

# 中期経営計画（2024～2028年度）

R6.1.25

2024年ローリング

令和5年度決算 修正版

R6.7.17

高知空港ビル株式会社

## 1. はじめに

当社は、昭和56年4月会社設立。昭和58年12月、地元南国市の美田85haの提供を受けて2,000m滑走路を完成。それに合わせて当空港ビルも完成、開業。ジェット機の就航により、高速道路も新幹線もない高知県は、人・物を大量に高速で運ぶことのできる交通新時代の幕開けを迎えた。その後、平成14年6月、滑走路の2,500m延長に合わせてターミナルビルを拡張。

開業以来40年、この間平成9年度には、乗降客数は195万人と倍増（S52 96万人）。当社の売上高も平成3年度には、最高の13億円とピークを迎えた。しかし、平成23年度には、東日本大震災の影響から最低の乗降客数115万人、売上高9億円となった。

その後、旅行者にとって最初で最後のおもてなし空間である高知龍馬空港において、高知の誇る「食によるおもてなし」に力を注ぎ、「空飛ぶ八百屋」、「うちんくの食卓」、「ひこうき雲」を開店し、事業拡大・雇用の創出に努めてきた。

令和元年度には、乗降客数156万人、売上高12億円と右肩上がりに改善方向に向かっていたが、令和2年に入ってから新型コロナウイルス感染拡大により、かつて経験したことのない大きな打撃を受けた。交通運輸・観光関係業界は、例外なく深刻な影響を受け、令和2年度の乗降客数、売上高共にリーマンショックや東日本大震災時をはるかに上回る開業以来最悪の事態となった。令和3年度も新型コロナウイルス感染症は猛威を振るい、相次ぎ緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発令され、乗降客数・売上高の回復は思わしくなく、9月末にはテナントの撤退もあり、撤退した店舗跡に12月に高知県のアンテナショップとして「ICHIBA」を直営店舗でオープンした。令和4年7月には、お客様にくつろいでいただけるカードラウンジ「ブルースカイ」をオープンした。

令和5年度は、5月に新型コロナウイルスが5類に移行されたことや全国旅行支援の継続などによる乗降客数の伸び、また台湾への国際チャーター便の就航などもあり、それに伴い当空港の乗降客数は12月末時点で令和元年度の97.4%にまで回復した。

令和6年度は、「らんまん」の放映後も、関連の観光地への来訪や観光客の来高が見込まれることや、週2便の台湾のチャーター便の就航もあることから、売上の回復を期待しながら事業計画を策定した。

当社が将来にわたり雇用を守り、地域の発展に貢献しながら更なる経営体質の強化を図るには新たな時代に相応しい感覚で経営戦略を考えていく必要がある。このため、経営ビジョンを改めて確認し、経営の目標やそれを達成するための基本方針をとりまとめた中期経営計画を策定した。

### 経営環境の変化

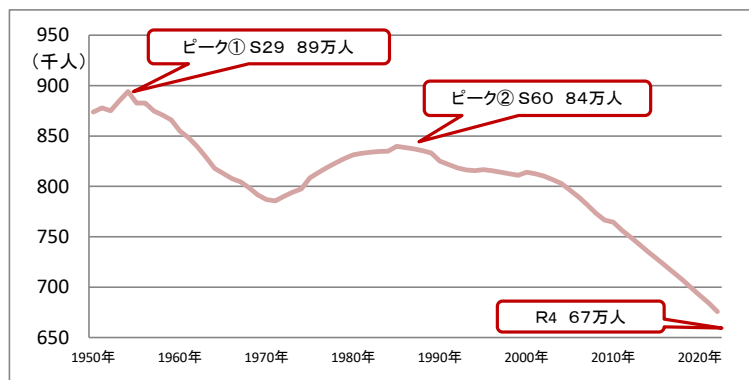
- ◇AI・IoT等デジタル技術を活用したDXの進展
- ◇高知県の急激な人口減少
- ◇発生の切迫性の高い南海トラフ巨大地震・津波
- ◇進展する空港経営改革

### 当社の抱える課題

- ◇AI・IoT等DXを活用した新たなサービスの創出、働き方改革
- ◇地域貢献と収益双方を意識した店舗経営
- ◇計画的な施設設備のリニューアル
- ◇自ら考え組織を牽引していく人材の育成

## (1) 人口減少と県経済への影響

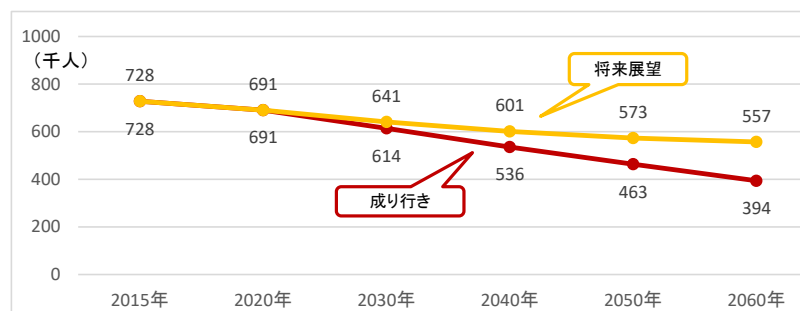
### ①高知県の人口推移



データ:令和5年度版高知県統計書

### ②高知県の将来人口

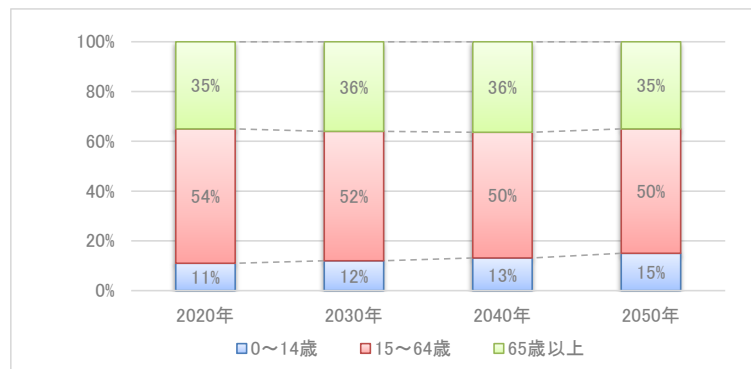
2035年には60万人を切り、2060年には40万人を切る大幅な人口減少が予測されている。県は、一連の対策を講じることで2060年の将来展望人口56万人の実現を目指している。



「第2期高知県まち・ひと・しごと創生総合戦略<令和4年度版>から抜粋

### ③将来の年齢3区分別人口の割合

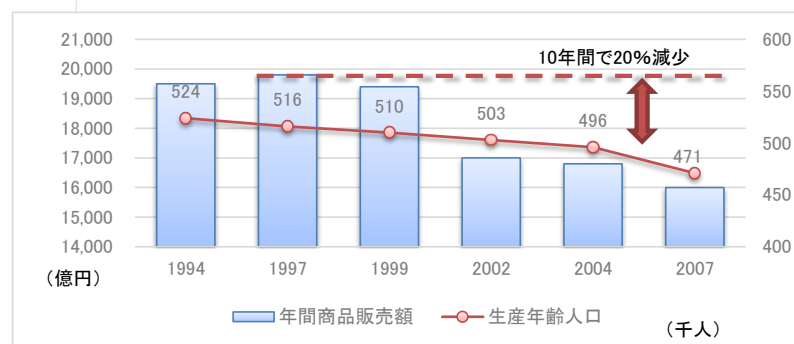
高齢化が急激に進み、その分、生産年齢人口が急激に減少するマイナスのスパイラルが顕著。人口減少を加味すればダブルパンチ。



