

【論文】

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

吉川 晃史
工藤栄一郎
木村 眞実
望月 信幸

〈論文要旨〉

本研究では、東日本大震災や熊本地震という大災害に対して、BCP/BCM はじめリスクマネジメントがどのように機能するのか、またそれが ISO といった定常的なマネジメント・コントロールとどう関連するのか事例研究を通じて検討する。事例から、中小企業において、BCP/BCM の事前対策、準備を定常時の MCS に組み込み、自律的に動ける体制づくりを行うことで、BCP/BCM が災害時に活用されることが明らかになった。また、BCP/BCM は防災対策だけでなく、サプライヤーの MCS の強化や業界慣行の変化をもたらし、より積極的な役割を果たすという意味で、両者は相互に関連することが明らかになった。

〈キーワード〉

震災復興、BCP、リスクマネジメント、マネジメント・コントロール、中小企業

The interaction between Risk Management and Management Control

Kohji Yoshikawa
Kudo Eiichiro
Mami Kimura
Nobuyuki Mochizuki

〈Abstract〉

This study examines how risk management for the disaster such as BCP works, and how it relates to normally used management control such as business planning. Based on case

study, we find that SME's BCP is utilized well when its usual management control works and employees can act autonomously. In addition to this, BCP works not only for the disaster prevention, but also enables to improve suppliers' MCS and change the transaction practice. We conclude that risk management for the disaster and usual management control relates interactively.

〈Keywords〉

Earthquake disaster reconstruction, BCP, BCM, Risk Management, Management Control, SMEs

1 はじめに

「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」(中小企業庁、2018)が事業継続計画(Business Continuity Planning、以下ではBCPという)であり、BCPの策定後に、組織内に定着させ、定期的に見直すのが事業継続マネジメント(Business Continuity Management、以下ではBCMという)である。

わが国においては、東日本大震災が発生するよりも以前から、民間企業に向けたBCPについてのガイドラインが、2005年から2006年に経済産業省、内閣府そして中小企業庁と、複数の省庁から出されていたのだが、東日本大震災を契機に、BCP/BCM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さまざまなガイドラインが出され、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高まっている。

地震をはじめ水害といった災害時の事業継続を進めるために、BCP/BCMの導入の勧めが喧伝されるなか、中小企業へのその導入率は依然として低い。熊本地震で被災した熊本において、サプライチェーンの観点から事業継続に関心があると思われる半導体や自動車産業においても、BCP/BCMの導入率は3割弱であった(経済産業省九州経済産業局、2018)。

これに対して、BCPを経営の一要素として位置づけている企業は少なく、BCPが経営そのものであることの理解が不足していると指摘される(経済産業省九州経済産業局、2018: p.36)。実際に、BCPが単なるリスクマネジメント活動としてだけでなく、その策定において業務プロセスの可視化と業務改善が図られるため、平時にもその効果が発生する可能性がある(野田・加賀谷、2011)。

リスクとリターンは表裏一体の関係にあると考えられてきたにもかかわらず、近年までリスクマネジメントとリターンマネジメントのための管理会計はそれぞれ別々に発展してきた(澤邊、2007)。事業リスクと事業リターンを統合的にマネジメントする事例として金融機関や商社が知られるところであるが(澤邊、2007; 頼ほか、2015)、両者を統合して経営管理を行う事

業会社はそれほど知られていない。これに対して、災害対応のリスク・マネジメントと定常対応のマネジメント・コントロールは、対応すべきリスクの次元が異なるため統合的に運用することは、容易でないと考えられる。では、BCP/BCM のような災害対応リスクマネジメントと平時の経営計画や予算管理といったマネジメント・コントロールはどのように関係するのか。

そこで、本稿は、東日本大震災より前に BCP を策定していた鈴木工業株式会社（以下では、鈴木工業という）の事例をもとに、東日本大震災や熊本地震といった大災害に中小企業の BCP がどのように活用されるのかを検討し、災害対応リスク・マネジメントと定常対応のマネジメント・コントロールはどのように関係するのかを考察する。

