組織人事総合研究所
ORGANIZATION & PEOPLE RESEARCH INSTITUTE

見本（架空企業・抜粋）

事業戦略と人事の整合性監査

報告書

2026年次

株式会社サンプル精機

本書は、株式会社サンプル精機の人事施策――有価証券報告書に記載されたもの、および貴社から提出を受けた社内資料に定められたもの――が、有価証券報告書に記載された貴社の事業戦略と接続しているかを、17領域にわたり第三者の立場で確認したものです。

発行: 組織人事総合研究所株式会社　　報告書番号: P3-2026-0000-SAMPLE

本書は見本です。株式会社サンプル精機は実在しない架空の企業であり、引用・社内資料・数値はすべて創作です。実際の報告書は、貴社の有価証券報告書の記載と、貴社から提出を受けた社内資料および経営者インタビューを突き合わせて作成します。本見本は17領域のうち6領域を抜粋して収録し、母集団統計の数値は「――」で伏せています。

目次

見本

1	総括
2	監査の範囲と方法 — 受領した資料・突合の手順・言えることの範囲
3	外形の読み — 有価証券報告書から読める貴社の事業戦略人事連動スコアと位置（本見本では数値を伏せています）
4	経営者インタビューの要旨
5	突合結果 — 領域別の判定（本見本は17領域のうち6領域を収録）
6	提言 — 乖離の構造・優先順位・選択肢
7	誤りの申告と訂正・注記

1. 総括

見本

何を確かめたか

貴社の人事施策が、貴社の事業戦略と接続しているかを17領域で確かめました。**事業戦略は有価証券報告書の記載のみを用います。**金融商品取引法に基づいて提出される法定開示書類であり、経営者が記載に責任を負う文書だからです。中期経営計画等の任意の公表資料や社内文書は用いません。**人事施策は、有価証券報告書の記載、貴社から提出を受けた社内資料（規程・制度・計画等）、経営者インタビューを等しく証拠として用います。**

判定の定義（4区分）

判定	意味
整合	人事施策が社内資料の上で確認でき、その対象・要件・運用が事業戦略の要請と接続している
乖離	人事施策は存在するが、その対象・要件・運用が事業戦略の要請と接続していない
該当施策なし	当該領域に該当する制度・施策が貴社に存在しない（貴社の申告による）。事業戦略がその領域を要請している場合は乖離と同じ重さで読み、要請していない場合は問題としない
判断保留	判断に必要な資料が提出範囲に含まれていなかった。乖離ではない（資料の追加提出により再判定する）

乖離・該当施策なしは、施策の良し悪しの評価ではなく、事業戦略との接続の確認結果です。

結果（本見本に収録した6領域）

領域	判定	一言
育成体系・プログラム	乖離	技能マイスター制度は国内技能伝承には接続するが、戦略が掲げる海外拠点への技能移転には接続していない
戦略・業績連動報酬	乖離	戦略の中核目標（海外売上高比率）が役員・幹部の賞与算定に組み込まれていない
要員計画・人材ポートフォリオ	整合	多能工化率が目標・教育計画・評価項目まで一貫して戦略に接続している
採用	整合	有価証券報告書では読めなかった接続。海外拠点立ち上げの要請が要員計画・採用計画に人数と目的まで落ちている
サクセッション	該当施策なし	戦略は海外拠点長の計画的な確保を要請しているが、候補を選び育てる制度がない（貴社申告）
エンゲージメント・組織風土	判断保留	サーベイ結果を経営の判断に接続する仕組みを示す資料が提出範囲外

実際の報告書は17領域すべてを判定し、整合◯・乖離◯・該当施策なし◯・判断保留◯の合計を示します。

一文で言うと

生産現場の技能形成と採用は事業戦略と接続していますが、海外展開という戦略に対して、技能マイスター制度・業績連動賞与・拠点長の確保の仕組みが追いついていません。

2. 監査の範囲と方法

2-1　受領した資料

人事に関する資料は、下記の類型に限らず、提出を受けたものはすべて受領し分析に用います。**事業戦略に関する社内文書（中期経営計画・事業計画等）は受領しません。**事業戦略は有価証券報告書の記載のみを基準とするためです。提出日・版は実際の報告書に記載します。

