

サイバー攻撃からの生還と再生

現場の技術的苦悩と経営の意思決定、そして再起への道

株式会社関通 経営企画本部長 達城 利元

登壇者プロフィール

株式会社 関通

サイバーガバナンス・エグゼクティブ・アドバイザー

達城 利元

CISO（最高情報セキュリティ責任者）や経営層に対し、サイバーリスクを定量的に評価し、戦略的なガバナンス体制を構築するための提言を行う。

特に、Googleの先進的なセキュリティ技術とグローバルな知見と生成AIをフル活用した、実効性の高い防御および回復体制の構築に強みを持つ。

他では学べない被害企業のリアルな教訓に基づき、組織の防御力強化と企業価値の維持を両立させるための指針を策定。



悪夢の始まり

2024年9月12日 18:15

社内の全ネットワークが完全にダウン

システム担当からの報告：

「ランサムウェア『**akira**』に
サーバーをブロックされました」



被害を受けた事業規模



配送拠点

約**20**拠点

総敷地面積

約**10**万坪



年間出荷個数

1,500万个



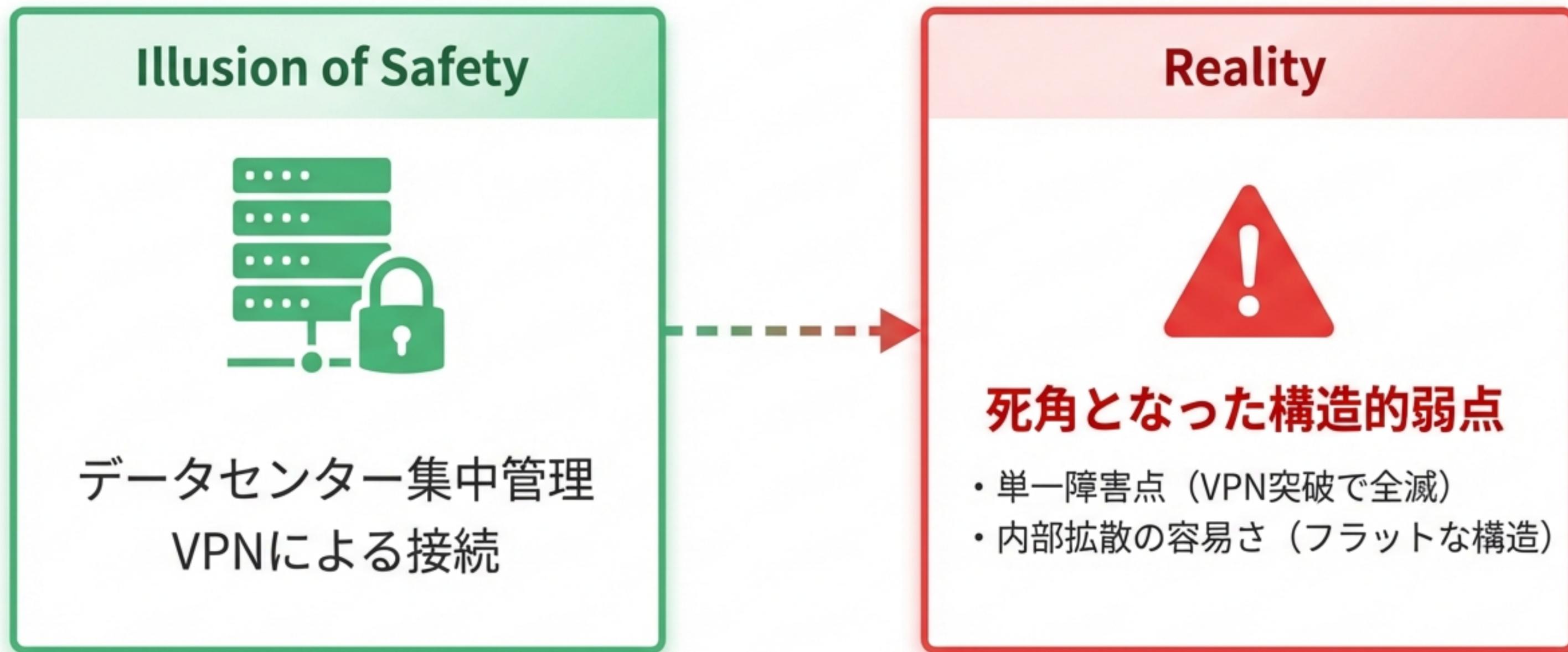
保有アイテム

約**600**万
アイテム

株式会社関通
(東証グロース)

