

震災・原発事故における業務継続マネジメント ～すべてを地域のために～



【震災発生時点の本店】



【総合緊急対策本部】



【原発地域店舗の現金回収】

平成24年 3月 1日
株式会社 東 邦 銀 行
取締役頭取 北村 清士

目次

I. 東日本大震災の被害状況

- 1. 東日本大震災の被害状況 3
- 2. 原子力発電所事故の被害状況 4
- 3. 当行の営業状況 5
- 4. 当行の被災状況 6

II. 初動対応

- 1. 緊急対策本部の設置 8
- 2. 震災直後の対応 9
- 3. 物資の調達 10
- 4. 被災されたお客さまへの対応 11

III. 原発事故への対応

- 1. 営業情報の周知 13
- 2. 臨時休業店舗の態勢整備 14
- 3. 代理現金払戻し 15
- 4. 再発行通帳等の取次ぎ 16

IV. まとめ

- 1. 初期対応時のポイント 18
- 2. 復旧対応時のポイント 19
- 3. 業務継続計画の見直しの方向性 20



I . 東日本大震災の被害状況

1. 東日本大震災の被害状況



すべてを地域のために

東邦銀行

物的被害

<日本政策投資銀行推計>

東日本大震災による3県(福島・宮城・岩手)の被害額 …… 約13兆9千億円
 うち **福島県 3兆1千億円**
 宮城県 6兆5千億円
 岩手県 4兆3千億円

<被害内訳(平成23年5月)>

(単位:億円)

| | 福島県 | 宮城県 | 岩手県 | 合計 |
|-----------|--------|--------|--------|---------|
| 生活・社会インフラ | 18,740 | 28,870 | 24,000 | 71,610 |
| 住宅 | 1,520 | 14,860 | 6,290 | 22,670 |
| 製造業 | 4,140 | 4,380 | 2,550 | 11,070 |
| その他 | 6,890 | 16,810 | 9,920 | 33,620 |
| 合計 | 31,290 | 64,920 | 42,760 | 138,970 |

出所:日本政策投資銀行「東日本大震災の被災状況と復興への課題」

人的被害

| | 福島県 (H24.1.10福島県) | 全国 (H23.12.27内閣府) |
|------|----------------------|----------------------|
| 死者 | 1,925人 | 15,844人 |
| 行方不明 | 63人 | 3,468人 |
| 合計 | 1,988人 | 19,312人 |
| 避難者数 | 155千人 | 335千人 |

福島県の被害

- ◆県全域において被害が発生。特に県中南部の震度が高く、多くの建物倒壊等の被害が発生。
- ◆さらに太平洋沿岸部において津波の被害を受け、北部を中心に大きな被害が発生。
- ◆電気・水道・公共交通機関等のライフラインが停止。

| | |
|---------------------|---|
| 3月11日本震 (震度5強以上) | 震度6強 白河市、須賀川市、 ほか計2市8町1村 震度6弱 福島市、二本松市、 郡山市、いわき市、 相馬市、南相馬市、 ほか計9市8町5村 震度5強 会津若松市、喜多方市、 ほか計2市7町5村 |
| 4月11日余震 (震度5強以上) | 震度6弱 いわき市、古殿町、 中島村 震度5強 白河市、浅川町、 鏡石町、棚倉町、 天栄村、平田村 その他県内全域で 震度5弱～を観測 |
| 4月12日余震 (震度5強以上) | 震度6弱 いわき市 震度5強 浅川町、古殿町 その他県内全域で 震度5弱～を観測 |

【福島県の津波被害】



(出所:総務省) 3

2. 原子力発電所事故の被害状況

- ◆原子力発電所の事故が発生し、多数の住民が避難を余儀なくされた。
- ◆放射能による土壌汚染などの直接的被害のほか、放射能に汚染されていない地域の農業や観光業、製造業に至るまで福島県全域において幅広く風評被害が発生。
- ◆政府は冷温停止状態を宣言したが、風評被害は依然続いている。

◆避難者の状況

- 県内95,988人**
(借上63,223人、仮設31,265人ほか)
(平成23年12月28日)
- 県外61,659人**
避難先は全46都道府県
(平成23年12月15日)

