

2022 年度 第 5 回

ホテル・マネジメント技能検定

1 級

実技試験

問題用紙

実施日: 2022 年 11 月 27 日(日)

試験時間: 120 分

注意事項

- 1 問題用紙は、試験監督者の指示があるまで開かないでください。
- 2 試験監督の指示の後、問題用紙、解答用紙のそれぞれの表紙に受検番号(10桁)、氏名を記入してください。解答用紙に受検番号(10桁)、氏名のないもの、間違っものは失格になります。
- 3 解答用紙は試験終了後回収しますので、持ち帰らないでください。問題用紙は持ち帰って結構です。解答用紙を試験終了後、試験会場から持ち出した場合は失格になります。
- 4 問題用紙、解答用紙の封止は外さないでください。
- 5 問題用紙への書き込みは許されています。
- 6 問題はすべて、2022年4月1日の時点ですでに施行(法令の効力発効)されている法律に基づいて解答してください。
- 7 印刷不明瞭や乱丁・落丁があった場合には、お申し出ください。
- 8 携帯電話、スマートフォンなどの通信機能を有する機器は、電源を切ってカバン等へしまってください。この項目を試験監督が読み上げているときに実行をお願いします。試験時間中に携帯が鳴った場合は、本人の同意を得ず、試験監督が携帯の入ったバッグ等を試験場外に持ち出し、その携帯を保有する受験生は失格となることがあります。
- 9 机の上には、受検票、筆記用具、時計、計算機(電卓)以外のものは置かないでください。通信機能、辞書、メモ機能が付いている計算機・時計等の使用を認めません。上記機能が付いている場合、又はその疑いがあるものについては試験時間中、上記記載の機能の有無について尋ねたり、試験監督の方で預かることがあります。この場合は、試験監督の指示に従って下さい。なお、計算機を忘れた場合には、試験の問題は手計算でお願い致します。
- 10 不正防止のため、試験監督者が持ち物の提示を求める場合があります。
- 11 試験問題の音読は慎んでください。電卓を使用する際は、大きな音をたてないようにしてください。
- 12 試験開始 30 分経過後は退室できます。ただし、試験時間終了前の 10 分間は退室できません。
- 13 退室の際は、解答用紙を裏返し、忘れ物のないように荷物を持って退室してください。なお、退室後は廊下等での私語は慎んで、速やかに退館してください。

受検番号										氏名

下記の設問は過去の国内ホテル市場やそれを取り巻く環境については実際の事象に基づきますが、モデルとなっているホテル、会社および所在エリアや地方自治体による隔離施設に対する施策・契約内容については、試験問題を簡素化させるために実際のものとは異なります。

❖前提条件

条件1. 時点：2021年8月（但し、問5から9は'22年9月、問10は'21年10月とする）

条件2. あなたは、大手ホテル会社X社が所有・経営・運営する、首都圏臨海地区にある300室のシングルルーム主体のビジネスホテル（以下「当該ホテル」という）の総支配人である。X社は全国にビジネスホテルやリゾートホテルを30軒以上展開している。なお、X社の各ホテルの社員はマネージャー役職者以外を除いて、それぞれのホテル法人にて直接採用している。当該ホテルは地上16階建てで、1階にロビーおよびバックヤードが集積しており、2階から16階は客室フロアである。

条件3. 周辺環境：当該ホテルからは徒歩圏内で下記の主な施設がある。

- 1) 年間約1,200万人来場のあるコンベンションセンター
- 2) 15,000人収容可能なアリーナ（'22年9月オープン予定）
- 3) 地方自治体内最大級の商業施設（大型イベントシアター、ホテルも含む）
- 4) 交通機関（JR駅および私鉄駅）
- 5) なお、当該ホテルは4車線道路を隔てて、大型高層マンションも複数存在する。

