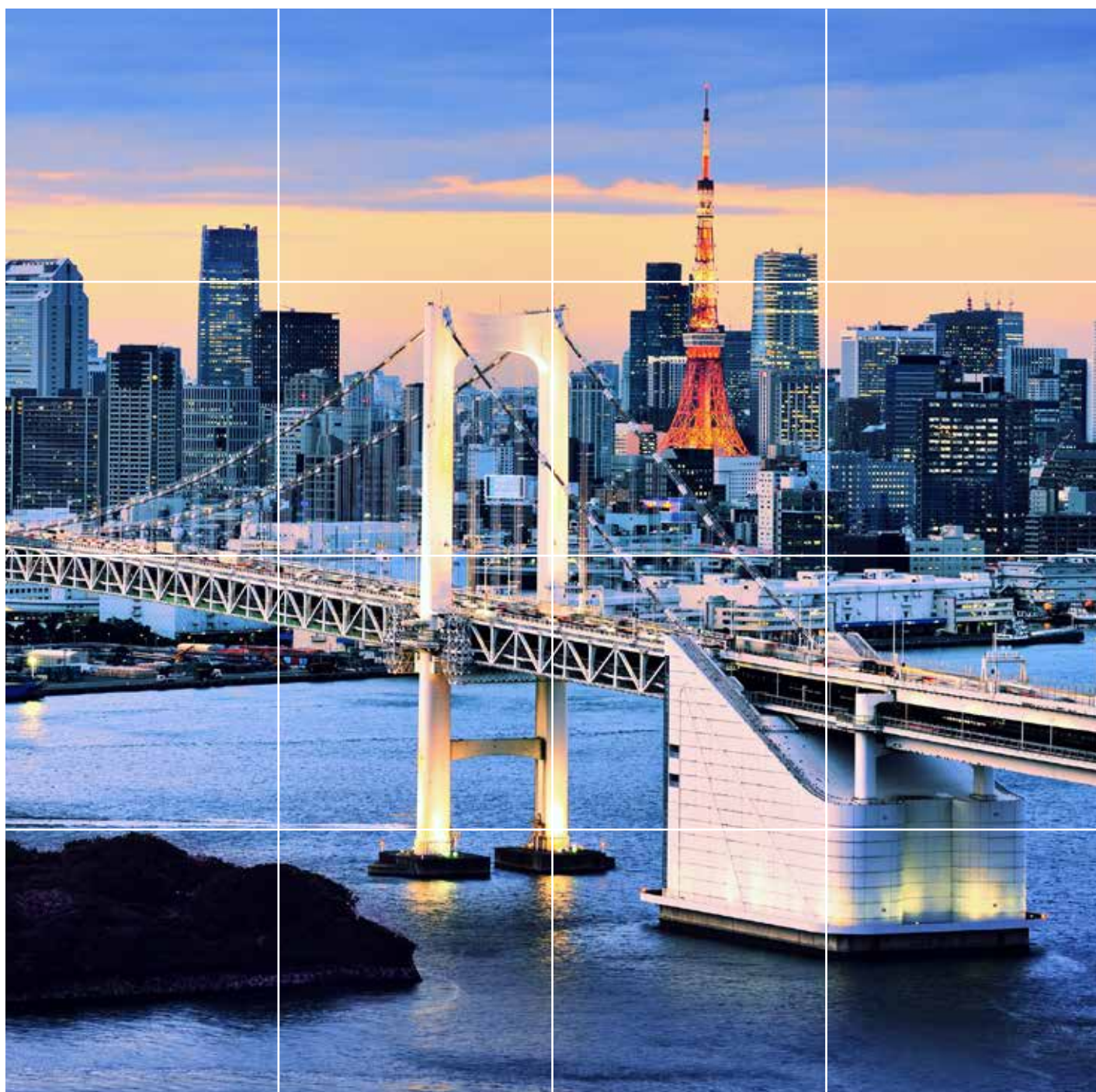


東京オリンピック： ホテルマーケットへのインパクト



Real value in a changing world



概要

ジョーンズ ラングラサール ホテルズ & ホスピタリティグループ (JLL) と STR グローバルは合同で、2020 年東京開催のオリンピックがホテルとツーリズムに与える影響に関するレポートをまとめた。本レポートでは、近年の開催都市であるロンドン・北京との違いや、開催都市に期待されることへの達成度合いについても述べている。

JLL と STR グローバルは将来、オリンピック開催が、日本にとって、政治、文化そして商業の分野でどのような意味を持つことになるのかをより包括的観点からレポートのアップデートを行う予定である。

