ARTHUR D LITTLE

# STORIES

## MESSAGE ――ご挨拶

### 今ほどおもしろい時代はない

**“課題解決”から“課題設定”、さらには”未来創造”へ**

ＡＤＬ創業当時、世の中は社会や産業や生活が、イノベーションによって大きく変わるパラダイムシフトの時代でした。例えば、世界で初めて商用自動車が公道を走ったのが1886年。まさに、自動車というイノベーションが産業を創造し、人々の生活を大きく変えました。そうした時代の要請の中、ＡＤＬが産まれたのです。

近年は誰もが予測できないＶＵＣＡの時代であり、まさに、三つの変革（社会変革：数百年に一度、産業変革：60年に一度、ＩＣＴ変革：15年に一度）が同時に起きているパラダイムシフトの時代と言えます。我々ＡＤＬｅｒにとって、大変におもしろい時代です。

弊社の戦略プロジェクトは、殆どが数か月単位の短い期間です。しかし、我々はしっかり本質を捉えた価値を提供したいと思っています。大きな変革の時代、目の前の事象に踊らされることなく、広い視点や長い時間軸でものごと（組織や人そのものも含む）への深い洞察を大切にすること。そして、異論を受け入れ楽しみ、そこから新しい何かを創造していくこと。それらはとりも直さず、誰もが予測困難で変化の激しいおもしろい時代を、さらにエキサイティングに享受しつつ、社会や産業により良く貢献できる考え方だと思っています。

しかし、これには、これまで以上に高い視点で“深く考えること”、広い視野で“緊密に（異能と）つながること”、早いタイミングで“主体的に動くこと“といった難度の高い知的チャレンジが求められます。我々には創業のＤＮＡである、「新しい産業や社会の創造」というミッションもあります。クライアントへの価値を提供しつつ、新しい社会や産業を“自分ごと”として創造したいと思う、知的好奇心と自律自発的行動力に溢れる皆さま、ぜひ、ＡＤＬのスタッフに会いに来てください。

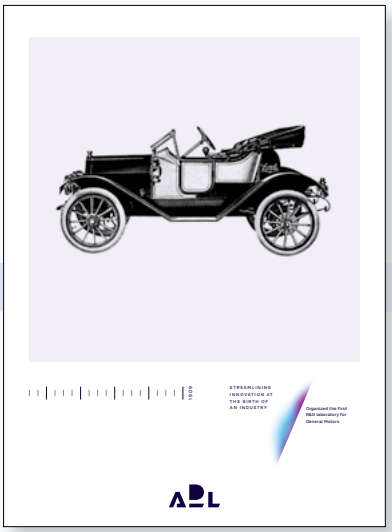
Arthur D. Little Japan Inc.
代表取締役
原 田 裕 介

# ABOUT US ―― ADLとは

## 「終わりなき革新」の支援

1886 年、マサチューセッツ工科大学のアーサー・デホン・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・ディ・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、“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きました。

1886




**1911**
ＧＭ社の事業差別化に向けて民間企業向け初の研究所を設立・運営

**1969**
米国の威信をかけた人類史上初の月面着陸、アポロ11号プロジェクトの成功を支援

Today

**2019**
中東の道路交通局向けに、ＣＡＳＥ時代におけるモビリティの国家開発ロードマップを立案

**2020**
バイオ医薬品開発企業の組織を再設計し、COVID-19の感染予測ツールを開発

# CONSULTING STYLE ―― ADLの信条

## 可能性の新時代を開く The Difference

世界はかつてないほど速く動いています。複雑で流動的な時代の中、パフォーマンスとイノベーション、競争と共創、人財への投資と技術への投資…そういった、従来は相反しがちなパラダイムを両立させた価値の創造が、企業には求められています。

ADLはクライアントとの対話を通じ、クライアントの置かれた環境、能力・資源、組織風土や信条を踏まえ、常に「出来合いのソリューション」ではない固有の解決策を生み出すことに尽力してきました。

様々なクライアントに最適の「解」を生み、未来に大きな「Difference」をもたらすために、ADLは多面的なアプローチで課題に挑み続けています。

### 1 両利きの経営・考え方

パフォーマンス（左脳）とイノベーション（右脳）を両立させ、既存事業を磨きながら、ベンチャー並みの速度で新規事業に挑む

### 2 サイド・バイ・サイドによる支援

クライアントのプロジェクトにサイド・バイ・サイドで取り組み、クライアントの変革を支援

### 3 オープンコンサルティング

オープンネットワークやエコシステムの構築を通じ、よりオリジナリティのある結果を提供

### 4 起業家精神

起業家精神にあふれた考え方と文化で、グリーンフィールドビジネスを展開するための新しい方法を提案

### 5 独創的なソリューション

「戦略」「組織」「業務」に加え、「技術」に係る課題解決を支援することで、他ファームにない独創的なソリューションを提供

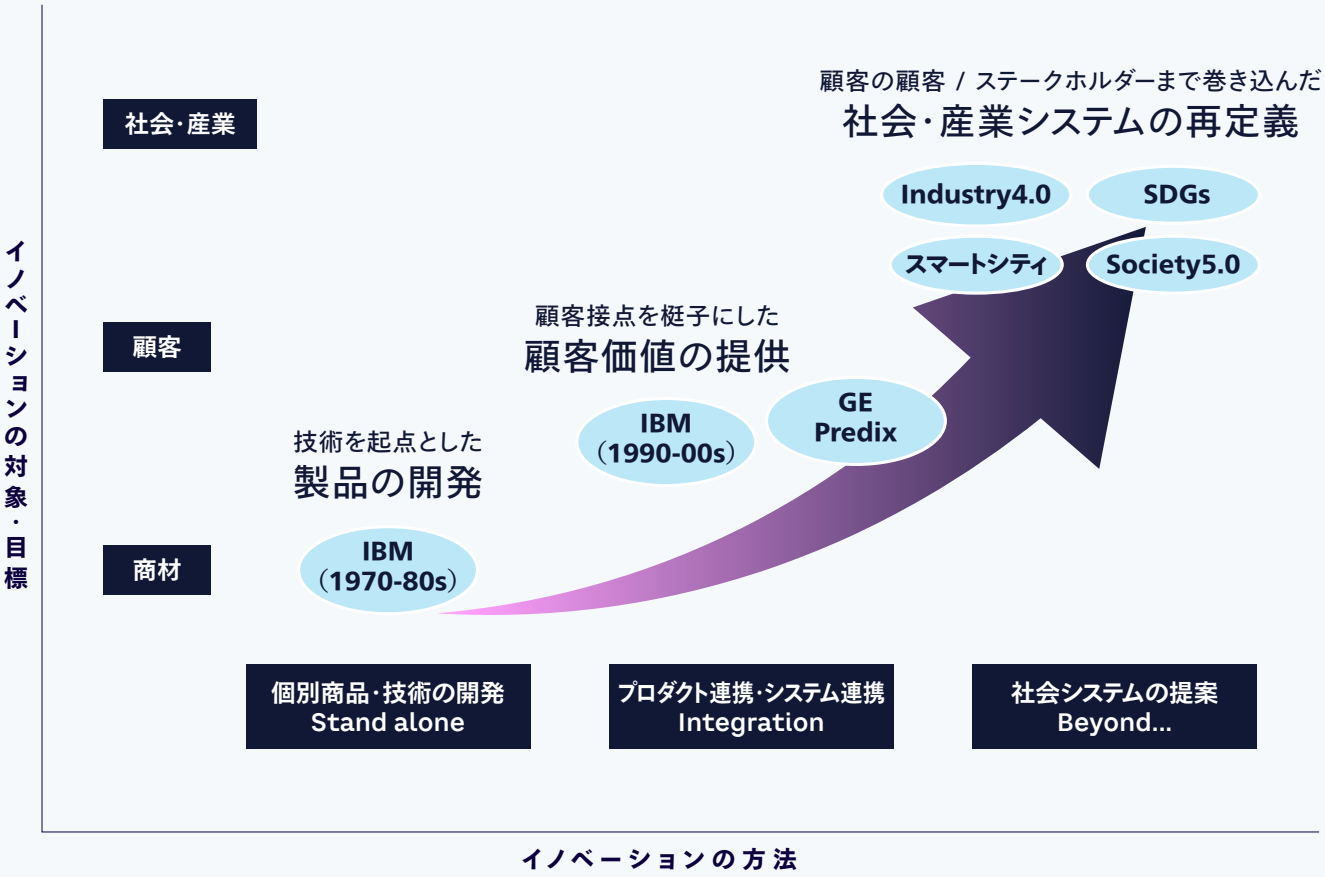
### 6 インパクト

唯一無二な解決策、戦略の提供、実装で、世界の人、組織、社会にポジティブな影響を提供

# MISSION ―― ADLの担う役割

## 業界を横断する“知の集積地”としての役割

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。




ADLでは「オペレーション」もさることながら、「本質に立ち返った戦略」をより重視しています。コストカットや業務の効率化は、とも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。しかし、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するだけでなく、非連続な成長は望めません。

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）、戦略を描き、「器作り」ではなく「中身創り」に取り組みます。

“Who says it cannot be done”–ADL が大切にしてきた価値感です。

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。

01

# YURIA SUZUKI

## 鈴木 ゆりあ

**PROFILE**

**ビジネスアナリスト / 東京大学大学院理学系研究科 生物科学専攻 修士課程修了。主な担当領域は、医薬・医療機器・バイオ領域における新規事業立案など。**

## 研究や技術を、社会に役立てるために

### 科学を学ぶ喜び、担うべき自分の役割

幼い頃、よく週末に父親が虫取りに連れていってくれました。それが生命や自然の神秘に興味を持ったきっかけです。その後、科学館や図書館に通うようになり、高校時代にはアジア地域の国際交流イベントに参加し、同世代のアジアの学生と科学のディスカッションをしたり、ノーベル賞受賞者の講演を聞く機会にも恵まれました。科学者や研究者になることを夢見て、私は大学へと進学しました。

