



KOTORA

2026年3月期 有報の人的資本開示はこう変わる

～制度変更の要点と、準備しておきたい対応事項～

株式会社コトラ

本資料のサマリー

2026年3月期から、有価証券報告書の人的資本開示制度が大きく改定される予定です。

人材戦略の明確化、給与決定方針の説明、平均給与の対前年度比 の開示など、求められる内容はこれまでより踏み込んだものになります。

読者の皆さんにおいては、

「自社は何を、どこまで開示する必要があるのか」

「中計や人事制度と、どう整合させればよいのか」

「グループ会社や非正規従業員のデータはどう扱うべきか」

といった疑問をお持ちではないでしょうか。

本資料では、**制度改定の要点** に加えて、**実務で準備すべき項目**、整理しておるべき論点、抜け漏れ防止のチェックポイント をまとめています。

改定への対応を効率よく進めたい方に、必要な情報を一冊で把握いただける内容です。



①

有価証券報告書における人的資本開示の制度改訂

有価証券報告書における人的資本開示の制度改訂

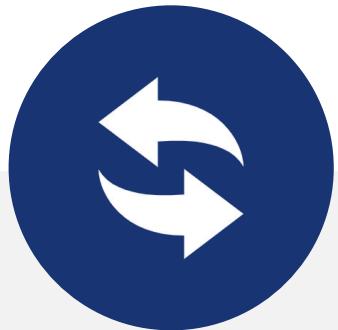
2026年1月頃に内閣府令が改正され、2026年3月期の有価証券報告書より以下の制度が適用されることが見込まれています。



金融庁「サステナビリティ情報の記載欄の新設等の改正について」「第1回 金融審議会ディスカロージャーワーキング・グループ 事務局説明資料」よりコトラ作成

制度改定の背景

2026年3月期からの制度改定は、単なる記載項目の追加ではなく、人的資本を企業価値向上の説明責任の中心とするための構造転換を狙ったものです。その背景には、ガバナンス・報酬政策・投資家からの要請という3つの政策潮流があります。



ガバナンス改革の実質化

- 金融庁は「形式から実質へ」を明確化(アクション・プログラム2025)。
- 企業の価値創造プロセスの透明性を重視し、戦略→人材戦略→施策→KPIの一貫した説明が求められる。
- 今回の人的資本改定は、この方針を開示制度に明確適用したもの



賃金・処遇の透明性強化

- 政府は「賃上げ・人材投資」を成長戦略の柱として強く打ち出し。
- これにより、給与決定方針・昇給の考え方・平均給与増減理由など、処遇に関する説明責任が拡大。
- 今回の有報改定で賃金関連項目が新設された直接の背景



投資家による統合的説明への 強い要請

- 投資家は人的資本を非財務情報の中核として評価。特に求めている観点は、人材戦略と中計の整合性、人材投資の効果、KPIの定義・一貫性
- 金融審議会WGでも人的資本情報の不足が指摘され、拡充が必要と判断。
- 投資家からの要請が、今回の改定の最も直接的なトリガー

内閣府「経済財政運営と改革の基本方針 2025」、金融庁「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム 2025」「第1回 金融審議会ディスカロージャーワーキング・グループ 事務局説明資料」を参考にコトラ作成

実務で押さえるべき「3つの論点」

人的資本開示の制度改定に対応するうえで、すべての企業に共通する3つの論点があります。この論点を押さえることで、2026年3月期以降の有報開示に必要な準備の全体像が明確になります。

1

事業戦略・人材戦略・KPIの一貫性

- 人的資本開示は「事業戦略→人材戦略→人事施策→KPI」が一本の線で説明できるかが最大の評価軸となる。
- 重点テーマ(例:採用難、スキルギャップ、マネジメント層強化など)を「なぜ選んだか」をデータとストーリーで説明できることが必須。

2

賃金方針・制度(等級/評価/報酬)との整合性

- 今回の制度改定で特に問われるのが「賃金決定方針」。
- 等級・評価・報酬制度の思想、昇給の考え方、物価・労働市場との関係性が、開示上矛盾なく説明できるか。

3

グループ・雇用区分を跨ぐデータ収集の基盤整備

- 主要子会社の開示範囲、非正規を含むデータ取得、年度比較の安定性など、グループ全体の一体運営を前提としたデータ管理体制が求められる。



抜け漏れ防止チェックリスト

3つの論点を、「実務で何を確認すればよいか」に落とし込んだチェックリストです。まずはこのチェック項目を使って、自社の準備状況を簡易的にセルフ診断してみてください。

