

伝統的工芸品産業の自立化に 向けたガイドブック (令和6年1月)

はじめに

伝統的工芸品産業は長年にわたり職人の皆様の技術によって支えられ、地域内外に愛される商材を生み出しており、地域の産業基盤や雇用の受け皿としての役割に加えて、近年では海外の方々から高い評価を得られる商材として、大いに期待されています。

経済産業省では昭和49年に公布された「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」に基づく各種支援施策のほか、中小企業施策や地域資源としての観点からも伝統的工芸品を支援して参りました。

その成果もあり、各種施策を上手く活用しつつ、大いに成長を遂げている産地や企業もみられます。他方で、バブル崩壊以降の景気低迷や大量生産・大量消費時代を前提とした受注・商品生産システムに限界もみられ、伝統的工芸品産業の生産額や伝統工芸士は減少傾向となっており、各種施策も道半ばとなっております。

以上の背景を踏まえ、経済産業省伝統的工芸品産業室では、平成28年度に「伝統的工芸品関連事業者の自立化に向けた調査」を実施いたしました。その調査結果を踏まえ、本ガイドブックでは、伝統的工芸品の各産地が自立的に思いを形にして、計画に落とし込み、将来的には産業としてより成長していくために、必要な心構えや考え方、取り組み方法を整理いたしました。

伝統的工芸品の持つ魅力を維持・発展するため、変化の激しい時代に多様化するニーズに応えていく産地づくりに向けて本ガイドブックを活用いただけますと幸いです。

経済産業省 製造産業局
生活製品課 伝統的工芸品産業室

ガイドブックの構成

このガイドブックは、大きく4つの章からなる本編と、事例集およびアンケート調査結果からなる資料編によって構成されています。

第1章（導入編）

▶ P.6へ

- 伝統的工芸品に関連した補助金を申請するにあたって、自立化の定義、ならびに自立化の意義について理解していただくとともに、伝統的工芸品をめぐる各種支援について概説した章となります。振興計画をこれからご作成いただく方には是非、ご確認いただきたい項目になります。

第2章（計画策定編）

▶ P.17へ

- 振興計画の作成方法のポイントを申請書に沿って、示している章となります。特に良い記載例と悪い記載例をご確認いただき、ご作成にお役立てください。

第3章（手法編）

▶ P.46へ

- 振興計画の事業内容の記載にあたり、効果的かつ効率的に進めるための考え方を展示会出展、商品開発等を中心に示している章となります。

第4章（アドバイザー編）

▶ P.60へ

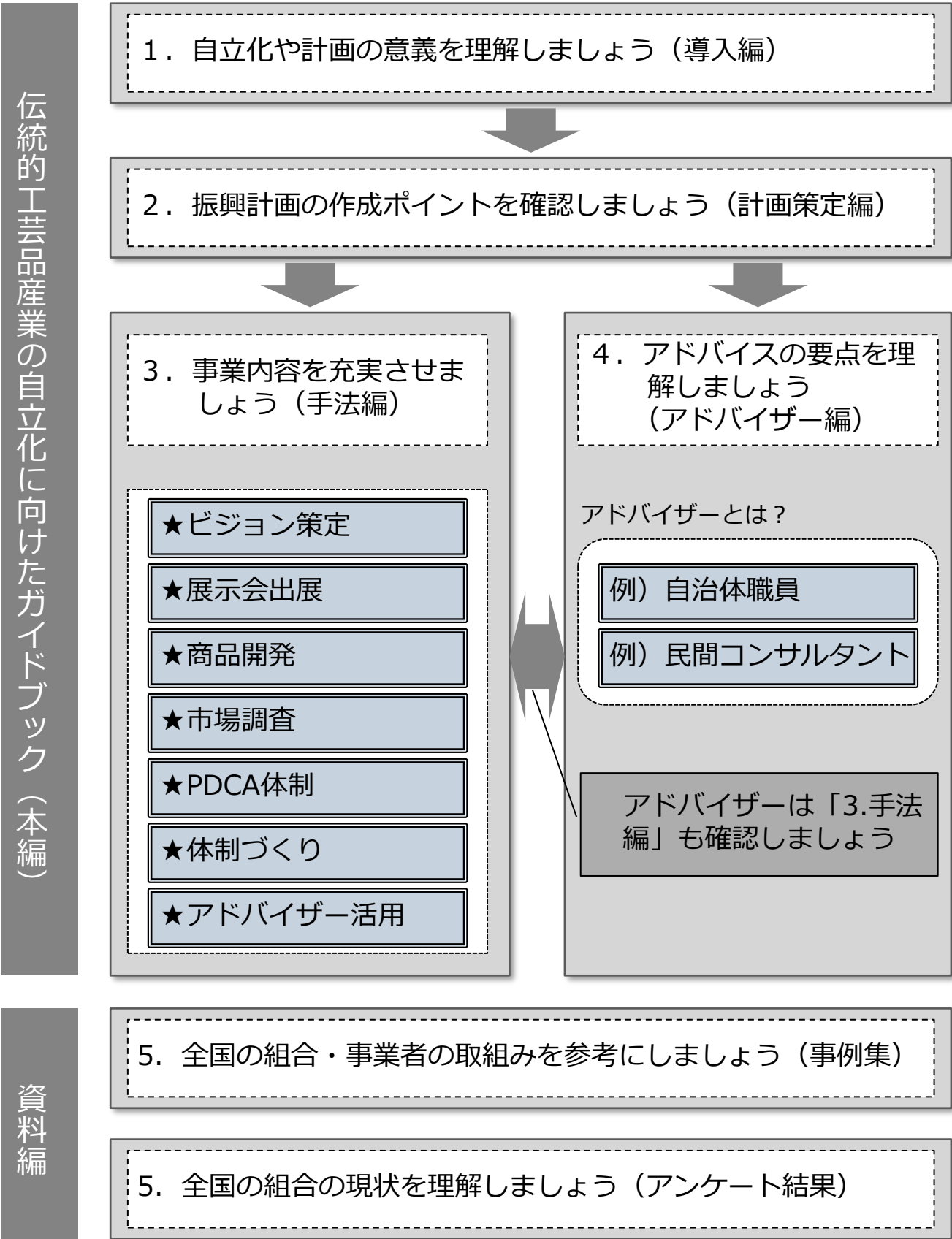
- 「伝統的工芸品」に携わる方々（組合、事業者）をご支援されるアドバイザーの方にご考慮いただきたい項目を示している章となります。自治体職員等の皆様には是非、ご確認いただきたい箇所になります。

第5章（資料編）

▶ P.63へ

- 振興計画の申請書の記載にあたり参考となる組合や事業者の事例集と、平成28年度に伝統的工芸品に指定されている組合に実施したアンケート結果をとりまとめた章となります。

ガイドブックの全体構成



ガイドブックの使い方

本ガイドブックは、伝統的工芸品に指定されている組合・事業者の方々が取り組まれている各事業の自立化に向け、ヒントとなるような考え方や取り組み方法を紹介しています。

初めて振興計画を策定する方だけではなく、過年度に振興計画を策定した方も含め、より良い内容にするためのツールとしてお考えください。

また、本ガイドブックは、途中の章からでも内容が理解できるものとなっています。

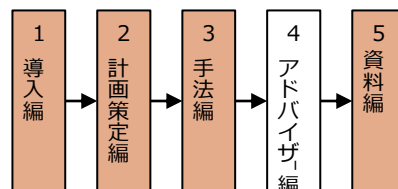
皆様が今、必要な情報が何かをお考えいただき、ご活用ください。

ガイドブックの使い方のイメージ

① 振興計画を初めて策定される方

活用例：アドバイザー編を除く編を参照する

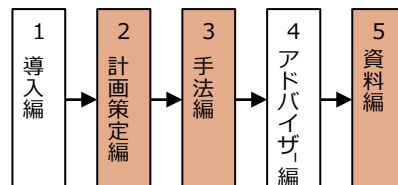
- 導入編である伝統的工芸品の自立化の意義を理解することからはじめ、計画策定編、手法編と読み進めていくことが良いでしょう。全体を読み通すことで、一通りの振興計画の理解が図れます。



② 過年度の振興計画をより磨きあげたい方

活用例：各編を個別に参照する

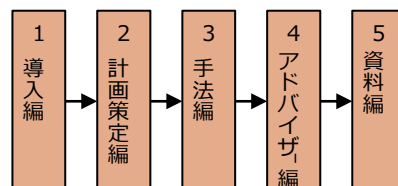
- 計画策定編を読むことで、過年度の振興計画等の内容を見返して修正箇所がないか把握することが良いでしょう。手法編では、具体的な手法が、資料編では、取組事例が記載されていますので、必要な部分を参照し活用することができます。



③ 自治体職員等、組合や事業者を支援される方

活用例：ガイドブックを順番に読み通す

- アドバイザーは、各事業の自立化に向けた計画書を策定又はチェックする立場として、各事業の内容の記載の充実に向けて、ガイドブックを順番に読み進めてください。また、全国事例を理解するため、資料編も活用ください。



目次

はじめに	p.1
ガイドブックの構成と使い方	p.2
＜本編＞	p.6
1. 第1章 導入編（自立化の意義）	p.6
2. 第2章 計画策定編（計画のつくり方）	p.17
3. 第3章 手法編（事業内容の充実に向けて）	p.46
4. 第4章 アドバイザー編（アドバイスする際に心がけること）	p.60
＜資料編＞	p.63
1. 事例集	p.63
2. アンケート調査結果の概要	p.71

第1章 導入編（自立化の意義）

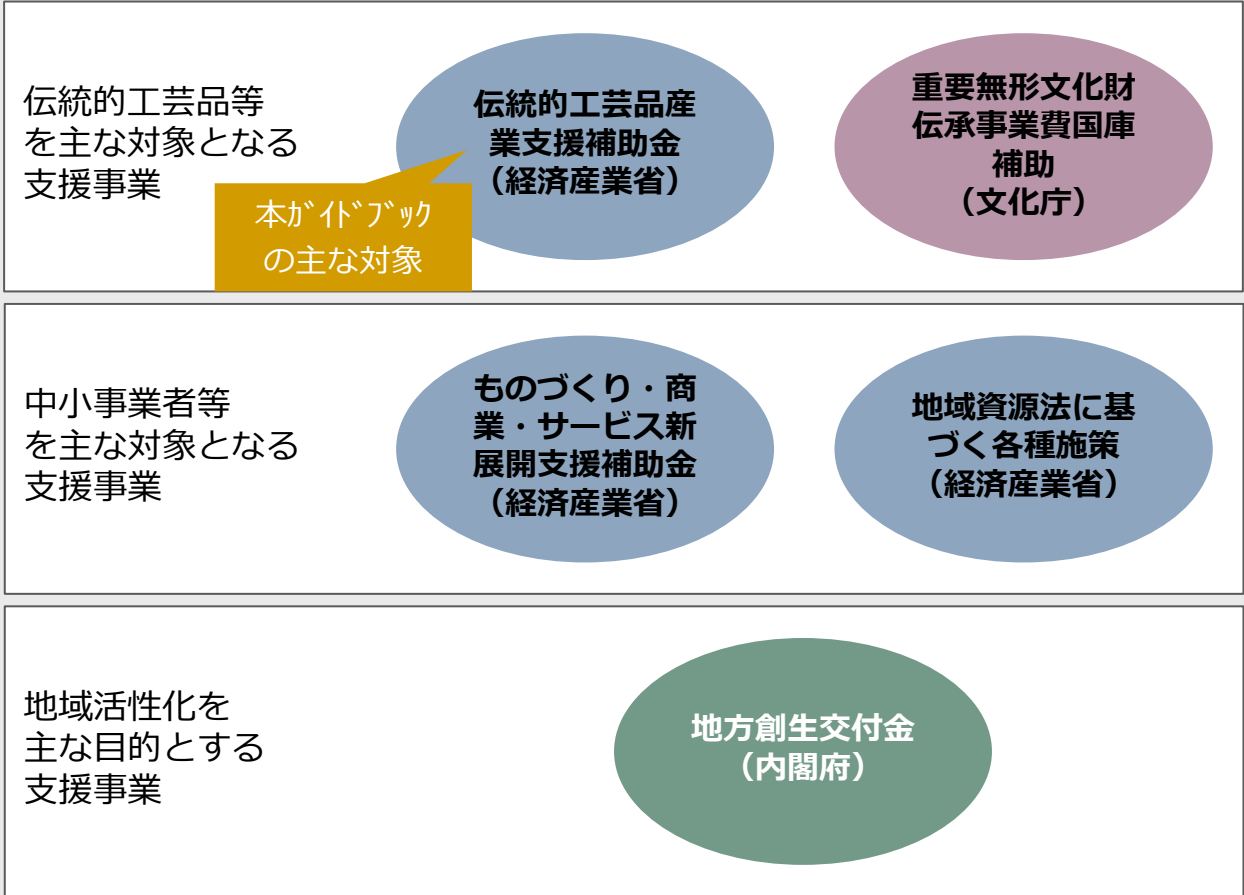
伝統的工芸品産業の自立化と各種支援

伝統的工芸品産業の生産額は長期的に減少傾向となっていますが、自立的に行動し、新たな取り組みを通じて市場を切り拓き、成長している産地もみられます。

こうした伝統的工芸品の各産地の新たな取り組みを支援するため、経済産業省では「伝統的工芸品産業支援補助金」をはじめとした伝統的工芸品に関わる各種取り組みを進めているほか、「地域資源法」に基づく各種施策、「ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金」などをはじめとした各種中小企業関連施策なども充実させています。このほか、内閣府の「地方創生交付金」など、自治体と連携することで申請できる地域活性化に対する支援施策もあります。

このような各種支援がある中、伝統的工芸品を扱う各産地による自立的な成長・発展を支援するために、本ガイドブックでは、「自立化」の意義を捉え直すとともに、産地の自立化に向けてヒントになるような考え方・取り組み方法を紹介しつつ、「伝統的工芸品産業支援補助金」の活用方法について説明しています。

伝統的工芸品に関わる支援施策の一例

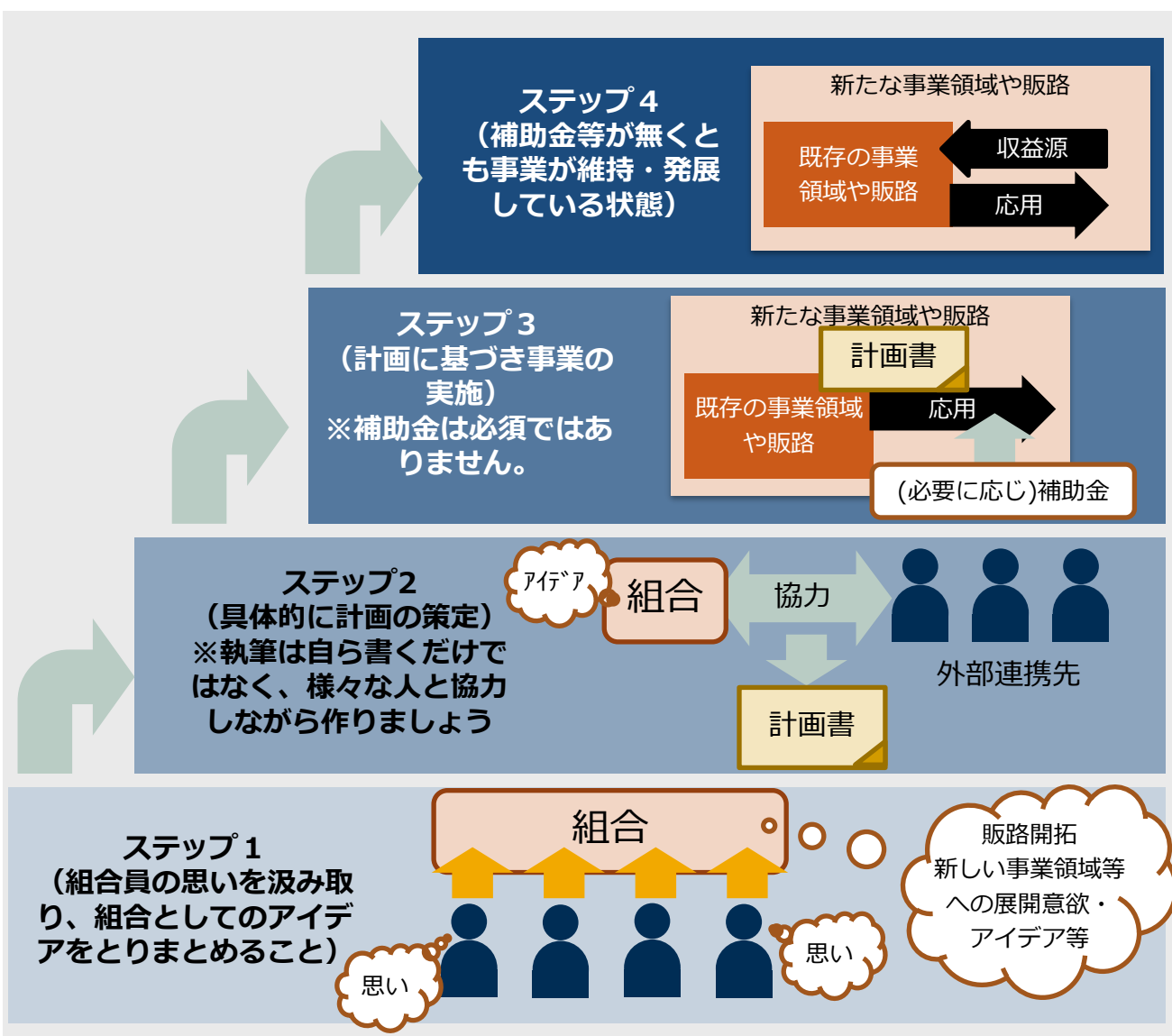


自立化の定義

本ガイドブックでは伝統的工芸品の自立化を「生活文化産業としての価値を維持・発展させながら、組合が自ら考え、行動している状態」と定義し、組合で取り組まれている各事業が「将来的には補助金が無くとも維持・発展すること」（補助金からの脱却）が目指されているものとして捉えています。

補助金からの脱却に向けては、おおよそ4つの成長ステップが求められます。まず、組合員の思いを汲み取り、事業のアイデアをまとめ（ステップ1）、そのアイデアを組合として計画に落とし込みます（ステップ2）。計画を踏まえて事業を実施（ステップ3）し、適宜事業を見直しなが将来的には補助金がなくても維持・発展している状態（ステップ4）になることが期待されます。したがって、補助金は必要に応じて活用されるべきであるとともに、補助金ありきの事業にならないよう留意する必要があります。

成長のステップ



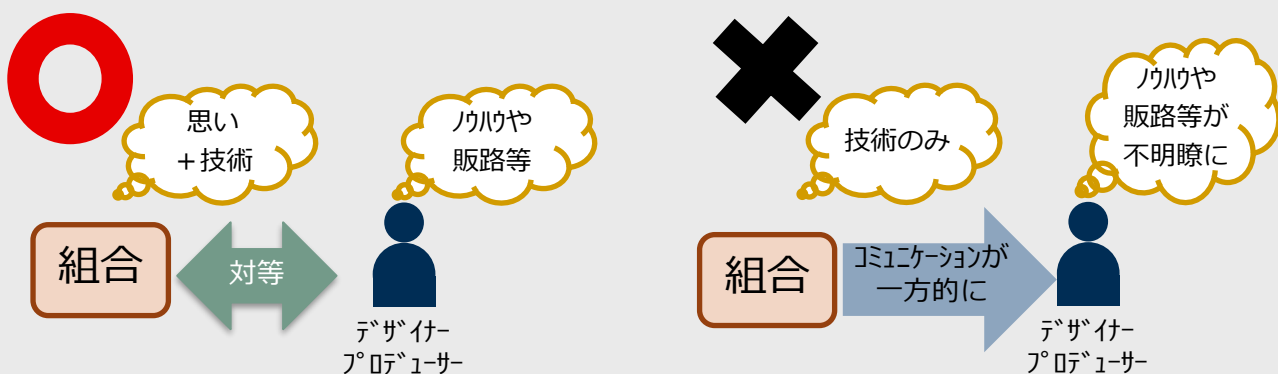
自立化の意義

補助金は活用方法によっては産地の発展に結びつきますが、自立化が進まないとむしろ衰退の一途を辿ってしまいます。

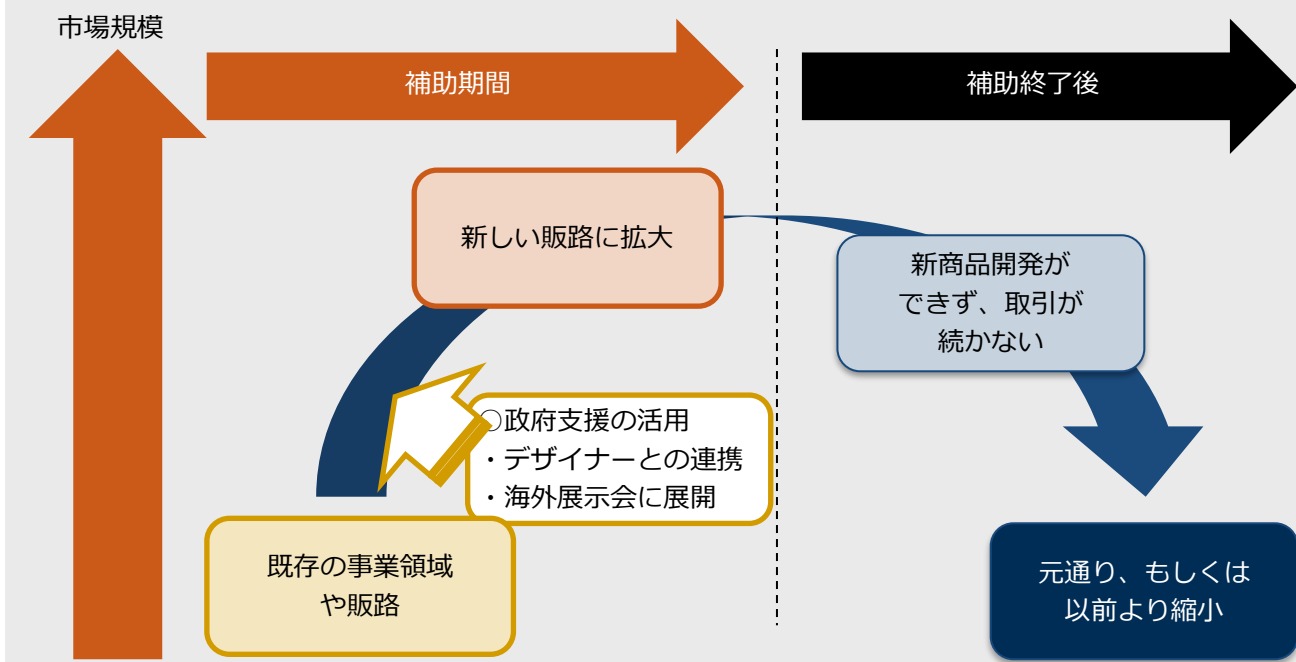
具体的には産地としての方向性が描けず、デザイナーやプロデューサー等と連携しても、産地側の意向が伝わらずうまく連携できません。しかし、組合が自立化することで、ビジョンを示し、可能な限り計画としてまとめていくことで産地としての思いを伝えやすくなります。

また、補助金からの脱却が進まないと、補助終了後に活動が収縮してしまう恐れがあります。また、行政の補助は透明性の観点から、申請や検査などの組合・事業者への負担も大きくなります。自由な事業展開の観点からも補助金の脱却は望ましいです。

自立化の意義



補助金依存による事業の問題



伝統的工芸品産業の振興に関する法律

「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」（昭和四十九年五月二十五日法律第五十七号）の第一条に伝統的工芸品産業振興の目的が記載されています。

伝統的工芸品と重要無形文化財は混合されがちですが、根拠法令や指定（認定）の違いに加え、経済産業省の支援は、伝統的工芸品の文化を保護するだけではなく、産業活動として維持・発展することに主眼を置いています。

法律の趣旨について

「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」（昭和四十九年五月二十五日法律第五十七号）より（目的）第一条 この法律は、一定の地域で主として伝統的な技術又は技法等を用いて製造される伝統的工芸品が、民衆の生活の中ではぐくまれ受け継がれてきたこと及び将来もそれが存在し続ける基盤があることにかんがみ、このような伝統的工芸品の産業の振興を図り、もつて国民の生活に豊かさ^{（一）}と潤い^{（二）}を与え^{（三）}るとともに地域経済の発展^{（四）}に寄与し、国民経済の健全な発展^{（五）}に資することを目的とする。

図表：伝統的工芸品・重要無形文化財の違い

	伝統的工芸品	重要無形文化財
法令	伝統的工芸品産業の振興に関する法律	文化財保護法
指定（認定）	産業構造審議会（伝産指定小委員会）の答申を受け経済産業大臣が指定	文化審議会（文化財分科会）の答申を受け文部科学大臣が認定
申請者	産地組合（協同組合等） 当該伝産品の製造事業者の1／2以上が加入していること	保持団体 保持する者が主たる構成員となっていること
指定（認定）基準	一 主として日常生活の用に供されるものであること。 二 その製造過程の主要部分が手工業的であること。 三 伝統的な技術又は技法により製造されるものであること。 四 伝統的に使用されてきた原材料が主たる原材料として用いられ、製造されるものであること。 五 一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているものであること。日本人の生活に密着し、日常生活で利用されるもの。	〔工芸技術関係〕 ・保持者 一 重要無形文化財に指定される工芸技術（以下単に「工芸技術」という。）を高度に体得している者 二 工芸技術を正しく体得し、かつ、これに精通している者 三 二人以上の者が共通の特色を有する工芸技術を高度に体得している場合において、これらの者が構成している団体の構成員 ・保持団体 工芸技術の性格上個人的特色が薄く、かつ、当該工芸技術を保持する者が多数いる場合において、これらの者が主たる構成員となっている団体
指定品目数	237品目（令和4年5月現在）	各個認定75件、保持団体等認定30件
補助金	伝統的工芸品産業支援補助金	重要無形文化財伝承事業費国庫補助
補助事業者	産地組合、製造事業者等	保持団体、地方公共団体等
事業	①後継者育成事業 ②技術・技法の記録収集 ③原材料確保対策事業 ④需要開拓事業 ⑤意匠開発事業	①伝承者の育成（研修会、実技指導等） ②研修発表会 ③資料の収集整理 ④品質管理、分析検査等 ⑤技術研究 ⑥原材料・用具の確保 ⑦関連技術事業
補助金額	50万円～2000万円	予算の範囲内
補助率	2／3（一部1／2）	定額

伝統的工芸品の現況①

伝統的工芸品は5つの指定要件があり、一定の指定のプロセスを経て指定され、241品目（令和5年10月現在）が指定されています。

「伝統的工芸品」の指定品目の要件

- 「伝統的工芸品」の指定要件は「伝産法」に基づき以下の5つの要件で構成されています。
- 指定要件（伝産法 第2条）

 - 一 主として日常生活の用に供されるものであること。
 - 二 その製造過程の主要部分が手工業的であること。
 - 三 伝統的な技術又は技法（注）により製造されるものであること。
 - 四 伝統的に使用されてきた原材料（注）が主たる原材料として用いられ、製造されるものであること。
 - 五 一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているものであること。日本人の生活に密着し、日常生活で使用されるもの。

（注）具体的には、100年以上の歴史を有していること。

図表：指定品目（北海道～関東）

地域	都道府県	指定品目数	指定品目
北海道	北海道	2	二風谷イタ 二風谷アットウ?
東北	青森	1	津軽塗
	秋田	4	樺細工 川連漆器 大館曲げわっぱ 秋田杉桶樽
	山形	5(1)	山形鋳物 置賜紬 山形仏壇 天童将棋駒 羽越しな布(*)
	岩手	4	南部鉄器 岩谷堂箆笥 秀衡塗 浄法寺塗
	宮城	4	宮城伝統こけし 雄勝硯 鳴子漆器 仙台箆笥
	福島	5	会津塗 大堀相馬焼 会津本郷焼 奥会津編み組細工 奥会津昭和からむし織
関東	茨城	3(1)	笠間焼 真壁石燈籠 結城紬(*)
	栃木	2(1)	益子焼 結城紬(*)
	群馬	2	伊勢崎絨 桐生織
	埼玉	5(1)	春日部桐箆笥 岩槻人形 秩父銘仙 江戸木目込人形(*) 秩父銘仙 行田足袋
	千葉	2	房州うちわ 千葉工匠具
	東京	22(1)	村山大島紬 東京染小紋 本場黄八丈 江戸木目込人形(*) 東京銀器 東京手描友禅 江戸鼈甲 東京アンチモニー工芸品 多摩織 江戸和竿 江戸指物 江戸からかみ 江戸切子 江戸節句人形 江戸木版画 江戸硝子 東京無地染 江戸押絵 東京三味線 東京琴 江戸表具 東京本染注染
	神奈川	3	鎌倉彫 箱根寄木細工 小田原漆器
	新潟	16(1)	塩沢紬 小千谷縮 小千谷紬 村上木彫堆朱 本塩沢 加茂桐箆笥 新潟・白根仏壇 羽越しな布(*) 長岡仏壇 三条仏壇 燕鋸起銅器 十日町絨 十日町明石ちぢみ 越後与板打刃物 新潟漆器 越後三条打刃物
	長野	7	信州紬 木曾漆器 飯山仏壇 松本家具 内山紙 南木曾ろくろ細工 信州打刃物
	山梨	3	甲州水晶貴石細工 甲州印伝 甲州手彫印章
	静岡	3	駿河竹千筋細工 駿河雛具 駿河雛人形

