

空港コンソーシアム参加と 今後のアイヒメの 成長戦略に関する御提案

2023年11月26日

経営企画室



No.143

当社は愛媛県に交通・食品・宿泊というインフラを提供し成長してきた。
今回、愛媛空港コンセッションの機会が訪れた。

既存事業



検討事項



【本日の提案事項】

- ① 空港コンソーシアムへの参加について
- ② 今後のアイヒメの成長戦略

「愛媛の人と街と共に」

現状分析と 経営課題

市場縮小により既存事業の衰退が予測されるが対策がない

- ・ 当社は愛媛県の交通、食品、宿泊といったインフラ構築により成長
- ・ 愛媛県の人口減少に伴い、既存事業は売上減少と労働力不足に陥る
- ・ 成長に向けた既存事業の改善と新規事業創出が経営課題

空港コンソ への参加

空港コンソーシアムへの参加を提案する

- ・ 空港コンソへの参加は、愛媛県の発展へ寄与出来るだけでなく、既存事業とのシナジーを生み、アイヒメの今後の成長にもつながる

今後の 成長戦略

愛媛に暮らす・訪れるすべての人々に、持続可能な生活インフラを提供し、愛媛と共に成長し続ける企業となる

短期

小売事業を強化「移動スーパー」導入

- ・ 移動販売により愛媛県内の買い物弱者に食品インフラを提供

中期

交通事業を強化「観光MaaS」導入

- ・ 空港拡張で増加する観光客と愛媛住民に対する交通利便性を向上

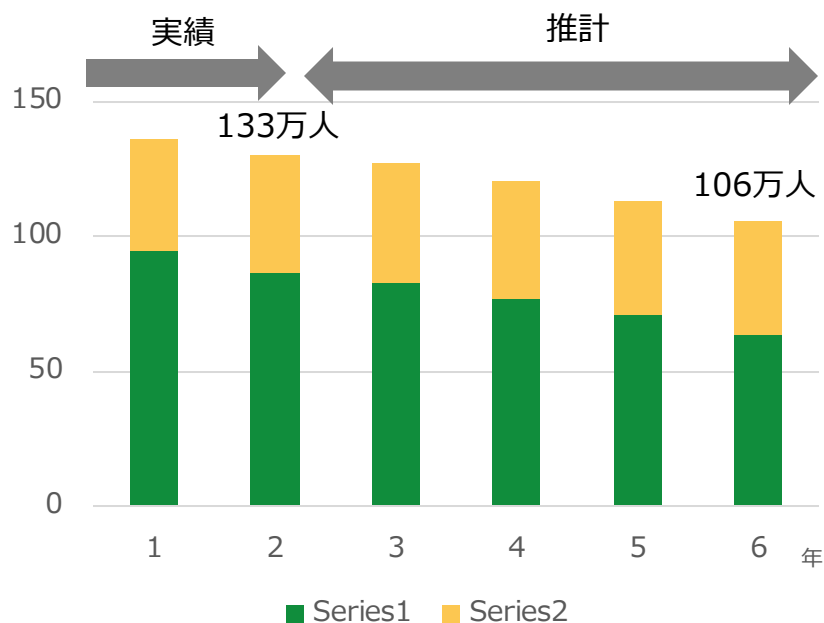
長期

旅行業への参入「ユニバーサルツーリズム事業」展開

- ・ 愛媛を訪れるすべての人が快適に過ごせる観光サービスを展開

当社の主要市場である愛媛県内の人口は急速に減少する。
人口減少により愛媛県内の経済成長の鈍化と労働力不足が予測される。

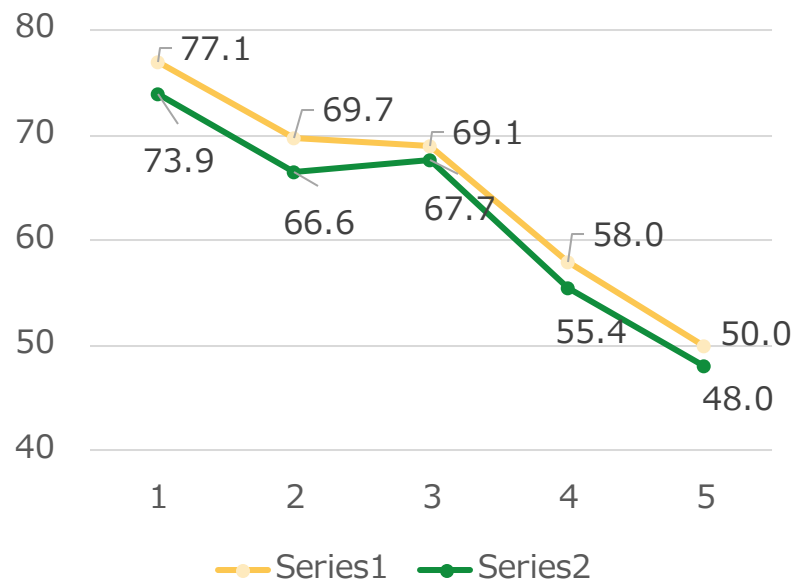
愛媛県内の人口推移



(万人)

経済成長の鈍化

愛媛県内の労働人口・就業者数推移



(万人)

労働力不足

既存の3事業ともに市場縮小、労働力不足の影響を受ける。
さらに小売事業、ホテル事業は競合企業の影響で**業界内競争が激化する**。

各事業の業界分析【5フォース分析】

	交通事業	小売事業	ホテル事業
売り手の交渉力	<p>中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会情勢変化による燃料費高騰 ・交通ICなどの重要性増加 	<p>中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地元食材生産者の困り込み ・労働人口の減少、労働力不足 	<p>大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・物価高騰、販管費上昇 ・労働人口の減少、労働力不足
買い手の交渉力	<p>中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人口減少による利用者の減少 ・利用が必須な人も多い ・生活変容によるニーズの多様化 	<p>大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・値上げによる買い控え ・容易に他のSMと比較ができ、スイッチングコストが低い 	<p>大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内旅行客需要が回復見込み ・宿泊目的や旅行ニーズの多様化
代替品の脅威	<p>中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自家用車利用率が高い ・自動運転、ライドシェア拡大 	<p>大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・食品を取扱うドラッグストア ・大手コンビニのPB商品の強化 	<p>小</p> <ul style="list-style-type: none"> ・愛媛県内では、宿泊者の多くがホテル・旅館を利用
新規参入の脅威	<p>小</p> <ul style="list-style-type: none"> ・参入コストは高い 	<p>中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大手通販企業の参入 ・県外大手チェーンの参入 	<p>中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・異業種の参入意欲 ・大手ホテルチェーンの参入
市場の敵対関係	<p>中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・鉄道、バスは目的地で路線が決まるため、業者間の競争少ない 	<p>大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地元SMが総合SMと業務提携 ・ショッピングモールの出店機会増 	<p>大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・宿泊特化型業態の増加 ・着地型観光との組み合わせ

業界内の競争激化

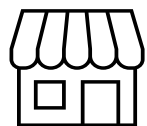
現状はKSFを実現出来ておらず、成長戦略が描けていない。

愛媛県内における既存事業のKSF



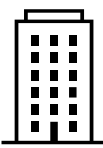
交通

MaaS導入等によって県内外の**利用者の利便性を向上**させるとともに、**交通サービスの効率性**を高め、従業員の負担を軽減、省人化を実現すること



小売

商品、品揃え、価格、利便性（立地、キャッシュレスサービス、移動スーパー 他）など、**継続的に地元民から支持されるサービス**を展開することで、**競争優位性を高め地域No.1店舗**になること

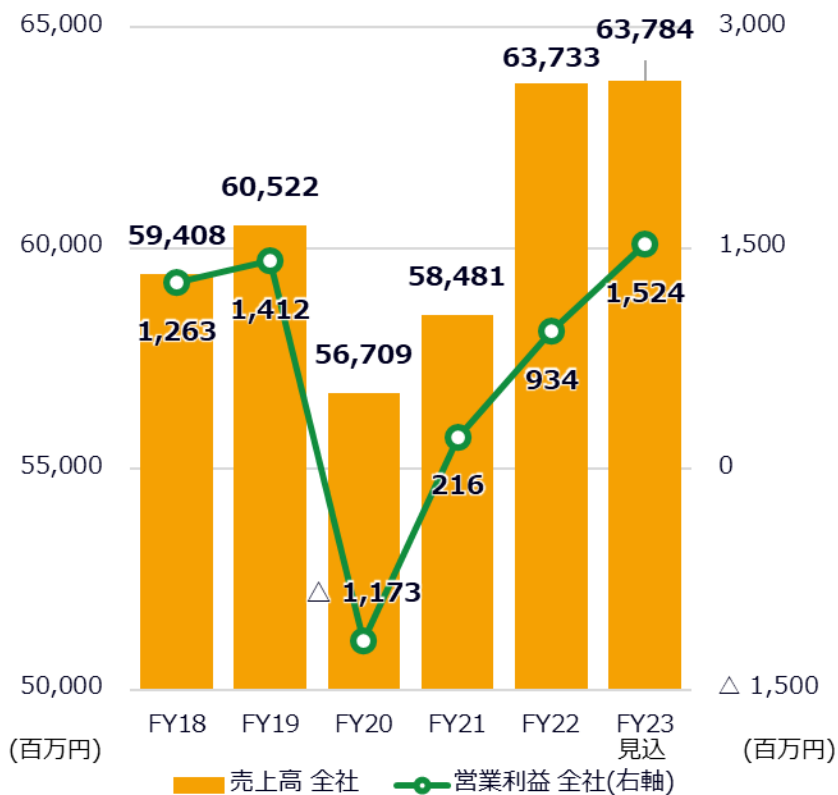


ホテル

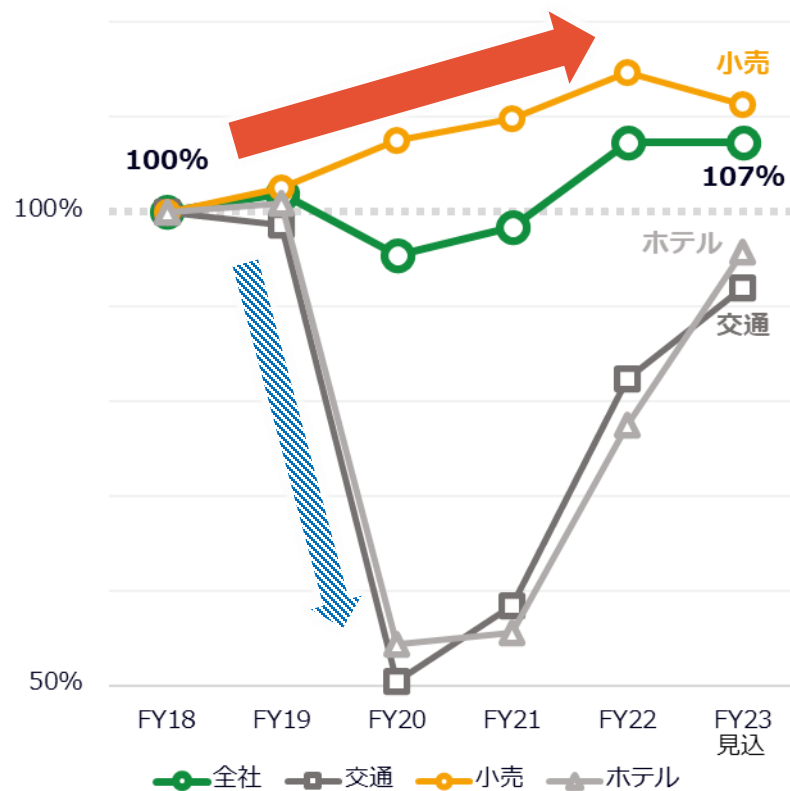
愛媛に**宿泊したくなる魅力**を創出し、**短期的には国内客、中長期的には国内外からの多様な顧客**に対応向けのサービスを構築すること。加えて効率性を高め省人化を図ること

全体の売上、利益はコロナの影響を受けたが、回復傾向にある。
交通・ホテル事業の落ち込みを小売事業の成長によってカバーしている。

FY2018～2023の売上高・営業利益



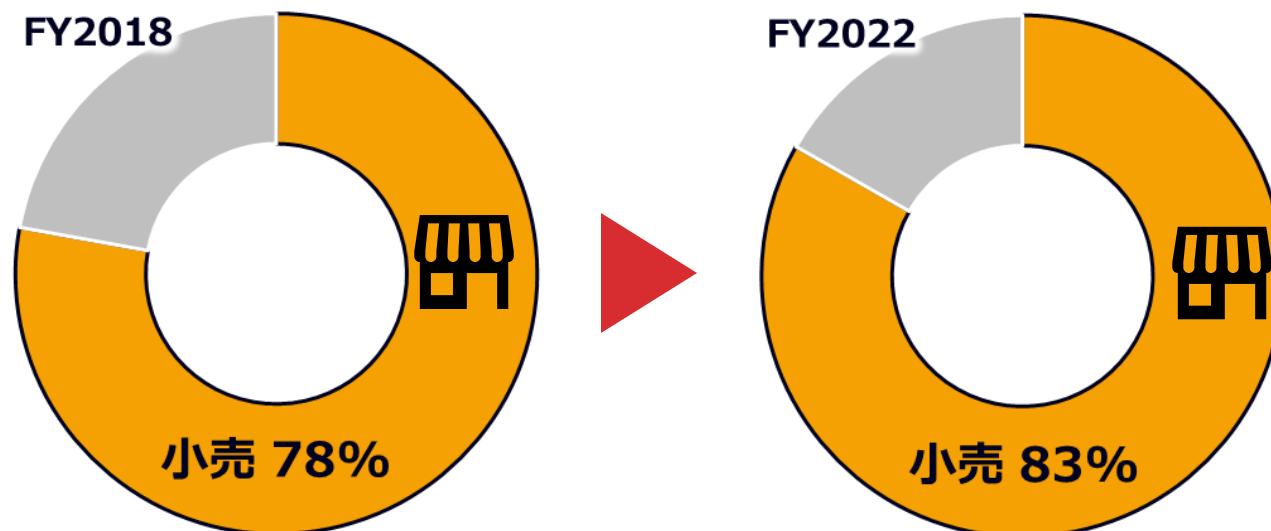
全社および各事業売上高のFY2018比の推移



アイヒメの売上の約8割は小売事業である。

アイヒメの業績を支えている主力事業は小売事業である。

全体売上高に対する小売事業の売上比率



コロナ禍を経て小売事業の売上
依存度はさらに高まった

小売事業の業績予測

現状分析

空港コンソ

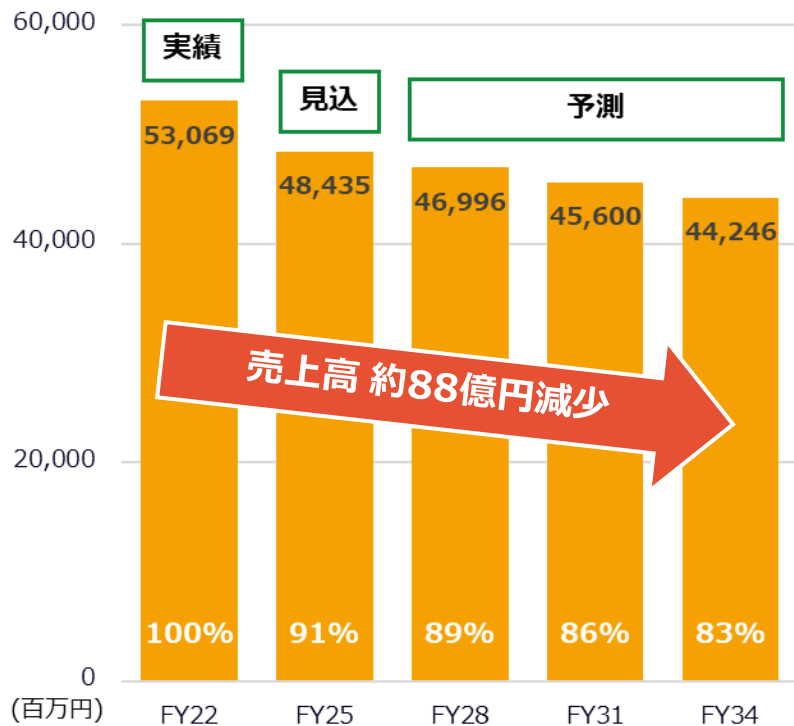
短期戦略

中期戦略

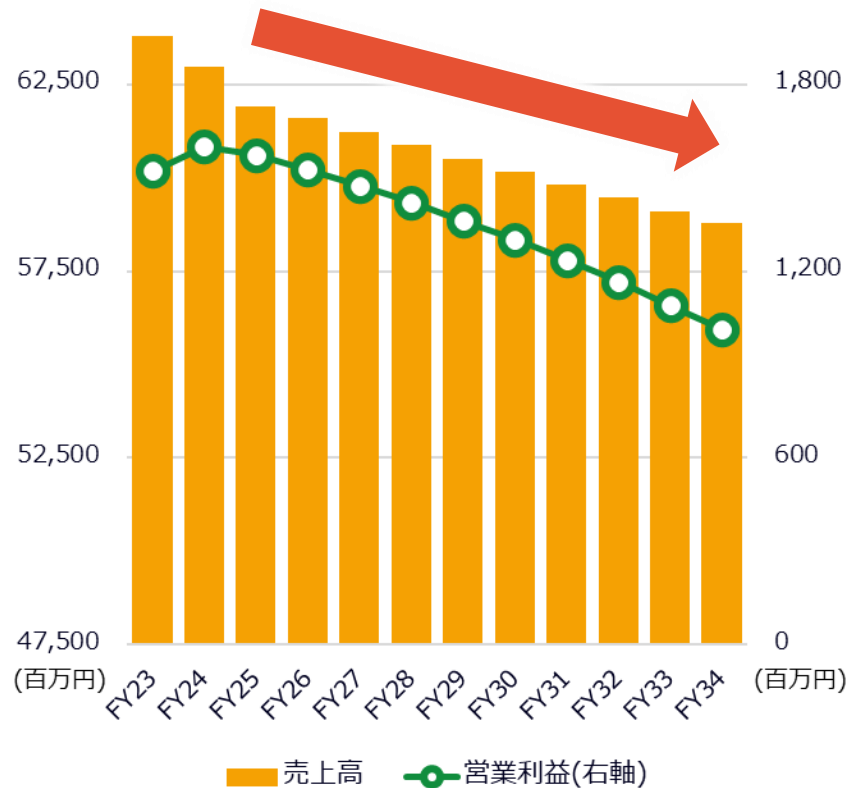
長期戦略

小売事業は人口減少、競争激化、内食需要低下の影響により業績の悪化が懸念されているため、**早急な対応が必要**である。

小売事業の売上高予測とFY22に対する比率



小売事業の業績悪化にともなう全社の売上高・営業利益の予測シナリオ



当社は「愛媛の人と街と共に」を理念として、愛媛県の発展を目的とした各種のインフラを構築することで、愛媛県と共に成長してきた。

経営理念

「愛媛の人と街と共に」



アイヒメ

ケイパビリティ

愛媛県の発展を目的とした「インフラ構築力」

【インフラ構築力を支える能力】

- ①顧客目線の対応力
- ②現場レベルの改善力
- ③業務上の連携力

【各事業の強み】

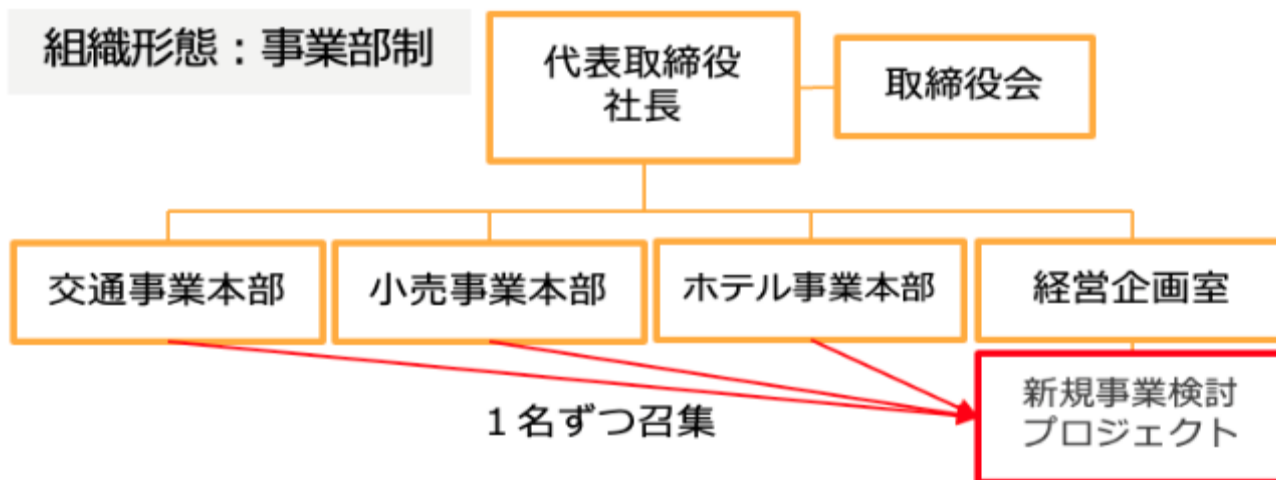
- ・交通事業 : 愛媛県に張り巡らされた交通網
- ・小売事業 : 新鮮な地元食材の調達力
(地元生産者との強固な関係の成果)
- ・ホテル事業 : アクセスが良好な立地

