

2019年度 第2回

## ホテル・マネジメント技能検定

1級	実技試験
----	------

### 配付資料

1. 配付資料は、試験監督者の指示があるまで開かないでください。
2. 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。
3. 表紙に受検番号（10桁）、氏名を記入してください。
4. 配付資料のホチキスは外さないでください。
5. 配付資料への書き込みは許されています。
6. 印刷不明瞭や乱丁・落丁があった場合には、お申し出ください。

受検番号										氏名

① 2019年度上半期 損益計算書および予実管理表

単位：千円、%は小数点3桁目を四捨五入

固定費/変動費区分		宿泊部																					
		2019年9月									2019年度 上半期累計 (2019年4月～9月)									2019年度 下半期			
		実績		予算				前年度9月 (2018年9月)			実績		予算				前年度上半期 (2018年4月～9月)			予算			
		(A)	売上構成比 (%)	(B)	売上構成比 (%)	予算差異 (A)-(B)	予算差異 (A)/(B)	(C)	売上構成比 (%)	前年差異 (A)-(C)	前年差異 (A)/(C)	(D)	売上構成比 (%)	(E)	売上構成比 (%)	予算差異 (D)-(E)	予算差異 (D)/(E)	(F)	売上構成比 (%)	前年差異 (D)-(F)	前年差異 (D)/(F)	(G)	売上構成比 (%)
売上高		87,325	100.00%	86,800	100.00%	525	100.60%	86,416	100.00%	909	101.05%	554,705	100.00%	532,325	100.00%	22,380	104.20%	542,764	100.00%	11,941	102.20%	521,690	100.00%
原価																							
人件費																							
	社員給与 (基本給)	8,558	9.80%	8,854	10.20%	-296	96.66%	8,728	10.10%	-170	98.05%	53,030	9.56%	54,829	10.30%	-1,799	96.72%	54,005	9.95%	-975	98.19%	53,740	10.30%
	時間外手当	873	1.00%	781	0.90%	92	111.78%	864	1.00%	9	101.04%	5,824	1.05%	5,323	1.00%	501	109.41%	5,482	1.01%	342	106.24%	5,220	1.00%
	雑給 (パート・アルバイト)	961	1.10%	955	1.10%	6	100.63%	907	1.05%	54	105.95%	6,046	1.09%	5,856	1.10%	190	103.24%	5,970	1.10%	76	101.27%	5,740	1.10%
	賞与・退職金	201	0.23%	174	0.20%	27	115.52%	181	0.21%	20	111.05%	1,109	0.20%	1,065	0.20%	44	104.13%	1,086	0.20%	23	102.12%	1,050	0.20%
	清掃業務委託費	6,200	7.10%	6,163	7.10%	37	100.60%	6,179	7.15%	21	100.34%	38,885	7.01%	38,061	7.15%	824	102.16%	38,265	7.05%	620	101.62%	37,310	7.15%
	法定福利厚生費	1,747	2.00%	1,823	2.10%	-76	95.83%	1,849	2.14%	-102	94.48%	11,649	2.10%	11,711	2.20%	-62	99.47%	11,615	2.14%	34	100.29%	11,480	2.20%
	その他福利厚生費 (各種手当)	699	0.80%	694	0.80%	5	100.72%	648	0.75%	51	107.87%	3,772	0.68%	3,726	0.70%	46	101.23%	4,071	0.75%	-299	92.66%	3,660	0.70%
	人件費計	19,239	22.03%	19,444	22.40%	-205	98.95%	19,356	22.40%	-117	99.40%	120,315	21.69%	120,571	22.65%	-256	99.79%	120,494	22.20%	-179	99.85%	118,200	22.66%
その他費用																							
	販売手数料 (送客手数料)	7,573	8.67%	7,378	8.50%	195	102.64%	7,311	8.46%	262	103.58%	48,003	8.65%	45,143	8.48%	2,860	106.34%	47,492	8.75%	511	101.08%	44,240	8.48%
	ケーブルTV・衛星放送の受信料 (年契約)	367	0.42%	367	0.42%	0	100.00%	363	0.42%	4	101.10%	2,274	0.41%	2,274	0.43%	0	100.00%	2,334	0.43%	-60	97.43%	2,274	0.44%
	外注契約 (害虫駆除・絨毯シャンプー)	402	0.46%	391	0.45%	11	102.81%	441	0.51%	-39	91.16%	2,884	0.52%	2,662	0.50%	222	108.34%	2,714	0.50%	170	106.26%	2,610	0.50%
	ランドリー・ドライクリーニング費	358	0.41%	347	0.40%	11	103.17%	363	0.42%	-5	98.62%	2,330	0.42%	2,129	0.40%	201	109.44%	2,225	0.41%	105	104.72%	2,090	0.40%
	リネン (タオル・シーツ等)	2,506	2.87%	2,474	2.85%	32	101.29%	2,497	2.89%	9	100.36%	15,809	2.85%	15,171	2.85%	638	104.21%	15,957	2.94%	-148	99.07%	14,870	2.85%
	顧客移動費	79	0.09%	87	0.10%	-8	90.80%	69	0.08%	10	114.49%	444	0.08%	426	0.08%	18	104.23%	434	0.08%	10	102.30%	420	0.08%
	客用消耗品	183	0.21%	174	0.20%	9	105.17%	190	0.22%	-7	96.32%	1,109	0.20%	1,331	0.25%	-222	83.32%	1,140	0.21%	-31	97.28%	1,310	0.25%
	営業用消耗品 (カードキー等)	166	0.19%	174	0.20%	-8	95.40%	181	0.21%	-15	91.71%	1,054	0.19%	1,065	0.20%	-11	98.97%	1,140	0.21%	-86	92.46%	1,050	0.20%
	清掃用具	288	0.33%	304	0.35%	-16	94.74%	285	0.33%	3	101.05%	1,886	0.34%	1,863	0.35%	23	101.23%	1,900	0.35%	-14	99.26%	1,830	0.35%
	無料提供 (新聞・フルーツバスケット)	2,463	2.82%	2,474	2.85%	-11	99.56%	2,454	2.84%	9	100.37%	15,421	2.78%	14,905	2.80%	516	103.46%	15,957	2.94%	-536	96.64%	14,610	2.80%
	装飾品	52	0.06%	43	0.05%	9	120.93%	43	0.05%	9	120.93%	277	0.05%	266	0.05%	11	104.14%	271	0.05%	6	102.21%	270	0.05%
	旅費交通費	672	0.77%	651	0.75%	21	103.23%	665	0.77%	7	101.05%	4,160	0.75%	3,992	0.75%	168	104.21%	4,288	0.79%	-128	97.01%	3,920	0.75%
	会議費・接待交際費	175	0.20%	174	0.20%	1	100.57%	173	0.20%	2	101.16%	998	0.18%	1,065	0.20%	-67	93.71%	1,086	0.20%	-88	91.90%	1,050	0.20%
	新聞図書費	96	0.11%	87	0.10%	9	110.34%	95	0.11%	1	101.05%	555	0.10%	532	0.10%	23	104.32%	597	0.11%	-42	92.96%	530	0.10%
	印刷物・事務用品	192	0.22%	174	0.20%	18	110.34%	181	0.21%	11	106.08%	1,109	0.20%	1,065	0.20%	44	104.13%	1,140	0.21%	-31	97.28%	1,050	0.20%
	会費	87	0.10%	87	0.10%	0	100.00%	86	0.10%	1	101.16%	444	0.08%	532	0.10%	-88	83.46%	488	0.09%	-44	90.98%	530	0.10%
	通信費 (電話、郵便等)	192	0.22%	174	0.20%	18	110.34%	190	0.22%	2	101.05%	1,220	0.22%	1,065	0.20%	155	114.55%	1,357	0.25%	-137	89.90%	1,050	0.20%
	トレーニング (研修用教材・講師料)	52	0.06%	43	0.05%	9	120.93%	43	0.05%	9	120.93%	277	0.05%	266	0.05%	11	104.14%	271	0.05%	6	102.21%	270	0.05%
	制服代	183	0.21%	174	0.20%	9	105.17%	181	0.21%	2	101.10%	1,387	0.25%	1,331	0.25%	56	104.21%	1,303	0.24%	84	106.45%	1,310	0.25%
	その他	288	0.33%	260	0.30%	28	110.77%	294	0.34%	-6	97.96%	1,775	0.32%	1,065	0.20%	710	166.67%	1,628	0.30%	147	109.03%	1,050	0.20%
	その他費用計	16,374	18.75%	16,037	18.48%	337	102.10%	16,105	18.64%	269	101.67%	103,416	18.64%	98,148	18.44%	5,268	105.37%	103,722	19.11%	-306	99.70%	96,334	18.47%
部門利益		51,712	59.22%	51,319	59.12%	393	100.77%	50,955	58.96%	757	101.49%	330,974	59.67%	313,606	58.91%	17,368	105.54%	318,548	58.69%	12,426	103.90%	307,156	58.88%
業績指標																							
	宿泊客数 (人)	7,231		7,100		131	101.85%	7,076		155	102.19%	45,304		43,675		1,629	103.73%	43,568		1,736	103.98%	43,244	
	販売客室数 (部屋)	4,908		4,800		108	102.25%	4,830		78	101.61%	30,360		29,355		1,005	103.42%	29,317		1,043	103.56%	29,120	
	販売可能客室数 (部屋)	6,000		6,000		0	100.00%	6,000		0	100.00%	36,600		36,600		0	100.00%	36,600		0	100.00%	36,400	
	故障部屋数 (部屋)	0		0		0	100.00%	0		0	100.00%	0		0		0	100.00%	0		0	100.00%	0	
	総客室数 (部屋)	6,000		6,000		0	100.00%	6,000		0	100.00%	36,600		36,600		0	100.00%	36,600		0	100.00%	36,400	
	最大定員数 (人)	9,900		9,900		0	100.00%	9,900		0	100.00%	60,390		60,390		0	100.00%	60,390		0	100.00%	60,060	
	客室稼働率 (%)	81.80%		80.00%		1.80%	102.25%	80.50%		1.30%	101.61%	82.95%		80.20%		2.75%	103.42%	80.10%		2.85%	103.56%	80.00%	
	定員稼働率 (%)	73.04%		71.72%		1.32%	101.85%	71.47%		1.57%	102.19%	75.02%		72.32%		2.70%	103.73%	72.14%		2.87%	103.98%	72.00%	
	ADR (円)	17,792		18,083		-291	98.39%	17,892		-100	99.44%	18,271		18,134		137	100.76%	18,514		-243	98.69%	17,915	
	RevPAR (円)	14,554		14,467		87	100.60%	14,403		151	101.05%	15,156		14,544		612	104.21%	14,830		326	102.20%	14,332	
	HPR (1部屋当たりの人数)	1.47		1.48		-0.01	99.32%	1.47		0.00	100.00%	1.49		1.49		0.00	100.00%	1.49		0.00	100.00%	1.49	
	1人あたり売上 (円)	12,076		12,225		-149	98.78%	12,213		-137	98.88%	12,244		12,188		56	100.46%	12,458		-214	98.28%	12,064	