分析概要

- 日本政府は、オリンピック開催中、850 万人の観光客が訪れるとの試算結果を発表した。オリンピック開催が決定される前は、2030 年までの長期目標として訪日外国人旅行者数 3000 万人を目指すとしていた。これは、十分達成可能な目標となってきた。
 - オリンピックに備えてホテル客室数の増加が予想されるが、東京は中期的 (2014 - 2017 年) に増加が予想されているインバウンド (訪日外客) 受入に必要な数は備わっている。国際オリンピック委員会 (IOC) によると、東京は 2020 年開催時に必要なホテル客室数を確保していると査定している。近年の他の開催地とは違い、ホテル開発による新規供給は限られる。東京のホテルマーケットが北京に比べて成熟していることから、供給は通常の範囲内の増加に限られ、オリンピック後の 1 日当たり販売可能客室数当り宿泊売上 (RevPAR) の減少はそれ程無いだろうと当社は予想している。
 - STR グローバルによる過去の 6 開催都市のホテル運営パフォーマンス分析によると、オリンピック開催年には、平均客室稼働率が通常よりも低下することが予想され、おそらく東京も同様だろう。オリンピック開催までの間に何が起
- るのか予測するには早すぎるが、平均客室単価 (ADR) に関して言えば、開催期間月は大幅に上昇することが予想される。
- 開催都市決定からの 7 年間の長期に亘り RevPAR に好影響が表れる。投資の観点からは、東京のホテル資産は投資対象アセットクラスとして魅力を増すということになる。JLL では投資適格ホテル資産に対する投資意欲の増加を確信しており、2013 年年初来第 3 四半期までの累計では、東京のホテルの売買取引額は 13 億米ドル (2012 年の同じ時期の 223.2%) に達している。この投資額の記録的増加は、オリンピック開催地発表と直接関係しているわけではなく、どちらかと言えば長期的なホテル投資環境が改善したと同時に、いくつかの商業不動産担保証券 (CMBS) の償還期限到来により大規模なホテル資産の購入が可能となったからであろう。
 - 一般的に、STR グローバルが報告している通り、オリンピック後のホテル運営パフォーマンスは、マクロ経済環境や地政学的事象、そして不動産マーケットサイクルのタイミングや新規開業ホテルの客室数といった地域のマーケット基盤に依存する。最近の開催都市と比べ、東京はこの点では優位な立場にあるが、今後の経済状況 (また、自然災害などの予測できない事象) により結果が変わる可能性もある。
 - グローバルの中での経済的地位の低下や、地域的競争力の喪失を背景に日本は海外からの投資に目を向け始めた。2020 年までにより多くの海外企業の地域本社を東京に誘致することを目指している。オリンピックのためのインフラ整備や国内投資はこの目標を達成するための一助となるであろう。





オリンピック開催によるホテルやツーリズムへの主な影響は、概要で述べた通りである。しかし、より直接的・短期的な影響がある。我々は、開催都市としてのホテル業界への直接的影響は、地域の不動産市場の大きさと成熟度に関係してくると分析している。小規模であり成熟していないマーケットには影響が大きく表れている。

開催地に決定した東京では、既に建設業界とホテル業界に好影響が表れている。開催決定から1ヶ月のうちに、両業界はいわゆる「オリンピック効果」を享受している。スタジアムやその他のスポーツ施設建設に携わることになる大手建設会社の株価は上昇した。JR 東日本などの交通各社は、訪日外国人旅行者の増加で7年後まで（またオリンピック終了後も）多くの利益を得ることになるだろう。経済的効果を数字で表すのは難しいが日本政府は、オリンピックにより3兆円の経済効果と15万人の雇用が確保できるであろうと報告している。

2020年東京オリンピック招致委員会は、オリンピックのための主要建築物が都市環境の発展、再生や都市部とベイエリアの調和を促すだろうと予測している。開催都市となるもう一つの利点は、最新のインフラの開発である。これは、どの開催都市にも共通していて、オリンピック終了後も長期に亘って活用され利益となっている。この現象は、北京でも同様で、程度の差はあるもののロンドンでも言えることだ。他方、東京は既に良好なインフラを有しており、本格的な施設強化は必要ないと広く認識されている。



はじめに

2013年9月7日、東京は2020年夏季オリンピックの開催地に決定した。東京では1964年に一度オリンピックを経験しており、同じ都市で2度開催されるのはアジアでは初めてのことである。

金融緩和やアベノミクス効果で日本の経済は回復しつつあり、開催都市に決まったことにより、デフレ脱却や国内需要の回復が見込まれる。

幸運なことに、近年は過去の開催都市の財政的失敗から学んでおり、一時的にしか使用しない施設への投資を抑え、長期に亘るプロジェクトへの投資を最大限に行っている。最も分かりやすいのが、オリンピックのためのスタジアムと住居の新築や改築である。こうした施設は、他の大きなスポーツイベントを行うことで今後も利益を生み出すことができる。例えば、2015年に北京で行われた世界陸上大会、ロンドンで毎年開催されるアスレチックスグランプリや2015年のラグビー世界大会だ。日本は、2014年ISUフィギュアスケート世界大会、2014年卓球世界大会、2017年冬季アジア大会、2019年IRBラグビー世界大会などがオリンピック開催前に行われる予定である。

