

現行（第2期計画）		改定案（第3期計画）		説明
調査結果の考察	課題検討に向けたポイント	調査結果の考察	課題検討に向けたポイント	
(1) 外部環境変化に対応した新たな市場ニーズを捉えた商品・サービス開発を実現するための異分野連携など新たな事業活動への積極的支援の必要性	<ul style="list-style-type: none"> 流通・商業サービス業・建設業の業況格差拡大 販路拡大に成功し業績が向上した企業の増加 競合等外部環境や自然環境の変化に伴う業績低下 新たな市場ニーズを捉えた高付加価値型製品や新サービス開発支援策を検討することが必要 製造業を中心に物価上昇に伴う仕入コスト増加への対応 	(1) 物価上昇により 55.5% の企業がコスト増加を最重要課題とする中、単なる新商品開発支援から一歩進んで、既存事業の高付加価値化による収益性改善と、コスト増加を吸収できる競争力強化を実現する商品・サービス開発への緊急かつ積極的な支援が必要	<ul style="list-style-type: none"> 物価高騰により 55.5% の企業がコスト増加を最重要課題とする状況への即応策検討 既存商品・サービスの高付加価値化による収益性改善支援策を検討することが必要 コスト増加を吸収できる競争力強化のための新商品・サービス開発支援策を検討することが必要 原材料費・人件費・エネルギーコスト上昇に対応した経営効率化支援策を検討することが必要 	令和6年度調査結果を基に数値を全面更新し、ベースは維持しつつより詳細に記載
(2) 人材の確保が難しく地域、業種ごとの課題に対応した具体的人材育成・採用策・従業員満足度向上の検討とともに企業の知名度の向上や恵庭で暮らす魅力の発信が必要	<ul style="list-style-type: none"> 全国と同様に雇用ミスマッチによる需給ギャップが年々悪化し、会社の知名度不足による求人応募数も減少 工業を中心に履修する学科が設置されている高等学校もないため若年層の新規採用が困難 業界によって人材育成に取り組むべき課題も多様化している 教育機関と連携し業種・業態・職位・職種それぞれの課題やニーズに対応した、人材育成・確保戦略に取り組むことが必要 新卒や若年層の中途採用ニーズが急増とともに定着率の低さが課題 	(2) 人材確保の課題が「募集困難」から「定着困難」へと質的に変化し、過半数の企業が応募すらない状況に直面。特に若年層の定着率低下(32.2%、過去最高)が深刻化する中、給与増額余裕のない企業(26.6%)が多数を占めており、従来の待遇改善を前提とした人材確保策では限界が明確化。全業種で若年層を求める(81.4%)状況下、企業の魅力度向上と恵庭地域全体の定住・就労魅力の発信強化、さらに業種別特性(建設業の現在不足45.6%、製造業の将来不足32.5%)に応じた戦略的な人材育成・定着促進策の構築が急務。	<ul style="list-style-type: none"> 「求人を出しても応募がない」状況への抜本的対策検討 若年層の定着率低下(32.2%、過去最高)に対応した定着促進策を検討することが必要 若年層人材確保のための地域全体の魅力向上策を検討することが必要 「給与増額の余裕がない」中での人材確保・定着支援策を検討することが必要 業種別特性(建設業の現在不足、製造業の将来不足)に応じた人材育成・確保戦略を検討することが必要 	<p>(1)物価上昇により 55.5% の企業がコスト増加を最重要課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存商品・サービスの高付加価値化による収益性改善支援策 コスト増加を吸収できる競争力強化のための新商品・サービス開発支援 原材料費・人件費・エネルギーコスト上昇に対応した経営効率化支援 <p>(2)人材確保の課題が「募集困難」から「定着困難」へ質的変化</p> <ul style="list-style-type: none"> 「求人を出しても応募がない」状況への抜本的対策(過半数の企業) 若年層の定着率低下(32.2%、過去最高)に対応した定着促進策 「給与増額の余裕がない」中での人材確保・定着支援策(26.6%) 業種別特性(建設業の現在不足45.6%、製造業の将来不足32.5%)に応じた戦略
(3) 廃業可能性企業に対する事業承継支援および廃業後の空き店舗活用策の検討が必要	<ul style="list-style-type: none"> 5年後には潜在的に市内事業者の約10%が廃業、事業譲渡を検討 廃業検討事業者のほとんどが廃業後は自宅として利用を希望しさ 	(3) 事業承継への消極的姿勢が過去最高の51.5%	<ul style="list-style-type: none"> 「事業承継を考えていない」状況に対する意識改革・啓発活動を検討することが必要 「適切な人材がない」「後継者育 	<p>(3)事業承継への消極的姿勢が過去最高の 51.5%</p> <ul style="list-style-type: none"> 「事業承継を考えていない」状況に対する意識改革・啓発活動