「第2期高知県まち・ひと・しごと創生総合戦略<令和4年度版>から抜粋

### ④人口が県経済に及ぼす影響

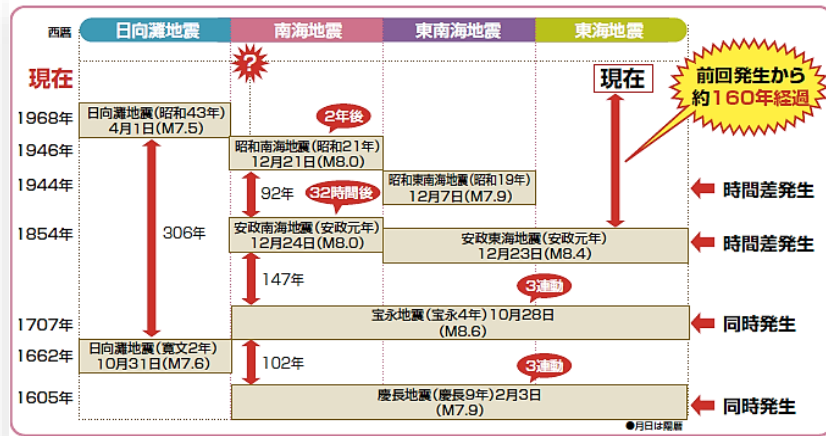
2007年度は1997年度と比べると生産年齢人口が10%減少（471千人/516千人）することにより、商品販売額は20%減少（16千億円/20千億円）。



「第2期高知県まち・ひと・しごと創生総合戦略<令和4年度版>から抜粋

## (2) 切迫する南海トラフ巨大地震・津波

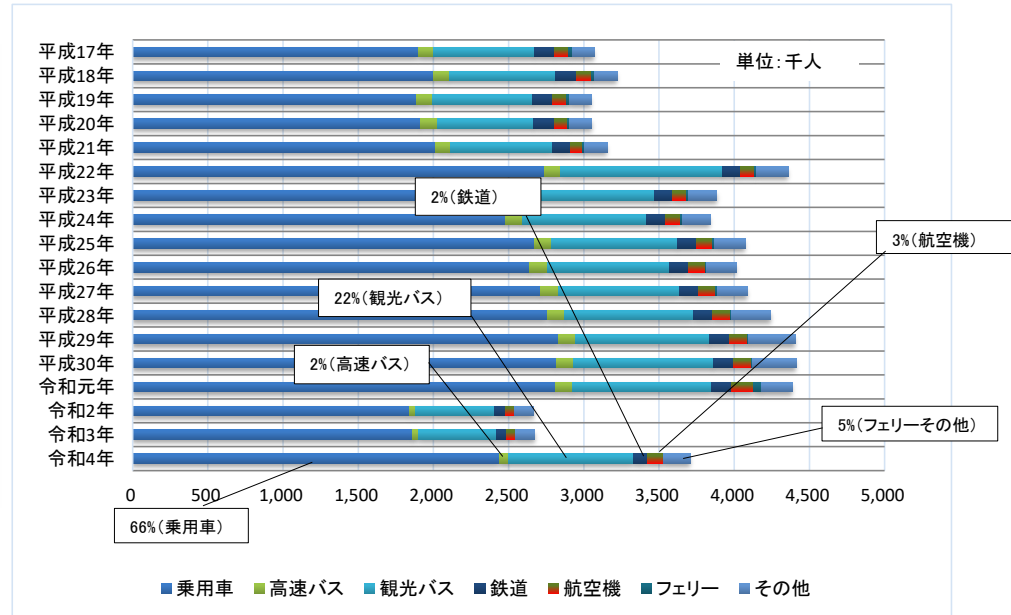
南海トラフ地震は、今後30年以内に70～80%の確率で発生。  
高知龍馬空港は、震度6強、旅客ターミナルビルの津波の最大浸水深4.7mの被害が予想されている。



【1600年以後の東海・東南海・南海・日向灘地震】

## (3) 交通機関別観光客数（占有率）の推移

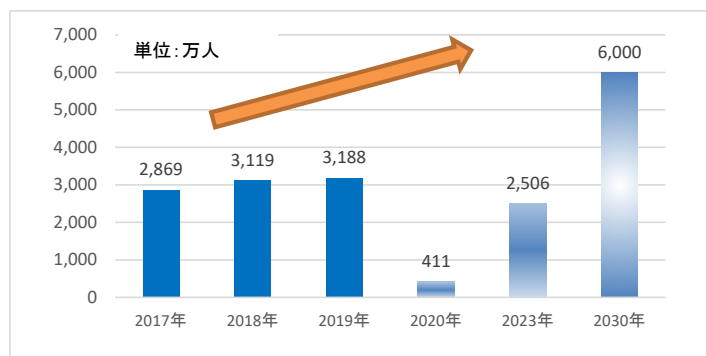
高知県観光の特色は、近畿、中国、四国を中心に自動車で来高される方がほぼ9割を占め、航空機利用者は3%となっている。



## (4) 訪日外国人旅行者の増加、LCC参入

### ① 訪日外国人旅行者数の推移

訪日外国人旅行者数は、2013年に初の1,000万人超え、2018年は過去最多の3,000万人超え、さらに、2021年東京オリンピック、2025年大阪万博が開催されることから、大幅に増加することが予想されていた。しかし、コロナの影響で2020年は、政府目標値(4,000万人)の約10分の1にあたる411万人(前年比87.1%減)となり、2021年東京オリンピックは海外観客の日本への受け入れは断念するなど、先行き不透明な事態となっていたが、2023年の年間訪日外客数は2,506万人となり、2019年比78.6%と8割まで回復が進んだ。



### ③ 四国の他空港の国際定期便及びLCC定期便の就航状況(2024.7月時点)

	国際線	LCC
松山	台北 2往復/週 ソウル 12往復/週 釜山 3往復/週	成田 2往復/日
高松	上海 4往復/週 台北 5往復/週 ソウル 14往復/週 香港 5往復/週	成田 3往復/日
徳島	香港 2往復/週 (2019年12月11日~2020年3月28日)	
高知	台北 2往復/週	成田 1往復/日 ※ 関西休止中

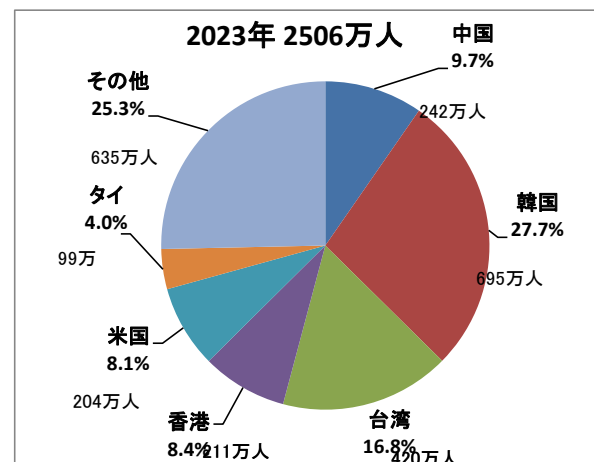
※2018年12月19日就航開始

### ② 訪日外国人旅行者数(国・地域別)

アジアからの訪日外国人旅行者が、8割以上。

(2012年アジア626万人(全836万人)⇒2019年アジア2,637万人(全3,188万人))

