

ビジョン2035

令和7年6月

札幌商工会議所 政策委員会

■はじめに	p.2
■現状認識	p.3
■「ビジョン2035」の目指す姿	p.4
■現在から将来に向けての課題と必要な取り組み	p.5
■必要な取り組み①「ひと」	p.6
1-1.学生の道外流出低減と人材還流促進／1-2.地元愛醸成に向けた若者のチャレンジ支援／ 1-3.真の女性活躍に向けた取組の推進／1-4.エッセンシャルワーカーの確保／ 1-5.高度外国人材の獲得	
■必要な取り組み②「まち」	p.10
2-1.まち全体のデジタルインフラの整備／2-2.世界をリードするバリアフリー環境整備／ 2-3.環境先進都市の形成／2-4.MICE施設の拡充／2-5.MaaSの実装／ 2-6.国内外企業や政府機関の誘致／2-7.交通円滑化に向けた利雪・克雪／ 2-8.防災・減災対策／2-9.地上と地下との連携を実感できるまちづくり	
■必要な取り組み③「しごと」	p.18
3-1.企業の付加価値労働生産性および稼ぐ力の向上／3-2.AI活用、DXの普及促進／ 3-3.道外および海外市場への進出支援／3-4.産学連携の促進／ 3-5.スタートアップ創出とオープンイノベーションの推進／3-6.新たな観光・食資源の発掘・発信／ 3-7.道内企業間のコラボレーションの促進／3-8.GX・半導体関連産業とのビジネスチャンス創出	
■必要な取り組み④「くらし」	p.24
4-1.外国人もストレスなく暮らせる環境づくり／ 4-2.「道都札幌」にふさわしい魅力溢れる文化芸術都市づくり／4-3.まちの美観向上 4-4.スポーツ・エンタメ・クリエイティブ産業の活性化／4-5.健康寿命の延伸と産業化	
■実現に向けた今後の取組の方向性	p.28
■小委員会委員名簿・開催経過	p.29

■はじめに

第38期の政策委員会では、今期独自の取り組みとして、札幌市の長期計画をはじめ、産学連携や、産学官民一体のThink & DoタンクであるFDCの取り組み、人口戦略会議による「人口ビジョン2100」等について学ぶ機会を設けてきたところである。

このような中、人口減少を背景とする人手不足の深刻化や、2030冬季オリパラ招致活動の停止に象徴される地域活力の喪失の一方、ラピダス進出やG X金融・資産運用特区指定などの新たな動きを踏まえつつ、2015年度に策定された「さっぽろ成長戦略」(目標年次：2025年度)に代わる、当所の中長期戦略を検討していくことが必要ではないかとの問題意識から、「ビジョン2035」策定に向けた検討をスタートさせた。

本ビジョンは、「さっぽろ成長戦略」検討の枠組みである「都市インフラ」「産業政策」「人づくり」「生活・文化」という4つの視点を継承しつつ、それぞれの切り口から札幌の活力向上に資する取組みを検討し、そうした検討の果実として取り纏めたものである。

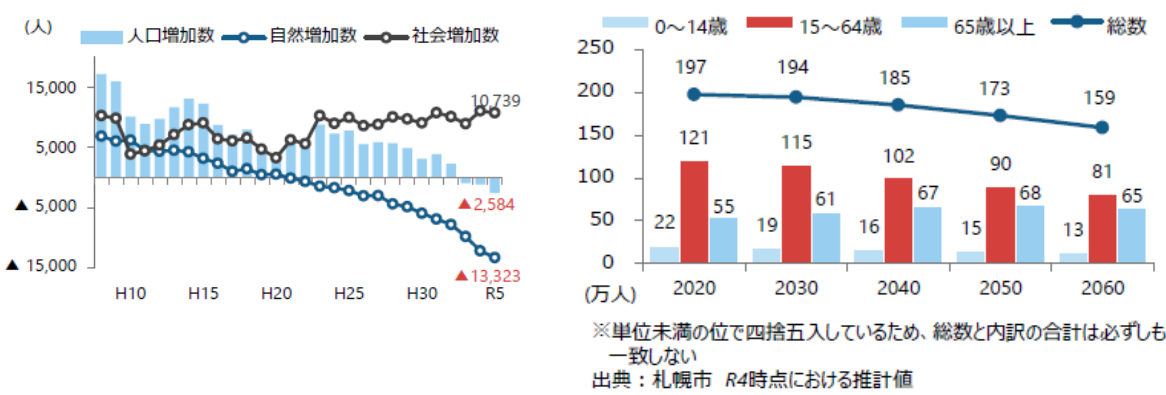
こうしたことから「さっぽろ成長戦略」のコンセプトである「さっぽろ引力」を発展させるという意味合いに加え、そのためには札幌の付加価値向上が必要との思いから「付加価値創出・さっぽろ引力2.0」をコンセプトとすることとした。

本ビジョンでは、3つの「ありたい社会」と27の「必要な取組み」を設定したが、その取組については、今後の各委員会・各部会に委ねることとした。当所の中長期的な指針として、具現化に向けた取組みを進めていただきたい。

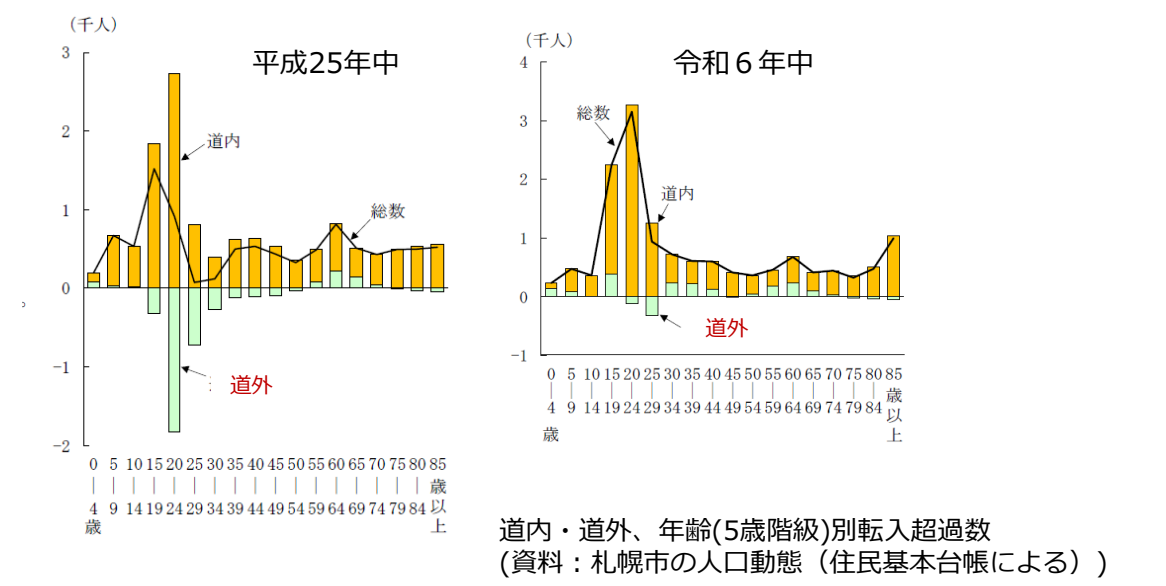
それら取組みを通じて札幌の付加価値が増し、住んでいる人ばかりでなく、国内外の方々、観光客などの来街者、さらには企業、投資などを惹きつけ、中小企業がイキイキと活躍し、活力が生まれる街となることを期待する。

札幌商工会議所 政策委員会 委員長 古野重幸

■現状認識



札幌は2021年以降、自然減が社会増を上回り、人口減少のフェーズに移行。
生産年齢人口も2035年には110万人と2020年の121万人から11万人減少と推計。



札幌の道外への転出超過は緩和しているように見えるが、外国人の転入超過によるもの。依然として若年層の道外への流出超過が課題。

■2030というゴールの喪失

ビルの老朽化や容積率緩和等を背景に、2030冬季オリパラ招致、新幹線札幌開業を見据え、都心部では再開発やホテル建築等が進んできたものの、オリパラ招致活動の停止や北海道新幹線札幌開業の2030年度からの大幅に遅れなどもあり、建設費高騰等も相俟って、投資意欲の減退や大規模開発の停滞などが懸念される状況

■新たなビジネスチャンスの到来

一方、ラピダス進出や「GX金融・資産運用特区」・国家戦略特区指定といった新たな動きもあり、今後、関連産業や高度人材の集積、関連企業の進出なども期待される状況となっている。

参考：経済財政運営と改革の基本方針2025（原案）2025.6.6
以下の政策の5本柱に沿って、政府全体で「地方創生2.0」を「令和の日本列島改造」として力強く進めていく。

- ①安心して働き、暮らせる地方の生活環境の創生
- ②稼ぐ力を高め、付加価値創出型の新しい地方経済の創生
～地方イノベーション創生構想～
- ③人や企業の地方分散
～産官学の地方移転、都市と地方の交流等による創生～
- ④新時代のインフラ整備とAI・デジタルなどの新技術の徹底活用
- ⑤広域リージョン連携

