

「事業継続ガイドライン」（第一版）に対する意見への回答

No.	章節番号	内 容	分類	意見に対する回答	解説書 記載
■ ガイドラインそのものへの意見					
1	P1 「事業継続の取組みとは」	“事業内容や企業規模に応じた取組みでよく、多額の出費を伴わずとも一定の対応は可能なことから、すべての企業に相応した取組みが望まれている。”と記されているが、今まで事前準備していない事業所は、災害予防として建物の耐震化、緊急事態対策等で多額の出費を伴ってBCPに対応することになると思う。東海地震強化地域に指定されている地域の企業意識調査でも耐震診断を受けている企業は15%しかない状況である。（平成17年度）	A	事業継続の対応は、緊急対応人員体制の整備、同業他社への代替生産の依頼など、必ずしも多額の出費を伴わずとも対応できるものもあります。但し、業種、業態により自社で代替拠点や設備の自社建設・所有などが必要不可欠である場合や、拠点となる事業所のハード面の対策などの事前準備（事前対策）がなされていない企業で、移転では対応できない場合は、既に準備している企業に比べてある程度の出費はやむを得ません。	○
2	P6 1.1.3	諸外国に比べて地震や風水害が多いと述べているのにもかかわらず、単なる地震のみをBCPの想定リスクを推奨していますが地震以外の台風、異常気象が起きたらBCPは成り立たないことになる。想定する災害リスクをしっかりと捉えないと日本のBCPは国際規格から外れてしまうのではないかと感じた。	A	地震のみを対象にBCPを作成すれば良いとしているわけではありません。初めからすべてのリスクに備えることは大変であるため、例えば被害をイメージし易い地震から開始して順次対応するリスクを増やすことを推奨しています。また、地震に備えたBCPは、風水害、さらにはテロ等の事故対策とも共通に有効な対策要素が多いとBCP策定企業の多くから指摘されています。したがって、最終的に想定リスクを拡張し、あらゆる緊急事態に備えていく方向に進む場合にも、地震をまず想定することが十分有効であり、妨げになることはあまりないと考えてよいと思われます。	○
3		全体に文章が読みづらい。	A	具体的なご指摘があった箇所は修正します。	
4		従来の方針計画とは違うといいつつ、従来からやっていることと特に違いはないように思われ、今ひとつ、これがBCPなのかと実感できない。	A	日本の企業はすでに防災への取組を進めており、同様の意見も多く聞かれます。しかしながら、BCPの特徴は経営全体の観点から重要業務を選択して復旧する事業所や設備についてメリハリをつけ、災害後に活用できる限られた資源の有効な投入策を計画し、また、市場から許容される機能の停止期間に着目し、目標復旧時間を定めたり、業務や設備の代替性の検討を行うことで、重要事業が存続できるよう取り組むことにあります。また、サプライチェーンに着目して、取引関係のある主体の被災状況や、その主体への自社の業務停止の影響もあわせて評価します。したがって、従来の防災対策に新たな観点での対策を付加することと理解されます。また、対象とする災害としては、必要に応じて従来の防災計画には無い新型インフルエンザの流行による従業員の出勤停止等も考慮しますが、これは、経営の観点から重要業務が中断するという面で自然災害となら変わらない理由となるからです。実際に事業継続に取り組んではじめて、従来の防災の枠組みと異なることを実感する人も多いようです。	○
5		事業継続と共にもとめられるものの図は、生命の安全確保が重視されるような記載があるので図にも反映したほうが良い。	B	「生命の安全確保」は、今でも少し大きな円に描いており、最も重要であることを示しています。	
6	P15 2.2.4	重要な要素の抽出において「対策を実施することにより、重要な要素が他の資源に変化することがある」について内容の解説を求める。	B	例えば、ある製造業で、金型の再調達期間が6ヶ月で、様々な要素のうち最も再調達期間が長い場合、それが目標復旧時間内の復旧を妨げる一番重要な要素となります。そこで金型のバックアップの確保などの対応策を採用し、再調達期間が短縮（この場合はバックアップがあるのでゼロ時間から数日程度）された場合、今度は例えば別の機械の精密部品の手当てに3ヶ月を要する点が一番長い再調達期間となります。さらに、この精密部品の手当てを実施した後、取引先の原料の確保に1ヶ月かかる場合は、それが一番再調達期間が長い資源になります。このように順次手当てを実施することにより再調達期間が短縮され、また次々と手当てを要する対象となる資源が変化することが重要な要素の抽出において生じます。	○

7		「重要な要素」の言葉からイメージする内容がわかりにくい。	B	重要業務の継続に重要かつ不可欠な要素（プロセス、資源、情報等々）を意味するものとして、「重要な要素」としました。	
8	P15	「震度6強、6弱、5強など、自社が自力で対応できる地震への対応」とあるが、自社が自力で事業を継続することは難しい。なぜなら、各々の地震において施設や社員の安否確認ができたとしてもライフライン等の影響によって対応は変わるからである。	A	確かにライフライン等の影響を被ることになりますが、今までの災害ではライフラインよりも自社の設備の被災による操業停止の方が復旧の妨げになっている場合が多い（例えば、設備の再調達に数ヶ月を要するなど）、まず自社の設備等への防災対策を実施することを求めています。また、ライフラインが短期でも止まれば事業継続の妨げになる場合には、別の事業所での代替復旧や他社への代替供給を依頼する戦略も描けます。また、その事業所での復旧としても、自家発電、タンク・井戸等の対策も考えられます。ただし、BCPの策定において、ライフラインの復旧見込みは当然考慮が必要であるため、政府としてもライフラインの被害想定に関する詳細な情報の提供を促しています。	○
9	P11	事業継続計画の社外関係者への説明・了解取り付け…さらに承認された方針を公表することが望まれる。 ⇒暫定的な前提に立った計画であり今後の見直しも必要な中、どのレベルまで達したら公表するかといった点。	B	BCPは全面的に公表する性格のものではありませんが、公表するか、また、どの部分までを公表するかは、各社の自由です。方針や基本的なスタンスなどは、早い段階で公表してもその後の見直しを抜本的にしても問題がない場合が多いと思います。B to Bの企業等では、取引先の何社かに個別に開示して相談し、ある程度自信が持った段階で広く公表することで良いと思います。	○
10	P2、P3	「事業継続のすべての要素」：脚注例示があるとわかりやすい。 「共通の骨格を」：脚注例示があるとわかりやすい。	B	欧米における「事業継続のすべての要素」とは、NFPA1600(米国)やPAS56(英国)等に含まれるすべての要素のことです。また、「共通の骨格」とは、米英等の関連規格と本ガイドラインの共通している要素を指し、添付チェックリストにおいて*印を付しています。	
11		影響度評価、重要な要素（ボトルネック）の抽出	B	影響度評価（BIA）については、①事業継続マネジメント入門；SEMI日本地区BCM研究会編：共立出版、②事業継続計画（BCP）策定ガイドライン；経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室編；財団法人経済産業調査会に詳細な説明がなされていますので、参考にしてください。	
12		建設業は、現場や構築物が被害の対象となるが、当ガイドラインは、主に製造業の視点で書かれており、業種を超えたものになっていない。どの程度のもので作成すればよいのかわかりづらい。	A	BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。建設業の場合は、災害発生後に、平時の業務の継続よりも災害復旧工事や施工済み物件の安全確認の業務などがより重要となるため、当ガイドラインについて読替えが必要な部分が多いことはご指摘のとおりです。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っていますが、建設業界のご尽力により、建設業の事業継続ガイドラインが既に発表され、かつ、本委員会の委員を踏まえ修正がなされる状況に至っており、この問題は既に解決されたと考えております。	

◎ 理解できたが実際に進めるとなると進め方が難しいと思われる点					
13	2.1	建設業は、屋外単品生産、非装置産業（労働集約産業）等の特性を持つため、大規模災害がおこったとしても、自社の機能が全く麻痺してしまうという状況を想定しにくいという土壤がある。	A	各業界特有の状況を踏まえて被害想定をしていただくので結構です。なお、建設業の事業継続ガイドラインでは、的確な被害想定をしていると理解しています。	
14	2.1	建設会社における第一の重要業務として、「施工中工事の品質と工期厳守」が挙げられるが、大規模地震等の広域災害が起こった場合、実際には契約条項に基づき不可抗力による工事の一時中断が許されるケースが多いと考えられる。また、道路等のインフラが寸断されているような状況で、工事の再開を優先させる施主を想定しづらい。	A	直後対応における優先順位の検討には、このような状況判断を踏まえたもので当然良く、建設業の事業継続ガイドラインはそのとおりとなっています。もちろん適時に工事の再開をする必要があるのも、通常、どれだけの許容停止期間（例えば1ヶ月）が見込まれるのかを見積もることも大切ですし、また、施主との協議も行うことが重要ですが、こちらも同ガイドラインには記述されています。	○
15	2.1	広域災害の発生時には、むしろ自社以外への取り組みがメインになると考えられる。製造業等と違い、建設業にとっては「道路等のインフラ復旧」や「被害にあった他の企業等（得意先）の建物復旧」が、社会的使命や営業活動の観点から非常に重要であると認識しているからである。	A	14項参照。	○
16	2.2	重要な要素を抽出して、それに対処するためには、自社の取組みだけでは解決できない事象が多い（災害時の交通規制や法律など）。	A	ご指摘のとおりであり、そのため、災害時優先道路に指定されている道路や予想される交通規制等について多くの情報を収集し、いろいろなケースを想定しておくことが肝要です。ただし、情報収集の努力をしても行政や公益企業側でも分からないので発表できない情報も多いのも事実です。その場合には、周辺のインフラ等の復旧について、自社で状況を仮定するしかありません。また、例えば、交通規制が解除されるまで事業再開を待つしかない（その遅延リスクは受忍するしか手がない）とか、何日以上交通規制が予想される事態になったら別の事業所での代替復旧を決断する、といったことを決めるのもBCPとなります。いずれにしても、実際の災害ではBCPで想定した被害とは多かれ少なかれ異なる被害となりますから、災害後に被害状況及び復旧見込みの情報を集めて実際の対策の決定をすることになります。その際に少しでも有効な対策の選択肢をあらかじめ用意しておくことがBCPの目的だと割り切って、大づかみでも計画を作ることをお勧めします。	○
17		当社のような限られた収益構造の企業においては、援助金、援助物資等の提供予算を恒常的に計上することは、かなり努力を要すると思われる。	A	援助については、各企業の現状に応じて検討すれば良いと考えます。また、災害時の援助は、地域との関係を良好に維持するための戦略でもありますので、まさに企業の経営判断といえます。	○
18		二次災害や地域貢献についてのマニュアル化が難解。	A	危険物資の漏洩防止等の二次災害の防止は、企業ごとに状況が異なりますので、各社個別の対応が求められています。なお、二次災害の防止は、BCPを策定するか否かに関わらない基本的な企業の社会的責任ですので、危険のある物質や構築物がある企業においては、なるべく多くの災害・事故を想定して対処を考えておくことは不可欠だと考えます。また、地域貢献については、マニュアル化というより、地域貢献への取組姿勢を「方針」に落とし込むことでまずは良いと考えます。具体的に何をするかは各企業の現状に応じて検討されれば良いと考えます。つまり、地震発生後に周辺住民を避難所として受け入れるとか、周辺住民の救助に行くなどの具体的な貢献策が既にあるならば、その実施手順をマニュアル化することも可能です。一方、要請があればできるだけのことをするのであれば、その要請を受ける体制を設けておくなどで十分でしょう。	
19		災害時ローンの検討。	A	中小企業庁や自治体の制度をあらかじめ調査しておくことが有効です。	○
20		国際規格は項目が多い。（実際、推進する上で、標準化できるのに時間を要する）	A	ISOは、2008年を目途に議論が行われていますが、どのような形になるのかはまだ分かりません。但し、必要となる項目はある程度の数になると予想されています。	

