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.

【事例紹介】

岩手銀行、北日本銀行、東北銀行による

ストリートワイド訓練

平成26年6月6日(金)

株式会社 岩手銀行

取締役総合企画部長 三浦 茂樹

目 次



1. ストリートワイド訓練とは	2
2. 東日本大震災発生時の対応	3
3. ストリートワイド訓練の概要	6
4. 総括および今後の方向性	13

1. ストリートワイド訓練とは



「ストリートワイド訓練」とは、①業界内で共通の被災シナリオを設定し、②その共通のシナリオの下で各社がほぼ同時にそれぞれの被災時の対応に関するシミュレーションを行い、③その結果を持ち寄って業界レベルで解決すべき問題点を洗い出すことにより、業界レベルの業務継続体制の整備を促すための訓練である。

日本銀行金融機構局 リスク管理と金融機関経営に関する調査論文
海外における「ストリートワイド訓練」の概要 より

- ◆ 同様の特徴をもつ訓練は「Street-wide Exercise」、「Market-wide Exercise」、「Industry-wide Exercise」、「Sector-wide Exercise」など様々な名称で呼ばれているなど、海外の金融業界では、業務継続計画の実効性を確認する手法として広く活用されている
 - 国内でもストリートワイド訓練に関する認知が進みつつあるが、その具体的内容についてはよく知られていない点が多い

ストリートワイド訓練の参考事例がほとんどないのが現状

2. 東日本大震災発生時の対応



初動対応期 ～震災発生(3/11)から安否確認完了(3/21)まで～

◆ 地元3行の連携による震災対応

- 3月14日(月) 3行頭取の自発的協議により、連携して震災に対応していく方針が決定
 - 連携できる可能性がある項目を行内で洗い出し
- 3月16日(水) 第1回 3行合同会議が開催
 - メール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が採択された
- ◎ 実施に至らない案件(公金収納など)もあったが、「連携して対応していく」という方針を早期に決定できたからこそ、様々な面で「できること」を検討し、「できること」から実行に移すことができた

岩手銀行「東日本大震災への対応 ー総括ー」より
(平成24年7月発刊)

「実際の経験をストリートワイド訓練に活かす」という発想

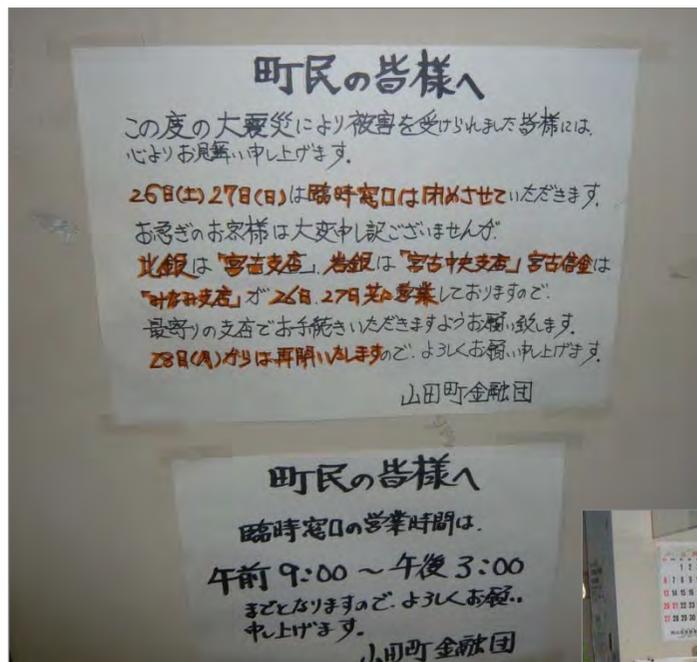
＜参考＞ 実際に連携を検討した項目

項 目	詳 細 事 項
(1) 資金繰り相互支援	同一地域内店舗での資金を相互に支援する
(2) メール便の共同運行	業者が燃料不足により運行に支障をきたしている 経費削減の観点からも共同運行し、現金など業務面のほか、業者と協議のうえ行員の生活物資の輸送を加える
(3) 通信手段の相互利用	被災地との連絡に大きな支障をきたしていることから、各行が所有する通信可能手段を相互利用する
(4) 同一地区内店舗間での物資賃借 または交換	地域内の物資を相互融通しあう
(5) 被災地への移動手手段の共用	各行とも燃料不足に苦慮しており、3行で車の乗り合いを行う
(6) 営業時間の統一	店舗ならびにATMの稼働時間を統一 相互の手数料減免(キャッシュバック)の検討
(7) 取引先の再生支援と金融円滑化対応	並行取引先の再生支援ならびに金融円滑化対応を行う
(8) お見舞い広告等の共同掲載	3行共同での広告掲載により経費削減
(9) 公金収納に係る取扱の連携	※先行して協議 然るべき時期まで各行で領収済通知書の保管・資金整理を行うこととなった
(10) 将来的な店舗の共同化	仮店舗・仮設店舗の開設を3行並んで行う

