

令和 8 年度 鶴岡市企業経営課題調査

鶴岡市商工観光部商工課
令和 8 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、及び先端研究産業支援センターを含むサイエンスパーク入居企業を対象に、令和 8 年 5 月に実施した。

本調査では、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。

留意事項

- 昨年度と比較する記述が一部あるが、**回答企業は昨年度と同一ではない**ため、単純比較できるものではない点にご留意いただきたい。
- 比較対象として全国規模の他調査結果を一部掲載しているが、その**調査時期や調査対象は異なっている**ため、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
- ・サイエンスパーク入居企業

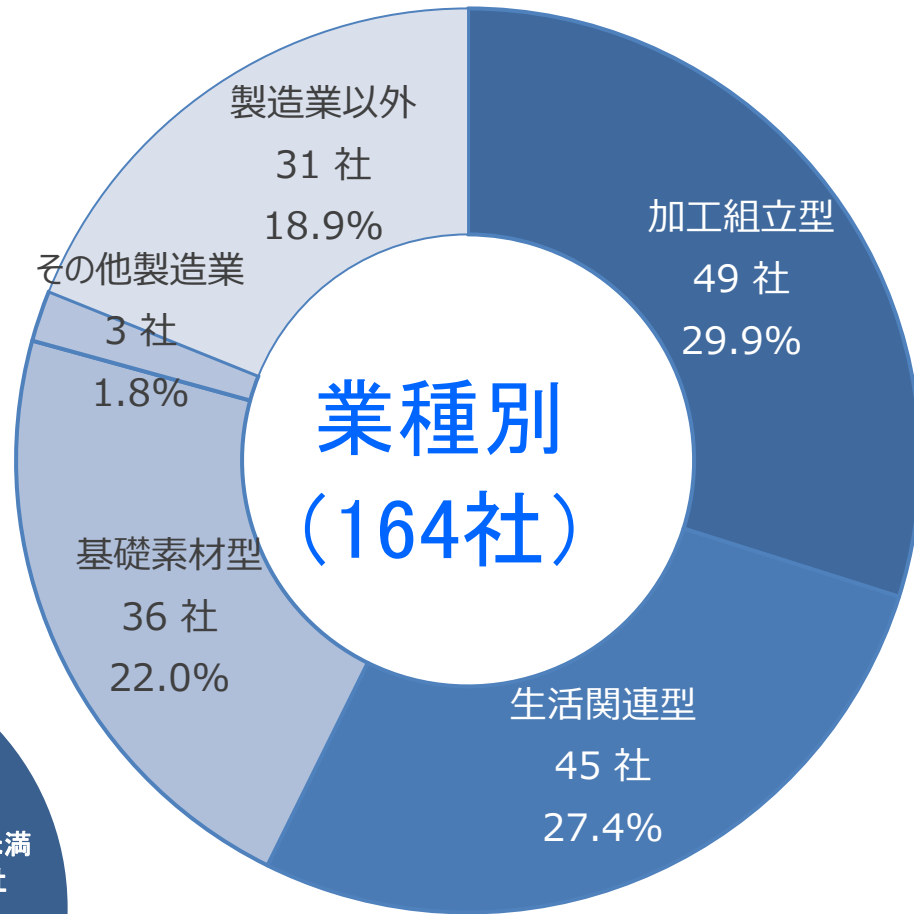
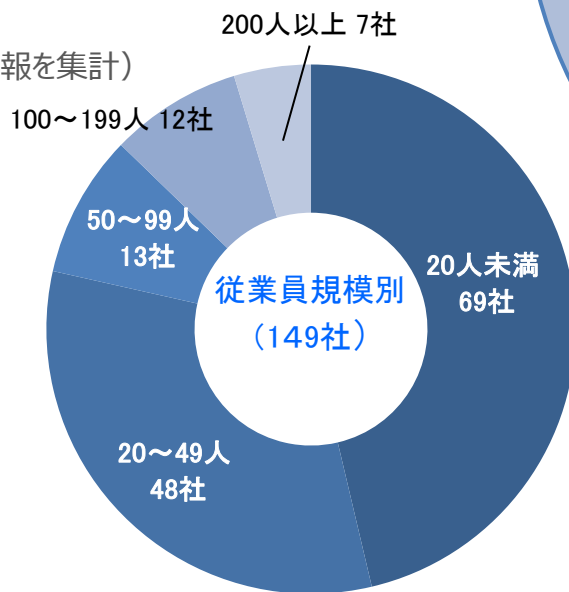
○ 回答状況：

164社/242社（回答率67.7%）

○ 調査時期：

令和8年5月

（令和8年4月1日現在の情報を集計）



◆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

- ◆ 5年前と比較して売上が増加し、直近の決算状況が黒字となっている事業者が増えている。経費の増加に売上増が追いつき、経営状況が回復している事業所が増えていると考えられる一方、赤字化した事業者も微増している。
- ◆ 現在の経営上の課題は「従業員の確保」及び「仕入コストの増加」が、令和7年度と同様に回答割合の上位を占めたほか、「原油・電力価格高騰」及び「仕入先確保、原材料確保」が増加した。
事業承継にあたっての課題は、「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。
- ◆ 価格転嫁の状況は、受注側の立場から見たコスト上昇分に対する価格転嫁の達成割合について、約6割の事業者が「4～6割程度」以上の価格転嫁を実施していた。また、価格協議の状況への回答者のうち、約77%（R7:74%）の事業者が価格協議を行っている。
- ◆ 賃上げについて、賃上げを実施または実施予定が69%（R7:72%）に達しており、未定や見送る予定を大きく上回っている。

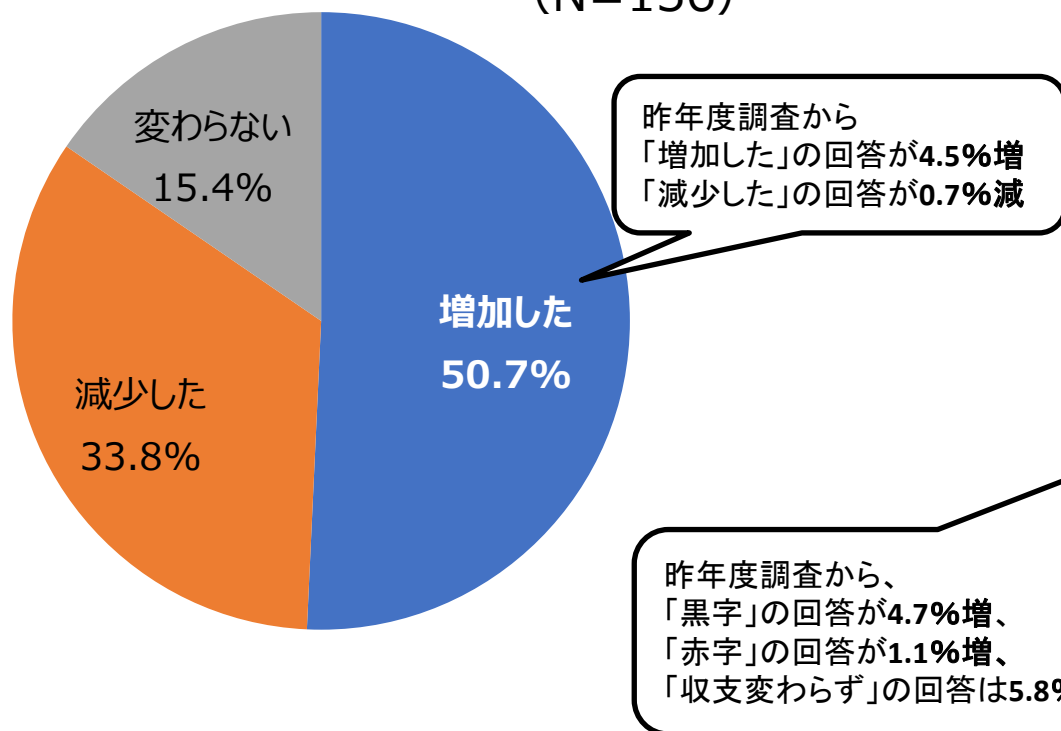
採用・人材について

- ◆ 令和8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56社のうち22社に留まった。また、17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、半数以上の企業が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」である。
- ◆ 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、「人材育成に時間をかける余裕がない」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モチベーション（意欲）を有する従業員が少ない」が36%で続いた。
- ◆ 外国人材を「既に受け入れている」又は「受け入れを予定している」のは全体のおよそ3分の1となっている。

