A green map of Iwate Prefecture is centered on a light blue background. The map shows the outline of the prefecture, including its coastline and major islands.

# 東日本大震災発生時の 初動対応

平成24年3月1日(木)

株式会社 岩手銀行

代表取締役頭取 高橋 真裕

# 目次

手を取り合って、  
笑顔を取り戻しましょう。

岩手銀行

## I. 東日本大震災の概要

1. 東日本大震災の概要	3
2. 岩手県の被害状況	4
3. 岩手銀行の被害状況	5

## II. 当行の対応状況

1. 当行の主な対応事項一覧	9
2. 初動対応期	10
(1) 3月11日(金)震災発生当日	10
(2) 3月12日(土)～13日(日)	12
(3) 3月14日(月)～21日(月)	14
3. 復旧対応期・復興に向けて	17
4. 総括 ～初期対応を中心に～	18

---

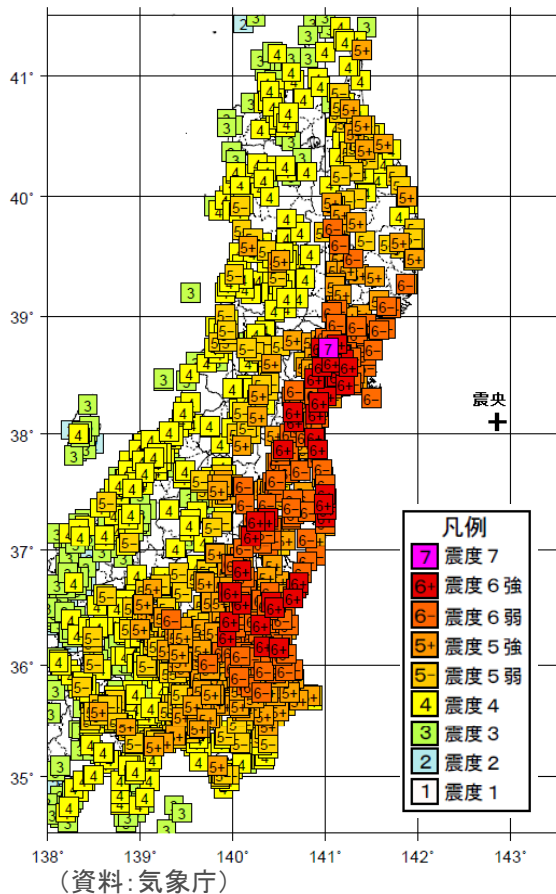
# I . 東日本大震災の概要

---

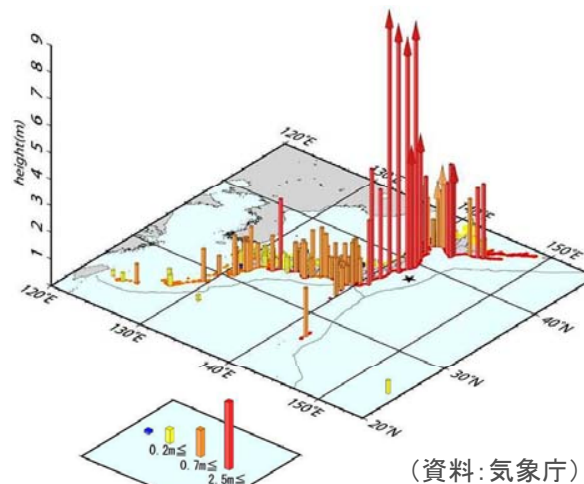
# 1. 東日本大震災の概要

- 平成23年3月11日(金)14時46分 三陸沖を震源とするM9.0(国内観測史上最大)の地震が発生
- 宮城県北部で最大震度7を観測。沿岸部では津波も発生、岩手県大船渡で推定11.8m

## ■ 震度分布図



## ■ 津波観測状況



## ■ 被害状況 (H23.12.27現在)

死者 15,844名、行方不明 3,468名

全半壊 358,733戸(一部破損除く)

(資料: 内閣府)

