

# **RECRUIT GUIDE**

**“Linking strategy, technology and innovation”**

**Arthur D Little**

TASK

RESOURCES

SAL



MARKETING

INNOVATION

# MESSAGE

## ご挨拶

---

学生みなさんにお伝えしたい職業選びのポイントは3つ。

1つ目は、高度で困難な仕事に出会えること。

新興国に簡単に真似できない、

日本に残っていく日本人らしい発想・技術が必要な仕事を見極め、

かつ、世界に貢献していく考え方かと思います。

2つ目は、自発性を尊重している組織風土であること。

“成長させてくれる企業”ではなく、“私がこの企業を成長させているんだ”  
と先輩が言っている企業を選ぶことだと思います。

3つ目は、異なる価値観の人達と高い視点で協業できる環境があること。

これからのkey wordは、diversityです。

多様性を受け入れ、異なる意見やアイデアをまとめていく力。

そう簡単には誰かに取って代わられない、

知的チャレンジが高い仕事をできるようになること。

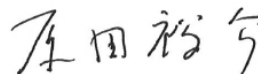
そしてそれを個人に閉じることなく、

diversityをもって展開できるようになること。

ADLはこれらの環境が整った、個性的なファームです。

皆様のご応募をお待ちしております。

Arthur D. Little Japan, Inc. 代表取締役社長



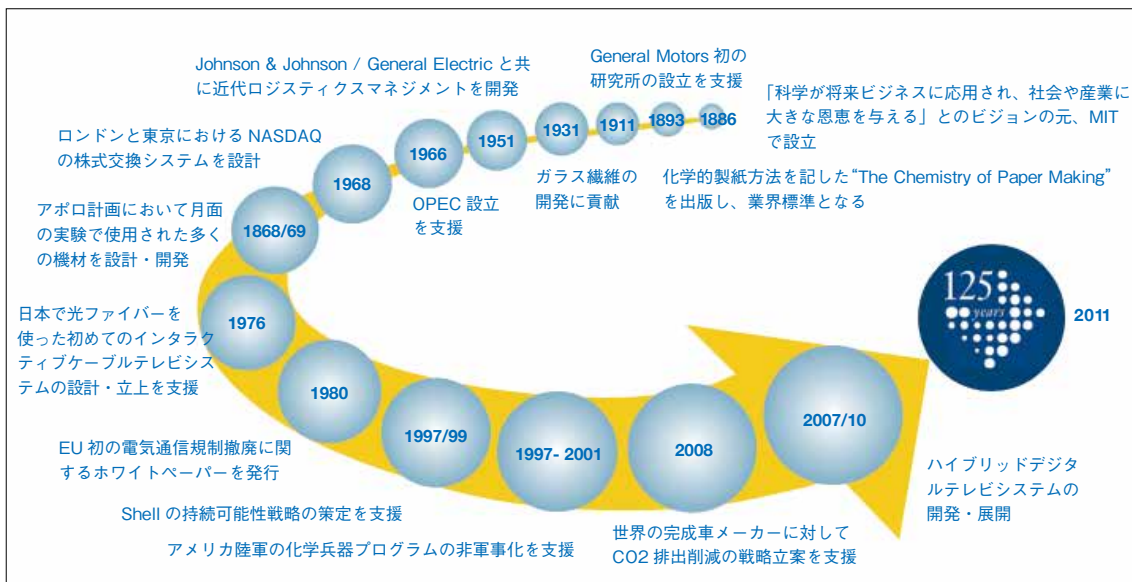
# ABOUT US

## ADLとは

### 「終わりにき革新」の支援

1886年、マサチューセッツ工科大学のアーサー・D・リトル博士により、世界最初の経営コンサルティングファームとして設立された『アーサー・D・リトル (ADL)』。弊社 ADL ジャパンは、その日本法人として、1978年の設立来、四半世紀一貫して“企業における経営と技術のありかた”を考え続けてきました。

経済が右肩上がりの計画性を失い、他に倣う経営判断がもはや安全策ですらない今、市場はあらためて各企業に“自社ならではの経営のありかた”を問うているように思えます。自社“らしさ”に基づく、全体の変革を見据えた視点。戦略・プロセス・組織風土、或は、事業・技術・知財を跨ぐ本質的革新の追求。ADLは、“イノベーションの実現”を軸に蓄積した知見を基に、高度化・複雑化が進む経営課題に正面から対峙していきます。



# CONSULTING STYLE

## ADLの信条

### 常に顧客と共に Side by Side

如何にすぐれた提言も、実行されない限りは画餅に過ぎません。クライアントの革新実現を真に目指せば、提言の実施支援は ADL が果たすべき極めて大きな役割となります。

但し、企業の変革はその企業によってのみ達成されることです。これにより、ADL は自己の果たすべき役割を、クライアントに潜在する成長に向けたエネルギーを解き放つことにおきます。このための、ADL コンサルティングコンセプトが“Side-by-Side”。常に顧客とともにあること。ADL は“腹に落ちる”成果提供を追求しつづけます。クライアントのメンバーが、自社課題の解決を我がものにとらえ、革新を主体的に追求し始める、これこそが ADL がいざなうべきことと考えるからです。

