

「提案の要旨」（以下枠内に記載のこと。枠の大きさや位置等の変更は禁止）

当社は「人と街と社会を繋ぐ生活インフラ」として四国最大の松山市でコンパクトシティ化を先導する。現状は交通・ホテルが赤字で人手も不足し、小売は減収を見込むため選択と集中を急ぐ。①ホテルとバス路線を再編し資金を捻出する。②主要駅のホテルは不稼働フロアを小売と医療モールに転換する。③DXによる貨客混載のオンデマンド交通網を構築し「イーヨ Pay」も導入する。事業間シナジーとデータ活用で効率を高め、誰一人取り残さない街を作る。なお、空港コンセッションには参加しない。旅行客誘致よりも地域の基盤作りを優先する。小売のシェア拡大と交通・ホテルの労働生産性向上で 2035 年には売上高 775 億円、営業利益 47 億円を見込む。

1、事業の状況と外部環境（別紙1）

当社は愛媛県松山市を中心に（A）地域インフラの交通、（B）地産地消にこだわる地域密着型のスーパーチェーン、（C）旅行客向けホテルを展開している。業績はコロナ影響を除けば小売を中心に安定的に利益を積み上げてきたが、中長期的には少子高齢化と人口減少の影響が不可避。2040年には県内106万人のうち約40%が65歳以上と予想される。地域と時代の要請に合わせた変革が必要だ。

(A)交通事業（別紙2）

祖業である鉄道からバス・タクシーまで経営基盤を広げ、中山間地の多い愛媛の貴重な「足」として機能している。鉄道は地元客の利用者が減り、バスは郊外に展開するため低収益が続く。自治体の補助金によって事業は成り立っているが、バスの運転手不足が最大の課題である。

(B)小売事業（別紙3）

約2,000億円の県内小売市場の約25%のシェアを確保している。地元農家とのつながりをいかした地産地消が強み。当社の営業利益の大部分は小売事業に依存する。

(C)ホテル事業（別紙4）

旅行客向け(1棟170室)とビジネス向け(11棟、平均158室)を展開する。両者とも観光地や駅前の好立地で競合他社に比べて優位なポジションを確保しているが、予算は減り、稼働率はコロナ禍後も30-50%で推移している。空港コンセッションの影響で競争激化も見込まれる。

2、競合と新規参入のリスク（別紙1）

(A)交通は規制産業ながらモビリティサービスが多様化。
(B)小売は当社と同規模のフォルテが大手と提携して攻勢。EC市場も拡大する。(C)ホテルは県下に300件超のAirbnbが登録され、空き家増加で供給増も予想される。

3、事業ポートフォリオ（別紙5）

自交通網に立脚した小売とホテルは立地の優位がある。

交通・小売り・ホテルの事業をあわせ持つ企業は県内に他になく、100年積み上げた有形・無形の資産を組み替えることで新たなシナジーを期待できる。

4、当社の財務余力（別紙6）

売上高の8割を占める小売は営業利益率3%と業界の中でも高い水準を維持するが、物価高で利益率の低下が予想される。交通、ホテルはコロナ禍後も赤字体質が続く。前期の自己資本比率は34%、流動比率は206%と安全性は高い。ただ、フリーキャッシュフローは約15億円で、ネットキャッシュは△100億円。デッドでの調達には動きづらい。新規投資に踏み切るには収益性の改善が必要だ。

5、当社の課題と目指すべき姿（別紙7）

「人と街と社会を繋ぐ生活インフラ」がビジョンだ。少子高齢化と人口減少の急激な変化の中でもぶれずに地域に貢献し、これから100年続く愛媛とアイヒメの未来をつくる。手元の資源を有効活用しながら他地域の先事例を柔軟に取り入れ、街の集約と当社のDXを進める。

6、戦略の方向性（別紙8）

(1)生活基盤の集約とコミュニティの創設

松山市は50万人の人口を擁し、コンパクトシティに適した規模である。平野部も限られているため、市内に張り巡らせた当社の鉄道網を軸に生活基盤を集約する。

(2)効率化と包摂の両立

当社の従業員の7割は愛媛県の出身で、顧客も県内各地に居住する。選択と集中は急務であるが、効率的な代替手段を確保し、どの地域も、どの世代も見捨てない。

(3)収益基盤の拡張と将来への投資

魅力的な仕事やサービスを生み出し、住みたい街を作ることが当社と地域の繁栄を生む。収益基盤を拡張し、将来世代のための継続的なイノベーションに投資する。

7、打ち手と優先順位（別紙9、13、14）**7-1、資金捻出と労働生産性向上****（ア）道後温泉のホテル事業の譲渡**

稼働率が低く、閑散期のロスが大きいホテルイーグレットを2024年に売却する。価格は約25億円で、空港コンセッションの参加企業への事業譲渡を想定する。ホテルの従業員は地域の生活に直結する事業に配置転換する。