愛媛県への貢献意欲が高い社員が多いが、組織としては保守的である。環境の変化に疎く、新規事業プロジェクトも機能していない。

組織文化

「地元愛は強いが保守的」 → **新規事業創出・既存事業の改善が出来ない**

組織形態とプロジェクトチーム



**新規事業検討
プロジェクトが
機能していない**

アイヒメは愛媛県の発展とともに新規事業を創出しながら成長してきた。しかし、近年は価値ある新規事業を創出できていない。

アイヒメの沿革

1921年

鉄道事業開始



1935年

バスサービス開始

1948年

タクシーサービス開始

1960年

不動産開発事業開始



1975年

小売事業開始

1982年

ホテル事業開始



1996年

ビジネスホテルの営業開始

2023年

現在

25年以上、新規事業はなし

短期

中核事業である小売事業の再成長

中長期

愛媛県の環境変化に対応した新規事業の創出

現状分析

➤ 外部環境分析より

- 県内人口減少が市場縮小と労働力不足に影響する。且つ、市場内では競争が激化するため、対策を講じなければ、既存事業は衰退
- 各事業とも業界KSFを満たしていない。

➤ 内部環境分析より

- FY2024以降、全体の売上高・営業利益は低減する予測。
主要因は、中核事業である小売事業の衰退
- 自社が持続的に成長するための新規事業が過去25年以上創出できていない

現状分析と 経営課題

市場縮小により既存事業の衰退が予測されるが対策がない

- ・ 当社は愛媛県の交通、食品、宿泊といったインフラ構築により成長
- ・ 愛媛県の人口減少に伴い、既存事業は売上減少と労働力不足に陥る
- ・ 成長に向けた既存事業の改善と新規事業創出が経営課題

空港コンソ への参加

空港コンソーシアムへの参加を提案する

- ・ 空港コンソへの参加は、愛媛県の発展へ寄与出来るだけでなく、既存事業とのシナジーを生み、アイヒメの今後の成長にもつながる

今後の 成長戦略

愛媛に暮らす・訪れるすべての人々に、持続可能な生活インフラを提供し、愛媛と共に成長し続ける企業となる

短期

小売事業を強化「移動スーパー」導入

- ・ 移動販売により愛媛県内の買い物弱者に食品インフラを提供

中期

交通事業を強化「観光MaaS」導入

- ・ 空港拡張で増加する観光客と愛媛住民に対する交通利便性を向上

長期

旅行業への参入「ユニバーサルツーリズム事業」展開

- ・ 愛媛を訪れるすべての人が快適に過ごせる観光サービスを展開

**検討の結果、アイヒメは
空港コンソーシアムに
「参加する」こと提案します**

空港コンセッションでは、滑走路・空港ビル内の利用方法についてコンソーシアムを組み、愛媛県に提案し、選定される必要がある。アイヒメがコンソーシアムに参加する場合には、**4.8億円**が必要です。

コンセッション概要

本社所在	総投資額	融資分	資本部分	出資比率	出資金額
首都不動産株式会社	64億円	32億円 (50%)	32億円 (50%)	60%	19.2億円
首都建設株式会社				25%	8.0億円
株式会社アイヒメ				15%	4.8億円

コンソーシアムの競合として**県外**の大手小売業者およびホテル業者が主幹企業として参加している。

想定される競合：コンソーシアムA

本社所在	説明	出資比率
稲大崎株式会社	日本最大手スーパーマーケット企業チェーン 過去に空港コンセッションに応札実績あり	50%超
(情報なし)		

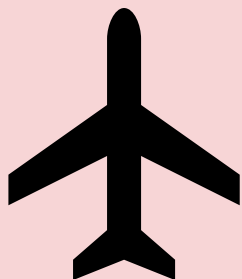
想定される競合：コンソーシアムB

本社所在	説明	出資比率
真喜屋グループ 株式会社	日本で有数のビジネスホテルチェーン（東京） 過去に空港コンセッションに応札実績なし	50%超
(情報なし)		

他コンソーシアムが愛媛空港事業に関わる場合、小売事業、ホテル事業における競合企業が、愛媛県内へ進出するキッカケとなる可能性がある。

空港コンソーシアムに参加することは、
既存事業の活性化と新規事業創出の2つの利点がある。

空港コンセッション



空港を利用する観光客、
ビジネス客への関与強化

愛媛県の地方創生へ
貢献が出来る

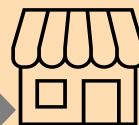
県外の手競争合企業
(小売業、ホテル業)
の愛媛県内進出抑制

シナジー



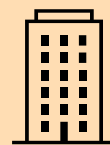
交通事業

空港と二次交通の連携に
よる需要増加



小売事業

空港利用者への食品販売
サービスの展開



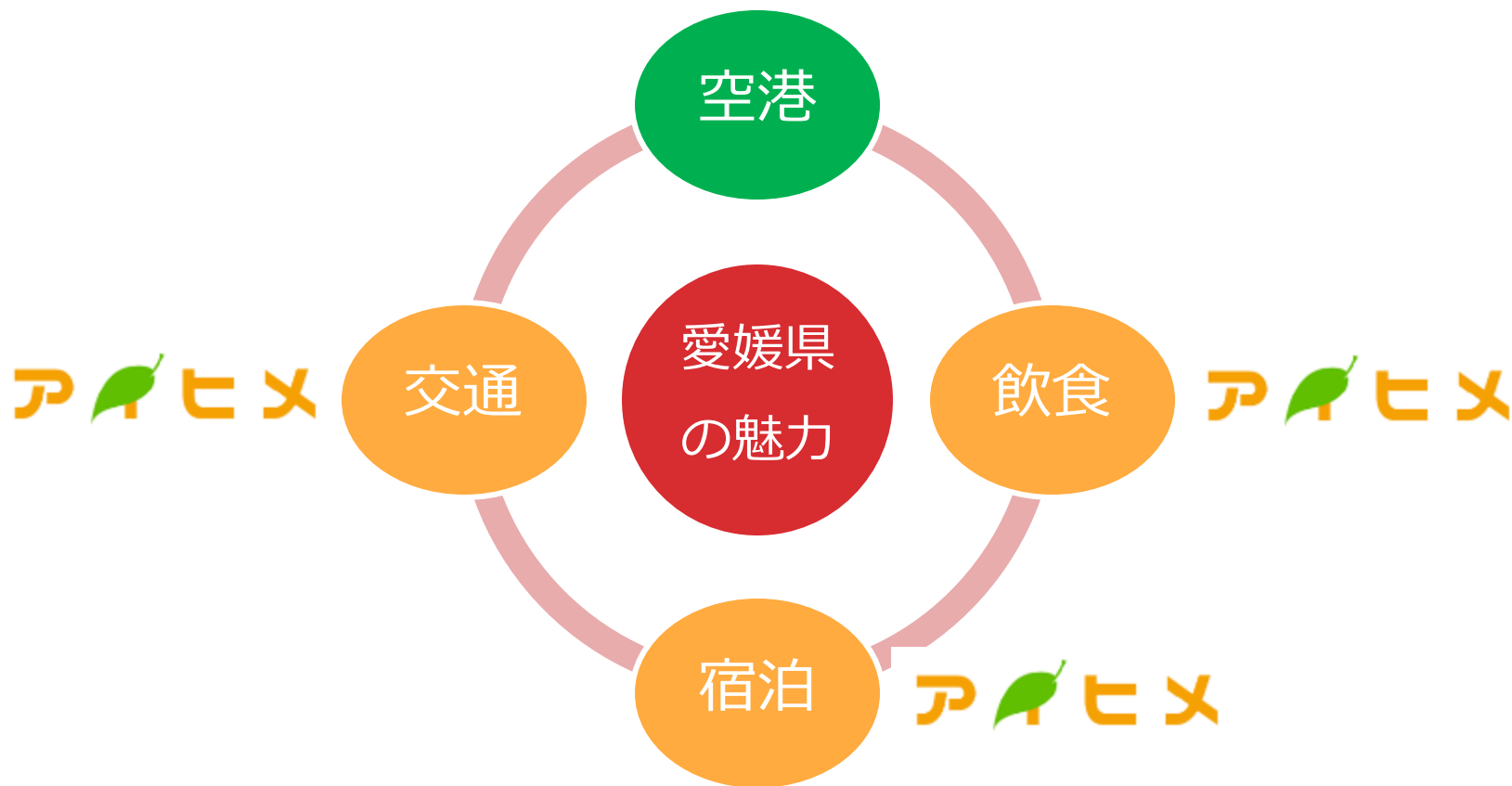
ホテル事業

増便による県外・海外
顧客増加稼働率の向上

空のゲートウェイを獲得

既存3事業の
成長にもつながる

愛媛空港は「空のゲートウェイ」としての機能を有しているため、運営に関わることができれば、愛媛空港利用者に深く関与できる。



アイヒメは空港と関連性が高い交通、小売、ホテル事業を営んでおり、連携することで愛媛県の魅力向上に貢献できる

投資対効果1

現状分析

空港コンソ

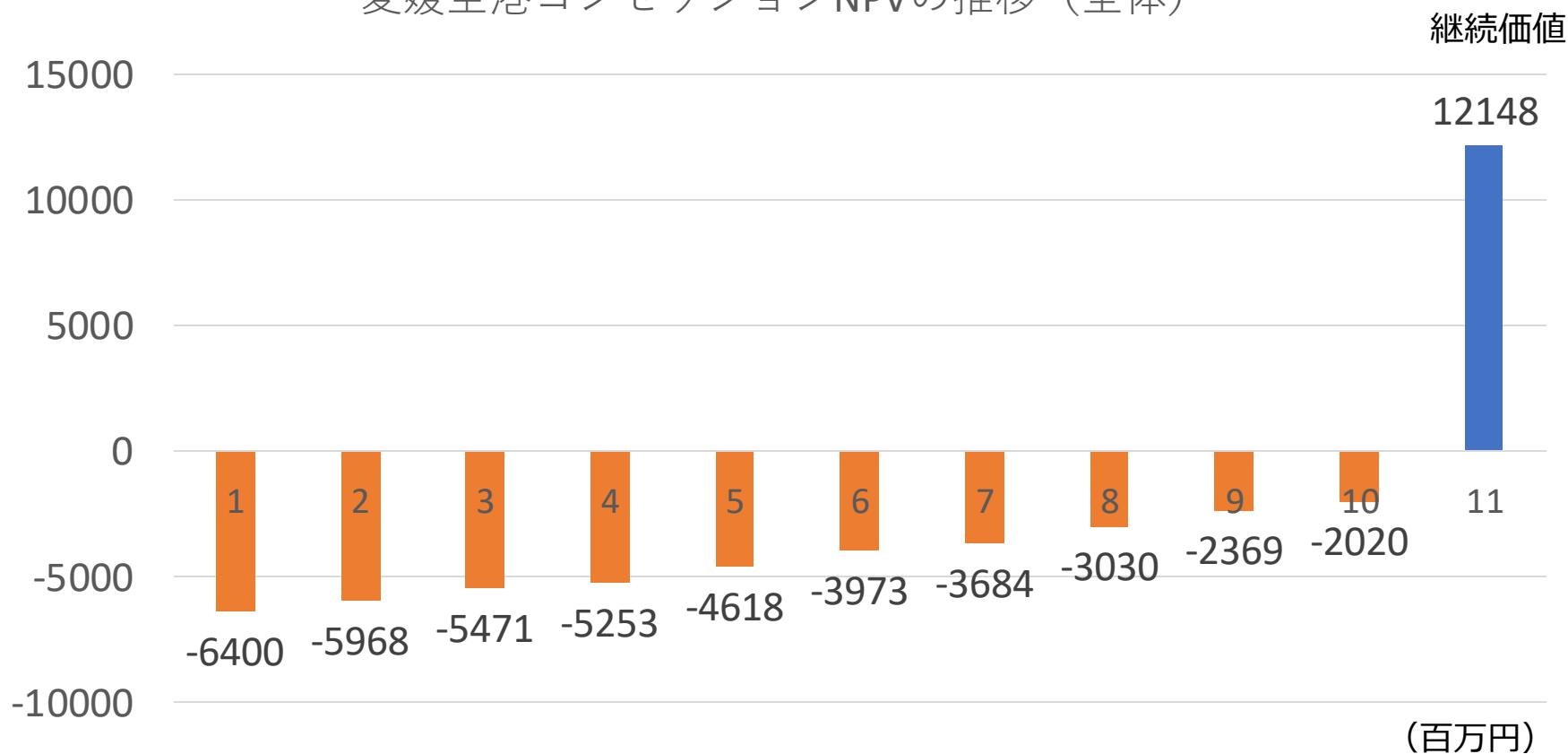
短期戦略

中期戦略

長期戦略

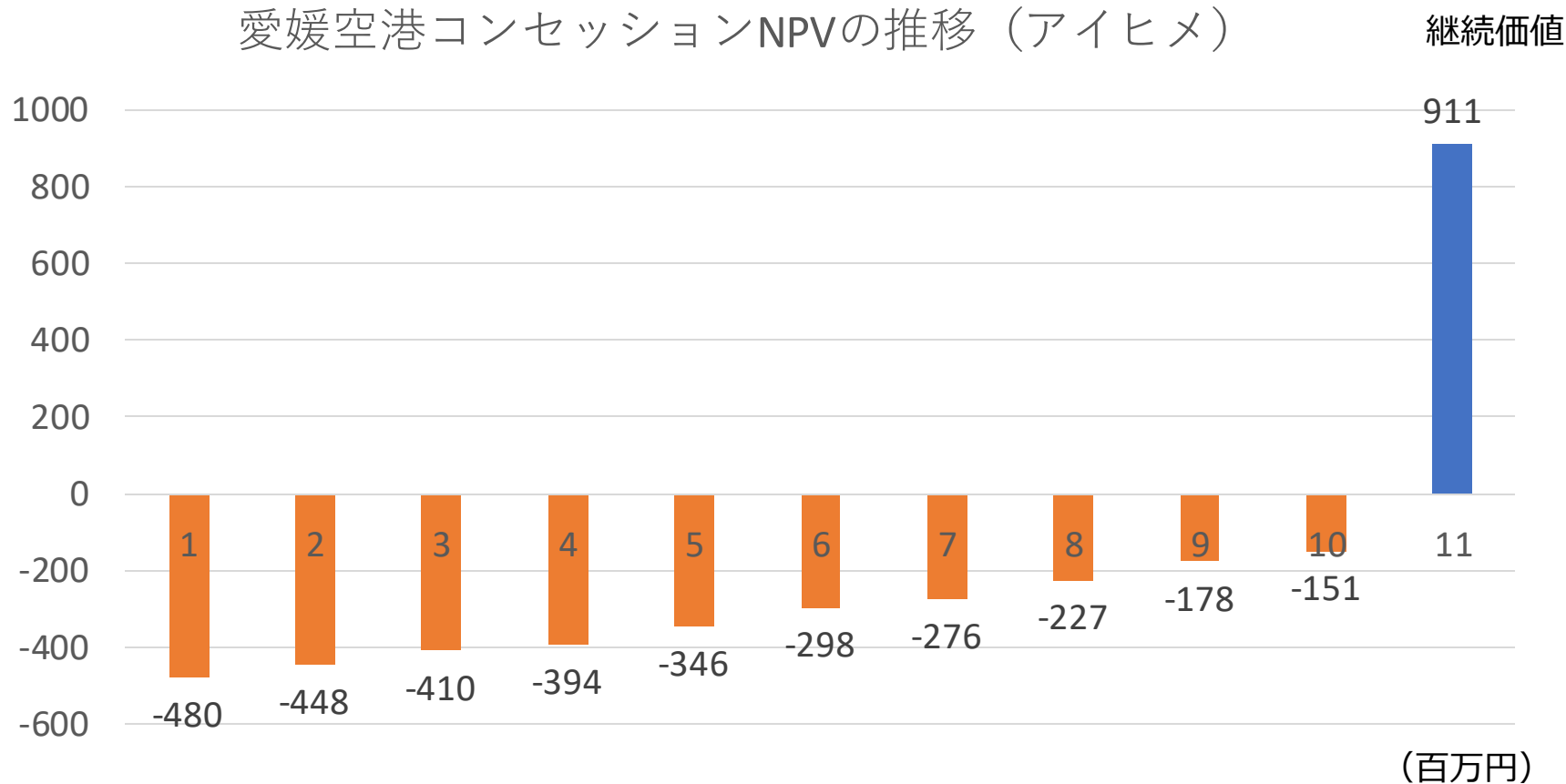
コンセッション全体（64億円投資）のNPVは+121億円と予測。
ただしPVに占める継続価値の額が大きいいため、10年間の運営ではNPVはマイナスである。

愛媛空港コンセッションNPVの推移（全体）



アイヒメの投資対効果（4.8億円支出時：全対比7.5%）は、NPVで+9億円である。全体と同じく10年間の運用ではNPVはマイナスであるため10年経過後の継続契約が必要となる。

愛媛空港コンセッションNPVの推移（アイヒメ）



アイヒメが空港コンセッションにおいて貢献できる点は、「空港ビル内での物販」「交通機関との連携」「地元での雇用創出」である。

実現に向けた取組		アイヒメの貢献度
アジア観光客の誘致	インバウンド顧客の集客	△
旅客ビル物販・飲食エリアの拡充	空港ビル内での地元名産品を販売する物販店の展開	○
	空港ビル内での地元食材を利用した飲食店の展開	△
空港からの周遊観光促進	観光MaaS活用による各交通機関の連携と利便性の向上	○
地元での雇用創出	既存事業拡大による雇用創出	○
	新規事業開始による雇用創出	○

