

「企図する因果パス」徹底解説：企業内研修への活用

Gemini Deep Research

I. 「企図する因果パス」の基礎：ガイドライン Ver.2.0 における意義と目的

A. 概説：知財・無形資産ガバナンスの進化と「企図する因果パス」の導入背景

現代の企業経営において、知的財産（知財）および無形資産の戦略的活用は、持続的な企業価値創造のための核心的要素として、その重要性を急速に増しています。かつて企業価値の源泉が主に有形資産に求められていた時代から、技術革新、ブランド、顧客ネットワーク、人的資本といった無形資産が競争優位性を左右する時代へと大きく変化しました。特にグローバル市場においては、この傾向が顕著です。

このような背景の中、日本企業においては、知財・無形資産への投資とその活用において、欧米の先進企業に後れを取っているとの指摘がなされてきました¹。コーポレートガバナンス・コードにおける関連記載が抽象的であったため、企業や投資家・金融機関にとってより実用的な指針が求められ、「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン」（以下、ガイドライン）Ver. 1.0 が策定されました²。

しかし、Ver. 1.0 公表後も、企業価値評価における企業と投資家等との間の「思考構造ギャップ」、企業自身のイノベーション創出力の低下、投資家等による中長期的な企業価値向上への関与のあり方といった課題が依然として存在していました²。これらの課題に対応し、企業と投資家・金融機関の対話を通じて将来の企業価値を共創するメカニズムを加速させるため、ガイドライン Ver. 2.0 が 2023 年 3 月に公表されました¹。

ガイドライン Ver. 2.0 では、企業と投資家・金融機関における価値協創をさらに加速させるべく、両者における共通の枠組みである「コミュニケーション・フレームワーク」が提示されました¹。このフレームワークの中核をなす概念の一つが「企図する因果パス」です。「企図する因果パス」は、単なる情報開示の項目ではなく、企業が自社の無形資産をどのように事業モデルの強みに結びつけ、企業価値向上に繋げるかという戦略的思考の枠組みそのものです。これは、企業と投資家の間のコミュニケーション不全や評価のズレを解消し、より建設的な対話を促進することを意図しています。この観点から、証券アナリスト協会なども、企業が知財・無形資産戦略をどのように構築・実行しているかを可視化することの重要性を指摘しており、特に PBR（株価純資産倍率）が 1 倍を割れる日本企業が多い現状において、投資家の期待に応える情報開示が

求められています⁴。

したがって、「企図する因果パス」の導入は、知財・無形資産を単なる個別の権利やコストとして捉えるのではなく、企業のビジネスモデル全体、そして将来の成長戦略と不可分に結びついた中核的なドライバーとして位置づけることを企業に促すものです。これは、知財戦略を経営戦略の根幹に据え、その価値創造への貢献を明確にストーリーとして語るという、より高度なガバナンスへの転換を示唆しています。

B. 企業価値創造における「企図する因果パス」の役割と研修での活用ポイント

「企図する因果パス」は、ガイドライン Ver. 2.0 において、「企業が、自社の知財・無形資産（既存のもの・新たに獲得しようとするもの）を、今後新たに構築又は再構築しようとするビジネスモデルの強みにどのようにつなげようとしているかを明確に示す」と定義されています¹。これは、企業が持つ無形の強みが、具体的な事業活動を通じて、最終的にいかにして財務的な成果、すなわち企業価値の向上に結びつくのか、その論理的な連鎖（因果関係）を内外に説明するための枠組みです。

専門家である菊地修氏は、この「企図する因果パス」を「価値創造プロセスにおいて、事業ビジョンを実現するビジネスモデルを構築するために、必要となる知財・無形資産をいかに獲得し、事業でどのように活用するかの因果関係を明確化して、事業の競争力を確保し、事業収益を獲得して持続的な成長を実現するもの」と解釈しています⁵。さらに、これを「人財・組織や知財・無形資産等の非財務情報をいかに活用して、将来の財務情報（売上利益、PER など）が得られることを確信させる羅針盤」と表現しており、その戦略的な重要性を強調しています⁵。この「羅針盤」という比喻は、企業内研修において、従業員が自社の進むべき方向性と無形資産の役割を理解する上で非常に有効なイメージ喚起となるでしょう。

「企図する因果パス」の策定においては、「バックキャスト」、すなわち目指すべき未来から逆算して思考するアプローチが重要となります⁶。これは、現状の延長線上で将来を予測するフォアキャストとは異なり、まず理想とする将来像（To Be）を設定し、そこから現在（As Is）を振り返り、そのギャップを埋めるために知財・無形資産をどのように戦略的に活用していくかというストーリーを構築する手法です。この思考法は、企業が現状の制約にとらわれず、より野心的で変革的な戦略を立案する上で不可欠であり、研修を通じて従業員に習得させるべき重要なスキルです。

企業内研修で「企図する因果パス」を取り上げることは、単にガイドラインへの対応や情報開示の質の向上に留まらない意義を持ちます。この概念を深く理解し、自社に適用しようと試みるプロセス自体が、部門横断的な協働を促進し、企業全体の戦略的思考力

を高める触媒となり得ます。なぜなら、説得力のある因果パスを構築するためには、研究開発、知財、事業企画、マーケティング、財務といった多様な部門からの知見と協力が不可欠だからです。各部門が自らの役割と他の部門との連携を再認識し、共通の価値創造目標に向けて知恵を出し合うことで、組織としての一体感と戦略実行力が高まることが期待されます。このように、「企図する因果パス」は、コンプライアンスやディस्कロージャーの枠を超え、組織学習と戦略的アライメントを促進する強力なツールとなり得るのです。