②2019年度上半期 部屋タイプ別チャンネル別実績表

単位：千円、%は小数点2桁目を四捨五入

部屋タイプ	チャンネル	2019年9月										2019年度 上半期累計 (2019年4月～9月)									
		売上										売上									
		実績		予算				前年度9月 (2018年9月)				実績		予算				前年度上半期 (2018年4月～9月)			
		(A)	構成比	(B)	構成比	対予算 (A)-(B)	対予算 (A)/(B)	(C)	構成比	対前年 (A)-(C)	対前年 (A)/(C)	(D)	構成比	(E)	構成比	対予算 (D)-(E)	対予算 (D)/(E)	(F)	構成比	対前年 (D)-(F)	対前年 (D)/(F)
シングル	ネットAgt. (OTA)	6,210	30.7%	6,042	30.1%	168	102.8%	6,106	30.3%	104	101.7%	38,975	30.6%	36,900	30.3%	2,075	105.6%	38,648	30.6%	327	100.8%
	旅行会社	8,430	41.6%	8,120	40.5%	310	103.8%	8,046	39.9%	384	104.8%	53,080	41.6%	49,200	40.4%	3,880	107.9%	51,850	41.0%	1,230	102.4%
	自社HP	5,330	26.3%	5,635	28.1%	-305	94.6%	5,736	28.5%	-406	92.9%	33,870	26.6%	34,500	28.3%	-630	98.2%	34,604	27.4%	-734	97.9%
	電話予約	180	0.9%	171	0.9%	9	105.3%	169	0.8%	11	106.5%	1,140	0.9%	930	0.8%	210	122.6%	945	0.7%	195	120.6%
	Walk-in	100	0.5%	90	0.4%	10	111.1%	96	0.5%	4	104.2%	400	0.3%	320	0.3%	80	125.0%	450	0.4%	-50	88.9%
	シングル計	20,250	100.0%	20,058	100.0%	192	101.0%	20,153	100.0%	97	100.5%	127,465	100.0%	121,850	100.0%	5,615	104.6%	126,497	100.0%	968	100.8%
ツイン	ネットAgt. (OTA)	16,110	31.0%	15,900	30.8%	210	101.3%	15,754	30.6%	356	102.3%	101,830	30.6%	96,600	30.3%	5,230	105.4%	96,537	29.8%	5,293	105.5%
	旅行会社	21,570	41.4%	20,825	40.3%	745	103.6%	20,406	39.7%	1,164	105.7%	137,600	41.3%	128,900	40.4%	8,700	106.7%	133,965	41.3%	3,635	102.7%
	自社HP	13,920	26.7%	14,455	28.0%	-535	96.3%	14,838	28.8%	-918	93.8%	89,740	27.0%	90,300	28.3%	-560	99.4%	90,032	27.8%	-292	99.7%
	電話予約	330	0.6%	327	0.6%	3	100.9%	329	0.6%	1	100.3%	2,750	0.8%	2,415	0.8%	335	113.9%	2,382	0.7%	368	115.4%
	Walk-in	115	0.2%	108	0.2%	7	106.5%	106	0.2%	9	108.5%	920	0.3%	820	0.3%	100	112.2%	1,090	0.3%	-170	84.4%
	ツイン計	52,045	100.0%	51,615	100.0%	430	100.8%	51,433	100.0%	612	101.2%	332,840	100.0%	319,035	100.0%	13,805	104.3%	324,006	100.0%	8,834	102.7%
ダブル他	ネットAgt. (OTA)	4,595	30.6%	4,558	30.1%	37	100.8%	4,573	30.8%	22	100.5%	28,832	30.5%	27,660	30.2%	1,172	104.2%	29,273	31.7%	-441	98.5%
	旅行会社	6,130	40.8%	6,055	40.0%	75	101.2%	5,786	39.0%	344	105.9%	38,865	41.2%	36,900	40.4%	1,965	105.3%	36,718	39.8%	2,147	105.8%
	自社HP	4,200	27.9%	4,410	29.2%	-210	95.2%	4,364	29.4%	-164	96.2%	25,485	27.0%	25,700	28.1%	-215	99.2%	25,167	27.3%	318	101.3%
	電話予約	105	0.7%	102	0.7%	3	102.9%	105	0.7%	0	100.0%	756	0.8%	700	0.8%	56	108.0%	643	0.7%	113	117.6%
	Walk-in	0	0.0%	2	0.0%	-2	0.0%	2	0.0%	-2	0.0%	462	0.5%	480	0.5%	-18	96.3%	460	0.5%	2	100.4%
	ダブル他計	15,030	100.0%	15,127	100.0%	-97	99.4%	14,830	100.0%	200	101.3%	94,400	100.0%	91,440	100.0%	2,960	103.2%	92,261	100.0%	2,139	102.3%
ホテル計	ネットAgt. (OTA)	26,915	30.8%	26,500	30.5%	415	101.6%	26,433	30.6%	482	101.8%	169,637	30.6%	161,160	30.3%	8,477	105.3%	164,458	30.3%	5,179	103.1%
	旅行会社	36,130	41.4%	35,000	40.3%	1,130	103.2%	34,238	39.6%	1,892	105.5%	229,545	41.4%	215,000	40.4%	14,545	106.8%	222,533	41.0%	7,012	103.2%
	自社HP	23,450	26.9%	24,500	28.2%	-1,050	95.7%	24,938	28.9%	-1,488	94.0%	149,095	26.9%	150,500	28.3%	-1,405	99.1%	149,803	27.6%	-708	99.5%
	電話予約	615	0.7%	600	0.7%	15	102.5%	603	0.7%	12	102.0%	4,646	0.8%	4,045	0.8%	601	114.9%	3,970	0.7%	676	117.0%
	Walk-in	215	0.2%	200	0.2%	15	107.5%	204	0.2%	11	105.4%	1,782	0.3%	1,620	0.3%	162	110.0%	2,000	0.4%	-218	89.1%
	ホテル計	87,325	100.0%	86,800	100.0%	525	100.6%	86,416	100.0%	909	101.1%	554,705	100.0%	532,325	100.0%	22,380	104.2%	542,764	100.0%	11,941	102.2%

