

3. 中部圏の将来像 ~ モノ作りから価値創造へ ~

これまで見てきた中部圏を取り巻く環境の変化、及び産業の現状から、中部圏の強み、弱み、機会、そして脅威というものを下記のSWOT図として整理した。

表 45 中部圏のSWOT分析

	プラス要因 (positive)	マイナス要因 (negative)
内部環境	<p><強み (Strength) ></p> <ul style="list-style-type: none"> ● モノ作り企業を中心とする裾野の広い産業構造(高度な擦り合わせが生み出す「たえざるカイゼン」「開発スピード」) ● 中小企業の高い技術力 ● イノベーションを生む素地となる技術の集積と高度な擦り合わせノウハウの蓄積 ● 新産業・新技術(航空、ロボット等)のシーズが豊富 ● インフラの充実と整備 ● 無借金経営型の経営者意識と企業体力 ● 環境側面に配慮したモノ作りの進展 	<p><弱み (Weakness) ></p> <ul style="list-style-type: none"> ● モノ作りへの偏重が生んだサービス、ニュービジネスの立ち遅れ(新規開業の不足および新規事業展開への意識の希薄さ) ● グローバルなレベルでの情報発信力の弱さ ● カイゼンにとどまらないマーケットイン型の事業創造力の不足(コンセプト立案、マーケティング、製造とサービスの融合等) ● モノ作りの付加価値を向上するサービス分野の弱さ ● 成長を鈍化させ兼ねない深刻な現場での人材不足(質・量の両面)と現場での空洞化 ● 国際交流・連携の不足(外資系企業の立地等)
外部環境	<p><機会 (Opportunity) ></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 企業の生産活動や社会生活において環境適合(対応)を求められる風潮や規制・義務化 ● 東アジア諸国の経済成長にともなう需要拡大 	<p><脅威 (Threat) ></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 内需の停滞 ● 外需依存・海外生産型の国際分業へのシフト ● 東アジア諸国の国際競争力(製造面・知的レベル面)の向上 ● 原油やレアメタルの価格高騰 ● 為替相場の変動

このSWOT図の「強み」の冒頭に掲げているように、中部圏は、これまでも擦り合わせに象徴される『モノ作り』に特徴と優位性を有する地域であった。

今後も、中部圏の強みである『擦り合わせ型モノ作り』を、国際的な競争力を発揮するための基本・基軸としつつも、これまでの『モノ作り』にとどまることなく、新たな価値を創造し続けていく『モノ作り』(以下、「新たな価値を創出するモノ作り」という)へと昇華・発展させ、中部圏、ひいては我が国モノ作り産業の持続的な成長・発展を目指していく。

《 「新たな価値を創出するモノ作り」のイメージ 》

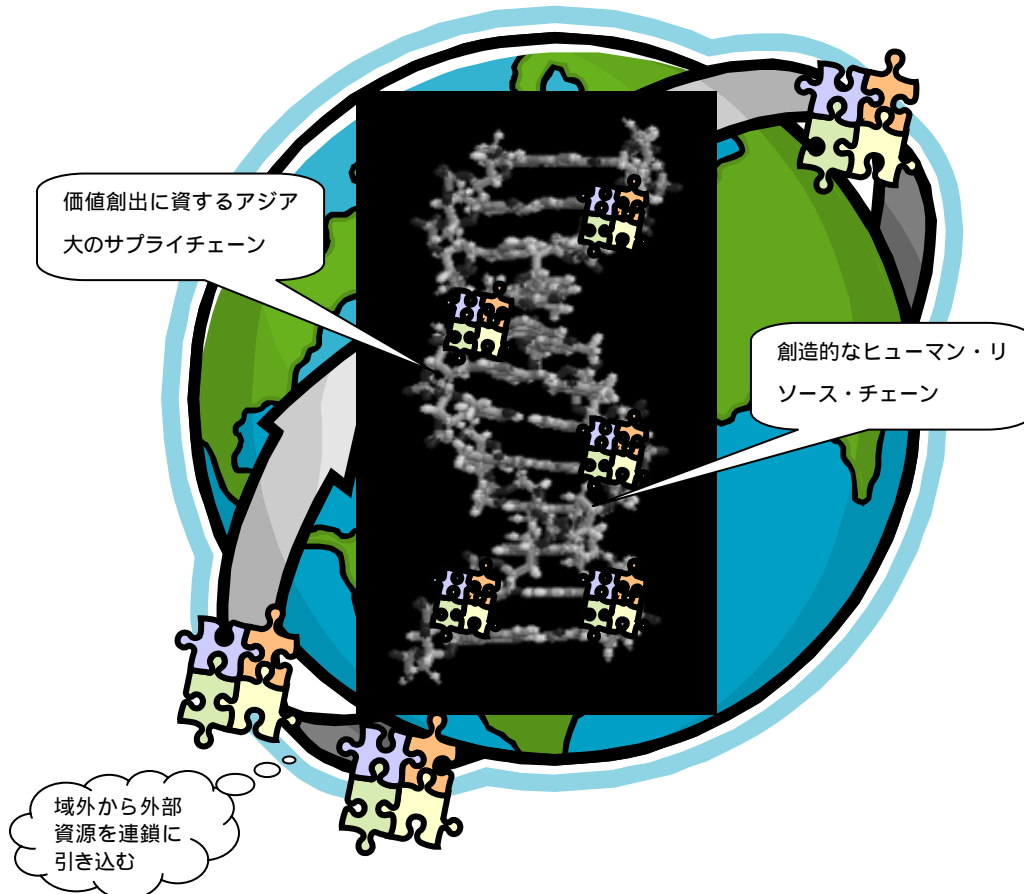
「モノ作りから価値創造へ」というパラダイムシフトを実現するためのモノ作りの在り方