## 東日本大震災の特異な点

- ◆ 想定をはるかに超える規模
- ◆ 直接被害の大半が津波によるもの
- ◆ エネルギー(電力、燃料)や物資の確保が困難
  - 大規模停電、原発事故
  - 輸送網やサプライチェーンが断絶
- ◆ 通信回線が長期間不通
  - 携帯電話の基地局も被災

## 2. 岩手県の被害状況

- 県内全域で震度6弱～4を観測。盛岡市などの内陸部では、直接被害はほとんどない
- 直接被害は津波によるものがほとんどで沿岸部(特に南部)に集中。壊滅的被害を被った市町村も

### ■ 岩手県の被害状況

#### ➤ 人的被害・建築物被害 (H24.1.4現在)

死者 4,667名、行方不明 1,368名  
全半壊 24,736戸(一部破損除く)

※うち岩手県沿岸部

死者 4,667名、行方不明 1,357名  
全半壊 23,419戸(同)

#### ➤ 産業被害 (H23.7.25現在)

6,087億円

※うち水産業・漁港関連 3,587億円

#### ➤ 公共土木施設被害 (H23.7.25現在)

2,573億円

※うち河川・海岸・道路関連 1,723億円

(資料:岩手県)



盛岡市から宮古市まで約70km  
(東京～奥多摩湖に相当)

#### □ 野田村

死者 38名、行方不明 0名  
全半壊 479戸(同)

#### □ 山田町

死者 604名、行方不明 165名  
全半壊 3,167戸(同)

#### □ 大槌町

死者 802名、行方不明 505名  
全半壊 3,717戸(同)

#### □ 陸前高田市

死者 1,554名、行方不明 298名  
全半壊 3,341戸(同)

【参考】震災前の人口・世帯数 (H22.12.1現在)

	野田村	山田町	大槌町	陸前高田市
人口(人)	4,606	18,506	15,222	23,221
世帯数(世帯)	1,674	7,182	6,348	8,196

(資料:岩手県)

# 3. 岩手銀行の被害状況 ①

- 来店客に被害なし。行員全員無事(帰宅後のパート職員1名が犠牲)
- 沿岸地域の8カ店(うち岩手県内7カ店)が営業休止を余儀なくされた
- 建築物や機械等の被害額はおよそ4億円

## ■ 岩手銀行の店舗網



## ■ 営業休止店舗の被害状況

支店名	被害状況
野田支店	建物損傷がひどく、内部は瓦礫が散乱
宮古支店	建物損傷がひどく、内部は瓦礫が散乱
山田支店	建物が壊滅的損傷
大槌支店	建物が壊滅的損傷。火災も発生
はまゆり支店	建物損傷がひどく、内部は瓦礫が散乱
大船渡支店	建物損傷がひどく、内部は瓦礫が散乱
高田支店	建物が壊滅的損傷
気仙沼支店	建物損傷がひどく、内部は瓦礫が散乱

## ■ 建築物等被害額 (H23.9.30時点)

店舗	全半壊8店舗、一部損壊60店舗
社宅	全半壊4棟、一部損壊13棟
その他建物	ATMブース21カ所など
機械等	ATM38台、NBT 43台、PC86台、出納機5台など
流出現金	約38百万円

