本場奄美大島紬産地再生協議会　会長　殿

第２期本場奄美大島紬産地再生計画

令和４年３月

第２期本場奄美大島紬産地再生計画策定委員会

はじめに

平成 29 年３月に５か年計画として策定された、第 1 期本場奄美大島紬産地再生計画は、奄美大島が誇る「本場奄美大島紬」が、高度な技術や着心地が高く評価される一方で、生産量がピーク時の約 2%まで割り込んでなお減産に歯止めがかからず、産業としての体制維持や技術継承が危ぶまれる状況が続いていたことから、関係機関において各施策を計画的かつ効果的に展開していくことで、地域の宝（資源）を継承するとともに、産業として再成長を図ることを目的として策定されました。

その「第１期再生計画」においては、本場奄美大島紬が直面している８つの課題を挙げ、その解決に向けた１３の取組みと優先順位を整理しており、本場奄美大島紬産地再生協議会を中心として後継者育成や販路開拓事業など、様々な事業に取り組んだものの、目標としていた「５年後のありたい姿」には至らず平成 28 年 4,732 反、令和２年 3,385 反と 1,347 反の減産となっています。

この要因として、令和２年（2020 年）初頭から今日まで、依然収束の兆しが見えない新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、各種イベントや催事の中止などが重なり、本場奄美大島紬のみならず和装業界全体においても消費意欲の低下が見受けられることも考えられますが、「第 1 期再生計画」に基づき行った各取り組みについての効果検証や見直しが進んでいなかったことも反省点の一つとして挙げられます。

上記のようなことを踏まえ、確実に実行し成果につなげる産地再生への取り組みとするためには、具体的な実行・管理体制などを明確にした「第２期本場奄美大島紬産地再生計画」と「アクションプラン」を策定することと、今後の施策を産地一体となって進めていくことが重要であると考えます。

なお、第２期再生計画及びアクションプランの立案については、その前提となる各種調査を株式会社東レ経営研究所に委託し、その調査結果と提案に基づき「第２期本場奄美大島紬産地再生計画策定委員会」において議論し、策定を行いました。

本計画を基に課題解決に向けた取り組みを産地一体で進めることを強くお願いするとともに、今後とも産地内外の関係者からの協力と支援を得て、世界でも稀な伝統工芸の息づく奄美という地域の持続を期待いたします。

令和４年３月

第２期本場奄美大島紬産地再生計画策定委員会

＜ 目次 ＞

頁

Ⅰ．本再生計画の目的　1

Ⅱ．本再生計画書の構成　1

Ⅲ．第２期本再生計画策定のスケジュール　2

Ⅳ．第１期再生計画からの振り返りと現状の課題　3
　１．第１期再生計画と策定後の実施事業　3
　２．13の取組の整理　5
　３．12の取組に見る現状の課題　7

Ⅴ．第２期再生計画のアクションプラン　１３
　１．本アクションプランの構成　１３
　２．構成の各項目について　１３
　３．実行体制　１３
　４．各取組の優先順位について　１４
　第２期再生計画のアクションプラン（全12の取組）　１５
　・取組１　オンリーワンの商品開発（希少性の提供）　１６
　・取組２　分かりやすい検査体制構築（商品の安心安全）　１９
　・取組３　職人の工賃アップ（健全な賃金と労働環境整備による信頼感の提供）　２３
　・取組４　技術伝承方法、教育機関整備（伝統への信頼）　２８
　・取組５　本場奄美大島紬愛好家の結びつき強化（交流と着る機会の提供）　３２
　・取組６　本場奄美大島紬のアピールポイントの発信（購入のきっかけ、動機づけ）　３８
　・取組７　小売販売員への情報発信と教育（購入時の不安の払拭。知識提供）　４２
　・取組８　生産者の利益を確保する流通構造の設定（価格の信頼性向上）　４８
　・取組９　産地見学ツアー他、観光との連動（「里帰り」など着る機会と知識提供）　５３
　・取組 10　新柄、新デザインの着物開発（購入意欲促進）　５７
　・取組１１　新分野の商品開発（斬新な新商品の提供）　６２
　・取組１２　海外市場開拓（海外顧客への商品提供）　６６

	頁
Ⅵ．アクションプランの実行体制	７０
１．産地内、組合内の意思統一	７０
２．全体運営体制	７０
Ⅶ．アクションプランの効果検証（手法と実行体制）	７３
１．前提	７３
２．手法	７３
３．実行体制	７３
Ⅷ．第２期本場奄美大島紬産地再生計画策定委員会委員名簿	７５
【資料編】（別冊）	
第１期再生計画策定から５年間の成果資料	１
第２期再生計画策定委員会ヒアリングシート	６
外部ヒアリング調査結果（㈱東レ経営研究所）	２９
第２期再生計画の課題・アクションプラン（㈱東レ経営研究所）	５５

Ⅰ．本再生計画の目的

第２期本場奄美大島紬産地再生計画（以下、「本再生計画」という。）は、低迷する本場奄美大島紬業界の状況を組合がリーダーシップをとり、全関係者が一丸となって打開し、本場奄美大島紬業界の存続と進化を実現するための５か年計画である。

再生計画事業の推進を図るために、新たに実行組織を立ち上げるとともに、役割と権限の付与、予算措置などにより、本再生計画が速やかに実行に移され、時代に合った新しい産地へと「再生」することを目的とする。

Ⅱ．本再生計画書の構成

本再生計画は、本場奄美大島紬協同組合・本場奄美大島紬販売協同組合等、産地の生産関係者や専門家によって構成された「第２期本場奄美大島紬産地再生計画策定委員会」において、第１期再生計画における取組内容の整理と考察、産地関係者及び他産地及び産地外流通関係者等へのヒアリング調査による資料に基づいた討議を経て作成された。

本再生計画の構成は、以下のとおり

Ⅲ．第２期再生計画策定のスケジュール
Ⅳ．第１期再生計画からの振り返りと現状の課題
Ⅴ．第２期再生計画のアクションプラン
Ⅵ．アクションプランの実行体制
Ⅶ．アクションプランの効果検証（手法と実行体制）
Ⅷ．第２期本場奄美大島紬産地再生計画策定委員会委員名簿

資料編：第１期再生計画策定から５年間の成果資料
第２期再生計画策定委員会ヒアリングシート
外部ヒアリング調査結果（㈱東レ経営研究所）
第２期再生計画の課題・アクションプラン（㈱東レ経営研究所）

Ⅲ. 第２期再生計画策定のスケジュール

第２期再生計画策定のスケジュールは以下の通りである。

業務項目＼実施スケジュール	令和３年							４年		
	６月	７月	８月	９月	10月	11月	12月	１月	２月	３月
第１期再生計画策定から、５年間の実施内容とりまとめ	←	―	→							
委員会開催			☆			☆			☆	
①産地の未来像について討議			①							
②産地の未来像明確化						②				
③未来像実現に向けたアクションプランの討議									③	
文献調査	←	―	―	→						
ヒアリング調査										
①産地内 産地キーマンヒアリング				←	―	―	→			
②行政（奄美市、龍郷町）				←	―	―	→			
③産地外（流通、その他）				←	―	―	→			
調査結果分析	←	―	―	―	―	―	―	―	→	
報告書作成							←	―	―	→

Ⅳ. 第１期再生計画からの振り返りと現状の課題

1．第１期再生計画と策定後の実施事業

平成 29 年３月に策定された第１期再生計画では、産地の課題を８つにまとめそれぞれについて問題点等を指摘している。

本場奄美大島紬産地が抱える現状の課題 **【課題１】商品開発に係わる課題** ①新商品提案力が弱い ②新規商品開発環境の整備が立ち遅れている ③消費者や流通段階の求めるオンリーワン・ニーズに合わせた商品開発力が弱くミニマムロットの少量化体制づくりができていない ④奄美産地を代表する主力商品である「泥大島紬」が市場トレンド・売れ筋の中心から若干外れている ⑤海外市場開拓における新アイテム（新用途開発）ができていない **【課題２】ターゲット戦略に係わる課題** ①産地としてのターゲット戦略が明確でない ②新規市場へのアプローチや新規の仲間づくりができていない ③帯や小物とのコーディネイトの提案ができていない **【課題３】検査体制に係わる課題** ①検査体制の見直し **【課題４】情報発信力、マーケティング力、ブランド力に係わる課題** ①現在のマーケットに対する本場奄美大島紬のブランディングができていない ②トレンドの発信ができていない **【課題５】産地の事業環境に係わる課題** ①織元が、ものづくり、商品開発、商品企画、用途開発に専念できる体制・事業環境をつくるための補完機能やバックアップ体制を整備すること ②本場奄美大島紬を一つの看板商品として品揃えしている小売店が少ない ③鹿児島市内織元による奄美産地内の職人の系列化・下請け化の進行 ④製造原価率が原料代込みで 15～20%前後の水準では生業として成り立ちにくい **【課題６】後継者・技術継承に係わる課題** ①産業基盤が脆弱で生業として成り立たず後継者が育たない ②産地として「売れない危機」以前に「作れない危機」に直面している ③「家業」としての後継者育成は困難であり、産地としての技術継承教育機関が無い

【課題７】観光資源としての活用に関する課題

①「伝統的工芸品＋特産品＋民俗芸能＋旅」としての観光需要に結びついていない

②消費地の拠点で開催する本場奄美大島紬に関わるイベントが不十分

【課題８】組合再編・機能統合に関わる課題

①二組合の機能が重複し、産地の再生・活性化に向けた取り組みに非効率である

また、これらの課題を基に具体的対策として 13 の取組が設定された。下記はそれらに優先順位をつけて記述したものである（詳細は平成 29 年３月「本場奄美大島紬産地再生計画」参照）。

優先度　高（資源を投下して H29 年度から取り組み開始）

- 取組４　後継者の育成
- 取組１　ミニマムロットの小ロット化の開発と展開
- 取組２　検査体制の見直し
- 取組５　ターゲット戦略の明確化

優先度　中（優先順位　高が達成した後に着手）

- 取組 10 紬組合と販売組合の業務再編
- 取組３　職人の待遇改善
- 取組６　本場奄美大島紬のブランドの再構築と発信（広報）
- 取組８　製造原価率の高いサプライチェーンの構築
- 取組９　観光資源としての産地資源活用
- 取組 12　新市場開発　（海外市場開拓）
- 取組７　営業体制の再構築
- 取組 11　新商品開発・発表　（内需開拓）
- 取組 13　海外市場開拓におけるチャネル政策

上記の第１期再生計画策定後、産地では**販路開拓事業（銀座等での販売会他）、在庫アクティブ事業、ディスプレイ助成事業、後継者育成事業、紬フェスタ開催、紬産地再生計画策定事業、他産地視察、職人体験ツアー、着付け体験教室、JAPAN ブランド育成事業**などの活動が行われてきた（詳細は資料編「第１期再生計画策定から５年間の成果資料」を参照。一部、商工会議所等、再生協議会以外の所管事業も含む）。

このうち、後継者育成事業については、指導者と後継者について一定額の賃金補助を行うもので、令和元年から開始され指導者３名（うち２名が継続中）、後継者５名（うち２名が就職。２名が継続中）が対象となった。

また、在庫アクティブ事業については、紬組合、販売組合の在庫反物を購入し、着物や小物を製造、事業者ならびに消費者向けに販売するもので、着物やスーツ、小物などの製造販売を行っている。

2．13の取組の整理

第1期再生計画では先の8つの課題を指摘し、13の取組にて対応する方針が定められたが、実施された施策は限定的であり、その後コロナ禍を経た和装業界の不振もあって産地再生に向けた進展は捗々しいとはいいがたい。

一方で産地内の課題は複合的に絡まりあっており、単発の取組を複数回重ねるのではなく、中長期を見据えた段階的な視点と、産地全体を俯瞰的に見渡す統合的な視野を持って戦略的に臨むべきものである。また、8つの課題の中でも、時間の経過とともに課題6の後継者・技術継承問題が喫緊の課題として重要度が増している。

これらのことから、現在の状況に即した課題を再度整理した。この時、より具体的な施策として整理するため、13の取組を中心に検討し8つの課題はその取組に含まれる形とした。

以下は、第1期再生計画の内容から更新した13の取組である。第2期再生計画では、取組内容をより明確にするため、消費者目線を基準として表現を改めた。

【第1期再生計画】

- 取組1　ミニマムロットの小ロット化の開発と展開
- 取組2　検査体制の見直し
- 取組3　職人の待遇改善
- 取組4　後継者の育成
- 取組5　ターゲット戦略の明確化
- 取組6　本場奄美大島紬のブランドの再構築と発信(広報)
- 取組7　営業体制の再構築
- 取組8　製造原価率の高いサプライチェーンの構築
- 取組9　観光資源としての産地資源活用
- 取組10　紬組合と販売組合の業務再編
- 取組11　新商品開発・発表　（内需開拓）
- 取組12　新市場開発　（海外市場開拓）
- 取組13　海外市場開拓におけるチャネル政策

↓

【第2期再生計画】

- 取組1　オンリーワンの商品開発（希少性の提供）
- 取組2　分かりやすい検査体制構築（商品の安心安全）

- 取組３　職人の工賃アップ（健全な賃金と労働環境整備による信頼感の提供）
- 取組４　技術伝承方法、教育機関整備（伝統への信頼）
- 取組５　本場奄美大島紬愛好家の結びつき強化（交流と着る機会の提供）
- 取組６　本場奄美大島紬のアピールポイントの発信（購入のきっかけ、動機づけ）
- 取組７　小売販売員への情報発信と教育（購入時の不安の払拭。知識提供）
- 取組８　生産者の利益を確保する流通構造の設定（価格の信頼性向上）
- 取組９　産地見学ツアー他、観光との連動（「里帰り」※など着る機会と知識提供）
- 取組 10　新柄、新デザインの着物開発（購入意欲促進）
- 取組 11　新分野の商品開発（斬新な新商品の提供）
- 取組 12　海外市場開拓（海外顧客への商品提供）
- 取組 13　紬組合と販売組合の業務再編

※「里帰り」とは、購入した着物を産地に出向いて着用し、楽しむこと

また、委員会を通した議論から、最優先課題として後継者育成に重点を置いたうえで、各取組の優先順位については下記の通りとする。また「取組 13　紬組合と販売組合の業務再編」については、産地内部の組織改革に関する取組であり、再生計画とは別途討議、解決することが望ましいものとして除き、以降は 12 の取組とする。

・A　：最優先で実施

- 取組４　技術伝承方法、教育機関整備
- 取組３　職人の工賃アップ

・B　：A（最優先）の 後 の位置づけで、並行して実施

- 取組８　生産者の利益を確保する流通構造の設定
- 取組７　小売販売員への情報発信と教育
- 取組６　本場奄美大島紬のアピールポイントの発信
- 取組５　本場奄美大島紬愛好家の結びつき強化
- 取組２　分かりやすい検査体制構築

・C　：A、B の進捗を見て余力の範囲で実施

- 取組 10　新柄、新デザインの着物開発
- 取組 11　新分野の商品開発
- 取組１　オンリーワンの商品開発
- 取組９　産地見学ツアー他、観光との連動
- 取組 12　海外市場開拓

3．12の取組に見る現状の課題

先に整理した12の取組についての課題は以下の通りである。

取組１　オンリーワンの商品開発（希少性の提供）

第1期再生計画では、商品開発に係わる課題として「消費者や流通段階の求めるオンリーワン・ニーズに合わせた商品開発力が弱くミニマムロットの少量化体制づくりができていない」という指摘がある。

消費者や流通のオンリーワン・ニーズ対応策として、例えば16反で製作する本場奄美大島紬の反物を1反、2反で製作することが考えられるが、現状、本場奄美大島紬の製造方法では16反の場合も1反の場合も同じだけの工程が必要とされる。単純計算すれば1反に製造を絞れば16倍の人件費が求められることになるが、その価格上昇分は許容されるに至っていない。1反、2反のミニマムロットを実現するためには、卸売価格の値上げか、低コストな製造方法の確立が必要となる。

一方で、消費者はオンリーワンや希少性について求めても、必ずしも16反を1反で製造するという手法を求めているわけではない。オンリーワンや希少性を実現する手段については、素材からのアプローチ、デザイン的な新規性、特別な工法など、必要とされるコストと共に幅広い視野を持って検討する必要がある。

取組２　分かりやすい検査体制構築（商品の安心安全）

奄美産地では、検査に合格した反物に奄美大島産の手織りの証である「地球印」（商標）の証紙と、経済産業大臣指定伝統的工芸品の伝統証紙を貼り、その品質を保証している。また、染色の種類によってテーチ木を使い奄美大島の天然の泥で染めたことを証明する「泥染証紙」、テーチ木以外の草木で泥染めした製品につけられる「草木泥染証紙」などがある。消費者は、実際に手にする反物と共に、この証紙を頼りに高価な着物の品質とブランド価値を認識することになる。

なお、本場奄美大島紬の「検査規約」によると、検査項目は以下24項目にわたる。

1.原料糸規格外、2.不良原料糸、3.筬規格外、4.長さ不足、5.幅不足、6.量目不足、7.地合不良、8.規定外増量、9.染色不良、10.色むら、11.染色工程不足、12.絣不鮮明、13.絣不揃い、14.配列違い、15.締めむら、16.毛羽立ち、17.筋引き、18.縮み、19.疵、20.汚点、21.絣糸抜け、22.糸釣り、23.汗落ち、24.その他、本場奄美大島紬として不適格と認められるもの

しかしながら、このような検査の内容については一般的に「厳しいチェックが行われている」等の表現が見受けられるのみで、製造された反物が具体的にはどのような検査において合格とされているのかを知る消費者は少ない。この検査について、専門家だけが理解できる領域に留めずに消費者にもわかりやすい言葉で解説することで、積極的に本場奄美大島紬の品質を保証するPR材料とすべきである。

また、証紙発行に際してはトレーサビリティの観点からナンバー管理の充実も課題であ

る。消費者は特に高級品において手元に届いた商品の出自を知ることで満足感が得られ、使用中、使用後の扱いにおいても引き続き生産者に情報を求めるため、この点を生かした顧客とのダイレクトな交流が可能となる。消費者との直接の接点を持つことは、消費者思考の把握や営業力の向上につながるため産地の販売力強化のための重要な資産となる。

