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3弾　事業戦略と人事のつながりは市場と業種でどう違うか

市場別の中央値（100点満点）

28.4点
プライム

22.5点
スタンダード

21.6点
グロース

市場別・業種別に見た「事業戦略人事連動スコア」の分布。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）の点数を、市場別・業種別に分け直した。

組織人事総合研究所調べ ／ 2026年10月
https://opri.co.jp/

はじめに

事業戦略と人事のつながりは、市場と業種で程度の差があるのか。

組織人事総合研究所株式会社は、2026年9月に公表した「事業戦略と人事の整合性調査2026 第2弾」で、東京証券取引所プライム市場（P）・スタンダード市場（S）・グロース市場（G）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、有価証券報告書に書かれた事業戦略と人事の仕組みがどれだけ結びついて書かれているかを、同じ基準で採点した分布を示しました。中央値は100点換算で24.5点でした。

第2弾を公表した後、読者から最も多く寄せられた問いは「同じようなステージの、同じような業種の会社と比べたい」でした。3,684社全体の分布は自社の位置を読むには大まかすぎます。プライム市場の会社がグロース市場の会社と、金融業の会社が製造業の会社と同じ物差しの上に並んでいるからです。自社がどこにいるかは同じ市場・同じ業種の分布の中で初めて読めます。

第3弾は、この「同じ市場・同じ業種の中で自社はどこにいるか」という問いに答えるために、第2弾と同じ分布を市場別・業種別に分け直したものです。新しい採点はしていません。

市場別に分ける理由は、市場ごとに会社が向き合う相手が違うからです。東京証券取引所は、プライム市場を「高い流動性とガバナンス水準を備え、グローバルな投資家との建設的な対話を中心に据えた企業向けの市場」、スタンダード市場を「公開された市場における投資対象として十分な流動性とガバナンス水準を備えた企業向けの市場」、グロース市場を「高い成長可能性を有する企業向けの市場」と位置づけています。一方で、有価証券報告書に人的資本を書く決まりは市場を問わず同じで、内閣官房の「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「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」としています。同じ決まりの下で、対話の相手が違う3つの市場の書かれ方を並べます。

業種別に分ける理由は、人の採り方・育て方・報い方が業種で大きく違うからです。製造業と金融業、情報・通信業とサービス業では、事業戦略が人事に求めるものが違います。第3弾では、東京証券取引所の業種分類を8つの区分にまとめ、区分ごとの分布を示します。

なお、本調査が用いるスコアの名称を、第3弾から「事業戦略人事連動スコア」に統一しました。測り方と基準は変えていません。

出典: 東京証券取引所「今後の取組みについて」（市場区分の見直しに関するフォローアップ会議 資料4・2026年2月18日・https://www.jpx.co.jp/equities/follow-up/nlsgeu000006gevo-att/t13vrt000000nja1.pdf）／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。

