

## 2級 実技試験 解答・解説

## 実技試験①：ケーススタディ

※未回答は0点とする

		配点	評価点	解説
問1①	9月売上高実績	5	5	対予算（額：495千円）、対予算（率：100.57%）、対前年同月比（額：879千円）、対前年同月比（率：101.02%）を全て答えており、数値も合っている。
			4	対予算（額：495千円）、対予算（率：100.57%）、対前年同月比（額：879千円）、対前年同月比（率：101.02%）のうち3つを答えている。
			3	対予算（額：495千円）、対予算（率：100.57%）、対前年同月比（額：879千円）、対前年同月比（率：101.02%）のうち額または率のどちらかのみを答えている。
			2	対予算、対前年同月比のどちらかのみを答えている。
			1	数値が間違っている。
問1②	理由	5	5	ADRが下がったが稼働率が上がったことでRevPARを上げ、カバーできたことに言及している。 さらに販売チャネルごとの予算前年差異など他の実績についても触れている。
			4	ADRが下がったが稼働率が上がったことでRevPARを上げ、カバーできたことに言及しているが販売チャネル別実績表については触れていない。
			3	販売チャネル別実績表については言及しているが稼働率、ADRについて何れか一つしか触れていない。
			2	ネットAgt.や旅行会社の予算や前年同月比が上回ったことのみ言及している。 (稼働率、ADRには触れていない)
			1	上記以外の理由を記載しているが、対予算・対前年同月比アップの理由につながらない。
問2①	上半期人件費	5	5	対予算（額：-5,125千円）、対予算（率：95.75%）、対前年同期比（額：-171千円）、対前年同期比（率：99.85%）を全て答えており、数値も合っている。
			4	対予算（額：-5,125千円）、対予算（率：95.75%）、対前年同期比（額：-171千円）、対前年同期比（率：99.85%）のうち3つを答えている。
			3	対予算（額：-5,125千円）、対予算（率：95.75%）、対前年同期比（額：-171千円）、対前年同期比（率：99.85%）のうち額または率のどちらかのみを答えている。
			2	対予算又は対前年同月比のどちらかのみを答えている。
			1	数値が間違っている。
問2②	理由	5	5	時間外手当は対予算、対前年共に増えたが、対予算では雑給や清掃業務委託費も減り、社員給与が大きく減ったことで人件費が減ったことに言及している。合わせて人員数や労働時間の推移にも言及している。
			4	時間外手当は増えたが、雑給や清掃業務委託費は減り、社員給与が大きく減ったことでトータルで人件費が減ったことに言及しているが、人員数や労働時間の推移については触れていない。
			3	時間外手当、清掃業務委託費、雑給（パート・アルバイト）のどれかの増減に触れ、かつ社員給与が大きく減ったことで人件費が減ったことのみ言及している。
			2	社員給与が大きく減ったことだけに言及している。
			1	上記以外の理由を記載しているが、対予算・対前年同月比ダウンの理由につながらない
問3①	上半期ワースト科目	5	5	販売手数料(額：47,304千円)、対予算（額：2,161千円）、対予算（率104.79%）のうち、3つを答えた。
			4	販売手数料(額：47,304千円)、対予算（額：2,161千円）、対予算（率104.79%）のうち、2つを答えている。
			3	販売手数料(額：47,304千円)、対予算（額：2,161千円）、対予算（率104.79%）のうち、1つを答えている。
			2	販売手数料額は合っているが、対予算額の数値が間違っている または未記載。

