

2027年3月期 第1四半期 決算補足説明資料

2026年8月5日

アルピコホールディングス株式会社
(東証スタンダード 証券コード 297A)



有明山と燕岳

目次

1. 2027年3月期 第1四半期決算概況・・・・・・・・・・	2頁
2. 2027年3月期 業績見通し・・・・・・・・・・	16頁
3. 長期ビジョン及び中期経営計画の概要・・・・・・・・	34頁
APPENDIX アルピコグループの特徴・強み・・・・・・・・	40頁

« 注意事項 »

- 本資料は、当社及び当社グループの情報提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。投資をされる際は、ご自身の判断と責任で行われますよう、お願いいたします。
- 本資料は、当社及び当社グループの見通し、将来に関する計画、経営目標等が記載されています。これらの将来の見通し等に関する記述は、現時点で入手可能な情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づき当社が作成しております。実際の業績は、様々な要因により予想数値と異なる可能性があります。
- 当社及び当社グループ以外に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。
また、本資料は2026年6月30日現在のデータに基づいて作成しております。本資料の転載はご遠慮ください。

1. 2027年3月期 第1四半期決算概況

エグゼクティブ・サマリー: 2027年3月期 第1四半期総括と通期業績見通し

2027年3月期 第1四半期 総括

営業収益 **26,425**百万円 (前年同期比103.4%)

営業利益 **653**百万円 (前年同期比 92.3%)

- 業績は概ね想定どおりに推移しました。
- 流通、運輸、観光事業における顧客の増加、運賃や商品価格の改定に加え、2025年10月の「デリシアミールズ」1店舗の新規出店及びアルピコタクシー 1 営業所の新規開設による一定の効果等により、営業収益は前年同期比で増収となりました。
- コスト面では生産性向上等の施策を講じたものの、中東情勢等を背景としたエネルギー価格の高騰、仕入原価の高止まり、及び人件費の増加に伴い、営業費が前年同期比3.7%増となりました。これらのコスト増の影響を完全には補いきれなかった結果、営業利益、経常利益及び親会社株主に帰属する四半期純利益は、いずれも前年同期比で減益となりました。

2027年3月期 業績見通し

- 通期業績予想は営業収益110,000百万円（前期比102.4%）と増収を見込む一方、中東情勢等を背景としたエネルギー価格の高騰や仕入原価の高止まりが継続するものと想定しております。生産性向上等の施策を講じるものの、コスト増の影響を完全には補いきれず営業利益3,700百万円（前期比94.5%）を見込んでおります。
- トピックス
 - ✓ 観光事業・・・諏訪湖畔に複合施設「Suwa no Wa(すわのわ)」を2026年4月にオープン
 - ✓ 不動産事業・・・グループの不動産管理・開発及び飲食物販サービスを統括・運営する子会社アルピコアセットデザイン(株)を2026年6月に設立
 - ✓ M&A・・・2026年4月に(株)MAG・MAG（Webサイト、デザイン制作等）が、2026年5月に(株)ハーベスト（白馬エリアで不動産(宿泊施設)賃貸業）がグループ入り

2027年3月期 第1四半期決算（連結）

■ 連結損益計算書

- 営業収益は前年同期を上回ったものの、売上原価や販売費及び一般管理費の増加が利益を圧迫し、営業利益、経常利益及び四半期純利益は減益となりました。

	2026年3月期 第1四半期累計期間		2027年3月期 第1四半期累計期間		
	実績（百万円）	構成比（%）	実績（百万円）	構成比（%）	前年同期比（%）
営業収益	25,568	100.0	26,425	100.0	103.4
流通事業	19,052	74.5	19,524	73.9	102.5
運輸事業	3,050	11.9	3,288	12.4	107.8
観光事業	2,993	11.7	3,154	11.9	105.4
不動産事業	316	1.2	294	1.1	92.8
その他のサービス事業	155	0.6	163	0.6	105.7
運輸業等営業費 及び売上原価	17,850	69.8	18,503	70.0	103.7
販売費及び一般管理費	7,008	27.4	7,268	27.5	103.7
営業利益	708	2.8	653	2.5	92.3
経常利益	646	2.5	551	2.1	85.3
四半期純利益	395	1.5	270	1.0	68.4

2027年3月期 第1四半期決算（連結）

■ 連結貸借対照表

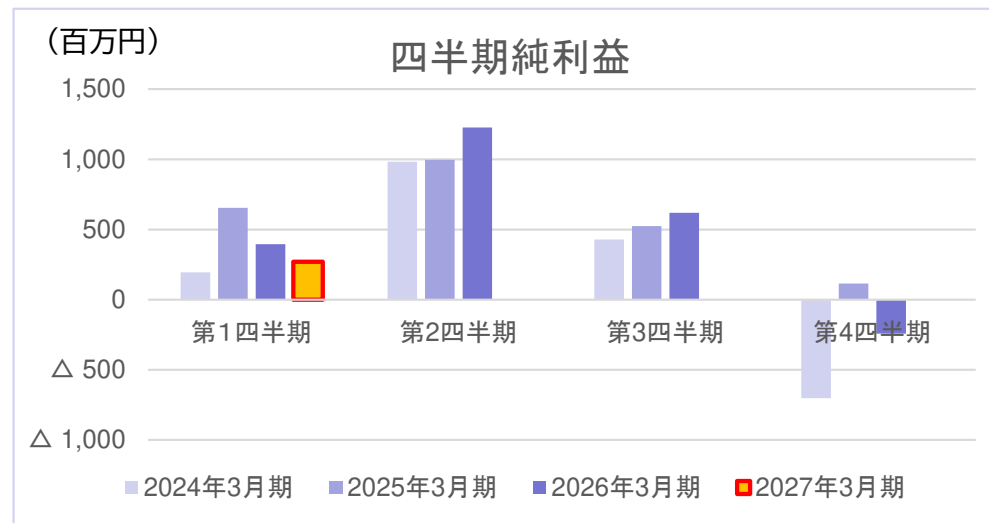
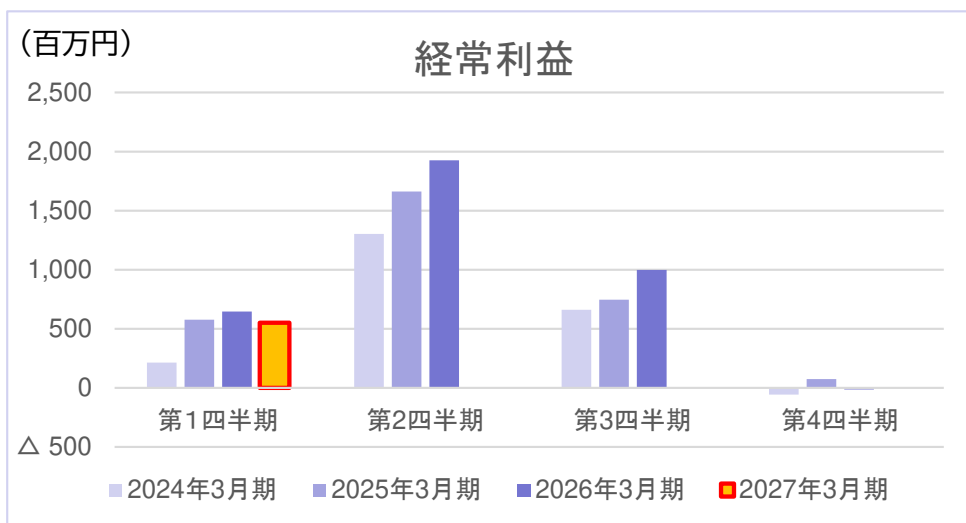
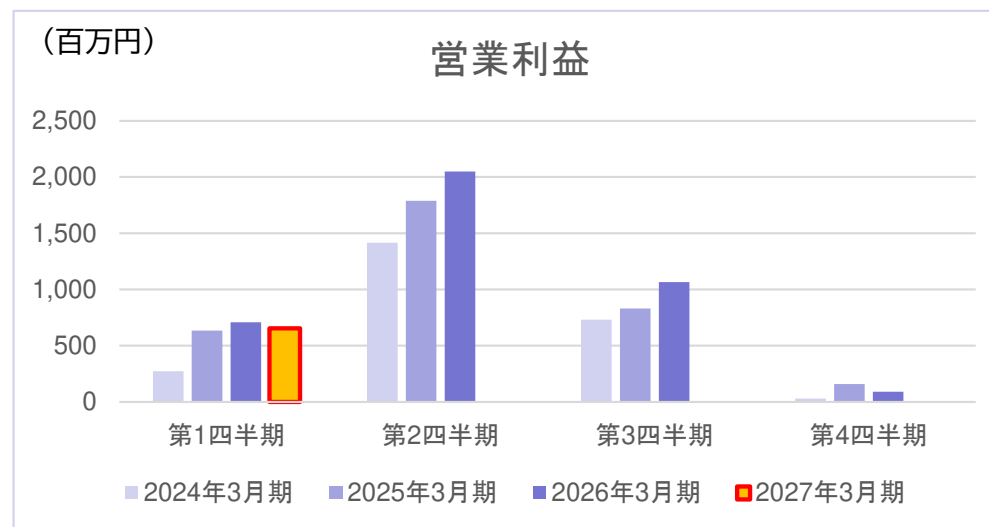
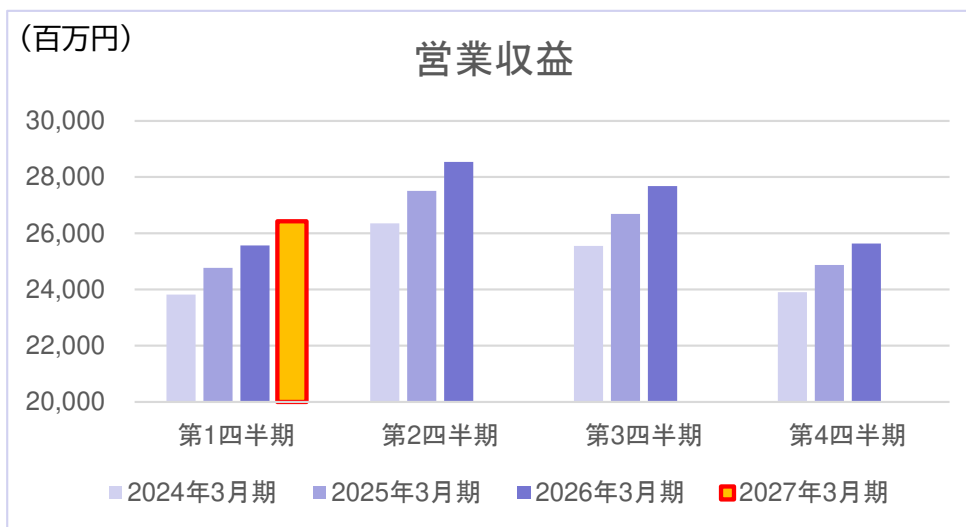
（単位：百万円）

	2026年3月期 前連結会計年度	2027年3月期 第1四半期	増 減	主な要因
流動資産	14,332	12,540	△1,791	現金及び預金・売掛金の減少
固定資産	45,849	45,587	△262	有形固定資産の減少、 関係会社株式の増加
資産合計	60,182	58,127	△2,054	
流動負債	18,758	18,428	△329	未払法人税等の減少、 賞与引当金の増加
固定負債	25,795	24,185	△1,610	長期借入金・リース債務 の減少
負債合計	44,553	42,613	△1,939	
純資産合計	15,628	15,513	△114	四半期純利益の増加、 剰余金の配当による減少
負債純資産合計	60,182	58,127	△2,054	

四半期業績推移（連結）

■ 四半期*（会計期間）業績

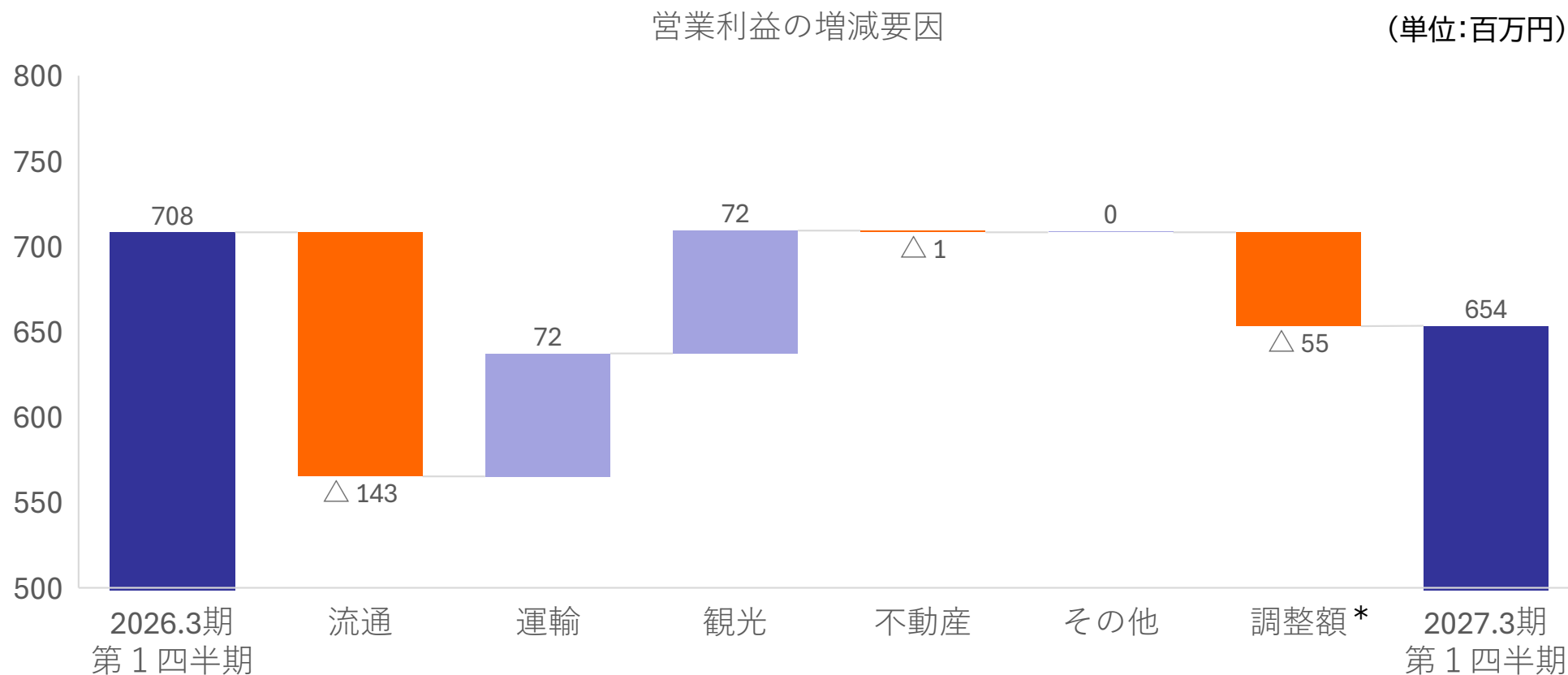
- 業績は概ね想定どおりに推移しております。なお、例年7月～9月が観光のハイシーズンとなるため、連結営業収益及び利益は、第2四半期の構成比が高くなる傾向が続いております。



