公益財団法人東京都島しょ振興公社

経営改革プラン改訂版（2020 年度）

～本改訂版における留意事項について～

新型コロナウイルス感染症の拡大や東京オリンピック・パラリンピック競技大会の延期等による団体運営への影響については、今後、本改訂版で定める経営戦略や個別取組事項等を進める中で、実情を踏まえ柔軟な対応を図ることとします。

１．経営情報

１　基礎情報

令和元年8月1日現在

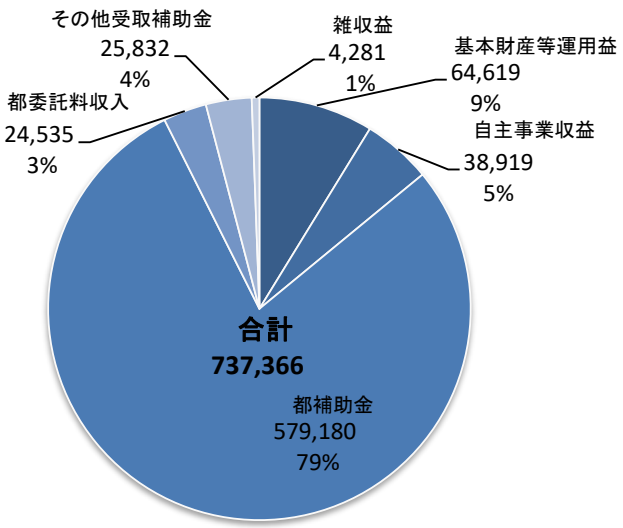
団体名	公益財団法人　東京都島しょ振興公社		
所管局	総務局		
設立年月日	平成元年10月2日（平成23年4月１日：公益財団法人に移行）		
設立後の主な沿革	平成元年～12年度　出損団体からの出損金受入（合計40億円） 平成12年度　通信販売事業開始 平成22年度　小笠原地区TV放送難視聴解消事業終了 平成23年度　公益財団法人化 平成26年度　財団所在地変更（H26.9）		
所在地	東京都港区海岸1－4－15　島嶼会館2階		
基本財産	4,000,000　千円		
都出資（出捐）額	1,818,400　千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む	
都出資（出捐）比率	45.5　％		
他の出資（出捐）団体及び額	島しょ9町村	2,181,600　千円	
		千円	
		千円	
	その他　＿＿＿＿団体	千円	
その他資産	・ヘリコミ格納庫　東京都八丈島八丈町大賀郷2839-2 ・木炭倉庫　東京都大島町岡田字沢立8-1及び8-3 ・木炭倉庫　東京都大島町岡田字新開75-2 ・木炭倉庫　東京都八丈島八丈町三根5015 等		
役職員数			
常勤役員数	0　人　（うち都派遣職員　0　人、都退職者　0　人）		
常勤職員数	8　人　（うち都派遣職員　4　人、都退職者　0　人）		
非常勤職員数	0　人		
団体の使命	伊豆諸島及び小笠原諸島地域の活性化を図るため、地域の産業、観光等の振興に関する事業を行うことによって東京都の島しょ地域の振興と豊かな地域社会の形成に寄与することを目的とする。		
事業概要	公社の目的達成のため、主に以下の事業を実施 (1)地域振興に係る特産品の開発、普及、観光の振興、人材育成及び助成事業 (2)特産品に係る展示販売、斡旋事業 (3)情報・資料の収集提供及び広報事業 (4)地域振興に係る施設の設置・管理運営事業 (5)島しょ間交通網の整備に関する調査・研究及び支援事業 (6)アンテナショップ「東京愛らんど」における飲食事業　他		

主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	737,366	100%	744,070	100%
	基本財産運用益等※	46,240	6.3%		
	地域振興事業	11,389	1.5%	48,962	6.6%
	展示販売事業	13,713	1.9%	25,785	3.5%
	広報宣伝事業	0	0.0%	29,469	4.0%
	施設等管理運営事業	24,535	3.3%	9,389	1.3%
	交通関連事業	594,019	80.6%	593,952	79.8%
	東京愛らんど飲食事業	11,339	1.5%	10,663	1.4%
	法人会計	36,131	4.9%	25,850	3.5%

※公益目的事業会計の共通収益

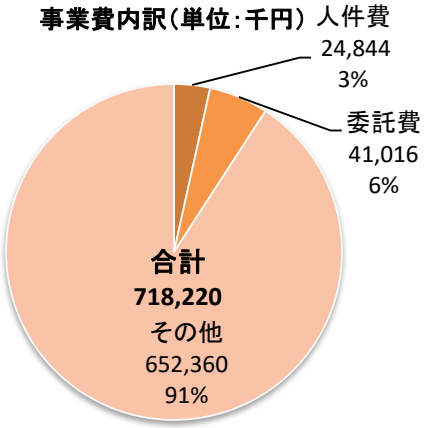
平成30年度　決算情報

経常収益内訳（単位：千円）

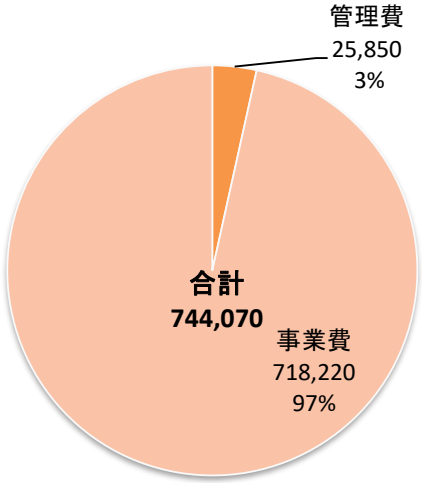


長期借入金内訳（単位：千円）

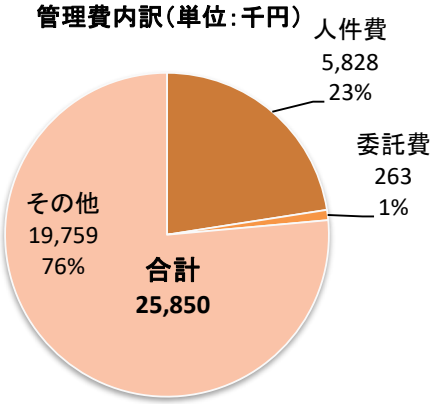
事業費内訳（単位：千円）



経常経費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

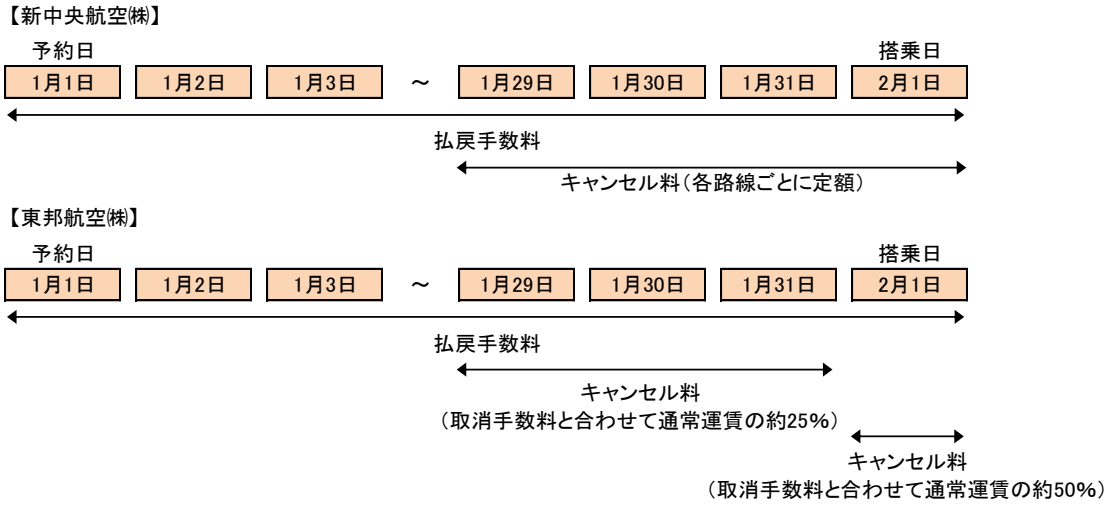
※人件費は福利厚生費を除く

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表1

ヘリコミューター利用者の搭乗機会を創出して搭乗率を高めるとともに、満足度を向上させるため、令和元年6月1日搭乗分から、新しいキャンセル料金体系を導入した。導入に当たっては、島しょに就航している新中央航空㈱の体系を参考にして、検討を行った。

キャンセル料の発生時期は以下のとおり。（新中央航空㈱ HP参照）



分析1

・各社共通とすることで島民にとって分かりやすいものとなるよう、新中央航空㈱と同様に、キャンセル料発生時期を搭乗日当日を除く3日前から発生するものとした。
・従来はキャンセル料が搭乗日しか掛からなかった。導入後は早めのキャンセルを促すことができ、キャンセル待ちの搭乗者に席を提供できるようになった。

表2

キャンセル料の割合は以下のとおり。（新中央航空㈱ HP参照）

【新中央航空㈱】　単位：円

路線	片道運賃（大人）	払戻手数料+キャンセル料 搭乗日当日を除く3日前～搭乗日	
		料金	割合
調布-大島	12,000	2,440	20.3%
調布-新島	14,400	3,440	23.9%
調布-神津島	15,600	3,940	25.3%
調布-三宅島	17,500	4,440	25.4%