II. ガイドライン 12 頁「企図する因果パス」図解の徹底分析

ガイドライン Ver.2.0（概要）の 12 頁には、「企図する因果パス」の概念を具体的に示す図解が、株式会社キーエンスを事例として掲載されています。この図解は、企業が自社の無形資産と経営戦略を結びつけ、いかにして企業価値向上に繋げるかという論理構造を視覚的に理解する上で非常に有益です。

A. 図の構造的理解：キーエンス社事例を通じた要素分解

12 頁に示されたキーエンス社の事例に基づく図は、企業の経営方針から始まり、具体的な活動や強みを経て、最終的な企業価値向上に至るまでの一連の流れを明確に示しています³。この図は、以下の主要な要素から構成されています。

1. **経営方針（図の左上）**：キーエンス社の経営方針として「最小の資本と人で最大の付加価値を上げる」が掲げられています。これが全ての活動の起点となる大方針です。
2. **顧客ニーズの確実な把握**：経営方針から矢印が伸び、顧客ニーズを正確に捉えることの重要性が示されています。
3. **中核的活動・ケイパビリティ**：「顧客ニーズの確実な把握」から派生する形で、「徹底したデータ利活用」と「ナレッジの共有」という 2 つの具体的な活動・強みが並列で示されています。これらは、顧客ニーズを価値に転換するためのエンジンとなる部分です。
4. **直接的成果・競争優位性**：上記の活動・強みから、「競合との差別化」と「顧客満足度向上」という 2 つの直接的な成果が導かれています。これらが市場における競争優位性の源泉となります。
5. **企業価値向上（図の右側）**：「競合との差別化」と「顧客満足度向上」が合流し、最終的に「企業価値向上を実現」へと繋がります。この企業価値向上の内実として、「売上高」と「利益率」の向上が具体的に示されています。

このキーエンス社の事例は、あくまで知財ガバナンス研究会の知財情報活用サブワーキンググループが公開情報に基づき作成したものであり、キーエンス社自身の経営方針や

事業戦略、見解を示すものではないという注釈が付されている点には留意が必要です³。この注釈は、「企図する因果パス」のフレームワークが、特定の企業モデルを模倣するのではなく、各企業が自社の状況に合わせて独自のパスを構築するための思考の「型」として提供されていることを示唆しています。

この図解が示唆するのは、効果的な無形資産活用のためには、顧客中心主義、データ駆動型の意思決定、そして組織内での知識共有といった企業文化や組織能力が基盤として重要であるということです。「徹底したデータ利活用」や「ナレッジの共有」といった要素は、特許のような伝統的な「ハード」な知財資産とは異なりますが、他の無形資産を効果的に創出し活用するための重要な組織的ケイパビリティと言えます。企業内研修においては、このような基盤となる文化的・運営的要素の強化なしには、強固な「企図する因果パス」の構築は難しいことを理解させる必要があります。

B. 因果関係の連鎖：経営方針から競争優位、企業価値向上へのプロセス

キーエンス社を事例とした図解は、経営方針という最上位の概念から、具体的な活動、中間的な成果、そして最終的な企業価値向上へと至る明確な因果関係の連鎖を示しています³。この連鎖の論理を理解することは、「企図する因果パス」の本質を掴む上で不可欠です。

1. **経営方針から顧客ニーズの把握へ**：「最小の資本と人で最大の付加価値を上げる」という経営方針は、必然的に顧客が真に求める価値を深く理解し、無駄なくリソースを投入するという行動を導きます。
2. **顧客ニーズの把握から中核的活動へ**：顧客ニーズを的確に把握するため、またそれに応えるためには、「徹底したデータ利活用」によって客観的な情報を収集・分析し、「ナレッジの共有」によって組織内に蓄積された知見や成功・失敗事例を活かすことが効果的です。
3. **中核的活動から直接的成果（競争優位性）へ**：データとナレッジを駆使することで、他社にはない独自のソリューションや付加価値を提供できるようになり、「競合との差別化」が実現します。また、顧客の期待を超える製品・サービスを提供することで、「顧客満足度向上」にも繋がります。
4. **直接的成果から企業価値向上へ**：競合との差別化は市場における優位なポジションを確立し、高い顧客満足度はリピート購入や口コミによる新規顧客獲得を促進します。これらは結果として「売上高」の増加と「利益率」の向上をもたらし、持続的な「企業価値向上」に貢献します。

このように、各要素が次の要素を生み出すドライバーとなり、一連の価値創造プロセスが形成されています。菊地修氏が指摘するように、この因果パスは非財務情報（データ

活用、ナレッジ共有といったケイパビリティ）が将来の財務情報（売上、利益）に繋がることを確信させるものであり、事業の競争力を確保し、持続的な成長を実現する道筋を示すものです⁵。

この因果の連鎖が示唆するのは、「企図する因果パス」が、模倣困難な無形資産やプロセス（深い顧客理解、高度なデータ分析能力、知識共有文化など）に焦点を当てることで、*持続可能な競争優位性*を構築することを重視している点です。ガイドライン 12 頁の解説文にも、「どのような時間軸で持続的かつ競争優位性のあるビジネスモデルに繋がるのか」という記述があり³、短期的な成功だけでなく、長期的な市場での地位確立を目指す戦略的思考が求められていることがわかります。研修では、自社の無形資産がどのようにして模倣困難な「堀（moat）」を築き、参入障壁を形成するのかを議論させることが有益でしょう。

C. ガイドライン解説の要点と実践的解釈

ガイドライン Ver.2.0（概要）12 頁の図解に付随する解説文は、「企図する因果パス」の目的と要件を簡潔に示しており、企業が実践する上での重要な指針となります³。

