

# 中期経営計画（2025～2029年度）

R7.6.25

2025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、「空飛ブ八百屋」、「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年に入ってからの新型コロナウィ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ィ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月に新型コロナウィルスが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、前年度比29万人増、令和元年度比2万人増の158万人となりました。翌6年度は、前年度の急速な回復からの反動はあるものの、「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堅調であり、週2便の台湾のチャーター便の就航もあることから、当空港の乗降客数は前年度比98.2%、売上は前年度比98.1%の14億円となりました。

令和7年度は、「あんぱん」の放映という高知県に追い風となる要因もあり、前年度並みの売上を期待しながら事業計画を策定しました。

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ました。

### 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

## 2. 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』

## 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・津波への継続的な対応</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>・ 受け身での接客から、発信するおもてなしへ</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N o. 1の品揃え</li><li>・ 空港ビルでしか買えない物があるO n l y 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F a s t 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>
経営体質の強化	新しい生活様式に対応したサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 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</li></ul>
	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><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

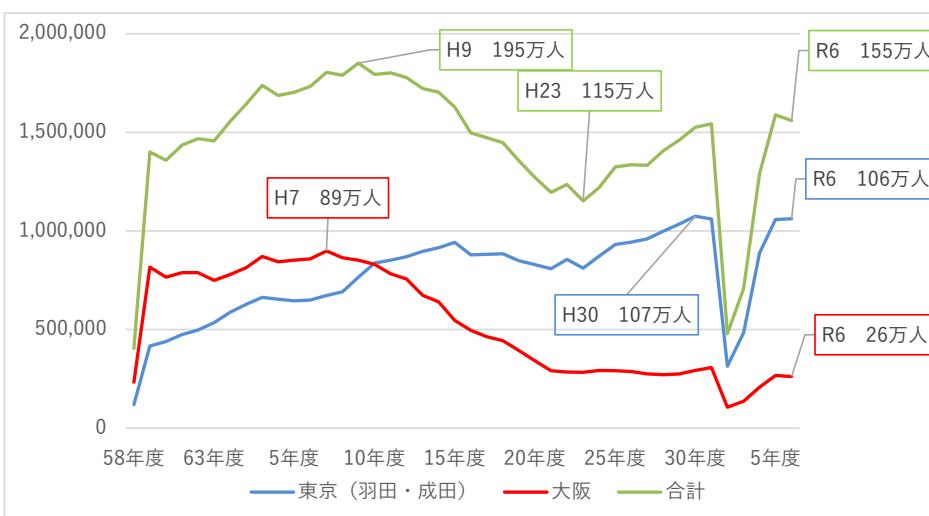
### (1) 乗降客数 令和7年度 156万人

	2020年度 (令和2年度)	2021年度 (令和3年度)	2022年度 (令和4年度)	2023年度 (令和5年度)	2024年度 (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)	2029年度計画 (令和11年度)	(千人)
乗降客数	478	709	1,291	1,588	1,559	1,561	1,546	1,561	1,576	1,591	

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年以降右肩上がりで増加し、平成30年度107万人となった。令和元年度は、新型コロナウィ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年度は、新型コロナウィ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ィルス感染症は猛威を振るい、令和元年度比84万人(54.3%)減の71万人となった。令和4年度は、全国的な行動制限の緩和化が効を奏し、令和元年度比26万人(17.2%)減の129万人にまで回復、令和5年度は、コロナ感染拡大が終息、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、対前年度比29万人増、令和元年度比2万人増の158万人となった。令和6年度は、前年度の急速な回復からの反動に加え、一部路線の廃止や8月の南海トラフ臨時情報発表等の影響もあり、対前年度比3万人(1.8%)減の155万人となった。

