

2025 年度（令和 7 年度）

事 業 報 告

自 2025 年 4 月 1 日

至 2026 年 3 月 31 日



## 目 次

I.	法人を取り巻く環境	.....	1
	1. 中期経営計画『Challege2026』	.....	1
	2. 2025年度の社会環境	.....	1
II.	事業の実施状況	.....	2
	1. 観光政策に関する調査・研究事業	.....	2
	2. 旅行および観光に関する文化の振興事業	.....	3
	3. 賛助会員向けサービス	.....	3
	4. 組織運営	.....	4
	5. 資産および会計の状況	.....	4
	6. 新中期経営計画『BEYOND2030』の策定	.....	4
III.	法人の運営に関する事項		
	1. 人事	.....	6
	2. 会議	.....	6
IV.	法人の概況	.....	8
	1. 設立年月日	.....	8
	2. 定款に定める目的	.....	8
	3. 定款に定める事業内容	.....	8
	4. 所轄行政庁に関する事項	.....	8
	5. 組織図	.....	8
	6. 主たる事務所	.....	8
	7. 役員等に関する事項	.....	9
	8. 職員に関する事項	.....	10
	9. 許認可に関する事項	.....	10
	10. 株式保有をしている当該営利企業の概要	.....	10
V.	対処すべき課題	.....	11
VI.	決算期後に生じた法人の状況に関する重要な事項	.....	11

# Ⅰ 法人を取り巻く環境

## 1. 中期経営計画『Challenge2026』（2021年度～2026年度）

中期経営計画『Challenge2026』では、当財団独自の価値と立ち位置を確立し、研究員・職員がより一層の誇りを持てる組織の構築を目指し、「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」という将来像を掲げ、活動を推進してまいりました。

具体的には、沖縄事務所の新設や、知財集積発信事業での海外視察を通じた知見蓄積と国際的な視点を取り込んだ研究・実践を強化しました。また、国内外の学術誌への論文投稿や学会発表の活性化、さらには研究員の専門性向上に向けた学位取得の推進、ならびに研究成果の高度な利活用に向けたデジタル基盤の整備を図りました。あわせて、新たな人事賃金制度を導入し、人財育成と柔軟な働き方の実現にも取り組みました。

一方で、外部要因による正味財産減少の加速、研究員の質・量の対応への必要性、研究成果の全体的な底上げ、そして高度化するITセキュリティへの対応といった新たな課題も顕在化しました。これらの諸課題に迅速に対応すべく、2023年度からの3年間で構造改革に取り組む一方で、環境変化に適切に対応して活動を進めていくために、本計画を1年前倒しして2025年度で終了し、2026年度より新たな中期経営計画へ移行することを決定いたしました。

## 2. 2025年度の社会環境

2025年度は、パンデミックを経て回復した観光需要が定着する一方で、研究機関として取り組むべきテーマが複雑化した一年となりました。オーバーツーリズムが各地で現出し、急速な国際化に伴う外国人への感情的な対立など、観光が政治問題化する側面も見受けられました。また、円安や物価上昇の影響により、市場構造の変化も進みました。この状況は、観光文化の振興を担う研究組織の社会的役割が増大していることを示しています。

また、2026年度からの「第5次観光立国基本計画」への移行を控えた重要な準備期にあたり、観光庁を中心に計画の改定が進められ、従来以上に多様な主体間の連携が重視されており、さらには国際観光旅客税の増税など政府による強力な政策展開が見込まれる中、観光政策のレベルは一段と高度化されつつあります。

こうした社会情勢の変化に伴い、より実効性の高い課題解決への取り組みや、専門的な知見を組織的に発信し、社会に貢献していくことが、公益を担う組織として改めて重要視された一年となりました。

## II 事業の実施状況

### 1. 観光政策に関する調査・研究事業

#### (1) 学術的・実践的な調査研究プロジェクトの実績

最新の研究成果や国内外における実践事例を組織的に蓄積・活用するサイクルを構築するとともに、環境変化や地域の課題に迅速に対応するため、学術的な知見による現場課題の解決に取り組んでまいりました。

本年度は、財団が保有する独自データを格納し、自由に加工・表示を可能とするデータダッシュボード「旅行者インサイト」の稼働を開始いたしました。また、自主研究を通じて、現場の課題を学術的視点で解決する支援枠組みを構築しました。現在は、宿泊税を財源とする主要観光地に対して、データダッシュボードを基盤としたデータ活用施策を提案しています。

