

# 事業計画書

株式会社 ヴォーノ

代表取締役 全国花子

令和〇年〇月〇日

**【留意事項】**

本早期経営改善計画書の雛形はあくまでもサンプルであり、地域における金融環境、企業の状況に応じて適宜変更されることを想定しています。

# 《ビジネスモデル俯瞰図》

## 【外部環境】

市場: 材料・燃料が世界的に値上がり傾向にあり、コストアップにつながっている。

立地: 駅前、繁華街、オフィス街  
競合店: 居酒屋・飲食店多数

立地: 住宅街に近い路線沿い、住民の高齢化が徐々に進んでいる  
競合店: ファミレス、ラーメン店

お客様(ターゲット層): 女性・20-30代

お客様(ターゲット層): ファミリー

## 【基本情報】(株)ヴォーノ

所在地 ○県△市: 代表者 全国花子(65歳): 業歴 18年

株主及び役員構成 (代取社長) 全国花子 議決権90%、(専務) 全国太郎 議決権10%(社長との関係: 長男)

売上高: ○○千円(直近期)

## イタリア料理 スタゾネ(駅前)

店舗: 賃借(築○年)

従業員: 正社員2名・パート2名

席数: ○席、客単価: ○円、回転率: ○回

特徴: OLをターゲットに健康・安心でおしゃれなメニューをそろえている。

弱み: 家賃が高い地域、材料費率も高く、採算悪い

## イタリア料理 パル(公園前)

店舗: 賃借(築○年)

従業員: 正社員1名・パート4名

席数: ○席、客単価: ○円、回転率: ○回

特徴: ファミリー層ターゲットにリーズナブルな価格で本格的イタリアンを提供

弱み: 顧客のリピート率が低く、売上が伸び悩み

## 【業務プロセス】

メニュー  
開発

仕入・  
在庫管理

調理

接客

売上・コスト  
管理

人材管理

特徴・問題点

- ・顧客ターゲットを意識したメニュー開発が不十分
- ・賞味期限切れで廃棄する材料が多い
- ・担当者により、接客の質がバラバラ
- ・在庫や労務面を管理する組織・仕組みがない

仕入先: M社・卸売業(70%)(小麦粉等原料価格上昇により、仕入れ価格値上げの打診あり)  
H社・卸売業(30%)

売上推移	○-2期	○-1期	○期
スタゾネ	×××	×××	×××
パル	×××	×××	×××
合計	×××	×××	×××

仕入推移	○-2期	○-1期	○期
M社	×××	×××	×××
H社	×××	×××	×××
合計	×××	×××	×××

## 《アクションプラン》

主な経営課題	
1. 売上収益	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客のリピート率が低く、売上が伸び悩んでいる。ロコミでは接客サービスの評価が低く、オーダーミスも発生している。</li> <li>・周辺競合店が増加しており、売上高の維持・増加のためには差別化を図る必要がある。</li> </ul>
2. 原価・販管費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界的な価格高騰を受け、主要仕入先のM社は〇〇の出荷価格を引き上げることと決定し、材料費率の上昇懸念が高まっている。</li> <li>・在庫・賞味期限の管理が不十分で、食材の廃棄が多い。</li> <li>・メニュー数は多いものの、中には注文が少ないが特殊な材料を必要とするものがあり、材料コストを引き上げている。また、従業員により料理の盛り付けに差があり、多めの量を出している場合がある。</li> <li>・従業員のシフト管理や、在庫管理、オーダー会計などを手作業で実施しているため、社員の残業増加につながっている。</li> </ul>
3. 経営全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在庫や労務面の問題点の把握・対応策の検討や、その実施状況を管理する仕組みがない。</li> <li>・従業員ごとに経験年数、スキルに差があり、接客サービス等においても従業員によりばらつきがある。</li> </ul>

