

		配点	評価点	解説
問1①	売上	5	5	売上額(532,250千円)の①対予算比(額:+16,588千円)、②対予算比(率:103.22%)、③対前年度上半期比(額:+11,457千円)、④対前年度上半期比(率:102.2%)を全て答えている。数値も合っている。
			4	売上額(532,250千円)の①対予算比(額:+16,588千円)、②対予算比(率:103.22%)、③対前年度上半期比(額:+11,457千円)、④対前年度上半期比(率:102.2%)のうち3つを答えている。数値も合っている。
			3	売上額(532,250千円)の①対予算比(額:+16,588千円)、②対予算比(率:103.22%)、③対前年度上半期比(額:+11,457千円)、④対前年度上半期比(率:102.2%)のうち額または率のどちらかのみで答えている。数値も合っている。
			2	売上額(532,250千円)の対予算比、または対前年度上半期度上半期のどちらかのみを答えている。数値も合っている。
			1	対予算比、対前年度上半期のどちらかのみを答えているが、数値が間違っている。
			0	未回答
	部門利益	5	5	部門利益(318,737千円)の①対予算比(額:+19,702千円)、②対予算比(率:106.59%)、③対前年度上半期(額:+14,249千円)、④対前年度上半期比(率:104.68%)を全て答えている。数値も合っている。
			4	部門利益(318,737千円)の①対予算比(額:+19,702千円)、②対予算比(率:106.59%)、③対前年度上半期(額:+14,249千円)、④対前年度上半期比(率:104.68%)のうち3つを答えている。数値も合っている。
			3	部門利益(318,737千円)の①対予算比(額:+19,702千円)、②対予算比(率:106.59%)、③対前年度上半期(額:+14,249千円)、④対前年度上半期比(率:104.68%)のうち額または率のどちらかのみで答えている。数値も合っている。
			2	部門利益(318,737千円)の対予算比、対前年度上半期度上半期のどちらかのみを答えている。数値も合っている。
			1	部門利益(318,737千円)の対予算比、対前年度上半期度上半期のどちらかのみを答えているが、数値が間違っている。
			0	未回答
	主要指標	5	5	①宿泊客数(45,367人)の対予算比(+1,692人)(率:103.87%)、対前年度上半期(+1,799人)(率:104.13%) ②販売客室数(30,938室)の対予算比(+1,583室)(率:105.39%)、対前年度上半期(+1,621室)(率:105.53%)、③客室稼働率(84.53%)の対予算比(+4.33%)(率:105.39%)、対前年度上半期(+4.43%)(率:105.53%) ④ADR(17,204円)の対予算比(-362円)(率:97.94%)対前年度上半期(-560円)(率96.85%)⑤Rev.PAR(14,542円)の対予算比(+453円)(率103.22%)、対前年度上半期(+313円)(率:102.20%)、すべてを答えている。数値も合っている。
			4	①宿泊客数(45,367人)、②販売客室数(30,938室)、③客室稼働率(84.53%)、④ADR(17,204円)、⑤RevPAR(14,542円)のうちいずれか3つの指標の対予算比(増減・率)、対前年度上半期度比(増減・率)すべてを答えている。数値も合っている。
			3	①宿泊客数(45,367人)、②販売客室数(30,938室)、③客室稼働率(84.53%)、④ADR(17,204円)、⑤RevPAR(14,542円)のうちいずれか3つの指標の対予算比と対前年度上半期度比について(増減・率)どちらかのみで答えている。数値も合っている。
			2	①宿泊客数(45,367人)、②販売客室数(30,938室)、③客室稼働率(84.53%)、④ADR(17,204円)、⑤RevPAR(14,542円)のうちいずれか3つの指標の対予算比(増減・率)または、対前年度上半期度比(増減・率)どちらかのみで答えている。数値も合っている。
