



タイトル Title	事業継続計画/マネジメント(BCP/BCM)の情報開示とその経営課題化の現状(Information Disclosure and Management of BCP/BCM)
著者 Author(s)	岡田, 斎 / 國部, 克彦
掲載誌・巻号・ページ Citation	広島経済大学経済研究論集 = HUE journal of economics and business,38(4):13-25
刊行日 Issue date	2016-03
資源タイプ Resource Type	Departmental Bulletin Paper / 紀要論文
版区分 Resource Version	publisher
権利 Rights	
DOI	
JaLCDOI	
URL	<a href="http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/90004708">http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/90004708</a>

## 事業継続計画／マネジメント（BCP/BCM）の 情報開示とその経営課題化の現状

岡田 齋\*・國部 克彦\*\*

### 1. はじめに

東日本大震災以降、以前にも増して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）への関心が高まっている。

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、p. A6-2）。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、p. A6-2）ものである。BCP/BCM は2000年代から国が率先して、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<sup>1)</sup>。そのため、国も BCP/BCM 策定に関して目標を定め、それを推進している。

平成26年度版防災白書では、第1章第3節3-1「事前防災」〈2〉「企業に対する取り組みについて」において、企業の BCP/BCM 促進に向け積極的な内閣府の取り組みが紹介されている。また、南海トラフ地震防災対策推進基本計画において、BCP を策定している大企業の割合を100%（全国）に近づけること、中堅企業

の割合は50%（全国）以上を目指すという具体的な目標が盛り込まれた。次に、平成25年8月には、BCM の考え方を盛り込み、大幅な改定を施した「事業継続ガイドライン第三版—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—」（内閣府、2013）も公表され、さらに、平成26年1月の防災基本計画の修正において、「企業が BCM の推進に努め、国及び地方公共団体が BCM の支援に努めるべき」旨が定められた。このような国の積極的な関与の結果、BCP/BCM 策定に取り組み企業も増加しているが、国の目標には達していない<sup>2)</sup>。

BCP/BCM は、東日本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（神林、2011、加賀谷、2012）の両方の視点から研究が進められ始めている。また、野田（2013）は、BCP が経営行動や資本市場に対してどのような開示効果をもつのかという視点から研究を進めている。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蓄積は、十分とは言えない。

著者らは、日本企業における BCP/BCM の情報開示に関する研究を進めているが、本稿では前稿（岡田・國部、2013）以降の調査分析を加え、より長期間にわたる BCP/BCM に関する情報開示についての動向に関して、東日本大震災前と震災後について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い。

\* 広島経済大学経済学部教授

\*\* 神戸大学大学院経営学研究科教授

## 2. BCP/BCM 情報開示に対する研究動向

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 (London School of Economics and Political Science) の M. Power 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いる。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、非日常的意思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。また、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。さらに、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 (米国証券取引委員会) 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、関係するステー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一つと位置付けることができる。岡田・國部 (2015) は、BCM の本質は、リスクマネジメントや CSR の両方の側面にわたる複合的なマネジメント実践であり、また、BCM の普及が社会の喫緊の課題であること、CSR の一環として事業継続マネジメントシステム (Business Continuity Management system: BCMS) の普及を社会全体が要望していることを、社会が強く発信する必要があることを主張している。

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, p. 6) 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。野田 (2013) は、BCP 開示企業の決定要因に関する研究で、CSR に積極的に取り組んでいる企業は、ステイクホルダーとのコミュニケーションを図るために、様々な活動を行っており、そのため BCP を開示する傾向が強いことを示している (111頁)。また、BCP 開示と株主資本コストとの関連に関する調査で「コーポレート・ガバナンスの状況等」において BCP を開示した企業は、BCP 未開示企業に比べ資本コストが低い可能性を示唆している (163頁)。

### 3. 分析視角

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、東日本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、BCP/BCM 情報は、有価証券報告書やサステナビリティ報

