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

事業戦略と人事の整合性調査2026

第2弾　人事の仕組み17領域との整合を点数化

東証3市場3,684社の中央値（100点満点）

24.5 点

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（各社の直近の有価証券報告書・2026年7月時点）について、人事の仕組み17領域で採点した結果である。

組織人事総合研究所調べ ／ 2026年9月
https://opri.co.jp/

はじめに

2026年8月に公表した第1弾では、東証スタンダード・グロース市場の上場企業の有価証券報告書を全数で読み、事業戦略の記述と人事の記述が結ばれているかを見ました。第2弾で範囲を東証3市場に広げ、プライム市場を加えた3,684社を読んでいます。

第2弾で知りたかったのは、その結び付きの「度合い」です。第1弾は、会社ごとに「結ばれているか、いないか」を見ました。しかし、採用・評価・報酬・育成・配置といった人事の仕組みは一つではありません。ある領域では戦略から導かれていて、別の領域ではそうでない、ということが普通に起こります。そこで、人事の仕組みを17の領域に分け、領域ごとに「その施策は、その会社に固有の事業戦略から導かれていると読めるか」を判定し、点数にしました。これが、当研究所が開発した指標「事業戦略人事連動スコア」です。

結果は、100点満点で中央値24.5点でした。最も高い会社でも63.7点です。低いことは、企業の実態の低さを意味しません。判定は「書いてあるか」ではなく「その会社に固有か」を見ており、最も高い評価は戦略の記述と人事の記述を原文の引用で結べるときにしか与えない、意図して厳しい基準だからです。この数字は「有価証券報告書のなかで、戦略と人事の結び付きがどれだけ示されているか」を表しています。

本レポートが、第1弾に続いて、経営と人事の対話の出発点になれば幸いです。

2026年9月

組織人事総合研究所株式会社

代表取締役　中北順也

01 調査結果

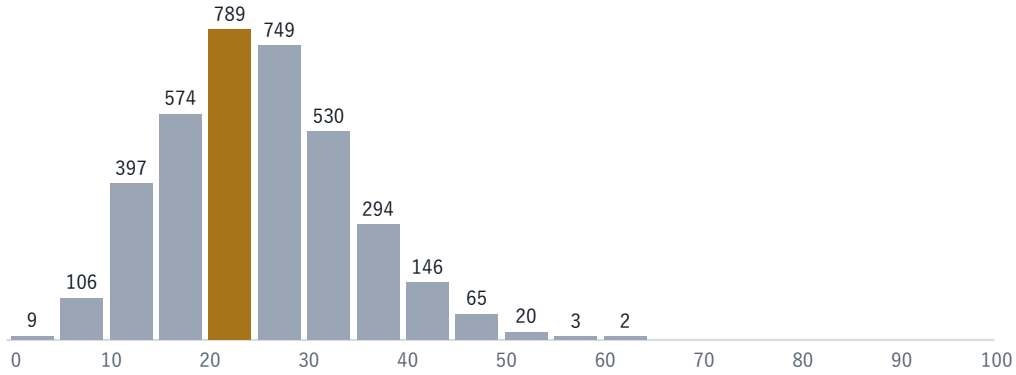
本調査は、東京証券取引所プライム・スタンダード・グロース市場に上場する国内企業3,684社（各社の直近の有価証券報告書・2026年7月時点）を対象に、有価証券報告書を全数で読み、人事の仕組み17領域それぞれについて、その施策が自社の事業戦略から導かれていると読めるかを判定し、100点満点で点数化した（事業戦略人事連動スコア。測り方は第3章）。

上場企業の57%（3,684社中2,087社）は、人事の取り組みを書いてはいてもそれがどの事業戦略のためなのかを説明できていない。説明できている取り組みは1社あたり平均0.7個。1つでも説明できている企業は43%（1,597社）、その6割（977社）は1領域だけである（第4章）。

24.5点　東証3市場3,684社の中央値である。平均は25.3点、最も高い会社で63.7点。17領域すべてで最も高い評価を得た会社は、1社もない。

分布の中心は15〜30点にあり、57.3%（2,112社）がここに入る。40点以上は6.4%（236社）、50点以上は0.68%（25社）にすぎない。上位10%に入る目安は37.3点、上位1%は48.0点である。

図1　事業戦略人事連動スコアの分布（東証3市場3,684社・100点満点・5点刻み）



横軸＝点数（100点満点・5点刻み）、棒の上の数字＝社数。金茶＝中央値24.5点を含む階級。65点以上は0社。

表1　事業戦略人事連動スコアの分布（3,684社・100点満点）

指標	点数
平均	25.3
中央値	**24.5**
標準偏差	8.9
最低	3.9
最高	63.7

※判定経路の注: プライム市場の企業は、判定の経路の一部がスタンダード・グロース市場の企業と異なる。スタンダード・グロース市場と同じ方式で再計算すると、プライム市場の企業の平均点は約0.3点、上位1%の線は約2点下がる。

表2　何点あれば上位何%に入るか（3,684社）

位置	必要な点数
上位1%	48.0点以上
上位5%	41.2点以上
上位10%	37.3点以上
上位25%	31.4点以上
上位50%（中央値）	**24.5点以上**
上位75%	18.6点以上
上位90%	13.7点以上