主要課題に対する アクションプランの具体的な内容		実施時期	主担当	計画0期目	計画1期目以降
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>①IT化・マニュアル作成による接客サービスの向上</li> <li>②競合店調査によるポジショニング分析を行い、コンセプト・メニューの差別化を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①2022年4月開始</li> <li>②2022年4月開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①専務</li> <li>②佐藤店長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①接客サービスの問題点・改善策を検討</li> <li>②競合店と自社の特徴を確認し今後のコンセプトを全社員で共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①売上高 +1,400(リピート率+5%)</li> <li>②売上高 +2,400(来客数+5%)</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>①在庫管理システムの導入、メニューの絞り込みにより廃棄食材を減らす。また、使用材料量の明確化、計量実施により、オーバーポーションをなくす。</li> <li>②オーダーシステムの導入等による合理化で残業を削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①2023/4～2025/3</li> <li>②2024/4～2025/3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①岸本料理長</li> <li>②木村部長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①メニューの見直し、レシピの作成</li> <li>②オーダーシステムを活用した人員配置・業務マニュアル検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①メニュー数▲10、廃棄材料▲30%、材料費率▲5%</li> <li>②残業時間▲30%、労務費▲2,000</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>①接客マニュアルの作成</li> <li>②IT化の推進</li> <li>③社員研修の実施</li> <li>④改善状況管理のためのモニタリング会議設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①2022/4～2025/3</li> <li>②2022/4～2023/3</li> <li>③2022/4～2023/3</li> <li>④2022/4～</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①専務</li> <li>②木村部長</li> <li>③専務</li> <li>④社長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①マニュアル作成</li> <li>②在庫管理システム、オーダーシステム導入</li> <li>③研修カリキュラム作成</li> <li>④毎月会議で進捗確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①マニュアルの周知・実行</li> <li>②システム開始</li> <li>③社員研修の実施</li> <li>④毎月会議で進捗確認</li> </ul>

ポストコロナ持続的発展計画（業績及び資金計画表）

ストレス値

令和〇年〇月〇日

50%

(単位：千円)

業績見通し（税込）

区分	変動費は○	実績												見通し												年間見通し				備考	
		直近期	R2年3月	R2年4月	R2年5月	R2年6月	R2年7月	R2年8月	R2年9月	R2年10月	R2年11月	R2年12月	R3年1月	R3年2月	R3年3月	R3年4月	R3年5月	R3年6月	R3年7月	R3年8月	R3年9月	R3年10月	R3年11月	R3年12月	R4年1月	R4年2月	(進行期)	1期	2期		
①売上高	○	48,000	5,000	5,000	3,000	4,000	3,000	6,000	4,000	4,000	2,000	7,000	2,000	3,000	5,000	5,000	3,000	4,000	3,000	6,000	4,000	4,000	2,000	7,000	2,000	3,000	48,000	24,000	51,800	51,800	アクションプラン①差別化・リピート増
②売上原価	○	18,240	1,900	1,900	1,140	1,520	1,140	2,280	1,520	1,520	760	2,660	760	1,140	1,900	1,900	1,140	1,520	1,140	2,280	1,520	1,520	760	2,660	760	1,140	18,240	9,120	17,094	17,094	
うち仕入れ額	○	18,240	1,900	1,900	1,140	1,520	1,140	2,280	1,520	1,520	760	2,660	760	1,140	1,900	1,900	1,140	1,520	1,140	2,280	1,520	1,520	760	2,660	760	1,140	18,240	9,120	17,094	17,094	②メニュー絞込み、廃業削減
うち外注費	○	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
うち減価償却額 a		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
③売上総利益 ①-②		29,760	3,100	3,100	1,860	2,480	1,860	3,720	2,480	2,480	1,240	4,340	1,240	1,860	3,100	3,100	1,860	2,480	1,860	3,720	2,480	2,480	1,240	4,340	1,240	1,860	29,760	14,880	34,706	34,706	
④販売費・一般管理費		31,560	2,702	2,702	2,560	2,631	2,560	2,773	2,631	2,631	2,489	2,844	2,489	2,560	2,702	2,702	2,560	2,631	2,560	2,773	2,631	2,631	2,489	2,844	2,489	2,560	31,572	29,868	31,750	31,750	
人件費		15,360	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	15,360	15,360	13,360	13,360	②業務効率化・残業減少
水道光熱費	○	2,400	250	250	150	200	150	300	200	200	100	350	100	150	250	250	150	200	150	300	200	200	100	350	100	150	2,400	1,200	2,590	2,590	
旅費交通費		600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	600	600	600	
販売促進費	○	1,000	105	105	63	84	63	126	84	84	42	147	42	63	105	105	63	84	63	126	84	84	42	147	42	63	1,008	504	2,000	2,000	①販売戦略策定・実施
通信費		800	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	804	804	800	800	
賃借料		6,000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	6,000	6,000	6,000	
減価償却費 b		600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	600	600	600	
その他販売費		4,800	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800	4,800	5,800	5,800	③IT化・マニュアルコスト増加
⑤営業利益 ③-④		-1,800	398	398	-700	-151	-700	947	-151	-151	-1,249	1,496	-1,249	-700	398	398	-700	-151	-700	947	-151	-151	-1,249	1,496	-1,249	-700	-1,812	-14,988	2,956	2,956	
⑥営業外収益		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑦営業外費用		300	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	300	300	300	
支払利息		300	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	300	300	300	
その他		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑧経常利益 ⑤+⑥-⑦		-2,100	373	373	-725	-176	-725	922	-176	-176	-1,274	1,471	-1,274	-725	373	373	-725	-176	-725	922	-176	-176	-1,274	1,471	-1,274	-725	-2,112	-15,288	2,656	2,656	
⑨特別利益		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑩特別損失		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑪税引前当期利益 ⑧+⑨-⑩		-2,100	373	373	-725	-176	-725	922	-176	-176	-1,274	1,471	-1,274	-725	373	373	-725	-176	-725	922	-176	-176	-1,274	1,471	-1,274	-725	-2,112	-15,288	2,656	2,656	
⑫法人税等		70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70	70	70	70	70	
⑬当期利益 ⑪-⑫		-2,170	373	373	-725	-176	-725	922	-176	-176	-1,274	1,471	-1,274	-795	373	373	-725	-176	-725	922	-176	-176	-1,274	1,471	-1,274	-795	-2,182	-15,358	2,586	2,586	
簡易CF ⑬+減価償却 a、b-⑭		-1,570	423	423	-675	-126	-675	972	-126	-126	-1,224	1,521	-1,224	-745	423	423	-675	-126	-675	972	-126	-126	-1,224	1,521	-1,224	-745	-1,582	-14,758	3,186	3,186	

