



# Japan Business school Case Competition 2023

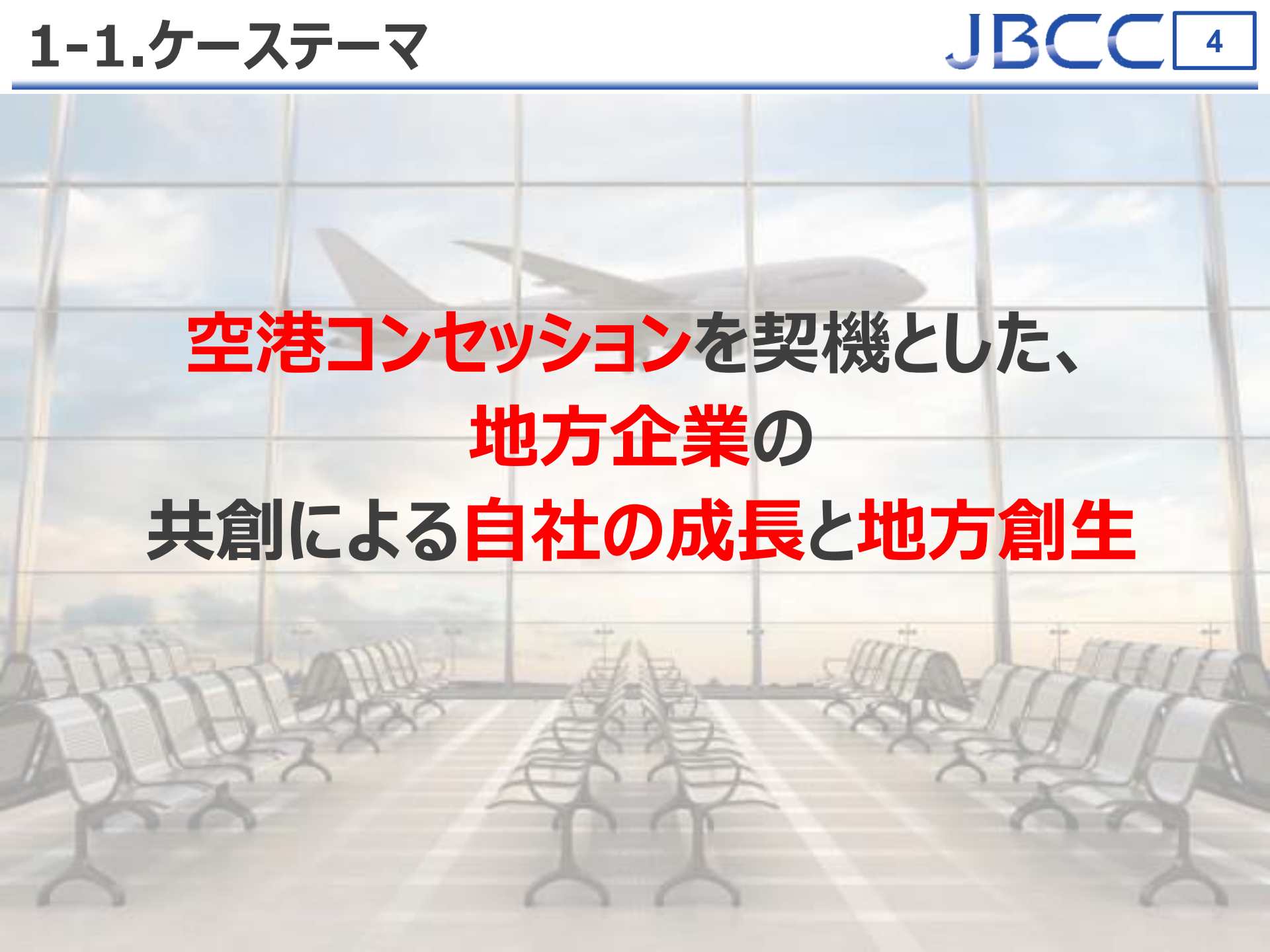
## ケースライターの意図 株式会社アイヒメ

2023/11/26

JBCC2023実行委員会/ケース制作チーム

- 1. ケーステーマと位置付け**
- 2. 戦略策定のための分析**
- 3. ケースの特徴と戦略例**

- 1. ケーステーマと位置付け**
2. 戦略策定のための分析
3. ケースの特徴と戦略例

A photograph of an airport terminal with rows of empty metal seats in the foreground and a large airplane visible through the glass windows in the background. The text is overlaid on this image.

