



# ICMG Group Integrated Report 2024



Intellectual Capital Management  
for Sustainable Growth

Willpower Forest

Diverse willpowers entwine  
in a new ecosystem

多様な意志が繋がり合う、新しい生態系

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。

## 目次

---

### ICMG Groupの経営方針

Purpose & Vision	2-3
Group COOからのメッセージ	4-5
知的資本経営	6-7
Willpowerの森 生態系	8-9

---

### ICMG Groupの価値創造

Digital Transformation	10-15
Social Transformation	16-21
Green Transformation	22-27
Investments for Society	28-33
Co-Creation for Society	34-37
Human Captial Creation	38-43

---

### ICMG Groupの価値提供

価値提供領域	44-45
Willpowerの森 価値創造の流れ	46-47
Willpowerの森 価値創造の歩み	48-49
Group CEOからのメッセージ	50-51

## Purpose

# 世界中の意志ある仲間と 未来を共創する

従来型の資本主義にとらわれず、  
未来基点の知的資本型社会を実現するために、  
世界中の意志ある人材を突き動かし  
Willpowerの森を形成し、  
豊かで無限の可能性をブレイクスルーする  
未来共創エディター・リーダーとなる



## Vision

# 未来・社会にとって 必要とされる潜在意義を紡ぎ出し、 確かな価値を顧客に届ける

自ら未来・社会にとって必要とされる潜在意義やイニシアチブ、  
価値をデザインし、多様なステークホルダーとの共創により、  
確かな価値として顧客やステークホルダーに届ける、  
我々なりの生態系の繁栄を実現する



## 多様なパートナーと共に歩む 「ICMG Group」としての新たな航路

ICMG Group は今、大きな飛躍を遂げています。国内外の多様なパートナーと共に、グローバル視点の変革をデザインする ICMG Next、投資によってエコシステムを共創する ICMG Ventures、デジタル革新を担う ICMG Digital、共創世界の実現のための ICMG Impact など、社会実装を実現するためのさまざまな事業が立ち上がり、これまでの ICMG から「ICMG Group」へ、大きな一歩を踏み出しています。私も 2024 年 6 月より代表取締役社長 Group COO に就任し、ICMG Group としての新たな航路を皆さまと共に歩んでいきます。

私たちは創業から一貫して、知的資本経営をベースに戦略構想の先にある実装までクライアントと共にプロジェクトを完遂してきましたが、近年、企業を取り巻く環境や直面する課題は複雑且つ高度化しています。私たちはクライアントと共に社会課題を解決することはもちろん、さらに未来をリードしていく存在であるべく、UX デザインやエンジニアリング、ベンチャーキャピタルなど、グローバルレベルでサービスマーケットの拡充を行ってきました。現在、私たちのパーパスに共感したグローバルタレントが世界各地から集結し、数々の実績を積んだプロダクトデザイナーやエンジニアが続々と ICMG Group にジョ

インしてきています。このようなグローバルタレントの参画は、多様な価値観を持つメンバーとの共創関係を構築し、クライアントに対する実践的なワークスタイルの変革体験の提供に繋がっています。

ICMG Group は、これからもグローバルに事業を展開していきます。これまで、シンガポールと東京をハブにインドや東南アジアに事業展開をしてきましたが、今後は中東やアフリカ地域にも事業を拡大していきます。極東の日本において、オポチュニティは西に広がっており、その中でもグローバルサウスは注力領域となっています。グローバルで活躍する起業家たちと強い絆を築き、日本各地に本来存在するさまざまな価値と有機的に結び合わせ、新たな価値を生み出していきます。

大きな成長期にある ICMG Group において、私はグループのリーダーとして、社内外のステークホルダーの皆さま全員が、情熱を持ってパーパスの実現に向かって走ることができるよう全力を注ぎます。人が夢中になって何かを生み出そうとするとき、そこに情熱や好奇心が溢れるとき、人の力は何倍にも大きくなります。これまでもこれからも、ICMG Group にとっての成長ドライバーは間違いなく「人」であり、



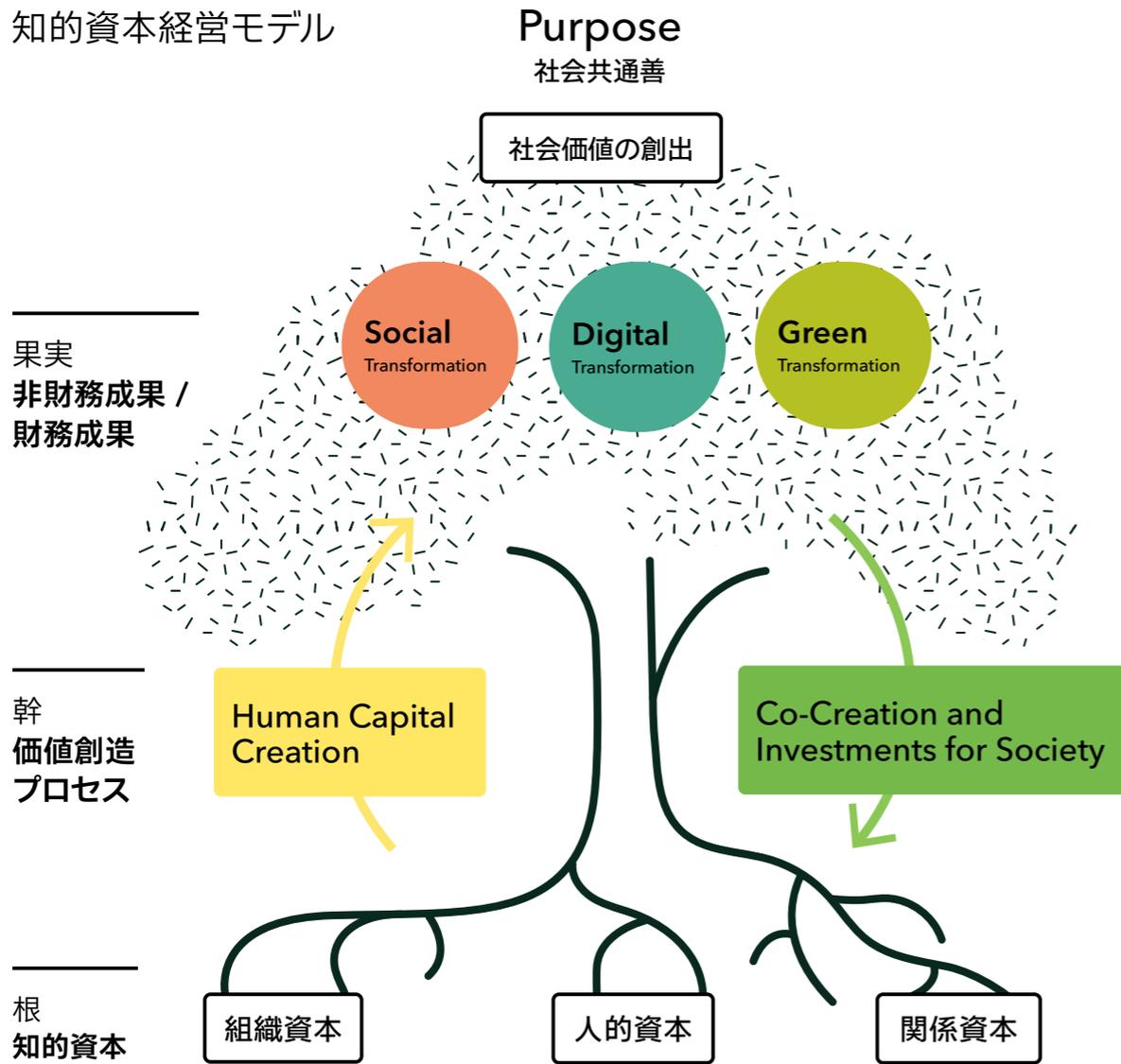
船橋 元

ICMG Group, Group COO  
ICMG 代表取締役社長

強い信念と意志「Willpower」の力を信じることは創業当初から変わっていません。今後も新しいタレントが ICMG Group にジョインしていく中で、さまざまなカルチャーやバックグラウンドを超えて、新しいシナジーが次々と起こり、活発な対話のもと価値創造が行われる場を創り上げていきます。

これまで培った知的資本「Intellectual Capital」をベースに、国内外のパートナーと共に「実践者」であり続ける ICMG Group にご期待ください。

知的資本経営モデル



2000年の創業以来、私たちICMG Groupは、その名の通り、Intellectual Capital Management = 知的資本経営を実践してきました。知的資本経営では、企業・組織の活動を「木の生態系」になぞらえます。

価値・成果【果実】を創るには、知的資本(人的資本、組織資本、関係資本)【根】を見える化し伸ばすこと、そして、それを価値・成果に結びつける価値創造プロセス【幹】を創り出し実践することが必要です。その生き様を通じ、生態系にインパクトをもたらす、共生することで、社会と共に持続的成長・発展を実現するという考え方です。

これは、昨今の統合報告の流れ、IIRC(International Integrated Reporting Council)の国際統合報告フレームワーク(2013年)の価値創造ストーリーと同じ考え方です。

私たちは、企業・組織の価値創造を、知的資本経営の考え方に基づき、先駆的に取り組み、実践智により、高度化してきました。知的資本経営の実践的方法論である4Dサイクルを駆使し、企業の持続的成長・発展を支援しています。

Human Capital Creation  
人的資本からの価値創造

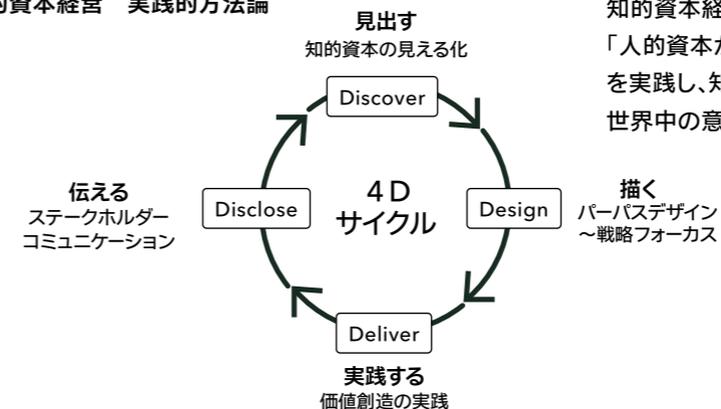
「人的資本」を起点と捉え、価値創造を実践する

私たちは創業以来、「すべての価値は人から生み出される」を経営の根幹に据えて事業を行っています。人材は損益計算書上ではコストとして計上されます。しかし、人材こそが価値を生み出す最大の資本です。バランスシートに表れない「人的資本」を価値創造の起点と捉え、人材力を高め、成果に結びつけていくこそが企業の持続成長にとって最も重要であると考え、実践を通じて社会に浸透させてきました。