解説文の核心は、「企図する因果パス」が「自社の知財・無形資産（既存のもの・新たに獲得しようとするもの）を、今後新たに構築又は再構築しようとするビジネスモデルの強みにどのようにつなげようとしているかを明確に示す」ことであるという定義です¹。これは、単に保有する無形資産をリストアップするのではなく、それらが将来の事業戦略の中で具体的にどのような役割を果たし、どのように競争力の源泉となるのかを論理的に説明することを求めています。

特に重要なのは、「高収益な製品・サービスの競争力・差別化要因である知財・無形資産が、他社とどこがどう違うのか、どのような時間軸で持続的かつ競争優位性のあるビジネスモデルに繋がるのかを、**相応の粒度**で示す」という部分です³。この「相応の粒度」という要求は、企業に対して、漠然とした革新性の主張や特許件数の多寡をアピールするだけでは不十分であり、より具体的で証拠に基づいた物語（ナラティブ）を構築することを促しています。例えば、「どの無形資産が、具体的にどのような競争上の利点（例：コスト優位性、独自機能、優れた顧客体験）を生み出しているのか？」「それは競合他社の取り組みとどう違うのか？」といった問いに答える必要があります。

このような詳細な説明は、企業にとっては挑戦的な課題かもしれませんが、投資家にとってははるかに深い洞察を提供し、また、社内においてはより明確な戦略的ロードマップとして機能します。このレベルの具体性を達成するためには、IP ランドスケープ分析や競合分析といった分析ツールを駆使し、自社の強みと市場環境を客観的に評価する

能力が求められます。企業内研修では、これらの分析手法の基礎を学ぶ機会を提供することも検討すべきでしょう。

さらに解説文では、「当該因果パスの実現性を、必要なファクターやトラックレコード等を用いて説明することが、企業価値を顕在化する上で有効」と述べられています³。これは、構築したストーリーが単なる絵空事ではなく、過去の実績や具体的な計画、必要な経営資源の裏付けによって信頼性を高めることの重要性を示しています。

以下の表は、ガイドライン 12 頁のキーエンス社事例を基に、「企図する因果パス」の一般的な構成要素と具体的内容を整理したものです。これは、企業が自社の因果パスを検討する際のテンプレートとして活用できます。

表 1: 「企図する因果パス」の構成要素とキーエンス社事例における具体的内容

一般的な構成要素	キーエンス社事例における具体的内容	解説・役割
1. 包括的な目標・方針	経営方針: 「最小の資本と人で最大の付加価値を上げる」	企業活動全体の方向性を定める最上位の指針。全ての戦略・活動の判断基準となる。
2. 主要なインプット・理解	顧客ニーズの確実な把握	価値創造の出発点。市場や顧客の真の要求を深く理解することが不可欠。
3. 中核となる活動・ケイパビリティ	徹底したデータ利活用、ナレッジの共有	インプットを価値に転換するための具体的な行動や組織能力。模倣困難な強みの源泉となり得る。
4. 中間的な成果・競争優位性	競合との差別化、顧客満足度向上	中核的活動の結果として得られる直接的な成果。市場における競争ポジションを決定づける。
5. 最終的な価値創造	企業価値向上を実現（売上高、利益率）	競争優位性がもたらす財務的・非財務的な成果。持続的

		な成長と企業価値の増大を示す。
--	--	-----------------

この表は、「企図する因果パス」の論理構造を分解し、抽象的な概念と具体的な事例を対比させることで、理解を深めることを意図しています。研修参加者は、この構造を参考に、自社の状況に置き換えて考えることで、より実践的な学びを得ることができるでしょう。

Ⅲ. 「企図する因果パス」と経営成果の接続：ROIC 逆ツリー等による可視化

「企図する因果パス」が示す質的な価値創造ストーリーは、それ自体で重要ですが、その実効性を高め、投資家を含むステークホルダーからの信頼を得るためには、定量的な経営成果との接続が不可欠です。ガイドライン Ver.2.0（概要）の 13 頁では、この点に焦点が当てられています。

A. ガイドライン 13 頁の視点：オムロン社事例に学ぶ KPI 連携

ガイドライン 13 頁では、「経営指標と紐付けた説明・対話（ROIC 逆ツリー等）」として、知財・無形資産投資の貢献を、ROIC（投下資本利益率）などの全社レベルの経営指標と紐付けて可視化することの重要性が強調されています³。特に、投資タイミングと企業価値顕在化（例：事業化）のタイミングとの間の時間差を考慮しつつ説明・明確化することが求められています³。

この文脈で注目されるのが、オムロン株式会社の「ROIC 逆ツリー」の事例です³。ROIC 逆ツリーとは、最終的な経営目標である ROIC を頂点に置き、それを構成する要素（売上高利益率、投下資本回転率など）へと分解し、さらにそれらのドライバーとなる現場レベルの KPI（重要業績評価指標）へとブレークダウンしていく分析手法です。オムロン社の事例では、この ROIC 逆ツリーを活用することで、現場の社員が日々の業務における KPI 改善への貢献が、最終的に全社の ROIC 向上にどのようにつながっているのかを意識できるようにしていると紹介されています。

このアプローチが示唆するのは、無形資産への投資（研究開発、ブランド構築、人材育成など）を、従来のようなコストセンター的な捉え方から脱却させ、明確な財務的リターンを生み出す「資産」として定量的に評価しようという経営姿勢です。無形資産投資は、その効果が不確実で測定が難しいとされがちですが、ROIC のような経営指標に結びつけることで、その戦略的意義と経済合理性を説明しやすくなります。これは、投資