02 調査の背景

人的資本の開示は2023年3月期に有価証券報告書で義務化され、2026年3月期からは、内閣府令等の改正により、企業戦略と関連付けた人材戦略の開示が求められている。同じ2026年3月には、内閣官房・金融庁・経済産業省が「人的資本可視化指針（改訂版）」を公表した。改訂版は「経営戦略と人材戦略の連動」を中心に置き、両者を「一貫したストーリーとして論理的に説明することが重要」としている。つまり、人の施策が経営戦略のどこから来たのかを、一続きで読めるように示すということである。2026年9月には、改訂に先立つ経済産業省の委託調査報告書「国際的な人的資本情報開示の動向に関する調査」（受託: みずほリサーチ&テクノロジーズ、2025年12月）も公開された。同報告書は、開示の論点を次の三つに整理している。

A　関係性　「経営戦略や成長投資と人的投資との関係性」

B　内容　「成長投資としての人的投資の内容」

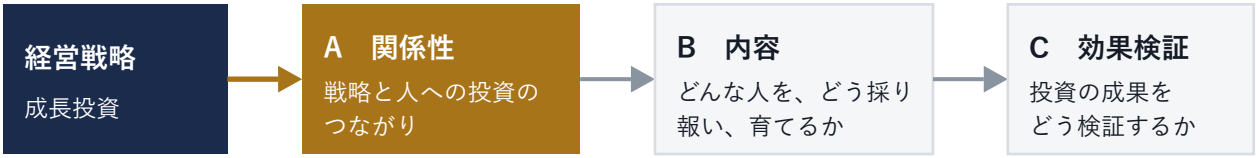
C　効果検証　「人的投資の効果や成果をどのように捉え、検証しているのか」

報告書はこのA→B→Cを「一定のストーリーとして説明すること」を求めている。つまり、戦略から人への投資、その成果までが一続きの説明になっているかが問われている。

同じ報告書は、Aの関係性が「読み取りにくくなるケース」を三つ挙げる。経営戦略・人材に求められる役割・施策が「一続きで示されていない」。取組や指標が「個別に示され、戦略との関係が明確でない」。人的投資の位置付けが「施策説明にとどまっている」。そして今後の視点として「戦略と人材の関係整理を踏まえた可視化・開示が重要」と結んでいる。

図2　委託調査報告書が整理する開示のストーリー（A→B→C）と、事業戦略人事連動スコアが測る範囲（金茶）

同報告書の整理: 経営戦略からA・B・Cまでが一続きに説明されていること



事業戦略人事連動スコアが測るのは、このうちAの「関係性」である。事業戦略と人事の施策が、有価証券報告書の記述として結ばれているか。Bの「内容」（施策が具体的に書かれているか）は、Aを判定するときの材料として見る。施策が具体的でなければ、戦略との結び付きは読み取れないからである。Cの「効果検証」は測らない。投資の効果は会社の内側でしか検証できず、外から同じ基準では確かめられないからである。

本調査が有価証券報告書だけを読むのは、3,684社を同じ土俵で比べるためである。統合報告書や採用サイトは会社によって有無も様式も違い、横断して比べられない。上場企業に法定で課され同じ様式で書かれる文書は有価証券報告書だけである。だから本調査の点数は「同じ土俵の上で、戦略と人事の結び付きがどれだけ示されているか」を表し、会社の実態の優劣を表すものではない。

出典: 内閣官房・金融庁・経済産業省「人的資本可視化指針（改訂版）」2026年3月23日、p.1・p.9・p.15。経済産業省 経済産業政策局 産業人材課（委託先: みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社）「令和7年度産業経済研究委託事業（国際的な人的資本情報開示の動向に関する調査）調査報告書」2025年12月（2026年9月10日公開）。引用はp.3・p.89・p.91。

03 事業戦略人事連動スコアとは何か

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。組織人事総合研究所が開発した。第1弾が「結ばれているか」を見たのに対し、事業戦略人事連動スコアは「どれだけ結ばれているか」の連続量である。