No.	資料	版・年月	提供部門	用いた領域
1	人材戦略方針書（人事部が策定した人事の基本方針）	20XX年◯月	人事部	全領域
2	受領資料チェックリスト（17領域ごとの該当制度の有無・貴社申告）	20XX年◯月	人事部	全領域
3	技能マイスター認定規程	20XX年◯月改定	人事部	育成体系・プログラム
4	技能マイスター認定者一覧・海外派遣記録（直近2年度）	20XX年◯月	人事部	育成体系・プログラム
5	海外派遣者選定基準	20XX年◯月	人事部	育成体系・プログラム
6	賞与算定基準（役員・幹部社員）	20XX年◯月	人事部	戦略・業績連動報酬
7	技能教育計画（20XX年度）・工場教育計画策定要領・技能マップ	20XX年◯月	生産本部	要員計画・人材ポートフォリオ
8	技能職評価基準（別表を含む）	20XX年◯月	人事部	要員計画・人材ポートフォリオ
9	要員計画表（拠点別・20XX年度）	20XX年◯月	人事部	要員計画・人材ポートフォリオ／採用
10	20XX年度採用計画	20XX年◯月	人事部	採用
11	エンゲージメントサーベイ結果報告書（20XX年度）	20XX年◯月	人事部	エンゲージメント・組織風土
12	統合報告書（人的資本に関する記載欄）	20XX年◯月	経営企画部	全領域（参照）

提出を依頼したが提出範囲外となった資料: 経営会議議事録（20XX年度）— 判断保留の根拠（5-6）。

受領する人事関連資料の例: 人事方針・人材戦略文書、等級・評価・賃金・賞与の規程類、育成体系図・研修計画、採用計画・要員計画、サクセッション・登用の基準、配置・異動の運用基準、サーベイ結果報告、健康経営・働き方に関する方

針、統合報告書・サステナビリティ報告書の人的資本ページ。これら以外の人事関連資料も受領します。

2-2　突合の手順

① 有価証券報告書から、事業戦略の記述と、17領域それぞれの人事施策の記述を抽出する。② 各領域について、社内資料で施策の対象・要件・運用を逐語で確かめる。③ 施策が事業戦略の要請と接続しているかを判定する。④ 残った疑問を経営者インタビューで確認する。⑤ 判定は4区分。引用で裏付けられない指摘は記載しない。

2-3　言えることの範囲

本書が判断したのは、提出を受けた資料の範囲における、人事施策と事業戦略の接続です。資料に記載のない運用実態は判断していません。

3. 外形の読み ― 有価証券報告書から読める貴社の事業戦略人事連動スコアと位置

見本

本章は、貴社の有価証券報告書のみから読める外形です。東京証券取引所プライム・スタンダード・グロース市場に上場する国内企業3,684社に同一の基準を適用した年次調査と同じ座標で示します。事業戦略と人事の整合性診断（年次の個社診断）をお受けでない場合も、本監査では本章で貴社の事業戦略人事連動スコアを算出して示します。5章の監査結果と並べることで、有価証券報告書では確定しなかった領域が、社内資料によってどう確定したかが領域ごとに見えます。

事業戦略人事連動スコア	**28点**（100点満点） ／ 全社中央値 ――点 ／ 同規模帯内で上位――%（――社中――位相当）

事業戦略人事連動スコアとは

事業戦略と人事戦略の整合を17領域で判定し、100点満点で表した指標です。当研究所が東証3市場3,684社の有価証券報告書に同一の基準を適用して毎年算出しており、点そのものより**分布の中の貴社の位置**が意味を持ちます。17領域は、人事戦略の全体設計・採用・等級・評価制度・組織設計・多様性・エンゲージメント・組織風土・健康・働き方・ウェルビーイング・報酬体系・戦略・業績連動報酬・役員報酬・育成体系・プログラム・要員計画・人材ポートフォリオ・スキル獲得・配置・異動・キャリア開発・サクセッション・幹部・管理職育成・登用の各領域を覆います（判定基準の詳細は非開示です）。