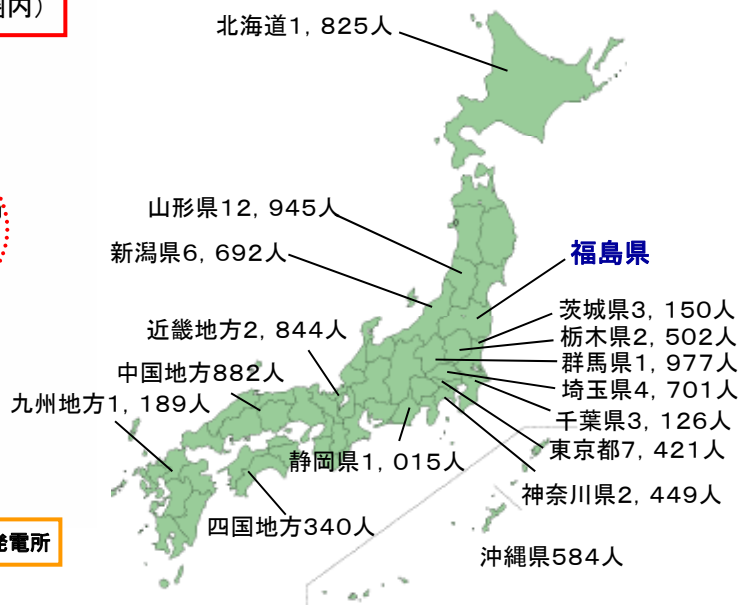
◆放射能汚染や風評被害等

- 農畜産物・水産物等に出荷停止の被害
- 放射能に汚染されていない地域の農産物への風評被害
- 観光地や温泉地などにおける観光客の減少・予約キャンセル等の風評被害
(震災発生後1ヶ月間で、延べ67.9万人、約74億円。)
- 工業製品について、放射能の数値証明書を求められるケースが増加
- 学校や公園での活動制限