愛媛空港の非航空事業において、小売事業で培われた仕入能力を活かした
ミニスーパーを展開し、愛媛空港利用者の満足度向上に貢献する。

現在の空港ビル内
物販店イメージ

**みかん と じゃこ天が
お土産の2強**

現在の空港ビル内
物販店イメージ

**愛媛の様々な名産品を
空港内店舗で販売**



現状分析と 経営課題

市場縮小により既存事業の衰退が予測されるが対策がない

- ・ 当社は愛媛県の交通、食品、宿泊といったインフラ構築により成長
- ・ 愛媛県の人口減少に伴い、既存事業は売上減少と労働力不足に陥る
- ・ 成長に向けた既存事業の改善と新規事業創出が経営課題

空港コンソ への参加

空港コンソーシアムへの参加を提案する

- ・ 空港コンソへの参加は、愛媛県の発展へ寄与出来るだけでなく、既存事業とのシナジーを生み、アイヒメの今後の成長にもつながる

今後の 成長戦略

愛媛に暮らす・訪れるすべての人々に、持続可能な生活インフラを提供し、愛媛と共に成長し続ける企業となる

短期

小売事業を強化「移動スーパー事業」

- ・ 移動販売により愛媛県内の買い物弱者に食品インフラを提供

中期

交通事業を強化「観光MaaS」導入

- ・ 空港拡張で増加する観光客と愛媛住民に対する交通利便性を向上

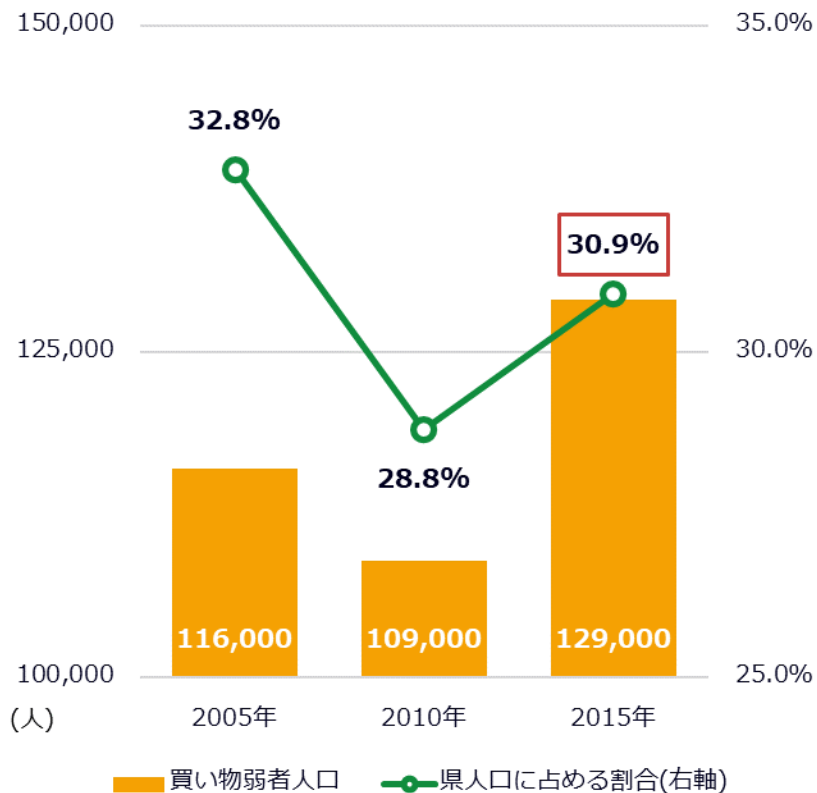
長期

旅行業への参入「ユニバーサルツーリズム事業」展開

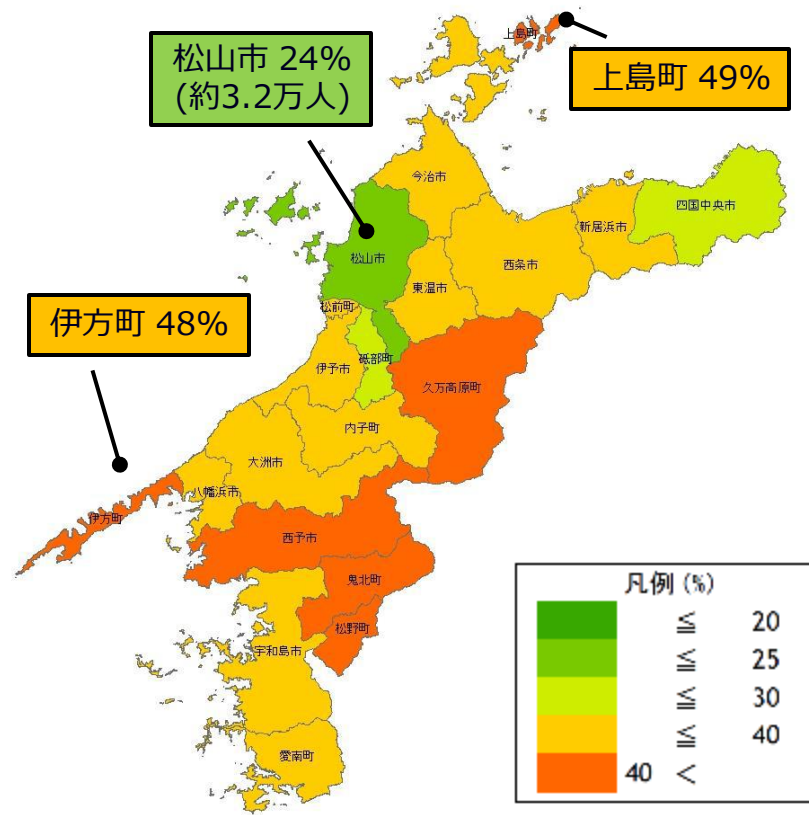
- ・ 愛媛を訪れるすべての人が快適に過ごせる観光サービスを展開

愛媛県の65歳以上の買い物弱者の人口は約13万人（2015年時点）で、65歳以上人口の約3割を占める。買い物弱者は各市町村に点在しており、多いところでは65歳以上人口のおよそ半数にのぼる。

愛媛県の65歳以上の買い物弱者人口と65歳以上の県民人口に占める割合



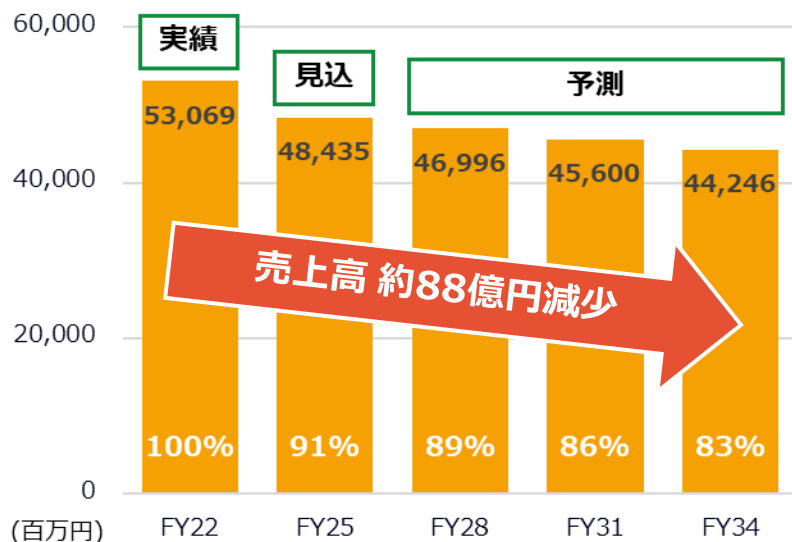
愛媛県の各市町村における65歳以上の買い物弱者人口割合



主力の小売事業の不振はアイヒメの業績悪化に直結するため、早急な対応が必要である。

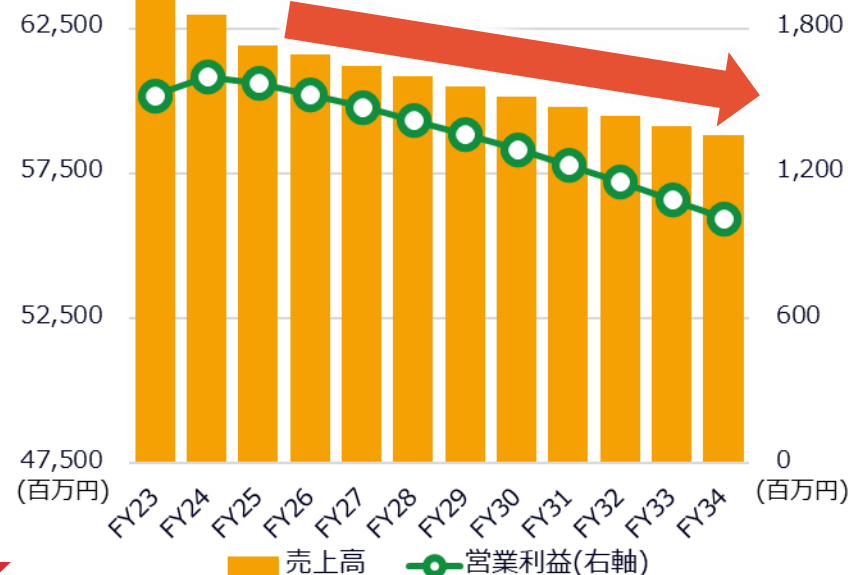
再掲

小売事業の売上高予測とFY22に対する比率



再掲

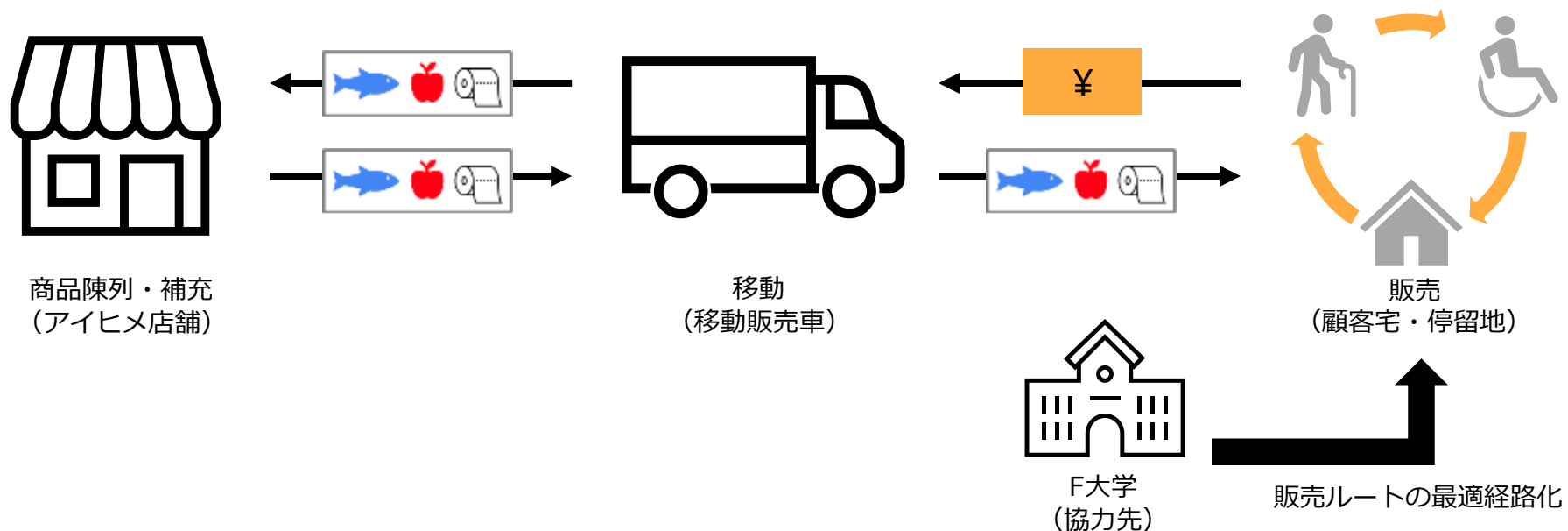
小売事業の業績悪化にともなう
全社の売上高・営業利益の予測シナリオ



新たに移動販売サービスを開始し、
愛媛県内の買い物弱者へ食品インフラを提供

店舗で食料品・日用品を陳列・補充した移動販売車で、買い物弱者のいるご自宅やあらかじめ決めておいた停留地へ移動し商品を販売する。

移動スーパーの仕組み



F 大学との連携し最適経路計画を作成し、サービス効率を高める。

目的	買い物弱者の低減
顧客	生活必需品の買い物が困難となっている人々 (買い物弱者)
提供価値	買い物をすることの楽しさ・従業員とのふれあい
商品・サービス	移動販売車による、食料品を中心とした販売サービス
価格	スーパーで販売する定価価格+手数料(10円~)
流通	買い物弱者が集まりやすい空き地や顧客の玄関先 F大学との連携で販売先への移動経路を最適化
販促	チラシのポスティングや公民館での配布 移動販売車到着時に音楽を流す

小売事業の既存店舗において
予測される減収を補填し、
スーパー「アイヒメ」を
より県民の生活インフラにする

移動スーパーで
買い物弱者「ゼロ」へ

アイヒメ

愛媛に暮らす・訪れるすべての人々に
持続可能な生活インフラを提供し、
愛媛と共に成長し続ける企業



現状分析と 経営課題

市場縮小により既存事業の衰退が予測されるが対策がない

- ・ 当社は愛媛県の交通、食品、宿泊といったインフラ構築により成長
- ・ 愛媛県の人口減少に伴い、既存事業は売上減少と労働力不足に陥る
- ・ 成長に向けた既存事業の改善と新規事業創出が経営課題

空港コンソ への参加

空港コンソーシアムへの参加を提案する

- ・ 空港コンソへの参加は、愛媛県の発展へ寄与出来るだけでなく、既存事業とのシナジーを生み、アイヒメの今後の成長にもつながる

今後の 成長戦略

愛媛に暮らす・訪れるすべての人々に、持続可能な生活インフラを提供し、愛媛と共に成長し続ける企業となる

短期

小売事業を強化「移動スーパー事業」

- ・ 移動販売により愛媛県内の買い物弱者に食品インフラを提供

中期

交通事業を強化「観光MaaS」導入

- ・ 空港拡張で増加する観光客と愛媛住民に対する交通利便性を向上

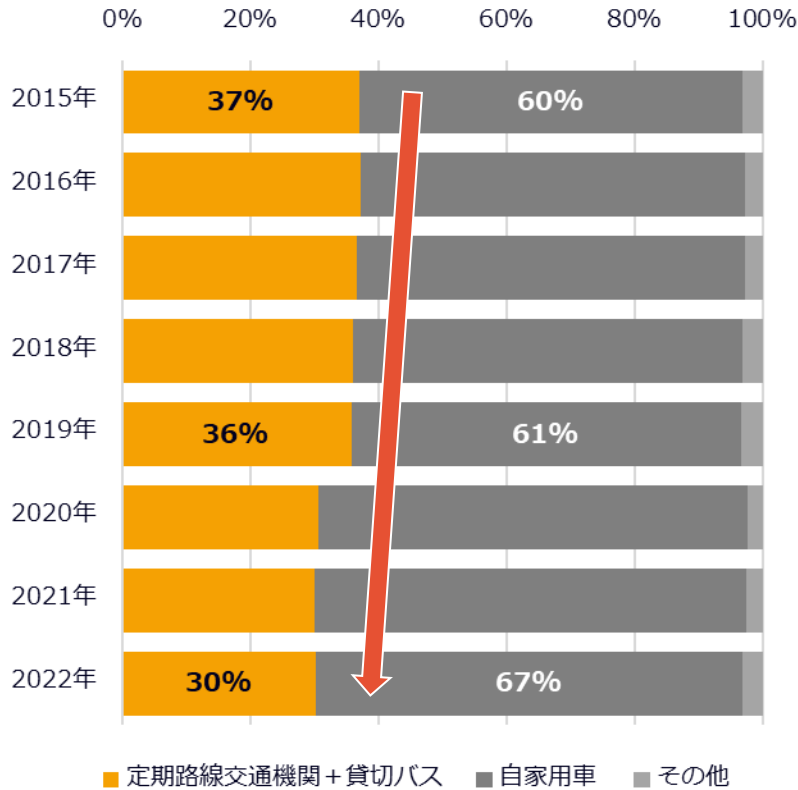
長期

旅行業への参入「ユニバーサルツーリズム事業」展開

- ・ 愛媛を訪れるすべての人が快適に過ごせる観光サービスを展開

愛媛県は交流人口の創出（観光需要の喚起）を目標に掲げている。しかし、公共交通の利便性の低さなどを背景に自家用車による来訪者の割合が増え、公共交通を利用した観光客数は減少している。

愛媛県観光客の交通機関別割合の推移



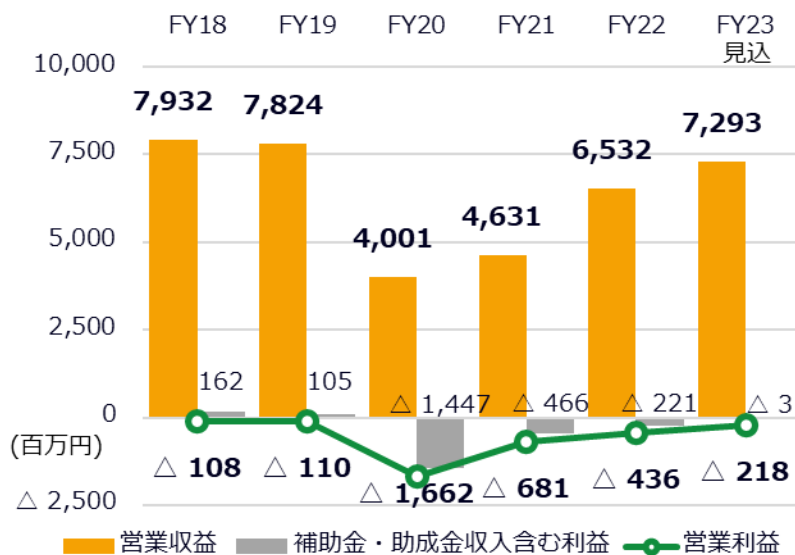
出所：愛媛県「観光客数とその消費額」

バリアフリー化やデジタル化の遅れ

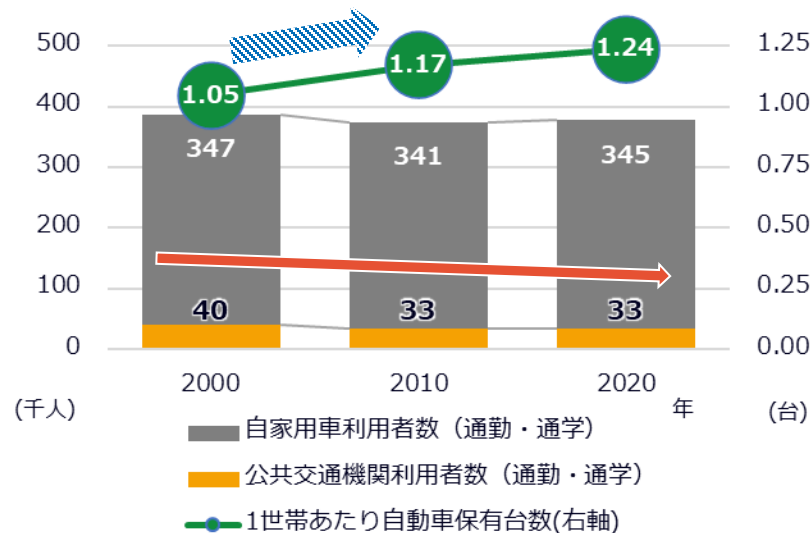


コロナの影響により、補助金・助成金収入を含めても赤字が続く。直近の業績は回復見込みだが、公共交通利用者の減少により、今後の業績悪化が懸念される。

交通事業の営業収益と営業利益・補助金・助成金収入含む利益の推移



愛媛県の1世帯あたり自動車保有台数と通勤・通学時の公共交通利用者の推移



出所：各年の国勢調査および愛媛県「自動車保有台数(都道府県別)」



空港拡張により増加が見込まれる観光客をターゲットに、「観光MaaS」を導入

運賃を改定して設備投資を行い、
C社と協力のうえ、観光客向けのMaaSアプリを提供する。
自治体や他の交通事業者、観光業界のプレイヤーとの連携を推進し、
順次メニューの充実を図る。



