

2020年度 第3回

ホテル・マネジメント技能検定

2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	

一般社団法人 日本宿泊産業マネジメント技能協会

①2019年度上半期 損益計算書および予算管理表

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(4月~9月)											
			実績		予算		前年度9月(2019年9月)				実績		予算		前年度上半期							
			(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)
売上			87,325	100.00%	86,800	100.00%	525	100.60%	86,416	100.00%	909	101.05%	531,875	100.00%	532,325	100.00%	-450	99.92%	534,103	100.00%	-2,228	99.58%
原価																						
人件費																						
	社員給与(基本給)	固定	8,558	9.80%	8,854	10.20%	-296	96.66%	8,728	10.10%	-170	98.05%	50,847	9.56%	54,829	10.30%	-3,982	92.74%	53,143	9.95%	-2,296	95.68%
	時間外手当	変動	873	1.00%	781	0.90%	92	111.78%	864	1.00%	9	101.04%	5,585	1.05%	5,323	1.00%	262	104.92%	5,394	1.01%	191	103.54%
	雑給(パート・アルバイト)	変動	961	1.10%	955	1.10%	6	100.63%	907	1.05%	54	105.95%	5,797	1.09%	5,856	1.10%	-59	98.99%	5,875	1.10%	-78	98.67%
	賞与・退職金	固定	201	0.23%	174	0.20%	27	115.52%	181	0.21%	20	111.05%	1,064	0.20%	1,065	0.20%	-1	99.91%	1,068	0.20%	-4	99.63%
	清掃業務委託費	変動	6,200	7.10%	6,163	7.10%	37	100.60%	6,179	7.15%	21	100.34%	37,284	7.01%	38,061	7.15%	-777	97.96%	37,654	7.05%	-370	99.02%
	法定福利厚生費	固定	1,747	2.00%	1,823	2.10%	-76	95.83%	1,849	2.14%	-102	94.48%	11,169	2.10%	11,711	2.20%	-542	95.37%	11,430	2.14%	-261	97.72%
	その他福利厚生費(各種手当)	固定	699	0.80%	694	0.80%	5	100.72%	648	0.75%	51	107.87%	3,617	0.68%	3,726	0.70%	-109	97.07%	4,006	0.75%	-389	90.29%
人件費計			19,239	22.03%	19,444	22.40%	-205	98.95%	19,356	22.40%	-117	99.40%	115,363	21.69%	120,571	22.65%	-5,208	95.68%	118,570	22.20%	-3,207	97.30%
その他費用																						
	販売手数料(送客手数料)	変動	7,573	8.67%	7,378	8.50%	195	102.64%	7,311	8.46%	262	103.58%	47,304	8.89%	45,143	8.48%	2,161	104.79%	46,734	8.75%	570	101.22%
	ケーブルTV・衛星放送の受信料(年契約)	固定	367	0.42%	367	0.42%	0	100.00%	363	0.42%	4	101.10%	2,181	0.41%	2,181	0.41%	0	100.00%	2,297	0.43%	-116	94.95%
	外注契約(害虫駆除・絨毯シャンプー)	固定	402	0.46%	391	0.45%	11	102.81%	441	0.51%	-39	91.16%	2,766	0.52%	2,662	0.50%	104	103.91%	2,671	0.50%	95	103.56%
	ランドリー・ドライクリーニング費	変動	358	0.41%	347	0.40%	11	103.17%	363	0.42%	-5	98.62%	2,234	0.42%	2,129	0.40%	105	104.93%	2,190	0.41%	44	102.01%
	リネン(タオル・シーツ・バスローブ等)	変動	2,506	2.87%	2,474	2.85%	32	101.29%	2,497	2.89%	9	100.36%	15,158	2.85%	15,171	2.85%	-13	99.91%	15,703	2.94%	-545	96.53%
	ゲスト移動費	変動	79	0.09%	87	0.10%	-8	90.80%	69	0.08%	10	114.49%	426	0.08%	426	0.08%	0	100.00%	427	0.08%	-1	99.77%
	客用消耗品	変動	183	0.21%	174	0.20%	9	105.17%	190	0.22%	-7	96.32%	1,064	0.20%	1,331	0.25%	-267	79.94%	1,122	0.21%	-58	94.83%
	営業用消耗品(カードキー等)	変動	166	0.19%	174	0.20%	-8	95.40%	181	0.21%	-15	91.71%	1,011	0.19%	1,065	0.20%	-54	94.93%	1,122	0.21%	-111	90.11%
	清掃用具	固定	288	0.33%	304	0.35%	-16	94.74%	285	0.33%	3	101.05%	1,808	0.34%	1,863	0.35%	-55	97.05%	1,869	0.35%	-61	96.74%