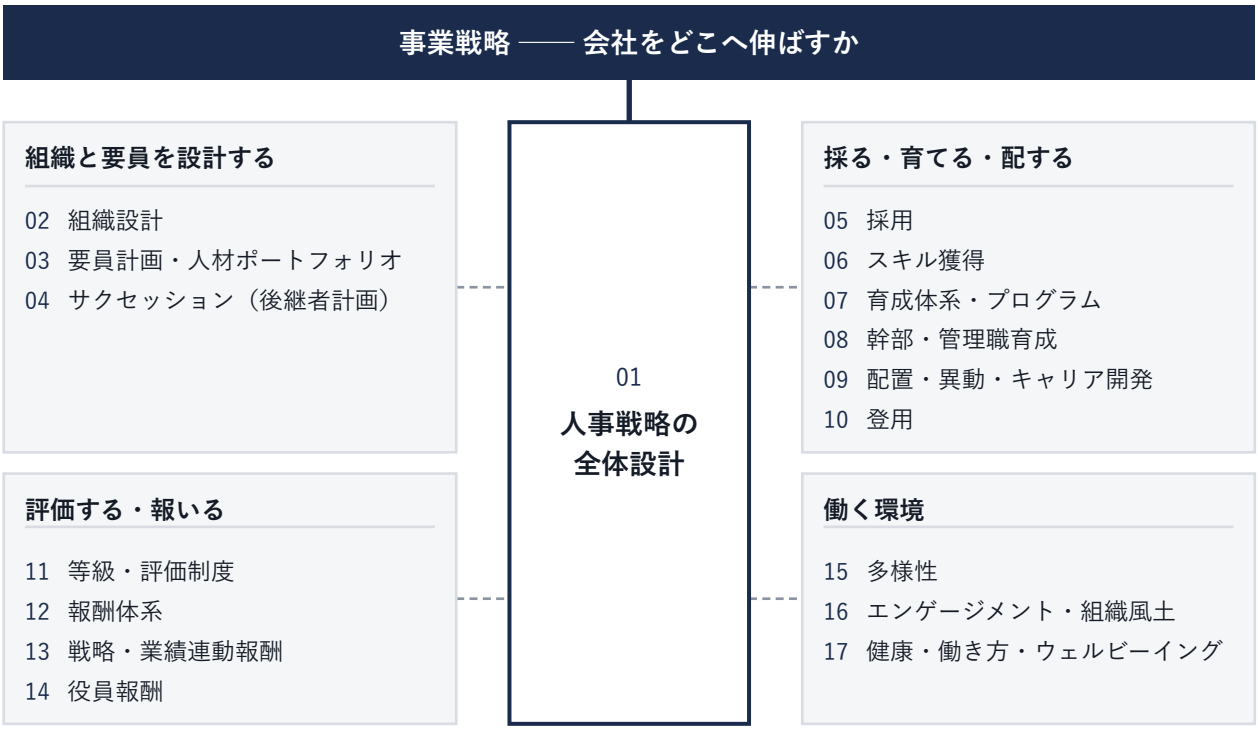
なぜ測るのか

戦略から人事を組み立てる仕事は、社内では大仕事である。それなのに開示の上では、どの会社の記述も似た言葉に埋もれ、見分けがつかない。真剣な人事が、外から見えていない。私たちは、事業戦略と人事の結び付きが社会から見える座標をつくり、真剣な人事が正しく評価される市場をめざしている。事業戦略人事連動スコアは、その座標の目盛りである。全社を同じ物差しで測り、その差が見える形にすることが、この指標の目的である。

何を測るか——人事の仕組み17領域

「人事の仕組み」とは、採用・評価・報酬・育成・配置といった人事管理の領域に加え、組織設計・役員報酬・サクセッション（後継者計画）・要員計画といった、経営側で人と組織を設計する領域を含む。17領域のそれぞれについて、その領域の記述が事業戦略から導かれていると読めるかを、独立に判定する（図3）。

図3　人事の仕組み17領域。17領域それぞれについて、事業戦略との結び付きの判定を個別に行う。



どう測るか

読むのは、有価証券報告書の本文と、そこに画像として貼られた組織図や戦略マップである。画像はAIで内容を読み取って文字に起こし、図の矢印や配置が示す関係も文に直したうえで、本文と同じ基準で判定する。図表だけで示された記述を取りこぼさないためである。各領域の記述を、段0から段4までの5段階で判定し、17領域の判定を合計して100点満点に換算する。見るのは「書いてあるか」ではなく「その会社に固有か」である。一般的な言葉や定型文だけなら、文字があっても最下段の段0になる。第1弾と同じく、判定はAIによる読み取りと文書化した基準で行い、人が精読した正解データで検証している。

段0	段1	段2	段3	段4
固有の記述がない。 例:「人材は最も重要な資産です」のような、どの会社にも当てはまる文だけ。	その会社らしさの手がかりはあるが、施策の中身も戦略との関係も読めない。	施策が具体的に書かれている、または戦略との関係に触れている、の**どちらか一方**。 例: 採用人数は具体だが、どの戦略のためかは書かれていない。	施策が具体的で、かつ戦略との関係が書かれている。**読み手が文脈を補えば**結び付きが読み取れる。 例: 事業の拡大に触れ、そのための採用計画が具体に書かれている。	戦略側の一文と人事側の一文を原文から抜き出して並べるだけで、**誰が読んでも同じ結び付き**が再現できる。 読み手の解釈を要しない。これを「引用で結べる」と呼ぶ。

段3と段4の違いは、読み手の解釈が要るかどうかである。段3は、戦略の記述と施策の記述が同じ文書のなかにあり、読み手がつなげれば結び付きが分かる。段4は、原文の二文を抜き出して並べるだけで結び付きが再現でき、解釈の余地がない。最も高い評価を段4に限っているのは、「つながっている」と言えるのは引用で示せるときだけ、という第1弾からの基本姿勢による。