2019年は、主要な国・地域で過去最高を記録。中でも、中国は初めて900万人台に達し、一方、韓国は対前年度比195万人(25.9%)減と大きく減少した。2023年12月は2019年同月比108.2%となる273万人と新型コロナウイルス感染症拡大後で単月過去最多となった。



出典：日本政府観光局(JNTO) 2019年12月累計  
2023年12月累計2,506万人

四国の他空港では、松山空港や高松空港で国際定期便の増加やLCC参入が進んでおり、徳島空港でも県により国際線施設が建設され、2018年1月から供用されている。

高知空港では、2022年開港を目指して、国際線施設の建設の検討が進んでいたが、新型コロナウイルス感染拡大によりとん挫した。その後、2023年5月から国際定期チャーター便が台湾から週2便就航し、旅客ターミナル西に仮設施設を整備し、その受け入れ準備を進めている。

## (5)進展する空港経営改革

### ①全国の空港

全国の空港（2024年4月現在）

拠点空港	左記空港数の内			空港数
	会社管理空港	国管理空港	特定地方管理空港	
28	(4)	(19)	(5)	9
地方管理空港	54			7
その他空港	15			2
計	97			18

※運営権者管理とは設置者は土地等の所有権を留保しつつ、民間に運営権を設定し一体経営する。

※その他空港とは、拠点空港、地方管理空港、公共用ヘリポートを除く空港及び共用空港。

### ③経営改革の検討状況

#### 1) 拠点空港

拠点	管理	民間委託開始	運営権者等
関西伊丹	空港会社管理	2018.04～	関西エアポート神戸株式会社 (オリックス、ヴァンシ・エアポート、 関西エアポートコンソーシアム)
仙台	国管理空港	2016.07～	仙台国際空港株式会社 (東急・前田建設・豊田通商コンソーシアム)
高松	国管理空港	2018.04～	高松空港株式会社 (三菱地所、大成建設、パシフィックコンサルタンツ、 シンボ・ルター開発コンソーシアム)
福岡	国管理空港	2019.04～	福岡国際空港株式会社 (福岡エアポートHD・西鉄・三菱商事・ チャンギエアポート・九電)
新千歳・稚内 釧路・函館 ※2) 地方管理空港参照	国管理空港	新千歳 2020.06～ 他 2021.03～	北海道空港株式会社 (三菱地所・東急・日本政策投資銀行・ 北洋銀行・北海道銀行・北海道電力・ サンケイビル・JAL・ANA他計17社)
熊本	国管理空港	2020.04～	三井不動産 (九州電力・九州産業交通 ホールディングス他 計11社)
広島	国管理空港	2021.07～	MTHSコンソーシアム (三井不動産・東急・広島銀行・広島電 鉄・九州電力・マツダ他 計16社)
新潟 小松 大分	国管理空港	コンセッション導入 に向け手続開始	

### ②国管理空港(18空港)の空港別収支

令和4年度空港別収支（黒字空港）

	空港数
航空系事業収支	0
航空系 + 非航空系事業収支	0

※高知空港収支（航空系▲769百万円 + 非航空系290百万円 = ▲479百万円）

#### 2) 地方管理空港

拠点	民間委託開始	運営権者等
神戸	2018.04～	関西エアポート神戸株式会社 (オリックス、ヴァンシ・エアポート、 関西エアポートコンソーシアム)
鳥取	2018.07～	鳥取空港ビル株式会社
静岡	2019.04～	三菱地所、東急電鉄
南紀白浜	2019.04～	経営共創基盤・みちのりHD・白浜館コンソーシアム
旭川・帯広 女満別	旭川 2020.10～ 他 2021.03～	北海道空港株式会社 ※新千歳等国管理空港4空港と一体運営

#### 3) その他空港

拠点	民間委託開始	運営権者等
但馬	2015.01～	但馬空港ターミナル(株)
下地島	2019.03～ (ターミナルビル開業)	下地島エアポートマネジメント(株) (株主：三菱地所(株)、(株)國場組、(株)双日(株))

## 2. 経営ビジョン

『人が集い・行ってみたいくなる空港を目指して、地域の活性化をリードする組織に進化』

## 3. 基本方針及び主要施策

経営ビジョンに基づき、本中期経営計画で取組むべき基本方針を次のとおり定める。

- ①「お客様の満足と感動につながる空港づくり」
- ②「地域と連携し地域の発展に貢献する存在感のある空港づくり」
- ③「お客様視点に立った店づくり」
- ④「経営体質の強化」

基本方針に基づき、次の事業に重点的に取組み、「人が集い・行ってみたいくなる空港」を目指す。

基本方針	施策	内容
お客様の満足と感動につながる空港づくり	安全・快適な空間の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 南海トラフ巨大地震・津波への対応</li> <li>・ 計画的な施設設備の改修・更新等の実施</li> </ul>
	お客様の五感に訴えるおもてなし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フェイス・トゥ・フェイス、「対面」だけに頼らないおもてなし</li> </ul>
地域と連携し地域の発展に貢献する存在感のある空港づくり	高知県・市町村・大学・各種団体と共に発展する空港づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 航空機路線の維持</li> <li>・ 高知県産業振興計画・各種イベント等への参画</li> </ul>
	トリプル・ワンの創造によるお客様に選ばれる店づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 買いたい物は何でもあるNo. 1の品揃え</li> <li>・ 空港ビルでしか買えない物があるOnly 1の取組み</li> <li>・ 他店舗に先駆け話題の商品をいち早く販売するFast 1の取組み</li> </ul>
お客様視点に立った店づくり	高知県の魅力の発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高知の誇る旬の食材の提供・販売</li> </ul>
	ニューノーマル時代におけるサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ A I ・ I O T等のDXの活用による新たなサービスの創出と働き方改革</li> </ul>
経営体質の強化	自ら考え組織を牽引していく人材の育成と確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中長期的視点に立った人材の育成と確保</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 幹部社員を育成するための仕事の仕方の変革</li> </ul>

## 4. 経営目標

### (1) 乗降客数 令和6年度 156万人

乗降客数は、平成9年度195万人をピークに高速バス等との競合や路線の廃止などにより減少が続き、平成23年度には東日本大震災の影響により、ジェット化後ボトムの115万人となった。大阪線については、平成7年度89万人をピークとし、自動車利用者の増加に伴い伸び悩み、LCC就航や神戸線の就航にも関わらず令和元年度33万人と約3分の1まで減少した。

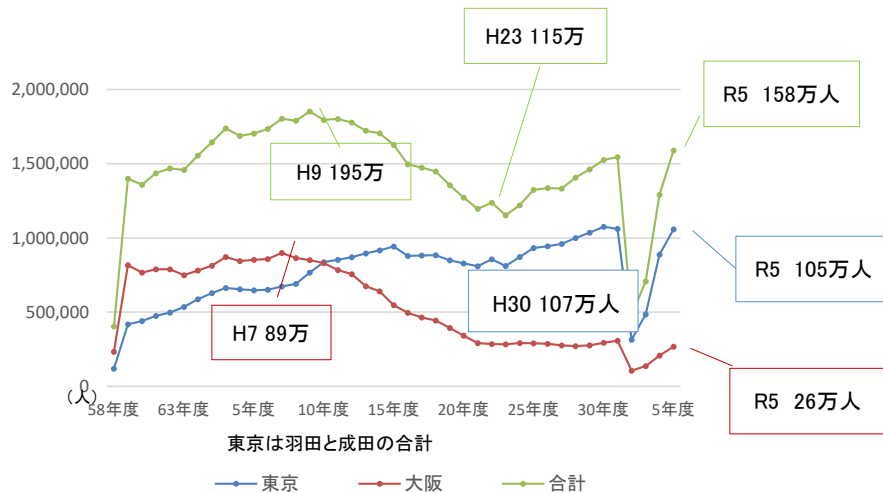
一方で東京線は成田へのLCC就航もあり、平成23年以降右肩上がりが増加し、令和元年度106万人となった。結果、令和元年度の乗降客数は、新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの156万人の結果となった。