目的	観光客の利便性の向上 愛媛県の観光周遊性の向上
顧客	愛媛県を訪れる観光客
提供価値	車がなくても移動に困らない旅 新たな愛媛県の魅力の発見
商品・サービス	スマホを利用した、愛媛観光の交通手段や観光施設の 検索・予約・決済サービス
価格	アプリダウンロードは無料 周遊パスは利用交通手段・利用期間に応じて設定
流通	スマホアプリ
販促	愛媛県の観光情報サイトやアイヒメ公式サイト 空港・駅等でのポスター掲示やパンフレット配布

**観光客の来訪を促し、
愛媛県を訪れた観光客の行動を活性化する**

**地域住民の交通インフラの利便性を高める
「生活MaaS」の導入・推進に向けた基盤をつくる**



ア  ヒメ

**愛媛に暮らす・訪れるすべての人々に
持続可能な生活インフラを提供し、
愛媛の人と街と共に成長し続ける企業**

現状分析と 経営課題

市場縮小により既存事業の衰退が予測されるが対策がない

- ・ 当社は愛媛県の交通、食品、宿泊といったインフラ構築により成長
- ・ 愛媛県の人口減少に伴い、既存事業は売上減少と労働力不足に陥る
- ・ 成長に向けた既存事業の改善と新規事業創出が経営課題

空港コンソ への参加

空港コンソーシアムへの参加を提案する

- ・ 空港コンソへの参加は、愛媛県の発展へ寄与出来るだけでなく、既存事業とのシナジーを生み、アイヒメの今後の成長にもつながる

今後の 成長戦略

愛媛に暮らす・訪れるすべての人々に、持続可能な生活インフラを提供し、愛媛と共に成長し続ける企業となる

短期

小売事業を強化「移動スーパー事業」

- ・ 移動販売により愛媛県内の買い物弱者に食品インフラを提供

中期

交通事業を強化「観光MaaS」導入

- ・ 空港拡張で増加する観光客と愛媛住民に対する交通利便性を向上

長期

旅行業への参入「ユニバーサルツーリズム事業」展開

- ・ 愛媛を訪れるすべての人が快適に過ごせる観光サービスを展開

□ 愛媛県観光の目指すべき将来像

(出所：第3期愛媛県観光振興基本計画)

「県民の地域への誇りと愛着が訪れる人々を満足させ、その評価を通じて県民が自らの地域の良さを再認識することができる活気に満ちた地域社会の実現を促進する」

□ ユニバーサルツーリズムに対応し新たな観光客の受入体制整備が十分でない。

ユニバーサルツーリズムとは

すべての人が楽しめるよう創られた旅行であり、高齢や障がい等の有無に関わらず、誰もが気兼ねなく参加できる旅行 (出所：国土交通省観光庁)



愛媛県のユニバーサルツーリズムの現状

- ・愛媛の人気観光地は坂や小道が多く歩行に課題がある旅行者は支援なしでは旅行先として選びにくい。
- ・愛媛県内でユニバーサルツーリズムツアーを広く告知し販売している旅行会社がない。



道後温泉エリアの坂

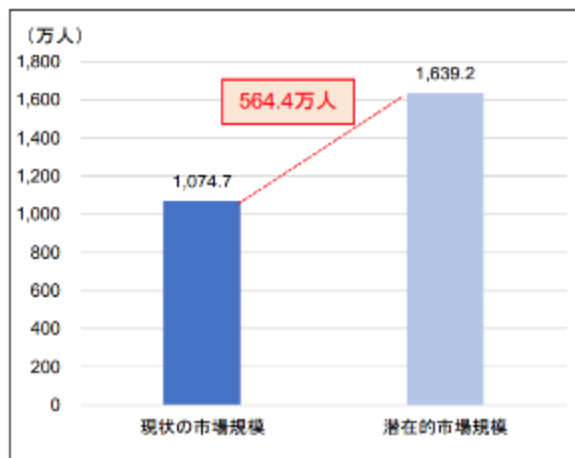
メインターゲットイメージ

- ・旅行意欲が高く経済的・時間的にも余裕があるが、健康上の理由で旅行を躊躇する高齢者
- ・足腰の衰えや持病の影響から、特に歩行に関する不安を抱えている
- ・旅行環境が整えば、積極的に旅行に行きたいと思っている

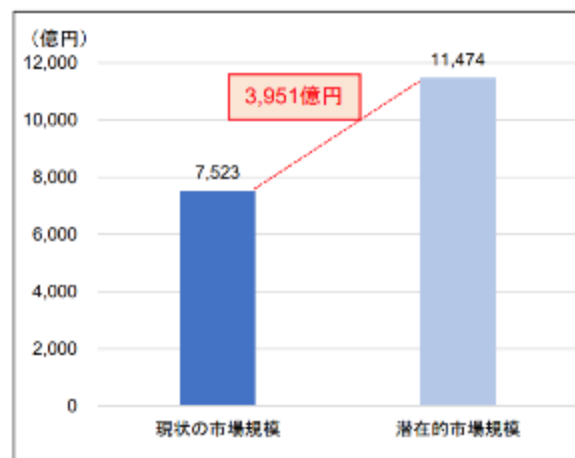


市場規模

外出に何らかの不自由がある高齢者が抱える旅行に関する不便を感じている点が解消され、潜在的市場規模が実現すると人数・金額ベースでの拡大が見込むことができる。



<人数ベース>



<金額ベース>

- 既存のユニバーサルツーリズム旅行事業とコンサルティングを行う旅行会社をM&Aし、旅行業のノウハウ・実績とアイヒメのホテル事業・交通事業の経営資源を活用しUT事業を拡大する。

M&A予定の旅行会社A

- ・ 30年以上瀬戸内圏内でUT事業を手がけている
- ・ 従業員数は30名・資本金5100万円
- ・ コロナ後赤字経営が続いている

アイヒメ

旅行会社A



主な事業内容



トラベルヘルパー派遣



バリアフリー対応送迎サービス



バリアフリツアー販売

目的

- ・ホテル・交通事業の収益アップ
- ・UT事業を通して愛媛県を「誰もが楽しめる観光地」にする

顧客

移動及び宿泊に介助が必要な高齢者（65歳以上）及びその介助者

提供価値

快適な愛媛旅行体験

商品・サービス

- ・UT対応パッケージツアー（交通・宿泊・観光支援）
- ・送迎サービス・UT旅行コーディネート・トラベルヘルパー派遣

価格

- ・UT対応ツアー単価10万円～

流通

Webサイトを通じてツアー・サービスを販売

販促

愛媛県観光協会サイトやDMOとの連携・Web広告を活用した告知

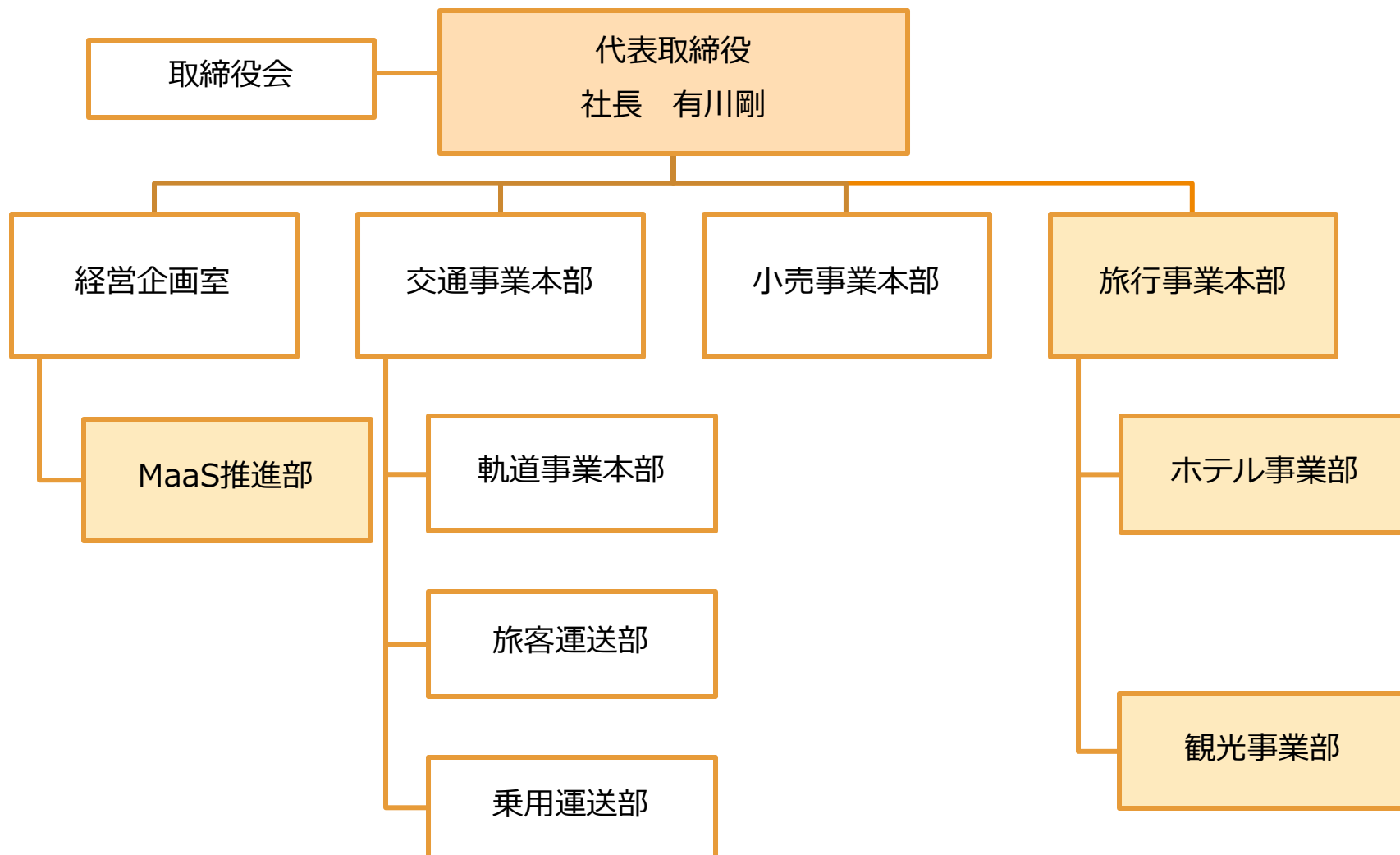
- ・ 愛媛県への新規観光客層を呼び込むことができる（国内UT層）
- ・ ホテル事業の収益アップ
- ・ 交通事業の新サービス創出ができる
- ・ 空港拡大後のインバウンドUT層の受入準備ができる



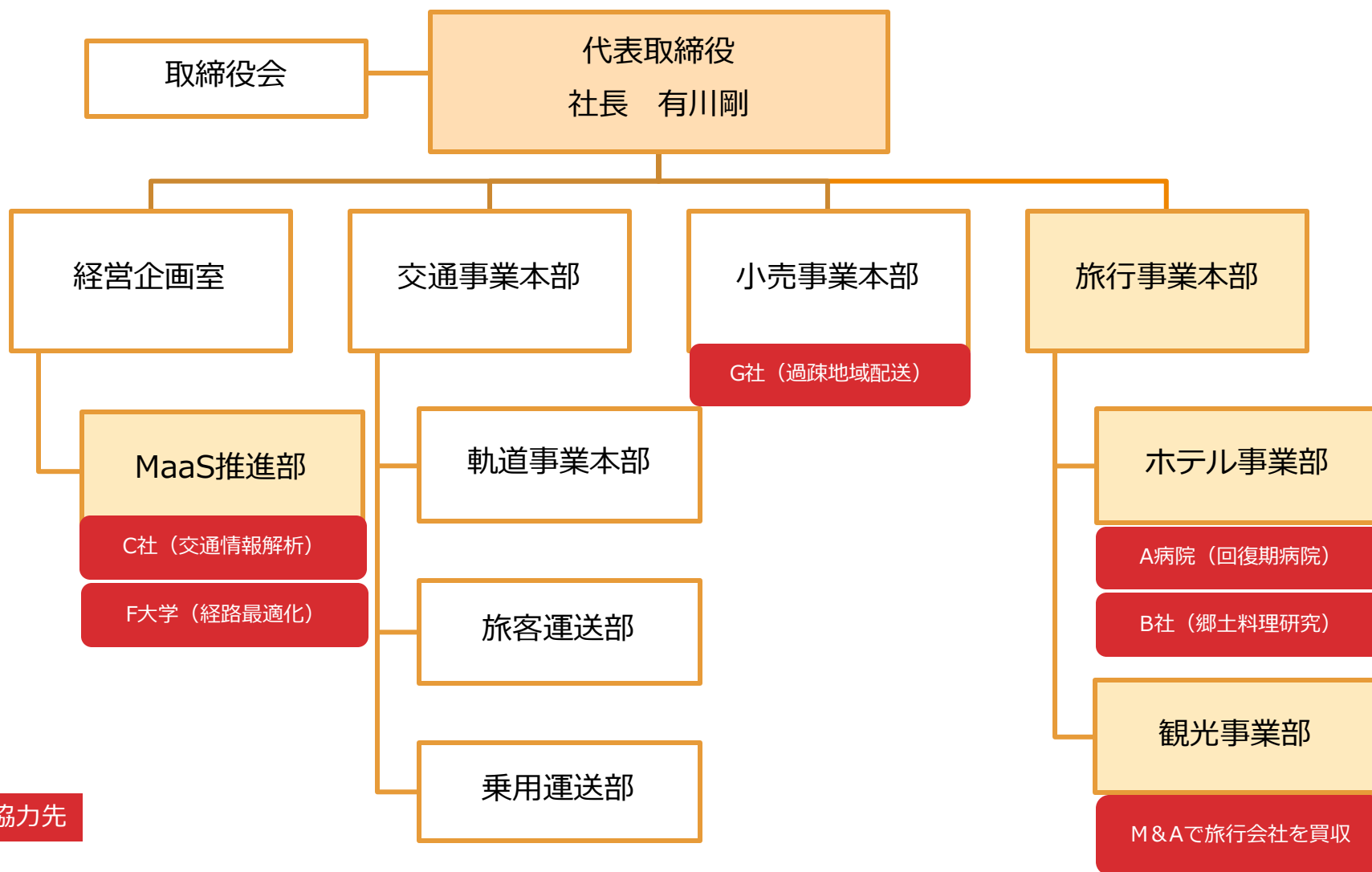
アイヒメ

愛媛に暮らす・訪れるすべての人々に
持続可能な生活インフラを提供し、
愛媛の人と街と共に成長し続ける企業

デジタル化推進のため経営企画室に「MaaS推進部」を新設。
旅行業参入のため、「旅行事業本部」を新設を提案。



デジタル化推進のため経営企画室に「MaaS推進部」を新設。
旅行業参入のため、「旅行事業本部」を新設を提案。



協力先

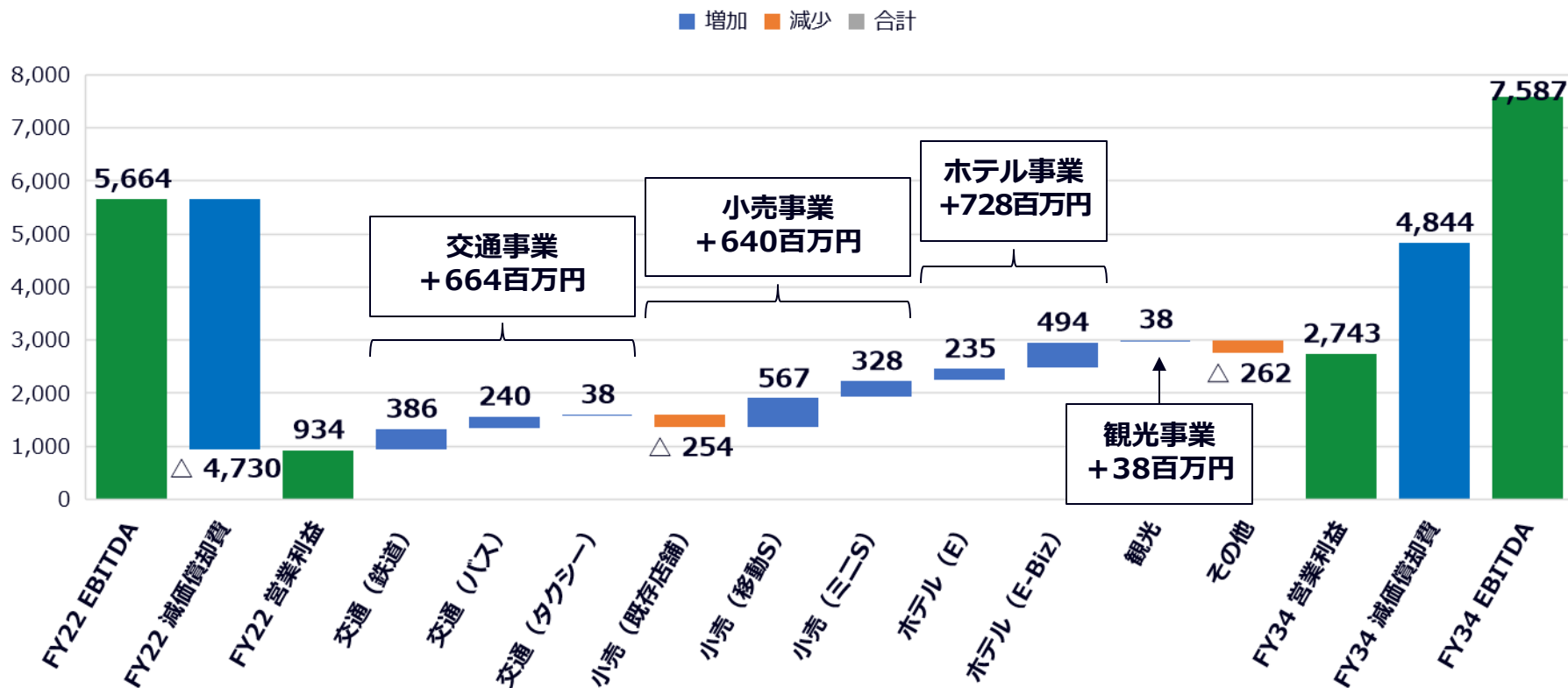
営業利益はFY22の934百万円からFY34には2,743百万円に増加する。

170%増

EBITDAはFY22の5,664百万円からFY34には7,587百万円に増加する。

128%増

FY2022からFY2034のEBITDA・営業利益の変化



目指すべき愛媛の将来像

**県民誰もが自らの希望を実現でき、
安全・安心で豊かな人生を送れる持続可能な愛媛県**

期待される効果

買い物弱者低減

交通利便性向上

旅行躊躇者
の受入促進

新規事業創出
による雇用機会

アイヒメの活動

移動スーパー事業
の開始

観光MaaS
の導入

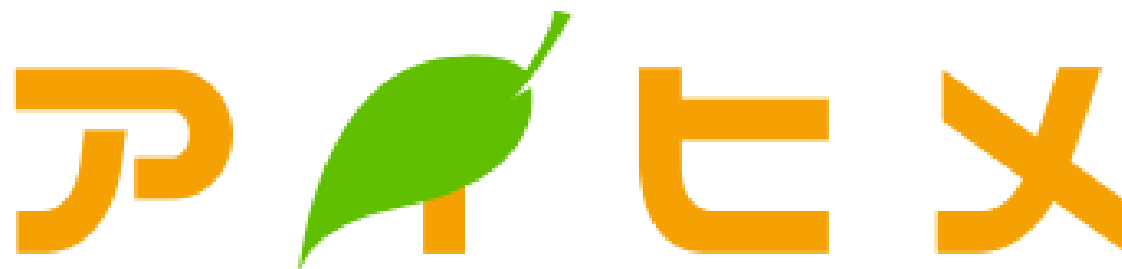
ユニバーサル事業
への展開

空港コンソ
への参加

アイヒメの成長戦略

**愛媛に暮らす・訪れるすべての人々に、持続可能な
生活インフラを提供し、愛媛と共に成長し続ける企業となる**

**愛媛に暮らす・訪れるすべての人々に、
持続可能な生活インフラを提供し、
愛媛と共に成長し続ける企業となる**



みなさまのご意見をお聞かせください

APPENDIX

愛媛県の特徴

- 自然：北部は広大な平野、南部は山間部など
自然豊富な美観が広がる
- 特産：3色(青、赤、白魚)の魚、柑橘類、真珠、じゃこ天
- 天候：降水量少なく温暖な気候。渇水被害増加傾向
- 天災：南海トラフ地震(30年以内に確率70%予測)
- 観光：道後温泉、松山城など百名城、
瀬戸内しまなみ海道
- 産業：非鉄金属、石油化学、パルプ・紙、
輸送用機械など基礎素材型産業がメイン
- 課題：人口減少、超少子高齢化、短い健康寿命、交通死亡者数における高齢者割合の高さ、
低い県民所得、空き家率増加、古い建物の増加

