

論 説

統合報告におけるConnectivityと統合思考

—管理会計の観点から—*

内 山 哲 彦

I はじめに

統合報告(Integrated Reporting)に対する関心が高まり、企業実践が広まっている。統合報告については、その考え方や実践指針を示すものとして、統合報告の推進主体である国際統合報告評議会(International Integrated Reporting Council ; IIRC)によって国際統合報告フレームワーク(*The International <IR> Framework*。以下、フレームワーク)が公表された。

フレームワークでは、統合報告の実践を導く7つの指導原則(Guiding Principles)が示された。すなわち、「戦略的焦点と将来志向(strategic focus and future orientation)」、「情報の結合性(connectivity of informa-

*本稿は、World Intellectual Capital/Assets Initiative (WICI) Symposium 2014 (2014年12月4日開催)におけるSession報告・討論、およびそのための準備考察を端緒としている。貴重な登壇と考察の機会を頂戴し、また当日モデレーターをお務めいただいた花堂靖仁先生(早稲田大学知的資本研究会上級顧問、WICI Advisor, WICI Japan最高顧問、國學院大學名誉教授)、ならびにパネリストの各位に心より感謝申し上げたい。また、本稿作成には、千葉大学において統合報告について講話した、2013年度 先端経営研究セミナー(2014年3月15日開催)および附属図書館1210あかりんアワー 第83回(2014年11月18日開催)における報告の一部も役立っている。報告の機会を頂戴した関係各位に感謝申し上げたい。

tion)」、[「ステークホルダーとの関係性 (stakeholder relationships)」、
「重要性 (materiality)」、[「簡潔性 (conciseness)」、[「信頼性と完全性
(reliability and completeness)」、そして「一貫性と比較可能性 (consistency and comparability)」である。これらのなかで、もっとも重要な
原則・概念の1つが「(情報の) 結合性」である¹⁾。統合報告における
「結合性 (connectivity)」の原則やその実現は、統合報告の有効な実施
や、その効果の有効な発現において極めて重要であるとともに、企業実
践においてもっとも課題となっているものでもある。

本稿では、統合報告における「結合性」について考察することを目的
とする。「結合性」には、統合報告の基礎であり、かつ統合報告の目的
でもある統合思考 (integrated thinking) がかわっており、「結合性」
は組織内部のマネジメントに重要な影響を与えるとされる (IIRC, 2013b,
p. 3)。そこで、本稿では、管理会計とのかかわりを含め、管理会計 (組
織内部のマネジメント) の観点から「結合性」について考察を行う。

以下、次の構成をとる。第Ⅱ節では、IIRCの各種ペーパーに基づい
て、「結合性」の意義について検討する。第Ⅲ節では、統合思考と統合
報告 (書) の相互強化・循環に基づき、統合報告における「結合性」を
2つに分類して、その内容を考察する。第Ⅳ節では、「結合性」とかか
わらせて、統合思考の役割や位置づけについて検討する。第Ⅴ節では、
バランスド・スコアカード (balanced scorecard ; BSC) と戦略マップ
(strategy maps) を視点に、特に統合思考に向けて、統合報告に期待
されることについて考察する。最後に、第Ⅵ節で、本稿のまとめを行う。

1) IIRCは、フレームワークの完成に向けて、もっとも重要な5つの論点 ([資本
(capitals)]、[「価値創造 (value creation)」、[「結合性 (connectivity)」、[「重要
性 (materiality)」、[「ビジネスモデル (business model)』) について、それぞ
れ外部の協力団体とともに、バックグラウンド・ペーパーを作成している。
7つの指導原則のなかでバックグラウンド・ペーパーが作成されたのは、「結
合性 (connectivity)」と「重要性 (materiality)」の2つである。

II Connectivityの意義

(1) 「結合性」とは

統合報告においてもっとも重要な原則であり、概念である「結合性」は、IIRCによって、次のように説明されてきた。

まず、最初のディスカッション・ペーパー (*Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century*) では、情報の結合性について、「統合報告書は、組織のビジネスモデルのさまざまな要素、組織に影響を与える外部要因、そして組織とその業績が依存するさまざまな資源や関係性の間のつながりについて示す」(IIRC, 2011, p. 13) と表現されている。そして、統合報告書が、事業上の意思決定の変化の特性や、事業思考と事業活動の間の重要なつながりについて明らかにし、また、報告のやり方において存在する壁 (silos) と、財務的な事項に真っ先に焦点が当たる伝統を打ち破るのに資するために、「結合性」は中核になるとされる (IIRC, 2011, p. 13)。