2027年3月期 第1四半期セグメント別決算概要

■ 連結営業利益の増減要因

- 営業利益は、バスやタクシーの観光客利用増加に伴う運輸事業の伸長に加え、観光事業での客室の改装等の高付加価値化による客単価の上昇と旺盛な国内外の観光需要を背景に利益が伸びた一方で、流通事業は仕入原価の高騰や人件費の増加等が影響し減益となりました。



* セグメント間取引消去及び報告セグメントに帰属しない一般管理費等

流通事業：業績推移

■ 概況

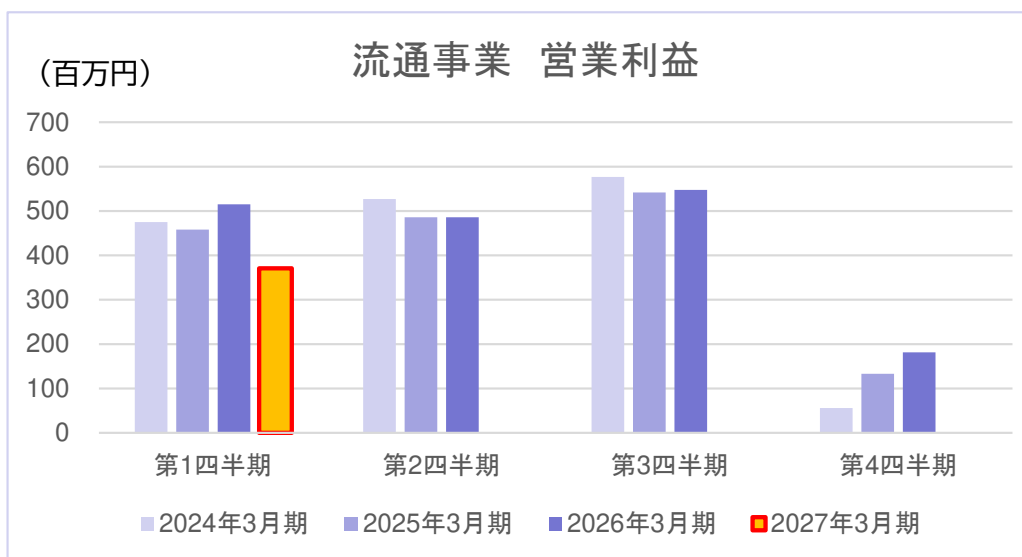
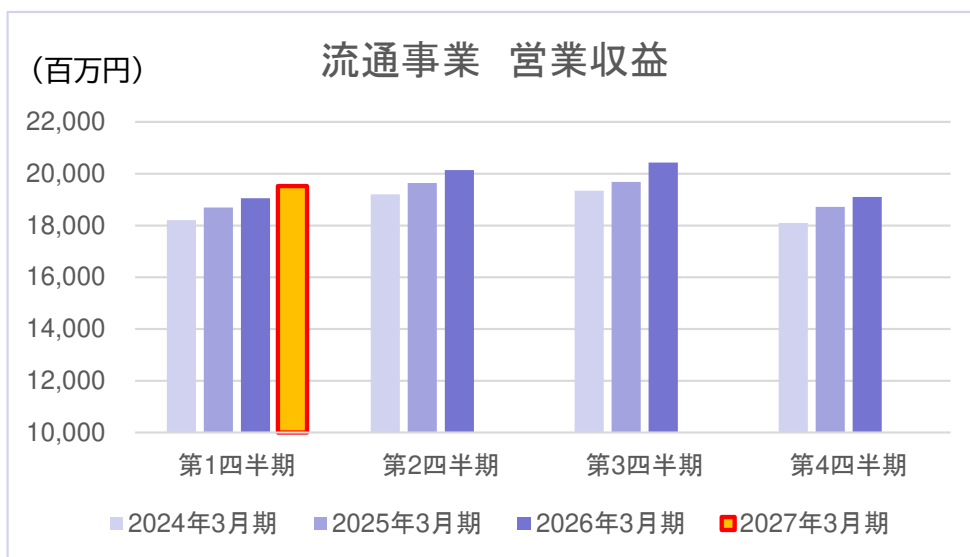
(単位:百万円)

	2025年3月期 第1四半期	2026年3月期 第1四半期	2027年3月期 第1四半期	前年同期比	
				差額	増減率(%)
営業収益*	18,694	19,054	19,525	470	2.5
営業利益*	458	515	371	△143	△27.8

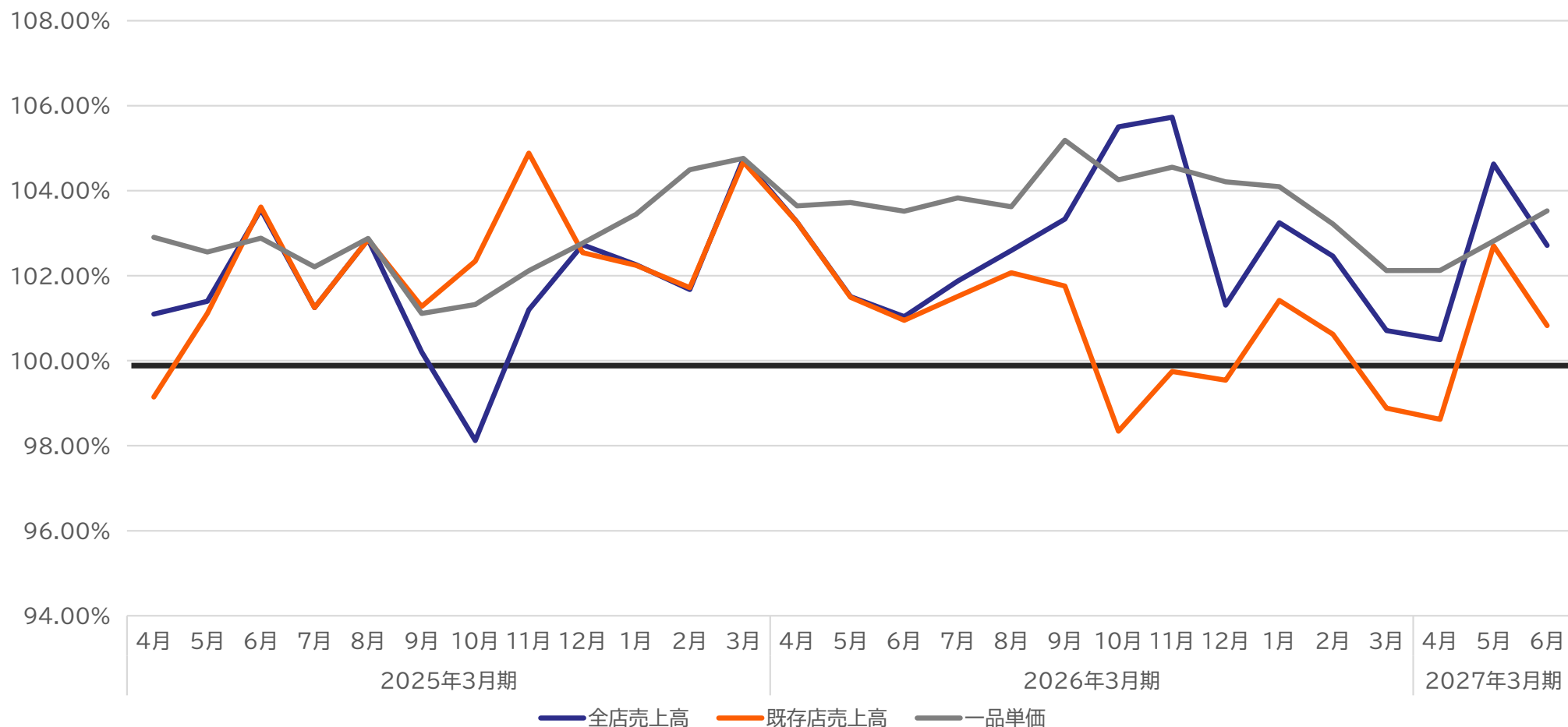
* 営業収益、営業利益は報告セグメントベース

- 商品価格の見直しによる単価や「デリシアミールズ川中島店」の新規出店（2025年10月）などが寄与し、増収となりました。
- 激化する競争環境のもと、仕入原価や包装資材の高騰分を全て価格転嫁することが困難であったことに加え、人件費等のコスト増加も重なり、減益となりました。

■ 四半期（会計期間）推移



<参考資料> 2027年3月期 第1四半期累計期間 売上高月別前年対比



※既存店売上高は、新規出店店舗を除外対象としています(開店後12か月間)。また大規模改装店舗についても閉店期間を含め同様に除外対象としています。

概況

- 2026年4月は相次ぐ競合出店により既存店では前年を下回りましたが、5月以降は回復傾向にありました。
- 第1四半期では、前期の「コメ不足特需」の反動がある中で、価格施策としてチラシ掲載商品価格などの見直しを行いました。また、中東情勢の影響により、ゴミ袋など「家庭用消耗品」の需要が高まり、一品単価が103%程度で推移した結果、全店の売上伸長率は102%程度で推移しました。

運輸事業：業績推移

■ 概況

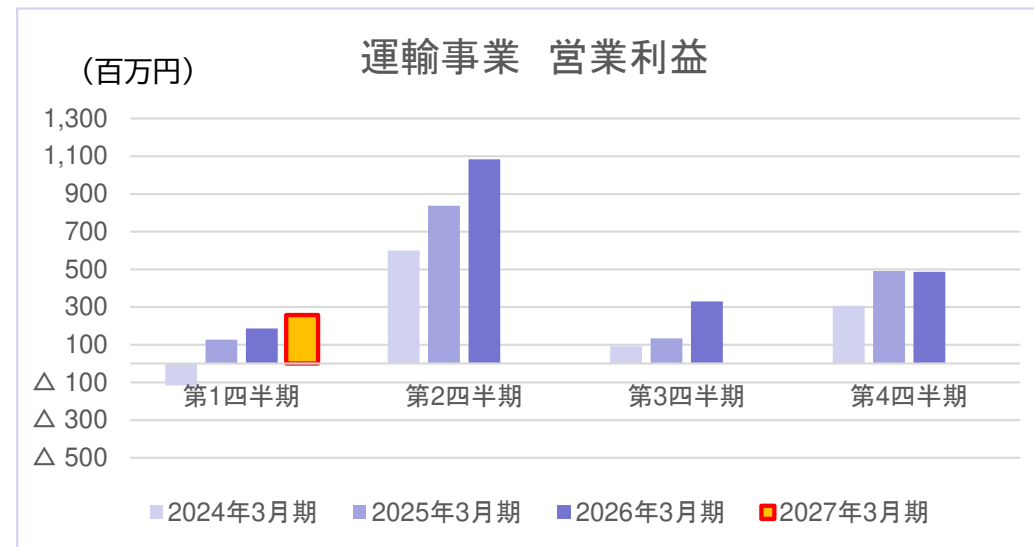
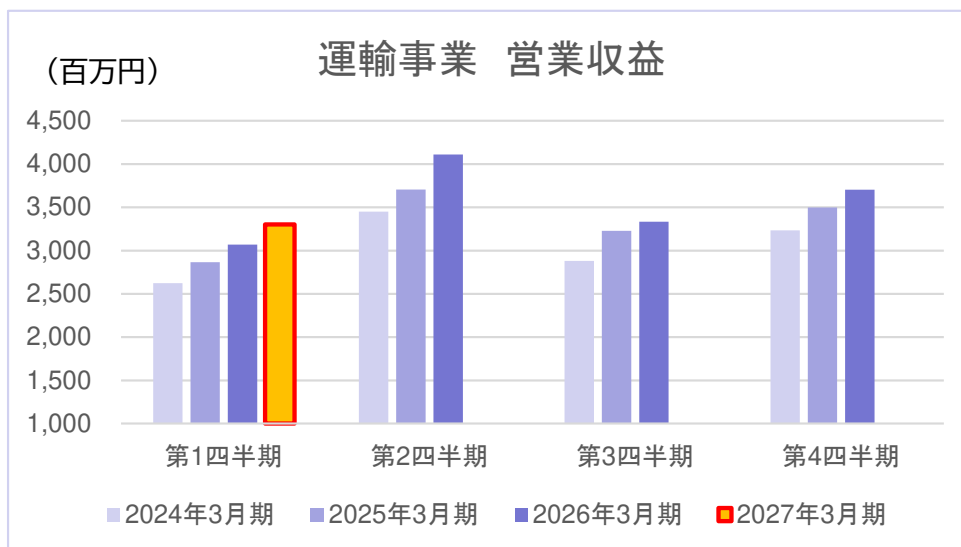
(単位:百万円)

	2025年3月期 第1四半期	2026年3月期 第1四半期	2027年3月期 第1四半期	前年同期比	
				差額	増減率 (%)
営業収益*	2,866	3,069	3,303	234	7.6
営業利益*	127	186	258	72	39.0

* 営業収益、営業利益は報告セグメントベース

- バス事業は、台風による影響が一部あったものの、5月の大型連休を中心に観光需要が旺盛に推移し、観光系路線や高速バスが収益増加に貢献し、増収となりました。タクシー事業は、上高地エリアにおける観光需要の取り込みや市内乗用部門の堅調な推移に加え、2025年10月に新設した「軽井沢営業所」の稼働も寄与し、増収となりました。

