



Kotohomu.llc REPORT

現代日本の観光研究における
「地域非感応的収益構造」の批判的考察と
マーケティング的再構築



2026年3月22日



1. 序論：観光研究におけるパラダイムシフトと収益性の再検討

近年、日本の観光学術研究や地域経済分析という学術的・実務的領域において、「観光客の増加が必ずしも地域経済の潤沢な収益に直結しない」という、いわゆる「地域非感応的収益構造」を指摘する論文や実証データが散見されるようになってきている。

歴史的に、地域創生や地方振興の文脈において、観光産業は「外部から外貨を獲得し、地域内に大きな経済波及効果をもたらす打ち出の小槌」として、半ば無批判に礼賛されてきた。しかし、実際の入込客数の増加に比例して地域の豊かさや住民の生活水準が向上していないという不都合な真実が、厳密なデータ分析や計量経済学的なアプローチによって次々と浮き彫りになりつつある。

この「観光では地域が儲からない」という現象の背景には、単なる一時的な景気変動や外的要因を超えた、構造的かつ不可逆的な地殻変動が存在している。それは、高度経済成長期に形成された旧態依然とした観光ビジネスモデルの深刻な制度的疲労と、現代における消費者行動の劇的な変化、そしてそれらを繋ぐデジタル技術や無形資産（コンテンツ・知的財産）の構造的な変容である。本報告書では、近年提起されている「観光では地域が儲からない」という仮説の真偽を検証するとともに、その根本的な原因を多角的な視点から解き明かす。

具体的には、昭和期の量重視モデル（マスツーリズム）の限界、旧来の「観光客」概念と実際の「行動する主体」との間に生じている決定的なミスマッチ、セグメンテーションの未成熟と均質的顧客観の弊害、消費の脱物質化とデジタル空間への利益漏出、知的財産（IP）主導型観光における収益流出構造、そして学術としての観光学と最先端の現代マーケティング理論との絶望的な乖離という6つの主要な次元から、包括的かつ精緻な分析を行う。

分析の結果から先取りして結論を述べれば、「観光では儲からない」というテーゼは、旧来のパラダイムに固執し続ける限りにおいて完全に真実である。地域が観光によって持続可能な収益を確保するためには、物理的な「人の移動」を単に指標化する不動産的・インフラ的な発想から脱却し、デジタルとアナログが高度に融合した「顧客体験（CX）の総体」をマネジメントする、高度なマーケティング・プラットフォームへと地域社会そのものを再定義する必要がある。



2. 昭和期パラダイムの呪縛： 「マスツーリズム＝地域還元」という幻想の崩壊

2.1. 物理的動員数と経済波及効果の非連動性

「人がいっぱい来たからいっぱいお金を落とす」という前提は、日本の観光産業の基礎が形成された昭和期（高度経済成長期）のマスツーリズムにおける、極めて特殊な経済環境下でのみ成立した歴史的遺物に過ぎない。当時は、企業の慰安旅行や学校の修学旅行といった団体旅行が市場の圧倒的多数を占めており、地域の交通機関、大型宿泊施設、宴会場、土産物店が強固な垂直統合型のサプライチェーン（一種の系列）を形成していた。この閉鎖的かつ地域完結型のエコシステムの中では、観光客の頭数（入込客数）の増加と地域内での消費額がほぼ完全な正の相関関係を持っていた。

しかし、現代の個人旅行（FIT：Foreign Independent Tour または Free Individual Traveler）中心の市場においては、この大前提は完全に崩壊している。現代の旅行者は、宿泊に際してはグローバルなオンライン旅行代理店（OTA）を通じて予約を行い、宿泊特化型ビジネスホテルや民泊を利用する。食事は地域のスーパーマーケットやコンビニエンスストア、あるいは全国チェーンの飲食店で済ませることも珍しくない。これらの消費行動において支払われた代金は、地域内に還流して経済乗数効果を生むことなく、直ちに東京などの大都市圏に本社を置くフランチャイザーや、海外の巨大プラットフォームへと吸い上げられていく。これを地域経済学や観光経済学においては「資本の漏出率（Leakage Rate）の劇的な上昇」と呼ぶ。

