



ICMG Group  
Integrated Report  
2026

いい木は、いい根っこから。  
いい根っこは、いい土壌から。

ICMG Group は、  
「森（Forest）」の発想を持ち、  
Willpower を持つリーダーが集い、  
繋がり合う。

豊かな土壌（Foundation）を共に創り、  
未来共創を加速する、  
未来共創カンパニーです。

# Integrated Report 2026

## Contents

### 価値観

|                |    |
|----------------|----|
| Purpose・Vision | 2  |
| Top Message    | 4  |
| 私たちの考え方        | 8  |
| 私たちが目指す世界      | 12 |
| 私たちのシンボル       | 14 |

### 価値創造

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 4D サイクル                              | 20 |
| Discover                             | 22 |
| 特集 人的資本経営                            | 24 |
| 特集 スカパー J S A T さま対談                 | 26 |
| Design                               | 30 |
| Deliver                              | 34 |
| 特集 U.P. - JAPAN INVESTMENT MEET 2026 | 38 |
| 特集 Asia Tech x Singapore 2026        | 40 |
| Disclose                             | 46 |
| 地域密着型共創活動                            | 48 |
| 私たちが目指す世界に向けて                        | 49 |

### 価値創造の仕組み

|                |    |
|----------------|----|
| 価値創造プロセス       | 16 |
| 特集 人的資本の強化に向けて | 18 |

### 価値創造の軌跡

|             |    |
|-------------|----|
| 価値創造の歩み     | 50 |
| 価値創造現場のリアル  | 51 |
| Our Network | 52 |

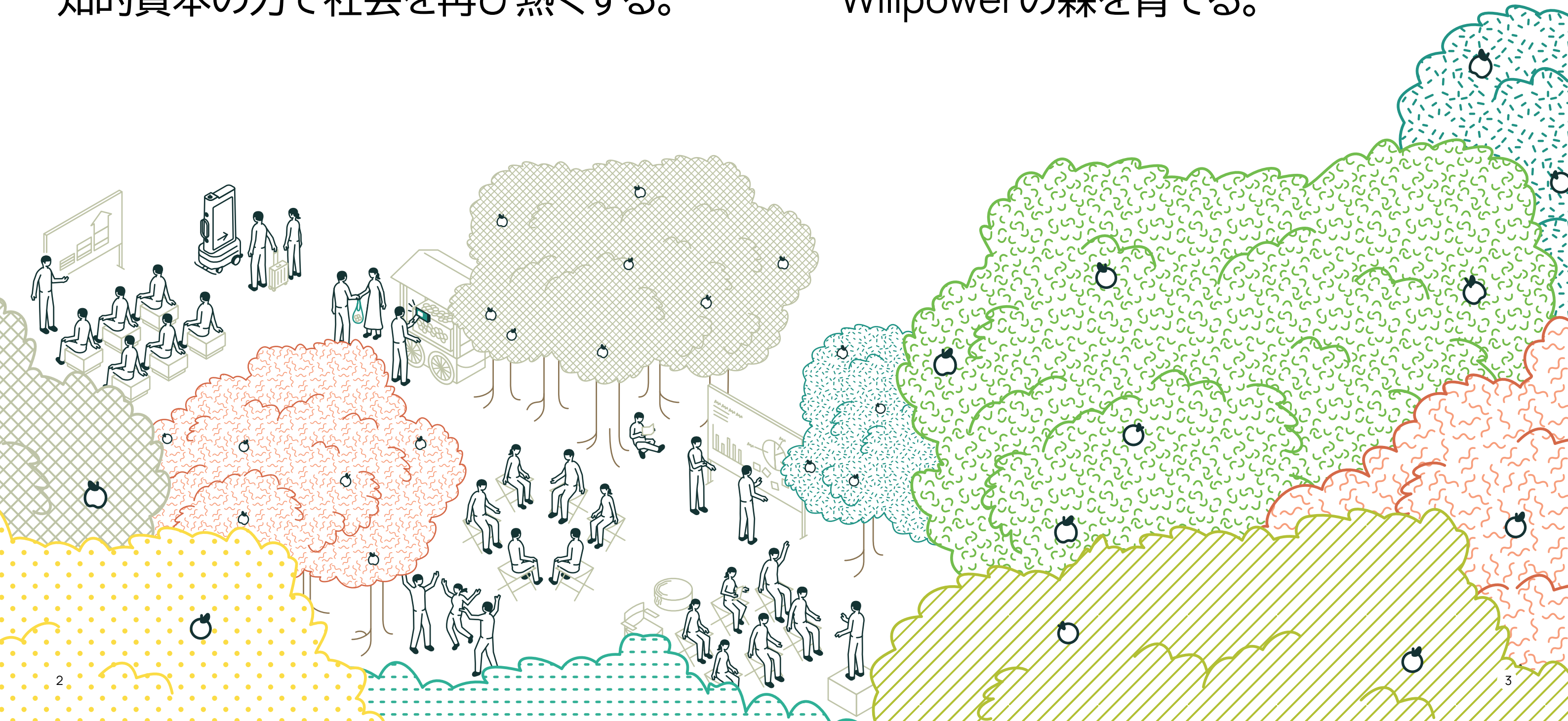


## Purpose

日本企業の可能性を信じ、  
知的資本の力で社会を再び熱くする。

## Vision

挑戦する意志が集い、森へと育つ。  
Willpowerの森を育てる。



# 企業の変革は 見えざる価値の発見から始まる



船橋 元

ICMG Group

代表取締役社長 Group COO

## 企業の眠れる力を呼び起こす Intellectual Capital Management

ICMG Group は、企業のバランスシートには現れない「見えざる価値」すなわち知的資本を、持続的な競争力の源泉と位置づけています。人材や組織に蓄積されたノウハウ、経験智、顧客との関係性など、企業内部に宿る知的資本を可視化し、それを起点とする変革こそが持続可能で本質的な成長につながると信じています。創業から 26 年にわたり、東京、日本の各地域、シンガポール、ジャカルタ、バンガロール、ナイロビ、サンフランシスコといった世界各地域に深く根を張り、知的資本評価を起点とした戦略策定や実行支援から、リーダーシップトレーニング、事業投資、ベンチャーキャピタル、リクルーティング、ジョイントベンチャーの設立・運営まで、企業の変革を一貫して支援してきました。こうした長年の実践を通じて私たちは、知的資本こそが企業の持続的な価値創造の源泉であるという確信を深めてきました。その思想を明確に表すのが、何よりも重視している「一本の木」のメタファーです。企業の営みを一本の木に例えると、私たちが目にする実【果実＝財務・非財務価値】を豊かに実らせるためには、まず地中に深く埋もれている【根＝知的資本】を見える化し、そこから【幹＝価値創造プロセス】をじっくりと育てる必要があります。この根を深く張り、幹を太く育てる営みこそが、社会や他の組織と調和しながら価値を循環させる「持続的な企業経営」へとつながっていきます。これこそが、ICMG Group が提唱する「知的資本経営」の本質的な思想なのです。

私たちは企業内部に宿る資本＝見えざる価値を出発点に戦略を構想しますが、近年、多くのコンサルティングファームは、マクロ経済や業界動向、競争環境といった外部環境の分析を起点に、外的要因に適応するための戦略構築を行っています。しかし、こうしたアプローチは、経営体制や人事制度が柔軟な米国企業などにおいては機能しやすいものの、日本企業の現実とは必ずしも整合しません。日本企業では、長期雇用を前提とした組織文化や法制度上の制約もあり、大胆な組織再編や人材のドラスティックな入れ替えは極めて困難だからです。さらに外部環境に基づいて導かれた戦略は、業界内の他社と構造的に似通いやすく、結果として競争優位性を欠いた、実行困難な戦略に陥るリスクも抱えています。

ICMG Group のアプローチは、これとは根本的に異なります。私たちは、企業内部に宿る知的資本である人材、組織文化、歴史的背景、ネットワーク、無形資源に着目し、それらを最大限に活かす形で戦略を共創します。これは戦略の実行可能性を最初から内包した独自の設計思想です。自社に埋もれた“見えざる価値”を可視化し、自分たちの潜在能力に気づくことからすべては始まります。私たちのスローガンである「企業の眠れる力を呼び起こせ」は、この確固たる考え方に根ざしているのです。

私たちはクライアント企業と徹底的に対話し、組織の中に埋もれている暗黙知や未活用の資源を掘り起こし、それ

らを起点に実行性ある将来像と実現の戦略を共創します。その過程で大切にしているのは、2 つです。まずは何を実現するのか、したいのか、という将来のビジョンをありありと描き出すこと。もう一つは、将来像と戦略が現場のリアリティと接続され、実際の行動や意思決定に反映されていくことです。目的・将来像への共感や実現の意志なくして、いくら綺麗な戦略を描いたところで、実行は起こりません。ビジョン・戦略は絵に描いた構想ではなく、組織の日々の営みに根づくものであるべきだと考えています。それらの共創されたビジョン・戦略は、「Navigator」という ICMG Group 独自の仕組みを通じて組織全体に浸透させ、組織全体での実践をおこしていきます。「Navigator」は、単なる戦略伝達・戦略のかみ碎きのツールではありません。一人ひとりが自らの内にある固有の志を呼び覚まし、すべての変革の原動力としながら、組織が目指す未来に向けて、自律的に進むべき道を照らし、動き出すための羅針盤なのです。このフレームワークを活用することで、社員一人ひとりが、組織のビジョン・戦略と自分の思いを重ね合わせ、「自分ごと」としながら具体的な行動へと変えていくことができます。また、ビジョン・戦略の策定においても、経営企画だけで閉じるのではなく、各事業部門との対話を重ねながら、現場の知恵や実情を反映・統合して共創します。こうして完成したビジョン・戦略には、実行部隊である現場の言葉や意志が織り込まれており、単なる理念や構想にとどまらない、現実と根差した“生きたビジョン・戦略”が形成されるのです。

# 可能性に挑み、成果へ導く

## 伴走するプロと未来へつなぐ価値の循環 Human Capital Management

外圧による一過性の変化を追い求めるだけでは、持続的な変革を成し遂げることは不可能です。また、数値目標やKPIの論理分解ばかりを優先すると、オリジナリティは欠如し、且つその実現に対する当事者意識も生まれません。しかし私たちが重んじる変革の本当の出発点、それは、一人ひとりが「自分はどうか」「自分は何かを成し遂げたいか」と自分を主語に問いかけ探求し、未来に向かって一歩を踏み出そうとする意志です。一方的な指示や管理からは当事者意識も生まれません。だからこそ、変革の当事者となる一人ひとりの胸の中に、私たちは対話を通じて、熱い本気の火を灯し続けます。個人の内に眠る「こうありたい」という強い思いは難局や未来の壁をも力強く突破する最大のエンジンになります（Lead the Self）。本気になった人の強い一歩が、周囲に熱を伝播させ、組織全体を巻き込む強大なうねりへと育つのです（Lead the People）。その弛まない実践が社会価値を創っていく（Lead the Society）。これらのプロセスの中で蓄積されていく豊かな知恵や経験は、企業の内

に宿るかけがえのない「知的資本」となります。次の世代へつなぎ、新たな未来へと価値を循環させ、企業の持続可能な成長を力強く支える土台となるのです。本気の人に火をつける。私たちは、その熱い挑戦に寄り添いながら、泥臭く共に汗を流して伴走します。どれほど優れた戦略であっても、それを実際に動かし、体現するのは「人」以外にありません。ICMG Groupの最大の資産は、プロフェッショナル一人ひとりの「対話力」と「伴走力」にあります。私たちは「Hire for attitude, Train for skill」というモットーのもと、スキル以上に姿勢と意志を重視し、志ある仲間とともに常に現場に立ち続けています。メンバーには、「日本企業の変革と成果創出に貢献したい」「日本を良くしたい」という強い思いを持った熱い人材が集まっています。これまでの実績や経験を礎としながら、私たち自らが知的資本を絶えず磨き、個人の成長を組織の進化へとつなぎながら、クライアントと共に未来を切り拓く真の伴走者として、これからも本質的な変革を実現し続けます。

## 社外の知的資本獲得と新市場への展開 Relational Capital Management

私たちはこれまで、企業の内部に宿る知的資本を活かす支援を重ねてきましたが、変化の激しい今、外部の知的資本を獲得・融合する視点も欠かせません。そこで私たちは、今後の飛躍が確実であるグローバルサウスへの展開に注力しています。極東の日本において、いまオポチュニティは「西に西に広がっている」のです。こうした市場に対し、ICMG Groupは、ベンチャーキャピタル「ICMG共創ファンド1号・2号」を通じて、現代版シルクロードを構築し、その地域のパートナーと新たな共創の道を切り拓いています。日本とインドの各地域を直接つなぐ本ファンドシリーズも6年目を迎えます。2021年に、日本空港ビルデング様、羽田未来総合研究所様、きらぼし銀行様からの出資を受けスタートした共創ファンドですが、2025年には2号ファンドがスタートし、新たに沖電気工業様、北陸銀行様、七十七銀行様、2026年には山梨中央銀行様にご出資頂き、共創の輪を日本の全国各地に広げています。2026年8月、山梨県と印ウツタル・プラデーシュ（UP）州の提携イベントがニューデリーでインド中央

政府出席のもと開催され、ICMG Group主導のパネルディスカッションには、共創ファンド投資先、山梨中央銀行の古屋頭取、UP州IT大臣が登壇しました。山梨の資金が遠く離れたUP州のスタートアップに投資され、今後10年かけて新たな共創活動を行っていくことに大きな意義を感じています。

私自身、シンガポールをベースにして今年で11年目になりますが、インドや東南アジアなど成長著しい国々を訪れるたびに、ある共通点を感じます。それは、人々が「今の物質的な豊かさ」よりも、「今日よりも明日、明日よりも明後日がずっと良くなる」という未来への期待感に強く動かされているということです。この前向きな実感こそが、日々の活力や幸福感を支えています。私たちもまた、挑戦と成長を重ねることで、メンバー自身が手応えと希望を持って働ける環境をつくり出したいと考えています。そこから生まれる高いパフォーマンスが、日本企業の変革を後押しし、その成果が日本経済の活力につながっていくと信じています。

# 知的資本は、 企業価値を生み出す 将来価値の源泉

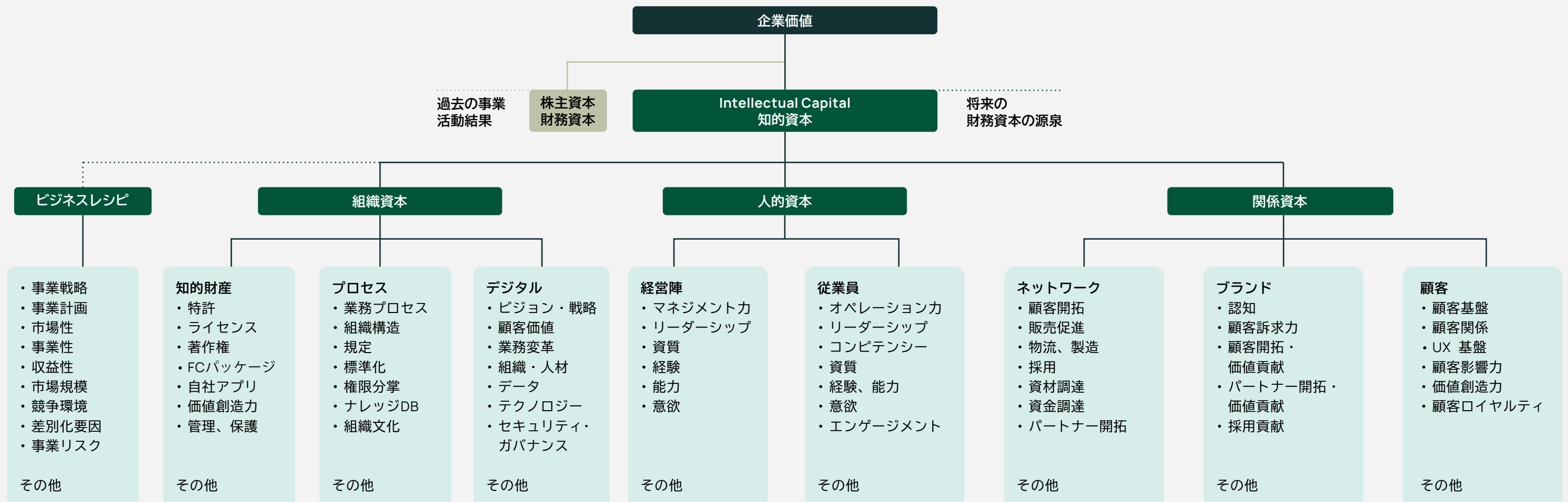
知的資本は、企業価値※を構成する中核的な資本であり、財務資本を生み出す源泉です。