■ 四半期（会計期間）推移



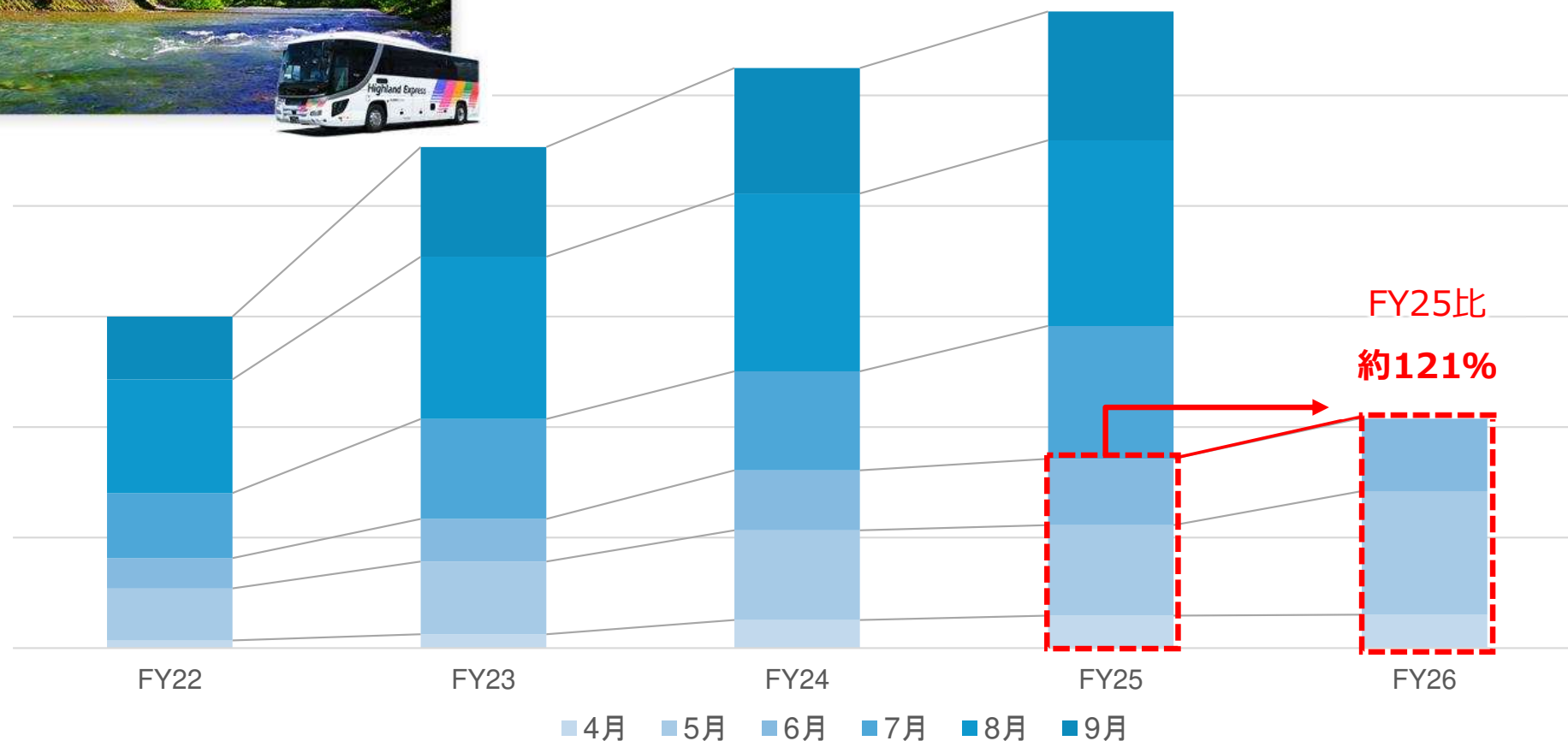
運輸事業：観光関連の路線バス需要

■上高地・乗鞍・白骨エリアの路線バス需要（乗降客数） ※夏期推移

- 一部天候不順の影響を受けたものの、第1四半期の乗降客数は前年同期比で増加しました。



(注) は第1四半期



観光事業：業績推移

■ 概況

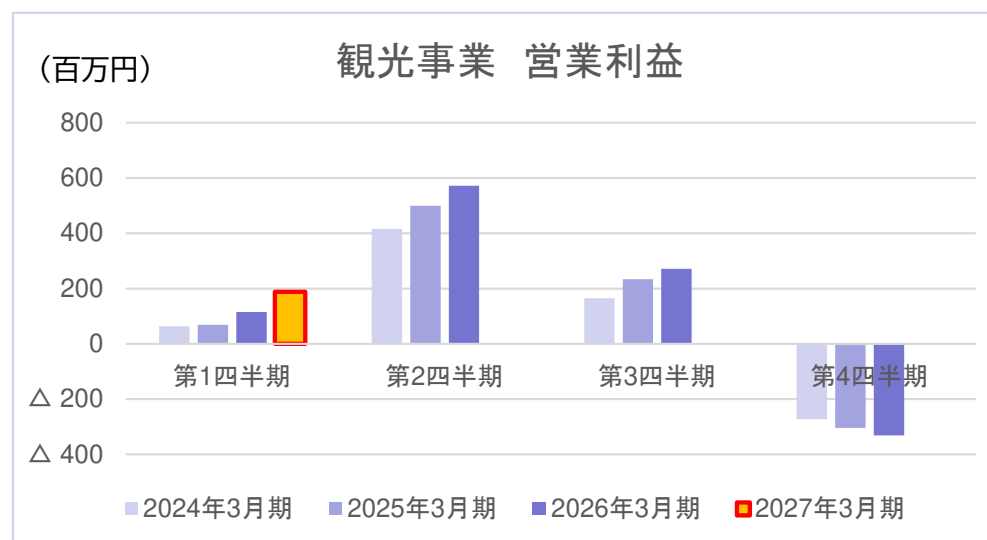
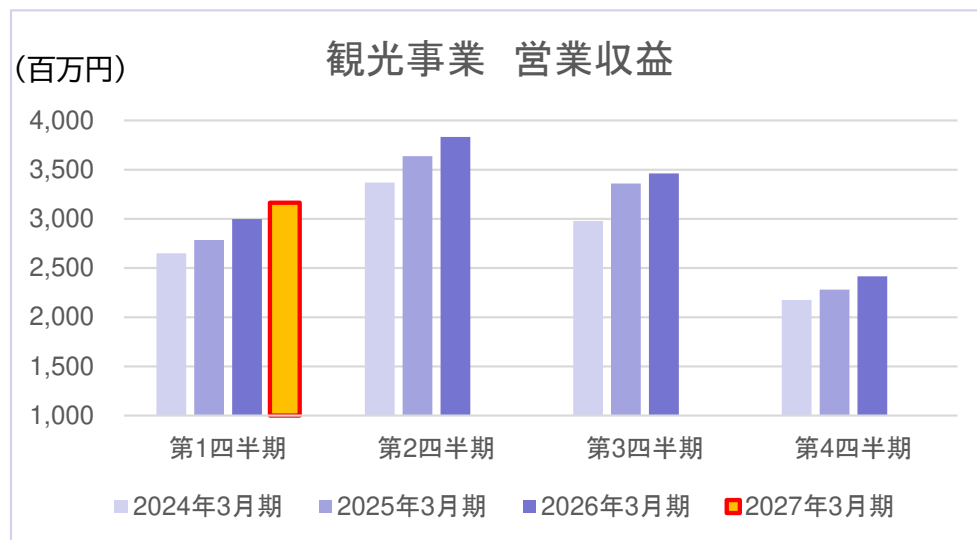
(単位:百万円)

	2025年3月期 第1四半期	2026年3月期 第1四半期	2027年3月期 第1四半期	前年同期比	
				差額	増減率 (%)
営業収益*	2,785	2,999	3,165	165	5.5
営業利益*	69	115	188	72	62.3

* 営業収益、営業利益は報告セグメントベース

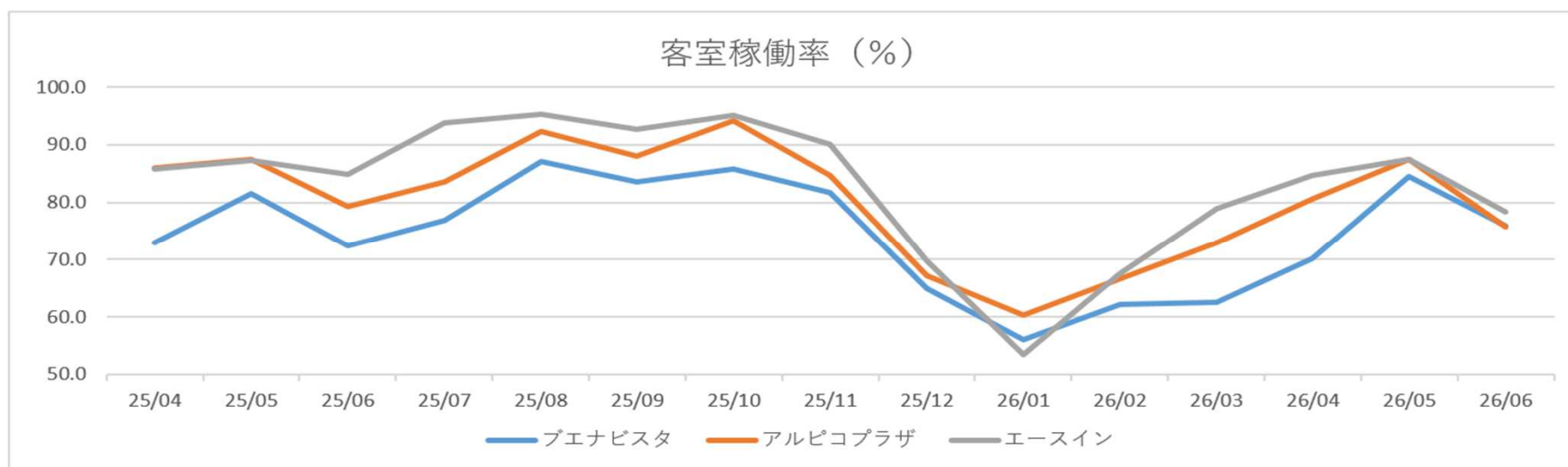
- ホテル・旅館事業は、国内外の観光需要を着実に取り込み、宿泊部門が牽引し増収となりました。
- サービスエリア事業は、繁忙日に天候不順が重なった影響等により減収となりました。
- 旅行事業は、法人需要及び教育旅行が堅調に推移したものの、主力の募集型ツアーが伸び悩み、減収となりました。

■ 四半期（会計期間）推移



<参考資料> 観光事業 ホテルの施設別稼働率と単価の推移

25/04 25/05 25/06 25/07 25/08 25/09 25/10 25/11 25/12 26/01 26/02 26/03 26/04 26/05 26/06																		第1四半期累計期間概況	
ブエナビスタ	客室稼働率 前年比	pt	3.3	2.9	3.0	3.4	4.3	3.7	2.3	2.4	3.5	-3.3	-1.4	-1.5	-2.7	2.9	3.4	中東情勢の影響によりインバウンドのキャンセルが多数発生する中、ネットを中心に受注強化を図るとともに、5月にはキャンセルになったインバウンドも回復、稼働率・客室単価ともに堅調に推移し、前年を上回る実績となりました。	
	室単価（ADR） 前年比	円	1,531	987	596	765	1,308	899	899	1,065	388	343	248	1,060	297	1,356	629		
アルピコ プラザ	客室稼働率 前年比	pt	-2.3	0.5	-0.2	-4.5	5.3	-0.8	0.8	-1.9	-0.2	-7.8	-4.9	-0.1	-5.5	-0.0	-3.5	需要動向に応じた単価設定で販売強化を進める中、稼働率は前年を下回ったものの、客室単価は前年を上回る水準で推移しました。特に5月は例年以上にイベントも多く、高単価で推移しました。	
	室単価（ADR） 前年比	円	1,322	2,291	774	1,815	1,437	941	1,867	1,616	1,096	402	577	916	1,048	1,756	1,277		
エースイン	客室稼働率 前年比	pt	-6.4	-3.8	3.1	3.2	0.8	-2.7	-2.2	15.2	1.5	-7.8	1.2	8.7	-1.1	0.3	-6.5	需要動向に応じた単価設定で販売強化を進める中、稼働率は前年を下回ったものの、客室単価は前年を上回る水準で推移しました。特に5月は例年以上にイベントも多く高単価で推移することができました。但し、6月については単価設定が高く稼働が前年を下回りました。	
	室単価（ADR） 前年比	円	1,125	1,576	799	644	1,416	903	1,066	589	45	279	-61	21	146	992	205		

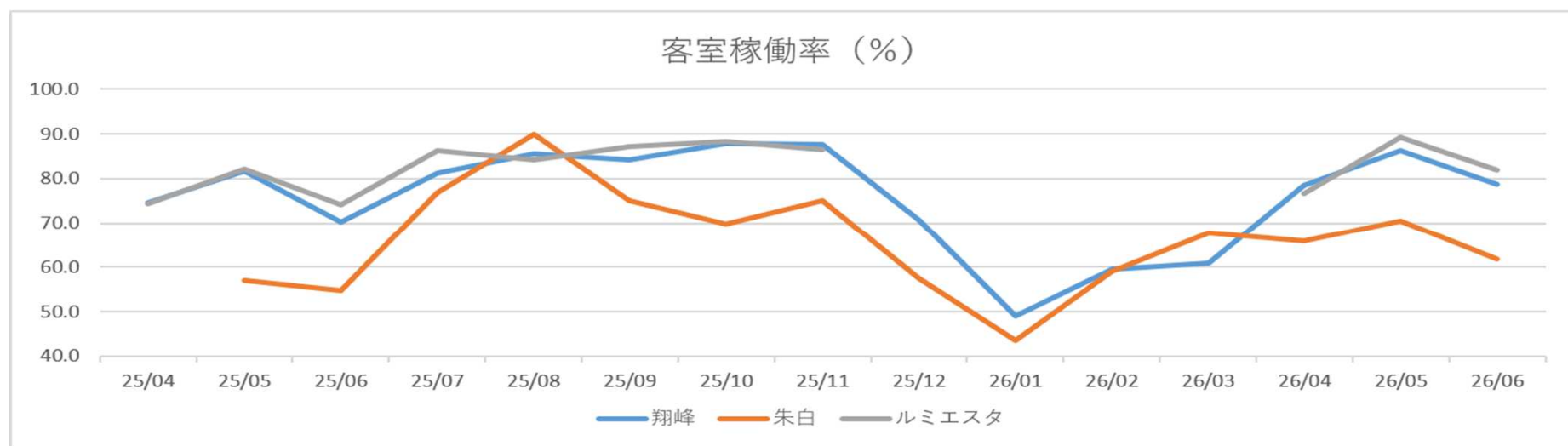


概況

- 各施設ともに高単価を維持して売上を最大化する販売戦略を採用し、また、5月はイベントにより稼働率とともに客単価が前期比で伸びました。

<参考資料> 観光事業 旅館の施設別稼働率と単価の推移

25/04 25/05 25/06 25/07 25/08 25/09 25/10 25/11 25/12 26/01 26/02 26/03 26/04 26/05 26/06																		第1四半期累計期間概況	
翔峰	客室稼働率 前年比	pt	-4.9	1.4	3.0	7.5	9.0	7.7	5.0	7.3	2.7	-1.4	-3.5	-9.8	3.9	4.6	8.5	個人・団体ともに好調で、稼働率・客単価ともに前年を大幅に上回る実績となりました。5月はイベントも多く、客単価・稼働率ともに大幅に前年を上回ることができました。	
	客単価 前年比	円	731	1,774	200	204	311	-1,033	959	1,190	247	564	1,323	317	793	1,587	1,103		
朱白	客室稼働率 前年比	pt	15.3		12.2	12.6	11.5	0.1	-9.8	-7.5	-3.4	昨年休館			13.5	7.0	需要動向に応じた販売強化を進める中、客単価は前年を下回ったものの、稼働率は前年を上回る水準で推移しました。6月は稼働を確保するため、単価の低い夕食なしのプランも販売したことで、前年の単価を下回る結果となりました。		
	客単価 前年比	円	2,626		3,058	4,424	6,910	4,995	5,598	5,103	5,077	昨年休館			-202	-826			
ルミエスタ	客室稼働率 前年比	pt	－	－	-3.5	4.9	-1.2	1.1	0.6	-0.5	冬期休館			2.3	7.1	7.8	6月は台風の影響による雨量規制により上高地エリアへアクセスができずキャンセルが発生しましたが、稼働率・客単価ともに前年を大幅に上回る水準で推移しました。		
	客単価 前年比	円	－	－	1,876	2,446	2,554	3,284	3,239	2,614	冬期休館			3,592	3,192	3,934			