現行（第2期計画）	改定案（第3期計画）	説明
<p>（1）商業地区のシャッター化が懸念される</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業績改善も含めた総合的な事業承継の新たな枠組みによるアイデアを取り組みが必要 ・事業承継の課題対応として後継者教育や承継スキームの周知が必要 	<p>本的課題が変化。後継者がいる企業は約3割のみで、適切な人材がいない（41.1%）・後継者育成ができない（37.5%）状況が並存する中、業種別では製造業の消極性（32.3%）と建設業の積極性（41.9%）に二極化が進行。事業承継を促進するための意識改革・啓発活動と併せて、第三者承継・M&A等の多様な承継手法への対応、さらに承継に至らない企業への計画的廃業支援と地域資源の有効活用策の検討が急務</p>	<p>「適切な人材がいない」（41.1%）・「後継者育成ができない」（37.5%）課題への支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「後継者の教育」に対応した育成プログラムを検討することが必要 ・第三者承継・M&A等の多様な承継手法に対応した支援制度を検討することが必要
<p>（4）地域内外での企業間の連携、産業連鎖を構築する仕組みづくり、具体的施策の検討が必要</p>	<p>（4）農商工等連携や交流機会の場を提供する施策は引き続き重要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域経済循環の実現に市内事業者間の連携による競争力を高める取り組みも重要 ・異業種交流イベントや商談会、工場見学など更なる交流機会の増加 ・新たな市場ニーズに対応するための異分野連携による新商品・サービス開発、魅力発信などの活動が必要 	<p>（4）市内企業間取引で仕入・販売とも「減った」が「増えた」を大幅に上回り地域内経済循環が縮小。32.5%が「取引を増やしたい」意向を示すが現状維持志向（67.5%）が強く、意欲と実現手段にミスマッチ。企業間マッチング機会不足と連携支援策欠如が課題で、コスト増加圧力下での競争力強化と持続可能性確保のため、商談機会創出・産業連鎖活用・地域外企業との戦略的連携による産業エコシステム構築が急務</p>
<p>（5）公共事業依存型企業の人材確保の課題への支援対策の検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・民間シフトへのニーズは挙げられていない ・公共事業依存企業における経営課題が、民間シフトから人材確保の問題へと変化 ・雇用のミスマッチなどにより定期採用ができない企業が増加 ・教育機関連携や恵庭立地企業の魅 	<p>（5）製造業において設備老朽化率26.3%（他業種比で突出）への緊急対応策を検討することが必要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コスト增加圧力最大（52.6%）の製造業における設備投資による生産性向上支援を検討することが必要 ・老朽化設備による競争力低下を防 <p>（4）市内企業間取引で「減った」が「増えた」を大幅に上回り地域内経済循環が縮小</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「取引を増やしたい」意向（32.5%）を実現する具体的マッチング支援策 ・地域内での調達・販売促進による経済循環拡大の仕組みづくり <p>（5）製造業において設備老朽化が過去最高の26.3%</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製造業の設備老朽化率26.3%（他業種比で突出）への緊急対応策 ・コスト增加圧力最大（52.6%）の製造業における設備投資による生産性向上支援

現行（第2期計画）	改定案（第3期計画）	説明
<p>力を発信する機会の創出など新たな人材育成や人材確保のための強化施策が必要</p>	<p>負担と更新サイクルの長期化が課題として顕在化。コスト増加圧力(52.6%)が最重要課題となる中で、老朽化設備の更新投資への資金確保がより困難となっており、生産性向上と競争力維持のための設備近代化支援策の検討が急務。</p>	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化・IoT導入を含む設備近代化支援
<p>(6) 恵庭市内3地域間の不均等を是正していくための施策の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> 島松地域や恵庭地域も新規施設もオープンするなど改善傾向 依然として廃業による空き店舗も多く存在していることから取り組みは引き続き必要 	<p>(6) 建設業は最も深刻な人材不足（現在不足45.6%、全業種中最高）で「人材不足」が経営課題第2位(41.4%)。同時に市内取引縮小が最顕著（仕入17.6%減、販売19.7%減）で地域経済循環機能が低下。公共事業依存が高く民間需要開拓が課題の中、特殊技能・資格を要する建設業特性により従来の一般的人材確保策では対応困難。技能継承・資格支援を含む長期人材育成戦略、公共事業計画的発注による雇用安定化、民間分野展開支援による収益多様化が急務。</p>	<p>(6) 建設業は最も深刻な人材不足（現在不足45.6%）</p> <ul style="list-style-type: none"> 建設業の深刻な現在人材不足（45.6%、全業種中最高）への緊急対策 「人材不足」が第2位課題(41.4%)となっている建設業の人材確保・定着支援策を検討することが必要 市内取引縮小が最も深刻（仕入17.6%減、販売19.7%減）な建設業の地域循環機能回復策を検討することが必要 技能・資格を要する建設業特性に応じた人材育成・技能継承支援制度を検討することが必要 公共事業の計画的発注による雇用安定化と民間分野展開支援による収益多様化を検討することが必要
<p>(7) 観光振興に向けた積極的な検討と地域の魅力向上を図るための具体的施策の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> 千歳や北広島の自治体や事業者と連携した札幌圏域全体の魅力度や知名度向上に取り組むことが必要 恵庭の自然を活かした地域の魅力向上に向けた取り組みとして、道の駅の集客を活用した観光振興に積極的に取り組むことが必要 	<p>(7) 企業間取引停滞（市内仕入13.1%減、販売17.1%減）と地域経済循環縮小により、恵庭・恵み野・島松3地域間の事業者分布・商業集積格差が住民利便性と地域活性化に影響。「新規施設オープン等改善傾向」がある一方で「廃業による空き店舗も多数存在」が継続し、各地域特性を活かした商業・サービス機能適正配置と地域間連携による相互</p>	<p>(7) 企業間取引停滞と恵庭・恵み野・島松3地域間の格差</p> <ul style="list-style-type: none"> 市内企業間取引の縮小（13.1%減、17.1%減）が地域間商業機能格差に与える影響への対策を検討することが必要 恵庭・恵み野・島松3地域の事業者分布・商業集積格差の実態把握と是正策を検討することが必要 各地域の特性を活かした商業・サービス機能の適正配置による住民利便性向上を検討することが必要 地域間連携による相互補完的発展と空き店舗解消の具体的取組み

