

令和 4 年 6 月 20 日現在

機関番号：27401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2021

課題番号：18K01917

研究課題名(和文) マネジメント・コントロール・システムの拡張可能性：企業と地域の共助を目指して

研究課題名(英文) Scalability of Management Control System: Aimed at Assistance in the corporate and regional

研究代表者

望月 信幸 (Mochizuki, Nobuyuki)

熊本県立大学・総合管理学部・教授

研究者番号：60508787

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：地震などの自然災害が発生した際、その状況からいかに早く復旧し、通常の事業再開ができるようになるのかについて、BCP(事業継続計画)と中小企業のマネジメントコントロール(経営管理)の関係性の観点から考察を行った。本研究では、いくつかの企業への聞き取り調査なども行った結果、従業員が通常の状態においても自主的、能動的な姿勢で事業を行っている企業では、非常事態においても比較的早い段階で復旧が行われる傾向が見られることが明らかとなった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

自然災害の多い日本では、企業が非常事態に直面することも多い。そこで、本研究では非常事態に直面し被害を受けた中小企業のうち、いち早く復旧復興した企業を事例として取り上げ、マネジメントコントロール(経営管理)の観点から検討を行った。本研究の成果ではモデル構築とまではいかないものの、非常事態に直面したときにいち早く立ち上がるための1つのアプローチを示すものである。本研究の内容をさらに深めていくことで、非常事態に対して行うべき企業の対応が明確化され、結果的には経済復興の迅速化にもつながるものと考えている。

研究成果の概要(英文)：In this study, we examined the relationship between business continuity planning (BCP) and management control system in small and medium-sized enterprises (SMEs) in terms of how quickly they can recover from a natural disaster such as an earthquake and resume normal business operations. As a result of interviews with several firms, it was found that firms whose employees are proactive in conducting business even under normal conditions tend to recover relatively quickly even in an emergency situation.

研究分野：管理会計

キーワード：BCP マネジメントコントロール

1. 研究開始当初の背景

『平成 28 年熊本地震』は、被災地である熊本県内に所在する企業ばかりでなく、県内に設備や工場を有する県外企業にも影響を与えている。帝国データバンクの調査によれば、被災地企業の取引先は全国で約 3 万 1,000 社に上る。また、県外企業が所有する被災地域の営業所・工場等の拠点は 2,065 件あり、熊本地震によって損害を受けた企業の地理的範囲は広範に及ぶ。内閣府によると、地震発生直後の被害推計は 1 兆 1,255 億円にも上る。つまり、国内の一地域における経済活動であっても、マクロ経済へ与える影響は大きいと言える。大規模災害から早期に復旧し、国内経済の安定化を図るためには、個別の企業が日頃からの防災と被災損害の最小化および可及的速やかな復旧を可能にするための備えに対する意識を日頃から有することが必要である。また、サプライチェーンや事業組合などでそれが共有されることで、地域経済の回復と安定化が図られることにつながり、ひいては、国内経済全般に対する大規模災害の負の影響を最小化していくことに結びついていくことになる。

企業活動には震災等によるリスクが存在すると言える。しかし、リスクを最小化すると考えられているものがある。それが、事業継続計画（BCP：Business Continuity Planning）である。BCP とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことである。つまり、緊急時に倒産や事業縮小を防ぐためには、平常時から BCP を周到に準備しておき、緊急時に事業の継続・早期復旧を図ることが重要となる。

我が国では、民間企業に向けた BCP についてのガイドラインが、経済産業省（2005）、内閣府（2005）そして中小企業庁（2006）と、複数の省庁から出されている。そして、東日本大震災を契機に、BCP あるいは事業継続マネジメントの策定はいっそう加速して促され、各府庁および各種業界団体等からも様々なガイドラインが出されており、国家レベルにおける防災と早期の復旧に関する問題意識は成熟している。しかし、企業側での BCP 策定と運用の実態はまだ十分とは言えない状況である。BCP は、内閣府によれば、大企業の約 7 割が策定済みであるのに対し、中小企業ではわずかに 1 割にとどまっている。

大規模災害の予防あるいはそれによる被害からの早期復旧については、地域コミュニティの場合も同様である。これについては、2014 年に内閣府より「地区防災計画ガイドライン」が出され、地域レベルでの防災計画策定が促されている。ここでは、便宜的に、地域コミュニティの継続計画を地域継続計画（CCP：Community Continuity Planning）と呼ぶこととする。