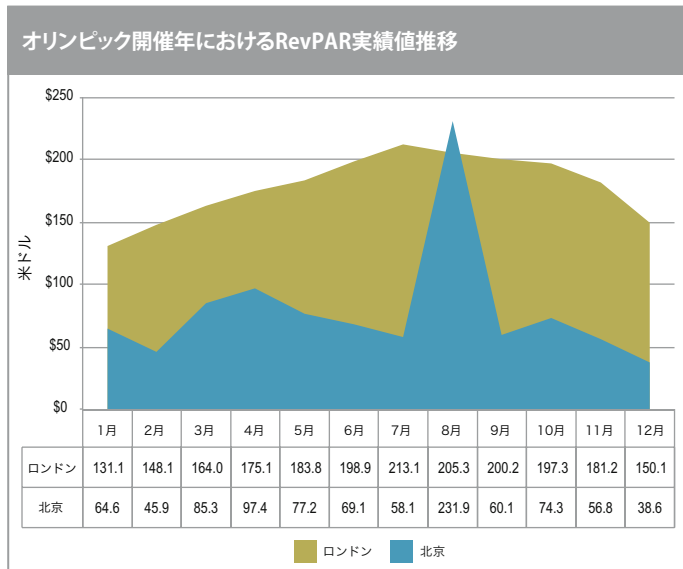
オリンピック村は大会終了後に、留学生やグローバル機関が主に利用できる居住施設と文化教育の複合施設で構成される国際交流プラザとなる予定である。

IOC委員会は、東京都心から半径50キロメートル内に既に国際基準を満たす客室数約14万室のホテルが、また9,500室の旅館が存在すると報告している。東京の宿泊施設計画では、IOCの基準を満たす363ホテル（2～5ツ星）、客室数46,000室が提供されるとしている。このうち約37,000室はオリンピック村から半径10キロメートル内に存在しており主要会場と宿泊施設が近接する環境を作り出している。東京の既存インフラはすでに極めて近代的で高い輸送能力をもつ交通ネットワークを有しており、特に主要な交通機関に改良加える必要はない。東京は今後、オリンピックに直接関係はないが、インフラ導入を含む長期的な交通機関の整備を計画している。東京の中心地と主要な中央幹線道路を結ぶ高速道路環状線が建設中で、完成すれば、オリンピックの多くの会場が立地予定の東京ベイエリアとの接続が改善されることになる。



ホテル運営パフォーマンス指標

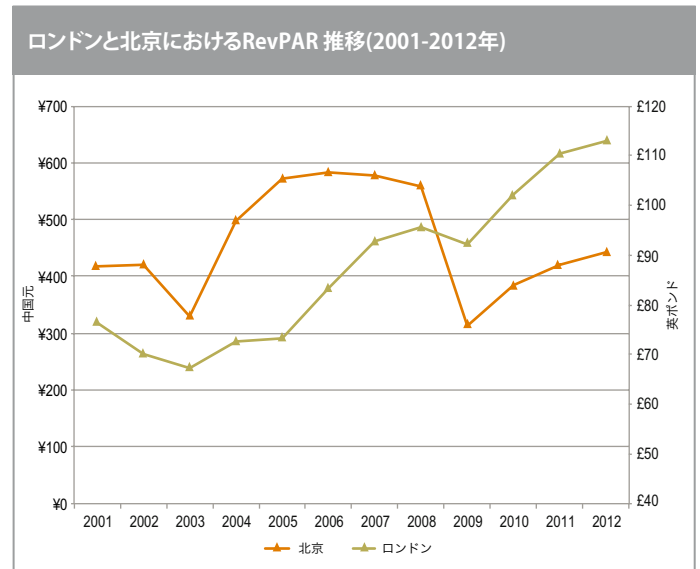
ホテル業界は、大会関係者や観光客の短期間の宿泊が見込まれることから、オリンピック開催によって最も影響を受ける分野であることは明らかだ。しかし、開催都市におけるツーリズムマーケットの成熟度やオリンピックがホテル供給を促す度合、そしてツーリズム産業にどれだけうまくオリンピックを活用することができるか、といった複数の要因により、その影響の性質は異なっている。