家からの評価を高めるだけでなく、社内での資源配分的意思決定においても重要な判断材料となります。

オムロン社の事例のように、ROIC のようなトップレベルの経営指標を現場の KPI にまで落とし込むことは、「企図する因果パス」という高次の戦略コンセプトを、従業員一人ひとりの日々の業務レベルにまで浸透させる強力な手段となります。「企図する因果パス」が、経営層だけの戦略文書に終わらず、全社的な価値創造活動として機能するためには、このような具体的な KPI への連動が不可欠です。企業内研修においては、自社の「企図する因果パス」を構成する要素が、最終的にどのような経営指標に影響を与えるのか、そしてそれが各部門や個人の業務目標とどう関連するのかを議論するワークショップなどを取り入れることが有効でしょう。

B. 無形資産投資の貢献度を測る：定性的ストーリーと定量的指標の統合

「企図する因果パス」を通じて語られる価値創造の物語（定性的ストーリー）と、ROIC 逆ツリーなどで示される具体的な数値（定量的指標）の統合は、無形資産投資の貢献度を説得力をもって示す上で極めて重要です。しかし、この統合は多くの企業にとって依然として大きな課題となっています。

株式会社大和総研が 2024 年発行の日経 225 企業（210 社）の統合報告書を分析したレポートによると、価値創造プロセスの中で知財・無形資産投資がアウトカムに繋がる道筋を記載している企業は 82%に上るものの、知財・無形資産の投資・活用が経営指標と紐付けて説明されている企業はわずか 13%に留まっています⁷。この数値は、多くの企業が価値創造の物語を語ることには積極的である一方で、それを具体的な経営指標に結びつけ、定量的に示すことの難しさを浮き彫りにしています。

このギャップが生じる背景には、いくつかの要因が考えられます。第一に、無形資産の価値評価や効果測定は本質的に困難であるという点です。無形資産の多くは貸借対照表に計上されず、その価値は間接的に、かつ長期にわたって発現することが多いため、直接的な因果関係を短期的な財務指標で捉えることは容易ではありません³。第二に、多くの企業において、無形資産戦略と財務戦略が必ずしも初期段階から一体的に策定されていない可能性が挙げられます。知財・無形資産戦略が特定の専門部門で独立して検討され、後から既存の財務 KPI に結びつけようとする、論理的な整合性を保つことが難しくなります。

「企図する因果パス」や ROIC 逆ツリーといったフレームワークは、まさにこの課題に対応し、戦略策定の初期段階から無形資産投資と財務目標の連動を意識することを促すものです。企業内研修においては、この 13%という数値を共有し、自社がこの課題に

どのように取り組むべきかを議論する良い機会となるでしょう。研修プログラムでは、無形資産の貢献を測定するための代替的な指標（KPI 候補）や、主要な無形資産投資が将来のキャッシュフローに与える影響を試算する簡易的なモデリング演習などを取り入れ、定性的なストーリーと定量的な根拠を結びつける訓練を行うことが求められます。このような取り組みを通じて、企業は無形資産投資の説明責任を果たし、より戦略的な経営判断を下すための基盤を強化することができるのです。

IV. 国内外先進企業に学ぶ「企図する因果パス」の実践事例

「企図する因果パス」の概念を具体的に理解し、自社への適用を検討する上で、先進企業の事例から学ぶことは非常に有益です。ここでは、統合報告書や専門機関のガイドブックで紹介されている企業の取り組みを分析し、効果的な因果パス構築と開示のポイントを探ります。

A. 事例 1：旭化成株式会社 — 統合報告書に見る無形資産価値創造ストーリー

旭化成株式会社の「旭化成レポート 2024」（統合報告書）は、無形資産を企業価値向上にどのようにつなげていくかという問いに対し、詳細かつ説得力のある価値創造ストーリーを提示しています⁸。

同社は、自社の無形資産を以下の 4 つの中核要素として定義しています⁹。

1. **多様な事業に関わる意欲的な人材:** これを最大の無形資産と位置づけ、個を活かす企業風土によって育まれるとしています。
2. **幅広い領域での技術・知的財産・製造ノウハウ:** 100 年以上にわたる事業活動で培われた独自の技術ポートフォリオです。
3. **多様な市場との接点:** 多様な市場とのエンゲージメントを通じて構築された事業パートナーとの関係や知見です。
4. **共創と変革を加速するデジタル基盤:** DX への投資やデジタル専門人材の数などが含まれます。これらの無形資産の根底には、「A-Spirit」という、意欲的な挑戦心、健全な危機感、迅速果敢な行動、そして先駆者精神が体现された企業文化が存在し、これが変革力の源泉となっていると説明しています⁹。

旭化成の価値創造メカニズムは、これらの広範かつ多様な無形資産が相互に活用され、各事業領域の競争力を高め、社会への貢献と企業価値の持続的向上を実現するというものです⁹。例えば、人材面ではグループ内での異分野ローテーションや異文化経験が共創を促し、技術・知財面では既存技術が新たなイノベーションの種となる「技術の系統樹」が示されています。また、DX 戦略と IP 戦略を連携させ、IP インテリジェンス室などが無形資産の管理・分析・活用を推進しています。医薬事業のデジタルマーケティング

ング知見を電子部品事業に展開し、商談創出を倍増させた事例も紹介されています⁹。

同社の因果パスは、①歴史と多様な事業が生んだ独自の広範な無形資産（人材、技術・IP、市場接点、デジタル基盤）を基盤とし、②これらを戦略的資源配分（安定事業のキャッシュを成長事業へ）、共創・オープンイノベーション、人財育成、IP 戦略を通じて積極的に活用し、③その結果として競争力強化、事業ポートフォリオ変革、収益性・資本効率向上、そしてサステナブルな社会への貢献を実現し、④最終的に企業価値向上（PBR 向上など）に繋げるという明確な論理構造を持っています⁹。

