中小企業経営者の実態

BLUE REPORT

FOR SOCIAL VALUE

中小企業の人的資本への対応戦略

～人的資本経営への対応～

2025

10

2025年9月26日　フォーバルGDXリサーチ研究所 編集

GDXリサーチ研究所

サマリー・レポート概要

人的資本経営を 認知している 企業は

37.4％で前回調査より増加

※当所の調査での比較
※「知っており、他の人に説明できる」、「知っているが、説明できるほどではない」の合計

人的資本経営に 取り組んでいる 企業は

27.2％で前回調査より増加

※当所の調査での比較
※「十分取り組めている」、「ある程度取り組めている」の合計

人的資本経営に取り組んだ企業の 半数以上 が

効果を実感

※当所で調査した３つの項目における結果

本レポートの調査結果をご利用いただく際は、
必ず【フォーバル GDXリサーチ研究所調べ】とご明記ください。

■ レポート概要

・調査主体：フォーバル GDXリサーチ研究所
・調査期間： 2025年7月8日～2025年8月8日
・調査対象者：全国の中小企業経営者
・調査方法：ウェブでのアンケートを実施し、回答を分析
・有効回答数： 932人

中小企業の人的資本への対応戦略

「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」（経済産業省）である人的資本経営が、近年注目されています。2024年1月、当時の岸田首相による施政方針演説において取り上げられたことでも脚光を浴びました。

この経営手法が広く社会に浸透し始めたのは、同省による報告書「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書（人材版伊藤レポート）」（2020年9月）の公表からです。その後、同レポートの更新版、つまり人的資本経営の実践版とも言うべき「人材版伊藤レポート2.0」（2022年5月）も公表されています※。人的資本経営が注目されるようになった背景には、人口減少や労働人口の減少を背景に、限られた人材を有効活用し、企業価値に結び付ける戦略の必要性が認知されるようになったこと、また社会的な人権意識や働き方改革の浸透、さらにはESG経営への注目などもあるでしょう。特に上場企業に対しては、2023年3月期決算から人的資本に係る情報開示が義務化されており、法令順守、また投資家対策としても重要な取り組みなのです。

一方、中小企業については、現状では人的資本の開示義務はありませんが、上記のように社会的な関心が高まる中で、企業の競争力強化や人材確保などのメリットがあるといわれています。では、中小企業は人的資本経営に関して、認知や取り組みがどの程度進んでいるのでしょうか。このたび、中小企業経営者に対して人的資本経営に関する認知状況や取り組み実態などを把握する目的で調査を実施しました。本レポートはその調査結果を報告するものです。

※ 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

■ 目次

1. 人的資本経営の認知度・取り組み状況 **4**
1－1. 人的資本経営の認知度 5
1－2. 人的資本経営の取り組み状況 6
1－3. 人的資本経営の具体的な施策ごとの取り組み実態 7
1－4. 人的資本経営に取り組めていない理由 8
2. 人的資本経営の効果・課題・業績への影響 **9**
2－1. 人的資本経営に取り組んだ効果 10
2－2. 人的資本経営に取り組むうえでの課題 11
2－3. 人的資本経営が業績に及ぼす影響 12
2－4. 今後取り組みたい施策と取り組み継続の理由 13
3. まとめ・あとがき **14**

1. 人的資本経営の
認知度・取り組み状況

1. 人的資本経営の認知度・取り組み状況

第１章では、人的資本経営の認知度・取り組み状況について調査した結果を報告する。過去に調査した結果とも照らし合わせて検証したい。

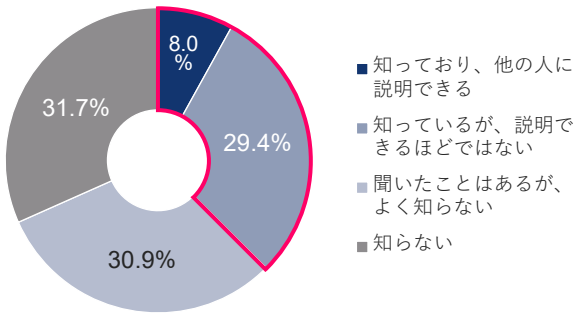
1-1. 人的資本経営の認知度

まず、人的資本経営の認知度の結果は、「知っており、他の人に説明できる」の8.0%、「知っているが、説明できるほどではない」の29.4%を合わせ、37.4%の経営者が認知していた。

