

地域の豊かな未来につながる 経営者アンケート2026:抜粋 ～人材不足と事業承継から読み解く経営課題～



1. はじめに

当研究所では、賛助会員およびYMfgグループ取引先経営者を対象に、経営課題等の認識や意見を把握し、地域活性化に向けた政策提言や機関誌等での結果公表、経営支援の充実等に活用することを目的としてアンケート調査を実施している。

本稿では調査結果のうち、地域企業に共通する重要課題である「人材不足」および企業の持続性に関わる「事業承継」について整理する。

本調査にご協力いただいた経営者の皆様に厚く御礼申し上げます。

2. アンケート実施概要

本調査は、地域企業の経営課題の把握を目的として、当研究所賛助会員企業および山口銀行・もみじ銀行・北九州銀行の取引先経営者を対象に、Web アンケート（無記名）により実施した。

調査期間は2026年1月19日～2月27日で、有効回答数は1,422社となっており、回答企業の本社所在地は、山口県が約5割、広島県が約3割、福岡県が約2割を占める。

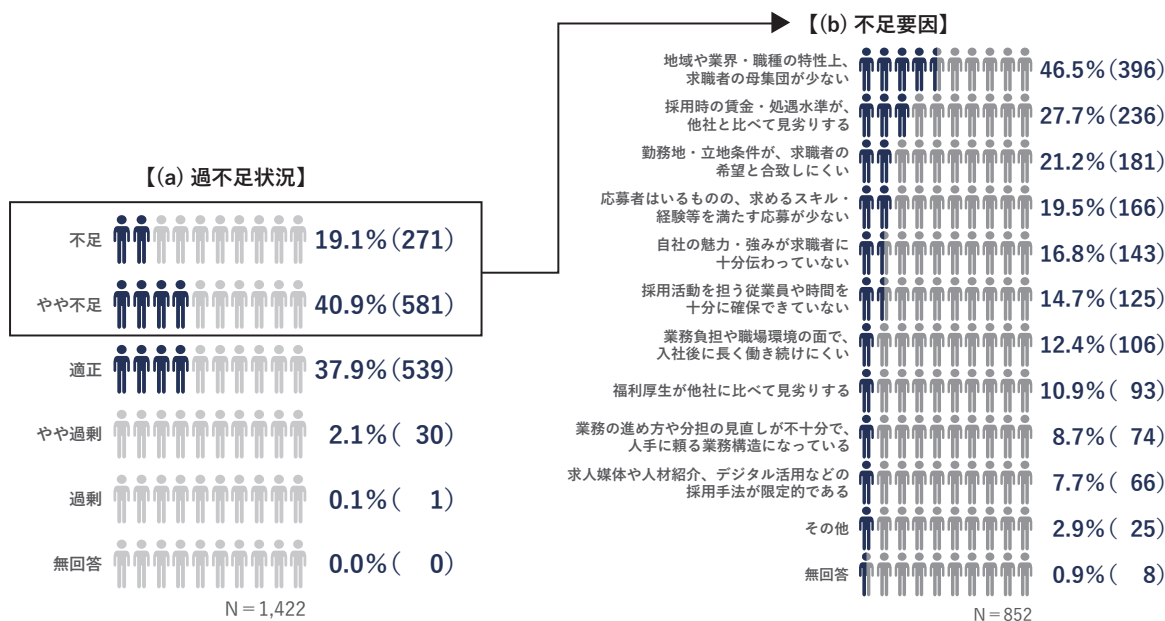
3. 調査結果

(1) 人材不足

①人材不足の状況ならびに不足要因

まず、人員の過不足状況をみると（図表1）、「不足」「やや不足」とする企業は全体の6割に達し、人材不足は地域企業の共通課題となっている。要因としては「求職者の母集団が少ない」が最多で、地域・職種等による外部制約の影響が大きい。加えて、賃金・処遇や勤務地条件、スキルのミスマッチ等もみられ、人材不足は量・質両面に及んでいる。こうしたことから、本課題は個社努力では解決が難しい構造的問題であると考えられる。