(参考) チャンネル別割当数と手数料率

チャンネル別割当室数

部屋タイプ	室数	チャンネル	割当割合	割当室数
シングル	70	ネットAgt. (OTA)	30.0%	21
		旅行会社	40.0%	28
		自社 (HP・電話)	30.0%	21
ツイン	100	ネットAgt. (OTA)	30.0%	30
		旅行会社	40.0%	40
		自社 (HP・電話)	30.0%	30
ダブル他	30	ネットAgt. (OTA)	30.0%	9
		旅行会社	40.0%	12
		自社 (HP・電話)	30.0%	9
ホテル計	200	ネットAgt. (OTA)	30.0%	60
		旅行会社	40.0%	80
		自社 (HP・電話)	30.0%	60

チャンネル別販売手数料

チャンネル	販売手数料
ネットAgt. (OTA)	売上の8%
旅行会社	売上の15%

③2019年度上半期 代理店別 送客実績

ネットAgt.

単位：千円

部屋タイプ	顧客区分	ネットAgt.											
		A代理店			B代理店			その他ネットAgt.			計		
		2019年度 上半期	2018年度 上半期	対前年比									
シングル	ビジネス	8,679	8,655	100.3%	8,498	8,125	104.6%	903	883	102.3%	18,080	17,663	102.4%
	個人-国内	9,000	9,017	99.8%	8,813	8,465	104.1%	937	920	101.8%	18,750	18,403	101.9%
	個人-海外	1,030	1,056	97.5%	1,009	991	101.8%	106	108	98.1%	2,145	2,154	99.6%
	団体-国内	0	0		0	0		0	0		0	0	
	団体-海外	0	0		0	0		0	0		0	0	
	シングル計	18,709	18,728	99.9%	18,320	17,581	104.2%	1,946	1,911	101.8%	38,975	38,220	102.0%
ツイン	ビジネス	5,079	4,996	101.7%	4,973	4,690	106.0%	528	510	103.5%	10,580	10,196	103.8%
	個人-国内	39,192	39,083	100.3%	38,376	36,690	104.6%	4,082	3,988	102.4%	81,650	79,762	102.4%
	個人-海外	4,608	4,118	111.9%	4,512	3,866	116.7%	480	420	114.3%	9,600	8,404	114.2%
	団体-国内	0	0		0	0		0	0		0	0	
	団体-海外	0	0		0	0		0	0		0	0	
	ツイン計	48,879	48,197	101.4%	47,861	45,246	105.8%	5,090	4,918	103.5%	101,830	98,362	103.5%
ダブル他	ビジネス	419	427	98.1%	410	401	102.2%	43	44	97.7%	872	872	100.0%
	個人-国内	10,503	10,492	100.1%	10,284	9,850	104.4%	1,093	1,071	102.1%	21,880	21,412	102.2%
	個人-海外	2,919	2,740	106.5%	2,858	2,572	111.1%	303	280	108.2%	6,080	5,592	108.7%
	団体-国内	0	0		0	0		0	0		0	0	
	団体-海外	0	0		0	0		0	0		0	0	
	ダブル他計	13,841	13,659	101.3%	13,552	12,823	105.7%	1,439	1,395	103.2%	28,832	27,876	103.4%
ホテル計	ビジネス	14,177	14,078	100.7%	13,881	13,216	105.0%	1,474	1,437	102.6%	29,532	28,731	102.8%
	個人-国内	58,695	58,592	100.2%	57,473	55,005	104.5%	6,112	5,979	102.2%	122,280	119,577	102.3%
	個人-海外	8,557	7,914	108.1%	8,379	7,429	112.8%	889	808	110.0%	17,825	16,150	110.4%
	団体-国内	0	0		0	0		0	0		0	0	
	団体-海外	0	0		0	0		0	0		0	0	
	ホテル計	81,429	80,584	101.0%	79,733	75,650	105.4%	8,475	8,224	103.1%	169,637	164,458	103.1%

旅行会社

単位：千円

部屋タイプ	顧客区分	旅行会社											
		C代理店			D代理店			その他旅行会社			計		
		2019年度 上半期	2018年度 上半期	対前年比	2019年度 上半期	2018年度 上半期	対前年比	2019年度 上半期	2018年度 上半期	対前年比	2019年度 上半期	2018年度 上半期	対前年比
シングル	ビジネス	0	0		0	0		0	0		0	0	
	個人-国内	14,957	13,852	108.0%	6,903	7,373	93.6%	1,150	1,117	103.0%	23,010	22,342	103.0%
	個人-海外	3,783	3,601	105.1%	1,746	1,917	91.1%	291	290	100.3%	5,820	5,808	100.2%
	団体-国内	13,624	12,486	109.1%	6,288	6,646	94.6%	1,048	1,007	104.1%	20,960	20,139	104.1%
	団体-海外	2,139	1,904	112.3%	987	1,013	97.4%	164	154	106.5%	3,290	3,071	107.1%
	シングル計	34,503	31,843	108.4%	15,924	16,949	94.0%	2,653	2,568	103.3%	53,080	51,360	103.3%
ツイン	ビジネス	0	0		0	0		0	0		0	0	
	個人-国内	30,479	28,643	106.4%	14,067	15,245	92.3%	2,344	2,310	101.5%	46,890	46,198	101.5%
	個人-海外	6,253	5,864	106.6%	2,886	3,121	92.5%	481	473	101.7%	9,620	9,458	101.7%
	団体-国内	49,231	45,254	108.8%	22,722	24,087	94.3%	3,787	3,650	103.8%	75,740	72,991	103.8%
	団体-海外	3,478	3,077	113.0%	1,605	1,638	98.0%	267	248	107.7%	5,350	4,962	107.8%
	ツイン計	89,441	82,838	108.0%	41,280	44,091	93.6%	6,879	6,681	103.0%	137,600	133,609	103.0%
ダブル他	ビジネス	0	0		0	0		0	0		0	0	
	個人-国内	7,508	6,899	108.8%	3,465	3,672	94.4%	577	556	103.8%	11,550	11,127	103.8%
	個人-海外	2,132	1,918	111.2%	984	1,021	96.4%	164	155	105.8%	3,280	3,093	106.0%
	団体-国内	13,384	12,445	107.5%	6,177	6,624	93.3%	1,029	1,004	102.5%	20,590	20,073	102.6%
	団体-海外	2,240	2,028	110.5%	1,034	1,080	95.7%	171	164	104.3%	3,445	3,271	105.3%
	ダブル他計	25,264	23,290	108.5%	11,660	12,397	94.1%	1,941	1,879	103.3%	38,865	37,564	103.5%
ホテル計	ビジネス	0	0		0	0		0	0		0	0	
	個人-国内	52,944	49,394	107.2%	24,435	26,290	92.9%	4,071	3,983	102.2%	81,450	79,667	102.2%
	個人-海外	12,168	11,383	106.9%	5,616	6,059	92.7%	936	918	102.0%	18,720	18,359	102.0%
	団体-国内	76,239	70,185	108.6%	35,187	37,357	94.2%	5,864	5,661	103.6%	117,290	113,203	103.6%
	団体-海外	7,857	7,009	112.1%	3,626	3,731	97.2%	602	566	106.4%	12,085	11,304	106.9%
	ホテル計	149,208	137,971	108.1%	68,864	73,437	93.8%	11,473	11,128	103.1%	229,545	222,533	103.2%

