

事業計画書

1. ビジネスモデル俯瞰図
2. 経営課題の内容と解決に向けた基本方針
3. アクションプラン
4. 損益計画
5. 資金繰表（実績・計画）

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。

1. 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てメニュー開発
- ・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

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	×××	×××	×××

2. 経営課題と解決に向けた基本方針

		現状分析の結果
財務面の 特徴・問題点		・売上は減少が続いている
		・材料・光熱費等の値上り等により利益率低下
		・同業平均と比べて人件費率が高い
外部環境	機会	・スタゾネ店はオフィス街に立地
		・健康や安心にこだわる顧客が増えている
	脅威	・周辺に競合店が増加している
		・バル店は周辺地域顧客層の高齢化が進んでいる
		・社員・アルバイトの採用難
内部環境	強み	・顧客ターゲットを意識してメニュー開発
		・健康・安心にこだわったメニュー
	弱み	・担当者により、接客の質がバラバラ
		・賞味期限切れで廃棄する材料が多い
		・顧客のリピート率が低い
		・資金繰り・試算表など金融機関等へタイムリーに提供できていない

現状分析を踏まえた経営課題	
主な経営課題	課題解決に向けた基本方針
【売上】 ①競合店との差別化 ②接客サービスの改善 ③高齢者層の取込み	①ポジショニング分析により戦略検討 ②IT化、マニュアル化により接客サービスの改善を図る ③健康・安心にこだわったメニュー等の宣伝強化
【コスト面】 ①廃棄食材が多いことなどから高くなっている材料費率の引き下げ ②同業比でも高くなっている人件費負担の軽減	①在庫管理の強化により廃棄食材を減らす ②オーダーシステムの導入により人件費削減・サービス改善を図る
【内部管理・ガバナンス面】 ①従業員のモチベーション向上 ②資金繰り、試算表をタイムリーに作成・提供できない	①人事評価制度の見直し ②経営陣が資金繰り表の作成方法をマスターし、資金繰り管理を行うとともに、タイムリーに金融機関報告ができるようにする

3. アクションプランプラン

経営課題	具体的な取組み内容	優先度	実行責任者	実行担当者	実行時期		改善目標(計画0期からの増減)			
					開始	完了	PL勘定科目/経営指標等	計画1期 2025/3	計画2期 2026/3	計画3期 2027/3
高齢者層の取込み	健康・安心にこだわったメニューを開発し、有効な情報発信方法を検討して実施する。	A	社長	〇〇料理長	2024年4月	2024年9月	売上高	+1,000	+2,000	+2,000
接客サービスの改善	従業員接客研修を実施するとともに、業務マニュアルを作成する	A	社長	〇〇取締役	2024年4月	2025年3月	リピート率	+3%	+5%	+7%
材料費の削減	在庫管理の強化、仕入れ量・タイミングを適正化し、廃棄食材を減らす	A	社長	〇〇料理長	2024年4月	2025年3月	材料費率	+1,000	+1,000	+1,000
従業員の定着と取組み意欲の向上	人事評価・賃金制度の見直し、オーダーシステムの導入により従業員の作業負荷軽減・モチベーション向上を図る。	A	社長	社長	2024年4月	2025年3月	退職者数	-	-	-
資金繰り管理の強化と適時開示	経営陣が資金繰り表の作成・活用方法を習得し、定期的に金融機関報告を行う。	A	社長	〇〇経理部長	2024年4月	継続	金融機関報告	毎月	毎月	毎月

4. 損益計画

(単位:千円)

