

東京オリンピック期間中と期間後の全国のホテル需給環境を考える

～ 国内宿泊市場縮小傾向、訪日外国人客増加傾向で宿泊客層に大きな変化 ～

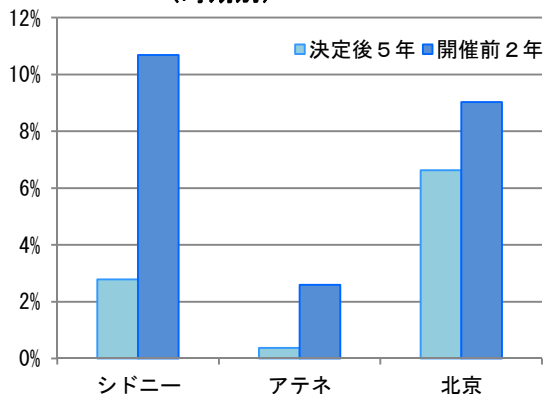
<要旨>

1. 昨年、2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催が決まった。更なるインフラ整備が必要となる中、ホテルの需給環境が気になるところである。
過去のオリンピック開催都市の例では、ホテルの供給はオリンピックにあわせて増加する傾向にあり、需要については、オリンピックを目的にした外国人来訪者に期待できる一方、通常のビジネス・観光客は混雑等を避けるため落ち込む、という増減双方の要因がある。一定の前提条件で推計すると、オリンピック期間中の需要は、東京及び周辺地域のホテル客室供給で対応可能と試算され、立地やタイミングにもよるが、情報面、交通面のアクセスがきちんと整備されれば、大幅なホテルの不足に陥ることはないのではないかと考えられる。一方で、期間中は高級ホテルを中心に、客室単価の上昇が想定される。
2. 更に関心がもたれるのはオリンピック後のホテル需給状況である。今後日本の人口、労働力人口は減少し、これに伴い国内宿泊需要の縮小が想定される。一方で、昨年1,000万人の大台に乗った訪日外国人数は今後も大きく伸びると予想されている。これらの分析に基づき、一定のテンポで客室供給が増加すると仮定して、オリンピックイヤーの2020年及びその10年後の2030年のホテル過不足を推計すると、現在と需給環境は大きく変わらず、情報面、交通面のアクセスや受入体制等がきちんと整備されれば、ホテルの大幅な不足は発生しないのではないかと予想される。但し、宿泊客に占める外国人の割合は、訪日外国人が2020年に2,000万人、2030年に3,000万人という政府の目標を達成した場合、2030年には5割近くになるなど大きく上昇すると推計され、この変化に対応できるかどうか、今後のホテルの優勝劣敗の一要因になる可能性がある。
3. 東京以外の地域については、仮に訪日外国人に関する政府の高い目標をクリアしても、国内宿泊市場の縮小はカバーできず、2030年には2012年比で減少すると予測され、宿泊施設も現在の業績維持ができない環境になることも想定される。同時に地方でも宿泊客に占める訪日外国人の割合が、最大で現在の東京並みの15%以上になるなど、大きく上昇すると予想される。ただしこの推計は東京と地方の宿泊者数が同率で増加することを前提としたものであり、自らの地域をブランド化したり、宿泊業含めた事業者等の受け入れ態勢の整備など、相当の努力が必要となってくる。
4. 直近の開催国である英国では、ロンドン以外の地域のホテル客室稼働率はオリンピック開催年前後の年を下回り、ここでも通常の観光客、ビジネス客がオリンピック開催中の英国を避けた可能性が認められる。しかし、外国人観光客や客室稼働率はオリンピック後伸びており、オリンピック開催年前後を含めた間接的な効果を活用することも重要である。英国では、国家－地域グループという枠組みが組織され、その下で事前合宿や聖火リレー、英国の文化を活かした文化オリンピック等を実施するなど、地域を巻き込んだ取り組みを展開し一定の効果を上げたと考えられている。オリンピックを「地域の展示会」として活用し、中長期的な戦略のツールの一つとして役立てることも重要である。
5. 日本の地方にも様々なコンテンツ・資源が存在する。英国でもより広域な地方行政区分であるRegionという地域単位で情報を発信したが、オリンピックの機会を含め、地方都市が連携して地域観光プロモーションの組織体を形成したり、マイクロマーケティングなどを活用して効果を最大化する必要がある。日本へのアクセスに関しても、成田、羽田、関空の経路が約7割を占める中で、地域間で連携して、往路、復路を考えた複数の空港をつなぐ観光ルート開発も今後更に必要となろう。

1. 過去のオリンピック前後のホテル供給と外国人来訪者数

- ・オリンピック開催都市では、開催が決定した年（開催7年前）以降ホテル客室数が増加しているが、開業をオリンピックに間に合わせようとするためか、特に開催2年前頃から開催年にかけてホテル客室数が大きく増加する傾向がある（図表1-1）。
- ・英国経済はオリンピック開催決定（2005年）以降低成長であったが、ロンドンのホテル客室数は総室数の2%程度にあたる年間2,000室程度ずつの堅調な増加をみせている（図表1-2）。開催前年・開催年の新設数は過去数年を上回るもので、新設をオリンピックに間に合わせようとしたことがうかがえるが、オリンピック翌年以降も新設計画が相次いでいることから、室数増加の要因はオリンピック需要だけではないと推測される。
- ・オリンピック開催年と前後の年の英国の宿泊者数に占める英国非在住者の割合を見ると、開催前後年の方が高く、オリンピック年の英国を避けた結果と考えられる（図表1-3）。各国においてオリンピック後の外国人来訪者数は伸び続けているが、オーストラリアのようにオリンピック後は減少している国もあり、他要因の影響もあるのか、一定の傾向にはなっていない（図表1-4）。

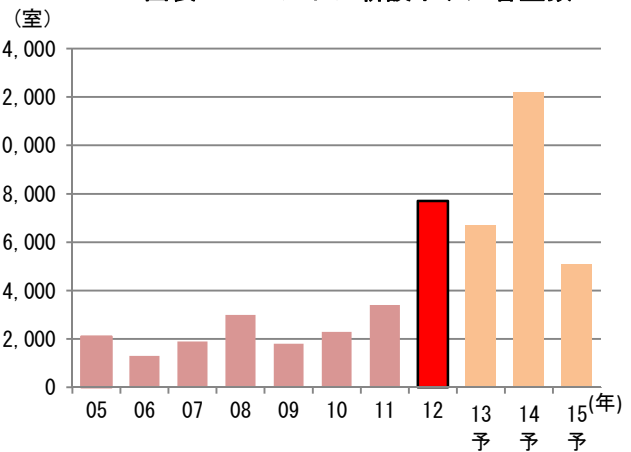
図表1-1 ホテル客室数年平均伸び率
（時期別）



（備考）

1. IMF、Australia Bureau of Statistics, Association of Greek Tourism, 国家旅游局中国星級飯店統計公報 により作成
2. シドニーはニューサウスウェールズ州のデータ

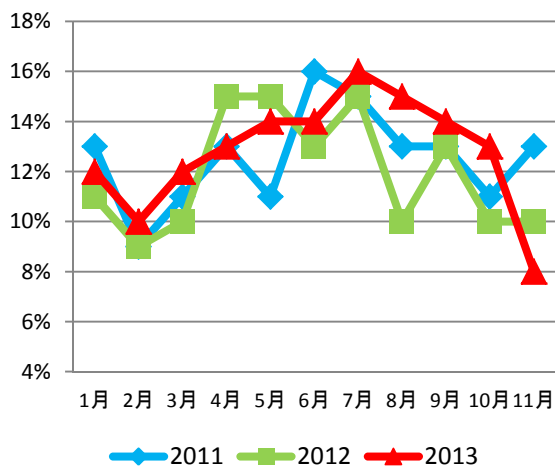
図表1-2 ロンドン新設ホテル客室数



（備考）

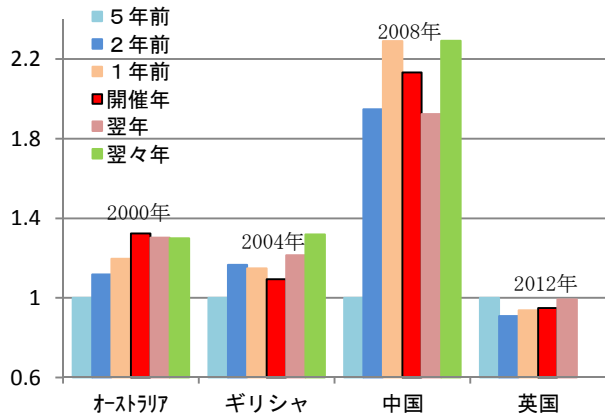
London&Partners London Hotel Development Monitor より作成

図表1-3
英国の宿泊者数に占める英国非在住者比率



（備考） United Kingdom Occupancy Surveyより作成

図表1-4
各国の外国人来訪者数推移（5年前を1とする）



（備考）

World Bank "International tourists Arrivals", 中国国家旅游局、英国International Passenger Survey より作成

