



2024年8月25日

# 経営デザインシートによる 「能登の“夢”=未来ビジョン」の可視化と認識の共有

森 俊彦

一般社団法人 日本金融人材育成協会 会長

## 【略歴】

東京大学経済学部卒、同年日本銀行入行、シカゴ大学大学院留学（経済学マスター）、  
信用機構局参事役（パーゼル銀行監督委員会・日本代表）、考査局参事役（上席考査役）、金沢支店長、  
金融機構局審議役などを経て、金融高度化センター長。元金融庁参与、元商工中金アドバイザー  
現在、足利銀行取締役、西尾信用金庫理事、住友生命社外委員、マネジメントパートナーズ経営顧問、  
中小機構「業務功労者感謝状受領者（中小企業応援士）選定委員会」委員長を兼務

## 【政府委員】

- 2016年～ 経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員
- 2017年～ 内閣府「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員
- 2018年～ 環境省「ESG金融懇談会」委員
- 2018年～ 金融庁「融資に関する検査・監督実務についての研究会」メンバー
- 2019年～ 環境省「ESG金融ハイレベル・パネル」委員
- 2019年～ 金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議」メンバー
- 2020年～ 内閣府「価値デザイン経営ワーキンググループ」委員
- 2021年～ 内閣府・経済産業省「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」委員
- 2022年～ 内閣府「経営デザインシートの普及推進に向けた戦略及び標準的なツール策定の実証調査」委員
- 2022年～ 中小企業庁「事業環境変化対応型支援(デジタル化診断)事業 有識者検討会」座長
- 2023年～ 経済産業省「ローカルベンチマークガイドブック検討会」委員
- 2023年～ 全国中小企業振興機関協会「中小企業における『無形資産』価値の可視化に関する調査研究」委員

## 地域金融の未来

金融機関・経営者・認定支援機関 森 俊彦 著  
による価値共創 Mori Toshihiko



推薦します  
森俊彦さんほど中小企業者のことを  
思っている人を私は知らない。  
だから、いの一番に  
「中小企業応援士」をお願いした。

中小企業基盤整備機構 理事長 豊永 厚志

中央経済社

参考図書「地域金融の未来」中央経済社

p. 1



## 1. 経済産業省 YouTube「社会課題解決に向けた新規事業創造と経営デザインシート」

<https://www.chugoku.meti.go.jp/ip/contents/130/index.html>

### 【動画 (YouTube) が出来上がった経緯】

私 (森俊彦) は、静岡県中小企業家同友会にて、講演をさせていただく機会がございました。質疑の時に、看護師の浅原様から、

「自分は看護師に長年携わってきている経験を活かして、終末期の介護を専門とする新たな事業を立ち上げたい。しかし、自己資金がほとんどないので、金融機関との関係づくりをどうしたら良いのでしょうか？」

とのご質問をいただき、ご支援のやりとりがスタートしました。

1年半後、浅原様の合同会社イノチテラスがスタートしました。

### 【『地域 (広域能登エリア) の未来ビジョン』への示唆】

1. 歴史・文化・伝統は、「変革」 (=「スタートアップ」) の連続のたまもの！

⇒スタートアップには、他のライフステージ (成長、成熟、衰退、事業承継) の全ての経営課題が凝縮！

⇒スタートアップは、『地域(広域能登エリア)の未来ビジョン』の可視化と認識共有のヒントになり得る！

2. 「無形資産(文化的にも資源としても豊かな能登)」=「目に見えない価値あるもの」を可視化し、唯一無二の「地域共通価値の創造」を実現するための「共通言語」が経営デザインシート！

⇒“非”連続な VUCA (Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)) の時代にこそ、経営デザインシートが威力を発揮する！

3. 金融機関は「地域共通価値の創造」に取り組む伴走者！

(出所)「地域金融の未来」 p 2-3ページ (共通価値の創造) p 52~55 (経営デザインシート) p 164-165 (ウィズコロナからアフターコロナへ)



# 【参考】経営デザインシート

経営デザインシートは、環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の(A)存在意義を意識した上で、(B)「これまで」を把握し、(C)長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。(D)それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する思考法。

✗ これまでの延長線で考えるのではなく、( **フォアキャスト**ではなく、)

○ 未来から**バックキャスト**して考える (未来ビジョンと実現戦略の可視化)



✗ 現状の延長線上に未来はない (Change or Die)



(D)移行戦略⇒未来ビジョンのデジタル化 (経営デザインシートはエクセル)  
①行政からの補助金だけに依存せず、「外部資金」の積極的な導入の裏付け!  
②移住者・関係人口の増加を後押し!