21		要員の育成は、中長期計画が必要。	A	そのとおりです。マニュアルがあっても実践できる人がいなければ意味がありません。一番重要なのは、人材の育成です。このため、BCPの中には、災害後の対応手順を定める計画のほか、要員の育成や可能な範囲での耐震補強などの中長期的な事前準備の向上計画も含まれます。この中長期的な計画を策定し、実現するという経営上の意思決定が重要になります。	○
22		全体像が出来た後に、各部門間の障害が発生するのではないかと。例えば、「情報システム部門と営業部門の役割分担」「各部門がどこまで真剣に検討してくれるか」など。	A	ご指摘のような障害は初めから避ける必要があります。BCPは一部の部門だけの話ではありませんので、早くから各部門が参画する体制を構築し、各部門の十分な理解を得て作業を進めるとともに、BCP担当部門が経営層の理解と授權を得て調整力を発揮していくことが大切です。	○
23	P1 「事業継続の取り組みとは」	電気、ガス、水を大量に使用する第一種エネルギー指定工場等の清涼飲料水製造工場が可能な限り短い期間での再開を実際に実行しようとするれば、相当の出費が必要となると考えられる。例えば重要設備の運転を継続するための予備品の確保として、ボトルネックになりうる要素として外国製の特殊な生産設備が洗い出された場合、設備の代替は高価となる。ましてや、地震を想定すると広域災害の被害想定であるので、停電や断水などのライフラインの停止期間をもろに影響を受けることになるので、実際の取り組みは困難であると推測される。また、事業継続のための協力会社（設備の補修、メンテナンス業者、原材料調達業者）の要請もいざという時に特定の工場だけが対応して、復旧が可能であるのか疑問が残る。	D	事業継続の取組みは、いかなる災害が発生しても平常に近い業務を継続できることを義務付けるという趣旨で政府が推進しているのではなく、企業として可能な範囲で工夫していただきなるべく災害被害を小さくし、また、取引を介して連鎖する部分を少なくしようという趣旨です。 したがって、代替設備を購入することがコスト的に困難であれば、それが被災した場合のリスクは受忍することとして、それ以外の対策に取り組むことでもBCPとなります。停電や断水のリスクも同様で、他の再開準備は進めてはおくが電気・水道の供給再開を待つしかないという意思決定でもBCPとなります。協力会社の対応も、事前に対応手順などを検討し決めておくことがBCPですが、先方の予想外の被災などがあれば、計画通りに対応はできないでしょう。 しかし、このような困難な要素が多くても、あらかじめ対応計画の選択肢をBCPとして用意しておけば、何も用意していない場合とは格段の差が生じることは理解いただけると思います。 また、被災した工場そのものの早期復旧を目指すか否かは、経営判断の問題です。他工場における代替や他社による代替供給等も含めて検討してください。	○
24	P19	BCPでは被災拠点の早期復旧活動に加えて、他の事業所（グループ工場）での代替生産や他社への生産委託の依頼に対して復旧の見通しの公表がポイントになるとしているが、各工場の製造においては常に適正在庫率を維持することに努めているので設備に代替性や余剰能力をあまり持たせることができないのが実際ではないかと思われる。特に繁忙期での対応は困難。	A	ご指摘のように、事業継続に有効な代替設備、余剰能力、調達先の複数化などの対策と、経営の効率化の二者択一の問題に直面するのは、実は多くの企業における実態と認識しています。経営の効率化が災害リスクを高める場合があることの認識を企業に周知することは不可欠と政府として考えていますが、災害後に生産力の100%にどの程度近くをカバーするかどうかは、まさに企業の戦略です。どの程度までカバーできるのか等を経営が把握していること、また、限られた生産能力の中でどの製品を優先して造るのか等を事前に検討しておくことがBCPでは重要です。また、あきらめずに工夫を続けければ、経営の効率化と事業継続の双方で前進できる方策も見出せるものと期待しています。	○
25	P22	BCPでは業務の絞込み等を含めて全社的な判断が求められるため、工場だけではなく、営業所、倉庫、本社と環境が異なる部門での対応となる。	A	そのとおりです。全社的・経営的問題ですので、早くからすべての部門が参画することが不可欠です。	○
26	2.3	「実施および運用」で欄外に列挙されている対応策の基本事項は、それぞれの項目の作業量が多く、難しい場合もあり、作業を進めるのは困難と思える。	A	作業量が多くてもBCPには必要なものばかりです。PDCAを繰り返し、一歩ずつ対応を進めてください。これらの項目は、各企業とも、災害が来たら心配と漠然と認識していたが手をつけていなかったものが多いはずで、また、外注、IT依存などの進展で、事前の備えがなければ対応できない事項が時代とともに増えてきています。したがって、いかに多忙な業務の中でも、一定割合の人的・時間的・資金的資源を防災・危機管理に振り向けていくといった発想が、必要な時代となっているのです。	○

27	P13 2.2.3	地震での被害想定は震度の違いと範囲の広さで異なり、「影響度の評価」、「重要業務が受ける被害の想定」、「重要な要素の抽出」というステップが複雑になる。設備に関してもそれぞれに耐震の数値が異なるので、想定が困難。東海地震でマグニチュード8クラスの被害想定は入手できるがマグニチュード8以外の被害想定は入手できない点、想定は困難。	A	ご指摘のとおり、地震でも被害は様々です。しかし、これは風水害でも同様であり、テロ等の事件対策ですと想定さえ困難かもしれません。したがって、BCPにおいては、被害想定の詳細を追うのはある程度までにし、自社の施設・設備のどれがどの程度使えなくなるかといった事象を出発点にして計画策定を進めるのが一般的とされています。 なお、参考までに、BCPの被害想定で一番簡単なシナリオは、火災で自社の工場が全壊・全焼したらどうすれば良いかです。この場合、周りは全部平時のとおりですので、社内の被害想定だけを決めれば済みます。その上で、地震発生時における各設備の損害の程度やライフラインの影響等を考慮する応用問題に取り組むことが貴社としてやりやすければ、それも一案です。	○
28	2.2.5.5	製品・サービスの供給関係について、特に原材料の供給に関する取引先との連携は、供給面の確約などを取り付けることも難しく、BCPを進める上で課題となるテーマである。	A	購買や設計部門も含めて、この重要な問題に長期的に取り組んでください。もちろん可能であればですが、取引先のBCP対応について助言や支援をして、一緒に進んでいくという考え方も必要かもしれません。	○
29	Ⅲ(4)	「日本企業の地震リスクは、海外投資家の関心も高い。そこで(略)地震リスクは、その対応策とともに、何らかの方法で積極的に開示することが望まれる。」とありますが、詳細に開示することは難しく、また、概要のみの説明では理解が得にくい性格のものと思う。	A	各企業が開示を進めることが、総体としての認識を高め、日本全体として災害に強い社会を作ることにもつながるとの期待を込めた文書です。したがって、個々の企業の対応としては、まずは、ホームページやCSR報告書でのディスクロージャー(情報開示)は、BCPに基本的にこのような考えて取り組んでいるといった一般論と概要で、取組み姿勢を示すという目標は達成されます。詳細は企業秘密の部分も多いうえ、その妥当性は貴社の業務を詳細に知っている人しか判断できないものですので、特定の取引先等相対で開示すれば良いと考えます。	○
30	~2.2	本ガイドラインの2.2計画までは「何をしていくべきか」の内容検討が主であり、実際に社内マニュアルとして文書化することに難しさを感じる。かえってISOやJIS規格的な要求事項として記載したほうが理解しやすいと思う。	B	ガイドライン添付のチェックリストが要求事項として活用できると考えます。また、規格の要求事項の形が分かりやすい場合には、ISO対応のための日本案も参考にすると良いでしょう。ガイドラインの内容と整合しています。	
31		取引要件として事業継続計画を組み込むこと。	A	ご指摘のとおり、急にBCPの策定を取引要件に組み込むことは困難だと思います。しかし、取引先にBCPに含まれる対策の要素を、少しずつでもできるところから実施してもらえようをお願いを始めることは、できるのではないのでしょうか。その際、取引先の取組みをできるだけ助ける発想も必要になるかもしれません。将来的には、サプライチェーン全体での対応も必要になるでしょう。	○
32		現状分析や初期段階の検討にも、多大な工数や費用を要するため	A	定量的な分析や検討がご負担であれば、直感的な現状分析や検討を多用していただいても結構ですので、早期に具体的対策の策定にまで進み、その後、PDCAの考えを適用し、充実を図ることをお勧めします。まずは粗いシナリオで概括してください。分析に時間がかかりすぎて何もしないより、概括して重点対策を実施した方が良いと考えます。	○
33		BCPが優先度の高い課題である事を関係者間で認識するには時間を要する。	A	BCPの必要性について社内ではなかなか理解を得られないという課題は、実際に多くの企業のBCP担当者が直面しており、その解決に向けて知恵を出し合い、意見交換をしているのが実情です。そこで、他の企業の解決策などを知る努力が有効だと思います。日本の多くの企業がBCP策定に着手しはじめています。時間がかかるのはむしろ普通の状況だと割り切ってください。知恵や対策を仕入れ粘り強く関係者を説得してください。	○
34		情報システムは事業を支える重要なインフラだが、バックアップシステムを構築するための費用が多額となる。	A	バックアップシステムを必要とするか否かは、なかった場合にどのくらいの災害被害を重要事業が受けるかというBIAの結果に依ります。慎重に検討し、最後は経営判断となります。バックアップシステムを構築しない選択もありますが、必要であれば早めに着手する方が株主や取引先の要望を満たすことになると思われます。	○

