

## 第4章 社会的責任と情報発信のあり方

### 4.1 節 事業継続の外部経済性と社会的責任

企業の事業継続性が高まることは、自社の損失を回避するという私的な便益だけでなく、利用者の便益や取引先の事業継続にも貢献するという社会的便益（外部経済性）をもつ。したがって社会にとって最適な事業継続性の水準は、企業が自社だけにとっての私的な費用対便益を最適にする水準ではなく、外部経済性を含めた社会的な費用対便益を最適にする水準である。外部経済性が大きい事業ほど、適切な事業継続性の水準は、私的な最適点よりも高くなる。社会的に最適な水準まで事業継続性を高める努力をすることは、事業を行なう企業の社会的責任の1つと言って良いであろう。

事業継続の外部経済性の大きさを左右する要因は、他事業の継続に及ぼしうる影響の範囲と重大さである。国民生活や経済活動にとって不可欠な事業であるほど、停止した場合の利用者の損失は重大になる。また、緊密なサプライチェーンを構築している場合のように、一社の事業停止の影響が数多くの企業に及ぶ場合も、外部経済性は大きくなる。そのほかにも、外部経済性は事業を速やかに代替できる主体が存在するか否かにも依存する。代替できる企業があれば、一社が事業を継続できなくても、取引先は代替の取引相手を見つけて事業を継続できる可能性がある。この場合の外部経済性は比較的小さいであろう。逆に、事業を代替できる企業がない場合は、外部経済性が大きくなりやすいと言える。

上に述べたことをまとめると、次のような場合には事業継続の外部経済性が大きくなりやすいと言える。

1. 電力・ガス・水道・公共交通・通信ネットワークなどの重要インフラストラクチャー。これらの事業の停止は、多くの利用者に重大な影響を及ぼす可能性がある。また一般にこれらの事業は、少なくとも地域的には独占状態で代替のない場合が多い。
2. 医療・警察・消防・防衛など、国民の生命身体の安全に直結する事業。事故や災害の際に需要が急増することがあるので、非常時の事業継続性がとくに重要になる。
3. 取引市場、金融市場、決済機能など、経済活動のプラットフォームとして機能する事業。代替できる事業体があっても、即座に代替の市場や機関に移行することが困難であれば、経済活動に重大な影響を及ぼす場合がある。
4. 事業停止が大規模なサプライチェーンの停止につながる場合。中小企業であってもサプライチェーンの特定分野でシェアが大きい事業や、長期契約や複雑な連携などによって代替が困難な事業などが当てはまる。サプライチェーンに組み込まれた運輸事業や情報システムなども含まれる。

外部経済性が大きい事業は、事業体の私的な費用対便益を最適にする事業継続性の水準よりも、とくに高い水準の事業継続性が求められる。そのためには企業の自主的な努力に期待するだけでなく、事業継続の取り組みを促進させる制度があることが望ましい。上述

の類型のうち 1.～3. の場合は、法令などで一定水準の事業継続性を確保するよう定められていることが多い。しかし 4. については、とくに法令等で定められることなく、事業継続性が不十分な事業も多いと思われる。

#### 4.2 節 外部経済性と私的・社会的最適

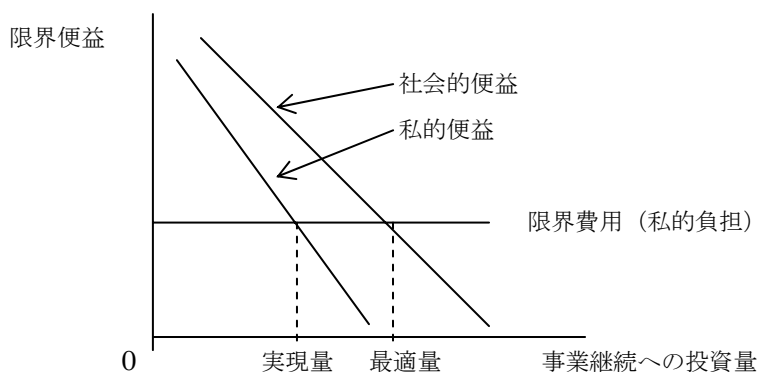
外部経済性がある活動は、事業者の私的な費用対便益を最適にする活動水準より、社会的な費用対便益を最適にする活動水準が大きくなることを、図 4-1 を用いて説明する。