④販売チャネル別売上傾向

単位：千円、%は小数点2桁目を四捨五入

		2015年度		2016年度				2017年度				2018年度				2019年度				過去3年の 下期における 対上半期平均			
		上半期実績	下半期実績	上半期実績		下半期実績		上半期実績		下半期実績		上半期実績		下半期実績		上半期実績		下半期実績					
				対前年比	対上半期	対前年比	対上半期	対前年比	対上半期	対前年比	対上半期	対前年比	対上半期	対前年比	対上半期	対前年比	対上半期						
売上	ネットAgt.	147,043	142,484	150,346	102.2%	146,137	102.6%	97.2%	156,822	104.3%	151,333	103.6%	96.5%	164,458	104.9%	159,524	105.4%	97.0%	169,637	103.1%			96.9%
	旅行会社	202,817	197,679	205,251	101.2%	200,736	101.5%	97.8%	214,235	104.4%	208,022	103.6%	97.1%	222,533	103.9%	216,970	104.3%	97.5%	229,545	103.2%			97.5%
	自社HP	148,564	142,572	149,833	100.9%	144,290	101.2%	96.3%	152,038	101.5%	144,892	100.4%	95.3%	149,803	98.5%	144,260	99.6%	96.3%	149,095	99.5%			96.0%
	電話/Walk-in	8,620	8,648	7,697	89.3%	7,682	88.8%	99.8%	8,506	110.5%	8,693	113.2%	102.2%	5,970	70.2%	5,911	68.0%	99.0%	6,428	107.7%			100.3%
	計	507,044	491,383	513,127	101.2%	498,845	101.5%	97.2%	531,601	103.6%	512,940	102.8%	96.5%	542,764	102.1%	526,665	102.7%	97.0%	554,705	102.2%			96.9%
販売比率	ネットAgt.	29.0%	29.0%	29.3%	101.0%	29.3%	101.0%	100.0%	29.5%	100.7%	29.5%	100.7%	100.0%	30.3%	102.7%	30.3%	102.7%	100.0%	30.6%	100.9%			
	旅行会社	40.0%	40.2%	40.0%	100.0%	40.2%	100.0%	100.6%	40.3%	100.7%	40.6%	100.8%	100.6%	41.0%	101.7%	41.2%	101.6%	100.5%	41.4%	100.9%			
	自社HP	29.3%	29.0%	29.2%	99.7%	28.9%	99.7%	99.1%	28.6%	97.9%	28.2%	97.7%	98.8%	27.6%	96.5%	27.4%	97.0%	99.2%	26.9%	97.4%			
	電話/Walk-in	1.7%	1.8%	1.5%	88.2%	1.5%	87.5%	102.7%	1.6%	106.7%	1.7%	110.1%	105.9%	1.1%	68.7%	1.1%	66.2%	102.0%	1.2%	105.4%			
	計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

⑤ADR（当社、競合）

単位：円

	当社	シングル				ツイン				ダブル他				ホテル計							
		競合				当社	競合			当社	競合			当社	競合						
		Aホテル	Bホテル	Cホテル	Dホテル		Aホテル	Bホテル	Cホテル		Dホテル	Aホテル	Bホテル		Cホテル	Dホテル	Aホテル	Bホテル	Cホテル	Dホテル	
2015年度	11,050	11,532	11,872	12,245	10,462	21,005	21,534	22,033	22,543	20,345	19,843	20,423	20,945	21,478	19,375	17,994	18,532	18,993	19,487	17,584	
2016年度	11,180	11,821	11,982	12,367	10,654	21,077	21,647	20,147	20,724	20,641	19,975	20,548	21,103	21,635	19,478	18,091	18,643	19,077	19,601	17,721	
2017年度	11,265	11,982	12,083	12,432	10,744	21,345	21,895	22,423	22,981	20,956	20,326	20,923	21,521	21,994	19,785	18,162	18,723	19,189	19,702	17,820	
2018年度	11,289	12,002	12,182	12,622	10,782	21,674	22,203	22,764	23,229	21,128	20,553	20,995	21,578	22,094	20,065	18,214	18,733	19,247	19,722	17,811	
2019年度	4月	11,966	12,022	12,187	12,611	11,356	21,858	22,389	22,982	23,378	21,278	20,994	21,451	21,948	22,501	21,431	18,288	18,826	19,368	19,863	17,867
	5月	11,988	11,921	12,200	12,576	11,421	22,032	22,671	23,246	23,721	21,543	21,140	21,589	22,246	22,721	20,745	18,394	18,950	19,389	19,884	17,893
	6月	11,777	11,854	12,172	12,535	11,367	21,973	22,411	22,972	23,388	21,243	21,171	21,754	22,289	22,811	20,764	18,247	18,245	19,215	19,711	17,621
	7月	11,994	12,102	12,354	12,785	11,499	22,152	22,422	22,885	23,255	21,113	21,095	21,535	22,034	22,476	20,582	18,412	18,931	19,453	20,001	17,998
	8月	12,139	12,108	12,432	12,798	12,654	22,176	22,518	22,975	23,352	21,458	21,040	21,478	21,964	22,425	20,653	18,453	18,993	19,634	20,137	18,074
	9月	11,671	11,892	12,004	12,474	11,348	21,356	21,689	22,102	22,467	21,002	20,421	20,804	21,451	21,894	20,014	17,792	18,205	18,904	19,367	17,414
上半期	11,929	11,983	12,225	12,630	11,608	21,933	22,350	22,860	23,260	21,273	20,978	21,435	21,989	22,471	20,698	18,271	18,692	19,327	19,827	17,811	

