

テロ・事件と事業継続

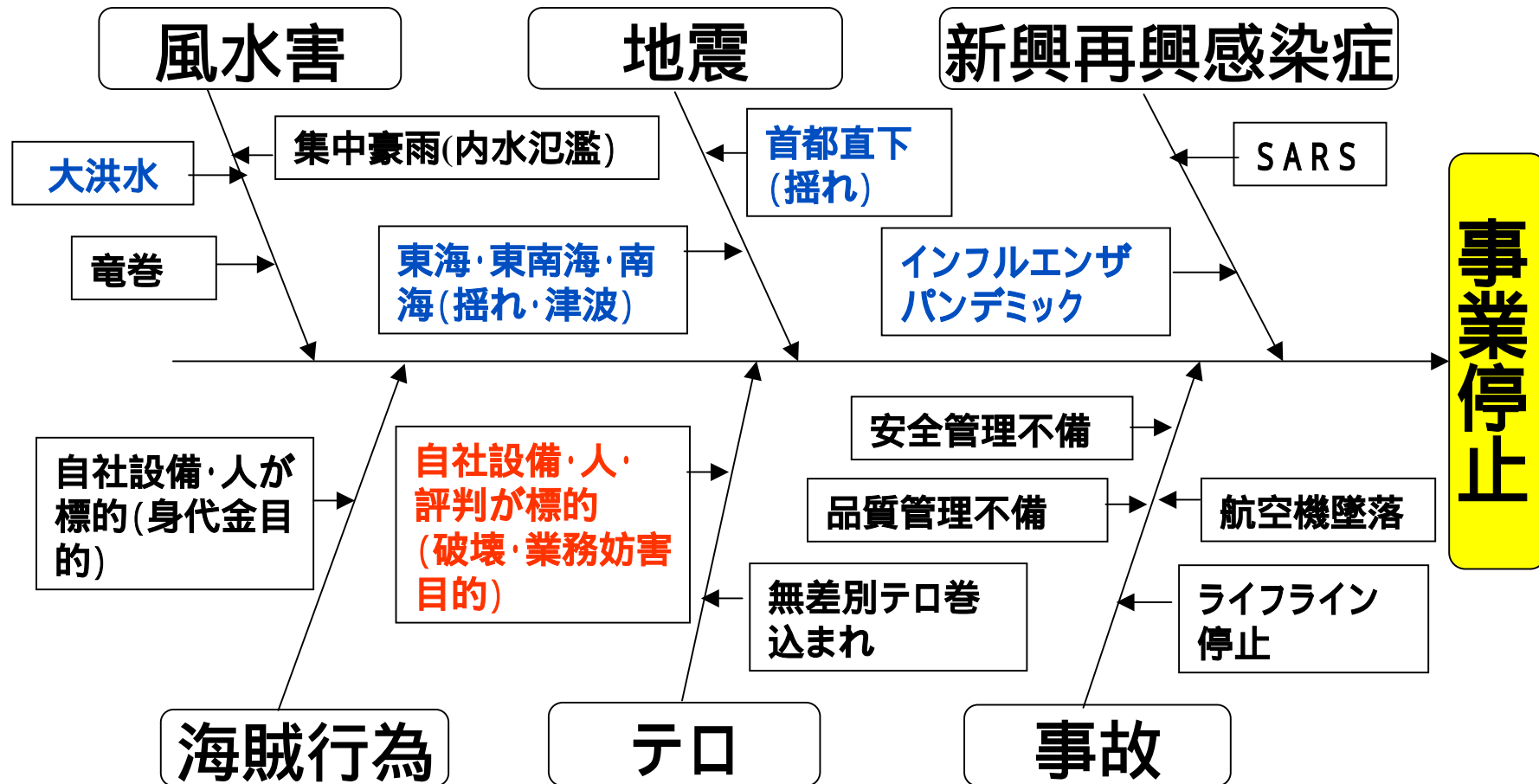
2010年10月22日

特定非営利活動法人 **事業継続推進機構(BCAO)**

テロ・事件研究会

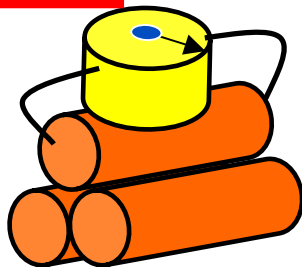
自社への脅威の種類

◆原因は何であれ事業が止まる



「テロ・事件」特有のBCPは？

爆弾



爆発



放火



火災



不審者



盗難



建物・設備被害

人的被害

ライフライン被害

サプライチェーン被害

結果事象は同じ

テロとは（定義）

定義

◆ テロリズムとは（米国司法省の定義）

- 団体または個人が、
政府、一般市民等に恐怖を与え、威圧し、
政治的・社会的目標を遂げる目的で、
人や財産に対し違法な武力や暴力を行使すること

- **COMMUNITY EMERGENCY RESPONSE TEAM (CERT)**
Participant Manual
Unit 8 Terrorism and CERT より

公衆等脅迫目的の犯罪行為のための資金の提供等の処罰に関する法律（通称：テロ資金提供処罰法）

（定義）

第一条 この法律において「公衆等脅迫目的の犯罪行為」とは、公衆又は国若しくは地方公共団体若しくは外国政府等（外国の政府若しくは地方公共団体又は条約その他の国際約束により設立された国際機関をいう。）を脅迫する目的をもって行われる犯罪行為であって、次の各号のいずれかに該当するものをいう。

- 一 人を殺害し、若しくは凶器の使用その他の他人の身体に重大な危害を及ぼす方法によりその身体を傷害し、又は人を略取し、若しくは誘拐し、若しくは人質にする行為
- 二
 - イ 航行中の航空機を墜落させ、転覆させ、若しくは覆没させ、又はその航行に危険を生じさせる行為
 - ロ 航行中の船舶を沈没させ、若しくは転覆させ、又はその航行に危険を生じさせる行為
- ハ 暴行若しくは脅迫を用い、又はその他の方法により人を抵抗不能の状態に陥れて、航行中の航空機若しくは船舶を強取し、又はほしいままにその運航を支配する行為
