

2021年度 第4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実管理表

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）										2019年度下半期 （10月～3月） 予算	2019年度予算	
		実績		予算				前年度9月(2018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)			(G)
売上		87,295	100.00%	86,800	100.00%	495	100.57%	86,416	100.00%	879	101.02%	532,250	100.00%	515,662	100.00%	16,588	103.22%	520,793	100.00%	11,457	102.20%	521,690	1,037,352	
原価																								
人件費	社員給与（基本給）	固定	8,555	9.80%	8,854	10.20%	－299	96.62%	8,728	10.10%	－173	98.02%	50,883	9.56%	54,829	10.63%	－3,946	92.80%	51,819	9.95%	－936	98.19%	53,740	108,569
	時間外手当	変動	873	1.00%	781	0.90%	92	111.78%	864	1.00%	9	101.04%	5,589	1.05%	5,323	1.03%	266	105.00%	5,260	1.01%	329	106.25%	5,220	10,543
	雑給（パート・アルバイト）	変動	960	1.10%	955	1.10%	5	100.52%	907	1.05%	53	105.84%	5,802	1.09%	5,856	1.14%	－54	99.08%	5,729	1.10%	73	101.27%	5,740	11,596
	賞与・退職金	固定	201	0.23%	174	0.20%	27	115.52%	181	0.21%	20	111.05%	1,065	0.20%	1,065	0.21%	0	100.00%	1,042	0.20%	23	102.21%	1,050	2,115
	清掃業務委託費	変動	6,198	7.10%	6,163	7.10%	35	100.57%	6,179	7.15%	19	100.31%	37,311	7.01%	38,061	7.38%	－750	98.03%	36,716	7.05%	595	101.62%	37,310	75,371
	法定福利厚生費	固定	1,746	2.00%	1,823	2.10%	－77	95.78%	1,849	2.14%	－103	94.43%	11,177	2.10%	11,711	2.27%	－534	95.44%	11,145	2.14%	32	100.29%	11,480	23,191
	その他福利厚生費（各種手当）	固定	698	0.80%	694	0.80%	4	100.58%	648	0.75%	50	107.72%	3,619	0.68%	3,726	0.72%	－107	97.13%	3,906	0.75%	－287	92.65%	3,660	7,386
	人件費計		19,231	22.03%	19,444	22.40%	－213	98.90%	19,356	22.40%	－125	99.35%	115,446	21.69%	120,571	23.38%	－5,125	95.75%	115,617	22.20%	－171	99.85%	118,200	238,771
その他 費用	販売手数料（送客手数料）	変動	7,538	8.64%	7,378	8.50%	160	102.17%	7,311	8.46%	227	103.10%	44,894	8.43%	43,143	8.37%	1,751	104.06%	46,734	8.97%	－1,840	96.06%	44,240	87,383
	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%	2,182	0.41%	2,182	0.42%	0	100.00%	2,239	0.43%	－57	97.45%	2,182	4,364
	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%	2,768	0.52%	2,662	0.52%	106	103.98%	2,604	0.50%	164	106.30%	2,610	5,272
	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%	2,235	0.42%	2,129	0.41%	106	104.98%	2,135	0.41%	100	104.68%	2,090	4,219
	リネン（タオル・シーツ・バスローブ等）	変動	2,505	2.87%	2,474	2.85%	31	101.25%	2,497	2.89%	8	100.32%	15,169	2.85%	15,171	2.94%	－2	99.99%	15,311	2.94%	－142	99.07%	14,870	30,041
	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%	417	0.08%	9	102.16%	420	846
	客用消耗品	変動	183	0.21%	174	0.20%	9	105.17%	190	0.22%	－7	96.32%	1,065	0.20%	1,331	0.26%	－266	80.02%	1,094	0.21%	－29	97.35%	1,310	2,641
	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	0.21%	－54	94.93%	1,094	0.21%	－83	92.41%	1,050	2,115
	清掃用具	固定	288	0.33%	304	0.35%	－16	94.74%	285	0.33%	3	101.05%	1,810	0.34%	1,863	0.36%	－53	97.16%	1,823	0.35%	－13	99.29%	1,830	3,693