概況

- 「朱白」は2025年5月にリニューアルオープンし、客単価が大幅に向上、課題であった平日の稼働も2026年1月以降改善しました。「翔峰」は2026年1月～3月の客室の一部改装により稼働は一時的に低下しましたが、第1四半期は前年同期を上回る売上を確保しました。

不動産事業：業績推移

■ 概況

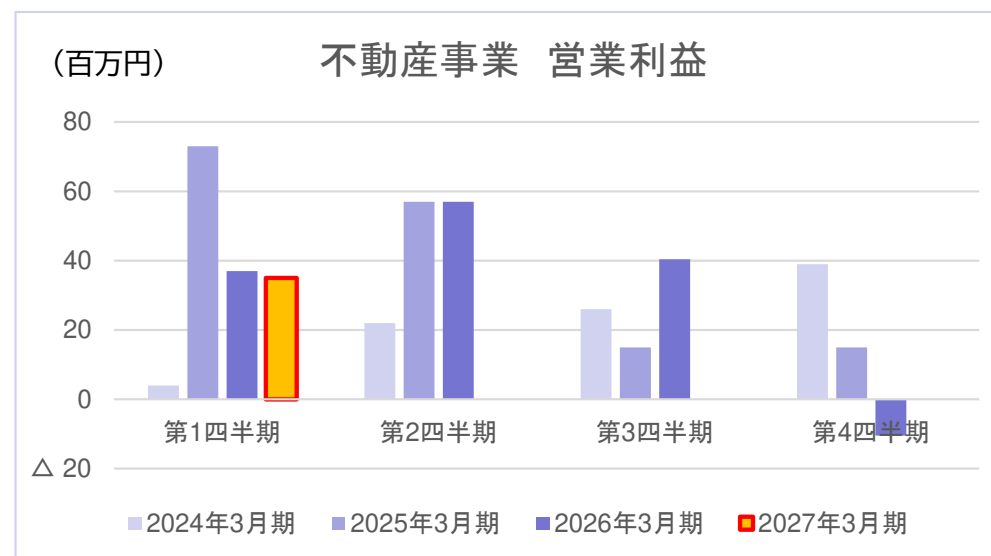
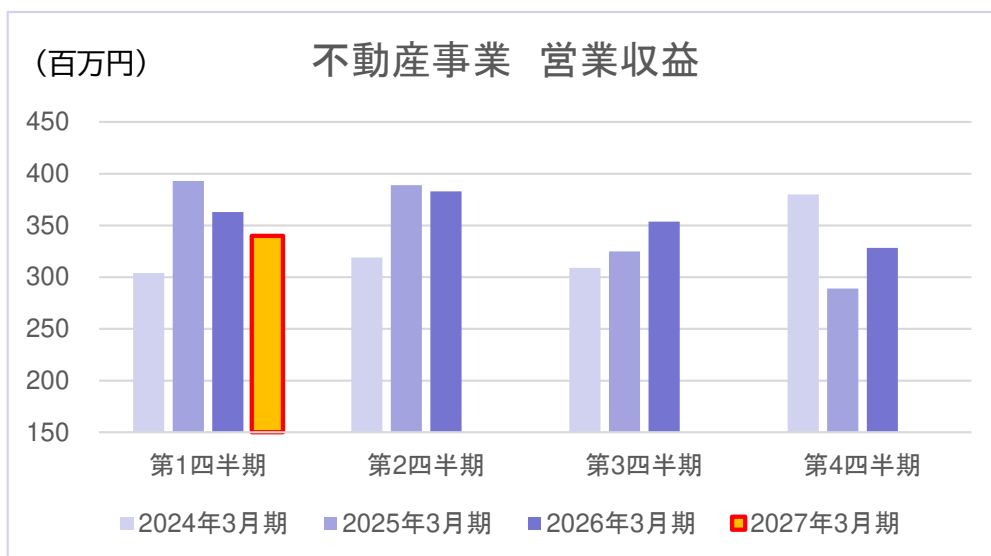
(単位:百万円)

	2025年3月期 第1四半期	2026年3月期 第1四半期	2027年3月期 第1四半期	前年同期比	
				差額	増減率 (%)
営業収益*	393	363	340	△22	△6.2
営業利益*	73	37	35	△1	△5.1

* 営業収益、営業利益は報告セグメントベース

- 営業収益は別荘地管理事業等において、分譲不動産等の販売実績が前年同期の水準には及ばず減収となりました。

■ 四半期（会計期間）推移



2. 2027年3月期 業績見通し

2027年3月期 見通し（連結）

■ 業績見通し

（単位：百万円 / %）

	通 期				第 2 四半期（累計）			
	2026年3月 期実績	2027年3月 期予想	前期比		2026年3月 期実績	2027年3月 期予想	前年同期比	
			差額	増減率			差額	増減率
営業収益	107,422	110,000	2,577	2.4	54,107	56,500	2,392	4.4
営業利益	3,914	3,700	△214	△5.5	2,757	2,700	△57	△2.1
経常利益	3,558	3,000	△558	△15.7	2,573	2,300	△273	△10.6
親会社株主に帰属する 当期（中間）純利益	1,998	1,600	△398	△20.0	1,623	1,400	△223	△13.7
EBITDA*	7,009	7,200	191	2.7	4,203	4,300	97	2.3

業績見通しに関する説明

- 概ね計画どおり推移していることから、2026年5月に開示した予想数値から変更はありません。
- 通期の営業収益は、2025年10月に新規オープンした「デリシアミールズ川中島店」や2025年10月に新設したアルピコタクシーの「軽井沢営業所」も通年で寄与する等、増収を見込んでおります。
- 営業費は、中東情勢等を背景としたエネルギー価格の高騰や仕入原価の高止まりが継続するものと想定し、生産性向上等の施策を講じるものの、コスト増加の影響を完全には補いきれず、営業利益、経常利益及び当期（中間）純利益は減益を見込んでおります。
- EBITDAは、積極的な投資により前期実績を上回る予想をしております。

今期の主要施策

流通事業

- ✓新フォーマット「デリシアミールズ」を軸に、総菜強化型店舗へ改装・新規出店を推進
- ✓細分化が進む顧客ニーズに応えるべく、品揃えや価格設定を改善

運輸事業

- ✓上高地や白馬等の長野県内観光路線バスの強化

観光事業

- ✓既存施設を改装し高単価路線への転換

不動産事業

- ✓長野県内主要観光地におけるエリア開発
- ✓不動産管理・開発機能などの事業の中核となる子会社を設立し、分散していた事業を統合、集約

流通事業の成長戦略

➤ 新たな店舗フォーマット「デリシアミールズ」を中心とした“総菜”強化型店舗の新規出店と既存店舗の新店舗フォーマットへの改装や、新たな販売チャネルの開拓

- 半径 2 キロ以内の商圈をターゲットとしている「デリシア」の特性を生かし、生活様式の変化(共働き世帯の増加)や高齢化による中食需要の拡大に対応し、“総菜”を強化
- 2025年 7 月に「デリシア須坂西店」の改装を実施し、2025年10月に「デリシアミールズ川中島店」を新規オープンしたことが通期で寄与
- 新たな販売チャネルの開拓：「とくし丸」は40台稼働、ネットスーパーは長野県全77市町村をカバー



移動スーパー「とくし丸」



とくし丸 40台稼働 (2026年6月末)

デリシアネットスーパー



19拠点稼働 (2026年6月末)
長野県全77市町村をカバー

ピコカプラスカード / アプリ



2025年12月からアプリ導入
カード/アプリ会員数：43万人 (2026年3月末)

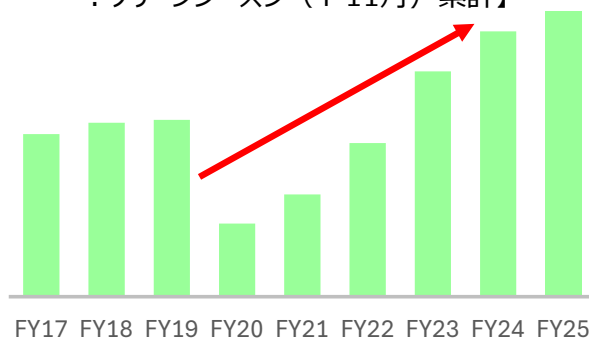
運輸事業の成長戦略

- バス事業は、アルピコ交通(株)が上高地・乗鞍エリアの長野県側路線バスのシェアの90%以上を占め、さらなるインバウンド増が期待される上高地・乗鞍エリアと白馬エリアを中心とした観光路線を強化
- FY25 (2026年 3 月期) は上高地・白馬エリアともに乗降客数が前期を上回る利用実績
- タクシー事業は、新たに「軽井沢営業所」を2025年10月に開所。また、白馬・長野エリアに続いて2025年 7 月より松本・諏訪エリアにおいてUberアプリによる配車サービスを開始

■ 上高地・乗鞍・白骨エリアの路線バス



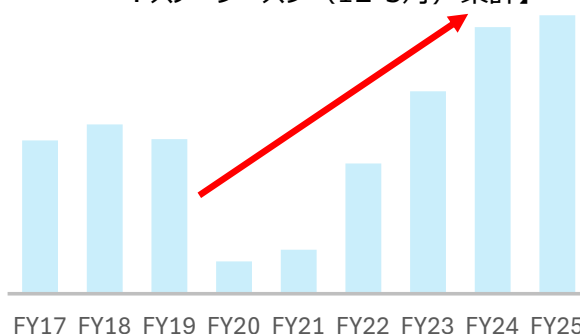
【上高地・乗鞍・白骨エリアの路線バス需要（乗降客数）
：グリーンシーズン（4-11月）累計】



■ 白馬エリアの路線バス



【特急バス長野-白馬線の需要（乗降客数）
：スノーシーズン（12-3月）累計】



■ 軽井沢営業所開所



■ Uberアプリ等によるタクシー配車



観光事業の成長戦略

- 客室の改装等による高付加価値化による客単価の上昇
2025年に「諏訪別邸 朱白」を、2025～26年に「美ヶ原温泉 翔峰」を改装

■ 諏訪別邸 朱白の高付加価値化改装



(リニューアル後の客室例)

「双泉の宿 朱白」は、大規模改装を経て「信州上諏訪温泉 諏訪別邸 朱白」と屋号を新たに、2025年5月1日にリニューアルオープン。新たに誕生した「湖面客室」は、従来の12室を6室に拡張、改装し、旅館近くの諏訪湖の景色を存分に楽しめる特別な客室に、また、食事会場やロビーも一新しより快適で贅沢な空間を提供

■ 美ヶ原温泉 翔峰の高付加価値化改装

「美ヶ原温泉 翔峰」は、2026年3月に和室であった客室のうち西館2フロア・24室を和モダン客室へ大幅にリニューアル。翔峰最大の魅力である、客室から望む北アルプスの雄大な景観をお部屋でもよりお楽しみいただけるよう、窓側にはカウンターテーブルを新設し、スタッキングベッドの採用により、最大3名まで利用可能に



(リニューアル後の客室例)

観光事業：リニア中央新幹線開業を見据え、各社との連携等を強化

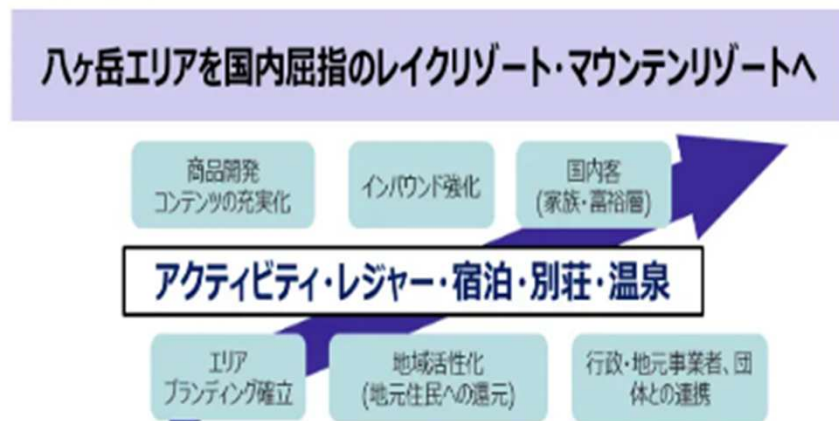
- リニア中央新幹線山梨県駅開業により、蓼科・八ヶ岳エリアは長野県への入口となり、観光需要の拡大が期待できることから、アルピコリゾート＆ライフ(株)は地域の関係各社との連携を強化