警戒区域の設定



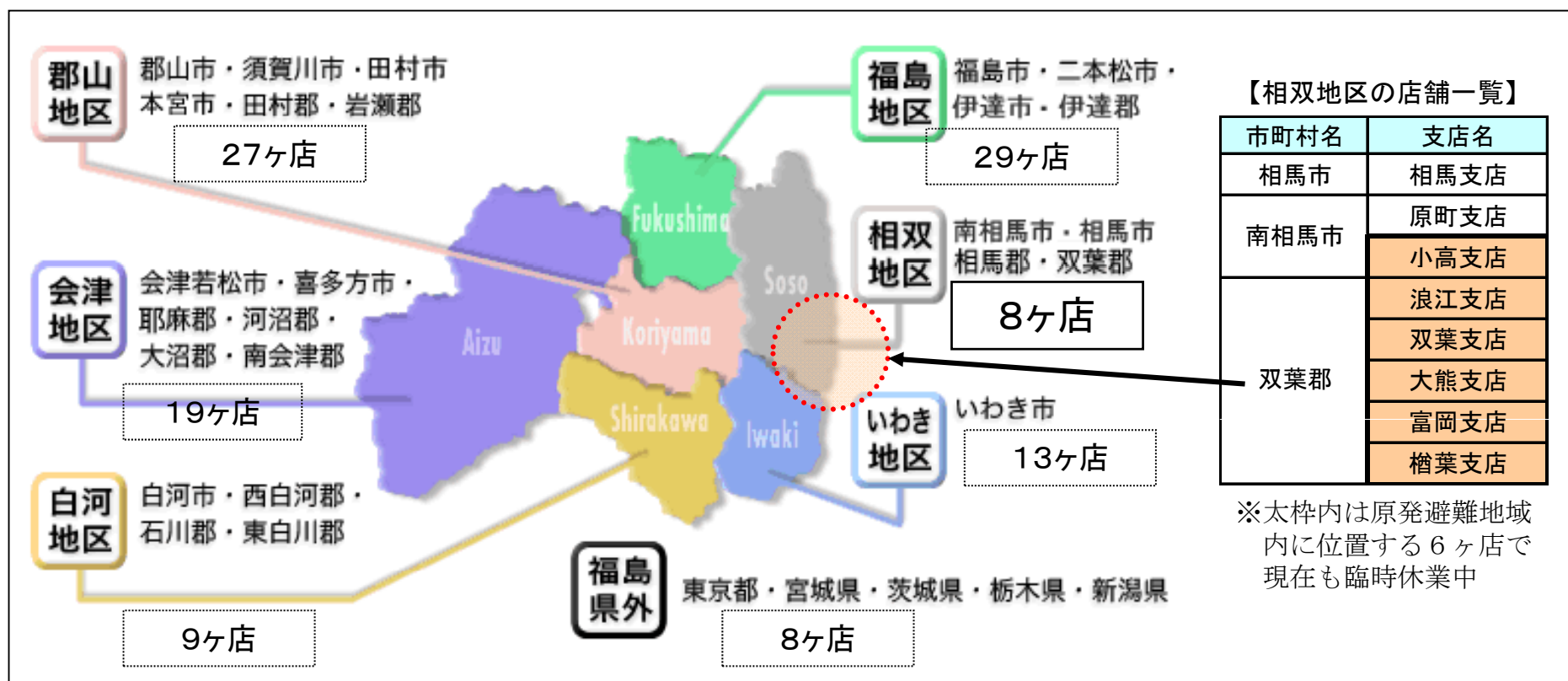
県外への避難状況



3. 当行の営業状況

- ◆当行の店舗 113ヶ店のうち最大 29ヶ店が臨時休業。
- ◆現在も 6ヶ店が臨時休業中。

| 日付 | 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 | 4/6 | 5/6 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|
| 営業店舗数 | 113 | 6 | 6 | 94 | 101 | 84 | 84 | 84 | 16 | 16 | 16 | 92 | 98 | 100 | 102 | 4 | 4 | 102 | 103 | 104 | 104 | 105 | 107 |
| 臨時休業店舗数 | 0 | | | 18 | 27 | 29 | 29 | 29 | | | | 21 | 15 | 13 | 11 | | | 11 | 10 | 9 | 9 | 8 | 6 |
| 合計 | 113 | | | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | | | | 113 | 113 | 113 | 113 | | | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 |



4. 当行の被災状況

◆人的被害

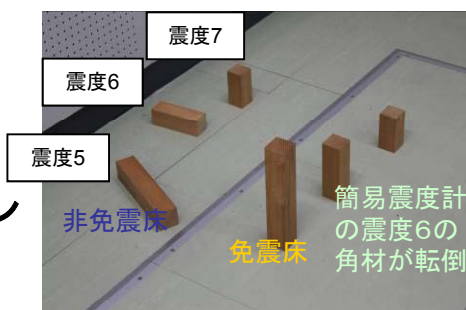
役職員（パートタイマーを含む）には、直接的な被害はなし。ただし、役職員の家族が津波の犠牲となった。

◆設備等の被害

【本店】【事務センター】

- 停電、断水の発生
- ガラス破損・配水管の水漏れ
- 各部室のキャビネット、パソコン等の倒壊

ホストコンピューターは異常なし



【営業店(各支店)】

- 最大29ヶ店の臨時休業店舗
- 建物倒壊、津波浸水被害の発生
- 停電、断水の発生
- オンライン不通過店舗15ヶ店程度発生
- 全店舗の点検を行った結果、多数の被害が判明

【事務センターの免震床】

非免震床上の簡易震度計は震度6を計測。コンピューターが設置してある免震床は影響なくホストコンピューターに異常なし

【当行店舗施設等における地区別被害状況(12月末)】

| 地区名 | 件数(累計) | 地区名 | 件数(累計) |
|------|--------|-------|--------|
| 福島地区 | 80件 | いわき地区 | 99件 |
| 郡山地区 | 154件 | 県外地区 | 37件 |
| 白河地区 | 27件 | | |
| 会津地区 | 9件 | 本部対応 | 268件 |
| 相双地区 | 7件 | 合計 | 681件 |

【事務センター】



【郡山中町支店】



【矢吹支店】





Ⅱ. 初動対応

1. 緊急対策本部の設置

- ◆震災発生後、速やかに頭取を本部長とする「総合緊急対策本部」を本店に設置
- ◆事務センターには事務本部長を長とする「事務センター緊急対策本部」を設置
- ◆以降、頭取以下全役員が常駐し、業務継続を図った。

【緊急対策本部の基本方針】

1. お客さま・役職員の安全確保

お客さま、役職員の安全を第一とした対応。

2. 総合緊急対策本部への情報集中・指揮系統の一元化

総合緊急対策本部へ情報を集中。

総合緊急対策本部を通じて事務センター緊急対策本部・営業店に対する指示を実施。

3. 現場への適切な権限委譲

柔軟かつ迅速な対応のため、事務センター緊急対策本部、各地域の基幹店長・支店長に適切に権限を委譲。

【総合緊急対策本部の体制図】

| | |
|------------|----|
| 対策本部長(統括) | 頭取 |
| 副本部長(統括補佐) | 専務 |

| | |
|---|---|
| 総合緊急対策本部 | 事務センター対策本部 |
| <ul style="list-style-type: none"> ○危機管理対応統括 ○役職員の安全確保 ○お客さま対応 ○対外連絡・調整 | <ul style="list-style-type: none"> ○営業店事務統括 ○システム安全運行 |



