

「企図する因果パス」の理解と活用

企業研修用資料

Manus

目次

1. 「企図する因果パス」の基本概念と意義
 2. 図の構造と各要素の詳細説明
 3. 因果関係の詳細と実務上のポイント
 4. 企業での活用事例と成功例
 5. 企業研修向け実践ワークショップ
 6. 参考資料
-

1. 「企図する因果パス」の基本概念と意義

1.1 基本概念

「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で提示された、企業の知財・無形資産投資と企業価値創造の関係性を可視化するためのフレームワークです。このフレームワークは、企業が現在の状態（As Is）から目指すべき将来の姿（To Be）へと変革するプロセスを、知財・無形資産の投資・活用戦略を軸に体系的に示したものです。

「企図する」という言葉には、企業が意図的・戦略的に設計した因果関係のパスを通じて価値創造を実現するという意味が込められています。単なる現状分析や将来予測ではなく、企業の変革プロセス全体を一貫した論理（因果関係）で説明する「ストーリー」として捉えることが重要です。

1.2 ガイドラインにおける位置づけ

「企図する因果パス」は、知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0において、「企業と投資家・金融機関のコミュニケーション・フレームワーク」の中核要素として位置づけられています。具体的には以下の3つのフレームワークの2番目に該当します：

1. 事業ポートフォリオ変革からバックキャストした「ストーリー」上に戦略を位置付ける

2. 自社の本質的な強みと知財・無形資産をビジネスモデルに接続する「企図する因果パス」を明らかにする
3. 目指すべき経営指標（ROIC等）と知財・無形資産投資・活用戦略を紐付ける

1.3 「企図する因果パス」の意義

「企図する因果パス」の主な意義は以下の点にあります：

1. 戦略的一貫性の確保：
 2. 知財・無形資産への投資が、どのようにビジネスモデルを通じて企業価値創造につながるかの論理的道筋を明確化
 3. 経営資源の効果的・効率的な配分の根拠を提供
 4. 投資家・金融機関との対話の質向上：
 5. 企業の将来価値創造に関する「ストーリー」を説得力ある形で伝達
 6. 短期的な財務指標だけでなく、中長期的な価値創造プロセスの理解促進
 7. 全社的な戦略の統合と可視化：
 8. 知財部門、R&D部門、事業部門、経営企画部門など全社的な戦略の統合
 9. 抽象的な戦略を具体的な因果関係として可視化
 10. 戦略の検証と改善の基盤：
 11. 想定した因果関係が実際に機能しているかを検証する基準を提供
 12. 戦略の改善点を特定するための分析フレームワークとして機能
-

2. 図の構造と各要素の詳細説明

2.1 全体構造

「企図する因果パス」の図は、以下の特徴的な構造を持っています：

1. 左右の対比構造：
2. 左側：現在（As Is）の状態
3. 右側：将来目指す（To Be）の状態
4. 中央：両者をつなぐ移行戦略
5. 垂直方向の因果の流れ：

6. 下から上への価値創造の流れ（INPUT→ビジネスモデル→OUTPUT→OUTCOME）
7. 各層の要素が下位層から上位層へと価値を生み出す因果関係を表現
8. **外部環境の影響：**
9. 左右両側に「これまでの外部環境」と「これからの外部環境」を配置
10. 環境変化を踏まえた戦略構築の必要性を示唆

2.2 各層の詳細説明

2.2.1 INPUT層

- ・ **知財・無形資産：**
- ・ 特許権、商標権、著作権などの知的財産権
- ・ 技術、ブランド、デザイン、データ、ノウハウなどの無形資産
- ・ 組織能力、プロセスなどの広義の無形資産
- ・ **人的資本投資：**
- ・ 人材育成、スキル開発への投資
- ・ 組織文化、従業員エンゲージメントの醸成