			1	①宿泊客数(45,367人)、②販売客室数(30,938室)、③客室稼働率(84.53%)、④ADR(17,204円)、⑤RevPAR(14,542円)の指標の対予算比(増減・率)、対前年度上半期度比(増減・率)を答えているが数値が間違っている。
			0	未回答
	販売チャンネル	5	5	①ネットAgt(161,767千円)の対予算比(額:+7,764千円)(率:105.0%)、対前年度上半期比(額:+3,967千円)(率:102.5%)、②旅行会社(213,015千円)の対予算比(額+7,539千円)(率:103.7%)、対前年度上半期比(額:-510千円)(率:99.8%)、③自社HP(151,155千円)の対予算比(額:+655千円)、(率:100.4%)、対前年度上半期比(額:+7,416千円)(率:105.2%)、④電話予約(4,646千円)の対予算比(額:+601千円)(率:114.9%)、対前年度上半期比(額+917千円)(率:124.6%)⑤Walk-in(1,667千円)の対予算比(額:+47千円)(率:102.9%)、対前年度上半期比(額-333千円)(率:83.4%)すべてを答えている。数値も合っている。
			4	①ネットAgt(161,737千円)、②旅行会社(213,015円)、③自社HP(151,155円)、④電話予約(4,646千円)、⑤Walk-in(1,667千円)のうちどれか3つのチャンネルの対予算比(額・率)か対前年度上半期比(額・率)すべてを答えている。数値も合っている。
			3	①ネットAgt(161,737千円)、②旅行会社(213,015円)、③自社HP(151,155円)、④電話予約(4,646千円)、⑤Walk-in(1,667千円)のうちどれか3つのチャンネルの対予算比と対前年度上半期比について(額・率)どちらかのみで答えている。数値も合っている。
2			①ネットAgt(161,737千円)、②旅行会社(213,015円)、③自社HP(151,155円)、④電話予約(4,646千円)、⑤Walk-in(1,667千円)のうちどれか3つのチャンネルの対予算比(額・率)または対前年度上半期比(額・率)どちらかのみで答えている。数値も合っている。	
1			①ネットAgt(161,737千円)、②旅行会社(213,015円)、③自社HP(151,155円)のうちどれか1つのチャンネルの対予算比(額・率)か数値が対前年度上半期比(額・率)を答えているが、数値が間違っている。	
0			未回答	
部屋タイプ	5	5	①シングル(124,555千円)の対予算比(額:+6,520千円)(率:105.5%)、対前年度上半期度比(額:+2,687千円)(率:102.2%)、②ツイン((313,295千円)の対予算比(額:+4,249千円)(率:101.4%)、対前年度上半期比(額:+6,849千円)(率:102.2%)、③ダブル他(94,400千円)の対予算比(額:+5,820千円)(率:106.6%)、対前年度上半期比(額:+1,921千円)(率:102.1%)すべて答えている。数値も合っている。	
		4	①シングル(124,555千円)、②ツイン(313,295千円)、③ダブル他(94,400千円)のうちどれか2つ以上の部屋タイプの対予算比(額・率)、対前年度上半期比(額・率)すべてを答えている。数値も合っている。	
		3	①シングル(124,555千円)、②ツイン(313,295千円)、③ダブル他(94,400千円)のうちどれか2つの以上部屋タイプの対予算比(額・率)か、対前年度上半期比(額・率)すべてを答えている。数値も合っている。	
		2	①シングル(124,555千円)、②ツイン(313,295千円)、③ダブル他(94,400千円)のうちどれか1つの部屋タイプの対予算比(額・率)か、対前年度上半期比(額・率)すべてを答えている。数値も合っている。	
		1	①シングル(124,555千円)、②ツイン(313,295千円)、③ダブル他(94,400千円)のうちどれか1つの部屋タイプの対予算比(額・率)か、対前年度上半期比(額・率)すべてを答えているが、数値が間違っている。	
		0	未回答	