図 4-1 は、横軸にある事業者が行う事業継続への投資量、縦軸にその限界便益をとったグラフである。便益には、事業継続への投資によって当該事業者が享受する私的便益と、私的便益に経済外部性（当該事業者以外が享受する便益）を含めた社会的便益の 2 種類がある。

定義から明らかなように、同じ投資量に対して、社会的便益は私的便益より大きくなる。グラフで右下がりの私的便益と社会的便益の線は、当該企業の投資という供給に対する、それぞれ私的需要と社会的需要と考えて良い。そして私的便益（または私的需要）の線が、投資の限界費用と交差する点が、私的な費用対便益を最適にする点である。市場における自由な経済活動にまかせておけば、この点に対応する投資量が、実現する投資水準になる。ただし社会的に望ましい投資水準は、社会的便益が限界費用と交差する点に対応する水準であり、つねに私的な最適点より高い水準になる。

投資水準を私的最適点から社会的最適点に移動させる方法として、規制によって社会的に最適な水準の投資を行なわせる方法がある。ただし規制を用いなくても、当該以外の受益者がその受益に相当する金額を当該事業者を支払うならば、その受益分は対価が支払われて市場取引に「内部化」されることになり、もはや経済外部性ではなくなる。そして市場における自由な経済活動によって適切な水準の活動が行なわれることになる。内部化の可能性を含めて、事業継続への取り組みの水準に影響を与える要因を、次節以降でさらに議論する。

図 4-1 事業継続の外部経済性と市場均衡



### 4.3 節 事業継続への取り組みを促進または阻害する市場要因

企業の事業継続性を社会的に最適な水準に近づける方法は、法令等の規制だけに限らない。社会的な便益を市場取引における私的な便益に還元させる、市場内部化の方法も考えられる。逆に市場の環境によっては、企業の事業継続への取り組みが、普通の環境での私的な最適点さえ下回る水準に低下する可能性もある。この節では、事業継続の取り組みを促進または阻害する、市場の要因についてまとめる。

自由な市場取引では、事業継続への取り組みのように正の外部経済性がある活動は、一般に社会的に最適な水準より少なくなる。しかしある企業が事業継続性を高めることで、取引相手が利益を得る場合には、取引条件として事業継続性が求められる場合がある。そのような例は、緊密なサプライチェーンを構築している取引関係にしばしば見られる。取引条件に事業継続性が含まれるならば、事業継続性を高めることは、取引の獲得や取引価格のプレミアムなどの形で利益につながる。そして企業が事業継続性を高めるインセンティブが増加する。この場合は取引先が得る便益の少なくとも一部は、事業継続性を高める企業の利益に還元されるので市場取引に内部化され、経済外部性ではなくなる。

自動車産業や半導体産業などでは、強い交渉力をもったリーダー的な企業が、サプライチェーンを構成する各企業の事業継続性を高めるように影響力を行使している。大きな利益を持続的にあげている企業は、利益を生む事業を守るために、自社だけでなく取引先の事業継続性を高めさせて、サプライチェーンが簡単に停止しないようにするインセンティブが強まる。大きな利益率は、事業継続性と引き換えに取引条件を優遇する財務的余力を生むことになる。

また電力や公共交通など、事業の公益性の観点から収益性を保護されている企業にも、事業継続性を私的な最適点より高める合理的な理由が見出される。そのような企業にとって、事業継続は自社の収益機会を守るだけでなく、社会的な供給責任を果たすことで、事業が保護されることへの社会的支持を守ることにつながるからである。そのような企業は、規制で求められない項目においても、自主的に事業継続性を高めるインセンティブをもつ可能性がある。そのときには供給業者にも、高い事業継続性を求める可能性がある。

