

中期経営計画（2023～2027年度）

R5.1.26

2023年ローリング

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165万人、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」をオープン、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。

終息の見通しの立たないコロナ禍で、社会や個人の意識が変化する中、「フェイス・トゥ・フェイス」のコミュニケーションから「ウィズコロナ、アフターコロナ時代の新たな日常」にどう対応し生き抜いていくのか。自らの変革が問われている。

こうした状況の中、当社が将来にわたり雇用を守り、地域の発展に貢献していくためには、これまでの常識にとらわれない新たな感覚で経営戦略を考えていく必要がある。

次の春を目指すべく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。

計画期間は5年間とし、毎年度、計画の進捗状況を確認し、ローリングをしていくこととしている。

経営環境の変化

◇ウィズコロナ・アフターコロナ時代と言われる社会の変化

◇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

◇ウィズコロナ・アフターコロナ時代に対応する経営改革

◇AI・IoT等DXを活用した新たなサービスの創出、働き方改革

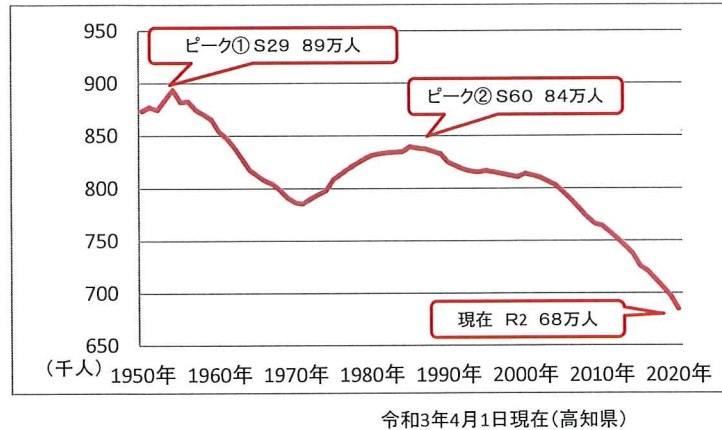
◇地域貢献と収益双方を意識した店舗経営

◇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

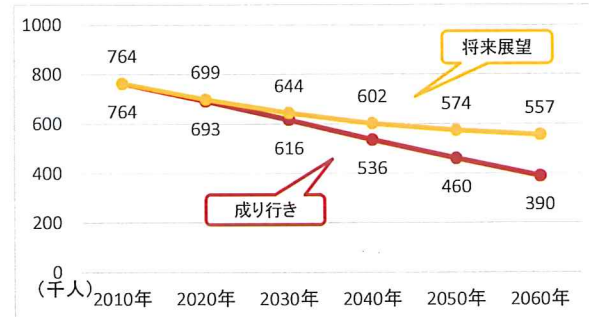
(1) 人口減少と県経済への影響

①高知県の人口推移



②高知県の将来人口

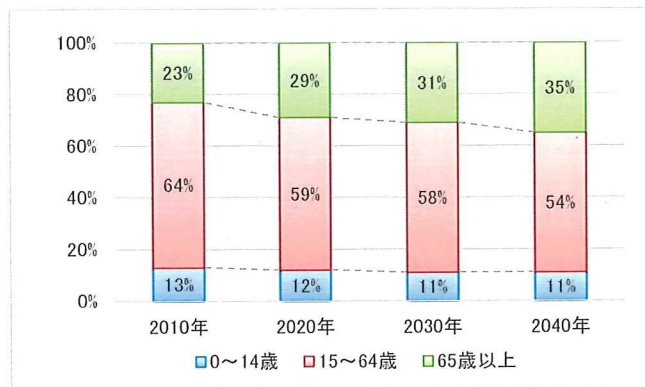
2035年には60万人を切り、2060年には40万人を切る大幅な人口減少が予測されている。
県は、一連の対策を講じることで2060年の将来展望人口56万人の実現を目指している。



「高知県まち・ひと・しごと創生総合戦略<平成30年度版>の全体像」(高知県)

③将来の年齢4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。



令和2年10月1日現在(国立社会保障・人口問題研究)

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)。

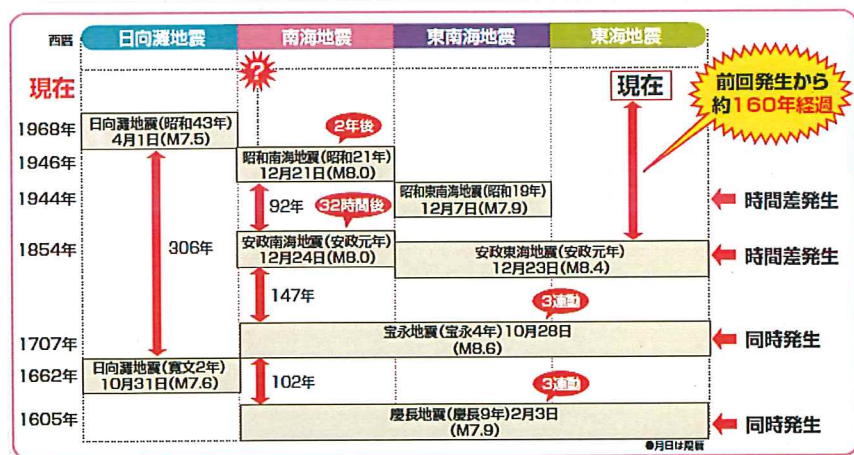


平成26年7月1日現在(高知県)