私たちは企業活動を木の生態系になぞらえています。木の根にあたる人材や組織の持つ強みをビジネスモデルに活かし、実践することで「果実=価値・成果」を生み出し、企業の持続成長と社会価値の創出を実現することを生業としてきました。これが、木の絵の「下から上」の流れです。

人材が力を発揮することは、企業にとって重要であることはもちろん、その人の人生にも大きな意味を持ちます。リーダーの軸・思い(意志) = Willpowerを磨き、実践智へと昇華・覚醒させ、行動を支援することで、社会実装に繋げ、価値ある成果を生み出し続ける。これこそがICMG Groupの価値です。私たちは、これからも人の価値を信じ「人的資本からの価値創造」を支援していきます。

知的資本経営 実践的方法論



Co-Creation and Investments for Society  
社会価値の共創

社会共通善の実現・社会課題解決により  
社会インパクトに繋がる価値を共創し、実装する

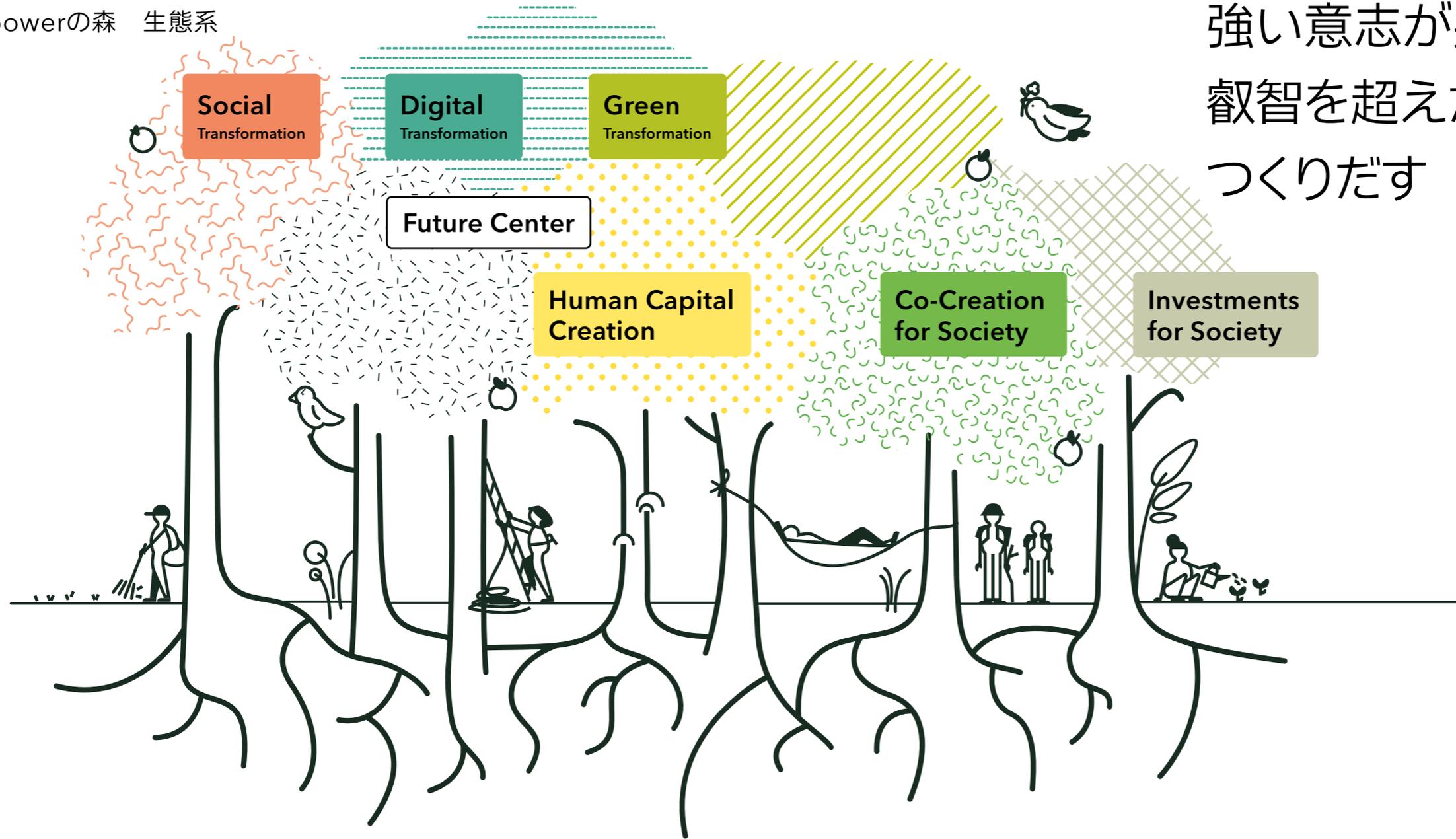
個社に閉じた企業の価値創造や持続成長には限界があります。私たちは個社の企業ビジョンを超えた、社会パーパスが重要であり、そのパーパスを再定義し、実践を進めています。当社では、以下の3つをパーパスアジェンダとして定義しました。

- Digital Transformation : 人とデジタルの協働社会の実現
- Social Transformation : 新たな社会エコシステムの構築
- Green Transformation : 脱炭素社会に向けた行動イノベーション

人的資本からの価値創造という「下から上」の流れに加えて、社会共通善や社会課題という観点でステークホルダーを集め、何ができるかという「上から下」の流れで企業を捉えることもまた、重要なことです。私たちは、3つのパーパスアジェンダを社会実装する企業として、自ら事業を展開していきます。また、その実践智をもとに、共創プロジェクト推進と、日本およびインドをはじめとするアジアのスタートアップへの投資により、企業の「社会価値の共創」を支援し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

知的資本経営と4Dサイクルをベースに、「人的資本からの価値創造」、および「社会価値の共創」を実践し、知的資本経営実践の第一人者として、世界中の意志ある仲間と未来を共創していきます。

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



**Future Center**  
意志ある仲間が集い・繋がり・共創する

組織や地域を越えてリーダーたちが集い、繋がり、共創するコミュニティを構築。社会や企業変革の共創・実践型プログラムや、大企業・ベンチャー・地域企業・社会起業家などの経営/事業/人事リーダーと新たな社会価値を共創していく。

**Social Transformation**  
新たな社会エコシステムの構築

地域の社会課題解決を深化。2024年、地域経済の循環モデルを構築する場として富士山フューチャーセンターを設立。産官学を跨った共創活動により、より持続的且つ本質的な社会実装を拡充する。

**Digital Transformation**  
人とデジタルの協働社会の実現

昨年のICMG Digital設立に加え、2024年にICMG Nextを設立。デジタルソリューション、デザイン、エンジニアリングなどICMG Groupとしての力を結集し、パーパス・ビジョン・経営戦略の策定から実践・実装までを一貫して担い、革新的で新しい価値を提供する。

**Green Transformation**  
脱炭素社会に向けた行動イノベーション

急速に進む地球温暖化を食い止めるため、Direct Air Capture技術(DAC)をリードするAircapture社との業務提携を新たに締結。2030年に6万トン/年のCO<sub>2</sub>回収に貢献すること、また2024~2026年の期間でネガティブエミッション10プロジェクト以上の社会実装を実現させることを目標に、国内外、産官学のパートナーシップを広げ、人類に課された難問解決に取り組む。

**Human Capital Creation**  
人的資本からの価値創造

企業の成長・発展に留まらず、社会にとって価値あるものを創り出す真のリーダーを輩出。パーパス・ビジョン・価値創造の実践に資する、人の智と軸・思いを磨く。海外を舞台にしたプログラムにも一層注力し、より広い視野で社会価値を共創し、価値ある成果を生み出し続ける。

**Co-Creation for Society**  
次代を担う共創プロジェクト推進

次の社会を創る起業家への支援と大企業のCX(Corporate Transformation)を生み出し、両者の加速度的成長を支援。戦略を作るだけに留まらず、意志あるリーダーとステークホルダーを有機的に繋ぎ合わせ、実装まで共に歩んでいく。

**Investments for Society**  
グローバル投資からの社会価値創出

ICMG Groupのファンド運用額は累計100億円を超え、投資を通じた地域のエンパワーメントや、日本企業との共創、スタートアップエコシステムの構築などを実現。これまでの東南アジア、インドから舞台をさらに拡大し、中東やアフリカを含むグローバルサウスのネクストユニコーン企業と日本企業の共創機会を創造していく。

# Digital Transformation

## デジタル技術が社会の変革の核

DXの取り組みを強化したいという多くのご要望にお応えするため、昨年はICMG Digital、そして2024年にICMG Nextを立ち上げました。DX課題の可視化、ハイレベルなデジタルコンサル、具体的なシステム構築まで多くのサービスを提供し、順調に事業を推進しております。今年是非財務価値として新たに「データ資本」の考え方を取り入れ、データ資本の4Dサイクル（Discover, Design, Deliver, Disclose.）プログラムや、データからの価値創造によるビジネス拡大の方法論を提供すると共に、ICMG Nextが強みとしているデザインのカヤグローバルなパートナーシップを掛け合わせ、革新的な価値を生み出して参ります。



### 和田 宏行

ICMG 取締役

ICMG Digital 取締役

元アラクサラネットワーク代表取締役社長

元日立製作所情報通信グループCOO



川崎重工業株式会社の真田氏によるロボットのデモンストレーション

## 日本のデータに戦略とストーリーを

### 「データ資本」の可能性に火をつける

企業価値の源泉となる知的資本（Intellectual Capital）にはデータも含まれており、私たちはこれをデータ資本と呼んでいます。データ資本の要素には①:データを持っていること（収集・蓄積）、②:①を活かして新たな価値を生む戦略（データ戦略）、③:① - ②から生まれたビジネス、が主に挙げられます。この3つを明確にストーリー立てて語る日本企業はまだ少ないでしょう。そもそも自社の持っているデータの価値や独自性に気づいていない場合や、収集したデータを戦略に繋がられていない場合もあります。

データはそこに意味とストーリーを持たせていくことで新たな価値を生み出します。データを無機質なものとして終わらせず、常に「我々はこの先どうありたいか」に紐づけて思考し、生きる戦略へと昇華させていくことが重要です。ありがたい未来に対して、データ資本をどう活用するか。データに未来を操られるのではなく、未来のためにデータを操るのです。

