



## データを「読む」 ～未来研データウォッチング～



### 人手不足企業が次に取り組むべきこと ～人手充足企業との比較から見える経営課題の違い～

当研究所は、2026年1月19日から2月27日にかけて、賛助会員様及びYMfgグループの取引先経営者様を対象に、経営課題等に関するアンケート「地域の豊かな未来につながる経営者アンケート」（回答数1,422社）を実施しました。

アンケート結果は当研究所ホームページに掲載しておりますが、今回は人手不足企業と人手充足企業との比較を通じて、人手過不足の違いが企業の経営課題や取り組み内容にどのように表れているのかを整理しました。

#### ●はじめに（人手過不足の違いから企業の取り組みを読み解く）

近年、多くの企業において人手不足が重要な経営課題となっている。本調査においても、回答企業の約6割が人手不足を感じている。一方で、人員が「適正」「やや過剰」「過剰」と回答した企業も約4割存在する。

そこで本稿では、人員が「適正」「やや過剰」「過剰」と回答した企業を「人手充足企業」、「不足」「やや不足」と回答した企業を「人手不足企業」として比較する。分析を通じて、人手過不足の違いによって、企業の経営課題や取り組みの重点にどのような特徴がみられるのかを整理するものである。

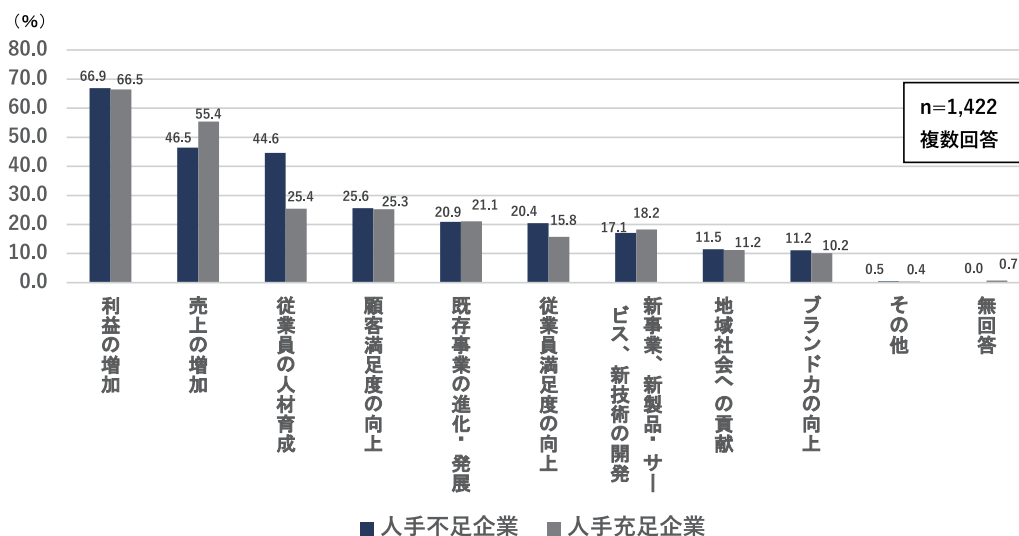
具体的には、企業が重視する成長要素、経営課題、現在取り組んでいる事項、専門家支援に対するニーズの観点から両者を比較する。

なお、各図表では、回答割合の差が相対的に大きい項目を中心に本文で取り上げている。本文中の解釈は、図表の数値を踏まえた傾向把握を目的とするものであり、因果関係を直接示すものではない。

#### ●人手充足企業では、売上拡大や事業展開を重視する割合がやや高い（図表1）

まず、企業が成長の要素として何を重視しているかを確認する。人手不足は採用や育成の問題として捉えられがちだが、企業がどのような

図表1：人手過不足×成長要素



方向で事業を伸ばそうとしているかを把握することは、経営課題や取り組みの違いを理解するうえで重要である。

人手充足企業と人手不足企業とで、回答傾向に大きな違いはみられないものの、いくつか特徴的な差も確認できる。特に「売上の増加」は人手充足企業が人手不足企業を約10ポイント上回っており、人手充足企業の方が売上拡大を強く意識していることがうかがえる。

この背景として、人手充足企業では人材面の制約が比較的小さいことなどから、売上拡大に向けた取り組みに経営資源を振り向けやすい可能性が考えられる。

一方、人手不足企業においても、「売上の増加」は約5割、「新事業、新製品・サービス、新技術の開発」も約2割の企業が重視している。つまり、人手不足企業が成長や事業展開に無関心であるということではなく、人材確保や育成への対応が優先される中で、限られた経営資源をどこに配分するかという難しさを抱えているものと考えられる。

人口減少が長期化する中、限られた人員のものと収益力を維持・向上させていくためには、付加価値向上や生産性向上を通じて、事業の持続性を高める視点も重要になると考えられる。

## ●人手不足企業と人手充足企業では経営課題の重点が異なる(図表2)

次に、経営課題について比較すると、人手不足企業では「人手不足」や「人材育成」といった項目の回答割合が人手充足企業よりも高く、中でも「人手不足」は約5割と、人手充足企業の8倍程度に達している。

