



## 添付資料

この添付資料は、コンペティションの資料としてオリジナルで創作されたものであり、登場する企業や人物などの固有名詞、記載された内容や数値などは、出所を明記したものを除き全て架空のものである。

本添付資料は株式会社経営共創基盤の協力のもと、特定非営利活動法人日本ビジネスケースコンペティション実行委員会(以下、JBCC実行委員会)2023年度ケース制作班(稲葉佳奈、大津 太郎、菊池 雄大、崎山 祥紀、渋谷 健一、友田 和也、毎熊 孝弥、安松 大介、湯浅 文貴)が作成したものである。また、本添付資料の作成過程においては、株式会社グローバルインフォメーションの協力を得るとともに、JBCC実行委員会2022年度ケース制作班(安部 壮紀、上原 康裕、木村 彰宏、高橋 利明、西本 亨奈、牧原 正樹、森岡 亜希、矢口 剛規)のサポートを得た。ケースや添付資料の複製などの問い合わせはJBCC実行委員会(<https://www.jbccex.com/>)に連絡を行うこととする。

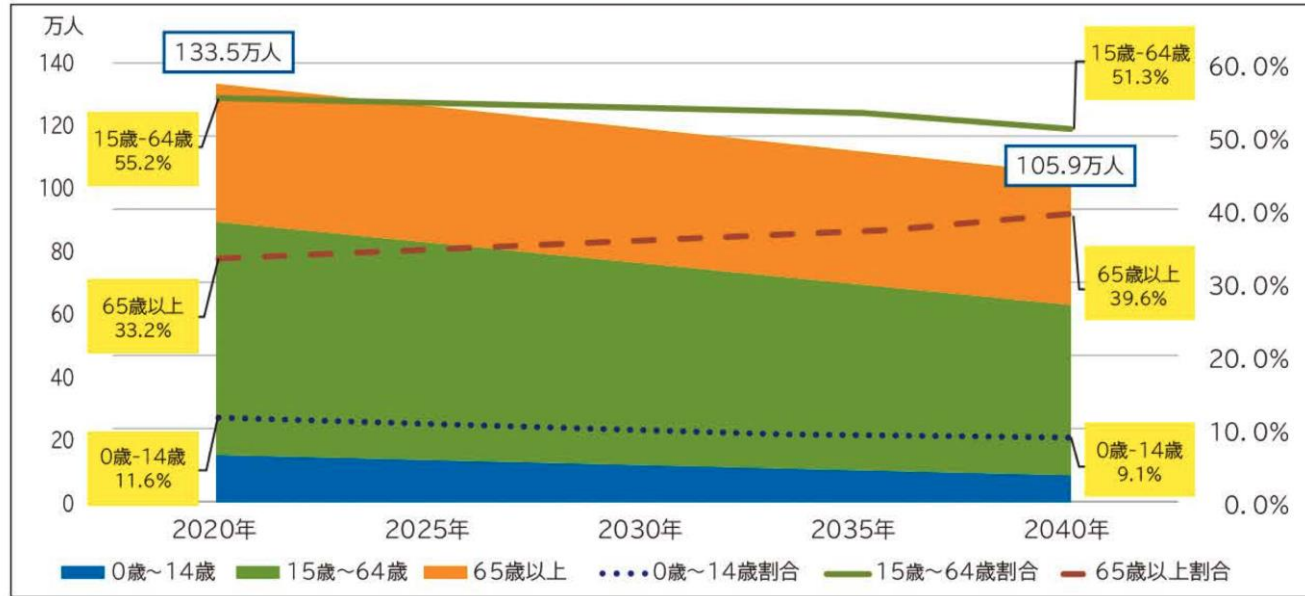
株式会社経営共創基盤を除くいかなる者も、JBCC実行委員会の許可を得ずに本ケースのいかなる部分の複製・検索システムへの取込、スプレッドシートの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も行ってはならない。JBCC実行委員会が、Copyright(C)2023を保有する。

## <添付資料一覧>

- 添付資料1：愛媛県の人口推移
- 添付資料2：愛媛県の観光客数と消費額の推移
- 添付資料3：日本におけるインバウンド観光客支出の推移
- 添付資料4：日本の各主要空港のコンセッション概要
- 添付資料5：愛媛空港の空港運営事業開始までのスケジュール
- 添付資料6：空港コンソーシアム競合情報
- 添付資料7：愛媛空港及びコンセッションの概要
- 添付資料8：乗降客数・保安料・着陸料・停留料の計算について
- 添付資料9：愛媛空港の予測PL
- 添付資料10：首都不動産より提示された事業計画
- 添付資料11：首都不動産より提示された予測PL
- 添付資料12：(株)アイヒメ 概要
- 添付資料13：(株)アイヒメ 組織図
- 添付資料14：交通事業の概要
- 添付資料15：小売(スーパーマーケット)事業の概要
- 添付資料16：ホテル事業の概要
- 添付資料17：(株)アイヒメ 財務諸表 全社
- 添付資料18：(株)アイヒメ 財務諸表 事業別
- 添付資料19：協力先候補

添付資料1：愛媛県の人口推移

愛媛県の将来推計人口

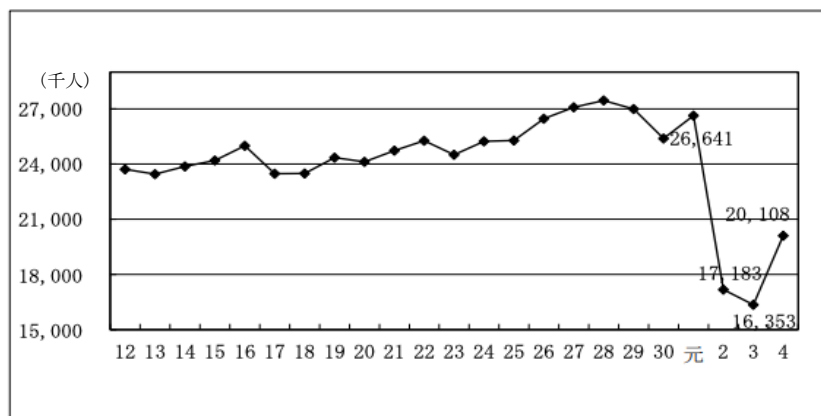


愛媛県ホームページ > 県政情報 > 愛媛県の総合計画等の推進 > 愛媛県総合計画～未来につなぐ\_\_えひめチャレンジプラン～〔令和5年度～令和8年度〕

[https://www.pref.ehime.jp/h12100/sougoukeikaku/sougoukeikaku\\_top.html](https://www.pref.ehime.jp/h12100/sougoukeikaku/sougoukeikaku_top.html)