本調査は2023年度にも実施しており、そのときの結果が右のグラフである。前回は「知っており、他の人に説明できる」が3.8%、「知っているが、説明できるほどではない」が23.3%であった。「知っており、他の人に説明できる」と「知っているが、説明できるほどではない」の回答の合計が27.1%から37.4%へ約10ポイント上昇し、「知らない」は減少した。前回の調査から約１年半の間には、経済産業省による人的資本経営に関する方針の提唱や、「人材版伊藤レポート2.0」の公表などが続いた。これらが認知が進んだ背景にあると考えられる。

※ブルーレポート 2024年３月号
https://www.forval.co.jp/consulting/pdf/bluereport_mini_2024 03.pdf

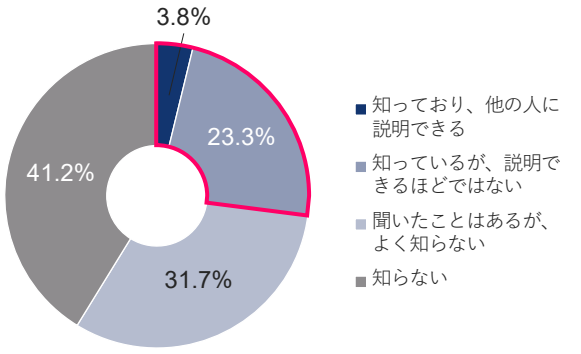
■ **人的資本経営についての認知度**（n=932）



調査期間： 2025年7月8日～2025年8月8日

再掲

■ **人的資本経営についての認知度**（n=973）



調査期間： 2023年12月11日～2024年2月8日

1. 人的資本経営の認知度・取り組み状況

1-2. 人的資本経営の取り組み状況

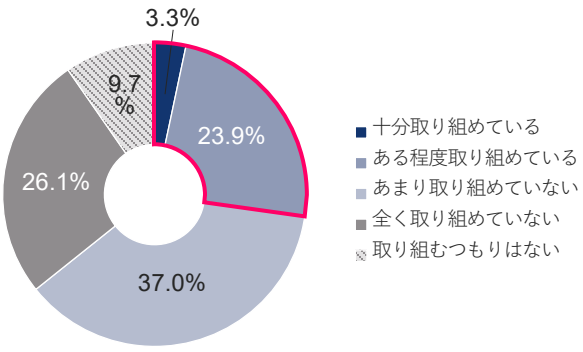
続けて、人的資本経営の取り組み状況の調査結果を報告する。取り組み状況については、前問（人的資本経営の認知度）で「知らない」と回答した企業に対しても、人的資本経営の概要を説明したうえで、全員に聞いている。

人的資本経営の取り組み状況は、「十分取り組めている」が3.3%、「ある程度取り組めている」が23.9%で合計、27.2%の企業が取り組んでいた。

本調査も前ページ同様、前回の調査結果（2023年度の調査）と比べてみたい。前回調査では、「十分取り組めている」が3.2%、「ある程度取り組めている」は18.0%であった。比較すると、「十分取り組めている」は3.2%から3.3%とほぼ横ばいだが、「ある程度取り組めている」が18.0%から23.9%と増加しており、人的資本経営を認知する企業が増加したことにより、取り組む企業も増加していることがわかる。