告書<sup>3)</sup> 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。

一方、非財務情報開示については、国際統合報告評議会 (IIRC) が提唱する統合報告書が注目されている<sup>4)</sup>。2014年3月に発行された国際統合報告フレームワーク (2013年12月) 日本語訳 (以下、「統合報告フレームワーク」) によれば、統合報告書は以下に示す「リスクと機会」を含む8つの内容要素を含むとしている。「リスクと機会：組織の短、中、長期の価値創造能力に影響を及ぼす具体的なリスクと機会は何か、また、組織はそれらに対しどのような取組を行っているか。」(6頁)、「4.26 リスクの発生可能性が極めて小さいであろうと考えられる場合であっても、(短、中、長期的のいずれかにかかわらず) 組織の継続的な価値創造能力の根源に関わるとともに、極めて重大な結果をもたらす可能性がある場合には、指導原則：重要性 (materiality) を考慮し、当該リスクに対する組織のアプローチを統合報告書に含む。」(30頁)。このように、統合報告フレームワークでは、「4.26」に記述されている如く、第2章で述べた有価証券報告書の「事業等のリスク」における開示要求を超えた内容要素を求めていると考えられる。この統合報告フレームワークの発行にともない、2014年度にはこれに準拠した統合報告書も発行されるようになった。

本稿では東日本大震災発生当時 (2010年度) 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。また、

本稿の対象とする BCP/BCM に関する情報開示が、統合報告フレームワークに準拠した統合報告書で BCP/BCM がどのように開示されているかについても調査を行うものとした。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，サステナビリティ報告書および統合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，現状を分析することを目的とする。

#### 4. BCP/BCM 情報開示の分析方法

##### 4.1 調査対象企業と報告書

本稿では，東日本大震災が発生した2010年度売上高上位100社<sup>5)</sup>のサステナビリティ報告書，有価証券報告書および統合報告書<sup>6)</sup>を調査対象とした。サステナビリティ報告書および統合報告書については，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（発行年は2011年）を基準年度とし，基準年度を中心とした調査対象期間を設定した。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，それぞれ2010年度から2014年度および2007年度から2014年度を調査対象とした<sup>7)</sup>。

表1に調査対象企業数を示す。基準年である2011年以降，企業の統廃合などにより調査対象企業数は減少している。

表2に報告書発行企業数を示す。調査対象企業における統合報告書を含むサステナビリティ報告書発行企業の割合は，2007年以降，年と共にほぼ増加し，特に2012年以降は95%程度で推移している。

「統合報告フレームワーク」が2014年3月に発行された。したがって，統合報告書の調査は，「統合報告フレームワーク」への準拠が可能に

表1 調査対象企業数

報告書発行年	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
調査対象企業数	94	94	97	100	100	100	100	100

表2 報告書発行企業数

報告書発行年	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
有価証券報告書	94	94	97	100	100	—*	—	—
サステナビリティ報告書 (発行企業の割合)	68** (94%)	89 (95%)	91 (94%)	91 (91%)	94 (94%)	90 (90%)	88 (88%)	81 (81%)
統合報告書***	20	—	—	—	—	—	—	—
サステナビリティ報告書 または統合報告書の 未発行企業数	6	5	6	9	6	10	12	19

\*：「—」個所は調査対象外

\*\*：統合報告書は含まない

\*\*\*：統合報告の調査は2014年発行企業のみ



なった2014年に発行された報告書を対象とした。また、本稿では、統合報告書の定義を次のように行った。すなわち、報告書の「編集方針」で「統合報告フレームワーク」を参照している、または、その参照が明記されていなくても、編集方針の内容から統合報告書を指向していると読み取れるものとした。このようにして統合報告書としてみなされた報告書は、調査対象年度2014年度版で20件であった。