添付資料2：愛媛県の観光客数と消費額の推移

観光客数の推移



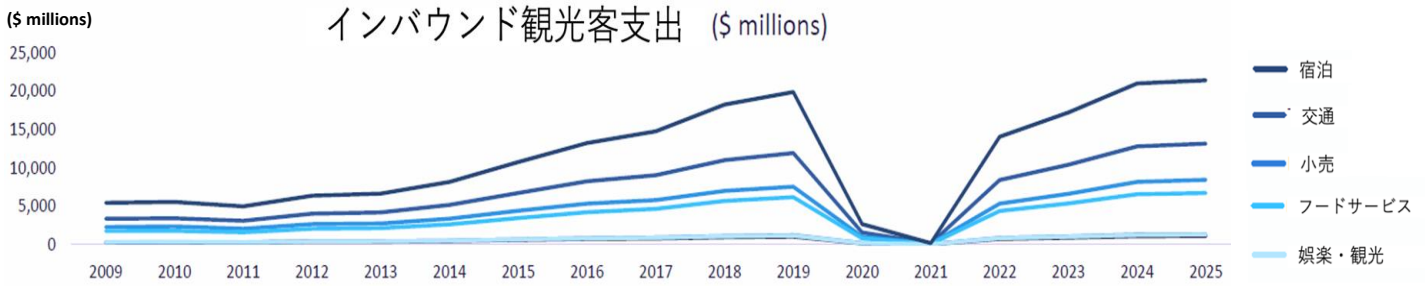
観光客数とその消費額の推移

項目	令和4年(A)	令和3年(B)	(A)/(B)×100	項目別内訳比率			
				4年	3年		
居住地区別	県外客	8,500	6,583	129.1	42.27	40.26	
	県内客	11,608	9,770	118.8	57.73	59.74	
	計	20,108	16,353	123.0	100.00	100.00	
宿泊利用施設別	ホテル・旅館	3,702	2,818	131.4	89.40	90.41	
	寮・保養所	30	19	157.9	0.72	0.61	
	国民宿舎・休暇村 などの公営宿泊施設	131	87	150.6	3.16	2.79	
	ユースホステル	2	1	200.0	0.05	0.03	
	民宿	107	68	157.4	2.59	2.18	
	その他	169	124	136.3	4.08	3.98	
	計	4,141	3,117	132.9	100.00	100.00	
交通機関別	定期路線交通機関	2,945	2,350	125.3	14.65	14.37	
	貸切バス	3,142	2,581	121.7	15.63	15.78	
	自家用車	13,409	11,003	121.9	66.68	67.28	
	その他	612	419	146.1	3.04	2.56	
	計	20,108	16,353	123.0	100.00	100.00	
観光消費額	県外客	906	755	120.0	91.42	89.99	
	県内客	85	84	101.2	8.58	10.01	
	計	991	839	118.1	100.00	100.00	
	支出項目別内訳	宿泊費	275	207	132.9	27.75	24.67
	土産品購入費	418	366	114.2	42.18	43.62	
	域内交通費	208	182	114.3	20.99	21.69	
その他	90	84	107.1	9.08	10.01		

出典：愛媛県 令和4年観光客数とその消費額より抜粋

<https://www.pref.ehime.jp/h14500/3859/h30kankoukyakusu1.html>

添付資料3：日本におけるインバウンド観光客支出の推移



インバウンド訪問者の増加に伴いインバウンド支出も増加

インバウンドの主な利点の1つは支出であり、これにより経済収入が増加し、雇用が刺激され、インフラ開発の促進剤として機能する可能性があります。インバウンドの増加に伴い、訪日支出総額も急速に増加しています。インバウンド旅行の平均日数が2009年の13.40日から2019年には9.34日に減少したにもかかわらず、インバウンド旅行者による支出の増加が見られました。コロナ禍以前は、継続的な成長を経て、支出総額は2,193億7,000万ドルの高値に達しました（2015～19年のCAGR：2.27%）。2020年の日本のインバウンド旅行支出は、新型コロナによる経済的影響とパンデミックによる旅行需要の減少により、大幅に落ち込みました。2020年のインバウンド支出総額は前年比-53.62%減の1,017億5,000万ドルとなり、2021年にはさらに-13.95%減の875億5,000万ドルとなりました。今後数カ月、数年で海外旅行が再開されるにつれ、グローバルデータの予測では、総支出額は増加傾向を続け、2025年には新型コロナ以前の水準を超えて2,503億3,000万ドルに達すると予測されています（2022年～25年のCAGR：1.76%）。観光地としての日本を宣伝したおかげで、あらゆる分野でインバウンド支出が増加しました。日本の回復予測は、国内観光客がまず回復するが、海外からの観光客は2024年まで回復しないという世界旅行の一般的なコンセンサスに従っています。

宿泊への支出は増加傾向にある

グローバルデータの予測によると、宿泊施設への支出は2021年の205億7,000万ドルから2025年には585億4,000万ドルに増加すると予想されています。若い国内旅行者はオンラインチャネルを活用しています。グローバルデータの2021年第3四半期の消費者調査によると、ミレニアル世代の22%とX世代の22%が通常、Airbnbなどの宿泊施設共有サイトを利用しています。同じ調査では、ミレニアル世代の41%とX世代の39%が通常オンライン旅行代理店を利用していることが明らかになりました。

出典：GlobalData, Report - Japan Destination Tourism Insight Report including International Arrivals, Domestic Trips, Key Source / Origin Markets, Trends, Tourist Profiles, Spend Analysis, Key Infrastructure Projects and Attractions, Risks and Future Opportunities, 2022 Update

<https://www.globaldata.com/store/report/japan-tourism-destination-market-analysis/>

国内販売代理店 株式会社グローバルインフォメーション、「日本のデスティネーションツーリズム市場：国際線到着数、国内旅行数、主要供給地/出発地市場、動向、観光客のプロファイル、消費分析、主要インフラプロジェクトとアトラクション、リスクと将来の機会、2022年最新版」

<https://www.gii.co.jp/report/gd1173487-japan-destination-tourism-insight-report-including.html>

