

2025 年度（令和 7 年度）

事業計画

自 2025 年 4 月 1 日

至 2026 年 3 月 31 日

公益財団法人日本交通公社

I. 基本方針

経営計画『Challenge2026』における「目指す姿」、及び2024年度事業計画で掲げた「到達目標」を実現するために（【別紙①】）、『Challenge2026』における「3つの基本方針・7つの取組項目」を継続的に推進し、環境変化や課題に対応した取り組みを加重する。

なお、『Challenge2026』は2021年度より取り組みを開始しており、当時とは社会情勢や当財団を取り巻く環境が大きく変化をしていることから、2025年度をもって終了（1年前倒し）とし、2025年度事業計画において『Challenge2026』を総括する。また、2026年度からの新経営計画に向けた“橋渡し”の事業計画と位置付ける。

II. 環境変化と認識すべき課題

1. 外部環境

- (1) 訪日客の増加によって、国際観光旅客税の税収も回復し、財源を背景に国も観光に対する大きな財政支出を行い、都道府県、市町村での観光に対する関心や行動も引き続き増大傾向にある。
- (2) ただし、その中身は、相対的に調査系の事業は縮小し、自治体や民間事業者が行う具体事業に対して補助する事業が増大する傾向にあり、事務作業に秀でた大規模コンサルティング企業や他分野からの参加者が事務局を担うケースが増えている。
- (3) 一方で、地方自治体においても、独自の安定財源として宿泊税を導入しようとする動きが増大しており、地方部における観光振興施策のパラダイムシフトの兆しが出ている。

2. 内部環境

- (1) 要員数および要員構成に関する課題は未だ道半ばであるものの、キャリア採用を進めてきたことに加え、2023年度より始めた「知財集積発信事業」等の取り組みや、組織ガバナンスの改善によって、組織としての総合力は回復傾向にある。
- (2) 2024年度は文化庁に出向するなど、外部機関への人財出向も広がっており、人財の多面的な育成の筋道が形成されつつある。

III. 具体的実施事項

経営計画「Challenge2026」に掲げる「3つの基本方針・7つの取組項目」について継続して取り組む。なお、計画遂行にあたっては、以下の「重点実施事項」を中心に推進する。

1. 調査・研究事業

- (1) 当財団の特徴である、自主研究／自主事業／受託事業を組み合わせた最適なポートフォリオを、個々の研究員ごとに設定し「観光分野における代表的な研究者集団」の実現に取り組むと同時に、公益財団法人としての持続性を確保するための収益性の確保にも取り組む。

自主研究・自主事業については、予算や人員の規模に応じた複数のカテゴリーを設定して取り組む。また、継続的に実施してきている事業についても、必要に応じて内容を見直しつつ成果を創出する。特に、観光施策の実践および理論において先行する海外を視察し、関係者と意見交換を行う海外視察について、2024年度に引き続き、自主研究とテーマを連動させる形で実施する。

受託事業については、中央省庁や観光振興に積極的な地方自治体から、それぞれの中核事業となりうる案件を想定し、戦略的に対応することで観光政策の立案や事業推進に寄与する。

また、当財団が保有する各種の独自データを格納し、自由に加工して表示できる機能を備えたデータダッシュボードの稼働を開始する。

- (2) 職員だけでなく、技術職員、事務職員の積極的な活用も図り、また、調査部門（観光研究部）だけでなく、図書館（旅の図書館）とも一体的な運用を行うことで、各種事業の遂行力を高める。

具体的には専門知識を活用した館内展示の企画への参加など、研究員の図書館運営への効果的な関与の在り方について検討・試行を行う。また、新規職員や出向からの復職者を対象として図書館インターンを実施する。

- (3) 外部の関係者（職員の出向先、OBOG、研究顧問、共同研究者など）とも、チームを組んで各種の研究・事業に取り組んでいける仕組みを構築する。

特に、これまでの専門委員制度については、研究員が大局的見地から示唆や助言を得ることを目的として「研究顧問」制度として見直す。併せて、外部研究者との共同研究を引き続き個別研究の枠組みの中で推進する。

また、観光分野の学術・実務の各界で活躍する元研究員と情報を交換する「OB・OG交流会」を開催し、かつ対象も適宜拡充して効果的な機会とする。

開設から3年が経過した沖縄事務所（おきなわサステナラボ）について、その活動の成果について総括を行うとともに、新たな活動展開の方向性を検討する。新設する京都事務所（JTBF 京都観光レジリエンス研究センター）については、沖縄事務所の3年間の取り組みで獲得された地域と連携した研究活動のノウハウを活用し

つつ、新たな活動展開に取り組む。

すでに研究交流に関する連携協定を結んでいる韓国文化観光研究院に加えて、ハワイ大学マノア校観光産業経営学部とも連携協定を締結し（2025年春予定）、その具体的な活動の一端としての研究員の派遣を行う。

- (4) 自主研究を通じて、現場の課題を学術的・科学的な視野から解決していく流れを構築する。

特に、宿泊税を独自導入する地域が増加している現状を踏まえ、実践面ではそれら財源の存在を前提として、構築するデータダッシュボードもプラットフォームとして活用しながら、データの収集や活用を行う地域の取り組みを支援する枠組みを検討し、主要な観光地に対して提案・実装を図るなど、収益事業化を目指す。