事業戦略・人材戦略・KPIの一貫性

- 中期経営計画の重点テーマと、人材戦略のテーマが対応している
- 人材戦略の選定理由が一言で説明できる
- 人材戦略ごとに、実行する施策が整理されている
- KPIがその施策とロジックでつながっている
- 「現状→課題→施策→KPI」が一つのストーリーで説明できる

賃金方針・制度(等級/評価/報酬)との整合性

- 賃金決定方針(昇給・物価・市場水準など)が文書化されている
- 平均給与の増減理由を人員構成と制度の観点から説明できる
- 等級・評価制度の考え方を短く説明できる
- 賃金方針と実際の運用が矛盾していない
- 非正規を含めた処遇の考え方が整理できている

グループ・雇用区分を跨ぐデータ収集の基盤整備

- 子会社・非正規を含めた集計の「対象範囲」が決まっている
- KPI(離職率、管理職比率など)の定義が全社で統一されている
- 各種データ(従業員数／給与／離職／育成投資)が毎年同じ方法で集計できる
- 子会社から集めるデータのフォーマットが統一されている
- 投資家が気にする主要KPIが比較可能な形で整理されている



2

コトラの人的資本開示高度化支援サービス

コトラの人的資本開示高度化支援サービス

実務に精通したコンサルタントが、ストーリー構築からKPI体系の設計、開示コンテンツの作成まで、企業の状況に合わせた最適なアプローチで開示の高度化をご支援します。



現状分析から開示まで一貫で支援できる実務設計力

- 中期経営計画・人材戦略・人事施策を精緻に読み解き、課題抽出まで一貫して支援可能
- 「開示ストーリー→KPIマップ→インパクトパス→開示」という国際基準に沿った体系構築が可能
- 財務KPI・人的資本KPIの関連性分析にも対応し、戦略との整合性を担保



国内外のKPI・フレームワークへの専門性

- ISO 30414、欧州ESRS、ISSBなど最新トレンドを踏まえたKPI設計が可能
- KPIの定義・算定式・測定ロジックまで具体的に設計
- 人的資本インパクトパスの作成で、投資家の視点に耐える開示を実現



豊富な知見と実績に基づく高品質なドキュメンテーション

- 有価証券報告書、統合報告書、人的資本レポート、社内説明資料まで幅広い媒体で支援実績
- 経営層説明用の原稿・図版のドラフト作成など、実務でそのまま使える成果物を提供
- コラム発信・寄稿・セミナー登壇など、多数のアウトプットを通じて最新動向を蓄積



コトラの人的資本開示高度化支援サービス

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。



※ はオプションサービス

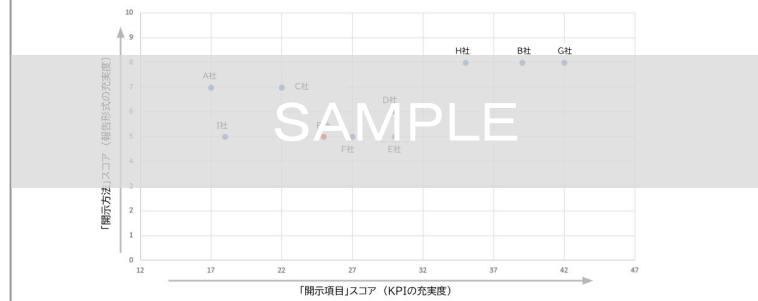


成果物のイメージ

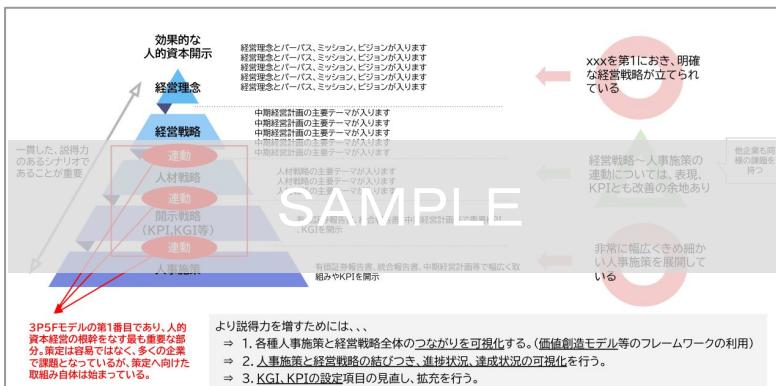
現状分析(STEP2)、開示ストーリー構築(STEP3)、KPIマップ＆モデル作成(STEP4)のステップごとに、下記のような成果物を納品いたします。有報の具体的な原稿やグラフのドラフトを作成することも可能です。