**空港コンセッション**を契機とした、  
**地方企業の**  
共創による**自社の成長と地方創生**

地方が抱える社会課題と、企業が抱える課題を同時解決する戦略策定  
戦略実現に向けた、官民やアカデミア等との共創

## 自社の成長

日本のGDPの約7割、雇用の約8割を占める地方企業を舞台に、自社の成長シナリオを描く



## 地方創生

企業の課題解決にとどまらず、課題先進国として、世界に先駆け社会課題解決に取り組む

**事業目線**と**地域目線**の両方を持った上で、  
地方創生に貢献するストーリーを描くこと  
**成長戦略**を実行するための組織の**ケイパビリティ**を考慮し、  
必要に応じて**共創**する

## 愛媛県を代表する地域密着企業 「株式会社アイヒメ」が舞台

### ■ 会社概要

- 会社名 : 株式会社アイヒメ
- 設立 : 1921年4月
- 所在地 : 愛媛県松山市
- 売上高 : 約637億円
- 事業内容 : 交通事業（鉄道・貸切/待合バス・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）
- その他 : 経営理念「愛媛の人と街と共に」

業界および自社の課題を分析・理解

地方創生・共創を意識した成長戦略の提示と、実現可能性の追求

## 1.課題の理解・分析

40点

### ■ MBA生としての分析力・課題理解力を評価

- ✓ 外部環境分析
- ✓ 内部環境分析
- ✓ 空港コンセッションの理解

## 2.短期戦略

10点

### ■ 中長期戦略を見据えた足元の戦略を評価

- ✓ 空港コンセッションに対する戦略・意思決定
- ✓ アイヒメの自社戦略

## 3.中長期戦略

40点

### ■ 地方創生・共創と絡めたアイヒメの成長戦略を評価

- ✓ アイヒメの自社戦略
- ✓ 地方創生・共創の視点
- ✓ 全体ストーリー（戦略の整合性）

## 4.その他裁量

10点

### ■ その他

- ✓ 提出資料の読みやすさ
- ✓ 財務情報の充実度合い

# 1-4.JBCC2022との相違点

今年度は、愛媛県の地域密着企業が舞台  
ケース企業が地方課題に向き合う点が過去のJBCCと異なる

		JBCC2022	JBCC2023
テーマ業界		電子カルテ ヘルスケア	交通・小売・宿泊
市場/顧客		BtoBビジネスが中心	BtoCビジネスが中心
ケース企業 の特徴	創業	創業87年の大手企業 (東証プライム市場上場)	創業102年 (愛媛県の地方企業)
	従業員	ヘルスケア事業部 約2,000人	会社全体 約1,500人
	売上規模	ヘルスケア事業部 約47,200百万円	会社全体 約63,700百万円
	直近の 業績	黒字 (営業利益率：約5.1%)	黒字 (営業利益率：約1.5%)