費用	5	5	①人件費(115,446千円)の対予算比(額:-5,125千円)(率:95.75%)、対前年度上半期比(額:-171千円)(率:99.85%)、②その他費用(98,067千円)の対予算比(額:+2,011千円)(率:102.09%)、対前年度上半期比(額-2,621千円)(率:97.4%)の6つをすべて答える。数値も合っている。さらに、対予算の中で、差異(額・率)の大きく変わった項目、対前年度上半期比の中で、差異(額・率)の大きく変わった項目や、宿泊部門に特に影響すると思われる、社員給与、時間外手当、清掃業務委託費、販売手数料等、各人の視点で抽出した 費用項目をまとめて、報告できる。	
		4	①人件費(115,446千円)、対予算比(額-5,125千円)(率95.75%)、対前年度上期比(額-171千円)、(率99.85%) ②その他費用(98,067千円)対予算比(額+2,011千円)、(率102.09%)、対前年度上期比(額-2,621千円)(率97.4%)すべてを答えている。数値もあっている。	
		3	①人件費(115,446千円)、対予算比(額-5,125千円)(率95.75%)、対前年度上期比(額-171千円)、(率99.85%) ②その他費用(98,067千円)対予算比(額+2,011千円)、(率102.09%)、対前年度上期比(額-2,621千円)(率97.4%)において、額、率どちらかのみ答えている。数値もあっている。	
		2	①人件費(115,446千円)、対予算比(額-5,125千円)(率95.75%)、対前年度上期比(額-171千円)、(率99.85%) ②その他費用(98,067千円)対予算比(額+2,011千円)、(率102.09%)、対前年度上期比(額-2,621千円)(率97.4%)において、①②どちらかのみ答えている。数値もあっている。	
		1	①人件費(115,446千円)、対予算比(額-5,125千円)(率95.75%)、対前年度上期比(額-171千円)、(率99.85%) ②その他費用(98,067千円)対予算比(額+2,011千円)、(率102.09%)、対前年度上期比(額-2,621千円)(率97.4%)を答えているが数値がまちがっている。	
		0	未回答	
上期総評	5	5	①売上高は対予算、対前年同期比は超えることが出来た。(103.22%、102.20%) 部門利益においては予算、対前年同期比ともに達成する事ができ(106.59%、104.68%)良好に終了した。②稼働率は予算比、対前年同期比共に上昇(+4.33%、+4.43%)しかしADRは予算比、対前年同期比ともに下回る(97.94%、96.85%)。RevPARは上昇を見ることができた。③販売チャンネルは前年と比較し、旅行会社からネットAgt、自社HP、電話に移行した。販売手数料は対予算では増加(104.06%)対前年同期比(96.06%)となった。④部屋タイプは各タイプとも予算、前年を上回る売り上げとなる。⑤利用目的は、ネットAgtは個人利用が中心であり、対前年同期比でビジネスと海外需要がプラスとなる。旅行代理店は個人、団体共に利用があるがビジネス需要はない。対前年同期比ではツインが減少し、特に国内団体の落ち込みが大きい。代販においてはネットAgt、旅行代理店ともに海外からの売り上げを伸ばさせている。⑥費用においては人件費は清掃委託費を含めて21.69%。(宿泊部門は一般に20%程と言われるので突出して高くはない)料飲部門は32.46%。宴会、管理部門を入れると上昇すると思われる。上期は対予算比で販売手数料、外注契約、ランドリー・クリーニング費が増した。⑦顧客のコメント(7-9月)は客室の経年劣化、広さ、汚れがマイナスとして目立つ。フロントのサービスは概ね良好。レストランは、味は良いが和食を中心にサービス改善の必要あり。このような内容を(定量評価も(一部)ふまえながら7項目以上挙げることができる。各項目に評価を加えながら説明できる。	
		4	上半期の総評を定量評価を(一部)ふまえながら5項目以上挙げることができる。各項目に評価を加えながら説明できる。	
		3	上半期の総評を定量評価を(一部)ふまえながら5項目以上挙げることができる。各項目についての評価を挙げていない。	
		2	上半期の総評を定量評価を(一部)ふまえながら3~4項目挙げることができる。	
		1	上半期の総評を定量評価をふまえずに3~4項目挙げることができる。(良かった、達成できなかった、等結果のみの報告)	