しかし、事業継続性にもとづく社会的な便益のすべてが、市場取引に内部化されるわけではない。取引条件に反映されるとしても、社会的便益の一部だけになりがちである。むしろ、事業継続の便益が把握されない、あるいは便益を評価することが難しいために、取引条件に全く反映されない場合も多いであろう。

逆に、市場メカニズムが企業の事業継続への取り組みを阻害することもある。たとえば、事故や災害によって大きな損害が発生した場合には、被災した企業は、事業を継続させるより倒産して損害を免責されるほうが経済的には合理的になる可能性がある。そのような事態が予想されると、事業継続性を高めるための投資を行なうインセンティブは低下する。

また競争が激しい業種では、自社だけが事業継続性を高めるためにコストをかけても、それが顧客から評価されずに取引条件に反映されなければ、自社の競争力が低下してしま

うことになる。これも事業継続性を高める投資のインセンティブを低下させる。これらの傾向は、想定被害に比べて財務的負担力の小さい企業ほど強くなるであろう。

企業の有限責任性は、事業体がリスクをとって経済活動を発展させることを促すために、市場メカニズムに一般に組み込まれている。しかし事業リスクを保険するこの制度は、事業継続に取り組むインセンティブを減少させてモラルハザードを発生させる場合がある。競争は一般的には企業を鍛えて淘汰する作用がある。競争によって企業の事業継続性が高まる場合があると考えられるが、条件によっては、過度な競争が事業継続性への投資をためらわせる場合があるかも知れない。

#### 4.4 節 産業構造と事業継続のボトルネック

4.1 節および 4.3 節に述べた諸傾向をまとめると、産業構造が企業の事業継続への取り組みが社会的に最適な水準より低くなりやすい事業の特徴として、次のようなことが言える。

市場メカニズムにゆだねて実現する事業継続性の水準は、基本的には企業の私的な費用対便益にもとづくであろう。そしてその水準は、社会的に最適な水準より低いものになりやすいと考えられる。社会的な費用対便益を最適にする事業継続性の水準は、事業の重要性や外部経済性などに依存するので、企業ごと事業ごとに異なり一律ではない。

ただし 4.1 節の類別 1.～3. で述べたような、重要インフラと考えられる事業は、法令等の規制で、私的な最適点と考えられるより高い水準の事業継続性が求められている。もちろん規制ですべての脆弱性が解消されるわけではないので、重要インフラの中に経済活動全体のボトルネックになりうる脆弱点は残るであろう。それらは引き続き対策が検討されなければならない。それに対して類別の 4. のサプライチェーンの構成事業の中には、経済活動のボトルネックになりうる脆弱性が放置されていることが多いように思われる。たとえば、特定市場で高いシェアを占めている企業は、たとえ中小企業であっても、他社による代替が利かないので、事業の停止がサプライチェーン全体に影響を与えるボトルネックになる危険がある。

市場シェアの高い企業があっても、市場支配力を活かして高収益をあげている場合は、その企業が収益を守るために、サプライチェーン全体の事業継続性を高めるように主導するインセンティブがある。この場合はボトルネックの問題が軽減される可能性がある。しかしシェアの高い企業があまり利益をあげていない状況で（そのような企業は、特殊な製品を供給する比較的小規模な市場に見られるであろう）、取引先からも事業継続性を高める圧力がかからない場合には（取引先は競争が激しく事業継続性を高める余裕がない、あるいは、この企業の事業継続性の重要性に取引先は気づいていない場合など）、その企業の事業はサプライチェーン全体の事業継続のボトルネックになりやすい。

#### 4.5 節 ボトルネックへの対策等と監査

インフラ事業者や金融機関の事業継続性に関しては、すでに各種の基準が制定され、監

督官庁や自治体、事業者団体などによる監督も行なわれている。しかし前節で述べたような、産業構造上のボトルネックになりうる比較的小規模な企業については、事業継続性に関する規制や検証はあまり存在していないように思われる。ボトルネックになりうる企業に対して事業継続性を高めるような規制を設けることは可能であろう。しかしボトルネックがどの企業になるかは、企業の取引構造の変化や技術の変化によって、頻繁に発生したり解消したりする性質のものであろう。