すでに取り組んでいる企業は、成果指標や運用体制を整え、成果につながる取り組みを、まだ取り組んでいない企業はできることから少しづつ取り組みを始めていただきたい。

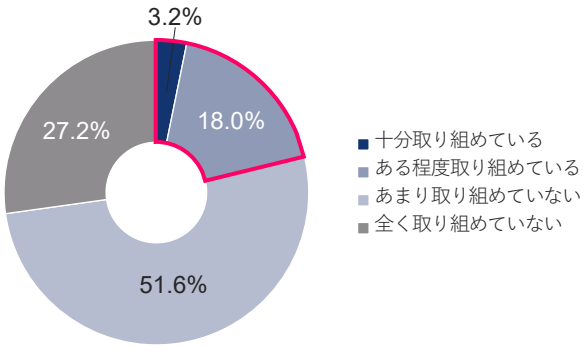
■ **人的資本経営の取り組み状況**（n=932）



調査期間： 2025年7月8日～2025年8月8日

再掲

■ **人的資本経営の取り組み状況**（n=812）



調査期間： 2023年12月11日～2024年2月8日

1. 人的資本経営の認知度・取り組み状況

1-3. 人的資本経営の具体的な施策ごとの取り組み実態

人的資本経営に取り組んでいる企業に対し、具体的な３つの施策ごとの取り組み度合いを調査した。

いずれの取り組みにおいても「戦略的に実行し、継続的に改善している」企業は少数であることがわかった。

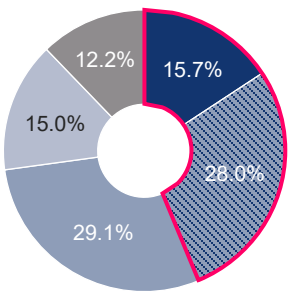
「戦略的に実行し、継続的に改善している」と回答した企業の割合を見ると、「多様な人材の雇用・活躍の推進」が15.7%と最も高いものの、全体の２割以下にとどまる。「従業員エンゲージメントを図るためのITツールの導入」と「差別や、ハラスメント禁止の徹底と従業員への教育」は１割に満たない。多くの企業は依然として試行段階にあるか、全社展開の途上にあり、戦略的な運用への移行が課題となっている。

「戦略的に実行し、継続的に改善している」と「全社的に取り組みを進めている」を合わせると、「多様な人材の雇用・活躍の推進」（43.7%）と「差別や、ハラスメント禁止の徹底と従業員への教育」（44.5%）は、約４割まで増える。しかし、「従業員エンゲージメントを図るためのITツールの導入」は33.8%と、他の2つに比べて低い割合にとどまった。

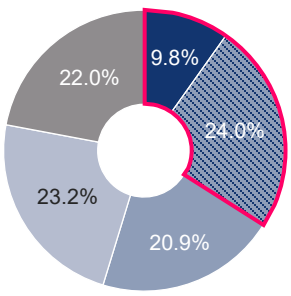
多くの企業が多様性の理解や人権意識の向上を重視し、基盤となるリスクマネジメントや社会的要請に応える施策を優先していると考えられる。一方、「従業員エンゲージメントを図るためのITツール導入」は、「取り組むつもりはない」との回答が22.0%と、取り組む意識の低さは3つの施策の中で最も高い割合となった。その必要性や効果がまだ十分に浸透していないこと、また導入コストや運用負荷に対する懸念があることが推察される。

人的資本経営は、何か１つではなく網羅的に取り組むことが重要である。今回の調査で取り組み度合いが低かった「従業員エンゲージメントを図るためのITツール導入」については、今後、取り組む企業が増えることを期待したい。