（一部、JBCC実行委員会2023年度ケース制作班により改変）

添付資料4：日本の各主要空港のコンセッション概要

項番	名称	管理区分	事業開始	運営権年数 (年)	運営権対価 (億円)	コンソーシアムの代表企業業種
1	関西国際空港・大阪国際空港	その他	2016年	44	21,560	リース
2	仙台空港	国管理空港	2016年	30	22	鉄道
3	神戸空港	地方管理空港	2018年	42	2	空港運営事業者
4	高松空港	国管理空港	2018年	15	0.5	デベロッパー
5	鳥取空港	地方管理空港	2018年	–	なし	航空会社
6	南紀白浜空港	地方管理空港	2019年	10	なし	経営コンサル
7	福岡空港	国管理空港	2019年	30	4,460	空港運営事業者
8	静岡空港	地方管理空港	2019年	20	10	デベロッパー
9	熊本空港	国管理空港	2020年	33	103	デベロッパー
10	北海道内7空港	国管理空港／地方管理空港	2020年	30	2,920	空港運営事業者
11	広島空港	国管理空港	2021年	30	2	デベロッパー

出典：JBCC実行委員会2023年度ケース制作班調べ

1. 優先交渉権選定スケジュール

項目	予定
募集要項等の公表	2024年2月
第一次審査	2024年4月～5月
競争的対話	2024年6月～7月
第二次審査	2024年8月～9月
優先交渉権者の選定	2024年10月

2. 空港運営事業開始までのスケジュール

	2023年 7-9月	2023年 10-12月	2024年 1-3月	2024年 4-6月	2024年 7-9月	2024年 10-12月	2025年 1-3月	2025年 4-6月	2025年 7-9月
コンセッション 検討開始	★ 8月								
役員会議に提案		★ 11月							
募集要項等の公表			★ 2月						
第一次審査				➡					
競争的対話					➡				
第二次審査						➡			
優先交渉権者の選定						★ 10月			
空港運営事業の開始								★ 4月	

★= アイメスケジュール    ★= 優先交渉権選定スケジュール

※基本計画と導入可能性調査は2022年までに実施済み

添付資料6：空港コンソーシアム競合情報

■自陣営

<首都不動産コンソーシアム>

業種	会社名	主幹企業	本社所在	出資比率	説明
不動産業	首都不動産株式会社	○	東京	60%	・関東圏を中心に全国で不動産開発業を営む大手デベロッパー
建設業	首都建設株式会社		東京	25%	・関東圏を中心に全国で建設業を営む大手ゼネコン
交通業 小売業 ホテル業	株式会社アイヒメ		愛媛	15%	・愛媛県を代表する地域密着企業

■想定される競合

<コンソーシアムA>

業種	会社名	主幹企業	本社所在	出資比率（仮）	説明
小売業	稲大崎株式会社	○	東京	50%超	・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
	(情報なし)				

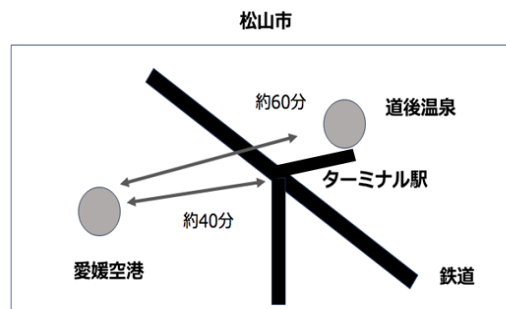
<コンソーシアムB>

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



添付資料7：愛媛空港及びコンセッションの概要

項目	内容
管理者	地方自治体（愛媛県）
所在地	愛媛県松山市
2023年8月時点の運営会社	愛媛空港ビル(株)
主要株主	愛媛県
資本金	9億円
主な就航先	中部、福岡、伊丹 成田、羽田 上海、ソウル
滑走路	2,500m×1本
その他設備	愛媛県負担で空港コンセッション開始に向け国際線旅客ビルの拡張工事中
アクセス（右の模式図参照）	市内中心部まで車で約40分 道後温泉まで車で約60分
コンセッション契約期間	10年 入札したコンソーシアム側が、契約満了までに期間延長を選択可



項目	内容
既存の国内線および国際線旅客ビル	13,600m <sup>2</sup>
拡張工事中の国際線旅客ビル	6,400m <sup>2</sup>
駐機スポット	9箇所
駐車場	900円/日
駐車場収容台数	1,800台

添付資料8：乗降客数・保安料・着陸料・停留料の計算について

**年間乗降客数（人）＝座席数×搭乗率×便数/日×365×2（往復分）**

**保安料（円）＝乗降客数×105円/人**

**年間着陸料（円）＝航空機の重量×重量当たり着陸料（円/ t）×便数/日×365**

地方航空路線の活性化のため、国内線の着陸料は減額され、上記算出式に、「1/2」の係数を乗じる。

また、国際線は上記算出式に係数「1」を乗じたものを、PLに記載している。

**年間停留料（円）＝航空機の重量×重量当たり停留料（円/ t）×便数/日×365**

<航空機の重量あたりの着陸料、停留料>

	重量	金額（円/t）		重量	金額（円/t）
着陸料	26-100t	1,380	停留料	25-100t	80
	101-200t	1,650		101t～	70
	201t～	1,800			

<航空機の種類と着陸料、停留料、座席数>

航空機の種類	着陸料(円/ t)	停留料(円/ t)	重量( t)	座席数	着陸料（円）	停留料（円）
DHC8-Q400（Q400）	1,380	80	29	74	40,020	2,320
B738	1,380	80	71	165	97,980	5,680
B777-200	1,800	70	203	405	365,400	14,210
A380	1,800	70	560	520	1,008,000	39,200
B787-8	1,800	70	212	240	381,600	14,840
エンブラル170	1,380	80	35	76	47,610	2,760

<DHC8-Q400（Q400）に対する、国内線の年間乗降客数・保安料・着陸料・停留料の計算例>

保安料（百万円）	56
年間乗降客数（万人）	53
便数/日	14
年間便数	5,110
席数	74
搭乗率	70%
保安料単価 円/人	105
着陸料（百万円）	102
停留料（百万円）	12

