

# 2025 年度 第 8 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: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、メモ機能がっている計算機・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および収支等のデータについては、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。

問題は Part I（配点 50 点）問 1～問 17 と Part II（配点 30 点）問 18～問 20 までの 120 分間、その後の 50 分間の準備時間後に約 30 分間のロールプレーに入ります。問 18～問 20 だけは引き続き 50 分間の準備時間に回答しても採点対象になりますが、準備時間の冒頭に配布されるロールプレーの案内について読んだ上で面接の準備もしてください。ロールプレーの対象設問は Part II 全設問に渡ります。

#### ❖ 前提条件

- ✓ 人口約 100 万人の大都市 X の主要駅 Y に直結する 2 つのホテル A、B があり、いずれも 2005 年 1 月開業である。それぞれ 20 階、26 階建て X 市内においては代表的な高層ビルで各客室からは眺望も良く、特に高層階にある宴会場やレストランからは市内が一望できる。開業当時は地方大都市においてもホテルでの婚礼宴会が隆盛を誇っていたため、両ホテルともに客室、複数のレストランおよび宴会場に加えてチャペルと神殿を備えているフルサービス型のホテルである。
- ✓ ホテル A はホテル B と比較して小規模であるが、中層階にオフィスを併設しており、※①外資系オペレーターの運営受託によるブランド名を冠したホテルである。一方で、ホテル B は多数のレストラン・宴会場およびスパ・エステ施設を擁する大規模かつ多様な施設構成の市内随一の高級ホテルであったが、リーマンショック直後に主に 1 階の和食（80 席）およびフレンチレストラン（50 席）を閉鎖している状況で、ロビーからはわからないようにしてある。現在の各ホテルの施設構成概略は表 1 の通りである。
- ✓ 両ホテルとも 2012 年頃迄は国内の多くのホテル同様苦戦が続いたが、以降のインバウンドの増加などにより宿泊部門を中心にコロナ禍前の 2019 年までは増収増益であったが、婚礼部門だけはハウスウェディング等の競合施設が多数開業したこともあり、減収減益が続きリーマンショック前と比べると売上規模は 3 分の 1 程度となっているが、一般宴会部門は 1.5 倍程度となっている。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 年の各ホテルの総売上はコロナ前の 2019 年を上回る開業以来の最高の業績で、さらに 2025 年も増収増益傾向はである。いずれのホテルとも、決算期間はカレンダーどおりの 1 月～12 月の 1 年間（いずれの年も 365 日とする）である。
- ✓ Y 駅には大型コンベンションセンターが隣接しており、イベント開催時には至近の両ホテルともに関連イベントにて客室・宴会場共に満杯の状態になる。また、周辺には大手企業が集積しており、平日は主に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。Y 駅の宿泊需要はまずこれらホテル A、B から埋まっていく傾向にある。両ホテルのロケーションに優劣はないものとする。

【表 1】 両ホテルの施設構成概略

	Hotel A		Hotel B	
施設構成	地下2階-20階 (3階～9階は別施設)		地下2階-26階	
	地下1, 2 階	駐車場・機械室	地下2 階	駐車場・機械室
	1 階	フロント／ロビー	地下1, 2 階	スパ・エステ・駐車場
	オルデ イダ イング & ラウンジ		1 階	フロント／ロビー
	大宴会場、小宴会場× 2		オルデ イダ イング & ラウンジ	
	2階	事務所	2階	大宴会場、小宴会場× 2
	3～9 階	オフィス等別施設	3階	中宴会場、小宴会場× 2
	10階	チャペル／神殿	4階	事務所
	11～18階	客室	5～24階	客室
	19階	中宴会場、小宴会場	25階	中華料理・鉄板焼
	20階	日本料理・バー	26階	チャペル／神殿
客室	200室		400室	
場所	11階～18階		5階～24階	
1ベッド	21㎡	150室	20㎡	200室
2ベッド	25㎡	50室	30㎡	150室
他			40㎡	50室
レストラン				
施設 1	オルデ イダ イング & ラウンジ		オルデ イダ イング & ラウンジ	
場所	1 階ロビー階		1 階ロビー階	
席数	70席		150席	
施設 2	日本料理		中華料理	
場所	20階		25階	
席数	100席		50席	
施設3	バー		鉄板焼	
場所	20階		25階	
席数	20席		35席	
宴会場	5宴会場、計900㎡		9宴会場、計2,090㎡	
大宴会場	(2分割可)		(2分割可)	
場所	1 階ロビー階		2 階	
面積	500 ㎡		750 ㎡	
立食／正餐席数	416／208 席		650／350 席	
中宴会場				
場所	19階		3階2カ所	
面積	280 ㎡		400 ㎡× 2	
立食／正餐席数	200／100 席		270／180 席	
小宴会場				
場所	1 階ロビー階		2, 3階各1つ計2カ所	
面積	60 ㎡		150 ㎡× 2	
立食／正餐席数	40／20 席		100／60 席	
小宴会場				
場所	1, 19階各1つ計2カ所		2, 3階各2つ計4カ所	
面積	30 ㎡× 2		60 ㎡× 4	
立食／正餐席数	NA／16 席		30／30 席	
チャペル				
場所	10階		26階	
面積	90 ㎡		90 ㎡	
席数	70 席		70 席	
神殿				
場所	10階		26階	
面積	70 ㎡		70 ㎡	
席数	50 席		50 席	

