

# SBJ

vol.42

2021年1月28日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル  
Sekigakusha Business Journal

## 第6回 碩学舎賞 一席

「ESG活動におけるKPIと管理システムの  
効果的な組み合わせに関する研究  
-先進企業の事例研究-」

千賀 喜史 (大分県立芸術文化短期大学 専任講師)

※当ファイルは本文中の誤記を修正し  
再公開したものです。(2021年2月26日)

第6回 碩学舎賞 一席

# ESG 活動における KPI と管理システムの効果的な 組み合わせに関する研究 －先進企業の事例研究－

大分県立芸術文化短期大学 専任講師

千賀 喜史

## 要旨

近年、環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) 活動の頭文字をとった ESG 活動において、Key Performance Indicator (以下 KPI) を活用した活動が注目を集めている。しかしながら、ESG 活動における KPI は本業の管理と同じようなレベルで行われているのだろうか。本研究における問いは、ESG 活動における KPI は企業で管理システムとしていかに機能しているのか、である。先行研究では、ESG 活動における KPI と管理システムとの関係については、ほとんど議論されてこなかった。そこで本研究では、先進的な企業の事例研究を行い ESG 活動と管理システムと組み合わせをマネジメントコントロールの側面から検討し、問いに対する示唆を得る。

結果、KPI を設定することで、抽象的な ESG 活動が組織内で具体的に認識されていた。また、経営理念に基づいた KPI が設定されていることで、従業員の価値観として認識され ESG の管理システムが促進されていた。これらをサポートするガバナンスや外部機関の ESG 評価が管理システムに影響しており、効果的な管理が行えるというのが本稿の発見である。

## キーワード

ESG 活動, KPI, 管理システム, 統合報告書, マネジメントコントロール

## I. はじめに

2000年代に入り、企業のステークホルダーという認識が広がるにつれて、その対象も広がり、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)活動の頭文字をとったESG活動も様々に広がっている。ESG活動が多様化するにつれて、CSR報告書、ESG報告書、統合報告書、サステナビリティ報告書など企業が発行するESG活動に関する報告書も名称を変え、その報告内容も変化している。報告内容の多様化と共に、近年注目されているのが重要業績指標(Key Performance Indicator: 以下KPI)である。KPIは、目標を実現する、もしくは具現化する重要な目標や活動等における定性的・定量的な指標であり、比較可能性も高く、パフォーマンスへの理解も得られやすい。多くの報告書でKPIが数多く掲載されている一方で、企業がKPIを企業戦略として認識し、その役割を果たしているかという疑問に残る。Parguel et al.(2011)は、外部への報告を目的として開示されるサステナビリティパフォーマンスデータは、グリーンウォッシュにつながりかねないと主張している。また、報告書類においてサステナビリティパフォーマンスデータを掲載したとしても、経営判断に統合していなければ活動には貢献せず、社会的価値の創出にはつながらないとしている(Margolish and Walsh, 2003; Walker and Wan, 2012)。実際に、ESG活動は多様化し、すべての活動が経営判断のもとで実施されているかといえば疑問に残る。KPIは、経営ビジョンの実現と組織目標の達成、及び社内外への明確なメッセージであり、その役割を果たすことで、ESG活動が企業の実態にあった適切なものになると考えている。本研究における問いは、ESG活動におけるKPIの役割を解明することであり、その目的は「ESG関連KPIがどのような管理システムに落とし込まれているかを発見した上で、それがうまく機能するためのマネジメントを検討する」ことである。これらにより、企業のESG活動を本来の事業活動と遜色のないレベルでの活動を実現することで、地球環境や社会生活と共存しサステナブルな企業活動を推進していくことにある。

## II. 文献レビュー

本節では、統合報告書までのESG活動の開示における変遷と傾向を背景にESG関連のKPIに関する先行研究をレビューし、課題を提示した上で関係性の論点から考察するため、マネジメントコントロールとESG関連KPIについて論じる。

### 1. ESG活動の開示方法の変遷

日本におけるESG活動の報告の始まりは、1990年代から

始まった環境面での活動報告である。環境報告は、1991年に日本経済団体連合会が経団連地球環境憲章を制定し、産業界に環境問題に対する自主的取組を促したことに端を発するとしている。発行開始年別で見ると1992年より環境報告書の発行が確認され、90年代後半から2000年にかけて大きく発行企業数が伸びており、環境面での活動報告に対する企業への認知が進んだものと考えられる。2000年代からはGRIガイドライン開示を中心とした世界的な流れを受け、企業は社会面を含めた報告書を発行するようになる。その時期から「環境報告書」といった名称から「社会・環境報告書」、企業の社会的責任Corporate Social Responsibility略してCSRの名称をとった「CSR報告書」、持続可能性という名称を指すSustainabilityを引用した「サステナビリティ報告書」としてその名前を変える。社会的潮流もまた社会的側面、環境的側面の報告を積極化する動きになり、2013年に、組織の中長期の価値創造能力に焦点を当て組織内の様々な事業単位及び機能単位と、組織が利用し影響を与える資本との間の関係について、組織が能動的に考える統合思考による情報開示の枠組みを示したフレームワークであるInternational Integrated Reporting Frameworkが、国際統合報告評議会(International Integrated Reporting Council, 以下IIRC)<sup>1</sup>によって発行された。統合報告の目的は、「短、中、長期の価値創造に焦点を当てた統合思考、意思決定及び行動に資する」(IIRC, 2013, p.2, 訳書p.2)とあり、長期視点に立った価値創造プロセスである。このように20年余りの間にESG活動の報告書は様々な名称に形を変え、財務と一体となった報告内容の存在感が増してきているのである。

### 2. ESG関連KPIの先行研究

ESG関連KPIの先行研究では、持続可能性に関する報告内容を中心に研究がなされている。Daub(2007)は、スイスの売上高上位100社における持続可能性報告書について4つのクラスターに分けて情報の記載内容を分析した。その結果、パフォーマンスデータとして具体的に報告書に記載しているのは、報告書を発行していた76社中33%にとどまっていたとして報告されている。統合報告書については、統合報告書における内容の分析(Gurvitsh and Sidorova, 2012)、オーストラリアの企業における統合報告の内部化プロセスに焦点をあてた研究(Higgins et al., 2014)などがあるが、KPIについて中心的に論及しているわけではない。一方で、日本におけるESG関連KPIに関する研究では早くからKPIの必要性が述べられている。向山(2009)は「CSRという概念は、幅広い概念であり、貨幣単位により客観的な評価のレベルには適していない。環境パフォーマンスはともかく、社会パフォーマンスをあらわす資料は多岐にわたって