	無料提供（新聞・フルーツバスケット）	変動	2,462	2.82%	2,474	2.85%	－12	99.51%	2,454	2.84%	8	100.33%	14,797	2.78%	14,905	2.89%	－108	99.28%	15,311	2.94%	－514	96.64%	14,610	29,515
	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%	260	0.05%	6	102.31%	270	536
	旅費交通費	固定	672	0.77%	651	0.75%	21	103.23%	665	0.77%	7	101.05%	3,992	0.75%	3,992	0.77%	0	100.00%	4,114	0.79%	－122	97.03%	3,920	7,912
	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%	958	0.18%	1,065	0.21%	－107	89.95%	1,042	0.20%	－84	91.94%	1,050	2,115
	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%	573	0.11%	－41	92.84%	530	1,062
	印刷物・事務用品	固定	192	0.22%	174	0.20%	18	110.34%	181	0.21%	11	106.08%	1,065	0.20%	1,065	0.21%	0	100.00%	1,094	0.21%	－29	97.35%	1,050	2,115
	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%	469	0.09%	－43	90.83%	530	1,062
	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%	1,171	0.22%	1,065	0.21%	106	109.95%	1,302	0.25%	－131	89.94%	1,050	2,115
	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%	260	0.05%	6	102.31%	270	536
	制服代	固定	183	0.21%	174	0.20%	9	105.17%	181	0.21%	2	101.10%	1,331	0.25%	1,331	0.26%	0	100.00%	1,250	0.24%	81	106.48%	1,310	2,641
	その他	変動	288	0.33%	260	0.30%	28	110.77%	294	0.34%	－6	97.96%	1,703	0.32%	1,065	0.21%	638	159.91%	1,562	0.30%	141	109.03%	1,050	2,115
その他費用計		16,337	18.71%	16,037	18.48%	300	101.87%	16,105	18.64%	232	101.44%	98,067	18.42%	96,056	18.63%	2,011	102.09%	100,688	19.33%	－2,621	97.40%	96,242	192,298	
部門利益		51,727	59.26%	51,319	59.12%	408	100.80%	50,955	58.96%	772	101.52%	318,737	59.88%	299,035	57.99%	19,702	106.59%	304,488	58.47%	14,249	104.68%	307,248	606,283	
業績指標																								
宿泊客数（人）		7,222		7,100		122	101.72%	7,076		146	102.06%	45,367		43,675		1,692	103.87%	43,568		1,799	104.13%	43,244	86,919	
販売客室数（部屋）		5,008		4,800		208	104.33%	4,830		178	103.69%	30,938		29,355		1,583	105.39%	29,317		1,621	105.53%	29,120	58,475	
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	73,000	
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	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	73,000	
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	120,450	
客室稼働率（％）		83.47%		80.00%		3.47%	104.33%	80.50%		2.97%	103.69%	84.53%		80.20%		4.33%	105.39%	80.10%		4.43%	105.53%	80.00%	80.10%	
定員稼働率（％）		72.95%		71.72%		1.23%	101.72%	71.47%		1.47%	102.06%	75.12%		72.32%		2.80%	103.87%	72.14%		2.98%	104.13%	72.00%	72.16%	
ADR（円）		17,431		18,083		－652	96.39%	17,892		－461	97.42%	17,204		17,566		－362	97.94%	17,764		－560	96.85%	17,915	17,740	
RevPAR（円）		14,549		14,467		82	100.57%	14,403		146	101.01%	14,542		14,089		453	103.22%	14,229		313	102.20%	14,332	14,210	
HPR（1部屋当たり的人数）		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%	1.49	1.49	
1人あたり売上（円）		12,087		12,225		－138	98.87%	12,213		－126	98.97%	11,732		11,807		－75	99.36%	11,954						