令和2年度の乗降客数は、新型コロナウイルス感染拡大の影響から、開業以来最低の対前年度比108万人(69.3%)減の478万人となった。令和3年度も新型コロナウイルス感染症は猛威を振るい、相次ぎ緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発令されたこともあり、搭乗客数の回復は思わしくなく、令和元年度比84万人(54.3%)減の71万人となった。

令和4年度の乗降客数は、全国的な行動制限の緩和化が効を奏し、全国旅行支援事業など、対令和元年度比26万人(17.2%)減の129万人にまで回復、令和5年度の乗降客数は、コロナ感染拡大が終息に向かうとともに、全国旅行支援事業の実施、らんまん放映等、高知県観光は大きなプラス要因もあり、乗降客数も順調に回復し、対前年度比29万人増、対令和元年度比2万人増の158万人となった。

令和6年度の乗降客数は、大きなイベントの予定はないが、高知県観光の積極的PR活動等により、対令和元年度比100%の156万人と見込んでいる。

	2019年度実績 (令和元年度)	2020年度実績 (令和2年度)	2021年度実績 (令和3年度)	2022年度実績 (令和4年度)	2023年度実績 (令和5年度)	2024年度計画 (令和6年度)	2025年度計画 (令和7年度)	2026年度計画 (令和8年度)	2027年度計画 (令和9年度)	2028年度計画 (令和10年度)	(千人)
乗降客数	1,559	478	709	1,291	1,588	1,560	1,638	1,576	1,592	1,608	



県外観光客の推移と主な出来事

	H26 2014	H27 2015	H28 2016	H29 2017	H30 2018	R1 2019	R2 2020	R3 2021	R4 2022	R5 2023
県外観光客 入込客数	(千人) 4,013	4,086	4,243	4,406	4,410	4,380	2,667	2,672	3,707	4,722
乗降客数	(千人) 1,336	1,333	1,408	1,465	1,530	1,559	478	709	1,291	1,588
売上高	(百万円) 1,068	1,072	1,129	1,158	1,214	1,236	788	923	1,298	1,473
純利益	(百万円) 120	120	136	135	162	131	46	87	146	282
イベント (観光)		高 知 家 ご と 東 部 博	奥 四 万 十 博	志 国 高 知 維 新 博	志 国 高 知 維 新 博	リ ヨ マ の 休 日 キ ャ ン ペ ー ン ス	リ ヨ マ の 休 日 キ ャ ン ペ ー ン ス	リ ヨ マ の 理 休 日	リ ヨ マ の 理 休 日	牧 野 博 士 の 新 休 日
トピック (航空)		名 古 屋 線 ジ ェ ッ ト 化	福 岡 線 ジ ェ ッ ト 化		名 成 古 屋 線 ・ 関 西 線 就 航	神 戸 線 就 航	関 西 線 廃 止			台 湾 際 線 定 期 チ ャ ー ッ ク 便



## (2) 売上高 令和6年度 14億3千万円

(注) 令和3年度より、国際標準の収益認識に関する会計基準に変更したため、過去の売上高と単純に比較できなくなっている。

当社の売上高は、平成3年度の13億2千万円をピークに減少を続け、平成23年度には東日本大震災の影響もありボトムの9億9千万円となった。その後、全国的な景気上昇と直営事業の頑張りにより少しずつ回復してきている。

直営事業収入は、平成3年度の8億1千万円をピークに減少を続け、平成23年度には東日本大震災の影響もあり、過去最低の4億6千万円となったが、その後は上昇傾向に転じてきている。とりわけ、高知の誇る旬の野菜を販売する「空飛ブ八百屋」と土佐湾・近海物の魚の干物や窪川牛、はちきん地鶏、土佐ジローのたまご等地元産品を主材とした「うちんくの食卓」の両新店舗の売り上げが開店以来好調で、当社で最も売り上げの大きい店舗「ビッグサン」の売上の鈍化を補ってきた。

平成27年度の「空飛ブ八百屋」、平成28年度の「うちんくの食卓」の新店舗開店、平成29年度は「ビッグサン」の長年の懸案であった「アイテム数が多過ぎて、どこで、何を買ったらいいのか分からない。売れ筋の商品はどこにあるの。」とか、キャリーバックを持ったお客様の、「通路幅が狭くて買いにくい」といった声に応えるため、商品の改廃を行うとともに店舗改装、レイアウトの変更を行った。

平成30年度は、平成30年3月をもって閉店した「なんこくまほら」の事業を継承・拡大する地産外商のアンテナショップとしての役割を果たす、新店舗「ひこうき雲」を開店した。これら新店舗3店舗の売上高の合計は、令和元年度に114百万円と当社の売り上げ全体をけん引してきている。

また、明治150周年を記念する「志国高知 幕末維新博 第二幕」の開幕により、来高される多くのお客様にも喜ばれ、売り上げ増につながるよう、NO. 1の品揃え、他の店舗と差別化されたONLY1の取組み、他の店舗に先駆けいち早く取り組むFAST1の取組みなど、中期経営計画の基本方針であるトリプル・ワン化させながら、の取組みを進め、お客様視点に立った店づくりに努めた。

令和元年度の直営事業の売上高は、新型コロナウイルスの影響を受け期末3月の売上は激減したものの、LCCの就航等による乗降客数の増加がプラス要素となり、対前年度比14百万円(2.1%)増の695百万円となり、これに不動産収入等を加えた総売上高は1,236百万円となった。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、人・物の動きが止まり、開店休業の状態が長い間続き、売上が激減。家賃の減額やテナントの売上減少に伴い家賃収入の減少、さらには、設備使用料収入が減免により減少となり、売上高対前年度比36.2%減の788百万円と開業以来最悪の事態を迎えた。

令和3年度も新型コロナウイルス感染症の影響は大きく、売上は減少、家賃等の減額さらにはテナントの撤退により不動産収入が減少し、売上高は元年度比312百万円(25.2%)減の923百万円となった。

令和4年度は、令和3年12月に高知県のアンテナショップ機能を担う「ICHIBA」、令和4年7月にオープンした「カードラウンジ」が寄与し、直営事業の売上高は、元年度比106百万円(11.3%)増の802百万円、これに不動産収入等を加えた全体の売上高は1,298百万円となった。