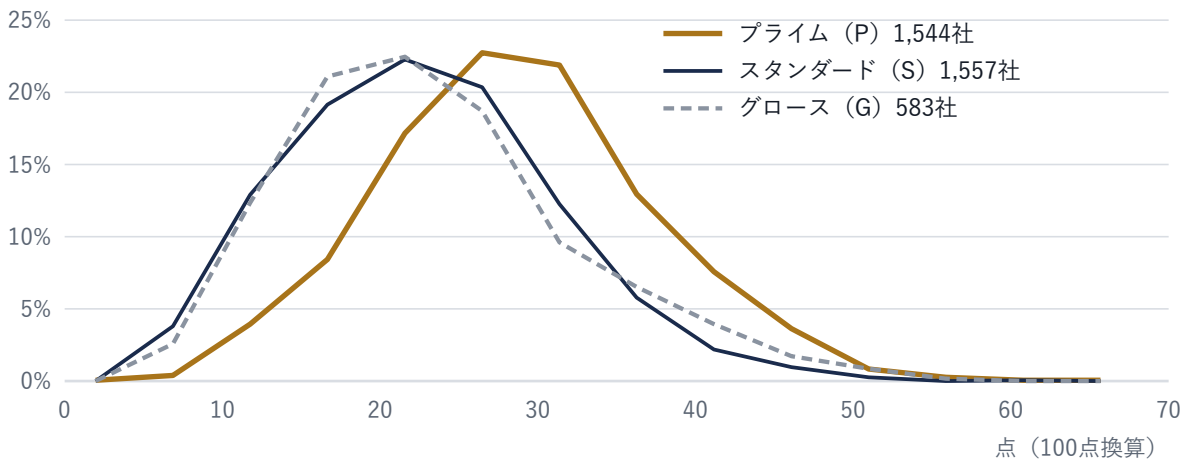
01 市場別の結果

市場別に見ると、中央値はプライム28.4点、スタンダード22.5点、グロース21.6点でした（100点換算・以下同じ）。

表1-1　市場別の基本統計（100点換算）

市場	社数	平均	中央値	標準偏差
プライム（P）	1,544	28.6	28.4	8.5
スタンダード（S）	1,557	22.7	22.5	8.3
グロース（G）	583	23.3	21.6	8.9
P・S・G計	3,684	25.3	24.5	8.9

図1　市場別の分布（各市場の社数に占める比率・5点刻み・100点換算）



縦軸＝各市場の社数に占める比率。各点は5点刻みの階級の比率を、階級の中ほどに置いて線で結んだ。

プライム市場はスタンダード・グロースより6点前後高いところに山があります。ただしこの差は、有価証券報告書の長さの差とかなり重なっています。プライムの有価証券報告書は文字数の中央値がスタンダード・グロースの約2倍で、文字数をそろえて比べると市場間の平均差は大きく縮みます。

いまの数字から言えるのは「プライムの方が、有価証券報告書の上で事業戦略と人事のつながりが厚く書かれている」までで、中身の差なのか書き方の差なのかは分けられません。第3章では、文字数をそろえる前と後の差を並べ、この差をどう読むべきかを示します。

一方、スタンダードとグロースの分布はほとんど重なります。市場のステージが違っても、書かれ方の厚みは同程度でした。

表1-2は、市場ごとに「何点あれば上位何%に入るか」を示したものです。自社の点数を、自社の市場の列で引いてください。第2弾で示した3,684社全体の早見表（上位25%＝31.4点、上位50%＝24.5点）は3つの市場を混ぜた値で、以後は市場別の表で読むことをおすすめします。

なお、スタンダードとグロースの上位25%の線はいずれも28.4点で、プライムの中央値と同じです。プライムの真ん中にいる会社と、スタンダード・グロースの上位4分の1にいる会社は、同じ点数です。この重なりの意味は第3章で扱います。

表1-2　市場別の早見表（上位p%に入るための点数・100点換算）

上位	プライム（P）	スタンダード（S）	グロース（G）
1%	50.0	45.1	49.0
5%	43.1	37.3	40.2
10%	40.2	33.3	36.3
25%	34.3	28.4	28.4
50%（中央値）	**28.4**	**22.5**	**21.6**
75%	22.5	16.7	16.7
90%	17.6	12.4	12.7

