

栃木県内企業の 52.4%が正社員不足 慢性化の様相

「運輸・倉庫」「建設」などで高水準
非正社員は解消傾向

栃木県・人手不足に対する企業の動向調査(2026 年 4 月)



本件照会先

古川 哲也(調査担当)
帝国データバンク
宇都宮支店
TEL: 028-636-0222(代表)
info.utsunomiya@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/07/17

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。
当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。

SUMMARY

正社員の人手不足を感じている栃木県内企業の割合は、2026 年 4 月時点で 52.4%、非正社員は 28.1%となった。前回の2026 年1月調査時と比較すると正社員は 1.3 ポイント上昇、非正社員は 4.3 ポイント減少しており、概ね正社員は不足感が慢性化、非正社員は解消傾向といった見立てである。正社員の獲得競争は大企業が重点課題として取り組んでおり、不足感に拍車がかかっている様子だ。主要業種別では「運輸・倉庫」、「卸売」、「建設」などが全体を上回っているが、「製造」、「小売」、「サービス」では下回り、業種間の格差も目立っている。一方、非正社員においては、『不足感あり』が 2025 年 10 月には 39.4%を示したが、今回は 10 ポイント以上減少している。特に中小企業においては、不況状態が長引き企業の好不調の格差が鮮明となり、多くの業績不振企業では人事政策まで手が回らないのも実情のようだ。

※株式会社帝国データバンク宇都宮支店は、栃木県内企業 341 社を対象に、「雇用過不足」に関するアンケート調査を実施した。

なお、雇用の過不足状況に関する動向調査は 2006 年 5 月より毎月実施し、今回は 2026 年 4 月の結果をもとに取りまとめた。

調査期間:2026 年 4 月 16 日～4 月 30 日(インターネット調査)

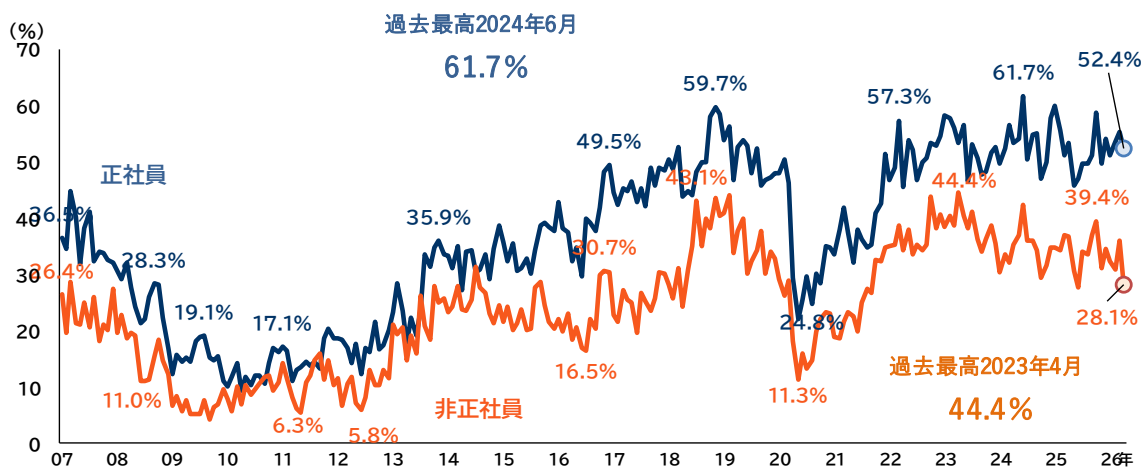
調査対象:栃木県内企業 341 社、有効回答企業数は 125 社(回答率 36.7%)

正社員不足の栃木県内企業は 52.4%、慢性的不足か

栃木県内企業における人手不足は、総じて高水準が続いていると言えよう。2026 年 4 月時点において、正社員の不足を感じている企業は 52.4%だった。全国平均値の 50.6%を上回っており、5 カ月連続で 50%を超えている。正社員の不足感は慢性的になりつつあるようだ。

一方で、非正社員における人手不足の割合については 28.1%と、10 カ月ぶりに 20 台に下落し、概ね解消しつつあるようだ。生産やサービスの現場では、一時的な受注増加に対して、使い勝手の良い労働力として非正社員を多用する傾向がある。その意味では、景気の低迷が長引くなかで、受注の減少も否めず、スポット的な労働力が必要なくなっている様子がわかる。

