

生産システム革新マネージャー育成講座

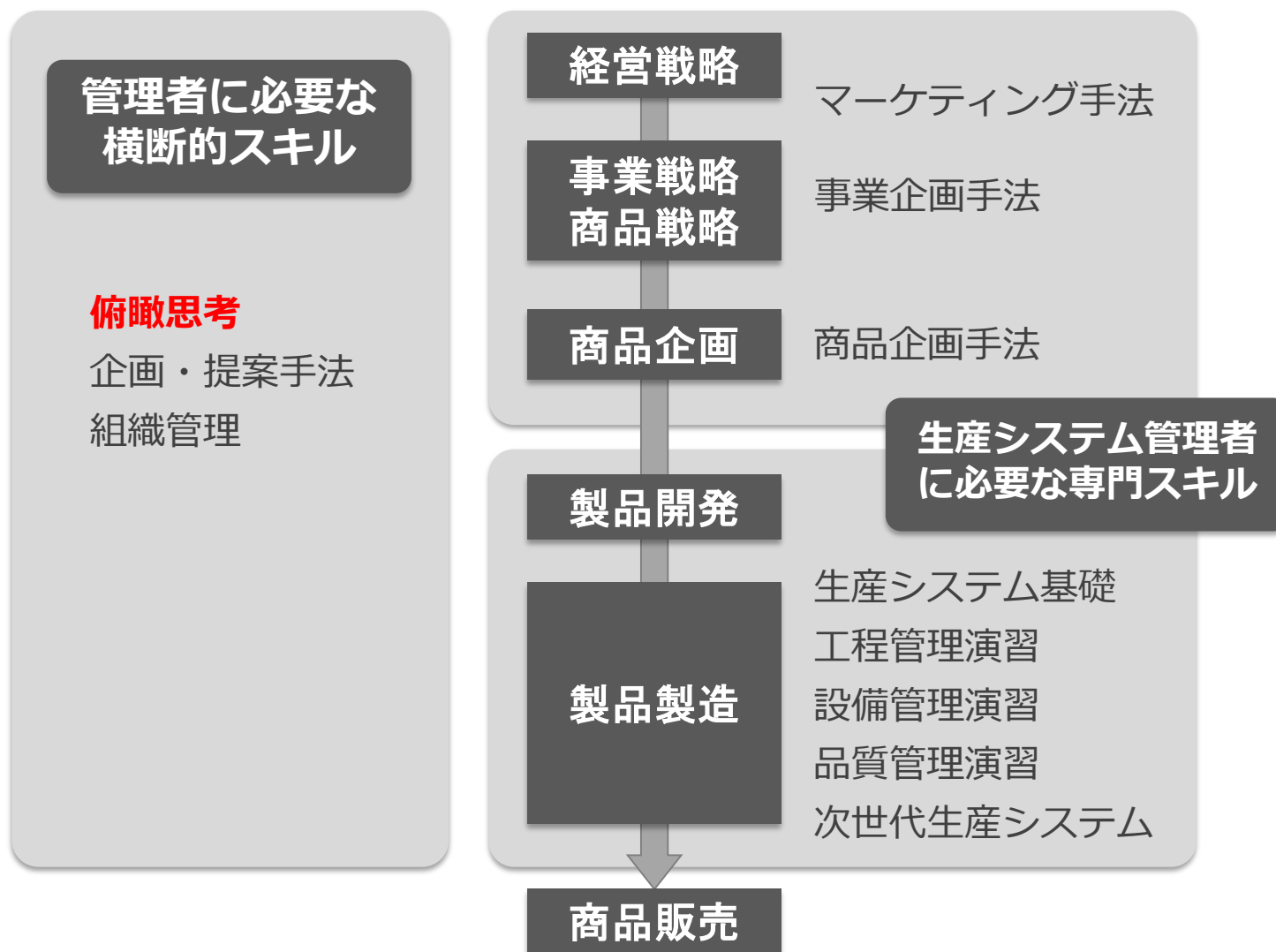
俯瞰思考

プログラム1

中央総合学院

教育プログラム開発チーム

経営プロセスと本科目の位置付け



科目のねらい

経営層を目指す管理者に必要な知識・スキルの習得

俯瞰思考の考え方を習得

俯瞰思考の代表的手法である「SWOT分析手法」の習得

日本・群馬県の製造業の「強み・弱み・機会・脅威」の確認

自社のSWOT・クロスSWOT分析から新事業テーマを発想



製造業幹部としての「俯瞰思考力」向上

目 次

1.俯瞰思考とは

俯瞰思考の考え方 -----	5
俯瞰的分析手法 -----	7

2.日本の製造業のSWOT分析

中小製造業のSWOT分析 -----	12
業種別事例 -----	15

3.群馬の製造業のSWOT分析／演習 1（チーム演習）

課題説明・作成プロセス -----	21
演習シート -----	23