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	
<b>航空事業</b>								
航空事業 営業収益	992	782	216	336	625	1,003	1,041	
保安料	269	211	50	99	181	272	283	
乗降客数 (万人)	256	201	47	94	172	259	269	
便の種類	便数/日							備考
国内) 小型-Q400	14.0	12.0	4.0	6.0	10.0	14.0	14.0	行先:中部、福岡、伊丹
国内) 中型-B738	11.0	8.0	6.0	8.0	11.0	11.0	12.0	行先:成田、羽田、伊丹
国内) 大型-B777	5.0	4.0	0.2	0.4	2.0	5.0	5.0	行先:羽田
国際線) 中型-B738	0.8	0.7	0.0	0.0	0.0	1.0	1.2	行先:上海、ソウル
便の種類	席数/便							
国内) 小型-Q400	74	74	74	74	74	74	74	
国内) 中型-B738	165	165	165	165	165	165	165	
国内) 大型-B777	405	405	405	405	405	405	405	
国際線) 中型-B738	165	165	165	165	165	165	165	
便の種類	搭乗率							
国内) 小型-Q400	70%	70%	40%	60%	70%	70%	70%	
国内) 中型-B738	70%	70%	50%	70%	70%	70%	70%	
国内) 大型-B777	70%	70%	40%	60%	70%	70%	70%	
国際線) 中型-B738	70%	60%	0%	0%	0%	85%	80%	
便の種類	各便の乗降客数(万人)							
国内) 小型-Q400	53	45	9	19	38	53	53	
国内) 中型-B738	93	67	36	67	93	93	101	
国内) 大型-B777	103	83	2	7	41	103	103	
国際線) 中型-B738	7	5	0	0	0	10	12	
保安料/人 (円)	105	105	105	105	105	105	105	
着陸料+停留料	723	571	167	237	445	731	758	
便数	11,242	9,016	3,723	5,256	8,395	11,315	11,753	
国内) 小型-Q400	5,110	4,380	1,460	2,190	3,650	5,110	5,110	
国内) 中型-B738	4,015	2,920	2,190	2,920	4,015	4,015	4,380	
国内) 大型-B777	1,825	1,460	73	146	730	1,825	1,825	
国際線) 中型-B738	292	256	0	0	0	365	438	
着陸料	661	522	150	214	403	668	693	
国内) 小型-Q400	102	88	29	44	73	102	102	
国内) 中型-B738	197	143	107	143	197	197	215	
国内) 大型-B777	333	267	13	27	133	333	333	
国際線) 中型-B738	29	25	0	0	0	36	43	
計算方法の詳細は添付資料8を参照								
停留料	62	49	17	24	42	63	65	
国内) 小型-Q400	12	10	3	5	8	12	12	
国内) 中型-B738	23	17	12	17	23	23	25	
国内) 大型-B777	26	21	1	2	10	26	26	
国際線) 中型-B738	2	1	0	0	0	2	2	
計算方法の詳細は添付資料8を参照								
航空事業 営業費用	1,435	1,428	1,410	1,422	1,428	1,435	1,435	
保安費、その他物件費	539	539	539	539	539	539	539	
人件費	100	94	75	88	94	100	100	
従業員数 (人)	25	25	25	25	25	25	25	
空港整備経費	404	404	404	404	404	404	404	
その他経費	126	126	126	126	126	126	126	
減価償却費	266	266	266	266	266	266	266	
航空事業 営業利益	△ 443	△ 646	△ 1,193	△ 1,086	△ 803	△ 432	△ 394	
<b>非航空事業</b>								
非航空事業 営業収益	1,118	1,060	724	827	965	1,121	1,132	
家賃(物販店/飲食店) 収入	387	387	242	290	339	387	387	
物販店売上に対する歩合収入	102	80	12	28	60	104	108	
飲食店売上に対する歩合収入	64	50	12	23	43	65	67	
施設利用料*	403	403	403	403	403	403	403	
広告収入	60	60	37	45	52	60	60	
駐車場収入	102	80	19	37	68	103	107	
非航空事業 営業費用	846	839	816	831	839	846	846	
人件費	120	113	90	105	113	120	120	
従業員数 (人)	30	30	30	30	30	30	30	
役員報酬	37	37	37	37	37	37	37	
保守/修繕費	120	120	120	120	120	120	120	
その他販管費	302	302	302	302	302	302	302	
減価償却費	267	267	267	267	267	267	267	
非航空事業 営業利益	271	221	△ 92	△ 4	126	275	285	
* ラウンジ、航空会社のオフィス等の施設利用料								
<b>全事業</b>								
全事業 営業収益	2,110	1,842	940	1,163	1,590	2,124	2,172	
航空事業	992	782	216	336	625	1,003	1,041	
非航空事業	1,118	1,060	724	827	965	1,121	1,132	
全事業 営業費用	2,281	2,267	2,226	2,254	2,267	2,281	2,281	
航空事業	1,435	1,428	1,410	1,422	1,428	1,435	1,435	
非航空事業	846	839	816	831	839	846	846	
全事業 営業利益	△ 171	△ 425	△ 1,286	△ 1,091	△ 677	△ 157	△ 109	

