

# 2025 年度 第 8 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: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。

❖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、婚礼宴会部門だけ※②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（※③）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
		オール・ダイニング＆ラウンジ	1階	フロント／ロビー
		大宴会場、小宴会場×2		オール・ダイニング＆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	オール・ダイニング＆ラウンジ		オール・ダイニング＆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 の全ての客室当たり定員 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でホテル A のような施設を対象とし欧米系のオペレーター傘下のブランド名を1つあげなさい。【2点】
- 問2. 【◆前提条件】下線部※②のようなハウスウェディング業者を1つあげなさい。【2点】
- 問3. 【◆前提条件】下線部※③にあてはまる漢字2文字を答えなさい。【2点】
- 問4. 【表2】のDORでホテルBの方が高いのはなぜか。施設面での理由を答えなさい。（客室内装やアメニティの充実等の質感的なものは同じレベルとの前提とする）【2点】
- 問5. 【表3】から読み取れるX市のホテル市場の曜日別の客室稼働率・ADR・DOR、客単価やインバウンド稼働の傾向をそれぞれ述べた上で、国内客の動向に関してどのようなことが推察されるかそれぞれ1行程度で述べなさい。インバウンド客の曜日別ADR・DORは一定とする。【4点】
- 問6. 【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違いについて2つあげて、どちらがどのような点で収益的に優位か、理由と合わせて示しなさい。この場合、運営委託料は考慮しないものとする。【2点×3】

【表4】レストラン部門 KPI

	Hotel A				Hotel B			
施設 1	オールディダイニング & ラウンジ				オールディダイニング & 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7. 【表4】において、ホテルAのオールディダイニングと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。ホテルAの朝食喫食率を、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8. 【表4】および【表5】において、ホテルA、Bの6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つ選び根拠となる指標を示しなさい。【2点】
- 問9. 【表4】および【表5】において、ホテルA、Bの6レストランのうち、改善が必要なレストランを2つ選び、共通の改善点について2行程度で答えなさい。【2点×2】

【表5】 レストラン部門収支

ホテルA	オール・ダイニング&ラウンジ		日本料理		メインバー		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・イン・グ・&ラウンジ		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10. 【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、どちらが良い業績かについて 2 行程度で説明しなさい【3 点】

問11. 【表 6】や【表 7】における婚礼宴会収支と一般宴会収支を比較して、両宴会の KPI や収支の特徴の差異を 5 行程度で説明しなさい。【3 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12. 【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おいて特に問題があると推測できる点と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>				
<b>宿泊売上</b>	<b>930,750</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,102,400</b>	<b>100.0%</b>
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>				
<b>レストラン売上</b>	<b>764,500</b>	<b>100.0%</b>	<b>803,000</b>	<b>100.0%</b>
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>				
<b>宴会売上</b>	<b>850,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>820,000</b>	<b>100.0%</b>
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>				
<b>その他売上</b>	<b>120,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>200,000</b>	<b>100.0%</b>
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13. 【表 8】のホテル A の宿泊部門収支における部門利益の損益分岐点を千円単位で（割り切れない場合は百円単位を四捨五入して）求めなさい。【2 点】
- 問14. ホテル A が外資オペレーターのブランドへの運営委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、委託の費用対効果があるか否か、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て答えなさい。なお、ホテル A と B の宿泊売上は客室売上のみである。【3 点】
- 問15. 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%を大きく超える同期間中の手数料料率を要求してきた。来年のこの期間の宿泊部門の限界利益額が、同期間の今年の着地予想（年間総額の日割 20%相当分）の 1.5 倍以上であれば打診を受けるとしたら、手数料料率を何%まで上げて良いか【表 3】と【表 8】数値を使って答えなさい。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。【5 点】
- 問16. ホテル A と比較して、ホテル B の GOP に最も寄与しているホテル B の特徴は何か。【3 点】
- 問17. 【表 8】の最終利益である「償却前利益（NOI）」の「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、これらのアルファベットのうち「償却」の略語を表すものはどれか。【2 点】

これまでの資料やデータから、ホテル B の収支改善策について以下の問に考えなさい。

- 問18. 今後の 2, 3 年間程度の国内宿泊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 つ簡単にあげ、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てそれぞれ 2 行程度でまとめなさい。【2 点×5】
- 問19. 前問を踏まえて、ホテル B の施設の改善策を 3 つ挙げなさい。改善対象は全フロアーが対象となるが、5 階以上の各フロアーは、同フロアーにある別施施設内容に置き換えられることとする（例：「26 階のチャペル・神殿を 25 階レストランを廃止して同規模チャペル・神殿を増設する」等）。また、必要であれば現在存在しない施設を新たにどのフロアーに置き換えても良いものとする。区画、天井高、床荷重などの改修工事での障害はないものとする。【3 点×3】