リスク対策.com
危機管理とBCPの専門メディア

リスク対策.COM 連載

企業向け危機管理訓練シナリオ

冷凍食品大手にサイバー攻撃 × 攻撃されたのは一社、止まったのは 5000 社

～その一手は、復旧計画ですか、事業継続ですか～

今回の背景ニュース

2026 年 7 月 13 日、冷凍食品と低温物流を手がける大手企業でサイバー攻撃によるシステム障害が発生した。同社は 7 月 17 日、受発注を一部制限したうえで冷蔵倉庫と食品工場の部分稼働を再開し、翌週中の全拠点通常稼働を目指すと発表した。木原稔官房長官は 7 月 16 日の記者会見でこの事案に触れ、「システムのバックアップを取るなど、各企業で適切なセキュリティー対策を講じることがまずは重要だ」と述べた。物流に詳しい専門家は、影響が広がった背景として、在庫を持たない流通の仕組みと、効率を求めて物流機能を集約してきた構造を挙げている。攻撃の手口は公表されていない。取引先約 5,000 社に影響が波及した。

＊攻撃されたのは委託先一社。動けなくなったのは、5,000 社でした。あなたの会社では、その一報を最初に受けたのは誰で、何を確かめますか？

セルフチェック：あなたの会社の現状は？

- ☐ 主要な委託先・サプライヤーが被害を受けた場合の連絡・確認の手順を、決めている
- ☐ 委託先と自社をつなぐデータやシステムの接続点を、把握している
- ☐ 二次被害を広げないためのシステム遮断や影響確認を、誰が判断するか決めている
- ☐ どの事業・商品を優先し、どれを一時止めるか、平時に順位をつけている
- ☐ 供給が数日～数週間止まる前提で、在庫や代替手段を検討している

❶今回のシナリオ：委ねていた 1 社が、ある朝止まる

自社が攻撃されたわけではない。それでも、翌朝から商品が入ってこなくなる――その時、何を優先し、どう動くか。あなたの会社を舞台に、考えてみてください。

【状況設定】

- 時点：ある平日の朝
- 立場：仕入れ・供給の一端を担う、あなた
- 状況：主力商品の一部を、外部の物流・保管サービスに委ねている

【状況付与：発生から数日間】

時点	何が起きたのか
発生当日	委託先の物流サービスが、サイバー攻撃でシステム障害を起こしたと連絡が入る。倉庫からの出庫が止まっている。委託先とは、日ごろデータやシステムでつながっている
＋1 日	復旧の見込みは「調査中」としか分からない。手元の在庫は、いつも通りわずかしかない。取引先や店頭から「入荷はいつか」の問い合わせが増え始める
＋数日	欠品が現実になる。代わりの調達先を当たるが、取引実績がなく、すぐには動かない。委託先からは「部分的に再開、通常化は翌週を目指す」との連絡。だが、それまで待てるとは限らない
その間	攻撃されたのは委託先。だが、次に問われるのは、自社は本当に無事か、そして供給の穴を誰が埋めるか、だった

このとき、二つのことが同時に問われます。委託先とつながっていた自社は、本当に無事なのか。そして、止まった供給の穴を、誰が、どう埋めるのか。片方だけでは、足りません。

❷実践訓練：あなたが、その一報を受けたら

質問 1

委託先がサイバー攻撃を受けたと連絡が入りました。その物流に、自社は日ごろデータやシステムでつながっています。取引先や店頭からは「入荷はいつか」の問い合わせが増え始めています。あなたが、その一報を最初に受けた側になったとして、ここでまず何に手をつけますか。

＜下記より該当するものを選んでください。また、理由も考えてみてください＞

- □　欠品を防ぐため、まず代わりの調達先・出荷ルートを探し始める
- □　攻撃されたのは委託先だと考え、通常業務を続けながら復旧を待つ
- □　委託先とつながる自社システムへの影響を、社内外に確認する
- □　取引先に「入荷が遅れる」と、まず一報を入れる
- □　社内の各部署へ、いつもと違う挙動がないか確認を呼びかける
- □　その他 ：

記述欄（理由・気づいたこと）

＜ヒント＞

このとき、あなたの会社は「攻撃された側」でしょうか。それとも「巻き込まれた側」でしょうか。委託先とデータでつながっていたなら、その線引きは、いま自社で引けるでしょうか。

あなたが選んだ最初の一手は、供給を守る手でしたか。自社を確かめる手でしたか。

❸実践訓練：それでも、供給は待ってくれない

質問 2

自社への影響を確かめる動きと並行して、現実は進みます。復旧は「調査中」、手元の在庫はわずか、取引先からの問い合わせは増えていきます。委託先の通常化は「翌週を目指す」とのことですが、それまで待てるとは限りません。あなたは、この数日を、どう動きますか