このように透明性を持って公開された検査情報やトレーサビリティ情報へのアクセスを通して、商品に対する消費者の深い納得が得られれば、「商品の安心安全」の根拠となり、高価な本場奄美大島紬の価格の正当性を基礎から下支えすることができる。

一方で、奄美大島における自然由来の代名詞ともいえる泥染めについては、「泥落ち」の問題がつきまとうため、改善のための技術開発と、対応する検査、消費者の納得が得られるような正確なデメリット表示といった対応が引き続き必要とされる。

取組３　職人の工賃アップ（健全な賃金と労働環境整備による信頼感の提供）

第 1 期再生計画で指摘のあった、着物流通におけるコスト構造分析（織元の取分は販売価格の約 15%と見込まれ、織工などの職人の工賃は販売価格の約 5%と見られる。）を基に、近年の生産金額から、職人の工賃を試算すると以下のようになる。本場奄美大島紬の 1 反当たり生産金額は 2016 年では 81,475 円だったが、2020 年では 84,899 円となっている。この生産金額を織元の販売価格（小売上代 100 のうちの 15%）と想定すると、そのうち職人の工賃は更に 1/3 の 5%であり、2016 年で 27,158 円、2020 年で 28,300 円と試算できる。この試算通りであれば、一反織り上げるのに仮に 1 か月強かかるとして、工賃は月 3 万円に満たない金額となる。参考までに、鹿児島県における平均賃金は、厚生労働省の最新の令和 2 年 3 月 31 日付「賃金統計」資料によると、257.3 万円／年（21.44 万円/月）である。なお、厚生労働省地域別最低賃金の全国一覧によると、2020 年度の同県の最低賃金は、793 円／時で、36 時間働けば、試算した 1 反の工賃からお釣りがくる。完成まで 40 以上の工程を必要とする本場奄美大島紬において、最低賃金の労働を 1 日 8 時間、4.5 日続ければ、1 反分の工賃に相当するようでは、職人の工賃は明らかに最低賃金を下回っているものと考えられる（2021 年度 の最低賃金は同じ資料で 821 円／時に値上げされていることが書かれている）。合わせて、職人の雇用形態が委託加工による加工賃払い中心であることを踏まえると、社会保険・退職金等による生活保障も十分ではないと考えられる。

この状況を見ると、抜本的な対策を打たない限り「専業では生業として成り立たない」という問題を解決することはできない。工賃アップおよび労働環境整備をして、織元・職人の生活安定を図らねば、今後生産者を安定的に確保することは不可能と考えられる。そうなると、消費者が安心して購入できる高品質の本場奄美大島紬を生産し続けることは困難となるばかりでなく、本場奄美大島紬の高級なイメージを毀損しかねない。

取組４　技術伝承方法、教育機関整備（伝統への信頼）

奄美産地では、第１期再生計画時から、就業人口の減少が大きな課題の１つとされ、加えて就業者年齢の極端な高さが指摘されていたが、70代以上の割合が2016年の52.6%から2020年には64.4%を占めるなど、時間の経過とともに更なる超高齢化が進んでいる。技術継承・後継者問題は、第１期再生計画時から一層深刻さを増した喫緊の課題となっており、人材の獲得と、獲得した人材の定着に困難があると同時に、若手後継者の獲得がままならない中で、技術を存続させるための方策が求められている。

またこの技術伝承や教育の整備が消費者の目に見える形で実現すれば、本場奄美大島紬の高級感を「伝統への信頼性」という形で裏打ちし、消費者に訴求することができる。

取組５　本場奄美大島紬愛好家の結びつき強化（交流と着る機会の提供）

第１回の委員会で報告した通り、着物市場の縮小は着実に進んでおり、2020年実績は、最盛期の約10分の１となる、2,400億円程度と見込まれている。そのような状況下において、本場奄美大島紬は高級品であることに鑑みると、着物に関心があり、着用機会を想定することができる富裕層でなければ購入することは難しい。したがって、新たな顧客を開拓することは簡単ではない。第１期再生計画においても、「取組５　ターゲット戦略の明確化」の課題として「産地としてターゲット戦略が明確でない」「新規市場へのアプローチや新規の仲間づくりができていない」と指摘されていた。市場規模が縮小し続けている現状において、着物を愛好してくださるお客様との関係の維持は、これまで購入実績のあるお客さまに購入いただくだけでなく、そのお客様を軸に新たなお客様を開拓、また一般の着物愛好家へのＰＲなどによって、産地の生産・販売量を増加させるためにも重要なテーマである。

取組６　本場奄美大島紬のアピールポイントの発信（購入のきっかけ、動機づけ）

第１期再生計画では、本場奄美大島紬について「かつては『本場奄美大島紬は最低１枚欲しいもの』との言い方が着物好きの人たちの間であったように具体的でリアルな憧れの対象であった。しかし現在は大島紬という名は多くの人が知っているが、それがどんな魅力を持った着物なのか、どんな着心地なのか、どこでどういうふうに作られているのかを知っている人は少ない。

今後10年後、100年後と本場奄美大島紬が生き残っていくためには、着物初心者や着物好きの人から改めて『本場奄美大島紬は最低１枚持っていたいもの』と言われるような本場奄美大島紬マニアを増やす状況を、スマートフォン、ブログやＳＮＳなどのソーシャルメディアを駆使して産地一体となって作っていくことが課題である。」としている。

デジタルコミュニケーションの発展とともに大量の情報を享受することに慣れた消費者は、Facebook や Instagram などの SNS、YouTube などの動画サイト、「食べログ」に代表されるような口コミサイトといったソーシャルメデイアの活用が生活の一部として染み込んだ結果、知りたい時に検索すれば即時に情報が得られるのが当たり前であり、それが叶わ

なければ、瞬時に興味の対象が他に逸れてしまいかねない。その意味で、本場奄美大島紬に関する情報を公式的に体系化して、ポータルサイトとして公開し web 上で分かりやすく紹介することは喫緊の課題である。

更にそこから一歩踏み込んで、着物初心者や着物愛好家に『本場奄美大島紬は最低1枚持っていたいもの』という憧れを再び醸成するには、ポータルサイトや SNS などの web 上のコミュニケーションに加え、雑誌やテレビ放送等のマスメディア、小売店頭、奄美大島への来訪など全ての顧客接点において、統一感を持って本場奄美大島紬の魅力を示す必要がある。そのためには、本場奄美大島紬のアピールポイントは何なのか、本場奄美大島紬は、消費者にとってどのようなものとして位置づけられたいのか、といった点をあらかじめ明確にすることが求められる。世界自然遺産への認定など奄美大島への注目度が高まる中、本場奄美大島紬もマスメディアへの露出や観光客との接触の増加が予想される。そういった状況で的確な情報発信を可能とするべく、発信すべきアピールポイントを言語化し、産地内で共有しておくべきである。

また、ここでのアピールポイントの訴求の結果、本場奄美大島紬ならびに奄美産地のイメージが向上すれば、消費者への働きかけのみならず、人材獲得のきっかけにもなり得る。

取組7　小売販売員への情報発信と教育（購入時の不安の払拭。知識提供）

現在、島外での本場奄美大島紬販売イベントや小売店において、自社の製品を販売するために、織元の生産者が出向いて商品説明機能を果たしている。そのため、生産者は多忙を極め、生産に集中できない状況となっている。第 1 期再生計画においても、取組 7 営業体制の再構築の課題として「店頭で本場奄美大島紬の魅力や技術的背景がきちんと伝えられている店が少ないという現状がある」と指摘されていた。その状況が変わっていないことに鑑みると、小売店販売員の本場奄美大島紬に対する知識を深めてもらうことが、販売員に本場奄美大島紬を売る動機づけ（売りやすい良い商材という印象付け）になるばかりでなく、織元による販売活動時間の節約にもなる。また、知識豊かな販売員に接客してもらえれば、消費者の購入時の不安の払拭、商品に対する信頼性向上にもつながる。したがって、小売店販売員に対する適切な教育・研修と情報発信は、販売員に積極的に本場奄美大島紬を販売してもらい、お客さまの購入促進につなげ、産地の生産・販売量を増加させるためにも、また、小売店との結びつき・信頼関係が強化されることで、小売店への直接販売のルートづくりに役立ち、利益拡大にもつながる重要なテーマである。

取組8　生産者の利益を確保する流通構造の設定（価格の信頼性向上）

第 1 期再生計画では、着物流通におけるコスト構造について「現状の流通は、小売上代を 100 とすると、小売店の取分が 30~50%、問屋が 30～50%、織元が 15~20%（原材料原価 5%含む)、織工職人の手間賃・技術料が 5%という構造となっている。着物流通においては、小売店・問屋の取分が 30%のケースは良心的で稀なケースであり、小売店・問屋のマージ

ンは通常 50%近いと見られていることから、一般的には織元であるメーカーの取分は精々15%前後というケースが多い。絣締加工からでも延べの製作期間が数ヶ月に亘る中で、織元の取分は約 15%と見込まれ、また技術者である織工などの職人の工賃は販売価格の約 5%と見られる。一反織り上げるのに仮に 1 か月強かかるとして、月 5～6 万円に満たない工賃では専業で生業としては成り立たない。後継者が育たないのは必然である」と指摘している。

参考として、本場奄美大島紬の 1 反当たり生産金額を見ると 2016 年では 81,475 円だったが、2020 年では 84,899 円となっている。この生産金額を織元の販売価格（小売上代 100 のうちの 15%）と想定すると、そのうち職人の工賃は更に 1/3 の 5%であり、2016 年で 27,158 円、2020 年で 28,300 円と試算できる。5 年間で若干の増加が見られるものの、上記に指摘された「専業では生業として成り立たない」という問題を解決するには程遠く、生産者の利益を確保するためには、流通構造の改革は避けて通れないことが指摘できる。

またこの生産者利益の確保が実現すれば、将来に向けた永続的な後継者獲得と産地の活性化も実現可能となる。

取組９　産地見学ツアー他、観光との連動（「里帰り」など着る機会と知識提供）

着物愛好家には、購入した着物をその産地に出向いて着用する「里帰り」という楽しみ方がある。洋装とは違い、職人の手により受け継がれ、伝統と共に各地に根差した工芸品でもある着物ならではの楽しみ方と言える。着物の製造工程を見学し、その実技を体験したり、着物を着用して産地内の名所を訪れたり、またその風景の中で着物姿を撮影し SNS で発信したりする。この里帰りという考え方を中心に、本場奄美大島紬の既存顧客、ならびに潜在顧客に対するアプローチを、観光という側面からも効果的に行う必要がある。

おりしも本場奄美大島紬の産地である奄美大島は世界自然遺産の認定を受け、観光地としても注目が高まっており、この機会を掴んで観光産業と連動し本場奄美大島紬の販売促進につなげることが求められる。

取組１０　新柄、新デザインの着物開発（購入意欲促進）

着物市場の縮小は着実に進んでおり、2020 年実績は、最盛期の約 10 分の 1 となる、2,400 億円程度と見込まれている。このような状況において、本場奄美大島紬の伝統柄や定番柄の製品は、高級品であるがゆえに祖母から母、母から子へと受け継がれてきて、すでに持っている家庭も多く、顧客の購入意欲を促進するためには、従来品と異なる柄、デザインの製品が必要となる。第 1 期再生計画においても、商品開発に係わる課題として、「新商品提案力が弱い」「新規商品開発環境の整備が立ち遅れている」と指摘されていた。現状の打破のためには、既視感のない驚きのある商品を年に一度提供する、ファンを魅了するオリジナルデザイン・多様化、新作発表会のグレードアップなどによって、顧客に商品の新規性をアピールし、新たに購入意欲を持ってもらい、販売促進につなげることは重要なテーマである。

取組１１　新分野の商品開発（斬新な新商品の提供）

生活様式の変化とともに日本人の服装は洋装化し、かつて日常着だった着物はハレの日のための特別な服装となり着用機会が減少、着物市場も縮小が続く。今後も量的な市場規模の拡大は見込めない。一方で、そのような環境下でも和装を支える愛好家は存在するが、その数は限られており奄美産地を含めて和装業界ではシェア争いが厳しさを増している。

着物市場の大幅な拡大が見込めない中で奄美産地の織物生産が産業としての発展を目指すうえでは、新たな収益源として着物愛好家以外の一般消費者も顧客として取り込むため、着物以外の新たな分野へ進出を図る必要がある。

取組１２　海外市場開拓（海外顧客への商品提供）

日本では少子高齢化が着実に進行し市場が縮小する中、賃金の伸び悩みが続き、将来に対する不確実性から、特に生活必需品ではない高級商材において消費者の購買意欲は減退している。着物市場においては、コロナ禍によるハレの日の減少がその傾向に拍車をかけている。一方で、海外では中国を中心にしたアジアやアメリカなど、コロナ禍を経た変動はありつつも経済成長において日本との差を広げる国々では、消費の拡大が続いており、コロナ禍により消失したインバウンド需要の影響からもその大きさが見て取れる。

また、海外では経済成長と共に個人レベルでの深刻な経済格差が指摘されるが、それだけの富裕層の存在は、本場奄美大島紬の価格帯に見合うマーケットの存在を示しており、海外市場開拓においてはそのマーケットを狙う必要がある。

世界自然遺産への登録によって、奄美大島の世界的な知名度が得られる今、島独特の自然の中で育まれる手仕事と、それをルーツにする製品を展開し海外市場開拓を進めるべきである。

V．第２期再生計画のアクションプラン

１．本アクションプランの構成

本アクションプランは 12 の全取組を対象とし、構成は下記の通りとした。

１．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール設定
２．対策
３．解決に向けたアクションプラン
　１）準備・仕込期
　２）再生期
　３）確立期
　４）発展期待
４．評価検証

２．構成の各項目について

最初に記載した「**１．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール**」は、現状の課題を解決し、各取組の目標・狙いが達成できた状況を整理したものである。「**2. 対策**」では実行すべき内容を示し、「**３．解決に向けたアクションプラン**」で、各取組において必要な具体的行動を、段階に分けて個別に詳しく示した。「**１）準備・仕込期**」の実施内容は、実際に行動するために必要な様々な情報の整理やツール（例えば、取組 4 におけるアーカイブ・教育カリキュラム）の作成などで、その後の産地再生に向けた事業を実行に移すための準備作業が中心である。「**２）再生期、３）確立期**」の実施内容は、産地として安定した受注体制・生産体制（後継者育成・生活に必要な賃金の確保など）が構築・運営される状態にするための具体的行動である。なお、「**４）発展期待**」は、産地の再生が着実に進んできた後でも、取組を進めることでさらなる発展が期待できるテーマである。

また、プランを実行するだけでその結果に対する考察・効果検証がなければ、そのプランの意義・効果は判断できない。第 1 期再生計画が期待したような成果につながらなかったのも、これが十分にできていなかったことが原因の一つであるという反省を踏まえ、「**４．評価検証**」を各取組で実行するアクションプランの 1 項目とした。なお、「**４．評価検証**」については、設定した工程に対する進捗を見る【進捗および達成度】と、取組の狙いに対して得られた効果を見る【効果測定】の 2 段階とした。

３．実行体制

本アクションプランに関して、プランの実行機関として「再生計画実行委員会」、その評価機関として「評価検討委員会」を設置する。（「VI　アクションプランの実行体制」参照）

4．各取組の優先順位について

委員会での討議内容等を基に優先順位は、ABC 分類として下記のように設定した。なお、本優先順位は、「IV　第１期再生計画からの振り返りと現状の課題」で記載しているが、アクションプランに取り組むうえで必要であるため、本章でも記載している。

・A　：最優先で実施

- 取組４　技術伝承方法、教育機関整備
- 取組３　職人の工賃アップ

・B　：A（最優先）の 後 の位置づけで、並行して実施

- 取組８　生産者の利益を確保する流通構造の設定
- 取組７　小売販売員への情報発信と教育
- 取組６　本場奄美大島紬のアピールポイントの発信
- 取組５　本場奄美大島紬愛好家の結びつき強化
- 取組２　分かりやすい検査体制構築

・C　：A、B の進捗を見て余力の範囲で実施

- 取組 10　新柄、新デザインの着物開発
- 取組 11　新分野の商品開発
- 取組１　オンリーワンの商品開発
- 取組９　産地見学ツアー他、観光との連動
- 取組 12　海外市場開拓

第２期再生計画のアクションプラン（全12の取組）

・取組１　オンリーワンの商品開発（希少性の提供）

・取組２　分かりやすい検査体制構築（商品の安心安全）

・取組３　職人の工賃アップ（健全な賃金と労働環境整備による信頼感の提供）

・取組４　技術伝承方法、教育機関整備（伝統への信頼）

・取組５　本場奄美大島紬愛好家の結びつき強化（交流と着る機会の提供）

・取組６　本場奄美大島紬のアピールポイントの発信（購入のきっかけ、動機づけ）

・取組７　小売販売員への情報発信と教育（購入時の不安の払拭。知識提供）

・取組８　生産者の利益を確保する流通構造の設定（価格の信頼性向上）

・取組９　産地見学ツアー他、観光との連動（「里帰り」など着る機会と知識提供）

・取組10　新柄、新デザインの着物開発（購入意欲促進）

・取組１１　新分野の商品開発（斬新な新商品の提供）

・取組１２　海外市場開拓（海外顧客への商品提供）

取組１　オンリーワンの商品開発（希少性の提供）

１．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール設定

本取組でのゴール設定を、以下の３点とする。なお、以下２）と３）については、方向性の違うゴール設定であり両立を求めるものではない。

１）素材、デザイン、工法等の多様な切り口で、オンリーワンや希少性を満たす商品が製造され適切な価格で販売されている。
２）16 反の製造ロットを１反、２反に減らした製品が、人件費に見合った適切な価格で販売されている。
３）１反、２反の小ロットについて、コストを抑えた製造方法が確立されている。

２．対策

上記で設定したゴールを実現するためには、第 1 に消費者の求めるオンリーワンや希少性へのニーズについて、価格を含めた要求レベルを整理して想定する必要がある。消費者にとって最も重要なのは着物のデザインであり、どんなに希少性が高くとも好みに合わないデザインであれば購入されることはない。一方で、一点ものであることや希少性が高いことは、購入時の最後の一押しとなり、流通にとって売りやすさにつながる。

オンリーワンとしての製造が求められるのはどの程度の数量なのか、価格はどの程度通るのか、また希少性を訴求できる数量とはどの程度かなどといった見通しの下に、希少性を満たす方法、製造方法等を検討する。