2.2. オーバーツーリズムと隠れたインフラコストの増大

さらに看過できないのが、観光客の物理的な受け入れに伴う「限界費用（Marginal Cost）の急増」である。昭和期のマスツーリズム・モデルにおいては、自然環境や公共インフラは「無料の資源（フリーグッズ）」として扱われてきた。しかし、観光客数が地域の環境容量（キャリング・キャパシティ）の一定の閾値を超えると、ゴミ処理費用、公衆トイレの維持管理費、交通渋滞による地域住民の経済的・時間的損失、景観維持のための行政支出など、目に見えないコスト（外部不経済）が指数関数的に増大する。

現代の観光研究において「地域が儲からない」と結論づける先進的な論文群は、この「観光客による直接消費額（売上）」から「観光客を受け入れるための社会的・行政的維持コスト（経費）」を差し引いた「純収益（Net Profit）」に着目している。大量の観光客が訪れても、一人当たりの地域内調達率が低く、かつ公共インフラへの負荷が高い場合、自治体の財政や地域住民の生活の質（QOL）は実質的にマイナスとなる。つまり、「売上高」は増加していても「営業利益」や「経常利益」は深刻な赤字に陥っているというのが、現在の多くの日本の観光地の実態である。



比較次元	昭和期マストツーリズム・モデル	現代FIT（個人旅行）モデル
収益の主要源泉	団体パッケージ、大型旅館の宿泊、宴会、土産物	個人手配、体験型アクティビティ、個別飲食、民泊
地域内波及の構造	閉鎖的・垂直統合 (地域内で資金が循環しやすい)	開放的・分散型 (外部プラットフォームへの漏出大)
インフラコスト負担	施設内完結型が多く、公共インフラへの負荷は限定的	地域全体を広域回遊するため、公共インフラ維持費が増大
評価KPI（指標）	延べ宿泊者数、観光入込客数 (物理的な量の追求)	顧客生涯価値（LTV）、地域内総生産（GRP）への実質寄与度

3. 概念的乖離：観光という静的枠組みと行動する主体のミスマッチ

3.1. 「観光客」という受動的枠組みの陳腐化

地域が儲からない要因の第二は、観光（Sightseeing）という受動的かつ静的な概念と、現代の行動する人（Active Consumer / Participant）の実態との間に生じている、極めて深刻な構造的ミスマッチである。

従来の観光地マーケティングは、その言葉の語源（国の光を観る）が示す通り、「名所旧跡を見て回る」「温泉に浸かる」「絶景を眺める」といった、視覚的・受動的な消費行動を前提にインフラとサービスを設計してきた。

しかし、現代の消費者は、単なる「見物客」から、特定の目的や趣味嗜好を深く追求する「実践者」あるいは「行動者」へと変貌を遂げている。例えば、本格的なサイクリスト、数週間滞在する登山家やサーファー、あるいは特定の技術や伝統工芸を学ぶためのワーケーション参加者などは、従来の「観光客」の定義や行動様式には全く当てはまらない。彼らは、既存の画一的な土産物店や、表面的な観光施設には目もくれない一方で、専門的な機材のレンタル、ローカルな専門家（ガイドやインストラクター）によるパーソナライズされた指導、数週間から数ヶ月に及ぶ滞在拠点や良質な通信環境に対しては、惜しみなく多額の資金を投じる。

3.2. プロダクトアウト型観光資源と消費者ニーズの乖離

地域側（自治体や観光協会）が「これが我々の観光資源である」と定義するプロダクト（例：巨額の税金を投じて建設された歴史資料館や、整備された伝統的な景勝地）と、行動する主体が真に求めている価値（例：その土地ならではの起伏を活かした未舗装のトレイルランニング・コースや、高速なWi-Fi環境と人間工学に基づいたチェアを備えた限界集落の古民家）との間には、絶望的なまでの断絶が存在する。



地域は依然として「パッケージ化された観光という名の非日常」を売ろうとしているが、現代の消費者は「自身のライフスタイルや趣味を拡張・深化させるための実践フィールド」として地域を利用しようとしている。この結果、行動する人（極めて高単価かつ長期滞在のポテンシャルを持つ優良な顧客層）が地域を訪れても、彼らの高度なニーズを満たす受け皿（サービスや課金ポイント）が地域側に存在しないため、結果として莫大な消費機会が喪失されている。「観光では儲からない」のではなく、「従来の『観光』という狭隘な枠組みでしかマネタイズ設計をしていないため、新しいタイプの訪問者から収益を上げる仕組みが根本的に欠落している」というのが、マーケティング的視点からの正確な分析である。

