
事業戦略と人事の 整合性調査 2026

事業戦略とつながった人事を

記述で示せた上場企業は **1.6%**

——東証スタンダード・グロース上場2,140社の
有価証券報告書を全数調査

はじめに

有価証券報告書は、会社が投資家に向けて自らを説明する公式の文書です。そこには事業の戦略が書かれています。そして人についても書かれています。どんな人を求めるのか、どう報い、どう育てるのか。私たちが知りたかったのは、この二つが結ばれているかどうかです。

事業戦略は、人が動いてはじめて実現します。それなのに、戦略を語る言葉と人事を語る言葉は、しばしば互いに結ばれないまま、それぞれに書かれてきました。報酬や評価、育成といった立派な仕組みを持つ会社は少なくありません。しかし、仕組みがあることと、その仕組みが自社の戦略から導かれていることは別のことです。そして後者は、記述からしか読めません。

対象に選んだのは、プライム市場の大企業ではなく、東証スタンダード・グロース市場の2,140社です。上場企業の過半を占めながら、開示をめぐる調査がほとんど届いてこなかった市場です。私たちはその全社の有価証券報告書を読み、戦略の記述と人事の記述が結ばれているかを、原文の引用で確かめられる形で数えました。目的は実態の断定ではありません。毎年同じ物差しで観測を続け、戦略から人事を組み立てる会社の真剣さが、外から見えるようにすることです。

本調査が、経営と人事の対話の出発点になれば幸いです。

2026年8月
組織人事総合研究所株式会社
代表取締役
中北順也

調査結果

本調査は、東証スタンダード・グロース市場の上場企業2,140社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どこまで結ばれているかを、接続の深さで5つの型に分けて判定したものである（数え方は第3章、型の定義は第4章）。

34社 1.6%

事業戦略と人事の接続を記述で示せた企業（D 仕組み接続型）の社数と比率である。すでに運用している「現在形」が27社、導入を予告する「予告」が7社。

型	どんな記述か	社数	比率
A 独立記述型	人材の重要性や育成の方針といった一般的な考え方は書かれているが、事業戦略と結び付けた記述がない	827社	38.6%
B 言葉接続型	「事業戦略の実現に資する人材の確保」のような結びの言葉はあるが、どの事業のために何をするのかまでは書かれていない	460社	21.5%
C 取り組み接続型	自社の事業の中身（製品・技術・市場など）を理由として、人材の確保や育成などの取り組みが書かれている	819社	38.3%
D 仕組み接続型	その取り組みが、報酬・評価・等級や育成の体系、組織の設計といった人事の仕組みにまで具体化され、戦略と結ばれている	34社	1.6%
F 外部参照型	有価証券報告書の中では実質を語らず、外部資料の参照にとどまる	0社	0.0%
計		2,140社	100.0%

図 2,140社の型分布



■ A 独立記述型 38.6% ■ B 言葉接続型 21.5% ■ C 取り組み接続型 38.3% ■ D 仕組み接続型 1.6%
F 外部参照型 0.0%

分布の中心は、A 独立記述型（38.6%）とC 取り組み接続型（38.3%）に二分される。戦略と結ぶ記述を持たない会社がほぼ4割、事業を理由とした取り組みまで書けている会社がほぼ4割。そして、人事の仕組みまで戦略とつながっている会社は1.6%——これが2026年の分布の輪郭である。

F 外部参照型は0社。すべての会社が有価証券報告書の中で自社の人材について語っており、書くこと自体はすでに当たり前になった。差が出ているのは、書いているかどうかではなく、接続である。

調査の背景

人的資本の開示は、2023年3月期の有価証券報告書から義務化された（人材育成方針・社内環境整備方針と、女性管理職比率・男性育児休業取得率・男女間賃金格差の指標）。そして2026年3月期からは、経営方針・経営戦略等と関連付けた人材戦略、それを踏まえた従業員給与等の決定方針、そして平均年間給与の対前事業年度増減率の開示が、新たに求められるようになった。開示のルールは、「人について書くこと」から「戦略とつなげて書くこと」を求める段階に入っている。

一方で、開示をめぐる調査や報道はプライム市場の大企業に集中してきた。指標の開示率や記述の量を数えた調査はあるが、戦略と人事が記述として結ばれているかを市場の全社について判定した調査は、本調査が日本初となる（当社調べ・2026年8月時点）。とりわけ、上場企業の過半を占めるスタンダード・グロース市場の約2,000社は、まとまった調査のない空白地帯だった。