2.2.2 ビジネスモデル・事業ポートフォリオ層

- ・ **成長性と収益性の2軸マトリクス：**
- ・ 縦軸：成長性（高・低）
- ・ 横軸：収益性（高・低）
- ・ **4つの事業カテゴリー：**
- ・ 新規の成長事業：成長性高・収益性発展中
- ・ 主力事業：成長性高・収益性高
- ・ 成熟事業：成長性低・収益性高
- ・ 低収益・低成長の旧来事業：成長性低・収益性低

2.2.3 OUTPUT層

- ・ **利益の創造・企業価値向上（PER等）：**
- ・ 財務的成果（売上高、営業利益、ROE、ROICなど）
- ・ 市場評価（株価、PER、時価総額など）

2.2.4 OUTCOME層

- ・ パーパスの達成（経済的・社会的インパクトの創造）：
- ・ 企業の存在意義（パーパス）の実現
- ・ 社会課題の解決や社会的価値の創出
- ・ ステークホルダーへの長期的価値提供

2.2.5 移行戦略

- ・ 知財・無形資産投資戦略の改革：
- ・ 既存の知財・無形資産の棚卸しと再評価
- ・ 新たな知財・無形資産の獲得・創出戦略
- ・ 知財・無形資産の活用・展開戦略
- ・ 人的資本投資戦略の改革：
- ・ 人材獲得・育成戦略の見直し
- ・ 組織・人事制度の改革
- ・ 企業文化・働き方の変革

2.3 図の読み方のポイント

1. バックキャスト思考：
 2. 将来目指す姿（To Be）から逆算して現在（As Is）とのギャップを特定
 3. ギャップを埋めるための戦略を設計
 4. 横断的視点：
 5. 単一部門ではなく、全社的な視点で因果関係を捉える
 6. 知財部門、R&D部門、事業部門、経営企画部門などの連携
 7. 動的な変化の把握：
 8. 静的な現状分析ではなく、変革プロセスとして捉える
 9. 時間軸を意識した戦略設計
-

3. 因果関係の詳細と実務上のポイント

3.1 主要な因果関係

3.1.1 INPUT→ビジネスモデル

- ・ 知財・無形資産がビジネスモデルを支える基盤：
 - ・ 特許・技術が製品・サービスの差別化を実現
 - ・ ブランドが顧客ロイヤルティと価格決定力を強化
- ・ データやノウハウが業務効率と意思決定の質を向上
- ・ 人的資本がビジネスモデルの実行力を強化：
 - ・ 人材の専門性・スキルが事業競争力の源泉に
 - ・ 組織文化が変革の推進力や障壁に

3.1.2 ビジネスモデル→OUTPUT

- ・ 事業ポートフォリオの最適化が財務成果を向上：
 - ・ 成長事業への資源シフトが将来の利益成長を牽引
- ・ 低収益事業の改革・撤退判断が資本効率を改善
- ・ ビジネスモデルの変革が市場評価を変化：
 - ・ 収益性と成長性のバランス改善がPER等の向上に寄与
 - ・ 事業リスクの低減が資本コスト低下に貢献

3.1.3 OUTPUT→OUTCOME

- ・ 財務成果が社会的インパクトの創出力を強化：
 - ・ 持続的な利益創出が社会課題解決への投資余力を生む
- ・ 企業価値向上が更なる資金調達力と成長機会を創出
- ・ 経済価値と社会価値の好循環：
 - ・ 社会課題解決が新たな市場機会を生み出す
 - ・ パーパス実現が従業員エンゲージメントと顧客支持を高める

3.2 実務上の重要ポイント

3.2.1 「ストーリー」構築のポイント

1. 一貫性と説得力：

2. 各要素間の因果関係に論理的飛躍がないか
3. 定性的説明と定量的裏付けのバランス
4. **差別化と独自性:**
5. 自社ならではの強みや独自性が明確か
6. 競合他社と差別化された価値創造プロセスか
7. **実現可能性と具体性:**
8. 抽象的な理想論ではなく、実行計画に落とし込めるか
9. 必要なリソースと時間軸が現実的か