(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。



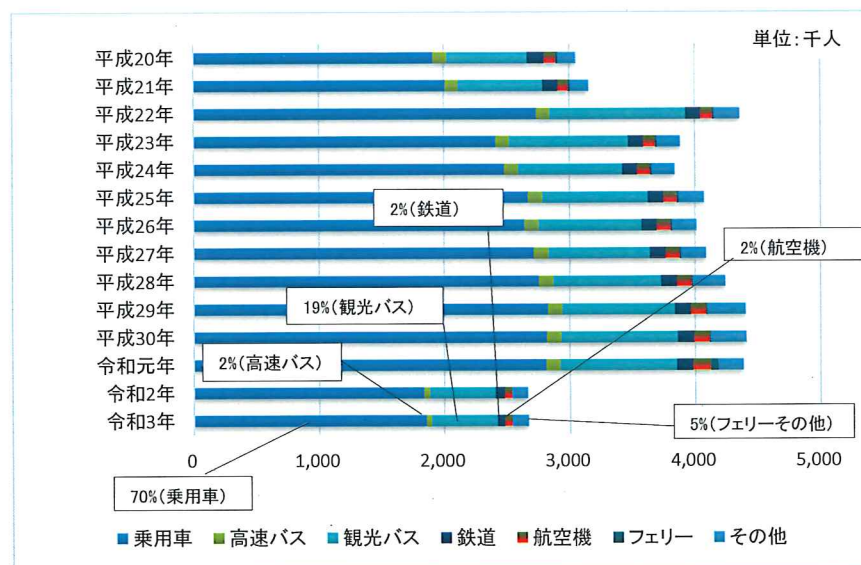
【1600年以後の東海・東南海・南海・日向灘地震】

(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

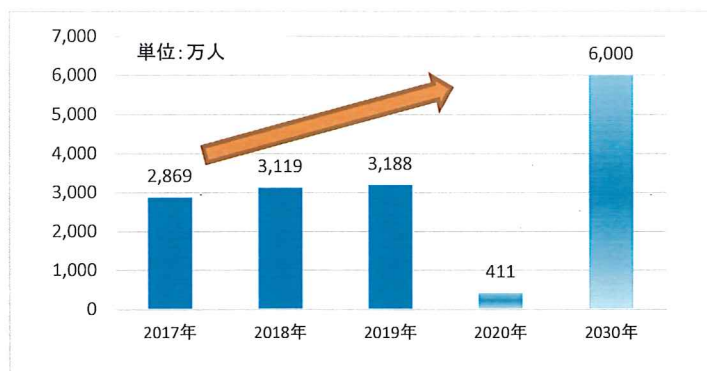
9割を占め、航空機利用者は2%となっている。



(4) 訪日外国人旅行者の増加、L C C 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、今後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た。



③ 四国の他空港の国際定期便及びL C C 定期便の就航状況(2020.3月時点)

国 際 線		L C C	
松 山	上 海 2 往復 / 週	成 田 2~3 往復 / 日	
	台 北 2 往復 / 週	関 西 1 往復 / 日	
	ソウル 3 往復 / 週		
高 松	上 海 5 往復 / 週		
	台 北 6 往復 / 週	成 田 2~3 往復 / 日	
	ソウル 3 往復 / 週		
	香 港 5 往復 / 週		
徳 島	香 港 2 往復 / 週		
(2019年12月11日~2020年3月28日)			
高 知		成 田 1 往復 / 日	
		関 西 休 止 中	

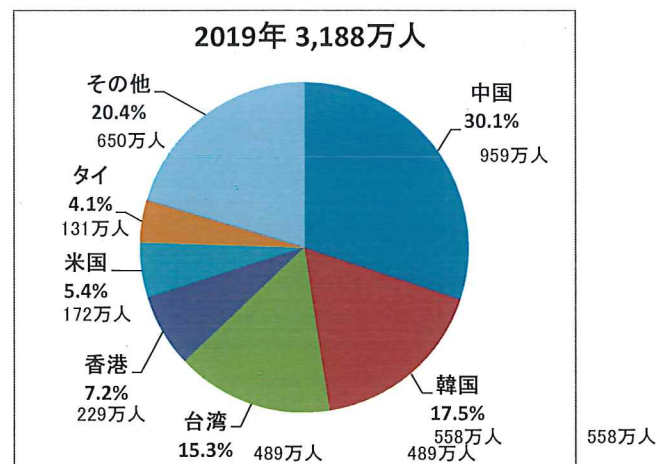
※2018年12月19日就航開始

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。



出典：日本政府観光局（J N T O）2019年12月累計
2020年12月累計411万人

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L C C 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。

