
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(OPRI)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OPRI 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（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いるだけで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 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）

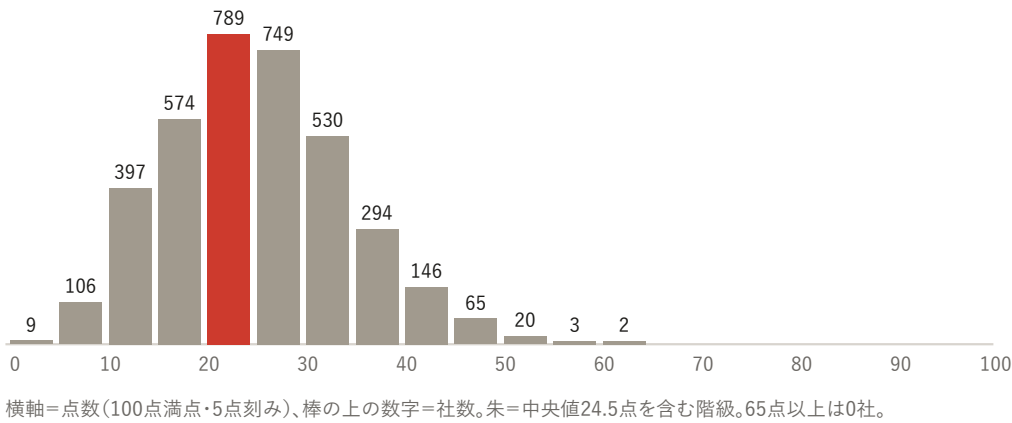


表1 戦略・人事連動スコアの分布（3,684社・100点満点）

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月期に義務化され、2026年3月期からは経営戦略等と関連付けた人材戦略の開示が求められている。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た。2026年9月には、その次の段階を示す資料が公開された。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)である。同報告書は人的資本可視化指針の見直しに向けた基礎資料と位置付けられ、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」

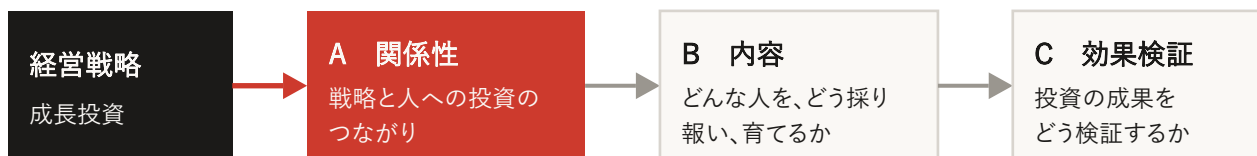
C 効果検証 「人的投資の効果や成果をどのように捉え、検証しているのか」

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 国が求める開示のストーリー(A→B→C)と、戦略・人事連動スコアが測る範囲(朱)

国が求めているのは、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



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。施策が具体的になければ、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: 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 戦略・人事連動スコアとは何か

OPRI 事業戦略・人事 連動スコア（以下、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項目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、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。