各領域の判定は3段階で表します。

●**接続確定**：戦略の記載と人事の記載が結び付き、引用だけで論理を再構成できる

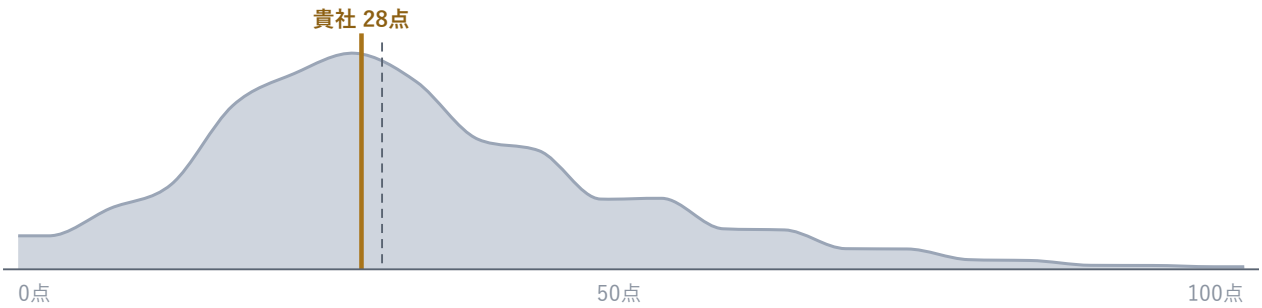
◐**記載あり（接続未確定）**：施策への言及はあるが、その仕組み、または貴社固有の事業戦略との接続が記載から読めない

○**記載なし**：施策について読み取れる記載が見当たらない（記載の不在は施策の不存在を意味しない）

判定の方法　当研究所が設計した判定基準に基づき、生成AIによる全数読解と複数回の独立判定、および逐語引用の機械照合を組み合わせて行います。接続の確定には、有価証券報告書に実在する文の一字一句の引用のみを用い、要約・言い換えによる判定は行いません。

事業戦略人事連動スコアと本監査の関係　事業戦略人事連動スコアは、上場企業の有価証券報告書の記述から、事業戦略と人事がどれだけ連動しているかを17領域で機械的に採点した指標です。本監査の判定（1章の4区分）は、その外形を社内資料で確かめて確定させたものです。監査の結果は事業戦略人事連動スコアの点数を変えません――事業戦略人事連動スコアは有価証券報告書の記載を測り、監査は社内の設計・運用を見ているためです。

図　全社分布と貴社の位置（見本・形のみ）



全3,684社の分布。破線が全社中央値（——点）、金茶の縦線が貴社の位置（28点）です。見本では度数と中央値を伏せています。実物には2026年次調査の確定分布と、同規模帯（売上規模帯）内の分布図が入ります。

17領域の外形判定と監査結果の対照（本見本は6領域）

領域	外形（有価証券報告書のみ）	監査（本書）	読み方
育成体系・プログラム	◐ 記載あり（接続未確定）	乖離	制度の記載はあるが戦略との結線が読めなかった領域。社内資料で確かめた結果、規程上の対象が戦略の要請に届いていない
戦略・業績連動報酬	◐ 記載あり（接続未確定）	乖離	「中期経営計画の達成度を反映」の記載はあるが指標が読めなかった領域。算定基準では中核目標が指標に入っていない
要員計画・人材ポートフォリオ	● 接続確定	整合	記載の接続が、社内の連鎖（目標→計画→評価→進捗確認）として実在する
採用	◐ 記載あり（接続未確定）	整合	記載からは戦略との結線が読めなかったが、社内の要員計画・採用計画が戦略の要請（立ち上げ要員）に人数と目的まで接続していた
サクセッション	○ 記載なし	該当施策なし	記載がなく、社内にも制度がない（貴社申告）。戦略はこの領域を要請している
エンゲージメント・組織風土	◐ 記載あり（接続未確定）	判断保留	測定は実在。経営の判断への接続を示す資料が提出範囲外のため未確定のまま

監査は、外形の判定を社内資料で確かめて確定させるものです。外形で接続が確定した領域は社内資料でその接続を確認し（整合）、接続未確定・記載なしの領域は、社内資料によって整合・乖離・該当施策なしのいずれかに確定します（資料が足りなければ判断保留）。有価証券報告書に書かれていない接続が社内に実在することは珍しくありません。採用（5-4）がその例です。

この見本について

実際の報告書には、17領域それぞれの判定の根拠となった引用、全社・同規模帯の分布図と貴社の位置、17領域すべての対照表が入ります。本見本では分布の数値を伏せています。

4. 経営者インタビューの要旨

見本

対象・実施日は契約書の定めによります。発言は要旨であり、判定の根拠は有価証券報告書と社内資料の記載に置いています。

関連領域	要旨（創作）
育成体系・プログラム	技能マイスター制度は国内の技能伝承のためにつくった。海外拠点の支援は今後の役割として位置づけているが、規程の改定はこれからで、制度の設計はまだ追いついていない。
戦略・業績連動報酬	海外売上高比率は経営として重視しているが、賞与の算定には入れていない。入れるかどうかは検討中。
要員計画・人材ポートフォリオ／採用	多能工化と海外拠点向け採用は生産本部と人事部が毎月数字を見ている。
サクセッション	拠点長はこれまで結果的に社長の指名で決めてきた。候補をあらかじめ決めておく仕組みはない。
エンゲージメント・組織風土	サーベイの結果は人事部から報告を受けているが、経営会議の議題として扱った記憶はない。