2. 震災直後の対応

役職員の安否確認・店舗等の被害状況の把握

- ◆震災当日の3月11日（金）は電話、FAX、インターネットなどあらゆる手段により状況を把握。停電、通信障害等のため連絡困難であり、**全店の状況把握は午後9：00過ぎ**。
- ◆出張者や役職員の家族を含めた詳細な安否確認は翌日以降も相当の時間を要した。

システム面の確認

- ◆**ホストコンピューターの稼働に問題ないことを確認**。
- ◆ATMの稼働状況、営業店システム等について確認。

現金の支払い準備

- ◆お客さまへの預金支払いのため、現金有高を確認し、日本銀行福島支店へ現金供給を要請。
- ◆震災翌日の3月12日（土）に現金受取し、**職員が各地域の基幹店へ現金を配送**。

全店における連絡体制の確立

- ◆全店に3月12日（土）の出勤を通知。出勤次第、**全店でのテレビ会議を開催**。
- ◆3月12日（土）はテレビ会議の接続が不能な店舗の職員は、近隣の店舗に移動し参加。
- ◆3月14日（月）の通常営業日以降、全店が**常時テレビ会議システムを接続し、営業店からの業務に関する照会などに迅速に回答**。

【小名浜港の状況】



3. 物資の調達

水・食料の調達

- ◆原発事故発生当初は、**福島県への物流が停止**。水道復旧も時間を要し、水・食料不足が深刻化。基幹店に備蓄していた災害時用の水・非常食の配給を実施。
- ◆各営業店に水・食料等の備蓄状況報告を求めるとともに、**取引先や県外支店を通じて水・食料を確保**。調達した物資は基幹店に集中し、各店に配給する体制を整備。
- ◆本部においては、県内外の各方面から水・食料を調達。**支援物資到着までの間、自力での水・食料確保に努めた**。（本店の水道復旧は3月18日（金））

自家発電用重油の調達

- ◆ホストコンピューターは、自家発電により稼働したため、**自家発電用重油が3日程度で枯渇する恐れ**。重油の確保に努めたが、県内では調達できず。
- ◆3月12日（土）の午後に電気が回復し、問題は解決したものの、最終的には3月16日（水）に取引先や他行の協力を得て、タンクローリー車を手配したうえで、県外から調達。

【各方面からの支援物資】



4. 被災されたお客さまへの対応

緊急現金払い

- ◆ 3月12日（土）から本人確認により10万円までの現金払戻しを行う**緊急現金払いを実施**。（各地区の基幹店6ヶ店が休日営業。）
- ◆ **本人確認資料を喪失**している場合は、**面談・ヒアリング**等により本人確認を実施。万々に備え、緊急連絡先（特に携帯電話）を複数聴取。
- ◆ 3月13日（日）は原発避難地域に隣接する相馬支店にお客さまが多数来店。同店はNTT側のシステム回線が断絶し、**オンライン不通のため地域内ATMも稼働せず**。
- ◆ オンラインで残高確認ができない中、お客さまの申告をもとに緊急現金払を実施したため、**一部残高不足が発生したが、不足分は後日すべて返却**いただいた。

行方不明になられた方のご家族への払戻し特例

- ◆ 行方不明になられた当行預金者ご家族の生活資金の確保のため、**推定相続人**であることを確認し、**1人につき30万円までの払戻し**を実施。（過去の事例は10万円が上限）
- ◆ 当初、取扱期間を6月末までとしていたが、9月末まで延長。払戻し請求金額の限度を60万円に増額。

資金繰りの円滑化

- ◆ **拇印により融資を実施**。臨時休業店舗のお客さまからの融資申込は、他の営業店で受付。
- ◆ 事業性・個人ローンともに緊急融資制度資金を創設。
- ◆ 当面の督促行為を全店において停止。**借入金の返済一時停止**の申出は、**すべて応諾**。
（3月中対応件数：約1,000件）