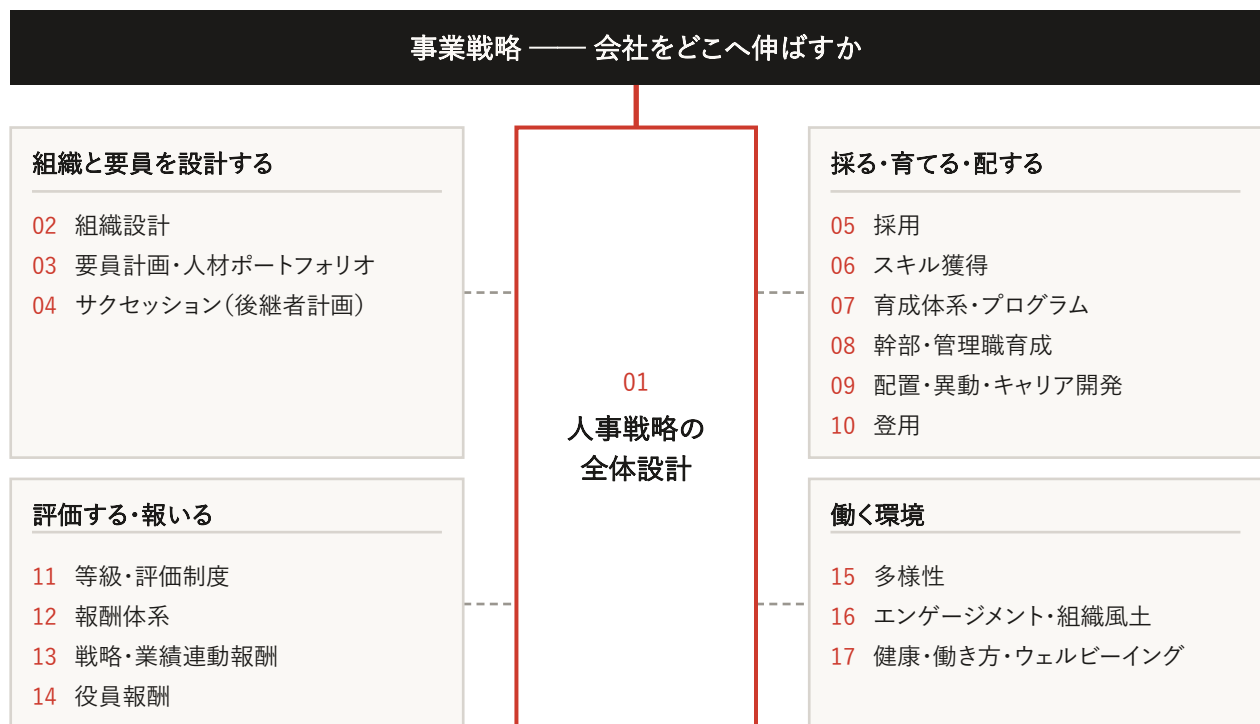
なぜ測るのか

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。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的に書かれている。	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、読み手がつなが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。

戦略・人事連動スコアの設計思想——四つの原則

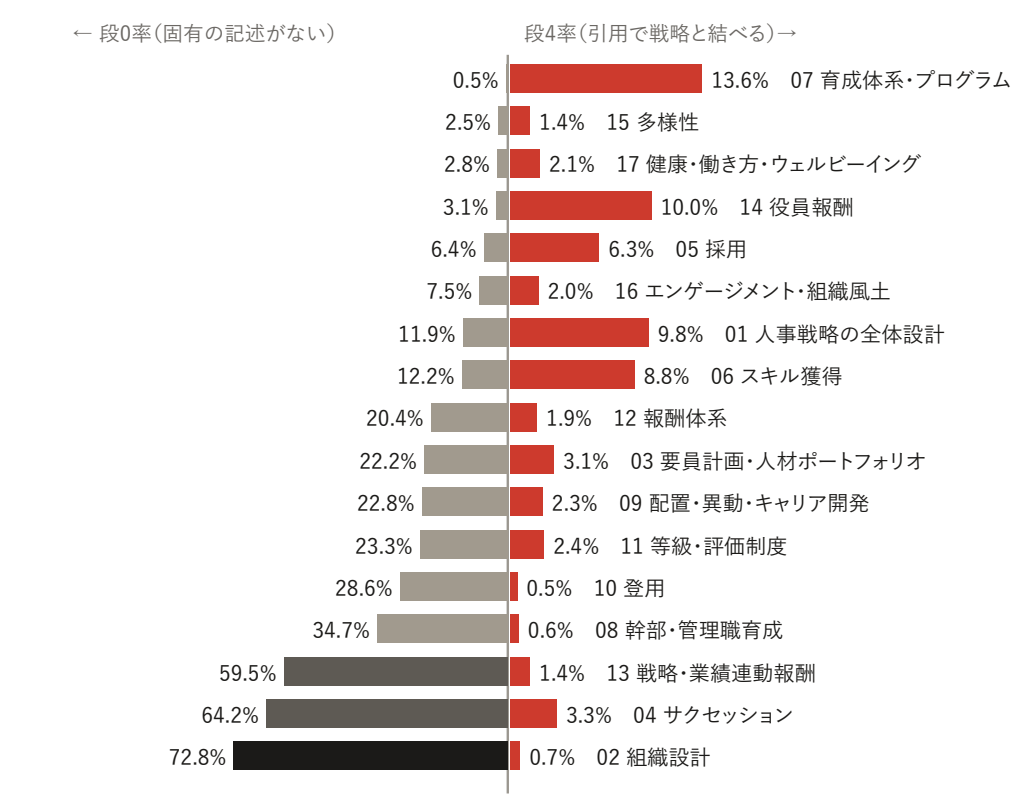
戦略・人事連動スコアは、測られる会社に対して公平であることを何よりも優先して設計している。全社を同じ材料・同じ基準で測り、どの点数も根拠を会社自身の言葉で示せるようにする。そのために、四つの原則を置いた。

- **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なる。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%

3.3%

固有の記述がない 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 戦略・人事連動スコアは何と連動しているか