条件4. 競合状況は、表1の通りである。競合エリア1km圏内には上記5ホテルが当該ホテルも含めて存在する。ロケーションの優劣は無視して良い。例年、月曜日から木曜日の平日は、主にコンベンションセンター関係者（ビジネス客）によりほぼ満室状況。同施設による宿泊需要は平日当たり約6,000室/日ある。金曜日、土曜日、日曜日はエリアの観光客や近隣のイベントシアターでの催事で8割程度の稼働である。平日、週末ともに外国人の宿泊客全体に占める割合は3割で、国別の構成は日本全体のインバウンドと同じ傾向にある。なお、年間12か月の需要および収支は季節要因がなくほぼ毎月同じ前提とする。

【表1】Xホテルの競合状況

ホテル名	設立年	部屋数	主力客室 面積(m ²)	Room Mix				2019年度KPI			
				Single	Double	Twin	Other	稼働率	ADR	RevPAR	DOR
A	2000	800	15	700	0	100	0	90.0%	10,000	9,000	1.10
B	2005	800	16	400	0	400	0	90.0%	12,500	11,250	1.30
C	2012	300	25	0	150	150	0	85.0%	13,500	11,475	1.40
D	2019	800	30	300	100	300	100	70.0%	16,000	11,200	1.50
当該ホテル	2014	300	17	250	20	30	0	88.0%	12,000	10,560	1.15
合計/平均		3,000						84.0%	12,612	10,590	1.28

* DORは稼働室当たりの宿泊客数

* ホテルDは2019年4月1日にオープン

条件5. 2019年度のエリアの平均稼働率は表1の通り84%であるが、これは例年と比べると1割程低い数値である。主な理由は新規開業のホテルDが市場への浸透度が弱く、稼働が70%であったことに加え、何よりも2020年1月以降から徐々にコロナ感染の影響が出始めて、周辺施設のイベントの中止などにより、特に3月の市場全体の稼働率が急落したことが理由である。なお、'22年9月から新設アリーナーがオープンをするため、主に週末のコンサート利用客の高い需要が期待できる。

条件6. 【表2】2019年度及び2020年度の収支状況

	2019年度		2020年度	
営業日数(閏年は考慮に入らず)	365	日	365	日
基本客室数	300	室	300	室
販売可能室数	109,500	室	109,500	室
宿泊可能人員	127,750	人	127,750	人
販売室数	96,360	室	49,275	室
宿泊人員	110,814	人	56,666	人
客室稼働率	88.0%		45.0%	
定員利用率	86.7%		44.4%	
稼働室単価(ADR)	12,000	円	5,000	円
客単価	10,435	円	4,348	円
1日室当売上(RevPAR)	10,560	円	2,250	円
稼働室当利用人員(DOR)	1.15	人	1.15	人
(売上・経費の金額単位:千円)	金額	売上比	金額	売上比
売上合計(=室料)	1,156,320	100.0%	246,375	100.0%
社員人件費(福利厚生他含)	121,200	10.5%	121,200	49.2%
残業代・臨時雇(年間稼働60%以上:売上3%)	34,690	3.0%	0	0.0%
人件費計	155,890	13.5%	121,200	49.2%
変動費計	312,206	27.0%	66,521	27.0%
営業手数料、消耗品費等				
以下経費の変動部分				
業務委託(清掃・リネン)、水道光熱費等				
固定費計	200,000	17.3%	150,000	60.9%
保守・修繕、リース、広告宣伝費等				
以下経費の固定部分				
業務委託(清掃・リネン)、水道光熱費等				
一般経費計	512,206	44.3%	216,521	87.9%
GOP	488,224	42.2%	-91,346	-37.1%
変動費合計(残業代・臨時雇含む)	㊦	㊧	㊨	㊩
変動費対売上比	㊪		㊫	
限界利益率	㊬		㊭	
固定費合計	㊮	㊯	㊰	㊱
損益分岐点	㊲	㊳	㊴	㊵
損益分岐点RevPAR(売上÷販売可能室数)	㊶		㊷	