日本はDX後進国と言われますが、だからこそ日本企業の持つデータ資本はまだ未来を豊かにする可能性を秘めています。その戦略をICMG Groupと共に描きましょう。

AI × DX × ロボット

# 川崎重工とICMG Groupが共創する 日本発のロボティクス・サービス

川崎重工業株式会社（以下、川崎重工）とICMG Group はパートナーとして、次のテクノロジーを構築する壮大なプロジェクトを始動しました。他社共創を活性化するためのオープンデータ化を始め、ロボット

開発の最前線、AI 技術の活用、そしてデジタル化の課題に迫り、日本をリードする川崎重工が描く未来への挑戦と、ICMG Group が持つクリエイティブな実行力を合わせることで、次の社会の実現について語り合いました。

## ICMG Groupと川崎重工が挑戦するコネクティビティの未来

**\* 占部氏：**

いずれはロボット自身が社会課題を解決する未来を創れたら面白いですね。ソーシャルロボットがクラウド上で繋がって、まるで映画「ターミネーター」の「スカイネット」のような世界観の実現を目指しています。クラウドへ情報を蓄積し、人がリクエストすると、頭脳部分であるクラウドでどのロボットにどういう仕事をさせるのか分解される。そして、下に繋がっているロボットが動いて、さまざまな作業を行ってくれる世界です。



ロボティクスとデジタルの未来を創る

**\* 真田氏：**

人との距離が近いヒューマノイドロボットの研究を2015年から始め、2021年に占部さんからクラウドを活用してロボットと結びつける話を聞いた時、ヒューマノイドはきっとSF世界にあるような神の目のように、ハイレベルから誰かが見ておく必要があると想像ができました。将来的には、ロボットが自分自身の思考で動くことがあるのかもしれませんが、私たちが今考えているのは、人の指示・予定通りに動き、ロボットをネットワークに繋いでコントロールするシステムです。そういった世界を創ろうとすると実は私たちだけでは人材が足りません。

そこで、さまざまなパートナーとの繋がりや協力してくれる仲間がいるICMG Groupに支援をお願いしたのです。このプロジェクトのためにICMG Groupが、さまざまな人材を引き寄せてくれることに期待しています。

## AI・DX・ロボット：次のスタンダードを作る

**\* Adal：**

社会を一歩ずつ前進させ、将来的に使えるものにしていく点に、川崎重工とのシナジーを感じました。長期的な目線でテクノロジーを見極め、現在市場に出回っているソリューションに加えて、その次に何が来るのか。今使えるものでも明日になれば全然使わなくなってしまうものもあります。今はAIエージェントの時代になり、それぞれの環境に適應させることを高い水準でエンジニアリングしていく必要があります。

例えば身の回りにロボットがいて、子供と一緒に遊んでいたり、職場にいたり、サテライト環境にもいたり、ヒューマノイドロボットやそれとは全く違う形状のロボットであっても、それらをどのようにインテグレートしていくのが挑戦です。これからの可能性を考えると人とロボットが共存する世界観にワクワクします。



川崎重工のヒューマノイドロボットの近影

**\* 真田氏：**

人間の生活においてもっとロボットを活用すること。スマホやパソコンが当たり前になったことで世の中は大きく変わりました。

10年先には、自分のパートナーとしてロボットがいる。形状もさまざま。それらが高性能になり、自立して動くようなものになる。ロボットは、人間の足りない部分を補ってくれるような存在。あとはコミュニケーションツールとしても徹底的に進化する。これらの両立です。

**\* 占部氏：**

ロボットだけに限らずあらゆるものがネットワークに繋がることによって新たな世界が必ず生まれてきます。例えば、観光立国を目指している日本でオーバーツーリズムの課題がありますが、日本には多くの素敵な場所があります。それらの場所へロボットと一緒に行き、さらに日本を楽しんでもらえる仕組みを取り入れていくことができたら面白いですね。

**\* Diana：**

ソーシャルロボットは、社会に貢献する素晴らしい要素の一つです。ただ考慮すべきなのは、小さな子供のように、ソーシャルロボットに育つまでには、どのようなトレーニングが必要かということ。ソーシャルロボットはスマホのように、あらゆる情報がクラウド上で連携され、利便性を備えつつも、ユーザーの安全性は確保されなければなりません。その実現を、皆さまと一緒に目指したいです。

## 日本発のロボティクス・サービスを開拓する

### \* 奥浜：

DX や AI という面から、ソーシャルロボットという新しい分野を開拓していくので、日本の技術面でのリーダーシップの強化にも繋がっていくと思っています。

### \* 真田氏：

ロボットに対するフレンドリーな感情があるのが日本人の特長です。日本ではアニメや漫画を通してすでにロボットが生活の中にある世界観が浸透しています。海外の方が日本に来て「なるほど便利だね」とか「こんな生活がいいのかな」を作っていく。ウオシュレットのように日本に来て感動して買って帰るような。

今まで日本はデファクトスタンダードを確立するのが上手ではなかったのですが、日本の新しい産業として、ものづくりとシステムを含めたサービス全体を輸出できるようになれば最高です。

### \* 占部氏：

ロボットに関しては真田さんが言うようにアドバンテージがあると思っている一方で、デジタルの観点で言うと、日本はすごく出遅れています。デジタル化したいと言うだけで規制に大騒ぎし、デジタル後進国とまで思っています。先進的なロボットを上手く活用し、この遅れたデジタル化を加速させることで、今目指す世界を創り、グローバルスタンダードにしたい。デジタル後進国から先進国になるためにもやり遂げたいですね。

### \* Adal：

日本では川崎重工が先導してやることによって、他の日本企業も手を上げて欲しいと思っています。そうやってクリエイティブな人をチームに巻き込みながら進めていく。これから社会を変えていくという大きな観点で、参画する仲間が増えて欲しいです。

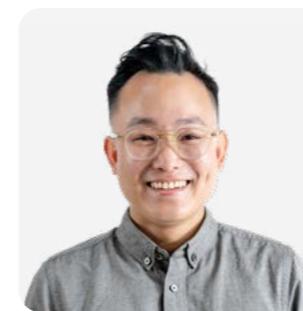
### \* Diana：

全体的なデジタルエクスペリエンスに関しては占部さんのおっしゃる通りだと思います。日本はものすごく遅れている。特に私はシリコンバレーから日本に移住してきた際に、日本のデジタルの遅れについて実感しました。基礎を作ってそこから積み上げていくことが重要だと思っています。今までのプロジェクトは作って作って作り直すということが多かったかと思います。時間もお金も勿体無いし、効率も悪い。最初から正しい基礎を構築し、そこに柔軟性を担保しておくことが重要です。インテリジェントモデルの基礎を1回目できちんと構築する。そうすることで将来を加速させていくことができると信じています。



川崎重工の真田氏とロボットの未来について談笑

- **占部 博信氏**  
川崎重工業株式会社 DX 戦略本部長 執行役員
- **真田 知典氏**  
川崎重工業株式会社 精密機械・  
ロボットカンパニー ロボットディビジョン理事 兼  
本社 社長直轄プロジェクト本部 プロジェクト推進部



**奥浜 聡太**  
ICMG Next  
Director of Engineering  
& Special Projects



**Adalberto Gonzalez Ayala**  
ICMG Next  
Vice President AI Architecture  
& Engineering



**Diana Povieng**  
ICMG Next  
Vice President of Narrative,  
Spatial Computing & Design

# Social Transformation

## 日本を インパクトイノベーション大国に する挑戦

これまでの時代からこれからの時代へ世界は大きく転換しています。グローバルリーダーたちは、これまでの財務指標・経済指標（GDP や売上・利益など）を過度に追求し続ける世界観は限界であるとの問題意識を共有し、新しい時代の価値観に基づいて世界の再構築を目指す挑戦をしています。今こそ企業の視点を大きく超えて、社会に取り残された課題の解決、そして新しい未来の創造に取り組むべき時代です。そして、社会的価値と経済的価値を両立するインパクトイノベーションを起こすのです。課題先進国として最前線にいる日本として、インパクトイノベーションで日本発のロールモデルを創り出す挑戦を、ICMG Group と連携しながら、ICMG Impact がリードしていきます。



### 辻 悠佑

ICMG 執行役員  
ICMG Impact CEO



ICMG Groupと東京電力のJVであるCleanGrid Partnersにより電化されたパラワン島で高校生たちがスマートフォンを利用している様子

## 新しい時代に向けた グランドデザインを共に描く

これまでの時代からこれからの時代に世界が大きく転換する中、私たちは一体、何を目的に、何を指標とし、何を手段とし、そして誰を仲間としてどのような未来に向かっていけばいいのだろうか。国家・社会・地域・企業などを含めたあらゆる組織において、新しい時代に向けたグランドデザインが求められる時代になってきています。そのためには、国境、地域、人種、業界、会社、組織、世代、経験などのあらゆる垣根を超えて、マルチステークホルダーのそれぞれの利害や立場を深く理解し共感して未来構想・未来共創をリードする未来型リーダーが必要不可欠です。また、大

きな目的に向けてマルチステークホルダーの力を融合していく統合的アプローチも大変重要です。ICMG Group は、創業から一貫して持続成長（Sustainable Growth）に視点を置き、財務資本だけでなく非財務資本（Intellectual Capital）も包括的に捉えた未来共創パートナー（Co-Creation Partner）として事業を進化させてきました。そして、アジアを中心とするグローバルでインパクトイノベーションの先行投資・先行開発を行い、未来実装・社会実装を行っています。新しい時代に向けたグランドデザインを、ICMG Group と共に描きましょう。

# この島に明かりを灯す フィリピン・パラワン島における 持続可能なコミュニティの未来



ICMG Group は、TEPCO Power Grid および WEnergy Global と共にジョイントベンチャー「CleanGrid Partners (以下、CGP)」を設立しました。同社はオフグリッドの電力インフラへの投資と運営に携わっており、クリーンで安定した手頃な電気を通じて地域のコミュニティを電化しています。

CGP の実績として象徴的なものの一つが、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プロジェクトです。CGP はこのプロジェクトにおいて 2.4MW のハイブリッド発電所、14km 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・バランガイにあるサバンの町の成長と発展を促してきました。

経済成長を促すと同時に、環境への配慮も欠かすことはありません。美しい自然に囲まれたこの町は、ユネスコの世界遺産に登録された河川もある人気観光スポットでもあります。サバンプロジェクトにおいてはこの美しい自然を守るため、サステナビリティおよび環境面における厳しい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ました。