- ◇ 擦り合わせ型モノ作りは、付加価値を創出できる（創り込める）可能性を秘めている。
- ◇ しかし、消費者ニーズの多様化という面のみならず、技術革新等を背景に、従来の業種・業態を超えたグローバルレベルでの厳しい競争環境にモノ作り企業はおかれており、こうした環境下においては、ワザや高機能化、小型化、低価格化という視点でのモノ作りには限界がある（BRICs等新興諸国の競争力向上に伴い、利益率は必然的に低下せざるを得ない）。
- ◇ また、実際、市場のニーズを誘発し、ニーズを獲得していくモノ作り、個別の市場ニーズにきめ細かく対応するモノ作りへと、モノ作りの在り方は徐々に変化しつつあり、ソフトがモノ作りを牽引する、サービス先行型・先導型モノ作りが世界では既に始まっている。
- ◇ こうしたことから、ワザをベースとしながらも、成熟市場の中での消費者ニーズや潜在的なニーズ（欲望、想い）を的確に捉え、これを誘発する（顕在化させる）ような需要創造型の取り組みに加え、サプライチェーン全体で付加価値率を高める工夫＝「新たな価値を創出するモノ作り」が鍵になる。
- ◇ すなわち、ニーズや欲望、想いを形作り、実現させる付加価値の高い産業にモノ作りも高度化（シフト）することが不可欠である。精緻で複合化/統合化された高度なワザによって、ニーズや欲望、想いを目に見える価値あるモノ（創造物）として具現化することがモノ作りの本質であるとの認識に立脚した上で、“モノとワザの存在意義の根幹として捉えるべき欲望や想いを起点とするサプライチェーンを如何に形成するか（＝サプライチェーンを生産/供給プロセスにおける全体最適という限定的な機能論として捉えるのではなく、モノ作りの本質が指し示している本来あるべき姿としての、各プロセスで価値を付加していくこと、つまり、価値創出に資するチェーンに如何に変転/高度化させるか）”、が今日のモノ作りに課された命題といえよう。

中部圏における「新たな価値を創出するモノ作りの分子構造」

中部圏のDNA モデル：仮称 CSM(Chubu's Spiral-up Model of Value Creation)

- ◇ DNA の二重螺旋構造のように、欲望や想いを起点とする価値創出に資するチェーン(欲望や想いを具現化する統合化プロセスとしてのアジア大のサプライチェーン)とこれを担う創造的なヒューマン・リソース・チェーン(価値創出を担う、創造力溢れる人財のチェーン)という2つのチェーン(鎖)が互いに絡み合うような形で存在し(連鎖し)、スパイラル・アップしていく姿こそ、中部圏の持続的な成長・発展のためのイノベーションモデル(=新たな価値を創出するモノ作りの分子構造)であると考えられる。
- ◇ いわば、「価値創出に資するアジア大のサプライチェーン」と「創造的なヒューマン・リソース・チェーン」は、今後の中部圏の成長をドライブする双発エンジンであるが、この連鎖を閉じた関係やネットワークで形成するのではなく、最先端のワザとチエの結節点として、『擦り合わせ型モノ作り』の高度化されたブランドイメージをグローバルレベルにおいて確立し、これを吸引力として、外部資源(域外の多様な資源)を連鎖に引き込むことで、イノベーションの連鎖構造をより強固なものにしていくことが不可欠である。



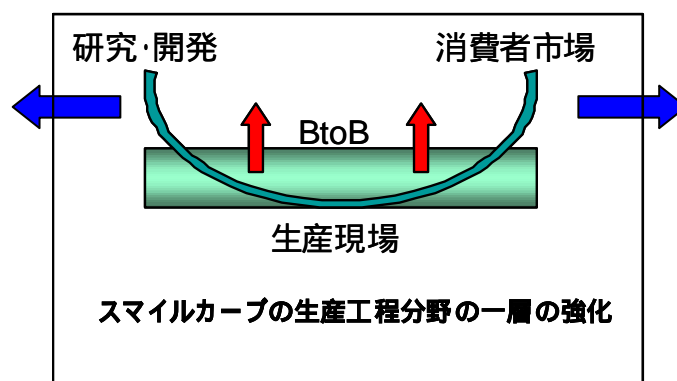
(参考)

「ウォークマン」という商品名(商標)がポータブルプレイヤーの代名詞(普通名詞)までに至ったように、SONYのポータブル・カセットレコーダーは世界市場を席捲したが、ネット社会の消費者ニーズを上手く捉えたAppleのiPodはまさに欲望の具現化を成し得た価値有るモノであり、これがメモリープレイヤーのデファクトともなってしまった事実は、ワザのみに依存したモノ作りの危うさを如実に物語るものである。