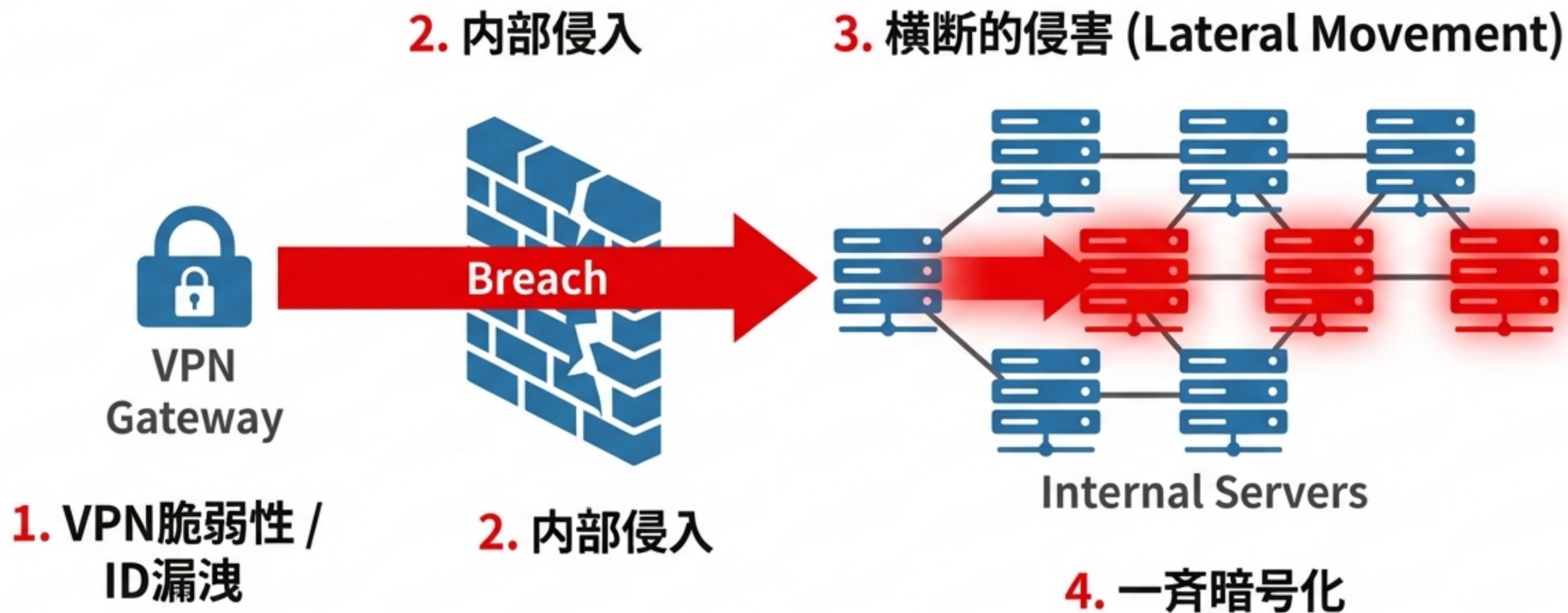


攻撃前のシステム構成：「堅牢」だと思っていた



「VPNさえ守れば安全」「外にはデータを出さない」

侵入経路と拡散のメカニズム

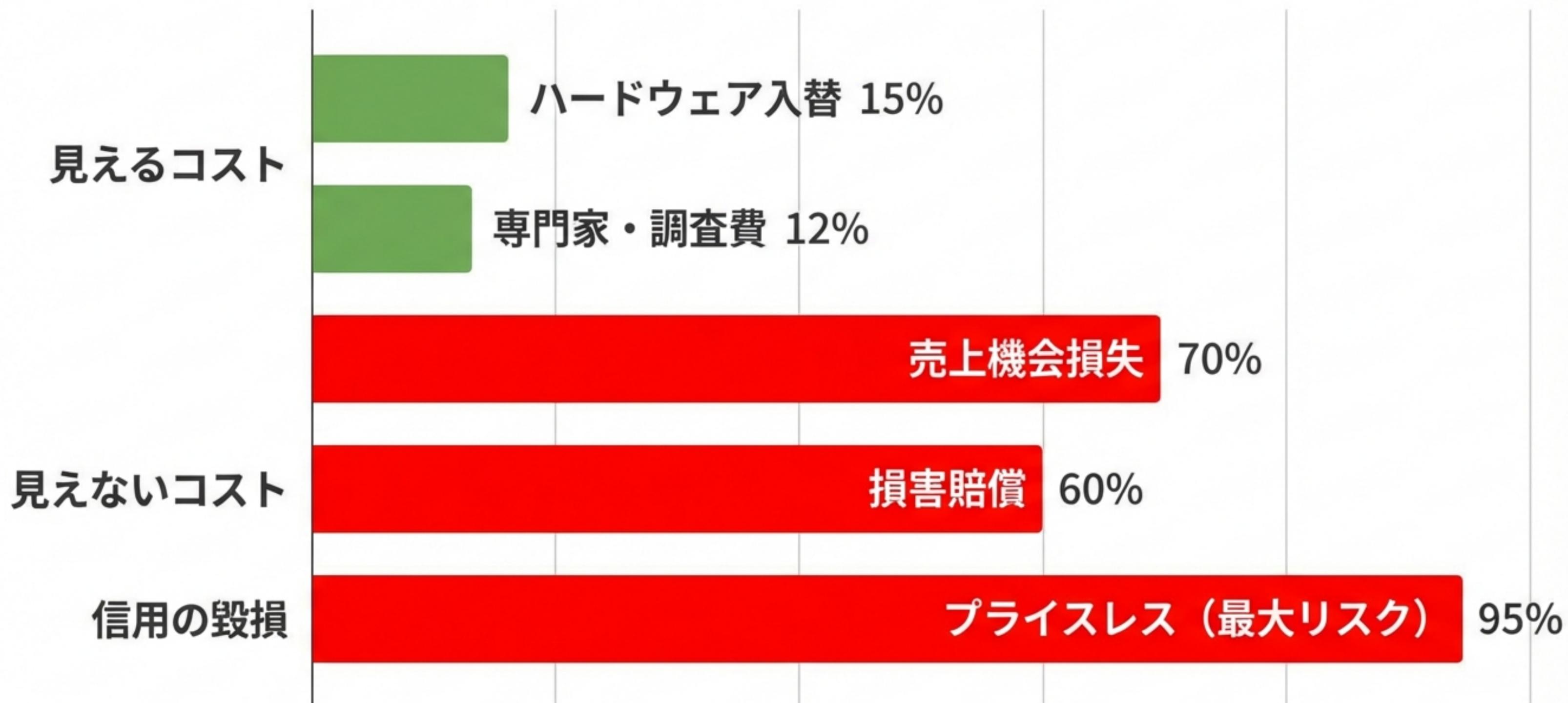


経営リスクとしての被害総額

17億円

2025年2月期第2四半期実績売上
86億円に対し、約20%に相当

コストの内訳：見えるコスト vs 見えないコスト



サイバー攻撃が企業に与える5つの致命傷



事業継続
(1日6万個の
出荷停止)

財務・信用
(キャッシュ
フロー危機)

法的リスク
(個人情報保護
委への報告)

社員の疲弊
(復旧作業の
過負荷)

信用の喪失
(上場企業の
ブランド毀損)