- ニ 爆発物を爆発させ、放火し、又はその他の方法により、航空機若しくは船舶を破壊し、その他これに重大な損傷を与える行為
- 三 爆発物を爆発させ、放火し、又はその他次に掲げるものに重大な危害を及ぼす方法により、これを破壊し、その他これに重大な損傷を与える行為
 - イ 電車、自動車その他の人若しくは物の運送に用いる車両であって、公用若しくは公衆の利用に供するもの又はその運行の用に供する施設（ロに該当するものを除く。）
 - ロ 道路、公園、駅その他の公衆の利用に供する施設
 - ハ 電気若しくはガスを供給するための施設、水道施設若しくは下水道施設又は電気通信を行うための施設であって、公用又は公衆の利用に供するもの
 - ニ 石油、可燃性天然ガス、石炭又は核燃料である物質若しくはその原料となる物質を生産し、精製その他の燃料とするための処理をし、輸送し、又は貯蔵するための施設
- ホ 建造物（イからニまでに該当するものを除く。）

本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

いくつかの事例

◆これはテロか？

秋葉原

- ◆事件が与えた影響は
- ◆歩行者天国の休止
- ◆監視カメラ設置

ほんとうにこれがテロか？

◆秋葉原

ホコ天での暴走・刃物による殺傷

◆自動車メーカー

工場敷地内での暴走・社員の死傷

事業が止まったか？

- ◆現場処理により業務に支障は出る
- ◆事業が止まるか？

米国同時多発テロ 9・11では？

- ◆米国で経験した・・・
- ◆日本で経験した・・・
- ◆日本国内での影響
- ◆その時、どう動いたか

ある企業の例

◆危機管理担当がいつ気付いたか

◆シンガポールから内線電話 23 : 40

電話が来るまでの状況推移

- ◆ 08:46 (21:46 JST)
アメリカン航空11便 WTC北棟に突入
- ◆ 09:03 (22:03 JST)
ユナイテッド航空175便 WTC南棟に突入
- ◆ 09:38 (22:38 JST)
アメリカン航空77便 ペンタゴンに突入
- ◆ 10:03 (23:03 JST)
ユナイテッド航空93便 ペンシルベニア州で墜落