《「イノベーションモデル」の推進によるモノ作りの高付加価値化(スマイルカーブの平坦化)》

- ◇ 中部圏は輸送機械器具等の基幹産業において、他に類を見ない厚い産業集積を成し、その中で長年にわたって培ってきた高度な擦り合わせ機能が比較優位の源泉となり、モノ作りにおける利益創出の1つのモデルを確立してきた。各経済主体における日々の絶え間ざるカイゼンの積み重ねは、中部圏という一経済圏における利益創出と経済発展のモデルを特定分野の産業集積と容易にマネできない高度な擦り合わせ機能によって具現化してきた歴史であるともいえる。
- ◇ しかし、経済活動(企業活動)の一層のグローバル化やBRICs等新興諸国の競争力向上、生産工程におけるロボット導入等の自動化・汎用化の進展、技術の成熟化や製品のエレクトロニクス化に伴う組み合わせ領域の拡大などに伴い、環境変化に柔軟に対応できなければ、中長期的には、中部圏の利益率は必然的に低下せざるを得ない状況にある。
- ◇ 現状の相対的に高い利益率に安住することなく、中部圏全体としての利益創出と経済発展のモデルを念頭に置きながら、中長期的な視点から地域資源管理に注力することが産業政策に求められる役割/責務であり、イノベーションモデルの推進はモノ作りの一層の高付加価値化(スマイルカーブの平坦化)を実現するものである。

~ 地域全体の利益創出の構造(スマイルカーブ¹⁴)を、より上方へ、そして両サイドへ ~
(スマイルカーブの平坦化は、機会の創出と利益の創出を成しえるもの)



¹⁴ スマイルカーブとは、一般的に、川上の研究・開発などと川下のサービス等の付加価値が高く、川中の製造における付加価値が低くなる現象を指す概念であるが、本稿では、一企業の利益構造に言及しているのではなく、また、決してモノ作り企業がカーブの下方に位置すると捉えるものではない。あくまでも、中部地域全体の利益創出の構造について、外部環境を踏まえた上で、高付加価値化を実現するための構造変化の在り方を示唆するものである。

アジアワイドでの「新たな価値を創出するモノ作り」ネットワークのリーディング地域

【基本戦略】

「新たな価値を創出するモノ作り」をアジアワイドでの擦り合わせ型モノ作りで実現・展開するため、マザーファクトリーなど司令塔として中核を担う地域

【イメージ】

- コスト、品質、生産量といった旧来型の捉え方ではなく、付加価値や世界規模でのサプライチェーンといった観点からモノ作りの在り方を再構築し、これをアジアワイドで展開・リードする
- 効率的な資源配分や機能分担を進めながらも、研究機能・本社機能を有する中部圏から、世界に展開する生産拠点をコントロールする（中部圏で開発・試作されたモノ作りが、市場との近接性等から最適選択された世界各地で、生産ラインとして展開）

<背景>

- 「BRICs 等新興諸国の著しい経済成長」や「東アジア経済圏の顕在化、東アジアネットワーク型産業構造への移行」、「少子高齢化社会への移行に伴う国内市場の縮小、労働人口の減少」、「若者の理工系離れ、モノ作り離れ」、「良質な人材の確保難」等の環境変化の中で、効率的な資源配分や最適地生産などの観点から、今後、モノ作り機能はアジア経済圏各地に展開していくものと予想される。
- 特に、競争が激化している市場においては、コスト、品質のみならず、マーケットニーズの収集からコンセプトメイキング、試作・開発、量産化、市場投入までのスピードが雌雄を決する大きな要素となる可能性が高く、この意味からも、モノ作り産業においては、生産機能に留まらず、研究機能や本社機能の一部も市場に近い場所へ展開される傾向にある。まさに、世界規模でのサプライチェーンが展開されつつあり、生産プロセスのみに立脚・依存することなく、サプライチェーン全体で如何に高い付加価値を創出するか、がモノ作り産業においても喫緊の課題となっている。
- 中部圏は今日まで、擦り合わせ型モノ作りでアジアのみならず世界をリードしてきたが、経済活動のグローバル化やこれに伴う各経済圏（内）でのモノ作り機能の強化、世界規模でのサプライチェーンの展開という潮流の中で、その役割の縮小や世界市場における相対的な地位の低下が懸念される（世界のモノ作りをリードしてきた従来の擦り合わせ型モノ作りシステムのみに依存することには限界がある）
- また、加えて、低価格車及びスモールカーなどにおける組み合わせ型モノ作りの領域拡大等も、相対的な地位の低下に関する懸念材料である。
- しかし、高級品においては、組み合わせ型モノ作りが進展する可能性は低く、組み合わせ型モノ作りの進展が懸念される低価格品や電子化が進んだ商品においても、コアな技術領域においては、擦り合わせ型モノ作りの強みを依然として発揮できるものである。
- 環境変化に適応しながら、中部圏のみに閉じることなく、擦り合わせ型モノ作りの強みを発揮できるモノ作りの在り方を常に模索し続けることが重要であるが、その際、アジアという経済圏の重要性は一層増していくものと考えられ、アジアワイドでの擦り合わ

せ型モノ作りを志向・実現することが肝要である。既に欧米市場へ向けた生産拠点として、また、人口・所得増加等を反映した旺盛な消費者需要に支えられた巨大市場として、アジアとの関係性は年々深まっているが、時間的・距離的な近接性に加え、民族・宗教的な観点等からもメンタリティにおける親和性が高く連携・協働を比較的スムーズに為し得る環境にあること、さらに、アジア諸国の技術力の向上により、従来型の低廉な労働力を活用するといったコストダウン目的の工程間分業に留まらず、新たな事業やビジネスモデルの創出につながるような新しい形態の（工程間分業ではない）連携や欧米市場に向けた戦略的な連携などの素地が形成されつつあると考えられる。

