

設立間もないながら、名だたる大手企業から新規事業開発のパートナーとして選ばれる会社がある。「成熟企業を両利き組織に変える」をミッションに掲げる michinaru (ミチナル) 株式会社だ。企業にイノベーションをもたらすメソッドと戦略を聞いた。

成熟企業を両利き組織に変える

原：michinaru はお二人で起業されたそうですが、まずは現状の事業内容を教えてください。

菊池：会社のミッションは「成熟企業を両利き組織に変える」で、成熟企業の新規事業開発を支援しています。具体的には、事業を生み出す人材育成や組織開発を行っています。

我々の考える成熟企業とは、長年、日本経済の成長を牽引してきたメーカーやインフラを支えてきた企業です。そういう企業は、これまで強い既存事業を基盤として成長してきましたが、事業が成熟期を迎え、新たな事業で次の成長カーブを描きたいと考えています。しかし、効率性や短期的な成果を重視する組織の特性が、不確実性の高い新規事業を生み出すことに社内の反発を生んでしまい、既存事業と新規事業が両立しづらい構造になっています。利き腕である「右腕」を既存事業だとすれば、「左腕」を新規事業というように、組織が両利きになっている状態にするのは大変困難ですが、これから多くの企業が取り組まねばならないことだと思っています。

横山：具体的事例として2社紹介します。1社は

日産自動車様です。課題としては世界と戦うアントレプレナーシップを持つリーダーが生まれていないことにありました。既存事業を磨き込むことに最適化された組織において、分析力や課題解決力が高い人材は育っても、チェンジリーダーが生まれづらい土壌になっていました。当社が任されたのは、誰かの期待に応えるのではなく、自らビジョンを描き、実現に向けて一歩を踏み出せるグローバルリーダーの育成でした。

もう1社は、東京ガス様です。脱炭素、エネルギー自由化などで「エネルギーを供給する」だけでなく、「新たな価値をお客様に届ける」ことが必要になり、新規事業開発は必要不可欠なものでした。しかし、事業を生み出す人づくりに課題を抱えておられました。その理由は、2つあると考えました。第1に新規事業創出に向けた取り組みが研修の域を越えておらず、実践につながっていないこと、第2に解くべき課題を見つけない行ける Will 型人材が育っていないことです。昨年からの事業創造プロジェクトを伴走しており、そこから挙がるテーマを事業部で形にしようとしています。

菊池：新規事業の創造で難しいのは、既存事業とお互いを生かし合う関係にしていけることです。「なぜ既存事業がうまくいっているのに、新規

michinaru 株式会社 代表取締役

きくち たつゆき

菊池 龍之 さん

1976年、滋賀県生まれ。同志社大学卒業後、日本データビジョン入社。2011年、株式会社コヨーテ設立。独自の採用メソッドを開発し、2,000社を超える企業に伝える。2020年、横山氏とともにmichinaru株式会社設立。

michinaru 株式会社 取締役

よこやま かなこ

横山 佳菜子 さん

1979年、奈良県生まれ。奈良女子大学卒業後、クイック入社。2005年、リンクアンドモチベーションに転じ、2011年、グループ内子会社リンクイベントプロデュースを経て独立し、キャリアライブ設立。2020年、菊池氏と創業。

【写真】 安岡 嘉

両利き経営支援で 企業のイノベーションを導く