働き手、担い手不足が深刻化。
労働供給制約に本格的に直面するおそれ

都市の活力低下が懸念される一方、新たなチャンスも生まれつつある

札幌の活力向上に向けて、札幌経済の目指すべき将来像や都市政策・産業経済政策について経済界の立場から発信し、札幌商工会議所の今後の取組の道標とする⇒「ビジョン2035」の策定

■「ビジョン2035」の目指す姿

ビジョン2035 付加価値創出・さっぽろ引力 2.0

※付加価値創出・さっぽろ引力

まち・ひと・しごと・くらしの付加価値を向上させることで、札幌の魅力を向上させ、ヒト・モノ・カネを札幌に引き寄せる。

目標年次=2035年

= ありたい社会 =

- 多様な人々が共生する真の国際都市「札幌」
- 企業のイノベーションが活発に生まれる「札幌」
- 安心で快適な、住みたい・訪れたい「札幌」

中小企業がイキイキと活躍することで
活力が生まれる街を目指す

⇒ 今後、必要な取り組みの具現化は各委員会・各部会で実施

※ 全体としてのKPIは設定せず、今後の取り組みを委ねる
各委員会・部会の個々の事業においてKPIを設定する。

さっぽろ成長戦略

目標年次=2025年

人口: +1万人 (2015年度対比)

全ての年代別で流入超過を実現

雇用: +6万人

若年層、女性、高齢者を中心に就業者数を増加

市内総生産: +1.6兆円

Sapporo 引力。

あたらし引力、たのし引力、ひと引力。
無限に広がるさっぽろの引力

= 目指すべき姿 =

道都に相応しい街の魅力向上

地域資源の付加価値向上による雇用創出

北海道の域際収支改善への貢献

教育環境の充実

人材の定着・環流促進

女性の活躍促進に資する子育て環境整備

スポーツ振興と健康増進

新たな文化、賑わいの創出

■ 現在から将来に向けての課題と必要な取り組み

= ありたい社会 =

- 多様な人々が共生する真の国際都市「札幌」
- 企業のイノベーションが活発に生まれる「札幌」
- 安心して快適な、住みたい・訪れたい「札幌」

= 必要な取り組み =

・ 学生の道外流出低減と人材還流促進 ・ 地元愛醸成に向けた若者のチャレンジ支援 ・ 真の女性活躍に向けた取組の推進 ・ エssenシャルワーカーの確保 ・ 高度外国人材の獲得	ひと
・ まち全体のデジタルインフラの整備 ・ 世界をリードするバリアフリー環境整備 ・ 環境先進都市の形成 ・ MICE施設の拡充 ・ MaaSの実装 ・ 国内外企業や政府機関の誘致 ・ 交通円滑化に向けた利雪・克雪 ・ 防災・減災対策 ・ 地上と地下との連携を実感できるまちづくり	まち
・ 企業の付加価値労働生産性および稼ぐ力の向上 ・ AI活用、DXの普及促進 ・ 道外および海外市場への進出支援 ・ 産学連携の促進 ・ スタートアップ創出とオープンイノベーションの推進 ・ 新たな観光資源の発掘、発信 ・ 道内企業間のコラボレーションの促進 ・ GX・半導体関連産業とのビジネスチャンス創出	ついで
・ 外国人もストレスなく暮らせる環境づくり ・ 「道都札幌」にふさわしい魅力溢れる文化芸術都市づくり ・ スポーツ・エンタメ・クリエイティブ産業の活性化 ・ まちの美観向上 ・ 健康寿命の延伸と産業化	くらし

現在(2025年)～将来(2035年)の課題

- 労働力不足←人口減少、少子化の進展
- DX=省人化←担い手不足
- 若年層の流出
- 外国人活用→都市間競争
- 少子化 ↔ 出産・子育て環境、多様な働き方
- 毎年かかる除雪費、将来的な担い手不足
- 技術の進展～自動運転、AI、等々
- GX←地球温暖化↔再エネ適地
- 国家戦略特区認定→規制緩和、実証実験適地
- 付加価値の向上
- 域外需要獲得=輸出拡大、インバウンド誘致
- 安心・快適で暮らしやすいまちづくり

現状・課題

●若者の道外流出が続く

- 札幌の人口は転入超過が続いているが、道外との関係では転出が転入を超過しており、特に若年層（20～24歳）の道外への転出が多い。
- 生産年齢人口が減少する中、企業にとって最大の経営資源である人材の確保・育成が大きな課題であり、学生側の大企業志向や企業自身の発信力の弱さなどから、中小企業における人材確保が困難となっている。

大学卒業後の人材の定住促進やUターン増加に向け、地域の魅力を発信するとともに、在学中から地域との関わりを深める取り組みが必要である

必要な取り組み

学生の道外流出低減と人材還流促進

【学生の道外流出の低減】に向けて

1. 地元進学・就職の魅力の可視化

- 地元大学・専門学校の特徴ある教育内容や進路実績の発信
- 地元企業の魅力（待遇・福利厚生・働きがいなど）の見える化
- 地域内でのキャリアパスの紹介（成長できる企業・ロールモデルの提示）

2. 高校生段階からのキャリア教育

- 地元企業訪問、職場体験、インターンシップなどの早期体験
- キャリア教育を通じた「地元で働くこと」へのリアルな理解
- 地元出身の社会人との交流・座談会の開催

3. 奨学金制度の充実

- 地元企業や自治体による「地域定着型」奨学金（例：卒業後一定期間地元就職で返済免除）

【人材の還流促進】に向けて

1. Uターン・Iターン人材向け支援

- 地元企業と都市部在住者のマッチングイベント（オンライン含）
- Uターン就職支援サイトや相談窓口の整備
- 空き家バンクや移住体験住宅など住環境整備

2. 関係人口の創出

- 都市部在住の地元出身者が地域と関わる機会（副業・リモートワーク・ボランティア等）
- 地域に関心を持つ若者を対象とした「ふるさとワーキングホリデー」や「地域おこし協力隊」的な仕組み

3. 大学・研究機関との連携

- 地元企業と大学の共同研究やプロジェクト
- 学生が地域課題を研究テーマにできるような仕掛け

地元愛醸成に向けた若者のチャレンジ支援

1. 若者のアイデアや活動への支援制度の整備

- 地域課題解決型のプロジェクト支援
若者が地域の課題に向き合い、解決に挑戦するプロジェクトに対して、サポートを提供。
- スタートアップ支援や創業支援
地元で起業したい若者に対して、ビジネスマッチング、クラウドファンディング活用支援、空き家・空き店舗の紹介など。

2. 地元出身のロールモデル紹介

- 地元で活躍する若者やUターン・Iターンしてチャレンジしている人を紹介し、共感を呼び起こす。

3. 学校教育との連携

- 地元の歴史・文化・産業などを学び、地域への理解と関心を高める授業の導入。
- 実際の地域課題に対してグループで提案・実践するPBL（課題解決型学習）プログラムの導入

4. 若者が「挑戦していい」と思える風土づくり

- 失敗を受容する文化の醸成
- チャレンジに伴う失敗を前向きに捉える風土を、地域全体で醸成。
- 若者の意見が地域づくりに活かされる仕組みづくり

1-3. 真の女性活躍に向けた取組の推進

現状・課題

- 2022年の総務省「就業構造基本調査」によると、札幌市の女性就業率は50.2%となり、1977年以降で初めて5割を超えた。
- 出産や育児を理由とした離職が減少し、職場環境の整備が進んだことが背景にある。
- しかしながら、全国20政令指定都市中、女性の有業率は18位と依然として低位
- 一方、北海道全体でも女性起業家が年々増加。副業・複業やオンラインでの事業立ち上げなど柔軟なスタイルが浸透
- 育児・介護の負担が女性に偏りがち。保育施設は整備が進む一方、「病児保育」「一時保育」の不足感あり
- 特に子育て期の女性の就労形態がパート・アルバイトに偏りやすく、経済的自立が難しいケースも（賃金格差の要因に）