- グローバルレベルにおいてはモノ作りの在り方が徐々に変化しつつあり、中部圏の世界市場における地位も安泰とはいいがたいが、中部圏が長年にわたって培ってきた、世界に類を見ない高度な擦り合わせ型モノ作りを、成長著しいアジア経済圏の中で上手くネットワーク化を図りつつ実現・展開し、加えて、マーケットニーズに適応した「新たな価値を創出するモノ作り」を志向・リードすることができれば、モノ作りのハブとして、その存在を次代においても揺ぎないものとすることができると考えられる。

擦り合わせ型システムを活かした「新たな価値を創出するモノ作り」を世界へ発信する地域

【基本戦略】

モノ作りの更なる進化のため、ワザのみならず優れた要素を世界から集め、有機的に結合・融合化させて新たな価値を創造し、発信する地域

【イメージ】

- 生産現場中心の擦り合わせから、事業化プロセス（マーケットリサーチから開発・設計、生産、販売、アフターサービス）全体、特に、生産現場と市場との擦り合わせの活発化
- サプライチェーン（原材料・エネルギー、素材、材料加工、組立、販売、サービス・金融、リユース・リデュース・リサイクル）全体での高い付加価値の実現
- 高度な擦り合わせ型モノ作りシステムとサポーターティング・インダストリーの厚い集積に加え、サービス分野との融合などを通じ、新産業・新事業を創出する

<背景>

- 「BRICs 等新興諸国の著しい経済成長」や「経済活動のボーダレス化（国単位から地域経済圏の集合体への移行等）」、「東アジア経済圏の顕在化、東アジアネットワーク型産業構造への移行」、「モノ作り分野での、各国・地域間における熾烈な競争」、「組み合わせ型モノ作りによるコスト競争の激化」、「EPA/FTA の進展」等の環境変化の中で、モノ作りは益々アジア規模で推進・機能分担されるとともに、アジア内においてコスト競争が熾烈化し、外需に牽引されながらも、中・長期的には利益率は低下していくものと考えられる。
- また、旺盛な外需に牽引されるかたちで中部圏の部品生産も現在は好調であるが、現地生産へのシフトや現地部品メーカーの競争力向上、低価格車及びスモールカーなどにおける組み合わせ型モノ作りの領域拡大等に伴う取引形態の変化が予想され、中・長期的には、自動車部品といえども、域内生産の鈍化、減少が予想される。

- さらに、BRICs等新興諸国では、コスト、品質面での迅速なキャッチアップのみならず、政策的・戦略的な高度人財の養成などを通じた技術競争力の向上が著しく、現に、自動車産業においても、組み合わせ型の低価格車に留まらず、長安汽車による自主開発のハイブリッドカーの量産開始など、競合関係は広範囲化しつつある。
- こうした点を踏まえると、中・長期的な観点からすれば、生産現場中心の擦り合わせ型システムのみによるコスト削減、品質向上の競争には限界があるものと考えられる。従来型の生産現場中心の擦り合わせに終始し、市場との擦り合わせが不十分なまま外需に依存・安住する、モノ作りの先には、持続的な発展はあり得ない。
- 実際、経済が成長し、市場が成熟する中で、プロトタイプを開発し一定量を生産するモノ作りから、市場のニーズを誘発し、ニーズを獲得していくモノ作り、個別の市場ニーズにきめ細かく対応するモノ作りへと、モノ作りの在り方は変化しつつあり、サービス先行型・先導型モノ作りが既に始まっている。
- もはやワザや高機能化のみではデファクトスタンダードを取れる時代ではなく、ワザをベースとしながらも、デザインやコンセプトメイキング、ハードとソフトの同時展開など、成熟化した消費者のニーズや潜在的なニーズ（欲望、想い）を上手く捉え、これを誘発する（顕在化させる）ような需要創造型の取り組みがモノ作りにおいても不可欠な要素となってきた。
- 中部圏の国際競争力の源泉である『擦り合わせ型モノ作り』やこれに支えられる産業分野を今後においても基軸としながらも、ワザのみならず優れた要素を世界から集め、擦り合わせ領域の広範化やサービス分野との融合などを通じ、新たな価値を創造し続けていく『モノ作り』へと発展させ、付加価値の高い産業を形成していく必要がある。付加価値の高い『モノ作り』は、グローバルレベルでのコスト・品質競争の激化という、避けがたい世界的な環境変化に対する突破口となる。

（参考）

中国の長安汽車、自主開発のハイブリッドカーを量産開始（平成 19 年 12 月 16 日 14 時 52 分配信 ロイター）

〔上海 15 日 ロイター〕 中国の自動車メーカー長安汽車が、同国初となる自主開発したハイブリッドカーの量産を開始した。新華社が 14 日遅くに伝えた。

研究開発に 6 年が費やされたこのハイブリッドカーは、同サイズのガソリン車に比べ、燃料消費量が 20%少ないという。

新華社は「中国の自動車メーカーが、ハイブリッド車生産の中核技術を手に入れたことを示すものだ」と指摘。2008 年に開催される北京五輪には、長安汽車が同ハイブリッドカー 10 台を寄贈する予定だとしている。