35	このガイドラインの事業継続の考え方を、理解はするものの実質管理はできないと考える。規模が予測できない天災に対し、企業内すべての建物、装置でどれだけのダメージを受けるかの予測、膨大なる影響の組み合わせの中でどの製品の生産が何日とまり、売上や利益にどれだけ影響するかを予測するのは無理である。かりに、震度5の地震を想定して、どの装置や建物に影響が出るかは判断できても、どれだけ復旧にかかるか（装置のどの部品が壊れるかによって復旧時間はまちまち）、どれだけ生産や売上に影響するかといった量的予測についてはやはり困難を極める。このガイドラインを出されても、頭をかかえる企業が多いのではないだろうか。	B	まず、BCPは既にかかなりの企業で策定され、又は取りかかられている実務ですから、可能なレベルでよいと割り切れれば、管理運用できないものではないとご理解ください。ご指摘のとおり、災害被害は様々です。したがって、BCPにおいては、被害想定の詳細を追うのはある程度までにし、自社の施設・設備のどれがどの程度使えなくなるかといった事象を仮定して計画策定を進めるのが一般的とされています。また、実際の災害ではBCPで想定した被害とは多かれ少なかれ異なるのが当然なので、災害後に被害状況を踏まえて実際の対策の決定をします。その際に有効な対策の選択肢をあらかじめ用意しておくことがBCPの目的だと考えてください。大づかみで施設・設備の被害を想定しBCPを作っておく有効性が、過去の災害・事故の経験から有効だとされているのです。被害想定の方や影響度調査の手法はいくつか実務として確立されてきています。さらに、BCPでは、企業内すべての建物や装置の被害想定まで求めていません。重要な業務に焦点を絞って取り組んでください。	○
36	中災防（J I S H A）の労働安全衛生マネージメントシステムを取り入れようとしている企業については、似たようなことを要求している部分もあるので混乱するのではないか。	B	本ガイドラインは、日本で普及しているPDCAの考え方を取り入れていますので、他のマネジメントシステムとの相性はよいと考えています。労働安全に限らず、企業に必要なマネジメントシステムと事業継続マネジメントとが、似たようなことを要求することは当然あり得ます。個々の要求事項の調整により、混乱を避ける検討の必要性は認識しています。調整が必要とされる具体の事項がわかれば、検討の可能性がります。ただ、必ず対応しなければならぬマネジメント相互の問題ですから、できるだけ一体的な対応を実現できるよう検討していく立場が合理的と考えています。BCPのコンサルタントを実施する企業においても、こういった考え方で取り組みが始まっています。	
37	製造業の場合、各地の工場・協力会社等により生産品目が多種多様に有りそれぞれに合わせたマニュアル作成が必要となる。事業継続への根底の考え方は変わらないにしても本社機構と現地との横断的な調整を必要とする。従って、いろんなケースを想定しながら基本策定を全社で取組みそれから拡大していくことが重要で、経営トップへの認知・社内広報等を含めて実行することも必要となる。只、リスクマネジメントに対応する人材教育をどうしていくのが今後の課題と思う。（経験者不足により机上の資料になりやすい）	A	そのとおりです。人材教育への投資は必要で、リスクマネジメント分野の教育は日本として弱い部分と認識されています。BCPの人材育成に関する企業横断的な取組みも始まっていますので、参考にしてください。	○
38	教育訓練でどこまで認識レベルをあげることができるか。	A	リスクマネジメントや防災で一番重要なのは教育です。訓練方法を工夫しかつ繰り返し行うことが大切で、それには一定程度の投資も必要と考えます。	○
39	製造における海外展開が進んでおり、業務フローが国内で完結しないため、ボトルネックが「=カントリーリスク」となる場合、リスクの低減策がとり難い。	A	業種・業態によってはそのような状況もあると思います。しかし、リスクの低減策が抜本的には取りにくい場合でも、具体的な実務面ではリスクが発生した後の対策などは構築できるものがあるとを考えて検討してみてください。	○
40	BCP構築後のシステムを部門ごとに自らの意思で維持して行くのが難しい。	A	BCPは企業の重要業務を実施する全ての部門が関係しますので、各部門で維持が必要になります。それを維持していくためには、社内のルーティンの業務としてBCPの維持に関する業務が実施されるような仕組みが必要になります。これを社内でBCM文化を根付かせると表現されることもあります。構築後も全社的な対応を継続してください。	○
41	指揮命令系統の明確化と必要人員の確保。	A	災害時の指揮命令系統の明確化は、最も基礎的な災害対応策ですので、重要業務の実施体制を詳細に把握したうえで、早期に決定してください。阪神・淡路大震災では、地震発生当日に出社できた人は10%程度とされています。少ない人数で最低限何ができるかを検討してください。また、本人・家族の安全確保が最優先になりますので、無理に出社させることは人道的に問題と考えます。	○
42	地域との協調及び地域貢献	A	過去の災害時にも、我勝ちに自社の復旧を行い、その際に周辺住民の避難や復旧に迷惑をかけ、住民から非難を受けた企業がありました。地域との協調については、この点が最も要注意です。地域への貢献は、あらかじめ協定や決めた対応がなければ、自社の社員の安全確保や二次災害の防止ができた後、企業のその時の状況に応じて、できることを行えば良いでしょう。	○

43	目標の設定に対する許容限界の捉え方について。復旧の時間軸や操業度の許容限界値を超えないようにするための保障の度合いからのギャップ分析をして、それぞれ必要な対策案を考えればよいのか？	B	基本的には、目標復旧時間や最低限の目標操業度を決定し、それと現状の被害想定とのギャップを把握し、その差を埋めるための対策を検討・実施することです。	○
44	影響度評価の方法は、重要業務の選択や選択した業務の評価点の扱いが人命に関すること、遵法に関すること、企業だけのクローズされた問題点など多岐にわたるため、評価が難しいかと考えます。	A	確かに難しいものですが、それぞれが継続あるいは達成できなかった場合の影響の深刻度をできるだけ指標化して、経営陣に総合的な価値判断、そして対策の優先度の決定を求めやすいように整理することがBCP担当には求められると考えてください。①事業継続マネジメント入門；SEMI日本地区BCM研究会編：共立出版、②事業継続計画（BCP）策定ガイドライン；経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室編；財団法人経済産業調査会等を参考にして、概括レベルで先ず実施してください。	○
45	当社の場合、国内においては製造よりも研究開発の比重が高く、そのような施設が被災した場合の影響度の評価が難しいと思う。	B	研究開発施設の被災は、収支面における当面の事業継続としては影響が小さいと思います。しかし、長期的に見て企業の成長に与える影響は大きいと評価すべきでしょう。一方、構内での対策を怠ったための死傷者の発生、二次災害の発生などは企業の評判を深刻に落とす可能性があり、また、研究の中断から雇用問題を発生させれば、地域経済の悪影響を批判される可能性があります。応分の対策は不可欠となります。	○
46	計画の策定にあたり、関係する部門が多岐に渡るため、取りまとめる部門の負荷が非常に大きいのではないかと感じた。	A	ある程度は取りまとめ部門に負荷がかかります。この点を経営陣に良く認識してもらい、要員手当てや予算が確保できると良いでしょう。	○
47	リスクの評価に関して、今まで経験したことのない自然災害等のリスク評価の妥当性が得られるか不安になる点。	A	同業他社との意見交換やコンサル会社の評価によって妥当性を判断しても良いと考えます。	
48	重要業務の選定に関し、絞込みに変な労力がかかる点。	A	業種・業態によってはそのようなケースもあり得ます。例えば、生産品のシェアがどれも大きくなく、販売先も大きなところがない企業から、選定の困難さの指摘を受けたこともあります。しかし、選定に厳密な定量評価を実施するという労力のかかる作業に入る前に、経営者に相談すると、直感的な判断により、意外にあっさり当面の答えが見つかることもあります。それを検証する作業を行っていくという経験上の知恵も紹介されています。	○
49	地震等の発生程度は想定するが、被害程度をどこまでにするかで活動範囲が広まってしまう。工場の建物被害、道路/橋の被害等の被害想定が難しい。	A	建物被害は建物の建築時期から、道路・橋の被害は道路管理者の発表している情報から、まずは想定していきます。地域全般の被害想定は、自治体の特定の災害に対する被害想定があれば、それを参考に第一歩を踏み出しましょう。しかし、一般には情報はむしろ不十分にしか集まらないのが普通です。ここで理解いただきたいのは、この震度ならこのような被害になるといった対応関係が重要なのではなく、（震度はともあれ）この施設の被害がこうなったら経営上の被害はこうなる、という部分が重要なのです。つまり、最初に（ある震度を想定して）工場の半壊のシナリオでBCPを策定したら、次には工場全壊、全焼等、より自社に厳しいシナリオはいくつも考えられます。PDCAを回す中で、次にはさらに○○が被害に遭ったらどうするか等の検討を追加していけばよいと考えてください。	○
50	被害想定 — 想定する地震なり規模は明確に出来るが、それによって被る被害レベルの設定とその範囲・減災・軽減対策 — どの範囲をどこまでの水準で事前に実施するのか、費用対効果の考え方。	B	前項の回答と同じ。なお、想定した被害をを超える被害をもたらす災害が発生する懸念があり、それが企業にとって致命的となる場合は、その発生確率がさほど高くなくても経営判断を求め、その対応も実施すべきというのが事業継続の基本的な考え方である点にも留意する必要があります。BCPの策定、運用に関しても、費用対効果の考慮は最も重要なポイントの一つです。ただし、耐震補強などの投資のみを考えるのではなく、ソフト面の対策も多くありますので、その点も含めた費用対効果を考え、予算の余裕がなくてもできる対策はできるだけ進めるといった考え方が必要です。	
51	各企業においては、真に実効性のあるBCPを策定すべきと考えるが、ガイドラインの手順に従って準備を進めるには膨大な時間と労力がかかることが想定される。	A	ガイドライン自体にも、「はじめから完璧を求めるのではなく、継続的な改善を行うことを推奨している。」「各項目は、各企業の立地条件、社風、体力などに合わせて取捨選択されて良い」と明記されています。また、BCPで想定される各対策については、一歩進めればそれなりに事業継続力が高まるというものも少なくありません。PDCAの考え方で少しずつ進めることが大切です。まず業務の現状と災害対応状況を把握してみてください。	

52	当社を例にとっても、全社版のBCPの策定は可能であっても、個々の事業本部（商品供給系列）毎に各事業部、各工場を含めたBCPの策定にはかなりの労力を要すると思われる。	A	全社版のBCPとは、本社機能の部分のBCPという意味と思われますが、企業の利益をあげているのが個々の事業本部であれば、事業本部のBCPもなければ経営戦略として大きな意義は持ちえません。しかし、各事業本部や事業部が業務として独立性が高く、全く別個のサプライチェーンを形成している場合には、事業本部・事業部の間に取組みの優先順位をつけてBCPの策定を段階的に進めることが、BCP担当部局の能力の限界などから現実的には必要となる場合が多いようです。また、ある事業部で策定を先行し、手法の社内モデルを構築し、以後はそのモデルを活用すれば合理的だとの意見もあります。さらに、状況によっては、全ての事業本部や全ての商品を対象とするのではなく、一部を対象とした対応策の実施で良いとする経営判断もあり得ます。	○
53	さまざまな事業を全国展開しかつカンパニーごとの気質の違いの現存するなか進め方や理解のレベルの統一は難題。グループ会社との連携など。	A	52項の回答の第2文以降を参照。先に取り組めるところから始めることで構いません。サプライチェーンを考えて最終的にはグループ会社も対象としていきます。	○
54	トップに重要性を理解してもらい、トップダウンで推進すること	A	トップの理解を得ることは不可欠です。そのためには、同業他社の取組事例等を示すこともトップの理解を助けると考えます。	○
55	社内（関連会社含む）のコンセンサス	A	33項を参照。社内の勉強会も有効と考えます。	
56	地震を想定した場合、ライフラインの被害・復旧が想定できないため具体的な計画策定は困難と思われる。（ライフライン被害・復旧に関する情報が不足している）	A	16項、49項を参照。また、本ガイドライン2.2.3「地震被害を想定する」および4月14日付内閣府説明資料「事業継続検討にあたってのご参考」も参考にしてください。なお、過去の例では、ライフラインの復旧期間より、自社の拠点が被災した場合の自社側の復旧の方が復旧期間は長くなるのがむしろ一般といえます。	○
57	調達先の理解を得て、事業継続に協力を得ること。（中小企業、ベンチャー企業も多い）	A	31項参照。今すぐの対応が困難なところもあると思いますが、将来に向け努力されるようお願いいたします。	
58	大地震を想定した場合、ライフライン、通信、交通など社の対応では不可能な案件に関する点	B	56項参照。	
59	サプライチェーン全てが被災した場合	A	広域自然災害には懸念される事態です。同時に被災しない地域のサプライヤーの確保、販売先の確保等も検討してください。	
60	複数のサプライチェーンを有すれば良いが、今後更に技術・ノウハウ等でマルチのチェーンが困難となる点	A	24項参照。将来的には、特定の1本のサプライチェーンに依存しないよう、設計、購買部門も含めたBCPの検討が必要です。また、経営戦略上の課題でもあります。	○
61	チェックした後の評価に関する点、チェックはできるがそれをどのように評価するのか、投資金額・期待値などの費用対効果の観点から自己満足に終わらぬため、また株主への説明責任など【チェックリスト】	B	自己点検や自己監査等により妥当性が確保された監査手法も研究されています。他社の例の情報収集なども有効でしょう。また、株主への説明責任については、上場企業では有価証券報告書の「リスク情報」、「コーポレートガバナンスの状況」の欄で開示することが可能となっています。更に、CSR報告書、社会環境報告書等の中に事業継続に関する記載を行う企業がみられます。	○
62	リスク回避（予防）に関する資金調達の点	A	日本政策投資銀行の防災格付け融資制度や中小企業庁の融資制度を活用できます。	○
63	自社にとっての重要な考慮対象項目に抜けがあるなしの判断	A	ガイドライン添付のチェックリストを参考にしてください。	
64	具体的内容の事例が少なく実際進めるに当たっては難しいと考える。（クリティカルパスの内容等）	A	クリティカルパスの内容は各業界・業種によって異なります。そのため、本検討委員会で、業種ごとのガイドライン作成の促進を働きかけています。同業他社との意見交換などを進めてみてください。	
65	サプライチェンマネジメントという縦方向への展開とグループ全体への横方向の展開をするのに要する人的パワー、時間がかかり必要であり、そのあたりをいかに経営的課題として認識して進められるかが難しい。	A	全社的な取組が必要となりますので、経営者の認識が不可欠です。また、同業他社との情報交換も有効です。	○