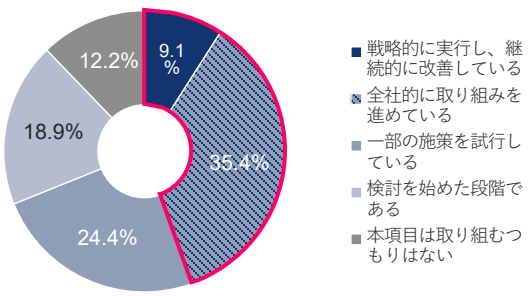
■ **多様な人材の雇用・活躍の推進**（n=254）



■ **従業員エンゲージメントを図るためのITツールの導入**（n=254）



■ **差別や、ハラスメント禁止の徹底と従業員への教育**（n=254）



すべて調査期間： 2025年7月8日～2025年8月8日

1. 人的資本経営の認知度・取り組み状況

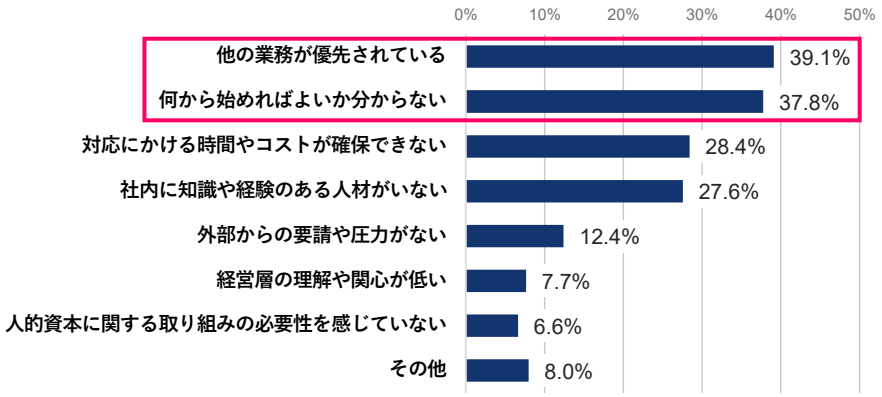
1-4. 人的資本経営に取り組めていない理由

第１章の最後に、人的資本経営に取り組めていないと回答した企業にその理由を聞いた。最も多い回答は「他の業務が優先されている」の39.1%であった。次いで「何から始めればよいか分からない」が37.8%と高く、業務全体の優先順位や、進め方の不明確さが大きな障壁となっていることがわかる。さらに、「対応にかける時間やコストが確保できない」の28.4%、「社内に知識や経験のある人材がいない」の27.6%と続き、時間やコストのリソース、専門性が不足していることも実行に向けたボトルネックであることがわかった。

回答数としては多くはないが、「外部からの要請や圧力がない」（12.4%）では、社外からの圧力の弱さも一定数見られ、「経営層の理解や関心が低い」（7.7%）、「必要性を感じていない」（6.6%）といった意識面の課題も看過できない。

総じて、優先度の設定、進め方の明確化、時間・費用・人材の確保が人的資本経営に取り組むうえでの大きな課題といえるだろう。もし自社だけでの取り組みが難しい場合には外部の専門家の活用も検討してほしい。

■ **人的資本経営に取り組めていない理由**（n=588）※複数選択可



調査期間： 2025年7月8日～2025年8月8日

2. 人的資本経営の効果・課題・業績への影響

2. 人的資本経営の効果・課題・業績への影響

第２章では、人的資本経営に取り組んでいると回答した企業（P6 において「十分取り組めている」と「ある程度取り組めている」を選択した企業）に対し、取り組むことによる効果や課題、また今後取り組みたい施策などについて聞いた結果を報告する。

2-1. 人的資本経営に取り組んだ効果

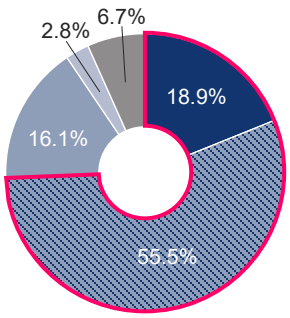
人的資本経営に取り組んでいる企業に対し、その効果を「人材強化やモチベーションのアップ」「競合優位性の構築」「売上拡大」の３つの観点から聞いた。

まず「人材強化やモチベーションのアップ」については、「十分に効果を感じている」を選択した企業が18.9%であった。「やや効果を感じている」の55.5%も合わせると、実に74.4%の企業が効果を感じていると回答したことになる。人的資本経営の基本的な考え方は、人材を「資本」として捉え、その価値の最大化に向けて積極的な投資活動を行うことである。この結果からは、人的資本経営の実践が従業員の能力やスキル、さらにはモチベーションの向上にもつながることが示唆されている。

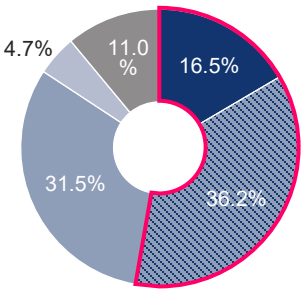
一方の「競合優位性の構築」と「売上拡大」については、「十分に効果を感じている」と「やや効果を感じている」の合計がそれぞれ52.7%、52.8%となった。双方とも過半数ではあるが「人材強化やモチベーションのアップ」と比べると低い結果にとどまっている。

人的資本経営では、人材の能力やスキルの向上を進めつつ、その個々の能力を最大限に発揮できるような戦略も合わせて必要になる。人材の育成と同時に、「競合優位性の構築」や「売上拡大」を果たすための配置や活用の方法について検討することが、経営者に求められていると言えるだろう。