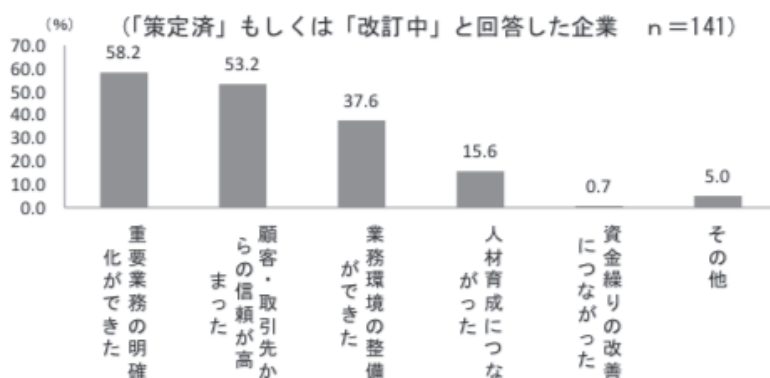
本稿の構成は以下の通りである。まず、次節において、災害に関するリスク・マネジメントとマネジメント・コントロールに関する先行研究を整理する。3 節で、研究方法と調査の概要を述べ、4 節において事例を説明する。5 節では、事例の含意について考察を行い、6 節でまとめとする。

2 災害に対するリスク・マネジメントと定常時のマネジメント・コントロール

リスクとリターンは表裏一体の関係にあると考えられてきたにもかかわらず、近年までリスクマネジメントとリターンマネジメントのための管理会計はそれぞれ別々に発展してきた（澤邊 2007、161）。リスクマネジメントを事業の根幹とする金融機関や総合商社においてリターンを最大化するための戦略にリスクを統合してマネジメントする取組が行われてきた（澤邊、2007; 頼ほか、2015）。他方で、コーポレートガバナンス強化のために、COSO のフレームワークを通じた全社的リスクマネジメント（Enterprise Risk Management:ERM）が進展するなか、マネジメント・コントロール・システム（Management Control System:MCS）とリスクマネジメントの密接な関連が指摘されている（Berry et al., 2009; Mikes, 2009; 横田・妹尾, 2011）。しかし、災害対応のリスクマネジメントと定常対応の MCS は、対応すべきリスクが異なるため統合的に運用することは、容易でないと考えられる。リスクマネジメントと MCS の関係は、さらなる経験的研究が必要とされているところである（Bhimani 2009; Soin and Collier 2013; Van der Stede 2009）。

BCP のような災害対応のリスクマネジメントが日常の経営とどのように関連しているのかこれまで理解されてきたのか。BCP を導入している企業は、緊急時でも中核事業を維持・早期復旧することができ、操業率を被災前に近い値まで機能回復し、さらには市場の信頼を得て事業が拡大したりする二次効果も期待できる（仲間、2008）。これに関して、野田・加賀谷（2011）では、BCP が単なるリスク・マネジメント活動としてだけでなく、その策定において業務プロセスの可視化と業務改善が図られるため、平時にもその効果が発生する可能性があることを指摘する。例えば、新潟県中越沖地震の教訓から、自動車関連メーカーは在庫の積み増し、重要部品の二重購買による有事における在庫水準の確保、一部部品の仕様の統一化による柔軟な設計変更を可能にするといった取組を紹介する。また、経済産業省九州経済産業局

(2018) では、図表1のように、BCPの取組によって重要業務の明確化、顧客・取引先からの信頼の高まり、業務環境の整備、人材育成につながったというアンケート結果が示される。