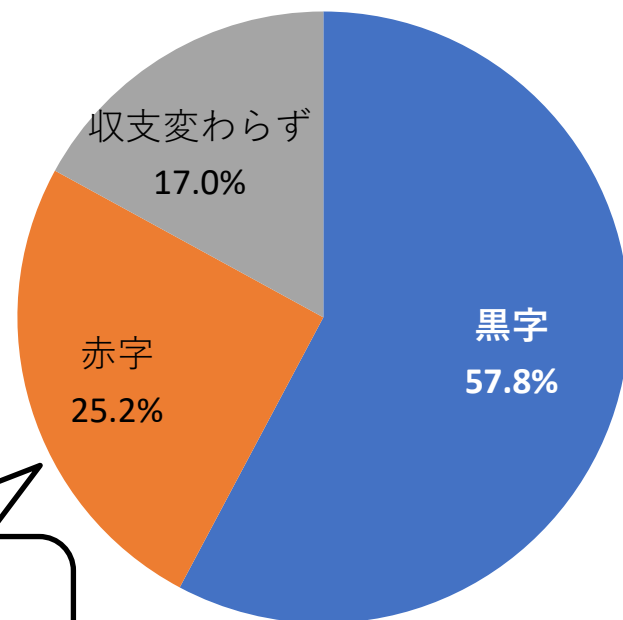
売上の変化

5年前の売上高と現在の売上高を比較すると、半数の事業者は「増加した」と回答し、昨年度から改善がみられる。直近の決算状況は、「黒字」と回答した事業所は前年から4.7%の増、「赤字」と回答した事業所は1.1%の増となっている。

5年前の売上高と
現在（令和7年時点）での比較
(N=136)



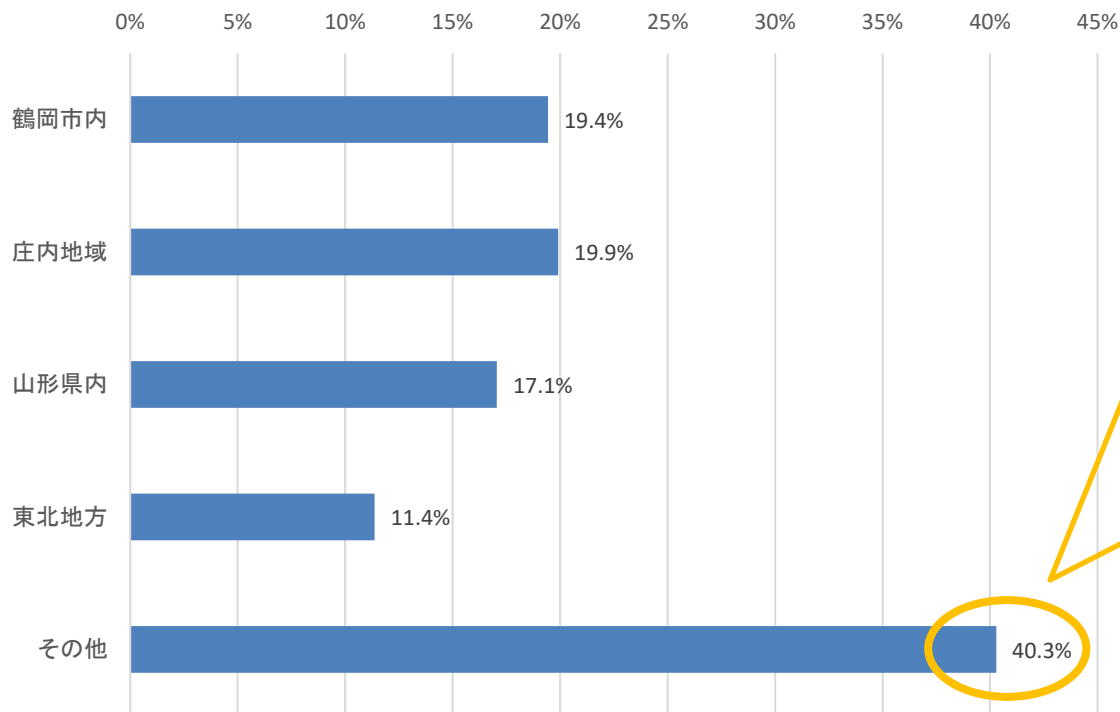
直近の決算状況について (N=135)



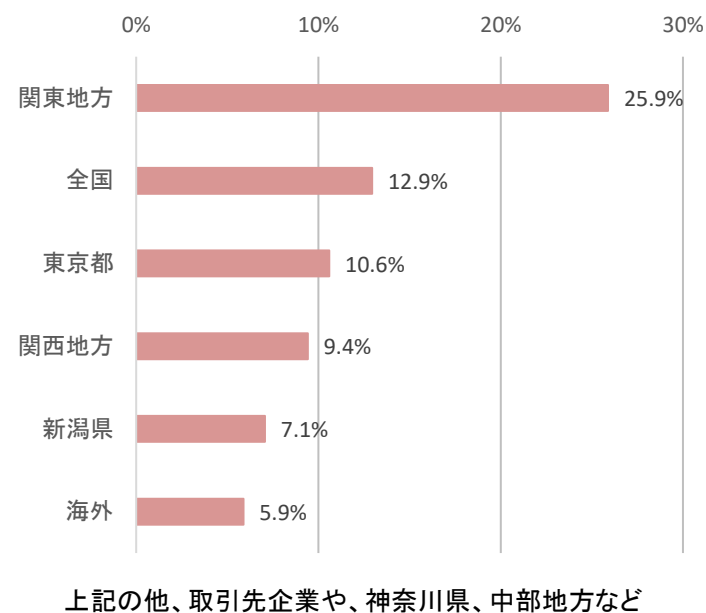
主な販売先・受注先（※複数選択可）

主な販売先・受注先は鶴岡市内、庄内地域が約19%となり、山形県内が約17%、東北地方が約11%となっている。また、約4割は東北管内以外を販売先・受注先としており、内訳は関東地方が25.9%、日本全国が12.9%であった。

主な販売先・受注先（N=129）



その他の内訳（N=85）

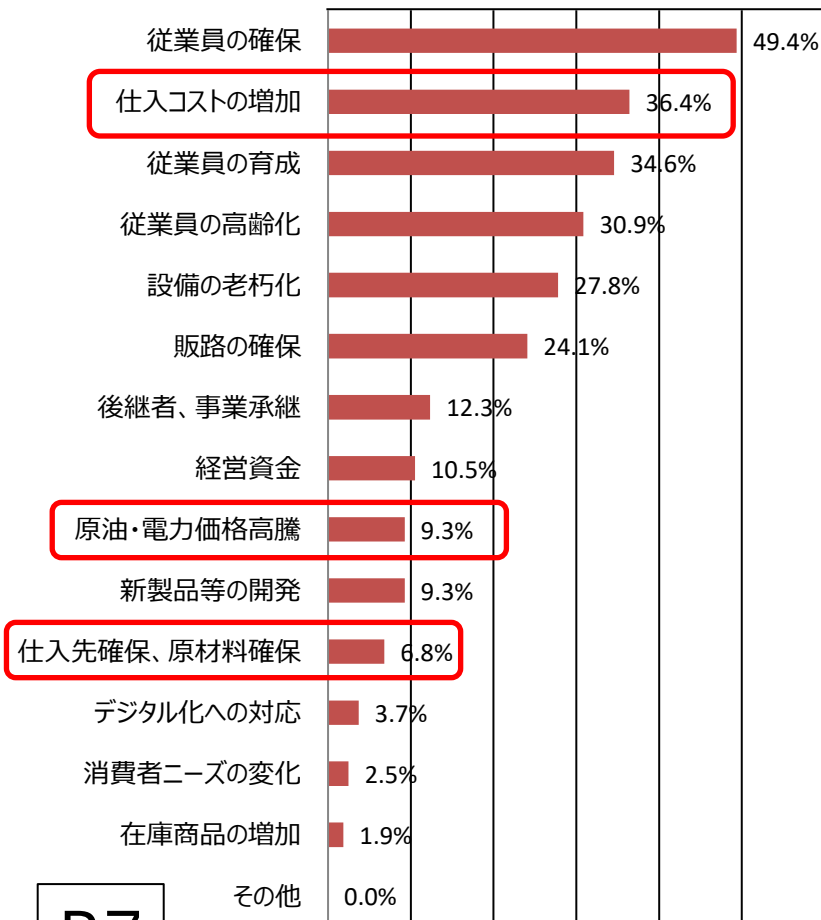


現在の経営上の課題（昨年度比） N=133 ※複数選択可

一番の課題は昨年同様「従業員の確保」であった。中東情勢の影響もあり、「仕入コストの増加」「原油・電力価格高騰」「仕入先確保、原材料確保」の割合が昨年より増加している。