知的資本は、「人的資本」「組織資本」「関係資本」の3つで構成され、これらが相互に関連しながら、企業の価値創造を実現していきます。

なかでも中心にあるのは人的資本。人的資本は、“人”の知（知識・経験）、意志（志・動機）、行動（実践・挑戦）が結びついたものであり、価値創造の起点として、他の資本を活かし育てていく源泉、企業価値創出の出発点であり、最も本質的な資本です。

組織資本・関係資本は、個人に属する知や意志、行動を、組織として共有し、仕組み化し、さらには社内外の関係性へと転換したものであり、企業として蓄積・活用・再生産が可能な資本です。

※企業価値＝株主資本・財務資本＋知的資本

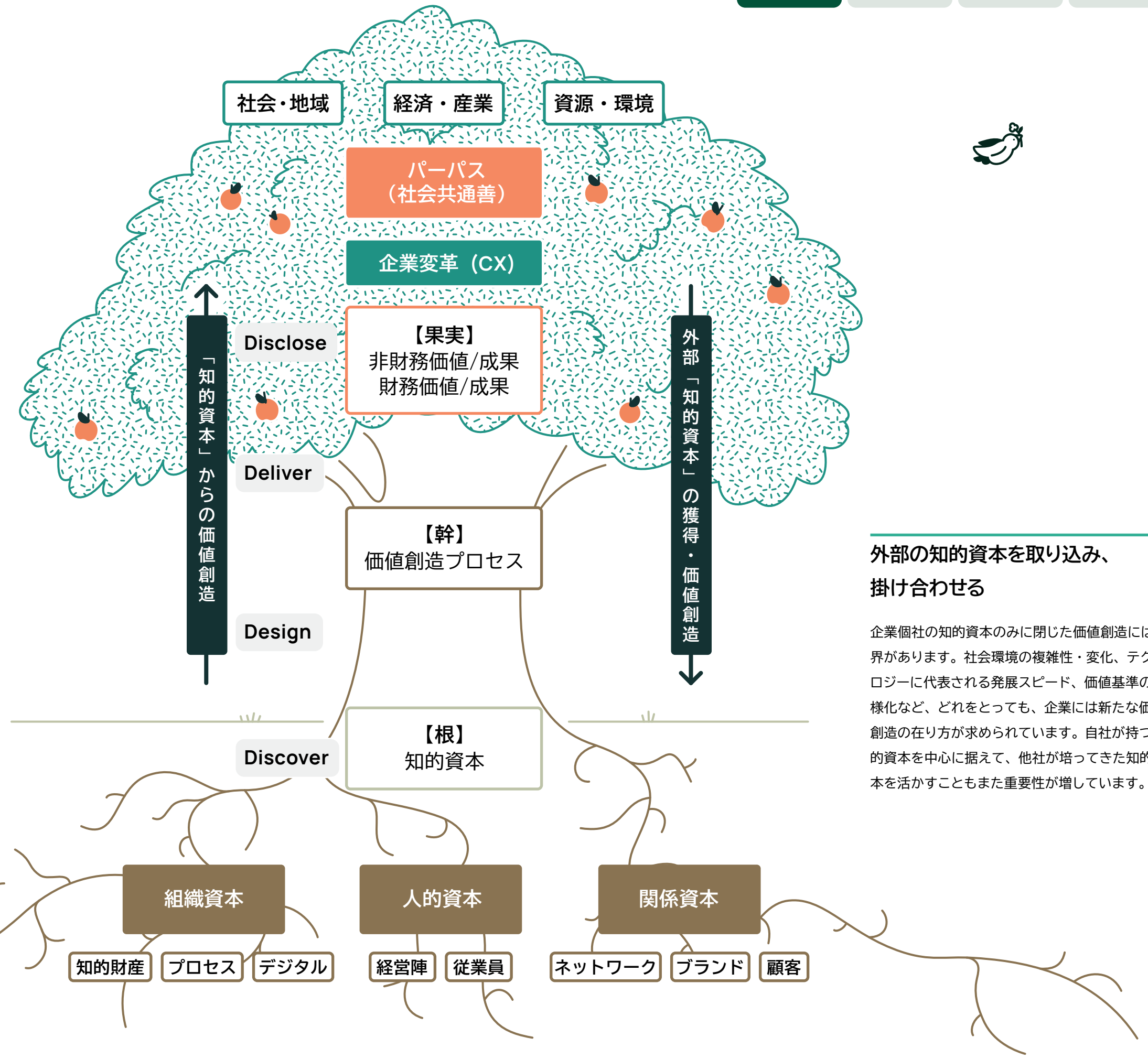


# 知的資本経営による 価値創造の実践

知的資本経営は、  
企業がパーパスを目的に、  
持続的成長と企業価値向上を実現するための、  
知的資本（価値創造の源泉）を活かした企業変革（CX：  
Corporate Transformation）を実践する経営モデルです。

## 内部の知的資本を見出し、活かす

私たちは、「すべての価値は人を中心とした知的資本から  
生み出される」を経営の根幹に据えて事業を行っていま  
す。知的資本はバランスシートには直接表われてこない、  
価値を生み出す資本です。それを起点と捉え、知的資本  
を高め、成果に結びつけていくことこそが企業の持続的  
成長と企業価値向上、それらの目的となるパーパス実現  
にとって、重要であると考え、実践しています。

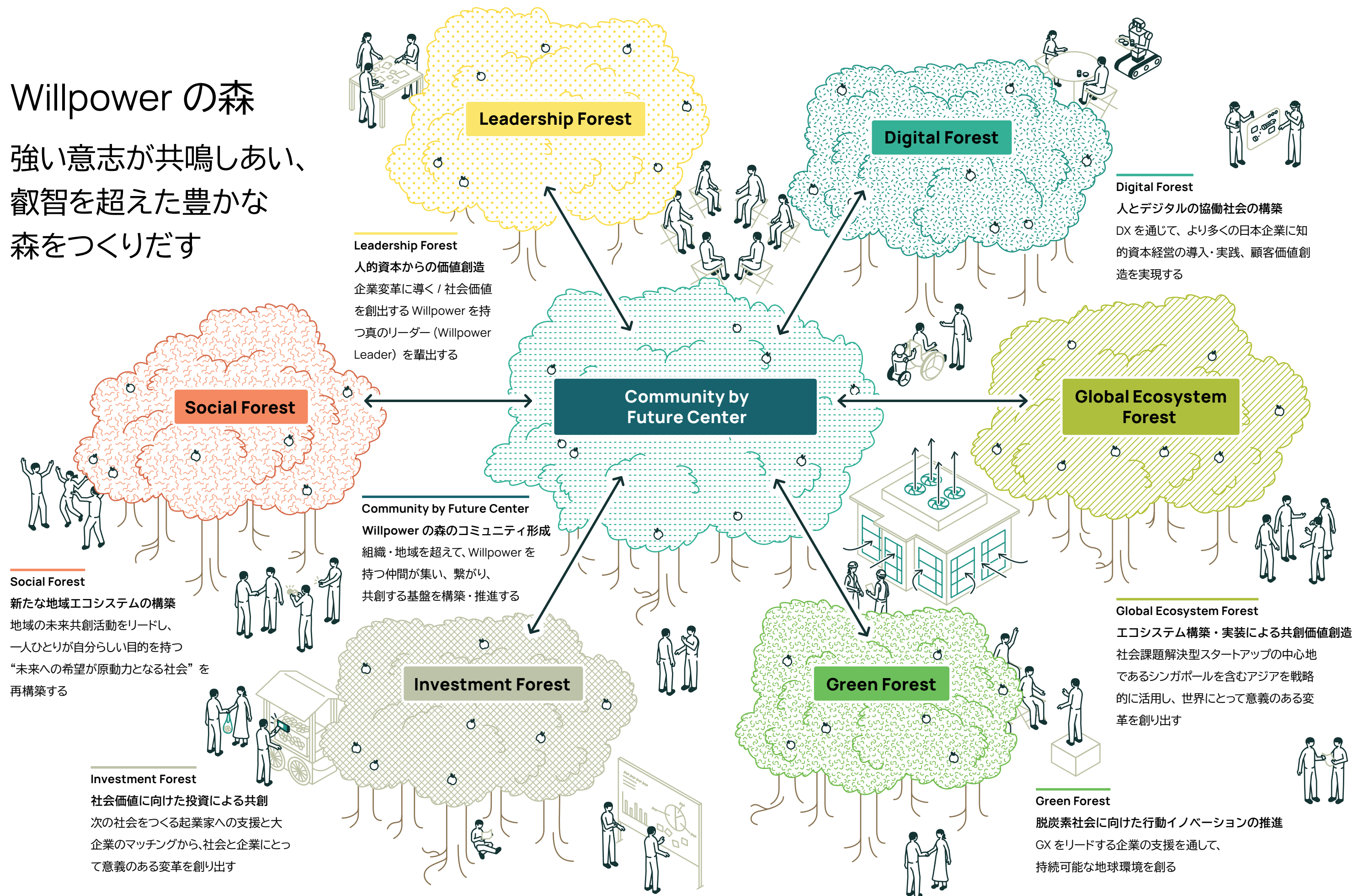


## 外部の知的資本を取り込み、 掛け合わせる

企業個社の知的資本のみに閉じた価値創造には限  
界があります。社会環境の複雑性・変化、テクノ  
ロジーに代表される発展スピード、価値基準の多  
様化など、どれをとっても、企業には新たな価値  
創造の在り方が求められています。自社が持つ知  
的資本を中心に据えて、他社が培ってきた知的資  
本を活かすこともまた重要性が増しています。

# Willpower の森

強い意志が共鳴しあい、  
叡智を超えた豊かな  
森をつくりだす



# 花喰鳥



花喰鳥（はなくいどり）とは、花や草の枝をくわえて飛ぶ鳥を描いた文様で、幸福や吉兆を運ぶ鳥として古くから親しまれてきました。起源はペルシャにあり、日本にはササン朝染織の図様として伝わったとされ、正倉院の宝物にも多く見られます。現代では古典工芸品や帯などにも使われ、豊穰・祝福・繁栄を象徴する意匠として受け継がれています。

文様としての花喰鳥は、

- ・幸福を運ぶ象徴
- ・新たな始まりをもたらす瑞鳥
- ・境界を越えて繁栄をつなぐ存在

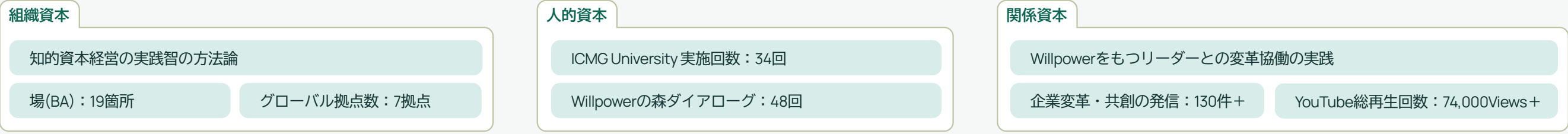
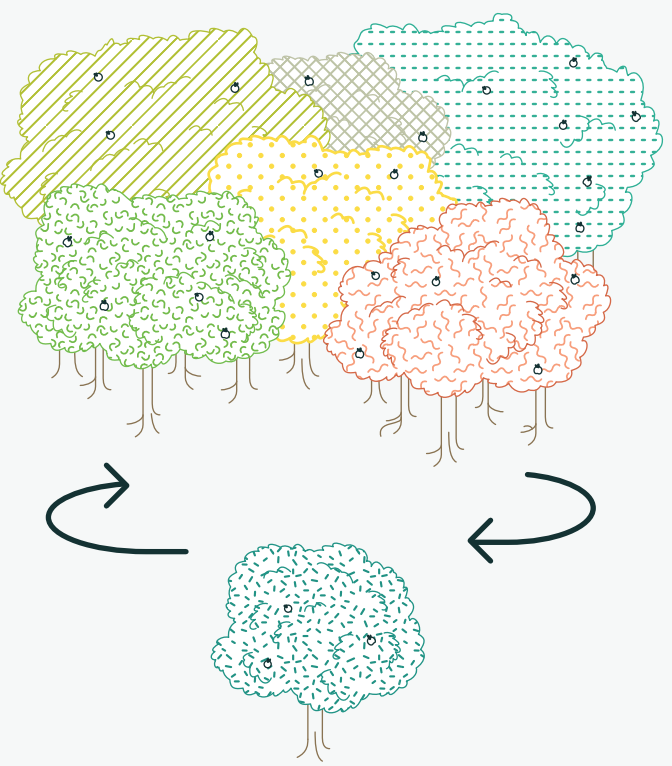
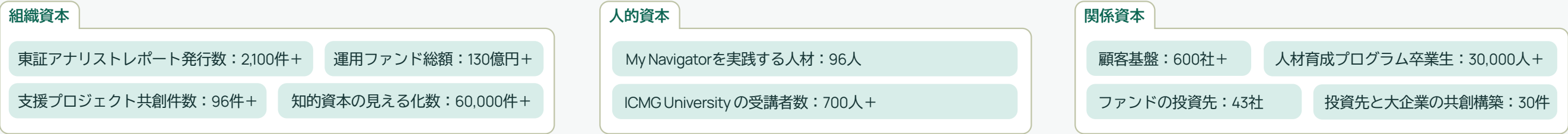
として描かれ、くわえる枝には葡萄や小枝、草花など「豊かさ」を示すモチーフが配されています。

ICMG Group では、花喰鳥を Willpower の森を豊かに育て、森と森のコミュニティをつなぐ存在として捉えています。花喰鳥は、“DIC（Director of Intellectual Capital）＝意志を持って行動するメンバー”を象徴する存在です。

- ・行動する人はしなやかに境界線を越え、
- ・新しい果実（価値・変化）を实らせ、
- ・それを社会へ還元していく。

まさに花喰鳥のように、豊かさを運び、つなぎ、未来を育む力を表しています。

Purpose：日本企業の可能性を信じ、知的資本の力で社会を再び熱くする。  
Vision：挑戦する意志が集い、森へと育つ。Willpowerの森を育てる。



※一部の数値は2026年度分も含みます

# 挑戦と成長を重ね、企業の眠れる力を呼び起こせ～ ICMG University 開校～

本プログラムの目的は、知的資本経営の実践的な方法論を体系的に習得し、ビジネスの共通言語として活用する基盤を築くことです。最大の特徴は、ICMG Group 社員一人ひとりが自身の「Will」や「軸」を言語化するプロセスにあります。自らが価値を生み出す「人的資本からの価値創造」の主体であることを体感し、日々の業務から得た「実践智」を活かし、知的資本経営を自らの手で推進していくことを目指しています。