日本での報道推移

- ◆ 22:00
NHKニュース10 ビル炎上の映像（事故？）
- ◆ 22:03
ユナイテッド75便（2機目）突入生放送
- ◆ 22:20
旅客機、ビルに激突したと見られる（テロ？）
- ◆ 22:45
炎上するペンタゴンの放映
（同時多発テロの見方が広まる）

ある企業の例

- ◆危機管理担当がいつ気付いたか
- ◆シンガポールから内線電話 23 : 40
- ◆TVをつける すでに惨状
- ◆役員・直属上長に電話連絡

安否確認 等

- ◆ 米国人事に駐在員・家族の安否確認依頼
- ◆ 日本からの出張者
海外渡航者情報管理システムリストで検索
- ◆ 12日04:00 米国駐在・家族無事確認
- ◆ 日の出05:21 会社で見たのはY2K以来
- ◆ 12日09:30 リスト掲載出張者無事確認
- ◆ 12日10:49 リスト未掲載出張者無事確認
- ◆ 12日13:00 リスク対策検討会
「緊急指示発出（海外出張禁止措置）」

さて、事業は止まったか？

- ◆物理的ダメージなし
- ◆待つのみ
- ◆お客様は？（視察研修・社）
- ◆本社の業務は？
- ◆なんら影響なし
- ◆危機管理担当が多忙なだけ
- ◆米国への輸送

その後が続く・・・

- ◆タンソ菌
- ◆日本国内も業務に支障

FBI Advisory

もし不審な手紙や小包を受け取ったら

どうするべきか

- 1 慎重に扱い 衝撃を与えない
- 2 他の郵便物と隔離し 右の項目を確認
- 3 開封しない、舐めたり嗅がない
- 4 疑わしい時は 通報を



もし小包を開けて危険を感じたら

爆弾は
すぐ逃げろ

0111に通報(警察)
FBI支所に連絡

放射性物質は
絶対に手で触れるな

隔離して、遮蔽等の措置を
0111に通報(警察)
FBI支所に連絡

危険な生物や化学物質は
絶対に手で触れるな

手を石鹸とぬるま湯で洗う
0111に通報(警察)
FBI支所に連絡



警察署

消防署

FBI支所

(関係部署、爆弾処理係、テロ対策部門へ問い合わせ)

出典：FBI

N B C (R)

◆影響

◆N (R)

