





2026年、観光立国から観光先進国へ

# 宿泊4団体トップに聞く、振り返りと展望



全日本ホテル連盟 会長  
清水 嗣能氏

「2025年の宿泊業を振り返る」

昨年は、高市早苗内閣総理大臣の発足に加え、観光庁でも人事異動が相次ぎ、行政内でも大きな動きがあった。2月には秋川直也前観光庁長官が関係省庁が当選を待たず、観光庁を離れ、民間企業に転職した。観光庁のトップが民間企業に転職したことは、大変意義のある機会だった。

## 「第4の柱」構築でアイデンティティ強化

民泊の進化と「浸透」は、野郎松本市では、民泊など宿泊施設の拡大により客室数は約1千室増加したが、売り上げは前年比約1.4倍と好調で、「民泊も積極的に進めるべき」との声も聞かれる。宿泊税については自治体ごとの差異に対し、旅行業者から統一を求める意見も出ていた。法律導入には慎重な姿勢だが、使途が明確で業界が関与できる仕組みであれば、前向きに検討すべきとの意見もある。

「第5次観光立国推進基本計画」の策定に向けた議論も本格化し、7月に開かれた分科会では、当選としてインバウンドの地方分散や観光庁の「省」への格上げ、AIによる観光ポータルサイトの構築、交通・多言語対応などを提言した。

「部会活動を進めてきた。中でも、三の大きな柱が出来上がったと感じている。一つは、地域活性化委員会が担当する「タウニミティ」だ。連盟設立50周年を契機に始まり、昨年11月の広島県福山市での開催で6回目となった。毎回開催地の地域から高い評価を受けている。岩手県北上市で開催した際には、市の広報を担った際に、市副市長の及川義明氏が登壇。北上、角館、弘前をつなぐ「東北三太鼓」というテーマで、今年からはさらに「多様化のフェーズ」に入るとしている。外資系ホテルの進出が加速し、ライバルホテルの存在感が強まる一方、ビジネスホテルと小規模ホテルの存在感が強まる。この二つのフェーズを「オセロ理論」と呼ばれる。オセロの四隅を取れば勝利に近づくように、組織でも四つの柱を立てることで、耐得力と安定感が生まれる。連盟としても、先ほど述べた第4の柱を建てているところだ。各支部のほかに、全国の8支部にも「看板事業」を持つことも、地域ごとの独自性を打ち出していく。



日本ホテル協会 会長  
蔭山 秀一氏

「昨年3月、会長に就任された」

当協会の17年の歴史で、関係外を擁護するホテルの会長は3人目。大阪を拠点とする私が会長に就くことで、協会の発信力や存在感が上がるのではないかと、地方には追い風が吹いているのが実情だ。国が掲げている2030年訪日外国人6千万人・旅行消費額1兆円の達成に向けて、地方との格差をどう縮めていくか。協会にとりて大きな課題であり、それが東京以外の会長が選ばれた背景だと思ふ。

## 地方格差を解消、協会の「存在感」向上へ

インバウンド需要は回復したものの、都市部と地方の格差は依然大きい。上半期の会員ホテルにおける外国人宿泊客の割合は平均で5割、東京地区では7割を超えた。ADRは約2万6千円、前年同期比約3千円増、RevPARは約1万9千円、前年同期比約1千円増。京浜地区ではADRが4万2千円を超えたのに対し、外国人比率が3割程度の地方では1万6千円に留まっている。

「部会活動を進めてきた。中でも、三の大きな柱が出来上がったと感じている。一つは、地域活性化委員会が担当する「タウニミティ」だ。連盟設立50周年を契機に始まり、昨年11月の広島県福山市での開催で6回目となった。毎回開催地の地域から高い評価を受けている。岩手県北上市で開催した際には、市の広報を担った際に、市副市長の及川義明氏が登壇。北上、角館、弘前をつなぐ「東北三太鼓」というテーマで、今年からはさらに「多様化のフェーズ」に入るとしている。外資系ホテルの進出が加速し、ライバルホテルの存在感が強まる一方、ビジネスホテルと小規模ホテルの存在感が強まる。この二つのフェーズを「オセロ理論」と呼ばれる。オセロの四隅を取れば勝利に近づくように、組織でも四つの柱を立てることで、耐得力と安定感が生まれる。連盟としても、先ほど述べた第4の柱を建てているところだ。各支部のほかに、全国の8支部にも「看板事業」を持つことも、地域ごとの独自性を打ち出していく。

