



日本企業における事業継続計画/マネジメント (BCP/BCM)の情報開示

岡田, 斎
國部, 克彦

(Citation)

産業経理, 73(1):17-30

(Issue Date)

2013-04

(Resource Type)

journal article

(Version)

Version of Record

(Rights)

本著作物は産業経理協会の許可のもとに掲載するものです。

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/90004706>



日本企業における事業継続計画／ マネジメント (BCP/BCM) の情報開示

広島経済大学教授 岡田 斎

神戸大学教授 國部 克彦

1. はじめに

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、多数の企業に多大な被害を与えた。特に、大震災によって被害を受けた企業を含むサプライチェーンの分断により事業の継続が中断、あるいは困難になったことが社会的にも大きな問題となり、企業における事業継続計画 (Business Continuity Plan : BCP、以下 BCP) や事業継続マネジメント (Business Continuity Management : BCM、以下 BCM) の社会的な必要性が一層高まった。また、同年10月にはタイで洪水が発生し、同国に進出している日本企業が大きな損害を被り、大震災と同様にサプライチェーンの分断が問題になった。

BCPは、事故や災害などが発生した際に、「如何に事業を継続させるか」若しくは「如何に事業を目標として設定した時間内に再開させるか」について様々な観点から対策を講じることである (経済産業省、2005、A6-2頁)。また、BCMは、「BCPの策定から運用、見直しまでのマネジメントシステム全体を指す」 (経済産業省、2005、A6-2頁) ものである。BCP/BCM

は2000年代から政府機関が率先して、その策定を促してきたが、大震災等の自然災害が続発している現状のもとで、企業が効果的なBCP/BCMを構築し、災害時に有効に活用できるような体制を構築することは、社会から要求される喫緊の課題であろう^{注(1)}。しかし、企業のBCP/BCMの構築状況は、国が掲げた普及目標には及ばず、わが国ではBCP/BCMの普及が進んでいるとは言い難い^{注(2)}。

BCP/BCMは、大震災を契機として、会計学の視点からも、内部管理 (佐々木、2012; 岡野、2012) と情報開示 (加賀谷、2012) の両方の視点から研究が進められ始めている。しかし、実際に日本企業において、BCP/BCMがどのように実施され、どのように開示されているのかについての研究は十分にされていない。そこで本稿では、日本の売上高上位企業におけるBCP/BCMの情報開示の動向を震災前と震災後で記述的に比較分析して日本企業の現状の一端を明らかにし、今後の課題を抽出することにした。

2. BCP/BCM 情報開示に対する研究動向と分析視角

BCP/BCM は会計技術ではないため、これまで会計学の領域では、あまり検討されてこなかった。しかし、リーマンショックや東日本大震災を経験して、BCP/BCM の重要性を強調し、広義の会計研究の中に取り込もうとする動きが内外で出てきている。たとえば、LSE の M. パワーは、リーマンショック後のリスク管理体制の不備を ERM (Enterprise Risk Management) に求め、それを克服するために BCM の有効性を主張しており、BCM は、リスクマネジメントのように組織単位で独立した手法ではなく、関連した組織間の協力体制を前提に構築されるマネジメント手法であり、一社完結型のリスクマネジメントでは対応できない問題に共同して対応することができる点を評価している (Power, 2009)。このような視点は、東日本大震災を経た日本において、強い現実感を持って受け止めることができるであろう。実際に、東日本大震災を経験して、非日常的意識決定という視点から BCP/BCM を管理会計研究に取り込もうとする研究 (佐々木, 2012) や BCP/BCM の視点からの会計研究者の震災復興の事例研究 (岡野, 2012) などが現れている。

一方、BCP/BCM は情報開示の視点からも注目されつつある。加賀谷 (2012) は、BCP/BCM 情報開示が、株式市場からの評価に与える影響を分析し、BCP/BCM 情報を事前に開示している企業の方が、非開示企業に比べて、大震災発生後株価回復のスピードが早くなるという興味深い知見を提供している。さらに、加賀谷 (2012) は BCP/BCM に関する質問票調査も併用して、BCP を策定しているだけでは十分ではなく、BCP/BCM の情報開示が必要で

あるという結果も導出している。また、堀江 (2012) は、震災リスク管理の視点から BCP/BCM を概念的に整理検討し、情報開示の観点からは、事業継続計画 (BCP) の情報開示と、被災直後・復興過程における情報開示に分けて考えることができることを示している。

BCP/BCM を情報開示の視点からみた場合、リスク情報の開示という側面と、事業継続という社会責任情報の開示という 2 つの側面がある。リスク情報の開示に関しては、周知のように、SEC では年次報告書における詳細な開示規制があり、日本でも 2004 年 3 月決算から、有価証券報告書において、「事業等のリスク」という項目が新設され、リスク情報の開示が進められてきている。「企業内容等の開示に関する内閣府令」によれば、「事業等のリスク」で開示すべき事項は、「投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項」とされる。しかし、ここで想定されるリスク情報は、将来の発生が予測されるリスクであり、想定外のリスクが顕在化した場合の事業継続に関わる情報開示まで含むべきかどうかは経営者の判断にゆだねられている。

一方、企業の事業継続の可否は、関係するステイクホルダーに多大な影響を及ぼすので、重要な社会的責任の 1 つと位置付けることができる。社会的責任の国際規格である ISO26000 は、社会的責任を「社会的責任の本質的な特徴は、社会及び環境に対する配慮を自らの意思決定に組み込み、自らの決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して説明責任を負うという組織の意欲 (willingness) である」(ISO 26000, 6 頁) と定義されている。東日本大震災を経た日本において、想定外の災害から速やかに復旧するための準備が、非常に重要な「社会及び環境に対する配慮」であることに異論はないであろう。