2. オリンピック開催期間中の来訪者数とホテルの状況

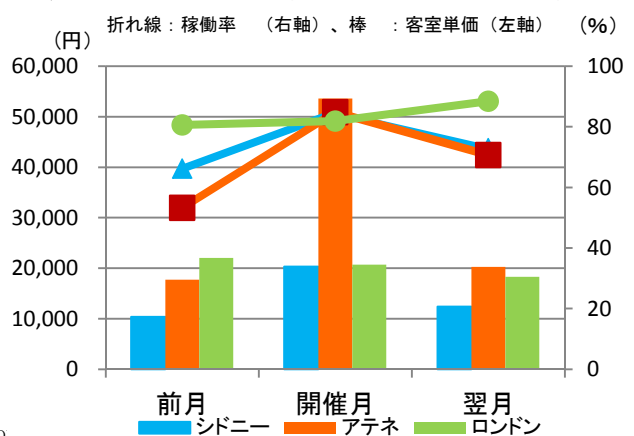
- ・ここではまず、オリンピック開催期間中にフォーカスして来訪者数とホテルの状況を見ていく。オリンピック開催期間中の来訪者数の増減やその要因については、オリンピック関係者や他都市・外国からの観戦者需要がある一方、混雑や宿泊等料金高騰を回避するため、通常のビジネス・観光需要が落ち込むという増減双方の要因があるため統計的な分析は難しい。
- ・ヨーロッパ旅行業者連盟（ETOA）が発表しているオリンピック開催期間中のホテル利用についての調査結果によると、いわゆるオリンピック関係者＋外国人観戦者で約7～11万人と推計している（図表2-1）。また、ロンドンの調査によれば、欧州諸国から30万人、米国からの8万人を含め約47万人がオリンピックを目的に来訪し、他目的の来訪者を含め約70万人の外国人がオリンピックを観戦したとしている。
- ・各都市の開催月のホテルパフォーマンスを前年同月との比較で見ると、もともとホテル数が少なく開催前からホテル不足が懸念されていたアテネでは稼働率・料金ともに大幅上昇、シドニーでは稼働率は10%程度、料金は2倍程度に上昇した。一方、北京では来訪回避の動きが顕著で稼働率は低下したものの、料金は約3.5倍に跳ね上がった。ロンドンでは稼働率は平年並みで料金上昇も1.5倍程度に留まった（図表2-2、2-3）。
- ・ロンドンでは、オリンピック目的で来訪した外国人の約8割がロンドン、2割程度がロンドン以外の都市に宿泊している（図表2-4）。しかしながら、Global Hospitality Services (HVS) ロンドン事務所へのヒアリングによると、ロンドンの一部のホテルには多くのキャンセルが出、稼働率が下がったところもあったという（但し、海外ホテルチェーンはキャンセルフィーをしっかりと徴収する）。一方でオリンピック委員会など関係者主催の会議・バンケットが多く開催されたことから飲食が好調で、会議+宴会は利益率が高いため、飲食部門の利益率を押し上げたところもあったという。

図表2-1 オリンピック期間の外国人ホテル利用

	来訪者数 (千人)	平均宿泊日数 (泊)
シドニー		
国内観戦者	123.8	3.0
オリンピック関係者	20.7	8.9
外国人観戦者	74.0	4.0
合計	218.5	3.9
アテネ		
国内観戦者	19.6	4.5
オリンピック関係者	20.0	4.2
外国人観戦者	49.4	3.0
合計	89.0	3.7
北京		
国内観戦者	54.0	3.0
オリンピック関係者	25.0	6.7
外国人観戦者	85.0	4.0
合計	164.0	4.1

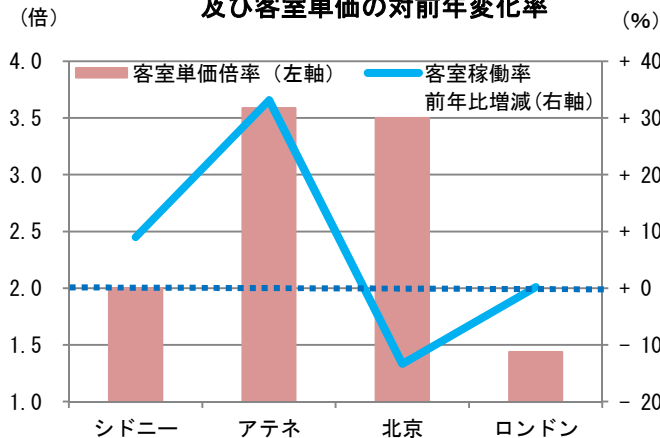
(備考) European Tour Operators Association
"Olympic Hotel Demand" より作成

図表2-2 オリンピック開催月前後の客室単価及び稼働率



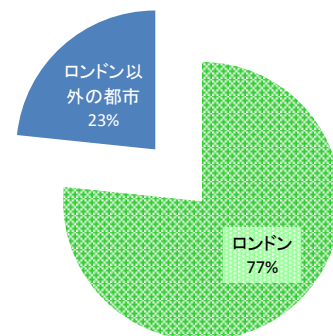
(出典) S T R グローバル

図表2-3 オリンピック開催月の稼働率増減
及び客室単価の対前年変化率



(出典) S T R グローバル

図表2-4 オリンピック目的訪英者の宿泊場所

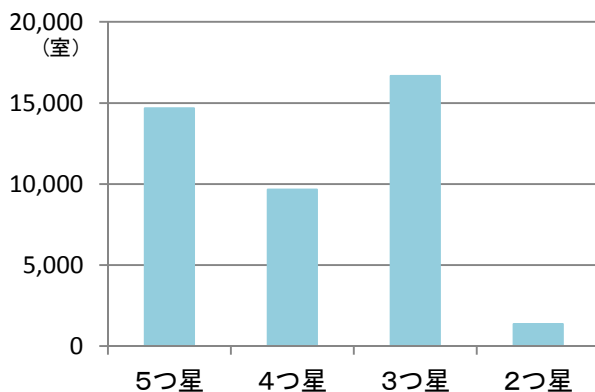


(備考) Office for National Statistics
"International Passenger Survey"より作成

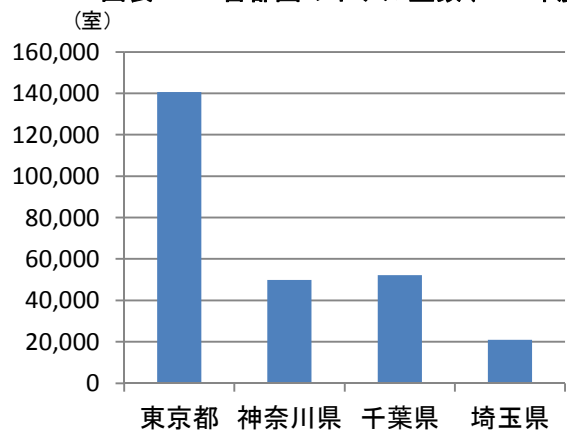
3. オリンピック開催期間中の東京のホテルの需給予測

- 東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会では、招致資料においてオリンピック関係者に加え観客等に対応するに十分な規模の宿泊施設を確保、東京の選手村10km圏内を中心に299施設4.2万室の提供を保証している(図表3-1)。また、招致委員会は大会の中心点から半径10km圏内に約8.7万室、50km圏内に14万室超の客室があるとしている。また、厚生労働省統計によると、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県に合計26万室がある(図表3-2)。
 - オリンピック期間中の宿泊施設の過不足につき、過去のデータに基づき以下前提条件で予測する。
 - ①発売予定の約780万枚のチケットを、宿泊を必要としない日本人(首都圏等に在住)7割、宿泊を必要とする日本人2割、外国人1割の割合で取得する
 - ②宿泊必要日本人は1人2競技観戦、2泊宿泊、外国人は1人3競技観戦、4泊宿泊
 - ③ホテルには平均1室1.5人宿泊
- この場合、観戦のための外国人宿泊者は26万人と推計される。なお、過去のオリンピックでは、北京では外国人観戦者延べ10万人程度、ロンドンではオリンピック目的来訪外国人47万人と推計されている(図表3-3)。これらを勘案すると東京での観戦目的の訪日外国人数は20~40万人のレンジになる可能性がある。上記前提の場合、延べ宿泊人泊は、日本人156万人泊、外国人104万人泊の合計260万人泊で、必要室数は延べ173万室となるが、開催期間17日間で平均すると1日あたり約10万室が必要となる。過去のロンドンの状況や、東京のホテルは夏期は繁忙期ではないこと等を勘案すれば、開会式や人気競技のある日等除き、交通利便性の高い首都圏においては、仮に近接3県は1/2の利用と仮定すると、東京都+近接3県×1/2の16万室(IOCへ提供保証の約4万室控除後)で対応可能と試算される。ホテル・旅館以外の宿泊施設の利用や、1室あたり利用者増(ソファベッド等)等勘案すれば、全体ではホテルが大幅に不足することはないと推測される。但し、受入側の準備や、宿泊施設に係る情報や交通へのアクセスがきちんと整備されている必要はある。
- 一方で、他都市での事例にみられるように期間中は高級ホテルを中心に宿泊料金は大幅に上昇すると考えられる。ホテル関係者へのヒアリングでも、需要に応じた価格設定の期待がある一方、国際観光ホテル整備法で定めることとなっている「定価」を上回ることへの抵抗感や、日本人の特質もあり、ホテルが絶対的に不足していたアテネや、需要に応じた価格設定が一般的な北京等とは異なり、オリンピック開催期間中の東京のホテル客室料はロンドンと同程度の1.5~2倍程度の上昇と予測する声が多い。

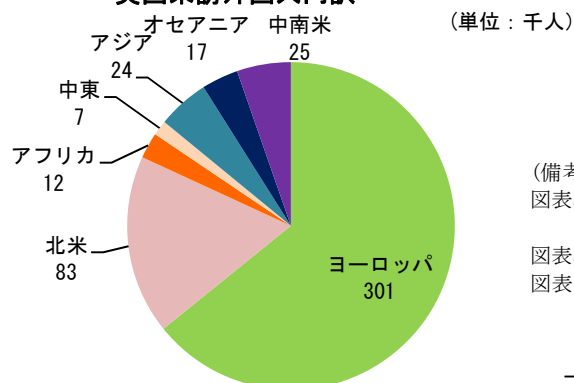
図表3-1 オリンピック招致委員会提供保証室数



図表3-2 首都圏のホテル室数(2012年度末)



図表3-3 ロンドンオリンピック観戦目的の
英国来訪外国人内訳

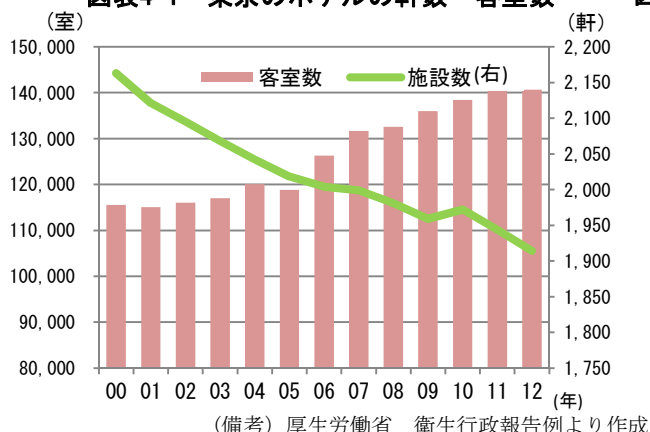


(備考)
 図表3-1 東京オリンピック・パラリンピック招致委員会
 立候補ファイルより作成
 図表3-2 厚生労働省「衛生行政報告例」より作成
 図表3-3 英国Office for National Statistics,
 Travel Trends, 2012より作成