出典: STRグローバル



STRグローバルの2001年から2012年までのデータによれば、北京とロンドンではオリンピック開催決定から開催までの7年間のRevPAR上昇率は12年間の平均よりも高かった。北京の12年間の年複利成長率(CAGR)は0.45%だが、この7年間では4.2%となっている。また、ロンドンの12年間のCAGRが3.3%なのに対し、7年間では6.4%である。



出典: STRグローバル

しかし、ここで以下の点に留意しなくてはならない。まず第一に、北京は急速にホテル客室数が増加し、ホテルオペレーター数もそれに続いた。この結果は同一調査対象を基に得られたものではない。マーケット全体のRevPAR成長を把握するため、あらゆるグレードのホテルにおいて入手可能な情報が調査に使用されている。第二に、先述の通り、RevPARの動向に作用するのはオリンピックだけではなく、他にも多くの要素が存在する。その国のGDP予測、新規開発、世界金融危機などの国内経済への外的影響、そして自然または予測不能な災害がその主要な例である。

それ以外の要素では、客室供給の増加がRevPARに影響を及ぼすことが考えられる。オリンピック開催によるRevPAR上昇への期待から、ロンドン、北京両都市ではオリンピック開催年の2年前から客室供給数の増加が見られた。ロンドンのCAGRは、供給においては3.4%(2010-2012年)であった。これは、2010-2011年間のラグジュアリー及びアップスケールホテルの客室数、オリンピック開催年のミッドスケール及びエコノミーホテルの客室数の伸びに起因している。一方、北京ではラグジュアリーホテルの客室数が大幅に増加し、2006年から2008年のCAGRは10.1%であった。

ロンドンでは、2012年、8月のオリンピック開催の2か月前から平均客室稼働率はほぼ2%減の80.6%と緩やかに低下している。こうした需要の低下は、オリンピック開催前の数ヶ月間にしばしば起きていた。ロンドンでは2012年の最終四半期で大幅に回復しており、多くの旅行者が旅行の予定を大会後に延期したと推測される。当社とSTRグローバルでは、オリンピック前の北京やロンドンへの旅行を人々が避けたのは、客室単価の上昇によるものではなく、悪評や否定的な報道、そして開催都市を避ける一般的な心理といった別の要因があったと見ており、東京でも同様に、不急のビジネスや観光旅行が延期される現象が起きると予想している。

STR グローバルのデータに示されている通り、北京ではオリンピック後に6.2%のホテルの需要低下が見られたが、それとは対照的に、ロンドンでは2.4%上昇した。北京の場合、大会の数か月後に2008年の世界金融危機が始まっている。北京では2008年末に客室稼働率が52.1%に留まったのに対し、ロンドンでは2012年末に客室稼働率は80%に達した。北京においては過剰な供給も低い客室稼働率の一因であった。

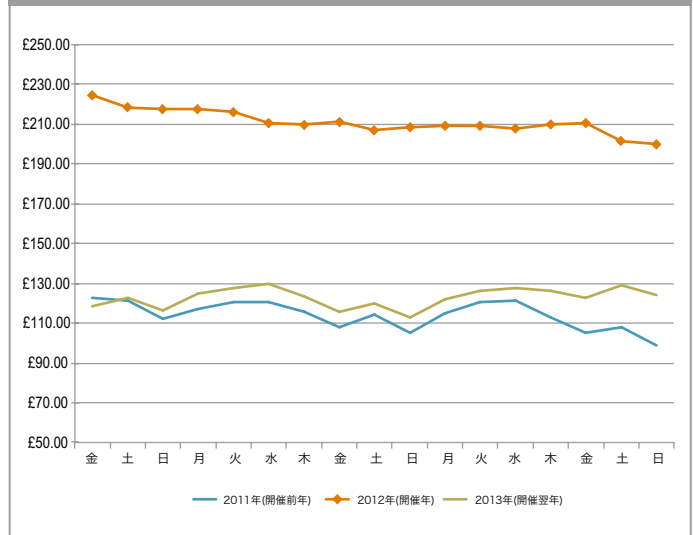
これまでの開催都市ではオリンピック開催年中かなりのADRの上昇を経験している。2年の低迷期間を経て、ロンドンは2010年には世界金融危機から回復し、2011年にかけて好調な勢いが続いた。STR グローバルは、ロンドンではADRが2011年に134.40英ポンドに達しており、これは前年比12.5%の増加にあたりと報告している。

さらに2012年には、ロンドンでオリンピック開催月の8月にADRが39.3%増の158.57英ポンドに達し、年平均では3.2%上昇の139.95英ポンドとなった。2008年の北京ではADRが30.9%増加し、同年末には145.12米ドルに達した。これはオリンピックが開催された2008年8月に286.3%の急激な上昇が見られ402.42米ドルを記録したことに起因している。比較すると、ロンドンのADR上昇は北京よりも抑えめだったが、結果として高いペースが維持されていたことになる。