令和7年度は、NHK連続テレビ小説「あんぱん」の放映という追い風要因もあり、156万人を見込んでいる。



県外観光客の推移と主な出来事

	H27 2015	H28 2016	H29 2017	H30 2018	R1 2019	R2 2020	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R6 2024
県外観光客 入込客数 (万人)	408	424	440	441	438	266	267	370	472	370
イベント (観光)	まるごと東部博 高知幕末維新博 奥四万十博	志国高知幕末維新博 志国高知幕末維新博	シヨウキヤマヒンボク シヨウキヤマヒンボク							
乗降客数 (万人)	133	140	146	153	155	47	70	129	158	155
売上高 (百万円)	1,072	1,129	1,158	1,214	1,236	788	923	1,298	1,473	1,446
純利益 (百万円)	120	136	135	162	131	46	87	146	282	137
トピック (航空)	名成古屋線 福岡線 四便化 総じて 六便化 関西線 就航	名成古屋線 福岡線 四便化 総じて 六便化 関西線 就航	神戸線 就航	関西線 廃止						神戸線 廃止

## (2) 売上高 令和7年度 14億3千万円

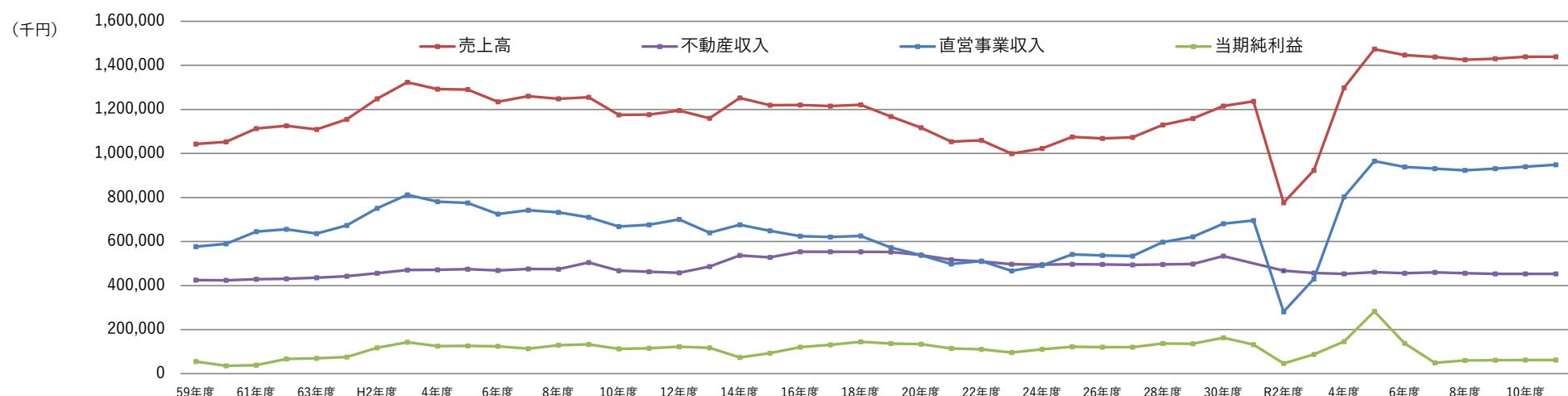
(注) 令和3年度より、国際標準の収益認識に関する会計基準に変更したため、過去の売上高と単純に比較できなくなっている。

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づ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ぬ。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くらい」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いる。また、「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、N.O. 1の品揃え、他の店舗と差別化されたONLINE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 ブルースカイ」が寄与し、直営事業の売上高は、元年度比106百万円(115.3%)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た結果、売上高は前年度比で13.5%増の1,473百万円となりました。また、5月には台湾からの定期チャーター便が就航し、併行して国際線専用ターミナルの整備計画も具体化に向けて動き出しました。令和6年度は、物価高による消費の低迷や8月の南海トラフ地震臨時情報の影響等による乗降客数の減少もあり、直営事業収入は前年度比26百万円(2.8%)減の938百万円、不動産収入は、前年度対比216千円(0.0%)減の460百万円となった。