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）から2014年（2013年度実績）ではそれぞれ6社、9社、5社および6社あった。従って、統合報告書を含むサステナビリティ報告書の調査対象は、2010年度版から2014年度版でそれぞれ94社、91社、91社、89社および88社である。有価証券報告書の発行企業数は、会計年度2009年度から2013年度では、それぞれ100社、100社、97社、94社および94社である。

## 4.2 調査内容

調査分析は、報告書媒体間での比較分析と、BCP/BCM 情報開示の内容分析を行った。

報告書媒体間での比較分析については、有価証券報告書と統合報告書を含むサステナビリティ報告書における開示の有無についてそれぞれ5年および8年間の推移を分析する。また、2014年度の統合報告書における開示の有無についての分析も行う。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。

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、それが情報開示の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。

BCP/BCM 情報開示の内容分析は、トップコミットメントにおけるBCP/BCMへの言及とBCP/BCMを経営課題として取り上げているかどうか<sup>8)</sup>を分析した。

## 5. BCP/BCM 情報開示の分析と考察

### 5.1 報告書媒体間での比較分析

統合報告書を含む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、それぞれ表3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、2007年度版では報告書発行企業81社中39社（48%）であったが、2011年度まで年とともにほぼ増加している。そして、2011年度以降2014年度までは、開示企業数は64社前後、発行企業の70%以上で、ほぼ横ばいである。この結果と、平成25年に内閣府防災担当が実施した実態調査結果とを比較すると、実態調査ではBCP策定済の大企業は54%であるのに対し、本稿の調査対象企業では70%以上に達している。本稿の調査対象企業は売上高上位100社の大企業であり、実態調査の対象とした

表3 各報告書におけるBCP/BCM開示の有無

		2014年度版 (2013年度 実績)	2013年度版 (2012年度 実績)	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)	2009年度版 (2008年度 実績)	2008年度版 (2007年度 実績)	2007年度版 (2006年度 実績)
サステナビリティ 報告書*	記述有	63/88 (72%)	64/89 (72%)	66/91 (73%)	65/91 (71%)	60/94 (64%)	47/90 (52%)	41/83 (49%)	39/81 (48%)
	記述無	25	25	25	26	34	43	47	42
	未発行	12	11	9	9	6	10	12	19
有価証券 報告書	記述有	35/94 (37%)	40/94 (43%)	40/97 (41%)	33/100 (33%)	22/100 (21%)	—	—	—
	記述無	59	54	57	67	78	—	—	—
	未発行**	6	6	3	0	0	—	—	—

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

\*：統合報告書含む

\*\*：企業の統廃合による

大企業とは母集団が大きく異なる。したがって、単純に比較はできないが、売上高上位企業のほうがBCP策定割合は高いといえる。

一方、有価証券報告書は、2010年度100社中22社から2013年度94社中40社に増加しているが、2014年度は94社中35社に減少している。有価証券報告書におけるBCP/BCMの開示割合は、サステナビリティ報告書と比べて低い。また、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おいて、2010年度版と2011年度版におけるBCP/BCMの開示について顕著な増加はみとめられなかった。一方、有価証券報告書では、2010年度版と2011年度版におけるBCP/BCMの開示について21%から33%へと顕著な増加がみられる<sup>9)</sup>。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。

また、有価証券報告書におけるBCP/BCMの開示割合が、2013年度から2014年度にかけて43%から37%に減少している。このことから東

日本大震災から3年経過した2014年度では、2013年度と比較して、有価証券報告書におけるBCP/BCMの情報開示の必要性を企業は低下させていると考えられる<sup>10)</sup>。

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最大でも2013年度の94社中40社に過ぎず、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与わせて行っているかを4つに分類して、5年間の比較をしてみたのが表4である。

東日本大震災以降（2011年度以降）、両報告書におけるBCP/BCMの開示数は、サステナビリティ報告書のみを開示有（ケースB）、両報告書に開示有（ケースA）、いずれの報告書にも開示無（ケースD）、有価証券報告書のみを開示有（ケースC）の順で減少していた。