現行（第2期計画）	改定案（第3期計画）	説明
<p>(8) 高齢化の進展による生産年齢人口低下に対応した小規模事業者の起業支援と起業後の持続的成長に向けた具体的施策の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産年齢人口比率の低下は引き続き進んでいる ・地域経済活力の低下懸念から、経営者の高齢化が進む小規模事業者を中心とした企業の発展を支えることが地域活性化に重要 ・小規模事業者の持続的に成長するために利用できる制度など関係機関が提供する制度を横断的にワンストップで情報提供し活用を促す仕組みが重要 	<p>補完的発展モデル構築が急務。</p> <p>(8) 「交流人口の増加」(27.5%)と「恵庭市の知名度向上」(31.6%)が企業要望上位</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域住民のニーズに応じた商業・サービス業の誘致・育成による地域間バランス改善を検討することが必要 ・スポーツツーリズム（野球やサイクリング等）による年間継続集客策の検討(27.5%の企業要望対応) ・新千歳空港 15分・札幌快速 30分の道央圏最優位アクセスを活かした日帰り観光・出張客誘致 ・ファイターズブランド×恵庭知名度向上(31.6%要望)による道外認知度拡大と観光プロモーション戦略の検討 ・空港近接国際アクセス優位性を活かしたインバウンド誘致とアジア圏観光客向けサービス開発 ・企業連携促進要望(34.4%)と連動した観光商品開発・宿泊飲食サービス向上による地域一体集客 ・施設使用料適正化による民間主導イベント開催促進と観光事業の持続可能性確保 ・スポーツ合宿・大会誘致による宿泊・飲食・小売業への直接経済効果と雇用創出の検討 ・コロナ後観光回復期における継続的誘客システム構築と市内全事業者への波及効果拡大の検討 	<p>(8) 「交流人口の増加」(27.5%)と「恵庭市の知名度向上」(31.6%)が企業要望上位</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツツーリズム（野球やサイクリング等）による年間継続集客策 ・新千歳空港 15分・札幌快速 30分の道央圏最優位アクセスを活かした誘客 ・ファイターズブランド×恵庭知名度向上による道外認知度拡大 ・企業連携促進要望(34.4%)と連動した観光商品開発
	<p>(9) 代表者 40～60 歳代が 74.1%と最高割合を占め今後 10～20 年での大量引退期が到来する一方、創業 3 年未満企業が 7.5% (H28 年 4.8%、R1 年 2.5%から急増) と新規創業が活発化。正規社員 5 人</p> <ul style="list-style-type: none"> ・代表者 40～60 歳代 74.1%の大量引退期に向けた事業承継支援の強化 ・創業 3 年未満企業 7.5%と急増していることへの起業支援から成長期までの一貫支援体制構築 ・正規社員 5 人以下 66.1% の小規模事業者向け生産性向上・デジタル化支援 	<p>(9) 代表者 40～60 歳代が 74.1%と大量引退期が到来</p> <ul style="list-style-type: none"> ・創業 3 年未満企業 7.5%と急増 (H28 年 4.8%、R1 年 2.5%から急増) ・正規社員 5 人以下 66.1% の小規模事業者向け生産性向上・デジタル化支援

現行（第2期計画）	改定案（第3期計画）	説明
	<p>以下 66.1% の小規模事業者を中心の産業構造下で、生産年齢人口減少期における事業継続と新陳代謝の両立が急務。高齢者人材活用ニーズ（9.5%）や従業員高齢化、「年齢のため」の経営課題に対応した小規模事業者支援と起業促進による地域経済活力維持が不可欠。</p>	<p>事業者向け生産性向上・デジタル化支援 ・事業承継・M&A・計画的廃業等の多様な選択肢提示と支援制度整備</p> <ul style="list-style-type: none"> 起業支援から成長期までの一貫支援体制構築

第4章 課題解決に向けた4つの視点 (p17~p19)

現行（第2期計画）	改正案（第3期計画）	説明
<p>恵庭市中小企業経営改善調査（令和元年度（2019年度））及び近年の社会情勢から明らかになった様々な課題に対し、課題解決に向けて次の視点を掲げ、中小企業振興基本計画の見直しに向けた検討を行った。</p> <p>❖視点1：魅力的な就労環境の整備</p> <p>恵庭市の就労環境の課題として、雇用のミスマッチによる人材不足が最も多い意見として挙げられている。労働者の確保のために、フレキシブルな労働環境や子育て世帯への支援、といった総合的な働きやすい労働環境を整備し、住みよい住宅環境を整えるなどの支援は引き続き重要なことではあるが、コロナ禍によって定着しているテレワークなどのリモートワークへの支援など、さらに一歩踏み込んだ具体的な対応を検討することが望ましいといえる。</p> <p>具体的には、就労環境の魅力をより高めることが必要であり、さらに恵庭市という「まち」そのものの認知度や会社認知度を高め、就労環境の魅力を幅広く市内外の求職者へと認知させることが重要となる。</p> <p>就労環境の魅力を高めるためには、大きくは2つの課題に取り組む必要がある。一つ目の課題は、求人側が必要とする人材をどのようにして確保するのかという課題である。これは、企業内で資格取得を目指すための教育訓練を促すとともに、既に資格を取得した人材を教育機関などと連携して採用するための仕組みづくりが必要となる。二つ目の課題は、恵庭市のそのものの認知度が低く、恵庭で働くという選択がされていない現状についてである。</p> <p>一つ目の課題を解決するためには、恵庭市立地企業の魅力を伝える認知機会を増やすことが重要であり、インターン制度などの就労体験の機会の場を提供することや合同企業説明会などの取り組みの充実が重要となる。二つ目の課題については、総合的な魅力度を高める取り組みが必要となることから、恵庭という「まち」そのもの</p>	<p>恵庭市中小企業経営改善調査（令和6年度（2024年度））及び近年の社会情勢から明らかになった様々な課題に対し、課題解決に向けて次の視点を掲げ、中小企業振興基本計画の見直しに向けた検討を行った。</p> <p>❖視点1：持続可能な雇用・人材確保システムの構築</p> <p>全業種において人材確保の困難さが深刻化しており、雇用のミスマッチによる需給ギャップが年々悪化している。特に、会社の知名度不足による求人応募数の減少、工業系学科を設置する高等学校がないことによる若年層新規採用の困難、新卒・若年層の定着率の低さが顕著な課題となっている。</p> <p>この背景には、札幌市・千歳市という大きな雇用市場に隣接する立地特性があり、優秀な人材の市外流出と人材獲得競争の激化が構造的問題となっている。製造業が多く立地するにも関わらず、工業系専門教育を受けた人材の供給源が市内にないことで、スキルマッチした人材確保がより困難となっている。</p> <p>デジタル化の進展により働き方が多様化し、地理的制約を超えた人材獲得が可能になる一方、全国規模での人材獲得競争のリスクも高まっている。Z世代をはじめとする若年層は、ワークライフバランス、企業の社会的意義、成長機会を重視し、より柔軟で自律的なキャリア形成を志向している。人口減少・少子高齢化により労働力人口が絶対的に減少する中、多様な人材の活用が不可欠だが、これらの人材が能力を最大限発揮できる職場環境の整備は十分とは言えない。</p> <p>こうした複合的な課題に対応するため、従来の人材確保手法から脱却し、デジタル技術を活用した効率的なマッチングシステム、恵庭市全体の魅力向上による定住促進、企業の働き方改革支援、教育機関との連携強化など、包括的で持続可能な雇用・人材確保システムの構築が急務である。</p>	<p>第2期と比較し、第3期は内容を拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 視点1 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 会社の知名度不足による求人応募数の減少 ➢ 工業系学科を設置する高等学校がないことによる若年層新規採用の困難 ➢ 新卒・若年層の定着率の低さ ➢ 札幌市・千歳市という大きな雇用市場に隣接する立地特性による人材流出 ➢ デジタル化の進展による全国規模での人材獲得競争のリスク ➢ Z世代の価値観変化（ワークライフバランス、企業の社会的意義重視） ➢ 多様な人材（女性、高齢者、外国人等）の活用の必要性
		-6-