いる。その意味でも、あらゆる企業が開示可能で、環境ならびに社会パフォーマンスを適格に表現するKPIの開発が必要になる」(p.36)と述べられており、社会パフォーマンスからのKPIの必要性を提唱している。また、國部(2017)は、「非財務指標をKPIとして開示していることと、実際に、経済指標と同格の指標として環境指標と社会指標を活用しているかは全く別の問題である。単に報告しているだけであるならば、「サステナビリティ報告」も「統合報告」も複数評価原理の会計のレベルに到達しているとは言うことはできないであろう。」(p.128)として、KPIが重要な要素でありながらも、その管理実態については疑問を呈している。

このようにKPIの重要性は広く議論されながらも、統合報告書におけるKPIを中心とした議論は限られており、KPIの管理システムに注目することは、管理実態の把握も含めたアプローチを可能とすると考えられる。

### 3. マネジメントコントロールとESG関連KPI

本稿の研究目的であるESG活動におけるKPIが企業の管理システムとしていかに機能しているのかという問いを明らかにすることは、関係性の観点から捉えるための理論が必要になる。本節では、企業の組織に対するコントロールを、コントロール要素が相互に関係する一連のシステムとして捉えたマネジメントコントロールシステムパッケージ(Management control systems package; 以下MCSパッケージ)を論じる。

#### 3.1 マネジメントコントロールの変遷

マネジメントコントロールの最初の原点は、Anthony(1965)のPlanning and Control Systems: A Framework for Analysisにおけるマネジメントコントロールの定義である。企業行動を戦略的計画、マネジメントコントロール、オペレーショナル・コントロールの3つの階層からなる一連の活動として初めて提示し、「マネジメントコントロールとは、組織目標の達成や戦略実行のために、ミドルマネージャーが与えられた権限の中で資源を有効に活用するプロセス」と定義している。戦略的計画活動で策定された戦略に基づいて長期計画編成を行い、予算編成を経て実行と測定を行い報告と分析を行う一連の流れがAnthony(1965)のマネジメントコントロールである。1990年代になり、企業を取り巻く外部環境が目まぐるしく変化し、不確実性の高い環境下でこれまでのような受動的な戦略立案によるコントロールではなく、能動的な戦略立案による組織のコントロールとして解釈したのがSimonsである。Simons(1995)は、マネジメントコントロールをシステムとして解釈し、「マネージャーが組織行動のパターンを維持または変更するために活用する、情報をベースとした公式的な手順と手続き」

(Simons, 1995, p.5, 訳書 p.37)と定義している。Simonsのマネジメントコントロールは4つのシステムから成り立っており、それぞれがコントロールレバーとして機能する。コントロールレバーとは、事業戦略を中心にその戦略を実行、コントロールするためのものであり、新たな機会探索を鼓舞し、方向づけるために活用される信条のシステム、機械探索の行動に境界を設定するために活用される境界のシステム、特定の目標達成にむけて動機づけ、達成状況を監視し、それに応じて報酬を与えるために活用される診断型のコントロールシステム、組織における学習を奨励し、新たな発想や戦略の創出のために活用される双方向型のコントロールシステムの4つから成り立っている。Simons(1995)は、3つ目の診断型コントロールシステムにおいてKPIについて触れている。その中でKPIは、意図した戦略をトップダウンで下位目標に明示的に結び付け、資源と行動計画を調整する、組織目標を達成するための動機付けを提供する、事業とマネージャーたちを評価する基礎として役立てる、修正的な行動のためのベンチマークを提供する、以上の4つが必要であると論じている。

一方で、Malmi and Brown(2008)は、マネジメントコントロールの関係性という視点からシステムと捉え、関係性を単独ではなくパッケージとして一連の流れを説明しようとした。Malmi and Brown(2008)は、膨大な先行研究からコントロールの種類を分けた上で、企業が外部環境により多目的化するにつれて複数のコントロールシステムが存在するため、その関係性に焦点を当てるべきだと論じている。Malmi and Brown(2008)は、マネジメントコントロールを「従業員の行動や意思決定が組織の目的や戦略に合致し、純粋な意思決定支援システムが排除されるようにするために使用するすべてのデバイスとシステム管理者を含める」(pp.290-291)と述べており、コントロール対象を網羅的に把握したシステムと捉えている。さらにそのコントロールシステムの間を「個々のシステムの議論の深さではなく、パッケージとしての管理制御システムのコントロールの広い範囲にある」(p.291)と捉えており、単体での関係性ではなくパッケージとして論じている。この考え方は、これまでのマネジメントコントロールにおける物事の断片化や仕様上のモデルといった問題に対する提言であり、様々な偶発的な事象の影響や形における研究を可能にするとされている(Broadbent and Laughlin, 2009)。また、財務的側面とそれ以外の非財務的側面のコントロール手段を考慮したより現実的な側面から企業の実態にあわせた複雑な関係を整理できることから、ESG関連KPIの管理システムとの関係を明らかにするには適している。したがって、本研究においては、Malmi and Brown(2008)のMCSパッケージの考え方を参考にし、ESG関連KPIと管理システムとの関係を検討する。

### 3.2 管理システムとコントロールとの関係

Malmi and Brown(2008)のMCSパッケージは、上段の文化コントロール、中段のプランニング、サイバネティックコントロール、報酬と報償、下段のアドミニストレイティブコントロールの大きく5つに分類されている(図1参照)。

本研究では、ESG関連KPIが管理システムとして機能しているという前提に立っているが、管理システムとして機能しているのかを捉える上で参考になるのが、サイバネティックコントロールである。