また、コンサルテーション・ドラフト (*Consultation Draft of the International <IR> Framework*) では、情報の結合性について、「統合報告書は、長期にわたって価値を創造する、組織の能力にとって重要な要素の組み合わせ、相互関係、依存性について、包括的な価値創造ストーリーとして示さなければならない」(IIRC, 2013a, 3.7) と表現されている。そして、統合報告書が、組織の独自の価値創造ストーリー (たとえば、組織の戦略、ガバナンス、業績、見通しがいかに長期にわたって価値を創造するか) についての全体像に焦点を当て、組織の将来に影響を与えるさまざまな要因とそれらがどのように相互作用するかについての、想定される報告書利用者の理解をサポートし、情報の入手、測定、管理、開示において存在する壁を打ち破り、財務的や歴史的な事項を第一とする伝統的焦点を越えて報告の焦点を広げるのに資し、必要に応じて他の情報

伝達手段における情報を深掘りし連結する、想定される報告書利用者の能力を促進するために、「結合性」は中核になるとされる（IIRC, 2013a, 3.8）。

そして、完成版であるフレームワーク（*The International <IR> Framework*）では、情報の結合性について、「統合報告書は、長期にわたって価値を創造する、組織の能力に影響を与える要因の組み合わせ、相互関係、依存性の全体像を示さなければならない」（IIRC, 2013c, 3.6）と表現されている。そして、情報の結合性の主な形態として、内容要素、過去・現在・未来、諸資本、財務情報とその他の情報、定量情報と定性情報、マネジメント情報・取締役会情報・外部報告情報、統合報告書の情報とその他の情報伝達手段や情報源における情報、これらの間の結合性が含まれるとされる（IIRC, 2013c, 3.8）。

IIRCが公表した上記の代表的なペーパーでは、「（情報の）結合性」そのものが定義されているわけではない。代わって、結合性が確保された統合報告書の状態や役割を示すことで、「結合性」について説明している。このことが、「結合性」の理解や解釈を難しくし、また実践において困難が伴う1つの理由であると思われる。ただし、2012年のプロトタイプ（*Prototype of the International <IR> Framework*）では、情報の結合性について、前述のコンサルテーション・ドラフトと同じ表現をするとともに、末尾の用語解説において、「結合性」を「短期、中期、長期に価値を創造する、組織の能力にとって重要な要素の組み合わせ、相互関係、依存性」（IIRC, 2012, p. 49）と定義している。

（2）「結合性」と統合思考

「結合性」の理解に当たって、その定義とともに注目すべきなのは、前述のプロトタイプ以降のペーパーでは、「情報の結合性」の説明において、統合思考との関係を示していることである。すなわち、「組織の

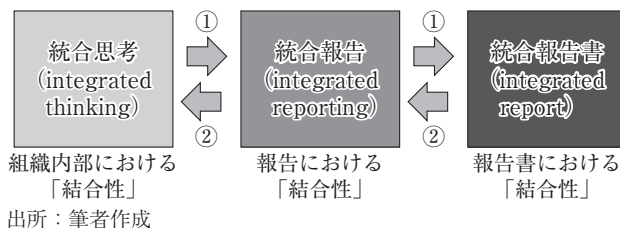
活動にしっかりと組み入れられることによって、統合思考が組織の独自の価値創造ストーリーの基礎になるほど、情報の結合性が、経営管理上の分析や意思決定、そして結果的に報告へと、より自然に浸透するだろう」(IIRC, 2012, 3.9)、さらに、「統合思考が組織の活動にしっかりと組み入れられるほど、情報の結合性が、経営管理上の報告、分析、意思決定、そして結果的に統合報告書へと、より自然に浸透するだろう」(IIRC, 2013c, 3.7)と説明している。そこでは、統合思考の実現によって統合報告(書)における「結合性」が実現するという関係が示されている。それは、統合報告は統合思考を基礎とする(IIRC, 2013c, p. 33)という説明と軌を一にする。

その一方で、IIRCの長期ビジョンとして、企業報告の標準としての統合報告によって促進される形で、統合思考が、パブリック・セクターとプライベート・セクターにおける主要な事業実践に組み入れられた世界が示されている(IIRC, 2013c, p. 2)。つまり、統合報告の目的として統合思考が組み入れられた企業実践が目指されている。