大学ではバイオインフォマティクスを学びました。生物の遺伝子情報を分析・解析して、新たな発見に向けて試行錯誤する研究です。この研究を進める中で、私にとって大きな気付きがありました。優秀な研究者たちと比較して、一つのトピックに対して没頭して深入りしていく力が、自分には足りないということ。逆に、自分自身が「研究を社会にどうやって生かすか」という観点を重視して研究に携わっていたこと。また、バイオインフォマティクスをはじめとした先端バイオテクノロジーには技術や制度等多くの課題があるため、本格的に社会で役立てられるまでには、まだまだ時間がかかるだろうということに気が付きました。科学者や研究者になることを夢みていましたが、その世界に一歩足を踏み入れたことで、研究や技術自体を極める役割ではなく、技術を社会に役立てる役割を担いたい、という新たな目標が生まれました。

生物学についてはさらに学びたいという思いから、生物学的実験ができる大学院に進みました。大学で学んだ先進的な生物学と、大学院での古典的な生物学。自分の中で一区切りがつけられるまで、大好きな科学を学びたいという思いでした。就職活動の際に重視したのは、「生物系の技術を社会に役立てる役割」を担える仕事であるということ。企業としては製薬会社、もしくはIT系のバイオを扱う企業を中心に検討しました。

IT系に関しては、インターンなどを通じてバイオテクノロジーがIT技術との融合によって社会に役立つまでに、まだ距離がありそうだと個人的に感じました。製薬企業には非常に興味が

あったのですが、バイオテクノロジーは製薬業界以外で生かされる可能性も大きいと考えていました。また、逆に、製薬業界の中においても、社会にバイオテクノロジーが生かされるまでには、研究だけではなく、開発や製造というバリューチェーンを経る必要があります。業界全体の前進に貢献するには、企業・業界に閉じない外枠からの関わり方もあり得ると感じるようになりました。そう感じるようになったきっかけは、アーサー・ディ・リトル(ADL)の存在を知ったことです。

## たった半年間で感じる確かな手応え

ADLでのコンサルティングという仕事の内容、そしてADLが技術へのリスペクトに満ちていること、さらにバイオ領域に強いことを知り、強く興味を持つようになりました。また、説明会や選考を通じて、ADLの雰囲気やスタイルに魅力を感じ、ADLへの入社を決めました。

2022年に入社したのですが、ADLの新卒1年目では、幅広く知見を広げる目的で、様々なプラクティスを経験できます。私は入社から半年で2つのプロジェクトを経験しました。1つ目のプロジェクトは、あるIT企業のR＆D部門との仕事で、「コンサルティング」の入り口を経験できました。自分が全く知らない分野について、短期間で集中的にインプットを行い、コンサルタントとして新たな示唆をクライアントに提供する。「示唆を提供する」というところに関しては、マネジャーが担うのですが、その前提となるデータの収集や分析は自分の役割でした。ADLに蓄積された先進事例や先進技術の情報、競合他社や市場環境など、調べていくうちに好奇心が刺激され、分析や調査が加速していく。また、これはADLの特徴的な組織風土だと思うのですが、調査や分析のやり方について細かく定められることなく、自分に任せてもらえたので、自由にのびのびと進めることができました。情報をもとに頭の中で様々な仮説を構築して問いに向き合っていくプロセスが、仕事として純粋に楽しいと感じました。

2つ目のプロジェクトはヘルスケア系のプロジェクトで、今度は逆に自分がある程度知識を持っている領域でした。インプットでバリューを出すというよりも、コンサルタントとしてプロジェクトを推進する役割が期待されました。入社してから短期間で求められる役割が高まっていくことに緊張感はありましたが、その分自分の課題に日々気付くことができ、成長を実感することができました。何より、ヘルスケアというテーマのプロジェクトを経験できたことで、改めて自分のモチベーションの源泉に気付くことができました。研究によって生み出された技術を、いかに社会に生かしていくか。技術の拡大・展開に貢献する。自分がやりたかったことが、まさにADLでできる。確かな手応えを感じることができたプロジェクトでした。

## 知的好奇心が心と体を突き動かす

入社したのはコロナ禍の中でしたが、現在は、出社するかリモートで仕事をするかは、完全に個人に任されています。同期入社の社員を見ても、出社中心、リモート中心、出社とリモートを半分ずつ、にちょうど3分の1ずつ分かれている状況です。私自身は、出社中心のワークスタイルを選んでいます。2つのプロジェクトを経て、上司の仮説構築力に圧倒されています。デスクトップリサーチとインタビューを経た直後に、上司は「こんな仮説が考えられるね」と呟きます。そのスピードと精度の高さは、今の自分では実現できないものです。気軽に声をかけてくれる何気ない会話の中で、チームメンバーや他の社員の方々の思考回路に触れられる感覚があるので、私はオフィスでの仕事を選んでいます。

キャリアの長期的な目標は、新しいバイオビジネスを生み出す仕事をすることです。ただ、今は長期的な目標よりも、クライアントや社内から信頼されるコンサルタントになりたい、という思いが強いです。長期的な目標を手放すという意味では全くなく、むしろADLで出会えるプロジェクト・クライアントにバリューを出す、ということに向き合い続ければ、結果的に目標に辿り着けると思っています。

幼い頃、自然の中で虫を追った時のような気持ち、知的好奇心が心と体を突き動かすような感覚を、今私はADLで感じています。未知なるテーマに出会えること、新たな視座を出せるコンサルタントへと進化すること、この先にあるもっと刺激的でおもしろい未来に向かって、迷いなく仕事に向き合いたいと思います。

02

# YUYA TAKAHASHI
## 高橋 侑也

**PROFILE**

**ビジネスアナリスト / 慶應義塾大学総合政策学部卒業。主な担当領域は、商社、エネルギー、ライフサイエンス企業等における全社・事業戦略立案など。**

## 社会を動かす意思決定を支える仕事

### 東日本大震災の現場に赴き感じたリアリティ

2011年の東日本大震災が起きた当時、私は中学2年生でした。東京で生まれ育った自分にとって、テレビから流れてくる映像は現実とは思えないものでした。「この場所に行って、起きていることを自分の目で見て感じたい」「ここで暮らす人が何を感じ、何を思っているのか知りたい」、そんな思いで、中学3年生の夏休みに一人で東北に向かったのです。災害の爪痕が残る街を歩き、被災された方に直接お話を聞きました。あの時何が起きたのか、どんな苦難や悲しみが横たわっているのか、リアリティを持って感じることができました。

その経験が大学進学の際の学部選択に繋がりました。「実社会に密接に関連する学問を学べること」「座学だけでなくフィールドワークを通じて学べること」を重視し、私は慶應義塾大学の総合政策学部に進学しました。大学で復興政策について学びながら、南三陸町のある会社でインターンとして働きました。高校時代もボランティアとして東北を何度か訪れていたのですが、ボランティアという形だけでなく、企業を支援することで街により大きなインパクトを与えることができるのではないか、と考えました。インターンでは、地域経済を長年支えてきた企業に対して、かまぼこの商品開発や運送トラックの配車管理システムの導入など様々な形で支援をさせていただきました。

関わった仕事を通じて新たな商品や取引が生まれ、復興のシンボルの一つとして地元のメディアに掲載される機会も生まれました。企業の活動を通じて、街や社会を元気にすることができる。そして、企業の経営者と関わらせていただく中で「ありがとう」という言葉をもらえることが、自分のモチベーションに繋がるということを実感できた経験でした。

### ADLと共鳴した知的好奇心

就職活動でも、企業の活動を支援できるコンサルティングファームを中心に情報収集をしました。当初、アーサー・ディ・リ

トル(ADL)には「技術に強い」というイメージがありましたが、実際にグループディスカッションやインターンに参加して社員の方と話をしていくうちに、技術に限らず、「一つのことを突き詰めて考えることが好きな人が多い」という印象を持ちました。学生と一緒にいつの間にか何十分も議論をしていたり、私が学生時代に経験したインターンの活動に強く興味を示してくれたり。知的好奇心を持った人たちが集まっていること、お互いへのリスペクトが強いことを感じ、ADLへの入社を決めました。

2021年の春に入社して以来、様々なプロジェクトを経験することができています。入社時から幅広い産業・テーマへのプロジェクトアサインを希望していたこともあり、エネルギー会社やライフサイエンス技術に長けた企業、またテーマとしても新規事業立案や事業の未来を賭けた投資計画など、多種多様なプロジェクトに関わらせていただいています。こうしたアサインを希望する背景としては、もともと自分自身が幅広くいろいろな産業やテーマに興味があるという、知的好奇心によるものが一番大きいです。また、若手のコンサルタントとしてプロジェクトで価値を発揮するために、様々な業界の考え方をインプットすることで、新しい観点をクライアントやチームに提供したいという思いがあります。

入社するまで、ADLに対しては理系出身者が多いという印象を抱いていました。しかし、これまで文系であることでディスアドバンテージを感じたことはありません。もちろん、理系の人が学生時代からの専門分野の知識を生かすというシーンはありますが、プロジェクトが始まるたびに多くの知識や知恵をインプットする必要がある点はバックグラウンドを問わず共通です。そういう意味では、文系か理系かというよりも、新しいトピックや社会トレンドにどれだけ好奇心を持って接することができるか、ということの方が大事だと感じています。

## 人の心を動かすコンサルタントに

入社2年目に担当したプロジェクトのテーマは、脱炭素関連の新規事業計画の立案でした。技術的にも新しいトピックであり、業界としても官庁や各企業がそれぞれどんな立ち位置でどんな役割を担っていくのか、という構図自体がまだ定まっていない状況。そんな中でADLに期待されていたのは、技術知見を生かしたコンサルティングだけでなく、様々なステークホルダーが関わるプロジェクトでのリード役でした。プロジェクトメンバーの中では私が一番若手だったのですが、調査や資料準備にとどまらず、ミーティングでの報告やディスカッションも担当させていただきました。