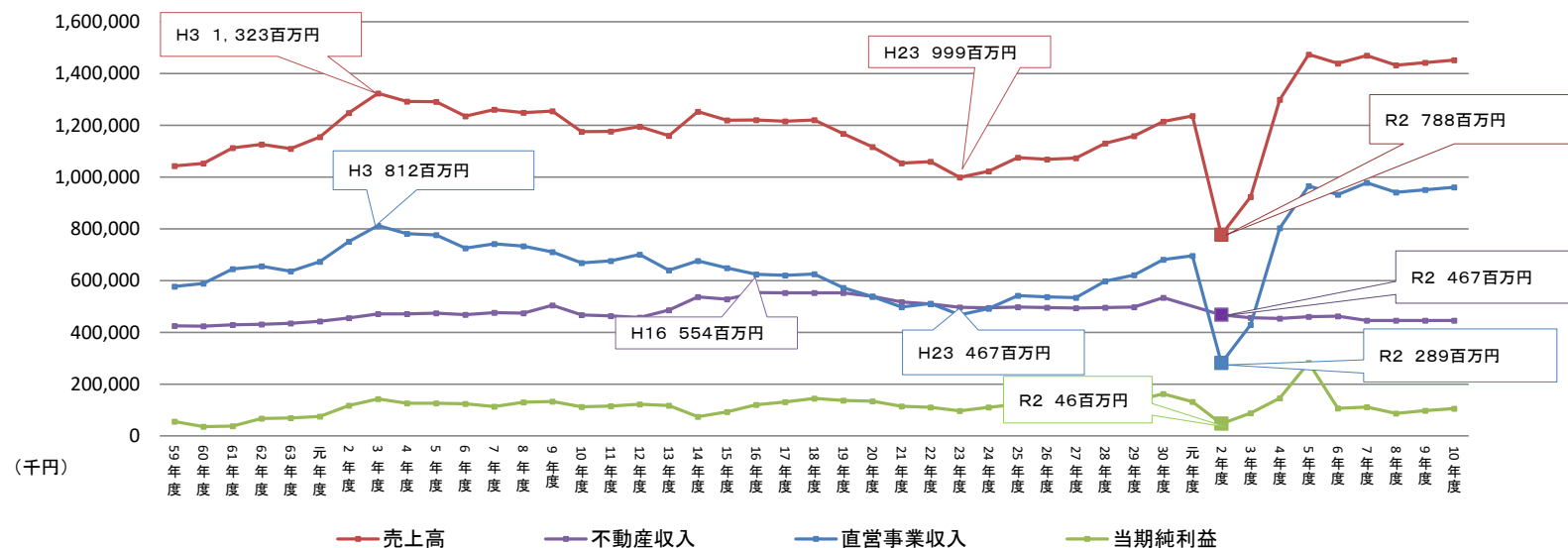
令和5年度は、5月から新型コロナウイルス感染症の分類が2類から5類へ移行となり、経済活動の回復に伴い、乗降客数も順調に推移している。また、5月には台湾からの定期チャーター便が就航し、併行して国際線ターミナルの計画も進捗しており、高知空港の変革に合わせた経営を維持していく必要がある。

令和6年度の直営事業の売上高は、令和5年度対比33百万円(3.4%)減の931百万円を、不動産収入は、令和5年度対比1百万円(0.2%)増の462百万円を見込んでいる。

### 【売上高、直営事業収入、不動産収入の推移】

	2020年度実績 (令和2年度)	2021年度実績 (令和3年度)	2022年度実績 (令和4年度)	2023年度実績 (令和5年度)	2024年度計画 (令和6年度)	2025年度計画 (令和7年度)	2026年度計画 (令和8年度)	2027年度計画 (令和9年度)	2028年度計画 (令和10年度)
目標売上高	788,331	923,683	1,298,446	1,473,822	1,439,273	1,469,284	1,432,614	1,442,034	1,451,534
直営事業収入	289,530	429,544	802,472	965,289	931,924	978,000	941,330	950,750	960,250
不動産収入	467,701	456,900	453,561	460,687	462,056	446,000	446,000	446,000	446,000
付帯事業収入	31,099	37,240	42,413	47,846	45,292	45,284	45,284	45,284	45,284
広告収入	27,215	31,028	31,758	35,127	35,128	35,120	35,120	35,120	35,120
その他	3,883	6,211	10,654	12,719	10,164	10,164	10,164	10,164	10,164

※令和3年度分より純額表示で記載しています。



### (3) 純利益・配当 令和6年度 純利益106百万円 配当30百万円

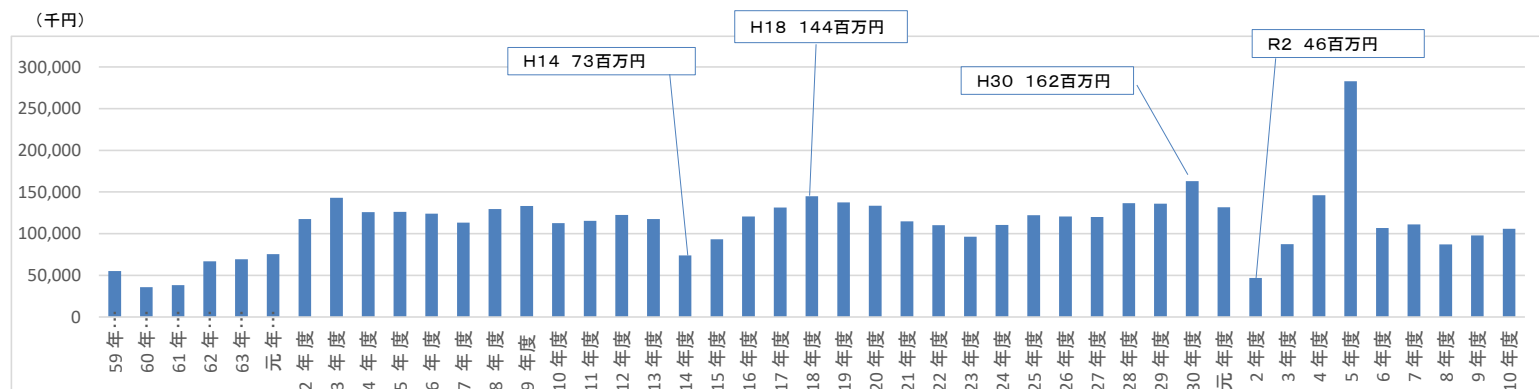
期間中、3千万円の配当を実施する（配当 平成2年度～）。

	2020年度実績 (令和2年度)	2021年度実績 (令和3年度)	2022年度実績 (令和4年度)	2023年度実績 (令和5年度)	2024年度計画 (令和6年度)	2025年度計画 (令和7年度)	2026年度計画 (令和8年度)	2027年度計画 (令和9年度)	2028年度計画 (令和10年度)
純利益	46,691	87,426	146,108	282,724	106,720	111,101	87,058	97,713	105,781
配当	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
配当累計	930,000	960,000	990,000	1,020,000	1,050,000	1,080,000	1,110,000	1,140,000	1,170,000

## 5. 収支計画

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度計画	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画	2028年度計画
売上高	788,331	923,683	1,298,446	1,473,822	1,439,273	1,469,284	1,432,614	1,442,034	1,451,534
売上原価	193,523	279,882	513,881	614,690	604,439	603,840	603,840	603,840	603,840
売上総利益	594,807	643,803	784,565	859,132	834,834	865,444	828,774	838,194	847,694
販売管理費	543,548	535,301	588,257	695,867	691,594	714,700	712,600	706,700	704,600
人件費	214,481	213,830	226,965	253,958	262,295	260,900	265,900	265,900	259,900
減価償却費	118,478	103,514	110,291	110,884	131,100	151,100	144,000	138,100	142,000
その他	210,589	217,956	250,999	331,025	298,199	302,700	302,700	302,700	302,700
営業利益	51,258	108,501	196,308	163,265	143,240	150,744	116,174	131,494	143,094
営業外損益	9,585	9,103	10,599	190,040	10,205	9,000	9,000	9,000	9,000
経常利益	60,844	117,604	206,908	353,305	153,445	159,744	125,174	140,494	152,094
特別損益	6,684	8,490	1,347	43,269					
税引前当期純利益	67,528	126,095	208,256	396,574	153,445	159,744	125,174	140,494	152,094
法人税、住民税及び事業税	20,837	38,668	62,147	113,851	46,725	48,643	38,116	42,781	46,313
純利益	46,691	87,426	146,108	282,724	106,720	111,101	87,058	97,713	105,781