伝統的工芸品の現況②

「伝統的工芸品」の指定品目について（中部～沖縄）

図表：指定品目（中部～沖縄）

地域	都道府県	指定品目数	指定品目
中部	富山	6	高岡銅器 井波彫刻 高岡漆器 越中和紙 庄川挽物木地（材料） 越中福岡の菅笠
	石川	10	加賀友禅 九谷焼 輪島塗 山中漆器 金沢仏壇 七尾仏壇 金沢漆器 牛首紬 加賀繻 金沢箔（材料）
	岐阜	6	飛騨春慶 一位一刀彫 美濃焼 美濃和紙 岐阜提灯 岐阜和傘
	愛知	15	有松・鳴海絞 常滑焼 名古屋仏壇 三河仏壇 豊橋筆 赤津焼 岡崎石工品 名古屋桐箆笥 名古屋箆笥 名古屋友禅 名古屋黒紋付染 尾張七宝 瀬戸染付焼 尾張仏具 三州鬼瓦工芸品
	三重	5	伊賀くみひも 四日市萬古焼 鈴鹿墨 伊賀焼 伊勢形紙（用具）
近畿	福井	7	越前漆器 越前和紙 若狭めのう細工 若狭塗 越前打刃物 越前焼 越前箆笥
	滋賀	3	彦根仏壇 信楽焼 近江上布
	京都	17	西陣織 京鹿の子絞 京仏壇 京仏具 京漆器 京友禅 京小紋 京指物 京繻 京くみひも 京焼・清水焼 京扇子 京うちわ 京黒紋付染 京石工芸品 京人形 京表具
	大阪	8	大阪欄間 堺打刃物 大阪仏壇 大阪浪華錫器 大阪泉州桐箆笥 大阪金剛簾 大阪唐木指物 浪華本染め
	兵庫	6	播州そろばん 丹波立杭焼 出石焼 播州毛鉤 豊岡杞柳細工 播州三木打刃物
	奈良	3	高山茶釜 奈良筆 奈良墨
	和歌山	3	紀州漆器 紀州箆笥 紀州へら竿
中国	鳥取	3(1)	因州和紙 弓浜緋 出雲石燈ろう(*)
	島根	4(1)	出雲石燈ろう(*) 雲州そろばん 石州和紙 石見焼
	岡山	2	勝山竹細工 備前焼
	広島	5	熊野筆 広島仏壇 宮島細工 福山琴 川尻筆
	山口	3	赤間硯 大内塗 萩焼
四国	徳島	3	阿波和紙 阿波正藍しじら織 大谷焼
	香川	2	香川漆器 丸亀うちわ
	愛媛	2	砥部焼 大洲和紙
	高知	2	土佐和紙 土佐打刃物
九州	福岡	7	小石原焼 博多人形 博多織 久留米緋 八女福島仏壇 上野焼 八女提灯
	佐賀	2	伊万里・有田焼 唐津焼
	長崎	3	三川内焼 波佐見焼 長崎べっ甲
	熊本	4	小代焼 天草陶磁器 肥後象がん 山鹿灯籠
	大分	1	別府竹細工
	宮崎	2(1)	本場大島紬(*) 都城大弓
	鹿児島	3(1)	本場大島紬(*) 川辺仏壇 薩摩焼
沖縄	沖縄	16	久米島紬 宮古上布 読谷山花織 読谷山ミンサー 壺屋焼 琉球緋 首里織 琉球びんがた 琉球漆器 与那国織 喜如嘉の芭蕉布 八重山ミンサー 八重山上布 知花花織 南風原花織 三線
合計		241	

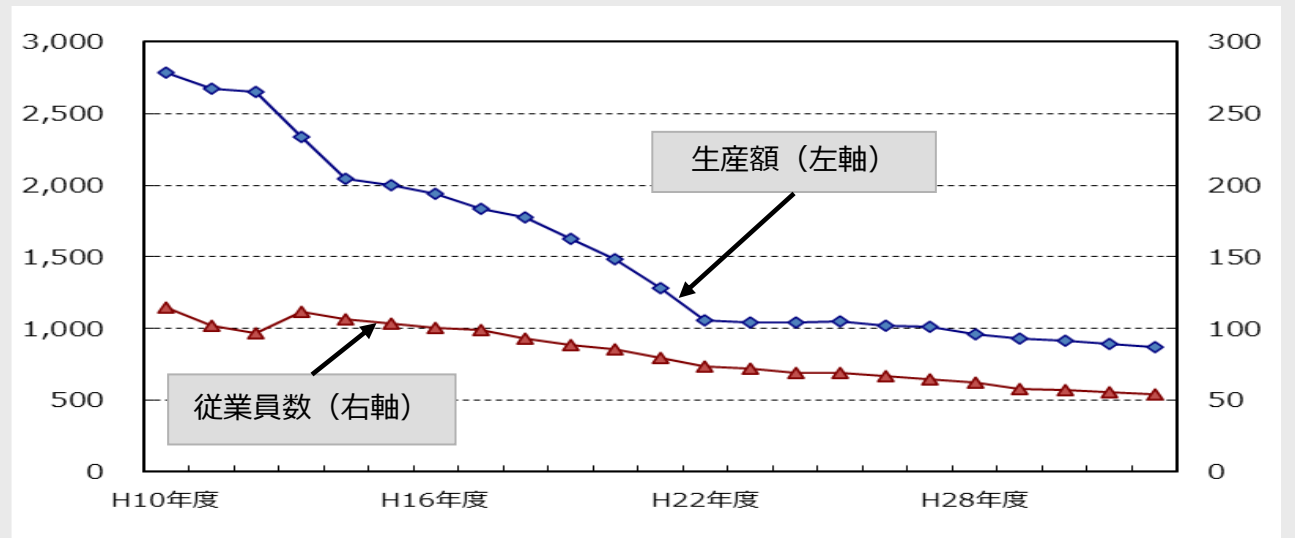
注釈）指定品目数の（ ）内の数字は、指定が他の都府県と重複する内数をあらわしており、重複品目は(*)で表記。

伝統的工芸品の現況③

伝統的工芸品の生産額は長期的に減少傾向にあり、伝統工芸士も近年では減少傾向にあります。他方で、伝統工芸士は女性の職人が増加傾向にあります。

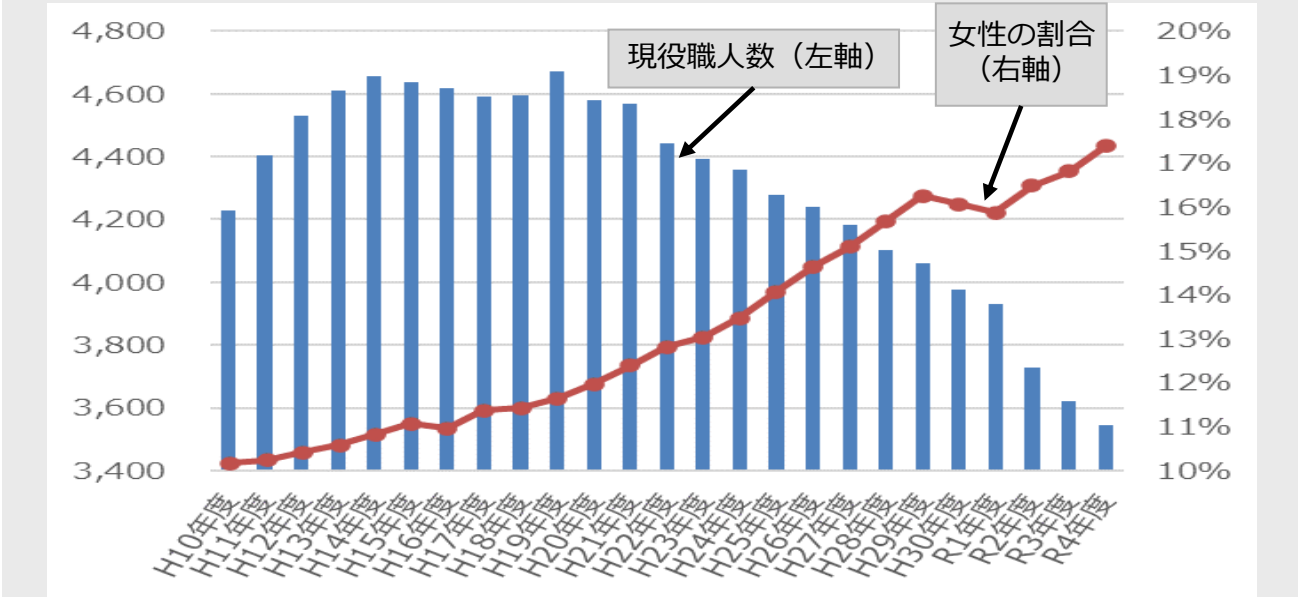
伝統的工芸品産業の現状

図表：伝統的工芸品の生産額・従業員数の推移



資料) 一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会調べ

図表：伝統工芸士数の推移



資料) 一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会調べ

伝統的工芸品産業支援補助金の仕組み

伝統的工芸品産業支援補助金の利用にあたっては、大きく3つの流れがあります。①伝統的工芸品への指定、②各種計画の提出、③補助金の申請の3つで構成されています。

伝統的工芸品産業支援補助金の申請の流れ

伝統的 工芸品 の指定

- 指定要件（p.11をご覧ください）に該当する品目であることを確認し、品目の指定に向けての準備を進めます。
- 5つの要件に適合するかを判断するための証拠（現存物、文献など）の収集・整理、申出書の作成などにより、申出を行うまでに**相当の期間（通常2年以上）を要する場合があります。**

各種計画 の策定

- 振興計画・共同振興計画・活性化計画・連携活性化計画・支援計画の様式に基づき提出してください。計画期間は3～5年となります。
- 計画は認定までに2ヶ月程度かかることが多いです。
- **11月まで**に検討・相談し、**12月頃まで**（補助金申請の**1ヶ月前**まで）に申請してください。

補助金の 申請

- 計画に基づいて補助金を申請して下さい。毎年年明けに公募を開始しています。※補助金は各年申請が必要です。
- 計画に基づいた申請ではないと認められません。計画の変更が必要な場合には各地域の経済産業局に相談下さい。
- **1月に申請の受付、4月採択、5月上旬に交付の決定**することが多くなっています。

実施

- 補助の交付決定が行われた後に事業を開始できます。
- 事業終了時に経費精算に係る証憑が求められます。
- 申請内容に合致しない補助金の利用などは認められません。

各種申請書類や様式集、経済産業局の窓口等は経済産業省の以下のウェブサイトにもとめられています。

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/nichiyo-densan/densan/densan.html

伝統的工芸品産業支援補助金に必要な各種計画等

補助を受ける前には各種計画書を提出する必要があります。補助を受ける主体や事業内容により、提出する計画が異なります。それにもとない計画期間が異なります。また、補助対象事業に応じて補助率は異なり、1申請団体あたりの補助金額の上限・下限は50（下限）～2,000万円（上限）となっています。

各種計画		
計画名	計画期間	対象
振興計画	1次：5～8年 2次以降：5年	産地組合 ※当該伝統的工芸品を製造する地域の事業者の1／2以上が構成員
共同振興計画	5年以内	産地組合と販売者又は販売者の組合が連携する場合
活性化計画	3年以内	伝統的工芸品を製造する地域の製造事業者又はそのグループ、製造協同組合
連携活性化計画	3年以内	複数の産地の製造事業者が共同で実施
支援計画	5年以内 ※産地プロデューサー事業は3年	伝統的工芸品産業の支援を実施しようとする事業者・団体等

補助対象事業		
振興計画等	補助対象事業	補助率
振興計画	後継者育成事業	
	後継者・従事者育成事業	1／2以内※
	若年層等後継者創出育成事業	2／3以内
	技術・技法の記録収集・保存事業	2／3以内
	原材料確保対策事業	2／3以内
	需要開拓事業	2／3以内
	意匠開発事業	2／3以内
共同振興計画	需要開拓等共同展開事業	2／3以内
	新商品共同開発事業	2／3以内
活性化計画	活性化事業 後継者育成事業、技術・技法の改善事業、 原材料の調査研究事業、需要開拓事業、 新商品開発事業、情報発信事業等	2／3以内
連携活性化計画	連携活性化事業 ※活性化事業と同じ	2／3以内
支援計画	人材育成・交流支援事業	1／2以内
	産地プロデューサー事業	1／2以内

注1）補助金を申請する産地組合において、伝統的工芸品の製造を行う従事者が60名以下又は企業（事業所）数が20以下の場合、2／3以内
注2）1申請団体あたりの補助金額の上限・下限は50（下限）～2,000万円（上限）となっています。

伝統的工芸品産業支援補助金の補助対象事業と対象経費等

補助対象事業毎の目的並びに主な対象経費は以下の通りです。p.34以降では具体的な事業例を交えて計画策定のポイントを記載しています。

補助対象事業の目的と主な対象経費

事業名	目的（事業例）	主な対象経費
後継者・従事者育成事業	製造者の従業員・後継者の育成を図るための事業 （例：初心者に対する技術継承研修や中級者に対する実技指導研修等）	・ 研修講師謝金、研修講師旅費 ・ 研修旅費（産地外研修分） ・ 研修教材等諸費（テキスト、材料購入、研修借室料、アルバイト賃金 等）
若年層等後継者創出育成事業	新たな人材を発掘するための事業 （例：大学生・専門学校生を対象とした制作体験、就業希望者を対象とした講習会等）	・ 研修講師謝金、研修講師旅費 ・ 研修旅費 ・ 職員旅費（事務打合せ旅費） ・ 研修教材等諸費 ・ 広報費（募集案内作成費・外注費等）
技術・技法の記録収集・保存事業	伝統的な技術・技法を記録・保存するための事業 （例：伝統的技術や技法にかかる資料）	・ 企画会議費（委員謝金、委員旅費、会場費等） ・ 資料収集費（資料購入費、作品購入費等） ・ 記録フィルム等、記録文献作成費（専門家謝金、印刷製本費、記録フィルム等記録文献作成費、外注費）
原材料確保対策事業	伝統的な原材料を安定的に確保するための事業。ただし、原材料の直接購入は対象外となります。 （例：原材料の分布、供給量などの調査、代替材料の開発調査等）	・ 企画会議費 ・ 研究会費（研究員謝金、研究員旅費、会場費、会議費） ・ 原材料開発研究調査費(調査旅費、報告書作成費、原材料収集・分析・調査費、外注費)
需要開拓事業	伝統的工芸品の普及啓発・販路拡大をするための事業。ただし、直接販売を主とするイベント等への出展は対象外となります。 （例：国内外の展示会への出展、 和食をはじめとした日本文化との連携による伝統的工芸品のPR 、広報資料の作成等）	・ 企画会議費 ・ 展示会開催等事前準備費（マーケティング調査費、事務打合せ旅費、印刷・広報費、映像資料等作成等） ・ 展示会開催等事業費(出展旅費、会場費、設営費等) ・ 展示会等成果検討費（検討委員会謝金、成果アンケート調査用紙印刷費 等）
意匠開発事業	新商品開発に向けた事業 （例：デザイナーなどとの協業による商品開発、求評会やアンケートの実施等） ※伝統的工芸品の技術に関わる意匠開発ならば本事業に該当します。	・ 企画会議費 ・ 意匠開発費 ・ 求評会開催等事業費（出展旅費、会場費、印刷・広報費、外注費等） ・ 求評会等成果検討費
人材育成・交流支援事業	従事者・後継者の育成・確保や消費者等との交流促進を目的とした事業 （例：学校法人による総合的なカリキュラムに基づいた人材育成講座、観光客をターゲットとした製作体験と実演 等）	講師謝金、講師旅費、研修教材費、印刷・広報費、消耗品費、報告書作成費、アルバイト賃金 等
産地プロモーター事業	産地の自立化・伝産品の付加価値向上等の為、専門知識を有したプロデューサー等が産地に入り込んで職人と共に活性化を行う事業 （例：デザイナー等による伝統的工芸品の技術を活用した新商品開発及び展示会 等）	・ 人件費 ・ 企画会議費 ・ 意匠開発費 ・ 求評会開催等事業費、求評会等成果検討費 ・ 展示会開催事業費 等

第2章

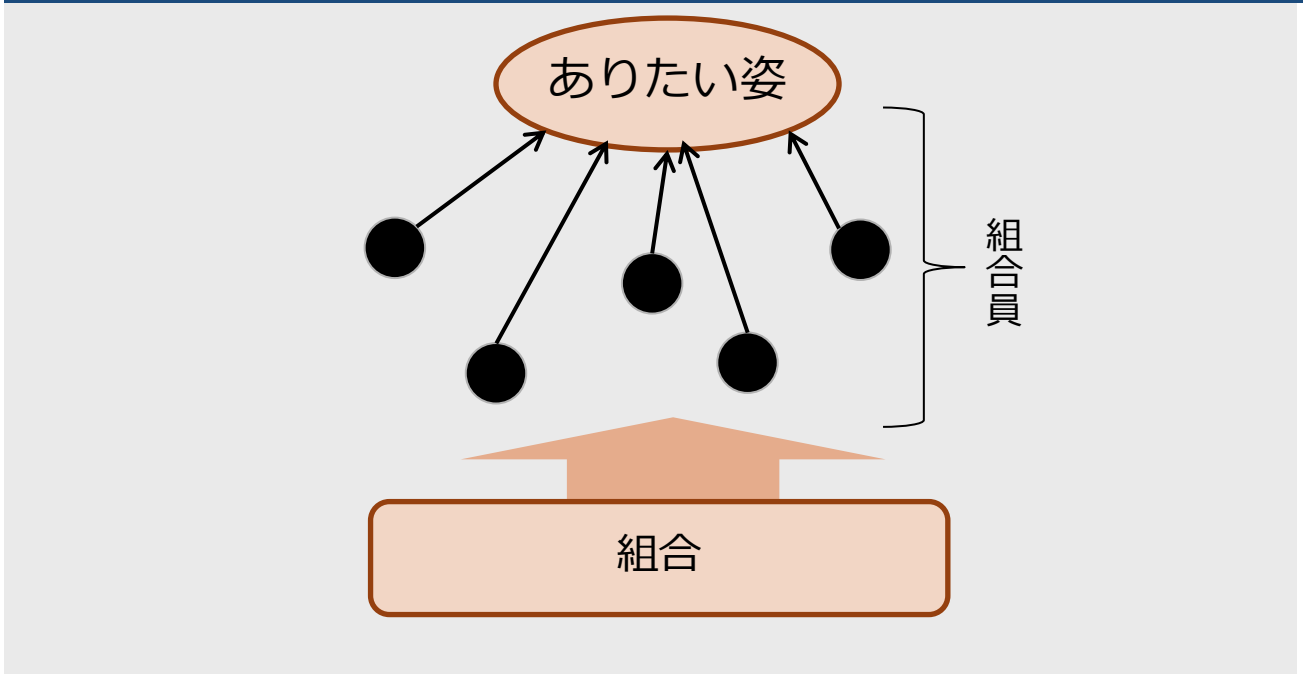
計画策定編（計画の作り方）

計画策定する意義

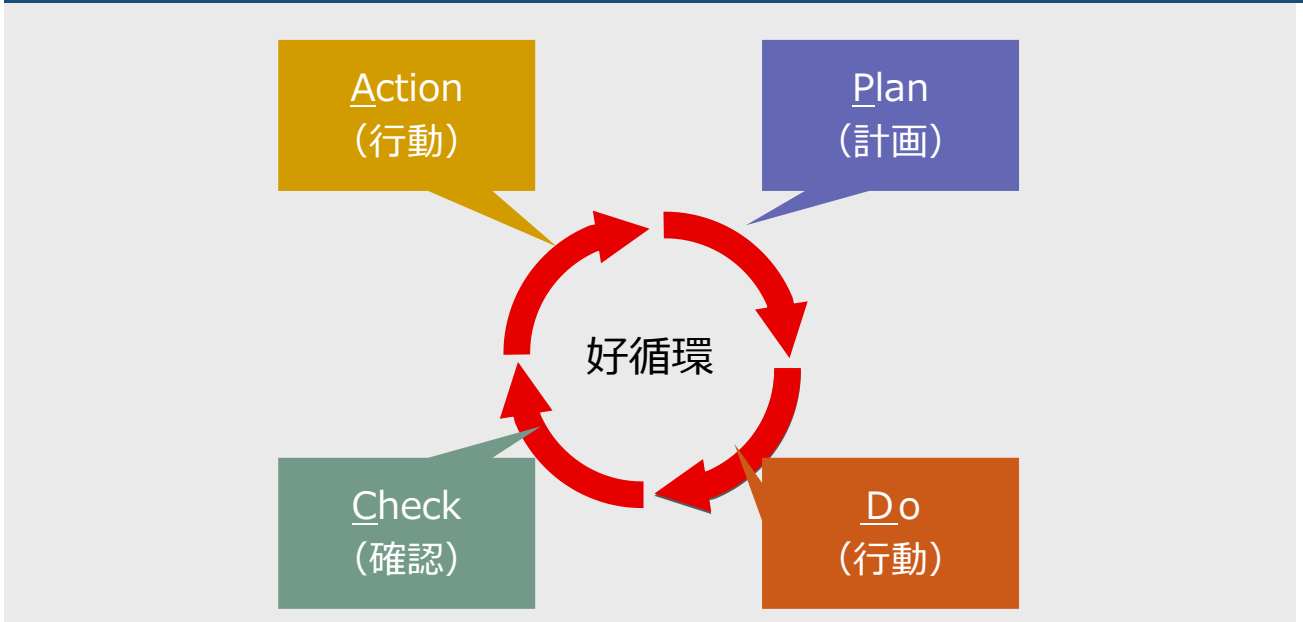
振興計画等（以下、計画という）の策定の目的は、①「ありたい姿」や目標や計画を通じて共有し、産地全体で努力すること、②PDCAを回して、好循環を作ることです。よりよい計画を作ること、これらの効果が発揮されることが期待されています。

計画策定の目的

①ありたい姿や目標や計画を通じて共有し、産地で努力すること



②PDCAを回して、好循環を作ること



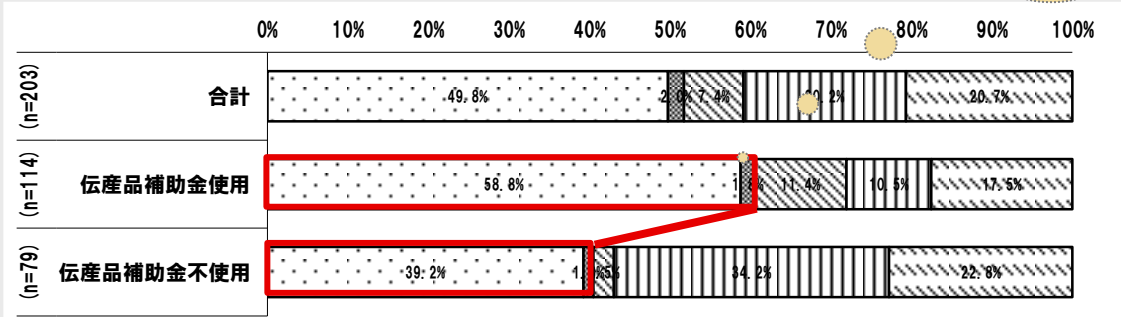
計画策定する意義②

計画的に事業を遂行することは産地の体制作りに役立ちます。たとえば、振興計画の策定によって、展示会出展に向けた体制づくりや後継者育成に向けた体制づくりなど、産地の成長に寄与しています。

計画策定の効果

①展示会出展にかかる体制

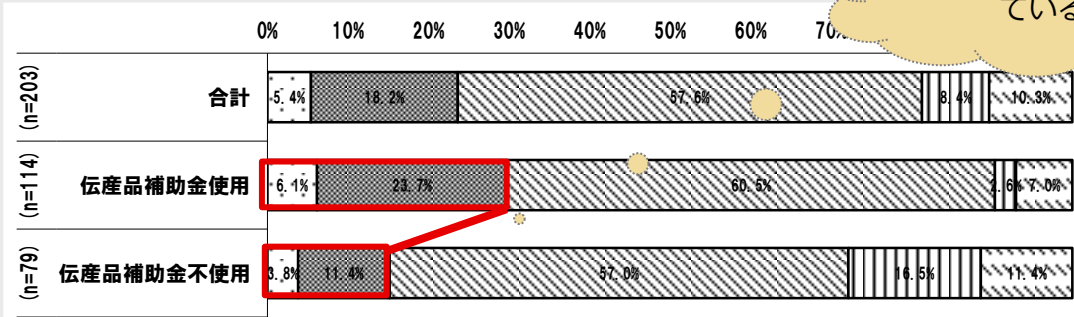
振興計画を策定している組合のほうが体制が整っている



- ☐ 展示会出展の経験から得たノウハウを整備し、必要に応じて専門家等の意見を取り入れる等、体制を確立している
- ☐ 展示会出展の経験はないが、過去の他地域事例や専門家の意見から展示会出展のための体制を確立している
- ☐ 展示会出展の経験はないが、外部の専門家に頼らず体制を確立している
- ☐ 展示会出展の予定はない
- ☐ 無回答

②後継者育成にかかる体制

振興計画を策定している組合のほうが体制が整っている



- ☐ 後継者育成の仕組みは整備されており、産地全体で、修行の受入、独立支援、さらには独立後の仕事の融通等まで気を配っている
- ☐ 後継者育成の仕組みは整備されており、産地全体で、修行の受入を行えるようにしている
- ☐ 後継者育成の重要性は理解しているものの、組合員が弟子を抱えられるような支援は十分にできておらず、体験等を提供する程度である
- ☐ 全くできていない
- ☐ 無回答

計画策定する意義③

従来の計画をみると、計画内容が必ずしも明確ではありません。計画として有意義に機能するように、計画を活用していくことが求められます。以下の「計画策定時のチェックポイント」などを参考にしながら計画のあり方を見直してみましょう。

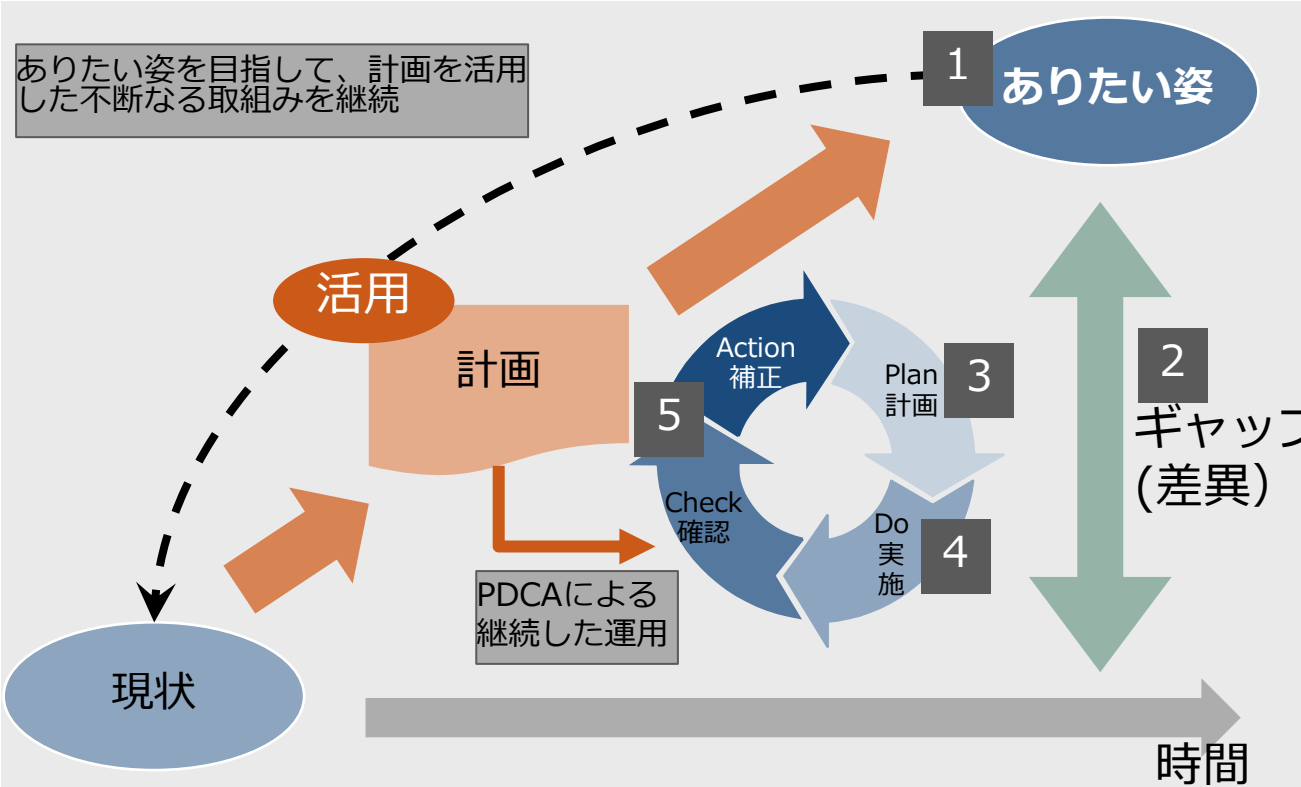
計画策定時のチェックポイント

- ☐ 自らの伝統的工艺品産業の課題を正確に把握できていますか？
- ☐ 昨年度までの蓄積をどのように活用していきますか？
- ☐ 課題解決に向けてどのような目標を掲げていますか？
- ☐ 目標達成に向けてどのような努力をしますか？
- ☐ 目標設定は、成果の効果測定ができるようになっていますか？
- ☐ 事業内容について、事業者主体の内容になっていますか？
- ☐ 展示会実施が目的化してませんか？
- ☐ 補助金を前提にした内容になっていますか？
- ☐ 目標の達成状況をどのように評価（チェック）しますか？
- ☐ 伝統的工艺品産業の振興に関する法律」の目的と合致していますか？

