

# 令和5年度

## 鶴岡市企業経営課題調査結果

鶴岡市商工観光部商工課  
令和5年7月

この調査は、従業員10人以上の製造業企業、工業団地の立地企業、サイエンスパーク及び先端研究産業支援センター入居企業を対象に令和5年5月に実施した。

従業員数や企業の景況感、経営課題、人材に係る取組等について調査している。

※本ページ以降の調査結果では、一部 グラフ中、全国的な調査結果等を掲載している。

これは、本市の調査結果を、全国規模の他調査と対比して見るための参考情報であり、調査時期や調査対象は異なっている。そのため、全国規模の調査と単純比較できるものではない点にご留意いただきたい。

# 調査対象企業基礎データ

## ○ 調査対象 :

- ・従業員数10人以上の製造業を営む企業
- ・市内11工業団地内の企業
- ・先端研究産業支援センター入居企業

## ○ 回答状況 :

153社/240社 (回答率63.8%)

## ○ 調査時期 :

令和5年5月 (令和5年4月1日現在)

### ◆ 産業3類型について

#### 加工組立型 :

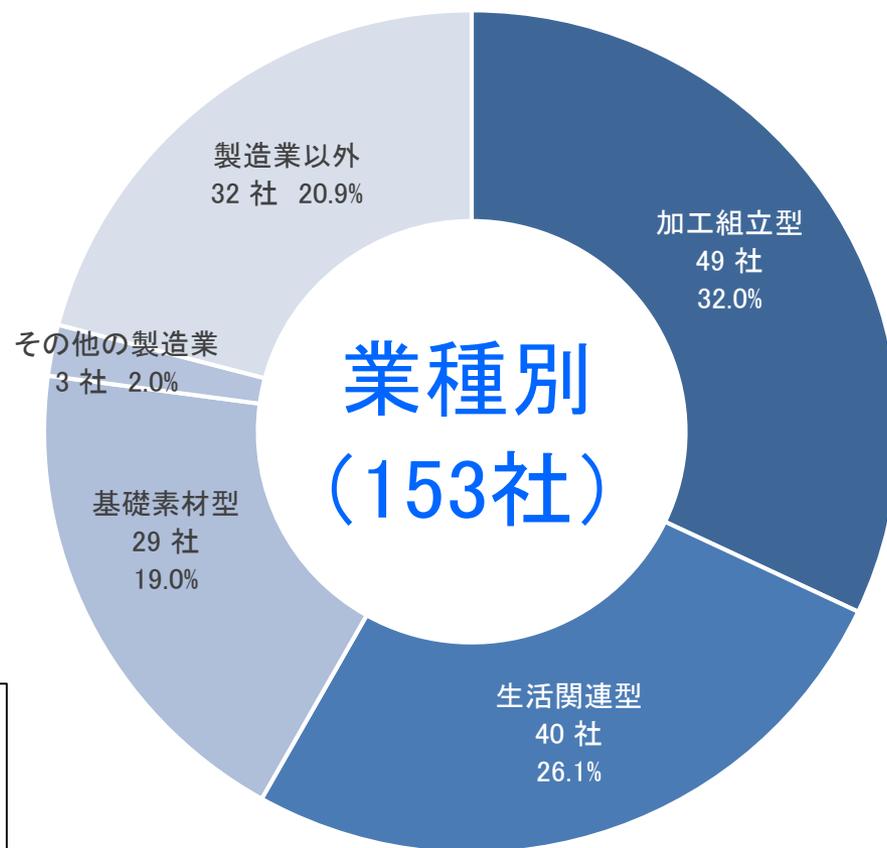
自動車、テレビ、時計などの加工製品を製造する産業

#### 生活関連型 :

飲食料品、衣服、家具等の衣食住に関連する製品等を製造する産業

#### 基礎素材型 :

鉄、石油、木材、紙などの製品で、産業の基礎素材となる製品を製造する産業



# 概況

## 経営課題について

- ◆現在の経営上の課題は「従業員の確保」及び「原油・電力価格高騰」が、令和4年度と同様に回答割合の上位1、2位を占めた。
- ◆事業承継にあたっての課題は、令和4年度と同様に「後継者教育」、次いで「取引先との関係維持」を重視する傾向が見られる。また、70歳代の経営者の半分近くは後継者候補がおらず、これは令和4年度調査と比べ21%も上昇した。
- ◆価格転嫁の状況は、受注側の立場から、コスト上昇分に対する価格転嫁の達成割合について調査したところ、コスト上昇分のうち、価格転嫁できた割合が「4～6割程度」及び「1～3割程度」に留まった合計が66%に達した。また、価格協議の状況への回答者のうち、9割が協議を行っており、協議できていない割合は小さい。
- ◆賃上げについての回答者のうち、賃上げを実施予定が77%に達しており、未定や見送る予定を大きく上回っている。

## 採用・人材について

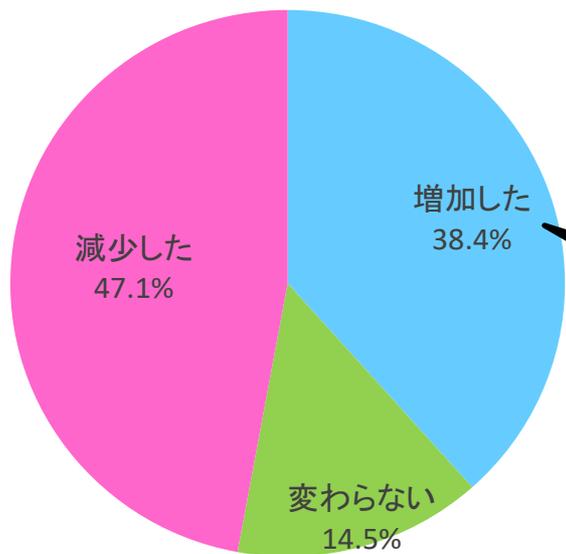
- ◆令和5年4月の新卒採用者数が採用予定数に達したのは、回答した60社のうち20社であり、また、22社は採用予定があったものの採用が0人であった。
- ◆人材確保策として取り組んでいることは、「中途採用の実施・増員」及び「賃上げ・賞与引き上げ」がいずれも回答企業の7割前後を占めた。
- ◆人材育成の取組では「OJT（現場での指導）」、「社内研修」が回答企業の半数以上を占めており、企業内における育成活動が高い割合である。
- ◆人材育成を進める上での課題は、「時間的余裕がない」を回答企業の過半数が選んでおり、「自らの能力を高めていく意欲を有する従業員が少ない」が35%で続いた。