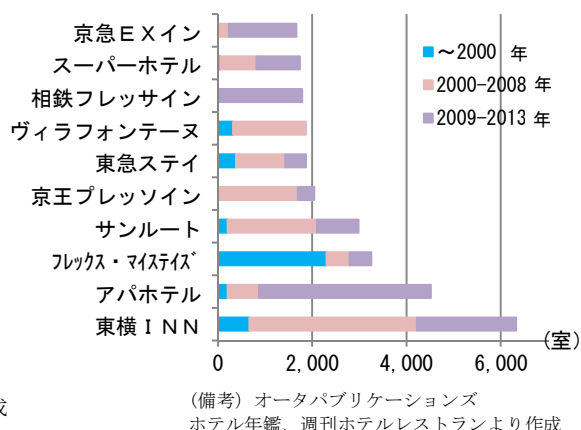
4. 東京のホテル供給状況

- ・次に、近年の東京におけるホテル供給状況を見てみる。東京ではホテル・旅館の軒数は年々減少しているが、大型化により逆に客室数は過去10年間で約2割、2万5千室増加している。なお、同期間に合計1,479軒の宿泊施設が旅館業法の営業許可を受け、1,744軒が廃止届出しており、全体で2,000軒弱のホテルの大半が10年間で入れ替わったことが統計的には示されている（図表4-1）。
（※厚生省統計ではホテルと旅館を区分しているが、実際には食事や談話スペース欠如等により旅館として許可を得ている「ホテル」が大半であるため、双方の合計を「ホテル」とした。）
- ・客室数増加の大半は宿泊特化型のチェーン系ホテルの新規開業によるもので、殆どのチェーンが2000年以降に開業ペースを高めている（図表4-2）。また立地にもよるが、ビジネスのみならず観光需要を狙ったものも増加している。一方、複合型都市開発の交流拠点として、外資系を中心に高級ホテルの開業も相次ぎ（図表4-3）、全体では過去5年で1,798室/年の純増となっている。
- ・このようにホテル客室供給数が増加しながらも、東京のホテル客室稼働率は、2009年リーマンショック、2011年東日本大震災による落込みはあったが、総じて高い水準を維持している。一方、客室単価はリーマンショック前の水準には戻っていないが、2012年以降は好調な稼働率を背景に回復基調にある（図表4-4）。こうした高稼働の背景には、景況感の回復に加え、東京スカイツリー等の話題性のある施設の開業が相次ぎ、東京への観光需要の高まりがその背景にあると見られる。
- ・こうした堅調な需要を背景に宿泊特化型チェーン系ホテルを中心に新設が継続する他、都市開発の一環としての高級ホテル開業も引き続き計画されている。景気回復に伴う土地代や建設資材価格の上昇が新設計画への抑制要因となり始めているが、一定の客室単価を確保しながら客室稼働率が高水準の状況が続く限り、今後も、旧式・小規模のホテルの閉鎖を伴いながらホテル室数は相応の水準で増加するのではないかと考えられる。

図表4-1 東京のホテルの軒数・客室数



図表4-2 都内主要ビジネスホテル室数（開業時期別）

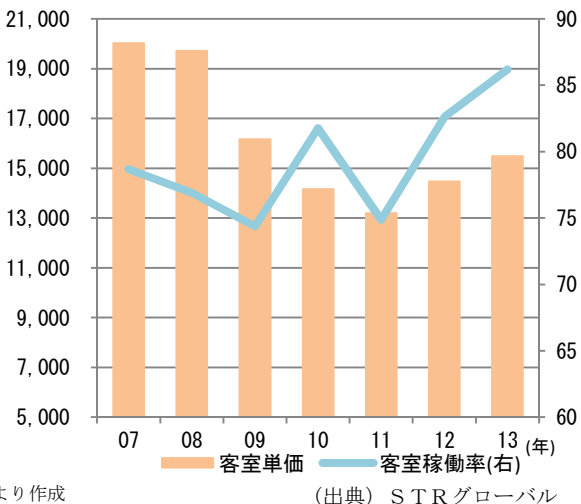


図表4-3 複合施設に開業した高級ホテル

開業	ホテル名(赤字は外資系)	複合施設名称
2001	セルリアンタワー東急	渋谷セルリアンタワー
2002	「ユース」ホテル丸の内東京	丸の内パシフィックセンチュリープレイス
2003	グランドハイアット東京	六本木ヒルズ
2003	ストリングスホテル東京インターコンチネンタル	品川イーストワンタワー
2003	ロイヤルパークホテル ザ汐留東京	汐留シオサイト汐留タワー
2003	パークホテル東京	汐留メディアタワー
2004	丸の内ホテル	丸の内オアゾ
2005	コンラッド東京	東京汐留ビルディング
2005	三井ガーデンホテル銀座プレミア	銀座三井ビルディング
2005	マンダリンオリエンタル東京	日本橋三井タワー
2007	ザ・リッツカールトン東京	六本木ミッドタウン
2007	三井ガーデンホテル汐留イタリヤ街	汐留イタリヤ街
2007	ホテルメトロポリタン丸の内	丸の内サピアタワー
2009	シャングリ・ラホテル東京	丸の内トラストタワー
2014	アマン東京(予定)	大手町タワー
2014	コートヤード・バイ・マリオット東京ステーション	京橋トラストタワー
2014	アンダース(ハイアット、予定)	虎ノ門ヒルズ

（備考）オータパブリケーションズ 週刊ホテルレストラン、各種報道により作成

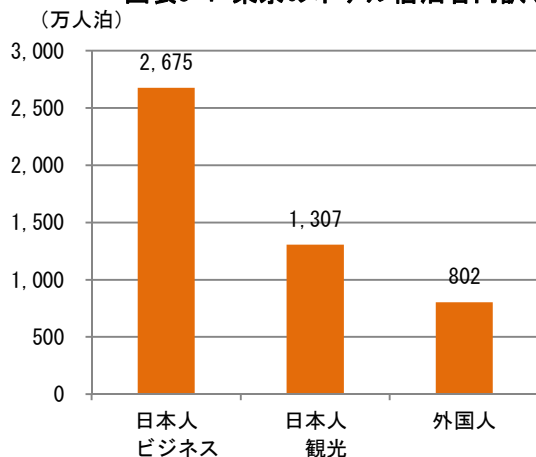
図表4-4 東京のホテル稼働状況



5. 宿泊需要概要と国内宿泊需要に影響を与える要素：人口、就業者人口

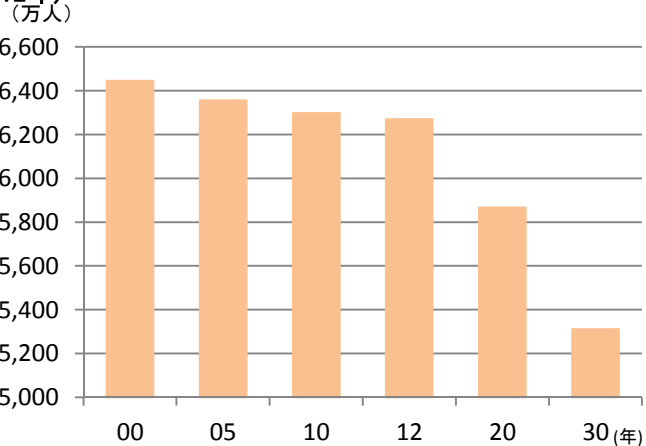
- ・東京のホテルの延べ宿泊者数は、年間約5,000万泊（2012年）であるが、56%が日本人のビジネス利用、27%が日本人観光利用で、外国人利用は17%を占める（図表5-1）。日本人は東京の各宿泊施設に平均1.4泊しているが、外国人は2.0泊と長めの滞在になっている。
- ・今後の国内宿泊市場には、人口減少や高齢化などが影響を与えられている。日本人の人口は2008年をピークに減少が始まっており、何等かの大きな変化要因が無い限り、今後の日本人の宿泊需要に総じて負の影響を与えられと考えられる。ビジネス宿泊需要は就業者数と関係するが、高齢化の進展により就業者数の減少は人口減少よりも早く進むと考えられ、2012年との比較では、2020年で▲6.4%、2030年で▲15.3%減少すると推計される（図表5-2、図表5-3）。一方、観光宿泊需要については、退職後の60代、70代が他世代に比べ旅行参加率や旅行頻度が高いことから（図表5-4）、観光宿泊需要はビジネス需要よりも緩やかな減少になるのではないかと推測される。

