鶴岡市中小企業振興計画（案）

人と企業が共に育ち、共に価値を生み出し、地域全体の持続的な成長を目指す

地域の豊かな魅力を結集した、活力あふれる鶴岡



計画期間：令和8（2026）年度～令和 12（2030）年度

ご挨拶

本市の中小企業は、企業の大多数を占めており、先人から受け継がれてきた技術や技能、優れた研究教育基盤や自然環境、歴史・文化など豊かで多様な地域資源を生かして、地域産業の根幹として経済と雇用を支え、地域経済の発展において重要な役割を担っております。

一方、人口減少や少子高齢化、労働人口の減少、自然災害といった、企業だけでは解決が困難な新たな課題に直面しており、このような状況下では、中小企業のみならず関係機関や市民を含めた地域の力を結集し、組織や団体等の垣根を越え一丸となって課題を解決し、経営基盤の強化と事業の持続的な成長・発展を図ることが必要です。

そのため、中小企業が最大限力を発揮し、地域経済の健全な発展と市民生活の向上に向けて、地域一体で取り組むことを目的として、中小企業の振興についての理念や役割を明示し、中小企業振興施策を総合的・計画的に推進するため、本計画を制定します。

結びに、本計画の策定にあたり、ご審議いただきました青木委員長をはじめとする中小企業振興会議の委員の皆様、さらにワークショップなどを通じて貴重なご意見・ご提言いただきましたすべての皆様に心から御礼申し上げます。

令和8年12月　鶴岡市長　佐藤 聡

鶴岡市中小企業振興計画　目次

第１章　鶴岡市中小企業振興計画

１．計画策定にあたって

（1）　計画策定の目的
（2）　本計画の位置づけ
（3）　計画の策定プロセスと進捗管理･効果検証
（4）　計画の期間と見直しの時期

２．本市の現状及び課題の概要

（1）　本市の特徴
（2）　本市企業の経営課題の概況
（3）　鶴岡市中小企業振興会議での主な内容
（4）　鶴岡市の中小企業の課題

３．施策の方向性（課題に対応し、強みを生かした成長の方向性）

（1）　基本理念と将来像
（2）　課題に対応した重点分野
（3）　主な施策･取組

４．計画の推進について

（1）　計画の推進体制
（2）　関係団体の役割
（3）　PDCA サイクルによる計画の進捗管理と効果検証

第２章　鶴岡市の中小企業を取り巻く現状

１．本市の経済・産業構造

（1）　市内企業･産業の構成

（2）　主要産業の状況

２．本市の経済・産業に関わる動向

（1）　人口の推移と就業人口の見通し

（2）　雇用･人材関連の動向

（3）　経済･産業関連の動向

３．市内企業の経営課題（R8 鶴岡市経営課題調査）

<< 参考資料 >>

鶴岡市中小企業振興会議 委員名簿

第１章　鶴岡市中小企業振興計画

１．計画策定にあたって

（１）　計画策定の目的

本計画は、「第2次鶴岡市総合計画　後期基本計画」の基本方針に基づき、本市の中小企業の自主的な努力及び創意工夫を尊重し、市や中小企業支援団体、金融機関、大企業、大規模小売店舗、学校及び大学、市民が一体となって、中小企業振興のための施策を総合的かつ計画的に推進するため策定します。

（２）　本計画の位置づけ

本計画は、「第2次鶴岡市総合計画　後期基本計画」及び本市の地方版総合戦略である「鶴岡市デジタル田園都市構想総合戦略」に基づき、関連施策との整合性を保ちながら取組を進めます。

また、この計画での中小企業の振興に関する施策の範囲は、商工業を中心とした市内の中小企業や中小企業関連団体を直接の対象とした取組であり、中小企業の振興に関連する観光振興や農林業振興等については「鶴岡市中期観光戦略プラン」や「鶴岡市中心市街地将来ビジョン」、「鶴岡市中心市街地活性化基本計画」、「鶴岡市農業・農村振興計画（つるおかアグリプラン）」など、既存の各種計画との関連性を保ちながら推進していきます。

（３）　計画の策定プロセスと進捗管理・効果検証

本計画の策定にあたっては、中小企業をはじめとする関係者の意見を広く聴く機会として、「鶴岡市中小企業振興会議」を設置し、委員の意見やワークショップでの意見を計画や市の施策に反映します。

本計画の進捗管理及び効果の検証は、毎年度実施している「鶴岡市経営課題調査」や市内事業所への訪問等により実態を把握するとともに、「鶴岡市中小企業振興会議」において、進捗状況の報告や客観的な検証を行い、必要な見直しを図ります。

（4）　計画の期間と見直し時期

本計画の期間は、令和8（2026）年度から令和12（2030）年度までの5年間とします。以降、「第2次鶴岡市総合計画　後期基本計画」との整合を図り、見直しと目標値の設定を行います。

ただし、計画の趣旨を考慮して、経済状況等の急速な変化や計画の進捗状況、国や県の動向を見据えながら、必要に応じて計画の見直しを行います。

現在、原油価格や物価高騰等による中小企業者への影響に対応し、市独自の支援策や、国や県の関連施策の周知普及に取り組んでいます。今後も、市内経済への影響等を把握しつつ、「鶴岡市中小企業振興会議」にて報告しながら、特に必要な中小企業振興施策並びに計画の見直しを議論していきます

2. 本市の現状及び課題の概要

（1） 本市の特徴

本市の従業者300人未満の事業所は事業所数では全体の99.2%、従業者数では91.4%を占めており、市内に立地する事業所のほとんどが中小企業となっています。さらに、本市・山形県ともに、全国と比較して従業員9人以下の小規模事業所の比率が高くなっています。（鶴岡市78.4%、山形県78.4%、全国74.9%）

工業分野では、電子デバイスを中心とする製造業が集積するとともに、県内の製造品出荷額においても高いシェアを占めるなど基幹産業となっています。それに加えて、豊かな農林水産資源を生かした食料品製造業や、本市近代産業の礎となった繊維工業についても、事業所数・従業者数ともに高い比率を占めており、本市の産業を支えています。

学術分野では、山形大学農学部をはじめ、鶴岡工業高等専門学校、慶應義塾大学先端生命科学研究所、東北公益文科大学大学院の高等教育研究機関が立地しています。慶應義塾大学先端生命科学研究所・研究棟の隣接地には、生命科学研究やその産業化を支援するためのレンタル・ラボである鶴岡市先端研究産業支援センターを設置し、高度な研究機能や関連産業を集積する「鶴岡サイエンスパーク」として、慶應義塾大学や山形県とともに、「バイオクラスター」の形成に取り組んでおり、その開発・研究成果をもとにしたベンチャー企業が誕生しているなど、多様な産業の集積が進んでいます。

また、本市は豊かな自然環境に恵まれており、農林水産業や酒造業などの伝統産業が発展してきました。長い年月をかけて紡がれた行事食・伝統食を含む地域固有の食文化を活用したまちづくりの取組が評価され、平成26年に国内では初となる「ユネスコ創造都市ネットワーク・食文化分野」に加盟しています。その他にも、城下町の風情や街並みが残る歴史文化、黒川能などの伝統芸能、全国最多の3つの日本遺産、4つの国民保養温泉地、国内クラゲ展示のパイオニアであり展示種類数世界一である加茂水族館など、多くの観光資源を有しています。

これら本市の魅力ある文化や伝統を保存・継承していくとともに、地域資源を生かし、インバウンドも含めた交流人口や関係人口の拡大に向けて取り組んでいきます。

そして、人口減少や高齢化の進行に伴い、地域経済を支える人手不足が深刻化している中、本市でも地域社会の重要な構成員として、国籍等に関わらずあらゆる人が暮らしやすく、働きやすい社会をつくっていく必要があります。また、東北一広い市域面積と点在する集落を抱えた本市では、デジタル技術の活用により時間と場所の制約を軽減するとともに、省力化の取組等により、今後様々な分野での効率化が期待されます。同時に、デジタルを含めた産業人材の育成・確保が求められています。

（2）本市企業の経営課題の概況

鶴岡市では毎年度市内企業を対象に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を実施しています。令和８年度の本市企業の経営課題の概況を以下の通り記載します（詳細は、第２章に記載します）。

○　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。

（3）鶴岡市中小企業振興会議での主な内容

本計画は、中小企業をはじめとする関係者の意見を広く聴く機会として、「鶴岡市中小企業振興会議」を設置し、委員の意見やワークショップでの意見を反映して策定しています。

会議で出された意見は分野ごとに整理し、次項の「鶴岡市の中小企業の課題」として整理します。

第１回会議（令和６年８月 26 日開催）

中小企業を取り巻く課題や対策案について自由討議を行いました

【主な内容】

・人手不足対応についての意見が多かった（特に若者定着・多様な労働力の活用・多様な働き方の推進）

・経営継続と競争力強化についても課題として挙げられた（事業承継や融資対応も含めて、DX 導入や物価・エネルギー対策など）

・地域循環型産業の取組や観光分野との連携や、外国人材受入と生活環境整備、地域コミュニティ・文化・福祉との連携など、多種多様な課題や対策案について発言があった

第２回会議（令和７年２月 14 日開催）

第１回会議で特に意見が多かった「地域の労働力不足、多様な働き方の推進」などをテーマに意見交換を行いました。

【主な内容】

・マルチワーク推進（多様な働き方の推進）

・優良企業の支援・PR（特に女性・若者活躍が魅力を感じる企業）

・DX 活用・人材育成（企業内・専門人材）

・共生（誰もが暮らしやすく働きやすい環境づくり・地域連携と支援人材）

・次回は先行的な取組の講演やグループワークで意見交換してはどうか

第３回会議（令和７年９月 25 日開催）

「多様な働き方時代のフリーランスと企業の出会い方」についての講演及びワークショップ

【主な内容】

・「オンライン含む多様で柔軟な働き方・求人条件」や「遠隔勤務のための情報共有システム」、「仕組み・つながりの必要性」について講演いただいた

・WS では「柔軟な働き方 × 良好な人間関係 × 地域とのつながり × 公平な評価と制度支援」を重視する発言が多かった

・個人・企業など立場を越えて、意見を共有する場の重要さを再確認した

第４回会議（令和８年２月10日）

第３回までの会議・WS を踏まえて作成した本計画の概要版をお示しし、内容・構成について意見交換を行いました。

第５回会議（令和８年８月 24 日）

第４回までの会議・WS を踏まえて作成した本計画をお示しし、内容・構成について意見交換を行いました。

（4）鶴岡市の中小企業の課題

本市の中小企業を取り巻く現状（第２章）や経営課題調査の結果、中小企業振興会議での意見を反映し、それぞれ下記のとおり分野別に課題を記載します。課題に沿って、次項の「施策の方向性」を設定します。

分野	現状・経営課題調査に基づく課題	中小企業振興会議での意見などに基づく課題
人材の不足・流出	・従業員の確保・人手不足が継続。新規採用難 ・若者・女性の域外流出。地元定着率が低い ・デジタル人材の不足。推進できる人材の不足 ・人材育成が社内中心。人材育成にかける労力がない	・若者の地元就職率低い。特に女性の県外流出が深刻 ・高校・大学・企業・行政の連携による職業体験・キャリア 教育の必要性 ・IT・デジタル人材が不足しており、マッチング支援が必要
多様な働き方への対応	・高齢化が進み、就業人口が減っている状況であり、潜在的な労働力の活用、多様な人材が働きやすい職場環境がより一層必要 ・「業務量見直し・機械導入による省力化」は検討中だが実施に至っていない企業が多い	・賃金だけでなくワーク・ライフ・バランス重視の働き方志向が高まっている ・外国人材受入・生活環境整備など共生社会への対応の必要性 ・オンライン含む多様で柔軟な働き方・求人条件が必要 ・遠隔勤務のための情報共有システムの必要性 ・公的な制度（育児・介護）や地域でのつながりの必要性

分野	現状・経営課題調査に基づく課題	中小企業振興会議での意見などに基づく課題
直面する複合的な経営環境	・物価・エネルギーコストの増加 ・賃上・価格転嫁への対応の必要性 ・経営者の高齢化と後継者不足	・材料費・エネルギー費高騰による経営圧迫 ・価格転嫁が難しい業種（介護、製造）も多い ・ゼロゼロ融資返済の本格化、資金繰りが課題 ・廃業支援、M&A、事業承継の重要性 ・小規模事業者への支援が届きにくい
地域産業との連携	・バイオ・食・農・観光など地域資源の活用不足 ・域内での産業分野横断的なプロジェクトや連携不足 ・地域循環型産業・脱炭素対応などへの対応遅れ	・観光と産業振興の連動（地域循環型経済） ・林業・バイオマスなど地域資源を活かす新産業の必要性 ・地域コミュニティ・文化・福祉との連携も必要

.

3. 施策の方向性（課題に対応し、強みを生かした成長の方向性）

（1）基本理念と将来像

前項で記載した課題に対応し、本市の強みを生かした成長の方向性を共有するため、以下のとおり基本理念と将来像を設定します。

基本理念：人と企業が共に育ち、共に価値を生み出し、地域全体の持続的な成長を目指す

将来像　：地域の豊かな魅力を結集した、活力あふれる鶴岡

実現する3つの姿：

① 共に成長する経済

地域の人と企業が共に成長し、持続的な経済活動を通じて社会全体の発展を促進していく

② 資源と技術の融合

食文化、観光資源、温泉などの魅力ある地域資源と、バイオ・製造業などの技術力・競争力のある産業が、分野や組織などを越えて連携し、新しいビジネスを創出する

③ 地域全体での活力と価値の創造

企業、行政、市民が連携し、地域課題に対応し、共に価値を生み出しながら、新たな活力にあふれ、次世代に繋がる豊かな社会を築く

（2）課題に対応した重点分野

「人と企業が共に育ち、共に価値を生み出し、地域全体の持続的な成長を目指す」という基本理念を実現するため、本計画では課題に対応する4つの重点分野を定めます。

【重点分野】

ア. 人材確保・育成
イ. 誰もが働きやすい環境づくり
ウ. 経営環境・基盤の安定化
エ. 地域産業・経済の活性化

【重点分野ごとの対応方針】

「人材の不足・流出」という課題に対しては、【重点分野ア. 人材確保・育成】において、若者や女性に「働く場所」として選ばれる地域を目指し、地域企業への理解促進と職業観の醸成に取り組みます。特にデジタル人材の不足に対しては、IT 人材の育成とマッチング支援を重点的に実施します。

「多様な働き方への対応」という課題に対しては、【重点分野イ. 誰もが働きやすい環境づくり】において、ワーク・ライフ・バランスの啓発・普及を図るとともに、外国人材の受入支援や多様な労働形態の推進を通じて、誰もが活躍できる職場環境の整備を促進します。

「直面する複合的な経営環境」という課題に対しては、【重点分野ウ. 経営環境・基盤の安定化】において、物価・エネルギーコストの増加や賃上・価格転嫁への対応を支援するとともに、後継者不足や事業承継に対する取組を支援します。

「地域産業との連携」という課題に対しては、【重点分野エ. 地域産業・経済の活性化】において、鶴岡ならではの地域資源（バイオ・食・農・観光など）を生かした産業振興に取り組み、分野横断的な連携を促進し、地域循環型産業の推進を図ります。

（3）主な施策・取組

重点分野ごとに施策の方向と主な施策・取組、施策の成果指標（KPI）を定めます。

【重点分野】　ア．人材確保・育成

【課題への対応】

本市では、「従業員の確保」を経営課題に挙げる企業が 54.1%（2026 年度）に上り、人材不足が深刻な課題となっています。特に若者・女性の域外流出が進み、新規高等学校卒業者の市内就職率は 41.3%（2026 年 3 月卒）に留まっています。さらに、デジタル化の推進に必要な IT 人材が不足しており、32.3%の企業が「デジタル化を推進できる人材がいない」と回答しています。

これらの課題に対応するため、本重点分野では、若者や女性に「働く場所」として選ばれる地域を目指し、地域企業への理解促進と職業観の醸成に取り組みます。同時に、産業の基盤となる人材の能力や知識を高める取組を支援し、特に IT 人材の育成とマッチングに注力します。

【施策の方向】

① 若者地元定着・回帰促進

- 若者や女性に「働く場所」として選ばれる地域を目指し、地域企業への理解を促進します
- 産学官で連携し職業観や就業意識を醸成します

② 人材の育成

- 産業の基盤となる人材の能力や知識を高める取組を支援し、生産性や品質向上をめざす人材の育成を促進します
- 特に IT 人材の育成とマッチングに取り組みます

【主な施策・取組】

① 若者地元定着・回帰促進

主な施策・取組	主な事業
進学などで本市を離れた学生が活躍できるよう奨学金返済を支援	○つるおかエール奨学金返済支援
県外進学者や UI ターン求職者が就職する契機となるよう、地元企業・就職に関する情報発信	○つるおか仕事ナビ ○若者つながり促進事業 （つながるミ LINE&ミラ Insta） ○鶴岡高専Uターンサイト
オンラインの企業の採用活動を支援 市内在住の大学生等が市内企業へ就職活動を行う際の交通費等を支援	○オンライン採用活動支援事業補助金 ○UI ターン就職活動交通費支援事業補助金
高校生や大学生等を対象としたインターンシップや交流イベントの実施	○高校生対象の就職イベント ○大学生と若手社員との交流会 ○滞在型長期インターンシップ
キャリア教育の充実により成長段階に応じて職業観や就労観を醸成 保護者向け企業紹介や就業情報の提供による理解の促進	○WAKUWAKU ワーク（中学生対象） ○就職ガイダンス・しごとセミナー （高校生対象） ○オープンファクトリー実施 ○大産業まつり

② 人材の育成

主な施策・取組	主な事業
専門技術習得のための研修や経営マネジメント能力向上に資する講座などの実施 （庄内地域産業振興センター）	○産業人材育成事業 （ものづくり中核人材育成講座・職業能力開発講座） ○企業研修助成金

高校生就職対策	○新社会人スタートセミナー （新卒予定、高校3年生）
業務改善活動の普及拡大と内容の充実、改善事例発表会	○鶴岡市卓越技能者表彰 ○私のかいぜん発表会
IT 人材の育成とマッチング DX 推進による生産性向上と人材不足への対応 企業の課題感に応じた IT 活用手法の検討	○デジタル人材育成事業（県）、DX（会議所）の活用促進 ○セミナー等による DX 導入事例・業務改善事例の共有 ○IT 人材の育成及び外部 IT 人材・副業人材の活用促進