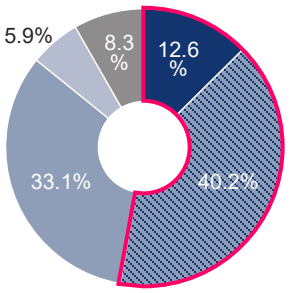
■ **人材強化やモチベーションのアップ**（n254）

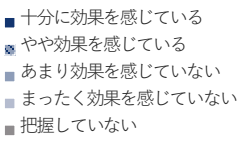


■ **競合優位性の構築**（n254）



■ **売上拡大**（n254）





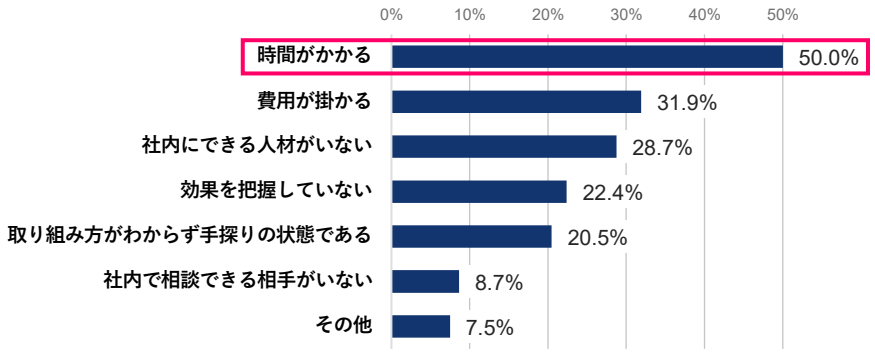
すべて調査期間： 2025年7月8日～2025年8月8日

2. 人的資本経営の効果・課題・業績への影響

2-2. 人的資本経営に取り組むうえでの課題

続けて、人的資本経営に取り組んでいる企業に、取り組むうえでの課題を聞いた。
最も多かったのは「時間がかかる」（回答企業中50.0%）であった。さらに「費用がかかる」（同31.9%）、「社内にできる人材がいない」（同28.7%）などが上位となった。
「時間がかかる」と回答した企業が半数に上ったのは、人材への投資であることから、効果が表れるまでに一定の時間を要すると感じる企業が多いためであろう。人的資本経営は年単位の時間を前提に計画を立てる必要がある取り組みでもある。また、それぞれの人材が持つ個性を前提とする検討や、組織風土や教育環境の整備もあわせて行うことが重要である。各企業の事情に即した戦略づくりを丁寧に行えば、それだけ時間がかかることになる。人的資本経営は長期戦を覚悟の上で、取り組む必要があろう。
また、費用面や対応する人材の不足などを課題として挙げる企業も一定数に上った。既述のとおり、人的資本経営は長期戦である。まずは自社の現状把握と課題解決に向けた無理のない計画策定を行うとともに、優先順位付けや採用計画の見直し、必要に応じて外部サービスの活用も検討することをお勧めしたい。
さらに、この他の回答には「効果を把握していない」（同22.4%）や「取り組み方がわからず手探りの状態である」（同20.5%）などもある。
人的資本経営を効率的に進めるためには何が必要か、どのように取り組めばよいかがわからない場合は、専門家に相談することもひとつの手段であろう。

■ **人的資本経営に取り組むうえでの課題**（n=254）※複数選択可



調査期間： 2025年7月8日～2025年8月8日

2. 人的資本経営の効果・課題・業績への影響

2-3. 人的資本経営が業績に及ぼす影響

ここでは、人的資本経営に取り組んでいる企業に対し、この経営手法が業績に及ぼす影響について聞いた結果を報告する。

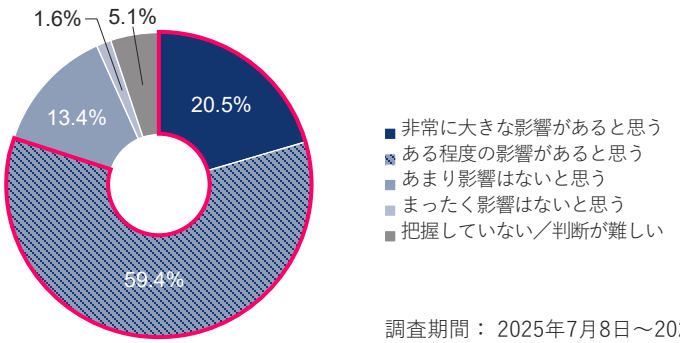
設問は「人的資本経営に関する何かしらの投資を行うことで、業績にどの程度影響があると思いますか」である。ここで言う「業績」とは、経営的な観点から企業活動に基づく各種成果（売上高のみならず営業利益や純利益、また全社あるいは部署単位での成果や成長率など、多面的な成果）を示す。