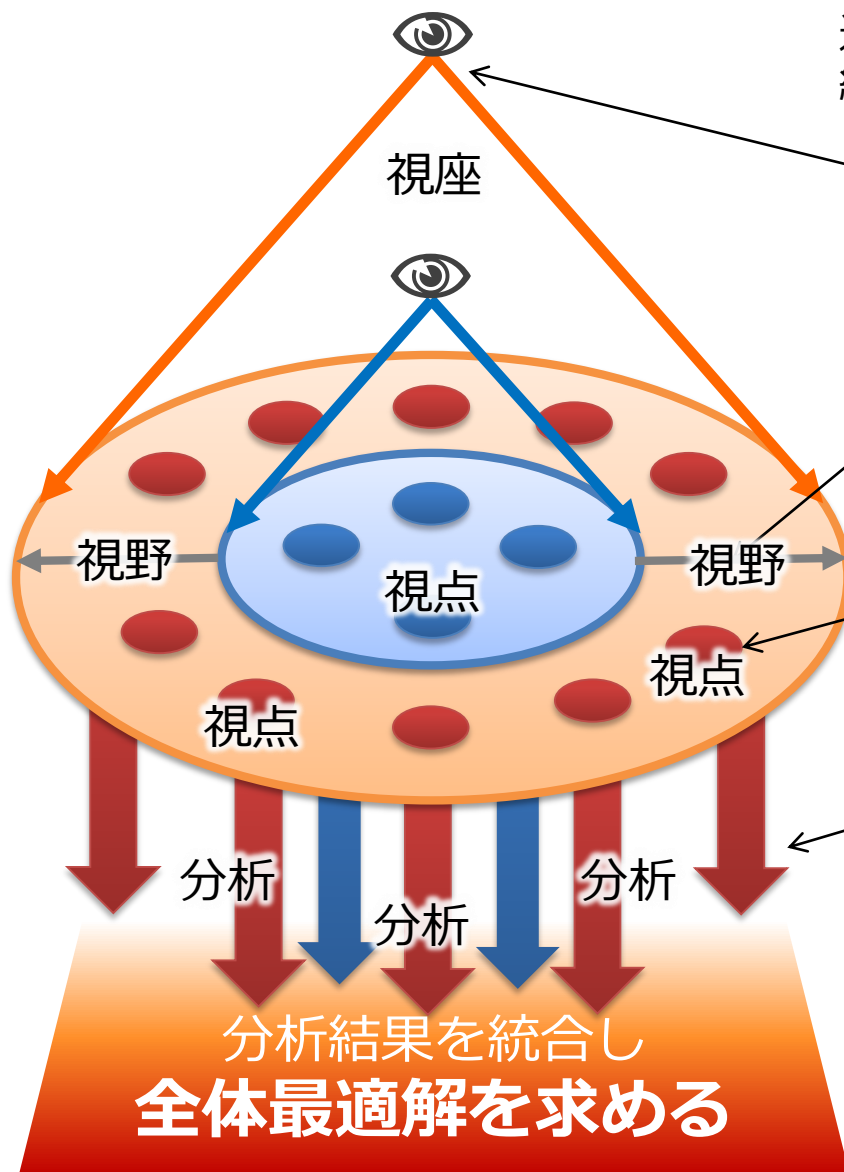
4.自社のSWOT分析・クロスSWOT分析／演習 2（個人演習）

課題説明・作成プロセス -----	29
演習シート -----	31

1. 俯瞰思考とは

俯瞰思考モデルとプロセス

俯瞰思考とは、視座を高くして視野を広げ、過去・現在データを基に多様な視点から分析・統合し、全体最適解を求めること。



視座を高くして

視野を広げると

俯瞰

多様な視点が見える

過去・現在データを基に
多様な視点から分析し

思考

分析結果を統合し
全体最適解を求める

経営層に不可欠な俯瞰思考

事業環境が常に変化していく時代には、過去の成功体験が通用する保証はない。絶えず新しい情報や知識を吸収し、活用していくことが必要である。現在の中小企業経営者に必要とされているのは、**豊富な実務経験**と**体系的な経営知識**に裏付けられた、**事業環境分析力**と**大局的で迅速な判断力**＝「**俯瞰思考力**」である。