Ⅲ. 原発事故への対応

1. 営業情報の周知

営業情報の周知

◆ホームページによる情報発信

震災直後から、営業情報（営業店舗、稼働ATM等）をホームページに掲載。原発事故に伴い営業体制が刻一刻と変化する状況に応じ、随時内容を更新。

◆新聞広告の実施

3月13日（日）～3月28日（月）まで連日に亘り、営業情報の新聞広告を実施。

◆テレビ、ラジオ等での情報発信

テレビ、ラジオ等においても積極的に営業情報を提供。特にテレビのテロップ情報は有効。

フリーダイヤルの設置

◆3月13日（日）に「お客さま相談フリーダイヤル」を3回線で設置。

（未使用フリーダイヤルを保有していたため、迅速な対応が可能。）

◆その後、照会件数が増加したことから最大10回線に増設。



【お客さま相談フリーダイヤル】

お知らせ
今回の東北地方太平洋沖地震により被災された皆さま方に、心よりお見舞い申し上げます。
当行におきましては、本店営業部、郡山支店、白河支店、会津支店、平支店の5ヶ店において、3月13日（日）午前9時から午後3時まで、左記の取扱いをさせていただきます。なお、福島県内の店舗内ATMについては、相双地区を除いては、ほぼ稼働しておりますので、どうぞご利用ください。

【お取扱内容】
1. 対象となるお口座は、普通預金、貯蓄預金等です。また定期預金と定期積金の期限前払戻しに応じます。
2. お引出しの限度額は、預金口座1口あたり1日10万円までとさせていただきます。
3. お通帳、お届けの印鑑、キャッシュカードをお持ちのお客さまは、窓口にてご提示ください。
なお、預金のお通帳、お届け印のご印鑑等をお持ちでないお客さまのお引出しにつきましては、ご本人さまの確認ができる場合は、便宜的にお取扱いをさせていただきます。
※ご本人様のご確認ができる資料を可能な限りお持ちください。
4. お取引以外のお引出しにつきましては、窓口にお問い合わせください。
詳しくは、左記のフリーダイヤルまでお問い合わせいただきますようお願い申し上げます。

フリーダイヤル

0120-1104-1157

※状況によっては、電話がかりにくいことかございますので、あらかじめご了承ください。

平成23年3月13日

株式会社 東邦銀行

2. 臨時休業店舗の態勢整備

原発避難地域店舗の業務態勢の整備

- ◆ 原発避難地域 6ヶ店は停電、緊急避難により、**3月11日（金）付の勘定照合が不可能。** 該当店の勘定を事務センター側で**強制締切**。
- ◆ 4月11日（月）より原発避難地域のお客さま支援・業務態勢をさらに充実するため、**原発避難地域 6ヶ店の営業拠点を事務センターに設置**。
- ◆ 4月28日（木）、29日（金）に原発避難地域 6ヶ店の**現金、伝票類、貸金庫などお客さまからの預かり物の回収作業を実施**。
- ◆ 強制締切していた勘定照合を実施。お客さまの貸金庫開閉の要望にもお応えできた。

地域のお客さまとのリレーション強化

- ◆ 原発避難地域 6ヶ店の職員が、**県内外の避難所等へ毎週訪問**し、被災された方の預金の払戻し、通帳・カードの再発行、借入金の返済一時停止などに対応。
- ◆ 原発から避難した事業者を定期的に訪問し、資金繰りや財務面など**各種経営相談を実施**。
- ◆ 各支店長は、避難された方が多い地域の当行営業店に常駐し、各種金融相談を受付。

手形交換所の運営

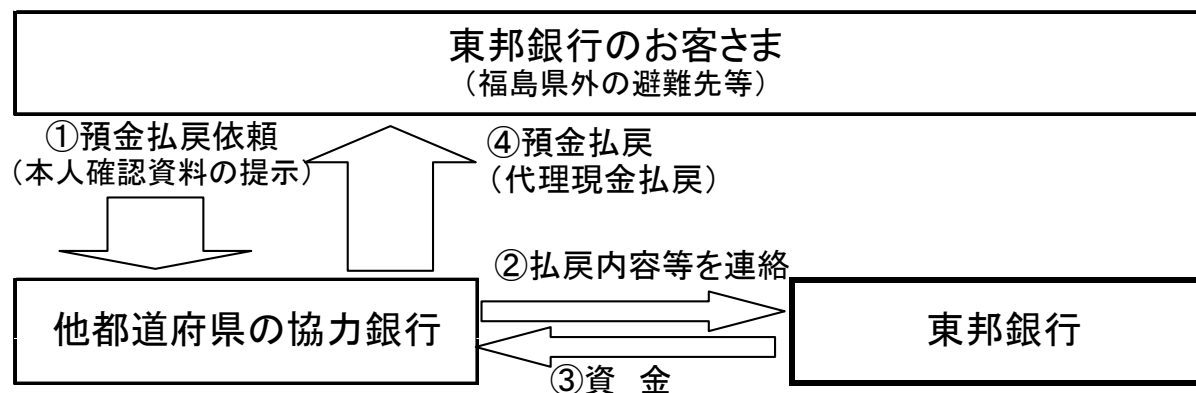
- ◆ 臨時休業店舗の**手形交換所は、加盟行と協議し一時閉鎖**を決定。
- ◆ 原発避難地域の手形交換所は、他の地域（福島市、郡山市等）の手形交換所において代行するなどの緊急対応を実施。
- ◆ 他行に呈示できない手形等が大量に発生したが、後日、各行の協力を得て決済。
- ◆ 不渡り返却手形は、取立依頼人の協力を得て、全額を回収。