■ 長門牧場との包括連携協定

2022年6月：(株)長門牧場が生産するチーズなどの乳製品のアルピコグループでの販売、相互誘客等を目的に包括連携協定を締結

■ 北八ヶ岳リゾート、池の平ホテル＆リゾーツとの包括連携協定

三者連携 ビジョン

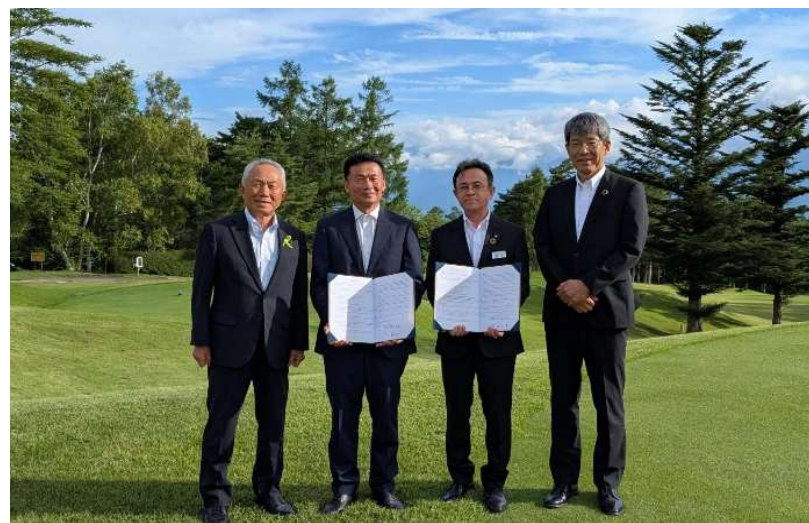


2025年2月：(株)北八ヶ岳リゾート、(株)池の平ホテル＆リゾーツとの三者で地域観光振興、地域価値向上等を目的に包括連携協定を締結

■ カゴメ野菜生活ファームとの連携協定

2024年3月：カゴメ野菜生活ファーム(株)と相互の経営資源の有効活用、観光振興及び地域活性化等を目的に連携協定を締結

■ 富士見高原リゾートとの包括連携協定



2025年7月：富士見高原リゾート(株)と蓼科・八ヶ岳エリアの活性化等を目的に包括連携協定を締結

観光事業：Suwa no Wa(すわのわ)

➤ アルピコリゾート＆ライフは、諏訪湖畔に複合施設「Suwa no Wa」を2026年4月にグランドオープン

■ コンセプト：「地域と人、人と人を結ぶ町の拠点、諏訪湖エリアの新たな集いの場、観光資源の創造」

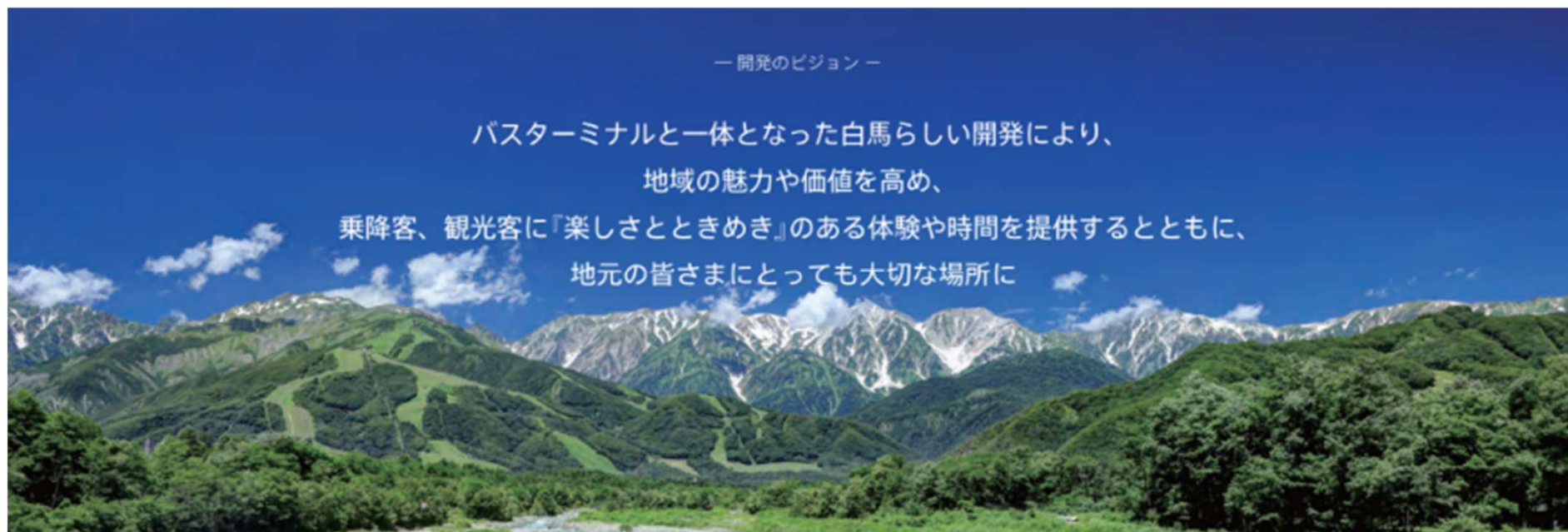


本施設は諏訪湖と八ヶ岳、富士山を望む絶景ロケーション。赤砂崎公園の豊かな自然に囲まれ、刻々と変わる湖畔の景色と風を五感で楽しむ、開放的なリラックス空間。湖畔の美しい風景を楽しみながら滞在できる拠点として、まずカフェレストランをオープン。今後、バーベキュー、キャンプ場等、多彩なコンテンツを展開予定とし、赤砂崎公園と一体となった開かれた空間づくりを通じて、地域の新たな魅力を発信します。

- 施設名称：Suwa no Wa（すわのわ）
- 開業日：2026年4月9日（バーベキューエリア、及びキャンプサイトは、今後オープン予定）
- 主な機能：飲食、レジャー・アウトドアレンタル、キャンプ場運営など

不動産事業：白馬プロジェクト

- 長野県白馬エリアにおける不動産の開発計画に向けた協議を進め、中長期的な成長拠点として複合施設「（仮称）白馬村北城プロジェクト」の具体化を図る



ー 開発のビジョン ー

バスターミナルと一体となった白馬らしい開発により、
地域の魅力や価値を高め、
乗降客、観光客に『楽しさときめき』のある体験や時間を提供するとともに、
地元の皆さまにとっても大切な場所に

- コンセプト -

白馬の新しい玄関口

バスターミナルを中心とした
地域の顔・玄関口としての開発

誰にとっても居心地のよい場

地元にも観光客にも愛される
日常生活や長期滞在をサポートするコンテンツ

白馬やアルプスを感じる空間

白馬らしい里山の風景や地域の文化を
大切にしたい四季を通して楽しめる拠点

- 所在地：長野県北安曇郡白馬村大字北城字新田
- 敷地面積：約 3.6 ha（約 10,900 坪）
- 計画している主な施設：バスターミナル、商業施設、宿泊・サービス施設等（本プロジェクトは、2029年3月期（2028年度）以降を目途にバスターミナルをはじめとする各施設の順次開業を目指す）

● 本プロジェクトの背景と目的

白馬エリアにおいてバスターミナルを核とした交通結節機能と、多様な滞在ニーズに応える商業・サービス機能を融合させる計画。これにより、地域の利便性向上、地域活性化に寄与するとともに、グループ全体の収益基盤の拡充を図る

（ご参考）ドローン事業について

➤ アルピコグループの資産の活用、社会・地域課題の解決に向けた新規事業を開発

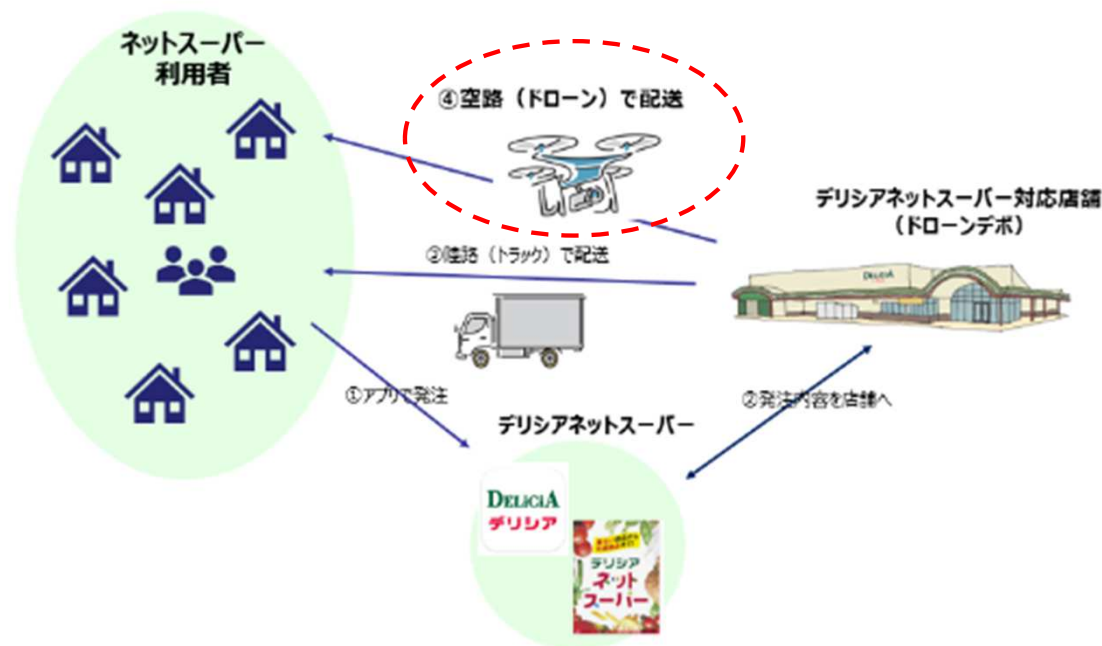
■ アルピコドローンアカデミー

- 2024年1月：アルピコ交通(株)により開校
- 松本駅前のアルピコプラザ（アルピコ交通(株)所有の商業施設）を改装し、屋内訓練場として活用



■ 新スマート物流（ドローン物流）

- 2025年1月：当社は、ドローンを活用した新スマート物流の長野県全域への拡大と地域課題の解決や地域経済の活性化に向け、セイノーラストワンマイル(株)、(株)エアロネクスト、(株)エアロネクスト子会社の(株)NEXT DELIVERYと業務提携



(ご参考) 次世代モビリティに関する取り組み

➤ 行政や県内外の企業とともに次世代モビリティ(ドローン・自動運転等)の実証実験を実施

■ 新スマート物流実証実験 (長野県軽井沢町)



2025年9月に新スマート物流(ドローン物流)、ドローン関連技術との融合による新たなサービス開発を通じて地域や社会の課題解決に向け、(株)エアロネクストと資本業務提携を締結

2025年12月に軽井沢町において、物流ドローンによる実証実験を(株)デリシアと当社が業務提携している(株)エアロネクスト等と共同で実施。

■ 空飛ぶクルマの実証実験 (長野県白馬村)



2024年10月に長野県白馬村で開催された「信州次世代“空”モビリティ体験フェスティバル in 白馬」において、次世代空モビリティの早期社会実装に向け、空飛ぶクルマの実証実験を実施

※アルピコホールディングスは、信州次世代空モビリティ活用推進協議会において「空飛ぶクルマWG」のリーダーを担当

■ 自動運転バス (長野県塩尻市)



塩尻MaaSプロジェクトへ参画し自動運転バスの実証実験に取り組む

2025年度の実証実験は社会実装路線として新規ルートの開発走行をレベル2で行うとともに、レベル4重点開発区間として塩尻駅～塩尻市役所間の往復でレベル4運行を実施

※2027年度レベル4 無人自動運転サービスの社会実装を目指す

(ご参考) 最近の新規事業

➤ アルピコグループの資産の活用、事業の多角化のための新規事業を開発

■ 蓼科高原キャンプ場

- 2023年7月：アルピコリゾート&ライフ(株)によりオープン
- 蓼科高原の遊休地を活用し、新たに開発したキャンプ場



■ MATSUMOTO GAKU都 BREWING

- 2024年3月：ホテルブエナビスタが地下1階の一部を醸造所へ改装しクラフトビールの醸造を開始
- 2024年7月：販売開始



■ eスポーツ

- 2025年2月：アルピコホールディングス(株)とRe.road(株)は、eスポーツ事業に関する業務提携契約を締結し、長野県内において大規模eスポーツイベントの共同企画等を計画



「ReALプロジェクト」の公式ホームページ

(ご参考) 地域との連携 (イベント)

➤ アルピコグループは、地域やスポーツチームと連携する事で地域活性に貢献

■ 地域イベントの企画と参加



【春・茅野市】

TOYOTA GAZOO Racing Rally
Challenge in ハケ岳 茅野へ参戦

実施日：2026年4月19日



【夏・長野市】

長野クラフトビール&フードフェスを主催

実施日：2025年9月6-7日



【夏・松本市】

セイジ・オザワ松本フェスティバルへの協賛

実施日：2025年8月16日～9月8日



【秋・松本市】

松本山雅FC (J3) のスポンサーとして、冠試合「アルピコデー」を開催

実施日：2026年4月26日

※明治安田J2・J3百年構想リーグでの試合のため今シーズンは春に開催



【冬・長野市】

信州ブレイブウォリアーズ (B2) のスポンサーとして、冠試合「アルピコデー」を開催

実施日：2026年1月31日
2026年3月15日

※2025-26シーズン



(ご参考) 地域との連携 (大学)

➤ アルピコグループは、地域の大学と連携する事で地域活性に貢献

■ 地域大学との連携

信州大学と包括的連携協定(2022年～)



松本大学と包括的連携協定(2023年～)



諏訪東京理科大学での講義(2024年～)



清泉大学と包括的連携協定(2025年～)