サイバネティックコントロールは、Green and Welsh(1988)が「システムの性能を測定し、その性能を標準と比較し、システムの望ましくない変化に関する情報をフィードバックし、システムの特性を変更することによってフィードバックループを表現するプロセス」(p.289)として定義している。Tocher(1970, 1976)は、サイバネティックコントロールがコントロールできるプロセスに最低4つの条件が揃わなければならないとしている。1つ目は定められた目標の存在があること、2つ目は目標に合わせて結果を測定するための手段が存在すること、3つ目はコントロールの対象の組織ないしシステムの予測モデルが存在すること、4つ目は代替的行動の選択可能性があること、である。Malmi and Brown(2008)は、このサイバネティックコントロールが、予算、財務測定システム、非財務測定システム、財務的要素と非財務的要素をあわせハイブリッド測定システムの4つの基本的な測定システムから構成されるとしている。財務測定システムに関しては、財務諸表に掲載されている財務指標を対象とした測定システムのことである。非財務測定システムに関しては、財務以外の指標を対象とした測定システム、ハイブリッド測定システムについてはバランスト・スコアカードに使用されるような指標を対象にした測定システムとされている。Malmi and Brown(2008)は、サイバネティックコントロールを測定システムと解釈しているが、Tocher(1970, 1976)が提示したサイバネティックコントロールのプロセスに必要な4つの条件は、単に測定システムとしてだけでなく、企業において数値が管理されている状態であり、それらを管理する管理システム

が存在していることが示唆される。

MCSパッケージは、サイバネティックコントロールを含む3つの段から構成されている。上段の文化コントロールは、クラン、バリュー、シンボルの3つのコントロール要素から構成されおり、クラン(Clan)は、従業員の共通意識、サブカルチャーのようなものと定義している。これは、Ouchi (1979)が提唱した医者や会計士などの専門職が組織内において存在するスキルや価値などの社会化プロセスをもとにした考え方である。次に、バリューは価値観、シンボルは象徴的存在のことであるが、これらは企業においては組織文化に内包される部分も多い。中段は、プランニングと前述したサイバネティックコントロール、報償及び報酬の3つのコントロール要素から構成されている。プランニングは、組織における努力と行動のゴール地点を指し示すものであり、目標と関連して達成すべき基準を提供し、組織メンバーから期待される努力と行動のレベルを明確にするものである。具体的には、12ヶ月以下の短期間の目標と行動が示されるアクションプランニングや、目標と行動が確立された中長期計画であるとされている。これらは企業の経営計画として解釈でき、中心のサイバネティックコントロールと関係していると考えられる。報償と報酬に関しては、Bonner and Sprinkle(2002)が、金銭的インセンティブは努力の方向性、期間、程度の3つと目標を連動させることによって業績を増加させる要因であるとしている。したがって、中心のサイバネティックコントロールと何らかの形で経営陣や従業員の報償及び報酬と関係していると考えられる。

下段のアドミニストレイティブコントロールは、ガバナンスと組織構造、方針と手順の3つのコントロール要素から構成されている。Abernethy and Chua(1996)は、ガバナンスは様々な組織が垂直的、水平的に活動を行うための体制と同様、権限やアカウントビリティが該当するとしている。Burns and Waterhouse(1975)は、管理者の予算に対する行動は自立性のような組織構造の側面に依存するとして、組織構造の側面から組織の種類によって適した統制方法を分析している。Merchant and Van der Stede(2007)は、方針と

図1 Malmi and Brown(2008)のManagement control systems package.(p.291)を和訳

文化コントロール						
クラン (Clan)		バリュー (価値観)			シンボル (象徴)	
プランニング		サイバネティックコントロール				報酬と報償
中長期計画	アクションプランニング	予算	財務測定システム	非財務測定システム	ハイブリッド測定システム	
アドミニストレイティブコントロール						
ガバナンス		組織構造			方針と手順	



手順においてコール・アクション・コントロール、行動上の制約、行動前の確認、行動責任などが含まれると述べられていることから、企業の実務面においては企業方針、行動指針や手順が該当するものと考えられる。これら先行研究は、下段の要素が管理的なコントロールとして機能していることを示唆している。

このように、組織目標の達成や戦略実行のために組織の資源をコントロールする理論であるマネジメントコントロールが、企業を取り巻く環境の変化によりコントロール要素の相互関係に焦点を当てたMCSパッケージという考え方に变化していった。MCSパッケージは大きく5つに別れており、ESG活動を含む非財務測定システムはサイバネティックコントロールに位置づけられ、測定システムとして関係していることが示唆される。次章ではこの考えを参考にした分析フレームワークを提示する。

### III. リサーチデザイン

#### 1. 分析フレームワーク

本稿では、4つの側面から検討を実施する。前節では、MCSパッケージのサイバネティックコントロールとの関係について論じてきたが、管理システムを「ESG関連KPIのサイバネティックコントロールと4つの要素との関係」と定義した上で、MCSパッケージの考えを参考として、4つの側面との関係想定したフレームワークを提示する。

1つ目は、経営計画とESG関連KPIの管理システムとの関係である。ESG関連KPIの管理システムとの関係を検討するにあたり、目標設定におけるプロセスも経営計画として捉え、経営計画がESG関連KPIの管理システムとどのように関わっているかを検討する。

2つ目は、経営理念とESG関連KPIの管理システムとの関係である。前述したクラン(Clan)、価値観、シンボルと呼

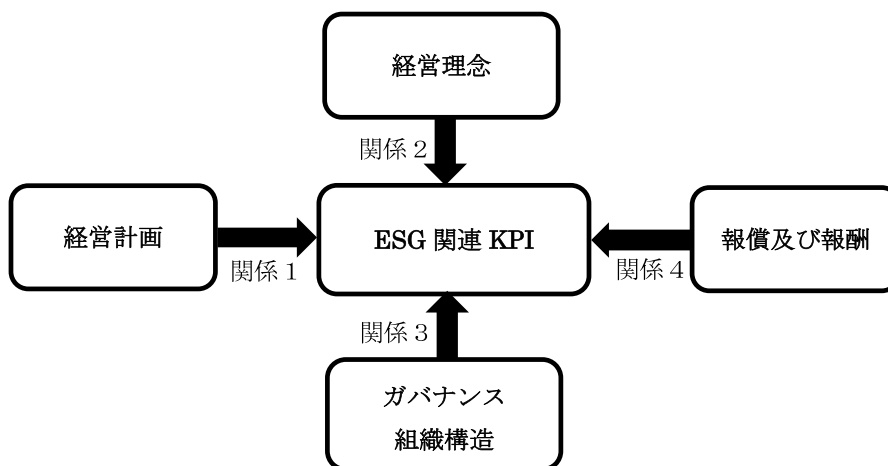
ばれる象徴的要素からの要素すべてに関係を及ぼすのが経営理念である。経営理念は、企業の価値観や考え方そのものを表す根源的な表現であると考えられる。

3つ目は、ガバナンス及び組織構造とESG関連KPIの管理システムとの関係である。前述したガバナンス、組織構造、方針と手順において、組織構造及びガバナンスは方針と手順を形作る構成としてはその影響が大きいと考えられる。