前例がないテーマだからこそ、正解もない。データやロジックによって解らしきものに辿り着いたとしても、参加する10人以上の関係者それぞれに意思があり、思惑がある。正論が人を動かすとは限らない中、限られた時間で合意形成を進めていかなければいけない。プロジェクト推進の難しさ、奥深さを痛感しました。参加者それぞれの立場から、何を大切にしたいと思っているかを考える。それぞれのどんな強みを生かせば、価値が最大化されるのかを考える。考え抜いた上で、ミーティングという場で議論を進めていく。ミーティングまでの準備やミーティングでの自分の姿勢によって、だんだんと一人ひとりから信頼を得られていく感覚がありました。自分のリードによってクライアントが納得し、プロジェクトの方向性が定まっていく過程を経験したことで、大きな達成感と充実感を感じることができました。

産業やビジネスへの興味ももちろんあるものの、私は人の心への興味・好奇心が一番強いのだと思います。人は何を感じ、何を思い、どうやって意思決定するのか。ADLで経験できることは、多くの人が関わるいくつもの重要な意思決定を支える仕事でもあります。長期的なキャリアとしては、学生時代に目にしたような、町や地域の発展に貢献する仕事をしたいという思いを持っています。今ここで経験し学ぶことの全てが、自身の長期的なキャリアや社会の発展に生かしていけるという確信があります。人の心を動かせる信頼されるコンサルタントを目指して、仕事をしていきたいと思います。

# YUKI YAMAMOTO

## 山本 勇貴

**PROFILE**

**マネージャー / 東京外国語大学 国際社会学部卒業。シンガポールオフィスに所属しており、日系大手企業の海外事業展開を支援。主な担当領域は、食品・飲料・自動車・エレクトロニクス・電力等の企業における事業戦略・海外参入戦略の策定支援。**

## シンガポールオフィスという挑戦の舞台

### 「産業を変える」というADLの気概

私は親戚が海外に住んでいた関係で海外に行く機会が多く、小さい頃から「海外で仕事をしたい」という思いを抱いており、大学では国際系の学部に進学しました。スペイン語を学び、中南米の地域の研究をする中、1年間メキシコに留学をすることになりました。留学期間の中で、メキシコで仕事がしたいと思い、友人のつてを辿ったところ、メキシコシティにある日本の銀行で半年間インターンとして働くことができました。当時、日系の自動車会社のメキシコ進出に伴い、次々と日本の自動車部品系サプライヤーが進出してくるタイミングでした。「メキシコに法人を建てたい」「設備投資の融資をお願いしたい」という相談に対して、銀行が財務の面でアドバイザリーとして支援をする。そのような打ち合わせの場に同席させてもらう中で、「産業の発展を後押しする仕事」への興味や憧れが生まれました。

海外での日本企業の事業を支援したい、という思いから新卒では会計系のコンサルティングファームに入社しました。いくつかのプロジェクトを経験した後、自動車のチームに配属になり、自動車に関わる様々な企業や官公庁と仕事をしていました。コンサルタントとして自動車業界で仕事をしていると、自然とアーサー・ディ・リトル(ADL)のことを耳にする機会は多くありました。新卒での就職活動時はADLのことは知っていたものの、「理系」・「院卒」が多い職場といったイメージから、文系学部卒の私は視野に入れていませんでした。しかし、実際に働いている人の話を聞くと、理系・文系関係なく活躍できる場であることを知り、興味が湧きました。また、ADLパートナーの出版した書籍などから、ADLが一企業の支援にとどまらず、産業全体のトランスフォーメーションを手掛けようとしている気概を感じ、自分の中の思いとも共鳴し、ADLに転職しました。

### 多様な海外メンバーとの エキサイティングなプロジェクト

2020年にADLに入社してからは、自動車や製造業系のプロジェクトからスタートし、消費財・ヘルスケアや電力エネルギー

など、これまでに自分が経験してこなかった業界のプロジェクトにもアサインされ、知見を広げることができました。電力エネルギーのプロジェクトにおいては、東南アジアチームとの協業で進めるものでした。シンガポールオフィスにプロジェクトマネジャーがおり、ベトナム拠点、フィリピン拠点、そして日本にいる自分というメンバーで仕事を進めていったのですが、この仕事が特に自分にとってエキサイティングでした。プロジェクトの内容としては、日本企業が海外に新規事業を立ち上げる戦略立案や実行支援で、まさに学生時代にメキシコで目にした海外市場において日本の産業の後押しをするような仕事でした。そして何よりも面白さを感じたのが、プロセスです。いろいろな国籍で様々なバックグラウンドを持つメンバーと、英語をベースにして議論を重ね、知恵を出し合って一つの目標に向かっていく。国内メンバーだけでのプロジェクトにおいても当然様々な観点から多様な意見が出てくるのですが、グローバルなチームでのプロジェクトはより一層多様性が顕著で、斬新な切り口の問いや自分だけでは想像できなかった解決策が出てきて、自分にとって非常に新鮮な経験でした。

シンガポールオフィス

もともと海外赴任を志望していましたが、ADLでのグローバルメンバーとのプロジェクトを経験したことで、その思いはより強くなり、会社や上司に海外赴任の希望を伝え、2021年からシンガポールオフィスで働くことになりました。ADLには、意思表示をすることでその希望に沿ったキャリアをサポートしてくれる土壌があると感じます。2022年からは、海外赴任の公募制度も実施されており、選考はありますが、英語の能力や海外プロジェクトの経験というよりも、本人の志望動機や「やりたいこと」が海外で経験できる仕事とマッチするかどうかが重視されます。日本で働いた期間は1年半でしたが、そこで裾野を広げられたこと、そして想像以上の早さで希望していた海外赴任の機会を得られたことを、嬉しく思います。

## 海外へとより広がっていく活躍の舞台

ADLの東南アジア+パシフィックは、東南アジア6か国に加えて、オーストラリアと台湾を含む計8つの国・地域にオフィスを構え、地域全体をカバーしています。この中で中核オフィスとして存在するシンガポールオフィスに、私は在籍しています。全部で約60名前後が東南アジアオフィスにいます（2023年3月当時）。プロジェクトが立ち上がる際には、1つの国だけでメンバーが構成されるのではなく、プロジェクトに求められる性質を持ったメンバーが複数の国から集められてチームが組成されます。私が日本にいた時に経験したようなダイバーシティに富んだチームによるプロジェクトが、至るところで進行しています。また、プロジェクトで使用される言語が英語になるので、欧州や北米や中東のチームとの協業や、ナレッジの共有といった交流も非常に盛んに行われています。

シンガポールオフィス全体ですと、日本オフィスと同様に製造業に強みがありますし、エネルギー系や消費財系のクライアントが、日本企業・外資系企業を問わず多いです。私個人としては、やはり日本企業が東南アジアやそれ以外の海外で、事業成長していくことをサポートしていくことに大きなやりがいを感じています。現在、マクロな視点で日本国内と比べると、東南アジアの経済成長は圧倒的な勢いとスピードがあります。シンガポールオフィスで私たちがサポートをするクライアントは、事業存続のためのコストカットというようなことではなく、新しい価値・新しい市場を創造していくためのイノベーティブな挑戦をしています。ダイナミックな市場で、ダイバーシティに溢れるメンバーと、新しい問いに立ち向かう。海外赴任する前に思い描いていたよりも、非常にエキサイティングな仕事をしています。

私は現在、東南アジアオフィスのトレーニングチームのコアメンバーを務めています。トレーニングプログラムの開発や海外での新卒採用にも力を入れています。東南アジアオフィスは過去5年で大きな成長を遂げてきましたが、この事実はADLが東南アジアで価値を出せるポテンシャルが高いということと、私自身が感じたようにコンサルタントにとっておもしろい仕事がたくさんあるということを示していると思います。シンガポールオフィスを拡大していくことで、ADLが世界に発揮できる価値は、より大きく、より多様になっていくはずです。今自分が担う仕事は「やりたいこと」の先に辿り着いた自分の使命だと感じています。シンガポールという挑戦の舞台で、ADLの可能性を、産業の発展を後押しするフィールドを、広げていきたいと思います。

04

# AYANO OTSUKA

## 大塚 綾乃

**PROFILE**

**シニアコンサルタント / 東京大学大学院 農学生命科学研究科修士課程修了。主な担当領域は、食品・飲料・消費財、医薬・バイオ等の製造業企業における事業戦略立案。前職では食品メーカーでの製品企画・R＆Dを経験。**

## より大きな問いを、より本質的な解き方で

### 食品メーカーのマーケティングからADLへ

大学時代は農学部で食品に関連した研究をしており、卒業後大手食品メーカーに就職した後は、R＆Dを約4年、製品企画およびマーケティングを約2年担当しました。どうやって良い商品を開発するか、どうやって商品を売るか、ということについて試行錯誤する日々の中、特にマーケティングの仕事は、市場環境や競合や自社の強みを分析し、その上で講じた様々な施策の結果がダイレクトに伝わるので、とてもやりがいのある仕事でした。一方で、大きな業界の中での一プレイヤーとしての企業、その中での一マーケティング担当という自分の役割に、限界も感じるようになっていました。

市場全体が長期にわたり横ばいの状態の中で、どうすれば自社の商品の売上を上げていけるのか。また、会社全体としての経営戦略がすでに決まっている中で、どうすれば新たな施策にチャレンジすることができるのか。考えを巡らせてもがき続ける中で、「より広い視点から業界全体の成長に貢献したい」「経営戦略に立案段階から携わりたい」という思いが生まれたことから、コンサルティング業界への転職を検討し始めました。

コンサルティング業界の中でも特にアーサー・ディ・リトル（ADL）に興味を持ったきっかけは、社員の方と話す中で、研究者や技術者へのリスペクトを強く感じたことです。私自身も前職時代研究に携わっていましたが、種を蒔けども花が咲かない研究が数多くあることを実感していました。それは研究内容だけの問題ではなく、研究と社会との間に距離があることが課題だと感じています。ADL社員には「研究や技術を社会に生かす・繋げる」という志を語る方が多く、強く共感しました。また一人ひとりがADLで働く理由として、こうした理念への共感やプロジェクトの質・内容に重きを置いている。「社会のために、自分がやりたいことを実現するために」という人たちの姿に惹かれて、ADLへの入社を決意しました。