【東邦航空㈱】　単位：円

路線	片道運賃（大人）	払戻手数料+キャンセル料			
		搭乗日当日を除く3日前～1日前		搭乗日当日	
		料金	割合	料金	割合
八丈島-青ヶ島	11,750	2,940	25.0%	5,740	48.9%
八丈島-御蔵島	12,820	3,140	24.5%	6,240	48.7%
御蔵島-三宅島	5,870	1,440	24.5%	2,840	48.4%
三宅島-大島	11,880	2,940	24.7%	5,840	49.2%
大島-利島	7,370	1,840	25.0%	3,640	49.4%

分析2

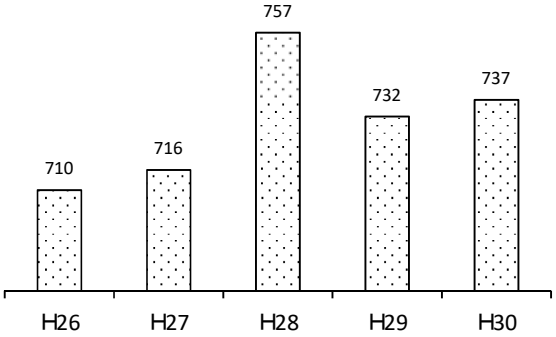
・当日に発生するキャンセル料の割合を前日までのキャンセル料の２倍にすることで、キャンセル率を低下させた。

2 平成26年度以降の事業実施状況

≪ 経常収益額」、 都財政受入額」、 職員数」の推移からの分析≫

2－１ 経常収益額から見る事業動向

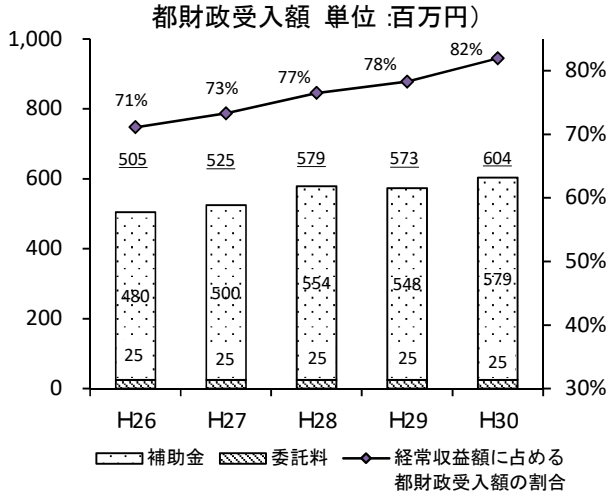
経常収益額 単位 :百万円）



単位 :千円
・ 債券及び預金利息は、市中金利水準の影響により逓減傾向
金利の高い時期に購入した債券（10年、20年債）が償還し、現在買い直している債券の金利が低いことによる。
（H26 110,649）→（H27 112,935）→（H28 97,883）→（H29 82,130）
→（H30 64,619）
○H30とH29の主な比較は以下のとおり。
・愛らんどリーグ2018中止に伴う町村分担金（3,600）及び自治調査会協賛金（1,500）返還
（H30 8,847、H29 13,947 △5,100）
・ヘリ格納庫屋根破損にかかる保険料の減
（H30 0、H29 1,497 △1,497）
・都受取地方公共団体助成金（ヘリコミ運航助成金）が増加
※内訳は以下の2-2参照
（H30 579,180、H29 548,445 30,735）

2－２ 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

都財政受入額 単位 :百万円）



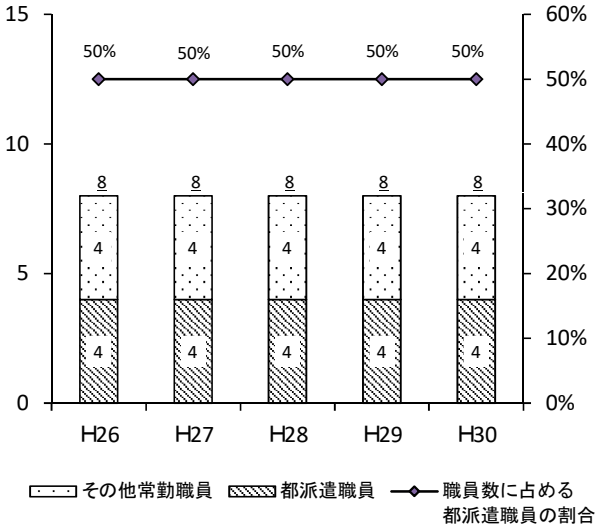
単位 :千円
①都受取地方公共団体助成金（ヘリコミ運航助成金）は、燃料費や人件費の影響により増加傾向にある。

航空保険料増（H30 16,678、H29 15,454 1,224）
整備費増（H30 238,731、H29 234,020 4,711）
燃料費増（H30 80,145、H29 72,266 7,879）
運航人件費（H30 85,384、H29 78,271 7,113）

②都施設管理運営委託料（備蓄木炭等保管業務委託、保管数量による単価契約）
（H26 24,535）→（H27 24,602）→（H28 24,535）→（H29 24,535）→
（H30 24,535）

2－３ 職員数の推移から見る経営状況

職員数 単位 :人、%）



・ 都派遣職員（4名）、島しょ町村派遣職員（4名）により構成されている。

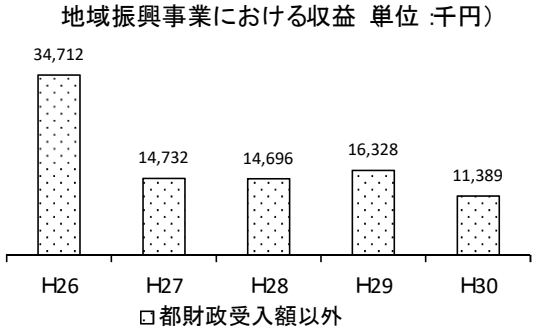
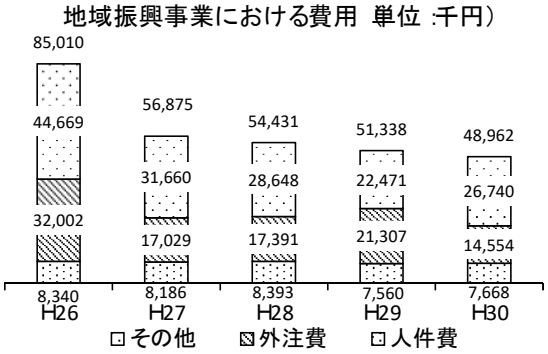
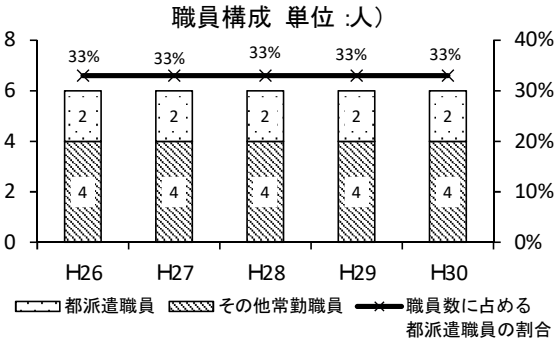
・ 各職員の職責は以下のとおり。

①都派遣職員
→職名 :事務局長（課長級）
企画管理課長（課長代理級）
業務課長（課長代理級）
主任（主事級）
②町村派遣職員
→職名 :課長代理（主任級）又は主任（主事級）

・ 都派遣職員4名のうち主任を除く3名は管理監督的役割を担っているものの、少人数組織であることから、事務局長以外の2名は、他の派遣職員と均しく各事業の実務も担当している。

3 主要事業分野に関する分析

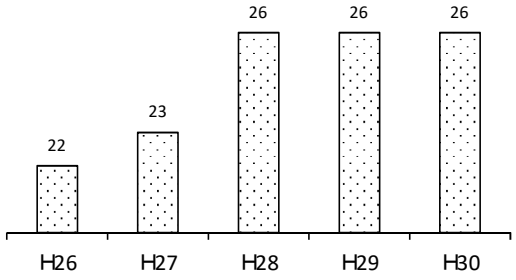
3－1 事業分野分析 (1／6)