「女性活躍」の主な壁

1. 女性のキャリア形成と昇進の機会不足

- 管理職・専門職への登用が限定的
- 「出産・育児でキャリアが止まる」という不安が根強い

2. 男女間の役割分担の固定化

- 家庭内の家事・育児負担が女性に偏る傾向
- 男性の育休取得率は向上しているが、短期間にとどまるケースが多い

3. 職場の柔軟性不足

- 時短勤務・テレワーク導入率の企業間格差
- 非正規雇用の女性比率が高く安定性に乏しい

4. 地方都市特有の課題

- 働く場の選択肢が都市部に比べて少ない
- 地元企業におけるジェンダー意識の遅れ

必要な取り組み

真の女性活躍に向けた取組の推進

1. 意識改革と文化づくり

■管理職・組織文化の変革

- 無意識のバイアス（アンコンシャス・バイアス）研修の実施
- 男女問わず育休・時短を取れる風土づくり

2. 制度・環境整備

■ライフイベントとの両立支援

- 柔軟な働き方（テレワーク、時差出勤、フレックス）
- 妊娠・出産・育児・介護と仕事の両立を支える制度

■キャリア形成支援

- キャリアアップに向けた研修・ロールモデルとの交流会
- メンター制度や女性管理職の登用目標の設定

3. 女性の声を政策や経営に反映

■意思決定の場への参画促進

- 地方議会や審議会、企業役員への女性登用
- 若年層や子育て世代の女性の意見を吸い上げるしくみ

■女性起業家の輩出

4. 男性の意識と役割変化の支援

- 男性の家事・育児参画促進（パパ育休推進・制度利用の見える化）
- 「女性活躍＝女性だけの問題」ではないという社会的理解の醸成

5. 地域社会全体での支え合い

- 地域ぐるみの子育て支援
- 「ママだけが頑張る」のではなく、多様な立場の人が共に支え合う地域づくり



1-4. エssenシャルワーカーの確保

現状・課題

- 有効求人倍率は、2014年の0.97倍から1.14倍に上昇。多様な職種で有効求人倍率が1倍を超えており、全国で人手不足が深刻化。
- 特に人手不足が深刻な職種は、建設・採掘（5.12倍）、サービス（2.98倍）など。サービス職の中では、介護（3.89倍）、家計生活支援（3.38倍）などのエssenシャル・サービスで有効求人倍率が高い状況。
- 2022年の就業構造基本調査によると、過去1年間に介護・看護のために離職した人は全国で10.6万人と高水準で推移し、働きながら介護に関わる「ビジネスケアラー」も増加傾向で、経済産業省の推計では2030年に318万人と2020年から56万人増える見込み。離職や仕事との両立による経済損失は30年に9.1兆円に上ると見積もる。
- 日本全体で少子・高齢化や人口減少が進む中、労働者の確保は地域間競争となっている。
- デジタル化による業務効率化はもちろん、今後さらなる技術の進展が期待されるAIやロボットなど省人化・省力化により置き換わっていく人材を活用していくことが求められる。
- 除排雪など都市機能を支えるエssenシャルワーカーの維持が街の「持続可能性」に直結することからも、その確保は重要。

必要な取り組み

エssenシャルワーカーの確保

1. 待遇・労働環境の改善

- ・賃金引き上げ：全国平均や他業種とのバランスを見ながら、特に介護・保育・運輸業などの低賃金分野での底上げが必要
- ・勤務シフトの見直し：夜勤や長時間労働が多い職種（介護、医療、物流）では、ワークライフバランスを改善するシフト体制の導入
- ・休暇取得の促進：有休や育児・介護休暇が取りやすい職場づくり

2. 人材育成とキャリア支援

- ・研修制度の充実：無資格・未経験からでも始められるように、研修費助成やOJT制度の整備
- ・資格取得支援：介護福祉士、保育士、看護師など、国家資格の取得支援制度
- ・キャリアパスの明確化：長期的に働けるように、昇進・昇給が見える仕組みの導入

3. 外国人労働者の活用

- ・受け入れ支援体制の強化：生活支援、言語サポート、文化理解プログラムの整備
- ・処遇の平等化：日本人と同等の労働条件、キャリアアップのチャンス提供
- ・地域住民との橋渡し：自治体とNPOによる国際交流や多文化共生の場の提供

4. ICT・DXの推進による業務効率化

- ・介護・医療のデジタル化：記録業務や見守り支援にAIやIoTを導入し、現場の負担軽減
- ・物流の自動化：配送管理やルート最適化にICTを活用して業務効率化
- ・行政手続きの簡略化：補助金申請や求人募集などをオンラインで簡単に行えるよう支援

5. 地域・企業・行政の連携強化

- ・官民共同の人材バンク設立：離職者や希望者のマッチングを地域密着型で行う
- ・住宅・移住支援：札幌外からの労働者確保のため、住宅手当や移住補助金を
- ・交通アクセスの改善：郊外施設で働く人向けに、送迎バスや交通費補助などを

6. エssenシャルワーカーへの社会的敬意の表明

- ・感謝と評価の見える化：地元企業・自治体による表彰や感謝イベント
- ・職業イメージの向上：SNSや学校教育などを通じて、子どもたちに「人のために働く仕事」の魅力を伝える

1-5. 高度外国人材の獲得

現状・課題

- 札幌市では、外国人労働者の中で高度人材が占める割合が18.8%と、全国の政令指定都市の中でも比較的高い水準にある。特に「技術・人文知識・国際業務」の在留資格を持つ人材が多く、ITや国際業務分野で活躍している。
- 今後、半導体やGX、国際金融分野などに関連する産業の集積が期待され、そこに従事する人材の増加も望まれる。
- 外国人留学生の約55%が日本での就職を希望しているが、実際の就職率は約32.7%にとどまり、このギャップは、企業側の受け入れ体制や情報不足が一因とされている。
- 札幌の持続可能な経済成長と国際競争力強化を図る上で、高度外国人材の確保・定着は重要な課題であり、「住みたい・働きたい・残りたい」と思わせるまちづくりが不可欠である。
- 札幌市が真に国際都市として飛躍するために、今後は市民・企業・行政が一体となった取り組みが求められる。

必要な取り組み

高度外国人材の獲得

1. 働く環境の整備

- ・**企業向け支援の強化**：外国人採用に不慣れな中小企業に対し、採用手続きの相談窓口設置や、雇用セミナーの実施
- ・**マッチング制度の拡充**：留学生と企業を結ぶインターンシップ制度の推進。大学・JETROとの人材紹介ネットワークの整備
- ・**ビザ取得支援**：スタートアップビザ、高度専門職ポイント制度等の申請支援をワンストップで提供

2. 生活・定住支援

- ・**多言語対応の拡充**：医療、役所、交通など生活インフラにおける多言語対応の充実
- ・**外国人向け生活情報ポータルサイトの整備**：住まい、教育、医療、ゴミ出しなど、生活に関する情報の集約と発信
- ・**教育支援の強化**：外国人の子どもが学べる環境（インターナショナルスクール、外国語補習教室など）の整備

3. 地域ブランディングと魅力発信

- ・**札幌の生活魅力の国際発信**：生活コスト、安全性、自然環境、育児支援等の情報をSNSや展示会等で発信
- ・**共感型PRの推進**：外国人居住者の生活事例や体験談を活用したプロモーション動画の作成
- ・**国際都市としてのビジョン提示**：多様性・共生をテーマとした都市像の打ち出し

4. 企業の国際化支援

- ・**多文化共生研修の導入**：社内での英語研修、異文化理解ワークショップの推進
- ・**キャリア形成支援**：外国人社員の昇進・キャリアパスの設計と運用支援
- ・**コミュニケーション支援**：翻訳アプリの活用、社内バディ制度などの導入

5. 官民・教育機関の連携強化

- ・**産学官連携の人材育成**：大学・専門学校と連携した「外国人材育成プログラム」の創設
- ・**国との連携強化**：経済産業省・出入国在留管理庁等と連携し、地方都市向けの制度活用を推進
- ・**起業支援の国際化**：インキュベーション施設の多言語対応・海外スタートアップとの連携強化

2-1. まち全体のデジタルインフラの整備

現状・課題

- 2021年にデジタル庁が設立され、国を挙げて行政手続きのオンライン化を推進しており、2025年度末をめどに全ての行政手続きを原則オンライン化する目標を掲げている。こうした中、「マイナポータル」を通じた各種申請などが徐々に進められている。
- 札幌市においても、デジタルの力を活用して市民サービスの質を向上し、行政運営の効率化、地域経済の活性化を目指し、①行政サービスのデジタル化（行政DX）、②データ利活用・連携基盤の整備、③市民・事業者のデジタル活用支援、④DX人材の育成・確保、の4本柱でDXを進めている。
- 電子申請件数は着実に増加しているが、依然として「紙手続き」も多い。
- 都市OSの実装は一部開始（例：雪対策情報、防災情報、交通情報のデータ活用）。

■ 主な課題

- 内部の業務プロセス改革（BPR）遅れ（単なるデジタル化ではなく業務そのものの見直しが必要）
- 自治体間連携の強化（道内他都市とのデータ連携も重要）
- 財政負担（システム構築・維持コストが高額なため持続性確保が課題）
- 民間レベルのDX推進支援（札幌市内の中小企業のDXは全国平均より遅れている傾向）

必要な取り組み

まち全体のデジタルインフラの整備

今後の方向性・対応策

- 行政手続きのオンライン化に関する法制度の見直し、規制緩和の促進
- 利用者目線での利便性向上（UI/UX改善）
- 個人情報保護・セキュリティ基準の明確化とその運用徹底
- 高齢者や障がい者など、デジタル環境への対応が難しい層へのサポート体制整備
- 市民や従業員へのデジタルリテラシー向上に向けた研修・教育の充実

参考：

- 第2次札幌市ICT活用戦略（案）
https://www.city.sapporo.jp/kikaku/ictplan/documents/ict2024_03-01.pdf
- 札幌DX（デジタル・トランスフォーメーション）推進方針
<https://www.city.sapporo.jp/kikaku/ictplan/documents/dxhonsyo2.pdf>

