

# 「企図する因果パス」解説資料 - 企業内研修用

## 1. 「企図する因果パス」とは

### 定義

「製品・サービスの競争力・差別化要因となる知財・無形資産が他社と何故どのように異なり、どのような時間軸で持続可能で競争優位なビジネスモデルに繋がるのか」といった粒度で、企図する関係性（因果パス）について、投資家・金融機関と対話を行うこと

### 目的

- 知財・無形資産投資が最終的にROIC（資本効率）、PER（成長期待）につながる道筋を明確化
- 経営変革のストーリーに対する実現性や信頼性・再現性を確保
- 投資家・金融機関との建設的な対話を促進

## 2. 図の構造と因果関係

### 基本的な流れ

知財・無形資産への投資 → 競争優位の構築 → ビジネスモデルの強化 → 企業価値向上（ROIC/PER改善）

### 重要な要素

1. **差別化要因の明確化:** 他社との違いを具体的に説明
2. **時間軸の設定:** 短期・中期・長期での効果発現を示す
3. **持続可能性:** 競争優位の継続性を証明
4. **定量的指標:** KPI等を用いた効果測定

## 3. 解説内容のポイント

### 適切な説明の特徴

- **ストーリー性:** 論理的な因果関係の説明
- **具体性:** 抽象的でない具体的な説明
- **継続性:** 過去のトラックレコードと将来の再現性
- **測定可能性:** 定量的な指標による効果測定

### 不適切な説明の例

- 単なる知財・無形資産の保有状況の羅列
- 因果関係が不明確な説明

- 他社との差別化が不明確
- 時間軸が不明確な説明

## 4. 企業での活用例

### 明治ホールディングスの事例

基礎研究で得た技術・ブランドによる参入障壁等が、どのような事業・製品・サービスに繋が  
り、アウトカムをもたらすかを提示

- ヨーグルト事業における具体的な因果パスを提示
- 基礎研究 → 技術・ブランド → 参入障壁 → 事業成果

### キーエンスの事例

経営方針や顧客ニーズを起点とし、価値創造プロセス、競争優位性・持続性をもって収益性向上  
や社会貢献を目指す一連の流れを因果パスとして分析

- 顧客ニーズ起点の価値創造プロセス
- 競争優位性と持続性の両立
- 収益性向上への明確な道筋

## 5. 企業内での実装手順

### Step 1: 現状分析

- 自社の知財・無形資産の棚卸
- 競合他社との比較分析
- 市場ポジションの把握

### Step 2: 因果関係の設計

- 知財・無形資産から事業価値への道筋を設計
- 時間軸を考慮した効果発現の想定
- KPIの設定と測定方法の確立

### Step 3: ストーリー構築

- 論理的で説得力のある説明の作成
- ステークホルダー別の説明資料の準備
- 継続的な見直しと改善

### Step 4: 対話の実践

- 投資家・金融機関との対話での活用

- 社内での戦略共有と理解促進
- フィードバックの収集と改善

## 6. 研修での活用ポイント

### 経営層向け

- 戦略的意思決定における因果パスの重要性
- 投資家とのコミュニケーション改善効果
- 企業価値向上への具体的な貢献

### 知財部門向け

- 従来の知財管理から戦略的活用への転換
- 事業部門との連携強化の重要性
- IPランドスケープ等のツール活用

### IR・経営企画部門向け

- 非財務情報開示の質向上
- 投資家との対話の深化
- 統合報告書等での効果的な開示方法

## 7. 実務での注意点

### よくある課題

1. **抽象的すぎる説明:** 具体性に欠ける因果関係の説明
2. **時間軸の不明確さ:** いつ効果が現れるかが不明
3. **他社との差別化不足:** 自社独自の強みが不明確
4. **測定指標の不備:** 効果を測定できない

### 解決策

- 具体的な事例やデータの活用
- 明確な時間軸の設定とマイルストーン
- 競合分析に基づく差別化要因の明確化
- 定量的・定性的指標の組み合わせ

## 8. まとめ

「企図する因果パス」は、知財・無形資産投資から企業価値向上への道筋を明確に示すための重要なフレームワークです。単なる知財の保有状況ではなく、それがどのように事業価値に結びつ

くかを論理的に説明することで、投資家・金融機関との建設的な対話が可能になり、結果として企業価値の向上につながります。

各部門が連携して、自社独自の因果パスを構築し、継続的に改善していくことが重要です。