5. 突合結果 — 領域別の判定

見本（6領域）

各領域は同じ形式です。**左＝有価証券報告書に記載された事業戦略、右＝人事施策の記載（有価証券報告書の記載と、社内資料の記載）、下＝確認結果と提言の方向。**引用はいずれも逐語で、要約・言い換えは用いていません。

5-1 育成体系・プログラム

乖離

事業戦略（有価証券報告書）

「海外生産拠点の早期立ち上げに向け、国内マザー工場で培った加工技能を海外拠点へ移転する体制を強化してまいります。」

第◯◯期・対処すべき課題

人事施策（有価証券報告書＋社内資料）

有報 「熟練技能者を『技能マイスター』として認定し、技能の体系的な伝承を担う中核人材として処遇する制度を運用しております。」

第◯◯期・人的資本に関する取組

社内 「認定の対象は、本社工場および第二工場の切削・研削工程に従事する者とする。」

技能マイスター認定規程 第3条

社内 「海外拠点への派遣者の選定は、各事業部長の推薦により行う。」／直近2年度の認定者◯名のうち海外派遣実績◯名。派遣者の選定に認定の有無は記録されていない。

海外派遣者選定基準／認定者一覧・海外派遣記録

確認結果	戦略は国内技能の海外拠点への移転体制を掲げる。有価証券報告書の記載からは制度と戦略の結線が読めず、社内資料で確かめた。規程上の対象は国内2工場・2工程の技能伝承であり、海外派遣の要件に認定は組み込まれていない。制度は国内技能伝承には接続しているが、海外移転という戦略の要請には接続していない。
戦略との接続で欠けているもの	海外拠点へ技能を移転する人材を、制度として選び・育て・送る仕組み。
提言の方向	制度を海外移転の担い手制度として再定義するか、役割を国内技能伝承に限定し海外移転の担い手は別の仕組みで確保するか。経営の判断（6-3）。

5-2 戦略・業績連動報酬

乖離

事業戦略（有価証券報告書）

「海外売上高比率を20XX年度に◯◯%へ引き上げることを中期経営計画の中核目標としております。」
第◯◯期・対処すべき課題

人事施策（有価証券報告書＋社内資料）

有報 「役員および幹部社員の業績連動賞与は、中期経営計画の達成度を反映する仕組みとしております。」
第◯◯期・人的資本に関する取組

社内 「業績連動賞与の算定は、連結営業利益の達成率（係数0.5〜1.5）に個人評価係数を乗じて行う。」
賞与算定基準 第4条

社内 「参考指標: 海外売上高比率、新製品売上高比率（算定には用いない）」
同 別表2

確認結果
戦略の中核目標は海外売上高比率。有価証券報告書は「中期経営計画の達成度を反映」と記載するが、どの指標かは読めない。算定基準では賞与は連結営業利益と個人評価のみで決まり、海外売上高比率は算定に用いない参考指標として一覧に載るだけ。役員・幹部の報酬は戦略の中核目標に接続していない。

戦略との接続で欠けているもの
中核目標の達成が役員・幹部の処遇に反映される経路。

提言の方向
海外売上高比率を算定指標に位置づけるか、業績連動の指標を連結営業利益に限定し続けるか。経営の判断（6-3）。

5-3 要員計画・人材ポートフォリオ

整合

事業戦略（有価証券報告書）

「生産変動への対応力を高めるため、工程間の応援体制を可能にする多能工化を推進し、多能工化率を経営指標として管理してまいります。」
第◯◯期・対処すべき課題

人事施策（有価証券報告書＋社内資料）

有報 「工程ごとの技能マップに基づく計画的な配置転換と教育を実施し、多能工化率を20XX年度に◯◯%とすることを目標としております。」
第◯◯期・人的資本に関する取組

社内 「多能工化率（3工程以上を担当可能な技能者の比率）20XX年度目標◯◯%。各工場は技能マップに基づき年度ごとの配置転換計画と教育計画を策定し、進捗を月次生産会議で報告する。」
技能教育計画（生産本部）／工場教育計画策定要領 第4条

