

令和6年度 第1回鶴岡市中小企業振興会議

日時 令和6年8月26日（月）13:30～

場所 鶴岡市役所別棟2号館 21～23会議室

次 第

1 開 会

2 事務局あいさつ

3 協 議

(1) 鶴岡市中小企業振興会議及び振興計画（案）について

(2) 主な課題と重点事業（案）について

(3) 今後のスケジュールについて

(4) その他

4 閉 会

資料一覧

資料 1 中小企業振興会議 委員名簿

資料 2 鶴岡市中小企業振興会議及び振興計画（案）

資料 3 主な課題と重点事業（案）

資料 4 今後のスケジュール（案）

参考資料 1 中小企業振興施策の全体像

参考資料 2 令和 6 年度 鶴岡市企業経営課題調査

鶴岡市中小企業振興会議 委員名簿

順不同・敬称略

委員

氏名	役職	団体・組織名	
青木 孝弘	教授	東北公益文科大学	学識経験者
玉津 弘之	理事	山形県中小企業家同友会	企業代表
鈴木 俊将	理事長	鶴岡青年会議所	企業代表 (若手経営者)
大橋 由明	代表取締役	フェルメクテス(株)	企業代表 (ベンチャー)
高橋 健彦	専務理事	鶴岡商工会議所	支援機関
池田 ゆり子	事務局長	出羽商工会	支援機関
村上 良一	常務理事	庄内地域産業振興センター	支援機関
屋代 高志	事務局長 (地域対策部長)	連合山形 鶴岡田川地域協議会	労働団体
本間 元毅	荘内銀行 常務執行役員	鶴岡市金融協会	金融機関
奥田 広樹	所長	鶴岡公共職業安定所	行政機関
阿部 真一	副市長	鶴岡市	行政機関

オブザーバー

黒木 幸治	産業経済部長	山形県庄内総合支庁
(代理出席)		
小松 弘幸	地域産業経済課長	山形県庄内総合支庁

事務局

阿部 知弘	商工観光部長	鶴岡市
坂口 礼奈	商工課長	鶴岡市
佐藤 志摩	商工企画主幹	鶴岡市
鈴木 真	産業強化イノベーション推進室長	鶴岡市
本間 勝則	商工課長補佐	鶴岡市
梅津 一成	商工専門員	鶴岡市

鶴岡市中小企業振興会議及び振興計画（案）について

1. 会議設置の目的

- ・市内の中小企業及び小規模企業（以下「中小企業等」という。）の振興に関する効果的な施策の推進のため、鶴岡市中小企業振興会議（以下「振興会議」という。）を設置する。
- ・次に掲げる事項を協議する
 - (1) 鶴岡市中小企業振興計画（以下「振興計画」という。）の策定及び変更に関すること。
 - (2) 振興計画に基づく施策の実施状況の検証に関すること。
 - (3) (1)(2)のほか、中小企業等の振興施策に必要な事項に関すること。

2. 組織について

- ・委員12人以内をもって組織する。次に掲げる者のうちから市長が委嘱する
 - (1) 学識経験者
 - (2) 地域経済団体の代表者
 - (3) 市内の中小企業等の代表者
 - (4) 中小企業支援機関の代表者
 - (5) 労働団体の代表者
 - (6) 金融機関の代表者
 - (7) 関係行政機関の職員
 - (8) その他市長が必要と認める者
- ・委員の任期は2年以内とし、再任を妨げない。
- ・委嘱された委員のうちから、互選により会長を定め、会長が議長となる

3. 会議における協議の取り扱いについて

- ・本会議は原則公開で行う（傍聴は事前に受付する）
- ・開催結果は後日、会議資料と会議概要を市HPに掲載する
- ・各委員の主な発言内容は、内容を事前確認いただいた上で、委員名を伏せて会議概要に掲載する

鶴岡市中小企業振興計画 目次

1. 鶴岡市中小企業振興計画の概要

- (1) 計画策定の背景と目的
- (2) 本計画の位置づけ
- (3) 計画の進捗管理・効果検証
- (4) 計画の期間と見直しの時期

2. 鶴岡市の中小企業を取り巻く環境

- (1) 鶴岡市の経済・産業構造等の概要
- (2) 市内の商工業の特性
 - ①工業
 - ②商業（卸売業・小売業・サービス業）
- (3) 市内商工業の業況判断

3. 鶴岡市中小企業の現状と課題

- (1) 企業の成長力・競争力強化について
- (2) 経営基盤の安定化について
- (3) 人材確保・人材育成について
- (4) 多様な商業・サービス業の振興について
- (5) 創業・事業承継について

4. 鶴岡市中小企業振興へ向けた基本施策

- (1) 企業の成長力・競争力強化について
- (2) 経営基盤の安定化について
- (3) 人材確保・人材育成について
- (4) 多様な商業・サービス業の振興について
- (5) 創業・事業承継について

5. 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

1. 鶴岡市中小企業振興計画の概要

(1) 計画策定の背景と目的

本計画は、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「鶴岡市中長期観光戦略プラン」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) 計画の進捗管理・効果検証

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、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推進会議」を設置し、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の時期

本計画の期間は、令和7（2024）年度から令和11（2029）年度までの5年間とします。以降、「鶴岡市総合計画」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、新型コロナウイルス感染症からの復調や物価高騰等におけ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推進会議」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. 鶴岡市の中小企業を取り巻く環境

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者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。

また、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。

商業分野における小売・卸売業の年間商品販売額は、令和3年 1,975 億円（H27年 2,127 億円）、小売・卸売業ともに減少（△7.2%減）しています。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は令和3年 93.9%（H28年 93.7%）となっており、他エリアへの流出が継続しています。

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。

(1) 鶴岡市の経済・産業構造等の概要

①人口の推移と就業人口の見通し：将来人口（鶴岡市総合計画より抜粋）

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10年に57,177人と見込みます。

総人口の推移

区 分	平成27年国勢調査	令和2年国勢調査	令和5年（実績）	令和5年（推計値）	令和10年
総人口（人）	129,652	122,347	119,029	119,340	113,946

※「令和5年（実績）」は令和5年9月末時点の住民基本台帳参照

就業人口の推移

区 分	平成27年国勢調査	令和2年国勢調査	令和5年（推計値）	令和10年
就業者数（人）※	64,816	62,393	60,636	57,177
第1次産業（人）	6,095	5,598	5,578	5,363
構成比（%）	9.4	9.0	9.2	9.4
第2次産業（人）	18,457	17,888	16,655	15,655
構成比（%）	28.5	28.7	27.5	27.4
第3次産業（人）	39,089	37,544	36,808	34,645
構成比（%）	60.3	60.2	60.7	60.6

※就業者数には分類不能の産業を含むため、第1次～第3次産業の合計と一致しない

②産業分類別就業者・職業分類別就業者

1 産業分類別就業者 (単位：人・%)

	実 数					構 成 比				
	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
第1次産業	7,857	7,656	6,566	6,095	5,598	10.5	10.7	10.0	9.4	9.0
農 業	7,299	7,193	6,060	5,667	5,222	9.7	10.1	9.2	8.7	8.4
林 業	135	63	147	119	104	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2
水産業	423	400	359	309	272	0.6	0.6	0.5	0.5	0.4
第2次産業	26,700	22,292	19,645	18,457	17,888	35.6	31.2	29.8	28.5	28.7
鉱 業	114	61	61	57	50	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
建設業	9,426	7,324	6,030	5,782	5,492	12.6	10.2	9.1	8.9	8.8
製造業	17,160	14,907	13,554	12,618	12,346	22.9	20.8	20.5	19.5	19.8
第3次産業	40,406	41,463	39,298	39,089	37,544	53.9	57.9	59.6	60.3	60.2
電気・ガス・水道業	389	350	273	333	279	0.5	0.5	0.4	0.5	0.4
運輸・通信業	2,866	2,380	2,494	2,246	2,058	3.8	3.3	3.8	3.5	3.3
卸売・小売業	14,254	11,404	10,014	9,147	8,457	19.0	15.9	15.2	14.1	13.6
金融・保険・不動産	1,955	1,863	1,891	1,871	1,668	2.6	2.6	2.9	2.9	2.7
サービス業	18,481	23,102	22,300	23,439	23,075	24.6	32.3	33.8	36.2	37.0
公務	2,461	2,364	2,326	2,053	2,007	3.3	3.3	3.5	3.2	3.2
分類不能	34	146	478	1,175	1,363	0.0	0.2	0.7	1.8	2.2
合 計	74,997	74,557	65,987	64,816	62,393	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料：国勢調査

2 職業分類別就業者 (単位：人)

平成17年国勢調査の 職業分類	実数	平成22年国勢調査からの 職業分類	実数		
	平成17年		平成22年	平成27年	令和2年
専門的・技術的職業従事者	8,099	専門的・技術的職業従事者	8,261	8,819	8,996
管理的職業従事者	1,450	管理的職業従事者	1,555	1,448	1,336
事務従事者	10,618	事務従事者	9,532	9,710	9,500
販売従事者	8,333	販売従事者	7,279	6,368	5,777
農林漁業作業従事者	7,440	農林漁業作業従事者	6,304	5,870	5,395
運輸・通信従事者	2,129	輸送・機械運転従事者	2,230	2,093	1,976
		建設・採掘従事者	3,963	3,695	3,561
生産工程・労務作業従事者	25,044	運搬・清掃・包装等従事者	3,713	3,892	3,880
		生産工程従事者	13,399	12,316	11,710
保安職業従事者	791	保安職業従事者	833	823	797
サービス職業従事者	7,483	サービス職業従事者	8,456	8,637	8,127
分類不能の職業	170	分類不能の職業	462	1,145	1,338

※平成21年12月に日本標準職業分類を公示し分類が変更された。

資料：国勢調査

③産業大分類別の事業所数・従業者数及び売上・付加価値額

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。

	R3				H28				増減 (R3-H28)	
	事業所数	割合	従業者数	割合	事業所数	割合	従業者数	割合	事業所数	従業者数
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%	54,958	100.0%	-466	-1,209

市内の産業構造を売上・付加価値額の増減でみると、医療・福祉以外のサービス業で減少が大きく、建設業や農林漁業、医療・福祉関連業で増加しています（製造業は売上増・付加価値額減）

単位（百万円）	R3				H28				増減 (R3-H28)	
	売上	割合	付加価値額	割合	売上	割合	付加価値額	割合	売上	付加価値額
農林漁業	10,083	1.9%	6,072	4.1%	7,602	1.5%	5,287	3.4%	2,481	785
鉱業、採石業、砂利採取業	—	—	—	—	885	0.2%	304	0.2%	—	—
建設業	85,948	16.0%	21,127	14.4%	75,825	14.6%	18,881	12.1%	10,123	2,246
製造業	156,456	29.2%	38,843	26.4%	154,623	29.8%	42,370	27.2%	1,833	-3,527
電気・ガス・熱供給・水道業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
情報通信業	1,507	0.3%	648	0.4%	2,214	0.4%	847	0.5%	-707	-199
運輸業、郵便業	6,599	1.2%	2,556	1.7%	7,442	1.4%	3,022	1.9%	-843	-466
卸売業、小売業	126,670	23.6%	20,678	14.0%	132,151	25.5%	20,434	13.1%	-5,481	244
金融業、保険業	31,641	5.9%	9,841	6.7%	31,292	6.0%	14,228	9.1%	349	-4,387
不動産業、物品賃貸業	5,734	1.1%	2,132	1.4%	3,614	0.7%	1,511	1.0%	2,120	621
学術研究、専門・技術サービス業	8,408	1.6%	482	0.3%	7,273	1.4%	3,073	2.0%	1,135	-2,591
宿泊業、飲食サービス業	14,077	2.6%	4,814	3.3%	19,479	3.8%	7,643	4.9%	-5,402	-2,829
生活関連サービス業、娯楽業	10,385	1.9%	2,903	2.0%	9,753	1.9%	4,199	2.7%	632	-1,296
教育、学習支援業	4,226	0.8%	1,625	1.1%	4,868	0.9%	1,924	1.2%	-642	-299
医療、福祉	46,738	8.7%	27,095	18.4%	44,959	8.7%	26,018	16.7%	1,779	1,077
複合サービス事業	17,357	3.2%	3,897	2.6%	—	—	—	—	—	—
サービス業（他に分類されないもの）	9,962	1.9%	4,478	3.0%	16,700	3.2%	6,166	4.0%	-6,738	-1,688
全産業（S_公務を除く）	535,791	100.0%	147,191	100.0%	518,680	100.0%	155,907	100.0%	17,111	-8,716

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

④従業員規模別事業所数・従業員数

市内の事業所数、従業員数を従業員規模別にみると、従業員300人未満の事業所は事業所数では全体の99.2%、従業員数では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%）

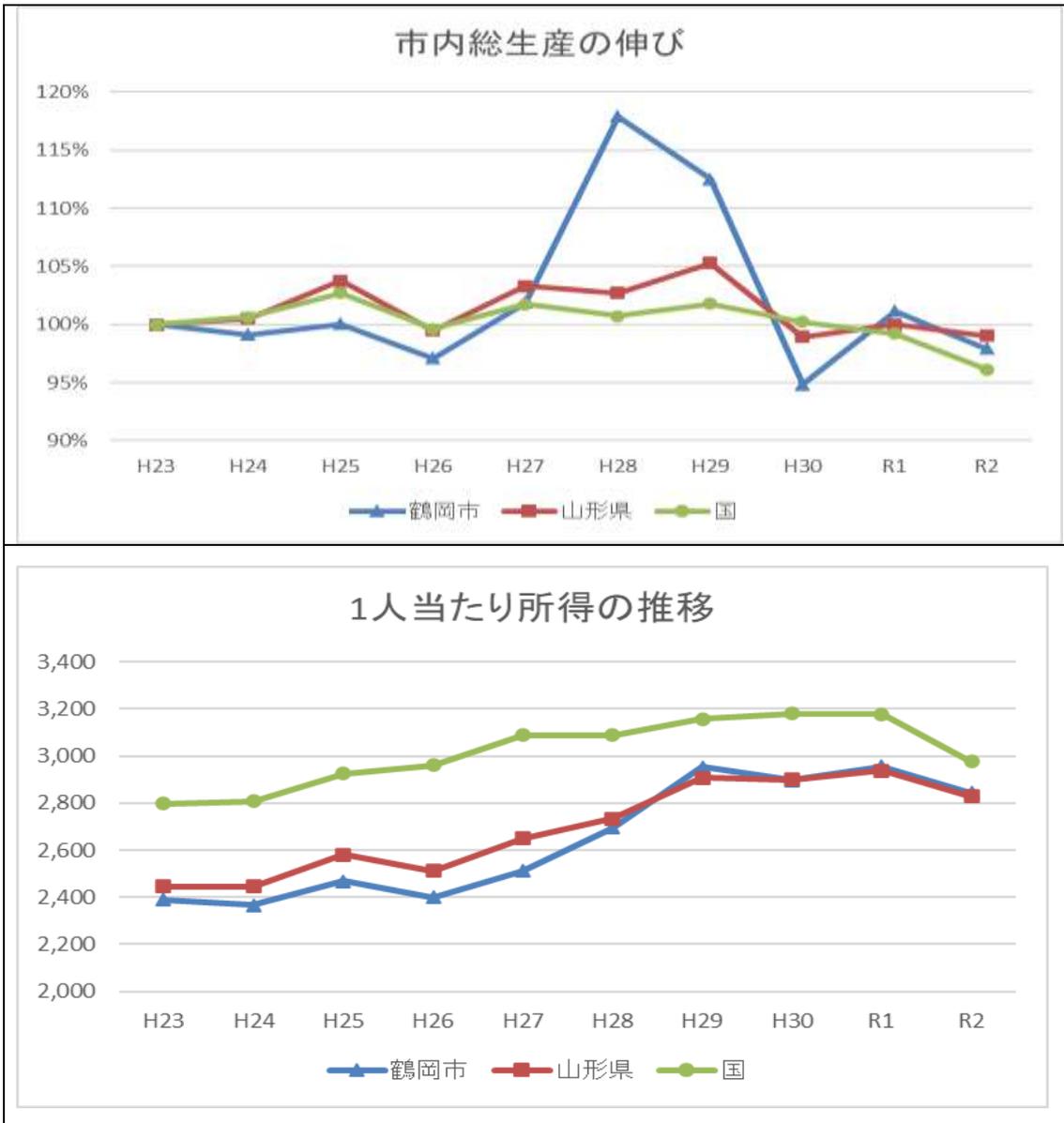
鶴岡市	事業所数			従業員数		
	実数	構成比	構成比	実数	構成比	構成比
総数（公務除く）	6,174	100.0%	100.0%	56,875	100.0%	100.0%
1～4人	3,709	60.1%	99.2%	7,405	13.0%	91.4%
5～9人	1,127	18.3%		7,469	13.1%	
10～19人	672	10.9%		9,172	16.1%	
20～29人	261	4.2%		6,236	11.0%	
30～49人	213	3.4%		7,969	14.0%	
50～99人	95	1.5%		6,391	11.2%	
100～299人	50	0.8%		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%	—		
山形県	事業所数			従業員数		
	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%	99.3%	64,796	13.1%	92.7%
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%		52,140	10.6%	
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			従業員数		
	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%	98.9%	6,137,583	10.2%	85.0%
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%		5,928,230	9.8%	
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

