

村上市内事業者実態調査報告書

(調査：令和7年度)

概要版

地域経済の現在地を捉え、今後の事業者支援につなげる

調査対象
1,847 事業者

回答数
967 事業者

回答率
52.4%

調査期間：令和7年9月上旬～10月末



令和8年9月
村上市

調査結果のポイント

市内 967 事業者の回答から見た、地域経済の現在地

市内事業者は小規模事業者を中心に構成され、売上・利益の減少、経営者の高齢化、人手不足、事業承継など複数の課題を抱えています。今後は、事業者の規模や状況に応じた支援が重要です。

52.4% 調査の回収率 1,847 事業者のうち 967 事業者が回答	53.3% 売上が減少 5 年前と比較して「減少」と回答
58.3% 利益が減少 売上減少や原価上昇が主な要因	73.1% DX の予定なし 小規模事業者ほど取組が進んでいない
34.8% 代表者が 70 歳以上 高齢化と事業承継への対応が課題	21.7% 設備投資支援を希望 次いで雇用確保への支援が 18.2%

結果から見える 3 つの視点

01 小規模事業者の事業継続 売上・利益の減少やコスト上昇に対応できる、利用しやすい支援が求められています。	02 人材確保と円滑な事業承継 経営者・従業員の高齢化を踏まえ、早い段階からの相談支援が必要です。	03 伴走型の DX・設備投資支援 資金面だけでなく、専門知識や導入方法を支える継続的な支援が重要です。
---	--	---

※ 割合は各設問の回答結果に基づきます。詳細は次ページ以降をご覧ください。

《目次》

I 調査目的・内容	3
1 調査目的	3
2 調査内容	3
II 調査総括	5
1 市内事業者の特性	5
2 経営状況について	7
3 資金調達の状況について	10
4 雇用の状況と人材育成について	12
5 DXについて	16
6 経営の課題と今後の事業計画について	18
7 市に求める支援策について	21
III まとめ	24
IV 市内事業者からのコメントまとめ	25

I 調査目的・内容

1 調査目的

本調査は、「村上市中小企業振興基本条例」の第3条「基本理念」に基づき、第4条「市の責務」に示される「中小企業の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進する」ことを踏まえ、アンケート方式による実態調査を通じて、中小企業者の現状及び課題を把握し、調査結果を今後の事業者支援策の検討に資する基礎資料として活用することを目的として実施しました。

2 調査内容

（1）商工団体等の意見を調査内容に反映

市内事業者の実態を的確に把握するため、市内の商工団体及び中小企業家同友会から調査項目等について意見を聴取し、その内容を反映して調査を実施しました。

（2）調査実施概要

① 調査対象

村上市に本社・事業所のある1,847事業者

※タウンページ及び法人市民税の宛名情報を基に、調査の趣旨に適さない事業者は除外

② 調査方法

調査票を郵送し、返信用封筒もしくは電子申請による回答

③ 調査時期

令和7年9月上旬～10月末

④ 調査内容

- ・ 基本情報（8問）
- ・ 経営状況について（6問）
- ・ 資金調達の状況について（7問）
- ・ 雇用状況と人材育成について（10問）
- ・ DXについて（6問）
- ・ 経営の課題と今後の事業計画について（11問）
- ・ 市に求める支援策について（5問）
- ・ 意見や要望（自由記載）

全 54 問

⑤ 回収状況

回 答 数： 967 事業者（調査票：628 事業者、電子申請：339 事業者）

回 答 率： 52.4%

調査結果を読む際の留意点

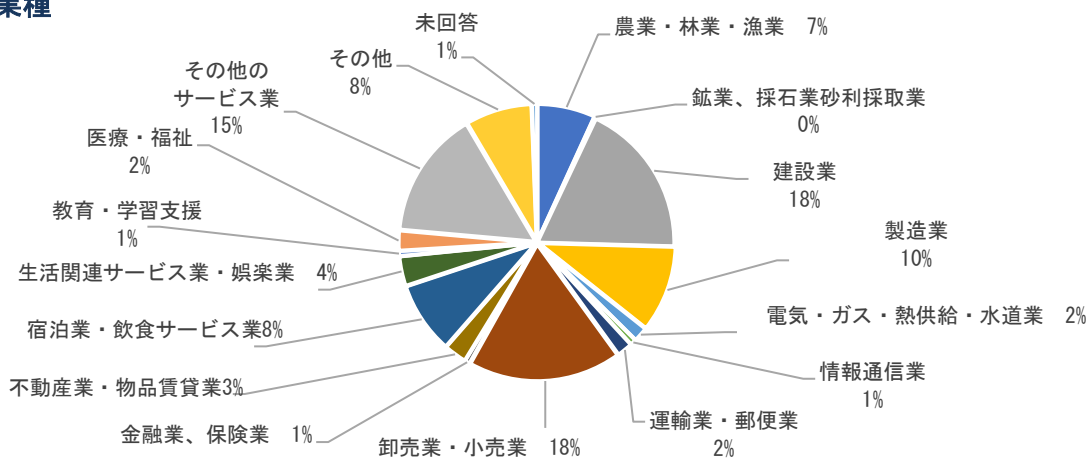
- ※ 図表中の「n」は、その設問の有効回答数を示します。
- ※ 割合は小数第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。
- ※ 複数回答の設問では、回答割合の合計が100%を超える場合があります。
- ※ 属性別の結果は、回答数が少ない区分では割合が変動しやすいことに留意が必要です。

Ⅱ 調査総括

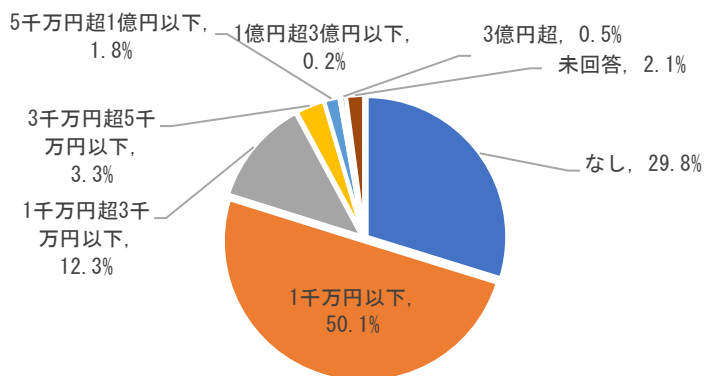
1 市内事業者の特性

- ・業種では、「建設業」が18.4%、「卸売業・小売業」が18.1%、「その他のサービス業」が15.1%、「製造業」が10.2%、「宿泊業・飲食サービス業」が8.5%となっています。
- ・資本金は、「1千万円以下」が50.1%で最も高く、次いで「なし」が29.8%となっています。
- ・代表者の年代では、「60歳代」が27.0%と最も多く、次いで「70歳代」の25.4%、「50歳代」の23.5%となっています。
- ・正規従業員数は、「1～4人」が49.4%で最も高く、次いで「0人」が22.2%となっています。

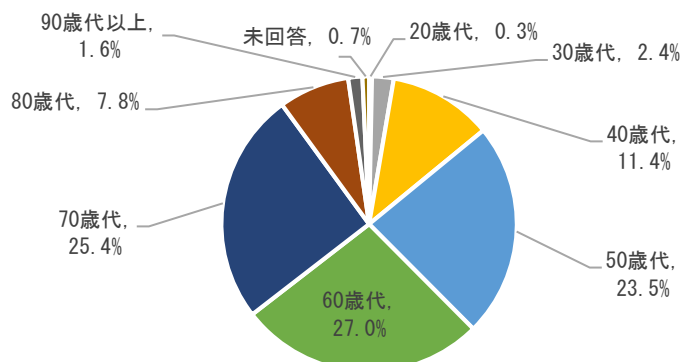
業種



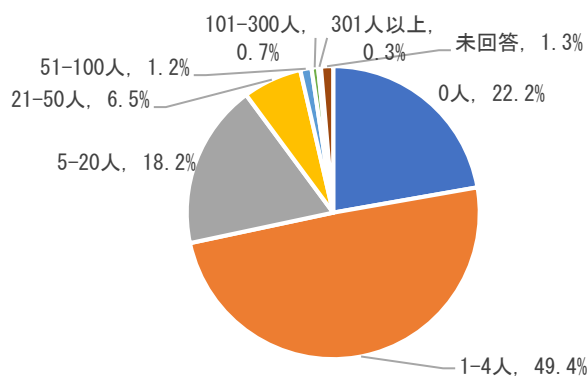
事業者の資本



代表者の年代



正規従業員数



【特記事項】

○小規模事業者を中心とした産業構造

- ・資本金が「1千万円以下」または「なし」の事業者は約8割（79.9%）を占め、正規従業員数が4人以下（0人を含む）の事業者も約7割（71.6%）に達しています。
- ・このことから、本市は地域に根差した小規模事業者や個人事業主によって支えられている構造が鮮明になっています。