【Part 1】 両ホテルの 2025 年業績着地予想【表 1～8】に基き以下の設問に回答しなさい。(50 点)

【表 2】 宿泊部門 KPI

	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	400	室
年間販売可能室数	73,000	室	146,000	室
年間宿泊可能定員数	146,000	人	292,000	人
年間販売室数	62,050	室	116,800	室
年間宿泊人員	80,665	人	204,400	人
客室稼働率	85.0%		80.0%	
定員利用率	55.3%		70.0%	
客室平均単価(ADR)	15,000	円	18,000	円
客単価	11,538	円	10,286	円
1 日当室当売上(RevPAR)	12,750	円	14,400	円
稼働室当宿泊者数 (DOR)	1.30	人	1.75	人

※ホテル A、B の全ての客室は定員 2 名である。

【表 3】 宿泊部門の曜日別 KPI (この表だけ年間 52 週として表記)

ホテルA	2025							
200室	日	月	火	水	木	金	土	平均
稼働率	82%	82%	83%	84%	86%	88%	90%	85.0%
ADR	13,820	14,000	15,000	15,000	15,000	15,500	16,500	15,000
RevPAR	11,332	11,480	12,450	12,600	12,900	13,640	14,850	12,750
DOR	1.23	1.25	1.25	1.25	1.25	1.35	1.50	1.300
日当宿泊者数	202	205	208	210	215	238	270	221
客単価	11,236	11,200	12,000	12,000	12,000	11,481	11,000	11,538
インバウンド比率	53%	51%	51%	51%	49%	48%	48%	50.1%
直販比率	28%	30%	30%	30%	30%	31%	31%	30.0%
MC営業網経由比率	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60.0%
エージェント比率	12%	10%	10%	10%	10%	9%	9%	10.0%

ホテルB	2025							
400室	日	月	火	水	木	金	土	平均
稼働率	65%	70%	70%	80%	90%	90%	95%	80.0%
ADR	16,000	16,500	17,360	18,000	18,500	18,500	20,000	18,000
RevPAR	10,400	11,550	12,152	14,400	16,650	16,650	19,000	14,400
DOR	1.63	1.70	1.70	1.70	1.70	1.80	1.95	1.750
日当宿泊者数	424	476	476	544	612	648	741	560
客単価	9,816	9,706	10,212	10,588	10,882	10,278	10,256	10,286
インバウンド比率	45%	42%	42%	37%	33%	33%	31%	36.9%
直販比率	20%	15%	15%	13%	13%	0%	0%	10.0%
エージェント比率	80%	85%	85%	87%	87%	100%	100%	90.0%

- 問1. 【❖前提条件】下線部※①のようなブランドで、マリオット、ヒルトンまたは IHG 等の欧米系のオペレーター傘下のブランド名を3つあげなさい。【1点×3】
- 問2. ホテル A・B について、【表1】の平均客室面積（ホテル A は 22 m<sup>2</sup>、B は 26.25 m<sup>2</sup>）の観点から見た場合と【表2】の ADR/稼働率/RevPAR/客単価等の観点から、2 行程度で比較しなさい。【2 点】
- 問3. 【表3】から読み取れる X 市のホテル市場の曜日別の傾向を、客室稼働率、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4. 【表2】および【表3】の 2025 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、どちらがどのような点で優れているか 5 行以内で述べなさい。この場合、運営委託料は考慮しないものとする。【3 点】
- 問5. 【表3】で記載されていないデータとして最も必要と思われるものは何か述べなさい。【2 点】

【表4】 レストラン部門 KPI

	Hotel A				Hotel B			
施設 1	オールディナイング&ラウンジ				オールディナイング&ラウンジ			
場所	1 階ロビー階				1 階ロビー階			
席数	70 席				150 席			
営業時間/KPI（日当たり）	客数	席回転率	客単価	売上	客数	席回転率	客単価	売上
朝（7時～11時）	70	1.00	3,000	210,000	240	1.60	2,700	648,000
昼（11時～14時）	40	0.57	3,000	120,000	70	0.47	3,300	231,000
ティータイム（14時～18時）	77	1.09	1,000	76,575	58	0.39	1,200	70,027
夜（18時～22時）	60	0.86	4,274	256,438	70	0.47	5,816	407,137
平均/合計	247	3.52	2,689	663,014	438	2.92	3,094	1,356,164
施設 2	日本料理				中華料理			
場所	20階				25階			
席数	100 席				50 席			
営業時間/単価（円）	客数	席回転率	客単価	売上	客数	席回転率	客単価	売上
朝（7時～10時）	50	0.50	3,000	150,000	—	—	—	—
昼（12時～14時）	40	0.40	5,000	200,000	25	0.50	5,000	125,000
夜（18時～21時）	47	0.47	15,000	704,795	24	0.49	9,732	236,644
平均/合計	137	1.37	7,700	1,054,795	49	0.99	7,333	361,644
施設3	バー				鉄板焼			
場所	20階				25階			
席数	20 席				35 席			
営業時間/単価（円）	客数	席回転率	客単価	売上	客数	席回転率	客単価	売上
夜（18時～24時）	82	2.05	4,583	376,712	38	1.10	12,571	482,192
平均/合計	82	2.05	4,583	376,712	38	1.10	12,571	482,192