事業分野	地域振興事業に係る特産品の開発、普及、観光の振興、人材育成及び助成事業（地域振興事業）	
事業概要	島しょ地域の資源等を用いた特産品の開発・普及に努めるとともに、自ら実施しようとする中小企業・グループ等に対し事業経費を補助する。また、観光振興及び人材育成を通じた島しょ地域の振興を図る。	
各指標に基づく分析		
事業収益		○H30とH29の主な比較は以下のとおり。 ・地域振興補助事業等の精算 概算払いした補助金について、事業期間1年が終了し、事業費が確定した際に事業者から返金された額 （H30：2,003、H29：1,781 （△222） ・イベントの売上 （H30：539、H29：600 （△61） ・愛らんどリーグ（サッカー大会） 伊豆諸島・小笠原諸島地域力創造対策協議会からの委託費 ※中止に伴う町村分担金及び自治調査会協賛金返還 （H30：8,847、H29：13,947 （△5,100） ※H26は大島土砂災害を受けた伊豆諸島・小笠原諸島観光振興特別PR事業負担金19,900が別途含まれている。
事業費用		・主な外注費は、①「愛らんどリーグ」実施に伴う現地町村への委託費、②公社主催イベント「愛らんどフェア」実施に係る運営委託費、③特産品開発に係る協力企業への開発委託費等である。 ○H30とH29の主な比較は以下のとおり。 ・地域振興補助の概算払い （H30：513、H29：3,504 （△2,991） ・島しょ地域中小企業等振興補助の概算払い （H30：5,000、H29：0 （5,000） ・委託費（「ｲﾍﾞﾝﾄ 愛らんどフェア」） （H30：8,000（秋）、H29：11,000（春・秋） （△3,000） ・負担金（「ｲﾍﾞﾝﾄ 島じまん2018」） （H30：4,000、H29：0 （4,000） ・協賛金（小笠原返還50周年記念行事） （H30：1,300、H29：0 （1,300）
再委託費		・外注費のうち都受託事業の再委託はない。
職員構成		・地域振興補助事業、人材育成事業（「愛らんどリーグ」、観光振興事業（「愛らんどフェア・島じまんの開催（公社主催イベント）」「各種イベント参加」、特産品推進事業（「デザインプロジェクト」「特産品開発」等に都派遣職員2名（業務課長、研修生）及び町村派遣職員4名（全員）を担当として充てている。 なお、「愛らんどリーグ」「愛らんどフェア・島じまんの開催」「各種イベント参加」の実施においては、事務局職員全員（8名）が対応している。

主な事業成果

事業成果①

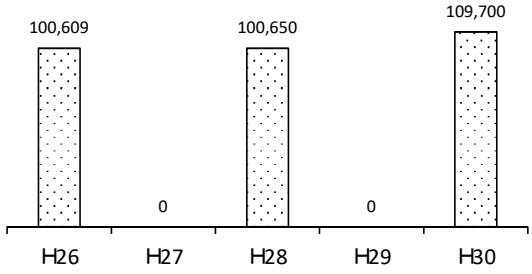
イベント出展回数（単位：回）



・各種イベントにおいて、島しょ特産品の販売や観光情報等のPRを行っている。近年では、年間20回以上のイベントに参加し島しょ地域の認知度の向上に寄与している。

事業成果②

島じまん来場者数（単位：人）
[公社主催イベント]

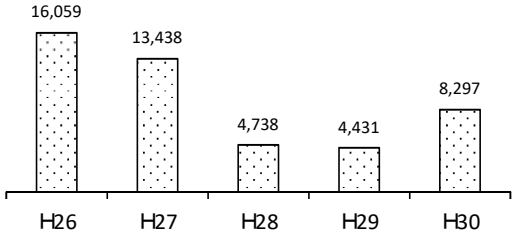


・島しょ町村が参加するイベントを企画・実施し、島しょ特産品の販売や観光情報等のPRを通じ、島しょ地域の認知度の向上に寄与した。
・島じまん来場者数は100,000人を超えており、イベントを通じて、多くの人に対して島しょ地域のPRを行うことができている。

※来場者アンケート結果より（抜粋）
・初めて来場した　：60.1%
・島に行ってみたい：99.6%

事業成果③

補助金交付決定額（単位：千円）
[地域振興補助・中小企業振興補助]



・有望な特産品・観光資源の開発や振興、島民のニーズに応じた人材育成などについて積極的に実施しようという団体・グループに対して補助を実施することで、島しょ地域の振興を図った。
※H28・H29は、公社が上乗せ補助の対象としていた東京都中小企業振興公社のファンド事業の終了により、この補助実績がなかったため、大幅な減少となった。（H30から再募集開始）

	H26	H27	H28	H29	H30
地域振興に係る補助	4,541	10,417	4,738	4,431	0
東京都島しょ地域中小企業等振興補助※	11,518	3,021	0	0	8,297
計	16,059	13,438	4,738	4,431	8,297

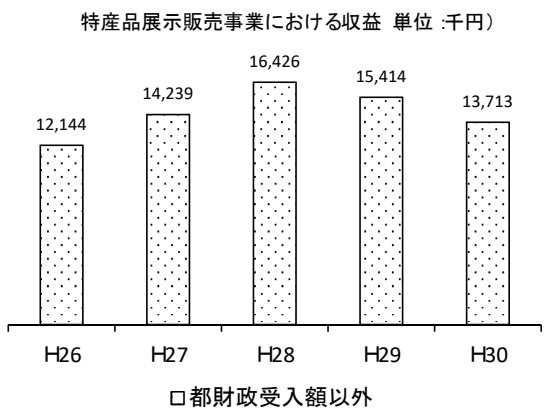
3 主要事業分野に関する分析

3－1 事業分野分析 (2／6)

事業分野	特産品に係る展示販売、斡旋事業（特産品展示販売事業）
事業概要	島しょ地域の特産品販売促進のため、竹芝客船ターミナル内の伊豆諸島・小笠原諸島のアンテナショップ「東京愛らんど」の運営及び特産品の展示販売を行うとともに、カタログ及びインターネットを利用した通信販売を行う。

各指標に基づく分析

事業収益

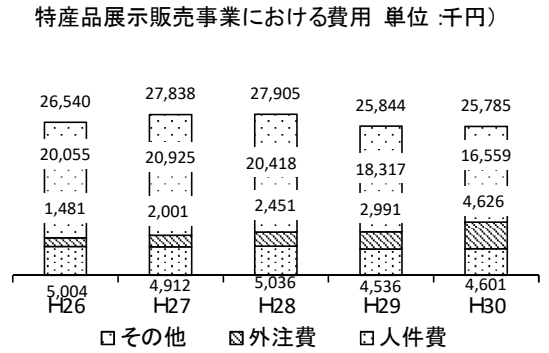


・都財政受入額はない。
・主な収入は、「東京愛らんどショップ物販」の売上還元収入（運営委託企業の売上額に対するマージン）及び「通信販売事業」と「販売協力店等」の売上である。

○H30とH29の主な比較は以下のとおり。
・東京愛らんど売上還元収入（H30：3,821、H29：4,137 △316）
・販売協力店等からの売上（H30：5,117、H29：5,339 △222）
・通信販売事業の売上（H30：4,776、H29：5,739 △963）

○H30の収益が減少したのは、通信販売事業の売上の減少（H30：4,776、H29：5,739 △963）が主な要因である。これは、人気商品の赤イカの塩辛などにおいて、不漁による原材料不足に伴い品切れが発生したことなどによる。

事業費用

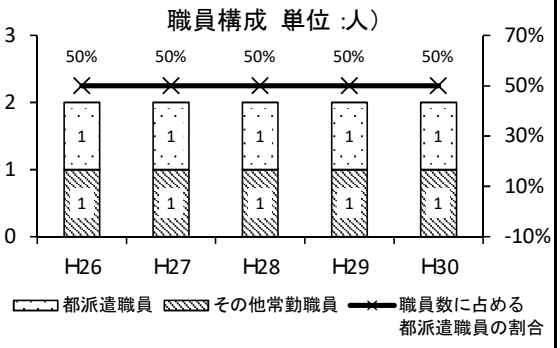


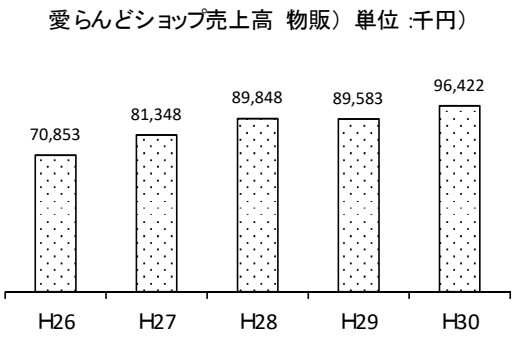
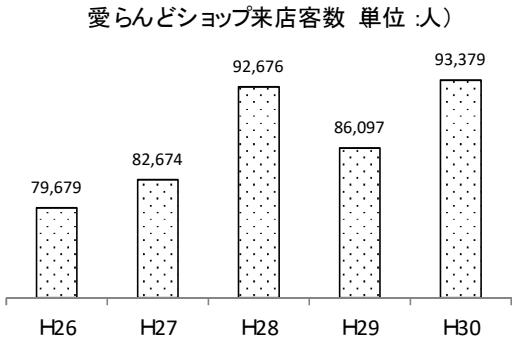
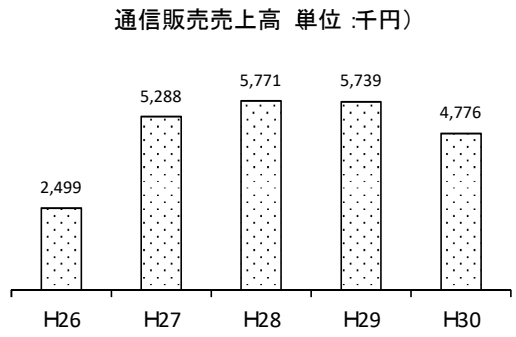
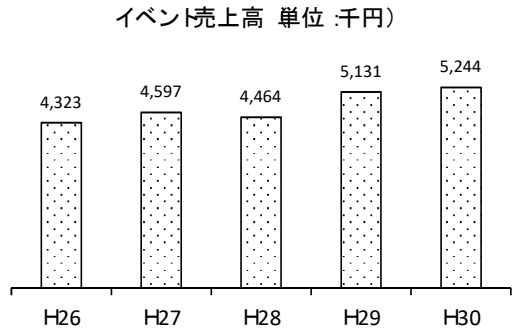
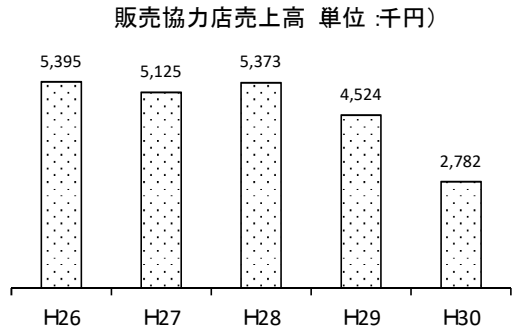
・主な外注費は、協力店注文商品の発送委託費、「東京愛らんどショップ」の設備点検・清掃委託費、通信販売注文商品の発送委託費、ショッピングサイトに対するシステム利用料等である。