また、このプロジェクトで地域が電化されたことにより、20 年間で地域の CO<sub>2</sub> 排出量を 21,415 トン削減できると推定されています。

このプロジェクトにより、地域の人々の生活にもポジティブな変化が訪れました。安定した照明が使えることで、夜の時間帯においても安全な生活を送れるようになりました。学生は学習時間が増え、町の商店などを含めたローカルビジネスも営業時間を延長することができ、人々の活動自体が豊かで多様になりました。これまで 600 世帯および 50 のローカルビジネスがサバンプロジェクトを通して、さまざまなコミュニティ活動に参加し、地域の生活改善に繋がる取り組みが生まれています。



CGPが建設し運営しているマイクログリッドサイト



フィリピンのプエルトプリンセサ市長と町の未来についてダイアローグ

また、電気を供給する以外にも CGP は自治体や行政と継続して環境保護のためのプランを開発し、地域が直面するさまざまな課題解決に向けてコミュニティをサポートしています。具体的には SDGs の視点と関連した以下のような実績を積み重ね、地域と向き合い続けています。

- ・開発プロジェクトの運用要件により、失われた木々の再植樹・移植 ● SDG 11 ● SDG 12 ● SDG 13
- ・台風で自宅が被害に遭った人たちへ食料と避難所を提供 ● SDG 3 ● SDG 6



**Atem S. Ramsundersingh**  
WEnergy Global CEO  
CGP Co-Founder



**船橋 元**  
ICMG Group,  
Group COO  
CGP Co-Founder



パラワン島のローカルスクールの子供たちと

- ・台風で被害を受けた地元の学校へ事務所と学用品を提供 ● SDG 3
- ・日本企業およびサバンの地域住民との交流 (地元の学校、ビジネスや自宅訪問などを含む) ● SDG 4
- ・新たなビジネスアイデアの発掘や、日本企業と提携する機会を創り出すことで、ローカルビジネスを活性化 ● SDG 8 ● SDG 9

これからも責任あるインフラの構築やコミュニティ強化のためのさまざまな活動を通じ、良質で持続可能なビジネスや、未来に向けた新たなチャンスを地域の方々と共に生み出していきます。



Cross Talk

# 山梨から始まる 拡がる 地域共創の輪

## 地元・山梨への思い

\* 清水氏：

山梨県は、美しい富士山や南アルプス、八ヶ岳などの山々、そこから湧き出る綺麗な水、その水で育つ果樹が特徴の風光明媚な土地です。あまり知られていませんが、晴天日数が多く災害が少ないという長所もあります。県民は「甲州商人」という言葉もあるように、バイタリティのある気質の人が多いです。また、時代に合わせて武具、袋物、ハンドバックと生産品を変化させるなど、守るべき伝統を大切にしながらも、顧客の嗜好に合わせてビジネスをカスタマイズする強みも持っています。



清水 喜彦氏

(山梨県人会連合会 会長)

X

船橋 仁

(ICMG Group, Group CEO)

このような強みを持つ山梨県ですが、現在、産業消費の中心が東京から他アジア諸国に移ったことによる産業構造の変化への対応や、観光客の増加によるオーバーツーリズムといった課題に直面しています。今こそ山梨県の持つ知恵と行動力を活かして長期的な戦略のもとに行動をしていく必要があります。「戦略はストーリー、戦術はキャスティング、戦闘はスピリット」です。まずは私たちで大きなビジョンを描いた上で、具体的な人、方法、期限を定めて実行に移していかなければなりません。ICMG Group はアジアの未電化地域の発展を実践してきた会社だからこそ、この富士山の麓の場で共に手を携えることにしました。



清水氏と船橋の対談風景

## 山梨県で実現したいこと

\* 清水氏：

山梨県民は何事も自分自身でやり切ろうとするあまり、山梨の持つ価値はまだ3割程度しか開花していないと考えています。ICMG Group が新たに設立する富士山フューチャーセンターでは、水素やモビリティ、観光といったさまざまな専門家が集い、領域を超えて手を携えることで、地域の発展に向けて各々の専門性が真に発揮される場を創ります。富士山フューチャーセンターを通して地域内外のステークホルダーと連携することで、山梨県は本来の価値をさらに発揮できるようになります。こういった取り組みを求めている地域は他にも多くあり、山梨県とICMG Group の取り組みが上手くいけば、この波は日本、ひいては世界に拡がっていくと確信しています。

\* 船橋：

清水さんと同じく、私も富士山フューチャーセンターでの取り組みは、持続的な地域発展のモデルケースになると考えています。ICMG Group は創業以来一貫して、人的資本からの価値創造をベースとした「知的資本経営」を唱え続けてきた会社です。今までは企業変革を主としていましたが、フィリピンのパラワン島の未電化地域にマイクログリッドを導入した取り組みによって、民間地域にも私たちの意志 (Willpower) を実装できると実感しました。日本には素晴らしい知的資本が豊富にありますが、地域にある自然・文化資産はまだ価値として花開いていない現実があります。私たちが唱える知的資本経営と本質的に同じ哲学のもと活動されてきた清水さんとの出会いを契機に、どうやって地域の潜在的な価値を掘り起こして、最高の仲間を作っていくかを共に考えています。そして、富士山フューチャーセンターでは、地域経済の循環モデルを構築する場として活動して参ります。



青木ヶ原樹海でのLeadership Journey

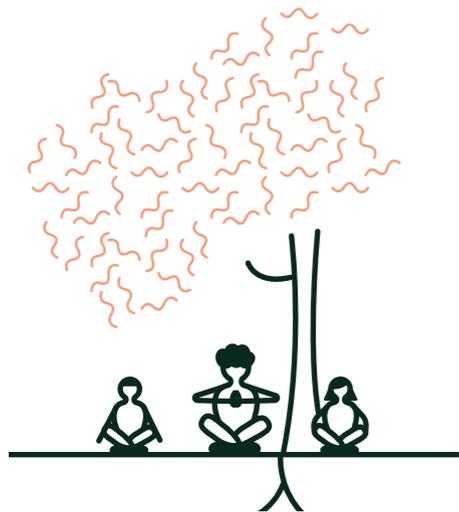
## これから共に Willpowerの森を創るパートナーへ

\* 清水氏：

言うまでもなく、この取り組みには地域の皆さまの納得と協力が不可欠です。そのためにも、なるべく早期に私たちのストーリーを皆さまに丁寧に説明し、合意形成していきます。

\* 船橋：

少子高齢化をはじめ、社会全体で解決すべき大きな課題が出てきている中、どのようなパーパスで会社、地域、自治体が存在するのかが問われる時代になっています。会社が単独でできることは限られているので、地域やセクターを超えた複数のステークホルダーが力を携え、最適な配役で共通のパーパス (社会的価値) を実現していく必要があります。その実現の場として富士山フューチャーセンターが存在しています。私たちICMG Group は、常に意志 (Willpower) を持ってやり切る姿勢を持ち続けてきた自負があります。だからこそ、今回清水さんをはじめ山梨県の未来を考える皆さまと共に活動できることを大変光栄に思っています。これからこの取り組みに携わってくださる皆さまも「必ず社会にとって価値のあるものを実装する」という志を持って、共に Willpower の森を創っていきましょう。



# Green Transformation

## ネガティブエミッションの社会実装を推進

地球温暖化が引き起こす気候変動により、近年、甚大な自然災害が世界各地で頻発し、地球の未来が危ぶまれています。この温暖化を抑制し食い止めるためには、地球規模でのグリーン・トランスフォーメーション（GX）を強力に推進する必要があります。ICMG Groupはこの問題解決に貢献するため、2024年度にDirect Air Capture技術（以下、DAC）をリードするAircapture社との業務提携を新たに締結し、GX専門部隊を組成しました。私たちは持続可能な未来を実現するために、国内外の先進企業や研究機関との共創・連携を広げ、ネットゼロ達成に貢献する社会実装を加速して参ります。



**菊池 英俊**

ICMG 執行役員

TEPCO i-フロンティアズ 代表取締役社長

Global Thermostat Japan PBC

Managing Director



ICMGの菊池が、気候変動を思い各地を回る途中のアラスカで見た森と生物多様性

Interview with our Partner

# コンクリート×脱炭素で業界を変える DAC技術を活用した新たな生産体制

ネガティブエミッションはネットゼロを達成し、ひいては地球、社会、企業を存続する上で必要不可欠です。ICMG Group は、ネガティブエミッション技術である DAC を商用実装できる日本唯一の存在（2024年7月現在）として、DAC 技術を日本企業に展開し、商用実装する取り組みを進めています。その象徴となるプロジェクトの一つが、會澤高圧コンクリート株式会社とのプロジェクトです。このプロ

ジェクトは、DAC 技術を用いて大気中から回収した CO<sub>2</sub> をコンクリートの生産プロセスに有効利用することにより、ネガティブエミッション効果を実現する画期的なものです。今回、さまざまな革新的な取り組みで業界をリードし、ICMG Group と共に脱炭素の未来像を描く、會澤高圧コンクリート株式会社代表取締役社長 會澤祥弘氏にお話を伺いました。（聞き手：ICMG 執行役員 GX 領域担当 菊池 英俊）

## 會澤 祥弘氏

（會澤高圧コンクリート株式会社 代表取締役社長）  
プロフィール

1965年北海道静内町(現・新ひだか町)生まれ。會澤高圧コンクリート株式会社3代目社長。中央大学卒業後、日本経済新聞社に入社。12年間の記者生活では米州編集総局(ニューヨーク)駐在などを経験。1998年、家業である會澤高圧コンクリートに入社。旧態依然とした業界に激震を走らせた無人ネットワーク型プラントの創設を主導するなど、次々とイノベーションを起こす。2008年より現職。現在は真の老舗企業になるべく、4代目にバトンを渡す準備を進めている。



脱炭素の未来について語る會澤氏

## 脱炭素を経営方針の第一に掲げている理由

### Q1:

『脱炭素第一』を経営のモットーに掲げていますが、そのきっかけは何でしょうか？

ポルトガルのリスボンで開催された Web Summit 2019 への参加がきっかけでした。EU 最大のテックイベントで、カンファレンスのテーマも多岐に渡っているのですが、どのブースでも CO<sub>2</sub> の話をしていたのです。例えばアパレルメーカーの人は「うちの系はこういう工程で作られて、CO<sub>2</sub> 発生量はこれだけ・・・」などと、どこのブースを覗いても CO<sub>2</sub> の話。分野を超えた最大関心事が CO<sub>2</sub> になっていたのです。「これはキャッチアップしないとやばい」と、自分が見えていた視界の外で、脱炭素とヨーロッパが軸になっていることに気がついたわけです。