### 意志が尊重される仕事と働き方

最初にアサインされたプロジェクトは、消費財メーカーの中期経営戦略や研究戦略の策定でした。また、前職で特定保健用

食品にも携わっていたので「ヘルスケア系に興味があります」と伝えていたところ、別業界から医薬品関連事業への参入といったプロジェクトに取り組む機会もありました。さらに、経営の意思決定というレイヤーから関わるプロジェクトや、興味関心の強いテーマに関わるプロジェクトを次々と経験し、入社前に希望していた仕事を早速実現することができました。

これまでの仕事で印象的だったのは、予防医療に関わるプロジェクトです。健康食品を開発・発売するためにまずは消費者ニーズ等の市場調査を、という前職のような進め方ではなく「高齢者の食生活を変えるためには」「医療と食を連携させるには」「地方自治体とどう連携するか」といったハイレイヤーな問いから、ディスカッションを重ねました。企業でマーケティングを行っていた時、業界や官民の垣根を越えて仕事をすることは非常に難しかったのですが、ADLでは、そういった垣根が思考や発想のハードルになることなく、俯瞰した状態から議論を出発させることができます。さらに課題解決に向けては、ADLだからこそ触れられる先端技術への知見や、異業界や官庁との連携というアセットがある。高い視座で、かつ無数の解決策を選択し得る状況の中で、本質的な問いに向き合えることの面白さを感じました。

働き方にも大きな変化がありました。前職時代は9時から17時までオフィスや研究所で仕事をしていましたが、今は働く時間・場所を自分で選択しています。労働時間自体は前職時代よりも長くなっているかもしれませんが、「自分で決められる」ということでストレスなく働くことができています。かけた時間ではなく成果が問われる仕事なので、自分が納得できないアウトプットであればこだわって時間をかけることもできますし、効率よくタスクが進めば仕事を早めに終わらせることもできます。ADL全体としても、質の高いアウトプットを短い時間で、というマネジメントが行われているので、自分自身の時間の使い方について、意識もスキルも高まったと感じています。

## ボトムアップからトップダウンへ、転換した考え方

メーカーのマーケティングという前職と比較して最も違いを感じるのは、頭の使い方です。ボトムアップからトップダウンへ、情報の積み上げ型から仮説検証型へ。そこをガラッと変えなければいけなかったことが、非常に大変でもあり、変化できてよかったと思うことでもあります。

マーケティングの仕事をしていた時は、市場の情報をたくさん集めてきて、その中から戦略の糸口を見つけて、ストーリーを組み立てていきました。それ自体は決して間違ったことではなく、消費者の声や過去の実績を反映した戦略を描くことで、短期的な成果を予測しやすく、確実に物事を進めることができるやり方だと思います。一方で、イノベーティブな解決策は生まれにくいと感じていました。

ADLに入社した当初は、自身の知見はもちろん、国内にも海外にも事例がない状態で仮説を立てなければいけないことに戸惑い「十分な情報がないとどう進めていいかわかりません」と漏らしたこともあります。その際、マネジャーから「それではADLのコンサルタントとして価値が出せない」と伝えられたことを覚えています。ADLのコンサルタントとして期待されているのは、情報収集ではなく新たな価値の創出。前例をなぞるのではなく、限られた情報の中からでも、仮説立案と検証を繰り返し、クライアントにとってオンリーワンのイノベーションの実現を追求することなのだと、改めて気付くことができました。

前職時代よりも、パソコンを閉じて外を歩いたり考えたりする時間が増えました。パソコンと睨み合って情報収集を延々と続けても、イノベーションに繋がる解が見つからないこともあります。どこかにある解を探すのではなく、コンサルタントとして、自分の頭の中から解を生み出さなければならない。果たして辿り着けるのだろうか、生み出せるのだろうか、と不安になることもあります。しかし、「前例のない課題に向き合う」「イノベーションを生み出す」という仕事を選んだのは他ならぬ私自身です。不安や困難を越えて、考え抜いた先には、誰も辿り着けなかった解がある。変化していく社会の中で、同様に変革が求められる企業・業界を、知恵と技術によって前進させていく。難しい仕事を選んだと思っていますが、この難しくてやりがいに満ちた仕事を選んでよかったと、私は心から思っています。

CROSS TALK

05

TAKASHI RIKU
陸 宇

HIROSHI OKANISHI
岡西 洋志

**PROFILE TAKASHI RIKU**
マネージャー / 東京大学大学院 工学系研究科 社会基盤学専攻 修士課程修了。主な担当領域は、幅広い業界における新規事業戦略・イノベーション戦略立案。

**PROFILE HIROSHI OKANISHI**
コンサルタント / 東京工業大学大学院 総合理工学研究科 材料物理科学専攻 修士課程修了。主な担当領域は、化学・素材領域および環境・エネルギー領域における事業戦略・R&D戦略策定。

# 産業・社会全体のイノベーション・エコシステム形成への貢献

## 東京大学でのuTIEメンバーシップサービス立ち上げ

**陸**　アーサー・ディ・リトル(ADL)は従来のクライアントワークだけでなく、産業・社会レベルでイノベーションを創出するため、エコシステム形成を目指した取り組みを行っています。私は東京大学で、岡西さんは素材化学業界におけるベンチャーキャピタルにおいて、それぞれ出向という形で実際に組織の中に入って、一定期間の活動を行ってきました。

**岡西**　陸さんが東京大学で進められたプロジェクトが、私がスタートアップ業界に興味を持ったきっかけにもなっています。東大のプロジェクトの中で「イノベーション・エコシステムがどう変化しているのか」ということをADLとして検討することになったのですが、それを担当したのが私です。

検討の中で、社会全体がスタートアップに大きな期待を寄せているということや、大企業がスタートアップに強い関心を持っていることをひしひしと感じま

した。ちょうどその調査のプロジェクトが終わった後、ベンチャーキャピタルへの出向の話があったので、ぜひ自分も行ってみようと思った次第です。

**陸**　具体的には、私は東大で大企業と東大関連のスタートアップがWin-Winな関係を築けるようなプラットフォームづくりの企画・立ち上げを担当しました。1年目が私、2年目、3年目はそれぞれ別のADLのコンサルタントが出向し、事業開始、運営、サービス拡充というように継続的な支援を行っています。東大はこの20年、研究・教育成果を社会実装するための新たなアプローチとして、スタートアップ・エコシステムの強化に注力してきました。その流れの中で、スタートアップと大企業を繋ぐことで新たな事業を創出していこうというのが、uTIEメンバーシップという新たな取り組みです。

**岡西**　陸さんは新卒でADLに入社されていますが、「スタートアップ」や「新規事業」というものにはもともと興味があったのですか？

**陸**　昔から「新しい価値を生み出す」ということ自体に興味があり、ADLに入社したのも、イノベーション志向のコンサルティングに惹かれたからです。実際に入社後も、私は主に新規事業の戦略立案やイノベーション戦略といったテーマのプロジェクトを担当してきました。一方で、クライアントワークであるコンサルティング業務の中では新規事業をゼロから企画し自ら立ち上げることは多くないため、何か機会がないかと考えていた時に東京大学の出向への話があり、貴重な経験を得られると思い、手を挙げました。

普段はコンサルタントとして提案する立場ですが、実際に自分が実行するとなると、新たな視点を得ることができます。例えば資料を作るにしても、プロジェクトミーティングとしてじっくり読み込んでくれる前提の資料と、短時間で目を通して承認してもらう資料では作り方が変わります。大学内外のステークホルダーを巻き込んで、スピード感を持って一つずつ形にしていくというプロジェクト推進の難しさや面白さは、実際に経験してみないとわからないことでした。「プラットフォームづくり」というとスマートですが、実務としては企画書を作るところから、ウェブサイト制作のパートナー選定やディレクション、契約書関連の手続き、会員規約づくりなど、本当に次々とタスクが生まれてきます。それを全部自分で形にしてみせる、という気持ちで取り組むので、事業責任者としてのマインドセットが身に付いたと思います。

**岡西**　この東大のプロジェクトは、陸さんが初代ということで、1年間という期間が決まっている中で特に意識されていたことはありますか？

**陸**　自分が担当するのは立ち上げのフェーズということはわかっていたので、自分がいなくなってもこの事業が継続・発展するように、ということを強く意識していました。大学というのは基本的に予算があって、それを執行していく組織です。少なくとも国内では、自分たちでお金を稼いでサービスを回していくという前例もあまり多くありません。価値提供をして、対価を頂

いて、仕組みとしてサスティナブルに回していくためのサービス設計をしなければいけないし、サービス提供できる組織体制をつくらなければいけないということをずっと意識していました。

立ち上げという期間の担当でしたが、東大関連のスタートアップと直接接点を持てたことも貴重な機会でした。彼らの事業開発アプローチを間近で見ることで、学べたこともたくさんありました。また、例えば大学の研究室で「技術をどう活用しようか」と考えていた人も、こういったプラットフォームを通じて外部と接点を持つことで、研究者ではなく起業家目線で考え始めます。そういった姿をいくつも目にすることができたことも貴重な経験でした。確かにイノベーションの息吹が生まれ始めていることを感じ、この取り組み自体の意義や、やりがいを感じることができました。

## 素材化学業界VCでのスタートアップ支援

**岡西**　私も陸さんと同じように、ADL社内での公募で、素材化学系のベンチャーキャピタルに出向しました。イノベーションの震源地が、大企業の研究所だけでなく、大学やスタートアップへと広がっていっているというトレンドを踏まえて、その中でADL自身としてのエコシステムを広げていくことが目的の一つでした。出向を通じて、実際にスタートアップ領域の素材化学関連技術に触れ、尖ったものがたくさんあることを実感しました。素材はあらゆる製造業の川上に位置していて、ものづくり産業の出発点です。環境・エネルギー問題などの社会課題は、まさに素材の技術革新による解決が期待されています。一見地味な産業に見えますが、素材化学業界の成長率は他の産業を上回るポテンシャルを持っており、この領域における日本の研究開発力は大企業もスタートアップもアカデミアも世界最高水準です。ただ、アカデミアに社会のニーズがリアリティを持って伝わっていない部分もあります。テクノロジーやサイエンスと社会のニーズがまだぴったりと向き合っていない段階のものが多い中、ベンチャーキャピタルという立ち位置から、イノベーションを生み出す支援をしていくのが、私が出向したベンチャーキャピタルの特徴です。