そうであれば組織はそのための説明責任を負わねばならない。実際に、環境省が発行する「環境報告ガイドライン 2012」では、環境報告書への開示要求事項として、「組織体制及びガバナンスの状況」の細項目に「環境リスクマネジメント体制」を設定し、「環境に関連する事業継続マネジメント (BCM) の構築及び運用状況」を重要性があれば記載すべき情報として取り上げている。

一方、大震災後、様々な機関が BCP/BCM に関するアンケートを実施している^{注(3)}。これらのアンケート結果は概ね次のようである。

- ・アンケート結果にばらつきはあるが、帝国データバンク (2011) の結果では、大震災の前までに BCP/BCM を策定していた企業は 7.8%、大企業は 21.5%、中小企業は 6.5% と 3 倍以上の開きがある。
- ・自社の被災影響の分析に基づく現実的な事業継続や復旧の目標設定がなされ、かつハード・ソフト両面を考慮した対策までを盛り込んで整備された BCP/BCM は、現状ではまだ少ない。(野村総研、2011)
- ・今後の改善活動として、BCP/BCM の教育・訓練、BCP/BCM の見直しを行う予定の企業が、約 3 割みられ、今回の大震災によって災害対策への意識が高まったことがうかがえる。(あずさ監査法人、2011)

これらにみられるように、大震災を契機に企業の BCP/BCM に対する取り組み意識が変化したと考えられるが、アンケート調査対象企業も様々であり、より定量的な分析が望まれる。BCP/BCM に対する取り組み意識が東日本大震災を機にどのように変化したのかは、BCP/BCM 情報開示の現状を理解するうえでも、非常に重要であろう。

このように、BCP/BCM は、東日本大震災

を経て、管理会計研究、情報開示研究の対象として注目を集めるようになってきており、各種のアンケート調査も実施され、大震災前後の状況の比較も進められている。しかしながら、BCP/BCM を統合した会計管理モデルや、BCP/BCM に関する情報開示のあり方については、研究の蓄積が緒についた段階であり、実務に対して具体的な提言を行うためには、現状に対する基礎的な調査が必要である。また、本稿のテーマである情報開示に関しては、BCP/BCM 情報は、有価証券報告書やサステナビリティ報告書^{注(4)}において、どのような情報を開示すべきかについて十分な指針はない。環境省の環境報告ガイドラインも、そのような場合に BCP/BCM 情報が重要で、どこまでの情報開示が必要なのか等に関する具体的な指針は示されていない。したがって、これらの情報開示に関しては、十分な指針がないまま、経営者の判断に依存するところが大きいのが現状である。

そこで本稿では日本の売上高上位 100 社を対象として、東日本大震災前後での BCP/BCM 情報開示の状況と変化を分析することで、現状に対する理解を深め、今後の課題を導出することを目的とする。BCP/BCM 情報開示の可否については実証研究の証拠として利用されているが (加賀谷、2012)、震災前後での変化や、有価証券報告書とサステナビリティ報告書という開示媒体での相違、具体的な BCP/BCM 情報の内容、業種間の相違などは、これまで十分に研究されていない。本稿では、このようなポイントに焦点を当てて、現状を主に記述的に分析することを目的とする。

3. BCP/BCM 情報開示の分析方法

本稿では、同年度売上高上位 100 社^{注(5)}のサステナビリティ報告書および有価証券報告書を調査対象とした。サステナビリティ報告書については、各社ホームページ上で PDF 版の報告書として確定して開示しているものとした。すなわち、PDF 版ではなく容易に変更修正可能な WEB 画面上のみで開示している報告書は対象外としている。また、CSR 報告書と環境報告書の両方が発行されている場合には、CSR 報告書を対象とした。さらに、ダイジェスト版と詳細版が開示されているときには、詳細版を対象とした。

調査の対象期間は、東日本大震災が発生した 2010 年度を基準年度とし、基準年度の前年度と現在までの期間とし、その間に発行された報告書を調査対象とした。すなわち、有価証券報告書については会計年度、サステナビリティ報告書については開示対象年度が、2009 年度、2010 年度及び 2011 年度を調査対象とした^{注(6)}。2009 年度の実績をもとに作成された報告書は大震災の前に発行されているために、大震災前の BCP の記述分析に使用した。一方、2010 年度及び 2011 年度の実績をもとに作成された報告書は、大震災後の BCP の記述分析に使用した。

サステナビリティ報告書を発行していないため調査対象外とした企業が 2010 年度版（2009 年度実績）に 6 社、2011 年度版および 2012 年度版に 9 社あった。従って、サステナビリティ報告書の調査対象は、2010 年度版 94 社、2011 年度版 91 社、2012 年度 91 社である。有価証券報告書の発行企業数は、会計年度 2009 年度および 2010 年度は 100 社であるが、2011 年度は合併等により 97 社である。