すなわち、そこでは、統合報告(書)は統合思考を基礎とするとともに、統合報告(書)の目的として統合思考の実現を目指しているという関係を指摘することができる。IIRCのペーパーにおいても、統合思考と統合報告との間の上記の関係は、統合思考と統合報告との相互強化(mutually reinforcing)(IIRC, 2012, 3.9; 2013b, p. 1)あるいは循環(cycle)(IIRC, 2013c, p. 2)と表現されている。その関係は、図表1のように示すことができる。

そして、このような相互強化・循環は、効率的かつ生産的な資本配分につながり、金融の安定性と持続可能性(financial stability and sustainability)に向けた力となるだろうと明示されている(IIRC, 2013c, p. 2)。

図表 1



Ⅲ 手段としてのConnectivityと目的としてのConnectivity

前節で指摘したように、統合思考と統合報告（書）との間には、統合思考の実現によって統合報告（書）における「結合性」が実現するという関係が示されるとともに、統合報告（書）における「結合性」の実現によって統合思考が事業活動において実現するという関係が示される。その結果、統合思考と統合報告（書）との相互強化・循環の関係が導かれる。

相互強化・循環の関係において、統合思考と統合報告のどちらが主（目的）でどちらが従（手段）であるかは一概に言明できない。しかしながら、IIRCの長期ビジョンとして、企業報告の標準としての統合報告によって促進される形で、統合思考が主要な事業実践に組み入れられた世界が示されていることから、ここでは、統合思考を中心に置いて考察を進めたい。

そこで、統合思考が実現することで、統合報告（書）において実現する「結合性」を、「手段としての結合性」とする（図表1の①）。そして、統合報告（書）における「結合性」が実現することで、統合思考が実現されて、組織内部において実現する「結合性」を、「目的としての結合性」とする（図表1の②）。統合思考と統合報告（書）との間の相互強化・循環の関係を前提にすると、「結合性」には、この2つの側面があ

と考えることができる。

なお、IIRCによる、「結合性」に関するバックグラウンド・ペーパー (*Connectivity Background Paper for <IR>*)。以下、バックグラウンド・ペーパー²⁾では、統合思考と統合報告との関係について次のように説明している。すなわち、情報の結合性には2つの利点があるとし、1つは、外部の利害関係者の理解を助けることであり、いま1つは、事業や戦略についての経営管理者層の理解を高めることである (IIRC, 2013b, p. 3)。前者は、情報自体の「結合性」によって報告書における「結合性」を実現することを目指している。つまり、前述の「手段としての結合性」を指している。後者は、報告および報告書における「情報の結合性」を実現すること（もしくは実現を目指すこと）で組織内部における「結合性」を実現し（すなわち、サイロを打破し）、統合思考を実現することを目指している。つまり、前述の「目的としての結合性」を指している。

よって、統合思考と統合報告（書）との相互強化・循環は、見方を変えると、「手段としての結合性」と「目的としての結合性」の相互強化・循環でもある。その意味でも、「結合性」は統合報告の実践における中心的な原則、概念であり、結果的に他の原則にもかかわるものとなる。すなわち、「情報の結合性」を実現しようとする、作成・伝達すべき情報は膨大になるため、情報は重要性を持ったものに限定される。ここに、もう1つの重要な原則、概念である「重要性 (materiality)」が導かれる。その際、当該情報が「重要」であるか否かの判断の過程では、主要なステークホルダーの視点の理解が不可欠である (IIRC, 2013c, 3. 22) (「ステークホルダーとの関係性 (stakeholder relationships)」)。また、膨大な情報を羅列するのではなく、簡潔に（「簡潔性 (concise-

2) 当該ペーパーの作成にあたり主導組織 (lead organization) となったのが、World Intellectual Capital/Assets Initiative (WICI) である。

ness))), しかし「信頼性と完全性 (reliability and completeness)」を保持しながら、「一貫性と比較可能性 (consistency and comparability)」を持った情報を提供しなければならない。そのためには、戦略（全体像あるいはストーリーとして）をベースに、過去と未来とのつながりを意識して情報を提供する（「戦略的焦点と将来志向 (strategic focus and future orientation)」）必要があるのである。これらが、統合報告の7つの指導原則である。

このように、「結合性」は、統合報告の中心的な原則、概念であるとともに、統合思考と統合報告（書）との相互強化・循環による、別言すると、2つの「結合性」の相互強化・循環による、統合報告の有効な実施や、その効果の有効な発現にとって不可欠なものであると位置づけられる。