正社員・非正社員の人手不足割合 月次推移



正社員:「運輸・倉庫」「卸売」「建設」などで不足感の高水準

県内企業における正社員の人手不足の割合を主要 6 業種について見ると、「運輸・倉庫」が回答したすべての企業が不足を訴え 100.0%(2026 年 1 月調査時 75.0%)、以下、「卸売」が 62.5%(同 47.8%)、「建設」が 57.7%(同 65.5%)と 3 業種で全体値を上回った。一方で、「製造」43.2%(同 40.0%)、「小売」46.2%(同 36.4%)、「サービス」50.0%(同 64.7%)と同じく 3 業種が全体値を下回った。4 業種が前回調査値を上回り、2 業種が前回は下回った内容であった。業種間の格差も大きい、「適正」と回答した企業の割合と比較すると、主要 6 業種すべてで、『不足』が『適正』を上回っている。やはり、総論として正社員不足は慢性的に続いていると言えるだろう。

一方で、『過剰』と回答した業種についてみると、「製造」が 18.9%、「小売」が 15.4%、「卸売」で 8.3%などが確認されたが、あくまで少数派であり、業界全体の傾向というより、あくまで個別企業における動向とみるべきであろう。製造ラインの縮小や小売店舗での店頭業務などでは業況によって人余りが生じることも考えられる。

昨今、大企業が揃って人員確保に注力し、多くの人材が大企業に流れている傾向がある。中小企業では募集をかけてもなかなか採用に至らないという実態もあるようだ。大企業と中小企業で採用環境に格差が生じている状況は決して正常な姿とも思えない。まして、中小企業のリーダー的人材がスカウトされて大企業に移るような構図は、中小企業の人事政策を大きく混乱させているとも指摘されかねない。この状況が続けば、サプライチェーンが維持できないことになり、結局大企業が自分で自分の首を絞める事態も想定される。特に地方ではこの傾向は強いのではないだろうか。国の政策として、中小企業の人員確保・維持について、相応の支援体制があってしかるべきとも感じる。

現在の従業員の過不足感(正社員)

(構成比%, カッコ内社数)

	「不足」計	非常に不足	不足	やや不足	適正	「過剰」計	やや過剰	過剰	非常に過剰	合計
全国	50.6 (5,213)	3.0 (313)	10.8 (1,112)	36.8 (3,788)	41.8 (4,305)	7.6 (779)	6.6 (679)	0.8 (85)	0.1 (15)	100.0 (10,297)
栃木	52.4 (65)	1.6 (2)	12.9 (16)	37.9 (47)	35.5 (44)	12.1 (15)	12.1 (15)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (124)
大企業	58.8 (10)	0.0 (0)	17.6 (3)	41.2 (7)	29.4 (5)	11.8 (2)	11.8 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (17)
中小企業	51.4 (55)	1.9 (2)	12.1 (13)	37.4 (40)	36.4 (39)	12.1 (13)	12.1 (13)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (107)
うち小規模	41.3 (19)	2.2 (1)	10.9 (5)	28.3 (13)	43.5 (20)	15.2 (7)	15.2 (7)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (46)
農・林・水産	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	50.0 (1)	50.0 (1)	50.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (2)
金融	100.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (1)
建設	57.7 (15)	3.8 (1)	19.2 (5)	34.6 (9)	34.6 (9)	7.7 (2)	7.7 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (26)
不動産	33.3 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	33.3 (1)	66.7 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (3)
製造	43.2 (16)	0.0 (0)	8.1 (3)	35.1 (13)	37.8 (14)	18.9 (7)	18.9 (7)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (37)
卸売	62.5 (15)	4.2 (1)	12.5 (3)	45.8 (11)	29.2 (7)	8.3 (2)	8.3 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (24)
小売	46.2 (6)	0.0 (0)	15.4 (2)	30.8 (4)	38.5 (5)	15.4 (2)	15.4 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (13)
運輸・倉庫	100.0 (4)	0.0 (0)	50.0 (2)	50.0 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (4)
サービス	50.0 (7)	0.0 (0)	7.1 (1)	42.9 (6)	42.9 (6)	7.1 (1)	7.1 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (14)