旭化成の事例から学べる重要な点は、説得力のある「企図する因果パス」が、特許や技術といった「ハード」な IP だけでなく、人材、企業文化（「A-Spirit」）、デジタル基盤、市場との関係性といった「ソフト」な組織的無形資産の組み合わせによって構築されるということです。このような多角的で模倣困難な無形資産の組み合わせが、持続的な競争優位性の源泉となります。さらに、無形資産の活用を地球環境問題やヘルスケアといった社会課題の解決に直結させることで⁹、価値創造ストーリーの説得力を高め、投資家からの ESG（環境・社会・ガバナンス）への期待にも応えています。企業内研修においては、自社の無形資産を定義する際に、このような広範な視点を持つことの重要性を強調すべきでしょう。

B. 事例 2：JPO ガイドブック「企業成長の道筋」掲載企業（東洋エンジニアリング、第一工業製薬、コーエーテクモ HD 等）の戦略的アプローチ

特許庁（JPO）が発行したガイドブック「企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示～」は、「企図する因果パス」の概念を企業が実践する上での具体的な方法論や事例を提供しています¹⁰。このガイドブックは、企業と投資家との間の「視点のギャップ」を埋めることを目的としており、その中で提示されている「開示メソッド」は特に注目に値します。

「開示メソッド」は、企業成長の道筋を示すための 3 つの主要要素で構成されています¹⁰。

1. **成長ビジョン**: 経営目標やビジョンをはじめとした、企業が将来目指す姿。
2. **成長ビジョンを支えるビジネスモデル**: 目指す姿・将来像を、どのようなビジネスモデルで実現するか。
3. **ビジネスモデルを支える強み**: ビジネスモデルの実現性や持続性、競争優位性といった、成長を裏付ける知財・無形資産。

この「成長ビジョン → ビジネスモデル → 強み（知財・無形資産）」という構造化されたアプローチは、ガイドライン Ver.2.0 が示す「企図する因果パス」の概念を、より

具体的で実行可能なステップに落とし込むものです。企業は、このフレームワークに沿って自社の戦略を整理し、コミュニケーションすることで、投資家に対してより明瞭かつ説得力のある価値創造ストーリーを提示することができます。企業内研修では、この「開示メソッド」を、自社の因果パスを構築するための実践的な演習フレームワークとして活用することが考えられます。

同ガイドブックには、東洋エンジニアリング株式会社（エンジニアリング）、第一工業製薬株式会社（化学）、株式会社コーエーテクモホールディングス（ゲーム・エンターテインメント）といった多様な業種の企業事例が掲載されています¹⁰。これらの事例は、「企図する因果パス」の考え方が、伝統的な製造業やハイテク産業だけでなく、幅広い業種で適用可能であることを示しています。例えば、東洋エンジニアリングは非EPC事業という新規事業領域における成長可能性を知財・無形資産を通じて示す戦略、第一工業製薬は多角的な事業と技術を持つ企業が根底にあるビジネスモデルと強みを明確化し企業成長に結びつける戦略、コーエーテクモホールディングスは新規プロダクト開発の詳細情報開示に制約がある中で成功の再現性と持続的成長を示す戦略、といった各社の課題に応じたアプローチが紹介されています¹⁰。これらの多様な事例は、研修参加者が自社の業種や事業特性に合わせて「企図する因果パス」を考える上で、貴重な示唆を与えてくれます。

C. 事例から学ぶ：効果的な因果パス構築と開示のポイント

旭化成やJPOガイドブック掲載企業の事例を分析すると、効果的な「企図する因果パス」の構築と開示には、いくつかの共通する成功要因やベストプラクティスが見えてきます。

まず、**明確なビジョンと戦略的一貫性**が不可欠です。企業が将来どのような姿を目指し（成長ビジョン）、その達成のためにどのようなビジネスモデルを構築・再構築し（ビジネスモデル）、その中で知財・無形資産がどのような役割を果たすのか（強みとしての無形資産）という一貫したストーリーが求められます。

次に、**具体的な無形資産と競争優位性の明確なリンク**です。単に「優れた技術を持つ」といった抽象的な表現ではなく、特定の無形資産（例：特定の特許群、独自のアルゴリズム、高度な専門知識を持つ人材チーム、強固なブランドイメージなど）が、具体的にどのような競争上の利点（例：開発期間の短縮、コスト削減、独自機能の提供、高い顧客ロイヤリティなど）を生み出しているのかを具体的に示す必要があります。

そして、****インパクトの証拠（定性的・定量的）****の提示も重要です。過去の実績、具体的なプロジェクトの進捗、市場からの評価、そして可能であれば**KPI**との連動な

ど、ストーリーの信頼性を裏付ける証拠を示すことで、説得力が増します。前述の通り、多くの企業にとって KPI との直接的な紐付けは課題ですが⁷⁾、先進企業はここに積極的に取り組もうとしています。

さらに重要なのは、「企図する因果パス」が**静的な資産リストではなく、動的で未来志向の戦略**として描かれていることです。ガイドライン自体が「新たに構築又は再構築しようとするビジネスモデル」や「新たに獲得しようとするもの」といった表現を用いており¹⁾、旭化成の事例でも事業ポートフォリオ変革や成長事業への投資が語られているように⁹⁾、因果パスは現状の強みを活用するだけでなく、将来の環境変化に対応し、新たな機会を捉えるために、無形資産ベースをどのように進化させていくかという計画を示すべきです。研修では、この動的な側面を強調し、将来必要となる無形資産の特定や獲得・育成戦略についても議論を促すことが重要です。