○経営者の高齢化と事業承継の課題

- ・代表者の年代は、60代以上が半数を超える52.4%（60代：27.0%、70代：25.4%）となっており、経営層の高齢化が顕著です。
- ・50代まで含めると全体の約4分の3（75.9%）に達するため、今後数年から10年以内に、多くの事業者で「事業承継」や「廃業の防止」が喫緊の課題になると推測されます。

○建設・流通・サービス業主体の構成

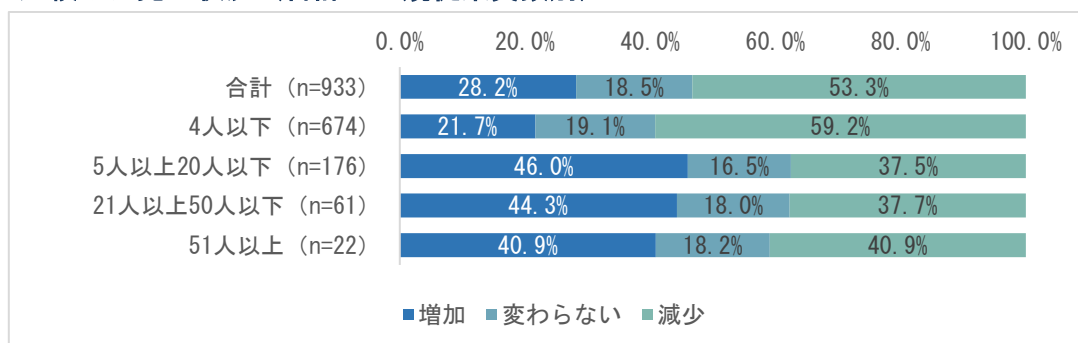
- ・業種別では「建設業（18.4%）」と「卸売業・小売業（18.1%）」が上位を占め、これに「その他のサービス業（15.1%）」を加えた上位3業種で全体の約半数に及びます。
- ・製造業（10.2%）に比べて、地域のインフラ維持や消費・生活サービスに直結する業種の比重が高いのが特徴です。

2 経営状況について

(1) 5年前と比較した売上状況について

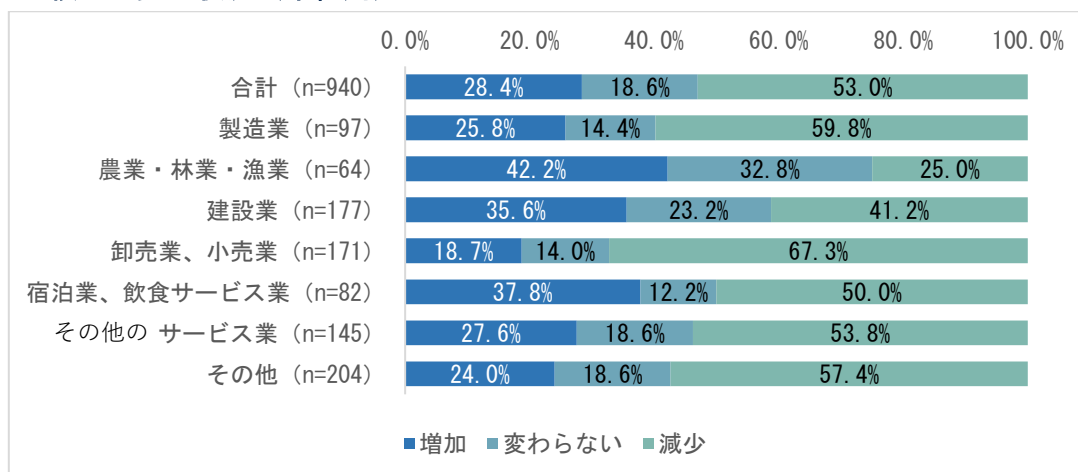
- ・5年前と比べて売上が「増加」した事業者は28.2%である一方、「減少」した事業者は53.3%となっています。
- ・正規従業員数別では、4人以下の事業者で「増加」が21.7%であるのに対し、5人以上の事業者では4割を超えています。
- ・業種別では、「農業・林業・漁業」「建設業」「宿泊業・飲食サービス業」で「増加」の割合が比較的高くなっています。一方、「減少」が6割を超える業種もあり、その主な要因として客数の減少が挙げられています。

5年前と比較した売上状況（合計・正規従業員数別）



※正規従業員数の回答なし及び無回答を除く

5年前と比較した売上状況（業種別）

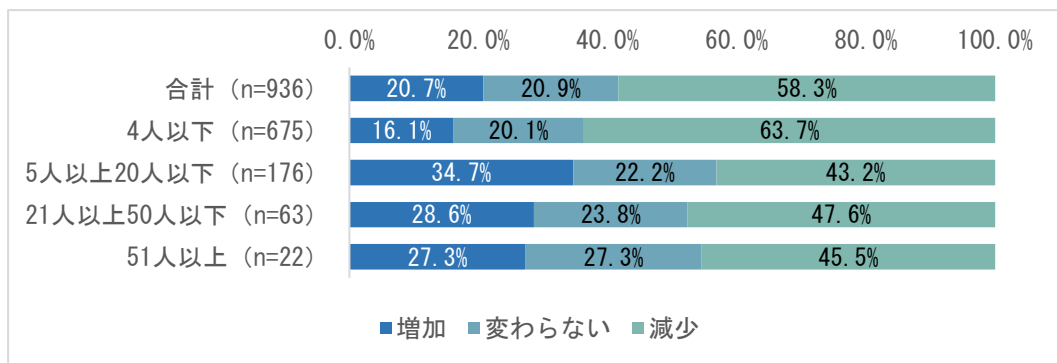


※業種の回答なし及び無回答を除く

(2) 5年前と比較した利益の状況

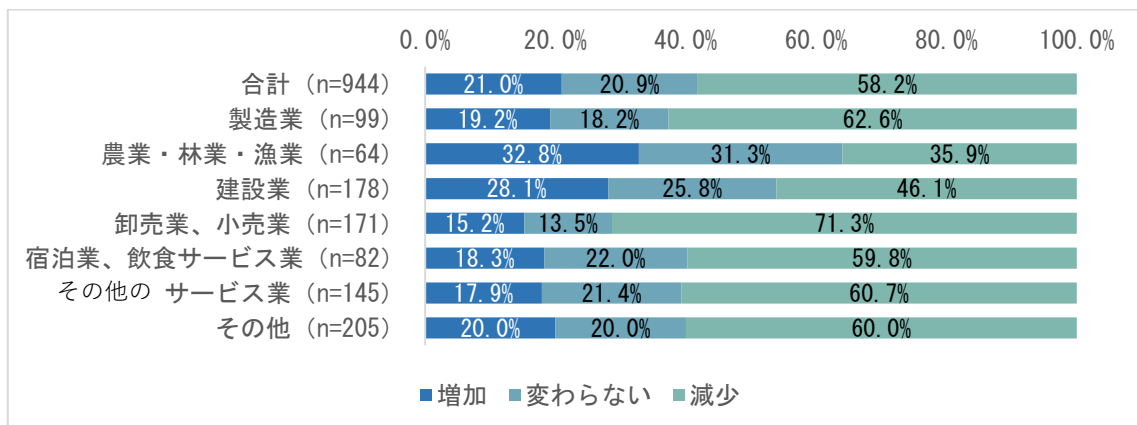
- ・5年前と比べて利益が「増加」した事業者は20.7%である一方、「減少」した事業者は58.3%となっています。
- ・正規従業員数別では、4人以下の事業者で「増加」が16.1%であるのに対し、5人以上の事業者では約3割となっています。
- ・業種別では、「農業・林業・漁業」、「建設業」で約3割、ほかの業種では約2割が「増加」と回答。反対に約6割が「減少」と回答しており、特に「卸・小売業」が7割を超えています。増加の理由としては、「売上高が増えた」としているところが最も多く、反対に、減少の理由も「売上高が減った」とした事業者が44.4%、次いで「原価が上がった」とした事業者も25.4%を占めました。

