

中期経営計画 チェックリスト 「PAMP」

日本大学商学部 川野克典ゼミナール

2024 研究 B チーム「サンサンズ」

増田彩乃 住友晴哉 武田茉也 内藤菜帆

2025 年 11 月 3 日

目次

1.PAMP とは

2.PAMP の目的

3.PAMP 作成に至った経緯

4.PAMP の基本的な考え方

5.PAMP の活用方法・活用手順

参考文献

謝辞

1.PAMP とは

中期経営計画事前チェックリストは、中期経営計画が（以下、中計）経営目標を達成する計画の内容となっているか（実現可能性）を計画の策定中に確認することができる評価項目一覧表です。私たち日本大学商学部川野克典ゼミナール研究 2024 研究 B チーム「サンサンズ」は、このチェックリストを「PAMP」(Pre-check list for Achievable Mid-Term Plan)と名付けました。

厚生労働省により労働者に義務付けられている「ストレスチェック」の要領で該当する評価項目を選択し、その質問項目数で中計の実現可能性(計画の質)を評価、確認できます。また、該当しない項目について、内容を見直すことで中計の実現可能性を高めていくことが可能です。

2.PAMP の目的

PAMP の目的は、中計の実現可能性(質)を高め、経営目標を達成して、企業価値増大を図ることです。もちろん、経営目標は様々な外部環境要因の影響を受け、計画の質の向上だけで達成できる訳ではありません。しかし、計画の質が確保されていることは、直面する外部環境に適合する大前提であると考えます。

3.PAMP 作成に至った経緯

私たちは「目的達成に寄与する中期経営計画はどうあるべきか」をテーマに研究活動を行いました。目標達成に寄与する中計のあり方を探るために、中計の対象期間終了時が 2022、2023 年度で、ROE を目標として掲げている 100 社を無作為に抽出し、目標値と実績値を比較しました。結果は、「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」(伊藤レポート)で掲げられた ROE の目標水準 8%以上という高い目標値を掲げているものの、目標未達成の企業が半数を占めていました。また、中計の経営目標として「伊藤レポート」で掲げられた ROE の目標水準 8%を下回る目標値を設定している企業が存在することが判明しました。

このことから、ほとんどの企業は経営目標の達成を目指して中計を策定しているものの、目標が未達成に終わっていることに疑問を持ち、計画の質に注目しました。そこで、「経営目標が達成できる」中計には計画の質が重要であると考え、計画の質の向上によって、企業価値向上、ひいては日本経済活性化に寄与する可能性を高める一つのきっかけになることを願い、PAMP を作成しました。是非、私たちの PAMP を活用して、貴社の中計の質向上にお役立て頂ければ幸いです。

4.PAMP の基本的な考え方

PAMP は、日本経済新聞が主催している「統合報告書アワード」の審査基準を参考にしつつ、中計の先行研究で得た中計の重要な視点である集中化、高い水準の目標設定、数値による目標設定、他社との差異、具体性、計画の整合性や総合性、計画の迅速な実践の観点から AI（人工知能）も活用して、多数の評価項目候補を考え、その上で ROE（自己資本利益率）向上への寄与度が高い項目を 50 項目に絞り込んでいます。

日本企業の掲げる経営目標は様々ですが、代表的な経営目標として ROE を採用し、ROE の実績値、ROE 目標達成度の観点から質問事項を選択し、50 項目の質問を決定しました。

PAMP の質問事項に対して該当（Yes）数の多い企業の中計の ROE 実績値、目標達成度が高くなる傾向があること（＝本チェックリストの有効性）を検証しております。

5.PAMP の活用方法・活用手順

1.準備と目的の理解

PAMP の目的を理解し、まず自社の中計を再確認します。その後、チェックリストの全ての項目に目を通してください。

2.項目の確認と記入方法の把握

チェックリストの各項目について、どのように回答すべきかを検討します。PAMP では、自社の中計の内容に当てはまる項目に Yes を意味するチェックマーク(✓)を付ける形式を採っています。