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16%から27%に増加し、2012年度以降は30%を超えている。

表4 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	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度
A	○	○	27 (31%)	29 (31%)	31 (34%)	25 (27%)	15 (16%)
B	○	×	36 (40%)	35 (37%)	34 (38%)	39 (43%)	44 (47%)
C	×	○	7 (8%)	8 (9%)	6 (7%)	5 (5%)	5 (5%)
D	×	×	17 (20%)	16 (17%)	19 (21%)	22 (24%)	30 (32%)
合計			87	88	90	91	90

注：○（BCP/BCMの開示有り）、×（BCP/BCMの開示無し）、2012年度～2014年度の合計がサステナビリティ報告書発行企業数と一致しないのは、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あることによる。

それと対象的に、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32%から2014年度には20%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47%から2013年度には37%へと減少傾向にあるが、2014年度は40%に増加している。また、割合はこれらの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10%以下で少なく、あまり変化はない。割合はこれらの4ケースの中で最も少ない。

表3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、2013年度においてもBCP/BCMを開示している企業は94社中40社に過ぎない。一方、サステナビリティ報告書では同年度72%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、多くの企業が、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こと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。

## 5.2 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BCP/BCM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



表5 サステナビリティ報告書に見る BCP/BCM 情報の内容

	2014年度	2013年度	2012年度版	2011年度版	2010年度
BCP/BCM に関するトップ発言があり	0/88 (0%) 0/63 (0%)	3/89 (3%) 3/64 (5%)	9/91 (10%) 9/65 (14%)	13/91 (14%) 13/64 (20%)	0/94 (0%) 0/59 (0%)
BCP/BCM の経営課題化	21/88 (24%) 21/63 (33%)	26/89 (29%) 26/64 (41%)	28/91 (31%) 28/65 (43%)	21/91 (23%) 21/64 (33%)	17/94 (18%) 17/59 (29%)

注：上段の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(%)  
下段の数字の分子は該当企業数，分母は BCP/BCM 開示企業数，( )内は該当企業の割合(%)

かど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ため、サステナビリティ報告書を対象とした分析結果を表5に示す。

表5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。それに対して、東日本大震災直後の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。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。これ以降、経営トップが BCP/BCM に言及している企業数は減少し、2014年度では皆無であった。2010年度版と2011年度版におけるトップ発言を比較すると0から13件に急増している。このことから、東日本大震災を契機に経営トップは BCP/BCM の重要性を強く認識し、積極的に言及したことが明らかである。しかし、2012年度以降は、9件から3件に、さらに0件へと BCP/BCM に関するトップ発言が急激に減少していることが読み取れる。

一方、BCP/BCM を経営課題として取上げ、PDCA を回している企業は、2010年度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。2011年度は、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。これ以降2012年度および2013年度は40%を超えているが、2014年度は33%に低下している。

このことから、企業では東日本大震災を契機に BCP/BCM を経営課題として取り上げ、その後恒常的にマネジメントを回していることがうかがえる。

以上のことを考えると、経営トップは東日本大震災を契機に BCP/BCM について積極的に言及するようになり、また、BCP/BCM の構築が経営課題として取り上げられるようになった。その後、BCP/BCM は経営課題として社内内で定着するようになったことで、経営トップは BCP/BCM に関する言及の必要性を認めなくなったと言える。経営トップのコミットメントは、各年度における自社の重要事項(マテリアリティ)に言及するものである。東日本震災直後には BCP/BCM の構築をマテリアリティとして位置づけられ経営トップも積極的に言及していたが、BCP/BCM の構築も経営課題として取り組みが加速された時点で、他のマテリアリティに言及するようになったものと考えられる。

### 5.3 統合報告書における BCP/BCM 情報開示

5.1節で、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ことを示したが、サステナビリティ報告書と統合報告において BCP/BCM の情報開示に差があるのであろうか。