2-2. 世界をリードするバリアフリー環境整備

現状・課題

- 札幌市では、2009年に「札幌市バリアフリー基本構想」を策定し、高齢者、障がい者等誰もが安全に安心して快適に移動できるバリアフリー環境の整備に取り組んできた。
- その後のバリアフリーを取り巻く状況の変化や、2018年と2020年のバリアフリー法の改正、バリアフリー化を必要とする人々の増加と多様化を踏まえた見直しを行い、3度目の改定として2022年6月に「札幌市バリアフリー基本構想2022」を策定し整備を進めている。
- 整備状況（2020年度末時点）
 - 地下鉄駅；46駅全てで整備完了
 - J R 駅；対象施設22駅のうち20駅で整備完了
 - 路線バス車両；総車両台数964台のうち423台がノンステップバスに更新
 - タクシー；720台のUDタクシーが導入
 - 道路；整備対象延長約263kmのうち220kmでバリアフリー化完了
 - 信号機；対象の676か所全てでバリアフリー化完了
 - 特定路外駐車場；約9割がバリアフリー化済
 - 都市公園；2,725公園のうち8割で園路をバリアフリー化したほか、トイレや駐車場のバリアフリー化も実施
 - 市有建築物；59棟のうちエレベーター整備や経路のバリアフリー化を5割以上の施設で実施。オストメイト対応型トイレを約8割の施設で整備
- 公共交通機関や道路、公園などのバリアフリー化においては、他都市と比較しても高い整備率を誇るものの、冬季の積雪や凍結といった地域特有の課題や、心のバリアフリーの推進など、さらなる取り組みが求められている。
- 一方、本年3月時点の高齢化率は28.6%。2040年には36.2%、2050年には39.4%まで上昇していくことが見込まれており、人に優しいまちづくりは急務である。

必要な取り組み

世界をリードするバリアフリー環境整備

1. バリアフリー未対応エリアの存在

- 中心部・新しい施設は対応が進んでいるが、郊外エリアや古い公共施設・店舗では未対応が残っている。
- 古い歩道、駅のホームなどに段差・幅狭の問題が一部残存。

2. 情報バリア

- バリアフリー情報の提供が不十分な場所もあり、事前に情報が得にくいケースがある。
- 高齢者・外国人観光客向けの多言語対応の案内板・地図の整備が一部遅れている。

3. 障害特性ごとの対応不足

- 視覚障害者向けの音声案内、知的障害者・発達障害者向けのサポートが十分ではない。
- ソフト面（人的支援、サポート体制）の強化が求められている。

※バリアフリー基本構想

「高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律」（バリアフリー法）に基づき、重点的かつ一体的なバリアフリー化を推進するため、一定の地区を定め、その地区のバリアフリー化の推進に関する計画として策定するもの

■「Universal MaaS」プロジェクト

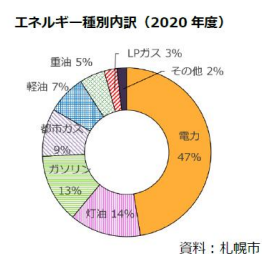
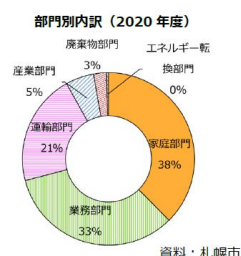
札幌市とANAグループは、障がいや高齢などの理由で移動に不安を感じる方々のために、「Universal MaaS」プロジェクトを2022年度から実施。この取り組みでは、車いすユーザーと共にバリアフリー情報を収集し、「ユニバーサル地図／ナビ」として札幌市公式ウェブサイト提供。誰もが安心して移動できる環境の整備を目指している。

<https://www.city.sapporo.jp/kikaku/universal/ana-project/about.html>

2-3. 環境先進都市の形成

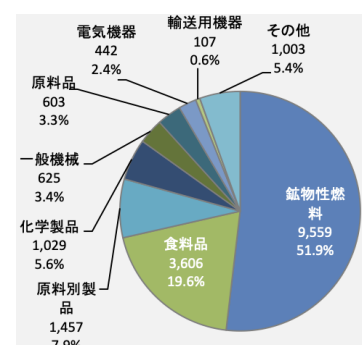
現状・課題

- ・ 市内で排出された温室効果ガス排出量の内訳としてCO₂が約98%を占める。
- ・ CO₂排出量の部門別内訳では、全国と比較して産業部門の割合が低く、家庭部門・業務部門・運輸部門の3部門で全体の約9割となっている。
- ・ これは、積雪寒冷地のため家庭における暖房エネルギー消費が多いこと、第3次産業中心の産業構造であることなどが要因である
- ・ エネルギー種別の内訳では、電力が約5割を占め、灯油、ガソリンの順となっている。



- ・ 北海道の品目別輸入額を見ると、鉱物性燃料が9,559億円51.9%(2022年。全国は28.4%)を占める。
- ・ これは北海道が、冬の暖房や広い土地を移動する際の車の燃料など、特にエネルギーを必要とする地域だからといえる。
- ・ 北海道に優位性のある再生可能エネルギーで賄えるようになると、この鉱物性燃料の輸入を減らせる可能性がある。

北海道の品目別輸入額（億円）



輸入総額：1兆8,430億円

必要な取り組み

環境先進都市の形成

- ・ 再生可能エネルギー導入の加速
- ・ 都市交通の脱炭素化
- ・ 建物・インフラのゼロエネルギー化（ZEB・ZEH推進）
- ・ 市民(従業員)への啓発…省エネ、エネルギーコスト削減等
- ・ 国内外への情報発信と連携
- ・ 都市緑化
- ・ 循環型社会の実現

2-4. MICE施設の拡充

現状・課題

- 多くの人が集まり交流が生まれるMICEは、誘客促進、学術・産業の高度化、都市ブランドの向上等、街全体への幅広い効果をもたらすことから重要であり、各都市も注力する分野である。
- 札幌は、北海道大学や札幌医科大学を始めとした学術機関が充実しており、キーパーソンとなる人材も豊富であることから、医学などの学術会議の開催にあたって大きな強みを有しているほか、「食」などアフターコンベンションのコンテンツにも人気がある。
- 主要なMICE施設である札幌コンベンションセンターの延床面積は20,300㎡と他都市と比較して規模が小さく、空港からのアクセスや最寄駅からの利便性、周辺ホテルの数などにおいて課題
- 札幌市では、2018年5月に「（仮称）新MICE施設整備基本計画」を策定。新MICE施設については、再開発事業によるパークホテルとの一体的な整備を行う予定として事業を進めていたが、コロナにより著しい社会経済情勢の変化が生じたことから事業の実施を延期。
- 再検討期間中における事業者との協議を再開したものの、建設の可否については、2024年度末までに判断するという方針を2025年11月末までに判断期限を延期。

MICEとは

Meeting（会議・研修・セミナー）、Incentive tour（報奨・招待旅行）、Convention/Conference（大会・学会・国際会議）、Exhibition（展示会）の頭文字をとった造語で、ビジネストラベルの一形態を指す。一度に大人数が動くだけでなく、一般の観光旅行に比べ参加者の消費額が大きいことなどから、MICEの誘致に力を入れる国や地域が増えている。

必要な取り組み

MICE施設の拡充

●（仮称）新MICE施設の早期整備

●札幌市民ホール(カナモトホール) ホール1,500席ほか
老朽化により閉館した札幌市民会館の代替施設として跡地に建てられ2008年12月にオープン。当初、新しい市民会館ができるまで暫定的な代替施設として位置付けられていたが、現在もホールとして運営。敷地はNHK跡地と合わせて市役所本庁舎の移転候補地ともなっており、仮に移転先となった場合には、ホール機能が一定期間失われることが危惧される。

Xさっぽろ芸術文化の館(旧厚生年金会館)

～ホール2,400席ほか→2018年9月閉館・跡地利用未定

X東1丁目劇場施設(旧北海道四季劇場) 941席→2025年3月31日閉館

X道新ホール 700席→2025年6月30日閉館

◎さっぽろ創世スクエア 2018年10月オープン

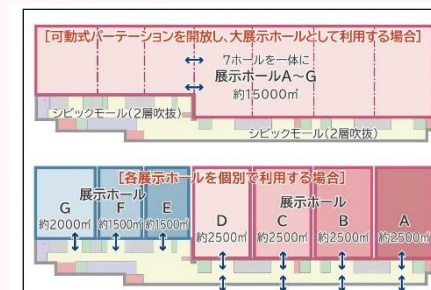
～札幌文化芸術劇場 2,302席ほか

●（仮称）新展示場整備事業

アクセスサッポロに替わる新たな展示場については、民間事業者のノウハウを活用する「PFI手法」(BTO方式)で実施されることとなり、2024年3月に落札者が決定し、提案概要が公表された。月寒グリーンドーム跡地に約15,000㎡の展示ホールを持つ施設として2027年9月に供用開始予定となっている。



落札者の提案概要より



2-5. MaaSの実装

現状・課題

- 札幌では、国交省の「日本版MaaS推進・支援事業」に選定された観光客向けのMaaSサービス「札Navi」があるが、ユーザー数は6万人超にとどまっており、浸透しているとは言い難い状況。
- 北海道観光振興機構は、共創パートナーと「交通と観光の共創による北海道MaaSプラットフォーム」として、2024年度に国交省「共創・MaaS実証プロジェクト」の採択を受け、北海道が目指すMaaSのグランドデザインを立案し、具体的な方策を取りまとめることとしている。

※共創パートナー…北海道経済連合会、北海道商工会議所連合会、北海道バス協会、北海道旅客鉄道(株)、北海道エアポート(株)、全日本空輸(株)、日本航空(株)、北海道中央バス(株)、網走バス(株)、(株)じょうてつ、十勝バス(株)、函館バス(株)