⑤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

(2) 市内の商工業の特性

①工業

市内の工業は山形県・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・製造品出荷額で高い比率を占めており、県内の製造品出荷額においても高いシェアであるなど基幹産業となっています。

また、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		従業者数		製造品出荷額		
	事業所数	構成比	人	構成比	鶴岡市 (万円)	山形県 (百万円)	市/県
製造業計	291	100%	12,154	100%	45,585,803	3,023,933	15.1%
食料品製造業	50	17.2%	1,398	11.5%	3,378,598	337,843	10.0%
飲料・たばこ・飼料製造業	13	4.5%	155	1.3%	222,605	39,056	5.7%
繊維工業	32	11.0%	1,085	8.9%	500,131	38,608	13.0%
木材・木製品製造業（家具を除く）	11	3.8%	144	1.2%	180,830	29,501	6.1%
家具・装備品製造業	5	1.7%	62	0.5%	81,494	22,283	3.7%
パルプ・紙・紙加工品製造業	3	1.0%	43	0.4%	51,704	22,835	2.3%
印刷・同関連業	7	2.4%	104	0.9%	112,975	27,341	4.1%
化学工業	2	0.7%	145	1.2%	X	294,221	-
石油製品・石炭製品製造業	3	1.0%	9	0.1%	16,813	4,048	4.2%
プラスチック製品製造業（別掲を除く）	10	3.4%	289	2.4%	351,818	74,883	4.7%
ゴム製品製造業	1	0.3%	23	0.2%	X	3,865	-
なめし革・同製品・毛皮製造業	-	-	-	-	-	17,044	-
窯業・土石製品製造業	18	6.2%	275	2.3%	520,292	129,694	4.0%
鉄鋼業	4	1.4%	170	1.4%	556,055	37,891	14.7%
非鉄金属製造業	3	1.0%	93	0.8%	86,633	55,108	1.6%
金属製品製造業	22	7.6%	289	2.4%	443,322	109,936	4.0%
はん用機械器具製造業	6	2.1%	120	1.0%	200,237	70,686	2.8%
生産用機械器具製造業	34	11.7%	1,151	9.5%	2,774,616	246,587	11.3%
業務用機械器具製造業	3	1.0%	44	0.4%	33,983	52,316	0.6%
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	705,118	42.1%
電気機械器具製造業	21	7.2%	1,291	10.6%	3,070,228	143,068	21.5%
情報通信機械器具製造業	4	1.4%	300	2.5%	450,609	271,388	1.7%
輸送用機械器具製造業	8	2.7%	1,293	10.6%	2,117,383	116,174	18.2%
その他の製造業	11	3.8%	307	2.5%	422,515	174,438	2.4%

経済構造実態調査（製造業事業所調査）の結果（地域別統計表）

https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kkj/seizo_result.html

②商業（卸売業・小売業・サービス業）

商業分野における小売・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。

1 商業の概況

(1) 卸・小売業の店舗数・従業員数・年間販売額

(単位：店・人・百万円)

種類別	商 店 数			従 業 者 数			年 間 販 売 額		
	平成27年	令和3年		平成27年	令和3年		平成27年	令和3年	
	実数	実数	伸び率(%)	実数	実数	伸び率(%)	実数	実数	伸び率(%)
総 数	1,546	1,420	-8.0	8,603	8,383	-2.6	212,717	197,459	-7.2
卸売業	283	253	-10.6	1,757	1,719	-2.2	87,306	79,346	-9.1
小売業	1,263	1,167	-7.6	6,846	6,664	-2.7	125,411	118,113	-5.8

(2) 小売業の産業分類別推移

(単位：店・人・百万円)

		各 種	衣 服	食 料 品	自 動 車	家 具	そ の 他	計
商 店 数	平成25年	0	142	422	113	27	445	1,149
	平成27年	4	140	443	119	27	456	1,189
	令和3年	5	110	381	109	28	427	1,060
従 業 者	平成25年	0	488	2,712	789	88	2,379	6,456
	平成27年	36	503	2,728	733	82	2,496	6,578
	令和3年	17	359	2,762	704	79	2,313	6,234
年 間 販 売 額	平成25年	0	5,803	39,665	19,550	557	53,693	119,268
	平成27年	1,003	6,120	43,723	15,615	745	51,899	119,105
	令和3年	262	4,593	37,967	15,743	556	50,431	109,552

資料：平成28・令和3年-経済センサス 平成26年-商業統計調査

【卸売業】

市内卸売業では、事業所数で見ると農畜産物・水産物卸売業、建築材料卸売業、農業機械器具卸売業の順に高く、従業者数で見ると、建築材料卸売業、農畜産物・水産物卸売業、電気機械器具卸売業の順に高くなっています。

事業所数・従業者数ともに農畜産物・水産物卸売業、建築材料卸売業の比率が高くなっています。

産業分類	事業所		従業者数		年間商品販売額	
	事業所数	構成比	人	構成比	百万円	構成比
卸売業計	253	100.0%	1,719	100.0%	79,346	100.0%
各種商品卸売業	2	0.8%	10	0.6%	x	
繊維・衣服等卸売業	5	2.0%	17	1.0%	x	
繊維品卸売業(衣服、身の回り品を除く)	2	0.8%	9	0.5%	x	
衣服卸売業	-		-		-	
身の回り品卸売業	3	1.2%	8	0.5%	20	0.0%
飲食品卸売業	58	22.9%	381	22.2%	17,228	21.7%
農畜産物・水産物卸売業	37	14.6%	219	12.7%	11,077	14.0%
食料・飲料卸売業	21	8.3%	162	9.4%	6,151	7.8%
建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	74	29.2%	522	30.4%	28,428	35.8%
建築材料卸売業	31	12.3%	228	13.3%	7,615	9.6%
化学製品卸売業	18	7.1%	104	6.1%	11,580	14.6%
石油・鉱物卸売業	5	2.0%	54	3.1%	x	
鉄鋼製品卸売業	6	2.4%	56	3.3%	3,248	4.1%
非鉄金属卸売業	1	0.4%	3	0.2%	x	
再生資源卸売業	13	5.1%	77	4.5%	1,474	1.9%
機械器具卸売業	75	29.6%	547	31.8%	22,779	28.7%
産業機械器具卸売業	25	9.9%	112	6.5%	3,248	4.1%
自動車卸売業	19	7.5%	188	10.9%	5,690	7.2%
電気機械器具卸売業	21	8.3%	193	11.2%	11,622	14.6%
その他の機械器具卸売業	10	4.0%	54	3.1%	2,219	2.8%
その他の卸売業	39	15.4%	242	14.1%	10,411	13.1%
家具・建具・じゅう器等卸売業	5	2.0%	59	3.4%	685	0.9%
医薬品・化粧品等卸売業	8	3.2%	47	2.7%	5,485	6.9%
紙・紙製品卸売業	3	1.2%	25	1.5%	1,011	1.3%
他に分類されない卸売業	23	9.1%	111	6.5%	3,231	4.1%

【小売業】

産業分類	事業所		従業者数		年間商品販売額	
	事業所数	構成比	人	構成比	百万円	構成比
小売業計	1,167	100.0%	6,664	100.0%	118,113	100.0%
各種商品小売業	5	0.4%	17	0.3%	262	0.2%
百貨店, 総合スーパー	-		-		-	
その他の各種商品小売業(従業者が常時50人未満)	5	0.4%	17	0.3%	262	0.2%
織物・衣服・身の回り品小売業	110	9.4%	359	5.4%	4,593	3.9%
呉服・服地・寝具小売業	12	1.0%	40	0.6%	327	0.3%
男子服小売業	15	1.3%	59	0.9%	705	0.6%
婦人・子供服小売業	49	4.2%	129	1.9%	1,968	1.7%
靴・履物小売業	10	0.9%	29	0.4%	337	0.3%
その他の織物・衣服・身の回り品小売業	24	2.1%	102	1.5%	1,256	1.1%
飲食品小売業	381	32.6%	2,762	41.4%	37,967	32.1%
各種食料品小売業	32	2.7%	1,158	17.4%	27,071	22.9%
野菜・果実小売業	36	3.1%	142	2.1%	1,817	1.5%
食肉小売業	9	0.8%	58	0.9%	686	0.6%
鮮魚小売業	41	3.5%	103	1.5%	251	0.2%
酒小売業	59	5.1%	153	2.3%	1,154	1.0%
菓子・パン小売業	75	6.4%	269	4.0%	952	0.8%
その他の飲食品小売業	129	11.1%	879	13.2%	6,035	5.1%
機械器具小売業	197	16.9%	988	14.8%	19,992	16.9%
自動車小売業	109	9.3%	704	10.6%	15,743	13.3%
自転車小売業	23	2.0%	35	0.5%	-	
機械器具小売業(自動車, 自転車を除く)	65	5.6%	249	3.7%	4,249	3.6%
その他の小売業	427	36.6%	2,313	34.7%	50,431	42.7%
家具・建具・畳小売業	28	2.4%	79	1.2%	556	0.5%
じゅう器小売業	15	1.3%	35	0.5%	179	0.2%
医薬品・化粧品小売業	107	9.2%	647	9.7%	15,675	13.3%
農耕用品小売業	33	2.8%	179	2.7%	7,176	6.1%
燃料小売業	77	6.6%	376	5.6%	16,149	13.7%
書籍・文房具小売業	28	2.4%	335	5.0%	1,476	1.2%
スポーツ用品・がん具・娯楽用品・楽器小売業	21	1.8%	66	1.0%	807	0.7%
写真機・時計・眼鏡小売業	23	2.0%	73	1.1%	659	0.6%
他に分類されない小売業	95	8.1%	523	7.8%	7,754	6.6%
無店舗小売業	47	4.0%	225	3.4%	4,867	4.1%
通信販売・訪問販売小売業	33	2.8%	124	1.9%	2,522	2.1%
自動販売機による小売業	1	0.1%	7	0.1%	x	
その他の無店舗小売業	13	1.1%	94	1.4%	x	

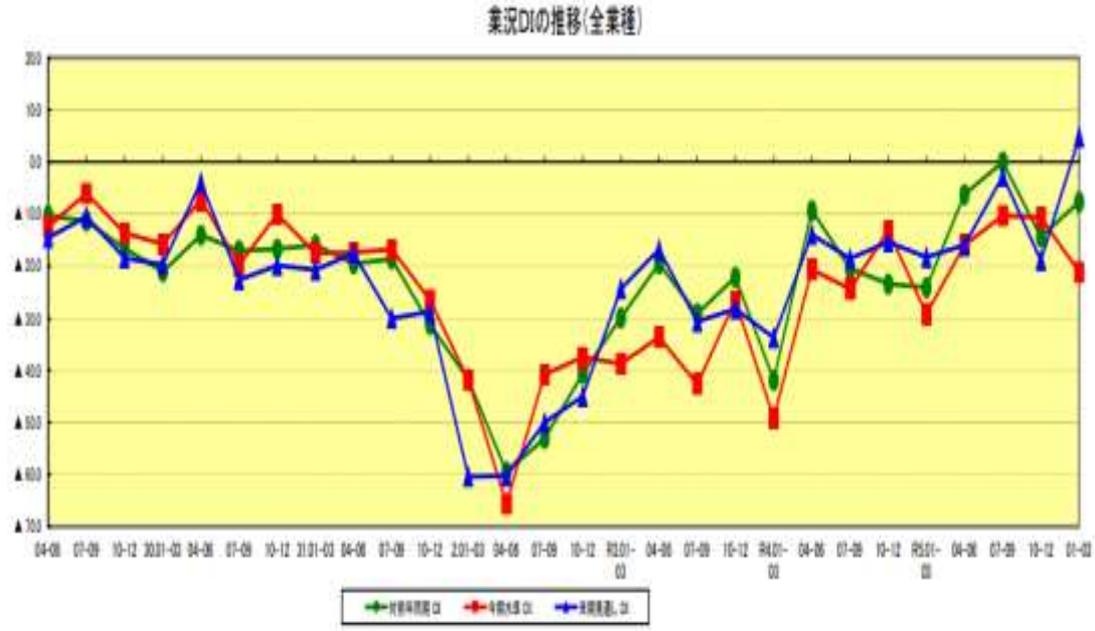
【サービス業】

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%
不動産業、物品賃貸業	176	8.1%	628	5.4%
不動産取引業	21	1.0%	110	1.0%
不動産賃貸業・管理業	127	5.8%	397	3.4%
物品賃貸業	28	1.3%	121	1.0%
学術研究、専門・技術サービス業	215	9.8%	1,287	11.2%
学術・開発研究機関	5	0.2%	256	2.2%
専門サービス業（他に分類されないもの）	97	4.4%	364	3.2%
広告業	7	0.3%	45	0.4%
技術サービス業（他に分類されないもの）	106	4.8%	622	5.4%
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%
教育、学習支援業（その他の教育、学習支援業）	148	6.8%	600	5.2%
その他の教育、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%
廃棄物処理業	20	0.9%	388	3.4%
自動車整備業	60	2.7%	265	2.3%
機械等修理業（別掲を除く）	39	1.8%	153	1.3%
職業紹介・労働者派遣業	8	0.4%	648	5.6%
その他の事業サービス業	55	2.5%	953	8.3%
その他のサービス業	12	0.5%	44	0.4%

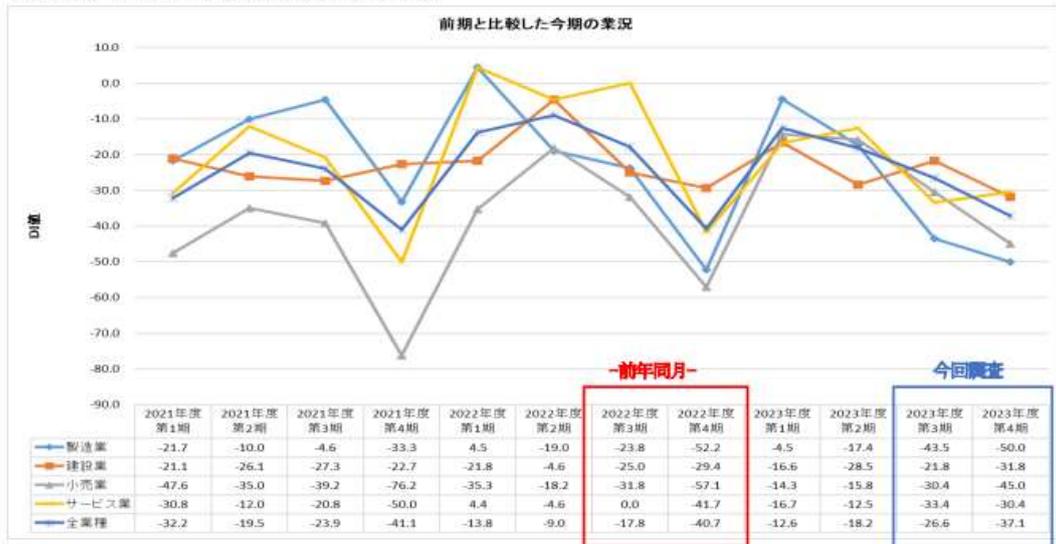
(3) 市内商工業の業況判断

鶴岡商工会議所における業況 DI によると、～～

出羽商工会における業況 DI によると、～～



景況判断「DI」全業種及び業種ごとの推移



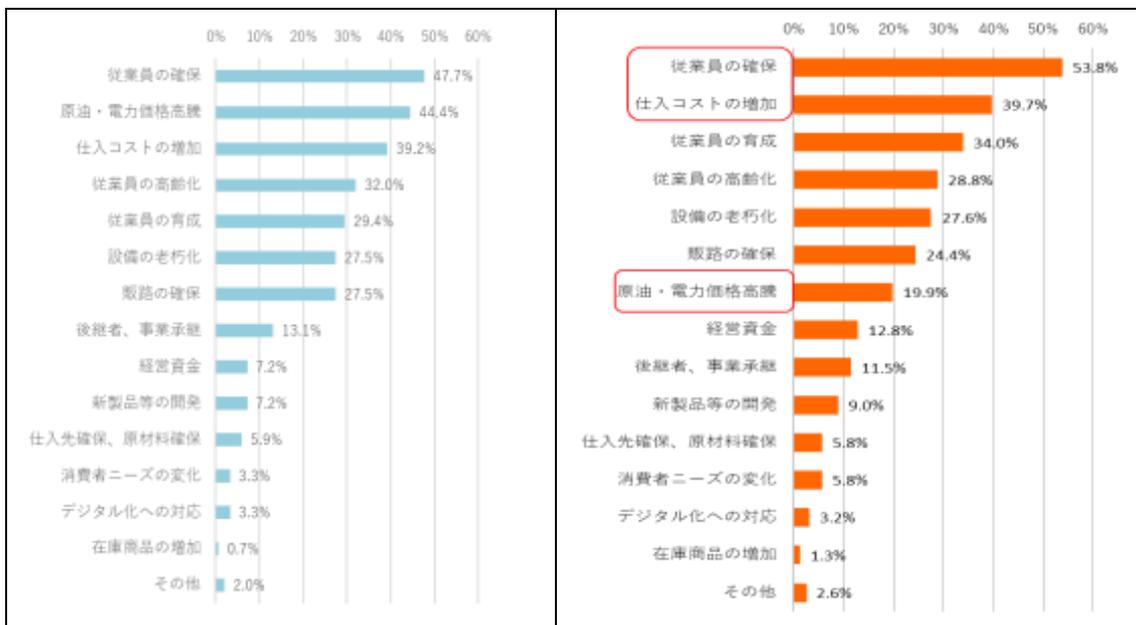
3. 鶴岡市中小企業の現状と課題

前項2. 鶴岡市の中小企業を取り巻く環境や、毎年度実施している「鶴岡市経営課題調査」の結果に加えて、個別企業へのヒアリングの結果を基に、「2024年度中小企業白書・小規模企業白書」を参考とし、以下のとおり、本市中小企業の現状と課題を5項目に分類して記載します。