（イ）不採算バス網の見直し

郊外の不採算バス網を廃止し、オンデマンド交通（下記）で代替する。国土交通省と速やかに協議を開始し、2026年のダイヤ再編を目指す。保有する貸し切りバス30台、乗合バス184台のうち市内用の100台を残して売却する。

7-2、地域住民の包摂（別紙10）**（ウ）貨客混載のオンデマンド交通（MaaS）**

C社を買収して交通サービスのプラットフォームを開発し、生活動線と連動するMaaS網を構築する。市内は鉄道とバス網を中心にして、郊外は中型EV車両を使ったオンデマンド型の定額タクシーを運行する。車椅子やベビーカーにも対応。貨客混載で物資の自宅への配達も担う。

（エ）郊外小売店に遠隔診療拠点を併設

郊外の小売店には遠隔診療拠点を併設する。自宅での受診が難しい患者に対して、従業員がオンラインの接続をサポートする。処方された薬も受け取りを可能とする。

7-3、街の機能の集約（別紙11）**（オ）Bizホテルに住民向け施設**

駅前のホテル11棟は2025年から住民が集えるコミュニティビルに転換する。1階に当社の小売店を開設。2階は食堂と多目的スペースとなる。4～6階は宇和島徳洲会病院と提携してクリニックを誘致。7階は健康麻雀など娯楽施設を入れる。上層階は稼働率（約30%）を補う客室を残し、大浴場は日帰り入浴も可能にする。

7-4、新たなシナジーの創出（別紙12）**（カ）地域QR決済「イーヨPay」の導入**

当社の各種サービスをキャッシュレスで利用できる「イーヨPay」を導入する。名前の由来は伊予。移動データや消費データを分析し、便利で効率的なインフラを作る。

7-5、将来の収益基盤の拡大**（キ）四国交通ホールディングス**

クリティカルマスを確保して継続的な投資を実現するため、四国全体を繋ぐ交通インフラ事業体を創設する。ITシステムや成功事例を横展開しMaaS事業を強固にする。

8、財務予測（別紙15）

2035年3月期に売上高775億円、営業利益47億円（営業利益率6.1%）、労働生産性10百万円を実現する。

9、コンセッションに対する考え方（別紙16）

当社は現時点では、コンセッションへの参加を見送る。訪日客によるアップサイドの取り込みは課題だが、限られる資源を空港ではなく、安定収益を得られる事業に集中投資するべきだと判断した。交通インフラが脆弱なままでは訪日客の急増に地域が耐えられないとも思料した。

（1）空港事業の見通しの是非

首都不動産が提示した事業計画は国内・国際線ともに一律に乗降客数が増加する計画だ。原価も保守的に見積もられており、前提に疑義がある。愛媛空港がコロナ禍前でも赤字であったことと、全国の空港コンセッションの苦戦を鑑みると黒字化は容易ではないと判断する。

（2）不参加による機会損失の想定

全国の競合がコンセッションを足がかりに参入し、競争が激化することで当社のシェアが奪われる懸念がある。また、当社が不参加の場合は、玄関口での接点を持ちづらく、旅行客増の直接の恩恵を得られない可能性はある。

（3）インバウンドの恩恵の受け方

インバウンドは好不調の波が激しい。訪日客に頼らずに安定的な利益を稼ぐ事業がまず必要だ。訪日客増加によるアップサイドの経済効果はホテルの客室の値上げや、当社の交通サービスの利用者増でも享受はできる。

10、組織能力の獲得（別紙17、18）**（1）ドライバーの確保**

各事業部の希望者に二種免許取得費用（30万円）を補助してオンデマンド交通のドライバー100人を確保。事業部の欠員はホテル事業撤退で浮く分で補充する。事業をまたいだ異動に社員が慣れていることが生きる。

（2）DXの旗振り

DX推進室を新設し草津氏をトップに据える。イーヨPay開発に合わせて社内の業務改革とデータ活用体制を整え、MaaSプラットフォーム開発につなげる。C社の51%の株式を約5億円で取得して傘下に収める。相乗りを含めた効率的なルート開発にはF大学との共同実証を目指す。