図表5-1 東京のホテル宿泊者内訳（2012年）



（備考）観光庁 全国観光入込客数統計に関する共通基準集計表、宿泊旅行統計調査より作成

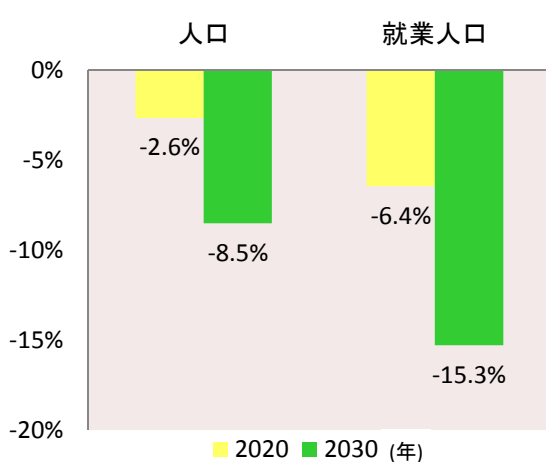
図表5-2 日本の就業者数推移と将来推計



（備考）

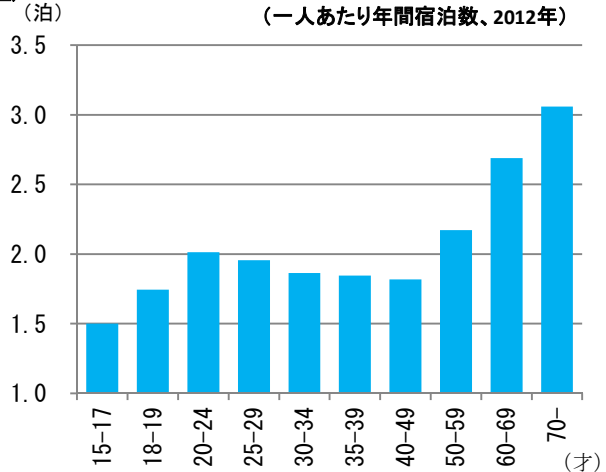
総務省 労働力調査、国立社会保障・人口問題研究所
日本の将来推計人口により作成

図表5-3 人口と就業人口の2012年比（人口は補正値）



（備考）総務省 労働力調査、日本の将来推計人口より作成

図表5-4 年代別年間観光旅行宿泊日数
（一人あたり年間宿泊数、2012年）

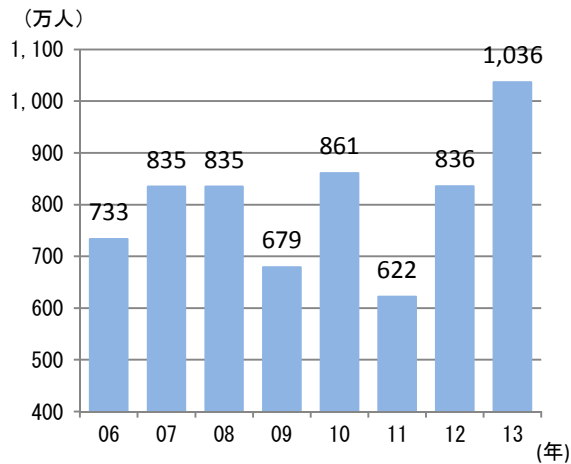


（備考）日本観光振興協会 観光の実態と志向より作成

6. 訪日外国人概要と今後の伸びについて

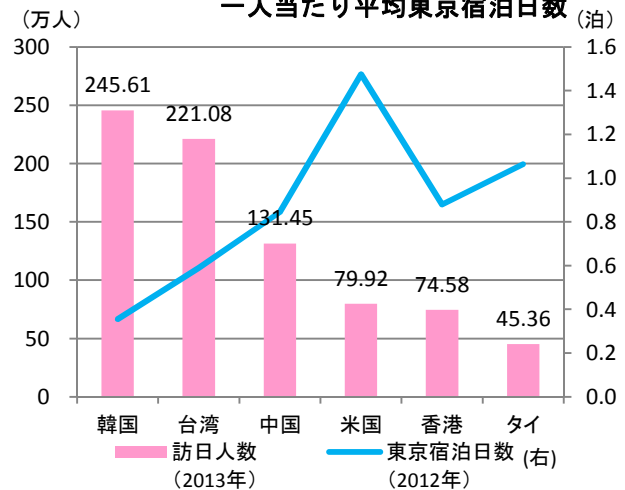
- ・ 政府は2003年にビジット・ジャパン・キャンペーンを開始する等、訪日外国人数の増加に向けた努力をしてきた。この結果、リーマン・ショック、東日本大震災等の影響を受けた年に落ち込んだものの、2003～2013年で年平均9%という高い伸びを示し、2013年には1,000万人を突破した（図表6-1）。しかし、入国旅行者数ランキングにおいて日本は世界33位、アジア8位（2012年）と低いランクとなっている。そこで政府は、観光立国推進閣僚会議で訪日外国人数を2030年までに3,000万人とする目標を立てるとともに、オリンピック開催予定の2020年目標を2,000万人とする行動計画を策定するとしている。
- ・ 訪日外国人の構成を見ると、上位5か国・地域で全体の7割にあたる750万人を占めており、それ以外の国は2013年に大きく増加したタイ（45万人）を除き30万人以下となっている。東京宿泊日数では、リピーター比率の高さ、東京以外の空港との利便性等を要因に東京来訪率の低い韓国・台湾はそれぞれ0.4泊、0.6泊である一方、初めての訪日が多い中国で0.8泊、ビジネス訪日も多い米国で1.5泊と国、地域により異なる傾向を示している（図表6-2）。
- ・ 今後の訪日外国人数は、ビザ緩和措置等の日本側の政策や地域の受入体制、訪問客側の経済成長や円との為替、航空便数等に左右され変動するものと考えられる。国連世界観光機関（UNWTO）は日本を含む北東アジアへの外人旅行者数につき、2010～20年で年率5.7%、2020～30年で同4.2%ずつ増加すると予測している（図表6-3）。なお、本稿では為替や今後可能性のあるカジノビジネスなどの要素の影響は考慮していない。

図表6-1 訪日外国人数



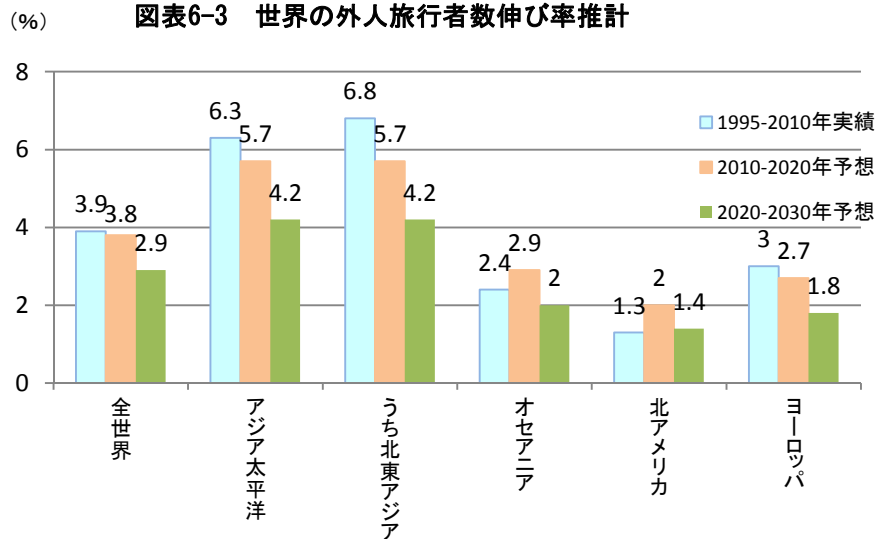
（備考）日本政府観光局資料より作成

図表6-2 主要国訪日外国人数と
一人当たり平均東京宿泊日数



（備考）日本政府観光局資料、宿泊旅行統計より作成

図表6-3 世界の外人旅行者数伸び率推計



（備考）UNWTO Tourism Highlights 2013より作成

7. 東京のホテル需給予測(日本人・訪日外国人全体の宿泊需要予測及びホテル供給について)

・以上の分析に基づき、①需要は、前出5.で分析した就業者数減少、人口減少が影響し国内ビジネス、観光客数は減少、②訪日外国人はケースAとしてUNWTO北東アジア予測並み、あるいはケースBとして政府の目標並みに増加すること(前出6.参照)、③供給は過去5年平均の客室数成長(前出4.参照)があること、を前提として、オリンピック開催年の2020年及びその10年後の2030年の宿泊需給環境を予測した。その予測結果と根拠は以下の通り(図表7-1)。この予測値はあくまで上記①、②、③を前提条件とした場合の推計値である。

図表7-1 東京の宿泊需給の将来予測

		区分	2012年比OR予測成長		12年比増減実数		結果実数		推計根拠	
			2020年	2030年	2020年	2030年	2020年	2030年		
需要	国内	ビジネス宿泊	▲6.4%	▲15.3%	▲172万人泊	▲409万人泊	2,504万人泊	2,266万人泊	20、30年の人口予測値に2012年の年代別就業率を反映し将来年代別就業者数を計算。ビジネス宿泊需要も2012年比就業者数減少率と同様レベルの減少をすると予想し算出(前出図表5-3参照)	
		観光宿泊	▲3.1%	▲11.4%	▲41万人泊	▲149万人泊	1,266万人泊	1,158万人泊		2012年の(年代別一人当たり平均年間旅行宿泊日数)×(20、30年の人口予測値)から全体観光宿泊需要を計算。東京の観光宿泊需要も12年比全体観光宿泊需要減少率と同様の幅で減少すると予想し算出
	外国人 訪日人	ケースA	+5.7%/年	+4.2%/年	+662万人泊	+1,407万人泊	1,464万人泊	2,209万人泊	UNWTOのアジアにおける来客数成長率と同様の成長をすると予測、国別構成比、宿泊人数は現状水準と仮定し算出 政府目標をベースに、国別構成比、宿泊日数は2012年水準を前提に算出	
		ケースB	2,000万人	3,000万人	+1,114万人泊	+2,073万人泊	1,916万人泊	2,875万人泊		
	合計	ケースA	-	-	+450万人泊	+848万人泊	-	-		
		ケースB	-	-	+903万人泊	+1,514万人泊	-	-		
	供給			-	-	+531万人泊	+1,194万人泊	-	-	客室数は過去5年平均1,798室/年増加、稼働は76%、平均客数/室は1.33と2012年並み
	過不足	ケースA	-	-	+81万人泊	+346万人泊	-	-		
ケースB		-	-	▲372万人泊	▲320万人泊	-	-			

・訪日外国人数がケースAの場合はホテル客室数の供給超過、ケースBの場合は需要超過となるが、仮に需要超過となっても、不足数は需要数約5千万泊の1割以下であり、一部立地や時期によっては需要超過となる可能性もあるが、東京全体で極端な飽和や不足状況に陥ることはないのではないかと考えられる。但し、消費者の宿泊施設への情報面、交通面でアクセスの容易さが重要となる。当行調査[※]によると、アジアからの個人観光客の宿泊予約は、オンライン旅行エージェント(OTA)、ホテルのウェブサイト経由が各32%ずつとなっている。東京には1900以上のホテル(図表4-1)があるが、各旅行ウェブサイトの施設カバー率はそれを下回り(図表7-2)、特に訪日外国人が使用するサイトは少ない。代理店、OTA等販売チャネルを通じ幅広い施設にアクセスでき、交通面でもわかりやすい状況でなければ、アクセスの良い宿泊施設に集中する可能性はある。