ありたい姿と振興計画・申請書等との関係性

自立化を担保するためには、組合（産地）としてのありたい姿を設定し、計画・申請書等を活用しながら不断なるPDCA体制を構築し、運用しつづけることが重要です。

ありたい姿と計画・申請書等との関係性

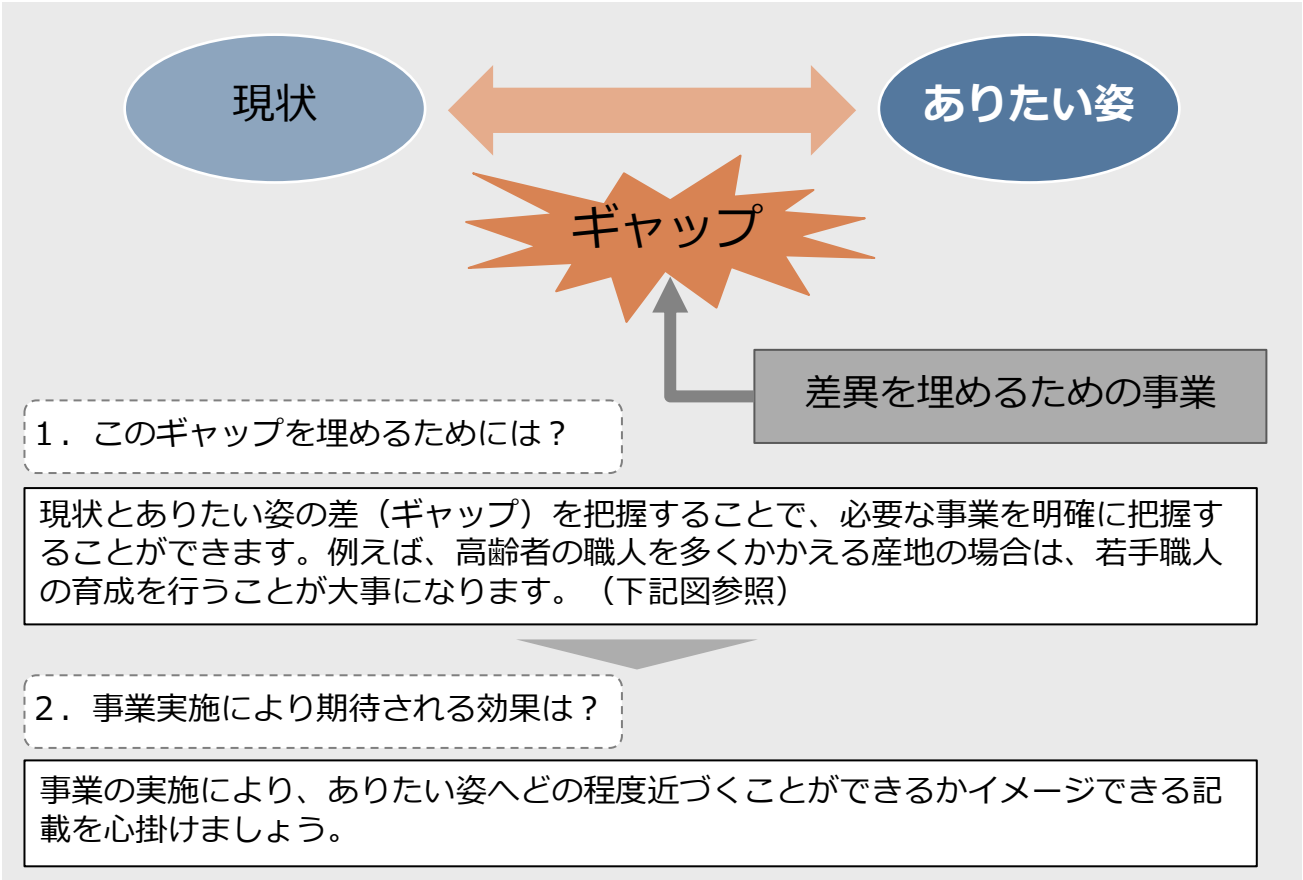


- | | |
|---|---|
| 1 | 組合として、ありたい姿を明確にする。（産地としての未来） |
| 2 | 現状の課題を整理し、ありたい姿とのギャップ（差異）を把握する。 |
| 3 | ありたい姿に向けて、戦略策定及び施策を立案する。（計画を活用） |
| 4 | 策定・立案した戦略、施策を実践し、補助金活用後も自力で施策遂行達成できる力を身に付ける。 |
| 5 | 定期的に計画の進捗程度を確認する。未達成事項については、未達成理由を洗い出し、再度計画修正を行う。 |

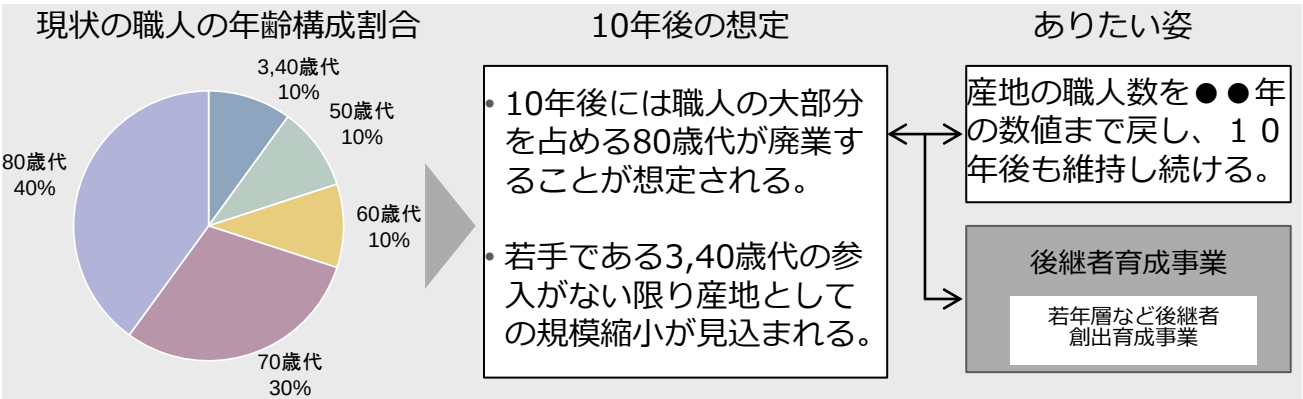
産地のありたい姿を描く意義

産地のありたい姿を描くことで、現状・課題との差を把握でき、なぜ今、この事業が必要なのかを明確にすることができます。また、その事業実施によりどの程度ありたい姿に近づくことができるか等の効果も考え、計画策定や申請書作成を行ってください。

事業の必要性の記載方法のイメージ



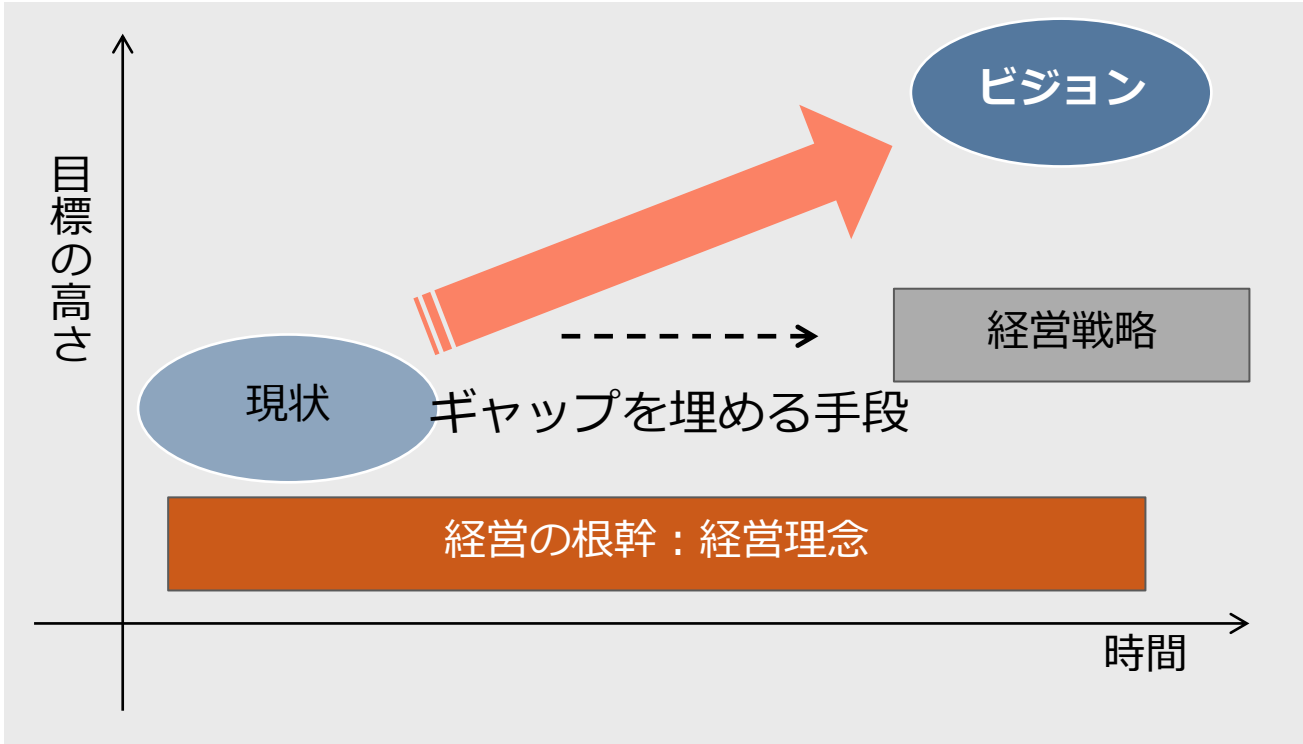
考え方の例（後継者育成事業）



ありたい姿 = ビジョンの明示

ビジョンとは、経営の根幹とも言える経営理念を踏まえて、自社のありたい姿、あるべき姿を実現可能な観点から明文化したものです。ビジョンを明確に設定することで現状とのギャップを埋める手段としての経営戦略の策定が可能になるほか、産地にとっても様々なメリットが期待されます。

ビジョンを設定することの意義



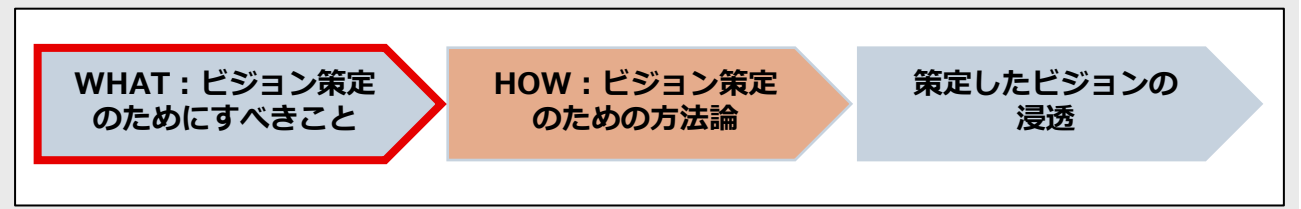
産地内	一体感の醸成と推進力の向上
・ 目標が見えることで、メンバーの意欲が喚起され一体感が醸成される。 ・ 個々の業務や役割への期待を自覚でき、期待に応えるための推進力が生まれる。	
産地外	対外的な信用力の向上
・ ビジョンが明示されることにより、外部からは理解や応援が得られる。 ・ 一方で、ビジョンとして示されたことを遂行するかという観点で外部から監視されることになり、ビジョンに沿った一貫性のある行動をするよう強制力が働く。 ・ ビジョンの遂行により、対外的な利害関係者からの信用力が高まる。	

ビジョンの策定方法①

ビジョンの策定にあたっては、組合の構成員が主体的に参加し意見を出していく必要があります。自身のありたい姿と組合の方向性が一致するからこそ、ビジョンの実現に向けて全力を出せるのです。

ここではビジョン策定に何をすべきか、どのように進めるべきかについて見ていきましょう。

ビジョンの策定方法



WHAT : ビジョン策定のためにすべきこと

1. 「あるべき姿」「ありたい姿」を洗い出し、ともに満たす姿のうち
2. 絵に描いた餅にならぬよう、「実現できる見通し・戦略」「実現させるという強い信念」のあるものを
3. 必要十分でコンパクトなメッセージにまとめる

あるべき姿

- 組合のミッション（使命）は何か。
- 組合の強みは何か、何ができるのか。
- 社会から何を期待されていて、何をすべきなのか。

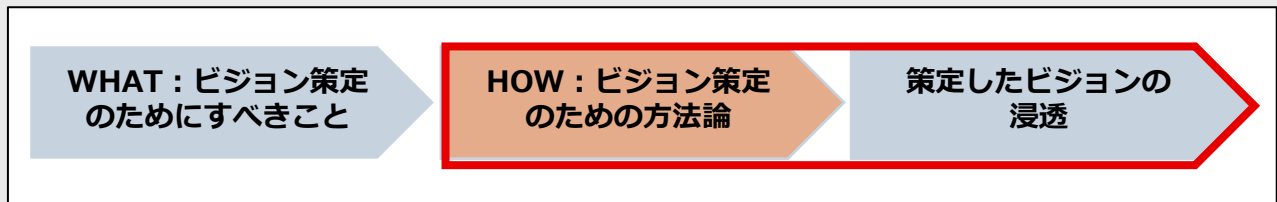
ありたい姿

- 組合はどのような存在でありたいか。
- 組合はどのようなことを実現したいのか。
- 組合は将来どうなっているのが満足で望ましいか。



ビジョンの策定方法②

ビジョンの策定方法



HOW : ビジョン策定のための方法論

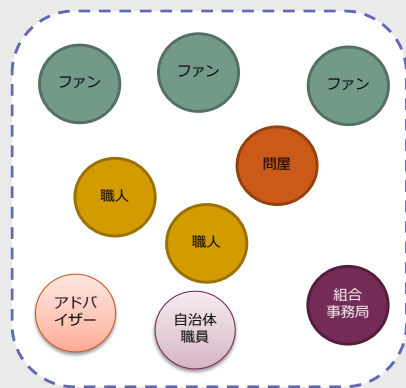
ビジョン策定のための方法論として代表的なものにワークショップ形式があります。参加者がグループの相互作用の中で双方向的に学び、創造することができます。自ら議論しビジョンを策定することで、組織にビジョンが浸透します。

ワークショップにおけるステップ

1. ビジョン策定の前提として自分たちの状況を把握、理解する。（SWOT分析等）
2. あるべき姿・ありたい姿のイメージを全員で自由に出し合う。（KJ法※）
3. 最終的な形にまとめ、宣言する。

※49ページにて説明

ワークショップ



SWOT分析

強み（Strength） 産地の強み	弱み（Weakness） 産地の弱み
機会（Opportunity） 追い風となる外部要因	脅威（Threat） 向かい風となる外部要因

ワークショップにおける留意点と副産物

<留意点>

- ・客観的視点を失わないために外部の協力者（バイヤー、デザイナー、自治体職員など）に参加してもらうことが望ましい。
- ・自由闊達に意見が出せる空間を意識する。ワークショップ後には懇親会等を設定する。

<副産物>

- ・外部の人が入ることで、新たな販路開拓やコラボレーションにつながる可能性がある。
- ・意識の高い若手職人同士の団結が生まれ、活気や推進力が高まる。

産地等の現状・課題の把握方法

産地の現状・課題は産地にいるからこそ、深く理解できているものですが、逆にいえば主観的な視点になりがちです。組合員や問屋・小売にヒアリングを行うなど、自身が考えている理解とギャップがないか確認しましょう。

客観的に現状・課題を見ることで、いままで、見落としていた課題があるかもしれません。

現状・課題の把握方法の良い例、悪い例

【ポイント】一般論の記載ではなく、産地特有の実態を記載することを心がけましょう

良い例

例文) この3年間で、出産により離職した女性の職人が全体の30%おり、育児との両立、職場復帰をどのように実現するかが、産地にとっての重要な課題である。

具体的な数値の記載の他、課題が「女性職人の職場復帰」と具体化している。

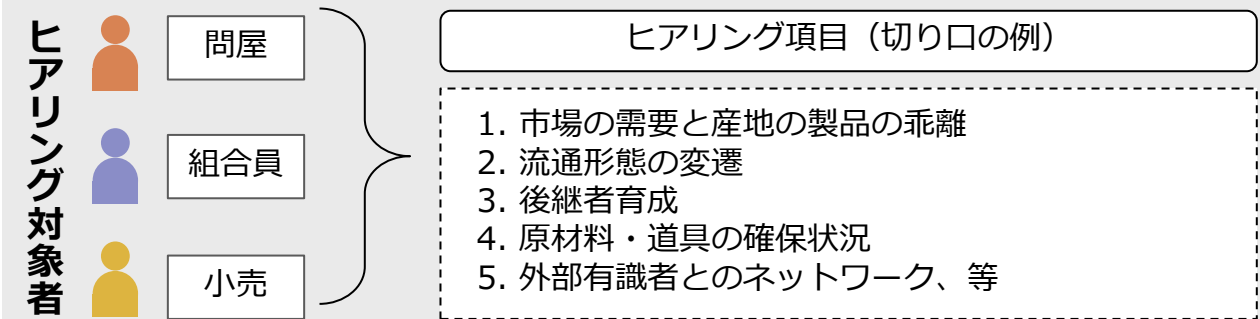
悪い例

例文) ここ数年で需要の減少に起因し、従業員も減少しており、また道具・原材料も引き続き不足している状況が続いてる。需要の掘り起こしの他、後継者育成、道具・原材料の確保が産地にとっての重要な課題である。

一般論が記載されているだけで、具体的な内容が一切表記されていない。もっとも修正を要する例である。

現状・課題の把握方法

【ポイント】多角的に意見を確認するために、ヒアリングなどの手法を検討しましょう



産地の強み・弱みを把握する

産地の強み・弱みを把握する方法としては、SWOT分析が有効です。特に、強みと機会に比重を置き、今後の方向性を見出していきましょう。また、分析にあたっては、ワークショップを開催して広く意見を確認することも効果的です。検討しましょう。

産地の強み・弱みを把握する方法例

【ポイント】産地の強み・弱みを把握する方法としては、SWOT分析が有効です

例示：ある産地（漆器）場合

強み（Strength） 産地の強み ・小物が得意 ・従来からの色味以外も得意 ・変わった木地にも対応できる	弱み（Weakness） 産地の弱み ・他産地と差異化可能な特徴が乏しい ・食器としては海外遡及が困難
機会（Opportunity） 追い風となる外部要因 ・消費地の女性にお弁当・重箱が人気	脅威（Threat） 向かい風となる外部要因 ・食洗機が一般家庭にも普及してきた（食洗機対応ではない漆器が大半）

分析のポイント

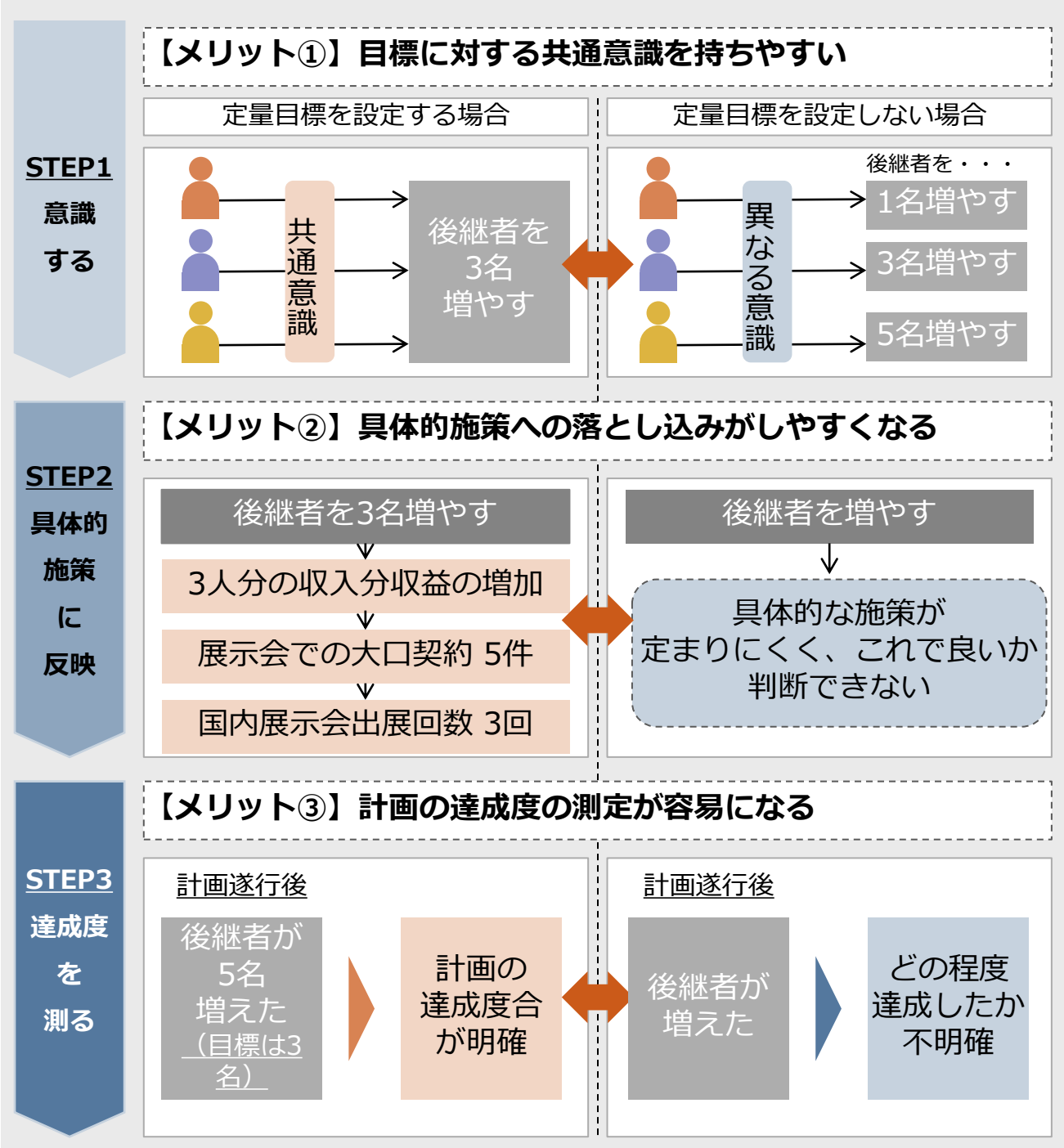
ポイント①	1人で考えるよりも、組合員とワークショップの機会をもち、意見を出し合う方が効果的です。（客観的に抽出できます）
ポイント②	特に、強みと機会に注目して、事業の展開を考える方が今後の方向性を見出しやすくなります。弱み・脅威への対応も重要ですが、得てして後ろ向きになりがちですので、強みと機会に比重を置くことをお勧めします。
ポイント③	定性的な分析になりがちですが、可能であれば定量的に記載することを心掛けましょう。より具体性が増します。

定量的な目標設定の重要性・意義

定量的な目標（数値目標）を設定することは、組合員の目標に対する意識を同じ方向に向けるだけではなく、具体的施策への反映が容易になり、計画の達成度も測定しやすくなります。

実効性のある計画とするために、十分に心がけましょう。

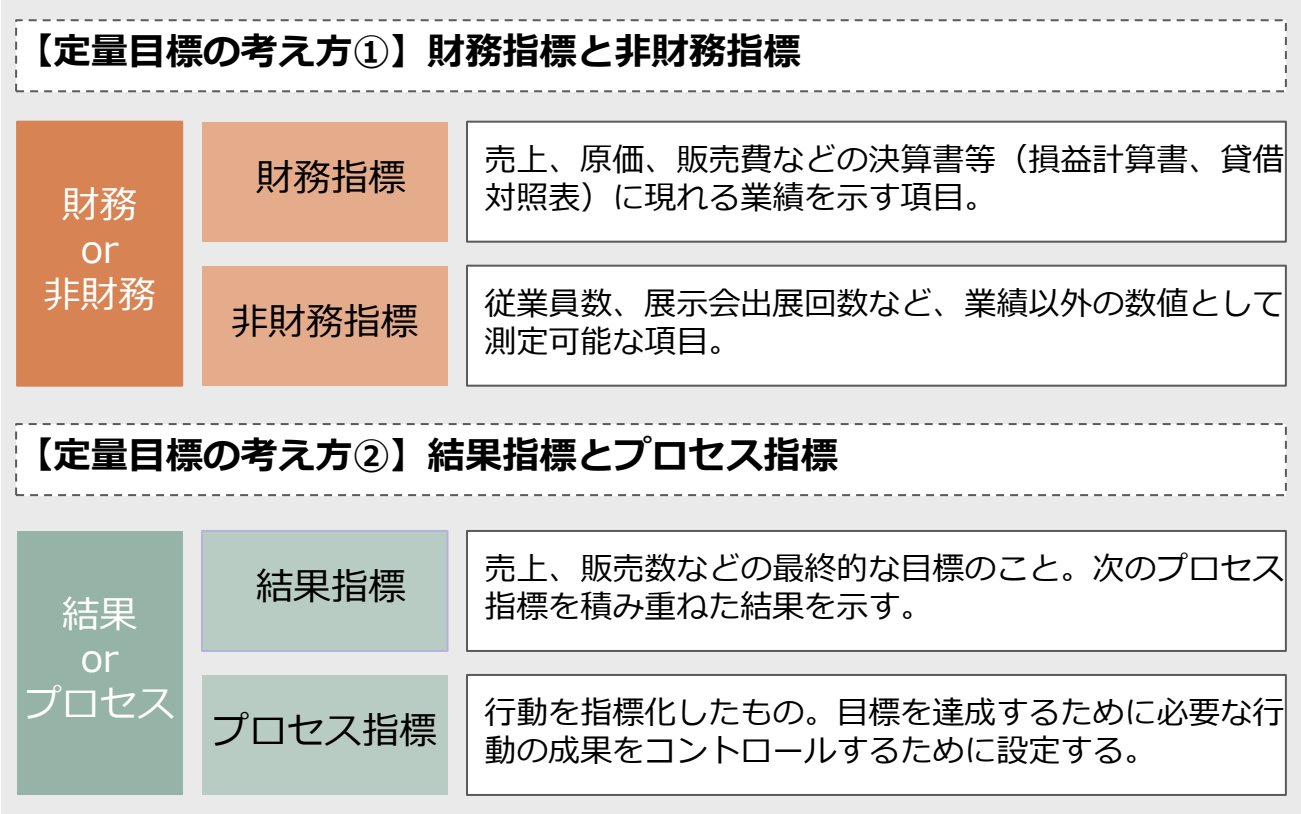
定量的な目標設定の重要性・意義



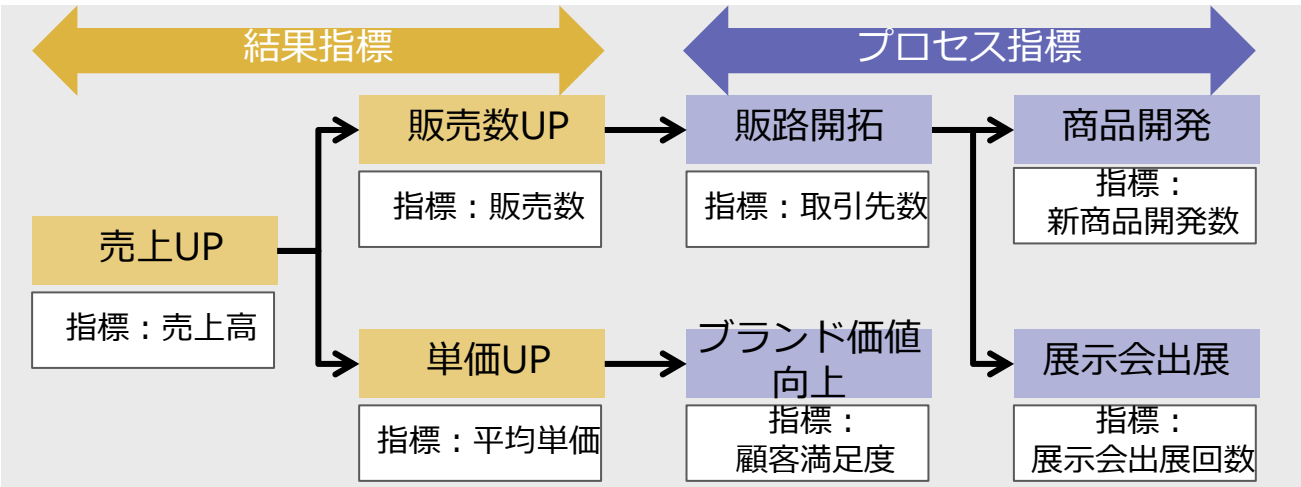
定量目標の種類

計画を策定するにあたり、目標値とする定量指標の種類にも気を使う必要があります。計画策定では、その目標を達成するために必要なプロセスに関する指標も十分に考慮する必要があります。

定量目標の種類



結果指標とプロセス指標のイメージ



目標設定方法

目標の設定にあたり、目標を達成するためのプロセスを検討しながらその目標が現実から乖離していないかを検討します。「どうすれば」その目標を達成することが可能かを細かく分類し分析しながら考えることが、ポイントです。

指標選択のポイント

ビジョンを実現するために必要なプロセスを考え、そのために必要な結果・プロセス指標を考えましょう。

例示：指標例

	結果指標	プロセス指標
財務指標	売上高 利益	—
非財務指標	後継者育成数 商品販売数 平均単価上昇率	展示会出展回数 新商品開発数 研修会開催数

結果指標を達成するためのプロセスを把握するための指標です。

目標値の設定方法（職人を増やす場合の例）

3年間に新規の職人を3名増やします。

どうやって？

3人分の収入分収益を増やします。

どうやって？

今年は展示会で大口の契約を5件目指します。

どうやって？

国内の展示会2回、海外の展示会1回出展します。
(過去のデータから1回あたり2～5件の契約があることが根拠)