令和7年度は、乗降客数を156万人と見込んでおり、それに伴い直営事業売上を931百万円としています。



## 【売上高、直営事業収入、不動産収入の推移】

	2021年度 (令和3年度)	2022年度 (令和4年度)	2023年度 (令和5年度)	2024年度 (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)	2029年度計画 (令和11年度)
目標売上高	923,683	1,298,446	1,473,821	1,446,677	1,438,296	1,425,691	1,430,860	1,439,380	1,447,860
直営事業収入	429,544	802,472	965,289	938,487	931,458	923,050	931,500	940,020	948,500
売上	424,057	774,057	920,902	892,915	886,065	877,550	866,000	894,580	894,580
消化仕入手数料	5,486	9,223	11,713	10,509	10,224	10,500	10,500	10,500	10,500
カードラウンジ		19,192	32,673	35,063	35,168	35,000	35,000	35,000	35,000
不動産収入	456,900	453,561	460,686	460,470	459,757	456,477	453,196	453,196	453,196
付帯事業収入	37,240	42,413	47,846	47,718	47,081	46,164	46,164	46,164	46,164
広告収入	31,028	31,758	35,127	35,027	35,933	36,000	36,000	36,000	36,000
その他	6,211	10,654	12,719	12,691	11,147	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7年度 純利益49百万円 配当30百万円

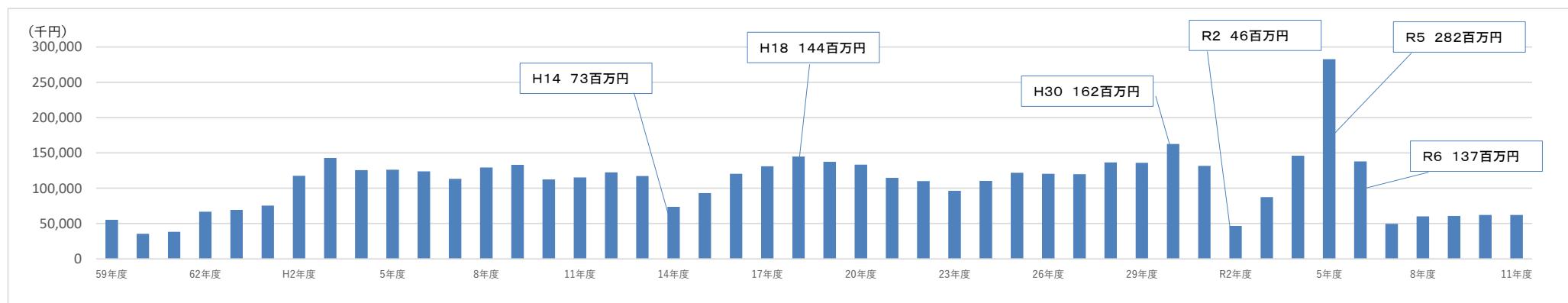
期間中、3千万円の配当を実施する（配当 平成2年度～）。

	2021年度 (令和3年度)	2022年度 (令和4年度)	2023年度 (令和5年度)	2024年度 (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)	2029年度計画 (令和11年度)
純利益	87,426	146,108	282,723	137,881	49,646	56,190	55,890	56,585	62,483
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

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画	2028年度計画	2029年度計画
売上高	923,683	1,298,446	1,473,821	1,446,677	1,438,296	1,425,691	1,430,860	1,439,380	1,447,860
売上原価	279,882	513,881	614,690	598,187	594,380	589,000	594,500	600,020	600,020
売上総利益	643,803	784,565	859,131	848,489	843,916	836,691	836,360	839,360	847,840
販売管理費	535,301	588,257	695,867	744,473	781,801	764,900	765,000	767,000	767,000
人件費	213,830	226,965	253,958	252,514	259,309	265,900	267,000	268,000	268,000
減価償却費	103,514	110,291	110,884	151,671	126,835	139,000	138,000	139,000	139,000
その他	217,956	250,999	331,025	340,288	395,657	360,000	360,000	360,000	360,000
営業利益	108,501	196,308	163,264	104,015	62,114	71,791	71,360	72,360	80,840
営業外損益	9,103	10,599	190,040	79,047	9,990	9,000	9,000	9,000	9,000
経常利益	117,604	206,908	353,304	183,063	72,105	80,791	80,360	81,360	89,840
特別損益	8,490	1,347	43,269	15,606	△ 722				
税引前当期純利益	126,095	208,256	396,573	198,669	71,382	80,791	80,360	81,360	89,840
法人税、住民税及び事業税	38,668	62,147	113,851	60,788	21,736	24,601	24,470	24,775	27,357
純利益	87,426	146,108	282,723	137,881	49,646	56,190	55,890	56,585	62,483