表6 BCP/BCMの開示数

報告書	BCP/BCMの開示有	BCP/BCMの開示無	合計
統合報告書	13 (65%)	7 (35%)	20
統合報告書を除く サステナビリティ報告書	50 (74%)	18 (26%)	68

表6に統合報告書と、統合報告書を除くサステナビリティ報告書におけるBCP/BCMの開示数を示す。

統合報告書と、統合報告書を除くサステナビリティ報告書におけるBCP/BCMの開示数について、 $\chi^2$  独立性の検定を行なった結果、統計的に有意な差は認められなかった。第3章分析視点で言及したように、統合報告フレームワークによれば、将来のリスクについて詳細な開示が求められている。しかし、統合報告書を除くサステナビリティ報告書におけるBCP/BCMの開示数に統計上有意な差が認められないことは何を意味しているのか。

著者の一人である國部は、日経エコロジー(2015.12)の編集長インタビューで、日本の統合報告書がダイジェスト志向、PR志向になり、欧米企業と比較して情報量が少ないと述べている(51-52頁)。今回の調査においても、従来のサステナビリティ報告書をベースに単に財務情報を付け加えた、あるいは、財務情報を付け加えた分、非財務情報のページを減らしたような統合報告書が多く見られ、サステナビリティ報告書が発行ページ数の制約を強く受けている延長と思えてならない。統合報告フレームワークで記載すべき情報として求められる情報は、多くのステイクホルダーも求める情報であるが、これらが十分に開示されていない可能性がある。今後、日本の統合報告書には、開示を必要とする情報はきちんと開示するという情報開示媒体としての役割が強く望まれる。

#### 5.4 BCP/BCMの構築と経営課題化

5.1節では、本稿の調査対象企業において、2014年度のサステナビリティ報告書発行企業の72%がBCP/BCM情報を開示していることを明らかにした。一方、5.2節で2014年度ではBCP/BCMを経営課題として取り組んでいる企業の割合がサステナビリティ報告書発行企業の33%にすぎないことを示した。つまり、BCP/BCM情報を開示している、すなわちBCP/BCMを構築している企業の半数以下しかBCP/BCMを経営課題として取り組んでいないことを示している。もちろん、BCP/BCMを経営課題として取り組んでいる企業すべてが、これを開示しているわけではない可能性はあるが、BCP/BCMを構築していても経営課題として取り組んでいない企業も多い可能性はある。

岡田・國部(2015)は、BCP/BCMのマネジメント技術としての本質を、リスクマネジメントとCSRの観点から理論的に考察するとともに、BCMSの導入企業に対して聞き取り調査を行い、BCMSを導入する場合の鍵となる促進要因を究明している。その結果、BCMSの本質は、リスクマネジメントやCSRの両方の側面にわたる複合的なマネジメント実践であり、BCMSの導入には経営者が重要な役割を担うことを明らかにした。そして、経営者にはBCP/BCMを単にインシデントに対して素早く復旧するマネジメントシステムとしてだけではなく、製品供給や社会インフラ維持という社会課題を、自社の社会的な責任、すなわちCSRとして認識して最優先事項として取り上げることの重要性を主張している。これはBCP/BCMを経営課題

として位置づけることにほかならない。このような観点からも多くの企業がBCP/BCMを経営課題として取り組むことが強く望まれるのである。

## 6. 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対象として、BCP/BCM情報の開示媒体による相違やその開示内容などを明らかにすることを試みた。

まず、サステナビリティ報告書におけるBCP/BCMの開示は、東日本大震災以前から増加傾向がみられ、大震災以降はサステナビリティ報告書を発行する70%を超える企業がBCP/BCM情報を開示していた。一方、有価証券報告書では、東日本大震災増加したが、2014年度には減少に転じた。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最大でも2013年度の94社中40社に過ぎず、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いことが認められた。