		2019/9/1										2019年度 上半期累計（4月～9月）									
		売上										売上									
部屋タイプ	チャネル	実績		予算				前年度9月（2018年9月）				実績		予算				前年同期			
		(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)	(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)
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%	38,755	31.1%	35,265	29.9%	3,490	109.9%	37,804	31.0%	951	102.5%
	旅行会社	8,300	41.0%	8,120	40.5%	180	102.2%	8,046	39.9%	254	103.2%	49,430	39.7%	47,020	39.8%	2,410	105.1%	49,548	40.7%	－118	99.8%
	自社HP	5,430	26.9%	5,635	28.1%	－205	96.4%	5,736	28.5%	－306	94.7%	34,830	28.0%	34,500	29.2%	330	101.0%	33,121	27.2%	1,709	105.2%
	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%	915	0.8%	225	124.6%
	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%	480	0.4%	－80	83.3%
	シングル計	20,220	100.0%	20,058	100.0%	162	100.8%	20,153	100.0%	67	100.3%	124,555	100.0%	118,035	100.0%	6,520	105.5%	121,868	100.0%	2,687	102.2%
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%	94,180	30.1%	92,321	29.9%	1,859	102.0%	91,870	30.0%	2,310	102.5%
	旅行会社	21,470	41.3%	20,825	40.3%	645	103.1%	20,406	39.7%	1,064	105.2%	124,720	39.8%	123,190	39.9%	1,530	101.2%	125,019	40.8%	－299	99.8%
	自社HP	14,020	26.9%	14,455	28.0%	－435	97.0%	14,838	28.8%	－818	94.5%	90,840	29.0%	90,300	29.2%	540	100.6%	86,383	28.2%	4,457	105.2%
	電話予約	330	0.6%	327	0.6%	3	100.9%	329	0.6%	1	100.3%	2,750	0.9%	2,415	0.8%	335	113.9%	2,208	0.7%	542	124.5%
	Walk-in	115	0.2%	108	0.2%	7	106.5%	106	0.2%	9	108.5%	805	0.3%	820	0.3%	－15	98.2%	966	0.3%	－161	83.3%
	ツイン計	52,045	100.0%	51,615	100.0%	430	100.8%	51,432	100.0%	613	101.2%	313,295	100.0%	309,046	100.0%	4,249	101.4%	306,446	100.0%	6,849	102.2%
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%	26,435	29.8%	2,397	109.1%	28,125	30.4%	707	102.5%
	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%	35,265	39.8%	3,600	110.2%	38,958	42.1%	－93	99.8%
	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	29.0%	－215	99.2%	24,235	26.2%	1,250	105.2%
	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%	607	0.7%	149	124.5%
	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%	554	0.6%	－92	83.4%
	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%	88,580	100.0%	5,820	106.6%	92,479	100.0%	1,921	102.1%
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%	161,767	30.4%	154,021	29.9%	7,746	105.0%	157,800	30.3%	3,967	102.5%
	旅行会社	35,900	41.1%	35,000	40.3%	900	102.6%	34,238	39.6%	1,662	104.9%	213,015	40.0%	205,476	39.8%	7,539	103.7%	213,525	41.0%	－510	99.8%
	自社HP	23,650	27.1%	24,500	28.2%	－850	96.5%	24,938	28.9%	－1,288	94.8%	151,155	28.4%	150,500	29.2%	655	100.4%	143,739	27.6%	7,416	105.2%
	電話予約	615	0.7%	600	0.7%	15	102.5%	603	0.7%	12	102.0%	4,646	0.9%	4,045	0.8%	601	114.9%	3,729	0.7%	917	124.6%
	Walk-in	215	0.2%	200	0.2%	15	107.5%	204	0.2%	11	105.4%	1,667	0.3%	1,620	0.3%	47	102.9%	2,000	0.4%	－333	83.4%
	ホテル計	87,295	100.0%	86,800	100.0%	495	100.6%	86,416	100.0%	879	101.0%	532,250	100.0%	515,662	100.0%	16,588	103.2%	520,793	100.0%	11,457	102.2%