図表1 人材不足の状況



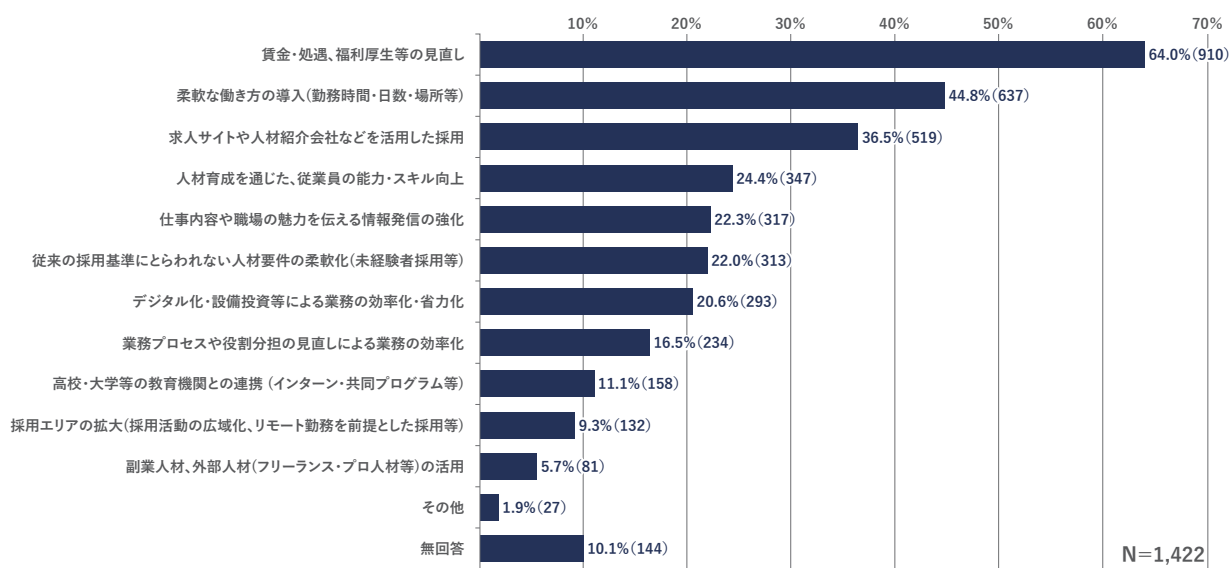
②人材確保に向けた取り組み

人材確保の取り組みをみると（図表2）、賃金・処遇の見直し（64.0%）や柔軟な働き方の導入（44.8%）が上位を占め、条件改善による対応が中心となっている。一方、デジタル化等による業務効率化・省力化といった生産性向上施策は相対的に低位にとどまり、対応は処遇や働き方改革に関する策が優先されている傾向がみられる。