長安汽車は、米フォード・モーターやマツダと合併と組む重慶長安汽車を傘下に持っている。

新たな価値を創出する多様な担い手が活躍する地域

【基本戦略】

新たな価値創造を担う多様な人財が創造的に活動し、ワザ極め、チ工磨きができる地域

【イメージ】

- 「ワザを支える人財」のみではなく、「多様な価値観やノウハウを有する人財」も集い(新たな価値を創出するモノ作りを起因とした知の集積)・交流することで、新たな価値を創出する基盤と成す(知の集積・交流が技術や技能、モノ作りのコンセプトを磨く)
- 付加価値創出を担う多様な人財が創造的(経済)活動に邁進できる環境を整備

<背景>

- 「少子高齢化社会への移行に伴う国内市場の縮小、労働人口の減少」、「若者の理工系離れ、モノ作り離れ」、「良質な人材の確保難」、「モノ作りの付加価値を向上するサービス分野を担う企業の不足」、「国際交流・連携の不足(外資系企業の立地等)」等を背景として、また、外需等に牽引されるかたちで既存事業が安定的な成長を遂げてきた環境の中で、中部圏においては、ともすればワザを重視する一方で、ワザをマーケットニーズに即して昇華させる、事業化のためのコンセプトメイキング等の機能が軽視、あるいは見落とされてきた可能性がある。
- 無論、今後とも既存事業が堅調であれば問題視する必要はないが、BRICs 等が台頭する中、グローバルレベルでの競争激化は必至であり、そうした潮流の先には既存事業における利益率の低下が懸念される。また、外需依存型の成長モデルの先には、市場の成熟化に伴って、いずれは域内生産の鈍化、減少も予想される状況にある。
- こうした状況の中で、ワザに安住したモノ作りを今後も続けてしまえば、折角の高度な擦り合わせ機能が世界市場において強みとして活かし切れず、中部圏の相対的な地位低下は免れない。
- 単にワザを活かすといった狭義の観点ではなく、「付加価値の高いモノ作り」や「売れるモノ作り」を実現するには、技術力のみならず、コンセプトメイキング、マーケティング、デザイン等のソフト機能も重要であるため、これらを担う多様な価値観やノウハウを有するチエのある人財の育成(質的向上)・集積・交流を促進することが不可欠である。
- 各企業における日々の絶え間ざるカイゼン(=日常的なワザ極め)の上に立脚した、中部圏で確立された高度な擦り合わせ機能は、他地域と比して輸送機械等の基幹産業において高い利益率を生むに至っている。また、高度な擦り合わせを実現するための日常的なカイゼンは、イノベーションを誘発するための素地を育ててきたはずで、こうしたカイゼンの歴史/蓄積は、いわばイノベーションコストの低廉化のプロセスでもあると考えられる。高度な擦り合わせ機能を確立してきた中部圏であればこそ、何がしかのきっかけとなり得る新しい要素が加われば innovation capability(イノベーション創出の能力/可能性/素地)は開花するはずであり、人財の育成(質的向上)・集積・交流の促進によるワザ極めとチ工磨きの面的展開は、まさにイノベーション誘発のきっかけとなり得るものと捉えることができよう(中部圏の永続的な成長・発展のためには、モノ作りを極めつ

- つ、チ工を磨き、innovation capability を拓かせることが重要な課題であると考えられる。
- また、こうした人財の育成（質的向上）・集積・交流を促進しつつ、一方ではアジア大のサプライチェーンの構築を実現していくには、多様化・広範化していく経済活動を如何にマネジメントするか、という命題が浮かび上がる。中部圏が新たな価値を創出するモノ作りを先導し、多様な人財や最先端のワザとチ工の結節点としての役割を果たすためには、プロジェクト・マネジメントや地域レベルでのリソース・マネジメントを担えるマネジメント人財が不可欠である。ワザやチ工を有する多様な人財を上手くマネジメントできる人財の育成も同時に推進すべきであろう。
 - 加えて、中部圏においては、現下の好調な事業活動の負の影響として生産現場のみならず、技術者、研究者など様々な分野において人財の質、量、多様性、それぞれの観点で不足感等の問題を抱えている状況にある。中部圏は長年に亘って作り上げてきた、高度な『擦り合わせ型モノ作り』が確立され、かつ著名なモノ作り企業が多く集積しているながら、モノ作りに関わる優秀な人財の吸引力は高いとは言えず、更には、前述した人財をひきつける魅力にも乏しい。こうしたことから、創造性に富む人財や起業家の輩出も十分とは言い難い。
 - その一因として、厳しい環境を一緒に潜り抜ける中で醸成されてきた、絶対に崩れない揺ぎない信頼関係をベースとして構築された、一枚岩にも見える中部圏特有の取引関係や域内完結型のネットワークが、当該経済圏に含まれていない外部者（外部経済）から見た場合には、ともすれば閉鎖的と映ったり、本来内在する活力や原動力が見えにくい、という問題が指摘できよう。中部圏におけるモノ作りの歴史は、換言すれば、擦り合わせ機能の精密化の歴史でもあり、それは中部圏全体でモノ作りの内部経済化（域内完結化）を推し進めてきたとも捉えられる。しかしながら、現下の景況感や経済的な豊かさが創造性や人財の吸引力にリニアに直結しない中部圏の現状に鑑みた場合、そうした内部経済化の功罪として、本来、価値や欲望を目に見える形で具現化（創造/提示）するモノ作りの本質と原動力、魅力を、その当事者以外には見えにくいものとしてきてしまったきらいがある事実、我々は思い当たる地点に来ているのかも知れない。換言するならば、「モノ作りが本質的に有する原動力の可視化」や「中部の見える化」をも、産業戦略立案における重要な検討課題と位置付けるべきであろう。
 - 生産現場における労働力の確保という生産効率の側面に留まらず、新たな価値を創出するモノ作りを支える付加価値創出を担う多様な人財が創造的（経済）活動に邁進できる環境を整備することで、域外から広く優秀な人財を集め、高い次元でワザ極め、チ工磨きができる魅力ある経済圏域となることが求められる。外部からの知の流入を促進することと合わせ、内発的に知の集積を醸成するような、新たな価値を創出するモノ作りの実現に向けて産業政策・労働政策・教育政策が三位一体となった中部圏ならではのヒト作りを推進し、創造的な人財が中部圏を拠点に上手く循環するような仕組みを構築することが重要である。