添付資料10：首都不動産より提示された事業計画

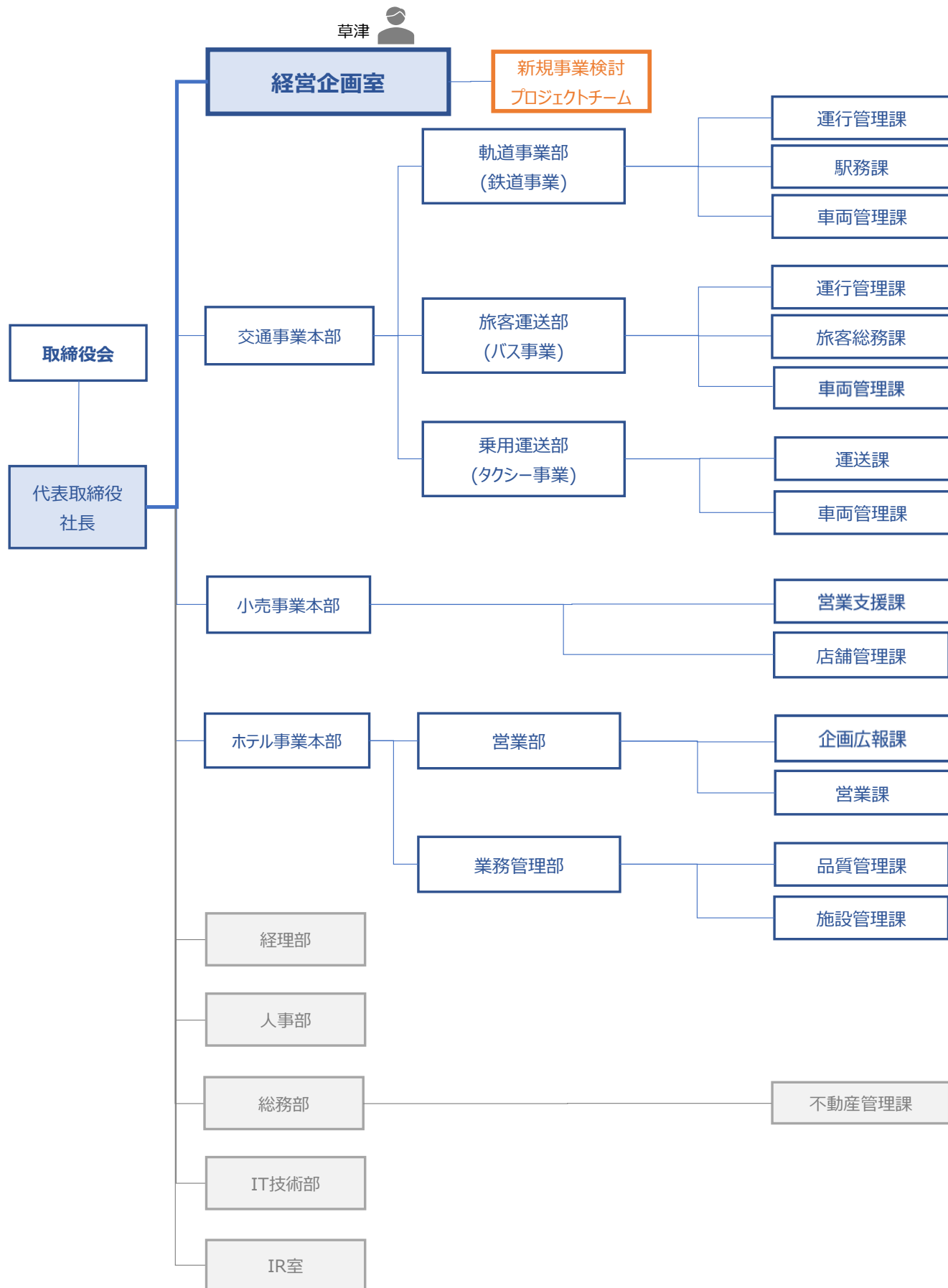
将来イメージ	日本・アジアでプレゼンスを発揮する国際空港
実現に向けた取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アジアを中心とした観光客の誘致</li> <li>・国際線旅客ビルを活用した物販・飲食エリアの拡充</li> <li>・東京、大阪等の大都市－愛媛間のアクセスの更なる向上</li> <li>・空港から観光地へのアクセス性を高め、周遊観光を促進</li> <li>・地元での雇用創出</li> </ul>

(単位：万人)

	2024年3月期	2030年3月期	2035年3月期
乗降客数	259	331	367
国内	249	295	312
国外	10	36	55

	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期	2030年3月期	2031年3月期	2032年3月期	2033年3月期	2034年3月期	2035年3月期
<b>航空事業</b>										
航空事業 営業収益	1,094	1,132	1,250	1,286	1,324	1,348	1,382	1,420	1,458	1,496
保安料	295	305	331	339	348	353	359	367	376	385
乗降客数(万人)	281	290	316	323	331	336	342	350	358	367
便の種類	便数/日									
国内) 小型-Q400	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0
国内) 中型-B738	12.5	13.0	13.0	13.5	14.0	14.0	14.5	15.0	15.5	16.0
国内) 大型-B777	5.0	5.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0
国際線) 中型-B738	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5
便の種類	席数/便									
国内) 小型-Q400	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
国内) 中型-B738	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
国内) 大型-B777	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405
国際線) 中型-B738	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
便の種類	搭乗率									
国内) 小型-Q400	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
国内) 中型-B738	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
国内) 大型-B777	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
国際線) 中型-B738	80%	80%	80%	75%	75%	75%	70%	70%	70%	70%
便の種類	各便の乗降客数(万人)									
国内) 小型-Q400	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
国内) 中型-B738	105	110	110	114	118	118	122	126	131	135
国内) 大型-B777	103	103	124	124	124	124	124	124	124	124
国際線) 中型-B738	19	24	29	32	36	41	42	46	51	55
保安料/人(円)	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
着陸料+停留料	799	827	918	947	976	995	1,024	1,053	1,082	1,111
便数	12,228	12,593	13,140	13,505	13,870	14,053	14,418	14,783	15,148	15,513
国内) 小型-Q400	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110
国内) 中型-B738	4,563	4,745	4,745	4,928	5,110	5,110	5,293	5,475	5,658	5,840
国内) 大型-B777	1,825	1,825	2,190	2,190	2,190	2,190	2,190	2,190	2,190	2,190
国際線) 中型-B738	730	913	1,095	1,278	1,460	1,643	1,825	2,008	2,190	2,373
着陸料	731	758	842	869	896	914	940	967	994	1,021
国内) 小型-Q400	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
国内) 中型-B738	224	232	232	241	250	250	259	268	277	286
国内) 大型-B777	333	333	400	400	400	400	400	400	400	400
国際線) 中型-B738	72	89	107	125	143	161	179	197	215	232
計算方法の詳細は添付資料8を参照										
停留料	68	70	76	78	80	81	83	85	88	90
国内) 小型-Q400	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
国内) 中型-B738	26	27	27	28	29	29	30	31	32	33
国内) 大型-B777	26	26	31	31	31	31	31	31	31	31
国際線) 中型-B738	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
計算方法の詳細は添付資料8を参照										
航空事業 営業費用	1,339	1,343	1,347	1,351	1,355	1,359	1,363	1,367	1,371	1,375
保安費、その他物件費	539	539	539	539	539	539	539	539	539	539
人件費	104	108	112	116	120	124	128	132	136	140
従業員数(人)	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
空港整備経費	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520
その他経費	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176
減価償却費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
航空事業 営業利益	△ 245	△ 211	△ 97	△ 65	△ 31	△ 11	19	53	87	121
<b>非航空事業</b>										
非航空事業 営業収益	1,324	1,415	1,524	1,552	1,581	1,607	1,633	1,662	1,692	1,721
家賃(物販店/飲食店) 収入	427	498	569	587	605	622	640	658	676	694
物販店売上に対する歩合収入	112	116	126	129	133	134	137	140	143	147
飲食店売上に対する歩合収入	70	73	79	81	83	84	85	87	90	92
施設利用料*	539	539	539	539	539	539	539	539	539	539
広告収入	64	75	86	88	91	94	96	99	102	104
駐車場収入	112	115	126	128	132	134	136	139	143	146
非航空事業 営業費用	906	910	914	941	945	949	975	979	983	1,010
人件費	124	128	132	136	140	144	148	152	156	160
従業員数(人)	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
役員報酬	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
保守/修繕費	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176
その他販管費	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302
減価償却費	267	267	267	290	290	290	312	312	312	335
非航空事業 営業利益	418	505	610	611	637	658	658	683	708	711
* ラウンジ、航空会社のオフィス等の施設利用料										
<b>全事業</b>										
全事業 営業収益	2,418	2,548	2,774	2,838	2,905	2,954	3,015	3,082	3,150	3,217
航空事業	1,094	1,132	1,250	1,286	1,324	1,348	1,382	1,420	1,458	1,496
非航空事業	1,324	1,415	1,524	1,552	1,581	1,607	1,633	1,662	1,692	1,721
全事業 営業費用	2,245	2,253	2,261	2,292	2,300	2,308	2,338	2,346	2,354	2,385
航空事業	1,339	1,343	1,347	1,351	1,355	1,359	1,363	1,367	1,371	1,375
非航空事業	906	910	914	941	945	949	975	979	983	1,010
全事業 営業利益	173	294	512	546	605	646	677	736	795	832