⑥ 2019年9月末時点での予約状況

ADR単位：円

部屋タイプ	チャネル	区分	年度	10月		11月		12月		1月		2月		3月		9月末時点 前年度比	2018年度下半期			
				9月末時点	最終実績		稼働率	ADR												
シングル	ネットAgt.	稼働率	2019年度	60.8%		49.5%		36.0%		26.6%		13.5%		4.0%		98.0%				
			2018年度	62.6%	76.4%	50.5%	76.5%	35.3%	80.2%	25.9%	78.4%	14.5%	72.5%	4.2%	70.4%		75.7%			
		ADR	2018年度	12,188	12,056	12,189	12,003	11,866	12,623	12,104	12,435	12,254	12,004	11,717	11,983			12,197		
			2019年度	61.0%		51.5%		66.9%		51.5%		51.5%		25.5%		17.6%		97.5%		
		旅行会社	稼働率	2018年度	64.2%	77.3%	53.6%	74.5%	65.0%	84.4%	53.1%	80.4%	26.0%	74.3%	18.3%	73.3%		77.4%		
				ADR	2018年度	12,168	12,155	12,199	12,244	11,952	12,874	12,264	12,544	12,475	12,243	11,807	12,045			12,367
	自社HP	稼働率	2019年度	55.0%		49.1%		40.0%		25.4%		14.7%		4.7%		95.5%				
			2018年度	57.9%	74.2%	50.7%	74.5%	40.8%	78.5%	26.7%	74.3%	15.5%	70.3%	5.1%	72.2%		74.0%			
	計	稼働率	2019年度	59.1%		50.2%		49.6%		36.2%		18.6%		9.7%		97.0%				
			2018年度	61.8%	76.1%	51.8%	75.1%	48.8%	81.4%	37.0%	78.0%	19.4%	72.6%	10.1%	72.1%		75.9%			
	ADR	2018年度	11,955	11,979	11,975	11,985	11,771	12,540	11,986	12,219	12,132	11,910	11,655	11,844			12,061			
		2019年度	60.3%		48.4%		29.5%		23.9%		13.5%		4.1%		92.2%					
ツイン	ネットAgt.	稼働率	2018年度	61.0%	74.4%	50.6%	76.7%	35.4%	80.4%	25.6%	77.5%	14.7%	73.4%	4.6%	76.2%		76.4%			
			ADR	2018年度	22,589	22,345	22,601	22,256	21,369	22,732	21,943	22,543	22,125	21,673	21,653	22,145			22,301	
		旅行会社	稼働率	2019年度	60.1%		48.2%		63.5%		52.2%		25.5%		16.8%		93.9%			
				2018年度	64.9%	78.2%	54.1%	75.1%	66.3%	86.1%	53.7%	81.3%	26.3%	75.1%	18.3%	73.3%		78.2%		
		ADR	2018年度	22,454	22,431	22,167	22,248	21,253	22,893	22,128	22,632	22,399	21,982	22,004	22,448			22,461		
			2019年度	60.2%		48.3%		38.5%		27.1%		14.5%		3.5%		92.8%				
	自社HP	稼働率	2018年度	58.6%	75.1%	49.2%	72.3%	39.1%	75.1%	26.4%	73.3%	16.2%	73.5%	5.4%	77.1%		74.4%			
			ADR	2018年度	20,817	21,245	20,933	21,232	20,681	21,697	21,420	21,537	21,251	20,923	20,915	21,003			21,278	
	計	稼働率	2019年度	60.2%		48.3%		45.8%		36.2%		18.6%		9.0%		93.0%				
			2018年度	61.8%	76.1%	51.6%	74.7%	48.8%	81.1%	37.1%	77.8%	19.8%	74.1%	10.3%	75.3%		76.5%			
	ADR	2018年度	22,009	22,055	21,942	21,956	21,129	22,513	21,872	22,296	21,976	21,575	21,563	21,912			22,023			
		2019年度	63.5%		50.2%		29.9%		23.5%		13.9%		4.3%		94.9%					
2018年度	ADR	2018年度	60.3%	73.5%	50.9%	77.1%	36.6%	83.1%	25.7%	77.9%	14.5%	72.4%	4.5%	74.5%		76.4%				
		ADR	2018年度	21,581	21,348	21,868	21,534	20,535	21,845	21,067	21,643	21,584	21,143	20,754	21,225			21,472		
ダブル	ネットAgt.	稼働率	2019年度	65.0%		52.2%		66.3%		53.8%		24.9%		19.3%		99.2%				
			2018年度	65.7%	79.1%	53.8%	74.7%	67.2%	87.3%	54.2%	82.1%	25.9%	74.1%	18.3%	73.2%		78.4%			
		旅行会社	ADR	2018年度	21,443	21,421	21,489	21,567	20,419	21,995	21,056	21,536	21,533	21,132	20,825	21,245			21,503	
				2019年度	61.2%		52.3%		37.5%		25.7%		15.8%		5.0%		97.9%			
		自社HP	稼働率	2018年度	57.8%	74.1%	49.3%	72.5%	42.6%	82.0%	27.1%	75.3%	15.9%	72.1%	5.4%	76.9%		75.5%		
				ADR	2018年度	20,099	20,512	20,061	20,348	19,932	20,911	20,456	20,567	20,345	20,031	20,160	20,245			20,452
	計	稼働率	2019年度	63.4%		51.6%		46.7%		36.3%		18.9%		10.5%		97.3%				
			2018年度	61.7%	75.9%	51.6%	74.8%	50.6%	84.5%	37.5%	78.8%	19.5%	73.0%	10.3%	74.7%		76.9%			
	ADR	2018年度	21,090	21,134	21,191	21,202	20,311	21,635	20,887	21,290	21,196	20,809	20,598	20,930			21,148			
		2019年度	60.9%		49.0%		31.8%		24.8%		13.6%		4.1%		94.6%					
	2018年度	ADR	2018年度	61.5%	75.0%	50.6%	76.7%	35.5%	80.7%	25.7%	77.9%	14.6%	72.9%	4.4%	73.9%		76.2%			
			ADR	2018年度	19,459	19,249	19,640	19,340	18,625	19,813	19,050	19,572	19,377	18,981	18,870	19,298			19,391	
計	ネットAgt.	稼働率	2019年度	61.1%		50.0%		65.1%		52.2%		25.4%		17.5%		96.0%				
			2018年度	64.8%	78.0%	53.9%	74.8%	66.0%	85.7%	53.5%	81.1%	26.1%	74.7%	18.3%	73.3%		77.9%			
		旅行会社	ADR	2018年度	19,443	19,423	19,342	19,413	18,576	20,010	19,200	19,638	19,515	19,152	18,923	19,304			19,511	
				2019年度	58.5%		49.2%		38.9%		26.3%		14.8%		4.1%		94.4%			
		自社HP	稼働率	2018年度	58.2%	74.6%	49.7%	73.1%	40.2%	77.3%	26.6%	74.0%	15.9%	72.2%	5.3%	75.4%		74.4%		
				ADR	2018年度	18,126	18,498	18,103	18,362	17,991	18,874	18,476	18,576	18,458	18,173	18,277	18,354			18,484
	計	稼働率	2019年度	60.3%		49.5%		47.3%		36.2%		18.7%		9.5%		95.8%				
			2018年度	61.8%	76.1%	51.6%	74.9%	49.1%	81.7%	37.1%	78.0%	19.6%	73.4%	10.2%	74.1%		76.4%			
	ADR	2018年度	19,033	19,063	19,041	19,046	18,421	19,582	18,981	19,278	19,183	18,773	18,792	18,980			19,136			

表の見方

部屋タイプ	チャネル	区分	年度	10月	
				9月末時点	最終実績
シングル	ネットAgt.	稼働率	2019年度	60.8%	
			2018年度	62.6%	76.4%
		ADR	2018年度	12,188	12,056

2019年9月末時点での10月の予約状況を稼働率で表したもの

2018年9月末時点での10月の予約状況を稼働率で表したもの

2018年10月の最終的な稼働率の実績

2018年10月の最終的なADRの実績

2018年9月末時点での10月の予約状況におけるADR

## ⑦ 人員数と労働時間の推移（宿泊部）

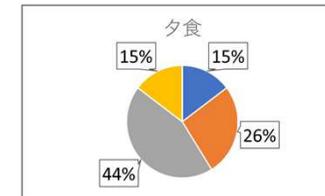
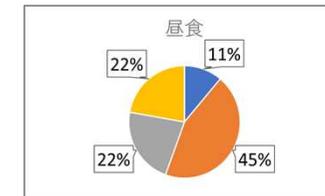
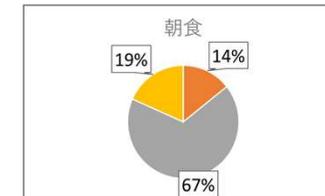
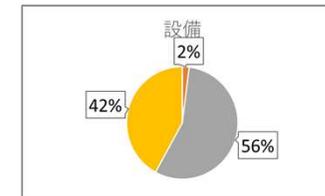
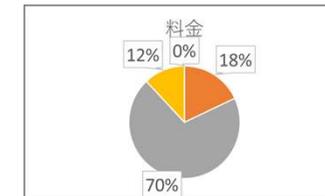
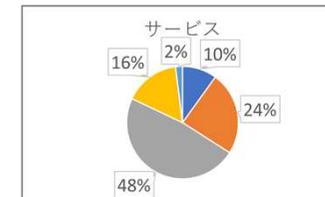
		2019年度							2018年度					
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	上半期	9月		上半期			
									対前年同月比		対前年同期比			
									差異	%	差異	%		
人員数（人）	社員	25	24	23	23	22	22	139	25	-3	88.0%	148	-9	93.9%
	パート・アルバイト	9	10	9	10	11	9	58	7	2	128.6%	43	15	134.9%
人員数計		34	34	32	33	33	31	197	32	-1	96.9%	191	6	103.1%
労働時間（時間）	社員	4,720	4,644	4,358	4,528	4,405	4,236	26,891	4,760	-524	89.0%	28,332	-1,441	94.9%
	（うち時間外）	320	420	310	480	533	364	2,427	360	4	101.1%	2,284	143	106.2%
	パート・アルバイト	690	790	720	790	922	739	4,651	698	41	105.9%	4,593	58	101.3%
	総労働時間	5,410	5,434	5,078	5,318	5,327	4,975	31,542	5,458	-483	91.1%	32,925	-1,383	95.8%
社員1人あたり1ヶ月の残業時間（時間/月）		12.8	17.5	13.5	20.9	24.2	16.5	17.5	14.4	2.1	114.8%	15.4	2.0	113.1%
人件費（千円）	社員給与（基本給）	9,538	9,156	8,775	8,775	8,229	8,558	53,030	8,728	-170	98.1%	54,005	-975	98.2%
	時間外手当	768	1,008	744	1,152	1,279	873	5,824	864	9	101.1%	5,482	342	106.2%
	人件費計（社員）	10,306	10,164	9,519	9,927	9,508	9,431	58,854	9,592	-161	98.3%	59,487	-633	98.9%
	雑給（パート・アルバイト）	897	1,027	936	1,027	1,199	961	6,046	907	54	105.9%	5,970	76	101.3%
人件費計（社員+PA）		11,203	11,191	10,455	10,954	10,707	10,392	64,900	10,499	-107	99.0%	65,457	-557	99.1%
宿泊部売上高（千円）		89,042	94,397	84,721	97,214	102,006	87,325	554,705	86,416	909	101.1%	542,764	11,941	102.2%
労働生産性（売上高/人員数）（円）		2,618,882	2,776,382	2,647,531	2,945,879	3,091,091	2,816,935	2,815,761	2,700,488	116,447	104.3%	2,841,697	-25,936	99.1%
人時生産性（売上高/労働時間）（円）		16,459	17,372	16,684	18,280	19,149	17,554	17,586	15,833	1,721	110.9%	16,485	1,101	106.7%