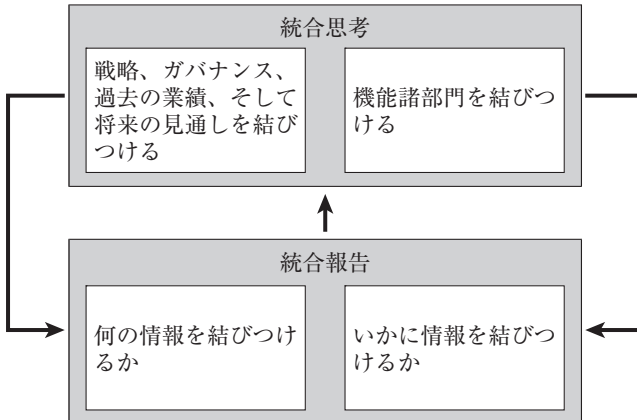
IV 統合思考の役割と位置づけ

統合思考は、統合報告（書）と相互強化・循環の関係にある。統合思考とは、さまざまな事業ユニットや機能ユニット、組織が利用し、影響を与える資本、これらの間の関係について組織が積極的に考慮することである（IIRC, 2013c, p. 2）。統合思考と統合報告との関係を、バックグラウンド・ペーパーは、図表2を用いて、以下のように説明する。

統合報告のプロセスと統合思考との間には、相互強化の関係がある。そして、一貫したメッセージを送るために全体像的な1つの見方（a big picture view）を維持し、時間軸（time horizons）を結びつけ、戦略を導き出す、組織の能力は、結合性を持った考え方を促進し、報告内容を伝達する。

さらに、統合思考を統合報告に浸透させるには、組織は、戦略、ガバナンス、業績、見通しについての包括的な見解（a holistic view）を伝えなければならない。統合報告書は、フレームワークに示される内容要

図表2



出所：IIRC (2013b, p. 1)

素および基礎概念を結びつけ、時間軸の橋渡しをしなければならない。定性情報と定量情報の間を効果的に結びつけることは、報告書に文脈と信頼性をもたらす。

透明性への期待が高まるなか、何を報告するかだけでなく、それをいかに報告するかに焦点が当たっている。統合報告書が、論理的な構造、結合されたセクション、相互参照、そしてアイコンや色分け (color coding)、その他のツールといったナビゲーションの工夫を特徴とするとき、「結合性」は高まる (IIRC, 2013b, p. 1)。

このように、組織内部における「結合性」を実現する統合思考と、それを報告 (書) として外部に伝達する統合報告 (書) とは、一方のみが実現するという関係ではないことが強調できる。すなわち、統合報告の有効な実施や、その効果の有効な発現についての実践、研究には、統合思考とのかかわり、組織内部のマネジメントにおける「結合性」を含めて考察する必要がある、管理会計もその一部に含まれるのである³⁾。

V Connectivityと管理会計—BSC・戦略マップを視点に一

統合報告への役割期待，特に統合思考の実現に向けては，管理会計の実践や研究において参考とすべきものが見られる⁴⁾。なかでも，BSCや戦略マップには，統合報告と高い類似性や親和性が認められる。本節では，BSC・戦略マップを参考にして，特に統合思考に向けて，統合報告に期待されること，統合報告の実践や研究に期待されることについて考察する。

第1に，BSC・戦略マップには，インタンジブルズ（intangibles；無形の資産）⁵⁾の管理や，インタンジブルズをどのように企業価値創造に結びつけるかという意識の強さを指摘できる。インタンジブルズについては，IIRCの最初のディスカッション・ペーパーにおいて，企業報告が変わるべき理由の1つとして，物的および財務的資産によって説明される企業の市場価値の割合が劇的に減少し，市場価値の残りの部分は無形の要因（intangible factors）であって，それらの多くは財務諸表において説明されていないことを指摘している（IIRC, 2011, p. 4）。フレームワークにおいては，企業活動が依存し，また影響を与える経営資源を6つの資本に分類し，そのなかに，知的資本や人的資本を設定している（IIRC, 2013c, 2. 15）。そして，これら諸資本の間の相互依存性やトレードオフについて，さらに諸資本の利用可能性，質，入手可能性における変化が組織の価値創造能力にどのように影響するかについてが，情報の結合性のなかに含まれるとされる（IIRC, 2013c, 3. 8）。とりわけ戦略マップにおいては，インタンジブルズを戦略に整合させ，顧客への価値さら