（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%	28
		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

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	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	8,573	8,304	103.2%	8,395	7,796	107.7%	892	847	105.3%	17,860	16,947	105.4%
	個人-国内	9,000	8,652	104.0%	8,813	8,123	108.5%	937	883	106.1%	18,750	17,658	106.2%
	個人-海外	1,030	1,013	101.7%	1,009	951	106.1%	106	103	102.9%	2,145	2,067	103.8%
	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	18,603	17,969	103.5%	18,217	16,870	108.0%	1,935	1,833	105.6%	38,755	36,672	105.7%
ツイン	ビジネス	5,079	4,794	105.9%	4,973	4,500	110.5%	528	489	108.0%	10,580	9,783	108.1%
	個人-国内	35,520	37,501	94.7%	34,780	35,205	98.8%	3,700	3,827	96.7%	74,000	76,533	96.7%
	個人-海外	4,608	3,951	116.6%	4,512	3,709	121.7%	480	403	119.1%	9,600	8,063	119.1%
	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	45,207	46,246	97.8%	44,265	43,414	102.0%	4,708	4,719	99.8%	94,180	94,379	99.8%
ダブル他	ビジネス	419	410	102.2%	410	385	106.5%	43	42	102.4%	872	837	104.2%
	個人-国内	10,503	10,067	104.3%	10,284	9,451	108.8%	1,093	1,027	106.4%	21,880	20,545	106.5%
	個人-海外	2,919	2,629	111.0%	2,858	2,468	115.8%	303	268	113.1%	6,080	5,365	113.3%
	団体-国内		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	13,841	13,106	105.6%	13,552	12,304	110.1%	1,439	1,337	107.6%	28,832	26,747	107.8%
ホテル計	ビジネス	14,071	13,508	104.2%	13,778	12,681	108.7%	1,463	1,378	106.2%	29,312	27,567	106.3%
	個人-国内	55,023	56,220	97.9%	53,877	52,779	102.1%	5,730	5,737	99.9%	114,630	114,736	99.9%
	個人-海外	8,557	7,593	112.7%	8,379	7,128	117.6%	889	774	114.9%	17,825	15,495	115.0%
	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	77,651	77,321	100.4%	76,034	72,588	104.7%	8,082	7,889	102.4%	161,767	161,833	100.0%

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%	0	0	0.0%	0	0	0.0%
	個人-国内	13,098	13,292	98.5%	6,045	7,075	85.4%	1,007	1,072	93.9%	20,150	21,438	94.0%
	個人-海外	3,783	3,455	109.5%	1,746	1,839	94.9%	291	279	104.3%	5,820	5,573	104.4%
	団体-国内	13,110	11,981	109.4%	6,051	6,377	94.9%	1,010	966	104.6%	20,171	19,324	104.4%
	団体-海外	2,139	1,827	117.1%	987	972	101.5%	163	147	110.9%	3,289	2,947	111.6%
	シングル計	32,130	30,555	105.2%	14,829	16,263	91.2%	2,471	2,464	100.3%	49,430	49,282	100.3%
ツイン	ビジネス	0	0		0	0		0	0		0	0	
	個人-国内	28,210	27,483	102.6%	13,020	14,628	89.0%	2,171	2,216	98.0%	43,400	44,328	97.9%
	個人-海外	6,252	5,626	111.1%	2,886	2,995	96.4%	481	454	105.9%	9,620	9,075	106.0%
	団体-国内	43,128	43,422	99.3%	19,905	23,112	86.1%	3,317	3,502	94.7%	66,350	70,036	94.7%
	団体-海外	3,478	2,952	117.8%	1,605	1,571	102.2%	267	238	112.2%	5,350	4,762	112.3%
	ツイン計	81,068	79,483	102.0%	37,416	42,306	88.4%	6,236	6,410	97.3%	124,720	128,201	97.3%
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	7,508	6,619	113.4%	3,465	3,523	98.4%	577	534	108.1%	11,550	10,676	108.2%
	個人-海外	2,132	1,840	115.9%	984	979	100.5%	164	148	110.8%	3,280	2,968	110.5%
	団体-国内	13,383	11,941	112.1%	6,177	6,356	97.2%	1,029	963	106.9%	20,589	19,260	106.9%
	団体-海外	2,239	1,946	115.1%	1,034	1,036	99.8%	173	157	110.2%	3,446	3,139	109.8%
	ダブル他計	25,262	22,346	113.0%	11,660	11,894	98.0%	1,943	1,802	107.8%	38,865	36,043	107.8%
ホテル計	ビジネス	0	0		0	0		0	0		0	0	
	個人-国内	48,816	47,394	103.0%	22,530	25,226	89.3%	3,755	3,822	98.2%	75,100	76,442	98.2%
	個人-海外	12,167	10,921	111.4%	5,616	5,813	96.6%	936	881	106.2%	18,720	17,616	106.3%
	団体-国内	69,621	67,344	103.4%	32,132	35,845	89.6%	4,347	5,431	80.0%	107,110	108,620	98.6%
	団体-海外	7,856	6,725	116.8%	3,626	3,579	101.3%	603	542	111.3%	12,085	10,848	111.4%
	ホテル計	138,460	132,384	104.6%	63,904	70,463	90.7%	10,650	10,676	99.8%	213,015	213,526	99.8%