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7年度 221百万円

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、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。なお、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であったことから、蓄熱方式を廃止とした。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。

令和7年度には、高知県が実施主体となる国際線専用ターミナル整備が計画されている。既存ターミナル東側に増築する計画であり、国際線旅客は専用ターミナルを利用することとなり、国内線旅客との完全分離が図られる。ただし、搭乗待合室については、内際共用での運用とし、国内線旅客も搭乗待合室を使用でき、課題であった搭乗待合室の狭隘化にも対応する。完成は令和8年度末となる予定であり、既存ターミナルの施設整備については、一部の事業を令和9年度以降に先送りした計画とし、継続的な快適な空間の提供を目指している。

	2023年度 (令和5年度)	2024年度 (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)	2029年度計画 (令和11年度)	計画期間合計 (千円)
施設・設備整備	139,240	264,820	221,242	699,320	120,495	19,270	213,000	1,273,327
保安検査場拡張改修	既存棟空調熱源機器	既存遡及対応工事	搭乗待合室拡張等改修	太陽光発電設備設置	増築部受変電設備更新	増築部受変電設備更新		
工事	1号機更新	工事	修	工事	新設計業務	新工事		
37,930	96,290	33,000	510,000	74,135	4,000	194,500		
ターミナルビル電灯	屋上ウッドデッキ改修	中央監視装置更新	太陽光発電設備設置					
照明LED化改修			工事設計業務委託					
44,400	71,390	45,797	1,250					
車寄せ屋根防水改修	到着ペルコン1号機更新	到着ペルコン2号機更新	中央監視装置更新					
19,790	34,750	40,693	161,570					
既存棟空調熱源機器1号機更新工事等設計業務	逆流防止扉自動化改修	NO.3,4固定橋						
		壁面・天井防水改修						
5,400	37,590	25,080						
PBB部品交換	出発・到着ロビーインターフェース更新	エスカレーター1号機安全基準対応工事						
13,900	17,800	18,620						
その他	PBB部品交換	貨物地区上屋増築・改修						
17,820	7,000	42,480						
	PBB部品交換	PBB部品交換	PBB部品交換	PBB部品交換	PBB部品交換			
	5,572	16,500	36,360	5,270	8,500			
	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			

## 【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→370KVA、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あ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。

										(千円)
25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	元年度				
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	構内電話交換設備工事 空調熱源設備更新 (既存部1基増築部2基) 貨物地区のLED電灯更新他
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
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
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
備蓄品	942					備蓄品	50			AED更新他
										ジャッタスター関連工事
										施設設備の維持保全
										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

## 7. 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く、10年後には定年後65歳までの再雇用社員8名（65歳超3名を除く。）を含め平均年齢が49.7歳となり、年齢構成のいびつなさが解消されず、新陳代謝が十分に行われない状況にあった。

このため、平成29年度以降、契約社員の正社員への登用や販売職から総合職への転換、さらに高卒、大卒の採用を行い、平成30年度末における社員の平均年齢は、45.6歳となった。

令和2年度に入り、新型コロナウイルスの感染症拡大により売上が激減、固定費の大幅な削減が求められたため、これまでの人事計画はすべて見直すこととなったが、令和3年度から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、中途採用も含め正社員の採用を再開した。

その結果、令和6年度末の平均年齢は42.7歳となったが、その構成年齢は26歳から45歳の中堅社員が少ない中抜け状態となっており、若手社員の採用による新陳代謝は避けられない課題となっている。

### (2) 社員の採用計画・人材の確保

令和7年度4月には、高卒1名の採用をし、また契約社員1名を正社員に登用しましたが、一方で、同年度末には定年退職、再雇用者の退職を含めて2名の減少が予想されている。引き続き、退職補充や年齢構成の平準化に向けて新規採用者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

## 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に取組む。直属の上司と部下とが目標を共有し、共に取組むことにより、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。