ポイントは、「どうやって」をそれを達成するかを考えつづけることです。

産地の状況に応じて適切な手段を選びます。
(収入、工場、道具・原材料など手段別に)

手段の達成に必要なプロセスを記載します。

現実的な数値を設定します。(現実から大きく乖離している場合には、目標値も適宜見直します)

前年度事業の評価からの課題の抽出

昨年度補助金を活用した場合には前年度事業をどのように評価して、何が課題であったのかを整理して、事業に反映させていきましょう。昨年度の課題は参加したメンバーから意見をまとめていくことも一案です。

良い例・悪い例

【ポイント】 前年度の反省を踏まえて本年度の取り組みに反映されていること

良い例

例文) 前年度は伝統工芸士から初心者研修し、合計で20名の方が参加いただいた。しかし、地元の高齢者ばかりで若い人が少なかった。今年はSNSなどを利用して地域の外の若い人をターゲットに参加してもらう。

→

前年度の成果と反省を整理して、今年度の取り組みに反映させている。

悪い例

例文) 前年度は研修事業を行った。本年度も同様の研修事業を行う。

→

実施した内容だけが記載されており、成果や課題が見えない。どのように反省して成長に繋げるのが見えない。

過去の事業の振り返り方法

【ポイント】 昨年度事業をいくつかの観点で整理し、改善点を整理する

前年度事業

【観点の例】
時期・期間：実施時期は適切であったか
頻度：実施回数などが多すぎ／少なすぎないか
場所：実施場所は適切か
主体：事業に参加したメンバーごとの反省点はないか
課題・目標設定：当初の目標設定は妥当だったか
事業内容・手段：目的に対して内容や手段は適切だったか／等

+

上記のような観点を事務局だけではなく、参加したメンバーや連携先の人と意見交換しながら反省できるとなお望ましい。

事業内容の作成にあたって

事業内容の作成にあたっては、5W1Hを意識してつくりましょう。すなわち、いつ（When）、どこで（Where）、誰が（Who）、なぜ（Why）、何を（What）、どのように（How）やるのか、明確な記述をすることが望ましいです。

また、現時点で未確定であることは、その旨を明確にして、いつ頃になると明らかにするようにしてください。

事業内容の5W1Hの例

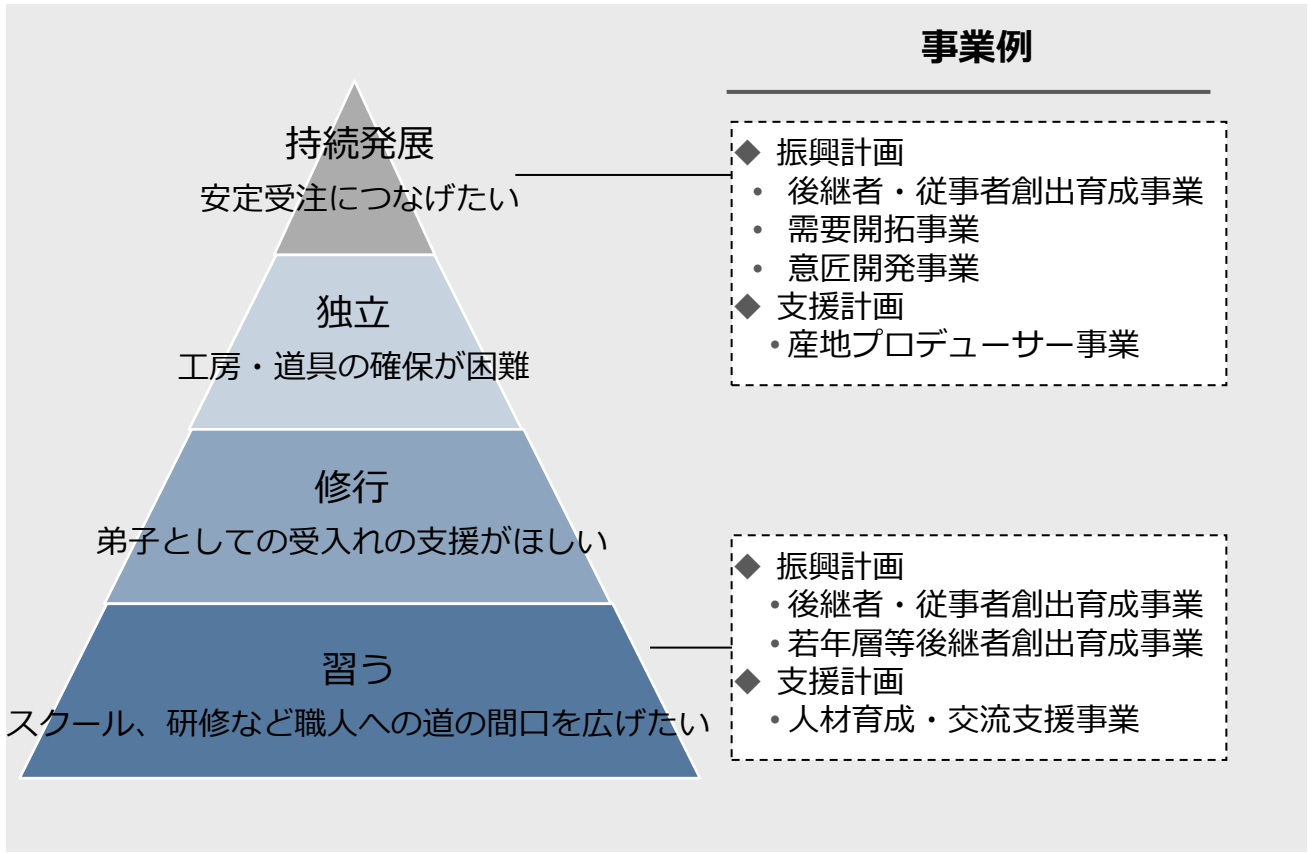
5W1H	例
いつ（When）	具体的な年月を記載します ● ○○年○月に ● 平成○○年夏に
どこで（Where）	事業を実施する場所を記載します ● パリの○○見本市にて ● ○○の市場である○○圏にて ● 原材料の主要な供給地である○○町で
誰が（Who）	事業の実施主体を記載します ● 産地の事業者○○社が ● ○○組合が
なぜ（Why）	事業の目的を記載します ● 新規の顧客開拓のために ● 後継者育成のために ● 原材料確保のために
何を（What）	何を行う事業なのかを記載します ● 海外バイヤーとの商談を実施する ● 産地外の希望者を対象とした、技術承継研修を実施する
どのように（How）	具体的な実施方法や、工夫のポイントを記載します ● 実施にあたっては、前年度の市場調査で得られた結果をもとに、○○のターゲットに対して、○○のポイントを訴求することを試みる

事業内容：後継者育成①

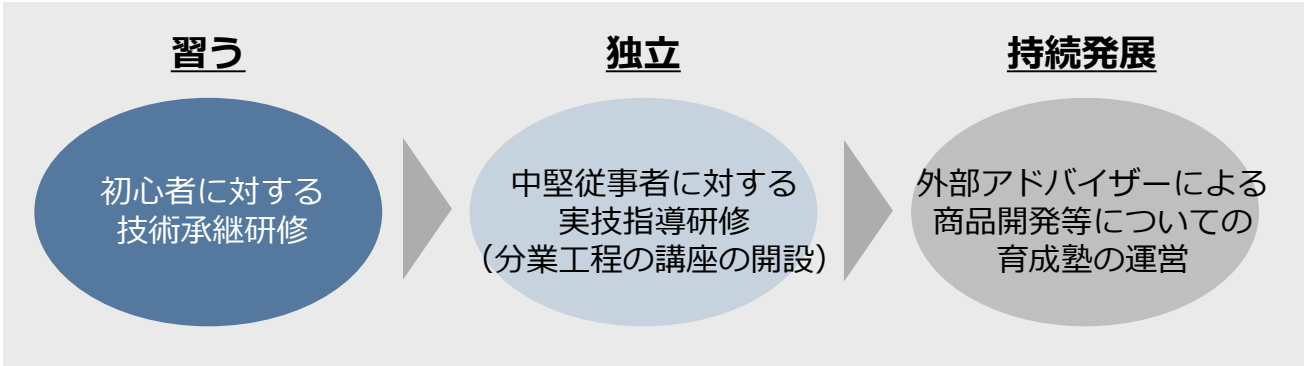
後継者育成についても、あるべき姿を見据えたうえで、継続的な育成計画を立てることが重要です。

後継者の育成には、ステップに応じて異なる課題が存在するでしょう。現在、自身の組合がどのステップにいるのかをまず把握し、産地の課題も踏まえた上でいま行うべき事業内容を考えていきましょう。

職人の育成のステップに応じた課題と事業例



具体的な事業例



事業内容：後継者育成②

後継者育成といってもいくつかのステップに分けることができ、自身のいるステップにおける課題に対する有効な解決策としての事業を行うことが大切です。

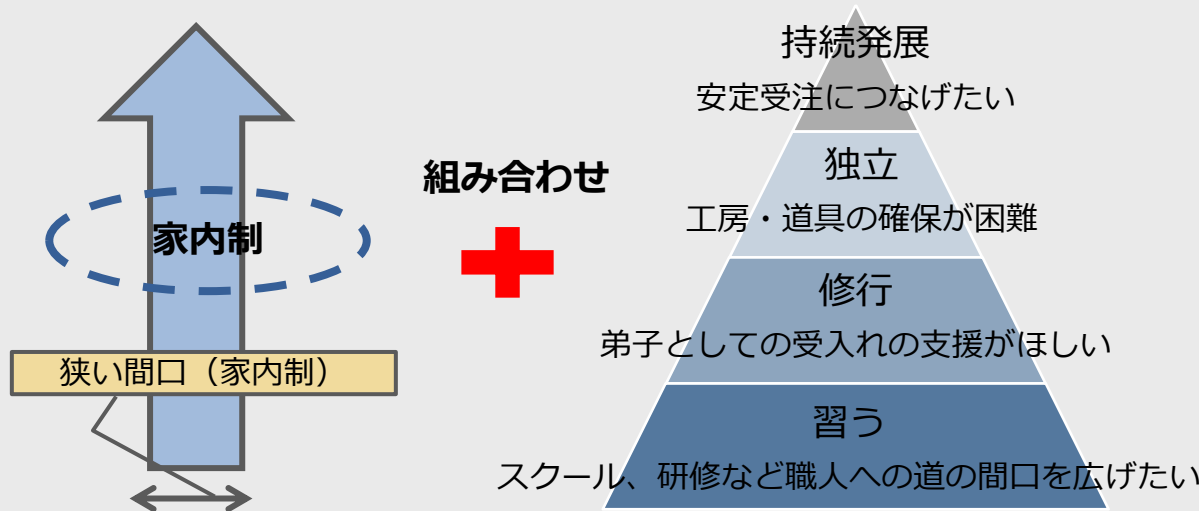
前ページで示した、習う、独立、持続発展のステップにおける事業例を以下に示しますので、ご参考ください。

後継者育成事業の例

1. 初心者に対する技術承継研修（習う）

最初のステップとして「習う」という段階があり、伝統産業業界には一般的である弟子入りという狭く敷居の高い入口以外に、新規参入者の参入機会をつくる必要がある。

そこで伝統的工芸品の基本的な技術・技法を2週間程度かけて習得する講座を選抜制、無料で開設することで潜在的な将来の後継者を見つけ出そうという事業を行う。



2. 中堅従業員に対する実技指導研修（独立）

職人が独立していくことができるよう、スキルアップすることは重要である。分業構造の伝統産業分野において、自身が担っていない工程の知識・技術を得て領域を広げることができるようにするためのスクール形式の技術支援事業を行う。

3. 経営力育成のための外部講師招聘（持続発展）

職人は優れた技術を持つだけでなく、今後は経営感覚を身に着けることも必要である。そのため、外部講師から経営のあり方、商品開発、マーケティング等を学ぶことで産地全体の活性化につながるスクール形式の後継者育成事業を行う。

事業内容：技術・技法の記録収集・保存事業

伝統的工芸品の技術や技法についての資料の収集、記録フィルムや記録文献をつくることは技術の継承に重要なことです。やみくもな資料の作成、データベース化するのではなく、ご自身の組合の後継者の状況や工程の状態により、効果的な事業計画を作るように心がけていきましょう。

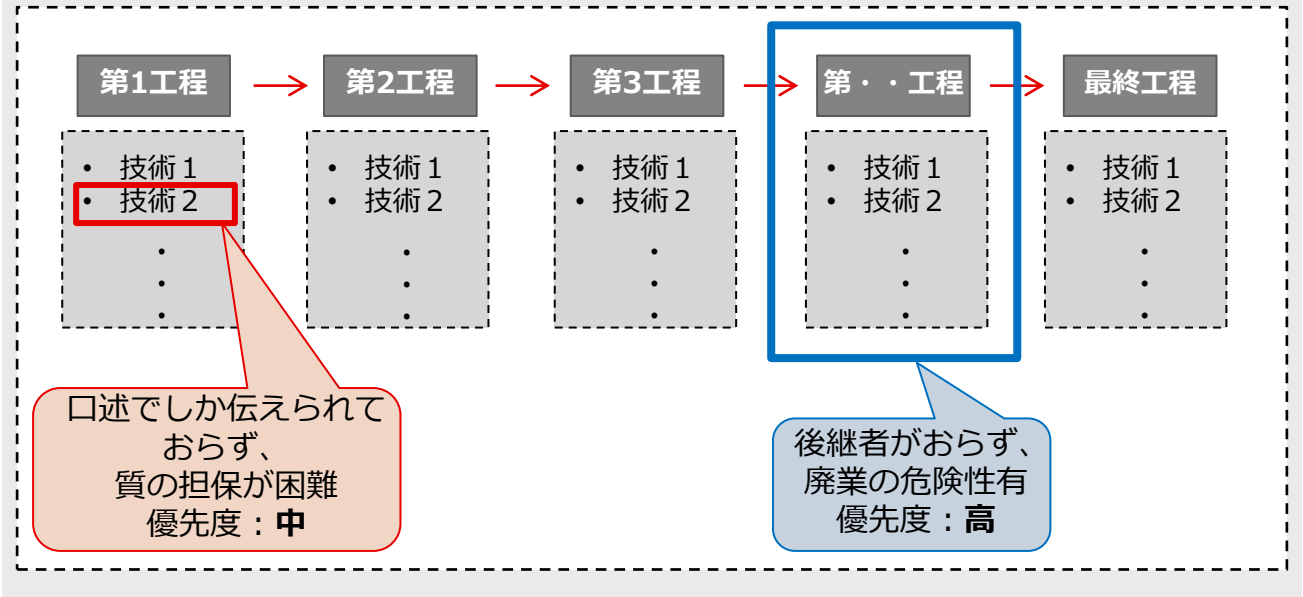
記録収集・保存すべき技術・技法の棚卸し

たとえば、分業体制となっている伝統産業において技術や技法の保存を行う際には、それぞれの工程だけでなく用具生産の工程等まで鑑み、必要度の高いものを整理し優先順位付けする必要がある。

- 後継者不足による廃業の危険性のある工程
- 口述でしか伝えられておらず、客観的データのない技術

などを棚卸しし、効率的に技術・技法の記録収集・保存事業を行う必要がある。

記録収集・保存すべき技術・技法の棚卸しのイメージ



記録収集・保存の手法

- 既存の資料収集・整理
- 口述でのみ伝承されている技術・技法の資料化
- 技術・技法の映像化
- データベースの構築

事業内容：原材料確保対策事業

伝統的工芸品の製作に使う原材料を安定確保するために、海外からも入手可能か現地調査を行ったり、代替可能な原材料開発のための研究を行ったりすることは、将来の事業安定性の確保に寄与します。

原材料の購入は対象外となりますが、調査設計を綿密に行い、先を見据えた生産性のある調査を行いましょう。

原材料確保対策事業における調査事業のフロー

原材料確保対策事業における調査事業の実施のイメージ

調査設計

- ・ 外部有識者の入った研究会を設置し、多角的かつ効率的な調査ができるよう調査設計をたてる。
- ・ 調査結果をどう活用するか先まで見据えた調査設計をする。

調査

- ・ 基本的に調査設計に基づいて調査を進めるが、適宜研究会で議論しながら軌道修正を行う。

まとめ 分析

- ・ 調査により得た事実を分析し、今後にも活用できるかを出す。

実行

- ・ 伝統的工芸品産業支援補助金以外の補助金も活用しつつ、原材料の安定確保に向けてのアクションを起こす。

留意点

- ・ 原材料確保が危機的状況に陥っていることを確認するにとどまり、生産性のない調査になっていないか？
- ・ 調査の観点が画一的でないか？（外部専門家の視点を入れる）
- ・ 調査するだけで終わっていないか？
 - 生産、購入等次のフェーズに進む際には他省庁や自治体管轄の補助金等もあるため相談すること。

事業内容：需要開拓事業

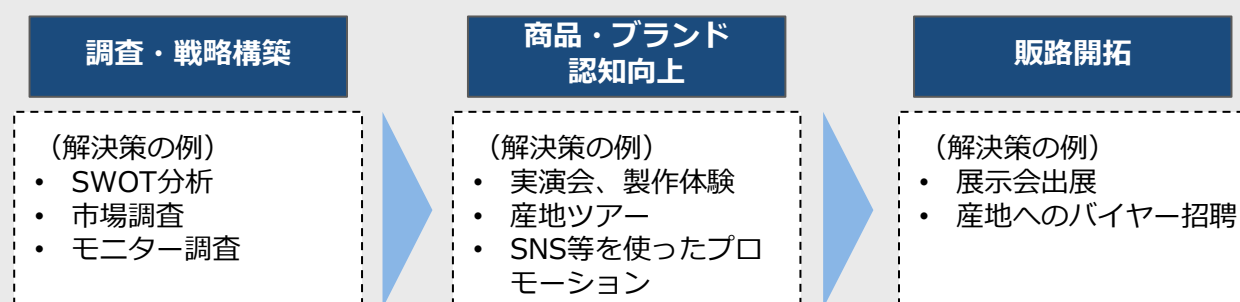
普及啓発及び販路開拓等を目的とした事業で、具体的には展示会、実演会、製作体験、コンクールの実施等があります。

なお、補助金では、消費者への直接販売は補助金の対象外となりますが、商品のPRや、認知度を高めるための活動は補助対象であり、こういった目的で展示会等に出展するのが計画的に行うことが重要です。

計画性を持った需要開拓事業を

需要開拓は一朝一夕にできるものではないので、計画性を持って取り組むことが重要です。まずは全体像を把握した上で、自分たちがどこに課題を抱えているのか、明確にしましょう。そして課題毎の解決策を考えていきます。下記は考え方の一例です。

需要開拓事業の全体像イメージ



上記の活動はそれぞれに有機的な繋がりをもっています。調査・戦略なくして、効果的なブランディングを行うことはできませんし、商品の認知がないままに販路開拓を行うことも困難です。

計画性を持って取り組むことが、より少ない資源、時間で需要開拓を実現するための近道です。

留意点

- 調査で得られた結果から、自分たちなりの仮説を導き出しているか。
ex. 自分たちの強みは〇〇にあるので、〇〇に価値を見出す、□□なライフスタイルの消費者には、受け入れられる可能性が高いはずだ
- 商品・ブランド認知向上のための事業は、仮説との一貫性があるか
- 販路開拓は、明確なターゲットを想定した上で取り組んでいるか。また、事業の客観的な目標値を設定しているか
- 販路開拓のための事業で得られた蓄積（バイヤーとの関係、商品へのアドバイス等）を次に生かすための仕組みがあるか

事業内容：意匠開発事業

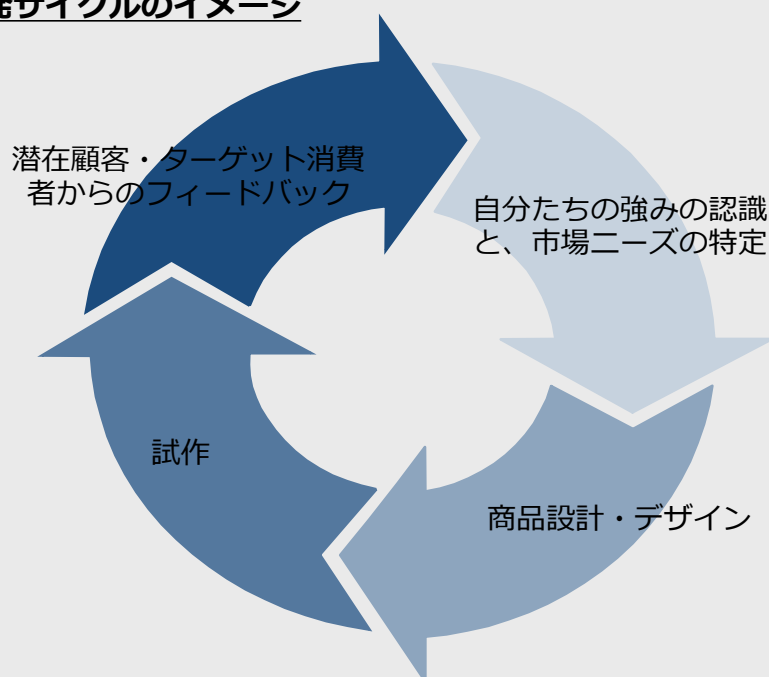
商品開発及び販路開拓等を目的とした事業で、デザイナー等専門家を活用した新商品開発、およびフィードバックの収集等がこれに含まれます。

商品開発にあたっては、外部の知見を積極的に取り入れることが有効ですが、専門家任せにせず、事業者・組合が主体的に事業を進めましょう。

理想的な商品開発

誰でも最初から売れる商品がつかれるわけではありません。市場と真摯に向き合い、トライ＆エラーを繰り返しているうちにいつしか、顧客や消費者に受け入れられるものとなっていきます。商品開発にあたっては、下記のようなサイクルを回していくことを心がけましょう。

理想的な商品開発サイクルのイメージ



留意点

- 商品のコンセプト決めや、デザインが専門家任せになっていないか
- クオリティや作業工程にこだわり過ぎるあまり、開発費が膨らみ過ぎていないか
- 潜在顧客やターゲットとする消費者からフィードバックを得ることをきちんと想定しているか。また得られたフィードバックを更なる商品改良に生かす体制ができているか

事業の必要性・重要性

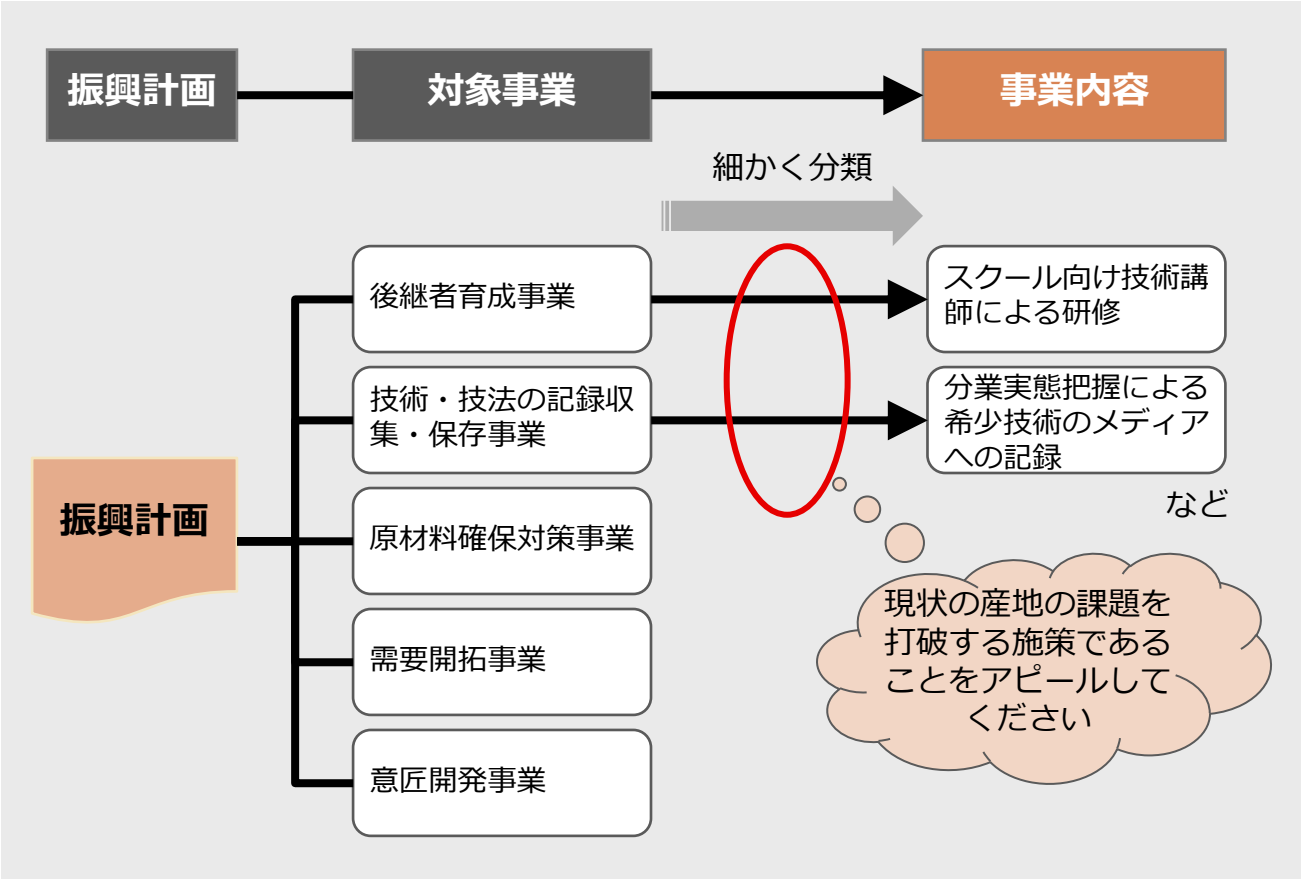
事業の目的で記載した補助対象事業の必要性について、細かく分類・分析し、事業内容を検討することが大切です。

また、過年度に実施した事業を継続する場合は、継続する意義を改めて検討してください。

記載のポイント

ポイント①	産地の現状と課題を解決するために効果的な事業内容を明記する。 整理した課題とベースに記載することが望ましい。
ポイント②	過去に継続している事業がある場合は、この事業を継続する価値があると判断した理由を確認する。

事業の必要性の記載イメージ



過去事業の成果分析

「前年度事業の評価からの課題の抽出」を受けて、継続事業の場合には本年度の事業展開で工夫した点を踏まえ、成果の分析を行って下さい。当該年度（計画）からの事業については、過去の反省などを踏まえて、なぜその事業を行う必要があるのか検討を行いましょう。

継続事業の場合

【ポイント】 前年度の反省を踏まえて、どこを改善するのか明記してください

前年度事業

反省

当年度への事業との関係性

文例）前年度までは人材育成事業を進めてきたが、地元の高齢者の参加が多かった。本年度は地域外の若い人を集客できるように広報のあり方を見直す。

新規事業の場合

【ポイント】 前年度の反省を踏まえ、新規に取り組むべき理由を記載ください

前年度事業

反省

新規にはじめる理由

文例）前年度までは人材育成事業のみを進めてきて、職人が定着しつつある。しかし、新人の職人は収入が十分に確保できていない。そこで、本年度より需要開拓事業を開始する。

スケジュールの立て方

スケジュールの立て方に決まりはありません。ただし、本年度の実施事業の範囲を明確にすることやスケジュールに変動がありそうな不確定要素については明記しておくことが望ましいです。