			1	全ての数値が間違っている。
問3②	理由	5	5	ネットAgt、旅行会社の両方が予算を上回ったことに言及している。さらに旅行会社の手数料15%に触れ、販売手数料への影響にも言及している。
			4	ネットAgt、旅行会社の両方が予算を上回ったことに言及している。さらに旅行会社の販売手数料への影響にも言及しているが料率に触れていない。
			3	ネットAgt、旅行会社の両方が予算を上回ったことに言及している。
			2	ネットAgt、旅行会社の片方のみ予算を上回ったことに言及している。
			1	上記以外の理由を記載しているが、対予算ワーストの理由につながらない。
問4①	下半期売上高試算	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。(チャンネル月別の積上げ) 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	チャンネル別の過去の傾向(3年、2年、1年間わず)と予約状況を両方加味して計算している。 <過去3年の場合> * 上半期実績×過去3年対下半期×下半期9月末時点前年度比 ・ ネットAgt: 実績(161,767千円)×(過去3年:98.3%)×(予約:94.6%) = 150,430千円 ・ 旅行会社: 実績(213,015千円)×(過去3年:98.8%)×(予約:96.0%) = 202,040千円 ・ 自社HP: 実績(151,155千円)×(過去3年:97.3%)×(予約:94.4%) = 138,837千円 ・ 電話・Walk-in: 実績(6,313千円)×(過去3年:101.7%)※予約100%と仮定 = 6,420千円 ・ 合計: 497,727千円
			3	チャンネル別の過去の傾向(過去3年)で計算している。 <過去3年の場合> * 上半期実績×過去3年対下半期 ・ ネットAgt: 実績(161,767千円)×(過去3年:98.3%) = 159,017千円 ・ 旅行会社: 実績(213,015千円)×(過去3年:98.8%) = 210,458千円 ・ 自社HP: 実績(151,155千円)×(過去3年:97.3%) = 147,073千円 ・ 電話・Walk-in: 実績(6,313千円)×(過去3年:101.7%) = 6,420千円 ・ 合計: 522,969千円
			2	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。 <全体での過去の傾向> ・ 上半期全体実績(532,250千円)×(過去3年:98.3%) = 523,201千円 ・ 上半期全体実績(532,250千円)×(下半期同环比:95.8%)=509,895千円 ・ 上半期全体実績(532,250千円)×(下半期同环比:95.8%)×(過去3年:98.3%)=501,227
			1	計算根拠が不明。
問5①	上半期業績評価 要因・対策とその 根拠	5	5	正確な評価が来ている。要因・対策とその根拠も明解であった。
			3	正確な評価が来ている。要因・対策とその根拠は不明瞭に記載無し又は何方かであった。
			1	評価が不正確であった。
		10	10	評価と要因が明確で、定量的な数値も記載されている。さらに対策が有効的で根拠も定量的な数値(削減経費科目・金額、売上向上KPI項目・指標)で計算している。かつ対下期予算との関連にも触れている。
			8	評価と要因が明確で、定量的な数値も記載されている。さらに対策が有効的で根拠も定量的な数値(削減経費科目・金額、売上向上KPI項目・指標)で計算している。
			6	評価と要因が明確で、定量的な数値も記載されているが対策・根拠が不明瞭又は記載無し。
			4	評価と要因が明確であるが定量的な数値が記載されていない。
1	評価が不正確で要因・対策も不明瞭又は記載がなかった。			