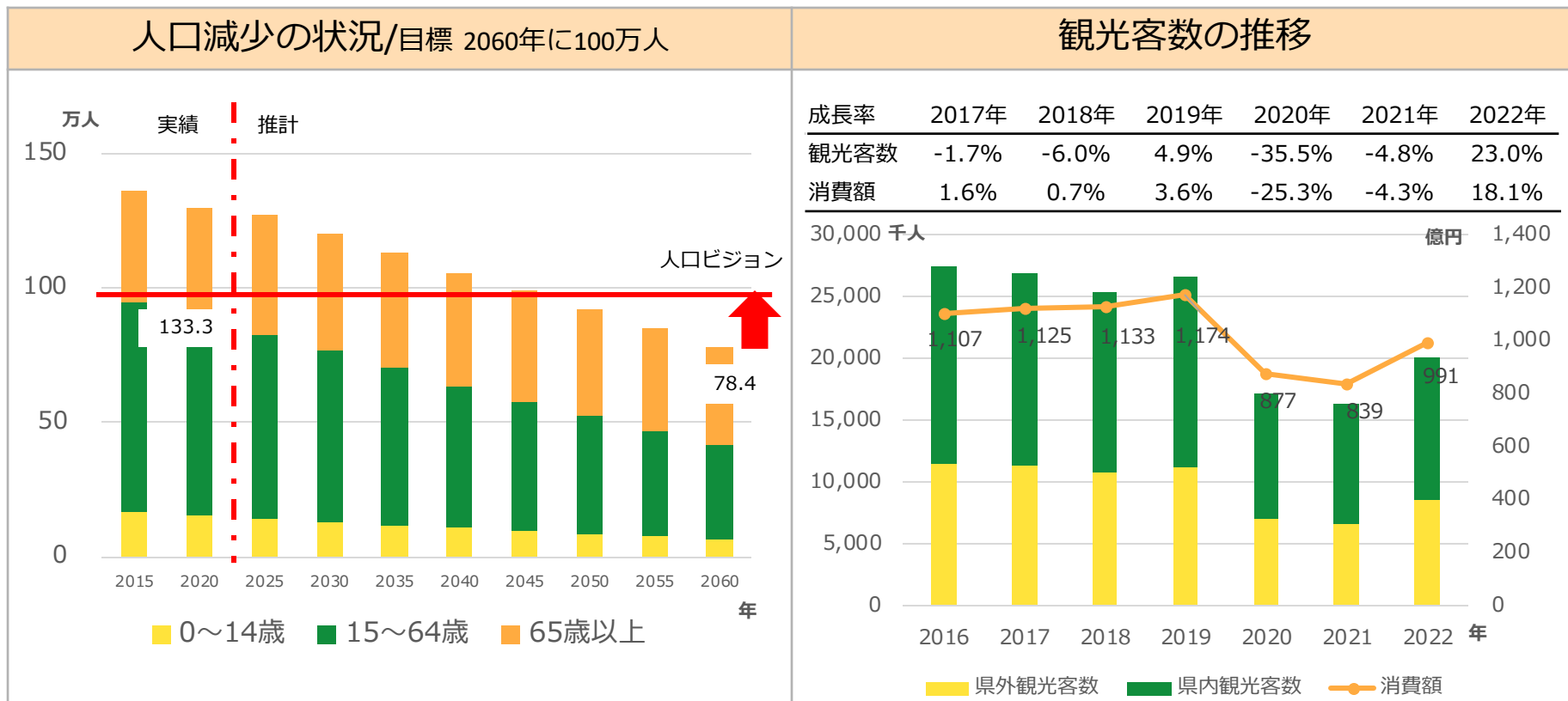


<https://www.pref.ehime.jp/employment/office/local.html>

	調査時	愛媛県	全国データ	出典
人口減少率(2015年度比)	2022年	3.64%	1.69%	愛媛県/総務省
総人口	2020年	133万4,841人(28位)	1億2,614万6,099人	総務省
高齢化率(65歳以上の比率)	2020年	33.41%(10位)	28.68%	総務省
健康寿命	2020年	男性：71.50歳(47位) 女性：74.58歳(44位)	男性：72.68歳 女性：75.38歳	厚生労働省
平均寿命	2020年	男性：81.13歳(32位) 女性：87.34歳(38位)	男性：81.94歳 女性：87.60歳	厚生労働省
交通事故死亡者数	2022年	44人(6位)	2,610人	愛媛県/警察庁
高齢化率(65歳以上の比率)	2022年	70.45%	56.4%	愛媛県/警察庁
1人当たり県民所得	2019年	271万7千円(37位)	334万5千円	内閣府
空き家率	2018年	18.1%(7位)	13.6%	愛媛県/

愛媛県の将来推計人口と目標

- 2020年の国勢調査によると、愛媛県の人口は約134万人で2015年と比較すると約5万人減少した。
経済規模は縮小し、労働力も不足している。この現状を打破すべく、愛媛県が掲げている人口の目標は、2060年に人口100万人を維持することである。
- 現在の**愛媛県の課題は、短い健康寿命・高齢交通死亡者数増・低所得額**が挙げられる
- 観光魅力度ランキングは国内36位で、訪日外国人旅行者の認知度は7%と低い。（令和4年度時点）
愛媛県が観光で目指している将来像は、**2027年までに消費額1,350億円(外国人100億円)に到達**することである



＜基本理念＞ 愛のくに 愛贄あふれる愛媛県

＜目指すべき愛媛の将来像＞若者をはじめ、県民誰もが自らの希望を実現でき、安全・安心で豊かな人生を送れる持続可能な愛媛県

＜愛媛県の課題＞

少子高齢化、地域経済縮小、労働力人口減少および交通など社会インフラの不足



- 2030年までに100万人の安定的な人口を維持できる社会持続性や安定性の基盤を築く
- 2040年の超高齢社会においても、地域経済・社会資本の維持・適正化を図りながら、若者をはじめ、県民誰もが自己実現の可能性や機会にあふれ、自らの希望を実現でき、安全・安心で豊かな人生を送れる持続可能な「愛顔あふれる愛媛県」の実現

基本理念「愛のくに笑顔あふれる愛媛」

目指すべき将来像：4つの愛顔づくりへの挑戦

産業分野

時代を担う活力ある産業を
“創る”ことによって、
「生き活きとした笑顔」があふれる
愛媛を目指します

暮らし分野

快適安全・安心の暮らしを
“紡ぐ”ことによって、
「やすらぎの笑顔」があふれる
愛媛を目指します

人づくり分野

未来を拓く豊かで多様な「人財」
を“育む”ことによって、
「輝く笑顔」があふれる
愛媛を目指します

環境分野

調和と循環により、かけがえのない環境を“守る”ことによって、
「やさしい笑顔」があふれる
愛媛を目指します

愛媛県は、「デジタルシフト」「交流人口の創出」「SDGsの推進」を通じ、愛媛県全体の豊かさと魅力を再定義し、「愛顔あふれる愛媛県」を実現する

デジタルシフト

- ・ 地域課題を解決するビジネスの創出を支援
- ・ 県内企業の5G等次世代通信技術関連産業への参入促進のための環境設備

交流人口の創出

- ・ 愛媛県の認知度向上や愛媛ファン創出のための取り組みの促進
- ・ デジタルマーケティングの手法を活用した誘客促進

「SDGs」の推進

- ・ 誰もが安心でき、心豊かに暮らせる環境の設備
- ・ ユニバーサルツーリズムを普及・推進し、持続可能な受入体制の構築

マクロ環境要因

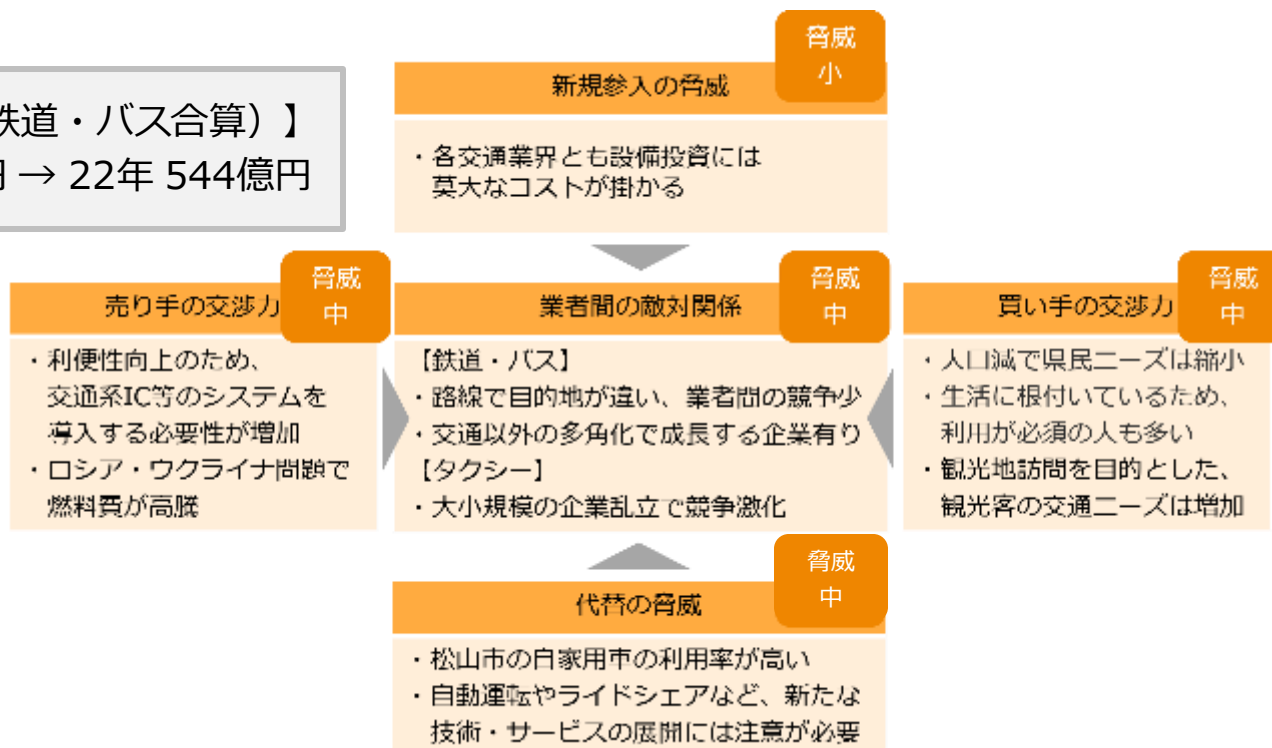
【交通業界の課題】

- ・慢性的な人手不足（アイヒメも同様）

【社会的課題】

- ・2024年問題による運転手の拘束・休息時間の見直しによる、労働時間の短縮

【市場規模（鉄道・バス合算）】
17年 639億円 → 22年 544億円



業界の問題点

- ・人口減少に加え、コロナにより働き方や生活様式が変化し、地元民の交通ニーズは徐々に減少
- ・人手不足に加えて、2024年問題による運転手の労働時間の短縮により、現状の営業実施が困難

業界KSF

- ・MaaS導入等によって県内外の利用者の利便性を向上させるとともに、交通サービスの効率性を追求することで従業員の負担を軽減、省人化を実現すること

マクロ
環境要因

【小売業界の課題】

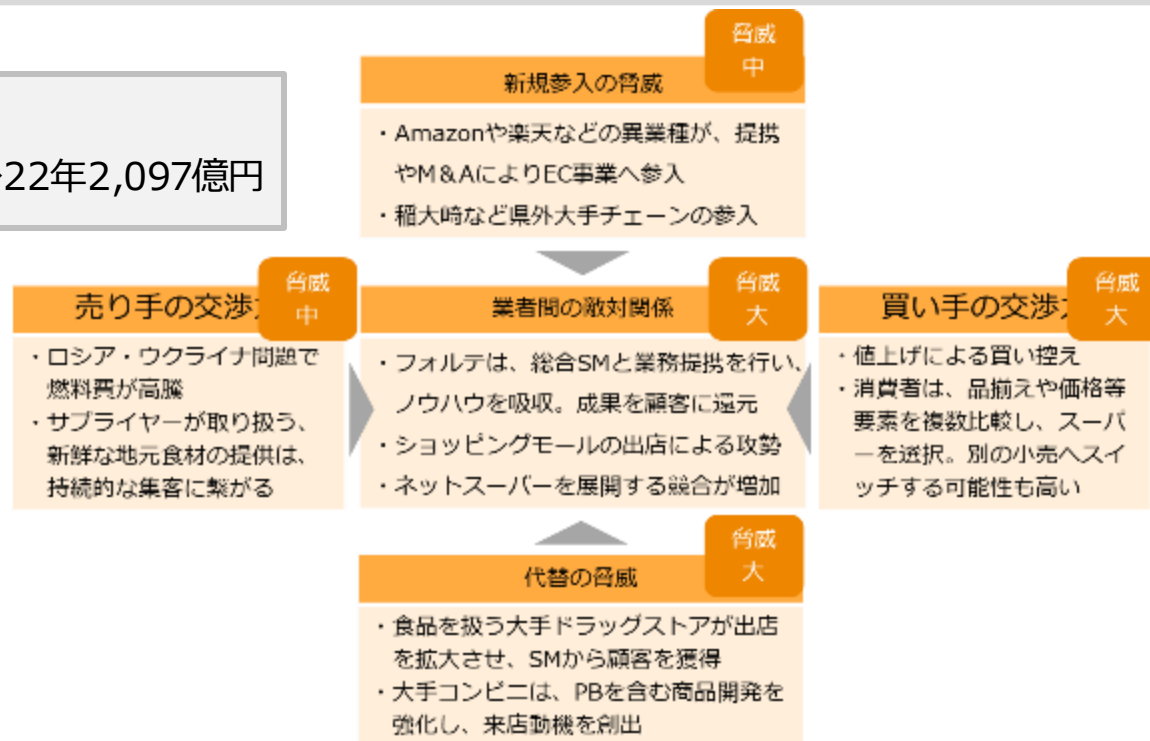
- ・ コロナ期の売上高の維持
- ・ 販管費の増加
- ・ 慢性的な人手不足

【社会的課題】

- ・ 人口減少や少子高齢化による消費の縮小
- ・ 過疎地域の買い物難民の増加

【市場規模】

17年2,081億円→22年2,097億円



業界の
問題点

- ・ 人口減少や少子高齢化により消費の縮小は不可避で、コロナによる巣ごもり需要も減少

業界KSF

- ・ 商品、品揃え、価格、利便性（立地、キャッシュレスサービス、移動スーパー 他）など、継続的に地元民から支持されるサービスを展開することにより、競争優位性を高め地域ナンバーワンを目指すことが重要

マクロ
環境要因

【ホテル業界の課題】

- ・慢性的な人手不足
- ・新型コロナウイルスの蔓延による人員削減

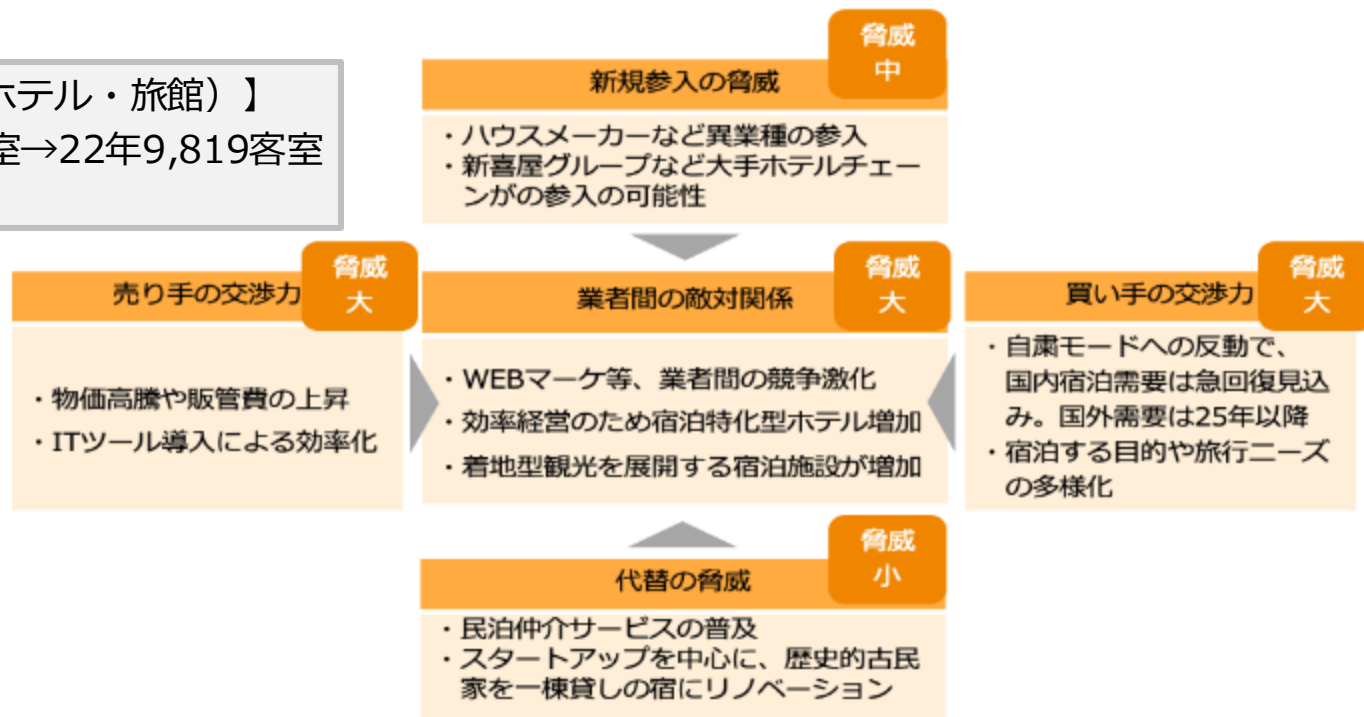
【政府の動向】

- ・全国旅行支援策により観光需要を促進

【市場規模（ホテル・旅館）】

17年8,405客室→22年9,819客室

※注記1)



