





# テーマ 3 : イノベーションエコシステム形成

# テーマ3では、令和3年度で検討してきた林業エコシステムの形成に向け、技術、地域、コーディネーターのマッチングを行い地域での事業推進につながる先進事例創出を目指します

## テーマ3：イノベーションエコシステム形成の実施方針

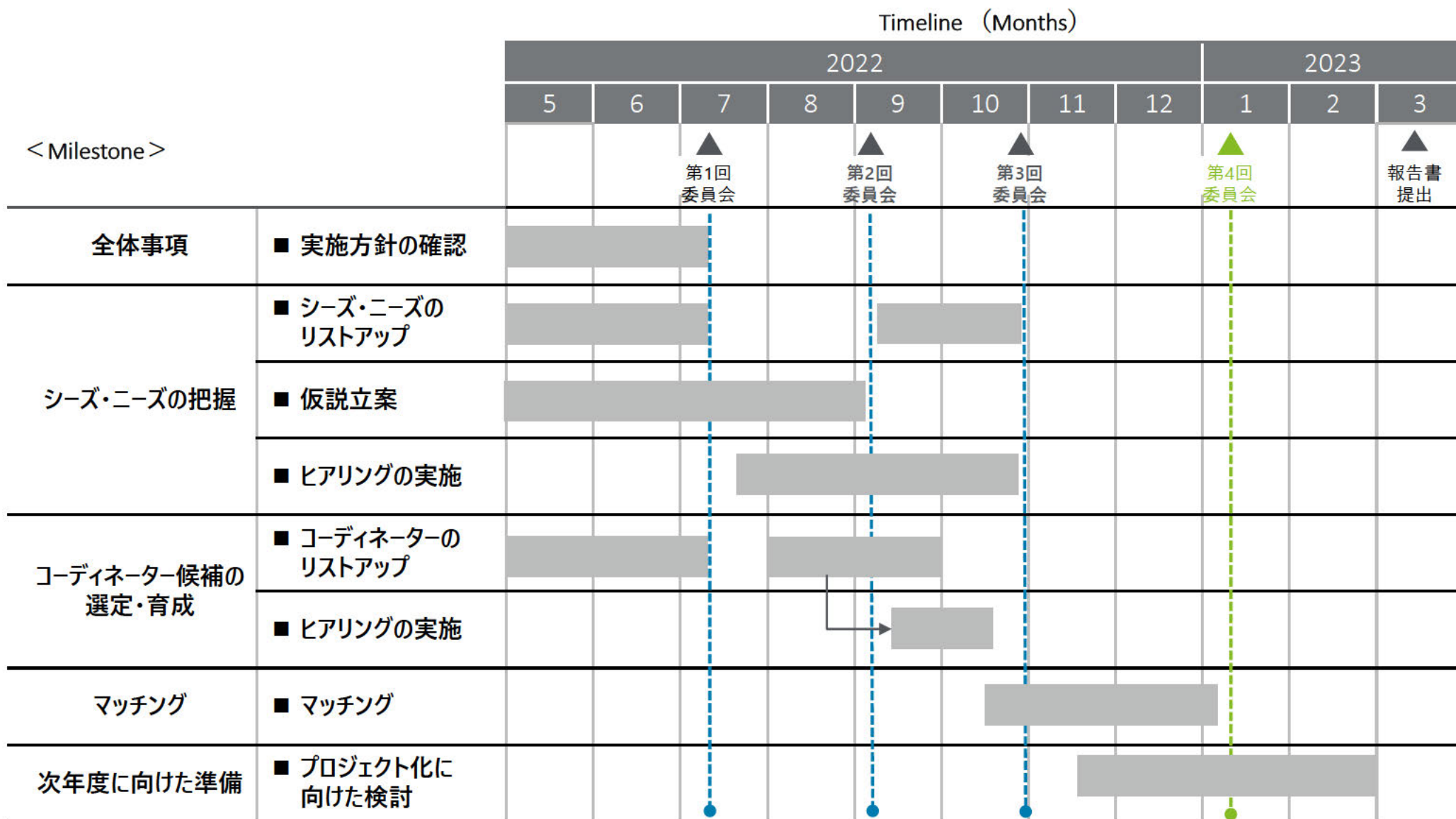
<b>昨年度の実施内容</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 令和3年度事業では、エコシステムの形成過程を分析し、林業界におけるエコシステム形成に必要なステップを分析した。</li> <li>■ 併せて支援組織としての森ハブの在り方についても検討し、コーディネーターを中心とした事業支援手法を提示した。</li> </ul>
-----------------	--

<b>今年度の実施方針</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 昨年度、検討を行ったエコシステムの形成ステップに沿って、森ハブの支援体制の構築と最初の取組事例を創出する。</li> <li>■ エコシステムの成熟から見る国内の林業エコシステムはまだ初期段階であり、まずはプレイヤーをひきつけ、森ハブの事業内容を理解してもらえらるような先進事例の創出に注力し、事業を推進する。</li> </ul>
-----------------	---

本年度の実施事項	本年度の成果物（例）
<div style="display: flex;"> <div style="flex: 1;"> <div style="background-color: #7f7f7f; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">①技術の把握</div> <div style="background-color: #7f7f7f; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">②地域の把握</div> <div style="background-color: #7f7f7f; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">③仮説立案</div> <div style="background-color: #7f7f7f; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">④コーディネーターのマッチング</div> <div style="background-color: #7f7f7f; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">⑤プロジェクト化に向けた検討</div> </div> <div style="flex: 2; padding-left: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 技術リストやこれまでに林野庁が助成等にて支援してきた技術等の情報をもとに、普及に至る可能性が高い技術を選出する</li> <li>■ 林野庁補助事業の取組実績等をもとに、林業イノベーションに対し積極的な地域を選出する</li> <li>■ 技術や地域ニーズを深堀し、得られるソリューションや、普及を妨げている要因などを分析し、課題を解決するプロジェクトのイメージやゴール仮説を立案する</li> <li>■ 仮説をもとに、事業推進に必要な知識やスキルを有するコーディネーター候補を選出し、マッチングを行う</li> <li>■ 次年度以降の正式な協同事業の取り組み開始に向け事業戦略の策定等を支援する</li> </ul> </div> </div>	<div style="margin-bottom: 10px;">  <p><b>【事業仮説/技術・地域検討】</b>                      作成目的 モデルとなる事例の選考方針を定め、                      作成方法 該当する技術や地域を洗い出すため                      デスクトップ調査やヒアリング調査を経て作成</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">  <p><b>【コーディネーター候補検討】</b>                      作成目的 声かけや事業参画依頼を実施するため                      調査方法 デスクトップ調査を中心に実施</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">  <p><b>【ヒアリングの実施】</b>                      作成目的 課題の深堀を行い、解決策を検討するため                      調査方法 ヒアリング調査を中心に実施</p> </div> <div>  <p><b>【次年度以降の事業計画】</b>                      作成目的 地域での事業推進に向けた具体的な取組内容                      や事務局に求める支援内容を把握するため                      調査方法 実証地域内での検討を中心に実施</p> </div>