新型コロナウィ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。

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くように取り組んでいく。

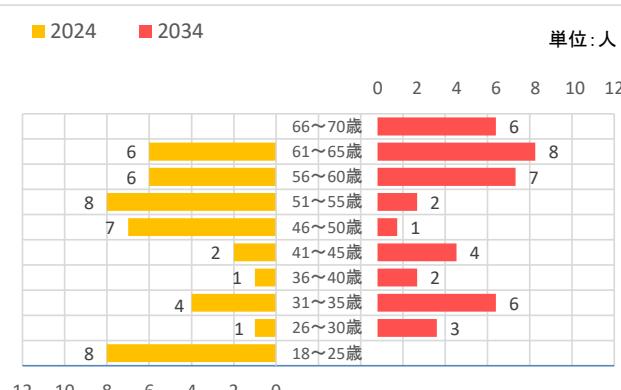
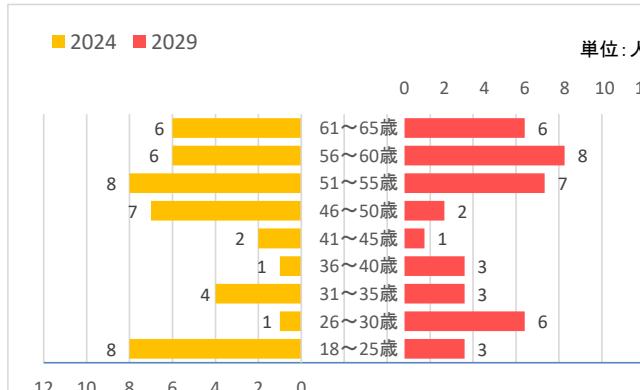
【採用計画】

	2023年度実績 (令和5年度)	2024年度実績 (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)	2029年度計画 (令和11年度)
人件費（千円）	225,313	223,116	230,269	235,000	237,000	238,000	238,000
採用人員（人）	大卒 高卒	1 2	2	1	2	2	2
社員数（人）		増減	増減	増減	増減	増減	増減
	45 正社員 総合職 販売職	3 36 36 0	3 37 37 0	0 38 38 0	1 38 38 0	0 40 40 0	1 40 40 0
	出向	0	0	0	0	0	0
その他社員	9 再雇用 契約社員・パート	4 6 3	8 6 2	▲1 0 ▲1	▲1 1 1	2 5 1	1 6 1
(正社員の退職者数)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)