分析する内容は、①報告書媒体間での比較分析、② BCP/BCM 情報開示の内容分析、③業種間での比較分析、の 3 つのポイントを設定した。

①報告書媒体間での比較分析については、有価証券報告書とサステナビリティ報告書における開示の有無について 3 年間の推移を分析する。上述のように、有価証券報告書においては「事業等のリスク」の項目などで BCP/BCM 情報が開示される場合があり、サステナビリティ報告書では環境省の『環境報告ガイドライン』において BCP/BCM 情報の開示が規定されている。しかし、いずれにおいても、BCP/BCM について強制的な開示が求められているわけではなく、その開示の判断は経営者に委ねられている。有価証券報告書及びサステナビリティ報告書での開示動向を分析することで、日本企業における BCP/BCM の重要性の認識の状況と変化がわかるであろう。また、報告媒体としての有価証券報告書とサステナビリティ報告書での役割の相違や、どちらが重視されているかという点も示すことが可能になると考える。

② BCP/BCM 情報開示の内容分析については、BCP を策定しているというような記述だけでなく、具体的内容にどこまで踏み込んでいるかについて分析する。BCP/BCM に関しては、経営トップがどれだけ重視しているかどうかと、実際に BCP/BCM を経営課題として位置づけて PDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルを回しているかどうかが重要になると考えるので、これらの点を中心に分析する。なお、BCP/BCM 情報開示について、有価証券報告書ではこれらのしぐみを有しているか否かの簡単な記述がほとんどであったので、本目的に関しては、サステナビリティ報告書を対象として分析を行う。

表1 各報告書におけるBCP/BCM開示の有無

	2012年度版(2011年度実績)	2011年度版(2010年度実績)	2010年度版(2009年度実績)
サステナビリティ報告書	65/91 (71%)	64/91 (70%)	59/94 (63%)
有価証券報告書	40/97 (41%)	33/100 (33%)	22/100 (22%)

注:数字の分子はBCP/BCM記載企業数、分母は報告書発行企業数、カッコ内はBCP/BCM記載企業の割合(%)

③業種間での比較分析については、製造業と非製造業の相違及び主要業種ごとの相違を中心に分析する。BCP/BCMは、企業が置かれているリスク環境によってその重要性が異なるので、当然業種間で相違が出ると考えられる。しかし、実務的な普及度がアンバランスな場合はその差異が明確ではなく、同一業種内でもばらつきがあるかもしれない。

本稿では、上記のような対象企業について、①、②、③の観点から分析を行う。なお、そこで対象とするBCP/BCM情報は、当然のことながら震災対策に限定しているわけではない。東日本大震災が発生する以前も以後も、大きな意味でのリスクは同じであり、問題は経営者の意識がどのように変わったかが問題である。震災を契機として、幅広いリスクに対して、どのように対処しようとしているのか、それが情報開示にどのように反映されているのかを分析することが重要と考えるため、BCP/BCM情報開示一般を対象とする。

4. BCP/BCM 情報開示の分析と考察

4.1 報告書媒体間での比較分析

サステナビリティ報告書と有価証券報告書におけるBCP/BCM情報開示の有無は、過去3年間で表1のとおりであった。

サステナビリティ報告書においてBCP/BCMを開示していた企業は、2010年度版では報告書発行企業94社中59社(63%)、2011年度版

および2012年度版では91社中、それぞれ64社(70%)および65社(71%)である。有価証券報告書も、同様に、22社(22%)から40社(41%)に増加しているが、開示割合はサステナビリティ報告書と比べて低い。2010年度に発生した大震災を契機にサステナビリティ報告書および有価証券報告書ともにBCP/BCMを開示している企業は増加していた。

サステナビリティ報告書に対して、2010年度版と2011年度版におけるBCP/BCMの開示について母集団を同一の91としてMcNemar検定を行なった結果、統計学的に有意な差は認められなかった。同様に、有価証券報告書に対してMcNemar検定を行なった結果、2010年度版と2011年度版におけるBCP/BCMの開示には1%水準で統計的に有意な差($P=0.002569$)が認められた。この結果から、BCP/BCM情報開示媒体として、サステナビリティ報告書の重要性の認識は変わらないが、有価証券報告書に関しては、BCP/BCM情報開示が事業リスクに相当する事項であると認識が変化したことが理解される。ただし、有価証券報告書におけるBCP/BCMの開示企業は、大震災後増加したとはいえ2011年度で33%、2012年度でも40%に過ぎず、過半数には至っていないことは、BCP/BCMの企業継続に対する重要性の認識が企業間で異なっていることを示している。

この関係をより詳細に分析するために、サステナビリティ報告書と有価証券報告書での開示をどのように組み合わせて行っているかを4つに分類して、3年間の比較をしてみたのが表2

表2 両報告書におけるBCP/BCM情報開示の比較

ケース	サステナビリティ報告書	有価証券報告書	2012年度	2011年度	2010年度
A	○	○	31 (34%)	25 (27%)	15 (16%)
B	○	×	34 (38%)	39 (43%)	44 (47%)
C	×	○	6 (7%)	5 (5%)	5 (5%)
D	×	×	19 (21%)	22 (24%)	30 (32%)
合計			90	91	94

注：○（BCP/BCMの開示あり）、×（BCP/BCMの開示なし）、2012年度の合計がサステナビリティ報告書発行企業数91社と一致しないのは、合併により有価証券報告書の発行なしでサステナビリティ報告書のみ発行している企業が1社あることによる。

である。

サステナビリティ報告書および有価証券報告書の両報告書でBCP/BCMを開示している企業（ケースA）は、大震災前後で15社から25社に増加し、2012年度には31社に増加している。それと対称的に、いずれの報告書でもBCP/BCMを開示していない企業（ケースD）は、2010年度の30社から2012年度には19社へと年度とともに減少している。サステナビリティ報告書でBCP/BCMを開示し、有価証券報告書では開示していない企業（ケースB）は2010年度の44社から2012年度には34社へと減少傾向にあるが、企業数はこれらの4ケースの中で最も多い。逆に、有価証券報告書でBCP/BCMを開示し、サステナビリティ報告書では開示していない企業（ケースC）は各年度とも5-6社で少なく、あまり変化ない。