N=146

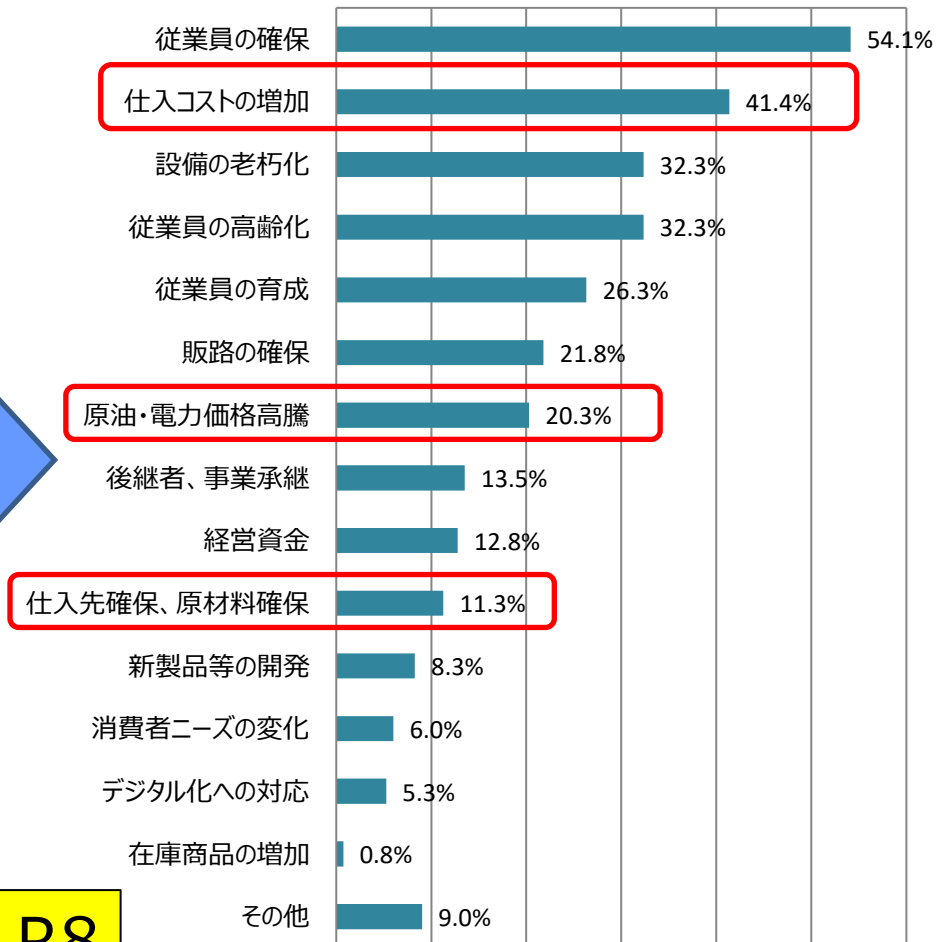
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%



R7

N=133

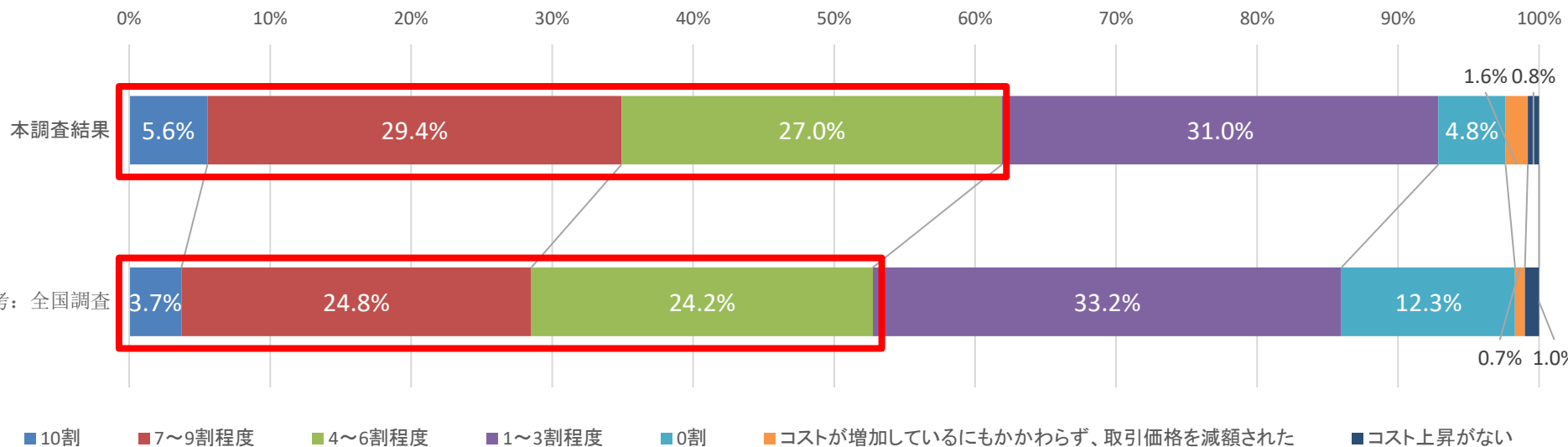
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%



R8

価格転嫁の状況 (N=126)

受注側の立場から見たコスト上昇分に対する価格転嫁の達成割合について、約6割の事業者が「4～6割程度」以上の価格転嫁を実施していた。
「4～6割程度」がR7:36.9%⇒27.0%、「1割～3割程度」がR7:23.4%⇒31.0%と、達成割合が悪化している。

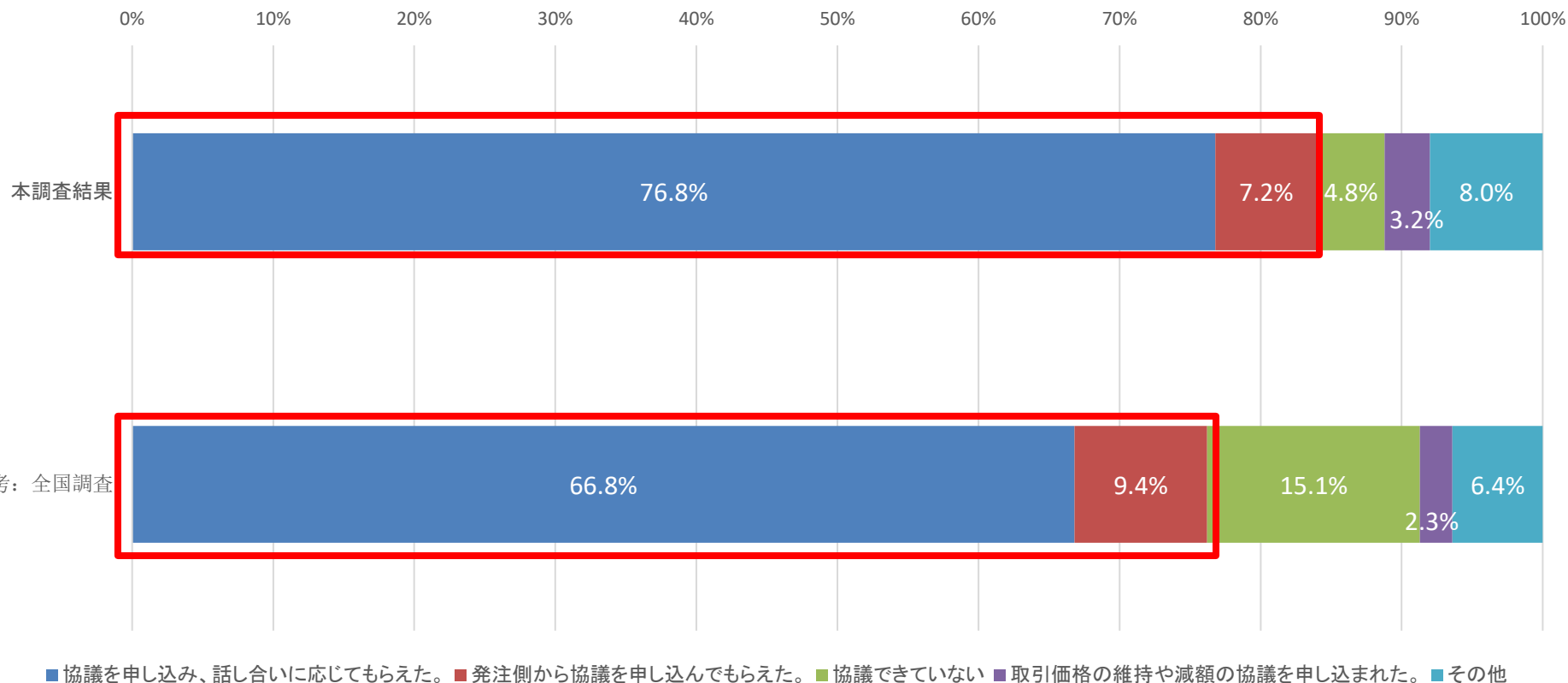


(注) 参考の全国調査は、商工会議所早期景気観測2026年4月調査結果(日本商工会議所)による。

価格転嫁について「10割」、「7～9割程度」、「4～6割程度」のいずれの割合も全国調査結果より高かった。

価格協議の状況 (N=125)