⇒ 調査結果から得られた課題について、鶴岡市総合計画後期基本計画の検討に生かしたい。

# 売上の変化

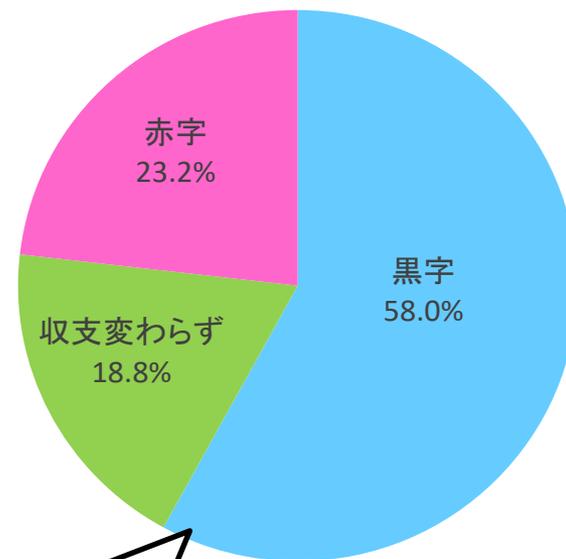
5年前の売上高と現在の売上高を比較すると38%が増加、47%が減少となった。また、直近の決算状況は黒字が58%、赤字が23%となり、いずれも令和4年度の調査結果より改善した。

5年前の売上高と  
現在（令和4年時点）での比較（N=138）



「増加した」の回答が令和4年度調査から8.1ポイント増

直近の決算状況について（N=138）

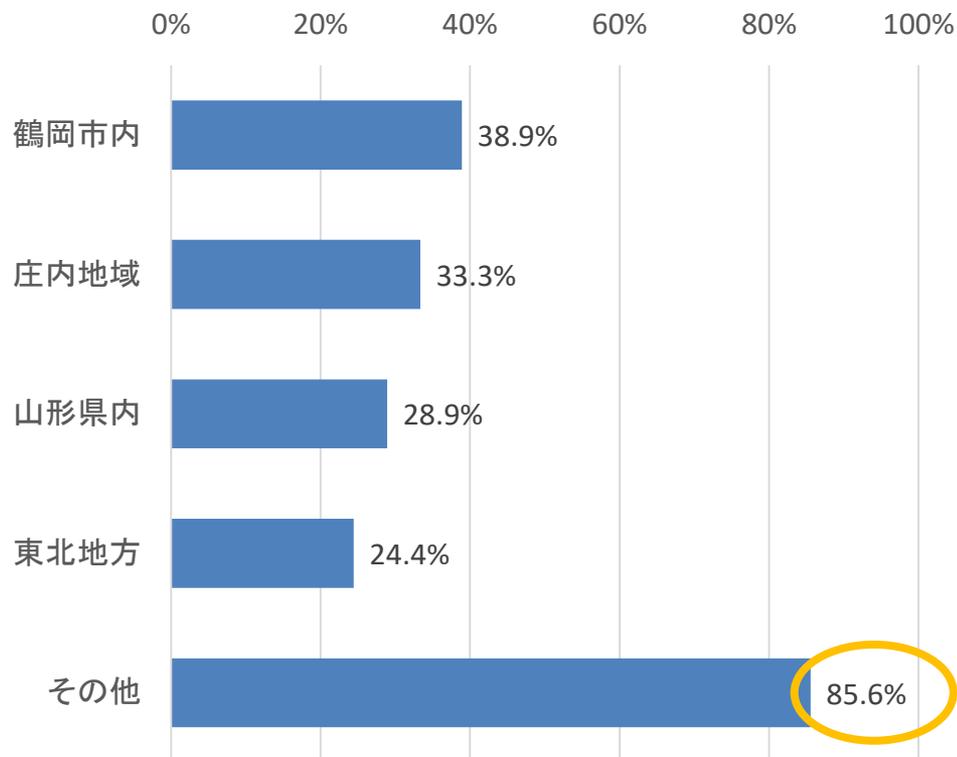


黒字との回答が令和4年度調査から8.4ポイント増、赤字との回答は12.9ポイント減

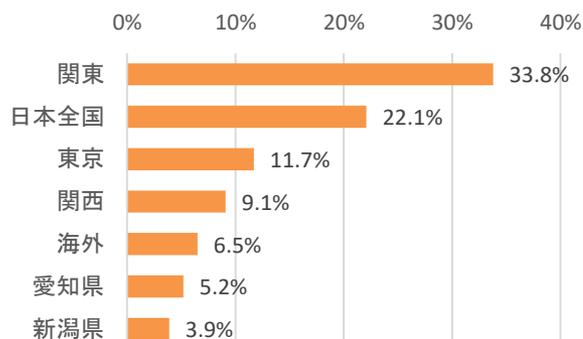
# 主な販売先・受注先 ※複数選択可

主な販売先・受注先は鶴岡市内が39%、周辺の庄内地域が33%・山形県内が29%、東北地方が24%であった。東北以外を販売先・受注先としているのは85%にのぼり、内訳は関東圏が計45%と半数近い。

## 主な販売先・受注先(N=144)



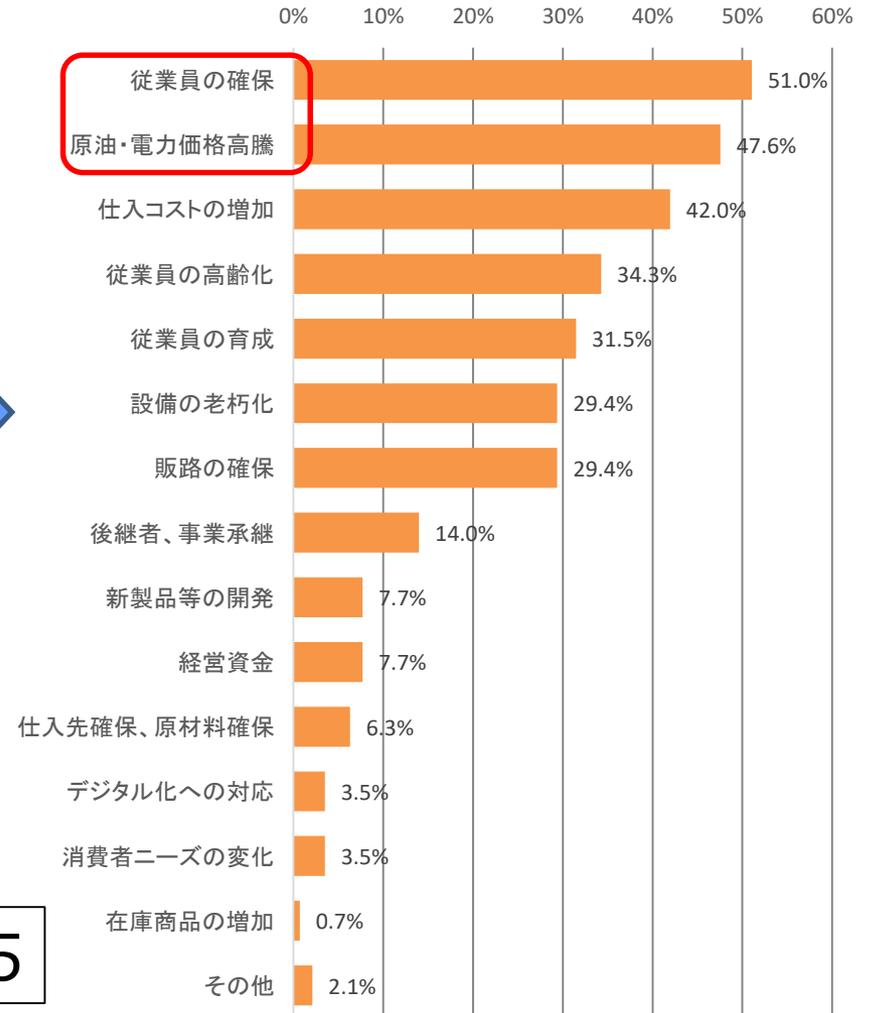
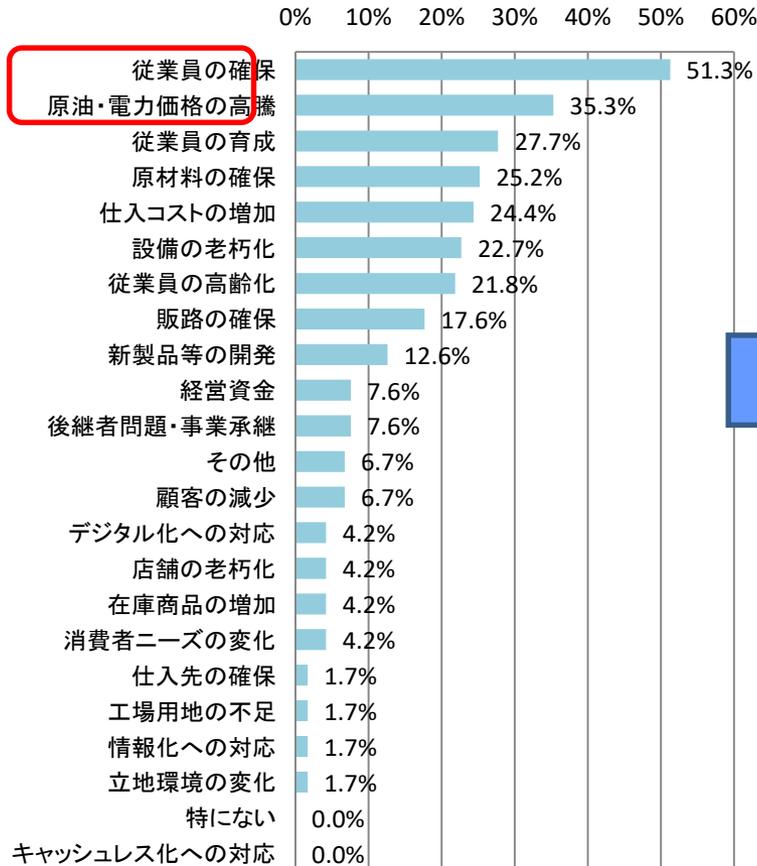
### 「その他」を選んだ企業の、東北以外の主な販売先内訳