さらに、BCP/BCMの情報開示の内容分析結果によれば、経営トップは東日本大震災を契機にBCP/BCMについて積極的に言及するようになり、また、BCP/BCMの構築が経営課題として取り上げられるようになった。その後、BCP/BCMは経営課題として社内で定着するようになったことで、経営トップはBCP/

BCMに関する言及の必要性を認めなくなったことが明らかになった。

また、統合報告書と、統合報告書を除くサステナビリティ報告書におけるBCP/BCMの開示数を比較した結果、両報告書間で統計的に有意な差は認められなかった。この原因として、日本における統合報告書の多くがサステナビリティ報告書の延長線上にあり、統合報告フレームワークで記載すべき情報が十分に開示されていない可能性があることに言及した。

そして、BCP/BCMの経営課題化について考察した。その結果、BCP/BCMを経営課題として位置づけている企業がサステナビリティ報告書発行企業の33%にすぎないことに対し、経営者にはBCP/BCMを単にインシデントに対して素早く復旧するマネジメントシステムとしてだけでなく、製品供給や社会インフラ維持という社会課題を、自社の社会的な責任、すなわちCSRとして認識して最優先事項として取り上げることの重要性を示すとともに、そのためにも多くの企業がBCP/BCMを経営課題として取り組むことが強く望まれることを主張した。

東日本大震災では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ェ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/BCMの構築は特に重要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。

その取り組みの一つとして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。また、本稿のBCP/BCM情報開示の分析によって、わが国ではBCP/BCMは経営課題として社内で定着しつつあることを明らかにしたが、未だ不十分であると指摘したい。

BCP/BCMの普及には社会が果たす役割も重要である。BCMSの普及が社会の喫緊の課題であること、CSRの一環としてBCMSの普及を社会全体が要望していることを、社会が強く発信することも欠かすことができないであろう。そのためには、企業のBCP/BCM情報開示が重要であるが、開示にあたっては十分な指針が示されていない。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今後の課題となろう。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、本稿の考察は一つの基礎的な分析結果となることを期待したい。

付記：本研究は、科学研究補助金（基盤研究B：課題番号24330142）及び（基盤研究C：課題番号26510022）並びに神戸大学「平成27年度 東北大学等との連携による震災復興支援・災害科学研究推進活動サポート経費」の研究成果の一部である。

## 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。
- 2) 内閣府防災担当が平成25年に実施した実態調査によれば、BCPを策定済の企業は、平成19年度調査、平成21年度調査、平成23年度調査及び平成25年度の推移として、大企業が19%⇒28%⇒46%⇒54%、中堅企業で12%⇒13%⇒21%⇒25%と増加している。策定中を含めると、大企業が35%⇒58%⇒72%⇒74%、中堅企業で16%⇒27%⇒35%⇒37%と推移しており、東日本大震災後BCPの策定に取り組む企業が増加している。しかし、政府が定めた目標（大企業BCP策定率：ほぼ全て、中堅企業BCP策定率：50%）には達していない。
- 3) 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。
- 4) 例えば、上妻（2012）、小西（2014）、向山（2015）、越智（2015）などを参照されたい。
- 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、メディバル、三菱ケミHD、スズキ、キリンHD、中部電力、富士フィルム、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。
- 6) 本稿における統合報告書とは、財務情報に加え社会・環境に関する非財務情報を1冊に統合した報告書であり、かつ参考ガイドライン等で統合報告フレームワークが記載されているまたは編集方針で「統合」を指向していると読み取れる報告書としている。
- 7) 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。
- 8) この判断は、サステナビリティ報告書または統合報告書において、BCP/BCMがマネジメント内容の一覧表に掲載され、かつ、その目標、実績、評価といったPDCAがきちんと回されていることが明確なものとした。
- 9) 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ていることが理解される。
- 10) 有価証券報告書におけるBCP/BCMの開示割合が、2013年度から2014年度にかけて減少していることについて、McNemar検定を行なった。その結果、5%水準で有意な差 ( $P=0.04167$ ) が認められた。