表の値以上の点数であれば、その市場の上位p%に入る。上位p%はその市場の中での位置で、市場をまたいで同じ意味を持たない（第4章）。

02 業種別の結果

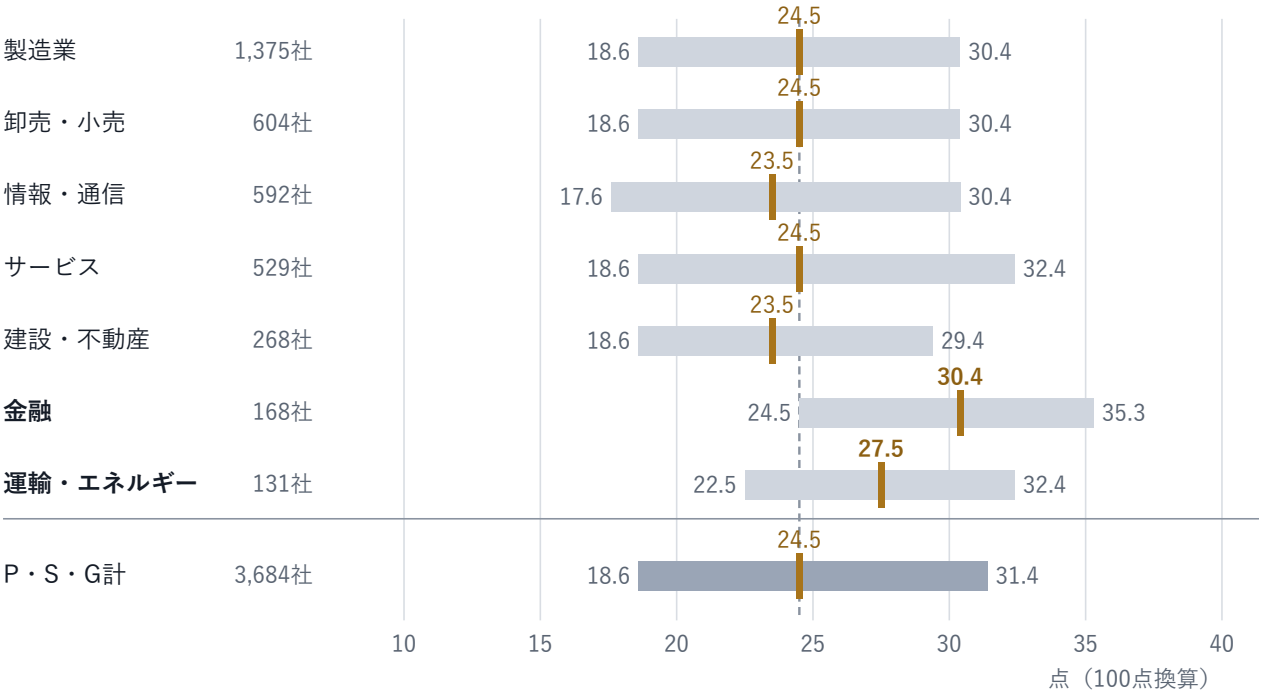
業種別に見ると、社数が30社以上の7区分で、中央値は23.5点から30.4点の間にありました。最も高いのは金融（30.4点）、最も低いのは情報・通信と建設・不動産（いずれも23.5点）で、差は6.9点です。

表2-1　業種別の分布（P・S・G計・100点換算・社数の多い順）

業種区分	社数	上位75%の点	中央値	上位25%の点
製造業	1,375	18.6	24.5	30.4
卸売・小売	604	18.6	24.5	30.4
情報・通信	592	17.6	23.5	30.4
サービス	529	18.6	24.5	32.4
建設・不動産	268	18.6	23.5	29.4
金融	168	24.5	**30.4**	35.3
運輸・エネルギー	131	22.5	**27.5**	32.4
P・S・G計	3,684	18.6	24.5	31.4

※資源・農林（17社）は社数が少ないため表示していません。上位75%の点＝その区分の会社の75%がこの点以上、上位25%の点＝25%がこの点以上。

図2　業種別の分布（上位75%の点から上位25%の点までの帯と中央値）



帯＝上位75%の点から上位25%の点まで（各区分の真ん中の半数の会社が入る範囲）。金茶の線と数字＝中央値。点線＝P・S・G計の中央値24.5点。資源・農林（17社）は社数が少ないため表示していない。

「製造業」「卸売・小売」「情報・通信」「サービス」「建設・不動産」の5区分は、中央値が23.5〜24.5点で、P・S・G計の24.5点とほとんど変わりません。製造業と卸売・小売は、中央値も上位75%・上位25%の点も同じ値で、分布がほぼ重なっています。差が出るのは金融と運輸・エネルギーの2区分です。

ただし、この2区分はプライム市場の会社の比率が高く（金融は168社中119社、運輸・エネルギーは131社中74社）、業種の差には市場の差が混ざっています。業種の差を読むには、市場の中で見る必要があります。

表2-2　業種別×市場別の中央値（100点換算・括弧は社数）

業種区分	プライム（P）	スタンダード（S）	グロース（G）
製造業	28.4（676）	21.6（616）	20.6（83）
卸売・小売	27.5（245）	22.5（321）	23.0（38）
情報・通信	27.5（160）	23.5（196）	21.6（236）
サービス	27.0（142）	22.5（199）	22.5（188）
建設・不動産	27.5（118）	21.6（125）	—
金融	**31.4（119）**	**24.5（39）**	—
運輸・エネルギー	**29.4（74）**	**25.5（54）**	—
P・S・G計	28.4（1,544）	22.5（1,557）	21.6（583）