66	影響評価では、社会インフラの道路や電気、水道などのコスト評価が難しい。また、1企業で対策することは限界があるため、評価後の展開の仕方は難しい。	A	16項、49項を参照。影響評価は、ライフライン等よりもまず自社の設備の再調達期間の見積等を先に行うことをお勧めします。実際には、ライフラインの回復期間よりも長いことが多いからです。	○
67	想定リスク（地震など）の規模・パターンを設定するための地域別根拠を何にするかが難しい。	A	基本的には、政府の発表している地震発生の予測の情報や、地震被害や水害等のハザードマップなどの自治体の被害想定を用いてください。なお、発生予測が難しい直下型地震の可能性を考えれば、日本全国、震度6強程度の地震に見舞われる可能性がある、といった想定も有効です。BCPは、（耐震補強の投資などを除けば）災害の種類や規模に関わらず、多くの緊急事態に共通に有効な部分が多いからです。	○
68	自社の事業所だけでなく近隣地域との被害復旧に関する計画、評価が難しい。窓口になる担当者用にプレゼンができるような資料があれば、トップへの認知度アップと社内外への広報等により具現化に向けて推進ができるものと思う。	A	近隣企業や同業他社の取組事例等を示すこともトップの理解を助けると考えます。16項、49項も参照。	
69	大変参考になり、非常時への取組みについて再度考えさせられた。この資料から具現化するには大変な労力と時間が必要。いつ起こるか判らないリスクマネジメント対応への社内協力体制の確立を要する。	A	26項、33項参照。PDCAの考え方で、粘り強く体制構築に向けて取り組みを続けてください。まず社内の状況を把握することが大切です。	
70	マネジメントシステムは、継続的な改善を狙っており課題や問題点に対して達成する目標レベルが設定しにくい。	A	まず先行部門、次に主要部門、そしてサプライチェーンの停止への取り組みというように、徐々に対象範囲やレベルを上げていくことで良いと思います。	○
71	まずはできるところからという考えは、民間企業としてはなかなか通用しない部分が多いと思われる。	A	政府としてはまずできるところからと取組みを要請していますが、一方で、取引先から何ができるのか、何をやる予定なのかと問われている企業もあり、それが今後、ネットワーク的に増えていくでしょう。その面で、政府が義務として課すものでなくても、切実な必要性が広がるものと考えています。 企業の業種・業態、規模（大企業、中小企業）により、まず必要な事項は異なります。そして、状況によっては、一気に行う必要がある場合もあり、その場合には、ある程度要員やコストを集中的に投入する必要があります。	○
72	何に基づいて被害想定を行ったら良いか。活用する情報、想定にあたっての検討要素を示した方が良い。	B	16項、49項を参照。なお、被害想定は甘くなりがちですので、想定する災害の種類や規模に関わらず、「工場の復旧不能」、「本社の使用不能」などの想定は必須と考えます。	○
73	対策の必要性を認識しつつも、予算（資源）の確保について消極的な考えを持つ経営者が多い。優先すべき課題のモデル（例）があった方が良い。	B	緊急対応人員体制の整備、同業他社のOEM等はまだコストがかからない例です。しかし、株主や取引先からの要望や自社の競争力の確保を考慮すると、経営者も予算の確保の必要性にやがては気づくと思います。	○
74	公的金融機関以外の民間の金融機関での財務手当てが難しい。国の民間の金融機関への働きかけが必要。	A	「財務手当て」については、経済産業省産業資金課「リスクファイナンス研究会」のレポートがあり、そこでは、保険等とそれを補完する「地震特約付CLO・CBO」が提唱されています。また、BCPを策定する企業を後押しするローンの幅広い普及も重要であり、一部にそうした動きがみられます。 「リスクファイナンス研究会」レポート： http://www.meti.go.jp/report/data/g60630aj.html CLO (Collateralized Loan Obligation)：ローン担保証券 CBO (Collateralized Bond Obligation)：債券担保証券	
75	家庭における被害軽減対策の企業の支援策（例）（救護用品の斡旋）があった方が良い。	A	ガイドライン22ページの注46に係る記述がありますが、静岡県のホームページに「協働（コラボレーション）による自主防災組織の活性化をめざして」が掲載されています。第1章解説（QA）編に企業（事業所）との協同について記載されていますので参照してください。 http://www.e-quakes.pref.shizuoka.jp/data/toukei/jishubou/colabo_man-b.pdf	○
76	地方自治体との協定の具体的な進め方、窓口の紹介があった方が良い。	B	現状、自治体との協定は、その内容により実質を担当する部局が異なるなど、簡潔に示すことが難しい状況ですが、自治体の多くが協定等による民間企業との協力体制を重視しはじめています。まずは地域の自治体の防災担当部門に相談することをお勧めします。	○

77	1.3 2.3.4	計画の継続的改善や重要業務が本当に機能するのかの確認などのいわゆる「事後対応」については実際の災害が発生していない段階で労力やコストをかけることについて周囲の理解を得るのが困難である。	A	発動訓練を毎年行い、その結果をトップに十分説明・報告できていれば、効果があると考えられます。上場企業においてはリスク情報の開示制度があり、リスクとその対応について取組を公開する必要があります。また、サプライチェーンの取引先からの要請もあります。これらを説得材料にはいかがでしょうか。 なお、2006年5月から施行された会社法や同じく6月に可決された金融商品取引法では、内部統制システムの構築についての規定が整備強化されているので、事後対応コスト増加についての、周囲の理解は促進されるのではないかと考えられます。	○
78	P22	ライフラインや取引先の被害の想定が難しいことからサプライチェーン・マネジメントの観点でどこまで取り組むべきかは非常に難しいと思う。	B	基本的に、「〇〇が機能しなかったらどうするか」という検討を行うことがBCP策定上の特徴です。サプライチェーンの重要な取引先はどこかひとつが何らかの理由で操業を停止したと仮定することから始めるのが現実的です。むしろ、災害を特定してその条件下での被害の見積もりを定めるより、災害・事故の種類は問わず、あの重要な設備が復旧不能になったらどうなるか、といった情報収集の方が答えを得られやすいかもしれません。	○
79		PDCサイクルによる改善については、所在地以外の場所などで実際に災害発生があった場合でないと見直しによる向上が継続できるか疑問である。	A	例えば、鳥インフルエンザ、その年の最大の水害など、企業が事業継続上懸念する要因は、毎年出てくると思いますので、それに対応して対象リスクの範囲を必ず広げることになれば、継続は確保できるのではないのでしょうか。さらに、毎年、新商品対応や製造ラインの変更等があるはずで、年に一度、年度初めや9月1日の防災の日に見直すことにはどうでしょうか。	○
80	P9	「BCPの国際規格化の動きも見据え」という記載があるが、地勢・地震の頻度、インフラ整備状況等社会環境が大きく異なる中、スタンダードの策定には無理がないか？	A	BCPは地震だけを対象としているわけではありません。火災や情報システムの停止、インフルエンザの流行を含めた何らかの災害・事件・事故が発生した場合の対応を検討するものです。したがって、想定被害の種類は限定されず、被害水準により直接実施項目に影響が出るような規格にはならないでしょう。国際規格化は、2008年を目途に進められています。	○
81	P2	BCPの前提としてまず帰宅困難者の安全および一定の環境確保が優先課題であり、これなくしてBCPはあり得ないのではないか？	A	そのとおりです。「事業継続と共に求められるもの」に明示しています。	
82	2.2.6.4	企業が事業継続を徹底して追及すると…地域の復旧を妨げることに…なることになりかねない…政府としても…各企業に理解と協力を求めるものである。 ⇒実際の復旧活動中でのバランス感覚をとれるかが難しいと考えます。ただし、後段で指摘されているような事例については具体的に計画に盛り込むことは可能です。（既に盛り込んでいる部分もあります）	A	復旧活動において地域の復旧とのバランス感覚は重要です。地域と共に復旧することの必要性を是非多くの企業に認識していただきたいと思います。取引先、雇用者の多くは地域の方であり、地域に配慮を欠けば企業の評価を損ないます。地域からどんな批判が出るかを事前に予想することは確かに難しいかもしれませんが、地域に出た批判を察知し早急に対応を変更することは、地域の雇用者をはじめ、地域の批判的な意見を把握できる人的関係があれば、可能だと考えられます。	○
83		当社の経験では、BCMの取組みのスタートを切る時点で、トップマネジメントの理解・関与が薄い等、必ずしもガイドライン通りの理想的な体制が組めない企業が多いようです。	A	BCMには経営者の理解や関与はなくてはならないものです。その他、BCMの推進体制がうまく組めていないと、BCP策定、運用、見直しのどこかの時点で問題が生じる懸念が強まります。社内の理解が不足していることに起因すると思われるので、同業他社などの取組みを参考に、是正することが必要と考えられます。33項も参照。	○
84	P21 2.2.6.4	早期に災害から復旧することが企業として社会的に評価されることにつながる以上、ある程度企業本位の対応を取ることはやむを得ない。P.21に記載のように「自己の利益のみを優先させた行動をとる」との悪意を持って行動するわけでないが、チェックリストのP.4に記載の「地域の復旧を妨げることをしないよう留意して」行動することは、非常時の中では難しいのではないか。	A	阪神・淡路大震災当時、企業が事業の復旧を急ぐあまり、激しい交通渋滞を引き起こしたり、場合によっては人命救助の妨げとなりました。このような事実を認識していただくことも重要です。また、愛知水害の際にも、洪水で避難中の住民を事業所の事業継続のために駆けつけた車両が迷惑をかけて強く批判された例も聞いています。確かに非常時の中で判断するのは難しい面がありますので、BCPの中で平時から留意すべき事項を明確化しておくことが重要と考えられます。	○