注1: 網掛けは、栃木県全体以上を表す

注2: 全国之母数は、有効回答企業のうち「該当なし/無回答」を除く1万297社。栃木県は124社

非正社員: 県内企業『不足』は 28.1%、解消傾向

栃木県内企業における非正社員の人手不足の割合は、2026 年 4 月時点で 28.1%と概ね不足感は解消傾向と言えよう。主要 6 業種別にみると、「運輸・倉庫」が 66.7%(2026 年 1 月調査時 75.0%)で最も高かった。以下、「建設」35.3%(同 40.0%)、「サービス」33.3%(同 50.0%)、「製造」29.0%(同 21.9%)、「小売」23.1%(同 27.3%)、「卸売」11.1%(同 17.6%)と続いた。「運輸・倉庫」や「建設」で不足感が高いのは、いわゆる 2024 年問題と言われた残業規制に伴う人材の不足を、現状も引きずっているものと見られる。また、業種間の格差も引き続き見られる。「小売」や「製造」など特に豊富な人員需要がある業種では、企業間格差も見られ、受注が手堅い企業では引き続き需要があるが、受注不振の企業では人員は過剰となる。企業からの声を参照すれば、「受注は一定ではないため、どこの水準に人員を合わせるかが正直難しい。人が余る時期も散見される」(製造)といった、採用活動の厳しさや不況下における人事施策といった点が課題となっているようだ。

このテーマについて従前から指摘してきたことだが、あえて記載しておく。非正社員は労働力の調整弁的な意味合いを強く持っている。正社員を雇用するコストは非常に高いが、非正社員は低コストで採用

でき雇用契約も柔軟で、不要になれば契約解除など取捨選択が容易という面があったからだ。しかし、昨今事情は大きく変化しているようだ。人件費がここまで高騰してくると、コスト負担は極めて厳しく、安易な採用もできなくなっている。また、非正社員に対する雇用条件や福利厚生といった面でも改善が進んでおり、今までのような意識で非正社員を扱うことは労働法規から言ってもできなくなっているのも事実であろう。非正社員の登用についても、正社員同様チームの一員として認識していかなければならない。

現在の従業員の過不足感（非正社員）

(構成比%, カッコ内社数)											
	「不足」計				適正	「過剰」計					合計
	非常に不足	不足	やや不足	やや過剰			過剰	非常に過剰			
全国	28.3 (2,259)	1.5 (123)	5.2 (413)	21.6 (1,723)	64.4 (5,137)	7.2 (577)	6.4 (507)	0.8 (62)	0.1 (8)	100.0 (7,973)	
栃木	28.1 (27)	2.1 (2)	5.2 (5)	20.8 (20)	65.6 (63)	6.3 (6)	6.3 (6)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (96)	
大企業	13.3 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	13.3 (2)	66.7 (10)	20.0 (3)	20.0 (3)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (15)	
中小企業	30.9 (25)	2.5 (2)	6.2 (5)	22.2 (18)	65.4 (53)	3.7 (3)	3.7 (3)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (81)	
うち小規模	38.5 (15)	2.6 (1)	7.7 (3)	28.2 (11)	59.0 (23)	2.6 (1)	2.6 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (39)	
農・林・水産	50.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	50.0 (1)	50.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (2)	
金融	100.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (1)	
建設	35.3 (6)	5.9 (1)	5.9 (1)	23.5 (4)	64.7 (11)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (17)	
不動産	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (2)	
製造	29.0 (9)	0.0 (0)	6.5 (2)	22.6 (7)	61.3 (19)	9.7 (3)	9.7 (3)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (31)	
卸売	11.1 (2)	0.0 (0)	5.6 (1)	5.6 (1)	77.8 (14)	11.1 (2)	11.1 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (18)	
小売	23.1 (3)	0.0 (0)	7.7 (1)	15.4 (2)	69.2 (9)	7.7 (1)	7.7 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (13)	
運輸・倉庫	66.7 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	66.7 (2)	33.3 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (3)	
サービス	33.3 (3)	11.1 (1)	0.0 (0)	22.2 (2)	66.7 (6)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (9)	

注1：網掛けは、栃木県全体以上を表す

注2：全国の母数は、有効回答企業のうち「該当なし／無回答」を除く7,973社。栃木県は96社

まとめ

弊社が定点観測を続けている人手不足に対する動向調査（年4回リリース）であるが、2026年4月時点の栃木県内企業における結果は、「人手不足」を感じている企業の割合は正社員で52.4%と、5カ月連続で5割を上回っており、恒常的な人手不足感が継続していることがわかった。一方、非正社員では28.1%と、10カ月ぶりに20%台に下落しており、こちらはやや解消傾向にあるとみられる。