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 対上半期比 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	対上半期 比		対前年比		対前年比	対上半期 比		対前年比		対前年比	対上半期 比		対前年比		対前年比	対上半期 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%	157,800	100.6%	159,524	105.4%	101.1%	161,767	102.5%				98.3%
	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%	213,525	99.7%	216,970	104.3%	101.6%	213,015	99.8%				98.8%
	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%	143,739	94.5%	144,260	99.6%	100.4%	151,155	105.2%				97.3%
	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%	5,729	67.4%	5,911	68.0%	103.2%	6,313	110.2%				101.7%
	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%	520,793	98.0%	526,665	102.7%	101.1%	532,250	102.2%				98.3%
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%	30.4%	100.3%				
	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%	40.0%	97.6%				
	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%	28.4%	102.9%				
	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%	68.8%	1.1%	66.2%	102.0%	1.2%	107.8%				
		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%	100.0%			

⑤ ADR（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		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	17,764	18,733	19,247	19,722	17,811
2019年度	4月	11,726	12,022	12,187	12,611	11,356	21,661	22,389	22,982	23,378	21,278	19,396	21,451	21,948	22,501	21,431	17,060	18,826	19,368	19,863	17,867
	5月	11,456	11,921	12,200	12,576	11,421	21,500	22,671	23,246	23,721	21,543	19,329	21,589	22,246	22,721	20,745	16,976	18,950	19,389	19,884	17,893
	6月	11,499	11,854	12,172	12,535	11,367	21,738	22,411	22,972	23,388	21,243	19,423	21,754	22,289	22,811	20,764	17,206	18,245	19,215	19,711	17,621
	7月	11,858	12,102	12,354	12,785	11,499	21,401	22,422	22,885	23,255	21,113	19,538	21,535	22,034	22,476	20,582	16,838	18,931	19,453	20,001	17,998
	8月	11,845	12,108	12,432	12,798	12,654	21,207	22,518	22,975	23,352	21,458	19,700	21,478	21,964	22,425	20,653	17,713	18,993	19,634	20,137	18,074
	9月	11,715	11,892	12,004	12,474	11,348	21,397	21,689	22,102	22,467	21,002	19,636	20,804	21,451	21,894	20,014	17,431	18,205	18,904	19,367	17,414
	上半期	11,683	11,983	12,225	12,630	11,608	21,484	22,350	22,860	23,260	21,273	19,504	21,435	21,989	22,471	20,698	17,204	18,692	19,327	19,827	17,811

