

2023 年度 第 6 回

ホテル・マネジメント技能検定

2 級	ケーススタディ
-----	---------

問題用紙

実施日:2023年11月26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)、氏名の記載がないもの、間違って記載されたものは失格になります。
3	解答用紙は試験終了後に回収しますので、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、解答用紙の封筒は外さないでください。
5	問題用紙への書き込みは許可されています。
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、申し出てください。
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。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	試験開始の30分経過後は退室できます。ただし、試験時間終了の10分前は退室できません。
13	退室の際は、解答用紙を裏返し、机の上に置き、忘れ物が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：

1. 時点：2023年10月

あなたは、大手ホテル会社 X 社が所有・経営・運営する、首都圏にある 200 室の宿泊主体型ホテル（以下「当該ホテル」という）の支配人である。X 社は全国にビジネスホテルやリゾートホテルを 10 軒展開している。なお、X 社の各ホテルの社員は本社一括にて直接採用している。当該ホテルは 30 年前に開業し、地上 10 階建てで、1 階にレストラン、厨房および一部バックヤード、2 階にはフロント、会議室およびバックヤード、3 階から 10 階は客室フロアである。客室は全室 30 m²で、ツイン+ソファベッドによる最大 3 名の宿泊が可能である。

2. 周辺環境：

当該ホテルからは半径 2km 圏内で下記の主な施設がある。

- JR 東京駅から所要時間約 20 分の JR 駅にペDESTリアンデッキにて直結（'23 年駅乗降者数見込み約 10 万人/日）
- JR 線隣駅（所要時間 2 分）に年間約 3,000 万人来場のあるテーマパーク
- JR 駅反対側に売場面積約 2 万坪の大型商業施設
- 当該ホテルが隣接する JR 駅周辺の徒歩圏内に大型高層マンションも複数存在し、同ホテルの立地する市は国内有数の世帯当たり収入が高いエリアである。
- テーマパーク半径 5km 圏内には次ページ表の競合ホテルが 56 あり、今後も出店は見込まれるが、パーク直営以外のもので当該ホテルと比べて優位性のあるロケーションでの新規計画は存在しない。

3. 競合状況：

競合は【表 1】の通りに分類されている。当該ホテルのあるパークから半径 5 km 圏内の当該マーケットは約 9 割がテーマパーク来訪者や関係者で占められている。特にテーマパークとの関係(強い/弱い)やテーマパークからの距離(近い/遠い)により、大別してテーマパークが直営しあらゆる特典付与されている「テーマパーク直営ホテル」、テーマパークと提携しかつパークに隣接する「オフィシャルホテル」、テーマパークへの定期的な運行がされるパーク送迎バスへの宿泊者搭乗が認められている「パートナーホテル」とそれ以外の非提携ホテルに分けられる。

当該ホテルは「パートナーホテル」としてパークと提携している。パークへ行く宿泊者の大半は、朝 9 時のパーク開園前にアトラクションの優先搭乗チケットを得るために並び閉園時間夜 10 時までパークに滞在する傾向がある。周辺道路は朝の開園時間帯と夜の閉園時間帯は大変混雑し、通常 15 分でいけるところを倍以上かかることもあるため、車でホテル到着の客も、JR を利用する傾向がある。

パートナーホテルでパークの隣駅に直結しているホテルは当該ホテルともう一つのパートナーホテルだけで、あとの 3 つのパートナーホテルや非提携ホテルは駅からは徒歩圏内ではないため、前者（駅

から遠い3つのパートナーホテル)はパーク送迎バスや自家用車、後者(非提携ホテル)は自家用車やホテルが自ら運行するバスにて駅やパークのそばまで客を運ぶなどしているが、前述の通り、道路は混雑する上、自家用車の場合はパーク駐車場の出し入れにも混雑するため時間が読めず、その点での顧客満足度は低くなっている。パークは2つのテーマパークで構成されているため、それぞれのパークを周遊するにはほぼ1日費やす必要がある。よってホテル宿泊の前後日で2つのパークを回る宿泊客が多いが、3年前から来年にかけてパークのエリアを1.5倍に拡張しているため、更にパークでの滞在時間・日数がかかるものと推測され、現在のマーケットのホテル平均宿泊数が1.4から更に延泊される可能性が高い。