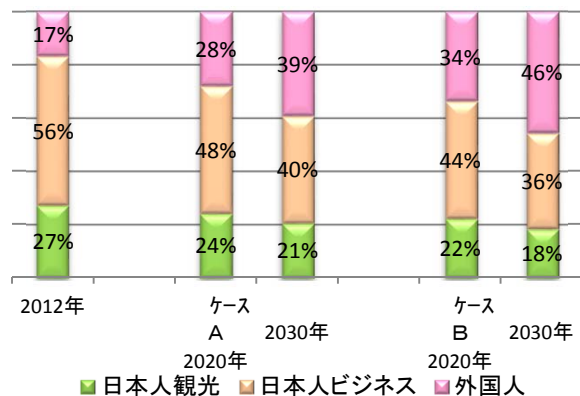
一方、実際に上記予測通りとなれば、宿泊客の構成は大きく変わってくる。例えば、ケースAでは2020年に3割、2030年に4割、ケースBでは20年に3割強、30年に5割弱まで外国人構成比率が上昇する可能性がある(図表7-3)。従って今後は、地域(国内、アジア、欧米)、クラス(エグゼクティブかエコノミーか)、目的(ビジネスか観光か)、旅行形態(個人か団体か)といったセグメント別の顧客対応が今まで以上に必要となり、今からきちんとした対応をとっていかれるのかどうか、今後の宿泊施設の優勝劣敗に影響を与えることもあるかと思われる。

※日本政策投資銀行地域企画部レポート「アジア8地域・訪日外国人旅行者の意向調査(H25年版)」

図表7-2 ウェブサイト別東京の登録宿泊施設数 図表7-3 東京のホテル宿泊者外人比率推計

	ウェブサイト名	登録施設数
国内	楽天トラベル	1,161
	JTB	749
	るるぶ	821
海外	トリップアドバイザー	922
	エクスぺディア	439
	Booking.com	509
	agoda	586
	ヤフートラベル	786
	Priceline	1,021

H25/4/25現在。各社HPより作成



(備考) 観光庁 宿泊旅行統計調査、厚生省 衛生行政報告例
日本政府観光局資料 UNWTO資料より作成

8. 業界関係者へのヒアリング結果

オリンピック期間中の訪日外国人は20万～40万人と推測され、施設により集中的な需要が生じる可能性もあるが、全体としてホテルが大幅に不足することは無いと推測される。こうした中、複数のホテル事業者やホテル関係者に、オリンピック開催前後を含めた中長期的な需要、オリンピックへの対策や課題等をどのように考えているのかをヒアリングし、以下に整理した。ただし、オリンピック開催は6年先の話であり、あくまでも現時点での非公式な考えであることに留意が必要である。

(オリンピックのホテルへの需要効果について)

- ・ オリンピックはひとつのきっかけにはなるが、オリンピック需要のみを当て込んだ戦略を考えている事業者は少ない。
- ・ プレオリンピック期間等、関連事業も含めたインバウンド需要はそれなりに存在し、それらに期待を寄せる事業者が存在する。

(設備投資について)

- ・ オリンピックを目的に収容能力を増加させる大規模投資を行うような話は殆どなかったが、今後の東京のホテル客室数については増加を予想する事業者が多い。
- ・ 高齢者が増加していることに加え、パラリンピックも考えると、それらへの設備対応を考える必要あると考えている事業者がいる。
- ・ 外国語表示の充実の必要性を感じている事業者も複数存在する。

(日本人宿泊客について)

- ・ すぐにではないが、この先、特に10年後以降は減少すると考えている事業者が複数存在するが、引き続きホテルの主要顧客基盤と考えているところが多い。

(外国人対応について)

- ・ 今後増加が期待できる外国人需要の市場開拓のため、海外営業拠点の設置を実施・検討する事業者が存在する。
- ・ アジア顧客の場合、大家族利用やハラル等宗教上の対応等への課題があるとともに、スタッフの語学研修、WiFi設置などの受け入れ態勢整備が必要と考えられている。
- ・ 国毎にどのような対応が必要かの研究が必要との声があるフランスなどでは国が主な発地国毎の特色や個別対応についてのハンドブックを出しており、日本にも同様の対応への期待がある。

(オリンピック開催期間のホテル料金について)

- ・ 国際観光ホテル整備法の登録ホテルの場合、いわゆる「定価」を定める必要があり、「定価」を超える値上げが難しい、また、日本人顧客には北京やアテネのように、需要増に伴う大幅な値上げをすることには抵抗を感じる人も多いのではないか、との意見がある。
- ・ 一方で、イールドマネジメントを活用し、需要にあわせた価格設定をしていきたいとの声もある。

(その他の課題について)

- ・ 海外への情報発信が必要との意見が多い。
- ・ 人材確保がすでに困難になりつつあるとの声がある（特に宴会、レストラン部門を有し、一定の従業員数が必要なフルサービスホテル、調理師などの専門的な人材）。また、外国人を含め外国語対応ができる人材獲得の競争が激しくなっている。

(結論)

●現時点では、ヒアリングした事業者が収容力増を伴うような大きな投資を行うようなことは考えていない、という状況かと思われる。確かにオリンピックは短期間で終わってしまうイベントであり、かつオリンピック期間中だけ見れば、常に宿泊施設に良い結果をもたらすわけではないということは前述のとおりである。むしろオリンピックを一つの大きな戦略ツールとして、中長期的な展開の方向性を考えるべきなのではないかと考えられる。

●オリンピックは日本のサービスのレベルの高さを海外に宣伝する大変良い機会であり、オリンピックを機に来日した外国人が再び戻ってきたい、あるいはメディアで見た人々がぜひ行きたいと思ってもらうことも重要である。

●ここまで、一定の仮定の下で数字上はオリンピック開催期間中やその後も、極端なホテルの不足になることはないのではないかと述べた。しかしこれは、訪日外国人を含めた消費者が東京の宿泊施設に係る幅広い情報を持ち、予約をすることができ、かつ交通アクセスにも問題が無い、という前提に基づいており、これらの情報発信にはまだ課題があるのではないかと考えられる。

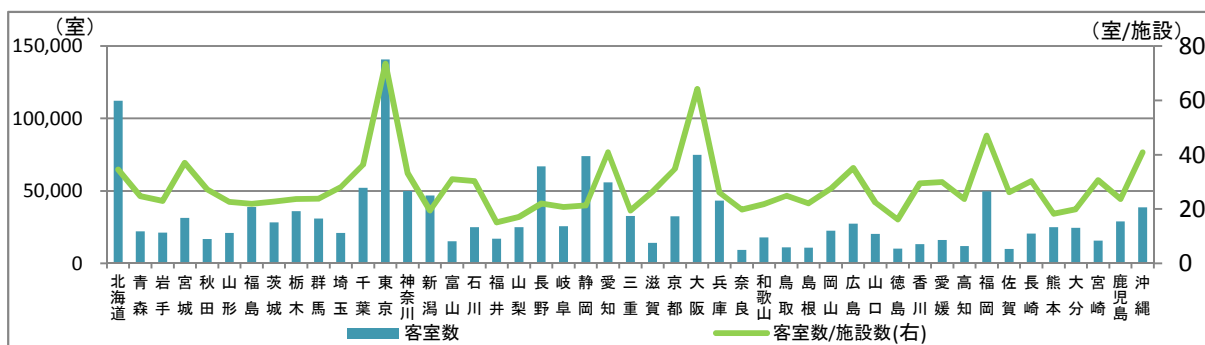
●中長期的には、今後宿泊に占めるインバウンド比率は高まると考えられ、オリンピックがそれに拍車をかける可能性が高い。減少しつつある国内需要を魅力的な商品や制度変更等により掘り起こすことができる可能性もあるが、インバウンドの占める割合が増加する傾向は続くと思われる。上記ヒアリング結果にもあるとおり、インバウンドの比率が高まれば、ソフト面の対応、たとえば外国語対応、ITインフラ、食事の問題、旅行の仕方等各国の気質・宗教・文化・習慣を勘案した細やかな対応をとる体制が必要となり、そのためには人材確保・教育や一定のマニュアル整備が必要になるだろう。その人材確保も、他の労働集約型産業同様厳しくなっており、ホテルを増やしたくても人材確保がボトルネックになる可能性もある。

●また、産業全体から見れば、世界的ホテルチェーンとの競争の中で、マーケティング、ブランド力やマネジメント等の課題が残る。レベニューマネジメントが世界的チェーンで多く導入されてきている現状において、いわゆる「定価」があったり、制度等が一部時代についていない部分があるとも考えられ、観光がグローバル化し他国・都市との競争が激しくなっていく中で、個別の事業者及び制度等両面からの変化が迫られる可能性があると思われる。