注) 法人税、住民税及び事業税の税率は2019年度以降は30.45%で算出している。売上高は純額表示にしている。



## 6. 施設・設備整備計画 令和6年度 389百万円

平成29年度をもって、建物本体の耐震補強・長寿命化対策工事は終了した。

平成14年6月の旅客ターミナルビル増築に合わせて新設・更新を行った施設・設備の計画的なリニューアルについては、令和10年度に計画している増築部受変電設備更新工事にて増築時の施設・設備のリニューアルは完了する。なお、経年劣化の激しいPBBについては、毎年度点検を行いながら、適宜部品交換や修繕を行う計画としている。

国は2050カーボンニュートラル、脱炭素化社会の実現に向けて、空港の脱炭素化を推進すると打ち出した。当社においても脱炭素化に取り組むよう施設・設備整備を現時点で可能な範囲で計画した。

まずは館内設備機器の更なる省エネルギー化の推進として、令和5年度は電灯照明灯等の完全LED化改修を完了、令和6年度は空調熱源機器未更新の残り1基を高効率機器へ更新する。なお、現在の空調熱源の蓄熱方式は、以前より地下蓄熱槽の維持保全が、施工面(地下、施工期間)・費用面において困難を極めており、しばらく保全工事が実施できていない。また、地下蓄熱槽から逃げた熱により、夏の多雨期には1階ロビー床が結露して滑りやすくなったり、天井板にカビが発生したりと他に悪影響が出ている。当空調熱源機器の更新の際は蓄熱方式廃止の検討も合わせて行う。次に再生可能エネルギー発電の導入として、当社屋上等に太陽光発電設備の導入を検討する。これら脱炭素化取組計画は令和9年度にかけて実施することとする。

	2022年度実績 (令和4年度)	2023年度実績 (令和5年度)	2024年度計画 (令和6年度)	2025年度計画 (令和7年度)	2026年度計画 (令和8年度)	2027年度計画 (令和9年度)	2028年度計画 (令和10年度)	計画期間合計 (千円)
施設・設備整備	74,707	139,240	389,336	584,770	26,770	100,955	211,300	1,313,131
新店舗(ラウンジ ブルースカイ)新設 事	62,962	37,930	110,970	400,000	1,250	4,000	194,500	
屋上送迎デッキフェ ンス改修工事	3,880	44,400	130,850	161,570	15,520	74,135	6,800	
空港連絡バス券売機 及び向替機更新	2,334	19,790	36,500	13,200		12,820		
保安検査場拡張工事 設計業務委託	3,500	5,400	55,430					
電照広告内照式照明 LED化設備工事設	850	13,900	21,835					
その他	1,181	17,820	12,850					
			10,901					
			予備費	予備費	予備費	予備費	予備費	
			10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	

(千円)  
注) 支払ベースで計上しています。



【南海トラフ巨大地震による被災を想定した今後30年間の施設設備に係る資金需要への対応】

平成26年4月、建築後32年を経過した高知空港ビルの南海トラフ巨大地震・津波による建物被害の把握、躯体のメンテナンス計画及び建替え時期の想定等について高知工科大学の研究チームに調査を委託した。

平成27年9月、高知空港ビル建物躯体調査報告書が提出された。

それによると、「既存建物の法定耐用年数は31年であるが、これは減価償却の考え方であり、構造躯体の補修を適正に行えば、実際には200年は寿命があると推定できる。」との考え方の下にトータルコストの観点から検討を行った結果、「津波を伴う南海トラフ巨大地震の発生確率が7割とされている30年後の2045年に被災後建て替えると想定し、耐震補強を行ったうえで被災するまで使用することが、今、新築するよりは現実的で圧倒的に経済的な対応と考える。」との結論であった。

引き続き、この調査報告を踏まえた耐震補強及び長寿命化工事の実施設計を行い、平成28年11月から工事に着手、平成30年3月に工事完了。今後も順次、建物の長期使用を前提に、施設設備の維持管理を計画的に進めて行く予定である。

トータルコスト比較の際に用いられた概算費用

30年間の維持管理コスト 20億円

新築コスト【2045年新築】45億円（150万円×3,030坪）

計 65億円

【主な事業の経過】

②地域貢献と新規事業の取組み

高知県の誇る野菜や魚といった「土佐の食」を観光客をはじめ県外の皆様に提供するため、大学、県、市町村、生産者団体等と連携した「空飛ぶ八百屋」や「うちんくの食卓」の新規事業展開を平成27年度から進めてきた。

- ・平成27年度は、高知工科大学が関係するNPO法人と連携し、地元の新鮮な野菜を販売する「空飛ぶ八百屋」を10月にプレオープン、11月から本格的に開店した。
- ・平成28年度は、太陽と大地の恵みである朝どれ野菜に目の前の太平洋・近海ものの魚を加えた飲食の提供と物品の販売を行う新店舗「うちんくの食卓」を8月に開店した。また、開店に併せて無線オーダーシステムの導入と営業部のPOSレジシステムの更新等を実施した。
- ・平成29年度は、「ビッグサン」の店舗レイアウトの見直しを行うとともに看板や照明等の新設を行った。また、県産品のアンテナショップの機能を担う新店舗「ひこうき雲」の平成30年4月開店に備えレジ、看板等の新設や照明の追加を行うとともに、「うちんくの食卓」の客席レイアウトの見直しを行った。
- ・令和2年度 レインボーに食・物販用自動販売機・酒用自動販売機設置
- ・令和3年度 「うちんくの食卓」のれん設置・客席の増設。12月に新店舗「ICHIBA」オープン
- ・令和4年度 7月にカードラウンジ「ブルースカイ」オープン。旧レインボー改装工事

	27年度実績	28年度実績	29年度実績	2年度実績	3年度実績	4年度実績	(千円)
事業費	2,000	28,757	5,742	4,490	10,867	52,840	
空飛ぶ八百屋 起業調査・販売資材	2,000						
うちんくの食卓		新店舗改装 12,084 備品・消耗品 3,673 無線オーダーシステム 3,000	客席レイアウト見直し 529		のれん設置・席の増設 1,467		
ビッグサン・ひこうき雲・レインボー		POSレジ等更新 10,000	看板リニューアル 2,270 照明新設 1,550 新店舗POSレジ 1,063 新店舗改修 330	食・物販用自動販売機・酒用自動販売機設置 4,490		旧レインボー改装工事 360	
ICHIBA					改装工事 9,400		
ブルースカイ(ラウンジ)						改装建設工事 52,480	

