

内部環境分析

1. なぜ、内部環境について分析する必要があるのか

環境状況によりよく適応するためには、外部環境の分析だけでは十分でない。適応する主体としての組織自体の分析が必要となる。組織が持つ強み、弱みを評価し、これと外部環境から生まれる組織にとっての機会と脅威を突き合わせ、そうした中から組織にとっての適切な方策を探るのである。つまり、組織が有する強みと弱みに力点を置き、SWOT分析を行うということである。

したがって、組織が有する強み、弱みを静態的な構造として把握するという点からいえば、内部環境分析は、組織の構造的特徴を探る組織構造分析となる。

一方、組織が有する強みをいかにして引きだし、環境変化における機会と結びつけるかという視点からいえば、内部環境分析は、組織の有する能力をいかにして引きだし、強みといえるレベルまで引き上げるかという意味では組織能力の分析といえる。

2. 内部環境分析を行うための素材となるもの

- ・現場からの日常業務に関する報告事項
- ・生産に関する情報
- ・購買・調達に関する情報
- ・在庫に関する情報
- ・販売に関する情報
- ・店頭販売情報
- ・顧客・取引先からのクレーム情報
- ・競合企業に関する情報、競合企業との比較情報
- ・人事制度の変遷や、現場における働き手の意欲、活力に関する情報、組織の現状や人事に関する情報
- ・組織構造に関する外部診断や調査報告書
- ・財務に関する情報

3. 内部環境分析を行うためのチェックリスト的視点

- ・組織構造の面から、自社の強み、弱みについて評価するチェックリスト的な項目を用意しておく。
- ・同じく組織能力の面から、自社の強み、弱みについて評価するチェックリスト的な項目を用意しておく。
- ・これには、当該業界において、組織的な競争能力の要件としてはどのようなことが求められるのか探っておく必要がある。
- ・組織の有する資源について棚卸しをしておく。その際、組織内部に潜む潜在的な資源にも目配りする。
- ・組織が抱える主要な課題とそれに対する対応状況に関しても、整理をしておく。

4. 現状分析と内部環境分析

企業の現状と課題を把握するために行う現状分析は、必ずしも内部組織にだけ関係するものではない。外部環境に即して、それが企業の現状と課題にどうつながっているのか見ていくことも大切である。しかし、問題の把握のしやすさや対策の打ちやすさでいえば、内部環境に即した現状と問題点の把握が相対的にしやすいとはいえよう。

5. 組織能力の一例

組織能力の一例として、運輸業界における組織能力要素をあげてみれば、次のようなことがある。

- ・ 配送サービスの質
- ・ ブランド力
- ・ 商品（サービス）開発力
- ・ 大型貨物配送力
- ・ 営業力
- ・ 低コストオペレーション力
- ・ 情報システム

（小樽商科大学ビジネススクール編『MBAのためのケース分析』同文館出版、2004年、93ページ）。

これらの項目について、自社および競合他社との優劣比較を行う必要がある。

6. 内部環境分析を活用するには

内部環境分析をどう活用したらよいかは、基本的には外部環境分析の場合と同じことがいえる。すなわち、環境変化の文脈を自社の事業という視点から主体的に読み替え、それを自社の事業と結びつける。そうして、環境変化の中から自社にとって優位となる機会や、自社の強みを発揮できることを見出すようにしていく。これは、環境変化の中から自社にとって優位となる機会や、自社の強みを発揮できることを見出すため、内部環境分析という視点からの補助線を引いてゆくことといってもよい。

いずれにせよ、こうした環境分析にあたっては、環境変化の文脈を積極的なかたちで読み替えることが欠かせない。つまり、環境変化の文脈と目的追求の高度化、目的把握の高度化を結びつけてゆく。これにより、環境変化への対処方策を引き出すのである。ちなみに、こうしたことに幾分かでも成功した者が、そこで使用する方法は内部環境分析にせよ外部環境分析にせよ、先見性があるとか、洞察力があるとかの評価を受けることになる。