【施策の成果指標（KPI）】

成果指標（項目）	初期値	現状値	目標値
新規高等学校卒業者就職者のうち市内就職者の割合	45.8% （2025 年 3 月卒）	41.3% （2026年 3 月卒）	49.3%（※） （2030 年 3 月卒） 66.7% （2031 年 3 月卒）
企業経営課題調査において、経営課題に「従業員の確保」を挙げた企業の割合	49.4% （2025 年度）	54.1% （2026年度）	37.7% （2030 年度）
庄内地域産業振興センターで実施した産業人材育成事業の受講者数（他自治体分を含む）	294 人 （2024 年度）	371人 （2025年度）	411人（※） （2029年度） 350 人 （2030 年度）
企業経営課題調査において、「デジタル化を推進できる人材がいない」と回答した企業の割合	33.1% （2025 年度）	32.3% （2026年度）	28.3% （2030 年）

※本 KPI については総合計画後期基本計画・庄内南部定住自立圏共生ビジョンと異なるが、現状値を踏まえて異なる指標を設定

【重点分野】　　イ．誰もが働きやすい環境づくり

【課題への対応】

本市では、高齢化が進み就業人口が減少する中で、潜在的な労働力の活用と多様な人材が働きやすい職場環境の整備がより一層必要となっています。経営課題調査では、「業務量見直し・機械導入による省力化」を検討中だが実施に至っていない企業が多く、実現に向けた支援が求められています。

また、振興会議での意見では、「賃金だけでなくワーク・ライフ・バランス重視の働き方志向が高まっている」、「外国人材受入・生活環境整備など共生社会への対応の必要性」、「オンライン含む多様で柔軟な働き方・求人条件が必要」といった指摘が多く、多様な働き方の推進と職場環境の整備が急務となっています。

これらの課題に対応するため、本重点分野では、誰もがやりがいと充実感を感じることができる職場環境の実現に向け、「ワーク・ライフ・バランス」の啓発・普及を図るとともに、賃金、労働時間、休暇、育児・介護との両立等への配慮など、働きたい・働き続けたい職場づくりへの支援を行います。また、多様な人材が活躍でき、多様な働き方を促進する職場環境・生活環境の整備を促進します。

【施策の方向】

① 誰もがやりがいと充実感を感じることができる職場環境の実現に向け、「ワーク・ライフ・バランス」の啓発・普及を図る

② 多様な人材が活躍でき、多様な働き方を促進する職場環境・生活環境の整備を促進する

【主な施策・取組】

主な施策・取組	主な事業
企業の働きやすさや魅力向上を図るため、やまがたスマイル企業などの国・県認定制度の取得促進	○ホワイト企業認定促進セミナー ○認定企業の PR ○環境整備のための支援検討 （多様な働き方に関する支援）

多様な労働力の確保に向けた、外国人技能実習生等に対する研修や住宅確保などによる生活支援体制の充実 相談機能の強化・地域との交流・相互理解促進による受入環境の整備	○監理団体・支援機関等との意見交換会等による実態把握と施策検討 ○育成就労制度に対応した受入環境整備（企業や監理団体の課題に応じた対応） ○外国人技能実習生支援事業補助金 ○外国人労働者住宅整備支援補助金 ○外国人総合相談ワンストップ
障害者や高齢者、育児・介護などの個々の事情に応じた就労支援 スポットワークの推進や遠隔勤務等により、多様で柔軟な働き方の推進 フリーランスと企業のネットワーク化	○企業・福祉施設・支援機関との情報共有・連携体制の構築 ○就労支援サポーター ○ワークサポートルーム（内職相談・あっせん） ○フリーランスと企業間の交流機会の創出・ネットワーク化手法の検討

【施策の成果指標（KPI）】

成果指標（項目）	初期値	現状値	目標値
やまがたスマイル企業認定数	市内69社 （2025年3月）	市内 78社 （2026 年3月）	市内118 社※ （2030年3月） 市内 228 社 （2031 年3月）
・15～39 歳女性における雇用保険被保険者割合	－	45.5% （2024 年度）	47.6% （2030 年度）
・60 歳以上女性における雇用保険被保険者割合	－	12.7% （2024 年度）	17.8% （2030 年度）
外国人材受入企業・人材数（専門的・技術的分野及び技能実習（育成就労））	110 社・326 名 （2020 年 10 月）	135 社・495 名 （2024 年 10 月）	231 社・656 名 （2030 年 10 月）
障害者の実雇用率	2.13% （2021 年 6 月）	2.37% （2025 年 6 月）	2.70% （2030 年 6 月）

※本 KPI については男女共同参画推進計画と異なるが、現状値を踏まえて異なる指標を設定

【重点分野】　　ウ．経営環境・基盤の安定化

【課題への対応】

本市の中小企業は、物価・エネルギーコストの増加による経営圧迫に直面しており、特に介護・製造業など価格転嫁が難しい業種では経営環境が厳しい状況にあります。また、ゼロゼロ融資の返済本格化に伴う資金繰りの課題、経営者の高齢化と後継者不足による廃業リスクなど、複合的な経営課題を抱えています。

振興会議での意見では、「廃業支援、M&A、事業承継の重要性」や「小規模事業者への支援が届きにくい」といった指摘があり、経営基盤の強化と事業承継対策が重要な課題となっています。

これらの課題に対応するため、本重点分野では、中小企業や小規模事業者の経営安定、物価・エネルギーコストの増加や賃上・価格転嫁への対応を支援するとともに、後継者不足や事業承継に対する取組を支援します。

【施策の方向】

① 中小企業や小規模事業者の経営安定、物価・エネルギーコストの増加や賃上・価格転嫁への対応、自然災害への対応力強化を支援する

② 後継者不足や事業承継に対する取組を支援する

【主な施策・取組】

主な施策・取組	主な事業
商工会議所及び商工会による経営改善普及事業の支援 中堅企業や小規模事業者など事業規模や各課題に応じた施策の検討	○経営指導活動等への支援 （経営の安定化・価格転嫁の支援） ○事業継続力強化支援計画の策定支援 ○経営課題調査による経営課題の把握 ○がんばる中小企業応援セミナーなどによる施策の活用促進

政策金融公庫、商工会議所や商工会などと連携した後継者対策や円滑な事業承継支援 廃業した企業人材の地域内での活躍支援	○廃業支援・事業承継セミナー・M&A促進 ○廃業した企業人材のマッチング支援
金融・経営支援機関などと連携した、生産性向上や IT 活用、新製品開発や新分野展開の支援	○がんばる中小企業応援事業補助金 ○先端設備等導入計画の認定による税制支援

【施策の成果指標（KPI）】

成果指標（項目）	初期値	現状値	目標値
事業計画策定件数（※）	70 件	120 件 （2026 年）	140 件 （2030 年）
フォローアップ事業者数（※）	99 件	120 件 （2026 年）	140 件 （2030 年）
売上増加事業者数（※）	30 社	30 社 （2026 年）	35 社 （2030 年）
企業経営課題調査において、「業績が好調・改善して賃上または賃上予定」と回答した企業の割合	20.0% （2025 年）	24.6% （2026年）	28.6% （2030 年）
企業経営課題調査において、「後継者が決まっている」と回答した企業の割合	19.7% （2025 年）	25.6% （2026年）	29.6% （2030 年）

※ 経営発達支援計画に基づく数値であり、他自治体分を含む

【重点分野】　　エ．地域産業・経済の活性化

【課題への対応】

本市は、バイオ・食・農・観光など豊かで多様な地域資源を有していますが、これらの活用が十分でなく、域内での産業分野横断的なプロジェクトや連携が不足しています。また、地域循環型産業や脱炭素対応への取組が遅れており、新たな付加価値の創出が課題となっています。

振興会議での意見では、「観光と産業振興の連動（地域循環型経済）」、「林業・バイオマスなど地域資源を活かす新産業の必要性」、「地域コミュニティ・文化・福祉との連携も必要」といった指摘があり、分野横断的な連携と地域資源の活用が重要な施策となっています。また、本市の強みであるベンチャー企業等をサポートするため、今後、本計画においても、ベンチャー特有の課題等について整理し、施策へ反映していくべきという意見もありました。

これらの課題に対応するため、本重点分野では、鶴岡ならではの地域資源を生かした産業の振興と分野横断的な取組の支援により、新たな付加価値の創出を目指します。国や県等の支援も活用しながら、産学官金で連携し、地域未来戦略に即した取組みを推進します。

また、地域内外の連携促進により、製品開発や技術力向上、新たなビジネス展開などを後押しし、市内企業活動の全体的な底上げを図ります。

【施策の方向】

① 鶴岡ならではの地域資源を生かした産業を振興し、分野横断的な取組を通じて、新たな付加価値を創出する。

② 地域内外の連携を促進し、製品開発や技術力向上、新たなビジネス展開を支援することにより、市内企業活動の全体的な底上げを図る。

【主な施策・取組】

主な施策・取組	主な事業
観光・食・文化と連動した地域産業づくり・商品開発やブランド化 農商工観福連携の推進	○ガストロノミック・イノベーション ○農商工観福連携の推進 ○新規創業等支援補助金 ○鶴岡イノベーションプログラム

地域コミュニティ・文化・福祉・教育等との連携による新ビジネスモデルの創出	
産学連携の促進や地域資源活用による地域内企業の高度化・活性化支援 地域未来戦略等、国・県の計画に即した取組みの推進	○鶴岡高専技術振興会等や、その他学術機関・研究機関等を通じた産学連携の促進 ○中小企業振興会議を通じたネットワーク形成
地域循環型産業の推進 （林業・再生可能エネルギー・食産業） 企業・生産者・飲食店・観光施設の連携による地域循環型経済の構築	○がんばる中小企業応援事業補助金・各種施策説明会の実施 ○プレイヤー間の連携促進のための定期的な情報共有・協議の場の設置

【施策の成果指標（KPI）】

成果指標（項目）	初期値	現状値	目標値（※）
従業者一人当たり製造品出荷額等（下段は、電子部品・デバイス・電子回路製造業除く参考値）	3,751 万円 1,811 万円 （2021 年度）	3,615 万円 1,942 万円 （2024 年度）	4,163 万円 2,010 万円 （2028 年度）
観光消費額	ー	27,790 百万円 （2022 年度）	39,682 百万円 （2028 年度）
商工団体及び庄内地域産業振興センターの「特定創業支援等事業」を受けた新規創業者数	累計 112 件 （2022～2024 年度）	累計 159 件 （2022～2025 年度）	累計 250 件 （2022～2028 年度）

※本 KPI については総合計画後期基本計画に記載している数値を記載。

目標年度終了後に改めて目標値を再設定

4. 計画の推進について

（1）計画の推進体制

市は、本計画に基づく施策等を推進するため、中小企業の自主的な努力及び創意工夫を尊重し、中小企業支援機関、金融機関などの関係機関と中小企業が相互に連携した取組を進めます。

本計画に基づいた施策・取組の成果については、定期的な検証を行うため、毎年度中小企業振興会議を開催し、ローリングでの評価・検証を行い、翌年度以降の施策・取組に反映を図ってまいります。

中小企業振興会議の役割として、評価・検証に加えて、 必要に応じてワークショップ等を開催し、 企業や関係団体との意見・情報交換を通じた新たな施策・取組や連携の在り方などについて検討を行います。

（2）関係団体の役割

①市の役割

・中小企業の振興に関する施策を策定・実施します。

・国、山形県、中小企業者で組織する団体、経済団体、市民等と連携を図りながら、施策を実施します。

・中小企業者の意見を聴き、中小企業の実態を把握し、その結果を適切に施策に反映するよう努めます。

・中小企業者と締結しようとする契約について、公正性、透明性及び競争性を確保するとともに、品質及び適正な履行が確保できるよう必要な措置を講ずるよう努めます。

②中小企業者の役割

・ 経済状況の変化に対応した自主的な経営基盤の強化、経営の革新等に努めます。

・ 事業活動を通じて地域経済の健全な発展、市民生活の向上に資するよう努めます。

・ 相互に連携を図りながら協力することにより、自ら中小企業の振興を図るよう努めます。

③支援機関の役割

・商工会議所や商工会をはじめとした中小企業支援機関は、事業者の実態を的確に把握し、事業活動に必要な情報を提供するとともに、経営改善や創業支援などを行います。

・中小企業振興のための支援策の立案・実施や市の施策への協力を行い、事業活動を通じて、地域社会への貢献を行います。

④金融機関の役割

・金融機関は、円滑な資金供給や、経営革新・改善へ協力するとともに、積極的な創業支援に努めます。

⑤大企業の役割

・大企業は、自社企業の発展によって地域雇用の維持・拡大を図るとともに、地元企業からの調達・取引等に努めることにより市内経済への発展に貢献します。

・また、中小企業振興に関する施策に協力し、中小企業との連携及び協力に努めます。

⑥学校・教育機関の役割

・地域の小・中学校、高等学校等は、社会見学や職場体験等の実践により、キャリア教育を推進し、次世代を担う人材育成に努めます。

・大学等は、専門的な技術や能力を備えた人材育成を行うとともに、中小企業との連携により産業技術の開発と技術力の向上に努めます。

⑦市民の理解と協力

・市民は、本市の経済の発展や生活の向上に中小企業が果たしている役割を理解し、中小企業者の生産する製品及び提供するサービス等を利用することにより、中小企業の振興に協力するよう努めます。

（3）PDCA サイクルによる計画の進捗管理と効果検証

PDCAサイクルとは、Plan（計画）→Do（実施）→Check（評価）→Action（改善）のそれぞれの頭文字をとったもので、適切な計画の進行管理を行う手法の一つです。

本計画の推進にあたっては、社会や時代の変化に対応しながら、効率的で、かつ効果的な中小企業振興を図るため、PDCAサイクルに基づいた進行管理を行います。

また、計画に定める主な施策の達成度を測るため、「成果指標（KPI）※」を設けます。

この指標は、目標年度とする令和12年度（既存計画に基づくものは、各計画で設定した年度）時点で実現したい状況や変化する社会状況（アウトカム）を示します。この成果指標によって主な施策は、計画の進展状況を測りながら、成果や内容を評価し、改善が図れるようにします。

※KPI(Key Performance Indicators:重要業績評価指標)

課題の解決に向けた取組の達成度を定量的に測るための指標。

達成度を数値化することで、施策の有効性や問題等の評価が容易になり施策や事業の見直しを図るための指標として用いられるものです。

課題を解決するために施策が実施され、その成果に至るまでの流れを、“実際に行った事業の量”であるアウトプットと、“その事業を行ったことで生じた状態”であるアウトカムに整理した上、アウトカムを主な施策の達成に向けた成果指標として設定します（アウトカムは行政が操作できないものであるため、そのために何を行えばよいかを施策の方向、主な事業として見直します）。

第２章　鶴岡市の中小企業を取り巻く現状

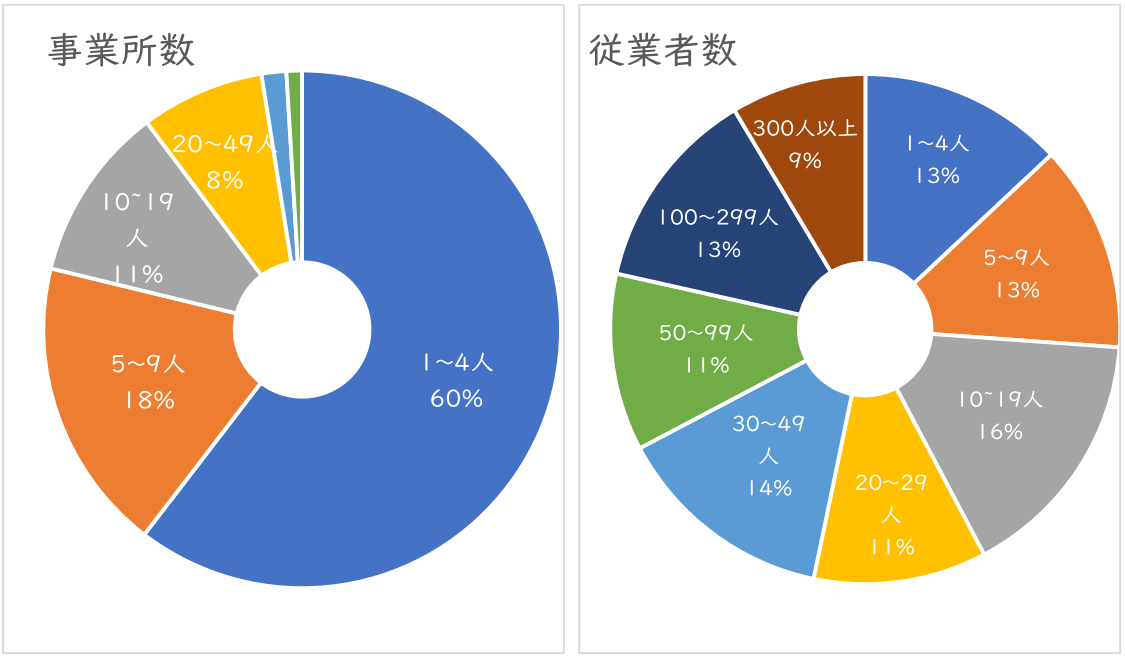
１．本市の経済・産業構造

（１）市内企業・産業の構成

①従業者規模別事業所数・従業者数

本市の従業者300人未満の事業所は事業所数では全体の99.2%、従業者数では91.4%を占めており、市内に立地する事業所のほとんどが中小企業となっています。本市・山形県ともに、全国と比較して従業員9人以下の小規模事業所の比率が高くなっています。
（鶴岡市78.4%、山形県78.4%、全国74.9%）