第4章 課題解決に向けた4つの視点 (p17~p19)

現行（第2期計画）	改正案（第3期計画）	説明
<p>の認知度を高めるため、観光振興にも積極的に取り組むことが必要ではないかと考えられる。</p> <p>新型コロナウイルス感染症の影響で、首都圏の企業などでは混雑を避けた働き方が定着し、働く場所と時間にとらわれないテレワークの導入が加速とともに、国においては、リモートワークに関する企業の取組の進展や国民の意識・行動の変化などを踏まえ、地方でのサテライトオフィス開設などの動きがある。これらの動きとも連動した施策の検討が必要ではないかといえる。</p>	<p>以上を踏まえ、具体的な課題解決に向けては、次のポイントについての検討が必要となる。</p> <p>人材育成・確保の体系化：業種・業態・職位・職種それぞれのニーズに対応した教育機関連携による人材育成戦略の確立</p> <p>企業認知度向上：恵庭立地企業の魅力発信機会の創出、インターンシップ制度の拡充、合同企業説明会の充実</p> <p>多様な働き方への対応：フレックス制度、副業・兼業制度など柔軟な労働環境の推進</p> <p>まち全体の魅力向上：住環境、子育て支援、文化・娯楽施設の充実による総合的な定住魅力の向上</p> <p>学生向け支援、高等教育機関連携：観光振興分野や経営教育分野での協働プログラム開催</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 視点2 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 物価高騰により 55.5% の企業がコスト増加を最重要課題 ➢ 売上増加企業が 29.2% (前年度比) → 成功事例あり ➢ コロナ禍を契機とした消費者行動の変化、e コマース市場の急拡大 ➢ デジタル変革 (DX) の加速、AI・IoT 技術の活用可能性 ➢ ESG 経営、カーボンニュートラルへの対応 ➢ 食品製造業における輸出市場開拓の可能性
<p>◆視点2：地元企業の成長を支援する仕組みづくり</p> <p>アンケートとヒアリング調査を通じて、製造・流通・商業、サービス業の経営環境の悪化と個人商店などの商店街の廃業が急速に進行している。このためには商店街や個人商店を維持・支援するためのアイディアの立案とアクションプランの実施が急務となっている。また、企業の成長を担う人材の確保と育成の課題に対応するため、前述の就労環境の魅力を向上し、市外の商業・工業高校や大学等の高等教育機関とも連携した人材獲得や育成支援を行う機能や組織も検討すべきである。</p> <p>これまで起業支援を実施したことでの成果が出てきているが、地域経済活力を高めるためにも地元の小規模事業者を中心とした企業の成長を支えることが地域活性化にも重要となる。したがって、恵庭市の立地企業が地元調達を可能とするための新規参入支援など、企業間連携の実現と地元の小規模事業者が持続的に成長するために利用できる制度や、新規参入分野の情報提供など関係機関が提供する</p>	<p>◆視点2：コスト増加対応と競争力強化による収益性改善支援</p> <p>物価高騰により 55.5% の企業がコスト増加を最重要課題として挙げており、これは過去調査と比較して大幅な増加を示している。原材料費・人件費・エネルギーコストの急激な上昇に対し、単なる新商品開発支援から一歩進んで、既存事業の高付加価値化による収益性改善と、コスト増加を吸収できる競争力強化を実現する緊急かつ積極的な支援が必要となっている。</p> <p>一方で、前年度比で売上増加を記録した企業が 29.2% に達しており、外部環境変化に対応した新たな市場ニーズを捉えた商品・サービス開発により業績向上を実現している企業も存在する。これは、適切な支援により、コスト増加圧力を克服し、新たな成長を実現できる可能性を示している。</p> <p>この背景には、コロナ禍を契機とした消費者行動の変化、e コマース市場の急拡大、非対面サービスへの需要シフトなど、従来のビジネスモデルの見直しを迫る構造的変化がある。また、デジタル変</p>	