※鶴岡市企業経営課題調査

令和6年度調査では、現在の経営上の課題は「従業員の確保」が昨年度と同様高く、「仕入コストの増加」「従業員の育成」が高くなっています。

続いて、「従業員の高齢化」、「設備の老朽化」、「販路の確保」、「原油・電力価格高騰」となっています。



(1) 企業の成長力・競争力強化について

市内企業は、電子、電気、機械、輸送といった加工組立型産業を中心に発展し、海外や他地域メーカーとの競合や国内市場の縮小による売上高の減少、資源の高騰による厳しい経営環境にさらされながらも、大手メーカーの進出工場や地場産業を発展させた中核企業、慶應義塾大学先端生命科学研究所が有するバイオテクノロジー関連技術から誕生したベンチャー企業など、多様な産業の集積が進んでいます。

他方、市内事業所数、従業員数は減少しており、人口減少や経営者の高齢化、支店・営業所等の拠点集約等が要因と考えられ、今後の深刻化が懸念される状況です。

人材不足が深刻化し、国内市場が縮小する中で、既存の単独販路以外の新分野、新事業

進出や、海外取引の拡大、企業連携や産学連携による付加価値の創出など、企業の成長力強化が重要となっています。

2024年度中小企業白書においても、中小企業の経営課題は売上不振のほか、原材料高や求人難の割合が高い状況となっているとされており、人手不足への対応策として、採用等の人材確保に加えて生産性向上に向けた省力化投資も必要であるものの、規模の小さな企業ほど省力化投資が進んでおらず、省力化の取組余地が大きいと分析されています。また、省力化投資は人手不足緩和だけでなく売上高増加にもつながることが期待されます。

そのほか、設備の老朽化などによる更新・増強に対応するとともに、新型コロナウイルスや自然災害などによるリスクの高まりや物価高騰など、刻々と変化する外部環境に対応し、事業を安定継続させるため、新たな需要の獲得や付加価値を高めるための企業の成長力・競争力強化が必要であると考えられます。

(2) 経営基盤の安定化

小規模事業者は、中小企業と比べ厳しい経営環境にある中で、コストを把握した適正な価格の設定や、顧客ターゲットの明確化に取り組むことで、売上高の増加につながることが期待できます。

また、小規模事業者持続化補助金などの活用促進や、経営改善などに取り組むにあたっては、支援機関が経営指導など重要な役割を果たしており、伴走型支援が有効であると考えられます。

経済情勢や経営環境変化に対応した資金繰りの円滑化や前向きな取組みに対する資金需要に応えるため、金融機関・支援機関・行政などが一体となって支援に取り組むことが重要となっています。

(3) 人材確保・人材育成について

現在の市内高校卒業生の進路状況を見ると、就職が概ね3割、進学が7割となっています。大学等の高等教育機関で高度な専門性などを習得することは、重要な選択肢と考えられますが、就職や進学で毎年約900人も高校卒業生が地元を離れており、地元で就職する割合が県内の他地域に比べ低い状況が続いています。

そのため、市内の各産業分野では人材確保が厳しい状況にあります。この状況が続くと、事業の継続や承継の課題が一層大きくなり、本市の経済活動の縮小や衰退につながることが懸念されます

(4) 多様な商業・サービス業の振興について

商業分野における小売・卸売業の年間商品販売額は、令和3年 1,975 億円（H27年 2,127 億円）、小売・卸売業ともに減少（△7.2%減）しています。

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は令和3年 93.9%（H28年 93.7%）となっており、他エリアへの流出が継続している状況です。

地域の住みやすさを高め、生活基盤・社会基盤を支える商業機能の維持を図ることが重要であり、それに加えて、令和 5 年度策定した「中心市街地将来ビジョン」、令和6年度策定予定の「中心市街地活性化基本計画」に基づき、中心市街地の活性化を図ることとしています。

(5) 創業・事業承継について

開業率を見ると鶴岡市は 3.57%（2014-2016）であり、全国 5.04、県 3.63 と比較して低い割合（県内 10 位）となっています。

※開業率：特定の期間において、〔1〕新設事業所又は企業を年平均にならした数の〔2〕期首において既に存在していた事業所又は、企業」に対する割合（〔1〕／〔2〕）

また、休廃業・解散件数は、2023年51件、比率 3.09%となっており、県内でも 3 位と高い傾向にあり、2022年 43 件 2.67%より増加しています。創業・開業を支援するとともに、事業承継への意識付けや手続きの円滑化が課題となっています。

4. 鶴岡市中小企業振興へ向けた基本施策

- (1) 企業の成長力・競争力強化について
- (2) 経営基盤の安定化
- (3) 人材確保・人材育成について
- (4) 多様な商業・サービス業の振興について
- (5) 創業・事業承継について

5. 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。

(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、投資の継続等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を努めます。

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、かつ効果的な行政運営を行うため、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 11 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。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する。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という考えが生じる。

主な課題と重点事業（案）

主な課題と重点事業（案）

- ①企業の成長力・競争力強化について
- ②経営基盤の安定化について
- ③人材確保・人材育成について
- ④多様な商業・サービス業の振興について
- ⑤創業・事業承継について

①企業の成長力・競争力強化について

現状及びKPI

- ・ 人材不足が深刻化し、国内市場が縮小する中で、既存の単独販路以外の新分野、新事業進出や、海外取引の拡大、企業連携や産学連携による付加価値の創出など、企業の成長力強化が重要
- ・ 設備の老朽化などによる更新・増強に対応するとともに、新型コロナウイルスや自然災害などによるリスクの高まりや物価高騰など、刻々と変化する外部環境に対応し、事業を安定継続させるため、新たな需要の獲得や付加価値を高めるための企業の成長力・競争力強化が必要

総合計画におけるKPI	初期値	現状値	目標値
従事者一人あたりの製造品出荷額等	—	3,751万円/人 (2021(R3)年度)	4,163万円/人 (2028年度)

本計画上新たに設定するKPI (案)	初期値	現状値	目標値
付加価値額			
設備投資額 (先端設備導入支援・事業場設置助成金の対象合計)			

課題

- ・ 同じ事業者が複数年度に亘って応募するなど、関心がある企業とない企業に二極化
- ・ 売上増や収益増に直結しているか、事業の成果が曖昧

対応案

- ・ 活用事例や成果の紹介などにより、多くの事業者への活用を促す
- ・ アンケートなどにより、成果をフォローする

①企業の成長力・競争力強化について

がんばる中小企業応援事業補助金

中小企業等が経済情勢・経営環境の変化に対応するため行う、新分野展開・生産性向上・新製品開発等の支援により、本市企業の実業性向上・競争力強化を図る（R6当初予算 20,000千円）

- 補助対象者 鶴岡市内の中小企業者など
- 補助率・補助上限額 1/2以内・1,000千円
※設備投資・IT導入等を伴わないものは上限300千円

○補助対象事業

- ①新分野展開等支援事業
新分野展開・業種・事業転換等の取組を通じた事業規模の拡大
- ②生産設備等導入事業
既存設備の効率化や生産能力の向上に資する機械設備等の導入
- ③新製品開発支援事業
製品開発・既存製品改良・過去1年以内に開発した新製品販路開拓

実績

（R3～中小企業等新分野展開支援事業、R5～名称変更）

R3：48件、54,561千円

R4：47件、62,171千円 R4補正：31件、47,148千円

R5：37件、56,215千円

※ R6は一次公募分の交付手続中

○補助事業者向けアンケート（R3～R4補正事業の事業者126件）

主な成果（126件中102件の回答：回答率81.0%）

売上増17件、顧客獲得・販路開拓12件・・・全体の28%

生産性改善・コスト削減等50件・・・全体の49%

他、品質向上や生産環境整備などの効果ありとの回答や、技術的な課題や人材減・受注減について課題との回答あり

先端設備導入支援

事業者が設備の取得前に、市から先端設備等導入計画の認定を受けると、固定資産税の特例を受けられるもの。

労働生産性が年平均3%以上向上する計画であることが条件。

- 特例率 1/2(賃上げ表明した場合 1/3) R4まではゼロ
- 特例期間 3年間(賃上げ表明した場合4年間、R5までは5年間)

実績(認定事業者数・設備投資額)

R3・R4 53件(新規20件、変更33件)

合計 49億2384万円 年平均生産性伸び率

5.3%

R5 17件(新規11件、変更6件)

合計 8億9296万円 年平均生産性伸び率

事業場設置助成金

土地、建物、償却資産を総額3,000万円以上取得した企業に対し、取得固定資産に係る固定資産税課税相当額のうち一定割合を補助

○対象地域：工業団地、工業地域、工業専用地域、工場適地、サイエンスパーク

○対象業種：製造業、道路貨物運送業、倉庫業、こん包業、卸売業

（製造業以外は、操業開始時に15人を超える新規雇用があること）

実績（助成企業数・設備投資総額）

R3 14社 477億7,607万円

R4 10社 269億1,592万円

R5 17社 132億4,073万円

②経営基盤の安定化について

現状及びKPI

- ・ 小規模事業者は、中小企業と比べ厳しい経営環境にある中で、コストを把握した適正な価格の設定や、顧客ターゲットの明確化に取り組むことで、売上高の増加につながることを期待できる
- ・ 小規模事業者持続化補助金などの活用促進や、経営改善などに取り組むにあたっては、支援機関が経営指導など重要な役割を果たしており、伴走型支援が有効

経済情勢や経営環境変化に対応した資金繰りの円滑化や前向きな取組みに対する資金需要に応えるため、金融機

本計画上新たに設定するKPI（案）	初期値	現状値	目標値
融資件数			
相談件数			

課題

- ・ 融資や補助金申請時を除き、自社の経営分析について興味がない事業者も多い
- ・ 融資や補助金獲得等が目的となってしまう、自社の経営にどのように役立てていくかという長期的な視点が欠落している場合がある
- ・ 金融機関・支援機関・行政での伴走型支援体制について、地域一体で取り組む体制を整理・継続する必要がある

対応案

- ・ 経営分析について、面倒なこと、関係ないことという認識を少しずつ変えていけるよう、普段から経営指導を行っていく
- ・ 持続的に事業を発展させていくため、重要を見据えた事業計画の策定と実行を促す
- ・ 金融機関・支援機関・行政間で具体的な課題や認識を共有する機会を持ち、きめ細やかかつ効率的な支援に取り組む

②経営基盤の安定化について

金融対策事業

【主な鶴岡市制度資金の概要】（利率は8/2現在）

○長期安定資金Ⅱ 1号

申込前3ヶ月(建設業等は6ヶ月)の総売上額又は売上総利益を前年又は前々年の同期と比べ10%以上減少している等

【貸付限度額】 運転20,000千円(10,000千円を超える部分の利用は1回限り)

【貸付利率】 年1.3%(変動金利)

○新事業進出支援資金

経営環境等の変化に対応し、新たな製品の開発や製造を行う場合等 ※標準
産業分類で現在の中分類と違う分類の事業に進出する場合

【貸付限度額】 設備20,000千円、運転10,000千円

【貸付利率】 年1.8%(固定金利) 年1.3%(変動金利)

○人材対応支援資金

・人手不足に対応するため、所定外労働の削減や育児休業取得促進、省力化設備等を導入する場合等

【貸付限度額】 設備20,000円、運転10,000万円

【貸付利率】 年1.8%(固定金利) 年1.3%(変動金利)

実績

○長期安定資金Ⅱ 2号
コロナ対策のゼロゼロ融資
・・・372件、52億6780万円
(制度創設した令和2年5月から同年8月末まで)
うち、返済条件の変更・・・4先

○長期安定資金Ⅱ 1号
・・・1件 930万円
○新事業進出支援資金
・・・0件
○人材対応支援資金
・・・1件 1,330万円

小規模事業者持続化補助金

小規模事業者持続化補助金の概要

小規模事業者が自社の経営を見直し、自らが持続的な経営に向けた経営計画に基づき、商工会・商工会議所の支援を受けながら行う販路開拓等の取組を支援。

【補助率】 2/3 【上限額】 50万円 (特例枠あり)

実績

全国
山形県
鶴岡市

③人材確保・人材育成について

現状とKPI

- ・ 現在の市内高校卒業生の進路状況を見ると、就職が概ね3割、進学が7割。
(高校卒業生数 1,451人 (H30) → 1,256人 (R5) ※5年間で195人減)
- ・ 大学等の高等教育機関で高度な専門性を習得することは、重要な選択肢である一方、就職や進学で毎年約900人もの高校卒業生が地元を離れており、地元で就職する割合が県内の他地域に比べ低い状況が続いている
- ・ 市内の各産業分野では人材確保が厳しい状況にあり、この状況が続くと、事業の継続や承継の課題が一層大きくなり、本市の経済活動の縮小や衰退につながる懸念される
(生産年齢人口 (15~64歳) 72,777人 (H27) → 65,098人 (R2) ※5年間で7,679人減)

総合計画におけるKPI	初期値	現状値	目標値
新規高等学校卒業生就職者のうち 市内就職者の割合	45.0% (2018 (平成30) 年3月卒)	57.5% (2023 (R5) 年3月卒)	66.7% (2029年3月卒)
企業経営課題調査において、経営上の課題 に「従業員の確保」を挙げた企業の割合	—	47.4% 2023 (R5) 年度 調査結果	37.7% 2028 (R10) 年度 調査結果

課題

- ・ 各階層・対象別の対策を行っているが、成果に結びついていないか評価ができていない
(例：中学生・高校生向け、地元学生向け、県外学生向け、中途採用者向けに各種実施)
- ・ 企業側のニーズの把握も十分ではない (どのような人材がどれだけ不足しているか)

対応案

- ・ 事業ごとの成果指標を定める
- ・ 特に地元学生向けの高等教育機関や地元企業と連携したプログラムの実施などを検討する
- ・ 企業ニーズについて実態把握を行う

③人材確保・人材育成について

U I J ターンや移住を希望、検討している人を対象とした主な取組

- 地元就職支援サイト「つるおか仕事ナビ」（鶴岡地区雇用対策協議会）
 - ・地元企業情報や採用動向、インターンシップ情報の配信やメールマガジンの配信
→R4実績：64社、Uターン就職情報登録者428人／R5実績：68社、Uターン就職情報登録者372人
R5年間アクセス数15,550件
- 就業マッチングイベント等の実施
 - ・県外進学者を対象としたオンラインのインターンシップや、鶴岡での働き方や暮らし方を知ってもらう交流イベントを実施し、県外在住者に地元企業の魅力を発信。
→オンラインインターンシップ R4実績：9社、15人／R5実績6社、6人
オンライン合同企業説明会 R4実績：28社、75人／R5実績20社、19人
- 中小企業「人材確保・育成強化プログラム」※R6新規
 - ・市内中小企業を対象に採用コンサルタントの伴走支援を通じて、企業の採用力向上を図る。
- オンライン採用活動支援事業補助金
 - ・就職情報サイトへの掲載、自社ホームページの改修等、中小企業が行う取組に対して費用の一部を支援（補助率1/2 上限20万円）
→R4実績：4件、R5実績：6件
- つながる「M I L I N E」※R6新規
 - ・市公式 L I N E から県外学生等に対して、就職情報や移住等に関する情報、市内外のイベント情報等を発信



課題

- ・高卒就職者は把握できているが、新入社員や若手就職者、移住者などの採用・定着の実態把握が不十分。
- ・各取組について、企業側の参加希望はあるものの、求職者（参加者）の募集に苦戦している状況
- ・各階層（中学・高校・学生・社会人など）向けの施策が、主催者ごとに重複しており（県・市・商工会議所（雇用対策協議会）など）、施策別の効果が評価できていない