BCP と CCP は、問題意識および策定手順など共通する点が多いと思われる。その理由として、1 つ目は、CCP が BCP を基礎として構想されたものと考えられるためである。2 つ目の理由としては、2013 年に改正された「災害対策基本法」において、企業には、災害時にみずからの事業活動を継続する努力が求められるだけでなく、地域コミュニティが実施する防災に関する施策に協力する責務があると規定されたことがある。そして、3 つ目の理由としては、内閣府の「事業継続ガイドライン」最新版（2013）において、企業は「地元地域社会を大切にすることをもち、地域との共生に配慮することが重要」であり、「地域を構成する一員として、地域への積極的な貢献が望まれ...平常時から地域の様々な主体との密な連携が推奨される」とあることによる。つまり、理論的にも制度的にも、企業と地域コミュニティとの共助のために、企業の BCP と地域の CCP は影響を受けて関わり合っていると考えられる。そこで、我々は、BCP を包含したマネジメントコントロールシステム（MCS：Management Control Systems）概念を構築するとともに、その概念を用いて企業と地域コミュニティの共助に資する CCP という新たな理論を構築することを目指して研究を進める。

2. 研究の目的

文献調査および国内外の実態調査によって、従来の MCS に BCP を組み込み、BCP を包含した新しい MCS 概念構築の可能性を提示すること、および BCP と CCP の理論構築を図り、企業と地域コミュニティとの共助に資する BCP と CCP の策定・運用、海外移転の可能性について提案を行うことである。

本研究における MCS とは、組織目的の達成に向けて組織成員を動機づけ、望ましい行動を実行するように誘導するための公式・非公式プロセス（Bisbe and Otley（2004））を指す。本研究では、BCP が MCS として想定されていないと仮定し、BCP を包含した新しい MCS 概念構築の可能性を提示するものである。

3. 研究の方法

本研究では、研究目的を遂行するために、上記の 5 つの課題に関して、現状・実態整理を行い、検討事項を明らかにする。また、各課題を次のように分担して取り組む。

【課題 1】MCS、特に中期計画レベルのマネジメントに BCP を組み込むには、BCP の定式化・標準化が必要となる。そこで BCP の基礎概念の整理を通じて、MCS 概念との関連づけの可能性を図るための理論研究を行う。この研究作業は望月が主導し、吉川・木村が協力する。

【課題 2】複数の地域コミュニティに聞き取り調査を行い、コミュニティを類型化し特性を明らかにした上で、災害時に機能する CCP の立案支援を行う。候補には（A）歴史のある

小学校区や町内会，(B)新設の小学校を核とした校区や町内会，(C)田畑が多く工業団地なども存在する熊本市近郊の地区などを想定する。この研究作業は，工藤が主導し望月が協力する。

【課題 3】日本と同様に大規模な地震の多いイタリアやニュージーランド，台湾，大洪水が発生したタイでの BCP・CCP に関する実態調査を行う。もし日本が先行しているときは，わが国の経験と計画の諸外国への移転可能性を検討する。この研究作業は，望月がイタリア，吉川がニュージーランド，木村がタイ，工藤が台湾を調査し，望月が最終的にとりまとめる。

【課題 4】内閣府防災担当への聞き取りを通して，大災害の予防・復旧に関する制度設計とその普及に関するこれまでの展開と今後の展望について明確にする。この研究作業は，工藤が主導し，木村・望月・吉川が協力する。

【課題 5】いくつかの県内企業の協力を得て，MCS に地域コミュニティとの関係性をいかに組み込むか（共助システム）について，解決すべき課題と期待される効果などについて聞き取り調査を実施する。この研究作業は全員で取り組み，望月がとりまとめる。

4. 研究成果

初年度は，BCP を包含した MCS 概念を構築するとともに，その概念を用いて企業と地域コミュニティの共助に資する CCP という新たな理論を構築することを目指して研究を進めた。そのため，平常時における業務の効率性を追求した MCS の概念に BCP を組み込むこと，地域コミュニティにおける CCP の策定度合いを調査するとともに，その策定と運用に必要な要素を明らかにすること，BCP と CCP に関する海外での実態調査を行い，海外移転の可能性を模索すること，BCP と CCP の制度的および歴史的背景と今後の展望について検討すること，BCP に CCP をどのように組み込むのかを検討すること，という 5 つの課題を想定して研究を進めた。