5年前と比較した利益の状況（合計・正規従業員数別）



※正規従業員数の回答なし及び無回答を除く

5年前と比較した利益の状況（業種別）

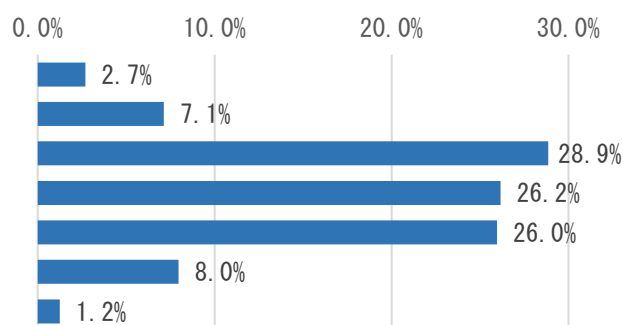


※業種の回答なし及び無回答を除く

(3) 今後の業界や市場の見込みについて

- ・今後の業界や市場の見込みについて回答を求めると「④どちらかといえば縮小」が26.2%「⑤縮小していく」が26%と高く、最も多くの回答は「③どちらでもない」が28.9%となりました。
- ・従業員別では、4人以下では「⑤縮小していく」とする回答が最も高く、5人以上の事業所では「③どちらともいえない」とする回答が多い状況となりました。
- ・業種別では、「卸売業、小売業」の41.1%が「⑤縮小していく」と回答し、製造業では「④どちらかといえば縮小していく」との回答が31%、他の業種では「③どちらともいえない」が約3割の回答がありました。

今後の業界や市場の見込み



回答	回答数	構成比
① 成長していく	26	2.7%
② どちらかといえば成長していく	69	7.1%
③ どちらともいえない	279	28.9%
④ どちらかといえば縮小していく	253	26.2%
⑤ 縮小していく	251	26.0%
⑥ 不測の事態による影響があり、わからない	77	8.0%
⑦ 無回答	12	1.2%
合計	967	100%

【特記事項】**○従業員数による経営状況の二極化**

- ・売上・利益・将来見通しのすべての項目において、従業員数による違いがみられます。
- ・従業員「4人以下」の小規模事業者では、売上の増加割合が約2割に留まり、将来の見通しも「縮小していく」とする回答が最多となっています。
- ・対照的に、従業員「5人以上」の事業者では4割以上が売上増を達成し、将来見通しも「どちらともいえない（維持）」と捉える傾向にあります。
- ・小規模な事業者ほど、経営環境の変化による影響を受けている状況にあります。

○「売り上げ減少」と「原価高騰」による収益性の悪化

- ・利益面では、全体の約6割（58.3%）の事業者が「減少」と回答しており、売上の減少幅（53.3%）を上回る厳しい状況にあります。
- ・利益減少の理由として、売上高の減少（44.4%）に次いで「原価の上昇（25.4%）」が挙げられており、客数減という市場要因に加え、仕入れ価格等のコスト増が地域の事業者の利益を圧迫している二重苦の構造が見て取れます。

○業種間での景況感の乖離と「卸売・小売業」の危機感

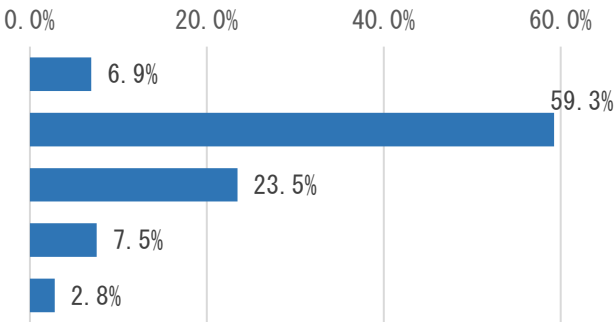
- ・業種によって状況が大きく異なり「農業・林業・漁業」や「建設業」では、客数や販売数量の増加を背景に、約3割の事業者が売上・利益ともに増加とするなど比較的堅調です。
- ・一方、「卸売業・小売業」は利益の減少回答が7割を超え、今後の市場についても4割以上が「縮小していく」と回答するなど、他業種に比べて極めて強い危機感を抱いていることが鮮明となりました。

3 資金調達の状況について

(1) 現在の資金状況

- 現在の資金状況は、「現状の事業運営には問題ないが、余裕はあまりない」が 59.3%で最も高く、次いで「やや資金が不足しており、資金繰りに苦慮することがある」が 23.5%となっています。
- 正規従業員数別でも同様の傾向ですが、20 人以下の事業者では「やや資金が不足しており、資金繰りに苦慮することがある」が約 4 分の 1 を占めています。
- 業種別でもすべての業種の約 5 割が「②現状の事業運営には問題はないが、余裕はあまりない」と回答。次いで、「③やや資金が不足しており、資金繰りに苦慮することがある」が約 2 割、小売業、宿泊業、飲食サービス業などでは「④かなり資金不足」と回答した事業者も 1 割程度ありました。

現在の資金状況

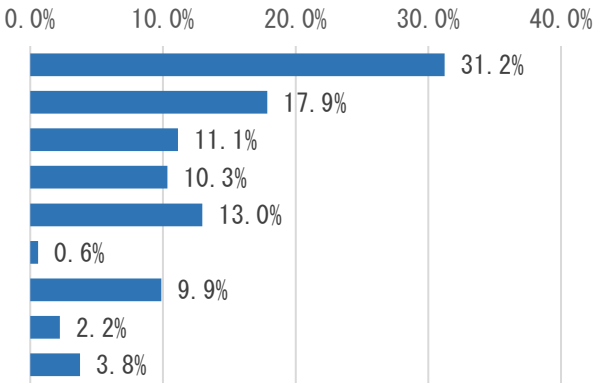


回答	回答数	構成比
① 十分な資金があり、将来的な投資にも対応できる	67	6.9%
② 現状の事業運営には問題ないが、余裕はあまりない	573	59.3%
③ やや資金が不足しており、資金繰りに苦慮することがある	227	23.5%
④ かなり資金が不足しており、早急な対策が必要である	73	7.5%
⑤ 無回答	27	2.8%
合計	967	100%

現在及び今後の資金調達方法について

- 「①自己資金」との回答が 31.2%と最も高く、次いで「②日本政策金融公庫からの借り入れ」が 17.9%となりました。
- 従業員数別では、4 人以下の事業者で「①自己資金」が約 4 割弱、5 人以上 20 人以下の事業者では「②日本政策金融公庫からの借り入れ」が 2 割弱、21 人以上では「⑤プロパー融資」が 2 割強、51 人以上では「①自己資金」が 3 割を占めました。
- 業種別では、すべての業種が「①自己資金」が約 3 割を占め、次いで「②日本政策金融公庫」が約 2 割を占めました。

現在及び今後の資金調達方法



回答	回答数	構成比
① 自己資金（借入れはしない）	474	31.2%
② 日本政策金融公庫からの借入	271	17.9%
③ 新潟県制度融資からの借入	169	11.1%
④ 村上市制度融資からの借入	157	10.3%
⑤ プロパー融資 ※直接貸付	197	13.0%
⑥ クラウドファンディング	9	0.6%
⑦ 補助金・助成金	150	9.9%
⑧ その他	34	2.2%
⑨ 無回答	57	3.8%
合計	1,518	100%

【特記事項】**○資金の余裕がない**

- ・全体の約 6 割（59.3%）が「運営に問題はないが余裕はない」とし、特に「小売・宿泊・飲食業」や従業員 20 人以下の事業者で、資金調達に苦慮する状況があるとしています。
- ・資金繰りが厳しい「小売・宿泊・飲食業」および「20 人以下の小規模事業者」に対する支援が必要な現状となっています。

○自己資金と公的支援が柱

- ・資金の調達方法は「自己資金」が約 3 割（31.2%）と最多で、次いで日本政策金融公庫や自治体制度融資、補助金など全体の約半数が公的支援を受けている状況にあります。
- ・自己資金に頼らざるを得ない小規模層に向けた、制度融資や補助金のさらなる周知と活用支援が必要となっています。

