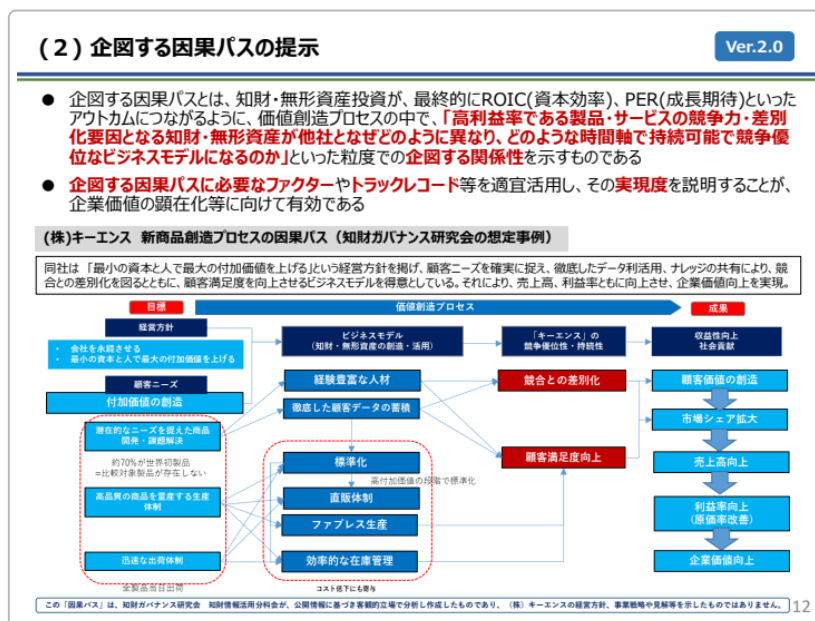


知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0 「企図する因果パス」の解説と活用事例

企図する因果パスの全体構造と要素の関係性



図：知財ガバナンスガイドラインVer.2.0（概要）12頁に示された「企図する因果パス」の例 ①。左側の青・赤のボックス群が自社の知的財産・無形資産（強みとなる技術やノウハウ、データ、ブランド等）を示し、中央の枠内がそれらを活用した価値創造プロセス（ビジネスモデルや新商品創造プロセス）を表す。これらを通じて競争力や差別化要因が生み出され、右側の赤いボックス群にある成果（市場シェア拡大、売上高・利益率の向上等）ひいては企業価値の向上へとつながる因果の流れが視覚化されている。

図全体は、「自社の無形資産をどう活用すれば価値が生まれるか」というストーリーを示す構造になっています。左側には具体的な知財・無形資産の資源や施策が配置され（例えば特許やデータ活用、ブランド戦略など）、中央ではそれらがビジネスモデルやプロセスの中でどのように競合優位につながるかを示しています。右側にはそうした優位性をもたらす定量的な成果指標（KPI）が並び、売上増加や利益率改善といった業績向上、さらには企業価値向上（ROIC改善や時価総額向上など）に至るまでの流れを示しています ①

②。矢印や線によって、「どの無形資産がどの競争力要因を生み、それがどの成果指標を押し上げるか」という因果関係が一目で追えるようになっている点が特徴です。

例えば上の図では、左下に「顧客ニーズの確実な捉え方」「徹底したデータ利活用」「ナレッジ（知見）の共有」といった無形資産活用の要素が挙げられています。それらが中央の「価値創造プロセス」（キーエンス社の新商品創造プロセスをモデルにしたもの）に組み込まれ、競合他社には真似できない差別化要因を生み出します。そして差別化によって顧客満足度が向上し、それが売上高の増加や高い利益率の実現といった成果 ③ につながり、最終的には企業価値（時価総額）の向上に結び付くという全体構造になっています。各要素がお互いに因果の鎖で結ばれ、「自社の強み ⇒ 提供価値 ⇒ 業績への効果」が論理的に示されている点がポイントです。

因果関係の詳細：知財・無形資産の活用が企業価値にどう影響するか

知財・無形資産の活用が企業価値に与える影響は、段階的な因果関係として整理できます^①。まず、**知財・無形資産への投資・活動**によって他社にはない独自の強みが生まれます。例えば、技術開発と特許によって画期的な製品を生み出せば価格決定力が向上し利益率が上がるでしょうし、ブランドやデザインへの投資は顧客ロイヤルティを高め将来の安定した売上に繋がります。また、データや顧客知識の活用はマーケティング精度の向上や製品改善をもたらす、競争力強化と売上拡大に寄与します。さらに、人的資本の育成や優れた組織文化はイノベーション創出や業務効率化を促し、長期的には収益力や資本効率の改善につながります。