この取り組みは、お客さまへ提供するサービスの価値を全社で引き上げ、全員がプロフェッショナルとして伴走できるようにするためのものです。

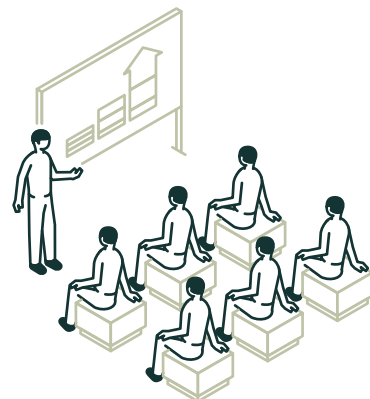
個々の思いやスキルを組織の力に変え、お客さまへ期待以上の価値を届ける共創の精神で互いに研鑽し合い、社会に持続的なインパクトをもたらすリーダーシップを育みながら、未来を共に創るための学びの場が、この ICMG University です。



対話が深まる場づくり



猪砂 雄介 Yusuke Inosako  
ICMG Group HR Head



## 受講者 Voice

経営の最前線を知る外部講師陣から語られる、ビジネスのリアルな成功・失敗談などの生きたエピソードは、毎回非常に刺激的で大きな気づきを得ています。一方で、そうした高い視座に触れるだけでなく、財務分析やロジカルシンキングといった現場ですぐに応用できる具体的な手法を、演習を通じて手を動かしながら体得できる点も ICMG University の大きな魅力です。

マインドセットと実務的な能力の両面を同時に鍛え上げられるこの密度の濃い時間を、今後、業務パフォーマンスの最大化へ確実につなげていきたいと考えています。



受講者  
2017 年度入社

## 受講者 Voice

ICMG University の特徴は、日本のトップランナーの実体験を交えて「知的資本」の本質を学び、全従業員での対話を通じて理解を深められる点と捉えています。カリキュラムでは、日本に統合報告書やガバナンスが導入された歴史的背景から、インタビュー等の実践的スキル、自身のリーダーシップ像の確立まで、お客さまの課題解決に向けた高度な知見を網羅的に学んでいます。

このインプットを活用し、プロジェクトマネジメントという観点でも確かな効果を実感しています。この学びを血肉化し、お客さまへの提供価値をより一層高めていきます。



受講者  
2026 年度入社

## 実施内容

※直近に行われた ICMG University の一部を紹介

### 特別講義

#### 経営戦略としてのDX

**講師** 和田 宏行  
元日立製作所情報通信グループ COO、元日立ICTビジネスサービス代表取締役社長

**内容** AIによる変革と、それとともに不可欠となる最前線のDX戦略を講義

#### 統合報告・インタングリブルズ開示の潮流

**講師** 住田 孝之氏  
元住友商事（株）専務執行役員、元住友商事グローバルリサーチ（株）代表取締役社長、元経済産業省商務情報政策局長

**内容** 「知的資産」を経営に活かす「知的資産経営」のガイドラインを策定した住田氏が、無形資産や統合開示の重要性を講義

#### 戦略人事とは

**講師** 八木 洋介  
IWNC取締役、TBSホールディングス社外取締役、元（株）LIXILグループ 執行役副社長 兼 株式会社LIXIL 取締役副社長 執行役員、CHRO

**内容** 「人で勝つ」経営を掲げ、GE、LIXILでHR戦略担ってきた人事のプロによる講義

#### 新「智と軸と実のリーダーシップ」プログラム

**講師** 小城 武彦氏  
ICMG 社外取締役、九州大学ビジネススクール 教授  
**講師** 船橋 仁  
代表取締役会長 Group CEO

**内容** 知的資本経営とリーダーシップの講義。個人とチームのナビゲーターを接続するとともに、「体感」を深め、自身の言葉で語る力を磨く

#### コーポレートガバナンス・コードと知的資本経営

**講師** ICMG Group マネジャー

**内容** コーポレートガバナンス・コード制定の背景と知的資本経営の根本の考え方を照らし合わせ、共通点を見出す。コーポレートガバナンス・コード改訂版を踏まえ、今後の市場の動きや潮流を理解しながら、ICMGの価値発揮ポイントを議論

#### インデプスインタビューの実践智

**講師** 川北 節子  
米国CCE Inc.認定GCDF-Japan キャリア・カウンセラー資格、Information Mapping認定インストラクター、GCS認定コーチ

**内容** インタビューの準備から、相手の反応を捉え深く対話をするためのノウハウインプットと実践

### スキル

#### ファシリテーションの実践智

**講師** 川北 節子  
米国CCE Inc.認定GCDF-Japan キャリア・カウンセラー資格、Information Mapping認定インストラクター、GCS認定コーチ

**内容** 人の奥底に眠る声を引き出し、言語化、統合するためのファシリテーションスキルについての講義と実践

#### 財務分析基礎

**講師** ICMG Group マネジャー

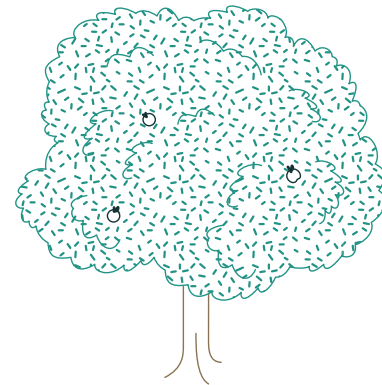
**内容** PL/BS/CFの構造を理解する講義。業態による利益構造や各指標の概念、財務分析（ROIC、安全性、収益性、成長性など）による企業評価について解説すると同時に、数値単体を追った誤判断リスクも解説

#### コンサルティング基礎

**講師** ICMG Group マネジャー

**内容** ロジカルシンキング（演繹法、帰納法）、課題解決思考（MECE、ロジックツリー）など、結論を導き出すためのコンサルタント基礎スキルの解説と、演習課題をひも解く実践型トレーニング講座

# 知的資本経営を通じて 企業変革 (CX) を 動かし続ける方法論



4D サイクルは、持続的な成長と企業価値向上を実現するための実践的な方法論です。人的資本・組織資本・関係資本を有機的に連動させ、価値創造を継続的に進化させる仕組みとして体系化されています。

「Discover」「Design」「Deliver」「Disclose」の4つのプロセスを一貫して回し続けることで、環境変化を捉え、自ら変革を仕掛ける組織へと進化を遂げる。これこそが、企業変革を再現可能にする持続的な経営サイクルです。

## 1.見出す・Discover →詳細は P22 をご覧ください。

### 知的資本の見える化と次世代リーダーの育成

将来価値創造の源泉となる、独自の知的資本の全体を見える化する。

知的資本を生み出す源泉である人的資本、次世代リーダーを育成・発掘する。



## 4.伝える・Disclose →詳細は P46 をご覧ください。

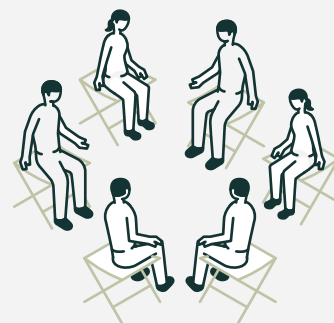
### ステークホルダーコミュニケーション

財務成果だけでなく、知的資本を起点とした

「価値創造ストーリー」を伝え、

株主をはじめとしたステークホルダーの、

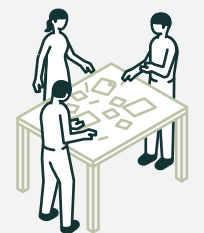
正しい企業の姿への理解・共感を醸成する。



## 2.描く・Design →詳細は P30 をご覧ください。

### パーパス・KACHIモデル・戦略デザイン

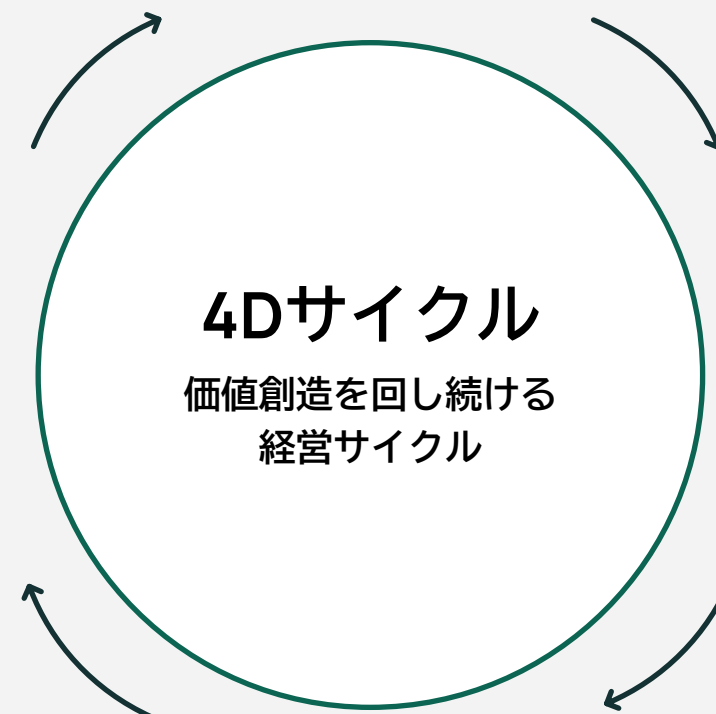
明らかとなった知的資本（自社の強み）をベースに、新たなビジネスモデル・KACHIモデル（価値×勝ち）を描き出す。



## 3.実践する・Deliver →詳細は P34 をご覧ください。

### 価値創造の実践と投資

描いたパーパス・KACHIモデル・戦略を実行に移し、投資を通じて、外部の知的資本を獲得する。



# 智と軸を磨き実践する、組織の真の変革を牽引

ICMG Group が提供するものは、答えを教えるための研修ではなく、実践と深い内省を通じ、一人ひとりが自ら気づき、考え、行動する力を育むものです。組織に変革をもたらすためには、まず自らが変わることが欠かせず、「智」と「軸」の両面を磨き、他者や環境のせいにせず主体的に行動し、成果を創り出せる変革の担い手となる次世代リーダーを育成するためのプログラムを提供しています。その原点には自己への尊厳を見出し、決して他者のせいにせず自ら困難を解決するという強い宣言があります。

## 自己の覚醒から組織や社会の真の変革へ

実践の「場」となるのは、日常から離れた予定調和のない環境です。例えば、マイナス 20 度にもなる厳寒のモンゴルの大平原や五島列島、石川県珠洲市など。静かに自己と向き合い、何のためにどう生きるかという自己への尊厳を見出すことが、全ての原点になります。これらの「場」で自分の「軸」を深く探求することで、リーダーとしての成長の旅が始まるのです。目標に向かって行動を起こせば、必ず困難や障害に直面します。その時に、自ら決めた目標として「誰かのせいにしない」ことこそが、ICMG Group が一貫して重視する信念なのです。決して文句を言わず自ら行動する姿勢が、「智」を育みます。AI とともに生きる時代において、自分の意志や思いがなければ AI は活用すらできません。AI の時代だからこそ、自らの思いを強固に確立させ、価値を創り出す覚悟を磨き、組織や社会の真の変革を起こす挑戦を私たちは全力で支援します。

## 顧客の課題

- ・志のあるリーダーが少ない
- ・後継者育成が進んでいない
- ・グローバル標準の「価値創造リーダー」を輩出したい



石川 博久 Hirohisa Ishikawa

ICMG Group  
代表執行役副社長 人的資本、  
リーダーシップ部門統括  
IWNC 代表取締役社長  
ICMG 取締役副社長



田中 弘和 Hirokazu Tanaka

ICMG Group リーダーシップ /  
人的資本経営推進 執行役  
IWNC 執行役



モンゴルの大平原にて探求



能登、珠洲市の木ノ浦ビレッジで、夜通し未来を語り合う

## 提供価値

- ・「智」と「軸」を兼ね備えたリーダーの育成
- ・企業変革のための人材プールの構築
- ・新入社員から役員まで各階層のあるべき姿の言語化

# 能動的な価値創造を実現する Fujitsu の変革リーダー育成プログラム

|      |                                                                                   |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 課題   | 能動的な価値創造を実現するための、リーダーシップとマインドセットの変革                                               |
| 対象者  | グローバルアカウントディレクター／マネジメント層                                                          |
| 実施内容 | 合宿や個別コーチングを通じ、新しい営業を牽引する次世代変革リーダーへとマインドの転換を図る、実践的かつ対話中心のプログラムを実施                  |
| 行動変容 | 知識をただ詰め込むのではなく、参加者に対して圧倒的な刺激と深い対話の場で、自身の軸を磨き、思いを共有して巻き込んでいく、オーセンティックリーダーシップに挑戦する。 |



プログラム集合写真



参加者の距離を縮めるアイスブレイク

## マインドを変革し真の自律型リーダーへ

市場や時代が目まぐるしい変化に対応するため、現場を導くリーダーに新たなマインドセットが必要と考えた Fujitsu は、17 名のグローバルアカウントのマネージャーに対してリーダーシップトレーニングを行いました。IWNC は、彼らが自己を探索し、ブレない確固たる「軸」と自己をリードする力を磨くためのプログラムを実施。自身の存在意義を根底から問い直すプロセスを通じて視座を高め、他者を牽引する自身の世界観を再構築し、自身と組織の未来を描く、次世代の変革リーダーの創出をサポートしました。



リーダーシップ宣言に向けて、チームで共有 & フィードバック

## 対話と実践を通じて羅針盤を創る

プログラムは、職場から離れた場所で行う合宿形式や個別のコーチングなど、3 カ月間をかけて、3 つの Step に分けて行われました。1st step ではプログラムの主旨を自ら掴み取り、Leadership Journey の第一歩を踏み出します。2nd step では、自身の過去の経験や価値観を振り返りながら自らの原動力となる「軸の探求」を行い、周囲に対し自身のリーダーシップを力強く宣言。その後、個別のコーチングを交えながら、日々の業務で実践と内省による振り返りを繰り返していきます。3rd step では、社会課題や自社の置かれている現状を客観的に捉え、組織のありたい姿を自ら描き、チームで議論し昇華させていきます。参加者の意識や行動変容については、IWNC の変革リーダーコンピテンシーを使い、個別のカルテとして可視化。参加者の上司へフィードバックを提供することで、単なる研修で終わらず、次世代リーダー開発を継続的な取り組みにするための支援を実施しました。

# 個の意志を、組織の変革力に。 智と軸と実のリーダーシップ



小城 武彦氏 Takehiko Ogi (右)

ICMG社外取締役  
九州大学  
ビジネススクール教授

船橋 仁 Hitoshi Funahashi (左)

ICMG Group  
代表取締役会長  
Founder and Group CEO

「経営人材が育たない」—日本企業が長年抱えてきたこの課題に、ICMG Group は正面から向き合ってきた。マネジャーとリーダーは本来まったく異なる存在であり、リーダーシップは自然発生しない。だからこそ、意図的に機会をつくり、一人ひとりの内側にある「軸」を言語化し、

それを「智」（知的資本経営の実践知）で裏づけ、仲間とともに「実」行し、成果へとつなげていく。ICMG Group 代表取締役会長の船橋仁と、社外取締役であり九州大学ビジネススクール教授を務める小城武彦氏が、変革期の経営リーダーに何が求められるのかを語り合った。

## 「智と軸と実のリーダーシップ」とは

**小城：**日本企業に経営リーダーが育たないのは、「経営リーダーが育つ仕組み」が存在しないからです。マネジャーは与えられたミッションを効率よく遂行する役割ですが、リーダーは「どの山に登るのか」を自ら決め、なぜその山なのかを語り、仲間を連れて登っていく存在。両者はまったく違います。