約77%の事業者が価格協議に応じてもらえ、約7%の事業者が発注者側から協議を申し込んでもらった。

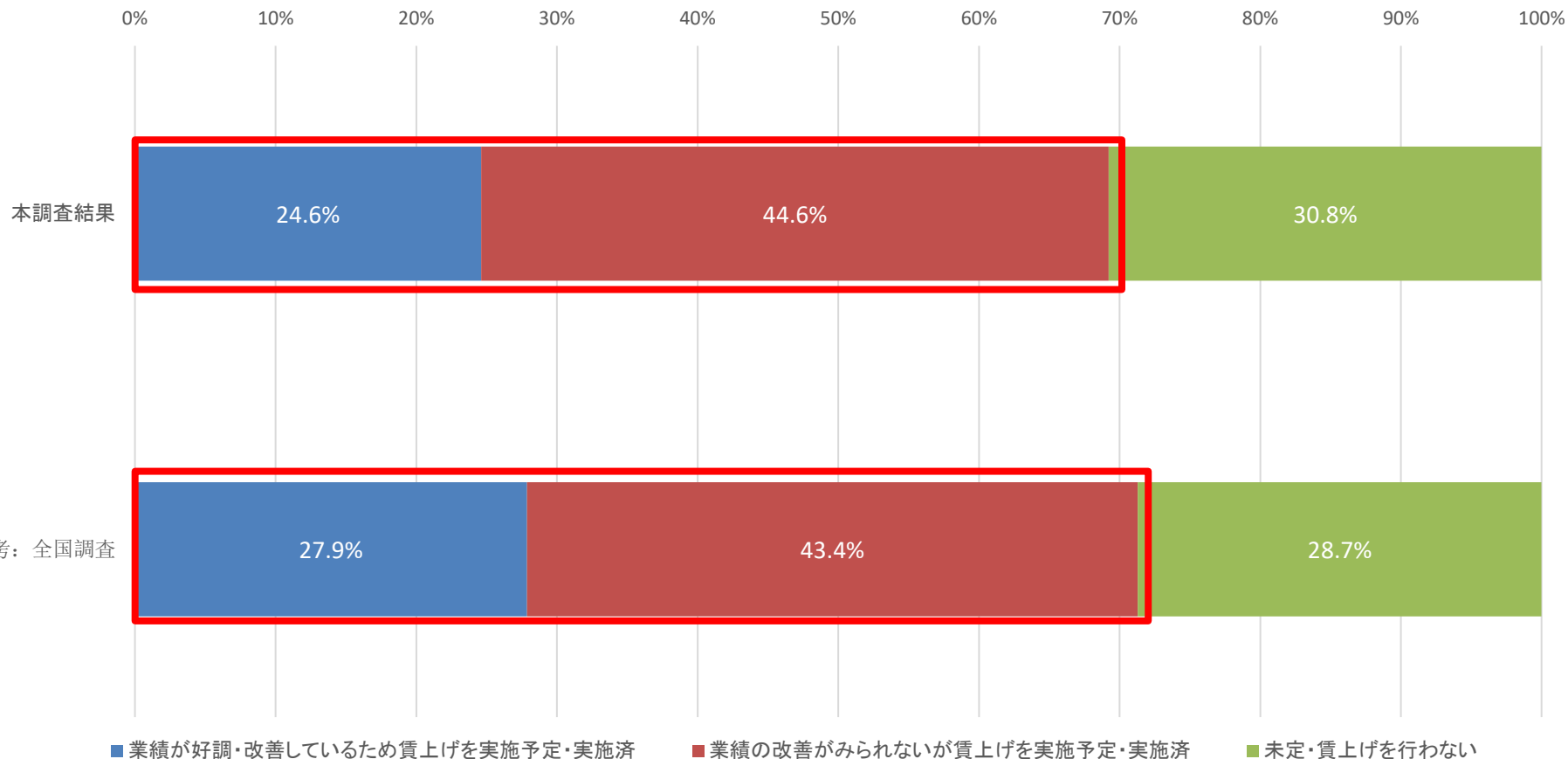


(注) 参考の全国調査は、商工会議所早期景気観測2026年4月調査結果(日本商工会議所)による。

「協議を申し込み、話し合いに応じてもらった」の割合が、全国調査結果より高かった。

賃上げの状況 (N=130)

賃上げを実施予定との回答が69.2% (R7:72.4%) となっており、未定や賃上げ見送り予定を大きく上回っている。

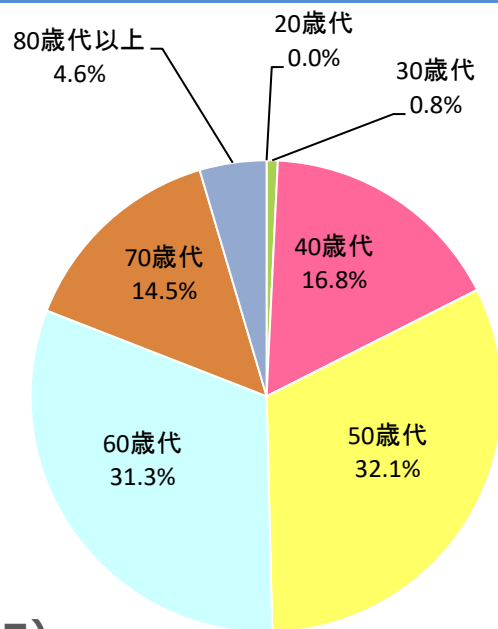


(注) 参考の全国調査は、「中小企業の賃上げ・賃金改定に関する調査」集計結果(2026年6月8日日本商工会議所・東京商工会議所)による。

本調査また全国調査いずれも、業績改善が見られないが実施（または実施予定）した「防衛的賃上げ」の割合が、業務改善等による「前向きな賃上げ」の割合を大きく上回っている。

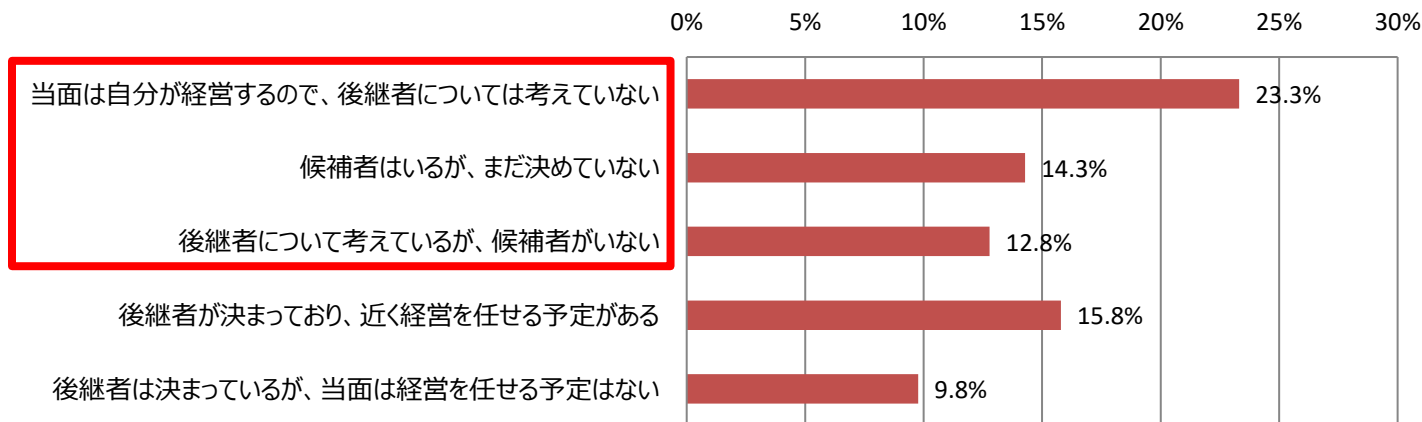
事業承継①

○経営者の年代（N=131）



○事業承継（後継者）について（N=125）

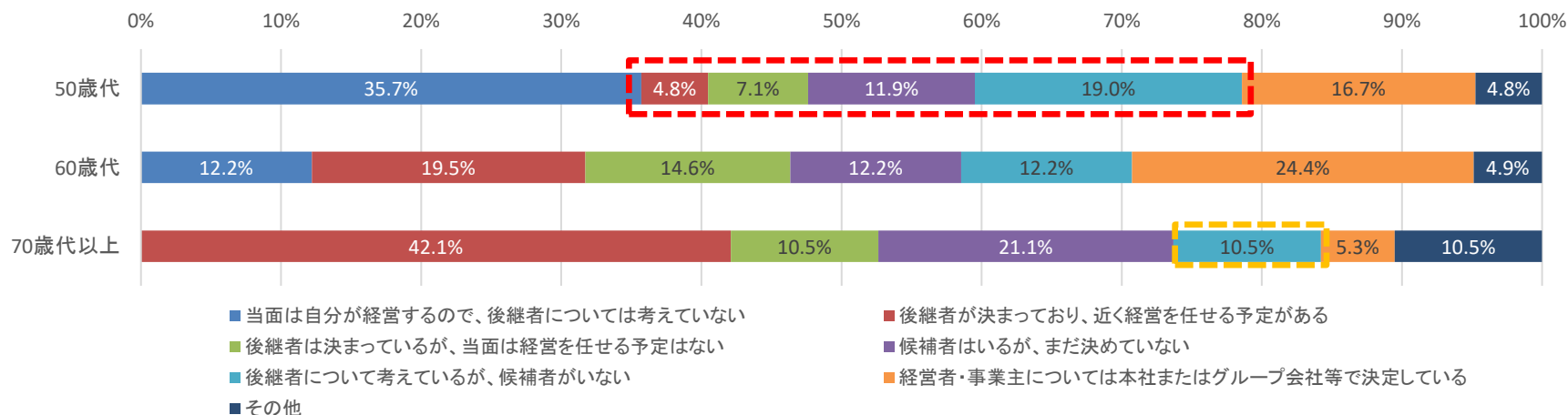
後継者が**決まっていない企業は50.4%（R7:43.2%）**、後継者が決まっている企業は25.6%（R7:19.7%）だった。