製造方法の検討には、必要に応じて他産地へのヒアリングや鹿児島県工業技術センター等の公設試験研究機関との提携なども行う。

３．解決に向けたアクションプラン

第 1 期再生計画を振り返ると、後継者の育成に関して「市場ニーズや流通企業の商品リスク負担能力（発注・在庫投資負担能力）の縮小化に対応するとともに、希少性のアピールをベースとした本場奄美大島紬のブランド力強化を目指す」と定義したうえで、「テーマ：『小ロットからでも対応可能な高級着尺産地としての奄美産地』という明確な位置付けとなる生産方法の開発」としている。

また、第 2 期再生計画策定委員会におけるヒアリングシートでは、具体的な取り組み例として「①特殊技術を活用した商品の生産（外部デザイナー活用商品、袋締め・割り込み等の希少商品）、②すて糸の活用（帯締め製作、手ぐくりによる商品）、③小ロット商品のみの展示販売会の開催」が挙げられ、また実現のための対応案として「①外部（紬関係者以外）の人材活用による新製品開発プロジェクト設置（外部と組合員有志での取組み）。製作費用

及び販路確保も併せて検討が必要、②試作品の製作（外部と組合員有志による)。①同様に費用等の検討を行う必要あり、③他製品との差別化が必要となる。いいものを作るためのチーム編成も合せて必要。※上記の試作品づくりには、国などの補助金活用も模索していく」とされている。

更に、先述のヒアリングシートにおける各委員からの提案内容も考慮したうえで、アクションプランの内容を下記の通りまとめた。

1）準備・仕込期

①取組８の価格設定同様に、１反の製作でも利益の出せる価格について、織元各社で卸販売先と調整（問屋、小売の要望を確認)

・ここで示された価格において対応可能な範囲を検討

②現行の製造法での小ロット対応について採算性を検討

③素材、デザイン、製造方法等で、オンリーワンや希少性を満たす手段の可能性を検討

・例：奄美産の絹糸を製造し素材から差別化を図る、外部デザイナーの採用、学生との共同開発、高等技術の採用、手締りの採用など

2）再生期

①採算の取れる小ロットの製造方法確立

・他産地へのヒアリングを実施

・鹿児島県工業技術センターの技術指導活用

・採算については卸販売先との検討が必須

②１）準備・仕込期③にて有力となった手段を実践

・究極の１点ものか、新たな切り口で希少性を訴えたものなのか構想を分けて製造を開始

3）確立期

①問屋、小売店に卸販売開始

・受注形態を主としてリスク低減を図る

4）発展期待

①顧客からのオーダー製作を受注

②設定した希少性を基に、制作者に作家性の付与が期待できる

4．評価検証

前提と検証方法（誰に対する効果を期待するのかなど）

取組1は、消費者のニーズを満たすため求められるオンリーワンや希少性について検討し、製造方法等を確立、販売促進につなげることを狙いとしている。

評価検証はアクションプランの各項目についての【進捗および達成度】と【効果測定】の2段階で臨むものとする。

1）準備・仕込期

①取組8の価格設定同様に、1反の製作でも利益の出せる価格について、織元各社で卸販売先と調整（問屋、小売の要望を確認）

【進捗および達成度】1反の製作でも利益の出せる価格について、問屋、小売の要望を確認できたか

②現行の製造法での小ロット対応について採算性を検討

【進捗および達成度】小ロット対応についた採算性の検討ができたか

③素材、デザイン、製造方法等で、オンリーワンや希少性を満たす手段の可能性を検討

【進捗および達成度】素材、デザイン、製造方法等で、オンリーワンや希少性を満たす手段を検討できたか

2）再生期

①採算の取れる小ロットの製造方法確立

【進捗および達成度】採算の取れる小ロットの製造方法を確立できたか

②1）準備・仕込期③にて有力となった手段を実践

【進捗および達成度】生産を開始できたか

3）確立期

①問屋、小売店に卸販売開始

【進捗および達成度】販売できたか

【効果測定】販売実績

取組２　分かりやすい検査体制構築（商品の安心安全）

１．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール設定

本取組でのゴール設定を、以下の３点とする。

1）泥落ちも含めた消費者にもわかりやすい検査内容の整理と公開（商品への信頼性を高めるPR材料として活用）
2）島内で完結する製造と検査について公開し、環境配慮やサステナビリティといった視点への高い親和性をPRする。
3）全反のナンバー管理によるトレーサビリティ[1]の実現と情報公開（限定品としての演出で高付加価値イメージを補強）

２．対策

上記で設定したゴールを実現するためには、第１に現状の検査体制について定めた「検査規約」の内容について公開を前提に見直すところから始める。合わせて必要に応じて検査員の育成が求められる。検査についても、取組４同様に技術継承と後継者育成に臨むべきである。泥落ちに関する課題については、改善のための技術開発や対応する検査の実施とともに、消費者の納得が得られるデメリット表示について検討する。

見直された検査内容やデメリット表示については、取組６で想定するポータルサイトにて、品質を裏打ちする根拠としてPRする。合わせて、トレーサビリティの情報を加え、消費者にとって透明性があり、信用に値する奄美大島産地を印象付け、産地と消費者を結ぶダイレクトな交流の入り口とする。産地と消費者が直接つながることで消費者の傾向を理解し、的確な広告宣伝が打てる関係を維持することは、小売店等の新たな売り先を確保する際にも産地の強みとなる。

なお、泥落ちについてはデメリットではあるものの、泥染めは奄美大島の自然由来の染織方法であり環境配慮やサステナビリティといった視点への高い親和性があり、デメリットと同時に、魅力としても訴求できるようPRを工夫する必要がある。

３．解決に向けたアクションプラン

第１期再生計画を振り返ると、後継者の育成に関して「ラグジュアリーブランド[2]に相応しい検査体制を再確立する」と定義したうえで、「テーマ：特に泥落ちの原因を科学的に解明すること、泥落ち検査を必須項目にすること、その他検査基準、検査項目、検査工程の見

---

[1] トレーサビリティ：ここでは、購入した着尺などの商品について「いつ、どこで、だれによって、どのように作られたのか」といった生産に関わる情報を、消費者が簡単に確認できることを想定する

[2] ラグジュアリーブランド：歴史と伝統を持つ高級嗜好品

直し、検査者のスペックの見直し、検査者の中立独立性の確保と推薦・任命のルール化」としている。

また、第2期再生計画策定委員会におけるヒアリングシートでは、具体的な取り組み例として「①検査項目・基準の改定（泥落ち検査の強化は慎重な検討が必要)、②不合格品に対する改善技術指導、③ナンバー管理の内容策定、④大島紬の定義の検討、⑤正確な情報の発信」などが挙げられ、また実現のための対応案として「①泥落ちについての対応は不十分。検査内容と検査後の指導方法について要検討。現行はデメリット表示添付での対応であり今後に向けて組合と織元間での講習会実施等も考慮。基準改定についても同様に意見交換の場の設置が必要。②検査時の不具合の説明のみで再発防止のための現場指導に至っていないため技術力向上が課題。講習会の開催等要検討。③デジタル管理方式の導入も視野に、在庫管理や販売管理などを含めて組合と織元での情報共有を検討中。④本場大島紬の定義（5つ）については商標等を含め伝統工芸品としての価値を示すものであり、変更は慎重を要する」などの点が示されている。

なお、検査に関しては先に述べた通り「検査規約」として24項目が定められ、またトレーサビリティに関しても、組合では「本場奄美大島紬商品履歴システム」として「履歴書シール」の貼付により12桁のシリアル番号を付与、「柄の画像、生産者の写真等のデータ」などを公開しており、本アクションプランでは、それらを土台として発展させるべく検討する必要がある。

これらの点に加え、先述のヒアリングシートにおける各委員からの提案内容も考慮したうえで、アクションプランの内容を下記の通りまとめた。

1）準備・仕込期

①現状の検査体制の整理

・将来的に消費者に公開することを前提に、現状の検査体制を整理。各検査項目に対して具体的な検査内容が見えるようにする。

②現状の検査体制に関わる課題の抽出

・泥落ちへの対応や、検査員の後継者育成を含めて、上記①を通して見えてきた検査に関わる課題をこの工程で全て抽出し産地内の共通課題として共有する。

2）再生期

①検査に関わる課題への対応策整理（上記1）準備・仕込期に抽出された課題への対応策）

・抽出された課題については、それぞれどのように対応していくのか決定する（改善の余地があるのか、あるいは現状を維持するのかなど）

・検査項目等についての技術的な研究や教育については、例えば伝統的工芸品産業振興協会による「産地指導事業、1．伝統的工芸品表示等事業、①検査体制の整備促進事業」といっ

た外部団体や各種制度の積極的な活用が望まれる。
・検査方法の整備とともに、検査員の獲得、育成についても想定する。

②検査体制の再構築
・上記①にて決定した方針に従い、改善を加えた検査体制を構築する。
・技術的な研究に関しては、長期化する可能性も考慮する。
・検査体制が整備されることで、検査に関わる後継者の育成も進展が期待できる。

③「本場奄美大島紬商品履歴システム」の活用
・本システムを再度見直し、現在の消費者の要望に即した情報開示となるよう公開すべき情報を整理する。
・生産点数が限られた現状を情報管理上の強みとして、質の高い情報提供を志向する。

3）確立期
①更新された検査体制の公開
・1）準備・仕込期、2）再生期を通して再構築した検査体制について、取組６のポータルサイトにて消費者に向けて公開する。
・検査に関する情報の整備は、消費者に対して商品の安心安全を保障するPR材料となるだけでなく、検査員の人材育成資料、職人の教育資料、小売販売員の教育資料としても活用が期待できる。

②全反のナンバー管理とトレーサビリティ情報開示
・「本場奄美大島紬商品履歴システム」を基礎とした新たなトレーサビリティシステムを開始し、産地内の情報共有に加えて、消費者とのコミュニケーションの入り口として活用する。
・鹿児島産地との混同など、複雑さが指摘される証紙についても、本システムを活用して消費者に丁寧な情報発信を行うことで差別化が期待できる。

4）発展期待
①トレーサビリティのシステムを介して産地や織元とダイレクトに結びついた消費者に対して、よりきめ細かい情報を発信（着方指導、コーディネート提案等）

②検査内容の充実による検査料の向上（本場奄美大島紬の技術開発資金等とする）

4．評価検証

前提と検証方法（誰に対する効果を期待するのかなど）

取組２では、検査体制について定めた「検査規約」の内容を見直し、検査員の育成を行うことを定めている。また泥落ちに関する課題については、改善のための技術開発や対応する検査の実施とともに、消費者の納得が得られるデメリット表示を規定する。合わせて、トレーサビリティの情報を加え、消費者にとって透明性があり、信用に値する奄美大島産地を印象付け、産地と消費者を結ぶダイレクトな交流の入り口とすることを狙いとしている。

評価検証はアクションプランの各項目についての【進捗および達成度】と【効果測定】の２段階で臨むものとする。

1）準備・仕込期

①現状の検査体制の整理

【進捗および達成度】検査体制の現状整理ができたか

②現状の検査体制に関わる課題の抽出

【進捗および達成度】課題の抽出ができたか

2）再生期

①検査に関わる課題への対応策整理（上記１）準備・仕込期に抽出された課題への対応策）

【進捗および達成度】課題に対し対応策が整理できたか

②検査体制の再構築

【進捗および達成度】検査体制の再構築ができたか

③「本場奄美大島紬商品履歴システム」の活用

【進捗および達成度】商品履歴システムを活用してトレーサビリティのシステムが構築できたか

3）確立期

①更新された検査体制の公開

【進捗および達成度】検査体制を更新し消費者向けに公開できたか

②全反のナンバー管理とトレーサビリティ情報開示

【進捗および達成度】全反のナンバー管理とトレーサビリティ情報の開示ができたか

【効果測定】検査を経たうえでの証紙、トレーサビリティ情報などを通して、消費者との交流が増加したかどうか

取組３　職人の工賃アップ（健全な賃金と労働環境整備による信頼感の提供）

１．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール設定

本取組でのゴール設定を、以下の２点とする。

> １）各織元が労働の質・内容や製品の付加価値に見合った「価格」（卸値）で販売し、「適正な利益」を確保できること
> ２）鹿児島県の最低賃金以上で可能な限り平均賃金に近い、工賃が職人に支払われること

２．対策

上記で設定したゴールを実現するためには、第 1 に現在、自社の職人に支払っている工賃の状況を各織元が正確に把握することが必要となる。そのため、実働時間、生産量、仕事の難易度、希望する仕事量などについて、従事者に調査を行い、現状の具体的な数字による工賃の時給換算を実施することが重要。今回のアクションプランでは、まずは、鹿児島県の最低賃金を超えて、可能な限り県の平均賃金に近い工賃が支払われるよう、対策を立案する。

職人が工賃アップを勝ち取るには、職人自身の能力向上・製品の付加価値向上（制作者によるブランド価値付与）といった職人側の取り組みと、織元が工賃アップ分を捻出する原資を確保する、「コストダウン」と「販売価格値上げ」の両面から検討する必要がある。職人側の取り組みでは、多能工化・「ブランド化」といった、担当できる技術領域の拡大、技能向上による業務時間の削減、製作者の「作家性向上」などである。「コストダウン」では、品質を維持することは大前提としたうえで、原材料の一層の効率的使用、工程における分業の簡素化・短縮化などである。また、「販売価格値上げ」においては、製品単価値上げ（作家性の高い製品とも同じ方向性）、新しい流通ルート開拓などである。

３．解決に向けたアクションプラン

第 1 期再生計画を振り返ると、職人の待遇改善に関して「職人の待遇改善により、技術継承と他産地への技術流出防止を図る」と定義したうえで、「テーマ：職人への発注量増・工賃アップなどの待遇改善を図る」「テーマ：資格認定制度の整備」としており、職人の登録制度や最低（標準）工賃の設定の検討、奄美市や龍郷町、瀬戸内町認定の「織工芸士」資格の創設や「伝統工芸士資格」取得支援を検討課題としている。

また、第 2 期再生計画策定委員会におけるヒアリングシートでは、具体的な取り組み例として「①分業制の簡素化短縮、②織工さんブランドシステム、③雇用につながる支援方策の検討」などが挙げられ、また実現のための対応案として「①「分業制の簡素化短縮」には、織元（現在の生産織元 10 数社）の業種別の必要人数、仕事量、業務場所など具体的なイメージ作成が必要。併せて、組合員への周知（理解度アップ）、②「織工さんブランドシステ

ム」は技術力をアピールする方策として有効、織工だけでなく他の工程従事者を含め消費者に紹介できるシステム構築の検討（デジタル管理方式の導入検討）、③雇用につながる支援方策案として、まず生活給（単身者・妻帯者等）の試算を行う必要がある。併せて、雇用のための社会保障制度の充実（保険・年金）に伴う試算も行い、織元の協力を促進する、④後継者育成事業以外では、財源として国や各自治体の他の助成制度の活用を検討しなければならない（期間や金額の設定、申請関係書類作成などがある。例：キャリアアップ助成金制度等)。併せて、販売促進（売上の確保）と並行して進める必要がある」などが示されている。

更に、先述のヒアリングシートにおける各委員からの提案内容も考慮したうえで、アクションプランの内容を下記の通りまとめた。

1）準備・仕込期

①従事者の勤務内容の調査（実働時間、生産量、仕事の難易度、希望する仕事量など）と賃金の時間給換算

・織元各社において自社の織工に実働時間、生産量、仕事の難易度、希望する仕事量などを確認し、現状の数値化を行う。

②鹿児島県の最低賃金を超える職人の目標工賃の設定

・織元各社において、現状の織工の工賃と希望する仕事量や賃金を把握し、それに見合う仕事内容と工賃を設定。その際に、合わせて時間給換算も行う。

③実現すべき労働環境の設定（福利厚生含む）

・賃加工受託ではなく、織元の社員として雇用し、社会保険・退職金等の福利厚生制度を享受し、安定した生活ができる身分を保障する。

④上記雇用形態をとらない独立した職人の収益のモデルケースの設定（最低賃金以上の工賃の安定的獲得）

・各織元が自社での雇用が不可能な場合、織工として生活できる水準の工賃収入を得られる体制の構築（組合での雇用、自治体での雇用などの制度設計)。その体制がないと、人材募集は不可能。

2）再生期

①工賃アップ実現のための方策整理

・織元の利益確保に向けた取組 10、取組 11 と連携した販売価格値上げ、取組 8 と連携した中間マージン削減に加え、適正な目標生産量の設定等

・取組４の教育研修機関活用した研修受講による職人の技術レベル向上、多能工化。
なお、この時の研修受講費用は、後継者育成補助金から捻出し、個人負担とならないようにする。
・取組８のプランに記載する、経済産業省主導による「和装振興協議会」にて取りまとめられた「和装業界の商慣行に関する指針」ならびに後継組織の「きもの安全・安心推進会議」による「きもの安全・安心宣言」も活用

②新規職人を募集して職人として生活できるまで組合などの職員として雇用し、生活保障と職務教育（職人の増加を目指す）
・組合などの臨時職員として雇用し、生活を安定させたうえで、その間に職人としての技能を向上させ、一定期間後に生活できる工賃収入を得られるようにする。雇用されている期間は、職人をメインに自治体・組合が実施する大島紬関連のPR業務（例えば、大島紬会館のディスプレイ品質向上、SNSやウェブサイトでの情報発信補助）などを兼務。

③過去のしがらみに関わらない人材のフラット化
・織工が組合へ希望工賃と名前を登録。管理は組合で行い、組合が繁忙期閑散期における仕事量見合いの人手の調整し、必要な時期に必要な量を適切な価格で生産できるようにする。ただし、織工の希望登録工賃は、県の最低賃金以上とする。

３）確立期
①産地内職人の最低賃金を掲げ、その実現に向けた方策を実施していく旨、組合として宣言
・上記2)再生期に記載した「きもの安全・安心宣言」も活用して、再生期に実施した職人の工賃アップの施策が販売先に浸透してきた時期を見て宣言。

②産地内職人の収入・生活が安定し、生産数量・職人の減少に歯止めがかかる
・産地内職人の時給換算賃金が県内の平均賃金並みになり、職人として工賃収入だけで生活できるようになる。