○規模による調達手段のシフト

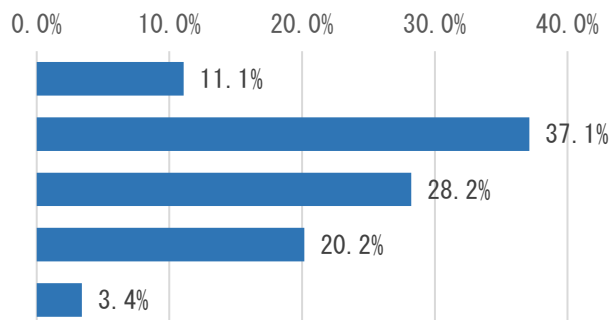
- ・4 人以下：自己資金に依存
- ・5～20 人：公的融資（公庫など）を活用
- ・21 人以上：民間からのプロパー融資が増加
- ・51 人以上：再び自己資金（資金体力あり）

4 雇用の状況と人材育成について

(1) 5年前と比較した従業員数

- ・「②変わらない」との回答が37.1%と最も高く、次いで「③減少した」が28.2%、「④従業員はいない」が20.1%と続いています。
- ・正規従業員数別では、4人以下の事業者で「変わらない」が40.5%と最も高く、5人以上の事業者では「減少した」が5割弱を占めています。
- ・業種別では、建設業を除く業種で「②変わらない」が最も高く、建設業では「③減少した」が42.8%と最も高い比率でした。

5年前と比較した従業員数

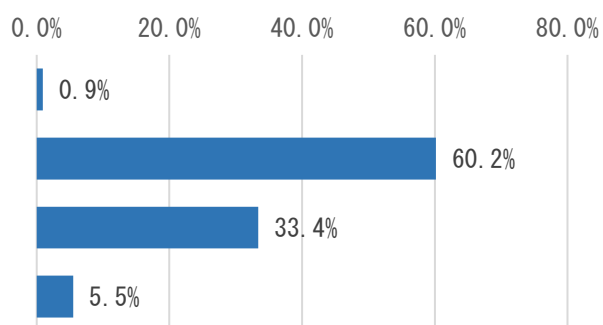


回答	回答数	構成比
① 増加した	107	11.1%
② 変わらない	359	37.1%
③ 減少した	273	28.2%
④ 従業員はいない	195	20.2%
⑤ 無回答	33	3.4%
合計	967	100%

(2) 現在の従業員体制

- ・「②適当である」が60.2%と最も高く、次いで「③不足している」が33.4%となっています。
- ・従業員数別では、4人以下の事業者では「②適当である」が69.1%と最も多いが、5人以上の事業者では「③不足している」との回答が5割を超え、21人以上では7割の事業者が不足としています。
- ・業種別では、建設業を除く全ての業種で「②適当である」が最も多いが、建設業では「③不足している」が6割を占めている。ほか、宿泊業でも4割が「③不足している」と回答している状況もあります。

現在の従業員体制

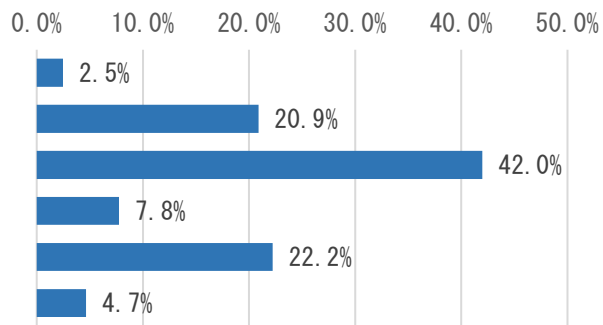


回答	回答数	構成比
① 過剰である	9	0.9%
② 適当である	582	60.2%
③ 不足している	323	33.4%
④ 無回答	53	5.5%
合計	967	100%

(3) 従業員の年齢構成で最も多い年齢層

- ・「③50～60歳代」が42.0%と最も高く、次いで「⑤従業員はいない」が22.2%、「②30～40歳代」が20.9%となっています。
- ・従業員数別では、「③50～60歳代」が最も多いが、従業員数が多い事業者ほどその割合が高くなり、「21人以上」を超えると7割の事業者が最も多い年齢層と回答しています。
- ・業種では、「農業・林業・漁業」を除く業種で「③50～60歳代」が最も高く、「農業・林業・漁業」と「建設業」では、「②30～40歳代」が約3割を占めています。

従業員の年齢構成

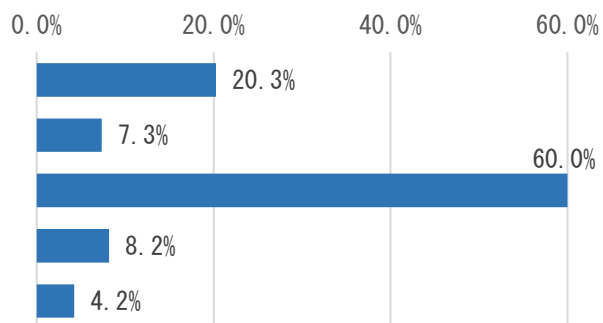


回答	回答数	構成比
① 10～20 代	24	2.5%
② 30～40 代	202	20.9%
③ 50～60 代	406	42.0%
④ 70 代以上	75	7.8%
⑤ 従業員はいない	215	22.2%
⑥ 無回答	45	4.7%
合計	967	100%

(4) 従業員の採用予定

- ・「③今のところ予定なし」と回答が 60.0%で最も高く、次いで「①すぐに採用したい」が 20.3%となっています。
- ・従業員数別にみると 4 人以下では「③今のところ予定なし」が 73.6%と最も多いが、5 人以上の事業者では、「①すぐに採用したい」が最も高く、従業員数が多くなるとその割合も高く、51 人以上では 68.2%を占めています。
- ・業種別では、すべての業種で「③今のところ予定なし」が最も高いが、製造業では 26.0%、建設業では 38.9%が「①すぐに採用したい」との回答が多くなっています。

従業員の採用予定

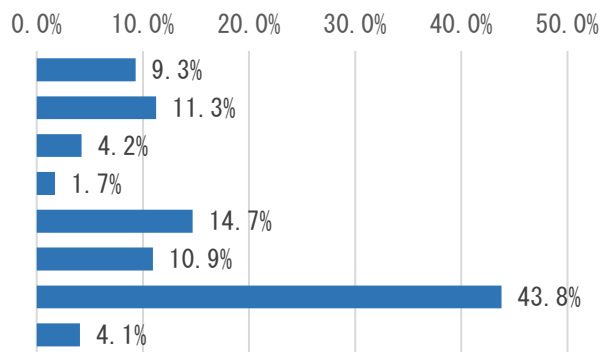


回答	回答数	構成比
① すぐに採用したい	196	20.3%
② 1年以内に採用予定	71	7.3%
③ 今のところ予定なし	580	60.0%
④ わからない	79	8.2%
⑤ 無回答	41	4.2%
合計	967	100%

(5) 人材不足に対して予定している取組

- ・人材不足への対応は、「特に予定なし」が 43.8%で最も高く、次いで「労働条件の見直し」が 14.7%となっています。
- ・従業員数別にみると 4 人以下の事業者では「⑦特に予定なし」が 61.0%と高く、5 人以上 50 人以下の事業者では「⑤労働条件の見直し」が 3 割弱と高く、51 人以上の事業者では「⑥業務の効率化・DX化」が 26.0%を占めました。
- ・業種別では、すべての業種で「⑦特に予定なし」が最も多かったが、建設業では「⑤労働条件の見直し」が 20.6%と高く、次いで「①高齢者の雇用」が 14.2%となりました。

人材不足に対して予定している取組

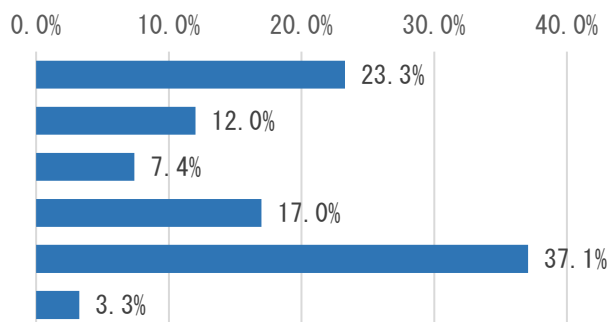


回答	回答数	構成比
① 高齢者の雇用	119	9.3%
② 女性の活躍促進	144	11.3%
③ 外国人の雇用	54	4.2%
④ 障がい者の雇用	22	1.7%
⑤ 労働条件の見直し（賃金・勤務時間など）	188	14.7%
⑥ 業務の効率化・DX化	140	10.9%
⑦ 特に予定なし	560	43.8%
⑧ 無回答	52	4.1%
合計	1,279	100%