条件7. 【状況設定】

2021年9月第一週迄に東京オリンピック・パラリンピックが終了し、7月から9月中旬迄は当該ホテルがあるエリアにも五輪特需があるが、依然としてコロナ感染の収束は全く見られず、以降ホテル市場は回復する傾向はみられない。あなたは総支配人として会社経営陣に対して、地方自治体による感染者隔離施設への応募の可否を具申する打ち合わせにおいてプレゼンする。

会議参加者：

- 本社専務執行役員ホテル事業本部長
- 本社常務執行役員財務本部長
- 執行役員当該ホテルエリア統括総支配人兼当該ホテル社長
- 当該ホテル総支配人（あなた）

なお、本社から命じられている大命題として、'21年10月以降～'23年3月迄の1年半の当該ホテル累計GOPの黒字化は必須である。

地方自治体は施設利用期間中において全室10,000円/日/室で利用料（税別）として当該ホテルに対して支払い、期間中の利用者への弁当の手配、リネンや館内および客室清掃、ホテル施設返還前の原状回復工事や消毒作業の一切の必要人員および経費は地方自治体の負担とする。ホテル側としては下記の人件費以外には必要な経費は年間2,000万円の固定費のみである。契約は1年間（'22年9月末迄）だが、2か月前に地方自治体へ申請することでホテル側からの途中解約も可能である。なお地方自治体からは解約できないものとする。

ホテル側としては常時1名（1日8時間×3シフト、休日要員の計4名が必要）駐在体制である。なお、総支配人と営業マネージャー、運営マネージャー、管理（経理・施設管理・総務）マネージャーの当該ホテル幹部4名を除いた当該ホテル採用の社員は本社の経営または運営するホテルへの1年間の期間限定での異動が可能であるが、各社員の異動に際して同意が必要であり、社員人件費（福利厚生費含む）および出向先ホテルへの異動経費・出向先家賃（1名当たり1年分計100万円）のうち後者のみは当該ホテルの負担とする（人件費は出向先ホテルが負担、但し、隔離施設期間の社員に対する雇用維持補助金は異動先に計上されるものとして、当該ホテルの収支には影響しないものとし、営業継続の場合は雇用維持補助金の助成はないものとする）。当該ホテルは上記の本社採用の上記幹部社員4名以外は25名が当該ホテルの社員であり、大半が20代および30代前半で、うち12名が外国籍である。全社員が雇用維持を前提に出向することに異論はないものとする。当該ホテルの人員構成は下記表の通りである。なお、上記損益計算書において本社採用4名分の人件費もまとめて「人件費」に参入されている。

				合計人数	平均人件費 (福利厚生他込)	人件費合計 (単位:万円)
本社採用	総支配人			1	960	960
	運営マネージャー	営業マネージャー	管理マネージャー	3	720	2,160
ホテル採用	20	3	2	25	360	9,000
(うち外国人)	(12)	0	0	(12)		
合計	20	3	2	29		12,120

【問題】 前項までの前提条件に基づき、以下の問 1～問 10 について解答せよ。

問1. 当該ホテルの【表 2】下部にある空欄㉠から㉣までの、変動費から損益分岐点（損益分岐点 RevPAR 含む）まで計算し、解答欄に記入しなさい。【15 点】

問2. [本問から問4までは2021年8月時点である前提で解答せよ。] 地方自治体への感染者隔離施設について検討するに際して、留意すべき点を全て、最低でも5項目あげなさい。【10点】

問3. [2021 年 8 月時点] 下表にある'21 年 10 月～'22 年 9 月の期間の当該ホテルGOPまでの収支
および損益分岐点（損益分岐点時の RevPAR 含む）を隔離施設の場合と営業継続の場合の 2 通り下
記のフォーマットに基づいて立案して、空欄①から⑳までの項目に計算・記入し、営業継続の場合は
備考欄にそのような数値を入れた理由または根拠を示しなさい。例えば「●●が理由で、'19 年度比
較して▲▲減と予測」というように記しなさい。なお、備考欄には全ての空白に記入するのではな
く、重要または説明が必要と思われるところのみ記入しなさい。【30 点】