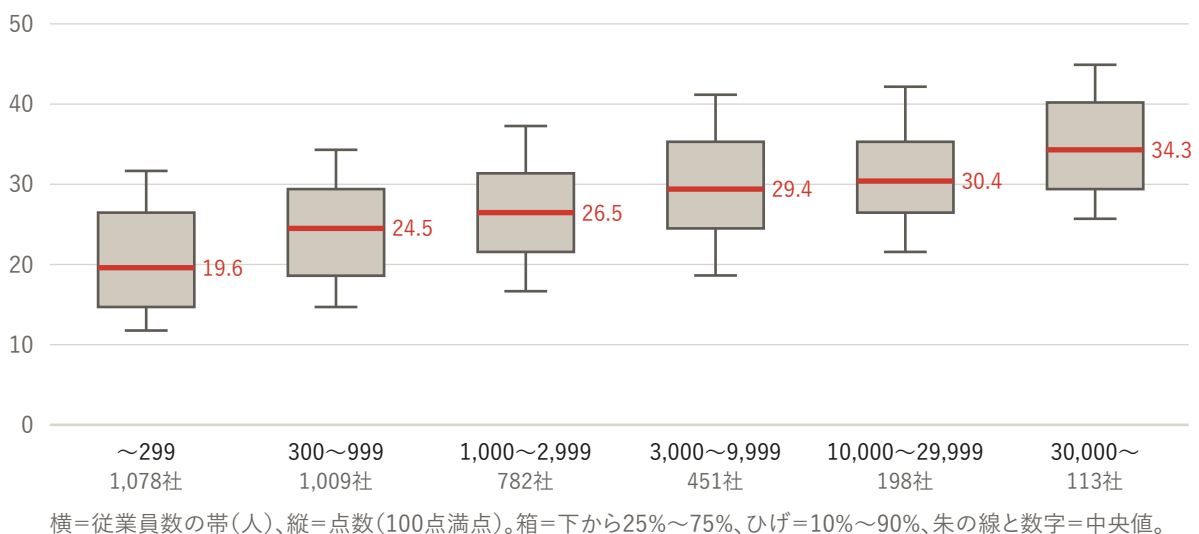
第4章までは、東証3市場3,684社の戦略・人事連動スコアがどう分布しているかを見た。本章では、そのスコアが会社のどんな性質と結びついているかを、規模、記述量、戦略の中身、財務の順に確かめる。先に結論を書く。スコアの散らばりのうち、会社の大きさと有価証券報告書の記述量で説明できるのは3割ほどで、残りの7割は規模と記述量では決まらない。厚く書く会社は多くの領域に触れているが、事業戦略と結んでいるかどうかは記述量では半分も説明できない。結ばれ方には戦略の種類ごとの偏りがあり、規模・業種・市場の違いを取り除いたあとに残るのは、資本効率と給与水準とのわずかな正の関係であって、成長性との関係は見られない。

A. 会社の大きさとスコア

大きい会社ほどスコアは高い。従業員数(対数)でスコアの散らばりを説明すると、説明できるのは18.4%(決定係数0.184・3,631社。従業員数が取れない53社を除く)。従業員数が10倍になるとスコアは5.1点高い勘定になる。

ただし、規模で決まっているわけではない。従業員数で6つの帯に分けると(図5-1)、隣り合う帯の中央値の差は1.0~4.9点、最も小さい帯(従業員300人未満・中央値19.6点)と最も大きい帯(3万人以上・34.3点)の差でも14.7点である。一方、同じ帯の中の幅(上から10%の位置と下から10%の位置の差)は19.2~22.5点あり、どの帯でも帯の中の幅のほうが帯どうしの差より大きい。帯を刻んでも段差は現れず、従業員数の対数に対してなだらかに上がる(帯ごとに分けて説明しても決定係数は0.174で、直線より低い)。

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



A'. 記述量は何を増やすか

規模より効くのは記述量である。有価証券報告書の本文の文字数(対数)だけでスコアの散らばりの30.3%が説明でき、従業員数と合わせても31.1%にしかない。規模の効果の大半は「大きい会社ほど厚く書いている」ことで説明できる(文字数を加えると従業員数の係数は72.0%小さくなるが、ゼロにはならない)。

では、厚く書く会社は、人事の仕組みに「触れる」領域が増えているのか、事業戦略と「結ぶ」領域が増えているのか。文字数で説明できるのは、人事の仕組みに触れている領域の数の散らばりでは30.6%だが、事業戦略と結んでいる領域の数では13.2%にとどまる(3,631社)。厚く書く会社は多くの領域に触れている(1社あたり平均13.0領域)が、戦略と結んでいる領域は平均1.9、「どの事業戦略のためか」まで書けている領域は平均0.7にすぎず、それが記述量で決まる度