## 皆さんに問いかけます。。。

- ① **経営デザインシート** → 活用されていますか？ 活用できていますか？
- ② **「夢」(ビジョン=存在価値)** → 世の中(お客さま)から価値が認められて存在できる
- ③ **「夢」が無ければ頑張れない** → **「夢」があるから頑張れる** → 吉田松陰 & 渋沢栄一

### 吉田松陰 (1830年～1859年)

- 夢なき者に理想なし
- 理想なき者に計画なし
- 計画なき者に実行なし
- 実行なき者に成功なし
- 故に、夢なき者に成功なし

七尾市立七尾中学校：学校便り「なにくそ」第19号  
「吉田松陰の名言『夢なき者に成功なし』を考える」より

### 渋沢栄一 (1840年～1931年)

- 夢なき者は理想なし
- 理想なき者は信念なし
- 信念なき者は計画なし
- 計画なき者は実行なし
- 実行なき者は成果なし
- 成果なき者は幸福なし
- ゆえに幸福を求むる者は夢なかるべからず

## 「夢」の実現と「経営デザインシート」の活用

夢 (理念や在りたい姿) → ビジョン	
現実	理想 (社会に向けた提供価値)
計画 (理想を実現する移行戦略) を実行し夢を成し遂げる	

「経営デザインシート」は、**社内・社外のステークホルダー**(社員・パート・派遣、お客さま、仕入先・協力先・販売先、地域社会、金融機関、株主)との**共通言語**で**コミュニケーション・ツール**

(出所)「地域金融の未来」 p 52-55(経営デザインシート)



## 2. 「能登の現状から未来に向けて」のブレインストーミング

～「石川県創造的復興プラン」(Noto, the future of country)の推進に向けて～

「世界農業遺産」の「能登の里山  
里海」は、日本国のみならず、グロ  
ーバルにも、唯一無二の価値！

(全てではないのですが、、、)「Change を新たな Chance = 夢の実現へ」と気づきをいただいたお言葉

### 1. お父様が珠州で被災して金沢にいらっしゃる息子さんのお話

実家は崩壊して住めない状況、避難所を経由していまは仮設住宅に入っています等等。

話の中でのなるほどと思えたのは、「もともと能登は過疎地帯であり、今回の震災でそれが早く顕在化しただけ」との話でした。「多くの高齢者が、子供が現地にいない状況で、自分がいなくなった後をどうするか、それを早く考えなくてはならなかっただけではないか」とのことでした。

### 2. 面・エリアの復興に関してのお話し

(1) 復興として「もどに戻す」ということではなく、「広域能登の未来をどうするのかとのビジョン」が一番大切ではないか。

(2) 震災になって 能登の人たちが過疎であっても、文化的にも資源としても豊かな能登をどうするのかということ、今、じっくり考えて、コンセンサスをとっていくことではないでしょうか。現地の復旧が必ずしも十分動いていない状況の原因は色々あるかと思いますが、今の状況からは、まずはじっくりと考えて性急な開発をしないことではないかと思えます。

(3) 広域能登のランドデザインは個人的には一部の委託者が性急にわかりやすいデザインを描いてはいけないと思えます。実際に生きる人たちが、「これでやって行こう」というコンセンサスを得られるように、話し合っていくことが重要でしょう。

とはいえ主体はだれかと考えると やはり行政体、輪島市、珠州市、七尾市、能登町、穴水町、志賀町あたりの首長の比重は大きいのかと思料します。かつ、どうしてもそれぞれの行政体はそのエリアのことが軸になるので、上記の「広域能登の未来をどうするのかとのビジョン」を造るに際して、首長がコンセンサスのためのグループを作ることが重要ではないでしょうか。

しかし、現状としては なにか全てがバラバラのように感じます。石川県も復興に関しては各自治体からの復興要望待ちというスタンスのようにやや見受けられます。主体が誰なのか？ 核が見えない感じです。首長連合を核とした「能登ビジョングループ」が、住民や補助団体(国を含めて)との対話や調整にも主体になるのが良いのではないかと思います。そして、「広域能登の未来ビジョン」を可視化し、関係する皆の心のベクトルが束ねられると、スピード感あるビジョン実現ができるのではないのでしょうか。国が開発・普及させている「経営デザインシート」が共通言語として活用できるのではないのでしょうか。