以上のように、**知財・無形資産 ⇒ 競争力の源泉 ⇒ 顧客価値の向上 ⇒ 財務パフォーマンス向上**という因果パスを描けます^③。重要なのは、その関係性を具体的に示すことです。ガイドラインでも「自社の製品・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つながるのか」を説明するよう求めています^④。つまり、「**どの無形資産が何故強みと言えるのか**」「**それがいつ頃どんな形で業績に貢献しうるのか**」まで踏み込んで語る必要があります。

例えば、先ほどの例で言えば「顧客ニーズを徹底分析するデータ活用力」は競合には真似できない顧客理解の深さを生み、それによって**顧客満足度が向上しリピーターが増える（顧客価値の向上）⇒売上が増加し利益率も改善する（財務成果）**という形で企業価値向上につながります^③。また「特許で保護された先端技術」は競合製品との差別化を生み出し、**高付加価値製品として高価格を実現できる⇒一件あたり売上や利益が増える**といった因果関係も考えられます^⑤。このように、知財・無形資産それぞれが企業価値（財務指標）に至るまで**どのようなメカニズムで貢献するのか**を丁寧に紐解くことが重要です。ガイドラインが提唱する因果パスは、そのメカニズムを見える化し社内外に説明するための道具と言えます。

ガイドライン内での因果パスの解説と位置付け

この「企図する因果パス」は、知財ガバナンスガイドラインVer.2.0（2023年改訂）で新たに強調された重要コンセプトです^⑥。ガイドラインVer.1.0では知財・無形資産の開示に関するストーリーが十分描き切れないという指摘もあり、Ver.2.0で**企業価値創造のためのコミュニケーション・フレームワーク**としてこの因果パスの明示が盛り込まれました^{⑥ ⑦}。ガイドライン本文では、「**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**」ことが企業に求められると明記されています^④。これはガイドラインで提示されたステップ（フレームワーク）の中の(2)に該当し、(1)現状から将来目指す姿へのストーリー提示、(2)因果パスの提示、(3)ROIC逆ツリー等の指標との紐付けという流れの中核をなす部分です^{⑦ ②}。

ガイドライン内の解説によれば、**企図する因果パス**とは「**知財・無形資産への投資が最終的にROIC（資本効率）やPER（成長期待）といったアウトカムにつながるように、価値創造プロセスの中で因果関係を示すもの**」と定義されています^①。平たく言えば、「無形資産をどう活用すれば将来の収益や企業価値向上につながるのか、その因果の筋道を企業自ら示しましょう」ということです。ガイドラインはこの因果パスを示す際には**必要なファクター（要素）や実績（トラックレコード）も適宜盛り込み、その実現度合いを説明することが有効だと述べています**^⑧。単に因果関係を描くだけでなく、裏付けとなるデータやKPIを示して説得力を高めるべきだという位置付けです。実際、投資家との対話においても「論理的なストーリー（因果パス）で将来価値や財務パフォーマンスにつながることを示す」ことが重要とされています^⑨。ガイドラインVer.2.0は以上のような考え方にに基づき、企業に対し積極的に因果パスの開示・説明を促すものとなっています。

なお、この因果パスの概念は政府の知財戦略本部の下で開催された**知財ガバナンス研究会**で議論・整理されたもので、ガイドライン概要資料にはキーエンス株式会社の例（新商品創造プロセス）をモデルにした想定図が掲載されています^⑩。図自体は研究会が公開情報を基に作成したケーススタディであり、実際のキーエ

ンス社の戦略そのものを示すものではないとの注釈があります¹¹。このようにガイドラインでは具体例も示しつつ、「自社でも自分たちなりの因果パスを描いてみせること」が重要だと説いているわけです。

因果パスの企業での活用事例

ガイドラインの発表以降、実際の企業でも因果パスの考え方を取り入れた情報開示や経営管理を行う例が出てきています。特に**統合報告書**や**IR資料**の中で、自社の価値創造ストーリーとして因果パスを図解する企業が増えつつあります¹²。例えば、**森永製菓グループ**ではガイドラインやコーポレートガバナンス・コード改訂を受けて知財戦略の開示を充実させ、2023年発行の統合報告書に自社の因果パス図を掲載しました¹³。同社の主力ブランドの一つである冷菓「ジャンボ」について、知的財産・知的資産の創造と活用がどのように企業価値向上につながるかを示す内容です¹⁴。その図では、森永製菓が蓄積してきた**技術資産**（例：モナカアイスの「パリパリ感」を実現するコーティング技術と特許¹⁵）、**マーケティングノウハウ**（例：「鮮度マーケティング」の知見¹⁶や50年分の販売データ活用）、**ブランド資産**（例：商品名と特徴を広く認知させる商標戦略と楽しい広告展開¹⁷）などの取組みが競争力の源泉となり、「チョコの壁」で実現した独自の食感や豊富な販売チャネルなど他社にない強みを生み出しています¹⁸。こうした強みにより顧客に「おいしく小腹を満たす」「クセになる食感を楽しむ」「幸せを分かち合う」といった価値提供ができ、結果として**市場シェアの拡大、売上高・営業利益率の向上、時価総額・PBRの上昇**へとつながっていることが示されています¹⁹。森永製菓のケースは、知財部門が研究会に参加して得た知見を社内展開し、コーポレート部門と連携して自社版の因果パスを作成・開示した好例と言えます¹³。この事例は特許庁のガイドブック等でも紹介され、高く評価されています²⁰。

