

問 1. マイケル・ポーター (Michael Porter) が提示した 3 つの競争戦略に当てはまらないものは次のうちどれか。(配点:1 点)

- ① DX 戦略 ② Focus 戦略 ③ Differentiation 戦略 ④ Cost Leadership 戦略

問 2. マイケル・ポーター (Michael Porter) は産業の潜在収益力を決める 5 つの競争圧力 (Five Competitive Forces) を整理している。宿泊ビジネスにおいて 5 つの Force の具体的事例として最も適当でないものはどれか。(配点:1 点)

- ① 日帰り温泉 ② グランピング ③ ネットカフェ ④ 民泊

問 3. ホテルにとって、建築工事費の高騰は新規開発だけでなく、既存施設の改装などにも悪影響を与える。下記の選択肢のうち、建築費が低位安定していた時期はいつ頃か。(配点:1 点)

- ① 1990 年前後のバブル期 ② 2000 年代前半の IT バブル期からリーマンショック迄
③ 2015 年前後の東京オリンピック開催前 ④ コロナ禍後の現在

問 4. 米国ホテル会計基準「Uniform System of Accounts for the Lodging Industry(USALI)」の損益計算書における Gross Operating Profit(以下「GOP」という)後の経費を構成するもので適当でないものはどれか。(配点:1 点)

- ① 第三者損害賠償保険 ② 固定資産税
③ 減価償却費 ④ 運営委託手数料(インセンティブフィー)

問 5. 米国ホテル会計基準の損益計算書において AGOP 前の経費を構成しないものはどれか。(配点:1 点)

- ① 運営委託ベースフィー ② 第三者損害保険料 ③ 減価償却費 ④ 運営委託インセンティブフィー

問 6. ホテル建物賃貸借契約において、通常経営会社(テナント)が負担すべきものはどれか。(配点:1 点)

- ① 什器備品(FFE)の更新積立 ② 固定資産税 ③ 都市計画税 ④ ①～③いずれも該当しない

問 7. 近年のホテル運営会社によるブランド戦略では、多様性のある独立ホテル本来の名称、デザイン、特徴を維持したまま、チェーン系列に取り込む「ソフトブランド」(コレクションブランド)が展開されている。次の選択肢のうち、「ソフトブランド」として展開されているものはどれか。(配点:2 点)

- ① Andaz ② Indigo ③ Curio ④ EDITION

問 8. 今年 (2023 年) に開業した下記のホテルのうち超高級な Luxury クラスに該当しないものはどれか。(配点:2 点)

- ① HOTEL GROOVE SHINJUKU, A PARKROYAL Hotel ② The Ritz-Carlton Fukuoka
③ BVLGARI Hotel Tokyo ④ BELLUSTAR TOKYO, A Pan Pacific Hotel

問 9. 外資系ホテルがフランチャイズ受託しているホテルの具体例として妥当なものはどれか。(配点 2 点)

- ① BVLGARI Hotel Tokyo ② The Ritz Carlton Fukuoka
③ BELLUSTAR TOKYO, A Pan Pacific Hotel ④ Park Hyatt, Niseko Hanazono

問 10. 土地建物の所有者および開発者が外国資本であるホテルはどれか。(配点:2 点)

- ① HOTEL GROOVE SHINJUKU, A PARKROYAL Hotel ② The Ritz-Carlton Fukuoka
③ BVLGARI Hotel Tokyo ④ PARK HYATT, NISEKO HANAZONO

問 11. 日本政府観光局の訪日外客数推計値によると (以下問 19 までは同調査によるものとする)、2023 年 6 月度の訪日外客数は、2019 年 6 月度の外客数と比較して凡そどれほど回復したとされているか。(配点:1 点)

- ① 55% ② 60% ③ 65% ④ 70%

問 12. 2023 年 1 月から 6 月までの訪日外客数累計はおよそ何万人だったか。(配点:2 点)

- ① 971 万人 ② 1021 万人 ③ 1071 万人 ④ 1121 万人

問 13. 2023 年 4 月から 6 月までの日本への訪日外客数が 2019 年のそれと比較して上回った国または地域はどれか。(配点:2 点)