※3月末現在

①年齢構成の変化

【現状のまま推移すると】

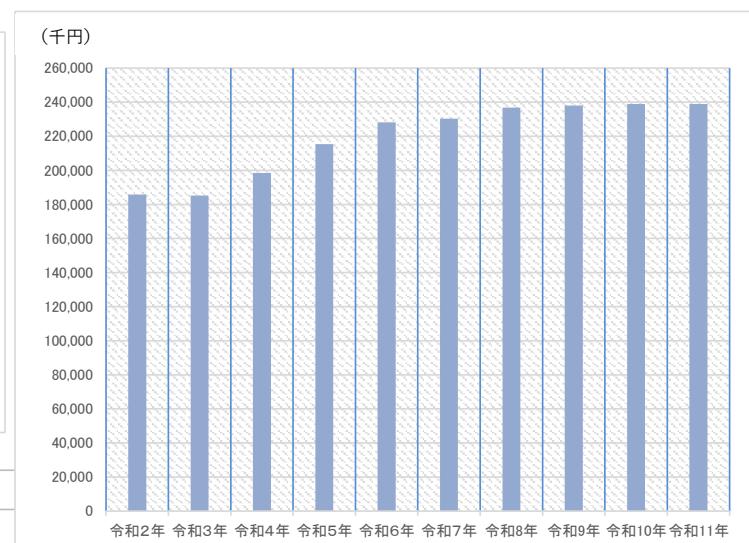


2024年度末 平均年齢42.7歳

2029年度末 平均年齢43.7歳

2034年度末 平均年齢44.6歳

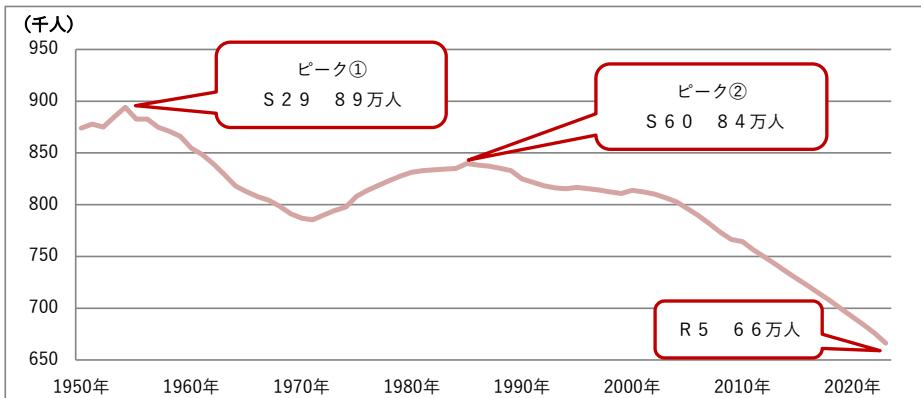
②人件費の推計（役員分除く）



# 參考資料

## (1) 人口減少と県経済への影響

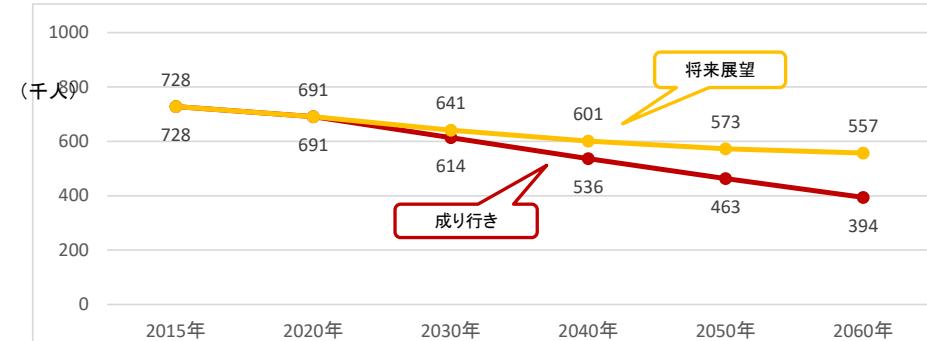
### ①高知県の人口推移



データ:令和6年度版高知県統計書

### ②高知県の将来人口

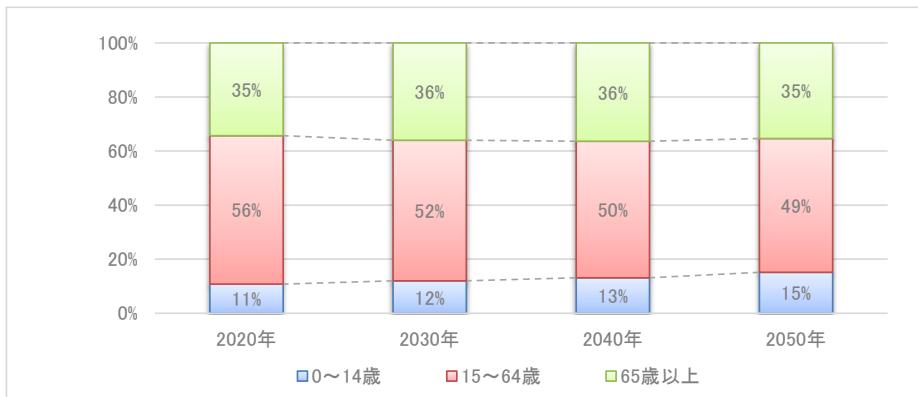
2035年には60万人を切り、2060年には40万人を切る大幅な人口減少が予測されている。  
県は、一連の対策を講じることで2060年の将来展望人口56万人の実現を目指している。