MCS への BCP の概念の組み込みは，平常時と緊急時という点で活用場面は異なるものの，それぞれが相反する概念ではないことから，全体としては MCS に BCP を組み込むことは可能であると考えられた。ただし，さらに研究を進める中で細部を検討する必要がある。

地域コミュニティにおける CCP の調査については，その前提として CCP の概念を整理することを行った。その後，整理された概念をもとに調査を進めていく予定であった。

BCP と CCP の海外における実態調査については，文化の違いなどもあることから，慎重に調査を進めた。

BCP と CCP 背景と今後の展望については，地域性も考慮に入れた検討を進めてきた。

BCP への CCP の組み込みについては，BCP および CCP の調査が進んだ後に検討を行うこととした。

2 年目は，1 年目に引き続き中小企業を対象とした BCP を組み込んだ MCS に関する理論構築を行ってきた。熊本地震の前に BCP をすでに策定しており，熊本地震では被害がそれほど大きくなかったものの BCP が機能したという企業に対するヒアリング調査も行い，BCP の策定に至った経緯や作成プロセスについて確認するとともに，通常の MCS とどのような関係にあるのかについて，ヒアリングの結果をもとに現在も分析を行った。また，地域コミュニティにおける CCP については，制度形成の背景や歴史について調査を進めた。ただし，資料上の整理は進んでいるものの，CCP の策定については新型コロナウイルスの影響もありヒアリングが進まず，やや遅れ気味となった。海外での実態調査については文献も含め調査を継続的に行ったが，文化や慣習などの違いも多く存在することから，海外移転の可能性は慎重に検討する必要があると考えられた。

3 年目は，中小企業に焦点を当てて，BCP の構築およびそのプロセスが企業の MCS とどのような関係にあるのかについて，これまでに行った事例をもとに研究を行った。

1 つ目の事例では，発災後の対応力が日常の MCS 能力に依存することが示唆された。特に，想定以上の被害に見舞われた場合には，マニュアルどおりに行動する以上に，現場の判断でその場でできる最善の行動をとることが求められることが明らかとなった。また，BCP の見直しを通じて取引先の MCS に影響を与えるなど，BCP と MCS との間に相互作用が見られることが明らかとなった。

2 つ目の事例では，BCP の策定・実践を通じて人材育成につなげていた。BCP の策定プロジェクトを通じて，トップダウン型の運営に加えてボトムアップの強化を図ることで，MCS の進捗につなげていた。この点から，BCP の策定プロセスが日常の MCS を改善する方向に導いたことが明らかとなった。

さらに，日常の経営管理とリスクマネジメントの部署を分けるような大企業のような組織とは異なり，リスクマネジメントの専門部署を設けることができない中小企業の場合には，リスクマネジメントの実践は日常管理に織り込まれて展開されることがあり，その場合は BCP の要素が日常管理とは区別されず一体型となって運用されることになる。つまり，中小企業のように部署を分けることが難しい場合には，一体型運用とすることで BCP 要素が組織内で浸透し，従業員の行動パターンが変化して MCS が促進されることも事例から明らかとなった。ただし，事例の企業でスムーズに一体型の BCP が機能したのは，前提として日常の MCS がすでに一定のレベルで機能していたことが影響すると考えられるため，MCS と BCP の運用についてはさらな

る経験的研究の積み重ねが必要であると考えられる。

4年目は、新型コロナウイルスの影響もあり調査に行くことが困難であったことから、中小企業におけるBCPの構築とプロセスと、企業のMCSの関係について、これまでの調査研究と文献研究をもとに整理を行った。当初の想定では、BCPを構築する、あるいはBCPを構築するプロセスを通じて、中小企業におけるMCSの形が変わる、さらに言えばMCSが正の方向に変わるものと考えていたが、これまでの調査事例から、中小企業のMCSが整備されている企業ほど、実質的なBCPの構築が行われる可能性があることが明らかとなった。特に中小企業の場合では、組織規模の関係から業務がマニュアル化されていないことも多く、業務のマニュアル化が行われていない企業の方がBCPの構築および不測の事態が発生した際にBCPが有効に機能する可能性があることが考えられる。

その上で、中小企業であればほとんどの組織がBCPを有効に機能させることができるかと言えばそうではなく、中小企業の中でも現場の従業員による行動の自由がある程度許容されており、現場で直面している状況に応じて適切な判断を行うことが是とされている組織およびMCSの体制の下では、BCPの構築およびその活用が比較的有効に行われるのではないかという結論に至った。