—＝社数が30社に満たないため表示していません。

同じ市場の中で見ると、業種による差は小さくなります。プライムでは27.0〜31.4点、スタンダードでは21.6〜25.5点に収まります。金融と運輸・エネルギーが他より高い傾向は市場の中でも残りますが、表2-1で見えた差の一部は、市場構成の違いによるものでした。

情報・通信はその典型です。表2-1では最も低い区分ですが、592社中236社がグロース市場で、グロースの比率は8区分で最も高い。プライムの中で見ると27.5点で、プライム全体の28.4点とほぼ同じです。表2-1だけを見て「情報・通信は事業戦略と人事のつながりが薄い」と読むのは誤りで、表2-2を置いたのはこの誤読を防ぐためです。

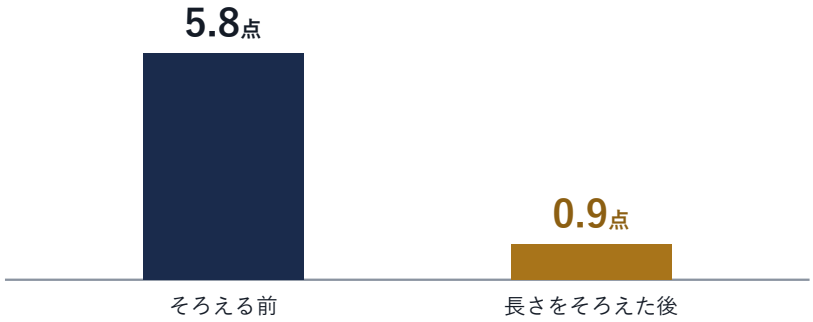
もう1つ、表2-1で見ておくべきことがあります。どの区分も、上位75%の点から上位25%の点までの幅が10〜14点あり、業種間の中央値の最大差（6.9点）を上回ります。同じ業種の中の差の方が、業種の間の差より大きい。業種は、自社の位置を決めていません。

03 市場差をどう読むか

プライムの会社は、やはり事業戦略と人事がよく結ばれているのだろう。第1章の表を見れば、そう読みたくなります。プライムの平均は28.6点、スタンダード・グロースは22.8点。6点近い差があります。

この差には種があります。有価証券報告書の厚さです。プライムの報告書は文字数の中央値がおよそ4万5千字で、スタンダード（約2万3千字）・グロース（約2万6千字）の2倍近い。長く書けば、人事の取り組みに触れる場所もそれだけ増えます。各社の文字数を同じ長さにそろえて点を比べ直すと、市場の差は5.8点から0.9点まで縮みました（図3）。重なっている部分を除くと、市場の差のほとんどは、報告書の長さの差と重なっていたのです。

図3　文字数をそろえる前と後の市場差（平均・プライム − スタンダード・グロース計）



棒の高さ＝プライムの平均点 − スタンダード・グロース計の平均点（点・100点換算）

各社の有価証券報告書の文字数を全体の平均にそろえて再計算した値。100点換算。

では、長さの差はどこから来るのか。東京証券取引所はプライム市場を「グローバルな投資家との建設的な対話を中心に据えた企業向けの市場」と位置づけています。対話の相手が厚い説明を求める市場では、報告書は厚くなる。書く量は、問われる量に応じて決まる——これが私たちの仮説です。

この仮説には二通りの読み方があります。

> 長さが見かけの原因なら、問われる市場ほど点が出ているだけで、つながりの実態は市場で変わらない。
>
> 長さが途中の経路なら、問われるから書き、書くうちに事業戦略と人事のつながりも書き込まれていく。

今の数字ではどちらとも決められません。したがって、市場の差について言えるのは「プライムの方が、有価証券報告書の上で事業戦略と人事のつながりが厚く書かれている」まで。中身の差なのか書き方の差なのかは、この調査では分けられません。

ただし、ここで止まらずに、もう一歩先を考えてみたい。

有価証券報告書に人的資本を書く決まりは、市場を問わず同じです。内閣官房の「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「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」としており、この要請はプライムにもスタンダードにもグロースにも等しくかかっています。問われる量の差は、市場の設計が生んだ差であって、決まりが生んだ差ではない。だとすれば、この差はこれから縮んでいく——これも仮説ですが、私たちはそう見ています。