※社員数に部長含まず

⑧ (参考) お客様アンケート (2019/7~9実施)

No.	投稿者属性			満足度 (5点満点)					コメント	
	年代	性別	利用	サービス	料金	設備	朝食	昼食		夕食
1	50代	女性	夫婦	4	3	4	3		3	駅から近くよいと思う／朝食の1,200円は少し高いような気がする
2	40代	男性	家族	3	3	2	3		5	家族4人 (大人2人、子供2人) が泊まる広さの部屋がない／以前から鉄板焼きはよく利用しているが、肉にはこだわりがあるようでいつも美味しい
3	40代	女性	家族	3	4	2	3		4	壁紙やカーペットが所々汚れていたりはがれていたりしていた／江戸前寿司は美味しかった
4	30代	男性	ビジネス	4	3	2	3		3	壁紙や床が汚れていて、清潔感がある印象ではなかった／お寿司は、子供向けのメニューも用意してほしい
5	50代	男性	ビジネス	3	3	3	3	4		特に不満もなく普通という感じのホテルだった／お昼に中華料理を利用したが、なかなか良かった
6	40代	女性	家族	4	3	2	3	4		施設が古いように思えた／中華料理の昼定食は美味しかった
7	30代	男性	家族	3	3	2	3	3		シングルで子どもと添い寝したが、狭かった／お昼に中華料理を利用したが、子供向けのメニューも用意してほしい
8			旅行会社	4	4	2	3	2		シングルにエキストラベッドを入れてもらったが動けるスペースがない／お昼に鉄板焼きを利用したが、料金が少し高い気がする
9			旅行会社	3	3	3	3	4	3	シングルはもう少し広ければよかった／お昼に和食レストランを利用したが、美味しかった
10			旅行会社	4	3	2	3	4	4	全体的に古い／お昼に和食レストランを利用したが、お昼はお得感がある
11			旅行会社	3	4	2	4	3	4	ダブルにエキストラベッドを入れてもらったが狭い／お昼に和食レストランを利用したが、朝食のようにピュアな感じの食べられるものがない
12			旅行会社	3	3	2	2		3	ツインにエキストラベッドを入れてもらったが狭かった／朝食会場が混雑していた
13			旅行会社	5	4	3	3		5	ツインに泊まったが、ソファがあればよかった／懐石コースは、美味しかった
14			旅行会社	3	3	3	2			ツインはもう少し広いといい／子供にとっては、朝はセットメニューよりバイキングのほうがいい
15			旅行会社	4	3	2	2			ベッドが小さい／朝食会場は時間制にしてほしい、団体客が全然帰らない様子だった
16			旅行会社	3	3	2	3		3	部屋のにおいが気になった／宿泊者以外も利用できるようにしてほしい (もしかしらできるかもしれない)
17	50代	女性	個人旅行	5	3	3	3		5	親切に案内をしていただいて嬉しかった／寿司店の海鮮丼は美味しかった
18	40代	男性	夫婦	5	4	3	3		4	薄手の毛布を頼んだら、すぐに対応してくれたよかった／寿司店のにぎりのセットは美味しかった
19	40代	女性	家族	3	3	3	3		2	英語以外の語学ができる人がいれば助かる (添乗員がいつも一緒に居れないので)／寿司店は少し時間がかった。寿司なので早いと思って入店したのに残念
20	40代	女性	ビジネス	2	3	2	3		3	海外客への対応をきちんとしてほしい (ロビーや朝食会場で騒ぐ)／寿司店は入りづらい雰囲気だったので敬遠した。今度利用したときは入ってみたい
21	30代	男性	ビジネス	2	3	3	3		4	海外の客だと思いが、夜騒がしかったので注意してほしい／中華料理の点心セットはお得で美味しかった
22	50代	男性	ビジネス	4	4	2	3		5	喫煙しか予約できなかったが当日禁煙室へ切り替えていただけてよかった／中華料理は、本格的な味で美味しかった
23	40代	男性	ビジネス	3	3	3	3		4	禁煙部屋が取れず仕方なく喫煙部屋を取ったが、子供と一緒になので変更してほしい／中華料理は、リーズナブルでよかった
24			旅行会社	3	4	3	2			英語以外の語学ができる人がいれば助かる (添乗員がいつも一緒に居れないので)／朝食会場が混雑していた (団体客?)
25			旅行会社	4	3	2	4			サービスが行き届いて良かった／朝食クーポンをC/1時にもらったが、利用してよかった
26			旅行会社	1	3	3	4			チェックアウトに時間がかりすぎ (海外対応?)／朝食付きではなかったが、C/1時にもらったクーポンで朝食を利用した。美味しかった
27			旅行会社	5	4	3	4			フロントの応対もよく心地よく過ごせた／朝食は美味しかった。一番混む時間帯だったので少々待ったが
28			旅行会社	4	3	3	3		4	フロントの対応が良かった／鉄板焼きは居心地がいい
29			旅行会社	5	3	2	3		3	ホテルのスタッフは皆丁寧に接してくれて良かった／鉄板焼きは美味しいが、もう少し値段が安くなるといい
30	30代	男性	ビジネス	3	3	3	3			あまり魅力的なプランがない。結局朝食付きプランを予約した／鉄板焼きは手ごろな値段で美味しかった
31	40代	女性	夫婦	4	2	3	2		3	家族向けのプランがない／パンが焼きたてならよかった
32	30代	男性	個人旅行	3	2	2	2			子供用のお得なプランを希望／朝食はもう少し料金が低いといいが
33	40代	男性	家族	3	3	3	3		5	女性同士の利用も多いと思うので、女性向けのプランもほしい／ホテル滞在中はいつも懐石料理を利用するが、いつも美味しい
34	30代	男性	家族	4	2	3				宿泊まりはもっと安くならないか／もっとバリエーションがあったらいい
35	30代	男性	家族	3	3	3	4		3	ビジネス向けのプランが多いような気がする／洋朝食は美味しかったが、子供が食べる料理がやや少なく感じた
36	40代	女性	家族	2	3	2	2		3	ホテルのHPから予約できない夕食付プランがあるのは知らなかった／朝食の料理がやや冷めていて残念
37	30代	男性	ビジネス	3	3	3	3		3	ホテルのHPからの予約でも提携ポイント (例: Tポイント等) が付くといい／レストランもネットで簡単に予約できるようにしてほしい
38			旅行会社	4	3	3	3	5	3	ホテルのHPの料金がベストレート保証なのはいい／和食レストランの日替り季節の黒魚定食は美味しかった
39			旅行会社	3	4	3	3		4	夕食付プランはお得感がある／和食レストランは普通に美味しかった
40	30代	男性	家族	3	3	3	3		3	〇〇トラベルネットでは、必ずBホテルが先に出てくるので、Bホテルを覚えてしまおう／和食レストランは、美味しかったが、これといって特徴はなかったような...
41	40代	男性	ビジネス	2	3	3	3		3	かなり前からHPで予約しようとしても全然予約できない日がある／和食レストランは、子供向けのメニューも充実してほしい
42	40代	女性	家族	3	2	2	3		4	自社HPよりネットが安いところがある。自社サイトはベストレートであってほしい／和食レストランは一品料理も美味しかった。今度は懐石コースを頼んでみたい
43	50代	男性	ビジネス	3	3	3	2		2	女性同士の利用なので、ツインを取りたいが、ないときが多い／和食レストランの予約をしたが、電話がつながりにくく、予約するに3回もかけた。
44	50代	男性	家族	3	3	3	2		2	数年利用しているが、段々料金が上がっているのは残念／和食レストランを利用したが、注文をなかなか聞いてこないでイライラした
45	30代	女性	家族	2	2	2	3		2	当日電話予約したが、かなり待たされた／和食レストランを利用したが、隣のテーブルが片付けられていないまま放置されていたのは残念
46	40代	男性	家族	3	3	3	3		2	当日の夕方電話したが、高い部屋を案内された気がする。仕方ないが...／和食レストランを利用したが、人がいないのか、注文がすぐできない。料理が出てくるのも遅い
47	30代	女性	夫婦	2	3	3	3	2		ホテルのHPからはツインやダブルの予約が取づらい (すぐ満室になる)／和食レストランを利用したが、昼時なので混むのはわかるが、料理が出てくるのが遅い
48	50代	男性	ビジネス	2	3	2	4			ホテルのHPが見にくく、予約しづらい／和セットの朝食が美味しかった
49	50代	男性	夫婦	2	2	3	4			ホテルのHPの部屋の写真が実際と違う (広く見える)／和朝食は美味しかった
50	30代	女性	個人旅行	3	3	2	3		3	予約サイトでは希望日が全て完売だったが、店に電話したら予約できた。手間をかけないようにしてもらいたい／洋メニューを選ぶのではなく、バイキングのほうがいい