4つ目は、報償及び報酬とESG関連KPIの管理システムとの関係である。企業活動の一環であるサステナビリティ活動のKPIであるESG関連KPIと、経営陣や従業員の報償と報酬との関係も存在しているはずである。

このような関係性をまとめたのが分析フレームワークである(図2参照)。この分析フレームワークは、ESG関連KPIが組織マネジメントにおける関係性をMalmi and Brown(2008)のフレームワークを参考に作成した。真ん中のESG関連KPIを起点として、そこに4つの側面が管理システムとしてどのように関わっているかを検討する。なお、ESG関連KPIのESGは環境、社会、ガバナンスを中心とした財務以外の指標とし、KPIの定義は、経営目標にむけて業務を適切に導く定量的指標と定義する。KPIは単体で存在しているわけではなく、前述した経営計画、経営理念、ガバナンス及び組織構造、報償及び報酬の4つの側面が管理システムとして関わっているはずである。したがって、組織計画、経営理念、ガバナンス及び組織構造、報償及び報酬は管理システムに影響を及ぼす要素なので、その影響は一方方向であるものとする。

図2 先進企業へのインタビュー調査



## 2. 分析方法とサンプルの概要

調査対象は、統合報告における活動報告の先進事例へ対象を絞り事例分析を行う。統合報告での報告内容は、ESG活動を企業として統合思考の点から重要性を判断した上で表現されているからである。何をもって統合報告における統合思考によるESG活動が進んでいるかに関しては、2つの観点から判断している。1つ目は統合報告の国際基準を意図して作られた統合報告フレームワークを発行している発行元のIIRCホームページ上で、統合報告の良事例として公表されている企業であること、2つ目は統合報告を日本の統合報告書を評価する日経アニュアルレポートアワードにノミネートされていることである。これら基準により選定した企業にインタビュー調査の依頼を実施した。1つ目の統合報告書の良事例として選定されていた企業は合計8社であり、企業規模によるバラつきをなくすため、東証一部に上場している企業7社を選定した上でインタビュー調査の依頼し、うち6社から許諾の意向が得られた。2つ目の日経アニュアル

レポートアワード2017に選定されていた企業は20社存在したが、1つ目の対象企業を省いた企業からインタビュー調査の依頼に対して許諾の意向を得られた順で2社を選定し、合計8社から許諾の意向を得られた（表1参照）。

## 3. 質問内容

質問の対象となるESG関連KPIは、管理されているKPIを対象としている。管理されているか管理されていないかを判断は、前述したTocher(1970, 1976)のコントロールできる4つの存在のうち、いずれか1つが存在しているKPIを対象とした。

質問内容に関してはMalmi and Brown(2008)のフレームワークのコントロール要素を参考に、経営計画、経営理念、ガバナンス及び組織構造、報償及び報酬の4つの側面から作成した（表2参照）。これら質問項目は、質問時にすべての内容を網羅できたわけではなく状況に応じて適宜項目を組み合わせている。

表1 インタビュー実施企業一覧

日時	業種	実施時間	インタビュー
2018年2月25日	総合小売りA	2時間20分	ESG推進部 2名
2018年2月26日	製薬メーカーB	1時間45分	CSR推進部 担当者1名
2018年3月12日	総合金融C	1時間30分	CSR推進室 担当者1名
2018年3月12日	電気機器メーカーD	2時間	サステナビリティ推進室2名
2018年4月27日	製薬メーカーE	1時間15分	CSR推進部 責任者1名
2018年5月8日	総合商社F	1時間	サステナビリティ推進部 担当者3名
2018年6月8日	総合化学メーカーG	1時間45分	ESG推進室グループリーダー1名
2018年7月6日	総合化学メーカーH	1時間55分	CSR推進部 主席部員他計6名

表2 質問内容一覧

分類	質問項目
経営計画とESG関連KPIの管理システムの関係	非財務(ESG)関連指標と中長期計画との関連性 非財務(ESG)関連指標の目標設定のながれ(決定階層や擦り合わせの流れ) 非財務(ESG)関連指標の目標設定に対して経営者層・ミドル層・現場担当者で意識の差
	非財務(ESG)関連指標への予算配布の流れと活動への影響 非財務(ESG)関連指標に関する進捗管理の方法 非財務(ESG)関連指標の確認頻度と継続的な把握期間
	目標修正の有無、修正頻度 非財務(ESG)関連指標の達成及び未達成の原因追及と次年度計画への反映状況 未達成の場合、代替えとなる手段の検討
経営理念とESG関連KPIの管理システムの関係	非財務(ESG)関連指標の活動への価値観の影響 非財務(ESG)関連指標の活動への共通意識の影響 非財務(ESG)関連指標の活動へ象徴的活動の影響
ガバナンス及び組織構造とESG関連KPIの管理システムの関係	非財務(ESG)関連指標の活動へのガバナンスの影響 非財務(ESG)関連指標の活動に関係する組織構造
報償及び報酬とESG関連KPIの管理システムの関係	非財務(ESG)関連指標の成果と報償及び報酬との関係

## IV. インタビュー結果

### 1. 経営計画とESG関連KPIの管理システムとの関係性

経営計画とESG関連KPIの管理システムとの関係についてインタビューを実施した。以下は、インタビューの中から特徴のあったA社、B社、G社へのインタビュー結果をまとめている。

A社は、総合小売企業であり、関東圏を中心とした小売り事業と金融サービスを中心とした事業から成り立っている。A社の特徴は、その選定プロセスにある。ESG関連KPIの管理システムにおける目標の設定、数値化にいたるまでのプロセスについて質問したところ以下のような回答を得た。

プロジェクト形式で、代表取締役社長・専務・取締役がいるところでKPIを宣言して決定していきます。多様性プロジェクトなどはプロジェクト形式でKPIを設定しています。各事業所から手を上げた人を対象に50名弱が選ばれてその中で宣言していきます。このプロジェクトは、管理職者による委員会という体制をとっていてプロジェクトでの議論の場に委員会のメンバーが入っていきます。5人ぐらいでグループを作ってそこに委員会メンバーが入っていき、ファシリテーションしていきます。ちなみに多様性プロジェクトの公募倍率は高く、就業時間内で実施するプロジェクトであるにもかかわらず、定員の5.6倍ぐらいの倍率があります。(ESG推進部S氏)