調査の結果として、最も多かったのは「ある程度の影響があると思う」の59.4%、次いで「非常に大きな影響があると思う」の20.5%であった。「影響があると思う」の合計で約８割となり、人的資本経営への投資を行うことに対し、多くの企業がポジティブな影響があると捉えていることがわかる。

P10の「人的資本経営に取り組んだ効果」を問う設問のうち、「売上拡大」に関しては、「効果を感じている」の合計が52.8%であった。実際に取り組んだ企業のうち、現状で売上拡大の効果を感じる企業は約５割であるが、本設問で約８割となった背景には、売上高や利益、また企業の成長率など経営に関わる多面的な成果に影響を及ぼすと認識されていることが推察される。さらに、取り組みに時間や費用がかかるとしても、将来的な期待感を持たれていることも挙げられるだろう。

前ページで報告したとおり、人的資本経営への取り組みにおいては様々な課題がある。それでも、年単位での時間軸で捉えれば、業績に良い影響を期待することができるのではないだろうか。

■ **人的資本経営が業績に及ぼす影響**（n=254）



調査期間： 2025年7月8日～2025年8月8日

2. 人的資本経営の効果・課題・業績への影響

2-4. 今後取り組みたい施策と取り組み継続の理由

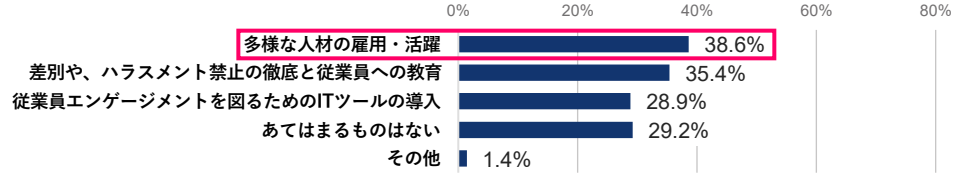
最後に、今後取り組みたい施策と、その理由についての調査結果を報告する。6ページの「人的資本経営の取り組み状況」を問う設問にて、「取り組むつもりはない」を選択した企業は調査対象から除いている。

まず、人的資本経営の柱と言える3つの取り組み施策を挙げ、それぞれについて今後取り組みたいと思うかを聞いた（すでに取り組んでいる企業にも、今後も取り組みたいか、という観点で聞いている）。最も多かったのは「多様な人材の雇用・活躍」（回答企業中38.6%）であり、次いで「差別や、ハラスメント禁止の徹底と従業員への教育」（同35.4%）、「従業員エンゲージメントを図るためのITツールの導入」（同28.9%）が続いた。これら3つの選択肢のうち、「多様な人材の雇用・活躍」への関心が高いことがわかる。今後は労働人口の減少が予想される中、将来への危機意識が反映された結果と考えられる。一方、3つの選択肢の中で最も低かったのが「ITツールの導入」である。従業員のエンゲージメントを数値化し、状況を正確に把握するために必要とされているものだが、現状ではその取り組みへの意識は相対的に低いのが実態である。

また、「あてはまるものはない」を選択した企業も29.2%に上った。これは、本設問で挙げた3事例以外の施策を考えている企業も多いことがわかる。

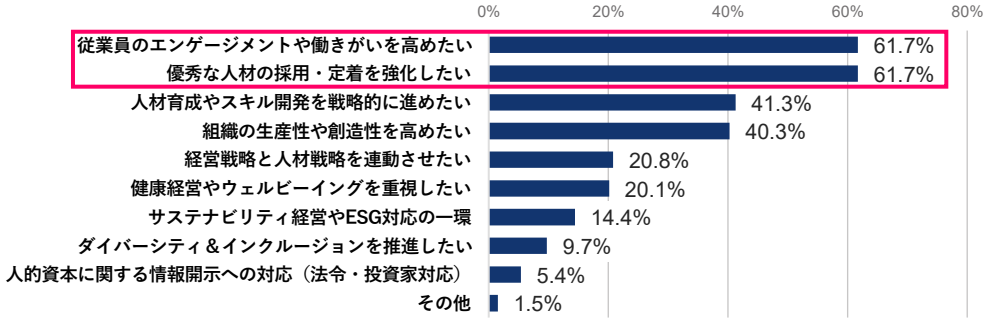
また、最後に、人的資本経営の取り組み継続の理由を問うと、「従業員のエンゲージメントや働きがいを高めたい」（同61.7%）、「優秀な人材の採用・定着を強化したい」（同61.7%）が上位となった。これは、従業員の離職を防ぎ、働きがいを持って仕事をしてもらえるか、という観点で人的資本経営に取り組む意識を持つ経営者が多いことの表れだろう。