	無料提供(新聞・フルーツバスケット)	変動	2,463	2.82%	2,474	2.85%	-11	99.56%	2,454	2.84%	9	100.37%	14,786	2.78%	14,905	2.80%	-119	99.20%	15,703	2.94%	-917	94.16%
	装飾品	変動	52	0.06%	43	0.05%	9	120.93%	43	0.05%	9	120.93%	266	0.05%	266	0.05%	0	100.00%	267	0.05%	-1	99.63%
	旅費交通費	固定	672	0.77%	651	0.75%	21	103.23%	665	0.77%	7	101.05%	3,989	0.75%	3,992	0.75%	-3	99.92%	4,219	0.79%	-230	94.55%
	会議費・接待交際費	固定	175	0.20%	174	0.20%	1	100.57%	173	0.20%	2	101.16%	957	0.18%	1,065	0.20%	-108	89.86%	1,068	0.20%	-111	89.61%
	新聞図書費	固定	96	0.11%	87	0.10%	9	110.34%	95	0.11%	1	101.05%	532	0.10%	532	0.10%	0	100.00%	588	0.11%	-56	90.48%
	印刷物・事務用品	固定	192	0.22%	174	0.20%	18	110.34%	181	0.21%	11	106.08%	1,064	0.20%	1,065	0.20%	-1	99.91%	1,122	0.21%	-58	94.83%
	会費	固定	87	0.10%	87	0.10%	0	100.00%	86	0.10%	1	101.16%	426	0.08%	532	0.10%	-106	80.08%	481	0.09%	-55	88.57%
	通信費(電話・郵便等)	固定	192	0.22%	174	0.20%	18	110.34%	190	0.22%	2	101.05%	1,170	0.22%	1,065	0.20%	105	109.86%	1,335	0.25%	-165	87.64%
	トレーニング(研修用教材・講師料)	固定	52	0.06%	43	0.05%	9	120.93%	43	0.05%	9	120.93%	266	0.05%	266	0.05%	0	100.00%	267	0.05%	-1	99.63%
	制服代	固定	183	0.21%	174	0.20%	9	105.17%	181	0.21%	2	101.10%	1,330	0.25%	1,331	0.25%	-1	99.92%	1,282	0.24%	48	103.74%
	その他	変動	288	0.33%	260	0.30%	28	110.77%	294	0.34%	-6	97.96%	1,702	0.32%	1,065	0.20%	637	159.81%	1,602	0.30%	100	106.24%
その他費用計			16,374	18.75%	16,037	18.48%	337	102.10%	16,105	18.64%	269	101.67%	100,440	18.88%	98,055	18.42%	2,385	102.43%	102,069	19.11%	-1,629	98.40%
部門利益			51,712	59.22%	51,319	59.12%	393	100.77%	50,955	58.96%	757	101.49%	316,072	59.43%	313,699	58.93%	2,373	100.76%	313,464	58.69%	2,608	100.83%
業績指標																						
	宿泊客数(人)		7,217		7,100		117	101.65%	7,076		141	101.99%	45,368		43,675		1,693	103.88%	43,568		1,800	104.13%
	販売客室数(部屋)		5,003		4,800		203	104.23%	4,830		173	103.58%	30,965		29,355		1,610	105.48%	29,317		1,648	105.62%
	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%
	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%
	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%
	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%
	客室稼働率(%)		83.38%		80.00%		3.38%	104.23%	80.50%		2.88%	103.58%	84.60%		80.20%		4.40%	105.48%	80.10%		4.50%	105.62%
	定員稼働率(%)		72.90%		71.72%		1.18%	101.65%	71.47%		1.42%	101.99%	75.13%		72.32%		2.80%	103.88%	72.14%		2.98%	104.13%
	ADR(円)		17,455		18,083		-628	96.53%	17,892		-437	97.56%	17,177		18,134		-957	94.72%	18,218		-1,041	94.29%
	Rev.PAR(円)		14,554		14,467		87	100.60%	14,403		151	101.05%	14,532		14,544		-12	99.92%	14,593		-61	99.58%
	HPR(1部屋当たりの人数)		1.44		1.48		-0.04	97.30%	1.47		-0.03	97.96%	1.47		1.49		-0.02	98.66%	1.49		-0.02	98.66%
	1人あたり売上(円)		12,100		12,225		-125	98.98%	12,213		-113	99.07%	11,724		12,188		-464	96.19%	12,259		-535	95.64%