高知空港でも、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。

(5)進展する空港経営改革

①全国の空港

全国の空港（2022年4月現在）

拠 点 空 港	28	会社管理空港 (4)	国管理空港 (19)	特定地方管理 空港 (5)	左記空港数の内 運営権者管理
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

		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、 シンボルタワ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～	(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国管理空港の空港別収支

令和3年度空港別収支（黒字空港）

	空港数	空港数
航空系事業収支	1	東京国際
航 空 系 + 非航空系事業収支	0	

※高知空港収支（航空系▲754百万円＋非航空系 104百万円＝▲650百万円）

2) 地方管理空港

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

	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、双日(株))

3. 経営ビジョン

『人が集い・行ってみた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』

4. 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	・ 南海トラフ巨大地震・津波への対応 ・ 計画的な施設設備の改修・更新等の実施
	お客様の五感に訴えるおもてなし	・ フェイス・トゥ・フェイス、「対面」だけに頼らないおもてなし
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	・ 航空機路線の維持 ・ 高知県産業振興計画・各種イベント等への参画
	トリプル・ワンの創造によるお客様に選ばれる店づくり	・ 買いたい物は何でもある N o. 1 の品揃え ・ 空港ビルでしか買えない物がある O n l y 1 の取組み ・ 他店舗に先駆け話題の商品をいち早く販売する F a s t 1 の取組み
お客様視点に立った店づくり	高知県の魅力の発信	・ 高知の誇る旬の食材の提供・販売
	ニューノーマル時代におけるサービスの提供	・ A I ・ I O T 等の D X の活用による新たなサービスの創出と働き方改革
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	・ 中長期的視点に立った人材の育成と確保
		・ 幹部社員を育成するための仕事の仕方の変革

5. 経営目標

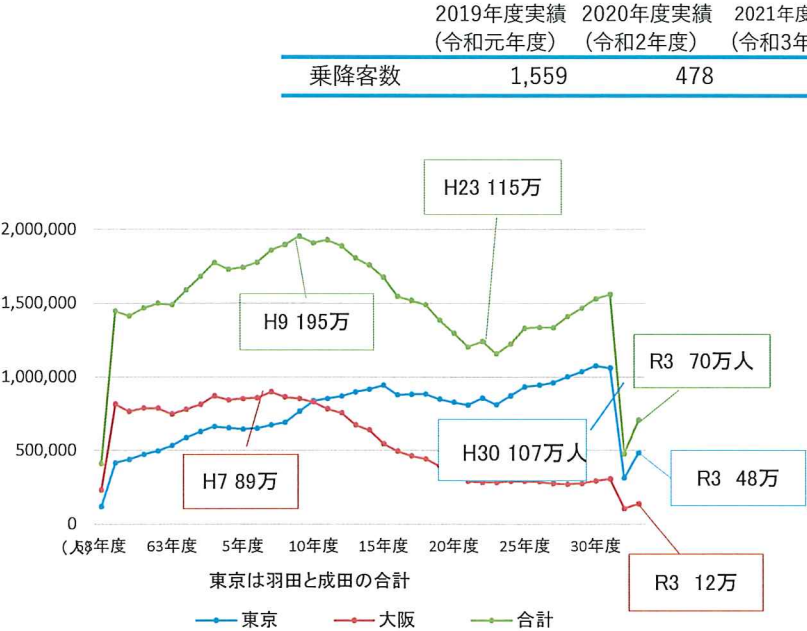
(1) 乗降客数 令和5年度 125万人

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47万人となった。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、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、全国旅行支援事業などもあり、対令和元年度比37万人(23.9%)減の118万人となった。

令和5年度の乗降客数は、対令和元年度比30万人(19.6%)減の125万人を見込んでいる。



	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年度実績見込 (令和4年度)	2023年度計画 (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)
乗降客数	1,559	478	709	1,187	1,254	1,279	1,304	1,330	1,356