４）発展期待
①適正価格商品（フェアトレード）のような認証を産地内独自で設定、発信
・この認証を受けた製品は、適正な労働環境のもとに正当な工賃で、職人が製作したことが証明されるため、消費者は製作者の手に正当な対価を支払ったという実感や、産地の発展に貢献したという満足感を持つことができる。本認証の取得を公表することが、産地の製品に対する信頼性向上につながり、ひいては生産者指名購入のような形にまで発展させて、工賃アップにつなげる。

②反物の難易度、技術者の技術レベルに相応した合理的な賃金システムの構築

本取組は、工賃アップを目的としたアクションプランであるが、それだけではなく、反物の難易度、技術者の技術レベルに相応した合理的な賃金システムが今後、構築されることが望まれる。

4. 評価検証

前提と検証方法（誰に対する効果を期待するのかなど）

本プランは、職人の工賃をアップし、労働環境を整備することで産地における職人の生活基盤を安定させ、本場大島紬に対するさらなる信頼性向上を付与することを狙いとしている。そのために、実際の労働状況を数値的に把握して目標を設定し、方策を整理して対応策を提案するものである。各方策について、その計画の進捗および達成度を検証するための方法を以下の通り記載する。

評価検証はアクションプランの各項目についての【進捗および達成度】と【効果測定】の2段階で臨むものとする。

1）準備・仕込期

①従事者の勤務内容の調査（実働時間、生産量、仕事の難易度、希望する仕事量など）と賃金の時間給換算

【進捗および達成度】調査の実施、結果のとりまとめ、賃金の時給換算ができたかどうか

②鹿児島県の最低賃金を超える職人の目標工賃の設定

【進捗および達成度】①の結果を踏まえた、目標工賃制定ができたか

③実現すべき労働環境の設定（福利厚生含む）

【進捗および達成度】①の結果を踏まえた、実現すべき労働環境（社会保険加入・安全安心な業務環境）の設定ができたか

④上記雇用形態をとらない独立した職人の収益のモデルケースの設定（最低賃金以上の工賃の安定的獲得）

【進捗および達成度】①の結果を踏まえた、独立した職人の収益のモデルケース（賃金収入を含む安定した生活基盤の構築）の設定ができたか

2）再生期

①工賃アップ実現のための方策整理

【進捗および達成度】整理された方策がそれぞれ実現されているかどうか

②新規職人を募集して職人として生活できるまで自治体の職員・組合の職員として雇用し、生活保障と職務教育（職人の増加を目指す）
【効果測定】職人数増加はできたか

③過去のしがらみに関わらない人材のフラット化
【効果測定】制度設計ができたか、設計された制度が運用され、工賃がアップされたか

3）確立期
①産地内職人の最低賃金を掲げ、その実現に向けた方策を実施していく旨、組合として宣言
【進捗および達成度】時給換算方式の定着、産地内職人の最低賃金など、組合の宣言内容が順守されているか

②産地内職人の収入・生活が安定し、生産数量・職人の減少に歯止めがかかる
【効果測定】時給換算方式の定着、生産数量・職人数の減少に歯止めがかかったか

取組４　技術伝承方法、教育機関整備（伝統への信頼）

１．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール設定

本取組でのゴール設定を、以下の３点とする。

１）高齢化が進んでも簡単に途絶えることがないよう、現在の産地内の技術の全容が、分かりやすい形で共有して保存されている。 ２）本場奄美大島紬について興味を持った人が学べる場が整備されている。 ３）若手人材が定着できるように、職人としての将来像が明確に示されている。

２．対策

上記で設定したゴールを実現するためには、第１に伝承すべき技術内容を情報として整理することが挙げられる。更にその情報を教育機関における教材として活かすことで、後継者への技術の受け渡しが可能となる。また、その後、育成された人材が就業を断念することなく産地に定着して初めて伝承が成立する。その中でも若手人材の産地への定着には、職人としての将来設計を可能とする明確な将来像を示す必要がある。

３．解決に向けたアクションプラン

第１期再生計画を振り返ると、後継者の育成に関して「運営経費面が行政支援に頼るだけでなく、自立した運営のためのマルチサポーターズ体制で支える技術継承の仕組みを作る」と定義したうえで、「①テーマ：「家業」としての後継者育成・技術継承には限界があるため、総合的な後継者育成機関を設置する、②テーマ：織元の工房内での織、締機などの職人・技術者の育成、③テーマ：新規参入者の新商品開発のための作図用の環境を整備する、④テーマ：毎年実施しているデザイン公募の募集窓口を広げる（①～④番号は、便宜上設定した）」等、複数のテーマを設定して掘り下げている。

また、第２期再生計画策定委員会におけるヒアリングシートでは、具体的な取り組み例として「①技術伝承に向けたアーカイブ、②クラウドファンディング、③ふるさと納税の活用、④寄付制度の創設、⑤研修希望者の適性試験・ヒアリング、⑥後継者育成事業（内容や研修終了後の体制を検討する必要あり）、⑦学校との連携」などが挙げられ、また実現のための対応案として「①DVD 等によるアーカイブ、②～⑥管理者と詳細な運営方法の設定、⑦学生への説明資料整備、マッチングの窓口設定、着付け教室等の交流」などが示されている。

ここで挙げられたクラウドファンディングやふるさと納税、寄付制度等は、現行の行政支援に留まらず、持続的で自立した産地運営のための資金源となり、取組４に限定せず再生計画全体を対象として、別途検討することとする。

また、技術伝承に関しては、産地において現在「後継者育成事業」が実施され、教育施設として織工養成所が設置されており、本アクションプランでは、それらを土台として発展させるべく検討する必要がある。

更に、先述のヒアリングシートにおける各委員からの提案内容も考慮したうえで、アクションプランの内容を下記の通りまとめた。

1）準備・仕込期

①技術情報、デザイン情報の整理

・現在、生産販売している具体的な反物を基本に、織り方や柄などに基づいて伝承すべき製造技術を整理、アーカイブ化[3]（後継者への教材として活かす側面から、技術的難易度や製作に要する時間等も加える）

・古典柄や、過去の柄などのデザイン情報を整理、アーカイブ化

整理された技術情報やデザイン情報は、後継者への教材だけでなく、小売販売員教育の教材、新柄や新商品開発の資料、広告宣伝材料等の形で活用が期待できる。また特にデザイン情報に関しては、それ自体に一般商材を含めて幅広い分野での活用の可能性があると同時に、デジタル化においては盗用のリスクにも留意する必要がある。

※この時、本場奄美大島紬に関して、技術情報やデザイン情報を整備管理できるキュレーター的な役割を果たすポストの設置が望ましい。

②教育機関のカリキュラム整理

・上記①の内容を受け、工程ごとの教育カリキュラム、また技術的難易度や生産点数の多い人気の柄などを考慮した教育カリキュラムの設定。

・1工程に限らず多工程に対応できるカリキュラムの設定。

（卒業後、各織元へ就業した際に確認できるようカリキュラムは産地内で公開する）

・就業に向けたマッチングシステムとして、教育期間中に複数の織元の職場を一巡して体験する期間をカリキュラムとして組み込む。

③育成すべき人材像と、必要とされる賃金の整理

・高等技術習得を目指すフルタイムの職人、平易な技術習得のパートタイムの職人など織元が希望する習熟度を勘案した具体的な人材像の設定と、②からそれぞれの人材像に応じたカリキュラムの選定。

・複数の技術を兼ね備えた多能工の設定と、②からそれに応じたカリキュラムの選定。

---

[3] アーカイブ化：ここでは、系統立てて編纂、資料として取りまとめたうえで保存管理することを想定する

・育成する人材像と、それぞれに対応する報酬のイメージ、また特にフルタイムの職人については、人材募集の際に説明し対象者が納得できるようその将来像についても設定したうえで産地内で共有する（設定した職人の賃金の実現に関しては取組３の進展が重要となる）。

２）再生期

①教育機関設置、運営体制、環境施設整備

・１）準備・仕込期に確立した教育カリキュラムと、教育すべき人材像を基に、織工養成所の機能を発展させた新規教育機関を設置。

・新養成所の運営体制を整備。

・各工程について学べる場所、環境を整備。

②フリーの職人として製作できる環境の整備

・産地内に人材をとどめる方策の一つとして、織元への就業をしなかった、あるいはできなかった場合でも、独立した織工等として産地に残る卒業生や、フリーの織工が製作を行える環境を新養成所内に整備。

３）確立期

①産地が求める人材に適した募集活動

・１）準備・仕込期、2）再生期に確立した内容を資料としてまとめ、取組６で想定するポータルサイトで公開する。

・フルタイムの職人の場合、例えば地元の高校生や、本土の芸術系の学生など新卒程度の若手、更には移住を念頭に新しい生き方を模索する人々などが対象となる。

・パートタイムの職人の場合、例えば地元の時間的余裕のある人々や、別に本業を持つ副業者などが対象となる。

②体験希望者の受け入れ

・直近の就業は考えていないものの織工程等に興味があるような体験希望者も、新養成所の中で受け入れるシステムの確立（将来パートタイムの職人等として就業の可能性を考慮）

４）発展期待

①新養成所にて基礎的な教育を受けた卒業生による、得意技術を活かした織元ブランド、織工ブランドの育成

②新養成所を教育施設だけではなく、観光資源としても活用

③新養成所の教育内容と就業率を向上させ、学生が自費で就学する教育施設とする（参考：博多織 DC）

4．評価検証

前提と検証方法（誰に対する効果を期待するのかなど）

取組 4 は、伝承すべき技術内容を情報として整理し教材として活かしながら、後継者へ技術を伝え、また育成された若手人材の産地への定着を図るものである。

取組には時間がかかり、即時に効果測定を行うのは難しいため、評価検証はアクションプランの各項目についての【進捗および達成度」と【効果測定」の2段階で臨むものとする。

1）準備・仕込期

①技術情報、デザイン情報の整理

【進捗および達成度】技術情報、デザイン情報がどの程度分類、整理されたか

②教育機関のカリキュラム整理

【進捗および達成度】教育機関のカリキュラムがどの程度整理しまとめられたか

③育成すべき人材像と、必要とされる賃金の整理

【進捗および達成度】育成すべき人材像と、必要とされる賃金についてどの程度具体的に整理して想定されたか

2）再生期

①教育機関設置、運営体制、環境施設整備

【進捗および達成度】教育機関の設置が実現したか、運営体制、環境施設はどの程度整備されたか

②フリーの職人として製作できる環境の整備

【進捗および達成度】フリーの職人の製作場所がどの程度整備されたか

【効果測定】フリーの職人の製作場所利用回数

3）確立期

①産地が求める人材に適した募集活動

【進捗および達成度】人材募集活動がどの程度実施されたか

【効果測定】研修生として教育を受けた生徒の人数、研修生の満足度（研修のカリキュラム内容が分かりやすいか、研修を続けたいと思えるか、将来への不安の払拭がなされているか)、職人増加数

②体験希望者の受け入れ

【進捗および達成度】体験希望者の受け入れ態勢が確立されたか

【効果測定】体験を行った人数、職人として働くようになった人数

取組５　本場奄美大島紬愛好家の結びつき強化（交流と着る機会の提供）

１．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール設定

本取組でのゴール設定を、以下の２点とする。

１）愛好家を囲い込み、確実な情報発信、伝達ができる。 ２）情報発信等により囲い込んだ着物愛好家への本場奄美大島紬の販売量を増加させる。

２．対策

上記で設定したゴールを実現するためには、まず、大島紬の購入実績がある、もしくは大島紬に関心のあるお客様と産地をつなぐネットワークを構築し、それを維持・拡大していく必要がある。今回のアクションプランでは、お客様になっていただける可能性の高い方々をファンクラブのような形で組織化・ネットワーク化し、その方々に大島紬に関する様々な情報をお届けすることで、ファンクラブに参加しているメリットを享受できるよう、対策を立案する。

３．解決に向けたアクションプラン

第１期再生計画を振り返ると、この取組に相当する「取組５　ターゲット戦略の明確化」で「これからの着物需要は、ますます「コアな着物ファンが着る」「コアな顧客だけが何枚も買う」ということで支えられる消費構造を避けられないので、産地としてのターゲット戦略はもっとシャープに絞り込んでピンポイントでマーケティング・アプローチをはかる」と定義したうえで、「テーマ：ターゲットをシャープに絞り込んだピンポイントのマーケティング・アプローチ」「テーマ：最終消費者対策として、本場奄美大島紬マニアを増やす活動、奄美大島紬マニアを徹底して囲い込む活動に集中する」としており、織の着尺・着物産地が地元にない温泉地の高級温泉女将たちをターゲットとする訪問セールスの実施、小売店で本場奄美大島紬マニア・奄美大島ファンが集える場・イベントの開催、などを検討課題としている。

また、第２期再生計画策定委員会におけるヒアリングシートでは、具体的な取り組み例として「①ドレスコード大島紬のイベント開催（大島紬サロン）、②組合 HP リニューアル（外部 SNS との連携）」などが挙げられ、また実現のための対応案として「①「ドレスコード大島紬のイベント開催（大島紬サロン）」では、「着る機会を増やす」取り組みとして、地元向けに、中・高校生への着付教室を実施（紬の歴史・製造工程等も含め）している。５年ほど継続したことで学校への認識度が上がり、希望する学校数が増え、紬に興味を持つ子も増えている。また、島外消費者向けには、まず、関東圏などの観光地を拠点に紬レンタルに取り組めないか模索しており、身に着けることで紬の良さを体感し、購入のきっかけにもつながるのではと期待している。併せて、今回の 120 周年記念事業による産地ツアーの定期

的な受入など、紬の製造工程と合せて広く周知を図ってみてはと考えている。この際に、着用者等にアンケートを実施し、その結果を元に消費者志向を把握し、製品制作に生かしていけないかと考えている。最後に、協力者向けには、全国の奄美郷友会・奄美ふるさと 100 人応援団（以下「郷友会・100 人応援団」という。）や愛好家グループなどに協力いただき、一緒になってイベントを開催する、としている。そして、②「組合 HP リニューアル（外部 SNS との連携)」では、外部委託することでしっかりとしたものを製作、併せて簡易に情報の追加ができるような HP を製作する（特に Twitter や YouTube などの SNS との連動)。」などが示されている。

更に、先述のヒアリングシートにおける各委員からの提案内容も考慮したうえで、アクションプランの内容を下記の通りまとめた。

1）準備・仕込期

①これまで将来の購入者開拓や富裕層向けに実施してきた着用機会提供事業への参加者・協力者の情報の整理

- 将来の購入者開拓のため、島内で開催した着付け教室参加者のリストを整理。ただ、学校の生徒の個人情報の収集が困難な場合、実施学校名のリスト化と参加人数、着用者の感想だけでも整理する。
- レンタル着物に関しては、本場奄美大島紬が高級品であることを考え、まずは、富裕層も含む来島観光者に着用機会を持ってもらえるよう、ショップの場所の選定、レンタルする着物の準備、ショップで行う事業の内容整理と運営者の決定等の準備が必要。例えば、そのショップ内での着用と写真撮影を行い、そのお客様の情報整理を行い、リスト化するなど。関東圏などの観光地でのレンタルショップ運営は、ショップの場所確保、要員確保など課題が多いので、まずは島内でのレンタルショップ事業から開始する。
- 郷友会・100 人応援団や既存愛好家グループなど、購買者となり得る富裕層向けに、今後、組合と協力して本場奄美大島紬の着用機会を生むイベントを開催するために、集客や企画（例：奄美大島の郷土芸能披露・情報発信など）に協力してもらえる方々の連絡先や企画内容などの情報整理。

②取組 6 で構築を検討する本場奄美大島紬のポータルサイトを活用し、ファンクラブを組織化するなどの、組合としての愛好家との関り方を検討

- ポータルサイトを軸に、愛好家を囲い込むための本場奄美大島紬愛好家ファンクラブの組織化を検討し、専門家の支援も得てファンクラブ運営の規約を立案する。その際、ファンクラブに参加する際のメリット（例：お得情報の入手)、デメリット（例：個人情報の提供）を整理し、メールマガジンを定期的に送付するために、メールアドレスを入手できることとする。

③着用機会をイメージするために、組合発信の本場奄美大島紬着用イベントの写真・動画などをファンクラブ内で鑑賞できるギャラリースペースの構築

・「ドレスコード大島紬のイベント（大島紬ファンクラブ）」的なもののオンラインでの紹介として、そのイベントなどの写真・動画を掲載するページをファンクラブサイト内に設置する。ここに掲載する写真は、組合が開催したイベントなど、ポータルサイト運営者が選択・掲載を許可したもののみとする。なお、そのページの写真に対する評価や誹謗・中傷的なことを言ったことが明らかになった場合、サイト運営者から注意を促すなど、ファンクラブ会員同士のトラブルにならないように、運営側で規約を明示する。

2）再生期

①将来の購入者確保に向けて、中・高校生向け着付け教室の継続と来島観光者向け紬レンタルショップの運営開始

・中・高校生向け着付け教室の継続実施。

・できるだけ交通の便が良い場所（例えば、空港、名瀬市内バスターミナル近辺など）で紬レンタルショップを開店。対象は、来島観光者を中心に、本場奄美大島紬着用経験がない人。汚すリスクがあると高級品はレンタルに二の足を踏む可能性があるため、ショップ内での着用と写真撮影とし、レンタル着物の着用時間を短めに設定、回転率を上げる。

②愛好家に向けた本場奄美大島紬の着用機会提供のため、島外・島内でのドレスコード大島紬イベントの実施

・集客・企画も含めて郷友会・100 人応援団や既存愛好家グループに協力を仰ぎ、島外・島内でのドレスコード大島紬イベントを実施し、着用機会を提供する。

・旅行会社と提携し、富裕層に向けて、産地見学を含む・世界自然遺産奄美大島ツアーを企画し、産地見学の際はドレスコードを本場奄美大島紬として、着用機会を提供する。

③本場奄美大島紬ファンクラブ（会費無料）活動開始

・組合のポータルサイトを活用し、ファンクラブ運営の開始。ファンクラブ内でトラブル（例えば会員間の誹謗中傷、本場奄美大島紬ファンでない会員の存在、営利を目的とする会員間交流を望む会員の存在）が起こりにくいように　1）の準備・仕込期に作成した規約の同意をファンクラブサイトの入会申し込みの際に取る。なお、セキュリティ対策とファンクラブ会員管理の両面からファンクラブサイトにアクセスするためには、ID、パスワード入力を必須とする。ファンクラブへの参加申し込みを受け付けた時点で、会員番号・ID・パスワードを送付する。（必須ではないが、ファンクラブへのエンゲージメントを上げるには、会員証があるほうが良いかもしれない。会員証の要素は、ファンクラブ名、会員番号、氏名、メールアドレス、写真：できれば大島紬を着用したもの）