A社は、ESG関連KPIの目標設定を従業員の裁量に委ねている。そのプロセスは、目標設定をするためのプロジェクト形式で決めており、社員から志願者を募っている。そのプロジェクトの議論の場に委員会メンバーがファシリテーションという立場で動くことによって、志願者の提案を活用したブレのない目標設定を可能にしている。

B社は、連結売上高の多くを医療用医薬品が占め、近年M&Aによりその業態を大幅に拡大している。海外企業との積極的なM&Aの実施により、社員の外国人比率が高く、グローバル化が進んだ企業の1つである。B社は、2025年までの中期計画ビジョンを設定し、そこに至るまでのアクションプランを順序立ててロードマップ化している。各アクションプランは定量化され、関係部門のKPI設定の目標となり、それらを総称して戦略ロードマップと呼んでいる。

ESG関連KPIの活用についてESG関連KPIは未知数の部分も多く、現実として調査的に活用している企業も多い。この件について質問したところ下記回答を得た。

KPIを設定する際の議論が大切だと思っています。経営企画部門とはなぜダウジョーンズなのかという議論は当然起こります。また、設定されたKPIを踏まえて、例えばダウジョーンズのサプライチェーンマネジメントスコアを上げていくために担当部門と共に協議し、アクティビティを変えていくこともあります。この部分はCSRの社内浸透といった点からも、とても大事なことだともっています。(CSR推進部O氏)

KPIを設定することにより活動が積極的になるのではなく、KPIを踏まえた上で、現場との議論によりその内容を協議し、時には経営目標を変えていくこともある。議論というプロセス自体が、ESG活動の社内浸透にも関係していることが示唆される。

G社は、石炭化学事業から始まりPETベレットやポリエチレン、ポリプロピレンの触媒の生産などを中心とした総合化学会社である。現在では、基礎科学中心の業態から他の事業部への成長と分散を図っている。G社は、長期経営計画として13項目がESG関連KPIとして掲げられており、長期経営計画に入れるにあたっての苦勞を質問したところ下記回答を得た。

統合レポートの機運が高まってきたところからESGを経営で統合する統合思考による経営について経営陣に話をしてきました。経営企画に対しても今後のESGの在り方を伝え、当時のCSR委員会でも社長以下経営陣にもESGの重要性を伝え続けていました。社外取締役のESG活動に対する関心が高かったのでいい影響があったと感じます。ESG長期計画とするのではなく、経営軸と一貫した経営計画とすること、目標数値を各部門とすり合わせて作ることを意識しました。(ESG推進室A氏)

長期経営計画に、経済軸だけでなく、環境軸、社会軸を盛り込む上で、統合レポート作成に向けた機運とESGを担当する部門がその状況を経営陣に伝え続けるという地道な作業が存在した。またそれをサポートした形で、社外取締役の関係も大きかったといえる。

先進事例8社のうち、ESG活動をKPI化し、5年以上の長期ビジョン、もしくは長期経営計画へ反映されている企業は3社(A社、B社、G社)存在し、3年から5年以内の中期経営計画には、すべての企業でESGに関する定性的な表現が入っていた。中期経営計画にESG関連KPIとして具体的な数値が記載されていたのは4社であり、具体的なKPIを反映していない理由としては、長期的な見通しを数字として記載するには正確性に不安がある、内容的に定量データとして示せない、などがあげられる。中期経営計



画へ具体的な数値として織り込んでいた企業は、目標を計画へ反映させるための社内プロセスにおいて、活動内容を経営陣や従業員が、ESG活動について議論もしくは討議する機会となり、それが活動を意識化させている関係性が存在している。

## 2. 経営理念とESG関連KPIの管理システムとの関係性

経営理念とESG関連KPIの管理システムとの関係についてインタビューを実施した。以下は、インタビューの中から特徴のあったD社、A社、H社へのインタビュー結果をまとめている。

D社は、産業向け制御機器を中心に電子部品や車載部品を展開する大手電気機器メーカーであり、4つの事業ドメインから構成されている。企業理念に社会課題の解決が記されており、「サステナビリティ=企業理念の実践」と捉え、企業理念が企業経営における求心力の原点となっている。ESG関連KPIの活動に共通意識は影響しているでしょうか。共通意識が影響しているか質問したところ下記回答を得た。

当社は、創業者が「社会における企業の公器性」を謳った「社憲」を制定しました。以来、この社憲の精神を企業理念として受け継ぎ、事業を通じて社会的課題の解決に努めてきました。当社にとっては「サステナビリティ=企業理念の実践」であり、企業理念こそが企業経営における求心力の原点となっています。また、企業理念の実践事例をグローバルに共有し、価値創造にチャレンジし続ける風土を定着させる取り組みがあります。そこでの発表事例を見ても、企業理念がサステナビリティの取り組みの根幹になっているのを感じます。（サステナビリティ推進室Y氏）

D社では、従業員の企業理念の実践事例を表彰する制度があり、その内容を世界の社員と共有している。企業理念がサステナビリティであることから、理念の浸透がサステナビリティ活動への意識を高めていることがうかがえる。また、サステナビリティの重要性を経営トップが頻繁に語り、世界中に企業理念を伝えるための現地への訪問を実施している。ESG関連KPIの活動に経営者層などのPRが影響しているのか、またどのような時に感じるのか質問したところ下記回答を得た。

影響しています。社長による新年の年頭所感、4月の新年度スタート時や創業記念日でのメッセージ、

決算時等のメール配信など、常日頃から経営トップがサステナビリティへの取り組みの重要性を社員に伝えています。また会長は、企業理念の伝道師として毎年世界中の拠点に出向き、現地社員と企業理念ダイアログを実施しています。ダイアログに参加した社員からは「社会的課題を解決することに誇りを持ち、喜びや生きがいを感じている」といったコメントが寄せられていることから、経営トップが自ら現場のマネージャー層に思いを伝え、彼らがさらに部下へと共鳴の和を広げていくことが重要だと思います。（サステナビリティ推進室Y氏）

トップの価値観に関する頻繁なメッセージの発信が、活動の主体である従業員の意識を高めており、ESG活動と価値観が関係していた。

A社は、経営理念において、すべてのステークホルダーと共に価値を作る経営を進めている。その方法の1つとして経営計画との関係性においても前述しているが、プロジェクト形式によりESG関連KPIを従業員自らが設定する手法をとりいれている。そのプロジェクト形式への参加は定員に対して5、6倍の応募があるという。このように定員を超える従業員の応募がある理由をうかがった。