【表1】 市場内競合ホテル KPI (2019年)

(金額単位：円)	ホテル数	客室数	主力客室面積	稼働率	ADR	RevPAR
テーマパーク直営ホテル	5	3,000	45㎡	99.0%	55,000	54,450
オフィシャルホテル	6	4,000	40㎡	93.0%	30,000	27,900
パートナーホテル	5	2,000	35㎡	90.0%	22,000	19,800
その他周辺ホテル(5km圏内)	40	6,000	16~40㎡	85.0%	15,000	12,750
合計/平均	56	15,000		90.6%	28,775	26,070

4. テーマパークの状況

コロナ前の2019年(1~12月)の入場者数は約3,200万人で、一部アトラクションのメンテナンス休業はあるもののパーク自体は無休で営業された。'23年もほぼコロナ前の'19年の入園状況の約8割に戻りつつあり、'24年以降は、パークエリアの拡大もあり更なる入場者数上昇が見込まれる。

入園者構成はコロナ期を除いて概ね毎年、8割が女性で、年齢構成は18歳以上39歳以下が45%、40歳以上が25%、12歳以上17歳以下が12%、4歳以上11歳以下13%である。地域別来園者比率は関東60%、中部・甲信越10%、近畿10%、その他国内10%で海外は10%程度である。'23年の入園者一人当たりの消費額は約16,500円でこれはコロナ前の'19年と比較し約3割アップしている、内訳は50%がアトラクション・ショー収入で、30%が土産物、20%が飲食代という構成である。人気アトラクションでは平日でも数時間並ぶこともあり、並んでいる間にスナックなどの飲食している客は多い。

なお、パーク経営会社は、特に繁忙期や祝祭日やその前日等の人気アトラクションの待ち時間を緩和させ、来園者の平準化を図るべく、繋閑日に応じて、入園料を変更するダイナミックプライシング制度の導入の本格化を検討しており、これによりパーク拡大による更なる入場者数の伸びは抑えられる要素もある。

5. 人管理体制

'23年の社員構成は【表2】の通りである。'19年以降コロナの影響もあり、人件費アップはなされていない。繁忙期には運営部にてアルバイトを臨時雇用するが下記表には含まれていない。社員は全員X社による採用である。

また、X社では2020年から昨年末までの約2年間の間に約3割の社員が退職したことで、今年に入ってから多くの中途採用を行った。当該ホテルでは運営部のうち約半数の10名が採用して2年未満である。予約業務は本社にて一括して行い、その人件費は共通配賦経費にて計上されている。

【表2】23年の社員構成表

					合計人数	1名当人件費 (福利厚生他込)	人件費合計 (単位:万円)	人件費配賦先部門		
	総支配人							宿泊	レストラン	共通配賦
幹部	総支配人				1	960	960			960
	運営部	営業部	管理部	調理部						
	1	1	1	1	4	720	2,880	1,440	720	720
社員	20	2	2	3	27	420	11,340	7,140	3,360	840
(うち外国人)	10	0	0	0						
合計	21	3	3	4	32		15,180	8,580	4,080	2,520

チェックイン（14時以降）は18時から23時、チェックアウト（11時迄）は7時~9時のそれぞれの時間帯に集中する傾向にある。運営部は、フロント業務、客室清掃チェックおよびレストラン運営が主な業務で、宿泊客の客室アテンドは行わない。なお、運営部20名のうち、5名は主にレストランサービスに従事し、それ以外の15名はフロント業務などの宿泊サービスに従事するものとする。運営部から毎晩2名が16時間勤務（夕方18時~翌朝12時うち休憩2時間）にてナイトマネージャーとしての勤務に当たる。全社員年間を52週間とした場合、週休2日×52週で104日間は休日を取らねばならない。よって15名のうち7名がナイトシフト専従となる。なお、ナイト明けの翌日は休日とし、その休日の翌日以降夕方18時からナイトシフト勤務か、または昼間の8時間勤務に従事するものとする。昼間8時間勤務の翌日以降は、ナイトインのシフトとなる。

