

2025 年度 第 8 回

ホテル・マネジメント技能検定

2 級

論述

問題用紙

実施 日:2025 年 11 月 30 日(日)

試験時間:60 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	解答用紙の持ち扱い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、2025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ます。この場合、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ることや、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	

以下の日本経済新聞記事(一部加筆修正)を読んで下記の設問に答えなさい。

マリオット、東京・高輪に最高級ホテル 外資が狙う訪日客「総取り」

2025 年 10 月 23 日

米ホテル大手のマリオットは 23 日、最高級ホテル「JW マリオット・ホテル東京」(東京・港)の開業式を開いた。外資系高級ホテルの本格進出から 20 年あまり。訪日客需要などで国内ではなお供給が不足しており、外資がけん引する。「高輪ゲートウェイは東京の新しい都市イノベーションの場所で、立地も格別だ」。マリオット社のアンソニー・カプアーノ CEO は開業式後の取材でこう強調した。同社が世界で展開する 30 以上のブランドのうち、創業者の名前を冠した JW マリオット・ホテルは **A：最高級ブランドの一つ**にあたる。

ホテルは JR 高輪ゲートウェイ駅に直結する高層ビルの 23～30 階に入る。200 の客室のほか、7 つのレストランやバー、屋内プール、スパ、宴会場などを備える。客室は 1 泊 12 万 5000 円(税・サービス料別)からで、最も広い 235 平方メートルの最上級スイートルームは 200 万円(同)を超える。大型の **(B：国際会議や展示会)**にも対応する。小池百合子都知事は「世界的なホテルブランドが開業することで、東京の国際的なプレゼンスが向上する」と歓迎するコメントを出した。

「フォーブス・トラベルガイド」によると、**C：東京の 5 つ星ホテル**は 25 年に 9 軒と、米ニューヨーク(10 軒)や英ロンドン(20 軒)を下回る。外資系高級ホテルの進出が都内に相次いだのは'00 年代以降とされ、東京駅周辺や赤坂・六本木などが立地の中心だったが、これまで手薄だった **D：品川・高輪**エリアにも外資の高級ホテルが増え始めた。JW マリオットの周辺では、仏アコーの「**(E1) 東京**」が 7 月にオープンし、28 年には、シンガポールの「**(E2) 東京**」も開業を控える。

観光庁によると、25 年 1～9 月の訪日外国人数は 3165 万人となり、過去最速で 3000 万人を突破した。カプアーノ氏は「日本は世界で最も活気のある市場の一つ」と話す。国内の高級ホテル市場は拡大傾向にある。外資のマリオットや米ヒルトンはそれぞれ世界で約 **(F)** 億人の会員を持ち、グローバルな集客基盤も強みだ。開発を担い建物の所有者であるデベロッパーが不動産価値を上げる狙いで、多様なブランドを取りそろえた外資系ホテルを誘致している面もあり、**G:高級ホテルでは外資が「総取り」の構えをみせるなか、日系ホテルが立ち向かう壁は高い。**

訪日客の宿泊者数「地方、大都市と同水準に」観光庁が誘致策、出国税財源

2025 年 11 月 6 日

観光庁は訪日外国人の宿泊者数を三大都市圏と地方で同水準にする新たな目標を掲げる。現状は都市に偏っており、試算では地方の宿泊者数を 2 倍に増やす必要がある。出国税の引き上げで見込む財源を地方への誘客やオーバーツーリズム(観光公害)対策に活用する方針だ。2030 年に訪日客 **(H1)** 万人、消費額 **(H2)** 兆円との既存の政府目標と合わせて取り組む。地方宿泊の促進にはリピーター獲得が重要とみて関連目標も定める。

観光庁によると 24 年の外国人のべ宿泊者数およそ 1.6 億人のうち地方は 3 割にとどまる。京都や鎌倉といった有名観光地が三大都市圏に立地し、宿泊も都市部に集中する傾向がある。オーバーツーリズムの観点でも地方への誘客が欠かせない。政府の訪日外客統計と宿泊旅行統計調査をもとに試算すると、30 年の政府目標達成時に地方ののべ宿泊者数が都市と同じ水準になるには 24 年比 2 倍の 1 億人が必要となる。

道のりは険しい。25 年冬に日本を発着する国際航空便 5679 便のうち、主要 4 空港（成田、羽田、関西国際、中部国際）の発着が 8 割を占めた。多くの外国人にとって三大都市圏が入り口となっている。地方就航には日本発の需要も必要になる。日本政府観光局（JNTO）によると 24 年の日本人の海外旅行者数は 1300 万人とコロナ禍前の 19 年比で 35%少ない。円（I）傾向が続いていることも一因とみられる。