○H30とH29の主な比較は以下のとおり。
・アンテナショップあり方調査委託（H30：2,700、H29：0 2,700）
・愛らんど市場カタログ冊子（H30:599、H29:1,199 △600）
・愛らんど市場ちらし印刷（H30：178、H29：718 △540）
・通信販売商品仕入れ（H30：2,840、H29：3,497 △657）

再委託費

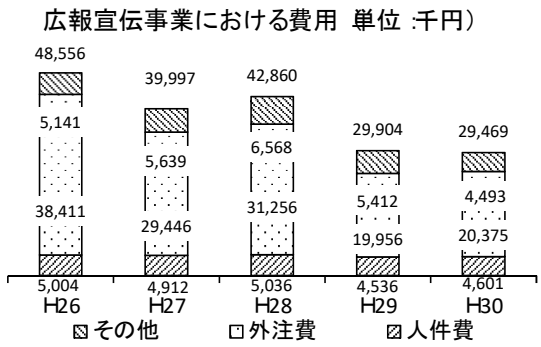
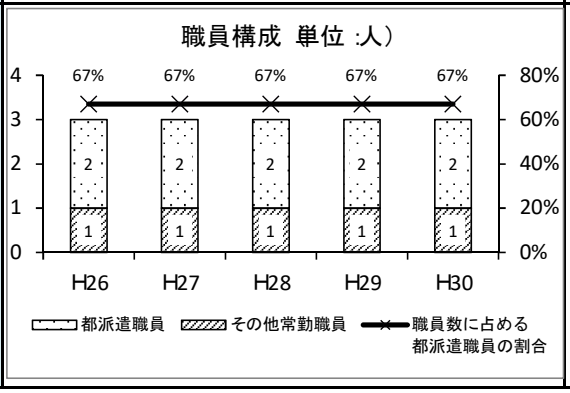
・外注費のうち都受託事業の再委託はない。

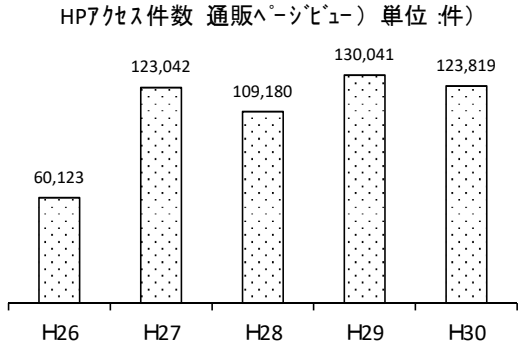
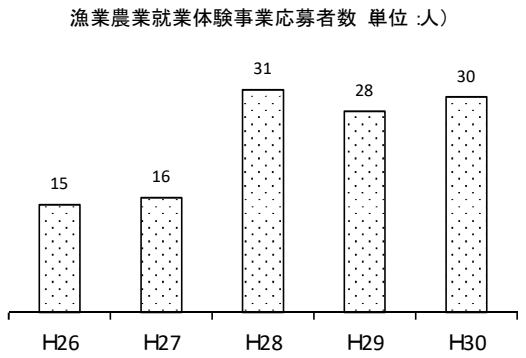
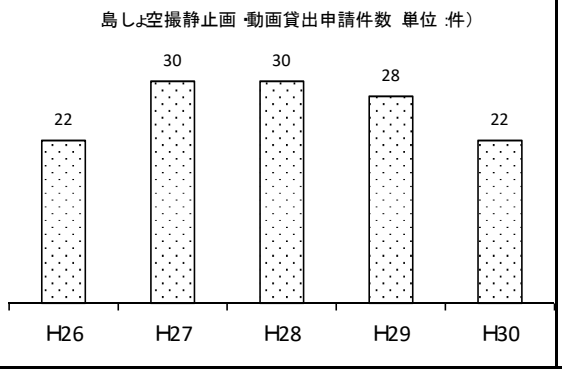
各指標に基づく分析		
職員構成		・「東京愛らんどショップ」及び「通信販売事業」における特産品販売等に都派遣職員（1名（業務課長）及び町村派遣職員（1名（業務課主任）を担当として充てている。 ・都派遣職員においては、「東京愛らんどショップ」の運営委託業者に対する運営指導のほか店舗改修計画の策定等も担当している。

主な事業成果		
事業成果①		・伊豆諸島・小笠原諸島のアンテナショップ「東京愛らんど」における島しょ特産品等の販売を通じ、島しょ地域の認知度の向上や島しょ地域の産業振興に寄与した。 ・平成30年度の「東京愛らんど」の特産品売上は、島じまん開催年度（H28）から増加（6,574千円）し、着実に売上を伸ばしている。 ・H26は島じまん開催年度であったが、運営委託業者の変更や店舗改修工事による休業期間があったことが影響し、売上が落ちた。 ※事業成果④イベント売上高の金額も本売上に含まれる。
事業成果②		・伊豆諸島・小笠原諸島のアンテナショップ「東京愛らんど」における島しょ特産品販売及び観光情報等のPRを実施した。 ・平成30年度の「東京愛らんど」の来店客数は、島じまん開催年度（H28）と比較しても増加している。引き続きショップ認知度向上に向けた広報を行っていく。 ・H26は島じまん開催年度であったが、運営委託業者の変更や店舗改修工事による休業期間があったことが影響し、来店客数が落ちた。
事業成果③		・インターネットやカタログを用いた通信販売事業による島しょ特産品等の販売を通じ、島しょ地域特産品の認知度の向上や島しょ地域の産業振興に寄与した。 ・平成30年度は、人気商品の赤イカの塩辛の不漁による品切れなどにより、売上が前年と比較し減少（△963千円）した。引き続き、様々なメディアを通じて島しょ特産品を宣伝し、通販売上額を向上させる努力を行う。
事業成果④		・都内各所で開催される区民まつり等のイベントに特産品展示販売ブースを出し、島しょ特産品販売及び観光情報等のPRを実施した。 ・平成30年度は、新規に出店したイベントの売上が伸びたことで、前年度比約2%増の5,244千円を達成した。 ・今後も集客のある都内イベント広場での催事に出店し、特産品の広報宣伝、売上高の増加を目指していく。 ※本売上高は、事業成果①愛らんどショップ売上高の一部である。
事業成果⑤		・島しょ特産品を取り扱う販売店や飲食店に対して定価の5%引で商品を提供し、またパンフレット等を陳列してもらうことで、東京諸島の特産品認知度向上や観光宣伝に寄与した。 ・平成30年度は、大口取引先であった都庁（1階売店「西洋フード」）が都庁舎大規模改修に伴い平成30年2月に閉店となったことや、協力店からの発注が減少したことが売上減額の要因である。 ・今後は、販売協力店の新規開拓を行う。また、販売協力店に様々な島しょ特産品の情報を提供し、積極的に営業活動を行っていく。

3 主要事業分野に関する分析

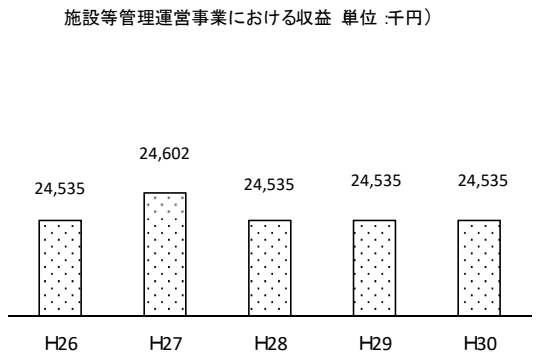
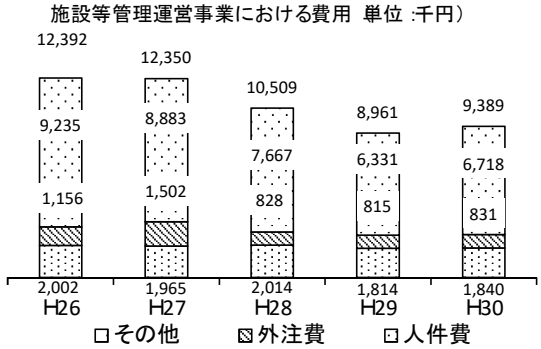
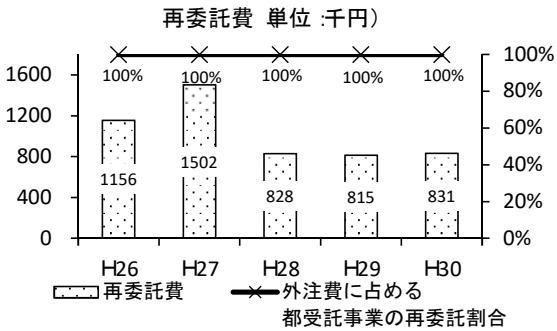
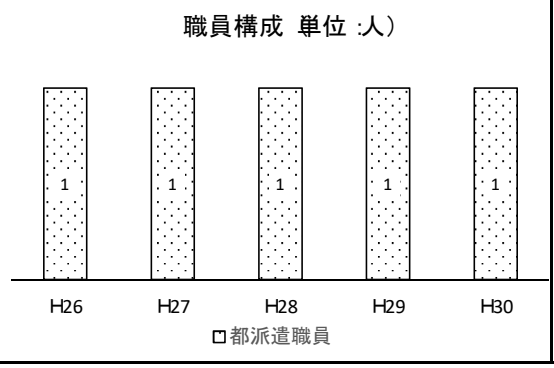
3－1 事業分野分析