3) この点について，内山（2015, p. 51）もあわせて参照されたい。

4) 詳しくは，内山（2014, pp. 29–33）を参照されたい。

5) インタンジブルズとその管理会計とのかかわりについては，櫻井（2012）を参照されたい。

には株主価値（経済価値）にどのようにつけていくかという目的意識が明確である（Kaplan and Norton, 2001; 2004）。BSCにおける4つの視点に基づいて、戦略マップに描かれる、インタンジブルズを目に見える経営成果へと転換していく（converting intangible assets into tangible outcomes）（Kaplan and Norton, 2004）という因果連鎖の意識やモデルは、時間軸上の結合性を前提としており、情報の結合性との類似性は高いと考えられる。

第2に、BSC・戦略マップには、組織内部のコミュニケーションの促進という点が指摘できる。具体的には、組織内部のサイロを打破することに向けて、企業理念や戦略、ビジネスプロセスを従業員にどのように浸透させていくかという点である。BSCでは、戦略の実現に向けて、全社的なBSCを作成するだけでなく、ビジネスユニットやサポートユニット、さらにはシェアードサービス、最終的には個人のレベルまで、スコアカードやKPI、目標を展開していく。そして、これらスコアカードやKPI、目標の間の整合を「アラインメント（alignment）」と呼んで、その重要性を強調する（Kaplan and Norton, 2006）。この考え方は、統合思考との類似性が高いといえる。そして、このような「アラインメント」に基づいて、従業員のレベルまで、戦略と結びついたスコアカード、KPI、目標が落とし込まれることによって、従業員一人ひとりの知識と意識と行動が変化する。それによって、統合報告の目的である統合思考が組織内部に根付き、最終的に企業価値向上につながると考えられる。このようなマネジメント・プロセスは、経営管理におけるミドル・マネジメントおよびロー・マネジメントのレベルが中心となる。

そして、第3に、BSC・戦略マップには、組織学習の促進という点が指摘できる。BSC・戦略マップでは、戦略は一種の仮説と捉えられている。戦略の実現を目指すものの、戦略が実現されるか否かは実際にやってみなければわからない。現実には、戦略が実現されている企業のほう

が少数派であるといえる。そこで、戦略が実現されなかったときにどのようにするかがマネジメント上の問題になる。BSC・戦略マップでは、「ダブル・ループ学習」の考え方をもとに、オペレーショナル・レベルでのフィードバック（managing operations loop）を戦略レベルでのフィードバック（strategic learning loop）に結びつけることで、戦略自体の見直しや創発につなげていく。これにより、戦略を「一度立てたら終わり」ではなく、「戦略を継続的なプロセスにする（make strategy a continual process）」ことを目指す（Kaplan and Norton, 2001）。統合報告においても、たとえば統合報告書の作成のプロセスと戦略の策定・見直しのプロセスとを連携させて実施することが可能であると思われる。このようなマネジメント・プロセスは、経営管理におけるトップ・マネジメントのレベルが中心となる。

ただし、BSCの日本企業における導入率は、必ずしも高いとはいえない。さまざまな実態調査があり、調査結果にはばらつきが見られるものの、BSCの導入率は概ね10%前後と推察される⁶⁾。統合報告書の国内発行企業数は142社（2014年12月末）⁷⁾とされており、東証一部上場企業数1,800社あまりを分母とすると、普及率はBSCとほぼ同程度である。

BSCの導入が必ずしも進まないことには、いくつかの理由があると思われる。管理会計システムである以上、BSCの導入・実施に強制力はない。無論、優れたマネジメント・システムであれば導入され定着するといえるが、現実には、BSCのような全社的なマネジメント・システムの導入に当たってはさまざまな抵抗や問題が生じる。導入を進めたもののやめた企業も存在する。一方、統合報告は、それ自体の実施は任意であるものの、金融マーケットやCSR領域、すなわち外部ステークホルダー

6) 詳しくは、吉田ほか（2012, pp. 32-33）。

7) ESGコミュニケーション・フォーラム（http://www.esgcf.com/archive/a_repo.html 2015年3月31日閲覧）による。

からのさまざまな圧力が加わることで、今後ますます導入が進むと思われる。その過程において、BSCに限らず、マテリアルフローコスト会計など、統合報告と関係性が強い、あるいは類似性や親和性が高いと思われる管理会計の考え方やシステムの導入・実践が進み、そのレベルが統合報告の実践とともに相乗的に向上することが期待される。