4月に開設した京都事務所においては、沖縄事務所における3年間の活動で培われた地域連携のノウハウを継承・活用しつつ、新たな活動展開に取り組まれました。その結果、京都市の観光振興計画策定を受託するなど、活動の基軸となる案件に関与いたしました。また、京都で開催した「旅行動向シンポジウム」では、機関誌『観光文化』の特集と連動した企画内容とすることで、関係者に対する効果的な訴求の機会といたしました。

国外においては、観光に関する専門性や資源を相互に活用し、観光研究の推進と地域振興に寄与することを目的に、12月にハワイ大学マノア校観光産業経営学部と連携協定を締結し、研究員の派遣や共同研究に着手しています。

#### (2) 受託調査や自主事業の実績

最適な事業ポートフォリオの構築と研究員個人の専門性確立を目指すとともに、国内外の最新潮流を捉える調査研究や学術発信について、積極的に取り組んでまいりました。

##### ①自主事業／自主研究

自主研究事業においては、多角的な研究活動を展開いたしました。海外視察調査では、自主研究とテーマを連動させ、スペインおよびタイを対象として現地関係者との意見交換を行い、その成果を機関誌『観光文化』に掲載いたしました。研究会活動では、「自然公園研究会」におけるオーバーツーリズム対策、「温泉まちづくり研究会」における人材不足対応、「マウンテンリゾート研究会」におけるリゾート・レジリエンスの議論など、喫緊の課題に対し実践的なアプローチを試みました。

また、継続的な独自調査の結果を『旅行年報2025』にて公表し、ウェブサイト『美しき日本』では全47都道府県の公開を完了いたしました。

##### ②受託事業

受託調査事業については、国や地方公共団体等の公募・企画競争に積極的に参画し、計54件の事業を遂行いたしました。特に「維持拡大」分野と位置付けた「観光振興財源」分野においては、多数の相談や講演依頼、委員会参画の要請が寄せられ、新たなデータ駆動型の経営モデルを提案する「観光地経営モデル研究25」へと発展しています。

### ③学術研究ほか

学術的な発信においては、自主研究の成果を学術論文（査読付き論文）として投稿し、計3件の掲載が決定いたしました。学会発表についても、国際学会で2件、国内学会で3件を実施し、観光情報学会第21回全国大会においては大会優秀賞を受賞いたしました。

また、今後の研究に資するよう、観光文化の枠を超えた幅広い視野からの知見のインプットを目的に、研究顧問による研究懇話会を開催しています。あわせて、大学や観光関連団体等のアカデミックな機関と交流機会を持つことでネットワークの維持・強化を図り、研究基盤の拡充に取り組みました。

## 2. 旅行および観光に関する文化の振興事業

### (1) 観光文化の普及、展示などの実績

機関誌『観光文化』については、通常の発刊サイクルを維持しつつ、年度当初から計画的な企画運営に取り組みました。本年度は研究員の人財育成と研究領域の拡大を企図しながら、オーバーツーリズム対策や観光動態把握などを特集した計4号を発行し、国際的 이슈 を扱った号では英訳版を作成・公開し、海外視察時にも活用いたしました。

普及啓発活動としては、大学での寄付講座や教育機関への講師派遣、公的委員会の参画を通じ、専門的知見の社会還元に努めました。

展示事業においては、研究員としての知見を活かした館内展示（古書展示やテーマ展示）の在り方を試行し、「世代別訪日旅行」や「大阪・関西万博」関連の企画展示を実施いたしました。

### (2) Web サイトでの情報発信状況

研究成果および日常的な研究活動については、頻度を高めてウェブサイトやメールニュースを通じて発信しました。ウェブサイト更新回数は237回、総ページビュー数は532,044PVを記録し、メールニュースは計21回配信、会員数は2,329名に達しました。

### (3) 旅の図書館の運営

大学ゼミの活動拠点として定着し、大学や図書館等との連携基盤となっています。資料収集面では、研究に資する学術資料を重点的に収集してデータベースを拡充するとともに、古書のデジタル化を推進し、利便性と保存性の向上に取り組みました。

## 3. 賛助会員向けサービス

2026年3月31日現在の会員数は、144団体（209口）となっています。会員向けに、当財団発刊の『旅行年報』『観光文化』の提供や、メールニュースの配信などを実施しました。