対応案

- ・新入社員・若手社員への就職活動動向アンケート調査を実施。
（県外学生の採用実績がある10社程度、7月から実施中）。
アンケートの結果をもとに、既存事業の見直し、新たな施策を検討。
- ・「M I L I N E」や関連ツールを活かした参加者への周知・参加促進
- ・施策別の評価指標を定めて、事業の統合・見直しを行う

③人材確保・人材育成について

外国労働者を取り巻く本市の現状

- ・技能実習生317人（R5.10月末）※山形労働局公表
- ・市内監理団体4団体 受入企業数24社、技能実習生239人（R6.5月末）
- ※外国人労働者数 440人（H30）→588人（R5） 5年で148人増

- ・出羽庄内国際村・日本語教室
→R4実績：112人、27カ国・地域、R4：142人、35カ国・地域
- ・出羽庄内国際村・生活相談件数 →R4実績：127件、R5実績：98件

(1) 外国人材の雇用促進に向けた支援強化

【現状】

- ・監理団体や関係機関との意見交換会を実施し、受入企業からのニーズを把握（R6.7.11開催）。
- ・温泉旅館で台湾やベトナムの学生のインターンシップを受け入れ、そのまま就職する事例あり。
県では旅館やホテルの人材不足の課題に対応するため、海外の大学からのインターンシップ受け入れへの支援事業を実施。

【対応】

- ・外国人労働者の労働環境や生活環境について、更なる実態把握に努めるとともに、技能実習制度に変わる「育成就労制度」の情報収集を行い、国・県の動向を注視しながら新たな施策を検討。
- ・海外の学生のインターンシップは、優秀な外国人材の獲得につながることが期待できることから、県の取組を情報収集するとともに、他自治体の取組や受入企業の事例を研究。

(2) 外国人労働者を受け入れやすい地域環境づくりの推進

(外国人労働者の住居確保策として、市営住宅、空き家、廃校などを活用した仕組みづくり)

【現状と課題（生活全般）】

- (「R6.7.11技能実習生受入に係る意見交換会」より)
- ・言語：スマホ翻訳サービス等の活用により、日常生活に支障なし
(出羽庄内国際村の通訳、日本語教室等でサポート)
専門的な言葉がある医療機関での意思疎通に課題
(女性の場合は、同性の通訳の必要性)
- ・移動：自転車のため、冬期間が課題。企業が送迎する等、負担が大。

【対応】

- ・出羽庄内国際村のサービスの更なる周知と普及
(受入企業、監理団体、技能実習生向けに面的な周知と活用促進)
- ・外国人に対する更なる理解促進に係る取組の検討
- ・国・県の動向を注視しながら監理団体向け・企業向け支援施策の検討

【現状と課題（住居）】

- ・技能実習生の住居は充足している状況（企業等ヒアリングより）
- ・住居については、不動産会社が契約を拒否し、企業が契約を肩代わりしているケースも。
- ・中心市街地居住促進事業を実施
「NPO法人つるおかランド・バンク」との連携した「ランドバンク事業」や空き家の情報を発信し、所有者と希望者をマッチングさせる「空き家バンク事業」等の支援や、「空き家相談会」も実施

【対応】

- ・今後、需要がある場合は、市営住宅の利用について検討する。
- ・外国人に対する更なる理解促進に係る取組の検討
(特に、不動産会社や地域コミュニティ等)
- ・「空き家バンク事業」や「空き家相談会」の継続により、外国人労働者用住居を求める事業者の相談にも対応していく。

④ 多様な商業・サービス業の振興について

現状及びKPI

- ・商業分野における小売・卸売業の年間商品販売額は、令和3年1,975億円（H27年2,127億円）、小売・卸売業ともに減少（△7.2%減）
- ・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は令和3年93.9%（H28年93.7%）となっており、他エリアへの流出が継続している（酒田市106.3%、三川町270.5%）
- ・地域の住みやすさを高め、生活基盤・社会基盤を支える商業機能の維持を図ることが重要

加えて、令和5年度策定した「**中心市街地将来ビジョン**」、令和6年度策定予定の「**中心市街地活性化基本計画**」に基づき、**中心市街地の活性化を図る**計画におけるKPI

	初期値	現状値	目標値
中心市街地における自転車歩行者数 (休日・平日の平均)	2,853人 (2023(R5)年度)	2,853人 (R3~5年度)	3,076人 (2028年度)
中心市街地における新規出店・立地数	10店舗/年 (2023(R5)年度)	10店舗/年 (2023(R5)年度)	11店舗/年 (2028(R10)年度)

本計画上新たに設定するKPI (案)	初期値	現状値	目標値
1人あたり小売・卸売業の年間商品販売額	1,640千円 H27年	1,638千円 R3年	1,640千円 R8年

課題

- ・消費形態が多様化する中で、商業活動の振興をどのように進めるべきか
- ・新規創業や改装に活用できるリフォーム・チャレンジショップ・創業支援制度の要件が複雑になっている

対応案

- ・国事業（小規模事業者持続化補助金や省力化補助金など）の活用を促すとともに、その他の商業振興策について検討する
- ・支援制度の統合・見直しを行う

④ 多様な商業・サービス業の振興について

中心市街地活性化のための事業 ①賑わい

中心市街地活性化基本計画(令和7～11年度)

○主要な事業概要

①公民共創のまちづくり推進事業（R7以降実施予定）

エリアマネジメント手法によるエリアごとの特色づくりなどを図るため、公民連携してエリアマネジメント組織設立やエリアマネージャーの配置を検討し、住民、事業主等と連携したまちづくりの仕組みを構築する。

③チャレンジショップ事業（実施主体：鶴岡TMO(鶴岡商工会議所)）

中心商店街の空き店舗への出店者に対する店舗賃借料、店舗改装費、広告宣伝費の一部を助成する。

- ・助成額...店舗・駐車場賃借料 対象経費の1/2（上限月額5万円）
店舗改装費 対象経費の1/2（上限50万円）
広告宣伝費 対象経費の1/2（上限10万円）
- ・実績...件数 3件、交付額 1,650千円（R5）

⑥空き店舗解消リフォーム補助金事業（実施主体：市）

事業者等が新規開業するために空き家や空き店舗の改装する際に要する費用を補助する。

- ・助成額...対象経費の1/2（上限 50万円）
- ・実績...3件 1,182千円（R5） 中心市街地分 1件

⑦新規創業促進助成金事業

新規創業者の事業立ち上げに要する費用を補助する。

- ・助成額...対象経費の2/3（上限 個人30万円、法人50万円）
- ・実績...件数 3件、交付額 8,690千円（R5） 中心市街地分 3件

○目標指標

新規出店・
立地数

将来ビジョン

○想定する 取組例

地域の魅力を
高める企業・
店舗等を誘導
する仕組の構
築



④ 多様な商業・サービス業の振興について

中心市街地活性化のための事業 ①賑わい

中心市街地活性化基本計画(令和7～11年度)

○目標指標

自転車歩行者
通行量

将来ビジョン

○想定する 取組例

地域の魅力を
高める企業・
店舗等を誘導
する仕組の構
築

○主要な事業概要

④イベント等支援事業（実施主体：鶴岡TMO(鶴岡商工会議所)）

- 中心市街地の商店街等が実施する賑わいを創出する事業に要する費用を助成
- ・助成額…商店街イベント支援事業 対象経費の1/2
商店街等団体連携イベント支援事業 対象経費の2/3
- ・実績…件数 36件、交付額 3,538千円（R5）

⑫鶴岡市中心市街地賑わい創出支援事業（実施主体：市）（R6より実施）

- 民間団体等が中心市街地内で実施する賑わいを創出するイベントに要する費用を助成する。
- ・助成額…対象経費の1/2（上限10万円）

⑩銀座通り街路整備検討事業（歩行者回遊空間整備事業）（R7以降予定）

⑪三日町口通り街路整備事業（歩行者回遊空間整備事業）

- 銀座通り（南北）を縦軸、三日町口通り（東西）を横軸としたまちなかの賑わい創出と、回遊性に繋がる主軸を整備する。
- ・銀座通り
令和9年度予定の川端通り対面通行化により通過交通処理が可能となることに伴い、銀座通りを歩行者が安全で快適に歩けるストリート（プロムナード化）にするため、再整備を検討する。
- ・三日町口通り

庄内神社の参道にあたる三日町口通りを歩行者が安全で快適に歩けるストリート（プロムナード化）にするため、再整備を検討する。



⑤創業・事業承継について

現状及びKPI

- ・開業率を見ると鶴岡市は3.57%(2014-2016)であり、全国5.04、県3.63と比較して低い割合（県内10位）
 ※開業率：特定の期間において、〔1〕新設事業所又は企業を年平均にならした数の〔2〕期首において既に存在していた

事業所又は企業」に対する割合（〔1〕／〔2〕）

- ・休廃業・解散件数は、2023年51件、比率3.09%となっており、県内でも3位と高い傾向にあり、2022年43件2.67%より増加している

総合計画におけるKPI	初期値	現状値	目標値
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	—	34件 (2022 (R4) 年度)	累計250件 (2022～2028年度)
本計画上新たに設定するKPI（案）	初期値	現状値	目標値

課題

- ・創業については、身近な業種・比較的小規模な業種に偏っている
- ・創業以降の事業継続・成長が重要

- ・事業承継については、①後継者不在を理由に廃業を考えている事業者が36.0%(23事業者)、②将来的に承継を希望する事業者のうち候補者を探している事業者が一定数いる、③事業承継自体が未検討である事業者が多い

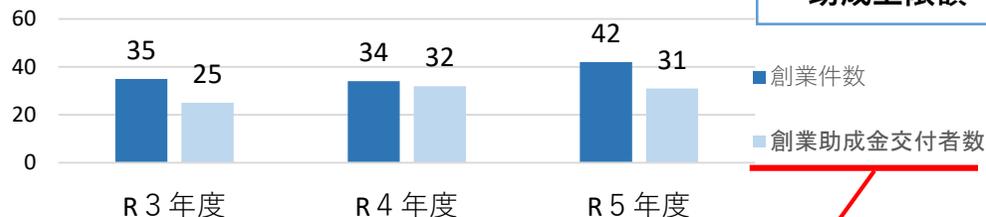
対応案

- ・成長分野への創業支援を行う
- ・成長段階に合わせた伴走型支援が必要

- ・後継者（候補者）に対する事業承継への関心を高める
- ・域内事業者（特に小規模事業者）に対して、事業承継について検討する機会を創出し、抵抗感なく参加できるイベントについて地域全体で実施する

⑤創業・事業承継について

創業の現状・取組について



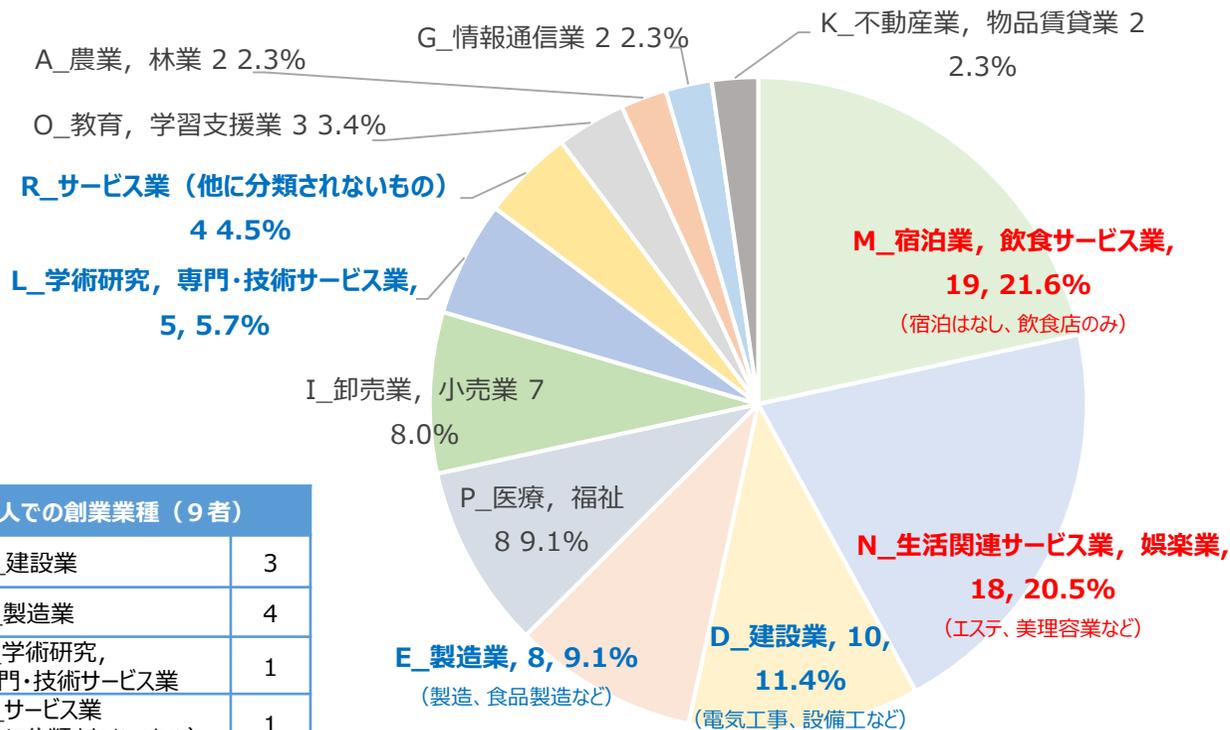
新規創業促進助成金 新規創業者の事業立ち上げに係る経費の2/3以内を助成
 助成上限額 個人事業主 300千円 法人 500千円 ※R6募集中

鶴岡イノベーションプログラム

新規創業・事業立ち上げを目指す社会人や学生を対象として、起業家マインド醸成や事業アイデアの磨きあげのプログラム実施
 市内金融機関や商工団体と実行委員会を立ち上げ、野村総研と連携して実施 (R4/R5: 22名受講、R6: 23名申込み)

本市創業者の傾向について (助成金交付者情報より)

創業助成金交付者の業種内訳 (n=88)



法人での創業業種 (9者)	
D_建設業	3
E_製造業	4
L_学術研究, 専門・技術サービス業	1
R_サービス業 (他に分類されないもの)	1

助成金交付者では「宿泊業, 飲食サービス業」が21.6%と最も割合が高く、次いで「生活関連サービス業, 娯楽業」が20.5%となっており、比較的小規模での創業・開業が多い(同業種はすべて個人事業主の創業)。
 他方、法人の創業・開業した業種は建設業・製造業(先端研バイオベンチャー含む)、サービス業(設計・コンサル)となっている。

令和5年度申請区分 (実績)

申請区分 (申請件数 31件中)	
新規創業者	26
移住した個人事業主	4
事業承継の譲受手	1

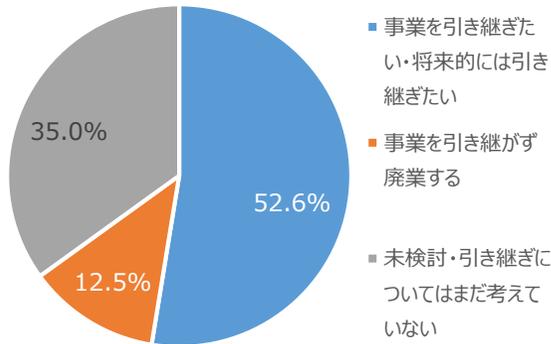
過年度より「県外から移住した個人事業主」が開業する際は移住コーディネーターと連携し、相談・助成金支援を実施。
 また、令和5年度から「事業承継者」に対しても申請対象とし、1件の交付実績あり。

⑤創業・事業承継について

事業承継の状況

◆事業承継アンケート調査結果より

Q：事業の引継ぎについての現在の考え
(N=506)



Q：後継者の検討状況について該当するものをご選択ください。

	現経営者の年齢							合計
	20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60-69歳	70-79歳	80歳以上	
後継者は決まっている（後継者本人も承諾している）	0	0	7	15	37	52	14	125
後継者にしたい人はいるが、本人が承諾していない	0	0	3	1	12	5	0	21
後継者にしたい人はいるが本人がまだ若い	0	0	13	21	8	1	0	43
現在候補者を探している	0	0	6	17	22	8	0	53
代表者がまだ若いので今は決める必要がない	1	10	42	24	9	1	0	87
回答数合計	1	10	71	78	88	67	14	329

60代以上の経営者169件のうち、
後継者が決まっているとの回答が103件（60.9%）、後継者が不在との回答が66件（39%）
「事業承継適齢期」とされる60代の経営者の後継者不在率は57%（全国60%）

事業承継の取組

R5 酒田市と共催で実証事業を実施
・両市で域内事業者に対するアンケート実施

・座談会の開催
後継者や候補者、支援機関等を対象とした意識啓発・具体的なアクションを共有するための事例紹介を実施。

・マッチングイベントの実施
酒田市・東京でのマッチング事業を実施し、3件の活用事例があった（クローズド2件、オープン1件）

・約500事業者から回答。未検討の事業者が3割以上かつ、廃業予定者のうち、3割が後継者不在を理由としたもの

・後継者の検討状況については、全国平均並み

・座談会は三川町で開催、支援機関を含めて30名出席。
⇒R6は支開催場所を酒田市・鶴岡市それぞれに変更して開催予定

・事業譲渡事業者はオープンネームへの抵抗感が強いが、承継候補者からはオープンにした方が関心を得られる
⇒心理的なハードルを下げる工夫が必要

今後のスケジュール(案)