表1に示されるように、有価証券報告書におけるBCP/BCMの開示は震災後に22社から33社に増加しているが、2012年度においてもBCP/BCMを開示している企業は41%に過ぎない。一方、サステナビリティ報告書では71%が開示しており、その差は歴然としている。これらのことから、企業は、BCP/BCM情報開示の媒体として有価証券報告書よりも、サステナビリティ報告書を重視していると理解することができる。ただし、両報告書は、報告目的

が異なるため、サステナビリティ報告書で開示しているから、有価証券報告書で開示しなくてもよいと主張するものではない。有価証券報告書では、投資家の意思決定に有効かどうかの視点、サステナビリティ報告書では社会的責任の視点が重視されるので、有価証券報告書での開示が少ないのは、BCP/BCM情報が投資家の意思決定にとって重要な情報とは考えていない企業が多いということである。

4.2 BCP/BCM 情報開示の内容分析

次にBCP/BCM情報の具体的な内容について分析しよう。上述のように、BCP/BCMの情報開示については、内容を具体的に示す基準はなく、企業の判断に任されている。BCP/BCMはマネジメントシステムであるので、その内容を詳細に開示することは難しいし、企業機密に触れる部分も多く出てくる。しかし、情報利用者としては、企業がどのくらい真剣にかつ具体的にBCP/BCMに取り組んでいるのかを知りたいはずである。そこで本稿では、「BCP/BCMに対して経営トップが言及しているか否か」、「BCP/BCMを経営課題として取り上げPDCAを回しているか」の2点に絞って分析した。前者は、経営トップの認識を問うものであり、後者は単に計画があるというだけでなく、マネジメントシステムとして運用しているかど

表3 サステナビリティ報告書に見るBCP/BCM情報の内容

	2012年度版	2011年度版	2010年度版
BCP/BCMに関するトップ発言があり	9/91 (10%)	13/91 (14%)	0/94 (0%)
BCP/BCMの経営課題化	28/91 (31%)	21/91 (23%)	17/94 (18%)

注: 数字の分子は該当企業数、分母は報告書発行企業数、() 内は該当企業の割合 (%)

うかを問うものである。なお、有価証券報告書ではこのようにBCP/BCMの内容に踏み込んだ開示は見られなかったので、サステナビリティ報告書を対象とした分析結果を表3に示す。

表3に見られるように、震災前の2010年度の報告書では、経営トップがBCP/BCMに言及している企業は皆無であった。一方、BCP/BCMを経営課題として取り上げ、PDCAを回している企業は18% (17社) ある。これは、BCP/BCMを開示している企業59社中29%である。それに対して、2011年度の報告書では、経営トップがBCP/BCMに言及している企業は14% (13社) に急増している。これは、BCP/BCMを開示している企業64社中20%である。また、BCP/BCMを経営課題として取り上げ、PDCAを回している企業は、23% (21社) ある。これは、BCP/BCMを開示している企業64社中33%に達する。

2011年度報告書におけるBCP/BCMの開示は、新型インフルエンザ対策に加え、大規模自然災害および大震災での自社BCP/BCMの対応との関連を開示している企業が多い。また、多くの企業が大震災の規模と原発問題は想定外の災害であったとしてBCP/BCMの見直しに言及している。2012年度の報告書では、経営トップがBCP/BCMに言及している企業は10% (9社) であり、2011年度から減少している。これは、BCP/BCMを開示している企業64社中14%である。また、BCP/BCMを経営課題として取り上げ、PDCAを回している企業は、

31% (28社) であり、2011年度からさらに増加している。これは、BCP/BCMを開示している企業64社中44%に達する。

2010年度版と2011年度版におけるトップ発言の有無についてMcNemar検定を行なった結果、1%水準で統計有意な差 ($P=0.000874$) が認められた。経営トップは、大震災を契機にBCP/BCMについて積極的に言及するようになったといえる。また、BCP/BCMの経営課題化についても2010年度版と2012年度版についてMcNemar検定を行なった結果、1%水準で統計的に有意な差 ($P=0.002569$) が認められた。このことから、大震災を契機に企業のBCP/BCMへの関心が高まり、最近ではBCP/BCMの見直しを含めてBCP/BCMに真摯に向き合おうとする企業が増加するとともに、BCP/BCMへの取り組みが定着していることが理解される。

それではBCP/BCM情報として、具体的にどのような情報が開示されているのであろうか。分析したサステナビリティ報告書の中でも、最も充実した開示をしていた企業の1つである日立製作所のサステナビリティ報告書における情報開示を検討しよう。同社は、大震災で特に多大な被害を受けた。

日立製作所の大震災前の「日立グループCSR報告書2010」におけるBCPの情報開示は、「コンプライアンスとリスク管理」の章で「事業継続計画 (BCP)」の見出しで、「社会インフラに深くかかわる日立グループではリスクの発

生に備えて、事業の中断が社会に甚大な影響を及ぼすことのないよう事業継続計画（BCP）の拡充に取り組んでいます。」（34 頁）とし、「新型インフルエンザ行動計画・BCP の策定」（34 頁）、「大規模災害に備えた図上訓練」（35 頁）及び「ホームページによる情報提供」（35 頁）の 3 つの見出しで活動内容を報告している。情報開示の分量は約 1 ページである。