従業者規模別事業所数・従業者数の構成比（鶴岡市）



従業者規模別事業所数･従業者数

鶴岡市	事業所数			従業者数		
	実数	構成比	構成比	実数	構成比	構成比
総数（公務除く）	6,174	100.0%	100.0%	56,875	100.0%	100.0%
1～4人	3,709	60.1%		7,405	13.0%	
5～9人	1,127	18.3%		7,469	13.1%	
10~19人	672	10.9%		9,172	16.1%	
20～29人	261	4.2%	99.2%	6,236	11.0%	91.4%
30～49人	213	3.4%		7,969	14.0%	
50～99人	95	1.5%		6,391	11.2%	
100～299人	50	0.8%		7,355	12.9%	
300人以上	10	0.2%	0.2%	4,878	8.6%	8.6%
派遣のみ	37	0.6%	0.6%	ー		
山形県	事業所数			従業者数		
	実数	構成比	構成比	実数	構成比	構成比
総数（公務除く）	53,166	100.0%	100.0%	492,753	100.0%	100.0%
1～4人	31,996	60.2%		64,796	13.1%	
5～9人	9,670	18.2%		63,840	13.0%	
10~19人	5,934	11.2%		80,127	16.3%	
20～29人	2,190	4.1%	99.3%	52,140	10.6%	92.7%
30～49人	1,635	3.1%		61,368	12.5%	
50～99人	990	1.9%		67,376	13.7%	
100～299人	400	0.8%		66,971	13.6%	
300人以上	74	0.1%	0.1%	36,135	7.3%	7.3%
派遣のみ	277	0.5%	0.5%			
全国	事業所数			従業者数		
	実数	構成比	構成比	実数	構成比	構成比
総数（公務除く）	5,250,079	99.8%	99.8%	60,403,052	100.0%	100.0%
1～4人	2,921,448	55.6%		6,137,583	10.2%	
5～9人	1,015,208	19.3%		6,690,177	11.1%	
10~19人	663,152	12.6%		8,972,374	14.9%	
20～29人	248,963	4.7%	98.9%	5,928,230	9.8%	85.0%
30～49人	183,830	3.5%		6,925,288	11.5%	
50～99人	114,013	2.2%		7,778,964	12.9%	
100～299人	54,954	1.0%		8,886,141	14.7%	
300人以上	13,199	0.3%	0.3%	9,084,295	15.0%	15.0%
派遣のみ	35,312	0.7%	0.7%			

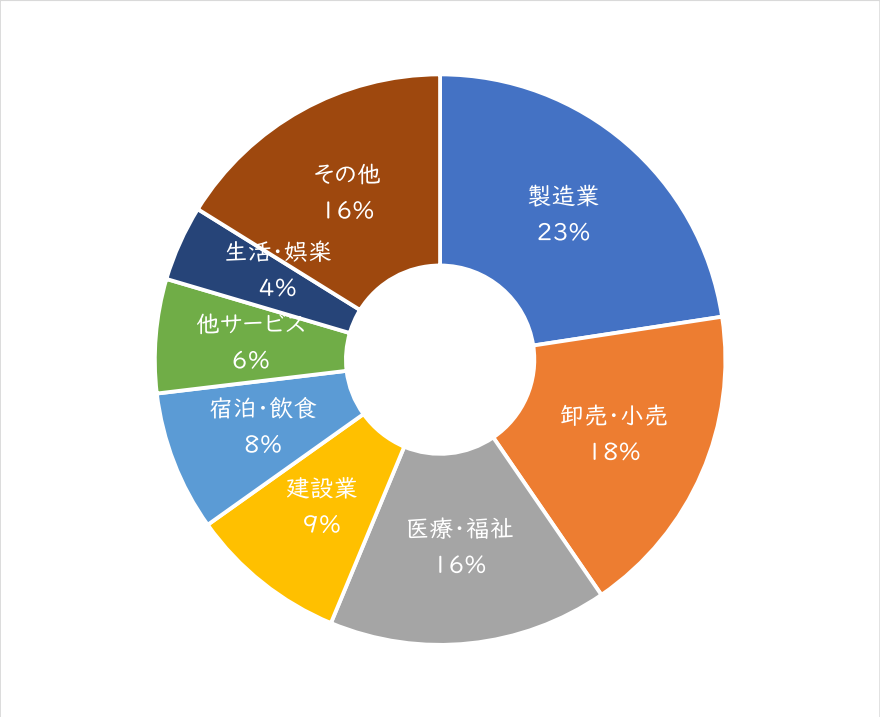
総務省「令和3年 経済センサス 活動調査」より市作成

②市内産業の構成

本市は全国平均と比較して第一次産業従事者が多く、農林水産業が盛んとなっています。市内の産業構造を事業所数、従業者数の構成比からみると、事業所数では卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、生活サービス・娯楽業、建設業の順に高くなっています。また、従業者数の構成比では、製造業、卸売業・小売業、医療福祉、建設業の順に高くなっています。

平成28年の調査結果と比較すると、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、建設業、製造業が大きく減少し、農林漁業、医療福祉が増加しています。

産業分類別就業者数の割合（R3）



産業分類別事業所数･就業者数の推移（H28→R3）

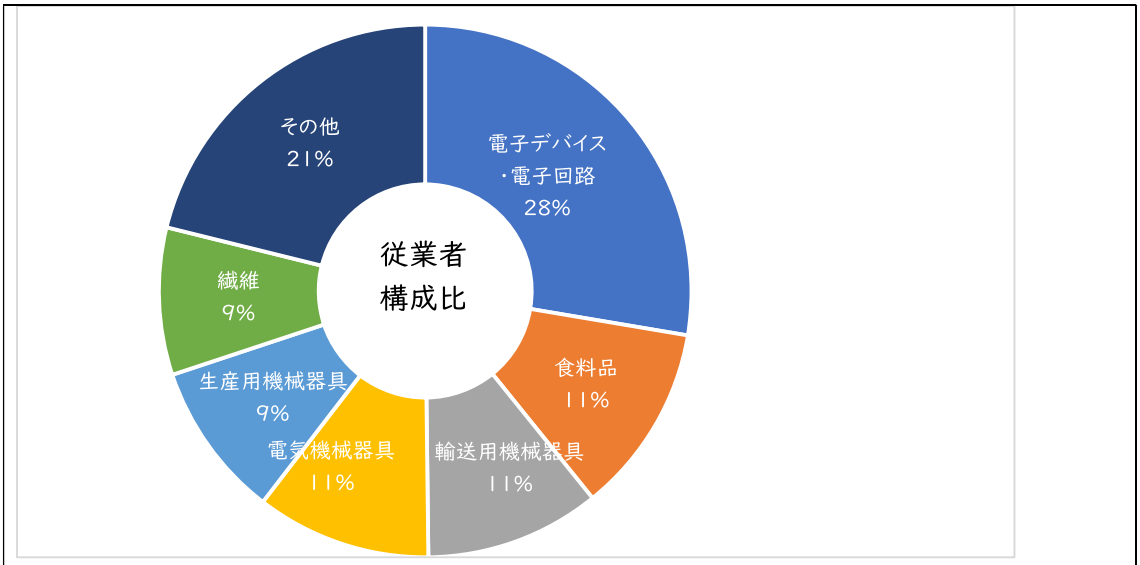
	R3				H28				増減（R3-H28）	
	事業所数	割合	従業員数	割合	事業所数	割合	従業員数	割合	事業所数	従業員数
農林漁業	114	1.9%	1,161	2.2%	63	1.0%	707	1.3%	51	454
鉱業，採石業，砂利採取業	2	0.0%	46	0.1%	5	0.1%	52	0.1%	-3	-6
建設業	628	10.3%	4,793	8.9%	709	10.8%	5,027	9.1%	-81	-234
製造業	446	7.3%	12,144	22.6%	520	7.9%	12,615	23.0%	-74	-471
電気・ガス・熱供給・水道業	9	0.1%	196	0.4%	6	0.1%	171	0.3%	3	25
情報通信業	39	0.6%	211	0.4%	46	0.7%	257	0.5%	-7	-46
運輸業，郵便業	87	1.4%	1,444	2.7%	92	1.4%	1,453	2.6%	-5	-9
卸売業，小売業	1,553	25.5%	9,594	17.8%	1,773	27.1%	10,039	18.3%	-220	-445
金融業，保険業	105	1.7%	1,416	2.6%	122	1.9%	1,650	3.0%	-17	-234
不動産業，物品賃貸業	176	2.9%	628	1.2%	177	2.7%	541	1.0%	-1	87
学術研究，専門・技術サービス業	215	3.5%	1,287	2.4%	209	3.2%	1,155	2.1%	6	132
宿泊業，飲食サービス業	745	12.3%	4,269	7.9%	845	12.9%	4,995	9.1%	-100	-726
生活関連サービス業，娯楽業	708	11.6%	2,291	4.3%	752	11.5%	2,571	4.7%	-44	-280
教育，学習支援業	166	2.7%	1,402	2.6%	160	2.4%	1,350	2.5%	6	52
医療，福祉	521	8.6%	8,494	15.8%	482	7.4%	8,001	14.6%	39	493
複合サービス事業	76	1.3%	900	1.7%	75	1.1%	1,024	1.9%	1	-124
サービス業（他に分類されないもの）	489	8.0%	3,473	6.5%	509	7.8%	3,350	6.1%	-20	123
全産業（S_公務を除く）	6079	100.0%	53,749	100.0%	6545	100.0%	54958	100.0%	-466	-1,209

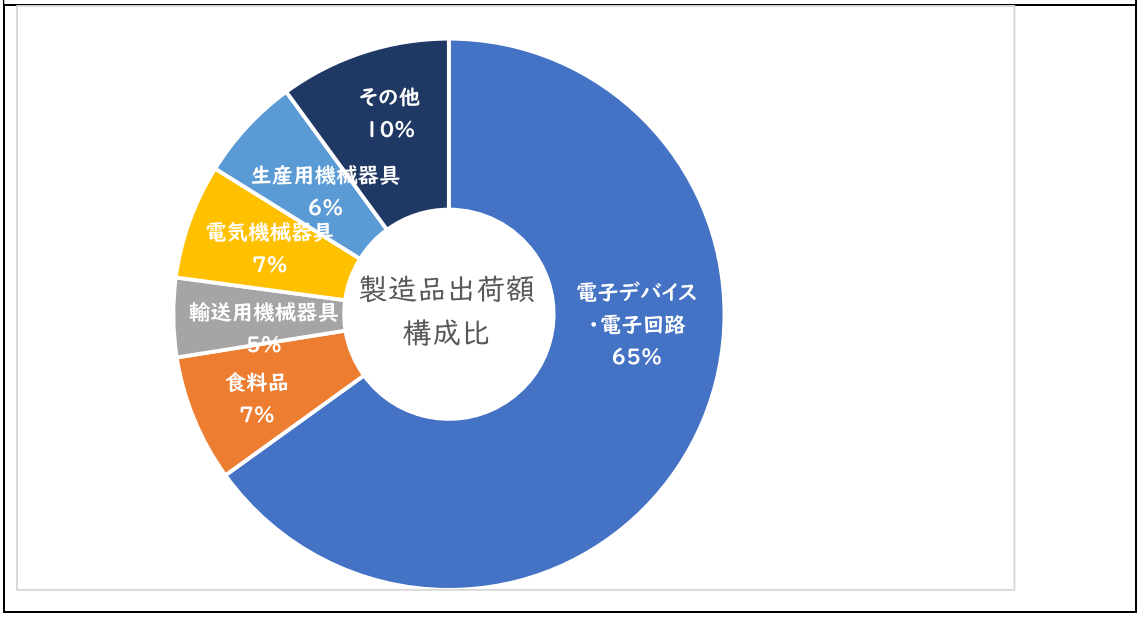
（総務省「平成28年、令和3年 経済センサス 活動調査」より市作成）

（2）主要産業の状況

①製造業

山形県・東北6県の傾向と同様に電子部品・デバイス・電子回路製造業が従業者数・製造品出荷額ともに高い比率を占めており、基幹産業となっています。豊かな農林水産資源を生かした食料品製造業や、本市近代産業の礎となった繊維工業についても、事業所数・従業者数ともに高い比率を占めています。





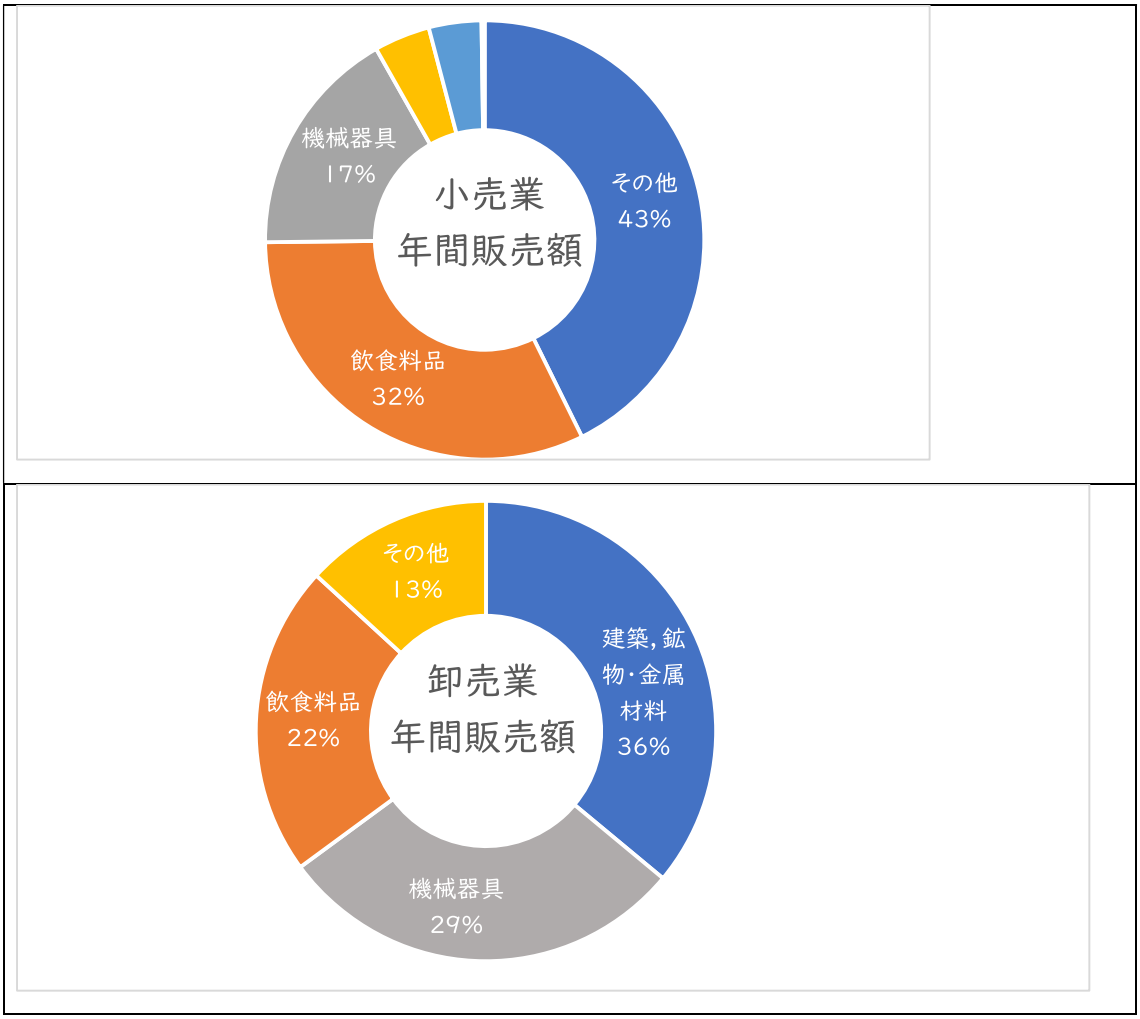
	事業所		従業者		製造品出荷額
	事業所数	構成比	人	構成比	鶴岡市（万円）
製造業計	291	100%	12,154	100%	45,585,803
電子部品・デバイス・電子回路製造業	20	6.9%	3,364	27.7%	29,663,369
食料品製造業	50	17.2%	1,398	11.5%	3,378,598
電気機械器具製造業	21	7.2%	1,291	10.6%	3,070,228
輸送用機械器具製造業	8	2.7%	1,293	10.6%	2,117,383
生産用機械器具製造業	34	11.7%	1,151	9.5%	2,774,616
繊維工業	32	11.0%	1,085	8.9%	500,131
情報通信機械器具製造業	4	1.4%	300	2.5%	450,609
金属製品製造業	22	7.6%	289	2.4%	443,322
プラスチック製品製造業（別掲を除く）	10	3.4%	289	2.4%	351,818
窯業・土石製品製造業	18	6.2%	275	2.3%	520,292
鉄鋼業	4	1.4%	170	1.4%	556,055
飲料・たばこ・飼料製造業	13	4.5%	155	1.3%	222,605
木材・木製品製造業（家具を除く）	11	3.8%	144	1.2%	180,830
化学工業	2	0.7%	145	1.2%	X
はん用機械器具製造業	6	2.1%	120	1.0%	200,237
印刷・同関連業	7	2.4%	104	0.9%	112,975
非鉄金属製造業	3	1.0%	93	0.8%	86,633
家具・装備品製造業	5	1.7%	62	0.5%	81,494
パルプ・紙・紙加工品製造業	3	1.0%	43	0.4%	51,704
業務用機械器具製造業	3	1.0%	44	0.4%	33,983
ゴム製品製造業	1	0.3%	23	0.2%	X
石油製品・石炭製品製造業	3	1.0%	9	0.1%	16,813
なめし革・同製品・毛皮製造業	-	-	-	-	-
その他の製造業	11	3.8%	307	2.5%	422,515

②小売・卸売業

小売･卸売業の年間商品販売額は、令和3年 1,975 億円となっており、小売･卸売業ともに減少しています。

市内小売業では、事業所数でみるとその他の小売業、飲食料品小売業、機械器具小売業の順に高く、従業者数でみると、飲食料品小売業、その他の小売業、機械器具小売業の順に高くなっています。年間商品販売額では、その他の小売業や飲食料品小売業が多く、その中でも、各種食料品、燃料、医薬品･化粧品の販売額が多くを占めています。

市内卸売業では、事業所数でみると機械器具卸売業、建築材料等卸売業、飲食料品卸売業の順に高く、従業者数も同様の順に高くなっています。年間商品販売額では、建築材料、鉱物･金属材料卸売業が多くを占めています。



