

解答例・解説
2 実技試験：ケーススタディ

問1	配点	ポイント
上半期の業績		<全体及び主要指標> 5 売上、部門利益、稼働率、ADRなどについて、対予算比、対前年度比、対過去推移、対競合比を記載している。 4 売上、部門利益、稼働率、ADRなどについて、対予算比、対前年度比を記載している。 3 売上、部門利益、稼働率、ADRなどについて、対予算比を記載している。 2 売上、部門利益または稼働率、ADRの片方の対予算比を記載している。 1 売上または利益の実績数値のみ記載している。 <販売チャネル> 5 全チャネルの実績について、対予算比、対前年度比を記載している。代理店はさらに詳しく記載して。 4 全チャネルの実績について、対予算比、対前年度比を記載している。 3 全チャネルの実績について、対予算比を記載している。 2 いくつかのチャネルの実績について、対予算比、対前年度比を記載している。 1 あるチャネルの実績数値のみ記載している。 <部屋タイプ> 5 全部屋タイプの実績について、対予算比、対前年度比を記載している。かつ良し悪しを記載している。 4 全部屋タイプの実績について、対予算比、対前年度比を記載している。 3 いくつかの部屋タイプの実績について、対予算比、対前年度比を記載している。 2 ある部屋タイプのみ対予算比を記載している。 1 ある部屋タイプの実績数値のみ記載している。 <販売管理費> 5 差異の大きい費目（3つ以上）かつ対予算比、対前年度比を記載している。かつ良し悪しを記載している。 4 差異の大きい費目（3つ以上）かつ対予算比、対前年度比を記載している。 3 差異の大きい費目（3つ以上）かつ対予算比を記載している。 2 ある費目（3つ以上）の実績数値のみ記載している 1 ある費目（2つ以下）の実績数値のみ記載している

問2-①	配点	ポイント
下半期の売上見込	5	各チャネルごとに上半期の実績に過去の下半期の傾向（過去何年分を使うかは自由）を踏まえて計算している。かつ、現在の予約状況が前年度同時期と比べると低いことを考慮してさらに計算している。 4 各チャネルごとに上半期の実績に過去の下半期の傾向（過去何年分を使うかは自由）を踏まえて計算している。かつ、現在の予約状況が前年度同時期と比べると低いことに言及しているが、計算まではできていない。 3 各チャネルごとに上半期の実績に過去の下半期の傾向（過去何年分を使うかは自由）を踏まえて計算している。 2 上半期全体の実績に過去の下半期の全体傾向（過去何年分を使うかは自由）を踏まえて計算している。 1 何かしらの計算はしているが、根拠が示されていない。または計算結果が合っていない。

問2-①	配点	ポイント
下半期の部門利益	5	売上、販売手数料（10%）とも計算が合っており、部門利益が正しく計算されている。 2 売上は合っていないが、販売手数料（10%）は正しく計算されている。 1 売上は合っているが、販売手数料（10%）の計算が合っておらず、部門利益が正しく計算されていない。

問3-①	配点	ポイント
売上アップ施策	10	下記に加え、施策のリスクも記載している。 9 下記に加え、施策の効果も記載している。 8 売上を伸ばすための要素（客数×単価）を定量的データを用いて明確にして、施策を提案している。 6 売上を伸ばすための要素（客数×単価）を明確にして、施策を提案している。 4 過去の施策から選んで、その効果も記載している。 3 広告やキャンペーンなどの販促だけの施策を記載している。 2 過去の施策から選んでいるだけで、選んだ理由がよくわからない。 1 施策のみを記載している。

- 【客室単価アップに関して】
- ・競合他社と比べてADRが低く客室単価アップの余地がある
 - ・どれだけの単価アップが可能か示されている
 - ・具体的な単価アップの施策（プラン）が示されている
 - ・競合他社と同じにすれば、価格競争力がなくなるリスクがある
- などが記載されていること

- 【客数アップに関して】
- ・集客増の可能性あるチャネルが示されている
 - ・自社HPが伸びているので、自社HP経由での集客にする
 - ・代理店全体では伸びていないが、伸びそうな代理店の割当を増やす
- などが記載されていること

問3-②	配点	ポイント
コスト削減施策	10	下記に加え、施策のリスクも記載している。 9 下記に加え、施策の効果も記載している。 8 対象となるコストを定量的データを用いて明確にして、施策を提案している。 6 対象となるコストを明確にして、施策を提案している。 4 過去の施策から選んで、その効果も記載している。 3 広告やキャンペーンなどの販促だけの施策を記載している。 2 過去の施策から選んでいるだけで、選んだ理由がよくわからない。 1 施策のみを記載している。

- 【コスト削減に関して】
- ・売上比率が前年度より悪化しているコストが削減対象であることが示されている
 - ・人件費 → 業務の見直しによる残業（人件費）の削減
 - ・リネンサプライ費 → 業者の見直しによるリネンサプライ費の削減
 - ・代理店の選択と集中によりさらに代理店手数料が減る可能性があることが示されている
- などが記載されていること

解答例・解説
2 実技試験：ロールプレイ

問1-①	配点	ポイント
上半期の業績	5	主要指標、販売チャネル、部屋タイプ、販管費のすべての予算達成状況及び対前年度比に加え、さらにどこが悪いのかを重点的に答えることができた。
	}	
	1	こちらからの質問により回答を得た。
	0	全く回答できなかった。
問1-②	配点	ポイント
下半期の見込	5	主要指標、販売チャネル、部屋タイプ、販管費のすべての予算達成状況及び対前年度比に加え、計算根拠もしっかりと説明し、チャネルごとの売上、部門利益を計算できていた。かつ売上は9月末時点の予約状況をもとにさらに推測していた。
	}	
	1	こちらからの質問により回答を得た。
	0	全く回答できなかった。
問2	配点	ポイント
売上アップ・コスト削減施策	<提示>	
	3	施策を提示できた。
	0	施策を提示できなかった。
	<施策案の根拠>	
	5	定量的なデータを示しながら施策案の根拠を説明できた。かつ施策案の優先度も説明できた。
	}	
	1	こちらからの質問により回答を得た。
	0	全く回答できなかった。
	<施策案の効果>	
	5	定量的なデータを示しながら施策案の効果の説明できた。
	}	
	1	こちらからの質問により回答を得た。
	0	全く回答できなかった。
	<施策案の課題・リスク>	
	5	施策案の課題・リスクが明確で、かつその対応方法も的確であった。
	}	
	1	こちらからの質問により回答を得た。
	0	全く回答できなかった。
その他全体	配点	ポイント
論理展開力・論理構成力	5	起承転結、結論→論拠・事象など論理展開・論理構成が整理されており、かつ簡潔な説明で分かりやすかった。
	}	
	1	論理展開・論理構成を試みているが、論理的になっていない。または話がつながっていない等、論理的になっていない。
	0	こちらの質問と違う論点の回答が返ってくることが多く、こちらの質問の意味を理解していなかった。
コミュニケーション力	5	丁寧な言葉で、わかりやすく、自信をもって応答している。
	}	
	1	発言内容は良いが、「自分の考えが正しい」といった論調が多い。
	0	無言になることが多い。
身だしなみ・姿勢	3	特に問題なし。
	}	
	1	相手の目を見ない、声が小さい等、姿勢に問題があった。
	0	横柄な態度であった。
タイムマネジメント	5	タイムマネジメントがしっかりしており、想定時間どおりに進んだ。
	}	
	1	想定時間を超えることがほとんどだった。
	0	自身でタイムマネジメントができておらず、検定委員が進行役となった。