（3）継続的なイノベーション

探索専門のグループを新設し、行動様式を変える。

別紙1 事業の状況と外部環境

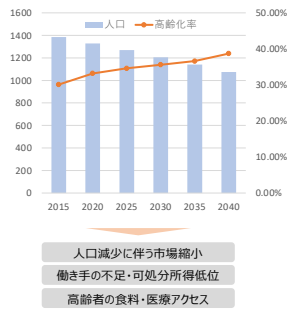
外部環境分析

- アイヒメが基盤とする愛媛県は高齢化・人口減少が急速に進む
- 働き手の不足、高齢者の食料アクセス問題等、生活基盤の脆弱性が課題

事業の状況

愛媛県の人口減少と高齢化率の高まり

顧客市場	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 交通・小売・ホテルと多角的に事業を営むため、愛媛県に在住する個人、国内外旅行者など、幅広い顧客を持つ ✓ 市場は、愛媛県に限定される。人口減少により市場の縮小が見込まれる。
競合	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 各事業ごとに競合は存在するが、鉄道・路線バスは地域インフラを担っているため、競合企業は存在しない。 ✓ コンセプションの影響により、ホテル事業は競争が激化する可能性がある
自社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 交通・小売・ホテルを営み、愛媛県のインフラを担うことから顧客基盤が強みとなっている。 ✓ 創業100年超、従業員1,500名を抱え、地域の顔である。安定的な事業を営んできたことで、変革意識は低い



出所：愛媛県庁：「愛媛県の現状及び課題」より作成
<https://www.pref.ehime.jp/comment/30-02-23/outsu/documents/01-05honbun.pdf>

人口減少に伴う市場縮小
 働き手の不足・可処分所得低位
 高齢者の食料・医療アクセス

別紙2 交通事業（鉄道・バス・タクシー）

内部環境分析

- 地域の交通インフラとして、鉄道からバス・タクシーへと経営基盤を拡大。愛媛の地元の足として機能
- 一方で郊外の低採算路線への対処、2024年問題に対する新たな打ち手が必要

PEST分析（外部環境分析）

VRIO分析（内部環境分析）

政治	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 路線バスは地域インフラであり赤字補填がなされる ✓ 2024年問題や環境問題に対応するための各種補助制度が充実
経済	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 運営コストの増加 ✓ アフターコロナの需要増により乗員数増加
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2024年問題による人員不足の顕在化 ✓ 企業の環境意識の高まり
技術	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 環境配慮：EVバス ✓ 自動運転技術（開発途上）

価値	△	利用者が少なく、郊外に不採算路線も抱える
希少性	○	✓ 愛媛県唯一の地域鉄道
模倣困難性	○	✓ 愛媛県唯一の地域鉄道
組織	○	✓ タクシー、バスの運転手を抱える

課題①

- ✓ 2024年問題による人員不足の顕在化
- ✓ 企業の環境意識の高まり

別紙3 小売事業（スーパーマーケットアイヒメ）

内部環境分析

- 愛媛県の小売市場の25%のシェアを有している。また当社の営業利益のうち殆どが小売事業から
- 高齢化に伴う買い物難民問題など、新たな経営課題への対処が必要

PEST分析（外部環境分析）

VRIO分析（内部環境分析）

政治	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 食料品アクセス問題に対する国の支援策の充実
経済	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 仕入・調達・運営コストの増加 ✓ マーケット縮小・成熟化
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 高齢化、免許返納等に伴う、食料品アクセス問題の顕在化 ✓ アクセス難民は40%超と全国平均より高い
技術	<ul style="list-style-type: none"> ✓ セルフレジ、デジタルサイネージ、AIカメラなど、省人化技術の高度化

価値	○	✓ 愛媛県下に41店舗うち松山市内に20店舗を有し、高いシェアを維持
希少性	×	✓ 競合スーパーも松山市内には同数の店舗を有し、希少性はない
模倣困難性	△	✓ 地元企業として他のスーパーチェーン対比地域密着に強み
組織	○	✓ 地元の従業員が多く、地域との密着度が高い

課題②

- ✓ 高齢化、免許返納等に伴う、食料品アクセス問題の顕在化
- ✓ アクセス難民は40%超と全国平均より高い

別紙4 ホテル事業（イーグレット、イーグレットBiz）

内部環境分析

- 旅行者向けとビジネス客向けを展開する
- 観光地や駅前的好立地に展開しているものの、稼働率は30-50%代の低位で推移している

PEST分析（外部環境分析）

VRIO分析（内部環境分析）

政治	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 観光立国基本推進法案の制定（2023年3月） ✓ インバウンド、バリアフリー化、省エネ対策等を見据えた補助金が充実
経済	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国内旅行者は人口減少に伴い減少傾向 ✓ 日本全体において海外インバウンドによる旅行者は増加
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 愛媛全体として人手不足感が高い ✓ 有効求人倍率 愛媛：1.53倍（全国平均+0.21倍）
技術	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ホテル事業におけるICT技術の進展