今私は、投資先の企業のうち、3社に対してハンズオンでサポートをしています。その他にも新しいスタートアップを発掘するソーシングや、ファンドとして新しい資金を調達するファンドレイズの業務も行っています。

**陸**　岡西さんの出向期間は、私よりも長くて2年ですよね。ファンドレイズも担当されているというのは、もう完全に「ファンドの人」として仕事をしていますね。

**岡西**　そうですね。ベンチャーキャピタルの一員として、社員と同様の業務を行っています。比重としては、投資先のハンズオンサポートが一番大きくて、同ベンチャーキャピタルの中でも最も期待される投資先の一つを担当しています。支援先はこれまで一極集中大量生産だったアンモニアを、分散型生産できる先進技術を

持ったスタートアップです。アンモニアは世界で最も生産されている化学品の一つで、近年では世界のエネルギー問題解決の切り札として注目されています。私は、同社の事業戦略立案や資金調達などをサポートしています。ADLで培った力は、大企業のサポートだけではなく、ベンチャー業界で間違いなく生きるということを実感していますし、コンサルタントとして関わるよりもさらに一歩踏み込んだ形で個別具体論に超高頻度で触れることができるため、新産業創出に必要なビジネスセンスを磨くことができていると感じています。

**陸**　私が関わった東大のプロジェクトは、スタートアップを軌道に乗せるための支援で、岡西さんが関わるファンドは、さらにそこからの成長を支援するステージといった感じですね。

**岡西**　日本のスタートアップの成長軌道を、それぞれ別の地点から支援しているようなイメージですね。テクノロジーやサイエンス、資金、そして戦略という、イノベーション創出のために必要な要素が出会い、まさに社会実装をして大きなインパクトを生み出そうとしている瞬間を、間近で見ながら支援できていることは、本当に貴重な経験だと思っています。

**陸**　ADLがユニークだなと思うのは、今回の私や岡西さんのようなケースも、挙手をした人がいたから実現したわけであって、誰かが必ず行かなければいけないわけではなかったことです。仮に誰も挙手しなければ、流れていたと思います。

**岡西**　そうですね。機会として提供されたもので、強制ではありません。すごくADLらしいなと思います。陸さんも私も「やりたい」と思ったから手を挙げました。自分で選んだからこそ、この経験からとことん学ぼうと思えたし、単なる学びの機会だけではなく、各プロジェクトに貢献しようと思って仕事をしたと思います。

**陸**　選ぶかどうかは本人次第ですが、選択肢があるということはとても大切なことだと思います。もちろんコンサルをしたくてADLに入社したのですが、「イノベーションの創出」という目的に対して、異なる角度からのアプローチを経験できたのは、自分にとって本当に貴重な経験でした。

**岡西**　今回の経験を、ADLとして携わることの多いイノベーション・エコシステムの全体像を描くようなプロジェクトや個別の尖った技術の実用化を目指すプロジェクトにも役立てていきたいですね。

06

# MIHO KOBAYASHI

## 小林 美保

**PROFILE**

**マネージャー / 慶應義塾大学 薬学部 薬学科卒業。主な担当領域は、医薬、バイオ、先進医療業界における新規事業戦略策定、R&D・技術戦略の策定、政策立案等。再生医療・遺伝子治療を中心とした先進医療領域のコンサルティングについて多くの経験を持つ。薬剤師免許保有。**

## 大切なことを、大切にしながら働く

### 先進医療領域への貢献のため、シンクタンクへ

小さい頃、病院のドラマを観て使命感のある仕事に憧れたことがきっかけで、医療業界で働くことを目指しました。大学では薬学部に入学したのですが、大学の授業で教授から聞く日本の医療業界は、悲壮感の漂う暗い話ばかりでした。これほど高齢化が進んでいるにもかかわらず、海外に比べて研究開発が著しく遅れている。「進む道を間違えたかな」と思うほどに難しい世界だということに直面しましたが、「自分で変えられることをしよう」と思い、製薬の仕事ではなく医療系の政策立案に新たな道を見出しました。

大学生時代にシンクタンクでアルバイトをし、医薬品をつくるサイエンスや医療系の政策立案に関わる仕事のお手伝いをし、そのまま新卒でシンクタンクに入社しました。ヘルスケアの中でも特に先進医療と言われる再生医療や遺伝子治療というバイオ系の領域で、官公庁に向けた政策立案を担当していました。また、民間企業に対して先進医療領域で今後どんな研究開発が求められているかを提案したり、どの領域に事業のオポチュニティがあるか提案をしたりしていました。

しかし、シンクタンクの中で自分を採用してくれたチームのメンバーの退職が相次ぎ、実質自分がシンクタンクの中で先進医療領域に最も詳しい人、という状況になってしまいました。部門ごと消滅する危機だったのですが、このシンクタンクから先進医療についての政策を提案できるチームが消滅してしまったら、日本の先進医療の進歩はまた遅れてしまうという危機感があり、当時の本部長に直談判をして、自分がチームをつくるので人を集めてください、とお願いしました。ただ、なんとかチームをつくったものの、他部門から移ってきた人たちなので、先進医療への知識も熱意も薄く、苦しい状況が続いていました。

### さらなる成長を求めてADLへ

ちょうどその頃、アーサー・ディ・リトル(ADL)にヘルスケア領域をコンサルティングする部門が立ち上がり、すぐに業界内でその存在感を大きくしていきました。ADLが関わった官

公庁の政策がアウトプットとして公開されるのですが、正直言って自分たちの急造チームとは、圧倒的なレベルの差があることを痛感しました。そんな時にADLのヘルスケア領域の責任者である花村さんから「ADLで一緒に仕事をしませんか」と声をかけられたのです。シンクタンクを離れることに葛藤はありましたが、先進医療領域への貢献という目的を考えれば、所属する会社が変われどもやることは同じ。その上で、まだまだ力不足な自分が、より成長できる環境を選ぶべきだと考えました。特に、自分に足りないのは「戦略立案」の力。戦略とは、目的を達成するために、誰に、何を、どのように提供するかを描くこと。ADLが支援した官公庁のアウトプットを見て「レベルが違う」と感じたのも、この「戦略立案」の力によるところが大きかったと思います。ADLという戦略コンサルティングファームで、そのスキルを高めていきたい。自分がもっと成長することで、医療領域にもっと貢献したい。そう思ってADLへの入社を決意しました。

ADLには「戦略」を扱うプロジェクトだけではなく、非常に多くの「戦略」についてのナレッジやトレーニングがあり、短期間で一気に学ぶことができました。長年悩んでいた「戦略」というものが何なのか、ようやく腹落ちさせることができた感覚です。考え抜いた戦略を描くことができると、「きっと事業が立ち上がる」「間違いなく薬が患者さんに届く」という手応えを得ることができます。プロジェクトの終了が近づくと、そのままクライアントの会社に移って一緒に続けたいという気持ちになることもあります。ADLで働くようになってから、より自信を持ってアウトプットを出せるようになったと思います。

また、シンクタンクの時よりも民間企業とのプロジェクトは増えましたが、シンクタンクの時と同様に官公庁とも仕事をします。製薬会社の医薬品開発をサポートしながら、国に対して政策立案を行えるという立ち位置なので、まさに産業全体の支援をしている感覚です。再生医療や遺伝子治療という領域においては、製薬会社も国も新しい薬を世の中に届けた経験が多くありません。海外に比べて遅れている、と言われる日本の医療の分野が発展していくためには、民間企業の開発と国の政策、その両方を支えることが必須です。ADLならばそれができる、という手応えを感じています。

## 働き方をいつでも変えられるという安心感

花村さんと入社前に面談をした時、ちょうど2人目の育休中で、子どもを抱っこしながら面談に臨みました。子育てをしながら戦略コンサルで働くということに、少し不安はありましたが、実際働いてみると、コンサルという仕事はむしろ子育てに向いていると感じます。私は基本リモートで働いていて、一日のうちの決まった時間は仕事をせず、子育ての時間に使っています。子育てと仕事の両立において一番難しいことは、子どもの体調変化などによる、保育園などからの呼び出しや緊急対応が発生するということだと思います。勤務時間が定められていて出社前提の仕事だと、1～2時間の対応でも半休や全休を取らなければならず、周囲に対して申し訳ない気持ちになってしまいます。けれど、今のADLでの働き方であれば、出社する必要はないし、緊急対応があれば、その分時間をずらして働くことができるので、休みを取る必要もありません。時間ではなく成果が問われるコンサルの働き方は、いつ何が起きるかわからないという子育て期において、非常に対応のしやすい働き方だと思います。

また、もう一つ大切なことは「働き方をいつでも変えられる」という安心感だと思います。今は安定しているけれど、いつどのように状況が変わるかはわかりません。そんな時、働き方も雇用形態も、相談すればすぐに変えられる。実際に変えている人もたくさんいるので、会社を辞める必要もないし、働き方を変えればいいだけ。もっと言えば、会社を数年辞めて戻ってきてもいい。それぐらい、ADLという会社には安心感があります。

これから先も、何があるかわかりませんが、仕事を通じて「先進医療の発展に貢献して日本をよくしたい」という気持ちは変わりません。時にバランスを取りながら、時にフルスロットルで、私は自分の使命とも言えるこの仕事を続けていきたいと思います。ADLは、「産業の発展」や「日本をよくしたい」という思いを、仕事を通じて本当に実現できる会社です。そして、そのために働ける環境を一緒に考えてくれる会社です。「日本を元気にしたい」という思いを持っている人なら、どんな人でも思い切り仕事を楽しめると思います。

07

# RYO HANAMURA

## 花村 遼

**PROFILE**

**パートナー /東京大学大学院 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、医薬・医療機器・バイオ、食品・飲料、化学・素材等の製造業企業における経営戦略・ビジョン策定・事業戦略・イノベーション策定立案。経済産業省や内閣府、地方自治体などに対して、医薬品産業やバイオ産業のエコシステム形成、投資戦略、先端技術評価、海外動向分析、政策提言などの経験を豊富に有する。著書「新型コロナ収束への道」日経新聞「Think!」エキスパート。**