- ① 中国 ② 韓国 ③ 台湾 ④ シンガポール

問 14. 上記問 (問 13) の回答選択肢のうち訪日外客数が 2019 年のそれと比較して最も下回った国または地域はどれか。(配点:1 点)

- ① 中国 ② 韓国 ③ 台湾 ④ シンガポール

問 15. 上記問 (問 14) の回答で最も下回った国または地域が、日本への訪日外客数が伸び悩んだと考えられる理由として最も適切なものはどれか。(配点:1 点)

- ① 領内紛争の激化 ② 経済の不安定 ③ 団体旅行の原則禁止 ④ 疫病の蔓延

問 16. 「訪日外国人消費動向調査 (2023 年 4-6 月期の全国調査結果 (1 次速報))」によると、2023 年 4 月から 6 月までの訪日外国人旅行消費額は、2019 年の同時期と比較して凡そどれほど回復したとされているか。(配点:2 点)

- ① 65% ② 75% ③ 85% ④ 95%

問 17. 「訪日外国人消費動向調査 (2023 年 4-6 月期の全国調査結果 (1 次速報))」によると、2023 年 4 月から 6 月までの国籍・地域別にみる訪日外国人旅行消費額の内訳において上位 4 位に含まれない国または地域はどれか。(配点:2 点)

- ① 中国 ② 韓国 ③ 米国 ④ 香港

問 18. 「訪日外国人消費動向調査（2023 年 4～6 月期の全国調査結果（1 次速報）」によると、2023 年 4 月から 6 月までの訪日外国人旅行消費額で旅行客 1 人当たりの平均旅行支出額は凡そいくらか。(配点:2 点)

- ① 10 万円 ② 15 万円 ③ 20 万円 ④ 30 万円

問 19. 問 18 の回答は、「訪日外国人消費動向調査（2023 年 4～6 月期の全国調査結果（1 次速報）」によると、2019 年 4 月から 6 月までのそれと比較し、凡そどれほど増減したとされているか。(配点:2 点)

- ① 10%減 ② 変化しない ③ 10%増 ④ 30%増

問 20. 自ら所有するホテルアセットを外資系の不動産ファンド等に売却し、ホテル運営子会社(同社資本を一部売却したものを含む)に運営受託契約を締結することでホテル運営を継続している国内ホテル会社として適当でないものはどれか。(配点:1 点)

- ① 西武プリンスホテルズ ② 近鉄ホテルズ ③ JAL ホテルズ ④ ANA ホテルズ

問 21. 上記問 20 の外資系不動産ファンド等として買手のひとつに該当するものはどれか。(配点:2 点)

- ① シンガポール投資庁(GIC) ② フォートレス
③ ローン・スター ④ ベントール・グリーンオーク

問 22. 上記問 20 の国内ホテル会社の売却事例の目的として該当しないものはどれか。(配点:2 点)

- ① 物件売却によるキャピタルゲイン ② 運営手数料の収受
③ ブランドの多店舗展開 ④ 買手による資本参加

問 23 ホテル運営委託契約において、ホテル運営会社に支払われる運営委託手数料は、大きくホテル総売上に歩合のベースフィーと、GOP 歩合のインセンティブフィーに分けられる。運営契約上のこれらのフィーの取り決め方に関する最近の傾向として適切なものはどれか。(配点:1 点)

- ① 運営会社が総売上の最大化を目指すよう、ベースフィー料率を低く、インセンティブフィー料率を高く設定する傾向。
② 運営会社が GOP の最大化を目指すよう、ベースフィー料率を低く、インセンティブフィー料率を高く設定する傾向。
③ 運営会社が総売上の最大化を目指すよう、ベースフィー料率を高く、インセンティブフィー料率を低く設定する傾向。
④ 運営会社が GOP の最大化を目指すよう、ベースフィー料率を高く、インセンティブフィー料率を低く設定する傾向。

問 24～問 40 は、日本経済新聞：2022 年 11 月 6 日朝刊掲載記事の「外資勢、地方観光へ投資加速 マリオットやハイアット」という見出し記事からの一部抜粋である。【 】内の空欄にあてはまる最も適当な語句を選択肢より選びなさい。なお、正解は記事の見出しや原文と同じとは限らない。

