

「企図する因果パス」の理解と企業内研修への活用



Genspark

May 26, 2025

1. 「企図する因果パス」の定義と位置づけ

1.1 「企図する因果パス」とは

「企図する因果パス」とは、知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0 で導入された概念で、企業が描いた将来の事業ポートフォリオ変革のストーリーを実現するために、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、ビジネスモデルの競争力や差別化要因としてどのように結びつけるかを示すものです。

具体的には、以下の3つの粒度で因果関係を設定し、時間軸を含めて可視化します：

1. 知財・無形資産投資が、最終的に ROIC（資本効率性）や PER（成長期待）などの財務指標に結びつく道筋
2. 高利益率製品・サービスの競争力・差別化要因となる知財・無形資産が、他社と何が・なぜ・どのように異なるのか
3. 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なるのか

1.2 ガイドラインにおける位置づけと重要性

知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0 では、企業と投資家・金融機関の対話を促進する「コミュニケーション・フレームワーク」の3つの要素のうちの1つとして「企図する因果パス」が位置づけられています。

コミュニケーション・フレームワークの3要素：

1. 企業変革の「ストーリー」（As Is→To Be への道筋）
2. 「企図する因果パス」（知財・無形資産とビジネスモデルの接続）
3. 経営指標との紐づけ（ROIC 逆ツリー等）

「企図する因果パス」の重要性は、以下の点にあります：

- 知財・無形資産投資の意義を明確化し、投資家への説明を容易にする

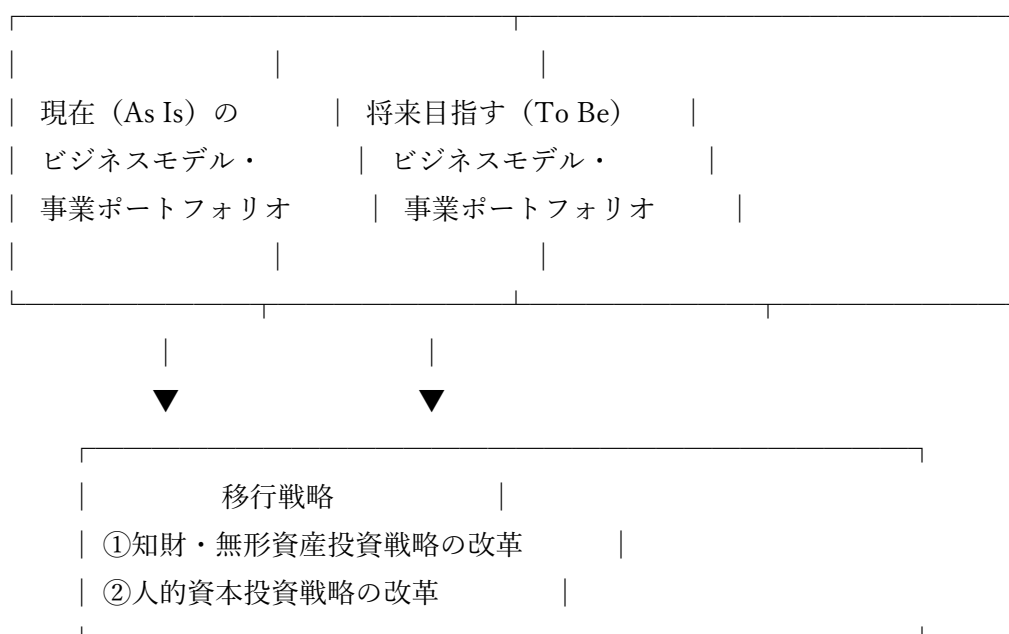
- ・ 投資効果の検証を可能とし、企業価値創造への貢献を可視化する
- ・ 経営戦略と知財・無形資産戦略の統合的思考を促進する
- ・ 事業部門と知財部門の連携強化の基盤になる

2. 図の構造と因果関係の詳細

2.1 企図する因果パス図の基本構造

知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0 の 12 頁に示されている「企図する因果パス」の図は、以下の要素で構成されています：

【上部】これまでの外部環境



【下部】これからの外部環境

この図の特徴は以下の通りです：

1. **時間軸**：左から右への横軸が時間経過を表し、現在 (As Is) から将来 (To Be) への変化を示す
2. **環境変化**：上下に「これまでの外部環境」と「これからの外部環境」を配置し、環境変化の中での戦略を表現
3. **移行戦略**：As Is と To Be を接続する中央部分に、知財・無形資産投資戦略の改革と人的資本投資戦略の改革を配置
4. **双方向性**：環境変化と戦略、現状と将来像の相互関係を示す構造