本委員会では年間の実施方針、並びに最終的なマッチングに向けた必要要件の定義を行い、計画に沿って事業を推進し、各委員会にて活動の報告を行います

## 年間スケジュール



# 第3回委員会で受けた御意見とその対応方針は下記のとおりです

県名、大学名、教授名  
は非公開

## テーマ3：イノベーションエコシステム形成

テーマ	御意見概要	対応方針
モデル地域での取組について	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ モデル地域の取組みは、どの地域単位で行うか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ モデル地域としての最初の取組単位、並びに今後の展開想定について、11ページ以降に記載</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場をどのように作っていき、市場のニーズをどのように入口にフィードバックしていくのか、また、技術を触媒としてどのようにイノベーションを起こしていくのか検討が必要である。</li> <li>■ 出口戦略も見据えてプロジェクトを進めなければ、ビジネスとして成立しないのではないかと危惧する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ モデル地域での中長期的な取組イメージについて、11ページ以降に記載</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ [ ] は昨年度から林業DXを進めているため、林業DXを含め、イノベーションエコシステムとしてどのように展開し、林業を発展させるのかという観点で事業を分析し、事業展開を行うのがよい</li> </ul>	
イノベーション・エコシステムの形成について	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 学術研究機関や、やる気のある事業者を中心にエコシステムを形成しなければイノベーションは生まれません。</li> <li>■ アントレプレナー教育で、人材育成をしていくことも重要である。</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ [ ] は、林業振興に積極的に取り組んでいる</li> <li>■ [ ] にご助言をいただくとよい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 林業関係のアカデミアとして両教授へヒアリングを実施（概要は16ページ、議事録は47ページ以降に記載）</li> <li>■ 結果を取りまとめモデル地域での取組みに反映</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域間の情報連携を行うことにより、新しいイノベーションやネットワークが生まれる可能性があるのではないかと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 次年度以降の実施方針（案）として記載</li> </ul>

