

AI 時代の観光ビジネスモデルの変革と展望

経営管理研究科 23 期修了生

杉山 智行

(国立大学法人 宮崎大学 地域資源創成学部・地域資源創成学研究科 教授)

【要約】

地方の観光ビジネスは、人手不足や人材の高齢化、観光需要の季節的偏在などの構造的課題を抱えており、従来の画一的・労働集約型モデルでは持続的な成長や収益性の確保が難しいと考えられる。

本研究は、観光が労働集約・画一型からデータ駆動・個別最適・持続可能性志向へ移行しつつある実態を示すものである。観光においては、都市集中、人材不足、オーバーツーリズム等の課題に対し、AI とオープンデータによる需要予測・動的価格設定・体験のパーソナライズ化が有効と考えられ、効率化とホスピタリティの深化を両立するビジネスモデルが求められる。さらには、混雑予測などを備えたガバナンス設計の下で地域らしさを増幅し、収益と環境を両立する方向への転換が必要である。

これらを踏まえ、今後の観光における AI 活用のあり方を考察する。

【キーワード】

AI 時代、観光ビジネスモデル、オープンデータ、持続可能性

【目次】

はじめに

1. 本研究における定義
2. 観光の現状からみた構造的課題
3. デジタル変革（DX）と観光業の転換点
4. AI の導入によって変化する観光の価値創造プロセス
5. AI 時代の観光ビジネスモデルを考察する

おわりに

はじめに

観光産業は我が国の経済において大きな存在感を示しており、地域社会の雇用や文化発信に大きな役割を担ってきた。しかし近年、観光産業を取り巻く環境は大きく変化している。我が国では、訪日外国人観光客数が 2018 年に 3,000 万人を突破し、2024 年には 3,687 万人¹、消費額 8 兆 1,257 億

¹ JNTO, 「訪日外国客数（2025 年 3 月推計値）」. 2025.4.16. pp2.

https://www.jnto.go.jp/statistics/data/_files/20250416_1615-1.pdf 閲覧日：2025.09.02

円²となり過去最高を記録した。一方、2024 年の都道府県別訪日外国人延べ宿泊者数³をみると、東京都（5,680 万人）が最も高く、次いで大阪府（2,539 万人）・京都府（1,694 万人）などの都市部や北海道（1,031 万人）等のメジャー観光地に集中し、訪日外国人の規模に対し、地方への誘客は十分に進んでいないといえる。さらに、季節による需要変動、宿泊業や運輸業をはじめ観光関連産業における人材不足、観光資源の過剰利用による環境負荷などの複合的課題も顕在化している。

これらの状況に対して、AI 技術は観光産業に新たな変革をもたらす可能性を秘めている。AI は、観光需要の予測、顧客体験の個別最適化、業務プロセスの自動化に加え、地域資源の再編集を通じて、従来の労働集約型・画一的モデルを超えた新しい観光ビジネスモデルを構築する力を持つと考えられる。本研究は、このような AI 時代の観光の可能性を、先行研究や統計データ、国内外の事例をもとに明らかにし、国内観光の応用可能性を考察するものである。

1. 本研究における定義

1.1. AI 時代の定義

本研究における AI 時代とは、技術、社会経済的役割、政策・倫理における変化と考えられる。

新井、柳川、大内（2016）⁴は、人工知能の限界を示した上で、AI は入出力と正解が明確に定義できる知的タスクで人の代替が可能である。一方、正解が不明確なものや個別性の高い事象については、人間の方が優位性を持つと示唆された。このことから、AI 時代とは、AI と人間が補完的に役割を担い、生産性を向上させる時代と推察される。

鈴木（2018）⁵は、AI や IoT があらゆる機器に内蔵され、相互連結・連携する AI によるネットワーク化が進展し、生活や産業構造が大きく変わる急速な技術的変化を AI 時代と定義した。その上で、サイバー空間とフィジカル空間が融合し、サイバーフィジカルシステムを基盤にした超スマート社会（Society 5.0）への移行が AI 時代の核心とした。一方、「人間中心の AI」の理念を前提に、国際原則に基づき、AI は人間の尊厳や自律性を支えながら社会実装されるべきと示唆した。

UNESCO（2021）⁶は、AI の社会的実装について、人権の尊重、民主主義的統治、環境保全、文化的多様性の確保などを基本原則と掲げ、データの透明性や説明責任の確立が不可欠と指摘した。AI は経済・政治・社会をはじめ広範な領域に影響を及ぼす可能性があると示唆し、倫理・政策両面から制御・設計する必要があることを強調したといえる。

柏村（2025）⁷は、現代を生成 AI の普及が経済構造を根底から変革し、労働構造が量から質へ転換したと指摘した。また、AI 習熟度が生産性を高め、収益性を向上させる要因になっているとし、歴

2 観光庁、「訪日外国人の消費動向」。2025.3. pp3.<https://www.mlit.go.jp/kankochō/content/001884192.pdf> 閲覧日：2025.09.02

3 観光庁、「宿泊旅行統計調査報告」。2025.7. pp32.