したがって、機動性の低い規制よりも、事業継続性によって便益を受ける者が積極的に主導する制度のほうが、状況の変化に対応しやすいであろう。そのような制度として、既に述べたように、取引先が事業継続性を要求することが考えられる。

しかしその場合でも、相手企業に立ち入って調査できるほどの影響力をもつ企業は限られる。また、業種が違う取引相手の事業継続性を、専門知識を持たない企業が評価することも難しいであろう。4.4節で述べたような産業構造上のボトルネックになりやすい事業に対しては、社会的便益の観点による事業継続性の基準と、それを公平に監査できる機関の存在が一つの対策になるであろう。監査機関は、取引相手などの利害関係者の依頼により特定企業の事業継続性を監査したり、経済活動のボトルネックになるおそれのある企業に対して第三者の依頼で事業継続性の監査を行なう制度が考えられる。

#### 4.6節 外部経済性の測定と防災会計（事業継続会計）の枠組み

事業継続への取り組みの費用と便益を計測することは、適切な対策の実施に欠かせない。そして事業体にとっての私的な費用と便益の計測に加えて、外部経済性を評価することが適切な対策の水準を知るために必要である。外部経済性の評価は、企業が自社がどの水準まで事業継続性を高めるかを定めるためにも、市場取引で契約条件に事業継続性を含める場合にも、政策によって企業の事業継続性を高めようとする場合にも、根拠として有用である。

事業継続性を高めることの便益は、回避することのできた直接損失や機会損失などの形で、何らかの金銭的価値をもつであろう。しかし事故や災害の際には、複数の原因が重なって損害が発生し、損害の規模は条件次第で大きく変動する。既に起きた具体的な事例の損害は、ある程度の誤差内で計測できるとしても、将来の損害の軽減効果を金額で予想しようとする、誤差はかなり大きくなるであろう。

誤差の入る余地を考えると、便益は金額で表現するよりも、事業が停止する日数や、稼働できなくなる人数などで表現するほうが、適切な場合が多いように思われる。金額評価は、政府や調査機関などが、損失の全体像を把握するためには有用である。

しかし事業の関係者が、自社や取引先の事業継続性を評価したり、事業継続のための具体的な対策を検討するためには、金額よりも具体的な時間や人数のほうが有用なデータではないかと思われる。情報の正確性に関しても、最終的には事業継続のための投資の費用対効果を計算するとしても、時間の価値や人件費の単価は事業によって異なるので、時間や人数にそれぞれの事業者が評価する金銭換算値を掛けて使うほうが正確であろう。

防災会計（または事業継続会計）の、具体的な計算手法は未開拓な分野であるが、概念的な枠組みは環境会計などと同様に、外部経済性を評価して社会的な費用と便益を算出するものである。防災会計の構成要素は、回避できた直接損失や機会損失を計算するための、計算方法と計算のための係数のデータベース、計算結果を再利用するための、前提条件と計算結果のデータベースなどから成り立つであろう。防災会計の手法が整備されて定量的な評価ができるようになれば、事業継続の適切な水準を決める根拠になるほか、事業継続のための対策費用を利害関係者の間でどのように分担するかを決める参考になるであろう。

外部性がある場合の費用分担は、当事者間の交渉費用が小さければ、Coaseの定理が示唆するように、当事者の交渉にゆだねる方法が効率的であろう。しかし事業継続の利害関係者が多く交渉費用が高い場合は、次善の方法として規制などの強制規定を設ける必要がある。防災会計のような情報の存在は、当事者の交渉費用を下げるためにも有効であろうし、規制を設けるとしてもその根拠として参考になるであろう。