また、このホテルは施設管理会社と施設管理、保全、警備の全般的な契約を締結しており、施設管理会社からの社員が24時間体制にて、警備管理を行っている。

6. レストラン運営状況

'19年と'23年のレストラン運営状況は次ページ表の通りである。コロナ禍の'22年にJR駅とつなぐペDESTリアンデッキ駅側にコンビニエンスストアが開業したため、そこでの軽食を買うことで以降ホテルレストランの利用は客数で2割程減となった。朝、昼、夜とそれぞれ3時間ずつのビッフェ形式であり、1~2品目を除いては2・3次加工品を使用しているため、各時間帯でシェフは1~2名いれば十分で、あとは運営部からのサービススタッフ、アルバイトや配膳などで運営を賄う。圧倒的に宿泊者による朝食利用が多く、昼は周辺在住の主婦層、夜も主に週末・休日の近隣住民の利用に偏っている。パーク利用の宿泊者はパーク滞在中にパーク内で食事をするものも多く、特に平日の夜は閑散としている状況である。

7. 収支状況

【表3】2019年度の実績

	2019年実績				2023年見込				備考
	金額	総売上比	宿泊部門	レストラン部門	金額	総売上比	宿泊部門	レストラン部門	
営業日数(周年は考慮に入らず)	365日				365日				
宿泊部門									
基本客室数	200室				200室				
販売可能室数	73,000室				73,000室				
宿泊可能人員	219,000人				219,000人				
販売室数	71,613室				60,667室				
宿泊人員	155,000人				131,308人				
客室稼働率	98.1%				83.1%				23年は'19年比85%程度
定員利用率	70.8%				60.0%				
稼働室単価(ADR)	16,672円				20,501円				23年は'19年比123%程度
客単価	7,703円				9,472円				
1日室当売上(RevPAR)	16,355円				17,037円				23年は'19年比104%程度
稼働室当利用人員(DOR)	2.16人				2.16人				23年は'19年と変化なし
レストラン部門									
	朝	昼	夜	計	朝	昼	夜	計	
	7am-10am	11am-2pm	6pm-9pm		7am-10am	11am-2pm	6pm-9pm		
喫食率	42.4%				41.7%				23年は宿泊者数減により'19年比ほぼ同数
日当客数	180	60	60	300	150	50	40	240	
席回転率	1.80	0.60	0.60	3.00	1.50	0.50	0.40	2.40	同上
単価(円)	2,300	3,000	6,000	2,500	3,200	6,000			
日当売上(千円)	414	180	360	954	375	160	240	775	
年間売上(千円)	151,110	65,700	131,400	348,210	136,875	58,400	87,600	282,875	23年は'19年から客室減で売上約2割減
	部門売上比				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	金額	総売上比	宿泊部門	レストラン部門	
宿泊売上	1,193,906	74.5%			1,243,732	78.3%			
その他売上	59,695	3.7%			62,187	3.9%			宿泊その他売上は客室売上の5%
宿泊部門売上	1,253,601	78.3%	100.0%		1,305,918	82.2%	100.0%		
レストラン部門売上	348,210	21.7%		100.0%	282,875	17.8%		100.0%	
売上合計	1,601,811	100.0%			1,588,793	100.0%			
その他売上原価	41,787	2.6%	3.3%		43,531	2.7%	3.3%		その他売上の原価率は70%
宿泊営業手数料	119,391	7.5%	9.5%		149,248	9.4%	11.4%		19年は室料売上10%、'23年は同12%
宿泊その他変動費(消耗品費、業務委託、水光熱費等)	200,000	12.5%	16.0%		210,000	13.2%	16.1%		23年は'19年比5%上昇
宿泊人件費(臨時雇、残業代)	13,140	0.8%	1.0%		13,140	0.8%	1.0%		23年は'19年と変化なし
宿泊部門変動費合計	374,317	23.4%	29.9%		415,918	26.2%	31.8%		
レストラン原価	139,284	8.7%		40.0%	113,150	7.1%		40.0%	23年原価率は'19年と変化なし
レストラン営業手数料	15,111	0.9%		4.3%	15,768	1.0%		5.6%	19年は売上10%、'23年は同12%
レストランその他変動費(消耗品費、業務委託、水光熱費等)	26,280	1.6%		7.5%	26,280	1.7%		9.3%	23年は'19年と変化なし
レストラン人件費(臨時雇、残業代)	26,280	1.6%		7.5%	26,280	1.7%		9.3%	23年は'19年と変化なし
レストラン部門変動費合計	206,955	12.9%		59.4%	181,478	11.4%		64.2%	
変動費合計	581,272	36.3%			597,396	37.6%			
宿泊社員人件費(福利厚生他含)	85,800	5.4%	6.8%		85,800	5.4%	6.6%		23年は'19年と変化なし
宿泊その他固定費(修繕、業務委託、水光熱費等)	200,000	12.5%	16.0%		220,000	13.8%	16.8%		23年は'19年から1割上昇
宿泊部門固定費合計	285,800	17.8%	22.8%		305,800	19.2%	23.4%		
レストラン社員人件費(福利厚生他含)	40,800	2.5%		11.7%	40,800	2.6%		14.4%	23年は'19年と変化なし
レストランその他固定費(修繕、業務委託、水光熱費等)	100,000	6.2%		28.7%	110,000	6.9%		38.9%	23年は'19年から1割上昇
レストラン部門固定費合計	140,800	8.8%		40.4%	150,800	9.5%		53.3%	
固定費合計	426,600	26.6%			456,600	28.7%			
宿泊部門配賦前GOP	593,484	37.1%	47.3%		584,200	36.8%	44.7%		
レストラン部門配賦前GOP	455	0.0%		0.1%	-49,403	-3.1%		-17.5%	
配賦前GOP合計	593,939	37.1%			534,797	33.7%			
ホテル社員人件費共通配賦費用	25,200	1.6%			25,200	1.6%			23年は'19年と変化なし
その他ホテル共通配賦費用	75,000	4.7%			75,000	4.7%			23年は'19年と変化なし
本社経費	90,000	5.6%			90,000	5.7%			23年は'19年と変化なし
共通配賦費用合計	190,200	11.9%			190,200	12.0%			23年は'19年と変化なし
配賦後GOP	403,739	33.8%			344,597	27.7%			
宿泊部門限界利益率	㉗	%			㉘	%			
レストラン部門限界利益率	㉙	%			㉚	%			
宿泊部門配賦前GOP損益分岐点	㉛	千円			㉜	千円			
レストラン部門配賦前GOP損益分岐点	㉝	千円			㉞	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)	㉟	千円			㊱	千円			