当社には手上げの風土があります。2012年から手を挙げる組織にするためにこのような取り組みを始めましたが、全従業員の7割にあたる約4500名がすでに手を挙げています。また、トップが「真剣にやっていこう」という意識になったことも大きいと考えています。今年から非財務をプレ財務という言い方にしています。昨年経営陣がサステナブル経営を学びに海外へ行き、外部有識者とのミーティングで様々な方と対話をしました。そこで学んだのは「サステナビリティ活動のツボはやらされ感で行わないこと」です。また、社外取締役の1人がグループミーティングを通して意思決定方法に長けており、その者の影響も大きいと考えています。（ESG推進部S氏）

A社は手上げの風土という形で、その存在がプロジェクトへの従業員の積極的な参加を促している。手上げの風土を醸成させるきっかけとして、実際に従業員の過半数がその活動にかかわっている。また、それは従業員のみならず経営陣にも関係し、新しい価値を経営陣が認識し、それを自社にて企業活動として実践していた。また、社外取締役による助言もあり、手上げのプロジェクトが実現している。この社外取締役は、コミュニケーションによる組織活性化を事業とする組織での業務経験があり、組織活性化の専門家である。

また、業界特有の価値観が関係している企業もみられる。H社は、石油化学、エネルギー、機能材料、電子情報科学、健康・農業関連事業などを取り扱う総合化学メーカーである。H社は、事業活動を通じて人類社会へ貢献するなど、環境・社会への発展へ寄与する3つの経営理念から成り立っている。経営理念浸透のための施策として、温暖化対策、環境負荷低減に資する自社製品・技術を認定する制度や、専用ウェブサイト上に自らのSDGsへの貢献に向けた決意を表明する社員参加型プロジェクトを立ち上げ、社員の取り組みの表彰や紹介する施策を実施している。ESG関連KPIの活動へ価値観が影響しているのか質問したところ下記回答を得た。

大いに影響しているといえます。当社は、銅の精錬で生じる有害な排出ガスから有益な肥料を製造し、煙害問題の解決に取り組み環境問題の克服と農産物の増産をともにはかることから誕生しました。そして現在に至るまでその根底には事業精神が脈々と受け継がれています。このように創業の経緯そのものが、SDGsやESGの概念と親和性が極めて高く、サステナビリティへの推進そのものと捉えています。(CSR推進部H氏)

社員参加型プロジェクトは、2016年からスタートしており、SDGsへ自分達の事業がどのように貢献しているかを考える意識向上のための取り組みである。社員参加型プロジェクトがESG関連KPIの活動に影響しているか質問したところ下記回答を得た。

影響していると思います。この活動は、企業理念の浸透や、SDGsという、地球課題を一人ひとりが自分ごととして捉えるためのものです。間接的ではありますが、こうした意識の高まりが、ESGのKPI達成にもつながると考えます。(CSR推進部H氏)

社員参加型プロジェクトは、経営理念を従業員へ伝える象徴的活動でもあり、活動の「自分ごと化」の一種である。これらは活動に対する意識の差をなくす対処法でもあり、管理システムを強化する傾向がうかがえる。

インタビューした企業8社すべてで、経営理念がESG関連KPIの管理システムと関係していた。共通意識で見られた傾向としては、業界特有のESG活動に対する意識の高さが上げられる。C社のような金融業界であれば、お客様満足度などの顧客満足に対する意識、B社やE社のような製薬業界であれば倫理意識、G社やH社のような化学業界であれば環境・社会に対する意識である。これらは、そ

れぞれの業界が抱える問題意識に通ずる。金融業界であれば、過去の保険金不払い等に対する法律や規制、代理店契約を背景にした金融サービス特有の販売手法による顧客満足という形、製薬業界であれば人の命を預かるという形、化学業界であれば過去の環境汚染に対する社会への対策という形などである。いずれも長い歴史の中で培われた業界特有の共通意識といえる。経営理念の実現が、ESG活動を含むサステナビリティ活動であると経営陣が宣言している企業は3社(A社、D社、E社)であった。この3社に関しては、ESG活動という別枠の概念自体がなくなり、他の事業との一体化が進んでいる傾向が見られる。

### 3. ガバナンス及び組織構造とESG関連KPIの管理システムとの関係性

経営計画とESG関連KPIの管理システムとの関係についてインタビューを実施した。以下は、インタビューの中から特徴のあったG社、B社へのインタビュー結果をまとめている。

G社のガバナンス体制は、1990年代後半には30名以上いた取締役総数を2010年から10名程度に減らし、2005年から女性取締役を就任させている。取締役会は、取締役8人のうち社外取締役は3名で構成されている。また、全社視点に立った戦略討議を行うための期間として全社戦略会議が存在している。ESG活動に関しては、社長が委員長をしているCSR委員会があり、その下に環境、リスクに関する2つの委員会が設置されている。ESG関連KPIの活動にガバナンスが影響しているか質問したところ下記回答を得た。

経営会議は社長以下社内の役員、執行役員以上が集まります。役員は減っていて、事業部は執行役員ベースで決済しておりスピード感があります。全社戦略会議も社長が出てくる会議で討議がメインになっています。この戦略会議の場合は、討議ができるので本部長クラスがESG活動に納得する場でもあります。取締役会でも社外取締役を含めてESGについての討議も行います。そう言った場の存在がESG活動には大事だと感じています。経営がESGを中核にした経営について議論していることが、その下の部長層が集まる会議でも伝えられ、経営の本気度が伝わります。(ESG推進室A氏)

戦略討議の場が、ESGを直接部門へ落とし込む場として機能し、ESG関連活動と関係していた。

B社では、取締役15名(うち1名が女性)のうち11名が社外取締役であり、外国人が過半数を占める。多様化する経営課題に機動的かつ迅速に対応するため、社長及び

CEO及び各機能を統括する取締役クラスを一同に集め意思決定を行う会議を月1回行い、スピーディーな意思決定を実現している。また、委員会は経営戦略や経営上及び業務執行、研究開発及び製品開発、内部監査・リスク管理及びコンプライアンス関係の重要事項の審議・意思決定を行う3つの委員会から構成されている。ESG関連KPIの活動へガバナンスが影響を与えているか質問したところ下記回答を得た。