	実績 2023/3期	計画0期 2024/3期	計画1期 2025/3期	計画2期 2026/3期	計画3期 2027/3期	計画数値の主な前提(改善事項)
売上高	48,000	48,000	50,440	52,400	53,360	高齢者取り込み、リピート率UPによる売上増を見込む
材料費	18,240	18,240	18,663	18,864	19,209	廃棄食材削減対策実施等による材料費削減
労務費						
外注費						
減価償却費						
電力費						
ガス代						
水道光熱費						
その他製造経費						
売上原価	18,240	18,240	18,663	18,864	19,209	
売上総利益	29,760	29,760	31,777	33,536	34,151	
売上総利益率	62%	62%	63%	64%	64%	
役員報酬	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	
人件費(役員報酬以外)	10,360	10,360	10,464	10,569	10,675	1期から賃上げ1%を見込む(賃上げ-残業削減)
減価償却費	600	600	900	900	900	オーダーシステム導入
運賃						製品アイテム統廃合、海外取引増加による影響を考慮。(AP2-②,3-①)
販売促進費	1,000	1,000	1,500	1,500	1,500	広告費増を見込む
その他経費	14,600	14,600	15,600	15,600	15,600	従業員教育費等の増加を見込む
販売費及び一般管理費	31,560	31,560	33,464	33,569	33,675	
営業利益	-1,800	-1,800	-1,687	-33	476	
営業利益率	-4%	-4%	-3%	0%	1%	
受取利息	15	15	15	15	15	
その他	210	210	210	210	210	
営業外収益	225	225	225	225	225	
支払利息	321	321	321	321	321	
その他	190	190	190	190	190	
営業外費用	511	511	511	511	511	
経常利益	-2,086	-2,086	-1,973	-319	190	
特別利益	0	0	0	0	0	
特別損失	0	0	0	0	0	
税引き前利益	-2,086	-2,086	-1,973	-319	190	
法人税等	70	70	70	70	70	
当期純利益	-2,156	-2,156	-2,043	-389	120	
(償却前利益)						
償却前営業利益	-1,200	-1,200	-787	867	1,376	
償却前経常利益	-1,486	-1,486	-1,073	581	1,090	
(売上比率)						
材料費率	38.0%	38.0%	37.0%	36.0%	36.0%	製品アイテム削減による原価削減効果を見込む (AP3-①)
労務費率	-	-	-	-	-	製品アイテム統廃合、受注の平準化、計画生産による効率化 (AP3-①②③)
(取引先・店舗別・顧客層別販売計画)						
スタゾネ店	31,000	31,000	32,500	34,000	34,800	
客数	10,300	10,300	10,483	10,793	11,048	リピート率UP等を見込む
客単価(千円)	3,010	3,010	3,100	3,150	3,150	
バル店	17,000	17,000	17,940	18,400	18,560	
客数	9,444	9,444	9,697	9,946	10,032	リピート率UP等を見込む
客単価(千円)	1,800	1,800	1,850	1,850	1,850	

簡易版 5. 資金繰り表 (実績・計画)

資金繰り (実績：過去6か月)

	R5年12月	R6年1月	R6年2月	R6年3月	R6年4月	R6年5月	
月初現金残高	4,000	2,505	710	325	300	925	—

	R6年1月	R6年2月	R6年3月	R6年4月	R6年5月	R6年6月	合計
売上	4,500	3,000	7,000	7,000	5,500	5,000	32,000
入金	1,800	1,200	4,150	5,050	5,200	6,200	23,600

	R6年1月	R6年2月	R6年3月	R6年4月	R6年5月	R6年6月	合計
仕入	2,100	1,200	3,000	3,000	2,500	2,500	14,300
仕入支払	1,470	1,470	2,460	3,000	2,650	2,500	13,550

外注費	300	0	500	500	400	400	2,100
労務費	100	100	150	150	100	100	700
人件費	250	250	250	250	250	250	1,500
営業経費	700	700	700	700	700	700	4,200
支払利息	25	25	25	25	25	25	150
借入金返済	250	250	250	250	250	250	1,500
税金・社会保険料	50	50	50	50	50	50	300
その他支払経費	150	150	150	150	150	150	900
支出合計	3,295	2,995	4,535	5,075	4,575	4,425	24,900

当月収支	-1,495	-1,795	-385	-25	625	1,775	-1,300
月末現金残高	2,505	710	325	300	925	2,700	—

月末現金残高の推移に着目してください。

資金繰り (計画：今後6か月)

収支計画に基づいて毎月の計画額を記載してください。

	R6年6月	R6年7月	R6年8月	R6年9月	R6年10月	R6年11月	
月初現金残高	4,000	2,673	986	425	80	85	—

	R6年1月	R6年2月	R6年3月	R6年4月	R6年5月	R6年6月	合計
売上	2,700	1,800	4,200	4,200	3,300	3,000	19,200
入金	1,080	720	2,490	3,030	3,120	3,720	14,160

	R6年1月	R6年2月	R6年3月	R6年4月	R6年5月	R6年6月	合計
仕入	1,260	720	1,800	1,800	1,500	1,500	8,580
仕入支払	882	882	1,476	1,800	1,590	1,500	8,130

外注費	0	0	0	0	0	0	0
労務費	100	100	150	150	100	100	700
人件費	250	250	250	250	250	250	1,500
営業経費	700	700	700	700	700	700	4,200
支払利息	25	25	25	25	25	25	150
借入金返済	250	250	250	250	250	250	1,500
税金・社会保険料	50	50	50	50	50	50	300
その他支払経費	150	150	150	150	150	150	900
支出合計	2,407	2,407	3,051	3,375	3,115	3,025	17,380