# 現在の経営上の課題（昨年度比） N=143 ※複数選択可

経営上の課題は「従業員の確保」、「原油・電力価格の高騰」が令和4年度と同様に高くなっている。

※令和5年度は情勢に合わせて選択肢を改訂している。

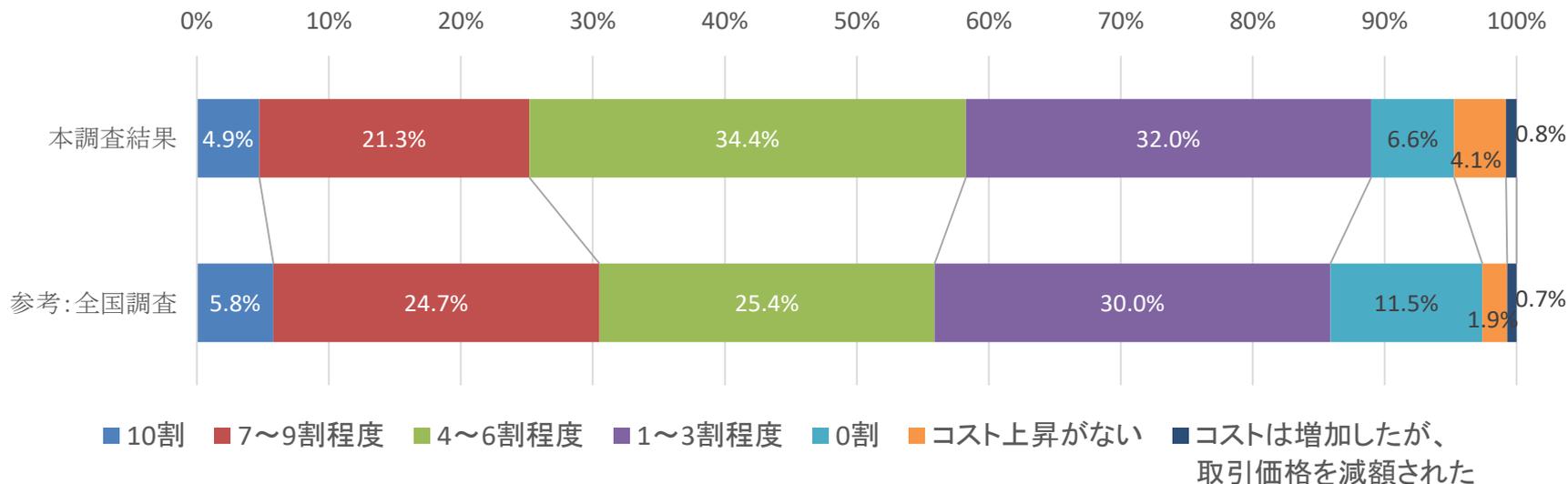


R4

R5

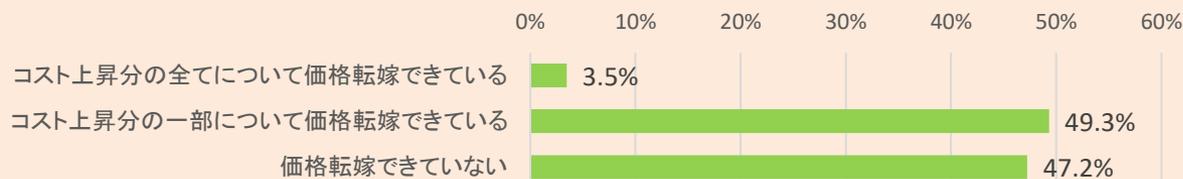
# 価格転嫁の状況 (N=127)