		0	未回答	

問1②	市場環境		ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の室数が競合より少ないので、市場でのマーケットシェアは5社の中で最下位。(1位はBホテル) ・当社の室数に見合った売上げが取れているか=MPIは0.96(96%)であり5社の中で3位。(1位はAホテル) ・当社のADRは競合より低い。ARIは0.92(92%)であり5社の中で最下位。(1位はCホテル) ・当社の、稼働率とADRを反映させたRevPARの比較=RPIは0.96(96%)であり5社の中で3位。(1位はBホテル) ・この市場においてはインデックスが突出するホテルが無い為、大幅なADRの改定は行い難い。 			
			5	MPI、RPI、その他の数値を挙げて定量的に市場での当社の位置づけを説明することができる。			
			4	MPI、RPI、を挙げて定量的に市場での当社の位置づけを説明することができる。			
			3	MPI、RPI以外の数値を用いて市場での当社の位置づけを説明できる。			
			2	5社の中の順位や優位性などが説明されるが定量的でない。			
			1	Aホテル、Bホテル、当社、Cホテル、Dホテルの市場順位性が理解できていない。			
			0	未回答			
			問2①	下期売上げ見込み	5	5	過去の傾向と現在の予約状況を加味して試算している。(チャネル月別の積み上げ等)さらに根拠ある係数をかけるなどして計算している。(ADR等)
4	<p>チャネル別の過去の傾向(3年、2年、1年間)と予約状況を両方加味して計算している。</p> <p><過去3年の場合>上半期実績×過去3年下半期×下半期9月末時点前年度比</p> <p>ネットAgt : 161,767(千円)×98.3%×94.6%=150,430(千円)</p> <p>旅行代理店 : 213,015(千円)×98.8%×96.0%=202,040(千円)</p> <p>自社HP : 151,155(千円)×97.3%×94.4%=138,837(千円)</p> <p>電話WKI : 6,313(千円)×101.7%×1 = 6,420(千円) 合計 497,727(千円)</p>						
3	<p>チャネル別の過去の傾向(過去3年)で計算している。</p> <p><過去3年の場合>上半期実績×過去3年下半期</p> <p>ネットAgt : 161,767(千円)×98.3%=159,016(千円)</p> <p>旅行代理店 : 213,015(千円)×98.8%=210,458(千円)</p> <p>自社HP : 151,155(千円)×97.3%=147,073(千円)</p> <p>電話WKI : 6,313(千円)×101.7%= 6,420(千円) 合計 522,967(千円)</p>						
2	<p>全体での過去の傾向(過去3年)のみ、または現在予約状況のみで試算している。</p> <p><全体での過去の傾向></p> <p>上半期全体実績532,250(千円)×過去3年下期上半期比(98.3%)=532,201(千円)</p> <p>上半期全体実績532,250(千円)×下半期同日比(95.8%)=509,895(千円)</p> <p>上半期全体実績532,250(千円)×下半期同日比(95.8%)×過去3年(98.3%)=501,227(千円)</p>						
1	マーケティング戦略の施策のみを記載している。						
0	未回答						
問2②	年度予算への影響	5				5	問2①の下半期売上げ見込み、5または4の精緻な予測と上半期実績(532,250千円)の和により予測。
						4	問2①の下半期売上げ見込み、3の予測と上半期実績(532,250千円)の和により予測。
			3	問2①の下半期売上げ見込み、2の予測と上半期実績(532,250千円)の和により予測。			
			2	問2①の下半期売上げ見込みが実情と大きく乖離し、年度予測に影響が生じたもの。(大きな収入確保により年度予算達成など)			
			1	予算達成、未達のみ答え、定量評価(計算)がなされていない。			
			0	未回答			