「第2期高知県まち・ひと・しごと創生総合戦略<令和5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。

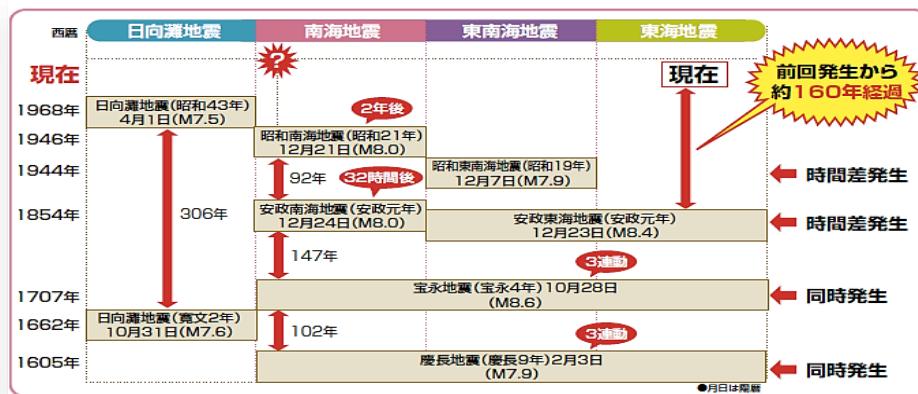


「第2期高知県まち・ひと・しごと創生総合戦略<令和5年度版>から抜粋」

## (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。

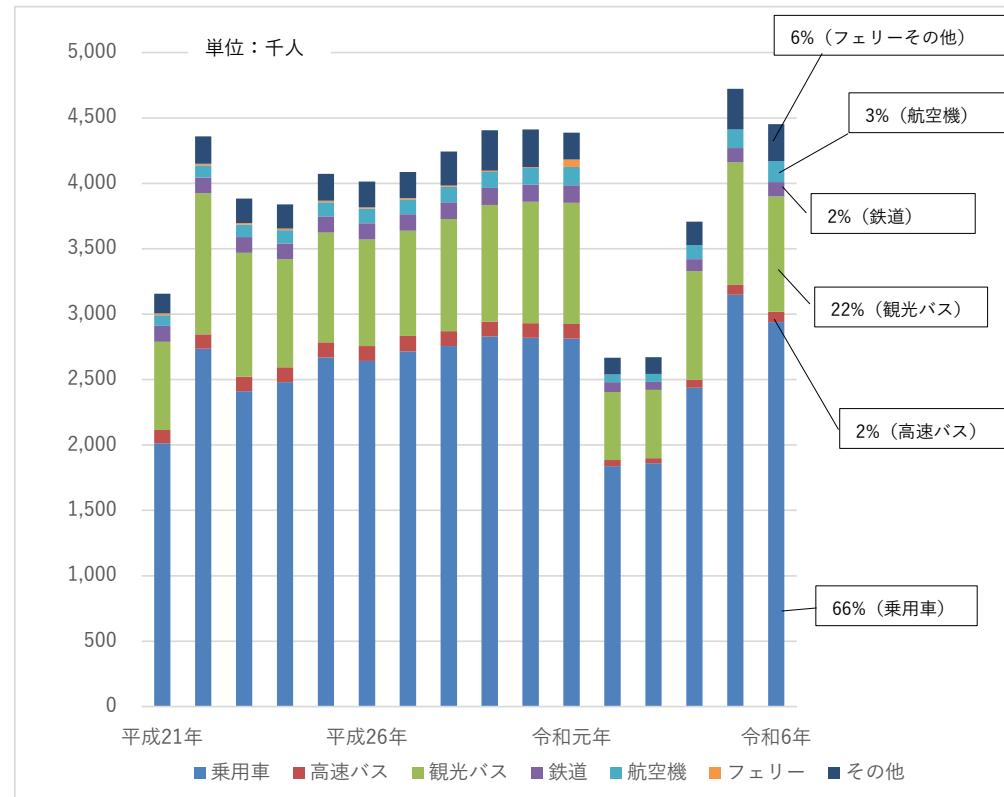
高知龍馬空港は、震度6強、旅客ターミナルビルの津波の最大浸水深4.7mの被害が予想されている。