事業承継②

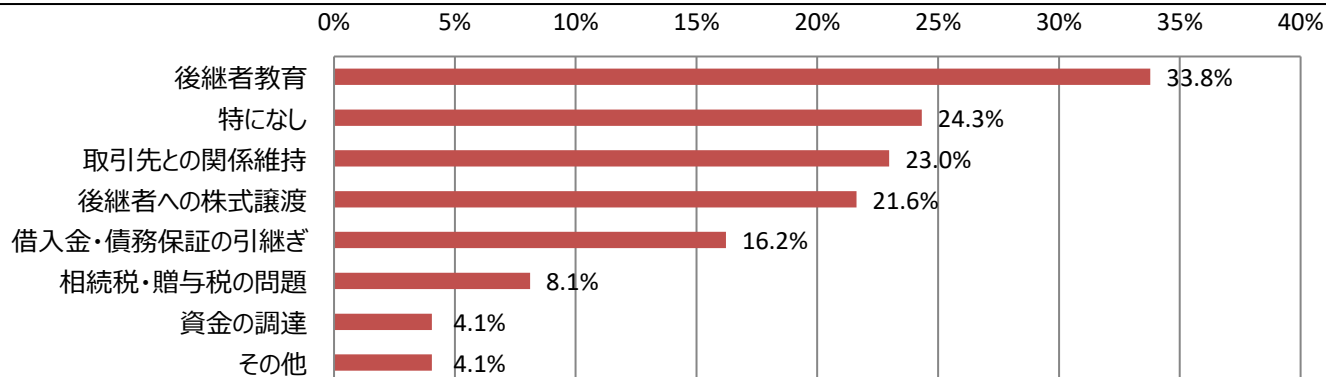
○50歳代以上の経営者における事業承継の状況

現役世代といえる50歳代でも、**約43%は後継者について決定または検討**している。（R7:34%）
一方、70歳代以上で「当面は自分が経営する」と回答した経営者はゼロとなったが、約10%は候補者がいないという結果になった。（R7:22.2%）



○事業承継にあたっての課題（N=74）

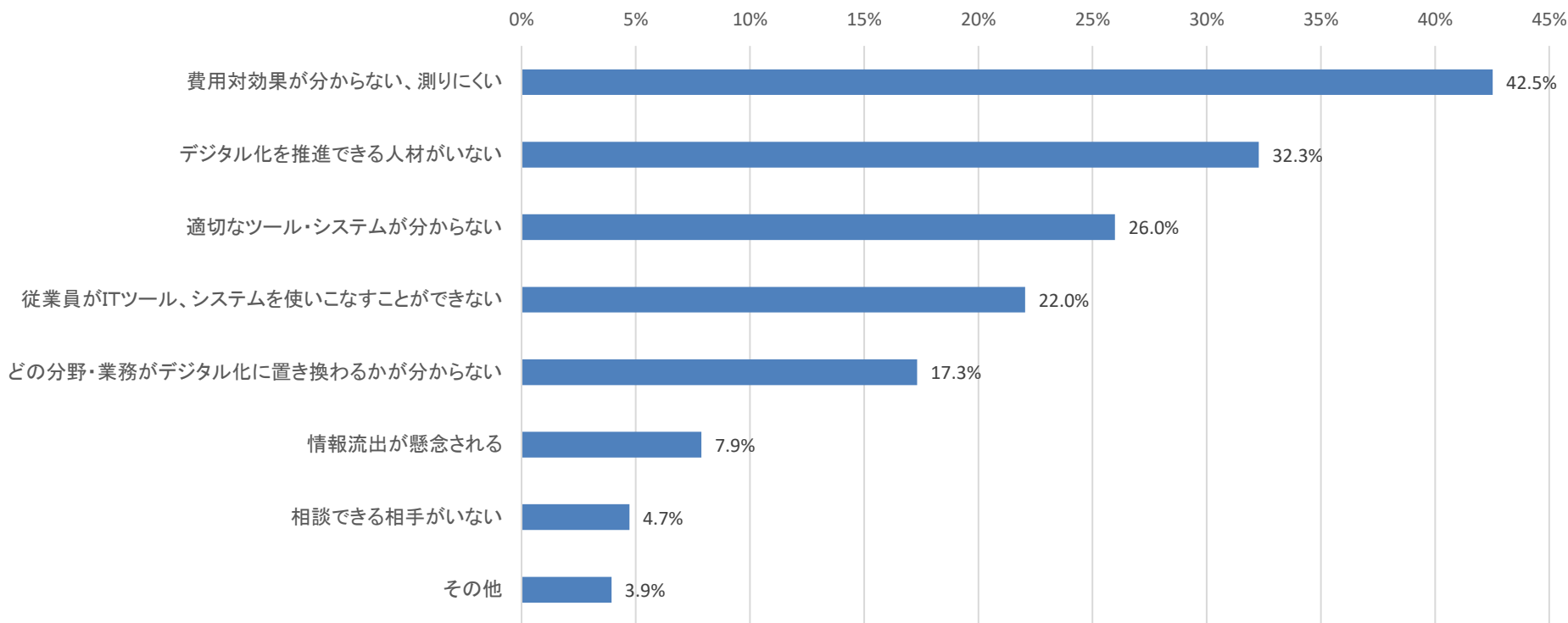
事業承継にあたっての課題は「**後継者教育**」、次いで「取引先との関係維持」を重視する傾向が見られる。



デジタル化に取り組むに当たっての課題 ※複数選択可

「費用対効果が分からない」が最も多く、4割以上の企業から課題として挙げられた。次いで、「デジタル化を推進できる人材がない」、「適切なツール・システムが分からない」が挙げられた。多くの企業で費用面や人材面の課題があることが伺える。

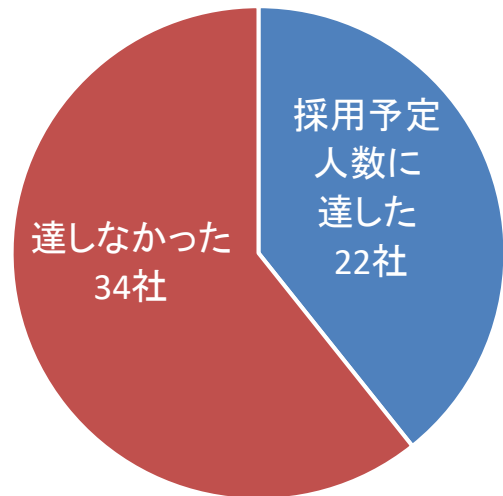
○デジタル化に取り組むにあたっての課題（N=127）



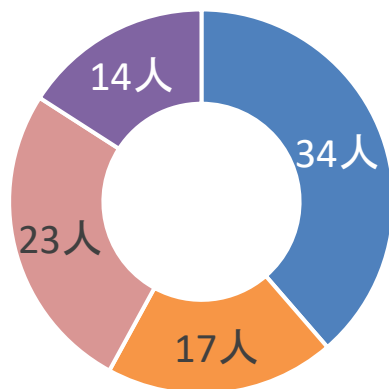
今春の採用予定人数の達成状況

令和8年4月の採用者数が予定数に達したのは、回答した56社の約4割にあたる22社であった。

採用予定人数に達した企業の割合 (N=56)