<p><b>企業概要</b></p>	<p><b>会社名</b> 株式会社アイヒメ  <b>代表者</b> 有川 剛  <b>設立</b> 1921年4月  <b>所在地</b> 愛媛県松山市  <b>資本金</b> 150百万円  <b>事業内容</b> 交通事業(鉄道・貸切/乗合バス・タクシー)                  小売事業(スーパーマーケット)                  ホテル事業(観光・ビジネス向け)  <b>従業員数</b> 1,522名 役員数 10名 *2023年3月末時点  <b>主要取引銀行</b> 媛松銀行 みかん銀行</p>												
<p><b>経営理念</b></p>	<p><b>「愛媛の人と街と共に」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一致団結 我々は、社員一人一人の強みを活かして一致団結し、100年後も続く会社を目指します。</li> <li>・地域住民と共に 我々は、事業を通じて地域住民の皆様の期待にお応えします。</li> <li>・新しい価値をつくる 我々は、社会に必要とされる新しい価値を創造します。</li> </ul> <p style="text-align: right;">(2001年4月制定)</p>												
<p><b>沿革</b></p>	<p>1921年：地元有志からの出資により、愛媛県松山市にて(株)予州軌道設立。鉄道事業を開始。                  1935年：子会社/予州バス(株)を設立。                  1948年：子会社/予州タクシー(株)を設立。                  1960年：子会社/予州不動産(株)を設立。                  鉄道敷地内の不動産開発事業を開始。                  1975年：地元スーパーマーケットを買収し、小売事業を開始(現スーパーマーケット アイヒメ)。                  1982年：ホテルオレンジ(現イーグレット)竣工、営業を開始。                  1993年：予州タクシー(株)・予州不動産(株)を吸収し、事業部化。                  1996年：ビジネスホテル「ビジネスホテルオレンジ(現イーグレットBiz)」営業を開始。                  2001年：新本社ビルへ移転、(株)アイヒメへ社名を変更。                  2008年：オレンジタクシー(株)を買収し、乗用運送部と統合。</p>												
<p><b>株主構成</b></p>	 <p>株主構成図は、(株)アイヒメを中央に、5つの株主が支えている構造を示しています。各株主の保有割合は以下の通りです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>株主</th> <th>保有割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(株)愛媛食品</td> <td>15.0%</td> </tr> <tr> <td>(株)媛松銀行</td> <td>14.5%</td> </tr> <tr> <td>みかん銀行(株)</td> <td>12.5%</td> </tr> <tr> <td>有川家一族</td> <td>10.5%</td> </tr> <tr> <td>その他法人・個人</td> <td>47.5%</td> </tr> </tbody> </table>	株主	保有割合	(株)愛媛食品	15.0%	(株)媛松銀行	14.5%	みかん銀行(株)	12.5%	有川家一族	10.5%	その他法人・個人	47.5%
株主	保有割合												
(株)愛媛食品	15.0%												
(株)媛松銀行	14.5%												
みかん銀行(株)	12.5%												
有川家一族	10.5%												
その他法人・個人	47.5%												



添付資料14：交通事業の概要

アイヒメの鉄道事業概要

路線情報	市内電車4路線・郊外電車3路線 車両保有台数 103車両 総路線距離53km
年間乗客数	市内電車:約600万人 郊外電車:約1000万人
運賃	松山市内線:180円均一 郊外線:距離に応じ課金(初乗り3km 180円)
事業概況	現在、愛媛県内唯一の地域鉄道として100年以上の歴史を有し、長く住民と観光客の移動インフラとしてその責務を果たしてきた。少子高齢化と人口流出が続いていることで利用者は減少傾向にある。 松山市は自家用車の利用率が高いため、市全体での公共交通の利用は 4.1% と低い。一方で、当鉄道はターミナル駅を中心とした市中心部エリアへのアクセス手段となっているため、全体における市中心部エリア利用率はやや高い。 コロナ禍による観光客減少とリモートワークの普及で利用者数がさらに減少したが、状況に対する明確な対策は打てなかった。現在、観光客が2019年以前の水準まで戻りつつあるが、地元利用者の減少傾向は今後も続く見込まれている。 現在、既存路線の延伸計画はない。

アイヒメのバス事業概要

保有車両・台数	貸切バス30台、乗合バス184台
事業概況	鉄道事業がカバーできない郊外エリアの交通事情改善のためにバス事業を展開している。 実際には貸切バスと乗合バス事業（高速・特急バス、路線バス、貸切バス）に分けて運営されている。  貸切バス：主要な利用としては、ツアー旅行やホテルのシャトルバス、四国内の修学旅行などが挙げられる。コロナ禍で県境をまたぐ移動が厳しくなり、高速バスと貸し切りバスの需要が急激に落ち込みを見せたものの、現在は復調傾向。 乗合バス：愛媛県で最大の乗合バス事業者である。主に地域住民に利用されている。利用者減少に伴う不採算に歯止めをかけることができず、愛媛県および松山市からの補助を受けながら事業を存続させている状況。また、運転手の高齢化が進んでおり、運転人材の不足が懸念される。