8. 設問

2023年10月となり、'24年の営業年度（1月~12月）の全ホテルの予算を立案の上、当該ホテルの総支配人にすることとなった。また、'24年は閏年であるが、2月は28日間のままとし、年間365日として予算は作成するものとする。

なお、本社から命じられている大命題は、'24年1年間の当該ホテル配賦後GOP 4.5億円の確保である。

以下の設問（問1から問6まで）をこの試験時間内で解答しなさい。

問1. 当該ホテルの2019年度および2023年度の上表の収支表(表3)の下部にある空欄㉠から㉢までの、変動費から損益分岐点まで計算し、回答欄に記入しなさい。なお、配賦後GOP損益分岐点の計算については、宿泊・レストラン等の部門を一体として、変動費、固定費(配賦後経費含む)の経費構成に基づき計算しなさい。【各1点、計10点】

問2. 【表4】は'19年と'23年の客室稼働率/ADR/RevPARの月別表である('23年の11、12月は予測)。'19年の月別稼働率は毎月が90%代後半で市場の強さを伺い知ることが出来る。一方で'23年はコロナ禍からの市場回復基調にあるものの、稼働率は'19年と比べて低調であったが、第I四半期(1~3月)の稼働が、その後の第2、3四半期と比べて好調だった理由(I)について最も適当な理由を推測しなさい。また'19年と比べて稼働率が低いにも関わらず、ADRが相当高くなっている理由(II)についても同様に推測しなさい。【各10点、計20点】