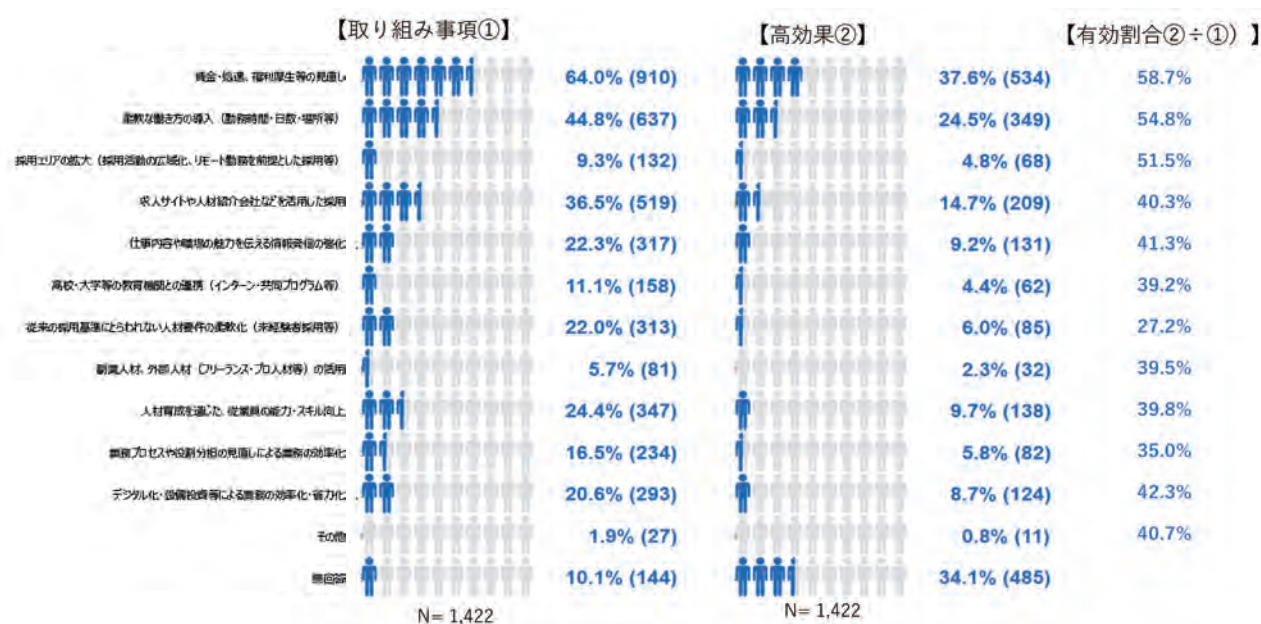
③人材確保施策の効果認識

実施施策の効果をみると（図表3）、賃金・処遇改善や柔軟な働き方の導入は、実施率・効果ともに高く有効性も評価されている。一方で、その他の施策では実施率と有効割合の順位に乖離がみられるものもあり、人材確保施策の見直しにご活用いただきたい。

図表2 人材確保に向けた取り組み



図表3 人材確保施策の効果認識分析



④ IT化による対応

IT化を進めたい分野をみると(図表4)、「人事・経理等の間接部門」が最も多く、定型業務の省力化ニーズが強い。

一方で、「どの分野から着手すべきかわからない」が約2割を占めており、IT活用の方性を描けていない企業も少なくない。

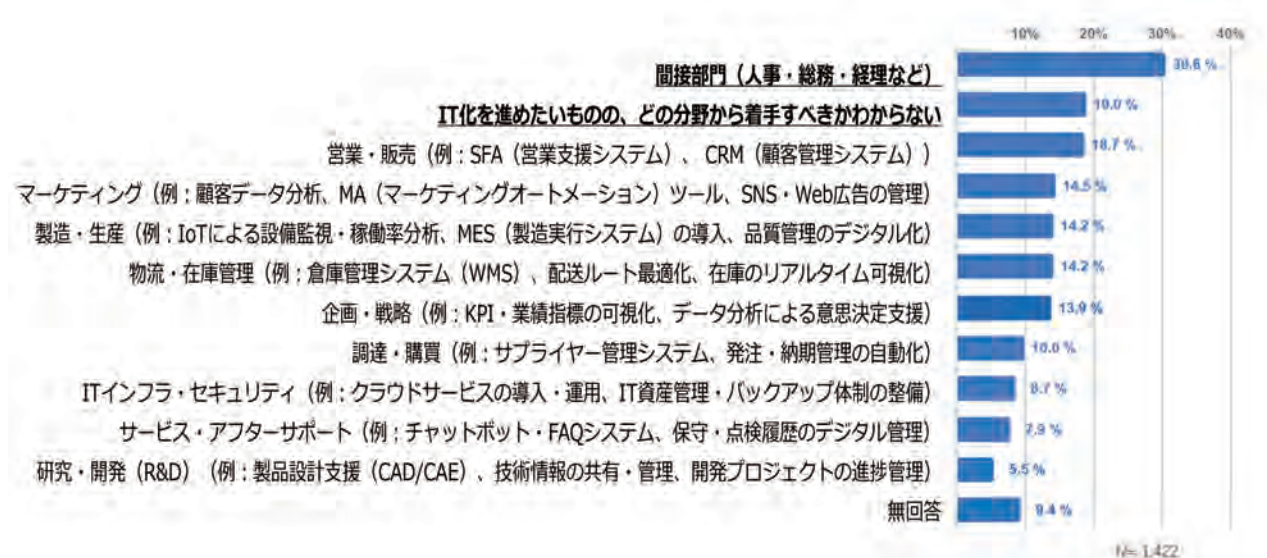
図表4から、IT化は成長投資よりも人手不足への対症的対応として位置づけられている側面が強いと考えられる。