■ 満足 ■ やや満足 ■ 普通 ■ やや不満足 ■ 不満足



## ⑨（参考）過去に実施した施策

単位：円						
No	区分	施策内容	期間	効果（期間合計、前年同期間対比）	投資額	備考
1	宿泊	OTA/バー広告	3ヶ月	客室稼働率2%アップ	3,000,000	
2	宿泊	VOD見放題付プラン	6ヶ月	販売実績200件。宿泊部門売上効果：約420万円/6ヶ月		
3	料飲	朝食クーポン配付	4ヶ月	販売実績120件。料飲部門売上効果：約240万円/4ヶ月		朝食無しプランの宿泊者に1,000円で朝食クーポン券を販売（通常1,200円）
4	料飲	朝食クーポン付プラン	4ヶ月	販売実績200件。宿泊部門売上効果：約400万円/4ヶ月		朝食無しプランより500円アップ。朝食売上げは料飲部
5	料飲	昼食クーポン付プラン	4ヶ月	販売実績50件。宿泊部門売上効果：約120万円/4ヶ月		通常プランより700円アップ。昼食売上げは料飲部計上
6	料飲	夕食クーポン付プラン	4ヶ月	販売実績90件。宿泊部門売上効果：約240万円/4ヶ月		夕食無しプランより2,000円アップ。夕食売上げは料飲部計上
7	宿泊	OTA販促強化（OTA独自プラン）	3ヶ月	客室稼働率1%アップ（11月～3月の5ヶ月間）	2,000,000	別途販売手数料は必要（売上げ8%）
8	宿泊	旅行会社販促強化（全旅行会社向け）	3ヶ月	客室稼働率1%アップ（11月～3月の5ヶ月間）	2,000,000	別途販売手数料は必要（売上げ15%）
9	料飲	クリスマスプラン	2週間	販売実績25件。宿泊部門売上効果：約75万円	200,000	朝夕食付。朝夕食売上げは料飲部
10	宿泊	忘年会・新年会プラン	2週間	販売実績25件。宿泊部門売上効果：約75万円	300,000	朝夕食付。朝夕食売上げは料飲部
11	宿泊	お正月プラン	5日間	販売実績25件。宿泊部門売上効果：約75万円	300,000	朝夕食付。朝夕食売上げは料飲部
12	宿泊	受験生応援プラン	3ヶ月	客室稼働率1%アップ（1月～3月の3ヶ月間）	300,000	朝夕食付。朝夕食売上げは料飲部
13	宿泊	卒業旅行プラン	2ヶ月	販売実績20件。宿泊部門売上効果：約50万円/2ヶ月	200,000	朝夕食付。朝夕食売上げは料飲部
14	宿泊	女子会プラン	3ヶ月	販売実績30件。宿泊部門売上効果：約60万円/3ヶ月	200,000	朝夕食付。朝夕食売上げは料飲部
15	宿泊	記念日プラン	3ヶ月	販売実績20件。宿泊部門売上効果：約75万円/3ヶ月	200,000	朝夕食付。朝夕食売上げは料飲部
16	共通	会員へのダイレクトメール送付	1回	半年で販売実績200件。宿泊部門売上効果：約400万円	2,500,000	1人あたり費用500円のDMを5,000人に送付
17	宿泊	シフト見直し（残業見直し）	6ヶ月	人件費全体の2%削減		
18	宿泊	ハウスキーピング作業見直しによる業務委託費削減	6ヶ月	業務委託費：100万円削減/6ヶ月		
19	宿泊	連泊者の清掃不要ご協力	6ヶ月	業務委託費：100万円削減/6ヶ月	200,000	協力者に水（ペットボトル500ml）を呈呈
20	料飲	レストラン販促強化（SNS活用、館内イベント、会員への紹介、周辺チラシ等）	3ヶ月	料飲部門売上効果：200万円/3ヶ月	500,000	電話予約が多くなり、対応に時間がかかる結果となった（ネット予約ヘシフトする取り組みを今後検討）

⑩ (参考) 2019年度上半期 損益計算書および予実管理表 (料飲部門)