オリンピック開催年中に上昇した客室単価は通常、低くなる客室稼働率を補うのに十分である。その結果、ロンドンと北京ではホテル運営パフォーマンスがそれぞれRevPARで1.2%(179.40米ドル)と5.8%(80.60米ドル)の成長を記録した。オリンピック後のホテル運営パフォーマンスの動向は、ロンドンでは下落(-5.9%)し、2013年1-8月間累計で167.49米ドルであった。北京では世界金融危機の中で43.3%の記録的な減少となり全体でRevPARが45.68米ドルにまで落ち込んだ。

STR グローバルの日計データ分析によれば、2011年のオリンピック開催期間同時期の平均客室稼働率は84.4%であった。オリンピックが開催された2012年を見ると、客室稼働率はほぼ毎日85%を超えている。この期間中の最高客室稼働率は、英国チームが6つの金メダルを獲得した「スーパーサタデー」に94.4%を記録した。

オリンピック期間中のロンドンADR(曜日比較)



出典: STRグローバル

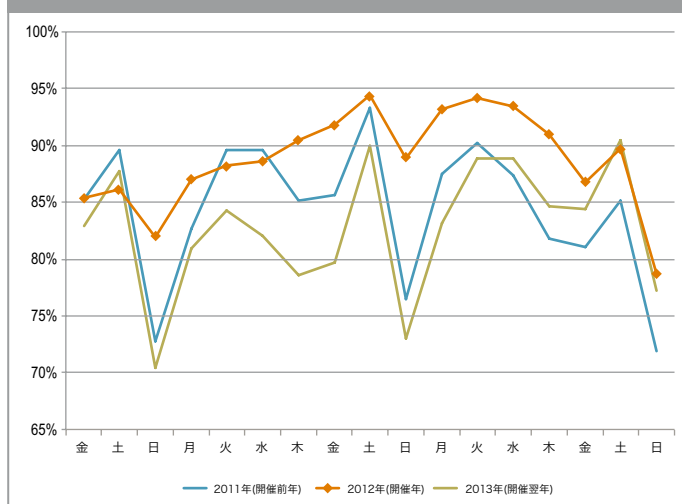
2013年の同時期の平均客室稼働率は83%で、オリンピック前及び開催年と比較しても低い値となった。しかしこれは、2013年、ロンドンは7月10日に始まり8月9日に終わるラマダン(断食月)の影響を受けていたこと、また、これまで平均1%程度だったホテル新規開業が、2013年年初から8月までの累計で4.5%に上り、相当数のホテル供給があったことが背景にある。

STR グローバルは東京のホテル客室数33,739室の運営パフォーマンスを月次で追跡調査している。2013年年初来8月までの運営パフォーマンスは好調で、客室稼働率とADRは、それぞれ対前年同期比4.5%上昇の85.0%と7.6%上昇の15,046円となっている。

このADR成長の背景には、金融緩和、財政支援と経済の戦略的成長を目指すアベノミクスの影響もある。結果として円安、消費意識の向上そしてインバウンド旅行の増加へとつながっている。それに加えて、東京は東京スカイツリー、表参道東急プラザの新規開業や、東京ディズニーランド開業30周年なども経験した。

STR グローバルの東京に関する最新のフォーキャストレポートによれば、2013年から2015年にかけての供給CAGRは2.0%の上昇、一方で需要CAGRは1.8%の上昇が見込まれている。

オリンピック期間中のロンドン客室稼働率(曜日比較)



出典: STRグローバル

	2013年 YTD	2013年 増加率(予測)	2014年 増加率(予測)
客室稼働率(%)	85.0	+4%	+2%
ADR(日本円)	15046.78	+5%	+4%
RevPAR(日本円)	12783.77	+10%	+6%

まとめ

オリンピックの開催都市にとって主要な利点となるのは、大会終了後も長期に亘って使用可能な新しいインフラ施設が建設されることである。金融緩和と財政刺激策による日本経済の反発もあり、東京オリンピックの開催が決定したことでデフレから脱却できるという楽観的見方が後押しされている。

ホテル業界は、大会関連の観光客による短期宿泊需要が見込まれることから、オリンピック開催から大きな恩恵を受けることは明らかだ。その内容は、開催都市のツーリズムマーケットの成熟度、オリンピック開催による新規供給の促進度、そして開催国がオリンピックをツーリズム産業にどれだけうまく活用できるかといった複数要因により、歴史的にも異なってきた。

通常のツーリズムサイクルに戻るにあたり、オリンピック終了後の開催都市のホテル運営パフォーマンス動向は、各都市で異なる。北京がホテルの過剰供給によってオリンピック後の2年間、かなりのRevPARの落ち込みを経験したのに対し、ロンドンでは順調に回復している。平均客室単価の上昇は客室稼働率低下を補うのに十分である。ロンドンはオリンピック開催年を通じて、ホテル運営パフォーマンス指標であるRevPARが増加した。