(6) 現在行っている人材育成の方法

- ・「⑤特に行っていない」が37.1%と最も高く、次いで「①職場内での指導（OJT）」の23.3%となりました。
- ・従業員数別では、4人以下では「⑤特に行っていない」が58.5%と最も高く、5人以上の事業者では「①職場内での指導（OJT）」が高く約3割を超え、次いで「④資格取得支援」となっています。
- ・業種別では、建設業を除く業種では「⑤特に行っていない」が最も多いが、次いで「①職場内での指導（OJT）」が多い。建設業では「④資格取得支援」が高く約3割を占めています。

現在行っている人材育成の方法



回答	回答数	構成比
① 職場内での指導（OJT）	314	23.3%
② 社外研修・講習への参加	162	12.0%
③ 社内研修の実施	100	7.4%
④ 資格取得支援	229	17.0%
⑤ 特に行っていない	500	37.1%
⑥ 無回答	44	3.3%
合計	1,349	100%

【特記事項】

○企業規模による人材需要の鮮明な二極化

- ・従業員4人以下の小規模事業者では、約7割が人員を「適当（足りている）」とし、今後の採用予定も「なし」が7割を超えています。
- ・一方、従業員5人以上の事業者では「不足」とする回答が半数を超え、21人以上では7割が「すぐに採用したい」と回答しています。
- ・規模が大きい事業者ほど深刻な人手不足に直面しています。

○中高年層への依存と将来の労働力喪失リスク

- ・従業員の中心層は「50～60歳代」が42.0%と突出しており、特に従業員数が多い事業者ほどこの傾向が強く（21人以上では7割）、組織の高齢化が進んでいます。

- ・また、人材不足への対策として「特に予定なし」とする事業者が4割を超え、人材育成も「特に行っていない」が約4割（4人以下では約6割）に達しています。
- ・次世代への技術継承や労働力確保に向けた具体的なアクションが、多くの事業者で遅れている実態があります。

○建設業における深刻な人手不足と積極的な対策の兆し

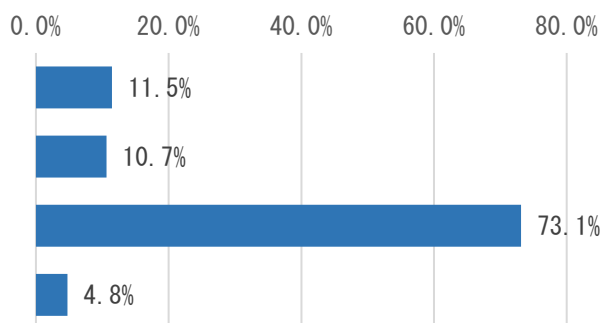
- ・業種別では「建設業」の状況が際立っています。5年前と比較して従業員が「減少した」とする回答が4割を超え、全業種で唯一「不足している（6割）」が「適当」を上回っています。
- ・この危機感から、他業種に比べて「すぐに採用したい（38.9%）」とする意欲が極めて高く、対策として「労働条件の見直し」や「資格取得支援（3割）」などの具体的な処遇改善・スキルアップに取り組む姿勢が他の業種よりも強く見られます。

5 DXについて

(1) DX化に向けた取組状況

- ・「③取り組む予定はない」が73.1%と最も高く、次いで「①取り組んでいる」、「②取り組む予定」となりました。
- ・従業員別では、4人以下では「③取り組む予定はない」が82.4%と最も高く、20人以下でも「③取り組む予定はない」が59.1%を占めている。21人以上となると「①取り組んでいる」が46.0%、51人以上では54.5%と最も高い比率でした。
- ・業種別では、全業種で「③取り組む予定はない」が7割を超え、特に宿泊業、飲食サービス業では85.7%を占めています。

DX化に向けた取組状況

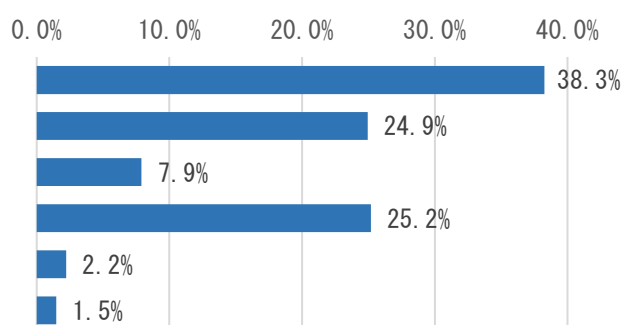


回答	回答数	構成比
① 取り組んでいる	111	11.5%
② 取り組む予定	103	10.7%
③ 取り組む予定はない	707	73.1%
④ 無回答	46	4.8%
合計	967	100%

(2) DX化に取り組む中での課題

- ・「①専門知識やスキルが不足」が38.3%と最も高く、次いで「④適切なツールやサービスの選定・設定が難しい」が25.2%、「②初期投資の負担」が24.9%と続く状況となりました。
- ・従業員別でも同様に「①専門知識やスキル不足」が4割弱を占める一方で、51人以上では「②初期投資の負担」が3割を超えていました。
- ・業種別においても、全業種において同様の傾向を示し「①専門知識やスキルが不足」が最も高く、次いで「④適切なツールやサービスの選定・設定が難しい」、「②初期投資の負担」が続く状況となりました。

DX化に取り組む中での課題

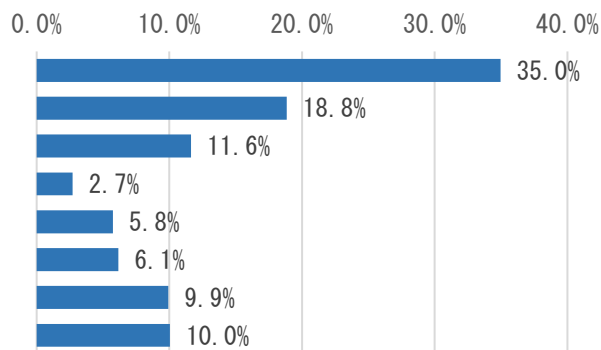


回答	回答数	構成比
① 専門知識やスキルの不足	155	38.3%
② 初期投資の負担	101	24.9%
③ 社内の理解や協力が得られない	32	7.9%
④ 適切なツールやサービスの選定が難しい	102	25.2%
⑤ その他	9	2.2%
⑥ 無回答	6	1.5%
合計	405	100%

(3) DX 化に向けた取組に対して望む支援

- ・「①助成金や補助金の提供」が 35.0%と最も高く、次いで「②専門家によるコンサルティング」18.8%、「③研修プログラムの提供」と続いています。
- ・従業員別でも全体的に同様の傾向となりました。
- ・業種別でも同様の傾向となりました。

DX 化に向けた取組に対して望む支援



回答	回答数	構成比
① 助成金や補助金の提供	529	35.0%
② 専門家によるコンサルティング	285	18.8%
③ 研修プログラムの提供	176	11.6%
④ ネットワーキングイベント（交流会）の開催	41	2.7%
⑤ 実証実験の場の提供	87	5.8%
⑥ データ分析ツールの提供	93	6.1%
⑦ その他	150	9.9%
⑧ 無回答	152	10.0%
合計	1,513	100%

【特記事項】

○企業規模による「デジタル格差」の鮮明化

- ・全体では「取り組む予定はない」が 7 割（73.1%）を超えており、特に従業員 4 人以下の小規模事業者では 8 割以上が未着手となっています。
- ・一方で、従業員 21 人以上の事業者では約半数、51 人以上では 54.5%が「取り組んでいる」と回答しており、企業規模が大きくなるほど DX が進展し、小規模事業者との間で二極化が進んでいる状況です。

○「金銭的成本」以上に「ノウハウ不足」が最大の障壁

- ・DX 化の課題として「専門知識やスキルの不足（38.3%）」が最も高く、次いで「ツールの選定・設定の難しさ（25.2%）」が続いています。
- ・これらは「初期投資の負担（24.9%）」を上回る課題として挙げられており、単に資金があるだけでは導入が進まず、IT を使いこなせる人材の不足や、自社に適した IT 化の進め方が分からないという「知見の不足」が DX 化への障壁となっています。