日程	スケジュール	内容
8月26日	第一回 中小企業振興会議	計画の全体像について協議 主要事業の分類・方向性について確認 協議内容を R7 予算案に反映
10月～11月	第二回 中小企業振興会議	計画の内容について協議 主要事業の内容(R7 予算案)について確認 協議内容を R7 予算案に再度反映
1月～2月	第三回 中小企業振興会議 (必要に応じて開催)	R7 以降の進め方について協議
3月～4月	パブコメ実施 計画策定	予算成立後に R7 予算(主要事業)と ともに公表する

・会議開催以外にもヒアリングなどにより意見を広く聴取して計画に反映する

中小企業振興施策の全体像

(参考資料1)

主な課題と重点事業(案)

- ① 企業の成長力・競争力強化について
- ② 経営基盤の安定化について
- ③ 人材確保・人材育成について
- ④ 多様な商業・サービス業の振興について
- ⑤ 創業・事業承継について

産業振興、人材育成、魅力的な地域づくり、交流活発化による

1. はたらく場の確保・振興

(ア) 企業の成長力・競争力強化

(イ) 企業・事業所の立地並びに投資促進

(ウ) 優れた地域資源を生かした産業の振興

① 企業の成長力・競争力強化について

(エ) 地域の企業活動の支援と地域内循環型経済の推進

② 経営基盤の安定化について

2. まちの賑わいの創出

(ア) 中心市街地における商業・サービス機能の立地促進

(イ) 魅力ある商店・商店街づくり

④ 多様な商業・サービス業の振興について

① 技術革新や新製品開発、販路拡大支援

② 労働力不足解消や生産性向上、省人化・デジタル化など投資拡大支援

③ 脱炭素社会の実現に向けた取組支援

④ 受注・販路開拓の機会創出。企業間連携及び産学連携の促進

⑤ 企業訪問や懇談会による企業の実態やニーズの把握、課題解決支援

- ・がんばる中小企業応援補助金
- ・経営サポート・新事業支援(産業ひとづくり支援事業)
- ・市融資あっせん制度「人材対応支援資金」
- ・中小企業等経営強化法による固定資産税の課税軽減(※)

① 新たな企業の立地に向けた誘致活動

② 用地取得や設備投資に対する支援

③ 新産業団地の整備・工業用水確保・雨水排水対策など

- ・K-ARC拠点化支援事業
- ・鶴岡高専技術振興会事業
- ・企業経営課題調査
- ・企業懇談会

・新産業団地開発事業推進事業

・設備投資情報に基づく企業訪問等

- ・事業場設置・用地取得等に係る各助成金
- ・市融資あっせん制度「産業立地促進資金」

① 製品開発・販路開拓支援

② 鶴岡シルクのブランド力向上と産業自立化、羽越しな布の継承と産地活性化

- ・がんばる中小企業応援補助金(再掲)
- ・庄内商談会の共催

・地域資源活用研究開発支援事業補助金(鶴岡シルク)

① 商工会議所・商工会による経営改善普及

② 事業承継など経営課題に応じた支援

③ 地元買物キャンペーン事業など消費促進支援

④ 新商品開発や販路開拓支援

・中小企業相談所補助金、出羽商工会補助金

・金融対策事業

・消費喚起事業

・大産業まつり

① 中活計画の策定と事業の推進

② 拠点施設の利活用推進、賑わい創出

③ 商店街・中心市街地への出店支援・空き店舗対策・推進体制強化

④ 小規模ビジネス・創業支援、商業・サービス機能の強化・魅力向上

・中活計画の策定・推進

・駅前賑わい創出支援事業

- ・空き店舗解消リフォーム事業
- ・チャレンジショップ事業(鶴岡TMO事業補助金)
- ・商店街イベント支援(鶴岡TMO事業補助金)
- ・つるおか食のイベント支援事業補助金

① 消費者ニーズに対応した販売手法・情報発信・インバウンド対応支援

② 商店街団体の取組支援・組織づくりや連携強化

③ 市民団体や学生と連携した取組支援とまちづくり促進

・商店・商店街レベルアップ事業(鶴岡TMO事業補助金)

・駅前賑わい創出支援事業

・まちなか広場実証実験事業

産業振興、
魅力的な地域づくり
人材育成、
交流活発化による

3. はたらく人の確保・育成

(ア)若者の地元就職と地元定着の促進

- ①若者の職業観醸成・地元企業に対する理解促進
- ②地元回帰を促進するマッチング機会創出
- ③オンラインを活用した企業の採用力向上支援
- ④相互交流の促進と人材育成・早期離職防止

- ・高校生向け職業観醸成セミナー
- ・中高生向け職業体験会「WAKU WAKU WORK」
- ・オンラインインターンシップ「鶴岡シゴトリップ」
- ・若者と地元企業の交流会「ワーク&ライフセミナー」
- ・地元企業情報サイト「つるおか仕事ナビ」の情報発信
- ・企業向け採用力向上セミナー
- ・オンライン採用活動支援補助、Uターン就職支援補助金
- ・新社会人スタートセミナー
- ・企業説明会の開催等
- ・地域同期会の取組支援

(イ)誰もが働きやすい環境づくり

- ①働き方改革等の促進・事業者の意識向上、啓発普及
- ②正社員化など雇用の安定と待遇改善の推進
- ③多様な人材の受け入れに向けた意識啓発
- ④ニーズに対応したきめ細かな相談業務の実施

- ・企業向け意識啓発セミナー
- ・正社員化
- ・外国人技能実習生受入支援
- ・障害者等の受け入れに向けた企業セミナー
- ・ワークサポートルームでの就労支援

③ 人材確保・人材育成について

(ウ)起業・創業のまちづくりの推進

- ①関係機関のネットワークによる支援
- ②起業家育成支援施設
- ③創業機運の醸成と創造的起業家の育成
- ④新たなアイデア・ビジネスの事業化・スタートアップ支援
- ⑤若者やUターン者による出店・創業支援

- ・創業・起業支援事業(産業ひとつくり支援事業)
- ・貸オフィス・コワーキングスペースの運営(産業ひとつくり支援事業)
- ・鶴岡イノベーションプログラム
- ・新規創業促進助成金
- ・新規創業促進助成金

⑤ 創業・事業承継について

(エ)産業人材育成と職業技術と技能継承

- ①専門技術習得のための県有や経営マネジメント向上に資する講座等の実施
- ②改善事例発表会による業務改善活動の普及拡大
- ③卓越技能者表彰制度などによる継承機運醸成

- ・ものづくり中核人材育成・職業能力開発(産業ひとつくり支援事業)
- ・地域企業改善活動(産業ひとつくり支援事業)
- ・かいぜん発表会
- ・卓越技能者表彰

4. 新産業創出・起業家育成

(ア)高等教育機関、研究機関を核とした新産業振興

高等教育機関との相互交流や企業との共同研究支援

- ・新産業創出地域基盤事業
- ・新規創業促進助成金(再掲)

(イ)若い人材の育成・流入・交流の促進

起業家人材の育成と専門人材の確保・人材定着

- ・創業・起業支援事業(産業ひとつくり支援事業)(再掲)
- ・鶴岡イノベーションプログラム(再掲)
- ・サイエンスパークPRR活動事業

(ウ)企業間・産学官連携促進と創業・事業拡大支援

事業ステージに応じたサポート体制の充実・事業環境の整備

- ・創業・起業支援事業(産業ひとつくり支援事業)(再掲)
- ・新規創業促進助成金

令和6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6年8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6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。

※本ページ以降の調査結果では、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 :

156社/248社 (回答率62.9%)

○ 調査時期 :

令和6年5月 (令和6年4月1日現在)

◆産業3類型について

加工組立型 :

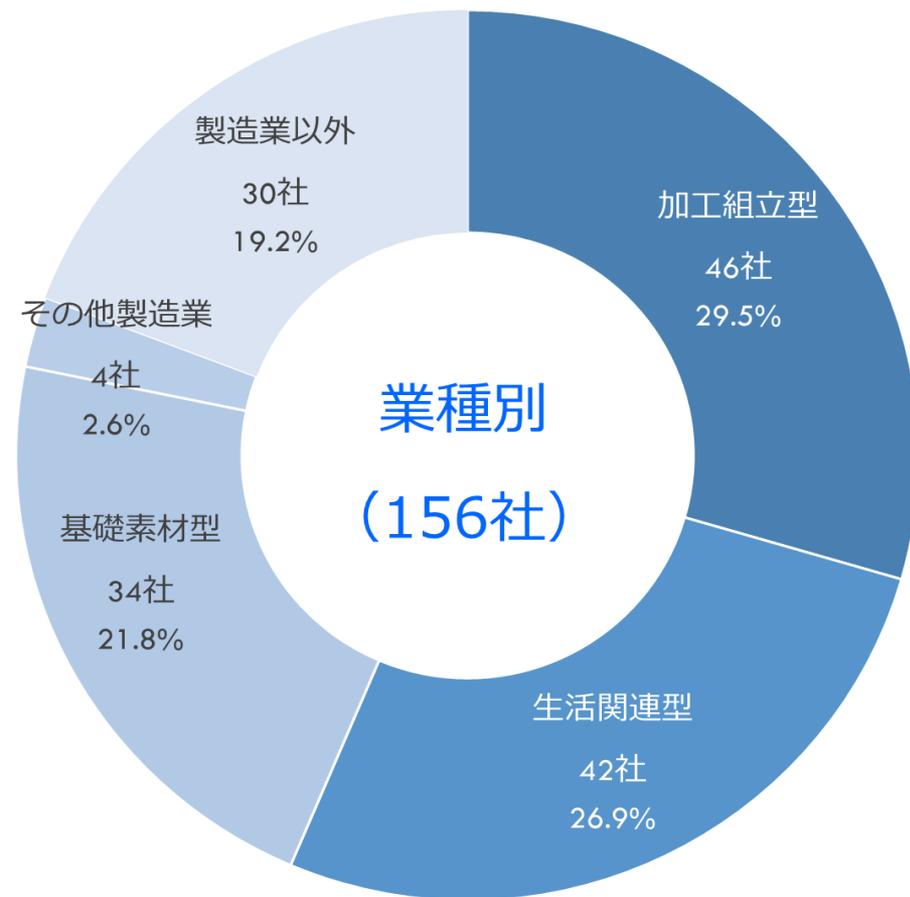
自動車、テレビ、時計などの加工製品を製造する産業

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

- ◆ 5年前と比較して売上が増加している事業者が増えている一方、直近の決算状況が赤字と回答した事業所が増えている。経費の増加に売上増が追いつかず、経営状況が悪化している事業者が増えていると考えられる。
- ◆ 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5年度と同様に回答割合の上位を占めた。事業承継にあたっての課題は、「後継者教育」、次いで「後継者への株主譲渡」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60%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75%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6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65社のうち24社に留まった。また、29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」がいずれも回答者の7割近くを占めた。
- ◆ 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、「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、「人材育成施策を企画・実施する担当者確保できない」が33%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2割弱で、7割以上が受け入れの予定はなかった。

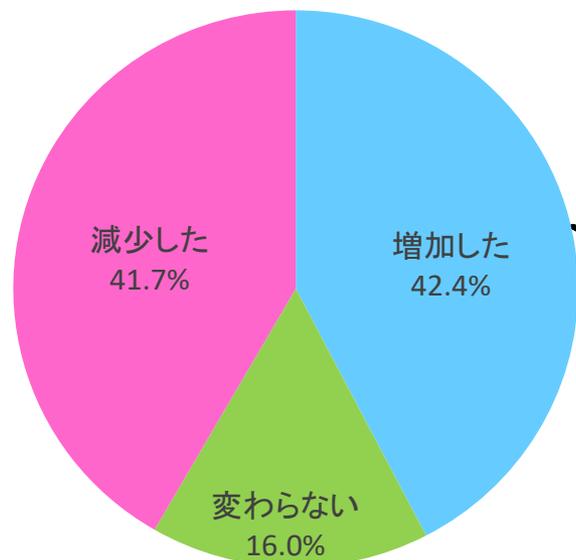
売上の変化

5年前の売上高と現在の売上高を比較すると42%が増加、42%が減少となり、昨年度から改善している。一方、直近の決算状況は黒字が56%、赤字が29%となり、昨年度の調査結果より悪化している。

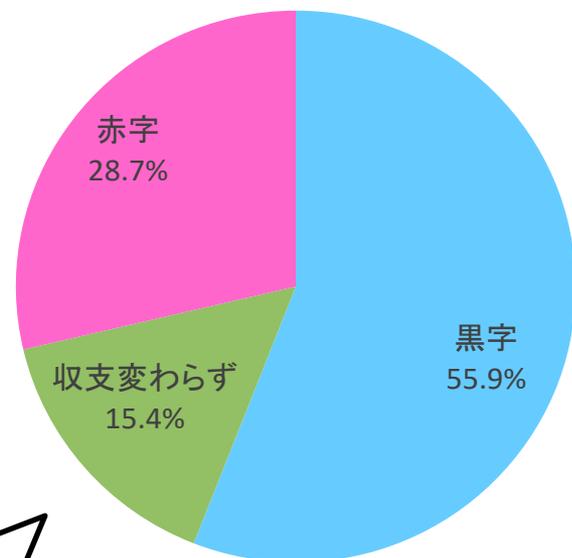
→経費の増加に売上増が追いつかず、経営状況が悪化している企業が増えていることが懸念される。

5年前の売上高と
現在（令和5年時点）での比較（N=144）

直近の決算状況について（N=143）



「増加した」の回答が令和5年度調査から4.0ポイント増

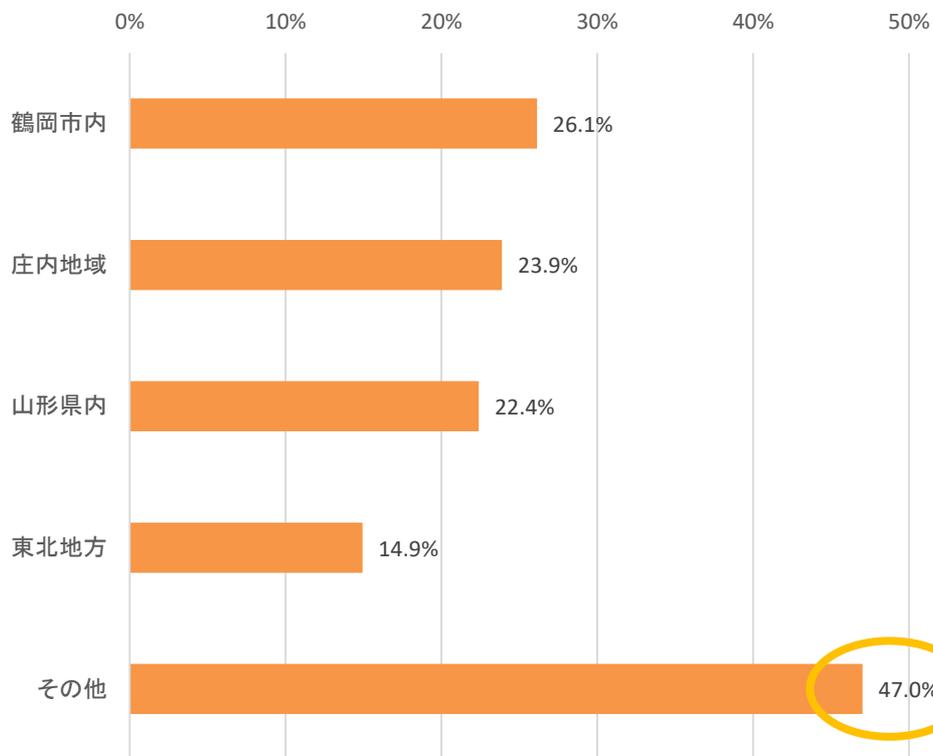


黒字との回答が令和5年度調査から2.1ポイント減、赤字との回答は5.5ポイント増

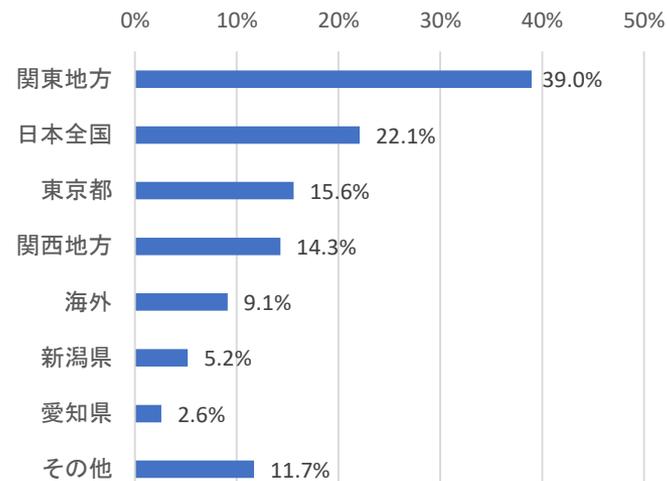
主な販売先・受注先（※複数選択可）

主な販売先・受注先は鶴岡市内が26%、庄内地域が24%、山形県内が22%、東北地方が15%であった。東北管内以外を販売先・受注先としているのは半数近くにのぼり、内訳は関東地方が39%、日本全国が22%であった。