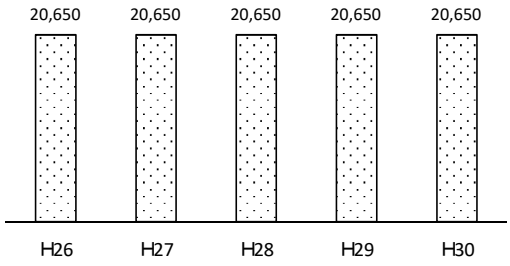
事業分野	情報・資料の収集提供及び広報事業（広報宣伝事業）	
事業概要	島しょ地域の情報・資料の収集を行い、広告代理店等を活用した広告宣伝を行うとともに、公社ホームページの充実などにより、島しょ地域の特産品・観光情報等を発信する。	
各指標に基づく分析		
事業収益		・当事業に係る事業収益はない。 ※基本財産運用収益等の公益目的事業会計の共通収益を充当
事業費用		・主な外注費は、毎年度実施する、①公社年間広報業務委託、②漁業農業就業体験事業実施委託である。 ○H30とH29の主な比較は以下のとおり。 ・漁業農業就業体験事業旅費宿泊費 （H30：440、H29：1,444　△1,004） ・漁業農業就業体験事業委託 （H30：7,383、H29：6,964　419）
再委託費		・外注費のうち都受託事業の再委託はない。
職員構成		・都派遣職員2名（業務課長、研修生）及び町村派遣職員1名（業務課）を担当として充て、 ①公社年間広報業務の各種メディア、HP、SNS等へのPR、周知方法の進行管理 ②「愛らんどショップ」イベントの企画と実施 ③上記①②の実施等に係る委託業者との調整・指示 ④漁業農業就業体験事業の応募者対応と受入団体等との調整 ⑤上記④の実施等に係る委託業者との調整・指示 等の業務を行っている。

主な事業成果		
事業成果①		・ホームページによる島しょ地域に関する情報の発信を通じて、島しょ特産品及び観光情報等のPRを行った。平成30年度は、通販の売上減少に伴い、対前年比5%の減となった。 ・今後はより積極的に通販情報を発信し、通販サイト認知度の向上と通販利用者の拡大につなげていく。
事業成果②		・当事業の実施を通じて、参加者が実際に各島しょ町村において漁業・農業を体験することで、島しょ地域の移住・定住に対する理解を深めることに寄与した。 ・平成30年度は、農業の専門webサイトで当事業の実施をPRすることなどで、八丈島農業就業体験で応募者数を増やすことができた。 ・今後も、漁業農業の専門サイトを効果的に活用しながら、事業PR・募集告知等を積極的に展開することで応募者の増加を図っていく。 ※平成30年度事業参加者のうち3名が町村の移住につながった。
事業成果③		・島しょPR用静止画、動画を各種メディアに提供し掲載されることで、島しょ地域の認知度の向上及び観光振興に寄与した。 ・今後も本メディア情報を広報し、島しょ情報の発信、観光振興事業の活用に努める。

3 主要事業分野に関する分析

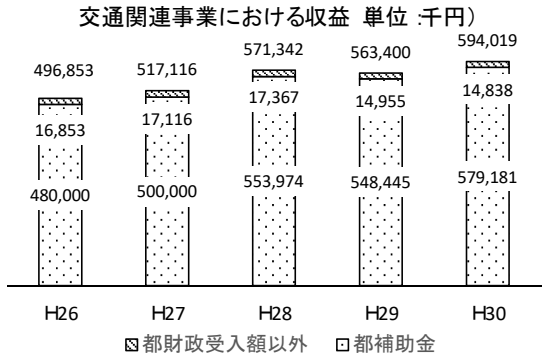
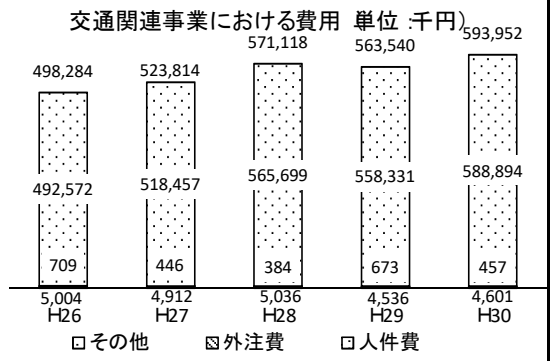
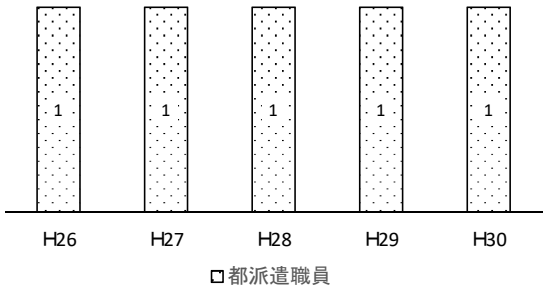
3－1 事業分野分析

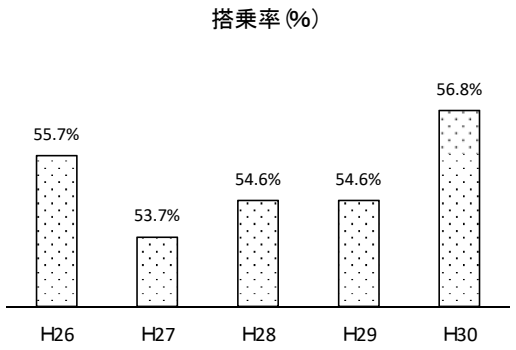
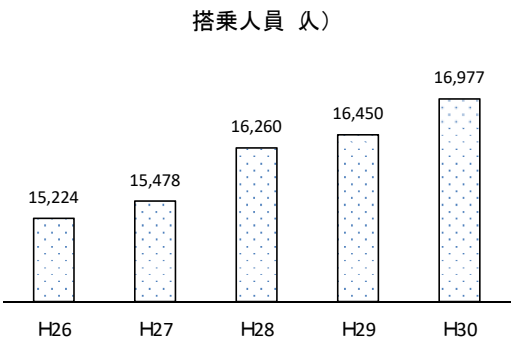
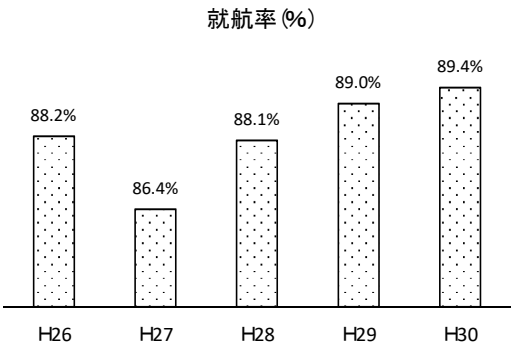
事業分野	地域振興に係る施設の設置・管理運営事業（施設等管理運営事業）	
事業概要	災害用木炭等備蓄の管理運営を行う。	
各指標に基づく分析		
事業収益		・都の災害用備蓄木炭等の大島及び八丈島での保管・管理委託に係る委託料収入を毎年度受け入れている。
事業費用		・経常的経費として、備蓄倉庫の土地賃借料、固定資産税、保険料、光熱水費の他、備蓄倉庫の管理委託費がある。 ○H30とH29の主な比較は以下のとおり。 ・修繕費（H30：402、H29：0（402）） ・旅費（H30：49、H29：0（49））
再委託費		・当事業は都からの委託事業であるため、外注費は、全て都受託事業の再委託費として計算している、 ・委託内容は上記「事業費用」記載のとおり。
職員構成		・担当には都派遣職員（1名（業務課長））を充て、 ① 倉庫の建つ土地の賃貸借契約の締結（大島、八丈島の各土地所有者） ② 備蓄倉庫の管理委託契約の締結と必要に応じた現地調査等依頼（大島、八丈島のシルバー人材センター） ③ 東京都との委託契約の締結（福祉保健局） ④ 倉庫の小規模修繕の対応及び大規模修繕計画の策定と工事管理 等の業務を行っている。

主な事業成果		
事業成果①	備蓄木炭・コンロ管理（単位：箱）  	・毎年一定数の木炭・コンロの管理を行っている。 ・災害用物資の備蓄は、東京都地域防災計画に基づく都の重要な役割であり、東京都からの受託により、災害用備蓄木炭等の管理を適正に実施することで、都の施策に貢献している。