- 問6. 【表4】において、両ホテルのオールディナイングとホテル A の日本料理店の朝の営業時間帯は宿泊客の朝食対応のみの営業である。どちらのホテルの朝食喫食率が高いか、また、その差を小数点第3位を四捨五入して小数点第2位まで求めなさい。【2 点】
- 問7. 【表4】および【表5】において、ホテル A、B の6つのレストランのうち、現在の売上が半減しても部門利益の黒字が維持できるものを1つ選び、それが可能な収支構造上の特徴を2つ簡潔に答えなさい。【3 点】
- 問8. 【表4】および【表5】において、ホテル A、B のそれぞれのレストランから業態変更等も含めて改善が必要なレストランを1つずつ選び、どのような改善をすべきかを具体的にそれぞれ1行程度で答えなさい。【2点×2】

ホテルA	オール・イグ・イング & アナジ		日本料理		メンバー		合計	
年間客数	90,000 人		50,000 人		30,000 人		170,000 人	
	金額(千円)	売上比	金額(千円)	売上比	金額(千円)	売上比	金額(千円)	売上比
料理売上	160,000	66.1%	300,000	77.9%	25,000	18.2%	485,000	63.4%
飲料売上	60,000	24.8%	50,000	13.0%	100,000	72.7%	210,000	27.5%
サービス料	22,000	9.1%	35,000	9.1%	12,500	9.1%	69,500	9.1%
売上合計	242,000	100.0%	385,000	100.0%	137,500	100.0%	764,500	100.0%
料理原価	40,000	25.0%	120,000	40.0%	5,000	20.0%	165,000	34.0%
飲料原価	12,000	20.0%	10,000	20.0%	18,000	18.0%	40,000	19.0%
原価合計	52,000	21.5%	130,000	33.8%	23,000	16.7%	205,000	26.8%
変動経費	52,000	21.5%	60,000	15.6%	15,000	10.9%	127,000	16.6%
限界利益	138,000	57.0%	195,000	50.6%	99,500	72.4%	432,500	56.6%
社員人件費	80,000	33.1%	140,000	36.4%	40,000	29.1%	260,000	34.0%
その他	16,000	6.6%	20,000	5.2%	7,000	5.1%	43,000	5.6%
固定費合計	96,000	39.7%	160,000	41.6%	47,000	34.2%	303,000	39.6%
部門利益	42,000	17.4%	35,000	9.1%	52,500	38.2%	129,500	16.9%
共通費配賦額	43,583	18.0%	69,337	18.0%	24,763	18.0%	137,683	18.0%
部門GOP	-1,583	-0.7%	-34,337	-8.9%	27,737	20.2%	-8,183	-1.1%
損益分岐点（部門利益）	168,348	69.6%	315,897	82.1%	64,950	47.2%	535,592	70.1%
損益分岐点（GOP）	244,776	101.1%	452,793	117.6%	99,170	72.1%	778,965	101.9%

ホテルB	オール・イヴニング&ブランチ		中国料理		鉄板焼		合計	
年間客数	160,000 人		18,000 人		14,000 人		192,000 人	
	金額(千円)	売上比	金額(千円)	売上比	金額(千円)	売上比	金額(千円)	売上比
料理売上	350,000	70.7%	100,000	75.8%	120,000	68.2%	570,000	71.0%
飲料売上	100,000	20.2%	20,000	15.2%	40,000	22.7%	160,000	19.9%
サービス料	45,000	9.1%	12,000	9.1%	16,000	9.1%	73,000	9.1%
売上合計	495,000	100.0%	132,000	100.0%	176,000	100.0%	803,000	100.0%
料理原価	100,000	28.6%	40,000	40.0%	40,000	33.3%	180,000	31.6%
飲料原価	18,000	18.0%	4,000	20.0%	10,000	25.0%	32,000	20.0%
原価合計	118,000	23.8%	44,000	33.3%	50,000	28.4%	212,000	26.4%
変動経費	70,000	14.1%	20,000	15.2%	20,000	11.4%	110,000	13.7%
限界利益	307,000	62.0%	68,000	51.5%	106,000	60.2%	481,000	59.9%
社員人件費	160,000	32.3%	48,000	36.4%	50,000	28.4%	258,000	32.1%
その他	30,000	6.1%	8,000	6.1%	10,000	5.7%	48,000	6.0%
固定費合計	190,000	38.4%	56,000	42.4%	60,000	34.1%	306,000	38.1%
部門利益	117,000	23.6%	12,000	9.1%	46,000	26.1%	175,000	21.8%
共通費配賦額	89,154	18.0%	23,774	18.0%	31,699	18.0%	144,628	18.0%
部門GOP	27,846	5.6%	-11,774	-8.9%	14,301	8.1%	30,372	3.8%
損益分岐点（部門利益）	306,352	61.9%	108,706	82.4%	99,623	56.6%	510,848	66.8%
損益分岐点（GOP）	450,102	90.9%	154,856	117.3%	152,255	86.5%	752,295	98.4%
％	対応する売上に対する比率（例：料理売上に対する料理原価率）							

