

2026 年度（令和 8 年度）

事業計画

自 2026 年 4 月 1 日

至 2027 年 3 月 31 日

公益財団法人日本交通公社

I. 環境認識

1. 外部環境

ウクライナやパレスチナ問題も継続する中、観光需要はCOVID-19によるパンデミックを経て従前のボリュームを回復してきている。現在は、VUCAと称されるように不確定性が高まる社会であるが、その中で、観光需要は極めて強靱な復元力を有していると言える。このことは、観光文化の振興を理念とする当財団の社会的役割が極めて大きくなっていることを示すものでもある。

一方で、需要の地域的、時間的な集中はオーバーツーリズムと呼ばれる問題を現出し、円安を伴う物価上昇は、日本人が行う国内旅行、海外旅行の市場規模を制限するようになってきている。同時に、急速に進んだ国際化によって、外国人に対する感情的な対立も現出するようになっており、政治問題化してきている。

このような状況を受け、観光庁では観光立国基本計画を改定し、2026年度より第5次計画に推移する。観光振興に対する「国民の理解促進」が謳われており、従来以上に幅広い主体間の連携促進が目指されるようになってきている。さらに、本計画の改定と合わせ、国際観光旅客税の増税も行われることとなり、日本政府は、より強力に観光政策を展開していくことが見込まれる。

これは、観光振興に関わる課題が多様化、複雑化していく中で、観光の政策レベルが上がっていることを示しており、このような新たな状況に対応していくことが当財団に求められている。

2. 内部環境

2023年度より展開した「事業改革」の取り組みによって、研究員の能力を組織的に高めていく流れが確立されつつあり、観光文化や各種研究会、受託事業を通じて国際的な視野を持ったアウトプットの発信力の強化も進んできている。また、研究員の定着率が向上し、新規／中途採用も好転するようになり、組織力が再構築されつつある。

一方で、外部各所への出向、2つの事務所設置、ハワイ大学への派遣など、人財を必要とする案件も増大しており、人財の確保と定着、そして育成は、引き続き対応していくべき課題となっている。また、収支面および社会的な影響面の双方で、受託事業を収益の中心に据える事業形態の限界も見えつつあり、観光文化の振興に資する有効な取り組みを展開する必要性も高まっている。

観光文化の振興を目指す公益法人として、人財の確保、定着、育成および財務力の強化を図っていく必要がある。

II. 基本方針

新中期経営計画「BEYOND2030」の初年度として、様々な環境変化に対応していくことのできる基礎力を高めていくことを目指す。具体的には、研究活動の強化、新規事業の立ち上げを通じて、中長期的な時間軸で人財育成につなげていく経験学習のスキームを確立していくと同時に、財務を中心とした組織の執行力を高めていく。

1. 観光研究・政策分野における牽引的役割の遂行

観光文化の振興に、半世紀以上、取り組んできた組織として、蓄積された知財と組織力をもって、今日的な観光の全体像の整理に取り組む。具体的には、旅の図書館において設定したT分類を、今日的な状況をもとに見直しを行い図書の視点から、観光に関わる 이슈の全体的、構造的な見える化を行う。

このことにより、観光領域において、様々な主体が展開している取り組みや課題を、相対的に整理可能とし、研究の深化や効果的な実践を支援する。

2. 高度かつ実践的な研究機関体制の確立

受託事業、自主事業、自主研究を適切に運用することで、それぞれの研究員が観光領域の研究と実践の両輪を主体的に回していくことのできる体制構築に引き続き取り組む。特に、観光が世界的な 이슈となっていることを踏まえ、従来の知財集積事業を発展的に改変し、国内のみならず国際的な視点を意識的に取り込むスキームを確立する。

このことにより、研究員が、継続的に、観光研究および政策分野の双方に幅広い視野をもち、判断し行動していく能力を高めると共に、各研究員の知財を、組織の集合知として計画的に発信していくことで、公益法人に相応しい観光領域における独自のポジションを確立していく流れを構築する。

3. 公益法人として持続的かつ安定的、積極的な運営を可能とする基盤の構築

観光の政策レベルが国際的にも高まっていく中で、観光文化の振興に真摯に取り組む公益財団として、受託事業だけでなく、自主事業、自主研究も含めた総合的な取り組みをバランスよく展開していけるように、組織マネジメント、ガバナンス、ファイナンスの強化に取り組む。

III. 重点的な取り組み

「BEYOND2030」で掲げた6つのプロジェクトを図っていくにあたり、初年度となる2026年度は、それぞれ、基礎力を高める取り組みに注力する。

1. 新組織による運営体制確立

沖縄、京都の拠点を維持、強化しつつ、観光研究部に2つの課を追加する。さらに、これまで独立していた「旅の図書館」を、観光研究部内に取り込み一体化する。

このことにより、新規の自主事業の立ち上げや広報機能を強化すると共に、組織全体で知財のインプットからアウトプットまで一貫性をもって展開できる体制を確立する。その上で、人財の確保、定着、育成に継続的に取り組み、安定した人財をベースに、将来的な受託事業も展望した外部ネットワークの拡充を目指す。