「2025年の宿泊業界の回顧を」

「部会活動を進めてきた。中でも、三の大きな柱が出来上がったと感じている。一つは、地域活性化委員会が担当する「タウニミティ」だ。連盟設立50周年を契機に始まり、昨年11月の広島県福山市での開催で6回目となった。毎回開催地の地域から高い評価を受けている。岩手県北上市で開催した際には、市の広報を担った際に、市副市長の及川義明氏が登壇。北上、角館、弘前をつなぐ「東北三太鼓」というテーマで、今年からはさらに「多様化のフェーズ」に入るとしている。外資系ホテルの進出が加速し、ライバルホテルの存在感が強まる一方、ビジネスホテルと小規模ホテルの存在感が強まる。この二つのフェーズを「オセロ理論」と呼ばれる。オセロの四隅を取れば勝利に近づくように、組織でも四つの柱を立てることで、耐得力と安定感が生まれる。連盟としても、先ほど述べた第4の柱を建てているところだ。各支部のほかに、全国の8支部にも「看板事業」を持つことも、地域ごとの独自性を打ち出していく。

「部会活動を進めてきた。中でも、三の大きな柱が出来上がったと感じている。一つは、地域活性化委員会が担当する「タウニミティ」だ。連盟設立50周年を契機に始まり、昨年11月の広島県福山市での開催で6回目となった。毎回開催地の地域から高い評価を受けている。岩手県北上市で開催した際には、市の広報を担った際に、市副市長の及川義明氏が登壇。北上、角館、弘前をつなぐ「東北三太鼓」というテーマで、今年からはさらに「多様化のフェーズ」に入るとしている。外資系ホテルの進出が加速し、ライバルホテルの存在感が強まる一方、ビジネスホテルと小規模ホテルの存在感が強まる。この二つのフェーズを「オセロ理論」と呼ばれる。オセロの四隅を取れば勝利に近づくように、組織でも四つの柱を立てることで、耐得力と安定感が生まれる。連盟としても、先ほど述べた第4の柱を建てているところだ。各支部のほかに、全国の8支部にも「看板事業」を持つことも、地域ごとの独自性を打ち出していく。

# 新年おめでとうございます。

## JTB協定旅館ホテル連盟

### 本部

名譽会長 山田 西宮山  
会長 尾神 松崎 北  
副会長 直昌 千雅 栄一  
専務理事 嗣子 子樹 彦郎

### 北海道支部連合会

名譽会長 濱西 唐大  
会長 野村 神川  
副会長 清有 昌正  
専務理事 正人 子勝

### 東北支部連合会

名譽会長 磯山 澤葛 山濱  
会長 田本 田西 尾田  
副会長 光貴 康直 正  
専務理事 貴紀 亮人 嗣隆

### 関東支部連合会

名譽会長 富小 青伴 横塚 川山  
会長 澤埜 木 手野 野田  
副会長 真和 研輝 誠裕 健仁  
専務理事 実也 一彦 二喜 郎二

### 中部支部連合会

名譽会長 瀧岩 杉原 小内  
会長 崎山 野田 海  
副会長 康正 和啓 與勝  
専務理事 洋勝 弘輔 誠彦 仁

### 西日本支部連合会

名譽会長 松有 柳植 伊今 中伊 岡奥 岸北  
会長 村本 野田 坂津 田藤 本村 本村  
副会長 孝隆 裕裕 一力 隆 浩一  
専務理事 明哉 志一 明也 也司 厚二 郎豪

### 九州支部連合会

名譽会長 小野 安西 篠  
会長 林田 永田 崎  
副会長 秀美 陽和  
専務理事 顕香 徹一 敏

### 沖縄支部連合会

名譽会長 前古 平桂  
会長 田井 良原  
副会長 裕良 朝耕  
専務理事 子介 敬一