バンヤン、三菱 UFJ 銀系などと旅館再生 200 億円ファンド

日本で来年半ばにも 地方高級化、訪日客にらむ

2025 年 11 月 7 日

シンガポールのリゾート大手バンヤングループが、日本のホテルや旅館に投資するファンドを 2026 年半ばにも立ち上げる。三菱 UFJ 銀行などが出資するファンドと共同で最大 200 億円規模を想定する。経営が厳しい宿泊施設を傘下に収めて立て直し、東南アジアからの訪日客などの観光需要を取り込む。バンヤンは東南アジアのほか、中国やメキシコなど 20 カ国以上でリゾートやホテルを約 100 拠点運営する。日本でも 24 年 8 月に旗艦ブランドのホテル「バンヤンツリー」を京都・東山に開いた。大阪や沖縄なども含め 8 拠点を持つ。

バンヤン創業者のホー・クオンピン会長が日本経済新聞の取材に対し、ファンドを新設する計画を明らかにした。ホー氏は「ファンドを通じて当社が運営する宿泊施設を増やしたい」と語った。「日本の地方には美しい景観などの魅力を有しながらも経営が時代遅れになっているホテルや旅館がたくさんある」とも指摘した。バンヤンは日本を重点市場の一つに位置づける。

狙うのは東南アジアなどからのインバウンド（訪日外国人）の需要だ。観光庁によると 25 年の 1～9 月の累計訪日客数は過去最速で 3000 万人を突破。このうち東南アジア 6 カ国からの客数が約 1 割を占め、増え続けている。東南アジアでは（J）層の増加に伴いサービス関連の需要も拡大傾向で、海外旅行先として日本の人気は高い。バンヤンは地盤の東南アジアから日本へ向かう観光客の需要を取り込むと共に、アジア各地に施設を広げることで域内で観光客を相互に送客できる体制を構築していく狙いだ。

新たなファンドは三菱 UFJ 銀や日本航空（JAL）、三菱地所、積水ハウスなどが出資する地域創生ソリューション（RRS）と共同で立ち上げる。RRS がファンド運営の責任を負い、バンヤンが出資する。運用期間は 10 年で、5～10 ほどの案件に投資する予定だ。地方のホテルや旅館を対象とし、バンヤンのブランドで再建する。施設の価値を高めた後に、土地や建物などを不動産企業などに **K：売却して投資回収**する。バンヤンは売却後もホテルの運営契約を結び、経営に関わる。

RRS の佐藤学社長は「バンヤンは地方での小規模な高級宿泊施設などを得意としており、パートナーとして適切と判断した」と説明する。両社はすでに広島県呉市の「音戸の瀬戸公園」再整備事業で提携している。公園のリニューアルにあわせ、29 年度にホテルを開業する目標だ。

バンヤンの業績は堅調だ。24 年 12 月期の売上高は前の期比 16%増の 3 億 8060 万シンガポールドル（約 450 億円）で、新型コロナウイルス禍前の水準を上回った。タイを中心にリゾートや都市型ホテルを運営し、東南アジア以外の地域でも中国や韓国、中東などで出店を拡大している。

バンヤン以外のホテル大手も日本で事業拡大を急ぐ。東南アジア最大手のマイナー・インターナショナルは 1 月、「リッチモンドホテル」を展開するロイヤルホールディングスと提携した。今後 10 年

でホテル数を 21 まで増やす計画だ。タイの老舗デュシット・インターナショナルも 23 年に京都で旗艦ホテルを開いた。米大手ハイアット・ホテルズ・コーポレーションも竹中工務店などと組んで約 220 億円の不動産ファンドを立ち上げ、日本の地方の旅館の開発や改修への投資を進めている。

不動産サービス大手の米ジョーンズラングラサルによると、24 年の日本国内の不動産関連の投資は約 5 兆 4900 億円と前年比で 6 割増えた。ホテルなど宿泊施設への投資意欲も高まっている。外資各社は日本で施設を増やし、観光客の誘致を巡る競争は激しくなる見通しである。

<労働臨界>人手不足、逃した 16 兆円

ホテル「稼働率 50%で限界」 過度な需要喚起、効果薄く

2025 年 11 月 9 日

人手不足が日本の経済成長を脅かしている。日本総研の分析によると人手不足による機会損失は年々大きくなっており 2024 年は 16 兆円となり、過去 5 年で 4 倍に増えた。16 兆円のうち、13 兆円がホテルや介護などの非製造業で 5 年前から 10 兆円増えた。非製造業には機械化が遅れている産業が多い。

10 月 6 日夜、国慶節の祝日で多くの中国人旅行客が来日し、稼ぎ時のはずの東京近郊の大型旅館を訪れると、フロアの明かりはまばらだった。「これ以上さばけない。食事付きの申し込みは 1~2 割取りこぼしている。」栃木県日光市の鬼怒川パークホテルズの小野真社長は言う。従業員数は新型コロナウイルス禍前より 4 割少ない 60 人程度。約 130 室ある客室の稼働率は 50%程度が限界だ。人手不足で事業を維持できない企業には「人手不足倒産」のリスクがはらむ。東京商工リサーチによると、24 年度に求人難などを原因とする倒産は前年度比 6 割増の 309 件で過去最多となった。