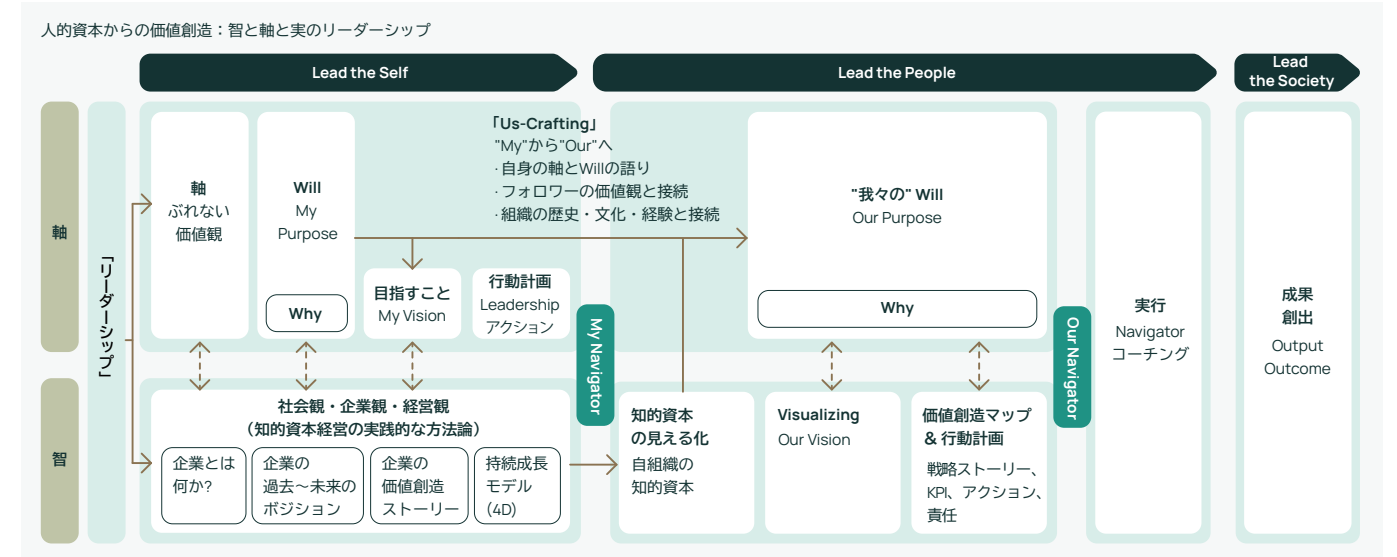
**船橋：**この10年、日本人はミスなく高品質なものを生み出す力に磨きをかけてきました。一方で、プロダクトの先にある付加価値やお客さまの本当のニーズを描く創造力、自分の枠を超えて実践する経験は、次世代の経営者候補に圧倒的に不足しています。だからこそ、お客さま一社一社に合わせた意図的な「場」をつくるのが欠かせません。

**小城：**経営リーダーに必要なのは、「自分は何を大切にし、何を実現したいのか」を明確に言語化できていること。そしてもうひとつが、共感を生む力。変革はフォロワーにとっ

てもしんどいものですから、「なぜそれをやるのか」に共感してもらえなければ、人はついてきません。

**船橋：**まったく同じ認識です。私たちの役割は、経営者が本当に大切にしている価値を言語化し、「何をなすべきか」に納得と自信を持って意思決定できる状態をつくること。共に創り上げていくプロセスそのものを大切に、寄り添うことが私たちの使命です。しかし、軸に目覚め、共感を得られたとしても、それで終わりではない。

覚醒しても、大きな組織に戻れば元に戻ってしまうケースは少なくありません。大組織における、ネガティブな「場の力」です。正直に言えば、私たちは「研修屋」で終わってはいけないタイミングにきています。リーダーは成果を出す存在です。だからこそ、リーダーシップ開発と成果を結びつけるところまでをやり切ることが必要だと考えています。



## 「私」のWillを「私たち」のWillに

**小城：**誰しも、心の中に言葉にならない思いを抱えています。それを言語化するのは簡単ではないからこそ、「場」の力が必要です。あえて職場を離れた特別な環境で、経験豊富なコーチとともに、自分自身と向き合う。そうして初めて「自分にとって本当に大切なもの」が言葉になる。それがICMG Groupの強みだと感じています。しかし、個人の覚醒だけでは、大きな組織の「場の力」に飲み込まれてしまう。

**小城：**だからこそ、個人の価値観を言語化するだけでは不十分です。それを「チームのもの」に変えていくプロセスまでが必要になる。私たちはそれを「Us-Crafting（アス・クラフティング）」と呼んでいます。「私の」Willを「私たちの」Willへ。そのWillを北極星として、目指す姿から現在地までをつなぐ「Navigator」を、社員自身の手で描いていく一個人の覚醒を、組織の変革力に変えるための仕組みです。

## 人的資本からの価値創造

**小城：**メンバーシップ型雇用が色濃く残る日本企業では、誰を幹部に登用するかというメッセージ性は非常に強いものがあります。「この会社では、こういう人が評価され、偉くなる」というサインを、組織のメンバーは無意識にコピーし始める。だからこそ、幹部人事は企業変革における最重要の打ち手の一つであり、経営判断そのものだと思います。

**船橋：**にもかかわらず、特定の人による1、2回の面談だけに依存している会社は少なくありません。本当に見極めるべきは「軸」と「智」を持っているかどうか。だからこそ実際にこのプログラムに入っていただき、クライアントの経営陣と一緒に見極めながら進める。そこに価値を出していきたいと考えています。

**小城：**本当に問うべきは、プレゼンテーションのうまさではありません。その人が何を大切に、何を実現しようとしているのか。それが将来の企業価値や存在意義とどうつながっているのか—そこが最もクリアに見えるのが、このプログラムだと思っています。その「企業価値や存在意義」を、ICMG Group自身はどう捉えているのか。

**船橋：**知恵を出す人、資金を出す人、機会を提供する人—さまざまなステークホルダーをマネジメントしていくことこそ、知的資本経営の本質です。そして経営の目的は、パーパスの実現に向けて前に進み続けること。利益は目的ではなく手段です。将来どんな世界観の中で、会社が、社員が、経営者自身が、どんな役割を果たしているのか—その将来像を「描く力」と、それを「実行する力」を、私たちはこれからも支えていきたいと思っています。

# スカパーJSAT変革への挑戦 自分軸で切り拓く組織の未来



久保 勲氏 Isao Kubo (右)

スカパーJSAT株式会社  
代表取締役 執行役員副社長  
経営管理部門長 CFO

村上 晋 Susumu Murakami (左)

ICMG Group リーダーシップ/  
人的資本経営推進 執行役  
IWNC 執行役員 Evangelist

このたび、スカパーJSATにおける組織の変革と人材育成への挑戦について、代表取締役 執行役員副社長 経営管理部門長 CFO の久保 勲氏にインタビューをさせていただきました。同社が直面する組織の危機感や課題、変

革に向けた具体的な取り組みをはじめ、ICMG Group との出会いや、未来を自ら創り出す企業文化の構築に向けた強い覚悟など、「自律的なリーダーシップ」へ転換する重要性について、語り合いました。

村上：まず、久保さんがスカパーJSATに参画されて感じた、組織課題を教えてくださいませんか。

た ICMG Group に、当社の課題に合わせたプログラムの相談をすることにしました。

久保：2年前当社に参画した際に感じたのは、環境変化への対応力の弱さでした。安定した収益基盤という強みがある一方で、意思決定には慎重で前例踏襲、リスクを避ける傾向にあり、関係者による合議で決めていたため、決定に時間がかかることもありました。さらに一部社員には、指示待ちに象徴される他人主語の姿勢も見受けられました。こんな現状を前にして、従来型の研修では、知識は得られたとしても自己の覚悟と軸を確立することは難しいと感じました。実は、参画した最初の1年間は、既に決まっていた既存の研修内容をじっくり検証することに専念したのです。しかし、会社変革への強い想いと現場の温度差を肌で感じるなかで、もはや時間的余裕はないと判断し、過去に所属していた企業で組織変革を共に推進し、強いリーダーシップ哲学への深い共感があっ

村上：最初にお会いしたのは、約10年前でしたよね。

久保：はい。あの時も、一気に組織を動かすための挑戦でもあったのですが、ICMG Group の強みは自分自身の価値観や軸と向き合い、自律的に動く「内発的動機」を引き出す点にあります。自分のコンパスに沿って主体的に動く、そうした強いリーダーシップを開発できると確信して、このプログラムへの切り替えを決断しました。誰かに言われて変わるのではなく、まず自らが変わること。これこそが、今のスカパーJSATに最も求められるリーダーシップです。研修を主導する人事メンバーも最初は驚いていましたが、私はこれ以外に会社を変革する道はないと確信し、ここから組織改革がスタートしたのです。

村上：2025年の「Change Agent」というプログラム名から今年、「Change Leader」へ名称変更されました。「Leader」という言葉に込めた思いを教えてください。

久保：最初は「エージェント」という推進者の位置づけでしたが、私は「リーダー」であることに強くこだわりました。指示待ちを脱し、自律的な意思で挑戦し周囲を巻き込んで進んでいく、そんな強い存在を求めました。嬉しいことに初年度の取り組みを経て、受講生たちの意識に明らかな変化の兆しが見えてきました。



村上：当初は一部の部長層のみを対象としていたプログラムを、今年度は役員から新任管理職まで、一気に幅広い層へと拡大された意図をお聞きできますか。

久保：役員層から部長、チーム長、新任管理職まで一気にプログラム対象者の幅を広げたのは、変革を一部の部長だけに閉じさせず、全社的な「面」の動きとして加速したかったからです。同じ価値観を共有し、一気にスピード感を持って変革を進めるためには、上からも下からも挟み込む「サンドイッチ構造」が最適だったのです。すでに社内では、宇宙事業とメディア事業という完全に分断されていた二つの組織の間に、横の絆や活発な交流が生まれています。専門外である事業に対して積極的に質問をし合い、自由闊達な会話が交わされ始めています。このプログラムでは、私自身も多くの気づきを得ています。経営の想いが社員たちに直接浸透しやすくなったのも、非常に重要な変化です。

村上：今回の変革の取り組みによって、スカパーJSATは将来的にどのような企業文化や組織へと生まれ変わっていくことを期待されていますか。



久保：目指すのは、自ら高い目標に挑戦すること。過去の成功体験に依存することなく、自ら新しい変化を創り出し、社員の一人ひとりが主体的にリーダーシップを発揮できるようになれば嬉しいですね。今年から導入した人事評価制度とも連動させ、評価のあり方自体も、単に目標が達成できたかという結果だけでなく、どのように挑んだのかという姿勢やプロセスを重視していきます。完璧な評価制度など最初からありません。まず一歩を踏み出し、微調整を繰り返して進めばいいと思っています。

40年前、我々の偉大な先輩方は、宇宙に対して壮大な挑戦をして美田を残してくれました。今度は自分たちが自律的に機会を創り、自らを変革しながら、後輩たちに新しい美田を残していく。そういう強い意志を持った仕事をしようと全員に呼びかけています。失敗しても良いのだから高い目標へ挑戦し、自分の人生と成長に主体的に関わってほしいと思っています。冒頭に変化への対応という課題をお話ししましたが、社員一人ひとりが、変化に対応するだけでなく、変化の波の先に立ち、周囲を巻き込みながら大きなうねりを作り上げていく、そんな人財の集団にしていきたいと考えています。



# IC Rating®で暗黙知を引き出し、知的資本を見える化

知的資本の見える化は企業変革の起点であり、持続的な価値創造を支える基盤です。見える化することで、人材や組織文化などの目には見えない資本を把握し、企業の目指すべき未来を描き、実現に向けて実践します。この未来像と経営目的を社内外で共有し、価値観をすり合わせていくことで当事者意識が醸成されます。こうした経営のあり方こそが持続的な価値創造の土台であり、私たちは IC Rating® を通じ、持続的成長基盤の実装を支援しています。

IC Rating®：ICMG Group が、創業以来、継承・進化させてきた 知的資本の見える化の方法論。Intellectual Capital Rating



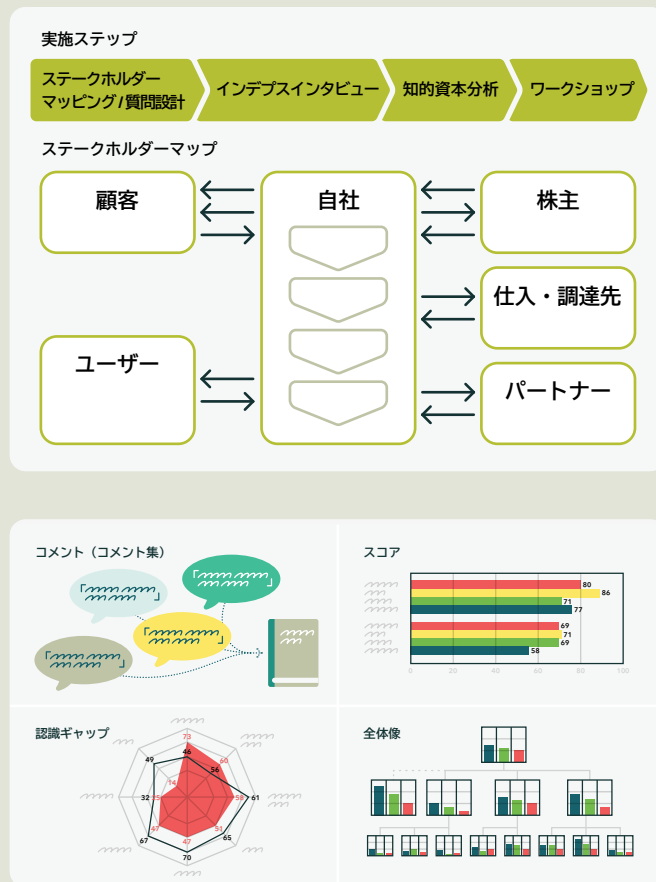
登内 大輔 Daisuke Touchi

ICMG Group  
知的資本経営ICM執行役

## 知的資本の見える化し価値創造を実行

IC Rating® は知的資本の見える化を行うものです。主なアウトプットは、コメント・スコア・認識ギャップ・知的資本の全体像の 4 つ。ステークホルダーとの深い対話を通じて暗黙知を引き出し、経営と現場、社内と社外に潜む認識のズレ・共通性を把握します。また、人的資本・組織資本・関係資本を構造として、効率性と革新性、リスクという 3 つの独自視点からも知的資本の構造を分析。スコアとその背景にある定性的なコメントを併せて、数値だけでは捉えきれない、形式知化されない価値観や感情と仕組みの関係性を紐解き、強みと課題を引き出します。

さらに、これらの結果をもってワークショップを行い、対話を通じてこれからの価値創造の源泉とする知的資本は何か、それをどう活かすか、高めるかといった経営方針を描き、実行に移すための伴走をしています。



## 顧客の課題

- ・自社の知的資本が分からない、共通の認識が持てない
- ・人材力や組織力が個別最適で競争優位に結びつかない
- ・持続的成長・発展の根拠が示せない

## 提供価値

- ・知的資本の全体を構造として見える化
- ・社内外ステークホルダーへのインデプスインタビューで、自社ならではの競争優位性や期待、課題に見える化

# IC Rating® の実践智

ICMG Groupは創業以来26年に亘って、IC Rating®を起点に、経営者の持つ課題認識に基づき企業変革の伴走支援を行ってきました。

## 経営者の声

本来あるはずのこの会社の価値が、お客さまや市場に届けられていないのでは？

顧客と社内、社内の間での認識ギャップは感じるが、それが何なのかをはっきり掴めていない

財務的な結果は分かるが、先行指標が曖昧で、対策が後手に回る

中期経営計画のアクションプランが総花的で膨大。結局、実行されないまま終わる

経営として思いを持ってビジョンを語るが、受け止めは単なる“スローガン”

VOCは定期的に拾っているが、目の前の業務の改善レベルでしか活かされない

エンゲージメント調査のポイント推移は把握しているが…、経営にとっての意味は？

部門同士の連携やコミュニケーションが弱く、社内調整に無駄な時間がかかる

...