当月収支	-1,327	-1,687	-561	-345	5	695	-3,220
月末現金残高	2,673	986	425	80	85	780	—

【参考】詳細版

5. 資金繰り表(実績・計画)

■月次損益計画
(単位:千円)

項目	計画0期(2022/3期)												計画1期(2023/3期)												【年間合計】		
	実績						予定						計画												計画0期	計画1期	
	2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8	2021/9	2021/10	2021/11	2021/12	2022/1	2022/2	2022/3	2022/4	2022/5	2022/6	2022/7	2022/8	2022/9	2022/10	2022/11	2022/12	2023/1	2023/2	2023/3	2022/3期	2023/3期	
売上高	44,317	37,623	50,039	43,578	39,330	46,982	35,879	52,215	53,360	51,122	41,200	44,355	39,630	39,895	33,350	39,595	38,750	60,235	35,965	45,590	50,525	45,660	47,725	33,080	540,000	510,000	
材料費	14,625	12,416	16,513	14,381	12,979	15,504	11,840	17,231	17,609	16,870	13,596	14,637	12,759	12,845	10,737	12,748	12,476	19,393	11,579	14,678	16,267	14,701	15,366	10,650	178,200	164,200	
労務費	12,868	10,524	11,683	10,860	11,608	14,720	11,615	12,139	15,614	12,746	10,798	10,825	10,000	10,000	9,000	10,000	9,000	12,000	9,000	11,000	12,000	10,000	10,000	9,000	146,000	121,000	
外注費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
減価償却費	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,478	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	13,600	13,600	
電力費	625	531	706	615	555	1,227	506	737	1,035	721	581	459	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	8,300	8,300	
ガス代	107	91	121	105	95	210	86	126	177	123	99	62	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	1,400	1,400	
水道光熱費	424	360	479	417	377	833	344	500	703	490	395	279	467	467	467	467	467	467	467	467	467	467	467	467	5,600	5,600	
その他製造経費	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000	48,000	
売上原価	33,751	29,023	34,604	31,480	30,715	37,596	29,493	35,835	40,239	36,052	30,571	31,739	29,168	29,253	26,146	29,156	27,884	37,802	26,988	32,087	34,675	31,109	31,774	26,059	401,100	362,100	
売上総利益	10,566	8,600	15,435	12,098	8,615	9,386	6,386	16,380	13,121	15,070	10,629	12,616	10,462	10,642	7,204	10,439	10,866	22,433	8,977	13,503	15,850	14,551	15,951	7,021	138,900	147,900	
売上総利益率	23.8%	22.9%	30.8%	27.8%	21.9%	20.0%	17.8%	31.4%	24.6%	29.5%	25.8%	28.4%	26.4%	26.7%	21.6%	26.4%	28.0%	37.2%	25.0%	29.6%	31.4%	31.9%	33.4%	21.2%	25.7%	29.0%	
役員報酬	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	8,160	8,160
人件費(役員報酬以外)	2,201	2,201	2,201	2,201	2,201	2,201	2,201	2,201	2,201	2,201	2,201	2,194	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400	26,400	
減価償却費	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	261	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000	3,000	
運賃	5,273	4,476	5,954	5,185	4,680	6,680	4,269	6,213	8,729	6,083	4,902	3,558	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	66,000	63,000	
販売手数料	407	345	459	400	361	798	329	479	673	469	378	300	396	399	334	396	388	602	360	456	505	457	477	331	5,400	5,100	
その他経費	1,922	2,933	1,595	1,973	3,797	3,568	4,201	3,466	1,235	2,905	3,770	3,636	2,917	2,917	2,917	2,917	2,917	2,917	2,917	2,917	2,917	2,917	2,917	2,917	35,000	35,000	
販売費及び一般管理費	10,731	10,884	11,138	10,688	11,967	14,176	11,929	13,287	13,766	12,586	12,180	10,628	11,693	11,696	11,630	11,693	11,684	11,899	11,656	11,753	11,802	11,753	11,774	11,627	143,960	140,660	
営業利益	▲165	▲2,284	4,297	1,410	▲3,352	▲4,790	▲5,543	3,093	▲645	2,484	▲1,551	1,988	▲1,231	▲1,054	▲4,426	▲1,254	▲818	10,534	▲2,679	1,751	4,048	2,798	4,177	▲4,606	▲5,060	7,240	
営業利益率	▲0.4%	▲6.1%	8.6%	3.2%	▲8.5%	▲10.2%	▲15.5%	5.9%	▲1.2%	4.9%	▲3.8%	4.5%	▲3.1%	▲2.6%	▲13.3%	▲3.2%	▲2.1%	17.5%	▲7.4%	3.8%	8.0%	6.1%	8.8%	▲13.9%	▲0.9%	1.4%	
受取利息	-	-	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	3	3	
その他	73	679	10	44	42	144	233	65	111	91	-	8	73	679	10	44	42	144	233	65	111	91	-	-	1,500	1,492	
営業外収益	73	679	11	44	42	144	233	66	112	91	-	8	73	679	11	44	42	144	233	66	112	91	-	-	1,503	1,495	
支払利息	928	757	787	982	735	857	1,033	698	801	957	887	1,228	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	10,650	10,326	
その他	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720	720	
営業外費用	988	817	847	1,042	795	917	1,093	758	861	1,017	947	1,288	920	920	920	920	920	920	920	920	920	920	920	920	11,370	11,046	
経常利益	▲1,080	▲2,422	3,461	412	▲4,105	▲5,563	▲6,403	2,401	▲1,394	1,558	▲2,498	708	▲2,078	▲1,295	▲5,335	▲2,130	▲1,697	9,758	▲3,366	896	3,239	1,968	3,257	▲5,527	▲14,927	▲2,311	
特別利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
特別損失	422	354	-	635	63	131	1,319	375	180	-	955	1,166	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	5,600	6,800	
税引き前利益	▲1,502	▲2,776	3,461	▲223	▲4,168	▲5,694	▲7,722	2,026	▲1,574	1,558	▲3,453	▲458	▲2,645	▲1,862	▲5,902	▲2,697	▲2,264	9,191	▲3,933	330	2,673	1,402	2,690	▲6,093	▲20,527	▲9,111	
法人税等	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	100
当期純利益	▲1,502	▲2,776	3,461	▲223	▲4,168	▲5,694	▲7,722	2,026	▲1,574	1,558	▲3,453	▲558	▲2,645	▲1,862	▲5,902	▲2,697	▲2,264	9,191	▲3,933	330	2,673	1,402	2,690	▲6,193	▲20,627	▲9,211	