【記事 1】

【㉞】が日本の地方で観光施設への【㉟】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、【㊱】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【㊲】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【㊳】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「【㊴】」に併設するホテルだ。今後急増するとみられる訪日【㊵】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【㊶】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、【㊷】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STの22年6月の分析では「【㊸】」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。【㊹】を呼び込んで【㊺】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【㊻】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パートナー)。それが【㊼】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。【㊽】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。【㊾】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【㊿】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【㊽】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(【㊽】)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【㊿】を「【㊽】につなげ、持続可能な観光施策をつくるのが大事」と東京女子大学で観光学を専門とする教授は指摘する。【㊿】という追い風が吹いているうちに【㊽】で減少した観光人材を呼び戻し、【㊿】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 24. 【記事 1】の「㊷」にあてはまる最も適当な語句はどれか。(配点:1点)

- ① 外資勢 ② 外資系ファンド ③ 外資系ホテルオペレーター ④ 大手ホテル会社

問 25. 【記事 1】の「㊹」にあてはまる最も適当な語句はどれか。(配点:1点)

- ① 投資 ② 運営受託またはフランチャイズ契約に基づく出店 ③ 融資 ④ 開発

問 26. 【記事 1】の「㊸」にあてはまる最も適切な語句はどれか。(配点:1 点)

- ① 資源高 ② インフレ ③ 円高 ④ 円安

問 27. 【記事 1】の「㊸」にあてはまる最も適切な語句はどれか。(配点:1 点)

- ① 外国人 ② 富裕層 ③ 団体客 ④ FIT

問 28. 【記事 1】の「㊸」にあてはまる最も適切な語句はどれか。(配点:1 点)

- ① 客室稼働率 ② 客室単価 ③ RevPAR ④ 宿泊売上

問 29. 【記事 1】の「㊸」にあてはまる最も適切な語句はどれか。(配点:1 点)

- ① 道の駅 ② 国立公園 ③ 温泉旅館 ④ アウトレット

問 30. 【記事 1】の「㊸」にあてはまる最も適切な語句はどれか。(配点:1 点)

- ① 道の駅 ② 国立公園 ③ 温泉旅館 ④ アウトレット

問 31. 【記事 1】の「㊸」にあてはまる最も適切な語句はどれか。(配点:1 点)

- ① 団体客 ② 国内観光 ③ ビジネス出張 ④ FIT

問 32. 【記事 1】の「㊸」にあてはまる最も適切な語句はどれか。(配点:1 点)

- ① リッツ・カールトン ② シェラトン ③ ウェスティン ④ インディゴ

問 33. 【記事 1】の「㊸」にあてはまる最も適切な語句はどれか。(配点:1 点)

- ① 団体客 ② 国内観光客 ③ ビジネス客 ④ FIT

問 34. 【記事 1】「㊸」「㊹」「㊺」にあてはまる組み合わせはどれか。(配点:1 点)

- ① ㊸ 2,669 ㊹ 26 ㊺ 4.5 兆円 ② ㊸ 3,075 ㊹ 27 ㊺ 3.6 兆円
③ ㊸ 3,188 ㊹ 28 ㊺ 4.8 兆円 ④ ㊸ 3,295 ㊹ 29 ㊺ 4.9 兆円

問 35. 【記事 1】の「㊸」にあてはまる最も適切な語句はどれか。(配点:1 点)

- ① リピーター ② 顧客満足 ③ SDGs ④ デフレ脱却

問 36. 【記事 1】の「㊸」にあてはまる最も適切な語句はどれか。(配点:1 点)

- ① 円安 ② 失われた 30 年 ③ 外国人労働者入国制限 ④ コロナ禍

問 37. 【記事 1】のような状況をもたらした要因として適当でないものはどれか。(配点:2 点)

- ① アベノミクスによる大規模な財政出動 ② 日銀によるゼロ金利政策
③ 諸外国の過熱するインフレ ④ 国内の労働者不足

問 38. 【記事 1】のようなインバウンドの更なる訪日を加速させる要因として 2025 年開催予定の大阪万国博覧会が期待されるが、このイベントの阻害要因となっているものとして必ずしも適当でないものはどれか。(配点:2 点)