### Q2:

脱炭素が日本ではそこまでは話題になっていない頃ですね。

まったく誰も、そんな話をしていませんでした。翻って、自分たちの産業、セメントやコンクリートの立ち位置を見返すと、まずいことに気が付くわけです。日本では、製造業の CO<sub>2</sub> 排出量は全体の 3 割強。セメント・コンクリート産業は製造業で 2 番目、全体の 5～7% もの CO<sub>2</sub> を排出しています。その事実を突きつけられて、脱炭素経営に取り組まなければ、私たちの産業の存在自体が問われることになると思いました。また、環境経営にしっかり取り組んでいる企業はリターン（配当と株価上昇幅）が大きいことが研究でも明らかになっています。もうそういう時代になっているんだ、と認識が根本から変わりました。



業界のイノベーションを牽引するRDM拠点

※1 自己治癒コンクリート「バジリスク」  
バクテリアの代謝機能を活用して「ひび割れ」を自己治癒するコンクリート技術。オランダ・デルフト工科大で開発された基礎技術をもとに、會澤高圧コンクリート株式会社が商品化。2023年には第9回「ものづくり日本大賞」優秀賞受賞。

その頃、自己治癒コンクリート「バジリスク」※1のローンチが近くなっていたこともあり、「バジリスク」の量産開始およびローンチ日を『脱炭素第一 / Decarbonization First』の Day1 として掲げました。バジリスクのマーケティングと紐付け、既存のコンクリートは延命する。新しいものは壊れないようにする。つまり、将来のセメントやコンクリートの需要を減らす方向に経営をシフトチェンジする。我々が目指す脱炭素経営は、従来の産業の在り方の創造的破壊です。

他にも、廃プラスチックをコンクリート素材の一部としてリサイクル利用する技術、コンクリート 3D プリンター、蓄電コンクリートといった最先端の技術についても、マサチューセッツ工科大学 (MIT) やデルフト工科大学 (TU Delft) などの産学協力を梃子に導入し、商品開発しています。



コンクリートの自己治癒プロセス

「我々が目指す  
脱炭素経営は、  
従来の産業の在り方の  
創造的破壊です。」



**Q3:**  
イノベーションを次々に形にしていく原動力は何でしょうか？

創業者は「コンクリート以外のことはやるべからず」という家訓を残しました。

私はそれに従っているので、余計なことを考えずに済むわけです。新たなテクノロジーをコンクリートと掛け算する。インターネットが出てきた時も、コンクリートと掛け算して何が起きるかを考え、無人の生コンクリートプラントをインターネットに繋いで遠隔制御する「OOPS!」を実現しました。コンクリートと他のテクノロジーと掛け算して新しいことを生み出す、それが私のやり方です。

また、新しい知見やテクノロジーを業界の革新に繋げていくことが重要です。そこで、aNET ZERO Initiative という業界の GX 政策集団を 2022 年に立ち上げ、参加企業は 2024 年 5 月時点で 52 社になりました。これだけの会社が集まったことで業界の雰囲気も変わりつつあります。

各社は IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) の目標である 2050 年ネットゼロを前倒しで達成する期限付きのコミットメントを掲げ、地道な削減努力の記録をブロックチェーン上に記録する仕組みを開発し、NFT ※2 で施主や建設業者に提供するプラットフォームを動かしています。

※2 NFT: Non-Fungible Token 非代替性トークン

## 脱炭素経営はプラス効果しかない

**Q4:**  
脱炭素経営への完全シフトにより、プラス・マイナスの影響はそれぞれどのように出ていますか？

脱炭素経営はプラスの影響しかありません。新しい技術や取り組みが顧客に評価され、案件も増えています。例えば、北海道の新幹線のトンネル工事や、世界の注目を集める最新鋭の工場建設の案件でも、私たちの脱炭素の取り組みが評価され採用されました。ここでも低炭素商品が採用されています。我々の産業が脱炭素を進めることで、他の産業にもインパクトを与えることができます。特に、セメントやコンクリート業界は、他の業界に比べて多くの CO<sub>2</sub> を排出しています。だからこそ、脱炭素経営を進めることが重要です。



業界の脱炭素化を先導するコンソーシアム“aNET ZERO”

## DACによるネガティブエミッション効果も取り込む

**Q5:**  
DAC の活用方法と今後の展望をお聞かせください。

近年、施主側の要求も大きく変化しています。特に Scope3 ※の削減が意識され、環境に配慮した製品（グリーンコンクリート）が選ばれるようになってきました。Aircapture 社 (ICMG Group の戦略パートナー) の DAC 装置を生産プロセスに組み込み、大気中から回収した CO<sub>2</sub> を炭酸カルシウムの生成に使う（骨材とする）ことで、大気中の CO<sub>2</sub> をコンクリートに固定化させます。それによって、大気中の CO<sub>2</sub> の削減に繋がるだけでなく、コンクリート自体の強度も向上。コンクリートの製造プロセスを変える取り組みになると期待しています。

そして、我が社が先例となり aNET ZERO Initiative の参加各社に DAC 装置の導入を呼びかけていきます。その後、全国のコンクリート会社への導入支援を広げ、業界全体で脱炭素化に向けた取り組みを進めていきたいと考えています。

※ Scope3: 事業者が排出している温室効果ガスのサプライチェーン総排出量から、Scope1 (燃料の燃焼などによる自社での直接排出量) と Scope2 (他社から供給されたエネルギー使用に伴う間接排出量) を除く、間接排出量の全体を指して Scope3 排出量という。Scope3 排出量には、原料製造・輸送・配送・従業員の通勤や移動、製品の使用による排出や廃棄物の輸送や処理など、広範な対象の排出量が含まれる。

# Investments for Society

## ネクスト経済大国への投資と共創で 日本のポテンシャルを開花させる

インドやアジアをはじめとするネクスト経済大国は著しい速度で成長しており、IMFによると、2025年には、インドが名目GDPで日本を抜き、世界4位になると予想されています。こうした市場では、グローバルな投資家や事業会社が活発に活動しており、オポチュニティが豊富にある一方で、日本資本の流入比率は数%に留まっており、米国や英国、シンガポール、中東に大きく水を開けられ、市場の成長性を日本国内に上手く取り込めていない現実があります。ICMG Groupは、日本企業の先駆けとなってネクスト経済大国のスタートアップに投資を行い、Sequoia CapitalやGoogleなどグローバルトップの投資家とパートナーシップを結び、エコシステムを築いて参りました。こうして築いたエコシステムと日本企業の知的資本を掛け合わせることで、日本各地の秘めたポテンシャルを開花させ、世界に誇れるNIPPONを描けると信じています。



**船橋 元**

ICMG Group, Group COO  
ICMG Ventures CEO



ICMG共創ファンドの出資先であるインドの代替医薬プラットフォーム最大手 NirogStreetのニューデリーオフィスにて

## 世界と日本を繋ぐ スタートアップエコシステムの構築

ICMG 共創ファンドでは、Sequoia Capital や Tiger Global、Google など、グローバルで共創を推進する上で必要不可欠である、大手機関投資家、事業会社、金融機関とパートナーシップを組んでいます。また、優れたスタートアップ案件を発掘する上で欠かせないエンジェルネットワークとして、9 Unicorns や We Founder Circle、IPV などのインドやアジア発のベンチャーキャピタルとの連携も強化しており、投資先企業のバリューアップに資するスタートアップエコシステムの構築に力を入れています。中でも、ネクスト経済大国であるインドは、現時点で115社超のユニコーン企業を創出しており、彼らの合計時価総額は、既に560兆円に達しています。

私たちは急速に成長しているインドで、スタートアップや事業に投資するだけでなく、インバウンド、アウトバウンドの両方で、日本企業の価値創造を支援しています。

投資と共創を通じて、起業家の市場に対する深い理解やスタートアップの先進的なビジネスモデルと、日本企業が有するノウハウや技術などの知的資本を掛け合わせて、新たな事業を生み出しています。日本の商材をインドやアジアのプラットフォームにオンボーディングさせ、海外展開を推進するなど、日本企業と共創のエコシステムを拡大して参ります。

# 戦略提案だけで終わらない スタートアップエコシステムを活用した 海外展開支援

2023年より消費財メーカーのインド市場開拓を支援しており、投資先のインドのヘルスケアスタートアップ NirogStreet が持つオンラインプラットフォームを活用した販路開拓を支援しています。また単なるチャネル開発に留まらず、NirogStreet を起点に、輸入事業者や規制対応エキスパート、現地の大手金融機関など、さまざまなパートナーと繋がり、当メーカーの現地での関係資本の強化を支援しています。加えて、消費者や有識者、パートナー候補を集めたテスト

マーケティングやカンファレンスも開催しています。実際に商品に触れてもらい、意見交換を重ねることで、提供価値やターゲット、価格を定めていきます。戦略を描いて終わるのではなく、市場と直接対話をしながら、エグゼキューションに焦点を当てた活動を行っています。そうしたリアルな事業開発を当メーカーの経営陣と共にワンチームで推進することで、彼らの当事者意識を掻き立て、さらに彼らがハブになることで、挑戦するマインドを全社的に醸成することに寄与しています。