3. 代理現金払戻し

代理現金払戻し

- ◆ 原発事故に伴い、当行の本支店のない遠隔地に避難されたお客さまが増加し、避難先での預金払戻しニーズが発生。
- ◆ 3月23日（水）より、全国各地の銀行から全面的な協力を得て、**避難先の他の銀行の窓口**において通帳・印鑑等を紛失していても**当行の預金引き出しができる「代理現金払戻し」**を取扱開始。
- ◆ 4月11日（月）からは全銀協においても同スキームを制定。
（提携銀行数39行、12月末取扱件数1,712件）

【代理現金払戻しの概要】



【代理現金払戻しの取扱件数推移(単位:件)】

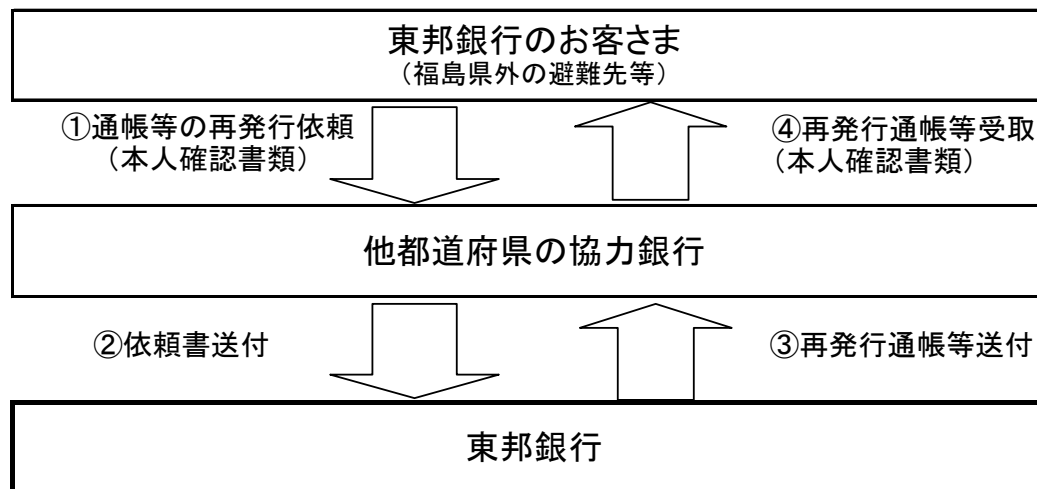
| | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 累計 |
|---------|-----|-----|-----|-----|----|----|----|-----|-----|-----|-------|
| 当行スキーム | 238 | 578 | 264 | 188 | 84 | 58 | 55 | 35 | 28 | 45 | 1,573 |
| 全銀協スキーム | | 45 | 27 | 25 | 10 | 10 | 6 | 3 | 8 | 5 | 139 |
| 合計 | 238 | 623 | 291 | 213 | 94 | 68 | 61 | 38 | 36 | 50 | 1,712 |

4. 再発行通帳等の取次ぎ

他の銀行の協力による通帳・キャッシュカード等の再発行手続きの取扱い

◆ 7月5日より、原発事故避難生活の長期化に対応し、他行のご協力を得て、**提携した銀行の窓口における通帳・キャッシュカード等の再発行手続き**を取扱開始。
(提携銀行数48行、12月末取扱件数127件)

【通帳等再発行手続きの概要】



【通帳等再発行手続き受付件数推移(単位:件)】

| | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 累計 |
|-------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|
| 喪失届受付 | 22 | 16 | 21 | 14 | 10 | 9 | 92 |
| 発行届受付 | 5 | 13 | 7 | 4 | 5 | 1 | 35 |
| 合計 | 27 | 29 | 28 | 18 | 15 | 10 | 127 |