1. ケーステーマと位置付け
- 2. 戦略策定のための分析**
3. ケースの特徴と戦略例

外部環境（愛媛県や各事業、空港コンセッション）と自社を理解  
ビジネスだけでなく地方創生を意識した戦略および具体的施策の提案

## 課題の分析・理解

## 戦略提案

外部環境と  
自社の現状理解

自社課題と  
検討要素の特定

経営戦略策定

実現のための  
施策

外部環境分析

愛媛県の現状・  
社会課題・将来像把握

各事業の業界定義  
および分析

空港コンセッションの  
意味理解と効果予測

内部環境分析

アイヒメの  
社会的存在意義

各事業の強み弱みと  
ポートフォリオの理解

財務状況および  
成長予測

経営戦略の導出に向けて…

地方創生

自社の  
経営課題

自社の  
MVV

戦略・方向性  
の具体化

オプション評価

戦略の全体像  
の決定

ビジネスモデル  
の全体像

事業間  
シナジー

地方創生との  
繋がり

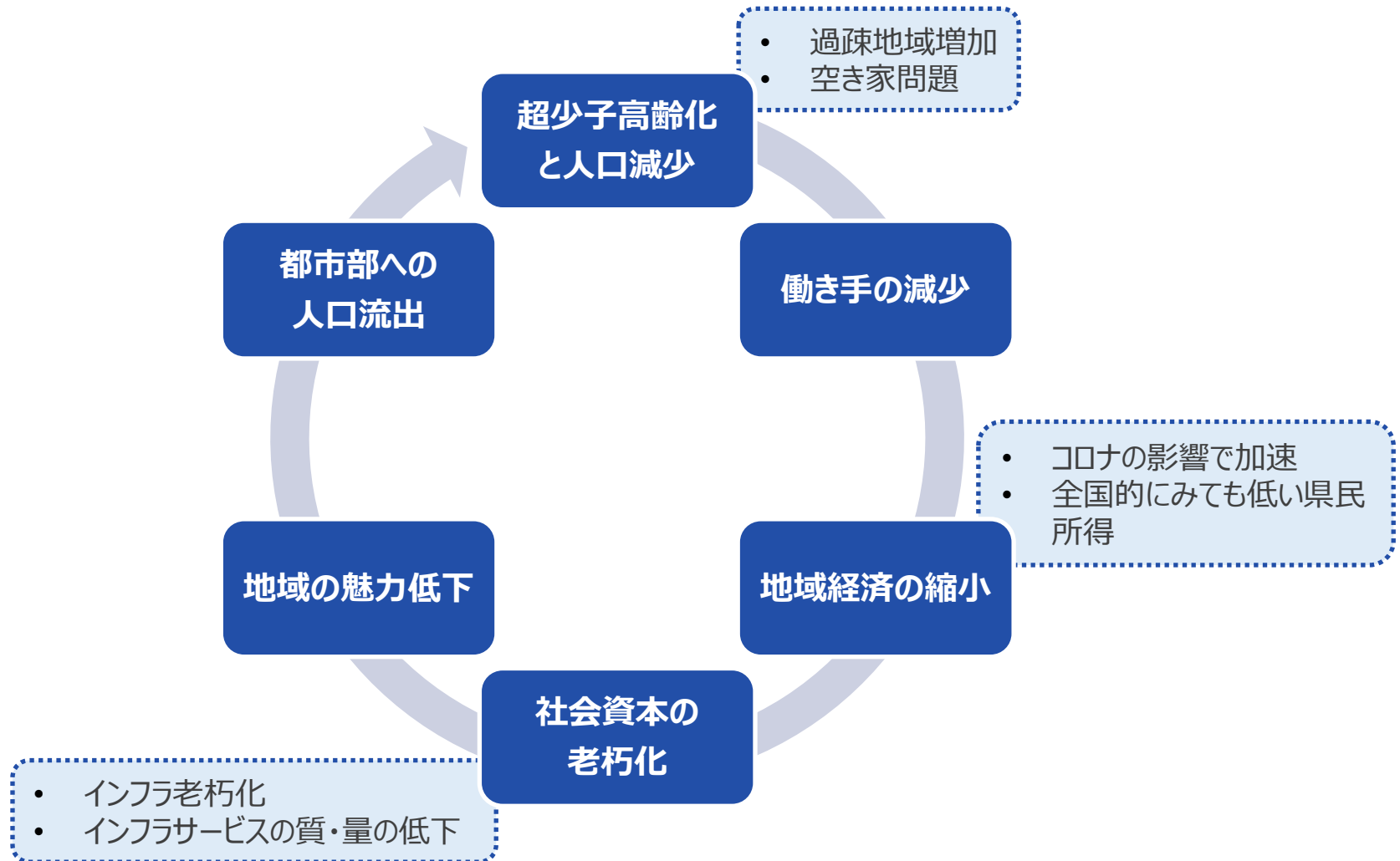
持続的な  
競争優位性

ケイパビリティとして…

自社リソース  
ヒト・モノ・カネ

外部リソース  
共創

愛媛県の社会課題として、超少子高齢化、人口減少等の課題が山積  
愛媛県の自治体・行政等が提示した課題とそのメカニズムの把握



愛媛空港の10年間の運営権を取得するコンセッション  
地方と連携しながら、民間コンソーシアムがもつ柔軟性、スピード、  
リレーションを活かした事業の活性化

## ■ 愛媛空港の概要

- 管理者 : 地方自治体 (愛媛県)
- 所在地 : 愛媛県松山市
- 運営会社 : 愛媛空港ビル(株) ※2023年8月時点
- アクセス : 市内中心部まで車で約40分  
道後温泉まで車で約60分
- 就航先 : 中部、福岡、伊丹、成田、羽田  
上海、ソウル