② 2019年度上半期 部屋別タイプ別チャネル別実績表

単位：千円、%は小数点2桁目を四捨五入

部屋タイプ	チャネル	2019/9/1										2019年度上半期累計(4月~9月)									
		売上										売上									
		実績		予算		対予算		対前年		前年度9月(2018年9月)		実績		予算		対予算		対前年		前年同期	
		(A)	構成比	(B)	構成比	(A)-(B)	(A)/(B)	(C)	構成比	(A)-(C)	(A)/(C)	(A)	構成比	(B)	構成比	(A)-(B)	(A)/(B)	(C)	構成比	(A)-(C)	(A)/(C)
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%	46,490	38.3%	36,900	30.3%	9,590	126.0%	37,609	30.4%	8,881	123.6%
	旅行会社	8,430	41.6%	8,120	40.5%	310	103.8%	8,046	39.9%	384	104.8%	47,832	39.4%	49,200	40.4%	-1,368	97.2%	50,541	40.9%	-2,709	94.6%
	自社HP	5,330	26.3%	5,635	28.1%	-305	94.6%	5,736	28.5%	-406	92.9%	26,019	21.4%	34,500	28.3%	-8,481	75.4%	34,052	27.6%	-8,033	76.4%
	電話予約	180	0.9%	171	0.9%	9	105.3%	169	0.8%	11	106.5%	863	0.7%	930	0.8%	-67	92.8%	924	0.7%	-61	93.4%
	Walk-in	100	0.5%	90	0.4%	10	111.1%	96	0.5%	4	104.2%	309	0.3%	320	0.3%	-11	96.6%	449	0.4%	-140	68.8%
	シングル計	20,250	100.0%	20,058	100.0%	192	101.0%	20,153	100.0%	97	100.5%	121,513	100.0%	121,850	100.0%	-337	99.7%	123,575	100.0%	-2,062	98.3%
ツイン	ネットAgt. (OTA)	16,110	31.0%	15,900	30.8%	210	101.3%	15,753	30.6%	357	102.3%	121,584	38.1%	96,600	30.3%	24,984	125.9%	96,791	30.2%	24,793	125.6%
	旅行会社	21,570	41.4%	20,825	40.3%	745	103.6%	20,406	39.7%	1,164	105.7%	123,834	38.8%	128,900	40.4%	-5,066	96.1%	131,477	41.1%	-7,643	94.2%
	自社HP	13,920	26.7%	14,455	28.0%	-535	96.3%	14,838	28.8%	-918	93.8%	70,146	22.0%	90,300	28.3%	-20,154	77.7%	88,595	27.7%	-18,449	79.2%
	電話予約	330	0.6%	327	0.6%	3	100.9%	329	0.6%	1	100.3%	2,435	0.8%	2,415	0.8%	20	100.8%	2,326	0.7%	109	104.7%
	Walk-in	115	0.2%	108	0.2%	7	106.5%	106	0.2%	9	108.5%	806	0.3%	820	0.3%	-14	98.3%	1,089	0.3%	-283	74.0%
	ツイン計	52,045	100.0%	51,615	100.0%	430	100.8%	51,432	100.0%	613	101.2%	318,805	100.0%	319,035	100.0%	-230	99.9%	320,278	100.0%	-1,473	99.5%
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%	34,301	37.5%	27,660	30.2%	6,641	124.0%	27,432	30.4%	6,869	125.0%
	旅行会社	6,130	40.8%	6,055	40.0%	75	101.2%	5,786	39.0%	344	105.9%	35,760	39.1%	36,900	40.4%	-1,140	96.9%	36,964	41.0%	-1,204	96.7%
	自社HP	4,200	27.9%	4,410	29.2%	-210	95.2%	4,364	29.4%	-164	96.2%	20,304	22.2%	25,700	28.1%	-5,396	79.0%	24,765	27.4%	-4,461	82.0%
	電話予約	105	0.7%	102	0.7%	3	102.9%	105	0.7%	0	100.0%	705	0.8%	700	0.8%	5	100.7%	629	0.7%	76	112.1%
	Walk-in	0	0.0%	2	0.0%	-2	0.0%	2	0.0%	-2	0.0%	487	0.5%	480	0.5%	7	101.5%	459	0.5%	28	106.1%
	ダブル他計	15,030	100.0%	15,127	100.0%	-97	99.4%	14,830	100.0%	200	101.3%	91,557	100.0%	91,440	100.0%	117	100.1%	90,249	100.0%	1,308	101.4%
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%	202,375	38.0%	161,160	30.3%	41,215	125.6%	161,833	30.3%	40,542	125.1%
	旅行会社	36,130	41.4%	35,000	40.3%	1,130	103.2%	34,238	39.6%	1,892	105.5%	207,426	39.0%	215,000	40.4%	-7,574	96.5%	218,982	41.0%	-11,556	94.7%
	自社HP	23,450	26.9%	24,500	28.2%	-1,050	95.7%	24,938	28.9%	-1,488	94.0%	116,469	21.9%	150,500	28.3%	-34,031	77.4%	147,412	27.6%	-30,943	79.0%
	電話予約	615	0.7%	600	0.7%	15	102.5%	603	0.7%	12	102.0%	4,003	0.8%	4,045	0.8%	-42	99.0%	3,879	0.7%	124	103.2%
	Walk-in	215	0.2%	200	0.2%	15	107.5%	204	0.2%	11	105.4%	1,602	0.3%	1,620	0.3%	-18	98.9%	1,997	0.4%	-395	80.2%
	ホテル計	87,325	100.0%	86,800	100.0%	525	100.6%	86,416	100.0%	909	101.1%	531,875	100.0%	532,325	100.0%	-450	99.9%	534,103	100.0%	-2,228	99.6%

(参考) チャネル別割当数と手数料率

チャネル別割当室数

部屋タイプ	室数	チャネル	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%	29
		自社 (HP・電話)	20.0%	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

チャネル別販売手数料

チャネル	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

単位：千円

単位：千円

ネットAgt.