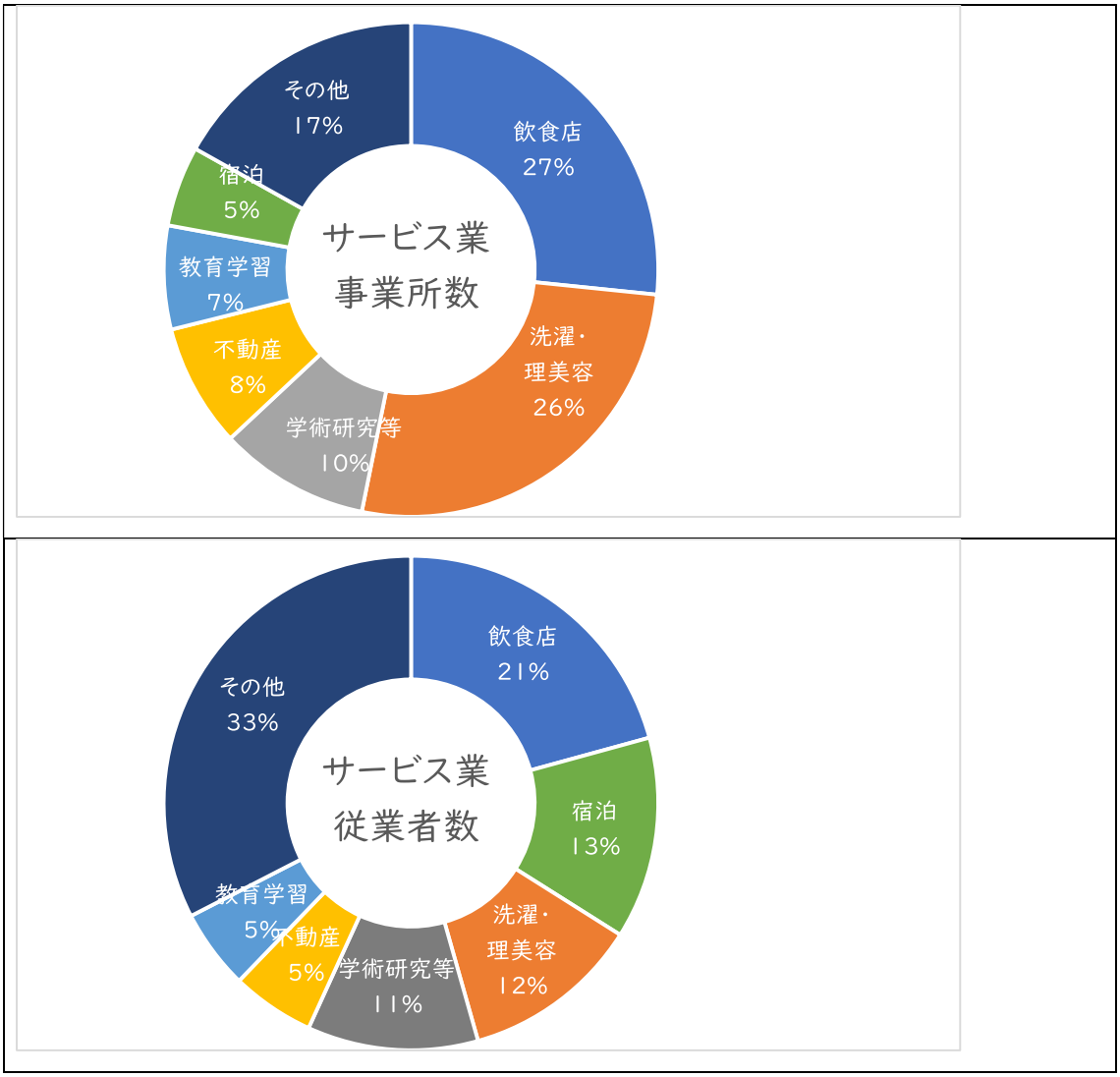
小売･卸売業	事業所数 【事業所】	従業者数 【人】	年間商品販売額 【百万円】
合計	1,420	8,383	197,459

小売業	事業所数 【事業所】	従業者数 【人】	年間商品販売額 【百万円】
小売業計	1,167	6,664	118,113
その他の小売業(医薬･化粧品､燃料等)	427	2,313	50,431
飲食料品小売業（各種食料品）	381	2,762	37,967
機械器具小売業（自動車･自転車等）	197	988	19,992
織物･衣服･身の回り品小売業	110	359	4,593
無店舗小売業	47	225	4,867
各種商品小売業（百貨店等）	5	17	262

卸売業	事業所数 【事業所】	従業者数 【人】	年間商品販売額 【百万円】
卸売業計	253	1,719	79,346
建築材料,鉱物･金属材料等卸売業	74	522	28,428
機械器具卸売業（産業機械･自動車等）	75	547	22,779
飲食料品卸売業	58	381	17,228
その他の卸売業	39	242	10,411
繊維･衣服等卸売業	5	17	x
各種商品卸売業	2	10	x

③サービス業

サービス業では、事業所数でみると飲食店、洗濯・理容・美容・浴場業、学術研究、専門・技術サービス業の順に高く、従業者数でみると、飲食店、宿泊業、洗濯・理容・美容・浴場業の順に高くなっています。出羽三山や温泉地などの豊かな観光資源が宿泊業や飲食サービス業などの雇用の場を創出していると考えられます。



産業分類	事業所		従業者数	
	事業所数	構成比	人	構成比
サービス関連産業計	2,186	100.0%	11,526	100.0%
宿泊業，飲食サービス業	745	34.1%	4,269	37.0%
宿泊業	115	5.3%	1,523	13.2%
飲食店	582	26.6%	2,390	20.7%
持ち帰り・配達飲食サービス業	48	2.2%	356	3.1%
生活関連サービス業，娯楽業	708	32.4%	2,291	19.9%
洗濯・理容・美容・浴場業	581	26.6%	1,346	11.7%
その他の生活関連サービス業	71	3.2%	454	3.9%
娯楽業	56	2.6%	491	4.3%
学術研究，専門・技術サービス業	215	9.8%	1,287	11.2%
不動産業、物品賃貸業	176	8.1%	628	5.4%
教育，学習支援業	148	6.8%	600	5.2%
サービス業（他に分類されないもの）	194	8.9%	2,451	21.3%

2. 本市の経済・産業に関わる動向

（1）人口の推移と就業人口の見通し

	H27	R2	R5	R10 推計
人口	129,652	122,347 ▲5.6%	119,029 ▲8.2%	113,946
就業人口	64,816	62,393 ▲3.7%	60,636 ▲2.8%	57,177

本市の総人口は、合併以降の 10 年間で 12,732 人減少し、減少基調にあります。この人口動態が今後とも継続するものとし、コーホート要因法※を用いて推計すると、令和 10（2028）年における総人口は約 11 万 1 千人程度となります。

この推計人口に加えて、産業振興施策などによる新規雇用者とその家族、移住 定住者に向けた施策、さらに若者・子育て世代に向けた施策などに伴う出生率の 上昇などを見込み、令和 10 年の総人口を 113,946 人と見込みます。

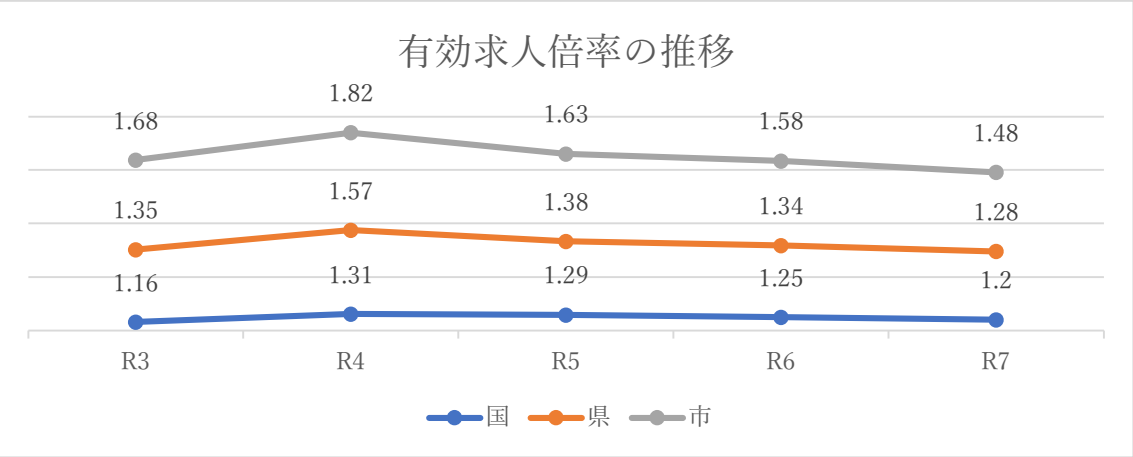
また、就業人口の推移については、令和2年時点で 62,393 人のところ、令和10年に57,177人と見込んでおり、就業人口が大きく減少することが見込まれます。

（2）雇用・人材関連の動向

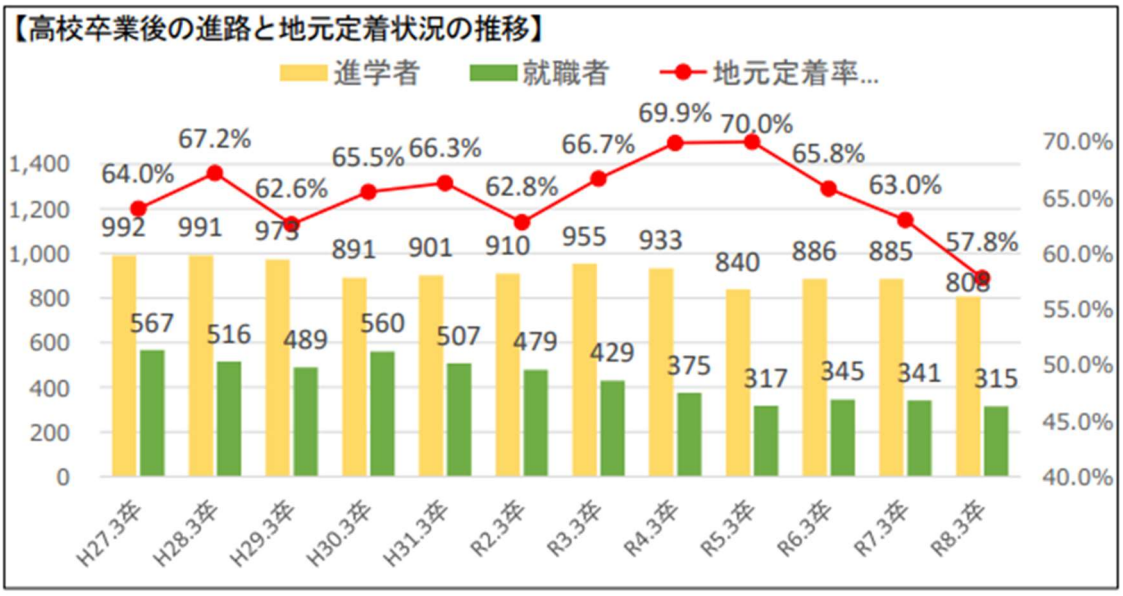
①雇用動向と若者定着率

有効求人倍率は令和7年度平均値で鶴岡地区 1.48倍と国 1.20、県 1.28と比較して高い状況となっています。高卒就職者の地元定着状況（令和8年3月卒）は鶴岡地域57.8%と、庄内地域 68.6%、県内平均 78.5%と比較して低く、人手不足と若者の流出が大きな課題の一つとなっています。

有効求人倍率の推移



高校卒業後の進路と地元定着状況の推移



②社会動態の推移と年代別社会動態

社会動態（市全体）の推移は、転出超過が継続している状況となっており、R6 はさらに転出が拡大しています。

年代別の社会動態は、高卒後の進学や大卒後の就職等に伴い、10～20 代（特に 18～23 歳）で大幅に転出が超過しています。

令和6年度における年代別転入・転出差引状況からは、10～20 代（特に 18～23 歳）で大幅に転出超過している一方、30代女性及び 40 代男性においては緩やかに転入超過していることが見て取れ、移住・定住施策による UIJ ターン効果等と考えられます。

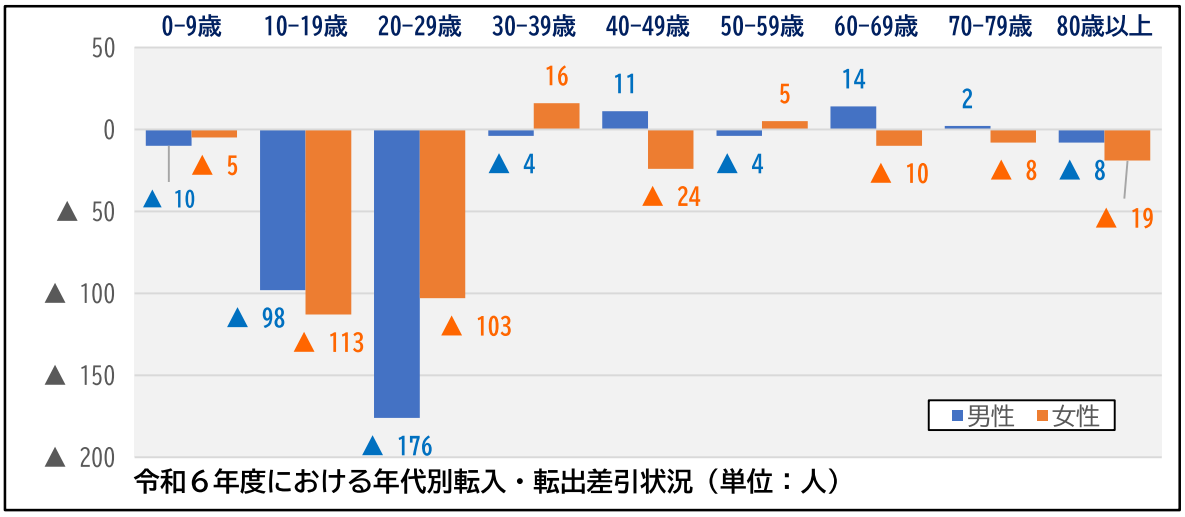
１）社会動態（市全体）の推移

区分	事由	R4（人）	R5（人）	R6（人）
社会動態	転　入	2,719	2,589	2,488
	転　出	3,015	2,882	3,022
	差引増減	▲ 296	▲ 293	▲ 534

２）年代別社会動態（R6）

年齢	男性（人）	女性（人）	計（人）
18 歳	▲ 77	▲ 71	▲ 148
19 歳	▲ 76	▲ 67	▲ 143
20 歳	▲ 34	▲ 2	▲ 36
21 歳	▲ 28	▲ 11	▲ 39
22 歳	▲ 38	▲ 44	▲ 82
23 歳	▲ 36	▲ 47	▲ 83

3）令和６年度における年代別転入・転出差引状況

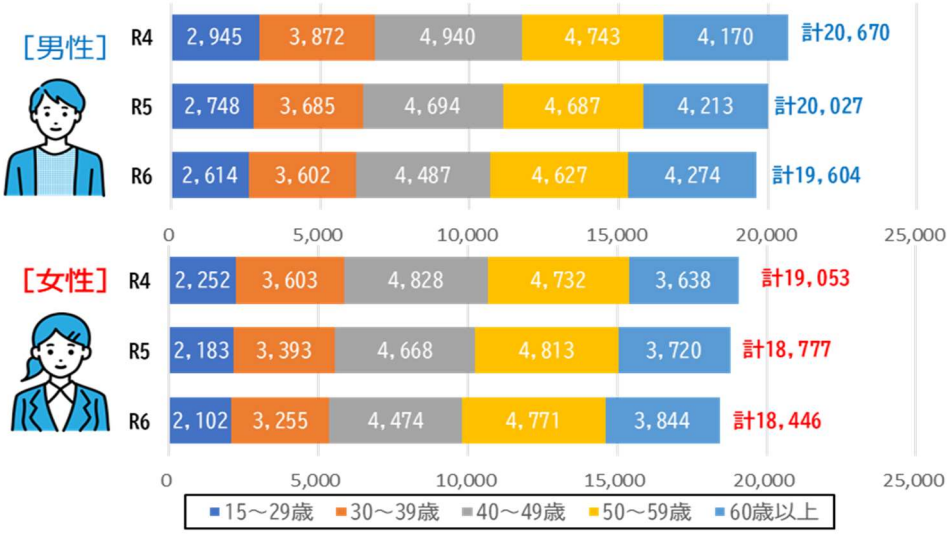


令和６年度における年代別転入・転出差引状況（単位：人）

③雇用保険被保険者の推移

雇用保険被保険者については、男女ともに被保険者数全体では 減少傾向にあり、若年層は減少基調の一方、60 代以上では増加基調にあります。また、各年代人口に占める被保険者数の割合については、15～59 歳までは男女間でほぼ均衡していますが、60 歳以上では女性の被保険者割合が極端に低くなります。

１）雇用保険被保険者の推移



単位：人

２）被保険者割合の推移

男性	R4	R5	R6	R4-6 増減
15～29 歳	36.6%	35.1%	34.5%	-2.1%
30～39 歳	64.3%	62.6%	62.8%	-1.5%
40～49 歳	61.8%	60.1%	58.8%	-3.0%
50～59 歳	58.0%	56.9%	56.3%	-1.7%
60 歳以上	17.5%	17.8%	18.1%	0.6%

女性	R4	R5	R6	R4-6 増減
15～29 歳	33.3%	32.7%	32.2%	-1.1%
30～39 歳	63.8%	62.8%	62.1%	-1.7%
40～49 歳	63.5%	63.1%	62.4%	-1.1%
50～59 歳	57.9%	58.8%	58.4%	0.4%
60 歳以上	11.8%	12.1%	12.7%	0.9%

（3）経済・産業関連の動向

①消費動向（小売）

店舗・従事者・年間販売額がすべて減少しており、特に、中心市街地（小売業が集積）の店舗は大きく減少しています

H28：311 店舗 ⇒ R3：245 店舗（▲21％）

H28：115 億円 ⇒ R3：116 億円

また、地域の小売による商圏内への吸引力を表す小売吸引力については、

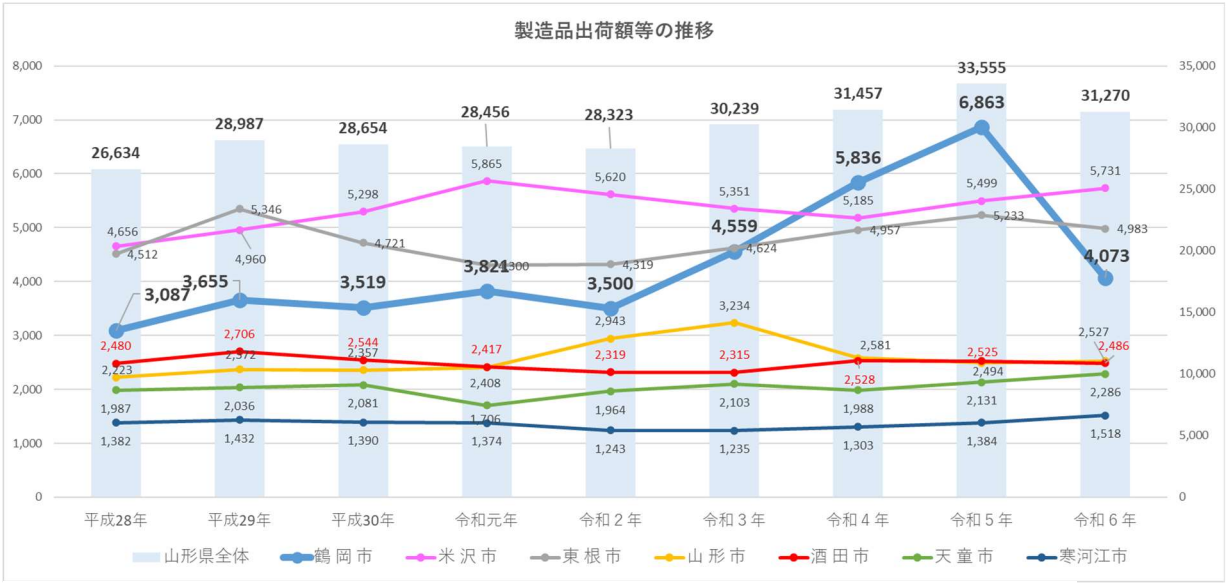
H28：93.7%⇒R3：93.9%となっており、 他商圏エリアへの流出が継続しています。