STEP2:現状分析・課題抽出

貴社と、建設業6社、開示の評価が高い3社を比較。貴社は、開示項目(グラフ横軸)、開示方法(グラフ縦軸)とも相対的に低い水準である。特に開示方法は、同業4社中、4番目のポジションとなっており、改善の余地が大きい。



STEP3: 開示ストーリー



KPIを選定するにあたり、「経営戦略と人材戦略の連動の明確化」のために全体像となる価値創造モデル案・連動ツリー案を作成。それにに基づき連動する推奨KPI案を作成。但し下記アウトプットについてはまだ案レベルであり来年の開示に向けては継続して精度を上げる必要がある。

- 検討の流れ

↓

 1. 「**価値創造モデル**」(※)案を作成
 - 全体のつながりについてフレームワークを利用した可視化(図示化)を実施
 2. 「**経営戦略と人材戦略の連動ツリー**」案を作成
 - 経営戦略、人材戦略、KPIのつながりの可視化を実施
 3. 「**人的資本顯示項目(KPI)**」の検討を実施
 - KPIについて、各カラーカー別に市場動向と自社開示状況を確認し、経営戦略に沿った示項目の検討を実施。
 4. 「**xxxを中心とした開示項目系**」を作成
 - xxx戦略の核となるxxxをピックアップし、関連KPIの検討を実施

SAMPLE

※価値創造モデル:
インプット、アクション、アウトプット、アウトカムなど、企業の経営活動から生み出されるすべての価値要素を循環図によって図解したものです。IIRCに代表されるフレームワークで表現される。全社の創造モデルとして一般的に利用されているが、個人の資本領域にて、このフレームワークを用いて個人の資本価値向上の実現をする企業が増えていく。

STEP4: KPIマップ・ 人的資本インパクトパス

経営戦略と人材戦略の連携を示す上で、特に以下のようなKPIの開示が重要と想定(既に開示されている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。		※それぞれ、事業部ごとに示すもの一例	
分野	項目	分野	項目
D&I	男性性別取扱率(性別での捕捉説明や目標値の開示)	育成	戦略的出向・育成等受講者数
D&I	男女の真実性・異性別での捕捉説明や目標値の開示	育成	小中高連携研修会(高専門専門人士数)
D&I	事業別別率(比率)	育成	社内大学授業回数
D&I	女性技術者比率(比率)	育成	社内大学受講者数(単体・グループ)
D&I	女性技術者開示回数	育成	社内大学受講料別回数
D&I	育児・介護を重視している会員数・比率	育成	社内大学提出回数(回数)
D&I	多様性に関する研修(女性性別、育児)受講率	育成	社内大学提出回数(時間:デジタル/リアル)
サクセション	重要ポジションの後継者準備率(即時、1~3年、4~5年)	育成	1人あたり社内大学受講時間(マム数)
サクセション	未来参加者数	調査	HRデータ漏洩・満足度
スキルと能力	1人あたり研修時間(回数)	調査	漏洩への対応回数
スキルと能力	ATC(アセスメント・トレーニング・コース)	調査	HRデータへの応募者数・応募者数
リーダーシップ	リーダーシップに対する信頼	運動	運動者の実感度・満足度
採用	アルゴリズム採用数	データ・システム	エンゲージメント
		組織	人材のエンゲージメント
		組織	人材の安心・WBL
		組織	平均勤続年数
		組織	平均勤続年数(回数・回数率)
		健康・安全・WBL	サバティカル休暇・プロジェクト明け休暇利用者数
		健康・安全・WBL	短時間勤務制度利用者数・比率
		健康・安全・WBL	安全に・健康に・指標(受講率・歩数等)
		健康・安全・WBL	健康に関する指標(歩数・歩数等)
		生産性	従業員1人あたり売上・利益
		生産性	人の資本ROI
		生産性	社内大学受講時間・1人あたり売上
		生産性	新規事業開拓への活動回数・対 新規事業領域売上/売上増加率



