

2023年度 第6回

ホテル・マネジメント技能検定

1 級	ケーススタディ
-----	---------

解答用紙

実施日：2023年11月26日

試験時間：120分

注意事項

1. 解答用紙は、試験監督者の指示があるまで開かないでください。
2. 表紙の受検番号（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、机の上に置いてください。問題用紙は持ち帰って結構です。
4. 解答用紙のホチキスは外さないでください。
5. 解答は所定の場所に記入してください。
6. 問題はすべて2023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。
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。
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. 試験問題の音読は禁止します。電卓を使用する際に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. 退室の際には、解答用紙を机の上に置き、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、試験会場退出後は速やかに退館してください。

受検番号

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

氏名

--

【問 1】 【表 3】の下部にある空欄㉗から㉙まで記入しない。

ア	70.1%	カ	68.2%
イ	40.6%	キ	35.8%
ウ	407,703 千円	ク	448,387 千円
エ	346,759 千円	ケ	421,229 千円
オ	968,289 千円	コ	1,036,538 千円

【問 2】 (I)、(II) の理由を解答せよ。

I	<p>【回答例】 '23 年の前半はインバウンドの回復が'19 年と比べて 6 割程度であったにもかかわらず、特に 1-3 月期は政府や地方自治体による旅行支援策等による駆け込み需要があった為に、単価（ADR）は押し上げられ、稼働面では 4-6 月期や 7-9 月期と比べても健闘が見られた。以降四半期ごとにインバウンドは'19 年比 7 割からほぼ同レベル以上に回復し、リベンジ消費効果や円安によるインバウンド客の消費にも拍車がかかり、ADR の'19 年比 25%アップの押し上げ効果により、RevPAR も'19 年を通年で上回る結果となった。</p>
II	

【問 3】 (1) ~ (3) の問いについて解答せよ。

(1)	<p>【回答例】 客室稼働率と「日当実働時間」の相関値がマイナス.57⇒現場の繁閑にかかわらず、張り付いている現場スタッフの人数や総労働時間には関係が見られない。客室稼働率と労働時間当たりの稼働室数（「労働生産性」）は+.95⇒現場の繁閑は従業員個々の時間当たりで捌いている仕事量でカバーしている。以上の 2 点から、現場の繁閑は、シフトで張り付いている人数によってではなく、個々の従業員の時間ごとの仕事量で捌かれているのであり、業務量に応じたシフトづくりが出来ていないことが推測される。</p>
(2)	
(3)	

【問 4】 人員体制の効率化を図る余地があるかどうか、理由や具体的施策と併せて説明しなさい。

--

【問 5】 GOP を改善するにはどのような対応策が考え得るか説明しなさい。

--

【問 6】 市場環境として、考慮に入れねばならない点を具体的に 10 項目あげなさい。

① 円安状況の継続・進行 (US \$ \geq 150 円)
② 国際情勢の不安定化によるインフレ傾向の拡大 (年間 CPI2%以上)
③ 国内労働人口減少による人手不足の進行、外国人労働者に対する更なる獲得競争激化
④ 国内労働者への賃上げ傾向 (4%以上)
⑤ インバウンドの回復 ('23 年内で月間 250 万人回復済、'24 年は中国本土から団体も復活し 3,600 万人程度に回復)
⑥
⑦
⑧
⑨
⑩

【問 7】 賛成、反対も含めて検討すべき事項を上げながら、あなた自身の意見を述べなさい。

--

【問 8】 GOP 目標達成のための具体的な施策または改善点を最低 5 つ記した上で、【表 6】のフォーマットに基づいて立案しなさい。

【回答例】

- ① 宿泊部門はテーマパークホテルの DOR 平均 2.4 前後を目指すべく、一部客室を正規ベッド 3 台 (ソファベッドと入替) やハイダー導入により、客室定員を 3.0 から 3.1 に UP。トリプル、フォース利用の告知を強化する結果 DOR を前年比 2.16 から 2.30 に UP。
- ② 宿泊売上は上記に加え、稼働率は'19 年実績より抑え、単価重視で '23 年最終四半期の 22 千円以上の年平均 ADR23 千円を目指す結果、売上も前年比 2 割 UP を目指す。

等

一般社団法人日本宿泊産業マネジメント技能協会

	2024年予算				予算根拠
営業日数(周年は考慮に入れず)	365日				
宿泊部門					
基本客室数	200室				
販売可能室数	73,000室				
宿泊可能人員	人				
販売室数	室				
宿泊人員	人				
客室稼働率	%				
定員利用率	%				
稼働室単価 (ADR)	円				
客単価	円				
1日室当売上 (RevPAR)	円				
稼働室当利用人員 (DOR)	人				
レストラン部門 (客席数100)					
	朝	昼	夜	計	
	7am-10am	11am~2m	6pm~9pm		
喫食率	%				
日当客数					
席回転率					
単価 (円)					
日当売上 (千円)					
年間売上 (千円)					
部門売上比					
(売上・経費の金額単位:千円)					
	金額	総売上比	宿泊部門	レストラン部門	
宿泊売上		%			
その他売上		%			
宿泊部門売上		%	100.0%		
レストラン部門売上		%		100.0%	
売上合計		%			
変動費					
その他売上原価		%	%		
宿泊営業手数料		%	%		
宿泊その他変動費 (消耗品費、業務委託、水光熱費等)		%	%		
宿泊人件費 (臨時雇、残業代)		%	%		
宿泊部門変動費合計		%	%		
レストラン原価		%		%	
レストラン営業手数料		%		%	
レストランその他変動費 (消耗品費、業務委託、水光熱費等)		%		%	
レストラン人件費 (臨時雇、残業代)		%		%	
レストラン部門変動費合計		%		%	
変動費合計		%			
固定費					
宿泊社員人件費(福利厚生他含)		%	%		
宿泊その他固定費 (修繕、業務委託、水光熱費等)		%	%		
宿泊部門固定費合計		%	%		
レストラン社員人件費(福利厚生他含)		%		%	
レストランその他固定費 (修繕、業務委託、水光熱費等)		%		%	
レストラン部門固定費合計		%		%	
固定費合計		%			
GOP					
宿泊部門配賦前GOP		%	%		
レストラン部門配賦前GOP		%		%	
配賦前GOP合計		%			
共通配賦費用					
ホテル社員人件費共通配賦費用		%			
その他ホテル共通配賦費用		%			
本社経費		%			
共通配賦費用合計		%			
配賦後GOP		%			
利益率					
宿泊部門限界利益率		千円			
レストラン部門限界利益率		%			
宿泊部門配賦前GOP損益分岐点		千円			
レストラン部門配賦前G O P 損益分岐点		千円			
配賦後GOP損益分岐点 (共通配賦費用を全額固定費と見做す)		千円			

以上