以下の表は、主要企業における「企図する因果パス」関連の開示・活用アプローチを比較しまとめたものです。

表 2：主要企業における「企図する因果パス」関連の開示・活用アプローチ比較

会社名	強調される主要無形資産	因果パス／価値創造ストーリーの核心ロジック	KPI・財務成果との連携（顕著な場合）	アプローチの独自性・特徴
旭化成	多様な人材、技術・IP・ノウハウ、市場接点、デジタル基盤、「A-Spirit」	多様な無形資産の相互活用と戦略的資源配分による事業ポートフォリオ変革と社会貢献を通じた持続的価値向上 ⁹⁾ 。	ROIC、営業利益率、キャッシュフロー等を事業評価・資源配分に活用 ⁹⁾ 。	「A-Spirit」という企業文化を中核に据え、ハード・ソフト両面の無形資産を統合。社会課題解決への貢献を明示。
東洋エンジニアリング(JPO 事例より)	(非 EPC 事業における) 技術・ノウハウ、プロジェクト遂行能力	新規事業領域(非 EPC)での成長ポテンシャルを、既存の強みである知財・無形資産を活用	(事例では詳細不明だが、成長戦略と財務目標の連動を示唆)	既存事業で培った無形資産を新規成長分野へ戦略的に展開するストーリー。

		して示し、構造改革とボラティリティ抑制に繋げる ¹⁰ 。		
第一工業製薬 (JPO 事例より)	多様な事業・技術を支える基盤技術、顧客との共創関係	多様な事業ポートフォリオの根底にある共通のビジネスモデルと強み（例：界面制御技術、顧客密着型開発）を明確化し、それらが全社的な成長にどう貢献するかを示す ¹⁰ 。	（事例では詳細不明だが、事業の選択と集中を示唆）	一見多角的に見える事業群のシナジーや共通の強みを可視化し、全体の成長ロジックを説明。
コーエーテクモ HD (JPO 事例より)	IP（知的財産コンテンツ）、クリエイター人材、開発ノウハウ、企業文化	新規 IP 創出の再現性の高さと安定的な持続成長を、詳細な開発情報開示が難しい中で、企業文化や人材育成、徹底した企画会議などを通じて示す ¹⁰ 。	（事例では詳細不明だが、ヒット作の継続的創出と収益性を示唆）	情報開示に制約があるエンタメ業界において、成功の「再現性」という無形の強みを組織文化やプロセスを通じて説明。

この比較表は、各社が自社の特性に応じて、どのように「企図する因果パス」の考え方を解釈し、実践しているかを示しています。研修参加者は、これらの事例から自社に適用可能な要素やヒントを見つけ出すことができるでしょう。

V. 企業内研修プログラムへの応用展開

「企図する因果パス」の概念を組織内に浸透させ、実務レベルでの活用を促進するためには、効果的な企業内研修プログラムの設計と実施が不可欠です。ここでは、研修モジュールの提案、ワークショップ設計、そして研修効果の最大化と組織的定着に向けた方策について考察します。

A. 研修モジュールの提案：「企図する因果パス」の理解と自社への適用

「企図する因果パス」に関する研修プログラムは、以下のモジュール構成で段階的に理解を深め、実践へと繋げることを目指します。

1. **モジュール1：知財・無形資産ガバナンスと「企図する因果パス」の基礎**
 - 内容：知財・無形資産の重要性の高まり、ガイドライン Ver.2.0 の背景と目的、「企図する因果パス」の定義と役割、バックキャスト思考の導入。
 - 目的：なぜ今「企図する因果パス」が求められているのか、その本質的な意義を理解する。
2. **モジュール2：ガイドライン 12 頁・13 頁の図解と解説の徹底分析**
 - 内容：キーエンス社事例（12 頁）の構造分析、因果関係の連鎖の理解、解説文のポイント解釈。オムロン社事例（13 頁）と ROIC 逆ツリー等による KPI 連携の重要性。
 - 目的：ガイドラインが示す「企図する因果パス」の具体的なイメージと、経営成果への接続方法を理解する。
3. **モジュール3：先進企業事例に学ぶ実践的アプローチ**
 - 内容：旭化成、JPO ガイドブック掲載企業などの事例分析。効果的な因果パス構築と開示のポイント抽出。
 - 目的：他社の成功事例から、自社への応用可能なヒントやベストプラクティスを学ぶ。
4. **モジュール4：自社における「企図する因果パス」策定準備**
 - 内容：自社の強みとなる無形資産の棚卸し、現状のビジネスモデルの分析、将来の成長ビジョンの検討。JPO「開示メソッド」等のフレームワーク紹介。
 - 目的：自社の状況を踏まえ、「企図する因果パス」策定に向けた初期的な情報整理と分析を行う。

研修プログラムを設計する際には、「企図する因果パス」が持つ二つの側面、すなわち①投資家等への外部コミュニケーションツールとしての役割と、②社内の戦略的思考・意思決定ツールとしての役割、を意識することが重要です。ガイドラインは主に前者の文脈で「企図する因果パス」を位置づけていますが¹、後者の社内的価値も非常に大きいです。研修では、両方の側面に対応できるよう、例えば「投資家を惹きつける価値創造ストーリーの構築」と「因果パスを活用した社内戦略立案と資源配分」といったテーマでモジュールを分けることも考えられます。

B. ワークショップ設計：自社の強みと無形資産を活かした因果パス策定演習

座学による知識習得に加え、参加者が主体的に「企図する因果パス」の策定に取り組むワークショップ形式の演習は、理解を深め、実践力を養う上で非常に効果的です。

ワークショップの目的:

- 自社の強みとなる無形資産を特定し、それらがビジネスモデルや企業価値向上にどのように貢献するかを論理的に説明する「企図する因果パス」の草案を作成する。
- 部門横断的な視点を取り入れ、多様な意見を統合するプロセスを体験する。