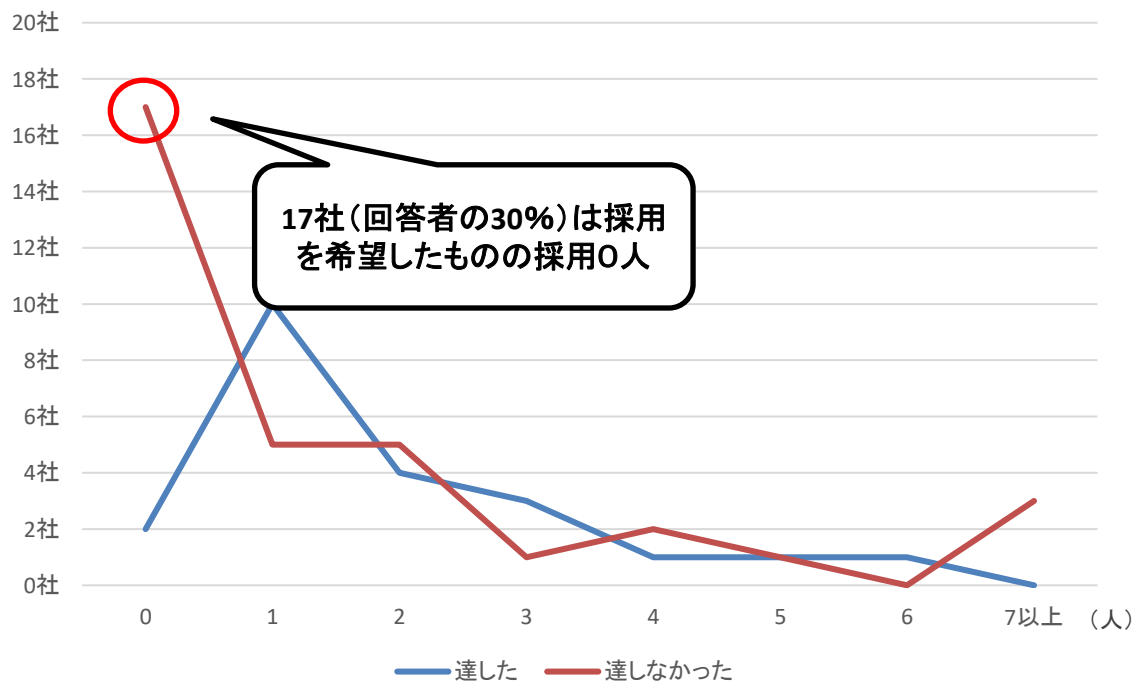


採用者の職歴 (N=88)



- 男性 新卒者
- 男性 既卒・中途採用
- 女性 新卒者
- 女性 既卒・中途採用

採用予定数達成・未達成ごとの企業数 (N=56)



17社 (回答者の30%) は採用を希望したものの採用0人

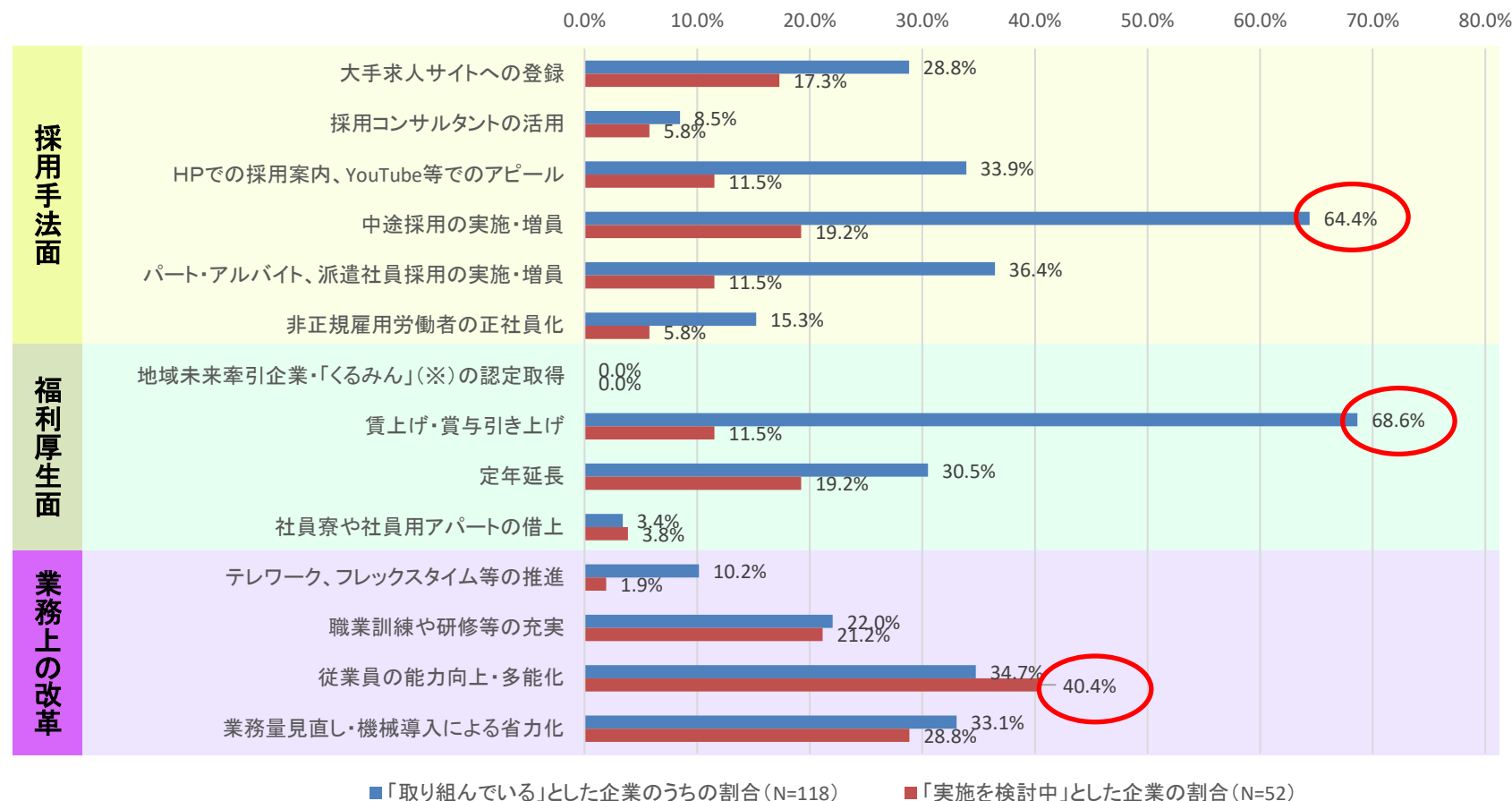
このほか、回答事業所における外国人人材の雇用は5人 (男性3人、女性2人) であった。また、技能実習生の採用数は2人 (女性のみ) であった。

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。

取組を検討中のものとしては「従業員の能力向上・多能化」が最も多かった。



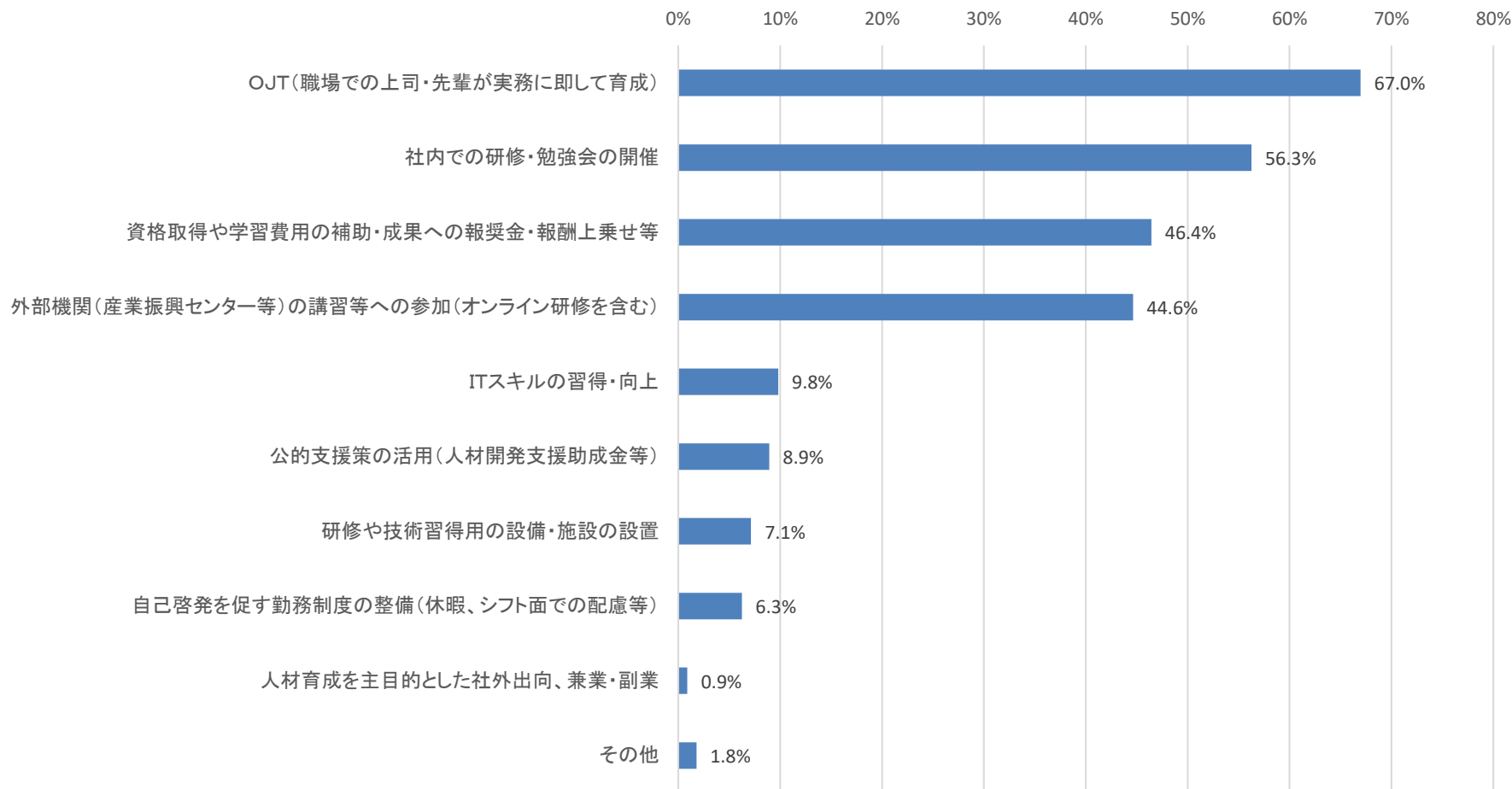
(※) 地域未来牽引企業は、地域内外の取引実態や雇用・売上高を勘案し、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手として選定される。「くるみん」は、子育てサポートの面で一定の基準を満たすことで認定される。