3.2.2 因果パス設計の実務ステップ

1. **現状分析 (As Is) :**
2. 自社の強みとなる知財・無形資産の棚卸し
3. 現在のビジネスモデルと事業ポートフォリオの評価
4. 現在の財務成果と社会的インパクトの把握
5. **将来像設計 (To Be) :**
6. 目指すべきパーパスと社会的インパクトの明確化
7. 目標とする財務成果と市場評価の設定
8. 理想的なビジネスモデルと事業ポートフォリオの構想
9. **ギャップ分析:**
10. 現状と将来像のギャップ特定
11. ギャップを埋めるために必要な知財・無形資産の特定
12. 移行戦略の優先順位付け
13. **因果パスの検証と改善:**
14. 想定した因果関係の妥当性を検証するKPIの設定
15. 定期的なレビューと軌道修正の仕組み構築
16. 外部環境変化に応じた柔軟な見直し

3.2.3 組織体制と実行上の留意点

1. **全社的な推進体制:**
2. 経営トップのコミットメントと関与

3. 知財部門、R&D部門、事業部門、経営企画部門の連携

4. 専門人材の確保と育成

5. **情報基盤の整備:**

6. 知財・無形資産の可視化と評価の仕組み

7. 事業戦略と知財戦略の統合管理システム

8. 因果関係の検証に必要なデータ収集体制

9. **インセンティブ設計:**

10. 短期的成果と中長期的価値創造のバランス

11. 部門間協力を促進する評価制度

12. 知財・無形資産の創出・活用を促す報酬体系

4. 企業での活用事例と成功例

4.1 富士フィルム：事業転換と知財・無形資産の再評価

背景と課題

- ・ デジタルカメラの普及により、主力事業だった写真フィルム市場が急速に縮小
- ・ 既存の技術資産と知財を活かした新規事業領域の開拓が急務

「企図する因果パス」の活用

・ **INPUT層の再評価:**

- ・ 写真フィルム開発・生産で培った抗酸化技術、薄膜形成・加工技術などの技術資産を体系的に棚卸し
- ・ 既存特許の用途拡大可能性を分析

・ **ビジネスモデル層の再構築:**

- ・ 既存技術の応用先として化粧品やバイオ医薬・再生医療分野を特定
- ・ 事業ポートフォリオを「撮影・画像」「ヘルスケア」「高機能材料」の3領域に再編

・ **OUTPUT/OUTCOME層の再定義:**

- ・ 「新たな価値を創造するリーディングカンパニー」としてのパーパス再設定
- ・ 持続的な利益成長と社会課題解決の両立を目指す経営目標の設定

成果と教訓

- ・ 写真フィルム依存から脱却し、多角化による持続的成長を実現
- ・ 既存の知財・無形資産の価値を再評価し、新たな文脈で活用することの重要性
- ・ 長期的視点での投資と短期的な収益性のバランス管理の必要性

4.2 荏原製作所：知財・無形資産の可視化と戦略的活用

背景と課題

- ・ グローバル競争の激化による差別化の必要性
- ・ 社内に蓄積された技術・ノウハウの全社的活用の課題

「企図する因果パス」の活用

- ・ **INPUT層の可視化：**
 - ・ 「荏原グループ技術元素表」として自社の技術や人財を元素記号を用いて体系的に整理
 - ・ 技術資産をホームページで公表し、オープンイノベーションを促進
- ・ **ビジネスモデル層との連携強化：**
 - ・ 技術資産と事業ポートフォリオの関係性を明確化
 - ・ クロスファンクショナルな技術活用を促進する組織体制の構築
- ・ **OUTPUT/OUTCOME層への接続：**
 - ・ 技術資産の活用度を測定するKPIの設定
 - ・ 社会・環境課題解決への貢献を重視した技術開発方針の策定

成果と教訓

- ・ 技術資産の可視化により、社内外のコラボレーションが活性化
- ・ 知財・無形資産の「見える化」が戦略的意思決定の質を向上
- ・ 対外的な情報発信が企業ブランドと採用力の強化に寄与