価値	○	✓ 自社鉄道の各駅周辺に11棟保有
希少性	×	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ホテル稼働率が30-50%と低い ✓ 競合との差別化はできていない
模倣困難性	○	✓ 愛媛、松山の主要な移動経路を押さえており、他のホテル事業者には真似が難しい取り組みが可能
組織	○	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 競合に比べて人員に余裕 ✓ 予算減により乗客に向けた打ち手不足

課題③

- ✓ ホテル稼働率が30-50%と低い
- ✓ 競合との差別化はできていない

別紙5 当社のポートフォリオ分析

課題分析

- 交通網を生かした多角化を進めてきたが、ホテル事業は見切りが必要になっている
- 3つの事業を併せ持つことで、競合との差別化戦略を練りやすい

バリュー・ポートフォリオ（事業再構築）

プロダクト・ポートフォリオ（資源配分）

2つのポートフォリオの組み合わせ

- ✓ 交通はビジョンとの整合性は高いが、企業価値への貢献は低い。小売は収益面で企業価値を支えている。
- ✓ ホテルはビジョンへの合致が低いが、稼働率を高め、地域に開放することで企業価値に貢献可能

- ✓ 「金のなる木」のはずの交通がキャッシュを産めていないので効率化が必要。
- ✓ 小売はシェアを伸ばせば、金のなる木に育つ可能性あり。
- ✓ ホテルはインバウンドを見込めば市場は成長する。

金	花	鳥	負け犬
木	形	見	
小売	交通	ホテル	
本業	交通	ホテル	
課題	交通	ホテル	
機会			
見切り			

小売はビジョンとの整合性が高く、収益にも貢献している。シェア拡大を目指す
 交通はビジョンにマッチし、圧倒的なシェアを誇るが、成長余力が乏しく効率化も課題
 新たな機会を見つられず、将来への投資がされていない
 稼働率が低く、インバウンド頼みで成長力に疑問。不稼働部分は見切りが必要

別紙6 当社の財務余力

課題分析

- コロナ禍前より増収ではあるが、今後の成長性・収益性に課題がある
- 愛媛県の人口減少を見据え、労働生産性を高めてい必要がある

	2019	2020	2021	2022	2023
売上高 (百万円)	59,408	60,522	58,709	50,481	63,733
営業利益 (百万円)	1,263	1,412	△ 1,173	216	934
税引後当期純利益 (百万円)	869	999	△ 292	742	931
PCF	2,310	1,713	△ 851	△ 523	1,456
現預金	9,901	12,104	13,332	13,889	11,684
有利子負債	21,129	22,143	23,994	24,638	21,463
ネットキャッシュ	△ 11,228	△ 10,039	△ 10,762	△ 10,749	△ 9,779
成長性					
売上高増率 (%)	-	1.9%	-2.8%	-13.1%	23.1%
営業利益率 (%)	44.5%	45.3%	37.0%	37.1%	39.0%
稼働率 (%)	42.4%	43.0%	39.1%	36.7%	37.6%
売上高営業利益率 (%)	2.1%	2.3%	-2.1%	0.4%	1.5%
交通事業営業利益率 (%)	-1.4%	-1.4%	-41.5%	-14.7%	-5.7%
小売事業営業利益率 (%)	2.8%	2.9%	3.0%	3.1%	3.2%
ホテル事業営業利益率 (%)	7.5%	8.9%	-28.7%	-18.8%	-4.8%
売上高当期純利益率 (%)	1.5%	1.7%	-2.0%	1.3%	1.5%
効率性					
従業員総数 (人)	2,97	1,47	1,31	1,30	1,44
売上高従業員数 (円)	2,54	3,26	4,10	4,62	4,18
従業員営業利益 (円)	13.43	13.66	14.88	16.24	14.25
売上高営業利益 (円)	40.36	45.81	47.21	42.42	43.89
従業員当期純利益 (円)	24.39	28.89	28.22	21.56	25.46
安全性					
自己資本比率 (%)	32.1%	32.2%	30.1%	30.8%	34.0%
流動比率 (%)	174.0%	153.3%	232.9%	216.5%	206.2%
有利子負債比率 (%)	52.7%	52.2%	54.0%	54.3%	49.5%
元金償還性 (月)	2.0	2.4	2.8	2.9	2.2
生産性					
労働生産性 (円)	8.0	8.0	7.4	8.1	8.0