問3①	部門利益の向上		【マーケティングとサービス品質に関して】				
			<ul style="list-style-type: none"> ・実現可能なマーケティング戦略が具体的に示されている。 ・販売戦略において、ネットAgt・旅行会社との客室単価の叩き合いからの転換の具体的な方策が示されている。 ・維持・向上の対象となるサービスを明確にしている。 ・実現可能なサービス品質の維持・向上策が具体的に示されている。 				
			【客室単価アップに関して】				
			<ul style="list-style-type: none"> ・競合他社に比べてADRが低く客室単価アップの余地がある。 ・どれだけ単価アップの可能性があるか示されている。ただし単価アップのためにどの販売チャネルを選択するかを具体的に示している。 ・どれだけ単価アップが可能か占められている。 ・競合他社と同じにすれば、価格競争力がなくなるリスクに言及している。 				
	売上高アップ 施策ポイント		【客数アップに関して】				
			<ul style="list-style-type: none"> ・集客増の可能性がある販売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。 ・自社HPに誘導するための具体的な施策が示されている。 ・代理店全体では伸びていないが、伸びそうな代理店や顧客区分の割当を増やすなどが記載されている。 				
			施策案の提示	5	5	具体的な内容を伴った施策案を2つ提示できた。かつ、実現可能性も高いと思われる。	
					4	具体的な内容を伴った施策案を2つ提示できた。	
3	施策案を1つ提示できた						
1	施策案を提示できなかった。こちらからの質問(助言)により回答することができた。						
0	施策案が実現不可能であったり、意味不明であった。または、未回答。						
施策案の展開理由 課題・リスク リスク回避の方策	5	5	左記3項目を施策ごとに全て説明できた。				
		4	左記3項目のうち、一部のみを施策ごとに説明した。説明の無かった項目はこちらからの質問により回答することができた。				
		3	左記3項目のうち、一部のみを施策ごとに説明した。説明の無かった項目はこちらからの質問をしたが回答することができなかった。				
		1	左記3項目のうちひとつも説明することができなかった。しかし、こちらから質問することにより回答することができる項目もあった。				
		0	回答が実現不可能であったり、意味不明であった。または未回答。				
問3②	コスト削減 施策ポイント		【コスト削減に関して】				
			<ul style="list-style-type: none"> ・売上高に対する費用の比率が前年度より顕著に悪化している科目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。 				
			【労働生産性に関して】				
			<ul style="list-style-type: none"> ・労働投入量(従業員数や時間当たりの労働量)の削減策。 ・従業員の能力やスキルを高める施策。 ・組織の活性化策。 ・職場環境の改善策。 ・柔軟性の高い労働環境の整備に関する施策(シフト見直し、稼働率予測によるスタッフの増減、月内労働時間の総和による長短勤務作成による残業時間の軽減、マルチタスクの導入など)が記載されている。 				
	施策案の提示		5	5	具体的な内容を伴った施策案を2つ提示できた。かつ、実現可能性も高いと思われる。		
				4	具体的な内容を伴った施策案を2つ提示できた。		
				3	施策案を1つ提示できた		
				1	施策案を提示できなかった。こちらからの質問(助言)により回答することができた。		
0		施策案が実現不可能であったり、意味不明であった。または、未回答。					
施策案の展開理由 課題・リスク リスク回避の方策	5	5	左記3項目を施策ごとに全て説明できた。				
		4	左記3項目のうち、一部のみを施策ごとに説明した。説明の無かった項目はこちらからの質問により回答することができた。				