問われる量の差が縮んだとき、何が残るか。残るのは、問われなくても結んでいた会社と、問われたから書いた会社の差です。

いま、スタンダード・グロースの薄い報告書の中で事業戦略と人事を結んで書いている会社は、グローバルな投資家に求められたからそうしているのではありません。自社の事業にそれが必要だから結んでいる。第2章で見たとおり、どの業種にも、どの市場にも、そういう会社がいます。一方で、プライムの厚い報告書の中には、問われた領域に順に答えていった結果として点が積み上がっている会社も含まれているはずです。長さは、結んでいるかどうかを見えにくくします。第2弾で見たとおり、長く書くことは「触れる」領域を増やしますが、「結ぶ」領域の多さは記述量では半分も説明がつきませんでした。

つまり、市場の差は外からの圧力の差を映しています。そして外からの圧力は、自社の位置を決める理由としては、いずれ消えていくものです。消えたあとに残るのは、事業戦略と人事を結ぶかどうかの、各社の意思だけです。自社はどちらの側にいるのか。第5章で、その確かめ方を示します。

出典: 東京証券取引所「今後の取組みについて」（市場区分の見直しに関するフォローアップ会議 資料4・2026年2月18日）／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。

04 本調査の限界

本調査の限界は、第2弾の第6章で述べたとおりです。要点を再掲したうえで、第3弾で新たに加わる限界を記します。

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ません。本調査の点数は「有価証券報告書の上で、事業戦略と人事の結び付きがどれだけ示されているか」を表すもので、会社の実態の優劣を表すものではありません。

判定には揺れがある。AIによる判定は、同じ記述を複数回独立に判定して安定した値を採り、人が精読した正解データで検証していますが、揺れは残ります。中央値や上位〇%といった集計値は多数の会社で平均されるため安定していますが、個社の点数には幅があります。変動幅は問い合わせに応じて開示します。

単年の断面である。公表した数値は年次版として凍結し、遡って変更しません。凍結後に誤りが見つかった場合は、訂正の内容を公開します。

第3弾では、これに次の3点が加わります。

位置は、市場の中でしか決まらない。表1-2の「上位〇%」は、その市場の中での位置です。プライムの上位10%とグロースの上位10%は別の物差しの上にあり、市場をまたいで同じ意味を持ちません。第2弾の3,684社全体の早見表は3つの市場を混ぜた値で、本号の市場別の値とは物差しが違います。

業種の区分には、幅がある。8つの区分は、東京証券取引所の業種分類を、各区分に十分な社数が入るようにまとめたものです。そのため、同じ区分の中にも、人の採り方や育て方が異なる事業が含まれます。業種別の座標は「同じ区分の会社の中でどこにいるか」を示すもので、より近い事業どうしの比較に置き換わるものではありません。また、社数が30社に満たない区分・セルは、少数の会社の点がそのまま見えてしまうため示していません。

文字数をそろえた比較には、数え方の差が含まれている。第3章で、各社の有価証券報告書の文字数をそろえて市場差を比べ直しました。ただし、文字数の数え方は市場で完全には同じではありません。プライムの文字数は、組織図や戦略マップなど図表として貼られた内容を文字に起こした分を含めて数えています。スタンダード・グロースの文字数はこれと同じ数え方ではなく、3つの市場の文字数を厳密に同じ物差しで比べることはできません。「市場の差のほとんどは長さの差と重なる」という読みはこの差を考えても変わりませんが、そろえた後に残った差の値そのものは、精密な数字ではありません。

05 この結果をどう使うか

本号は分布を示すものであり、個社の点数は載せていません。それでも、この結果は点数を知らなくても使えます。点数を知らない方、位置が分かっている方、その両方に共通すること、の順に書きます。

まず、自社の有価証券報告書で試してみる

本調査の採点の核にあるのは、ひとつの問いです。事業戦略側の一文と、人事側の一文を、自社の有価証券報告書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か。第2弾では、この状態を最も高い評価（段4）と定めました。