社内 「評価項目: 担当可能工程数の拡大」
技能職評価基準 別表

確認結果
戦略が掲げる多能工化が、目標値・工場ごとの教育計画と配置転換計画・月次の進捗確認・技能職の評価項目まで一貫して落ちている。施策の対象・要件・運用が戦略の要請と接続している。

この確認の意味
戦略の要請が「目標→計画→評価→進捗確認」の連鎖として社内に実在することを、第三者が資料の突合で確認した。

提言の方向
現行の設計・運用を継続。この連鎖は他領域の是正の型になる（6-4）。

5-4 採用

整合

事業戦略（有価証券報告書）

「タイ第2工場の20XX年〇月稼働に向け、立ち上げ要員の確保を最優先課題としております。」
第〇〇期・対処すべき課題

人事施策（有価証券報告書＋社内資料）

有報 「事業の拡大に必要な人材を、新卒・中途の両面から計画的に採用しております。」
第〇〇期・人的資本に関する取組

社内 「タイ第2工場: 生産技術（現地採用）〇名、生産管理（国内からの出向）〇名。国内: 若手技術職〇名（将来の海外拠点要員として育成）」
要員計画表・拠点別

社内 「20XX年度採用枠: 上記要員計画に基づく」
20XX年度採用計画（人事部）

確認結果	有価証券報告書の記載からは、採用と戦略の最優先課題（立ち上げ要員の確保）との結線が読めず、社内資料で確かめた。拠点別の要員計画と採用計画に、人数と目的（立ち上げ要員・将来の海外拠点要員）まで一致して落ちている。
この確認の意味	有価証券報告書の外形では未確定だった接続が、社内の設計として実在することを第三者が確認した。採用は事業戦略（海外拠点の立ち上げ）から導かれている。
提言の方向	現行の設計・運用を継続。

5-5 サクセッション

該当施策なし

事業戦略（有価証券報告書）

「タイ第2工場を含む海外3拠点の拠点長を、20XX年度までに国内から派遣する幹部で担う体制を整えてまいります。」
第〇〇期・対処すべき課題

人事施策（有価証券報告書＋社内資料）

有報 後継者計画・幹部候補の選抜に関する記載なし
第〇〇期・人的資本に関する取組

社内 「後継者計画および幹部候補者の選抜・育成に関する制度は設けていない」
受領資料チェックリスト（貴社申告）

確認結果	戦略は海外拠点長の計画的な確保を期限付きで掲げているが、拠点長候補を選び育てる制度は存在しない（貴社申告）。判定は該当施策なし。戦略がこの領域を要請しているため、乖離と同じ重さで読む。
戦略との接続で欠けているもの	期限までに拠点長を担える幹部を確保する経路。
提言の方向	拠点長候補の選抜・育成を制度として持つか、拠点長は現地登用・外部招聘で確保する方針に切り替えるか。経営の判断（6-3）。

5-6 エンゲージメント・組織風土

判断保留

事業戦略（有価証券報告書）	人事施策（有価証券報告書＋社内資料）
「中期経営計画の浸透度を経営として継続的に確認してまいります。」 第◯◯期・対処すべき課題	**有報** 「エンゲージメントサーベイの結果を戦略浸透の指標として経営会議で確認し、施策に反映しております。」 第◯◯期・人的資本に関する取組
	社内 「戦略浸透度スコア: ◯◯点（前年比＋◯点）」 エンゲージメントサーベイ結果報告書
	社内 経営会議での確認・施策への反映を示す資料（議事録・施策一覧）は提出範囲外

確認結果	サーベイが実施され戦略浸透度が測られていることは確認できた。測定結果を経営の判断に接続する仕組み（経営会議での確認・施策への反映）を示す資料は提出範囲に含まれておらず、接続の有無を判断できない。乖離とは判定しない。
判断保留の解き方	経営会議議事録および施策一覧の追加提出があれば再判定する。
提言の方向	資料の追加提出のうえ再判定（6-5）。

この見本について

実際の報告書では、17領域すべてに同じ形式（事業戦略と人事施策の2列引用・確認結果・提言の方向）の突合カードが入ります。

6. 提言 ― 乖離の構造・優先順位・選択肢

本章は、5章の領域別判定を経営の判断に組み直したものです。乖離・該当施策なしの各領域について、論点、選択肢、当研究所の推奨とその理由、決めるべきことの順序、移行時の留意点、同規模帯での外形、次回監査で確認する状態を示します。推奨は、戦略との接続が最も短い経路になる選択肢を示すものであり、経営の判断を代替しません。制度の中身の設計（指標の重み・対象人数・規程の条文）は本書の範囲外です（6-6）。