○直接的な資金援助と「伴走型支援」への期待

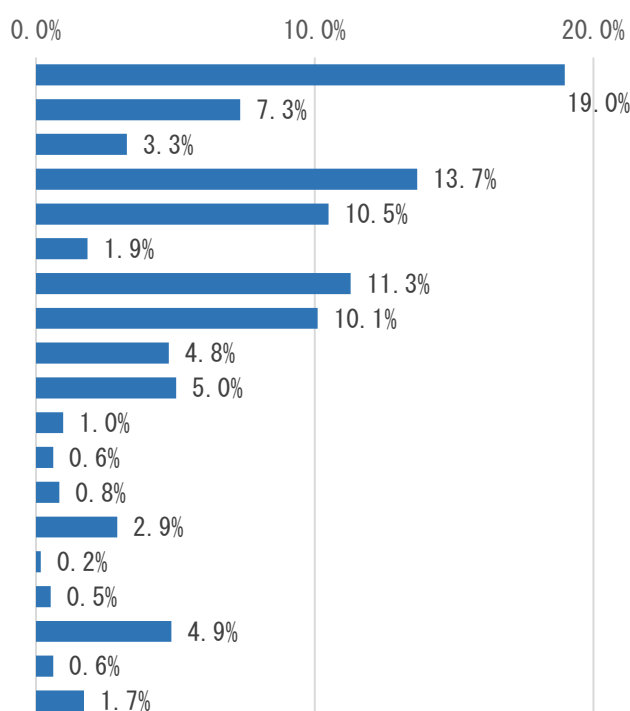
- ・望む支援として「助成金・補助金（35.0%）」が最多であり、コスト面での公的支援が強く求められています。
- ・同時に、「専門家によるコンサルティング（18.8%）」や「研修プログラム（3 位）」といった、知識面を補完する支援へのニーズも高く、資金提供とあわせて、専門家が導入を主導・教育する「伴走型」の支援体制が求められている状況です。

6 経営の課題と今後の事業計画について

(1) 現在抱えている経営課題

- ・現在の経営課題は、「売上の減少・伸び悩み」が19.0%で最も高く、次いで「原材料や仕入れコストの上昇」が13.7%、「人手不足・人材確保の難しさ」が11.3%となっています。
- ・従業員別では、4人以下では「①売上の減少・伸び悩み」が21%と最も多いが、5人以上では「⑦人手不足・人材確保の難しさ」が2割を超え最も高くなっています。
- ・業種別では、製造業、卸売業・小売業、サービス業、その他で「①売上の減少・伸び悩み」が約2割を占め最も高く、宿泊業・飲食サービス業、農業・林業・漁業では、「④原材料や仕入れコストの上昇」が最も高く、建設業では「⑦人手不足・人材確保の難しさ」が24.4%と最も高い比率となっています。

現在抱えている経営課題



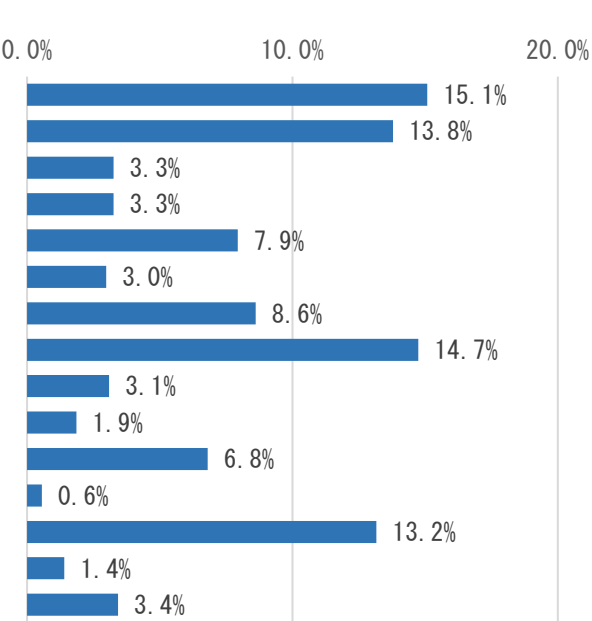
回答	回答数	構成比
① 売上の減少・伸び悩み	430	19.0%
② 価格転嫁・利益率の低下	166	7.3%
③ 顧客ニーズの変化への対応	74	3.3%
④ 原材料や仕入れコストの上昇	310	13.7%
⑤ 設備・施設等の老朽化	238	10.5%
⑥ デジタル化（IT、DX）への対応	42	1.9%
⑦ 人手不足・人材確保の難しさ	256	11.3%
⑧ 経営者・従業員の高齢化	229	10.1%
⑨ 後継者がいない・事業承継の不安	108	4.8%
⑩ 人件費の増加	114	5.0%
⑪ 取引先の経営不振	22	1.0%
⑫ 流通・物流費の増加	14	0.6%
⑬ 金利負担の増加	19	0.8%
⑭ 資金繰り難	66	2.9%
⑮ 為替変動	4	0.2%
⑯ 世界情勢による影響	12	0.5%
⑰ 特にない	110	4.9%
⑱ その他	14	0.6%
⑲ 無回答	39	1.7%
合計	2,267	100%

(2) 経営課題への取組

- ・「①売上を増やすための新たな販路開拓」が15.1%と最も高く、次いで「⑧人材不足の解消・従業員のスキル向上」が14.7%、「②新規顧客の獲得方法の強化」の13.8%と続く。反面「⑬特にない」も13.2%と比較的高い比率となっています。
- ・従業員別では4人以下では「⑭特にない」が19.3%と最も高く、5人以上では「⑧人材不足の解消・従業員のスキル向上」が2割から3割を超え最も高い比率となっています。

- ・業種別では、製造業、卸売業・小売業では「①売上を増やすための新たな販路開拓」が最も高く、農業・林業・漁業、建設業では「⑧人材不足の解消・従業員のスキル向上」、宿泊業・飲食サービス業では「⑤商品・サービスの見直しや新規開発」、サービス業では「⑭特にない」、その他では「②新規顧客の獲得方法の強化」が最も高い比率となっています。

経営課題への取組

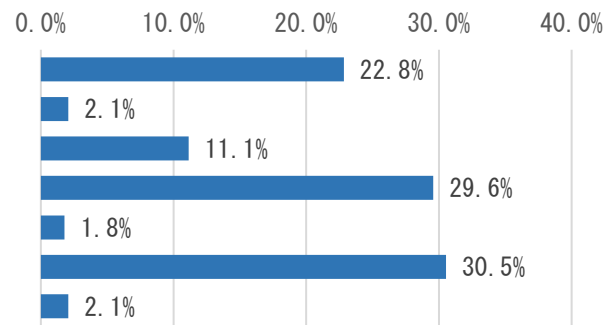


回答	回答数	構成比
① 売上を増やすための新たな販路開拓	268	15.1%
② 新規顧客の獲得方法の強化	245	13.8%
③ 異業種・異分野への進出	58	3.3%
④ 他社・他団体との協業・ネットワーク構築	58	3.3%
⑤ 商品・サービスの見直しや新規開発	141	7.9%
⑥ デジタル技術の導入・活用	53	3.0%
⑦ 設備の更新・自動化・省力化	153	8.6%
⑧ 人材不足の解消・従業員のスキル向上	262	14.7%
⑨ 第三者（親族や従業員以外）への事業承継	55	3.1%
⑩ 省エネ・環境対応への取組	33	1.9%
⑪ 資金繰りや金融支援の確保	121	6.8%
⑫ 事業転換を考えている（業種をかえる）	10	0.6%
⑬ 特にない	234	13.2%
⑭ その他	25	1.4%
⑮ 無回答	61	3.4%
合計	1,777	100%

(3) 事業承継の方向性

- ・「⑥まだ決めていない」が30.5%と最も高く、次いで「③後継者は決まっていない」29.6%、「①後継者は決まっている（親族）」22.8%と続いています。
- ・従業員別では、4人以下では「⑥まだ決めていない」が最も高く、5人以上では「①後継者は決まっている（親族）」、21人以上では「⑥まだ決めていない」、51人以上では「①後継者は決まっている（親族）」が最も高い比率となっています。
- ・業種別では、製造業では「①後継者は決まっている（親族）」が最も高く、他の業種では「③後継者は決まっていない」、「⑥まだ決めていない」が高い状況となっています。