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	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	10,249	8,517	120.3%	10,036	7,995	125.5%	1,068	869	122.8%	21,353	17,381	122.8%
	個人-国内	10,628	8,873	119.8%	10,407	8,330	124.9%	1,107	905	122.3%	22,142	18,108	122.3%
	個人-海外	1,215	1,039	116.9%	1,190	975	122.1%	125	106	118.4%	2,530	2,120	119.4%
	団体-国内	0	0		0	0		0	0		0	0	0.0%
	団体-海外	0	0		0	0		0	0		0	0	0.0%
	シングル計	22,092	18,429	119.9%	21,633	17,300	125.0%	2,300	1,880	122.3%	46,490	37,609	123.6%
ツイン	ビジネス	6,063	4,916	123.3%	5,936	4,615	128.6%	630	502	125.6%	12,629	10,033	125.9%
	個人-国内	46,756	38,460	121.6%	45,780	36,105	126.8%	4,874	3,924	124.2%	97,410	78,489	124.1%
	個人-海外	5,499	4,052	135.7%	5,384	3,804	141.5%	573	413	138.7%	11,456	8,269	138.5%
	団体-国内	0	0		0	0		0	0		0	0	0.0%
	団体-海外	0	0		0	0		0	0		0	0	0.0%
	ツイン計	58,318	47,428	123.0%	57,100	44,524	128.2%	6,078	4,839	125.6%	121,584	96,791	125.6%
ダブル他	ビジネス	506	420	120.5%	496	395	125.6%	51	43	117.7%	1,053	858	122.7%
	個人-国内	12,697	10,325	123.0%	12,433	9,693	128.3%	1,324	1,054	125.6%	26,454	21,072	125.5%
	個人-海外	3,527	2,696	130.8%	3,454	2,531	136.5%	367	275	133.6%	7,348	5,502	133.6%
	団体-国内	0	0		0	0		0	0		0	0	0.0%
	団体-海外	0	0		0	0		0	0		0	0	0.0%
	ダブル他計	16,730	13,441	124.5%	16,383	12,619	129.8%	1,741	1,372	126.9%	34,301	27,432	125.0%
ホテル計	ビジネス	16,818	13,853	121.4%	16,468	13,005	126.6%	1,749	1,414	123.7%	35,035	28,272	123.9%
	個人-国内	70,081	57,658	121.5%	68,620	54,128	126.8%	7,305	5,883	124.2%	146,006	117,669	124.1%
	個人-海外	10,241	7,787	131.5%	10,028	7,310	137.2%	1,066	794	134.2%	21,334	15,891	134.3%
	団体-国内	0	0		0	0		0	0		0	0	0.0%
	団体-海外	0	0		0	0		0	0		0	0	0.0%
	ホテル計	97,140	79,298	122.5%	95,116	74,443	127.8%	10,119	8,091	125.1%	202,375	161,833	125.1%

単位：千円

旅行会社

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%	0	0	0.0%	0	0	0.0%
	個人-国内	13,389	13,631	98.2%	6,182	7,255	85.2%	1,034	1,099	94.1%	20,604	21,986	93.7%
	個人-海外	3,384	3,544	95.5%	1,562	1,886	82.8%	260	286	91.0%	5,206	5,715	91.1%
	団体-国内	12,189	12,287	99.2%	5,625	6,540	86.0%	938	991	94.6%	18,751	19,818	94.6%
	団体-海外	1,915	1,874	102.2%	884	997	88.6%	147	151	97.5%	2,945	3,022	97.5%
	シングル計	30,877	31,336	98.5%	14,252	16,678	85.5%	2,379	2,527	94.1%	47,507	50,541	94.0%
ツイン	ビジネス	0	0		0	0		0	0		0	0	
	個人-国内	27,519	28,186	97.6%	12,700	15,002	84.7%	2,118	2,273	93.2%	42,336	45,461	93.1%
	個人-海外	5,650	5,770	97.9%	2,607	3,071	84.9%	434	465	93.2%	8,690	9,307	93.4%
	団体-国内	44,454	44,532	99.8%	20,517	23,703	86.6%	3,422	3,591	95.3%	68,393	71,826	95.2%
	団体-海外	3,142	3,028	103.8%	1,450	1,611	90.0%	241	244	98.6%	4,832	4,883	99.0%
	ツイン計	80,765	81,516	99.1%	37,273	43,387	85.9%	6,214	6,573	94.5%	124,251	131,477	94.5%
ダブル他	ビジネス	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0	0	0.0%
	個人-国内	6,890	6,788	101.5%	3,180	3,613	88.0%	530	547	96.9%	10,599	10,949	96.8%
	個人-海外	1,955	1,887	103.6%	902	1,004	89.9%	149	152	98.3%	3,007	3,044	98.8%
	団体-国内	12,283	12,246	100.3%	5,668	6,518	87.0%	945	988	95.6%	18,897	19,752	95.7%
	団体-海外	2,063	1,996	103.4%	946	1,062	89.1%	158	161	97.9%	3,166	3,219	98.4%
	ダブル他計	23,191	22,917	101.2%	10,696	12,197	87.7%	1,782	1,848	96.4%	35,669	36,964	96.5%
ホテル計	ビジネス	0	0		0	0		0	0		0	0	
	個人-国内	47,798	48,605	98.3%	22,061	25,870	85.3%	3,682	3,919	93.9%	73,539	78,396	93.8%
	個人-海外	10,989	11,201	98.1%	5,071	5,961	85.1%	843	903	93.4%	16,903	18,066	93.6%
	団体-国内	68,927	69,065	99.8%	31,810	36,761	86.5%	5,305	5,570	95.2%	106,040	111,396	95.2%
	団体-海外	7,119	6,898	103.2%	3,279	3,670	89.3%	546	556	98.1%	10,944	11,124	98.4%
	ホテル計	134,833	135,769	99.3%	62,222	72,262	86.1%	10,371	10,948	94.7%	207,426	218,982	94.7%