■資金繰り予定表
(単位:千円)

項目	計画0期(2022/3期)												計画1期(2023/3期)												【年間合計】		
	実績						予定						計画												計画0期	計画1期	
	2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8	2021/9	2021/10	2021/11	2021/12	2022/1	2022/2	2022/3	2022/4	2022/5	2022/6	2022/7	2022/8	2022/9	2022/10	2022/11	2022/12	2023/1	2023/2	2023/3	2022/3期	2023/3期	
①経常収入	31,632	48,829	42,132	55,055	47,984	43,309	51,839	39,723	57,509	58,819	56,334	45,320	48,799	43,673	44,631	36,697	43,603	42,671	66,417	39,818	50,222	55,701	50,326	52,498	578,486	575,056	
売上収入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
売掛金回収	31,632	48,749	41,385	55,043	47,936	43,263	51,680	39,467	57,437	58,696	56,234	45,320	48,791	43,593	43,885	36,685	43,555	42,625	66,259	39,562	50,149	55,578	50,226	52,498	576,842	573,403	
その他収入	-	80	747	12	48	46	158	256	73	123	100	-	9	80	747	12	48	46	158	256	73	123	100	-	-	1,645	1,653
②経常支出	51,762	47,279	42,243	48,220	45,202	44,874	54,751	45,041	52,179	57,111	51,470	46,074	46,861	43,624	43,721	40,331	43,611	42,303	53,148	41,286	46,800	49,603	45,826	46,580	586,206	543,694	
現金仕入支払	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
買掛金支払	19,786	16,087	13,657	18,164	15,819	14,277	17,054	13,024	18,954	19,370	18,557	14,956	16,101	14,035	14,129	11,811	14,023	13,724	21,333	12,737	16,146	17,894	16,171	16,902	199,705	185,005	
人件費	15,169	15,749	13,405	14,564	13,741	14,489	17,601	14,496	15,020	18,495	15,627	13,679	13,699	12,880	12,880	11,880	12,880	11,880	14,880	11,880	13,880	14,880	12,880	12,880	182,030	157,379	
営業経費	15,338	14,034	14,010	14,646	13,965	15,250	19,048	15,109	17,072	18,206	16,270	15,538	13,522	15,222	15,225	15,153	15,221	15,212	15,448	15,181	15,287	15,342	15,288	15,311	188,486	181,412	
支払利息	1,006	928	757	787	982	735	857	1,033	698	801	957	887	1,228	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	10,428	10,693	
税金支払(滞納分以外)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
社会保険料支払(滞納分以外)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	463	482	414	60	695	123	191	1,379	435	240	60	1,015	2,312	627	627	627	627										