合いは半分もない。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。

C. どんな戦略が人事と結ばれやすいか

事業戦略と人事の仕組みが結ばれている記述(2,593件・1,597社)で引用されている戦略側の文を、9つの種類に分類し、どの種類がどの領域と結ばれやすいかを見た(図5-2)。分類は機械で行い、無作為の100件を別の読み手が独立に分類して照合したところ、79件が一致した(第2候補まで含めると90件)。

結ばれ方には種類ごとの偏りがある。事前に決めた基準(その種類の中でその領域が占める割合が、全体での割合の1.5倍以上)で対応が認められたのは4つの種類である。

戦略の種類	最も結ばれやすい人事の領域	その種類の結線に占める割合	全体の結線に占める割合
DX・デジタル・AIによる事業変革(250件)	06 スキル獲得	36.8%	12.5%
中期経営計画の数値目標(294件)	14 役員報酬*	65.3%	14.3%
既存市場の深耕(513件)	07 育成体系・プログラム	34.7%	19.3%
持続可能性・社会課題への対応(197件)	14 役員報酬*	29.9%	14.3%

*役員報酬の2行: プライム市場の企業は判定の経路がスタンダード・グロース市場の企業と異なる(下の判定経路の注)。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。

DXの戦略はスキル獲得と、既存市場の深耕は育成と、数値目標と持続可能性の戦略は役員報酬と結ばれやすい。裏返せば、事業領域の転換や海外展開、M&A、生産性向上の戦略は、特定の領域と結ばれる傾向を持たず、結線があっても育成体系や人事戦略の全体設計といった、どの種類でも多い領域に留まっている。なお、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戦略の種類を特定できない文であり、図5-2からは除いている。

図5-2 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)には上の表の*と同じ注が当てはまる(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)。

D. 規模・業種・市場を取り除いたあとに残るもの

規模の影響が大きいと、財務指標との関係は、業種・企業規模・市場区分の違いを統計的に取り除いたうえで見る必要がある。16の財務指標を調べた結果、規模の測り方を替えても符号が変わらず、多重比較の補正後も残ったのは次の3つだった。

- ROE: スコアが10点高い会社はROEが約1.3ポイント高い(3,533社・p=0.0002。各社の直近期のROE。外れ値の影響を除いた保守的な推計。業種・企業規模・自己資本比率を統制。市場区分を加えて統制しても約1.4ポイントで変わらない)。
- ROA: 10点あたり約0.4ポイント高い(3,479社)。
- 平均年間給与: 10点あたり約12万円高い(3,444社・提出会社単体の平均給与)。

いずれも関係の大きさは小さい。スコアが1標準偏差(約9点)違っても、これらの指標は0.04～0.07標準偏差しか違わない。業績の差を語れる強さではなく、「わずかに資本効率が高く、給与が高い傾向がある」ととどまる。

一方、成長性(売上高の成長率・3年平均成長率・営業利益の増減率)とは、どの市場でも、どの統制でも関係が見られなかった。スコアは「伸びている会社」を示さない。株価に由来する指標は、統制の仕方で符号が変わるため本レポートでは扱わない。

表5-1 戦略・人事連動スコアの四分位群ごとのROE中央値(3,684社をスコア順に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%

この表は単調に上がって見えるが、上位群ほど大きな会社が多いため、群の差には規模と市場の違いが混ざっている。関係の強さは、上の統制後の数値で読む。

ROEとの関係は、いつのROEと見ても同じ向きに出る。採点した有価証券報告書と同じ決算期のROEに揃え、その3期前のROEも取れる3,283社で見ると、同じ決算期のROEとは10点あたり約1.2ポイント、3期前のROEとも約1.1ポイントの差があり、3期間のROEの変化とは関係が見られない($p=0.32$)。スコアが高い会社は、採点した年だけでなくその3年前からROEがやや高い会社である。

E. この章の限界

- ここで示したのは相関であり、因果ではない。スコアは3期前のROEとも同じ程度に結びついており、業績の良い会社が開示に手をかけられる、という逆向きの説明も同じくらい成り立つ。
- 単年度の断面である。各社の直近の有価証券報告書と直近期の決算を突き合わせており、時系列の裏付けはない。
- 探索的な検証である。16の財務指標を調べているため偶然の有意が混ざりうる。本章で残したのは、多重比較を補正しても残り、規模の統制を替えても符号が変わらなかったものだけである。
- 結線の根拠となる戦略側の文のうち25%は、理念やリスクの記述など、戦略の種類を特定できない文だった。「結んでいる」と判定された記述の一部は、戦略と呼べる文を引けていない。
- 2027年版では、検証に使う財務指標と、規模・記述量の測り方を、採点の前に公表する。

※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。

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(OPRI)『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、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(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。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 組織人事総合研究所株式会社