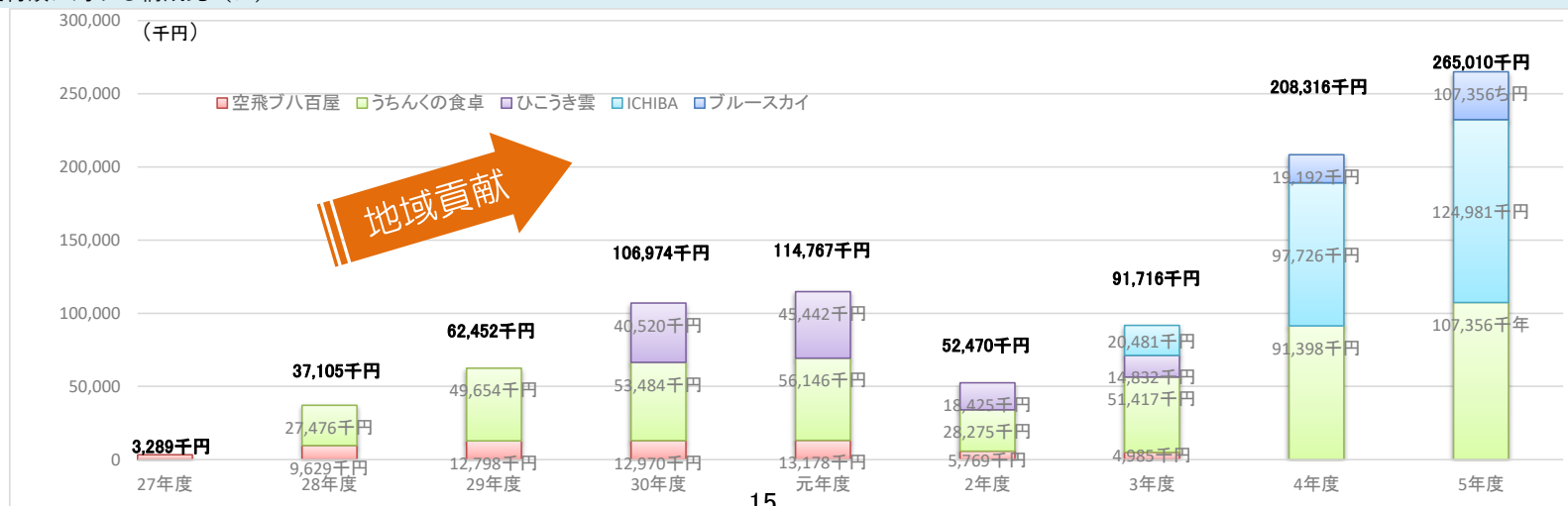
## 7. 新規事業の展開による地域貢献と売上の増加

年度	店舗名	コンセプト
平成27年11月開店	「空飛ブ八百屋」	高知県産の野菜・果物の販売
平成28年8月開店	「うちんくの食卓」	高知県産の海産物・畜産・野菜を材料とした飲食店の経営
平成30年4月開店	「ひこうき雲」	高知県産品のアンテナショップとして、県産品の発掘・販売
令和3年12月開店	「ICHIBA」	高知県産品のアンテナショップ、高知県産の野菜・果物の販売
令和4年7月開店	「ブルースカイ」	カードラウンジを開設

※「ICHIBA」開店に伴い、「空飛ブ八百屋」・「ひこうき雲」は機能集約し、閉店

	店舗名	2016年度実績	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
		(平成28年度)	(平成29年度)	(平成30年度)	(令和元年度)	(令和2年度)	(令和3年度)	(令和4年度)	(令和5年度)
売上額	全店舗	597,506	621,644	680,650	695,603	289,530	429,544	802,472	965,289
(千円)	新規事業	37,105	62,452	106,974	114,767	52,470	91,716	208,316	265,010
	空飛ブ八百屋	9,629	12,798	12,970	13,178	5,769	4,985	-	-
	うちんくの食卓	27,476	49,654	53,484	56,146	28,275	51,417	91,398	107,356
	ひこうき雲			40,520	45,442	18,425	14,832	-	-
	ICHIBA						20,481	97,726	124,981
	ブルースカイ							19,192	32,673
売上増加額 (対前年度)	全店舗	54,466	24,138	59,006	14,952	△406,073	140,013	372,928	162,817
	新規事業	37,105	25,347	44,522	7,793	△62,297	39,246	116,600	56,694
全体売上額に対する構成比 (%)		6.2%	10.0%	15.7%	16.4%	18.1%	21.3%	25.9%	27.4%

	店舗名	2016年度実績	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
		(平成28年度)	(平成29年度)	(平成30年度)	(令和元年度)	(令和2年度)	(令和3年度)	(令和4年度)	(令和5年度)
粗利額 (売上総利益)	全店舗	194,289	206,893	222,184	229,276	96,006	149,662	288,590	350,599
(千円)	新規事業	16,134	36,432	51,632	55,501	24,966	46,129	110,200	142,277
	空飛ブ八百屋	2,622	4,392	5,048	5,312	2,285	1,997	-	-
	うちんくの食卓	13,512	32,040	36,079	38,282	17,678	32,197	57,597	67,134
	ひこうき雲			10,505	11,907	5,003	4,581	-	-
	ICHIBA						7,354	36,353	47,661
	ブルースカイ							16,250	27,482
全体粗利額に対する構成比 (%)		8.3%	17.6%	23.2%	24.2%	26.0%	30.8%	38.1%	40.5%





## 8. 人事計画

### (1) 社員の高年齢化

社員の高年齢化や管理職の退職に備えるため、平成14年度以来12年ぶりに、平成26年度から平成28年度まで毎年度大卒1名、計3名の採用を行った。しかし、この3名だけでは、社員の平均年齢だけでも、平成25年度末45.3歳が、平成29年度末46.00歳と大きな変化はない。

このまま推移すると、10年後には、定年後65歳までの再雇用社員6名(65歳超4名を除く。)を含め平均年齢が47.4歳となり、年齢構成のいびつさが解消されず、新陳代謝が十分に行われない状況にあった。

### (2) 社員の採用計画・人材の確保

このため、平成29年度には、直営事業の見直し、お客様サービスの充実に備えるため、3名の契約社員の正社員(販売職)への登用を行うとともに、新たに、2名の契約社員と産休代替社員を含め2名のパート社員の採用を行い、若返りを図った。

また、社内に新風を吹き込み、かつ、新陳代謝を図るため、平成30年4月の高卒2名の正社員(総合職)、新店舗開店による2名の契約社員の採用を決定した。さらに、優秀な契約社員の正社員への登用(2名)と販売職から総合職への転換(1名)等、有能な社員の確保を図った。

平成31年4月も高卒2名の正社員(総合職)の採用を行い、これらにより、平成31年度当初における社員の平均年齢は、43.5歳となり、平成25年度末平均年齢に比べ1.8歳改善した。

令和2年度、当社では初めて社員が定年を迎え、令和3年度より再雇用嘱託社員として勤務する。

社員の定年職や高年齢化に備えるため平成26年度から採用を再開し、大卒4名、高卒5名を採用した。また、平成29年度、平成30年度には契約社員から正社員への登用(5名)を行うなど、中長期的な採用計画を進めてきた。

令和2年度以降、新型コロナウイルス感染症拡大により、採用を一時中断していたが、直営店舗の拡張も踏まえ、再開することとした。

令和4年度には、4月に契約社員から正社員への登用(2名)を行い、7月に大卒2名を中途採用、また11月にカードラウンジ勤務として契約社員1名を採用した。

令和5年度は、4月に大卒1名、高卒2名の新卒者を採用した。

令和6年度の採用計画は大卒、高卒合わせて2名としていたが、1次募集では採用者が決まらず再度の募集を行い大卒2名を採用した。

令和7年度末までには、定年退職、再雇用者の退職を含めて3名の減少が予想されており、引き続き人員の確保に向けた取り組みを実施していく。

人材の育成についても社外研修への参加や通信教育など積極的に実施していく。

## ①社員の育成

平成27年度には、「空飛ブ八百屋」の開店、引き続き平成28年度の「うちんくの食卓」の開店、平成29年度には、「ビッグサン」の商品の改廃、店舗改装・レイアウトの見直し、平成30年度「ひこき雲」の開店と、新たな事業に挑戦し続けてきた。