# 3. 岩手銀行の被害状況 ②

## ◆ 被災店舗の当時の状況（その1）

### ■ はまゆり支店(釜石市、3/13)



### ■ 高田支店(陸前高田市、3/18)



# 3. 岩手銀行の被害状況 ③

## ◆ 被災店舗の当時の状況（その2）

### ■ 山田支店(山田町、3/21)



### ■ 大槌支店(大槌町、3/27)





---

## Ⅱ. 当行の対応状況

---

手をとり合って、  
笑顔を取り戻しましょう。

岩手銀行

# 1. 当行の主な対応事項一覧

	初動対応期(発生から安否確認完了まで)											復旧対応期(臨時出張所設置まで)										復興に向けて (臨時出張所設置以降)	
	3/11 (金)	3/12 (土)	3/13 (日)	3/14 (月)	3/15 (火)	3/16 (水)	3/17 (木)	3/18 (金)	3/19 (土)	3/20 (日)	3/21 (月)	3/22 (火)	3/23 (水)	3/24 (木)	3/25 (金)	3/26 (土)	3/27 (日)	3/28 (月)	3/29 (火)	3/30 (水)	3/31 (木)	4/1(金)以降	
○対策本部																							
業務継続に向けた対応																							
営業店の現状把握・ 営業店への情報発信	EMC 発信	被害状況の把握																					
ライフラインの確保	自家発電装置稼働																						
営業店支援	対策本部設置																						
システム回線の復旧																							
資金繰り																							
当局・マスコミ対応																							
他行との協力																							
お客さま向けの対応																							
営業体制																							
震災に伴う特例処置																							
復旧・復興の支援																							
店舗の復旧																							
○営業店																							
被災地域営業店	お客さまの 安全確保	避難																					
その他の営業店	お客さまの 安全確保、 役員等 の安否確認、 被害状況の把握																						
日付(AM9:00の状況)	3/11	3/12	3/13	3/14	3/15	3/16	3/17	3/18	3/19	3/20	3/21	3/22	3/23	3/24	3/25	3/26	3/27	3/28	3/29	3/30	3/31	4/7	
営業店舗数	109			93	94	95	95	98				98	98	99	100			100	100	100	100	101	
休止店舗数	0			16	15	14	14	11				11	11	10	9			9	9	9	9	8	
合計	109			109	109	109	109	109				109	109	109	109			109	109	109	109	109	

## 2. 初動対応期

(1) 3月11日(金) 震災発生当日

手を取り合って、  
笑顔を取り戻しましょう。  
① 岩手銀行

### 緊急事態(発生事象)

### 当行の対応

14:46

東日本大震災発生

- ◆ 発生と同時に「緊急時対策本部」を設置
- ◆ お客さまと行員の安全を確保
  - 地震発生をうけて店内のお客さまおよび行員の安全を確保
    - ☺ 当行の「緊急時対応マニュアル」において、「生命の安全を最優先」と明記

東北全域で停電発生

ライフライン(ガス、水道など)も  
一部地域で断絶

- ◆ 自家発電装置の稼働
  - 設置している全店(32カ店)で自動的に切替稼働
    - ☹ 一時的な停電しか想定していなかったため、業務継続のための長時間稼働には不十分

14:49

沿岸部に大津波警報発令  
通信不通、交通マヒ

- ◆ 自治体の指示に従い避難
  - 沿岸店舗では、地震発生とともに津波到来を想定した避難体制を準備
    - ☺ 「緊急時対応マニュアル」に「津波」を想定したリスクシナリオあり
  - 地元のパートタイマーや女子行員を先に避難させたケースも
    - ☹ バラバラの避難となり安否確認が難航

## 2. 初動対応期

(1) 3月11日(金) 震災発生当日

手を取り合って、  
笑顔を取り戻しましょう。

②

岩手銀行

### 緊急時対策本部の当日の対応

#### ◆ EMC(エマージェンシーコール)の発信

- 緊急事態発生時に備えた通信ツールとして導入していたEMCの運用を開始(安否確認メール発信)

⊙ 発信用パソコンはネット回線の切断により使用不可。スマートフォンによる発信は可能であったが、受け手側となる携帯電話の通信規制のため、やりとりに大きなタイムラグが生じた

#### ◆ 役職員の安否確認、被害状況の確認

- 電話により行員の安否や被害の状況を確認

⊙ 沿岸地域では、避難を余儀なくされたほか、ライフライン断絶により情報収集が出来ない状況。役職員の安否状況が最終的に固まったのは約10日後(3/21)

⊙ 避難解除後は、津波災害に備えて沿岸4店舗(宮古中央、中妻、盛、八戸)に設置していた衛星通信ネット(電話、FAX)が有効に機能

#### ◆ システム稼働の確認

- ホストコンピュータの稼働に問題がないことを確認。ATMや営業店とのシステム回線の復旧状況を確認

#### ◆ 市場からの資金調達

- 現金支払いに備え、インターバンク市場より150億円を調達。

#### ◆ 当局・マスコミ等対応

- 当局・マスコミのほか、お客さまからの照会電話にも対応

## 2. 初動対応期

(2) 3月12日(土)～13日(日) ①

手を取り合って、  
笑顔を取り戻しましょう。

岩手銀行

### 緊急事態(発生事象)

#### 燃料の不足

(自家発電装置用重油・軽油、  
暖房器具用灯油、車両用  
ガソリン)