85		当社で考えられる最も有り得るシナリオとしては所在地である首都圏直下型地震が考えられるが、①社員、お客様および取引先等の安否確認体制の確立、②休日に発災した場合の対策要員の集合体制の確立が非常に難しいと思われる。	A	事業所内の社員、お客様の安否確認は言うまでもなく人道上の問題であり、最優先で体制を確立すべきです。 自宅の社員及び取引先の安否確認は、救助支援の必要性の確認という点に加え、事業継続に必要な情報を集める意味があり、これも基礎的な取組みですから、完璧とはいわなくても、一定の水準の取組みは優先して行う必要があります。 休日、夜間の災害発生の場合、都心の事業所に集合できるのは低い比率と見込まれます。遠隔地の社員はまず集合できず、近隣の社員も家族や自宅周辺の被災により相当の割合で集合できないでしょう。勤務時間中の場合も、家族の安否確認ができない場合には、帰宅を強く希望する社員を引き止めることは不可能とみるべきです。いずれの場合も現実的な集合割合を前提としてBCPを構築してください。都心以外の事業所を代替集合場所とすることも積極的に考えるべきだと思います。	○
86	P20	「転倒防止策」：建物により梁がなかったりするので、建築・賃貸の法制あるいは行政面からの推進が欲しい。	A	機器の設置場所等の工夫も必要でしょう。 一般に、はじめから用途の詳細が特定されない建物に関しては、転倒防止に必要な梁の存在などは、利用者（建物所有者又は賃借人）が発注又は契約の際に確保すべきと考えられ、強制力のある法規制にはなじまないと思われます。一方、転倒防止対策を講じやすい建物が市場から評価されることは必要であるとの認識はもっています。	
87	2.2.2.3	大規模災害に伴うコンピュータシステム停止時の緊急対応については、手順を整理し、定期的に訓練も実施しているが、「目標復旧時間の設定」という考え方はこれまで持ち合わせていなかった。	A	目標復旧時間は重要な概念です。一般に復旧を早めるには費用がかかりますが、その費用対効果の効果が当たるのは経営への影響の軽減度合です。その影響が復旧の遅れによりどう増加するかを見極め、影響が甚大になる前の適時の復旧が経営上求められることとなります。是非この考え方で見直してください。	
88	2.2.2.3	当社の緊急時対応計画においては、コンピュータシステム停止時においても、保険金支払等、極力平常時と同等のサービスを提供する、という考え方で策定しており、「復旧」となると、コンピュータシステムそのものの復旧を意味することになるかと思うが、これについては、停止に至った物理的障害にもよるところが大きく、「復旧に要する時間」を目標化することは、現実的には難しいのではないかと考える	A	ここでの「復旧」とは、重要なシステムのバックアップシステムを構築し稼働させる、あるいは手作業で重要業務を続けることを主に意味しており、システムセンターそのものの復旧には時間がかかることを想定しています。従って、ここではバックアップシステム等で業務を復旧するまでの時間を目標復旧時間と呼んでいます。ただし、平常時との処理能力に相当の格差がある暫定的な復旧である場合には、本格稼働の復旧の目標時間も合わせて設定する必要性が高くなるのは当然です。	
89		簡易な影響度評価による重要業務の絞込み、目標復旧時間の設定など	B	業務の停止と逸失利益については、最初は大ざっぱに捉えることで構いません。1ヶ月停止したら年収の1/12を失うと考えて良いでしょう。ただし、経営への影響の評価ですから、売上高よりも利益やキャッシュフローが一層重要です。日本企業は精緻にやりがちな企業もある一方、定量的な分析をせず定性的・あるいは直感的な分析で済ませてしまう例もあるようですが、米国などではラフな定量的な分析を実施している例が多いようです。	○
90		情報システムのバックアップには多額の投資が不可欠となる。	A	ITによる経営の効率化の一方で、情報システムの途絶は、あらかじめ備えをしておかなければ回復に受忍できない時間がかかるリスクを抱えるという認識は、既に各企業ともお持ちだと思います。したがって、そのリスク対策を着実に行う発想は、自然災害対策だけでなく、情報セキュリティガバナンスの面からも求められています。 なお、2006年5月から施行された会社法や同じく6月に可決された金融商品取引法では、内部統制システムの構築についての規定が整備強化されているので、情報システムのバックアップなどへの投資についての、周囲の理解は促進されるのではないかと考えられます。	○
91		地域との協調、地域貢献をどこまでやるべきなのか。	A	42項、82項参照。	
92		マニュアルの作成（チェックリストを見るとできてないことが多い）	A	応急対応、復旧の作業・指示に当たるのは個々の担当者・責任者ですが、災害時には実際に何をやるのが具体的に明確化されていなければ、迅速的確な対応が難しいのは当然です。また、人事異動も前提に対応を構築する必要があり、短時間の引継ぎや勉強でも一定の対応ができるようにならなければ、いつ来るか分からない非常時の役に立ちません。是非作成してください。	○

93	P16に記載されている事業継続計画の項目のうち、①～④は本社機能の維持であり、全社の災害対策本部で対応可能なものであるが、⑤（製品・サービスの供給）は、総合商社の場合、各部局によりビジネスモデルが複雑かつ多岐に亘っており、統一性のある計画を策定することが難しい。社内各部局で独自のBCPを策定するとともに、周知徹底を継続する必要がある。	A	総合商社の業務形態としての確なご指摘ですが、他にも複数の業種にまたがったり、サプライチェーンが全く独立の事業部を多数かかえる事業展開をしている企業では同様のことが指摘されています。本社のBCP担当部局が各部局のBCP策定を支援するには、部局すべての取組みを一度に支援できないので、まずモデル的に部局を選んで先行的に取組み、次にその経験を活かして部局を拡げていく方針の企業も多いと認識しています。PDCAによる継続的改善を図りながら拡げていくのでよいと考えます。順次応用してください。	○
94	想定リスクに対して許容目標をどのレベルとするか。許容レベルを高くするのが理想なるもコストが膨大。現実的か疑問。	A	目標復旧時間を短くするか長くするか、復旧レベルをどの程度に置くかは、費用対効果に関わる重要な企業の戦略ですので一概にどちらが良いかは言えません。ガイドラインの立場としては、まずは戦略的な発想を持ってあらかじめこれらの点を計画することを推奨するものであり、企業にとって無理な早期復旧や高い復旧レベルを求めるといった趣旨ではありません。まずは現状を認識し取引先に自社の戦略を説明して評価してもらえるか、といった観点も含め、経営の観点で進めてください。	○
95	影響度評価（事業停止が企業経営に及ぼす影響の評価）の実施。	A	44項を参照。	
96	事業形態が多岐にわたる企業において、優先的に継続させる業務を選定すること。	A	必要なのは、複数の事業拠点が同時に被災したときに、復旧に活用できる限られた資源を経営上有効に活用するためのメリハリの方針です。ですから、すべての業務に優先順位をつけられなくても、優先度のグループ化だけでも有効でしょうし、想定リスクが自然災害が中心であれば、同時に被災する可能性のある地域内での優先順位でも有効です（同時多発テロなども想定するとそうはいきませんが）。ある程度限定した範囲内でも優先順位をつけることをお勧めします。なお、44項、48項、93項も参照。	
97	非常に参考になった。ただ、2.2.4.6にあるように、企業が事業継続を徹底すればするほど、一般市民の生活の復旧遅れにつながることも考えられ、実際の災害時にそのあたりをどのように調整するか、難しい。	D	広域災害の場合、建設会社・設備・資材・原材料等の各種協力会社の取り合いが当然発生します。その場合、 ・ 人命救助及び二次災害の防止が最優先と考えられ、 ・ 避難者の支援等がこれに継ぐと考えられます。 これらに支障を与える個別企業の復旧行為は、強い社会的な批判を招き、事業継続自体にもマイナスになることは、容易に理解できると思います。したがって、そのような事態を招いていないかの情報収集のあり方をあらかじめBCPに組み込んでおく必要があります。 それ以降をどう考えるかですが、 ・ 協力会社との排他的な契約による「早い者勝ち」でよいか ・ あるいは、取り合いになりそうな他社と何らかの協定を地域内で結ぶかなども検討課題であると思われます。 42項、82項も参照。	○
98	当社は建設会社でもあり、災害時の重要業務とは、建設事業や不動産事業の再開よりも、災害の復旧に取り組む活動が、社会的使命、営業活動の観点から重視されると思われる点。	A	12, 13, 14項を参照。	
99	災害時の交通規制、インフラ復旧など、自社の取り組みだけでは解決できない点が必要な要素を占める点。	B	8, 16, 23項を参照。	
100	被災地域への貢献については、事前に協定等を結んでいたとしても、状況により優先度の高いもの（従業員自らの復旧活動・居住エリアでの復旧活動・会社業務に係る復旧活動等）もあり、実際に行うことができるかどうかの疑問が残る。	D	協定の中には、「Must」と「その時可能であれば」というようにさまざまな取り決め方があります。自治体とよく協議して無理ない条件の下で決めてください。自治体の立場としては、その時可能であれば、という協定でもありがたい場合が多いと想像されます。	○

101		<p>全体として意味がわからないわけではないが、簡素化した方が良いのではないかと思われる。また、実際にすすめるとなると、ビル賃貸業の会社としては、災害時における人命・被災の確認を第一に考えることとなり、ライフラインの復旧・ビルのその時点での耐震状況等に影響されるため、社内に専門部署等を創設しない限り、ガイドラインに沿った進め方は無理があるのではないかとと思われる。</p>	B	<p>簡素化については、51項を参照。 BCPの策定・運用の意志を持って頂いた上は、災害時の人命・被災の確認は、ビル賃貸業には社会的期待も大きい業務と思われるので、業種の性格上必要と考えられれば専門部署をぜひ創設してください。 なおまた、ガイドラインの項目は諸外国の規格等との整合性も考慮していますので、諸外国で実務として行われている水準を国内でも実施できないということは考えにくいと思います。</p>	○
102		<p>例えば、震度6強を想定（Ⅱ 2.2.3）した上で、政府・自治体の被害想定等を参考に、自社のBCPにおける被害想定を決定するに当たっては、ガイドラインでは「被害想定の妥当性や精緻さは継続的に改善することでよい」としているが、社内各部門にBCP策定作業を求める以上は、社内への納得性ある説明を要すると思われる。</p>	A	<p>社内への説明に際して、BCPの趣旨を理解していない幹部等から、ある特定の災害の被害想定さえ正確にできていないのに対策の検討などできないと言われ、BCPの策定が滞る例を聞いています。しかし、インフラ、ライフラインの被害想定は個々の企業に十分に詳細なものを供給者側が出すのは不可能です（供給施設の確率的な被害発生度合しか把握できません）、自社の被害想定も正確を期せば相当のコストがかかります（資金があれば外部のコンサル会社の起用も有効ですが）。したがって、特定の災害について緻密に被害想定をすることからスタートするのではなく、災害の被害は実際には多様なので、なるべく多くの被害のパターンに有効な対策を大づかみで立案するイメージをもち、必要な被害想定レベルで進めるのが現実的であり、費用対効果の面でもそれが有効です。このことへの理解を浸透させることが必要な場合もあると思われます。また、16, 49, 50項を参照。</p>	
103		<p>地震等の広域的自然災害と並んで、日本においても、テロ、疫病（SARS等）、停電等（Ⅰ 1.2.1 想定する災害リスク）も局地的人為的リスクとして認識されている。広域災害と局地災害は、対策に大きな違いが生じるケースがある。すなわち、前者は、被災対象が広域・多数にのぼり、モラトリアムの措置も期待される一方で、復旧資材の調達等に長期化が予想される。後者は、例えば自社だけの被災の場合、他社との競争関係において相当なダメージが想像される一方で、調達ルートを予め確保しておけば、復旧資材等は比較的容易な調達が望める。 日本全体あるいは世界的見地から見れば、広域自然災害も局地災害であるので、地震に代表される自然災害を想定するのが実際的であるが、特に「自社だけ被災」する人災の場合をある程度併せて考慮する必要（前提となる災害「1 + α」）があると思われる。</p>	B	<p>そのとおりです。地震からスタートすることを勧めていますが、地震だけを想定すれば良いとしてはいません。リスクの種類を順次増やしていくことが理想的です。 また、自社のみ災害の場合は、ご指摘のとおり、社外は平時の活動が続いているため、重要事業の中断の影響は広域災害よりも早く発生するので、より早い復旧が必要となる傾向がありますので、早期に想定災害に含めるのは有効だと思われます。</p>	
104		<p>「影響度の評価」において、優先的に継続を必要とする重要業務の決定から、業務停止期間の影響評価、目標復旧時間の設定や経営資源の調達・配備など具体的に検討、設定する事項。</p>	A	<p>ご指摘の部分は、作業として最も労力がかかり、実際の作業手法としても様々なやり方が提案、実施されている状況です。ただ、重要業務の選定や目標復旧時間の認識は、経営上どうしても不可欠ですので、過度に方法論にこだわる必要はありませんので、その結果が何とか客観的根拠を持って得られるように取り組んでください。また、具体的に有効な作業方法などは、業種、業態によって異なりますので、各業界のガイドライン作成の際に検討を行ってください。</p>	

