

# 2023 年度 第 6 回

## ホテル・マネジメント技能検定

3 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、解答用紙の材質は外さないでください。
5	問題用紙配付資料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検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 は首都圏にある新幹線の主要駅である X 駅がある人口 120 万人の都市である。X 駅に徒歩 5 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 2017 年 1 月開業であり、開業以来インバウンド客増加もあり、業績は毎年右肩上がりであり、2019 年度も開業以来の最良の業績であった。ホテル A と B の両ホテルとも、決算期間はカレンダーどおりの 1 月～12 月の 1 年間である。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、ダイニングの営業にも力を入れており、外資系のブランドをフランチャイズ契約により冠しているホテルである。フランチャイズのロイヤルティ・フィーとして、毎年宿泊売上額の 4% 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

2019年度	Hotel A		Hotel B	
<b>施設構成</b>				
建物	地上 1 階-16階		地上 1 階-13階	
土地面積	400	坪	360	坪
延床面積	2,000	坪	2,000	坪
基準フロア面積	125	坪	148	坪
<b>客室</b>	240 室		180 室	
場所	2階～16階		2階～13階	
シングル	15㎡	100室		
ダブル	15㎡	70室	19㎡	90室
ツイン	15㎡	70室	21㎡	90室
<b>レストラン</b>				
場所	1 階ロビー階		1 階ロビー階	
席数	80 席		100 席	
営業時間／単価 (円)				
朝 (6時～10時) ブッフェ	○	1,000	○	1,800
昼 (11時30分～14時30分)	×	—	○	2,500
夜 (18時～21時)	×	—	○	5,000

【Part I】2019年度の主な指標は表2の通りである。問1~問11について解答せよ。

【表2】両ホテルの2019年度の主な指標

2019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	240	室	180	室
年間販売可能室数	①	室	65,700	室
年間宿泊可能定員数	138,700	人	②	人
年間販売室数	77,088	室	51,903	室
年間宿泊人員	100,214	人	77,855	人
客室稼働率	88.0%		③	
定員利用率	④		59.3%	
客室平均単価(稼働室あたりの客室単価)	12,000	円	⑤	円
客単価	⑥	円	12,000	円
1日当室当売上	⑦	円	14,220	円
DOR(稼働室当宿泊者数)	⑧	人	1.5	人
席回転率/日当客数				
朝	⑨	144	1.3	130
昼			0.8	80
夜			0.6	60
合計	⑨	144	2.7	270
席当売上/売上(単位:円)				
朝	1,800	52,560,000	2,340	85,410,000
昼			2,000	73,000,000
夜			3,000	109,500,000
合計	1,800	52,560,000	7,340	267,910,000
朝食喫食率	⑩		0.61	

- 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「客室平均単価(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9. 【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10. 【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11. 【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】2019年度の収支は表3の通りである。問12~問26について解答せよ。**

- 問12. 【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13. 【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14. 【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15. 【表3】④に入る数値(対売上GOP比率)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. ホテルAの宿泊部門の損益分岐点売上を計算しなさい。(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17. ホテルBのレストラン部門の損益分岐点売上を計算しなさい。【2点】
- 問18. ホテルAの売上額と比率の損益分岐点売上の合計額と、'19年度の実際の売上を100%とした場合の上記損益分岐点売上の合計額の比率の双方を計算しなさい。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19. ホテルBの売上額と比率の損益分岐点売上の合計額と、'19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。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. 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'19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:両方、B:Aホテルのみ、C:Bホテルのみ、D:両方ともダメ」のうちいずれか。また、一~二行程度で簡単なその理由も記しなさい。【2点×2】