組織が人であり、人が感情をもつ限り、正しいだけの提言では企業は変わりません。組織に根付く不文律も考慮した、正しく且つ納得できる解の提供が、ADL の生命線です。

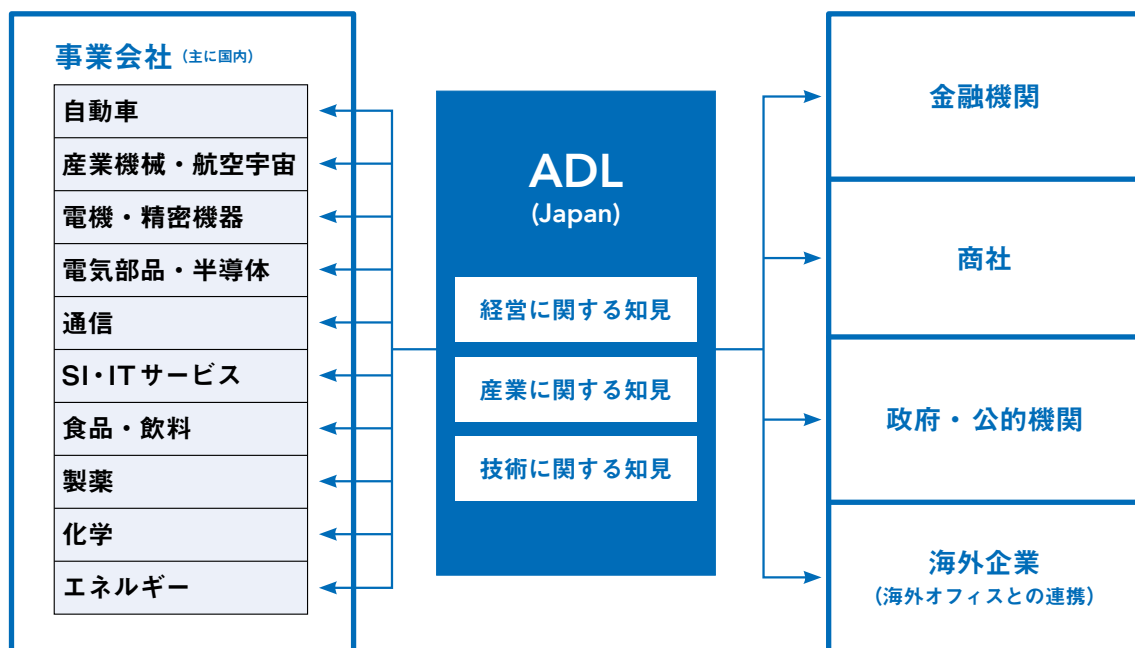
# MISSION

## ADLの担う役割

### 日本製造業を横断する“知の集積地”としての役割

製造業が主要産業である日本において、その復権なくして、将来にわたる持続的な成長はあり得ません。ADLでは、クライアントである製造業の事業開発・組織改革・海外展開の支援はもちろんのこと、これらのプロジェクトを通して、多種多様な産業の深い知見・ネットワークを蓄積しています。

この知見を基に、近年では官公庁や金融機関、商社など異業種のプレーヤーとの接点も増えています。いわば、ADLが業界横断的な知の集積地となることで、面としての日本の産業構造の転換に貢献するような、社会的インパクトの大きな事業領域に取り組んでいます。



このような仕事を行う中でのキーワードの1つは、「技術と経営の融合」です。経営とは、事業に必要な技術を定義し、それらを効率よく獲得・管理することで利益確保を目指す、“収束”的な側面を持っています。一方で、技術は、それ自体が生み出すインパクトやポテンシャルの大きさを理解し、単に「儲かるか」という視点以上に、「面白そうか」「すごいか」など感性的な面での“発散”が、新たなブレークスルーを生み出す源泉になっています。

いわば、“技術による発散”と“経営による収束”のバランスをとることこそ継続的イノベーションの源泉とADLでは考えており、その二律背反な課題に解を見出すことが我々の使命です。

そのため、ADLでは「オペレーション」よりも「本質に立ち返った戦略」を重視しています。コストカットや業務の効率化は、とすれば短期的な施策として、目に見える一定の成果を上げることは比較的容易かもしれませんが、そこに長期的なビジョン・戦略がなければ、企業の持続的成長の源泉を毀損してしまいます。ADLでは、企業が持つ固有の強み・想い・価値創出の源泉を定義し、その上で、創り上げたい世界観(=ビジョン)、戦略を描くアプローチをとることで、「器作り」ではなく「中身作り」に取り組んでいます。

ADLが大切にしている価値観に“Who says it cannot be done”という言葉があります。我々の仕事の複雑性はかつてないほど高く、困難な場面にも幾度となく遭遇します。そんな時に、この言葉を拠り所にして果敢に挑戦し、なんとか仕事を完遂する。その先に、産業や世界を大きく変えるイノベーションが生まれる。ADLでは、創業以来、そんな揺るがない価値観を共有し続けています。

---

## THE INTERVIEWS

1 / 6

# RYO HANAMURA

花村 遼



---

### MESSAGE :

論理や効率を超えた先にある、  
コンサルティングという仕事の本質。

### PROFILE :

マネジャー／東京大学院 工学系研究科 化学システム工学専攻 修士課程修了。主な担当領域は、バイオ・化学・素材、食品・飲料・自動車・産業機器等の製造業企業における事業戦略の策定支援、海外展開支援、ファンド向けの事業性評価、再生計画・成長戦略策定など。

---

## 妥協なき、本質の追求

### 思考の限界を認識する

学生時代は、中学、高校、大学でも部活動でバスケットボールに打ち込んでいました。当時はただただバスケットボールが好きで、夢中になってやっていたのですが、今思えば「勝負事に真剣に取り組んだ」という経験が自分を成長させてくれたのだと思います。「過程ではなく結果が全て」という環境だからこそその徹底的なこだわり。「絶対に勝つために、やれることは全てやる」という基準の高い組織にいた経験は、今の仕事にとっても活かされていると思います。理

不尽なことも多かったのですが、それも含めて社会で働くためのよい下準備になったのではないのでしょうか。

大学院に進学してからは、実験に没頭していました。実験が好きだったのは、そこに論理や合理以外の偶然性や芸術性があるからです。新しいものは、現在語られている論理の中からは生まれてこない。人間の思考には必ず限界があり、限界があると認識していること自体が大切であると学びました。自分が現時点で思考できることにこだわると、新たなものを発見する機会を失う。自分の思考の及ばないものが現れたときに、今まであるものを全て壊し、また創り

上げていく。大学院での研究・実験は、こうした「思考と行動の基礎」を築くよい場所だったと思いますね。

## 常に当事者として仕事をやる

就職活動では、実はコンサルティング業界には全く興味がありませんでした(笑)。「コンサルタント」というと、メディアによく出る有名ファーム出身者の方のような、「ロジカルシンキング至上主義」というイメージでした。私は、大学院での研究を通じて、論理的な思考というのはあくまで整理や説明をするためのツールであると感じていたため、自分には縁遠い仕事だと感じていたのです。当然、ADLという会社も全く知らなかったのですが、友人から「花村に合っていると思う」という勧めで、インターンシップに参加することにしました。インターンシップでは、実際にADLで担当するようなプロジェクトをイメージしたケースに取り組むのですが、いい意味で自分の想像を裏切られました。企業の中期戦略を立案するというテーマでは、競合との関係や市場の把握など、いわゆるデータに基づいた、型にはまった分析ばかりを求められると思っていましたが、むしろ逆でした。本質的な理解を行うためには、ブランドやビジョンの背景にあるソフトなものを理解する必要があり、それを突きつめて考えていくというアプローチは、コンサルティングというものに対する自分のイメージを覆すものでした。