図表1：BCPに取り組むことで経営改善や効率化につながったこと

出所：経済産業省九州経済産業局 (2018) p.17

他方で、経済産業省九州経済産業局 (2018) によれば、BCP未策定企業においては、策定企業の8割以上が実施している「避難場所周知・経路明確化」や「情報伝達・指揮命令システム」など、自社内の体制整備で対応可能なものであるにもかかわらず、取組が進んでいない。また、BCP策定企業においては、概ね上記の取組が進んでいるものの、資金繰りや生産・代替手段の確保など経営判断が求められる事項についての取組が低くなっており、BCP策定と経営上の重要事項が必ずしもリンクしていない。「BCPの未策定企業においてはもちろん、策定企業においても、経営の一要素としてBCPを位置づけている企業は少なく、BCP=経営そのものであることの理解が不足している」(経済産業省九州経済産業局, 2018: p.36)と指摘される。

また、BCP/BCMは災害時に実際に機能するのか。佐々木・岡野 (2013) では、東北の事例から、事業継続・事業再開には、BCP/BCMのような危機管理システムは限定的ではあるが有効であることを述べる。地域そのものが物理的に流されたように甚大な被害を受けた東日本大震災の場合には、BCP/BCMの有無だけの問題だけでは説明できない多くの課題がある。例えば、宮城県石巻市は、全国第3位の水揚げ高を誇る漁港を中心とした水産加工業を主要産業としてきたが、2012年10月現在で事業再開は約50%にとどまる。そこで、彼女たちは事業再開までの従業員のモチベーション維持と危機を見据えた企業間の協力関係、設備投資のための資金計画・融資協力をしておくことの重要性を指摘し、他のシステムがBCP/BCMを代替あるいは補完することを示す。

岡崎ほか (2015) はオムロンの事例にもとづき、復興段階では成果コントロールの使用が困難であり、企業理念に基づいた企業活動を最優先することとして、文化コントロールが成果コントロールを代替する、さらに平常時に戻ると文化コントロールから成果コントロールに戻るということを紹介する。これは、Merchant and Van der Stede (2007) の議論に基づき、不

確実性が高まると、成果を適切に定めることができていない、あるいは従業員が何をすればよいかを理解できないということから、成果コントロールの使用が困難になると主張する。その場合、文化コントロールによる補完が有効であるとのべる。

また、Hatton ほか（2016）では、2011年にクライストチャーチで発生したカンタベリー地震による被災企業を調査し、下記を教訓として整理する。

- ・ BCP はレジリエンス（回復力）の一部に過ぎず、人々がそれを達成する能力を持っていないければ、計画は無意味である。
- ・ 従業員とサプライヤーとの良好な関係が非常に重要である。
- ・ 状況に応じた適応可能な計画としておく。計画の一部は、一般的な原則にしておく方が詳細な計画よりも役立つ場合がある。
- ・ BCP を最新の状態に保ち、理解し、実践しておく。
- ・ 内外のコミュニケーションは、継続性を達成するための鍵である。
- ・ トレーニングはすべてのスタッフにとって不可欠である。
- ・ 重要な機能が正しいことを確認しておく。
- ・ 経営者がスタッフの世話をするが、ひいてはスタッフが経営者の世話をする。
- ・ 今回の震災から得た教訓を次の震災に備えること。

先行研究で検討されてきた ERM や戦略分析に用いられるリスクマネジメントとは異なる災害対応のリスクマネジメントと平時の経営計画や予算管理といったマネジメント・コントロールはどのように関係するのか。本稿は、東日本大震災より前に BCP を策定していた鈴木工業株式会社（以下では、鈴木工業という）の事例をもとに、東日本大震災や熊本地震といった大災害に中小企業の BCP がどのように活用されるのかを検討し、災害対応リスク・マネジメントと定常対応のマネジメント・コントロールはどのように関係するのかを考察する。

3 研究方法と調査概要

研究デザイン的设计にあたっては、災害対応リスクマネジメントと定常対応マネジメント・コントロールの関係性の理解という研究目的に照らし合わせ、理論的なサンプリング（Strauss and Corbin, 1998）によって選ばれた事例について体系的にデータを収集し、収集したデータを整理し分析することとした。