6-1　乖離の共通構造

乖離2件と該当施策なし1件は、同じ構造を持っています。海外展開――拠点の立ち上げ・海外売上高比率の引き上げ・拠点長の確保――が有価証券報告書で中核に据えられている一方、人事の仕組みのうち技能認定の対象、賞与の算定指標、拠点長の確保の経路は、国内事業を前提に設計された時点のまま残っています。整合が確認された2領域（多能工化・採用）は、いずれも生産本部と人事部が月次で数字を見ている領域であり、戦略の要請が現場の計画に直接落ちています。

つまり貴社の乖離は「制度がない」ことではなく、「**制度が戦略の変化に追いついていない**」ことに集中しています。個別の是正に加えて、海外展開という戦略が人事の各制度に何を要請するかを一度棚卸しすることが、次の1年の論点です。

6-2　優先順位

順位	領域・判定	戦略上の重さ	必要な変更の大きさ	この順位にした理由
第1	戦略・業績連動報酬 乖離	大 中核目標に直結	小 経営の決定1つで動く	戦略の中核目標（海外売上高比率）と役員・幹部の処遇が、決定1つで結ばれる。有価証券報告書は賞与に「中期経営計画の達成度を反映」と記載しており、中核目標を指標に据えることはその記載と矛盾しない。経営者インタビューで「検討中」とされており、判断の材料は揃っている。
第2	サクセッション 該当施策なし	大 確保時期が有報で明示	中 仕組みの新設	有価証券報告書が拠点長の確保時期を明示しており、期限がある。候補の特定から育成までに要する期間を逆算すると、着手が遅れるほど「国内から派遣する幹部で担う」という選択肢そのものが取れなくなる。
第3	育成体系・プログラム 乖離	中 技能移転体制は戦略の手段	中〜大 制度の目的の再定義	制度の目的をどちらに置くかの選択が先で、その選択は第2の決定（拠点長を国内から出すか）に従属する。第1・第2の決定後に着手しても遅くない。
—	エンゲージメント・組織風土 判断保留	—	—	資料の追加提出で再判定する。是正の要否は判定後に決まる（6-5）。

戦略上の重さ＝有価証券報告書で中核目標・期限付きの課題として書かれているか。必要な変更の大きさ＝経営の決定1つで動くか、仕組みの新設が要るか、既存制度の目的の再定義が要るか。工数の見積りではなく、貴社の中で何が変わるかの大きさです。

6-3　領域別の提言

各領域は同じ構成です。論点／選択肢／当研究所の推奨と理由／決めるべきことの順序／移行時の留意点／同規模帯での外形／次回監査で確認する状態。

第1　戦略・業績連動報酬　乖離

論点

戦略の中核目標（海外売上高比率）を、役員・幹部社員の処遇に結ぶか。有価証券報告書は賞与に「中期経営計画の達成度を反映」と記載しているが、算定基準の上で中核目標は参考指標にとどまる。

選択肢

A　海外売上高比率を賞与の算定指標に位置づける。　**B**　算定指標を連結営業利益に限定し続け、中核目標の達成は別の経路で担う。

当研究所の推奨　A。理由は3つ。①有価証券報告書が海外売上高比率を中核目標と明記し、賞与に中期経営計画の達成度を反映すると記載している以上、中核目標そのものを算定指標に据えることが、戦略と人事の接続として最も短い経路である。②別表2に参考指標としてすでに集計されており、算定への組み込みに新たな測定は要らない。③Bを選ぶ場合、中核目標の達成を誰の処遇が担うのかを別に定める必要があり、決定の数がかえって増える。

決めるべきことの順序

1. 算定指標にするか、参考指標のままにするか（A/Bの選択）。
2. 対象者の範囲。有価証券報告書は「役員および幹部社員」と記載している。役員のみから始めるか、記載どおり幹部社員まで含めるか。
3. 適用開始の年度。評価期間の途中からの変更は避け、次の評価期間の開始時点から適用する。
4. 連結営業利益との関係。並列の指標とするか、営業利益の達成を条件とするか。ここから先の設計（重み・係数）は本書の範囲外。