最終的には、ADLとスタートアップベンチャー企業、ドクターに進む道との3つで悩みましたが、そこに共通していたのは「小さな組織」という点です。自分にかかる責任がなるべく大きい組織で働きたいと考えたのです。大手企業や大手ファームは、その点で選択肢から外れていました。ドクターとして研究する仕事は、突き詰めて言うと「神様が相手」の仕事なのだと思います。神様というのは自然科学・サイエンスであり、「人間社会にどのような影響を与えるか」という感覚はビジネスの世界よりも低い。そこで、私は人を相手にする仕事をするために、ADLとスタートアップベンチャー企業に絞り込んだのです。コンサルとベンチャーというと、第三者と当事者という比較で語られることが多いと思いますが、私はそういう単純な構造ではないと思います。ADLでの選考を通じて出会う人たちは、例外無くADLという組織を経営する事業者であり当事者でした。最後の選択の決め手は、「誰と仕事をするのか」という一点だったと思います。

## 思うだけでなく、考え実行する姿勢が重要

入社してから2年間は、はっきり言ってきつかったです(笑)。イメージで言うと、まだ泳げない状態で深い海に飛び込んだ感覚でした。プールじゃない、足がつかない。溺れそうになりながら、とにかくもがきまくって、泳げるようになるんだと、覚悟しながら働い

ていました。部活をしていた時に近い感覚ですが、高いハードルを何とか超えていくことを繰り返すことでしか、プロフェッショナルとして求められる基準や価値観には近づけないのではないかと思います。その意味では、まだまだ私は修行中の身でしょう。

入社した当時に印象的だったのは、「ベストを尽くす」という感覚です。仕事を「現実的にできるかできないか」で判断する企業は多いと思います。しかしADLの場合は、できるかできないか、ではなくクライアントにとって必要かどうか、が最も重要な判断基準です。意思決定をする際に、100通りの可能性があった場合、その全てを検証するというのもあるのです。それは当然、何らかのフレームワークを用意し、100通りを10通りのパターンに分けることも可能でしょう。しかし、クライアントにとって必要だと思えば、100通りを愚直に検証する。すると、事前の想定やロジックでは説明できない事象が見えてくる。そこにプロジェクトの本質があるということに、何度も遭遇してきました。やるべきことが見えたら、そこから逃げずに向き合う。「要は何か」「例えば何か」、抽象度を何度も上げ下げしながら、物事の本質を掴むまでその作業を繰り返す。一切妥協をしない。そのアプローチの仕方は、慣れるまでは大変でしたね。

## 突き詰められる場所

最近では、1年以上の時間をかけて、ある大手企業のM&Aをサポートしました。事業戦略上、このM&Aを成功させなければ、企業の社員の方やパートナー企業の方を含め数万人の人に影響が出る可能性があり、日本の産業にとっても大きな影響を与える案件でしたので、自分が関わる経営判断の重さを感じながらの仕事でした。プロジェクトでは、150社の候補企業を洗い出し、全ての企業の財務的なデータを分析、ケイパビリティなども含め包括的に調査を行いました。候補企業の中には当然海外の企業も含まれており、また数百億のお金が動くプロジェクトでしたので、ADLのグローバルオフィスをはじめ、投資銀行等とも上手く連携しながら、緻密な調査・分析を行う必要があったのです。結果的には、クライアントが当初全く想定していなかった海外の企業と出会うことができたのですが、現地に行ってもその技術をクライアント側の担当者が目にしたときの、驚きと喜びの表情や、そこで頂いた感謝の言葉は、決して忘れることのできない、自分の財産になったと思います。

このプロジェクトは、効率的な仕事ではなかったかもしれませんが、しかし、効率というものは、本質に辿り着いてこそ付加価値として評価されるものであって、最優先されるものではないのです。社会で働くという環境において、自分自身が正しいと思うことを、純粋に突き詰められる仕事というのは、そう多くはないはずです。その意味で、私は恵まれた環境で仕事をしているのだと感じています。これからも、決してぶれないADLの仕事への向き合い方を、しっかりと体現できるコンサルタントでありたいですね。





---

## THE INTERVIEWS

2 / 6

# TOMOYO MATSUOKA

松岡智代



---

### MESSAGE:

表層的な解ではなく、深淵にある真理へ。  
その真理に辿り着くための、  
真摯な姿勢が求められている。

### PROFILE:

コンサルタント／京都大学工学部工業化学科卒業、同大学院工学研究科材料化学専攻博士課程修了。主な担当領域は、化学・ヘルスケア領域の製造業における長期戦略策定、新製品成長戦略策定、事業性評価など。

---

## 社会とともにある、かけがえのない仕事

### 化学博士からビジネスコンサルタントへ

私は幼い頃から化学が好きで、大学に進む頃に無機化学という学問に興味を持ち、研究者への道を志しました。学問の中ではマイナーな部類に入るかと思いますが、もともと人と同じことをするのが苦手なタイプなので、自分にはとても相性のよい学問だったように思います。大学や大学院では研究に没頭しましたが、それは仮説を立て、実験を行い、結果を検証し、また新たな仮説を立てるということの繰り返しです。しかし、そんな途方もない作業の反復の果て

に、ある時自分の想像を超える奇跡のような事象が現れる。それが研究者としての喜びに溢れる瞬間です。

化学は、「世界に存在する物質が、なぜこのような質感をしているのか」「なぜこのような場所に使われているのか」を説明してくれる素晴らしい学問です。そして私は、化学のこうした側面に惹かれ、自分たちの研究の成果を社会に活かすことが最も大切なことだと考えていました。それは、大学や院で研究に明け暮れる立場として、「いま取り組んでいることを化学者として究めることが、社会への貢献に繋がる」という手応えを感じられることが、何よりも励



みになったからかもしれません。

しかし、博士課程に進んだ頃だったでしょうか。私は、こうした手応えを十分に感じる事ができず、自分がある世界と実際の社会との乖離を感じるようになったのです。もちろん、研究の世界がある種の閉じられた世界で、特殊な価値観があることはわかっています。数学的にエレガントであることが賞賛されていたり、過剰なスペックの追求が行われていたり……。しかし、自分が非常に高度な研究に携わっていることを自覚していてもなお、「研究や技術が、十分に社会に活かされているのか」という疑問は大きくなるばかり。そして、それは日本だけでなく、留学先のデンマークの研究所でも同じだったのです。当時のビジネス界は、iPhoneが発売されるなど、オリジナリティに溢れた商品が次々と登場していた時代です。既存の価値観の中から必要なものを創る時代から、価値観自体を新たに構築する時代へ。社会は、「楽しさ」を新たに定義することから、新サービス、新商品を生み出そうとしていた。そしてその動向は、ともすれば研究で立証することのインパクトや、科学誌への掲載を基準にしてしまう私たちの世界とは大きく乖離したものだと感じたのです。