◆B

◆C

ほんとに脅威？

- ◆ たしかに業務に支障は出るが
- ◆ 事業が止まるか？
- ◆ 国内事業と海外事業は大違い

事業の止め方

◆ HOW TO

業種・業態

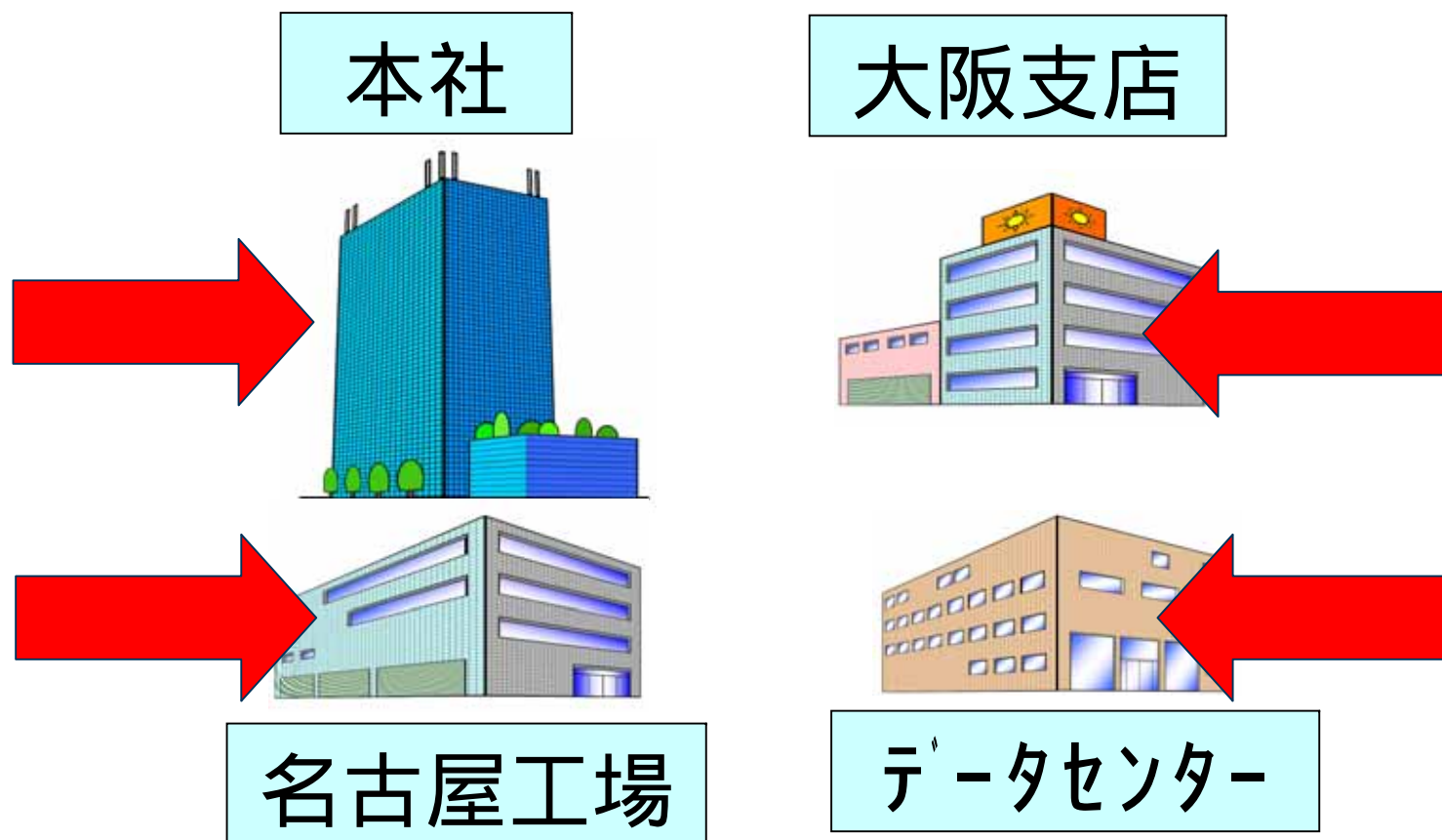
- ◆メーカー
- ◆商社
- ◆個人商店
- ◆公共
- ◆（公）ライフライン
- ◆（公）歴史的遺産・国家象徴

