

2024 年度 第 7 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: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、電源を切ってガッ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 130 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、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 年度は、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

2023年度	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	216 室		210 室	
場所	2階～10階		2階～14階	
シングル	15㎡	90室		
ダブル	15㎡	63室	19㎡	105室
ツイン	15㎡	63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（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2023年度の主な指標

2023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	216	室	210	室
年間販売可能室数	①	室	76,650	室
年間宿泊可能定員数	124,830	人	②	人
年間販売室数	70,168	室	65,153	室
年間宿泊人員	94,726	人	104,244	人
客室稼働率	89.0%		③	
定員利用率	④		68.0%	
客室平均単価(稼働室あたりの客室単価)	12,500	円	⑤	円
客単価	⑥	円	12,188	円
1日当室当売上	⑦	円	16,575	円
稼働室当宿泊者数(DOR)	⑧	人	1.6	人
席回転率/日当客数				
朝	⑨	136	1.5	150
昼			0.7	70
夜			0.5	50
合計	⑨	136	2.7	270
席当売上/売上(単位:円)				
朝	2,550	74,460,000	3,000	109,500,000
昼			1,750	63,875,000
夜			2,500	91,250,000
合計	2,550	74,460,000	7,250	264,625,000
朝食喫食率	⑩		0.53	

- 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】
- 問11. ホテル A において宿泊料金が1泊 12,000 円のダブルルームに2名で宿泊した。この場合の1泊のゲストへの請求額を求めなさい。サービス料は10%、消費税は10%とする。【2点】

【Part II】 2023 年度の収支は表3の通りである。問12~問23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 (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16. 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17. 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18. 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。(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. 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。(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20. 3年前のコロナ感染が日本国内で拡大した 2020 年度は、2023 年度の実績に比べ売上がおよそ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、「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2023年度の収支

2023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	877,095	92.2%	1,270,474	82.8%
レストラン部門売上	74,460	7.8%	264,625	17.2%
売上合計	951,555	100.0%	1,535,099	100.0%
宿泊部門収益				
宿泊売上	877,095	100.0%	1,270,474	100.0%
エージェント営業手数料	105,251	①	127,047	10.0%
部門経費の変動部分	105,251	12.0%	165,162	13.0%
部門変動費合計	210,503	24.0%	292,209	23.0%
限界利益	666,592	②	978,265	77.0%
部門固定費(部門固定費および共通配賦)	162,000	18.5%	266,200	21.0%
部門利益(GOP)	504,592	57.5%	712,065	56.0%
レストラン部門収益				
レストラン売上	74,460	100.0%	264,625	100.0%
料飲原材料費	33,507	③	92,619	35.0%
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%	132,313	50.0%
限界利益	29,784	40.0%	132,313	50.0%
部門固定費(部門固定費および共通配賦)	24,300	32.6%	121,000	45.7%
部門利益(GOP)	5,484	7.4%	11,313	4.3%
GOP合計	510,076	④	723,377	47.1%

- 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22. 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】
- 問23. 問22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2つ記しなさい。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】

【Part III】 下記の問 24~問 36 について解答せよ。

問24. 「オーバーブッキング」について 30 文字以内で説明しなさい。【4 点】

問25. ビジネスマンの A 氏は 3 日前からあなたがフロントスタッフとして勤務するホテルに宿泊している宿泊客である。明日がチェックアウトの予定であったが、仕事の関係で 2 日間の宿泊延長を希望してきた。この場合の原則的な処理について以下から選びなさい。【2 点】

- ① 現在宿泊している客室を延長し、ルームチェンジをすることなく客室を提供する。
- ② 急なリクエストであるため、グレードの低い客室を提供する。
- ③ 計 5 日間の宿泊になるため、部屋をグレードアップして客室を提供する。
- ④ 他の部屋の状況にもよるが、急なリクエストであるためお断りする

◆下記の文章を読んで、以下の設問に答えなさい。

OTA とは、インターネット上で取引を行う旅行会社のことを指し、(A) の頭文字の略字である。国内外の宿泊や航空券などの手配旅行、宿泊と航空をセットにした (B)、宿泊仲介、旅行保険などを取り扱うことが多い。24 時間いつでも膨大な数の商品を閲覧・検索でき、店舗へ出向く必要のない利便性が消費者の支持を得ている。店舗を構えることも営業社員を抱えることもなく、システム投資がほとんどであることから、旅行業以外からの参入が多く見られる。現在代表的な OTA の例としては、(C) や (D) などが挙げられる。一方、OTA に対して (E) 従来型の旅行会社は、多様な対策をとっている。