### データが正しいか、 ではなく、どう伝わったか

こうした経緯から、私は「技術と社会を繋げる」ことを目標に、就職活動を行うことを決意しました。そんな時に出会ったのが、ADLです。他のコンサルティング会社と比べて、何よりも共感できたのは、ADLの人々が大切にしている「技術に対するリスペクト」でした。経営コンサルティング会社である限り、事業内容に大きな差はないと思いますが、私が惹かれたのはそのアプローチの仕方であり、それを実行する人たちの姿勢です。何か明確な答えが既に存在していて、そこへ最短距離で向かう方法を指南するというアプローチではなく、真摯で慎重な検証のもと、クライアントとともに問題解決を行うというスタイルが、研究者出身の自分には合っているのではないかと感じたのです。

その直感が正しかったのか、実際に働いてみて、入社前の会社の印象とのギャップに戸惑う、というような経験はほとんどありませんでした。会社の雰囲気や、社員の仕事に対する姿勢は、インターンシップや説明会で感じたとおり。大学院時代の友人には、私が女性ということで、体力的なことを心配されましたが、研究で一つのこと集中することに慣れていたせい、それも全く問題はありませんでした。ただ唯一、非常に驚いたことは、求められる仕事の水準の高さです。私には、理系・研究の世界で育ってきたせい、  
「データが全てを語る」という考えがありました。しかし、ここで  
の仕事では、「このグラフ・数値が全てを表しているでしょう」という考え方は全く通用しない。ビジネスの世界では、それをどう伝えるかということがとても重要であり、様々な関係者に伝えるための表現を選ぶセンスが求められるのです。この部分は、私にとって

更にストレッチが求められている部分だと感じています。

あともう一つ、仕事を始めて感じたのは、一日の仕事が終わった時に家で飲むビールの美味しさ。これは、学生時代には味わえなかったものかもしれませんね(笑)。

### 技術へのリスペクト、私だからこそできること

昨年私はある企業の、投資判断のための企業の価値評価を行うプロジェクトを担当したのですが、その過程で現場技術者の方々のお話をじっくりと伺う機会を頂きました。一般的に査定という行為は、財務諸表や特許数、経営戦略など、経営陣が経営会議で扱うような分かりやすい指標によって評価されます。銀行など、投資を行う側からすれば、自分たちが理解できない事項であれば判断を見送ることが当たり前。しかし、企業の価値を正當に伝えるためには、その会社が有する技術を理解するために、現場で働く技術者の方々から直接お話を伺う必要があると考えたのです。そもそも査定とい

う行為自体が、査定される側からすれば気持ちのいいものでないでしょうし、現場の技術者の方々には「どうせ説明してもわからないだろう」という思いもあったと思います。しかし、それだけに、正しく理解をするための準備や姿勢が非常に大切なことだと考えていました。お話を聞き終わった後に、「自分たちの技術について、専門的な部分までしっかりと理解してもらえたことは初めてだ」と感謝の言葉を頂いたこと、現場の技術を企業の評価へしっかりと反映できたことは、私たちの会社だからこそ実現できた仕事の成果ではないかと感じています。また、この仕事を通じて、ADLのSide-By-Sideというコンサルティングスタイルなら、「支えることや感謝されることに、喜びを感じる」という女性的な特性を大きく役立てることができるのではないかと

と思えたことも、自分にとって収穫だったと感じています。

### 果てなき探求の先に、きっと真理がある

「髭剃りにも哲学がある」という言葉がありますが、私はこの言葉を二つの意味で解釈し、仕事に励んでいきたいと考えています。一つは、この世界に存在するものは全て簡単に理解できるようなものではなく、遙かな深淵に真理が存在していて、そこへと辿り着くためには真摯な姿勢が必要であるという解釈。様々な方と関わる仕事ですので、表面的なことを捉まえて分かったような気になることなく、理解しようと努力し続けることを忘れないということです。そしてもう一つは、仕事は全て自分次第であるという解釈。自分が任せようどんな仕事にも学ぶべきことが存在しており、そこから得られるものの大きさは、全て私自身に懸かっているということです。世界に存在する様々な仕事の哲学や真理に私が辿り着けるまで、自分の仕事にまっすぐに向き合っていきたいですね。

---

## THE INTERVIEWS

3 / 6

# YUMA ITO

伊藤優馬



---

### MESSAGE :

飾らない。決して自分に嘘をつかない。  
自分自身へと問い続けることが、自信と信頼を生む。

### PROFILE :

マネジャー／東京大学大学院 新領域創成科学研究科 人間環境学専攻 修士課程修了。  
主な担当領域は、自動車・産業財・エレクトロニクス・化学・食品等、製造業全般に於ける全社戦略・個別事業戦略、海外展開支援、海外現地法人改革、M&A・パートナーリング支援など。最近ではシンガポールオフィスヘッドとして、東南アジア（タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナムなど）におけるプロジェクトを多数担当。

---

## 産業を支え、創り出すという使命

### コンサルタントであり、事業者である

現在、私はADLのシンガポールオフィスで仕事をしています。近年、クライアントとの仕事の中で東南アジア進出の案件が目立つようになり、当社がアジアで更に強固にクライアントをサポートしていくために、シンガポールへオフィスを展開することをグローバルボードミーティングに提案し、実現に至りました。私は今、シンガポールのオフィスで、オペレーションヘッドという役割を担っています。オフィスの所在はシンガポールですが、普段はタイ・ベト

ナム・インドネシア・マレーシアなど東南アジアの各国に赴き仕事を行うため、シンガポールに戻るのには、主に週末の間だけです。クライアントの方々の業種は、自動車や機械、インフラといった事業会社が多いですね。

海外で仕事をする人と日本で仕事をする人は、コンサルティングという意味では本質的には全く変わりません。ですが、やはり日本で仕事をしている時に比べると、以前より強く意識するようになったこともあります。それは「自分の使命は何か」ということ。日本企業から海外に赴任しておられる方々は、皆さんそれぞれの使

命を背負って海外で働いています。彼らは、会社から大きな期待や投資を受けていて、自分が失敗することは会社や社会にとって大きな損失であることをいつも自覚しています。だからこそ、「絶対に負けられない」という強い意志を持った方ばかりなのです。

各企業によって状況は異なりますが、海外に進出するということは、現在の日本にある閉塞感を打開するために、海外から何かを発信したいという目的があることがほとんどです。そのため、現地では会うクライアントの方々はやはりタフで熱い人が多いと感じますし、私自身も、彼らに刺激を受け、自らの仕事の目的や使命を以前より強く感じながら、働くことができていると思います。