### 参考文献

- Power, M. (2007) Organized Uncertainly: Designing World of Risk Management, Oxford University Press. (堀口真司 訳『リスクを管理する』中央経済社, 2011年。)
- Power, M. (2009) The risk management of nothing Accounting, Organizations and Society Vol. 34, No. 6-7, pp. 849-855.
- 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。
- 岡田 斎 (2013) 「日本における事業継続計画 (BCP) の普及プロセス」『広島経済大学経済研究論集』第35巻第4号, 25-35頁。
- 岡田 斎, 國部克彦 (2013) 「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」『産業経理』第73巻第1号, 17-30頁。
- 岡田 斎, 國部克彦 (2014) 「震災を経験した企業のBCP/BCM策定プロセス—阪神淡路大震災を経験した企業の事例報告—」神戸大学大学院経営学研究科 ワーキングペーパー, 2014・4, 1-14頁。
- 岡田 斎, 國部克彦 (2015) 「事業継続マネジメント (BCMS) の本質と導入促進要因」『広島経済大学経済研究論集』第37巻第4号, 17-30頁。
- 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。
- 越智信仁 (2015) 『持続可能性とイノベーションの統合報告』日本評論社。
- 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。
- 亀井利明 (1992) 『リスクマネジメント理論』中央経済社。
- 神林比洋雄 (2011) 「Know Risk, Know Return—リスク開示が企業のさらなる成長を加速する—」八田進二・柴健次・青木雅明・藤沼亜次『会計専門家からのメッセージ—大震災からの復興と発展に向けて—』同文館出版 160-170頁。
- 環境省 (2012) 『環境報告ガイドライン2012』平成24年4月。
- 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—」。
- 上妻義直 (2012) 「統合報告はどこへ向かうのか」『会計』第182巻第4号 107-123頁。
- 國部克彦 (2011) 「マネジメントできないリスクにどのように対処するか—東京電力福島第一原発事故を受けて—」八田進二・小西範幸 (2014) 「統合報告の国際動向と財務報告の可能性」『企業会計』第66巻第5号 18-27頁。
- 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。
- 中央防災会議 (2006) 「首都直下地震の地震防災戦略」。
- 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。
- 東京海上日動コンサルティング (株) 編 (2013) 『企業の地震リスクマネジメント入門』日科技連。
- 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—わが国企業の減災と災害対応の向上のために—』平成17年8月1日。
- 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)」。
- 内閣府 防災担当 (2009) 『事業継続ガイドライン 第二版—わが国企業の減災と災害対応の向上のために—』平成21年11月。
- 内閣府 防災担当 (2013) 『事業継続ガイドライン 第三版—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—』平成25年8月。
- 内閣府 防災担当 (2014) 『平成25年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査』平成26年7月。
- 内閣府 (2014) 『平成26年度版 防災白書』平成26年。
- 中島一郎編, 岡部紳一ほか (2013) 『ISO22301:2012 事業継続マネジメントシステム 要求事項の解説』日本規格協会。
- 日経エコロジー (2015) 「ESG投資への情報開示を要約志向は時代に逆行—國部克彦氏との編集長インタビュー」2015.12 50-53頁 日経BP社。
- 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。
- 野田健太郎 (2013) 『事業継続計画による企業分析』中央経済社。
- 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。
- 丸山浩明, 指田朝久 (2006) 『中央防災会議「事業継続ガイドライン」の解説と Q&A』日科技連。
- 丸山浩明 (2008) 『事業継続計画の意義と経済効果』ぎょうせい。
- 向山敦夫 (2015) 「統合報告と CSR 情報開示との位置関係」『会計』第187巻第1号 83-96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。
- リスク管理・内部統制に関する研究会 『リスク新時代の内部統制 リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針』平成15年6月。
- リスクマネジメント規格活用検討会 (編著) (2010) 『ISO 31000:2009 リスクマネジメント 解説と適用ガイド』日本規格協会。