4.3 コニカミノルタ：マテリアリティと知財・無形資産戦略の統合

背景と課題

- ・ デジタル化の進展によるオフィス機器市場の構造変化
- ・ 持続的成長のための新たな価値創造領域の開拓必要性

「企図する因果パス」の活用

- ・ **INPUT層とOUTCOME層の接続:**
- ・ 「マテリアリティの評価・特定プロセス」において、機会側面と利益貢献の両面から重要課題を特定
- ・ 社会課題解決と事業成長の両立を目指す知財・無形資産戦略の策定
- ・ **ビジネスモデル層の変革:**
- ・ オフィス機器の製造販売から、デジタルワークプレイス事業へのシフト
- ・ 画像IoT技術を核とした新規事業創出の加速
- ・ **移行戦略の明確化:**
- ・ 既存事業で生み出したキャッシュを成長領域へ戦略的に再配分
- ・ M&Aと自社開発の最適組み合わせによる知財・無形資産の拡充

成果と教訓

- ・ 事業ポートフォリオの転換による持続的成長の実現
- ・ マテリアリティ分析と知財・無形資産戦略の統合による一貫性の確保
- ・ 投資家との対話における「企図する因果パス」の有効性

4.4 その他の活用事例ポイント

1. **製造業における活用ポイント:**
 2. コア技術の応用範囲拡大による新規事業創出
 3. 知財ポートフォリオの戦略的構築と活用
 4. グローバル知財戦略と地域別事業戦略の整合性確保
 5. **サービス業における活用ポイント:**
 6. データ資産とノウハウの体系化と活用
 7. 顧客接点から得られる無形資産の価値化
 8. ブランド資産と顧客体験の因果関係の可視化
 9. **スタートアップ・中小企業における活用ポイント:**
 10. 限られたリソースの中での知財・無形資産の優先順位付け
 11. 大企業とのアライアンスにおける知財・無形資産の戦略的活用
 12. 資金調達における「企図する因果パス」の説得力向上への活用
-

5. 企業研修向け実践ワークショップ

5.1 ワークショップの目的と概要

本ワークショップは、参加者が「企図する因果パス」の概念を理解し、自社の文脈で実践的に活用できるようになることを目的としています。半日～1日程度のプログラムとして設計されており、講義パートとグループワークパートで構成されています。

5.2 ワークショップの流れ（例：1日プログラム）

午前の部：概念理解と事例学習

1. **イントロダクション**（30分）
2. 知財・無形資産経営の重要性
3. ガイドラインの概要と「企図する因果パス」の位置づけ
4. **「企図する因果パス」の基本概念**（60分）
5. 図の構造と各要素の解説
6. 主要な因果関係の説明
7. 実務上のポイント
8. **企業事例の紹介と分析**（90分）
9. 成功事例の詳細解説
10. 業種・規模別の活用ポイント
11. 質疑応答

午後の部：実践ワーク

1. **自社分析ワーク**（120分）
2. グループ分け（部門横断が理想的）
3. 現状（As Is）の分析
4. 将来像（To Be）の検討
5. ギャップと必要な移行戦略の特定
6. **因果パス作成ワーク**（90分）
7. 自社版「企図する因果パス」の作成
8. 因果関係の論理検証
9. 実行計画への落とし込み

10. 発表とフィードバック（60分）

11. グループ発表

12. 相互フィードバック

13. 専門家からのアドバイス

14. まとめと次のステップ（30分）

15. 学びの振り返り

16. 自社での実践に向けたアクションプラン作成

17. フォローアップの案内

5.3 ワークシート例

ワークシート1: 現状（As Is）分析シート

1. 知財・無形資産の棚卸し | 知財・無形資産カテゴリー | 具体的な資産 | 強み・特徴 | 現在の活用状況 | |-----|-----|-----|-----| | 知的財産権 | | | | 技術・ノウハウ | | | | ブランド・評判 | | | | データ・情報 | | | | 組織・人材 | | | |