<https://www.mlit.go.jp/kankochō/content/001905509.pdf> 閲覧日：2025.09.14

4 新井、柳川、大内、「AI 時代の人間の強み・経営のあり方」。NIRA オピニオンペーパー。2016.11.25. pp4-7. <https://www.nira.or.jp/paper/opinion25.pdf> 閲覧日：2025.09.14

5 鈴木晶子、「AI 時代の技術文明と人間社会」。総務省学術雑誌『情報通信政策研究』第 2 卷第 1 号。2018.12. pp2-9. https://www.soumu.go.jp/main_content/000592823.pdf 閲覧日：2025.09.14

6 UNESCO, "Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence". 2023.5.16. pp2. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455> 閲覧日：2025.09.15

7 柏村祐、「AI による生産性革命の本質と、日本企業がとるべき戦略」。第一生命経済研究所。2025.7. pp1-5. <https://www.dlri.co.jp/files/ld/477191.pdf> 閲覧日：2025.09.14

史的転換点と位置付けた。

これらを踏まえ、本研究におけるAI時代は、人工知能が産業や社会の基盤技術として普及・実装され、従来の情報処理や自動化を超えて「予測」「学習」「生成」など、高度な意思決定支援や創造的活動に広く応用される時代を指し、特に、近年の生成AIや機械学習の進展により、人間中心の判断・創造がAIと協働して行われる状況を含むものと定義した。

1.2. 観光ビジネスモデル

高橋（2017）⁸は、宿泊業、鉄道業、航空運輸業、旅行業などの観光関連産業のビジネスモデルの変化を示す中で、観光産業とは観光資源（自然景観、地域の歴史・文化、温泉、スポーツ等）を目的に訪れる観光客に対し、サービスや各種の財を提供し、その対価を得る事業者の集合と定義した。このことから、観光ビジネスモデルとは、観光資源を基盤として、観光客にサービスや商品を提供し、その対価として収益を得る仕組み全体を示すといえる。同氏は、データ化による観光ビジネスモデルの変化を指摘し、データ時代において変化を先取りする重要性を説いた。

一般社団法人ブランド戦略研究所（2019）⁹は、従来型ビジネスモデルを「パック旅行」「店頭販売」「レクレーション・親睦などの団体旅行販売」中心の供給者主導の画一的モデルとし、顧客体験よりも、販売・流通の効率性に基盤を置いた形態とした。その上で、顧客がリアルエージェント（対面販売の旅行代理店）を介さずにOTA（オンライン旅行代理店、Online Travel Agent）を介した予約が拡大するとともに、個人旅行化が進み、画一的パッケージからカスタマイズ需要が高まり、MICE（会議、展示会等）、BTM（業務渡航管理）、インバウンド需要といった新市場が拡大するなど、大きな変化が生じていると指摘した。IT化、AI・IoT進展・パーソナライズ志向が旅行消費の基本トレンドになり、観光業界もこの変化への対応に迫られたと示した。

これらのことから、本研究においては、観光ビジネスモデルを、旅行・観光資源を基盤に、顧客ニーズの多様化やデジタル化の進展に応じて、サービス・体験を組み合わせ、安心・安全を含む付加価値を提供しながら収益を得る仕組みとし、個別化・パーソナライズ・地域連携・異業種コラボレーションを特徴とする新しい収益構造へと転換を図る途上にあるものと定義する。

1.3. オープンデータの定義

Open Knowledge Foundation¹⁰は、オープンデータを誰もが自由利用・再利用・再配布を原則とするデータ形式と定義した。渡辺（2014）¹¹は、国や自治体等の公的機関が保有する公共データを誰もが編集・加工できる形式で公開し、活用するものと定義した。KDDI BUSINESS¹²は、オープンデータを、政府や公共機関、企業などが保有するデータを透明性や市民参加を促進するために公開する取り組み

⁸ 高橋一夫、「観光産業のビジネスモデルの変化について」. AD STUDIES Vol.57.2017. pp14-19. https://www.yhmf.jp/as/.assets/vol_59_p14-19.pdf 閲覧日：2025.9.28

⁹ 一般社団法人ブランド戦略経営研究所、「ブランド対談 旅行業界 / ビジネスマodelの大転換期」. 2019.5. <https://www.brand-si.com/theme326.html> 閲覧日：2025.9.28

¹⁰ Open Knowledge Foundation,「オープンデータハンドブック」. <https://opendatahandbook.org/guide/ja/what-is-open-data/> 閲覧日：2025.09.30

¹¹ 渡辺信一,「国のオープンデータ制作と自治体のオープンガバメントに向けた取り組み」. 2014.3. pp1. <https://dl.ndl.go.jp/view/prepareDownload?itemId=info%3Andljp%2Fpid%2F10268176&contentNo=1> 閲覧日：2025.09.30

¹² KDDI BUSINESS,「ビジネス IT 用語 オープンデータ」<https://biz.kddi.com/content/glossary/o/open-data/> 閲覧日：2025.9.16

とした。本研究におけるオープンデータは、気象庁の気象データ、国土交通省の交通量データ、SNS プラットフォームの公開情報、観光庁や地方自治体が公開する統計のほか、民間企業や団体が公表するデータ、インターネット上の公開コメントなど、誰もが利用可能なデータを指す。これらを AI と組み合わせると、従来不可能であった精緻な観光需要予測や顧客分析が可能になると考えられる。