特定の対策の費用分担のほかにも、事業継続のための対策を複数の選択肢から選ぶ際にも、防災会計の情報が役に立つ場合がある。たとえば、電力供給の安定性を向上させるためには、電力会社が電線を二重化するなどの投資をする方法と、利用者が自家発電装置を設置するなどの投資をする方法がある。経済全体として最適な投資をするためには、電力会社の投資が停電をどれだけ回避できるかの情報と、自家発電装置の信頼性、および自家発電装置を設けることで、電力ネットワークの負荷をどれだけ軽減できるか（あるいは増加させるか）の情報を比較することが有効である。

#### 4.7 節 環境問題との類似点と相違点

事業継続の問題と環境問題は、外部経済性の評価が重要であるという点が似ている。ただし地球温暖化などの環境問題は、グローバルな問題であり関係者が多い。このため交渉によって問題を解決しようとしても、交渉費用がそれを許さないほど高くなる。

しかし当事者が多数で市場をグローバルに形成できることは、排出権取引の市場など、外部経済性を取引する市場を作るためには条件が良い。市場が形成されると、与えられた排出枠を所与とする条件下ではあるが、排出権の価格情報が得られるというメリットがある。地球温暖化に比べれば、環境問題のなかでも公害問題は、ローカルな規模の問題である。それでも関係者の数は多いので交渉費用は高い。

さらに、一般に加害者であり企業に比べて被害者である住民が貧者であることが多いので、自由取引による市場メカニズムは、公平性の問題を解決できないであろう。環境問題はその他の課題として、被害をもたらす因果関係が複雑で、特定の行動や対策が及ぼす影響を詳細に把握することが難しい点あげられる。

一方で事業継続は、環境問題より概ね関係者の数は限られている。そしてどの事業の停止がどの事業に影響を与えるか、因果関係のある程度追跡することが可能である。その意味では、関係者の交渉によって問題が解決できる可能性がある。

しかし事業継続性の価値は、同じような対策や水準であっても、事業によって様々であ

り普遍的な価値をもつものではない。したがって事業継続性自体を売買するような市場の設立は考えられない。そして外部経済性の評価は、個々の案件について行う必要があり、市場から価格情報を得ることは期待できない。ただし前節で述べた防災会計が整備されれば、事業継続性を高める個々の対策の便益が、定量評価される可能性はある。

#### 4.8 節 企業の事業継続に関する情報発信

一般に、企業の事業継続性に関する情報の開示は望ましいことである。たとえば、ある企業が必要とする部材の供給が突然止まった場合に、何日間操業を続けられるかという情報は、その企業が事業継続計画を考えるうえで重要な情報である。それと同時にその企業の取引先が、事業継続計画を策定するためにも参考になる。

つまり情報の共有によって、社会全体でのリスクマネジメントが進むのである。災害や事故など想定外の事態では、誰がどのような情報を必要とするか分からないので、情報はできる限り幅広く共有されていることが望ましいと言える。また情報開示には、実態を顧客や投資家に知られることによって、自らを規律づける効果がある。そして事業継続への取り組みが比較されることで、企業間で取り組みが切磋琢磨される効果がある。

また投資家に十分な情報を開示するという意味でも、事業継続性の情報を発信することにはメリットがある。企業の事業継続性は、その企業や取引先の事業リスクを評価するうえで重要な情報の一つである。

しかし事業継続に関する企業の情報開示は、実際にはあまり進んでいない。企業のホームページや財務報告で開示されている情報も、取り組みの方針や計画の概要など抽象的な内容にとどまるものが多い。情報開示が進まない背景には、経営者がその必要を痛切に感じていない、あるいは、市場や社会が情報開示を十分に評価していないという事情があるかも知れない。

しかし企業にとって、情報開示をためらわせる理由もある。事業継続の水準を開示することは、裏を返せば事業が停止する事態が起きる可能性を、具体的に開示することである。企業の弱点をさらすことでもある。セキュリティに関連する情報の中には、開示することで安全が脅かされる種類の情報がある。たとえば企業の脆弱性を明示または暗示するような情報は、意図的な攻撃者にとっては格好な情報になりうる。