【表 6】宴会部門 KPI

		Hotel A	Hotel B
婚礼宴会	件数	125 件	40 件
	件単価	2,000 千円	2,500 千円
	総客数	4,000 人	2,000 人
	件当客数	32 人	50 人
	客単価	62,500 円	50,000 円
	売上	250,000 千円	100,000 千円
一般宴会	件数	2,000 件	1,500 件
	件単価	300 千円	480 千円
	総客数	100,000 人	120,000 人
	件当客数	50 人	80 人
	客単価	6,000 円	6,000 円
	売上	600,000 千円	720,000 千円

問9. 【表 1】や【表 6】におけるホテル A と B の宴会部門の各 KPI を比較して、どちらの業績が良いかについて 2 行程度で説明しなさい【2 点】

【表 7】宴会部門収支

	婚礼宴会収支				一般宴会収支				宴会収支合計			
	Hotel A		Hotel B		Hotel A		Hotel B		Hotel A		Hotel B	
	金額(千円)	売上比	金額(千円)	売上比	金額(千円)	売上比	金額(千円)	売上比	金額(千円)	売上比	金額(千円)	売上比
料理売上	50,000	20.0%	20,000	20.0%	200,000	33.3%	220,000	30.6%	250,000	29.4%	240,000	29.3%
飲料売上	12,000	4.8%	4,800	4.8%	70,000	11.7%	85,000	11.8%	82,000	9.6%	89,800	11.0%
貸室売上	5,000	2.0%	2,400	2.4%	150,000	25.0%	175,000	24.3%	155,000	18.2%	177,400	21.6%
附帯売上	160,000	64.0%	63,700	63.7%	130,000	21.7%	170,000	23.6%	290,000	34.1%	233,700	28.5%
サービス料	23,000	9.2%	9,100	9.1%	50,000	8.3%	70,000	9.7%	73,000	8.6%	79,100	9.6%
合計売上	250,000	100.0%	100,000	100.0%	600,000	100.0%	720,000	100.0%	850,000	100.0%	820,000	100.0%
料理原価	14,000	28.0%	6,000	30.0%	54,000	27.0%	63,800	29.0%	68,000	27.2%	69,800	29.1%
飲料原価	1,440	12.0%	720	15.0%	8,400	12.0%	11,050	13.0%	9,840	12.0%	11,770	13.1%
附帯限界	114,560	71.6%	48,280	75.8%	91,000	70.0%	127,500	75.0%	205,560	70.9%	175,780	75.2%
合計原価	130,000	52.0%	55,000	55.0%	153,400	25.6%	202,350	28.1%	283,400	33.3%	257,350	31.4%
変動経費合計	1,000	0.4%	500	0.5%	4,000	0.7%	5,000	0.7%	5,000	0.6%	5,500	0.7%
限界利益	119,000	47.6%	44,500	44.5%	442,600	73.8%	512,650	71.2%	561,600	66.1%	557,150	67.9%
社員人件費	60,000	24.0%	27,000	27.0%	125,000	20.8%	200,000	27.8%	185,000	21.8%	227,000	27.7%
その他	500	0.2%	1,000	1.0%	2,000	0.3%	3,000	0.4%	2,500	0.3%	4,000	0.5%
固定費合計	60,500	24.2%	28,000	28.0%	127,000	21.2%	203,000	28.2%	187,500	22.1%	231,000	28.2%
部門利益	58,500	23.4%	16,500	16.5%	315,600	52.6%	309,650	43.0%	374,100	44.0%	326,150	39.8%
共通費配賦額	45,024	18.0%	18,011	18.0%	108,057	18.0%	129,679	18.0%	153,081	18.0%	147,689	18.0%
部門GOP	13,476	5.4%	-1,511	-1.5%	207,543	34.6%	179,971	25.0%	221,019	26.0%	178,461	21.8%
損益分岐点												
部門利益	127,101	50.8%	62,921	62.9%	172,164	28.7%	285,107	39.6%	283,787	33.4%	339,980	41.5%
部門GOP	221,689	88.7%	103,395	103.4%	318,650	53.1%	467,236	64.9%	515,481	60.6%	557,346	68.0%
%	対応する売上に対する比率（例：料理売上に対する料理原価率）											