各開催都市は、その経済状況やホテルマーケットの成熟度によりかなりの相違がある。予測できない地政学的な事象もまたホテル運営パフォーマンスには多大な影響を与える。一方、東京はすでに成熟したホテルマーケットを形成しているのだが、既

存の9,500室の旅館がオリンピック関連、特に海外からの需要をどのように獲得するか予測することは難しい。いずれにせよ、新規開発による大規模ホテル供給は最小限に留まると考えられる。

他方、カジノ合法化のためのロビー活動が10年余り続いた後、日本は今再びこの活動を取り上げる機会を得た。計画は2013年末までに最初の法案を国会に提出すべく進行中である。もしこの法案が通れば、おそらくオリンピック後になるだろうが、日本に最初のカジノリゾートが開業することになる。そしてそれはエンターテインメントビジネスと結合し相当数の客室供給をもたらすだろう。

オリンピックは日本経済に大きな刺激になると期待されている。最終的に、オリンピックは日本にとって新たな展望を作り出す機会となるだろう。経済成長、東京のインフラ増強、そして最も重要なのは日本人を元気づける起爆剤となることだ。

日本は2011年の東日本大震災と福島原発事故で深刻な打撃を受けた。そして、今もこの被害を乗り越えようと努力し続けている。オリンピックは日本人に希望を与え、この国の文化と経済の真の強さを世界に発信する大きな助けとなるだろう。



寄稿者

ジョーンズ ラング ラサール ホテルズ & ホスピタリティ グループ



Frank Sorgiovanni (フランク・ソルジョバンニ)
ヴァイスプレジデント
リサーチ & ストラテジックアドバイザー、アジア

アジアのリサーチ・ヘッドとして JLL のホテルズ & ホスピタリティグループのリサーチ及び戦略アドバイザーチームをまとめる。先端産業のリサーチだけでなく、示唆に富む白書や顧客依頼のマーケットリサーチも執筆。また、アジア以外の地域を含む JLL グローバルリサーチレポート (“Investment Highlights”, “Outlooks”, “Property Digest” そして “Investor Sentiment Surveys” など) にも寄稿している。



沢柳 知彦
マネージングディレクター

ジョーンズ ラング ラサール ホテルズ & ホスピタリティグループ 東京オフィス を 2000 年に開設。日本におけるホテル投資関連アドバイザー、売買支援、その他関連業務を行なう。

ジョーンズ ラング ラサール ホテルズ & ホスピタリティグループは、ホスピタリティ産業におけるグローバルリーダーとして、バジェットホテルからラグジュアリーホテルに至るまでをカバーするだけでなく、タイムシェアや区分所有物件、コンベンションセンター、複合開発プロジェクトなど様々なホスピタリティ資産を網羅する不動産サービスプロバイダーである。当グループでは、資産のライフサイクルを通じて投資価値を極大化する投資戦略をサポートする265名を超える専門家を擁し、世界中の投資家やオーナー・オペレーターにサービスを提供している。過去5年間において、競合他社比最多の約300億ドルの取引を成立させ、約4,000件のアドバイザー・資産評価業務を提供してきた。当グループは、業界最高レベルのリサーチを活用しながら、第三者的かつ専門的なアドバイスを顧客に提供している。

当グループの最新ニュース、ビデオ、リサーチプロダクトは以下のリンクから取得できる: www.jll.com/hospitality また、当グループのアプリが App Store よりダウンロードできる。

STR グローバル



Elizabeth Randall-Winkle
マネージングディレクター (英国)

Elizabeth Randall-Winkle (エリザベス・ランダール・ウィンクル) は、STR グローバルのマネージングディレクター。当職に就任前は、運営部門取締役として運営とクライアントリレーションを担当していた。エリザベスは業界での知名度も高く、国際コンファレンスで講演したり、さまざまなイベントでパネリストとして参加している。2011 年には Cornell School of Hotel Administration (SHA) から、2012 年には Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) で、Dean's Distinguished Lecture Series (DDL) から招聘され講演を行った。エリザベスは 1.2 億ドル規模の企業のメンバーサービスのヴァイスプレジデントとして従事した後、カリフォルニア州パサデナ連邦クレジットユニオンで暫定代表取締役兼 CEO として活躍、金融サービス業から STR グローバルに移籍した。エリザベスはバンダービルト大学で学位を取得している。



Naureen Ahmed
マーケティング分析マネージャー (英国)