4. 均質的観光客モデルの限界と、ライフスタイル基盤の高度なセグメンテーションの欠如

4.1. 人口動態的分類の限界と心理グラフィック変数の重要性

日本の多くの自治体や地域DMO（Destination Management Organization）が発表する観光統計やマーケティング戦略において、学術的・実務的に最も批判されるべき欠陥の一つが、観光客という存在を極めて均質的かつ単一的な集団（モノリス）として扱っている点である。仮に細分化（セグメンテーション）が行われる場合でも、「20代女性」「訪日中国人」「アクティブシニア層」といった、表層的な人口動態変数（デモグラフィック）や地理的変数に基づくものが大半を占めている。

現代の高度に多様化し、個人の価値観が細分化した消費社会において、このような大雑把な括りでのターゲティングは全く機能しない。同じ「30代男性の訪日客」であっても、高級リゾートでの徹底的なリラクゼーションとラグジュアリー体験を求める層と、地域の伝統工芸への弟子入り体験やサステナブルな農業体験に価値を見出す層とでは、消費額、滞在期間、要求するサービスレベル、そして地域社会へのインパクトが完全に異なる。地域が儲からないのは、地域が持つ固有の資源と親和性が高く、高付加価値を生み出す特定のニッチ・セグメントを抽出・ターゲティングし、そこに限られた経営資源を集中させるという、現代ビジネスにおける基本動作を怠っているためである。

4.2. パンデミック研究が示唆する「インタラクティブ」と「ライフスタイル」の融合

このセグメンテーションの欠如と観光行動の複雑化は、新型コロナウイルス（COVID-19）パンデミック下における最新の観光研究においても明白な課題として浮き彫りになった。通常、国際ジャーナルに掲載される学術論文は高額な購読料を要するが、パンデミック関連の論文についてはオープンアクセス化され、無料で広く共有された結果、多岐にわたる研究が急速に進展した。これらの論文群は、単な



る観光客数と感染者数・死亡者数との相関にとどまらず、パンデミック下での観光需要の変容、価格下落時における観光地選好の構造的変化、さらにはインフォデミック（誤った情報の急速な拡散）が観光行動や地域経済に与える甚大な影響など、極めて多岐にわたるテーマをカバーしている。

これらの先進的な研究や、日本交通公社の山田雄一氏による論考「視座 観光振興のダイナミズムへ」から導き出される最も重要な示唆は、観光とは単なる「A地点からB地点への人の物理的な移動」ではなく、「観光客と地域とのインタラクション」で動いていく現象であるという本質的な事実である¹。そして、このインタラクションの質と深さを決定づけるのが、訪問者および地域の「ライフスタイル」と、地域が対外的に発信する「観光魅力（来訪動機）」との関係性（適合性）である¹。

この点において、理想形として日本の観光地がベンチマークとすべき筆頭が、スイスやオーストリアである¹。これらの地域は、大戦前から国際的なリゾートを形成してきたが、その圧倒的な競争力の源泉は、単なる景観の美しさではなく、「地域のライフスタイルと観光魅力が渾然一体となっている」点にある¹。その具体的な象徴の一つが、非動力系交通ネットワークである¹。

地域住民の環境保護に対する高い意識（ライフスタイル）に基づいて整備された電気自動車、高度なケーブルカー網、そして広大なハイキングトレイルといったインフラは、そのまま観光客にとっての「環境に優しいプレミアムな体験価値（観光魅力）」へと変換されている。日本の観光研究や実務において決定的に欠落しているのは、このような「地域の日常的なライフスタイルと深く共鳴し得る価値観を持ったセグメントは誰か」という問いである。持続可能性や自然との共生、あるいは特定の文化の保存に価値を見出す層（LOHAS層やカルチュラル・クリエイティブ層）をサイコグラフィック（心理的屬性）で精密にセグメントし、彼らと地域の日常をシームレスに繋ぐ体験設計ができなければ、質の高い（＝高収益かつ低環境負荷の）インタラクションは決して生まれない。