4. 中部圏の抱える課題（将来像と現状のギャップ）

前項では3つの将来像（ アジアワイドでの「新たな価値を創出するモノ作り」ネットワークのリーディング地域、 擦り合わせ型システムを活かした「新たな価値を創出するモノ作り」を世界へ発信する地域、 新たな価値を創出する多様な担い手が活躍する地域）を掲げた。

これらの実践・実現こそが、中部地域が長年に亘って作り上げてきた、高度な『擦り合わせ型モノ作り』を発展的に昇華させ、中部地域並びに我が国モノ作り産業の国際競争力の維持・強化を成し遂げ、中部地域の存在意義（DNA）をより確かなものとすると考えられるが、現状とのギャップを鑑みた上で、その実践・実現のために認識・対応すべき主要課題として、以下の事項が挙げられる。

STEP1：モノ作りのパラダイムシフト

【課題設定の意義と将来像との関係性】

- 3つの地域像（ アジアワイドでの「新たな価値を創出するモノ作り」ネットワークのリーディング地域、 擦り合わせ型システムを活かした「新たな価値を創出するモノ作り」を世界へ発信する地域、 新たな価値を創出する多様な担い手が活躍する地域）を掲げる大前提として、まず、当地域が成すべきことは「モノ作り」を再定義し、中部地域の存在意義を明確にすることである。
- 「モノ作り」は我が国、特に中部地域においては馴染み深いものであるが、それ故に使い手によって様々な概念を有していることから、旧来型のイメージに引き摺られたり、安易な合意形成やミスリーディング、異なるイメージの形成に陥りやすい面がある。
- しかしながら、今後、中長期のスパンでの産業戦略を策定・具体化する際、それが何を意味するのか、どのようなモノ作りを目指すべきなのか、何が価格競争を回避するような付加価値を創出するのか、など、将来像を規定・左右する主要な要素であるモノ作りの在り方を再定義した上で、ターゲットを明確化することは不可欠な事項である。

<新たな価値を創出するモノ作り（=モノ作りの再定義と進化/深化の方向性）>

- ◇ モノ作りの本質は、ワザ（手法）を駆使することにあるのではなく、第一義的には、消費者や顧客等の潜在的なニーズ（欲望、想い）にワザで応え、これを実現することに価値が見出されるような経済活動であるとの認識に立脚した上で、ワザをベースとしながらも、成熟市場の中での消費者ニーズや潜在的なニーズ（欲望、想い）を的確に捉え、これを誘発する（顕在化させる）ような需要創造型の取り組みに加え、サプライチェーン全体で付加価値率を高める工夫＝「新たな価値を創出するモノ作り」が鍵になる。
- ◇ ニーズや欲望、想いを形作り、実現させる付加価値の高い産業にモノ作りも高度化（シフト）することが不可欠であり、“モノとワザの存在意義の根幹として捉えるべき欲望や想いを起点とするサプライチェーンを如何に形成するか（=サプライチェーンを生産/供給プロセスにおける全体最適という限定的な機能論として捉えるのではなく、モノ作りの本質が指し示している本来あるべき姿としての、各プロセスで価値を付加していくこと、つまり、『価値創出に資するチェーン＝Demand-creation Chain』に如何に変転/高度化させるか）”、が今日のモノ作りに課された命題といえよう。

【イメージ】 How to make のみならず、What to make の視点を生かしたモノ作り

- 技術革新のみに頼らないマーケットニーズを的確に捉えたモノ作り（市場性を意識したワザ極めとコンセプトメイキング）
- 環境に配慮したモノ作りや感性を取り込んだモノ作り
- 時代の変化に対応したモノ作り（世界・域外との連携やサプライチェーン全体での対応）