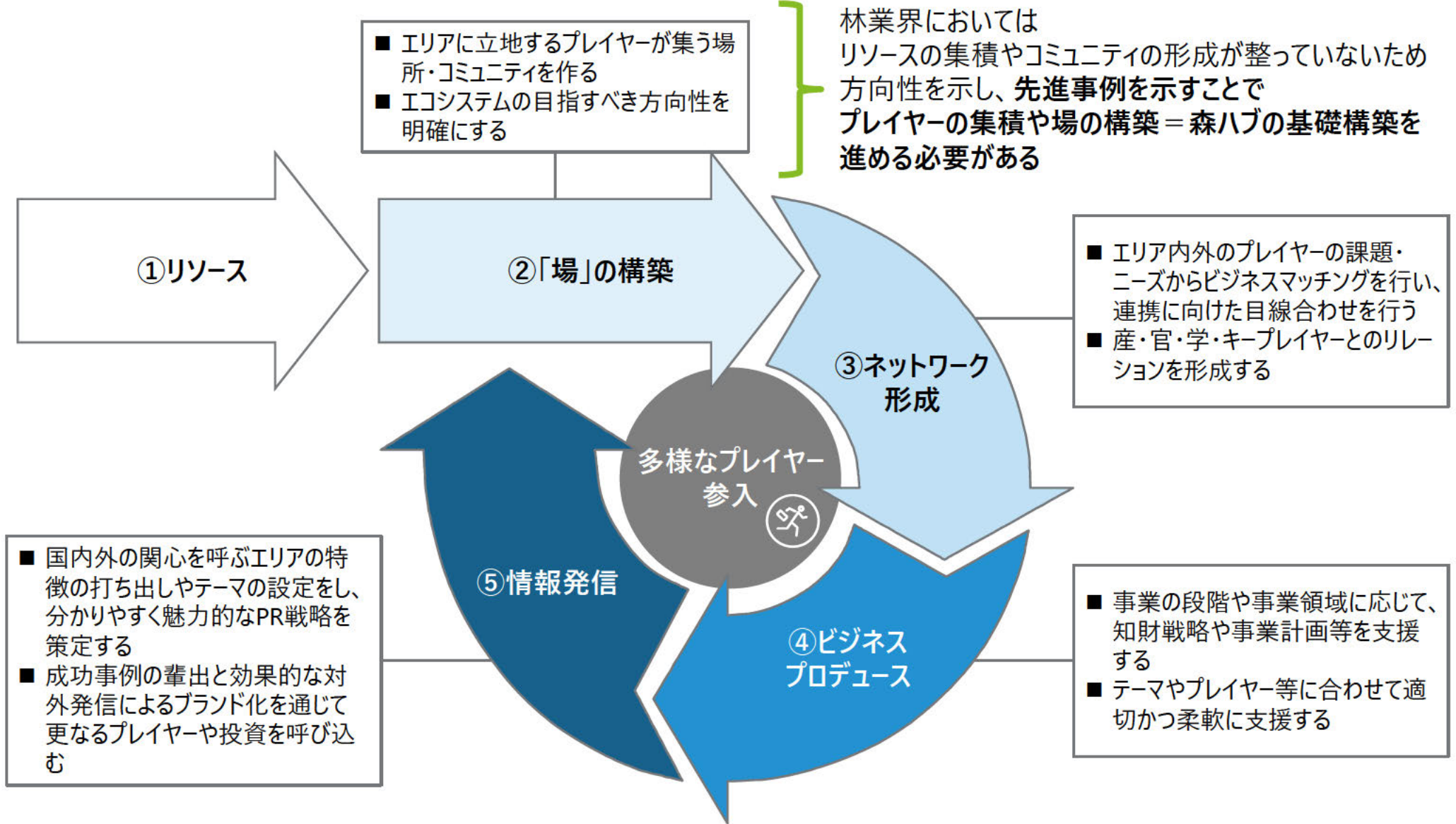
# 森ハブによるエコシステム形成について

# 今年度の実施方針



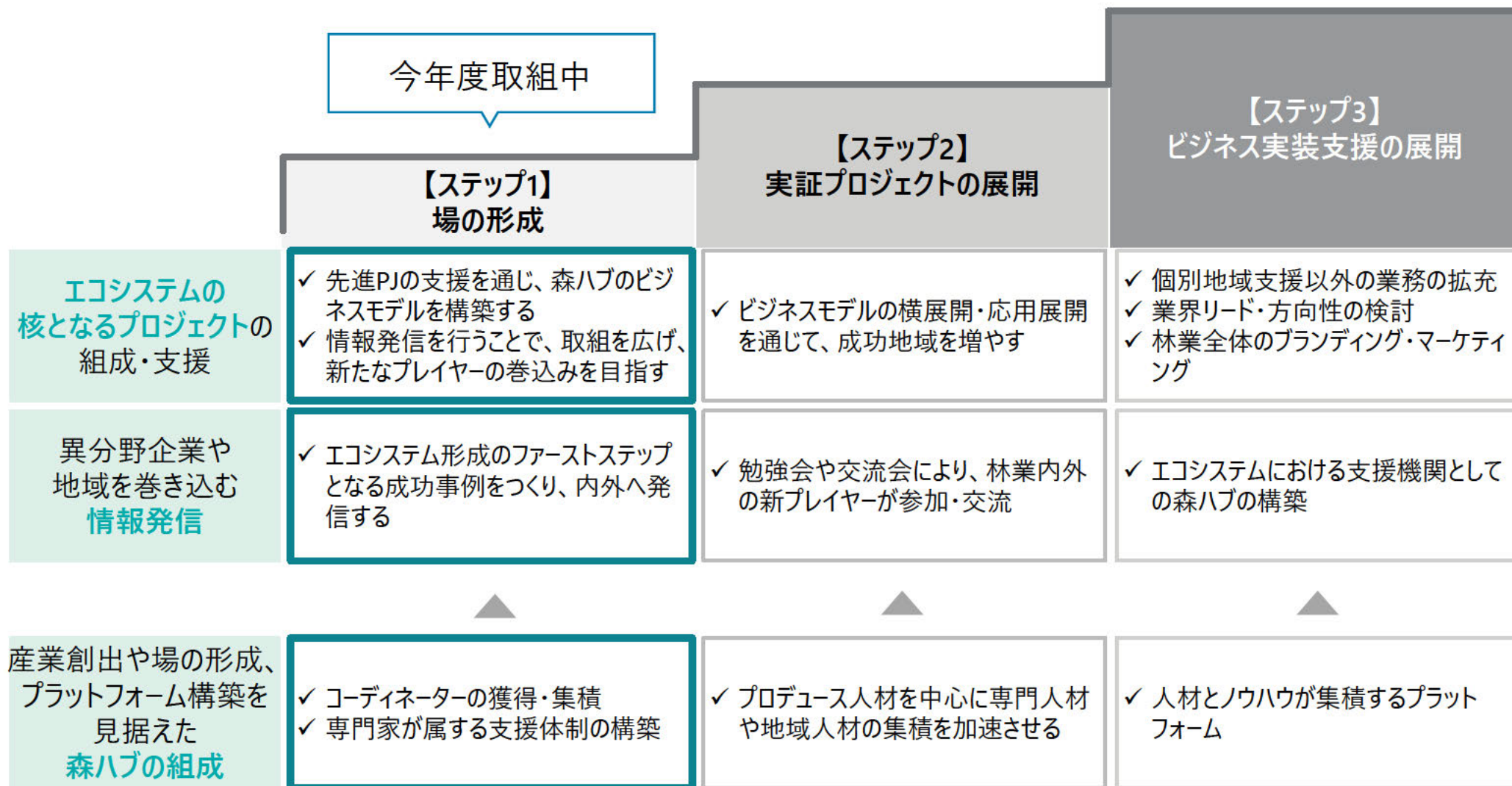
# 森ハブを中心としたエコシステムの形成に向け、今年度はフラッグシップとなるモデル事例を作り、情報を発信することで森ハブへのプレイヤーが集積する「場」の構築を目指しています