※網掛けが早期に検討すべき事項

＜参考＞ 実施した連携項目の様子

■ 営業時間の統一(山田町、3/27撮影)



■ 臨時出張所の共同開設(陸前高田市、6/14撮影)



■ 臨時相談窓口の共同開設(山田町、3/27撮影)

3. ストリートワイド訓練の概要



■日 時	平成25年3月12日(火) 15:30~17:00
■場 所	岩手銀行本店2階会議室 (※参集場所として指定)
■参加者	岩手銀行、北日本銀行、東北銀行から、のべ18名 (各行の経営企画担当部長3名を含む) ※当局宛最終報告先として、日本銀行盛岡事務所にも参加していただいた
■目 的	東日本大震災において3行が業務継続に向けて連携して対応した経験を踏まえ、実際に有効であった「メール便の共同運行」や「仮出張所などの共同出店」などについて、今後もスムーズな横の連携・協議を行うための組織立った対応策が機能するかどうかを検証する

震災時の「マンパワー」を「組織力」に高めることができるか

■ 訓練シナリオ(被害想定)

- ◆ 東日本大震災とほぼ同じ規模・被害の地震発生
 - 建物に被害はないが、東日本大震災とほぼ同じような大規模停電と通信障害が発生
 - 通信障害により、本部建物外とは円滑な連絡が取れない状況
- ◆ 東日本大震災とほぼ同じ規模・被害の津波襲来
 - 沿岸部は東日本大震災とほぼ同じような壊滅的被害(ただし岩手県内のみ)
- ◆ 業務継続に向けた動き開始(災害発生2時間後程度を想定)
 - 衛星電話等により、安否確認は業務継続に支障がない程度までおおよそ完了(ただし、衛星電話は数名の不明者の確認のため占有中)
 - 被害状況等も徐々に判明

- 訓練シナリオ(想定被害)をもとに各行の担当者がシミュレーションした被害状況の擦り合わせを行い、平仄を整えた

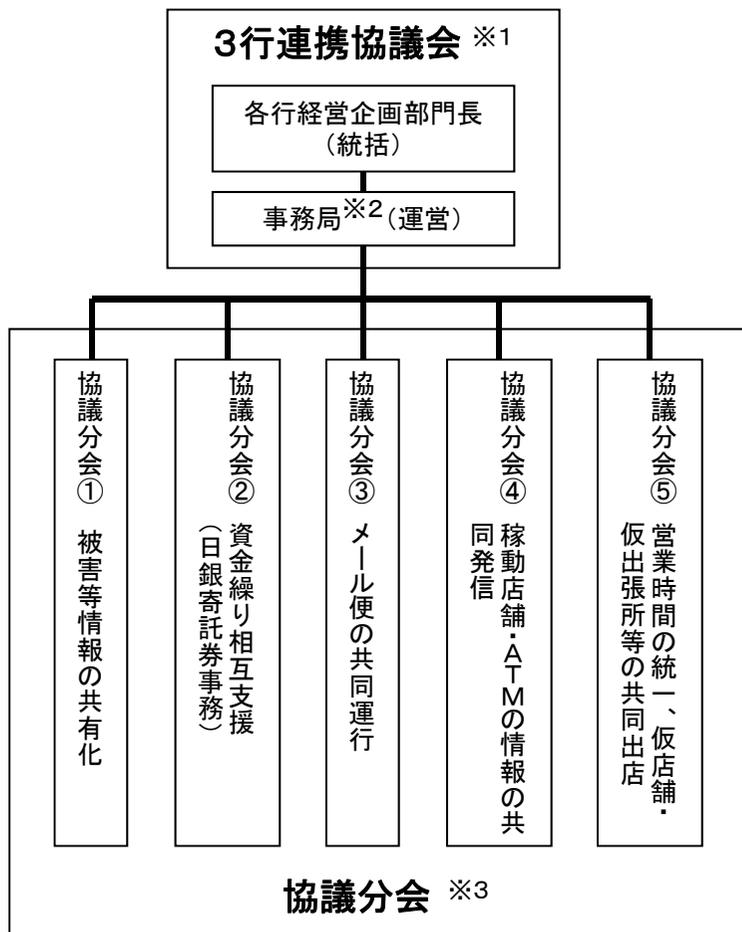
<参考> 岩手銀行の被害状況(訓練シナリオをもとにシミュレーション)