セキュリティの対象となる情報の扱いの基本は、情報は知る必要のある者にだけ知らせるというもので、情報開示とは正反対の方針にもとづくものである。また、顧客情報や取引内容の情報、重要技術に関連する情報などは、公開されると企業や取引先の利益が損なわれる場合がある。それらを強制的に開示させようとしても、情報の公開を避けるために最初から取引自体が回避されるなど、むしろ社会全体としての利益を損ねてしまう可能性もある。

事業継続に関する情報の発信には、メリットとデメリットが、発信者の私的なレベルおよび社会の構成員全体のレベルで存在する。4.9 節でそれらを整理し、4.10 節以降で事業継続に関する適切な情報発信を促す仕組みについて、いくつかの提言を行なう。情報発信

には、全面的な開示だけでなく、受信者や状況を限定した発信のしかたも選択肢として考えられる。なお、ここで述べる情報発信は、平時におけるものを想定している。有事における情報発信は、クライシス・コミュニケーションの要素を帯び、状況に応じた個別性の高い判断が重要になり、一般的な規則を当てはめることは、より難しくなると考えられる。

#### 4.9 節 情報発信のメリットとデメリット

##### 1. 情報発信のメリット

事業継続に関する情報発信のメリットには、次のようなものがある。メリットは主として取引先や投資家など、発信する企業以外が享受するものが多い。発信する企業が直接の受益者になるのは、下の(6)だけかも知れない。ただし情報発信によって、社外の利害関係者が便益を受けることが肯定的に評価されれば、発信した企業が評判を上げたり事業機会が増えるなどの、二次的利益を得る可能性がある。

- (1) 取引先などが発信されたリスクに対して準備できる。  
(詳細情報の場合。取引先だけへの発信で足り、公開する必要はない。  
ただし利用者が不特定多数の場合は、実質的に公開することになる。)
- (2) 投資家などが企業価値を評価するデータが増える。  
(概要の評価で良い。他社との比較や他のリスクとの衡量ができるとより有用。  
投資家への公平性を前提にすると、投資家向け情報発信は公開の必要がある。)
- (3) 他社がリスク対策のベンチマークにできる。  
(詳細情報の場合。参考になりそうな者だけへの発信で足りる。)
- (4) 競争原理によって他社のリスク情報発信を促す効果がある。  
(概要の評価で良い。特定顧客への発信でも競争原理は働くが、公開するほうが競争を促す効果は高い。)
- (5) 発信した内容にその企業がコミットする効果がある。  
(特定の者への発信でもコミットの効果はあるが、公開するほうが効果は高い。)
- (6) 意図的な攻撃をあきらめさせる。  
(対策が強固と認識された場合。攻撃者が特定できない場合は、公開する必要がある。)

##### 2. 情報発信のデメリット

事業継続に関する情報発信のデメリットには、次のようなものがある。これらは発信者および発信者と利益をともにする者（取引先など）にとってのデメリットである。

- (7) 意図的な攻撃者に脆弱性を知らせる情報になりうる。  
(詳細情報の場合。対策が脆弱であると認識された場合。他社と比較しやすい情報の場合は、概要情報でもどの企業を標的にするか参考になりうる。発信先を限定することでデメリットをコントロールできる。)
- (8) 顧客情報や技術情報などの守秘が破られる。  
(詳細情報の場合。発信先を限定することでデメリットをコントロールできる。)



(9) 企業イメージの低下。

(対策が脆弱であると認識された場合。寝た子を起こすように、不安を喚起する可能性がある。発信先を限定することでデメリットをコントロールできる。)

このほか情報発信のデメリットとして、リスク情報に対して、受信者が過敏に反応してしまう可能性がある。しかし逆に、情報を発信することは、情報の不在による誤謬や不安を軽減するメリットがある。

#### 4.10 節 企業の情報発信を促す制度の提言

リスク情報の発信には前節に述べたようなメリットとデメリットがあるが、それぞれが発生する条件は、(1)～(9)の項目ごとに異なっている。したがって、あらゆる情報を全面的に開示する、または非開示にするという選択肢のほかに、情報の種類によって発信の条件や程度を変えるという選択肢も検討できる。