*ガバナンス構造自体2年前に大きく変わり、監査等委員会設置会社になりました。社外取締役のウェイトも高まり、透明性や健全性は高まっています。ガバナンスが先か活動が先かは言い難いですが、多様性や透明性のあるガバナンスは、当社のESGの中でも大きな特長の一つだと認識しています。(CSR推進部O氏)*

ガバナンスの構造の変化が、管理システムへ関係していることがうかがえる。B社はスピーディーな意思決定につなげるために、組織構造を見直し、CSR委員会のようなESG活動を他の活動と別で扱わず、自社内の基準で決めた基準に伴って3つに分類して意思決定を行っていた。

ガバナンス及び組織構造とESG関連KPIの管理システムとの関係性は、8社中8社で委員会形式をとり入れていた。委員会は、取締役会及び経営会議など経営レベルの執行機関へESG関連KPIの管理システムを推進、運営する立場である。その委員会もESG活動を推進していくのか監視監督していくのかは、推進部門の役割により企業で異なっていた。ガバナンス面では、社外取締役の存在にも特徴が見られた。インタビュー調査を実施した8社中3社（A社、B社、G社）で、社外取締役がESG関連KPIの管理システムに関係していた。関係の仕方は様々であるが、A社のKPI選定プロジェクトの運営方法に助言や、B社では透明性の確保、G社ではESG目標を長期経営計画への盛り込むためのアドバイスなどで関係していた。組織構造は、ESGを推進する部門が他の事業部門より経営層に近い組織として位置づけられていたのは1社（D社）のみであった。残りの7社は、他の間接部門と同列に位置づけられていた。この構造的な差が発生した理由としては、組織に求められる特性を分けたことである。D社は取締役会の直下に置くことにより、推進室は活動の社内外への共有と推進としての役割に特化させている。D社の取締役会は監視という側面が強いが、別途執行機関として、本社機能部門とビジネスカンパニーがあり、本業とそれをサポートする部門が所属しており、そこにサステナビリティ推進委員会をおくことで重要課題の特定と全社的な統括を実施する執行機関として位置づけられている。

#### 4. 報償及び報酬とESG関連KPIの管理システムとの関係性

報償及び報酬との関係では、1社（D社）でESG活動を含むサステナビリティ活動が経営陣の報償に影響していた。D社では、ESG関連KPIが「〇〇年までにESG評価機関に評価される」といった社外へのコミットメントという形で、評価対象を明確にすることで管理システムに関係していた。一方、他の企業では、中長期的変動要素という形で自社株式の価格の増減などによる間接的に経営陣の報酬に関係していた。D社の経営陣への報酬変動は、変動要素が企業活動として重要な位置づけであることを対外的にも示しているが、ESG関連活動を経営陣への報酬と連動させることには、一部企業を除いてあまり積極的ではなかった。

#### V. 結論

本研究で明らかになったことを以下に述べる。ESG関連KPIと効果的な管理システムの組み合わせを明らかにすることを目的として関係性を分析した結果、4つのことが示唆される。1つ目は、抽象的なESG活動の計画にKPIを設定することで、組織内でESG活動が具体的に認識され、管理システムを活性化していた。ESG活動は、環境・社会面など改善に複数年度かかることも多く、その活動が抽象的になりがちである。先進事例のうち、ESG項目が5年以上の長期ビジョン、もしくは長期経営計画へ反映している企業が複数存在した。長期経営計画を設定している企業は、定性評価であれ定量評価であれ、アクションプランのような行動を基本とした行動計画のようなものであり、数値による管理システムは現場単位での目標設定に委ねるなど柔軟な目標管理が行われていた。ESG活動の長期計画を立てることは、社内外へのコミットメントと、目標設定のプロセスにおけるESG活動の意識化というメリットが存在する。いずれの場合も抽象的なESG活動において、具体的なKPIを設定することにより、ESG関連KPIの管理システムを強固なものにしていることがうかがえる。

2つ目は、経営理念に基づいたKPIが設定されていることでESGの管理システムが促進されていた。企業の収益活動とESG活動の間とを比較した際、従業員は強力な管理システムが働いている収益活動に傾注してしまい、活動自体に強弱が発生してしまいがちである。これを防ぐには、ESG活動の目的を伝える必要があり、企業活動として重要な活動であることを伝える必要がある。経営理念は企業活動の行う上での存在意義であり、その内容は企業によって様々であるが、自社の事業が社会に役立つという社会性に関する文言が存在する。ESG関連KPIが、経営理念をKPI化することでその活動が具体化し、経営陣、従業員が活動を意識し、管理システムを強化していた。



3つ目は、経営層に近いESG推進部門の設置や社外取締役などのガバナンスを活用することでESG関連KPIの管理システムを機能させていた。インタビューした先進企業では、委員会によるESG活動の運用が行われている。先進事例のうち、一部の企業には、組織構造において取締役会直下という形で管理監督する部門を位置づけ、他の部門より経営陣に近い情報提供をおこなっており、社外取締役がESG活動のKPIに対して助言などのアドバイスや透明性の確保といった形でかかわっていた。このような企業では、委員会形式による運営において、設定されたKPIが管理システムとして機能するためにガバナンスをうまく利用して、ESG関連KPIが活用される環境を整備しているといえる。

報償及び報酬とESG関連KPIの管理システムとの関係は、関係しているが関係性は薄いと言える。インタビューした先進企業の内、一部の企業ではESG関連KPIが経営陣の報償に影響していた。ただし、社内の評価指標ではなく、企業のESG外部機関の評価がKPIとして認識され、その評価内容が経営陣の報償へ影響していた。

本研究は、ESG関連KPIを活用する視点としていくつかの示唆を提供している。1つ目は、ESG活動をより積極的に行うためには、KPIを設定し管理システムに組み込むだけでなく、企業の価値観と関係させることで効果的な管理が行えるということである。

2つ目は、経営陣へのESG活動を含む偏りのない情報を提供する組織の存在が必要である。ESG活動を推進している企業では、大半がESG活動を管理する全社横断型の委員会による運営を行っている。ESGという枠組みで委員会を組織し、他の活動と区別するからこそ、企業としての価値観が偏りを持つ可能性がある。それを防ぐためには、企業の価値観という判断基準にもとづいた情報提供を行う組織を存在させ、その組織自体も偏りを持たないよう社外取締役など外部の視点を活用することである。

本研究の貢献は、日本企業における効果的なESG関連KPIと管理システムとの関係を4つの側面から明らかにしたことである。参考にしたMalmi and Brownのマネジメントコントロールパッケージでは、相互の関係性が重要であると述べられているものの、効果的な関係性については触れられていない。これら関係性を導き出したことは、今後の積極的なESG活動を行うためのマネジメントに貢献すると考えられる。