まず、研究方法の選択においては、災害時における災害対応リスクマネジメントの機能と定常対応マネジメント・コントロールへの影響を理解するため、長期的な変化を詳細に捉えるため定性的な方法を選択し、さらに定性的な研究手法のなかでも実際の災害への対応実践をとらえるためケーススタディ方法を採用した。ケーススタディの実施にあたっては、災害に対する対応実践の組織的文脈を理解するためにインタビュー調査を活用した。また、調査対象に関連する内外の各種文書を検討し、インタビューデータを補完すべくトライアングレーションを行っている。

4 BCP/BCM と MCS の活用事例

本節では、東日本大震災より前に BCP/BCM を策定していた鈴木工業の事例から、同社の BCP/BCM と MCS が東日本大震災を経てどのように変化していったのかについて述べる¹。

宮城県仙台市に本社をおく鈴木工業は、下水・浄化槽の清掃業務や汚泥処理をはじめ、廃棄物の収集運搬業から中間処理業、さらには廃棄物の焼却処理だけでなく廃酸・廃アルカリの処理など幅広い事業を展開する。同社の従業員数は約85名、売上高は約12億円という中小企業である。

宮城県沖地震の発生が10年以内に70%、20年以内に90%以上、30年以内で99%と公表されていたのが、同社の災害対策を行う動機であった。同社が BCP/BCM の策定の開始を行ったのは、2008年9月である。取引のある保険会社から BCP/BCM の存在を知り、BCP 策定委員会を立ち上げ、1年間かけて計画書の策定を行った。同社では、コンサルティング会社にたよることなく、他社の BCP/BCM や保険会社からの資料やアドバイスをもとに毎月1回の勉強会を開催しながら、社長を実行委員長とした策定委員会が独自に BCP/BCM を導入していった。策定委員会のメンバーである、経営陣および各部門長が、事業復旧までの目標日数を定め、復旧目標達成に必要な具体的な設備・ノウハウは、現場社員の声を聞き反映していき、当初の BCP/BCM の骨格を作った（図表2）。

図表2：当初の BCP/BCM の骨格

担当部署	重要業務	目標復旧時間	事前対策・準備
営業部	①緊急時対応	1日	◆契約書やマニフェスト保管
	②顧客との連絡	3日	◆サプライヤーとの協定書・覚書
業務部	③下水道清掃業務	3日	◆自家発電装置の配備
	④上水道清掃業務	3日	◆サプライヤーとの協定書・覚書
環境リサイクル部 (エコミュージアム21)	⑤焼却炉の対策	6日	◆緊急地震速報装置の配備 ◆入手困難部品の確保・保管 ◆サプライヤーとの協定書・覚書
総務部	⑥社内システム管理	3日	◆バックアップデータ保管場所を内陸部に移転 ◆衛星電話の配備（各事業所） ◆社内研修会での訓練

¹ 同社の BCP の取組については、杉山（2013）に詳しい。ここでは、ヒアリング調査（2018年3月14日調査時間2時間、2018年9月19日1.5時間）及び同社社長による講演会（2018年7月31日2時間）並びに、杉山（2013）を参照しながら、同社の取組を述べる。

4.1 被災と BCP/BCM の発動

鈴木工業では、地震発生後の40分後に、BCP/BCM を発動した。BCP/BCM では本社が中心となり、他2つの事務所や現場に出ている従業員とやりとりを行うということが決められていた。また、固定電話が繋がらない自体を想定し、衛星電話を各事務所に用意しており、社員の安否確認や取引先との連絡をとることができた。幸いにして同社の人的被害はゼロであった。

宮城県は地震多発地域であり、震度6強の地震がいずれくるという認識はあった。しかしながら、東日本大震災の津波は想定外であり、被害は想定以上のものであった。環境リサイクル部が管轄する中間処理施設は5mの津波により事務所、重機、車輛、トラックスケールといった主要設備が流出してしまった。また、処理施設の外壁も半壊し、焼却炉や水処理施設も水没・倒壊・流出してしまった。