アイヒメのタクシー事業概要

保有車両・台数	普通タクシー、ジャンボタクシー、VIPタクシー、マイクロバス 総保有台数77台
サポートサービス	キッズサポートタクシー、高齢者サポートタクシー、マタニティタクシー
事業概況	愛媛県下でタクシー事業を展開。一般乗客を中心に地域住民の利用にこたえつつ、更に、観光客、ビジネス客などのニーズに対応している。 交通インフラが充実していない過疎地域の住民にとっては重要な交通手段となっている。また、近年は小学生や高齢者等のためのサポートサービスを拡充している。一方で、外国語対応や車いすタクシー等多様なニーズがあるが、アイヒメでは導入できておらず今後の検討課題になっている。 コロナ禍においては観光客やビジネス客の需要は激減したものの、感染対策の観点から地域住民の利用頻度はやや増加している。



添付資料15：小売(スーパーマーケット)事業の概要

アイヒメの小売事業概要

ブランド名	スーパーマーケット アイヒメ
店舗数	愛媛県内に41店舗（うち松山市内に20店舗）
従業員数	515名
取り扱い商品	生鮮食品（青果、鮮魚、精肉）、日用品、加工品、PB商品、惣菜
商圏	車で10～15分程度の範囲内に1店舗を目安に出店
事業概況	<p>地産地消にこだわりをもった地域密着型スーパーチェーンを展開している。</p> <p>愛媛県の約2,000億円の百貨店・スーパーマーケット市場において、スーパーマーケット アイヒメは、積極的な新規出店や既存店のM&amp;Aにより店舗数を増やし、高いシェアを確立・維持してきた。</p> <p>愛媛の特産品や地元農家の「顔が見える」食材の独自の仕入れで地産地消に力を入れている。一方で、近年は物価高騰に伴うコスト増への対応として、ボランティアチェーン加盟による共同購買などの取り組みも進めている。</p> <p>直近の事業計画では新規出店は抑え、品質の向上、既存店の利益改善、ブランディングのためのPB展開や、顧客の利便性向上のため近年導入したネットスーパー、配送サービス、キャッシュレス決済について強化していくことを表明している。また、コロナ禍で内食が増えた際に、他事業本部とのコラボである「ホテルシェフによるレシピ提案」が人気の企画となったこともあり、事業本部間のコラボにも力を入れていこうと考えている。</p> <p>アイヒメの注力エリアである松山市にはスーパーが75店舗存在するが、その中でアイヒメと同数の20店舗を展開する競合フォルテ社がある。フォルテは四国においてはアイヒメと共にスーパーマーケットチェーンにおける2大ブランドだが、九州エリアにも店舗展開しているため、事業規模は大きい。また、同社は2023年大手スーパーチェーンの傘下に入り、総合的なサービス力を武器にエリアでの存在感を増している。その他の競合チェーン店（農協含む）は平均5店舗程度の事業規模であり、スーパー専門の企業群である。</p>

## 添付資料16：ホテル事業の概要

## アイヒメのホテル事業

ホテル名	ホテルイーグレット
客室数	170室 (1棟×170室)
設備	6階建 本館と別館に客室をもつ 日帰り温泉、卓球やカラオケを楽しめる小規模の娯楽施設を完備
料金	20,000～40,000円 (泊/人) シーズンによって変動
客層	日本人観光客がメインターゲット
アクセス	アイヒメが運営する鉄道の駅の一つである道後温泉駅から徒歩10分
事業概況	<p>1982年にホテルオレンジとして創業。2010年の建替えの際、ホテルイーグレットと改名した。</p> <p>ホテルオレンジの時代から、小売事業で契約している地元の農家や漁港から仕入れた新鮮な野菜・魚介類を使った朝食・夕食付きプランが人気である。リピート率が30%と高く、コロナ前の客室稼働率は40%を超え黒字であったが、コロナ禍で客数は減少し、稼働率も30%を下回り赤字となった。2022年度は国内観光客が戻り始めたことで黒字転換した。</p> <p>日本人観光客の利用が多く、中でも中国・四国地方からの観光客が7割を占める。家族及び60代以上の夫婦の利用が多く、2022年の平均宿泊人数は2.5人/室。一方で、訪日外国人の利用は少なくコロナ禍以前でも2%程度であった。</p> <p>コロナ禍で多くのホテルが人員整理をする中で、可能な限り営業を継続し、雇用を維持している。現在、多くのホテルが人員整理の影響で人手不足に陥り、休館日を設けるなどしているが、ホテルイーグレットはコロナ前の体制を維持し順調な回復を見せている。</p>
ホテル名	ホテルイーグレットBiz
客室数	1738室 (11棟×平均客室数158室/棟)
設備	9～10階建・大浴場、厨房付(朝食・夕食プラン有)
料金	6,000円～7,000円台(泊/室) シーズンによって変動
客層	ビジネス客がメインターゲット
アクセス	アイヒメが運営する鉄道各駅から徒歩数分圏内
事業概況	<p>松山市を中心にビジネスホテルを1990年代より展開している。コロナ禍以前はイーグレットの強みである地元食材を使った朝・夕食付きのプランが徐々にビジネス客の中で人気となり、宿泊単価上昇につながっていた。</p> <p>日帰り出張が増えたことで全国の出張マーケットは縮小してきており、今後も縮小が見込まれている。元々出張旅行割合の高い四国は早くから影響を感じていたが、ホテルイーグレットBizは鉄道駅から近いことから若年の旅行者にも利用されることで稼働率を維持していた。</p> <p>コロナ禍で観光客もビジネス客数も減少した。環境変化に合わせリモートワークのためのデユースなどにも取り組んだものの、客室稼働率は50%を下回り、手当の引き下げによる人件費の削減や光熱費を切り詰める等、手を打ったものの赤字となった。2023年度は順調にビジネス客が戻り始めており、黒字回復が見込まれる。</p>