豊富な実務経験 + **体系的な経営知識**

= 管理会計、経営戦略、マーケティング、
組織・人的資源管理、ITの知識

正確な事業環境分析力 + 大局的で迅速な判断力
= **俯瞰思考力**

「**俯瞰思考力**」を高め 将来の経営戦略策定

経営プロセスと俯瞰的分析手法

俯瞰的分析手法

経営戦略

代表的俯瞰的分析手法 = **SWOT分析／クロスSWOT分析**

事業戦略
商品戦略

3 C分析／PEST分析／5 フォース分析／ポジショニング分析

商品企画

科学的商品企画手法P7／マーケティングミックス4P／
ビジネスモデルキャンパス

製品開発

品質機能展開（QFD）／人間中心設計（HCD）

製品製造

IE（工程分析・連合作業分析・動作分析・稼動分析）／
TPM／5 S／生産性分析／トヨタ生産方式／FMEA

品質管理手法

PDCA／QCストーリー／QC 7 つ道具／新QC7つ道具／
多変量解析／工程能力指数／基本統計量

商品販売

SWOT分析

/マイケル・ポーター氏が提唱

強み（S）、弱み（W）、機会（O）、脅威（T）の4マスに分けて、それぞれに当てはまることを洗い出していく。

内部環境
(自社)

Strengths／強み

自社が持つ強み、優れている点、有利な点は何か？

[事例／環境配慮型商品]

1. 自社の製品は環境性能が優れている
2. 他社よりも高い技術力がある

Weaknesses／弱み

自社が持つ弱み、劣っている点、不利な点は何か？

[事例／環境配慮型商品]

1. 自社の製品は知名度がない
2. 営業力が弱く、取扱店が少ない

外部環境
(市場)

Opportunities／機会

自社にチャンスになる市場や社会の変化は何か？

[事例／環境配慮型商品]

1. 地球環境問題への関心が高まっている
2. 環境性能が市場で評価されてきた

Threats／脅威

自社にピンチなる市場や社会の変化は何か？

[事例／環境配慮型商品]

1. 競合が次世代環境技術を開発
2. 他業界からの参入が多い

クロスSWOT分析

/ハインツ・ワイリック氏が「TOWSマトリクス」として提唱

①強み(S)×機会(O)、②弱み(W)×機会(O)、③強み(S)×脅威(T)、④弱み(W)×脅威(T)という4つの組み合わせで、具体的なアイデアを考えていく。

S／強み		W／弱み	
O／機会	S×O戦略 強みを武器に、機会をつかむ戦略を立てる [ポイント] <ul style="list-style-type: none">・優先的に実行し、利益の源泉とする・経営資源を総動員してシェア拡大・知名度向上に向けたプロモーション	T／脅威	W×O戦略 弱みをカバーし、機会を逃さない戦略を立てる [ポイント] <ul style="list-style-type: none">・弱みを解消する中長期的な戦略構築・弱点を補強し、市場の追い風に便乗・弱点はあるが、市場の追い風に便乗
	S×T戦略 強みを武器に、脅威に対処する戦略を立てる [ポイント] <ul style="list-style-type: none">・競合よりも優位に立つための差別化・商品・サービスの付带的価値を高める・ターゲット絞込みによる競争力強化		W×T戦略 弱みと脅威を同時にカバーする戦略を立てる [ポイント] <ul style="list-style-type: none">・リスクを避けダメージ拡大を防ぐ・弱みを克服する中長期的な戦略構築・事業を停止して代替ビジネスを模索