県外観光客の推移と主な出来事

		H17 2005	H18 2006	H19 2007	H20 2008	H21 2009	H22 2010	H23 2011	H24 2012	H25 2013	H26 2014	H27 2015	H28 2016	H29 2017	H30 2018	R1 2019	R2 2020	R3 2021
県外観光客 入込客数	(千人)	3,070	3,220	3,048	3,053	3,156	4,359	3,882	3,840	4,072	4,013	4,086	4,243	4,406	4,410	4,380	2,667	2,672
乗降客数	(千人)	1,520	1,489	1,385	1,298	1,203	1,240	1,157	1,223	1,330	1,336	1,333	1,408	1,465	1,530	1,559	478	709
売上高	(百万円)	1,215	1,220	1,167	1,116	1,054	1,059	999	1,022	1,075	1,068	1,072	1,129	1,158	1,214	1,236	788	923
純利益	(百万円)	131	144	137	133	114	110	96	110	122	120	120	136	135	162	131	46	87
イベント (観光)			土佐二十四万石博		花・人で、あい佐博		土佐・で龍あ馬い博	志龍馬ふるさと博	リョーマの休日	楽しまんはと！博		高知家ごと東部博	奥四万十博	志国幕末知維新博	志国幕末知維新博	リヨ自然キヤマンの休日	リヨ自然キヤマンの休日	
トピック (航空)			宮崎線廃止		那覇線廃止	関西線廃止	名古屋線廃止		名古屋線最就航	ANA東京線 十便化		福岡線ジェット化			成田線・関西線 名古屋線、六便化	神戸線就航	関西線廃止	

（２）売上高 令和5年度 12億3千万円

（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「空飛ぶ八百屋」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場産品を主材とした「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「空飛ぶ八百屋」、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。

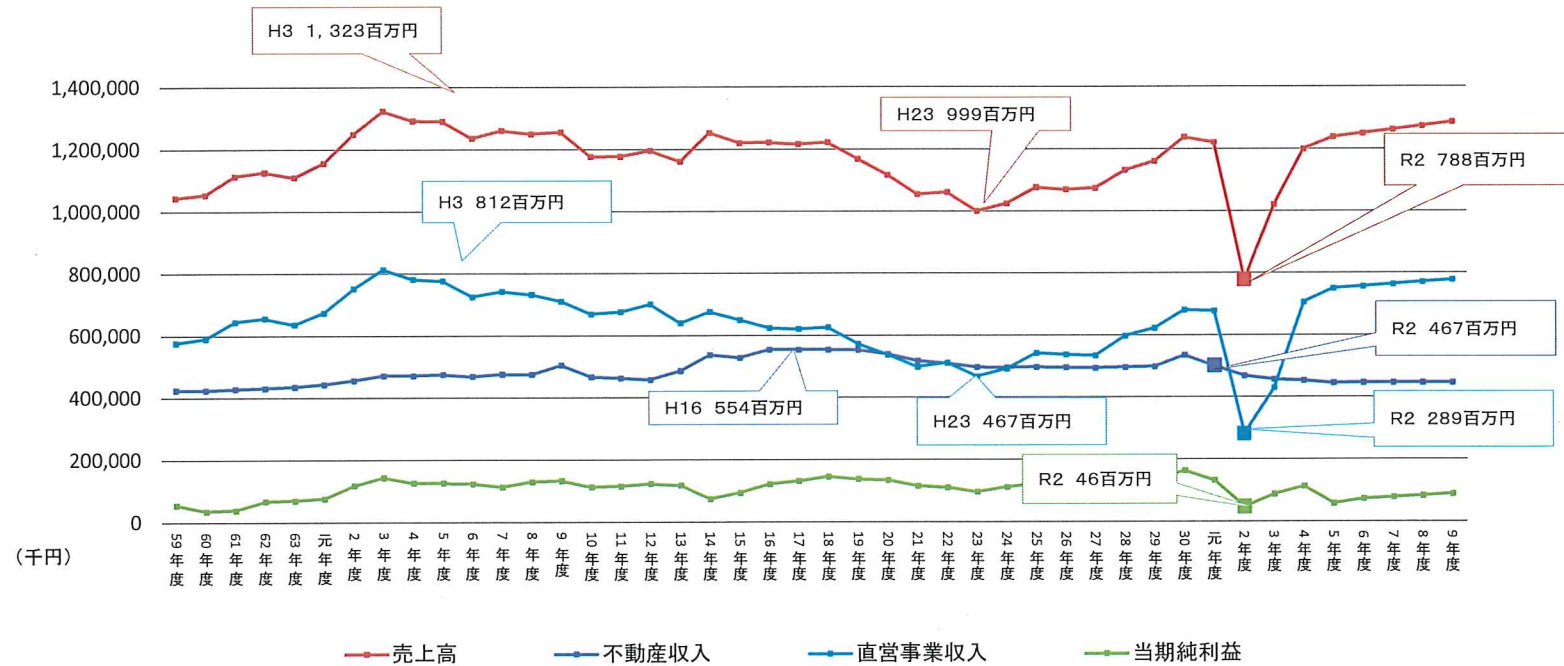
令和4年度は、令和3年12月に高知県のアンテナショップ機能を担う「ICHIBA」、令和4年7月にオープンした「カードラウンジ」が寄与し、直営事業の売上高は、元年度比9百万円(1.3%)増の704百万円とし、それに不動産収入等を加え、全体の売上高は1,197百万円を見込んでいる。