・ファンクラブ会員には、メールマガジンで新商品、新柄発表情報や販売イベント情報などを提供。

・本場大島紬を着用しているイベントの様子を愛好家のファンクラブ会員だけが見られる、「本場奄美大島紬着用イベントギャラリー（仮称)」を運営。

④ファンクラブ会員のメリットとして、島内、島外でのイベント（産地ツアーなど）の情報を、先行提供もしくは独占提供

・島内、島外で行う大島紬の販売イベントに優先参加できるよう先行連絡もしくは、ファンクラブ会員にのみ連絡。産地とのつながりがあることにメリットを感じてもらえるようにする。
・島内産地ツアーを開催し、ファンクラブ会員には特典を与える（通常ツアーの優先参加案内、ファンクラブ会員向け高級特別ツアー参加記念大島紬小物品進呈など)。

3）確立期

①将来性も視野に入れたお客様開拓のための着用機会を提供する既存事業の継続実施

・中・高校生向け着付け教室、紬レンタルショップを継続して運営。着用機会を持つことのできた人の情報を蓄積し、将来的に購入者となってもらうべき人たちのリストが充実。なお、リスト化する際に、本リストを本場奄美大島紬に関する情報提供に活用させてもらうことを事前に案内することが必須。

②島内・島外での富裕層を含む愛好家の着用機会を提供する既存事業の継続実施

・郷友会・100 人応援団や既存愛好家グループと協力して一緒に行う、ドレスコード本場奄美大島紬のイベントや産地ツアーの継続開催。なお、イベント・ツアー時のお客様の反応等に基づき、販売増加への効果検証を行い、継続的に内容・対象者を見直す。

③本場奄美大島紬ファンクラブ（会費無料）活動の安定化

・ファンクラブ会員が増加（秋葉委員の大島紬アンバサダー活動から考えると 150 名から 200 名程度）し、会員管理が適切に行われており（入退会者の把握)、メールマガジンが定期的（1 本／週）に発信され、会員の意見を参考にファンクラブの内容が改善され、会員のファンクラブへのエンゲージメントが安定して問題なくファンクラブが運営されている状態になっている。
・ファンクラブ内での情報発信により、販売イベントにおけるファンクラブ会員の購入数量が安定的に見込める。

4）発展期待

①ファンクラブ情報の充実と若年層などの新たなファンクラブ会員・新規愛好家の拡大

・取組 7 と連携し、取得した本場奄美大島紬の SNS（Tiktok、Instagram 等）における公式アカウントを活用し、ファンクラブの存在を PR することで、ポータルサイト以外の情報源によりファンクラブ会員を増やし、購入者の年齢層拡大、将来の購入者確保につなげる。

②紬レンタルショップの島外での運営

・2）再生期、3）確立期で継続運営してきた、島内での紬レンタルショップのノウハウを生かし、島外の観光地で同様のショップを開店し、本場奄美大島紬の着用機会を増加させ、新規顧客の開拓・販売拡大につなげる。

4．評価検証

前提と検証方法（誰に対する効果を期待するのかなど）

本プランは、産地と愛好家のつながりを維持・拡大するためのイベントを開催するなどして、本場奄美大島紬の近年の購入者や愛用者の囲い込み、古いものを保有する愛用者の掘り起こし、一般の着物愛好家へのPRなどを狙いとしている。それに向けた各方策について、その計画の進捗および達成度を評価検証するための方法を以下の通り記載する。

評価検証はアクションプランの各項目についての【進捗および達成度】と【効果測定】の2段階で臨むものとする。

1）準備・仕込期

①これまで将来の購入者開拓や富裕層向けに実施してきた着用機会提供事業への参加者・協力者の情報の整理

【進捗および達成度】着付け教室参加者、開催高校の情報のリスト化ができているか。レンタルショップ開店準備（場所の選定・確保、要員の準備、事業内容検討）が進んでいるか。イベント開催のための協力者との連絡するための情報整理が進んでいるか。

②取組6で構築を検討する本場奄美大島紬のポータルサイトを活用し、ファンクラブを組織化するなどの、組合としての愛好家との関り方を検討

【進捗および達成度】愛好家とのかかわり方の方針が検討・決定されているか

③着用機会をイメージするために、組合発信の本場奄美大島紬着用イベントの写真・動画などをファンクラブ内で鑑賞できるギャラリースペースの構築

【進捗および達成度】ポータルサイト内にギャラリースペースページを構築することが可能な状態になっているか

2）再生期

①将来の購入者確保に向けて、中・高校生向け着付け教室の継続と来島観光者向け紬レンタルショップの運営開始

【進捗および達成度】着付け教室が継続開催できているか、紬レンタルショップが開店・運営できているか

【効果測定】着付け教室回数、参加者、参加高校のデータ量、紬レンタルショップ来場者情報のデータ量

②愛好家に向けた本場奄美大島紬の着用機会提供のため、島外・島内でのドレスコード大島紬イベントの実施
【進捗および達成度】イベントが開催できたか
【効果測定】イベント開催回数、イベント来場者数

③本場奄美大島紬ファンクラブ（会費無料）活動開始
【進捗および達成度】ファンクラブを立ち上げることができたか。本場奄美大島紬に関するメールマガジンを発信できたか。
【効果測定】ファンクラブの会員数およびメールマガジンの発信数

④ファンクラブ会員のメリットとして、島内、島外でのイベント（産地ツアーなど）の情報を、先行提供もしくは独占提供
【進捗および達成度】イベント・ツアーは企画・実行できたか。その情報は発信できたか。
【効果測定】イベント・ツアーの開催数と来場者数・参加者数。イベント・ツアーに関する情報発信数。

3）確立期
①将来性も視野に入れたお客様開拓のための着用機会を提供する既存事業の継続実施
【効果測定】着付け教室・紬レンタルショップなどから集められたデータ量の増加状況および、これらの参加者で本場奄美大島紬を購入してくれた人の人数とその数量

②島内・島外での富裕層を含む愛好家の着用機会を提供する既存事業の継続実施
【効果測定】イベント参加者で新たに本場奄美大島紬を購入してくれた人の数とその数量

③本場奄美大島紬ファンクラブ（会費無料）活動の安定化
【進捗および達成度】ファンクラブの円滑な運営ができているかどうか（会員同士のトラブルはないか、会員数は減っていないか）
【効果測定】ファンクラブ会員数とファインクラブ会員による本場奄美大島紬購入量

取組6　本場奄美大島紬のアピールポイントの発信（購入のきっかけ、動機づけ）

1．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール設定

本取組でのゴール設定を、以下の3点とする。

1）本場奄美大島紬の魅力として訴えるべき内容（アピールポイント）の言語化と共有（消費者に関連する全ての接点における活動の基本とする）
2）基幹的な情報発信を行うポータルサイトの整備
3）上記ポータルサイト、SNS、産地見学（オンライン含む）、着物レンタル、都市部でのイベント、マスメディアの活用など多様な顧客接点によるプロモーション戦略立案と実施

2．対策

上記で設定したゴールを実現するためには、第1に本場奄美大島紬のアピールポイントを整理し産地内での共通理解として言語化する。ここで思い込みや誤解を排除し明確に言語化する過程を経ることは産地全体の結束力につながる。

この時、本場奄美大島紬の価格帯から高級なイメージを損なわず、カジュアルでありながら島の自然の中で育まれ伝統に裏打ちされた希少でラグジュアリーなイメージを保持することが望まれ、場当たり的な情報発信でイメージが希薄化しないよう適切に管理する必要がある。またこのような産地発による消費者への高級感の訴求は、流通改革における価格交渉においても不可欠である。

アピールポイントの言語化が実現したら、それにそって本場奄美大島紬のポータルサイト開設に加え、SNSによる情報発信、産地見学ツアー、着物レンタル、都市部でのイベント他、適切な顧客接点を設定し実践する。

3．解決に向けたアクションプラン

第1期再生計画を振り返ると、流通構造改革に関して「知名度は依然高いが、必ずしも本場奄美大島紬の魅力は知られてないこと、スマートフォンの世帯普及率が67.4%の時代に相応しいデジタルファースト対応ができてないことが課題」と定義したうえで、「①テーマ：エンドユーザーとの距離が全国の着尺・着物産地の中で最も近い産地を目指す、②テーマ：ハイブランド商品の位置付け、③テーマ：重要無形文化財指定の検討、④テーマ：証紙のリ・ブランディング、⑤テーマ：トレーサビリティの再構築、⑥テーマ：本場奄美大島紬としてのトレンド発信を新作発表会に併せて実施、⑦テーマ：帯や小物とのコーディネイトを含めた「ファッション」として情報を発信する（①～⑦番号は、便宜上設定した）」等、複数のテーマを設定して掘り下げている。

また、第 2 期再生計画策定委員会におけるヒアリングシートでは、具体的な取り組み例として「①組合 HP リニューアル（外部 SNS との連携)、②ドレスレコード大島紬イベント開催、③観光地などでの着物レンタル実施」などが挙げられ、また実現のための対応案として「①、②取組み 5 と同様に「職人の仕事ぶり」を外部 SNS（Twitter や YouTube など）で定期的に発信し HP とも連動」などが示されている。

また広報やＰＲ活動としては、現在産地において「販路開拓事業（島外販売会、産地ツアー)」や「ディスプレイ事業」に加え、「反物購入費助成」などが実施されている。

更に、先述のヒアリングシートにおける各委員からの提案内容も考慮したうえで、アクションプランの内容を下記の通りまとめた。

1）準備・仕込期

①本場奄美大島紬アピールポイントの言語化と共有

・関連する全ての PR 活動の基本設定とするため産地全体の統一見解を設定する（産地内の結束が必要）

・顧客にとって「本場奄美大島紬は高価格であることが当然」であり、「1 枚は欲しい憧れの対象」という認識を醸成すべく、それだけの価値の裏付けとなる特徴、希少性、ストーリー提案から検討する

・様々なプロモーションに関して外部発注が発生する際にも、言語化されたアピールポイントが統一感を維持する要となる。

②本場奄美大島紬に関する基幹的な情報発信を行うポータルサイトについて構想を整理

・掲載する情報、運営体制などについて検討

③発信する情報の管理体制構築

・多様な顧客接点における情報発信の整合性や、発信情報のクオリティーコントロール体制を整備する

・具体的には、発信情報に関する管理統括者や管理機関を設定し不明点があった際の相談窓口とする、定期的なクオリティチェックを行うなど

2）再生期

①ポータルサイト開設、全ての情報発信の拠点とする

・想定される内容（基本情報）：本場奄美大島紬の反物や着物画像、奄美大島での着用画像、歴史、定義、製造工程、購入可能場所、組合員情報など

・その他の掲載内容としては、取組 2 による検査の情報（品質への信頼感訴求)、取組 4、取組 7 による教育の情報（正しく受け継がれる伝統への信頼感)、取組 4 による求人情報（作り手への親近感)、取組 8 による EC 販売（美しいカタログ)、取組 9 による産地ツアー情報などが考えられる

②SNS 他、オンラインでの情報発信やコミュニケーション、産地ツアー、着物レンタル、都市部でのイベントなど顧客接点の整理と戦略立案

3）確立期

①オンラインコミュニケーション開始

・ポータルサイト、SNS に加え、取組 2 検査体制にて想定したトレーサビリティによる顧客との交流も活用

②対面によるコミュニケーション開始

・取組 9 による里帰りを含む産地ツアー、着物レンタル、都市部でのイベントなど

4）発展期待

①取組 8 による実店舗の活用

②本場奄美大島紬と奄美産地のプレゼンス向上による人材獲得機会の増加

4．評価検証

前提と検証方法（誰に対する効果を期待するのかなど）

取組 6 は、本場奄美大島紬のアピールポイントを整理し産地内での共通理解として言語化し、それにそって本場奄美大島紬のポータルサイト開設に加え、SNS による情報発信、産地見学ツアー、着物レンタル、都市部でのイベント他、適切な顧客接点を設定し実践するというものである。

評価検証はアクションプランの各項目についての【進捗および達成度】と【効果測定】の 2 段階で臨むものとする。

1）準備・仕込期

①本場奄美大島紬アピールポイントの言語化と共有

【進捗および達成度】本場奄美大島紬のアピールポイントを整理し産地内での共通理解として言語化できたか

②本場奄美大島紬に関する基幹的な情報発信を行うポータルサイトについて構想を整理

【進捗および達成度】基幹的な情報発信を行うポータルサイトの構想を整理できたか

③発信する情報の管理体制構築

【進捗および達成度】情報の管理体制を構築できたか

2）再生期

①ポータルサイト開設、全ての情報発信の拠点とする

【進捗および達成度】ポータルサイトを解説し、全ての情報発信の拠点とできたか

②SNS 他、オンラインでの情報発信やコミュニケーション、産地ツアー、着物レンタル、都市部でのイベントなど顧客接点の整理と戦略立案

【進捗および達成度】顧客接点の整理と今後の戦略立案ができたか

3）確立期

①オンラインコミュニケーション開始

【進捗および達成度】SNS 他、オンラインコミュニケーションを戦略のもと開始できたか

【効果測定】HP 閲覧数、SNS 分析（インプレッション、エンゲージメント総数、いいね数など）など

②対面によるコミュニケーション開始

【進捗および達成度】産地ツアーや着物レンタル、イベント開催など対面のコミュニケーションを戦略のもと開始できたか

【効果測定】ツアー参加者数、レンタル利用者数、イベント参加者数

取組７　小売販売員への情報発信と教育（購入時の不安の払拭。知識提供）

１．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール設定

本取組でのゴール設定を、以下の２点とする。

１）小売店販売員に本場奄美大島紬の教育・研修を行うためのツールの作成と体制構築 ２）織元生産者の負担軽減と小売店販売員による販売数量増加

２．対策

上記で設定したゴールを実現するためには、まず、現在、生産工程の映像や過去の柄など技術資産のアーカイブ化したものの画像化・映像化が必要。そして、次にそういう教育用コンテンツができれば、映像化・画像化した情報を販売員に届ける体制の構築が重要となる。また、販売員が積極的にその教育を受けることで、小売店・販売員の両社がメリットを享受できるように、インセンティブを付けた形にすることも必要である。今回のアクションプランでは、まずは、小売店販売員が、積極的に教育を受けるような仕組みを構築し、小売店・販売員両者がメリットを享受できるよう、対策を立案する。

なお、小売店販売員が教育を受けるインセンティブになるのは、その販売員に製品に対する愛着を持ってもらい、その販売員の売上成績が上がることが最も大きいと考えられる。

３．解決に向けたアクションプラン

第１期再生計画を振り返ると、この取組に相当する「取組７　営業体制の再構築」で「織元が店頭まで出向いて果たしている商品説明機能を代替するマーケティングツールの整備、小売販売員の商品知識レベル向上が必要」と定義したうえで、「テーマ：マーケティングツールの開発・整備」「テーマ：小売販売員の商品知識レベルを上げるための諸施策」としており、小売販売店員向けのマニュアル・パンフレットの製作や最終消費者向けのナレーション付き映像などの説明ツールの必要性、小売店販売員の産地研修の定常的実施と研修修了者に対する資格の授与などを検討課題としている。

また、第２期再生計画策定委員会におけるヒアリングシートでは、具体的な取り組み例として「①Zoom 研修会の開催、②研修制度の確立及び資格制度の導入（資格保有者への販促備品等レンタル補助）、③小売店との共同制作大島紬」などが挙げられ、また実現のための対応案として「①「Zoom 研修会の開催」では、講師の育成が急務（客観的に奄美の人たちは言葉や文章で説明することが苦手と感じている）。これをカバーするために織元や従事者ごとに講師育成できないか。そのためのワークショップ開催なども検討できないか、②「研修制度の確立及び資格制度の導入」は販売に携わる方の知識や理解の向上は販売促進につながる。資格保持者への優遇については検討の価値あり。ただし、どうすれば資格がとれるのか、取組 4 の適性試験と同様に内容の精査が必要、③小売店との共同制作大島紬で

は、共同制作については実例があれば御教示いただきたい。」などが示されている。

更に、先述のヒアリングシートにおける各委員からの提案内容も考慮したうえで、アクションプランの内容を下記の通りまとめた。

1）準備・仕込期

①取組4とも連携し、技術のアーカイブ化、古典柄や過去の柄のアーカイブ化

・大島紬生産のための各工程を映像資料で分かりやすく説明できるものを制作する。また、これまで生産されてきた図案を記録としてデジタルデータ化し、小売販売員の大島紬に対する知識、理解を深めるために活用できる教育資料の作成。

②取組6と連携し、産地全体で、本場奄美大島紬の魅力として訴えるべき内容（アピールポイント）を明確に定義し、小売販売員向け教育ツールとして作成

・例えば、自然豊かな貴重な島で育まれた織物であること、同貴重な島で生きる人々の手による織物であること、泥染め、締機、などが挙げられ、そのアピールポイントが伝わるような、パンフレット、映像資料などの小売販売員に向けた教育・理解促進用資料の作成。

③Zoom研修に備えた講師の育成

・①②で作成した資料を講師として十分に理解し、この資料で伝えられていない内容があれば、Zoom研修で伝えるためにマニュアル化。なお、e-ラーニングを受講していることを前提としたZoom研修のメインの意義は、産地の生産者と小売店販売員の直接対話とし、事前に質問を受け、それに対する回答と、その際の質疑応答の中から生まれてくるコミュニケーションによって産地と生産者の魅力を伝えることとする。したがって、講師を担当する人は、今持っている知識を基に話をすればよく、特段、講師をするための新たな知識は必要ない。質問内容に回答可能な方を組合で選定し、講師とする。

2）再生期

①準備・仕込期に作成した、教育資料を活用した研修の実施

・組合のポータルサイトを活用し、オンラインでの研修の実施。ただし、この研修は、小売店販売員による自己研鑽を基本とし、e-ラーニング形式を基本とする。ただし、e-ラーニングが難しい場合は、紙などの資料送付を行う。なお、セキュリティ対策としてe-ラーニングデータにアクセスするためには、ID、パスワード入力を必須とする。本研修に関し、組合から小売店の紬販売員に受講要請し、受講意思を確認したうえで、ID・パスワードを送付する。