事業戦略人事連動スコアの設計思想——四つの原則

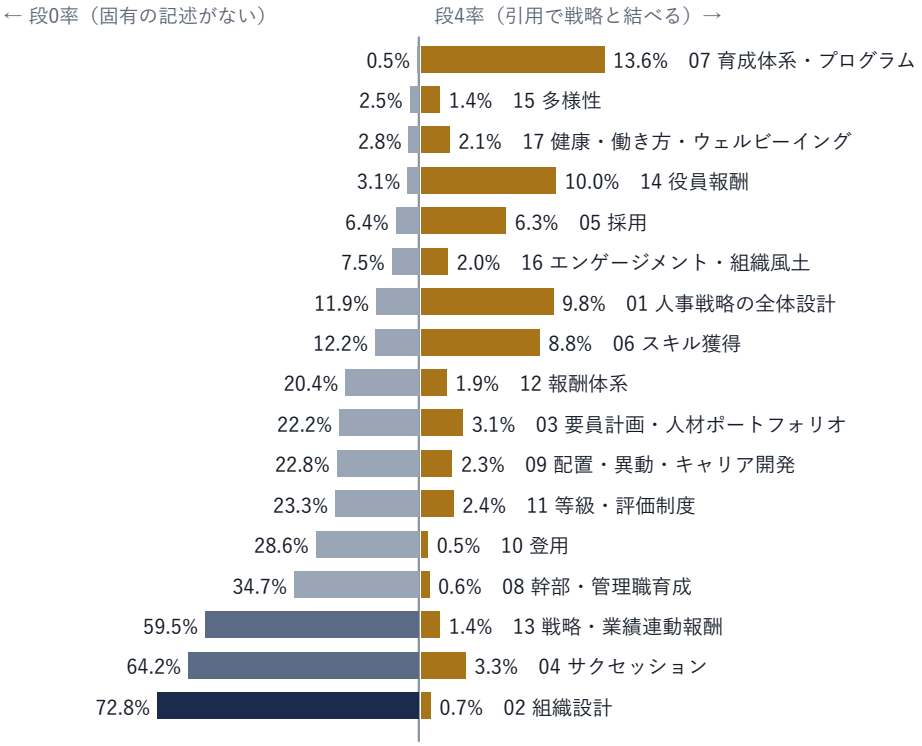
事業戦略人事連動スコアは、測られる会社に対して公平であることを何よりも優先して設計している。全社を同じ材料・同じ基準で測り、どの点数も根拠を会社自身の言葉で示せるようにする。そのために、四つの原則を置いた。

- **有価証券報告書のみで判定する。**投資家に向けて会社自身が書いた公式の文書、有価証券報告書だけを読む。全社に法定で課され、同じ様式で書かれる文書だから、3,684社を一つの物差しに乗せられる。
- **判定の根拠を必ず原文で示せることを課す。**最も高い評価は、戦略の記述と人事の記述を原文の引用で結べるときにしか与えない。どの点数についても、どの文を読んでそう判定したかを示すことができる。
- **書かれたことを測り、書かれていないことを推し量らない。**社内で実際に何が行われているかは、外からは分からない。記述がないことを、取り組みがないことと読み替えない。
- **効果は測らず、書き方も教えない。**人への投資の効果は、その会社の内側でしか検証できない。そして、測る者が書き方を教え始めた瞬間に、指標は開示の巧拙を測るものに変わる。事業戦略人事連動スコアは、戦略と人事のつながりを外から測る中立の物差しにとどまる。

04 領域別の結果

17領域それぞれについて、固有の記述がない会社の比率（段0率）と、引用で戦略と結べた会社の比率（段4率）を示す（東証3市場3,684社）。最も書けている領域は育成体系・プログラム、最も書けていない領域は組織設計である。

図4　領域別の段0率（左・固有の記述がない）と段4率（右・引用で戦略と結べる）　n=3,684



左右で縮尺が異なる（左: 0〜80%、右: 0〜14%）。名称の前の数字は領域番号（図3）。

表3　段0率の低い9領域（書けている順・n=3,684）

領域	段0率	段4率
07 育成体系・プログラム	0.5%	13.6%
15 多様性	2.5%	1.4%
17 健康・働き方・ウェルビーイング	2.8%	2.1%
14 役員報酬	3.1%	10.0%
05 採用	6.4%	6.3%
16 エンゲージメント・組織風土	7.5%	2.0%
01 人事戦略の全体設計	11.9%	9.8%
06 スキル獲得	12.2%	8.8%
12 報酬体系	20.4%	1.9%

表4　段0率の高い8領域（書けていない順・n=3,684）

領域	段0率	段4率
02 組織設計	72.8%	0.7%
04 サクセッション	64.2%	3.3%
13 戦略・業績連動報酬	59.5%	1.4%
08 幹部・管理職育成	34.7%	0.6%
10 登用	28.6%	0.5%
11 等級・評価制度	23.3%	2.4%
09 配置・異動・キャリア開発	22.8%	2.3%
03 要員計画・人材ポートフォリオ	22.2%	3.1%

領域名の前の数字は領域番号（図3）。※判定経路の注: プライム市場の企業は、判定の経路の一部がスタンダード・グロース市場の企業と異なる。スタンダード・グロース市場と同じ方式で再計算すると、プライム市場の企業の平均点は約0.3点、上位1%の線は約2点下がる。役員報酬（14）の値にもこの注が当てはまる。

領域別の結果から見えたこと

領域別の数字から、四つのことが読み取れる。

1

戦略と結んで説明できている取り組みは、1社あたり平均0.7個。

56.7%
段4の領域が一つもない（2,087社）

6.7%
3領域以上で段4（246社）

上場企業の57%（3,684社中2,087社）は、人事の取り組みを書いてはいてもそれがどの事業戦略のためなのかを説明できていない。1つでも説明できている企業は43%（1,597社）、その6割（977社）は1領域だけである。17領域すべてで段2以上に達した会社も16社（0.43%）にとどまる。領域ごとの結び付きは、互いに独立に決まっている。

2

育成は書ける。組織設計は書けない。

0.5%
育成体系・プログラム（07）の段0率

72.8%
組織設計（02）の段0率

育成は、ほぼ全社が固有の記述を持ち、引用で戦略と結べる会社も13.6%と最多である。一方、組織設計は7割を超える会社で固有の記述がない。人をどう育てるかは語られ、組織をどう設計するかは語られていない。