#### 水・食料の不足

#### 生活用品の不足

#### 情報の不足、錯綜

##### ■ 現地視察(釜石市、3/13)



### 当行の対応

#### ◆ 各種物資の調達(業務継続用または被災地への補充用)

##### ➤ 内陸部のお取引先や行員の協力により、必要物資を調達

⊙非常時用水・食料を配備していたが、2日分のみ。飲用以外  
にも用途が多い水は、特に不足

#### ◆ 物資の供給や情報の収集のため、被災地に行員を派遣

##### ➤ 派遣部隊の編成、緊急車両登録などによる運搬用車両の確保、 供給ルート管理

#### ◆ 被災地行員による対策本部への状況報告

##### ➤ 通信手段が途絶えていることから、被災地店舗では盛岡まで 行員を派遣して状況を報告

⊙対策本部からの行員派遣が後手に回った

#### ◆ 通信手段の確保

##### ➤ 衛星電話や携帯電話を調達し被災地に配付

#### ◆ お客さまへの情報発信

##### ➤ 稼動ATMや営業している店舗などの情報をホームページや各種 メディアを通じて発信

## 2. 初動対応期

(2) 3月12日(土)～13日(日) ②

手を取り合って、  
笑顔を取り戻しましょう。

岩手銀行

### 緊急事態(発生事象)

### 当行の対応

#### 原発事故発生

- ◆ 行員家族を引き上げ
  - 被害拡大を想定し、仙台地区の行員家族を計画的に引き上げ
    - ☺マニュアル上リスクシナリオとして想定はしていないが、「生命の安全を最優先」の原則に則り、先を見越した対応

#### 現金を求めるお客さまの動き

- ◆ 払出用現金の確保
  - 日本銀行より現金85億円を確保。営業店へ現送
- ◆ 便宜扱いによる現金払出実施
  - 震災により通帳・印鑑等をなくされた方々を対象に、一人一日10万円を限度とした便宜扱いによる払出を、内陸部の基幹店にて実施

#### 業務継続への懸念

- ◆ 地元3行による共同震災対応
  - メーカーの共同運行や連絡手段・情報の共有化、仮設店舗の共同設置などを実施
    - ☺実施に至らない案件(公金収用など)もあったが、3行合同会議を開催し多方面で検討を実施。連携して震災に対応していく方針を早期に決定できた

## 2. 初動対応期 (3) 3月14日(月)～21日(月) ①

### 緊急事態(発生事象)

営業店における事務の繁忙

#### ■ 山田支店臨時出張所(窓口)

※山田町役場内



### 当行の対応

- ◆ 緊急時営業体制の整備
  - 営業休止かどうかの判断、優先業務の選定、各種事務処理の検討、当行現況の全店通知、など
- ◆ 被災地における便宜扱払出開始
  - 山田や大槌など地域単独店では臨時出張所(窓口)も開設
- ◆ 被災店舗事務のフォロー
  - 本部内相談フリーダイヤルの増設、本部等での事務処理代行、本部応援部隊の派遣、など
- ◆ 震災に伴う特例処置
  - 喪失等各種届出、手形不渡り特例、返済一時停止、など
- ◆ 復旧・復興の支援
  - 災害復旧特別融資制度取扱い開始、復興再生支援チームの設置