⑤ 人材の充足状況別にみる専門家ニーズの違い

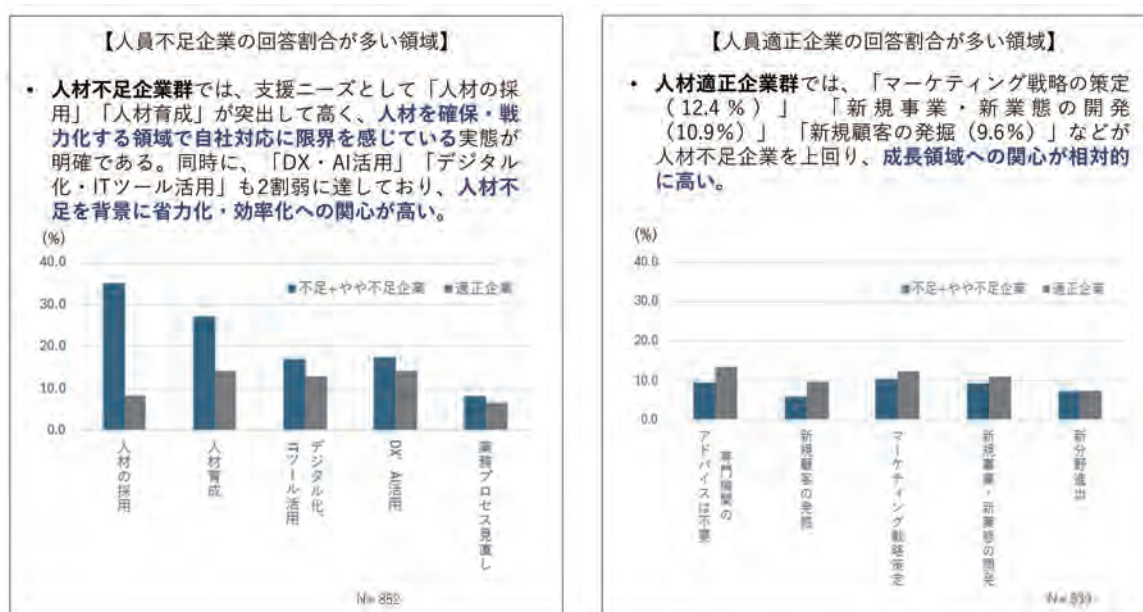
人材過不足別の専門家ニーズをみると(図表5)、人材が「不足」あるいは「やや不足」の企業では人材領域に集中している一方、人材が「適正」の企業では成長施策や市場開拓へ広がる傾向がみられる。

人材の過不足状況の違いが、支援ニーズや経営上の優先課題の違いに表れている。

図表4 IT化を進めたい分野



図表5 人材過不足別の専門家ニーズの違い



⑥データから考える人材不足の現在地

i) 人材不足は「構造的な共通課題」

人員が「不足」「やや不足」とする企業は合計で6割に達しており、人材不足は地域企業に広く共通する構造的問題となっている。

不足要因としては「地域等の特性上、求職者が少ない（求職者の母集団が少ない）」が最多で、個社努力では解決しにくい外部制約の影響が大きい。一方で、「応募者のスキル不足」も一定割合存在し、量・質の両面で人材不足が固定化する悪循環への懸念がある。

ii) 処遇改善・柔軟な働き方は有効だが、コスト負担を伴う

人材確保の取り組みとしては、「賃金・処遇・福利厚生の見直し」が最も多く、実施企業の6割強が効果を実感している。また、「柔軟な働き方の導入」も実施率・有効度ともに高い一方で、これも人件費増加を伴う施策であり、収益圧迫下では対応が難しい企業も多い。

業務構造の見直しや生産性向上に向けた取り組みは相対的に低位にとどまり、まずは足元の人材確保を優先する姿勢がうかがえる。

iii) IT化は省力化目的が中心で、戦略的投資が課題

IT化を進めたい分野は「間接部門」が最多（約3割）であり、人材不足対応として定型業務の省力化が優先されている。また、「どこから着手すべきかわからない」とする企業も2割弱存在し、IT投資と人材戦略・経営成果を結び付けた構想が描けていない傾向がみられる。

iv) 人材過不足で異なる支援ニーズ

人材不足企業では採用・育成など人材領域への支援ニーズが集中し、自社対応の限界が示唆される。一方、人材が適正な企業ではマーケティングや新規事業など成長領域への関心が高く、人材状況が経営課題の優先順位や支援ニーズの違いに反映されている。