私たちがこの調査を始めたのは、真剣な人事が外から見えていない、という問題意識からである。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。ならば、全社を同じ物差しで測り、その差が見える座標をつくればいい。本調査は、その最初の測量である。

調査の方法

同じ有価証券報告書を読んでも、数え方が変われば数字は変わる。だから本章では、数字より先に数え方を示す。判定は次の流れで行った。

①対象の確定 → ②AIによる読み取り → ③ルールによる型の確定 → ④人手による検証 → ⑤境界企業の複数回判定

①**対象の確定**: 東証スタンダード・グロース市場の上場企業2,161社を母集団とし、人材に関する記述の候補が抽出されなかった19社と、処理を完了できなかった2社を除く2,140社を分析対象とした。各社の直近の有価証券報告書について、「従業員の状況」「サステナビリティに関する考え方及び取組」の欄に加え、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」など戦略側の記述も含めて読んでいる。なお、2026年3月期に始まった新しい開示項目は2026年3月31日以後に終了する事業年度から順次適用されるため、決算期によっては適用前の報告書が含まれる。本調査は適用の前後を問わず、書かれた記述を同じ物差しで判定した。

②**AIによる読み取り**: AIが全社の記述を読んだ。ただし、AIに型を直接選ばせてはいない。AIが行うのは「この文は戦略に触れているか」「この文は人事の仕組みの設計を語っているか」といった文単位の小さな読み取りまでである。

③**ルールによる型の確定**: 型は、文書化された判定ルールが機械的に確定する。どの会社がなぜその型なのか、ルールと原文の引用で説明できる形になっている。

④**人手による検証**: 判定基準は一度つくって終わりではない。人間が精読して作成した正解データ136社分とAIの読み取りを突き合わせ、食い違いを一件ずつ裁定し、基準を書き直す——この往復を発表まで繰り返した。判定に迷う

場合は、接続の度合いがより浅い型に置くことを原則とした(Dに迷えばC、Cに迷えばB)。このため公表値は、下限に近い厳しめの値である。

⑤境界企業の複数回判定: 判定が揺れうる境界の企業は、同一条件で3回判定し、多数決で確定した。

検証の結果: 人手の正解データとの最終突合では、誤って「接続あり」に数えた例はゼロだった。逆方向の見落としは1割程度あり、これは人手レビューで確認したうえで最終結果に反映した。また、境界にない企業100社の再判定では判定の揺れは0件だった。統計的にみても、揺れの発生率は高くとも3%程度(95%信頼水準)に収まり、型分布の大勢を変えない水準である。

二段階の絞り込み: 判定は二段階で行った。第一段階で全2,140社をふるい分け、戦略と人事を結ぶ記述が見当たらない会社(A・B)と、結んでいる可能性のある会社853社に分けた。第二段階では、この853社の接続の中身を精査した(D 仕組み接続型34社は、この853社の4.0%にあたる)。第一段階でA・Bとした1,287社についても、接続を示す記述がないことを検証で確認した(一部はサンプル検証と構造上の根拠によるもので、全社を単一基準で再検証する統一ランを2026年10月に予定している)。

発表前の基準改訂: 当初は「固有名のある人事制度を持つか」を接続の目印としていた。しかし自らの監査で、名前の有無は接続の証拠として機能しないことがわかった。名前がなくても接続を記述できている会社があり、名前があっても接続を示せない会社があった。このため発表前に基準を引き直し、「戦略側の記述と人事側の記述を、原文の引用で結び直せるか」を基準とした。私たちは自分の物差しを疑い続ける。疑いの過程は、今後のレポートでも開示していく。

「接続」の定義と5つの型

本調査が見ているのは、開示の巧拙ではない。事業戦略の記述と人事の記述が、どこまで結ばれているかである。接続が降りている深さの順に、5つの型に分類した(定義の一覧は第1章の表を参照)。

なお、本調査で人事の「仕組み」とは、報酬・評価・等級だけでなく、育成の体系、人材の配置、人事機能の組織設計までを含む。

D 仕組み接続型の判定要件は次のとおりである。戦略側の記述と人事側の記述をそれぞれ原文から引用し、その二つで「この戦略だから、この仕組み」という論理が再構成できること。引用で示せなければ、接続とは数えない。