どこをたたか（たたかれるか）

- ◆本社
- ◆支店
- ◆工場
- ◆データセンター

クリティカルヒットの可能性

情報が漏れれば、主力拠点あるいは、ピンポイントで「心臓部」への一撃の可能性大

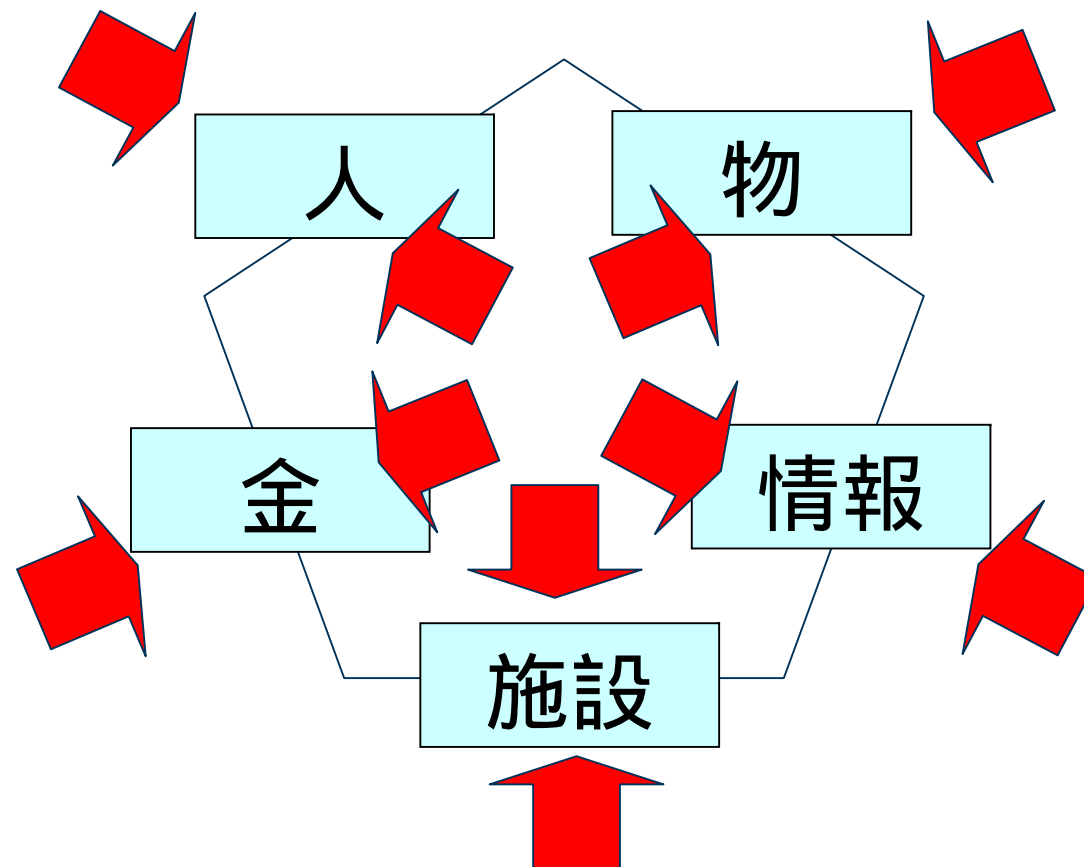


相手

- ◆ 悪意を持った相手が
- ◆ 自社の社員だったら
- ◆ サボタージュ（サポタージュ）

全方向からの攻撃

企業のあらゆる資産が標的



攻撃は組織の中からも有り得る

メーカーを止めようと思ったら

- ◆商品供給を止めるには
- ◆商品に工作する
(毒物混入・異物混入)
- ◆ラインに工作する
(爆発物)
- ◆生産システムに工作する
(サイバーテロ)
- ◆工場電源のおおもとに工作する
(爆発物)
- ◆停止時間が一番長いのはどこか
(どこに手を打つか)