SWOT分析・クロスSWOT分析プロセス

戦略テーマ決定

経営戦略、事業戦略、商品戦略、開発戦略、製造戦略 等、戦略レベルを決定（例：A事業のSWOT分析）

外部環境分析

ミクロ環境（顧客・競合） **マクロ環境**（政治・経済・社会・技術）の視点から情報を収集し、**「脅威/T」⇒「機会/O」を抽出**

内部環境分析

経営資源、技術力、研究開発力、ブランド力、品質・製品力、調達力 等の視点から情報を収集し、**「弱み/W」⇒「強み/S」を抽出**

抽出した4要素を SWOT分析表に集約

4要素＝強み（Strength） 弱み（Weakness） 機会（Opportunity） 脅威（Threat）

4要素の組合せから新戦略を発想

S×O戦略 ⇒ 強みを武器に、機会をつかむ戦略を立てる

W×O戦略 ⇒ 弱みをカバーし、機会を逃さない戦略を立てる

S×T戦略 ⇒ 強みを武器に、脅威に対処する戦略を立てる

W×T戦略 ⇒ 弱みと脅威を同時にカバーする戦略を立てる

4つの戦略を クロスSWOT分析表に集約

集約した戦略の優先順位を決め 短期・中期・長期の重点戦略策定

2. 日本の製造業のSWOT分析

日本の中小製造業の「強み・弱み」

強み(Strengths)

- ①世襲や終身雇用に基づく企業が多く、継続性に優れる。
- ②職人の特殊技能による卓越したモノづくりのノウハウがある。
- ③高度な精密加工や短納期小ロット加工が得意である。
- ④QCD（品質・コスト・納期）のレベルも世界でトップである。
- ⑤従業員のモラルや組織団結力が高い。

弱み (Weaknesses)

- ①顧客の二一ズ対応型開発が基本で、提案型営業による新市場開拓力が弱い。
- ②ブランド戦略やグローバル対応が遅れている。
- ③熟練技能者依存のモノづくり体質であり、エンジニアリングスキルが弱い。
- ④技術・商品・サービスにおけるシステム思考の提案力が弱い。
- ⑤組織としての総合力の発揮が不十分である。
- ⑥AIやIotなど、情報通信技術への取り組みが遅れている。

日本の中小製造業の「機会・脅威」

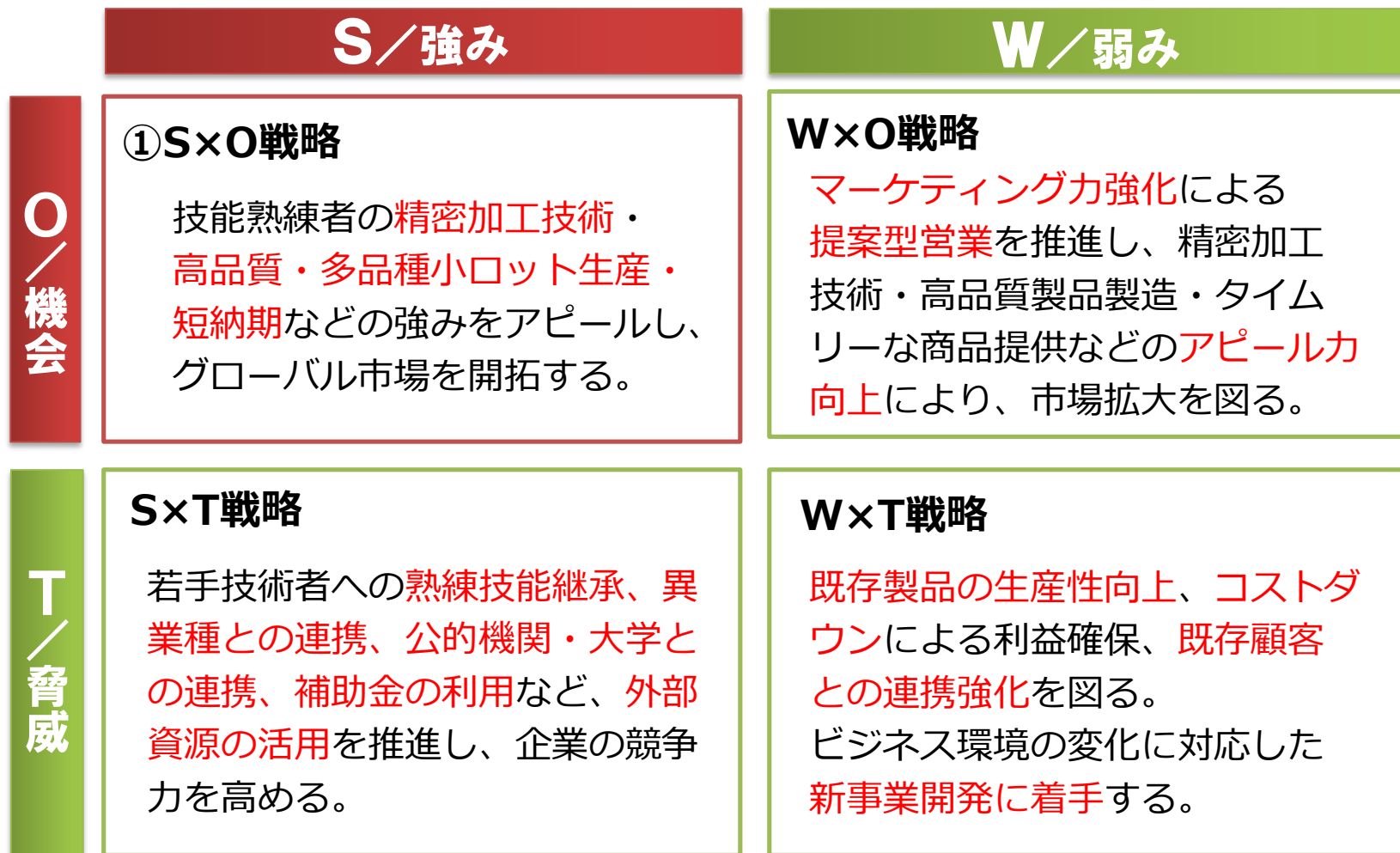
機会 (Opportunities)

