

# 2025 年度 第 8 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:2025 年 11 月 30 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、メモ機能がついている計算機・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

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 135 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 2018 年 1 月開業であり、2020 年から 22 年にかけてのコロナ禍の 3 年間は業績が大きく落ち込んだものの、2023 年以降からのインバウンド客の復活もあり 2024 年度は、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（いずれの年度も 365 日間とする）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国内チェーンホテルである。一方で、ホテル B は宿泊が主力であるものの、レストランは朝食及び夜のバー・ラウンジ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（手数料）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

2024年度	Hotel A		Hotel B	
施設構成				
建物	地上 1 階-12階		地上 1 階-10階	
土地面積	583	坪	567	坪
延床面積	3,500	坪	3,400	坪
基準フロアー面積	291	坪	340	坪
客室	300 室		250 室	
場所	2階~12階		2 階~10階	
シングル	20㎡	195室	25㎡	175室
ダブル				
ツイン				
	28㎡	105室	28㎡	75室
レストラン				
場所	1 階ロビー階		1 階ロビー階	
席数	130 席		120 席	
営業時間／単価（円）	○ × ×	2,000 — —	○ × ○	2,500 — 3,000
朝（6時~10時）ブッフェ				
昼（11時30分~14時30分）				
夜（18時~21時）				

【Part I】2024年度の主な指標は表2の通りである。問1～問10について解答せよ。

【表2】両ホテルの2024年度の主な指標

2024年度	Hotel A		Hotel B	
営業日数(閏年は考慮に入らず)	365	日	365	日
基本客室数	300	室	250	室
年間販売可能室数	①	室	91,250	室
年間宿泊可能定員数	219,000	人	②	人
年間販売室数	93,075	室	74,825	室
年間宿泊人員	128,444	人	119,720	人
客室稼働率	85.0%		③	
定員利用率	④		65.6%	
客室平均単価 (ADR:稼働室あたりの客室単価)	18,240	円	⑤	円
客単価	⑥	円	12,950	円
1日当室当売上 (RevPAR)	⑦	円	16,990	円
稼働室当宿泊者数 (DOR)	⑧	人	1.60	人
席回転率/日当客数				
朝	⑨	234	1.5	180
昼				
夜			0.7	84
合計	⑨	234	2.2	264
席当売上/売上 (単位:円)				
朝	3,600	170,820,000	3,750	164,250,000
昼				
夜			2,100	91,980,000
合計	3,600	170,820,000	5,850	256,230,000
朝食喫食率	⑩		0.55	

- 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6. 【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7. 【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8. 【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3位を四捨五入して小数点第2位まで示しなさい。)**【2点】**
- 問9. 【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10. 【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】2024年度の収支は表3の通りである。問11~問21について解答せよ。**

- 問11. 【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12. 【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13. 【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14. 【表3】④に入る数値(GOP レシオ)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. ホテルAの宿泊部門の損益分岐点を計算しなさい。(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16. ホテルBのレストラン部門の損益分岐点を計算しなさい。**【2点】**
- 問17. 問15で算出したホテルAの宿泊部門の損益分岐点にレストラン部門の損益分岐点を算出し、それらの合計額を計算した上で、2024年度のホテル総売上実績値を100%とした場合の比率も計算しなさい。(損益分岐点売上は上問と同じ。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18. 問16で算出したホテルBのレストラン部門の部門損益分岐点に宿泊部門の損益分岐点を算出し、それらの合計額を計算した上で、2024年度のホテル総売上実績値を100%とした場合の比率も計算しなさい。(損益分岐点売上は上問と同じ。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. 4年前のコロナ感染が日本国内で拡大した2020年度は、2024年度の実績に比べ売上がちょうど3割まで落ち込んだ。GOP(Bホテルの場合はフランチャイズのロイヤルティ・フィー(手数料)控除後のGOP)が黒字の可能性が高いのは、「㊦:両方、㊩: Aホテルのみ、㊪: Bホテルのみ、㊫: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 2024 年度の収支

2024年度	Hotel A		Hotel B	
(売上・経費の金額単位: 千円)	額	売上比	額	売上比
宿泊部門売上	1,697,688	90.9%	1,550,374	85.8%
レストラン部門売上	170,820	9.1%	256,230	14.2%
売上合計	1,868,508	100.0%	1,806,604	100.0%
宿泊部門収益				
宿泊売上	1,697,688	100.0%	1,550,374	100.0%
エージェント営業手数料	220,699	①	155,037	10.0%
部門経費の変動部分	203,723	12.0%	201,549	13.0%
部門変動費合計	424,422	25.0%	356,586	23.0%
限界利益	1,273,266	②	1,193,788	77.0%
部門固定費(部門固定費および共通配賦)	295,000	17.4%	245,000	15.8%
部門利益(GOP)	978,266	57.6%	948,788	61.2%
レストラン部門収益				
レストラン売上	170,820	100.0%	256,230	100.0%
料飲原材料費	64,912	③	105,054	41.0%
部門経費の変動部分	25,623	15.0%	38,435	15.0%
部門変動費合計	90,535	53.0%	143,489	56.0%
限界利益	80,285	47.0%	112,741	44.0%
部門固定費(部門固定費および共通配賦)	60,000	35.1%	75,000	29.3%
部門利益(GOP)	20,285	11.9%	37,741	14.7%
GOP合計	998,551	④	986,529	54.6%