自己資本比率：34%
流動比率：206%
フリーキャッシュフロー：15億円
ネットキャッシュ：▲100億円
売上高営業利益率：1.5%

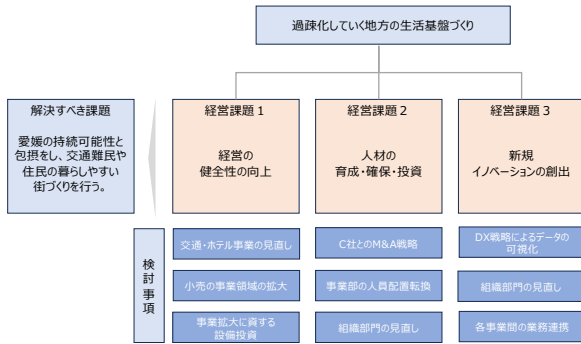
効率化による収益性の改善が必要

別紙7 アイヒメが対処すべき課題

方向性の提示



- 先細りしていく地方において、既存の保有資源を見直し、選択と集中を図る
- 戦略の見直しに合わせて、新たな組織能力の獲得も必要になる



別紙9 打ち手の検討

戦略の方向性



- 効率化によって成長投資のための資金を捻出、包摂策とセットで地域の理解を得る
- 先細りに耐えられる地域の生活基盤作り、収益力の強化を優先する

戦略の方向性	具体的な打ち手	外部環境の課題解決		内部環境の課題解決		実現性		優先順位	結論
		高齢化	人口減少	組合・参入	人手不足	低収益	成長の鈍化		
生活基盤の集約	郊外小売店の閉鎖	x	x	x	x	x	x	x	単独の施策で許容度が低くても 包摂策とセットなら実現性 はある
	不採算バス路線再編	x	x	x	x	x	x	3	
	駅前ホテルの機能強化	x	x	x	x	x	x	6	
効率化と包摂の両立	遠後温泉のホテル事業譲渡	x	x	x	x	x	x	1	他の施策のための資金捻出を優先。DX案件は開発力を外部から補強。包摂策は 生活基盤の集約を後押し するため、結果的には 収益改善 につながる
	イーヨPayの導入	x	x	x	x	x	x	4	
	貨客混載	x	x	x	x	x	x	5	
	オンデマンド型定額タクシー	x	x	x	x	x	x	2	
	小売に遠隔診療拠点	x	x	x	x	x	x	8	
収益基盤の拡大	ドローン配送	x	x	x	x	x	x	x	【空港】は人口減対策への処方箋ではあるが、内部環境に照らすと 優先度が低い
	自動運転バス	x	x	x	x	x	x	x	
	空港コンセッション	x	x	x	x	x	x	x	
	他県への小売り進出	x	x	x	x	x	x	x	
	四国交通HD	x	x	x	x	x	x	7	

別紙11 街の機能集約

中長期戦略



- ホテルの不稼働部分を地域住民向け施設に転換。稼働率を向上する
- 買い物ついでに、入浴や定期受診が可能。娯楽や食堂でコミュニティも創設



別紙8 戦略の方向性

戦略の方向性



- 「人と街と社会を繋ぐ生活インフラ」として四国最大の松山市でコンパクトシティを先導
- 地域・社会全体の包摂を前提としながら、事業効率化と将来の需要創出に向けた投資を先行

		これまで	これからの10年	その先
アイヒメの状況	事業環境	✓ 地元の雄として、地域の社会インフラを担う ✓ 鉄道を軸に多角化し、経営基盤を拡大	✓ 地域人口減少、高齢化 ✓ 優秀な人手不足 ✓ サービスの需給ギャップの拡大	✓ 国内総人口一億人割れと超高齢化社会の到来
	経営上のポイント	✓ 最低限の生活アクセスの確保 ✓ 各事業の健全化	✓ 持てる資源を活用した地域の生活基盤の確保 ✓ 交通・小売・ホテルを組み合わせた利便の提供	✓ 地域基盤の整備ののち、外部の成長を取り込む

今なすべきこと

「人と街と社会を繋ぐ生活インフラ」として、100年続く愛媛とアイヒメの未来のために

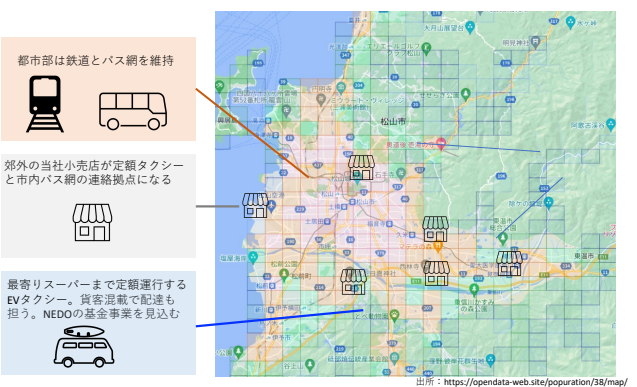
- 生活基盤の集約とコミュニティの創設
- 効率化と包摂の両立
- 収益基盤の拡張と将来への投資