当社・競合他社のKPI						
	当社	Aホテル	Bホテル	Cホテル	Dホテル	5ホテル計
客室数	200	220	230	210	225	1085
ADR（円）	17,204	18,692	19,327	19,827	17,811	92,861
稼働率(%)	84.53%	86.30%	82.50%	72.90%	80.10%	406.33%
RevPAR（円）	14,543	16,131	15,945	14,454	14,267	75,339

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	61.3%		48.9%		36.5%		25.5%		12.8%		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	62.3%		52.8%		67.3%		52.3%		25.2%		18.2%		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	56.5%		48.5%		42.5%		25.4%		15.5%		4.2%		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%		32.5%		24.0%		13.5%		4.0%		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%	
			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%		40.0%		27.1%		15.5%		4.8%		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%	
			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%		41.5%		28.8%		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	61.1%		48.8%		33.5%		24.5%		13.3%		4.0%		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%	18,641
	旅行会社	2019年度	61.6%		50.4%		65.3%		52.5%		25.3%		17.7%		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%	18,758
	自社HP	2019年度	59.1%		49.0%		41.1%		26.8%		15.5%		4.6%		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%	17,767
		2019年度	60.7%		49.5%		48.5%		36.4%		18.8%		9.7%		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%	18,389

⑦宿泊部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	23	24	23	23	24	25	142	25	0		148	-6	95.9%
	パート・アルバイト	9	10	9	10	11	9	58	7	2	128.57%	43	15	134.9%
	人員数計	32	34	32	33	35	34	200	32	2	106.3%	191	9	104.7%
労働時間（時間）	社員	4,411	4,558	4,376	4,543	4,723	4,708	27,319	4,760	-52	98.9%	28,332	-1,013	96.4%
	（うち時間外）	363	334	328	495	499	308	2,327	360	-52	85.6%	2,284	43	101.9%
	パート・アルバイト	726	754	640	787	795	677	4,379	698	-21	97.0%	4,593	-214	95.3%
	総労働時間	5,137	5,312	5,016	5,330	5,518	5,385	31,698	5,458	-73	98.7%	32,925	-1,227	96.3%
社員1人あたり1ヶ月の残業時間（時間/月）		15.8	13.9	14.3	21.5	20.8	12.3	16.4	14.4	-2.1	85.6%	15.4	1	106.7%
人件費（千円）	社員給与（基本給）	8,443	8,499	8,443	8,443	8,500	8,555	50,883	8,728	-173	98.0%	51,819	-936	98.2%
	時間外手当	738	802	788	1,189	1,199	873	5,589	864	9	101.0%	5,260	329	106.2%
	人件費計（社員）	9,181	9,301	9,231	9,632	9,699	9,428	56,472	9,592	-164	98.3%	57,079	-607	98.9%
	雑給（パート・アルバイト）	899	999	848	1,043	1,053	960	5,802	907	53	105.8%	5,729	73	101.3%
	人件費計（社員＋PA）	10,080	10,300	10,079	10,675	10,752	10,388	62,274	10,499	-111	98.9%	62,808	-534	99.2%
宿泊部売上高（千円）		83,477	88,647	81,351	91,754	99,726	87,295	532,250	86,416	879	101.0%	520,793	11,457	102.2%
労働生産性（売上高／人員数）（円）		2,608,656	2,607,265	2,542,219	2,780,424	2,849,314	2,567,500	2,659,230	2,700,500	-133,000	95.1%	2,726,665	-67,435	97.5%
人時生産性（売上高／労働時間）（円）		16,250	16,688	16,218	17,215	18,073	16,211	16,776	15,833	378	102.4%	15,818	958	106.1%