- ①日本の中小製造業が作る製品の需要は世界中で拡大する傾向にある。
- ②海外の大手企業は、品質向上が必須課題となっており、優れた日本の中小製造業の技術力を欲している。
- ③ビジネスチャンスはグローバル市場で拡大している。
- ④インターネットの活用により、顧客へのダイレクト販売が可能になった。
- ⑤コロナ収束後の社会環境変化により、新ビジネスの可能性が出てきた。

脅威(Threats)

- ①「親会社のニーズに応じていれば安泰」といった考えは通用しなくなった。
- ②大手顧客の内製化や取引先の再編などにより、取引中止になることがある。
- ③熟練技能者のリタイヤ、若年層の減少など、人材不足が顕著である。

日本の中小製造業のクロスSWOT分析



中小製造業を主役とした「モノづくり大国日本」の再来

SWOT分析／建設／事例

内部環境	強み (S)	弱み (W)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ スーパーゼネコンの一角である。 ・ 顧客基盤や施工実績、技術力など、業界内で高い優位性を持っている。 ・ 非同族会社であり、社員の結束力、グループ力が強い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建設事業の利益率が低下している。 ・ 海外工事のリスク管理能力が不十分。 ・ スーパーゼネコンの中では、秀でた強みがない。
外部環境	機会 (O)	脅威 (T)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間発注者のニーズが建物の機能性向上など、高度化・多様化している。 ・ 首都圏における大規模な再開発、郊外におけるアウトレットモール開発の需要が継続している。 ・ 海外建設市場は東南アジア、中東産油国を中心に需要が堅調である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格競争激化により、受注増加と採算性向上の両立が難しい状況にある。 ・ 国内建設市場は民間建設投資は弱含み、公共建設投資は減少している。 ・ 業界全体のコンプライアンス意識が低い。

SWOT分析／食料品製造／事例

内部環境	強み (S)	弱み (W)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 100年以上の歴史を持つ、製粉業界最古参企業である。 ・ 市場のニーズへの対応力が高い。 ・ 製粉市場は大手2社のシェアが6割の寡占状態にある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政府の麦政策変更に伴う原料価格の変動リスクが大きい。 ・ 製粉では万年2位が続いている。 (NS社が圧倒的トップ) ・ 主力事業（製粉・食品）が成熟産業である。
外部環境	機会 (O)	脅威 (T)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製粉業界を取り巻く環境は激動の中にあり、業界再編は避けて通れない状況にある。 ・ 食品企業の安全・安心への取り組みや情報開示がより一層求められるようになってきた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人消費の低迷が継続している。 ・ 食料品の低価格化が進行している。 ・ 人口減少と高齢化による国内マーケットの縮小に直面している。 ・ 2007年4月から外国産小麦の政府売渡価格の変動制及び一部銘柄のSBS方式の導入が実施された。 ・ 偽装表示の相次ぐ発覚や中国製冷凍餃子事件などにより、消費者の食品への不信や不安感が高まっている。