第4章 課題解決に向けた4つの視点 (p17~p19)

現行（第2期計画）	改正案（第3期計画）	説明
<p>さまざまな制度や情報をワンストップで情報提供し、活用を促す仕組みも重要となるのではないかといえる。</p> <p>また、経済産業省では、新型コロナウイルス感染症対策として、新分野展開や業態転換、事業・業種転換等の取組、事業再編又はこれらの取組を通じた規模の拡大等を目指す、企業等の新たな挑戦を促す新たな支援制度が創設された。</p> <p>したがって、引き続き、産業の連関等への調査の実施と、恵庭市全体として廃業の可能性のある企業の実態を把握し、スムーズな事業の継続・承継を支援するための施策やネットワーク等を創設するための検討や、公共部門から民間受注へのシフトを志向する企業など、地元企業の経営維持や改善を促進する仕組みづくりも重要である。</p> <p>また、地域資源を活用した商品開発は、恵庭市特産のえびすカボチャや藤枝市との連携による抹茶を用いた商品など、具体的に進められてはいるものの市民の認知度は高いとは言えず、アイテム数も決して多いわけではない。したがって、より効果的なシティセールスの取り組みとともに開発した商品をいかにして全国規模で認知させるのかなど、官民一体となった取り組みが急務である。また、新型コロナウイルス感染症の影響によるオンラインショップなどの非対面ビジネスが増加していることを受けた販売先の検討などを推進していく必要がある。</p>	<p>革（DX）の加速により、顧客との接点のデジタル化、データ活用による経営判断の高度化、AI・IoT技術を活用した製品・サービスの付加価値向上が可能となっているが、中小企業におけるDX推進は資金面、人材面での制約が大きく、段階的かつ実効性の高い支援策が求められている。</p> <p>さらに、ESG経営への注目、カーボンニュートラルへの対応など、持続可能性を重視した経営への転換が企業価値向上の必須要件となっている一方、環境配慮型製品への需要増加、ESG投資の拡大など、新たなビジネス機会を創出する側面も持っている。恵庭の強みである食品製造業においては、安全・安心な日本製品への海外需要の高まりを背景に、輸出市場開拓の可能性が広がっている。</p> <p>これらの複合的な環境変化を機会として捉え、地元企業の競争力強化と新たな成長を支援する包括的な仕組みづくりが重要である。単発的な支援ではなく、企業の成長段階に応じた継続的な伴走支援、異業種間の連携促進、産学官連携による技術革新支援など、エコシステム全体の底上げを図る戦略的アプローチが求められる。</p> <p>以上を踏まえ、具体的な課題解決に向けては、次のポイントについての検討が必要となる。</p> <p>高付加価値化支援：新市場ニーズを捉えた製品・サービス開発、技術革新・DX導入支援</p> <p>異分野連携促進：業種を超えた企業間連携による新商品・サービス、イノベーション創出</p> <p>販路拡大支援：EC活用、オンライン販売、非対面ビジネスモデルの構築支援</p> <p>経営基盤強化：コスト削減、生産性向上、デジタル化、持続可能な経営体制の確立</p> <p>地域資源活用：恵庭特産品のブランド化、シティセールスとの連携、官民一体での全国展開</p>	

現行（第2期計画）	改正案（第3期計画）	説明
<p>◆視点3：起業・創業への支援</p> <p>今回の企業アンケート調査結果から廃業事業者数が新設事業者数を上回り、特に小売業や飲食店、建設業の廃業が深刻化している。また、廃業後のシャッター店舗の増加による商業地区の停滞を防ぐためにも、事業承継や空き店舗活用のニーズは高く、チャレンジショップなどによる起業支援として、これらの空き店舗活用を積極的に取り組んでいくほか、先輩起業家による伴走型の支援などを行っていく必要がある。また、他自治体では朝市や夜市などのイベントが、地元商店街の空き店舗活用への貢献や起業のきっかけとなっている場合もあり、「恵庭マルシェ」などのイベントの拡充なども検討していく必要があるだろう。</p> <p>空き店舗や出店イベントを活用する起業の機会を提供するとともに、事業承継など廃業を予定する事業者の経営資源を引き継ぐ施策の検討と併せて、開業のための事業計画づくりや資金調達のサポートをはじめ、地域での創業支援策を創出し、また国等の施策も複合的に紹介するワンストップ窓口を設置するなど、恵庭市内での創業を促進するためのインキュベーションの役割を果たす環境の整備も必要である。</p>	<p>◆視点3：事業承継・起業による事業活性化</p> <p>アンケート調査からは5年後に市内事業者の約10%が廃業・事業譲渡を検討しており、特に小規模事業者の高齢化と後継者不足が深刻化している。廃業検討事業者の多くが廃業後の店舗を自宅利用予定としており、商業地区のさらなるシャッター化が懸念される。一方で、業績改善を含めた総合的な事業承継への関心も高まっている。この背景には、戦後復興期から高度成長期にかけて創業した企業経営者の引退時期到来という構造的要因がある。創業者やその後継者が70歳代を迎え、事業継続への意欲が低下している。特に、家族経営が多い小規模事業者では、子どもの東京圏や札幌圏への流出が進み、後継者候補そのものが地域に存在しないケースが増加している。</p> <p>コロナ禍による経営環境の激変により、売上減少や資金繰り悪化で廃業を選択する経営者が増加する一方、デジタル化や新ビジネスモデルへの転換に成功した企業では事業承継への前向きな姿勢が見られる。</p> <p>超高齢社会の進展、働き方の多様化により、事業承継の形態も多様化している。従来の親族内承継に加え、第三者承継、M&A、従業員承継、カーブアウト、共同承継など柔軟な承継スキームの活用が増加し、起業においても副業起業、シニア起業、女性起業、社会課題解決型起業などが増加している。</p> <p>事業承継と起業を地域経済活性化の両輪として捉え、相互に連携させることで、より大きな効果が期待できる。例えば、廃業予定企業の設備や顧客基盤を起業家が引き継ぐ「事業継承型起業」、複数の小規模事業者が統合して効率化を図る「統合型承継」など、新たな事業活性化モデルの構築が可能である。</p> <p>さらに、空き店舗の増加は課題であると同時に、リノベーションや短期出店による事業検証、コワーキングスペースなどの共有型施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 視点3 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 5年後に市内事業者の約10%が廃業・事業譲渡を検討 ➢ 小規模事業者の高齢化と後継者不足が深刻化 ➢ 戦後復興期から高度成長期にかけて創業した企業経営者の引退時期到来 ➢ 家族経営での子どもの東京圏や札幌圏への流出 ➢ コロナ禍による経営環境の激変 ➢ 第三者承継、M&A、従業員承継、カーブアウト、共同承継など多様化 ➢ 副業起業、シニア起業、女性起業、社会課題解決型起業の増加