問10. 【表 7】における宴会合計収支についてホテル A と B を比較して、ホテルの経費構造について特に問題がある点と推測できる事由を指摘し、その原因について説明しなさい。【2 点×2】

【表 8】全体収支

	Hotel A		Hotel B	
	金額（千円）	売上比	金額（千円）	売上比
宿泊部門売上	930,750	34.9%	2,102,400	53.6%
レストラン部門売上	764,500	28.7%	803,000	20.5%
宴会部門売上	850,000	31.9%	820,000	20.9%
その他部門売上	120,000	4.5%	200,000	5.1%
<b>売上合計</b>	<b>2,665,250</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,925,400</b>	<b>100.0%</b>
<b>宿泊部門収益</b>				
宿泊売上	930,750	100.0%	2,102,400	100.0%
エージェント手数料	13,961	1.5%	283,824	13.5%
その他変動費	97,729	10.5%	231,264	11.0%
部門変動費合計	111,690	12.0%	515,088	24.5%
限界利益	819,060	88.0%	1,587,312	75.5%
部門固定費	150,000	16.1%	300,000	14.3%
<b>部門利益</b>	<b>669,060</b>	<b>71.9%</b>	<b>1,287,312</b>	<b>61.2%</b>
<b>レストラン部門収益</b>				
レストラン売上	764,500	100.0%	803,000	100.0%
料飲原材料費	205,000	26.8%	212,000	26.4%
その他変動費	127,000	16.6%	110,000	13.7%
部門変動費合計	332,000	43.4%	322,000	40.1%
限界利益	432,500	56.6%	481,000	59.9%
部門固定費	303,000	39.6%	306,000	38.1%
<b>部門利益</b>	<b>129,500</b>	<b>16.9%</b>	<b>175,000</b>	<b>21.8%</b>
<b>宴会部門収益</b>				
宴会売上	850,000	100.0%	820,000	100.0%
原材料費	283,400	33.3%	257,350	31.4%
その他変動費	5,000	0.6%	5,500	0.7%
部門変動費合計	288,400	33.9%	262,850	32.1%
限界利益	561,600	66.1%	557,150	67.9%
部門固定費	187,500	22.1%	231,000	28.2%
<b>部門利益</b>	<b>374,100</b>	<b>44.0%</b>	<b>326,150</b>	<b>39.8%</b>
<b>その他部門収益</b>				
その他売上	120,000	100.0%	200,000	100.0%
変動費	30,000	25.0%	60,000	30.0%
限界利益	90,000	75.0%	140,000	70.0%
部門固定費	50,000	41.7%	100,000	50.0%
<b>部門利益</b>	<b>40,000</b>	<b>33.3%</b>	<b>40,000</b>	<b>20.0%</b>
<b>部門利益合計</b>	<b>1,212,660</b>	<b>45.5%</b>	<b>1,828,462</b>	<b>46.6%</b>
<b>共通配賦経費</b>				
人事＆管理部門	130,000	4.9%	147,000	3.7%
販売・企画部門	137,000	5.1%	140,000	3.6%
施設管理部門	85,000	3.2%	160,000	4.1%
水道光熱費	128,000	4.8%	260,000	6.6%
<b>合計</b>	<b>480,000</b>	<b>18.0%</b>	<b>707,000</b>	<b>18.0%</b>
<b>G O P</b>	<b>732,660</b>	<b>27.5%</b>	<b>1,121,462</b>	<b>28.6%</b>
運営委託手数料（ベースフィー）	26,653	1.0%		0.0%
運営委託手数料（インセンティブフィー）	58,613	2.2%		0.0%
固定資産税・都市計画税	80,000	3.0%	160,000	4.1%
固定資産にかかる保険料	10,000	0.4%	20,000	0.5%
固定資産にかかるその他経費	60,000	2.3%	120,000	3.1%
<b>償却前利益（NOI）</b>	<b>497,395</b>	<b>18.7%</b>	<b>821,462</b>	<b>20.9%</b>
GOPまでの				
変動費合計	762,090	28.6%	1,159,938	29.5%
固定費合計	1,170,500	43.9%	1,644,000	41.9%
<b>損益分岐点</b>	<b>1,639,208</b>	<b>61.5%</b>	<b>2,333,555</b>	<b>59.4%</b>