STEP2：新たな価値を創出するモノ作りに対応する開放的なネットワークの構築

【課題設定の意義と将来像との関係性】

- 「モノ作り」の再定義を経て、アジアワイドでの「新たな価値を創出するモノ作り」ネットワークのリーディング地域、擦り合わせ型システムを活かした「新たな価値を創出するモノ作り」を世界へ発信する地域、という将来像を実現するにあたって、第一義的には、新たな価値を創出するモノ作りに対応するネットワークを構築することが喫緊の課題である。
- 各企業における日々の絶え間ざるカイゼンやワザ極めは無論重要であるが、揺ぎない優位性を獲得するための付加価値の高いモノ作りを実現するためには、中部地域全体で、最適な機能分担やリソース配分等を通じて、新たな価値を創出するモノ作りに対応した環境を整備することが欠かせない。
- モノ作りの在り方が変化する、あるいは必然的に問い直される状況の中で、モノ作りシステム自体も高度化、柔軟化させる必要がある。How to make の強みを維持した上で、異なる要素も取り入れて革新を引き起こす素地を形成することが不可欠であり、こうした観点から、現状の堅調な経済情勢に安住せず、モノ作りシステムの在り方を再度見直すべきであろう。
- 要素技術等の親和性が比較的高く、『擦り合わせ型モノ作り』で培った技術（How to make の強み）が相互に活用できる成長産業・技術分野への展開促進やそうした取り組みにおいて獲得可能な先端的な技術の既存産業へのフィードバック、サポーティング・インダストリーや素材分野における新たな展開の模索等が期待される。
- また、こうした地域内での基盤強化に加え、経済活動が既にグローバルレベルで展開されている実情や、世界規模でのサプライチェーンの中でどのように高付加価値化を実現していくのかといった観点から、既存のつながり（ネットワーク）を有効活用あるいは再構築して、アジアワイドでの What to make, How to make（「何をどう作るか？」、「どのように付加価値を創出するか？」）の在り方を模索することが不可欠である。
- その際、What to make の要素・対応力を支援・補完するサービス機能の有効活用や、連携促進に効果的な、メンタリティを同じくする他地域との戦略的な連携など、環境変化のスピードに追随し、時機を得た対応・展開を成すためのグローバルレベルでの戦略的な連携やサプライチェーンの構築、世界のモノ作りを先導するアジア発のスタンダード確立へ向けたリーダーシップの発揮等にも注力すべきである。

【イメージ】 継続的なワザ極めと産業基盤の強化、グローバルレベルでの有機的な結合・連携

- 自動車産業に続く、新たな産業分野（航空機、ロボット技術、医工連携等）への展開（可能性の検証）
- サポートリング・インダストリーの持続的な発展（可能性の再発見、新分野への展開）
- 素材分野の産業集積の更なる強化とその活用（新分野への展開）
- 「新たな価値を創出するモノ作り」を担うサービス機能の強化（付加価値の検証）
- 優れたポテンシャルを持つ他地域との戦略的連携の推進
- モノ作りのリーディング地域となるための提案力の強化（レギュレーション対応や欧米主導ではない新たなスタンダードの確立）

STEP3：新たな価値を創出するモノ作りにおいて価値創出を担う優秀な人財の集積・循環

【課題設定の意義と将来像との関係性】

- アジアワイドでの「新たな価値を創出するモノ作り」ネットワークのリーディング地域、擦り合わせ型システムを活かした「新たな価値を創出するモノ作り」を世界へ発信する地域、という将来像を実現する諸条件が揃ったとしても、そうした望ましい地域像が中長期に亘って維持・存続するには、これを支えるヒトの育成や集積が欠かせない。
- これまで中部地域の発展は、地域内におけるプロセスイノベーションによるところが大きい。しかしながら、こうした閉鎖的なネットワークのみでは新たな価値を創造していくことが難しい。また、新事業の創造には産学官の壁や企業グループ・部門の壁、分野の壁を超えて、英知（ワザとチエ）が交流し、アイデアを交換し、温められるような機会の創出が不可欠であり、新たな価値を創出する多様な担い手が活躍する地域という将来像の実現は、中部地域の永続的な発展・存続のための最後の鍵を握るもの、といっても過言ではない。
- 新たな価値を創出するモノ作りを実現するワザもチエも、創造的なヒトに育まれてこそ花開くものであって、モチベーションの高い多様な人財が創造的に活動し、ワザ極め、チエ磨きができる環境整備を図ることが重要であり、また、そうした人財の流入を促進するため、「ここ（中部）に来れば創造的なモノ作りやグローバルレベルで真価を問える先進的なビジネスに関与できる」といったモノ作りの先進地域としてのイメージを醸成・確立し、積極的に情報発信に努めることも必要である。
- 米国シリコンバレーがベンチャービジネスのメッカ（聖地）として広く認識されるに至ったように、中部地域が新たな価値を創出するモノ作りを先導し、多様な人財や最先端のワザとチエの結節点として、『擦り合わせ型モノ作り』の高度化されたブランドイメージをグローバルレベルにおいて確立することが期待される。
- また、こうした魅力あるブランドイメージの形成に加え、先進的/象徴的なモノ作りプロジェクトへの継続的な取り組みや、これらを求心力としたヒューマン・リソース・チェーン（価値創出を担う、創造力溢れる人財のチェーン）の形成、域内における適度な競争環境の醸成（各経済主体が現状に安住しないように常に競争相手がいる状況を形成す

ること)、住まう人(財)の感性が刺激されるようなまち作りの推進などを通じ、都市そのものの原動力の維持・強化によって、モノ作りに限定せずに新しい価値有る何かが中部地域を起点/基点として溢れるように創出されることへの期待感を常に醸成して、経済圏及び都市としての中部地域自体が持続可能な発展型/系であるように努めることが肝要である。