資金繰りの実績及び予定（税込）

区分	実績												予定												備考		
	直近期	R2年3月	R2年4月	R2年5月	R2年6月	R2年7月	R2年8月	R2年9月	R2年10月	R2年11月	R2年12月	R3年1月	R3年2月	R3年3月	R3年4月	R3年5月	R3年6月	R3年7月	R3年8月	R3年9月	R3年10月	R3年11月	R3年12月	R4年1月		R4年2月	
①経常収入		3,700	5,000	4,000	3,500	3,500	4,500	5,000	4,000	3,000	4,500	4,500	2,500	4,000	5,000	4,000	3,500	3,500	4,500	5,000	4,000	3,000	4,500	4,500	2,500		
売上収入（現金）		2,500	2,500	1,500	2,000	1,500	3,000	2,000	2,000	1,000	3,500	1,000	1,500	2,500	2,500	1,500	2,000	1,500	3,000	2,000	2,000	1,000	3,500	1,000	1,500		
売掛金回収		1,200	2,500	2,500	1,500	2,000	1,500	3,000	2,000	2,000	1,000	3,500	1,000	1,500	2,500	2,500	1,500	2,000	1,500	3,000	2,000	2,000	1,000	3,500	1,000		
手形回収		0																									
その他収入																											
②経常支出		4,832	4,652	4,130	4,011	3,940	4,533	4,581	4,201	3,679	4,604	4,249	3,560	4,247	4,627	4,105	3,986	3,915	4,508	4,556	4,176	3,654	4,579	4,224	3,535		
仕入支払（現金）		950	950	570	760	570	1,140	760	760	380	1,330	380	570	950	950	570	760	570	1,140	760	760	380	1,330	380	570		
外支支払（現金）		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
買掛金支払		1,130	950	950	570	760	570	1,140	760	760	380	1,330	380	570	950	950	570	760	570	1,140	760	760	380	1,330	380		
人件費		15,360	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280		
水道光熱費		600	250	250	150	200	150	300	200	200	100	350	100	150	250	250	150	200	150	300	200	200	100	350	100	150	
旅費交通費		600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
接待交際費		1,200	105	105	63	84	63	126	84	84	42	147	42	63	105	105	63	84	63	126	84	84	42	147	42	63	
通信費		1,200	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	
賃借料		3,600	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
支払利息		300	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
税金・社会保険料		600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
その他販売費		4,800	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
③経常収支 ①-②		△1,132	348	△130	△511	△440	△33	419	△201	△679	△104	251	△1,060	△247	373	△105	△486	△415	△8	444	△176	△654	△79	276	△1,035		
④経常外収入		0	0	0</																							