受注側の立場から、コスト上昇分に対する価格転嫁の達成割合について調査したところ、コスト上昇分のうち「4～6割程度」の価格転嫁が最多の34%であった。



(注) 参考の全国調査は、商工会議所早期景気観測2023年4月調査結果(日本商工会議所)による。

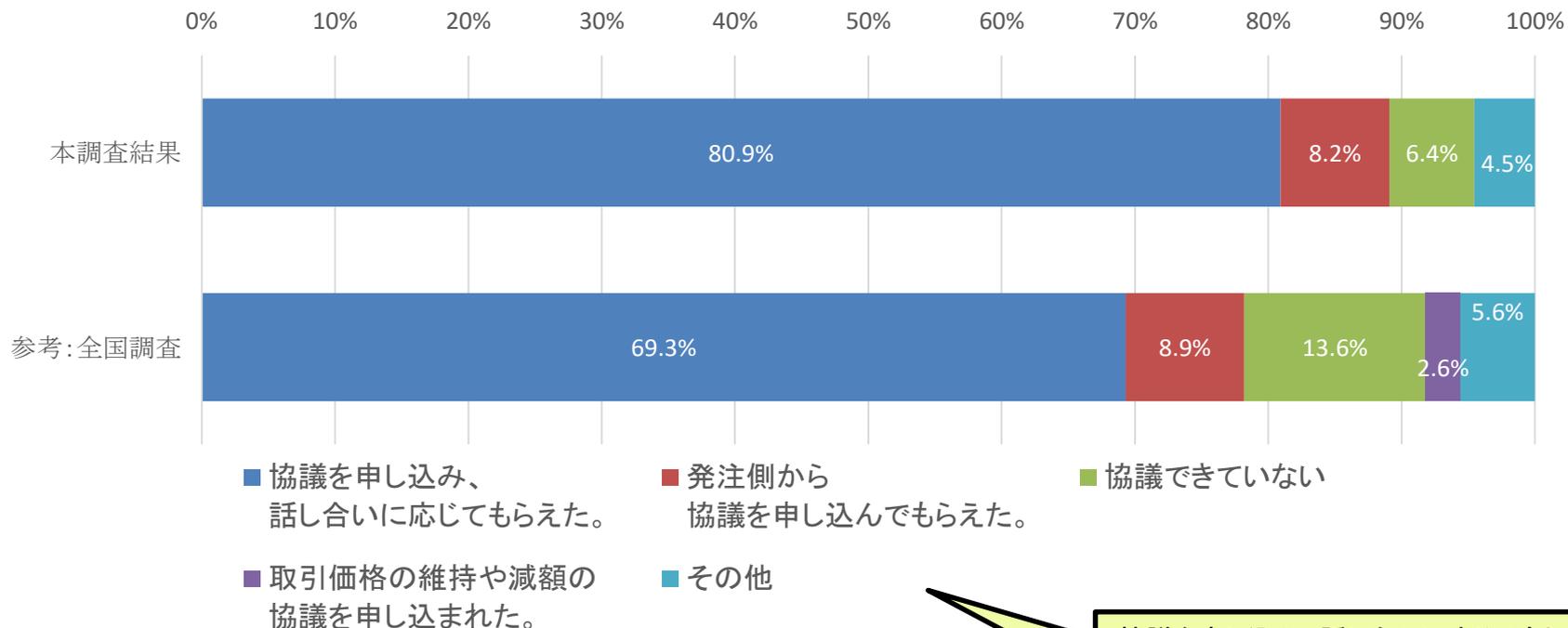
## 参考: 令和4年7月実施の調査(※)結果



(※) 第7回新型コロナウイルス感染症及び原油原材料価格高騰の影響に関する調査(令和4年8月公表 鶴岡市商工観光部 商工課 鶴岡商工会議所 出羽商工会)のうち、製造業を抜粋した結果

# 価格協議の状況 (N=121)

価格協議が行われた割合は90%近くに達した。



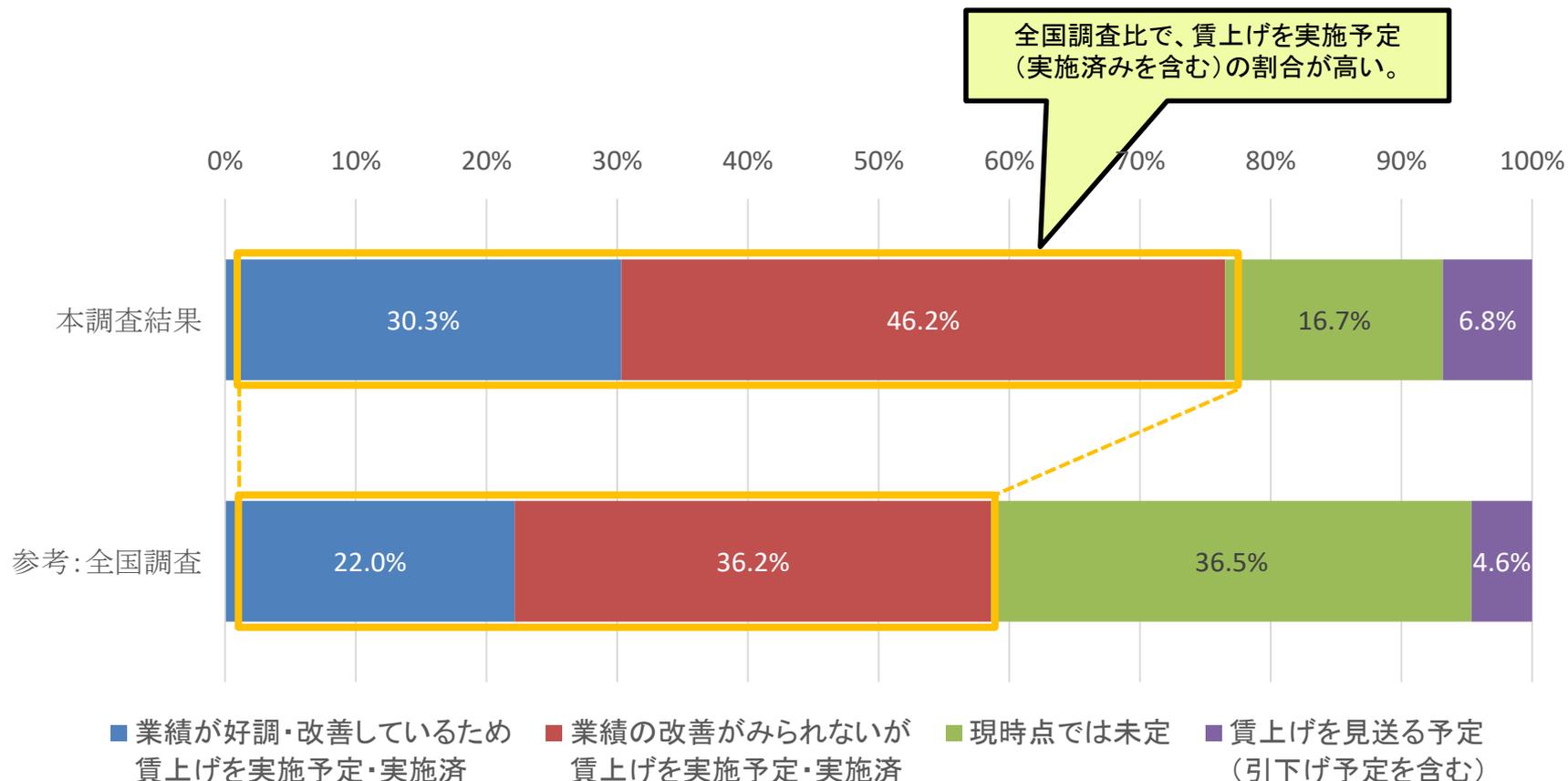
協議を申し込み、話し合いに応じてもらった割合は全国調査結果よりも高い。また、「協議できていない」などマイナスな結果は全国調査結果よりも低い。

(注1) 参考の調査は、商工会議所早期景気観測2023年4月調査結果(日本商工会議所)による。

(注2) 日本商工会議所の調査によると、価格協議の実施有無により、コスト増加分の価格転嫁割合に大きな差があるとされている。そのため、価格協議の状況は、価格転嫁につなげるための基礎となる情報と考え、受注側の立場から、発注側との価格協議の状況について調査した。