また、日本企業が海外で事業を展開する目的には、事業そのものの成功だけでなく、「リバースイノベーション」として、その成果を日本に還元するという意味合いが強く含まれているケースも目立ちます。海外でゼロから創り出した技術やアイデアを、日本で活かす。クライアントのゴール設定が高いところにあるという意味では、自分が求められているアウトプットの水準は高くなって当然。そんなクライアントとまさにSide-By-Sideで仕事をしていることで、「新たなものを創り出し、社会に貢献する」というコンサルタントとしての使命が、日本にいる時に比べ、より明確になったと感じます。

シンガポールオフィスを任されている私は、ADLという会社の中の一人の事業者であり、私が今ここで学ぶことのひとつが、会社や社会にとって価値あるものにならなければ意味がない。大きな責任を感じる仕事ではありますが、何もないと産業を創る、国を創る、というスケールの大きなプロジェクトに携わっている以上、ここで得られる経験や知恵を、例えば東北の復興や、今後さらに起こるであろう日本社会の産業構造の変化に、きちんと還元していけるようにすることが、私の使命なのです。

### 自分を信じるために、最高の準備をする

日本であれ、海外であれ、コンサルタントとして仕事をする上で私が大切にしていることは「嘘をつかない」ということです。当たり前のことのように思えるかもしれませんが、これは実はとても難しいことです。クライアントからフィードバックを頂き、それに答えるべくプロフェッショナルとして仕事をしている身においては、何か質問を受けた時に「わかりません」と答えることは、相手からの信頼を失いかねないという大きなリスクを含んだ行為です。

しかし私は、「クライアントが自分の言葉を疑う必要がないという状況を作り出すこと」が、コンサルタントとして最も大切なことだと考えています。「伊藤さんは、どう思いますか。何かアイデアはありますか?」と問われた時に、ひとまず何かを答えることは簡単でしょう。でも、私はその時点で、私の中に回答に値する意見がないと判断した場合には、「わかりません」と答えます。現代では、

情報のアベイラビリティが高まる一方で、情報そのものの価値は下がっています。こんな時代に、どこかにある情報を伝える、というような次元の低いことをクライアントは私に望んでいません。情報をもとに、私がコンサルタントとして考え抜いた末の意見でなければ、その言葉に、相手との信頼を築くほどの価値が生まれるはずがない。そう思うからこそ、「わからない」と答えることを恐れるのではなく、その瞬間から徹底的に考え抜き、行動を起こし、そこから見えてきたものを自分の意見としてクライアントに伝えることが大切だと考えています。

おそらく人は、まず自分に嘘をつくのでしょうか。困難な状況下で妥協をしまったり、相手に自分をよく見せようとしたり……。そんな行為が、きっと相手からの信頼や自信を削っていくのです。今の自分はどんな状況なのか、できていることは何で、できていないことは何か。セルフチェックを精緻に行えることは、自らの成長を促すために最も重要なことです。足りないものを認識し、補う努力をする。とても地味ですが、成長とはその繰り返しによって得ら

れるものです。そうした意味でも、コンサルタントの仕事は、決してスタイリッシュな仕事ではありません。しかし、どんな世界でも、高みを目指す厳しい環境に身を置く人々は、悪戦苦闘し、もがきながら仕事をしています。だからこそ厳しく苦しい状況の中で、最後に自分自身を信じていることができるかどうかが重要になるのです。自分が伝える言葉や行う決断に自信を持てなければ、ビジネスの世界では戦えない。そのためにも嘘をつかず、自分ができる最高のことをやり続けてきたという自信を、常に持っていなければならないのです。

### 何を得たかではなく、何を与えられたか

面接や面談などの場面で、学生の方に「将来の目標」を聞かれることがあります。しかし、私の心の中にあるものは、目標というよりもやはり使命に近いものだと思います。私はただ、自分が育ってきた社会に自分の力で何かを還元したい、という思いを持って働いています。私はこれまで、学生生活での教育やADLでの仕事を通じて、実にたくさんのことを様々な人々や社会から与えられてきました。それを今度は、私が自分の仕事を通じて社会に還元していきたいのです。「何を得たか」ということではなく、「何を与えることができたか」ということが自分の価値だと思います。社会に何かを還元するために、私に残された時間は決して長くない。ビジネスパーソンとしてのピークを迎えるこれからの10年間は、勝負の時間になるでしょう。ADLでコンサルタントとして働くことや、ADLという会社の事業者として携わる仕事は、決して華やかなものではありません。しかし、仕事を通じて産業や社会の未来に貢献するという意味で、ここが最高の場所であることは間違いない。私は、その確信を持って、これからも自分の仕事に取り組んでいきたいと思っています。



---

## THE INTERVIEWS

4 / 6

# TAKEHIRO RYU

龍 孟博



---

### MESSAGE :

日本と海外を繋ぐ人材になるため。  
最大級の困難と最高峰の達成感が得られる環境。

### PROFILE :

コンサルタント／米国オクラホマ州立大学ビジネス学部経営学科卒業。同大学大学院ビジネス学部経営学修士課程（MBA）修了。北京外国語大学上級中国語課程修了。主な担当領域は、輸送機器・産業機械などの領域における、海外ニーズ調査、海外展開支援、中長期事業戦略の策定など。

---

## 選択と行動の正しさを、自身で証明する

### 何のために働くのか、どんな成長を望むのか

私は中国で生まれ、日本で育ち、アメリカと中国の大学で学び、ADLに入社しました。私のADLでのまだ短いキャリアを通じて、当社で働く若手の仕事について少しでもお伝えできればと思います。

父が会社を経営していたこともあり、私は幼いころから経営という仕事に興味がありました。私から見れば、父の仕事の大半は困難の連続で、日々苦勞をしている印象が強かったです。しかし時折見せる笑顔はいつも達成感に満ちていました。経営とは「困難だが達

成感のある仕事」と子どもながらに認識し、いつか自分が挑戦したい仕事になっていました。大学選択の際のキーワードは「経営」と「グローバル」でした。ただ「経営」はともかく、正直言って「グローバル」ということに自分の中で明確な学びたいことがあった訳ではありません。自分が育ってきた環境や時代の流れが、いつの間にか自分の中に「グローバルで活躍する人材に」という思いを育んだのだと思います。私は海外の大学に進学し、MBAを取得し卒業するまで6年間学びました。結果として自分の選択は正しかったと思います。それは「困難な環境に身を置けた」という意味で、です。



大学で経営学という学問を学ぶという要素以外に、「言葉が通じない」という要素が加わり、「求められる努力の量が多い環境」の中で生活できたことが、自分の成長に繋がったと感じています。