研究の限界と今後の課題は2つある。1つ目は、本研究はベストプラクティスを対象にした効果的な管理システムの在り方であり、事業とサステナビリティ活動の統合を目指す企業において、ESG活動の課題を特定し、KPIを積極的に活用している企業を選んだ上でのインタビューであった。今後、多数の事例を蓄積することによって、普遍的枠組みを構築

する必要がある。それら普遍的枠組みを元にESG活動をより積極的に行う具体的な方策にまで踏み込んでこそ、活動を積極化するマネジメントが可能となるであろう。

2点目は、ESG関連KPIとの関係性が一方向であり、かつ4つの側面以外の関係性には触れられていない。また、4つの側面が管理システムへ影響を及ぼすという前提であったが、関係性は双方向性を持つものであるかは確認できていない。ESG活動の企業マネジメントの方向性に対する今後の研究が待たれる。

## 謝辞

碩学舎賞審査委員の先生方からは貴重なコメントをいただいた。ご審査いただいた先生方に心より御礼申し上げます。また、この研究は、筆者が2019年9月に神戸大学大学院経営学研究科に提出した博士論文の一部をもとに改訂したものである。5年間にわたりご指導いただいた國部克彦教授をはじめ、松尾貴巳教授、西谷公孝教授、堀口真司教授より貴重なアドバイスを頂いた。先生方にはこの場を借りて改めて深謝申し上げます。また長時間に及ぶインタビューにご協力いただいた企業の皆様と、研究者の窓を叩きかけをいただいた神戸CSR研究会の皆様にも厚く御礼申し上げます。

## 注

1. IIRCはロンドンに本部を置く、規制者、投資家、企業、基準設定主体、会計専門家及びNGOにより、構成される国際的な連合組織である。チャールズ皇太子が立ち上げたAccounting for SustainabilityプロジェクトとGRIなどによって2010年に設立され、2013年に統合報告書作成ガイドラインを作成した。

## 参考文献

- Abernethy, M. A., and Chua, W. F. (1996) "A Field Study of Control System "redesign": the impact of institutional processes on strategic choice", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 13, No. 4, pp. 569-606.
- Anthony, R. N. (1965) "Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Boston", *Cambridge, MA., Harvard University Graduate School of Business Management*.
- Bonner, S. E., and Sprinkle, G. B. (2002) "The Effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories evidence



- and a framework for research.”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 4-5, pp. 303-345.
- Burns, W. J. and Waterhouse, J. H. (1975) “Budgetary Control and Organizational Structure.”, *Journal of Accounting Research*, Vol. 13, No. 2, pp. 177-203.
- Broadbent, J., and Laughlin, R. (2009) “Performance Management Systems: a conceptual model.”, *Management Accounting Research*, Vol. 20, No. 4, pp. 283-295.
- Daub, C. H. (2007) “Assessing the Quality of Sustainability Reporting: an alternative methodological approach.”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, No. 1, pp. 75-85.
- Gurvitsh, N., and Sidorova, I. (2012) “Survey of Sustainability Reporting Integrated into Annual Reports of Estonian Companies for the years 2007-2010: based on companies listed on Tallinn Stock Exchange as of October 2011.”, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 2, pp. 26-34.
- Green, S. G., and Welsh, M. A. (1988) “Cybernetics and Dependence: reframing the control concept.”, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 2, pp. 287-301.
- Higgins, C., Stubbs, W., and Love, T. (2014) “Walking the Talk (s): Organisational Narratives of Integrated Reporting.”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 27, No. 7, pp. 1090-1119.
- Margolis, J. D. and Walsh, J. P. (2003) “Misery Loves Companies: rethinking social initiatives by business.”, *Administrative science quarterly*, Vol. 48, No. 2, pp. 268-305.
- Malmi, T., and Brown, D.A. (2008) “Management Control Systems as a Package – Opportunities, Challenges and Research Directions”, *Management Accounting Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 287-300.
- Merchant, K. A., and Van der Stede, W.A. (2007) “Management Control Systems, 2nd edition.” *Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall*.
- Ouchi, W. (1979) “A Conceptual Framework for the design of Organizational Control Mechanisms.”, *Management Science*, Vol. 25, No. 9, pp. 833-848.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., Larceneux, F. (2011) “How Sustainability Ratings might deter “Greenwashing” : A closer look at ethical corporate communication.”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, pp. 15-28.
- Simons, R. (1995) “Levels of Control.”, *Harvard Business School Press*. 中村元一他訳(1998)『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロールレバー』, 産能大学出版部.
- Tocher, K. D. (1970) “Control.”, *Operational Research Quarterly*, Vol. 21, No. 2, pp. 159-180.
- Tocher, K. D. (1976) “Notes for Discussion on Control.”, *Operational Research Quarterly*, Vol. 27, No. 1, pp. 231-239.
- Walker, K. and Wan, F. (2012) “The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications.”, *Journal of business ethics*, Vol. 109, No. 2, pp. 227-242.
- 國部克彦 (2017) 『アカウントビリティから経営倫理へ』 有斐閣.
- 向山敦夫 (2009) 「企業の社会性評価と CSR」『年報経営分析研究』第25巻, 29-39頁.
- GRI(2016)“Consolidated set of GRI Standards2016”, URL: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/> (参照日:2018年12月29日)
- GRI(2016)「GRI 完本版」, URL: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-japanese-translations-download-center/> (参照日:2018年12月29日)
- International Integrated Reporting Council (2013) “International <IR> Framework”, URL: <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/> (参照日:2018年12月21日)
- International Integrated Reporting Council (2013) 「国際統合報告フレームワーク日本語訳」, URL: [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International\\_IR\\_Framework\\_JP.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf) (参照日:2018年10月9日)

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.42 (2021年1月28日発行)

第6回 碩学舎賞 一席

## 「ESG活動におけるKPIと管理システムの効果的な組み合わせに関する研究 －先進企業の事例研究－」

千賀 喜史 (大分県立芸術文化短期大学 専任講師)

Online edition : ISSN 2187-0845

### 碩学舎の会員になりませんか？

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

碩学舎

SEKIGAKUSHA

〒101-0052

東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F

フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト

<https://www.sekigakusha.com>

Facebook

<https://www.facebook.com/sekigakusha>