

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 枠)、氏名を記入してください。解答用紙に受検番号(10 枠)、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、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、配付資料の枠外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、電源を切ってパソコ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、電子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：
問 20	委員会長所：
問 20	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	
	20m <sup>2</sup>	200室	30m <sup>2</sup>	150室	20m <sup>2</sup>	200室	20m <sup>2</sup>	200室
	30m <sup>2</sup>	150室	40m <sup>2</sup>	150室	30m <sup>2</sup>	150室	30m <sup>2</sup>	150室
	40m <sup>2</sup>	50室			40m <sup>2</sup>	70室	40m <sup>2</sup>	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			
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			
1日当室当売上 (RevPAR)	14,400円		27,000円		17,000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%
<b>売上合計</b>	<b>3,925,400</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,911,500</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,533,100</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,861,162</b>	<b>100.0%</b>
<b>宿泊売上</b>	<b>2,102,400</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,956,500</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,606,100</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,934,162</b>	
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%	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%
<b>レストラン部門収益</b>								
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%
<b>宴会部門収益</b>								
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%
<b>その他部門収益</b>								
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%
<b>共通配賦経費</b>								
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%
<b>合計</b>	<b>707,000</b>	<b>18.0%</b>	<b>787,000</b>	<b>16.0%</b>	<b>707,000</b>	<b>15.6%</b>	<b>707,000</b>	<b>15.6%</b>
<b>G O P</b>	<b>1,121,462</b>	<b>28.6%</b>	<b>1,598,308</b>	<b>32.5%</b>	<b>1,528,221</b>	<b>33.7%</b>	<b>1,834,591</b>	<b>37.7%</b>
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%
G O P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	