3

サクセッションは、書く会社は仕組みまで書く。

64.2%
固有の記述がない

3.3%
引用で戦略と結べる

サクセッション（04）は6割を超える会社に固有の記述がない一方、段4率の3.3%は17領域のなかで6番目に高い。後継者計画は「書かないか、仕組みまで書くか」に分かれている。

4

全体の設計図がなくても、各論は戦略と結ばれていることがある。

439社
人事戦略の全体設計（01）に固有の記述がない（11.9%）

185社
そのうち、他の領域では施策を戦略と結んでいる（42.1%）

人事戦略の全体像を語っていない会社は8社に1社ある。その4割は、採用や育成といった個別の領域では、施策を自社の戦略と結んで書いている。全体の設計図を示すことと、各論を戦略から導くことは、別々に起きている。

示唆1〜4の社数・比率は、本調査の判定結果（東証3市場3,684社×17領域）から数えたものである。

※判定経路の注: プライム市場の企業は、判定の経路の一部がスタンダード・グロース市場の企業と異なる。スタンダード・グロース市場と同じ方式で再計算すると、プライム市場の企業の平均点は約0.3点、上位1%の線は約2点下がる。

05 スコアは何で決まるのか

第4章までで東証3市場3,684社の点数がどう分布しているかを見た。中央値は24.5点だが、最も低い会社は3.9点、最も高い会社は63.7点である。会社ごとの点数には大きな開きがある。この章ではその開きがどこから生まれるのかを、読者が最初に抱くはずの3つの疑問に沿って確かめる。

Q1　従業員数の多い会社が有利なだけではないか
Q2　有価証券報告書を厚く書けば点が上がるのか
Q3　点数の高い会社は業績が良いのか

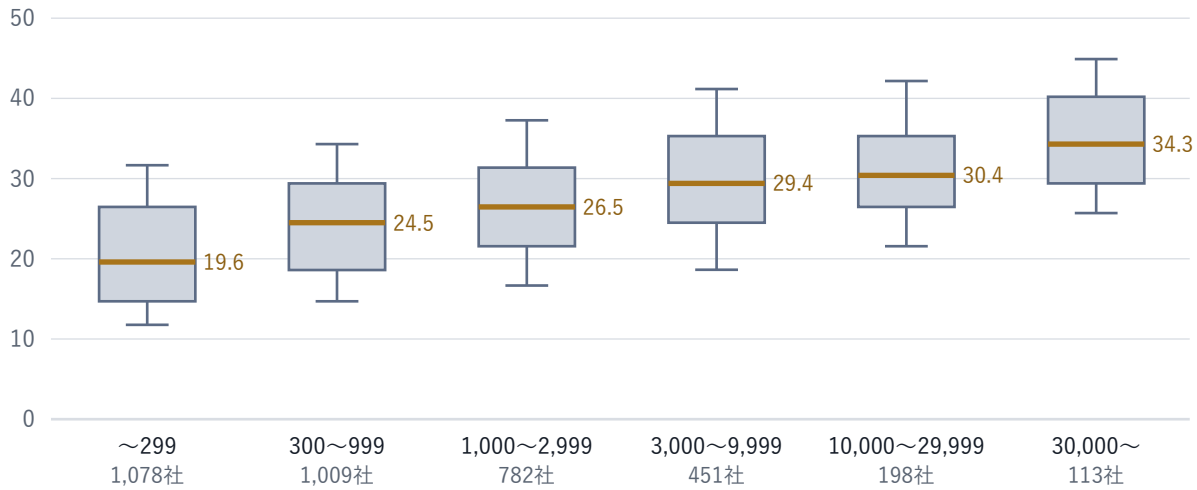
先に答えを書く。**従業員数と有価証券報告書の分量で説明できるのは点数の開きの3割ほどで、残りの7割はこの2つでは言い当てられない。同じくらいの従業員数・分量の会社の中でも、点数には大きな開きがある。**点数の開きを生んでいるのは施策の記述の多さではなく、施策を自社の事業戦略と結び付けた記述が数領域でもあるかどうかである。業績との関係は資本効率と給与の水準にわずかな正の関係があるだけで、成長性との関係ははっきりしない。

Q1　従業員数の多い会社が有利なだけではないか——傾向はあるが決め手ではない

従業員数の多い会社ほど点数は高い。従業員300人未満の会社の中央値は19.6点、3万人以上の会社では34.3点で、その差は14.7点ある（図5-1）。

ただし、点数が従業員数で決まっているわけではない。従業員300人未満の会社の中だけを見ても、上位1割の会社と下位1割の会社では約20点の差がある。これはどの規模の帯でも同じである。**従業員数が同じ会社どうしの点差のほうが、従業員数の違いによる点差より大きい。**従業員数が分かっても、点数の開きのうち説明できるのは2割弱にとどまる。

図5-1　従業員数の帯ごとの事業戦略人事連動スコアの分布（箱ひげ図・n=3,631）



横＝従業員数の帯（人）、縦＝点数（100点満点）。箱＝下から25%～75%、ひげ＝10%～90%、
金茶の線と数字＝中央値。箱の縦の長さ（同じ帯の中の点差）が、箱の高さの違い（帯どうしの点差）より大きい。