本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

ほんとのターゲットは

- ◆ ボトルネック・クリティカルパス
 - ◆ 無くなると修復困難
 - ◆ 部材調達の足が長い
-
- ◆ これは事業継続計画書に記載されているのでは？

初動では事案の全容が不明

地下鉄サリン事件



発展的に悪化する可能性がある

9.11



スペイン列車爆破



写真：Wikipediaより

本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

突発的・衝動的な犯行もある

メーカー敷地内の自動車暴走

秋葉原



写真：Wikipediaより

本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

大小取り混ぜて色々

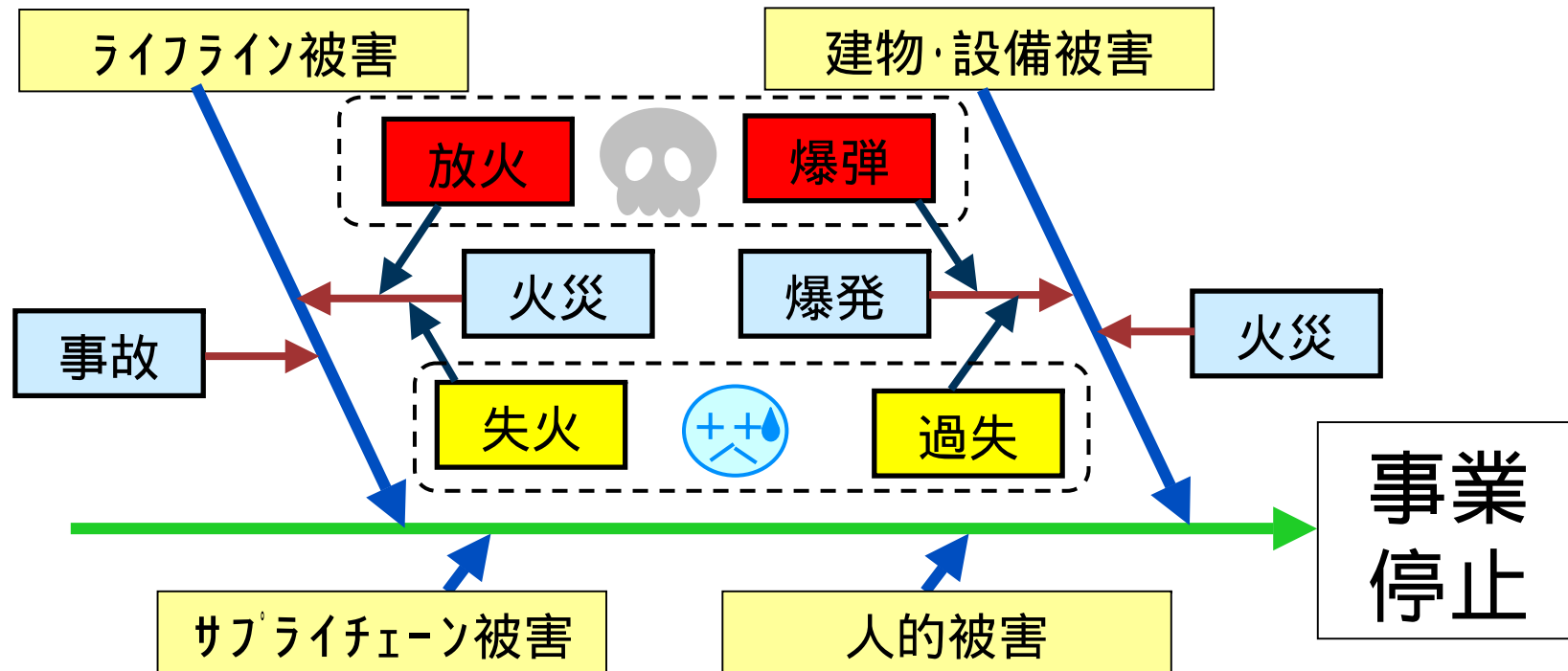
事案の規模

組織的犯行から個人

「事業継続」に対するインパクトも様々

テロ・事件の真の要因

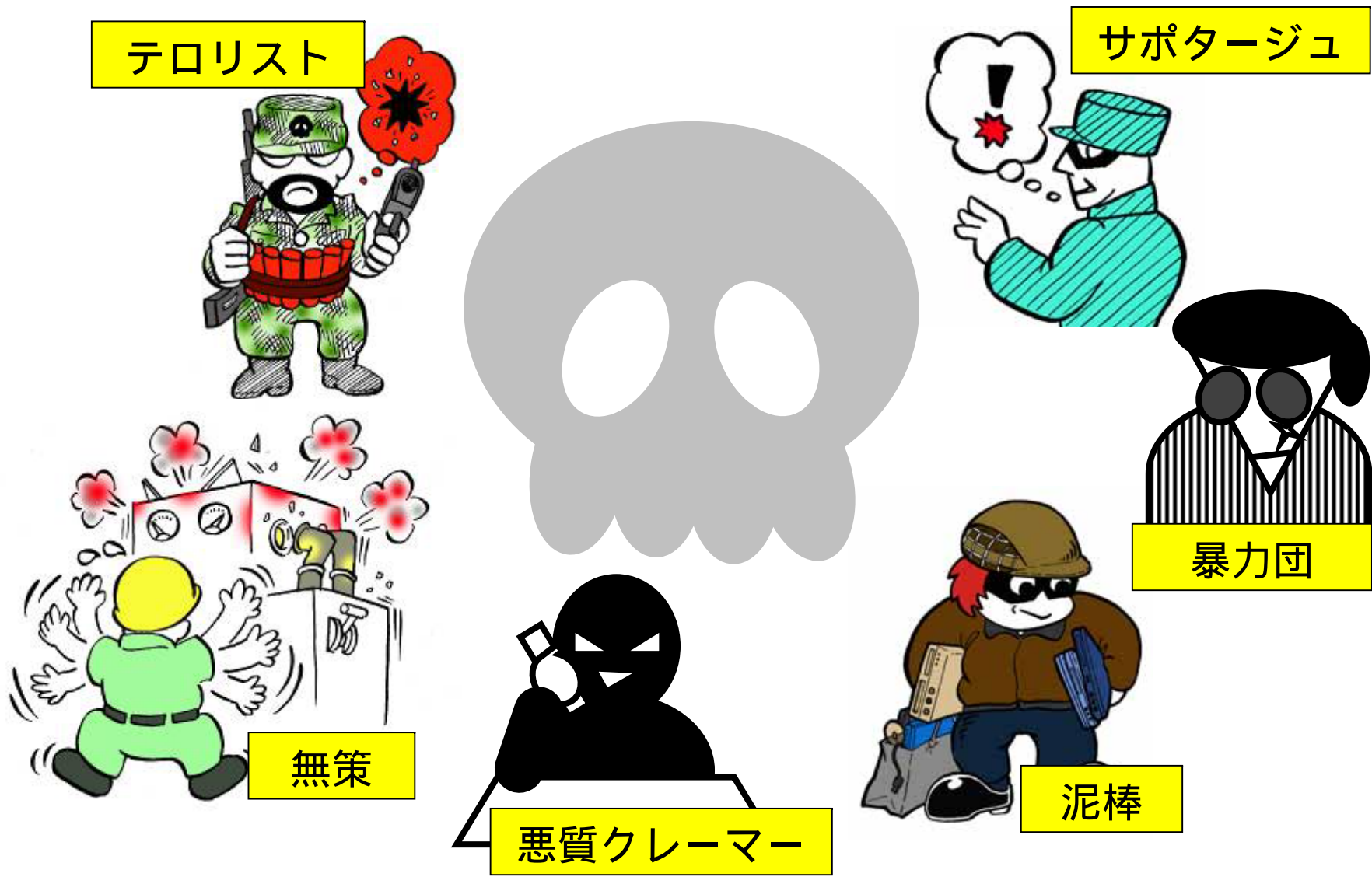
◆ テロ行為や事件犯行を「要因」と捉える。



テロ・事件の要因には「悪意*」がある。

* やられる側の論理

テロ・事件対応は「悪意」との戦い



本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

「悪意」の兆候は掴めるか？

一企業には難しい

掴んだとしても、確証の低い情報で決断？

「予告」は...