ワークショップの進め方（案）：

1. フェーズ 1：現状分析と将来ビジョンの共有 (As Is & To Be)

- 自社の経営理念、中期経営計画、事業戦略などを再確認。
- JPO「開示メソッド」の「成長ビジョン」に相当する、目指すべき将来像を議論・共有。
- 自社の現状のビジネスモデル、主要な収益源、競争環境などを分析。

2. フェーズ 2：強みとなる無形資産の特定と評価

- 旭化成の事例などを参考に、自社の有する技術、IP、ブランド、人材、組織文化、顧客基盤、データなどの無形資産を幅広く洗い出す。
- これらの無形資産が、現在の競争優位性や将来のビジョン達成にどのように貢献しているか（あるいは貢献し得るか）を評価。

3. フェーズ 3：「企図する因果パス」の骨子作成

- ガイドライン 12 頁のキーエンス社事例の構造や、JPO「開示メソッド」（成長ビジョン → ビジネスモデル → 強み）を参考に、自社の因果パスの骨子をグループワークで作成。
- 無形資産がどのようにビジネスモデルの変革や強化に繋がり、それがどのような中間成果（差別化、顧客満足度向上など）を経て、最終的な企業価値向上（売上、利益、ROIC など）に結びつくかの論理的な連鎖を記述。

4. フェーズ 4：KPI との連携検討とストーリーの具体化

- 作成した因果パスの各段階における成果を測定するための KPI 候補を検討。
- パスの実現性を高めるための具体的なアクションプランや必要な経営資源について議論。
- 投資家や従業員に響くような、説得力のある価値創造ストーリーとして肉付け。

5. フェーズ 5：発表とフィードバック

- 各グループが作成した因果パスを発表し、相互にフィードバックを行う。
- 改善点や今後の課題を明確化する。

ワークショップをより実りあるものにするためには、事前に IP ランドスケープ分析や市場・競合分析といった情報収集・分析活動を行い、その結果をワークショップに持ち込むことが推奨されます。菊地修氏も、IP ランドスケープ分析を活用して市場ニーズ

や競合動向を把握し、知財・無形資産戦略を策定することの重要性を指摘しており⁵、旭化成も IP ランドスケープ (IPL) を経営判断に活用しています⁹。客観的な外部環境認識と自社の強みの正確な把握なしに、説得力のある因果パスを構築することは困難です。

C. 研修効果の最大化と組織的定着に向けて

研修で得られた知識やスキルを一過性のものに終わらせず、組織全体に定着させ、継続的な価値創造に繋げるためには、戦略的なフォローアップが不可欠です。

1. **経営層のコミットメントと全社的推進体制の構築:** 「企図する因果パス」の策定と活用は、トップダウンの強力なリーダーシップと、全社的な推進体制があって初めて実効性を持ちます。大和総研のレポートが示唆するように、**CEO/CTO** レベルでのコミットメントや全社的な推進システムが重要です⁷。経営層が率先してその重要性を発信し、必要なリソースを投入する姿勢を示すことが、組織への浸透を加速させます。
2. **継続的な学習と改善のサイクルの確立:** 研修後も、定期的なフォローアップセッションや勉強会を開催し、各部門での取り組み状況や課題を共有し、相互に学び合う機会を提供します。また、「企図する因果パス」を一度作成して終わりにするのではなく、経営環境の変化や戦略の見直しに合わせて定期的にレビューし、更新していくプロセスを確立することが重要です。これを年次の戦略策定や予算編成プロセスに組み込むことで、生きた戦略ツールとして機能させることができます。
3. **KPI との連動とパフォーマンス評価への反映:** オムロン社の事例のように、「企図する因果パス」に基づく戦略目標を具体的な **KPI** に落とし込み、個人の業績評価やインセンティブ制度と連動させることは、従業員のモチベーションを高め、戦略実行の確度を向上させる上で効果的です。
4. **社内専門家・ファシリテーターの育成:** 各部門に「企図する因果パス」の考え方を理解し、その策定や活用を推進できる社内専門家やファシリテーターを育成します。彼らがハブとなり、部門内での議論を活性化させたり、部門間の連携を促進したりする役割を担うことで、組織全体への展開がスムーズに進みます。
5. **成功事例の共有とナレッジマネジメント:** 社内で「企図する因果パス」を活用して成果を上げた事例を積極的に共有し、成功の要因やノウハウを組織の知識として蓄積・活用していく仕組みを構築します。

これらの取り組みを通じて、「企図する因果パス」の考え方は、単なる報告書作成のためのツールから、組織全体の戦略的思考力を高め、持続的な企業価値創造を実現するための強力な経営基盤へと昇華していくことが期待されます。

以下の表は、企業内研修で「企図する因果パス」を策定する際に役立つ主要な検討項目と質問例と質問例をまとめたものです。ワークショップやグループ討議の際のガイドとして活用できます。

表 3：企業内研修用「企図する因果パス」策定のための主要検討項目と質問例

因果パスのフェーズ／構成要素	主要な検討項目と質問例
1. 将来ビジョンの定義	・ 5 年後、10 年後、当社（または当事業部）はどのような市場ポジションを目指すか？
・ 社会や顧客に対して、どのような独自の価値を提供していきたいか？
・ どのような企業文化を持つ組織でありたいか？
2. 主要なビジネスモデルの変革・強化	・ 将来ビジョン達成のために、現在のビジネスモデルのどこをどのように変革・強化する必要があるか？
・ 新たな顧客ニーズや市場機会に対応するために、どのような新しいビジネスモデルを構築すべきか？
3. 中核となる無形資産のマッピング	・ 現在の強みとなっている主要な無形資産（技術、IP、ブランド、人材、組織能力、データ等）は何か？
・ 将来のビジネスモデルを支えるために、新たに獲得・構築すべき無形資産は何か？
・ これらの無形資産は、どのように相互に連携し、シナジーを生み出すか？
4. 競争優位性の明確化	・ 特定された無形資産は、どのようにして競合他社に対する独自の、かつ持続可能な競争優位性（差別化要因）を生み出すか？
・ その競争優位性は、顧客にとってどのような価値に繋がるか？
5. KPI への連携	・ 因果パスの各段階（インプット→活動→アウトプット→アウトカム）の進捗や成果を測定するための主要な KPI は何か？（3～5 つ程度）
・ これらの KPI は、最終的に ROIC や売上・利益といった全社的な経営指標にどのような