現行（第2期計画）	改正案（第3期計画）	説明
<p>◆視点4：地域内での産業間連携の強化</p> <p>アンケート調査結果から、恵庭市内の取引関係、販路開拓を事業所間で構築することが市内事業所の業績好転に繋がり、さらには、産業間の連携を強化することで、受注拡大、新製品開発、販路拡大などの具体的な成果に加え、新事業推進ノウハウの獲得や従業員のモチベーション向上等、経営力向上につながると考えられる。また、調査結果から明らかとなったのは、工業団地に立地している事業所と、それ以外に立地している事業所との間で、取引関係、交流がほとんど無いことである。このことから、産業間の連携が強化されることで域内での好循環がもたらされると考えられる。さらに、道の駅や市の花観光の拠点として、令和2年11月にオープンした花の拠点（はなふる）における誘客や市内観光施設への周遊を促進し、</p>	<p>設活用により、低コストでの起業機会を提供する機会でもあり、これらとりまく環境変化に対応した包括的な支援体制の構築が必要である。</p> <p>以上を踏まえ、具体的な課題解決に向けては、次のポイントについての検討が必要となる。</p> <p>事業承継支援の強化：後継者教育、承継スキーム周知、第三者承継マッチング支援</p> <p>空き店舗活用促進：チャレンジショップ運営、短期出店イベント、リノベーション支援</p> <p>起業支援の拡充：伴走型支援、起業家メンタリング、資金調達支援、ワンストップ相談窓口</p> <p>地域イベント活用：恵庭マルシェ拡充、朝市・夜市開催、起業体験機会の提供</p> <p>経営資源継承支援：技術・ノウハウ承継、顧客基盤引継ぎ、設備・立地活用</p> <p>◆視点4：スマートな地域経済循環システムの構築</p> <p>アンケート調査結果から地域内での企業間連携の重要性が改めて確認された一方で、市内事業者間の連携による競争力向上の取り組みは十分とは言えない状況にある。異業種交流イベント、商談会、工場見学などの交流機会増加への要望が高く、新たな市場ニーズに対応するための異分野連携による新商品・サービス開発の期待も大きい。特に、地域外への販路拡大を目指す事業者が約4割存在する中で、個社単独では困難な大型案件への対応や、技術・ノウハウの相互補完による競争力強化が求められている。</p> <p>市内での調達を「増やしたい」と回答した事業者は7.1%の増加を示しており、地域内循環への意識は着実に高まっている。しかし、実際の取引では、品質・価格・納期面での課題や、適切な取引先情</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 視点4 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 市内での調達を「増やしたい」が7.1%増加（意識は向上） ➢ 実際の取引では品質・価格・納期面の課題、適切な取引先情報の不足 ➢ デジタル技術により精密なマッチング、リアルタイム需給調整が可能 ➢ SDGs、カーボンニュートラルの観点からの地域内循環への注目 ➢ エスコンフィールドHOKKAIDOに隣接する地理的優位性

第4章 課題解決に向けた4つの視点 (p17~p19)

現行（第2期計画）	改正案（第3期計画）	説明
<p>さらにそれを地域の個店に誘客することで経済効果を高め、地域の活性化につなげていくことが重要である。</p> <p>しかし、一方で、今回のアンケート結果からも技術力、価格競争力の観点から市外との取引を選択している場合や市内に必要な卸売業者が存在しないなど、市内取引が難しいとする回答があり、その実現は難しい場合もある。</p> <p>したがって、市内の産業連関を十分に分析、検討した上で、地域循環の向上に対して、より効果的で波及効果の高い業種、事業者の絞り込みによる連携強化や新規参入促進、周遊のための施策の検討など、より現在の立地企業・個店のニーズに合った対策の強化が必要である。</p>	<p>報の不足により、域外調達に依存している現状がある。</p> <p>デジタル技術の活用により、従来困難だった地域内での精密なマッチング、リアルタイムでの需給調整、効率的な物流・決済システムの構築が可能となっている。また、SDGs やカーボンニュートラルの観点から、地域内循環への注目も高まっており、恵庭市の豊富な農産品、製造業の技術力、サービス業のホスピタリティを有機的に結びつけた「スマートな地域経済循環システム」の構築が求められる。</p> <p>特に、北海道日本ハムファイターズの本拠地「エスコンフィールド HOKKAIDO」に隣接する地理的優位性を活用し、スポーツツーリズムと地域経済の好循環を実現することが可能である。このシステムは、単なる域内取引の促進にとどまらず、異業種間の技術融合による新たな価値創造、地域課題解決型ビジネスの育成を通じて、恵庭市独自の競争優位を構築することが可能となる。</p> <p>以上を踏まえ、具体的な課題解決に向けては、次のポイントについての検討が必要となる。</p> <p>デジタル基盤活用：マッチングプラットフォーム構築、サプライチェーン可視化、決済システム統合、取引データ分析基盤整備</p> <p>戦略的連携促進：効果的で波及効果の高い業種・事業者の重点的連携強化、新規参入促進、共同受注体制構築</p> <p>観光・スポーツ連携強化：道の駅・はなふる等を起点とした市内周遊促進、個店誘客による経済効果拡大、体験型コンテンツ開発、エスコンフィールド来場者向けサービス充実</p> <p>産学官連携深化：教育機関・研究機関との技術開発連携、新たな技術獲得支援、人材育成プログラム共同実施</p> <p>地産地消推進：市内調達促進、地元産品の販路拡大、ブランド価値向上、品質・コスト競争力強化支援</p> <p>データ活用促進：取引データ分析による最適化、市場動向把握、政策効果測定、予測分析による戦略立案支援</p>	

