

2022 年度 第 5 回

ホテル・マネジメント技能検定

3 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、間違った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、解答用紙の封紙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等については、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

- ✓ 都市 X は首都圏や近畿圏ではないが、新幹線の主要駅である X 駅がある人口 70 万人の都市である。X 駅に徒歩 1 分圏内に 2 つのホテル A と B があり施設構成は下記の通りである。ロケーションに優劣はないものとする。どちらも 2007 年 4 月開業であり、翌年以降においてリーマン・ショック等による経済不況に見舞われて、低調なスタートであったが、2012 年以降のインバウンド客増加もあり、業績は毎年右肩上がり、2018 年度も開業以来の最良の業績であった。両ホテルの施設構成概略は表 1 の通りである。
- ✓ ホテル A、B 共に宿泊主体のホテルであるが、特にホテル A はレストラン営業も朝食のみの宿泊特化型の独立系の所有・経営・運営の一体型ホテルである。一方で、ホテル B は宿泊が主力であるものの、メインダイニングの営業にも力を入れている、外資系の高級ブランド（4 スタークラス）に運営を委託しているホテルである。委託料として、毎年 GOP 額の 10 % をホテル B の経営会社は外資運営会社に支払っている。
- ✓ X 駅の周辺には大手企業のエリア支社や地元企業本社が集積しており、平日は主に出張客によるビジネス利用が多いが、都市 X は観光エリアとしても年間数百万人が来るため、週末は観光客が主体である。なお、年間の季節変動は殆どない。都市 X の宿泊需要はまずこの両ホテルから埋まっていく傾向にある。

【表 1】 両ホテルの施設構成概略

	Hotel A		Hotel B	
施設構成				
建物	地上 1 階-16階		地上 1 階-20階	
土地面積	500 坪		300 坪	
延床面積	2,500 坪		2,500 坪	
基準フロア面積	156 坪		123 坪	
客室	300 室		150 室	
場所	2階～16階		3 階～20階	
シングル	15㎡	180室	—	—
ダブル	15㎡	60室	24㎡	75室
ツイン	15㎡	60室	36㎡	75室
レストラン				
場所	1 階ロビー階		2 階	
席数	100 席		100 席	
営業時間／単価（円）				
朝（7 時～10 時）ブッフェ	○	1,000	○	2,000
昼（11 時 30 分～14 時 30 分）	×	—	○	3,000
夜（18 時～21 時）	×	—	○	5,000

【Part I】 2018 年度の主な指標は表 2 の通りである。問 1～問 12 について解答せよ。

【表 2】 両ホテルの 2018 年度の主な指標

2018年度	Hotel A		Hotel B	
営業日数(閏年は考慮に入れず)	365	日	365	日
基本客室数	300	室	150	室
年間販売可能室数	109,500	室	①	室
年間宿泊可能定員数	②	人	109,500	人
年間販売室数	98,550	室	46,538	室
年間宿泊人員	128,115	人	74,460	人
客室稼働率	③		85.0%	
定員利用率	83.6%		④	
室単価 (稼働室当たりの客室単価)	⑤	円	20,000	円
客単価	9,231	円	⑥	円
1 日当室当売上	10,800	円	⑦	円
稼働室当宿泊者数	1.3	人	⑧	人
席回転率／日当客数				
朝	⑨	250	1.2	120
昼			1.0	100
夜			0.8	80
合計	⑨	250	3.0	300
席当売上／売上 (単位：円)				
朝	2,500	91,250,000	2,400	87,600,000
昼			3,000	109,500,000
夜			4,000	146,000,000
合計	2,500	91,250,000	9,400	343,100,000
朝食喫食率			⑩	

- 問1. 【表 2】 ①に入る数値を計算しなさい。【2 点】
- 問2. 【表 2】 ②に入る数値を計算しなさい。【2 点】
- 問3. 【表 2】 ③に入る数値を計算しなさい。(割り切れない場合は小数点第 2 位を四捨五入して小数点第 1 位まで示しなさい。)【2 点】
- 問4. 【表 2】 ④に入る数値を計算しなさい。(割り切れない場合は小数点第 2 位を四捨五入して小数点第 1 位まで示しなさい。)【2 点】
- 問5. 【表 2】 ⑤の項目である「室単価 (稼働室当たりの客室単価)」の略称をアルファベット大文字 3 文字で示しなさい。【2 点】
- 問6. 【表 2】 ⑤に入る数値を計算しなさい。(割り切れない場合は小数点第 1 位を四捨五入して示しなさい。)【2 点】