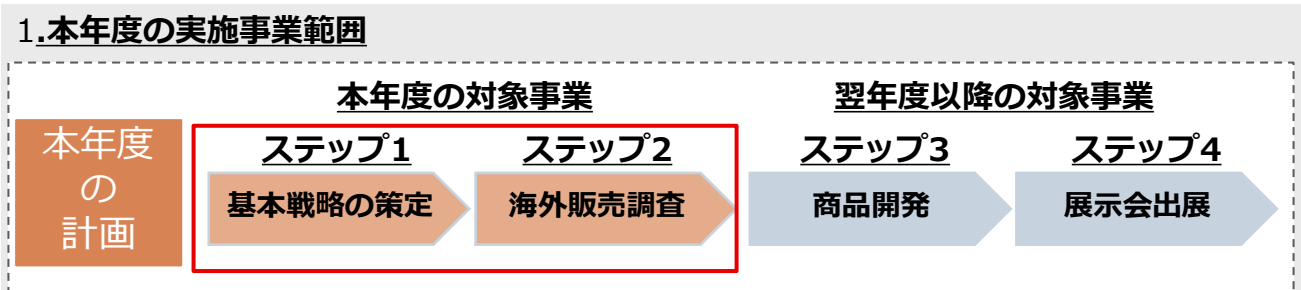
スケジュール記載のポイント

- ポイント①

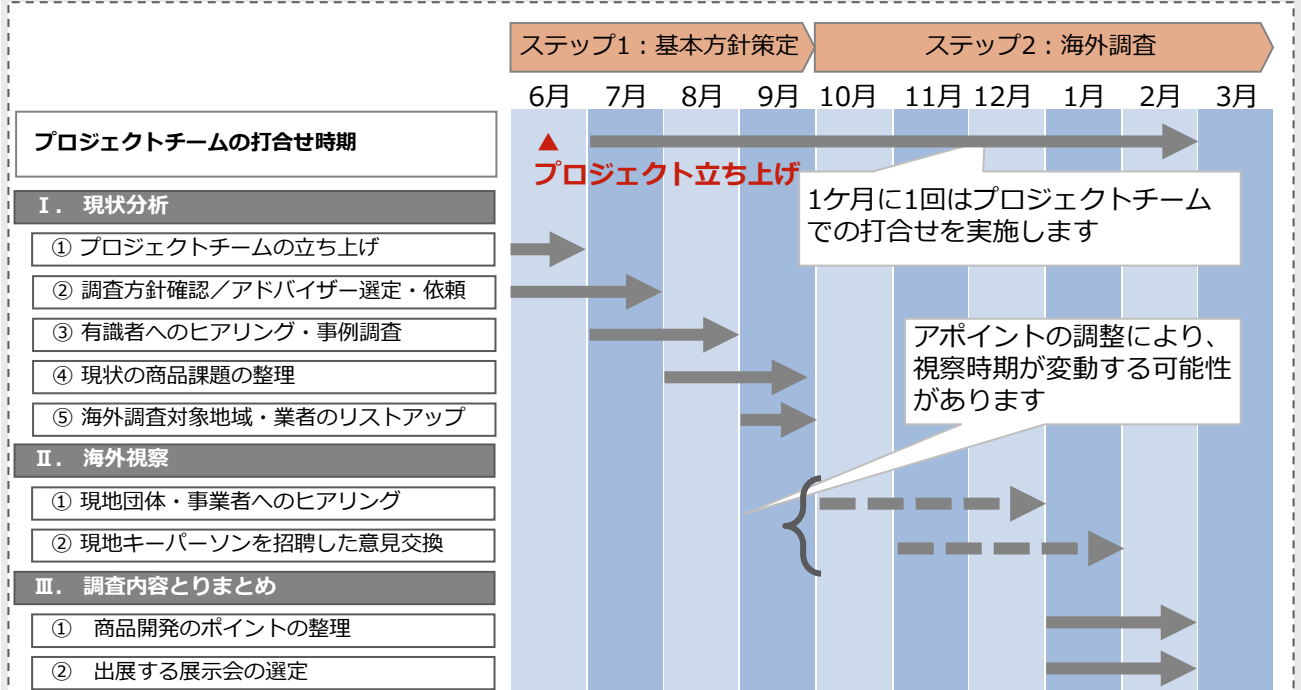
1年間で終わらない事業の場合は、ステップを示し、本年度の事業範囲を明確にする
- ポイント②

各ステップごとに実際にどのように行動するかをイメージしながら落とし込みます。なお、特に時期が変動する可能性のある項目については注釈をしておくことが望ましいです。

スケジュール記載例 ～商品を開発して、海外展示会に出展を計画する場合～



2. 実施事業の具体的なスケジュール (実務的には、さらに詳細な内容に分けて落とし込むことが望ましいです。)



事業の効果・成果の測定方法

事業の効果・成果の測定を行う際に重要なことは、前提として目標設定を行うことと「誰が」「いつ」「どうやって」その目標指標を測定するかを事前に決めておくことです。得られた各種データは補助申請書の提出時期にあわせて、12月頃に仮集計することが望ましいです。

事業の効果・成果の測定方法のポイント

ポイント①	目標指標の達成度を測定するには、「誰が」「いつ」「どうやって」を明確に定めておく必要があります
ポイント②	販売数量等、集計に手間がかかる項目を目標指標と選択している場合は、補助事業期間の一時点で仮集計を行うことを検討してください。
ポイント③	目標指標の内容によっては、「実施したか」、「実施しなかったか」という簡易の指標もあります。その場合も、何をもって「実施した」と判断するのかを明記することが望ましいです。

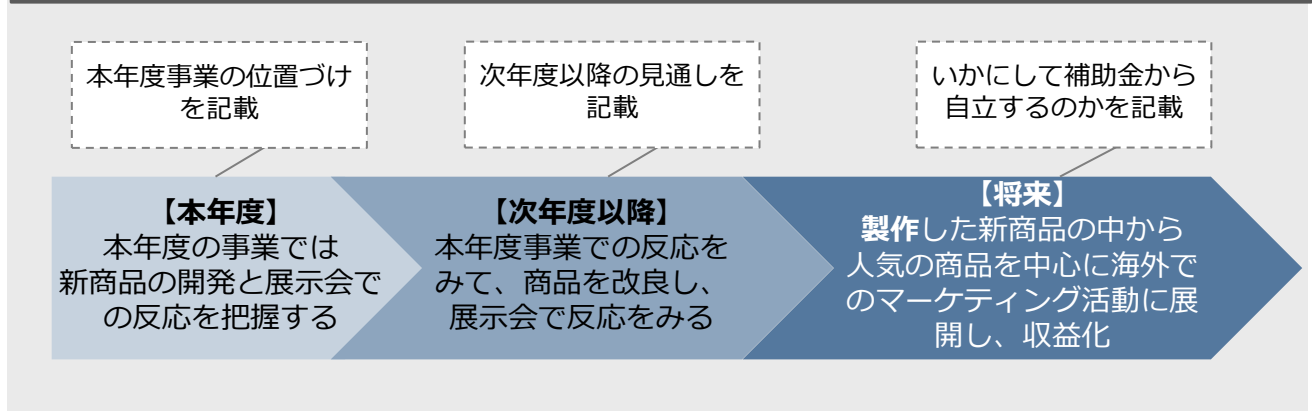
目標指標の測定方法の記載例

目標指標（例）	誰が？	いつ？	どうやって？
展示会出展回数	組合の事務局長	12月時点で仮集計を行い、2月で本集計を行う	出展実績を出展申込表で集計
新商品開発数	組合の事務局長	12月時点で仮集計を行い、2月で本集計を行う	展示会に出展した商品数を集計
販売数量	組合の事務局長	12月時点で仮集計を行い、2月で本集計を行う	組合員の出荷伝票を集計
新規取引先開拓数	組合の事務局長	12月時点で仮集計を行い、2月で本集計を行う	組合管理の取引先一覧から集計
研修受講者数	研修センター職員	研修開催の都度	受講者の出席数を都度確認

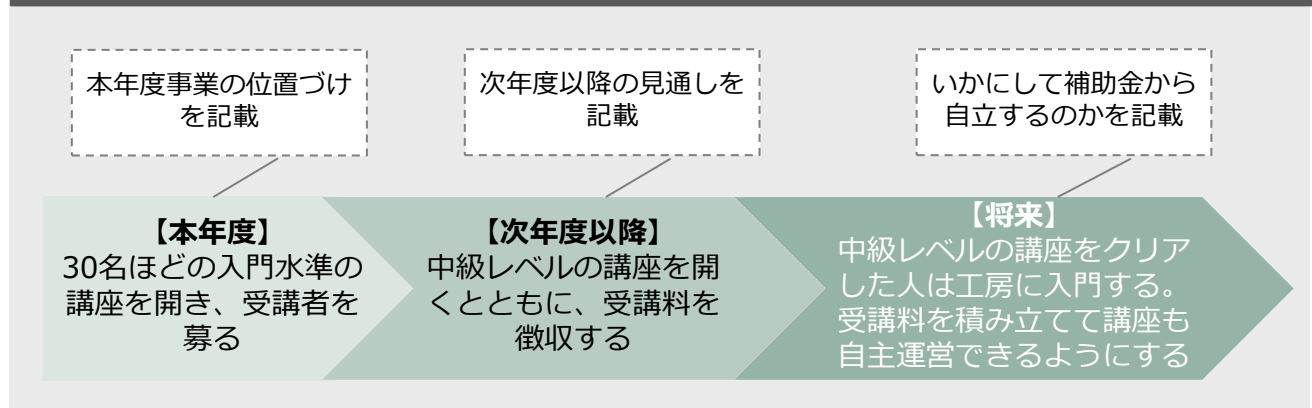
将来への見通し

事業の遂行においては、事業としての成果だけではなく、将来への見通しが求められます。次年度以降への事業の発展性に加えて、将来的には補助金がなくとも事業を継続していくことが求められます。それに向けた見通しを検討して下さい。

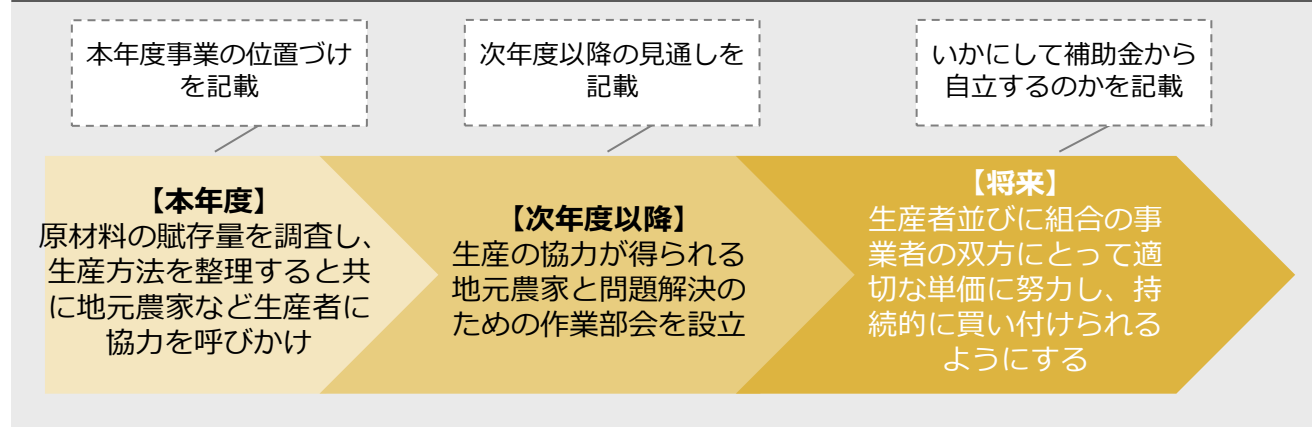
将来の見通しのイメージ①（意匠開発事業や需要開拓事業などの記載例）



将来の見通しのイメージ②（人材育成事業などの記載例）



将来の見通しのイメージ③（原材料確保対策事業などの記載例）



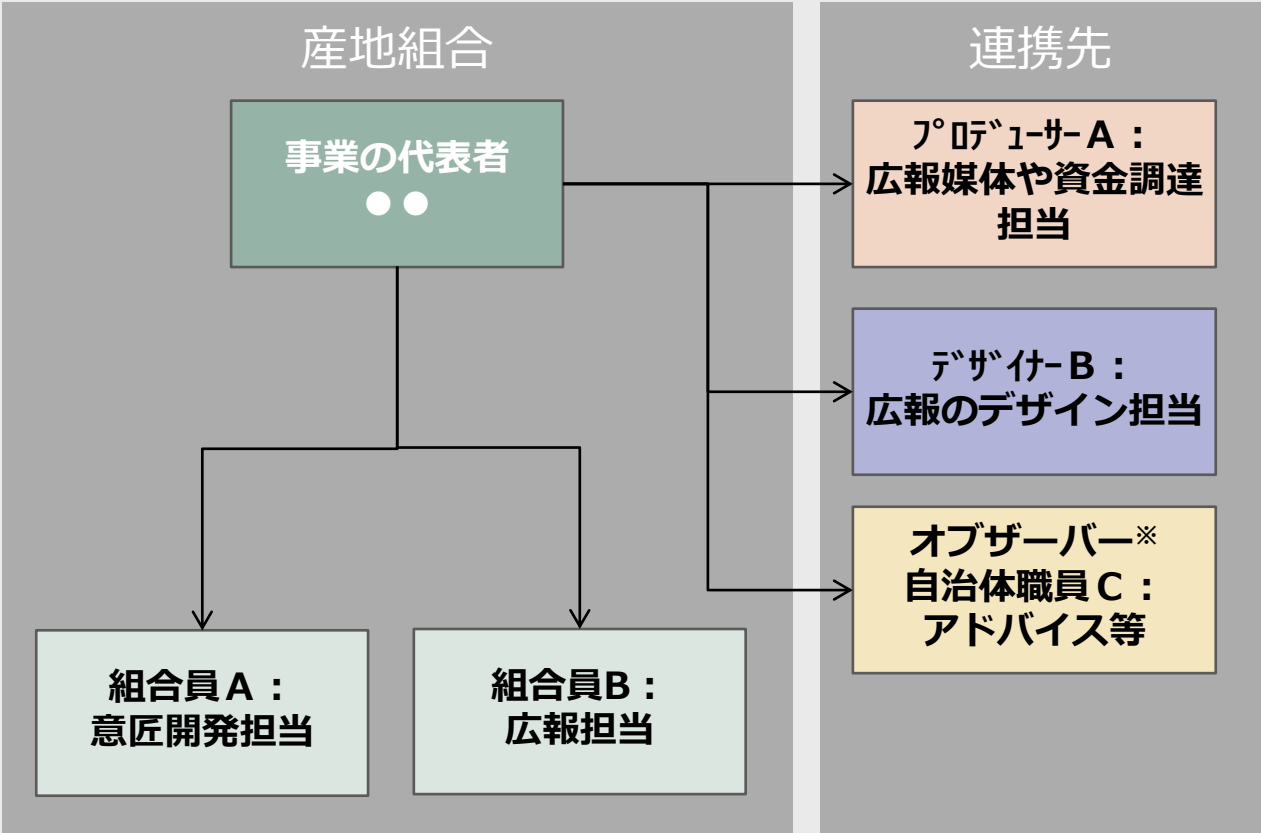
実施体制

事業に参加する人は、可能な限り具体名と役割を明確にして下さい。また、プロデューサーやデザイナーは申請段階で可能な限り明らかにするとともに、その実績や熱意など選定理由を明確にしてください。また、体制については図示するなど、わかりやすく整理しましょう。

実施体制にかかる文例や体制図のフォーマット

例文 1：役割分担の記載
本事業の実施にあたっては、●●が事業の代表として進める。また、組合員 A と B が参加し、A は意匠開発を担当し、B は広報を担当する。また、事業の実施にあたっては、プロデューサー A とデザイナー B と協力し、プロデューサー A からは具体的な広報媒体や資金調達、デザイナー B は広報のデザインについて協力いただくことを予定している。また、オブザーバーとして自治体職員 C に参加いただき、適宜アドバイスをいただく予定である。

例文 2：外部の連携先の選定理由
プロデューサー A は伝統的工芸品の情報発信に多数実績があり、広報媒体とネットワークを多数有する、デザイナー B は伝統的工芸品に関わるパンフレットなどの実績を多数有しているなど、両名とも本事業にとって適任である。



※決定権や議決権はないが、第三者の立場でプロジェクトや会議等に参加し、アドバイス等をする人のことをいう

その他（他事業等との関係）

経済産業省の補助金以外で策定している計画や報告書、商品・イベントのパンフレットや過去の事業の時の資料など、他事業の成果をどのように活用するかも重要です。過去の成果を整理することで、本事業を実施することの妥当性を検証することで、事業目的の明確化にもつながります。

他事業の成果として整理すべき資料例

【特に関連する添付資料】

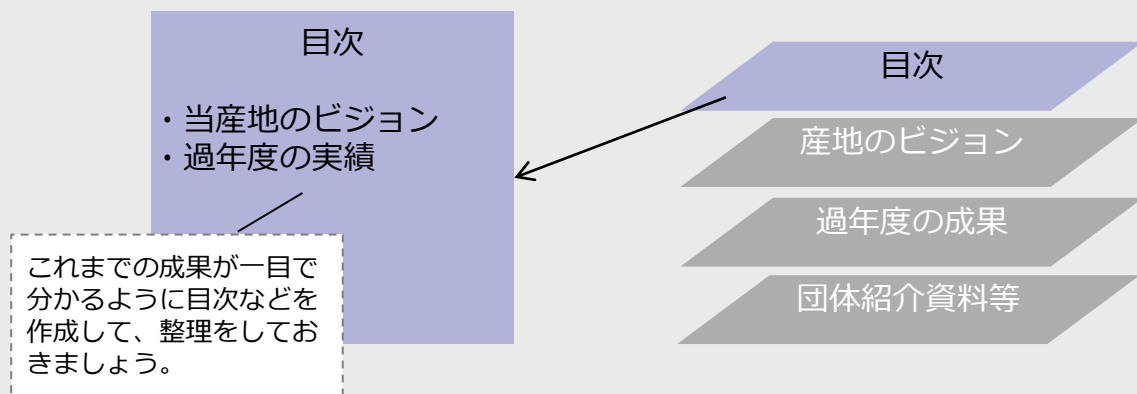
- ✓ [経済産業省事業以外で策定した]産地のビジョンや計画
※地元自治体と共同で策定したものも可
- ✓ 過年度事業の成果（実施内容を紹介するパンフレットや写真、事業成果を評価するための資料）
- ✓ 組合の紹介資料

【必要に応じて関連する資料】

- ✓ （新商品も含む）商品の説明資料
 - ✓ 雑誌や新聞、テレビ等の掲載事例
- ※第三者による資料は著作権の権利者などに確認する必要があります。

※これらの書類を、補助金申請時の「その他PR等の特記事項」の添付書類として活用してください。

他事業における成果資料の整理方法

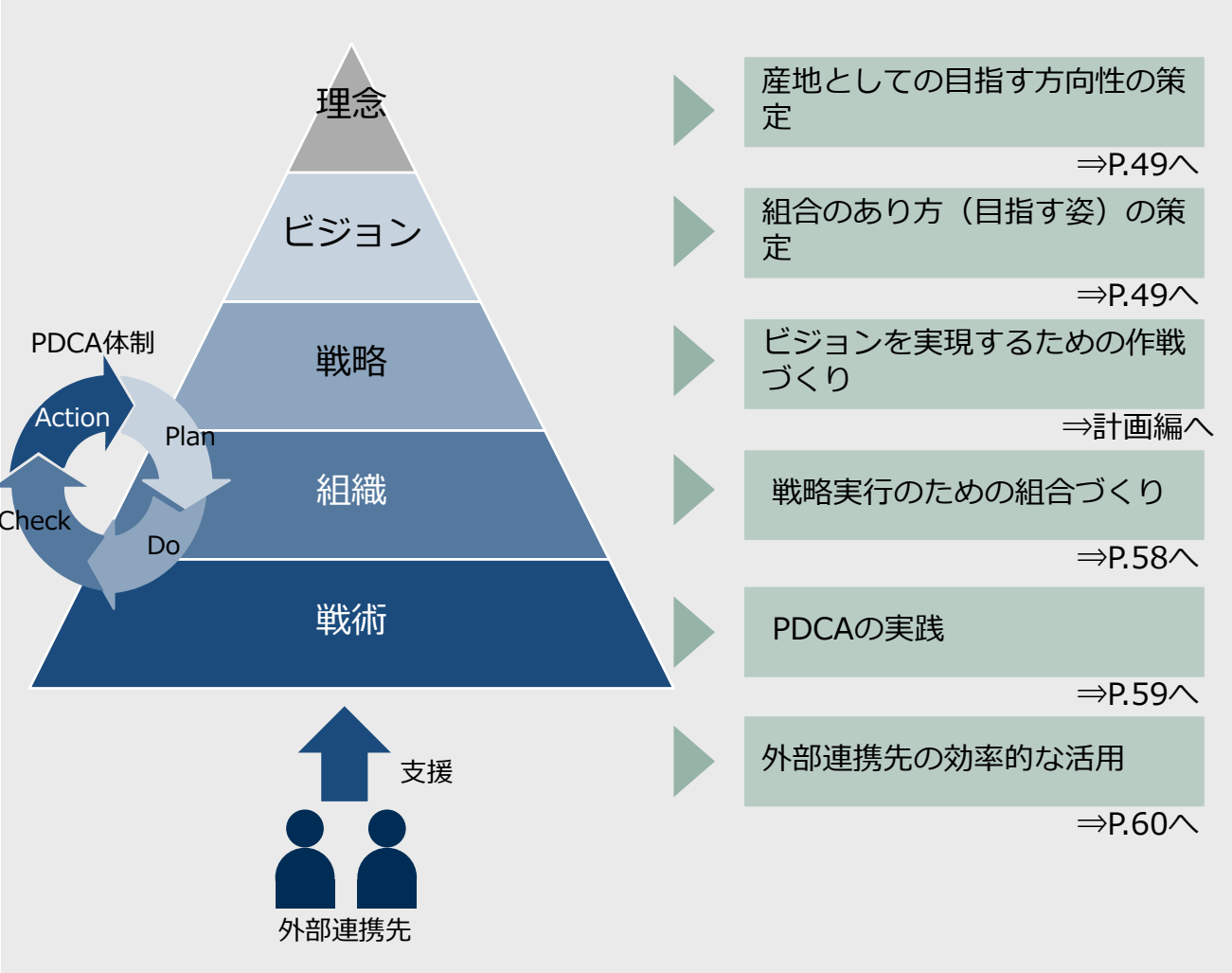


第3章 手法編（事業内容の充実に向けて）

手法編の全体構成

手法編では、補助金申請書の「事業内容」をより具体化し、実効性のある内容とするための方法を具体的に提示しています。申請書の作成にあたり、実現可能な充実性のある内容にするためのご参考にしてください。

手法の全体構成のイメージ図



戦術の内容例

1	展示会出展	展示会出展のフローやポイントを提示します ⇒P.52へ
2	商品開発	商品開発のフローやポイントを提示します ⇒P.54へ
3	市場調査	市場調査手法やポイントを提示します ⇒P.56へ

ビジョン策定①

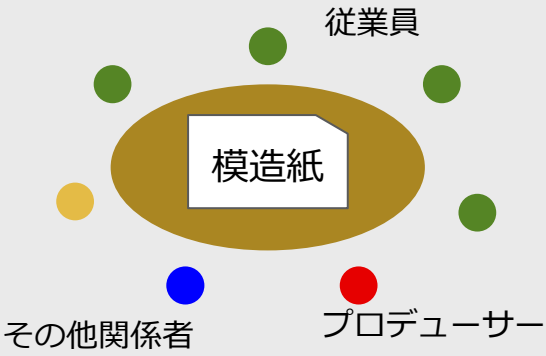
ビジョン策定とは、組織のありたい姿を明確にし、あるべき姿に焦点を当て、将来の展望を広げていくことです。ビジョン策定とは、メンバーが1回だけ集まって議論をして終わり、というものではありません。また、最も重要な部分の一つとして、主要な利害関係者の関与度合いが挙げられます。人は他者が作ったものに責任はとらないものです。それゆえ、ビジョン策定のプロセスはその成果と同じくらい重要なものです。

STEP1から3までは、ワークショップ形式でKJ法等を活用すると行いやすいでしょう。

ビジョン策定のステップと方法論

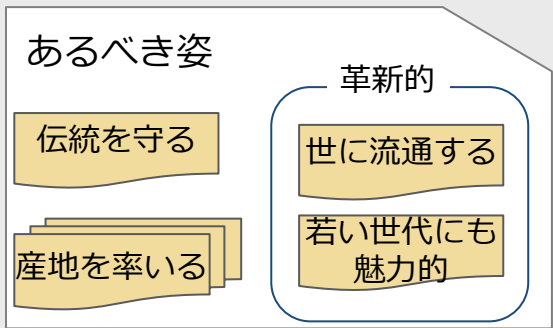
STEP1	ビジョン策定の前提として自分たちの現状を把握する
STEP2	ありたい姿（重きをおく価値観）を明確にする
STEP3	あるべき姿（存在意義、主目的）を明確にする
STEP4	ビジョンとしてまとめ、組合、顧客等関係者に表明する

ワークショップ形式とは



- ✓ 職位や立場に関係なくフラットな立場で自由に意見を言う。
- ✓ いかなるグループも漏れることのないよう多くの利害関係者を巻き込む。

KJ法とは



- ✓ 制約なく自由に出し合ったアイデアをふせんに書いて模造紙に張り出す。
- ✓ 近い内容のふせん同士を集めてグループ化する。
- ✓ 整理してまとめ、文章化する。

ビジョン策定②

ワークショップにおいて、「ありたい姿」「あるべき姿」について自由にアイデアを出す際の切り口のヒントとなるような問いかけの例を以下に示します。「ありたい姿」と「あるべき姿」を統合し出来上がったビジョンについて、本当に将来をイメージできる実効性のあるビジョンになっているか、チェックリストで確認してみましょう。

アイデアを出す際の問いかけの例



ありたい姿とは？

- ✓ 顧客にどのように対処していますか？
- ✓ 倫理的・道徳的にも望ましい内容になっていますか？
- ✓ 組合において利益より重要だと考えている価値は何ですか？
- ✓ どのような姿勢や行動が望ましいものですか？

あるべき姿とは？

- ✓ 顧客は組合からどのような価値を新たに得られますか？
- ✓ 組合は社会にどのような貢献をしていますか？
- ✓ 組合は特にどのようなことが得意で強みとしていますか？
- ✓ それはどのような点で他より優れており差異化していますか？

ビジョンのチェックリスト

- ❑ 5年後ビジョン通りになったとしたら、組合はどうなっていますか？
 - ❑ ビジョン通りの組織になったことをどのように確認しますか？
 - ❑ 組合にとって背伸びしていることはどのようなことですか？
 - ❑ 今後10年以上にわたって実行し続ける価値のあるものは何ですか？
- ※ ビジョンには、「一番であること」「最高」など、他と比べる競争を意識した語句を避けたほうが良い

ビジョンの策定 事例

ビジョンが明示され、そのビジョンが長期間継続されている組合では、若手職人による企画や取組等盛んに行われ、ありたい姿、あるべき姿を実現していくだけでなく、さらなる発展を見せています。ビジョン策定で成功している事例を見てみましょう。

ビジョン事例（旭川家具工業協同組合）

理事長であった長原實氏の「30年かけて産地をかえていこう」という思いは「旭川・家具づくりびと憲章」という形でビジョンとして明文化された。

このビジョンの下、若手経営者のグループによって企画された「ASAHIKAWA DESIGN WEEK」や、デザイナーや職人などによる「旭川木工コミュニティキャンプ」のような有志の取組へと発展している。

旭川・家具づくりびと憲章

雪に覆われた、どこまでも深い森でなければならなかった。

そしてそこに生きるのは自然を愛し、大地の恵みに感謝し、

知恵と体を使って創造することに明日を見る人間でなければならなかった。

家具づくり、一世紀。「旭川家具」は私たちの本能から生まれた、美しい生活文化です。

1. 人が喜ぶものをつくります。

旭川に生きる者として、世界の人々に長く愛用してもらえる

すぐれたデザインの道具を、丹精込めてつくります。

2. 木のいのちを無駄にしません。

一〇〇年かけて育った樹木に感謝し、一本一本を生かしきるとともに、

ミズナラの育つ森を次代に渡すため植樹活動に取り組みます。

3. 高品質なものを必要なぶんだけつくります。

材料の仕入れから製造、廃棄まですべての面で地球環境を意識し、

質の高い製品を適正な量だけつくります。

4. 修理して使い続けられるようにします。

レストアの体制を整えるとともに、修理や張り替えの容易な構造を工夫して

次の世代まで使える家具をつくります。

5. 次代の家具づくりびとを育てます。

これまで培った産学官一体の土壌を生かし、

技術と文化を継承する人材を育成しながら、挑戦と実績を重ねていきます。



旭川家具

展示会出展①

一口に展示会といっても、大規模な見本市に参加するのか、独自に主催するのか、BtoB（企業向け）なのか、BtoC（一般消費者向け）なのか、様々な形があります。以下ではこれまでも申請が多かった「BtoBの大規模見本市に参加する場合」を例として、一般的なプロジェクトフローと、ステージ毎のポイントを示します。

一般的なプロジェクトフローと、ステージ毎のポイント

	展示会出展のフロー	ポイント
基本戦略 策定	プロジェクト委員会の立ち上げ ■ プロジェクトの目標設定・共有 ■ 売り込み先のターゲティング ■ 自分たちの“強み”の明確化	① 展示会に出展することで何を実現したいのか、目標を明確にします。 ② 自分たちのターゲットは誰なのか、市場調査の結果等を参考に、絞り込みましょう。 ③ ターゲットに対してどのような価値を訴えたいのか、SWOT分析の結果を元に考えます。
出展準備	出展のための準備 ■ メンバーの役割分担 ■ スケジュール表の作成と進捗管理 ■ 展示会のための新商品開発 ■ ターゲットへの事前PR	① 円滑な準備のために、役割分担とスケジュール表を作ります。 ② 展示会でアピールしたい新商品を開発しましょう。 ③ ターゲットに対して展示会出展を告知しましょう。ダイルメール、Eメール、Web上での告知等、効果的な手法を検討しましょう。
展示会 出展	出展 ■ 当日の役割分担 ■ 商談対応方針の策定 ■ 商談記録の作成	① 当日の役割分担、シフト等を予め決めましょう。 ② 見込み客の見極め、セールストーク等、商談の対応方針を決めておきます。 ③ 商談の記録作成を忘れずに。
展示会後	フォローと効果検証 ■ 見込み客へのフォロー ■ 効果検証と戦略の磨き上げ	① 見込み客に対しては、来場の御礼メールを送りましょう。 ② 当初の目標が達成されたか、効果を検証し、今回の事業の反省を行うとともに、次に向けた戦略をさらに良いものにしていきましょう。