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。

人材育成の取組（N=113）

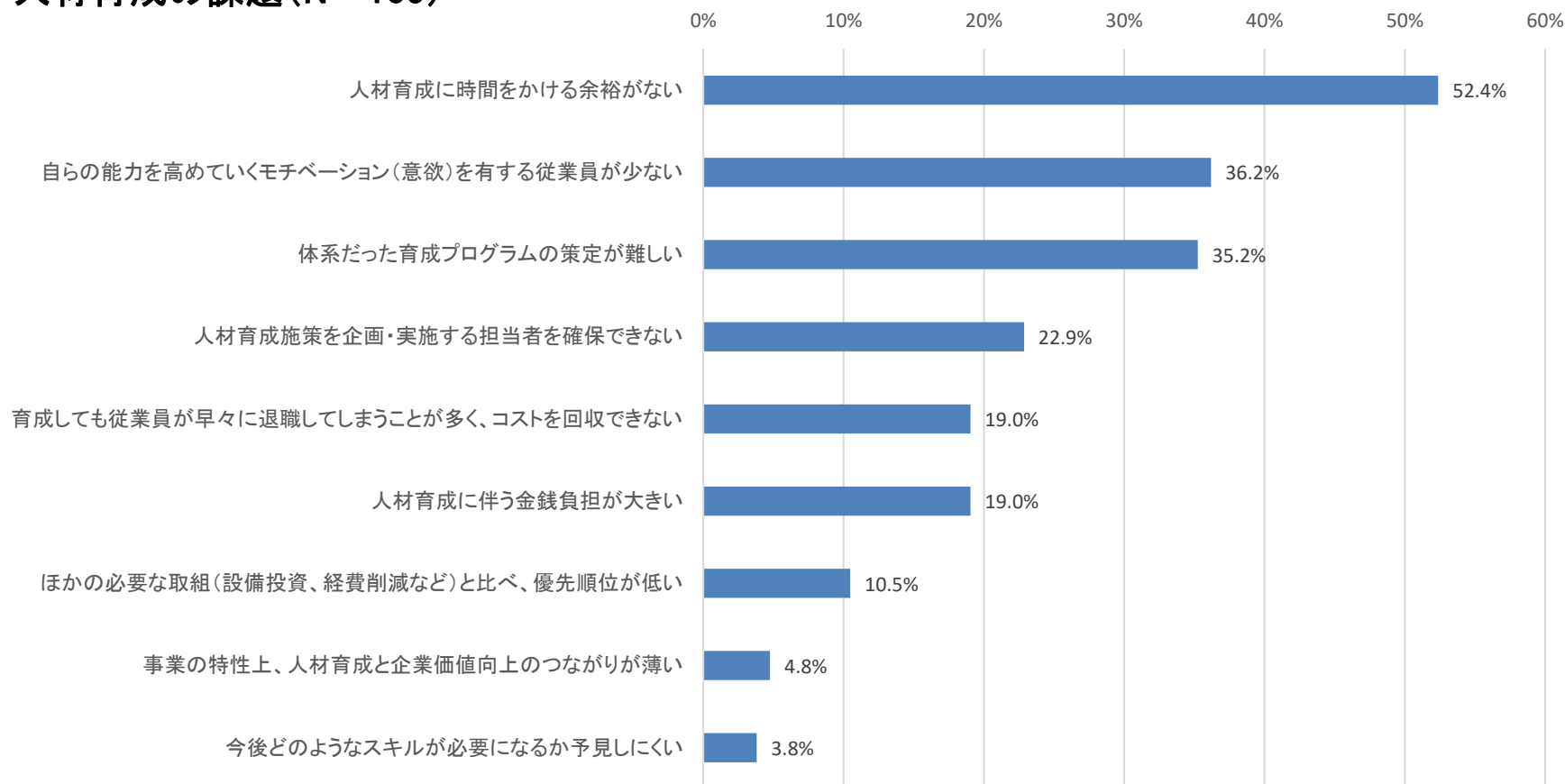


人材について③

○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、「自らの能力を高めていくモチベーション（意欲）を有する従業員が少ない」が続いた。

人材育成の課題(N=105)



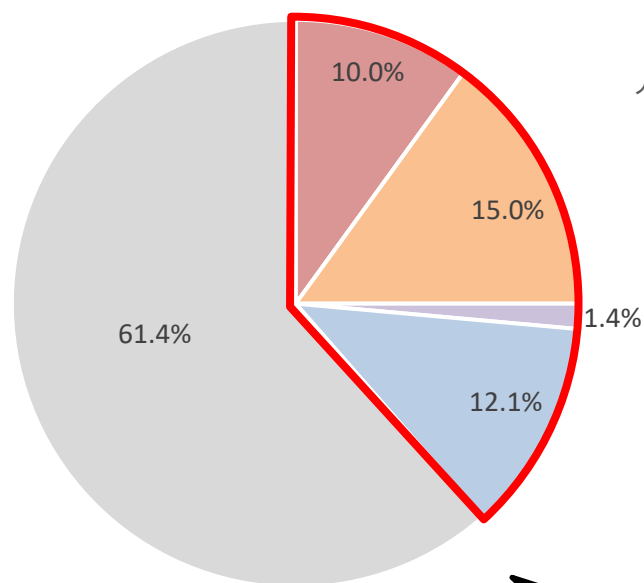
人材について④

○外国人材の受け入れについて

外国人材について、受け入れている、または準備・検討中と回答した企業が昨年度調査から2.1%増加した。受け入れの課題として、仕事以外でのサポート、手続きの煩雑さ、コミュニケーションの難しさについて多く挙げられた。

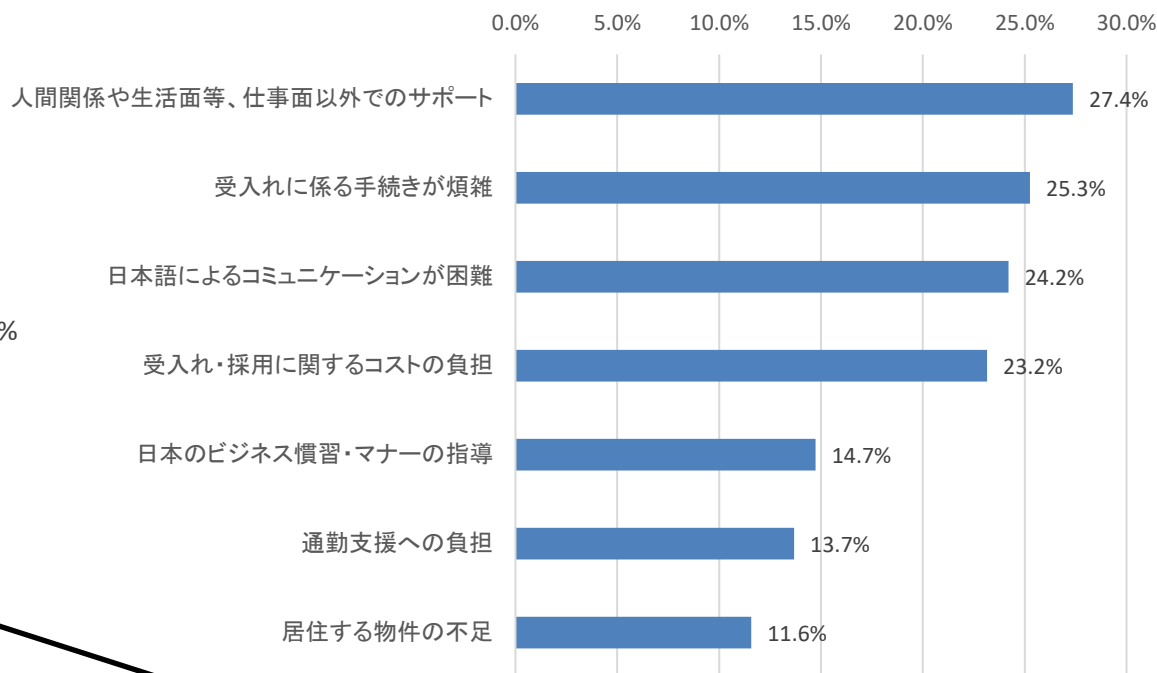
外国人材の受け入れ状況(n=132)