令和5年度は、全国中学校体育大会が四国で開催されるため、令和4年度インターハイの開催時と同様に高知県への多くの選手団が来高が期待できる。また、NHK連続ドラマ「らんまん」の放映、桂浜のリニューアル等により乗降客の回復も見込まれることから、直営事業の売上高は、対令和元年度比53百万円(7.73%)増の749百万円としている。これに、不動産収入等を加え、全体の売上高は1,236百万円を見込んでいる。令和5年度以降は、乗降客数の戻りに新店舗の効果を加味した直営事業の売上計画をたて、それに不動産収入を加えた5ヶ年計画とした。

【売上高、直営事業収入、不動産収入の推移】

	2020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年度計画 (令和4年度)	2023年度計画 (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)
目標売上高	1,236,460	788,331	923,683	1,197,443	1,236,332	1,251,467	1,266,315	1,281,795	1,297,074
直営事業収入	695,603	289,530	429,544	704,905	749,337	764,328	779,015	794,495	809,774
売上	695,603	289,530	424,057	681,508	719,930	734,328	749,015	763,995	779,274
消化仕入手数料			5,486	9,362	10,287	10,500	10,500	10,500	10,500
カードラウンジ				14,035	19,120	19,500	19,500	20,000	20,000
不動産収入	500,687	467,701	456,900	452,478	445,129	446,000	446,000	446,000	446,000
付帯事業収入	40,168	31,099	37,240	40,060	41,866	41,139	41,300	41,300	41,300
広告収入	30,823	27,215	31,028	30,892	32,203	32,111	32,272	32,272	32,272
その他	9,345	3,883	6,211	9,168	9,662	9,028	9,028	9,028	9,028

※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5年度 純利益5千万円 配当3千万円

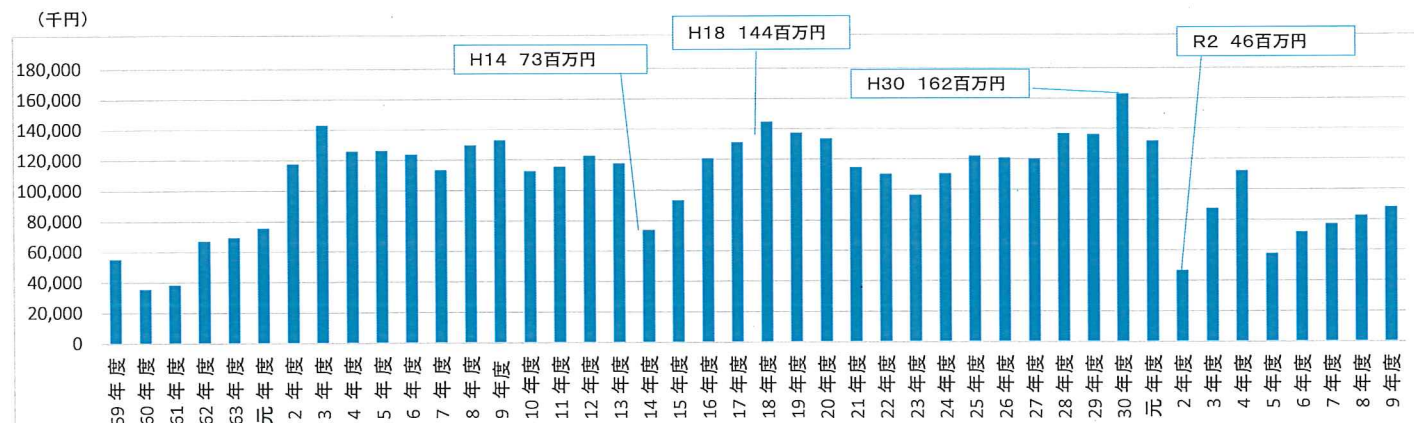
期間中、3千万円の配当を実施する（配当 平成2年度～）。

	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年度実績見込 (令和4年度)	2023年度計画 (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)
純利益	131,776	46,691	87,426	111,941	57,613	69,960	75,648	80,869	80,276
配当	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
配当累計	900,000	930,000	960,000	990,000	1,020,000	1,050,000	1,080,000	1,110,000	1,140,000