## 森ハブを中心としたエコシステム形成（※第1回委員会資料より抜粋）



# 「場」の構築を通じて、エコシステムの形成に向け、ネットワーク形成やビジネスプロデュース、情報発信などを通じて、エコシステムの支援組織としての森ハブの確立を目指しました

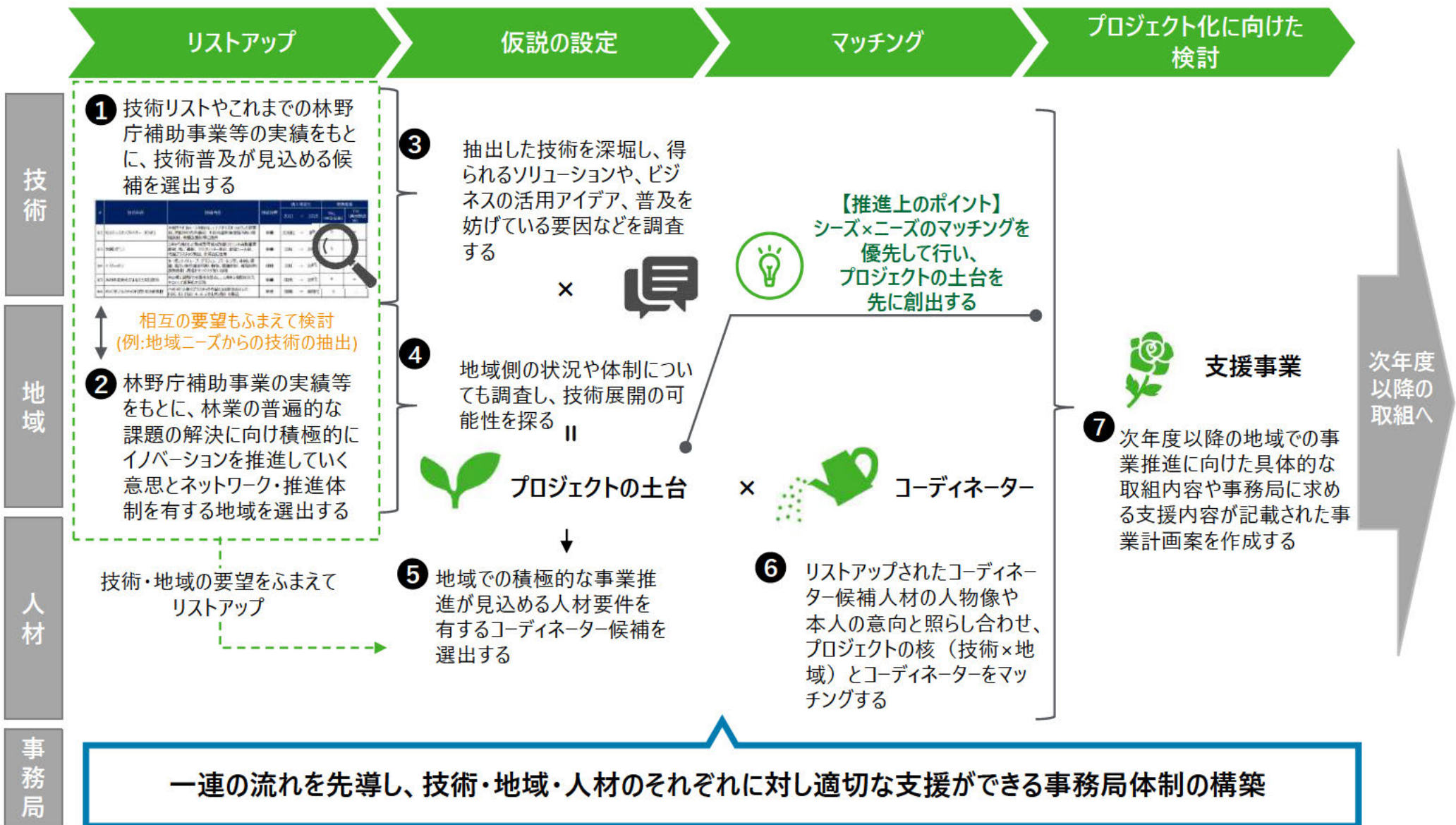
## エコシステムの支援組織としての森ハブ形成





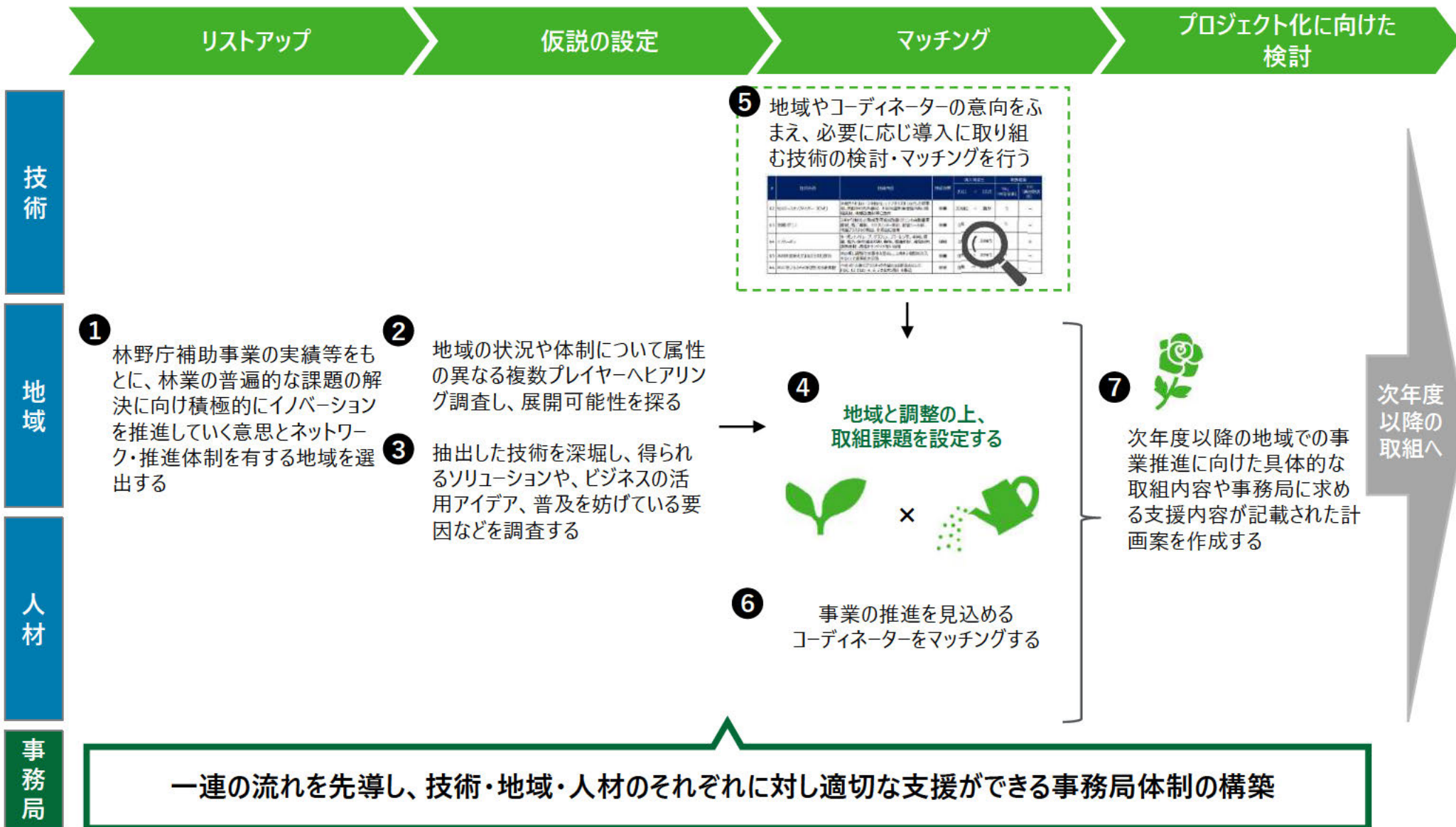
# 当初予定では、年度以降の取組につながる先進事例の創出に向け、技術×地域×人材をマッチングさせたプロジェクト組成・計画策定を目指していました

事業の全体像：イノベーションエコシステム形成の進め方（※第1回委員会資料より抜粋）



# しかし、地域へのヒアリング調査をふまえると、技術の導入以前の体制づくりについて支援できるコーディネーターとのマッチングが重要であることがわかり、体制を整える段階からのモデル地域支援を想定した取り組みを進めています

事業の全体像（第3回委員会を経て再検討）



# モデル地域での取組について



# エコシステム形成の目線から [ ] の現状を分析すると、「場の形成」～「実証プロジェクトの展開」フェーズの過渡期であり内部同意や推進計画整理が必要な段階です

## エコシステム形成の目線から見る [ ] の現状

	[ ] の現状		エコシステム形成に向けた実施方針
「場」の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 体制は整備されているものの行政や他の林業事業者との連携は限定的であり、規模の大きな取り組みを進めていくためには協力体制の構築と、共通の目的意識を持った取り組みが必要である</li> </ul>	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ まずは関係性の深い事業者と連携し、エコシステムの核となるコミュニティを形成する</li> <li>■ コミュニティの共通目標を設定し、理解を得る</li> <li>■ コミュニティに興味関心を持った方が参画できる状況を整える</li> </ul>
ネットワーク形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ プレイヤー間での課題や関心に関するテーマ共有が行われていない</li> </ul>	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 目標を共有できるプレイヤーをネットワークし、協力体制を構築する</li> <li>■ 協力の際に阻害要因となっている事項を特定し、解決を図る</li> <li>■ コミュニティ内プレイヤーの積極的な連携を促進する</li> </ul>
ビジネスプロデュース	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 実証実験がビジネス化まで至っていない</li> <li>■ 事業を拡大させるアクセラレーション機能がない</li> </ul>	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 最終的なビジネス化を見据え、中長期的な動きも考慮した計画を策定し、計画性をもって活動を推進する</li> <li>■ ビジネス化に向けて阻害要因となっている事項を特定し、解決を図る</li> </ul>
情報発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コミュニティの魅力を打ち出す情報発信がされていない</li> <li>■ 結果的に外部に対するプレイヤーの誘引は行われていない</li> </ul>	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 森ハブ本体の動きとも連動し、活動の情報を積極的に発信する</li> <li>■ 発信によって興味関心を持ったプレイヤーを呼び込みエコシステムを拡大する</li> </ul>