以下は**県が負担**

- ・航空事業の設備投資、更新・修繕
- ・新設の国際線旅客ビルの設備投資、更新・修繕

## ■ 空港コンソーシアムの情報

### 自陣営

- 代表企業 : 首都不動産(株) (大手デベロッパー)
- 構成企業 : 首都建設(株)・(株)アイヒメ

### コンソーシアムA (競合)

- 代表企業 : 稲大崎(株) (大手スーパーマーケット)
- 構成企業 : 不明

### コンソーシアムB (競合)

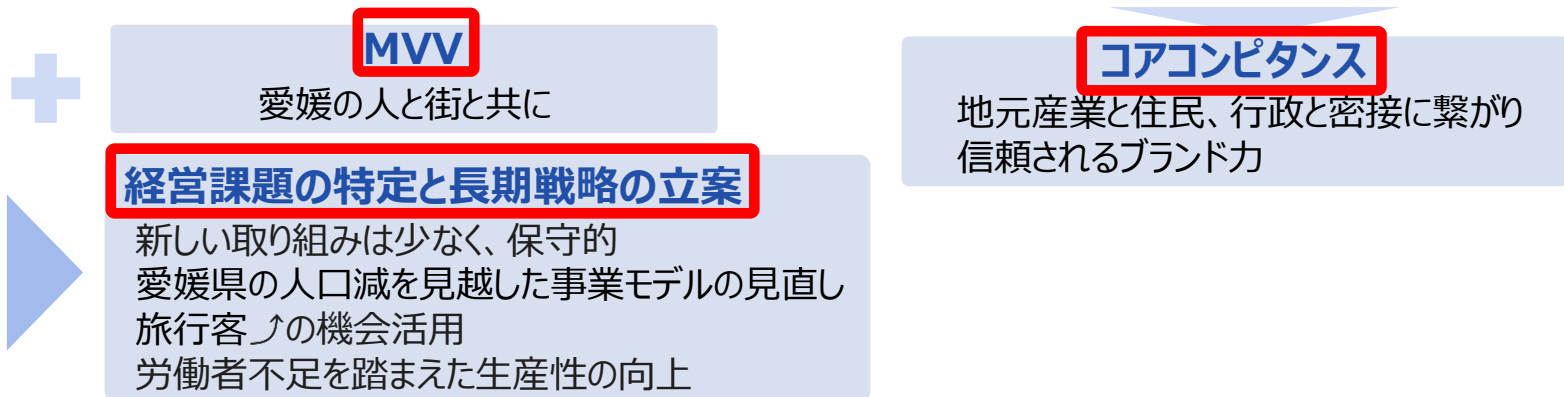
- 代表企業 : 真喜屋グループ(株) (大手ホテル)
- 構成企業 : 不明

空港コンセッションの参加是非を判断するため、  
 自社・顧客・競合への定性的な影響を考察する

論点		プラスの影響（例）	マイナスの影響（例）
自社	ヒトへの影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>空港ビジネスへの理解が進むことで、新規事業の創出に繋がる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>空港ビジネス向けの人材育成が必要</li> </ul>
	モノ（事業・製品・サービス等）への影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズへの対応力の強化</li> <li>インバウンド需要増により、ホテル・交通事業の強化につながる</li> <li>航空会社やコンソーシアム参加企業との連携強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホテル事業、交通事業は売上への寄与が小さいため、コンセッションに参加しても、既存事業の成長余力は限定的</li> </ul>
	カネへの影響		<ul style="list-style-type: none"> <li>他の投資機会を失う</li> <li>感染症や紛争、マクロ環境の影響を強く受け、投資回収できないリスクがある</li> </ul>
顧客への影響		<ul style="list-style-type: none"> <li>LCC誘致により、旅行客が愛媛県にアクセスしやすくなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光客の受入体制不足で、交通や宿泊施設等への不満につながる</li> </ul>
競合への影響		<ul style="list-style-type: none"> <li>大手ホテル、大手スーパーにとって、新たな事業機会が得られる</li> </ul>	