PL	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
	実績	実績	実績	実績	実績	見込	計画	計画
売上高	59,408	60,522	56,709	58,481	63,733	63,784	62,958	61,927
交通	7,932	7,824	4,001	4,631	6,532	7,293	7,700	8,044
小売	46,252	47,421	49,723	50,805	53,069	51,477	49,933	48,435
ホテル	4,871	4,916	2,645	2,707	3,773	4,664	4,975	5,099
その他*1	353	362	341	338	358	350	350	350
売上原価	32,977	33,101	35,717	36,777	38,847	37,678	36,539	35,479
交通*2	-	-	-	-	-	-	-	-
小売	32,330	32,483	35,340	36,408	38,342	37,063	35,952	34,873
ホテル	580	556	322	304	451	562	535	553
その他	67	62	55	64	54	53	53	53
売上総利益	26,431	27,421	20,992	21,704	24,886	26,106	26,419	26,449
交通	7,932	7,824	4,001	4,631	6,532	7,293	7,700	8,044
小売	13,922	14,938	14,382	14,397	14,727	14,414	13,981	13,562
ホテル	4,291	4,359	2,323	2,403	3,323	4,102	4,441	4,545
その他	286	300	286	274	304	298	298	298
販管費	25,168	26,009	22,164	21,489	23,952	24,582	24,818	24,874
交通	8,040	7,934	5,663	5,312	6,968	7,500	7,840	8,162
小売	12,631	13,562	12,886	12,812	13,013	12,715	12,333	11,963
ホテル	3,927	3,921	3,081	2,910	3,506	3,831	4,056	4,120
本社部門	570	592	535	454	466	536	588	628
役員報酬	124	126	85	77	92	108	125	130
人件費	149	158	144	126	113	122	149	158
その他	297	309	306	251	261	306	315	341
営業利益	1,263	1,412	△ 1,173	216	934	1,524	1,601	1,575
交通	△ 108	△ 110	△ 1,662	△ 681	△ 436	△ 207	△ 140	△ 118
小売	1,290	1,375	1,497	1,585	1,714	1,699	1,648	1,598
ホテル	364	438	△ 758	△ 508	△ 183	270	384	425
その他・本社	△ 284	△ 292	△ 249	△ 181	△ 162	△ 238	△ 291	△ 331
営業外収益	236	279	1,099	822	644	304	250	251
補助金・助成金収入	208	250	1,071	791	615	285	230	230
その他	28	29	28	31	30	19	20	21
営業外費用	203	207	226	252	243	209	195	182
支払利息	201	206	226	248	242	208	194	181
その他	2	1	0	4	1	1	1	1
経常利益	1,296	1,485	△ 300	785	1,335	1,619	1,656	1,644
特別利益	5	8	10	0	0	0	0	0
特別損失	1	4	2	3	1	0	0	0
税引前利益	1,300	1,489	△ 292	782	1,334	1,619	1,656	1,644
法人税等	432	490	0	41	403	544	556	552
当期純利益	869	999	△ 292	742	931	1,076	1,100	1,092
株主配当	174	200	0	148	186	215	220	218
減価償却費	4,348	4,327	4,479	4,414	4,730	4,525	4,582	4,541
BS	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期			
	実績	実績	実績	実績	実績			
流動資産	12,679	15,079	16,321	17,343	15,017			
現預金	9,901	12,104	13,232	13,889	11,684			
売上債権	414	541	637	740	730			
棚卸資産	2,186	2,265	2,312	2,603	2,487			
その他	178	168	140	111	115			
固定資産	27,390	27,348	28,133	28,033	28,300			
土地	8,492	8,492	9,037	9,037	9,274			
建物及び償却資産	17,894	17,828	18,104	17,948	17,984			
投資有価証券	628	653	620	683	662			
その他	375	375	372	365	380			
流動負債	7,284	7,793	7,007	8,011	7,281			
仕入債務	3,646	4,155	4,619	4,275	4,671			
短期有利子負債	3,638	3,638	2,388	3,736	2,610			
固定負債	19,922	20,973	24,078	23,403	21,328			
長期有利子負債	17,491	18,505	21,606	20,902	18,853			
その他	2,431	2,468	2,472	2,501	2,475			
純資産	12,862	13,661	13,369	13,963	14,708			
資本金	150	150	150	150	150			
利益剰余金	12,712	13,511	13,219	13,813	14,558			
総資産	40,068	42,427	44,455	45,376	43,317			
役員数	人	10	10	10	10			
従業員数	人	1,559	1,581	1,533	1,502	1,522		
交通	人	749	747	692	677	669		
小売	人	445	467	492	488	515		
ホテル	人	332	332	317	309	313		
本社	人	33	35	32	28	25		

\*1：その他収入は不動産賃貸収入など

\*2：国税庁 鉄道事業会計規則に則り、交通事業に係る費用は販売費および一般管理費に纏めて計上する



## 添付資料19：協力先候補

	事業内容	業種	売上高
A病院	愛媛県の市民病院。 54床、回復期病院。創立から30年以上経っており、市民の生活になくてはならない病院となっている。特に産婦人科から内科・外科など主だった診療科が揃っており地域医療を支えている。多くの高齢者の集いの場となっており、市民からの信頼も厚い。一方で、近年の人口減少により空床が目立ち始めている。	医療業界	35億円
B社	愛媛県内の郷土料理研究所。 地元の管理栄養士が20年前に創業し、現在も大手食品企業や飲食店と共に商品・メニュー開発、技術指導も行なっている。少数精鋭で活動しており、地場産の食品を使ったメニュー開発には若い人からお年寄りまで定評がある。	食品業界	1億円
C社	福岡の大学発スタートアップ。 創業後6年が経過した平均年齢34歳のIT企業。「未来の為に世界を繋ぐ」を使命に掲げる同社は世界中の交通・移動データを収集・解析するサービスやプラットフォームを開発・提供する。また、IoTやクラウドサービスに関する最新情報を伝えるメディアなども展開している。	IT業界	6億円
D社	愛媛県内のアグリテック企業。 農業用ロボット・ソフトウェア開発を行っている。作物の収穫を自動ロボットで行い、ロボットから収集したビッグデータをAIで解析することで効率よく収穫することが期待される。テクノロジーで農業課題を解決することを目標にしている。	農業界	15億円
E社	京都市内で事業を展開している不動産。 歴史的建造物と地域の空き家を活かした観光地づくりの事業を展開している。地区全体をホテルとして捉え、地域内に点在する歴史的建造物や使われなくなった空き家をホテルとしてリノベーションする。日本文化と地域の魅力を訪れる人に伝えることで地域全体の活性化が期待される。	不動産業界	86億円
F大学	東京の大学の研究室。 「交通弱者のために誰一人取り残さない、そして全ての人にラストワンマイルを提供する」ことをミッションに掲げている。最適経路計画のアルゴリズム開発の領域では毎年論文を発表しており、その高い技術力は国内外の大学から高く評価されている。	大学	なし
G社	過疎地域への配送と生活支援を行う物流会社。 路線バスや鉄道などの公共交通を利用し過疎地域への配送を行う。また配送と併せて高齢者の見守りや買い物支援など生活支援サービスを行っている。過疎地域において人流・物流サービスを持続的に行う。	物流業界	1兆円
H社	離島専門のECサイト運営会社。 一般には流通の少ないその土地の名産品の販売が大きな特徴。また、オンラインツアーも企画されており、名産品の生産者との交流も大きな魅力。特に蔵元とお酒を飲みながら行う交流会は人気を博している。	観光業界	1,000万円