- 一方、九州では、九州7県の自治体や交通機関、民間企業が連携し、移動の利便性向上と地域活性化を目指す広域的なプロジェクトとして「九州MaaS」を2024年8月1日に開始し、九州全域をカバーする日本最大級のMaaSとして注目されている。
- 関西でも7つの鉄道会社が連携し「関西MaaS協議会」を設立し89社が参画。2023年9月にサービスを開始している。
- 来街者とりわけインバウンドに快適な移動環境を提供することは札幌にとって極めて重要であり、MaaSはその一助となり得る。

必要な取り組み

MaaSの実装

複数の交通手段（電車、バス、タクシー、シェアサイクル、レンタカーなど）を1つのサービス・アプリ上でシームレスにつなぎ、移動をより便利に最適化し、検索・予約・決済まで一括してスマホなどで完了できるサービスを提供



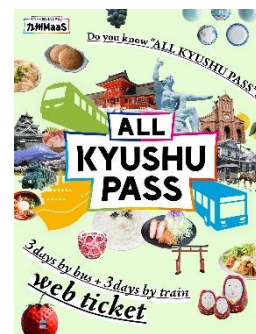
MaaS 〈 Mobility as a Service 〉

地域住民や旅行者一人一人の移動ニーズに対応して、複数の公共交通やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせて検索・予約・決済等を一括で行い、移動の利便性向上を図るサービス

九州MaaS

九州地方知事会の各県知事と主要経済団体により構成される会議体「九州地域戦略会議」において、ポストコロナにおける公共交通の利用促進と九州観光復活の起爆剤として九州が一体となった「九州MaaS」構築が提案され、「九州MaaSプロジェクト研究会」が2022年7月に設立。約1年に及ぶ官民での議論を重ね、課題、目指す姿や基礎理念、求められる機能や施策などを「九州MaaSグランドデザイン」として取りまとめ、その実現に向けて事業の円滑な実行を図ることを目的に「一般社団法人九州MaaS協議会」が2024年4月に設立。

https://kyushu-maas.jp/link/k-maas_kyougikai/about/



関西MaaS

<https://app.kansai-maas.jp/>



2-6. 国内外企業や政府機関の誘致

現状・課題

- 2022年度の札幌市への企業立地件数は56件、雇用創出は2,890人に上り、うち道外企業が占める割合は約4割と増加傾向
- 北海道の国内随一の再生可能エネルギーのポテンシャルを最大限に活用し、世界中からGXに関する資金・人材・情報が北海道・札幌に集積するアジア・世界の「金融センター」の実現を目指し、2023年6月23日に21機関で構成された産学官金のコンソーシアム「Team Sapporo-Hokkaido」を発足
- 2024年6月には「GX金融・資産運用特区」対象地域に決定され、国家戦略特区に指定

課題

- 地理的距離や、冬季の交通リスク（雪による空港・鉄道の遅延リスク）も企業立地判断の障壁となる。
- ◆ 経済規模・産業基盤
 - 製造業基盤が薄いなど既存産業の裾野が狭い
 - 大企業・外資誘致のための受け皿（土地・ビル供給）が限定的
 - ベンチャーキャピタル（VC）やアクセラレーター支援が弱い
- ◆ 国際性
 - 外国人ビジネス人材の確保が難しい
 - 英語対応できる公共インフラ・教育環境がまだ十分とはいえない

必要な取り組み

国内外企業や行政機関の誘致

① インフラ強化・アクセス改善

- 新千歳空港の国際線拡充
- 都心アクセス道路の早期整備
- 北海道新幹線札幌延伸（2030年度から大幅に遅れ）の早期開業によるリダンダンシーの向上

② 産業クラスター形成・誘致対象の明確化

- GX・DX・AI・バイオ・観光関連産業に特化した誘致施策
- 医療健康産業（メディカルツーリズムなど）誘致パッケージの開発
- 札幌・北海道ブランドを活かした「食・観光・ライフスタイル型」企業誘致

③ スタートアップ・イノベーション促進

- アクセラレーター、VC誘致（東京・海外VCのサテライトオフィス設置支援）
- 海外大学・研究機関とのオープンイノベーション連携推進
- 「Startup City Sapporo」構想の強化と国際ネットワーク化

④ 外国人材受け入れ基盤整備

- 英語対応可能な医療機関、教育施設の拡充
- 国際金融都市施策（外国企業サポートデスクの充実）

⑤ 政府機関誘致・ロビー活動

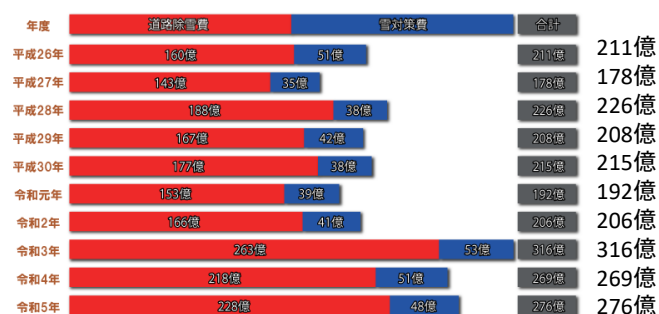
- 札幌に最適な機関（例：環境系・防災系・北方領域外交系）をターゲットに戦略的誘致
- 地元政財界一体となった「札幌誘致推進連絡会」設立
- 国との連携強化（デジタル田園都市国家構想や地方創生施策との連動）

2-7. 交通円滑化に向けた利雪・克雪

現状・課題

- 札幌の降雪量は年間5mほど(1991年～2020年の30年平均値で4m79cm)と、大都市で、これほどたくさんの雪が降る都市は世界でも珍しいとされる。
- 過去10年の道路除雪費と雪対策費の合計(決算額)は178～316億円と多額に上る。

雪対策決算の推移(資料:札幌市)



- 2022年2月には、短時間に集中した降雪により、堆雪による車線幅員の減少を招き、交通渋滞はもとより、公共交通機関の運休や大幅なタイヤの乱れが生じ、経済活動や市民生活に大きな影響を与えた。
- 冬季には、歩道の凍結や積雪により歩行者の転倒事故が増加し、2023年度の冬季には、転倒による救急搬送者数が過去最多の1,748人となった。

必要な取り組み

交通円滑化に向けた利雪・克雪

①効率的な除排雪・雪利用システムの構築

- AI・IoTを活用したリアルタイム除雪指示システム(除雪車両の最適配備、タイミング管理)
- 公共施設・大規模施設の雪を「集める・溶かす・再利用する」雪マネジメント拠点の拡充
- 既存の融雪槽・融雪道路のネットワーク拡大とメンテナンス強化

②交通インフラの冬季耐性強化

- 幹線道路・歩道のロードヒーティング導入エリアの戦略的拡大
- 路面凍結リスクに応じた自動警報装置・路面温度センサー網の整備
- 冬対応型パブリックトランスポート(バス専用レーンの強化、冬季タイヤ見直し)

③住民・企業との協働型克雪社会の構築

- 地域住民・事業者による「エリア除雪協定」制度の導入・拡大
- 高齢者支援型除雪ボランティア制度(マッチングアプリやポイント制による促進)
- 「雪害リスク教育プログラム」導入による市民の意識向上

④気候変動を見据えた雪対策の高度化

- 「少雪年」「豪雪年」の両方を想定した柔軟な除雪計画の策定
- 雪解け時の道路冠水・インフラ老朽化リスクへの対策強化
- 適応型都市開発(例:雪を活かす都市設計(集雪型街区設計など))

⑤利雪の推進

- 雪を冷熱資源として活用(例:雪冷房施設、データセンターの冷却)
- 冬季イベントの充実(雪まつり以外にも、利雪観光コンテンツを拡充)

現状・課題

- 札幌は自然災害の少ない都市とされてきたが、2018年9月6日に発生した北海道胆振東部地震は、液状化現象や住宅被害、道路被害、断水など札幌市にも大きな被害をもたらした。
- 北海道全域で約295万戸が停電する「ブラックアウト」が発生し、札幌市内も全域が停電し、多くの帰宅困難者が生じるなど、企業活動・市民生活に大きな打撃を与えた。
- 近年の気象災害の激甚化を受け、大規模複合災害への備え強化と、市民一人ひとりの防災意識向上が急務。
- とりわけ冬季の災害発生時には、暖房器具からの出火や、気温が低い中で倒壊した建物に閉じ込められてしまうなど、冬特有のさまざまな危険がある。サプライチェーンの寸断による救助活動への影響なども想定される。
- 増加する高齢者や外国人(観光客含む)など弱者への体制整備も急務である。

必要な取り組み

防災・減災対策

- 積雪時も迅速に機能する交通・物流システムの確立
- 住民一人ひとりが自ら災害時に備える習慣を持つ社会
- 高齢者・障がい者・外国人を含めた全市民・来街者への対応
- AI・デジタル活用による災害対応スピード向上
- 「冬と共生する防災先進都市・札幌」の国内外発信