##### 1. 概要情報のみを公開し、詳細情報は制限つきで発信する。

まず一般的な提言として、事業継続に関する概要の情報だけを公開、詳細な情報は制限つきで発信することで、比較的メリットを多くしてデメリットを少なくできるように思われる。

たとえば、詳細情報を公開すれば、前節の(7)～(9)のデメリットが全て実現する。しかし概要情報だけを公開する場合には、デメリットは「(9)対策が脆弱と認識された場合の企業イメージの低下」だけになる。そうした上で、詳細情報は受信者の条件をつけて発信すれば、必要な者に詳細情報を知らせながら、「(7)脆弱性」や「(8)守秘」のデメリットを軽減できる。一方でメリットを考えると、詳細情報を公開すれば前節の(1)～(6)のメリットが全て実現する。しかし概要情報だけを公開にしても、「(2)投資家への情報提供」と「(5)内容へのコミット」のメリットはある。概要情報のレベルだが「(4)競争のメリット」も実現可能である。そうした上で、詳細情報を受信者の条件つきで発信することで、「(1)取引先への情報提供」と「(3)必要な者へのベンチマーク情報の提供」が実現可能である。したがって実現できないメリットは、「(5)内容へのコミット」のうち詳細内容、「(6)意図的攻撃の牽制」、「(1)利用者に対する情報提供」のうち利用者が不特定多数の場合、などに限られる。このうち「(6)意図的攻撃の牽制」は、比較的発信のデメリットのない詳細情報を発信して、他の対策も同様に強固であろうと推測させる方法がある。

##### 2. 制限つき発信の方法

概要情報は公開し、詳細情報は制限つき発信にするとして、制限の方法についていくつか提案する。

#### (1) 発信先の制限。

セキュリティの原則からすると、保護対象になる情報は、知らせる必要のある者にだけ知らせることになる。その一方で情報共有のメリットからは、理想的には情報を悪意に利用する者以外には共有するほうが良いと言える。しかし情報の受信者の行動や意図を誤って推測する可能性や、善意の受信者から悪意の者に知れてしまう可能性がある。

また情報は発信元から離れるほど発信元のデメリットを考慮できなくなる傾向などを考えると、最初の発信元の段階でかなり発信を限定せざるを得ないと思われる。したがって、情報共有のメリットがあるとしても、発信先の範囲はセキュリティへの配慮がかなり反映されることになるであろう。セキュリティを重視する場合には、発信元の了解を得ないかぎり第三者に発信しないという、いわゆる third-party rule を採用することも考えられる。

発信先を制限する場合の問題は、発信制限が適切であるか否かを判断できる者が、限られてしまうことである。セキュリティを理由にして、情報を不都合な相手から隠したり、限られた者だけで私的に情報を利用することも起こりかねない。

#### (2) 発信できる状況を制限する。

たとえば、詳細情報を通常非公開のデータベースに発信させ、有事など詳細情報が必要な場合にのみ詳細情報が検索できる仕組みが考えられる。この仕組みでは、平時の検索に対してはセキュリティの手続きを厳しく、有事には緩和することが考えられる。データベースに発信させておくことで、内容が十分であるか、非公開ながら監査することが容易になる。これも(1)の発信先の制限と同様に、発信すべき状況か否かの判断を間違える可能性があるため、実施する際には保守的な判断に偏るかも知れない。

### 3. 発信された情報の扱いについて

制限つき発信とは別の課題として、発信された情報の扱いに関する権利義務を検討する必要があると考えられる。我が国の情報の扱いに関する制度運用は、情報発信者の責任を問う面が強い(たとえば個人情報保護に関して)。しかし発信者の責任を必要以上に強く追及し、情報を悪用した者の責任追及が弱い場合には、情報発信を必要以上に回避するインセンティブを当事者に与えてしまう。たとえば個人情報の保護は、匿名の状況自体に価値が認められるならば、発信者責任を強く追及することは妥当であろう。