Q2　厚く書けば点が上がるのか——戦略との結び付きは、分量との関係が弱い

この問いに答えるため、本調査の採点が2段階になっていることを先に説明する。

第1段階は、その会社の有価証券報告書に人事の仕組み17領域のそれぞれについて**施策の記述があるか**を見る。たとえば「管理職向けの研修を実施している」「エンゲージメント調査を年1回行っている」という記述があれば、その領域には記述があると数える。

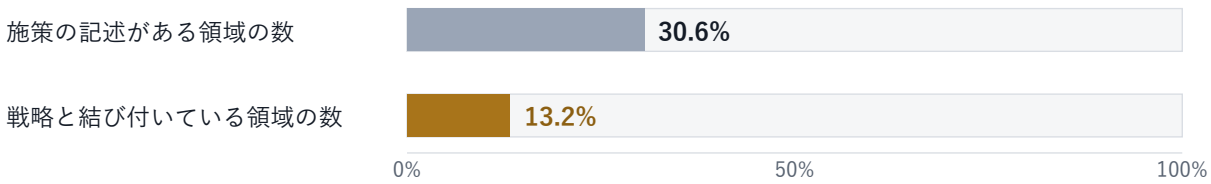
第2段階は、その施策が**自社の事業戦略から導かれていると読めるか**を見る。「海外顧客への常駐支援体制を拡大するため、現地対応ができるエンジニアを毎年3名中途採用する」のように戦略側の記述と人事側の記述が結び付いていてはじめて点数が高くなる。施策の記述だけでは低い点にとどまる。

このうえで見ると、有価証券報告書の分量はたしかに点数と関係がある。本文の文字数が分かれば点数の開きの3割を説明できる。Q1で見た「従業員数の多い会社ほど点が高い」関係も、その大半は「従業員数の多い会社ほど厚く書いている」ことと重なっている。ただし、どちらが原因かはこのデータでは分けられない。従業員数の多い会社が厚く書くから点が高いとも読めるし、従業員数の多い会社ほど人事の施策そのものが多く、その結果として文章も点数も増えているとも読める。

しかし、分量の多い会社で多くなっているのは主に第1段階の「施策の記述がある領域」である。1社あたり平均13.0領域には施策の記述があり、この数は分量の多い会社ほど多い。ところが第2段階の「戦略と結び付いている領域」は1社あたり平均1.9領域、「どの事業戦略のためか」まで書けている領域は平均0.7領域にすぎず、**こちらは分量との関係が弱い**（図5-2）。

言い換えると、上場企業の57%（3,684社中2,087社）は人事の取り組みを書いてはいるが、それがどの事業戦略のためなのかを説明できていない。分量の多い会社ほど施策の記述がある領域は多いが、戦略と結び付いた領域の数は分量との関係が弱い。本調査の採点で点数が高くなるのは、「なぜその施策なのか」が自社の戦略から書かれている領域があるときである。

図5-2　有価証券報告書の分量（本文の文字数）で説明できる割合（n=3,631）



棒の長さ＝各領域数の会社ごとの開きのうち、本文の文字数で説明できる割合。
分量の多い会社で多いのは施策の記述であり、戦略との結び付きは分量との関係が弱い。

Q3　点数の高い会社は業績が良いのか——業績の指標ではないが、説明責任の到達度を示す

業種や会社の大きさなどの違いをそろえたうえで、さまざまな財務指標と点数の関係を調べた。関係が残ったのは3つである。

- **ROE（自己資本利益率）**：点数が10点高い会社はROEが約1.3ポイント高い
- **ROA（総資産利益率）**：同じく約0.4ポイント高い
- **平均年間給与**: 同じく約12万円高い

いずれも差は小さいが、向きは一貫している。規模のそろえ方（時価総額か、売上高と従業員数か）を変えても符号は変わらず、点数順に4等分した群のROE中央値も下位から上位へ単調に上がる（表5-1）。「戦略と人事を結んで書いている会社は、わずかに資本効率と給与が高い」とは言える。規模をそろえた差は、規模を見かけの原因と見るなら本当の関係に近く、途中の経路（戦略と人事がかみ合った会社が伸びて大きくなった）と見るなら引きすぎで、素の差（表5-1）に近い。どちらかはこのデータでは決められない。成長性（売上高成長率・営業

利益の増減率）との関係は、はっきりしなかった。また、点数の高い会社は採点した年だけでなく3年前からROEがやや高い。「業績に余裕のある会社が開示に手をかけている」という逆向きの説明も同じくらい成り立つ。**点が高いから業績が良くなるとは言えない。**

では、この点数は何を示すのか。この結果から言えることは3つある。

第一に、**この点数は業績の予測ではなく、投資家への説明責任の到達度である。**2026年3月期から上場企業には企業戦略と関連付けた人材戦略の開示が求められ、人的資本可視化指針（改訂版）は経営戦略と人材戦略の「連動」を中心に置いている（第2章）。本調査の点数は、その結び付きが有価証券報告書の記述として示されている度合いを測っている。業績と切り離して測れることは欠点ではなく、開示の質そのものを見る指標としての性質である。

第二に、**点数は会社が自分で動かせる。**ROEや成長率は市場や景気に左右されるが、この点数は有価証券報告書の記述だけで決まり、翌年の開示で変えられる。Q1・Q2で見たとおり、同じくらいの従業員数・分量の会社の中でも点数には大きな開きがある。ただし、個々の会社が記述を変えたときに点数がどう動くかは、単年の断面である本調査では確かめていない。