＊和装小売店販売員が自店舗で販売のための研修を受ける機会があれば、それにこのe-ラーニングを組み入れてもらえないか。

・e-ラーニング形式の受講後、疑問点、不明点などの質問を、取組６で構築を目指す、組合による大島紬のポータルサイトに送り、その質問に回答し、産地の生産者と小売店販売員の直接対話することをメインとするZoom研修を定期的（例えば１回／月）に実施。

②小売店販売員へのインセンティブとして、年間一定反数（例えば100反：数字は要検討）以上販売した販売員と、その所属する小売店に、奄美大島への招待、現地で販売員が研修を受講する権利を授与

・奄美大島紬に対し、さらなる理解と一層の愛着を持ってもらい、より熱心な販売をしてもらうため、販売実績の優秀な販売員とその販売員が所属する小売店に対し、希望があれば、組合負担で販売員を奄美大島に招待する。生産現場の視察と産地の技術継承学校などを活用した技術実習体験をしてもらい、取組６で定義し発信しているアピールポイントを肌感覚で理解してもらう。なお、本権利を有さない小売店・販売員に来島研修希望があった場合も、自費での来島研修は可能とする。

③小売店との共同制作（企画から製造まで参加してもらう）

・問屋から織柄作成依頼を受けるのと同じような形で、織柄作成に、小売販売員がお客様から得た情報を活用し、小売店で販売イベントを開催。販売員の目から見た売れる柄の開発と、愛着と自信を持って販売してもらうことを目的とした商品開発。

＜参考　有名人との共同制作事例：西陣織　松屋＞

・きものデザイナー加納圭悟氏がX-JAPAN の YOSHOKI との共同制作、着物・帯「YOSHIKIMONO」を発表。上海万博着物ショーにて日本代表で出店。
https://matsuya.gr.jp/?aid=531&ct=18

３）確立期

①オンラインでの研鑽、Zoom研修、来島研修のサイクル安定化

・小売販売員が大島紬の知識を増やし、販売能力を高めることができるように、再生期で行ってきた教育研修のサイクルが安定的に繰り返される状態となっている。

②紬販売マイスター資格制度の設立、認定

・①の研修サイクルをすべて受講した小売販売員に「紬販売マイスター」の資格と認定証を授与。第１期計画では、全工程を終了しない場合でも研修終了分野における「紬販売マイスター」の称号を与えることを提案していたが、今回は、全工程修了者にのみ資格を認定する。「紬販売マイスター」には、大島紬相談事サポートセンターのような役割を期待する。小売店にとって「紬販売マイスター」が存在することで、お客様からの信頼度が増し、お客様の来店促進につながると考えられる。

③島外での販売イベントに織元から販売に行く頻度の減少、小売販売員の大島紬知識増加に伴う、販売数量の増加

・現地ヒアリングによると、島外販売イベントに参加するための出張が多いため、年間で半年程度、島を不在にするという情報があった。これを削減し、織元の島内で生産に関われる時間を増加させ、生産反数増につなげる。また、小売販売員の知識増加、愛着を深めて、販売数増加につなげる。

4）発展期待

①紬愛好家への研修に拡大し、産地ツアーやオンリーワン商品を開発

・e-ラーニング受講、Zoom 研修への参加を登録制で一般の紬愛好家にも可能にし、大島紬への愛着を一層深めてもらう。来島研修の希望があれば、産地ツアーという形で費用を負担してもらって、産地見学や作業体験をしてもらえるようにする。産地見学の際に、お客さまオリジナル商品の希望があれば、その生産に見合う費用をいただいて、オンリーワン商品を製造、お客様に直接販売する。

②教育・研修受講による小売店との結びつき・信頼関係強化

・e-ラーニング、Zoom 研修、来島研修を繰り返し行うことにより、産地生産者と小売店の結びつき、信頼関係が強化される。そうなれば、産地から小売店に直接販売する新しい販売ルート構築につながる可能性が生まれ、取組８で実施していくアクションプランを実行するために本取組が活用できる。

４．評価検証

前提と検証方法（誰に対する効果を期待するのかなど）

本プランは、間接販売の前線である小売販売員の知識伝達が売上向上につながると考え、販売員への奄美大島紬を売る動機づけ（売りやすい良い商材という印象付け）、消費者の購入時の不安の払拭、信頼性向上、織元による販売活動の時間節約と、必要相手先への営業精度向上といったことを狙いとしている。そのために、各方策について、その計画の進捗および達成度やその評価を検証するための方法について以下の通り記載する。

なお、評価検証はアクションプランの各項目についての【進捗および達成度】と【効果測定】の２段階で臨むものとする。

１）準備・仕込期

①取組４とも連携し、技術のアーカイブ化、古典柄や過去の柄のアーカイブ化

【進捗および達成度】技術のアーカイブ化資料および古典柄や過去の柄のアーカイブ化資料がどこまでできているか

（技術：例えば、「伝えるべき技術の内容が整理されているか」「伝えるべき工程がすべて網羅できているか」「映像・画像などアーカイブ化されたものを見れば本場奄美大島紬の生産技術や生産者の想いが理解できるものとなっているか」など）
（古典柄や過去の柄のアーカイブ化：例えば、「いつの分まで、何点集めるか目標を確立できたか」「何年の分までが網羅できているか」「何点集められたか」など）

②取組6と連携し、産地全体で、本場奄美大島紬の魅力として訴えるべき内容（アピールポイント）を明確に定義し、小売販売員向け教育ツールとして作成
【進捗および達成度】アピールポイントとして明確に定義された内容が、小売販売店員に理解される形で伝えられるもの（例えば、組合の理事長が語る映像、内容を取りまとめた画像資料や紙資料）が作成されているか。また、届けられる形にできているか（電子データ・紙資料など）

③Zoom研修に備えた講師の育成
【進捗および達成度】Zoom研修の意義・内容を講師候補の方々に伝え、理解が得られているか。伝えるべき内容がマニュアル化されているか。
【効果測定】Zoom研修に対応可能として連絡いただけた人の数

2）再生期
①準備・仕込期に作成した、教育資料を活用した研修の実施
【効果測定】ID・パスワードの発行数を研修受講者の数とする。e-ラーニングを基本とするが、紙資料での受講の場合の、送付資料の数も加算。

②小売店販売員へのインセンティブとして、年間一定反数（例えば100反：数字は要検討）以上販売した販売員と、その所属する小売店に、奄美大島への招待、現地で販売員が研修を受講する権利を授与
【効果測定】来島研修招待者人数と小売店・販売員の販売数量
　なお、招待者数を組合で想定しておき、その招待者数に満たない時や大幅に超過するかどうかの結果を見て、この手法の是非・内容を見直し、継続・中止を決める。

③小売店との共同制作（企画から製造まで参加してもらう）
【進捗および達成度】共同企画の製品がどれくらいできたか
【効果測定】共同制作した製品の販売量

3）確立期

①オンラインでの研鑽、Zoom 研修、来島研修のサイクル安定化

【進捗および達成度】研修制度が各小売店に浸透しているか。研修を受けることを小売店が本場奄美大島紬販売数増加、お客様信頼性向上に役立っていると感じているか

【効果測定】研修回数と研修参加者とその理解度・満足度測定

②紬販売マイスター資格制度の設立、認定

【進捗および達成度】紬販売マイスター資格制度が各小売店に浸透しているか。認定者を出すことを小売店が本場奄美大島紬販売数増加、お客様信頼性向上に役立っていると感じているか

【効果測定】認定した紬販売マイスターの人数および紬販売マイスターのいる小売店の販売量（マイスター効果の検証）

③島外での販売イベントに織元から販売に行く頻度の減少、小売販売員の大島紬知識増加に伴う、販売数量の増加

【効果測定】織元から販売に行く頻度の減少、小売店の販売量増加量

取組８　生産者の利益を確保する流通構造の設定（価格の信頼性向上）

1．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール設定

本取組でのゴール設定を、以下の３点とする。

1）各織元における労働や付加価値に見合った「適正価格」（卸値）の設定
2）各織元が自社の「適正価格」（卸値）を基準に価格交渉を行うという意識の共有
3）価格交渉力強化に向けた問屋以外の売り先拡大

2．対策

上記で設定したゴールを実現するためには、第１に現在のメーカーとしての自社の収益体制を各織元が明確にすることが挙げられる。その上で具体的な数字による原価率計算ならびに取組３による時給換算を経て、自社が得ている収益の現実を数字で認識し、今後到達すべき姿も数字で設定する。また、各織元の「適正価格」（卸値）は、後継者へ支払われる労働対価の原資となるものであり、その充実がなければ後継者獲得は不可能であるという認識を産地内の織元各社で共有する必要がある。

後継者獲得を念頭にして職人の労働や技術への報償に相当する人件費を見た際に、値が低すぎる場合はその点を是正する必要があり、問屋を始めとした卸売先に対する価格交渉が必須となる。また、価格交渉以前に歩引きや日延べ等の慣例については違法であり応じられない旨、産地として宣言する。

一方で、問屋を始めとした卸売先に対しては値上げを通すことは簡単ではなく、値上げ交渉を行いながら商売を維持するためには、産地側における価格交渉力の強化が欠かせない。この価格交渉力の強化策としては、製造する商品の価値の向上や、現在の主力卸売り先である問屋に加えて、新たな売り先の獲得が求められる。商品の価値の向上については、取組10の新柄、新デザインの開発や、取組６のPR策等も活用できる。また、問屋以外の売り先には、小売店向けの卸販売や、組合もしくは織元としての小売（自販）があげられる。価格交渉力の強化によって生産者利益確保が実現すれば、後継者が集まる産地となることができるだろう。

3．解決に向けたアクションプラン

第１期再生計画を振り返ると、流通構造改革に関して「付加価値形成力からみてアンバランスに大きな割合を占める流通マージンのウエイトを下げることを含めたサプライチェーン[4]構造の見直しは将来的には避けて通れない」と定義したうえで、「テーマ：織元としてラグジュアリーブランドである本場奄美大島紬に相応しいブランド投資、商品開発投資、人

---

[4] サプライチェーン：原材料等の調達から、製造、在庫管理、配送、販売、消費までの全体の一連の流れ

材投資が可能なサプライチェーンの中の付加価値取分を確保できる取り引きを増やす」としている。

また、第２期再生計画策定委員会におけるヒアリングシートでは、具体的な取り組み例として「①大島紬価格イメージの見える化、②取引条件（歩引き・支払い方法等の）交渉、③新たな取引先の検討」などが挙げられ、また実現のための対応案として「①HPやパンフ等で「マルキ数」「染色」「織り方」などによる地元販売価格の標準的な金額の周知（統一価格の取引可能性には要考慮、②令和５年10月施行インボイス制度の活用（標準価格他、組合内に窓口設置を検討）、③直販への取組みも慎重に検討（問屋との取引との差別化を考慮）、その他「きもの安全・安心推進会議」会員の紬組合を中心として改善を推進する。」などが示されている。

更に、先述のヒアリングシートにおける各委員からの提案内容も考慮したうえで、アクションプランの内容を下記の通りまとめた。

なお、織元各社の価格交渉に関しては独禁法の観点から組合等の事業者団体には具体的な数値等による指針表示他、競争の疎外とみなされるような行為が許されない点に留意する必要がある。

1）準備・仕込期

①織元各社による自社の収益体制の把握

・織元各社において自社の収益と原価率計算により、現状の数値化を行う。原価率計算については一般的な手法等を組合で整備し周知する（参考：沖縄の研修制度）

②職人の工賃を基準とした本来実現すべき「適正価格」（卸値）の設定

・織元各社において、上記の収益とともに、取組３の「実現すべき時給」を勘案した自社の「適正価格」（卸値）を設定。

・産地が存続するためには、ここで各織元が独自に設定した「適正価格」（卸値）を基に、それぞれ価格交渉を行う必要があり、職人の工賃を賄うだけの利益を確保するには避けられない工程である。

③違法な慣例排除の宣言

・経済産業省主導による「和装振興協議会」にて取りまとめられた「和装業界の商慣行に関する指針」ならびに、後継組織の「きもの安全・安心推進会議」による「きもの安全・安心宣言」に基づき「歩引き」や「日延べ」といった違法な商慣行には応じない旨を、組合として宣言。この宣言には取組６によるポータルサイトを活用し、消費者にも見える形とする。

2）再生期

①問屋を中心とした既存卸売り先との価格交渉に臨むための情報収集、情報発信

・価格交渉力強化の一助として、他分野における産地の状況について情報収集も重要である。（例：工場の自販化事例となるファクトリーブランドのヒアリングなど）

・上記に加え、後継者育成を念頭に産地の再生に関わる各種の取組と、それを阻みかねない現状の流通構造の問題点についてメディアの取材を受ける形で発信する。

②価格交渉力強化を念頭に新たな売り先に対する販売戦略の立案

・問屋以外の小売店への卸販売、百貨店への卸販売、組合による自販等について検討し、産地としての販売戦略を立案する。

3）確立期

①価格交渉力強化に向けた新たな売り先の確保（1.組合による自販）

・組合で管理する店舗、もしくは売り場を設置して運営（奄美大島内に組合のショップとして大島紬愛好家の交流の場も兼ねた場所を設置、ツアー関連のPR、レンタル事業の拠点としても活用する。島内の他産業との共同設置や観光関連施設としての設置なども検討できる）

②組合によるEC販売

・上記①の実店舗設置と並行して取組6によるポータルサイトを活用し、ECを実施。価格帯等の側面から単純なネット販売は困難であるため、カタログ的な製品掲載として、ECを入り口にした受注販売を想定する。

③価格交渉力強化に向けた新たな売り先の確保（2.新規卸売先としての小売店）

・上記①、②を経て自らの売り場を持つことで自販のノウハウを習得し、販売手段を確立した上で、小売店を対象とした顧客開拓に臨む。この時、取組7の小売販売員への教育にて実施する内容を活用し、小売店との交流を深め販路拡大につなげる。取組10の新柄、新デザインの開発や、取組6のPR策等も活用。

4）発展期待

①価格交渉力強化に向けた新たな売り先の確保（3.織元による自販）

・織元による自販は既に行われている例があるが、組合による自販の実現を参考として、これまで自販を実施していなかった織元でも実店舗あるいはECサイトの運営開始が期待できる。

②都内や京都などの島外に組合の実店舗を設置

・島内での実店舗運営を参考として、都市部や観光地にアンテナショップとなるような実店舗を設置、各地における愛好家の交流拠点やレンタル事業の拠点とし、ツアー販売の窓口も兼ねる。

4．評価検証

前提と検証方法（誰に対する効果を期待するのかなど）

取組 8 は、織元各社が自社の収益体制を明確にして具体的な数字による原価率計算ならびに時給換算を経て、自社製品の「適正価格」（卸値）を設定、販売先との価格交渉を通じた利益確保を実現すること、その結果、後継者への賃金支払い額が上昇することを目指すものである。一方で、値上げ交渉の交渉材料として新たな売り先の獲得や自販も開始する計画となっている。

評価検証はアクションプランの各項目についての【進捗および達成度】と【効果測定】の2段階で臨むものとする。

1）準備・仕込期

①織元各社による自社の収益体制の把握

【進捗および達成度】織元各社が自社の売上について収益体制を明確に把握できたか

②職人の工賃を基準とした本来実現すべき「適正価格」（卸値）の設定

【進捗および達成度】原価率計算ならびに時給換算を経て自社製品の「適正価格」（卸値）の設定ができたか

③違法な慣例排除の宣言

【進捗および達成度】組合にて歩引きや日延べ等の違法な慣習には従わないことを宣言したか

【効果測定】違法な慣習がなくなったか

2）再生期

①問屋を中心とした既存卸売り先との価格交渉に臨むための情報収集、情報発信

【進捗および達成度】価格交渉のための情報収集と情報発信ができたか

②価格交渉力強化を念頭に新たな売り先に対する販売戦略の立案

【進捗および達成度】販売戦略の立案ができたか

3）確立期

①価格交渉力強化に向けた新たな売り先の確保（1.組合による自販）

【進捗および達成度】組合による消費者向けの自販が実現したか

②組合による EC 販売

【進捗および達成度】組合による消費者向けの EC 販売が実現したか

③価格交渉力強化に向けた新たな売り先の確保（2.新規卸売先としての小売店）

【進捗および達成度】新規取引先として小売店とのビジネスが拡大したか

【効果測定】組合で販売する反物の価格上昇、織元の販売価格の上昇（織元にヒアリング調査)、問屋以外の販売ルートによる販売額増加（織元にヒアリング調査）

取組９　産地見学ツアー他、観光との連動（「里帰り」など着る機会と知識提供）

１．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール設定

これらを考慮し、本取組でのゴール設定を、以下の３点とする。

１）産地見学ツアーの企画、実施
２）観光客向け本場奄美大島紬スポット設置（組合による店舗運営を想定）
３）レンタル業務の実施

２．対策

上記で設定したゴールを実現するためには、第 1 に観光に関わる外部機関との連携を幅広く検討、実施することが求められる。島外からの観光客受け入れを検討するには、着物愛好家かそれ以外かといった対象に関わらず旅行会社、航空会社との提携が望ましい。

次に、具体的な産地見学を含めたツアーの企画、実施となり、織元をめぐるツアーや、写真映えする観光地などを行程に含める。更に、一般的な観光客でも気負いなく入れる本場奄美大島紬の公式な展示販売拠点を設置し、着物だけではなく大島紬関連のアパレル、雑貨、インテリア用品等も商材とする。同時に、着物レンタルの拠点としても活用する。

３．解決に向けたアクションプラン

第１期再生計画を振り返ると、後継者の育成に関して「産業観光として『伝統的工芸品＋特産品＋民俗芸能＋旅』をテーマに観光需要を拡大することで産地にお金を落としてもらい産地活性化につなげる」と定義したうえで、「①テーマ：奄美大島内において、産地の素材展・新作発表会とともに、町おこしを目的とした観光客誘致を連携させて同時開催し、相乗効果を狙う。消費者に産地を訪ねることに面白さや楽しさがあることを発見してもらう機会にする。流通企業のプロには、にぎやかで高揚した気分の中で新商品の買い付けや商談を行ってもらう、②テーマ：消費地の拠点で開催する本場奄美大島紬に関わるイベントの開催」をテーマとしている。