- 問7. 【表2】⑥に入る数値を計算しなさい。(割り切れない場合は小数点第1位を四捨五入して示しなさい。)(2点)
- 問8. 【表2】⑦の項目である「1日室当売上(販売可能室当たりの客室単価)」の略称をアルファベット大文字6文字で示しなさい。(2点)
- 問9. 【表2】⑦に入る数値を計算しなさい。(割り切れない場合は小数点第1位を四捨五入して示しなさい。)(2点)
- 問10. 【表2】⑧に入る数値を計算しなさい。(割り切れない場合は小数点第2位を四捨五入して小数点第1位まで示しなさい。)(2点)
- 問11. 【表2】⑨に入る数値を計算しなさい。(割り切れない場合は小数点第2位を四捨五入して小数点第1位まで示しなさい。)(2点)
- 問12. 【表2】⑩に入る数値を計算しなさい。(割り切れない場合は小数点第3位を四捨五入して小数点第2位まで示しなさい。)(2点)

【Part II】2018年度の収支は表3の通りである。問13~問29について解答せよ。

- 問13. 【表3】①に入る数値を計算しなさい。(割り切れない場合は小数点第2位を四捨五入して小数点第1位まで示しなさい。)(2点)
- 問14. 【表3】②に入る数値を計算しなさい。(割り切れない場合は小数点第2位を四捨五入して小数点第1位まで示しなさい。)(2点)
- 問15. 【表3】③に入る数値を計算しなさい。(割り切れない場合は小数点第2位を四捨五入して小数点第1位まで示しなさい。)(2点)
- 問16. 【表3】③の結果はホテルレストラン(ブッフエスタイル)の料飲原価率として、「A:低い、B:概ね妥当、C:高い」のいずれにあたるか?最も不適切なものを選びなさい。(2点)
- 問17. ホテルAの宿泊部門の損益分岐点を計算しなさい。(割り切れない場合は小数点第1位を四捨五入して示しなさい。表の金額単位に合わせることを、以下同様)(2点)
- 問18. ホテルBのレストラン部門の損益分岐点を計算しなさい。(2点)
- 問19. ホテルAの宿泊部門とレストラン部門の損益分岐点の売上合計額と'18年度の実際の売上を100%とした場合の比率の双方を計算しなさい。(損益分岐点売上は上問と同じ。売上実績対比は割り切れない場合は小数点第2位を四捨五入して小数点第1位まで示しなさい。)(2点×2)
- 問20. ホテルBの宿泊部門とレストラン部門の損益分岐点の売上合計額と'18年度の実際の売上を100%とした場合の比率の双方を計算しなさい。(損益分岐点売上は上問と同じ。売上実績対比は割り切れない場合は小数点第2位を四捨五入して小数点第1位まで示しなさい。)(2点×2)
- 問21. 2020年に入り、コロナ感染が日本国内でも拡大し始め、2020年度は'18年度の実績に比べ売上がおよそ6割は落ち込むことが予測されている。GOP(Bホテルの場合は運営受託料控除後のGOP)が黒字の可能性が高いのは、「A:Aホテルのみ、B:Bホテルのみ、C:両方、D:両方ともダメ」のうちいずれか。一行程度で簡単な理由も記しなさい。(2点×2)