一方、大震災後の「日立グループ サステナビリティレポート 2011」では、社長の中西宏明氏が、下記のようにかなり詳しく説明している。これは経営トップとして、BCP に対する強いメッセージの表明であり、社会に対するコミットメントとして BCP を示している。

「今回の大震災により被災した日本の事業所の一時的な生産停止が、世界のバリューチェーンに大きな影響を与えたことにより、日本の製造業の BCP（事業継続計画）のあり方が改めて問われています。日立としては、社会インフラの一端を担う企業として、自社の BCP だけでなく、バリューチェーン全体を含めたさらなるリスク・危機管理対策強化に努めてまいります。」（7 頁）

次に「東日本大震災の影響とその対応について」との見出しで、5 ページにわたり、震災によるグループ経営への影響や大きな被害を受けた生産拠点への影響や復旧状況、お客様への影響とその後の復旧状況、被災地に対する支援、東京電力福島第一発電所への協力、電力供給不足解消に向けた協力、夏期の節電対応、社会インフラ復旧への支援など、同社の大震災への対応を詳細に記述している。

具体的には、下記のように述べて、策定している BCP が効果的に機能したとの評価も加えている。大震災における BCP 関連の開示以外

にも、「リスクマネジメント」の章^{注7)}で前年度と同様、同社の BCP/BCM の内容を開示しており、情報開示の分量は前年度から倍増している。

「日立では、震災直後より、日立製作所社長を最高責任者とする日立グループ東日本大地震対策統括本部を本社に設置し、被災地およびお客様の復旧を支援するとともに、社員・家族、各拠点の被災情報の収集と緊急対応を開始しました。3 月 23 日には、本統括本部の機能を拡大し、日立グループ震災復興統括本部を発足し、復旧・復興活動を加速させてきましたが、震災の影響は大きく、長期にわたる対策、対応が必要であると認識しております。今後は、この度の経験を踏まえ、より災害に強い企業体質へ進化することをめざすとともに、社会インフラ事業を手がける企業として、自社のみならず、日本の復興に力を尽くしてまいります。（中略）。日立では 2006 年 12 月に BCP（事業継続計画）策定のためのガイドラインを制定し、新型インフルエンザ対策も含め、多くの事業所で BCP を整備しています。また、大地震発生を想定して図上訓練を年 1 回行うとともに、主要事業所に衛星電話を設置するなど、日頃の訓練、防災設備の整備を重ねてきました。その成果もあって、震災当日ただちに日立グループ東日本大地震対策統括本部を設置して情報の一元化を図り、グループ全体で被害情報を共有するとともに、すみやかに復旧支援に着手し、社員の一致団結もあって、甚大な被害にもかかわらず、予想を超えるスピードで復旧作業を進めることができました。」（「日立グループ サステナビリティレポート 2011」10 頁、下線筆者）

一方、同社の有価証券報告書における BCP/

BCMの開示をみると、大震災前の2009年度と震災後の2011年度には開示がなく、大震災当該年度の2010年度には「3 対処すべき課題 (1)事業上及び財務上の対処すべき課題」の項目において、

「当グループにおけるグローバルな生産体制や生産能力の強化、設備の耐震性の強化、生産エネルギーの確保、部品・材料の複数供給先の確保など、リスクに強い事業継続基盤の構築を図る。」

と開示している。有価証券報告書におけるBCP/BCMの開示は、サステナビリティ報告書と比較して分量も大幅に少なく、また、大震災の当該年度だけの開示である。日立製作所の事例は、BCP/BCM情報開示媒体としてのサステナビリティ報告書と有価証券報告書について、企業がどのように理解しているのか端的に示す事例と言えよう。

日立製作所以外で、特徴的な開示をしている企業としては、東芝もトップコミットメントにおいて「今回の災害の経験を活かし事業継続能力を強化していきます。」(東芝「CSRレポート2011」、5頁)とBCP/BCMを強化すると述べている。さらに、千葉製油所が被災したコスモ石油は、「また、今回の震災のように、広域にわたり、かつ複合的な災害に対し、会社としてストレス耐性の高い危機管理体制の構築をめざし、リスクマネジメントの見直しを実施いたします。既存の事業継続計画である首都圏直下型地震BCPの見直しに加え、東海、東南海、南海地震を想定した新たなBCPの策定も予定しております。また、災害以外のリスクにつきましても洗い出しを行い、対応策を検討しておりエネルギー企業としての責務を果たせるよう努

めてまいります。」(コスモ石油グループ「コーポレートレポート2011」、1頁)などと、多くの企業の経営トップがBCP/BCMの見直しに言及している。

2010年度、2011年度及び2012年度サステナビリティ報告書におけるBCP/BCMの開示を比較した結果、大震災と原発事故を経験してBCP/BCMを見直したと記述した企業が増加していた。また、前述のように経営トップがBCPに言及した企業も2010年度0社から2011年度13社に急増し、さらにBCP/BCMを経営課題として取り上げている企業も増加したことから判断して、大震災を契機に企業においてBCP/BCMの関心・認識が高まり、企業がBCP/BCMの構築に向け、経営トップが率先してBCP/BCMを経営課題として取り上げていることが読み取れる。

4.3 業種間でのBCP/BCM情報開示の比較分析

BCP/BCMの必要性や内容は業種や業態において大きく異なる。規模が大きくなるほど事業継続の可否の影響範囲は大きいであろうし、規模は小さくても業界占有率が高い場合は、サプライチェーン全体に大きな影響を及ぼす。また、小売店に代表されるように、消費者に密着している業種の事業継続は日常生活に直結する。BCP/BCMの業種ごとの相違に関しては、これまで研究が蓄積されていないので、今回は業種を製造業と非製造業、さらには主要な業種に分類してその傾向を分析することとした^{注(8)}。