1.4. AI 時代の観光の考え方

ウィンドウズ 95 が登場した 1995 年以降に広がったインターネットは、情報へのアクセスと共有の変化をもたらしたが、AI は情報をもとにした自動的な判断と意思決定の変化をもたらしたと考えられる。観光分野では、旅行者が旅行先の行動予定や立ち寄り先を自ら調べるのではなく、AI がデータ統合し、これをもとにした予測から最適な提案を行うものと解釈できる。LINE ヤフー（2025）¹³ は 2025 年 9 月 11 日に自分好みにカスタマイズした観光モデルコースを生成 AI が提案する「おでかけ AI アシスタント」機能を検索エンジンで提供開始した。この例は、今後は旅行者の意思決定の自動化とパーソナライズ化が並行して進むことを示したといえる。

観光産業側においては、宿泊・飲食サービス業をはじめ様々な分野で空前の人材不足¹⁴ となり、旅行者の需要変化に伴い、労働集約型モデルからデータ駆動型・知識集約型モデルへと構造転換が必要とされている。これは、従来型の大量の人手で支える接客・運営方法から、AI による効率化と人間による付加価値提供へとビジネスモデルが移行することを意味する。

これらをもとに、本研究における AI 時代の観光ビジネスモデルとは、人工知能を中心としたデジタル技術を基盤に、観光需要の予測、顧客体験の設計、業務効率化、そして持続可能性を組み込んだ観光産業の新しい仕組みを指すものと定義する。従来型観光モデルが労働力集約的・標準化されたサービス提供であったのに対し、AI 時代のモデルはデータ駆動型・個別最適化・持続可能性志向が進むと推察される。観光分野においては、需要予測・顧客体験の個別化・持続可能性の実現を支える中心的技術が AI であり、それを活用した新しいビジネスモデルの構築が AI 時代の観光の中核となると考えられる。

2. 観光の現状からみた構造的課題

2.1. 観光業の構造的課題

2020 年度 -2022 年度の新型コロナウイルス感染拡大時の観光ショックから立ち直り、2023 年度、2024 年度は国内観光客の増加傾向が顕著であった。加えて、インバウンドも好調であり、観光復活のイメージが強いといえる。一方、我が国の観光産業は、様々な構造的課題を抱えている。

北村（2023）¹⁵ は、日本の観光産業は地域経済の成長戦略の柱とされつつも、多くの構造的課題を抱えており、宿泊業では老朽施設の残存や団体客向け設備が需要変化に対応できず、加えて待遇の厳しさから人手不足が常態化していると指摘した。その結果、施設稼働率が制限され、経営者の高齢化

¹³ LINE ヤフー、「Yahoo! 検索、生成 AI と対話しながら観光モデルコースを作成できる『おでかけ AI アシスタント』機能を提供開始」. 2025.9.11. <https://www.lycorp.co.jp/ja/news/release/019565/> 閲覧日：2025.09.16

¹⁴ 一般社団法人日本経済団体連合会、「観光業の雇用改革に向けた課題」. 週刊経団連タイムス. 2024.9. https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2024/0905_07.html 閲覧日：2025.09.30

¹⁵ 北村佳之、「観光産業の現状と課題 2023」. 日本銀行金融機構局. pp7-54.

https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft230928a1.pdf 閲覧日：2025.10.06

も進行した。これにより、収益性が低下し、いわゆる“負のスパイラル”に陥る事例が増加している。小規模事業者が多く調達コスト削減が難しいなど、予約管理や顧客データ活用などDX対応が遅れ、生産性向上も阻害されていると示唆した。その上で、今後の持続可能な観光地域づくりには施設改修、観光DX、MaaS整備など、面的な活性化が不可欠であるとした。観光産業は経済成長や成長産業としての期待は高いが、典型的なサービス産業であり、従来、人手に依存した労働集約型構造であった。地域資源を活かした観光コンテンツの開発や、ホスピタリティに富んだ接客・案内などを通じて、高付加価値なサービス提供を目指してきたが、国内の人材不足の影響により、現場での労働力確保が難しくなったといえる。

観光庁（2025）¹⁶は、日本の観光産業は需要回復の裏側で①観光客の都市集中、②人材不足、③オーバーツーリズム、④人口減少による市場の縮小といった4つの構造的課題を抱えていると指摘した。また、観光客の都市集中においては、外国人宿泊の約7割が東京・大阪・京都を中心とした三大都市圏に偏在し、地方への誘客が進んでおらず、地方と都市部の格差が顕著であるとした。人材不足については、観光産業の中心に位置づけられる宿泊・飲食業の需要回復の一方、労働力の逼迫が顕著な状況にあるとした。オーバーツーリズムにおいては、京都市や、北海道などで住民生活や自然環境への負荷が生じるとともに、旅行者の満足度低下も懸念される状況にあることを指摘した。加えて、雇用不足に伴う国民の有給休暇取得率の低さが旅行時期の集中を招き、少子高齢化により国内市場の縮小が予測される事態にあることを示した。