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	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比	対前年比		
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%	161,833	103.2%	159,524	105.4%	98.6%	202,375	125.1%				97.4%
	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%	218,982	102.2%	216,970	104.3%	99.1%	207,426	94.7%				98.0%
	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%	147,412	97.0%	144,260	99.6%	97.9%	116,459	79.0%				96.5%
	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%	5,875	69.1%	5,911	68.0%	100.6%	5,615	95.6%				100.9%
	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%	534,103	100.5%	526,665	102.7%	98.6%	531,875	99.6%				97.4%
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%	38.0%	125.6%				
	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%	39.0%	95.1%				
	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%	21.9%	79.3%				
	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%	1.1%	96.0%				
	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

		シングル				ツイン				ダブル他				ホテル計							
		当社	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				
2015年度		11,050	11,532	11,872	12,245	10,462	20,734	21,534	22,033	22,543	20,345	19,485	20,423	20,945	21,478	19,375	17,784	18,532	18,993	19,487	17,584
2016年度		11,180	11,821	11,982	12,367	10,654	20,843	21,647	20,147	20,724	20,641	19,665	20,548	21,103	21,635	19,478	17,921	18,643	19,077	19,601	17,721
2017年度		11,265	11,982	12,083	12,432	10,744	20,988	21,895	22,423	22,981	20,956	20,010	20,923	21,521	21,994	19,785	17,900	18,723	19,189	19,702	17,820
2018年度		11,289	12,002	12,182	12,622	10,782	21,200	22,203	22,764	23,229	21,128	20,553	20,995	21,578	22,094	20,065	17,700	18,733	19,247	19,722	17,811
2019年度	4月	11,342	12,022	12,187	12,611	11,356	21,400	22,389	22,982	23,378	21,278	19,396	21,451	21,948	22,501	21,431	17,040	18,826	19,368	19,863	17,867
	5月	11,231	11,921	12,200	12,576	11,421	21,512	22,671	23,246	23,721	21,543	19,329	21,589	22,246	22,721	20,745	17,040	18,950	19,389	19,884	17,893
	6月	11,204	11,854	12,172	12,535	11,367	21,450	22,411	22,972	23,388	21,243	19,423	21,754	22,289	22,811	20,764	17,041	18,245	19,215	19,711	17,621
	7月	11,422	12,102	12,354	12,785	11,499	21,510	22,422	22,885	23,255	21,113	19,538	21,535	22,034	22,476	20,582	17,136	18,931	19,453	20,001	17,998
	8月	11,428	12,108	12,432	12,798	12,654	21,550	22,518	22,975	23,352	21,458	19,700	21,478	21,964	22,425	20,653	17,350	18,993	19,634	20,137	18,074
	9月	11,203	11,892	12,004	12,474	11,348	20,750	21,689	22,102	22,467	21,002	19,636	20,804	21,451	21,894	20,014	17,455	18,205	18,904	19,367	17,414
	上半期		11,305	11,983	12,225	12,630	11,608	21,362	22,350	22,860	23,260	21,273	19,504	21,435	21,989	22,471	20,698	17,177	18,692	19,327	19,827