## 4. 組織運営

### (1) 要員の安定化

中長期的な視点に立ち、多様な専門性を有する人財の確保を通じて組織の持続的な安定化を図りました。期首の新卒採用に加えて、組織の年齢構成や強化すべき専門領域を勘案し、即戦力となるキャリア採用者を配属しました。次年度に向けた採用活動においては、母集団形成を強化するために外国人留学生を対象とした面接会に参画するなど、人財の多様化に向けた新たなアプローチを展開することにより、着実な成果を収めました。あわせて、入職者向けの教育研修プログラムを整備し、基礎能力の早期習得と組織への円滑な適応を促進する体制を整えました。

### (2) 働きがいのある環境づくりの実績

職員が働きがいを持って職務に専念し、高い専門性を発揮できる職場環境の実現に向け、社会情勢の変化に合わせて就業規則の一部改定を実施するとともに、テレワーク、時短勤務、資格支援制度といった既存制度の周知と積極的な活用を推進しました。各制度の利用率は着実に向上し、職員それぞれの状況に応じた柔軟な勤務形態が定着しつつあります。

研究員の研究領域拡大を背景とした人財育成においては、海外知財集積発信事業やハワイ大学への派遣など、研究員個人の成長のみならず、将来的なキャリア形成を支援する象徴的な取り組みとなっています。また、官民学の幅広い領域における人財交流を目的とした外部機関への戦略的な出向も継続・拡大し、多角的な経験を積む機会として積極的に展開しています。

### (3) 内部統制の取り組み

社会情勢をはじめとする諸環境が変化する中、公益法人に求められる内部統制の重要性を認識し、コンプライアンス遵守、リスクマネジメント等、組織運営の基盤となる内部統制システムの環境整備を行いました。具体的には、規程類の見直しを実施したほか、2026年度からの内部統制委員会設立に向けた体制構築および準備を進めました。今後も、基本方針に基づき業務の遂行を図るとともに、業務の適正を確保する体制等の整備に向けて必要な対応を進めることといたします。

## 5. 資産および会計の状況

2025年度（令和7年度）決算書類参照

なお、内閣府の指示を踏まえ、会計科目の目的に鑑みた結果、管理活動財産（法人会計）10億600万円を、公益目的事業財産（公益目的会計）に移し替えをしました。

また、海外送金業務においては、送金目的および送金先の確認を徹底することで、テロ資金供与等のリスク低減を図っております。

## 6. 新中期経営計画『BEYOND2030』の策定

2025年度は、当財団にとって次代の経営基盤を確立するための重要な転換点となりました。当初の経営計画『Challenge2026』を1年前倒しで終了することを決定し、2026年度から開始する新中期経営計画『BEYOND2030』の策定に取り組みました。

『BEYOND2030』では、日本の観光政策および観光地域づくり手法を国際的水準に引き上げることをビジョンに掲げ、顧客の信頼と財務の健全化を創出することを目指しています。具体的には、受託事業の生産性向上、既存自主事業の見直し、サブスク型事業「ナレッジ・ハブ」の創設、CDP（キャリア・デベロップメント・プログラム）に基づく実践型事業、京都事務所の拠点化、そして財務構造の改善という6つの重点プロジェクトを設けました。また基盤整備として2026年度より組織体制の刷新も実施します。観光研究部を、新規事業へ挑む「創発課」と、生産性向上を担う「調査課」の二課体制へ再編し、旅の図書館を「創発課」に編入することで組織内の知識循環と事業展開力の一体化を図ります。また、社会環境の変化に柔軟に対応できるよう、5カ年を3つの期に分けたアジャイル型の計画管理手法を導入し、適宜評価と修正を行いながら着実な歩みを進める体制を整えました。

### III 法人の運営に関する事項

#### 1. 人事

##### (1) 理事

《退任》 光山 清秀 以上、2025年6月10日付  
《重任》 山田 雄一、増原 尚二、杉山 武彦、中村 裕、内田 貴、  
村上 和夫、宮崎 光彦

《新任》 小林 高広 以上、2025年6月10日付

##### (2) 監事

《退任》 横山 健幸 以上、2025年6月10日付

《重任》 堀越 久史 以上、2025年6月10日付

《新任》 牧田 正裕 以上、2025年6月10日付

#### 2. 会議

##### (1) 評議員会

日 時 2025年6月10日(火) 11時  
場 所 ロイヤルパークホテル  
報告事項 2024年度(令和6年度)事業報告について  
決議事項 ① 2024年度(令和6年度)決算書類等の承認について  
任期満了に伴う理事及び監事の選任について  
出 席 評議員14名(決議に必要な評議員の数9名)  
理事8名、監事2名