	H27	R3	変動
店舗	1,263店	1,167店	▲7.6%
従事者	6,846 人 5.4 人／店	6,664人 5.7 人／店	▲2.7%
年間販売額	1,254億円 0.99 億／店	1,181億円 1.01 億／店	▲5.8%

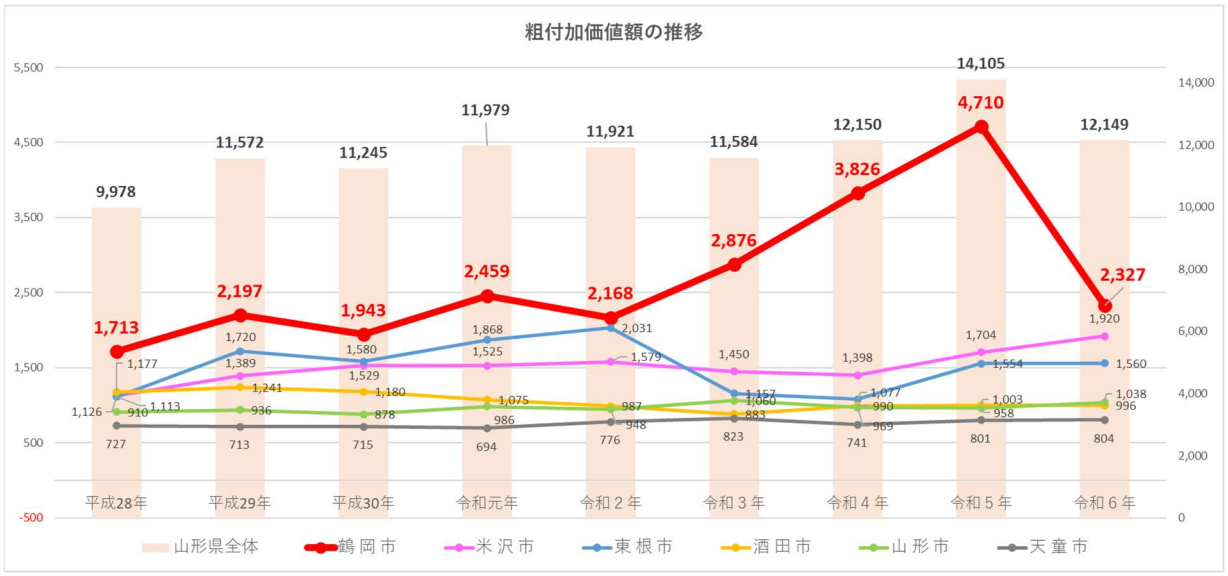
②製造品出荷額と粗付加価値額

製造品出荷額 ： H30：3,519 億円 ⇒R6：4,073 億円（県内 3 位）

粗付加価値額 ： H30：1,943 億円 ⇒R6：2,327 億円（県内 1 位）



出典：工業統計（H28、H29、H30、R1）、経済センサス（R2）、経済構造実態調査（R3 以降）※各年調査事項年の値（調査実施の前年）



出典：工業統計（H28、H29、H30、R1）、経済センサス（R2）、経済構造実態調査（R3以降）※各年調査事項年の値（調査実施の前年）

③市内総生産と市民所得

市内総生産は、世界金融危機以降、平成27（2015）年度までは低調だったものの、平成28年度・29年度には製造品出荷額の大幅増により、大きく増加しています。平成30年度に一旦大きく減少していますが、堅調に推移しています。

また、一人当たりの市民所得は、毎年度の増減はあるものの、緩やかな増加傾向にあります。しかしながら、全国平均と比較すると、所得の差は 131 千円と、依然として下回っている状況です。

山形県「県民経済計算」、「市町村民経済計算」、内閣府「国民経済計算年報」より市作成

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

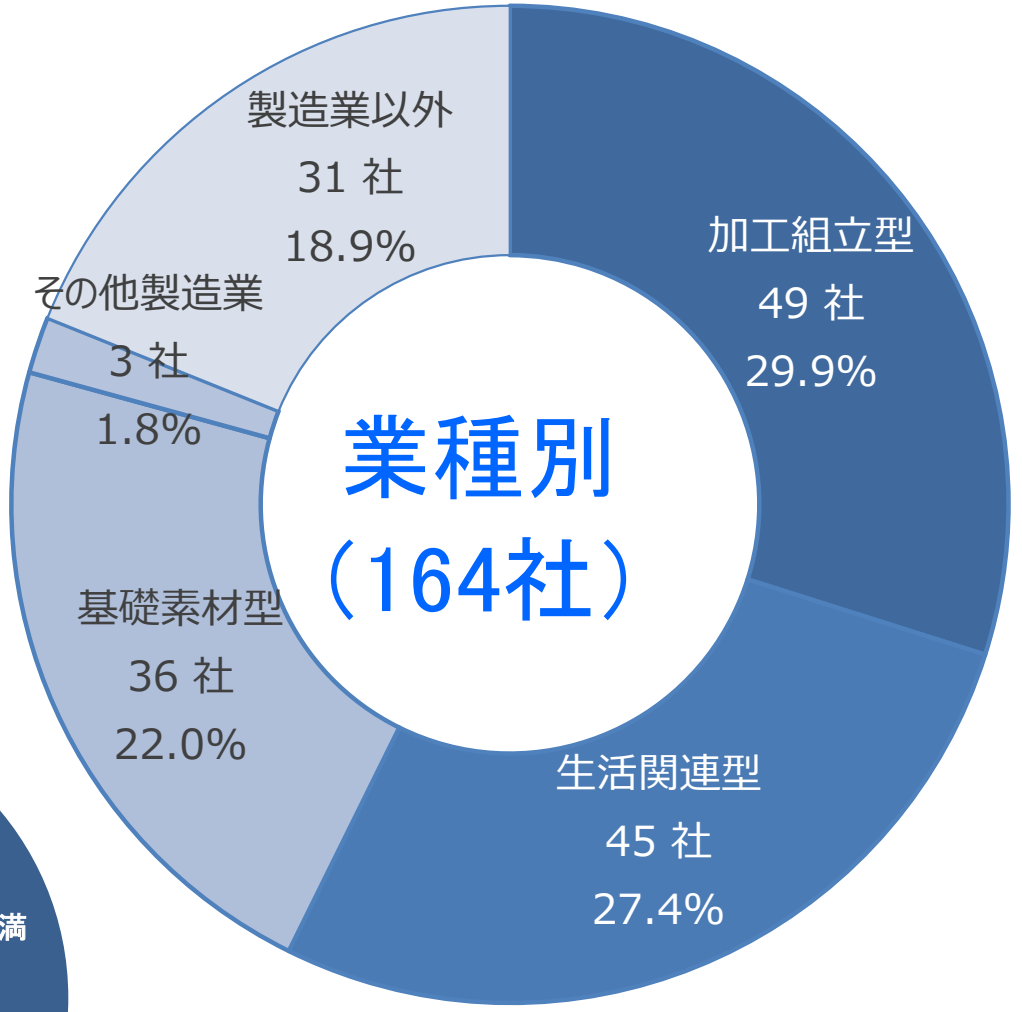
○ 回答状況　：

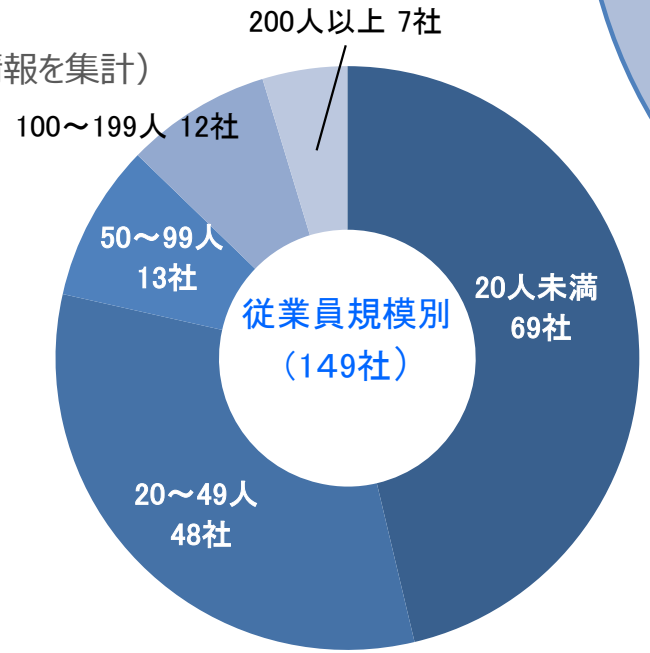
164社/242社（回答率67.7%）

○ 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。

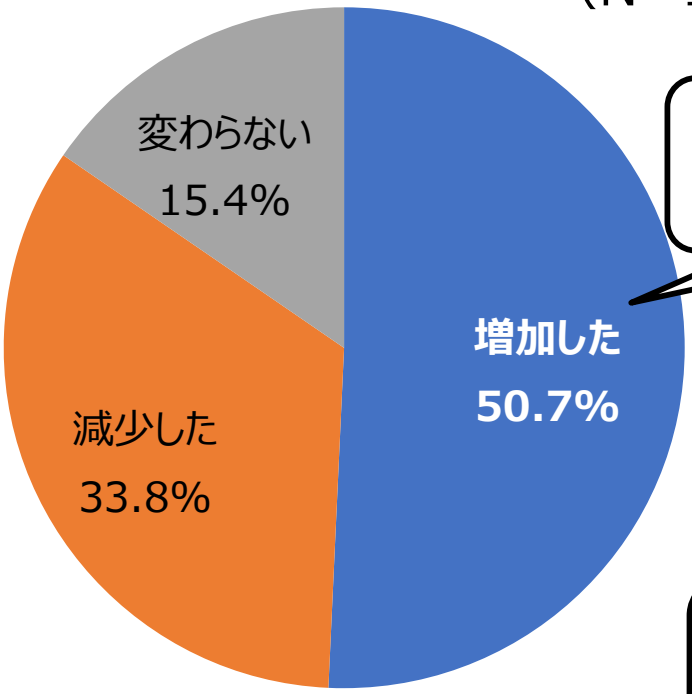
◆人材育成を進める上での課題は、「**人材育成に時間をかける余裕がない**」を回答企業の過半数が選んでおり、「自らの能力を高めていくモチベーション（意欲）を有する従業員が少ない」が36%で続いた。

◆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

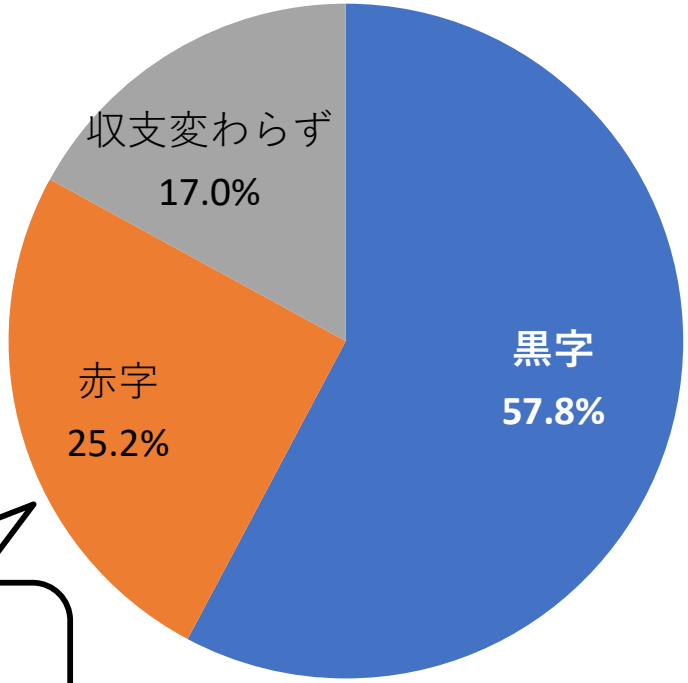
５年前の売上高と現在の売上高を比較すると、半数の事業者は「増加した」と回答し、昨年度から改善がみられる。
直近の決算状況は、「黒字」と回答した事業所は前年から4.7%の増、「赤字」と回答した事業所は1.1%の増となっている。