これらをもとに我が国の観光は、①都市集中、②人材不足、③過剰集中、④市場縮小の4つの課題が顕著といえる。持続可能性の確保に向けては、地方誘客の強化、人材の安定的確保、旅行需要の分散、新たな市場開拓が不可欠と考えられる。宿泊業では人手不足や老朽施設、DX遅れによる生産性低下が続き、地方との格差も拡大している。持続可能な観光の実現には、地方誘客の強化、人材の安定確保、旅行需要の分散、新市場の開拓、観光DXや施設改修を通じた地域全体の活性化が不可欠といえる。

2.2. 雇用確保と業務効率の変化

日本銀行¹⁷「短観」の全産業と宿泊・飲食サービス業の雇用判断DI（「過剰」回答割合から「不足」回答割合を除したもの、Diffusion Index）をみると、2011年6月期と新型コロナ感染拡大時期（2020年6月期-2022年3月期）を除き、全産業を下回った（次頁図表1）。2011年9月期-2019年12月期は全産業と比較し、マイナス幅の拡大が進んだといえる。2022年6月期-2024年3月期も同様にマイナス幅が拡大したが、2024年6月期以降は改善がみられる。しかしながら、大幅な雇用不足が続いているといえる。

¹⁶ 観光庁、「顕在化している主な課題について」、2025.04. pp1-3

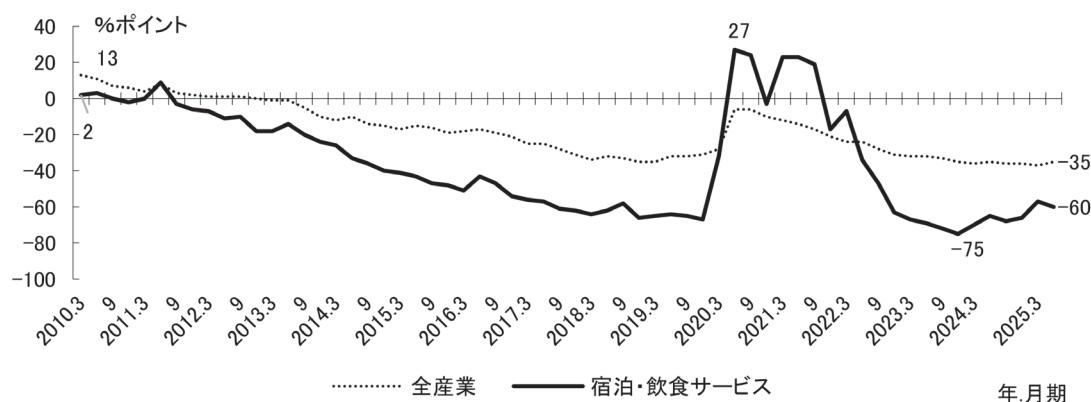
https://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/content/001886714.pdf?utm_source=chatgpt.com 閲覧日：2025.10.06

¹⁷ 日本銀行、「全国企業短期経済観測調査（短観）」。

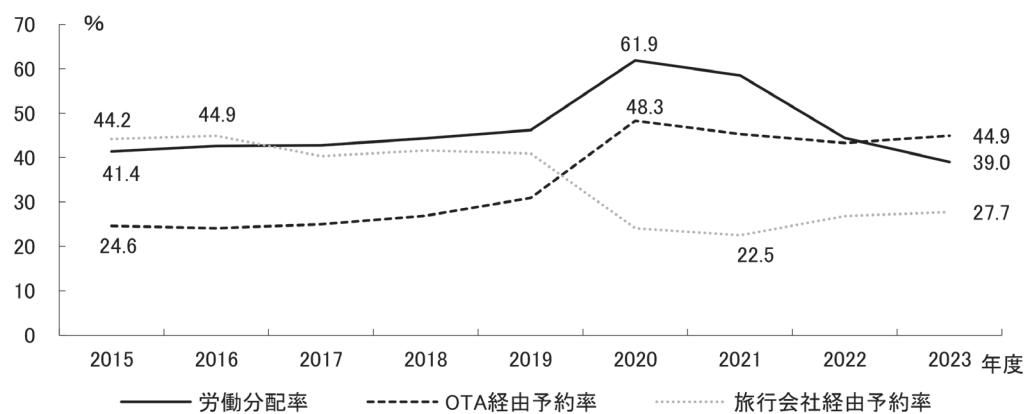
<https://www.boj.or.jp/statistics/tk/index.htm> 閲覧日：2025.10.06

一般社団法人日本旅館協会¹⁸は、全国の旅館向け調査で経営状況と予約方法別の変化を示しているが、2015 年度 -2019 年度に労働分配率が上昇し 2022 年度以降は低下が顕著となった（図表 2）。労働分配率の低下は、企業が労働コストの面で身軽になったことを意味し、同調査からは生産性が向上（2021 年度 4,719 千円、2022 年度 7,077 千円、2023 年度 8,285 千円）したことが明らかとなった。予約対応手段をみると、2020 年度を境に、旅行会社経由とインターネット予約サイト経由の予約形態（OTA 経由）が逆転し、予約に関する効率化が進んだことが明らかとなった。これら以外にも新型コロナ時期における旅行需要の変化を機に、デジタル化が進んだと考えられる。