単位：千円、%は小数点3桁目を四捨五入

固定費/変動費区分		料飲部 直営レストラン課									
		2019年度 上半期累計 (2019年4月～9月)									
		実績		予算				前年度上半期 (2018年4月～9月)			
(A)	売上構成比 (%)	(B)	売上構成比 (%)	予算差異 (A)-(B)	予算差異 (A)/(B)	(C)	売上構成比 (%)	前年差異 (A)-(C)	前年差異 (A)/(C)		
売上高		93,695	100.00%	92,800	100.00%	895	100.96%	96,208	100.00%	-2,513	97.39%
原価		29,514	31.50%	28,768	31.00%	746	102.59%	30,113	31.30%	-599	98.01%
人件費		30,413	32.46%	30,254	32.60%	159	100.53%	31,769	33.02%	-1,356	95.73%
社員給与 (基本給)		14,898	15.90%	14,848	16.00%	50	100.34%	15,211	15.81%	-313	97.94%
時間外手当		1,152	1.23%	1,114	1.20%	38	103.41%	1,164	1.21%	-12	98.97%
雑給 (パート・アルバイト)		4,872	5.20%	4,640	5.00%	232	105.00%	5,003	5.20%	-131	97.38%
賞与・退職金		187	0.20%	186	0.20%	1	100.54%	212	0.22%	-25	88.21%
清掃業務委託費		6,680	7.13%	6,960	7.50%	-280	95.98%	7,052	7.33%	-372	94.72%
法定福利厚生費		1,968	2.10%	1,856	2.00%	112	106.03%	2,155	2.24%	-187	91.32%
その他福利厚生費 (各種手当)		656	0.70%	650	0.70%	6	100.92%	972	1.01%	-316	67.49%
人件費計		30,413	32.46%	30,254	32.60%	159	100.53%	31,769	33.02%	-1,356	95.73%
その他費用		7,730	8.25%	7,564	8.15%	166	102.19%	7,976	8.29%	-246	96.92%
陶器・ガラス・銀器費		1,490	1.59%	1,392	1.50%	98	107.04%	1,501	1.56%	-11	99.27%
外注契約 (害虫駆除・絨毯シャンプー)		1,424	1.52%	1,392	1.50%	32	102.30%	1,453	1.51%	-29	98.00%
リネン費 (テーブルクロス等)		1,330	1.42%	1,392	1.50%	-62	95.55%	1,405	1.46%	-75	94.66%
ランドリー・ドライクリーニング費		1,274	1.36%	1,206	1.30%	68	105.64%	1,318	1.37%	-44	96.66%
消耗品		187	0.20%	232	0.25%	-45	80.60%	202	0.21%	-15	92.57%
清掃用具		319	0.34%	325	0.35%	-6	98.15%	327	0.34%	-8	97.55%
印刷物・事務用品		187	0.20%	186	0.20%	1	100.54%	202	0.21%	-15	92.57%
トレーニング (研修用教材・講師料)		47	0.05%	46	0.05%	1	102.17%	48	0.05%	-1	97.92%
旅費交通費		703	0.75%	696	0.75%	7	101.01%	693	0.72%	10	101.44%
会議費・接待交際費		169	0.18%	186	0.20%	-17	90.86%	192	0.20%	-23	88.02%
制服代		206	0.22%	232	0.25%	-26	88.79%	202	0.21%	4	101.98%
新聞図書費		94	0.10%	93	0.10%	1	101.08%	106	0.11%	-12	88.68%
その他		300	0.32%	186	0.20%	114	161.29%	327	0.34%	-27	91.74%
その他費用計		7,730	8.25%	7,564	8.15%	166	102.19%	7,976	8.29%	-246	96.92%
部門利益		26,038	27.79%	26,214	28.25%	-176	99.33%	26,350	27.39%	-312	98.82%
店舗情報											
席数 (席)		80		80				80			
広さ (坪)		80		80				80			
業績指標											
客数 (人)		46,619		46,400		219	100.47%	47,682		-1,063	97.77%
客平均単価 (円)		2,010		2,000		10	100.50%	2,018		-8	99.60%
※上半期：183日として計算											
席回転数 (回)		3.18		3.17		0.01	100.32%	3.26		-0.08	97.55%
月当たり坪売上高 (円)		195,198		193,333		1,865	100.96%	200,433		-5,235	97.39%
FLコスト (千円)		59,927		59,022		905	101.53%	61,882		-1,955	96.84%
FL比率 (%)		63.96%		63.60%		0.36%	100.56%	64.32%		-0.36%	99.44%

⑪（参考）料飲部門実績詳細

	広さ	坪	席数	年次	1日あたり															単位：円							
					朝					昼					夜												
					平均単価	稼働率	回転数	客数	売上	平均単価	稼働率	回転数	客数	売上	平均単価	稼働率	回転数	客数	売上	平均単価	客数/日	売上/日	上半期売上計	対前年比	坪売上/月		
和食レストラン	80	80	2019年度上半期	1,200	71.0%	2.3	131	156,768	941	73.0%	1.4	80	75,675	6,400	52.0%	1.1	44	279,552	2,010	255	511,995	93,695,090	97.4%	191,998			
			2018年度上半期	1,200	74.0%	2.2	130	156,288	985	75.0%	1.4	86	84,513	6,400	53.0%	1.1	45	284,928	2,018	261	525,729	96,208,407	98.6%	197,148			
			2017年度上半期	1,200	74.2%	2.2	131	156,710	976	75.0%	1.3	79	77,299	6,600	54.0%	1.1	45	299,376	2,090	255	533,386	97,609,565	106.1%	200,020			
			2016年度上半期	1,100	73.2%	2.1	123	135,274	945	76.0%	1.3	77	72,395	6,500	54.0%	1.1	45	294,840	2,052	245	502,508	91,958,993	101.4%	188,441			
			2015年度上半期	1,100	75.2%	1.9	114	125,734	925	75.0%	1.2	74	68,820	6,400	56.0%	1.1	47	301,056	2,102	236	495,610	90,696,703		185,854			
寿司	50	40	2019年度上半期						2,000	64.0%	1.2	31	61,440	7,800	51.0%	1.0	21	162,302	4,342	52	223,742	40,944,859	94.9%	134,245			
			2018年度上半期							2,150	64.0%	1.1	28	60,544	8,100	52.0%	1.0	22	175,219	4,735	50	235,763	43,144,666	99.7%	141,458		
			2017年度上半期								2,250	66.0%	1.1	29	65,934	8,200	50.0%	1.0	21	170,560	4,720	50	236,494	43,278,402	101.7%	141,896	
			2016年度上半期								2,160	65.0%	1.1	28	60,653	8,100	51.0%	1.0	21	171,850	4,716	49	232,502	42,547,939	96.8%	139,501	
			2015年度上半期								2,100	66.0%	1.0	27	57,103	8,000	55.0%	1.0	23	183,040	4,796	50	240,143	43,946,206		144,086	
鉄板焼き	50	40	2019年度上半期							2,300	71.0%	1.2	34	78,384	8,400	51.0%	1.2	24	202,205	4,825	58	280,589	51,347,750	92.3%	168,353		
			2018年度上半期								2,450	71.0%	1.2	35	84,888	8,700	52.0%	1.2	25	218,962	5,080	60	303,849	55,604,404	99.7%	182,310	
			2017年度上半期									2,550	68.0%	1.2	33	84,619	9,100	50.0%	1.2	24	220,220	5,312	57	304,839	55,785,574	100.4%	182,904
			2016年度上半期									2,450	65.0%	1.2	31	77,077	9,000	52.0%	1.2	25	226,512	5,361	57	303,589	55,556,787	101.8%	182,153
			2015年度上半期									2,400	66.0%	1.2	32	76,666	8,800	52.0%	1.2	25	221,478	5,220	57	298,144	54,560,352		178,886
中華料理	50	50	2019年度上半期							1,100	75.0%	1.4	53	57,750	6,100	59.0%	1.2	36	217,740	3,124	88	275,490	50,414,579	97.3%	165,294		
			2018年度上半期								1,050	73.0%	1.4	52	54,422	5,900	62.0%	1.3	39	228,625	3,125	91	283,047	51,797,510	99.6%	169,828	
			2017年度上半期									1,100	75.0%	1.4	51	55,688	6,300	58.0%	1.3	36	228,375	3,270	87	284,063	51,983,438	102.9%	170,438
			2016年度上半期									1,000	75.0%	1.4	51	51,375	6,200	58.0%	1.3	36	224,750	3,151	88	276,125	50,530,875	100.0%	165,675
			2015年度上半期									1,000	75.0%	1.4	51	51,000	6,000	60.0%	1.3	38	225,000	3,119	89	276,000	50,508,000		165,600
料飲計	230	210	2019年度上半期	1,200	71.0%	2.3	131	156,768	6,341	70.8%	1.3	198	273,249	28700	53.3%	1.1	124	861,799	2,854	453	1,291,816	236,402,278	95.8%	171,306			
			2018年度上半期	1,200	74.0%	2.2	130	156,288	6,635	70.8%	1.3	200	284,366	29100	54.8%	1.1	130	907,734	2,927	461	1,348,388	246,754,986	99.2%	178,808			
			2017年度上半期	1,200	74.2%	2.2	131	156,710	6,876	71.0%	1.3	192	283,540	30200	53.0%	1.1	127	918,531	3,023	450	1,358,781	248,656,978	103.4%	180,186			
			2016年度上半期	1,100	73.2%	2.1	123	135,274	6,555	70.3%	1.3	188	261,499	29800	53.8%	1.1	128	917,952	2,998	438	1,314,725	240,594,594	100.4%	174,344			
			2015年度上半期	1,100	75.2%	1.9	114	125,734	6,425	70.5%	1.2	185	253,589	29200	55.8%	1.1	133	930,574	3,036	431	1,309,898	239,711,261		173,704			