- 問11. 【表 8】の宿泊部門収支においてホテル A の「エージェント手数料」が B のそれより売上比で 1 割程度と低い理由について「(①) により (②) が高いから」とした場合、①と②に入る適当な語句を述べなさい。【1 点×2】
- 問12. ホテル A が外資オペレーターのブランドによる運営受託の影響について宿泊部門以外の部門収支についてはないとした場合、【表 8】の収支項目の「運営委託手数料（ベース・インセンティブ両方）」の費用に見合ったリターンがあるか否か、運営委託をしていないホテル B の実績と比較しながら理由を述べなさい。なお、ホテル A と B の宿泊売上は客室売上のみである。【2 点】
- 問13. ホテル A の外資オペレーターが来年の運営受託の手数料に新たな項目として客室売上（ホテル A の宿泊売上＝客室売上）の 1%をベース手数料の追加項目として要求してきた。客室単価（ADR）とそれに伴う変動費の変化以外（稼働率、固定費など）は 2025 年の着地予想と変化しないものとして、宿泊部門の部門利益を維持するにはいくら以上の客室単価が必要か述べなさい。【3 点】
- 問14. 近接するコンベンションセンターで来年 73 日間の大型イベントが開催される期間に、ホテル B に対して大手トラベルエージェントから期間中毎日 400 室×73 泊分を平均客室単価 27,000 円での予約の打診があったが、条件としてこれまでの客室売上比 15%の年間手数料料率を 20%に上げることを要求してきた。来年 1 年間の宿泊部門の限界利益額が今年の 120%以上であれば打診を受けるとしたら、このエージェントのオファーは受託すべきか否か。【表 3】と【表 8】数値を使って数値の根拠を示して答えなさい。なお、前問同様、ホテル B の宿泊売上は客室売上のみである。【4 点】
- 問15. ホテル B の GOP に最も寄与していると思われる項目とその数値を【表 8】から一つ挙げなさい。【3 点】
- 問16. 【表 8】における「共通配賦経費」は【表 5】や【表 7】の部門収支においては、それぞれ部門売上の売上割合（ホテル A、B とともに 18%）で配賦している。「販売・企画部門経費」については売上割合でもよいかもしれないが、「人事・管理部門」や「施設管理部門」の配賦基準として売上以外に最も影響があると思われる項目をそれぞれ述べなさい。【2 点×2】
- 問17. 【表 8】の最終利益である「償却前利益（NOI）」の「NOI」の名称を略さず記しなさい。また、「NOI」とほぼ同義のアルファベット略称で「EBITDA」とあらわされることもあるが、「I」、「T」、「D」は何の略が英語または日本語で記しなさい。【1 点×4】

【Part II】あなたはホテル B の副総支配人として、来年（2026 年）1 月以降の中期 3 年間 PJ を策定する各部門長からなる PJ 作成委員会の委員長である。同ホテルも昨年末で開業後 20 年間が経ち、施設構成やホテルブランド見直しについて同委員会において検討し、ホテル会社の役員に対しての最終提案プレゼンが来月開催予定である。その過程において、ホテル A とは別の外資オペレーター Z 社から 4 スターブランドによる提携の打診があり、また Z 社の提案のほか同委員会独自案もまとめられている。（それぞれの概要および改修後 1 年目の収支は表 9 にまとめてある。）なお、改修必要金額は改修後の償却前利益 5 年間での回収が至上命題である。

#### [Z 社提案]

- ① Z 社 4 スターブランドをホテル B に付与し、同ホテルを Z 社のグローバル予約営業システムおよび世界の会員数 1 億人超のロイヤルティプログラムへの参加を承認する。
- ② 総支配人や他の幹部は Z 社から派遣せず、ホテル B は現状の運営体制を維持。
- ③ 全ての 20 m<sup>2</sup>の客室を 2 部屋 1 室とし、40 m<sup>2</sup>の新たな 100 室をこれまでの 50 室に加えて、40 m<sup>2</sup> 150 室と従来からある 30 m<sup>2</sup> 150 室の計 300 室となる。なお、客室高層階 2 層の 23、24 階をエグゼクティブフロアーとする。
- ④ 25 階の中華・鉄板焼を 1 階の閉鎖レストランスペースに移転。鉄板焼 35 席は旧和食 100 席に移転し、鉄板焼 35 席+和食 50 席として、中華 50 席は旧フレンチ 50 席に移転する。
- ⑤ 空いた 25 階はエグゼクティブフロアー客室用の専用ラウンジとし、かつフィットネス&ジムを併設するために完全改装する。
- ⑥ Z 社への提携手数料は客室売上＝宿泊売上の 12%に加えて、システム料などが共通配賦経費の販売・企画部門経費に年 3 千万円が加算される。なお表 9 の収支表には損益分岐点算出等の観点から運営委託料は宿泊部門のエージェント手数料の項目欄に追加で計上されている。表 9 中の「エージェント手数料+業務提携手数料」の宿泊売上比率は「2025 年着地予想」の 13.5%（＝エージェント手数料率 15%×エージェント経由比率 90%）と「Z 社提案 2027」の同 13.5%（＝エージェント手数料率 15%×エージェント経由比率 10%+業務提携手数料 12%）、は結果的に変わらない。
- ⑦ Z 社から提出された上記の改装にかかるコストおよび改装後の収支の変更点は上記⑥に加えて下記の通りで、収支は表 9 に示されている。
  - (ア) 区画、天井高、床荷重などのハード面の障害はない前提とする。
  - (イ) 改装・移転対象フロアーの工事期間は 1 年とし、全館休業となる。
  - (ウ) その休業期間の経費は年間固定費に固定資産にかかる経費を加えた約 19.44 億円となる。
  - (エ) さらに下記の工事費 15 億円がかかる。
  - (オ) 客室数が 100 室減ったが平均客室面積が 26.25 m<sup>2</sup>から 35 m<sup>2</sup>に拡大し、40 m<sup>2</sup>の全 150 室はソファベッドも追加して 3 名対応とした。またエグゼクティブラウンジも充実させるため、ADR を 30,000 円、稼働率 90%、DOR を 2.4 人とした。
  - (カ) 宿泊部門の固定費に年間 1 億円のエグゼクティブラウンジ経費を計上。
  - (キ) 鉄板焼・中華は 1 階に移転しても収支は以前と同じ水準を維持し、新たな和食レストラン 50 席は席数が同じ中華の収支をそのまま加算して計上。