図表 1 観光関連産業の雇用判断 DI の推移



図表 2. 旅館における労働分配率と予約対応手段の変化



資料) 一般社団法人日本旅館協会「営業状況等統計調査」をもとに作成

2.3. 観光客の季節変動からみた旅行需要分散の必要性

観光産業は季節的変動が大きく、繁閑差の調整が困難であり、収益性の安定化に課題を抱えている。

¹⁸ 一般社団法人日本旅館協会、「営業状況等統計調査」

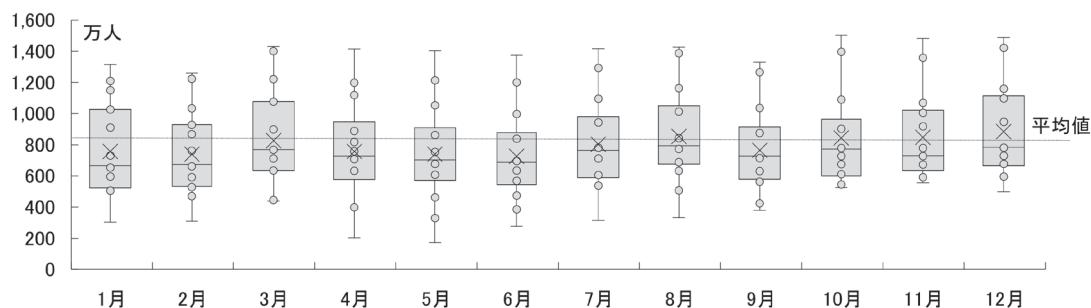
https://www.ryokan.or.jp/top/news/?category_cd=3 閲覧日：2025.10.06

AI 時代の観光ビジネスモデルの変革と展望

観光庁¹⁹が公表する都道府県別延べ宿泊者数（日本人・外国人合計）の2011年1月-2025年6月の月次推移をもとに、月別の同宿泊客数の変化をみると、大都市部（東京都・大阪府）は変化の幅は広いが、通年で安定して推移したことが明らかである（図表3）。全ての月の平均値が各月の箱ひげ図の中央値以上・第3四分位の間に位置する一方、地方（政令市が無い県の延べ宿泊者数合計）は変化の幅は狭く、平均値を下回る月や8月など極端に平均値を上回る月が目立ち、季節変動の幅が大きい（図表4）。地方においては季節的変動を克服するビジネスモデルが求められるといえる。

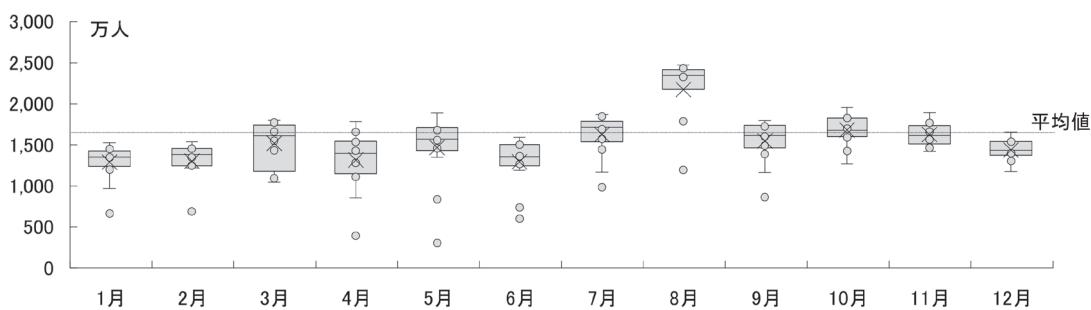
オフシーズンは観光地の価値の劣化ではなく、日本人が重視する食材や景観の旬と時期が異なることに起因する。地方の観光業の経営安定には観光客の平準化につながる需要創出が求められる。季節変動の克服が観光ビジネスの安定化につながるといえるが、そのためには、多様なオープンデータを解析した需要予測と、対応力が必要である。前述の柏村（2025、再掲）が示すように、これらのデータを「予測」「学習」「生成」などの高度な意思決定支援や観光の創造に活かすことが求められるといえる。そのためには、AIを用いた観光客誘致を進めることも有効と考えられる。

図表3. 宿泊旅行統計からみた延べ宿泊者数の大都市部の季節変動（東京都・大阪府合計）



資料) 観光庁「宿泊旅行統計」をもとに作成

図表4. 宿泊旅行統計からみた延べ宿泊者数の地方の季節変動（政令市の無い県合計）



資料) 観光庁「宿泊旅行統計」をもとに作成

従来の観光モデルは、旅行代理店が組成したツアーパッケージに依存しやすく、観光客のニーズに柔軟に対応する構造とは言い難かった。近年は、非接触志向やデジタル予約システムのニーズが高ま

¹⁹ 観光庁、「宿泊旅行統計調査推移表」

https://www.mlit.go.jp/kankochou/tokei_hakusyo/shukuhakutokei.html 閲覧日：2025.10.06

り、前述のように OTA の利用と個人旅行が一般化しており、既存の対面・紙媒体中心の運営スタイルが限界に直面していると考えられる。このような課題に対して、従来型の量的拡大を志向する観光モデルでは対応が困難である。新しい観光モデルは質的向上と需要の平準化を志向し、持続可能性を前提にした仕組みでなければならない。そのカギが AI とオープンデータの活用と考えられる。