⑥2019年9月末時点での予約状況

部屋タイプ	チャネル	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	9月末時点	最終実績	9月末時点	最終実績	9月末時点	最終実績	9月末時点	最終実績	9月末時点	最終実績		稼働率	ADR
シングル	ネットAgt.	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 : 12,000	12,188	12,056	12,189	12,003	11,866	12,623	12,104	12,435	12,254	12,004	11,717	11,983			12,184
	旅行会社	2019年度	61.0%		51.5%		66.9%		51.5%		25.5%		17.6%		97.5%		
		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 : 12,000	12,168	12,155	12,199	12,244	11,952	12,874	12,264	12,544	12,475	12,243	11,807	12,045			12,351
	自社HP	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%	
		ADR : 11,500	11,419	11,654	11,457	11,621	11,416	11,977	11,460	11,522	11,523	11,345	11,389	11,437			11,593
	計	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	11,955	11,979	11,975	11,985	11,771	12,540	11,986	12,219	12,132	11,910	11,655	11,844			12,080
ツイン	ネットAgt.	2019年度	60.3%		48.4%		29.5%		23.9%		13.5%		4.1%		92.2%		
		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 : 22,000	22,589	22,345	22,601	22,256	21,369	22,732	21,943	22,543	22,125	21,673	21,653	22,145			22,282
	旅行会社	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 : 22,000	22,454	22,431	22,167	22,248	21,253	22,893	22,128	22,632	22,399	21,982	22,004	22,448			22,439
	自社HP	2019年度	60.2%		48.3%		38.5%		27.1%		14.5%		3.5%		92.8%		
		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 : 21,000	20,817	21,245	20,933	21,232	20,681	21,697	21,420	21,537	21,251	20,923	20,915	21,003			21,273
	計	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	22,009	22,055	21,942	21,956	21,129	22,513	21,872	22,296	21,976	21,575	21,563	21,912			22,051
ダブル	ネットAgt.	2019年度	63.5%		50.2%		29.9%		23.5%		13.9%		4.3%		94.9%		
		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 : 21,000	21,581	21,348	21,868	21,534	20,535	21,845	21,067	21,643	21,584	21,143	20,754	21,225			21,456
	旅行会社	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%	
		ADR : 21,000	21,443	21,421	21,489	21,567	20,419	21,995	21,056	21,536	21,533	21,132	20,825	21,245			21,483
	自社HP	2019年度	61.2%		52.3%		37.5%		25.7%		15.8%		5.0%		97.9%		
		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 : 20,000	20,099	20,512	20,061	20,348	19,932	20,911	20,456	20,567	20,345	20,031	20,160	20,245			20,436
	計	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	21,090	21,134	21,191	21,202	20,311	21,635	20,887	21,290	21,196	20,809	20,598	20,930			21,167
計	ネットAgt.	2019年度	60.9%		49.0%		31.8%		24.8%		13.6%		4.1%		94.6%		
		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 : 21,000	21,581	21,348	21,868	21,534	20,535	21,845	21,067	21,643	21,584	21,143	20,754	21,225			21,456
	旅行会社	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%	
		ADR : 21,000	21,443	21,421	21,489	21,567	20,419	21,995	21,056	21,536	21,533	21,132	20,825	21,245			21,483
	自社HP	2019年度	58.5%		49.2%		38.9%		26.3%		14.8%		4.1%		94.4%		
		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 : 20,000	20,099	20,512	20,061	20,348	19,932	20,911	20,456	20,567	20,345	20,031	20,160	20,245			20,436
	計	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	21,090	21,134	21,191	21,202	20,311	21,635	20,887	21,290	21,196	20,809	20,598	20,930			21,167

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

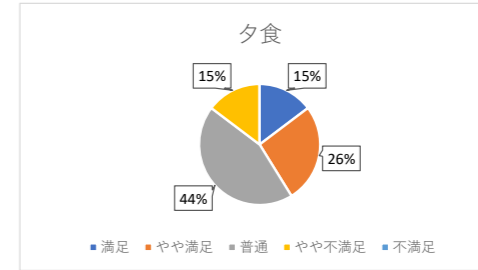
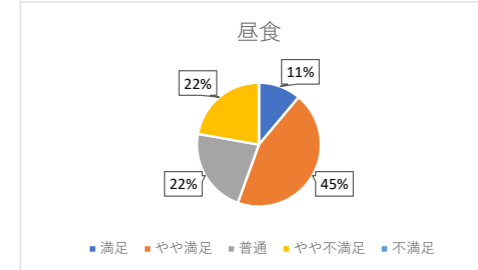
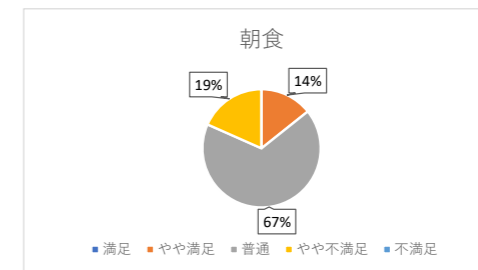
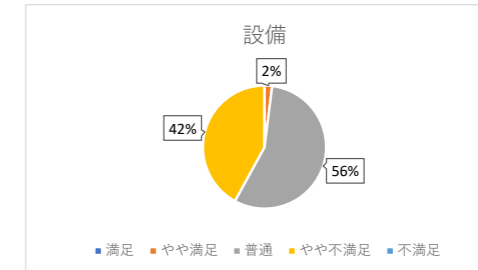
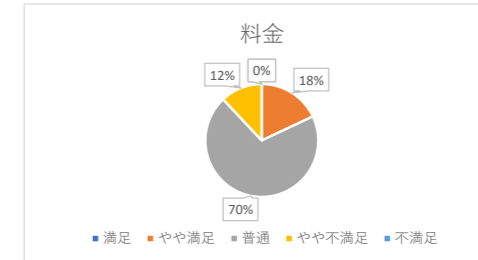
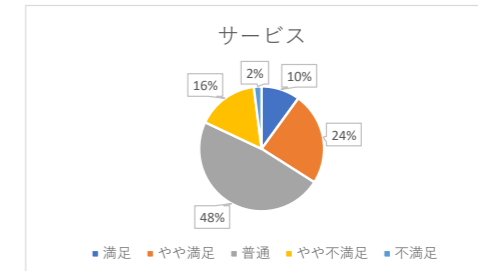
⑦ 人員数と労働時間の推移（宿泊部）