【表 3】両ホテルの 2019 年度の収支

2019年度	Hotel A		Hotel B	
	額	売上比	額	売上比
(売上・経費の金額単位: 千円)				
宿泊部門売上	925,056	94.6%	934,254	77.7%
レストラン部門売上	52,560	5.4%	267,910	22.3%
<b>売上合計</b>	<b>977,616</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,202,164</b>	<b>100.0%</b>
<b>宿泊部門収益</b>				
<b>宿泊売上</b>	<b>925,056</b>	<b>100.0%</b>	<b>934,254</b>	<b>100.0%</b>
エージェント営業手数料	101,756	①	93,425	10.0%
部門経費の変動部分	111,007	12.0%	121,453	13.0%
部門変動費合計	212,763	23.0%	214,878	23.0%
限界利益	712,293	②	719,376	77.0%
部門固定費(部門固定費および共通配賦)	180,000	19.5%	242,000	25.9%
<b>部門利益(GOP)</b>	<b>532,293</b>	<b>57.5%</b>	<b>477,376</b>	<b>51.1%</b>
<b>レストラン部門収益</b>				
<b>レストラン売上</b>	<b>52,560</b>	<b>100.0%</b>	<b>267,910</b>	<b>100.0%</b>
料飲原材料費	21,024	③	93,769	35.0%
部門経費の変動部分	7,884	15.0%	40,187	15.0%
部門変動費合計	28,908	55.0%	133,955	50.0%
限界利益	23,652	45.0%	133,955	50.0%
部門固定費(部門固定費および共通配賦)	27,000	51.4%	110,000	41.1%
<b>部門利益(GOP)</b>	<b>-3,348</b>	<b>-6.4%</b>	<b>23,955</b>	<b>8.9%</b>
<b>GOP合計</b>	<b>528,945</b>	<b>④</b>	<b>501,331</b>	<b>41.7%</b>

- 問21. 3年半に渡るコロナ禍が終息し、2023年度のホテルBの年間宿泊者の外国人客利用は4割に対し、ホテルAの場合は1割であることが判明した。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22. 問21の選択の結果、毎年客室売上に対して3%のフィーを支払うことが条件となった。2019年度と同じ宿泊部門の部門利益(GOP)の額を維持するには売上をいくりにしなければならないか。その他の変動費割合や固定費額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23. 問22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GOP額(外資ホテルオペレーターへのフィー控除後のGOP(以下「AGOP」という)とする)を6億円にさせるためには宿泊売上をいくりにしなければならないか。【2点】

- 問24. 問23で求めた宿泊売上において、客室稼働率が2019度と変わらない場合は、稼働当たりの客室平均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25. 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(NOI)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。AGOP以降で、償却前営業利益(NOI)にかかる費用は、2019年度においていくら迄であれば、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26. 問25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以下I~V中から2つ選びなさい。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】**
- I. 運営委託報酬 II. フランチャイズ報酬 III. 減価償却費 IV. 固定資産税・都市計画税  
V. 火災保険

**【Part III】 下記の間27~問31について解答せよ。**

- 問27. 次の文章を読んで( )にもっとも相応しい用語をキーワードから選び、その番号を記入せよ。**【8点】**

ホテル業において( I )に関係する「企業」、「従業員」、「顧客」間の因果関係を提示したフレームワークとして( II )が活用されている。そのプロセスは、大きく2つに分けて説明することができる。第1プロセスは、ホテル従業員に対する給与や、働き甲斐・福利厚生などの質の向上を図ることによって( III )を高め、その結果として、従業員維持率の向上、( IV )の向上につなげるプロセスである。第2プロセスは、第1プロセスにより、顧客に対するサービスの質が向上して( V )が改善され、( VI )が向上し、その結果( I )の向上につながるプロセスである。その成果が第1プロセスに反映され、好循環を生み出すことになる。第1プロセスを( VII )といい、第2プロセスを( VIII )という。

**【キーワード】** ①顧客満足度、②売上や業績、③従業員満足度、④顧客ロイヤルティ、⑤内部マーケティング、⑥外部マーケティング、⑦サービス生産性、⑧サービス・プロフィット・チェーン、⑨サプライチェーン、⑩グローバルチェーン

- 問28. 下記の文章を読んで、以下の設問に答えなさい。

稼働率と客室単価のバランスを図りながら、客室売上を最大化することが使命とされるレベニユー・マネジャーには、従来のトラベル・エージェンツへの割当客室数やオンライン・トラベル・エージェンツ(以下「OTA」)に対する価格設定などの多くの権限が与えられている場合が多く、宿泊部門において非常に重要なポジションと言える。最近では、この職務をAIに委ねるホテルも散見される。

