

# 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
-----	---------

### 解答用紙

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、配付資料の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、間違っただものは失格になります。																		
3	解答用紙、配付資料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、配付資料の封止は外さないでください。																		
5	問題用紙配付資料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、メモ機能が付いている計算機・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たり、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、配付資料を机の上に置き、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									

【Part I】 問 1～問 17 について解答せよ。

問 1	コートヤード	ダブルツリー	ホリディイン(等)
問 2			
問 3			
問 4			
問 5	ソース別（インバウンド・直販・Agent 等）の ADR		
問 6	ホテル A	0.114=A:0.543－B:0.429、（11.4%等の表記でも可）	
問 7	A のバー		
問 8	A：		
	B：		

問 9			
問 10	経費構造の問題点		
	原因		
問 11	① 運営委託により		② 直販比率
問 12			
問 13	15,172 円		
問 14			
問 15	宿泊部門売上比率		
問 16	人事・管理		
	施設管理		
問 17	I	Interest、金利	
	T	Tax、税金	
	D	Depreciation、減価償却費	

**【Part II】 問 18~問 20 について解答せよ。(以下回答は別途提出)**

問 18	
問 19	Z 社長所：
	Z 社短所：
	委員会長所：
	委員会短所：
問 20	

	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		420室	
	5階～24階		5階～24階		5階～26階		5階～26階	
	20㎡	200室	30㎡	150室	20㎡	200室	20㎡	200室
	30㎡	150室	40㎡	150室	30㎡	150室	30㎡	150室
	40㎡	50室			40㎡	70室	40㎡	70室
営業日数(開年は考慮に入れず)	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			
年間宿泊可能定員数	292,000人		273,750人		332,150人			
年間販売室数	116,800室		98,550室		130,305室			
年間宿泊人員	204,400人		236,520人		260,610人			
客室稼働率	80.0%		90.0%		85.0%		87.0%	
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	22,000	円
客単価	10,286	円	12,500	円	10,000	円		円
1日当室当売上 (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	2.20	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%	2,934,162	60.4%
レストラン部門売上	803,000	20.5%	935,000	19.0%	935,000	20.6%	935,000	19.2%
宴会部門売上	820,000	20.9%	820,000	16.7%	792,000	17.5%	792,000	16.3%
その他部門売上	200,000	5.1%	200,000	4.1%	200,000	4.4%	200,000	4.1%
売上合計	3,925,400	100.0%	4,911,500	100.0%	4,533,100	100.0%	4,861,162	100.0%
宿泊売上	2,102,400	100.0%	2,956,500	100.0%	2,606,100	100.0%	2,934,162	
エージェン特手数料+業務提携手数料	283,824	13.5%	399,128	13.5%	351,824	13.5%	337,429	11.5%
その他変動費	231,264	11.0%	325,215	11.0%	286,671	11.0%	322,758	11.0%
部門変動費合計	515,088	24.5%	724,343	24.5%	638,495	24.5%	660,186	22.5%
限界利益	1,587,312	75.5%	2,232,158	75.5%	1,967,606	75.5%	2,273,976	77.5%
部門固定費	300,000	14.3%	400,000	13.5%	300,000	11.5%	300,000	10.2%
部門利益	1,287,312	61.2%	1,832,158	62.0%	1,667,606	64.0%	1,973,976	67.3%
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%	935,000	100.0%
料飲原材料費	212,000	26.4%	256,000	27.4%	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%	130,000	13.9%
部門変動費合計	322,000	40.1%	386,000	41.3%	386,000	41.3%	386,000	41.3%
限界利益	481,000	59.9%	549,000	58.7%	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%	362,000	38.7%
部門利益	175,000	21.8%	187,000	20.0%	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%	792,000	100.0%
原材料費	257,350	31.4%	257,350	31.4%	222,585	28.1%	222,585	28.1%
その他変動費	5,500	0.7%	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%	228,085	28.8%
限界利益	557,150	67.9%	557,150	67.9%	563,915	71.2%	563,915	71.2%
部門固定費	231,000	28.2%	231,000	28.2%	223,300	28.2%	223,300	28.2%
部門利益	326,150	39.8%	326,150	39.8%	340,615	43.0%	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%	200,000	66.7%
変動費	60,000	30.0%	60,000	15.0%	60,000	20.0%	60,000	20.0%
限界利益	140,000	70.0%	140,000	35.0%	140,000	46.7%	140,000	46.7%
部門固定費	100,000	50.0%	100,000	25.0%	100,000	33.3%	100,000	33.3%
部門利益	40,000	20.0%	40,000	10.0%	40,000	13.3%	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%	2,541,591	52.3%
共通配賦経費								
人事＆管理部門	147,000	3.7%	147,000	3.0%	147,000	3.2%	147,000	3.2%
販売・企画部門	140,000	3.6%	170,000	3.5%	140,000	3.1%	140,000	3.1%
施設管理部門	160,000	4.1%	210,000	4.3%	160,000	3.5%	160,000	3.5%
水道光熱費	260,000	6.6%	260,000	5.3%	260,000	5.7%	260,000	5.7%
合計	707,000	18.0%	787,000	16.0%	707,000	15.6%	707,000	15.6%
G O P	1,121,462	28.6%	1,598,308	32.5%	1,528,221	33.7%	1,834,591	37.7%
固定資産税・都市計画税	160,000	4.1%	168,000	3.4%	168,000	3.7%	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%	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%	126,000	2.8%
償却前利益 (NOI)	821,462	20.9%	1,283,308	26.1%	1,213,221	26.8%	1,519,591	31.3%
GOPまでの								
変動費合計	1,159,938	29.5%	1,433,193	29.2%	1,312,580	29.0%	1,334,271	27.4%
固定費合計	1,644,000	41.9%	1,880,000	38.3%	1,692,300	37.3%	1,692,300	34.8%
損益分岐点	2,333,555	59.4%	2,654,630	54.0%	2,382,026	52.5%	2,332,520	48.0%
工事期間中負担経費			1,944,000		972,000		972,000	
改装工事金額			1,500,000		1,000,000		1,000,000	
改装必要金額合計			3,444,000		1,972,000		1,972,000	
償却前利益増額分			461,846		391,759		698,129	
改装必要金額回収年数			7.46		5.03		2.82	