					隔離施設の場合		営業継続の場合		
	2019年度		2020年度		2021年10月～'22年9月		2021年10月～'22年9月		備考
営業日数(閏年は考慮に入らず)	365	日	365	日	365	日	365	日	
基本客室数	300	室	300	室	300	室	300	室	
販売可能室数	109,500	室	109,500	室	109,500	室	109,500	室	
宿泊可能人員	127,750	人	127,750	人	127,750	人	127,750	人	
販売室数	96,360	室	49,275	室	109,500	室		室	
宿泊人員	110,814	人	56,666	人	(隔離施設時は記入不要)			人	
客室稼働率	88.0%		45.0%		100.0%		⑥		
定員利用率	86.7%		44.4%		(隔離施設時は記入不要)				
稼働室単価 (ADR)	12,000	円	5,000	円	10,000	円	⑦	円	
客単価	10,435	円	4,348	円	(隔離施設時は記入不要)		⑧	円	
1日室当売上 (RevPAR)	10,560	円	2,250	円	10,000	円	⑨	円	
稼働室当利用人員 (DOR)	1.15	人	1.15	人	(隔離施設時は記入不要)		⑩	人	
(売上・経費の金額単位:千円)	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	
売上合計 (= 室料)	1,156,320	100.0%	246,375	100.0%	①		100.0%	⑪	100.0%
社員人件費(福利厚生他含)	121,200	10.5%	121,200	49.2%	②			⑫	⑬
残業代・臨時雇(年間稼働60%以上:売上3%)	34,690	3.0%	0	0.0%	0	0.0%		⑬	⑭
人件費計	155,890	13.5%	121,200	49.2%	②			⑭	⑮
変動費計	312,206	27.0%	66,521	27.0%	0	0.0%		⑮	⑯
営業手数料、消耗品費等									
以下経費の変動部分									
業務委託(清掃・リネン)、水道光熱費等									
固定費計	200,000	17.3%	150,000	60.9%	③			⑯	⑰
保守・修繕、リース、広告宣伝費等									
以下経費の固定部分									
業務委託(清掃・リネン)、水道光熱費等									
一般経費計	512,206	44.3%	216,521	87.9%	③			⑰	⑱
GOP	488,224	42.2%	-91,346	-37.1%	④	⑤		⑱	⑲
変動費合計(残業代・臨時雇含む)					(隔離施設時は記入不要)			⑳	
変動費対売上比								㉑	
限界利益率								㉒	
固定費合計								㉓	
損益分岐点								㉔	㉕
損益分岐点RevPAR(売上÷販売可能室数)								㉖	

問4. [2021年8月時点]これまでの問題に対する解答の結果を踏まえて、地方自治体への感染者隔離施設に'21年10月から応募することについては【賛成】【反対】のどちらか？

なお問2で答えた留意点については、それらに対する対応策または賛否への附帯条件があるのであれば、あなたが考えられ得る対応策も記しなさい。【10点】

問5. [本問から問9までは2022年9月時点である前提で解答せよ。]'22年10月～'23年3月の期間のGOPまでの収支および損益分岐点を、問4の解答結果に基づいて下記のフォーマットに基づいて立案しなさい。('19年度または'20年度の収支と比較して売上・費用項目で異なる場合はどの点において異なったかについて簡単に備考欄に説明しなさい。問3備考欄同様に重要または説明が必要な項目のみ「●●が理由で、'19年度比較して▲▲減と予測」というように記しなさい。なお上記'22年10月～'23年3月の期間は、実際は182日間であるが、計算を簡素化する目的で、年間365日の半分の182.5日を前提として計算しなさい。)【25点】

