



KOTORA



有価証券報告書で実現する 「攻めの人的資本開示」戦略 ～投資家から「選ばれる」開示へ～

はじめに

有価証券報告書での人的資本開示は、今や「守りの義務」から「攻めの戦略」へと進化しつつあります。戦略的な開示を充実させる企業と、従来通り形骸化した有報を作る企業との間に、企業評価の点で決定的な差がつくようになるでしょう。

本資料では、貴社の有価証券報告書を、"形式的な報告書"から"戦略的対話の武器"へと変革するポイントを紹介します。

コンテンツ

有価証券報告書における人的資本開示の義務化

現状の課題：投資判断に資さない有報開示

投資家が求める人的資本開示とは

投資家から評価される人的資本開示のポイント

有価証券報告書における人的資本開示の義務化

2023年1月に「企業内容等の開示に関する内閣府令」等が改正され、2023年3月31日以降に終了する事業年度に係る有価証券報告書より、人的資本情報の開示が義務化されました。



※2025年度中に再度、同内閣府令が改正され、2026年3月期より、「従業員の状況」の項目と「サステナビリティに関する考え方及び取組」の統合や、従業員の平均給与の増減率の記載等が義務づけられる見込み。

現状の課題：投資判断に資さない有報開示

有報の形骸化

形骸化した数値の開示では意味がないという投資家からの批判が高まっています。

企業価値との関連性が不明確

企業の成長ストーリーと分断した開示データでは、投資判断の材料としては不十分です。

海外水準との決定的レベル差

投資家との対話を目指さない、「開示のための開示」が現実となっています。

多くの企業では、その重要性を認識しつつも、開示内容は依然として「**他社事例を参考にした数字の羅列**」に留まっています。

この状況を放置した場合、以下のような問題が生じる可能性があります。

- 投資家は企業の真の成長ドライバーを理解できず、適切な評価が難しくなります。
- 競合他社との差別化が図れず、潜在的な投資家へのアピール機会を逸します。
- 単なる形式的な開示とみなされ、企業価値向上に資する戦略的な対話の機会を失います。

投資家が求める人的資本開示とは

企業の人的資本開示に対し、投資家は以下のような要素を踏まえた、より戦略的で具体的な開示を期待しています。



定量的データの充実

具体的数値やKPIを含め、人的資本に関するデータが豊富に開示されており、他社比較や投資判断に活用できる。



戦略的かつ本質的な開示

企業の戦略や価値創造への貢献が明確に示され、規制遵守を超えた本質的な開示が行われている。



企業間の比較可能性の確保

開示項目や測定方法が標準化され、同業他社や市場全体との比較が容易である。



財務情報との明確な関連性

人的資本への投資が、企業の業績や財務状況にどのように貢献しているか、その因果関係が明確に示されている。



将来への明確な展望

人的資本戦略の具体的な目標と、将来的な人材育成・活用に関する明確な展望が示されている。

投資家から評価される人的資本開示のポイント

経営戦略との連動性

投資家やステークホルダーは、人的資本が「企業の成長戦略と連動しているか」に注目しています。単なる施策の羅列ではなく、戦略的な整合性を明確にすることが求められます。



ギャップと対策

投資家やステークホルダーは、単なる理想論ではなく、「今の状態と目標の間にどのような差があり、それをどう埋めるのか？」に注目しています。

企業価値との関連性

投資家やステークホルダーは、「人的資本投資が、最終的にどのような企業価値向上につながるのか？」に注目しています。

投資家が最も知りたい「なぜその取り組みが重要で、どう企業価値に繋がるのか」という問いに、
明確に答えることが重要です。

コトラの人的資本開示高度化支援サービス

コトラは専門的な知見をもとに、現状分析から開示ストーリーの構築、KPIマップ・人材版価値創造モデルから開示コンテンツの作成まで、一気通貫でご支援いたします。

1

プロジェクト計画 (Plan)

プロジェクトの目的・スコープ合意形成、推進体制とスケジュールの策定を行います。

2

現状分析・課題抽出 (Analyze)

中期経営計画、人材戦略、人事施策の各種資料収集やヒアリング、既存開示資料のレビュー、競合他社の開示状況のベンチマーク比較を通じて現状を分析します。

3

開示ストーリー構築 (Strategize)

中期経営計画とのアラインメント確認、人材戦略や主要KPIの整理、開示の基本方針・ストーリーを構築します。

4

KPIマップ/モデル作成 (Modeling)

ストーリーと連動するKPIの選定や、人材版価値創造モデルの作成を実施します。
オプションサービスとして、人的資本KPIと財務KPIの関連性分析も可能です。

5

開示コンテンツ作成 (Disclose)

「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4要素に沿った有価証券報告書の記述内容のドラフトと図表を作成します。