この問いは、誰でも自社の報告書で試せます。人事の仕組み17領域（第2弾の図3）のそれぞれについて、戦略の一文と人事の一文を並べてみてください。解釈を補わずに並べられた領域が、いくつあったでしょうか。

東証3市場3,684社では、並べられる領域が1つもない会社が57%、平均は1社あたり0.7領域でした（第2弾）。自分で数えた数をこの分布に重ねれば、自社がどのあたりにいるかの見当はつきます。点数がなくても、ここまでは今日できることです。

位置が分かったら、市場と業種の中で読む

自社の位置そのものは、無料で確かめられます。証券コードと会社のメールアドレスをいただければ、東証3市場3,684社の中で自社がどのあたりにいるか（上位何%か・10%刻み）を、会社のメールアドレス宛てにお送りします。点数や領域ごとの判定はお送りしませんが、位置を知るにはこれで足ります。
https://opri.co.jp/check

位置が分かったら、表1-2で自社の市場の中の位置を、表2-2で同じ市場・同じ業種の中央値との距離を読んでください。全体の中央値24.5点と比べる必要はありません。プライムの28.4点とグロースの21.6点は、同じ意味を持たないからです。

途切れている領域はどこか

どちらの方にも共通する問いが、ひとつ残ります。

第3章で見たとおり、自社の位置を決めているのは、市場でも、業種でも、規模でもありません。「グロースだから仕方がない」「プライムだから安心だ」「うちの業種はこんなものだ」という読み方は、いずれも数字が支えません。同じ市場・同じ業種の中の幅の方が、その間の差より大きいのです。

そのうえで確かめたいのは、どの領域で、事業戦略とのつながりが途切れているかです。先ほど並べられなかった領域が、それにあたります。途切れている領域は、事業戦略から導かれていない人事施策の在り処です。そして、どの領域を結ぶべきかは、自社の事業戦略が決めます。第2弾で見たとおり、デジタルで事業を変える会社と、既存の市場を深く掘る会社とでは、結ばれる領域が違います。

問われる前に結んでおく。その第一歩は、経営と人事が同じ表を見て、「この施策は、どの事業戦略のためか」と問い直すことです。自社の位置と、途切れている領域を確かめる手段は、巻末にご案内します。

06 今後について

本調査は、毎年同じ基準で測る定点観測です。2027年版では、検証に用いる指標と、規模・記述量の測り方を事前に公表したうえで再採点し、2026年版から分布がどう動いたかを報告します。市場別・業種別の座標も、本号と同じ区分で毎年示します。市場の間の差が縮んでいくのか、業種の中の幅がどう動くのかは、年次版を重ねてはじめて分かることです。

07 引用・転載について／ご案内

引用・転載について　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3弾』」と明記（Webの場合は https://opri.co.jp/report/003 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、入口を用意しています。

自社は、東証3市場3,684社の中のどこにいるのか。

自社の位置を無料で確かめる

証券コードと会社のメールアドレスで、3,684社の中の位置（上位何%か・10%刻み）を会社のメールアドレス宛てにお送りします。点数と領域ごとの判定は含みません。

https://opri.co.jp/check

自社は何点で、どの領域で事業戦略とのつながりが途切れているのか。

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、17領域ごとの判定と根拠の引用をお届けします。資料のご提出やヒアリングは要りません。

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を合わせて読み、事業戦略と人事がどこで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・評価の制度設計、人材育成を、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

参考　業種区分の対応

業種区分	含める東京証券取引所の業種分類
製造業	食料品・繊維製品・パルプ・紙・化学・医薬品・石油・石炭製品・ゴム製品・ガラス・土石製品・鉄鋼・非鉄金属・金属製品・機械・電気機器・輸送用機器・精密機器・その他製品
情報・通信	情報・通信業
サービス	サービス業
卸売・小売	卸売業・小売業
建設・不動産	建設業・不動産業
運輸・エネルギー	陸運業・海運業・空運業・倉庫・運輸関連業・電気・ガス業
金融	銀行業・証券、商品先物取引業・保険業・その他金融業
資源・農林	水産・農林業・鉱業（17社・本号では表示していない）

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）。市場区分・業種分類は東京証券取引所「東証上場銘柄一覧」（2026年6月末時点）。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3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10月発行　© 2026 組織人事総合研究所株式会社