SWOT分析／機械製造／事例

内部環境	強み (S)	弱み (W)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ベアリングの国内トップメーカーである。 ・自動車メーカーとの関係が深い。 ・海外売上比率が上昇している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車関連製品の利益率が低い。 ・売上の過半数が自動車産業向け軸受と自動車関連部品のため、自動車業界の動向に大きな影響を受ける。 ・海外のトップメーカーに比べ、アフターマーケット（補修市場）事業が劣っている。
外部環境	機会 (O)	脅威 (T)
	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車市場が回復基調にある。 ・中国・インド等の新興国における需要は拡大している。 ・資源・エネルギー関連の大型・超大型軸受けの需要が堅調である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車関連製品においては、自動車メーカーの生産拠点到近接した供給拠点をグローバルに有することが取引条件なる場合が出てきている。 ・中国など新興国の軸受けメーカーの低価格品が急速に伸張している。 ・産業機械市場は企業収益の低下や生産設備余剰から投資の抑制が続いている。

SWOT分析／電気機器製造／事例

内部環境	強み (S)	弱み (W)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 世界上位のコンピュータメーカーである。 ・ 内外市場においてITサービス事業に強みがある。(国内トップ・世界4位) ・ スーパーコンピュータ「京」が世界一最速となった。 ・ 長年の付き合いのある官公庁や金融機関をはじめとする大口の顧客が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ L S I 事業の不振が継続している。 ・ 中堅市場向けのソリューションが弱い ・ 元社長による訴訟問題が起きている。 ・ グローバルにおけるブランド力が低い ・ 現行踏襲型のSI受注が多く、SEの技術力や営業の提案力が弱い。 ・ サービス、製品の質ともグローバルでは戦えない。市場競争力が弱い。
外部環境	機会 (O)	脅威 (T)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 世界のIT市場は、経済の先行き不透明感を受けて減速が見られるが、中長期的には成長している。 ・ 国内中堅市場に成長機会がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 半導体市況の低迷が長期化している。 ・ 競争激化により、パソコンや電子デバイスの低価格化が進行している。 ・ 国内の景気は、いまだ厳しい状況にある。 ・ クラウド上へのインフラ構築が主流となり、サーバー出荷台数の激減が予想され、SI事業も富士通のSEがジョインする必要がなくなる。

SWOT分析／精密機器製造／事例

内部環境	強み (S)	弱み (W)
	<ul style="list-style-type: none"> 一眼レフ市場における当社ブランドに高い競争力がある。 光学技術と精密技術に優位性がある。 5期連続最高益を更新している。 液晶露光装置は当社とC社の寡占状態になっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 特定事業（デジタルカメラと露光装置）への依存度が高い。 露光装置事業は高い技術力を必要とするため技術革新に伴うリスクが高く、需要のブレも大きい。 海外比率が7割以上あるため、為替レートの変動が、業績に大きな影響を与える。
外部環境	機会 (O)	脅威 (T)
	<ul style="list-style-type: none"> 世界のデジカメ市場は、アジアや南米などの新興国に牽引され拡大すると予測される。 国内デジカメ市場は飽和状態だが、安定した買い替え・買い増し需要が期待できる。 	<ul style="list-style-type: none"> デジカメ市場は従来のカメラメーカーに加え、国内外の電機メーカー等が参入し、競争が激化している。 コンパクトデジタルカメラは、製品のライフサイクルが短いため、大量生産される製品が短期間販売される傾向にあり、各社の価格競争が激化している。 スマートフォンが台頭し、デジタルカメラと同等の以上機能・性能となってきた。

3. 群馬の製造業のSWOT分析

演習 1 / 課題説明

課題：あなたは群馬県産業政策課で企画を担当しています。今回、群馬県の製造業に対する施策について「中・長期戦略」を策定することになりました。戦略策定の第一段階として、群馬県の製造業の「強み」「弱み」「機会」「脅威」を分析します。以下の条件で調査分析シートを作成し、チームごとに発表しなさい。