【表 3】両ホテルの 2018 年度の収支

2018年度	Hotel A		Hotel B	
(売上・経費の金額単位:千円)	額	売上比	額	売上比
宿泊部門売上	1,182,600	92.8%	930,750	73.1%
レストラン部門売上	91,250	7.2%	343,100	26.9%
売上合計	1,273,850	100.0%	1,273,850	100.0%
宿泊部門収益				
宿泊売上	1,182,600	100.0%	930,750	100.0%
エージェント営業手数料	147,825	①	93,075	10.0%
部門経費の変動部分	206,955	17.5%	186,150	20.0%
部門変動費合計	354,780	30.0%	279,225	30.0%
限界利益	827,820	70.0%	651,525	②
部門固定費(部門固定費および共通配賦)	200,000	16.9%	220,000	23.6%
部門利益(GOP)	627,820	53.1%	431,525	46.4%
レストラン部門収益				
レストラン売上	91,250	100.0%	343,100	100.0%
料飲原材料費	27,375	③	113,223	33.0%
部門経費の変動部分	16,425	18.0%	68,620	20.0%
部門変動費合計	43,800	48.0%	181,843	53.0%
限界利益	47,450	52.0%	161,257	47.0%
部門固定費(部門固定費および共通配賦)	30,000	32.9%	100,000	29.1%
部門利益(GOP)	17,450	19.1%	61,257	17.9%
GOP合計	645,270	50.7%	492,782	38.7%

- 問22. ホテル B の年間宿泊者の外国人客利用は 3 割に対し、ホテル A の場合は 1.5 割と半分である。よってホテル A の経営者は外資系ホテルへのリブランドを検討している。その場合、ホテル A にとっては運営受託方式またはフランチャイズ方式のどちらかが相応しいか。一行程度で簡単な理由も記しなさい。【2 点×2】
- 問23. 問 22 の検討の結果、外資系ホテルブランドでこのホテルに相応しいと思われるブランド名を一つ以上あげなさい。【2 点】
- 問24. 問 22 の選択の結果、毎年客室売上に対して 2 %のフィーを支払うことが条件となった。2018 年度と同じ宿泊部門の売上 GOP 額を維持するには売上がいくらにしなければならないか。その他の変動費割合や固定費は変わらないものとする。(割り切れない場合は小数点第 1 位を四捨五入して示しなさい。表の金額単位に合わせることを、以下同様) 【2 点】
- 問25. 問 24 において、上記の経費構造は全く同じとした場合、宿泊部門の売上 GOP 額を 7 億円にさせるためには売上がいくらにしなければならないか。【2 点】

- 問26. 問 25 において、客室稼働率が 2018 度と変わらない場合は、稼働当たりの客室単価はいくらになるか。(割り切れない場合は小数点第 1 位を四捨五入して示しなさい。)**【2 点】**
- 問27. ホテル B は、金融機関からの借入があり、毎年 3 億円の元利返済が必要である。償却前営業利益が返済原資とした場合、最低でも償却前営業利益は 3 億円を超える必要がある。GOP から運営受託料を控除した利益(以下「AGOP」という)以降で、償却前営業利益にかかる費用はいくら迄であれば、上記返済は可能か。(百円単位を四捨五入し、千円単位で解答すること)**【2 点】**
- 問28. 問 27 で問われている費用に含まれる項目として妥当なものを 2 つ挙げなさい。なお、ホテル B の経営者はホテルの土地建物を所有している。**【2 点×2】**
- 問29. 2020 年度を過ぎても、コロナ感染は収束が見られないので、2021 年度にホテル A、B の経営者はそれぞれ施設の一部改修を行うことにした。それぞれの経営者が、客室(面積も可)を改修する場合、どの点に考慮して行うべきか。それぞれ一文程度で簡単に理由も説明しなさい。**【2 点×2】**

【Part III】 下記の記事などを読んだ上で、問 30~問 33 について解答せよ。

◆記事 1: 日本経済新聞: 2019 年 1 2 月 8 日朝刊より一部抜粋

「世界的ホテル 国内に 50 ヲ所 - 官房長官表明 - 財政投融资を活用」

菅義偉官房長官は 7 日、外国人観光客誘致に向けて世界の一流ホテルを国内に 50 ヲ所設ける考えを示した。国内で多くの消費活動が見込める海外富裕層を呼び込みやすい環境を整える。事業規模で 26 兆円の経済対策を盛り込んだ財政投融资を活用する。視察先の熊本空港で記者団に語った。

菅氏は外国人の訪日数に関し「20 年の 4000 万人目標だけでなく、30 年の 6000 万人目標の実現を見据える」と強調した。今後、本格化する 20 年度予算編成にあたって「世界レベルのホテルが不足している。財投の活用や日本政策投資銀行による資金支援などを実施し、全国各地に整備する」と述べた。