- 生成AIリテラシーの向上
- 知財海外視察の計画的実施
- 査読論文投稿
- 沖縄事務所の安定的運営
- 行政や事業者をメンバーとした研究会の運営

2. 新規事業（研究）領域の立ち上げ

国内外における観光を取り巻く環境変化を展望し、当財団が展開してきている自主事業の見直しを行い、より外部関係者と観光文化を「共創」していける事業へと改変していく。

このことにより、公益法人としての存在感を示し、観光研究及び実践領域における当財団の求心力、牽引力を高めていく。

- 研修事業の再開を念頭に置いた検討チームの立ち上げ
- 知財海外視察を中心とした視察情報の集約と、外部関係者への提供
- 自主事業の検証体制の強化
- 中長期的な自主事業へのアサイン
- 図書館T分類／蔵書計画の改定
- 新規研修プログラムの造成
- 外部参加者を含む視察ツアーの造成
- 収益型自主事業の造成
- 旅行動向シンポジウムの運営改善
- 旅行年報の教材化
- 研究会／自主事業などと連携した観光文化の発行
- 観光文化50周年に向けた準備

3. ナレッジハブ構想の具現化

2025年度に開設した「旅行者インサイト」を核に、当財団および連携組織が持つデータや知財を集積。これをプラットフォーム「ナレッジハブ」として、データに基づく観光振興に取り組む地域や事業者に伴走し、支援していくメンバーシップ制度を新たに創設する。

- JTBF独自調査の改善
- 保有データの改めての洗い出し
- データ保有事業者との連携
- 生成AIの利用も想定したレポート作成能力の獲得
- ナレッジハブ構想を想定した旅行者インサイトの拡充
- 会員制度の精査と、モニター会員の募集

4. 研究員のマインドセットの確立

研究員の長期的なライフプランを展望したCDP（キャリア・ディベロップング・プログラム）を策定することで、個々の研究員が、それぞれ、自身の将来像を設定し、それに向けた経験を蓄積していくことが出来るマインドセットの確立を促していく。

- CDPの策定と、研究員との共有
- CDPをベースとした、各研究員の中期目標設定の強化（資格・学位取得含む）
- 資格・学位取得の支援制度の検証
- 大学とのアライアンス提携の具体化
- 学術系研究会の運営
- 組織内での人事ローテーションの実践
- 外部出向先の拡充とリスト化

5. 京都事務所の整備

観光文化の振興において、戦略的な地域である京都市において、その拠点性をさらに高めていくために、執務機能だけでなく、研究者との交流機能（サロン）、知財のストック（旅の図書館・分館）を備えた事務所へと転換していく。

- 新しい京都事務所の開設
- 京都事務所への人財配置
- 京都市観光関係者との交流会の開催

6. 正味財産の組み換え

受託事業に過度に依存せず、自主事業・研究を適切に展開していくことが出来るように、正味財産の組み換えを行い、活動原資の確保に取り組む。

- 正味財産活用、組み換えの検討
- 組織的な投資体制の検討と実践
- 適切な会計区分の検討と実践
- ガバナンスの展開

※主な事業の実施スケジュールは【別紙】のとおり。

IV. 組織運営

「BEYOND2030」の初年度として、将来に向けた安定的かつ持続的な財団運営のための基盤強靱化を図る。

1. 組織体制

執行体制については、従来の2部体制（観光研究部・総務部）を継続し、本計画の確実な遂行を目指す。あわせて、ガバナンスの更なる向上を目的に、内部統制機能の強化体制を構築する。

2. 人財の確保と育成

中長期的視点に立ち当財団として強化すべき領域において、新卒・キャリア採用を多面的かつ積極的に行い、必要な人財を確保する。育成の観点では、研究員個々人のキャリアパスの実現に向けて、CDPに合わせた支援、育成を行う。

また、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. 財務

「BEYOND2030」（5か年）における投資案件について、初年度として可能な範囲で先行投資を行い、正味財産増減額は▲240百万円程度とする。なお、京都事務所の新設に際しては、多角的見地で審議を行い、資産取得を行う。

また、社会環境に適応した最適な資産ポートフォリオの実現に向けて、財務規律の見直しを検討するなど、組織的な投資体制を構築する。

4. 会員管理（賛助会員）

既存の賛助会員に加え、ナレッジハブ導入に伴う会員制度に合わせて、会員情報の適切な区分管理とセキュリティ管理体制を構築する。

5. ITシステム

昨今のセキュリティ脅威に対応すべく、管理体制を維持・強化する。また、AIを含むIT化推進においては、システムの最適化に向けた改修およびライセンス更新、また新規導入など、計画的に遂行する。

6. 内部統制

内部統制システム全体を総括し、業務の適正性、有効性および効率性を確保する。あわせて内部統制委員会を設置し、より実効性の高い取り組みを推進する。

7. 公益法人制度改定の対応

新公益法人制度施行による会計基準の変更に伴い、新たな計算書類様式的设计を開始する。具体的には2025年度事業報告から段階的に新様式による提出に取り組む。

以上

主な事業の実施スケジュール