3. デジタル変革（DX）と観光業の転換点

3.1. 観光デジタル化の流れ

近年、スマートフォンや IoT の普及により、観光客一人ひとりが大量のデータを生成するようになり、観光業者はビッグデータを活用して顧客理解を深めることができた。この変化は、従来の経験と勘に基づく観光事業運営から、データ駆動型の経営への転換を迫るものと考えられる。

政府もこの流れを支援しており、観光庁（2025）²⁰は観光 DX の推進を明言している。具体的には、観光客の移動データや SNS 投稿などを分析し、地域ごとの観光需要を可視化・予測する施策が進められている。これは、供給側（地域や事業者）が観光客の行動特性をもとにマーケティングやサービス提供を最適化する試みであり、観光がデータ連携と DX を前提とする段階に入ったことを示唆したといえる。これらのことから、今後は、今まで以上に観光デジタル化が進むと考えられる。

3.2. 観光テックの潮流

近年、「観光×テクノロジー（観光テック）」潮流が世界的に拡大しており、我が国でも実験的な取り組みが各地で進められてきた。香川県土庄町と PS ソリューションズ株式会社（2017）²¹は、地方創生プロジェクトの中で人型ロボット Pepper を観光案内係として設置し、同ロボットによる来訪者データの収集を行った。これは観光テックの初期段階と考えられる。AOS データ株式会社（2023）²²は、自社のフォーラムにて人流ビッグデータ分析、ソーシャルリスニング、Google マップ活用、インバウンド向け多言語アプリ、ガイドマッチング、宿泊業のスマートトラベル、中国市場での次世代アプリなど最新事例を紹介し、観光テック市場規模拡大の可能性を示した一方、データ統合や品質管理、プライバシー確保が課題と指摘した。加えて、同社は観光データプラットフォームを開発し、地域創生や知的財産保護、特産品の価値向上に取り組む現状を示した。同社の考えからは、観光はテクノロジーの発展だけで成功するものではないとのメッセージがうかがえる。観光 DX の成功には、多様なデータの連携と AI 活用によるサービス最適化は当然である一方で、同様に自治体・企業・住民の協働が重要であることも示したといえる。

鶴本（2025）²³は観光業が DX による大きな転換点に直面しているとし、生成 AI は旅行者の嗜好や行動を精緻に把握し、個別化された体験を提案することで、従来の画一的な旅行モデルを刷新すると

20 観光庁、「観光 DX の推進」

https://www.mlit.go.jp/kankochō/seisaku_seido/kihonkeikaku/jizoku_kankochi/kanko-dx.html 閲覧日：2025.10.06

21 香川県土庄町、PS ソリューションズ株式会社、「『Tourism × Tech』地方創生プロジェクトを開始」, 2017.2.6. <https://prttimes.jp/a/?c=16392&r=14&f=d16392-14-pdf-0.pdf> 閲覧日：2025.09.30

22 AOS データ株式会社、「最新の AI やアプリ活用など、DX 化が進む観光テックビジネス事例」<https://idx.dxstore.jp/event/tour-forum/> 閲覧日：2025.09.30

23 鶴本浩司、「デジタルテクノロジーが観光を変える未来 2025」。株式会社 JTB 総合研究所, 2025.1.16. <https://www.tourism.jp/tourism-database/column/2025/01/digital-technology/> 閲覧日：2025.09.30

指摘した。加えて、自動運転技術は移動の快適性と安全性を高め、交通脆弱な地方観光地のアクセス改善を可能にし、ブロックチェーン技術は予約や決済の透明性を高め、不正防止や信頼性強化を実現すると示唆した。ロボットはホテルや観光案内で人手不足を補うだけでなく、感情認識機能を搭載すれば、より旅行者の体験を最適化するといえる。そのほか、混雑予測やエネルギー効率化などのテクノロジーは持続可能な観光モデルの構築を後押しする。同氏はこれらの DX は観光業を単なるサービス産業からデータとテクノロジーを基盤とする体験産業へと進化させるとした。生成 AI の登場により AI の応用範囲が広がるなか、観光の未来は DX を軸に再定義されつつあるといえる。

これらのことから、観光テックは効率化の段階を超えて、AI やデータ連携によって体験そのものを設計する段階へ移行していると考えられる。生成 AI による個別化プランやブロックチェーンによる信頼性強化、混雑予測やサステナブル観光はその象徴といえる。しかし、技術だけに依存すれば観光は均質化し、地域文化や偶発的な出会い発見など、観光の本質や醍醐味を損なう危険性もある。このことから、観光 DX の成功には、テクノロジーによる最適化と住民・自治体・企業の共創が不可欠といえる。今後はデータ主導の効率性と人間中心の質も高いホスピタリティの両立が重要性を増すと考えられる。