		3	左記3項目のうち、一部のみを施策ごとに説明した。説明の無かった項目はこちらからの質問をしたが回答することができなかった。				
		1	左記3項目のうちひとつも説明することができなかった。しかし、こちらから質問することにより回答することができる項目もあった。				
		0	回答が実現不可能であったり、意味不明であった。または未回答。				

問4	苦情①のケース	ポイント	解決策 (一例)	ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・企業とスタッフを守り、健全な運営を行うための解決を見出す苦情 ・真摯に対応しなければならないが、本件はゲストが出発後時間をおいての申し立てなので弁償は行わない。 ・常識的にホテルスタッフはお客様の荷物を預かる時に「ここに傷があります」といった確認はしない。 ・宿泊予約、フロント係への過度な長時間電話は営業妨害である、スタッフの本来業務を守る必要性あり。 ・苦情やお客様の要望には専任スタッフ確定させ、対応を一本化する。 ・部門内、社内で情報共有しておく。 ・社内の法務担当者(総務部)と連絡して法的根拠を担保する。 ・解決には、お客様に画像を提示する等で、検証内容を具体的に開示する。事故発生の同時刻に検証作業を行い、清掃ワゴンや従業員の位置を発生日時に近く再現したレポートを作成する。 ・館内の防犯カメラ映像を保存しレポートに用いる。(他のゲストの映り込みが個人情報保護上のリスクとなるので注意する) 		
	苦情②のケース				ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・社内情報の共有、集約による原因の究明、連鎖の防止を行う苦情 ・部門内で情報を共有する仕組みを構築する。 ・苦情発生箇所が同フロアに集中しているので、清掃者、点検者の属性を調査し、同一であれば指導を徹底する。 	
					5	5	<p>① ②の苦情の本質を理解し部門長としての対応方法を箇条書きにまとめてみる。</p> <p>かつ、解決のための具体的方法を述べる。(正解はないので、社会通念から逸脱しない方法を提示、説明できれば良い)</p>
						3	<p>① ②の苦情の本質を理解し部門長としての対応方法を箇条書きにまとめてみる。</p> <p>解決のための具体的方法について述べられるもリスクを伴う(金額、ホテルの評判、ゲストとの関係悪化、訴訟など)</p>
			1	<p>① ②の苦情の本質を理解し部門長としての対応方法を箇条書きにまとめてみる。</p> <p>解決のための具体的な対応方法を挙げる事が出来ない。</p>			
問5	コンプライアンス	ポイント	5	3	<ul style="list-style-type: none"> ・本件はコンプライアンス(法令遵守)違反であると理解できる。法令遵守は法律を守る事が前提だが、社会良識や規範を守る事で企業の信用を得る。株主、社員から見て企業イメージの失墜、企業活動の自粛、営業利益減少等のリスクを回避するために必ず実行しなければならない。 ・時間外労働の承認に関する法的な定めはないが、社内での申請受付、承認のルール化が必要。(副調理長は監理監督者であり、残業許可を出せる立場である。 ・タイムカードに退社打刻した後の労働は無給労働でありコンプライアンス違反である。 ・部門長の取るべき行動は ①方針を明確化し、コンプライアンスの責任者(役員、部長等)を定め発信、通達の一歩化する。②組織の構築を行いコンプライアンス推進者(責任者のサポーター)を決める。③教育、研修活動を行う。④ヘルプライン(相談窓口)の設置。⑤相談者(内部通報者)保護の徹底。 		
					5	<p>本件は法令遵守に違反していると判断できる。</p> <p>①～⑤の部門長の取るべき行動を全て述べる事ができる。かつロールプレイングの中で質問する法令遵守の実行意義を明確に答えられる。</p>	
					3	<p>本件は法令遵守に違反していると判断できる。</p> <p>①～⑤の部門長の取るべき行動を一部述べる事ができる。</p>	
					1	<p>本件は法令遵守に違反していると判断していない。</p> <p>①～⑤の部門長の取るべき行動を一部述べる事ができる。</p>	