3.評価の記入

各項目について、現在の自社の中計に合った項目にチェックマークを記入します。記入する際は、客観的な視点で中計を評価して回答します。

4.結果の確認

チェックリストの全項目に回答したら、チェック数の合計を確認します。

なお、私たちの分析の結果、経営目標達成可能な最小チェック数は 22 です。しかし、「No」となった項目を改善し、中計の計画の質を向上、結果的に業績向上を図ることを目的としているため、最終的には 50 項目すべてを満たすことを目指してください。

評価基準をもとに以下の改善を進めてください。

チェック数が 14 以上 22 未満

該当しなかった項目の原因や要因を考え、その原因について中計の見直しを行います。

チェック数が 14 未満

経営目標達成が困難なため、中計の再作成が必要です。

参考文献

浅田一成・山本零（2016）「企業の中期経営計画に関する特性及び株主価値との関連性について－中期経営計画データを用いた実証分析－」、『証券アナリストジャーナル』第 54 巻第 5 号、日本証券アナリスト協会。

神谷孝（2024）「中期経営計画の再考」、大和総研。

川野克典（2023）「管理会計・原価計算の変革」、中央経済社。

北平至・柿沢健一郎（2013）「中長期的な企業戦略のあり方について～投資家の期待を踏まえたあるべき姿～」、『Mizuho Industry Focus Vol.126』、

https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/industry/sangyou/pdf/mif_126.pdf（2024 年 8 月 5 日最終閲覧）。

経済産業政策局（2024）「価値創造経営の推進に向けて」、『経済産業省』、

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/pdf/019_04_00.pdf（2024 年 8 月 5 日最終閲覧）。

小池貴之（2015）「中期経営計画に潜む落とし穴グローバル製造業における成功・失敗例を踏まえて」、『知的資産創造 2015 年 9 月号』（2024 年 8 月 5 日最終閲覧）。

厚生労働省（2015）「労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度実施マニュアル」、『厚生労働省労働基準局安全衛生部 労働衛生課産業保健支援室』、

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/pdf/150507-1.pdf>, 2024 年 11 月 1 日最終閲覧。

東京証券取引所（2021）「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために」、<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf>（2024 年 8 月 5 日最終閲覧）。

東京証券取引所（2022）「コーポレート・ガバナンス」、『東京証券取引所』、

<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/index.html>（2024 年 9 月 29 日最終閲覧）。

中條祐介（2012）「中期経営計画の策定・開示に関するサーベイ・リサーチ」、『横浜市立大学論叢社会科学系列』第 63 巻第 1-3 号、横浜市立大学学術研究会。

日本金融監査協会（2022）「日本のコーポレートガバナンス-過去・現在・未来」、『金融庁』、https://www.ifra.jp/pdf/2021/1/121_web.pdf（2024 年 9 月 29 日最終閲覧）。

日本経済新聞（2024）「2024 年の審査基準 日経統合報告書アワード」、『日本経済新聞』、

<https://ps.nikkei.com/nira/criteria.html>, 2024 年 11 月 1 日最終閲覧。

日本 IR 協議会 (2022) 「中期経営計画を策定している企業の割合」、『IR 活動の実態調査』、<https://www.jira.or.jp/download/gaiyou2022.pdf> (2024 年 8 月 5 日最終閲覧)。

林寿和 (2014) 「中期経営計画の開示行為に対する株式市場の反応の検証:投資家は中期経営計画のどこを評価しているのか」、『企業会計』第 66 巻第 7 号、中央経済社。

前田陽 (2023) 「中期経営計画の策定および修正プロセスの研究・マネジメントプロセス視点からのイトーヨーカ堂の事例を通じて」、『明治大学経理研究所』

file:///C:/Users/user/Downloads/CV_20250110_keirichishiki_101_1.pdf (2024 年 8 月 5 日最終閲覧)。

藤田志保 (2021) 「中期経営計画研究の現状と課題：戦略計画研究との比較・考察から」。

山本剛史 (2023) 「中期経営計画は 8 割の企業が策定も、長期ビジョンと連動できている企業は約 3 割！策定状況や戦略・推進への課題が浮き彫りに。「2023 年度 長期ビジョン・中期経営計画に関する企業アンケート調査」結果を発表」、『株式会社タナベコンサルティンググループ』。