５年前の売上高と
現在（令和7年時点）での比較
（N=136）



昨年度調査から
「増加した」の回答が**4.5%増**
「減少した」の回答が**0.7%減**

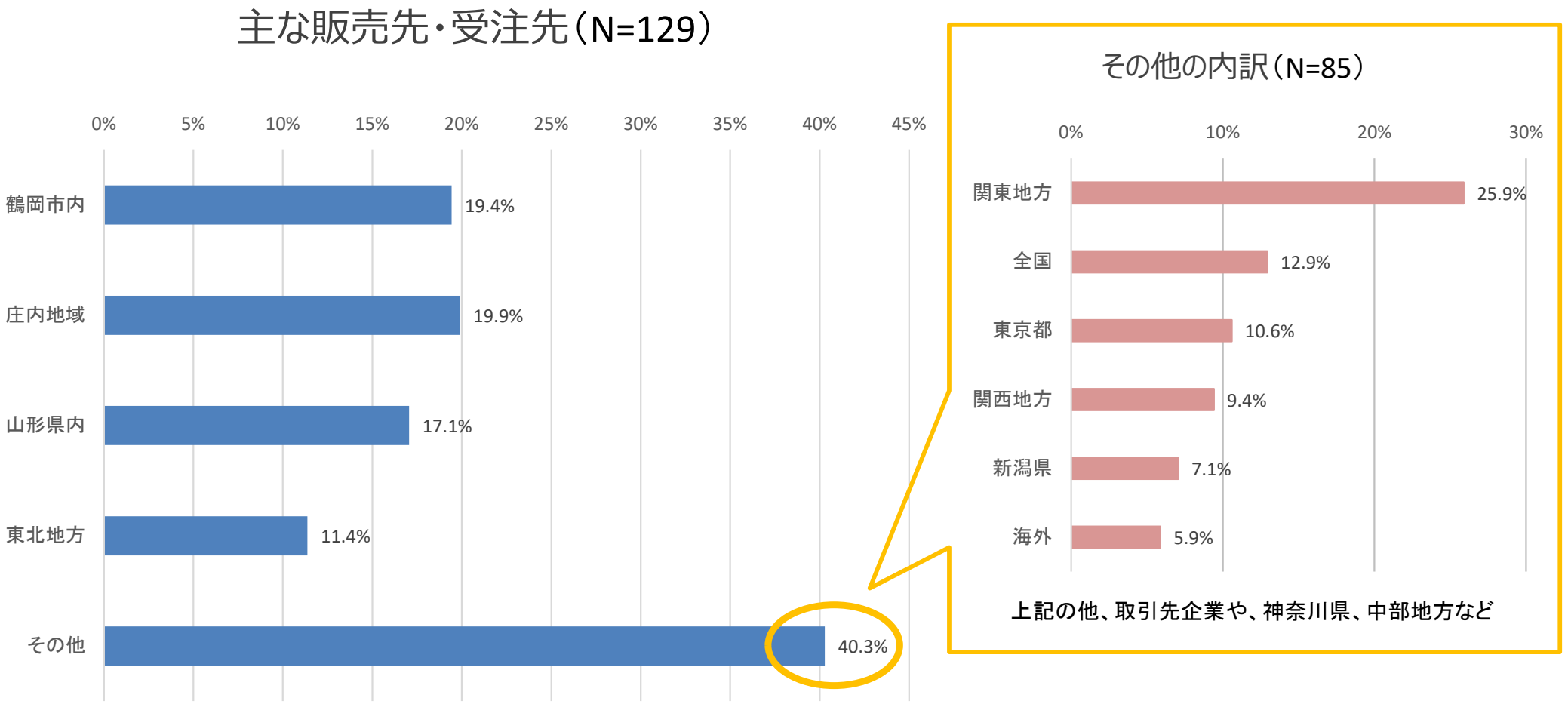
直近の決算状況について（N=135）



昨年度調査から、
「黒字」の回答が**4.7%増**、
「赤字」の回答が**1.1%増**、
「収支変わらず」の回答は**5.8%減**

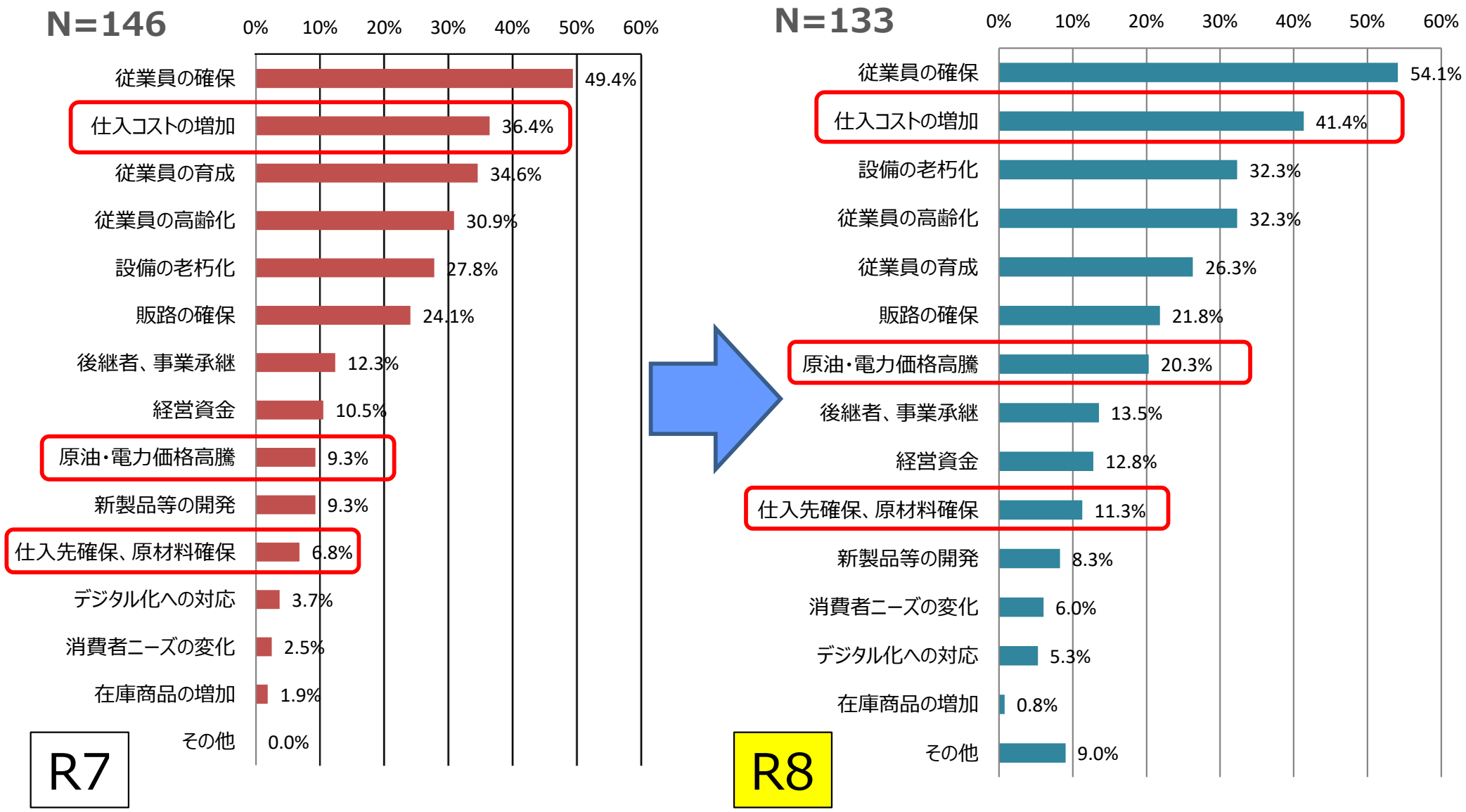
主な販売先・受注先（※複数選択可）

主な販売先・受注先は鶴岡市内、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。



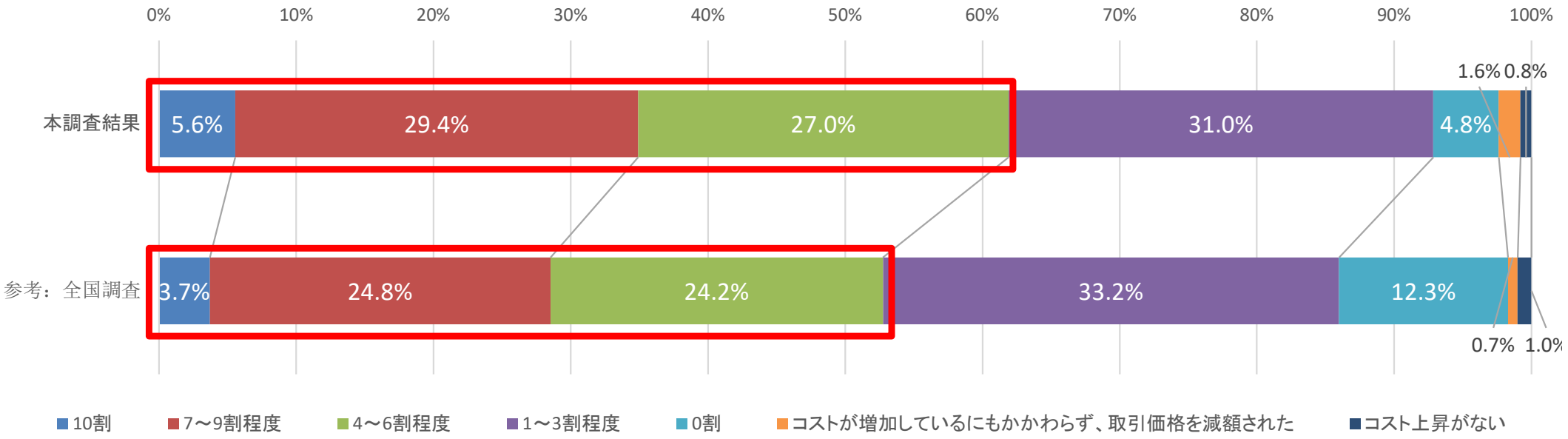
現在の経営上の課題（昨年度比）N=133 ※複数選択可

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。



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。

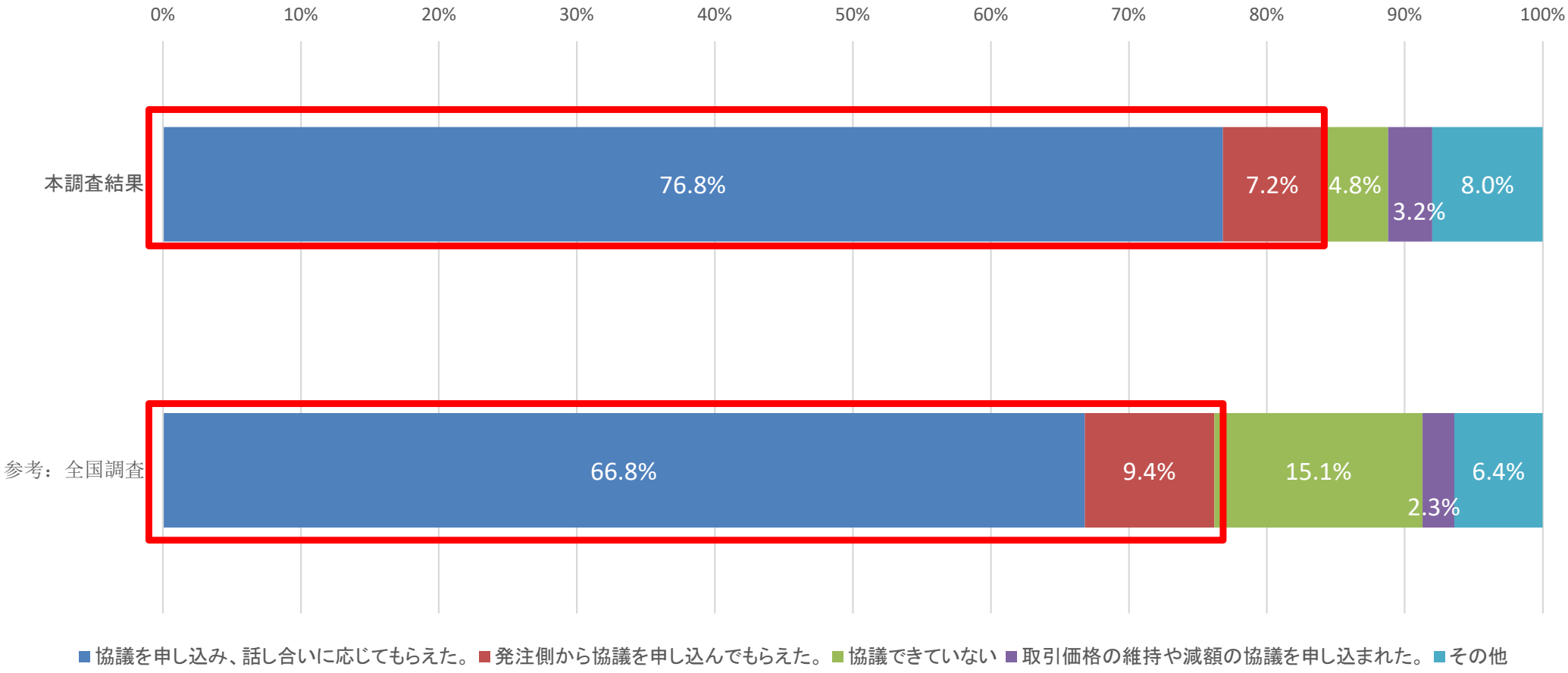


（注）参考の全国調査は、商工会議所早期景気観測2026年4月調査結果（日本商工会議所）による。

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えた。

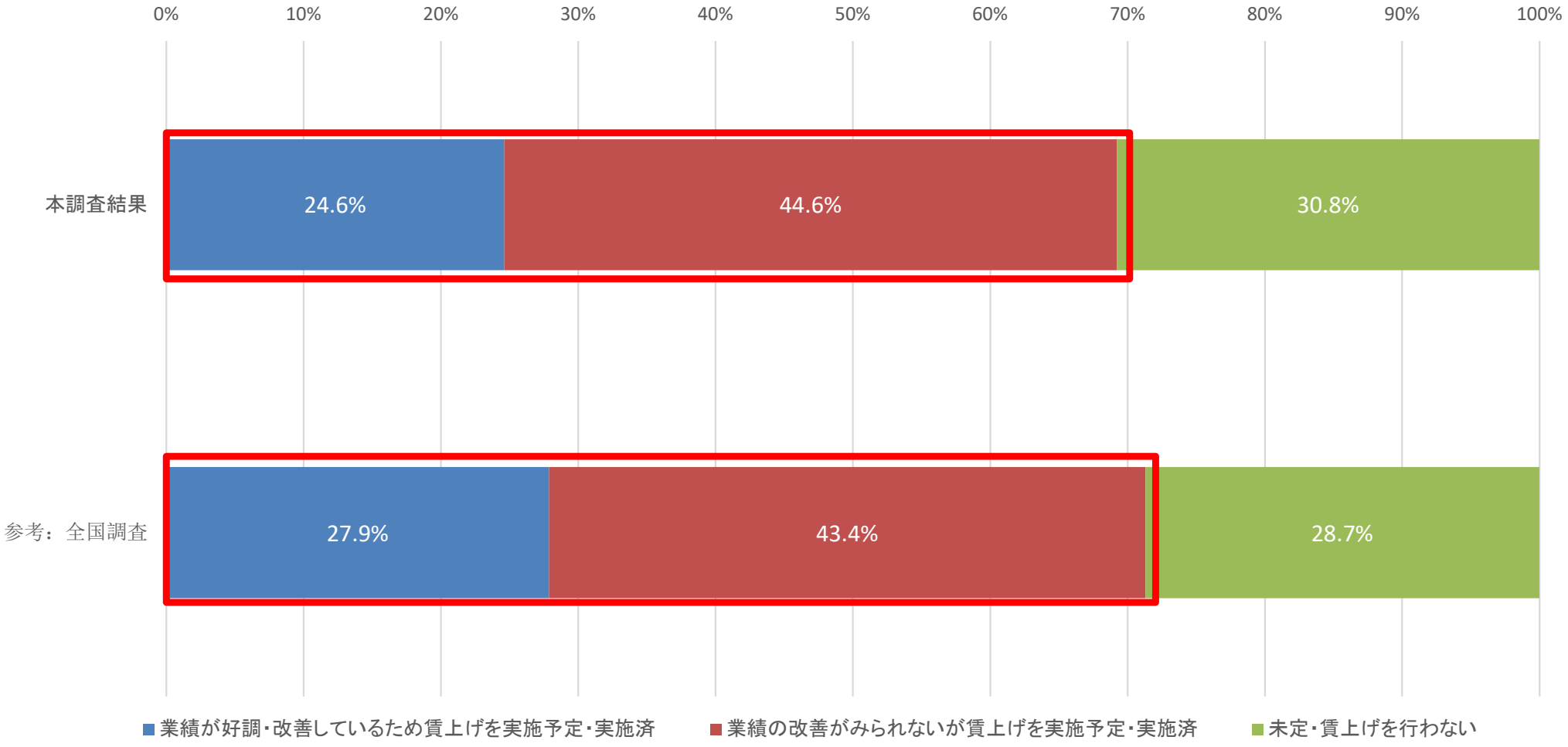


（注）参考の全国調査は、商工会議所早期景気観測2026年4月調査結果（日本商工会議所）による。

「協議を申し込み、話し合いに応じてもらえた」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。

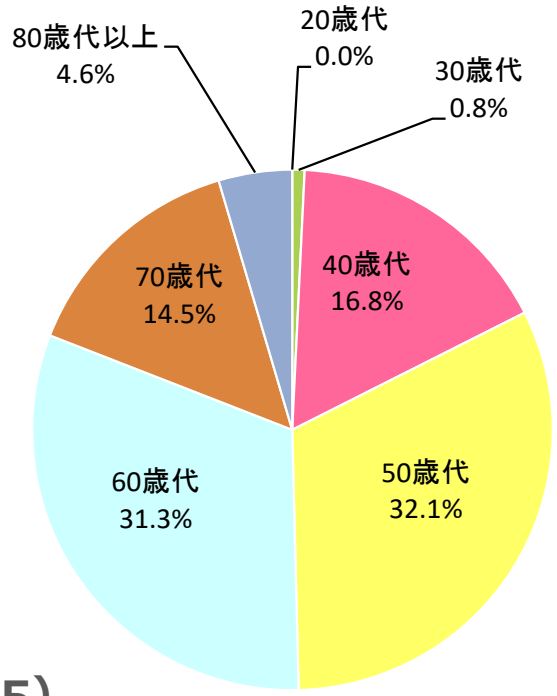


（注）参考の全国調査は、「中小企業の賃上げ・賃金改定に関する調査」集計結果（2026年6月8日日本商工会議所・東京商工会議所）による。

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。

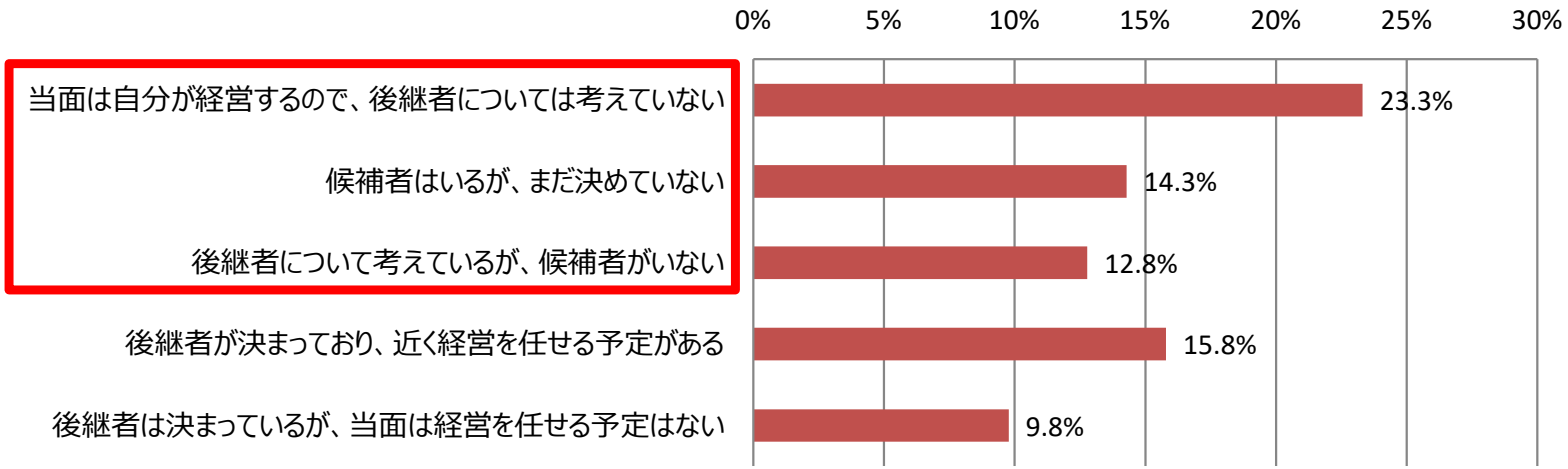
事業承継①

○経営者の年代（N=131）



○事業承継（後継者）について（N=125）

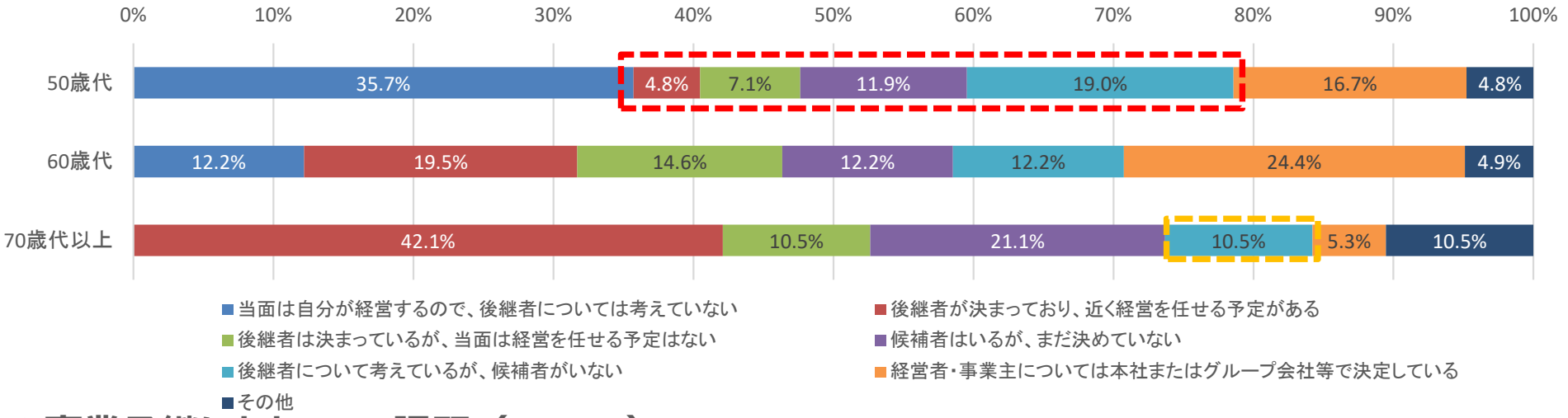
後継者が**決まっていない企業は50.4%（R7:43.2%）**、後継者が決まっている企業は25.6%（R7:19.7%）だった。