主な販売先・受注先 (N=134)



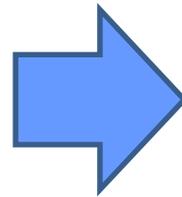
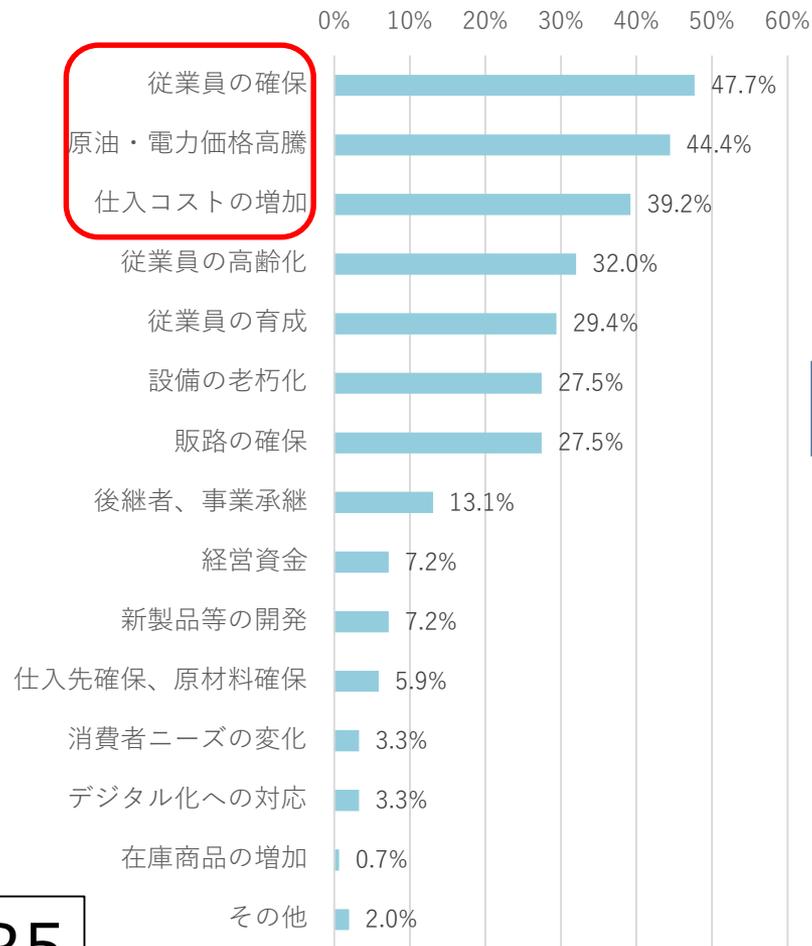
その他の内訳 (N=63)



※その他：取引先企業、上記以外の県など

現在の経営上の課題（昨年度比） N=156 ※複数選択可

現在の経営上の課題は「従業員の確保」が令和5年度と同様に高くなっており、「仕入コストの増加」「従業員の育成」が続いた。一方、「原油・電力価格高騰」は減少した。

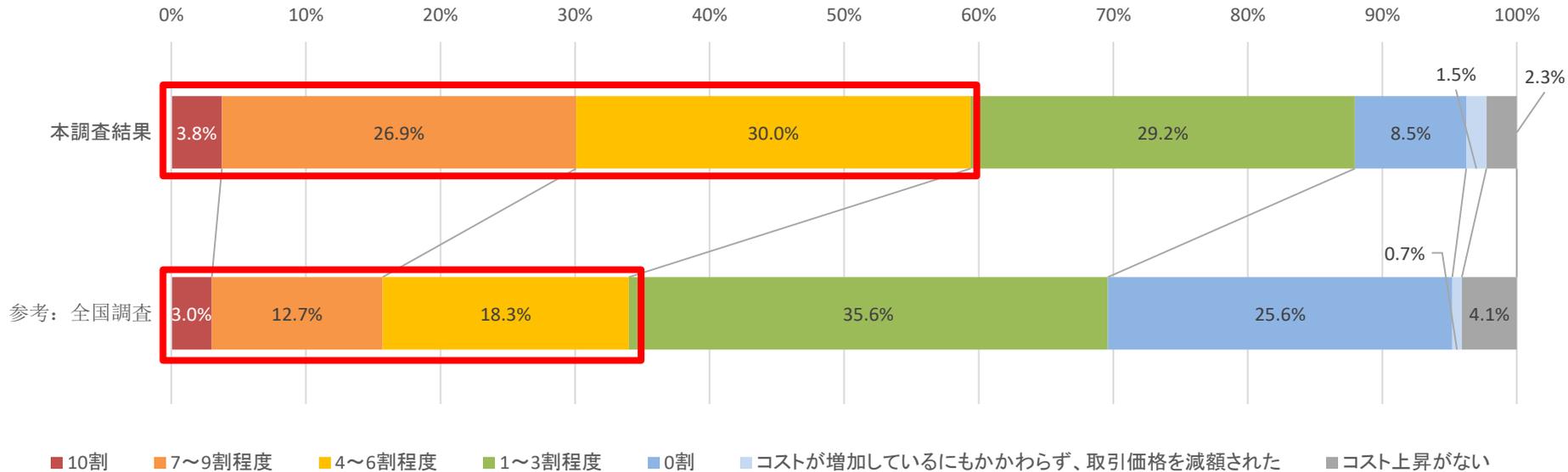


R5

R6

価格転嫁の状況 (N=133)

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、61%の事業者が「4～6割程度」以上の価格転嫁を実施していた。

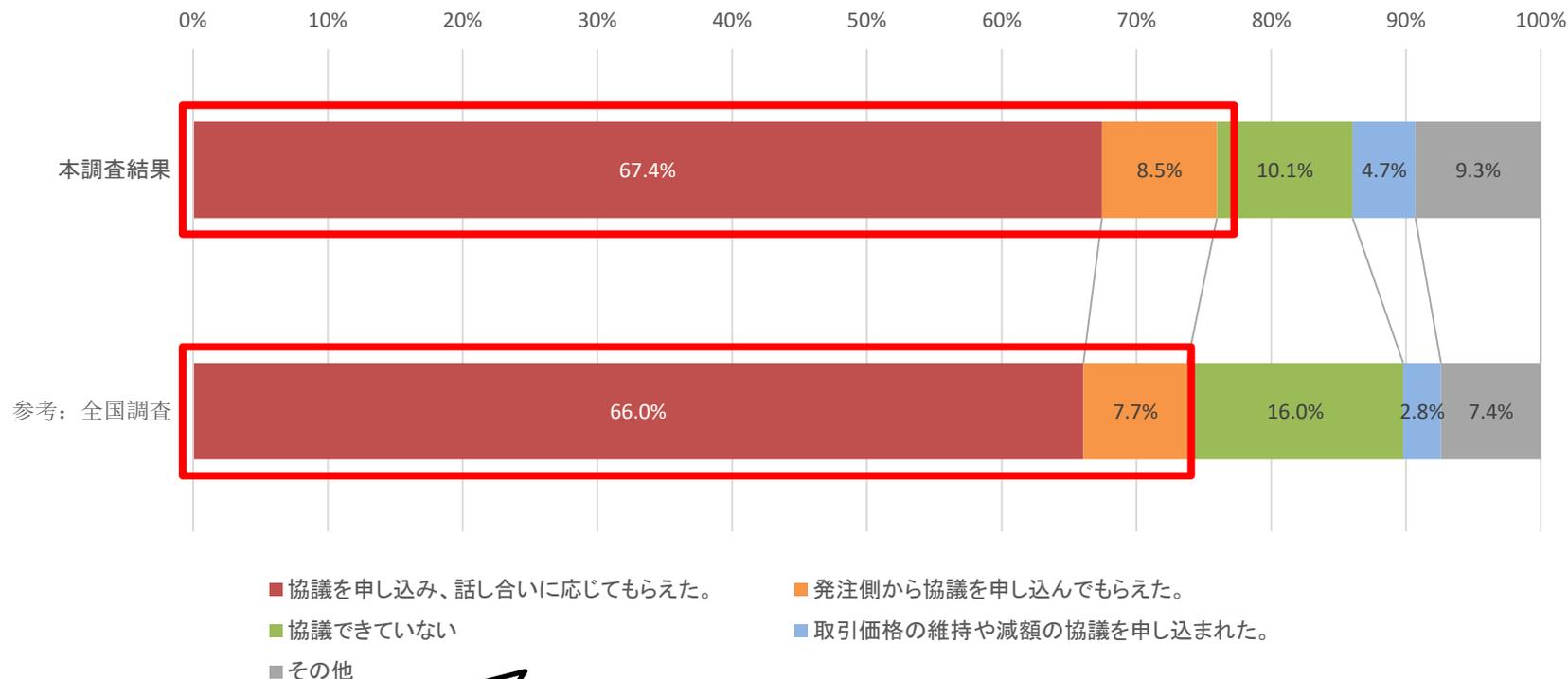


(注)参考の全国調査は、商工会議所早期景気観測2024年4月調査結果(日本商工会議所)による。

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=129)

67%の事業者が価格協議に応じてもらえ、9%の事業者が発注者側から協議を申し込んでもらえた。76%の事業者が価格協議を行っている。

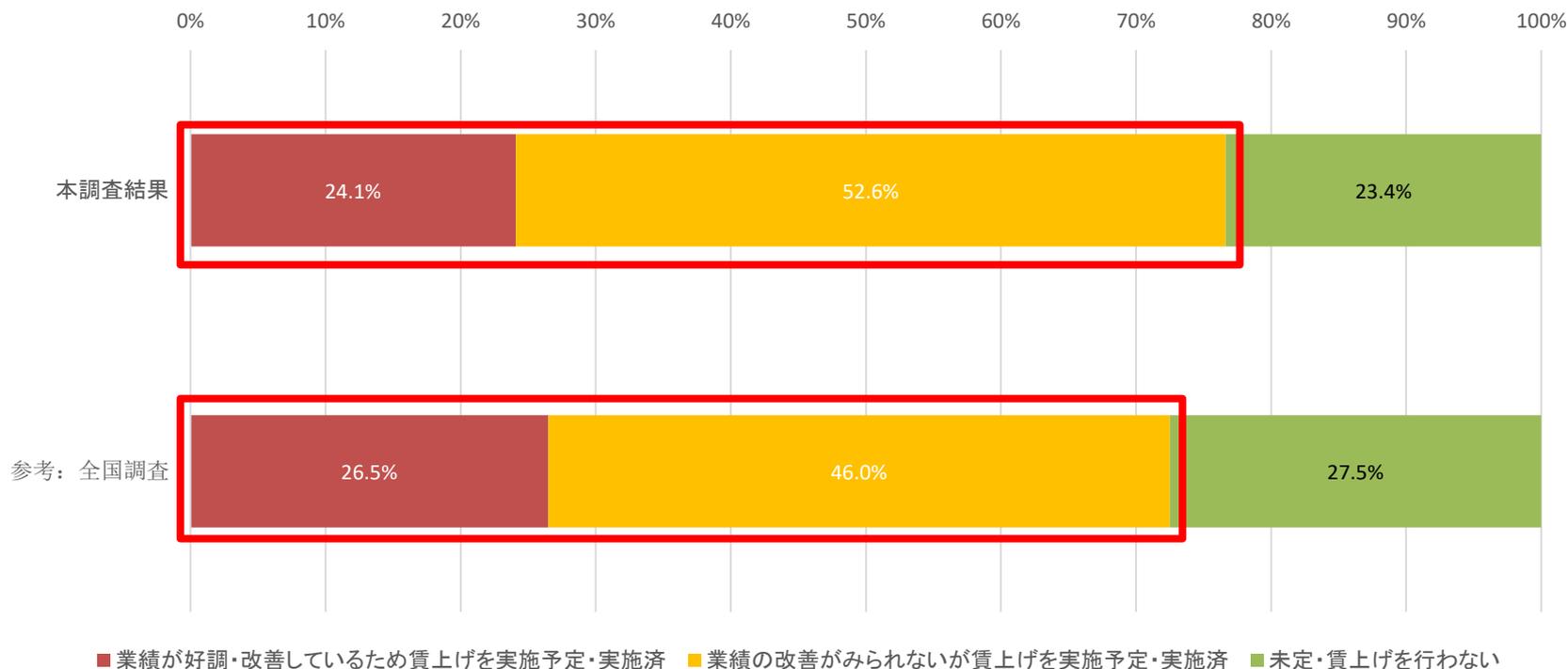


(注) 参考の全国調査は、商工会議所早期景気観測2024年4月調査結果(日本商工会議所)による。

「協議を申し込み、話し合いに応じてもらえた」と「発注側から協議を申し込んでもらえた」のいずれの割合も全国調査結果より高かった。

賃上げの状況 (N=137)

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。

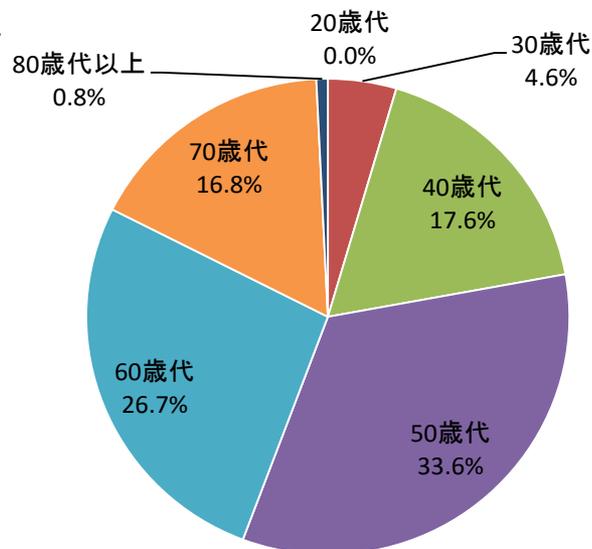


(注) 参考の全国調査は、商工会議所早期景気観測2024年3月調査結果(日本商工会議所)による。

賃上げを実施予定・実施済の割合は全国調査よりも高かった。

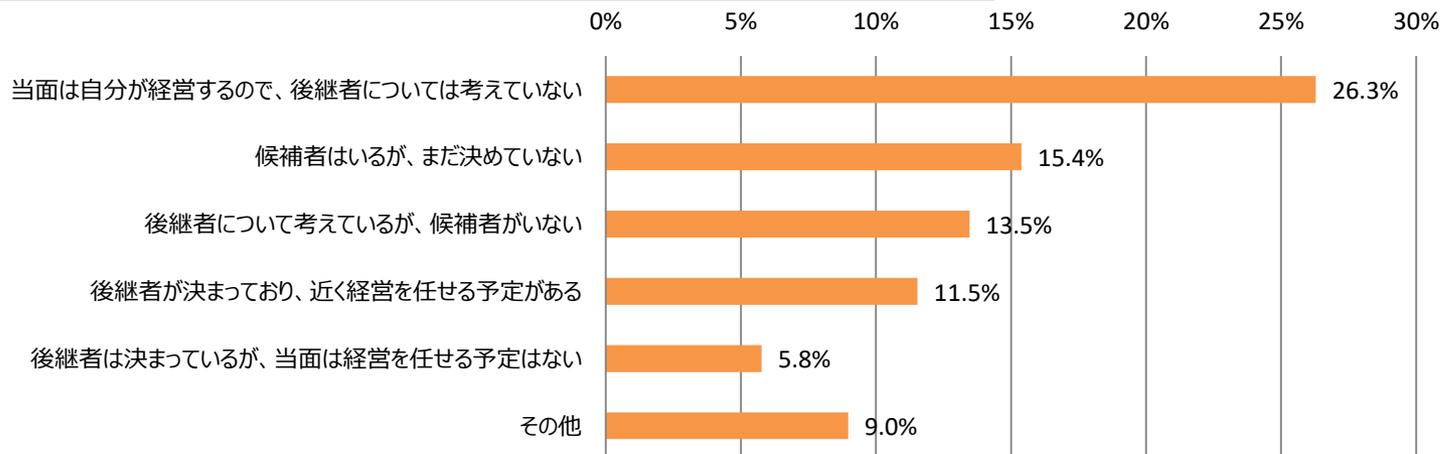
事業承継①

○経営者の年代 (N=126)



○事業承継（後継者）について (N=127)