～3月12日(火)想定時刻17:20(災害発生から2時間30分経過)時点～

※衛星電話は拠点配置されていると仮定
※そのほかは現状どおりとして被災状況を想定

- 地震により、県内で大規模停電と通信障害が発生
 - 本支店間のオンライン回線も切れた
 - 自家発電装置は順調に稼働した
 - 本部建物の外との連絡がとりにくい状況。当局(東北財務局、盛岡財務 事務所)との連絡もつけにくいことから、専ら日本銀行盛岡事務所を窓口としている
- 津波により県内沿岸部は壊滅的被害
 - 以下の支店の避難を確認(宮古、宮古中央、大槌、釜石、はまゆり、大船渡、高田)
 - 宮古支店、大槌支店、大船渡支店が津波被害を受けた。ほかは被害なし
 - 当面、インフラの復旧は見込めない
- 交通規制や物資供給規制などが県内各地で発生
 - 水・食料、燃料等は2～3日はもつ
 - ただし、長期化による不足に備えた対応が必要
- 内陸部ではインフラ復旧の動きも見えるが、まだほんの一部。沿岸部の復旧は当面見込まれない
- 安否確認は衛星電話などによりほぼ完了
 - 不明な数名について、現在も衛星電話を使って確認作業中
- 業務継続に向けた動きを開始していく意向
 - 沿岸でも業務継続可能な人員が確保できている
 - 当面、10万円までの便宜扱い払いと相談業務に限る
 - 現金準備はできている
 - 開けられる店舗や稼働ATMの情報は定期的に入手可能である
 - 宮古中央、釜石、はまゆり、高田は、警報解除次第、店舗に戻る見込み
 - 大槌地区で屋根のある場所が確保できていない
 - 宮古支店は宮古中央支店で対応できる見込み
 - 大船渡支店は盛支店で対応できる見込み

■ 3行連携協議会（仮）



※1: 協議分会①「被害情報等の情報の共有化」を兼務

※2: 各行の経営企画部門次席で構成

※3: 各協議分会は各行の所管部門長と担当で構成

◆ 災害発生時に3行がスムーズに連携体制に移行できるような枠組みを仮に設定

➤ 協議分会は、震災対応時に有効であった項目を取り上げた

■ 3行連絡協議会（仮）名簿

項目	詳細事項	銀行名	担当部	担当者
3行連携協議会	協議会を統括する	東北	経営企画部	部長 高橋淳悦
		北日本	経営企画部	取締役部長 柴田克洋
		岩手	総合企画部	執行役員部長 三浦茂樹
事務局	協議会の運営を行う	東北	経営企画部	主任調査役
		北日本	経営企画部	部長代理
		岩手	総合企画部	部長代理 調査役
協議分会				
① 被害状況等の情報の共有化	被災地域の情報を共有化する ※協議会と面しメンバーで構成	東北	経営企画部	部長 高橋淳悦
		北日本	経営企画部	主任調査役
		岩手	総合企画部	執行役員部長 三浦茂樹 部長代理
② 資金繰り相互支援 (日銀寄託券事務)	同一地域内店舗での資金(現金)を相互に支援する	東北	市場金融部	部長 副調査役
		北日本	市場国際部	部長 副部長
		岩手	市場金融部	部長 部長代理
③ メール便の共同運行	燃料不足によりメール便の運行に支障をきたすことから、経費削減の観点からも共同運行し、現金など業務物資の輸送を行う	東北	総務部	執行役員部長 副調査役
		北日本	総務部	常務取締役部長 部長代理
		岩手	事務管理部	理事部長 部長代理
④ 稼働店舗・ATMの情報の共同発信	稼働している店舗やATMの情報を、ラジオなどマスメディアに共同で発信する	東北	経営企画部	部長 調査役
		北日本	経営企画部	取締役部長 調査役
		岩手	総合企画部	執行役員部長 調査役
⑤ 営業時間の統一 仮店舗・仮出張所等の共同出店	店舗やATMの稼働時間を地域で統一する 仮店舗・仮設店舗を同じ地区で3行並んで開設する	東北	戦略統括部	部長 副調査役
		北日本	営業統括部	常務取締役部長 副部長
		岩手	営業統括部	部長 部長代理