＜下記より該当するものを選んでください。また、理由も考えてみてください＞

- □　委託先の復旧を待ち、その間は「入荷未定」として対応する
- □　取引実績のない調達先・配送手段でも、当たれるだけ当たってみる
- □　限られた在庫を、どの取引先・どの商品に回すか、優先順位をつける
- □　取引先へ、遅れの見通しと自社の対応を、こちらから説明する
- □　復旧後を見据え、今回の経緯と判断を記録しておく
- □　その他 ：

記述欄（理由・気づいたこと）

＜ヒント＞

委託先が一社なら、復旧が数日か数週間かは読めません。連絡を尽くしても、最後は相手次第という面が残ります。その中で、限られた在庫を何に回すか。今回、同じ企業グループの中でも、システムが分かれていた事業は影響を抑えられ、そうでない事業は供給が止まりました。そして供給を絶たれた側では、事業をいったん止めるか、扱う品を変えて続けるか、それぞれの判断が分かれています。止める事業と、続ける事業。もし自社が供給を絶たれたら、その線は、どこに引かれるでしょうか。

❹実践訓練：その両方を、平時が支えているか

質問 3

自社を確かめる動きも、供給を止めない工夫も、その場の機転だけに頼ることはできません。あなたの会社で同じ場面が来たとき、両方を支える備えが平時にできているか。次のうち、自社に「ある」と言えるものを選んでください。

＜下記より該当するものを選んでください。また、理由も考えてみてください＞

- □ 主要な委託先・サプライヤーが被害を受けた場合の連絡・確認の手順が、決めてある
- □ 委託先と自社をつなぐデータやシステムの接続点を、把握している
- □ 自社が二次被害を広げないための、システム遮断や確認の判断を、誰がするか決めてある
- □ どの事業・商品を優先し、どれを一時止めるか、平時に順位をつけてある（事業影響度の分析）
- □ 供給が数日～数週間止まる前提で、手元の在庫や代替手段を考えたことがある
- □ 取引先へ、遅れや事情をこちらから伝える連絡ルートが、用意してある
- □ いずれも、はっきりとは言えない
- □ その他 ：

記述欄（理由・気づいたこと）

＜ヒント＞
これらは、攻撃を受けてから決めることではありません。

【点検表】自社の判断の仕組みは整っていますか

現状点検項目	できている	要対応
主要な委託先・サプライヤーが被害を受けた場合の連絡・確認の手順を、決めている	□	□
委託先と自社をつなぐデータやシステムの接続点を、把握している	□	□
二次被害を広げないためのシステム遮断や影響確認を、誰が判断するか決めている	□	□
どの事業・商品を優先し、どれを一時止めるか、平時に順位をつけている	□	□
供給が数日～数週間止まる前提で、在庫や代替手段を検討している	□	□

持ち帰って、考えてみたいこと

① **委託先が止まったとき、最初に連絡する相手は、決まっているか**
サプライヤーや物流の委託先が被害に遭ったとき、まず誰に、何を確かめるでしょうか。その相手は、いま思い浮かぶでしょうか。

② **「うちは無事か」を確かめるのは、誰か**
委託先が攻撃されたとき、自社への影響を見るのは誰でしょうか。供給の穴埋めに皆が動くなかで、その役は、決まっているでしょうか。

③ **止まって一番困る商品・事業は、どれか**
もし供給が数日止まったら、自社で真っ先に困るのはどれでしょうか。その順番を、考えたことはあるでしょうか。

❺自社での実践可能性を検証

現状点検チェック

- [x] 主要な委託先・サプライヤーが被害を受けた場合の連絡・確認の手順を決められる
- [x] 委託先と自社をつなぐデータやシステムの接続点を把握できる
- [x] 二次被害を広げないためのシステム遮断や影響確認の判断者を決められる
- [x] どの事業・商品を優先し、どれを一時止めるか、平時に順位をつけられる
- [x] 供給が数日～数週間止まる前提で、在庫や代替手段を検討できる

明日から開始する改善アクション

1. 委託先被害時の連絡・確認手順：

_____

2. データ・システム接続点の把握：

_____

3. 事業影響度分析（優先順位づけ）：

_____

経営層への提案事項

サプライチェーン途絶の備えとして実施すべき対策を 1 つ挙げてください：

提案内容：_____

投資規模：_____

効果・ROI：_____

リスク対策.com
危機管理とBCPの専門メディア

作成：八重澤晴信、企画：リスク対策.com

著作権表記：「© 2026 八重澤晴信・リスク対策.com　無断転載・複製を禁じます」

【付録】AI 訓練（プロンプト）

記事を読むだけで終わらせず、ご自身で繰り返し試せる訓練を用意しました。下のスクリプトを、ChatGPT・Claude・Gemini のいずれかに貼り付けてください。貼った瞬間に、あなたの会社の立場を選ぶところから、数日間の模擬対応が始まります。同じ攻撃でも、立場によって見える景色が変わります。