展示会出展②

展示会によってコンセプトや特徴、主たる来場者が異なります。自分たちの目的に対してどの展示会が最も適切か、事前によく調べてから参加するようにしましょう。

国内外の主な展示会とその特徴

海外見本市	コンセプト	ポイント
アンビエンテ (ドイツ)	Living（インテリア）、Giving（ギフト）、Dining（テーブルウェア）の三つのエリアから成る世界最大級の消費財見本市。	小売、商社、ホテル、レストラン等、多種多様な業種の来場者が来るため、自社のターゲットとする来場者が来るエリアに出展することが重要。
メゾン・エ・オブジェ (フランス)	アンビエンテと並び、欧州最大級のインテリア・デザイン展。国際性の強い見本市である。	デザイナーやブランド担当者の来場が多いため、トレンド発信力が強い。
NY NOW (アメリカ)	北米最大級のデザイン雑貨及び日用品の見本市。	具体的な購買動機を持った来場者が多く、展示会の場で入注文が多い。
ミラノ・サローネ (イタリア)	家具、キッチン、照明等中心とした世界最大級の見本市。	会期期間中は、会場外でも関連イベントが開催され、地域との繋がりが強い。

上記の表は、日本貿易振興機構『見本市レポート』の各見本市の記載を参考に作成

国内見本市	コンセプト・特徴	ポイント
ギフトショー	日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の見本市。	来場者が約20万人と大変多いため、明確なターゲット認識と事前準備が必要。
インテリア ライフスタイル	ライフスタイルの提案を掲げた、インテリア・デザイン市場のための見本市。	商談に特化した見本市のため、明確な購買動機を持ったバイヤーに対する商談体制の構築が、事前に必要。
GIFTEX（ギフトックス）	ギフト雑貨、インテリア雑貨、生活雑貨の商談専門展。	上記と同じく商談重視の傾向が強い。また商材によってエリアが厳密に分かれている。

上記の表は、各見本市主催者ホームページの記載を参考に作成

商品開発

売れる商品開発ができている事業者は、ほぼ例外なく市場ニーズを捉えることに長けています。市場ニーズを見極めた上で、自分たちがターゲットにどのような価値を提供できるのか考えていくのが基本です。そのためには、積極的に外部の声を取り入れていくことが役に立ちます。

一般的なプロジェクトフローと、ステージ毎のポイント

	製品開発のフロー	ポイント
市場ニーズ調査	市場調査 ■ 調査目的の明確化 ■ 調査手法の検討・調査実施 ■ 調査結果のまとめと活用方針の検討	① 目的と調査結果の活用法を明確にしましょう ② 調査結果から「こういう商品をつくったら、このような人たちに売れるのではないか」といった仮説を導き出しましょう。
商品開発	試作 ■ 市場調査に基づくターゲットに合わせた製品開発 ■ テストマーケティング	① テストマーケティングでは、仮説で想定したターゲットから、想定通りのリアクションが得られるか、もし得られないとしたら、改善のポイントはどこなのか、等を検証します。
商品改良	デザイン・機能の改良 ■ テストマーケティングから改善点の洗い出し、共有 ■ 商品改良に向けた計画の作成	① ロングセラーとなる商品は、市場と真摯に向き合い、トライ＆エラーを繰り返した結果生まれることが多いです。 ② 積極的にターゲットからの反応を聞きだし、改良しましょう。

参考事例（G-Brain）

G-Brainとは、(株)博報堂と(株)アクティブコネクターが開発した、商品開発のためのワークショッププログラムです。外国人留学生や、クリエイター・マーケッターによるブレインストーミングを行うことで、新しい商品開発のためのアイデアを得ます。

既に埼玉県伝統工芸事業者向けに実績があり、新商品開発のサポートをしています。



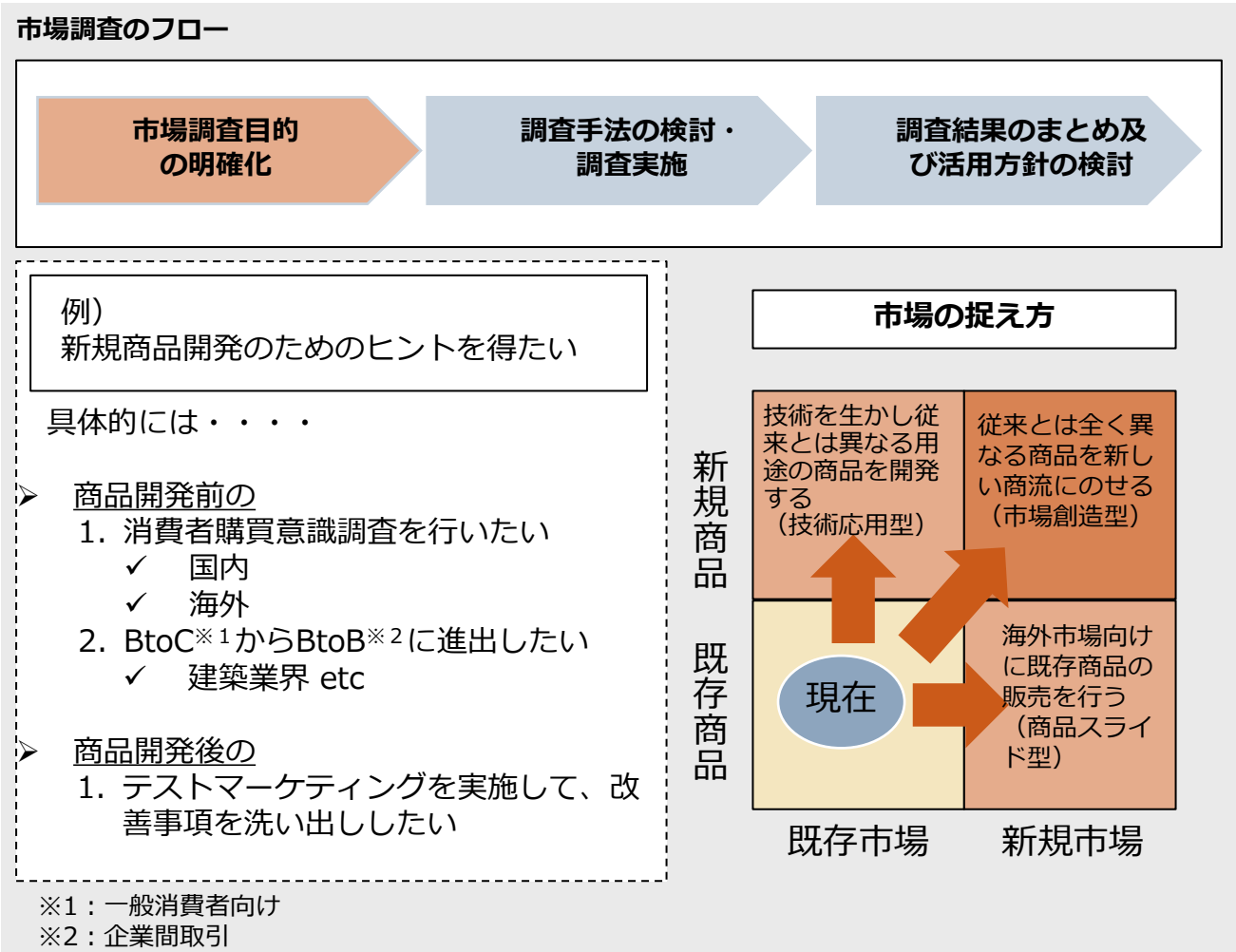
市場調査方法①

市場調査方法、いわゆるマーケティング手法は世の中に沢山あふれています。予算が限定されている中で、効果的な手法を選択し、商品開発や展示会出展に有意義に活用することは一筋縄ではいきません。必要に応じてアドバイザーを活用することも考える必要があります。

ここでは、市場調査の考え方、市場調査の具体的なイメージをもっといただくことを目的としています。

- 市場調査にあたり、市場調査の目的を明確化することが最も重要です。目的が明確になれば、自然と調査すべき市場が何か見えてくるでしょう。その上で、どのような調査手法を採用するべきかを検討することになります。

市場調査目的と市場の捉え方

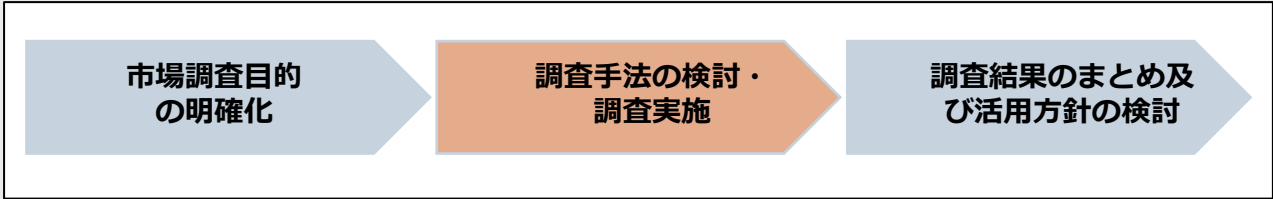


市場調査方法②

■ 調査手法は、主に①アンケート調査と②インタビュー調査、③現地視察に分類されます。特に、アンケート調査は、対象者の数が多くなるほど負担がかかります。それぞれの調査の特性を踏まえつつ、予算と相談した上で調査手法を選択しましょう。

調査手法

市場調査のフロー



市場調査の種類

1	アンケート調査	調査票を作成した上で、対象者に送付した上で、集計結果をまとめ、活用方法を検討します。
2	インタビュー調査	インタビュー対象者を選定し、アポイントを取得した上で、インタビューを受ける方の考えを確認します。
3	現地視察	海外現地に赴き、現地のライフスタイルなどを確認します。必要に応じて、インタビュー調査と組み合わせします。

各調査手法の留意事項

1	アンケート調査	調査票の設問数とサンプル数により見積もりが変わります。予算にあったアンケート調査を想定しましょう。
2	インタビュー調査	一般的にアンケート調査よりも詳細な内容を確認することができます。そのため、適切なインタビュー対象者を選定することが最も重要です。
3	現地視察	現地視察の際は、事前に現地に知見のあるプロデューサー等にツアーを組んでもらうなどの準備を行うことが重要です。

市場調査方法③

■ 以下ではアンケート調査とヒアリング調査それぞれについて、想定される対象を記載します。調査目的にあわせて、対象をどこに設定するのか、最初に検討しておくことが重要です。

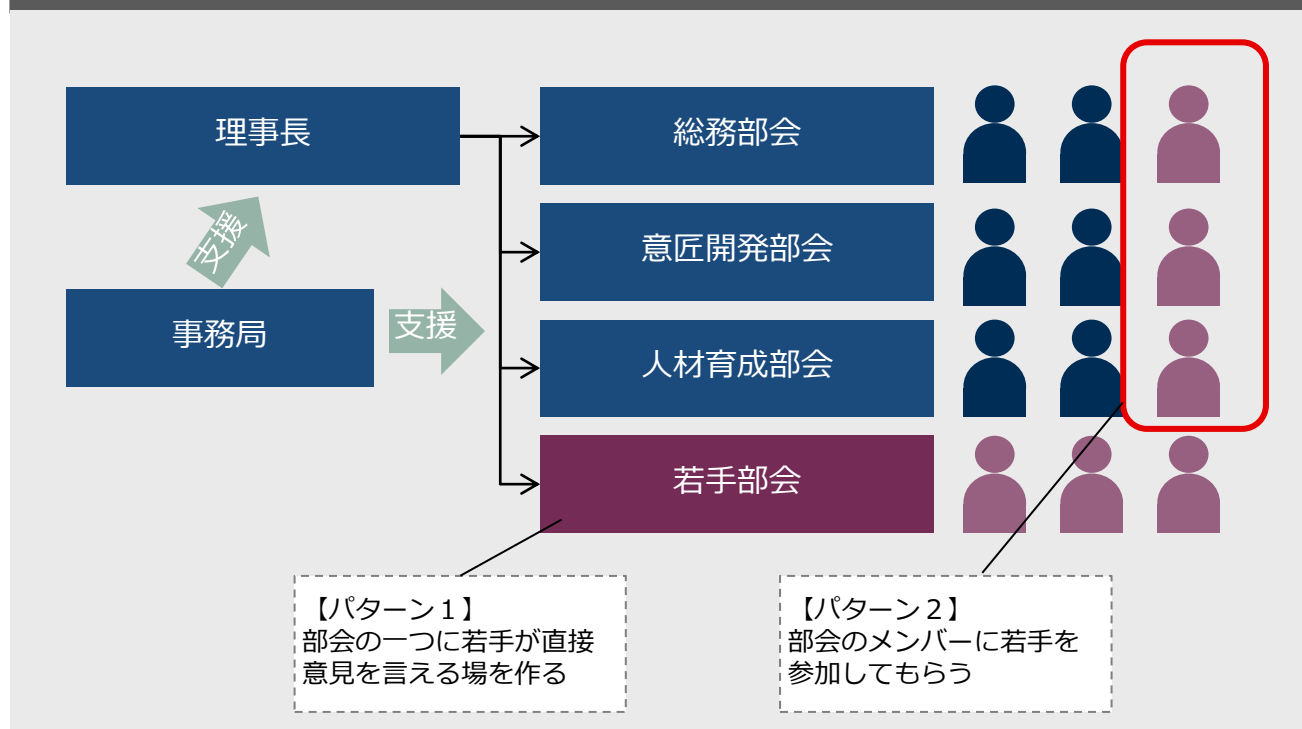
調査の対象について

市場調査の種類	調査対象
アンケート調査	調査目的に合わせて、以下のいずれか、もしくは複数を組み合わせて、調査対象を設定します。 ● 場所を限定する場合 都内の一般消費者、関西の流通事業者 ● 年代や性別を限定する場合 30～50代の女性消費者 ● 所得を限定する場合 年収〇〇万円以上のアッパーミドル層 ● ライフスタイルを限定する場合 年に3回以上、国内旅行をすることのある消費者 ● 過去の経験等から限定する場合 〇〇県を訪れたことのある消費者、 〇〇を購入したことのある消費者
ヒアリング調査	アンケート調査と同様、自分たちが調べたいことは何なのかを明確にした上で、適切な対象にアプローチしましょう。 ● 大手百貨店のバイヤー、売り場のマネージャー ⇒百貨店によっても差はありますが、比較的年代が上で、アッパーミドル層の購買動向やトレンドを探るのに適しています。 ● セレクトショップのバイヤー ⇒比較的若い年代で、こだわりのあるライフスタイルを持っている消費者の購買動向を調べるのに適しています。 ● アンケート調査で絞りこんだ消費者 ⇒アンケート調査で絞り込んだ対象に対して、より深い洞察を得るために、ヒアリングを実施することも有効です。

組合と組合員の関係の作り方

組合員の互助組織である組合は、共通の目的のための自主的な組織です。組合には併せて産地の維持・発展のための役割が期待されています。他方で、若い職人の意見が取り入れられず、若手とベテランの関係性が悪化したり、組合が分割してしまった事例もみられます。このため、ベテランの職人だけではなく、若い職人の意見をくみ上げる仕組みや、新しい取り組みが進められるように全体に配慮しながら産地全体を底上げする仕組みが必要です。

組合と組合員の関係の作り方（若手の参画を支援）



組合と組合員の関係の作り方の留意点

- 組合として新たに取り組むべき事業、残すべき事業を定期的に見直ししながら、受益者である組合員にとってメリットがある組織としていくことが、組合員との関係性を作る上では最も重要です。（組合員ががっかりすることが最も関係性を悪化させてしまう要因となります）
- 伝統を守る上では革新も必要です。若手職人の意見も尊重しながら、適切な業務分担し、産地の発展に必要な取り組みを進めていきましょう。

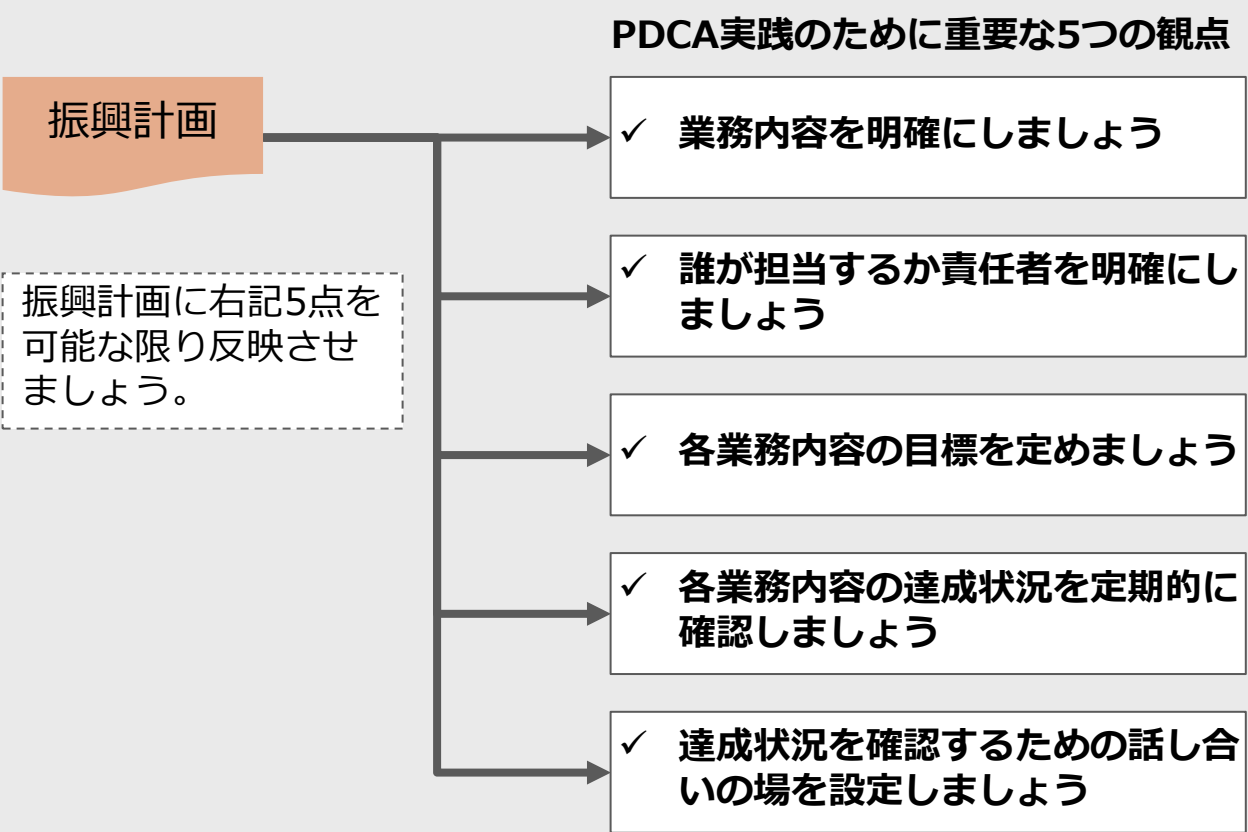
PDCA体制の実践

振興計画は策定して終わりではありません。計画を実践するための体制を構築できなければ、計画は絵に描いた餅となってしまいます。
補助金活用後、補助金から脱却していくためにも、PDCAをしっかりとまわすことが肝要です。

- PDCA実践の体制づくりのためには、振興計画の内容について、責任者を明確化した上で、進捗を定期的を確認することが重要です。
- このような体制づくりは、実践力を高め、補助金からの脱却を促進させてくれます。
- 振興計画に可能なかぎり、反映させることで後々の決めごとを減らすことができます。

PDCAの実践のための準備作業（体制づくり）

目指す姿の実現に向けて、PDCAを効果的にまわしましょう



外部連携先活用方法

外部連携先を活用する際には、具体的にどのような課題解決を支援して欲しいのか、内容や頻度などを明確にした上で適切な相手に相談するようにしましょう。

外部連携先の専門性と事業者・組合の課題が一致していると、効果的にWin-Winの関係を築くことができます。組合としてのビジョンや計画を示しながら、相談するとよりスムーズです。

外部連携先の種類

外部連携先の種類	依頼内容の例
行政職員	各種支援制度の紹介や外部人材等の照会、補助金申請書等の書類作成支援
中小企業診断士	経営相談、経営戦略の策定支援、補助金申請書等の書類作成支援
プロダクトデザイナー	商品コンセプトの相談、商品のデザイン依頼、PRコンセプト考案、有力バイヤーの紹介
コンサルタント	経営戦略・マーケティング戦略等の策定支援、市場調査、販路開拓の支援
プロデューサー	ブランドコンセプトの策定支援、デザイナー紹介、適切なブランドメッセージの作成、有力バイヤーの紹介
PR専門家、広告代理店	ブランドメッセージの作成、PR活動実行支援、販促物の作成

外部連携先とのコンタクト方法

- ① 地元の商工会議所・商工会に相談する
- ② 自治体の産業振興センター等から情報を得る
⇒同じ地域出身の外部連携先が見つかる、思いや課題を共有しやすいです
- ③ 中小企業基盤整備機構、JETRO等のアドバイザー制度を利用する
- ④ インターネットで探す
⇒手軽な方法としておすすめですが、外部連携先のバックグラウンド、専門性等自ら調べる必要があります。

※いずれの場合も仕事を依頼する前には可能な限り対面で相談し、組合の取り組みに共感していただけるかどうか確認しましょう。

第4章

アドバイザー編

(アドバイスする際に心がけること)

振興計画策定のフローを十分に理解する

自治体職員の皆様の中には、はじめて伝統工芸分野の担当になった方も多くいることかと思えます。振興計画策定の相談も受けている方もいるでしょう。担当者が、組合を支援するためにまずステータスを理解することから努めましょう。民間支援者もこの点は十分に理解する必要があります。

自治体職員・民間支援者が振興計画策定を支援するフロー

ステップ1

経済産業省による伝統的工芸品の指定を受けているか確認をします。

- ✓ 都道府県の伝統的工芸品の指定と経済産業省による伝統的工芸品の指定は異なります。
- ✓ また、国の重要文化財の指定とも異なりますので、ご注意ください。

ステップ2

組合が振興計画等を策定しているか確認をします。

- ✓ 本年度のアンケート調査によりますと、約半数程度の組合が振興計画を策定していません。今一度、状況をご確認ください。

ステップ3

振興計画等策定の必要性を今一度お考えください。

- ✓ 補助金申請するために振興計画策定は必須です。しかし、補助金申請を目的とするだけでなく、組合としてどうしていくか（産地としてどうしていくか）を考えていくのに、申請書は良いツールです。

ステップ4

第2章、第3章を参考に、組合のメンバーと相談しながら振興計画等を策定します。

- ✓ スケジュールに注意しましょう。スケジュールが後ろ倒しにならないよう常に気を配りましょう。
- ✓ 組合の自立化を促すため、全てアドバイザーが作成するのではなく、あくまで伴走しながら作成の支援・サポートを行うことを心掛けましょう。

新規策定、継続フォローアップのポイントを理解する

新規に指定された伝統的工芸品の組合は、新規に振興計画等を策定する機会を得ます。新規策定時に気を付けるべきことを改めて確認しましょう。

また、継続して申請する組合についても、再度振り返る機会をつくり、振興計画等を更に充実させることが重要です。

新規策定時のポイント

心がけること

- アドバイザーは、まず現状を整理することが必要です。
- 第2編の計画に盛り込む内容を確認したうえで、現状の実態を把握しましょう。
- また、組合や事業者がこうありたいと思う姿を確認し、実態をあわせ整理しましょう。
- その際、提出前確認シートを十分に活用し、抜け漏れを防いでください。

イメージ

現状を整理する

計画としてまとめる

現状

ありたい姿

役割

実態

整理

思い

抜け漏れチェック

計画

提出前確認シート

客観的に整理する

提出前確認シートで計画の抜け漏れがないか確認する

継続フォローアップ時のポイント

心がけること

- アドバイザーは、まず過去の計画とその達成状況を整理することが大事です。
- 達成事項と未達成事項を把握した上で、施策の見直しを次期計画に反映する必要があります。
- また、新規策定と同様に提出前確認シートを活用し、過去記載した内容も含め改めて抜け漏れがないか見直しをしてください。

イメージ

過去の計画を実態と照らし、見直す

改善・修正事項を計画としてまとめる

現状

役割

過去の計画

実績

達成事項

未達成事項

比較

目標値の上方修正

施策の見直し

次期計画

提出前確認シート

計画の達成度を確認し、未達成事項を整理する

提出前確認シートを参照し、過去の計画を修正する

62

第 5 章 資料編

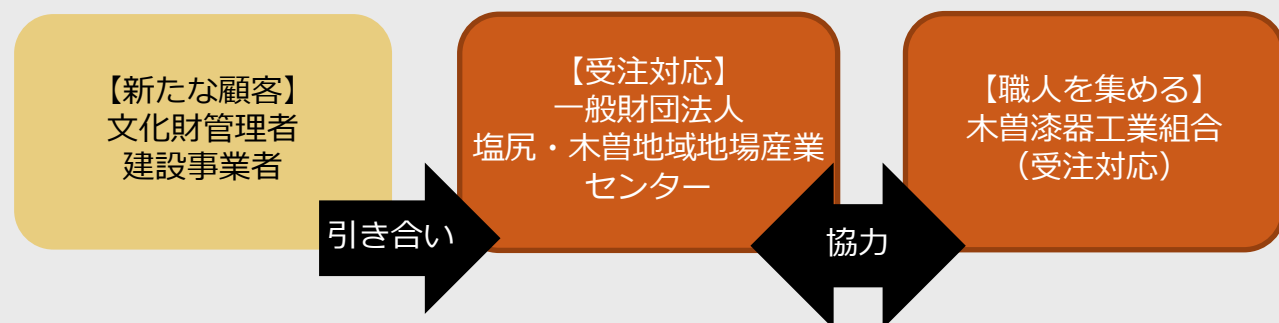
参考事例 ①木曽漆器工業組合（産地の強みを活かした市場の開拓）

木曽漆器工業組合は、長野県の木曽地域に広がる漆器職人の組合です。他の漆器産地では城下町を背景に比較的華美な食器を中心としていることとは異なり、民芸品として産地は発展してきており、比較的大物（家具など）を得意としています。

バブル以降の景気の低迷を受けて新たな市場開拓を狙っていたところ、木曽漆器工業協同組合では漆器の中でも大物が得意であることを活かし、一般財団法人塩尻・木曽地域地場産業振興センターと協力し、文化財の修復に展開しています。新たな市場の開拓に加えて、共同作業を通じて産地としての一体感も生まれています。

現在、産地では漆器と文化財修復を主な柱としつつ、海外の日本食店舗への食器の販売や職人の個別の販売など、様々な事業を展開しており、30代の若手の職人が増えてきています。

新たな引き合いに対する産地の協力体制

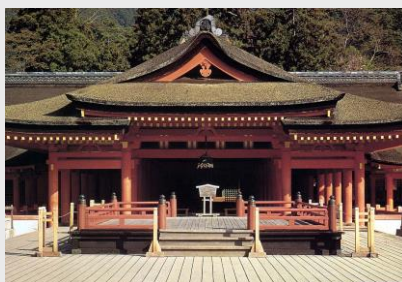


主な実績

重要文化財のお寺
「蔀戸」（しとみど）修復作業



広島 厳島神社 高舞台



松本市文化財
深志神社 山車

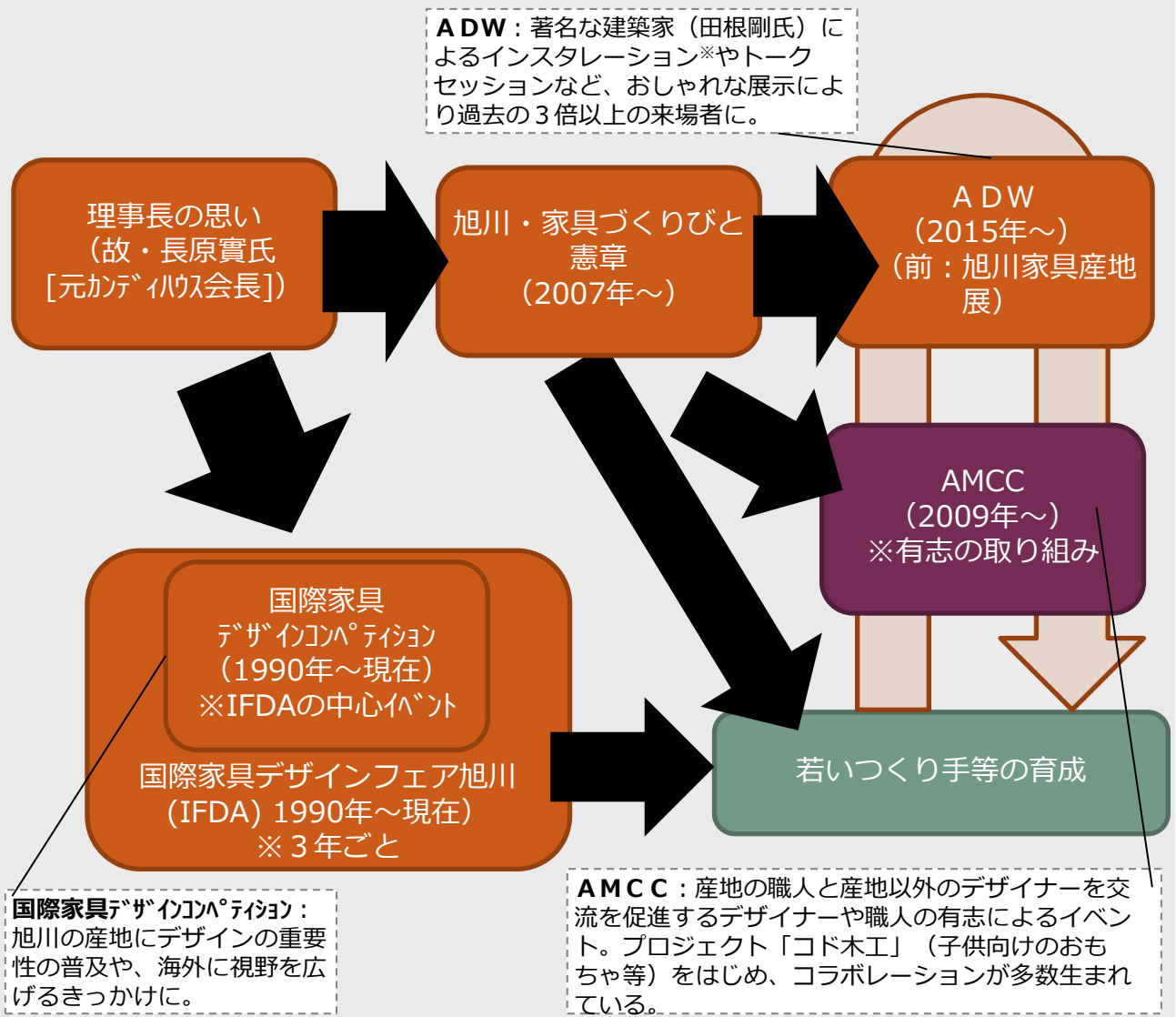


参考事例 ②旭川家具工業協同組合（ビジョンの策定と若手が大切にされる文化の醸成）

旭川家具工業協同組合では、当時の理事長である故・長原實氏が「30年かけて産地を変えていこう」という思いのもと、1990年より「国際家具デザインコンペティション」が開始され、産地にデザインの重要性和海外に視野を広げるきっかけとなりました。また、同氏が理事長引退前に、若いつくり手への道しるべとして「旭川・家具づくりびと憲章」を策定されました。