3 主要事業分野に関する分析

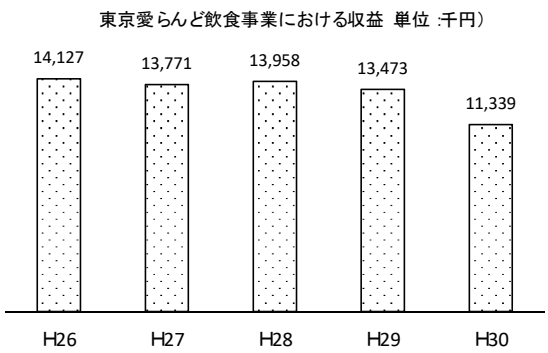
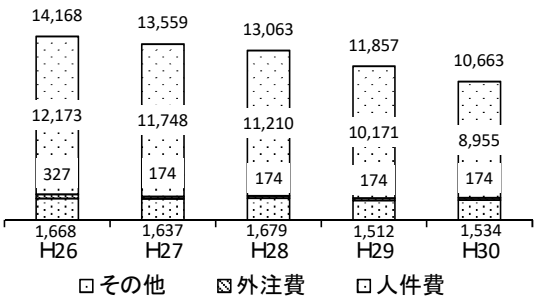
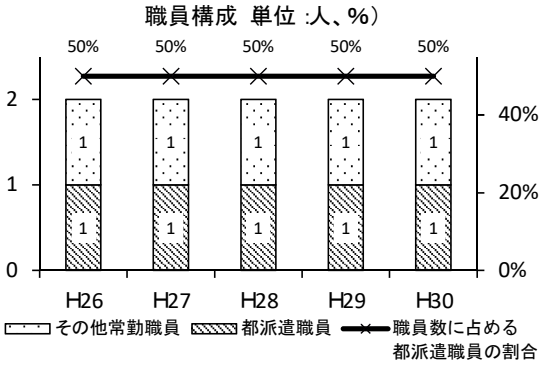
3－1 事業分野分析 （5／6）

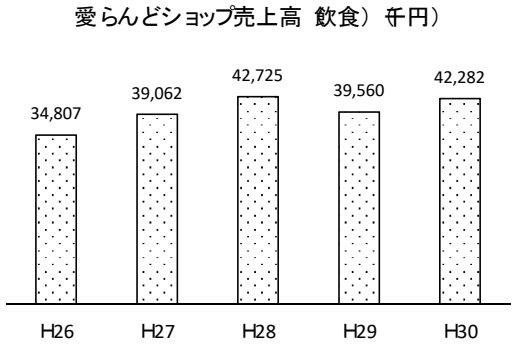
事業分野	島しょ間交通網の整備に関する調査・研究及び支援事業（交通関連事業）	
事業概要	ヘリ・コミューターによる島しょ間の運航についての支援等を行う。	
各指標に基づく分析		
事業収益		・都補助金は、運航事業者に対する公社の支援費用が対象となっており、全体として支援費用は増加傾向にある。 ・その他自主財源は、運航事業者に対する格納庫（八丈島）及び通信機器（各島）の貸与に係る使用料収入、また、新聞販売店（御蔵島、青ヶ島）に対する新聞輸送料収入等である。 ○H30とH29の主な比較は以下のとおり。 ・航空保険料増（H30：16,678、H29：15,454 1,224） ・整備費増（H30：238,731、H29：234,020 4,711） ・燃料費増（H30：80,145、H29：72,266 7,879） ・運航人件費（H30：85,384、H29：78,271 7,113）
事業費用		・主な外注費は、専門的知識を必要とする地上業務員の育成・資格取得に係る業務の、運航事業者への委託である。 ○H30とH29の主な比較は以下のとおり。 ・支払負担金（H30：579,180、H29：548,445 30,735） ・修繕費（H30：221、H29：652 △431） ・地上業務員資格取得（H30：457、H29：673 △216） ・出張旅費（H30：145、H29：68 77）
再委託費		・外注費のうち都受託事業の再委託はない。
職員構成		・担当には都派遣職員（1名（企画管理課長）を充て、 ① 各町村からの要望を取りまとめと、その内容の運航事業者に対する指示・調整 ② その他、各町村と運航事業者間の連絡調整 ③ 運航業者に対する年2回の事業監査実施のほか、支援金の執行に係る指導・監督等 ④ 東京都に対する予算要求、補助金に係る実績報告等の作成・提出 等の業務を行っている。

主な事業成果		
事業成果①		・ ヘリコミューターの搭乗率は50%を超えており、島しょ町村住民の重要な交通手段として利用されている。 ・ H30は、島民割引運賃制度の導入や、三宅島ヘリ発着場の空港移転により利便性が向上したことが、搭乗率の増加につながった。
事業成果②		・ ヘリコミューターの搭乗人員は、毎年増加しており、島しょ町村住民の重要な交通手段として利用されている。 ・ H30は、島民割引運賃制度の導入や、三宅島ヘリ発着場の空港移転により利便性が向上したことが、搭乗人員の増加につながった。
事業成果③		・ ヘリコミューターの就航率は85%を超えており、安定した交通手段として、島しょ町村住民に定着している。

3 主要事業分野に関する分析

3－1 事業分野分析 （6／6）

事業分野	東京愛らんど飲食事業（収益事業等）	
事業概要	アンテナショップ「東京愛らんど」において、島しょ地域の農水産物を活用した飲食提供を行う。	
各指標に基づく分析		
事業収益		・都財政受入額はない。 ・収益は、基本財産運用益と「東京愛らんどショップ」飲食分の売上還元収入（運営委託企業の売上額に対するマージン）である。 ○H30とH29の主な比較は以下のとおり。 ・債券・預金利息（H30：9,268、H29：11,485 △2,217） ・東京愛らんど売上還元収入 （H30：2,071、H29：1,988 83）
事業費用		・主な外注費は、店舗の設備点検委託費や排水設備清掃委託費である。 ○H30とH29の主な比較は以下のとおり。 ・光熱水費（H30：3,679、H29：3,392 287） ・修繕費（H30：174、H29：389 △215）
再委託費		・外注費のうち都受託事業の再委託はない。
職員構成		・「愛らんどショップ」飲食事業に都派遣職員1名（業務課長）と町村派遣職員1名（業務課主任）を担当として充てている。 ・都派遣職員においては、委託業者に対する運営指導に加えて、店舗設備の修繕対応も担当している。

主な事業成果		
事業成果①		・島しょ特産品等を使用した飲食の提供を通じ、島しょ地域の認知度の向上や島しょ地域の産業振興に寄与した。 ・H30の売上額は島じまん開催年度（H28）比較では443千円減少したが、島じまんを開催しない年度（H29）比較では2,722千円増加した。 ・今後は、売上げ分析を踏まえ、島しょ産品を使った季節メニューや人気のないメニューの見直しを図り、多くのメディアへの露出に努め、アンテナショップの認知度と売上高の向上を図っていく。

4 団体経営に関する分析・評価 ≪SWOT分析を用いた戦略分析≫

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	・ 航路、航空路における船・航空機の就航率の改善や搭乗時間の短縮等により、島しょ地域へのアクセスがしやすくなっている。 ・ 公社は、都と島しょ町村の双方から出損を受ける団体として、島しょ生産者、企業及び消費者等から島しょ振興に関する公的機関として認知されている。 ・ 個人の消費・嗜好が多様化している状況を踏まえ、SNSによる外部に対する発信、主催するイベントや参加イベントの内容等を工夫することで、島しょPRを効果的なものにならしめ、産業、観光振興を図ることができる。 ・ 島しょにおける地理的制約等から産業、観光振興の採算が取れにくい中、公社が公益目的で実施する事業は、民間企業が参入しにくい分野であり、競合他社が出現する可能性は低い。 ・2020東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向け、日本全体で、インバウンド需要の増加が見込まれる。	・ 日銀のゼロ金利政策に伴う債券利回り等金利の低下により、今後の運用益の目減りが確実な状況となっていることから、公社事業をより効果的に実施していく必要がある。
内部要因	・ 島しょの実状を理解、把握している島しょ町村職員が派遣されることにより、職員の持つ島内事業者等との人的ネットワークや、地域に関する情報を活かすことで、島しょの産業、観光振興等の各種事業を効果的・効率的に実施することができる。 ・ 消費地と島しょ地域を結ぶ航路のアクセス拠点である竹芝ターミナルの近くに事務所が立地している。 ・ 基本財産（出捐金）等による運用収益により、自主財源収入を安定的に確保できる状況にある。	・ 職員全員が都及び島しょ町村からの派遣職員で構成され、2～3年で入れ替わるため、職員が調査研究など業務の専門性を深める上で、限界がある。 ・ 少人数組織である中、内部管理事務の負担が大きく、事業執行にマンパワーを十分活用できる状況になっていない。 ・団体幹部は非常勤であり、常勤理事が存在しない。
	強み	弱み

5 過去 3年の外部からの指摘事項

指摘事項等	対応状況
無し	

6 自己分析を踏まえた団体の経営課題

〇東京都島しょ振興公社は、地理的制約等により発展が阻害されている島しょ地域の状況を改善するため、島しょ地域の産業・観光振興等を促すとともに地域経済の発展と住民の生活・文化の向上に資することを目的として、平成元年に島しょ9町村と東京都が共同出資して設立した団体である。公社では設立以来、この趣旨に則り、島しょ地域の振興に資する各種事業を実施してきたところである。