◎ 改善したほうが良い点					
105	3.1	<p>ガイドライン上においては、少なくとも「事業継続計画そのもの」と「事業継続のための一連の取組み」を表す用語を明確に提示し、今後の使用を推奨しておいた方がよい。</p> <p>用語の定義に関し国内で統一が図られていないのは承知しているが、今後、各企業がこのガイドラインに基づき事業継続計画を作成していく場合に混乱する恐れがある。</p> <p>具体的には、「事業継続」「事業継続計画」「事業継続の取組み」「BCP」「BC」等の用語である。</p> <p>例えば、28ページ「事業継続計画」の用語説明で「～ここでいう計画とは、単なる計画書の意味ではなく、マネジメント全般を含むニュアンスで用いられている。」とあるが、ガイドライン本文中では、「事業継続計画」ではなく「事業継続の取組み」という用語が代表的に使われている。また、ここでいう「事業継続の取組み」が、いわゆる「BCM」と同じ意味で使われているのかどうかについても言及しておいた方がよい。</p>	B	<p>言葉の定義についてはいろいろ意見がありますが、本文の中ではご指摘のとおり統一していきたいと思います。ただし、米国と英国で使用される用語が微妙にことなり、国内でも統一されていない現実を踏まえて、ガイドラインの中での体系化した定義が別のところでは通用せずにかえって混乱する状況は避ける必要がありますから、ある程度多様性のある用語説明は避けられません。ISO規格化の交渉の進展状況も見据えながら、段階的な取組みとすることとなります。</p>	○
106		<p>全体的に文章表現が多く、理解に時間がかかる項目もある。グラフやマトリックス図等を導入して解説していただけると有り難い。</p>	B	<p>必要に応じて補足していきます。</p>	
107	2.2.4 重要な要素の抽出	<p>『重要な要素の抽出』とのタイトルは、ボトルネックとなるような要素を把握することだけがクローズアップされているが、それについて対策を実施しなければならぬという点を明確にしたほうが良い。「重要な要素の抽出と対策の実施」と表記してはどうか。</p>	B	<p>ご指摘ありがとうございます。対策の実施の必要性も修正又は解説書の中に追記します。</p>	○
108	P16	<p>「対策を検討する、実施する」と書かれているだけであるが、各社の事業継続への取組活動において一番重要なポイントであるため、もう少し説明を加えたほうがわかり易い。</p>	B	<p>重要な要素の抽出と対策の実施について補足説明を加えます。</p>	
109	3.2	<p>本文中に「～留意が必要なのは、対策を実施することにより、重要な要素が他の資源に変化することである。」「～影響度の評価から重要な要素の抽出までのステップは、行きつ戻りつして検討を繰り返すことが多い。」とあるが、「重要な要素の抽出」から「事業継続計画の策定」までの間の作業の流れについて、もっと丁寧に説明してからのほうが理解し易い。フローチャート図を使うのも一手。</p>	B	<p>本ガイドラインの項目に沿ったフロー図を追加します。</p>	○
110	2.1	<p>ガイドラインの文書化は良いが、全体的にはもう少し簡潔にできたら良い。例えば、2.1の方針も5行以内に。</p>	A	<p>一方で、ガイドラインの詳しさでは実際のBCP策定ができないとのご意見もあります。簡潔な理解には、チェックリストを活用してください。</p>	
111	P17 2.2.5.3	<p>「対外的な情報発信および情報共有」の欄外に「クライシスコミュニケーション」の単語が登場し、付録1の用語の解説が載っていますが、そこに緊急時の記者会見を含むとなっています。BCPの効果としてアピール、ブランドイメージの向上があげられています。マスコミ対応は重要です（広報を誤るとせっかく復旧がうまく行っても悪く見られる場合があります。）脚注ではなく、本文に登場させて、被災シナリオの取り組みに入れる方法もあります。</p>	B	<p>ご指摘ありがとうございます。解説書の中に追記します。</p>	○
112	P23 2.3.2	<p>「文書の作成」において文書の体系が記されておらず、マニュアルの大まかな項目が脚注に列挙されているだけ。ガイドラインとして事業継続に関する部分と従来の防災に関する部分の文書体系を盛り込んだほうが理解しやすいと思う。</p>	B	<p>内閣府「事業継続計画（BCP）の文書構成モデル例」を参照してください。</p>	
113		<p>記載されている「事業継続計画起案の流れ」は漠然としていて分かりづらい。もっと具体的な内容で記載して欲しい。【文書構成モデル例】</p>	B	<p>BCPは業種、業態によってかなり異なります。文書構成モデル例を応用してみてください。</p>	

114	既に事業継続に関する企業内規定を持っている企業はかえって障害になるかもしれないので一概には言えないが、本ガイドラインで事業継続活動運営に関する社内組織体系や文書体系までは要求事項とした方が継続改善できる水準を維持した運営がし易いのではないと思われる。	A	すでに企業内規定を持っている企業もありますので、必ずしも要求事項にする必要はありませんが、これから着手する企業にとっては良い指摘ですので、解説書に記述します。	○
115	やりやすさからすれば、例えば通常起こりうる震度5の地震を想定し、震度5でも大きな被害を受けない装置や建物の強度を○×判定し、経営者は、×なものには予算を確保し対策を施すこと。又、棚などからの物の落下防止対策、危険物の漏洩防止対策に努めよといったガイドラインの方が、シンプルかつ抵抗なく受け入れられると思う。このようなガイドラインが出たら、企業は、強度5に耐えられない建物、装置を洗い出し、予算をとって強度を増す対策だけで済むし、新規の建物、装置購入の際はそのことを発注条件として標準化し相手メーカーに要求すれば良い。	B	同一震度を全社的な判断基準とすることは分かりやすいアイデアだと思います。国としてすべての企業に震度5を基準にするよう指導することは、それが一番有効なレベルではない業種や建物も多いなどの理由からできませんが、個々の企業がもっとも妥当と思われる震度で想定すれば方法に基づいて、対策を推進されることに大いに期待しています。一方、国が事業継続ガイドラインを作った理由には、ご指摘のような物理的な対策だけでなく、代替調達先の確保、重要業務選定による復旧対象の重点化、対応人員体制の整備による対応の迅速化など、さらに多くの対策効果が必要と考えているからです。	○
116	労働安全衛生マネジメントと融合したシステムにした方がよい。同じ災害（労災と天災）に対するリスク管理であり、事業者が方針を出し、リスクアセスメントを行い、災害防止活動において自主的にPDCAを回していくという面では同じである。	C	36項を参照。	
117	窓口になる担当者用にプレゼンができるような資料があれば、トップへの認知度アップと社内外への広報等により具現化に向けて推進できると思う。	A	企業横断的なBCP、BCMの説明資料作成の動きもありますので、情報収集をお勧めします。また、同業他社の取組事例等を示すこともトップの理解を助けると考えます。	
118	経済産業省の「事業継続計画策定ガイドライン」との統合。 (官製ガイドラインが複数存在すると、どれを拠り所とすべきかの判断に苦しむ)	C	ガイドライン18ページの注31に、情報システムのバックアップについては経産省のガイドラインを参照と記述しているように、経産省ガイドラインが専門的に扱う情報セキュリティガバナンスの面については、経産省ガイドラインの記述を見ていただくことを前提とし、それ以外の部分で重複する内容は、どちらのガイドラインでも差がないように配慮しています。さらに、日本版ISO案で統合していますのでそれを参照願います。また、この事実を解説書の中にも記述します。	
119	既存の防災計画の発展系と捉えた方が判り易く主管部門の理解・協力も得易いのではないか。	A	ガイドライン3ページには、「対策内容には双方に重なる部分があり、「双方ともに推進すべき」と考えると分かりやすい」と記述している。このことは、見方をかえれば、ご指摘のように、従来の防災対策に新たな視点を追加したと理解することでもよい。解説書の中で防災と事業継続の違いについて説明します。 ※別紙BCA0「従来の防災とBCへの取組みの特徴」ご参照	
120	年度事業計画のように毎年見直すような経営と直結した仕組みに組み入れる必要性を感じる。	A	そのとおりです。	○
121	チェックリストが多すぎ、わかりづらいので、コンパクトにまとめたほうがよい。【チェックリスト】	A	このチェックリストは、基本的にはある程度策定又は検討が進んでいる企業が取組みをレビューするためのもので、BCMの諸外国の要求レベルと合わせていますので多いと思われるかもしれませんが、ぜひクリアするよう努力してみてください。	
122	前書きが長すぎるので、短くまとめたほうがよい。	A	BCP、BCMは考え方の理解が重要であるので、内容のある前書きを置いています。これで良く分かるという指摘もいただいています。なお、最初の4ページは、前書きというより、経営者にお見せすることを想定した全体のエッセンスです。BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、貴業種では前書きは不要といったご意見でしたら、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取組みの中で対応してください。	
123	抽象的な考え方の記述が多いので、具体的な対策について示したほうがよい。	A	BCPの具体的な対応や対策は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取組みの中で対応してください。	
124	図式がもう少しあると良い。	B	必要に応じて掲載していきます。	