## 社会全体の富の総量を増やすために

### 新卒で入社し、新しいプラクティスの立ち上げ

私は大学院でバイオの研究をしており、就職先としてはドクターに進むか、スタートアップに行くか、アーサー・ディ・リトル（ADL）に行くかという選択肢で悩みました。3つに共通しているのは、「小さな組織」であるということで、自分にかかる責任がなるべく大きな組織の方が自分は成長できると考えました。最終的にADLを選んだのですが、最終的な決め手になったのは「人」です。選考過程の中で出会う人全員が、「この社会をもっとよくする」という志に溢れていて、かつADLという組織の当事者としての迫力を感じました。ADLなら、コンサルタントとしても、人間としても成長できる。そう感じて、ADLに入社しました。

入社後4～5年は、自動車、半導体、食品、エネルギーなど様々な業界のプロジェクトを経験しました。大学院時代に研究をしたバイオの領域には、ずっと関わりたいと思っていたのですが、当時のADLにはヘルスケア・ライフサイエンスの専門チームがなかったので、自分で立ち上げようと思い、動き始めました。バイオテックやライフサイエンスという分野は、非常に大きな可能性を持っているのですが、当時は「産業」と呼べるほど発展していない分野でした。「社会の未来のためにも産業にしなければいけない」という使命感が、自分を突き動かしました。

その頃、ある製薬会社の20年後を見据えた創薬戦略というテーマでコンペが開かれることになりました。当社の他に3社の戦略コンサルティングファームが参加し、最終的にADLがパートナーとして選ばれたのですが、当時クライアントからは「ADLだけ他の3社と全く違った提案でしたが、とにかく面白そうでワクワクしました」と言われました。提案の際、私たちは「市場規模やマーケットニーズが大きいところはどこか」、といった話ではなくview of the world「どんな世界観を創りたいのか」というところから話を始めました。どんな分野においても、ADLがクライアントとともにやりたいことは「イノベーション」です。コストカットやオペレーション改革による正解探しではなく、未来志向でこの世界に新たな価値を生み出すことを目指しています。特に、当時のヘルスケア・ライフサイエ

ンスという領域は、それまでとは違うテクノロジーやサイエンスが実用化されていって、産業構造が変化しようとしているタイミングでした。未来志向のプロジェクトを、クライアントとside by sideで一緒に歩んでいくというADLの「一丁目一番地」を大切にしたことが、ヘルスケア・ライフサイエンス領域の拡大に繋がったと思います。

## ADLは多様性に富んだ、少数精鋭の組織

イノベーションとは、例えば発明家と資本家を結びつけることによって生まれるものだと思います。エジソンやライト兄弟がどんなに素晴らしい発明を生み出したとしても、資本家がお金を投資してビジネスとして成立させなければ、暗闇に電気は灯らなかったし、旅客機が空を飛ぶこともできなかったはずです。どんな道筋を描けば、新しいテクノロジーやサイエンスが世の中に価値とインパクトを生むようなイノベーションに繋がるのか、その戦略を考えるのがADLの仕事です。ADLは約130年前、産業革命の真っ只中に生まれた会社です。次々と新しいテクノロジーが生まれてくる世界において、どうすれば社会の発展に繋がるかということを考え続けてきた歴史があります。それが今のADLにもDNAとして刻まれています。

私が入社した頃と比べて、イノベーションを生む戦略づくりにも変化が起きています。かつては、あるサイエンスやテクノロジーによってどんな課題解決ができて、どういうビジネスモデルを描くか、というシンプルなプロジェクトの進み方もありました。現在は、それに加えて「どんなストーリーで消費者に届けていくのか」というマーケティングやブランディングも、イノベーションを生むための重要な戦略の一部です。ADLのコンサルタントには理系出身が多いイメージがあると思いますが、ブランディングの専門家を務めるプリンシパルもいますし、文系と理系の比率はほぼ5：5です。女性の割合も増えていて、オフィス全体で3割近く、ヘルスケア・ライフサイエンスでは4割近くです。イノベーションを生む戦略づくりのためには、そういった多様性があることも非常に重要だと考えています。

ADLは多様性の組織へと進化していきながらも、あくまで少数精鋭の組織であることを貫きたいと思っています。型にはまったプロジェクトを推進するための人員を増やすのではなく、イノベーションに繋がる戦略案件に特化し、コンサルタント一人ひとりが自身の個性と知恵によって課題に向き合う組織でありたい。私が入社した頃から比べると、数倍の規模の組織になりましたが、プロジェクトに対する責任の大きさは変わらず、関わるイシューの種類は増え、よりおもしろい仕事に向き合える会社へと進化しています。

## やりたいことを選択する自由と責任

コンサルティングファームに新卒で入社し、これまで長く勤めていることに対して、質問を頂くことが多いのですが、特別な秘訣があったわけではありません。一つは、自分の選択には自分で責任を持ってきたからだと思います。何かうまくいかないことがあったとしてもそれは自分で選んだことで、会社のせいでも他の誰かのせいでもありません。その分、「自分で選べるかどうか」ということに関しては人一倍こだわりが強いかもしれません。ADLでの自分の仕事や役割について、会社から強制されたことは一度もありません。常に自分に選択権があり、やりたいことを選んで仕事をしてきたからこそ、失敗も成功も自分の糧にすることができました。

もう一つは、ADLが実現したいことと自分がやりたいことがマッチしていた、ということだと思います。入社して以来、私がADLの仕事を通じて目指してきたことは、社会全体の富の総量を増やすことです。コストカットによって短期的に企業の財務状況がよくなったとしても、将来的にその企業から社会に生み出される価値は失われているのかもしれません。社会の富の総量は決まっていて、その奪い合いをするという世界観から、産業の創出やイノベーションによって新しい価値を生み出し、富の総量を増やしていくという世界観へと変えていかなければいけないと思いますし、ADLならクライアントとの一つひとつのプロジェクトを通じて、実現できると思っています。

ぜひ、やりたいことを仕事にしてください。もしそれが「社会をもっとよくしたい」ということなら、ADLは最適なステージだと思います。

08

# HIROTO SUZUKI

## 鈴木 裕人

**PROFILE**

**マネージング・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。自動車、モビリティー、産業機械、エレクトロニクス、化学、その他製造業における全社ビジョン・戦略、事業および技術戦略の策定支援。その他、組織／オペレーション改革、生産戦略、物流戦略、知財戦略などを担当。また、金融機関・PE（Private Equity）ファンド・総合商社に向けた、事業性評価、成長戦略策定、事業再生支援や官公庁向け政策立案等に関しても豊富な経験を持つ。自動車・製造業プラクティスのグローバルプラクティスリーダー。**

## Make The Difference

### 100年に一度の転換期において ADLが期待されていること

私は現在、アーサー・ディ・リトル（ADL）グローバルの自動車製造業チームのヘッドを務めています。現在約100名のチームで、メンバーにはヨーロッパの人もアメリカの人もアジアの人もいて、実に多様です。グローバルファームの中で、日本人がプラクティスヘッドを務めるというのは、恐らく非常に珍しいことでしょう。私自身がというよりも、ADLジャパン自体が、グローバルの中で高いプレゼンスを発揮し続けてきた結果であり、今後に向けてのジャパンへの期待だとも思います。ADLジャパンは、外資企業の日本支社という位置付けではなく、グローバルの中でも中心的な役割を担っています。

自動車業界は100年に一度と言われるような転換点を迎えています。"CASE"というキーワードで語られるように"コネクティッド化（C）"自動化（A）""シェア化（S）"電動化（E）"といった変化が訪れ、これまではオペレーション勝負だったところから、技術を起点に産業構造が変わろうとしている局面になっています。この局面というのは、ADLが非常に活躍できる場面なのです。

ADLは設立以来、一貫して「イノベーションの実現」を目的にコンサルティングサービスを提供してきました。コストカットによる効率化といったアプローチよりも、新規事業の推進や成長戦略を描くというケースを得意としています。「イノベーションの実現」を軸にした知の集積が、自動車業界において今最も求められているのだと思います。また、個社の変革だけでなく「産業や社会の発展に寄与する」という視座で各プロジェクトが進められてきたことも特徴的です。自動車業界が直面している変化は、個社の対応や自動車業界だけで乗り越えられるものではありません。製造・エネルギー・情報通信・素材・保険などの金融サービスや官公庁を含めた連携の中で、進むべき方向を定めていかねばなりません。ADLジャパンが、これまでに貫いてきた

スタイルや、培ってきた知見が、自動車業界の変革期に生かされています。私が担当する自動車業界を例に挙げて、ADLのコンサルティングの特徴や現在の立ち位置をお伝えしましたが、他のインダストリーにおいても全く同じことが言えると思います。

## ADLだからこそできる、おもしろい仕事

ADLは、非常にユニークな組織です。様々な要因が考えられますが、「おもしろいことをやりたい」と思っている人が集まった組織である、ということに尽きるのではないかと思います。ADLにとって「おもしろい」とは、社会や産業の発展に寄与し、私たち自身が仕事を通じて新しさや本質的な価値創出を心から実感することができる、という意味です。先日、あるクライアントから「ADLさんには当社の中で一番難しいテーマを依頼しています」と言われました。私たちの存在意義を表す印象的な言葉だと思います。私たちにとって「おもしろい仕事」であるチャレンジングなテーマをご依頼頂くということが、ある種最大のプレミアムなのです。

また、コンサルファームでありながら、コンサルスキルだけではない学びが得られることも、ADLジャパンの特徴の一つです。コンサルタントでありながら、ADLジャパンの組織や事業を創っていく当事者として、組織運営そのものにも関わることができます。例えばシンガポールオフィスの設立や、ヘルスケア領域へのコンサルティングサービスの展開なども、当時若手コンサルタントだった人たちによって実現されたことです。私自身もコンサルティングワークに従事しながら、若手のうちからADLジャパンの組織運営に携われた経験が、経営者と向き合って仕事をするコンサルティングの仕事に生かされていると実感しています。