現状・課題

- 札幌における地下歩行空間は、オーロラタウン・ポールタウン（1971年開業）などに加え、2011年には札幌駅前通地下歩行空間（チカホ）が整備され、冬の厳しい気候への対応や賑わいづくりに大きな役割を果たしてきた。
- 「都心における開発誘導方針」により、地下の歩行者空間への接続や地上・地下出入口の取込みなどによる重層的な回遊ネットワークの形成には、容積率が最大150%緩和されることも相俟って、建物への接続も多くなり、回遊性も高まってきている。
※都心における開発誘導方針（2024年7月25日改定）
<https://www.city.sapporo.jp/keikaku/toshinkaiatsuyudou.html>
※都心部における地下歩行ネットワークの検討
<https://www.city.sapporo.jp/sogokotsu/umall/chikanetwork.html>
- ビル単体における接続は増えてきているものの、吹き抜け空間や、エリア一体での地上と地下との連携については、賑わいや楽しさ、快適性等において課題。
- 同じく積雪寒冷地であるモンリオールでは、地下歩行ネットワークが約33kmに及び、地上の主要道路・広場・ビルと地下ネットワークが立体的・多層的に連携しており、地上都市との一体性を重視し、吹き抜けや自然光導入も多く見られる。



<https://www.quebecoriginal.com/fr-ca>

必要な取り組み

地上と地下との連携を実感できるまちづくり



3-1. 企業の付加価値労働生産性および稼ぐ力の向上

現状・課題

■ 現状

- 札幌の産業構造はサービス業に多くの雇用が集中し、労働集約型産業が多いため、付加価値額（粗利）や生産性が相対的に低め。
- 労働生産性の分子は粗利なので、売上や付加価値の増加を伴わない生産性向上（＝効率化だけ）には限界がある。

付加価値労働生産性

＝付加価値額(売上－外部費用＝粗利)／労働量(人数×労働時間)

■ 課題

業務効率化

- 紙ベースや非デジタルな業務フロー、非効率な労務管理や営業手法が残存し、業務効率化の余地が大きい

働き方改革の遅れ

- 長時間労働の是正やテレワーク環境の整備が進んでいない業種がある。
- 生産性向上と両立する柔軟な働き方の導入が未整備。

高付加価値化への知見・投資不足

- 自社商品のブランド化や価格戦略、顧客体験の設計に関するノウハウ不足。
- 研究開発や商品改良に充てるリソースが乏しい企業も多い。

稼ぐ力（営業・販路開拓・収益性）の課題

- BtoBにおける下請け構造が多く、自律的な価格決定が難しい。
- マーケティング人材・戦略の不足により、販路拡大が進まないケースも。

必要な取り組み

企業の付加価値労働生産性および稼ぐ力の向上

■ 今後の方向性

- 業務効率化の推進 ※3-2参照**
～デジタル技術の導入や業務プロセスの見直しによる効率化
- 高付加価値化の支援**
～商品・サービスのブランド化やプレミアム化の促進
- 人材育成**
～生産性向上に資するスキルや知識を持つ人材の育成
- 販路拡大支援 ※3-3参照**
～道外・海外市場への進出支援による収益性の向上

3-2.AI活用、DXの普及促進 3-3.道外および海外市場への進出支援

現状・課題

- 生成AIが急速に普及し、今後は自律的な「AIエージェント」の普及も見込まれるなど技術の進展は加速
- 地元IT企業や製造業でのAIによる需要予測、画像認識、異常検知などの導入が進行する一方、中小企業では、IT・AI導入の人的リソース・予算が不足しており、DXの遅れが顕著。
- 人口減少による深刻な人手不足もあり、省力化・省人化への対応は急務
- 北海道大学ではAI・機械学習に関する高度研究が進められており、企業との連携も拡大。
- 地元高校・大学でのプログラミング教育やAI入門教育が整備されつつある。
- 行政・企業間でのデータ連携・オープンデータ活用の仕組みが未成熟。
- プライバシーやセキュリティ対策とのバランスが課題。

必要な取り組み

AI活用、DXの普及促進

- **中小企業支援**
～DX診断、補助金、導入コンサルティング支援の拡充
- **人材育成**
～「DX実践研修」やリスキリング講座
- **データ連携基盤**
～地域データ連携基盤（スマートシティ共通基盤）の構築
- **実装支援**
～AI導入後の運用サポート、評価制度整備

現状・課題

- 現状
 - 食品・観光・IT分野を中心に、札幌発の企業が東京・関西圏への進出を進めており、地元ブランドの認知向上を図るPRイベントや物産展も定期的に開催されている。
 - 食品企業を中心に、東南アジアや中国・台湾向けの輸出が徐々に増加している。
 - 札幌市やJETRO、北海道経済産業局などが連携し、輸出商談会・海外展示会出展支援を実施。
- 課題
 - 道外・海外のニーズに即した製品改良やマーケティングに関する知見の不足や、海外認証・規格への対応・コスト負担、海外展開に必要な人材の確保など中小企業にとってハードルが高い。
 - 海外市場では札幌単体のブランド認知度が低い。

必要な取り組み

道外および海外市場への進出支援

- **市場調査・分析支援**
～ターゲット国ごとの消費動向・文化に即した製品開発アドバイス
- **越境EC支援**
～地元企業向けの多言語EC出店支援・物流体制構築
- **人材育成**
～グローバル販路開拓人材の育成講座・留学支援・企業研修
- **認証取得支援**
～HACCP、ISOなどの取得費用への補助制度
- **ブランディング**
～国際的統一ブランド展開

3-4. 産学連携の促進

現状・課題

- 札幌には北海道大学をはじめとする多くの高等教育機関が集積。
- 食品、農業、医療、ICTなどの分野で、大学と地元中小企業との共同開発や製品化事例が見られる。
- 一方、大学との連携に対して敷居が高いと感じる企業が多く、情報格差・手続きの煩雑さが障壁に。
- 大学側でも研究成果の社会実装・事業化への動きがまだ限定的。
- 研究シーズの「見える化」が十分でなく、民間からは活用しにくいとの声も。
- 大学で育成された人材の多くが首都圏へ流出し、地域内での活用機会が不足。

必要な取り組み

産学連携の促進

■ 今後の方向性

- 企業向け支援**
～大学連携相談窓口の常設・オンライン化、成功事例の可視化
- 大学の情報公開**
～研究シーズデータベースの充実、研究者とのマッチング支援
- 人材の定着**
～インターンシップ型産学連携、卒業後の地元就職支援
- 共創拠点整備**
～大学・企業・自治体が協働する「共創ハブ」の設置

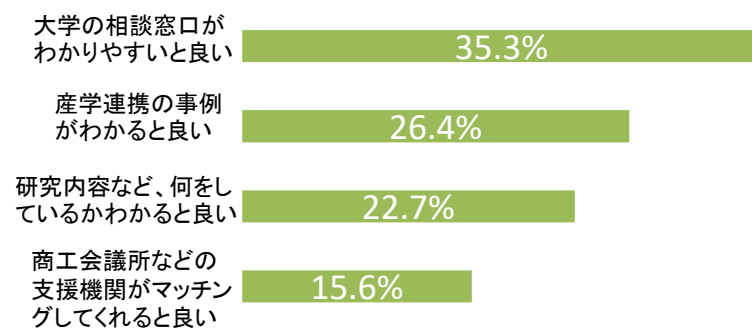
※政策委員会「産学連携調査」2024年4月

回答数724社

https://www.sapporo-cci.or.jp/web/purpose/10/details/post_71.html

- 「産学連携を進めている」と回答した地元企業は16.8%
- 産学連携に取り組んでいないのは「必要がないため」67.6%
- 今後の産学連携に関心がないのは51.9%

・産学連携の促進に必要なこと(複数回答)



3-5. スタートアップ創出とオープンイノベーションの推進

現状・課題

■ スタートアップ

- ・ 近年、若者やUターン人材による起業が増加し、IT、観光、アグリテック分野でのスタートアップが多い。
- ・ 「STARTUP CITY SAPPORO」など、行政と民間による支援プロジェクトが進行し、ビジネスコンテストの開催も活発
- ・ 北海道大学などの研究成果を活用した大学発スタートアップも徐々に増加するなど地域の知的資源が起業につながる動きがある。
- ・ 一方、東京などと比べてベンチャーキャピタル（VC）との接点が少なく、横の連携も限定的。
- ・ 若手起業家のロールモデルが少なく、失敗からの学びを支える環境が未整備。

■ オープンイノベーション

- ・ 食・観光・IT・医療など地域産業を基軸とした共創事例が増加し、北海道大学などと地元企業による共同研究・技術実証がバイオ、環境、AI分野で進む。
- ・ 札幌市は「札幌市スタートアップ・イノベーション推進ビジョン（2021）」を掲げ、企業・大学・行政・市民を巻き込む形のオープンイノベーション支援を開始。
- ・ 初期段階の協業は進んでいるが、本格的な共同開発や事業化まで至るケースは少数で、協業が単発で終わってしまう傾向
- ・ スタートアップ、企業、大学間のニーズとシーズのマッチングが限定的で、コーディネーター人材の不足も課題。
- ・ 他都市（東京・福岡など）や海外との連携事例は限定的で、地元に関じたイノベーション活動になりやすい
- ・ オープンイノベーションに伴うPoC（概念実証）や試作開発に必要な資金の供給が乏しい。