	2019年度		2020年度		2022年10月～'23年3月		備考
営業日数(閏年は考慮に入れず)	365	日	365	日	182.5	日	
基本客室数	300	室	300	室	300	室	
販売可能室数	109,500	室	109,500	室	54,750	室	
宿泊可能人員	127,750	人	127,750	人	63,875	人	
販売室数	96,360	室	49,275	室		室	
宿泊人員	110,814	人	56,666	人		人	
客室稼働率	88.0%		45.0%		(1)		
定員利用率	86.7%		44.4%				
稼働室単価(ADR)	12,000	円	5,000	円	(2)	円	
客単価	10,435	円	4,348	円	(3)	円	
1日室当売上(RevPAR)	10,560	円	2,250	円	(4)	円	
稼働室当利用人員(DOR)	1.15	人	1.15	人	(5)	人	
(売上・経費の金額単位:千円)	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	
売上合計(=室料)	1,156,320	100.0%	246,375	100.0%	(6)	100.0%	
社員人件費(福利厚生他含)	121,200	10.5%	121,200	49.2%	(7)	(14)	
残業代・臨時雇(年間稼働60%以上:売上3%)	34,690	3.0%	0	0.0%	(8)	(15)	
人件費計	155,890	13.5%	121,200	49.2%	(9)	(16)	
変動費計	312,206	27.0%	66,521	27.0%	(10)	(17)	
営業手数料、消耗品費等							
以下経費の変動部分							
業務委託(清掃・リネン)、水道光熱費等							
固定費計	200,000	17.3%	150,000	60.9%	(11)	(18)	
保守・修繕、リース、広告宣伝費等							
以下経費の固定部分							
業務委託(清掃・リネン)、水道光熱費等							
一般経費計	512,206	44.3%	216,521	87.9%	(12)	(19)	
GOP	488,224	42.2%	-91,346	-37.1%	(13)	(20)	

問6. [2022年9月時点] 問5の解答において、コロナは今後収束に向かうという前提とした場合、どのような点に留意すべきかを最低3つ以上あげなさい。【10点】

問7. [2022年9月時点] 問5の解答において、'22年9月迄1年間隔離施設として稼働し、同年10月から営業を再開するとした場合に、営業再開に際して、具体的にどのような営業テコ入れ策があるか。2022年7月以降で出来うる施策を最低5つ以上あげなさい。【10点】

問8. [2022年9月時点] コロナも収束の兆しが見え、インバウンド営業の抜本策として、X社としては、'23年4月から外資ホテルオペレーターZ社と当該ホテルにおいて運営提携を検討することとなった。具体的にはZ社から下記の2つが提案されている（下記の数値は全て対'19年度比、売上増は稼働率だけ増。ADRやDORは'19年度と変化なし。よって収益構造も変化なし）。'23年度の収支が'19年度と全く変わらなかった場合に下記の2つの提案または現状のX社による運営継続のうち、最も良い選択肢はどれか。数値的根拠を示して答えなさい。【10点】

① 運営受託によるZ社へのリブランド

売上効果：国内宿泊客5%増、インバウンド客10%アップ

Z社への運営委託料：売上×1%+GOP額×10%

上記以外の年間固定費増額（Z社から派遣の運営幹部の人件費含む）：1,000万円

② フランチャイズによるZ社へのリブランド

売上効果：国内宿泊3%増、インバウンド客3%アップ

Z社への運営委託料：売上×2%

上記以外の年間固定費増額（Z社から派遣の運営幹部の人件費含む）：なし

問9. [2022年9月時点]ある外資系ホテルファンドから当該ホテルの買収がX社にあった。買収額は100億円で、X社は引き続き月額4千万円でリースバックすることで、テナントとして引き続きホテルを経営、運営できる。総支配人としてあなたの賛否を理由と共に示しなさい。【10点】

問10. [本問は2021年10月時点である前提で解答せよ。]隔離施設への地方自治体による一部導線の改修工事の段階で、より客室フロアの2階から16階までのうち、上層の10階から16階までの140室は隔離施設として使用しないことが判明した。ただし地方自治体は全室300室分の利用料は当初約定通り支払う点に変化ない。この場合、総支配人として、これらの未利用の客室の改装を検討することになったが、真っ先に手を入れるべき点はどの点か？具体的施策と理由も述べよ。【10点】

以上