就職活動では二つのことを重視しました。一つは「何のために働くのか」。私はそれまでの人生を振り返り、改めて「日本という国を誇りに思う自分」に気がきました。日本の様々な文化や技術の美しさや強さを知るにつれ、自然と「日本社会の発展に貢献したい」という思いが芽生えていったのだと思います。もう一つは「どんな成長をしたいのか」。これからの日本社会では、あらゆる面において海外との関係の重要度が増していくでしょう。そのため、「日本と海外を繋げられる人材」へと成長したいと思い、これまで学んできたこと、感じてきたことを活かせる環境で働くことを重視していたのです。就職活動の中で、外資系金融機関の方々と話をしていると、優秀な方ばかりで、自分を成長させる環境として非常に魅力を感じました。ただ、「何のために働くか」という点においては、ひとりひとりが多様な考えを持っている印象を受けました。自分は「何のために働くか」という価値観を共にできる仲間と働きたいと思い、お断りさせて頂きました。商社はまさに日本をベースにして、海外とビジネスを行っていく仕事だと感じましたが、「自己成長のスピード」や「若い頃の裁量権」という点では、自分が求めている環境との乖離を感じたのです。大学時代に、困難な環境でこそ成長した自分、を実感していたので、一日でも一瞬でも早く、自分が大きな責任を負える状況で自分自身を研鑽したいと思い、ADLを選びました。

## 立ちはだかる壁、 圧倒的なレベルの差

ADLに入社し、入社前の印象と大きなギャップを感じました。それは会社の風土や仕事内容といったものではありません。シンプルに、「自分の力が全く通用しない」というギャップです。自分で言うのも何ですが、自分が今までやってきたことには自信を持っていましたし、厳しい環境だという覚悟もしていたつもりです。それでも、全く自分の力は通用しませんでした。プリンシパル、マネジャー、コンサルタントといった上司にあたる存在の人々は当然のこと、ビジネスアナリストとして入社した同期や先輩も、それぞれがとても個性的で優秀。1年先に入社した先輩が、自分にとっては雲の上の存在でした。1年後に自分が同等の成果を出せる存在になっているか、正直言って全くイメージができませんでした。

「クライアントにSide-By-Sideで」という話は就職活動時の説明会や面接・面談で何度も聞いていましたし、そのコンサルティングスタイルに共感して入社を決意した部分もありました。しかし実際には自分が業務に携わると、Side-By-Sideという言葉で表現されていた仕事の難しさは想像以上のものでした。コンサルタントとして、クライアントと共に考え実行するということは、クライアン

トと同等か、時にはそれを上回る知識や知見が必要で、圧倒的な量と質の高いインプットが求められます。そしてその知識を様々なフレームワークを駆使しながら整理をし、クライアントにとって価値ある情報をアウトプットしていく。プロジェクトミーティングの場で一緒にするのは、日本を代表する企業のマネジメントを担う方々。当時の私は、ついていくのがやっとという状況の中でミーティングに参加していましたので、当然ながらクライアントは私ではなくプリンシパル、マネジャーに意見を求めます。私がクライアントから意見を求められることは、全くありませんでした。悔しかったです。「日本と海外を繋ぐ」という目標から、ほど遠い自分の現在位置。焦りもありました。自分が求められている価値を出せていないという状況は、会社から見てもはっきりしているだろうと。コンサルティング会社というのは、よく「UP or OUT」と言われる業界でもあります。そんな時、プロジェクトリーダーの、あるプリンシパルの方に声をかけられました。「龍さん、今の仕事は苦しいだろう。けれど、決して諦めず妥協せず、目の前にある仕事から逃げずに取り組もう。今よりもひとつ上のレベルを目指して、実現する。私たちの仲間なら必ずできる。海外と日本を繋ぐという志を持つ人のロールモデルに、龍さんがなければならない」。私が仕事をする目的を思い出させてくれる、ありがたい言葉でした。

## 意志と強みが尊重される場所

2年目の仕事では、海外での活動が多いプロジェクトにより多くアサインされることを希望し、12ヶ月中9ヶ月海外で仕事をしました。中国語と英語と日本語が話せる自分の特徴を活かし、且つ現地の方の考え方の特徴や文化的な背景が理解できることを活かし、仕事に取り組みました。Side-By-Sideを実現するために私が努力し研鑽することは日本のプ

ロジェクトと変わりませんが、語学や海外でのネットワーク力という面においては、自分がエキスパートとしてプロジェクトに貢献できているという手応えを感じる機会は増えてきました。あるプロジェクトにおいては、海外法人の経営層への最も重要な報告を任せてもらい、20名の方々の前で英語と中国語でプレゼンテーションを行いました。クライアントと私たちプロジェクトメンバーの努力と英智の結晶が、自分の言葉を通じて伝わっていく。仕事を通じて日本と海外を繋ぐ仕事を、確かに私はできている。そう実感しました。

入社してからのギャップは、自分の力が通用しないこと他、もう一つ。ADLという会社のマネジメント方針についてです。プロフェッショナルが集まる組織ですから、当然求められる成果への基準は高い。けれど、仮に1年目の私のように一時的に成果が出せなくとも、志を共にする仲間に対しては徹底的に成長をサポートしてくれる会社です。ADLを就職先として選んで正解だったかどうか、はまだ分かりません。私のこれからの仕事が、正解だったことを証明するのだと信じています。



---

## THE INTERVIEWS

5 / 6

# NOBUHISA OKUDA

奥田 修久



---

### MESSAGE:

**社会の“これから”を担うために。  
過去の自分を否定する勇気が、未来の自分を創る。**

### PROFILE:

マネジャー／東京大学大学院 農学生命科学研究科 農学国際専攻 博士課程修了。主な担当領域は、自動車・エネルギー・化学・素材・エレクトロニクス等、幅広い領域における新規事業戦略策定、研究開発戦略策定、組織風土改革など。

---

## 価値を生み出す技術

### 自動車メーカーでの技術開発

私は、大学、大学院では、農林・水産を広くカバーする農学の中の「林」の部分において、天然素材などを扱う材料工学を研究していました。大学4年時に一度就職活動を行った結果、大手の銀行から内定を頂き、当初は入行する気だったものの、どうしても研究でやり残した事があるという気持ちが勝り、大学院に進学することに決めました。内定を辞退した時は、銀行の方からとても怒られましたね(笑)。その後は、大学を卒業して就職するという選択をしな

ったのだから、「大学院に入ってまた1年くらいで就職活動」というのも何か違うと思い、迷わず博士まで進学しました。結果として、就職先に選んだのは国内の大手自動車メーカーです。私が研究を行っていた「材料」というものの開発に、最も多くの投資をしていたのが自動車業界でしたので、学んだことを社会に最大限還元したいという思いで、「材料開発」を徹底的に行える企業への就職を決めたのです。配属された材料開発の部署は、大学院の研究室とよく似た雰囲気、材料についての研究に自然と没頭しながら毎日を過ごし、成果を上げることができました。