以上のように、地域企業の人材不足は、賃金・処遇改善や柔軟な働き方の導入など、各社が人材確保に向けた努力を重ねている一方、求職者の母集団の少なさや応募者のスキル不足、勤務地・労働条件面でのミスマッチにより、十分な解決に至っていないという課題を抱えている。その根底には、地域の労働供給制約や人口減少を背景とした人材の量的不足に加え、企業が求める能力と求職者の保有スキルが一致しにくいという質的不足もあり、短期的な採用活動だけでは解決しにくい構造的制約がある。

したがって、人材不足への対応は、一時的な採用強化や条件改善にとどまるのではなく、処遇改善、働き方改革、業務効率化、IT活用、人材育成を一体で進める経営課題と位置づける必要がある。特に、限られた人材で成果を高めるためには、業務の棚卸しや定型業務の省力化を進め、付加価値の高い業務に人材を振り向ける視点が不可欠である。外部支援も活用しながら、自社の人材戦略と生産性向上策を結び付けて推進することが、将来の経営基盤を強化することにつながる。

（２）事業承継

①事業承継の予定・意向

事業承継の予定・意向をみると（図表６）、「後継者を決めていないが、事業継続したい」が34.5%と最も多く、「後継者候補はいる（25.5%）」、「既に後継者を決めている（20.9%）」を合わせると、事業継続の意向を持つ企業は8割強にのぼる。

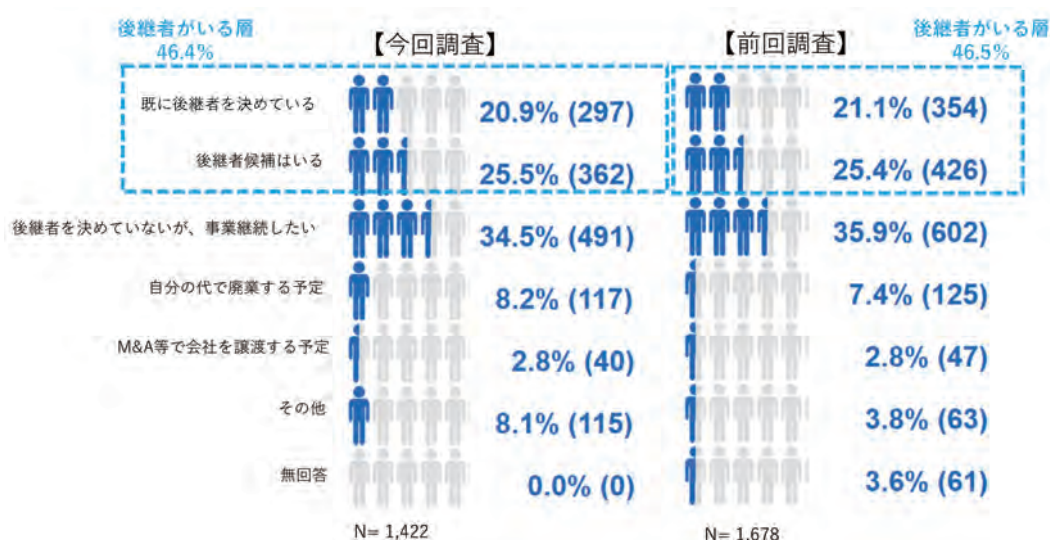
一方で、後継者が未定のまま継続を望む企業も多く、承継の意思はあるものの、具体的な準備は道半ばにあることがうかがえる。