テーマ名：群馬の製造業のSWOT分析

調査方法：インターネット活用

分析方法：SWOT分析活用

（内部環境＝群馬県内の環境、その他＝外部環境）

提案様式：演習シート活用＋α

作成時間：3時間

発表時間：15分

演習 1 /作成プロセス

戦略テーマ決定

テーマ名：製造業群馬（株）のSWOT分析

外部環境分析

政治・経済・社会・技術 など、グローバルの視点から情報を収集する。**①脅威 ②機会 の順で抽出** (データも含む)

内部環境分析

群馬県の事業環境、技術力、研究開発力、ブランド力、品質・製品力、調達力、技術継承・人材 確保力等の視点から情報を収集し、**③弱み ④強み の順で抽出** (データも含む)

抽出した4要素を SWOT分析表に集約

中・長期戦略アイデアを発想

簡易なプレゼン資料を作成しチームごとに発表／発表時間15分

演習シート

群馬の製造業のSWOT分析

2021.*.*

Aチーム

群馬の製造業の「強み・弱み」

強み(Strengths)

①

②

③

④

⑤

関連データ

弱み (Weaknesses)

①

②

③

④

⑤

関連データ

群馬の製造業の「機会・脅威」

機会 (Opportunities)

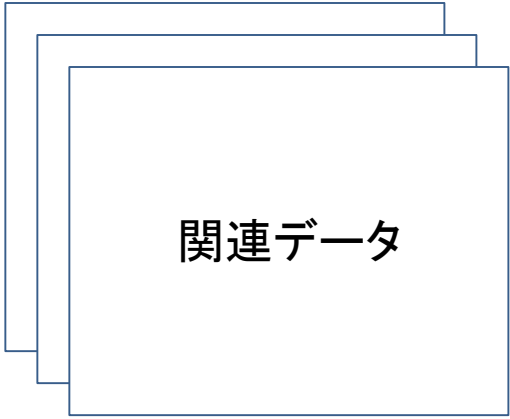
①

②

③

④

⑤



関連データ

脅威(Threats)

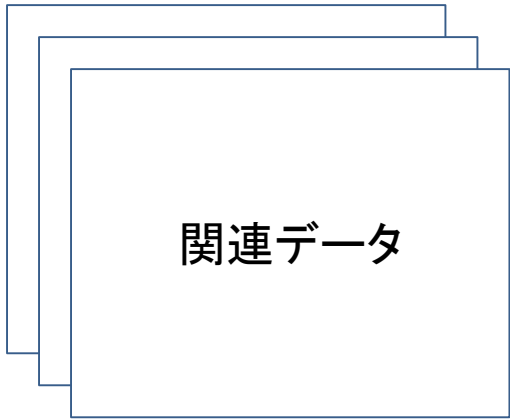
①

②

③

④

⑤



関連データ

群馬の製造業のSWOT分析

内部環境 (自社)	Strengths／強み	Weaknesses／弱み
外部環境 (市場)	Opportunities／機会	Threats／脅威

群馬の製造業に対する施策／中・長期戦略発想

戦略 1 :

戦略 2 :

戦略 3 :

戦略 4 :

4. 自社のSWOT分析・クロスSWOT分析

演習 2 / 課題説明

課題：あなたは経営企画室に所属しています。

今回、「SWOT分析・クロスSWOT分析」手法を活用し、「中期戦略テーマ（3～5年）」を検討することになりました。

以下の条件で戦略テーマを検討し、個人ごとに発表しなさい。

テーマ名：「中期戦略テーマ」・・・の提案

調査方法：自社内の関連部門及びインターネットから情報収集

分析手法：SWOT分析・クロスSWOT分析

提案様式：演習シート活用+α

作成時間：2時間＋宿題

発表時間：15分

演習 2 /作成プロセス

戦略テーマ決定

テーマ名：中期戦略策定/サブタイトルがあってもよい

外部環境分析

競合・政治・経済・社会・技術 など、自社を取巻く事業環境の視点から情報を収集する。**①脅威 ②機会 の順で抽出** (データも含む)

内部環境分析

自社の、技術力、研究開発力、ブランド力、品質・製品力、調達力、技術継承・人材 確保力等の視点から情報を収集し、**③弱み ④強みの順で抽出** (データも含む)