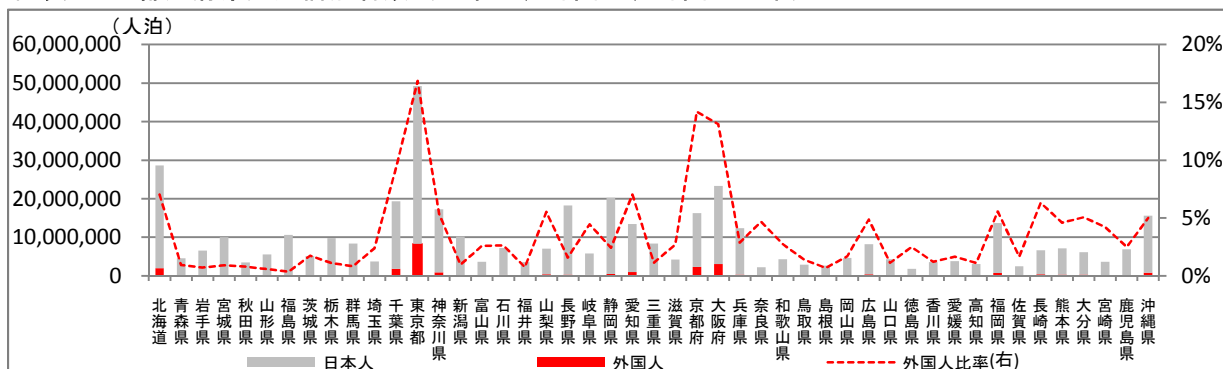
9. 地域別ホテル需給と外国人

- ・ ここまでは東京の状況を見てきたが、ここからは地域の状況を論考していくこととする。
- ・ 厚生省資料によると、ホテル客室数は、全国で1,556千室であり、うち東京都が141千室と約1割を占め、北海道、大阪府、静岡県、長野県が続いている。施設当たり客室数については、ホテル集積の大きい都市に大規模ホテルが立地しており、また、客室数の多い大都市ほど外国人宿泊者が集中する傾向にある（図表9-1）（※ここでは、前述の通り、ホテルと旅館の合計を「ホテル」としている）。
- ・ 2012年の全国の宿泊者数は約4億3,949万人泊で、都道府県別では、東京都が約1割の4,918万人泊であり、これに北海道、大阪府、静岡県、千葉県が続いている。このうち、外国人宿泊者は約3割の2,631万人泊であり、都道府県別では、東京都が約3割で、大阪府、京都府、北海道、千葉県が続いている。外国人宿泊者のうちビジネス客については、東京等の大都市、観光客については、ゴールデンルートといわれる東京-富士山周辺-京都-大阪に多く宿泊していると想定される。なお、外国人宿泊者比率は、東京都（16.9%）が最も高く、京都府、大阪府、千葉県、北海道が続いている（図表9-2）。集客に関しては、ビジネス客が多いこともあるが、特に外国人に関しては東京とそれ以外の都市では差がある。
- ・ これらを反映し、ホテルの稼働率についても、東京を中心に集客力のある大都市圏が一定水準以上の稼働を獲得しているが、それ以外の地域では供給過剰と思われる水準となっているところも多い（図表9-3）。

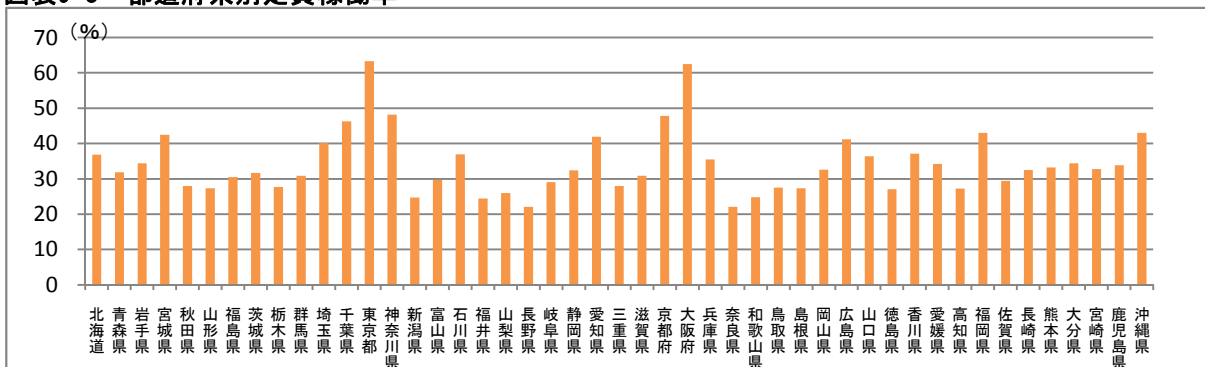
図表9-1 都道府県別 客室数及び施設当たり客室数



図表9-2 都道府県別延宿泊者数（日本人、外国人、外国人比率）



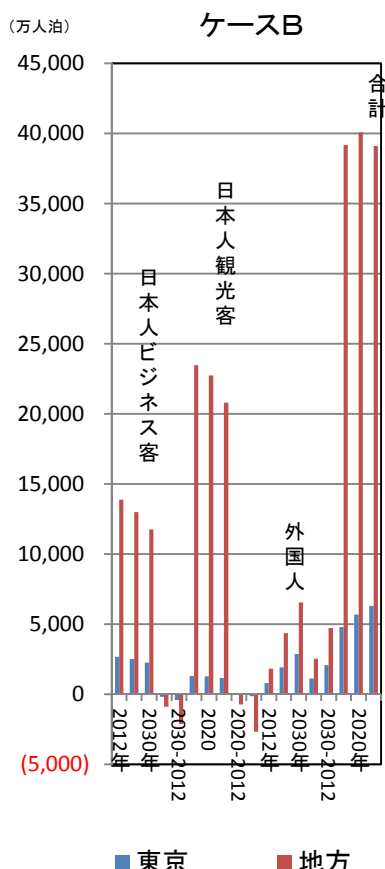
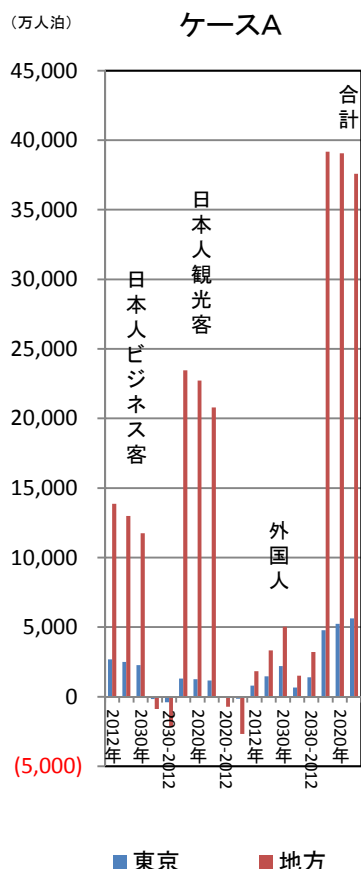
図表9-3 都道府県別定員稼働率



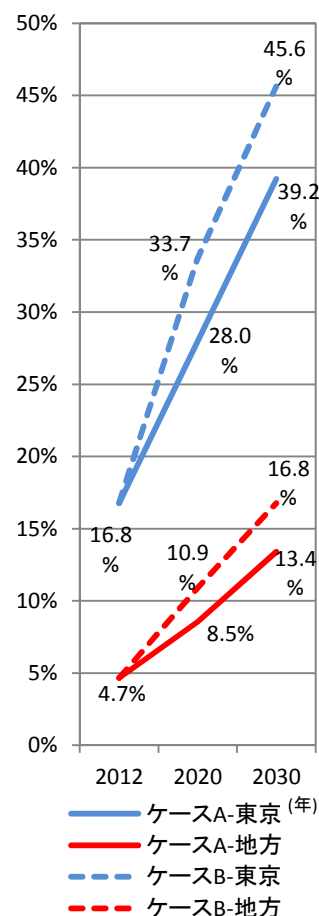
10. 地域別ホテル需要の予測

- 東京と同様の前提に基づいて地方の宿泊需要を推計すると、ケースA（UNWTO）では、2020年には、全国では、対2012年で344万人の増加となる中、地方は減少（▲106万人）となり、2030年には地方の大幅な減少（▲1,590万人）が影響し、全国でも対2012年で742万人の減少となる。ケースB（政府目標）では、2020年には地方も増加（+926万人）し、全国では対2012年で1,826万人の増加となるが、2030年には、全国が、対2012年で引き続き1,443万人の増加となる中、地方は減少（▲71万人）に転じる（図表10-1）。
- 日本人宿泊者数の減少と、外国人宿泊者数の増加によって、地方においても宿泊者に占める外国人の比率は、2012年の4.7%から上昇する。ケースAでは、地方の外国人比率は2020年には8.5%、2030年は13.4%へ上昇し、ケースBでは、2020年には10.9%、2030年は16.8%へ上昇する（図表10-2）。
- 現実にはこのような状況になれば、地方都市の宿泊施設の中には、一定の外国人訪日客を確保しなければ、現在の稼働率、業績を維持できなくなる施設も出てくる可能性がある。特に、これまで日本人宿泊者を顧客の中心としていた既存ホテルの中には、抜本的に対応の変更を迫られるケースも出てこよう。
- なお、以上の推計は、今後、引き続き大都市圏とゴールデンルートを目的としたインバウンドがボリュームゾーンとなると想定される中、東京と地方の外国人宿泊者が同率で増加することを前提としたものである。したがって、このような結果となるのは、地方における訪日客誘致が成功し、かつ、受入体制を整備することができた場合である。既に東京等大都市圏と差がある中で、相当の工夫と努力が必要であり、今後は、集客力のある大都市圏と連携したり、ゴールデンルートを経験済みのリピーターを地方都市に確実に取り込むとともに、どのようにブランド化しデスティネーション都市として自らの地域、施設を売り込んでいくかが重要となってくる。

図表10-1 宿泊者数予測



図表10-2 外国人比率予測



（備考）観光庁「宿泊旅行統計調査」（2012年）より作成

11. オリンピックを活用した地域のプロモーションを考える①

～オリンピックそのものの地方宿泊施設への影響～

- ・ オーストラリア、中国、英国におけるオリンピック開催都市と、開催都市以外の地域の開催年～直近までの旅行者数の伸びを見ると、開催都市が含まれる地域の伸びは大きいものの、それ以外の地域の中には、開催都市の伸びに近いレベルの地域も多く、またそれ以上の伸びを示した地域もあり、開催都市だけが大きく伸びている、というわけではない(図表11-1)。
- ・ 直近開催国・英国のオリンピック前後のホテルパフォーマンスを見ると、①ロンドン以外の英国各地域ともプレオリンピック段階で客室稼働率が上昇したが、開催年である2012年は伸びが鈍化したり、低下している地域も一部見受けられる。一方、2013年のポストオリンピック年は、全ての地域で前年を上回る結果となっており、ロンドン以外の地域でも通常の観光客がオリンピック年の英国を避けたと考えられる(図表11-2)。
- ②HVSロンドン事務所へのヒアリングによると、主要地方都市の中で、2012年の客室稼働率が前年比プラスになっている都市は3割程度にすぎず、更に客室稼働率、客室販売単価(ADR)ともに前年比プラスになっているのは数都市しかなかったとのことである。
- ・ 但し、東京はロンドンほど訪日外国人客数は多くないため、ここまでの影響は受けないのではないかとと思われる。また、オリンピック観戦のついでに、東京以外の地域へのショートトリップを考える訪日外国人もいるであろうし、東京を避けた観光客を呼び込む、ということも十分考えられ、ルート作りや商品作りの工夫によって、プラスにできる可能性もある。