※社員数に部長含まず

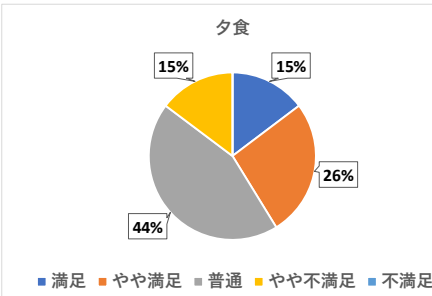
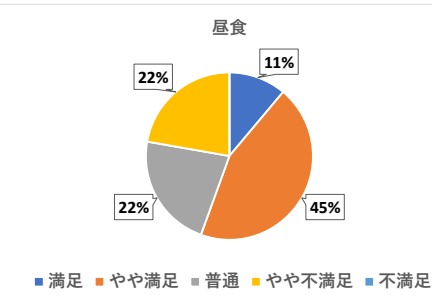
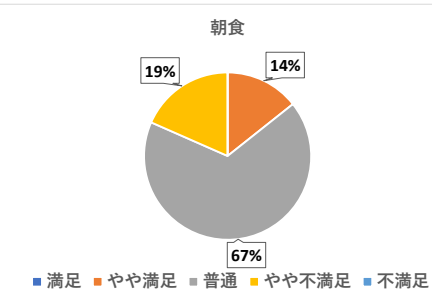
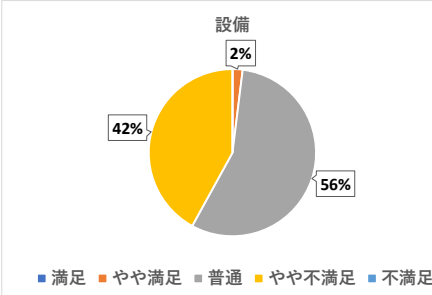
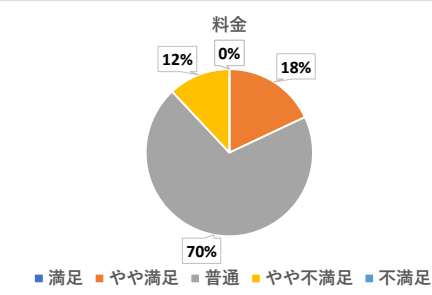
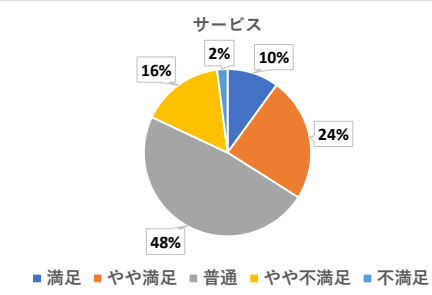
（参考）人員数と労働時間の推移（料飲部）

		2019年度
		上半期
人員数（人）	社員	36
	パート・アルバイト	42
	人員数計	78
労働時間（時間）	社員	7,056
	（うち時間外）	720
	パート・アルバイト	840
	総労働時間	7,896
社員1人あたり1ヶ月の残業時間（時間/月）		20
人件費（千円）	社員給与（基本給）	14,361
	時間外手当	1,111
	人件費計（社員）	15,472
	雑給（パート・アルバイト）	4,697
	人件費計（社員＋PA）	20,172
料飲部売上高（千円）		90,324
労働生産性（売上高／人員数）（円）		1,158,000
人時生産性（売上高／労働時間）（円）		11,439

※社員数に部長含まず

⑧（参考）客室備え付けアンケート（2019年7月1日～9月30日）および旅行会社からの報告

投稿者属性				満足度（5点満点）						コメント
No.	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、朝食のようにビュッフェなどいろいろ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。団体客が全然滞らない様子だった
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にしたい（もしかしたらできるかもしれないが）
17	50代	女性	個人旅行	5	3	3	3		5	親切に道案内をしてくださって嬉しかった／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	海外の客だと思うが、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かった
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ふ／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、電話がつながりにくく、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