## IC Rating®の主なアウトプット

IC Rating® は、単に数値や声を集めるものではなく、知的資本をベースに価値創造の構造を経営の判断材料として提示します。また、ワークショップでの対話を通じて「価値創造の源泉となる知的資本は何か」「それをどう活かすか、高めるか」という経営の方針を導出します。

### 1. コメント（コメント集）

IC Rating® では、インデプスインタビューを通じて、コメントを収集します。コメントには、「価値の感じ方」「信頼の背景」「違和感の理由」などが含まれており、形式知化されていない暗黙の価値観や期待が表出しています。それは、判断や行動の裏にある感情と仕組みの関係性を読み解くためのヒントであり、企業がまだ気づいていない強みの源泉や、未来に向けた可能性を浮かび上がらせます。

### 2. スコア

人的資本・組織資本・関係資本といった各領域・それらの資本の構成要素について、ステークホルダーの評価をスコア化し、現状を定量的に可視化します。コメントと併せて扱うことで、「なぜそのスコアになるのか」が理解でき、課題や可能性への洞察が深まります。

### 3. 認識ギャップ（Perception Gap）

顧客と社内、経営と現場などの間にある認識のズレを可視化します。これは誤解や摩擦の原因であると同時に、対話を通じて戦略を深める起点でもあります。「なぜ施策が伝わらないのか」「どこに本当の期待値があるのか」を明らかにし、共通認識の形成につなげます。

### 4. 全体像

人的資本・組織資本・関係資本を、構造として把握することで、どの資本が価値創造を支え、どこに歪みや空白があるかが明確になります。

【IC Rating® では、知的資本を 3 視点から分析・評価】  
効率性：過去～現在の活動で蓄積した知的資本の質と量  
革新性：知的資本を改善・革新させる力  
リスク：知的資本が瓦解するリスク（潜在的な脆弱性と影響度）

これらの視点により、資本構造を変化への対応力やリスクへの感度まで含めた動的な全体像として把握します。その結果、「何を強化すべきか」「どこに手を打つべきか」「どこに注意すべきか」といった優先順位を導くことができます。

# 変革は、「いまの姿」を正しく知ることから始まる

企業とリーダー、それぞれの変革レベルに寄り添う ICMG Group の伴走モデルは、自社の強みである見えざる価値「知的資本」を特定し、社会における存在意義や価値を再定義します。また単に変革の絵姿を描いて終わるのではなく、事業部や社員が当事者意識と覚悟を持って自走できる状態を作り出し、自社の技術やノウハウを活用して新たな成長モデルを策定するとともに、人的資本を起点とした実行可能性の高い企業変革の道筋を共に描きます。ICMG Group では、外部の多様な視点や知見を取り込み、共創パートナーとして戦略的に連携することで、変革の確度を高めています。



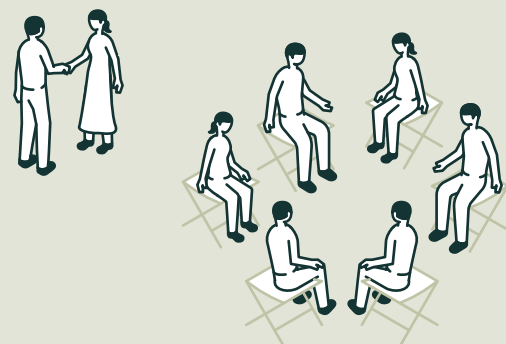
加藤 琢朗 Takuro Kato

ICMG Group  
知的資本経営CX執行役



宗野 尚佳 Naoka Sono

ICMG Group  
知的資本経営ICM



## 見えない濃淡—なぜ変革は「同じ熱量」で語れないのか

多くの企業が「変わらなければならない」と口にします。しかし、その言葉を一枚めくってみると、経営陣一人ひとりが置かれている認識の段階は、想像以上にばらついていることに気づきます。

とりわけ複数の事業を抱えるコングロマリットでは、事業環境も、直面する競争構造も、経営幹部それぞれが抱く危機感の温度もひとつではありません。ある事業のトップは強い切迫感を持って動き出しているのに、別の事業のトップはまだ「うちは大丈夫」と考えています。この濃淡が可視化されないまま「全社変革」を掲げても、実態としては足並みが揃わないまま時間だけが過ぎていきます。

トップダウン型の企業では、経営トップの思いが強くなるほど、それを受け止める現場との間にコミュニケーションの断層が生まれやすくなります。方針そのものは明確に語られているのに、なぜか下に降りるほど輪郭がぼや

けていきます。反対にボトムアップ型の企業では、現場の自立性は高い一方で、全社の構造やつながりを俯瞰できている人材は限られ、個々の努力が全体としての推進力に結実しにくいものです。

数多くの変革支援を通じて実感しているのは、変革が進まない背景に、企業やリーダー自身が「いま自分がどの段階にあるのか」を掴みきれていないことに加えて、次の段階へ進むための意欲や、それをやり切る実行力がまだ十分に育っていないケースも数多くあるという事実です。だからこそ ICMG Group は、企業とリーダー、それぞれの変革レベルを丁寧に見極めることから支援を始めます。そのうえで、外部から答えを持ち込むのではなく、見立てに応じて意欲を引き出し、実行しきる力を鍛えるところまで、内側から伴走することを何よりも大切にしています。その変革の歩みは、大きく 5 つの段階として捉えることができます。

価値観

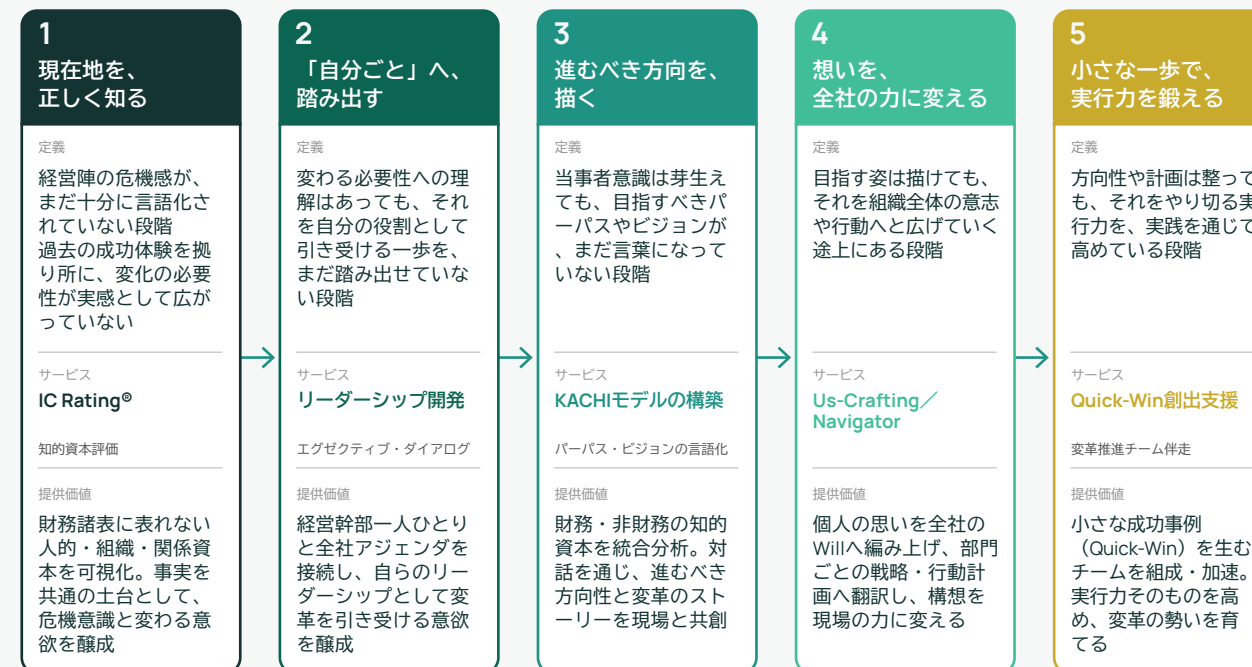
価値創造の仕組み

価値創造

価値創造の軌跡

### 変革レベルとICMG Groupの伴走モデル

企業とリーダーの「いまの段階」を見極め、意欲と実行力を内側から引き出す



以下、5 つの段階それぞれで何が起きているのか、そして ICMG Group がどのように寄り添うのかを説明します。

## 1. 現在地を、正しく知る

多くの企業では成功体験から危機感が伝わらず、変革の第一歩で停滞します。ここでは精神論ではなく客観的な事実を通して現実と静かに向き合うことが不可欠です。ICMG Group は独自の知的資本評価「IC Rating®」を活

## 2. 「自分ごと」へ、踏み出す

変わる必要性を頭では理解していても「それを考えるのは自分ではない」という姿勢では、変革は経営陣の中で分散し停滞します。必要なのは制度や号令ではなく、経営幹部一人ひとりが自身のリーダーシップに向き合う機会です。ICMG Group はエグゼクティブ・ダイアログを

## 3. 進むべき方向を、描く

当事者意識を得た後に直面するのが「何をを目指すのか」という問いです。危機感や意欲はあっても、方向性が曖昧なままでは組織は動けません。ICMG Group は「対話によるパーパス・ビジョンの言語化」と、「KACHIモデルの構築」の2軸で支援を行います。経営陣の思いや熱量を対話で

用し、財務諸表に現れない人的・組織・関係資本を可視化します。経営陣自らのイメージと社内外の視点にあるギャップを提示し、共通の土台で本質的な議論を開始できるよう、評価から対話プロセスまで伴走します。

通じて、全社の変革アジェンダと個人の役割や存在意義を丁寧に接続します。「この変革が実現したら／実現しなかったら、自分の担当領域はどうなるのか」を自らの言葉で語れるよう促し、当事者意識とリーダーシップの土台づくりに伴走します。

引き出し、市場のトレンドや歴史的背景も含めて言語化し、社員の誰もが納得・共感できる変革ストーリーの骨格を築きます。さらに財務と知的資本（非財務価値）を組み合わせ、自社の立ち位置を分析。フェーズごとのロードマップや成果指標を現場と共創し持続的な自走を促します。

## 4. 思いを、全社の力に変える

目指す姿が言語化されても、経営陣だけの言葉にとどまっていたは全社の Will にはなりません。そこで私たちは、リーダー一人ひとりの内にある「私はこう思う」という個人の思いを対話から引き出し、組織全体の意志へと編み上げる「Us-Crafting」を行います。これは、個人の思いを起点に、全社で共有できる言葉と行動計画へ同時翻訳していく双方向のプロセスです。

全社パーパスやビジョンは、現場にとっては抽象度が高すぎることもあるため、部門や事業部の活動レベルに照

らした翻訳と肉付けが不可欠です。そこで、ICMG Group 独自のフレームワーク「Navigator」を活用し、部門戦略と個人の意志を繋ぎ、具体的な行動計画へ落とし込んでいきます。この過程では指示に従うだけでなく、自走意識を持つことが重要です。そのため、一度会社から離れて個人の存在意義である「My Purpose」を深く考える場を設けます。個人の思いを組織ビジョンへ繋ぐ対話を伴走し、現場から自発的に自走を始める組織づくりを支援します。

## 5. 小さな一歩で、実行力を鍛える

方向性が定まり思いが編み上げられても、変革をやり切る実行力がなければ完遂はしません。実行力は計画の精緻化ではなく、小さな成功体験の積み重ねで育まれます。大規模な変革ほど成果創出までには時間がかかり、途中で疲弊が生じやすいため、短期間で確実に成果を出せるテーマを厳選する「Quick-Win」の創出が有効です。ICMG Group は実現可能性と波及効果の高いテーマを選び、「やればできる」というチームの実感を育む成功体験

の連鎖を設計・支援します。また、個別最適の追求のみでは全社的な構造改革が難しいため、全社共通テーマの横軸と事業部活動の縦軸を交差させたマトリクス組織により、全社力学を有機的に統合。部門横断の推進体制設計から会議体運営、意思決定の円滑化まで一貫支援します。さらに成長戦略軸でテーマを棚卸しし、解決すべき課題や不足アセットを可視化することで、部門間の連携と実効性の高い全社変革を強力に支えます。

## 企業とリーダー、それぞれの「いま」に内側から向き合う

この5つの段階は、優劣を測るものさしではありません。企業によって、また同じ企業の中でも事業や部門、経営幹部によって、置かれている段階は異なります。重要なのは、その違いを正しく見立てたうえで、段階に応じた処方箋を届けることです。

私たちが大切にしているのは、外部から答えを持ち込ん

で変革を「実行させる」ことではありません。企業とリーダー、それぞれの変革レベルを見極め、前へ進む意欲を引き出し、やり切る実行力を鍛えながら、自ら変わっていく力に伴走し続けることです。

この一貫したスタンスこそが、ICMG Group が提供する変革支援の核でもあります。

## 顧客の課題

- ・財務と非財務の本質的な統合ができない
- ・ビジョンを示したが、組織・人に理解・共感されず、実行されない

## 提供価値

- ・事業戦略と知的資本を掛け合わせ、独自の価値創造ストーリーを描く
- ・企業と個人の Will を紐づけ、実行に向けた仕組みを構築

価値観

価値創造の仕組み

価値創造

価値創造の軌跡

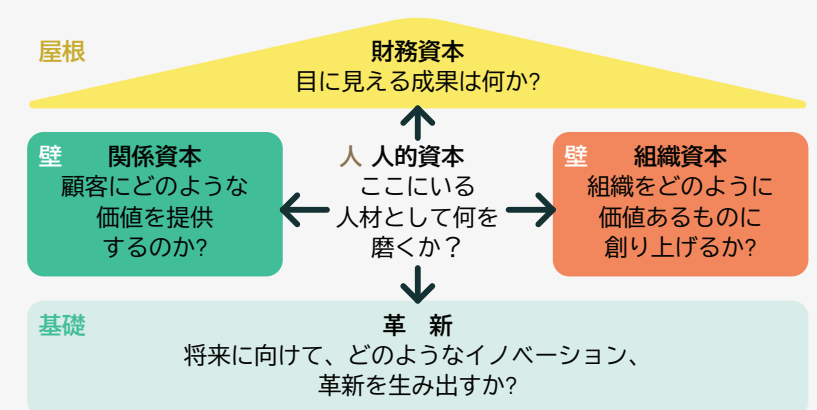
## 人が動かす変革の羅針盤「Navigator」の概要と期待できる効果とは

「Navigator」とは人的資本を起点とした経営の羅針盤となる独自のフレームワークです。組織が進むべき方向を対話の中で描き出し、部門やチーム、個人の意志を繋ぎ変革を動かす推進力を生み出す役割を果たします。企業の価値創造を「人」「壁」「基礎」「屋根」に例え、パーパスやビジョンを戦略目標に落とし込みます。これを実践することで、単なる財務目標の分解では陥りがちな、他社と似たような課題設定やオリジナリティのない戦略に

なることを防ぎます。さらに、総花的なアクションプランや当事者意識の欠如による活動の停滞も防げます。知的資本とビジョン、そして社員一人ひとりの意志や納得感、将来こうありたいという思いを大切にしながら対話を重ねるため、共感と連携が生まれ組織に力強い推進力をもたらします。結果、絵に描いた餅ではなく、実行へと繋がる確かな戦略を共に描き、変革を実現することが可能になります。