②事業展望別にみる承継意向

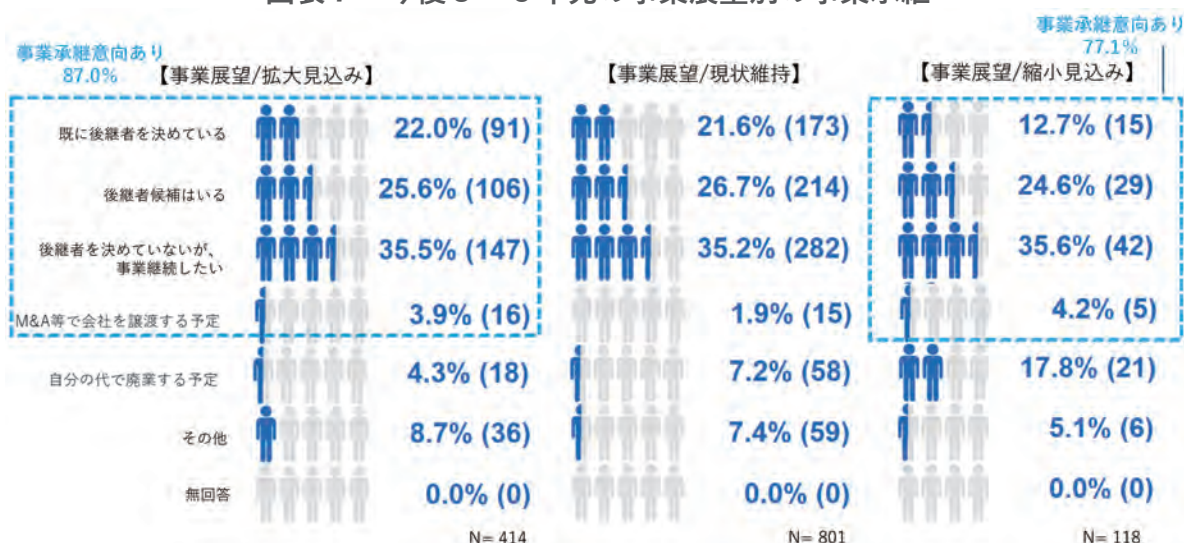
自社の短中期（３～５年）の事業展望別に事業承継の意向をみると（図表７）、「拡大見込み」企業の約９割（87.0%）が事業承継の意向を持つのに対し、「縮小見込み」企業では77.1%と約10ポイント低い。さらに廃業予定は、「縮小見込み」企業で17.8%と突出して高くなっている。

事業承継は後継者の有無だけでなく、事業の将来性と密接に関係している。将来展望を描きにくい企業ほど、承継意欲が弱まり、廃業リスクが高まる可能性がある。

図表６ 事業承継の予定・意向



図表７ 今後３～５年先の事業展望別の事業承継



③事業承継の課題

事業承継の課題をみると（図表8）、「後継者候補の経営能力・経験不足（47.0%）」が最も多く、短期的な解決が難しい「人材（後継者の質）」に関する課題が突出した。次いで、「後継者育成や引継ぎのための時間・体制が不足（22.0%）」と、育成・移行体制に起因する課題が続く。

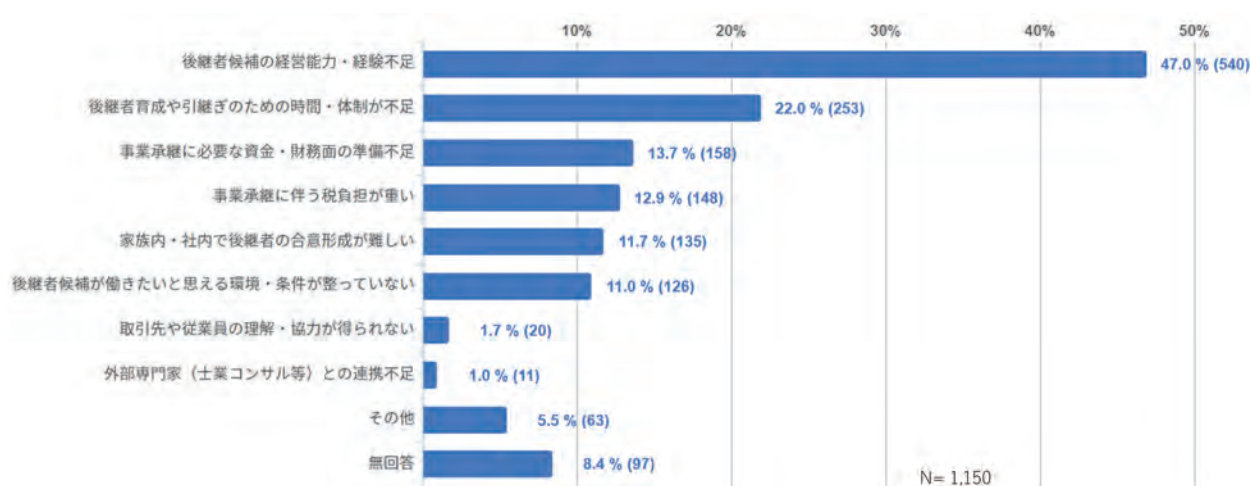
一方、「資金・財務面の準備不足（13.7%）」「税負担が重い（12.9%）」といった金銭面の課題は相対的に低位にとどまる。