問26. (A) から (D) まで解答しなさい (カタカナでも可)。C、D は順不同。【2 点×4】

問27. (E) の従来型の旅行会社の例を一つ解答しなさい。【2 点】

問28. (E) 従来型の旅行会社の営業上の特徴を二つ解答しなさい。【2 点×2】

◆下記の文章を読んで、以下の設問に答えなさい。

ホテル業に代表されるサービス企業が成功的に運営されるためには、消費者と従業員の両方の管理が必要である。サービスを提供される消費者を外部顧客とすれば、従業員は内部顧客になる。外部顧客を対象にするマーケティングをエクスターナル・マーケティングといい、(A) 顧客満足度を高めるためのものである。一方で、内部顧客を対象に行うマーケティングを (B)・マーケティングといい、(C) ES を高めるためのものである。また、企業と消費者が接触する接点を外部市場とえば、企業と従業員が接触する接点を内部市場ともいえる。

問29. (A) をアルファベットの 2 文字で解答しなさい。【2 点】

問30. (B) をカタカナ、あるいは英文で解答しなさい。【2 点】

問31. (C) の ES は何の略か、カタカナ、あるいは英文で解答しなさい。【2 点】

問32. (C) の ES を高める方法の例を 2 つ解答しなさい。【2 点×2 点】

◆下記の日本経済新聞 2024 年 10 月 26 日付記事の抜粋を読んで、以下の設問に答えなさい。

【一部加筆修正】

金曜や土曜が高かった高級ホテルの稼働率の差が他の曜日と縮まってきた。東京都内では新型コロナウイルス禍前と比べて 3.5 ポイント縮まった。滞在期間が長い欧米からのインバウンド（訪日外国人）増加が背景にある。各ホテルは滞在体験を重視したプランを増やしている。

不動産データ分析大手、米コスター・グループ傘下の STR によると、都内のラグジュアリー（高級）ホテルで最も稼働率が高い曜日と最も低い曜日の差は、2024 年 1～8 月平均が 7.4 ポイントだった。コロナ前の 2019 年同期（10.9 ポイント）との差は 3.5 ポイント縮まった。土曜が最も高い点は変わらないが、2024 年は日曜・平日との差が縮小している。

最大の理由となったのは、訪日客の急増だ。観光庁によると、2024 年 1～8 月の外国人延べ宿泊者数は約 1 億 500 万人泊と、2019 年同期に比べて 33%増えている。STR は「滞在期間の長い(A)や(B)からの旅行者が大幅に増えている」と指摘する。

円安などで訪日宿泊客の割合は増えている。ホテルオークラ東京は 2024 年 4～9 月の(C)%台後半が訪日客で、前年同期比で約 10 ポイント高い。帝国ホテル東京は(C)%が訪日客で、前年に比べて 5 ポイント上がった。

観光目的で訪れた訪日客は、泊まりがけでじっくり都内を散策する。フォーシーズンズホテル東京大手町は約(D)%台後半が訪日客で、3～5 日の宿泊日数が多い。ホテルオークラ東京の担当者は「6～8 人の大人数の利用も増えている」と語る。スイートルームは特に訪日客の比率が高い。

もっとも平均稼働率はコロナ前に比べて下がっている。差が最も大きい火曜はコロナ前に比べて 9.6 ポイント低い。最も小さい日曜でも 5.0 ポイント下回る。STR によると、東京のラグジュアリーホテルの 2024 年 1～8 月の平均客室単価は 9 万 4,740 円で、2019 年同期の 6 万 6,419 円を大きく上回った。土曜は 10 万円を超える。単価上昇で日本人客の宿泊が減り、訪日客の比率が高まった面もあるとみられる。

(E) 日本のホテル業界は稼働率を重視してきたが、高級ホテル関係者は「コロナ禍を機に量より質を重視すべきだとの認識が広がり、稼働率を下げ単価を上げる方向にシフトしている」と明かす。

問33. 空欄 (A) と (B) に当てはまる国外の地域（例：アフリカなど）を 2 つそれぞれ解答しなさい。

【2 点×2】

問34. 空欄 (C) と (D) にあてはまるおよその数値をそれぞれ解答しなさい。なお双方とも偶数である。【2 点×2】

問35. 下線部 (E) に関連してホテルの 1 日当室当売上が 7 万円という状況において、「①稼働率 100% × 室単価 7 万円の場合」と「②稼働率 70% × 室単価 10 万円の場合」は収益的にどちらが良いか 2 行程度で説明しなさい。【4 点】

問36. この記事を読んで、高級ホテルの宿泊企画担当として、海外富裕層向けにどのような宿泊企画商品を提案するかを具体的に 2 つ述べなさい。【2 点×2】