125	2.2 計画	<p>事業継続計画の策定ステップのフローが図式で補完されていると計画段階の全体像がより理解されやすい。たとえば、2.2.2から2.2.4を図式化すると以下のようになり、事業継続計画の前段階に必要とされているビジネスインパクト分析の流れが一目で理解可能になる。</p> <p>◇ビジネスインパクト分析：ボトルネックの抽出ステップ</p> <p style="text-align: center;">主だった製品、サービスの列挙 ↓ 停止により影響を受けるダメージの評価 定量的な評価/定性的な評価 ↓ 停止期間と対応力の評価結果（アウトプット） ↓ 重要業務の決定 （影響度の評価基準） 停止が許容される製品・サービスの目標設定時間（アウトプット） （特別な考慮点） ↓ 個別の想定被害の設定 （前提条件） ↓ 重要要素の抽出 ↓ 具体的な対策（アウトプット） （以上のステップを繰り返す）</p>	B	ご提案を参考に図を追加します。なお、ガイドライン16ページに「実務上、2.2.2の影響度の評価から重要な要素の抽出までのステップは、行きつ戻りつして検討を繰り返すことが多い」と記述しているとおりですので、図としてどこまでシンプルにできるかには限界があります。	○
126		事業継続計画書を作成する際の説明にもう少し具体性がほしい。	B	策定ステップのフロー図を解説書の中に盛り込むようにいたしますが、BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取り組みの中で対応してください。	
127		参考例（雛型）の例示があればイメージしやすくなると思う。	A	BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取り組みの中で対応してください。	
128		工場ではISO9001、ISO14001のマネジメントシステムを導入している。事業継続も同様のマネジメントシステムの形でまとめることを試行したが、実際の復旧手順はマネジメントシステムの流れに乗らない場合があり、どう活動をシンプルにしていくな悩んでいる。	A	ISO14001の中に災害時の対応の要求事項があります。BCPもその対応と同様、シンプルに捉えてください。	○
129		考え方・手順は明確であるが、調査・分析の方法等、もう少し詳細に定めがある方が日本版BCPとしての統一性がとれ、同一基準での評価が可能になる。	B	調査・分析の方法は各社特有のやり方があるのが実態であり、業種・業界ごとにどの方法が適しているかも異なります。また、BCMは実務ですので、より効果的なやり方を工夫することを阻害することがないような配慮が必要です。	
130		前項を踏まえ、BCPの策定、準備に労力等のかからないような仕組みづくりが必要と思われる。具体的には事業の重要性等、個々の企業ごとに異なる部分は除き、共通的部分のBCPについては、いくつかの企業規模別にBCP策定マニュアル・雛型等をガイドラインの別紙等の形で提供いただければ導入・策定が容易になると考えられる。	A	BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取り組みの中で対応してください。	
131		BCP策定マニュアル中において、各項目についても一般的な重要度を明示し、必須事項、重要事項、推奨事項等プライオリティを明示頂くことも段階的に策定を行なう上では有益と考える。	B	ガイドライン添付のチェックリストの項目は、必須事項、重要度の高い事項を上げていますので、これも参考にしてください。また、BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取り組みの中で対応してください。	
132		製造業の事業形態は複雑であり、本ガイドラインのみでは対応しづらい。より細かなもの、事例集などが必要ではないか。	B	BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取り組みの中で、事業形態も考慮して対応してください。	

133	災害に関し、層別を行い対処パターンのようなものがあると良い。	B	災害の種類により企業が受ける影響とその対処を含め、BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取り組みの中で対応してください。また、地域により異なる部分も大きいので、地域の取組みも期待します。	
134	企業側の層別、大小・事業内容（一次二次）があると良い。	B	企業規模別に取組みの方法などを工夫すべきとの認識は、政府としても認識は持っていますが、今後の取組み課題です。また、規模別の差も業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っていますので、業種・業界別の取り組みの中でも対応してください。	
135	災害事例を地震以外数例層別にあると良い。	B	火災、情報システムの停止、サプライチェーンの停止等、いくつかの事例を解説書に記載したいと思います。	
136	チェックリスト作成・運用のための詳細【チェックリスト】	A	ガイドライン添付のチェックリストに関する運用の詳細について、説明が必要であれば対処します。各社が作成するチェックリストについては、BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取り組みの中で対応してください。	
137	考慮すべき点の例示について、もう少し解説が必要と感じた。	A	必要に応じて注記します。	
138	できれば字数を減らしてシンプルなものが多い。	A	初めて読む人の中には、もう少し解説が必要という意見もあります。字数が少ないシンプルなチェックリストを活用してください。	
139	計画作成のフロー図面、チェックリストの事例などの掲載	A	必要に応じて追記します。	
140	この件に関して、欧米が進んでいるのであればその計画書の実例を掲載してもよいのでは。	A	欧米でも具体的な事業継続計画書は企業秘密であり開示されません。日本国内でもその点は同じですが、この限界を乗り越える工夫として、本検討委員会では業種別で意見交換ができる場を設けることをお願いしています。それ以外でも、他社の取組みを意見交換の中で知ることができる場づくりの取組みが行われています。	
141	システムを構築し維持するのはかなりのリソースを使う。出来るだけ軽いシステムで、パフォーマンスのよいシステムが求められる。第三者監査とか形式にこだわるシステムは避けていただきたい。弊社のBCPガイドラインは実効性を重視し不必要な文書管理、外部監査等は可能な限り削除しました。	A	第三者認証制度は、実態も任意で、認証機関の能力が高く、費用も妥当であれば必ずしも悪い制度ではなく、活用することが合理的と思う企業は活用すれば有益です。但し、現行の第三者認証制度にはご指摘のとおり不満があることは承知しています。なお、日本はISO1に対しては第三者認証制度としないことを提案しています。	○
142	同じ内容の繰り返しが多いので、もう少しコンパクトにまとめたほうがよい。	A	要求事項の内容についてコンパクトにこのことであれば、チェックリストを活用してください。なお、ガイドライン冒頭の4ページは、経営者にも読んでもらえるよう、全体のエッセンスとして位置づけているものです。	
143	今後は発生予防のための危機意識や対策が必要な鳥インフルエンザ等疫病に対するガイドラインも作成していただきたい。（突発的で物理的破壊を伴う地震・津波・水害等の自然災害と、ある程度の予測や予防対策が可能だが影響期間が長い脅威である疫病では、検討する内容や対策がかなり違うと思われる）上記のように、特性の異なる危機管理それぞれのパターンでの例示があると、我々事業者にとってはより有益と考える。	C	インフルエンザの大流行に対する被害低減策は、厚生労働省で検討しています。実際に発症した場合のBOPとしては、先ず自社やサプライチェーンの従業員が出勤できないことを想定してください。感染者の立ち入りがあれば、施設閉鎖の可能性もあるでしょう。地震や風水害と異なり世界規模の長期間（数ヶ月以上）にわたる要員不足等を考える必要もあります。諸外国では、参考になるBCMの資料が作成されている例があります。また、NPO法人事業継続推進機構でも検討が開始されています。	○
144	達成目標は、BM（ベンチマーキング）や先進企業の事例と比較して設定することがやりやすいと考え、その事例を参考として本ガイドラインに記載することが良いと考える。	B	具体事例については、その業界の知識がなければ理解しにくいものになると見込まれますので、同業他社との情報交換をお勧めします。また、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っていますので、業種・業界別の取り組みの中でも可能であれば対応してください。	

145		事業所の実態に沿って指導してくれる機関の設置或いは構築の講習会等を実施してくれると助かる。	A	現在、各地で取組みがはじまろうとしています。基礎的な事項の指導であれば、今後、商工会議所その他の中小企業支援を行う組織の中で一部動きが現れています。また、民間コンサルティング会社が地域での指導業務を充実しつつありその活用が考えられます。また、NPO法人事業継続推進機構などのNPOも普及支援の取組みをしています。	
146		企業のBCP取組みと同調して行政のBCPの推進も重要と考える。民間企業のSCMは単にサプライヤーから顧客までの範囲では解決せず、企業を取り巻く全ての関連先との関係で成り立っている。特に地域での行政と連携は不可欠である為、BCP推進が必要と考える。	A	災害、事故の際の地域・住民の応急・復旧・復興対応は、法令に基づいた防災計画があります。また、現在中央省庁のBCPのガイドラインが検討されています。一般行政サービスの継続については今後の検討課題です。	○
147		本ガイドラインに基づいた作成マニュアル等の提供が必須であると考えます。	A	BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。より詳しい作成マニュアル等については、業種・業界別の取り組みの中で対応してください。	
148		フレームワークとしては完成しているがもっと具体的な行動基準を示したものが欲しい。(最終的には各企業の現状に合わせて落とし込まなければならないのであろうが、その一つ前のものがあれば業務はもっと簡単になる。どこかのサンプルがあれば大変参考になると思う。)	A	BCPには企業秘密を含むものであり、概略しか公開されず、サンプルを示すのが困難なので、それに代り、他社との意見交換の場を設けることを促進しています。また、BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取り組みの中で対応してください。	
149		取り組み方法の業種別事例や標準参考事例があればもっと判りやすいと考える。	A	BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取り組みの中で対応してください。	
150		チェックリスト「2.2.5.5製品サービスの供給関係」で「被災地以外での代替生産を検討しているか」とあるが、どこが「被災地」になるかは、発生するまではわからないのであるから、例えば「災害の発生が予測される地域」などに変更したほうがよい。【チェックリスト】	B	本文の修正、または解説書の補足で対応します。	
151		業種（業態）にあわせた対策のイメージを示す。	B	BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取り組みの中で対応してください。	
152		欄外の内容が、重要な具体策を示しているため、もっと目立たせることが必要。(対策の具体内容をイメージしやすい)	B	本文中に具体例を入れると通読すべき文章量が多くなることから注記としていますが、重要性については解説書で対応します。	○
153		各項目を組立てる上での参考情報（対策の相談、紹介窓口、活用できる制度内容の提示）を明示する。	B	本文中に入れると文章量が多くなることから解説書で必要な情報の紹介などの対応をします。	
154	2.2.6.1	事業の継続には役職員の生命の安全確保と安否確認が重要項目であり、「2.2.6事業継続と共に求められるもの」の中で述べられるのではなく、「2.2.5事業継続計画の策定」の中の重要な項目の一つとして述べるべきと考える。このガイドラインでは生命が軽視されているように感じる。	A	役職員の生命の安全確保と安否確認は、事業継続を図る上で一番基礎的な取組みであるのは当然です。しかし、顧客、来訪者、周辺住民の生命の安全も同じく考慮すべきであり、特に広域災害の場合にはそれが顕著です。したがって、このガイドラインでは、それらをまとめて強調した構成としています。また、ガイドライン3ページの4.の第一でこの点を明示しています。したがって、軽視しているものではないこととはご理解いただけたと思います。図「事業継続と共に求められるもの」では、「生命の安全確保」の円を一番大きく描いています。	
155		体裁の問題であるが、チェックリストについては、政府防災対策会議が考える優先順位付け、グルーピングなどについても参考になるような列挙方法が望ましいと考える。【チェックリスト】	A	チェックリストは、ガイドラインの必須事項、最重要事項を網羅したもので、諸外国の既に存在している事業継続に関する要求事項との整合性を考慮しています。検討事項としてはミニマムと考えております。	
156		IT依存の高い現状からして、データバックアップ体制についてももう少し実務的なガイドラインの提示が望まれる。	B	ガイドライン18ページの注31に、情報システムのバックアップについては経済産業省のガイドライン（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）を参照と記述しているように、情報セキュリティガバナンスの面については、経産省ガイドラインを参照いただくことを前提にしています。	○