本気は「予告」しない。「犯行声明」を出す

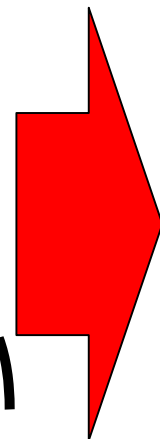
「予告」は「予告」での混乱が事案

「予告」への対応の基本

- ◆爆破予告
- ◆本物でない場合 最大数時間の業務妨害
- ◆通常は電話がかかってくる（メモ）
- ◆警察へ通報・立入禁止措置
- ◆非常召集（搜索要員）
- ◆退避・誘導
- ◆不審物搜索
- ◆不審物対応原則を守る：
開けるな・踏むな・蹴るな・触るな・嗅ぐな
- ◆立入禁止解除
- ◆日常対策は 5S

平和な我国の課題

- 治安水準が高い
- 安定度の高い
- 組織依存度が高い



リスク感度が鈍い国民性

さらに...

- ◆ リスク経験世代の引退
- ◆ リスク教育の不足
- ◆ リスクの変化

防災分野は

地震・台風・風水害...



- 被害発生は「稀」
- 被災時は同情
- 対応は集団

組織の担い手もいる

防犯分野は

テロや盗難事案は稀、しかし・・・



- 発生は「高頻度」
- 発生時は疑いの目
- 予防は性悪説
- 常在戦場(毎日対応)
- 対応は個人

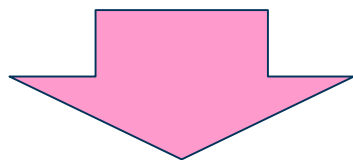
担い手が乏しい

悪意との戦いの難しさ・担い手育成

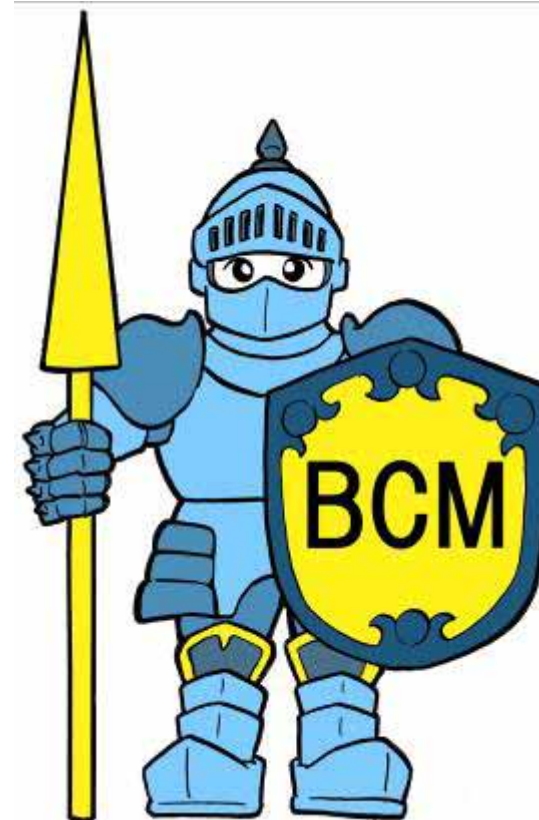
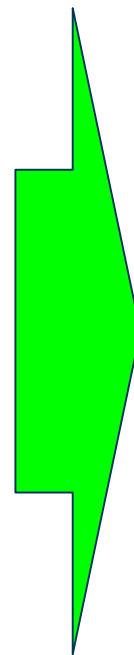
攻撃は継続的

エスカレート

個人標的の可能性



「火中の栗を拾う」難しさ



悪意と戦う
仕組みと人財

求められる人財像

情報力

対応力

洞察力

過去よりも未来の洞察

発生した事案の確認よりも、
次に起こる事案の可能性を読む

必要な対応力

発言力・決定権

専門的知識

行動力

今後の課題

- 「悪意」に関するリスクの評価
- 対応に必要なノウハウの整理
- B C Mの一環としての対応策
- 人財育成

特定非営利活動法人
事業継続推進機構
テロ・事件研究会

A Specified Non-Profit Japanese Corporation
Business Continuity Advancement Organization (BCAO)