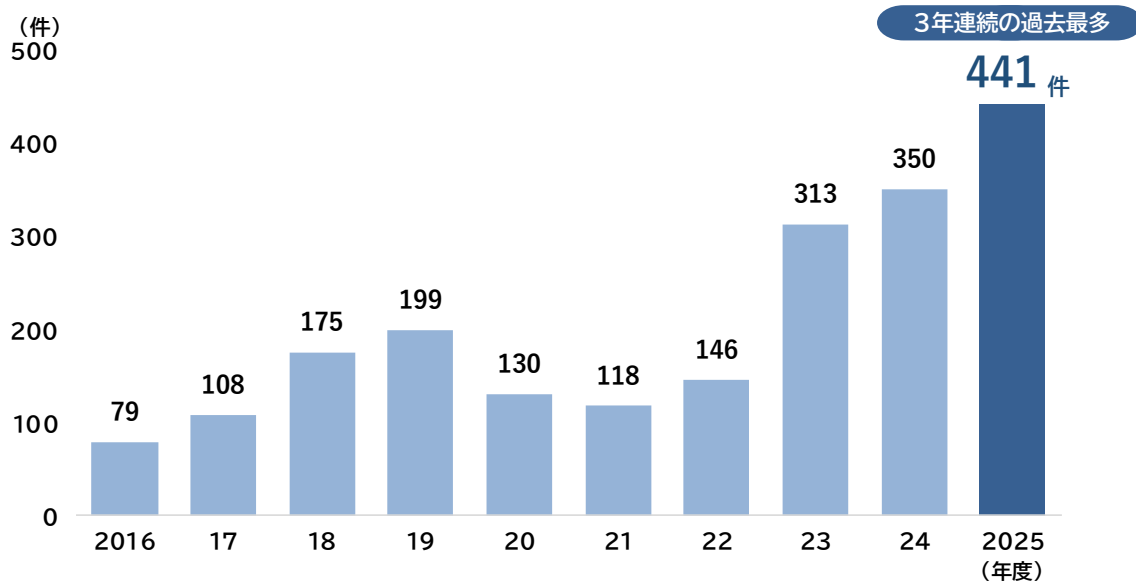
業種別に見ると、正社員は「運輸・倉庫」、「卸売」、「建設」などで高水準が見られ、残業規制など労働基準の見直しが行われた“2024年問題”で影響を受けた業種がそのまま人員不足を引きずり今日に至っていると見受けられる。非正社員については、「運輸・倉庫」、「建設」、「サービス」といった業種で不足感が高く、非正社員のニーズが高い業種での不足感が目立った。ただし、企業間格差が大きいことも事実で、同一業種であっても不足感が高い企業と低い企業が生じているという事例も見られる。つまりは業績の好不調に大きく関わっているようにも感じる。

前回の記述事項を繰り返すが、「人手不足倒産」の全国集計によれば、2025年に441件発生し、3年連続で過去最多を更新した。年間を通して初めて400件を超えており、建設業や物流業、老人福祉事業な

ど労働集約型産業で人手不足を理由とした倒産が増加している。賃上げ機運が高まるなか、中小企業では賃上げに対応できない企業も少なくない。小規模企業を中心にした「賃上げ難型」の倒産が懸念されるところだ。

ご存じの通り、生産年齢人口は今後急速にシュリンクする。今までのような理想の人材はどんどん少なくなっていくことも事実だろう。もちろん業種によっても違うのかもしれないが、ある経営者が述べていたことを思い出す。「女性ができない職種はほとんどありませんよ。各企業が勝手にバイアスをかけているだけで、やらせてみれば結構大丈夫なものです。弊社は建設業ですが、いずれは女性スタッフオンリーの現場も実現してみたいと思っています」とのこと。女性とは一番縁遠い存在の業種でも、こういった企業が表れている。人材不足が社会現象になるなかだが、決して臆することなくチャレンジしている企業もたくさんある。特に中小企業は発想を変えて、「外国人」、「女性」、「高齢者」の登用など、間口を広げ、多様な人材を採用し育成していくことも、生き残りのためには必要なことなのかもしれない。

【参考】「人手不足倒産」推移（全国）



出典：人手不足倒産の動向調査（2025年度）