※1) 2017年 松山・道後地区の温泉旅館は客室数30以上 ビジネスホテルは120室以上 2022年 松山・道後地区の温泉旅館は客室数25以上 ビジネスホテルは125室以上のみカウント

業界の
問題点

- ・観光需要が急回復する中、生産労働人口の減少による人手不足や業務効率化のためのDX投資の不足など、受け入れ体制が不十分な点

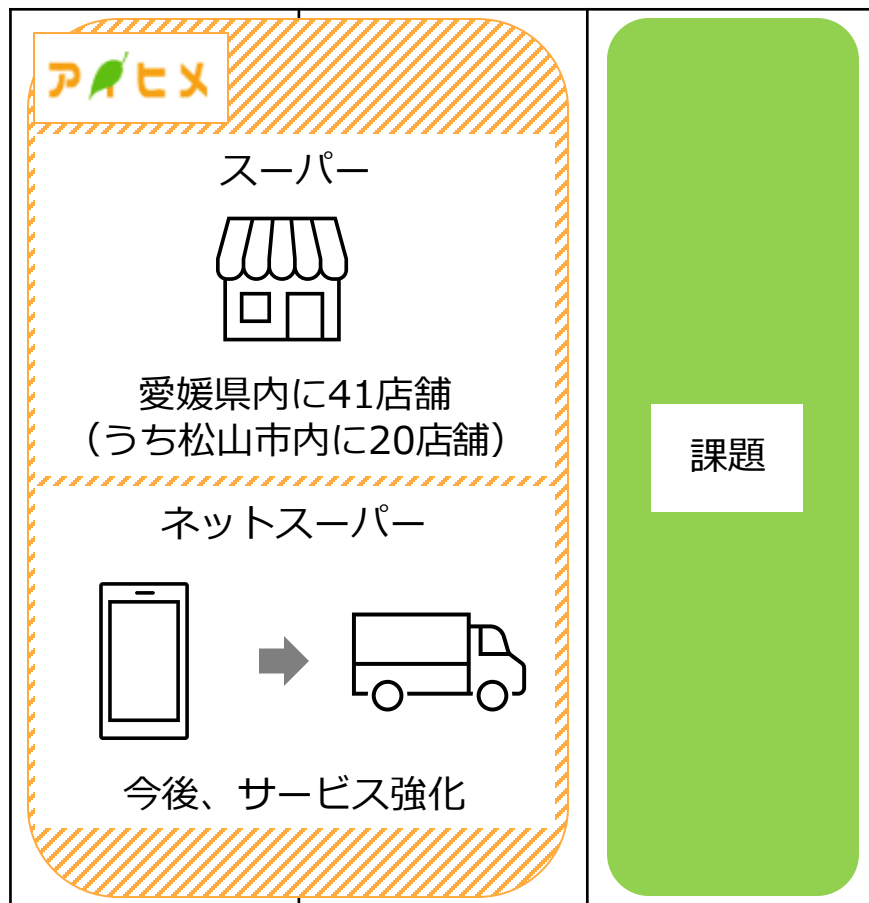
業界KSF

- ・愛媛県内に宿泊したくなる魅力を創出し、短期的には国内客を、中長期的には国内外からの多様な宿泊需要へのサービスを構築する。加えて効率性を高め省人化を図ること

財務指標	アイヒメ		小売3社*1平均		地方大手私鉄2社*2平均	
	FY22	FY18-22平均	FY22	FY18-22平均	FY22	FY18-22平均
売上総利益率	---	---	27.9%	26.0%	---	---
小売事業	27.8%	29.3%				
販管費率	---	---	27.3%	26.1%	---	---
小売事業	24.5%	26.2%				
営業利益率	1.5%	0.9%	2.6%	2.7%	4.7%	3.5%
小売事業	3.2%	3.0%				
ROA	2.2%	1.3%	4.4%	5.2%	2.8%	1.8%
ROE	6.3%	4.7%	2.7%	5.2%	7.5%	3.5%
鉄道1キ口あたり売上高	55.6M	---	---	---	182.9M	---
鉄道乗客1人あたり売上高	184	---	---	---	224	---
従業員1人あたり売上高	41.9M	38.8M	115.4M	121.0M	23.2M	20.3M
小売事業	104.2M	103.1M				
流動比率	206%	205%	92%	83%	113%	88%
固定比率	192%	203%	150%	161%	244%	267%
自己資本比率	34.0%	31.8%	53.6%	50.8%	30.6%	29.5%
有利子負債/EBITDA倍率	3.8倍	4.8倍	3.6倍	2.7倍	7.7倍	8.4倍

*1 売上高規模が近いダイイチ（北海道）・天満屋ストア（岡山）・ヤマナカ（愛知）の3社。 *2 名古屋鉄道（愛知）および西日本鉄道（福岡）の2社。

アイヒメの小売サービスは、住宅地や市街地住民へ対応しているが、過疎地住民に対しては不十分



**アイヒメの強みである
地元新鮮食材の調達力を活用し、
過疎地に住む顧客への
サービス展開が必要**

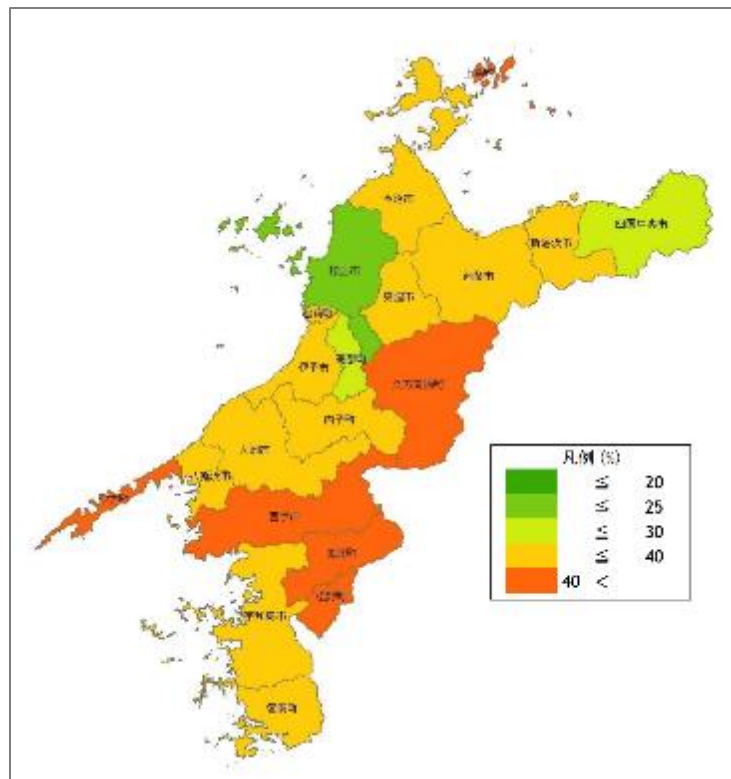
市街地

住宅地

過疎地

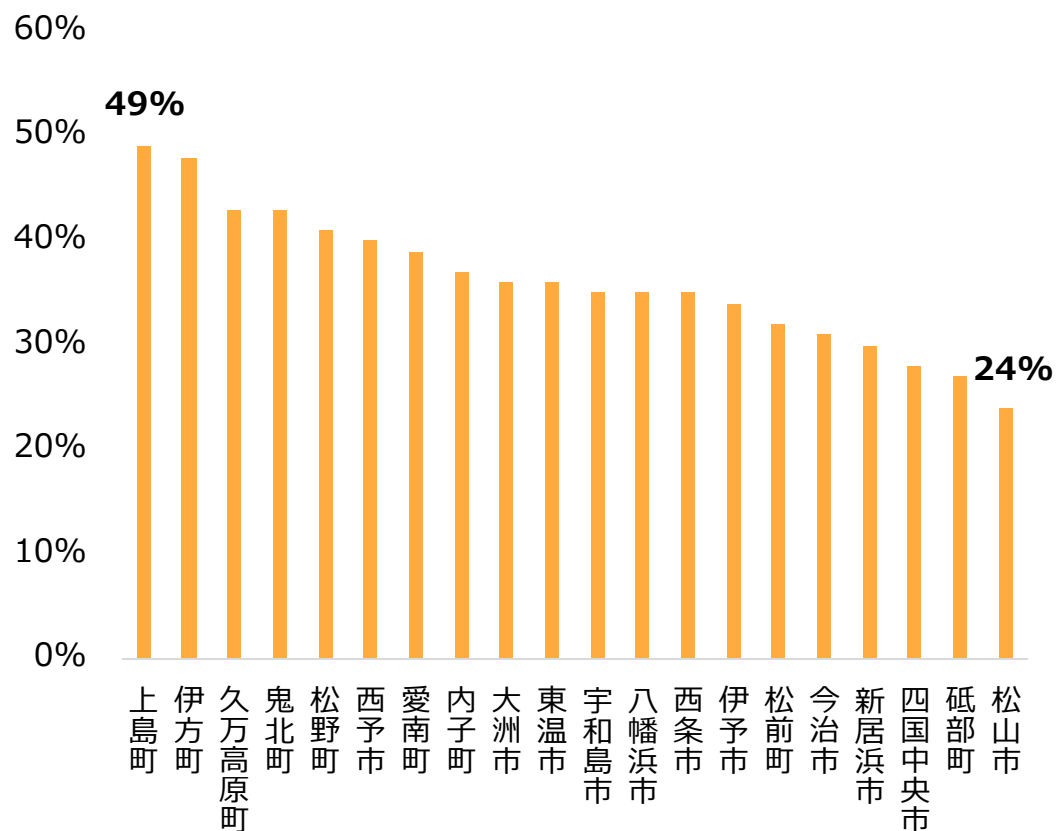
愛媛県に買い物難民の割合（65歳以上）

- 各市町村において、スーパー等、店舗まで 500m 以上かつ自動車利用できない 65 歳以上の高齢者割合は、上島町が49%と最も高い。
- 割合が最も低い松山市においても、24%存在する



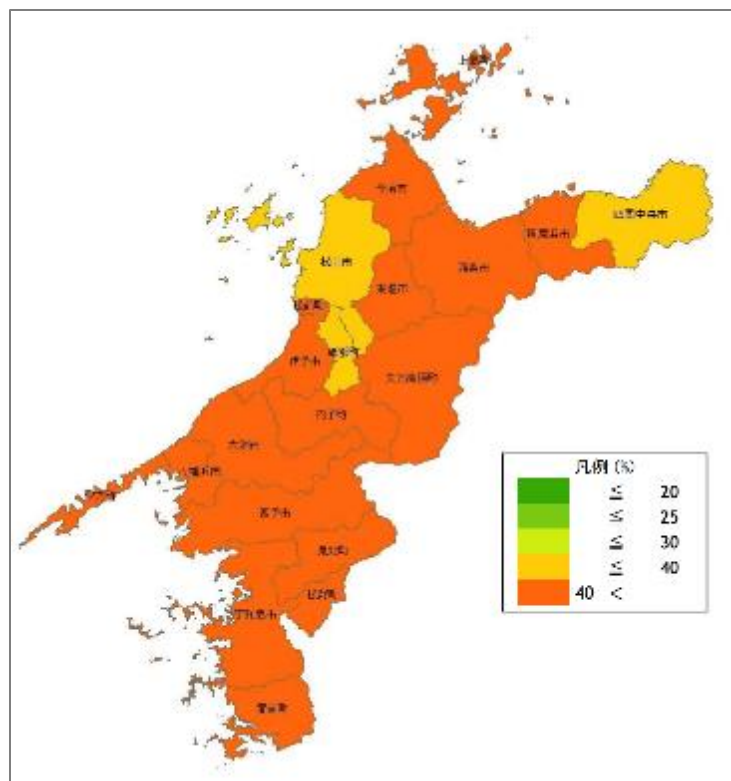
食料品アクセス困難人口の割合（2015年）

愛媛県の市町村別 食料品アクセス困難人口割合
(65歳以上)



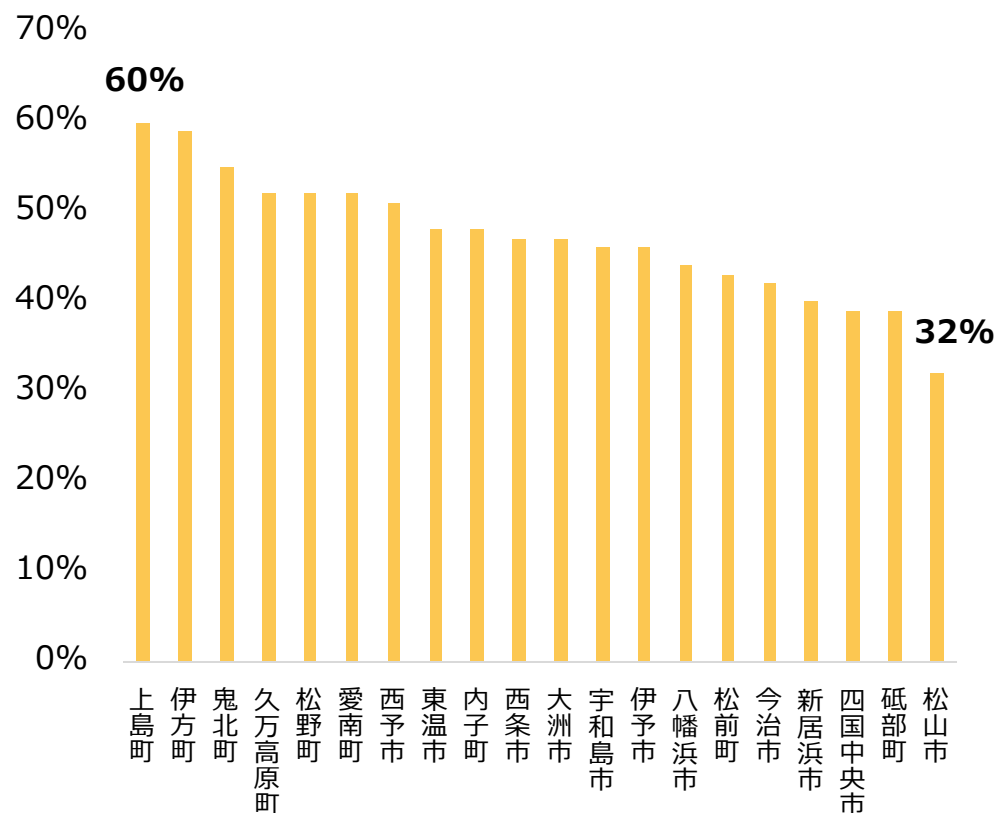
愛媛県に買い物難民の割合（75歳以上）

- 各市町村において、スーパー等、店舗まで 500m 以上かつ自動車利用できない 75 歳以上の高齢者割合は、上島町が60%と最も高い。
- 割合が最も低い松山市においても、32%存在する



食料品アクセス困難人口の割合（2015年）

愛媛県の市町村別 食料品アクセス困難人口割合
（75歳以上）



- 地方都市では、交通手段が困難な顧客を中心に移動スーパーのニーズが存在する
- 移動スーパー提供者の課題は、集客の向上による効率化

移動スーパー有識者のご意見

地方都市では、地元の小売店が大手資本により閉業に追い込まれた。公共交通機関が未発達なために、高齢者が買い物に出かける手段がない。これは車中心の社会を作り上げて来た弊害である。

高齢者が抱える買い物の課題は、下記の通り。

- ・ネットスーパーを利用できる高齢者はほとんどいない
- ・生協の宅配事業は届くまでに1週間かかる
- ・息子や娘に買い物に連れて行ってもらうのは申し訳ない
- ・自分の目で見て買い物をしたい

独立行政法人 中小企業基盤整備機構
TIP*SLレポート
「社会課題をビジネスで解決する」より
2017.4.17
株式会社 とくし丸
住友社長（当時）



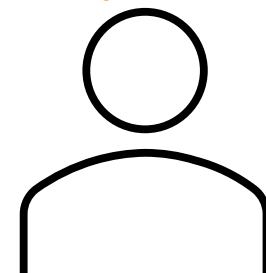
移動スーパー担当者のご意見

弊社の売れ筋は、お刺身やお惣菜。作るのが手間だからといって、ひとりのお客様で、何品も購入される方が複数いらっしゃる。また、トイレットペーパーなど、重くて運ぶのが大変な日用品も重宝される。

移動スーパーの特徴は、お客様が買い物と同時に従業員と会話ができること。我々と、何気ない会話を楽しむ方も多くいらっしゃいます。

弊社の業務上の課題は、如何に効率良く、お客様に商品をお届けするかです。個人宅をピンポイントで訪問するのではなく、特定の停留所で複数の顧客を集客することが重要になります。