〇28年度の収益等会計事業・法人会計を除く事業規模は、約 7億円で、その財源内訳は、都補助金が約5億5,400万円、都委託料が約2,450万円、残りの1億2,150万円程度が自主財源収入、事業収入及びその他委託料収入で賄う形となっている。
　都補助金の交付を受けている事業は、島民の交通アクセスを確保するヘリコミューター運航支援事業であり、具体的には島しょ間のヘリコミを運航する事業者の収支差額を補てんするものである。この事業は、島民の利便性を確保するために必要な事業であり、今後とも引き続き事業を継続すべきものと考えている。
　また、都委託料を受けて実施する事業は、東京都地域防災計画に基づき、災害用備蓄木炭等の保管管理を大島町及び八丈町で実施するものである。

〇その他の事業の主な内容は
①地域振興事業
・特産品開発事業（島しょ特産品の販売力向上のため商品パッケージをリニューアル、島しょ農産物を使用して特産品を開発する特産品開発等）
・地域振興補助事業（有望な特産品・観光資源の開発や振興、島民のニーズに応じた人材育成などについて積極的に実施しようという団体・グループに対する補助）
・人材育成事業（各島の子供たちスポーツ等の相互交流により、将来の島しょ地域の発展を担う人材育成を目的とした「愛らんどリーグ」の実施）
・観光振興事業（島しょ特産品及び観光情報等のPRを通じ、島しょ地域の認知度の向上を目的としたイベント主催及びイベント参加等）
②特産品展示販売事業（島しょ地域の産業振興、認知度の向上を目的として実施するアンテナショップ「東京愛らんど」及び通信販売における島しょ特産品等の販売）
③広報宣伝事業（効果的なPRのため広告代理店を活用した年間を通じた広報の計画的な実施、島しょへの定住促進に繋げる短期滞在型農業漁業就労体験事業）
　等である。
　これらその他の事業は、いずれも性格上、公益目的事業として採算の取れるものではないため、実施にあたっては、公社の自主財源収入である財産運用益等を充当して実施している。
　しかしながら、今後、財産運用益の目減りが確実な状況となっていることから、出捐団体である9町村及び都の意見を踏まえながら、公社事業をより効果的に実施していく必要がある。

〇また、人員規模については、現行事業の規模であれば適切と認識している。

〇ヘリコプターの定期旅客便の運航を行っている団体や複数の離島町村によって設立された地域振興事業を行う団体は存在しない。

参考）課題認識に関する補足データ

３．自己分析を踏まえた経営課題

○　今後の事業運営

公社は、島しょ地域共通の課題解決に向けて、島しょ９町村が 55%出捐し設立された団体であり、比較的小規模な自治体である島しょ町村行政を補完する役割を果たしてきた。

一方、設立から約 30 年が経過し、島しょ地域の人口減少や都・町村事業の変化など、公社を取り巻く状況には変化が生じてきている。

特に財政面では、基本財産等の運用収入や事業収入により自律的な経営が求められるものの、長引く超低金利の影響を受けて財産運用収益の減少が見込まれ、特定財源のない事業の事業費調達が厳しい状況にある。

そのため、これまでの枠組みにとらわれることなく、財産運用益のみに頼らない事業展開、都・町村及び他の団体が行っている公社との類似事業の精査など公社が実施することの必要性の検証、社会経済情勢に応じた事業の見直しなど、自律改革を進めていく必要がある。

今後も、都の支援の下、地域の置かれた現状や町村の意向を十分踏まえながら、特産品展示販売や地域情報の発信、ヘリコミューター事業を実施し、伊豆諸島・小笠原諸島地域全体の振興に貢献していく。さらに、島しょ町村行政の補完だけでなく、都事業を踏まえた事業を実施していくなど、都・町村等の動向を反映した事業展開を図っていく。

①　公社収入額を踏まえたバランスのとれた公益目的事業の実施内容等見直し

公社における収入は、受取補助金や各事業からの収益によるほか、基本財産と運用財産の合計約 60 億円の資金運用で得られる収益が大宗を占めているが、近年の金融情勢により、この運用益が年々減少し、収支シミュレーションでは平成 32 年度には約 5,300 万円と、29 年度決算見込額約 8,000 万円と比べ、大幅に減少する見込みである。

②　特産品展示販売事業の強化

「東京愛らんどショップ」や通販サイト等を含めた特産品売上高は、平成 26 年度が１億 940 万円、27 年度が１億 1,830 万円、28 年度が１億 3,000 万円と着実に増加しているものの、更なる特産品ＰＲや島しょ地域の認知度向上のためには、売上高の向上が必要である。

限られたマンパワーの中で、売上高向上を図るには、特産品展示販売事業の販路チャネル毎の更なる分析等を踏まえた販路の拡大や、より効果的な特産品販売の実施が課題である。

また、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた島しょ地域におけるインバウンド対策の必要性、周辺地域の再開発等、近年、「東京愛らんど」を取り巻く状況が変化してきている。これらの時代の変化に即して、伊豆諸島・小笠原諸島のアンテナショップとして求められる役割を再整理し、店舗機能や運営のあり方を検討する必要がある。

③　広報宣伝事業の強化

個人の消費・嗜好の多様化や社会経済状況の変化に応じて、より効果的に特産品や観光情報等の島しょ地域の魅力を発信していくために、ＨＰや SNS で、地域に密着したより細かな町村イベントの告知等、島しょ地域に関する分かり易い情報を多数、発信していく必要があるが、今年度は 11 月時点で発信件数が 229 件と十分とは言えない状況にある。

また、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会に向け、日本全国で、インバウンド需要の増加が見込まれている。外国人観光客を島しょ地域に呼び込むために、外国人向けの広報やイベントの実施など、関係団体等と連携しながら、地域に密着したより細やかな情報発信の取組が求められる。

④　ヘリコミューター利用者に対する利便性の向上等

伊豆諸島の地域経済の活性化及び島民の生活基盤の安定を図るため、地形等の制約から飛行場の建設が困難な小離島において、海況による船舶欠航時に離島間の交通手段を確保することが重要である。ヘリコミューターは、島しょ町村住民の重要な交通手段として、利便性の向上に寄与しているが、搭乗率が 50%台前半であることや、昨年度実施した搭乗者アンケート結果による満足度が 68%であったこと等から関係町村や事業者からの意見を踏まえ、更なる利便性向上に向けた取組が求められる。

４．経営課題解決のための戦略

①　公社収入額を踏まえたバランスのとれた公益目的事業の実施内容等見直し

ゼロ金利政策の導入後、公社の債券運用による金利収入の確保は非常に厳しい状況となっており、平成 29 年２月に実施した収支シミュレーションでは、28 年度から 36 年度までの累積赤字が、約３億４千万円超となった（なお、28 年度末の公社剰余資金（流動資産及び積立金）は約３億６千万円）。

今後の更なる金利水準の低下や公社の事業規模拡大により、資金不足の発生が前倒しになる可能性が生じている。このような状況下においても、公社の設立目的である島しょ地域の活性化・振興に向けた公益目的事業を実施していく必要がある。

このことから、今後は、地域に密着した細やかな情報発信等の島しょ町村と緊密に連携しているという公社の強みを活かした戦略②から④に掲げる公益目的事業への「選択と集中」による事業規模の見直し等を図りつつ、公社運営が成り立つ現実的な後年度収支計画を毎年度策定する。なお、その見直しに当たっては、島しょ町村の意向やニーズを十分踏まえながら、より効果的な事業手法等を検証していく。

②　特産品展示販売事業の強化

特産品の売上向上や販路拡大を通じて、特産品 PR や島しょ地域の認知度向上を図るため、特産品展示販売事業の取組強化を行い、島しょ地域の活性化・振興に寄与していく。

アンテナショップ・通信販売事業においては、商品価格が適正かどうか実態調査を行い、調査結果を踏まえて、適正な価格の導入を検討する。また、通信販売事業については、外部委託化等、経費の見直しを図る。

公社と覚書を交わしている特産品販売促進店の新規開拓を目指していく。

イベント出展は、「売上」・「島しょ地域の魅力発信」の両面から効果的なイベントへの出展を積極的に行う。

また、島しょ地域のアンテナショップである「東京愛らんど」について、今後の東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の開催や、周辺地域の再開発プロジェクトの完成を見据え、求められる役割を再整理し、店舗機能や運営のあり方を検討する。なお、検討に当たっては、アンテナショップの運営受託業者の選定や通信販売事業の外部委託化において BtoC に強みを持つ事業者を選定する視点を取り入れていく。

③　広報宣伝事業の強化

東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会に向けたインバウンド需要の取り込みや、多様化する個人の消費・趣向を、地域に密着したより細やかな情報発信を目指し、より効果的に広報宣伝事業を実施していく。

イベントやインターネットを通じた情報発信、就業体験事業を通じた公社の情報発信力を強化する。

インバウンド需要を取り込むため、アンテナショップを活用した外国人向けイベント等を開催する。

各種メディアやＳＮＳを活用し、より細やかに島しょ地域や公社事業の情報発信を行っていく。

島しょ地域への定住促進につなげるため、就業体験事業を実施し、移住・定住に繋がる情報の発信に努めていく。事業実施に当たっては、町村との役割分担を整理し公社は本土における町村窓口としての機能を充実させるなど、より効果的な事業実施を図っていく。

④　ヘリコミューター利用者に対する利便性の向上等

平成 28 年度に利用者の属性や満足度を把握する目的で実施した搭乗者アンケートについて、毎年度実施することで搭乗者の意見を把握していく。アンケート結果のほか、関係各町村・運航事業者の意見も十分踏まえつつ、実現可能性、費用対効果を勘案しながらヘリコミューター運航の各課題に対応していくことで、搭乗者の利便性・満足度向上の取組を進めていく。