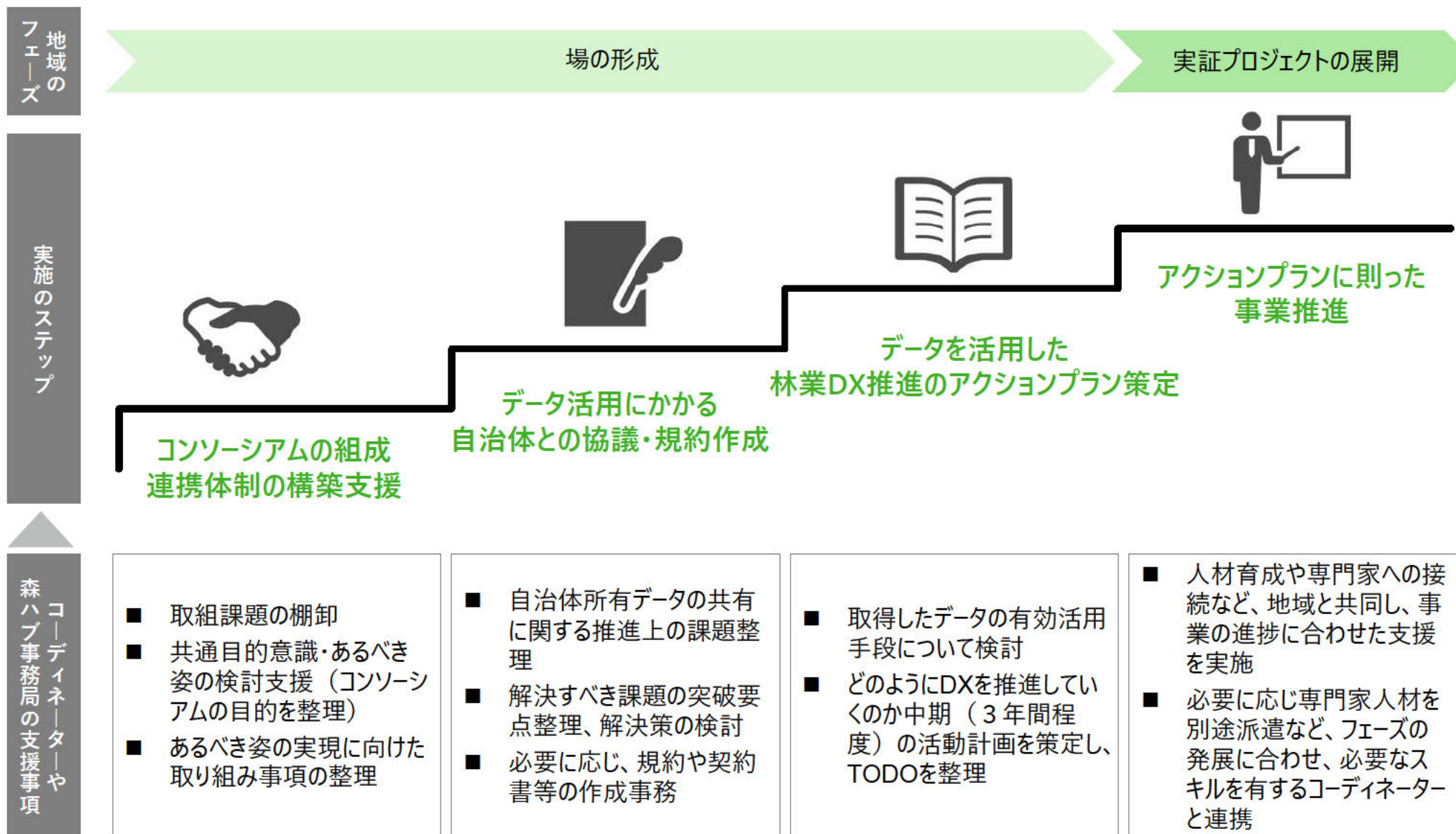
# 「場の形成」～「実証プロジェクトの展開」フェーズにおけるコーディネーターは地域内の意識醸成や連携にかかる阻害要因の特定と解決が主な役割です

## 参考：場の形成フェーズにおけるコーディネーターの役割



モデル地域での取り組みではコーディネーターが [ ] が中心となり組成するコンソーシアムを支援し、関係各所との調整を行うことで場を形成し、具体的な実証プロジェクトにつなげていきたいと考えています

## モデル地域での取り組みの内容と森ハブ事務局・コーディネーターの支援内容





# 本モデル地域での取り組みは地域への技術導入が進まない阻害要因を特定し、林業事業者だけでは解決できなかった課題を解消することで技術導入の下地を整えるアプローチを想定しています

## モデル地域での取り組みの意義

これまでの取組の課題

複雑な阻害要因を有する課題が  
後回しになっている

課題解決の担当者が  
明確化できない業務に対し  
アプローチができていない

計画性をもった技術導入や  
導入にかかる地域内調整・人材育成などが  
できていない

森ハブで取り組む意義

### 【これまで課題と認識されつつも力を入れて着手されてこなかった項目に着目する】



- 全国的に課題として認識されつつも、要因が複雑であり、なかなか一林業事業者や自治体が解決に向けた取り組みを行いにくいものについて着手し、解決手法を情報発信することで全国に向けたハウツーの共有を目指す
- 今回、最初に取り組む「データの共有」まわりの整理については、例えば異分野やスタートアップが業界に参入しようとした際に根本課題となり、結果、参入をあきらめてしまったり、作った技術が現場に普及しないなどのマイナスな影響を与えていることもあると思料しており、解決に向け森ハブが取り組む価値がある

### 【専門性を持ったコーディネーターが第3者目線で事業を支援する】



- 特に今回着手を想定している規約や契約まわりなどは自治体担当者などステークホルダーとの密な連携が重要であり、地域内だけでは利害関係などの要因から進まないことも多い
- 他産業ではコンサルタントや専門家をいれることで解決を図っているケースも多いが林業界をはじめとする第1次産業では特定課題分野に対する専門家が少ないこともあり、なかなかとられない選択肢である
- モデル地域での取り組みでは森ハブとつながることで異分野も含む各専門家との接点を創出し、第3者目線で課題の解決に向けたアプローチを試みる