また、BCPの策定・実践を通じて人材育成につなげていた企業の事例では、BCPの策定プロセスが日常のMCSを改善する方向に導いたことだけではなく、業績評価の観点からも状況に応じた適切な組織形態の採用、目標管理および予算管理を通じた従業員の動機づけ、さらには現場における改善活動の活発化などに効果的だったことが明らかとなっており、非日常的なBCPを通じた日常的なMCSの見直しが行われていることが明確となった。

全体を通して、中小企業のBCPとMCSの関係については上述のように一定の成果が得られたと考えている。その反面で、新型コロナウイルスの影響もあり途中からインタビュー調査ができなくなったことから、BCPとCCPの関連性、およびBCPの海外移転についての研究は思うように進めることができなかった。この点については、今後の検討課題として時期を見ながら引き続き考察を行うこととしたい。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 4件）

1. 著者名 Nobuyuki Mochizuki	4. 巻 December
2. 論文標題 A Business Plan for disaster	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Impact	6. 最初と最後の頁 48-50
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 望月 信幸, 吉川 晃史, 木村 眞実, 工藤 栄一郎	4. 巻 8
2. 論文標題 中小企業におけるMCSとBCPの展開 - 熊本の中小企業の事例 -	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 東京都市大学横浜キャンパス紀要	6. 最初と最後の頁 36-45
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 木村眞実・吉川晃史	4. 巻 39
2. 論文標題 中小企業経営者教育による管理会計実践の促進-熊本同友会の経営指針を創る会の事例-	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 産業経営研究	6. 最初と最後の頁 29-47
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11501/2857485	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 藤本 延啓, 木村 眞実	4. 巻 29
2. 論文標題 豊島を対象とした不法投棄事案における「個別性」に関する研究	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 廃棄物資源循環学会研究発表会講演集	6. 最初と最後の頁 51～52
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.14912/jsmcwm.29.0_51	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 吉川晃史, 工藤栄一郎, 木村眞実, 望月信幸	4. 巻 10
2. 論文標題 災害対応リスクマネジメントと定常対応マネジメント・コントロールの相互作用	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 会計専門職紀要	6. 最初と最後の頁 未定
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 望月信幸	4. 巻 81(3)
2. 論文標題 中小企業におけるBCPとMCS : 責任会計の観点から	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 産業経理	6. 最初と最後の頁 54-63
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計8件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 2件)

1. 発表者名 望月 信幸, 吉川 晃史, 木村 眞実, 工藤 栄一郎
2. 発表標題 中小企業における BCP と MCS の関係 - 熊本の中小企業の事例 -
3. 学会等名 日本会計研究学会第79回大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 吉川 晃史
2. 発表標題 中小企業の日常管理と事業継続計画 (BCP/BCM) の接続
3. 学会等名 中小企業会計学会第8回全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 望月 信幸, 吉川 晃史, 木村 眞実, 工藤 栄一郎
2. 発表標題 リスク/クライシスに対するMCS/BCP研究
3. 学会等名 日本会計研究学会第108回九州部会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Kohji Yoshikawa, Eiichiro Kudo, Mami Kimura, Nobuyuki Mochizuki
2. 発表標題 Effective Disaster Response Risk Management Based on Enabling Management Control in SMEs: A Case of a Japanese SME 's Recovery from the Earthquake
3. 学会等名 1st Conference On Management Accounting and Control in SMEs (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 木村眞実, 吉川晃史, 工藤栄一郎, 望月信幸
2. 発表標題 災害対応リスクマネジメントと定常対応マネジメント・コントロールの相互作用
3. 学会等名 日本会計研究学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 木村眞実
2. 発表標題 災害発生時の事業継続計画について
3. 学会等名 日本ELVリサイクル機構未来部会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 吉川晃史, 工藤栄一郎, 木村眞実, 望月信幸
2. 発表標題 The interaction between Risk Management Control
3. 学会等名 12th New Zealand Management Accounting Conference (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 藤本 延啓、木村 眞実
2. 発表標題 豊島を対象とした不法投棄事案における「個別性」に関する研究
3. 学会等名 第29回廃棄物資源循環学会研究発表会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	吉川 晃史 (YOSHIKAWA Koji) (20612930)	関西学院大学・商学部・教授 (34504)	
研究分担者	工藤 栄一郎 (KUDO Eiichiro) (30225156)	西南学院大学・商学部・教授 (37105)	
研究分担者	木村 眞実 (KIMURA Mami) (80516865)	東京都市大学・環境学部・准教授 (32678)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------