- ① 労働者不足 ② 建設工事費の高騰 ③ 円安 ④ 参加諸外国によるパビリオン計画申請の遅れ

問 39. 【記事 1】のようなインバウンドの更なる訪日が加速するに伴って起きている現象として適当でないものはどれか。(配点:2 点)

- ① 高級ホテルの更なる高単価化 ② オーバーツーリズム現象
③ 海外資本・海外ホテル運営者の新規参入 ④ 国内大手ホテル会社によるアセット売却

問 40. 【記事 1】のようなインバウンドの更なる訪日が加速するに伴って、コロナ禍で一時中断していた、観光客を対象にした「宿泊税」導入の検討が再び活発化している。どの役所が主導して検討されているか。(配点:2 点)

- ① 厚生労働省 ② 国土交通省 ③ 環境省 ④ 地方自治体

問 41～問 60 は、都内にある宿泊主体型ホテル(料飲施設なし、客室売上のみの)の A ホテルの 2018 年度 1 年間の実績である収支表をまとめた【表 1】をもとに答えなさい。なお、全客室数 300 室(全て客室面積は 17 m²とする)のうち、シングルルームは 200 室で定員 1 名、ツインルームは 100 室で定員 2 名までとする。

問 41. 【表 1】の「㉞」にあてはまる数値はどれか。(小数点第一位を四捨五入して表記)(配点:1 点)

- ① 109,500 ② 127,750 ③ 140,600 ④ 179,500

問 42. 【表 1】において、「㉟」にあてはまる数値はどれか。(小数点第一位を四捨五入して表記)(配点:1 点)

- ① 119,500 ② 128,750 ③ 146,000 ④ 175,900

問 43. 【表 1】において、「㊱」にあてはまる数値はどれか。(小数点第一位を四捨五入して表記)(配点:1 点)

- ① 86% ② 87% ③ 88% ④ 89%

問 44. 【表 1】において、「㊲」にあてはまる数値はどれか。(小数点第一位を四捨五入して表記)(配点:1 点)

- ① 10,000 ② 11,000 ③ 12,000 ④ 13,000

問 45. 【表 1】において、「㊳」にあてはまる数値はどれか。(小数点第一位を四捨五入して表記)(配点:1 点)

- ① 10,540 ② 10,550 ③ 10,560 ④ 10,570

【表 1】 A ホテルの 2018 年度収支表

(売上・経費の金額単位:千円)		(売上比)
営業日数(閏年は考慮に入れず)	365	
基本客室数	300	
販売可能室数	㉞	
宿泊可能人員	㉟	
販売室数	96,360	
宿泊人員	150,000	
客室稼働率	㊱	
平均客室単価 (ADR)	㊲	
客単価	7,709	
RevPAR	㊳	
稼働室当宿泊客数 (DOR)	㊴	
売上合計 (= 室料)	1,156,320	100.0%
変動費		
客室清掃費	92,506	8.0%
アメニティ等客用消耗品費	57,816	5.0%
営業手数料	138,758	12.0%
臨時雇・残業代等の変動人件費	57,816	5.0%
その他変動費	46,253	4.0%
変動費合計	393,149	34.0%
固定費		
水道光熱費(固定費部分)	90,000	7.8%
社員人件費等の固定人件関連費	150,000	13.0%
その他固定費	60,000	5.2%
固定費合計	300,000	25.9%
GOP	㊵	40.1%

問 46. 【表 1】において、「㊵」にあてはまる数値はどれか。(小数点第三位を四捨五入して表記) (配点:1 点)

- ① 1.25 ② 1.45 ③ 1.56 ④ 1.78

問 47. 【表 1】において、「㊵」にあてはまる数値はどれか。(百円単位を四捨五入して表記)(配点:1 点)

- ① 463,171 千円 ② 474,272 千円 ③ 485,572 千円 ④ 856,320 千円

問 48. 【表 1】において、上記の問 43 から 47 の正解のうち、A ホテルとして実際に起こり得ないものはどれか。(配点:2 点)

- ① 客室稼働率 ② ADR ③ RevPAR ④ DOR

問 49. 【表 1】において、この年の A ホテルの限界利益率はどれか。(小数点第一位を四捨五入して表記)(配点:2 点)

- ① 60% ② 63% ③ 66% ④ 69%

問 50. 【表 1】において、この年の A ホテルの損益分岐点はどれか。(百円単位を四捨五入して表記)(配点:3 点)