調査対象企業において、サステナビリティ報告書および有価証券報告書の両方を発行している企業を製造業と非製造業に分類して、BCP/BCM情報の開示を調査した結果を表4に示す。

表4 製造業と非製造業におけるBCP/BCM情報の開示

ケース	サステナビリティ報告書	有価証券報告書	製造業			非製造業		
			2012年度	2011年度	2010年度	2012年度	2011年度	2010年度
A	○	○	21 (34%)	18 (28%)	11 (17%)	10 (36%)	7 (27%)	4 (14%)
B	○	×	27 (44%)	29 (45%)	35 (53%)	7 (25%)	10 (38%)	9 (32%)
C	×	○	3 (6%)	3 (5%)	3 (5%)	3 (11%)	2 (8%)	2 (7%)
D	×	×	11 (18%)	15 (23%)	17 (26%)	8 (29%)	7 (27%)	13 (46%)
サステナビリティ報告書に開示			48 (77%)	47 (72%)	46 (70%)	17 (61%)	17 (65%)	13 (46%)
有価証券報告書に開示			24 (39%)	21 (32%)	14 (21%)	13 (46%)	9 (35%)	6 (21%)
合計			62	65	66	28	26	28

注:カッコ内は、それぞれの下段の合計に対する割合を示している。

製造業と非製造業とでサステナビリティ報告書にBCP/BCMを開示する傾向に差が認められるのか。これを明らかにするために、各年度における製造業と非製造業のBCP/BCMの開示状況について χ^2 独立性の検定を行った。検定結果によれば、2010年度には5%水準で統計的に有意な差($P=0.01885$)が認められたが、2011年度および2012年度は両業種間で有意な差は認められなかった。このことから大震災以前には、製造業は非製造業と比べてBCP/BCMの情報開示をより積極的に行っていたが、大震災を契機に非製造業も製造業と同様にBCP/BCMの情報開示を行っているといえる。同様に有価証券報告書についても、各年度における製造業と非製造業のBCP/BCMの開示状況について χ^2 独立性の検定を行った。その結果によれば、各年度とも有価証券報告書におけるBCP/BCMの開示状況は、統計学上有意な差は認められなかった。

次に、各業種の特徴をより明確に分析するために、調査対象企業100社を構成する企業において、4社以上を占める業種、すなわち、製造業では電気機器(13社)、自動車(11社)、建設(6社)、化学(6社)、電力(5社)、石油(4社)、機械(4社)、鉄鋼業(4社)、食品(4社)、非製

造業では、商社(12社)、通信(5社)、小売業(4社)、鉄道・バス(4社)の13業種を対象に、サステナビリティ報告書および有価証券報告書におけるBCP/BCMの開示状況を調査した。その結果を表5に示す。

表5より、製造業の開示状況を概観してみよう。電気機器業界では、サステナビリティ報告書および有価証券報告書の両方で開示(ケースA)している企業が5社あり、また、サステナビリティ報告書だけで開示している(ケースB)企業は6社、さらに両報告書ともにBCP/BCMを開示していない企業(ケースD)はない。以上を考慮すれば、電気機器業界ではBCP/BCMの開示に積極的に取り組んでいるといえる。電気機器業界は日本の製造業を代表する業界であり、特にサプライチェーンの分断により大きな影響を受ける業界でもある。そのことからBCP/BCMへの関心も高く、情報開示にも積極的になっているものと考えられる。

一方、自動車業界も、日本を代表する製造業であり、かつ、大震災やタイの洪水によりサプライチェーンの分断で大きな影響を受けた業界である。BCP/BCMに対する関心も高いと思われるが、両報告書で開示している企業は電気機器業界と比べれば少なく、サステナビリティ

表5 業種毎のBCP/BCM情報開示の比較

年度		2012年度				2011年度				2010年度			
ケース		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
製 造 業	電気機器(13社)	5	6	0	0	5	6	0	1	5	6	0	2
	自動車(11社)	2	5	1	1	2	3	0	5	1	6	0	3
	建設(6社)	4	2	0	0	4	2	0	0	1	4	1	0
	化学(6社)	2	2	0	2	1	3	1	1	2	0	0	4
	電力(5社)	0	1	0	3	0	2	0	2	0	3	0	1
	石油(4社)	2	2	0	0	2	2	0	0	1	3	0	0
	機械(4社)	1	0	1	2	1	0	1	2	1	1	1	1
	鉄鋼業(4社)	0	2	0	2	0	2	0	2	0	1	0	3
	食品(4社)	1	3	0	0	0	3	0	1	0	3	0	1
非 製 造 業	商社(12社)	3	1	3	1	4	1	1	2	3	0	1	4
	通信(5社)	3	0	0	2	2	1	0	1	0	2	0	3
	小売業(4社)	1	1	0	2	0	1	1	2	0	1	1	2
	鉄道・バス(4社)	1	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	2

注：ケースの意味は、A：サステナビリティ報告書と有価証券報告書にBCP/BCMを開示

B：サステナビリティ報告書に開示、有価証券報告書に非開示

C：サステナビリティ報告書に非開示、有価証券報告書に開示

D：サステナビリティ報告書と有価証券報告書に非開示

業界企業数と表内の企業数の合計が一致しないのは、いずれかの報告書を発行していない企業があるためである。

報告書だけで開示している企業を含めても2010年度および2011年度には約半数にとどまっている。さらに両報告書で開示していない企業も存在する。このことから、自動車業界の企業は電機業界と比較してBCP/BCMの開示について特徴が異なる可能性がある。