4.3. 観光資本の肥大化と「地域社会全体」への枠組み拡張

山田氏の考察によれば、ハワイ州は「リジェネラティブ・ツーリズム（再生型観光）」の取り組みを通じて、観光魅力を地域のライフスタイルや価値観に寄せているもの、必ずしも順調には推移していない¹。その原因の一つとして「地域の経済活動に比して、観光投資（資本）と観光客数が多い」ことが指摘されている¹。これは、地域経済の自然なキャパシティを超えて観光資本が肥大化してしまうと、構造的な摩擦が生じ、「人が多く、投資も集まっているのに地域が疲弊する」という逆説的な事態に陥ることを示している。

また、アムステルダムやヴェネツィアといった世界的観光都市ではオーバーツーリ



ズム問題が再燃しているが、こうした課題に対して前に進んでいる先進的な地域ほど、対応のための枠組みを「地域社会全体」へと広げている。観光を一部の事業者のビジネスとして閉じるのではなく、住民の生活基盤や地域経済全体を包括するプラットフォームとして捉え直す視座が、現在の観光振興には不可欠である。

セグメンテーション のアプローチ	従来の観光戦略 (収益性が低い例)	現代の高度化された戦略 (収益性が高い例)
主たる分類変数	デモグラフィック (年齢、性別、国籍、居住地)	サイコグラフィック (価値観、ライフスタイル、趣味嗜好)
旅行動機・目的の把握	「温泉」「グルメ」「絶景」などの物理的資源の消費	「自己啓発」「地域貢献」「非日常空間でのクリエイティブ作業」
地域と訪問者の関係性	単発的・一方的な消費者 (Transactional Relationship)	継続的な関与と共創を持つ関係人口 (Community / Co-creator)
提供価値の焦点 (コア)	標準化され、切り売りされる 観光パッケージの提供	地域の日常的ライフスタイルとの深い共有・共同体験の提供

5. 消費の脱物質化：物理的商品への固執とデジタル・コンテンツ消費の構造的看過

5.1. 「物質偏重」の経済観測指標がもたらす致命的な盲点

観光による地域経済効果の測定において、日本の行政機関、地域DMO、そして多くの旧来型研究者が陥っている最大の陥穽が、地域内で購入される対象を「物理的なモノ（物質）」や「物理的なサービス空間（宿泊施設・飲食店）」に限定して捉えていることである。具体的には、土産物店の売上高、宿泊施設の稼働率と客室単価（ADR）、飲食店のレジを通過した決済額といった、目に見えるトラディショナルな指標のみをトラッキングし、それを基に「観光消費額」を算出している。

しかし、現代の資本主義社会は急速に「脱物質化（Dematerialization）」を遂げており、消費の重心は物理的な財から、デジタル領域や体験価値のレイヤーへと完全に移行している。観光客が旅行先で行う消費行動も、当然ながらこのマクロトレンドの例外ではない。このデジタル・コンテンツ消費の莫大な流れを視野に入れない限り、地域経済の真の姿を捉えることは不可能であり、「なぜ人が来ているのに儲からないのか」という問いに対する正確な解は得られない。



5.2. デジタル・プラットフォームへの構造的漏出 (Digital Leakage)

現代の旅行者は、旅行前（タスク検索・予約）、旅行中（現地での回遊・体験）、旅行後（思い出の共有・継続購買）というカスタマージャーニーの全プロセスにおいて、スマートフォンを介して莫大なデジタル消費を行っている。地域が捕捉できていない「見えない消費」の代表例として、以下のメカニズムが挙げられる。

位置情報連動型サービスやゲームにおけるアプリ内課金: 特定の地域や名所を実際に訪れることで、限定アイテムやキャラクターが獲得できる位置情報ゲーム（ARゲームなど）は強力な送客力を持つ。プレイヤーは地域を訪れ、その熱狂の中で課金を行う。しかし、この課金収益は地域には一円も落ちず、アプリを開発・運営する大都市圏のIT企業や、海外のプラットフォーマーのサーバーへと直行する。