		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	24	23	142	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	135.0%
	人員数計	34	34	32	33	35	32	200	32	-1	96.9%	191	6	103.0%
労働時間（時間）	社員	4,708	4,558	4,376	4,543	4,723	4,300	27,319	4,760	-524	89.0%	28,332	-1,013	94.9%
	（うち時間外）	308	334	328	495	499	363	2,327	360	4	101.1%	2,284	143	106.2%
	パート・アルバイト	677	754	640	787	795	726	4,499	698	41	105.9%	4,593	58	101.3%
	総労働時間	5,385	5,312	5,016	5,330	5,518	5,026	31,818	5,458	-483	91.9%	32,925	-1,383	95.8%
社員1人あたり1ヶ月の残業時間（時間/月）	12.3	13.9	14.3	21.5	20.8	15.8	16.4	14.4	2	114.8%	15.4	2.0	113.1%	
人件費（千円）	社員給与（基本給）	8,960	8,539	8,030	8,030	8,730	8,558	50,847	8,728	-170	98.1%	53,143	-975	98.2%
	時間外手当	738	802	787	1,188	1,197	873	5,585	864	9	98.1%	5,482	342	106.2%
	人件費計（社員）	9,698	9,341	8,817	9,218	9,927	9,431	56,432	9,592	-161	101.1%	59,487	-633	98.9%
	雑給（パート・アルバイト）	896	998	847	1,042	1,053	961	5,797	907	54	105.9%	5,970	76	101.3%
	人件費計（社員+PA）	10,594	10,339	9,664	10,260	10,980	10,392	62,229	10,499	-107	99.0%	65,457	-557	99.1%
宿泊部売上高（千円）	84,370	89,621	80,332	92,301	97,926	87,325	531,875	86,416	909	101.1%	534,103	11,941	102.2%	
労働生産性（売上高/人員数）（円）	2,481,471	3,635,912	2,510,375	2,797,000	2,797,886	2,728,906	2,659,375	2,700,500	116,447	104.3%	2,796,351	-25,936	99.1%	
人時生産性（売上高/労働時間）（円）	15,668	16,871	16,015	17,317	17,747	17,375	16,716	15,833	1,721	110.9%	16,222	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	駅から近くてよいと思う／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／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、朝食のようにピュッフェなどいろいろ食べられるものがある
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く感じた／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も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	部屋のおいが気になった／宿泊者以外も利用できるようなにしたい (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	親切に道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てよかった／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よう
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いてよかった／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/I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かりすぎ (海外対応?) / 朝食付きではなかったが、C/I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対応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もっとよかった
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
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、いつ来ても美味しい
34	30代	男性	家族	4	2	3				素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からしか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煮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ホテルを考えてしまう／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よりネットが安いことがよくある。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、電話が繋がりにくく、予約するのに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くれないのでイライラした
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、注文がすぐにできない。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りづらい (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／和食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の部屋の写真が実物と違う (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／和洋メニューを選ぶのではなく、バイキングのほうがいい



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バナー広告	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	宿泊	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円のクーポン券を配付（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。朝食売上分は料飲部
5	宿泊	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。昼食売上分は料飲部計上
6	宿泊	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。夕食売上分は料飲部計上
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（売上比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（売上比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。朝夕食売上分は料飲部
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。朝夕食売上分は料飲部
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。朝夕食売上分は料飲部
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。朝夕食売上分は料飲部
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。朝夕食売上分は料飲部
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。朝夕食売上分は料飲部
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。朝夕食売上分は料飲部
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）を進呈
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（ネット予約へシフトする取り組みを今後検討）