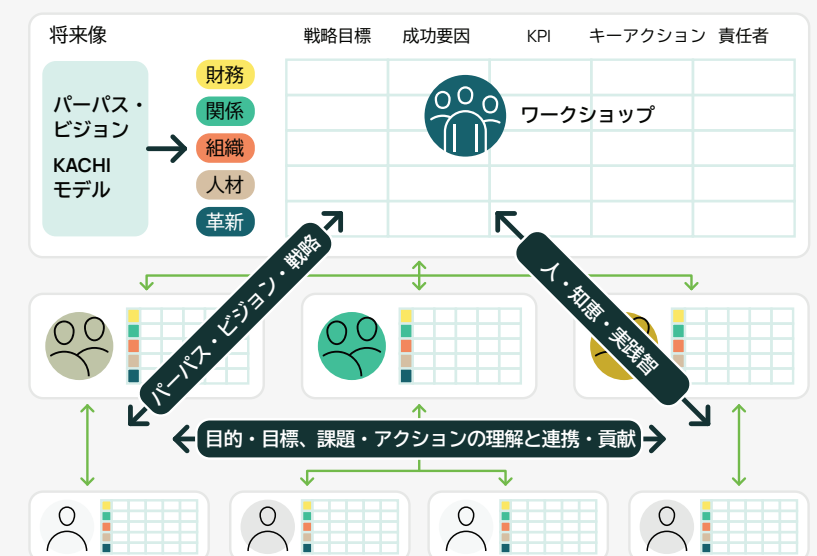
## 「Navigator」コンセプト 企業の価値創造領域のモデル化

- 「人」 中心。家全体を設計・維持・進化する
- 「壁」 屋根を支える構造体。内と外をつなぐ接点となる、人に快適空間をもたらす
- 「基礎」 重たい“家”を支え続ける（基礎が丈夫でなければ将来、地盤沈下の可能性）
- 「屋根」 最終的に乗せるもの。重たい屋根を乗せるには、「基礎」・「壁」・「人」の存在が不可欠



## 「Navigator」フレームワーク

パーパス・ビジョンを戦略目標、具体的アクションに落とし込む



# 共創ファンド投資で繋ぐグローバルサウスと日本の絆

ICMG Group はシンガポールをグローバルサウスにおける中心的な活動拠点と位置づけ、投資とイノベーション事業を同時に推進しています。現地の起業家や機関投資家、財閥、政治家を含む強固な事業網を 10 年かけて築き、投資先 30 社超と日本企業の共創を構築してきました。日本の地方銀行を始め自治体、インフラ、アカデミアなどの地域ステークホルダーと世界を繋ぎ、日系単独では困難な現地協業を形にする。出資から共創の実装までを一気通貫で担うオーケストレーターとして、投資先と出資者の双方に深く伴走しています。



船橋 元 Gen Funahashi

ICMG Group, Group COO  
ICMG Ventures, Director  
ICMG共創ファンド  
ジェネラルパートナー  
経済同友会  
シンガポール金融庁認定  
ファンドマネージャー



有賀 優 Yu Aruga

ICMG Ventures Director  
シンガポール金融庁認定  
ファンドマネージャー  
日本証券アナリスト協会検定  
会員  
米国公認管理会計士

## —極東の日本においてオポチュニティは今、西へ西へ広がっている—

日本企業及び地方銀行のインドを中心としたグローバルサウスでの活躍を強力にサポートする共創ファンドシリーズも 6 年目を迎え、投資先は 30 社を超え、2025 年には 2 号ファンドもローンチされました。大企業や全国の地方銀行の資金をお預かりし、成長著しいスタートアップへ機動的に投資を行っています。財務リターンを超えた戦略リターン創出まで伴走し確実に事業化へ導く地道な活動が、多くの投資家から高く評価されています。投資先の成長を、出資者である地域金融機関や事業会社の事業機会へと還元する。それが私たちの共創ファンドの設計思想です。

注力領域は人口 14 億人超を抱えるインド。1 号ファンドが早期から出資したプレミアムギブブランドの Anveshan は、時価総額 160 億円を突破し、次のユニコーン候補として存在感を高めています。世界最大規模の市

場となったインドでは、様々なインダストリーのスタートアップが成長企業から巨大企業へと駆け上がり始めており、その入口を私たちは掴んでいます。

投資先が大企業へと成長していく過程で、ICMG Group はインド政府・日本政府との関係も強化しています。ニューデリーで開催された山梨県とインド UP 州の提携サミット「U.P. - JAPAN INVESTMENT MEET 2026」では、インド中央政府、UP 州首相、山梨県知事が臨席するなか、ICMG Group がリードしてパネルディスカッションを実施。共創ファンド投資先のファウンダーや UP 州 IT 大臣と議論を交わし、その様子はインド現地メディアに加え、日本の NHK でも報道されました。州政府・中央政府と直接向き合えるポジションこそ、私たちが 10 年かけて築いた最大の資産であり、投資先と出資者の双方に還元していきます。



投資先のファッション小売向け B2B プラットフォーム Showroom 本社にて、CEO の Abhishek Dua 氏と共に



中古 Apple 製品の整備、販売を手掛ける投資先の GREST CEO Shrey Sardana 氏 (右から 2 人目) と共に



投資先のスタートアップ創業者や共創ファンド LP の地銀および事業会社の皆さまとの食事会



投資先の Anveshan のファウンダー Kuldeep Parewa 氏と Akhil Kansal 氏と共に

### ICMG Group の主な投資先



時価総額 160 億円を突破した投資先のプレミアム食品 D2C ブランド Anveshan 本社にて

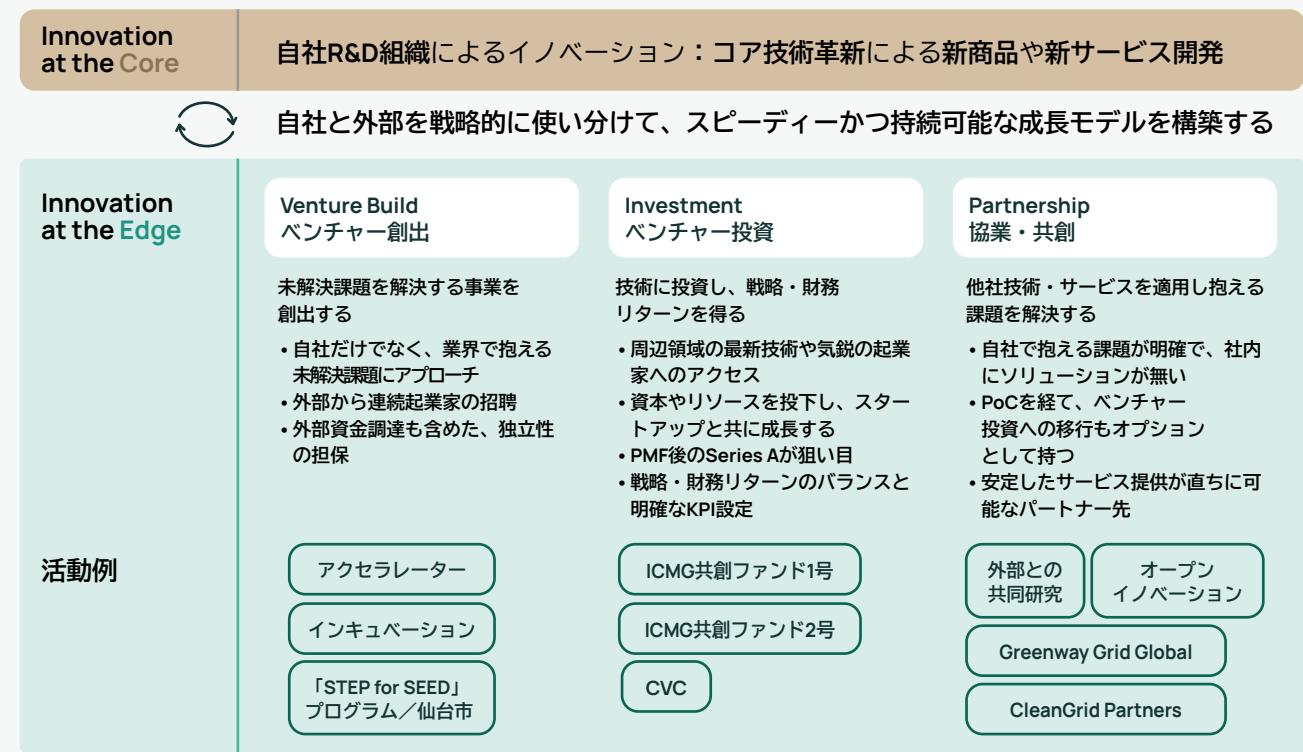
## 持続的成長へ貢献

ICMG Group の強みは、複数の企業や組織の知的資本を掛け合わせることにあります。投資先の技術と日本企業の事業基盤、地域金融機関のネットワークを繋ぎ、企画段階から共にアイデアを出し合い、改善を重ねて事業を

形にする。これまでに 30 社超の投資先と共創を構築してきました。価値創造ストーリーの構築からその実装まで、投資して終わらせない伴走を貫いています。



コーポレートイノベーションの枠組み：外部パートナーが重要な役割を担う時代に



## 顧客の課題

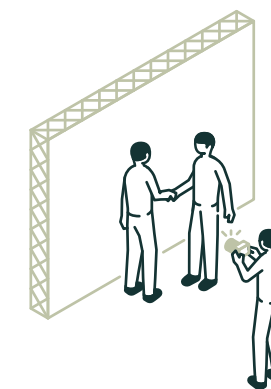
- ・グローバルサウスの有望なスタートアップにリーチできない
- ・現地のトップティアのスタートアップに出資し、長期的な事業創出ができない

## 提供価値

- ・日系企業だけでは繋がれないインドのユニコーン・大企業・財閥との共創機会の創出と事業化（共創構築 30 件）

# ICMG 共創ファンド 2 号の躍進 グローバルサウスと日本の社会共創

|      |                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------|
| 課題   | 日本企業とスタートアップ間におけるカルチャーや事業スピードの違い、クロスボーダーでのシナジー創出                         |
| 実施内容 | 従来の VC とは異なり、起業家と対話を繰り返しながら、具体的な共創モデルの策定を伴走し、中長期的に持続可能な事業及びエコシステムの形成を目指す |



## アジアの次世代ユニコーン企業との共創

2025 年 1 月に設立した共創ファンド 2 号では、沖電気工業、北陸銀行、七十七銀行、日本空港ビルデングとともにインドおよびアジアの次世代ユニコーン企業への投資と、日本企業との共創活動を両軸で推進しています。とくにインドは、若年層を中心とした人口ボーナスや、デジタル化の進展により、スタートアップが大企業へと急成長を遂げることが可能なビジネス環境にあります。ICMG Group では、1 号ファンドでの活動を通じて、現地のベンチャーキャピタルや大学、研究機関、州政府などと連携して強固なエコシステムを築き上げながら、グローバル共創にて成果を創出するノウハウを蓄積。既に複数のアジアのスタートアップと日本企業の共創討議が進んでおり、双方の知的資本の理解から具体的な共創モデルのアイディエーションまで、深いダイアログとその実践がなされています。アジアのスタートアップと日本企業による共創の動きは着実に広がっています。



## 山梨中央銀行が新たな共創パートナーに

2026 年 7 月、新たな共創パートナーとして山梨中央銀行が参画しました。同行と ICMG Group は、共創ファンドを通じて、海外企業との連携やグローバル人材の活用を図り、お客さまの海外事業展開を後押しするとともに、地域経済の活性化を推進していきます。実際に参画の翌月には、山梨県とインド UP 州の提携サミットで同行の古屋頭取が登壇し、山梨地域の資金がインドのスタートアップへとつながり、今後 10 年間の長期的な共創活動のスタートを切ることができました。海外に拠点を持たない地域金融機関にとって、現地に根を張るパートナーの有無が海外展開支援の成否を分けます。同行が地域で培ってきた顧客ネットワークや事業開発の知見を最大限に活用し、山梨の企業とスタートアップとの間で、新たな付加価値を生み出す共創活動を加速させていきます。



# 国境を越えた共創ビジネスへ 「U.P. - JAPAN INVESTMENT MEET 2026」

## 実施内容

インド・ニューデリーで2026年8月に開催された山梨県とウッタール・プラデーシュ州の提携サミット。両地域の経済的・戦略的なパートナーシップをさらに強固にする目的で、日本から訪問団200名超がインドに集結し、日印連携の具体的な取組に関するダイアログを推進



この様子はYouTubeでも発信しています

## 山梨地域とインドUP州を繋ぐ投資サミットが開催

2026年8月、インドのニューデリーで「U.P. - JAPAN INVESTMENT MEET 2026」が開催されました。日本の山梨県とウッタール・プラデーシュ州の経済パートナーシップを強固にすることを目的とした本サミットで、ICMG Groupは共創ファンドで培った現地政府・企業とのネットワークを基盤に、山梨県庁の訪印を包括的に支援。長崎知事が率いる総勢200名以上の政財界の代表団が現地を訪問し、インドのゴヤル商工大臣やヨギ州首相との会談が実現しまし

た。スタートアップ、グリーントランスフォーメーション、モビリティ、エネルギー、製造業など幅広いテーマに加え、参加者間のネットワーキングも実施され、議論から具体的な連携へとつなげる対話の機会となりました。この対話は、人材育成や観光振興、日系企業の誘致など、4つの具体的な協力合意へと結実しました。山梨県とウッタール・プラデーシュ州は、投資と共創を通じて、経済成長と技術革新に向けた協力をさらに深めていきます。



ウッタール・プラデーシュ州政府IT大臣Sunil Kumar Sharma氏に表彰されるGroup COOの船橋



ウッタール・プラデーシュ州政府官僚たちとパネルディスカッションするGroup COOの船橋



ウッタール・プラデーシュ州 ヨギ州首相と山梨県庁 長崎知事



共創ファンド2号投資先のUnORG Surya CEO（左から2人目）、BioFuelCircle社の幹部（右から2人目）と、ICMG共創ファンドチーム



山梨県人会連合会会長、国連UNHCR協会理事などを務める、ICMG Group顧問の清水喜彦氏とGroup COO船橋

## 両地域の知的資本で新たな価値創出へ

本サミットで、OKI や山梨中央銀行によるスペシャルトークや、ICMG Group とインドの起業家によるパネルディスカッションを実施。Group COO の船橋はパネルに登壇し、インドにおけるスタートアップの役割や連携機会に加え、両地域の企業が夫々の知的資本を持ち寄り、協力して事業を進める共創の重要性を発信しています。インドを単なる巨大な消費者市場として見るだけでは、その可能性を十分に捉えられません。多様な地域・生活環境、急速に進むデジタル化、既存インフラとの共存等、その複雑さの中で、起業家は生活者や地域の具体的な課題を起点に、新しい市場やビジネスモデルを生み出しています。ICMG Group はそれらを日本企業の知的資本と繋ぎ、新たな価値を創る土台を築いています。投資先の創業者も招聘し、消費者の健康・品質・価値観の変化、地方都市の分断されたサプライチェーン、デジタル化による新たな金融行動などの分野と親和性のある日本企業を繋ぐことを推進しました。

## 日印の共創活動と今後の事業展望

日印関係に問われているのは、日本企業がインドの成長にどのように入り込むか、という側面に限りません。フォーラムでは、そこから一歩進み、インドと日本が何を共に創ることができるのか、という問いが提示されています。スタートアップの事業創出力、企業の技術や事業基盤、金融機関のネットワーク、そして地域が持つ産業や人材を国境を越えて結びつけ、インドで生まれたイノベーションを日本へ（リバースイノベーション）、日本で培った強みをインドへ循環させる。こうした仕組みを具体的な事業へつなげていくことが、日印の新たな成長機会につながります。その実現に向け、共創ファンドでは、インドのネクストユニコーン企業に投資をしながら、地方銀行の取引先や事業会社、夫々の事業に資するパートナーを有機的に繋げ、社会実装のモデルを共に構築して参ります。