# 賃上げの状況 (N=132)

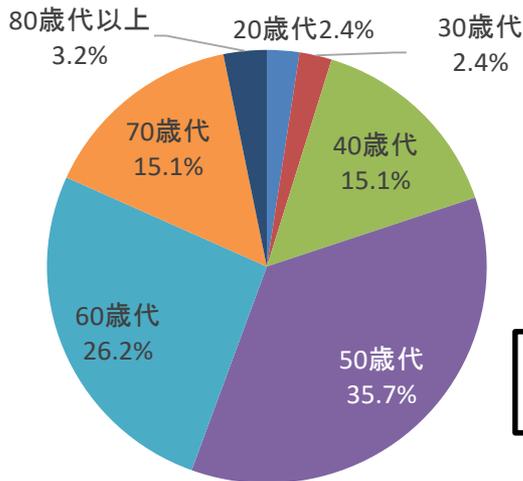
賃上げを実施予定との回答が77%に達しており、未定や賃上げ見送り予定を大きく上回っている。



(注) 参考のグラフは、商工会議所早期景気観測2023年4月調査結果(日本商工会議所)による。

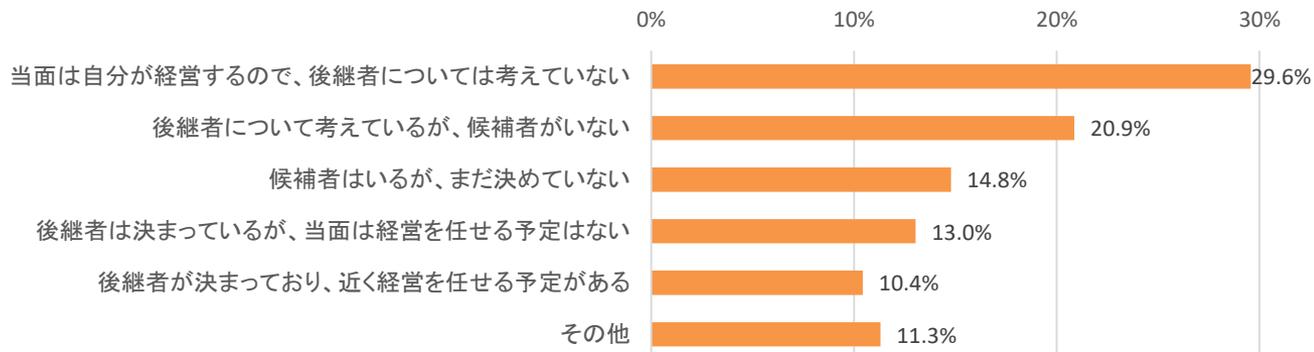
# 事業承継①

## ○経営者の年代 (N=126)



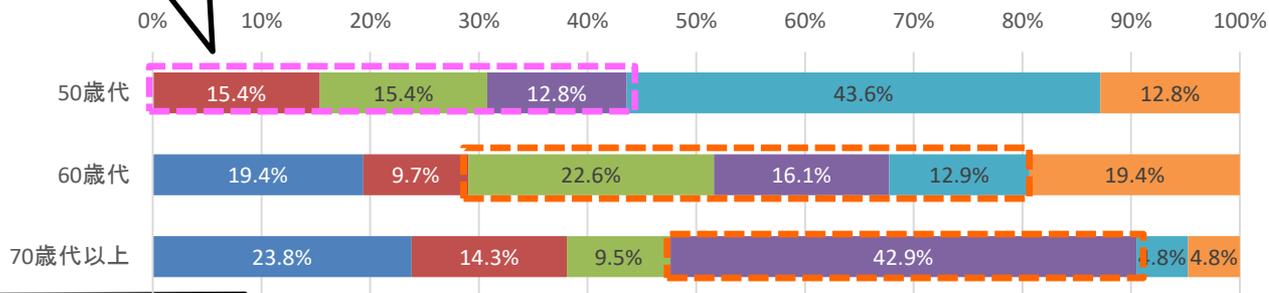
50歳代のうち、43%は後継者について検討している。

## ○事業承継 (後継者) について (N=115)



後継者が決まっていない企業は65%  
後継者が決まっている企業は23%

## ○50歳代以上の経営者における事業承継の状況



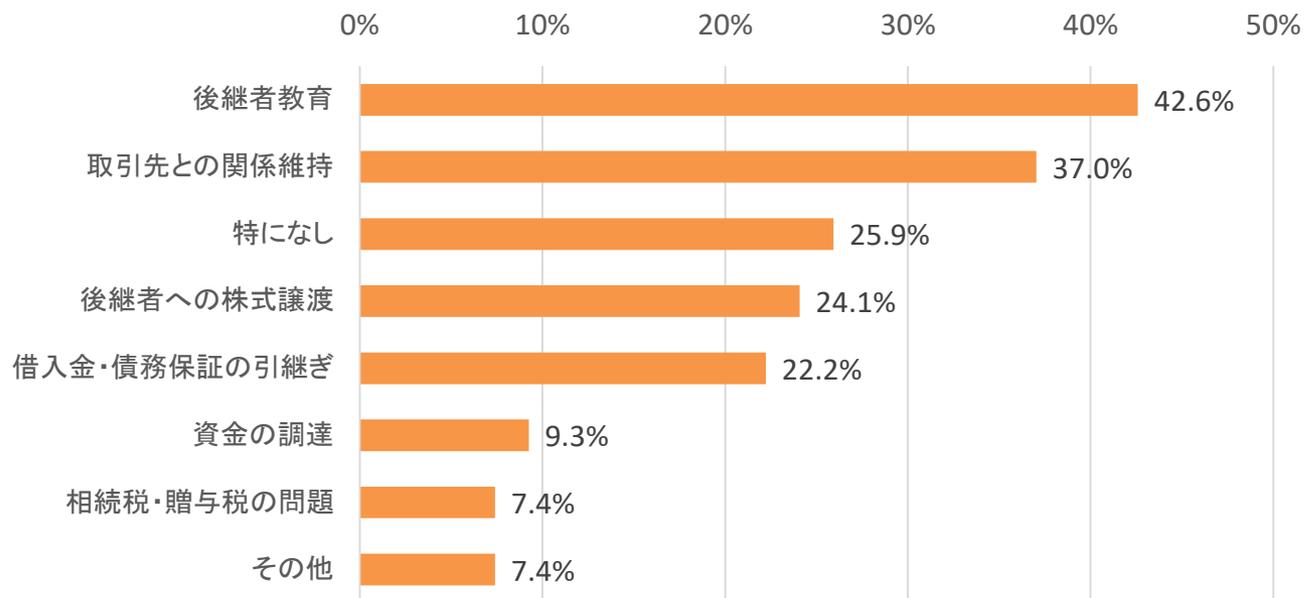
60歳代を過ぎてもなお、半分以上の割合で後継者が決まっていないとの結果。特に70歳代の半分近くは、候補者がいない状況であり、令和4年調査と比べ21%も上昇

- 後継者が決まっており、近く経営を任せる予定がある
- 後継者は決まっているが、当面は経営を任せる予定はない
- 候補者はいるが、まだ決めていない
- 後継者について考えているが、候補者がいない
- 当面は自分が経営するので、後継者については考えていない
- その他