157	ガイドライン内にももう少し実益のある、資料・情報の提示が望まれる。	B	BCPには企業秘密を含むものであり、概略しか公開されず、サンプルを示すのが困難なので、それに代り、他社との意見交換の場を設けることを促進しています。 また、次のような資料・情報の記載もありますので、解説書で必要な情報の紹介などの対応します。 (解説書ではURLをコピー) さらに、BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取り組みの中で対応してください。	
158	重要業務の停止が許されると考える目標時間を設定する。 ⇒会社の根幹となる重要業務…基幹的なシステムや(被害にあっていない事業所も対象とする)本社統括機能等は3日~1週間での復旧が必須となるが、非重要業務の許容される休止期間も設定することで重要業務の選択(=非重要業務の選択)も明確になるのではないかと考える。	A	いつかは企業活動を平時に戻す必要があり、しがたって非重要業務もどれだけ休止してよいかを考慮することは、BCPとして考える事項の一つといえるでしょう。ただし、災害発生後に検討する時間的余裕が復旧までに十分ある業務なら、目途程度を定めておくので十分な場合もあるでしょう。また、企業の場合、非重要業務の一部は復旧しないという選択肢も考慮すべきことも忘れないようにすべきです。 非重要業務については、例えばアメリカの行政向けBCPのガイドラインであるCOOP(Continuity of Operations)では30日としています。参考にしてください。	○
159	①トップマネジメントの関与と推進役の人材を確保することの重要性を、成功事例や、逆にBCMを行わなかった結果弊害を被った企業の例があれば取り上げて理解度を高める、②企業統治(コーポレートガバナンス)やCSR等とBCMの関係が整理できないでいる企業のためにBCMの位置づけをより明確にする、等ができるのと良いと考える。	B	事業継続の成功例や参考となる事例を解説書に記載したいと思います。また、CSR等とBCMの概念の整理については諸説ありますが、解説書に記載したいと思います。	○
160	BIA(ビジネスインパクト分析)の具体的な手法に関する資料を作成・提供する、説明の補足にサンプルを多用する、自社のドキュメント作成に便利なテンプレートを豊富に用意する等も望まれます。	B	BIAの方法等は各社、業種・業界ごとに異なります。また、評価手法は図書等で既に公開されているものがいくつかありますし、テンプレートも同様です。それぞれ得失があり、一つ・少数を推薦するのは困難なので、それらを参考にそれぞれの取り組みの中で対応してください。	
161	「地域の復旧を妨げることのないよう留意して行動する」左記の対応は基本的に行政あるいは自治体で調整すべきであって、留意しているかどうかの項目をガイドラインに沿っているかどうかの条件にしているのは問題があるのではないか。	A	災害時には行政・自治体は被災者の救援・支援で忙殺されており、この種の調整まで十分に手が回りませんので、それぞれの主体の自発的な配慮が求められます。企業の考え方としてこの項目のマインドを持つことが必要です。是非ご理解ください。但し国民的な合意も必要ですので、それらを議論する場を設定したいと考えています。	○
162	中小企業では非常時対応にマンパワー不足による影響が深刻になることが予想されることから、一律に応急対応要員以外の従業員に自宅待機を要請することは難しいのではないかと。	D	従業員が出勤すればその分の水、食料、トイレ等の確保が多く必要であり、また、混乱の中で遠距離の出勤を求めるのは、従業員の身体の安全の面でも問題です。したがって、実際に業務が再開できる環境が整った適宜のタイミングでの出勤を求めるのが一般的には妥当でしょう。どうしても必要であるなら、職場の近隣に従業員を居住させるなどの対策が求められます。企業の考え方として社会全体への協力のマインドを持つこともご理解ください。但し、国民的な合意も必要ですので、それらを議論する場を設定したいと考えています。	○
163	影響度評価や策定事例について、具体的な実施方法を提示してほしい。	B	BCPには企業秘密を含むものであり、概略しか公開されず、サンプルを示すのが困難なので、それに代り、他社との意見交換の場を設けることを促進しています。また、BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取り組みの中で対応してください。	
164	作成の仕方や、運用方法の具体例を企業規模別に示してもらいたい。	B	企業規模別に取り組みの方法などを工夫すべきとの認識は、政府としても認識は持っていますが、今後の取組み課題です。また、規模別の差も業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っていますので、業種・業界別の取り組みの中で対応してください。	

■ ガイドラインの内容についての意見					
165		百貨店業界としての想定リスクは、幅広く（震災、テロ対策等）考える必要があり、また、BCPと防災体制は密接である。	A	業界ごとの取り組みの推進を期待します。	
166		実務レベルでの危機感を醸成し、トップマネジメントへ働き掛け、企業の経営課題として体系的に取り組むことが必要である。	A	経営者への働きかけは大変重要です。本ガイドライン第3章を参考にしてください。	○
167		既存の防災計画に、百貨店として何を加えていけば、BCPの作成につながるのかがまだ不明確である。	A	業界ごとの取り組みの推進を期待します。他の産業と丁寧に特徴、環境などを比較して考える視点が有効だと考えられます。	
168		百貨店業界ならではの課題を整理することが必要である。その課題としては、顧客避難誘導、多様な従業員構成（正社員、有期雇用社員、派遣社員）、帰宅困難者保護と防犯対策、SCM(商品供給、取引先)などの問題が想定される。	A	業界ごとの取り組みの推進を期待します。	
169		百貨店として備える課題解決と広義な視点との連携（地元自治体、消防、警察など）も必要である。	A	業界ごとの取り組みの推進を期待します。	
170		現在の業界では、殆どの企業がサプライチェーンを形成していると考えられるため、特に協力関係の具体的な連携について、さらに掘り下げたテンプレートが提供されると一層実務の参考になると思われます。	B	BCPの具体的な対応は、業種ごとに相当異なります。そのために、業種ごとのガイドライン作成の促進を本検討委員会で行っています。業種・業界別の取り組みの中で対応してください。	
171		清涼飲料業界として「自販機」ビジネスは特殊な業務であり、このガイドラインは必要と思う。	A	業界ごとの取り組みの推進を期待します。	
172	P21 2.2.6.4	「地域との協調・地域貢献」に地域貢献型自動販売機の導入を追加する。 日本の自販機設置台数552万台、そのうち清涼飲料自販機219万台の利便性、公共性が高く、より社会に密着したインフラへ進化している。（他社清涼飲料メーカーのCSR報告書から） *住所表示ステッカーの貼付け←全国消防長会から要請されている。災害時、通報者が自分の所在地を正確に伝えるために何処にでもあり、夜間でも照明が点灯している自販機にステッカー貼付け *災害時の情報提供として、自販機の電光掲示板に遠隔操作によって災害情報を流す。 *無償での飲料水の提供、災害時に避難場所となるような公共性の高い場所を中心に設置されている自販機を無償で清涼飲料水を提供できることが可能 *メーカーと協働で地震時の転倒を防ぐシステムの開発を進める。	A	良い提案だと思います。業界ごとの取り組みの推進を期待します。	
173		業界特有リスク一覧 業界の一般的特徴と想定される被害。業界の弱点を知って頂く事が必要。それから、どうゆう手立てを打つかを導くものが必要。出来れば活字だけではなく、イラスト、写真（阪神淡路大震災や中越地震の被害写真をふんだんに貼り付けたものにして一目で判るようにしてほしい。	B	業界別ガイドラインに特色を盛り込んでください。また、すでに策定済みの業界版ガイドラインを参考にするのも良いでしょう。	
174	P15 2.2.4 重要な要素の抽出	「重要な要素の抽出」の把握において清涼飲料のリスクの定量化を追加してほしい。 リスクの抜けを無くす意味で、地震による清涼飲料水のリスクについて業界が把握できたもの、認識したリスクを事業形態を十分に踏まえて、客観的な評価をおこなえるように清涼飲料業界で共通項目をあげてほしい。できれば指針として数値化してほしい。 例、衛生上の危害の発生の防止と適正な品質の確保を図るため、 ：地震→流通、販売体制での荷崩れ、落下等→出荷、入庫、荷下ろし時の緊急品質チェック→業務回復までの日数 ：地震で倒壊した自動販売機内の商品の品質管理等→上記と同様。	B	良い提案だと思います。業界別ガイドラインに明記してください。	

175	「アダプト・プログラム」導入にあたって自治体と市民が「合意書」を交わし、合意書には、清掃、美化の対象となる場所、市民アダプト→「まち美化効果」の他に「まちづくり」「まちの環境」「地域の連帯」などの意識の効果があります。それに 市民、飲料メーカーなどの企業、そして行政の3者が協働するアダプトの役割に地域防災を加えた役割を明記し、定められた役割分担のプログラムを啓蒙することを追加しては同でしょうか。	B	具体的な良いアイデアとして、解説書の中に記載したいと思います。	○
176	地域貢献として、救援物資の提供（自社製品）に関する項目を検討する必要があると考える。	A	業界ごとの取り組みの中で具体策を検討してください。	
177	清涼飲料会社として被災地に製品（特にミネラルウォーター）を提供することや被災したお得意先への支援活動をするのは極めて重要である。当ガイドラインでも触れられてはいるが、「地域との協調・地域貢献」という中で触れるよりもウエイトはもっと高いと思います。	A	業界ごとの取り組みの推進を期待します。なお、災害発生後に新たに発生する重要業務に対する対応と平時からの重要業務への対応を並行して行う必要性に関しては、建設業のBCPガイドラインは特にこの要請が強い産業の例と考えられます。	
178	災害発生時に、社会への貢献活動を踏まえた、飲料水の供給体制を構築できる内容を追加すると良いと思います。	A	同上。	
179	飲料業界として、災害時に備えた製品備蓄基準ガイドライン等があると良いと思います。	A	同上。	

■ その他					
180		帰宅困難者対応（備蓄、困難者の活用）について記載されることが望ましい。	B	解説書に記載します。また、中央防災会議「首都直下地震避難対策等専門調査会」での検討も始まっています。	
181		東京都や千代田区等、その地域で想定される地震災害を想定シナリオとして事業継続に取組むべきと考える。	A	そのとおりです。各地域の被害想定を活用してください。	
182		もちろん、人命優先ではあるが、一定の社会的責任を負っている業界として、個社の特性があるものは別として、一定の災害・罹災モデルから業界が統一してとるべき優先順位等を集約し、金融システム全体の中での業界としてのBCPユニットとしてのあり方を提示し、他の業界のBCPとの調整や、負荷による金融システム全体への影響度の想定などを探っていくことできることに期待したい。	A	業界ごとの取り組みの推進を期待します。	
183		より、実践的、且つ具体的な記述を増やしていただくことを期待いたします。	A	業界ごとの取り組みの中で具体策を検討してください。	
184		自治体から発表されている被害想定（ハザードマップ等）をホームページ上で一元的に案内するサイトがあれば、自社に関係するリスクを把握し易い。	A	現時点では、各自治体のサイトと一般の検索エンジンで対応願います。	○
185		個別に進めているバックアップのシステムやオフィスの確保、対策要員の確保、安否確認、訓練などの災害対策において継続の見直しは行っており、新たにマネジメントシステムに組み込むことに現時点では違和感があり、負担に感じる。	A	継続の見直しがなされているのならば、すでにマネジメントシステムに則っていると思われる。個別に進められているものが全社的な事業継続の方針を踏まえ整合性がとれたものであると確認できれば現行のままで良いと思います。なお、サプライチェーンの観点など、ガイドラインにある未着手の点があれば、今後の継続的な見直しの課題としてください。	
186		ビジネスモデルが多岐にわたるため、統一的なBCP構築には難しく、部門、ビジネスに応じたBCPと会社全体のBCP融合が求められる。	A	本社業務や指揮命令系統については全社統一のBCP、製品に関しては事業部門やビジネスラインごとのBCPを策定することで問題ないと思います。その後、運用段階において、チェックや訓練でそれぞれのBCPの整合性の検証をしてください。	

従来の防災とBCへの取組みの特徴



	従来の防災	BCへの取組みの特徴
視点	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 人命の安全確保 ◆ 物的被害の軽減 ◆ 拠点レベルでの対策・対応 ◆ 主に安全関連部門・施設部門の取り組み 	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="color: red; text-align: center;">従来の防災の考え方に加え以下の新しい視点をプラス</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 重要業務(商品・サービスの供給)の継続・早期復旧 <経営の観点> ◆ サプライチェーンでの対策・対応
指標	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 死傷者数 ◆ 物的損害額 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 復旧時間・復旧レベル ◆ 経営ならびにステークホルダーに及ぼす影響