- ① AホテルとBホテルが、立地、施設のグレードやハード面、およびサービスグレードにおい

て、ほぼ同等のホテルと見なすことができると仮定した場合、稼働率 80%と平均客室単価 1 万円の A ホテルと稼働率 100%と平均客室単価 8 千円の B ホテルであればどちらのレベニュー・マネージャーの方が評価されるか。1 行で理由も述べなさい。【2 点】

- ② 直販比率 (OTA を含むトラベル・エージェンツ以外の、ホテル直接予約や自社グループのホーム・ページ経由の販売) 10%の C ホテルと直販比率 70%の D ホテルであればどちらのレベニュー・マネージャーの方が評価されるか。ただし、C ホテルと D ホテルの客室売上は同じと仮定する。1 行で理由も述べなさい。【2 点】
- ③ レベニュー・マネージャーの職務を現時点で AI に委ねることについての是非を、あなた自身の考えを 3 行程度で簡単に述べなさい 【3 点】
- ④ レベニュー・マネージャーが常に留意しておかなければならない点を 3 つ述べなさい。【3 点】

問29. 以下の状況において、ホテルスタッフとしてあなたはどのようにこの当該顧客に対応し、今後の再発防止のためにどのような取り組みを行うべきなのかを述べなさい。【2 点】

ホテルフロントクラークであるあなたは、宿泊のゲストが到着したにもかかわらずフロントのコンピューターの宿泊予約者リストの中にそのゲストの予約名を見つけることができなかった。そのゲストは 3 日前にホテルフロントに直接電話しシングルルーム 1 室の予約をしたとのことである。本日の客室稼働率は 48%と低いがシングルルームは満室となっている。

問30. SDGs (Sustainable Development Goals) は、「持続可能でより良い世界を目指す国際目標」を意味し、2030 年までに達成すべき 17 の目標が掲げられおり、2015 年に開催された国連サミットにおいて採択された。SDGs で掲げられている目標は、貧困やジェンダーの問題、地球環境の保護、経済成長といった幅広いジャンルに及ぶ。その中、「地球環境の保護」の目標にかかわるホテル企業の取組事例を 3 つ記入せよ。【3 点】

問31. 下記の新聞記事を読み、次の設問に答えなさい。

- ① 文中の超高級リゾートに進出する「ソネバ」と「ローズウッド」の事業における根本的な違いを「所有」、「経営」、「運営」という語を使用して 1 行で述べなさい。【3 点】
- ② 超高級リゾートの対象地として「沖縄離島」と「新潟スキー場」が挙げられているが、東南アジア系の投資家から見た場合、どちらの対象地がより魅力的か、あなたの考えを理由も含めて簡単に述べなさい。【3 点】
- ③ ニセコや京都のように、「観光地に過度な観光客が押し寄せることで、地域住民の生活及び自然環境、そして景観に対して負の影響を与える状況」で文中の「観光公害」と同義の言葉をカタカナで答えなさい。【2 点】
- ④ 外資のリゾート投資の大きな理由として、「長引く円安」が挙げられているが、この状況がもたらしている、ホテル経営にとっての負の効果はどのようなものがあるか答えなさい。【2 点】
- ⑤ この記事を読んで、日本のホテル会社としては、このような海外富裕層向け超高級リゾート市場にどのように対応していくべきか、あなたの考える施策を 3 つ述べなさい。【5 点】