単位：千円、%は小数点3桁目を四捨五入

⑩ (参考) 2019年度上半期 損益計算書および予算管理表 (料飲部門)

			料飲部 直営レストラン課									
			2019年度 上半期									
固定費/変動費区分	実績		予算				前年度上半期					
	(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			91,323	100.00%	92,800	100.00%	-1,477	98.41%	94,770	100.00%	-3,447	96.36%
原価	変動		28,767	31.50%	28,768	31.00%	-1	100.00%	29,663	31.30%	-896	96.98%
人件費	社員給与 (基本給)	固定	14,520	15.90%	14,848	16.00%	-328	97.79%	14,983	15.81%	-463	96.91%
	時間外手当	変動	1,123	1.23%	1,114	1.20%	9	100.81%	1,147	1.21%	-24	97.91%
	雑給 (パート・アルバイト)	変動	4,749	5.20%	4,640	5.00%	109	102.35%	4,928	5.20%	-179	96.37%
	賞与・退職金	固定	183	0.20%	186	0.20%	-3	98.39%	208	0.22%	-25	87.98%
	清掃業務委託費	変動	6,511	7.13%	6,960	7.50%	-449	93.55%	6,947	7.33%	-436	93.72%
	法定福利厚生費	固定	1,918	2.10%	1,856	2.00%	62	103.34%	2,123	2.24%	-205	90.34%
	その他福利厚生費 (各種手当)	固定	639	0.70%	650	0.70%	-11	98.31%	957	1.01%	-318	66.77%
	人件費計		29,643	32.46%	30,254	32.60%	-611	97.98%	31,293	33.02%	-1,650	94.73%
その他費用	陶器・ガラス・銀器費	変動	1,452	1.59%	1,392	1.50%	60	104.31%	1,478	1.56%	-26	98.24%
	外注契約 (害虫駆除・絨毯シャンプー)	固定	1,388	1.52%	1,392	1.50%	-4	99.71%	1,431	1.51%	-43	97.00%
	リネン費 (テーブルクロス等)	変動	1,297	1.42%	1,392	1.50%	-95	93.18%	1,384	1.46%	-87	93.71%
	ランドリー・ドライクリーニング費	変動	1,242	1.36%	1,206	1.30%	36	102.99%	1,298	1.37%	-56	95.69%
	消耗品	変動	183	0.20%	232	0.25%	-49	78.88%	199	0.21%	-16	91.96%
	清掃用具	固定	311	0.34%	325	0.35%	-14	95.69%	322	0.34%	-11	96.58%
	印刷物・事務用品	固定	183	0.20%	186	0.20%	-3	98.39%	199	0.21%	-16	91.96%
	トレーニング (研修用教材・講師料)	固定	46	0.05%	46	0.05%	0	100.00%	47	0.05%	-1	97.87%
	旅費交通費	固定	685	0.75%	696	0.75%	-11	98.42%	682	0.72%	3	100.44%
	会議費・接待交際費	固定	164	0.18%	186	0.20%	-22	88.17%	190	0.20%	-26	86.32%
	制服代	固定	201	0.22%	232	0.25%	-31	86.64%	199	0.21%	2	101.01%
	新聞図書費	固定	91	0.10%	93	0.10%	-2	97.85%	104	0.11%	-13	87.50%
	その他	変動	292	0.32%	186	0.20%	106	156.99%	322	0.34%	-30	90.68%
	その他費用計		7,535	8.25%	7,564	8.15%	-29	99.62%	7,855	8.29%	-320	95.93%
部門利益			25,378	27.79%	26,214	28.25%	-836	96.81%	25,959	27.39%	-581	97.76%
店舗情報												
	席数 (席)		80		80				80			
	広さ (坪)		80		80				80			
業績指標												
	客数 (人)		45,974		46,400		-426	99.08%	46,823		-849	98.19%
	客平均単価 (円)		1,986		2,000		-14	99.30%	2,024		-38	98.12%
※上半期：183日として計算	席回転数 (回)		3.14		3.17		-0.03	99.05%	3.20		-0.06	98.13%
	月当たり坪売上高 (円)		190,256		193,333		-3077	98.41%	197,438		-7,182	96.36%
	FLコスト (千円)		58,410		59,022		-612	98.96%	60,956		-2,546	95.82%
	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	客数/日	売上/日	上半期売上計	対前年比	坪売上/月
				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						
和食レストラン	80	80	2019年度上半期	1,200	70.0%	2.3	129	154,560	941	73.0%	1.4	80	75,675	6,400	50.0%	1.1	42	268,800	1,986	251	499,035	91,323,410	96.4%	187,138
			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	2,024	261	525,729	94,770,000	97.1%	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	70.0%	2.3	129	154,560	6,341	70.8%	1.3	198	273,249	28700	52.8%	1.1	123	851,047	2,848	449	1,278,856	234,030,598	95.4%	169,587
			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	245,316,579	98.7%	177,766
			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