会社の血液「キャッシュフロー」を守る戦い

- 請求データ喪失の恐怖
- 請求書が発行できない＝入金が止まる
- 経理部門の奮闘：手動でのデータ復元
- 経理部門をなかり



| 有事に下すべき「お金の決断」

20億円

確保した融資枠

- › 「会社存続のために一番必要なものは現金」
- › 攻撃発覚後すぐに金融機関に協力を要請

究極の二択：復旧か、刷新か

プランA：調査・復旧

- 汚染箇所を除去
- ウイルス潜伏リスクが残る

プランB：全システム刷新

- 「空き巣に入られた家は捨てる」
 - 既存環境を全廃棄
 - ゼロから再構築
- 

最大の決断：「システムを捨てる」

**「既存環境（サーバー・PC）を
全廃棄。ゼロから再構築する」**

調査に時間を費やすより、**新しい環境でビジネスを再開させることを優先。**

経営者が腹を括り、**資産廃棄の責任**を取る。

身代金は払うべきか？

「身代金の支払いは絶対にしない」

— 攻撃者からの要求に対する、私たちの「即断」



犯罪組織への資金提供を防ぎ、再攻撃のリスクを断つため。

デジタル停止の現場：「アナログ」での戦い



3万件の手書き伝票と領収書の山

システムが止まった時、人は動いた。人海戦術による物流維持。

社員の心を守る「お金」の使い方



管理監督者への残業代

混乱の最前線で戦う社員
への報い。



食事補助・ホテル

近隣ホテルを貸し切り、
食事を手配。



特別対応金

個人の立替経費を即座に
現金で支給。

これは**コスト**ではなく、**組織崩壊を防ぐための「投資」**。

信頼をつなぎ止める「透明性」



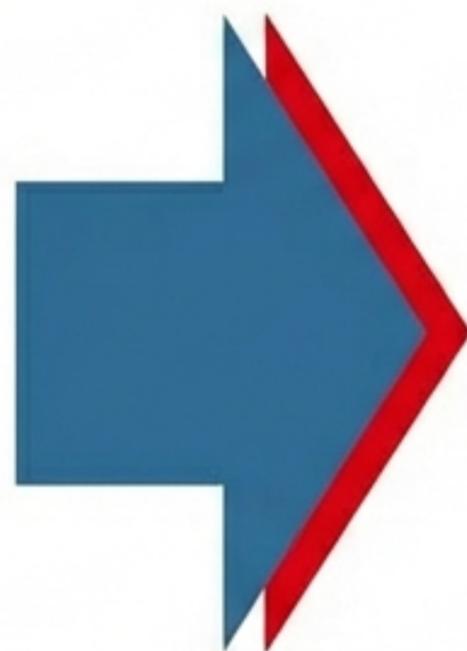
一部の顧客離反はあったが、**致命的な信用の崩壊は防げた。**

防御戦略の転換：境界型からゼロトラストへ

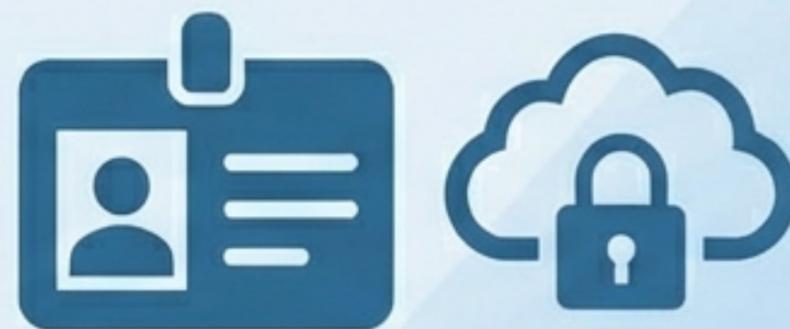
従来の境界型防御



「社内は安全」の神話
VPN依存



これからのゼロトラスト



「何も信頼しない」
常時検証

新たなセキュリティ構成要素



組織的な免疫システム：CSIRTの構築



「守る」だけでなく「対応する」組織へ。

失敗を価値に変える：CYBER GOVERNANCE LAB



**CYBER
GOVERNANCE
LAB**

- 「プランB（早期復旧）」構築支援
- 実戦型サイバー攻撃対応訓練
- 経営層向けリスクマネジメント研修

私たちの失敗と経験を、貴社の防御力に。

経営者が持つべき3つの覚悟

1

金 (Money)

セキュリティは投資。復旧には**莫大な現金 (Sharp Red)** が必要。

2

決断 (Decision)

有事のスピード決断 (**Sharp Red**)。「捨てる」「払わない」 (**Kantsu Blue**) を決める勇氣。

3

誠実 (Integrity)

透明性 (**Kantsu Blue**) こそが最大の防御。隠せば信用は死ぬ (**Sharp Red**)。

危機は「進化」の種である

私たちは多くを失いました。

しかし、より強いシステム、結束したチーム、そして新たな事業を得ました。

サイバーセキュリティはコストではなく、企業の競争力です。

本日はご参加いただきありがとうございました。

「現状把握ミーティングについて」

下記QRよりアンケートにご回答をお願いいたします。



▼サイバーガバナンスラボHPはこちら



▼セキュリティ診断はこちら[RASHIN]