一方、人手充足企業では「売上拡大」「営業力の強化」「コスト削減」といった項目で、人手不足企業の回答割合を上回っている。

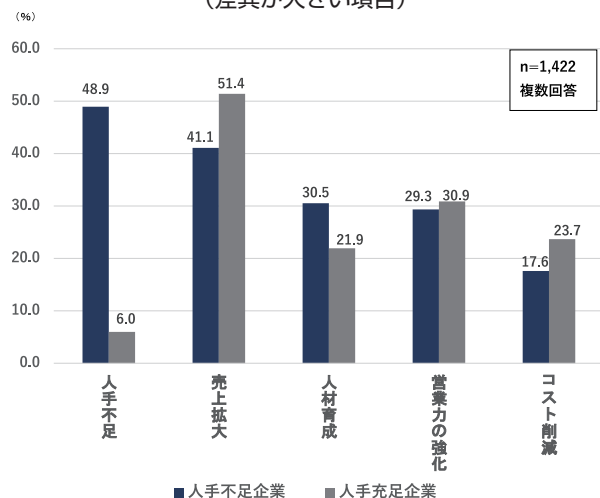
この結果は、人手不足企業と人手充足企業で経営課題の焦点が異なっていることを示している。人手不足企業では、人材の確保や育成が喫緊の課題となっており、経営者の関心が人材面に向かいやすい状況がうかがえる。

これに対して、人手充足企業では人材面の課題への対応に加え、業容拡大やコスト削減など、収益力や経営効率に関する課題への関心が相対的に高い。

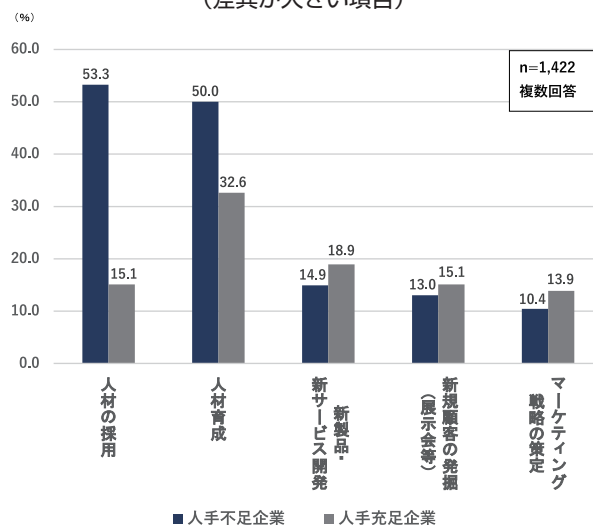
## ●人手充足企業では製品・サービス開発やマーケティング等への取り組み割合が高い(図表3)

現在取り組んでいる事項については、人手不足企業では「人材の採用」「人材育成」の割合が人手充足企業を大幅に上回っている。一方、

図表2：人手過不足×経営課題  
(差異が大きい項目)



図表3：人手過不足×取り組み事項  
(差異が大きい項目)



人手充足企業では「新製品・新サービス開発」「マーケティング戦略の策定」「新規顧客の発掘」の割合が相対的に高くなっている。

この結果は、人手不足企業が採用や育成への対応に重点を置いている一方で、人手充足企業では、新たな商品・サービスの開発や顧客開拓など、売上拡大や新たな事業機会の創出に向けた取り組みにも経営資源を振り向けやすい状況にあることを示している。

ただし、この違いは、人手不足企業がマーケティングや新規顧客開拓に取り組む意欲を欠いていることを意味するものではない。むしろ、人手不足企業では、日々の業務運営や採用・育成への対応が優先されるため、結果として、市場開拓や商品・サービスの見直しに十分な時間や人員を割きにくい状況にあると考えられる。

したがって、人手不足企業に求められる対応は、単に「新規顧客開拓やマーケティングにも取り組むべきだ」ということではない。重要なのは、人材確保・育成への取り組みと並行して、限られた人員でも成果を高められる仕組みをい