アイヒメのMVV、コアコンピタンス、各事業部の強み・弱みを踏まえて  
 経営課題の特定と戦略・方向性の決定  
 更に**長期戦略（戦略の全体像）**の立案

	外部環境		KSF	内部環境	
	顧客	競合		強み	弱み
交通	利用者↑ 旅客目的の多様化		事業の効率性↑ 国内外の旅行客の多様なニーズへの対応力↑	私鉄・バス保有 交流人口↑	地元利用者↓ 自家用車利用率↑
ホテル	利用者↓ 旅客目的の多様化	大手ホテル 旅館	事業の効率性↑ 旅行客需要への対応 稼働率の維持と適正価格	地元食材を使った食事プラン 宿泊設備の充実	高額な設備投資
小売	人口↓	フォルテ コンビニ 大手	在庫の適正管理 品揃え、価格、立地等による差別化	四国内での高いブランド 地産地消のこだわり	地元住民↓



全事業において成長率は鈍化する見通し。特に売上比率の大きい小売り事業の影響により、**全社の成長率はマイナスに転落**を予想。

一方で、現預金水準に喫緊の問題はなく、空港コンセッション参加による投資(4.8億円)が及ぼす**財務的安全性への影響は軽微**。

成長性	FY21-23 CAGR (%)	FY24-26 CAGR (%)	同期間比
全社売上高	6.0%	▲1.5%	▲7.5pt
小売	3.3%	▲3.0%	▲6.3pt
交通	27.8%	5.0%	▲22.8pt
ホテル	19.5%	4.6%	▲14.9pt

		21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3
総合力	ROA (%)	▲0.7	1.6	2.1	2.5	2.6	2.7
収益性	総利益率 (%)	37	37	39	41	42	43
	営業利益率 (%)	▲2.1	0.4	1.5	2.4	2.5	2.5
効率性	総資産回転率 (回転)	1.3	1.3	1.5	1.5	1.5	1.5
安全性	現預金残高 (億円)	132	139	117	117	115	114
	現預金/月商比 (%)	2.8	2.9	2.2	2.2	2.2	2.2
	運転資金 (億円)	▲17	▲9.3	▲15	▲14	▲13	▲13

首都不動産提示の事業計画の価値を評価する  
定性面（アイヒメの戦略・シナジー）を考慮する  
コンセッション参加がアイヒメの事業にどのように影響するかを最終評価する