④事業承継に必要な期間

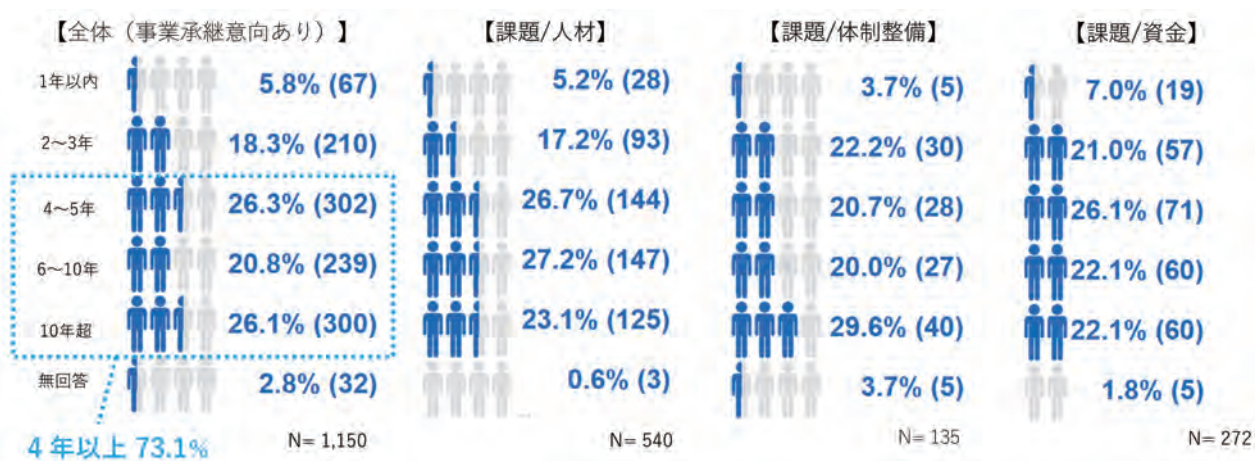
事業承継に必要な期間をみると（図表9）、「1年以内」が5.8%にとどまる一方、「4年以上」とする企業が73.1%を占め、事業承継が中長期課題として認識されていることが明らかとなった。

とりわけ課題を「人材（後継者の質）」とする企業では「6～10年」が27.2%と最多となり、長期の育成期間を見込む傾向が強い。「体制整備」を課題とする企業は「10年超」が29.6%など、必要な期間の見通しが企業によって分かれる。

図表8 事業承継の課題



図表9 事業承継に必要な期間



⑤データから考える事業承継の現在地

i) 事業承継の「意思」は強いも「準備」は道半ば

事業継続の意向を持つ企業は8割強と多数を占める一方、「後継者を決めていないが、事業継続したい」企業が3割超存在する。

承継の意思は明確であるものの、後継者の選定や育成、引継ぎ体制の具体化が十分に進んでいない企業が少なくない。

ii) 事業展望が承継意向を左右し、「縮小見込み企業」で廃業リスクが顕在化

拡大見込み企業では事業承継意向が高い一方、縮小見込み企業では廃業予定が2割近くに達している。事業承継は単独の課題ではなく、企業の将来性と強く連動しており、事業の先行きに対する不透明感が、承継断念や廃業判断につながる可能性がある。

iii) 最大の課題は「後継者の質」と「育成プロセス」

最も多く挙げられた課題は後継者候補の経営能力・経験不足であり、次いで後継者育成や引継ぎのための時間・体制不足が続く。資金や税負担といった金銭面の課題よりも、後継者の経営力形成と計画的な移行体制づくりが、承継を左右する本質的な要因となっている。

iv) 事業承継は「数年がかりの経営プロジェクト」

事業承継に必要な期間を「4年以上」とする企業が7割超を占め、短期で完了すると考える企業は少ない。特に「後継者の質」を課題とする企業では、6～10年と長期を想定する傾向がみられ、承継は時間を要する経営プロジェクトと捉えられている。

以上のように、地域企業の事業承継は、事業を続けたいという強い意思がある一方、後継者の選定・育成や引継ぎ準備が十分に進んでいないという課題を抱えている。その根底には、後

継者の経営力醸成には相応の時間を要し、短期では解決しにくいという構造的制約がある。

したがって、事業承継は一度限りの手続きではなく、数年単位で逆算して進める経営課題と位置づけ、早期に着手することが、選択肢を広げ廃業リスクを抑える要諦となる。後継者育成と事業の将来性向上を一体で進め、外部支援も活用した伴走型の取組みが、持続的経営の鍵を握る。