一文だけを見て判断しているのではない。まず有価証券報告書の全体から、戦略に関する記述と人事に関する記述を洗い出す。両者は同じ章にあるとは限らないため、章をまたいで内容で対応づける。そのうえで、接続を最もよく示す記述の組み合わせを選び、引用として保存する。どの記述を選ぶかにはAIの揺れが出ることがあるため、境界の企業は3回判定・多数決で確定した。また、同じ記述の使い回し——戦略側の文を人事側にそのまま引き写しただけのもの——は、接続と数えない。接続とは、二つの独立した記述のあいだに論理の関係があることである。

結果の読み解き

第一に、人的資本の開示そのものは定着した。F 外部参照型が0社、すなわちすべての会社が有価証券報告書の中で自社の人材について語っている。義務化への対応という意味で、書くことはすでに当たり前になった。

第二に、接続は稀である。C 取り組み接続型は38.3%——自社の事業を理由とした人材の取り組みまでは、4割近くの会社を書けている。しかし、その取り組みが人事の仕組みにまで具体化され、戦略と結ばれているD 仕組み接続型は1.6%にとどまる。取り組みまでは書ける。仕組みまでは届かない。言い換えれば、書いているかどうかではもう差がつかない。差がつくのは、書かれた内容が戦略と結ばれているかどうかである。

A 独立記述型(38.6%)の報告書では、戦略のページには戦略だけが、人事のページには人事だけが書かれている。それぞれを読めば整っている。ただ、どちらの文章も、もう一方を必要としていない。

これは文章のうまさの問題ではない。書かれた内容として、戦略と人事がつながっているかどうかの問題である。有価証券報告書は投資家への公式の説明文書であり、そこに書かれていないものは、読み手にとって存在しないのと同じである。実態として取り組みながら、記述していない会社もあるだろう。したがって、私たちは記述から実態を断定しない。ただ、書かれていなければ伝わらない——これもまた、動かない。

接続を示せると、何が変わるか

第一に、読み手にとって、人事が戦略の一部として評価できるようになる。投資家は、人材戦略を成長戦略と結び付けて企業の持続的な成長性を判断しようとしている。求職者にとっても同じである。接続が示されていれば、その会社で働く意味を、戦略の言葉で理解できる。

第二に、書き手にとって、接続を示そうとする作業がそのまま点検になる。「この戦略だから、この仕組み」と書こうとして、書けるかどうか。書けないとすれば、記述が実態に追いついていないのか、それとも人事が戦略から導かれていないのか。その見極めは、経営が自社の記述と実情を突き合わせるところから始まる。

第三に、いまは、接続を記述で示せること自体が際立つ段階にある。示せている会社は、まだ100社に2社もない。

なお、接続と業績の関係については、現在検証を進めている。確かなことが言える段階になれば、結果がどちらであっても、続くレポートで報告する。

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。
- 単年の断面である。分布が今後どう動くか——接続を示す会社が増えていくのか——は、観測を重ねてはじめてわかる。本調査は毎年同じ物差しで継続する。
- AIの判定には揺れがある。だから人手の正解データで検証し、境界の企業は3回判定の多数決で確定し、揺れの発生率が型分布の大勢を変えない水準にあることを確認した(第3章)。それでも公表値は、下限に近い厳しめの値である。
- 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。

今後について

本調査は、毎年8月に発行する定点観測である。同じ物差しで測り続けることで、分布の変化——どの型からどの型へ、市場がどう動くか——を線で示していく。業種別・規模別の集計は、登録制の詳細版および続報として公開する。また、接続の中身をさらに分解した第2弾レポートを、2026年11月に発行する予定である。

引用条件・詳細版のご案内

引用について: 出典として「組織人事総合研究所(OPRI)『事業戦略と人事の整合性調査2026』」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。

詳細版のご案内: 業種別の抜粋等を含む詳細版は、登録制(無料)で提供しています。→ <https://opri.co.jp/report>

会社概要

組織人事総合研究所株式会社(OPRI、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。スタンダード・グロス上場企業約2,000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

出典

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）
上記をもとに組織人事総合研究所株式会社が集計・作成

事業戦略と人事の整合性調査 2026

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 8 月発行

© 2026 組織人事総合研究所株式会社