■ **今後取り組みたい人的資本経営の施策**（n=842）※複数選択可



調査期間： 2025年7月8日～2025年8月8日

■ **人的資本経営の継続意図**（n=596）※複数選択可



調査期間： 2025年7月8日～2025年8月8日

3. まとめ・あとがき

3. まとめ・あとがき

○ 経営資源が限られる中小企業こそ人的資本経営の導入検討を

本レポートでは、中小企業の人的資本経営に関する認知や取り組みの実態を把握する目的で行った調査の結果を報告した。

人的資本経営を認知する層は37.4%で、本調査の1年半前に行った同様の調査と比較すると、約10ポイントの上昇であった。また、取り組み状況も現状が27.2%であるのに対し、1年半前は21.2%であり、６ポイント増加していた。このことから、中小企業における人的資本経営の認知、そして取り組みはここ数年で着実に進展していると言えるだろう。

ただ、問題はその数値の低さである。上場企業や大企業が法的義務や投資家対策として取り組みを進める一方、中小企業では人的資本経営への関心がまだまだ低いのが実態である。

では、どうすれば人的資本経営に対する中小企業の関心が高まるのか。その示唆となるのが、人的資本経営に取り組んだ企業がどこに効果があったと感じているかを聞いた結果である（P10参照）。「人材強化やモチベーションのアップ」は取り組む企業の７割以上の企業が、「競合優位性の構築」と「売上拡大」についても５割以上の企業がその効果を感じているとの結果が得られた。このことから、人的資本経営への取り組みは経営に影響を及ぼすような効果を生む取り組みであることがわかる。こうした人的資本経営による効果や取り組み事例の情報共有を進め、企業の成長戦略に資する取り組みであることの理解を促す必要があるだろう。

ただし、同時に考えなければならないのが、人的資本経営に取り組むうえでの課題である。本調査では、時間や費用がかかること、社内で対応する人材がいないことなどが上位となった。つまり、この経営手法は効果を生むまで、年単位での時間や人材育成に向けた継続的な投資を行う必要がある。そのためにも、自社の経営ビジョンや事業計画に人的資本経営の考え方を組み込み、長期戦で、組織全体で臨む覚悟が求められると言えよう。

さらに、人的資本経営に取り組む際の具体的な行動項目として挙げられるのが、①多様な人材の雇用・活躍②従業員エンゲージメントを図るためのITツールの導入③差別や、ハラスメント禁止の徹底と従業員への教育、の３つである。まずは多様な人材の能力やスキルを企業価値として活かすための積極的な投資体制の構築を実施し、一方で安心して働ける職場環境の整備や、ITツールを用いて社員の意欲や働きがいの可視化も進める。こうした取り組みを総合的に行うことで、業績へのプラスの影響のみならず、差別化や企業価値の創出、持続可能な経営の実現などに近づくのである。

しかしながら、本調査結果でも示されているとおり、人的資本経営に取り組む余裕がないと考える経営者も多いだろう（P８参照）。現状では上場企業・大企業が先行して取り組んでいるが、中小企業には経営層と現場の近さやコミュニケーションの取りやすさ、社員一人ひとりの裁量の大きさ、組織変革のしやすさや柔軟性などがある。人的資本経営は、限られた経営資源でやりくりする中小企業こそ取り組みやすく、またメリットが大きい経営手法とも言えるのである。

フォーバルGDXリサーチ研究所　所長　平良 学

1992年、株式会社フォーバルに入社。九州支店での赤字経営の立て直し、コンサルティング事業の新規立ち上げを経て、2022年に新たに発足した中立の独立機関「フォーバル GDXリサーチ研究所」の初代所長に就任。 中小企業経営の実態をまとめた白書「ブルーレポート」の発刊、独自・共同研究の実施、全国の中小企業経営者に向けたGDXやESGの講演、毎回数百人を超える中小企業経営者向けのイベントなどを通じて、中小企業のGDXを世に発信。「中小企業の持続可能な発展を支える研究機関としてなくてはならない存在」を目指し活動している。