# 事業承継②

事業承継にあたっての課題は「**後継者教育**」、「**取引先との関係維持**」を重視する傾向が見られる。

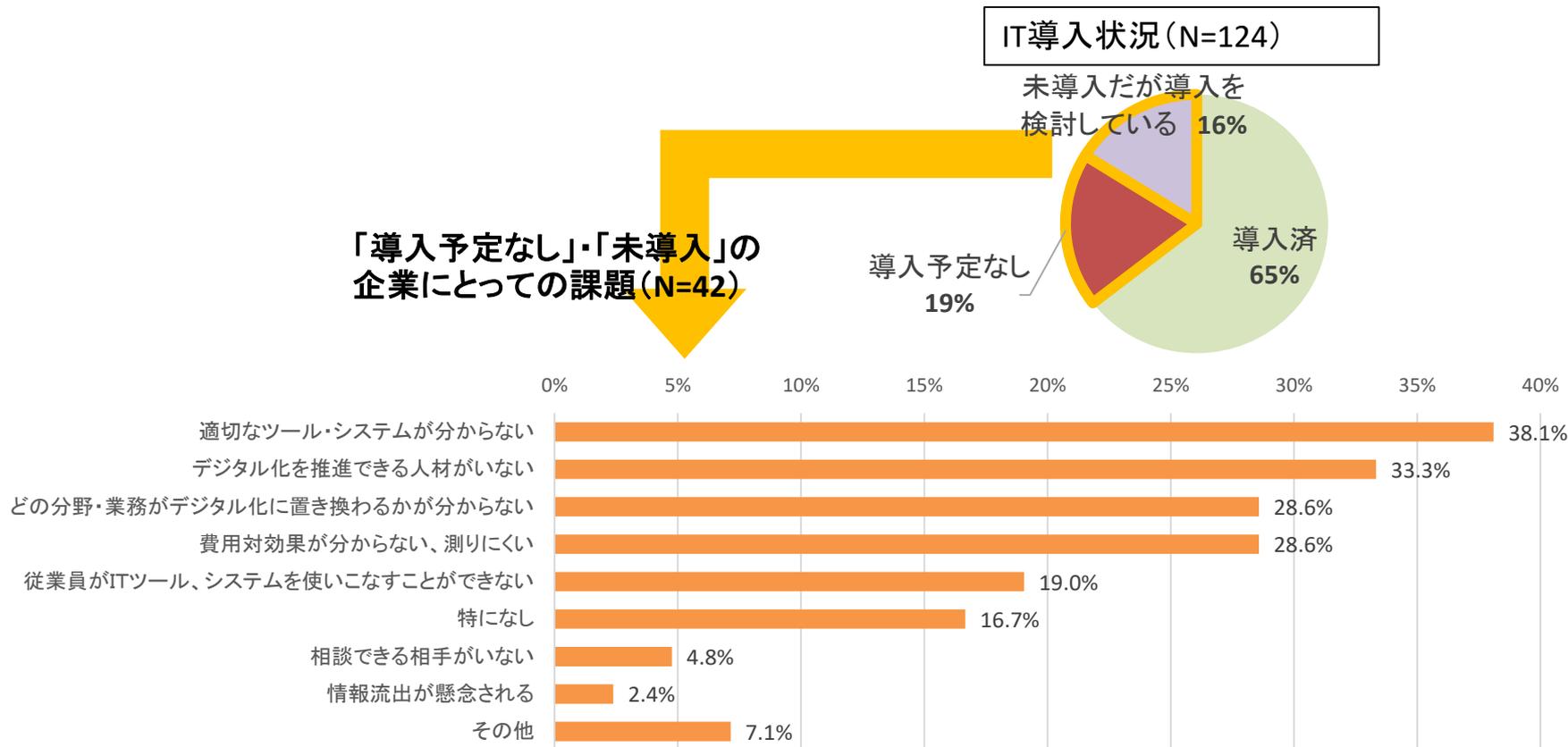
## ○事業承継にあたっての課題（N=65）



関係する本市の取組: 市内事業者を支援し、事業承継への早めの動き出しに向けた啓発、事業の譲り渡し側、譲り受け側のマッチング等の取組を促進するため、本市、鶴岡商工会議所、出羽商工会及び日本政策金融公庫酒田支店と連携し、令和5年3月20日に4者による覚書を締結。

# デジタル化に取り組むに当たっての課題 ※複数選択可

「適切なツール・システムが分からない」が最多の38%を占め「デジタル化を推進できる人材がない」が33%と続いている。また、「どの分野・業務がデジタル化に置き換わるかが分からない」が3番目に多い結果を含め、県や市の関係団体等によるセミナー等の取組結果が企業に十分に浸透していないことが伺える。

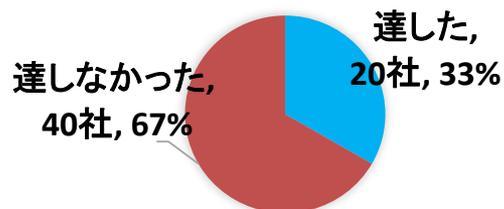


関係する本市の取組: 令和3・4年度、ポスト・ウィズコロナ時代の変化に対応するため、中小企業に対し、デジタル化を含めた取組について補助金による支援をした。令和5年度も、物価高騰等により影響を受けている中小企業を、同様の補助金により支援している。

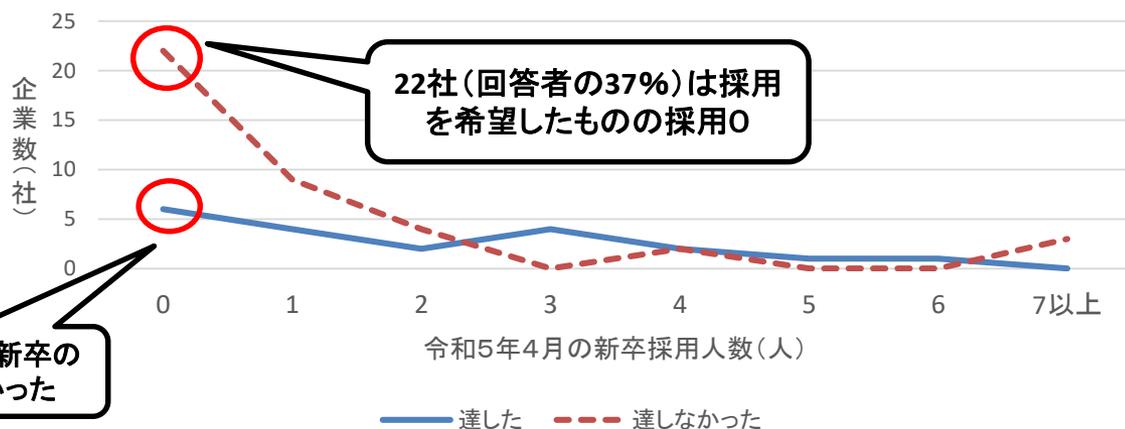
# 新卒採用人数

令和5年4月の新卒採用者数が予定数に達したのは、回答した60社の1/3であった。また、60社のうち、**22社は採用予定があったものの採用が0人**であった。

## 採用予定人数に達した企業の割合(N=60)



## 採用予定数達成・未達成ごとの企業数(N=60)



令和5年4月に新卒の募集をしなかった

— 達した — 達しなかった

関係する本市の取組: 鶴岡市外に住む大学生等が、本市内の企業等を対象に就職活動するために必要な費用の一部を補助。また、市内の中小企業事業主がオンラインを活用して行う、新規学卒者等正社員向け採用活動の費用を補助している。