図表11-1 開催国別に見たオリンピック開催年と直近年の旅行者数の伸び率

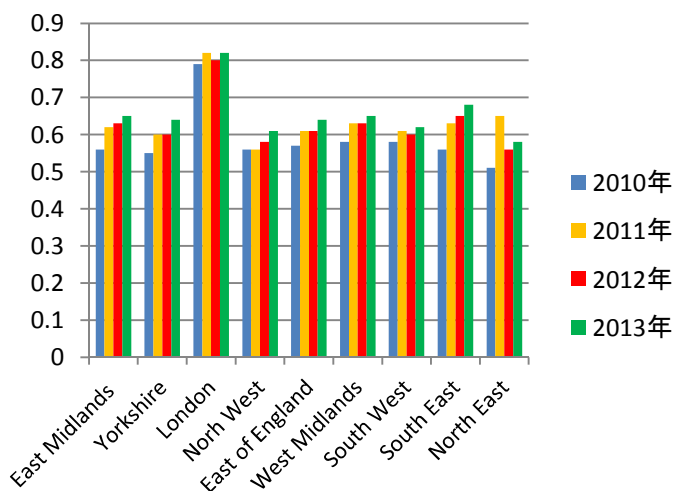
オーストラリア		中国		英国	
2000-2012年		2008-2012年		2012-2013年	
ニューサウスウェールズ*	139.9	北京	132.1	ロンドン	108.6
ビクトリア	164.9	上海	123.7	その他のイングランド*	106.1
クイーンズランド*	115.2	全国	141.0	スコットランド	109.8
南オーストラリア	145.7			ウェールズ	103.5
西オーストラリア	113.5			全国	105.6
タスマニア	128.2				
ノーザンテリトリー	135.3				
全国	134.6				

(備考) Australian Bureau of Statistics、
Office for National Statistics UK、China
National Tourism Administration資料より

※オーストラリアは宿泊客、中国、英国は外国人旅行者

※赤字は開催都市(地域)より伸び率の大きい都市(地域)

図表11-2 英国Region別客室稼働率の推移(年次)



(備考) Visit England "England Occupancy Survey"より作成

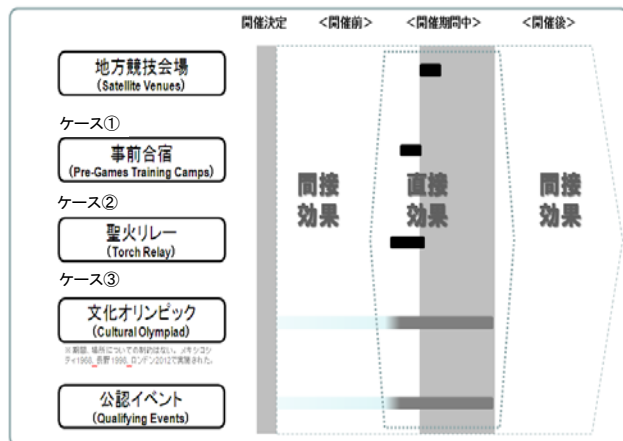
(参考) 英国の'Region'



12. オリンピックを活用した地域のプロモーションを考える② ～地方都市の取組～

・ オリンピックは、地域売り込みには恰好のチャンスである。オリンピック開催期間中の直接的な効果のみならず、開催前後年を含めた間接効果も期待できる（図表12-1）。ロンドンでは、ロンドン五輪組織委員会（LOCOG）の下に国家・地域グループという枠組みが設けられ、各地域の組織体を取りまとめる機能を果たした（図表12-2）。以下では、①事前合宿、②聖火リレー、③文化オリンピックに係る、地域を巻き込んだ取り組みを紹介する。

図表12-1 オリンピック効果

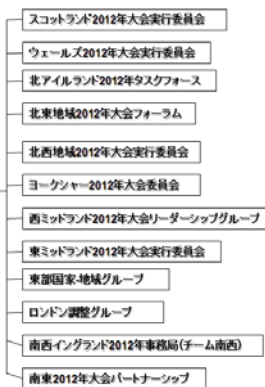


図表12-2 ロンドン五輪：国・地方連携体制

ロンドン2012では、組織委員会（LOCOG）の下に国会・地域グループ（NRG）が設置された。NRGは、国家と各地域が連携を図るためのプラットフォームである。

ロンドン大会組織委員会（LOCOG） 国家・地域グループ（NRG）

ロンドン2012に向けて、各地域に実行委員会等の組織が設置され、スポーツ、文化、観光等を目的とした活動を展開した。各組織は、NRGに代表を送り込むことで全国的な調整が図られている。なお、ロンドン周辺の地域組織は、経済開発や観光を重点とするのに対して、それ以外では、スポーツや文化を重点とする傾向がある。



（備考）Mike Weed (2008) “Olympic Tourism”より作成

ケース① 事前合宿

オリンピック関係で地方都市のプロモーションにつながる事業の一つとして、事前合宿がある。ロンドン五輪では大学のキャンパスを中心に多数の地域でオリンピック前の合宿が行われた。以下は各国で行われたキャンプの状況である。

（英国）

200件以上の事前合宿が実施され、ロンドンに近く比較的学校の多い南部に集中する傾向。英国第2の都市バーミンガムはアメリカとジャマイカの陸上チームという話題性の高いキャンプ誘致に成功した。宣伝効果は大きく、ジャマイカが合宿したバーミンガム大学だけでも、日本円にして7億円弱の宣伝効果があったと言われている。話題性の多いチームを誘致すると、地域の集客が上がり、報道される機会も増えることから、チームの母国や世界での知名度アップにつながる。

（オーストラリア）

有名観光地のゴールドコーストは日本の野球チームなどもキャンプで訪れるなど、今では世界的なキャンプ地としても有名だが、そうだったきっかけはシドニー五輪であり、当時15カ国、1,300人の選手が事前合宿をしている。近隣大学の医学部などのサポートも得、英国をメインのターゲットとして誘致を行った（Australia's Goldcoast, Sport Gold Coast等より）。

（日本）

北京五輪の際には、日本でも24の都道府県で事前合宿が行われている。

ケース② 聖火リレー “ローカルリーダー” プログラム

ロンドンオリンピックの際に、LOCOGによって提供されたプログラムである。12週間の聖火リレー期間中、聖火が通過するルート周辺の市町村を対象に、イベント企画等を考えている地域住民が、“ローカルリーダー”として登録すると、五輪マークの利用、ポスター、イベント企画のツールキットなどが配布され、これらを活用して地域でのイベント企画などを支援するもの（図表12-3）。ロンドンのみならず地域を巻き込み、英国全体で五輪を祝う一体感を醸成する効果があるものと考えられる。

図表12-3 Region別ローカルリーダー登録数

地域名	East	East Midlands	North East	North West	South East	South West	West Midlands	Yorkshire & Humber	North Ireland	Scotland	Wales
主要都市	ケンブリッジ、エセックス	ノッティンガム、レスター	ミドルズブラ、サンダーランド	リバプール、マンチェスター	ケント、オックスフォード	プリストル、ブリマス、レディング	バーミンガム、コベントリー	リーズ、シェフィールド	ベルファスト	エディンバラ、グラスゴー	カーディフ
ローカルリーダー数	1,387	755	379	926	2,510	969	796	656	127	656	409

（備考）LOCOG資料より作成

13. オリンピックを活用した地域のプロモーションを考える③ ～文化オリンピック～

ケース③ 文化オリンピック

ロンドン五輪の際には、開催の4年前からいわゆる文化オリンピックが英国全域の1,000の会場で開催され、合計18万のイベントに4,300万人が参加した、といわれている。これらの文化イベントには、12.6万人の外国人を集客（主な発地国は米国、欧州）している。イベント参加人数（観衆、演技者、ボランティア）の約55%が開催地域からの参加であり、文化オリンピックに絡めたプロジェクトを通じた地域振興も期待できる（図表13-1、13-2）。

図表13-1 ロンドン文化オリンピックの概要

開催期間	2008～2012年
UK全体参加者数	43百万人
無料参加者%	91.7%
イベント数	177,000
会場数	1,000
予算	£126M (213億円)
出資者	LOCOG, Arts Council England, Legacy Trust UK, Greater London Authority 等

図表13-2 ロンドン文化オリンピックの内容構成

	名前	テーマ、内容
主なプログラム	Inspire Programme	オリンピックに触発された文化、スポーツ、教育的アクティビティ
	Open Weekend	多人数を巻き込んだ教育&スポーツイベント
8つのプロジェクト	Stories of the World	若者参加
	Somewhere to	若者が創造的でスポーツ的なハッシュン追求するスペースのネットワーク
	Film Nation	若者が映画制作
	Discovering Places	よく知られていない遺産の探求
	Artists Taking the Lead	地域アーティストが選んだ海外アーティストを招聘したイベント
	Unlimited	障害者による優れたアートイベント
	World Shakespeare Festival	シェイクスピアをテーマとした海外劇団との交流
	Sounds	音楽関連プロジェクト

（備考）Cultural Olympiad Board "Reflections on the Cultural Olympiad and London 2012 Festival"等より作成

・地域別文化オリンピックの効果

概ねの数字であり地域別にばらつきがあるが、期間中地域内外で人口の半分近くの人々の動きがあり、それ以上の効果を上げている地域もあった。予算はオリンピック委員会や行政の支出が多く、無料のイベントが多く実施されたことにより若者の参加率が高かったことが特徴である。ロンドン五輪の際の合宿や文化オリンピックは、Regionという最上位の地方区分単位で考えられているのが特徴である。