##### (2) 理事会

◎第1回理事会  
日 時 2025年5月16日(金) 14時  
場 所 公益財団法人日本交通公社 会議室  
決議事項 ① 2024年度(令和6年度)事業報告の承認について  
② 2024年度(令和6年度)決算書類等の承認について  
③ 評議員会における「任期満了に伴う理事及び監事の選任」について  
④ 定時評議員会の開催及び評議員会付議事項について  
報告事項 ① 2024年度(令和6年度)資金運用報告  
② 2024年度(令和6年度)内部統制報告  
③ 会長(代表理事)の職務執行状況報告  
④ 評議員選定委員の選任について  
⑤ 新経営計画検討の進捗状況について(中間報告)  
⑥ データダッシュボードの公開について  
⑦ 新たな公益法人制度の施行に伴う対応について  
出 席 理事7名、監事2名(決議に必要な出席理事の数5名)

○臨時理事会

形態 決議の省略の方法による

決議事項 ① 評議員会における「任期満了に伴う理事の選任」について

\*上記事項について、2025年5月23日までに理事8名全員が同意し、監事2名の異議が述べられなかったため、同日付で決議があったものとみなされた。

○臨時理事会

日時 2025年6月10日(火) 評議員会終了後

場所 ロイヤルパークホテル

決議事項 ① 代表理事会長の選定について

② 理事の担務について

③ 会長に事故あるとき又は欠けたときの理事会招集者の代行順位について

出席 理事8名、監事2名(決議に必要な出席理事の数5名)

◎第2回理事会

日時 2025年11月14日(金) 15時00分

場所 公益財団法人日本交通公社 会議室

議事項 ① 規程(職員)他各種規程類の一部改定について

報告事項 ① 2025年度上半期活動報告

② 2025年度上半期事業収支概況報告

③ 2025年度上半期資金運用報告

④ 2025年度上半期会長(代表理事)の職務執行状況報告

⑤ 新経営計画検討の進捗状況について(第二次中間報告)

⑥ その他

出席 理事8名、監事2名(決議に必要な出席理事の数5名)

◎第3回理事会

日時 2026年3月13日(金) 14時00分

場所 公益財団法人日本交通公社 会議室

決議事項 ① 新中期経営計画「BEYOND2030」及び組織改編について

② 2026年度(令和8年度)事業計画ならびに収支予算、資金運用計画、資金調達及び設備投資の見込について

③ 各種規程類の一部改定について

④ 2026年度内部統制年間計画ならびに内部統制委員会の設置及び規程の制定、リスクマネジメント規程の制定について

⑤ 理事の担務(委嘱事項)の変更について

⑥ 京都事務所の機能強化に向けた移転及び資産取得について

報告事項 ① 2025年度(令和7年度)事業計画の総括(概要)について

② 2025年度(令和7年度)決算見込について

③ その他

出席 理事8名、監事2名(決議に必要な出席理事の数5名)

## IV 法人の概況

### 1. 設立年月日

1942年（昭和17年）12月1日

2012年（平成24年）4月1日 公益財団法人として移行認定

### 2. 定款に定める目的

この法人は、旅行及び観光に関する学術的、実践的な調査研究を行い、その成果を広く社会に発信することによって、わが国の観光文化の振興に寄与し、豊かな社会を実現することを目的とする。