また、第 2 期再生計画策定委員会におけるヒアリングシートでは、具体的な取り組み例として「①大島紬体験コース、大島紬レンタル観光めぐり、②紬職人体験ツアー、③里帰りツアー」などが挙げられ、また実現のための対応案として「①体験コース（泥染め・機織り・着付け・小物制作等）の設定計画及びツアー案内人の育成、これ伴う費用の試算。観光との連動（あまみ大島観光物産連盟との連携）も図りつつ最終的に販売に結び付けていく。これも企画を含め外部委託を視野に検討が必要。②協力者の確保（現在も急な見学等に対応してもらっている。)、工程ごとの職人確保と説明・引率者の育成等が課題となる。③時期の検討

(10 月末から翌 3 月)、ツアーの内容検討 (上記 2 件と連動)、対象者への呼びかけ窓口 (外部委託が現実的)」などが示されている。

観光関連では、産地において販路開拓事業 (産地ツアー) も行われており、その成果も考慮しながらそれを土台として発展させるべく検討する必要がある。

更に、先述のヒアリングシートにおける各委員からの提案内容も考慮したうえで、アクションプランの内容を下記の通りまとめた。

1) 準備・仕込期

①航空会社、旅行会社など外部機関との連携の検討

・観光業界とコンタクトを取ることで、他産地で実施されているツアー他、より具体的な情報収集、キャンペーン企画等が可能になる

②着物愛好家へのツアー企画検討

・具体的な訪問地、運営体制などを検討

・取組 3 における研修生の活用も検討

③観光客を受け入れる拠点としての店舗の検討

・本場奄美大島紬に関する公式な施設として、観光ルートに加えられることを想定

・黒糖焼酎、民俗芸能との共同も検討

2) 再生期

①ツアー実施

・1) 準備・仕込期①にて企画したツアーを実施

・産地振興策として開始し、産地の収入源として収益化することを目指す

②拠点としての店舗の設置

・名瀬のメインストリートに設置

・美しい反物や着物の展示販売

・着物レンタル拠点としても活用

3) 確立期

①ツアー内容の拡充

・その他の取組の進捗度によって、教育施設、検査施設等もツアーの行程に組み込み、観光資源化する。

・高所得者層向けのラグジュアリーツアーなど展開を拡大する。

②店舗運営
・着物以外の本場奄美大島紬関連商品の充実（着物愛好家以外にも販売し収益化）

4）発展期待

①奄美大島を訪れて本場奄美大島紬を生産地で購入することが１つの定番となり、着物愛好家の憧れとなる（産地訪問の目的として新作の購入と並行し、在庫反などの産地ならではのお値打ち価格品購入も想定）

②観光客が奄美大島紬のインテリア、雑貨、アパレルを必ず購入したい定番の土産物として認知し、満足感を持って購入する

4．評価検証

前提と検証方法（誰に対する効果を期待するのかなど）

取組９は、産地見学を含めたツアーの開催や、一般的な観光客でも気後れなく入れる本場奄美大島紬の公式な展示販売拠点の設置などを通して、観光面から売上の促進を図るものである。

評価検証はアクションプランの各項目についての【進捗および達成度】と【効果測定】の２段階で臨むものとする。

１）準備・仕込期

①航空会社、旅行会社など外部機関との連携の検討
【進捗および達成度】航空会社、旅行会社など外部機関との連携ができたか

②着物愛好家へのツアー企画検討
【進捗および達成度】着物愛好家へのツアー企画が検討できたか

③観光客を受け入れる拠点としての店舗の検討
【進捗および達成度】観光客を受け入れる拠点としての店舗について検討できたか

２）再生期

①ツアー実施
【進捗および達成度】企画したツアーが実施できたか

②拠点としての店舗の設置
【進捗および達成度】店舗の設置ができたか

3）確立期

①ツアー内容の拡充

【進捗および達成度】ツアー内容を拡充できたか

【効果測定】ツアー参加者数

②店舗運営

【進捗および達成度】設置した店舗の運営ができたか

【効果測定】来店客数、販売実績

取組 10　新柄、新デザインの着物開発（購入意欲促進）

1．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール設定

本取組でのゴール設定を、以下の２点とする。

1）新柄・新デザインとして発表された商品数の増加 2）新柄・新デザイン商品の販売数量増加

2．対策

上記で設定したゴールを実現するためには、まず、顧客が要望する新たな柄・新たなデザインについて情報を入手する様々な形の仕組みを構築することが必要である。次にそういう情報が入手できれば、実際にその柄・デザインで生産することができる体制の構築が重要となる。今回のアクションプランでは、まずは、組合や各織元が、消費者の購入意欲を刺激するような新しい柄・デザインに関する情報を入手できる仕組みを構築し、それに基づいた製品を生産した場合に販売につなげられるように販売方法も含めた、対策を立案する。

なお、得られた情報に基づいた新商品を製作するかどうかは、各織元の判断にゆだねることとする。

3．解決に向けたアクションプラン

第 1 期再生計画を振り返ると、この取組に相当する「取組 11　新商品開発・発表（内需開拓)」では、「既存の和装市場にも洋装市場にもない、全く新しい概念の新商品の開発」と定義したうえで、「テーマ：シンボル的な商品の開発」としており、伝統工芸品の範疇から外れてもよいぐらいデザインの幅を広げ、着用者がスターのような憧れの対象になるような商品の開発を検討課題としている。

また、第 2 期再生計画策定委員会におけるヒアリングシートでは、具体的な取り組み例として「①美大生デザインコンテスト、②原図コンテストの募集拡大、③外部デザイナーやアパレルブランドとのコラボ製品の開発・復刻希望図案コンテスト」などが挙げられ、また実現のための対応案として「①「学生（美大生等）デザインコンテスト」では、毎年来島する「武蔵野美術大学等」とのコラボ検討、②「原図コンテストの募集拡大」では、広く良い作品の応募を募るには、賞金（例：30～50 万円）も念頭に置く必要がある。PR 方法含め慎重な検討が必要、③「外部デザイナーやアパレルブランドとのコラボ製品の開発・復刻希望図案コンテスト」では、販売方法や顧客対象者を計画、把握したうえで取り組むべきものと判断する。」などが示されている。

更に、先述のヒアリングシートにおける各委員からの提案内容も考慮したうえで、アクションプランの内容を下記の通りまとめた。

1）準備・仕込期

①取組４とも連携し、生産工程・生産技術、古典柄や過去の柄のアーカイブ化

・本場奄美大島紬の柄・デザインがどのようにして生み出されるかを理解するために生産工程・生産技術をアーカイブ化、大学生やアパレルなどのデザイナーが新柄・新デザインを生み出す際にヒントを得るためや、既存柄を確認するために活用できるよう、これまで生産されてきた図案を記録としてアーカイブ化することが必要。

②取組６と連携し、本場奄美大島紬ポータルサイトの活用や本場大島紬公式アカウントでの SNS 等を通じて情報収集する体制の構築

・本場奄美大島紬ポータルサイト、SNS（Tiktok、Instagram 等）における本場大島紬公式アカウントの取得。新柄・新デザインコンテストの告知・募集等に結び付く、情報の受発信ができる担当窓口、担当者の設置。

③学生・アパレルブランド・雑誌社などの外部機関との連携関係構築

・デザインコンテストの際の応募促進となるよう、日常業務として美術系大学、服飾系専門学校等の学生に向けた電子メールなどによる定期的な情報の受発信、およびアパレルブランド・雑誌社（アイデア源や選考者、情報発信源）との連携関係を構築する。

2）再生期

①学生・産地内の若手を対象としたデザインコンテスト開催

・組合のポータルサイトを活用し、コンテスト募集告知を掲載。SNS の公式アカウントにコンテスト募集情報を掲載、拡散希望し、広く情報提供。なお、「武蔵野美術大学」には、来島時に窓口となっている先に、コンテスト開催情報を直接連絡し、応募促進につなげる。コンテストの優秀作品には、賞金を出すのもよいが、優秀作品を反物化して作成者に商品として差し上げる。

②アパレルやデザイナーとの協業による新柄・新デザイン製品の発表・生産・発売

・純粋な着物だけではなく、洋装としても着用できる素材をアパレルとの協業で開発する。

＜参考　有名人との共同制作事例：西陣織　松屋＞

・きものデザイナー加納圭悟氏が X -JAPAN の YOSHOKI との共同制作、着物・帯「YOSHIKIMONO」を発表。上海万博着物ショーにて日本代表で出店。
https://matsuya.gr.jp/?aid=531&ct=18

③取組７と連携しつつ、小売店との協業

・新柄・新デザイン作成に、小売販売員がお客様から得た情報を活用する。販売員の目から見た売れる柄の開発と、愛着と自信を持って販売してもらうことを目的とした新柄・新デザイン開発。

④組合のポータルサイトを活用した過去の図案の人気投票

・1）準備・仕込期でアーカイブ化した過去の図案の中から、現在は販売されていないものを選び、組合のポータルサイトを活用して人気投票を行う。人気投票を行っていることはSNS で告知し、広く一般からの投票を受け付ける（着物に関心のない人の意見が多くなる可能性はあるが、着物愛好者にも全くの新柄として受け取られるチャンスがあるのでそちらを優先する）。その結果、最も人気の高かった柄の反物について、組合のサイトで受注販売することを検討する（受注がなければ生産は見送る）。

3）確立期

①デザインコンテストの継続開催

・学生・産地内若手・アパレルデザイナーを対象に年１回、デザインコンテストを実施。常に新柄・新デザインが生み出される状況を組合の事業として継続する。もし、リアルで実施することが難しければ、オンラインコンテストも可能。

②年１回のコレクション発表・受注会開催

・学生、アパレルデザイナーと協業で出来上がったものも含め、新柄・新デザインの反物・着物を制作し、毎年１回奄美大島で発表する。コレクションの模様は、ポータルサイト上でのオンライン公開も行い、実売を受け付ける。

4）発展期待

①作家性の付与

・年１回のコレクションで、評価の高い新柄・新デザイン製品を発表した、デザイナー・織元が自社ブランド化し、「〇〇」の本場奄美大島紬として、プレミアム価格を付けてお客様に直接販売できるようになる。

4．評価検証

前提と検証方法（誰に対する効果を期待するのかなど）

本プランは、既視感のない驚きのある商品を年に一度提供する、ファンを魅了するオリジナルデザイン・多様なデザイン、新作発表会のグレードアップなどにより、本場奄美大島紬の伝統的価値だけでなく、新柄・新デザインの商品を開発し、今一度、消費者をひきつけ、購入を促進することを狙いとしている。そのために、各方策について、その計画の進捗および達成度やその評価を検証するための方法について以下の通り記載する。

評価検証はアクションプランの各項目についての【進捗および達成度】と【効果測定】の２段階で臨むものとする。

1）準備・仕込期

①取組４とも連携し、生産工程・生産技術、古典柄や過去の柄のアーカイブ化
【進捗および達成度】技術のアーカイブ化資料および古典柄や過去の柄のアーカイブ化資料がどこまでできているか
（技術：例えば、「伝えるべき技術の内容が整理されているか」「伝えるべき工程がすべて網羅できているか」「映像・画像などアーカイブ化されたものを見れば本場奄美大島紬の生産技術や生産者の想いが理解できるものとなっているか」など）
（古典柄や過去の柄のアーカイブ化：例えば「いつの分まで、何点集めるか目標を確立できたか」「何年の分までが網羅できているか」「何点集められたか」など）

②取組６と連携し、本場奄美大島紬ポータルサイトの活用や本場大島紬公式アカウントでの SNS 等を通じて情報収集する体制の構築
【進捗および達成度】情報収集するための体制は構築されているか（公式アカウントの取得ができているか、情報の受発信を行う担当者窓口が設定されているかなど）

③学生・アパレルブランド・雑誌社などの外部機関との連携関係構築
【進捗および達成度】外部機関連絡先の情報整理ができているか（相手先担当者のメールアドレス・電話番号等の入手と整理）

2）再生期

①学生・産地内の若手を対象としたデザインコンテスト開催
【進捗および達成度】コンテストを開催できたかどうか
【効果測定】コンテスト出展者数、来場者・オンライン閲覧者数

②アパレルやデザイナーとの協業による新柄・新デザイン製品の発表・生産・発売
【進捗および達成度】アパレルやデザイナーとの協業による新柄・新デザイン製品の発表・生産・発売までのどこまでができたか（新柄・新デザインの製品開発までできた、生産までできた、発売までできたなど）
【効果測定】各段階に進んだ新製品の点数

③取組７と連携しつつ、小売店との協業
【進捗および達成度】小売店との協業による新製品開発ができたか
【効果測定】開発できた新製品の点数、販売まで進んだものがあればその数量

④組合のポータルサイトを活用した過去の図案の人気投票
【進捗および達成度】人気投票が実行できたか
【効果測定】投票者数、人気柄の再商品化数とその販売量

3）確立期

①デザインコンテストの継続開催

【進捗および達成度】一定頻度（年１回など）で継続開催できているか

【効果測定】デザインコンテストの開催回数、商品化された製品点数とその販売量

②年１回のコレクション発表・受注会開催

【進捗および達成度】コレクション発表・受注会が年１回継続的に実施できているかどうか

【効果測定】コレクションで発表された製品点数とその販売量

取組１１　新分野の商品開発（斬新な新商品の提供）

１．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール設定

本取組でのゴール設定を、以下の２点とする。

１）本場奄美大島紬の反物を活用したアパレル、雑貨、インテリア用品の開発
２）本場奄美大島紬の技術を活かした新たなテキスタイル[5]の開発（アパレル、雑貨、インテリア用途向けを想定、素材や製造方法も新用途向けに整備する）

２．対策

上記で設定したゴールを実現するためには、第 1 に現在の本場奄美大島紬の着物と、本場奄美大島紬の反物を使用した着物以外の製品、更には本場奄美大島紬の魅力を活かした新たなテキスタイルによる製品とを 3 段階に分け、それぞれ明確に区別して検討したうえで、企画開発する必要がある。

その上で、本場奄美大島紬の着物はファーストラインとして位置づけ、今以上に内容を充実させて展開しながら、同じ反物を素材とするアパレル、雑貨、インテリア用品も、その延長線上に想定し開発することが考えられる。

また、ファーストラインに続くセカンドラインとして、本場奄美大島紬の魅力を活かした新たなテキスタイルを量産化し、一般消費者向け商材の素材として展開する。汎用品として開発するうえでは、コストの面から高価な本場奄美大島紬そのものを使用することはできないため、伝統的工芸品の規約には拘らず全く新しいテキスタイルとして製造し、本場奄美大島紬と同じ産地で作られた新たな素材であることを示す。「大島紬」は着物愛好家以外にも耳なじみのある知名度の高い着物であり、その認知度を活かして、セカンドラインとして開発するテキスタイルにもブランド性を持たせることができる。

また、そのブランド性を毀損せず着物と共に高めあう必要性から、セカンドラインについてもラグジュアリー市場向けを想定する。セカンドラインに据えた汎用品を広く消費者に販売することはファーストラインである着物の PR にもなり、セカンドラインの収益で産地の収入が増えれば、本来の着物の生産にも磨きをかけることができる。

このように新商品の開発においては、在庫となった反物の活用策に留まらず、産地の大きな収入源として、また本場奄美大島紬の着物の PR 材料として明確な目的のもとに取り組む必要がある。

３．解決に向けたアクションプラン

第 1 期再生計画を振り返ると、新分野の商品開発に関して「既存の和装市場にも洋装市

[5] テキスタイル：ここでは着尺に限らない織物全般を想定

場にもない全く新しい概念の新商品の開発」と定義したうえで、「テーマ：シンボル的な商品の開発」をテーマとしている。

また、第 2 期再生計画策定委員会におけるヒアリングシートでは、具体的な取り組み例として「①商品開発委員会（チーム）の立ち上げ、②二部式[6]や障がい者が着用できる商品の開発、③アパレルブランドやインテリアブランドとコラボした商品の開発・糸の素材を変えたテキスタイル（洋装のための）製品開発」などが挙げられ、また実現のための対応案として「①リーダーの存在が不可欠。開発商品のコンセプト（ニーズ把握）など委員間で共通した知識の構築など実施には時間と根気を要する。②開発責任者の選考が不可欠。服飾への知識（女性の意見）や体が不自由な人への理解度、従事経験者等との連携が必要。また製作業者の選考など課題も多い。③他ブランド等とのコラボについては今後の研究課題。素材の変更については、大島紬の定義や生産工程の整備など調整に時間を要する。今後の検討課題。上記の試作品づくりには、国などの補助金活用も模索」などが示されている。

上記の内、着用の簡易性を高めた二部式やバリアフリーの着物等は、着物における新たな商品分野としての開発可能性があり、着物以外を模索する取組 11 とは分けることが望ましい。また、着物以外の商品開発に関しては、産地において現在「在庫アクティブ事業」が実施されており、本アクションプランではその成果も考慮しながらそれを土台として発展させるべく検討する必要がある。

更に、先述のヒアリングシートにおける各委員からの提案内容も考慮したうえで、アクションプランの内容を下記の通りまとめた。

1）準備・仕込期

①「着物」「反物を活用したその他製品」「新たなテキスタイルによる製品」を 3 段階に区別した開発構想設定

・着物以外の製品について現在の製造、販売状況を整理。

・「反物を活用したその他製品」については、取組 6 のアピールポイントを活かしながら開発構想を整理（高価な着物の価格帯と比較して、遜色のない価格設定とする高級ライン、在庫活用として手頃な価格帯で量販するカジュアルライン等の設定、本物の本場奄美大島紬を素材として使用する希少性の訴求など）

・「新たなテキスタイルによる製品」については、同じく取組 6 のアピールポイントを活かしながら、着物をファーストラインに据え、そのセカンドラインとして非着物愛好家に訴えかける商品の構想から検討、素材としてのテキスタイル販売のみならず必要に応じて最終商品の開発にも参画する。（大島紬の高級感のあるイメージを活かす必要性から、ラグジュアリー市場を対象として設定）

[6] 二部式：上衣と下衣が分かれたセパレートタイプ

②異業種とのコラボレーション検討
・アパレルブランドやインテリアブランドなど異業種とのコラボレーションについては、本場奄美大島紬の泥染めや柄の美しさといった付加価値を活かすべく、取組にふさわしい相手先を含めて検討する。
・反物と新たに開発するテキスタイルの両方でそれぞれの可能性を検討する。
・世界自然遺産認定による奄美大島への注目度の高まりも活用する。