IV. まとめ

1. 初期対応時のポイント

①お客さま・役職員の安全確保に向けた行動基準の明確化、その徹底

◆お客さま・役職員の安全確保に向けた行動基準の策定、定期的な訓練を通じた徹底

②早期の安否確認の実施、連絡手段の複線化

◆安否確認システム等による早期の安否確認の実施、緊急時に備えた連絡手段の複線化

③本部への情報一元化と全店での情報共有、現場への適切な権限委譲

◆全拠点での連絡体制の早期確立、本部への情報一元化と全店での情報共有の徹底
◆人員体制を含めた各種緊急時対応については現場への適切な権限委譲を実施

④お客さまへの金融サービス提供継続に向けた体制整備

◆金融サービスを継続するための設備復旧、繁忙部署への適切な人員配置

⑤お客さまへの適時適切な情報発信

◆ATMを含めた営業情報のタイムリーかつ十分な情報発信
◆お客さまからの金融相談、照会にお応えする態勢整備

⑥備蓄品の見直し、緊急時の物資調達・支援物資の適切なコントロール

◆緊急時に備えた備蓄体制(水、食料、宿泊用品等)の見直し
◆緊急時物資調達手段の準備、各地域への適切な物資配分コントロール
◆重油など業務継続に必要な物資の調達

2. 復旧対応時のポイント

① 金融サービス継続に向けた柔軟な対応

- ◆ 繁忙となる支店への適切な応援人員配置によりお客さまへの金融サービス提供を継続
- ◆ 緊急避難により職員も分散することから、臨時の出勤先、営業再開時に迅速に対応する連絡体制の整備

② お客さまの被災状況、ニーズに応じた金融サービスの拡充

- ◆ お客さまの被災状況やニーズに応じ、「代理現金払戻し」や「行方不明者預金の払戻し」などの新たな枠組みを構築

③ 店舗の営業再開に向けた迅速な取組み

- ◆ 地域のお客さまのため、仮店舗営業を含めた迅速な被災店舗の営業再開

④ お客さま、地域への支援物資の提供

- ◆ 地域の状況を把握し、適切な支援物資の提供

⑤ 行内体制の安定化

- ◆ 被災した職員のメンタルケアの実施
- ◆ 震災を受けた職員へ見舞金等の支給

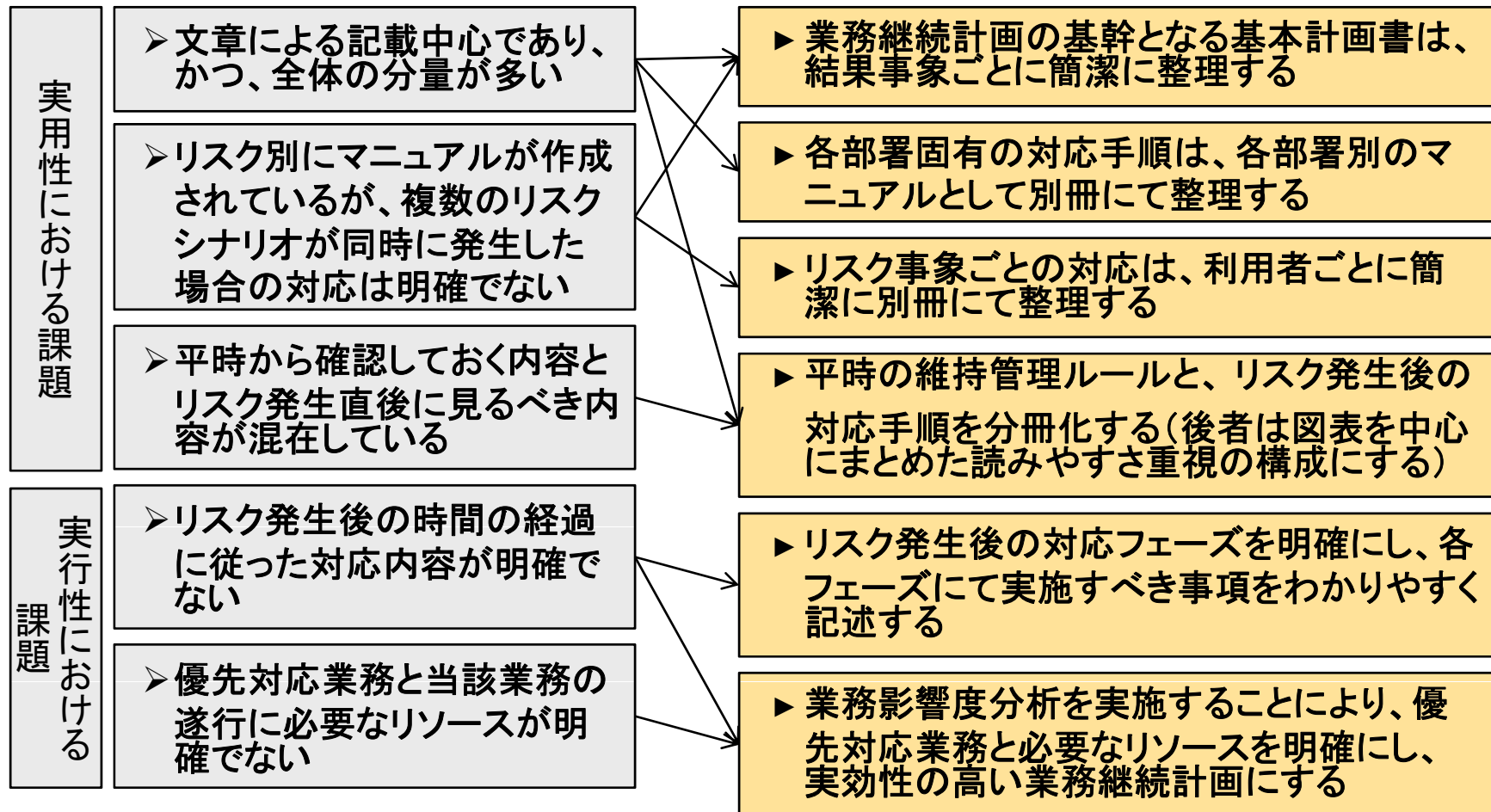
東日本大震災の対応総括を踏まえ、危機管理対応態勢の向上に向け、業務継続計画の全面的な見直しを実施。