他の空港ビルでは、あまり例のない取り組みだけに、多くの取材や視察を受ける中で、社員自らが、仕入れから商品化、販売、宣伝等、一貫して自分で考え、実行していくといった仕事の仕方に、徐々にではあるが変化してきた。

与えられた商品を単に売るだけといった仕事の仕方から、社員自ら会社の収益と地域貢献、双方を意識した仕事の仕方に、さらに進化していくため、平成28年度に導入したPOSシステムの活用に合わせて、平成29年度から店長制の導入による責任執行体制に移行した。まだまだ、道半ばではあるが、このことにより、直営事業の売上が増加するとともに利益率も改善傾向に向かっている。

中期的な採用計画を着実に進めながら、同時に、新入社員に寄り添った社内の教育研修体制を整えることが重要であることから、各部各課毎に業務マニュアルを再整備し、新卒社員は入社後概ね1年間を研修期間とし、各部門に教育担当者を任命、配置したうえで研修や実習を行う。

加えて、若手社員や中堅社員を対象とした社外研修の活用や社員が業務に関連して希望する自己啓発のための通信講座などにも積極的な支援を行い、会社の将来を担う人材の育成を行う。

## ②幹部社員を育成するための仕事の仕方の変革

職場における人材育成は、上司の責任だということを上司は十分自覚して、嫌われる勇気をもってOJTに取り組む。直属の上司と部下とが目標を共有し、共に取り組むことにより、PDCAを回しながら社員の仕事に対する意識や達成感を高めていく。

幹部社員には、刺激を与えるため、なるだけ外部研修へ参加させるとともに、社内会議や稟議書等を通じて情報共有と、業務への関与を深めさせていく。また、社内で社内外の情報等を速やかに共有していくために、スピード感ある「報告・連絡・相談」態勢を実践する。また、社内全体を知り統率する広範な見識と経験が求められることから、より専門的な業務研修や社内異動により会社の全ての部門の業務経験を積ませていく。組織の活性化には、それぞれの社員が、経営目標を達成するための自己目標を常に意識して、そのためには、どのような行動が必要かと言った考える力を高めることが大切であり、担当部門だけでなく、社会の変化や他部門の取組状況にも興味を持ち、考え、学び、そして建設的な意見を活発に出し合えるよう取組んでいく。

新型コロナウイルス感染症の終息の見通しの立たない中、ウィズコロナ時代への変革に努めていかななくてはならない。生活様式の変化やDX進展等社会の激しい変化の中、前例踏襲の経営では成り立たず、IT・IOTを活用したおもてなしや効率化等に取り組んでいく必要がある。令和3年度に「ICHIBA」、令和4年度にはカードラウンジ「ブルースカイ」と新たな業態の直営事業を開業したこと、新しい発想のもとビジネスモデルを構築できる人材の育成が急務となっている。そのためには企画・分析部門と現場部門を明確に分けるなど、集中的に人材を育成していく体制にしていく。

また、社員一人ひとりが、経営目標を達成するための自己目標を常に意識して、そのためには、どのような行動が必要かといった考える力を高めることが大切であり、担当部門だけでなく、社会の変化や他部門の取組状況にも興味を持ち、考え、学び、そして建設的な意見を活発に出していけるよう取り組んでいく。

【採用計画】

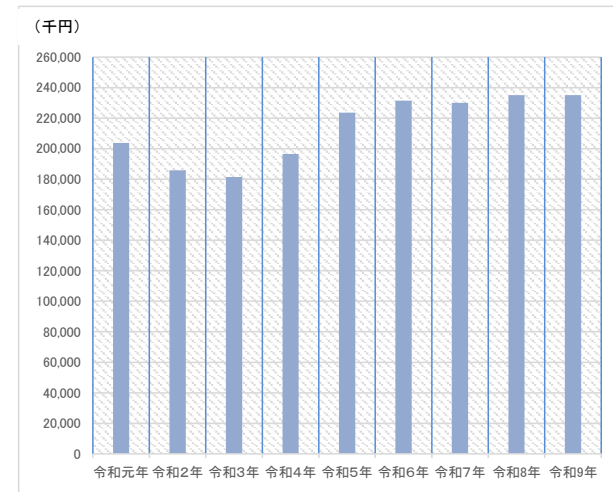
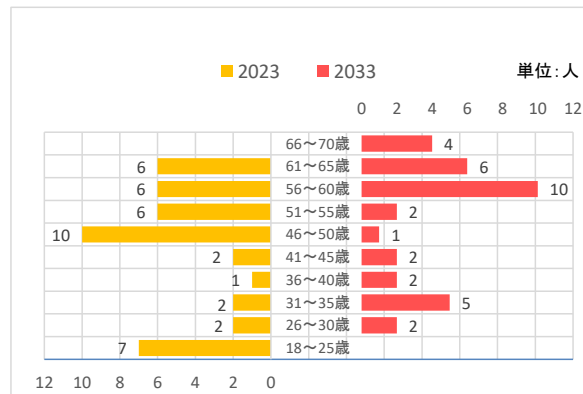
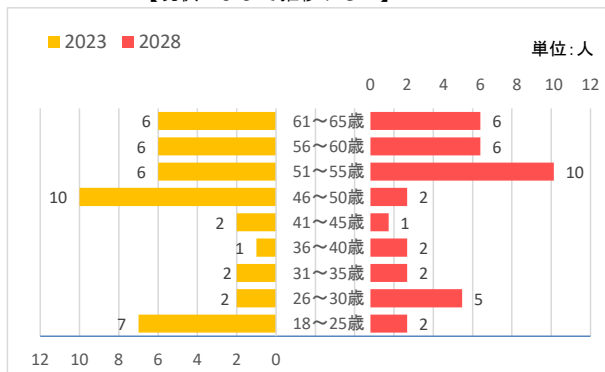
	2022年度実績 (令和4年度)	2023年度実績 (令和5年度)	2024年度計画 (令和6年度)	2025年度計画 (令和7年度)	2026年度計画 (令和8年度)	2027年度計画 (令和9年度)	2028年度計画 (令和10年度)
人件費(千円)	196,557	223,627	231,395	230,000	235,000	235,000	229,000
採用人員(人)	大卒 2 高卒	1 2	2	1	2	2	2
社員数(人)	42	45	47	47	47	47	45
正社員	37	37	39	38	38	38	38
総合職	30	37	39	38	38	38	38
販売職	7	0	0	0	0	0	0
出向	0	0	0	0	0	0	0
その他社員	5	8	8	9	9	9	7
再雇用	4	5	5	6	6	6	4
契約社員・パート	1	3	3	3	3	3	3
(正社員の退職者数)	(1)	(2)	(2)	(2)	(2)	0	(2)

※3月末現在

①年齢構成の変化

【現状のままで推移すると】

②人件費の推計(役員分除く)



2023年度末 平均年齢45.8歳

2028年度末 平均年齢48.0歳

2033年度末 平均年齢52.0歳