3

実績

人的資本開示支援実績

以下の支援実績がございます。各プロジェクトとも、「開示」のみの支援ではなく、現状分析から開示ストーリーの構築、KPIマップから開示コンテンツの作成まで、一気通貫でご支援してまいりました。

企業名	業種	上場区分	媒体	備考
非公開	建設業	東証プライム	有価証券報告書	
非公開	卸売業	東証スタンダード	有価証券報告書	
非公開	その他金融業	東証プライム	統合報告書	
コンフォートジャパン様	卸売業	非上場	人的資本レポート	ISO 30414認証取得
コンクリートコーリング様	建設業	非上場	人的資本レポート	ISO 30414認証取得
医療法人mirai様	サービス業	非上場	人的資本レポート	
非公開	サービス業	非上場	人的資本レポート	ISO 30414認証取得予定
非公開	サービス業	東証プライム	社内説明資料	
非公開	卸売業	非上場	社内説明資料	
非公開	サービス業	非上場	社内説明資料	



ご参考:コラム・寄稿・セミナーなど

専門性を活かして、コラムの発信や寄稿、セミナーでの講演も多数実施しております。



[コトラ人の資本コンサルティングコラム](#)

実務解説

世界標準のトレンド把握に資する ISO30414改訂案にみる 人的資本開示の今後の実務動向

- ISO(国際標準化機構)は、2018年に発行したISO30414の有効性を認め、継続・改訂作業を行っており、2025年前半に改訂版のISO30414の発行が予定されている。
● 現行版と比較し、項目数や範囲が拡大されるとともに、日本を含めた世界的な人の資本のトレンドを意識した内容の追加や修正が行われている。
● 最新の世界標準のトレンドを把握することで、企業は今後必要な人的資本経営への対応に効果的に着手することができ、持続的な企業価値向上につなげることができる。

（株）コトラ
杉江 幸一郎
（株）コトラ
蘇木 亮太

[中央経済社「旬刊経理情報2025年1月1日号」](#)



[【終了】サステナブル・ラボ様とセミナーを共催しました](#)

企業価値につなげる定性×定量の両面アプローチ: 今こそ取り組むべき
人的資本経営



[【終了】日本IPO実務検定協会主催のセミナーに登壇しました
\(2024/7/26\)](#)

「有報における人的資本開示のポイントと好事例の紹介」&
「～人の資本開示を中心に関解説～非財務開示を巡るグローバルな動向
の紹介」



[【終了】リクロマ様とセミナーを共催しました\(2024/07/16\)](#)

SSBJ公開草案と人的資本開示-企業価値を高める有報の好事例紹介-

[コトラ人の資本コンサルティングセミナー](#)