4. AI の導入によって変化する観光の価値創造プロセス

4.1. AI 時代の観光ビジネスの変化

AI はビジネスモデルを刷新するカギとなる技術である。AI の導入により、観光客の行動パターンを事前に予測し、滞在時間や関心領域に応じた体験をパーソナライズ化することが可能となるはずである。加えて、接客や案内業務の一部を AI が代替し、人的負担の軽減や運営コストの削減にも寄与する。実際に、ホテルのフロント業務や飲食店の注文システムなどセルフ化の変化スピードは速く、今では当たり前の光景となっている。ただし、これらがホスピタリティの質を問う場面においてはマイナスとなる可能性もある。このことから、定型作業を極力効率化し、レジャー、エンターテイメント、ホスピタリティに直結する業務に人的資源を重点配分することが一つの解と考えられる。なお、AI は観光需要の予測や動的価格設定、レビュー分析によるサービス改善など、戦略的意意思決定を支援するための高度な情報処理を可能とし、サービスの質向上に対する補助的な役割も期待される。日経新聞（2025）²⁴ には、企業経営者を AI が務める中国企業の成功が示され、進捗や成果を正確に把握し、人事評価を私情なく行う AI が経営において人の代替になりつつある現状が紹介された。観光においても勘と経験に頼らざるを得ない部分は一定程度残ると考えられるが、情報が飽和する現代においては、戦略立案や経営に AI を活用することが必要不可欠といえる。

観光における持続可能性も重要である。オーバーツーリズムによる地域資源の劣化や環境負荷の問題が指摘される中、AI による混雑予測やリアルタイム誘導によって観光客の分散化を図ることが、サステナブルツーリズムの実現にも寄与するとも考えられる。これらのことから、AI は単なる効率化の手段ではなく、質的転換の実現手段として期待される存在といえる。

4.2. 観光ビジネスにおける AI の可能性

AI の導入は、観光の価値創造プロセスを根本的に変化させつつある。従来、観光価値は観光資源

²⁴ 日本経済新聞、「AI 経営者、社員 4000 人の評判『評価公正』不服ほほなし」

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC1628D0W5A710C2000000/> 閲覧日：2025.10.03

そのものの魅力や接客の質に依存していたが、現在は顧客一人ひとりにカスタマイズした体験を設計・提供する力量が重要視されると考えられる。この点において、AI は顧客の過去の旅行履歴、嗜好、リアルタイムの行動データをもとに、最適解を見つけ出し、的確な情報や体験を提案する機能を持つといえる。特定の観光客が過去に訪れたスポット、食べた料理、宿泊したホテルの傾向を AI が学習し、次の旅行先やアクティビティを自動的に提案することも可能と考えられる。さらに、旅行中もスマートフォンアプリを通じて、周辺のおすすめ情報やクーポンが即時に提供され観光消費の動機付けになるなど、旅行者にとって旅の最中も AI が同行者やパートナーとして機能する。これにより、観光体験は受動的な消費から能動的かつ個別最適な体験へと進化するはずである。

Adyen (2025)²⁵ は、世界 27 カ国・地域で消費者 4 万人、企業 8,102 社（日本：消費者 2,000 人、企業 300 社）を対象にオンライン調査を実施した結果、日本では旅行予約や検索に AI を活用する人が 11.0%（グローバル平均は 34.0%）で、AI の主な用途は「旅行中のトラブル対応（65.0%）」「個別化された提案（63.0%）」「ネット情報のノイズ軽減（62.0%）」と示した。加えて、回答企業の 46.0% が「AI 検索ツールが業界を再構築する」と予測し、「既に AI 導入済み（35.0%）」であること示した。

Amadeus (2024)²⁶ は、北米、欧州、アジア太平洋の 10 市場の旅行テック分野上級リーダー 306 人向けに調査した結果をみると、AI 活用分野はパーソナライズ旅行の推薦、チャットボットによる顧客対応、ターゲット広告などであり、特に顧客接点が中心であることが明らかとなった。回答者の 41.0% が既に導入予算を確保しており、51.0% が企業文化として導入準備ができているとした。また、51.0% が「旅行業界において生成 AI はすでに重要な存在」と回答し、36.0% が「1 年以内に普及すると予想する」など、パーソナライズ化を重視し、急速に AI 活用が進みつつある様子がうかがえる。

UN Tourism (2024)²⁷ は、観光における AI の変革インパクトと導入上の留意点を整理した上で、膨大なデータから学習し、機械学習とディープラーニングから観光のパフォーマンスを向上させることができると示唆した。需要予測や仮想アシスタント、コンテンツ制作、スマート化等においては推奨するものとしている。一方、観光インフラや交通システムメンテナンス時期の予測等にも応用可能と示した。これらのことから、AI はパーソナライズ対応から受入側の運営合理化まで、観光業界の様々な側面に影響する可能性があり、観光ビジネスにおける顧客接点、流通、サービス、分析、経営判断の全フェーズに影響を与えるなど、ビジネスモデル変革力は極めて大きいといえる。

²⁵ Adyen, "Hospitality and travel report 2025".

<https://www.adyen.com/index-reports/hospitality> 閲覧日：2025.10.03

²⁶ Amadeus, "Navigating the Future"

<https://amadeus.com/documents/resources/research-report/generative-ai-travel-industry/navigating-the-future-gai.pdf> 閲覧日：2025.10.03

²⁷ UN Tourism, "Artificial Intelligence Adoption in Tourism". 2024.12. pp2.