<ケーススタディ>

“WE PLAY”

ノースウエスト地域で開催された屋外アート、デジタルワーク、音楽等を中心とした地域を反映した参加型イベント。200万人の観衆を集め、約88万人がプログラムに関わり、58万人の地域住民が参加。23万人の地域外からの延べ宿泊数、£10.5Mの消費につながった（Legacy Trust, Arts Council Englandの資料より）。

“World Shakespeare Festival”

文化オリンピックの一つの柱的プロジェクト。メイン会場はグローブ座があるロンドンであるが、それ以外の地域でもシェイクスピア関連のイベントが行われ多くを集客した。シェイクスピアを国の資源として全国的に展開した例である。

図表13-3 文化オリンピックへのRegion別参加者数

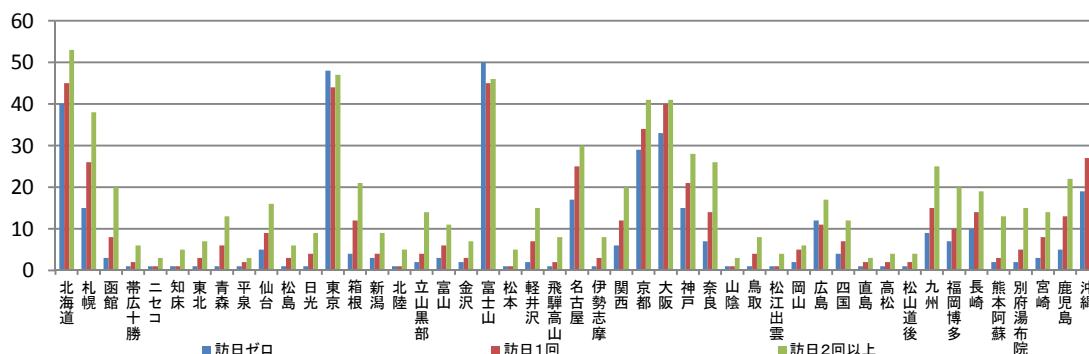
地域名	人口 (百万人)	主要都市	参加者数 (百万人)	プロジェクト数	投資等で地域に落ちた価値 (百万£)
East	5.9	ケンブリッジ、エセックス	2.5	101	10.7
East Midlands	4.6	ノッティンガム、レスター	2.3	120	10.3
North East	2.6	ミドルズブラ、サンダーランド	5.5	290	6.5
North West	7.1	リバプール、マンチェスター	3.0	n.a.	13.0
South East	8.7	ケント、オックスフォード	3.2	117	n.a.
South West	5.3	ブリストル、プリマス、レディング	n.a.	n.a.	n.a.
West Midlands	5.6	バーミンガム、コベントリー	2.7	964	27.4
Yorkshire&Humber	5.3	リーズ、シェフィールド	n.a.	n.a.	n.a.
North Ireland	1.8	ベルファスト	0.5	n.a.	n.a.
Scotland	5.3	エディンバラ、グラスゴー	n.a.	50	n.a.
Wales	3.1	カーディフ	n.a.	n.a.	n.a.

（備考）LOCOG資料等より作成

14. 地方都市の訪日客誘致に向けた取組み ～魅力の増進とアクセスの確保～

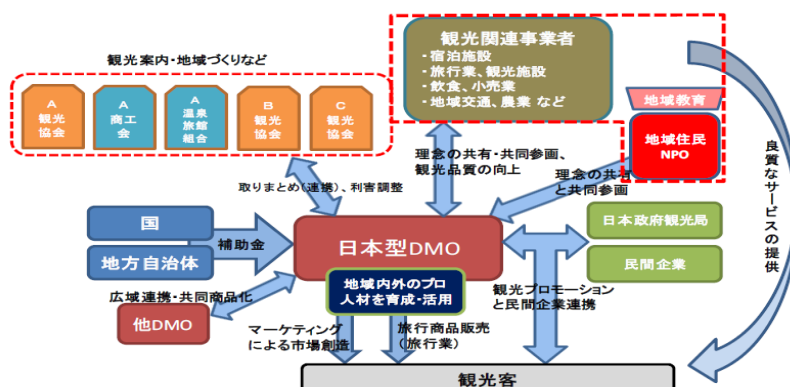
- ・ 翻って、日本の地域にも、ユネスコ無形文化遺産となった「和食」に加え様々なコンテンツや観光資源があり、若干異なった切り口で産業遺産（富岡製糸場、産業革命遺産）やメディカルツーリズムなどもある。初回訪日客については引き続きゴールデンルートへの集中が想定されるものの、リピーターや富裕層については、地方都市を訪問する可能性が高まる。訪日外国人客の訪問回数別の希望訪問地を見ると、ゴールデンルート以外の地方都市については、訪問回数が増えると、訪問希望割合が高まる傾向がある（図表14-1）。
- ・ 英国における文化オリンピックでは前出のRegionという比較的広範囲の地域単位で情報発信等が行われていた。日本でも、オリンピックの機会を含め、地方都市が訪日客を誘致し、地域への観光需要を最大化する方策として、まず、欧州を参考に観光プロモーションの組織体のDMO（Destination Management Organization）などを活用しながら地域連携していくことが考えられる（例：田辺市熊野ツーリズムビューロー）（図表14-2）。第2に、マイクロなニーズとマイクロな観光資源を結びつけるマイクロマーケティングが必要となる可能性があり、その際には、インターネット等の活用が想定されよう。
- ・ 訪日客のアクセスについては、ゴールデンルートの両端（成田・羽田・関空）での入国が多い（約7割）なかで、今後、地方都市への直接アクセスには、LCCの誘致が注目されるが、その際は、往路・復路の需要が必要となることから、地域間で連携し、複数の空港を繋ぐ観光ルートを開発すべきである（図表14-3）。また、訪日客誘致のインフラとして、人材育成や医療等の体制整備も必須となろう。

図表14-1 訪問回数別希望訪問地



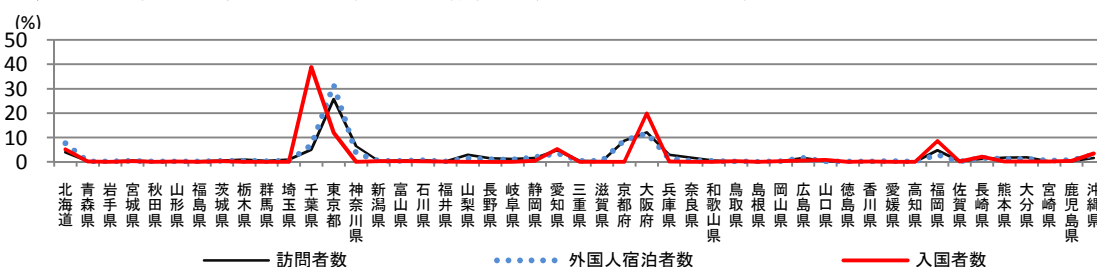
(備考) 日本政策投資銀行資料より作成

図表14-2 日本版DMO



(備考) 日本政策投資銀行地域企画部、日本経済研究所「地域のビジネスとして発展するインバウンド観光」(2013年)より抜粋

図表14-3 都道府県別入国者数、外客訪問者数、外国人宿泊者数割合



(備考) 法務省「出入国管理統計」、観光庁「宿泊旅行統計調査」「訪日外国人消費動向調査」より作成

- ・ 日本の今後の地域におけるインバウンドに係る、JTB総合研究所・高松常務取締役のコメント
- ①今後のインバウンドの伸びの中心は、2015年のASEAN経済共同体発足に伴う相互ビザ免除やポリュームゾーンが中国であることなどを考えるとアジア太平洋地域となる。
 - ②今後の伸びも、東京中心になることが予想され、ゴールデンルートが引き続き人気を維持すると思われる。それ以外で初めての日本で行く地域としては、北海道があげられる。
 - ③LCCも、双方向の送客、つまり発着地両方での搭乗率を高める必要があり、来てもらうだけでは便を維持していくことは難しい。それが可能な空港としては東京、大阪以外では、中核都市（仙台、名古屋、広島等）があげられよう。地方発のアウトバウンド(海外旅行)を促進し、航空需要を喚起することで、日本発着の国際線路線を安定的に維持・拡大する工夫も必要となる。
 - ④食は重要な要素だが、食だけでは地域に人は来てもらえない。他地域との差別化と「そこに行く理由付け」が必要で、ターゲットの絞り込みとターゲットに刺さるマーケティング戦略が必要となる。
 - ⑤戦略を見つけられなければ、地方は厳しい状況になる可能性がある。

●英国では、様々な要因が絡んでいると思われるが、ホテル客室稼働率を見る限り、各地域ともオリンピック開催年そのものよりも、プレ及びポストオリンピック(1年のみ)の方が好調であることがわかる。これは、文化オリンピックなど地域で行われたイベントなども一部功を奏している可能性もある。英国は文化と歴史を活かした一貫したプロジェクトを行っており、文化オリンピックに来場した外国人のうち3割近くが米国と豪州からであったことからわかるように、一定のマーケットに「刺さる」戦略を立案・実践できていたのではないかと思われる。また、これらの取り組みは地域単位で行われていることも特徴である。日本でも、国が同様の文化プログラムを提供していくことを検討しており、その他にも様々なイベントの機会が増加することが見込まれる。

●今後、大都市圏以外の地域は、無策であれば、入込は減り宿泊施設の稼働率や観光消費等が悪化するような厳しい状況になる可能性がある。過去のオリンピック開催国のオリンピック後の旅行客数の推移を見ると、必ずしも開催都市だけが伸びているというわけではない。すでに取り組みを始めている地域もあると思われるが、「東京一人勝ち」とならないよう、地域がオリンピックという機会を最大限に活かすべく、各地域において中長期を見据えた戦略的かつ自律的な取り組みを考えていく必要がある。またこれを支える国や日本オリンピック委員会(JOC)を含めた、日本あげての取り組みが必要となろう。

・本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:日本政策投資銀行と明記して下さい。

・本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。

お問い合わせ先 株式会社日本政策投資銀行 企業金融第6部

Tel: 03-3244-1730

株式会社日本経済研究所