### 【計画性を持った推進計画や助成金の活用手法を発信する】

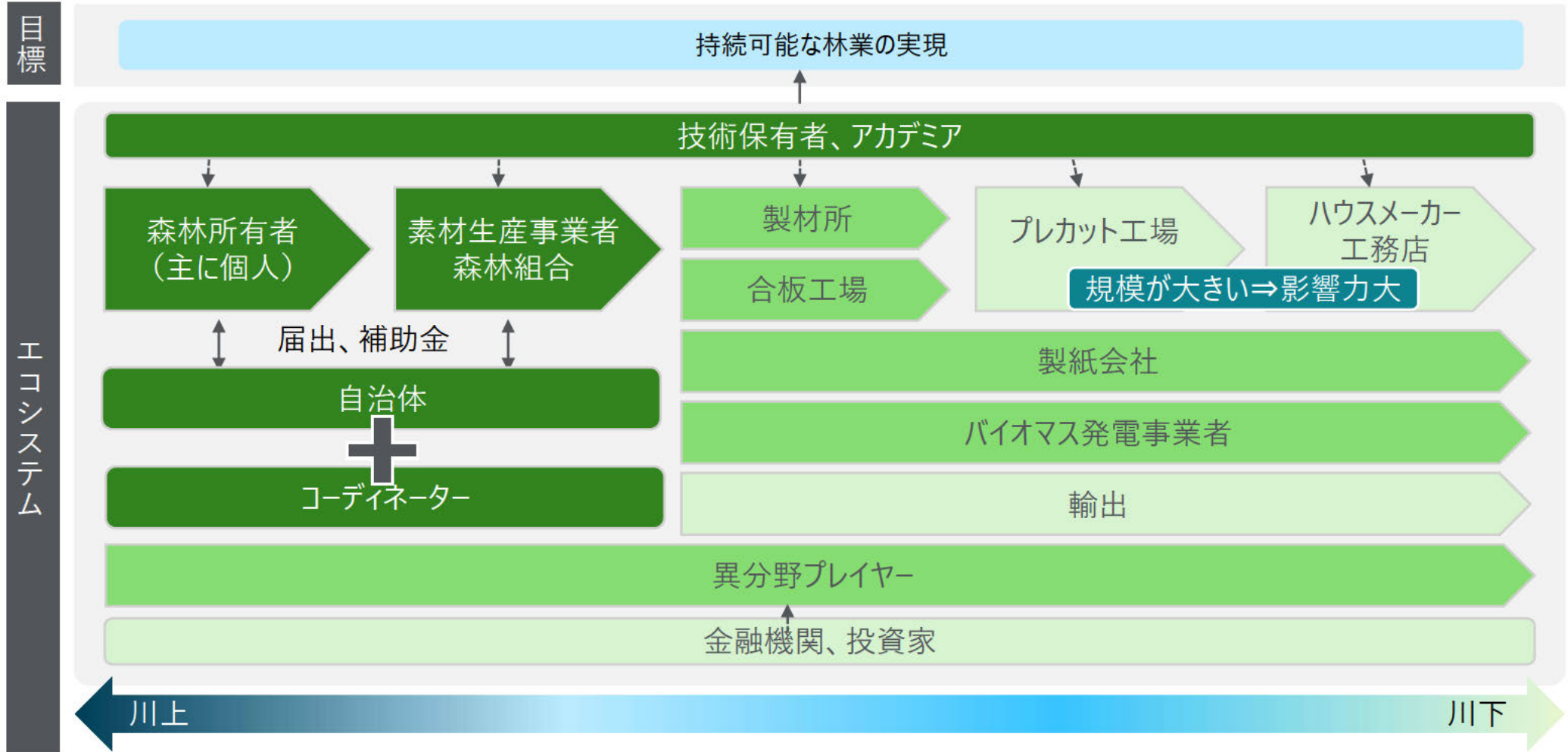


- 林業界では中長期にかかる事業者の経営計画のようなものは柔らかく作成されているのみであり、成長戦略のようなものはあまり存在していない
- 一方で今後業績を伸ばしていくためには計画性のある人材確保や育成、伐採地の調整、再造林計画などが重要であり、目標値から逆算した技術の導入や関連するDX人材の育成を検討していく必要がある
- 特に助成金を活用する場合には、自走化の手段を考えた行動をしない限り、持続的な活動に至らないため、行き当たりばったりのお金ありきの補助金活動ではなく未来につながる投資としての補助金活用の考え方を整理し、発信することで全国の事業者の参考となる事例を目指す

現在は川上側のプレイヤーが中心となりエコシステムの核となるコンソーシアムを想定していますが、将来的には川下側プレイヤーを巻き込み取組の拡大も視野に入れていきたいと考えています

プレイヤーの関与イメージ

- ……場の形成フェーズで想定するプレイヤー
- ……実証プロジェクトの展開フェーズで想定するプレイヤー
- ……ビジネス実装支援の展開フェーズで想定するプレイヤー