同社の社内のシステム管理は3日後に復旧し、本社の電話やパソコン端末も3月16日に復旧した。上下水道設備の業務も地震発生から3日後に復旧した。また、産業廃棄物の収集運搬および清掃業務、リサイクル業務なども約1週間で復旧させた。多大な被害を被った中間施設（エコミュージアム21）については、3ヶ月の復旧予想であったにも関わらず、徐々にプラントを復旧させながら38日目に復旧を果たし、震災前と同様の24時間稼働を果たすにいった。

4.2 定常的な MCS による BCP/BCM の有効化

地震による大規模な損害に対して、鈴木工業はいかに事業復旧を果たしたのか。鈴木工業の「マニュアル」上では大津波は想定されておらず、その大部分が参考にならなかったが、その中の基本方針は社員に浸透していた。それは、（1）何のために行う活動なのか、（2）より優先して復旧させるべき重要な業務は何なのか、（3）災害発生時に当社に求められる社会的役割とは何なのか、ということである。

鈴木専務（現社長）は、BCP/BCM が有効に機能したことについて、次のように説明する。

「東日本大震災が発生したとき、BCP マニュアルは見ませんでした。もう1つ、私たち経営陣はBCPを発動しただけで、その後の細かい指示までは特に出していません。従業員一人ひとりが日頃から身に付けていたBCPを、そのまま実行しただけです」（杉山、2013: p.15）

例えば、焼却施設が想定以上に早期に復旧できたのは、修理に必要な部品を事前に安全な場所にストックしておいていたことが大きい。焼却施設の部品は特注品が多く、災害時には調達が難しいことが、現場社員から意見としてあり、ストックしておいたという。

これに加えて、鈴木工業は仮に自社が被災した場合にそなえて、他地域の同業他社やプラントメーカーといった協力会社と、事前に「災害協定」を交わしていた。例えば、収集運搬車輛が使用できない場合には、他社に事業を委託するということを決めていた。実際に、震災直後から廃棄物処理の需要があり、焼却施設が使えなかった同社ではこの協定に基づき他社に仕事

を依頼し、事業継続につなげた。

同社ではBCP/BCM 策定以降、最低でも年3回はロールプレイング訓練を行ってきた。訓練は形式的な避難訓練ではなく、実際の災害をイメージしたものに基づいて実施された。例えば、「衛星電話で連絡をとる」というシミュレーションを行うなら、実際に電話を使って訓練を行う。また、BCPを発動する権限をもつ社長がその場にいないときの対応など、訓練で生じた疑問を徹底的に洗い出し改善していくことで、万事に備える体制を充実させてきた。このような訓練により、マニュアルがなくても一人ひとりの従業員が行動できるようになったという。

4.3 震災後のBCP/BCMの変化

震災前のマニュアルは項数の多さや、緊急事態対応に大津波が想定されていなかったことから震災時に使用できなかったほか、内容の変更があるたびに全体を見直す必要があるなど、簡素化と緊急事態対応の拡大が課題として浮き彫りとなった。そこで、鈴木工業は県のセミナーに参加して、オールハザードタイプの簡素化マニュアルの改定に着手した。

震災前の重要業務は各部からの意見を参考に決められたが、震災を経験し、各部が改めて重要業務の見直しを行った。その結果、業務部の重要業務が見直された。上下水道施設の緊急作業対応をするためには、人員と車両の確保が不可欠であることから、それが最優先事項とされた。また、事前対策・準備も同様に見直されることになった。改訂されたBCMの骨格が、図表3のとおりである。