建設、化学、食品業界についても電気機器業界と同様で、BCP/BCMの開示に積極的に取り組んでいるといえよう。しかし、鉄鋼業界では、両報告書で開示している企業はなく、サステナビリティ報告書だけで開示している企業も半数の2社にとどまる。

次に、非製造業では、商社の企業数が多いが、震災前と震災後とでは両報告書でBCP/BCMに関する情報を開示していない企業が減少しており、いずれかの報告書でBCP/BCMを開示している企業数が顕著に増加していることが読み取れる。通信業界の2012年度の開示状況は、

両方の報告書でBCP/BCMを開示している企業が3社、両方の報告書で開示していない企業が2社であり、BCP/BCMに開示に関して企業ごとの相違が明確になっている。小売業と鉄道・バス業界も通信業界と同様である。これらの業界では、BCP/BCMに関する情報開示の企業ごとの相違が顕著である。

以上のように、BCP/BCMの情報開示に積極的な業界と積極的でない業界があり、業界ごとにBCP/BCMの情報開示の傾向に相違が認められた。また、同じ業界に属している企業でも、BCP/BCMの開示に関する姿勢は企業間で大きな相違が認められた。たとえば、自動車業界、化学業界、機械業界、商社、通信業界、小売業、鉄道・バス業界では、サステナビリティ報告書および有価証券報告書の両報告書にBCP/BCMを開示している企業がある一方、両報告書ともに開示していない企業もあるのであ

る。この辺りに関しては、個別企業の事情が影響している可能性があるので、さらに詳細な調査が必要となるが、この点は今後の課題である。

5. むすび

本稿では、東日本大震災を契機に会計研究領域においてもBCP/BCMに対する関心が高まってきた背景のもと、大震災前後のBCP/BCMの情報開示の状況と変化を分析することを目的に、企業が発行するサステナビリティ報告書および有価証券報告書をもとにBCP/BCM情報の内容、業種間の相違などを明らかにすることを試みた。

その結果、大震災を契機に企業のBCP/BCMへの認識が高くなり、特に経営トップがBCP/BCMを強く認識するようになったことが明らかになった。また、多くの企業がこのような大震災と原発問題はBCP/BCMの想定外の災害であり、BCP/BCMを経営課題と認識しBCP/BCMの見直しに言及していたことが明らかとなった。次に、サステナビリティ報告書と有価証券報告書におけるBCP/BCMの開示の有無を比較した結果、有価証券報告書よりもサステナビリティ報告書を優先的にBCP/BCM情報開示を行っている企業が多く、また、開示情報量も多いことが認められた。

さらに、製造業と非製造業、および業界ごとのBCP/BCMに関する情報開示の相違を調査した結果、業界ごとにBCP/BCMの情報開示には相違があること、また同じ業界の企業でも企業ごとにBCP/BCMに関する情報開示には相違があることを明らかにした。

大震災でサプライチェーンが分断され、国内のみならずグローバルに影響を及ぼしたことは記憶に新しい。わが国のようなサプライチャー

ンが発達している先進国で、かつ、自然災害の多発国にとってBCPは特に重要性な意味をもつのである。東京都は、大震災を踏まえ過去に公表した「首都直下地震による東京の被害想定」を全面的に見直し、その結果を公表した（東京都防災会議、2012）。これによると新たな被害想定は過去のそれを大きく上回る。東京都以外、各地でも被害想定の見直しが行われ、被害の想定は過去のそれを大きく上回っている。そして、地震などの災害を如何に少なくするか、すなわち減災への取り組みが社会の喫緊のニーズとして顕在化している。その取り組みの1つとしてBCP/BCMが期待され、企業のみならず組織においてもBCP/BCMを広く普及させるための取り組みが強く求められる。BCP/BCM情報の開示は、そのための基礎的な手法として理解できるが、本稿で示したように、実務的にはBCP/BCM情報開示は全般に増加傾向にある。

しかしながら、BCP/BCM情報の開示にあたっては、十分な指針が示されておらず、企業や業種間の相違も大きいことが示された。今後は、BCP/BCM情報開示のための指針を整備し、企業だけの判断ではなく、社会やステイクホルダーにとって必要な情報とは何かを明らかにし、開示実務を標準化していくことが課題となろう。そのためには、現在の企業実務を詳細に検討し、現状に根差した展開方向と、理論的に望ましいとされる開示方向の双方からのアプローチが必要となる。このような将来の課題に対して、本稿の考察は1つの基礎的な分析結果となることを期待したい。

注(1) 例えば、「平成24年度防災白書 第2編 東日本大震災を踏まえた防災対策の推進 第1章 東日本大震災の教訓」(41頁)には、BCPの重要性の再確認と、BCPの策定及び改善の促進の必要が指摘されている。

注(2) 内閣府防災担当が平成20年に実施した実態調査

によれば、BCPを作成済の企業は19%、策定中は16%であり、BCPを策定中も含め35%に過ぎず目標を大きく下回っている。また、策定予定ありが29%で、これを含めると合計64%が今後BCPを持つことが期待される。一方、BCPの策定予定なしが13%、BCPを知らないが23%であり、BCPの普及に向けた取り組みが不足し、普及が進んでいないといえる。