### 3. 具体的な提言のお話しも

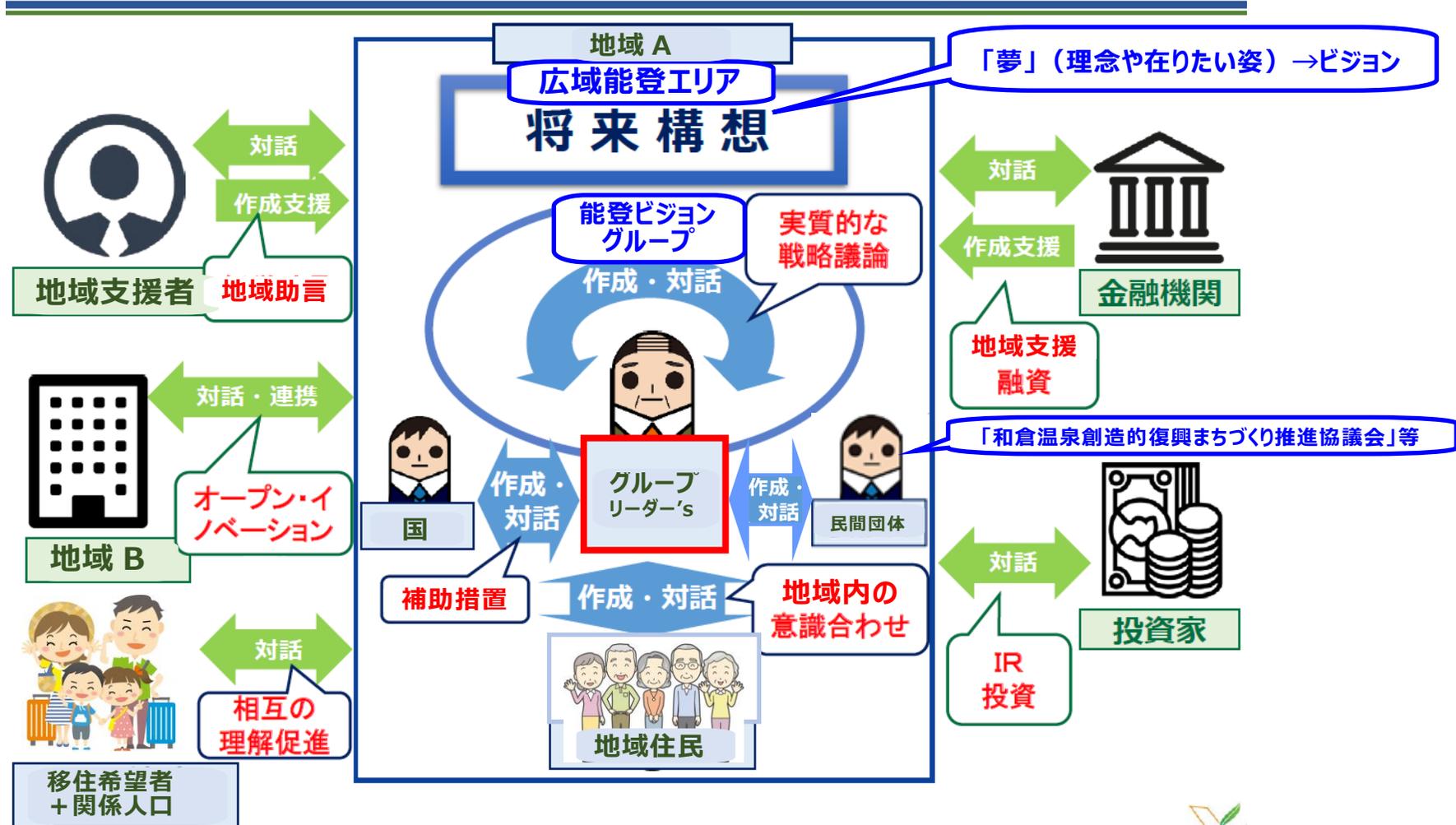
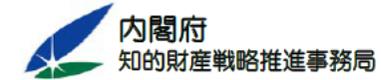
(1) 過疎の未来として、子世代のみの受け皿では限りがあり、やはり 意欲のある 移住者・事業者の受け入れは不可欠ではないのでしょうか。「広域能登の未来ビジョン」を可視化し、天高く掲げることで、意欲ある移住者の方々へ能登の未来ビジョンを提供させていただき、「にぎやかな過疎」(テレビ金沢制作ドキュメンタリー：※)が生まれるのではないのでしょうか。