- ① 232,323 千円 ② 343,434 千円 ③ 454,545 千円 ④ 565,656 千円

問 51. 【表 1】において、2018 年度の 365 日を平日 215 日と週末(祝日、年末年始、お盆期間等含む)150 日と大別した場合 A ホテルのツインルームの平日の稼働率が 85%、週末の稼働率が 100%、シングルルーム週末の稼働率が 85%の場合、シングルルームの平日の稼働率はどれか。(小数点第二位を四捨五入して表記)(配点:3 点)

- ① 87.1% ② 87.2% ③ 87.3% ④ 87.4%

問 52. 前問の前提において、シングルルームの平日・週末の ADR が共に 11,000 円で、ツインルームの週末の ADR が 16,000 円の場合、ツインルームの平日の ADR に最も近いのはいずれか。(配点:3 点)

- ① 12,070 円 ② 12,170 円 ③ 12,270 円 ④ 12,370 円

問 53. 上記の問 51 と 52 の前提において、総支配人として客室構成を変えたとしたら下記の選択肢のうちいずれが正しいか。なお周辺市場のホテル需給関係に今後変化はないものとする。(配点:3 点)

- ① シングルルームを減らしツインルームを増やす ② シングルルームを増やしツインルームを減らす
③ このままの客室構成で変えない ④ これまでの前提条件では不明である

問 54. 上記の問 51 から 53 までの前提で、シングルルームを 50 室減らしツインルームを 50 室増やした結果、各客室の平日および週末の稼働率や ADR が変化しない場合に全体の年間 ADR は凡そどのように変化するか。(配点:3 点)

- ① 変わらない ② 1,000 円減る ③ 500 円減る ④ 500 円増える

問 55. 上記の問 54 の前提の場合、年間の室料売上は凡そどの程度変化するか。(配点:3 点)

- ① 変わらない ② 1.2 億円減る ③ 6 千万円減る ④ 6 千万円増える

問 56. 【表 1】において、客室清掃費が人件費アップのために売上比 8%から更に 4%アップして売上比 12%となった場合(他の条件は変わらない)、この A ホテルの損益分岐点は凡そどれくらい変化するか。(配点:3 点)

- ① 4.5 千万円減る ② 3 千万円減る ③ 3 千万円増える ④ 4.5 千万円増える

問 57. 【表 1】において、水道光熱費(固定費部分)3 千万円アップした場合(他の条件は変わらない)、この A ホテルの損益分岐点は凡そどれくらい変化するか。(配点:3 点)

- ① 4.5 千万円減る ② 3 千万円減る ③ 3 千万円増える ④ 4.5 千万円増える

問 58. 【表 1】において、外資ホテル運営会社に A ホテルを運営委託することとした。運営手数料は売上比 1%ベースフィーに GOP の 10%インセンティブフィーである。また別途年間システム料として 1 千万円が固定費として計上される。一方でエージェントなどへの営業手数料は半分の売上比 6%となった。他の条件は変わらないとした場合、GOP ベースフィー及びインセンティブフィーの手数料控除後の GOP は、以前と比べて凡そどの程度変化するか。(配点:3 点)

- ① 1 千万円減る ② 殆ど変化しない ③ 1 千万円増える ④ 2 千万円増える

問 59. 上記問 58 において、外資ホテル運営会社に A ホテルを運営委託することとした場合の損益分岐点は、委託しない場合の損益分岐点と比較して、どの程度変化するか。運営手数料は売上比 1%ベースフィーに GOP の 10%インセンティブフィーである。また別途年間システム料として 1 千万円が固定費として計上される。一方でエージェントなどへの営業手数料は半分の売上比 6%となった。他の条件は変わらないとする。(配点:3 点)

- ① 2 千万円減る ② 殆ど変化しない ③ 1 千万円増える ④ 2 千万円増える

問 60. 上記問 58 および 59 での収益構造を前提とした場合、A ホテルの経営者として外資ホテル運営会社に A ホテルを運営委託するという決断は、今後の年間売上が従来と比べて凡そどのように変化するという見込みの場合か。(配点:3 点)

- ① 15%以上減る ② 5%以上減る ③ 5%以上増える ④ 20%以上増える