	に貢献するか？
6. ストーリーとしての表現	・この因果パス全体を、投資家や従業員に対して、明確かつ簡潔に、そして説得力をもって伝えるためには、どのようなストーリーラインで語るべきか？ ・そのストーリーの信頼性を高めるための具体的な証拠（実績、計画、データ等）は何か？

この表に挙げられた質問はあくまで一例であり、各企業の状況や研修の目的に応じて適宜修正・追加することが望ましいです。重要なのは、これらの問いを通じて、参加者が多角的かつ深く思考し、自社ならではの「企図する因果パス」を主体的に描き出すプロセスを支援することです。

VI. 結論

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0（概要）」の12頁に示される「企図する因果パス」は、現代企業にとって、その価値創造の論理を内外に明確に示し、持続的な成長を実現するための極めて重要な戦略的フレームワークです。本稿では、その構造、因果関係、解説内容、そして企業での活用事例について詳細に分析してきました。

「企図する因果パス」は、単に情報開示の質を高めるためのツールに留まらず、企業が自社の無形資産（技術、IP、ブランド、人材、組織文化など）をどのように経営戦略と結びつけ、競争優位性を構築し、最終的に企業価値向上に繋げるかという**戦略的思考そのものを促す**ものです。キーエンス社やオムロン社の事例が示すように、経営方針から具体的な活動、KPI連携、そして財務成果へと至る一連の論理的な連鎖を可視化することは、投資家との建設的な対話を促進するだけでなく、社内における戦略の共有と実行力を高める上でも不可欠です。

旭化成やJPOガイドブック掲載企業などの先進事例は、「企図する因果パス」が多様な業種・業態で適用可能であり、各社が自社の特性に応じて独自の価値創造ストーリーを構築していることを示しています。これらの事例から学ぶべきは、明確なビジョン、無形資産とビジネスモデルの強みとの具体的なリンケージ、そして可能であれば定量的な成果との接続を意識することの重要性です。特に、無形資産の貢献をROIC等の経営指標に結びつけることは多くの企業にとって課題であり続けていますが⁷、この点への取り組みが今後の企業評価を左右する可能性があります。

企業内研修においては、「企図する因果パス」の概念理解に留まらず、バックキャスト思考やJPOの「開示メソッド」などの実践的フレームワークを活用したワークショップを通じて、参加者が自社の因果パスを主体的に策定する経験を積むことが重要です。このプロセスは、部門横断的なコミュニケーションを活性化し、組織全体の戦略的思考力を涵養する絶好の機会となります。

最終的に、「企図する因果パス」を真に組織に定着させるためには、経営層の強いコミットメントのもと、継続的なレビューと改善のサイクルを確立し、日常的な経営活動や意思決定プロセスに組み込んでいく必要があります。これにより、「企図する因果パス」は、一過性の報告書作成のための作業ではなく、企業が変化の激しい時代を勝ち抜き、持続的な成長を遂げるための羅針盤として機能し続けるでしょう。企業は、このフレームワークを積極的に活用し、自社の無形資産が織りなす独自の価値創造ストーリーを力強く語り、ステークホルダーからの信頼と共感を獲得していくことが期待されます。

引用文献

1. 知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Ver.2.0 と 地域金, 5 月 26, 2025 にアクセス、https://pfa21.jp/wp2018/wp-content/uploads/240201seminar_kouen1_kato.pdf
2. 知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0 (2024 年 2 月 15 日 No.3625) | 週刊 経団連タイムス, 5 月 26, 2025 にアクセス、https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2024/0215_09.html
3. 知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン, 5 月 26, 2025 にアクセス、https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/v2_shiryo2.pdf
4. www.saa.or.jp, 5 月 26, 2025 にアクセス、<https://www.saa.or.jp/dc/sale/apps/journal/JournalShowDetail.do?goDownload=&itmNo=40162>
5. 「知財・無形資産ガバナンス」の実践と普及に向けた取組み第 4 回 ..., 5 月 26, 2025 にアクセス、https://www.hrgl.jp/topics/topics_-9098/
6. 知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン (略称, 5 月 26, 2025 にアクセス、https://aivas.jp/20230424_3007.html
7. 統合報告書分析レポート 知財・無形資産の活用戦略 | ESG統合報告 ..., 5 月 26, 2025 にアクセス、<https://www.dirri.co.jp/res/report/cat/2025/post1940.html>
8. 知財・無形資産ガバナンスの実践状況調査報告 (2024 年度), 5 月 26, 2025 にアクセス、https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai24/siryou5.pdf

9. www.asahi-kasei.com, 5 月 26, 2025 にアクセス、https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/asahikasei_report/pdf/24jp.pdf
10. 企業成長の道筋 - 特許庁, 5 月 26, 2025 にアクセス、https://www.jpo.go.jp/support/example/document/ip_disclosure_for_stakeholder/all.pdf
11. 「企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示～」について - 特許庁, 5 月 26, 2025 にアクセス、https://www.jpo.go.jp/support/example/ip_disclosure_for_stakeholder.html