

2024 年度 第 7 回

ホテル・マネジメント技能検定

1 級	ケーススタディ
-----	---------

問題用紙

実施日:2024年11月24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	問題用紙、解答用紙の封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、2024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

- ✓ 都内の主要駅である X 駅駅前に 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、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 年以降は前半の旅行支援施策や後半のインバウンド客の復活で回復基調にのり、2024 年はコロナ前の 2019 年を上回る、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、メイン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①フランチャイズ契約により冠しているホテルである。フランチャイズフィーとして、毎年宿泊売上額 (= 客室売上額) の 8.5% 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本社や主力営業拠点が集積しており、平日は主に出張客等のビジネス利用が多いが、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。X 駅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

	Hotel A		Hotel B	
施設構成				
建物	地上 1 階-10階		地上 1 階-14階	
土地面積	360	坪	400	坪
延床面積	1,800	坪	2,400	坪
基準フロア面積	180	坪	171	坪
客室	200 室		210 室	
場所	2階～10階		2階～14階	
シングル	15㎡	100室		
ダブル	15㎡	50室	19㎡	105室
ツイン	15㎡	50室	21㎡	105室
レストラン				
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 (7時～10時) ブッフェ	○	2,000	○	2,000
昼 (11時30分～14時30分)	×	—	○	2,500
夜 (18時～21時)	×	—	○	5,000

【Part I】2024年の主な指標は【表2】および【表3】の通りである。問1～問6について解答せよ。

【表2】両ホテルの2024年の主な指標

2024年	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	200	室	210	室
年間販売可能室数	73,000	室	76,650	室
年間宿泊可能定員数	109,500	人	153,300	人
年間販売室数	58,400	室	65,153	室
年間宿泊人員	78,840	人	117,275	人
客室稼働率	80.0%		85.0%	
定員利用率	72.0%		76.5%	
客室平均単価(稼働室あたりの客室単価)	12,000	円	19,500	円
客単価	8,889	円	10,833	円
1日当室当売上	9,600	円	16,575	円
稼働室当宿泊者数(DOR)	1.35	人	1.80	人
席回転率/日当客数				
朝	1.7	136	1.5	150
昼			0.7	70
夜			0.5	50
合計	1.7	136	2.7	270
席当売上/売上(単位:千円)				
朝	3,400	99,280	3,000	109,500
昼			1,750	63,875
夜			2,500	91,250
合計	3,400	99,280	7,250	264,625
朝食喫食率	0.63		0.47	

【表3】両ホテルの2024年の曜日別宿泊指標(この表だけ年間52週として表記)

ホテルA	2024								2019	
	200室	日	月	火	水	木	金	土	平均	平均
稼働率		55%	80%	80%	80%	85%	90%	90%	80%	72%
ADR		9,650	10,000	11,000	11,000	12,000	13,000	16,000	12,000	10,000
RevPAR		5,308	8,000	8,800	8,800	10,200	11,700	14,400	9,600	7,200
DOR		1.35	1.30	1.30	1.30	1.30	1.40	1.50	1.35	1.2
日当宿泊者数		149	208	208	208	221	252	270	216	173
客単価		7,148	7,692	8,462	8,462	9,231	9,286	10,667	8,889	8,333
インバウンド比率		30%	20%	20%	20%	20%	30%	35%	25%	20%
直販比率		20%	15%	15%	13%	13%	0%	0%	10%	10%
エージェンツ比率		80%	85%	85%	87%	87%	100%	100%	90%	90%

ホテルB	2024								2019
	210室	日	月	火	水	木	金	土	平均
稼働率	60%	85%	85%	90%	90%	90%	95%	85%	75%
ADR	15,000	18,000	18,000	19,000	20,000	21,000	23,600	19,500	15,000
RevPAR	9,000	15,300	15,300	17,100	18,000	18,900	22,420	16,575	11,250
DOR	1.80	1.70	1.70	1.70	1.70	2.00	2.00	1.8	1.6
日当宿泊者数	227	303	303	321	321	378	399	321	252
客単価	8,333	10,588	10,588	11,176	11,765	10,500	11,800	10,833	9,375
インバウンド比率	40%	35%	35%	35%	35%	50%	50%	40%	30%
直販比率	25%	30%	30%	30%	30%	31%	31%	30%	20%
FC営業網経由比率	50%	60%	60%	60%	60%	64%	64%	60%	50%
エージェンツ比率	25%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	30%

- 問1. 【◆前提条件】下線部①の運営形態でホテルBのような施設で運営されている外資系ホテルブランドを2つあげなさい。【1点×2】
- 問2. 【表2】の項目である「稼働室当宿泊者数（DOR）」やADRなどの経営分析に重要な指標をアルファベット3文字の略称で表されるが、その正式な名称を英文で示しなさい【1点】
- 問3. 問2で回答した指標として、【表3】にない宿泊指標をひとつあげなさい（略称でも可）。【1点】
- 問4. 【表3】このホテル市場の曜日別の傾向を、客室稼働、ADR、DORおよびインバウンド比率の観点から分析して5行以内で述べなさい。【3点】
- 問5. 【表3】の2024年のホテルA Bそれぞれの客室販売方針の特徴について述べ、どちらかどのような点で優れているか3行以内で述べなさい。【3点】
- 問6. 【表2】ホテルBの朝食喫食率がホテルAとのそれと大きく異なる理由はなにか。考えられる理由を【表3】からみて2つ述べなさい。ただし、朝食自体の内容については同程度の前提とする【2点×2】