第三に、**点数の高い会社は資本効率と給与水準がわずかに高い会社群である。**因果は言えないが、投資家に戦略と人事のつながりを説明できている会社が、株主資本を効率よく使い従業員に相対的に高い給与を払っている会社と重なっているという事実は残る。人的資本の開示を投資家に見せるものとして整えている会社は、そうした会社群と同じ側にいる。

表5-1　点数の四分位群ごとのROE中央値（3,684社を点数順に4等分・ROEが取れる社で集計）

群	ROE中央値
下位25%	7.0%
25〜50%	8.0%
50〜75%	8.6%
上位25%	9.2%

上位群ほど従業員数の多い会社が多いため、この差には従業員数の違いが混ざっている。関係の大きさは本文の数値で読む。

参考　どんな戦略が、どの人事施策と結ばれやすいか

戦略と結び付いた人事の記述2,593件について引用されている戦略側の文を種類ごとに分けると、**戦略の種類によって結ばれやすい人事の領域が違う**ことが分かる。

- DX・AIによる事業変革を掲げる会社は、スキル獲得（新しい技能を持つ人材の確保・転換育成）と結んで書くことが多い（この種類の結線の37%。全体では13%）
- 既存市場の深耕を掲げる会社は、育成体系・プログラムと結んで書くことが多い（35%。全体では19%）
- 中期経営計画の数値目標や持続可能性を掲げる会社は、役員報酬と結んで書くことが多い（65%／30%。全体では14%）

裏返せば、事業領域の転換・海外展開・M&A・生産性向上といった戦略は結ばれやすい決まった相手を持たない。これらを掲げる会社は「その戦略のために人事の何を変えるか」を自ら決めて書く必要がある。

図5-3　戦略の種類×人事の領域（行＝戦略の8つの種類、種類を特定できない648件を除く。セル＝その種類の結線に占める各領域の割合・%）

	全体	組織と要員を設計			採る・育てる・配する						評価する・報いる				働く環境		
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
事業領域の転換・新規事業（365）	18.6	0.5	9.9	1.1	10.4	15.1	17.5	0.8	5.5	0.5	3.3	3.6	0.8	7.7	1.1	1.6	1.9
海外展開・グローバル化（136）	10.3	0.0	5.9	2.2	19.1	10.3	26.5	3.7	6.6	2.2	1.5	0.7	1.5	2.2	7.4	0.0	0.0
M&A・グループ再編・統合（93）	15.1	2.2	5.4	8.6	10.8	4.3	16.1	3.2	10.8	1.1	4.3	1.1	0.0	7.5	0.0	8.6	1.1
DX・デジタル・AIによる事業変革（250）	11.2	1.2	5.2	0.0	10.4	36.8	24.4	0.0	1.6	0.0	0.4	4.0	1.2	0.4	0.4	2.0	0.8
中期経営計画の数値目標（294）	12.2	0.3	1.7	0.0	1.7	2.0	3.4	0.3	0.3	0.0	1.0	3.1	7.1	65.3	0.3	0.7	0.3
既存市場の深耕（513）	12.9	1.0	4.1	0.8	11.5	15.0	34.7	0.8	3.1	1.2	2.7	1.4	1.8	3.5	1.8	2.3	1.6
生産性・コスト構造・供給体制（97）	7.2	1.0	13.4	1.0	16.5	8.2	17.5	2.1	4.1	0.0	7.2	2.1	1.0	4.1	2.1	0.0	12.4
持続可能性・社会課題への対応（197）	9.1	3.0	0.5	0.0	4.6	6.1	10.7	0.0	1.0	0.0	3.6	2.5	1.5	29.9	6.1	4.1	17.3

行＝戦略の種類（かっこ内は結線の件数）、列＝領域番号（図3）、セル＝その種類の結線に占める各領域の割合（%）。

列14（役員報酬）については「分析の方法」の判定経路の注を参照。

この章の読み方の注意

ここで示したのは相関であり因果ではない。単年の断面であり時系列の裏付けはない。多くの財務指標を調べているため偶然の一致が混ざりうるが、本章に残したのは規模の測り方を替えても向きが変わらず、統計的な補正をしても残ったものだけである。

分析の方法（数値の裏付け）

- Q1: 従業員数（対数）を説明変数とする単回帰、決定係数0.184（n=3,631。従業員数が取れない53社を除く）。従業員数10倍で+5.1点。規模帯ごとの中央値の差は1.0〜4.9点、帯内の10%〜90%幅は19.2〜22.5点。帯を区分変数にした場合の決定係数は0.174。
- Q2: 本文文字数（対数）の決定係数0.303、従業員数を加えて0.311（文字数を加えると従業員数の係数は72.0%縮小）。文字数による決定係数は、施策の記述がある領域数で0.306、戦略と結び付いている領域数で0.132（図5-2）。
- Q3: 16の財務指標を検証。ROEは業種・時価総額・自己資本比率、ROA・平均年間給与は業種・売上高・市場区分を統制（ROA・平均年間給与は銀行・証券・保険などの金融業を除く）。外れ値の影響を除いた頑健推計。ROE +1.3pt/10点（n=3,533・p=0.0002・市場区分を加えて統制すると+1.4pt）、ROA +0.4pt（n=3,479）、平均年間給与 +12万円（n=3,444・提出会社単体）。効果量は1標準偏差（約9点）あたり0.04〜0.07標準偏差。同一決算期のROE +1.2pt、3期前のROE +1.1pt、3期間のROE変化との関係ははっきりしない（p=0.32・n=3,283）。成長性（売上高成長率・3年平均成長率・営業利益増減率）はどの市場・どの統制でも有意でない。株価由来の指標は統制の仕方で符号が変わるため除外。多重比較の補正後も残ったもののみ本文に掲載。
- 参考: 戦略側の文の分類は機械で行い、無作為100件を別の読み手が独立分類して79件一致（第2候補まで含め90件）。対応の基準は「その種類の中でその領域が占める割合が全体の1.5倍以上」。引用された戦略側の文のうち25%（648件）は経営理念やリスクの記述など種類を特定できない文で、図5-3から除いている。
- 判定経路の注: プライム市場の企業は判定の経路の一部がスタンダード・グロース市場の企業と異なる。同じ方式で再計算するとプライム市場の企業の平均点は約0.3点、上位1%の線は約2点下がる。役員報酬（14）の結線は、中期経営計画の数値目標294件中210件、持続可能性・社会課題への対応197件中120件がプライム市場の企業である。