4

ご料金

ご料金

お取組み状況やご要望に合わせて柔軟に調整させていただけるよう、複数のプランをご用意しております。まずはお気軽にご相談ください。

フルサポートプラン

プロジェクトの全工程をコトラが伴走・推進する、最も包括的なプランです。
リソースが限られている、あるいはハイレベルな開示を実現したい企業様に最適です。

4,000,000円~

STEP1~STEP5(現状分析・課題抽出、開示ストーリー構築、KPIマップ＆モデル作成、開示コンテンツ作成)までフルサポート

カスタムプラン

必要なステップを切り出してご支援するプランです。
「競合と比較した水準感を確認したい」「戦略ストーリーを壁打ちしたい」といったニーズに柔軟にお応えします。

1,000,000円~

STEP1~STEP5(現状分析・課題抽出、開示ストーリー構築、KPIマップ＆モデル作成、開示コンテンツ作成)のうち、お客様のご要望に合わせてカスタム

アドバイザリープラン

コトラがアドバイザーとしてサポートするプランです。
要所で客観的な意見やノウハウを取り入れたい場合に最適です。

ご相談

定例ミーティング、メール等でのQ&A対応、成果物レビュー、各種情報提供を実施

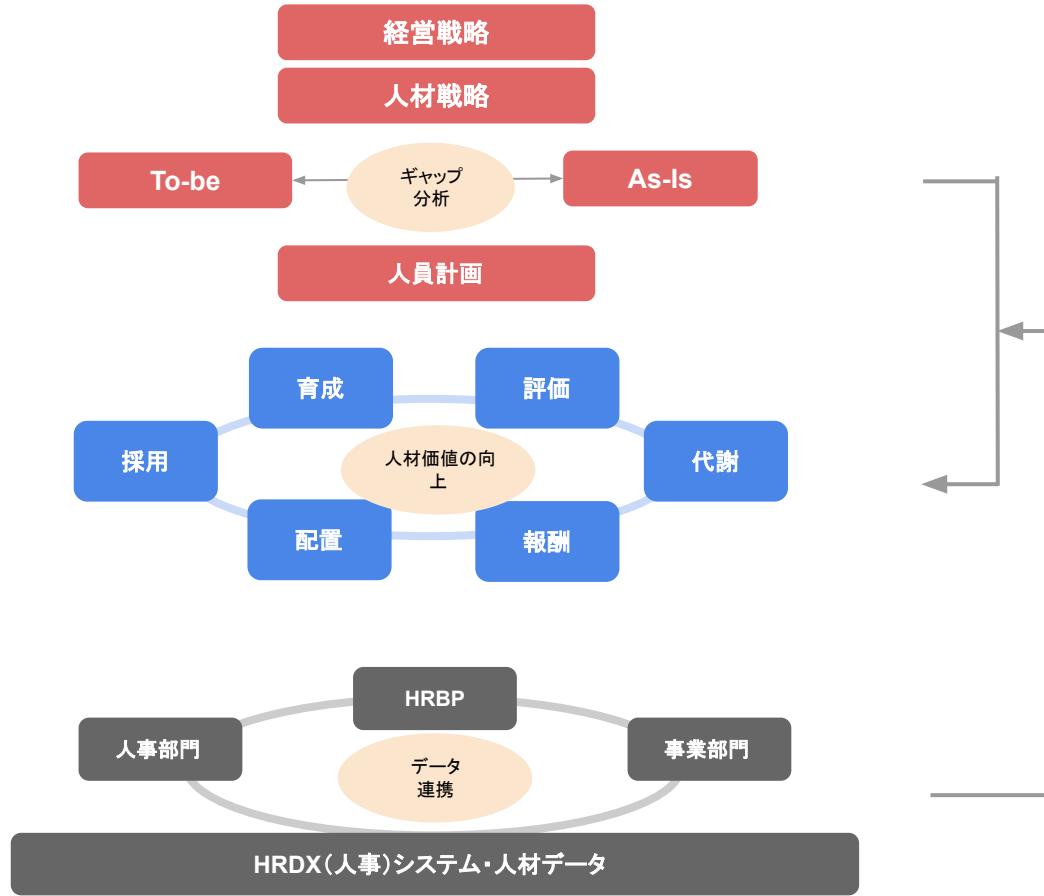
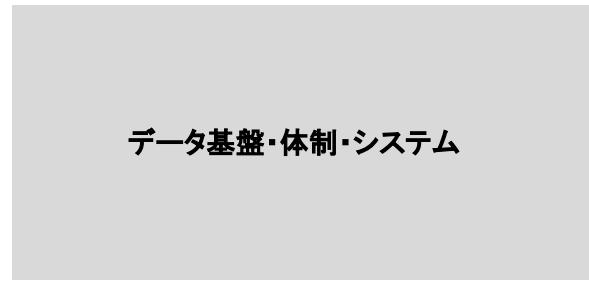
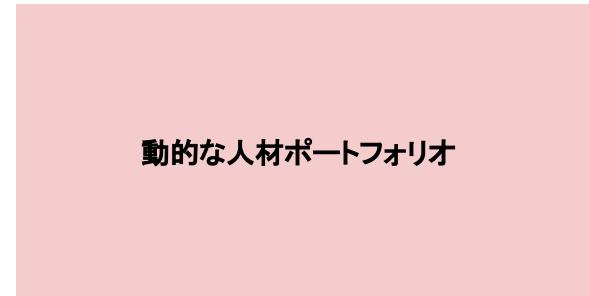


5

コトラの人的資本経営・開示支援サービス

サービス全体像

開示水準の高度化支援だけでなく、経営戦略と連動した人材戦略の策定(動的な人材ポートフォリオの構築)から、採用、育成といった人材マネジメントの領域まで、一気通貫してご支援しております。



