

# 情報漏洩リスクと経営

関西国際空港用地造成株式会社 参与  
NPOデジタル・フォレンジック研究会 理事  
伊藤一泰

デジタル・フォレンジック・コミュニティ 2007 in TOKYO

## アジェンダ

- 情報漏洩事件の背景にある経済社会状況の変化
- 情報漏洩事件が経営に与える影響
- 企業や団体におけるリスクコントロールのあり方
- 各種事案における経営サイドの対応と再発防止策を巡る諸問題

## 経済社会環境の変化(1)

- グローバル化と競争の激化  
→組織や人に疲弊感をもたらしていないか？
- 雇用形態の多様化(非正規雇用の拡大)  
→指揮命令系統の乱れやコミュニケーション不足に陥っていないか？
- アウトソーシングの進展  
→コア業務がブラックボックス化していないか？

## 経済社会環境の変化(2)

- 情報の蓄積・加工が容易なものとなったこと  
→情報漏洩のリスクが増大する一方で対策は後手に回っていないか？
- モラル喪失社会(職業倫理の希薄化)  
→業務フローに安直化や手抜きが発生  
→相次ぐ偽装事件(耐震、食品、耐火建材etc.)  
→トップや経営幹部による犯罪(企業の信用失墜)

## 情報漏洩は経営への脅威

- 電子化された大量データがUSBメモリ等の普及でいとも容易に漏洩
- いったんネット上に漏洩したら瞬時に拡散し回収は困難なものとなる
- 機密(個人)情報の漏洩により回復困難な被害をもたらす
- 漏洩ルートが不明(痕跡がわからない)  
→デジタル・フォレンジックの有用性

## 情報漏洩被害と影響の拡大

- 悪意ある内部犯罪者による漏洩(故意犯)  
→「社員性善説」の期待を裏切る
- 自社の風評被害、他社の経営へも波及  
→情報漏洩による被害損失(賠償)と対策費用が経営に与える影響も甚大なものとなる  
→個人情報漏洩保険

## 経営(組織運営)のあり方

- 公正かつ誠実な企業活動  
常に基本に立ち返る姿勢で
- 規律保持と士気高揚(社内風土改革)
- 継続こそ力なり  
逐次メンテナンスが重要
- 経営資源の分散と集中(バランスの確保)
- トップの情報収集力と迅速な判断

## 企業や団体における危機管理

### 危機管理(リスクコントロール)のあり方

- 関係部署だけでなく全員参加の仕組みを構築
- 繰り返し啓発・教育することにより定着
- 万一の事態に備えた定期的な監査と実地訓練  
→隠れたリスクの洗い出し・緊張感の維持
- トップの号令(トップダウン・アプローチ)  
→事故の最終責任はトップにあると自覚

## 経営サイドの対応と問題点(1)

事故が発生した時、何をどの順番でどのように

- 原因や責任の究明
  - …自社のみで可能か？
- 再発防止策の検討
  - …精神論に終始してないか？
- 事実関係の公表(記者会見)
  - …タイミングが遅くないか？

## 経営サイドの対応と問題点(2)

- 関係者の処分(捜査機関への告発)
  - …身内に甘くないか？
  - …タイミングが遅くないか？
- 経営陣の進退
  - …自分に甘くないか？
  - …タイミングが遅くないか？

## 具体的な再発防止策(提案)

- **データ管理部署の設置・強化**  
組織における役割(データの管理責任)を明示  
現場入力一般化しチェックが不十分な状況を変える
- **セキュリティについての中長期計画の策定**  
計画的な投資と適切な人員配置が欠かせない
- **ヒヤリハット(潜在リスク)を見逃さない仕組み**  
インシデント情報を分析し全員が共有  
定期的な監査と事故対策総合訓練の実施

## 国として

- **内閣官房情報セキュリティセンター(NISC)**
- **(独)情報処理推進機構(IPA)ほか**  
インシデントについての情報収集  
企業や団体に対し報告を義務化?
- **国としての事故防止策**  
**(参考)航空・鉄道事故調査委員会**  
「航空事故、鉄道事故及び重大インシデントの原因を科学的に究明し、公正・中立の立場から事故の防止に寄与するための独立した常設機関」  
(航空・鉄道事故調査委員会のホームページより)