06 本調査の限界

本調査が読んでいるのは開示であり、実態そのものではない。記述がないことは、取り組みがないことを意味しない。有価証券報告書に画像として貼られた組織図や戦略マップは文字に起こして読んでいるが、図表だけで示された内容を文章と同じ精度で測ることはできない。

AIの判定には揺れがある。だからこそ、同じ記述を複数回独立に判定して安定した値を採り、最も高い評価は独立した判定の全会一致がある場合に限り、人が精読した正解データで読み取りを検証している。それでも判定の揺れは残る。集計値（平均・中央値・上位〇%）は3,684社で平均されるため安定しており、統計的に問題のない水準にあるが、個社の点数には幅がある。私たちはこの幅を、判定回数の引き上げと基準の明文化によって年次版ごとに抑えていく。変動幅は問い合わせに応じて開示する。

単年の断面である。分布が今後どう動くかは、観測を重ねてはじめてわかる。公表した数値は年次版として凍結し、遡って変更しない。凍結後に誤りが見つかった場合は、訂正の内容を公開する。

07 今後について

本調査は、毎年同じ基準で測る定点観測である。2027年版で検証指標と規模・記述量の測り方を事前公表する。2027年の年次版では、2026年版から分布がどう動いたかを報告する。

08 引用条件・ご案内

引用について: 出典として「組織人事総合研究所『事業戦略と人事の整合性調査2026 第2弾』」と明記（Webの場合は https://opri.co.jp/ へのリンク付き）いただければ、本レポートの図表・数値の転載は自由です。事前の許諾は不要です。個社の点数は公表していません。

ここまで読まれた方へ

本調査は分布を示すものであり、個社の点数は載せていません。自社について知りたいと思われた方のために、三つの入口を用意しています。

自社は何点で、東証3市場3,684社のどこにいるのか。

事業戦略と人事の整合性診断

貴社の有価証券報告書から、事業戦略人事連動スコア、分布の中の位置、戦略と人事のどこで記述が切れているかを判定し、年1回PDFでお届けします。資料のご提出やヒアリングは要りません。翌年からは、前年からの移動も同じ座標で観測します。

人事・IR・経営企画の方へ

開示ではなく、実際の戦略と人事はどこで切れているのか。

事業戦略と人事の整合性監査

公開媒体に加え、ご提供いただける社内資料（制度・報酬・人材育成）を合わせて読み、事業戦略と人事がどこで・どのように乖離しているかを特定し、戦略の実現に必要な人事戦略と施策を提言します。

経営者・人事責任者の方へ

切れている箇所を、つなぎ直したい。

人事戦略・制度・育成の設計

人事戦略の策定、等級・報酬・評価などの制度設計、人材育成、リーダーシップ開発を、事業戦略から導く形で組み立てます。

制度や育成の見直しを考えている方へ

決まった順番はありません。必要なものだけ、どこからでもご相談いただけます。→ https://opri.co.jp/service

会社概要

組織人事総合研究所株式会社（本社: 大阪府大阪市、代表取締役: 中北順也）は、「事業戦略×人事」――事業戦略と人事の接続――を専門とする調査・コンサルティング会社です。東証3市場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）の有価証券報告書を全数で読む年次調査と、事業戦略と人事の整合性診断・検証・設計を提供しています。https://opri.co.jp/

本調査に関するお問い合わせ: お問い合わせページ（ https://opri.co.jp/contact ）より

出典: EDINET 閲覧（提出）サイト（https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/）、PDL1.0（https://www.digital.go.jp/resources/open_data/public_data_license_v1.0）。財務データ（ROE・ROA・売上高・時価総額ほか）はJ-Quants（株式会社JPX総研）、従業員数・平均年間給与・自己資本比率は各社の有価証券報告書。上記をもとに組織人事総合研究所株式会社が集計・作成。

調査概要: 対象＝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（各社の直近の有価証券報告書・2026年7月時点）。

事業戦略と人事の整合性調査2026 第2弾／発行 組織人事総合研究所株式会社　大阪府大阪市北区梅田1丁目2番2号 大阪駅前第2ビル12-12　https://opri.co.jp/　2026年9月発行（2026年10月2日 第2章・第5章の出典表記を改訂／2026年10月7日 第5章の表現を訂正／2026年10月7日 指標の名称を「事業戦略人事連動スコア」に変更／2026年10月9日 第5章Q3の表現を改訂） © 2026 組織人事総合研究所株式会社