(ご参考) 海外との連携

➤ アルピコグループは海外の大学やゴルフ場・ホテル・鉄道会社と連携し事業強化

■ 海外ゴルフ場・ホテルとの連携



ポンデロサゴルフ場との連携（2018年～）

アルピコリゾート&ライフ株式会社（蓼科高原カントリークラブ）は、マレーシアのポンデロサゴルフ場とレシプロ契約を締結し、相互誘客を促進。



ジャバベカゴルフ場との連携（2018年～）

アルピコリゾート&ライフ株式会社（蓼科高原カントリークラブ）は、インドネシアのジャバベカゴルフ場とレシプロ契約を締結し、相互誘客を促進。



ホテルヒマラヤとの包括連携を締結（2026年～）

アルピコホールディングス株式会社は、ネパールの五つ星ホテルとして知られる ホテルヒマラヤと包括連携契約を締結し、日本文化の発信と国際的な人材育成を推進。1月にカトマンズで和食イベントを実施。



JSルワンサホテル&コンベンションセンターとの包括連携を締結（2026年～）

アルピコホールディングス株式会社は、インドネシアジャカルタに所在するJSルワンサホテル&コンベンションセンターと包括連携を締結し、料理人やスタッフの交流プログラムや、7月にジャカルタで和食料理イベントを実施。

■ 海外大学・鉄道との連携



ダルマ・プルサダ大学との連携（2023年～）

アルピコホテルズ株式会社は、インドネシアのダルマ・プルサダ大学と包括連携協定を締結し、グローバル人材確保への取組みとして、ジャカルタでの寄付講座、日本でのインターンシップの受入、新卒採用を実施。



GATEカレッジとの連携（2024年～）

アルピコホールディングス株式会社は、ネパールのGATEカレッジと包括連携協定を締結し、グローバル人材の確保や人材教育プログラムを実施。



Academy of Culinary Arts & Hospitality Management（2025年～）

アルピコホールディングス株式会社は、ネパールのACAと包括連携協定を締結し、調理人材の確保や日本料理の教育人材教育プログラムを実施。



台北メトロと友好協定（2024年～）

アルピコ交通株式会社は、台湾の台北メトロと友好協定を締結し、両社で台湾と長野の相互誘客を促進。

(ご参考) M&A

- (株)MAG・MAGと(株)ハーベストをM&Aにより完全子会社化し、事業領域の拡大と収益基盤の強化を推進

■ 株式会社MAG・MAG

- 株式譲渡実行日：2026年4月1日
- 事業内容：デザインコンサルティングなど

マグ・マグ
(株)MAG・MAGは、2017年の設立以来、デザインコンサルティングや広告クリエイティブ分野において高い専門性と地域密着の実績を有しています。同社のノウハウの活用により、グループの既存事業との親和性向上、クリエイティブ機能の内製化、グループ全体でのシナジー創出、企業価値向上への寄与が見込まれます。



アルピコグループ100周年ロゴ
(MAG・MAGによるデザイン)

■ 株式会社ハーベスト

- 株式譲渡実行日：2026年5月1日
- 事業内容：不動産賃貸事業

(株)ハーベストは、2005年の設立以来、長野県白馬エリアにて宿泊施設「白馬ホテルオークフォレスト」を保有し、不動産賃貸事業を展開しています。完全子会社化後は当該施設の所有者となる一方、現賃借人である(株)ジャムリゾートによる運営体制を維持しています。完全子会社化により観光事業の強化と不動産事業の収益基盤拡充、グループ全体でのシナジー創出、企業価値向上への寄与が見込まれます。



(白馬ホテルオークフォレスト)

株主還元について ①配当金

➤ 当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要施策の一つと位置づけております

■ 配当金について

普通株式 1株当たり配当金	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	2027年3月期 予想
中間配当金	0.00円	0.00円	0.00円
期末配当金	普通配当 3.00円 上場記念配当2.00円	5.00円	5.00円
年間配当金	5.00円	5.00円	5.00円

株主還元に関する基本方針

当社は、グループ全体の経営基盤の強化、企業価値の向上を図ることで財務体質を強化し、株主の皆様に対して安定した配当を維持し、期末配当として年1回の剰余金の配当を行うことを基本方針としております

2027年3月期の配当予想

上記の方針及び業績見通しに基づき、2027年3月期の期末配当金は、普通株式1株当たり5.00円を予定しております

株主還元について ②株主優待制度

- 当社グループの事業に対するご理解を深めていただくとともに、より多くの皆様に中長期的に当社株式を保有いただくことを目的として、2026年3月期末より株主優待制度を導入

■ 優待内容について *1 利回りは株価230円で試算、優待利回りは500株と1,000株保有で試算

保有株式数*2	優待内容	優待利回り (予想)*1	配当利回り (予想)*1	総合利回り (優待+配当)
500株以上 1,000株未満	● (株)デリシア・アルピコホテルズ(株)共通 優待券 2,000円分(500円券×4枚)	1.74%	2.17%	3.91%
1,000株以上	● (株)デリシア・アルピコホテルズ(株)共通 優待券 5,000円分(500円券×10枚) ● 鉄道上高地線全線(松本駅～新島々駅) 片道乗車券×2枚(途中下車、前途無効)	2.79%	2.17%	4.96%

(注) 株価の変動等により、上記の利回りを保証するものではありません

■ 優待券のご利用条件 (有効期間：毎年7月1日～翌年6月30日までの1年間)

お支払い金額1,000円(税込)ごとに優待券1枚(500円券)をご利用いただけます。なお、酒類、たばこ、金券類のご購入、デリシアネットスーパー、移動スーパー「とくし丸」並びに対象施設内のテナントでのお支払い等、一部ご利用できないものがあります。

■ 贈呈時期 (年1回)

毎年6月下旬(定時株主総会後発送する決議通知に同封)



3. 長期ビジョン及び 中期経営計画の概要

ALPICO VISION 2035

2035年のありたい姿

「楽しさ・ときめき」を創出し、付加価値を高めることで
持続的な地域の発展に貢献している企業グループ

アルピコグループが提供する価値

従業員	お客様	地域社会	お取引先様	株主
誇りを持って 生き活きと働ける 環境	ニーズに応えた 高品質な サービス・商品	便利で快適な 生活インフラの 提供	相互の利益を 追求する強固な パートナーシップ	長期的な 企業価値向上

長期ビジョン概要：2035年までの方向性

- アルピコグループは生活インフラ提供、観光振興を通じ地域価値を向上させ、「楽しさ・ときめき」を創出し地域と共に成長していく。これらの取り組みを持続可能なものにするために、経営基盤を強化していく

便利で快適な暮らしを実現する 生活インフラを提供

- 地域密着型スーパーマーケットとして、店舗網・販売チャネルの充実による面的展開
- バス、タクシー、オンデマンド、ライドシェア等のベストミックスによる人口減・高齢化社会への順応
- 自動運転、AI等の新技術の積極的導入、効率的かつ顧客利便性の高い交通システムの構築
- 所有不動産および取得不動産を活用した新たな街づくりの推進



世界に誇る山岳リゾート信州の 価値創造

- 長野県を代表する総合観光・リゾート企業としてのブランドの定着・浸透
- 長野県全域における観光資源の開拓・高付加価値化、アクセシビリティの確保による世界に選ばれる観光地域の創設
- 別荘事業および新たな不動産事業による二拠点居住・リモート居住等新たなライフスタイルの提供
- インバウンド観光産業をエンジンとして、地域社会の持続性を高める

安全・安心を基盤としたサステナビリティ経営

- 安全・安心を維持向上させるための計画的な設備投資、施策展開
- 地域社会との連携強化、地域活性化への貢献
- 人的資本投資、ダイバーシティ・インクルージョン
- 環境経営実施
- ICT技術をフル活用したビジネス変革
- 地域価値向上につながる新規事業開発

中期経営計画 概要

VISION（あるべき姿）

- グループ総合力を発揮し、新たな事業価値の創造を積極的に展開している企業グループ
- 生活インフラ・観光インフラをベースに付加価値の高いサービスを提供し、活力ある信州をリードしている企業グループ
- 環境に配慮した活動を積極的に実践している企業グループ

MISSION（ビジョンを実現するためになすべきこと＝中期的な経営戦略・主要施策）

果たしたい役割・使命

- 時代を先取りする新たな事業の開発やサービスの展開により、地域に『楽しさ・ときめき』を提供する
- 時代と環境変化に即応する柔軟な企業風土の醸成により新たな事業価値を創造する
- SDGsに積極的に取り組み、社会課題解決に資する役割を果たす

実現したいこと

- 積極的な人への投資により、従業員の資質と能力をUPさせると共にエンゲージメントを向上させる
- 既存事業の深掘りにより長期安定的な収益基盤を固める
- 新規事業領域への踏み込みを強化し、グループシナジーのさらなる向上を図る

VALUE（ビジョンを実現するために大切にする価値観＝行動規範・組織風土）

- グループ役職員全員が明確な将来展望を持ち、失敗を恐れず革新的な思考に基づいた変革を実践する
- グループ横断的な体制構築により、アルピコ企業グループのシナジー効果を最大限に発揮する

経営方針

- 将来を見据えた積極投資・施策を行うことで、アルピコグループの成長基盤を確立する

中期経営計画の骨子：3つの基本方針

- 2035年に向けた持続可能な成長を目指し、3つの基本方針を設け、各戦略を着実に実行していく

1. 大胆な成長戦略

- 既存事業の成長（流通：店舗戦略推進、オリジナル商品開発、運輸：運賃改定や観光路線の複便、観光：改装による高付加価値化、不動産：県内主要観光地におけるエリア開発など）
- 「M&Aの推進」「不動産開発」「新規事業創出」などにより成長を加速

2. 変化に立ち向かう柔軟な構造改革

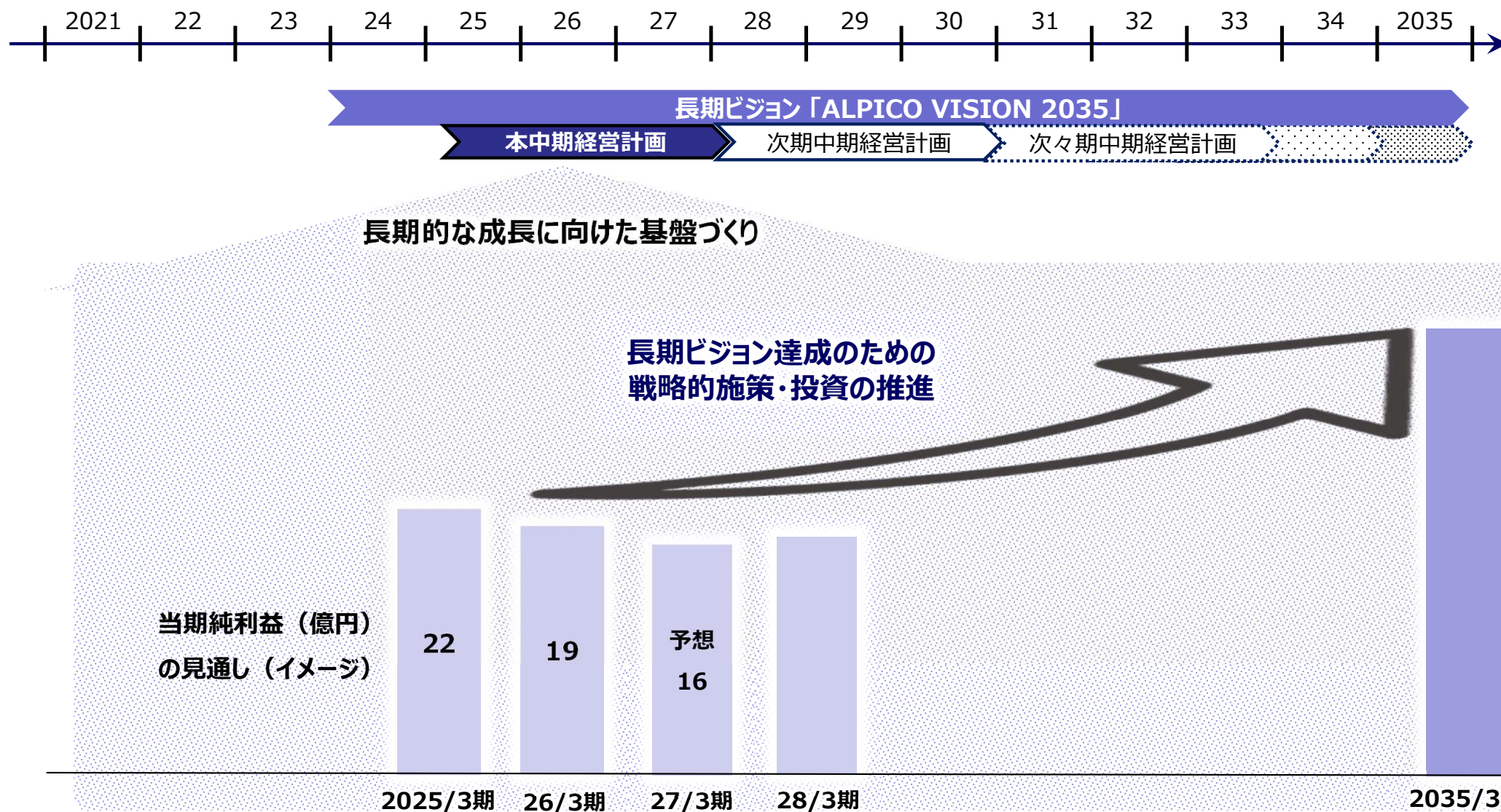
- 生産性の向上（DX推進による省力化、AI活用による業務効率化、リソースの最適化など）
- グループ横断の研修制度確立、人事制度や待遇の改善を通じて、従業員のエンゲージメントを向上

3. 地域の未来を創るサステナビリティ経営

- 女性活躍、グローバル人材、アルムナイなどの活用で多様性を強化し、企業価値を向上
- 地域に根差す企業グループとして、CO₂排出量削減や食品ロス削減等の取り組みを通じて持続可能な社会の実現に貢献