必要な取り組み

スタートアップ創出

■ 起業支援ファンドの充実

地元金融機関・自治体・大学が連携してスタートアップ特化型の投資ファンドを創設

■ アクセラレーションプログラムの強化

- ・ 全国・海外と連携したアクセラレータの導入
- ・ メンタリング・ピッチイベント・販路支援を一体化

■ 起業教育の早期化・多様化

高校・大学での起業家教育強化

■ 国際化支援の強化

- ・ 海外展開支援、外国人起業家への支援体制整備

オープンイノベーションの推進

■ 「産学官スタートアップ共創拠点」の拡充

市内外の企業・大学・自治体が協働する常設の交流・実証スペースを強化

■ 課題解決型ピッチイベントの定期開催

地元企業が抱える課題に対して、スタートアップや研究者が解決策を提案

■ 札幌×東京×海外の三極連携モデル構築

実証フィールドを提供し、他地域のイノベーターとの人材交流・資金連携を促すハブ都市として札幌を位置づけ



日本最大級のオープンイノベーション拠点
「ステーションAi」（名古屋市）

<https://stationai.co.jp/>



福岡のスタートアップ支援施設
「Fukuoka Growth Next」

<https://growth-next.com/>

3-6. 新たな観光・食資源の発掘、発信

現状・課題

- ・ 韓国・台湾・タイなどアジア圏からのインバウンドがコロナ後に順調な回復を見せている。
- ・ 札幌における観光客の2032年の目標値は1,832万人、うちインバウンドは520万人としている(第2次札幌市観光まちづくりプラン)
- ・ 北海道は海産物・農産物・畜産物のすべてにおいて日本屈指の産地。札幌はその集積地として、四季折々の旬の食材を活かした料理が人気
- ・ 札幌における観光や食資源の人気は高いものの、定番化されたものが多く、地域資源を十分に活用しているとはいえない状況
- ・ 富裕層誘致には、従来の冬季(雪・スキー)依存から脱却し、春・夏・秋の観光(ガストロノミー、アウトドア、文化体験)も強化する必要。

必要な取り組み

新たな観光・食資源の発掘、発信

■新資源発掘

地域住民・大学・事業者による「資源発掘ワークショップ」の開催

■ストーリー化

食・風土・歴史・人を結ぶ「地域物語コンテンツ」の制作

■インバウンド強化

- ・ ターゲット別のプロモーション動画・SNS展開(多言語対応)
- ・ 「アドベンチャートラベル(AT)」に対応できる観光ガイドの育成

■横断連携

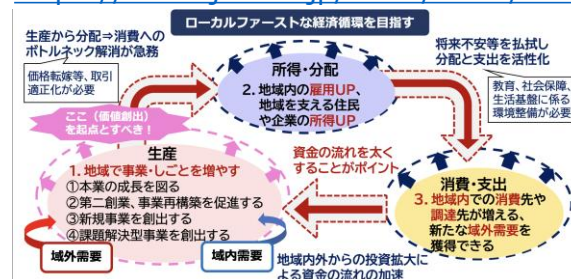
食を目的に訪れる「ガストロノミーツーリズム」の提供

現状・課題

- 持続可能な地域経済を構築することとは、生産→分配→支出と所得が流れる地域経済循環を強く太くすることである。

※参考：提言「官民共創によるシン・日本創生を～日本経済の再活性化に向けて」
2025年4月 日本商工会議所

<https://www.jcci.or.jp/news/news/2025/0418140000.html>



- 道内企業間のコラボレーション促進は、域内調達率を高め、市外・道外に流出している所得を減らす「ローカルファースト」の実践につながるものである。
- しかしながら、現状では、潜在的なパートナー候補との出会い機会が限られ、そもそも何をしている企業なのかも知らない場合が多い。

現状・課題

- TSH発足や「GX金融・資産運用特区」指定を受け、GXへの関心が高まり、千歳市へのRapidus進出により、今後の半導体装置、素材関連企業の進出・新拠点設置が期待されるなど、ここ数年で新たな動きが起きている。
- 札幌にとって、GX関連産業や半導体関連産業は、地元産業の高度化や、次世代雇用創出、国際競争力強化に直結する「未来成長戦略」の核となりうるものではあるが、まだ取り組む企業は少なく、これからという段階。
- 「北海道バレービジョン協議会」が2025年5月7日に設立され、産業政策・人材戦略・社会基盤の再設計を総合的に描く構想プラットフォームとしての役割を担う。
- いかに早期に具体的な産業クラスター形成へつなげるかが問われており、とりわけ地元企業がいかに参画できるかが課題。

必要な取り組み

道内企業間のコラボレーションの促進

- 企業の間取りや技術などを知る機会の提供
- マッチング機会の拡大
～業種・テーマ別のみならず、「観光 × デジタル」「農業 × バイオ」「ものづくり × SDGs」のような異分野融合型テーマの分野横断ピッチイベントを開催
- コラボレーション・プロデューサーの配置
～連携アイデアのブラッシュアップにより「計画倒れ」にならないよう実行段階まで支援

必要な取り組み

GX・半導体関連産業とのビジネスチャンス創出

- 市内産業への脱炭素転換支援を通じたビジネスチャンス拡大
- スタートアップ支援拠点整備
- GX人材、半導体人材の育成プログラム創設
- 半導体設計・材料開発支援拠点などラピダスと連携できる中核都市機能の確立
- 地元IT企業（システム開発・AI分野）と半導体関連ベンチャーのマッチング強化

4-1. 外国人もストレスなく暮らせる環境づくり

現状・課題

- 札幌市には令和7年1月1日時点で20,665人の外国人在住しており、市の全人口の約1%を占める。10年前と比較するとその数は約2倍となっており、今後も増加傾向が見込まれる。
- 在留資格別では、「定住者・永住者」が最も多く26%を占め、次いで「就労等」が20%、「留学」が16%、「技能実習」が16%、「家族滞在・配偶者」が12%となっている。人手不足を背景に、今後、技能実習(育成就労に移行)や特定技能のさらなる増加が見込まれる。
- 国籍別では中国が最も多く、技能実習生の増加を背景としたベトナムやミャンマー、インドネシア等の市民が急激に増加しており、国籍が多様化している。
- 企業における外国人の急速な増加への対応や認識は十分ではなく、外国人の視点を取り入れる仕組みやサービスは十分ではない。
- 人口減少社会において、経済規模を維持・拡大していくためには、外国人とその家族に選ばれる都市であることが重要である。多様な人々が共生する真の国際都市と、安心して快適な住みたいまちを両立するために、外国人もストレスなく暮らせる環境づくりが求められる。

必要な取り組み

外国人もストレスなく暮らせる環境づくり

①コミュニケーションの推進

- 外国人従業員やその家族を対象とした、日本語や文化の教育機会の提供
- 食や文化、スポーツを通じた交流イベントの開催

②ライフステージに応じた生活支援

- 外国人にとって利用しやすい子育てや医療・福祉に係る民間サービスの情報提供
- 外国人従業員向け福利厚生サービスの拡充、生活相談窓口の開設

③外国人市民向けサービスの拡充

今後市場の拡大が見込まれる、外国人向けのサービスの展開・拡充を支援し、日本人も外国人も生活しやすいまちづくりを進める

- 外国人や高齢者にわかりやすい「やさしい日本語」表記への対応支援
- AIを活用した翻訳ツールやコミュニケーションツールの紹介
- 外国人市民を対象とした市場調査の実施
- 外国人向けサービスを提供する企業の誘致やスタートアップ支援

※1-5.「高度外国人材の獲得の取組」参照

札幌市:外国人住民登録者数(各年1月1日現在)



	2021	2022	2023	2024	2025
中国	4,662	4,277	4,785	5,160	5,414
韓国	2,329	2,282	2,377	2,513	2,676
ベトナム	1,687	1,607	1,734	2,119	2,483
ミャンマー	429	466	601	916	1,605
インドネシア	195	189	449	852	1,402
ネパール	281	283	553	731	954
アメリカ合衆国	553	533	698	724	797
台湾	483	420	564	659	781
フィリピン	489	464	551	616	753
ロシア	271	262	307	326	311

4-2. 「道都札幌」にふさわしい魅力溢れる文化芸術都市づくり

4-3. スポーツ・エンタメ・クリエイティブ産業の活性化

現状・課題

- 札幌市には、道立や市立といった文化施設が集中しており、北海道の文化・芸術における中心都市
- 民間調査機関による街の魅力度ランキングにおいて、札幌市は常に上位に位置し、文化・芸術においても魅力度の高い都市
※ブランド総合研究所による魅力度ランキング2位
日経BP住みよい街2024都道府県庁所在地別ランキング5位
- 札幌の文化を発信するイベントとして、さっぽろ雪まつりやPMF、SAPPORO CITY JAZZ等を開催
- 課題として多くの文化施設が老朽化しており、将来的な維持の困難が予想される。
- 行政が主体のイベント・展示が多い一方で、民間企業主体の事業は少ない

現状・課題

＜スポーツ分野＞

- 冬季オリパラ招致活動の停止による、スポーツ全般の機運低下
- 学校側の負担軽減のため、市内小中学校のスキー授業の廃止や部活動の継続困難
- 働く世代や子育て世代を対象としたスポーツ参加機会が不足
- サポーター不足