近年では若手経営者によるグループによって企画された「ASAHIKAWA DESIGN WEEK」（ADW）が開催されています。産地はイベントで盛り上がりを見せるとともに、若いつくり手等が大切にされる文化が醸成されています。こうした文化がデザイナーや職人などによる「旭川木工コミュニティキャンプ」（AMCC）のような有志の取り組みにも発展しています。

若い作り手が大切にされる文化の醸成



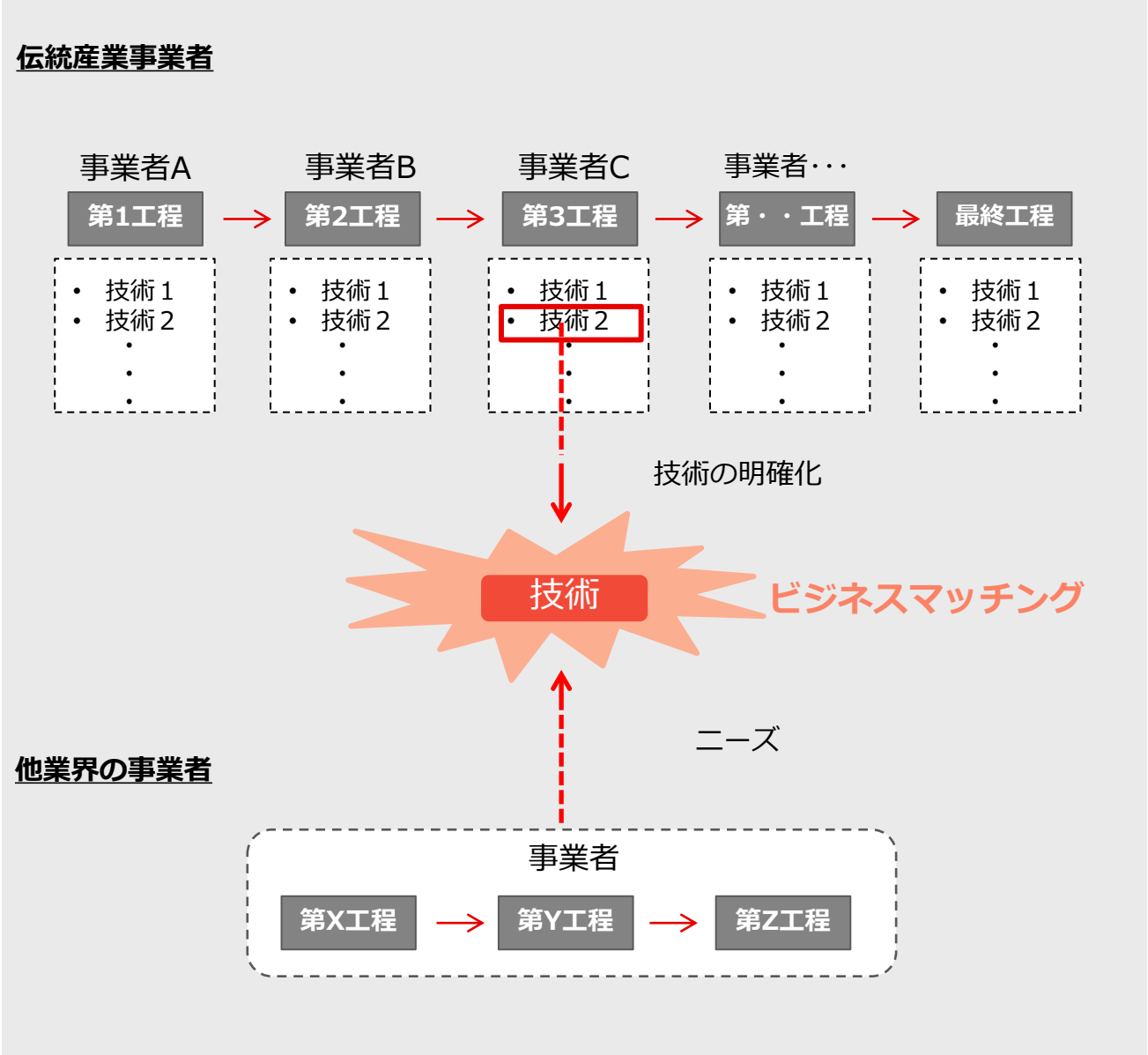
※展示品そのものだけでなく、様々な素材を組み合わせ配置・構成した「空間」自体が作品となっていること

参考事例 ③燕三条地場産業振興センター（分業工程の一工程の技術だけでのビジネスマッチング体制の構築）

燕三条は洋食器や鍛冶など、分業で成り立つ地域でありながら、地場産業振興センターにおける、職人と企業の技術をベースとしたマッチングの成約率が高くなっています。これは、分業工程の一工程の技術だけでビジネスマッチングできる仕組みを構築しているからです。

燕市はiPodの裏の研磨で有名ですが、分業工程の中で「磨き」という点に焦点を当て、これまで接点のなかった事業者とビジネスマッチングを行い、新規市場の開拓、他分野への進出を図っています。さらに当センターでは技術に詳しい担当者がサポートをすることでビジネスマッチングの成約率を高める工夫をしています。

技術のビジネスマッチングによる新規市場の開拓

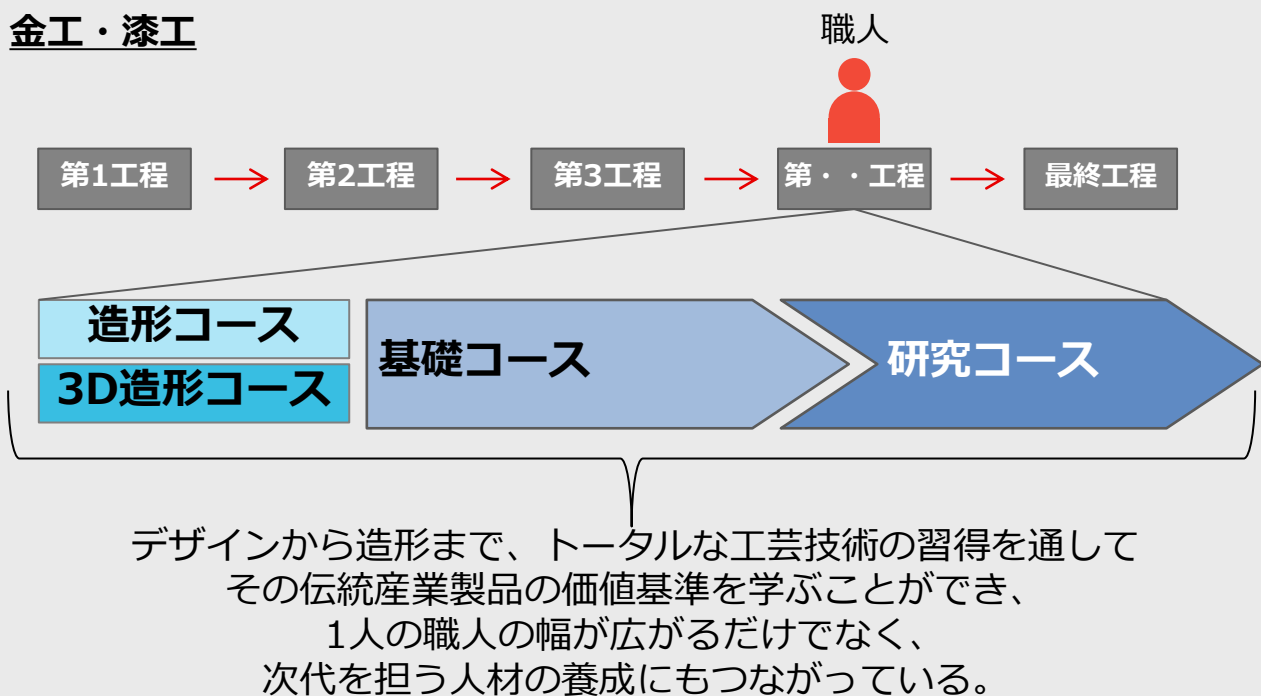


参考事例 ④高岡市デザイン・工芸センター（分業工程の他工程の技術の学びを促進するスクールの設置）

高岡市デザイン・工芸センターでは、高岡銅器、高岡漆器のスクール支援を行っています。銅器については彫金や仕上げ、鑄造の技術、漆器については塗り、加飾、さらには3D造形コースなどが設置されています。これらのコースは初心者向けではなく、受講者はこの産業界の人が多くなっています。これは、分業体制で成り立つ産業であるため、ある工程の職人が自らの工程だけでなく他の工程の技術も学ぶことで業務の幅を広げ、自身の収益を拡大することにつながります。また、道具作りから指導している点も特徴となっており、結果として技術の承継にもつながっています。

職人向けのものづくり人材養成スクール

金工・漆工



他の実績

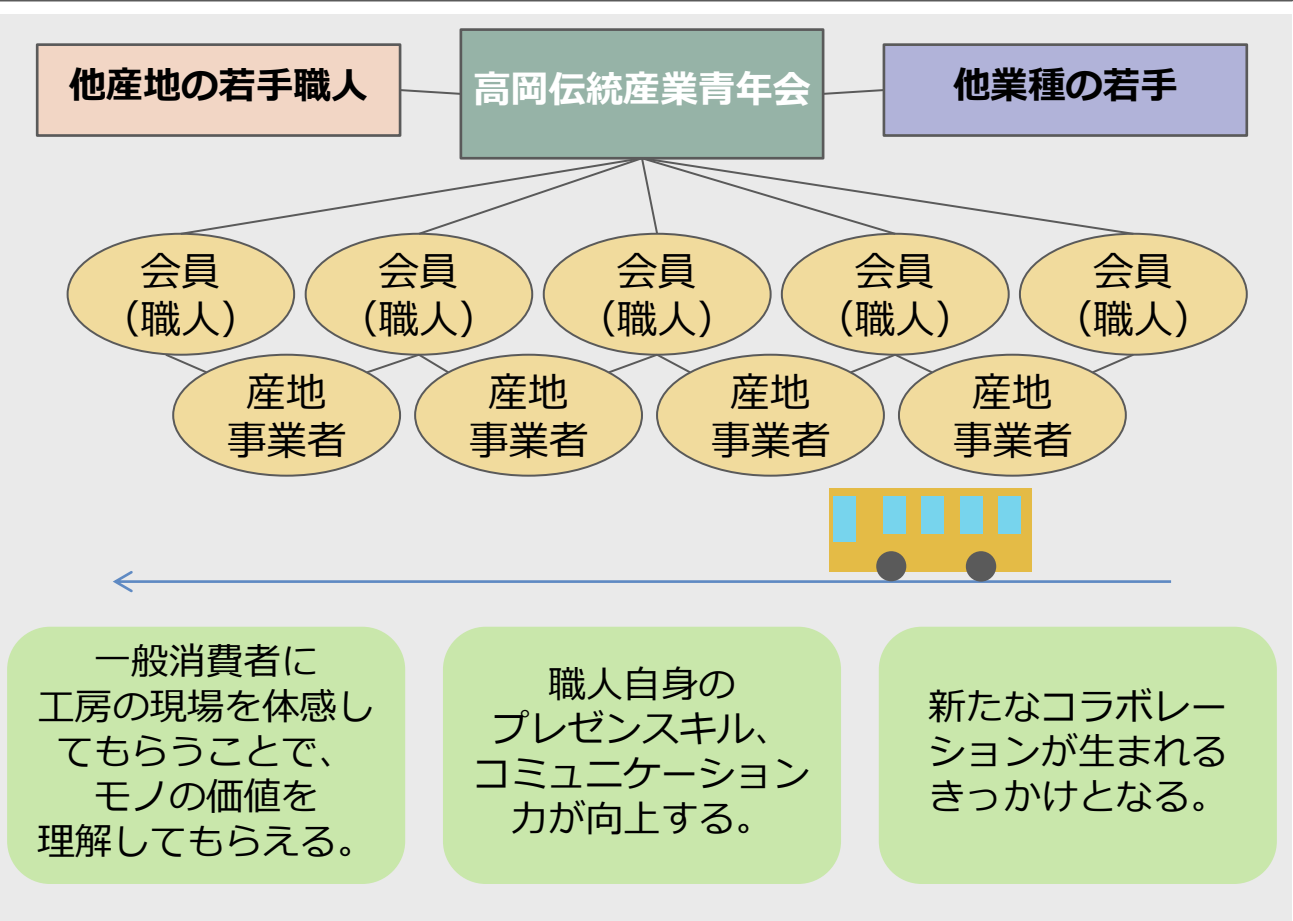
- ・ 技術承継のため、文化財修復技術のビジネス化の可能性を探り、全国の催事関連の技術登録を行った。
- ・ 全国公募のクラフトコンペを30年以上継続して実施することで、流通やメディア等各方面の専門家と密なネットワーク体制を構築している。

参考事例 ⑤高岡伝統産業青年会（オープンファクトリーの試みと若手職人のネットワークの構築）

高岡伝統産業青年会では、伝統産業と銘打ちつつもそれ以外の志を同じくする若手にも門戸を広げることで多様なコラボレーションや新たな視点が生まれ、既存の価値観に縛られないチャレンジングな取組を行っています。

高岡市でのオープンファクトリーである「高岡クラフツーリズム」を主催しており、毎年顧客ターゲットのテーマを変え、職人自らガイドとなり1日かけて多くの事業者を回ります。一般消費者にアプローチするだけでなく、職人たち自身の意識やプレゼンテーション能力の底上げ、新たなコラボレーションが生まれる場となっています。

高岡クラフツーリズム



その他の取組

- ・「くらしに生きる伝統のかほり展」では鋳物体験など高岡の伝統産業やものづくりを発信するイベントを行っている
- ・燕三条の「工場の祭典」と連携した展示やワークショップを開催
- ・京都、石川、福井の青年会と定期的に集まり親交を深めている

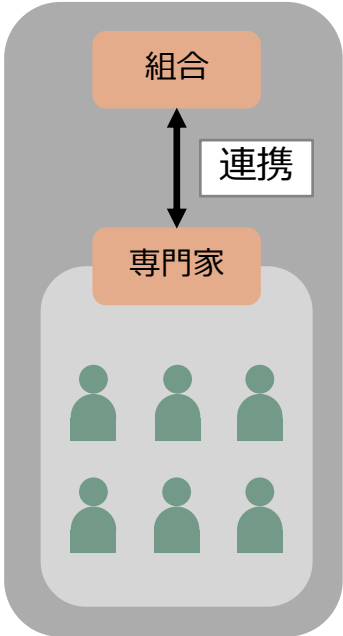
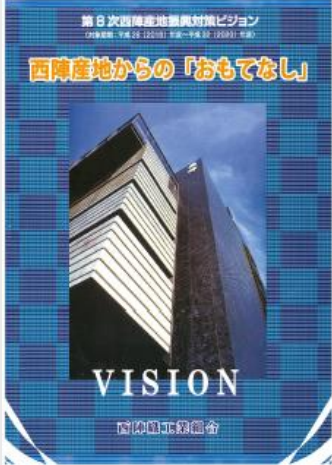
参考事例 ⑥西陣織工業組合（専門家と連携による産地実態調査）

西陣織工業組合では、3年に1度の頻度で西陣機業の全数訪問調査である「西陣機業調査」を大学、京都府、京都市の3者とで調査委員会を編成し実施しています。当該調査は、1955年以降から実施されているため、21回実施された歴史ある継続調査となっています。

具体的な調査項目は、①企業の状況、②製品の生産・出荷状況、③製品の販売・原材料の購入の状況、④織機と出織の状況、⑤従業員と雇用条件の状況等から構成され、西陣織の課題や今後の方向性を検討するに資する情報を網羅した充実した内容となっています。

また、上記調査の他にも、専門家と連携して「西陣産地振興対策ビジョン策定委員会」・「西陣産地振興対策ビジョン策定ワーキング委員会」を設置し、過去の事業の検証を行いながら、産地振興のためのビジョンを冊子として明文化し、まとめている点でも特徴的です。

組合が実施している調査やビジョン策定

	報告書(表紙)	目次（一部省略）	作成方法
西陣機業調査報告書		I. 調査結果の要約 II. 企業の状況 III. 製品の生産・出荷状況 IV. 製品販売と原材料購入の状況 V. 織機と出織の状況 VI. 従業員と雇用条件の状況	■ 大学教授等の専門家と連携して、報告書にまとめる ● 産地振興対策ビジョンでは委員会形式を採用 
西陣産地振興対策ビジョン		第Ⅰ部 第7次西陣産地振興対策ビジョンの総括と西陣産地の動向 第Ⅱ部 西陣産地を取巻く潮流および今後の方向性・目標・具体策 ー第8次西陣産地振興対策ビジョンー	

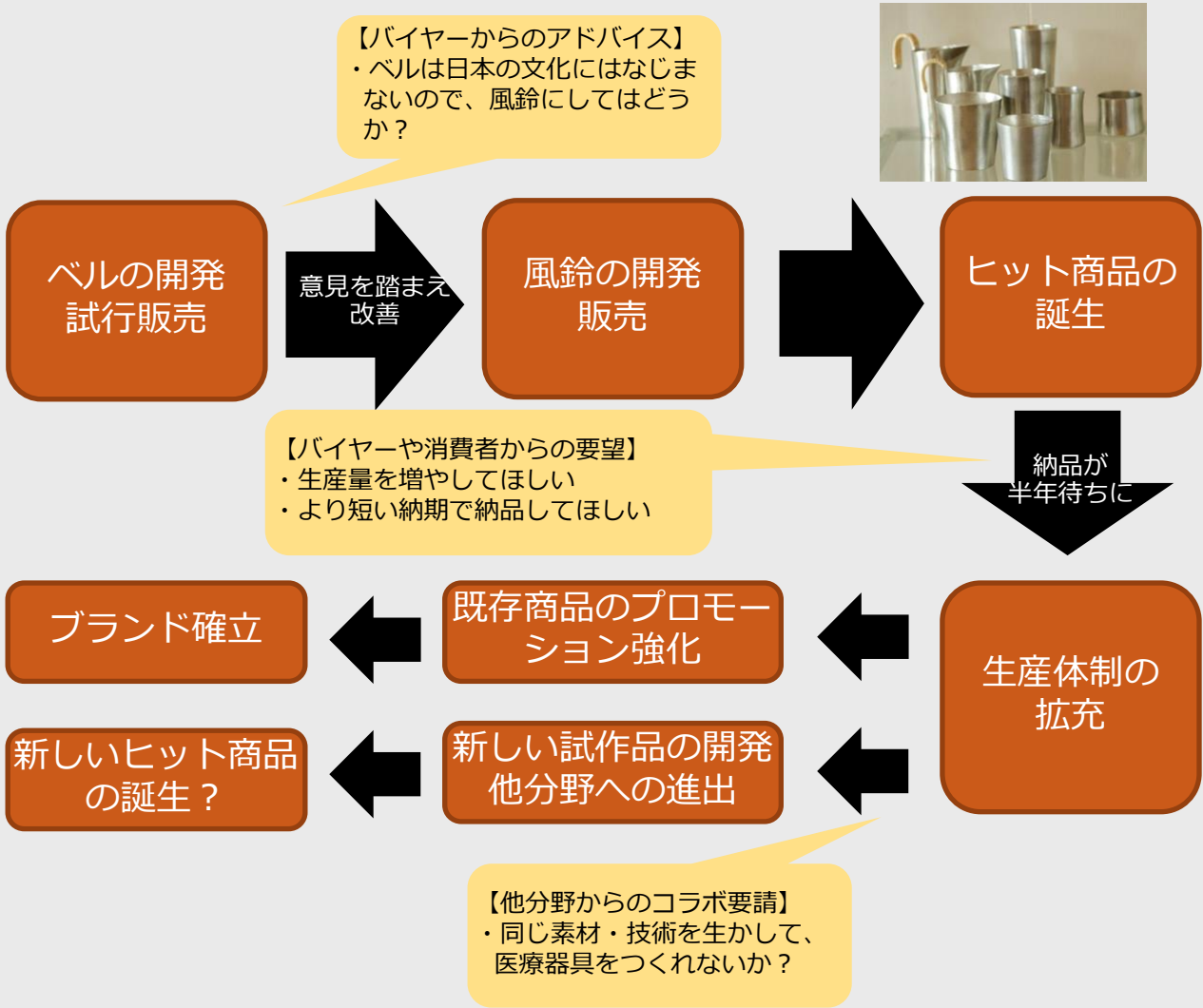
参考事例 ⑦(株)能作（需要を踏まえた体制の拡充）

(株)能作は2000年に初めて、自社の鋳物製造の技術を生かして真ちゅう製のベルを製造しました。商品は都内の有名セレクトショップに導入されましたが、売れ行きは芳しくありませんでした。セレクトショップのバイヤーから、音が良いのでこれを風鈴にしてはどうか、とアドバイスがあり早速製作してみたところ、これがヒット商品になります。

その後、消費者からの要望に応える形で錫製のテーブルウェア製造を始めたところ、これがさらにヒット。一時は納品が半年待ち、という状態になりますが、バイヤーや消費者を待たせてはいけない、という社長の決断で生産能力を拡張、需要に対応できる体制を整えました。

現在は、医療機器分野にも進出し、ビジネスモデルを発展させています。

能作のPDCA



平成28年度伝統的工芸品産業の成長支援に関するアンケート調査結果

■ はじめに

● 調査目的

産地組合及び組合に所属している事業者が、今後事業展開を図る上で参考になる資料や、それに資する仕組みの検討材料とすることを狙いとして調査を実施した。

● 調査方法

－ 実施概要

アンケート調査は郵送により実施した。発送先は各組合並びに各組合に所属する事業者のうちウェブサイト等で判明できた団体について送付した。アンケート調査は発送時に電話にて案内するとともに、回収期限前に回答が得られなかったものについては、再度電話で回答依頼している。

－ 回答者数（10/26時点）

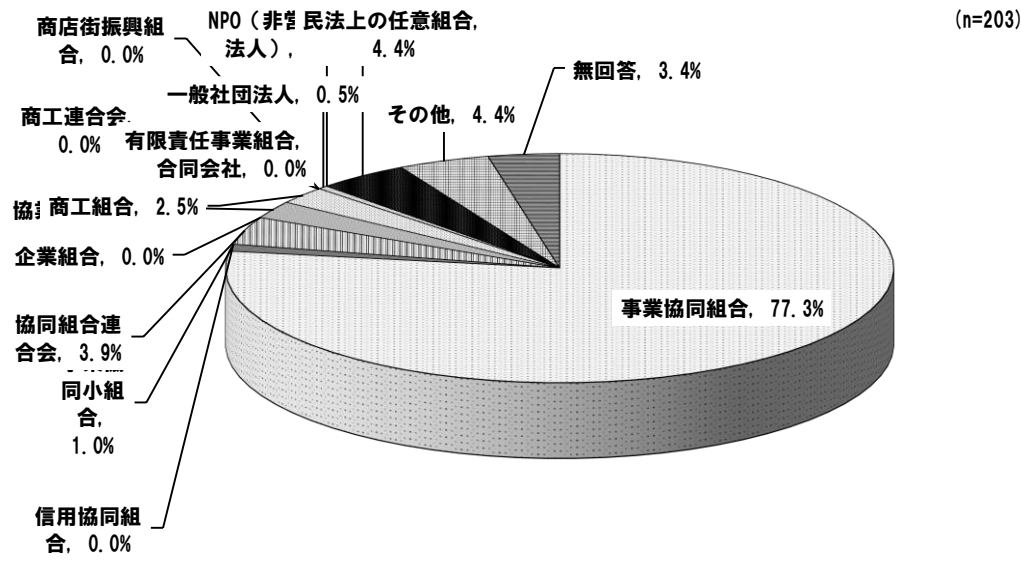
	組合	事業者
送付数	253	3,412
回収数	205（うち有効回答数203）	1,491（うち有効回答数1,478）
回収率	81%	44%

伝統的工芸品産業の成長支援に関するアンケート調査

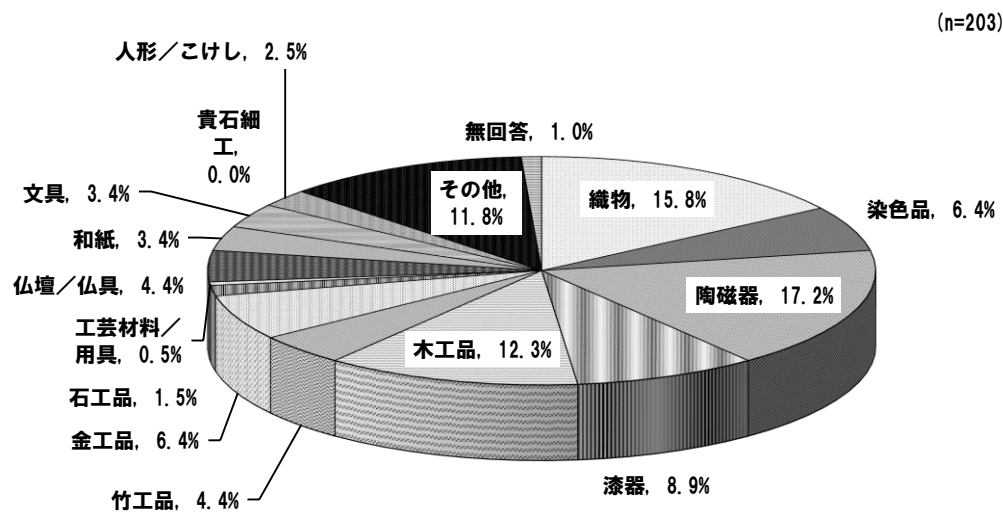
アンケート結果－組合－

- 法的形態としては事業協同組合が77.3%で最も多い。
- 伝統的工芸品の分野では織物（15.8%）、陶磁器（17.2%）、木工品（12.3%）が多く、それ以外の工芸品は10%以下となっている。

● 組合の法的形態



● 組合が取り扱う伝統工芸品の分野



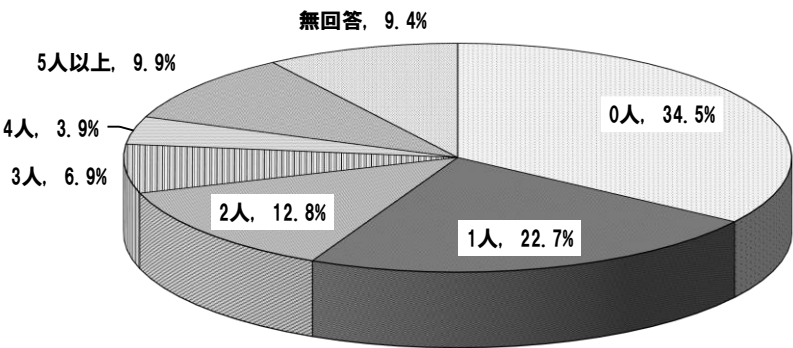
伝統的工芸品産業の成長支援に関するアンケート調査

アンケート結果－組合－

- 組合事務局の専属社員数は、0～2人までが全体の7割を超え、3人以上という組合は少ない。
- 平均年齢は、50～60代が全体の7割超を占める。

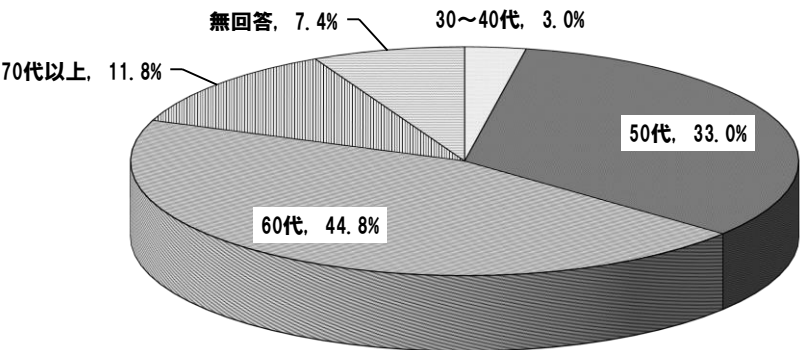
● 組合の事務局の専属社員数

(n=203)



(n=203)