(※)「にぎやかな過疎」の舞台は能登半島にある過疎が進んだ集落で、移住者が入ってきたことで、集落がにぎやかになっていく過程が丁寧に記録されています。(日本経済新聞 2024年6月7日:「農村再生への課題」明治大学 小田切徳美教授)



自治体による「経営デザインシート」の活用事例は、首相官邸ホームページ「経営デザインシート」を参照！

## 【参考】経営デザインシートが活用される場面

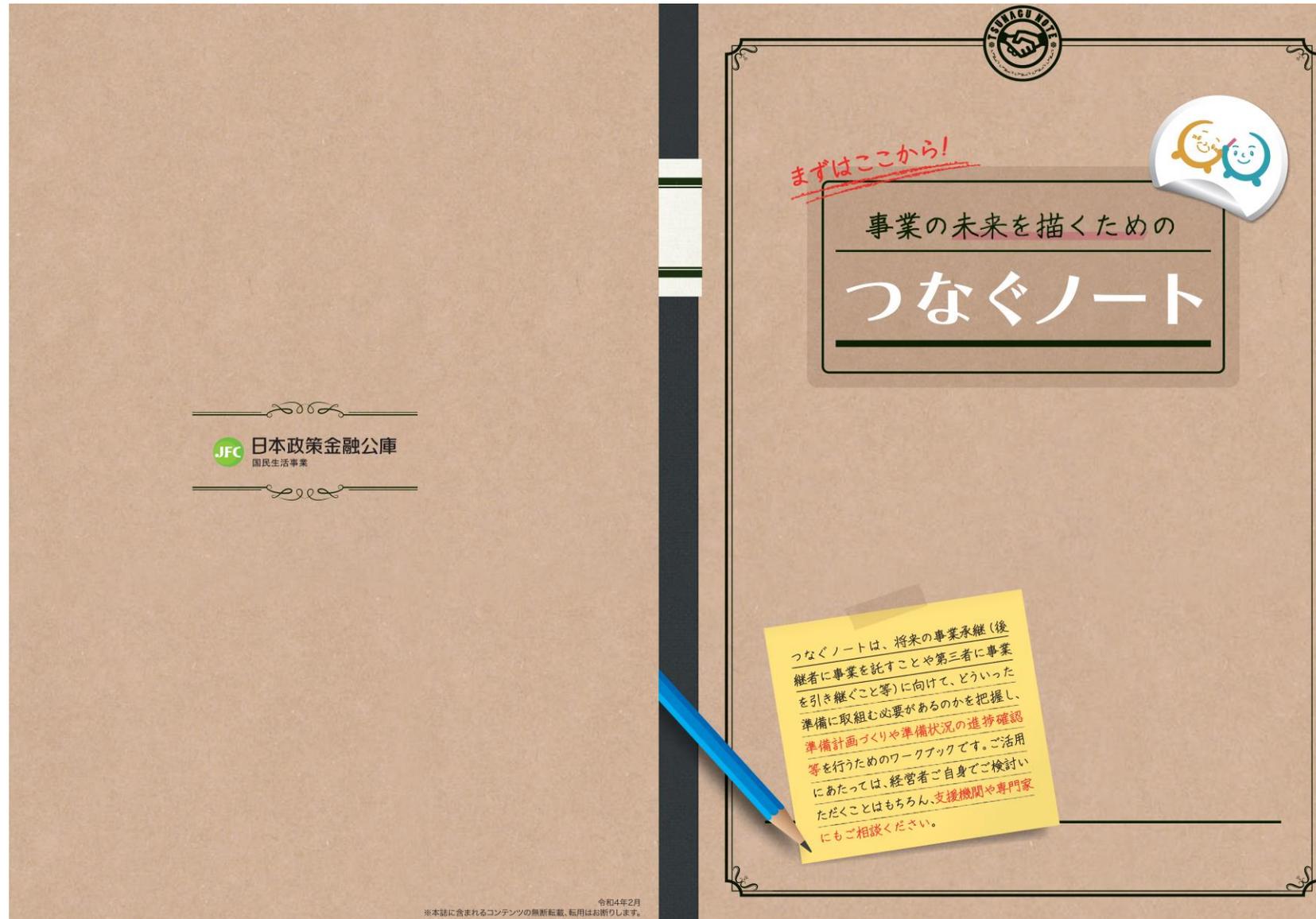


(出所) 首相官邸ホームページ「経営デザインシート」説明資料を森俊彦が追加修正