私たちはよく"Make The Difference"という言葉を使います。マクロな視点で世界を俯瞰した時に、日本という国が生きる道は"Make The Difference"です。アメリカや中国という大国に、規模で対抗することはできません。小さくても存在感を持ち続けるためには、差別化しユニークネスを研ぎ澄ますことが重要です。"Make The Difference"は、クライアントに提供するコンサルティングサービスにおいても、ADLジャパンという組織運営においても、非常に重要なキーワードです。違いを生み出す仕事がしたい人、他とは違う組織で働きたい人にとって、ADLジャパンはエキサイティングな職場だと思います。

## 成長は目的ではなく結果

私は、ADLにジョインする方に最も必要なものは、「健全な成長意欲」だと考えています。コンサルティングファームへの入社動機として「成長」を挙げる人がいますが、仕事の目的が「成長」である人は、ADLには向いていないと思います。「目の前のお客様のため」「産業や社会の発展のため」にADLの仕事は在ります。価値創出のために仕事をして、そこで自分に足りないものに気付き、必死にキャッチアップしようとする中で、結果として成長していくものです。成長は目的ではなく、結果です。自分の市場価値を上げたいと思って仕事をする人は、ADLのプロジェクトの中ではパフォーマンスを発揮できないでしょう。

逆説的ではありますが、ADLが世の中に提供する価値の一つは、人材輩出機能だと思います。ADLは、おもしろい仕事に満ちています。ADLには、簡単でつまらない仕事はありません。社会や産業の変革に関わるプロジェクトは、本質的な価値創出を求められる、難しくておもしろい仕事です。そんな仕事を通じて自分を磨いていく人材は、結果的にこれからの社会において非常に価値の高い人材になっていくでしょう。ADLジャパンを卒業したアルムナイの皆さんが、組織という枠組みを超えて、それぞれの持ち場で「産業や社会の発展に寄与する」という志を持った同志として活躍されていることを、誇らしく頼もしく思っています。

改めて、ADLはユニークな組織だと思います。一人ひとりがプロフェッショナルとして自律的に活動しながら、「イノベーションの実現」という共通の目的に向かっている。イノベーションに関する知が集積する場であり、あらゆる産業の先端技術に触れられる場です。イノベーションの実現に向けた健全な成長欲求と知的好奇心を持った人と、ぜひ一緒に働きたいと思っています。

# ADL WORKSTYLE REFORMS

強く やさしく おもしろく

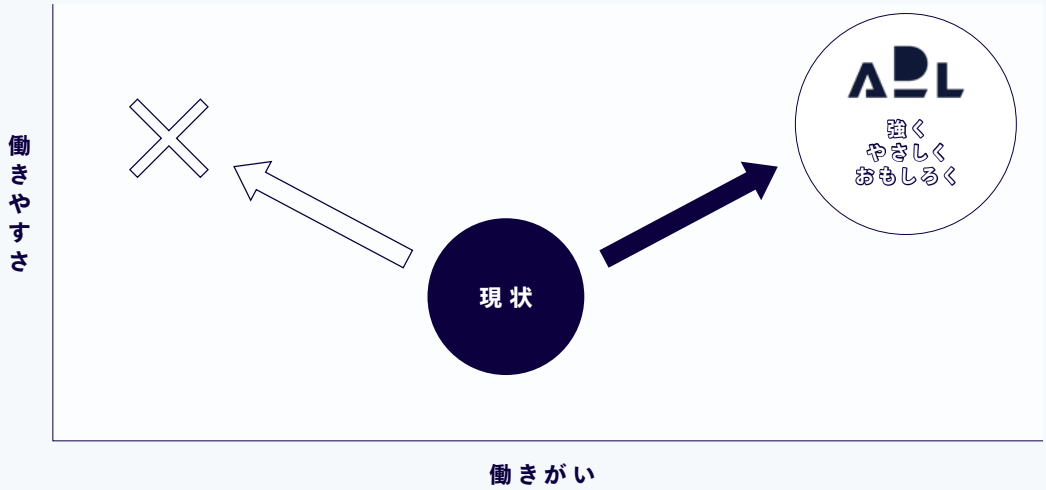
ADLは働き方改革を
「働きやすさ」と「働きがい」の
両方をさらに向上させることと定義し、
「強く・やさしく・おもしろく」を実現できる
コンサルティングファームを目指します。

## ADL DEFINITION ——働き方改革の定義

「働きやすさ」とは、アーサー・ディ・リトル(ADL)での仕事を通じて個人のQuality of Life/wellbeingが高まること、多様性が尊重されること、企業経営や社内コミュニケーションが健全にOPENに行われていること、職場において心理的安全性が担保されること。

「働きがい」とは、ADLでの仕事を通じて一人ひとりのやりたいことが実現できること、社会・産業・クライアント・チームへの貢献感を感じられること、困難な課題や創造性が求められるテーマにチャレンジできること、仕事を通じてできないことができるようになる成長を感じられること。

## ADL DIRECTION ——目指す方向性




複雑化していく社会や産業の課題に対応するため、そして何よりもADLで働く社員の豊かさや安心のために、多様な社員が長く働けるよう「働きやすさ」の向上を図ります。そして「イノベーションの実現」という高度で困難な仕事だからこそ得られる貢献感や成長が、ADLでの「働きがい」に繋がります。ADLはどちらか一方だけを重視するのではなく、「働きやすさ」と「働きがい」の両方を向上させ、「強く"Competitive"・やさしく"Caring"・おもしろく"Fun/Exiting"」なコンサルティングファームを目指します。

## ADLで実感できる「働きやすさ」

**自立性を持って**
**自由に仕事環境を選びたい**

- リモートワーク制度・シェアオフィス活用制度
- 勤務時間・勤務場所のフレキシブルな選択

**自分の志向性に合った**
**成長環境を追求したい**

- スタッフ個人の持つエッジや専門性を尊重して活かすカルチャー
- 柔軟なプラクティス移動制度と自主性を尊重したアサインメント制度

**ライフステージに合わせて**
**柔軟なキャリアを形成したい**

- 出産・育児支援・介護支援など各種補助制度
- 時短勤務の柔軟な設定

**時間よりも質を重視し**
**生産性を高めたい**

- オンボーディング期間中の稼働セーブ
- プロジェクト期間中の週次フィードバック

**多様性・包摂性**
**のあるチームで働きたい**

- 多国籍なグローバルチームでの案件機会
- イノベーションの源泉となる「Mutual Respect」を重視するカルチャー

## ADLで体現できる「働きがい」

**マルチナショナルな**
**働き方を追求したい**

- 海外オフィストランスファー制度の活用
- アジアクラスタ内でのフレキシブルな仕事の選択

**業界の枠を超えて産業・**
**社会の変革を主導したい**

- 産学官を繋いで業界横断的な社会変革を共創する豊富なプロジェクト
- イノベーション・トピックに対する知の集積と世界の先端知見へのアクセス

**背伸びをしたチャレンジを**
**どんどんしていきたい**

- 個々人の実力に応じた昇格スピードと豊富なチャレンジ機会
- 「バリューファースト」で職位・経験を問わずに任せるカルチャー

**企業変革の実現を**
**極めていきたい**

- Side by Sideでクライアント自身が変革の先導役となれるようサポート
- 真の変革に向けた戦略開発から組織文化を含むケイパビリティ開発まで

**深い専門性を獲得して**
**コンサルティングに生かしたい**

- MBAに加えてPhDプログラムによる個人の専門キャリアサポート
- アカデミア、官公庁、VCなど産学官のキープレーヤーへの出向機会

# TOMOHIRO ANZAI

## 安西 智宏

**PROFILE**

**東京大学理学部生物学科卒業、同大学院新領域創成科学研究科博士課程修了。博士（生命科学）。ADL時代の主な担当領域は製薬・診断薬メーカーの全社戦略策定、食品メーカーの中期経営計画策定など。ADL退職後は、バイオ・ヘルスケアに特化したベンチャーキャピタルに参画。その代表パートナーとして、東京と米国ボストンの２拠点で投資活動を展開。Forbes「日本で最も影響力のあるベンチャー投資家ランキング2021」第２位。**

## イノベーションを生み出す多様性を実装していた組織

私は生命科学の博士課程を修了した後、アーサー・ディ・リトル（ADL）に入社しました。研究者時代、研究成果を社会に広く実装していくことの難しさを痛感していました。研究者が大きな可能性を感じている研究でも、事業という面では興味を持ってもらえない。研究と事業との間に横たわる断絶を感じたのです。だからこそ、橋渡しとなる役割を自分が担うことができれば、研究者の創発に任せた多様で独創的な研究が生まれてくるはず、そしてそれは次世代の産業基盤となるイノベーションへと繋がるはず、と考えました。就職先として官公庁やシンクタンクや戦略ファームを検討する中で、当時からMOT（マネジメントオブテクノロジー、技術経営）に先駆的に取り組み、技術・研究に対するリスペクトに満ちたADLで働くことを決めました。

ADLに入社して、周囲の人たちのレベルの高さに愕然としました。同年代のコンサルタントが大手企業の経営レベルと直接コミュニケーションを取り、意思決定に直接に関わるようなアウトプットを出していたからです。一方でチームプレイを大事にし、多様性を重視する風土がADLには当時からありました。私自身も博士卒というバックグラウンドでしたが、元F1のエンジニアや大手メーカーの経営企画、投資銀行の出身者など、極めてダイバーシティに富んだバックグラウンドの人材が集まり、徹底したディスカッションを通じて良いアウトプットを生み出していました。ADLという組織自体がイノベーションを生み出す組織を体現していると思います。

## ADLはアントレプレナーシップを持った社会の挑戦者の集まり

バックグラウンドは多様ながらも、ミッションやビジョンは共有されていました。ADLは、一人ひとりが日本の経済や産業を元気にしたいという強い意志と高い視座を持っていて、アントレプレナーシップを持った挑戦者の集まりだったと思います。私自身もその環境の中で育ち、ADLの次にベンチャーキャピタルを挑戦の場として選びました。ADL時代に、バックグランドを活かせる製薬企業といったヘルスケア産業だけでなく、ITや物流産業などのプロジェクトに参画して得られた学びやネットワークが、異業種連携の推進役を期待される今の仕事でも大いに役立っています。