### 3. 定款に定める事業内容

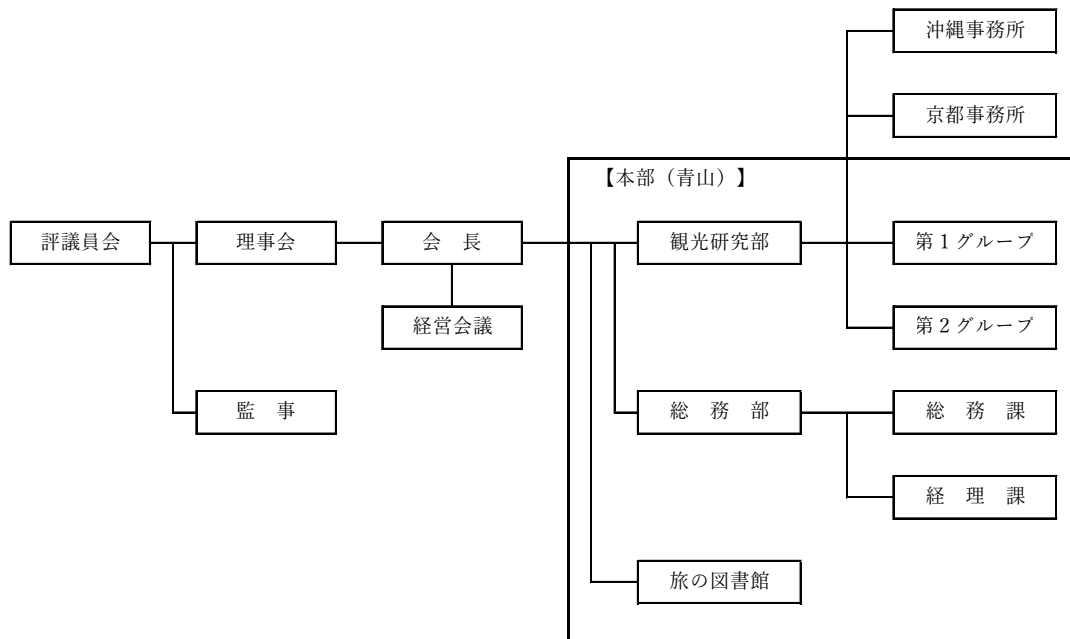
- (1) 旅行及び観光に関する文化の振興
- (2) 旅行及び観光並びに観光関係事業及び観光政策に関する研究及び調査
- (3) 観光関係事業経営者、管理者及び従業員の研修
- (4) 旅行及び観光並びに観光関係事業に関する情報の収集、分析及び提供
- (5) 旅行及び観光並びに観光関係事業に関する刊行物の発行
- (6) その他この法人の目的を達成するために必要な事業

### 4. 所轄行政庁に関する事項

内閣府

### 5. 組織図

(2026年3月31日現在)



### 6. 主たる事務所

東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル

## 7. 役員等に関する事項

(2026年3月31日現在)

### <理事・監事> 10名

役員	氏名	常勤/非常勤	担当職務/現職
会長	小林 高広	常勤	
理事	山田 雄一	常勤	観光研究部長委嘱 旅の図書館長委嘱
理事	増原 尚二	常勤	総務部長委嘱
理事	杉山 武彦	非常勤	公益財団法人高速道路調査会 顧問 一橋大学 名誉教授
理事	中村 裕	非常勤	D.N.Hospitality Group 代表
理事	内田 貴	非常勤	東京大学 名誉教授 公益財団法人日弁連法務研究財団 理事長 森・濱田松本法律事務所 客員弁護士
理事	村上 和夫	非常勤	立教大学 名誉教授 学校法人立教女学院 評議員
理事	宮崎 光彦	非常勤	株式会社宝荘ホテル 代表取締役社長
監事	堀越 久史	非常勤	税理士
監事	牧田 正裕	非常勤	立命館大学大学院 教授

※外部理事および外部監事を選任しています。

### <評議員> 17名

氏名	現職
藤原 浩	弁護士・橋元綜合法律事務所
船山 龍二	元 株式会社 JTB 相談役
青山 佳世	フリーアナウンサー
西村 幸夫	國學院大學観光まちづくり学部 学部長・教授
伊東 信一郎	ANA ホールディングス株式会社 特別顧問
井本 博幸	元 株式会社 JTB 専務取締役
平林 博	公益財団法人日印協会 顧問 元駐仏・駐印大使
溝尾 良隆	立教大学 名誉教授
小田 禎彦	株式会社加賀屋 代表取締役会長
新倉 武一	元 学校法人国際文化アカデミー 理事長
蒲生 篤実	独立行政法人国際観光振興機構 理事長
蝦名 邦晴	一般社団法人日本旅行業協会 理事長
桑野 和泉	株式会社玉の湯 代表取締役社長
最明 仁	公益社団法人日本観光振興協会 理事長
赤坂 祐二	日本航空株式会社 取締役会長
高野 由美子	株式会社オリエンタルランド 代表取締役会長 (兼) CEO
深澤 祐二	東日本旅客鉄道株式会社 取締役会長