## 【参考】日本政策金融公庫「つなぐノート」(経営デザインシートを活用)



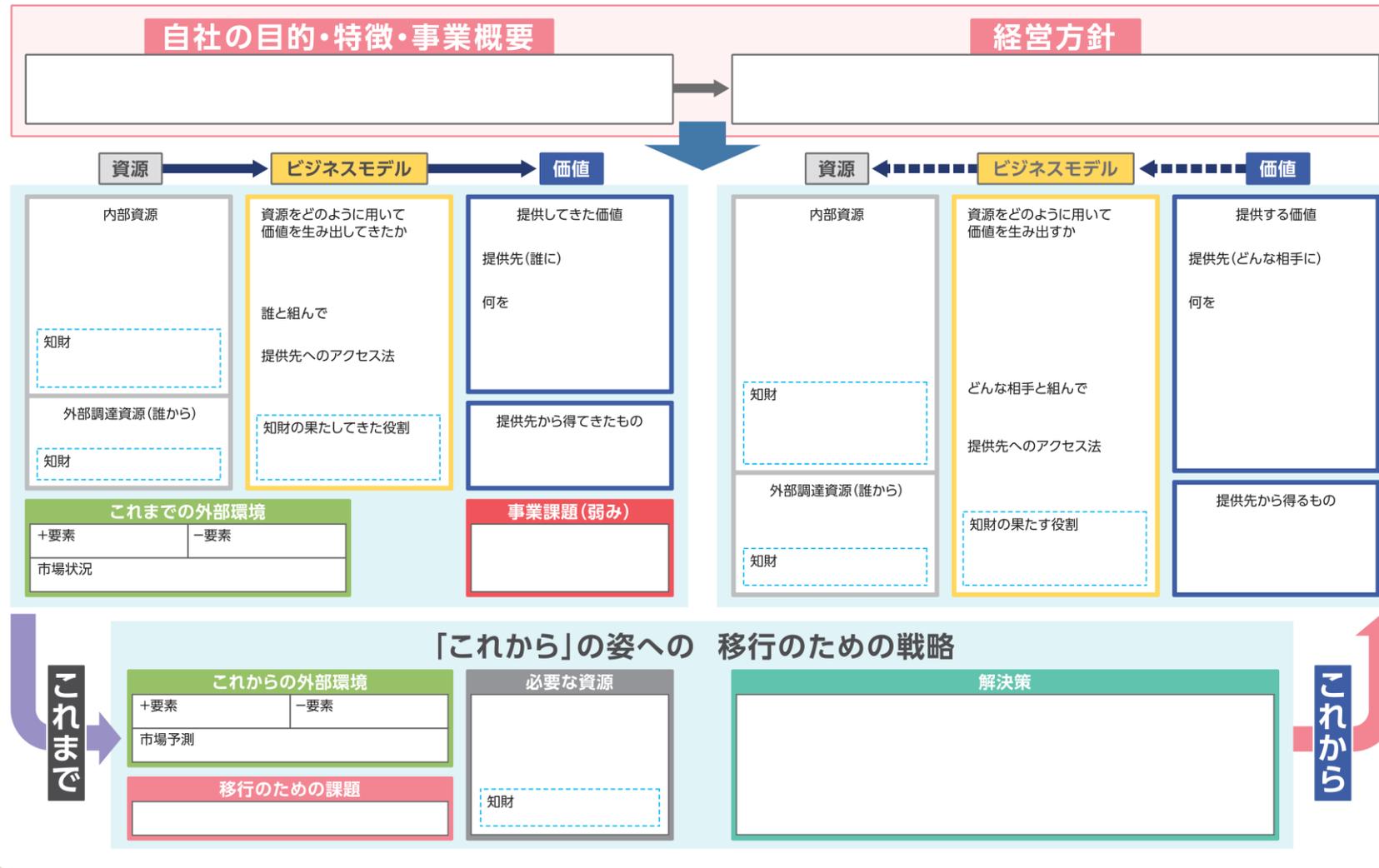
(参考図書)「地域金融の未来」p 4-7 (事業承継) p 52-55 (経営デザインシート)

p. 7



## 参考資料2 経営デザインシート

事業承継に向けた事業の磨き上げに必要な取組みについて検討を行う際に、本シートを活用してください。



10 本ページは知的財産戦略本部が公表した「経営デザインシート」をもとに作成しています。詳しい作成方法については、「経営デザインシート作成テキスト (入門編・応用編)」(知的財産戦略本部のホームページ)を参考にしてください。 11