◆記事 2: 日本経済新聞: 2022 年 1 1 月 6 日朝刊より一部抜粋

「外資勢、地方観光へ投資加速 マリオットやハイアット」

外資系企業が日本の地方で観光施設への投資を加速している。10 月に新型コロナウイルスの水際対策が緩和され観光再開への期待が高まる中、円安で施設投資や訪日周遊に割安感が出ているためだ。高級ホテルを主に利用する富裕層の訪日が起爆剤となり、これまで国際比較で低水準だったホテル客室単価の上昇など、観光による経済効果が高まりそうだ。

米マリオット・インターナショナルは 2024 年末までに日本国内で運営するホテルを約 100 施設と現在から 3 割増やす。注力するのは地方の「道の駅」に併設するホテルだ。今後急増するとみられる訪日富裕層の地方周遊に目を付けた。米ハイアット・ホテルズ・コーポレーションは 25 年に日本で温泉旅館の運営に乗り出す。有名温泉地を中心に 10 軒以上の開業を見込む。これまで同社は都市圏に強かったが、ビジネス出張のニーズが減る中で地方の観光需要を取りこむ。(中略)

米調査会社 STR の 22 年 6 月の分析では「リッツ・カールトン」や「ヒルトン」が属する超高級～高級クラスの比率は米国、英国のそれぞれ約 2 割に対し、日本は 14%。特に不足しているのが、客室単価

が10万～20万円の高価格ホテルだ。リーマン・ショック前年からの約14年で日本のホテルの平均客室単価は3割ほど下がった。

富裕層を呼び込んで客室単価の引き上げに注力してきた欧米に対し、日本のホテルはこれまで主にビジネス客に照準を絞り、稼働率を重視してきた。「日本には平均客室単価で20万円を超えるようなホテルがほとんどない」(デロイトトーマツグループの伊藤雅之のパートナー)。それが円安下の観光再開と外資マネーの流入で大きく変わる可能性が出てきた。

円安で日本観光の魅力は高まっている。JTBが7月に日本と主要海外渡航先の現地コストを比較調査したところ、ほぼ全ての渡航先で19年比のコストが上昇していた。上昇率は米国で4割超、台湾やオーストラリアで約3割、英国やユーロ圏で3割弱だ。要因の過半が為替だ。これらの国・地域からの訪日は割安感が強まっている。

富裕層を海外から呼び込む経済効果は大きい。日本政府観光局(JNTO)によるとコロナ前の19年、訪日客3188万人のうち、米仏中など6カ国から来て100万円以上を消費した旅行者は28万7000人いた。訪日客全体の0.9%にすぎないが、消費額は訪日観光消費全体(4兆8000億円)の11.5%を占めた。1人当たりの平均消費額は約192万円にのぼる。

割安感で呼び込んだ訪日富裕層を「リピーターにつなげ、持続可能な観光施策をつくることが大事」と東京女子大学で観光学を専門とする矢ヶ崎紀子教授は指摘する。円安という追い風が吹いているうちにコロナ禍で減少した観光人材を呼び戻し、富裕層の再来日を促すような取り組みが今後求められそうだ。



- 問30. 最初の記事にあるような、税金を投入して高級ホテルを国内に増やす様な施策について、今後のインバウンド対策に有効かも含めてあなたの考えを記しなさい。【10点】
- 問31. 2つ目の記事のタイトル「外資勢、地方観光へ投資加速」の「投資」を、記事内容(冒頭一文は除く)を正しく反映するためにはどのような表現に変えるべきか。漢字2文字で答えなさい。【5点】
- 問32. 2つ目の記事内の下線部部分「(リーマン・ショック以降)日本のホテルはこれまで主にビジネス客に照準を絞り、稼働率を重視してきた。」とあるが、なぜ日本のホテル業界はビジネス客に照準を絞ってきたのかの理由を考えて述べなさい。【5点】
- 問33. 今後、2つ目の記事中にあるような平均客室単価が10万～20万円を超えるような超高級ホテルが出現、増加し、経営を継続するためには、どのような条件が必要か。為替や労働市場などあらゆる内外の環境も考慮に入れて、また、これまでそのようなホテルが国内になかったことも念頭に入れて述べなさい。【10点】