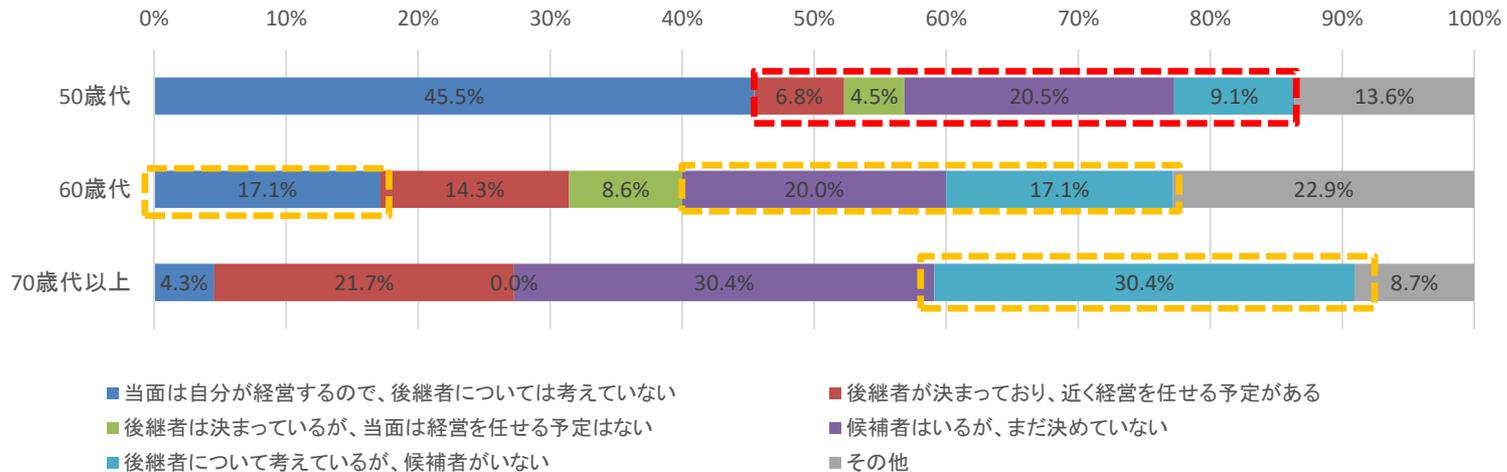
後継者が**決まっていない企業は55%**、後継者が**決まっている企業は17%**だった。



事業承継②

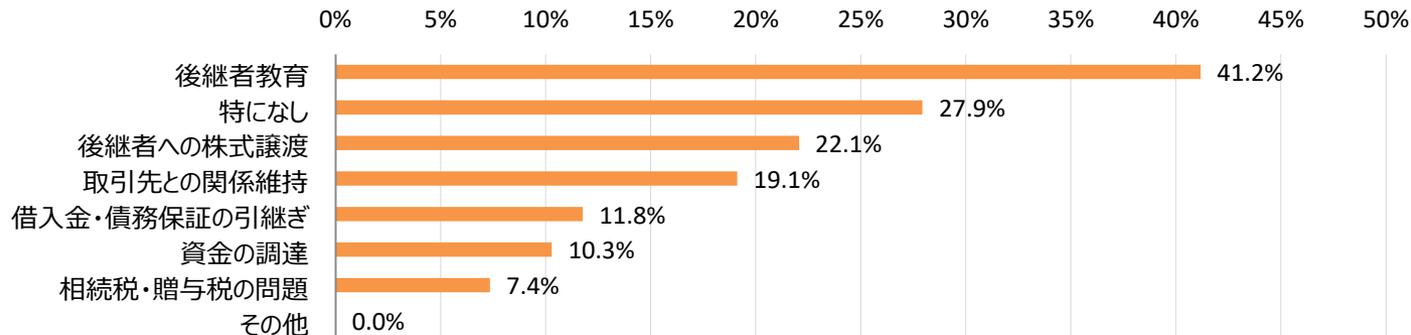
○50歳代以上の経営者における事業承継の状況

現役世代といえる50歳代でも、**41%は後継者について検討**されている。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歳代以上の約3割は候補者がいない状況で、令和5年調査と比べ13%減少したが依然として高い水準にある。



○事業承継にあたっての課題 (N=68)

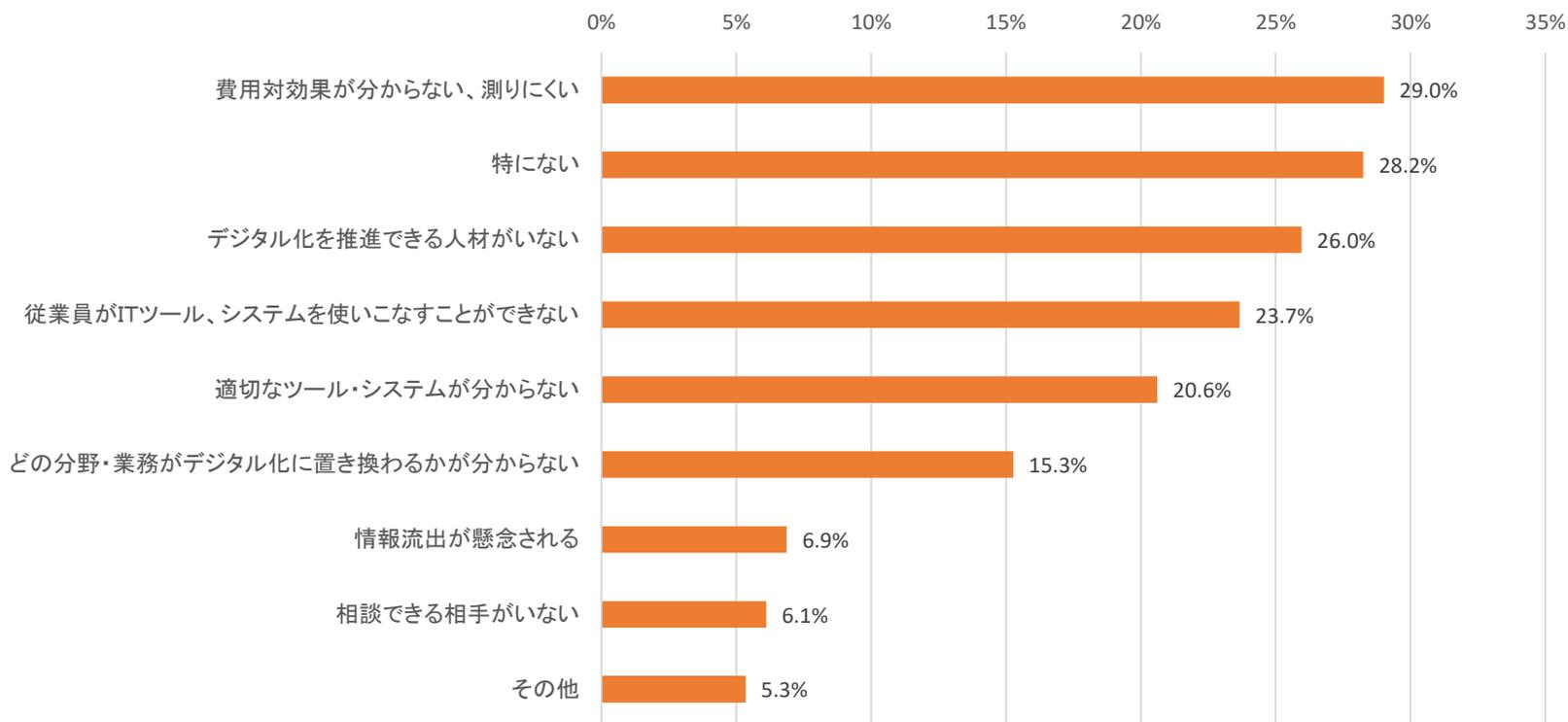
事業承継にあたっての課題は「**後継者教育**」、次いで「**後継者への株式譲渡**」を重視する傾向が見られる。



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」が最多の29%を占め、「デジタル化を推進できる人材がない」が26%、「従業員がITツール、システムを使いこなすことができない」が24%で続いた。多くの企業で費用面や人材面の課題が挙げられている。

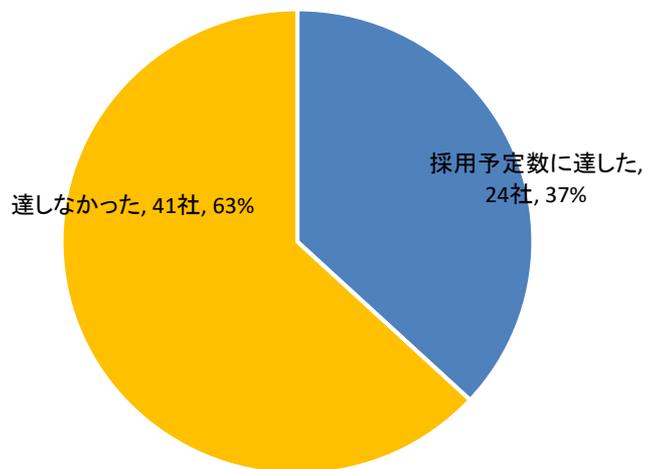
○デジタル化に取り組むにあたっての課題（N=131）



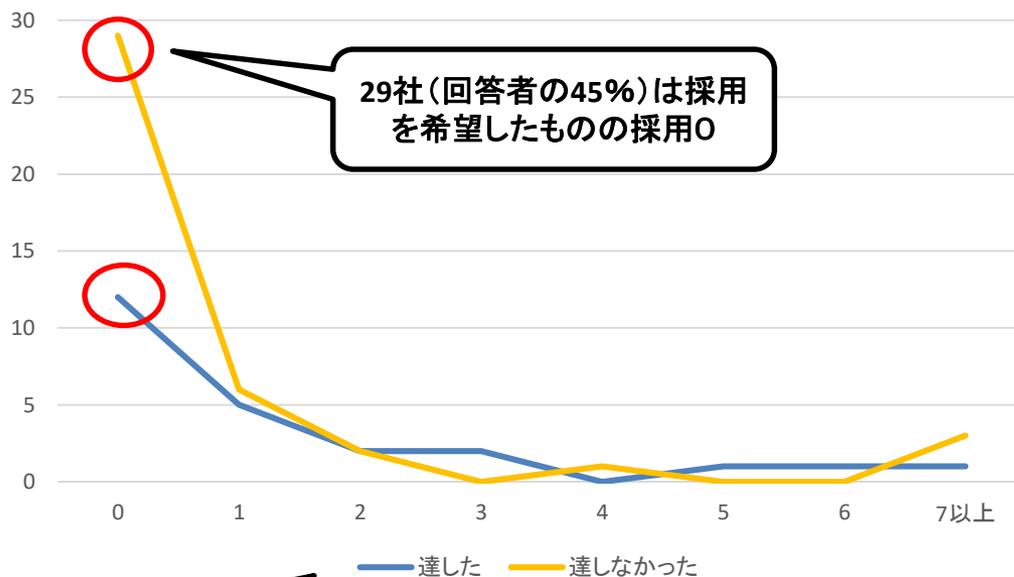
新卒採用人数

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65社の約1/3にあたる24社であった。また、65社のうち、29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=65)



採用予定数達成・未達成ごとの企業数 (N=65)



29社(回答者の45%)は採用を希望したものの採用0

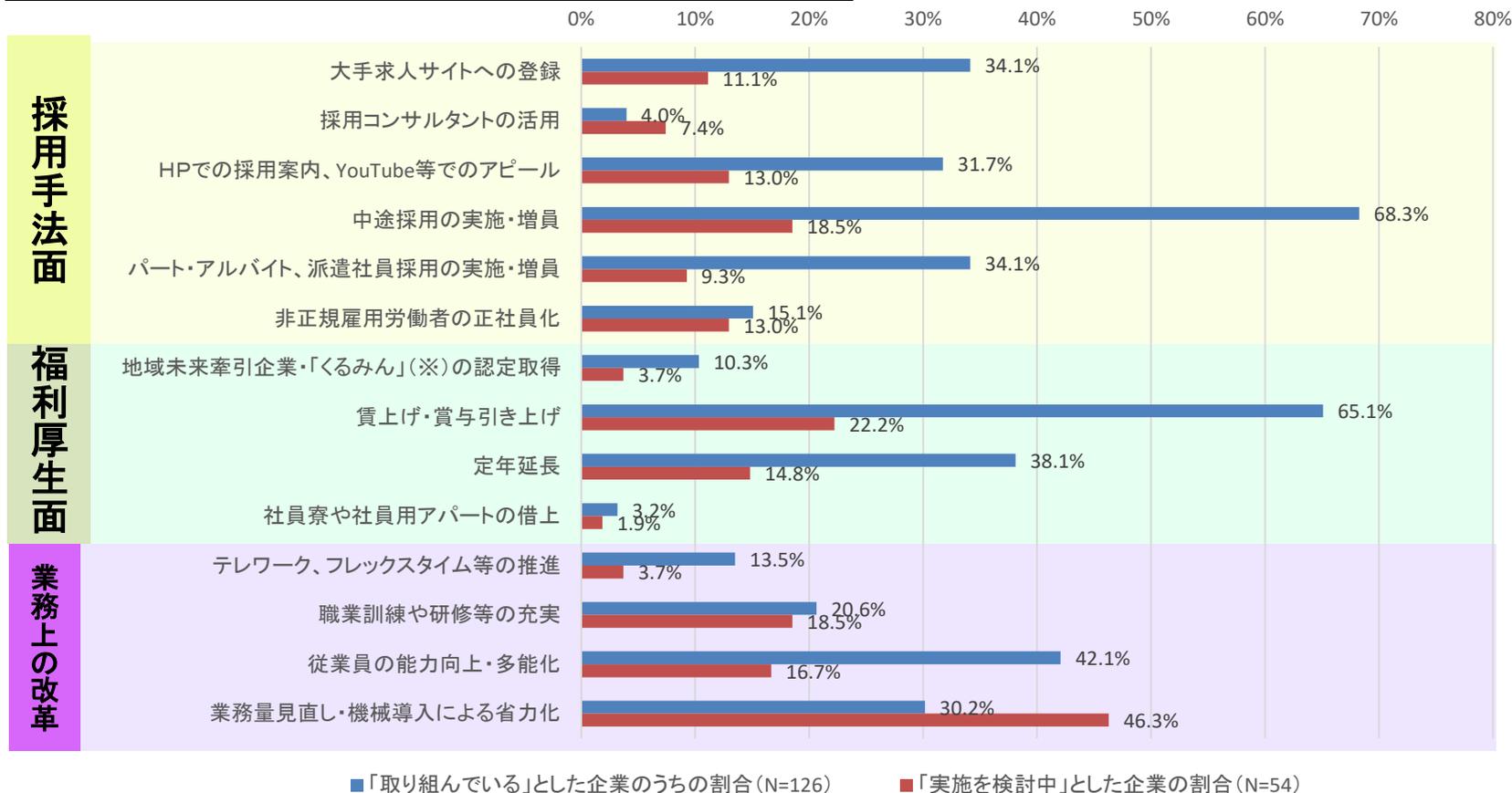
12社(回答者の18%)は令和6年4月に新卒の募集をしなかった

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「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。



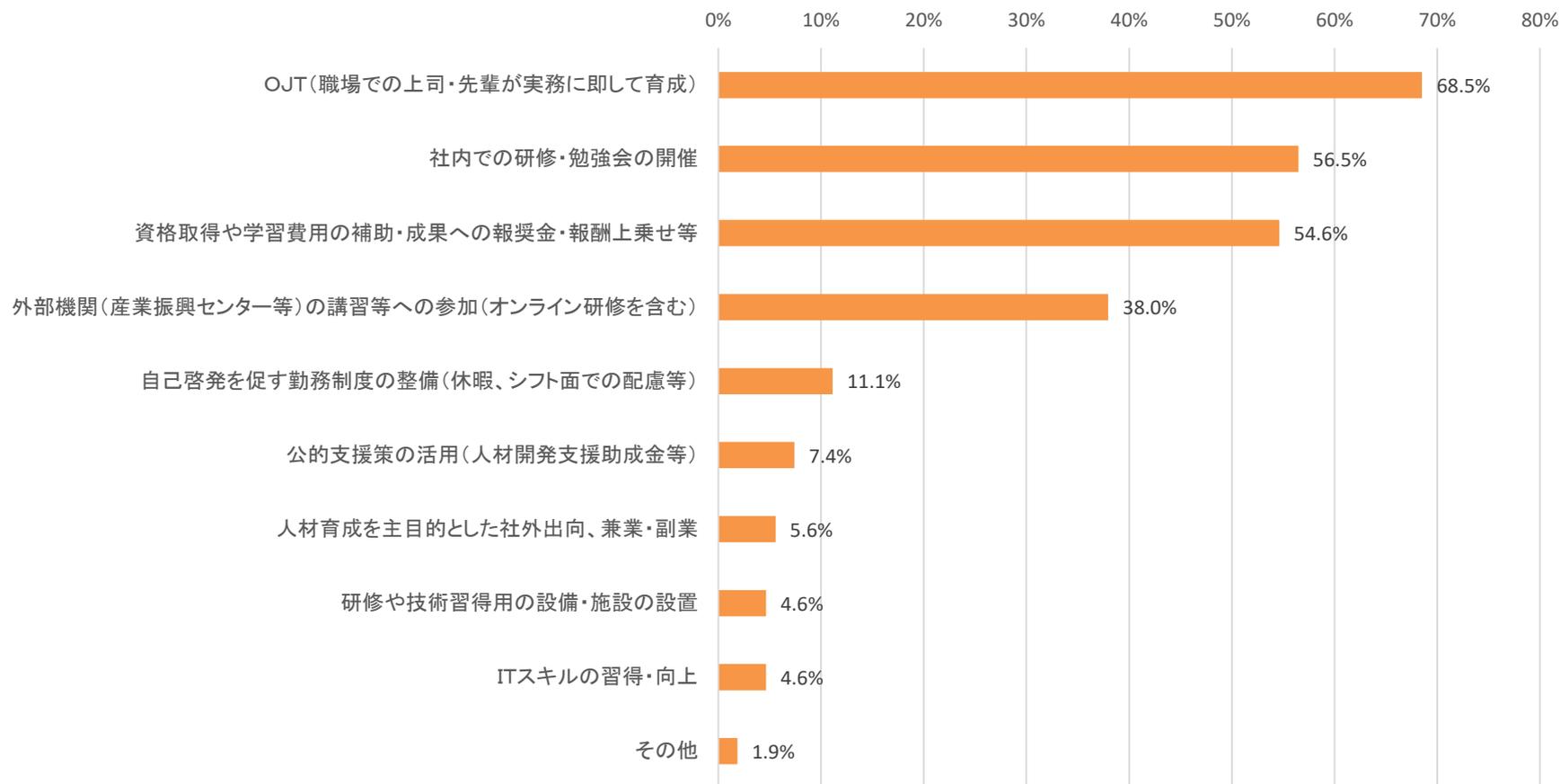
(※) 地域未来牽引企業は、地域内外の取引実態や雇用・売上高を勘案し、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手として選定される。「くるみん」は、子育てサポートの面で一定の基準を満たすことで認定される。