しかし、大学院の研究と企業での開発は全く目的が異なるものです。なぜなら企業においては、営業などの現場で同僚たちが必死になって生み出すキャッシュが、私たちの研究に投資されているからです。そこで、私は開発という立場としてその投資を最大化したいと思い、より効率的に、企業の事業に研究開発を活かしていくためのプロセスを創り上げたいと考え、新規事業開発を行うプロジェクトを立ち上げさせてもらいました。企業にとって大切なことは、極端に言えば、事業であって研究開発ではありません。未来の研究開発に必要な収益を生み出さなければ、本来研究開発は意味を成さないのです。しかし、安定した優良な企業であるからこそ余裕が、企業における研究開発の本来の目的を見えにくくしてしまっているのではないかと感じていました。立ち上げたプロジェクトで最も重視したことは、「勝ち続けること」「価値を出し続けること」です。社会にとって、企業にとって、価値のあるものを創り続けることが、技術という仕事の最も重要な使命だと考えていました。社会が変化し続ける中で、継続して30年も40年も必要とされる技術など存在しない。現在の日本社会の礎を築いた、日本を代表するメーカーたちの設立当時は、おそらく現在では考えられないほどのスピード感と危機感で「技術をいかに社会に活かすか」を追求してはばりませんでした。プロジェクトを立ち上げてしばらくは全く成果が出ず、苦しい思いをした時期もあります。ただその時期に、「本来、技術を事業にしていこうというのは生半可な気持ちではできない」と覚悟を固められたおかげで、最終的には毎月特許を出せるような仕事ができるようになっていきました。価値を生むことの難しさを学んだ瞬間でもあり、大学院での仕事が非常にちっぽけに思えた瞬間でもありました。

### 「何をやるか」 という判断の重大さ

私は、大学・大学院・自動車メーカーでの開発と長年技術の現場で過ごしてきました。技術やサイエンスは日々驚くほど進歩しています。人間が快適に月まで行くための技術は既に存在していて、行こうと思えば更に先の星にだって行くことができる。技術のレベルは、これからも全世界でどんどん高まって行くことでしょう。

技術を社会や産業に活かすために必要なことは、「何をやるか」という判断です。何を開発するか、という判断を誤ってしまえば、ただただ「価値を生み出さない技術」の研究開発が行われることとなります。そして、その損失は例えば、膨大な開発費の直接損失、優秀な技術者自身の機会損失などに及ぶのです。あまりに大きなこの損失は、企業や業界を超えて様々な現場で起きている現象であろうこともまた容易に想像できました。自身の経験を活かすことで、こうした産業界全体の課題解決の役に立てるのではないかと。「技術と経営」というテーマを掲げるADLへの転職は、そんな考えから生まれた決意だったのです。

### 自分がやってきたことに、こだわらない

自動車メーカーでの技術者としての仕事と、ADLでのコンサルタントとしての仕事の違いは、もちろんたくさんあります。最も大きな違いは、仕事のアウトプットに対して自分一人にかかる責任の重さです。自動車メーカーでの仕事は、様々な仕事は細分化され、多くの人の力によって価値が創造されています。分かりやすく言えば、私がいなくても車は作られ、売られ、正常に走るのです。しかしADLでは、そうはいきません。私自身が考え抜き行動しなければ、仕事の成果は一切出ない。プロジェクトには、あらかじめ定められた設計図はなく、全て白紙。参考になる過去のナレッジはADLという組織に蓄積されていますが、ADLが担当するプロジェクトのひとつひとつが、全て唯一無二の初めてのケースです。どんな設計図を描き、クライアントとともにどこに到達するかを決めるのは、私自身なのです。自動車メーカーでの過去の成功体験は役に立たず、今までの自分のやり方を全否定することから、仕事がスタートする。これはなかなか苦しい経験でしたが、思えば自動車メーカーに入社した時も同じだったと思います。大学院で研究ばかり行っていた私が、工場で10歳近く年下の同僚と共に、ハイブリッドカーの扉の溶接を行ったこともありました。工程ごとの最適な足の運び方などの作業の話から、仕事に対する価値観の話まで、年下の同期からは実に様々な刺激を受け、大きな学びを得ることができました。現在のADLでの仕事においては、プロジェクトごとに様々な分野の方と広く深く関わるので、日々の仕事を通じてこれまで以上に多くの学びを得ています。

人が成長するために大切なことは、過去の自分の成功に一切こだわらず、学びにとって不必要なプライドを捨てることなのではないでしょうか。私自身が理系出身だったので感じるのですが、理系の学生ほど、「これまで大学や大学院で学んだ分野の仕事に就きたい」という指向が強い印象があります。しかし、大学や大学院で学んだことなど、自分のキャリア全体から見渡せば、こだわりのものは何もありません。前述したように、30年も40年も必要とされる技術など、今の社会には存在しないのです。常に変化し続ける環境の中で、今までやってきたことにこだわることの方が、よっぽどリスクが高いと思うのです。どんな分野においても、一流と呼ばれる人材ほど、専門外だと思われるような経験から多くの学びを得て、試行錯誤を重ねながら自分自身が極める道を見つけているのではないのでしょうか。積み上げたものを壊し、また一から創り上げることの繰り返しが、真に価値のある技術や、揺るがない信念を生み出すのです。

これからの社会には、これまで以上に大きな変化が次々と訪れるはずで、そんな社会に、いまから飛び出そうとする若い方々には、自分自身の成長の可能性を狭めることなく、高く広い視座と、未知の領域に一步を踏み出す勇気を持ってもらいたいと思います。



---

## THE INTERVIEWS

6 / 6

# HIROTO SUZUKI

鈴木裕人



---

### MESSAGE :

**知的探究心と、社会の発展に寄与するという志。  
私たち ADL を突き動かすもの。**

### PROFILE :

パートナー／東京大学工学部 精密機械工学科卒業。同大学大学院 工学系研究科 精密機械工学専攻 修士課程修了。国家公務員採用 I 種試験合格(機械)。主な担当領域は、自動車、産業機械、エレクトロニクス、化学等の製造業企業における成長戦略の策定、経営・業務改革の支援。また、製造業企業を中心とした金融機関向けの事業性評価、経営計画策定や官公庁向け政策立案等も幅広く支援。

---

## 経営と技術の、強く美しい融合

### 技術に対するリスペクトが信頼関係を生む

私は大学時代、工学系の学問を専攻していました。卒業が近づき、自分自身のキャリアについて考えた時の選択肢は二つ。「メーカーでエンジニアになるか」「エンジニアをサポートする仕事をするか」でした。やはりそれまでに学んできたことに愛着や自信を持っていたので、選択には迷いましたが、最後には自分の特性を重視し、エンジニアや製造業を支える方の仕事に就くことを選んだのです。問題解決を行うという点では今の仕事と同じですが、彼らエン