山本剛史 (2023) 「中期経営計画は 8 割の企業が策定も、長期ビジョンと連動できている企業は約 3 割！策定状況や戦略・推進への課題が浮き彫りに。「2023 年度 長期ビジョン・中期経営計画に関する企業アンケート調査」結果を発表」、『株式会社タナベコンサルティンググループ』。

bproadm (2024) 「【上場企業選抜】わかりやすい中期経営計画の優良事例を紹介！中期経営計画の作り方も徹底解説」, 『株式会社みらいワークス』、https://mirai-works.co.jp/business-pro/good-example-medium-term_management-plan (2024 年 4 月 30 日最終閲覧)。

「PAMP」チェックリスト

	評価項目	☑
1	経営理念・パーパスを起点に、前中計の客観的な振り返り（未達成要因を含める）を行い、環境分析（成り行きシミュレーション含む）を踏まえて、今中計の重要経営課題と基本方針が体系的に記載されているか	
2	企業が社会・環境に与えるポジティブ/ネガティブな影響を評価し、サステナビリティ課題への取り組みや、新規事業による社会貢献が具体的に反映されているか	
3	過去の中計や予算への目標達成度を分析し、目標達成あるいは目標未達成の要因（ギャップ）に対する改善策が明確に記載されているか	
4	ターゲット市場・顧客が明確に定義され、どの地域・国で、売上高比率などの数値目標を伴う市場拡大方針が記載されているか	
5	業界構造、競合、異業種の分析に加え、技術の進歩への対応策（AI、IoT、ロボティクス等の活用等）が、具体的な投資・活用計画として記載されているか	
6	サプライチェーン最適化（コスト削減と効率化の両立）に向けた取り組みが盛り込まれているか	
7	既存事業の収益力向上に向けて、前中計と比較して製品やサービスの質、原価、納期（リードタイム）を改善する計画を取り入れているか	
8	経営目標が、容易に達成できる水準の目標値ではなく、前中計で掲げていた経営目標よりも高い「ストレッチした水準」が設定されているか	
9	目標を達成するためのインセンティブ設計として、各部門の役割と責任の明確化し、事業別やセグメント別で具体的な戦略や施策は示されているか	
10	目標達成に向けた中計を実現する資金の裏付けとして、財務的業績目標等（戦略や方針）や戦略を実行するにあたっての資金の用途（投資・回収・配分）が示されているか	
11	PDCA サイクルを回すため、または進捗把握のために、非財務的業績評価指標（KPI、ESG など）の達成水準、達成時期が具体的に示されているか	
12	成長投資において、目標の達成に対する貢献度（リターン）、経済・政治的環境などのリスクが事前に把握・評価されているか	
13	事業計画に主要な以下の事項が記載されているか （例）販売計画、マーケティング計画、生産計画、研究開発計画、ICT 計画、設備投資計画	
14	自社の企業価値、ROE 向上のために、目標数値だけでなく、向上を図る戦	