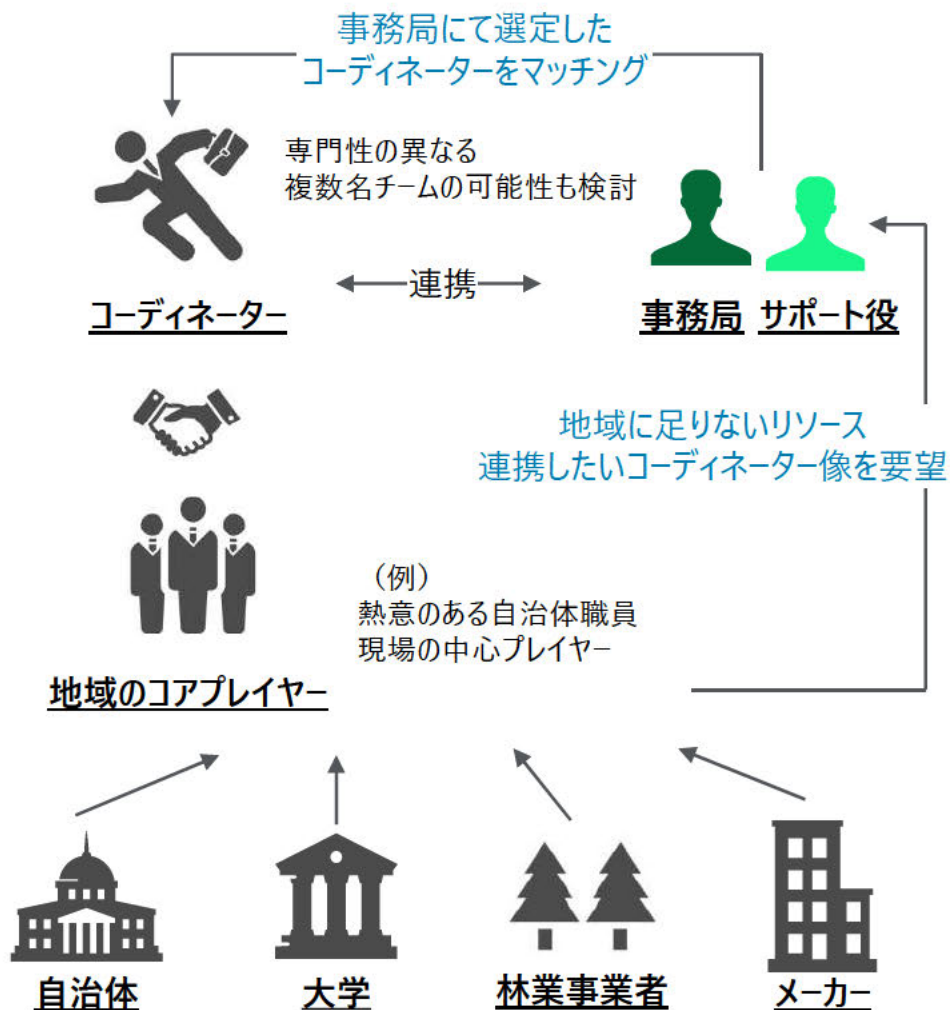


# コーディネーターの人材像について

# これまでの調査を通じて、コーディネーターは地域内にコアプレイヤーがいるかどうかによって立ち回りが変わり、求められる人材要件も変わってくるということがわかりました

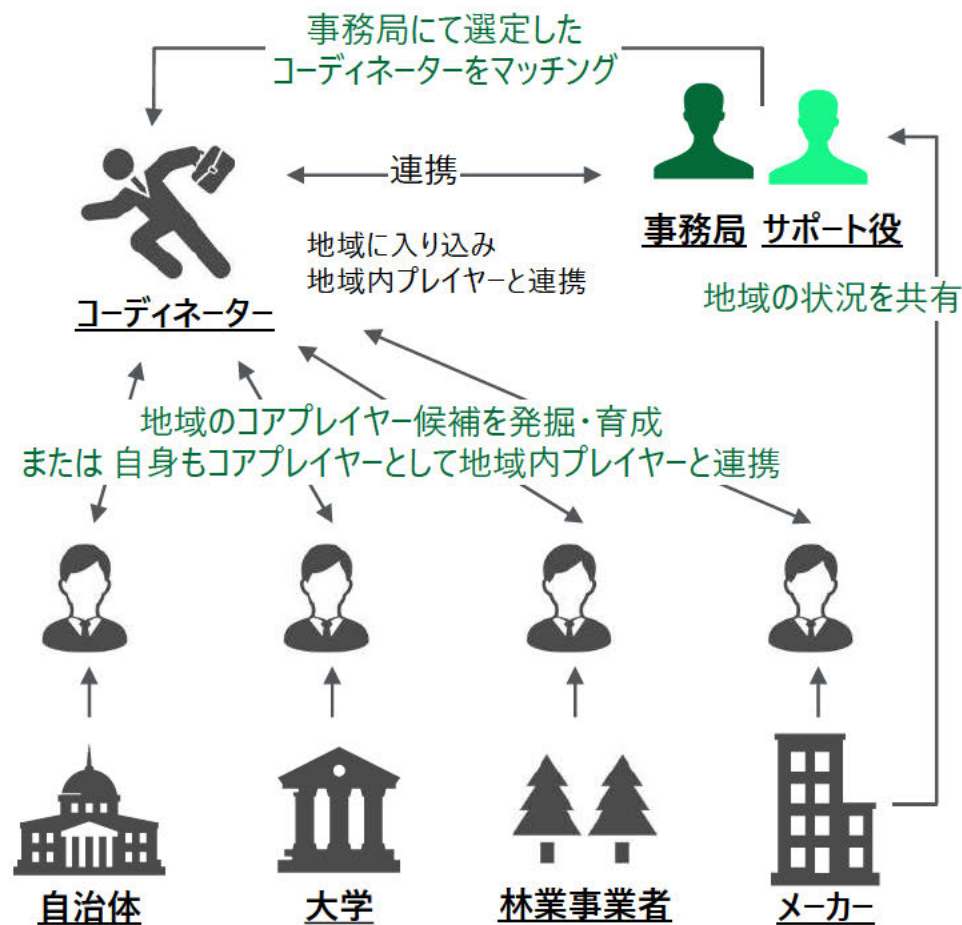
## 地域にコアプレイヤーがいる場合

- 地域にコアプレイヤーが存在し、地域に足りないリソースや連携したいコーディネーター像が明確化されている場合、事務局では地域要望に合った人材をマッチングさせ、地域での活動の加速化を支援します



## 地域にコアプレイヤーがない場合

- コアプレイヤーが地域に存在しない場合、コーディネーターは地域に入り込んで状況を把握・観察し、自治体職員や、地域事業者、地域おこし協力隊等のコアプレイヤーとなり得る人材を探して育成する、または自身が当該地域のコアプレイヤーとなる等、積極的に地域でのエコシステム形成や事業推進にコミットする必要があります



# 地域にコアプレイヤーがいる場合、コーディネーターの関与方法や成熟度、期間等に融通がきく一方、いない場合は地域内での中長期的な活動が必須となります

## 地域プレイヤーの状況から見る取組の差異

	—— 地域にコアプレイヤーがいる場合 ——	—— 地域にコアプレイヤーがいない場合 ——
<b>コーディネーター関与方法</b> (どのような関わり方が望ましいか)	コアプレイヤーのサポートがメインであるため、地域への定期的な通い、必要時のアドバイスのみ、都市部にて営業等のかたちで地域の活動を支援、等の関与も可	コーディネーターの関与は下記2パターンが考えられる 地域内プレイヤーを育成し、コアプレイヤーを創出する 自身が地域内のコアプレイヤーとしても活動する
<b>コーディネーター活動拠点</b> (地域内拠点の可否)	問わない	地域内に拠点を構えることが望ましい
<b>コーディネーター経験熟度</b> (地域での活動経験の可否)	<b>不要</b> 専門性を活かした支援が求められるため、地域での活動経験有無に限らず様々な人材が関与できると考えられる	<b>要</b> 当人が地域側プレイヤーとしても動いていく必要があるためどのようなステップで地域に入り込み活動を推進していくか熟知した人材である方が望ましい
<b>関与期間</b> (技術普及に至るまでの期間)	<b>短期間可</b> 地域側コアプレイヤーがメインで活動する場合アドバイスのみの関与等も考えられる	<b>長期間</b> 地域のファーストステップから支援する必要があるため技術導入に至るまでには中長期のコミットメントが必要
<b>人材確保の難易度</b>	<b>中</b> 事務局は地域の求める専門性、並びに検討している人材要件を満たすコーディネーターを選定、マッチングさせる必要がある	<b>高</b> 地域に拠点を移せる人材であることが望ましいため、候補者の選定が難しい



地域にコアプレイヤーがない場合、コーディネーターは自らが中心人物として活動できる人材が求められる一方、地域側に連携できるプレイヤーがいる場合はより専門性が高く、柔軟に地域の意見をまとめられる人材が求められます

## コーディネーターの人材要件

地域にコアプレイヤーがいる場合  
…サポート人材に必要な人材要件

- ✓ **マインド・メンタル**  
腰が低く謙虚に人の話を聞くことができ、粘り強く泥臭く業務に取り組む素養を有しているか
- ✓ **人間性**  
地域や事業者を受け入れられ、信頼される素養を有しているか
- ✓ **コミュニケーション**  
プレイヤーと密な連携をとり、必要なアドバイスを行えるか
- ✓ **調整力・傾聴力**  
地域内プレイヤーの意見を尊重しつつ、方向性をまとめられるか
- ✓ **責任感・伴走力**  
自身の行ったマッチングに責任を持ち、事業展開を推進できるか
- ✓ **応用力・見極め力**  
他分野技術の転用時に適切な筋道を描けるか
- ✓ **知識・実績・ノウハウ**  
デジタル人材・事業化人材・営業人材・教育人材・都心部とのネットワーク人材など、施業に携わらずに林業を支えるスキル  
1人が兼ね備えている必要はなく、複数名で担うことも可



パートナーシップの  
締結

森ハブ事務局

地域にコアプレイヤーがない場合  
…地域の中心人物に必要な人材要件

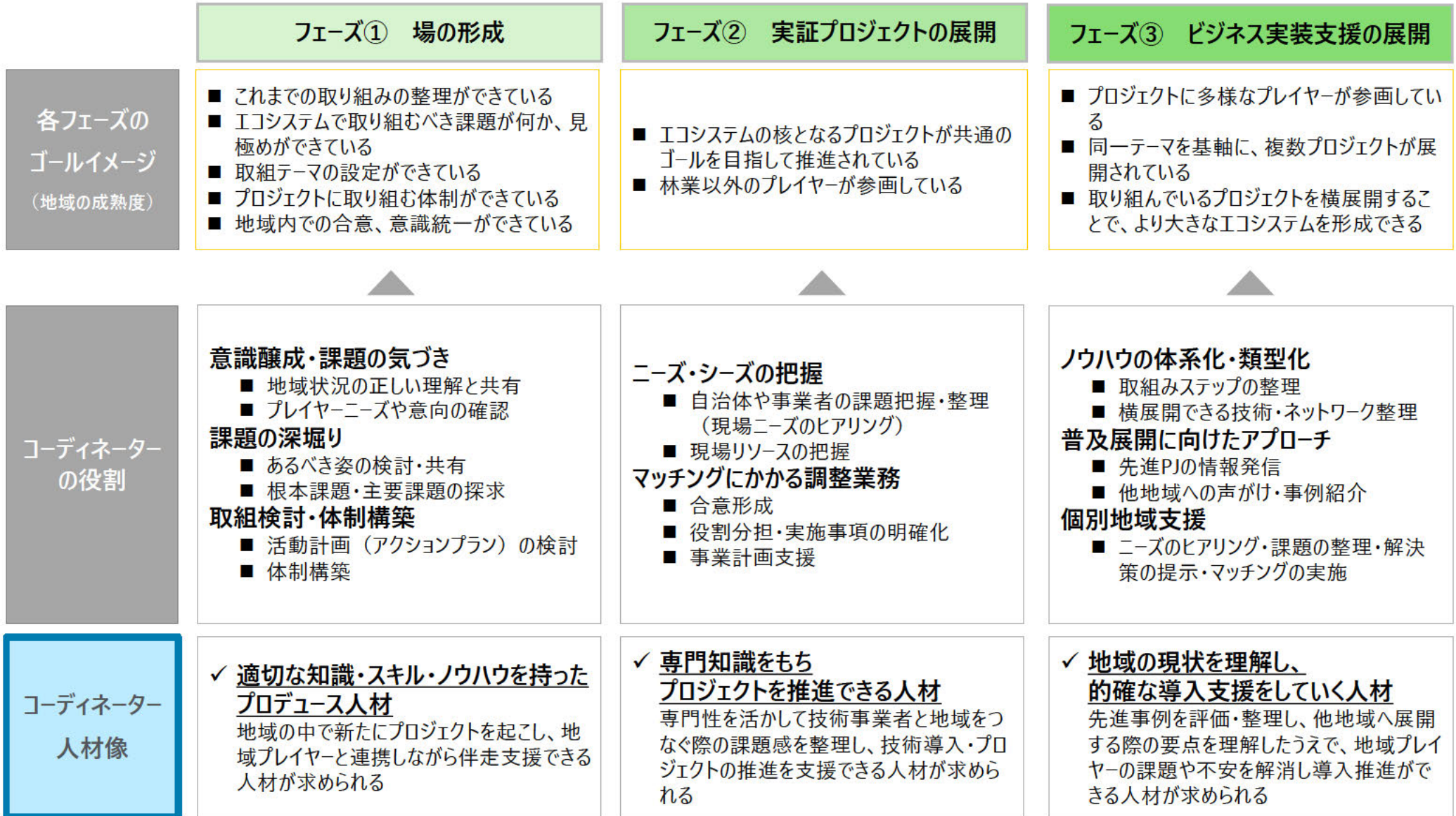
地域にコアプレイヤーがない場合は、左記要件に加え、地域の中心人物に必要な要件も満たす必要がある