2.2 因果関係の詳細構造

より詳細な因果関係は、「企図する因果パス」の図の中で、以下の要素間の関連性として描

かれます：

1. **インプット**：知財・無形資産への投資（技術開発、ブランド構築、人材育成など）
2. **活動**：投資を活用した事業活動（製品開発、マーケティング、サービス提供など）
3. **アウトプット**：事業活動から生まれる製品・サービス
4. **アウトカム**：製品・サービスがもたらす成果（売上高、市場シェア、顧客満足度など）
5. **インパクト**：最終的な企業価値・社会価値への貢献（ROIC や PER の向上、社会課題解決など）

これらの要素間の因果関係を、As Is の状態から To Be の状態へどのように変化させていくかという時間軸と併せて表現することで、投資家に対して説得力のある説明が可能になります。

3. 解説内容と実践方法

3.1 企図する因果パスの構築ステップ

企図する因果パスを実践的に構築するには、以下のステップが推奨されています：

ステップ1：現状（As Is）の把握

- ・ 自社が保有する知財・無形資産の棚卸し
- ・ 現在のビジネスモデルにおける強みと課題の特定
- ・ 競合他社との比較分析
- ・ 既存の知財・無形資産が生み出している価値の測定

ステップ2：将来像（To Be）の設定

- ・ 目指すべきビジネスモデル・事業ポートフォリオの明確化
- ・ 達成したい経営指標（ROIC、PER など）の設定
- ・ 必要となる知財・無形資産の特定
- ・ 外部環境変化への対応方針の決定

ステップ3：移行戦略の策定

- ・ 既存の知財・無形資産と将来のビジネスモデルをつなぐ道筋の設計
- ・ 新たに獲得・構築すべき知財・無形資産の特定
- ・ 投資計画と優先順位付け
- ・ 時間軸を含めた実行計画の策定

ステップ4：因果パスの可視化

- ・ 投資から価値創造までの因果関係の図示
- ・ 定量的指標（KPI 等）の設定
- ・ 過去の成功事例（トラックレコード）の位置づけ
- ・ わかりやすい視覚的表現の工夫

3.2 実践上のポイント

「企図する因果パス」の実践において重視すべきポイントは以下の通りです：

観点 1：成長性の観点

- **市場規模**：事業ターゲットで想定される市場規模を明示
- **差別化**：成長ドライバーとなる製品・サービスを支える差別化要素を特定
- **外部連携**：自社で担うべきものと他社連携すべきものを区別し、連携状況を説明

観点 2：収益性の観点

- **差別化要素**：他社の参入障壁となる自社の差別化要素（知財・無形資産）とその持続可能性を分析
- **事業リスク**：参入障壁を崩す可能性のある要素とその対応策を検討

観点 3：実現性の観点

- **定量指標**：KPI などの定量的指標を活用し、因果関係の蓋然性を示す
- **トラックレコード**：過去の類似投資からの成果実績を示し、信頼性を高める
- **組織能力**：知財・無形資産の活用を支える組織体制やガバナンスの整備状況を説明

4. 企業での活用例

4.1 明治ホールディングスの事例

明治ホールディングスは、統合報告書 2022 で「企図する因果パス」の考え方を活用し、ヨーグルト事業等における価値創造プロセスを可視化しています。

明治 HD の因果パス構造

基礎研究で得た技術・ブランド → 市場参入障壁の形成 →
ヨーグルト等の差別化製品・サービス開発 → 顧客価値の創出 →
売上・利益などのアウトカム

明治 HD の因果パスの特徴：

1. 基礎研究による独自技術が競争力の源泉であることを明示
2. 技術とブランドの組み合わせによる参入障壁の構築
3. 顧客価値と経済価値の両立による持続可能なビジネスモデルの実現

4.2 キーエンスの事例

キーエンスの「企図する因果パス」は、知財ガバナンス研究会の分析に基づき、同社の成長モデルを具体的に示しています。

キーエンスの因果パス構造

経営方針「最小の資本と人で最大の付加価値」

↓

顧客ニーズの確実な把握

↓

徹底したデータ利活用・ナレッジ共有

↓

競合との差別化・顧客満足度向上

↓

売上高・利益率の向上

↓

企業価値向上の実現

キーエンスの因果パスの特徴：

1. 顧客の潜在的ニーズをウォッチする仕組み
2. 共通する解決手段を開発し、特許取得とノウハウ蓄積を行う
3. 業界初・世界初となる新製品の継続的創出
4. 競争優位の獲得と早期事業展開
5. 顧客満足獲得による相見積もり回避
6. 高いシェアと収益性の確保

これらの事例は、知財・無形資産投資から収益性・成長性につながるメカニズムを明確に示しており、投資家との対話において説得力のある説明を実現しています。

5. 企業内研修への活用方法

5.1 研修プログラムの設計

企業内研修に「企図する因果パス」を効果的に活用するためのプログラム設計は以下のようになります：

半日コース（3時間）

1. イントロダクション：知財・無形資産ガバナンスの重要性（30分）
2. 企図する因果パスの概念と構造の解説（45分）
3. 先進企業事例の紹介と分析（45分）
4. グループワーク：自社の因果パス作成演習（60分）
5. 発表・フィードバック・まとめ（30分）