【Part II】【表4】は2024年の両ホテルの、ある繁忙日における4か月前から当日までの各月前の累計の受注状況を示している。問7～問9について解答せよ。

【表4】両ホテルのある繁忙日における客室受注状況

ホテル	累計	当日	1か月前	2か月前	3か月前	4か月前
A	OCC (%)	97	96	90	80	60
	ADR (円)	16,800	17,000	16,500	16,000	15,500
	RevPAR (円)	16,296	16,320	14,850	12,800	9,300
B	OCC (%)	100	95	80	65	50
	ADR (円)	26,000	25,500	25,000	24,500	23,500
	RevPAR (円)	26,000	24,225	20,000	15,925	11,750

- 問7. ホテル B の当該日 1 か月前から当日まで受注した予約の ADR 平均を求めよ。【1 点】
- 問8. ホテル A、B それぞれにおいて、結果的に受注単価で課題が残る月はいつか。それぞれ「●から 1 か月前の期間」の「●（当日または◆か月前が入る）」の部分解答しなさい。【1 点×2】
- 問9. 問 8 において、ホテル A の回答した期間の ADR 平均について解答した上で、そのような状況はどのような販売をして、その結果どのようなお客の反応をまねいたから起こり得た事象なのか想定され得る状況をそれぞれ具体的に述べなさい。【1 点、2 点×2】

【Part III】 2024 年の収支は表 5 の通りである。問 10～問 17 について解答せよ。

- 問10. ホテル A の宿泊部門とレストラン部門の損益分岐点の売上合計額と 2024 年の実際の売上を 100% とした場合の比率の双方を計算しなさい。(損益分岐点売上は千円単位までを、売上実績対比は小数点第 1 位までを、四捨五入して示しなさい。) 【2 点×2】
- 問11. 4 年前のコロナ感染が日本国内で拡大した 2020 年は、2024 年の実績に比べ売上が 3 割まで落ち込んだ。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いずれか。また、一行程度で簡単なその理由も記しなさい。【2 点】

【表 5】 両ホテルの 2024 年の収支

2024年 (売上・経費の金額単位: 千円)	Hotel A		Hotel B	
	額	売上比	額	売上比
宿泊部門売上	700,800	87.6%	1,270,474	82.8%
レストラン部門売上	99,280	12.4%	264,625	17.2%
売上合計	800,080	100.0%	1,535,099	100.0%
宿泊部門収益				
宿泊売上	700,800	100.0%	1,270,474	100.0%
エージェント手数料(Bはフランチャイズ手数料含)	94,608	13.5%	127,047	10.0%
部門経費の変動部分	80,592	11.5%	165,162	13.0%
部門変動費合計	175,200	25.0%	292,209	23.0%
限界利益	525,600	75.0%	978,265	77.0%
部門固定費(部門固定費および共通配賦)	162,000	23.1%	266,200	21.0%
部門利益(GOP)	363,600	51.9%	712,065	56.0%
レストラン部門収益				
レストラン売上	99,280	100.0%	264,625	100.0%
料飲原材料費	39,712	40.0%	119,081	45.0%
部門経費の変動部分	14,892	15.0%	39,694	15.0%
部門変動費合計	54,604	55.0%	158,775	60.0%
限界利益	44,676	45.0%	105,850	40.0%
部門固定費(部門固定費および共通配賦)	24,300	24.5%	115,500	43.6%
部門利益(GOP)	20,376	20.5%	-9,650	-3.6%
GOP合計	383,976	48.0%	702,415	45.8%

※フランチャイズフィーは、米国ホテル会計基準では GOP の後に控除されるが、この試験に限り GOP 前経費として、エージェント営業手数料の項目に織り込むものとする。