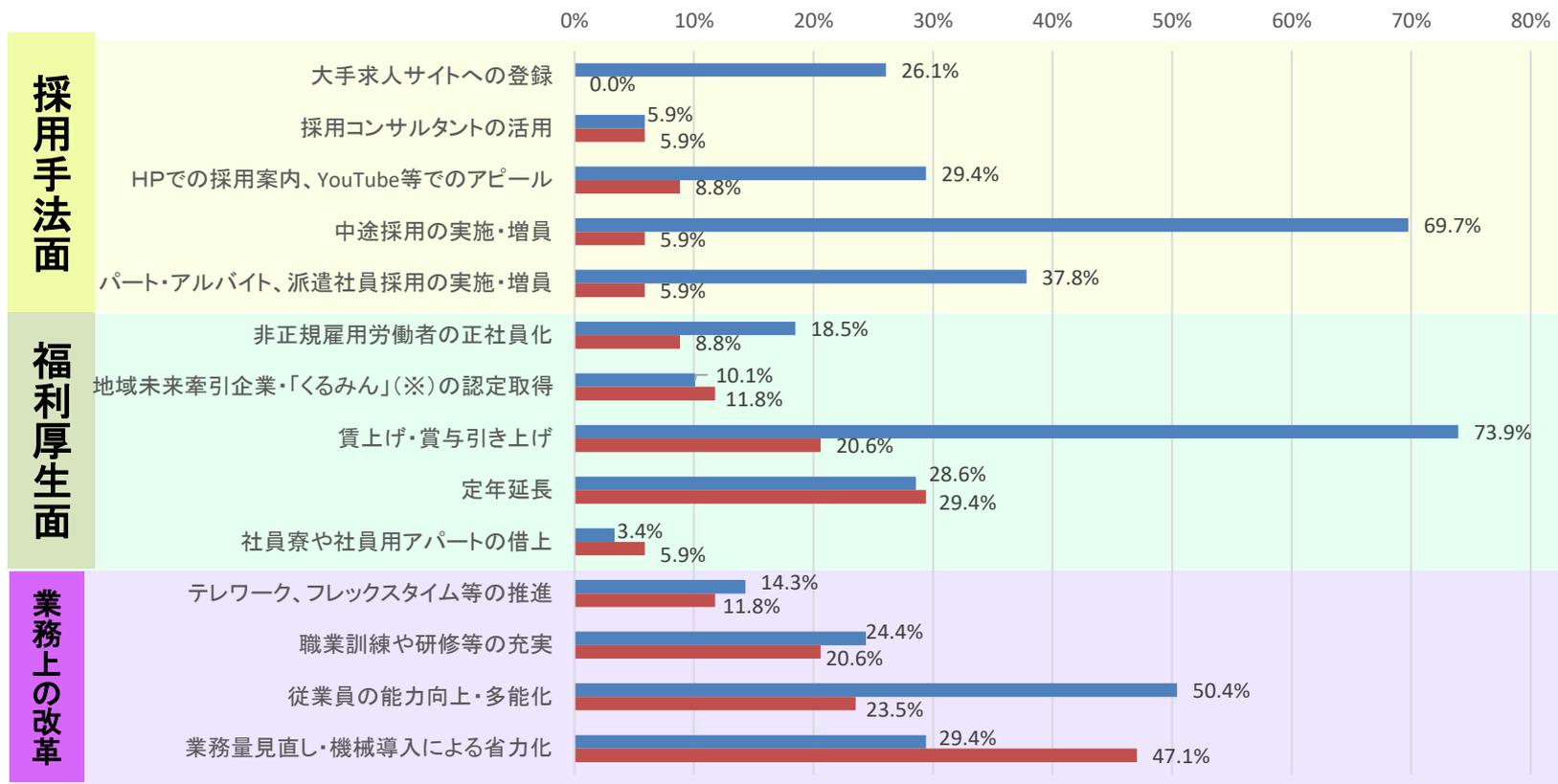
# 人材について

①

○人材確保策として、既に取り組んでいること・  
取組を検討中のこと（※複数選択可）

取り組んでいることとして高い結果は、採用手法面では「中途採用の実施・増員」、福利厚生面は「賃上げ・賞与引き上げ」、業務上の改革では「従業員の能力向上・多能化」であった。