6. 収支計画

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度計画	2023年度計画	2024年度計画	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画
売上高	1,236,460	788,331	923,683	1,197,443	1,236,332	1,251,467	1,266,315	1,281,795	1,297,074
売上原価	448,610	193,523	279,882	455,368	489,488	499,259	508,852	518,964	528,944
売上総利益	787,850	594,807	643,803	742,074	746,844	752,208	757,463	762,831	768,130
販売管理費	587,406	543,548	535,301	591,846	673,641	660,618	657,694	655,555	661,708
人件費	232,493	214,481	213,830	223,850	254,299	254,918	251,994	249,855	256,008
減価償却費	125,399	118,478	103,514	109,500	103,000	103,000	103,000	103,000	103,000
その他	229,513	210,589	217,956	258,496	316,342	302,700	302,700	302,700	302,700
営業利益	182,725	51,258	108,501	150,228	73,203	91,590	99,769	107,276	106,422
営業外損益	12,290	9,585	9,103	8,774	9,635	9,000	9,000	9,000	9,000
経常利益	195,015	60,844	117,604	159,003	82,838	100,590	108,769	116,276	115,422
特別損益	△ 4,962	6,684	8,490	1,947					
税引前当期純利益	190,053	67,528	126,095	160,951	82,838	100,590	108,769	116,276	115,422
法人税、住民税及び事業税	58,277	20,837	38,668	49,009	25,225	30,630	33,121	35,407	35,146
純利益	131,776	46,691	87,426	111,941	57,613	69,960	75,648	80,869	80,276

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。



7. 施設・設備整備計画 令和5年度 200百万円

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、外壁塗装・屋上防水改修工事が令和3年度中に工事完了した。残る計画の増築部受変電設備更新工事は令和9年度に実施予定とし、これにより増築時の施設・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。高知空港においても可能な範囲から脱炭素化に取り組むよう施設・設備整備を進めていくこととする。まずは、館内設備機器の更なる省エネ化の推進として、電照広告機器や館内照明のLED化及び、空調熱源機器の残り1基の高効率機器への更新を新たに計画する。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においては地下に設置していることや施工期間が限られることなどの制約を抱えている。また、維持のための費用負担も大きい。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る等、他にも悪影響が出ており、残り1基の空調熱源機器の更新の際は、蓄熱方式を見直す検討も合わせて行う。

	2021年度実績 (令和3年度)	2022年度見込 (令和4年度)	2023年度計画 (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)	計画期間合計 (千円)
施設・設備整備	102,673	64,225	200,513	152,500	97,335	45,040	230,140	725,528
屋上・外壁防水工事	85,177	52,480	45,905	126,900	74,135	4,000	194,500	
新店舗(ラウンジブルースカイ)建設工事								
保安検査場拡張改修工事								
既存棟空調熱源機器1号機更新工事								
太陽光発電設備設置工事								
増築部受変電設備更新設計業務								
増築部受変電設備更新工事								
新店舗(CHIBA)建設工事	9,400	3,880	15,752	1,500		15,520	12,820	
屋上送迎デッキフェンス改修工事								
電照広告内照式照明LED化工事								
既存棟空調熱源機器1号機更新 監理業務								
ターミナルビル電灯照明LED化設備工事及び設計業務委託								
太陽光発電設備設置工事設計業務委託								
総合案内所デジタルサイネージ設置工事	1,680	2,334	72,408	1,250				
空港連絡バス券売機及び同替機更新								
ANA大開翼除湿器設置工事	1,091	3,500	5,120					
保安検査場拡張工事設計業務委託								
既存棟空調熱源機器1号機更新工事等設計業務委託								
サイネージディスプレイ設置工事	725	850	34,200					
電照広告内照式照明LED化設備工事設計業務委託								
車寄せ屋根防水改修工事及び設計委託								
PBB部品交換	4,600		14,600	12,850	13,200	15,520	12,820	
その他								
		1,181	2,528					
予備費								
			10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	