1) SWOT分析と6つの推進方針の展開

<p>□強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地理的優位性(JR や高速道路の結節点、港湾や空港、大消費地、 <u>ファイターズ本拠地</u>に近接) ・食料品製造業は道内トップクラスの出荷額を誇る ・製造工場が多く立地し働く場がある ・道の駅は道内有数の高い集客力を誇る ・多様な農産物が生産されている ・豊富な地下水と緑豊かな自然がある ・充実した文教施設環境（えにあす等） ・道内有数の人口増加都市 ・花のまちのブランド力 ・新規創業増加による産業の新陳代謝 ・はなふるの継続的イベント開催による集客力 	<p>□弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市有の工業団地に分譲可能地がない ・伝統的・個性的なものづくり企業が少ない ・地元企業の対外的な営業力が弱い ・地元企業の<u>若年層の定着率が低く</u>、従業員確保が難しい ・観光客を受け入れる宿泊施設が少ない ・観光は日帰り客が中心 ・全国から見て恵庭は知名度が低い ・公的需要への依存構造 ・大規模な商圏が近い <u>・域内取引が少ない</u>
<p>□機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・震災後・コロナ禍後の企業の活動拠点の分散化 ・道産の1次産品に着目した工場の立地 ・恵み野や恵庭駅周辺の再開発による都市整備進展 ・札幌恵庭自転車道路の整備(サイクリング観光) ・農商工連携・6次産業化の高まり ・食の北海道ブランドの高まり ・JR快速エアポートの増便 ・民間による新規高等学校・幼稚園の設立 ・花の拠点（はなふる）の開業 ・全国都市緑化フェアの開催 ・戸磯南工業団地等への新規企業の立地 ・道民の道内観光へのマインドシフトによる市内観光需要の増加 <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド観光客増加 ・新工業団地の造成 ・ラピダス進出に伴う半導体産業集積の契機 ・ファイターズ新本拠地移転相乗効果 ・DX（デジタル技術活用）や生成AI技術の発展 	<p>□脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人口減少・少子高齢化による生産労働人口の減少 ・事業主(特に創業者)の高齢化 ・企業の生産拠点の道外集約による撤退 ・空き家や商店街の空き店舗の増加 ・市内に駐屯する自衛隊の縮小による人口減 ・社会情勢の変化に対応する危機感が希薄 ・消費税増税・軽減税率に対する対応 ・新型コロナウイルス感染症の影響 ・ネット販売の台頭 <u>・円安・物価高騰・コスト増加の急速な環境変化</u>

2) 基本戦略と施策の方針

本市の中小企業・事業者を取り巻く現状と課題を解決するため、次の6つの基本戦略を柱として掲げ中小企業振興を図る。

基本戦略 ① 持続的な生産・経営基盤の確立支援

今日の厳しい経済状況を乗り越えていくために、経営基盤の安定と強化は不可欠である半面、変化を恐れず果敢に挑戦する姿勢も求められています。市内企業の大多数を占めている中小企業・事業者は、顔の見える信頼関係に基づいた取引が強みであり、消費者ニーズを開拓する潜在的な対応力を最大限に発揮できるよう振興策を講じます。

~~また、近年の自然災害や感染症など経営に大きな影響を及ぼす事象に対して、対策を講じる企業への支援策を講じます。~~

~~また、令和7年度から市制度融資の利率改定や保証料補給も拡大し、近年の物価高騰・コスト増加対策等への支援策を講じます。~~

□施策の方針

- ①資金繰りや経営の効率化に向けた支援
(国や道の補助、支援制度の周知を含む)
- ②需要を見据えた経営プラン等に基づく支援
- ③自然災害や感染症など不測の事態にも対応できる
経営体制の構築に向けた支援

◎具体的施策

- ・市制度融資の実施
- ・恵庭商工会議所による中小企業相談
- ・農商工等連携推進ネットワークによる商品開発
- ・事業継続力強化計画策定支援
- ・新型コロナウイルス感染症に係る金融対策事業
- ・地域経済牽引事業計画策定支援
- ・先端設備等導入計画策定支援
- ・経営発達支援計画の推進

基本戦略 ② 恵庭の魅力向上の取組

地域経済の活性化を進めるためには、地域における魅力度の向上や、にぎわいの創出による地域経済の波及効果を高める必要があります。地域に存在する魅力を掘り起こし、地域資源を活用した特徴的な商品・サービスの開発や、観光振興による認知度の向上により、地域の持つ良好なイメージを、観光交流人口の増加、定住者の増加、特産品の販路拡大や企業誘致に繋がるよう施策を講じます。こうした取組みを通じて、域内の経済循環のほか、域外への波及が期待されます。また、地域の賑わいづくりや、地域振興の視点を意識しながら中小企業の振興に取り組みます。