3. 業務継続計画の見直しの方向性

現行の危機管理対応計画は、6つの危機管理対応マニュアルのもとに52のリスクシナリオを規定。ページ数も多く、有効活用するためには改善が必要。東日本大震災対応の課題へも対応し、より実効性の高いものとするため全面的な見直しを実施中。その改訂の方向性は下記の通り。

■ 現行の危機管理対応計画

■ 改訂後の業務継続計画



皆さまのご支援に感謝申し上げます

商談会等への参加

| 商談会名 | 開催地 | 時期 | 備考 |
|--|------|----------|----------------------------------|
| 復興商談会 「さすけねえ ふくしま！」 | 東京都 | 6/21~24 | 当行独自商談会および販促・観光PRを実施。来場者数 8,000人 |
| 「がんばろう！日本 がんばっど！東北」 | 鹿児島県 | 7/5 | 協力：鹿児島銀行 福島県産食材使用のホテルイベントを開催 |
| 日中ものづくり商談会 | 中国上海 | 9/6~7 | 当行は共催で参加 来場者5,300人 |
| 第2回ネットワーク 商談会 | 大阪府 | 10/19 | 主催：近畿大阪銀行 共催：広島銀行 他 |
| 地方銀行 フードセレクション | 東京都 | 11/1~2 | 主催：地方銀行35行 全国から約800社が出展 |
| 第7回FITネット商談会 | 石川県 | 11/9 | 主催：北國銀行、福井銀行、 富山第一銀行 |
| 伊藤忠食品試飲・試食商談会 | 東京都 | 11/29 | 主催：伊藤忠食品(株) |
| 北九州ビジネス商談会 | 福岡県 | 11/30 | 主催：ふくおかフィナンシャルグループ |
| 関西活性化フェア2011 | 大阪府 | 12/13~14 | 主催：池田泉州ホールディングス |
| 第9回BusinessLink 商売繁盛 At NAGOYADOME | 愛知県 | 1/19 | 主催：三菱東京UFJ銀行 |

- ◆ 風評被害等の影響を受けているお客さま支援のため、商談会等を開催。
- ◆ 全国各地の地方銀行等主催の商談会への特別招待により、全国的な展開。

通販事業の企画・協賛



- ◆ 風評等の影響で売上が落ち込んでいる県内の食関連事業者の販売支援を目的に通販事業を企画・協賛
- ◆ 通販商品の送料を当行が負担

ご清聴ありがとうございました



「すべてを地域のために」

東日本大震災・原子力発電所の事故におきましては、全国の皆様から物心両面で多大なるご支援を賜り、誠にありがとうございます。

福島県は原子力発電所の事故の影響が依然続いている状況にありますが、地域に根ざした金融機関として、ふるさと福島の復興に向け、役職員一同、全力で地域経済を支えていく所存でありますので、今後ともご支援・ご指導をよろしくお願いいたします。