- 問20. 3 年半に亘るコロナ禍が終息し、2024 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ブランド変更を検討している。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】
- 問21. ホテル B は、金融機関からの借入があり、毎年 7 億円の元利返済が必要である。償却前営業利益が返済原資とした場合、最低でも償却前営業利益は 7 億円を超える必要がある。GOP から外資系運営会社への報酬費用(フランチャイズのロイヤルティ・フィー)を控除した利益(以下「AGOP」という)以降で、償却前営業利益にかかる費用はいくら迄であれば、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】

【Part Ⅲ】 □枠内の各文章を読んでそれぞれの設問に答えなさい。

インバウンドが近年急速な増加を見せており、受入体制の整備が追いつかず、各地で (A) と呼ばれる問題を引き起こしている。しかし、さらに 2030 年度の政府目標として訪日外国人旅行者数を (B) 000 万人、訪日旅行者 (C) 額を 15 兆円にすることが見込まれている。そのため、国際線の増便・復便や (D) 空港の国際化が進む予定である。一方、コロナ禍以降、インバウンドに対して日本人の海外旅行者や日本人の国内旅行については、(E) やそれによるコスト上昇の影響を受けて、やや伸び悩んでいる。旅行会社の形態もインターネットやスマホの普及に伴って、(F) 等のウェブ販売が強まってきている。上述のあらゆる分野でコスト上昇が続く、コロナ禍明け以降特に顕著となった (G) 不足とともに、旅行業界の大きな問題になっている。よって利益確保のためにはコスト管理や業務効率化を (H) DX 投資などにより改善していく必要があり、自動チェックイン・チェックアウト機であるキオスクのフロント設置がその例である。政府もその問題に対応すべく、今年の 4 月から (I) が改正され、ホテル・旅館においても、24 時間監視カメラを設置することなどによりフロントデスクの (J) が可能となったのは、その一例である。

宿泊産業の経営は、その特性を踏まえた経営方法をとることが重要である。まず、第一の特性として (K) 産業であり、ホテルの主要な商品である客室は (L) ができないため、客室を日毎の需要に合わせて、適切な価格で販売する (M) マネジメントが現在のホテルには求められる。また、需要は様々な要因によって増減があることが特徴で、それらは (N) 変動などと言われるものが代表的である。第二の特性としては (O) 産業であり、上記に述べた通り、DX 化などによる効率化が求められる。

- 問22. (A) この問題は何と呼ばれていますか。カタカナで答えなさい。【2 点】
- 問23. (B) に入る数字 1 文字を答えなさい。【2 点】
- 問24. (C) に入る漢字 2 文字を答えなさい。【2 点】
- 問25. (D) に入る漢字 2 文字を答えなさい。【2 点】
- 問26. (E) に入る漢字 2 文字を答えなさい。【2 点】
- 問27. (F) に入るアルファベット 3 文字で答えなさい。【2 点】
- 問28. (G) に入る漢字 2 文字を答えなさい。【2 点】
- 問29. (H) の DX は何の略称か。略せずにカタカナで答えなさい。【2 点】
- 問30. (I) に入る法律名の略称を漢字 4 文字を答えなさい。【2 点】
- 問31. (J) に入る漢字 3 文字を答えなさい。【2 点】
- 問32. (K) に入る漢字 2 文字を答えなさい。【2 点】
- 問33. (L) に入る漢字 2 文字を答えなさい。【2 点】

問34. (M)に入るカタカナを答えなさい。【2点】

問35. (N)に入る漢字2文字を答えなさい。【2点】

問36. (O)に入る漢字4文字を答えなさい。【2点】

問37. 最近開業した「ラグジュアリーホテル」の特徴について、帝国ホテル等のホテル御三家（ホテルオークラ本館は建替前の建物を対象とする）と言われたホテルと比較した場合どのように異なるのか下記の表の空欄㉑～㉔にあてはまる数値を下記の選択肢から選んで入れなさい。【2点×5=10点】

	御三家	最近のラグジュアリーホテル
客室数	㉑室以上	200室程度
客室の広さ	40㎡前後	㉒㎡以上
レストランの数	㉓以上	㉔以下
最も広い宴会場の面積	㉕㎡以上	㉖㎡以下
宴会場の数	㉗以上	㉘以下

選択肢の数値： 5、10、50、500、1,000

問38. ビジネスマン A 氏はあなたの勤務するホテルでフロントのチェックイン時に「明日の朝5時に空港へ向かうので、タクシーを予約しておいてほしい」と依頼してきた。しかし、当該ホテルの提携タクシー会社は朝5時の配車が難しいことが判明した。あなたはフロントスタッフの対応としてどのように対応するのか20から30字程度で答えなさい。【4点】

問39. 新たに誕生した高市内閣の主な政策として、積極財政や外国人規制強化策等が掲げられているが、これらの政策が宿泊産業に及ぼす影響とはどのようなことが考えられるか、3行程度で答えなさい。【8点】