	略・施策がツリー構造で体系的・網羅的に記載されているか	
15	事業環境の SWOT 分析（強み、弱み、機会、脅威）が深掘りされ、特に自社の「強み」が活かされた戦略（S-O 戦略）になっているか	
16	自社の現状から逆算し、目標達成が適切とされる中計の策定期間（(ex) 3 年～5 年）に設定されているか	
17	成長性、収益性、競争優位性などを評価・考慮したうえで重点事業の選定と資源（人、金、情報）の集中的投下を計画しているか	
18	中計策定と実行において、定期的な進捗確認と市場/現場の状況把握（フィールドワーク）のプロセスが設けられているか	
19	前中計で目標が未達成だった場合に、今中計ではギャップを埋めるための重要経営課題が特定され、それが具体的な戦略と紐づいているか	
20	ブランド認知度やブランドイメージの向上に加え、企業パーパスとの整合性を持たせるための対策が中計に反映されているか	
21	人的資源の最適配置や労働生産性の向上のために、計画達成に必要な人材の確保や育成、リスクが計画されているか	
22	競合他社と差別化した自社独自の価値（技術力、ブランド力等）を持つ新製品・サービス等を展開計画により、事業基盤の強化が図られているか	
23	知的財産戦略（特許、ノウハウ、データ等）を通じて、持続的な競争優位性を確立する計画があるか	
24	新規事業（R&D、M&A、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）等）の取り組みについて撤退基準と投資回収期間を含めた戦略は記載されているか	
25	DX（デジタルトランスフォーメーション）による業務プロセスの自動化、コスト削減が計画され、従業員の業務効率・生産性向上につながるようになっているか	
26	企業が提供する「価値」とその価値増大に向けて、顧客に提供する製品・サービスが「顧客にとっての提供価値」として明確に定義されているか	
27	顧客の潜在ニーズを開拓するために、市場調査やデータ分析、顧客接点の強化を通じた計画があるか	
28	従業員の多様性（ダイバーシティ）を尊重し推進するため、具体的な目標数値(女性管理職比率、育休取得率、障がい者雇用率など)が計画に含まれているか	
29	目標達成に向けた資源（人材、資金、技術、情報）の配分が適切に行われているか	
30	デジタルマーケティングを活用した販売・顧客エンゲージメント強化策はあるか	

31	環境認識を行ったうえで、戦略に基づいたアクションプラン(行動計画)は記載され、具体的な責任者、期限は設けられているか	
32	顧客ロイヤリティと継続的な関係を築くための CRM 戦略は計画されているか	
33	顧客からのフィードバックを新製品やサービスの改善に迅速に反映される仕組みとプロセスが確立されているか	
34	顧客満足度向上のために、ソリューション提供のアプローチが具体的に計画されているか	
35	競合他社との競争力強化を目的とした、戦略投資(技術、設備、人材)が記されているか	
36	事業ポートフォリオ全体のシナジー(相乗効果)を最大化するために、具体的な事業間連携への提案が検討されているか	
37	新規顧客の獲得と既存顧客の維持・ ^{しんこう} 深耕の両方に対応する戦略マーケティングがバランスよく計画されているか	
38	グローバル市場での展開を視野に入れたグローバル人材の育成、配置活用に関する計画が記載されているか	
39	イノベーションを創出するためのダイバーシティ&インクルージョンを推進する企業の場合、測定可能な目標(KPI)が具体的に設定されているか (ex) 女性活躍推進、障がい者雇用、シニア層の活用、働き方改革	
40	働き方改革を推進するにあたって、ICT(情報通信技術)とインフラ整備、およびセキュリティ施策は十分か	
41	中計を従業員に周知し、従業員らのベクトルに合わせて中計を策定しているか	
42	内部統制の4つの目的(業務の有効性および効率性、報告の信頼性、事業活動に関わる法令などの遵守、資産の保全などの徹底)に向けた継続的な強化施策が明記されているか	
43	ESGのE(Environment)の項目において、自社の事業による環境への取り組み(カーボンニュートラル、温室効果ガス削減等)が行われているか	
44	ESGのS(Social)の項目において、自社が行う事業が社会に貢献し、支援できているか、またはその取り組みが記載されているか	
45	環境変化に迅速に対応でき、柔軟性のある組織編成や意思決定プロセス	

	が計画されているか	
46	ステークホルダー（自社の役員、株主、従業員、顧客）と継続的な対話（エンゲージメント）強化策が整っているか	
47	株主還元策（配当政策や自社株買い）が、財務状況を損なわない範囲で資本政策として計画されているか	
48	経営目標の達成に向けて、人材配置、組織編制、人事評価制度が効果的に連動されているか	
49	EBITDA、キャッシュフロー、ROIC 等の目標が現実的でストレッチされた数値となっているか	
50	SDG s の達成目標と自社の事業活動がどのように結びつき、社会的に貢献するかが具体的に記載されているか	

謝辞

この PAMP を作成するにあたり、企業インタビューを通じて多くの皆様、そして指導教員である川野克典特任教授のご指導及びご協力をいただいたことに対し、心から感謝申し上げます。