- 問12. 【表3】から【表5】のデータからこの都市の客室ホテル市場の状況に鑑みて、ホテルAはホテルB同様に外資系ホテルへのフランチャイズ方式によるリブランドをすべきどうか。理由も含めて2、3行程度で述べよ。ホテルAの新たなFC手数料の条件はホテルBと同じとする。【2点】
- 問13. 問12でホテルAがリブランドし、客室販売における直販率、FC営業網経由比率およびエージェント比率の構成が【表3】のホテルBとそれと同じになった場合において、ホテルAのFC手数料総額の客室売上比率は何%以下であればリブランドする効果があるか。この場合はホテルAのFC手数料はホテルBと同じではない。(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14. 問12と問13のリブランドについての外資系ホテルとのフランチャイズ手数料交渉において、総支配人としてリーズナブルな主張としてどのようなことが考えられるか。【2点】
- 問15. 問13の前提でFC手数料の条件は対客室売上比7%という場合において、他の経費構造は全く同じとした場合、宿泊部門のGOP額を4億円にするためには宿泊売上をいくりにしなければならないか。(千円単位までを四捨五入して示しなさい。)【1点】
- 問16. 問15で求めた宿泊売上において、客室稼働率が2024年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。)【1点】
- 問17. ホテルBはフランチャイズ受託先の外資系ホテル会社から最上階の14階全体を客室からジム&プールスパ施設にリノベーションを図ることを条件に、1グレード上のホテルブランドにリブランドすることを勧められた。この場合に2024年実績と比べて、客室数減により稼働室数は10%減少するものの、ADRは2割上がり、1室あたりの変動費額は変わらないものとする。ジム&プールスパの運営は一括外注をすることで、この階にかかる人件費含む運営費やあらゆる変動費も外注先へ支払う委託料に織り込まれているものとする。これにより宿泊部門の固定費は年間1億円上がるものとする。この収支は改修後変更ないという前提において、初期改修費が2億円かかる場合に、改修後増加した宿泊部門GOPで5年間以内で初期費用を回収できる場合のみ、14階リノベーションを推進するとした場合に、この改修は推進すべきか計算根拠も示しなさい。プール・スパ外注費用は固定費1億円に含まれるものとする。【4点】

【Part IV】あなたはホテルAの総支配人として来年(2025年)1月から12月までの年間予算(目標GOP額は2024年比約20%以上、約450百万円)を本社から作成するよう命じられた。それに関連して下記の間18~間21について解答せよ。なお、最終間についてはこの試験時間(120分)だけでなく、口頭試問の前の整理時間(55分間)においても継続して記入することができるものとする。

- 問18. 来年予算の作成あたり、今年起こった国内外および当該マーケットを取り巻く、経済・社会環境として、重要だと思われる項目を5つ簡単にあげなさい。【1点×5】
- 問19. 問18においてあげた項目について、それぞれについて、来年はどのような変化があるのか、または変化がないのか、1、2行で説明しなさい。(回答記述例:「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」)【2点×5】

- 問20. 問 19 の解答を前提に来年の売上アップおよびコスト効率化に関して、具体的な施策や改善点を 10 項目、それぞれ 1, 2 行で述べなさい。なお現行の法規制については考慮に入れなくてよいものとする【1 点×10】
- 問21. 問 19 と問 20 を前提にして来年 1 年間の GOP までの収支を【表 6】のフォーマットに基づいて立案しなさい。表中の 2024 年収支の見込み数値は千円単位であるが、2025 年の予算収支は百万単位の凡その数値で良い。(2024 年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欄の網掛けしてある項目について記入、説明しなさい。網掛けの項目以外に記入しても良い。「●●が理由で、前年と比較して▲▲増と予測」というように記しなさい。なお 2024 年は年間 365 日を前提として計算しなさい。)【15 点】

【表6】ホテルAの2024年実績見込、2025予算表

	2023年		2024年		コメント欄
営業日数(閏年は考慮に入らず)	365	日	365	日	
基本客室数	200	室	200	室	
年間販売可能室数	73,000	室	73,000	室	
年間宿泊可能定員数	109,500	人	109,500	人	
年間販売室数	58,400	室		室	
年間宿泊人員	78,840	人		人	
客室稼働率	80.0%				
定員利用率	72.0%				
客室平均単価 (ADR)	12,000	円		円	
客単価	8,889	円		円	
1日当室当売上	9,600	円		円	
DOR (稼働室当宿泊者数)	1.35	人		人	
席回転率/日当客数					
朝	1.7	136			
昼					
夜					
合計	1.7	136			
客単価/売上 (単位:千円)					
朝	1,500	74,460		109,500,000	
昼				63,875,000	
夜				91,250,000	
合計	1,500	74,460		264,625,000	
朝食喫食率	0.63				
(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	700,800	90.4%			
レストラン部門売上	74,460	9.6%			
売上合計	775,260	100.0%		100.0%	
宿泊部門収益		以下部門売上比		以下部門売上比	
宿泊売上	700,800	100.0%		100.0%	
エージェント営業手数料	91,104	13.0%			
部門経費の変動部分	84,096	12.0%			
部門変動費合計	175,200	25.0%			
限界利益	525,600	75.0%			
部門固定費(部門固定費&共通配賦)	162,000	23.1%			
部門利益(GOP)	363,600	51.9%			
レストラン部門収益		以下部門売上比		以下部門売上比	
レストラン売上	74,460	100.0%		100.0%	
料飲原材料費	33,507	45.0%			
部門経費の変動部分	11,169	15.0%			
部門変動費合計	44,676	60.0%			
限界利益	29,784	40.0%			
部門固定費(部門固定費&共通配賦)	24,300	32.6%			
部門利益(GOP)	5,484	7.4%			
GOP合計	369,084	47.6%			