経営戦略・人材戦略に基づき、あるべき姿(To-Be)と現状(As-Is)のギャップを分析し、要員計画(実現手法も含む)を策定する

内発的動機づけの意識を醸成し、自律的に成長する組織を作ることで、組織のアウトプット、生産性の向上を実現する

全ての人事データを連携させたスキルベースのHRシステムと運用体制により、統合的に動的な人材ポートフォリオと人材マネジメントを実現

実績:スキルベースの人材ポートフォリオ構築支援

事業ポートフォリオの転換を促進するためにスキルベースの配置を実現すること、また、スキル開発を通じた従業員の主体性を高めることを主な目的として、プロジェクトを実施いたしました。

- **業種:**建設業
- **市場区分:**プライム
- **従業員数:**約3,500名
- **課題:**
 - 事業ポートフォリオを数年がかりで大幅に転換。既存領域から新規領域への人材流動が急務。
 - 従業員の業務やキャリアに対する自律性が低い。
- **取組状況:**社内大学の設立・プログラムの拡充、新規領域に必要なハードスキル(業務スキル)の定義

提供サービス

- 新規事業領域のジョブ定義、必要なソフトスキル、価値観の定義
- 新規事業領域のスキルタクソノミー作成(既存のハードスキルに、新規でソフトスキル、価値観を追加)
- スキル評価の実施、スキルギャップの可視化
- スキルギャップを埋めるための施策の立案、実施

効果

- 新規事業領域に必要なソフトスキル、価値観を定義することで、人材教育、採用、配置の精度と効率が向上
- 従業員の、業務に対する役割理解度の向上、キャリア自律度の向上、エンゲージメント向上



実績: エンゲージメント向上支援

エンゲージメントサーベイの設問設計から従業員データの整形、サーベイの配信回収、結果分析、課題の可視化、施策の立案・実施まで一気通貫して支援を実施いたしました。

- **業種:**情報・通信業
- **市場区分:**プライム
- **従業員数:**約1,000名
- **課題:**エンゲージメントサーベイは実施しているが、分析が不十分で改善サイクルを回せていない

提供サービス

- 中期経営計画、人材戦略、経営層・マネージャーへのインバウンドに基づくサーベイ設問の再設計
- マネージャー向け、一般従業員向け説明資料の作成
- 従業員データの収集、データ整形、サーベイツールへのインポート
- サーベイ配信設定、結果回収
- サーベイ結果の分析、課題の可視化
- 施策の立案、実施
- 人事部門向けマニュアルの作成

効果

- 経営／人事: 優先課題と施策の立案、実施のPDCAサイクルを回せるように。また、人的資本への投資対効果の計測も可能に。
 - マネージャー: 優先的に対応すべき課題と打ち手が提示され、改善施策へのリソース配分と効果的な実施が可能に。
 - メンバー: 課題感の大きかった項目への打ち手が実施され、エンゲージメントが向上。
- 6ヶ月後のパルスサーベイにおいて、マネージャーのエンゲージメント総合スコアが3ポイント、メンバーの「マネージャーへの信頼」スコアが5ポイント向上



実績: ISO 30414認証取得／人的資本レポート作成

ISO 30414の規格理解からデータ算出、社内の体制整備、People Fact Book(人的資本レポート)製作、ISO 30414認証取得に至るまで、一気通貫して伴走させていただきました。

- **業種:**建設業
- **市場区分:**非上場
- **従業員数:**約100名
- **目的:**
 - ISO 30414をフレームワークとして参照し、自社の組織人事の課題を可視化、対策すること
 - この一連の取り組みを「人的資本レポート」として開示し、採用ブランディングにつなげること

提供サービス

- ISO 30414規格、認証審査の説明
- ISO 30414指標算出にかかる支援
- データマネジメント、KPIマネジメント、改善施策の企画・実施にかかる支援
- ISO 30414認証審査にかかる支援
- People Fact Book(人的資本レポート)製作にかかる支援

効果

- ISO 30414をフレームワークとして、採用、教育、配置、後継者育成、コストなど、組織人事の課題が明らかに。
- ISO 30414認証を取得、業界初の事例となり、ビジネス紙や業界新聞等からの取材が多数。企業ブランディングにも寄与。
- ISO 30414指標データや取り組みを人的資本レポートとして製作して公表することで、自社の従業員や、求職者からの自社の理解度やエンゲージメントが向上。