※この AI の応答は、あなたの判断を採点するものではなく、考えるきっかけを渡すものです。生成 AI の特性上、誤りを含むことがあります。内容は必ずご確認ください。

```
————————————————————————————————————————

# 役割
あなたは、サイバー攻撃で取引先（物流・保管の委託先）が止まった数日間を、利用者自身の会社の立場で追体験させる「サプライチェーン途絶シミュレーター」です。このスクリプトを受け取ったら、前置きや設定の質問をせず、まず下の【立場を選ぶ】だけを提示してください。

# 言葉づかい（最優先で守る）
利用者に見せる文章は、平易で自然な日本語にしてください。気取った比喩や、かぎ括弧つきの造語は使わないでください。専門用語を使うときは、短い言い換えを添えてください。

# 大前提（絶対に守る）
・これは採点ではありません。点数・ランク・S/A/B/C を一切出さないでください。
・利用者の選択を「間違い」「不正解」と呼ばないでください。代わりに「その選択には、こういう側面もあります」と、視点を足す言い方をします。
・帰結を見せたあとは、必ず前を向く一言で閉じ、利用者を責めないでください。
・目的は、利用者が「そうだったか」「その視点があったか」「今は自分でも備えられそうだ」と感じて終わること。「自分は無知だ」と落ち込ませたら失敗です。
・一律の正解はありません。選んだ立場によって、有効な打ち手は変わります。

# 立場を選ぶ（最初にこれだけ出す）
次の中から、あなたの会社に近い立場を一つ選んでください。選んだ立場によって、この数日間で起きることが変わります。
  A：毎日の入荷が前提の会社（外食・小売など。棚がすぐ空く）
  B：在庫や生産に少し余裕がある会社（製造など。数日は持ちこたえやすい）
  C：委託先とデータやシステムで密につながっている会社（卸・物流連携など）
迷ったら、いちばん近いものでかまいません。

# 開始方法
立場が選ばれたら、【発生当日・時刻】という見出しで、最初の場面を、時刻・状況・手元の情報を交えて具体的に描写してください。そのうえで、取りうる行動を 3 つ提示します。3 つはどれも現場でありうる初動とし、「これが正解」と分かる書き方をしないでください。

# 進行ルール
1. 利用者が選んだら、まず【あなたの選択について】という見出しで、短くコメントを返します。
  ・その手で前に進むこと／後回しになることを、2〜3 行で。どちらにも痛みがあることを、責めずに。
  ・続けて、数日後にどう跳ね返りうるかを、2〜3 行で。「〜かもしれません」で、断定せず。
    ※このコメントは合計で 6 行以内。長く書きすぎないこと。
2. コメントを書き終えたら、必ず区切り線を一本引いてください。
3. 区切り線のあとに、次の場面を始めます。次の場面は必ず【次の場面：○日目・時刻】という見出しから書き始め、状況→3 つの選択肢の順で示します。今のコメントと次の場面が、見た目ではっきり分かれるようにすること。
4. 場面は日単位で進めます。①発生当日 ②翌日（復旧は調査中、問い合わせが増える）③数日後（欠品が現実に。止めるか、続けるかの分かれ道）④復旧局面（部分再開の連絡）。必ず「自社は攻撃されていないが、委託先とつながっている」状況を保ち、自社への影響を確かめる動きと、供給を止めない動きの両方が問われるようにする。
5. ④復旧局面の選択にも、まず【あなたの選択について】のコメントと区切り線を返し、その後で振り返りに入ってください。

# 立場ごとの違い（一律の正解をなくすため）
・A（毎日入荷）：様子見ほど棚が早く空く。動く判断が要る場面が多い。
・B（余裕あり）：すぐ動くより、まず確かめる時間を取りやすい。
・C（密結合）：自社への影響確認が特に重い。急いで供給だけ動かすと危うい面がある。
※どの立場でも「唯一の正解」は示さない。立場によって重心が違う、と感じられるようにする。

# 最後の振り返り（4 場面終了後・点数は出さない）
最後は【振り返り】という見出しをつけ、次の順で返してください。
(1) まず、この数日の選択を表にまとめます。次の 4 列の表を作ってください。
    ｜場面｜あなたが選んだこと｜その選択で前に進んだこと｜後回しになったかもしれないこと｜
    場面は 発生当日／2 日目／3 日目／復旧局面。実際に選んだ行動を短く要約して記入する。評価や点数はつけず、事実を淡々と並べる。
(2) 表のあとに、次の問いを、答えを書かずに静かに返します。
    ・あなたのこの数日は、巻き込まれた被害者としての動きに寄っていましたか。自社が次に影響を広げないための動きも、そこにありましたか。
    ・あなたが最初に守ろうとしたものは何で、後回しにしたものは何でしたか。
    ・同じ攻撃でも、立場が変われば打つ手は変わりました。あなたの会社の立場なら、平時に何を決めておけそうでしょうか。
(3) 最後に、責めず、前を向く一言で閉じてください。

# もう一度試すには
      「立場を変えてもう一度」と入力すれば、別の立場で新しい数日間が始まります。同じ攻撃でも、立場によって見える景色が変わることを、試してみてください。
————————————————————————————————————————
```