※当日の様子はNHK（日本放送協会）でも放送されました



共創ファンド2号の投資先、UnORG Surya CEO, Gladful Manu COO, Multipl Paddy CEO, および、山梨中央銀行 古屋頭取、沖電気工業 加藤執行役員、ICICI銀行の皆さまと

# 次世代の共創の在り方を提示 「Asia Tech x Singapore 2026」

## 実施内容

2026 年 5 月にシンガポールで開催されたアジア最大級のテックイベント「Asia Tech x Singapore 2026」。Group COO 船橋、ICMG Ventures Director 有賀が登場し、日本企業とグローバル AI 企業の共創機会を発信



この様子はYouTubeでも発信しています

## アジア最大級のテックイベント

アジア最大級のテックイベント「Asia Tech x Singapore 2026」が 5 月にシンガポールで開催され、世界 110 개국以上から 2 万人超の来場者や、1,000 社以上の出展企業が集結しました。ICMG Group はこの舞台で日本とアジアを繋ぐ大型セグメントを主催し、日本企業とグローバル AI 企業の共創機会を発信しました。

業など、まだ十分に顕在化していない大きな可能性があります。重要なのは、個々の資産を単独で捉えるのではなく、インフラ、大学、自治体、金融機関、文化という地域を繋ぎ、全体のエコシステムをつくること。さらにそれを地域内で完結させず、グローバルな成長市場や先端技術、資本、人材と繋ぐことで、新たな価値や産業を生み出していきます。



オープニングスピーチで日本地域経済とグローバルサウスを接続する重要性について語るGroup COOの船橋



Asia Tech×Singaporeを管轄するマネジメントメンバーのElle Quan氏とGroup COOの船橋

## 日アを繋ぐサミットセグメントを展開

ICMG Group は、大会最終日に日本とアジアのエコシステム融合をテーマとした大型サミットセグメントを実施しました。本セグメントでは、Group COO 船橋によるオープニングメッセージのほか、日本の有する知的資本と、アジアの成長スピードを掛け合わせ、資金・技術・人材が行き交う仕組みとしてのイノベーションエコシステムの重要性を示しました。

続いて、ICMG Venturesの有賀が登場するパネルセッションが行われ、日本とアジアのエコシステム構築や共創の在り方について議論を深めました。

さらに、最先端 AI スタートアップによるピッチセグメントも開催。革新的なテクノロジーやビジネスモデルを持つ起業家たちが登壇し、自社の強みを熱心にアピール。会場は投資家や企業リーダーらの熱気に包まれ、具体的なパートナーシップの構築や、活発なネットワーク作りの機会が提供されました。



共創ファンドLPの七十七銀行入江執行役員、投資先のAIデータ佐々木社長、ICMG Ventures有賀のパネルディスカッション

## 世界を繋ぐ地域エコシステムの構築

ICMG Group は、日本の「地域」に大きな可能性があると思っています。東京と大阪が国内 GDP に占める割合はわずか 25% であり、残る大部分の 75% は各地域によって生み出されています。一方で、地域社会では人口減少や高齢化が進行しており、生産性の向上と新産業の創出が急務となっています。こうした地域の潜在力を最大限に引き出すため、ICMG Group は、グローバルサウスの成長活力や最先端の AI 技術を、地域へ直接結びつける取り組みを進めています。本セグメントでは、七十七銀行の入江執行役員と、「グローバルサウス×日本の地域×AI」を軸に、仙台・東北を具体的な先行モデルとして議論を深めました。今後は、東北大学が有する半導体、ライフサイエンス、宇宙技術、先進材料といった世界トップレベルの研究基盤と、海外のスタートアップとの接点を創出していきます。ICMG Group はこれからも、共創ファンドに参画する地域金融機関と連携し、優れた研究成果を社会実装し、次世代の産業へとつなげる役割を力強く担っていきます。



PETRONAS Innovation Garage CEO Zafirah Bahiyah M Zulkifli氏、Innovation Accelerator副責任者Hira Cohen氏、最先端のAIスタートアップ企業の皆さまとICMG Groupメンバー

# インドの主要メディアにテレビ出演 日印を繋ぐ共創ビジョンを発信

## 実施内容

ニューデリー・テレビジョン（NDTV）主催のサイドイベントに、Group COO の船橋がオンライン登壇。日本の高市早苗首相のインド初公式訪問、および日印「特別戦略的グローバル・パートナーシップ」樹立 12 周年に合わせて開催された重要な外交経済フォーラム



本番組への出演は、山梨県庁のインド訪問に関する包括的な支援など、ICMG Group の取り組みが現地で高く評価され、実現されました。「Factory to the World: Scaling India as Japan's Global Manufacturing Hub」をテーマに、日立製作所や三井物産のインド支社の代表者とともにパネルディスカッションを生中継で行いました。

Group COO の船橋は、インドのスタートアップエコシステムへの投資を主導する立場から、アジャイルなスタートアップとのパートナーシップを通じた日本の中堅・中小企業や地域経済のインド進出の可能性について発信。日本を支える地域経済のステークホルダーと世界を繋ぎ、相互に新しい市場機会を見出す意義も強調しました。

# 日印の共創イノベーションが始動 Japan-India Innovation Corridor 2025

## 実施内容

2025 年 8 月、「Japan-India Innovation Corridor 2025」を、丸の内フューチャーセンターで開催。日印スタートアップ・VC エコシステムの連携強化を目的に、投資動向や事業連携、日本市場参入に関するセッション及びネットワーキングを実施



本イベントは、日本とインドのスタートアップ・ベンチャーキャピタルエコシステムの連携強化を目的として、ICMG Group と British International Investment（BII）の共同主催で開催。JBIC、英国大使館等の参加のもと、日本企業、VC、金融機関に加えインドの VC ファンドやスタートアップ関係者が多数参加し、日印 VC 投資の最新動向や、日

本市場への参入（Go-to-Market）戦略、気候テック・ディープテック、フィンテック分野における事業・投資機会について活発な議論が行われました。また、ネットワーキングを通じて日本企業とインドのスタートアップ・VC との新たな協業・投資機会の創出が図られ、日印イノベーション・コリドーの発展に向けた交流の場となりました。

# 仙台・東北発スタートアップの海外支援 「STEP for SEED」プログラム／仙台市

## 課題

東南アジア進出を目指す仙台・東北のスタートアップに、現地ネットワークと実践的な商談機会が不足

## 実施内容

選抜した 7 者に約 3 カ月間の事前研修と 5 日間のシンガポール渡航を提供。個別商談をアレンジし、帰国後も翌年 3 月まで伴走支援を実施



仙台市が主催する「STEP for SEED」は、仙台・東北地域の有望な起業家を対象とした海外事業支援プログラム。書類審査・面談による選考を経て採択された 7 者が事前準備を経て、5 日間のシンガポール渡航を行いました。現地では大学や VC など 35 社以上、延べ 88 名と個別面談を実施し、現地大学との共同研究や PoC 開始の合

意、協業に向けた MoU や NDA の締結準備など、次につながる具体的な成果を多く生み出しました。ICMG Group は運営を担い、全体を通じて伴走し、事前の壁打ちや各社の目的に合わせた面談先の調整、渡航中の通訳および商談アシストを実施。帰国後も進捗相談や現地パートナーとの接続など、実践的な事業化サポートを行いました。

# アントレプレナーシップ教育 プログラム／筑波大学

## 課題

グローバルな起業家人材を育成したいが、多文化環境で実践的に挑戦できる機会が国内では限られる

## 実施内容

シンガポールにて 3 日間の実践プログラムを実施。事前 1on1 で学生ごとにプログラム内容を設計したうえで、投資家、現地起業家への英語ピッチなどを提供



筑波大学が推進する多文化育成プログラムの一環として、グローバルで通用する起業家人材を育成することを目的に、シンガポールにて 3 日間の実践プログラムを実施。現地では投資家や起業家への英語ピッチ、大学発エコシステムの見学、スタートアップとの対話に加え、ICMG Group 講師が投資家目線やエコシステムの講義を担当。

事前 1on1 で学生一人ひとりの課題をヒアリングし、ニーズに合わせたプログラムを個人設計した結果、日本では得られないような視座をもたらし、実際の行動変容にも繋がりました。中には翌週インドに渡り、PoC に向けた挑戦を始める学生も。こうした一歩を踏み出す挑戦者を筑波から世界へ送り出す支援をしています。

# GX 実現に向けた取り組み Greenway Grid Global

## 概要

Greenway Grid Global (GGG) は、ICMG Group、東京電力パワーグリッド、中部電力によって設立されたシンガポールを拠点とする合弁会社。スマートグリッド技術、クリーンモビリティ、そして高度なエネルギー管理ソリューションを通じて、都市エネルギーシステムの未来を形作ることを目的とした戦略的イノベーション・投資プラットフォームとして機能している。



再生可能エネルギーの実装により、現地コミュニティを活性化

GGG が掲げるミッション「To Bring Happiness To the World」は、単に気候変動の課題に対処するだけでなく、公平で脱炭素化された未来を確保するために必要な構造的な変革にも取り組むという強い意思を表しています。これらのイニシアチブは、国連の持続可能な開発目標（SDGs）と深く合致しており、特に SDGs7（手頃な価格でクリーンなエネルギー）、SDGs9（産業と技術革新の基盤）、そして SDGs13（気候変動に具体的な対策を）の達成に貢献することを目指しています。

GGG は、日本の高度なユーティリティの専門知識と、急速に進化する東南アジアの都市とエネルギー市場の架け橋を作るという使命のもと活動しています。例えば、次世代インフラに投資することで、より柔軟でスマートかつ持続可能な電力システムへの移行をサポートします。

これには、AI を活用したグリッド最適化、ピアツーピアのエネルギー取引、電気自動車（EV）充電ネットワーク、統合型都市マイクログリッドなどのソリューションが含まれます。これまで、GGG は技術ポートフォリオの拡大と革新的なビジネスモデルの試験導入において、顕著な前進を遂げました。主なハイライトとしては、日本におけるスマートコミュニティプロジェクトの立ち上げが挙げられます。GGG は地元のソフトウェア開発会社と共同で、全国の電柱の状態を特定し、監視するために地方自治体関係者と

連携する NFT プロジェクトを立ち上げました。このプロジェクトはデータ分析と AI を活用してエネルギー需要予測とシステムの信頼性を向上させるための実環境テストベッドとしても機能しています。他にも、クリーンな送電網の運用や輸送の電化を支援することで、気候変動目標にも直接的に貢献しています。

GGG の投資は、インフラ配備、高度なアナリティクスとデジタルプラットフォームなどの技術資本と、利害関係者との協力関係などの社会資本を活用することに高い相乗効果があることを示しています。ICMG Group にとって、GGG は単なる投資にとどまらず、進化するエネルギーニーズ、環境問題、そして消費者行動を先取りした、将来性のあるソリューションを共に創造するための戦略的なアプローチです。長期的なビジョンとして、地域全体で成功モデルを展開し、インテリジェントグリッドシステムと持続可能なモビリティインフラによって実現される、スマートでグリーンな都市のネットワークを構築することを目指しています。



GREENWAY GRID GLOBAL

# フィリピンの電化による価値創造 CleanGrid Partners

## 概要

ICMG Group は、経済成長と環境・社会的責任を両立させるイノベーションへの投資を通じて、長期的かつ持続可能な価値創造を推進。特に、アジア太平洋地域における低炭素で強靱な未来の実現に貢献するため、クリーンエネルギーインフラやスマートグリッド技術への投資とパートナーシップを推進している。



パートナーとの現地インフラの共同開発の様子

この取り組みを具体的に推進しているのが、ICMG Group と WEnergy Global が共同で設立し、後に Greenway Grid Global (GGG) 社の出資を受け、東京電力パワーグリッド株式会社からの戦略的支援を受けている分散型クリーンエネルギー投資プラットフォーム、CleanGrid Partners (CGP) です。2018 年に設立された本合弁会社は、東南アジア全域で再生可能エネルギーマイクログリッドと分散型エネルギーシステムを開発、構築、保有、運営することを使命としています。

CGP は、気候変動対策という喫緊の課題と、遠隔地や十分なサービスが行き届いていないコミュニティにおける持続的なエネルギーアクセスの格差という、相互に関連する 2 つの課題に取り組んでいます。太陽光発電、エネルギー貯蔵、スマート配電網を統合したハイブリッドマイクログリッドを展開することで、これまでディーゼル発電に依存してきた地域や、送電網がまったく接続されていなかった地域に、信頼性が高く、手頃な価格で持続可能な電力を供給しています。

これまでに、プロジェクト開発とインパクト創出の両面で大きな進展を遂げました。特に、分散型エネルギーの潜在性が高い市場であるフィリピンでの事業を拡大し、複数のプロジェクトが設計段階から実施段階へと移行しました。パイロットサイトでは、環境面、社会経済面ともに高い実績を示しています。

象徴的なものの一つとして、フィリピン・パラワン島の町を電化して住民の生活を向上させ、コミュニティ開発に取り組むサバン地区のプロジェクトがあります。2.4MW のハイブリッド発電所、14 km のスマートグリッドを開発・展開し、パラワン州カバユガン・バラングイにあるサバンの町の成長と発展を促してきました。もちろん環境への配慮も欠かすことなく、サステナビリティおよび環境面における徹底的なインパクトアセスメントを実施し、不必要な環境破壊を回避しています。

CGP の取り組みは、再生可能エネルギーによる自然資本、電化を通じたコミュニティのエンパワーメントによる人的・社会資本、そして持続可能な投資モデルから生み出される財務資本など、財務資本、非財務資本が統合され、システムチックで長期的なインパクトをもたらすという、ICMG Group の統合的アプローチを体現しています。また、戦略的パートナーシップである東京電力パワーグリッド株式会社を通じて知的資本を最大限に活用し、日本品質のエンジニアリングとデジタルソリューションにより、システムのパフォーマンスと耐障害性を最適化しています。



# 価値創造ストーリー 「伝える」から「共に創る」へ

ICMG Group は、価値創造ストーリーを、単なる情報開示のためのものではなく、企業の過去～現在～将来に向けた企業進化の物語と位置づけています。また、それを描き出すこと自体が「価値創造の共創プロセス」とであると位置づけています。