成果物のイメージ

現状分析(STEP2)、開示ストーリー構築(STEP3)、KPIマップ&モデル作成(STEP4)のステップごとに、下記のような成果物を納品いたします。有報の具体的な原稿やグラフのドラフトを作成することも可能です。

現状分析レポート

貴社の人的資本開示の現状を詳細に分析し、他社との比較を通じて強み・弱みを明確化し、レポートとして提供します。

人的資本化指数、ISO30414をベースにした重要開示項目の開示状況を比較(建設7社+開示の評価が高い3社)。
特に開示の評価が高い企業と比較すると、「価値向上」項目の定量開示の充実化が求められる。

		A社	B社	C社	D社	E社	F社	貴社	G社	H社	I社
価値向上の観点	リーダーシップ	◎	◎	◎	○	○	○	◎	◎	×	○
	育成	◎	◎	◎	◎	○	○	◎	○	○	○
	スキル・経験	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	○	○	○
	エンゲージメント(※)	◎	◎	◎	◎	○	○	×	×	×	×
	健康	◎	◎	◎	○	○	○	◎	○	○	○
安全の観点	健康	◎	○	○	○	○	○	◎	×	×	×
	ワークライフバランス	◎	○	○	○	×	○	◎	○	○	×
	ダイバーシティ	◎	◎	◎	○	○	×	◎	◎	×	×
	多様性	◎	◎	◎	○	○	×	◎	◎	×	×
	教育・研修	◎	◎	◎	○	○	×	◎	◎	○	○
社会との関係	環境の保護	◎	◎	◎	○	○	×	◎	◎	○	○
	社会貢献活動	◎	◎	◎	○	○	×	◎	◎	○	○
	安全	◎	◎	◎	○	○	○	◎	◎	○	○
	労働慣行	○	◎	◎	○	○	○	◎	○	×	×
	定数方針・性別平等	○	×	×	×	×	×	○	×	×	×
労働慣行	賃金の公平性	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	福利厚生	×	◎	◎	◎	◎	◎	×	×	○	×
	組合との関係	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	コンプライアンス(倫理等)	◎	○	○	○	○	○	◎	◎	○	○
	コスト	◎	×	◎	×	×	×	×	×	×	×
生産性	生産性	◎	◎	◎	◎	◎	◎	×	×	○	×
	顧客ロイヤリティ(※2点、○1点)	42	39	35	30	30	27	25	22	18	17

出典：貴社2023年3月期有価証券報告書よりコラ作成

開示ストーリー

中期経営計画と連動した、説得力のある人的資本開示のストーリーラインを構築します。



KPIマップ

戦略と連動する具体的なKPIと、人的資本が企業価値創造に繋がるメカニズムを図示したモデル。

経営戦略と人材戦略の連動を示す上で、特に以下のようなKPIの開示が重要と想定(既の開示されているKPIを除く)。また、いずれも単年ではなく、時系列の開示が推奨される。

分野	項目	分野	項目
D&I	男性昇格取得率(女性での幅差説明や目標値の開示)	育成	戦略的仕向・大学等卒業生数
D&I	男女の賃金差(女性での幅差説明や目標値の開示)	育成	大学の卒業生数(高度専門人材者数)
D&I	事業部門人数(比率)	育成	社内大学設置数
D&I	女性技術者数(比率)	育成	社内大学利用者数(比率(単位:グループ))
D&I	女性管理職(比率)	育成	社内大学利用者数
D&I	育児・介護を両立している社員数(比率)	育成	社内大学設置数
D&I	多様性に関する研修(女性活躍、育児等)受講率	育成	社内大学(研修時間)デジタルリテラシー
サステナビリティ	環境のリスク(気候変動等)の対応(1-3年、5-10年)	育成	1人当たり付与大学受講時間(コア)
スキルと能力	1人当たり学習時間(コスト)	育成	1人当たり学習時間(コア)
リーダーシップ	リーダーシップに対する研修	育成	1人当たり学習時間(コア)
	アルムナイ(関係者)	育成	1人当たり学習時間(コア)

上記をインプットKPIとして、売上(アウトプット)や企業価値(アウトカム)等への効果(相関・因果)を示せればなおよい。また、特に多様性やエンゲージメント、安全の項目は役員報酬と連動させることも推奨される。

お問い合わせ

株式会社コトラ

東京都港区麻布台1-3-1 麻布台ヒルズ森JPタワー11F



電話番号: 03-6277-7050



メール: info_consulting@kotorajp.com



ホームページ: <https://consulting.kotorajp.com/>

人的資本コンサルティングについて

弊社のサービスに関するご質問や、人的資本開示に関するご相談がございましたら、お気軽にお問い合わせください。



人的資本 コンサルティング