メンバー紹介

人的資本経営に精通したメンバーがご支援いたします。
業界や業務を深く理解した人材が多い点がサービスの強みにつながっています。



林洋之

常務執行役員

一橋大学経済学部卒。三菱銀行入行後、三菱UFJフィナンシャルグループ常務執行役員、三菱UFJモルガン・スタンレー証券常務執行役員、ソニーファイナンシャルグループ上席執行役員等を経てコトラに入社。常務執行役員を務める。



杉江 幸一郎

ディレクター

東京大学経済学部経営学科卒。大手メーカー、通信事業者、IT企業など上場事業会社にて経営戦略、事業企画、新規事業立ち上げ等の責任者を歴任。上場企業の取締役、CISOおよびISO事務局を担当。コトラでは、人的資本経営のコンサルティングに従事。ISO30414リードコンサルタント。ESG情報開示研究会、人的資本経営コンソーシアム、地方創生SDGs官民連携プラットフォーム会員。



鹿島 五郎

エグゼクティブ
コンサルタント

早稲田大学商学部卒。メーカーでの営業を経て、コンサルファームに入社。組織人事領域におけるコンサルタントとして、人材開発育成・評価関連のプロジェクトに多数参画。コトラでは、研修企画を始めとした人事コンサルティング領域の新たなソリューション開発に従事。



蘇木 亮太

コンサルタント

同志社大学法学部卒。大手教育系企業での勤務経験を経て、金融系スタートアップに入社。制度運用やエンゲージメント向上施策、DE&I推進、研修開発等を担当。コトラでは、有価証券報告書・統合報告書における人的資本開示、ISO30414、人材ポートフォリオ作成支援等に従事。ISO30414リードコンサルタント/日本ディープラーニング協会G検定保有者。



大西 裕也

コンサルタント

神戸大学大学院経済学研究科卒。教育経済学を専攻。コトラでは、ISO30414認証取得支援及び人的資本開示動向のリサーチ、人事データ分析・レポート作成等に従事。DX推進パスポート(G検定、データサイエンティスト検定、ITパスポート)、一種外務員資格取得者。



会社概要

会社名	株式会社コトラ
本社所在地	東京都港区麻布台 1-3-1 麻布台ヒルズ森JPタワー 11F
TEL	03-6277-7050
URL	https://www.kotora.co.jp/
代表者	大西利佳子
資本金	1億円
設立年月日	2002年10月4日
従業員数	88名 (コンサルタント 55名) <small>(2025/04/01現在)</small>

【認証・許認可】

許可番号	
人材紹介	13-ユ-010833
人材派遣	派 13-011201
プライバシーマーク	
登録番号	第17003183号
認定日	平成30年1月9日
認定機関	一般財団法人日本情報経済社会推進協会 (JIPDEC)
職業紹介優良事業者認定	
認定番号	2102007(03)
認定日	2022年3月31日

【所属団体】

一般社団法人 日本経済団体連合会
一般社団法人日本人材紹介事業協会
一般社団法人日本プライベート・エクイティ協会
一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会
一般社団法人 ESG情報開示研究会
一般社団法人 新経済連盟
地方創生SDGs官民連携プラットフォーム会員
人的資本経営コンソーシアム



人的資本経営品質
2024

コトラは、人的資本経営・開示の取り組みが高水準で実践されている企業として、「人的資本調査2023」「人的資本調査2024」で最上位の「ゴールド」認定を受けています。

「ゴールド」認定企業(17社)

アフラック生命保険、稻畑産業、エーザイ、SCSK、NECソリューションイノベータ、オービック、コトラ、サントリーホールディングス、システムズ、SHIFT、中外製薬、ディップ、日清食品ホールディングス、日東电工、富士ソフト、三菱UFJフィナンシャル・グループ、リンクアンドモチベーション



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

お問い合わせ・申し込み



📞 03-6277-7050

✉️ info@kotora.jp

🌐 www.kotora.co.jp



人的資本 コンサルティング



KOTORA

<https://consulting.kotora.jp/>

© 2025 KOTORA Co., Ltd. All Rights Reserved.

23