**STEP 1**  
首都不動産提示の事業計画での  
10年間のNPV, IRRは？

残存価値	NPV (百万円)	IRR
なし	▲2,000	▲2%
あり*	2,200	7%

\* FCF (@FY35) の10年分の残存価値を加味して算出する場合



**STEP 2**  
アイヒメの戦略・シナジーによって  
どのように変化するか？

残存価値	NPV (百万円)	IRR
なし	000	X%
あり*	000	X%

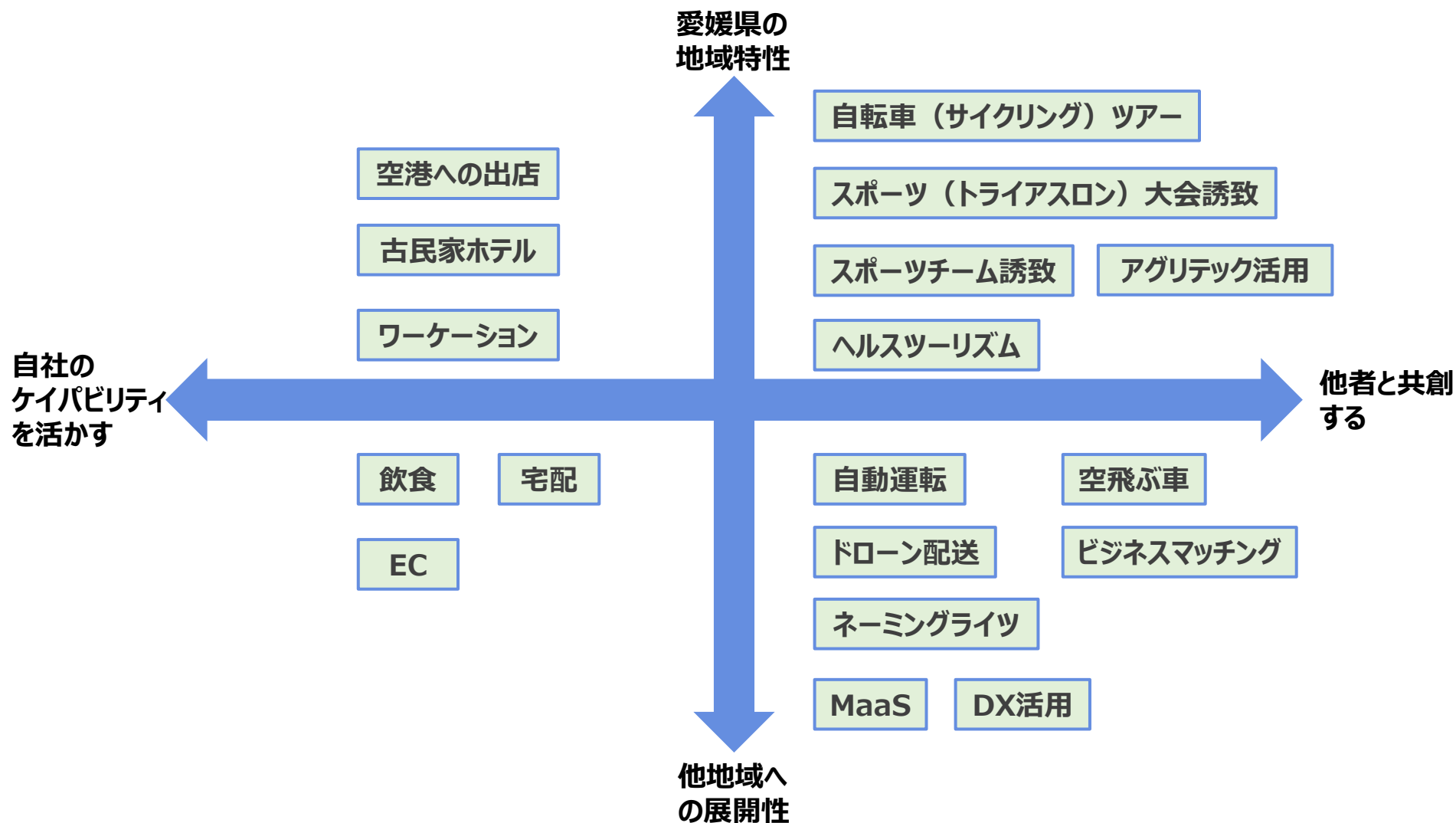
**STEP 3**  
コンセッション参加がアイヒメの事業に  
どのように影響するか？

アイヒメの売上・営業利益・FCF等への  
影響を定量化



1. ケーステーマと位置付け
2. 戦略策定のための分析
- 3. 出場チームの提言例**

自社のケイパビリティを活用し、既存事業を拡大する戦略  
愛媛県の地域特性を生かし、他社と共創する戦略



特定した社会課題に対して、どのようなビジネスモデルを描くのか  
自治体・民間企業等と協力し、解決策を模索する共創戦略

愛媛県社会課題	打ち手	共創企業
超少子高齢化	DX活用・アグリテック活用	C社・D社
空き家率の増加	古民家ホテル	E社
低い県民所得	交流人口拡大 (インバウンド誘致)	愛媛県内の企業・松山市
働き手の減少 社会資本の老朽化	自動運転・MaaS ・ドローン配送	F社・G社

今年度のケース作成では、各方面から多大なるご協力を受け賜りました。  
MBA生の学びへのご支援をいただき、心から御礼申し上げます。



株式会社  
経営共創基盤 様



株式会社  
グローバルインフォメーション 様

<その他にも多くの業界関係者の皆様にインタビューのご協力を賜りました>

- JBCCの目的はMBA生の単なる力試しではなく、  
日本企業の経営課題を見抜き、将来を導く未来のCEOを育てること
- 地方企業の経営企画室の室長として自社の成長と地方課題解決の両立を行うための総合的な視点を問う
- 地方企業の事業責任者、経営者として考え抜いた3か月間が  
皆さんの学びにつながっていれば幸いです

**ご清聴ありがとうございました**

**JBCC史上過去最多27校から152チーム、  
708名のMBA生にご参加いただき、  
JBCC2023実行委員会一同、改めて御礼申し上げます**

**また、JBCC2024でお会いしましょう！**