ジニアは、最終的にハードを作り出す仕事です。ハードを作る世界には、自然が織りなす、絶対に逆らうことのできない法則が存在しています。そして、そんな法則との闘いの中で、形有るものを生み出していくエンジニアの仕事は、ミクロの問題と徹底的に向き合う、実に難解な仕事です。現在の日本には様々な産業が存在していますが、やはり日本を牽引しているのはそんなエンジニアが支える製造業です。製造業が社会に与えるインパクトはとても大きい。私の仕事はマクロな視点から問題解決の糸口を見つけ、共に問題を解決していくことです。ミクロの問題を理解しながら、マクロな視

点で俯瞰して問題を捉えることが、「技術」を活かすためには絶対に必要です。私は、「技術」に非常に近い距離に関わりながら、企業のトップマネジメントの方々や日本や海外の政府の人々と共に、産業構造全体を見て仕事をしています。「技術」と「経営」を繋ぐ仕事です。私の仕事に対する姿勢の根本には、私自身が学生時代に学び、感じてきた「技術やエンジニアに対するリスペクト」があります。そしてこの気持ちが、「産業をよりよい方向へと推進する」という大きなテーマに関わる様々な立場の方々との強い信頼関係の土台になっていると思います。

## 日本企業を、アジア企業、グローバル企業に

ADLは世界各国にオフィスを構えるグローバルなコンサルティングファームです。これまでの120年を超える歴史の中でも、私たちADLがその力をより強く発揮してきたのは、「製造業の強い国」。その意味では、日本という国の産業とADLのコンサルティングはとても親和性が高いのです。また、ADLはコストカットをして効率化を図るというケースよりも、新規事業の推進や成長戦略を描くといったケースを得意にしています。以上のような観点から、今まさに日本が直面する、「製造業」×「グローバル」というテーマは、私たちADLの事業と密接に関わっていると言えるでしょう。いかにして日本企業をアジア企業、グローバル企業にしていくか。企業にとってのホームグラウンドを、日本を含んだアジアへと進化させていくか。私たちは、ここにADLが大切にしているコンセプト「Side-by-Side」の精神を持ち込み、現地と本社という物理的な距離によって発生する認識と判断の相違を紡ぎ繋いでいきます。様々なグローバル・ケースが私たちのナレッジとして蓄積されていること自体はコンサルティングにとって非常に有効ではありますが、何よりも大事なことは「現地で、現場で、顧客とともにあること」なのです。ADLが日本法人としてシンガポールにオフィスを置くことを決断した背景にも、この「Side-by-Side」という考えがあります。アジアで、現地で、クライアントと一緒に仕事をして感じることは、日本という国や日本人がとても好かれているということ。日本製というブランドは圧倒的な「安心」をアジアの人々に提示しており、とてもファンが多い。これは、日本の製造業がいかに間違ったことをしてこなかったか、素晴らしい仕事をしてきたか、ということの証明だと思います。日本で一部語られるような日本企業の未来に対する悲観的な考えは、誤った判断を生みかねません。品質に対しての日本のブランド力は、他の国の企業がアジア各国に進出すればするほど、強化されていくと私は考えています。現在の製造業において、技術は非常に高度に複雑化しており、例えば「車を作る」といっても、そこで駆使される技術は、他の国の企業が簡単にキャッチアップできるようなレベルではありません。日本の技術のレベルは他の国から見れば遥か彼方の高



みにあり、しかも現在も進歩を続けている。傲慢になることも卑屈になることもなく、日本の製造業が胸を張ってアジア企業として地域の発展に貢献していける環境が、世界には間違いなくあります。そして、それをサポートしていくことがADLの使命なのです。

## 価値観の純度が高く、且つ個性的な組織

ADLの仕事は非常にエキサイティングであり、私たちが関わるクライアントの経営判断はクライアント企業に所属する社員の方々のみならず、多くの人々の生活に影響を与えるものです。そんな環境の中で、クライアントファーストで仕事をするということは、つまり、仕事をしている時は自分の中で別のことをファーストには持っていないということ。クライアントファーストという言葉は様々なところで語られる言葉ではありますが、それを実行するということは相当な覚悟が求められます。ADLは、常に個人の意見が尊重され、実に個性豊かな社員が集まった組織ですが、全員に共通しているのは「クライアントの事業推進のサポートを第一に考える姿勢」と、その先にある「産業や社会の発展に寄与するという志」なのです。一般企業に比べれば少人数の組織ではありますが、この価値観の純度の高さは、間違いなく私たちの特徴であり、強みと呼べるものだと思います。会社組織の拡大も視野に入れて事業経営を行っていますが、Side-by-Sideという永久に変わらないコンセプトのもと、クライアントに提供するコンサルティングサービスの水準と社員が共有する価値観の純度を保っていくことは、当社にとって非常に大切であると考えています。

## 高い志を持ち、 学び続ける人と働きたい

私は、新卒でADLにジョインする方々に最も必要なものは、「感受性」だと考えています。目の前で起こることに対して、どれだけのことを感じるができるか。言い換えれば「素直であれ」ということです。仕事をしながら学ぶことはとても多く、これまで学んできたことにこだわっていると、これからの学びが減ってしまう。重要な経営判断に関わるプロジェクトの中で、自分自身の意見を述べることは簡単なことではありませんし、コンサルタントとしてクライアントと自然に話ができるようになるには、当たり前ですが10年かかるでしょう。一人前のコンサルタントへの道は厳しい道程です。それ故に、様々な出来事や人から学び続けることが非常に大切であり、その姿勢を保つための「感受性」や「素直さ」が求められているのではないのでしょうか。ADLは、今の自分では分からないという事象に出会った時に、愕然と立ち尽くすのではなく、その状況を面白いと思えるような知的探求心がある方には、最適で最高な環境を提供できる会社だと思います。産業や社会の未来を「想う」だけではなく、「自ら考え、学び、実行する」志を持った方と、一緒に仕事をしていきたいですね。

# Arthur D. Little

---

アーサー・D・リトル・ジャパン株式会社  
設立：1978年

---

代表取締役社長：原田裕介

---

所在地：東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル

---

URL

<http://www.adl.co.jp/>

<http://www.adlittle.com/> (ADL グローバル)

---

## ADLグローバルのオフィス所在地



\* Project base office

OBJECTIVES

STRATEGY

MESS



PRODUCT

ATTENTION