移行時の留意点

評価期間中に算定基準を変えると、対象者にとって不利益変更となりうる。海外売上高比率は為替の影響を受けるため、指標の定義（為替の扱い・連結範囲）を先に固定しておかないと、適用初年度に算定を巡る争いが起きやすい。

同規模帯での外形　同規模帯N=——社のうち、戦略側の数値目標を役員・幹部報酬の指標として有価証券報告書に記載している企業は——社（——%）。貴社はその中で、記載はあるが算定に組み込まれていない例に当たる。（見本では数値を伏せています）

次回監査で確認する状態

算定基準に海外売上高比率が算定指標として位置づけられ、20XX年度の賞与から適用されている。Bを選んだ場合は、その方針が経営として決定され、中核目標を担う処遇の経路が別に定まっている。

第2　サクセッション

該当施策なし

論点

有価証券報告書が期限付きで掲げる海外3拠点の拠点長の確保を、仕組みで担うか、これまでどおり個別の指名で担うか。

選択肢

A　拠点長候補の選抜・育成を仕組みとして持つ。　**B**　拠点長は現地登用・外部招聘で確保する方針に切り替える。

当研究所の推奨　A。ただし期限までの残り期間が短い場合はAとBの併用。直近の拠点は指名で確保しつつ、仕組みは次期以降の拠点に向けて整える。理由は3つ。①有価証券報告書が「国内から派遣する幹部で担う」と明記しており、Bは方針の転換を伴う。②経営者インタビューによれば拠点長は社長の指名で決めてきた実績があり、候補の母集団は実在する——足りないのは選び方と育て方の仕組みだけである。③仕組みがない状態では、拠点長が1人欠けたときの代替がなく、海外展開という戦略の脆弱性になる。

決めるべきことの順序

1. 期限までに何名の拠点長が要るか（有価証券報告書は3拠点）。既に確保済みの拠点を除いた実数。
2. 候補の母集団をどこに置くか。現在の工場長・部門長層か、要員計画で「将来の海外拠点要員」とされた若手技術職か、その両方か。
3. 候補を誰が選ぶか。社長単独か、会議体か。
4. 育成の要件に海外派遣の経験を含めるか。含めるなら第3（技能マイスター制度・海外派遣者選定基準）との接続を同時に決める。

移行時の留意点

候補者本人に候補であることを通知するかどうかは、サクセッションの設計で最初に分かれる点であり、通知の有無で育成の進め方が変わる。また、拠点長候補の育成に海外派遣を組み込む場合、5-4で確認した要員計画（国内からの出向◯名）との整合を取る必要がある。

同規模帯での外形　同規模帯N=——社のうち、後継者計画・幹部候補の選抜について有価証券報告書に記載がある企業は——社（——%）。海外展開を戦略に掲げる企業に限ると——社（——%）。（見本では数値を伏せています）

次回監査で確認する状態

拠点長候補が特定され、育成の計画と進捗を確認する場が存在する。Bを選んだ場合は、方針転換が経営として決定され、現地登用・外部招聘の要員計画が存在する。

第3　育成体系・プログラム

乖離

論点

技能マイスター制度の目的を、国内技能伝承のままにするか、海外拠点への技能移転まで広げるか。

選択肢

A　制度を海外移転の担い手制度として再定義する（認定の対象工程と海外派遣の要件を戦略から導き直す）。

B　制度は国内技能伝承に限定し、海外移転の担い手は海外派遣者選定基準の側で確保する。

> **当研究所の推奨　第2の決定に従属させる。**第2でA（国内から派遣する幹部で拠点長を担う）を選ぶなら、拠点長の下で技能移転を担う層もマイスター制度から出すのが一貫し、第3もA。第2でBを選ぶなら、第3もBで一貫する。理由: 制度の目的を単独で決めると、拠点長の確保経路と技能移転の担い手の経路が食い違う設計になり、次回監査で別の乖離として現れる。

決めるべきことの順序

1. 第2の決定を待つ（A/Bの選択はここで決まる）。
2. Aの場合: 認定の対象工程を海外拠点の工程構成に合わせるか。認定を海外派遣の要件にするか、加点にとどめるか。
3. Aの場合: 国内技能伝承の機能をどう残すか（制度を二層にするか、一本のまま対象を広げるか）。
4. Bの場合: 海外派遣者選定基準に技能移転の要件を持たせるか。有価証券報告書における制度の位置づけは経営の判断事項であり、本書は関与しない。