Naureen Ahmed (ノリーン・アフメド) は、STR グローバルの世界中のマーケティング、ブランド、広報業務を担当する傍ら、ホテルの業績についての知識や見解も提供している。2010 年にフォーキャストアナリストとして STR グローバルに入社し、40 を超える世界のホテル市場について STR グローバルの Hotel Market Forecast レポートを担当していた。クライアントが主催するイベントや会議に定期的に出席し、プレゼンテーションを行っている。



石田 恵
事業開発マネージャー (日本)

石田恵は STR グローバルの事業開発マネージャーとして日本地区を担当している。2010 年に入社後日本支社を開設し、顧客のニーズに応じた多様なサービスを展開している。STR グローバル入社以前は、国内外のホテルチェーンに勤務し、プロパティレベルのオペレーションと本社レベルのセールスマーケティングを担当するなど豊富な経験を持つ。

STR グローバルはホテル運営会社、ホテル開発業者、金融機関、アナリスト、ホテル業界への納入業者などのクライアントに、欧州、中東、アフリカ、アジア太平洋、南米アメリカを対象とする定期レポートおよび特注レポートを提供している。STR グローバルは日・月単位のマーケットデータの他、セグメント別データ、将来予測、年間収益、開発情報、統計情報など、ホテルに特化した唯一のデータサービスを提供している。また、サービスに加盟中のホテル運営会社には、無料でマーケットレポートを提供している。STR グローバルは STR 関連企業の一部であり、STR、RRCアソシエイト、STR アナリティクス、Hotel News Now と提携している。詳細は、www.strglobal.com まで。



Real value in a changing world



London
Blue Fin Building
110 Southwark Street
London SE1 0TA
Main Phone +44 (0) 207 922 1930
Fax +44 (0) 207 922 1931
info@strglobal.com

Singapore
Thong Teck Building
15 Scotts Road #08-12
228 218 Singapore
Main Phone +65 6735 8120
APinfo@strglobal.com

Nashville
735 East Main Street
Hendersonville
TN 37075
Main Phone +1 615 824 8664
Fax +1 615 824 3848
info@str.com

Hotels & Hospitality's Dedicated Offices

Atlanta
3344 Peachtree Road, Suite 1200
Atlanta, GA 30326, United States
tel +1 404 995 2100
fax +1 404 995 2109

Bangkok
19/F Sathorn City Tower
175 South Sathorn Road
Tungmahamek, Sathorn
Bangkok 10120, Thailand
tel +66 2 624 6400
fax +66 2 679 6519

Barcelona
Passeig de Gracia 11
4a Planta, Esc. A
08007 Barcelona, Spain
tel +34 93 318 5353
fax +34 93 301 2999

Beijing
11/F China World Tower
1 Jianguomenwai Avenue
Beijing 100004, China (PRC)
tel +86 10 5922 1300
fax +86 10 5922 1346

Brisbane
Level 33, Central Plaza One
345 Queen Street
Brisbane QLD 4000, Australia
tel +61 7 3231 1400
fax +61 7 3231 1411

Buenos Aires
Av Cordoba 673 7th Floor
C1054AAS Buenos Aires, Argentina
tel +54 11 4893 2600
fax +54 11 4893 2080

Chengdu
30/F, Tower 1, Plaza Central
8 Shuncheng Avenue
Chengdu 610016

Sichuan, China (PRC)
tel +86 28 6680 5000
fax +86 28 6680 5096

Chicago
200 E Randolph Drive
Chicago IL 60601, United States
tel: +1 312 782 5800
fax: +1 312 782 4339

Dallas
8343 Douglas Avenue, Suite 100
Dallas TX 75225, United States
tel +1 214 438 6100
fax +1 214 438 6101

Denver
1225 Seventeenth Street
Suite 1900
Denver, CO 80202, United States
tel +1 303 260 6500
fax +1 303 260 6501

Dubai
Emaar Square,
Building 1 Office 403,
Sheikh Zayed Road,
PO Box 214029, Dubai, UAE
tel +971 4 426 6999
fax +971 4 365 3260

Düsseldorf
Kaisstrasse 5
40221 Düsseldorf, Germany
tel +49 211 13006 0
fax +49 211 13399 0

Exeter
Kebble House, Southernhay East
Exeter EX1 1NT
tel +44 1392 423696
fax +44 1392 423698

Frankfurt
Wilhelm-Leuschner-Strasse 78
60329 Frankfurt, Germany
tel +49 69 2003 0
fax +49 69 2003 1040

Glasgow
150 St Vincent Street
Glasgow G2 5ND, United Kingdom
tel +44 141 248 6040
fax +44 141 567 6678

Istanbul
Yesim Sk. No:2 Akatlar - Levent
Istanbul 34335, Turkey
tel +90 212 350 0800
fax +90 212 350 0806