連結業績推移（計画）

- 中期経営計画期間においては既存事業の拡大と同時に、中長期的な課題に対応した新しい事業戦略を遂行し、2035年を見据えた成長戦略の基盤を築く施策を着実に推進



APPENDIX

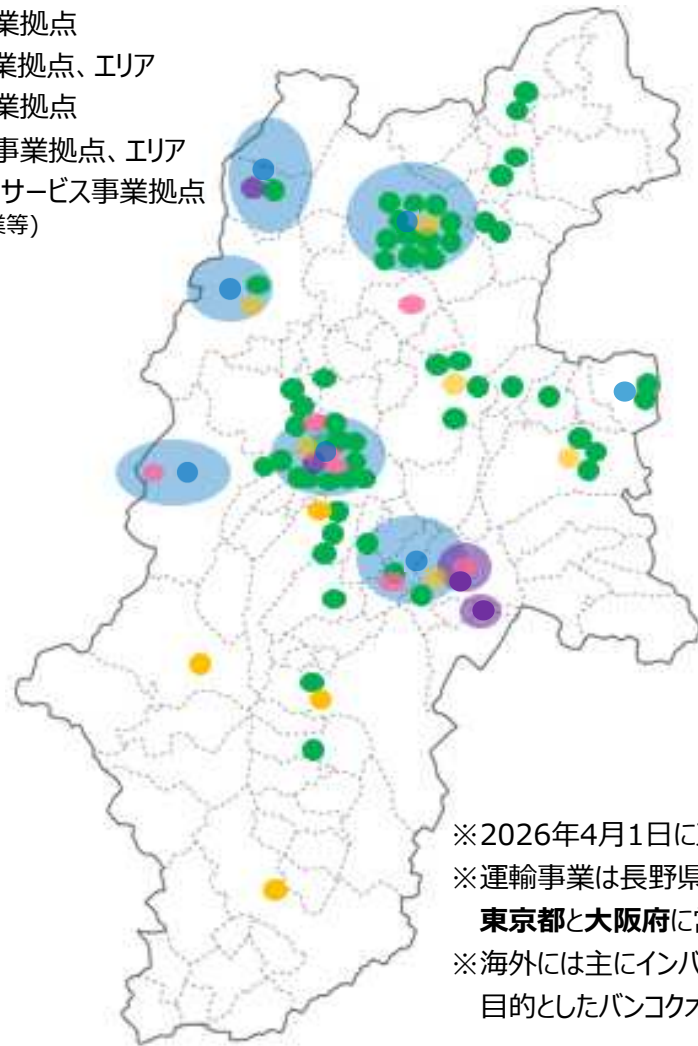
アルピコグループの特徴・強み

アルピコグループとは

アルピコグループは長野県中心に流通・運輸・観光・不動産事業等を展開する
長野県を代表する“総合生活関連企業グループ”

【アルピコグループの事業拠点、エリア】

- 流通事業拠点
- 運輸事業拠点、エリア
- 観光事業拠点
- 不動産事業拠点、エリア
- その他のサービス事業拠点
(保険事業等)



※2026年4月1日に東京オフィス開設
※運輸事業は長野県以外にも
東京都と大阪府に営業所があります
※海外には主にインバウンド誘客を
目的としたバンコクオフィスがあります

ALPICO GROUP



【社名「ALPICO」の由来】

日本アルプスを背景とする地域において事業展開していることから
「**ALPINE CORPORATIONS**」より「**ALPICO アルピコ**」と命名

会社概要 (2026年3月31日現在)

会社名	アルピコホールディングス株式会社
本社所在地	長野県松本市井川城二丁目1番1号
代表者	代表取締役社長 佐藤 裕一
設立年月日	2008年5月1日
創立年月日	1920年3月25日（筑摩鉄道(株)を創立）
事業内容	流通、運輸、観光等の事業を中心とした 企業グループの企画・管理・運営
資本金	1,304百万円
株主数	13,255名（前期末比1,260人増）
単体従業員数	45名（外、平均臨時雇用者数 6名）
連結従業員数	1,989名 （外、平均臨時雇用者数 2,412名）
関係会社	14社（2026年6月30日現在）

【アルピコグループ経営理念】

アルピコグループは、
信州に暮らす人々とその素晴らしい自然環境を愛し
「安全・安心」「便利」「快適」
「楽しさ・ときめき」「知識」の提供を通じて
豊かな地域社会の実現に貢献します。

【アルピコグループ行動指針】

アルピコグループの宝は
地域のお客様からの信頼です。
私たちはお客様の満足でNo.1を目指し、
誠実に行動します。

アルピコグループの事業会社（2026年6月30日現在）

アルピコホールディングス(株)

事業会社*1

主な事業内容

流通事業

(株)デリシア

スーパーマーケット事業、外食事業、ピコカード事業

(株)マックドラッグ

調剤薬局、ドラッグストアの運営

運輸事業

アルピコ交通(株)

乗合・貸切バス、鉄道、サービスエリア運営（観光事業）、不動産賃貸（不動産事業）、自動車整備

アルピコタクシー(株)

一般タクシー、貸切バス、自治体バス受託運行

観光事業

アルピコホテルズ(株)

ホテル・旅館（6施設）の運営、船舶事業

アルピコ長野トラベル(株)

旅行事業

不動産事業

アルピコリゾート&ライフ(株)

ゴルフ場・レジャー施設運営（観光事業）、別荘地管理

アルピコ蓼科高原リゾート(株)

別荘地管理

(株)ハーベスト

不動産賃貸

アルピコアセットデザイン(株)

不動産管理・開発、飲食物販サービスの統括・運営

その他の事業

アルピコ保険リース(株)

保険、リース

(株)MAG・MAG

デザインコンサルティング

松電事業協同組合

グループETC団体利用事業

長野エフエム放送(株)*2

FM放送事業

アルピコグループの沿革

➤ 祖業は鉄道業。「流通」「観光」「不動産」と事業領域を拡大し今日に至る。

2024年12月
25日 IPO



1920年代 創業（運輸事業）

- ・1920年3月25日に筑摩鉄道(株)（現：アルピコ交通(株)）を創立
- ・翌年、松本～新村間の鉄道工事を竣工し、営業を開始。その後バス事業等へ拡大

筑摩鉄道(株)設立



1960年代 流通事業への参入

- ・1965年に松本駅前のバスターミナルに松電ストア（スーパーマーケット）バスターミナル店を、1967年に横田店をオープン
- ・1968年にスーパーマーケット事業の展開を目的に松電商事(株)（現：(株)デリシア）を設立

松電ストア横田店



1980-90年代 観光事業への参入

- ・1985年に東洋観光事業(株)（現：アルピコリゾート＆ライフ(株)）を関連会社とし、茅野市蓼科エリアでの観光事業を開始
- ・1986年に上高地清水屋ホテル（現：上高地ルミエスタホテル）、1991年にホテルブエナビスタをオープン、1999年にホテル翔峰を改装しグランドオープン



2000年代 設立（事業再生）

- ・経営の多角化を進展させていく過程での多額の資金投資と、バブル経済の崩壊により債務超過が発覚。
- ・2007年「私的整理に関するガイドライン」に基づき事業再生計画書を作成し、金融支援を要請すると共に2008年5月1日に持株会社、アルピコホールディングス(株)を設立

本社旧社屋



2010-20年代 事業基盤の整理と拡大

- ・2011年3月に地域の皆さまの支援と、3年間に亘って続けられた企業再編、経費削減やガバナンス強化によって、当初予定より2年前倒しで事業再生を果たす
- ・2020年に創立100周年を迎える
- ・2024年12月25日に東京証券取引所スタンダード市場に上場

株式上場



主要な事業セグメント

➤ 「流通」「運輸」「観光」「不動産」を主力事業として展開

流通事業



- 食品スーパー「デリシア」52店舗、「業務スーパー及びユーパレット」9店舗を運営
- 移動スーパー「とくし丸」やネットスーパー、無人店舗等も展開

食品スーパー店舗数*

61店舗

長野県内最大店舗数

(株)デリシア、
(株)マックドラッグ

運輸事業



- 松本・長野・茅野の市街地や上高地・白馬・蓼科エリア等を事業エリアとしてバスやタクシーを運行
- バス397台、タクシー408台（いずれも長野県内最大車両数）、鉄道8両保有

バス・タクシー車両*

805台

長野県内最大車両数

アルピコ交通(株)、
アルピコタクシー(株)

観光事業



- 松本市内5施設、諏訪市内1施設で宿泊事業を運営
- サービスエリア4施設(姨捨SA上・下、梓川SA上、諏訪湖SA上)や、蓼科エリアでゴルフ場やキャンプ場等を運営

客室数*

660室

長野県内企業として
トップクラスの運営施設数

アルピコホテルズ(株)、
アルピコ長野トラベル(株)

不動産事業



- 標高1,200～1,800mの蓼科・原村エリアの敷地949万㎡で別荘地を開発
- 松本駅前の商業施設、アルピコプラザビルや白馬村の八方バスターミナル等、長野県内各地に保有する不動産を賃貸

別荘敷地面積*

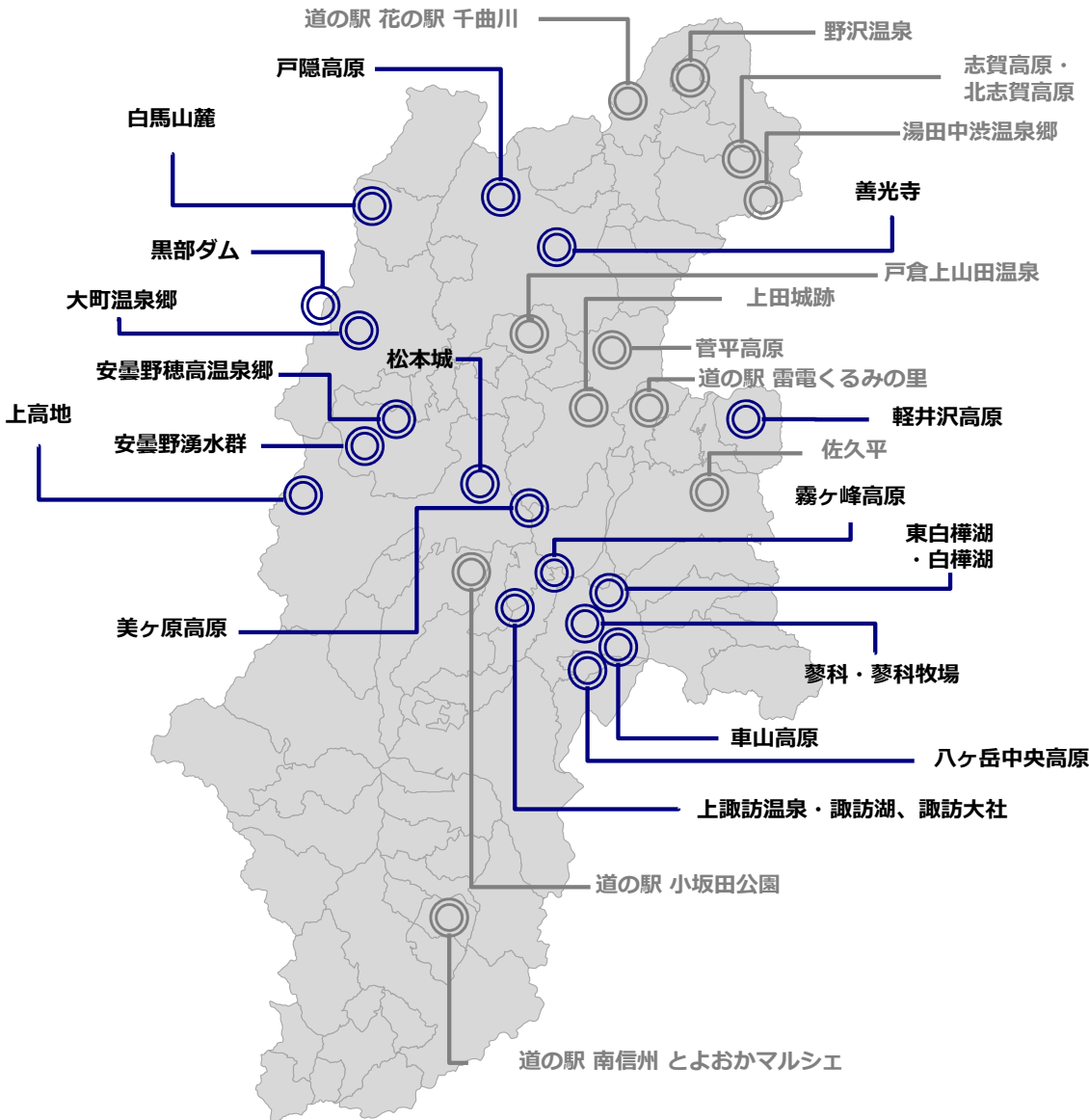
949万㎡²

国内トップクラスの標高に
位置する広大な別荘地

アルピコリゾート&ライフ(株)、
アルピコ蓼科高原リゾート(株)

国内外に人気のある観光資源の活用：長野県観光地での事業展開

【長野県主要観光地（延べ利用者数上位30カ所）*】



(注) 青色の◎及び右記の水色セルは、当社グループの事業エリアの観光地

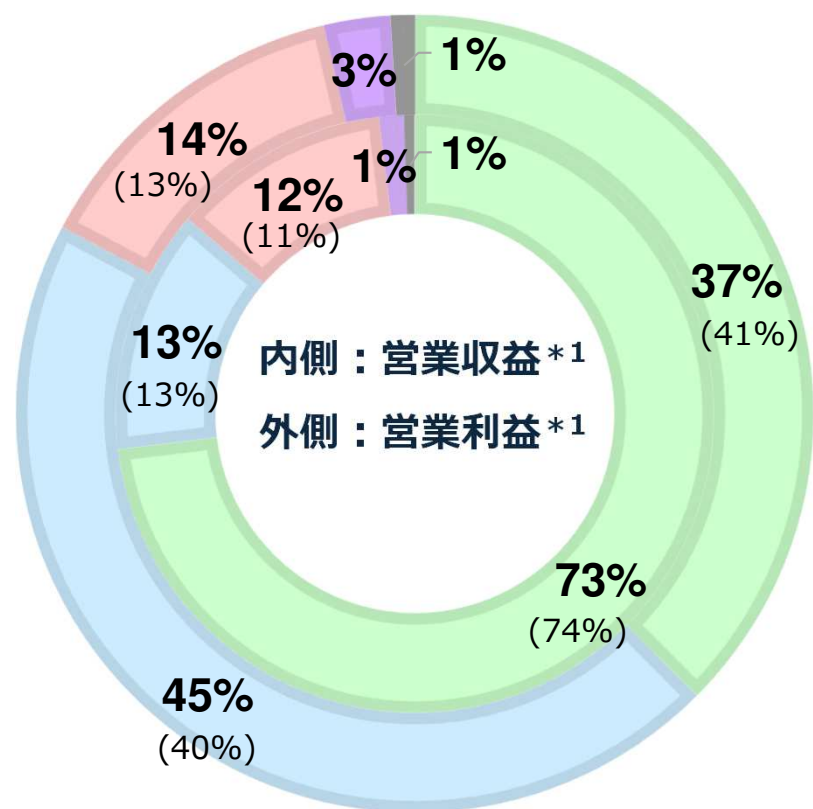
No.	観光地名 *	利用客数（千人）
1	軽井沢高原	7,922
2	善光寺	6,287
3	上諏訪温泉・諏訪湖	3,797
4	志賀高原・北志賀高原	3,023
5	白馬山麓	2,659
6	霧ヶ峰高原	2,262
7	東白樺湖・白樺湖	2,172
8	戸隠高原	1,632
9	蓼科	1,582
10	上高地	1,530
11	上田城跡	1,363
12	安曇野湧水群	1,358
13	道の駅 花の駅 千曲川	1,282
14	湯田中渋温泉郷	1,128
15	道の駅 南信州 とよおかマルシェ	1,089
16	美ヶ原高原	1,081
17	菅平高原	1,060
18	諏訪大社	1,010
19	佐久平	998
20	安曇野穂高温泉郷	989
21	松本城	986
22	大町温泉郷	961
23	八ヶ岳中央高原	959
24	道の駅 雷電くるみの里	931
25	黒部ダム	875
26	戸倉上山田温泉	801
27	道の駅 小坂田公園	776
28	野沢温泉	729
29	車山高原	691
30	蓼科牧場	687