インドの方々への商品試供・意見交換を通じたリアルなテストマーケティングの様子

## 地域コミュニティの エンパワーメントに 深くコミットする

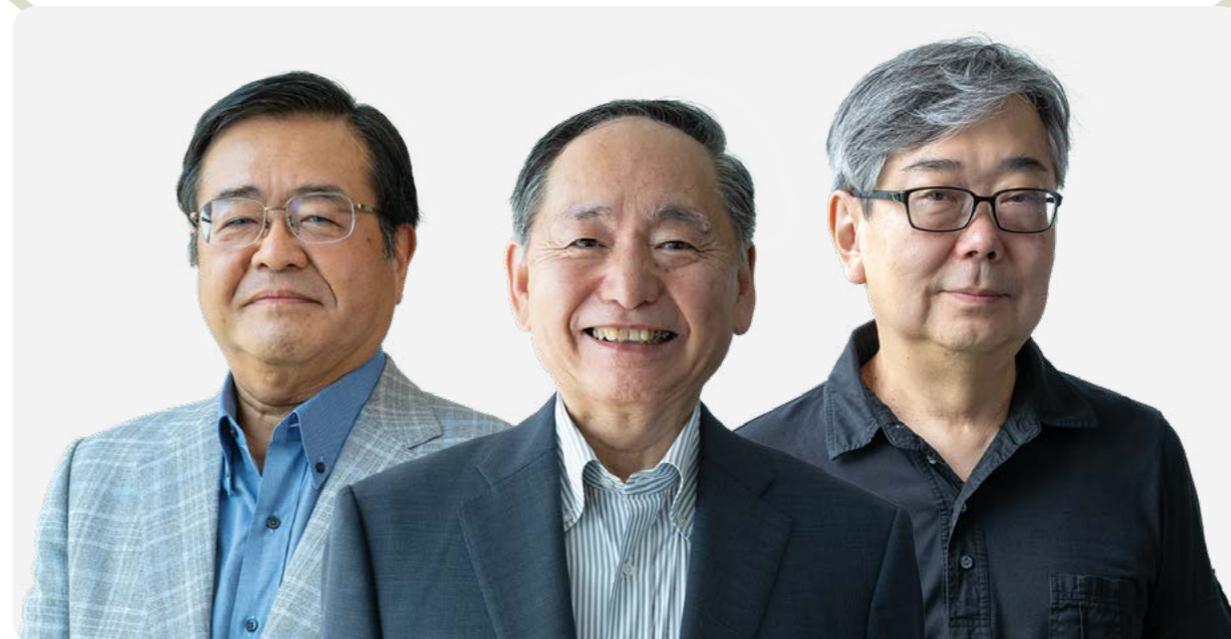
### ICMG Groupの投資先一例



ICMG 共創ファンドを通じたグローバルなエコシステムの構築と価値創造は、地域経済の新興や社会的課題の解決、国際社会との連携を推進する重要な取り組みです。グローバルに活躍するスタートアップが持つ先進的なアイデアや技術と、日本企業・地域が持つ知的資本の共創により、日本経済や各地域が活性化されると考えています。

### 清水 喜彦

ICMG Group 顧問  
元三井住友銀行 代表取締役副頭取  
元SMBC日興証券 代表取締役社長



### 木川 眞

ICMG 社外取締役  
セブン銀行 社外取締役  
肥後銀行 社外取締役  
元ヤマトホールディングス 会長

### 佐藤 良治

ICMG 執行役員  
Chief Strategic Development Officer  
元日立キャピタル 執行役員  
元日立キャピタル証券 取締役社長

成長著しいスタートアップのビジネスモデルや技術と、日本企業の知的資本を掛け合わせるICMG共創ファンドの価値創造活動は、日本が秘める潜在能力を開花させ、国際競争力を高める社会的意義のある取り組みと考えます。また、地域に眠る価値をそこに掛け合わせることで、地域経済の活性化や地域イノベーションの創出にも繋がることを期待しています。

スタートアップの成長の源泉である知的資本に関する豊富な経験と知見を有するファンドは、世の中に多くありません。そうした知的資本にフォーカスを当てながら、日本の大企業との新たな価値創造を支援するICMG共創ファンドは、これまでありそうでなかった投資スタイルであり、ユニークなポテンシャルを秘めていると思います。

## 出資を通じ国境を越えて 地域をエンパワーメント

ICMG Ventures はインドに拠点を置く革新的な Direct to Consumer プレミアム食品ブランド、Anveshan への投資を行いました。A2 ギーと呼ばれるオーガニックバターオイルや伝統的な製法を用いた木搾りの料理用油を含む優れた製品群を提供している D2C スタートアップです。地域コミュニティのエンパワーメントに深くコミットしており、原材料の生産から加工までを管理し、地元農家を支援し、地方での雇用機会を大幅に増加させています。近年のインドにおける健康志向の高まりとデジタルネイティブブランドの台頭から、Anveshan ブランドの広がりが期待されています。



著名ドキュメンタリー番組にAnveshanの経営陣が登場



インド大使館にて駐日インド大使 Sibi George氏と ICMG Group CEO, COOで対談



## 経済産業省からの特例の取得

これまでの海外スタートアップと日本企業の連携支援の実績や海外スタートアップへの投資実績を経済産業省から認められ、2023年4月に国内2例目の事業者として海外投資規制の特例を取得しました。これにより、50%を超える範囲で海外企業に投資できないという規制に縛られず、グローバルスケールでスタートアップと大企業の伴走支援を行うことが可能となります。本特例を取得した先進的ファンドである実績を評価され、定期的に経済産業省との意見交換の機会を持ち、国内ファンドのグローバル投資政策への提言も行っています。



ICMG共創ファンド出資先 Qlueのサービスを見学

## 再生医療のさらなる発展を ICMG共創ファンド出資先のIPOを達成

ICMG 共創ファンドの投資先、株式会社ケイファーマが2023年10月17日に東証グロース市場に上場し、IPOを達成しました。ケイファーマでは、希少疾患を持つ患者の細胞から作製した「疾患特異的 iPS 細胞」で病態モデルを再現し、治療薬を開発する iPS 創薬事業と、脊髄損傷などの神経領域に iPS 細胞を投与する再生医療事業を行っており、不治の病に解決策を打ち出す社会的意義の大きい事業です。ICMG Group は将来的な再生医療事業の確立に向け、バリューチェーンを担い得る大企業との連携を促進し、事業化の加速を支援しています。



東京証券取引所にて行われたケイファーマの上場記念式典

## グローバルな共創による 社会課題の解決が 企業の競争力の源泉に繋がる

現代社会が直面する課題は複雑で、持続可能な社会を実現するためには、個社に留まらず国境を越えたさまざまなパートナーとの共創が不可欠と感ずります。私たちはシンガポールを戦略的拠点とし、ICMG 共創ファンドなどと協働することで、東南アジアをはじめとしたグローバルイノベーションエコシステムを活用したプロジェクトを実行し、日系企業の共創活動をリードしています。直近では、A\*STAR I<sup>2</sup>R と MOU を締結し、日本とシンガポールの最新技術を活用したグローバルな社会課題の解決を目指す取り組みにも着手し、日々エコシステムを拡大しています。



**羽田 大樹**

ICMG Holdings Director  
元b8ta Japan COO

# Co-Creation for Society



シンガポールの政府機関A\*STAR I<sup>2</sup>R Acting Executive Director Dr. Sun SumeiとICMG Groupのメンバー

## デジタルグローバルイノベーションを加速する

### シンガポール政府機関A\*STAR I²RとICMG GroupにてMOU締結

これまで日本産業の要である製造業を中心とした日本企業へのコンサルティングサービスや、グローバル戦略立案など包括的支援をしてきた ICMG Group として、社会にとって本質的に意義のある価値を創出し、実行する力をより一層向上させるため、シンガポール政府の研究機関である A\*STAR Institute for Infocomm Research (以下 A\*STAR I²R) と、日本企業向けの新たなデジタル・ソリューションの開発について MOU を正式締結しました。

(1 Fusionopolis Way, Singapore)

A\*STAR I²R は、AI やデータ分析、ロボットソフトウェアサイバーセキュリティなどのソフトウェア開発をする「技術力」や政府系機関としてのネットワークを活かした実環境での PoC から商業化を加速させる「推進力」を強みとしており、それらを我々 ICMG Group の「顧客基盤」やパートナーと実ビジネスを創り上げる「実行力」を掛け合わせることで、日本企業のグロー

バルイノベーション、新たな社会価値の創出を加速させることができると確信しています。

また、日本の製造業の多くがモノ売りからコト売りへと転換し、デジタルを活用した新規事業や既存事業のバリューアップを推進していくため、デジタル人材を獲得していきたいと考える一方、優秀なデジタル人材を獲得することは人材の市場価値的にも、人材の流動性的にも年々難易度が上がっています。同様に、既存事業に追われ新規事業の予算を思うように確保できていないような企業にとっては、必要十分な研究開発の費用を捻出することが難しい状況です。

その点においても、A\*STAR I²R のような優秀なデジタル人材、グローバル人材が集い、企業が容易に適應できる技術の集合体を有することは、日本の製造業にとって大変重要なアプローチです。



A\*STAR I²Rのロボティクスラボにて技術ディスカッション



船橋 光

ICMG Director of Intellectual Capital



A\*STAR I²R Acting Executive Director Dr. Sun Sumei  
ICMG Group, Group CEO 船橋 仁

## グローバル戦略を徹底議論

### シンガポールOne Week Program

One Week Program は、顧客がグローバルに実現したい未来を実現するためのエコシステムを構築することを目的としたプロジェクトの一環として実施しました。某大手製造業メーカーのエグゼクティブメンバーと共にシンガポールに赴き、現地の活気やイノベーション推進のための仕組み、グローバル且つハイレベルな人材が集い育つ環境を体感した上で、シンガポールという地を活用したグローバル戦略を議論しました。プログラムの中では、ICMG Group のシンガポール

メンバーによる、東南アジアやインドをどのように位置づけ活用していくべきかといった講義から、BLK71 (シンガポールのスタートアップ、VC、大学アクセラレーターなどが集うインキュベーション施設) の訪問、さらにはより具体的なグローバル戦略を議論するために EDB (経済開発庁) や NUS Advanced Robotics Center、A\*STAR I²R など各機関の信頼できるパートナーと議論する「場」を設けることで、シナジーが加速するきっかけになりました。

## One Week Program のその後

その後、某大手メーカーと A\*STAR I²R そして ICMG Group のそれぞれのノウハウやリソース、ネットワークを活用することで、事業の共同開発を進めています。特に A\*STAR I²R は、政府系機関ということもあり影響力も大きく、商業化に向けても非常に魅力的なパートナーを紹介しています。ICMG Group としては、各パートナーとの関係構築や交渉などを含

め、顧客のニーズをしっかりと汲み取りながらプロジェクトを推進していくことで、あらゆるステークホルダーが有機的に繋がる場の創出を目指しています。

今後、シンガポールでの PoC を 1 つのマイルストーンとして、その後の商業化、そしてその他東南アジアやインド、中東といった地域を越えたエコシステムの構築へ、引き続き尽力します。



## 意志の力とは 見えない未来を見る力である

知的資本経営の実践には、見えざるものを見ようとする「意志」と「思い」が欠かせません。それらが揃うことで、人、社会、そして企業に本質的な価値を生み出すことができます。企業人である前に、あなたは一人の人間としてどうありたいか。だから今、何をするのか。その解を自らの言葉でいかに伝えられるかが重要です。着飾ることをやめ、頭と心と腹を繋げていくと、言葉に血が通い、広く社会に伝わる共感を呼ぶことができます。私たちはこれからもずっと「教える」のではなく「気づき」を生み出すことで、個と組織を覚醒させ、そこから目覚めたリーダーたちと共に、この世界と向き合っていきます。