Jakarta
Jakarta Stock Exchange
Building Tower 2, 19th Floor,
Sudirman Central, Business District
Jl. Jend Sudirman Kav 52-53
Jakarta 12190, Indonesia
tel +62 21 2922 3888
fax +62 21 515 3232

Leeds
St Paul's House, Park Square
Leeds LS1 2ND, United Kingdom
tel +44 113 244 6440
fax +44 113 245 4664

London
30 Warwick Street
London W1B 5NH, United Kingdom
tel +44 20 7493 6040
fax +44 20 7399 5694

Los Angeles
515 South Flower Street, Suite 1300
Los Angeles, CA 90071, United States
tel +1 213 239 6000
fax +1 213 239 6100

Lyon
55 Avenue Foch
69006 Lyon, France
tel +33 4 7889 2626
fax +33 4 7889 0476

Madrid
Paseo de la Castellana, 51
Planta 5, 28046 Madrid, Spain
tel +34 91 789 1100
fax +34 91 789 1200

Manchester
1 Piccadilly Gardens
Manchester, M1 1RG, United Kingdom
tel +44 161 828 6440
fax +44 161 828 6490

Marseille
2 Place Sadi-Carnot
13002 Marseille, France
tel +33 4 9509 1313
fax +33 4 9509 1300

Melbourne
Level 21, Bourke Place
600 Bourke Street
Melbourne VIC 3000, Australia
tel +61 3 9672 6666
fax +61 3 9600 1715

Mexico City
Monte Pelvoux 111, Piso 5
Lomas de Chapultepec
México, DF 11000, Mexico
tel +52 55 5980 8054
fax +52 55 5202 4377

Miami
2333 Ponce de Leon Blvd, Suite 1000
Coral Gables, Florida 33134
United States
tel +1 305 529 6345
fax +1 305 529 6398

Milan
Via Agnello 8
20121 Milan, Italy
tel +39 2 8586 8672
fax +39 2 8586 8670

Moscow
Kosmodamianskaya Nab. 52/3
Moscow 115054, Russia
tel +7 495 737 8000
fax +7 495 737 8011

Munich
Ludwigpalais
Ludwigstrasse 6
80539 Munich, Germany
tel +49 89 2900 8882
fax +49 89 2900 8888

New Delhi
Level 9 Tower A
Global Business Park,
Mehrauli Gurgaon Road, Sector 26,
Gurgaon 122002
Haryana, India
tel +91 124 4605000
fax +91 124 4605001

New York
330 Madison Avenue
New York NY 10017, United States
tel +1 212 812 5700
fax +1 212 421 5640

Paris
40-42, rue La Boétie
75008 Paris, France
tel +33 1 4055 1718
fax +33 1 4055 1868

Perth
Level 29, Central Park
152-158 St Georges Terrace
Perth WA 6000
tel +61 8 9322 5111
fax +61 8 9481 0107

Rome
Via Bissolati 20
00187 Rome, Italy
tel +39 6 4200 6771
fax +39 6 4200 6720

San Francisco
One Front Street, Suite 300
San Francisco, CA 94111, United States
tel +1 415 395 4900
fax +1 415 955 1150

São Paulo
Rua Joaquim Floriano, 72 – cj. 97
04534-000 São Paulo, SP, Brazil
tel +55 11 3071 0747
fax +55 11 3071 4766

Shanghai
25/F Tower 2 Plaza 66
1366 Nanjing Road (West)
Jing An District
Shanghai 200040, China (PRC)
tel +86 21 6393 3333
fax +86 21 62888 2246

Singapore
9 Raffles Place, #38-01 Republic Plaza
Singapore 048619
tel +65 6536 0606
fax +65 6533 2107

Sydney
Level 26, 420 George Street
Sydney NSW 2000, Australia
tel +61 2 9220 8777
fax +61 2 9220 8765

Tokyo
4th Floor, Prudential Tower
2-13-10 Nagatacho, Chiyoda-ku
Tokyo 100-0014, Japan
tel +81 3 5501 9240
fax +81 3 5501 9211

Washington D.C.
1801 K Street NW, Suite 1000
Washington, DC 20006, United States
tel +1 202 719 5000
fax +1 202 719 5001

www.jll.com/hospitality

COPYRIGHT © JONES LANG LASALLE 2013 All rights reserved. No part of this publication may be published without prior written permission from Jones Lang LaSalle. The information in this publication should be regarded solely as a general guide. Whilst care has been taken in its preparation no representation is made or responsibility accepted for the accuracy of the whole or any part. We stress that forecasting is a problematical exercise which at best should be regarded as an indicative assessment of possibilities rather than absolute certainties. The process of making forward projections involves assumptions regarding numerous variables which are acutely sensitive to changing conditions, variations in any one of which may significantly affect the outcome, and we draw your attention to this factor.