【表4】19年と'23年の客室稼働率/ADR/RevPARの月別表

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	通年
客室稼働率 (%)	2019年	96.5%	98.5%	99.2%	98.2%	96.5%	99.0%	99.6%	98.6%	99.5%	96.7%	96.9%	98.8%	98.1%
	2023年	74.4%	88.2%	93.4%	86.1%	76.1%	74.8%	74.3%	88.3%	80.2%	87.3%	86.5%	88.0%	83.1%
ADR (円)	2019年	14,269	14,778	20,558	17,258	16,123	13,402	15,198	19,738	15,362	16,509	18,177	18,396	16,672
	2023年	16,207	16,091	23,286	19,200	21,235	17,722	19,240	23,738	20,362	21,509	22,177	23,396	20,501
RevPAR (円)	2019年	13,769	14,557	20,393	16,947	15,559	13,268	15,138	19,462	15,285	15,964	17,613	18,175	16,355
	2023年	12,058	14,192	21,749	16,531	16,160	13,256	14,295	20,961	16,330	18,777	19,183	20,588	17,037

問3. 【表5】は運営部の幹部含む社員21名(月によって入退社や配置転換による増減あり)および臨時雇いの総労働時間と稼働率を月別に比較したものである。これらのうち、客室稼働率と1日当たりの部門総労働時間(「日当実働時間」)の相関値がマイナス.57で、負の相関を示したのに対し、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で強い相関関係が見られた。

- (1) このデータから推測し得ることは何か。
- (2) また、それをさらに立証または深堀するためにはどのような調査が必要であるか。
- (3) (1) から推測できたことを是とした場合に、支配人として来年度予算達成のために取るべき施策および留意点について、それぞれ具体的に記しなさい。【各10点計30点】

【表5】月別の従業員の総労働時間及び稼働率

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
日数		31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30
客室稼働率		74.4%	88.2%	93.4%	86.1%	76.1%	74.8%	74.3%	88.3%	80.2%	87.3%	86.5%
稼働客室数		4,613	4,939	5,791	5,166	4,718	4,488	4,607	5,475	4,812	5,413	5,190
運営部	社員数	21	20	20	20	21	22	22	22	21	21	21
	実働日数	651	560	620	600	651	660	682	682	630	651	630
	シフト労働時間	5,208	4,480	4,960	4,800	5,208	5,280	5,456	5,456	5,040	5,208	5,040
	残業時間	10	12	13	15	13	8	5	5	16	3	28
	臨時雇	558	504	558	540	558	540	558	558	540	558	540
	総労働時間	5,776	4,996	5,531	5,355	5,779	5,828	6,019	6,019	5,596	5,769	5,608
	日当実働時間	186.3	178.4	178.4	178.5	186.4	194.3	194.2	194.2	186.5	186.1	186.9
客室稼働率		74.4%	88.2%	93.4%	86.1%	76.1%	74.8%	74.3%	88.3%	80.2%	87.3%	86.5%
日当実働時間		186.3	178.4	178.4	178.5	186.4	194.3	194.2	194.2	186.5	186.1	186.9
"労働生産性(稼働室÷総労働時間)"		0.80	0.99	1.05	0.96	0.82	0.77	0.77	0.91	0.86	0.94	0.93

- 問4. 前提の「5. 人員体制」の末尾の下線部分「運営部から毎晩2名が16時間勤務（夕方18時~翌朝12時うち休憩2時間）にてナイトマネジャーとしての勤務に当たる。全社員年間を52週間とした場合、週休2日×52週で104日間は休日を取らねばならない。よって15名のうち7名がナイトシフト専従となる。」について7名が必要になるのかどうかを1週間のシフト表などを作成して説明しなさい。また、この7名のナイトシフト専従社員は、年間何日間は昼間の8時間労働として働くことになるのかも答えなさい。年間52週間×7日で週休2日（ナイトイン・アウト日は除く）は取らなければならないものとする【10点】
- 問5. '24年の予算作成に際して、国内および当該マーケットを取り巻く、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。（回答記述例：「来年は日本人の海外旅行も回復し、コロナ前の出国日本人数約2千万人となる影響を受けて、日本人による国内旅行の伸びが鈍化する」）【10点】
- 問6. '24年1年間の配賦後GOPまでの収支および損益分岐点を、問5の回答結果を前提として、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。（'19年度または'23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予算根拠欄の色塗りしてある項目について説明しなさい。色塗りの項目以外に記入しても良い。「●●が理由で、'19年または'23年と比較して▲▲増と予測」というように記しなさい。なお年間365日を前提として計算しなさい。）【20点】