【イメージ】 競争優位性の源泉であるワザとチエを生み出す創造性溢れるヒト作り

- モノ作りを担う人財の質的な向上、多様性の確保
- 地域・所属機関・学問等の壁を超えたワザ極め、チエ磨きの場の拡充
- 世界から人を集める、世界から人が集まる環境、魅力の構築
- モノ作り、ヒト作り、まち作り、コト作り(情報受発信)の有機的な連携
- アントレプレナーシップの醸成や起業家の輩出(チエやアイデアの価値を多面的な視点から外部評価した上でファイナンスするスキーム作りなど)
- 世界で活躍できるマネジメント人財の育成

5 . 中部圏の施策の方向性

「課題1 モノ作りのパラダイムシフト」に対する施策の方向性

これまでのモノ作りのなかで培ってきた擦り合わせ型モノ作り等に代表される技術や技能の蓄積を活かしながら、そこにとどまることなく、新たな価値を創出し、持続的にモノ作りを軸として発展することを目指す。

モノ作りを取り巻く変化、なにより重要である市場の変化を機敏に取り込みながら、進化するモノ作りを実現する。

そのために、技術革新のみに頼ることなく、マーケットニーズを的確に捉えるほか、環境など時代の要請を、従来のモノ作りに取り込みながら、新たなモノ作りの姿を再構築していく事が重要である。

また、新たなモノ作りの姿を、国内外に積極的に情報発信していくことも重要である。

技術革新のみに頼らないマーケットニーズを的確に捉えたモノ作り(市場性を意識したワザ極めとコンセプトメイキング)

環境に配慮したモノ作り

時代の変化に対応したモノ作り(世界・域外との連携やサプライチェーン全体での対応)

「課題2 新たな価値を創出するモノ作りに対応する開放的なネットワークの構築」に対する施策の方向性

新たな価値を創出するモノ作りに向け、開放的なネットワークの構築には、これまでのような企業や業種、分野、地域、取引や資本関係、さらには、それらを機軸とした人間的な結びつきを中心としたネットワークだけでなく、それらをこえた新たなネットワークを築き続けていく取組みが重要である。それは、いわゆる異業種・異分野連携であるが、それらの連携を通して新たなイノベーション(新事業の創出や既存技術の高度化など、広い意味での革新)が生まれることを目指すものである。

そのため、これまでとは異なる新たな結びつきにより、新たな産業分野の創出・発展、既存産業であるサポーターイング・インダストリーや素材関連での新たな展開などを目指していく。

また、モノ作り分野での連携にとどまることなく、サービス分野を巻き込み、サービスとモノ作りが一体となって展開することで新たな価値を付加していくことも目指す。

これまでと異なる相手とのネットワークは、中部圏内だけでは実現ができない面もあることから、積極的に、地理的近接性を有する北陸圏等をはじめ、アジアとの連携を強化していく。

さらに、異なる分野の融合などにより、新しく生まれる技術や方法、ツール等について、中部圏独自のものではなく、世界に広げ、結果として世界のモノ作りをリードしていくことのできる地域を目指していく。

自動車産業に続く、新たな産業分野（航空機、ロボット技術、医工連携等）への展開（可能性の検証）

サポーティング・インダストリーの持続的な発展（可能性の再発見、新分野への展開）

素材分野の産業集積の更なる強化とその活用（新分野への展開）

「新たな価値を創出するモノ作り」を担うサービス機能の強化（付加価値の検証）

優れたポテンシャルを持つ他地域との戦略的連携の推進

モノ作りのリーディング地域となるための提案力の強化（レギュレーション対応や欧米主導ではない新たなスタンダードの確立）

「課題3 新たな価値を創出するモノ作りにおいて価値創出を担う優秀な人財の集積・循環」に対する施策の方向性

新たな価値を創出するモノ作りにおいて、最も重要であり、かつ、不可欠な要素が人財であり、中部圏として、優秀な人財を確保・育成していくことが、世界的な競争に勝ち残り、かつ、アジアにおける一つの拠点として生き残るための重要な鍵である。

そこで、これからの中部圏を担っていく人財について、確保と育成を重視し、それらの優秀な人財の集積を形成していく。

そのため、既存のモノ作りを直接担う企業内の人財から、大学や公的機関内にいるモノ作りにかかわりのある人財まで、あらゆる人財の水準を高めるとともに、それらの力を結集していくことを目指す。

また、異業種・異分野の連携、地域内外との積極的な結びつきを実現する観点からも、地域や企業、機関、学問分野などのこれまでの枠を撤廃し、積極的に異なる分野の知恵を磨いていくことを目指す。

さらに、人財は、中部圏にとどまることなく、広く国内外から集めてくることに特に重要であり、それにあわせて特に海外からの人材を中部圏に招くための環境を総合的に整えていく。

モノ作りを担う人財の質的な向上、多様性の確保

地域・所属機関・学問等の壁を超えたワザ極め、チ工磨きの場の拡充

世界から人を集める、世界から人が集まる環境、魅力の構築

モノ作り、ヒト作り、まち作り、コト作り（情報受発信）の有機的な連携

アントレプレナーシップの醸成や起業家の輩出

世界で活躍できるマネジメント人財の育成