事業承継の方向性



回答	回答数	構成比
① 後継者が決まっている（親族）	166	22.8%
② 後継者が決まっている（親族以外の従業員等）	15	2.1%
③ 後継者は決まっていないが候補者はいる	81	11.1%
④ 後継者は決まっていない	215	29.6%
⑤ M&A（第三者承継）を考えている	13	1.8%
⑥ まだ決めていない	222	30.5%
⑦ 無回答	15	2.1%
合計	727	100%

【特記事項】

○企業規模により異なる「経営の壁」と対策の温度差

- ・従業員4人以下の小規模事業者では「売上の減少・伸び悩み」が最大の課題であり、具体的な対策が「特にない」とする回答が約2割に達しています。
- ・対照的に、従業員5人以上の事業者では「人手不足・人材確保」が最大の懸念事項となっており、それに対して「従業員のスキル向上」など攻めの対策を講じています。
- ・事業者の規模が小さいほど市場の縮小に苦しみ、規模が大きくなるほど労働力不足が事業継続の障壁になるという、明確な課題の分断が見て取れます。

○業種特有の収益圧迫要因と個別戦略の必要性

- ・「宿泊業・飲食サービス業」や「農林漁業」では、原材料・仕入れコストの上昇が最大の課題となっており、それに対し商品・サービスの見直しによる付加価値向上で対抗しようとしています。
- ・一方、「建設業」では人手不足が突出しており、「製造業」や「卸売・小売業」では販路開拓による売上拡大が最優先事項となっています。
- ・業種ごとに直面している痛点が異なり、一律ではない多様な支援が求められている状況です。

○事業承継における「不透明感」の広がりと将来リスク

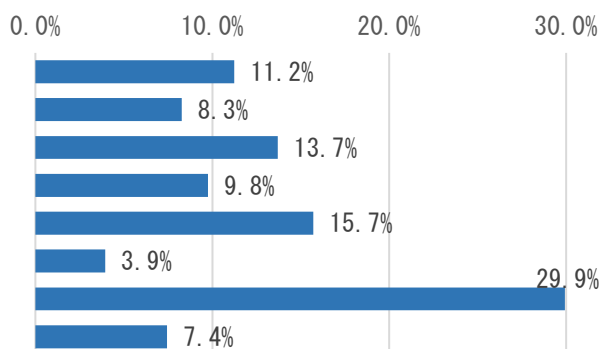
- ・事業承継の方向性について、「まだ決めていない」または「後継者が決まっていない」とする事業者が合計で約6割（60.1%）に達しています。
- ・特に製造業以外では後継者未定の割合が高く、市内の事業者の多くが次世代への橋渡しを具体化できていない実態が浮き彫りとなりました。
- ・代表者の高齢化（前述のデータ）と併せて考えると、今後、地域経済の基盤が急速に失われる潜在的なリスクを抱えています。

7 市に求める支援策について

(1) 村上市の補助金で利用をしてみたいもの

- ・「⑦この中に利用したい補助金はない」が29.9%と最も高く、次いで「⑤省エネ設備導入支援補助金（通常型）」が15.7%、「③人材獲得・定着支援事業補助金（人材獲得事業）」が13.7%と続いています。
- ・従業員別では、4人以下では「⑦この中に利用したい補助金はない」が37.4%と最も高く、5人以上では「③人材獲得・定着支援事業補助金（人材獲得事業）」2割から3割弱を占めています。
- ・業種別では、建設業では「③人材獲得・定着支援事業補助金（人材獲得事業）」が24.9%と最も高かったが、他の業種では「⑦この中に利用したい補助金はない」2割から3割強を占め最も高い状況となっています。

村上市の補助金で利用してみたいもの

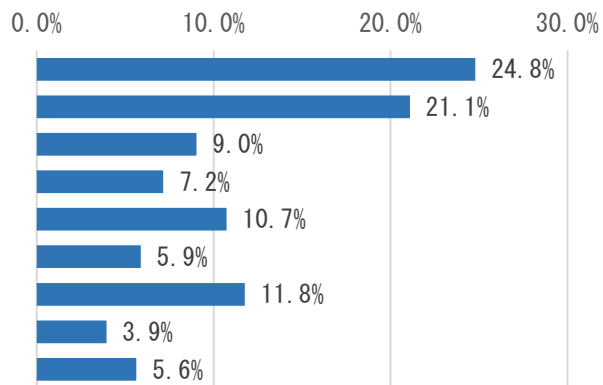


回答	回答数	構成比
① 産業支援プログラム事業補助金（販路開拓きっかけづくり事業）	151	11.2%
② 産業支援プログラム事業補助金（人材育成サポート事業）	111	8.3%
③ 人材獲得・定着支援事業補助金（人材獲得事業）	184	13.7%
④ 人材獲得・定着支援事業補助金（職場環境整備事業）	131	9.8%
⑤ 省エネ設備導入支援補助金（通常型）	211	15.7%
⑥ 省エネ設備導入支援補助金（診断実施型）	53	3.9%
⑦ この中に利用したい補助金はない	402	29.9%
⑧ 無回答	100	7.4%
合計	1,343	100%

(2) 村上市の補助金の改善点

- ・「①申請書の簡略化」が24.8%と最も高く、次いで「②補助金の上限額引き上げ」が21.1%、「⑦このままでよい」の11.8%と続いています。
- ・従業員別では、4人以下では「①申請書の簡略化」が24.6%と最も高く、5人以上では「①申請書の簡略化」と「②補助金の上限額引き上げ」が25.2%と同率で高く、21人以上では「①申請書の簡略化」が27.2%、51人以上では「②補助金の上限額引き上げ」が30.0%と最も高い比率となっています。
- ・業種別では、全業種で「①申請書の簡略化」と「②補助金の上限額引き上げ」が2割を超える高い割合を占めている。なお、卸売業・小売業では「⑦このままでよい」が18.1%を占めている状況もあります。

村上市の補助金の改善点

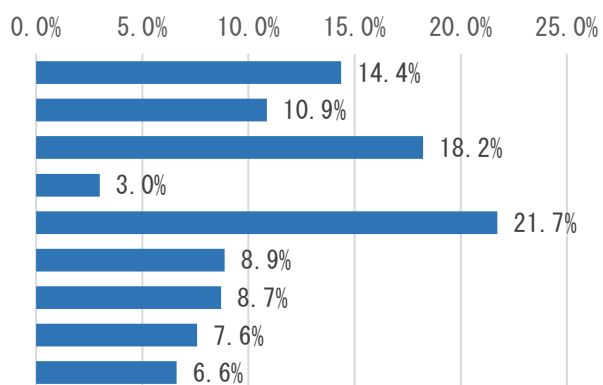


回答	回答数	構成比
① 申請書の簡略化	409	24.8%
② 補助上限額の引上げ	348	21.1%
③ 利用回数の制限撤廃	149	9.0%
④ 対象業種の拡大	118	7.2%
⑤ 十分な予算の確保	177	10.7%
⑥ 申請のオンライン化	97	5.9%
⑦ このままでよい	194	11.8%
⑧ その他	65	3.9%
⑨ 無回答	93	5.6%
合計	1,650	100%

(3) 村上市が今後重点的に取り組むべきと思うもの

- ・全事業所では「⑤設備投資への支援」が21.7%と最も高く、次いで「③雇用の確保（例 UIJ ターン）」が18.2%、「①販路・需要拡大への支援」14.4%と続いています。
- ・従業員別では、4人以下では「⑤設備投資への支援」が21.5%と最も高く、5人以上では「③雇用の確保（例 UIJ ターン）」が2割から3割強の高い割合を占めています。
- ・業種別では、建設業で「③雇用の確保（例 UIJ ターン）」が29.3%と最も高いが、他の業種では「⑤設備投資への支援」2割から3割弱の高い割合を占めています。なお、卸売業・小売業では「①販路・需要拡大の支援」が17.7%と比較的高い割合を占めています。