別紙10 人口ヒートマップに合わせたMaaS網の構築

短期戦略



- マスの色が**赤い人口集中の都市部**は従来の鉄道とバス網を維持する
- マスの色が**青や緑の郊外**は**オンデマンド型の定額タクシー**を運行する

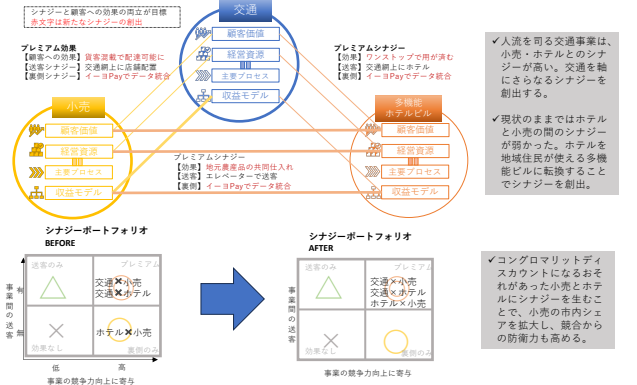


別紙12 イーヨPayがつなぐシナジー

戦略シナジー

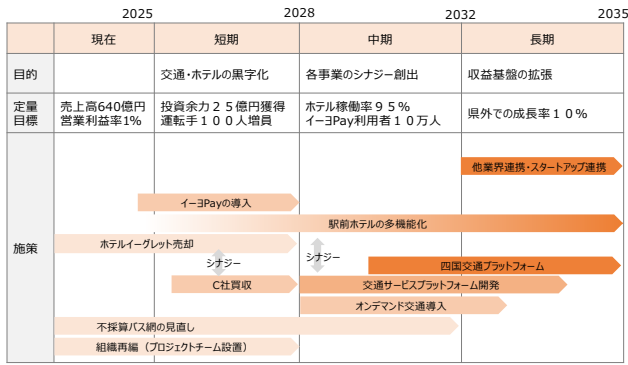


- イーヨPayが交通・小売・ホテルのデータを統合して裏側のシナジーを創出
- 駅前ホテルの多機能化で小売とホテルのシナジーを新たに創出



別紙13 戦略ロードマップ

戦略全体像



別紙14 人・モノ・金の流れ

戦略シナジー

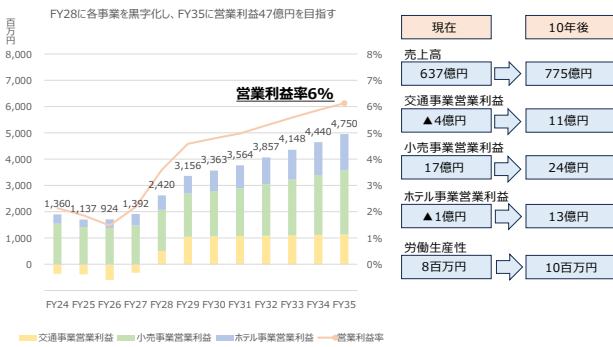
・ 事業ポートフォリオを見直し、経営資源の再配分を行う
・ 必要資金の捻出において、ホテルイーグレットを売却し、設備投資費用にあてる

	現在	FY2025	FY2026	FY2027以降
ヒト	交通: 669人 小売: 515人 ホテル: 313人 本社: 25人	ホテルの従業員93名を小売・交通事業部へ	社員からドライバーを100名育てる	5名をホテルに残し残り15名を別事業部へ
モノ	固定資産283億円 交通インフラ、店舗 ホテル	ホテルイーグレット売却 C社M&A	バスを100台売却 EV車両100台購入	イーグレットBiz リニューアルOPEN
カネ	現金預金116億円 有利子負債214億円	ホテルイーグレット売却 +25億円 C社M&A ▲5億円	オンデマンド交通プラットフォーム開発 ▲10億円 EV車両購入 ▲3億円	イーグレットBiz改装費用 ▲3億円 (以降毎年1棟ずつ行う)

別紙15 財務予測

財務戦略

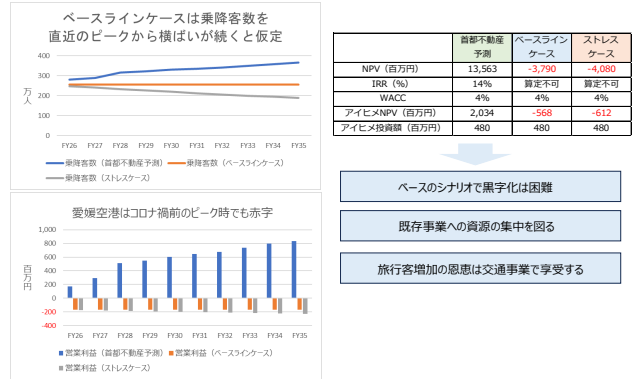
- 交通事業とホテル事業を黒字転換させる
- 小売依存から脱却し、全事業で利益を確保する