取組を検討中のこととしては「業務量見直し・機械導入による省力化」が最多で半数近くに達した。

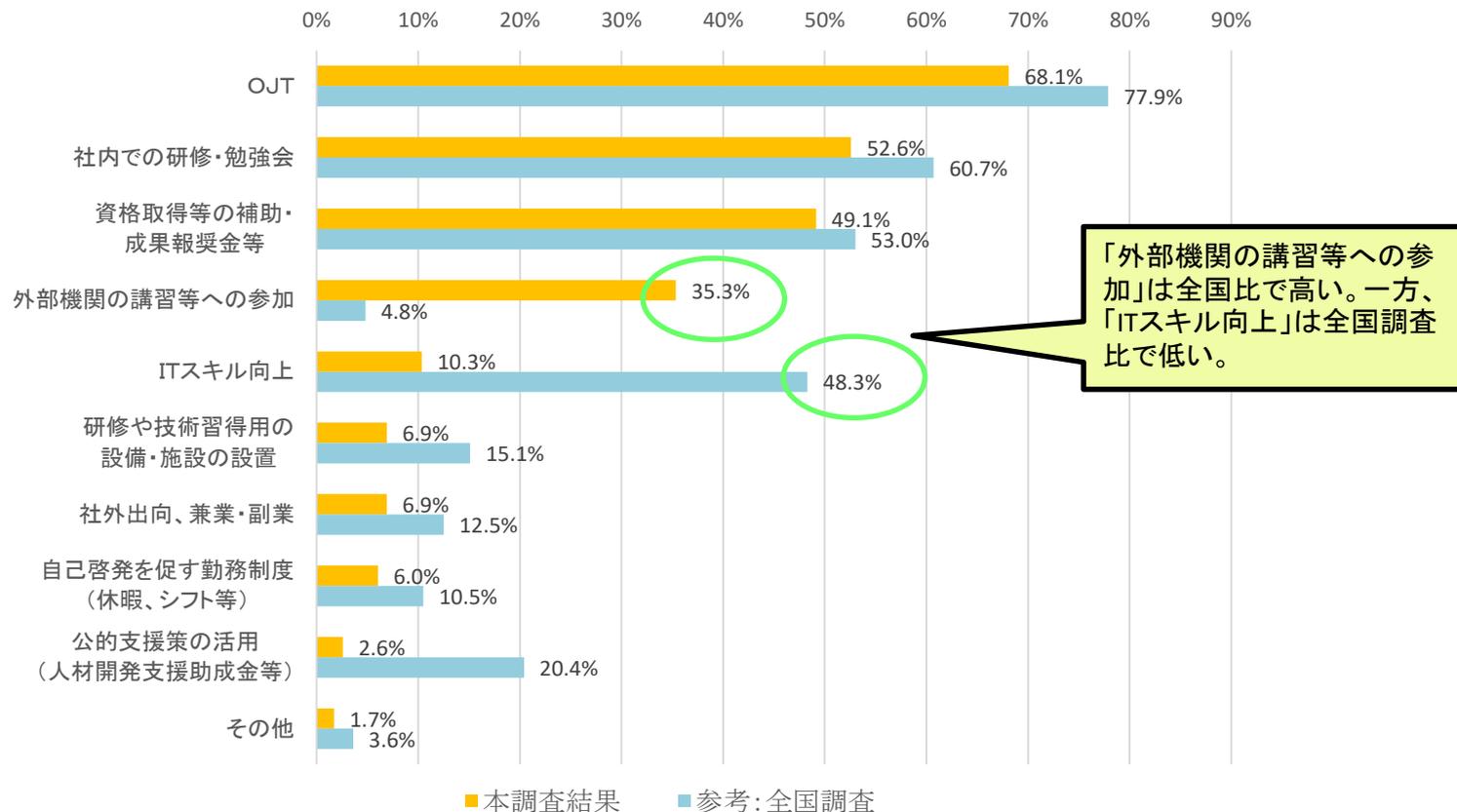


■「取り組んでいる」とした企業のうちの割合(N=119) ■「実施を検討中」とした企業の割合(N=34)

(※)地域未来牽引企業は、地域内外の取引実態や雇用・売上高を勘案し、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手として国が選定する。「くるみん」は、子育てサポートの面で一定の基準を満たすことで認定される。

# 人材について ② ○人材育成の取組（※複数選択可）

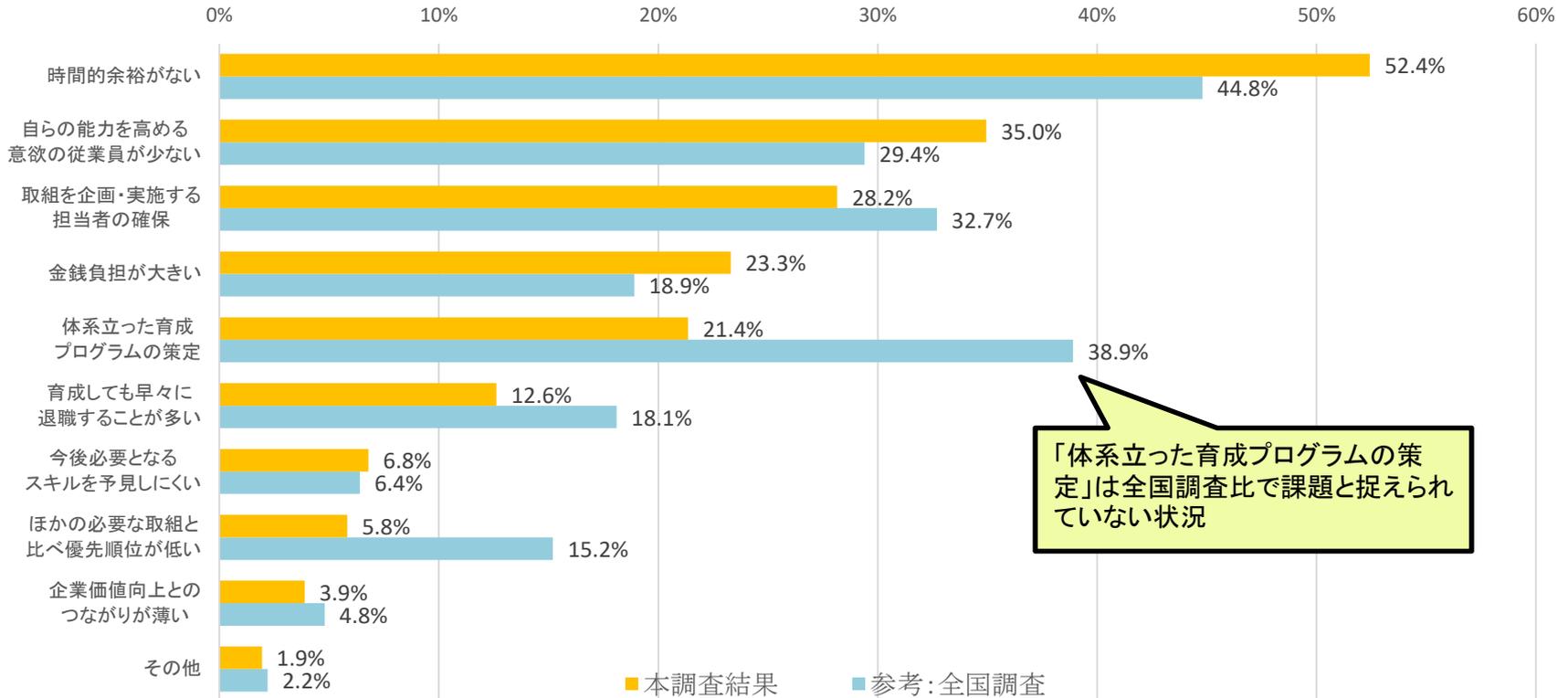
人材育成の取組では「OJT(現場での指導)」、「社内研修」と企業内における育成活動が高い割合である。



(注) 参考のグラフは、「中小企業の人材育成の状況について」(2022年8月商工中金景況調査トピックス調査分)(令和4年10月28日商工中金産業調査部)による。

# 人材について ③ ○人材育成を進める上での課題（※複数選択可）

「時間的余裕がない」を回答企業の過半数が選んでおり、「自らの能力を高めたい意欲の従業員が少ない」が35%で続いた。

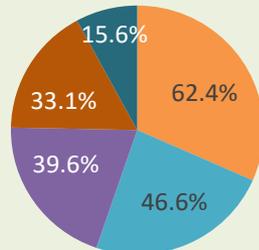


「体系立った育成プログラムの策定」は全国調査比で課題と捉えられていない状況

(注) 参考のグラフは、「中小企業の人材育成の状況について」(2022年8月商工中金景況調査トピックス調査分)(令和4年10月28日商工中金産業調査部)による。

## <参考の全国調査>

厚生労働省「能力開発基本調査(事業所調査)」(2022年6月)による製造業の結果(2023年版ものづくり白書より)



- 指導する人材が不足している
- 人材を育成しても辞めてしまう
- 育成を行うための金銭的余裕がない

- 人材育成を行う時間がない
- 鍛えがいのある人材が集まらない

# 令和5年度鶴岡市企業経営課題調査

鶴岡市商工観光部商工課

〒997-8601 山形県鶴岡市馬場町9番25号

TEL 0235-35-1299

FAX 0235-25-7111

E-mail [shoko@city.tsuruoka.yamagata.jp](mailto:shoko@city.tsuruoka.yamagata.jp)

※小数点以下第1位を四捨五入して表記しているため、一部グラフにおいて合計が100%にならない場合がある。