受け入れに当たっての課題(n=44)



- 既に受け入れている（正社員等）
- 既に受け入れている（技能実習生）
- 予定があり、受け入れに向けて準備中
- 受け入れるか検討中
- 予定はない

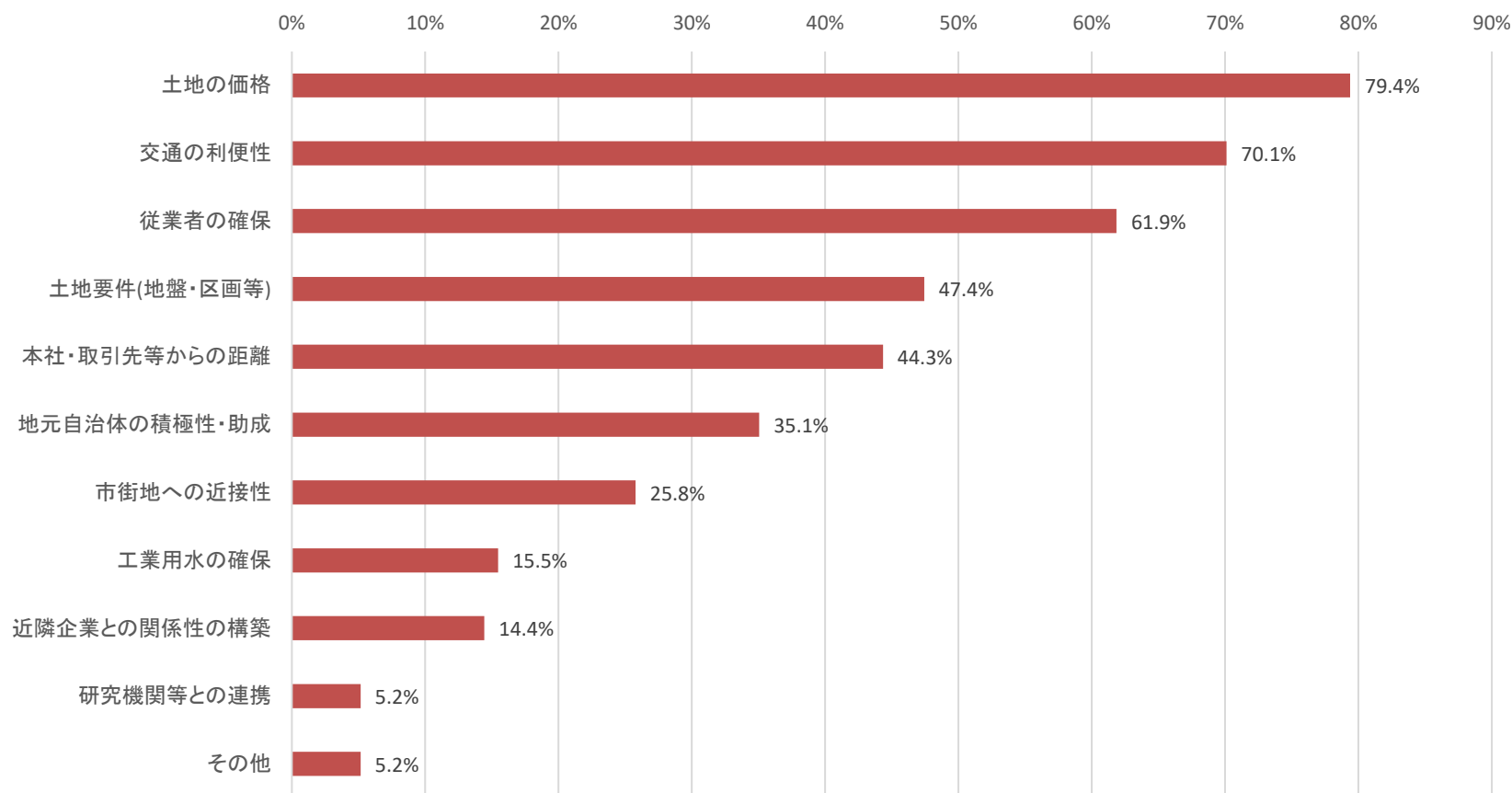
昨年度調査から、
「既に受け入れている（正社員等）」の回答が1.6%増、
「既に受け入れている（技能実習生）」の回答は2.4%増、
「予定があり、受け入れに向けて準備中」の回答が4.2%減



事業所の新設・移転・増設・拡張について（※複数選択可）

事業所の新設・移転・増設・拡張に当たって用地を取得する場合、土地の価格を重視する割合が約80%で最も多く、次いで交通の利便性、従業員の確保が続いた。

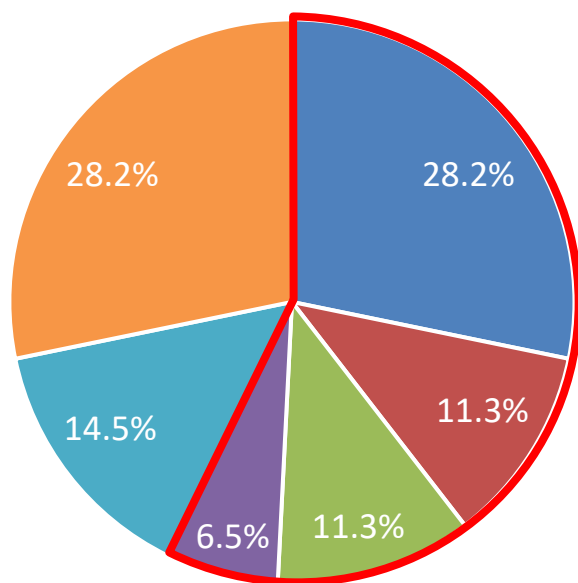
新たな用地を取得する場合に重視すること(N=97)



主要道路の利用状況について

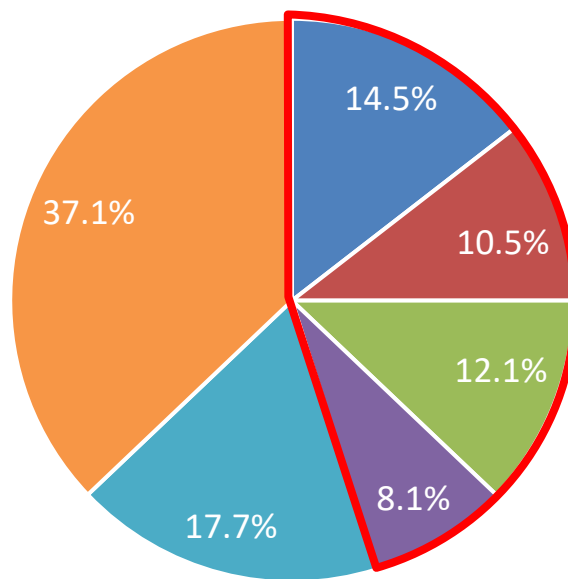
鶴岡市内から各方面への往来状況について調査をしたところ、週1回以上の往来等は新潟・秋田方面で約58%、山形方面で約45%、新庄方面で約27%だった。

新潟・秋田方面の往来や製品の輸送に国道7号・日本海沿岸東北自動車道を利用する頻度(N=124)



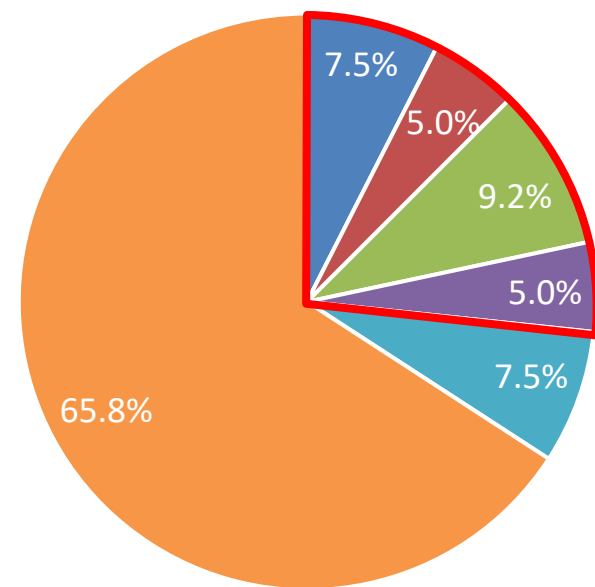
■ ほぼ毎日 ■ 週4～5回 ■ 週2～3回
■ 週1回程度 ■ 月2～3回程度 ■ 月1回以下

山形方面の往来や製品の輸送に国道112号・山形自動車道を利用する頻度(N=124)



■ ほぼ毎日 ■ 週4～5回 ■ 週2～3回
■ 週1回程度 ■ 月2～3回程度 ■ 月1回以下

新庄方面の往来や製品の輸送に国道345号・国道47号を利用する頻度(N=120)



■ ほぼ毎日 ■ 週4～5回 ■ 週2～3回
■ 週1回程度 ■ 月2～3回程度 ■ 月1回以下

令和 8 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（直通）

FAX 0235-25-7111

E-mail 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。