某移動スーパーサービス
現場担当者
X氏



- 愛媛県の路地や過疎地における道路は道幅が狭い箇所が複数存在
- 多くの商品を品揃えし、移動する車両として、軽トラックが適している

愛媛県の道路状況



画像引用：<https://www.youtube.com/watch?v=4uOrBA2YcSY>



画像引用：<https://www.youtube.com/watch?v=aXoJprkXz-M>









愛媛県に適した移動スーパーの車両



画像引用：<https://ameblo.jp/auto-brain/entry-11736544944.html>

□ 移動スーパー事業のKSF

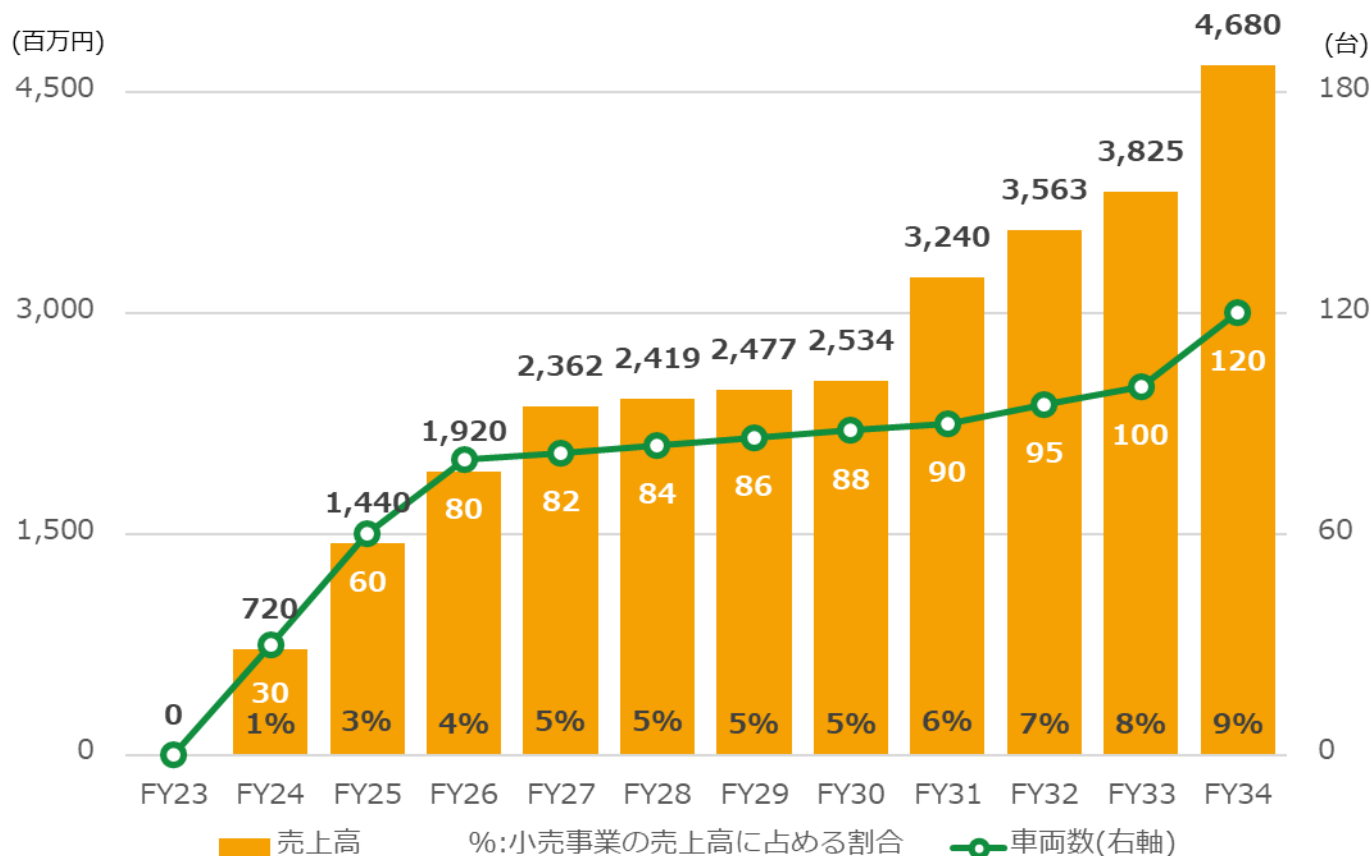
- ① 顧客の継続的な獲得と停車所での集客による効率性の向上
- ② 顧客の徹底的な御用聞き

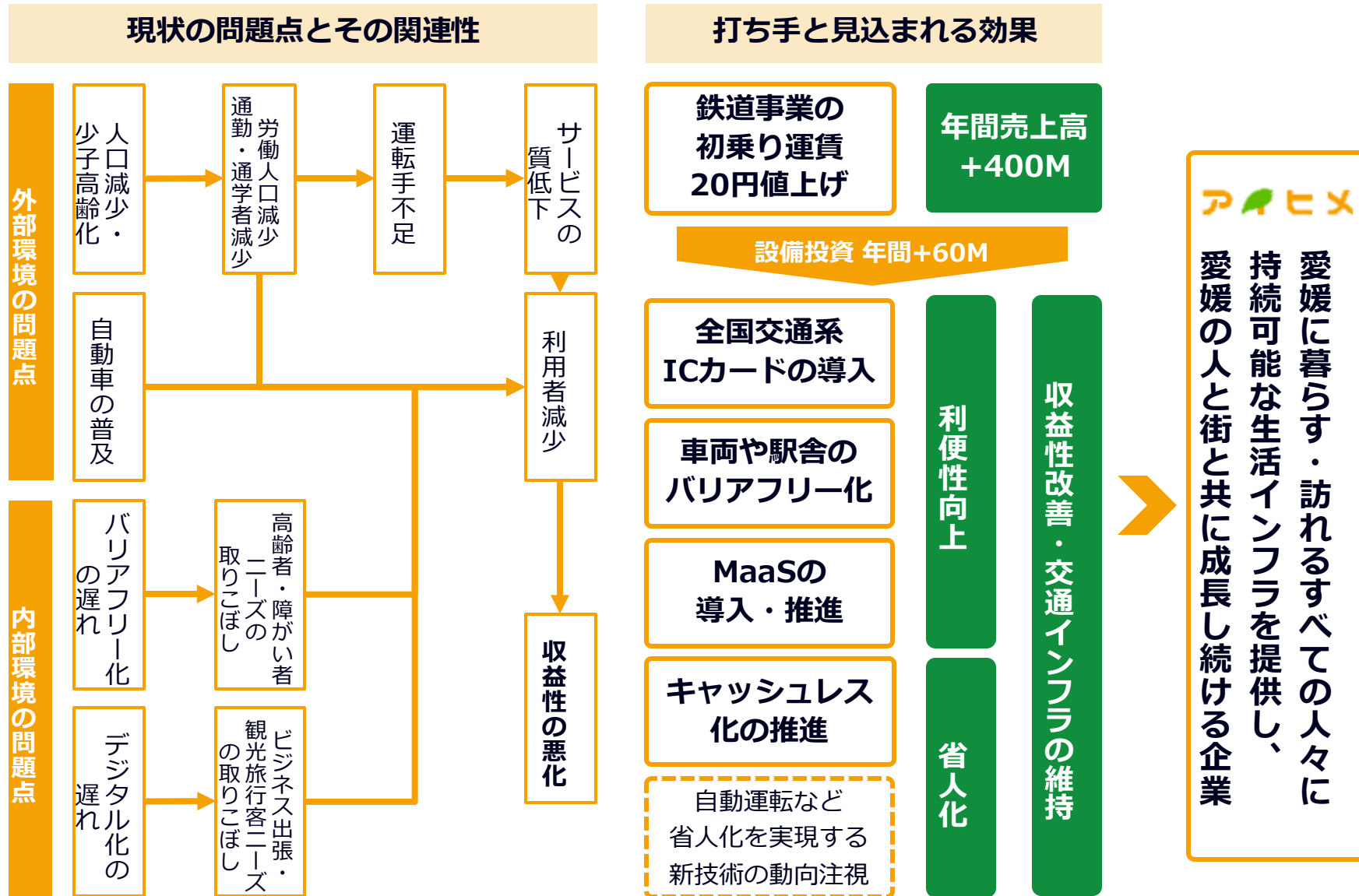
ステージ	興味・関心持つ	調べる	購入	共有・継続購入
顧客行動	販売車が走行しているところやポスティングチラシを見て、移動スーパーの存在に気付く	チラシの内容やコールセンターに問い合わせを行い、サービス内容を情報収集	サービスに納得し、コールセンターに申し込む。実際に移動スーパーで買い物を行い、サービスを実感	サービスの内容に満足し、その良さを友人に伝える
顧客接点	 移動スーパー・ポスティング	 チラシ・コールセンター	 コールセンター・販売スタッフ	
感情変化	 移動スーパーなんてあるんだ…	 気になるけど、どんなサービス？	 良さそうだから頼んでみよう！実際に買い物したらとても便利	 便利なサービスだからお隣さんにもおススメしよう♡
対応策	<ul style="list-style-type: none"> ・車移動の際、軽快な音楽で移動スーパーの来車を潜在顧客に認知させる ・チラシのポスティングや公民館での配布、訪問営業など 	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者でも伝わりやすい端的なチラシ内容にする ・サービスに対して、電話で問い合わせ可能な体制を整える 	<ul style="list-style-type: none"> ・豊富な品揃え ・来車する旨、顧客に対して2日前に電話連絡（顧客の欲しい商品があれば特注実施） 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の好みをメモに控えて、来車の際に持参 ・顧客と積極的に会話する（体調の気遣い等）

移動スーパーの売上高目標

移動スーパーは、短期的に重点投資して5年後に売上高20億円を達成し、10年後には稼働120台・売上高47億円を目指す。

小売事業の売上高に占める比率を高めていき、既存店舗で予測される減収を補填する。





改定の内容

□ 鉄道

初乗り運賃：180円→200円
 その他対キ〇各区间20円引上げ

□ バス

各区间20円引上げ

□ ロードマップ

- 2023年12月下旬
 旅客運賃上限変更認可申請を提出
- 2024年3月下旬 認可
 → 住民へ周知
- 2024年5月7日 運賃改定

□ 改定率

	定期外	定期			合 計
		通勤	通学	計	
市内電車	5.2%	4.9%	4.9%	4.9%	5.0%
郊外電車	11.1%	11.1%	11.0%	11.0%	11.1%

□ 鉄道事業収支

	FY2023	FY2024		FY2025-2027 (3年間平均)	
		現行	改定	現行	改定
収 入	3,051	3,200	3,587	3,383	3,796
支 出	3,196	3,300	3,416	3,472	3,618
差 引	△ 145	△ 100	170	△ 88	177
収支率	95.5%	97.0%	105.0%	97.5%	104.9%

主要な設備投資プロジェクト

- 老朽化した車両を環境にやさしくバリアフリーに対応した新型車両へ更新
- 沿線自治体のまちづくり計画と連携した駅舎のバリアフリー化（段差解消や点字ブロック設置）
- 全国交通系ICカード対応の自動改札機へ更新
- MaaSの導入・推進
 （アプリの開発、プラットフォーム構築、交通・移動・購買データの取得・解析・公開など）

MaaS導入・推進に向けたロードマップ

短期

中期

長期

対象
エリア

松山市外

松山市内

MaaSに
取り組む
体制の構築

民間企業等
JR西日本
JR四国
愛媛県
県内の
交通事業者



松山市
市内の
交通
事業者

連携基盤
システムの
構築

オープンデ
ータ化
データ連携
・共有
プラットフ
ォーム構築
アプリ設計

既存の取組
事例の検討

地方都市・
郊外・中山
間地域の各
事例検討

広域MaaS
との連携

瀬戸内観光MaaS「tabiwa」

など

新しい
交通手段
や
サービスの
開発

デマンド交通
スローモビリティ
サブスクリプション

外出のハードルを下げる

異業種
との連携

企画乗車券
・観光施設と連携
したフリーパス
移動スーパー
・ルート効率化
生活支援バス
・オンデマンド運行

外出機会
の創出

観光MaaS
の実装

- ・さまざまな交通手段を
ワンストップで検索・
予約・決済し利用できる

- ・目的地施設である異業種
(観光・宿泊施設、飲食
店、百貨店・スーパー、
医療機関)との連携

- ・多言語対応、クレジット
カードのタッチ決済など
のインバウンド対応

生活MaaS
の実装

連携先との検討

実証実験・効果検証

愛媛版MaaSの推進

まちづくり計画（松山スマートシティプロジェクト等）との連携

「笑顔あふれる歩いて暮らせるまち」

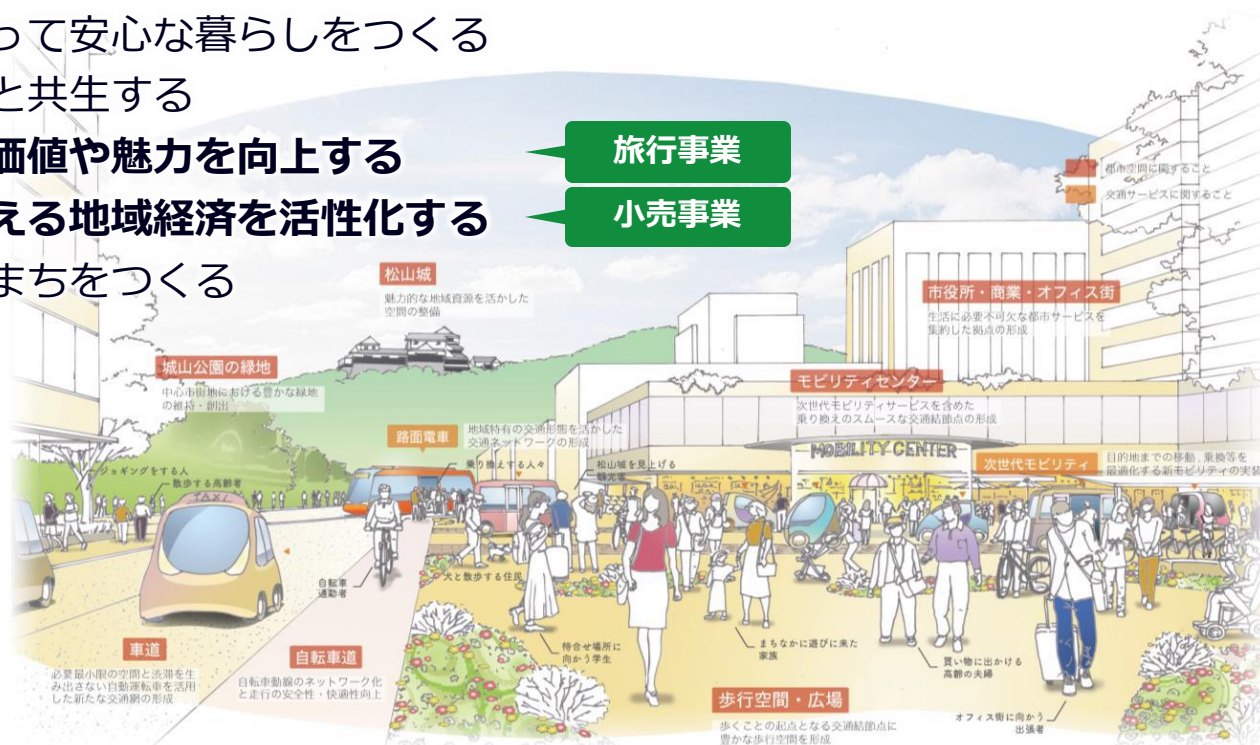
豊かな都市空間の形成や最適化された次世代都市サービスを提供することにより、歩いて暮らせるまちづくりを推進し、市民の生きがいや健康の増進、低炭素・循環型のまち、観光地としての魅力向上、交流促進による経済活性化、災害に強いまちを実現する。

1. 広域拠点となる交通基盤を整備する
2. 生涯にわたって安心な暮らしをつくる
3. 豊かな自然と共生する
4. 都市全体の価値や魅力を向上する
5. 暮らしを支える地域経済を活性化する
6. 災害に強いまちをつくる

交通事業

旅行事業

小売事業

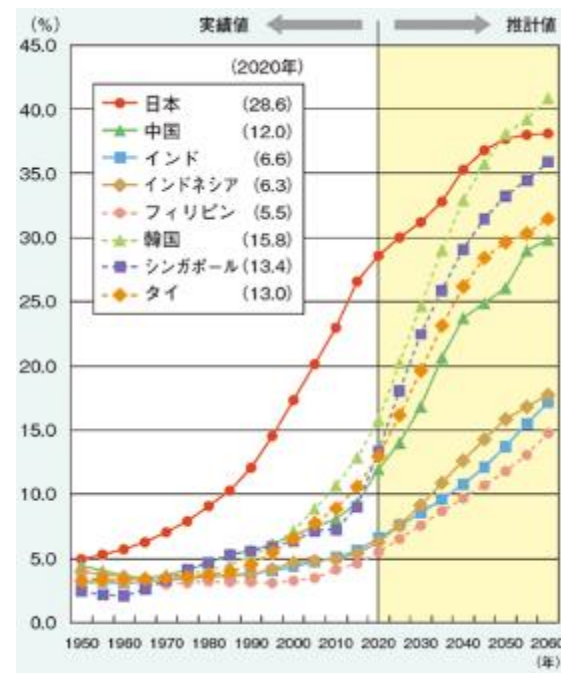


国連世界観光機関（UNWTO）が1990年代から推奨している取り組み「アクセシブルツーリズム」と同義語。日本では「ユニバーサルツーリズム」と言われることが多い。障害者や高齢者など身体にハンディキャップを抱える人が、移動やコミュニケーションに困難を伴わず楽しめる旅行のことを言い、持続可能な観光の実現に向けて世界的な観光業界での潮流である。観光客当事者の利便性の向上や満足度の向上以外にも、ユニバーサルツーリズムへの対応の有無が投資家の判断基準や地域の魅力度にも影響するようになってきている。

日本・およびアジアの高齢化率

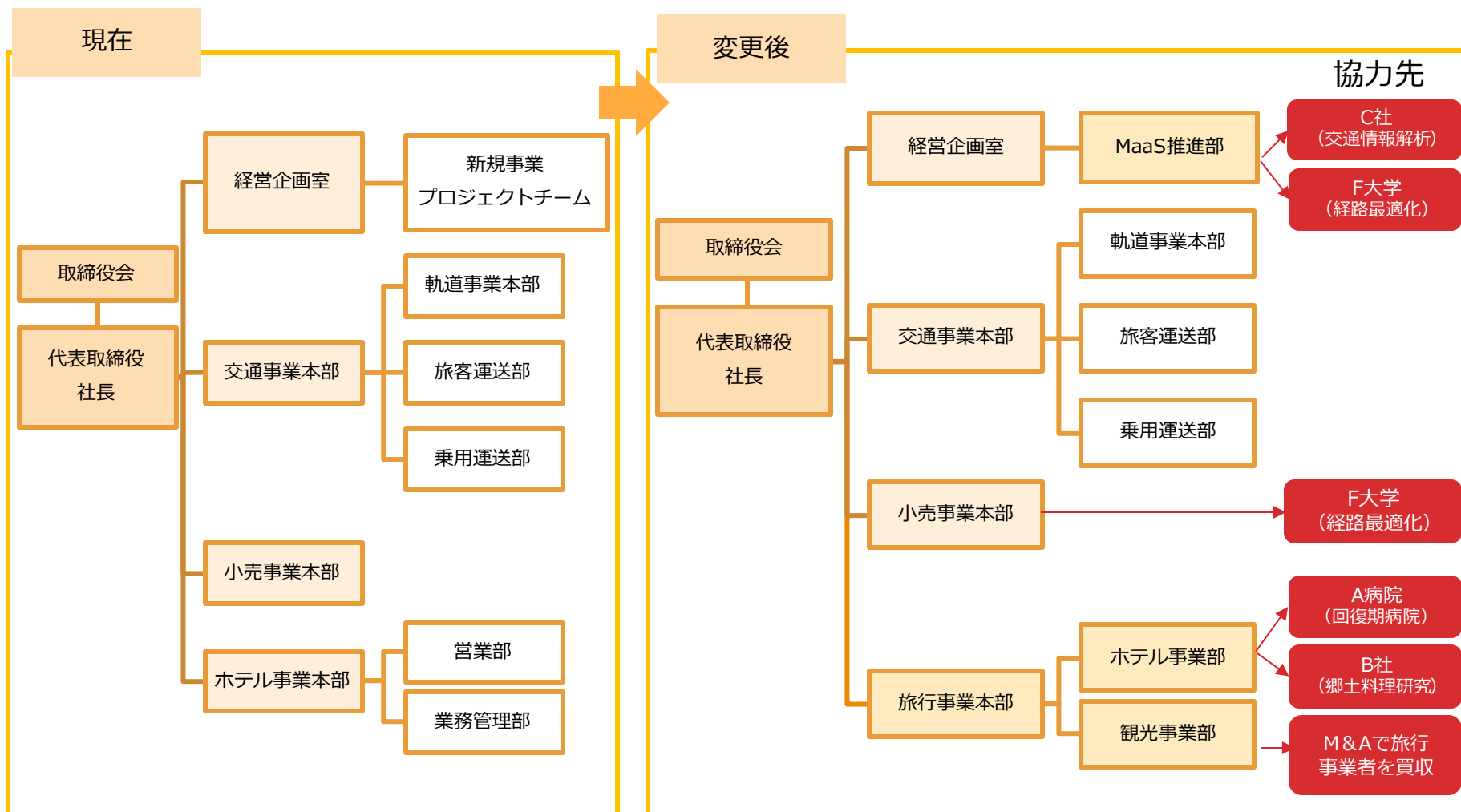
観光客の高齢化は日本のみならず、アジア諸国でも加速しているため、今後の観光客誘致に向けた受け入れ態勢整備には高齢者対応が必要でありビジネスチャンスと捉えられる。