(出所)「地域金融の未来」p 4-7 (事業承継) p 52-55 (経営デザインシート)



## 自社の目的・特徴・事業概要

## 経営方針

② 未来の「夢」をどのように創出するか  
の仕組みを記入。価値に対応するいく  
つかのキーワードで整理するのも良い

① 中長期にわたって能登で創出したい 未来  
の「夢 (= 地域価値)」を記入。各主体で  
共有し、「共創」のぶれない軸とする

③ 「夢」を創出するために必要な「ヒト  
モノカネ情報」を整理する

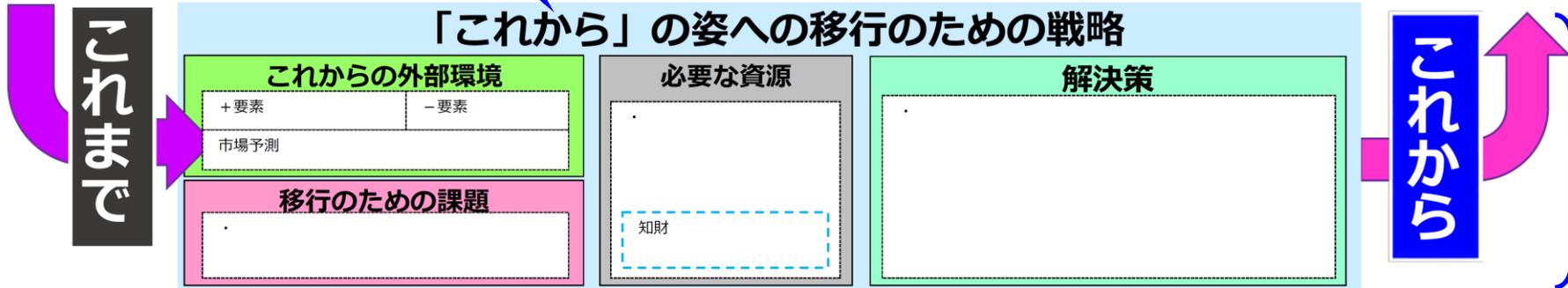


「世界農業遺産」の  
「能登の里山里海」  
無形資産として、日  
本国のみならず、グロ  
ーバルにも、唯一無  
二の価値を生み出す  
源泉！  
「外部資金」の積  
極的な導入や  
移住者・関係人口  
の増加を後押し！

④ 未来を構想した「これから = 夢」を  
実現するための「移行戦略」を記入。  
各主体が実践すべき事項を整理する

⑤ 「移行戦略」⇒ 未  
来ビジョンのデジタル  
化 (経営デザインシ  
ートはエクセル)  
「外部資金」の積  
極的な導入や  
移住者・関係人口  
の増加を後押し！

## 「これから」の姿への移行のための戦略





### 3. VUCAの大きな環境変化の下で “能登の未来を切り拓く”には

1. 地域の存続発展に必要なものは、「**ビジョン**」とそれを実現しようとする「**情熱**」と「**資金**」。かつ、行政や地域住民の信頼を得続ける「**真摯な努力**」（=何があってもへこたれない意思）も大切。
2. 実際に、**未来ビジョンの実現にチャレンジしていく**という意味で、**企業経営**との共通点も多いのではないか。
3. 大きく異なるのは、**主権在民**（「**想い**」はそれぞれ）ということ。故に、**地域の「夢 = 未来への想い」**を束ね、**無形資産**（**未来の価値を生み出す源泉**）の可視化のツールであり、**国が作った共通言語である「経営デザインシート」**の活用は、より不可欠ではないでしょうか。
4. **共に、能登の明るい未来を創ってまいりましょう！**

(出所)「地域金融の未来」 p 52～55 (経営デザインシート) p 114～134 (第6章「認定支援機関が取り組むべきこと」)  
p 135～165 (第7章「地域経済エコシステムの『好循環のループ構築』に向けて」)