※評議員選定委員会を設置して評議員を選任しています。

<研究顧問> 9名

氏名	現職
愛甲 哲也	北海道大学大学院 農学研究院 教授 (総長補佐)
家田 仁	政策研究大学院大学 名誉教授
梅川 智也	國學院大學 観光まちづくり学部 教授
熊谷 嘉隆	国際教養大学 副学長、教授
中島 直人	東京大学大学院 工学系研究科 都市工学専攻 教授
西山 徳明	北海道大学 観光学高等研究センター 教授
原 忠之	セントラルフロリダ大学 テニユア付准教授 デイクポープ観光研究所 主席研究員
守口 剛	早稲田大学 商学部 教授
山本 清龍	東京大学大学院 農学生命科学研究科 准教授

8. 職員に関する事項 (2026年3月31日現在)

33名 (研究部門28名、事務部門5名)

9. 許認可に関する事項

特にありません。

10. 株式保有をしている当該営利企業の概要 (2026年3月31日現在)

① 名称	株式会社JTB
② 事務所の所在地 (本社)	東京都品川区東品川二丁目3番11号
③ 資本金	100,000千円
④ 事業内容	旅行業
⑤ 役員の数及び代表者の氏名	14名 (監査役3名を除く、常勤・非常勤取締役の数) 代表取締役 社長執行役員 山北 栄二郎
⑥ 従業員の数	10,413名 (JTBグループ20,029名)
⑦ 当財団が保有する株式の数及び全株式に占める割合	1,364,500株 29.61% (すべて特定資産)
⑧ 保有する理由	会社設立時に株を取得。保有株式は全て特定資産として公益事業運営のための重要な原資となっている。
⑨ 当該株式等の入手日	1963年 (昭和38年) 11月8日
⑩ 当財団と当該営利企業との関係 (人事・資金・取引等)	受入出向者2名

## V 対処すべき課題

### 1. 公益性の追求

公益財団法人として、公的な機能や役割を強化し、社会への貢献をより一層拡充していく必要があります。観光文化に関する多様な社会課題に対し、広く網羅的に向き合い、また既存の枠組みにとらわれず、社会環境の変化に即した新たな事業領域にも積極的に取り組みをしております。観光文化の振興を目指して、牽引的な役割を遂行しております。

### 2. 調査研究事業の対応

事業推進における競合が激化する環境下において、組織力の向上と独自の差別化が急務となっています。国際的な視点を意識的に取り込むスキームを構築し、海外視察等の成果を戦略的に発信することで、観光研究および政策分野における独自のポジションを確立します。また、自主研究・自主事業・受託事業の最適なポートフォリオを構築することで、事業の持続可能性と組織としての独自性を両立させてまいります。あわせて、学術研究機関の要件である目標執筆者数の維持・拡大に向けて、個人の研究成果を組織的な学術的アウトプットに繋げる支援体制を強化しております。

### 3. 財務基盤の安定化と新公益法人制度への適応

新公益法人制度の施行に伴い、新基準に準拠した会計システムの導入や計算書類様式的设计を段階的に進めることが求められています。また、資産運用については、正味財産増減額の恒常的なマイナスは、運用資産残高低下による運用収益の減少につながります。持続的な活動原資の確保に取り組む必要があり、社会・経済環境に適応した最適な資産ポートフォリオの実現に取り組んでまいります。

### 4. 人財基盤の強化

人財確保の観点では、社会環境の変化に合わせて、現行の各種制度・規程などを整理する必要があると認識しています。また研究員・職員の専門性向上など、人財育成においては、個々人のライフプランに基づいたCDPを策定し、あわせて教育体系を充実させていきます。

### 5. ガバナンスの強化

自律的ガバナンスの充実を目的に、内部統制委員会の活動を強化することで、より実効性の高い取り組みを推進し、業務の適正性、有効性および効率性を確保します。また、法人運営の適正化を客観的に監督するガバナンスについて、評議員会や理事会のあり方などを含めて、整理・検討をいたします。

## VI. 決算期後に生じた法人の状況に関する重要な事項

「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律施行規則」第34条第3項に規定する附属明細書については、「事業報告の内容を補足する重要な事項」がないため、作成しておりません。

以上