具体的には、平成 28 年度アンケートにおける要望内容を踏まえた利便性向上の取組や、三宅島におけるヘリコミューターと新中央航空の乗り継ぎ改善に向けて、噴火災害により現在三宅島空港から約 10km 離れた位置にあるヘリ発着場所の移転を進める。

５．2020 年度までの３年間の取組事項

①　公社収入額を踏まえたバランスのとれた公益目的事業の実施内容等見直し

３年後（2020 年度）の到達目標	限られた財源の下、東京オリンピック・パラリンピックや地方創生に向けた気運の高まりを契機として、特産品の販路拡大や島しょ地域のＰＲにおいて公社の存在意義を発揮していくため、2018 年度に中期計画を策定し、必要な事業見直し等を行い、後年度収支予測（平成 29 年２月実施）からの改善を図る。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	経営改革プラン改訂版の内容を反映させた中期計画改訂版を、５月の理事会に諮り、承認を受け、理事長決裁により策定した。 プランに基づき見直し・検証を行うこととした事業について、全職員が自律改革に取り組んだ。確実な成果が上げられるよう、上半期に取り組んだ内容を取組シートに記載することで可視化した。これを公社運営検討委員会、理事会及び評議員会に報告することで、説明責任を果たした。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
後年度収支予測	2020 年度の事業計画・予算策定に先立ち、実績を考慮した収支予測を再実施	2019 年 11 月末に収支の予測を再実施した。 今後 10 年間の財産運用益の見込みが減少傾向であることから、従前より実施している財産運用益を確保するための財産運用規程等の見直し検討を引き続き行っている。	2021 年度の事業計画･予算策定に先立ち、実績を考慮した収支予測を再実施	―
公益目的事業の実施内容の見直し	【地域振興補助事業】 効果検証を踏まえ、補助対象事業を見直すとともに、東京宝島事業を踏まえた事業実施 【特産品販売事業】 通信販売の外部委託検討 取扱商品や配送料の価格検証 【広報宣伝事業】 都や町村事業における類似事業を把握の上、役割を整理	【地域振興補助事業】 東京宝島事業を踏まえた事業を 12 月の第３回募集から開始した。 【特産品販売事業】 通信販売の外部委託及び商品の配送料の検討を実施 【広報宣伝事業】 町村や他団体の類似事業の調査･情報収集を実施。役割を整理	【地域振興補助事業】 効果が高い事業について、情報共有の実施 【特産品販売事業】 検討結果に応じた、通信販売の外部委託や価格改定の実施 【広報宣伝事業】 都・町村事業を踏まえた事業実施	―

② 特産品展示販売事業の強化

３年後（2020 年度）の到達目標	島しょ地域特産品の認知度向上を図るため、毎年度、新たな出展イベントや特産品取扱店舗を開拓するとともに、アンテナショップのリニューアルを実施することで、特産品売上高１億 5,200 万円を達成している。 ※売上高の目標値は、リニューアル工事に伴う店舗閉鎖や運営業者の変更がないものとして積算 ・毎年度２件の新規イベントへの参加を実現 ・販売協力店　26 店舗
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・各町村に、店舗改善に向けた意見を求めるとともに、都内アンテナショップの運営形態、売上状況、収益体制、費用負担などの現状の調査を行い、店舗運営形態等について検討を進めた。また、特産品売上高（11 月末時点）は、9,257 万円となった。 ・出展するイベントを精査した上で、新規イベント 12 件に出展、前年度の出店件数を上回る見込み。 ・特産品取扱店舗を５店舗新規開拓し、合計店舗数 24 店舗を達成した。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
イベント出展	概ね前年度のイベント出展件数を確保し、そのうち少なくとも２件を新規イベントとする。	現時点で 20 件出展。うち 12 件が新規出展	概ね前年度のイベント出展件数を確保し、そのうち少なくとも２件を新規イベントとする。	―
東京諸島特産品販売協力制度	特産品取扱店舗を２店舗新規開拓し、取扱店舗数 24 店を目指す。	５店舗を新規開拓し、取扱店舗数を 24 店舗とした。	特産品取扱店舗を２店舗新規開拓し、取扱店舗数 26 店を目指す。	―
都と連携したアンテナショップの今後のあり方検討等	部会での検討結果取りまとめ（９月） 調査・検討結果を踏まえた、事業実施 部会での検討結果及び基礎調査の結果に基づき、必要に応じた改修工事実施設計	部会での検討・報告を実施した上で、店舗改修を含む今後のあり方についての検討を継続することとした。	都が実施する「東京宝島事業」の動向も踏まえ、アンテナショップのあり方等の方向性を決定する。	現在、東京都において公社事業のあり方に関する検討を実施しており、現時点で店舗改修に向けた取り組みを実施するタイミングではないと判断した。

③　広報宣伝事業の強化

３年後（2020年度）の到達目標	島しょ町村の意向を踏まえた細やかな情報発信による島しょ地域のＰＲが図られている。ＨＰ等での情報発信、アンテナショップにおけるイベントの実施や就業体験事業を通じて、島しょ地域及び特産品が広くＰＲされている。 ・情報発信の目的及びターゲットを明確化し、より効果的な情報発信を図る。 ・町村事業を踏まえた就業体験事業の実施 移住希望者に対する情報提供体制を整備し、町村情報を統合した窓口機能の強化に向け検討を行う。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・情報発信の目的やターゲットを明確化し、効果的な広報宣伝を実施するために、情報発信項目を５つに分類した上で、情報発信件数の目標を設定した。 ・飲食業・製造業者にターゲットを絞ったイベントや長期休暇を利用しての来島を促す若者向けのイベントを開催し、積極的にプレスを誘致することで、効果的な情報発信に努めた。 ・就業体験事業については、町村独自の事業や他県が実施する類似事業について、調査及び情報収集を行い検討を進めた。また、専門サイトなどを活用して、応募者数の大幅増を達成した。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
ＨＰやSNSでの情報発信	情報発信の目的をインバウンドや産品PR、移住定住等に分類の上、それぞれのターゲットをしぼったより効果的な情報発信のあり方を検討する。その上で、目的別に情報発信件数の目標を設定	情報発信の目的やターゲットに応じた分類を設定、それぞれの情報発信件数の目標を設定。 年度内には各目標を達成する見込み。	前年度までの情報発信状況を分析の上、より効果的な情報発信を図る。	―
就業体験事業のあり方検討	町村独自の就業体験事業の把握、町村の意見聴取	町村や他府県が実施する事業の現状を把握するとともに、当該事業に対する町村のニーズが高いことを確認した。	役割分担を踏まえた事業実施 移住希望者に対する情報提供体制を整備し、町村情報を統合した窓口機能の強化	―
プレスへの情報発信	イベントへプレスを誘致する等プレスへの情報発信を強化する。 プレスを誘致したイベント回数３件	計画どおり、３件のイベントについて積極的にプレスリリースを行い、取材を受け、情報発信に繋げることができた。	プレスに取り上げられた媒体数や2019年度に実施したイベントの課題・効果の検証を行い、より効果的な情報発信を図る。	取り上げられた媒体（テレビ・ラジオ、新聞・雑誌、Web など）毎の回数や内容について検証し、より効果的な情報の発信に繋げていく。

④　ヘリコミューター利用者に対する利便性の向上等

３年後（2020 年度）の到達目標	ヘリコミューターの利用者アンケートを実施し利用者の意見を把握し、利便性・満足度向上に向けた取組を実施する。 また、新キャンセル料金の導入により不要な予約や直前キャンセルを抑止し、搭乗機会を創出すること等により、搭乗率 60%以上を達成している。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	平成 30 年 12 月に実施したアンケート調査において、不満な点として、機体が古いという意見があった。現在運航している機体２機のうち１機は平成 13 年４月から就航しており、更新時期を迎える。このため、公社、運航事業者、都を検討メンバーとする機体更新検討会を設置し、新しい機体の案を検討した。 新キャンセル料金体系導入等が奏功し、H31．１．１～R 元.11.30 の搭乗率は 59.8%(前年同時期の搭乗率は 56.0%)に増加した。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
アンケート調査	12 月実施（予定） 必要に応じたアンケート項目の変更	12 月実施予定	12 月実施（予定） 必要に応じたアンケート項目の変更	―
利便性等の向上に向けた取り組み	平成 30 年度アンケート結果を踏まえた取組の実施 新キャンセル料金の導入（６月頃）	６月１日搭乗分から、新キャンセル料金体系を円滑に導入した。	新キャンセル料金体系導入効果の検証	新キャンセル料金導入について、効果の検証を行うこととする。 分析に当たっては、天候等要因を踏まえた効果検証を試みる。 また、季節によりキャンセル率は変動するため、路線ごと及び月ごとに、新キャンセル料金体系導入前後の率を比較するほか、様々な指標を用いて効果検証を行うとともに、搭乗者へのアンケートや関係者からの意見聴取を通じて、現状・要望・改善点を把握し、必要に応じてキャンセル料金体系を見直すなど、利便性向上を図る。
運航ダイヤの見直し検討	移設後の課題調査	運航事業者への聞き取り調査から、運航ダイヤの課題が判明した。	現行ダイヤの課題を抽出し、その解決を図る合理的なダイヤを検討する。	「要因分析」欄に記載した課題や他島路線の課題を抽出・解決することで、さらなる利便性の向上を目指す。