- (5) 論文投稿、学会発表、機関誌「観光文化」執筆を引き続き推奨し、研究員と外部の研究者、観光政策関係者との接点を増やし、外部から評価される研究員を育成する。

論文投稿や学会発表については、評価制度とも連動する形で引き続き積極的な対応を督促する。

「観光文化」は年度当初に年間通じた企画を想定し計画的に取り組む。また、中堅もしくは若手の研究員が企画・執筆に関与する機会を増やす。また通常の発刊サイクルを維持する。

また、観光の問題が国際的な 이슈 となってきたことを踏まえ、一部出版物の英語での配信を行い、海外研究者との共同研究の可能性についても検討する。具体的には、「観光文化」など、内容的に国際的に発信することの意義が高い出版物を英訳し、ウェブサイトに掲載してアクセスできるようにするとともに、前述の海外視察時に現地の研究者や実務者に配布するなどにより活用する。

※主な事業の実施スケジュールは【別紙②】のとおり。

2. 人財の確保と育成

- (1) 中長期的視点に立ち、環境の変化を踏まえたうえで計画性をもって、当財団として強化すべき領域において、新規・キャリア採用により必要な人財を確保する。
- (2) 広く人財を求めるとともに、事業推進を中心的に担う中堅研究員の補強を目的としたキャリア採用及び育成を行う。

- (3) 中期的視野に立った人財育成、組織としてのプレゼンス確保を目的に外部機関への出向を継続する。

3. 経営基盤

(1) 組織体制

- ①現在の要員事情、コミュニケーション強化、研究員の組織に対するコミットメント強化、意思決定の迅速化などの観点から、「2部体制（観光研究部・総務部）及び図書館」を継続する。
- ②調査・研究事業を推進するために、新たな活動拠点（京都事務所（JTBF 京都観光レジリエンス研究センター））を設置する。

(2) 収支計画

2025年度の正味財産増減額は▲160百万円程度とし、2026年度以降、貢献利益の改善に努め、段階的に正味財産の減少額を改善する方向（▲100百万円以内/年）に変更する。

なお、「調査・研究」と「実践」のサイクルの推進により、貢献利益目標は段階的に引き上げる

(3) 要員計画

2025年度の要員計画は下表の通りとする。

【要員想定】（役員を除く）

	要員計画	2024/10/1 現在	備考
研究員（職員）	20名	18名	
契約職員（技術職員）	3名	4名	
契約職員	2名	2名	
シニア職員・嘱託職員	3名	3名	
事務職員	1名	1名	
受入出向職員	5名	4名	
小計	34名	32名	
研究員（外部出向）	4名	5名	
総要員	38名	37名	

(4) 内部統制

コンプライアンス遵守、リスクマネジメント、内部監査等、組織運営の基盤となる内部統制システムの環境整備により体制強化を図る。

- ①リスクマネジメント強化の観点から内部監査体制の整備を図り、主要リスク項目（個人情報保護、ITセキュリティ、労務管理、コンプライアンス、会計処理等）について部門別に定期監査を実施する。
- ②組織におけるガバナンスを適切に機能させるため、規程類や職務権限基準について定期的な見直しを行う。

(5) ITシステム

- ①2024年度に約1カ月間にわたりインターネット通信障害が発生するなど、より一層ITセキュリティの重要性が高まっている状況を踏まえ、当財団の重要資産である情報資産の保全・管理体制の整備等に向けて、セキュリティ強化を図る。
- ②組織運営上のリスク回避や正確な業務執行、また業務効率化、生産性向上等を推進するために、2024年度に導入した勤怠管理、給与・社会保険、経費精算業務関連の各システムの安定稼働を維持する。

以上

現経営計画『Challenge2026』

1. 目指す姿

観光研究の多様化・高度化に柔軟かつ果敢に挑戦する、我が国の観光分野における代表的な研究者集団

II. 到達目標 (※2024年度事業計画に反映)

計画終了時点の状態を「到達目標」として再整理し、その実現に向けて取り組む。
具体的には、以下の項目を目標として、その達成を目指す。

1. 最新の研究成果等の蓄積・活用

・社会変化を踏まえた観光分野での課題や取り組みのニーズ、潮流をいち早くとらえる取り組みによって、国内外の最新の研究成果や実践事例を組織的に蓄積し、自らの調査研究活動にあたって、活用・参照するサイクルが構築されている。

2. 情報発信の高度化による認知度向上

・発信する情報の高度化により、実践的学術研究機関としてのポジションや実績が、研究者および観光関係者の間で一定の認知を得て、共同研究や受託調査、採用等につながっている。

3. 国際交流の拡大

・国内外の最新の研究成果や実践事例を蓄積・発信する活動を通じて、海外組織や研究者との交流が広がっている。

4. 研究員の経験蓄積・多様なネットワーク構築

・安定的かつ多様で柔軟な組織・要員体制のもと、研究員の経験の蓄積や多様なネットワーク構築により、新規テーマの掘り起こしや諸課題の発見・解決につながる研究成果、受託調査等に結びついている。

5. 観光分野における専門性確立

・論文投稿や学会発表等の活動により、研究員一人ひとりの外部からの認知と評価が高まっている。

主な事業の実施スケジュール