注) 上記の計画は支払ベースで計上しています。

【主な事業の経過】

①南海トラフ巨大地震・津波対策等の取組み

- 南海トラフ巨大地震・津波に備え、平成25年10月に当社独自の津波避難計画等を策定。これに合わせて、津波避難ビルとしての機能を備え、より強固なものにするため、既存部非常用発電機の更新に併せて能力増強を図り（出力 200KVA→370 KVA、供給継続可能時間 8時間→37時間）、1階が浸水した場合でも1階部の漏電ブレーカーが自動的に降り、2階、3階（屋上部）は、そのまま電気が使えるようにする等の対策を施すとともに、既設部電気系統の全面改修（既設部受変電設備更新工事）を平成25年9月から平成26年9月にかけて行った。
- また、非常時の飲料水、早期復旧時の用水確保のための防災井戸新設や被災時の通信手段確保のための衛星携帯電話設置等を行った。
- 平成26年4月には、巨大地震・津波が空港ビルを襲った時、昭和58年12月竣工の老朽化した高知空港ビルの建物で人命が守られるか。また、それに対応するためには、どのような対策が必要か、高知工科大学の研究チームに検討を依頼した。
その結果、建物は竣工後33年経過しているものの新耐震設計でもあり人命は守られる。近々に建替えを行うよりは、より安全性を高めるため4ヶ所の耐震補強を施したうえで、施設設備の更新など長寿命化工事を行う方がリーズナブルでより現実的との報告と耐震補強工事の具体的な施工方法の報告を平成27年9月にいただいた。
- この報告を受けて、直ちに耐震補強及び長寿命化工事（トイレのリニューアル、防水シート張替工事、エレベーター新設）、法的対応が求められているエレベーター等の安全確保のための実施設計と更新時期を迎える空調設備、自火報設備、放送設備等についてのとりまとめ調査を発注し、実施設計は7月までに、調査は10月までに完了した。
- エレベーター新設工事は、平成28年8月に工事を発注、同12月に完成。また、エレベーター現行基準対応工事についても、平成28年7月に工事を発注し、同年12月に完成した。
- 耐震補強及び長寿命化工事については、平成28年11月に工事を発注し、平成30年3月に完了した。

	25年度実績	26年度実績	27年度実績	28年度実績	29年度実績	30年度実績	元年度実績	(千円)
事業費	39,821	105,598	1,128	155,327	127,521	133,947		61,910
受変電設備更新	35,550	受変電設備更新 92,140	建物躯体調査 1,000	耐震補強・長寿命化対策工事 78,537	耐震補強・長寿命化対策工事 118,207	自火報設備更新 29,700	構内電話交換設備工事	6,118
南海トラフ巨	防災井戸新設 1,400	屋上津波避難経路改修 4,327	備蓄品 128	耐震補強等実施設計 10,800	耐震補強等工事監理委託 5,000	運航表示版(FIDS)更新 37,000	空調熱源設備更新	48,250
大地震・津波	衛星電話設置及びアンテナ工事 1,046	建物躯体調査 9,000		エレベーター新設 61,250	施設設備の維持保全 3,816	放送設備更新 18,300	(既存部1 基増築部2 貨物地区のLED電灯更新他	7,542
対策等	浄化槽津波対策 883	備蓄品 131		エレベーター現基準対応 4,690	次年度施設設備更新等設計委託 498	保安検査場入口改修 2,300		
	備蓄品 942			備蓄品 50		AED更新他 4,631		
						ジャットスター関連工事 40,295		
						施設設備の維持保全 280		
						次年度施設設備更新等設計委託 1,441		

【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。今後とも順次、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り組み

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「空飛ブ八百屋」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「空飛ブ八百屋」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	
空飛ブ八百屋 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	

8. 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

		2015年度実績 (平成27年度)	2016年度実績 (平成28年度)	2017年度実績 (平成29年度)	2018年度実績 (平成30年度)	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年度実績見込 (令和4年度)
売上額	全店舗	543,040	597,506	621,644	680,650	695,603	289,530	429,544	704,905
(千円)	新規事業	3,289	37,105	62,452	106,974	114,767	52,470	91,716	169,680
	空飛ブ八百屋	3,289	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	71,948
	ひこうき雲				40,520	45,442	18,425	14,832	-
	ICHIBA							20,481	83,697
	ブルースカイ								14,035
売上増加額 (対前年度比)	全店舗	6,185	54,466	24,138	59,006	14,952	△406,073	140,013	275,361
	新規事業	3,289	33,816	25,347	44,522	7,793	△62,297	39,246	77,964
全体売上額に対する構成比 (%)		0.6%	6.2%	10.0%	15.7%	16.4%	18.1%	21.3%	24.0%

		(平成27年度)	(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)
粗利額 (売上総利益)	全店舗	171,723	194,289	206,893	222,184	229,276	96,006	149,662	236,707
(千円)	新規事業	909	16,134	36,432	51,632	55,501	24,966	46,129	84,990
	空飛ブ八百屋	909	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	44,586
	ひこうき雲				10,505	11,907	5,003	4,581	-
	ICHIBA							7,354	28,474
	ブルースカイ								11,930
全体粗利額に対する構成比 (%)		0.5%	8.3%	17.6%	23.2%	24.2%	26.0%	30.8%	35.9%



9. 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みても、平成25年度末45.3歳が、平成29年度末46.0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、これらのことにより、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年度は、高卒総合職1名、令和3年度は、大卒総合職1名と若い社員の採用を継続し、県内労働力の確保と合わせて新陳代謝を図った（5年後の平均年齢50.2歳）。

しかし、令和2年度に入り、新型コロナウイルスの感染拡大により、売上が激減し、固定費の大幅な削減が求められるなど、これまでの人事計画はすべて見直すこととなった。

令和3年度、令和4年度は、社員の再雇用が始まったことや新直営店舗の開店に伴う人員不足解消のため、正社員中途採用2名（総合職）、契約社員1名を採用した。令和5年度も大卒新採1名、高卒新採2名の採用を決定しているが、会社全体としては、まだ人員が不足していることから、契約社員2名の募集は継続している。