他にも、**オムロン株式会社**は統合報告書や社内管理において「**ROIC逆ツリー**」と呼ばれる手法を活用し、各事業部のKPIと無形資産の取組みをリンクさせています²¹。具体的には、ROIC（投下資本利益率）を構成するドライバー（売上高、利益率、回転率など）を分解し、それぞれの改善要因に知財・無形資産絡みのアクションを割り当てて管理します²²。例えば「先端技術への投資⇒製品単価アップによる付加価値率向上」「ブランド力強化⇒販売数量増による売上拡大」といった具合に、無形資産が将来どのようにROIC向上に貢献するかを社員一人ひとりが意識できるようにしているのです⁹²³。このような取組みにより、オムロンでは社員のROIC経営への参画意識が高まり、実際に企業価値の向上（同社は過去数年で企業価値4倍との報告もあり）につながっています。オムロンの事例は**因果パスを社内マネジメントに落とし込んだ一例**とも言え、ガイドラインが目指す「無形資産と財務目標の接続」を体現したものです。

この他にも、知財・無形資産ガバナンスガイドラインの趣旨に沿って**自社なりの因果パスを描いて開示する企業**が徐々に増えています。製造業から食品、サービス業まで、各社が自社のパーパス（存在意義）やビジネスモデルに即した形で「無形資産による価値創造の道筋」を示し始めています¹²。例えば特定の新規事業について、研究開発や人材育成への投資が将来どのような新製品・サービスを生み、それが社会課題の解決や収益拡大につながるか、といったストーリーを図解するケースもあります。重要なのは**自社の強みと将来ビジョンに合致した因果パスを描くこと**であり、画一的なフォーマットではなく各社ごとに創意工夫がみられる点も興味深いところです。ガイドラインVer.2.0の普及に伴い、今後もこうした事例は増えていくものと考えられます。

企業内研修や啓発活動でこの内容を伝える際のポイント

企業内で「企図する因果パス」の考え方を研修などで伝える場合、以下のポイントを押さえると効果的です。

- ・**全社共通の「ストーリー」として語る：** 因果パスは単なる図ではなく、自社の価値創造のストーリーです⁹。研修ではまず「なぜ我が社の無形資産が強みとなり、それがどう将来の成果を生むのか」という物語を共有しましょう。難しい用語よりも、「〇〇の技術力でお客様に△△という価値を提供し、その結果□□が向上する」というように、社員全員が腑に落ちる言葉で説明することが大切です。

- **図を活用しビジュアルに示す:** ガイドライン掲載の図や自社で作成した因果パス図をスクリーンに映し、**ビジュアルで因果関係を理解**してもらいます。文章で説明するだけでなく、図を指し示しながら「この矢印が示す意味は○○」と解説することで理解が深まります。社員研修では配布資料にその図を載せたり、ポスターにして掲示するなど、繰り返し目にする工夫も有効でしょう。
- **自社の具体例に置き換える:** 他社の事例だけでなく、**自社の事業やプロジェクトを題材**に因果パスを考えてみる演習も効果的です。研修参加者に自部署の取組みから因果パスを描いてもらい、「自分たちの仕事はどう企業価値につながるか」を考えさせる場を作ると理解が深まります。例えば「当社の●●技術開発は何を強みと生み、お客様にどんな価値を届け、結果としてどのKPIに効いてくるか？」と問いかけ、ディスカッションする形です。
- **KPIや実績データと結び付ける:**

1 3 6 7 8 10 11 kantei.go.jp

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/v2_shiryo2.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

https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2024/0215_09.html

4 kantei.go.jp

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/v2_shiryo1.pdf

5 9 12 21 22 23 kantei.go.jp

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai13/siryou3.pdf

13 jpo.go.jp

https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai-mukei-toushi-katsuyou-guide/document/index/all_guidebook.pdf

14 15 16 17 18 19 森永製菓グループ統合報告書2023

<https://pdf.irpocket.com/C2201/cEro/tLJz/nTrs.pdf>

20 森永製菓グループ統合報告書 - よろず知財戦略コンサルティング

<https://yoroziuipsc.com/blog/4043346>