- ✓ **リーダーシップ・巻き込み力**  
人材育成、ビジネス化の過程で関係者を巻き込む力、リーダーシップがあるか
- ✓ **フットワークの軽さ・現場力**  
アドバイスだけでなく、実際に現場に入り込み、当事者として動ける能力、時間、体力があるか
- ✓ **先進事例の理解・把握**  
先進事例を評価・整理し、他地域へ展開する際の要点を理解しているか
- ✓ **フットワークの軽さ・現場力**  
地域林業・林地の特性を理解し、適切な技術導入ができるか



# コーディネーターは地域の成熟度や地域側プレイヤーの状況によって必要とされる人材像や専門性が変化するため、フェーズごとに合わせ適切な人材をマッチすることが重要です

## コーディネーターに求められる役割（地域のフェーズ別） ※再掲



# 場の形成フェーズにおけるコーディネーターには、林業も含めた適切な知識・ノウハウを持ち、地域プレイヤーと連携し、事業の球づくりができるプロデュース人材が求められています

## 場の形成フェーズにおけるコーディネーター候補 1

望ましい人材像

- ✓ 適切な知識・スキル・ノウハウを持ったプロデュース人材  
地域の中で新たにプロジェクトを起こし、地域プレイヤーと連携しながら伴走支援できる人材が求められる

選定目安

- ✓ 林業に関与した経験や知識を有している
- ✓ 一次産業の分野において、地域でのプロジェクト創出を支援した経験がある
- ✓ 知見を応用した事業マネジメントが可能である

候補者リスト

都道府県	分野	専門	氏名・団体	所属・役職	プロフィール
埼玉県	異分野	DX推進 エコシステム 形成 事業組成			
東京都	異分野	エコシステム 形成			
東京都	林業	エコシステム 形成 事業組成 スタートアップ 支援			

場の形成フェーズにおけるコーディネーターには、林業も含めた適切な知識・ノウハウを持ち、地域プレイヤーと連携し、事業の球づくりができるプロデュース人材が求められています

場の形成フェーズにおけるコーディネーター候補 2

都道府県	分野	専門	氏名・団体	所属・役職	プロフィール
東京都	林業	林業 事業組成			
北海道	林業	林業			
大阪府	異分野	エコシステム 形成 事業組成			
長野県	異分野	エコシステム 形成 事業組成			

# 実証プロジェクトの展開フェーズにおいては、コーディネーターは自身の専門性を活かし、地域が行き詰まっている原因を解決し、事業を円滑に推進する役割を担います

## 実証プロジェクトの展開フェーズにおけるコーディネーター候補 1

望ましい人材像	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門知識をもちプロジェクトを推進できる人材 専門性を活かして技術事業者と地域をつなぐ際の課題感を整理し、技術導入・プロジェクトの推進を支援できる人材が求められる</li> </ul>
選定目安	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 林業界、またはプロジェクトに関連する分野において専門性を持ち、自身の得意領域を活かして地域を支援した経験がある</li> <li>✓ 専門分野における課題とその解決策について知見を有しており、業務推進において的確なアドバイスができる</li> </ul>

### 候補者リスト

都道府県	分野	専門	氏名・団体	所属・役職	プロフィール
兵庫県	林業	林業			
宮崎県	林業	林業			
石川県	林業	林業			



# 実証プロジェクトの展開フェーズにおいては、コーディネーターは自身の専門性を活かし、地域が行き詰まっている原因を解決し、事業を円滑に推進する役割を担います

## 実証プロジェクトの展開フェーズにおけるコーディネーター候補 2

都道府県	分野	専門	氏名・団体	所属・役職	プロフィール
福井県	異分野	人材育成	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
鳥取県	異分野	人材育成			
東京都	異分野	エネルギー			
東京都	異分野	バイオマス			
熊本県	異分野	バイオマス			

実証プロジェクトの展開フェーズにおいては、コーディネーターは自身の専門性を活かし、地域が行き詰まっている原因を解決し、事業を円滑に推進する役割を担います

### 実証プロジェクトの展開フェーズにおけるコーディネーター候補 3

都道府県	分野	専門	氏名・団体	所属・役職	プロフィール
愛媛県	林業	木育教育 DX	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
東京都	異分野	獣害			
千葉県	林業	製材 サプライ チェーン			
三重県	異分野	DX			

# ビジネス実装支援の展開フェーズにおいては林業経験よりも地域での事業プロデュース経験や伴走支援の実績が重要となり、場の形成フェーズのコーディネーターと連携して、エコシステムを拡大します

## ビジネス実装支援の展開フェーズにおけるコーディネーター候補 1

望ましい人材像

- ✓ 地域の現状を理解し、的確な導入支援をしていく人材  
先進事例を評価・整理し、他地域へ展開する際の要点を理解したうえで、地域プレイヤーの課題や不安を解消し導入推進ができる人材が求められる

選定目安

- ✓ 先進事例の創出と、他地域への横展開の双方を推進した経験がある（林業を含む一次産業でなくとも可）
- ✓ 地域でのワークショップ運営など、場の構築に向けた計画策定につながる事業推進ができる

### 候補者リスト

都道府県	分野	専門	氏名・団体	所属・役職	プロフィール
東京都	異分野	事業組成			
東京都	異分野	事業組成			
東京都	異分野	事業組成			

**ビジネス実装支援の展開フェーズにおいては林業経験よりも地域での事業プロデュース経験や伴走支援の実績が重要となり、場の形成フェーズのコーディネーターと連携して、エコシステムを拡大します**

**ビジネス実装支援の展開フェーズにおけるコーディネーター候補 2**

都道府県	分野	専門	氏名・団体	所属・役職	プロフィール
高知県	異分野	事業組成			
熊本県	異分野	事業組成			
神奈川県	異分野	事業組成			
徳島県	異分野	事業組成			