新政権は労働時間規制の緩和検討に動いている。19 年施行の働き方改革関連法は残業時間の上限を年 720 時間と定める。働き方改革で 1 人当たり労働時間が縮小するなか、規制緩和で一定程度は労働供給を増やそうとしている。ただ単純な時間延長は **L：労働生産性** を押し下げかねない。人手不足の産業は元々、生産性向上に寄与するソフトウェア投資の水準が低い。24 年度の法人企業統計調査で従業員 1 人当たりのソフト資産をみると、飲食・宿泊（2 万円）や医療・福祉（5 万円）は全産業平均（45 万円）を大幅に下回る。大和総研は「生産性向上がなければ人手不足は進み、縮小均衡に拍車をかける」とみる。**M：新政権では再び積極的な財政支出による需要の喚起を目玉政策** としているが、今ある需要も消化できない現状では効果は薄い。人的投資や生産性改善などを通じた供給力の向上が求められる。

アパートメントホテル人気 家電など完備 訪日客需要の受け皿に

2025 年 11 月 7 日

客室内にキッチンや洗濯機を完備した中長期滞在向け「**N：アパートメントホテル**」の開業が相次いでいる。宿泊客は割安な料金で連泊できるほか、施設側も室内清掃などの頻度が減って低コストで運営でき、人手不足にも対応できるメリットがある。中長期滞在が目立つインバウンド（訪日外国人）客の需要をとらえ、大手ホテルチェーンや不動産会社などの参入も増えている。

星野リゾート（長野県軽井沢町）は 2026 年 1 月、同社初となるアパートメントホテル「OMO5 横浜馬車道 by 星野リゾート」（横浜市）を開業する。定員 2~6 人の全 175 室に洗濯乾燥機や炊飯器などの

家電製品を完備するほか、キッチンにフライパンなどの調理器具もそろえる。1室1泊4万3000円(税込)から提供する。通常料金より割安な3～28連泊プランも用意する。

ホテル業界にとどまらず、アパートメントホテルに参入する企業が相次いでいる。東急は3月に都内にある4棟の賃貸マンションで建て替えや改装を実施して「The Apartment Hotel by stylio」を開いた。東急線沿線などに年間100～200室の供給を目指す。日鉄興和不動産は「&Here (アンドヒア)」の3棟目を9月に開業した。30年までに全国で12棟体制にする。

アパートメントホテルが相次ぎ開設される背景には、訪日客の中長期滞在需要の受け皿となることがある。観光庁によると、訪日客の平均泊数は24年に9.0泊。国・地域別では米国が7～13日の滞在が約半数、ドイツやフランスは半数以上が14日以上滞在している。大和ハウスグループのコスモスホテルマネジメント(東京・港)が27施設を運営する「MIMARU (ミマル)」も宿泊の9割が訪日客で、半数近くが5泊以上している。

ホテル業界の人手不足が続くなか、企業にとって効率的に運営できる点も開設ラッシュの背景にある。連泊客の利用が多いため、リネン類の交換や清掃の頻度が少なくて済む。客室内にキッチンを備えており、飲食サービスも最小限にしている。一般的なホテルは手厚いもてなしを前提とし、接客スキルを習得するための研修などが欠かせない一方で、サービスを最小限にするアパートメントホテルは、ホテル業界の未経験者でも即戦力になりうる。

- 問1. (A) のマリオット社の最高級ホテルのブランド名を1つあげなさい。【1点】
- 問2. (B) に入るアルファベット4文字を答えなさい。【1点】
- 問3. (C) の5つ星ホテルに相当するクラスのホテルで日本のホテル会社によるブランドで2000年以降に東京で開業したものを1つ答えなさい。【1点】
- 問4. 下線部(D)のエリアはインバウンド客にとっても便利な立地であるが、その理由を答えなさい。【2点】
- 問5. (E1) または(E2)に入るホテルブランド名をいずれか1つだけ答えなさい。【1点】
- 問6. (F)に入る数字1文字を答えなさい。【1点】
- 問7. 下線部(G)で日系のホテル会社が独自ブランドで対抗するための具体的な施策を2つあげなさい。【2点×2】
- 問8. (H1) と(H2)に入る数字をそれぞれ答えなさい。【1点×2】
- 問9. (I)に入る漢字1文字を答えなさい。【1点】
- 問10. (J)に入る漢字2文字を答えなさい。【1点】
- 問11. 下線部(K)のこのファンドによる10年間での投資回収は成功するか否か、理由も3つ上げて答えなさい。【5点】
- 問12. (L)について、宿泊産業の労働生産性を高める具体的な施策を2つ答えなさい。【2点×2】
- 問13. (M)の新政権による政策は積極財政以外にも記事においていくつかあげられているが、これらの施策が宿泊産業に今後どのような影響を及ぼすか5行程度で説明しなさい【5点】
- 問14. (N) サービスアパートメントで都心にあるブランドをひとつ答えなさい。【1点】