村上市が今後重点的に取り組むべきもの



回答	回答数	構成比
① 販路・需要拡大への支援	254	14.4%
② 経営基盤の強化（例：制度融資、信用補完）	192	10.9%
③ 雇用の確保（例：UIJ ターン）	322	18.2%
④ 企業DXの促進	53	3.0%
⑤ 設備投資への支援	384	21.7%
⑥ 後継者問題（例：事業承継、M&A）	157	8.9%
⑦ 省エネ設備の導入支援	154	8.7%
⑧ 創業・起業の促進	134	7.6%
⑨ 無回答	117	6.6%
合計	1,767	100%

【特記事項】**○既存補助メニューとのミスマッチと小規模事業者の「支援離れ」**

- ・利用したい補助金として「この中にはない」という回答が全体で約3割（29.9%）、従業員4人以下の層では約4割（37.4%）に達しています。
- ・これは、現在市が提示している補助メニューが、市内の大多数を占める小規模事業者の実情やニーズと十分に合致していない可能性を示唆しており、より身近で使い勝手の良いメニューの再検討が必要となっています。

○手続きの「簡略化」と「支援規模」の両面における改善要望

- ・補助金の改善点として、全業種・全規模を通じて「申請書の簡略化（24.8%）」が最多となりました。
- ・特に、小規模事業者から「申請の簡略化」を求める回答が多く、人的な対応が困難な状況から、複雑な事務手続きが申請の障壁となっていることが推察されます。
- ・一方で、従業員数が多い事業者ほど「補助上限額の引き上げ」を求める声が強く（51人以上で30.0%）、規模に応じた柔軟な制度設計が課題となっています。

○「設備投資」と「雇用確保」を柱とする重点支援への期待

- ・今後市が取り組むべき施策として、多くの業種で「設備投資への支援」が最も多く（21.7%）に挙げられています。
- ・これは、老朽化対策や生産性向上への意欲の表れと言えます。
- ・一方で、人手不足が深刻な建設業や従業員5人以上の層では「雇用の確保（UIJ ターン等）」が最優先課題となっており、物理的な「モノ（設備）」の支援と、持続的な経営を支える「ヒト（雇用）」の支援が、市に期待される二大柱となっています。

Ⅲ まとめ

1. 二極化する経営課題：小規模層の「存続」と中堅層の「成長阻害」

本市の事業者は、従業員数によって直面している課題が鮮明に分かれています。

- ・小規模層（4人以下）：市内事業者の約7割を占めるこの層は、売上減少と市場縮小に苦しんでいます。DXや新たな投資への意欲が低く、資金的な余裕もないため、「いかに事業を維持するか」という守りの局面が続いています。
- ・中堅・拡大層（5人以上）：売上は比較的堅調である一方、深刻な「人手不足」が最大の成長阻害要因となっています。採用意欲は高いものの、労働条件の見直しや効率化（DX）が追いつかず、需要を取りこぼすリスクを抱えています。

2. 「高齢化」と「承継未定」による事業消失のリスク

経営面・雇用面の両方で「高齢化」が深刻な共通課題となっています。

- ・経営者の高齢化：60代以上の代表者が半数を超え、その約6割が後継者未定（または方針未決定）の状態です。
- ・従業員の高齢化：従業員の中心層も50～60代であり、特に規模の大きい事業者ほどその傾向が顕著です。

このままでは、今後10年以内に技術やサービスが継承されずに廃業に追い込まれる「地域経済の空洞化」が加速する恐れが極めて高い状況です。

3. 求められる「伴走型支援」と「制度の最適化」

市に対する支援策の要望からは、現在の支援メニューと現場のニーズに乖離が見られます。

- ・ハードルの解消：補助金利用を阻む「煩雑な事務手続き」の簡略化が強く求められています。
- ・ソフト支援の重要性：DXや人材育成において、事業者は単なる資金援助以上に「専門知識やノウハウ（どう進めるべきか）」の不足を課題としています。
- ・重点投資領域：全業種共通の「設備投資」への支援に加え、特に建設業や中堅企業が渴望している「人材確保（UIJターン含む）」への注力が、今後の地域活性化の鍵となります。

《結 論》

本市の地域経済を持続させるためには、小規模事業者の生産性向上と円滑な事業承継を支援するとともに、中堅事業者の人手不足を解消していく必要があります。事務負担を抑えた使いやすい公的支援と、専門家による伴走支援を組み合わせる展開することが、今後の産業政策において重要です。

Ⅳ 市内事業者からのコメントまとめ

村上市の事業者から寄せられた行政に対する要望（自由意見）を項目別にまとめました。

1. 資金調達について

- ・制度のミスマッチと柔軟な対応：農業法人が米の集荷・販売を行う際、既存の「当座貸し越し」制度や信用保証協会の枠組みが農業の商慣習（高額な仕入れ資金の必要性）に適合していないとの指摘があります。
- ・明確な指針の提示：別法人の設立が必要かなど、資金繰りを改善するための具体的なアドバイスや、赤字経営時でも柔軟に融資が受けられる体制が求められています。

2. 事業承継について

- ・インフラ利用の公平性：酪農などの事業承継において、堆肥処理施設の利用制限がリスクとなっています。規模拡大を検討する際に、公共のリサイクル施設を公平に利用できるよう要望が出ています。
- ・後継者不在への支援：親族外承継を含め、第三者への引き継ぎに関する相談窓口やマッチングへの期待があります。

3. 商品券について

- ・経済活性化の仕掛け：プレミアム商品券について、利用期間を短く設定して回数を増やす、あるいは今までにない新しい形態の券を発行するなど、市民と企業の双方が潤うような工夫が求められています。

4. 企業誘致について

- ・雇用創出と税収増：人口減少に歯止めをかけるため、若者が安心して働ける大手製造業や大型施設の誘致を求める声が強くなっています。
- ・戦略的な提案：現状の誘致活動に成果が見えないことへの厳しい意見もあり、土地の確保や魅力的な提案など、より実効性のある取組が望まれています。

5. 雇用について

- ・深刻な人手不足：ハローワークでの募集に反応がないため、市による人材募集の代行や、外国人労働者のあっせんを求める意見があります。
- ・賃金上昇と経営圧迫：最低賃金の引き上げや社会保険の適用拡大が、物価高に苦しむ小規模事業者の経営を圧迫しており、国への働きかけや支援金が切望されています。
- ・技術継承の難しさ：建設業などにおける専門技術者の育成や、労務単価の引き上げの必要性が指摘されています。

6. DX（デジタルトランスフォーメーション）について

- ・優先順位の再考：デジタル化よりも「人口減少対策」を最優先すべきという意見があります。市による土地の買い上げと安価な分譲など、まずは人を呼び込む施策への予算投入が求められています。

7. 補助金について

- ・申請負担の軽減：オンライン申請が前提となっていることへの弊害（高齢層の脱落）や、書類作成・手続きの煩雑さ、給付までの時間の長さが大きな障壁となっています。相談窓口でのワンストップな対応（国・県・市の使い分け）が望まれています。

- ・対象範囲の拡大と柔軟性：
 - 設備投資だけでなく、近年の猛暑対策（空調服など）への助成。
 - 民間福祉施設（電気・水道・除雪費）や公衆浴場への維持支援。
 - 鳥獣被害対策（イノシン捕獲）への手厚い補助。
 - 小規模事業者が使いやすいよう「従業員数」などの条件撤廃。
- ・制度の目的：補助金の交付ルールをより利用しやすいように見直し、前向きな企業を後押しできる制度設計が求められています。

8. その他（地域振興・生活基盤）

- ・基盤産業（農業・林業）の再構築：既存の考えにとらわれない新たな仕組みづくりや、森林組合の解散・税制優遇などの課題対応が求められています。
- ・観光・集客の強化：観光客向けの政策、若者や子どもが遊べる屋内施設（大型商業施設含む）の誘致、キャッシュレス手数料による利益圧迫への理解などが挙げられています。
- ・生活環境の整備：
 - 公共交通（バス）の維持（特に外国人労働者の生活利便性のため）。
 - 公共事業（工事発注）の増加。
 - 浸水被害や文化遺産を保護するための治水対策。
 - 街中の公衆トイレ設置など、観光客を受け入れるインフラ整備。
- ・行政への期待：職員の労働環境を整えることでサービス向上につなげる視点や、市外から外貨を稼ぐ「グランドデザイン」の提示、若者が戻りたくなるまちづくりが重要視されています。

発行・編集

発行	村上市
編集	村上市 地域経済振興課
発行年月	令和8年9月