□施策の方針

- ①農商工等連携・6次産業化の推進
- ②地域資源を活用した商品・サービスの開発、販路拡大の推進
- ③観光資源を活用した交流人口の拡大
- ④シティセールスの推進

◎具体的施策

- ・えにわん産業祭の開催による企業・製品PR
- ・台湾経済交流推進事業
- ・花の拠点（はなふる）を活用した観光推進
- ・全国都市緑化フェアの開催
- ・友好都市との産業交流によるPR

⑤SNS や観光 HP を活用した観光情報発信

⑥海外との経済交流の推進 海外からの投資ニーズに対応した官民体制の構築

基本戦略 ③ 雇用の確保と人材育成の支援

企業にとって人材は貴重な資源です。経営の安定を確実なものとするためには、雇用の確保と人材の育成が重要になります。勤労者の労働環境の向上、及び、優れた人材育成のための支援を講じるとともに、建設・介護など慢性的な人手不足となっている業種などの雇用のミスマッチの改善を図ります。また、市内の企業の労働環境や奨学金制度などの情報発信を支援し、恵庭で働く魅力の認知機会を増加させます。

□施策の方針

- ①新たな工業団地の整備や企業誘致による雇用の場の確保
- ②立地動向を見ながら新たな工業団地の造成に係る可能性調査の実施
- ③②多様な人材の確保、育成の支援
- ④③技能労働者の技術、技能承継の円滑化の推進
- ⑤④恵庭市人材確保計画の推進
- ⑥⑤女性の社会進出支援の実現

◎具体的施策

- ・企業立地促進補助金の交付
- 立地動向を見ながら新たな工業団地の造成に係る可能性調査
- ・新たな工業団地の整備と企業誘致
- ・市内の人材の確保の推進
- ・事業者的人材育成のための支援
- ・合同企業就職説明会の開催
- ・企業情報発信の支援
- ・地元高校と企業のマッチング
- ・外国人材の活用・共生支援
- ・さっぽろ圏奨学金返還支援事業
- ・女性デジタル人材育成事業

基本戦略 ④ 地域循環型経済の確立と産業間連携の強化

市内企業同士の取引を促進し、地域内での経済循環を促進します。また、市内には多様な業種の企業が存在しており、立場の異なる企業との連携は、新たな発見や機会をもたらしてくれるものと思われます。企業の壁を乗り越えた産学官連携による地域内の経済循環を意識した施策を講じます。

□施策の方針

- ①市内企業同士の取引活性化及び地産地消による地域循環型経済の確立
- ②業種を越えた地元企業の連携による新商品の開発（地元企業と進出企業の連携を含む）
- ③開発商品などの地元産品の販路拡大支援

◎具体的施策

- ・市内企業同士のマッチング（ビジネスマッチング）
- ・農商工等連携推進ネットワークの運営
- ・新商品開発に関する補助金
- ・他の支援機関が実施する商談会などの事業の情報発信やサポート

- ④国など産業支援機関や研究機関、地元教育機関
との連携による新たな技術獲得支援の推進

基本戦略 ⑤ 起業・第二創業・円滑な事業承継等による地域経済の活性化

起業・創業を促進するため、恵庭市や商工会議所等による創業支援体制を整備し、起業前後における課題解決や経営資源の確保等を行うことで起業・創業を推進する。また、後継者難の中小企業と創業希望者とのマッチングや人材育成を促進するほか、事業承継に関しての意識啓発などを行う。

□施策の方針

- ①起業や創業の段階に応じた継続的な支援の推進
- ②新たな事業展開に挑戦する第二創業の推進
- ③円滑な事業承継等の支援推進
- ④商店街の空き店舗対策の推進
- ⑤起業者の成長に合わせた支援の
ワンストップ相談の推進
- ⑥若年層の起業啓発支援

- ◎具体的施策
- ・起業支援事業補助金
 - ・起業塾の実施
 - ・起業支援・事業承継支援相談員の配置
 - ・起業メンター（先輩起業家の伴走支援）の実施
 - ・事業承継計画の策定支援
 - ・大学等と連携したアントレプレナーシップ教育の実施

基本戦略 ⑥ 恵庭市内中小企業の継続的な経済環境の調査研究の推進

企業実態調査などにより中小企業・事業者の企業情報のデータベース化を進めるとともに、今後の本市の産業構造や経済環境の継続的な調査研究に努め、中小企業振興施策へ反映します。

□施策の方針

- ①中小企業・事業者のデータベース化の推進
- ②継続的な経済環境の調査研究の推進

- ◎具体的施策
- ・中小企業振興審議会専門部会での検証
 - ・中小企業経営改善調査の実施
 - ・恵庭商工会議所による景況調査

■数値目標

本計画の成果指標を次のとおり設定します。

項目	現在値 <u>2020年度</u> <u>(令和2年度)</u> <u>2024年度</u> <u>(令和6年度)</u>	目標値 <u>2025年度</u> <u>(令和7年度)</u> <u>2030年度</u> <u>(令和12年度)</u>	備考
業況 (直近2カ年の売上動向)	増加と回答した 事業者の割合 <u>27.3%</u> <u>29.2%</u>	増加と回答した 事業者の割合 <u>30.0%</u> <u>32.0%</u>	恵庭市中小企業経営改善調査
市内取引状況 (市内企業からの仕入れの増減)	増加と回答した 事業者の割合 <u>9.5%</u> <u>7.1%</u>	増加と回答した 事業者の割合 10.0%	恵庭市中小企業経営改善調査
観光入込客数	<u>135.1万人</u> <u>(2017年)</u>	<u>150万人</u>	恵庭市調査
開業数	<u>214件</u> <u>(2014~2016年)</u> <u>494件</u> <u>(2016~2021年)</u>	<u>250件</u> <u>530件</u>	経済センサス
廃業数	<u>485件</u> <u>(2016~2021年)</u>	<u>480件</u>	