＜エンタメ分野＞

- 若者にとっての娯楽が少ないことが、道外流出やUターンしない要因の一つとなっている
- テクノロジーの進化により、VRやAR等新たな表現手法が出現
- スポンサー不足

＜クリエイティブ産業＞

- 札幌にはゲーム開発やCGアニメ制作企業等、コンテンツ関連の企業が集積

必要な取り組み

「道都札幌」にふさわしい魅力溢れる文化芸術都市づくり

- 文化芸術分野における公民連携の強化
新たな文化的イベントの企画・運営
- メセナ活動（資金的支援）の促進
例：コンサートや展覧会の協賛
若手アーティストへの助成
芸術施設の整備支援
- 文化人材との連携強化、文化芸術のビジネス化
例：アートとのコラボ商品の開発
社屋や店舗でのアート展示

必要な取り組み

スポーツ・エンタメ・クリエイティブ産業の活性化

- 経営者や従業員の健康増進を目的とした運動機会の提供
～ウォーキングの推奨、ジム・スポーツ施設の利用促進
- オリパラ招致を契機としたスポーツの機運醸成
- スポーツ・エンタメの力を活用した企業PR支援
- 「若者」（10代、20代）をターゲットにした文化・芸術イベントの開催
- クリエイティブ産業と他業種との連携強化
- 札幌のスポーツ・エンタメ・クリエイティブの中心となる新たな“場”づくり

4-4. まちの美観向上

現状・課題

- 都市の景観と治安は密接な関係にあり、景観の良し悪しが住民の体感治安に影響を与えると言われ、まちの美観向上は暮らしやすさや治安に直結する
- 従来地域の景観維持の役割は町内会が担ってきたが、札幌市は他都市と比較して町内会加入率が低く、今後高齢化によって活動の継続困難が予想される
- 各区では、市民や地元企業などが区内の一定区画の公共施設を養子（アダプト）とみなし、覚書を締結のうえ環境美化活動を行う「アダプト・プログラム」を設けているが、認知度は低い
- 少子高齢化や人口減少に伴い、空家や空き店舗の増加が見込まれ、まちの景観が損なわれるおそれ

必要な取り組み

まちの美観向上

①企業主体の美観向上ボランティアの推進

路上のゴミ拾いや雑草除去
町内会と連携した住民参加型ボランティアイベントの開催
ボランティア活動予定を示したカレンダーの配布
中心部における「ゴミ箱ロボット」の導入

②空家・空き店舗の活用推進

幹線道路沿等の空家・空き店舗の民間利用
例：レンタルスペース、ポップアップストア、民泊、コワーキングスペース等

③デザイン性を取り入れた看板・案内板の設置



巷で見られる景観を害する看板

4-5. 健康寿命の延伸と産業化

現状・課題

- 札幌市の健康寿命は、男性72.08年、女性74.69年（令和元年）と、男女ともに全国平均（男性72.68年、女性75.38年）を下回っている。
- 労働力人口が減少する中、健康寿命の延伸は、健康で働ける高齢者の増加といった経済的効果が大きく、地域社会の活力向上につながる。
- 健康寿命を延ばすには、食生活、運動、睡眠といった日々の生活習慣改善の他、健康診断の受診、ストレス管理、禁煙、適度な飲酒、フレイル（虚弱）予防が重要。
- 新たなビジネスとしての取り組みの必要性

必要な取り組み

健康寿命の延伸と産業化

①健康経営の実践

- 従業員や経営者自身の健康管理の徹底
- 従業員の健康寿命延伸に対する投資の推進
- 運動機会の提供

②高齢者でも働きやすい職場環境の整備

- 定年延長や再雇用制度といった高齢者が活躍できる制度整備
- バリアフリー化や作業環境の改善

③フレイル予防の推進と産業化

- フレイル予防に役立つ食品やサプリメント、運動器具等の製品開発の促進
- フレイル予防サービスの開発促進
- フレイルの3要素（下図）を踏まえた商品・サービスPRと利用促進
例：身体⇒運動、食事、睡眠
 こころ／認知⇒ストレス解消、eスポーツ
 社会性⇒外出機会の提供、ボランティア

健康と要介護の中間の時期

可 逆 性



■ 実現に向けた今後の取組の方向性

■ 今後、「必要な取り組み」の具現化は第39期以降の各委員会・各部会で実施



■ 「ビジョン2035」周知

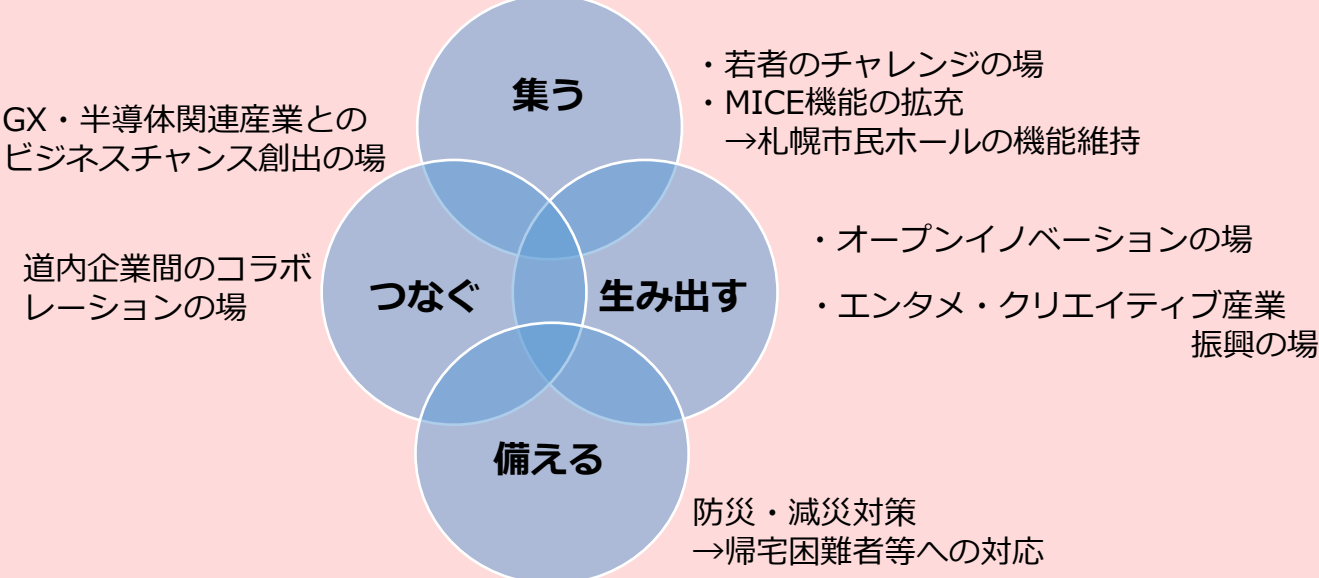
会員企業へ周知するばかりでなく、広く若者などに理解・実践を促す機会を提供するほか、札幌市との意見交換などを通じてビジョン実現を目指す

■ 「ビジョン2035」リーディングプロジェクト(案)

- 1-2.地元愛醸成に向けた若者のチャレンジ支援
- 2-4.MICE施設の拡充
- 2-8.防災・減災対策
- 3-5.スタートアップ創出、オープンイノベーションの推進
- 3-7.道内企業間のコラボレーションの促進
- 3-8.GX・半導体関連産業とのビジネスチャンス創出
- 4-3.スポーツ・エンタメ・クリエイティブ産業の活性化

⇒ 新経済センター

新経済センターに求められる機能



■小委員会委員名簿・開催経過

■小委員会メンバー

(順不同・敬称略)
※役職は令和7年3月31日現在

座 長	古野 重幸	政策委員長	フルテック(株) 代表取締役会長CEO
委 員	池田 光司	総務委員長	池田食品(株) 代表取締役会長
//	吉本 淳一	中小企業委員長	北海道信用金庫 理事・特別顧問
//	武藤 修	人材確保・活用委員長	マルスイホールディングス(株) 代表取締役社長
//	渡邊 克仁	都市・交通委員長	北都交通(株) 代表取締役
//	佐々木康行	SDGs推進特別委員長	北海道コカ・コーラボトリング(株) 代表取締役会長
//	里見 英樹	情報部会長	(株)メディア・マジック 代表取締役
//	白濱 光人	観光部会長	(株)さっぽろテレビ塔 代表取締役社長
//	水戸 康智	健康・文化部会長	(株)萌福祉サービス 代表取締役
//	笹原 晶博	政策委員会 委員	(株)北海道銀行 取締役会長
//	犬嶋ユカリ	女性会会長	(株)井上技研 取締役副社長
//	後藤栄二郎	青年部会長	丸美珈琲(有) 代表取締役
学識者	佐藤 郁夫		北海道武蔵女子大学 教授
//	岡本 浩一		北海学園大学 教授
//	武者 加苗		札幌大学 教授

■小委員会開催経過

2024.8.1	第1回小委員会	検討フレームについて
2024.11.5	第2回小委員会	「ありたい社会像」意見交換
2025.1.30	第3回小委員会	「必要な取組」の洗い出し
2025.3.26	第4回小委員会	ビジョン（案）たたき台について