コロナ禍により、人々の働き方に変化があり、観光業やサービス業での人材不足も懸念されており、社員の給与見直し等、新たな視点での人材確保に努める

(3) 人材育成

①社員の育成

平成27年度には、「空飛ぶ八百屋」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「ひこうき雲」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。

特に、若手社員には、文章での報告・連絡・相談を徹底し、また、都度テーマを与えながら考える力、プレゼンテーション力を養っていく。

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。

幹部社員には、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。また、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設したことから、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。

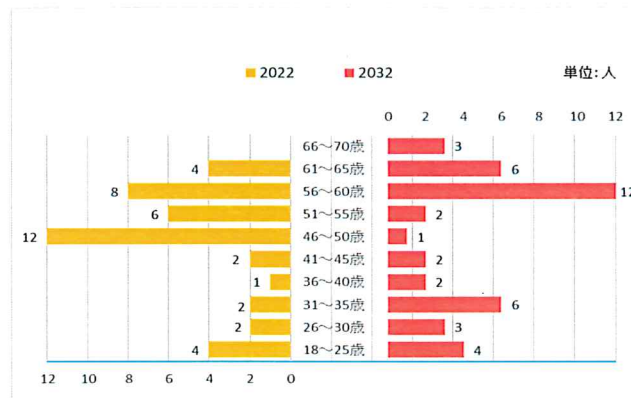
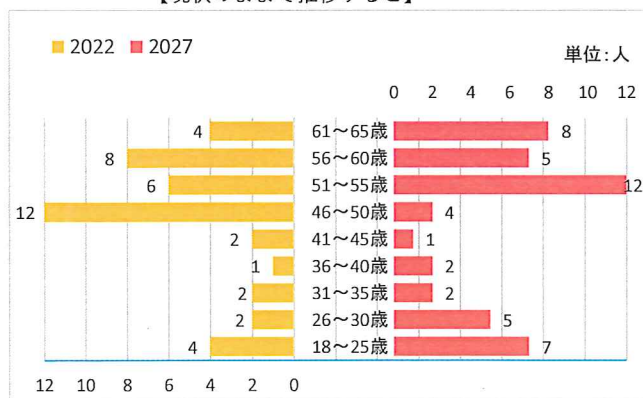
【採用計画】

	2021年度実績 (令和3年度)	2022年度実績 (令和4年度)	2023年度計画 (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)
人件費（千円）	213,830	223,850	254,299	254,918	251,994	249,855	256,008
採用人員（人）							
大卒	1	2	1	1			
高卒			2		1	2	2
社員数（人）							
		増減	増減	増減	増減	増減	増減
正社員	39	42 3	47 5	48 1	47 ▲1	47 0	48 1
総合職	34	37 3	39 2	39 0	38 ▲1	37 ▲1	39 2
販売職	27	30 3	32 2	32 0	31 ▲1	30 ▲1	32 2
出向	7	7 0	7 0	7 0	7 0	7 0	7 0
その他社員	1	0 ▲1	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
再雇用	4	5 1	8 3	9 1	9 0	10 1	9 ▲1
契約社員・パート	2	4 2	5 1	6 1	6 0	7 1	6 ▲1
(正社員の退職者数)	2	1 ▲1	3 2	3 0	3 0	3 0	3 0
	(2)	(1)	(1)	(2)	(3)	0	(2)

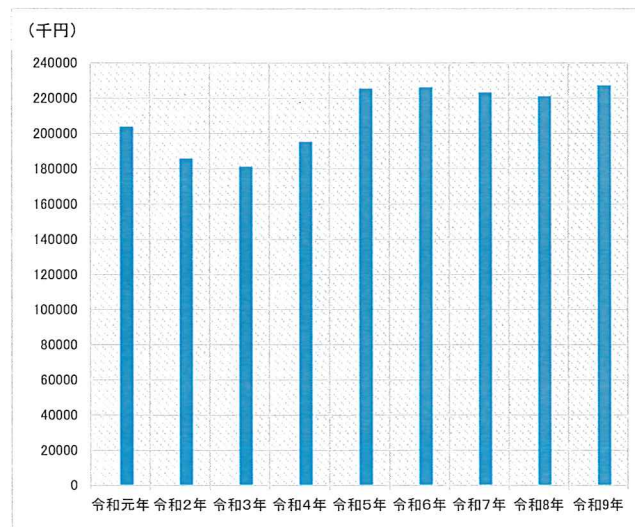
※3月末現在

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）



2022年度末 平均年齢45.7歳

2027年度末 平均年齢47.2歳

2032年度末 平均年齢47.4歳