石川 博久  
ICMG 取締役  
IWNC 代表取締役社長



厳冬期のモンゴルで行われるリーダーシッププログラム

# Human Capital Creation

## より社会にとって価値あるものを Willpowerリーダーの巣立つ場所

Future Center Academy (以下、FCA) は「リアルビジネスで成果を出せるリーダーを輩出する」ことを目的に、各社から選抜された Willpower リーダーがビジネス上のリアルテーマを持ち込み「自身、自社の価値の源泉は何か」について洞察を重ね、実務家コーチが半年間伴走して成果を出すプログラムです。2023年度はDX・SX・GXの社会価値創造をさらに踏み込んで実現するため、当プログラムの卒業生との対話セッションを加え、これまで以上に共創を意識した場を創りあげました。また自己探求を通

じ「真に成し遂げたいことは何か」に向き合うことで、圧倒的な当事者意識を備えることも成果の一つです。参加者から「誰かが会社を変えてくれるのを待つのではなく、自分が会社を変えていくのだと意識が転換しました。」「実現できそうだからという理由ではなく、社会にとって価値のある目標を立てる人間に変わりました。」との声もあります。今後はこのようなリーダーが、地域の Willpower を持つリーダーを束ね、社会価値の創造へ大きくチャレンジできるよう、FCAの場を各地へ拡げます。

「誰かが会社を変えてくれるのを  
待つのではなく、自分が会社を変えて  
いくのだと意識が転換しました。」



Future Center Academy でのダイアログ風景



Coach

### 小城 武彦

ICMG 社外取締役

九州大学ビジネススクール 教授

## 国も地域も超えて生まれたシナジーで 本質的に意義あるビジネスを創る

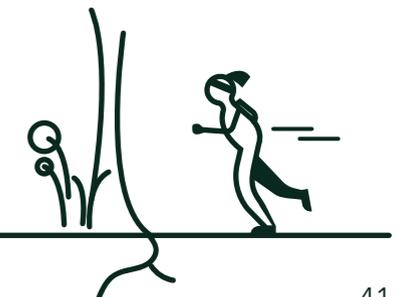
Global Leader Training (以下、GLT) は、海外を舞台に自身の軸を磨き、新事業を構想するプログラムであり、9期に渡り135名のグローバルリーダーを輩出してきました。自社単独、且つ国内市場での持続成長が難しい事業環境にある日本企業の次世代リーダー層を対象に「世界で勝つ」リーダーとしての自分、そして事業開発の実践智を高めます。

ICMG 共創ファンド出資先などグローバルな関係資本を最大限活用し、プログラムパートナーや活動舞台の選定は毎回カスタムメイドで行います。今年度は私たちの社会実装の地でもあるフィリピン・パラワン

島(8期)と、GDP・市場成長で世界を魅了するインド市場(9期)を舞台に4社の他流形式で新事業を構想し、その過程で圧倒的なリーダーシップを磨き込みました。特にインドでは、ゼロからパートナー発掘〜ビジネス共創にチャレンジ。現地での経験からプログラム終了後に自社の海外展開に携わるグローバルリーダーが生まれています。リアルビジネスの最前線で、社会にとって本質的に意義ある課題解決に向け、会社や地域を超えたビジネス共創のきっかけを創る体験と知見の獲得こそ、GLT最大の魅力です。



ICMG Groupと東京電力のJVであるCleanGrid Partnersがマイクログリッドを建設したフィリピンパラワン島のサバンにてビジネス検討



リーダーシッププログラム卒業生の声  
大手インフラ企業「次世代経営者育成プログラム」2018年度卒業生

## 尖りつづける、それが自分だから

私は2015年から続いている次世代経営者育成プログラムに第4期生として参加しました。最終発表会では、ビットコインマイニング装置を用いた余剰電力の仮想通貨への変換を軸とした事業構想をプレゼンし、紆余曲折を経て、昨年こうして事業会社として実現しました。

私は昔から負けず嫌いなので、やるべきと思ったら上の人にもどンドン進言し、闘っていくタイプ。そんな私にICMG Groupのコーチやチームの仲間たちは手を焼きつつも、私の夢の話にとことん付き合い、

共に磨きあげてくれました。このプログラムがなければ間違いなくアジャイルエナジーX社はありませんでした。あの時、公募に思い切って手を挙げて、そしてプログラム中も腐らず丸まらず、尖りを磨き続けて本当に良かった。日本のエネルギーの未来を担う人間としての覚悟と誇りを持って、これからも行動あるのみです。

一緒に日本のエネルギーの未来を創る志を持つ方、ぜひお気軽にご連絡ください！



2024年産業金融フォーラムに登壇した立岩氏

**立岩 健二氏**  
株式会社アジャイルエナジーX  
代表取締役社長

京都大学で原子力を専攻した後、1996年大手インフラ企業に入社。新型原子炉の安全設計などに従事。2004年スタンフォードMBA取得。セグウェイシェアリング事業、海外原子力事業に続く、3度目の新規事業提案の結果、株式会社アジャイルエナジーXを2022年8月に東電の社内ベンチャーとして設立し、代表取締役社長に就任。



厳冬期のモンゴルで各界のリーダーたちが自己内省する風景

## 厳冬期のモンゴルで自分の本質を見つけ出す

畏怖の念を覚えるほどの大自然に身を置けば、思考は自ずと内面に向かうもの。私たちが「軸の探求」プログラムを厳冬期のモンゴルで実施する理由はここにあります。参加者はそれぞれの業界を牽引するリーダーたち。これまで自分はどんな視点で物事をとらえ、判断し、行動してきたのか。内省と対話から浮

かび上がるのは人生の忘れられない記憶。それらを手掛かりに自分らしさを貫く軸を掴みにいくセッションが続きます。見渡す限りの雪原で、モンゴル馬の背で、遊牧民たちの暮らしが息づくゲルの中で。少しずつ繋がっていく気づきの糸を手繰りながら、自分と向き合い、言葉を紡ぐ深い時間。そこから生まれた「リーダーシップ宣言」は、自らへの誇りを込めたコミットメントであり、仲間たちとの絆の産物でもあります。ここでの体験は「一生忘れられない」と誰もが口にするエピソード記憶となり、彼らは自らをリードできる真のリーダーとなって、未来への一歩を踏み出していきます。



Coach

**八木 洋介**  
ICMG Group  
IWNC 会長





## Outcome

木を取り巻く森を繁栄させる

私たちの仕事は  
生きた作品として人々の生活や  
仕事に活かされているだろうか？

### 社会価値共創・実装

社会共通善の実現・社会課題の解決に向けた共創と社会実装

- 「Digital Transformation」「Social Transformation」「Green Transformation」
- ICMG Next, ICMG Digital
- ICMG Impact, Greenway Grid Global, TEPCO i- フロンティアズ<sup>®</sup>, 富士山フューチャーセンター
- Global Thermostat Japan

森を観る

### パーパス・戦略フォーカスデザイン

「企業の存在をかけた社会価値」の描き出し・言語化と展開

- パーパスデザイン・浸透
- Navigator デザイン

## Output

木の果実を実らせる

私たちの取り組みは  
広く社内外ステークホルダーに  
共感してもらえるだろうか？

### 価値創造ストーリー

パーパス実現に向けた確かな歩みのストーリー化と発信

- パーパスブック
- 価値創造ストーリー：統合経営、統合報告

## Value Creation

木の幹を育む、木の根を伸ばす

私たちの会社は  
自社の収益を超えて  
社会価値を生み出せるだろうか？

### 共創・イノベーション

価値創造の源泉×共創の社会価値創造・企業変革の実現

- 未来共創：世界・日本・地域・企業にとっての本質的な課題解決／未来共創型コンサルティング
- 共創×投資によるイノベーション：大企業のアイデア創出～事業化までの事業開発のプロセス化、および必要なパートナー・技術の補完による新市場・新領域開拓
- ICMG 共創ファンド：日本およびアジア、インドのスタートアップへの投資と、日本の大企業との共創推進
- 企業変革コンサルティング：知的資本を根子にした経営改革・成長戦略・M&A のデザインと実践

私たちは組織を越えて  
自由闊達に意見を交わし  
新しい価値を生み出せるだろうか？

### 共創×人的資本

Future Center 活動による、組織・地域を越えた社会価値の共創

- Future Center Academy
- Global Leader Training、One Week Program
- 戦略人事マネジャー塾
- 共創の会、Willpower リーダーの会

私たちは圧倒的当事者意識と  
強い意志力 (Willpower)  
を兼ね備えた次世代を担う事業家  
／経営者を輩出できているだろうか？

### 智と軸のリーダーシップ

社会価値を創出する／企業変革を導く Willpower を持ち、  
次世代をリードする圧倒的な当事者意識と実践智ある真のリーダーの輩出

## Input

木の根を見る

私たちは未来に向けて  
社会にとっての価値の源泉  
(本質的な価値)  
を捉えられているだろうか？

### 知的資本の見える化

価値創造の源泉となる知的資本の可視化

- IC Rating<sup>®</sup> (Intellectual Capital Rating：知的資本評価)
- IC Rating<sup>®</sup> Lite

Outcome

**Impact**

**Social Transformation**  
新たな社会エコシステムの構築

Wellbeingを軸とした未来共創活動をリードすることを通じて、一人ひとりが自分らしい目的を持つ「未来への希望が原動力となる社会」を再構築する

- 愛知県、山梨県
- UNDP(国際連合開発計画)
- TEPCO i-フロンティアズ
- 引越し連絡帳
- Greenway Grid Global
- 富士山フューチャーセンター

**Digital Transformation**  
人とデジタルの協働社会の実現

DXを通じて、より多くの日本企業に知的資本経営の導入・実践、顧客価値創造を実現する

- ICMG Next
- ICMG Digital
- Future Lab HANEDA
- エンゲージメントセンター設立(準備中)
- UXデザイン、DXプロジェクト

⇒人とデジタルの協働社会を実現する場・イニシアチブ推進数:5件

**Green Transformation**  
脱炭素社会に向けた行動イノベーション

GXをリードする企業の支援を通して、持続可能な地球環境を創る

- Global Thermostat Japan
- Aircapture

⇒2030年:6万トン/年のCO<sub>2</sub>回収に貢献  
⇒2024~2026年:ネガティブエミッション10プロジェクト以上

Output

**Non Financial Results**

投資先と大企業の共創関係構築数:12件    運用ファンド総額:100億+  
 支援プロジェクト共創件数:45件+    アナリストレポート発行総数:1979本