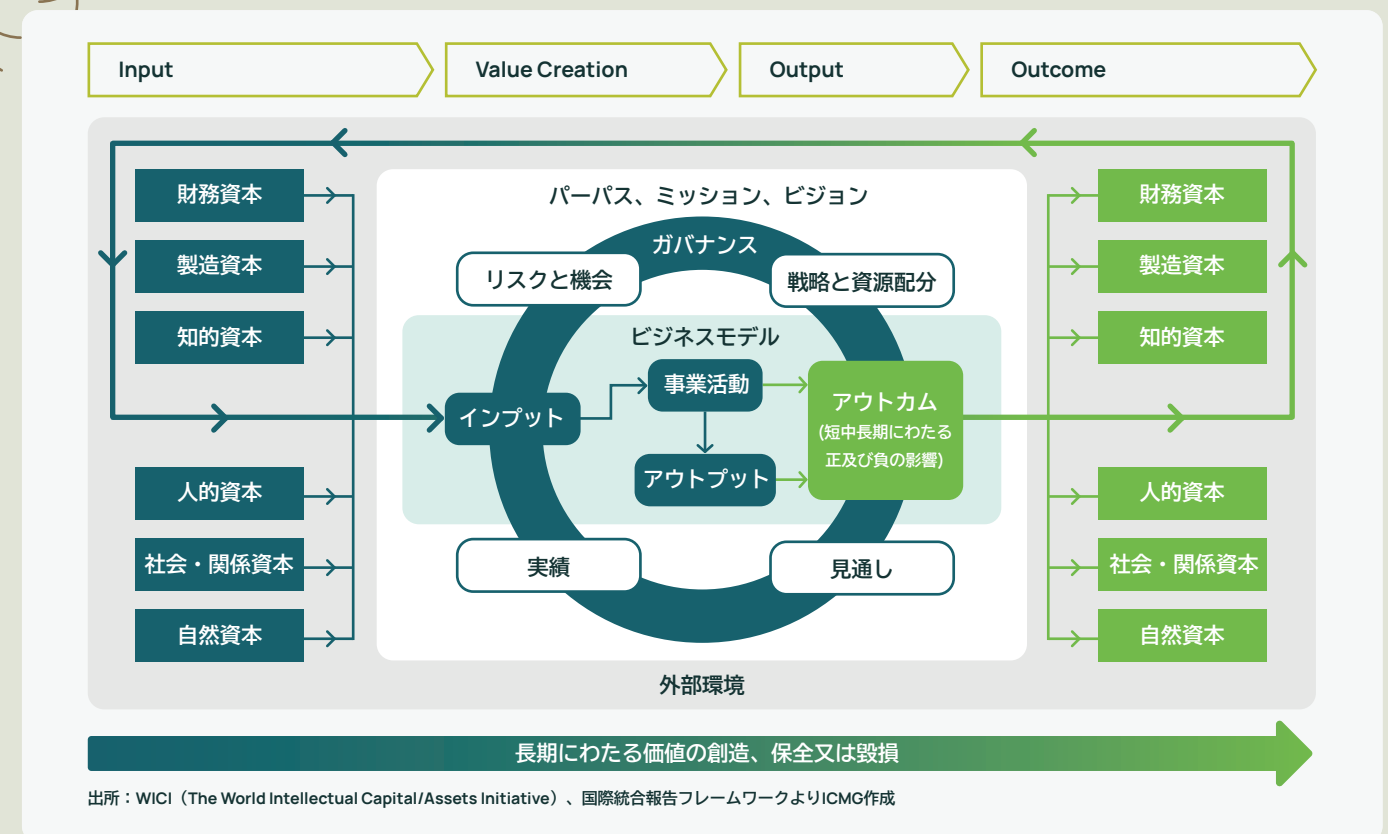
そのため、人材の知見や組織に蓄積されたノウハウ、経験智、事業を支える思考様式といった知的資本を、経営戦略と結び付けてストーリー化します。そのプロセスを通じて経営と現場の認識を揃え、知的資本を育て、株主・顧客・パートナー・従業員など、多様なステークホルダーとの対話・共創を生む基盤をつくること、そのブレない基盤こそが、価値創造ストーリーの本質的な価値であるべきという考えのもと、これらの実践に私たちが伴走する意義があると考えています。

しかしながら、価値創造ストーリーを表面的に捉え、開示のため、と考えている企業も少なくないと捉えています。



登内 大輔 Daisuke Touchi

ICMG Group  
知的資本経営ICM執行役



例えば

- ・ 毎年の“行事”として惰性で作成している
- ・ 一部門だけの活動として扱われ、経営・事業の価値創造との接続がない
- ・ 企業変革や新規事業などの結果が出ていないことを理由に、本質的な取り組みが軽視される
- ・ 価値と価値創造がストーリーとして顧客や従業員に届かず、対話生まれにくい
- ・ 価値創造とのつながりが見えないまま、“開示ありき”で編集が進む

こうした状況に対して、私たちは変革を動かす「価値創造ストーリー」を共に創り出します。ICMG Group は北欧スウェーデンにおける知的資本経営の思想と方法論を受

け継ぎ、それを日本企業の経営文脈に合わせて進化・発展させてきました。経済産業省の知的資本に関する研究会や知的資産経営ガイドライン策定にも参画し、以降 20 年以上にわたり、知的資本を基盤にした企業変革の実践支援を重ねています。

ICMG Group の価値創造ストーリーを策定する支援は、4D サイクルの Discover・Design・Deliver を通じた活動を、社会やステークホルダーとつなぐ Disclose 活動そのものです。

私たちが伴走するストーリーの語り手は、企業のトップだけではありません。事業部門、プロジェクトチーム、そして現場の個人にまで及びます。誰もが価値創造の主体であり、それを言葉にすることが、次の新たな変革のスタートになります。

## 顧客の課題

- ・ 変革の必要性和実現性が伝えられていない
- ・ 個別の取組み・短期成果と、長期価値が繋がっていない
- ・ ステークホルダーに価値を正しく伝えきれていない

## 提供価値

- ・ 過去～現在～将来の持続成長に向けた流れづくり
- ・ 知的資本を起点にした、価値創造、アウトプット、アウトカムのつながり
- ・ 統合報告に向けた全体のストーリーづくり

# 未来は、足元にある。 —富士山麓から考える、未来へのヒント—



富士山フューチャーセンターは、ICMG Group が富士山麓で展開している地域密着型の共創拠点です。地域資源を活かした人材育成や、地域の皆さまと未来像を描き、その実現に向けた地域エコシステムの構想と実践を進めています。

私たちは、富士山麓に息づく文化、歴史、人のつながりを、未来につながる文化・経済資本へと育てていきたいと考えています。そのためにまず地域を知り、人との輪を一步步ずつ広げながら、多様な人や想いがつながり、新たな共創が生まれる場づくりに取り組んでいます。

## 富士山は、なぜ信仰の山となったのか — 価値を読み解く

世界文化遺産「富士山」。その雄大な姿は、日本を象徴する風景として多くの人々を魅了し続けています。しかし、その歴史を紐解くと、富士山は決して穏やかな存在ではありませんでした。延暦の大噴火をはじめ、幾度となく噴火を繰り返し、人々の暮らしを大きく揺るがせてきた火山でもあります。自然の猛威を前にした先人たちは、その摂理を受け入れ、火山活動を浅間大神として敬い、祈りを捧げ、自然への畏敬の念とともに暮らしを営んできました。そうして、富士山は信仰の対象となり、やがて人々を惹きつける象徴へと姿を変えていきます。

価値は、見方を変えることで育まれるものがあります。自然を制御しようとせず、その存在を受け入れ、火山活動がもたらした大地の恵みにも目を向けながら共に生きる。その積み重ねが、富士山麓ならではの風土を形づくり、今日まで受け継がれてきました。地域には、自然や文化、歴史など、当たり前に見えるものが数多くあります。しかし、その背景にある物語を丁寧に読み解くことで、それらは次なる源泉として人と人を結び、未来へと受け継がれていく力を持ち始めるのではないのでしょうか。現代社会は新しさに意識が向きがちですが、富士山は、丁寧な暮らしの営みの中にこそ、未来につながる叡智が宿っ

ていることを教えてください。地域にも企業にも、受け継がれてきた歴史や文化があります。それらを見つめ直し、新たな価値へと育てていく積み重ねこそが、変化の時代をしなやかに歩む力につながるのだと、富士山麓で活動しながら日々実感しています。

変化の激しい時代だからこそ、新しさを追い求めるのではなく、自分たちの足元にある資本や文化、人とのつながりを改めて見つめ直してみる。私たちに求められているのは、未来に向けた次の一歩を支える「既にある価値を読み解く力」なのかもしれません。皆さんの会社にも、まだ価値として語られていない「当たり前」が眠っているのではないのでしょうか。



山梨県立富士山世界遺産センターでボランティアガイドとして活動しています。

# 知的資本経営で 持続的に成長する

ICMG Group は2000年の創業以来、人を単なる「コスト」ではなく「あらゆる価値の源泉」と捉える「知的資本経営」を実践してきました。大地に根を張る木のように、確固たる軸を築き、智を磨き、確かな成果へと繋げる。その実現のため、私たち自身が最高の「人的資本」であることを何よりも大切にしています。

ICMG Group では、メンバー全員が個人の羅針盤となる「My Navigator」を持っています。そして、互いに一人ひとりが自分の軸、成し遂げたいこと、チャレンジしたいことについて、真の対話ができる「場」を設けて共有しています。そうすることで、個人とチーム・会社のパーパスを融合させ、実践・共創を進めています。

お客さまに提供する、その前に私たちが自ら実践する。その生きた実践智があるからこそ、お客さまに真に寄り添い、リードすることができます。

そして、私たち ICMG Group ならではの人的資本になっていくことに向けて、これからも未来への人的資本への投資を加速させています。

## 日常から離れた「場」で磨く経営の軸

今年度、経営陣は、オフィスを離れ、那須塩原の地で私たちのサービスである「智と軸と実のリーダーシップトレーニング」を自ら実践しました。

これまでの人生の軌跡を振り返り、暗黙知となっていた価値観を言語化することで、さらに、自らの「軸」として研ぎ澄まし、深い探求を実施しました。

ICMG Group は、個の志と組織の志を融合させ、来たる四半世紀を牽引するリーダーシップを発揮し続けていきます。



船橋 仁 Hitoshi Funahashi (写真左)  
ICMG Group 代表取締役会長  
Founder and Group CEO  
フューチャーセンター長 兼 ガーデナー

船橋 仁



ライフチャート、軸、思いをシェア



智と軸と実の探求プログラムのひとつを経営陣が実践

2001年－2010年：知的資本経営の基盤構築・啓発

|                                                                                                                                     |                                                           |                                                        |                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>2001年10月</b><br>知的資本の測定・向上<br>コンサルティングを開<br>始 Intellectual Capital<br>Sweden（ICAB 社）保有<br>の知的資本可視化手法（IC<br>Rating®）独占ライセンス<br>締結 | <b>2002年2月</b><br>経済産業省「知的資本に<br>関する調査研究」受託               | <b>2005年5月</b><br>産業再生機構（当時）傘<br>下の再生案件受託              | <b>2009年3月</b><br>本社を東京都千代田区内<br>幸町に移転                              |
|                                                                                                                                     | <b>2003年4月</b><br>日立製作所と戦略的<br>提携を行い、企業変革<br>支援開始         | <b>2005年10月</b><br>経済産業省「知的資産経営<br>の開示ガイドライン」<br>策定を支援 | <b>2009年11月</b><br>ICAB 社より IC Rating®<br>ライセンスと海外パート<br>ナーネットワーク取得 |
|                                                                                                                                     | <b>2004年9月</b><br>経済産業省「知的資産と<br>企業価値に関する研究会」<br>運営受託（座長） | <b>2006年10月</b><br>証券取引所による上場企<br>業への経営診断サービス<br>を受託   | <b>2010年3月</b><br>ICAB 社を子会社化（100%<br>出資）                           |

2011年－2016年：グローバル・ネットワークの拡張

|                                     |                                                  |                                                         |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>2011年6月</b><br>ICMG Singapore 設立 | <b>2011年10月</b><br>株式会社アクセルから<br>株式会社 ICMG へ社名変更 | <b>2012年1月</b><br>ICMG Consulting 設立（本<br>社：インド・バンガロール） |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|

2017年－2020年：大企業・国際機関の本格共創

|                                                                         |                                                                                                 |                                                                                                                                                                      |                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2017年9月</b><br>東京電力エネルギーパート<br>ナーとの合併会社<br>TEPCO i-フロンティアズ<br>株式会社設立 | <b>2018年7月</b><br>東京電力パワーグリッドと<br>中部電力および当社との<br>合併会社 Greenway Grid<br>Global 設立（本社：シン<br>ガポール） | <b>2019年11月</b><br>UNDP Global Centre for<br>Technology, Innovation and<br>Sustainable Development<br>とのアジアにおける SDGs<br>イノベーションの加速に<br>向けた戦略提携契約締結<br>（ICMG Pte Ltd） | <b>2020年2月</b><br>本社を東京都千代田区<br>丸の内に移転し、新本社<br>「Future Center Tokyo」<br>をオープン |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|

2021年－2025年：エコシステム実装と社会への価値還元

|                                                                           |                                                     |                                                      |                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>2021年5月</b><br>日本空港ビルディング、羽<br>田未来総合研究所、きら<br>ぼし銀行と「ICMG 共創<br>ファンド」設立 | <b>2024年2月</b><br>ICMG TD Pte Ltd 設立（本<br>社：シンガポール） | <b>2024年5月</b><br>株式会社富士山フュー<br>チャーセンター設立<br>（本社：山梨） | <b>2025年1月</b><br>沖電気工業、北陸銀行、<br>七十七銀行、日本空港<br>ビルディングと「ICMG 共創<br>ファンド2号」設立 |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|

知的資本で未来を創る  
ICMG Group 公式動画



YouTube はこちらから (@icmggroup)



ICMG Groupの事業共創を動画でひも解く

Pick Up

ICMG Group の公式 YouTube チャンネル (@icmggroup) では、企業の見えざる価値「知的資本」を軸とした多彩なコンテンツを随時更新しています。企業のバランスシートなどには現れない価値を可視化し、多様なステークホルダーとの共創や持続的な成長に繋げる「知的資本経営」の真髓を解説しています。

2026 年に刷新したパーパスや「4D サイクル」の説明をはじめ、代表取締役会長の船橋と有識者とのスペシャル対談「The ICMG Legacy Dialogue」では、ヤマト HD 変革の軌跡に加え、個の意志を組織の推進力に変える「Us-Crafting」など、実践的なテーマを深く掘り下げています。さらに、企業変革の起点となる「IC Rating®」の仕組みや、シンガポールなどアジアのエコシステム開拓に密着した「Inside ICMG」、次世代リーダー育成に向けた「智と軸と実のリーダーシップトレーニング」のショート動画など、事業共創の最前線を幅広く発信しています。

ビジネスを加速させるヒントが詰まった専門的な知見をぜひご体感ください。

「Asia Tech x Singapore 2026」ICMG Group主催の大型セグメントに密着／アジアと日本を繋ぐ「イノベーション回廊」の幕開け



日アのエコシステムを繋ぐ大型サミットセグメントでのトークセッションの一部と、その舞台裏のリアルな様子をお届け。事業共創を生み出す最前線の熱気が伝わる内容になっています

The ICMG Legacy Dialogue

以前はクライアントとして共にヤマトグループの改革を押し進め、現在はICMG Groupの社外取締役を務める木川氏（ヤマトホールディングス元社長）と、ICMG Group代表取締役会長 船橋による特別対談です



知的資本経営の実践／IC Rating®による知的資本の見える化



企業・組織の知的資本の全体像を、社内・社外の重要なステークホルダーへのインデプスインタビューを通じて見える化するIC Rating®手法について、分かりやすく説明しています

# Our Network

## シンガポール

ICMG Holdings Pte. Ltd.  
ICMG Ventures Pte. Ltd.  
ICMG TD Pte. Ltd.  
Greenway Grid Global Pte. Ltd.  
CleanGrid Partners Pte. Ltd.

## 日本

株式会社 ICMG  
株式会社 ICMG Partners  
株式会社 ICMG Digital  
株式会社 IWNC  
TEPCO iーフロンティアズ株式会社

## ヨーロッパ

Intellectual Capital Sweden AB

## 北米

Actcell USA

## インド

ICMG Consulting Private Limited

## 中国

IWNC China

## 中東

ICMG GCC

## アフリカ

ICMG Nairobi

## Intellectual Capital Management for Sustainable Growth

ICMG Group  
ICMG Holdings Pte Ltd

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| Singapore              | Japan            |
| 6 Temasek Boulevard,   | 〒100 - 0005      |
| #42-02 Suntec Tower 4, | 東京都千代田区丸の内 2-1-1 |
| Singapore 038986       | 明治安田生命ビル 11 階    |

発行責任者  
ICMG Group

総合監修  
登内 大輔 Daisuke Touchi

企画・構成監修  
國分 淳史 Atsushi Kokubu

執筆監修  
細井 香里 Kaori Hosoi

デザイン監修  
Zhaodi Feng

撮影  
竹内 悠人 Yuuto Takeuchi

初版発行：2026 年 9 月

会社 HP  
<https://www.icmggroup.com>