## アジアの超高級リゾート、日本開拓 訪日富裕層に照準 (2023/10/28 01:00 日経速報ニュース)

アジア系の超高級リゾートが相次いで日本に上陸する。シンガポールの「ソネバ」や香港の「ローズウッド」が沖縄県などへの進出を計画する。新型コロナウイルス禍の収束で訪日観光が回復するなか、外国人富裕層の宿泊需要を取り込む狙いだ。長引く円安もアジア資本の進出の追い風となっている。

ソネバホールディングス (HD) のブルース・ブロンリー最高財務責任者 (CFO) が日本経済新聞の取材に対し、2027 年にも日本でリゾートを開業すると明らかにした。沖縄県で既に離島を購入する契約を結び、新潟県妙高市でも土地を取得する計画だ。ソネバはモルディブやタイなどで超高級リゾートを展開する。専用プール付きの客室などが特徴で富裕層に人気が高い。沖縄ではビーチ、妙高市ではスキーを訪れる外国人富裕層を主要な顧客に想定する。いずれも戸建ての宿泊棟が並ぶヴィラタイプを計画し 1 泊 25 万円以上になる見込みだ。

沖縄には既に「ハイアットリージェンシー」や「リッツ・カールトン」など欧米系の高級ホテルも進出しており、宿泊施設数は 22 年末時点で約 3700 軒と競争が激しい。だが、富裕層が好むプライベート感のあるヴィラタイプの超高級リゾートはまだ少なく商機があると判断した。ブロンリー氏は「日本で外国人のレジャー需要が顕著に高まっている」と指摘し、「日本のリゾート開発を最も重要な案件として取り組む」と語った。旅館にも関心があるといい、今後 5 年で日本を含む新拠点の開発に総額 1000 億円を投じる。外資による投資は活発だ。不動産サービス大手のジョーンズラングラサル (JLL) によると、日本のホテルへの外国企業の総投資額は 22 年に前年比約 6 倍の 1625 億円となり、コロナ禍前の 19 年の 9 割強の水準まで回復した。23 年 1~6 月は 1285 億円と、前年同期を上回るペースで増えている。オラガ総研 (東京・千代田) のまとめでは、23 年に日本で外資系高級ホテルが 17 軒 (合計 3765 室) 開業する見通しだ。

訪日観光需要の回復に加え、円安や低金利による割安感が外資の投資を呼び込んでいる。地方リゾートへの投資は従来、欧米や中韓の企業を中心だったが、経済成長で力をつけた東南アジア企業の参入も増えてきた。シンガポールのカノリーホテルズは 22 年 12 月、スキーリゾートの長野県白馬村に貸し切り宿泊施設を開業した。料金は時期によって変動し 1 泊 20 万~80 万円ほど。現在は東南アジアやオーストラリアからの宿泊客が多い。「(ウインタースポーツを楽しめる) ハイシーズンは予約が埋まりつつある」(担当者)。アジアの不動産開発に詳しい野村総合研究所タイの加藤悠史グループマネージャーは「(日本の案件は) 土地や建物に加え、水道や電気、交通などのインフラを含めて他国に比べて安いとみられている」と指摘する。

アジア資本が日本企業と組んで進出する事例も目立つ。香港を拠点とするローズウッドホテルズ&リゾーツは 24 年に沖縄県宮古島でリゾートを開業する。物件を所有する三菱地所と運営受託契約を結んだ。55 棟のヴィラからなり 1 泊 10 万円超になる見込みだ。外資にとっては不動産を持たずに低リスクで日本に進出できる一方、日本企業は海外で評価の高いホテルブランドを用いて外国人客を呼び込む効果を期待できる。地方リゾートを巡っては乱開発の問題もある。スキーリゾートとして人気のニセコ地区を抱える北海道倶知安町は 10 月、リゾート開発に関する規制を見直した。地域ごとに施設の床面積の上限や容積率規制、高さ制限などを強化した。ニセコでは開発の活発化で、不動産価格や物価が上昇している。政府は 3 月、23~25 年度の観光立国推進基本計画を閣議決定し、地方への誘客を推進する方針を掲げた。質の高いリゾートづくりに併せて、観光公害を和らげる施策も求められる。