図表3：改訂後のBCP/BCMの骨格

担当部署	重要業務	目標復旧時間	事前対策・準備
営業部	①緊急時対応	1日	◆契約書やマニフェスト保管
	②顧客との連絡	3日	◆サプライヤーとの協定書・覚書
業務部	③車両の確保	1日	◆自家発電装置の配備 ◆サプライヤーとの協定書・覚書
	④人員の確保	1日	◆自家給油所の再開 ◆各車両にシガーソケット変換器配備
環境リサイクル部 (エコミュージアム21)	⑤焼却炉の対策	6日	◆緊急地震速報装置の配備 ◆入手困難部品の確保・保管 ◆サプライヤーとの協定書・覚書 ◆緊急避難所を設置(屋根)
総務部	⑥社内システム管理	3日	◆衛星電話の配備(各事業所) ◆社内研修会での訓練 ◆安否確認方法の多様化 ◆インバーター発電機の設置 ◆食料品を備蓄(1年更新)

自社だけでは、事業の継続は難しいことから、同社では震災前からサプライヤーとの業務停止後の事業継続について業務連携協定を締結してきた。震災を経て、業務連携協定を実際に機能させるため、同社はサプライヤーとの合同訓練を始めた。同社はビジネス・エコシステム全体から事業継続を考えることの重要性に気づきを得た。それで、この訓練に、金融機関も加わるようになった。合同訓練の狙いは、サプライヤーに、サプライヤーの仕入先が事業継続できるか、また、サプライヤーが同業他社と連携できる関係性の構築の必要性を検討してもらうことである。そして、必要性に応じて、サプライヤーが業務連携協定を締結するようになった。このように、震災における学びは、サプライヤーの MCS に影響を与えることになった。

また、2016年4月に、同社の呼びかけにより、仙台市、産廃協会、解体業協会、建設業協会による行政、同業者組合という異業種団体が業務連携協定を締結した。そして協定締結後に、団体全体はBCP/BCMを検討し、共同訓練を開始した。

同社のBCP/BCMは分厚いマニュアル集ではなく、「どんなときにも使えて応用が効くBCP」をキーワードに、シンプルに考えながら、パンデミックやテロ、ゲリラ豪雨といったリスクへの対応を考えている。

5 考察

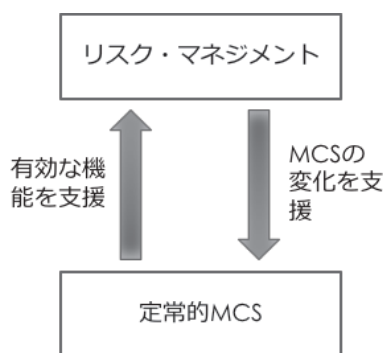
前節では、我々は東日本大震災より前にBCP/BCMを策定していた鈴木工業が、震災時にどのように事業継続を果たしたかを説明した。また、震災前後で同社のBCP/BCMはどのように変化したのかを述べた。本節では、地震といった大災害に中小企業のBCP/BCMがどのように活用されるのかを検討し、災害対応リスク・マネジメントと定常対応のマネジメント・コントロールはどのように関係するのかを考察する。

鈴木工業におけるBCP/BCMのマニュアル上では大津波は想定されておらず、その大部分が参考にならなかった。しかし、BCP/BCMの基本方針はISOを中心とする日常のMCSを通じて社員に浸透していた。基本方針の理解のもと、現場が柔軟に事業再開を目指して対応にあたった。

また、震災後にBCP/BCMをより有効なものとするために、同社はサプライチェーン全体で検討する必要があると学習し、サプライヤーへのBCP/BCMの導入を進めることで、サプライヤーのMCSに影響を及ぼした。これらは、Hattonほか（2016）の指摘と共通している。

BCP/BCMが経営そのものであると理解することが望ましいとしても（経済産業省九州経済産業局、2018）、災害対応のリスク・マネジメントと定常対応のマネジメント・コントロールは、対応すべきリスクが異なるため統合的に運用することは容易でない。BCP/BCMが業務プロセスの可視化と業務改善が図られることに加え（野田・加賀谷、2011）、本事例では、BCP/BCMの事前対策、準備を定常時のMCSに組み込み、現場が自律的に対応できるようにしておくことで、中小企業のBCP/BCMが災害時に活用されることを明らかにする。また、BCP/BCMは防災対策だけでなく、サプライヤーのMCSの強化や業界慣行の変化をもたらし、