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=108)

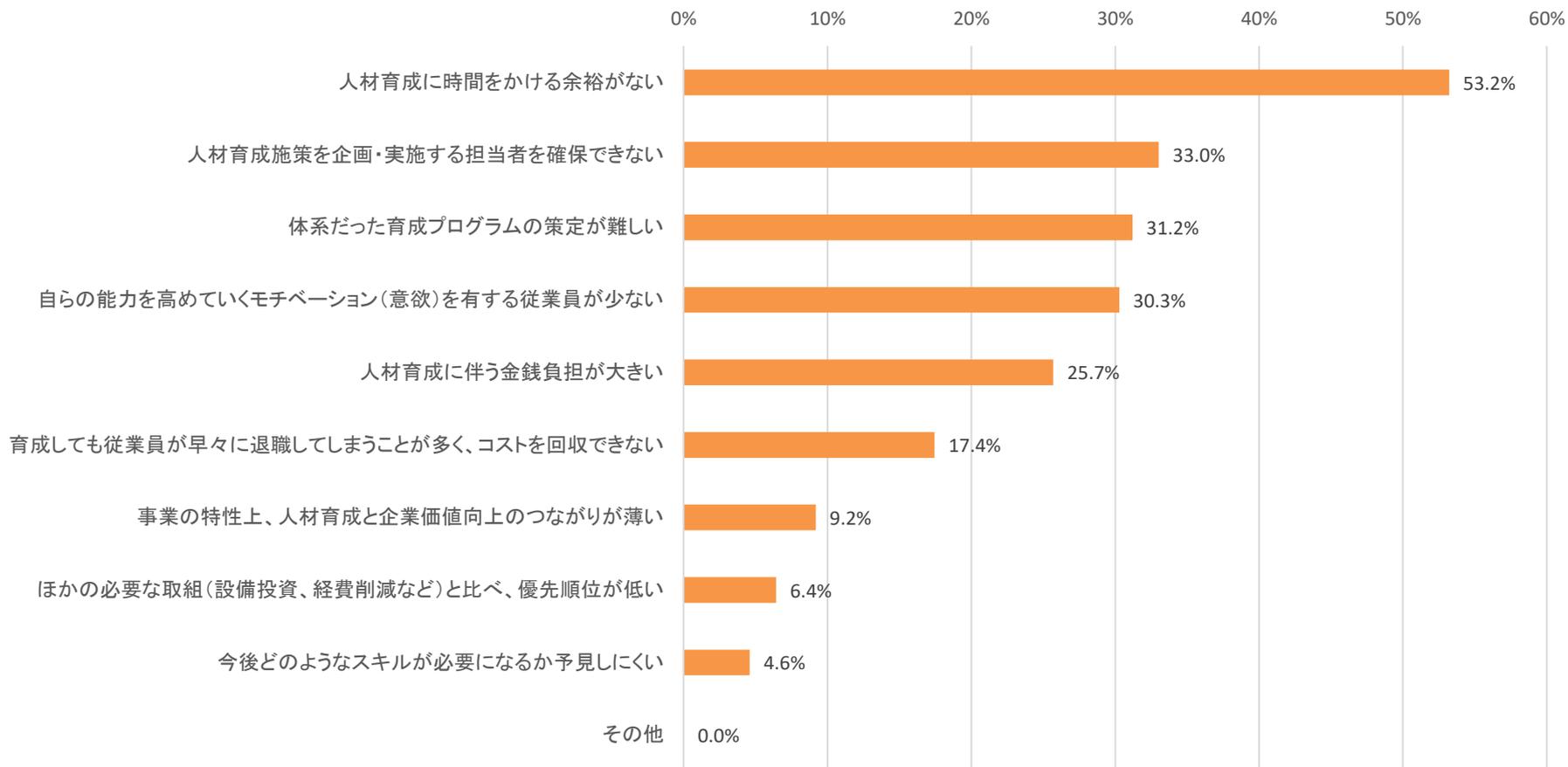


人材について③

○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、「取組を企画・実施する担当者の確保」が33%で続いた。

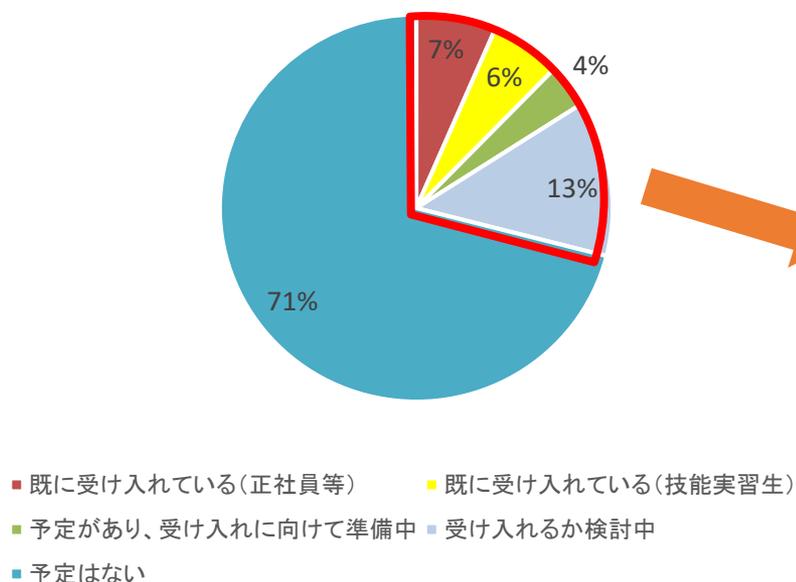
人材育成の課題(N=109)



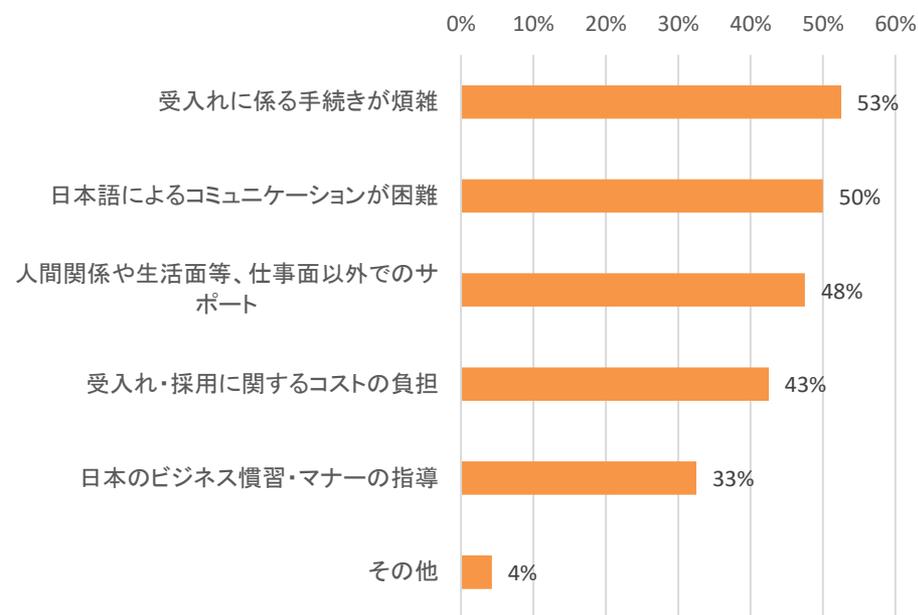
人材について④ ○外国人材の受け入れについて

外国人材について、17%が既に受け入れているか受け入れに向けて準備中である一方、71%が受け入れの予定がなかった。受け入れの課題は、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=138)



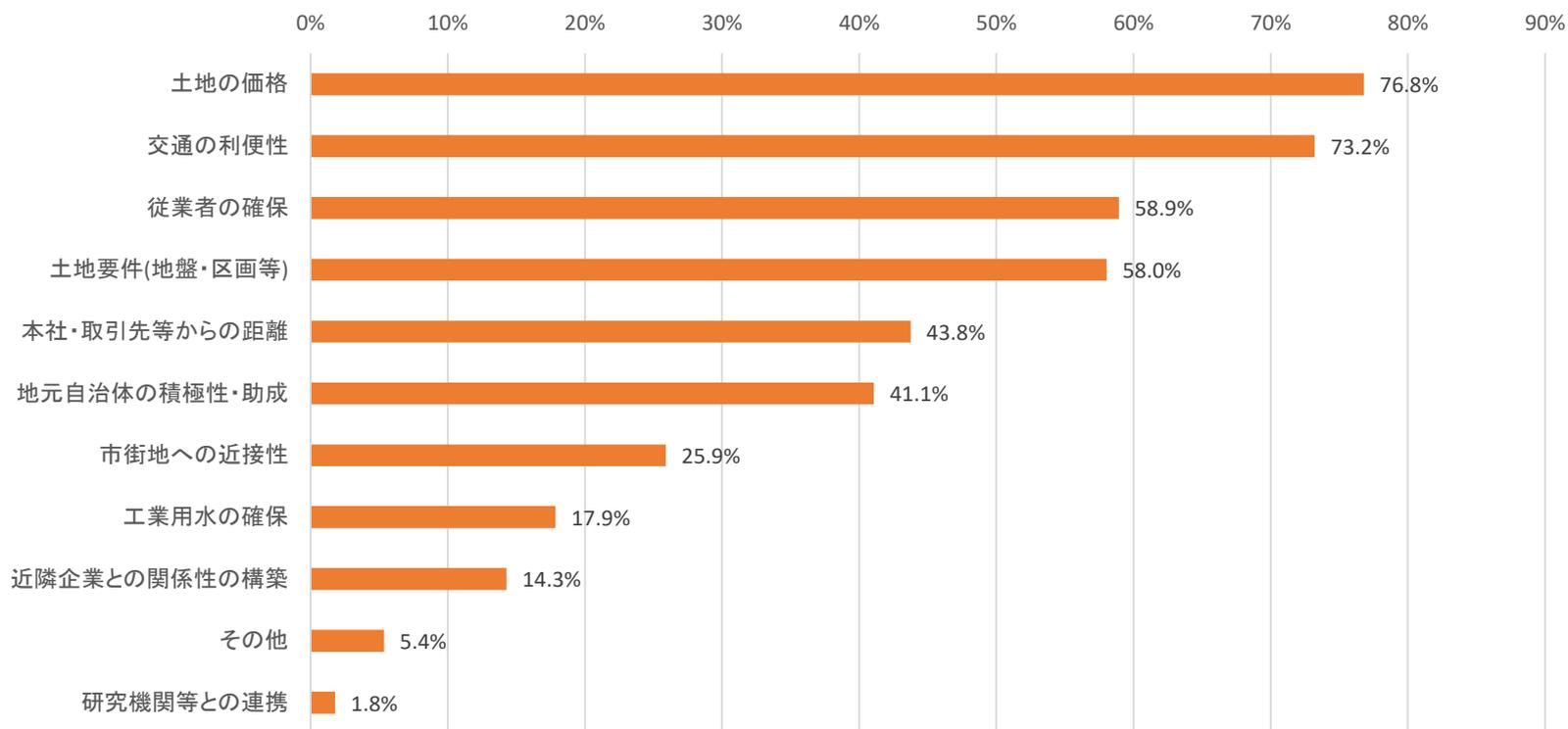
受け入れに当たっての課題 (n=40)



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77%で最も多く、次いで交通の利便性が73%、従業員の確保が59%が続いた。

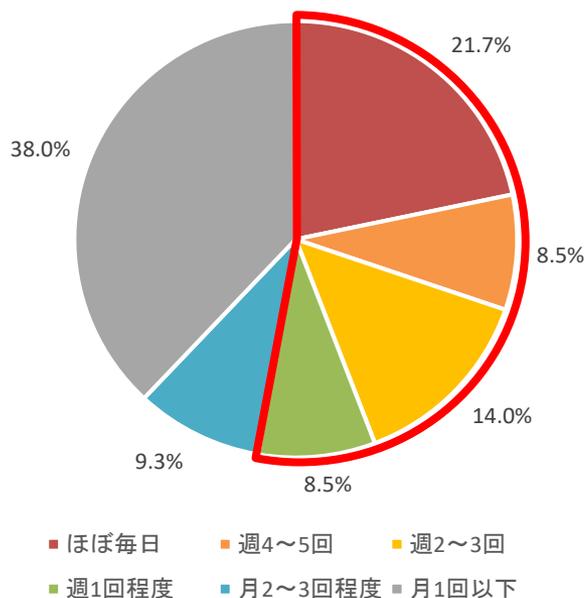
新たな用地を取得する場合に重視すること(N=112)



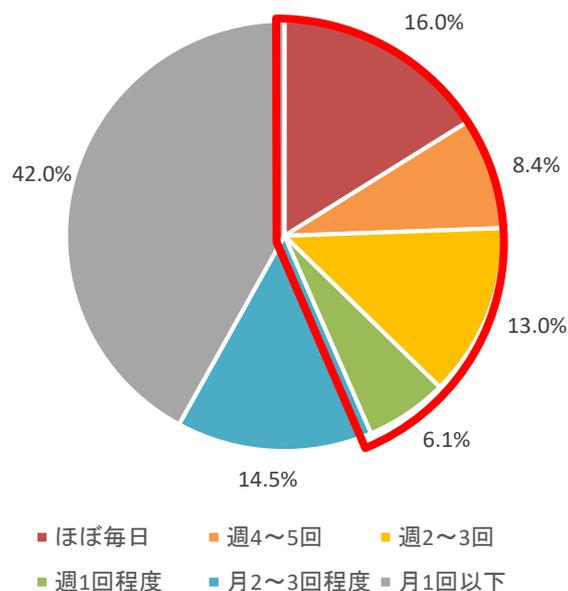
主要道路の利用状況について

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53%、山形方面で44%、新庄方面で26%だった。

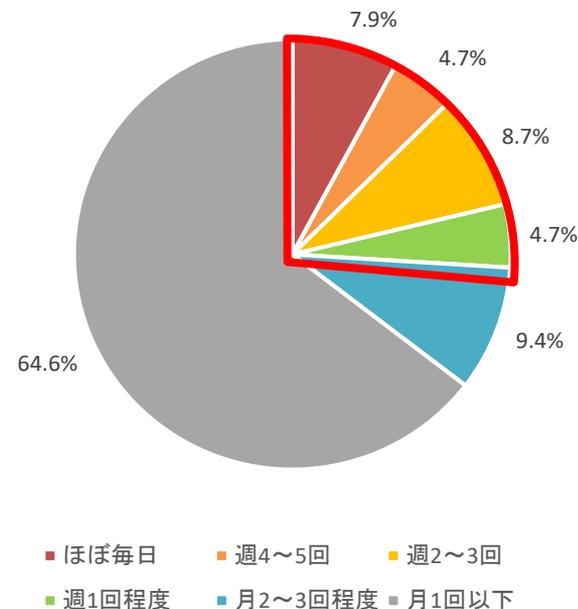
新潟・秋田方面の往来や製品の輸送に国道7号・日本海沿岸東北自動車道を利用する頻度 (N=127)



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=131)



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=127)



令和6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

※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。