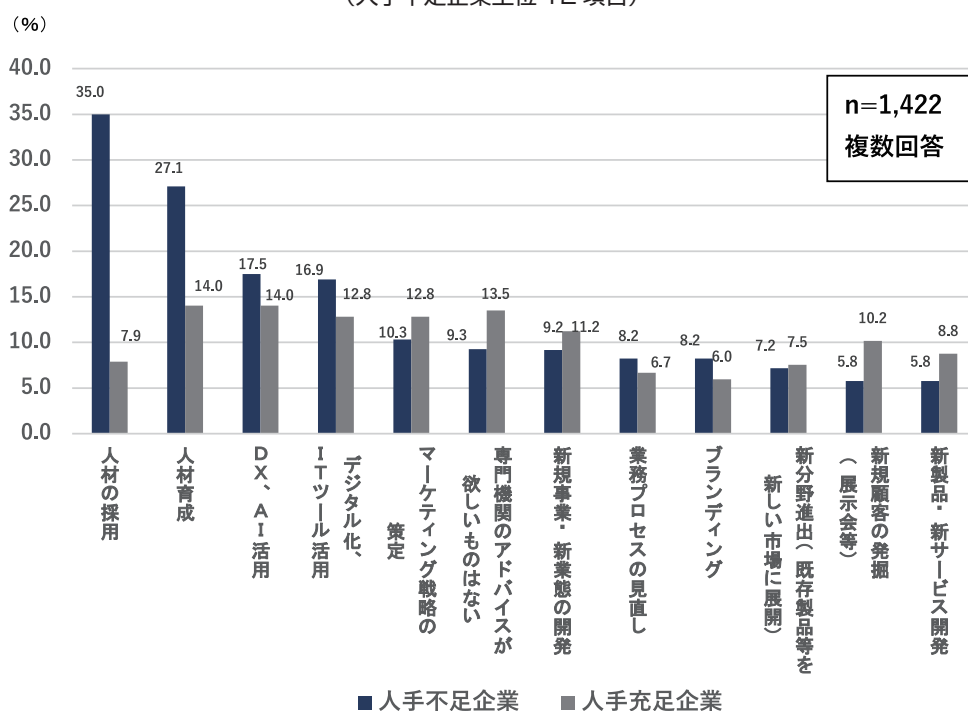
かに整えていくかである。

例えば、既存顧客との取引拡大、業務プロセスの見直し、デジタルツールの活用、商品・サービスの高付加価値化などは、必ずしも大規模な人員増を前提としない取り組みと言える。こうした取り組みを通じて、人材面だけに依存しない形で収益力を高めていくことが、今後の重要な視点になると考えられる。

### ●人手不足企業と人手充足企業では、求める専門家支援に違いがみられる（図表4）

専門家支援に対するニーズを比較すると、人手不足企業では「人材の採用」がトップ、「人材育成」が2位となっている。前者が人手充足企業の4倍超、後者が約2倍の回答割合となっている。一方、人手充足企業では「人材育成」と「DX、AI活用」が同率でトップであるほか、「マーケティング戦略の策定」「新規事業・新業態の開発」「新規顧客の発掘」「新製品・新サービス開発」といった項目の回答割合が、人手不足企業を上回っている。

図表4：人手過不足×専門家ニーズ  
(人手不足企業上位12項目)



これらの結果からは、人手不足企業と人手充足企業とで、専門家に求める役割に違いが存在することがうかがえる。人手不足企業においては、採用や育成といった人材面の課題解決への支援を求める傾向が強い一方、人手充足企業では、収益力向上や事業拡大に向けた支援への関心が相対的に高くなっている。

この点についても、人手不足企業に対して、直ちにマーケティングや新規事業開発への取り組みを求めるというよりは、人材面の課題と収益力向上の課題をどのように接続して考えるかが重要である。

例えば、採用や育成に関する支援を受ける際にも、単に人員を増やすことだけを目的とするのではなく、限られた人員でどの業務に重点を置くのか、どの業務を効率化するのか、どの分野で付加価値を高めるのかといった視点をあわせて検討することが求められる。

今後も必要な人材を十分に確保することが難しい局面が続くことが想定される。そのため、人材の量を増やす視点に加え、一人当たりの生産性や付加価値を高める視点を持った対応を進めていくことが、今後の競争力向上につながると考えられる。

## ●総括

今回の分析結果を総括すると、人手不足企業では、人材採用や人材育成が主要な経営課題となっており、現在の取り組みや専門家支援ニーズにおいても人材関連項目への関心が高いことが確認された。人手不足への対応が経営上の重要課題となる中、経営資源や経営者の関心も人材面に向かいやすい状況がうかがえる。

一方、人手充足企業では、売上拡大や営業力強化に加え、コスト削減への関心も相対的に高いほか、新製品・新サービス開発やマーケティング戦略策定、新規顧客の発掘などに取り組む割合も高くなっている。また、専門家支援についても、新規事業開発や顧客開拓などに関する

支援ニーズが人手不足企業よりも大きい傾向がみられた。

こうした結果からは、人手過不足の違いによって、経営課題や取り組みの重点に差が生じている可能性が示唆される。人手不足企業では、人材確保・育成への対応が優先課題となり、収益力向上や新たな事業機会の創出に向けた取り組みに十分な経営資源を振り向けにくい状況があると考えられる。

したがって、人手不足企業にとって重要なのは、採用や育成への対応を進めることに加え、限られた人員で成果を高める経営のあり方を検討することである。具体的には、生産性向上、業務プロセスの見直し、デジタル活用、既存顧客との取引拡大、商品・サービスの高付加価値化などを通じて、人材不足の影響を緩和しながら収益力を高めていくことが求められる。

人口減少や労働力不足が続く中では、人材確保だけで経営課題を解決することは容易ではない。今後は、人材を確保・育成する取り組みとあわせて、限られた人員で付加価値を生み出す仕組みづくりを進めることが、地域企業の持続的な成長にとって一層重要になると考えられる。

地域の豊かな未来につながる  
経営者アンケートはこちら→



ちいき未来研究所  
ホームページ