注(3) 例えば、あずさ監査法人(2011)、帝国データバンク(2011)、野村総研(2011)、矢野経済研究所(2011)、トーマツ(2011)、日本政策投資銀行(2011)などがある。

注(4) 本稿では、環境報告書、CSR報告書、社会環境報告書など類似の名称で呼ばれている報告書をすべて「サステナビリティ報告書」と呼ぶことにする。

注(5) 具体的には、トヨタ、三菱商、伊藤忠、NTT、三井物、日立、ホンダ、丸紅、住友商、日産自、パナソニック、ソニー、東芝、JT、セブン&アイ、豊田通商、イオン、東電、富士通、NTTドコモ、双日、NEC、新日鉄、KDDI、三菱電、キヤノン、出光興産、デンソー、三菱重、JFE、ソフトバンク、シャープ、コスモ石油、関西電力、ブリヂストン、JR東日本、メディカル、三菱ケミHD、スズキ、麒麟HD、中部電力、富士フイルム、マツダ、東燃ゼネ、アルフレッサ、アイシン、昭和シェル、リコー、ヤマダ電、住友電、JFE商HD、スズケン、郵船、電通、神戸鋼、東北電力、三洋電、鹿島、住友化、大和ハウス、清水建、大日印、ダイハツ、日通、凸版、トヨ車、JR東海、アサヒ、武田、パナ電工、三菱自、九州電力、大成建、任天堂、旭化成、コマツ、富士重、東ガス、三井不、菱食、豊田織、東レ、積ハウス、商船三井、大林組、三越伊勢丹、住金、IHI、東急、ANA、三井化学、ヤマトHD、JR西日本、花王、川重、味の素、ヤマハ発、旭硝子、王子紙、NTTデータの合計100社である。

注(6) サステナビリティ報告書は一般的に発行年度で表記されている。すなわち、開示対象期間が2009年度、2010年度及び2011年度であれば、それぞれ2010年度版、2011年度版及び2012年度版の報告書と表記される。一方、有価証券報告書は一般的に会計年度で表記される。すなわち会計年度が2009年度、2010年度及び2011年度であれば、それぞれ2009年度、2010年度及び2011年度の有価証券報告書と表記される。

注(7) 報告書におけるBCPの開示箇所は、リスク管理、危機管理含むリスクマネジメントが、2012年度及び2011年度でそれぞれ70%(45社)及び80%(51社)であり、多くの企業がBCP/BCMをリスクマネジメントとして捉えていることが理解できる。なお、割合はBCP/BCM開示企業数に対する割合である。

注(8) 調査対象とした企業において、製造業を、電気機

器(13社)、自動車(11社)、建設(6社)、化学(6社)、電力(5社)、石油(4社)、機械(4社)、鉄鋼業(4社)、食品(4社)、造船業(1社)、ガス(1社)、ゴム(1社)、医薬品(1社)、繊維(1社)、非鉄金属製品(1社)、窯業(1社)、パルプ・紙(1社)その他製造(2社)とすれば、合計67社である。同様に、非製造業を商社(12社)、通信(5社)、小売業(4社)、鉄道・バス(4社)、陸運(2社)、海運(2社)、サービス業(2社)、不動産(1社)、空運(1社)とすれば、33社である。

〈引用文献〉

あずさ監査法人(2011)「事業継続計画(BCP)に関するアンケート結果」あずさ監査法人。

岡野知子(2012)「復興元年 事業継続計画の必要性―石巻地域で震災と向きあった1年から学んだこと―」八田進二編著『大震災を風化させない会計研究者からの提言』同文館出版 93-109頁。

加賀谷哲之(2012)「BCMの開示が株式市場からの評価に与える影響―東日本大震災の影響に見る有事価値関連性」伊藤邦雄編著『企業会計のダイナミズム』中央経済社 299-321頁。

経済産業省(2005)「企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会 報告書―参考資料 事業継続ガイドライン―」経済産業省。

佐々木郁子(2012)「危機管理研究としての管理会計」八田進二編著『大震災を風化させない会計研究者からの提言』同文館出版 41-58頁。

帝国データバンク(2011)「BCP(事業継続計画)についての企業の意識調査」帝国データバンク。

東京都防災会議(2012)「首都直下地震等による東京の被害想定報告書」東京都。

トーマツ(2011)「東日本大震災～初動対応と事業継続の現場で起きたこと～(BCPアンケート結果)」トーマツ。

内閣府 防災担当(2005)「事業継続ガイドライン 第一版 ―わが国企業の滅亡と災害対応の向上のために―」。

内閣府 防災担当(2008)「企業の事業継続及び防災の取り組みに関する実態調査(概要)」。

日本政策投資銀行(2011)「東日本大震災における企業の防災及び事業継続に関する調査～サステナブルなBCPを積み重ね、競争力のある復興へ～」日本政策投資銀行。

野村総研(2011)「東日本大震災の影響とBCP(事業継続計画)に関するアンケート調査結果」野村総研。

堀江正之(2012)「「想定外」を踏まえた震災リスク管理のあり方」八田進二編著『大震災を風化させない会計研究者からの提言』同文館出版 19-39頁。

矢野経済研究所（2011）「東日本大震災後のBCP（事業継続計画）に関する調査結果」矢野経済研究所。

M Power（2009）The risk management of nothing
Accounting, *Organizations and Society* Vol. 34, No.6-7,

pp. 849-855.

[付記]：本研究は、科学研究補助金（基盤研究B：課題
番号 24330142）の研究成果の一部である。