- (ク) 宴会については施設がそのままなので以前と同じ水準を維持。
- (ケ) 25 階フィットネスジム運営費として共通配賦経費施設管理部門に年間 5 千万円を追加計上。
- (コ) 固定資産にかかる経費はそれぞれ、改修による評価額アップから 5%増で計上。

### 【PJ 委員会提案】

Z 社提案は工事代の高騰により上記のコストがかかると判明した。特に 20 m<sup>2</sup>の客室 2 部屋を 1 部屋に統合する作業により工期が 1 年かかり、これが当初想定よりも工事費が膨らんだ最大の要因となっている。よって委員会で検討した結果、下記の提案を代替案として別途取りまとめた。なお客室統合がなされない場合、Z 社は 4 スターブランドでの業務提携はしないため、原則、現状のまま自社ブランドでの運営となる。

- ① 25 階のレストランは 1 階に移転し (Z 社提案と同じ)、25 階は 40 m<sup>2</sup>の客室を 10 室に転換する。さらに 26 階のチャペル・神殿も 25 階同様 40 m<sup>2</sup>の客室 10 室に転換する。
- ② これにより、ホテル B は婚礼宴会事業から撤退する。
- ③ PJ 委員会でまとめた上記の改装にかかるコストおよび改装後の収支では下記が変更点である。
  - (ア) 改修工事でハード面での障害はないのは同じ。
  - (イ) 改装・移転対象フロアの工事に伴う期間は半年間とし、全館休業となる。
  - (ウ) その休業期間の経費は年間固定費に固定資産にかかる経費を加えた約 9.72 億円となる。
  - (エ) さらに工事費 10 億円がかかる。
  - (オ) 40 m<sup>2</sup>の客室数が 20 室増加し、平均客室面積が 26.25 m<sup>2</sup>から 26.9 m<sup>2</sup>に拡大したため、全体で ADR を 20,000 円、稼働率 85%、DOR を 2.0 人とした。
  - (カ) 1 階移転の鉄板焼・中華と新たな和食レストラン 50 席の収支については Z 社収支と同じ。
  - (キ) 宴会については宴会場に空きが出る分、一般宴会営業に注力し、2025 年の一般宴会の受注から少なくとも 1 割の件数および売上と経費アップを見込む。
  - (ク) 固定資産にかかる経費はそれぞれ、改修による評価額アップから 5%増で計上。

- 問18. 中期 3 年間 PJ の作成あたり、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 つあげ、それぞれ今後 1, 2 年間でどのような変化を遂げるか具体的に予想しなさい。【2 点×5】
- 問19. Z 社提案と PJ 委員会提案のそれぞれの長短を 2 つずつあげなさい。【2 点×4】
- 問20. 全問を踏まえて、5 年間での資金回収を達成すべく、あなたなりの提案 (「独自提案 2027」) を作成し、基本方針を列挙した上で別表にその提案を反映した収支を作成しなさい (最低でも色掛け部分の項目は示しなさい。但し、収支の数値については百万円単位の記載でも可)。【12 点】