デジタル・チップング（投げ銭）とクリエイター支援経済: 旅行系YouTuber、インフルエンサー、あるいはローカルなVTuberが特定の観光地を舞台にライブ配信を行い、視聴者がスーパーチャットなどの投げ銭を行うケース。ここでも莫大な金銭が動いているが、収益はプラットフォーム事業者とクリエイターに分配されるのみであり、舞台として消費された地域社会自体には直接的な金銭的還元は存在しない。

オンデマンドのデジタルコンテンツとSaaS型消費: 観光地での体験を補完するために、旅行者がローカルな音声ガイドアプリを購入したり、現地の歴史や文化を深く解説する有料コンテンツをダウンロードしたりする消費。これも、開発元が地域外のテック企業であれば、収益は瞬時に流出する。

旅行後の越境ECと継続購買におけるプラットフォーム税: 地域の特産品や工芸品を気に入った観光客が、帰国・帰宅後にオンラインでリピート購入するケース。この「事後消費（Post-trip Consumption）」のトラッキングと、地域への直接的な利益還流メカニズム（自社保有のECサイトやCRMの構築）が脆弱なため、Amazonや楽天などの巨大プラットフォームに高額な販売手数料を搾取されるか、あるいはそもそもリテンション（継続購買）の機会自体を完全に逃している。

このように、観光客の財布（あるいはクレジットカード）からは確実にお金が支払われているにもかかわらず、その決済経路が「デジタル化」「クラウド化」しているため、物理的な地域のレジを通らないのである。地域経済が儲からない最大の理由は、観光客がお金を持っていないからではなく、現代の決済空間・デジタル消費空間における「料金所（トールゲート）」を、地域の事業者が全く所有していないというアーキテクチャ上の問題に帰結する。



6. 知的財産（IP）ツーリズムの搾取構造と地域発IP創出という戦略的欠落

6.1. アニメツーリズム・聖地巡礼に潜む無償プラットフォーム化の罠

近年、疲弊する地域の観光振興の起爆剤として極めて高い注目を集め、数多くの成功事例がメディアで喧伝されているのが、アニメ、漫画、映画、ゲームなどの舞台となった場所をファンが訪れる「聖地巡礼（Contents Tourism / Anime Tourism）」である。確かに、世界的な人気を誇るIP（Intellectual Property：知的財産）とのコラボレーションは、短期間に爆発的な人流を生み出し、地域の知名度を国内外で飛躍的に高める効果がある。しかし、厳密な「経済的収益性」という観点から財務諸表を分析すると、これほど「地域が儲からない」残酷な構造を内包したモデルも珍しい。

この問題の本質は、「誰が権利（Rights）を保有しているか」という、現代資本主義における最も冷徹な基本原理にある。IPを活用したコラボレーショングッズ（アクリルスタンド、限定パッケージの菓子、キャラクターが描かれたポスターなど）が現地で飛ぶように売れ、長蛇の列ができたとしても、その売上の大部分は「著作権使用料（ロイヤリティ）」「ライセンスフィー」として、東京などの大都市圏に集中する著作権者（出版社、アニメ制作会社、製作委員会など）へと還流していく。

この構図において、地域（現地の商店街や自治体）は、キャラクターの看板を設置し、押し寄せるファンを受け入れるための物理的インフラ（交通整理の人件費、増大するゴミの処理費用、案内所の運営費）を自己負担で提供する「単なる場所貸し（巨大プラットフォームに対する、立場の弱いテナント）」に成り下がってしまう。地域に残る経済的利益は、ファンが滞在中に消費するコンビニエンスストアでのわずかな飲食費や、低単価の公共交通機関の運賃にとどまり、事前のプロモーションやインフラ整備に投下した労力や税金を回収できないケースが多発している。

6.2. 「IPのホスト」から「IPのクリエイター」への転換の欠如

観光研究において「地域が儲からない」と鋭く指摘される背景には、地域側に「自らIPを創出し、権利者（ライセンサー）となる」という発想が決定的に欠如しているという冷徹な事実がある。外部の強力なIPに依存し、ライセンス料を支払いながら集客を図る「IPインポート型（輸入型）」の観光振興は、一時的なカンフル剤にはなっても、地域への持続可能な資本蓄積には絶対に繋がらない。

地域が真にIPの恩恵を享受し、莫大な利益を得るためには、地域の歴史、独自の文化、伝承、あるいは特産品をベースにした「地域発のオリジナルIP」を開発・育成し、そのライセンスアウトによって外部から継続的に資金を還流させる「IPエクスポ