新規デジタル事業体験価値:5件    地域との繋がり:8件    企業による社会価値提供の取り組み数:3件

Value Creation

**Intellectual Capital Management 知的資本経営の実践**    Discover | Design | Deliver | Disclose    人的資本からの価値創造と、社会価値の共創をグローバル標準の価値創造の方法論で推進する(自ら実践×実現共創)

**Investments 投資による社会価値の共創**

次の社会をつくる起業家への支援と大企業のマッチングから、社会と企業にとって本質的に意義のあるイノベーションを創り出す「未来共創:世界・日本・地域・企業にとっての本質的な課題解決」

- グローバルトップのSequoiaやGoogle、Tiger Globalなどとのネクストユニコーンへの共同投資
- 出資先企業と日本大企業の共創推進による事業創出

**Creation**

社会価値創出を形に現わし実現

共創を加速させるためのユーザー体験からのアプローチとアイデアを具体化させる

ケバビリティを備える

**Innovation 共創による価値創造**

社会課題解決型スタートアップの中心地であるシンガポールを含むアジアを戦略的に活用し、世界にとって本質的に意義のあるイノベーションを創り出す「未来創造型コンサルティング」

- 国際機関・政府機関とのパートナーシップの強化・拡充
- 地域コミュニティの共創・参画
- 未来共創型リーダーの発掘と未来共創への初期構想の構築
- 業界・会社を超えた未来共創型リーダーのコミュニティ化による新たな機会の創造

**Future Center**    Willpowerの森

組織・地域を超えて、Willpowerを持つ仲間が集い、繋がり、共創する

- DX、SX、GXの各テーマの社会実装の推進
- 経営者・実務家との社会共通善価値創造ダイアログ
- Leadership、Innovation、Investments、Future Centerの各取り組みにおけるWillpowerリーダーの育成と巻き込み
- Willpowerを持つ経営・トップマネジメントとの共創実践、共感

**Leadership**    人的資本からの価値創造

社会価値を創出する/  
企業変革に導くWillpowerを持つ真のリーダーを輩出する

- DX、SX、GXの実践習、実践者のプログラム活用
- 人的資本からの価値創造をコンセプトとした、戦略人事プログラム、コーポレートユニバーシティプログラム
- Leadership Journey@モンゴルの定期開催

Input

**顧客・パートナー基盤:592社**

社会共通善、Willpowerの森、知的資本経営に共感し、共創を実践する企業数

- 実行プロジェクトにおける確かな成果(Output、Outcome創出)
- 社会共通善を実現する具体的テーマに関する経営者・実務家ダイアログ
- 顧客・パートナー基盤の拡大関係性進化に資するDX推進

**人材育成プログラム卒業生:3万人+**

自らのWillpowerに気づき、高め、パーパスに基づいて本質的な価値を創り出すために行動するリーダー輩出数

- リーダーシッププログラム
- Future Center Academy
- Global Leadership Training
- 戦略人事マネジャー塾
- One Week Program など

**ファンド投資先:41社**

社会と企業にとって本質的に意義のある課題解決のきっかけを生み出す未来共創社数

- ICMG共創ファンド
- 東南アジアのスタートアップ投資

**Willpowerリーダー:43人**

自らのWillpowerに基づき、パーパスアジェンダの実践・提供価値の創造を実践するICMG Groupにおけるリーダー数

- Future Center Academyへの参画
- パーパスアジェンダ・提供価値を跨ったプロジェクト経験、手挙げ式アサインによるWillpower発揮・進化の機会
- 経営経験者によるビジネスコーチング

**グループ、関連会社:21社**

Willpowerの森の構想・実践を推進する、Willpowerと知的資本を持った共創の中心となる企業数

- パーパスアジェンダの実践に向けたJV・会社の設立(ICMG Next、富士山フューチャーセンター設立)
- 各社との共創・プロジェクト実行による新たな実践力の獲得
- 知の交換による新しい価値創造の方法論の開発

**場(BA):18箇所**

共創を構想・実践する舞台となる場(BA)の数

- 各地域・拠点のリーダーとのWillpowerの森についてのダイアログ
- リーダーシッププログラム、ICMG Group オフサイトでの活用
- 新たなテーマを持つ地域の開発を通じたBAづくり

**Willpowerの森デザイン&ダイアログセッション:19回**

ICMG Groupメンバー自らのWillpowerとエンゲージメントを高める機会の数

- ICMG Group Leadership Journey@富士山麓
- Future Center、オフサイトで自らのWillpowerを自分の言葉で語り、共感・共有し合うダイアログの定期開催

## 2001

10月  
知的資本の測定・向上コンサルティングを開始  
Intellectual Capital Sweden(ICAB社)保有の知的資本  
可視化手法(IC Rating®)独占ライセンス締結

## 2002

2月  
経済産業省「知的資本に関する調査研究」受託

## 2003

4月  
日立製作所と戦略的提携を行い、企業変革支援開始

## 2004

9月  
経済産業省「知的資産と企業価値に関する研究会」運営  
受託(座長)

## 2005

5月  
産業再生機構(当時)傘下の再生案件受託  
10月  
経済産業省「知的資産経営の開示ガイドライン」  
策定を支援

## 2006

10月  
証券取引所による上場企業への経営診断サービスを受託

## 2007

9月  
ファンドの投資先企業への経営力調査を受託

## 2009

3月  
本社を東京都千代田区内幸町に移転  
11月  
ICAB社よりIC Rating®ライセンスと  
海外パートナーネットワーク取得

## 2010

3月  
ICAB社を子会社化(100%出資)

## 2011

6月  
ICMG FINANCIAL SERVICES  
(現ICMG Pte Ltd)設立(本社:シンガポール)  
10月  
株式会社アクセルから株式会社ICMGへ社名変更

## 2012

1月  
ICMG Consulting India設立(本社:インド・バンガロール)

## 2013

1月  
北京ICMG咨询有限公司設立(本社:中国・北京)

## 2014

1月  
企業の「経営」と「業務・IT」の  
連動コンサルティングを目的としたM&IT株式会社設立

## 2015

7月  
ICMG USA設立(本社:米国・シリコンバレー)

## 2017

9月  
東京電力エナジーパートナーとの合弁会社  
TEPCO i-フロンティアズ株式会社設立

## 2018

7月  
東京電力パワーグリッドと中部電力および当社との合弁会社  
Greenway Grid Global設立(本社:シンガポール)

## 2019

1月  
東京電力パワーグリッドと当社の合弁会社CleanGrid  
Partners Pte Ltd設立(本社:シンガポール)  
11月  
UNDP Global Centre for Technology,  
Innovation and Sustainable Development  
とのアジアにおけるSDGsイノベーションの加速に向けた戦略  
提携契約締結(ICMG Pte Ltd)

## 2020

2月  
本社を東京都千代田区丸の内に移転し、  
新本社「Future Center Tokyo」をオープン

## 2021

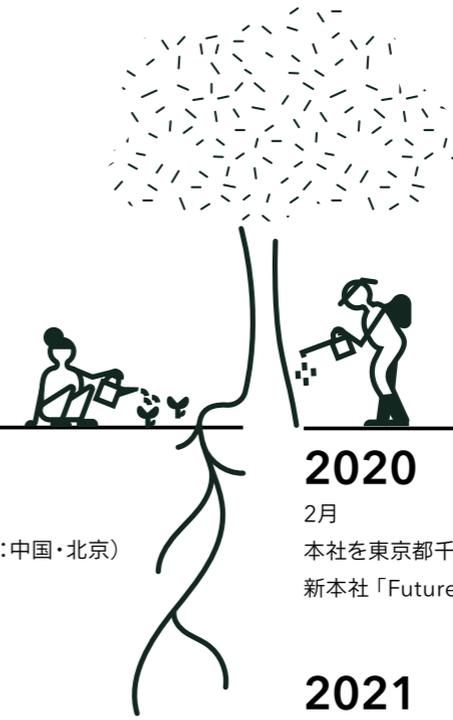
5月  
日本空港ビルデング、羽田未来総合研究所、  
きらぼし銀行と「ICMG共創ファンド」設立

## 2023

2月  
ICMG Digital Pte Ltd設立(本社:シンガポール)  
5月  
株式会社ICMG Digital設立(本社:東京)  
7月  
米国Global Thermostat社と当社との合弁会社  
Global Thermostat Japan設立(本社:東京)

## 2024

1月  
株式会社ICMG Next設立(本社:東京)  
2月  
ICMG Talent Development Pte Ltd設立  
(本社:シンガポール)  
株式会社ICMG Impact設立(本社:東京)  
5月  
株式会社富士山フューチャーセンター設立(本社:山梨)



## 私たちの行動規範

# Beyond Partners' Expectations

2000年の創業から24年間を経て、2023、2024年はICMG Groupにとって大きな転換期と位置付け、大胆な事業拡大、経営マネジメントの後継者育成を基礎とした老壮青チームでのサクセッションにチャレンジしています。

その意欲をかき立てるのは、「社会にとって価値あるものを実装する」という意志の力(Willpower)であり、

皆さまからの期待が社員一人ひとりのリーダーシップのエンジンとなっています。

コンサルティングから始めたICMG Groupは、確かな実績の積み重ねを糧に、次の時代を創る成果へ向けて、Design, Digital, Architectureなどの多彩なタレントが集うFuture CenterそしてWillpowerの森をグループとして形成しています。

そして、この活動は、官民連携や都市と地方を繋ぐことにより、多様なステークホルダーと共に、事業の収益向上（財務アウトプット）はもちろんのこと、社会にとって確かな成果（知的資本価値、アウトカム）を生み出して参ります。

皆さまからの期待を超える存在であり続けるために、自分自身への期待を超えることを問いながら歩んで参ります。



船橋 仁

ICMG Group, Group CEO

ICMG 取締役会長

富士山フューチャーセンター長 兼 ガーデナー

船橋 仁





**Intellectual Capital  
Management for  
Sustainable Growth**

---

ICMG Group  
ICMG Holdings Pte Ltd

住所 〒 100-0005  
東京都千代田区丸の内 2-1-1  
明治安田生命ビル 11 階

発行責任者  
ICMG Group

総合監修  
ICMG 執行役員  
Intellectual Capital Management Promotion  
登内 大輔

デザイン監修  
ICMG Next  
Vice President Experience,  
Product and Service  
Ashley Szukalski

発行：2024 年 8 月

会社 HP  
<https://www.icmggroup.com>