【表 9】改装後収支・改装必要資金

	2025着地予想		Z社提案2027		委員会提案2027		独自提案2027	
客室数	400室		300室		420室			
	5階～24階		5階～24階		5階～26階			
	20㎡	200室	30㎡	150室	20㎡	200室		
	30㎡	150室	40㎡	150室	30㎡	150室		
	40㎡	50室			40㎡	70室		
営業日数(閏年は考慮に入れず)	365 日		365 日		365 日		365 日	
年間販売可能室数	146,000 室		109,500 室		153,300 室			室
年間宿泊可能定員数	292,000 人		273,750 人		332,150 人			人
年間販売室数	116,800 室		98,550 室		130,305 室			室
年間宿泊人員	204,400 人		236,520 人		260,610 人			人
客室稼働率	80.0%		90.0%		85.0%			
定員利用率	70.0%		86.4%		78.5%			
客室平均単価 (ADR)	18,000 円		30,000 円		20,000 円			円
客単価	10,286 円		12,500 円		10,000 円			円
1日当室売上 (RevPAR)	14,400 円		27,000 円		17,000 円			円
稼働室当宿泊者数 (DOR)	1.75 人		2.40 人		2.00 人			人
	金額 (千円)	売上比	金額 (千円)	売上比	金額 (千円)	売上比	金額 (千円)	売上比
宿泊部門売上	2,102,400	53.6%	2,956,500	60.2%	2,606,100	57.5%		
レストラン部門売上	803,000	20.5%	935,000	19.0%	935,000	20.6%		
宴会部門売上	820,000	20.9%	820,000	16.7%	792,000	17.5%		
その他部門売上	200,000	5.1%	200,000	4.1%	200,000	4.4%		
売上合計	3,925,400	100.0%	4,911,500	100.0%	4,533,100	100.0%		
宿泊売上	2,102,400	100.0%	2,956,500	100.0%	2,606,100	100.0%		
エージェント手数料+業務提携手数料	283,824	13.5%	399,128	13.5%	351,824	13.5%		
その他変動費	231,264	11.0%	325,215	11.0%	286,671	11.0%		
部門変動費合計	515,088	24.5%	724,343	24.5%	638,495	24.5%		
限界利益	1,587,312	75.5%	2,232,158	75.5%	1,967,606	75.5%		
部門固定費	300,000	14.3%	400,000	13.5%	300,000	11.5%		
部門利益	1,287,312	61.2%	1,832,158	62.0%	1,667,606	64.0%		
レストラン部門収益								
レストラン売上	803,000	100.0%	935,000	100.0%	935,000	100.0%		
料飲原材料費	212,000	26.4%	256,000	27.4%	256,000	27.4%		
その他変動費	110,000	13.7%	130,000	13.9%	130,000	13.9%		
部門変動費合計	322,000	40.1%	386,000	41.3%	386,000	41.3%		
限界利益	481,000	59.9%	549,000	58.7%	549,000	58.7%		
部門固定費	306,000	38.1%	362,000	38.7%	362,000	38.7%		
部門利益	175,000	21.8%	187,000	20.0%	187,000	20.0%		
宴会部門収益								
宴会売上	820,000	100.0%	820,000	100.0%	792,000	100.0%		
原材料費	257,350	31.4%	257,350	31.4%	222,585	28.1%		
その他変動費	5,500	0.7%	5,500	0.7%	5,500	0.7%		
部門変動費合計	262,850	32.1%	262,850	32.1%	228,085	28.8%		
限界利益	557,150	67.9%	557,150	67.9%	563,915	71.2%		
部門固定費	231,000	28.2%	231,000	28.2%	223,300	28.2%		
部門利益	326,150	39.8%	326,150	39.8%	340,615	43.0%		
その他部門収益								
その他売上	200,000	100.0%	200,000	50.0%	200,000	66.7%		
変動費	60,000	30.0%	60,000	15.0%	60,000	20.0%		
限界利益	140,000	70.0%	140,000	35.0%	140,000	46.7%		
部門固定費	100,000	50.0%	100,000	25.0%	100,000	33.3%		
部門利益	40,000	20.0%	40,000	10.0%	40,000	13.3%		
部門利益合計	1,828,462	46.6%	2,385,308	48.6%	2,235,221	49.3%		
共通配賦経費								
人事＆管理部門	147,000	3.7%	147,000	3.0%	147,000	3.2%		
販売・企画部門	140,000	3.6%	170,000	3.5%	140,000	3.1%		
施設管理部門	160,000	4.1%	210,000	4.3%	160,000	3.5%		
水道光熱費	260,000	6.6%	260,000	5.3%	260,000	5.7%		
合計	707,000	18.0%	787,000	16.0%	707,000	15.6%		
G O P	1,121,462	28.6%	1,598,308	32.5%	1,528,221	33.7%		
固定資産税・都市計画税	160,000	4.1%	168,000	3.4%	168,000	3.7%		
固定資産にかかる保険料	20,000	0.5%	21,000	0.4%	21,000	0.5%		
固定資産にかかるその他経費	120,000	3.1%	126,000	2.6%	126,000	2.8%		
償却前利益 (NOI)	821,462	20.9%	1,283,308	26.1%	1,213,221	26.8%		
GOPまでの								
変動費合計	1,159,938	29.5%	1,433,193	29.2%	1,312,580	29.0%		
固定費合計	1,644,000	41.9%	1,880,000	38.3%	1,692,300	37.3%		
損益分岐点	2,333,555	59.4%	2,654,630	54.0%	2,382,026	52.5%		
工事期間中負担経費			1,944,000		972,000			
改装工事金額			1,500,000		1,000,000			
改装必要金額合計			3,444,000		1,972,000			
償却前利益増額分			461,846		391,759			
改装必要金額回収年数			7.46		5.03			