* 出典：長野県「令和6年観光地利用者統計調査結果」（「観光地名」の区分は同調査による）

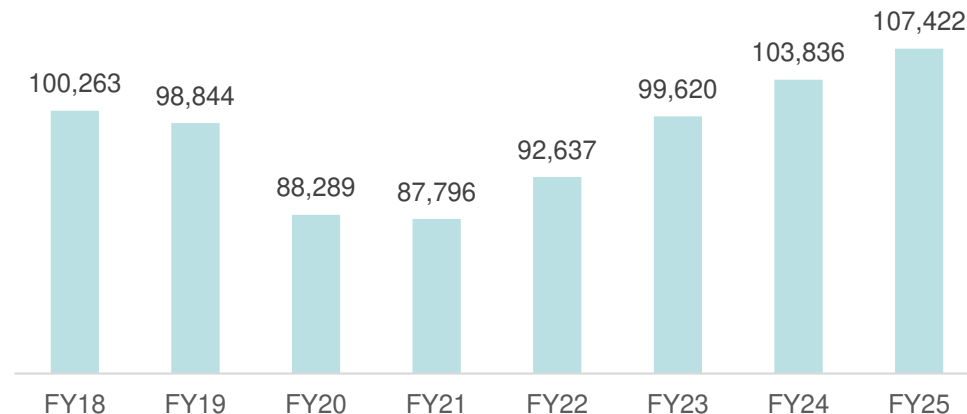
事業セグメント別構成比・連結業績推移

➤ 2026年3月期の営業利益額は、運輸事業が伸長し、流通事業を上回った

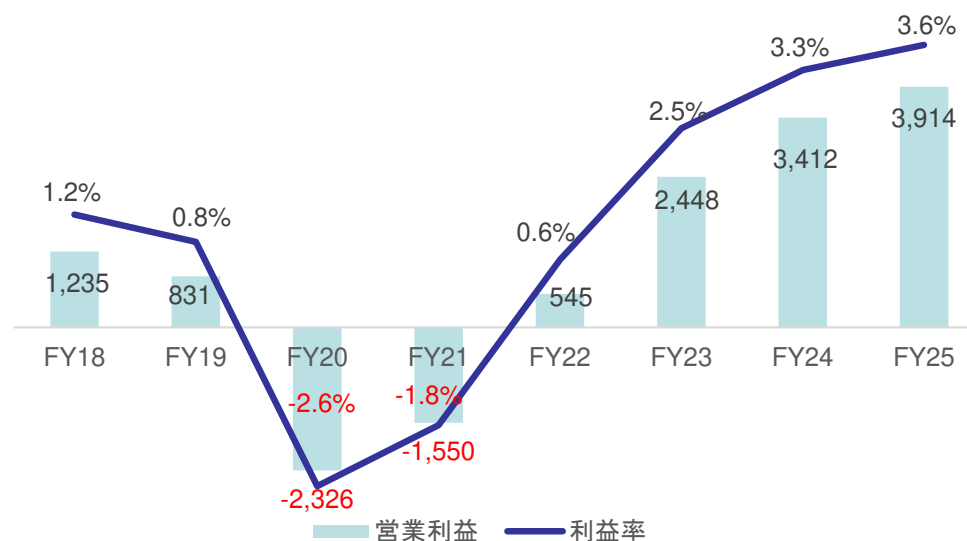
【事業セグメント別構成比】 () 内の%は2025年3月期の構成比



【営業収益の推移】(単位：百万円、百万円未満切捨て)



【営業利益及び営業利益率の推移】(百万円未満切捨て)



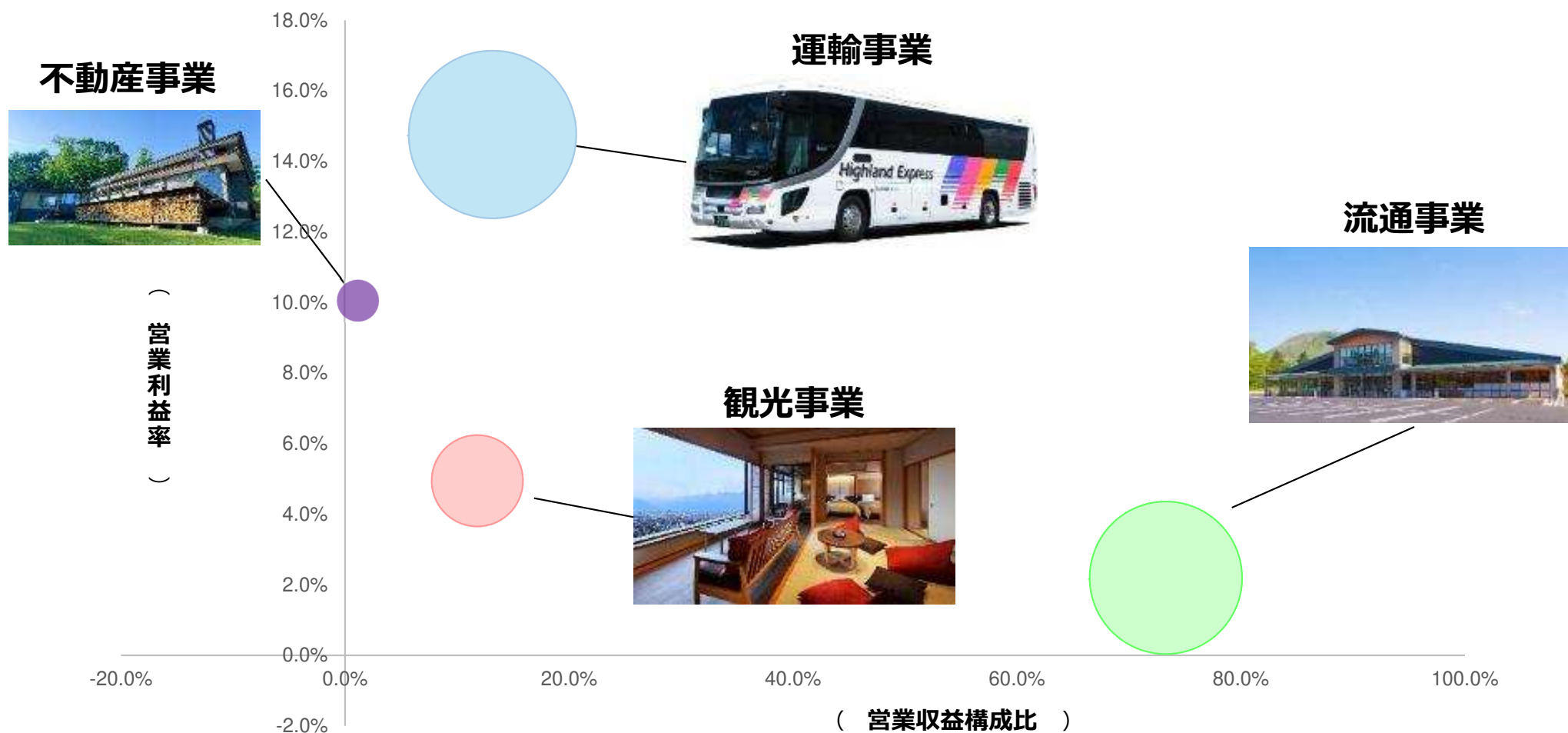
*1 営業収益、営業利益は報告セグメントベース

*2 その他のサービス事業（保険事業など）

多様な事業展開

- 当グループの最大の強みは、流通事業が日常的に生み出す潤沢なキャッシュを、今後の成長領域である観光・運輸事業へと戦略的に再投資する循環構造

【各事業の営業収益構成比と営業利益率（2026年3月期）*】

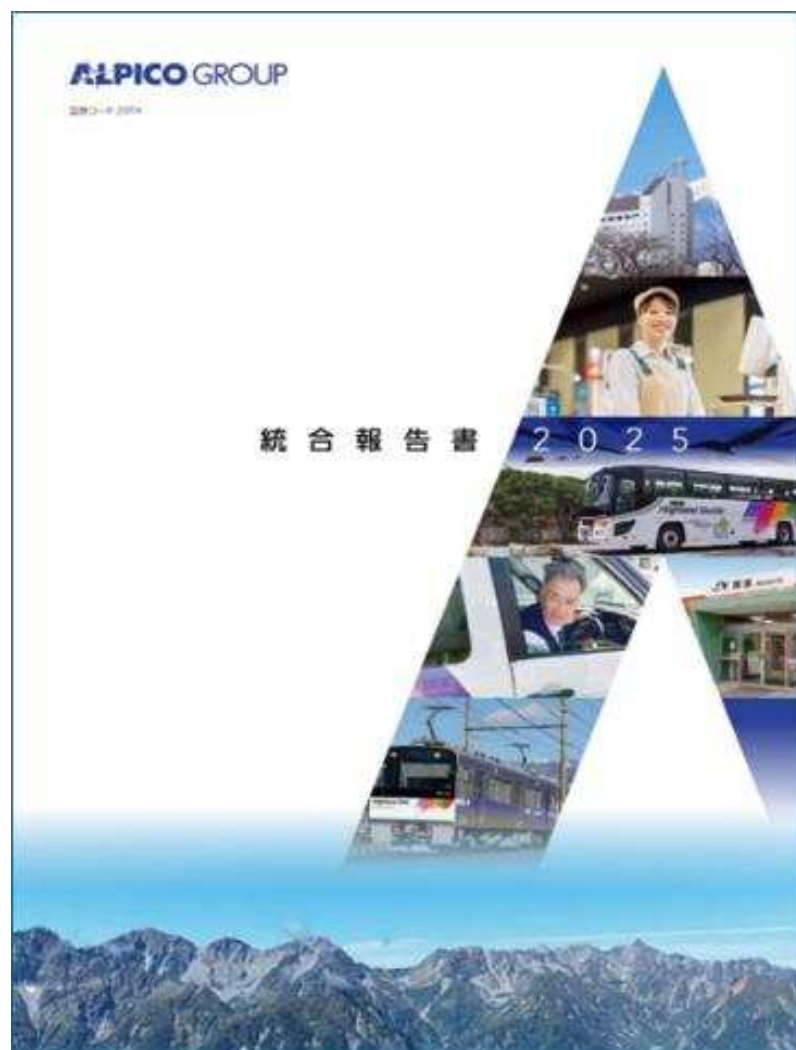


(ご参考) 統合報告書、取材・記事掲載のご紹介

■ 当社は「統合報告書」*をホームページに開示

アドレス <https://holdings.alpico.co.jp/ir>

長野県内の東証スタンダード市場上場企業として初の取り組み
(東証スタンダード市場全体では、約6%の上場企業が開示)



■ Newsweekでアルピコホールディングス(株)が取材され記事が掲載され、紹介されました



While millions have thoroughly explored Japan's golden route, regional destinations, like the alpine wonderland of Nagano, are the next frontier. Nagano's breathtaking landscapes, punctuated by snow-capped peaks, crystal-clear rivers, and an incredible cultural and natural history, are enchanting a new wave of visitors seeking authentic experiences away from the bustle of Tokyo.

Alpico is working towards this vision of regional tourism in Nagano, through services it has developed in close collaboration with the region. The group acts as the beating heart of tourism in the area, with operations spanning hotels, transportation, retail, logistics and recreation within its portfolio. President Yuichi Sato says that the true essence of Japan can be found in its regional areas, which offer deeply authentic experiences.

Alpico's 105 years of operation in Nagano have enabled strong relationships with local governments and organizations, built on trust. This foundation allows the company to implement comprehensive and multilayered tourism strategies. Drawing on the region's diverse culture and attractions, Alpico introduces visitors to a wide range of authentic and meaningful experiences available in Nagano, such as rural farming activities, soba noodle workshops, snow sports and guided tours to see the raichō (rock ptarmigan), a nationally protected bird.

Repeat visitors to Japan who have already experienced the glitz and glamour of the big cities are increasingly seeking experiential, nature-based and cultural activities. Regional tourism is becoming a major driver of returning visitors, opening new journeys and experiences and easing the burden of over-tourism on popular metropolitan destinations.

"The true essence of Japan can be found in its regional areas, which offer deeply authentic experiences."

Yuichi Sato
President,
ALPICO HOLDINGS Co., Ltd.

The group initially began operations in transportation with the Chikuma Railway and expanded to operate various transport routes. "Today we offer a fully integrated tourism infrastructure—from mobility to accommodations to visitor services—all within the group," he says. The group's accommodations range from modern, luxurious hotels to charming ryokan and even tranquil campsites.

Just a few short hours away from Tokyo, Alpico's bus service facilitates easy transfer between Nagano's diverse locals, from the skiing paradise of Hakuba to the natural wonders of Takayama, Gifu Prefecture. By integrating bus and taxi transport with local experiences and accommodation, Alpico offers visitors a stress-free way to experience Nagano.

The company also offers premium transportation options, including taxis and chartered flights from Matsumoto Airport. "This dual approach—offering both large-scale transportation and bespoke, premium travel—enables us to meet a wide range of customer needs," the president states.

President Sato describes Alpico's goal as more than just preserving the way of life in Nagano but also enhancing the region's global presence. In his words, "We want to create new value that attracts international travelers—not by merely offering rooms and buses, but by making Nagano a destination of global significance."