別紙16 コンセッションに対する考え方

コンセッション

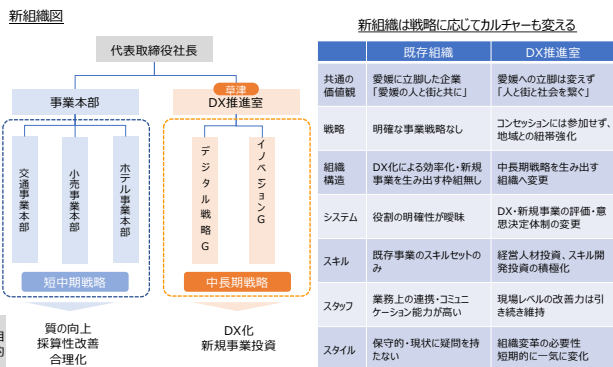
- ベースラインでは黒字化が困難と想定
- 首都不動産の予測通り訪日客が増えるとしても、内部環境に照らして優先度は低い



別紙17 組織戦略

組織戦略

- DX推進室を設置。デジタル戦略グループが組織とビジネスのDX化を推進。イノベーショングループは大企業・スタートアップ等とのアライアンスを目的に設置
- 当社の強みである組織的な連携の文化を残しつつ、両利きの経営ができる企業文化を育成



別紙18 提携戦略

提携戦略

- 新規事業検討プロジェクトチームでリストアップした企業及び追加探索した企業とのアライアンスを進める

<p>宇和島徳洲会病院</p> <p>宇和島徳洲会病院と連携協定締結。駅前ホテル跡地に医療モールを新設し、共同運営</p> <p>時期 : 2027年3月期 投資額 : 業務提携 関係部署 : ホテル事業</p>	<p>大学発スタートアップ: C社</p> <p>C社をM&Aし、交通サービスのプラットフォーム開発を促進。アイヒメが持つ、交通インフラのアクセラレーターを最大限に活かしながらデータ収集、解析を行い、地域に寄り添ったMaaS事業を展開</p> <p>時期 : 2025年3月期 投資額 : 5億円 関係部署 : 交通事業部・DX推進室</p>
<p>離島専門ECサイト: H社</p> <p>H社をM&Aし、「アイヒメ系列だけで買える」地元の名産品を独占販売し、競合他社との差別化を実現</p> <p>時期 : 2028年3月期 投資額 : 1億円 関係部署 : 小売事業部</p>	<p>四国交通ホールディングス</p> <p>クリティカルマスを確保して投資を実現するため、四国全体を繋ぐ交通インフラ事業体を創設</p> <p>時期 : 2030年3月期 投資額 : 業務提携 関係部署 : 交通事業部</p>

【BS：全社】

(単位：百万円)

エントリーNO. 162

	2024年3月期	2025年3月期	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	根拠
※ 売掛金及び受取手形	638	613	626	639	674	688	703	716	730	744	757	775	
※ 棚卸資産	2,551	2,452	2,505	2,557	2,695	2,753	2,810	2,866	2,921	2,974	3,026	3,101	
※ 買掛金及び支払手形	4,518	4,347	4,459	4,599	4,736	4,871	5,004	5,134	5,251	5,366	5,478	5,637	

【FCF：全社】

(単位：百万円)

	2024年3月期	2025年3月期	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	根拠
※ 営業CF	5,601	5,454	5,392	5,446	6,296	6,733	6,899	7,061	7,297	7,522	7,748	7,965	
営業利益	1,360	1,137	924	1,392	2,420	3,156	3,363	3,564	3,857	4,148	4,440	4,750	
法人税等	△ 408	△ 341	△ 277	△ 418	△ 726	△ 947	△ 1,009	△ 1,069	△ 1,157	△ 1,244	△ 1,332	△ 1,425	税率30%
減価償却費	4,525	4,582	4,541	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	
減価償却費_イーヨPAY		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
減価償却費_交通プラットフォーム	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
減価償却費_バス売却	0	0	0	△ 224	△ 224	△ 224	△ 224	△ 224	△ 224	△ 224	△ 224	△ 224	
減価償却費_イーグレットBiz改装工事	0	0	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	
△運転資金	125	46	△ 46	△ 74	36	△ 62	△ 62	△ 61	△ 49	△ 48	△ 46	△ 66	
投資CF	△ 4,300	△ 3,450	△ 4,800	△ 4,800	△ 4,700	△ 4,600	△ 4,950	△ 4,800	△ 4,800	△ 4,800	△ 4,800	△ 4,950	
更新設備投資	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	既存事業計画では毎年43億円の更新設備投資が必要
ホテルイーグレットの事業譲渡		2,500											DCF法およびマルチプル法による試算
C社をM&A (51%取得)		△ 500											マルチプル法による算定
イーヨPAY		△ 150					△ 150					△ 150	デジタル通貨導入事例より参照
交通サービスプラットフォーム		△ 1,000					△ 200	△ 200	△ 200	△ 200	△ 200	△ 200	C社とのシステム開発費およびF社の人材のヘッドハンティング
タクシー追加購入			△ 200	△ 200	△ 100								オンデマンド交通対応のための追加投資
イーグレットBiz改装工事			△ 300	△ 300	△ 300	△ 300	△ 300	△ 300	△ 300	△ 300	△ 300	△ 300	1棟3億円で改装工事を実施する
※ 残存価値												322,868	割引率は4%として計算のこと
※ FCF	1,301	2,004	592	646	1,596	2,133	1,949	2,261	2,497	2,722	2,948	325,882	