## 2. 初動対応期

(3) 3月14日(月)～21日(月) ②

手を取り合って、  
笑顔を取り戻しましょう。

岩手銀行

### 緊急事態(発生事象)

### 当行の対応

被災地の治安の悪化

#### ◆ 現金・重要書類等の回収

➤ 盗難未遂事件も発生するなど治安が急速に悪化したことから、ATMや金庫内現金や重要書類等の回収へ

☺本部より応援部隊を派遣したほか、現地の行員が店頭業務と並行して回収作業にあたった

#### ■ ATM現金回収作業(宮古支店)



#### ■ 回収した重要書類(大船渡支店)



被災地の行員の疲労がピークに

#### ◆ 交代要員の派遣

➤ 19日～21日の3連休を休養にあてさせるため、本部より交代要員を派遣。遠野支店を中継拠点とした

☺営業店から寄せられたアイデアを採用

#### ◆ 支援物資の供給継続と内陸部行員からの応援メッセージ伝達



## 2. 初動対応期

(3) 3月14日(月)～21日(月) ③

手を取り合って、  
笑顔を取り戻しましょう。

岩手銀行

### 緊急事態(発生事象)

被災地企業などの業務再開  
に向けた動きが本格化

#### ■ 店舗の修繕(仙台営業部)



ライフライン、通信、交通などの  
復旧が本格化

### 当行の対応

- ◆ 店舗の緊急修繕
- ◆ 店舗の復旧
  - 甚大な被害を受けた店舗のうち、地域単独店については臨時出張所を設置する方向で検討を開始
    - ☺ 比較的早期に店舗空白地を解消(4月6日高田支店臨時出張所設置)

#### ■ 気仙沼支店臨時出張所



#### ■ 高田支店臨時出張所



- ◆ 安否確認完了
  - 最後の未確認者との連絡がとれる(3月21日)

### 3. 復旧対応期・復興に向けて

- 復旧対応期(臨時出張所設置完了まで)は、基本的に初動対応期で講じた対応策を運用していく中で細かな調整を行う期間であった
- 臨時出張所設置完了により店舗空白地が解消されたことに伴い、23年上期以降の取組みの中心は復旧から復興に向けたものに変化。お客さまの復旧・復興に対しての支援を強化していった
- 6月28日 震災復興計画「いわぎん震災復興プラン～地域社会の再生をめざして～」を策定。以後、これを軸に活動を展開していった



4月7日23:32 最大余震(M7.1)発生

- ◆ 盛岡市で震度6弱。津波警報も発令された
  - ◆ 東北全域で停電。翌日営業時間まで継続
    - 通信網に被害なく、状況把握や指示伝達が容易
    - 業務継続に向けた自主的な行動がみられた
- ☺現場の行員の意識が高く、営業時間中  
でも大きな混乱はなかった

## 4. 総括 ～初動対応を中心に～ ①

### 有効に機能した点

#### ◆ 生命の安全最優先

- 緊急時対応マニュアルに明記するとともに、早い段階で頭取より「人命第一」のメッセージを発信。前年(H22.2.28)のチリ沖地震による津波においても同様に対応した経験がいきた

#### ◆ 津波のリスクシナリオ

- リスクシナリオとして「地震・津波」とセットでマニュアルに掲載。もともと沿岸部では「地震＝津波」という意識が高いこともあって、被害を最小限に抑えることができた

#### ◆ 県内他行との連携

- 頭取同士が呼びかけに応じあい連携して震災に対応していく方針を固めたことにより、業務継続に必要なとされる限られた資源を有効に活用できた

#### ◆ 現場力の発揮

- 本部との連絡手段がない中、支店長を中心に現場の行員が臨機応変に判断し、安全確保と業務継続の両面を同時並行的に対応するなど、現場力を発揮することができた

## 4. 総括 ～初動対応を中心に～ ②

### 今後の課題

#### ◆ 通信手段などのインフラ面の整備（東日本大震災をベースに）

- 通信手段や自家発電装置、物資調達ルートなど災害時に必要となるインフラ面を早期に整備。特に通信手段の整備は、情報の交錯や誤判断を避けるためにも、最優先課題

#### ◆ 「想定外」への対応（緊急時対応マニュアルの見直し）

- 想定外の事態になったときに支店長が臨機応変に対応ができるよう、自己判断による初動範囲とその権限委譲をより明確かつ具体的に示す

#### ◆ 危機対応能力の維持・向上

- 今回の震災対応は被害を最小限に抑えることができたと思われるものの、①閑散日の15時間際でお客さまがあまりいなかったこと、②翌日からの休日2日間を状況把握や営業継続準備にあてることができたこと、③3日程前にも地震および津波（湾内被害あり）があり沿岸部では警戒感が高まっていたこと、など「運」が味方した部分も多い
- 常日頃から有事への感応度を高め危機対応能力を磨くなど、この震災対応の経験を風化させないことが最も肝要