ート型（輸出型）」のビジネスモデルへと根本的に転換する必要がある。例えば、地域の独自のストーリーをウェブトゥーン（縦読み漫画）やインディーゲームとして展開し、その世界観の源泉である地域そのものを、ファンにとってのプレミアムな体験空間として位置づけるような、IPと空間の統合的アプローチである。

しかし、多くの自治体や地域DMOの予算配分を見ると、不動産開発や物理的な施設建設（ハコモノ）には平気で数十億円の予算を投じる一方で、無形資産であるIPの創出、長期的な育成、高度な知財管理（商標や著作権の戦略的運用）、そして優秀なクリエイターの地域への囲い込みに対する投資を極端に軽視している。知的財産権という現代経済における最も強力な収益エンジンのメカニズムを理解せず、ただ「人が来れば何とかなる」という昭和の不動産的・ハコモノ的発想から脱却できていないことが、IPツーリズムにおける地域の敗北を決定づけている。

IP戦略のモデル	IPインポート型 (現在の多くの地域の主流)	IPエクスポート型 (次世代の理想的な自立形)
IPの源泉・権利者	大都市圏の巨大メディア企業、 製作委員会	地域の企業、DMO、地域に根差した クリエイター
地域の果たす役割	舞台の提供、受け入れインフラのコ スト負担	世界観の源泉、プレミアムなリアル 体験の提供地
主な収益の流れ	地域 → 大都市圏 (ロイヤリティの流出)	世界・全国 → 地域 (ライセンス収入の流入)
経済的持続性と利益率	低い (作品のブーム終了と共に需要が完 全に消失)	高い (IPの成長と共に収益が複利的に拡 大・高利益率)

7. 学問的・実務的断絶： 観光学と現代マーケティング論の決定的なズレ

7.1. アカデミズムにおける構造的遅れと出自の問題

ここまで論じてきた「観光という行為と現代経済のシステム的不マッチ」を是正し、地域に確実な収益をもたらすための戦略的フレームワークを立案すべき立場にあるのが、「観光学」という学問領域である。しかし、「観光学が現代のマーケティングとそもそもズレていないか」という指摘は、極めて鋭く、かつ現在の観光学術界の最大の弱点を正確に突いている。

日本の大学や研究機関における観光学は、歴史的に地理学、社会学、あるいは文化人類学といった人文社会科学の系譜から発展してきた経緯がある。そのため、「観光地形成の歴史の変遷」「ホスピタリティ論と接遇の精神」「まちづくりと地域コミュニティの融和」といった定性的な構造分析や社会学的考察には強みを持つ。しかし一方で、データドリブンな現代ビジネス科学や、シリコンバレー発の最先端の



デジタルマーケティング理論、あるいはファイナンス理論との融合において、決定的な遅れをとっている。

7.2. 欠落している現代マーケティングのコア概念と計量的アプローチ

現代のマーケティング、特にデジタルマーケティングやSaaS（Software as a Service）ビジネスの世界では、以下のような指標と概念を用いて、事業の収益性を冷徹に計算し、リアルタイムで最適化を図っている。しかし、従来の観光研究や行政の観光戦略において、これらの概念が本格的に実装されている例は極めて稀である。

顧客獲得単価（CAC: Customer Acquisition Cost）と顧客生涯価値（LTV: Life Time Value）の数理的統合:現代のビジネスでは、一人のお客様を獲得するためにいくらのコスト（広告費、プロモーション費、インフラ整備費）がかかったか（CAC）と、そのお客様が将来にわたって自社（地域）にいくらの利益をもたらすか（LTV）のバランス（LTV/CACレシオ）で事業の健全性を評価する。観光学では「プロモーションによって何人来たか（送客数）」は測定しても、「その獲得コストが将来の収益に見合っているか」という厳密なROI（投資収益率）やユニットエコノミクスの議論が著しく欠如している。

カスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）とリテンション戦略の不在:観光地は長年、「一見客（いちげんきゃく）を相手にする焼き畑農業」を続けてきた。現代マーケティングの常識では、新規顧客の獲得コストは既存顧客の維持コストの5倍かかるとされる（1:5の法則）。訪問した顧客のデータをデジタル基盤で取得し、帰宅後も継続的にコミュニケーションを図り、越境ECでの購買や再訪（リピート）を促すCRMの概念が、観光学のカリキュラムや研究のメインストリームに位置づけられていない。

アジャイルな顧客体験（CX）の最適化とデータサイエンス:消費者のニーズは日々刻々と変化している。ソフトウェア開発やウェブマーケティングの世界では、ABテストなどを高速で繰り返しながら素早くサービスを改善する「アジャイル手法」が一般的である。しかし、観光分野の研究や政策決定は、「数年に一度の大規模な観光動態調査」や「アンケート用紙による満足度調査」に依存しがちであり、リアルタイムのデータ（SNSのセンチメント分析、位置情報ビッグデータ、購買決済のトラッキングデータ）を即座に施策に反映させるダイナミズムに欠けている。

観光学が、単なる「現象の記述」や「あるべき論（規範論）」から脱却し、現代資本主義の高度なデータ競争の中で「地域がいかにして利益を最大化し、資本を蓄積するか」という「利益創出の科学」へと進化しない限り、地域の観光政策は的外れな投資と空回りを続けることになる。



8. 結論：地域非感応的収益構造からの脱却と次世代モデルの構築

本報告書における包括的な分析を通じて、「日本の観光においては地域が儲からない」という近年の論文の指摘は、決して悲観的な誤謬や一時的な現象ではなく、旧来のビジネスモデルの構造的欠陥を正確に突いたファクトであることが証明された。

昭和型の「大量動員＝地域還元」という前提は、FITの台頭と資本の漏出によって完全に崩壊した。地域のライフスタイルと観光魅力の融合を無視し、表層的な人口動態だけで観光客を捉えようとする粗いセグメンテーションは、高付加価値な体験を求める現代の「行動する主体」を取り逃がしている。また、物理的な消費のみに固執する間に、莫大なデジタル消費やコンテンツ収益はプラットフォームや外部のIP権利者によって吸い上げられ、地域はただインフラを消耗させるだけの「無償のプラットフォーム」へと転落しつつある。

地域がこの「貧困化する観光」のサイクルから脱却し、真の経済的自立を果たすための展望として、以下の戦略的転換が不可欠である。

第一に、評価指標（KPI）の根本的な転換である。観光入込客数や延べ宿泊者数という「量」の指標を破棄し、「LTV（顧客生涯価値）の最大化」「地域内調達率の向上による漏出率の低減」「単位インフラ負荷あたりの純利益」という「質と収益性」の指標を導入しなければならない。

第二に、デジタルとIPを基軸とした「地域プラットフォーム事業」への参入である。地域外のOTAや外部の強力なIPに単に依存・寄生するのではなく、地域独自の体験型コンテンツをデジタル化し、自らが知財権（IP）を保有・管理する体制を構築する。訪問前から訪問後までをシームレスにカバーする独自のデジタル決済・CRM基盤を整備し、デジタル空間における消費の「料金所」を地域内に設置することが求められる。

第三に、観光学と現代マーケティング、データサイエンス、ファイナンス理論の高度な統合である。観光を「おもてなしの心」や「異文化交流」といった情緒的な文脈だけで語る時代は終わった。観光客と地域のインタラクションをデータによって可視化し、スイスやオーストリアの山岳リゾートのように、地域の持続可能なライフスタイルそのものを最高のプレミアム価値として設計・販売する緻密な戦略性が必要である。

結論として、観光という産業そのものが儲からないわけではない。現代の高度にデジタル化・脱物質化された消費環境において、未だに「昭和の物理的な集客モデル」で戦おうとしている地域が儲からないだけである。観光を「人を呼ぶだけのピ



ビジネス」から「地域の無形資産（体験、文化、IP）と顧客データを最大限に活用した、高収益なライフスタイル・マーケティング事業」へと再定義できた地域のみが、次世代のグローバルな観光競争において真の豊かさを享受することになる。

引用文献

1. 視座 観光振興のダイナミズムへ 山田 雄一 - 公益財団法人 日本交通公社, 3月 22, 2026にアクセス、<https://www.jtb.or.jp/tourism-culture/bunka260/260-17/>