

2024 年度 第 7 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: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、問題用紙と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、解答用紙の封紙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 年は、前半の旅行支援施策や後半のインバウンド客の復活もあり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本社や主力営業拠点が集積しており、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

2023年	Hotel A		Hotel B	
<b>施設構成</b>				
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	
基準フロアー面積	180 坪		171 坪	
<b>客室</b>	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
<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	○	1,500	○	2,000
昼（11時30分～14時30分）	×	—	○	2,500
夜（18時～21時）	×	—	○	5,000

【Part I】2023年の主な指標は表2の通りである。問1~問7について解答せよ。

【表2】両ホテルの2023年の主な指標

2023年	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	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	104,244	人
客室稼働率	80.0%		②	
定員利用率	72.0%		68.0%	
客室平均単価(稼働室あたりの客室単価)	12,000	円	③	円
客単価	8,889	円	12,188	円
1日当室当売上	9,600	円	④	円
稼働室当宿泊者数(DOR)	1.35	人	1.60	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	2,550	74,460	3,000	109,500
昼			1,750	63,875
夜			2,500	91,250
合計	2,550	74,460	7,250	264,625
朝食喫食率	0.63		⑤	

- 問1. 【❖前提条件】下線部①と運営受託(MC)契約の違いを1行で述べなさい。【2点】
- 問2. 【表2】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。)【1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1位を四捨五入して求めなさい)【1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1位を四捨五入して求めなさい)【1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3位を四捨五入して第2位まで求めさせてください)【1点】
- 問6. 【表2】の項目である「稼働室当宿泊者数(DOR)」の略称DORは何の略称か。英文で示しなさい。【1点】
- 問7. 問6のDORや【表2】中のADRなどの経営分析に重要な指標をアルファベット3文字で述べなさい。【1点】

**【Part II】 2023 年の収支は表 3 の通りである。問 8~問 18 について解答せよ。**

- 問8. 【表 3】 最終行の GOP は何の略称か。アルファベットで示しなさい。【1 点】
- 問9. 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事、以下同様) 【2 点】
- 問10. 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11. 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 2023 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12. ホテル B 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 2023 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13. 3 年前のコロナ感染が日本国内で拡大した 2020 年は、2023 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、1 行程度で簡単なその理由も記しなさい。【2 点】

**【表 3】 両ホテルの 2023 年の収支**

2023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	90.4%	1,270,474	82.8%
レストラン部門売上	74,460	9.6%	264,625	17.2%
<b>売上合計</b>	<b>775,260</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,535,099</b>	<b>100.0%</b>
<b>宿泊部門収益</b>				
<b>宿泊売上</b>	<b>700,800</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,270,474</b>	<b>100.0%</b>
エージェント手数料(Bはフランチャイズ手数料含)	91,104	13.0%	127,047	10.0%
部門経費の変動部分	84,096	12.0%	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%
<b>部門利益(GOP)</b>	<b>363,600</b>	<b>51.9%</b>	<b>712,065</b>	<b>56.0%</b>
<b>レストラン部門収益</b>				
<b>レストラン売上</b>	<b>74,460</b>	<b>100.0%</b>	<b>264,625</b>	<b>100.0%</b>
料飲原材料費	33,507	45.0%	105,850	40.0%
部門経費の変動部分	11,169	15.0%	39,694	15.0%
部門変動費合計	44,676	60.0%	145,544	55.0%
限界利益	29,784	40.0%	119,081	45.0%
部門固定費(部門固定費および共通配賦)	24,300	32.6%	115,500	43.6%
<b>部門利益(GOP)</b>	<b>5,484</b>	<b>7.4%</b>	<b>3,581</b>	<b>1.4%</b>
<b>GOP合計</b>	<b>369,084</b>	<b>47.6%</b>	<b>715,646</b>	<b>46.6%</b>

※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14. 3年半に渡るコロナ禍が終息し、2023年のホテル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。一般的にリブランドする際のメニューとして運営受託方式またはフランチャイズ方式以外にどのような方式があるか。また、その方式はフランチャイズ方式と比べてどのような違いがあるか1行程度で簡単な理由も記しなさい。【2点×2】
- 問15. 問14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。2023年と同じ宿泊部門の部門利益（GOP）の額を維持するには売上がいくらにしなければならないか。その他の変動費割合や固定費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16. 問15において、上記の経費構造は全く同じとした場合、宿泊部門の売上GOP額を5億8千万円にさせるためには宿泊売上をいくらにしなければならないか。【2点】
- 問17. 問16で求めた宿泊売上において、客室稼働率が2023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。）【2点】
- 問18. ホテルBは、金融機関からの借入があり、毎年5億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5億円を超える必要がある。GOP以降で、償却前営業利益（NOI）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】** あなたはホテルAの支配人として2024年1月から12月までの年間予算（目標GOP額は2023年比20%以上、約443百万円）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19~間22について解答せよ。実際の2024年の市場環境を2023年当時に見通しながら予算作成していることを想定せよ。

- 問19. 2024年予算の作成にあたり、国内および当該マーケットを取り巻く、経済・社会環境として、考慮に入れねばならない点を5項目あげなさい。【1点×5】
- 問20. 問19においてあげた項目について、それぞれについて、2024年はどうの変化があるのか、または変化がないのか、1行で説明しなさい。（解答記述例：「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21. 問19及び問20の解答を前提に2024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5項目、それぞれ1, 2行で述べなさい。【2点×5】
- 問22. 問19、問20及び問21の解答を前提にして2024年1年間のGOPまでの収支を【表4】のフォーマットに基づいて立案しなさい。フォーマットの2024年予算の収支（売上・経費）の金額単位は百万円単位でよいものとする。（2023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4】ホテルAの2023年実績、2024年予算表

	2023年		2024年		コメント欄
営業日数(閏年は考慮に入れず)	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:円)					
朝	1,500	74,460,000		109,500,000	
昼				63,875,000	
夜				91,250,000	
合計	1,500	74,460,000		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%			
<b>売上合計</b>	<b>775,260</b>	<b>100.0%</b>		<b>100.0%</b>	
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%	
エージェンツ営業手数料	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%			
<b>部門利益(GOP)</b>	<b>363,600</b>	<b>51.9%</b>			
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%			
<b>部門利益(GOP)</b>	<b>5,484</b>	<b>7.4%</b>			
<b>GOP合計</b>	<b>369,084</b>	<b>47.6%</b>			