以上の分析結果につきまして、より詳細な内容をご確認になりたい皆様には、当研究所ホームページに掲載しております詳細版をご覧くださいいただければ幸いです。

詳細版はこちら▶



ちいき未来研究所
ホームページ

4. おわりに

本稿では、前半で取り上げた人材不足という喫緊の経営課題に続き、地域企業の持続性を左右する重要テーマとして、事業承継の現状を整理した。人材不足と事業承継は別個の課題ではなく、経営人材をいかに確保し、育て、次世代につなぐかという共通の基盤を持つ課題である。

地域の経営者の皆様には、短期的な人材確保策と並行して、将来を見据えた承継準備に早期から取り組む姿勢が求められる。本稿が、経営課題を中長期の視点で捉え直す一助となれば幸いである。

詳細版は当研究所ホームページに掲載しておりますので、人材不足や事業承継に加え、その他の経営課題も含めた、より詳しい調査結果や分析をご覧くださいければ幸いです。

また、当研究所では、賛助会員の皆様ならびに山口銀行・もみじ銀行・北九州銀行のお取引先経営者の皆様を対象として、今年度も地域企業の現状把握を目的としたアンケート調査を実施する予定でございます。ご多忙の折、誠に恐れ入りますが、本調査の趣旨をご理解のうえ、引き続きご協力を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

【質問項目】

属性	Q1	売上高で最も大きなウエイトを占めている業種
	Q2	本社が所在する場所
	Q3	業歴（創業年ではなく年数）
	Q4	資本金
	Q5	従業員数（役員、パート・アルバイトを除く）
	Q6	前回決算時の年間売上高
	Q7	経営者（代表者）の年齢
	Q8	経営者（代表者）の代表在任年数
経営課題	Q9	今後3～5年先の業界の市場規模の見通し
	Q10	今後3～5年先の自社の事業展望
	Q11	成長の要素として重視しているもの
	Q12	売上高、販売量、原材料・仕入単価、販売管理費（人件費を除く）、人件費の状況
	Q13	自社の現状の課題
	Q14-1	現在取り組んでいる（予定している）こと
	Q14-2	現在取り組んでいることのうち、専門機関のアドバイスが欲しいもの
	Q15	人員の過不足状況
	Q16	人員不足の主な要因
	Q17-1	人材確保のために実施している取り組み
	Q17-2	人材確保のために実施している取り組みのうち特に効果が高いもの
	Q18	IT化を進めたい分野
	Q19	事業承継の予定・意向
	Q20	事業承継を行う上での課題
	Q21	後継者へ事業承継を行う場合に必要期間

海外進出	Q22	海外進出への興味・関心
	Q23	具体的に興味・関心がある国・地域
	Q24	興味・関心があるビジネス
	Q25	海外進出を検討する際に重要な要素
	Q26	海外におけるビジネス展開に際して有益と感じる支援
サステナビリティ	Q27	脱炭素に対する現在の取り組み状況
	Q28	脱炭素の取り組みを始めた（取り組みを予定・検討している）契機
	Q29	脱炭素に対する外部関係者からの要請
	Q30	外部関係者からの要請を受けて取り組んでいる（取り組みを予定・検討している）場合の要請内容
	Q31	脱炭素に取り組む動機
	Q32-1	脱炭素に向けての取り組み内容
	Q32-2	脱炭素に向けて今後取り組みたいこと（現在「取り組んでいる」もの以外）
	Q33	脱炭素に取り組む上での課題
	Q34	脱炭素に取り組む上で有効と思う（受けたい、活用したい）支援策
	Q35	脱炭素に対する今後の取り組みスタンス
	Q36	脱炭素について「外部からの要請など必要が生じた場合には対応する」場合に対応しようと思う外部関係者
	Q37	脱炭素に「現時点では取り組む予定はない」と思う理由
	Q38	「自然資本・生物多様性」という言葉に対する理解
	Q39	「自然資本・生物多様性」の保全と自社の事業との関連性
	Q40	「自然資本・生物多様性」に対する現在の取り組み状況
	Q41-1	「自然資本・生物多様性」に関する取り組み内容
	Q41-2	「自然資本・生物多様性」に関して今後取り組みたいこと（現在「取り組んでいる」もの以外）