移行時の留意点

現在の認定者◯名の扱い。既存の認定者に海外派遣を新たに求める場合、認定時の条件との差が論点になる。Aを選ぶ場合、5-3で確認された「目標→計画→評価→進捗確認」の連鎖をそのまま当てはめれば、仕組みの骨格は貴社の中にすでにある（6-4）。

> **同規模帯での外形**　同規模帯N=——社のうち、技能伝承の制度を海外展開と結んで有価証券報告書に記載している企業は——社（——%）。（見本では数値を伏せています）

次回監査で確認する状態

Aの場合: 認定の対象と派遣要件が海外移転の要請に沿って定められ、認定者の海外派遣が記録の上で追える。
Bの場合: 海外移転を担う人材の選定基準が戦略の要請に沿って定められている。

整合が確認された領域（第4　要員計画・人材ポートフォリオ／採用）

現行の設計・運用を継続。次回監査で確認するのは目標値の達成状況ではなく、「目標→計画→評価→進捗確認」の連鎖が維持されているか、および有価証券報告書の戦略の記述が変わった場合にその連鎖が追随しているか、です。第2・第3の是正でこの連鎖を型として使う（6-4）ため、連鎖の担い手（生産本部・人事部の月次の場）を崩さないことが前提になります。

6-4　整合領域からの横展開

多能工化（5-3）で確認された連鎖——**戦略の要請 → 目標値 → 教育計画・配置転換計画 → 評価項目 → 月次の進捗確認**——は、貴社の中で実際に機能している型です。技能マイスター制度の再定義（第3-A）と拠点長候補の育成（第2-A）は、この型をそのまま当てはめれば骨格が決まります。新しい仕組みを外から持ち込む必要はなく、生産本部と人事部がすでに回している運用を、海外展開の要請に広げることが是正の実体になります。

6-5　判断保留・該当施策なしの解消

判断保留（エンゲージメント・組織風土）　経営会議議事録および施策一覧の追加提出があれば、本契約の範囲で再判定します。追加提出がない場合は次回監査に判断保留のまま持ち越され、総括の保留数として残ります。経営者インタビューでは「経営会議の議題として扱った記憶はない」との要旨であり、追加提出の前に、サーベイの結果を経営の判断にどう接続するかを整理しておくことが、再判定の結果を左右します。

該当施策なし（サクセッション）　戦略が要請している領域のため、6-2の優先順位に載せました。戦略が要請していない領域で該当施策なしとなった場合は、問題とせず、次回監査でも同じ扱いです（本見本では該当なし）。

6-6　本書が行わないこと

制度・報酬・育成の具体的な設計（指標の重み・対象人数・規程の条文）は本書の範囲外であり、貴社が必要と判断した場合に別契約（人事戦略・制度・育成の設計）で行います。本書は、有価証券報告書の書き方についての助言を行いません。記載の巧拙の評価、記載の追加・修正の提案は、本契約においても別途の契約においても行いません。

7. 誤りの申告と訂正・注記

誤りの申告と訂正

本書の記載に誤りがあると考えられる場合は、契約書に定める窓口へお申し出ください。引用の原文との不一致、資料の読み違いが確認された場合は、訂正版を発行します。

本書の性質

本書は、金融商品取引法および会社法に基づく会計監査ではありません。有価証券報告書に記載された事業戦略と、貴社の人事施策（有価証券報告書の記載、貴社から提出を受けた社内資料、経営者インタビュー）との整合性を、第三者の立場で確認した報告書です。

分析の方法

本書の分析には、当社が設計した判定方法とAIによる読み取りを用いています。すべての指摘は有価証券報告書および社内資料からの逐語引用で裏付け、原文との一致を機械的に照合したうえで、当社の担当者が内容を検証しています。引用で裏付けられない指摘は記載していません。

言えることの範囲

本書が確認したのは、提出を受けた資料の範囲における、人事施策と事業戦略の接続です。提出範囲外の資料および資料に記載のない運用実態は判断していません。本書は貴社の業績、採用、人材の定着に関する将来の効果を予測または保証するものではありません。

母集団統計について（見本のみの注記）

実際の報告書には、貴社の事業戦略人事連動スコアと位置を全3,684社（東京証券取引所プライム・スタンダード・グロース市場に上場する国内企業、各社の直近の有価証券報告書・2026年7月時点）および同規模帯の分布の中で示す3章が含まれます。本見本では分布の数値を伏せています。

資料の取扱い

貴社から提出を受けた資料は、契約書に定める目的以外に使用せず、契約終了時に返却または消去します。