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									
		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		90,324	100.00%	92,800	100.00%	－2,476	97.33%	94,770	100.00%	－4,446	95.31%
原価		28,452	31.50%	28,768	31.00%	－316	98.90%	29,663	31.30%	－1,211	95.92%
人件費	社員給与（基本給）	14,361	15.90%	14,848	16.00%	－487	96.72%	14,983	15.81%	－622	95.85%
	時間外手当	1,111	1.23%	1,114	1.20%	－3	99.73%	1,147	1.21%	－36	96.86%
	雑給（パート・アルバイト）	4,697	5.20%	4,640	5.00%	57	101.23%	4,928	5.20%	－231	95.31%
	賞与・退職金	181	0.20%	186	0.20%	－5	97.31%	208	0.22%	－27	87.02%
	清掃業務委託費	6,440	7.13%	6,960	7.50%	－520	92.53%	6,947	7.33%	－507	92.70%
	法定福利厚生費	1,897	2.10%	1,856	2.00%	41	102.21%	2,123	2.24%	－226	89.35%
	その他福利厚生費（各種手当）	632	0.70%	650	0.70%	－18	97.23%	957	1.01%	－325	66.04%
	人件費計	29,319	32.46%	30,254	32.60%	－935	96.91%	31,293	33.02%	－1,974	93.69%
その他費用	陶器・ガラス・銀器費	1,436	1.59%	1,392	1.50%	44	103.16%	1,478	1.56%	－42	97.16%
	外注契約（害虫駆除・絨毯シャンプー）	1,373	1.52%	1,392	1.50%	－19	98.64%	1,431	1.51%	－58	95.95%
	リネン費（テーブルクロス等）	1,283	1.42%	1,392	1.50%	－109	92.17%	1,384	1.46%	－101	92.70%
	ランドリー・ドライクリーニング費	1,228	1.36%	1,206	1.30%	22	101.82%	1,298	1.37%	－70	94.61%
	消耗品	181	0.20%	232	0.25%	－51	78.02%	199	0.21%	－18	90.95%
	清掃用具	307	0.34%	325	0.35%	－18	94.46%	322	0.34%	－15	95.34%
	印刷物・事務用品	181	0.20%	186	0.20%	－5	97.31%	199	0.21%	－18	90.95%
	トレーニング（研修用教材・講師料）	45	0.05%	46	0.05%	－1	97.83%	47	0.05%	－2	95.74%
	旅費交通費	677	0.75%	696	0.75%	－19	97.27%	682	0.72%	－5	99.27%
	会議費・接待交際費	163	0.18%	186	0.20%	－23	87.63%	190	0.20%	－27	85.79%
	制服代	199	0.22%	232	0.25%	－33	85.78%	199	0.21%	0	100.00%
	新聞図書費	90	0.10%	93	0.10%	－3	96.77%	104	0.11%	－14	86.54%
	その他	289	0.32%	186	0.20%	103	155.38%	322	0.34%	－33	89.75%
	その他費用計	7,452	8.25%	7,564	8.15%	－112	98.52%	7,855	8.29%	－403	94.87%
部門利益		25,101	27.79%	26,214	28.25%	－1,113	95.75%	25,959	27.39%	－858	96.69%
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）		1,965		2,000		-35	98.23%	2,024		－59	97.07%
※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）		188,175		193,333		-5158	97.33%	197,438		－9,263	95.31%
FLコスト（千円）		57,771		59,022		-1251	97.88%	60,956		－3,185	94.77%
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

			1日あたり																				単位：円	
			年次	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
	広さ 坪	席数		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	154,800	940	73.0%	1.4	81.24	76,372	6,400	50.0%	1.1	41	262,400	1,965	251	493,572	90,323,676	95.3%	188,175
			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%	165,293
			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	154,800	1,585	70.8%	1.3	199	273,946	7,175	52.8%	1.1	122	844,647	2,835	449	1,273,393	233,030,864	95.0%	168,863
			2018年度上半期	1,200	74.0%	2.2	130	156,288	1,659	70.8%	1.3	200	284,366	7,275	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	1,719	71.0%	1.3	192	283,540	7,550	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	1,639	70.3%	1.3	188	261,499	7,450	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	1,606	70.5%	1.2	185	253,589	7,300	55.8%	1.1	133	930,574	3,036	431	1,309,898	239,711,261		173,704