また仮説と検証を繰り返す思考法も、今の仕事にとても役立っています。先輩のコンサルタントからは、「オーソリティの意見を鵜呑みにするな」とよく教えられました。常識を疑い、今までにない発想を探る。それがコンサルタントとしての価値の一つでしたし、イノベーションをもとに未だ世界にないスタートアップを作り出すという今の仕事にも生きていると思います。

ベンチャーキャピタルという仕事は、投資するだけではなく、アントレプレナーに寄り添って事業や産業を一緒に育てていく仕事です。ADLという会社で、仕事を通じて社会や産業の発展に貢献するという覚悟や志を確かなものにできたことに感謝しています。若い皆さんも、ぜひADLでアントレプレナーシップを持った社会の挑戦者としての一歩を踏み出してください。

# TOMOYO MATSUOKA

## 松岡 智代

**PROFILE**

**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。ADL時代の主な担当領域は、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。ADLを退職後、量子コンピュータ向けのアルゴリズム・ソフトウェア開発を行うベンチャーにて、COOとして、事業戦略の策定・推進や、産官学を巻き込んだエコシステムづくりに取り組んでいます。**

### 20年分の経験を積めたような ADLでの7年間

私はアーサー・ディ・リトル(ADL) に7年間在籍し、素材業界向けの新規事業系のプロジェクトを主に担当しました。実際は7年間ですが、ビジネスパーソンとして20年分ぐらいの経験を積ませてもらった感覚があります。ドラゴンボールの「精神と時の部屋」にいたような、伝わりますかね（笑)。それほどADLでの時間は濃密でした。濃密だったと感じる理由の一つは、様々な立場からの論理を考える経験ができたからです。コンサルタントという立場からは一見正しいと思える論理や戦略でも、クライアントの立場から見るとどうなのか。産業全体を見るとどうなのか。何か一つの物事を考えるにしても、多面的に深く考える力を養うことができたと思います。

また、様々な会社のマネジメントを担う方々と仕事をしていく中で、雲の上にいるような立場の人でも、自分と非連続なところにいるわけではないという肌感覚を持てたことも、ADLでの時間が濃密だったと感じる理由の一つです。超人や天才ではなく努力や探求の先に先人がいるということ。そんな人たちと共に同じテーマに向き合う中で、畏怖することなく様々な人とコミュニケーションをとれるようになったことは、今の仕事にも生かされていると思います。

### 答えなき未来への問いに 向き合える環境

ADLのプロジェクトは、「コストカット」や「効率化」というテーマではなく、「イノベーション」「新規事業」といった未来に向かったテーマばかりでした。例えば前者であれば、何らかの正解に辿り着くことができるのかもしれませんが、後者はそうではありません。「現状の自分として精一杯やった」という感覚は持てても、「問いを解けた」と思えたことはありませんでした。そういった問いに向き合い続けられたことで、自分自身が鍛えられたと思います。

私はADLでの濃密な時間を過ごす中で、自分の力だけでは動かせないものがあると感じることができました。だからこそ今、ベンチャー企業に挑戦の場を移した時に、自社の力だけではなくて相手の力を使ってより大きなことをしよう、という視点を持てているのだと思います。ADLで基礎体力を養えたからこそ、合気道のように周囲を動かすことの有効性に気付けた、という感覚です。

何か大きなことをしたい、社会や産業に貢献したい、けれど何をしていいかわからない、という人は意外と多いのではないかと思います。そんな人には、ADLはとてもオススメです。今は自分が人生を賭けるテーマが見つかっていなくても、いつか出会えた時に役に立つ力が、ADLなら養えるはずです。是非濃密な時間を過ごしてください。

# SAORI SUZUKI

## 鈴木 沙織

**PROFILE**

**慶應義塾大学法学部政治学科卒業、東京大学公共政策大学院修了。ADL時代の主な担当領域は、食品・消費財領域の製造業における技術戦略策定、新規事業戦略策定など。ADLを退職後、株式会社リクルートにて保育園向け業務支援サービスの事業戦略策定・推進に携わった後、現在は学習サービスのプロダクトマネジメントに取り組んでいます。**

## 世界の先端で産業を引っ張る手応えを感じられるADL

私は、「圧倒的な成長環境」を求めてコンサル業界を志望し、その中でも"Side-by-Side"というアーサー・ディ・リトル(ADL)のコンサルティングコンセプトに共感して、ADLに入社しました。主に食品や消費財メーカーのR&D戦略の立案支援というプロジェクトを担当することが多かったのですが、「常に顧客とともに」というスタイルはどのプロジェクトでも貫かれていました。資料を作成して終わりというようなことは一切なく、クライアントの課題は自分の課題という気持ちで問いに向き合えたことで、ビジネスパーソンとしてのマインドと足腰が鍛えられたと思います。

当時担当したプロジェクトを振り返ると、食品や消費財という業界において、最新の技術についてはADLが最も知見があったと思います。それほどADLの「技術」に対するリスペクトは深く、だからこそ様々な産業の課題解決の最先端にいるのだと思います。世界の先端知見を学び、それをプロジェクトに生かす。プロジェクトを通じて、クライアントだけでなく産業全体の前進に貢献しているという手応えを感じられるのが、ADLで働く醍醐味の一つだと思います。

## 成長機会の中で培われた「胆力」

現在私は、リクルートでスタディサプリという事業の、事業戦略から商品企画までを担うプロダクトマネジメントの仕事をしています。エンジニアも、デザイナーも、マーケターも含めた多くの関係者と関わり、プロダクトのあるべき姿を提示して推進していくことがこの仕事の特徴の一つです。仕事の中では、ADLで身につけたスキルの全てが生かされていると実感しています。プロジェクトの要件定義、ファシリテーション、ドキュメンテーション、プレゼンテーション。ADLでの経験が、目指す姿を示し、多くの人を動かし、社会に新しい価値を届ける仕事に繋がっています。

また、事業において重要な「胆力」もADLで鍛えられたと思います。一つの方向性を示せば、様々な意見が出てきます。その時に臆することなく自分が描いたもの胸を張って示し続けられるかどうか。その胆力は、ADLの仕事の中で、自ら徹底的に調べ考え抜き確かめたという、準備に対する自信を持ってプロジェクトに臨んだことにより、身に着いたものだと思います。

そして何より、ADLという会社が、まだまだ若手だった自分に、成長の機会を与え続けてくれたということを実感しています。ADL在籍時代に会社に恩返しができたかな、と心配に思うほど、たくさんのことを与えてもらいました。だからこそ、ADLで学んだことを生かして、自信を持って挑戦し続けたいと思います。

# YASUNORI ONO

## 大野 泰典

**PROFILE**

**東京大学工学部機械工学科卒業、同大学院工学系研究科機械工学専攻修士課程修了。ADL時代の主な担当領域は、輸送機器、機械、エレクトロニクス領域における中長期戦略、長期ビジョン策定、事業性評価など。ADLを退職後、トヨタグループのウーブン・プラネット・ホールディングスにて、新規事業の企画・推進、社内プロジェクトへの事業開発支援、他社・スタートアップを巻き込んだエコシステム形成に取り組んでいます。**

### ひとりひとりの意志を尊重してくれるADL

私は、学生時代に機械系を専攻しており、製造業のエンジニアとして働くか、アーサー・ディ・リトル(ADL)でコンサルタントとして働くか悩んでいました。ADLを選んだ理由は、日本経済をよりよくしていくために経営課題や戦略課題の解決に貢献できる仕事がしたかったということ。また、私は特に自動車業界に興味を持っていたのですが、業界を俯瞰し課題解決を支援するコンサルとは異なり、バリューチェーン上の最後に位置する自動車メーカーでは、その手前の素材や部品を含めた業界全体の課題を解決できないのではないか、と考えたからです。

ADLは、一人ひとりの意志を尊重し、プロジェクトアサインを実施してくれるので、オートモーティブ＆マニュファクチャリングという、まさに自分が希望していた領域を主に担当することができました。また、想像以上に早く、具体的には入社2・3年目というタイミングで、プロジェクトをリードする機会を得られたのも、ADLならではだと思います。4年目の時には、パートナーから「海外に行ってみないか」と声をかけてもらいました。ちょうど私自身が新しいチャレンジを探していたタイミングで、1年間イタリアに行くことになりました。

### ADLだからこそ磨けたスキルと志で新たな挑戦を

イタリアに住みながらも、日本企業とヨーロッパの架け橋になる役割を期待されていたことから、ドイツやロンドンのオフィスでも仕事をしました。様々な国籍のメンバーとの仕事は非常に刺激的で、多様だからこそ生まれる発想がイノベーションの源泉になることを、身を持って感じられました。今私が働いている会社では、チームメンバーの半分が外国人です。当社に限らず、これから多くの会社の事業課題はグローバルへと広がっていくはずなので、20代でこういった経験ができたのは本当によかったと思っています。

ADLを経て、自動車産業や社会の未来を描くべくウーブン・プラネットという会社で働いていますが、“日本企業の経営課題を解決する”“産業の発展に貢献する”という同じテーマに対する挑戦を、ADL時代とは別のアプローチでやっているという感覚です。私が今、ウーブン・プラネットで生かせているスキルも、ADL入社時より強くなった産業への想いも、全てADLでの経験によって培われたものです。ADLを去る時はとても寂しい気持ちがありましたが、「やりたいこと」「やるべきこと」を見つけて挑戦しようとする私を応援してくれたADLに感謝しています。ADLは、知的好奇心が強く、人のため社会のためという想いを持った人なら、最高の環境です。ぜひ挑戦してみてください。

アーサー・ディ・リトル・ジャパン株式会社

設立　1978年

代表取締役　原田裕介

所在地　東京都港区東新橋1-5-2汐留シティセンター 36F

WELCOME
TO
THE
DIFFERENCE