より積極的な役割を果たすという意味で、両者は相互に関連することを本稿では明らかにした(図表4)。



図表4：リスクマネジメント定常的MCSの関係

6 まとめ

本稿では、東日本大震災や熊本地震という大災害に対して、BCP/BCMはじめリスクマネジメントがどのように機能するのか、またそれが予算管理といった定常的なマネジメント・コントロールとどう関連するのか事例研究を通じて検討した。

具体的には、東日本大震災より前にBCP/BCMを策定していた鈴木工業の事例を検討し、基本方針の理解のもとで、被災したときの現場対応を進めた。また、震災後にBCP/BCMをより有効なものとするために、BCP/BCMを簡便化するとともに、サプライチェーンへの普及を始めていることを明らかにした。

本稿では、定常時のMCSが、BCP/BCMという災害対応のリスクマネジメントの有効な機能を支援するとともに、災害で得られた経験が定常時のMCSの変化を支援するということで、経営管理のなかで両者は相互に関連しうることを示した。

本稿では、鈴木工業の定常時のMCSについて十分な記述ができなかったため、定常時のMCSのどの部分がBCP/BCMに影響を与えたのかについて十分に検討できなかった。この点については、今後の検討課題としたい。

付記

本稿は、科学技術振興（平成29年度熊本復興支援（地域産学バリュープログラムタイプ）課題番号 VP29217944171）、JSPS 科研費（18K01917）による研究成果の一部である。

参考文献

Berry, A. J., A. F. Coad, E. P. Harris, D. T. Otley, and C. Stringer. (2009) "Emerging themes in management control: A review of recent literature," *The British Accounting Review*, 41 (1), pp. 2

-20.

- Bhimani, A. 2009. Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies. *Management Accounting Research*, 20 (1) : 2-5.
- Hatton, T., Grimshaw, E., Vargo, J., & Seville, E. (2016). Lessons from disaster: Creating a business continuity plan that really works. *Journal of business continuity & emergency planning*, 10 (1), 84-92.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Mikes, A. (2009) "Risk management and calculative cultures," *Management Accounting Research*, 20 (1), pp.18-40.
- Soin, K., and P. Collier. 2013. Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 24 (2) : 82-87.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research*, London: Sage.
- Van der Stede, W. (2011) Management accounting research in the wake of the crisis: some reflections. *European Accounting Review*, 20 (4) : 605-623.
- 岡崎路易・藤本茂樹・三矢裕. 2015.「震災復興に向けてのマネジメント・コントロール：東日本大震災におけるオムロンの事例研究」『原価計算研究』39 (1) : 11-21.
- 経済産業省九州経済産業局. 2018.『平成29年度九州地域の主要製造業における BCP の取組に関する調査報告書』.
- 佐々木郁子・岡野知子. 2013.「事業継続・事業再開の現状と課題」『メルコ管理会計研究』6 (1-2) : 15-23.
- 澤邊紀生. 2007.「戦略管理会計とリスクマネジメントの融合」『商学論集』76 (2) : 161-174.
- 杉山忠義. 2013.「従業員全員で作り上げた BCP で東日本大震災からの早期復旧を達成」『INDUST』28 (11) : 12-17.
- 中小企業庁. 2018. http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_c/bcppl_01_1.html (2018年 5月 1日参照)
- 仲間妙子. 2008.「危機管理の理論～事業継続のための経営戦略～」『千葉商大論叢』45 (4) : 35-59.
- 野田健太郎・加賀谷哲之. 2011.「事業継続計画と経営者業績予想の関係」『経営財務研究』31 (2) : 40-55.
- 横田絵理・妹尾剛好. 2011.「日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムの実態：質問票調査の結果報告」『三田商学研究』53 (6) : 55-79.
- 頼誠・塘誠・浅田孝幸. 2016.「総合商社の事業構造変化に対応した組織的マネジメント・コントロール」『メルコ管理会計研究』8 (2) : 63-74.