問5②	売上高アップ施策 (リピーター・リ ファーラル視点)	5	5	具体的な内容を伴った施策を提示できている。かつ根拠・効果も明確で実現可能性も高いと思われる。
			3	具体的な内容を伴った施策を提示できている。かつ根拠・効果も明確で実現可能性も高いと思われる。
			1	効果が期待できない施策であった。
		10	10	理由・根拠が明確で、定性的説明と定量的な数値も記載されている。(リピーター・リファーラル視点の明記) さらに定量的な効果(売上アップ額)も計算している。かつ対下期予算との関連にも触れている。
			8	理由・根拠が明確で、定性的な説明が記載されている。(リピーター・リファーラル視点の明記) さらに定量的な効果(売上アップ額)も計算している。
			6	理由・根拠が明確で、定性的な説明が記載されている。(リピーター・リファーラル視点の明記)
			4	理由・根拠が記載されてはいるが、定性的説明が不明瞭。
1	理由・根拠が不明瞭。			
問5②	売上高アップ施策 (他部門連携視 点)	5	5	具体的な内容を伴った施策を提示できている。かつ根拠・効果も明確で実現可能性も高いと思われる。
			3	具体的な内容を伴った施策を提示できている。かつ根拠・効果も明確で実現可能性も高いと思われる。
			1	効果が期待できない施策であった。
		10	10	理由・根拠が明確で、定性的な説明が記載されている。(他部門連携視点の明記) さらに定量的な効果(売上アップ額)も計算している。
			8	理由・根拠が明確で、定量的な数値も記載されている。(他部門連携視点の明記) さらに定量的な効果(売上アップ額)も計算している。
			6	理由・根拠が明確で、定性的な説明が記載されている。(他部門連携視点の明記)
			4	理由・根拠が記載されてはいるが、定性的説明が不明瞭。
1	理由・根拠が不明瞭。			
問6①	管理指標	5	5	・顧客情報データの部門間共有活用 ・顧客メンバーシップ プログラムの立上げ ・メルマガ登録 ・SNS活用 ・OTAレビュー他口コ ミサイト、コンテンツ活用 ・ポイント マイレージ制度 等の内、5つ以上の 項目と理由が明確に記載されている。
			4	上記のうち4つと理由が記載されている。
			3	上記のうち3つと理由が記載されている。
			2	上記のうち2つと理由が記載されている。
			1	上記のうち1つと理由が記載されている 又は項目は1つ以上記載されているが理由 の記載がない。
問7①	クレーム対応	5	5	以下のうち、4項目以上。 又は以下の項目には無いものを含めて有効と思われるものが4つ以上記載されている。 ・即日、お詫びの電話を入れ、自宅又は病院へお見舞いへ伺う ・課員に事例を報告し周知の上、部門MTGで部門間連携の仕組み作りの改善 を行い報告書をアップする ・ルームサービス担当(調理・ハウスキーピング等関連部門)と改善策の打合せ を行う ・この顧客の顧客メモに今回の顛末記録を残す ・次回ご利用時に予約・フロントより連絡を貰い改めて謝罪をし、丁寧に ご挨拶を行う

		4	<p>以下のうち、3項目。又は以下の項目には無いものを含めて有効と思われるものが3つ記載されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・即日、お詫びの電話を入れ、自宅又は病院へお見舞いへ伺う</li> <li>・課員に事例を報告し周知の上、部門MTGで部門間連携の仕組み作りの改善を行い報告書をアップする</li> <li>・ルームサービス担当（調理・ハウスキーピング等関連部門）と改善策の打合せを行う</li> <li>・この顧客の顧客メモに今回の顛末記録を残す</li> <li>・次回ご利用時に予約・フロントより連絡を貰い改めて謝罪をし、丁重にご挨拶を行う</li> </ul>
		3	<p>以下のうち、2項目。又は以下の項目には無いものを含めて有効と思われるものが2つ記載されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・即日、お詫びの電話を入れ、自宅又は病院へお見舞いへ伺う</li> <li>・課員に事例を報告し周知の上、部門MTGで部門間連携の仕組み作りの改善を行い報告書をアップする</li> <li>・ルームサービス担当（調理・ハウスキーピング等関連部門）と改善策の打合せを行う</li> <li>・この顧客の顧客メモに今回の顛末記録を残す</li> <li>・次回ご利用時に予約・フロントより連絡を貰い改めて謝罪をし、丁重にご挨拶を行う</li> </ul>
		2	<p>以下のうち、1項目。又は以下の項目には無いものを含めて有効と思われるものが1つ記載されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・即日、お詫びの電話を入れ、自宅又は病院へお見舞いへ伺う</li> <li>・課員に事例を報告し周知の上、部門MTGで部門間連携の仕組み作りの改善を行い報告書をアップする</li> <li>・ルームサービス担当（調理・ハウスキーピング等関連部門）と改善策の打合せを行う</li> <li>・この顧客の顧客メモに今回の顛末記録を残す</li> <li>・次回ご利用時に予約・フロントより連絡を貰い改めて謝罪をし、丁重にご挨拶を行う</li> </ul>
		1	<p>宿泊課長としてPDCAを回す対策になっていない。</p>