2）再生期
①反物を素材とした商品について、１）準備・仕込期に想定した構想に沿って商品開発
・商品の生産も奄美大島で完結しストーリー性を高めると同時に、産地内の収益向上を図る。

②セカンドラインに向けた新たなテキスタイルを開発
・ファーストラインである本場奄美大島紬から、セカンドラインである量産化したテキスタイルに残せる魅力の検討
・これまでの手織りによる伝統的工芸品の製造に加えて、量産化を想定した全く新たなテキスタイル事業を開発し、産地のビジネス領域を拡大。（参考：西陣織や小倉織の機械織機等による量産化）

3）確立期
①反物を素材とする商品の販売
・取組８で想定するショップでの販売
・同 EC での販売
・商品が定番化し商品用の反物製作が必要となれば、職人の工賃アップにもつながる。

②２）再生期②で開発したテキスタイルの販売
・アパレル分野、雑貨分野、インテリア分野など用途展開の可能性は幅広いが、まとまった量を販売する目的からインテリア分野が合理的であり有望であるため最初の売り込み先に想定（参考：西陣織や小倉織の用途展開事例）
・インテリアに続き、それ以外の分野にも進出

4）発展期待
①奄美大島を訪れる観光客のうち着物を着る習慣のない一般的な人にも、必ず購入する定番的な土産物として定着

②一般の消費者が訪れるインテリア店、雑貨店、セレクトショップ等において商品が展開され、憧れを持って購入される

③海外市場への進出

4．評価検証

前提と検証方法（誰に対する効果を期待するのかなど）

取組１１は、本場奄美大島紬を出発点に新製品を企画開発し、在庫となった反物の活用策に留まらず、産地の大きな収入源とすることを意図している。

評価検証はアクションプランの各項目についての【進捗および達成度】と【効果測定】の２段階で臨むものとする。

１）準備・仕込期

①「着物」「反物を活用したその他製品」「新たなテキスタイルによる製品」を３段階に区別した開発構想設定

【進捗および達成度】新商品の開発構想が設定できたか

②異業種とのコラボレーション検討

【進捗および達成度】異業種とのコラボレーションについて相手先なども含めて検討したか

２）再生期

①反物を素材とした商品について、１）準備・仕込期に想定した構想に沿って商品開発

【進捗および達成度】反物を素材とする新商品が開発できたか

②セカンドラインに向けた新たなテキスタイルを開発

【進捗および達成度】新たなテキスタイル開発ができたか

３）確立期

①反物を素材とする商品の販売

【進捗および達成度】新商品の販売ができたか

【効果測定】販売実績

②２）再生期②で開発したテキスタイルの販売

【進捗および達成度】テキスタイルの販売ができたか

【効果測定】販売実績

取組１２　海外市場開拓（海外顧客への商品提供）

１．Ⅳで述べた課題を考慮したゴール設定

本取組でのゴール設定を、以下の２点とする。

１）海外のラグジュアリーマーケット向けインテリア用テキスタイルの開発と採用
２）海外のラグジュアリーマーケット向けアパレル用テキスタイルの開発と採用

２．対策

上記で設定したゴールを実現するためには、第 1 にマーケティングの視点からの海外展示会への参加等を通して、照準を定めるべきマーケットを明確化する。その上で設定したマーケットに向けた商品を開発する。反物のままでは扱いが難しいことが予想されるため、取組 11 における新商品を活用する。

本場奄美大島紬の価格帯とブランドイメージ保持の観点から、具体的な用途には海外のラグジュアリーブランドショップやホテル等のインテリアや、ラグジュアリーブランドでのアパレル用テキスタイルが想定される。効率的な顧客開拓のため、現地でのビジネスに精通したエージェントの活用も必要となる。

また、実際に海外の高級ブランド等と商談を行う際は、様々な要望が出されることが予想されるため、ビジネスの実現にはそれに応じられるだけの柔軟性と技術力の養成が重要である。

３．解決に向けたアクションプラン

第１期再生計画を振り返ると、海外市場開拓に関して「着物は、在欧日本人セレブから在欧現地欧州人セレブへ、高級インテリア壁材・壁飾りは欧州のラグジュアリーメゾンや高級ホテル向けに」と定義したうえで、「①テーマ：海外市場の開拓に際しては、その市場に相応しい新柄の図案作成が必須であり、求められる商品イメージとして、従来の泥染めのような彩度の低いものではなく、彩度のもう少し高い商品が求められる、②テーマ：ヨーロッパで公式レセプションやパーティに参加することが求められる日本人外交官夫人、大手商社駐在員の夫人、クラシック音楽関係者などに本場奄美大島紬のセミフォーマル対応商品をセミフォーマル・パーティで着てもらうことから市場開拓、③テーマ：欧州のラグジュアリーメゾンのショップ壁材や高級ホテルの壁飾り用インテリア材の需要開拓」等、複数のテーマを設定して掘り下げている。

また、第 2 期再生計画策定委員会におけるヒアリングシートでは、具体的な取り組み例として「①展示会への出展」が挙げられ、また実現のための対応案として「①海外市場には多くのニーズが残っている。海外市場への出品については贋作への対応も求められる。商品

管理のデジタル化と並行して今後の課題としたい。個別の取組み例は組合を通して紹介し新たに方策を探っていきたい」とされている。

また、海外展開に関しては、産地において過去に奄美大島商工会議所を通したジャパンブランド育成支援事業が実施され海外の展示会等に出品している。本アクションプランでは、当時の経験も活かしながら新たな方策を検討する必要がある。

更に、先述のヒアリングシートにおける各委員からの提案内容も考慮したうえで、アクションプランの内容を下記の通りまとめた。

1）準備・仕込期

①販売先となるマーケットの設定

・業界団体やJETRO等政府系の貿易支援団体等を活用して、マーケティングを目的に海外展示会に参加

②海外市場向けの商品を開発（取組11で新たに開発したテキスタイルを活用）

・想定するマーケットに見合った価格の設定。

・本場奄美大島紬の流れをくむストーリー性と付加価値の保持

・取組11と同様に、まとまった量を販売する目的とヒアリング事例に見る価格帯の高さからインテリア分野は合理的であり有望（参考：西陣織の用途展開事例）。

・同様にヒアリング事例からアパレル分野でも価格帯が通る余地がある（参考：小倉織の用途展開事例）

③反物販売

・反物の形状での販売は用途が限定的となるため、上記②の補足的な位置づけとする

2）再生期

①営業活動の実施

・業界団体やJETRO等政府系の貿易支援団体等を活用して、現地のビジネスに精通したエージェントを獲得し営業活動を実施

・海外展示会に参加して、直接顧客開拓を実施

・日本の有力なデザイナーとのコラボレーションにより、パリコレ等のファッションショーに参加する

②顧客の要望への対応

・広幅への対応や、ロット対応、デザインなど顧客の要望に柔軟に対応する

3）確立期

①ラグジュアリー市場向けのインテリア並びにアパレル向けテキスタイルビジネスを開始、複数の顧客に向けて横展開

・販売金額、販売量とともに高級感のあるイメージ保持に努める

4）発展期待

①グローバルなラグジュアリーブランドでの実績から、国内での人気の高まりとともに国内市場での販売拡大につなげる

②着物用途への PR につなげる

4．評価検証

前提と検証方法（誰に対する効果を期待するのかなど）

取組１２は、海外市場にて反物と新商品を販売し収益を上げることをねらいとしている。

評価検証はアクションプランの各項目についての【進捗および達成度】と【効果測定】の２段階で臨むものとする。

1）準備・仕込期

①販売先となるマーケットの設定

【進捗および達成度】商品を売り込むべきマーケットを設定できたか

②海外市場向けの商品を開発（取組 11 で新たに開発したテキスタイルを活用）

【進捗および達成度】新商品を開発できたか

③反物販売

【進捗および達成度】反物を販売できたか

【効果測定】販売実績

2）再生期

①営業活動の実施

【進捗および達成度】営業活動を実施できたか

②顧客の要望への対応

【進捗および達成度】顧客からの要望に対応できたか

3）確立期

①ラグジュアリー市場向けのインテリア並びにアパレル向けテキスタイルビジネスを開始、複数の顧客に向けて横展開

【進捗および達成度】ラグジュアリー市場向けの販売ができたか

【効果測定】販売実績

Ⅵ. アクションプランの実行体制

1. 産地内、組合内の意思統一

本再生計画は、最初に産地内での意思統一を図ったうえで具体的な運営体制を構築して実施することが重要である。

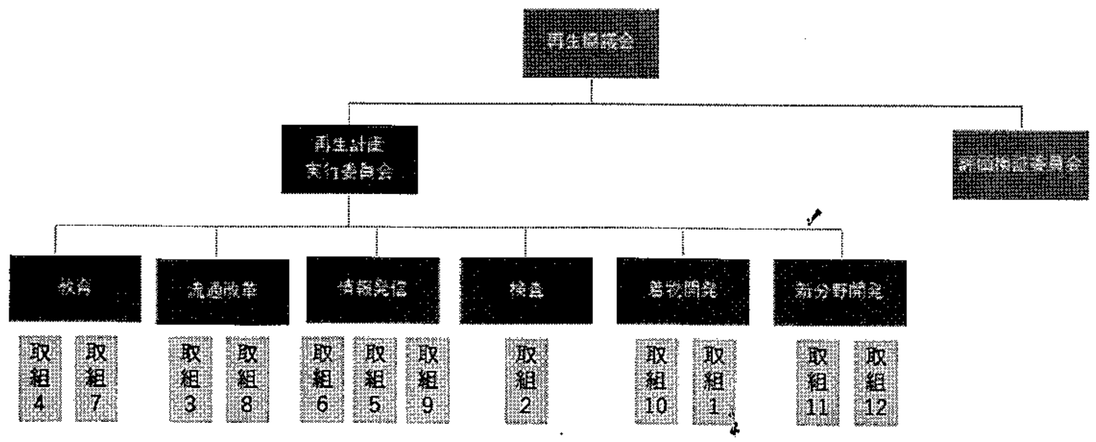
現在、本場奄美大島紬産地は職人の減少と超高齢化によって数年先には事業の継続がままならなくなる危機に瀕している。産地の持続のためには早急な後継者の育成が求められるが、新たな人材募集には職人の工賃アップが必須となる。工賃アップには、売上金額を増やし、産地にそのための資金が残るように事業構造を変化させなければならない。この問題は、産地全体が共有する喫緊の課題であり、一人一人の職人単位、一社一社の織元単位ではなく、産地全体で解決に向かうべきものである。

本再生計画で挙げた様々な取り組みは、上記の課題に対し「最終的に売上金額を上げ、産地に資金を落とし、それによって職人の工賃を上げる」ことを目指して設定されている。本再生計画を効果のあるものとするためには、計画の目的を産地内の共通理解として各人が自分事として納得し、全員の協力体制のもとに進めることが必要であり、産地内関係者全員に確実に周知した上で開始することが基本となる。

2. 全体運営体制

本再生計画では、12 の取組が設定されている。実行時には全体運営体制として組織編成が必要であり、「実行体制」として以下のような組織を想定する。

実行体制イメージ（組織図）



※なお、実際にアクションプランに取り組む際は、優先度や実行時の状況等に応じて実行組織体制を柔軟に変化させる。

1）「再生計画実行委員会」と「評価検証委員会」の設置

・再生協議会は、計画を実施する「再生計画実行委員会」と、その評価を行う「評価検証委員会」を組織する。

2）「再生計画実行委員会」のメンバー

・再生計画の 12 の取組を、教育、流通改革、情報発信、検査、着物開発、新分野開発の 6 つの部門に分類し、各部門の担当者を設置、この 6 名の担当者を再生計画実行委員として集めて、「再生計画実行委員会」の中核メンバーとする。

中核メンバー	統括する取組
教育部門担当	取組 4　技術伝承方法、教育機関整備 取組 7　小売販売員への情報発信と教育
流通改革部門担当	取組 3　職人の工賃アップ 取組 8　生産者の利益を確保する流通構造の設定
情報発信部門担当	取組 6　本場奄美大島紬のアピールポイントの発信 取組 5　本場奄美大島紬愛好家の結びつき強化 取組 9　産地見学ツアー他、観光との連動
検査部門担当	取組 2　分かりやすい検査体制構築
着物開発部門担当	取組 10　新柄、新デザインの着物開発 取組 1　オンリーワンの商品開発
新分野開発部門担当	取組 11　新分野の商品開発（斬新な新商品の提供） 取組 12　海外市場開拓

・各部門担当（委員）はそれぞれ統括する取組について活動内容とそれに伴う予算編成を決定し実行する。予算執行の責任と権限は各部門担当に帰属する。

・「再生計画実行委員会」には中核メンバーに加えて再生協議会の事務局も参加し、会計事務と書記の役割を担う。

・「再生計画実行委員会」には自治体代表もオブザーバーとして参加する。

・中核メンバーの中から「再生計画実行委員会」委員長を選出し委員長は委員会の招集を行う。

3）「再生計画実行委員会」の機能

・「再生計画実行委員会」は、年単位のスケジュールを含む再生計画全体のマスタープランを決定する。決定は全会一致とする。

・「再生計画実行委員会」は半年に 1 度程度の頻度で定例会を開催し、各委員は担当する取組の進捗や成果を報告し共有する（進捗管理機能）。

・その他、必要に応じて「再生計画実行委員会」委員長の招集にて委員会を開催する。
・「再生計画実行委員会」、または各部門単位で寄付、クラウドファンディング等の資金調達を行った際は、その内容について会計監査（再生協議会事務局担当）を受ける。

4）「評価検証委員会」メンバー

・「評価検証委員会」は再生計画策定委員会座長、再生協議会事務局長に、第3者を加えたメンバーで構成する。
・「評価検証委員会」には自治体代表もオブザーバーとして参加する。

5）「評価検証委員会」の機能

・「評価検証委員会」は1年に1回の開催とし、再生計画の実施状況について進捗と達成度の評価と、効果測定を行う。
・「評価検証委員会」は、評価検証結果を再生協議会に報告する。

Ⅶ. アクションプランの効果検証（手法と実行体制）

1. 前提

第Ⅴ章でも述べたように、第1期再生計画が期待したような成果を上げられなかった原因の一つとして、各プランの進捗・実行状況の把握と効果検証が十分にできていなかったという反省を踏まえ、今回策定する第2期再生計画ではアクションプランに「評価検証」の項目を設け、効果検証の手法と実行体制を構築しアクションプラン実行状況による効果を検証しつつ計画を進めていく。

効果検証の実施者については、本再生協議会のメンバーだけでなく第3者を加えることにより、効果検証の透明性と実効性を担保できる体制とする。

2. 手法

1）工程に対する進捗を見る【進捗および達成度】と、取組の狙いに対して得られた効果を見る【効果測定】の2段階で効果検証を行う。

・各委員へのヒアリング結果を踏まえて今回設定した、各取組の狙い・ゴールの実現に向けて、アクションプランの【進捗および達成度】確認と【効果測定】を実施する。

・【進捗および達成度】及び【効果測定】の対象となる内容・指標は、12の取組すべてのアクションプランに「4．評価検証」として、進捗度合いに応じた具体的項目を記載した。その詳細については「Ⅴ　第2期再生計画のアクションプラン」の取組1～12に記載の通りである。

2）【進捗および達成度】の評価と【効果測定】は、「評価検証委員会」のメンバーが1回／年行い、その評価検証結果を再生協議会に報告することとする。なお、【進捗および達成度】については、2回／年開催される「再生計画実行委員会」において各メンバーが情報共有し、進捗状況を管理する。

3. 実行体制

1）効果検証実施者

「Ⅵ　アクションプランの実行体制」で、実行体制イメージ図に記載した「再生計画実行委員会」と「評価検証委員会」とする。

2）「再生計画実行委員会」および「評価検証委員会」メンバー

「Ⅵ　アクションプランの実行体制」に記載の通り。なお、メンバー選定で最も重要な点は、1．前提でも述べたように、「評価検証委員会」のメンバーに第3者を入れ、透明性・実効性を担保することである。

3）「再生計画実行委員会」および「評価検証委員会」の機能

「VI　アクションプランの実行体制」に記載の通り。なお、アクションプランの進捗状況によっては、評価検証が難しい段階までしか進んでいない場合もあると考えられるが、その場合でも、「評価検証委員会」を1回／年必ず開催する（「評価できない」という検証結果でもよい）。再生計画実施期間内は継続的に1回／年開催することが重要である。

Ⅷ. 第2期本場奄美大島紬産地再生計画策定委員会　委員名簿

	区分	氏名	団体	役職
1	学識経験者	勝　眞一郎	サイバー大学　ＩＴ総合学部	教授
2	和装産地	大槻　ゆづる	西陣織会館	館長
3	小売関係者	泉二　弘明	株式会社銀座もとじ	代表取締役社長
4	小売関係者	矢嶋　孝行	株式会社やまと	代表取締役社長
5	生産関係者	山下　竜己	本場奄美大島紬協同組合	副理事長
6	生産関係者	南　晋吾	本場奄美大島紬販売協同組合	副理事長
7	生産関係者	黒田　康則	株式会社都成織物	専務
8	生産関係者	元　允謙	有限会社はじめ商事	代表取締役
9	生産関係者	越間　巽	本場奄美大島紬伝統工芸士会	理事
10	生産関係者	南　寿実	※紬学院卒業生から	
11	着用推進関係者	秋葉　深起子	大島紬アンバサダー	代表
12	行政代表	平田　宏尚	奄美市　商工観光情報部	部長
	オブザーバー	下園　恵	鹿児島県　かごしまPR課	主事
	オブザーバー	吉留　加奈子	鹿児島県　大島支庁　総務企画課	技術専門職
	オブザーバー	高月　順一郎	株式会社東レ経営研究所　繊維・市場調査部	部長
	オブザーバー	安楽　貴代美	株式会社東レ経営研究所　繊維・市場調査部	研究員
	オブザーバー	江黒　誠	新市場創造研究所	主宰
	本場奄美大島紬産地再生協議会	福長　敏文	事務局	事務局長
		川畑　博行	奄美市　紬観光課	課長
		井　一馬	龍郷町　企画観光課	課長

令和４年３月 発行
第２期本場奄美大島紬産地再生計画

発行 第２期本場奄美大島紬産地再生計画策定委員会

調査実施機関 株式会社 東レ経営研究所