【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。

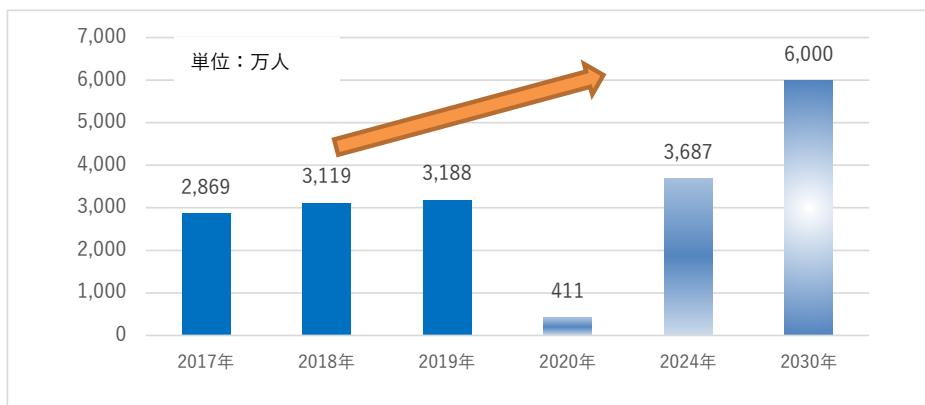


「第2期高知県まち・ひと・しごと創生総合戦略<令和6年度版>から抜粋」

## (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。



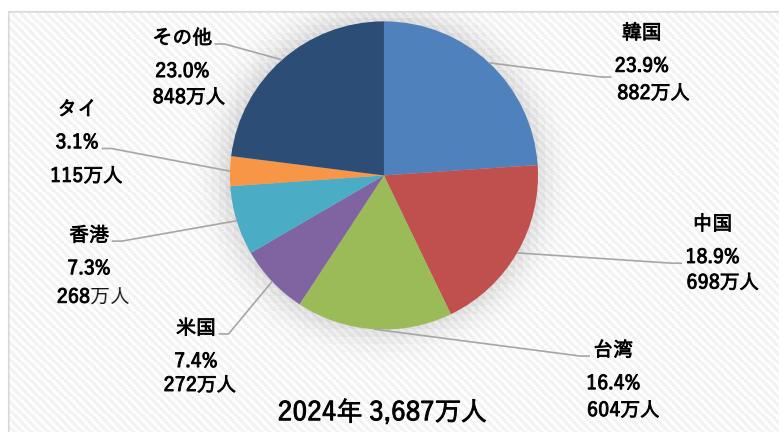
### ②訪日外国人旅行者数 (国・地域別)

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。

2024年は2019年対比115.6%となる3,687万人と新型コロナウイルス感染症拡大前を上回り、過去最多となった。



出典：日本政府観光局（JNTO）2024年12月累計3,687万人

### ③四国4空港の国際定期便及びLCC定期便就航状況(2025.1月時点)

	国際線	LCC
松山	台北 3往復／週	成田 3往復／日
	ソウル 14往復／週	
	釜山 6往復／週	
高松	上海 4往復／週	
	台北 5往復／週	
	台中 3往復／週	成田 3往復／日
徳島	ソウル 14往復／週	
	香港 7往復／週	
	香港 2往復／週	
高知	仁川 3往復／週	
	台北 2往復／週	成田 1往復／日

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頓挫した。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、旅客ターミナルに仮設施設を整備し、受け入れている。

## (5)進展する空港経営改革

### ①全国の空港

全国の空港 (2025年1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
					13
地方管理空港	54				5
その他空港	15				1
計	97				19

※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、公用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	2016.04～	関西エアポート株式会社 (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・パフィックコンサルタント、 シボルタ・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・ チヤンギエアポート・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～	熊本国際空港株式会社 (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12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5年度空港別収支 (黒字空港)

空港数	空港名
1	東京国際空港（羽田空港）
2	東京国際空港（羽田空港） 小松空港

※高知空港収支 (航空系▲1,403百万円 + 非航空系471百万円 = ▲932百万円)

#### 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～	株式会社 南紀白浜エアポート (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～	北海道エアポート株式会社 ※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))