	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	根拠
※ 営業収益	2,418	2,548	2,774	2,838	2,905	2,954	3,015	3,082	3,150	3,217	首都不動産作成計画を使用_以下同様
※ 航空事業	1,094	1,132	1,250	1,286	1,324	1,348	1,382	1,420	1,458	1,496	
※ 乗降客数(万人)	281	290	316	323	331	336	342	350	358	367	
※ 保安料	295	305	331	339	348	353	359	367	376	385	
※ 着陸料	731	758	842	869	896	914	940	967	994	1,021	
※ 停留料	68	70	76	78	80	81	83	85	88	90	
※ 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	
※ 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	
※ 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	
※ 人件費	104	108	112	116	120	124	128	132	136	140	
※ 保安費、その他物件費	539	539	539	539	539	539	539	539	539	539	
※ 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	
※ 非航空事業	906	910	914	941	945	949	975	979	983	1,010	
※ 人件費	124	128	132	136	140	144	148	152	156	160	
※ 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	
※ その他経費	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	
※ 営業利益	173	294	512	546	605	646	677	736	795	832	
※ 営業利益率	7.1%	11.5%	18.5%	19.2%	20.8%	21.9%	22.5%	23.9%	25.2%	25.9%	
※ 航空事業	-245	-211	-97	-65	-31	-11	19	53	87	121	
※ 営業利益率	-22.4%	-18.6%	-7.8%	-5.1%	-2.3%	-0.8%	1.4%	3.7%	6.0%	8.1%	
※ 非航空事業	418	505	610	611	637	658	658	683	708	711	
※ 営業利益率	31.6%	35.7%	40.0%	39.4%	40.3%	40.9%	40.3%	41.1%	41.9%	41.3%	

【出所一覧】

別紙 1 愛媛県庁「愛媛県の現状及び課題」

<https://www.pref.ehime.jp/comment/30-02-22koutsu/documents/01-02honbun.pdf>

別紙 2 日経グローバル No.445 2022.10.3「どうする、どうなる地域の鉄道」

別紙 3 日本経済新聞社「高齢者 4 人に 1 人 買い物弱者」

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO67511670Z11C20A2CC1000/>

別紙 3 農林水産省「行政による全国各地での支援施策」

https://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/access_sien.html

別紙 3 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「小売業に求められる収益モデルの再構築」

https://www.murc.jp/library/report/cr_230526/

別紙 4 観光庁「観光立国推進基本計画」

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/kankorikkoku/kihonkeikaku.html>

別紙 4 国土交通省「宿泊業における改革の取組み支援」

<https://www.mlit.go.jp/common/001200910.pdf>

別紙 4 愛媛県有効求人倍率

<https://www3.nhk.or.jp/matsuyama-news/20230502/8000015839.html>

別紙 4 NHK NEWS WEB 「EV バス」

<https://www3.nhk.or.jp/matsuyama-news/20230125/8000015069.html>

別紙 8 日経グローバル No.395 2020.9.7

地域公共交通、協調進めて再生

別紙 9 環境省「デジタル通貨を支えるシステム」

https://www.env.go.jp/policy/keizai_portal/B_industry/frontrunner/reports/r2engine22_finnovalley.pdf

別紙 1 0 オープンポータル「愛媛県人口ヒートマップ」

<https://opendata-web.site/popuration/38/map/>

別紙 1 3 日経グローバル No.373 2019.10.7

MaaS 移動革命は地域を変えるか

別紙 1 4 日経グローバル No.380 2020.1.20

SDGs でまちづくり コンパクトシティ、公共交通設備に弾み

別紙 1 8 宇和島徳洲会病院ホームページ

<https://www.uwatoku.org/>

別紙 1 8 みちのりホールディングスホームページ

<https://www.michinori.co.jp/>