事業承継②

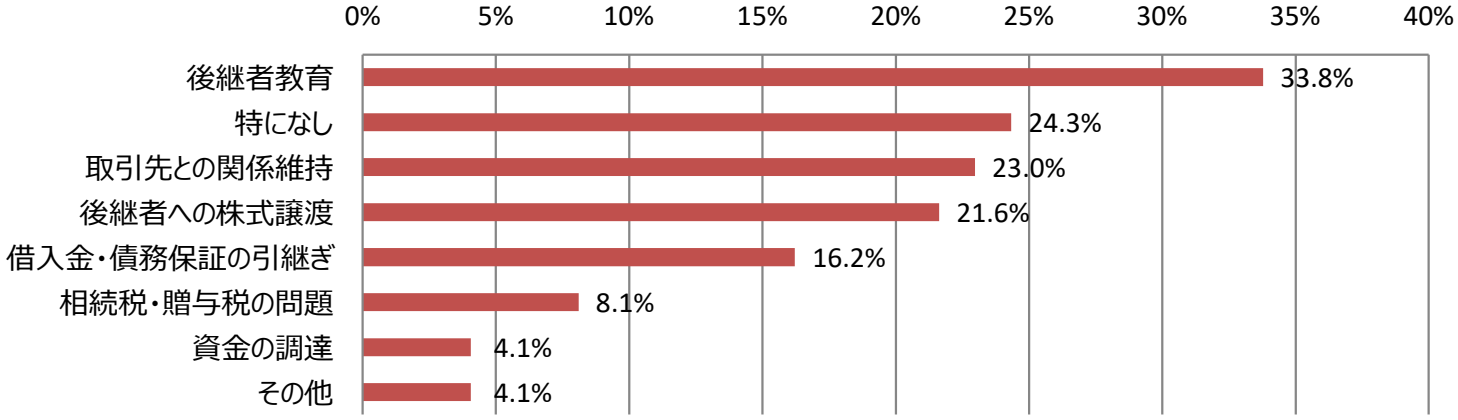
○50歳代以上の経営者における事業承継の状況

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）

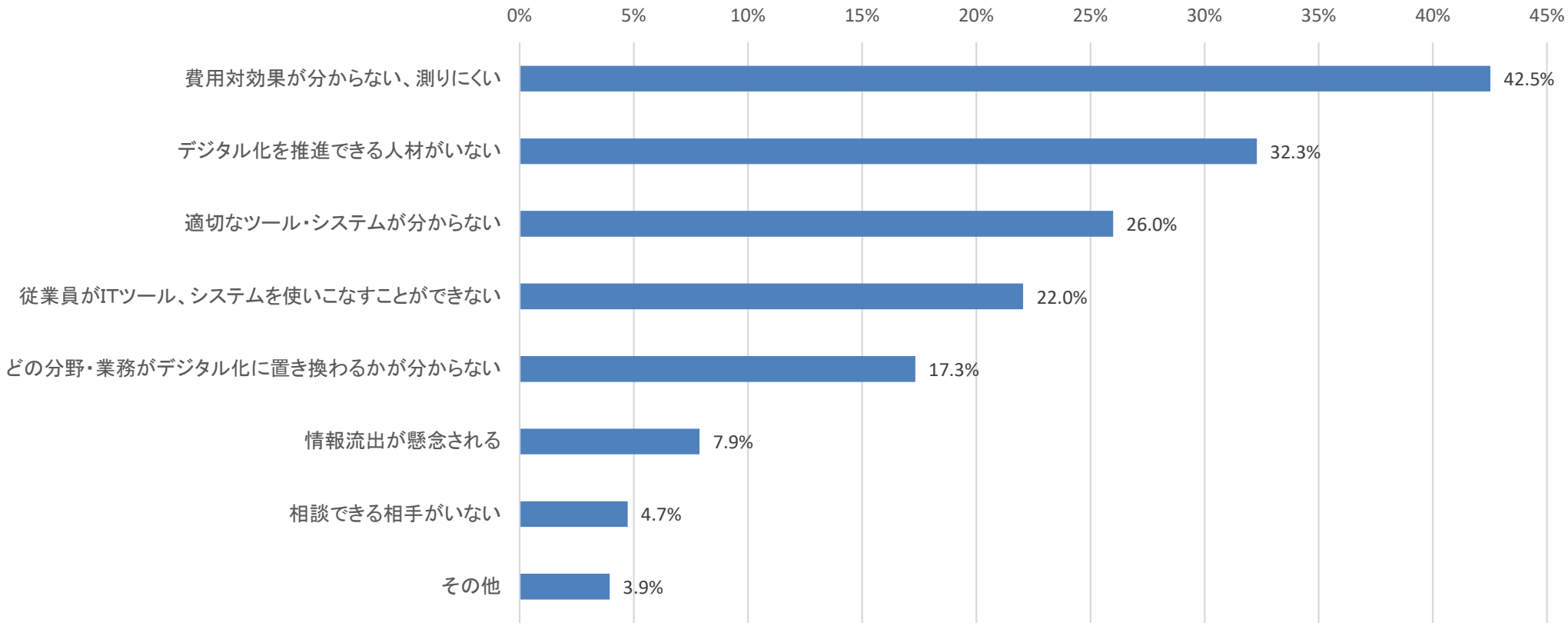
事業承継にあたっての課題は**「後継者教育」**、次いで「取引先との関係維持」を重視する傾向が見られる。



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いない」、「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。

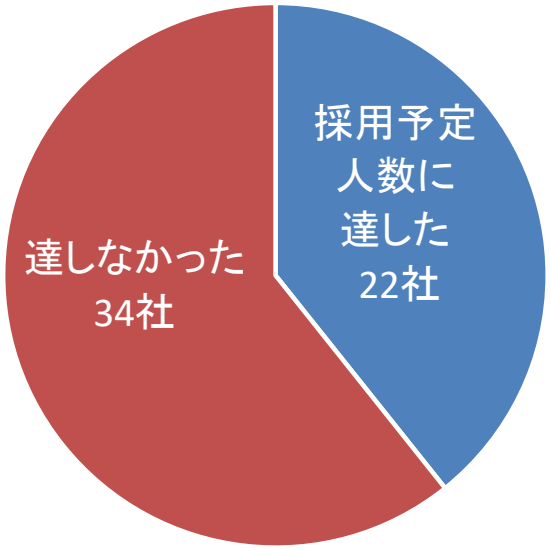
○デジタル化に取り組むにあたっての課題（N=127）



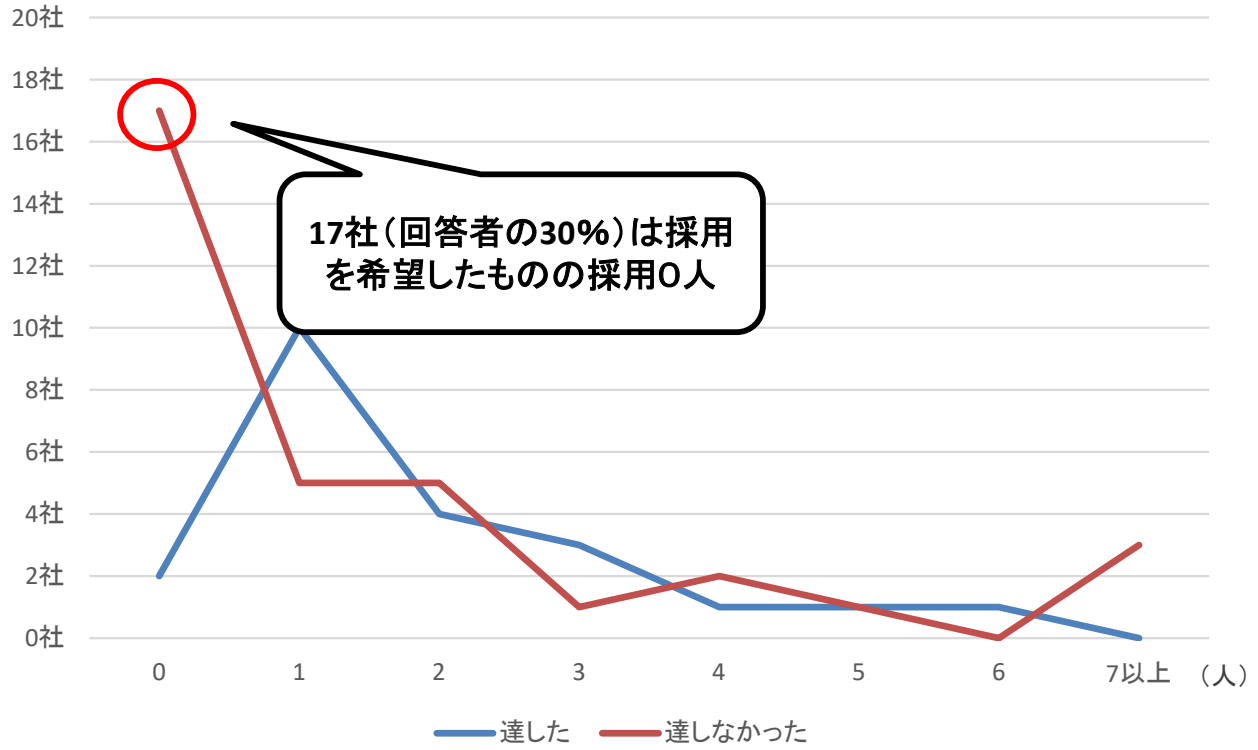
今春の採用予定人数の達成状況

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。

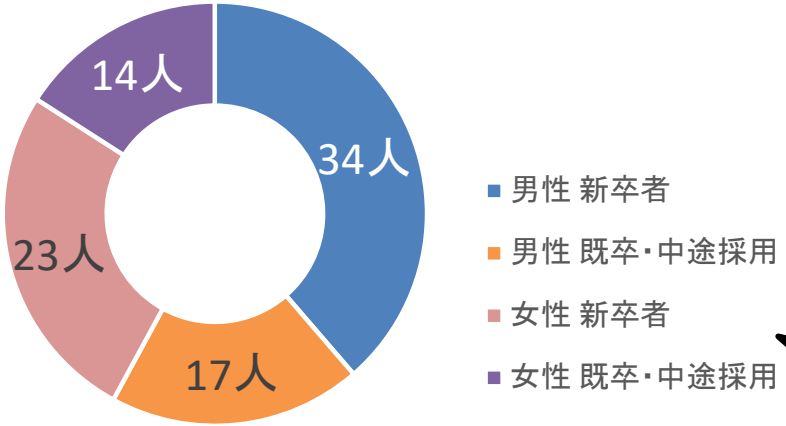
採用予定人数に達した企業の割合（N=56）



採用予定数達成・未達成ごとの企業数（N=56）



採用者の職歴（N=88）



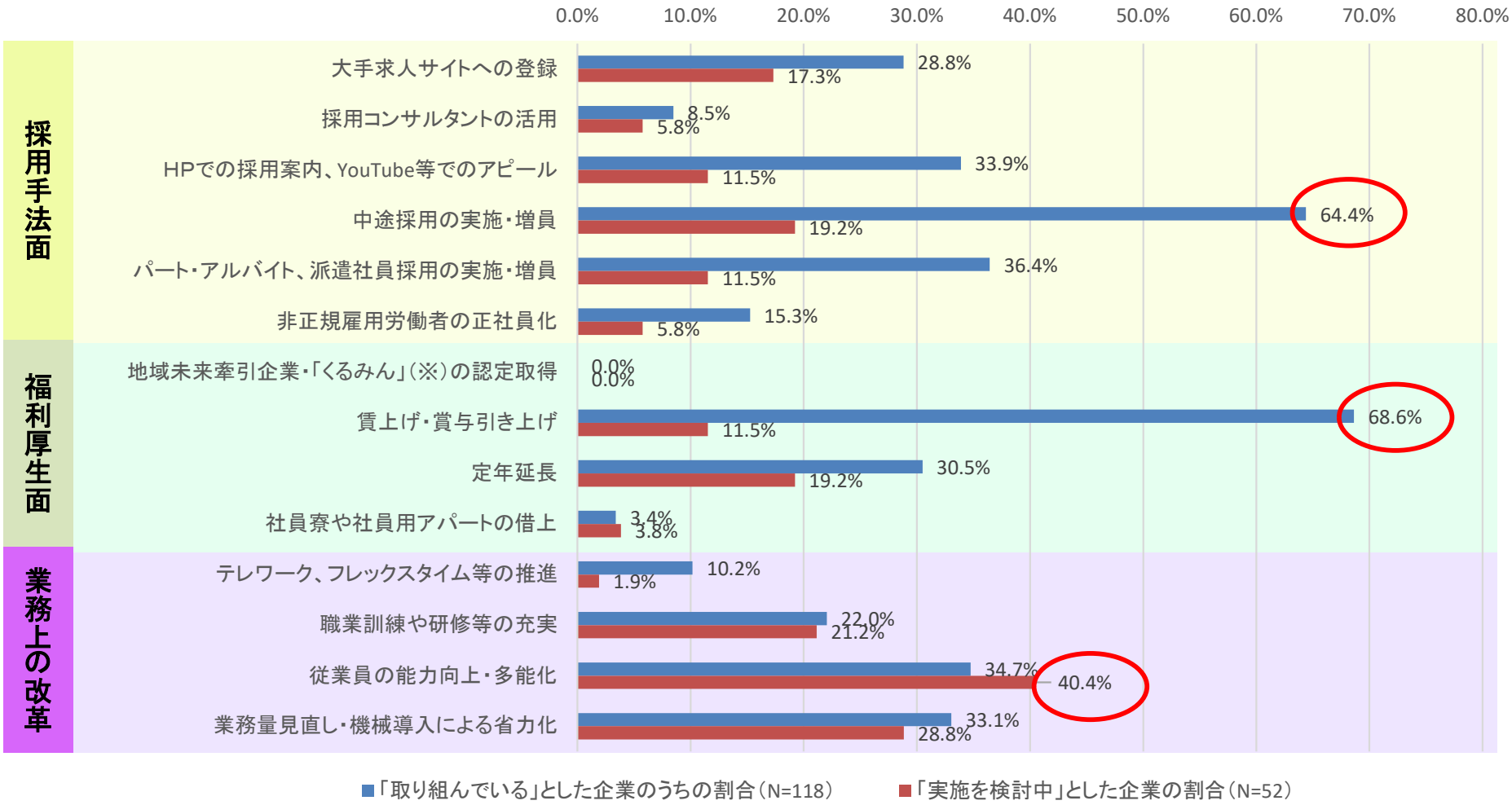
このほか、回答事業所における外国人人材の雇用は5人（男性3人、女性2人）であった。また、技能実習生の採用数は2人（女性のみ）であった。

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。



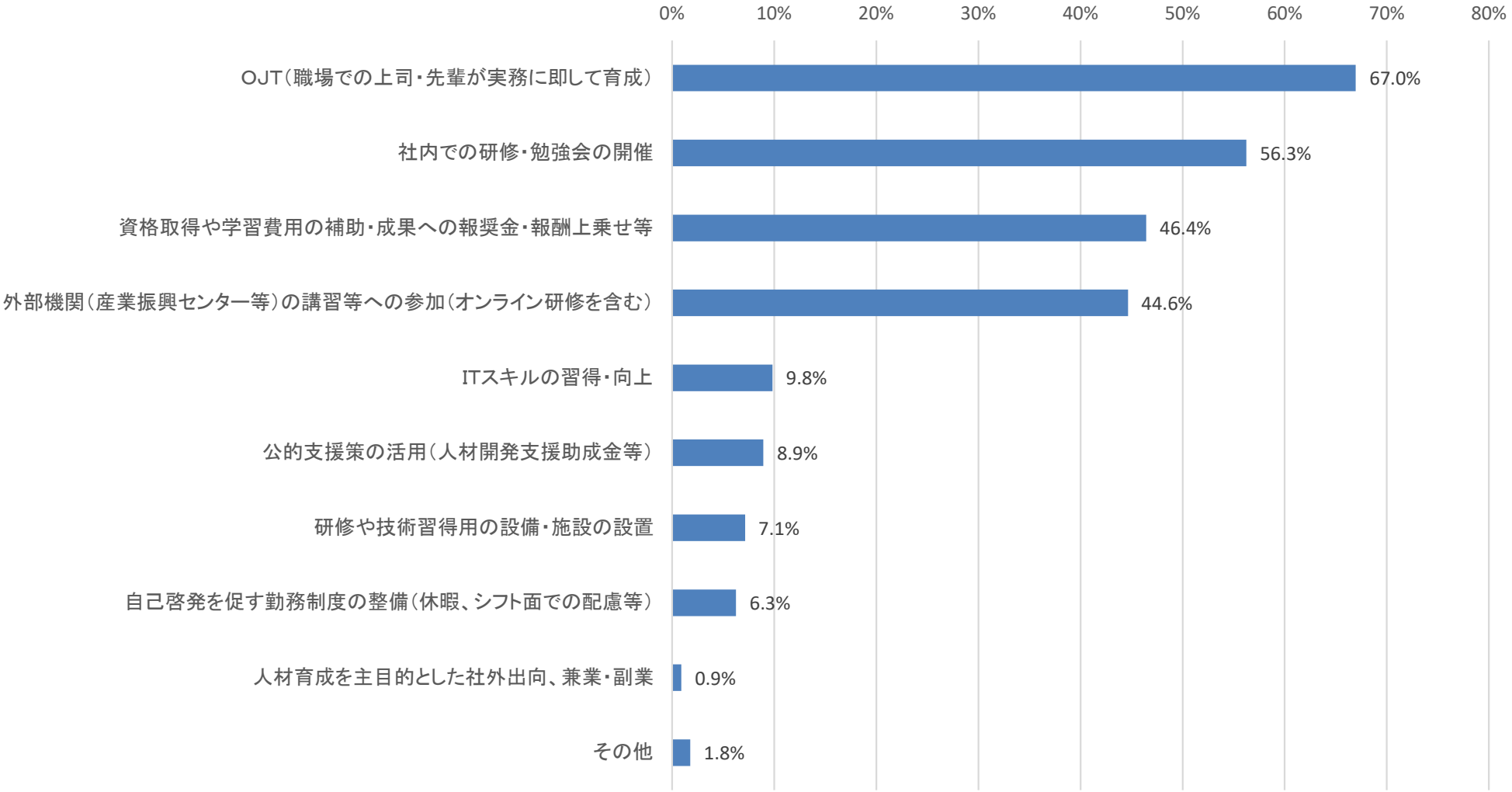
（※）地域未来牽引企業は、地域内外の取引実態や雇用・売上高を勘案し、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手でとして選定される。「くるみん」は、子育てサポートの面で一定の基準を満たすことで認定される。