1日コース（6時間）

1. イントロダクション：知財・無形資産ガバナンスの重要性（30分）
2. 企図する因果パスの概念と構造の解説（45分）
3. 先進企業事例の紹介と分析（45分）
4. グループワーク①：As Is の分析（60分）
5. グループワーク②：To Be の設定（60分）

6. グループワーク③：因果パスの設計（90 分）
7. 発表・相互フィードバック（45 分）
8. 実践に向けた課題と解決策の討議（30 分）
9. まとめと次のステップ（15 分）

5.2 ワークショップの進め方

企図する因果パスを理解し実践するためのワークショップは、以下のステップで進めます：

ステップ1：チーム編成と役割分担

- ・ 部門横断のチーム編成（知財、経営企画、事業部門など）
- ・ ファシリテーター、記録係、発表者などの役割を決定

ステップ2：現状（As Is）の分析

- ・ 自社の知財・無形資産の棚卸しシートを活用
- ・ 強み/弱み分析（SWOT 分析）の実施
- ・ 現在のビジネスモデルにおける知財・無形資産の貢献度マッピング

ステップ3：将来像（To Be）の検討

- ・ 3～5 年後の事業環境変化予測
- ・ 目指すべきビジネスモデル・事業ポートフォリオの構想
- ・ 必要な知財・無形資産の特定

ステップ4：因果パスの作成

- ・ テンプレートに沿って因果関係をマッピング
- ・ クリティカルパスの特定
- ・ KPI の設定

ステップ5：発表と相互フィードバック

- ・ 各チームの因果パスを発表
- ・ 質疑応答と改善点の提案
- ・ ベストプラクティスの共有

5.3 研修ツール・教材

効果的な企業内研修のために以下のツール・教材を活用することが有効です：

テンプレート

- ・ As Is / To Be 分析シート
- ・ 知財・無形資産棚卸表
- ・ 因果パス設計マップ
- ・ KPI 設定シート
- ・ ROIC 逆ツリー構築シート

ケーススタディ教材

- 明治 HD、キーエンス等の企業事例の分析シート
- 業界別の典型的な因果パスモデル
- 失敗事例と成功事例の比較分析

参考資料

- 知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0 の解説資料
- 知財経営への招待～知財・無形資産の投資・活用ガイドブック（特許庁）
- 知財・無形資産ガバナンス入門（中央経済社、知財ガバナンス研究会編著）

5.4 演習のポイント

企業内研修での演習を効果的に進めるためのポイントは以下の通りです：

因果パス作成の具体的手順

1. 自社の現状のビジネスモデルと知財・無形資産をリストアップする
2. 目指すべき将来のビジネスモデルと必要な知財・無形資産を特定する
3. 知財・無形資産をインプット、活動、アウトプット、アウトカム、インパクトの 5 段階に分類する
4. 各要素間の因果関係を矢印で結び、その関係性を言語化する
5. 各要素に適切な KPI を設定し、測定方法を定める
6. 因果パス全体の論理的整合性と実現可能性をチェックする

検討のポイント

- 競合他社との差別化視点を必ず含める
- 時間軸（短期・中期・長期）を明確にする
- 定量的指標と定性的指標をバランスよく組み合わせる
- 過去のトラックレコードを参照し、実現可能性を高める
- 外部環境変化のシナリオ（楽観・中立・悲観）を検討する

6. まとめ

「企図する因果パス」は、知財・無形資産投資が企業価値創造にどのようにつながるかを明確に示すためのフレームワークです。このフレームワークを活用することで、企業と投資家・金融機関の対話を促進し、知財・無形資産投資の促進と適切な評価の好循環を生み出すことが期待されています。

企業内研修においては、単なる理論解説にとどまらず、実際に自社の知財・無形資産を題材に因果パスを構築するワークショップを実施することで、知財部門と事業部門の連携強化や、経営層の知財・無形資産に対する理解促進につなげることができます。

「企図する因果パス」の考え方を全社的に浸透させることで、知財・無形資産の戦略的な投資・活用が促進され、持続的な企業価値向上に貢献することが期待されます。

参考文献・資料

1. 内閣府知的財産戦略推進事務局「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0」
[1](#)
2. 内閣府知的財産戦略推進事務局「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0
(概要)」[2](#)
3. 特許庁「知財経営への招待～知財・無形資産の投資・活用ガイドブック」[3](#)
4. HR データ・ガバナンス研究所「知財・無形資産ガバナンスの実践と普及に向けた
取組み」[4](#)
5. 知財・無形資産ガバナンス入門（中央経済社）[5](#)

もっと詳しく

[1](#)
www.kantei.go.jp

[2](#)
www.kantei.go.jp

[3](#)
www.jpo.go.jp

[4](#)
www.hrgl.jp

[5](#)
www.biz-book.jp