また、日本よりも海外の方がユニバーサルツーリズムへの取り組みが盛んで、旅慣れている高齢者や障がい者が多いことから、ユニバーサルツーリズムへの対応がインバウンド集客増にも繋がることが予測できる。



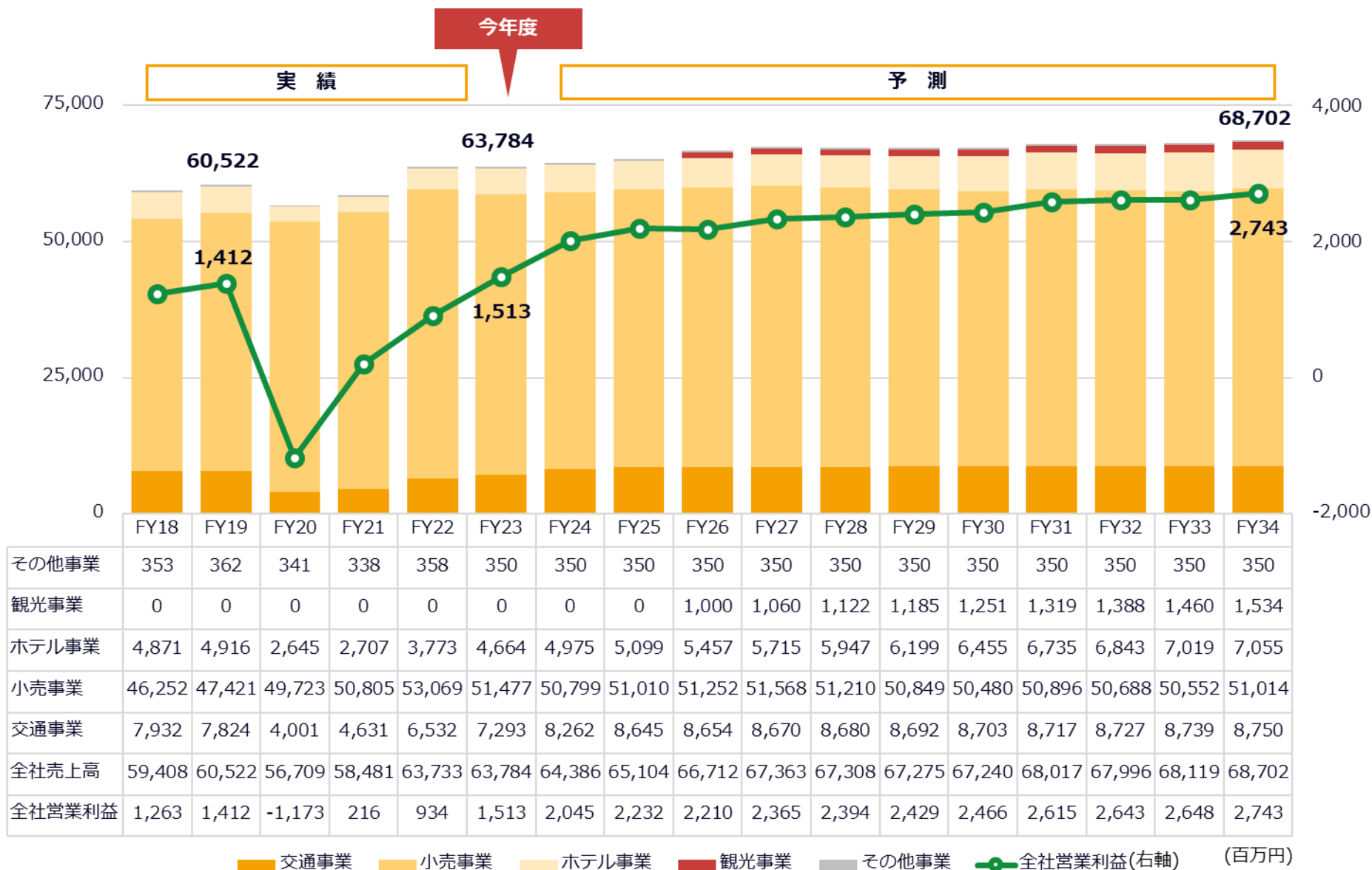
組織戦略まとめ

- 経営企画室に「MaaS推進部」を新設。各事業のMaaS戦略の策定、実行支援を行う
- 「旅行事業本部」を新設し、「ホテル事業部」「観光事業部」を紐づける。観光事業部を自前で立ち上げ、スケールさせる事が困難であるため、旅行会社をM&Aで購入する
- 戦略実行のため「A病院」「B社」「C社」「F大学」に協力を依頼する

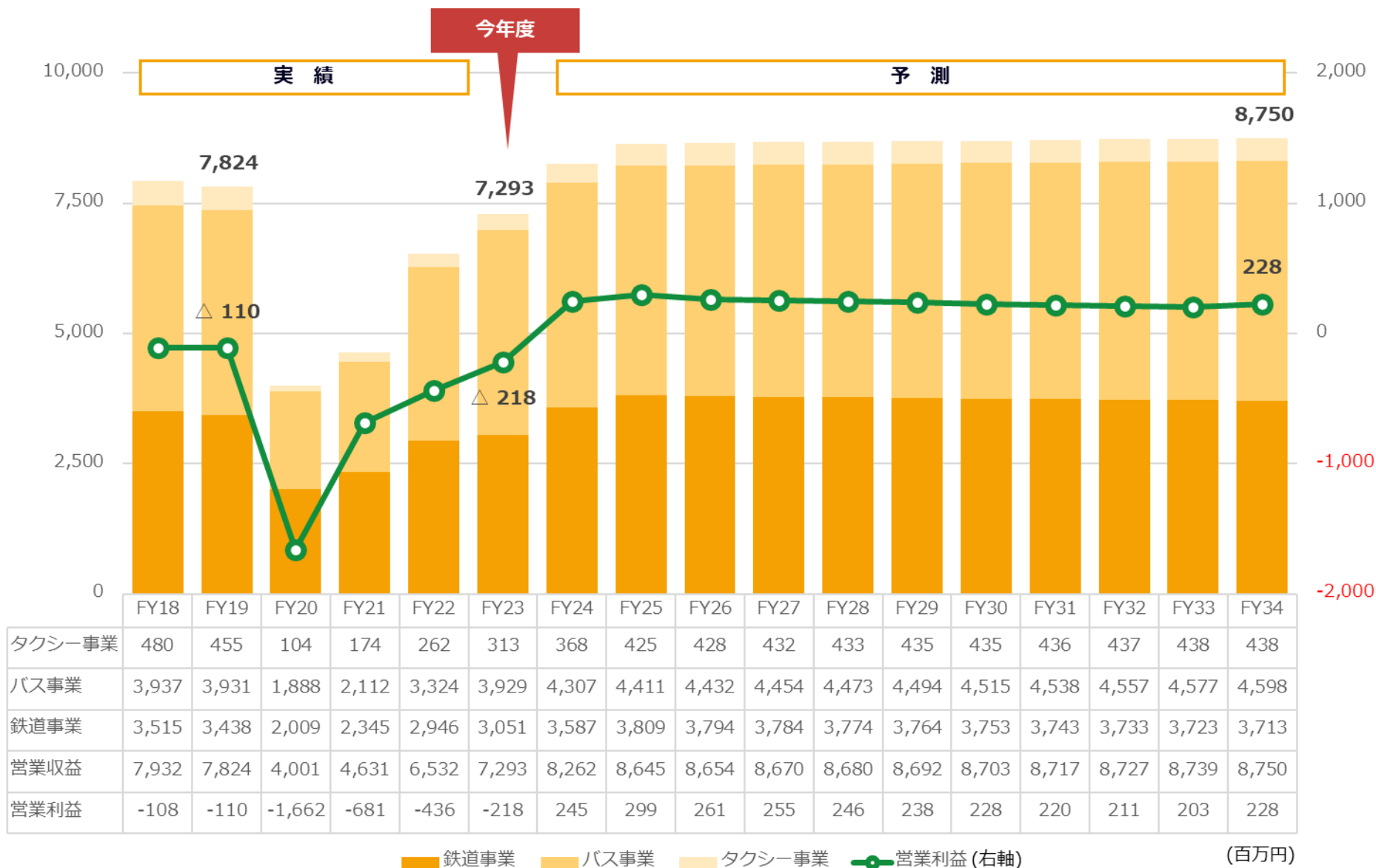


	事業内容	売上高
A病院 (市民病院)	54床を有する回復期病院	35億円
B社(郷土料理研究所)	地場産食品を使用したメニュー開発	1億円
C社(スタートアップ企業)	交通データの収集・解析サービス プラットフォーム開発	6億円
D社(アグリテック企業)	農業用ロボット・ソフトウェア開発	15億円
E社(不動産)	歴史的建造物と空き家を活かした観光地 づくり	86億円
F大学(大学研究室)	最適経路計画のアルゴリズム開発	なし
G社(物流会社)	過疎地域への配送と生活支援	1兆円
H社(離島専門EC運営会社)	離島専門のECサイト運営会社	1,000万円

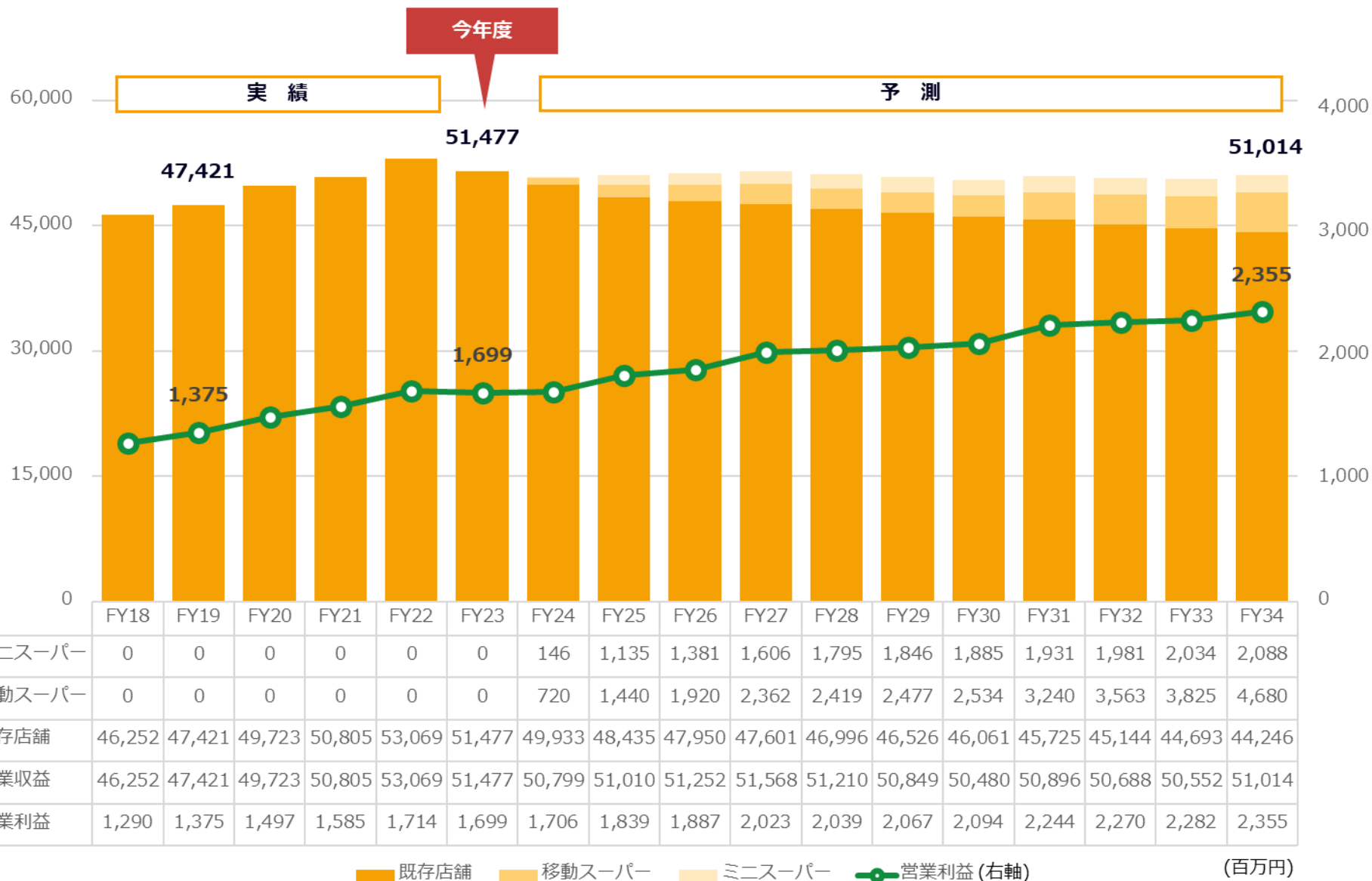
全社の売上高・営業利益の推移



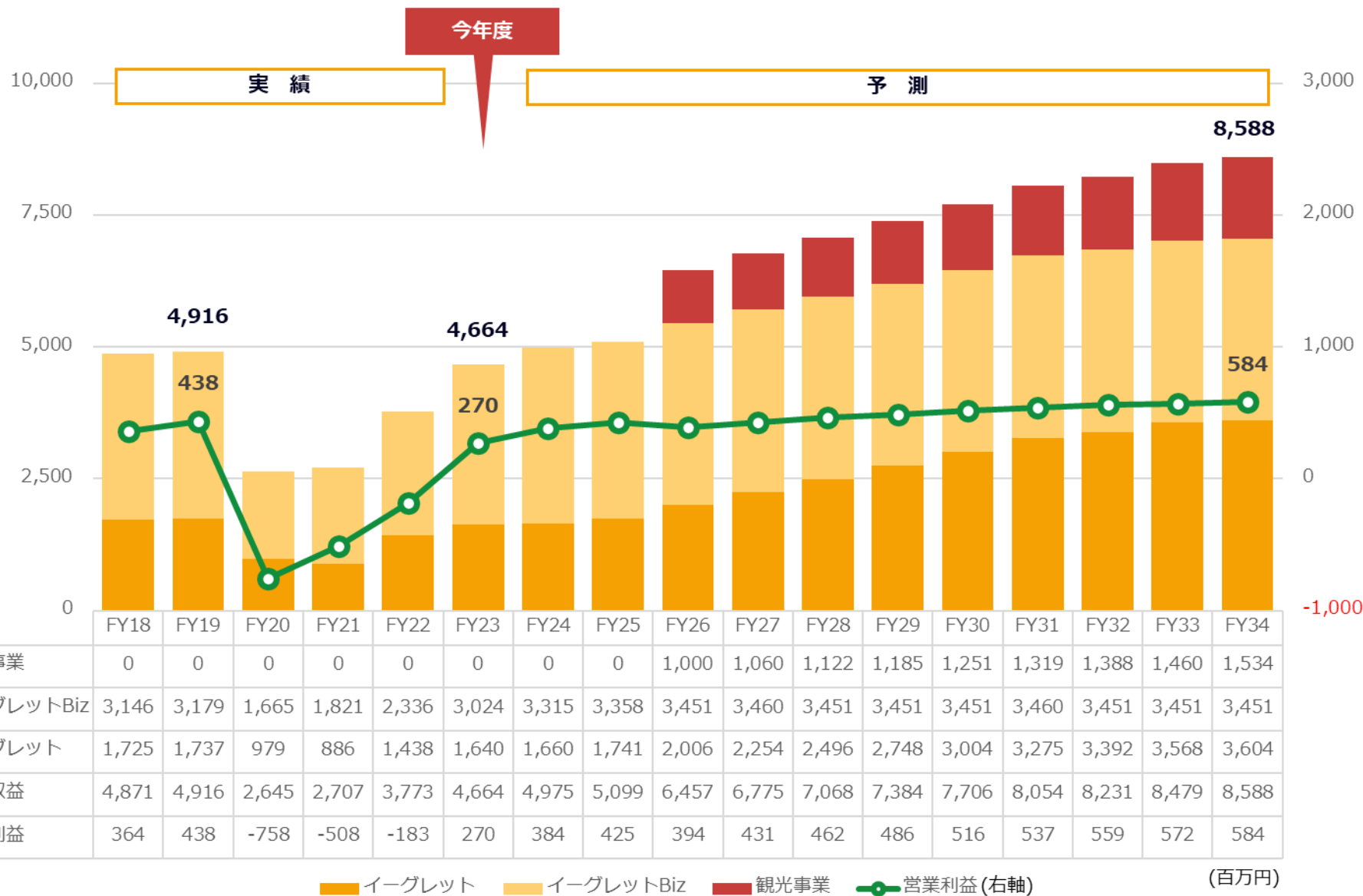
交通事業の売上高・営業利益の推移



小売事業の売上高・営業利益の推移



ホテル・観光事業の売上高・営業利益の推移



- ケース資料
- 「愛媛県人口ビジョン」概要/ 愛媛県オープンデータ <https://www.pref.ehime.jp/opendata-catalog/dataset/pref-468.html>
- 2020年国勢調査等に基づく将来推計人口について/ 愛媛県
- 愛媛県版まち・ひと・しごと創生総合戦略/ 愛媛県略/ 愛媛県
- 第2期愛媛県版まち・ひと・しごと創生総合戦略の策定(第3期アクションプログラムの改訂)について/ 愛媛県
- 第六次愛媛県長期計画愛媛の未来づくりプラン / 愛媛県
- 第3期愛媛県観光振興基本計画/ 愛媛県 令和5年3月 / 愛媛県
- 愛媛県総合計画“未来につなぐ えひめチャレンジプラン” / 愛媛県
https://www.pref.ehime.jp/comment/050502_sougouseisak/documents/honbun.pdf
- 日経業界地図 2014年版/日本経済新聞出版
- 日経業界地図 2023年版/日本経済新聞出版
- えひめ業界地図 2018年版/愛媛経済レポート
- えひめ業界地図 2024-2025年版/愛媛経済レポート
- 日本版MaaSの推進/国土交通省 <https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/japanmaas/promotion/>
- 食料品アクセス困難人口の推計（2015年、都道府県別）/農林水産政策研究
<https://www.maff.go.jp/primaff/seika/fsc/faccess/table04.html>
- 「ユニバーサルツーリズムに関する調査業務 報告書」/国土交通省観光庁観光産業課 令和5年3月
- 第17回地域ブランド調査 2022/(株)ブランド総合研究所
- 愛媛県/道後温泉 車いす対応ホテル・温泉宿一覧/ 全国バリアフリー旅行情報センター <http://yasashiitabi.sun.bindcloud.jp/ehime2-accessible-room.html>
- 「愛媛県総合計画～未来につなぐ えひめチャレンジプラン～」/愛媛県（令和5（2023）年度～令和8（2026）年度）
https://www.pref.ehime.jp/h12100/sougoukeikaku/sougoukeikaku_top.html
- 愛媛県/観光客数とその消費額 <https://www.pref.ehime.jp/h14500/3859/h30kankoukyakusu1.html>
- 総務省/国勢調査 <https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/index.html>
- 国土交通省/松山スマートシティプロジェクト実行計画 <https://www.mlit.go.jp/toshi/tosiko/content/001514527.pdf>
- 内閣府 令和4年版高齢社会白書 https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2022/zenbun/04pdf_index.html