● 組合の組合員のおおよその平均年齢【年代別】

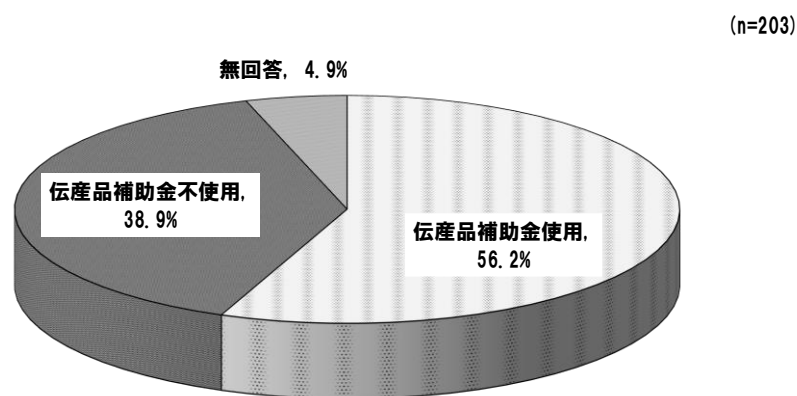


伝統的工芸品産業の成長支援に関するアンケート調査

アンケート結果－組合－

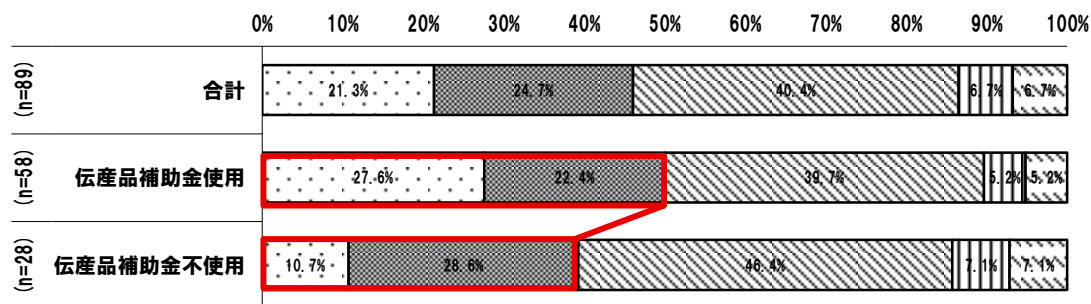
- 伝統的工芸品産業支援補助金を活用している・活用したことがある組合（※以下「伝産品補助金活用組合」）は全体の56.2%を占める。
- 伝産品補助金活用組合は目標数値の達成度を確認している傾向が強い。

- 活用している、もしくは活用したことのある補助金



- ※伝産品補助金使用：
伝統的工芸品産業支援補助金のこと、具体的には以下の4種類である。
1. 振興計画に基づく事業
 2. 共同振興計画に基づく事業
 3. 活性化計画に基づく事業
 4. 連携活性化計画に基づく事業

- 目標数値の達成度をきちんと確認しそれを次の施策に活かしているか



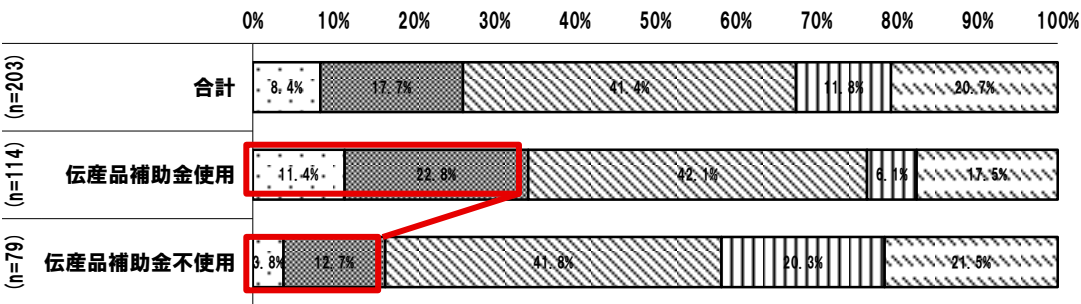
- ☒ 目標数値と実際の数値から達成度を明示し、課題・成功ポイントを確認して次年度の施策に役立てている
- ☒ 目標数値と実際の数値から達成度を明示し、課題・成功ポイントを確認している
- ☐ 目標数値と実際の数値から達成度を明示するのみである
- ☐ 全く行っていない
- ☐ 無回答

伝統的工芸品産業の成長支援に関するアンケート調査

アンケート結果－組合－

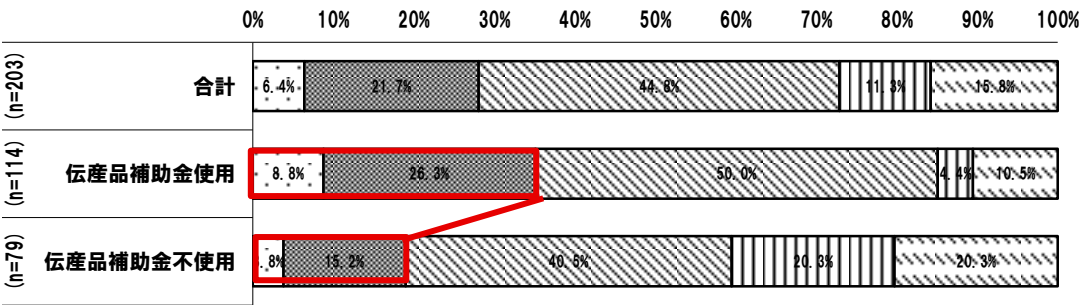
■ 伝産品補助金活用組合は商品ラインナップ^①についての見直しやリサーチ、新用途開発のための市場リサーチ等の取組みをしている傾向が強い。

- 商品ラインナップについての見直しやリサーチ等の取組が行われているか



- ☐ 見直しの機会、市場リサーチの機会を設けている
- ☐ 見直しは特に行っていないが、たまに新商品を導入するなどしている
- ☐ 見直しの必要性は感じているが、できていない
- ☐ 見直しの必要はなく、現状のままでよいと思っている
- ☐ 無回答

- 新用途開発のための市場リサーチ等の取組が行われているか教えてください



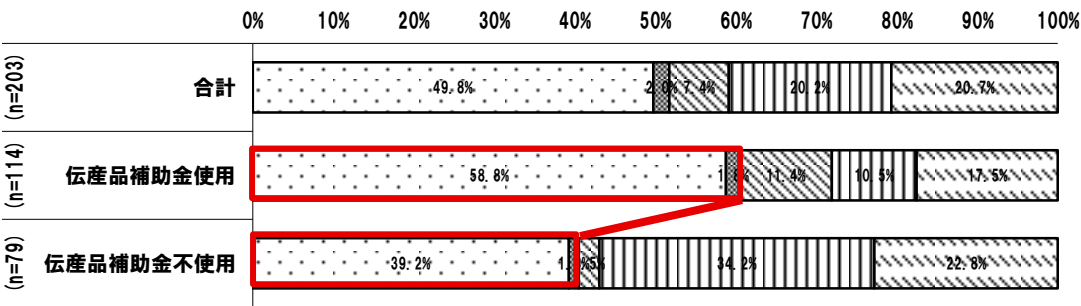
- ☐ 市場のニーズ（新用途等）を常に観察し、定期的に商品開発に活かす取組みを行っている
- ☐ 市場のニーズ（新用途等）を観察しているが、商品開発に活かす取組みの頻度は決まっていない
- ☐ 市場のニーズ（新用途等）を商品開発に活かそうという意思は持っているが、実施できていない
- ☐ 市場のニーズ（新用途等）を活かした商品開発という観点は持っていない
- ☐ 無回答

伝統的工芸品産業の成長支援に関するアンケート調査

アンケート結果－組合－

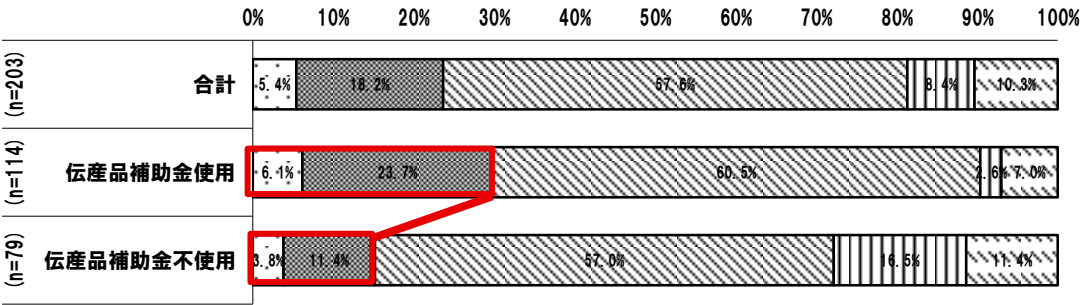
■ 伝産品補助金活用組合は展示会出展のための体制整備、専門家の意見取り入れ、後継者育成の仕組みの整備をしている傾向が強い。

- 展示会出展のための体制は整備されているか、専門家の意見等は取り入れているか



- ☐ 展示会出展の経験から得たノウハウを整備し、必要に応じて専門家等の意見を取り入れる等、体制を確立している
- ☐ 展示会出展の経験はないが、過去の他地域事例や専門家の意見から展示会出展のための体制を確立している
- ☐ 展示会出展の経験はないが、外部の専門家に頼らず体制を確立している
- ☐ 展示会出展の予定はない
- ☐ 無回答

- 後継者育成の仕組みは整備されているか



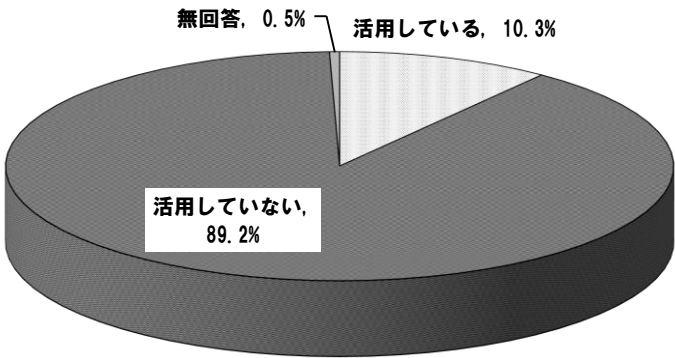
- ☐ 後継者育成の仕組みは整備されており、産地全体で、修行の受入、独立支援、さらには独立後の仕事の融通等まで気を配っている
- ☐ 後継者育成の仕組みは整備されており、産地全体で、修行の受入を行えるようにしている
- ☐ 後継者育成の重要性は理解しているものの、組合員が弟子を抱えられるような支援は十分にできておらず、体験等を提供する程度である
- ☐ 全くできていない
- ☐ 無回答

伝統的工芸品産業の成長支援に関するアンケート調査

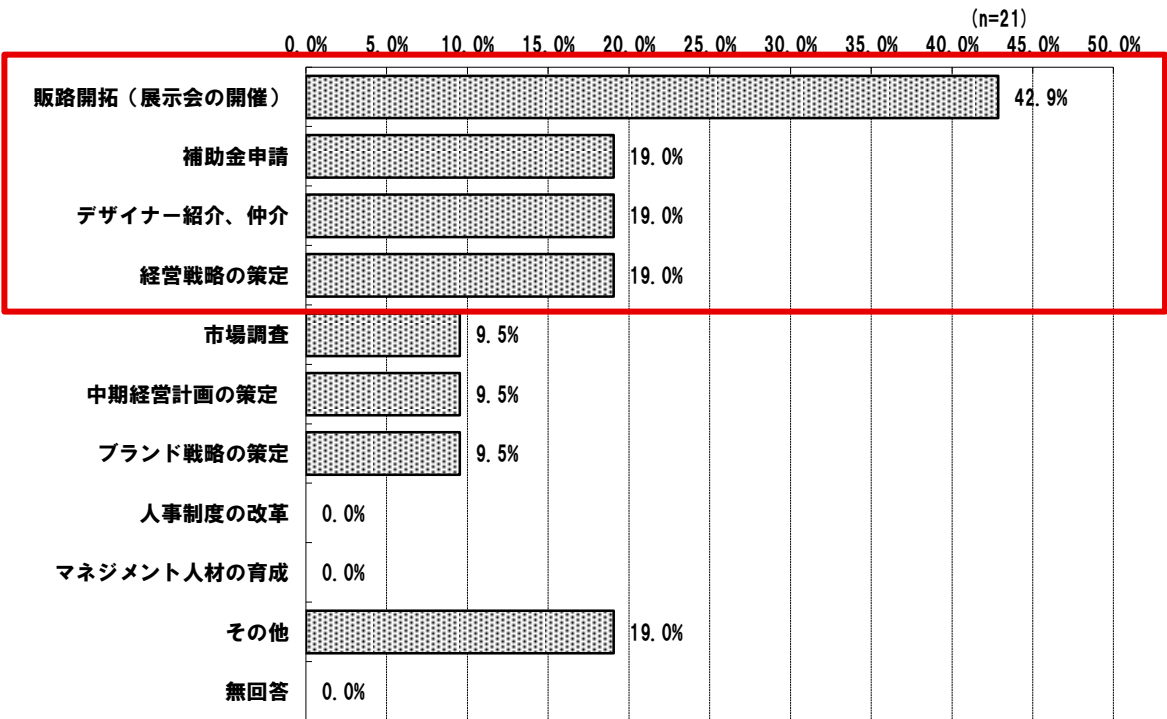
アンケート結果－組合－

- アドバイザーを活用している組合の割合は10.3%にとどまっている。
- アドバイザーからの支援内容は、「販路開拓（展示会開催）」が42.9%で最も多く、次いで「補助金申請」、「デザイナー紹介・仲介」、「経営戦略の策定」が19.0%となっている。
- 「市場調査」、「中期経営計画の策定」などに、もっと積極的にアドバイザーを活用することが、組合運営上望ましい。

- 現在アドバイザーを活用しているか (n=203)



- アドバイザーからの支援内容

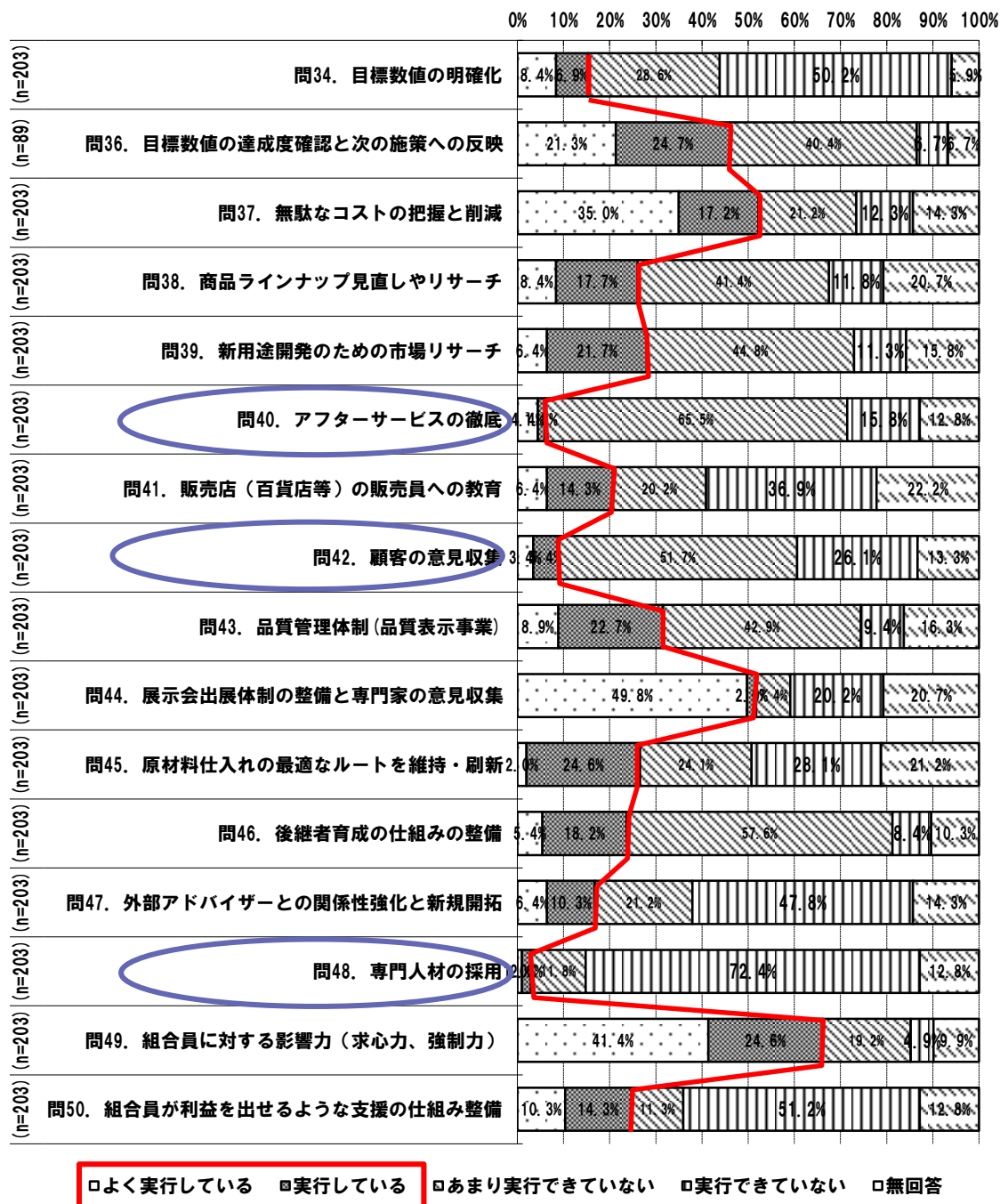


伝統的工芸品産業の成長支援に関するアンケート調査

アンケート結果－組合－

- 組合のマネジメントに関する実行度合を見ると、「組合員の団結強化」や、「コスト削減」、「展示会体制等に関する取組」は比較的高い割合で実行されている。
- 一方で、「専門人材の採用」、「アフターサービスの徹底」、「顧客の意見収集」は実行度合が低い。
- 専門人材と顧客への対応力が不足していることがうかがえる。専門家の意見を取り入れ、市場目線での体制を整えていくことが望ましい。

● 組合のマネジメント体制について

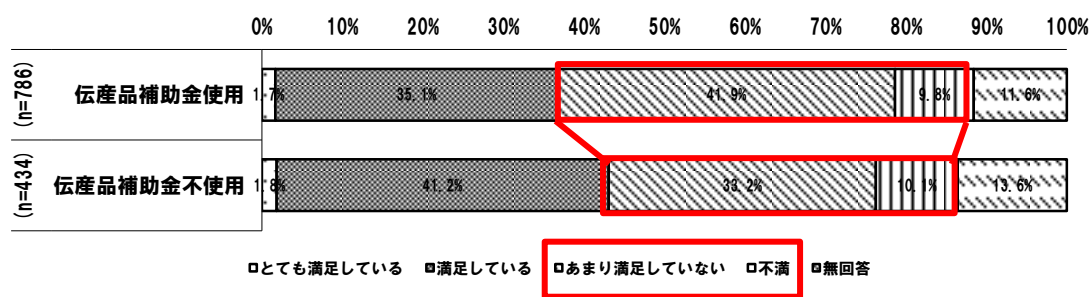


伝統的工芸品産業の成長支援に関するアンケート調査

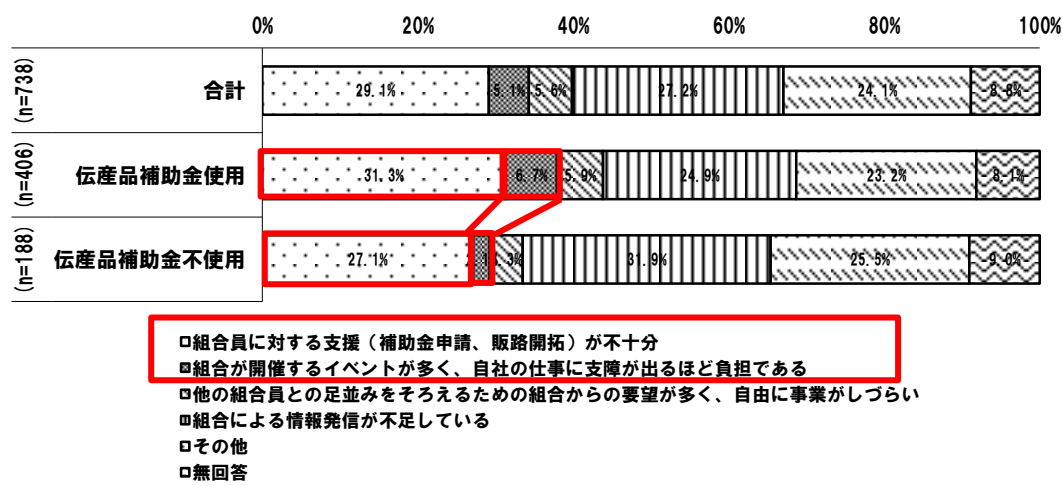
アンケート結果－組合×事業者－

- 伝産品補助金を活用している組合に属する事業者と、補助金を活用していない組合に属する事業者と比較すると、補助金活用組合に所属する事業者のほうが不満とする回答割合が高い。
- 不満の理由を比較すると「組合員に対する支援（補助金申請、販路開拓）が不十分」、「組合が開催するイベントが多く、自社の仕事に支障が出るほど負担である」が相対的に高い割合となっている。支援が不十分な割に、組合への縛りが強いことが、不満につながっているかもしれない。

● 組合の体制や事業についての満足度



● 不満の理由

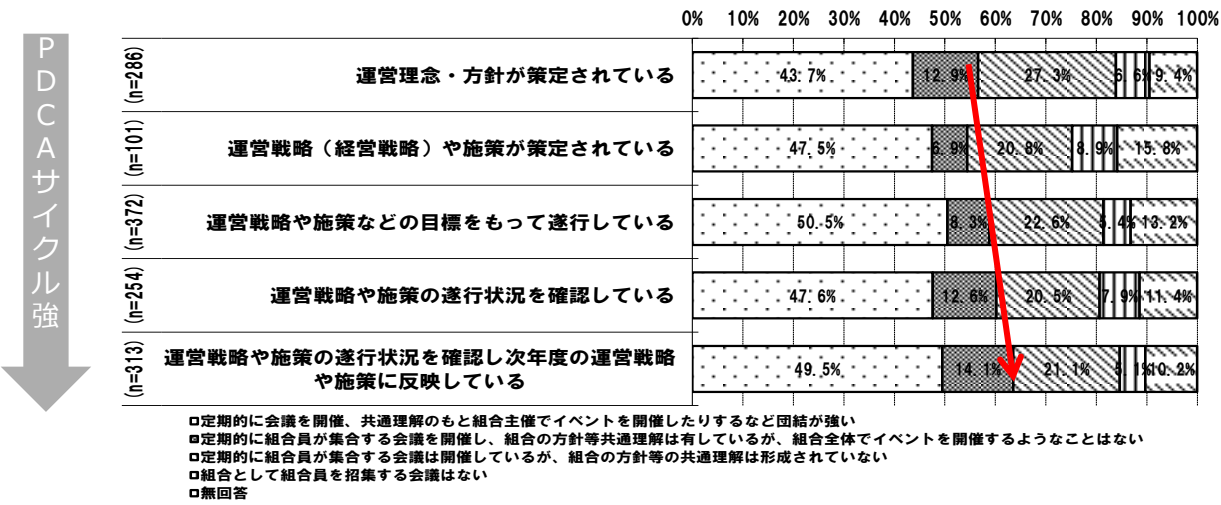


伝統的工芸品産業の成長支援に関するアンケート調査

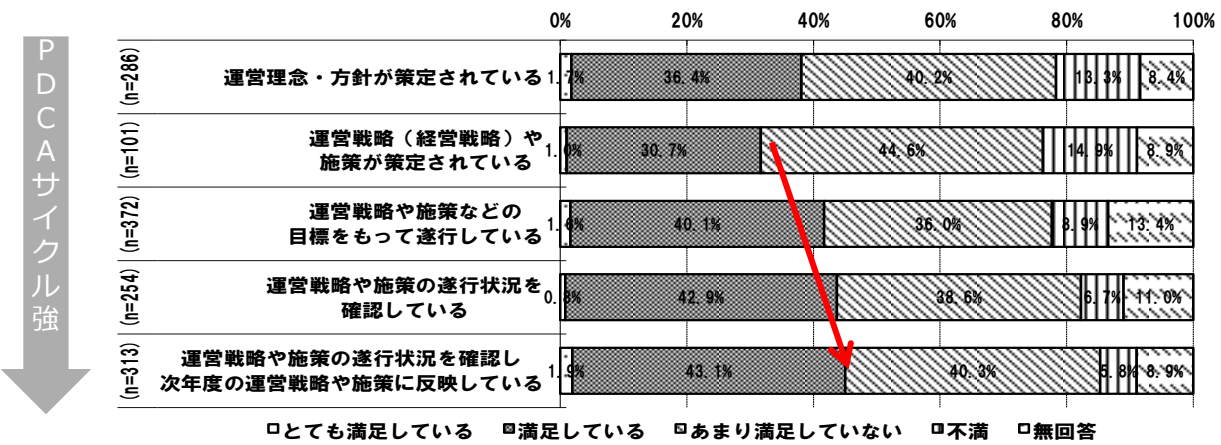
アンケート結果－組合×事業者－

- 組合における取組みのPDCAサイクルが、明確に実行されているほど、所属する事業者の組合に対する影響力・満足度がわずかながら高くなる傾向がみられる。
- 計画に沿った組合運営が、組合員の満足につながることがうかがえる。

● 所属する組合の組合員に対する影響力



● 組合の体制や事業についての満足度

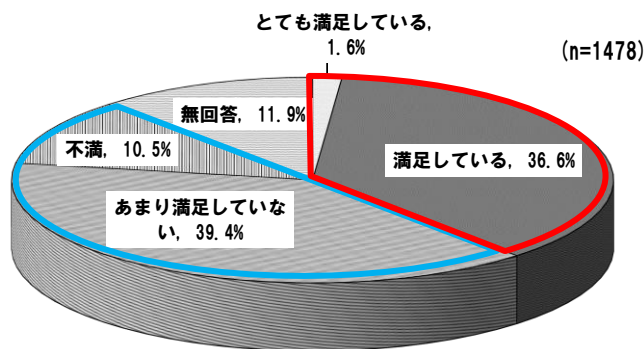


伝統的工芸品産業の成長支援に関するアンケート調査

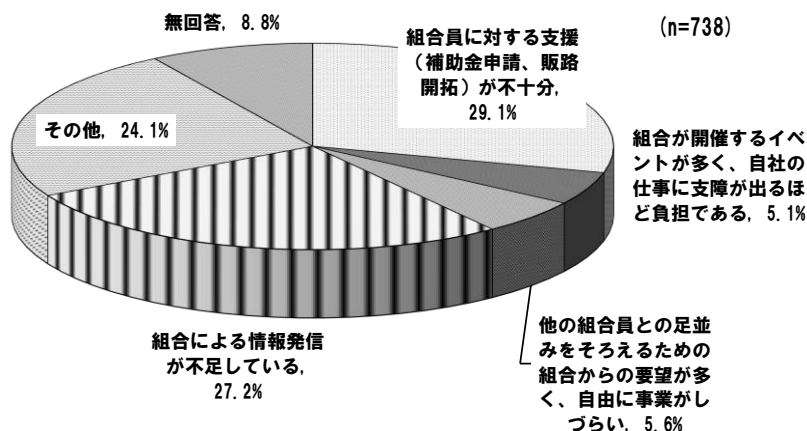
アンケート結果－事業者－

- 事業者の、組合に対する満足度は38.2%、不満足度は49.9%で不満を感じている事業者の方が多い。
- 不満の理由は「組合員に対する支援（補助金申請、販路開拓）が不十分」が29.1%、「組合による情報発信が不足している」が27.2%が多い。
- 事業者は組合に、補助金申請や販路開拓を助けてもらいたいと考えていることが分かる。

● 組合の体制や事業についての満足度



● 不満の理由



ご相談窓口

ご相談窓口一覧

組織名	所轄地域	担当窓口	所在・TEL
経済産業省本省	—	製造産業局 生活製品課 伝統的工芸品産業室	〒100-8901 東京都千代田区霞が関1丁目3番1号 TEL：03-3501-3544（直）
北海道経済産業局	北海道	地域経済部 製造・情報産業課	〒060-0808 札幌市北区北8条西2-1-1札幌第1合同庁舎 TEL：011-709-1784（直）
東北経済産業局	青森 岩手 秋田 宮城 山形 福島	産業部 経営支援課 地域ブランド連携推進室	〒980-8403 仙台市青葉区本町3-3-1仙台合同庁舎B棟 TEL：022-221-4923（直）
関東経済産業局	茨城 栃木 群馬 埼玉 千葉 東京 神奈川 新潟 長野 山梨 静岡	産業部 流通・サービス産業課 地域ブランド展開支援室	〒330-9715 さいたま市中央区新都心1-1 さいたま新都心合同庁舎1号館 TEL：048-600-0264（直）
中部経済産業局	愛知 岐阜 三重 富山 石川	産業部 製造産業課	〒460-8510 名古屋市中区三の丸2-5-2 TEL：052-951-2724（直）
近畿経済産業局	福井 滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山	産業部 製造産業課	〒540-8535 大阪市中央区大手前1-5-44合同庁舎第1号館 TEL：06-6966-6022（直）
中国経済産業局	鳥取 島根 岡山 広島 山口	地域経済部 製造・情報産業課	〒730-8531 広島市中区上八丁堀6-30広島合同庁舎2号館 TEL：082-224-5630（直）
四国経済産業局	徳島 香川 愛媛 高知	地域経済部 新事業推進課	〒760-8512 高松市サンポート3-33高松サンポート合同庁舎 TEL：087-811-8517（直）
九州経済産業局	福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島	地域経済部 製造産業課	〒812-8546 福岡市博多区博多駅東2-11-1福岡合同庁舎 TEL：092-482-5446（直）
沖縄総合事務局	沖縄	経済産業部 地域経済課	〒900-0006 那覇市おもろまち2-1-1那覇第2地方合同庁舎2号館 TEL：098-866-1730（直）