<https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-12/artificial-intelligence-adoption-in-tourism.pdf> 閲覧日：2025.10.03

4.3. AI 導入の課題—パラドックスの克服が求められる

Booking.com (2025)²⁸ は、旅行者の 91.0%が AI に期待する一方、実際の利用率は 33.0%にとどまると示した。同社は我が国が世界平均を大きく下回り、人手不足や多言語対応の遅れと相まって、利用率の低さが持続的成長のボトルネックであると示唆した。生成 AI による旅程生成、多言語チャットボット、レビューマネジメント、口コミ分析、混雑管理等の技術は観光ビジネスモデルを変革し、需要分散や収益性向上、オーバーツーリズム対策を可能にすると考えられる。しかし、この利用実態からは、観光業において依然として従来型観光ビジネスモデルからの転換が進んでいない様子がうかがえる。同社は、現在の AI の部分的導入から統合・自律化への移行が必要であり、中小事業者は即効性あるツールの導入を、大手事業者はデータ統合、自治体は地域連携強化をそれぞれ進めるべきと示唆した。AI 活用のハードルが高い背景には、信頼性に不安があるためと考えられるが、AI の学習が進めば利用率は上昇し、導入は一般化すると予想される。これらのことから、観光ビジネスにおいては、AI 導入及び活用戦略の巧拙が今後の競争力を左右すると考えられる。

5. AI 時代の観光ビジネスモデルを考察する

本研究は AI 進展が観光ビジネスの構造と価値創造のあり方を根本から変化させつつあることを示した。従来の観光産業は、人手に依存した労働集約的な業務と標準化されたサービス提供を中心に成立してきたが、現在、AI とオープンデータの融合によって、観光はデータ駆動型・知識集約型の新たなビジネスモデルへと転換している。AI が膨大なデータを統合的に分析することで、観光需要の動向や旅行者の行動を高精度に予測できるようになり、季節変動や繁閑差、地域格差の緩和が現実味を帯びてきた。これにより、観光の焦点は量的拡大から質的安定へと移りつつあり、地域ごとの適正な量的・質的キャパシティと収益構造の再設計が求められる段階にある。

同時に、AI の進化は観光体験そのものの設計にも新たな可能性をもたらす。生成 AI が旅行者の嗜好や行動履歴を学習し、目的地や体験の提案を行うなど、画一的なパッケージモデルからパーソナライズ化への変化が生じつつある。これは、旅行者が自ら情報を探す段階から、AI が最適な選択肢を提示する段階への移行と考えられ、観光の価値をより体験重視へと変化させる可能性がある。AI が地方資源の魅力を発見・可視化することが、都市集中の是正や新たな観光需要の創出につながり、地域間のバランスを変えると考えられる。

AI の導入は人手不足が深刻化する観光現場においても重要な役割を果たすと考えられる。接客補助、案内、レビュー分析などの定型業務を AI が担うことにより、人的資源を創造性や感情的価値の高い領域に集中することが可能になる。これにより、業務の効率化とホスピタリティ向上が両立するなど、AI は単なる省力化技術ではなく、付加価値を高めるものとなるはずである。加えて、観光の持続可能性においても、AI は混雑予測やリアルタイム誘導、エネルギー管理などを通じて、環境負荷の軽減と地域資源の保全に貢献すると予想される。AI がもたらす可視化と予測は、観光を制御・

²⁸ Booking.com, 『AI に関するグローバル意識調査レポート』

<https://news.booking.com/ja/%E3%83%96%E3%83%83%E3%82%AD%E3%83%B3%E3%82%B0-%E3%83%BB%E3%83%89%E3%83%83%E3%83%88%E3%82%B3%E3%83%A0-%E3%80%81-AI%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E3%82%B0%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%83%90%E3%83%AB%E6%84%8F%E8%AD%98%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E3%83%AC%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%88%E3%82%92%E7%99%BA%E8%A1%A8/> 閲覧日：2025.10.06

調整する基盤技術となり、持続的な地域観光経営を支える要となる可能性が高いと考察できる。

AI 時代の観光ビジネスモデルは、データを用いた効率化と新たな価値の創造を実現させ、構造的变化をもたらすものと考えられる。AI は観光の現場を自動化するだけでなく、地域と来訪者の関係を再構築する媒介となり、観光の持続性・多様性・包摂性を支える中核技術となると予想される。今後の観光産業は、テクノロジーの導入そのものではなく、AI と人の協働を通じて本来あるべき地域らしさを再編集し、観光の本質を再構築することにこそ優位性があるといえる。

おわりに

本研究では、AI 活用が観光ビジネスモデルを刷新するとの予測を示した。従来の労働集約型・画一的モデルは、人手不足や需要偏在といった課題に対応できず、持続的成長には限界がある。AI による需要予測や旅程提案、多言語対応、口コミ分析、動的価格設定などは、効率化と個別最適化を両立させ、観光の質と収益性を高める可能性を持つ。混雑予測をはじめ、現在開発されつつある AI 技術の活用は、持続可能な観光の基盤になるといえる。

観光ビジネスの変革には、人口減少や需要の多様化が進む中、AI とオープンデータを中心とするデータ駆動型のビジネスモデルを土台に、ホスピタリティや地域らしい交流、発見など本来あるべき観光の姿を取り戻すことが重要である。観光業界においては、AI 時代におけるビジネス展開をどのように考えるか迫られるといえよう。

最後に、執筆の推薦、ご指導をいただいた盧曉斐先生及び SBI 大学院紀要編集委員会に厚く御礼申し上げます。