2. 現在のビジネスモデル・事業ポートフォリオ分析 | 事業カテゴリー | 該当する事業 | 成長性評価 | 収益性評価 | 知財・無形資産との関連 | |-----|-----|-----|-----|-----| | 新規の成長事業 | | | | 主力事業 | | | | 成熟事業 | | | | 低収益・低成長の旧来事業 | | | |

3. 現在のOUTPUT/OUTCOME評価 - 財務指標（売上高、営業利益、ROE、ROICなど）： - 非財務指標（顧客満足度、従業員エンゲージメントなど）： - 社会的インパクト：

ワークシート2: 将来像（To Be）設計シート

1. 目指すべきパーパスとOUTCOME - パーパス（存在意義）： - 創出したい社会的インパクト： - 実現したい経済的価値：

2. 目標とするOUTPUT - 財務目標（3～5年後）： - 非財務目標（3～5年後）： - 市場ポジション：

3. 理想的なビジネスモデル・事業ポートフォリオ | 事業カテゴリー | 将来の事業構成 | 成長戦略 | 必要な知財・無形資産 | |-----|-----|-----|-----| | 新規の成長事業 | | | | 主力事業 | | | | 成熟事業 | | | | 低収益・低成長の旧来事業 | | | |

ワークシート3: ギャップ分析と移行戦略シート

1. 主要なギャップ | 領域 | 現状（As Is） | 将来像（To Be） | ギャップ | 優先度 | |-----|-----|-----|-----|-----| | 知財・無形資産 | | | | | ビジ

ネスモデル ||||| 事業ポートフォリオ ||||| OUTPUT（財務・非財務） ||||| OUTCOME
（社会的インパクト） |||||

2. 移行戦略の検討 | 優先的に取り組むべきギャップ | 必要なアクション | 責任部門 | 期間 | 必要リソース | 期待効果 |

|-----|-----|-----|-----|-----|-----| |||||
|||||

3. 「企図する因果パス」の検証ポイント - 因果関係の論理的・一貫性： - 差別化・独自性： -
実現可能性： - 検証方法とKPI：

5.4 ファシリテーションのポイント

1. **部門横断的な参加の促進：**
2. 知財部門、R&D部門、事業部門、経営企画部門など多様な部門からの参加
3. 異なる視点からの議論を促進
4. **具体性の確保：**
5. 抽象的な議論に終始しないよう、具体的な事例や数値に基づく検討を促進
6. 自社の実際の課題や戦略に紐づけた議論を誘導
7. **建設的な批判の奨励：**
8. 想定した因果関係の妥当性を多角的に検証
9. 「もし～だったら」という仮説思考の促進
10. **実行計画への落とし込み：**
11. 理想論で終わらせず、次の一步を具体化
12. 責任者、期限、必要リソースの明確化

6. 参考資料

6.1 公式資料

- ・「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」Ver.2.0（内閣府知的財産戦略推進事務局、2023年3月）
- ・「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」Ver.2.0（概要）（内閣府知的財産戦略推進事務局、2023年3月）

6.2 企業事例参考資料

- ・ 富士フイルムホールディングス株式会社 統合報告書（2023年）
- ・ 株式会社荏原製作所 ホームページ「荏原グループ技術元素表」
- ・ コニカミノルタ株式会社 ホームページ「マテリアリティの評価・特定プロセス」

6.3 関連ガイドライン・フレームワーク

- ・ 「価値協創ガイダンス」（経済産業省、2017年）
- ・ 「コーポレートガバナンス・コード」（東京証券取引所、2021年改訂）
- ・ 「統合報告フレームワーク」（国際統合報告評議会、2013年）

6.4 参考文献・記事

- ・ 「知財・無形資産ガバナンス」の実践と普及に向けた取組み（HRガバナンス・リーダーズ株式会社、2024年）
- ・ 投資家等との対話の質を高める「共通言語」～知財・無形資産ガバナンスガイドライン～（知財応援Blog、2023年）