Ⅵ おわりに

本稿では、統合報告における「結合性」について考察した。「結合性」には、統合報告の基礎であり、かつ統合報告の目的でもある統合思考がかかわっている。「結合性」は組織内部のマネジメントに重要な影響を与えるとされることから、管理会計（組織内部のマネジメント）の観点から「結合性」について考察を行った。

統合報告は統合思考を基礎とするとともに、統合報告の目的として統合思考の実現を目指すという関係は、統合思考と統合報告との相互強化あるいは循環と表現される。加えて、IIRCの長期ビジョンとして、統合報告によって促進される形で、統合思考が主要な事業実践に組み入れられた世界が示されている。そこで、本稿では、統合思考が実現することで、統合報告（書）において実現する「結合性」を、「手段としての結合性」とし、統合報告（書）における「結合性」が実現することで、統合思考が実現されて、組織内部において実現する「結合性」を、「目的としての結合性」として、「結合性」にはこの2つの側面があることを指摘した。

また、統合報告の有効な実施や、その効果の有効な発現についての実践、研究には、統合思考とのかかわり、組織内部のマネジメントにおける「結合性」を含めて考える必要があることを指摘した。その上で、BSCや戦略マップを参考にして、特に統合思考に向けて、統合報告に期待されること、統合報告の実践や研究に期待されることについて考察した。

具体的には、インタンジブルズの管理、組織内部のコミュニケーションの促進（ミドル・マネジメントおよびロー・マネジメントのレベル）、そして組織学習の促進（トップ・マネジメントのレベル）という3点を指摘した。管理会計と同様、統合報告の実施は任意であるものの、外部ステークホルダーからの圧力により、今後ますますその導入・実践が進むと思われるが、その過程において、BSCをはじめ、統合報告と関係性が強い、あるいは類似性や親和性が高い管理会計の考え方やシステムの導入・実践が進むことが期待される。

参考文献

- 内山哲彦（2014）「統合報告と管理会計—二つの研究視点から—」『會計』第185巻第6号、27-40ページ。
- 内山哲彦（2015）「企業の社会性・人間性と企業価値創造—統合報告と管理会計の役割—」『管理会計学』第23巻第2号、45-59ページ。
- 櫻井通晴編著（2012）『インタンジブルズの管理会計』中央経済社。
- 吉田栄介、福島一矩、妹尾剛好（2012）『日本の管理会計の探究』中央経済社。
- International Integrated Reporting Committee（2011）*Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century*.
- International Integrated Reporting Council（2012）*Prototype of the International <IR> Framework*.
- International Integrated Reporting Council（2013a）*Consultation Draft of the International <IR> Framework*.
- International Integrated Reporting Council（2013b）*Connectivity Background Paper for <IR>*.
- International Integrated Reporting Council（2013c）*The International <IR> Framework*.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton（2001）*The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.
- （櫻井通晴監訳『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2001年）
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*（2004）Harvard Business School Press.（櫻井通晴、伊藤和憲、長谷川恵一監訳『戦

略マップーバランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社, 2005年)

Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴, 伊藤和憲監訳『BSCによるシナジー戦略—組織のアラインメントに向けて』ランダムハウス講談社, 2007年)

(付記) 本稿は, 科学研究費補助金(基盤研究(C)研究課題番号25380591)による研究成果の一部である。

(2015年4月1日受理)

Summary

“Connectivity” in Integrated Reporting and Integrated Thinking: From a Viewpoint of Management Accounting

Akihiko UCHIYAMA

This paper investigates the “connectivity” in Integrated Reporting. Since “connectivity” has influence on the management within organizations, we consider “connectivity” from a viewpoint of management accounting (management within organizations). While Integrated Reporting/report is based on integrated thinking, Integrated Reporting/report aims the realization of integrated thinking in organizations. This relation can be expressed as mutual reinforcing or cycle of integrated thinking and Integrated Reporting. Based on this relation, we point out the two aspects of “connectivity” that are “connectivity as a means” and “connectivity as a purpose”.

Moreover, we refer to balanced scorecard and strategy maps, and consider the expectation for the practice and research of Integrate Reporting especially towards integrated thinking. As a consequence, three points that are management of intangibles, promotion of communication within an organization (middle management level and lower management level), and promotion of organizational learning (top management level) are pointed out.