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）

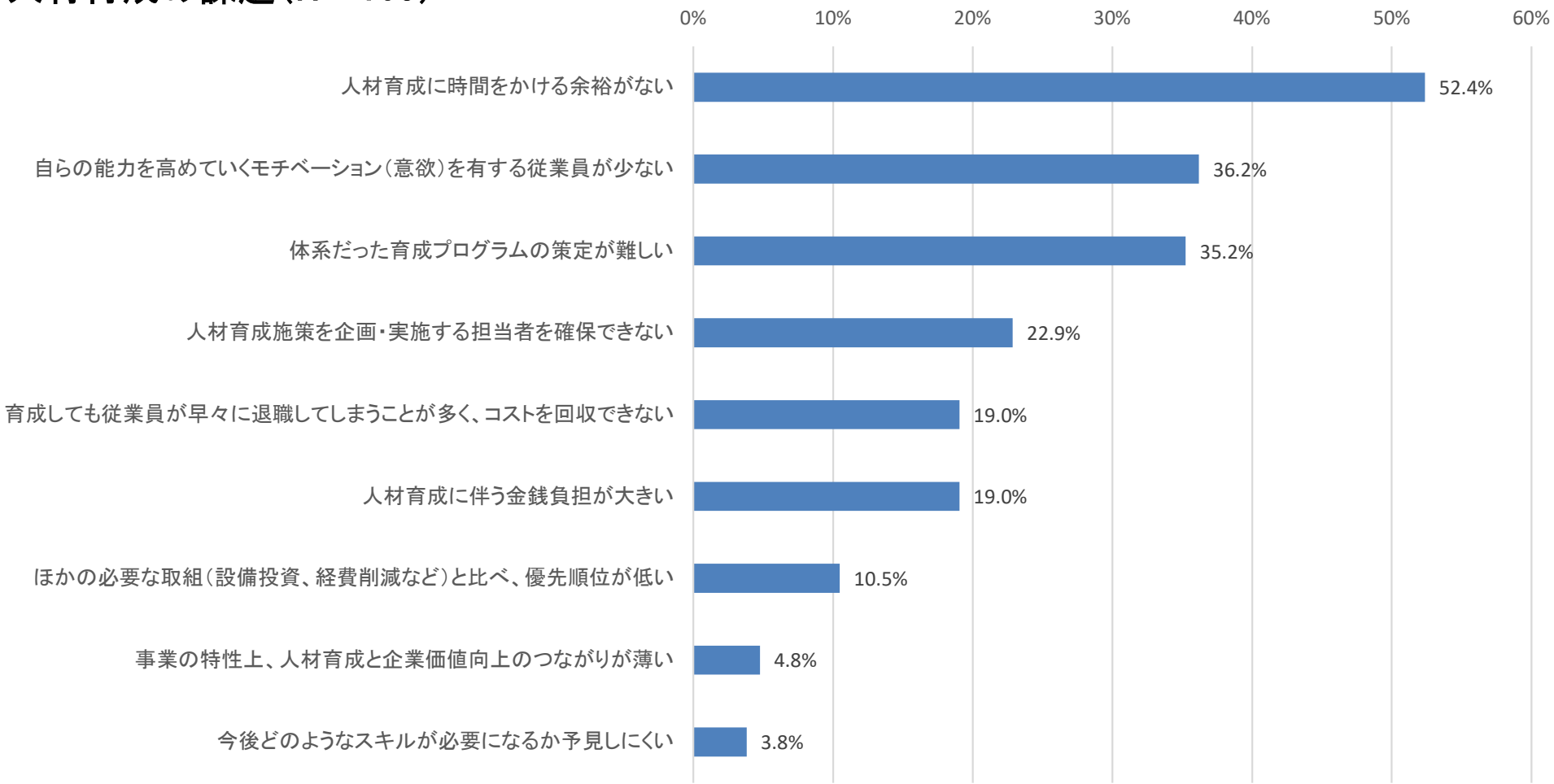


人材について③

○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）

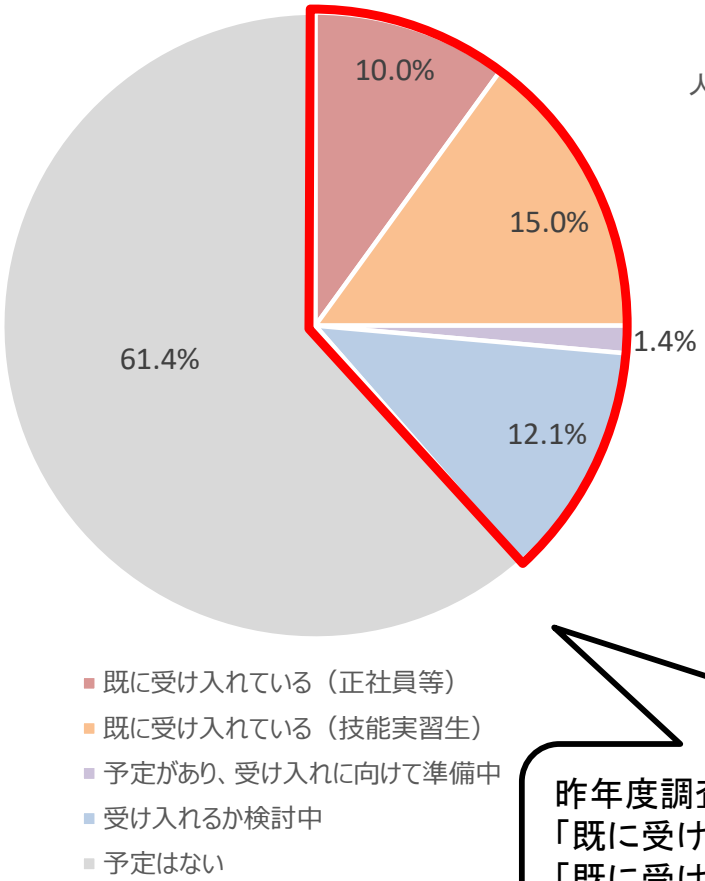


人材について④

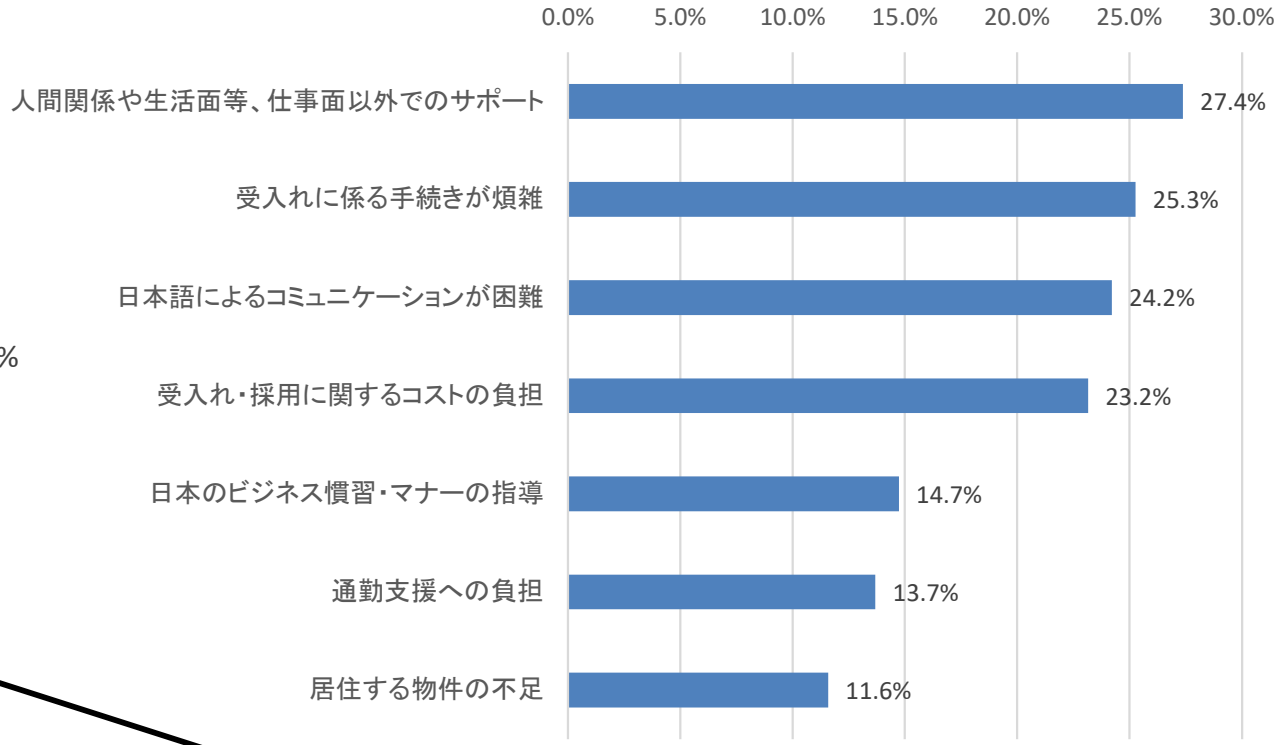
○外国人材の受け入れについて

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）

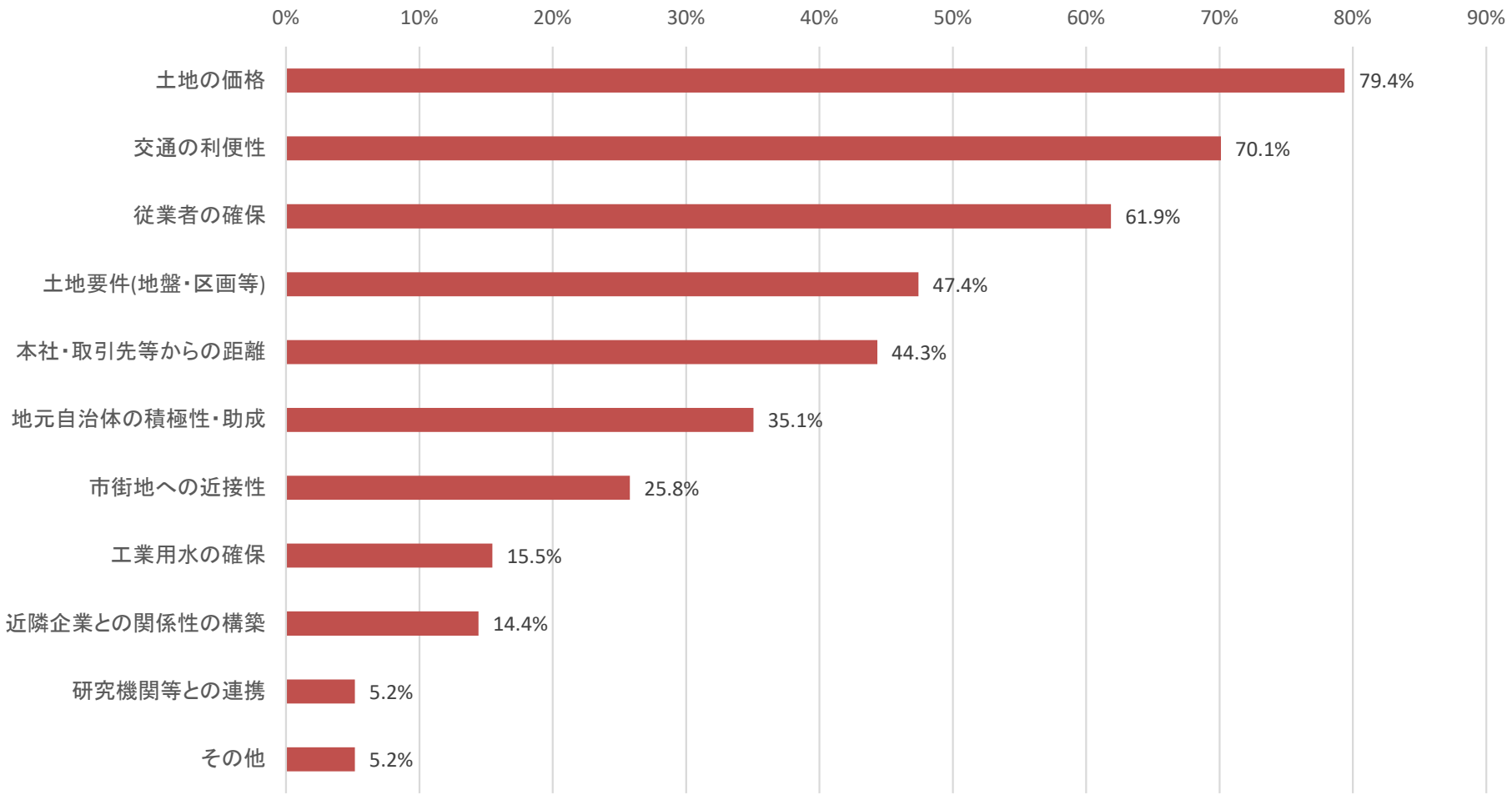


昨年度調査から、
「既に受け入れている（正社員等）」の回答が**1.6%増**、
「既に受け入れている（技能実習生）」の回答は**2.4%増**、
「予定があり、受け入れに向けて準備中」の回答が**4.2%減**

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、従業者の確保が続いた。

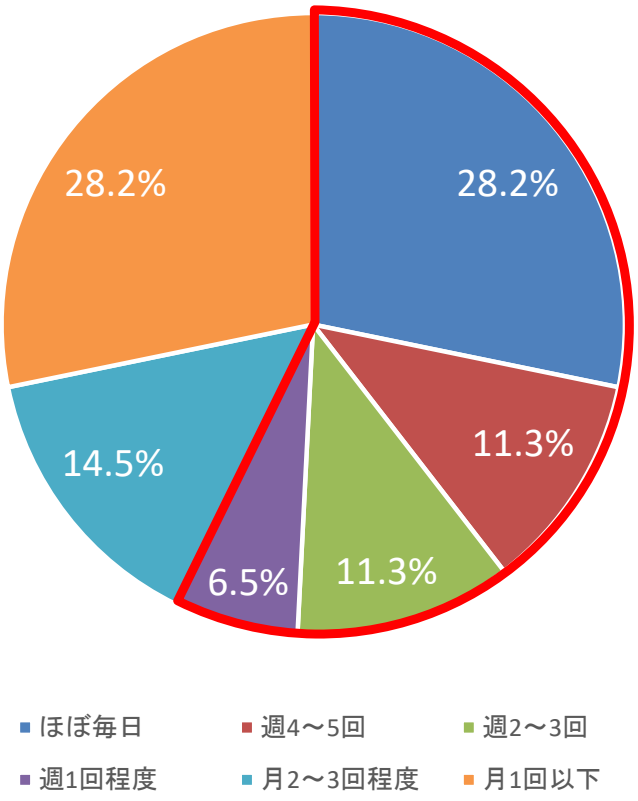
新たな用地を取得する場合に重視すること（N＝97）



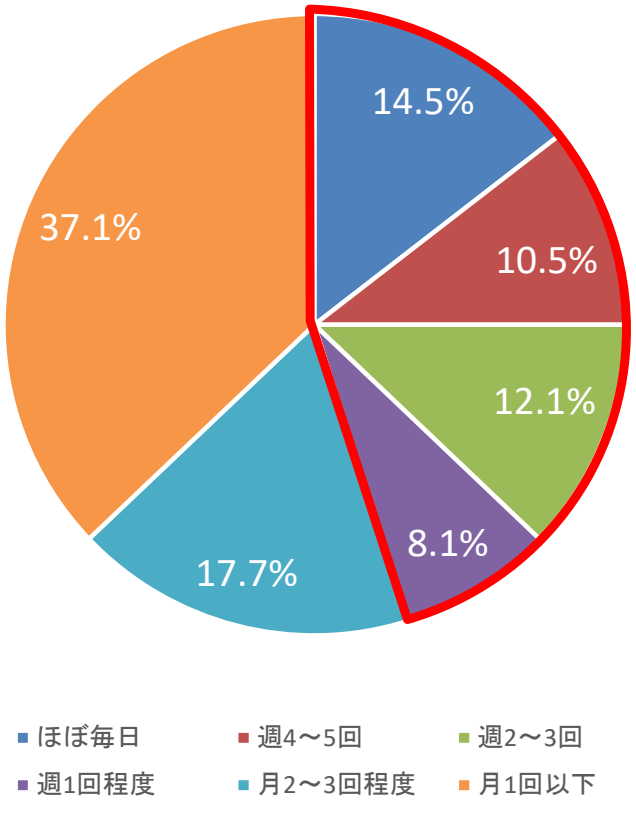
主要道路の利用状況について

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。

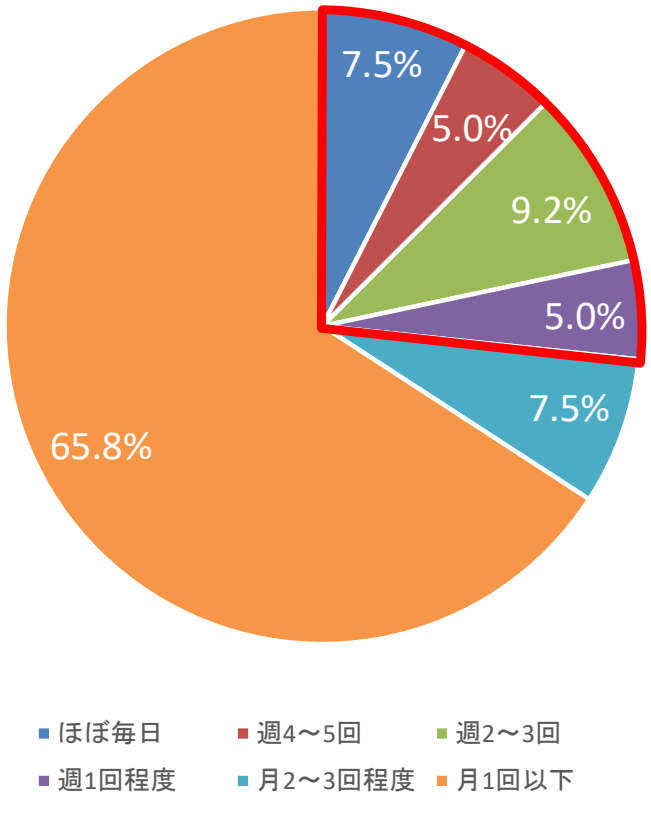
新潟・秋田方面の往来や製品の輸送に国道7号・日本海沿岸東北自動車道を利用する頻度（N＝124）



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）



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



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。

鶴岡市中小企業振興会議　委員名簿

任期：令和８年４月１日から令和１０年３月３１日まで

委員

No.	所　属	役　職	氏　名	備　考
1	東北公益文科大学	教授	青木　孝弘	
2	山形県中小企業家同友会	理事	玉津　弘之	
3	公益社団法人 鶴岡青年会議所	特別顧問	鈴木　俊将	
4	フェルメクテス株式会社	代表取締役	大橋　由明	
5	鶴岡商工会議所	専務理事	髙橋　健彦	
6	出羽商工会	事務局長	池田　ゆり子	
7	公益財団法人 庄内地域産業振興センター	常務理事	村上　良一	
8	連合山形 鶴岡田川地域協議会	事務局長 （地域対策部長）	屋代　高志	
9	鶴岡市金融協会	荘内銀行 鶴岡営業部長	佐藤　琢磨	
10	鶴岡公共職業安定所	所長	板垣　辰宣	

オブザーバー

No.	所　属	役　職	氏　名	備　考
1	庄内総合支庁 産業経済部	部長	永沢　康弘	