抽出した4要素を SWOT分析表に集約

4要素の組合せから戦略を発想し、クロスSWOT分析表に集約

簡易なプレゼン資料を作成し個人ごとに発表／発表時間15分

演習シート

中期戦略テーマ

— . . . の提案 —

2021.*.*

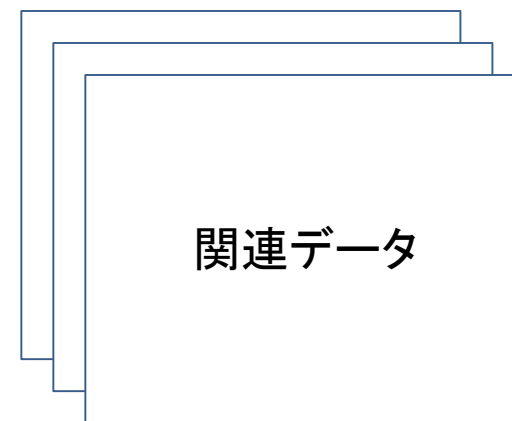
会社名

氏名

自社の「機会・脅威」

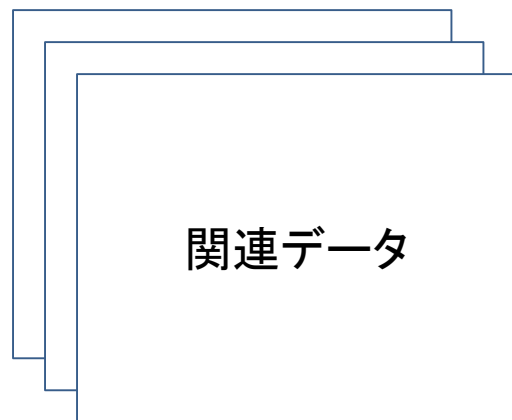
脅威(Threats)

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤



機会 (Opportunities)

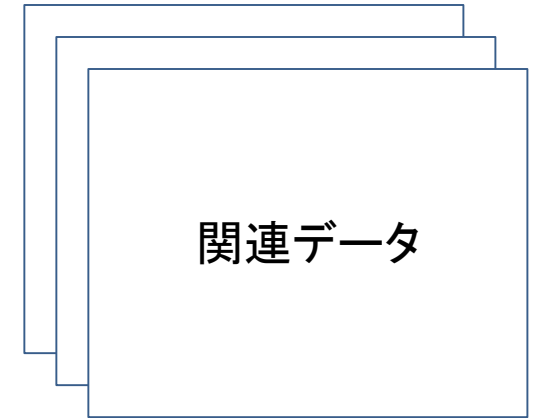
- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤



自社の「強み・弱み」

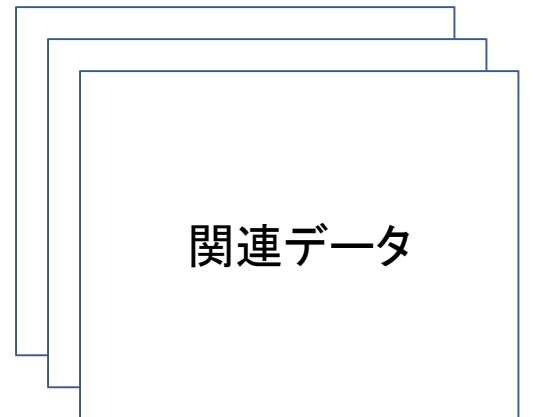
弱み (Weaknesses)

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤



強み (Strengths)

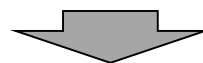
- ①
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥
- ⑦



自社のSWOT分析

内部環境 (自社)	Strengths／強み	Weaknesses／弱み
外部環境 (市場)	Opportunities／機会	Threats／脅威

自社のクロスSWOT分析

S／強み**W／弱み****O／機会****S×O戦略****W×O戦略****T／脅威****S×T戦略****W×T戦略**

新事業テーマの設定 ⇒ 企画提案手法科目で事業計画書作成

参考文献（推薦HP）

群馬県HP／新・群馬県総合計画（ビジョン）（2021年～2040年）他

合同会社高崎ものづくり技術研究所 HP

「誰でもコンサルタントDarecon」HP

本教材は一部、他の著作権の対象となる情報を引用しており、出典を明記しております。利用にあたっては厚生労働省の利用規約をご確認ください。

中央総合学院

教育プログラム開発チーム