しかし情報を悪用されることで初めて損害が発生する場合には、情報を悪用した者への罰則や、情報が暴露された者の利益の保護を第一義的に検討して、情報共有のメリットを一方で追求する方が、社会全体の利益にかなうであろう。悪用されると甚大な被害を及ぼしうる情報は、発信者責任を重視せざるを得ない。しかし発信者責任の強弱いずれが適当な場合でも、適切な受信者責任を問うことは誤りではないであろう。

たとえば、一定の種類リスク情報は、それを知りうる立場の者(知らされた者を含む)が、リスクの影響が及ぶと合理的に判断される者の安全と利益のために、相当な注意を払う義務を有する旨の法制が考えられる。そのような法規があれば、場合によっては、リスク情報を積極的に発信して、リスクに関して責任を負う者を増やし、かえって事業の安全

を図るといふ戦略が可能になるかも知れない。

#### 4.11 節 適切な情報発信の水準

どの水準まで事業継続に関する情報を発信すべきかは、事業継続自体の水準と同じように、そのメリットとデメリットを比較して、事業により企業により異なるものと考えられる。情報発信の水準は、主として取引先向けの発信と投資家向けの発信に分けて考えることができる。

取引先向けの情報発信は、事業の重要度や取引関係の構造に応じて、必要な発信の程度は異なる。取引先にとって必要な情報の内容は、事業ごとに異なり、取引先ごとに異なる傾向が強く、標準化されない内容であろう。事業継続の外部経済性が大きい企業は、高い水準の事業継続性と情報発信が義務付けられても良い。

一方で投資家向けの情報発信は、主として投資判断に使われることを考えると、最低限必要な水準は企業を問わず共通である。企業横断的に比較可能で分かりやすい情報である必要があるので、具体性を犠牲にしても、ある程度標準化されるほうが良いであろう。しかし、ある水準に達しているか否かの単純な二段階よりも、他段階の評価のほうが良いかも知れない。そして投資先が企業単位になるならば、投資家向けの情報発信は、事業単位ではなく企業単位としての事業継続性の情報が基本になるであろう。

#### 4.12 節 発信された情報の監査

4.5 節で、産業構造上ボトルネックになりやすい企業に対して、事業継続性の監査を行なう制度の可能性について述べた。そのような能力を備えた監査機関は、事業者が発信する事業継続に関する情報が、具体的な事業継続の取り組みによって裏打ちされているか否かを調査・検証することも可能であろう。また、4.9 節で述べたような理由で、企業の事業継続に関する情報のすべてが開示されない場合にも、企業が適切に事業継続計画を策定しているかどうかを、第三者が詳細情報を非公開にしたままで監査することは可能であろう。

事業継続性に関して厳しい要求をする取引先と取引が継続していることが、当該企業の事業継続性について肯定的なシグナルを発することもあるだろう。ただし事業継続計画は取引先によって対応の優先順位を変える場合があるので、特定の企業への過去の対応や、特定の企業との取引状況を参考にして、そのまま自社への対応を推定すると誤認識になる可能性がある。

#### 4.13 節 今後の課題

近年は、震災や水害、テロ、新興感染症など、従来まれと思われていた種類の災害や事故も多発し、事業の継続性を高めて災害や事故に強い企業を作ることの重要性が、経営者

にも認識されていると思われる。そして企業の事業継続への取り組みは、その企業の利益を守るだけでなく、社会や経済活動全体を守ることになるにも関わらず、社会や投資家は企業の事業継続への取り組みを十分に評価していないように思われる。

人々が企業の事業継続への取り組みを正しく評価するためにも、あるいは事業継続への取り組みを促す有効な制度を作るためにも、事業継続を評価する基準と、取り組みを正當に評価する監査の存在が重要である。今後の課題は、徐々に、事業継続の重要性を認識してもらうことから、正確に評価する方法へと重心を移していくように思われる。

(注) この文章は、あらた監査法人あらた基礎研究所発行、「企業の事業継続性研究会」研究論文集第1号第4章から転載した。