※ 訓練には、協議会、事務局、協議分会から各行とも1名ずつ参加

■ 訓練手順

想定時間	実際の時間	訓練概要
14:50	15:30	訓練開始(災害発生)
16:50 (発生から2時間後)	15:35	○災害の規模・被害の情報(※訓練シナリオをもとにシミュレーションしたもの)をもとに「3行連携協議会(仮)」の必要性を判断
17:00	15:50	○立ち上げを宣言 ・岩手銀行総合企画部部長が立ち上げを宣言する ・立ち上げ宣言した旨、他行事務局に通知するよう部長代理が指示する ・北日本銀行経営企画部(担当:○○)、東北銀行経営企画部(担当:△△)をそれぞれ訪問し、立ち上げの通知と参集の要請を行う
17:50 (発生から3時間後)	16:10	○3行の事務局代表者が参集(本店2階会議室) ・「事務局＝協議項目①「被害状況等の情報の共有化」の担当部」であるので、そのまま情報の共有化を進める ※銀行ごとの情報(訓練用)は、各行で事前に準備。他行用として当日16部を持ち寄る
	16:15	○解散 ・情報を持ち帰り、各「協議分会(仮)」の担当部に報告する
	16:30	○各「協議分会(仮)」の岩手銀行担当部が、北日本銀行、東北銀行の担当部に参集を要請(場所は本店2階会議室) ・各行を訪問し、参集の要請を行う ※岩手銀行の担当部は訪問担当者(メッセンジャー)を事前に選定しておく
18:50 (発生から4時間後)	16:30	○3行の「協議分会(仮)」担当部の代表者が、「協議分会(仮)」ごとに参集 ・情報をもとに、協議項目について実施するか否か、または今後の方針などを協議する
	16:50	○解散 ・協議内容を持ち帰り、事務局に報告する ※本訓練においては、メール便の運行や資金のやりとりなどの実際の運用は行わない
随時	16:55	○当局へ報告 ・これまでの3行連携の動きについて、日本銀行盛岡事務所に報告する
	17:00	訓練終了

◆ 訓練では、実際に体を動かすことを意識

- 電力や通信ツールなど「慣れ親しんだ便利なモノ」に頼らずに、実際に「呼びに行く」「集まる」「会う」

■ 訓練当日

■ 3行連携協議会(仮)



■ 協議分会



- ◆ 訓練自体は、手順に則りスムーズに実施された
 - 「参集」「顔合わせ」がメインの訓練であったが、参加者からは概ね良好な反応を得た

震災の経験もあって、多くの参加者が想像以上に真剣に取り組んでいた

■参加者へのアンケート

◆ 後日、参加者にアンケートを実施し、総括（※以下は、主な意見）

- ☺ 経験上、緊急時は面識の有無で対応スピードが変わってくるので、迅速な対応のためにも「3行 連携協議会」は有効
- ☺ 5つの協議分会は、項目として適している。場合によっては、ガソリンなどの共同購入を目的とした協議分会も有効かと思われる
- ☺ 「3行連携協議会(仮)名簿」として担当者一覧を作成したが、今後の業務上も有効なので、定期的に更新してほしい
- ☺ 訓練では経営企画部門長が半ば独断的に進めているためスムーズに事が運んでいる。確かに ある程度はトップダウン的な判断が必要なため、そうした手順としているだろうが、実際には「役員クラスの代行」と位置づけたうえでないと、思ったほど機能しない可能性がある
- ☺ 自らのBCPにおいて、権限等を含めた見直しも必要となってくると思われる

- 訓練の狙いであった「スムーズな銀行間の連携・協議を行うための組織立った対応策が機能するかどうかの検証」については、有効に機能するであろうことが確認された
- 同時に、3行連携協議会(仮)の立ち位置(何を根拠に存在する組織なのか)や権限(どこまで決められるか)などをしっかり定めることが不可欠であることも確認できた

4. 訓練後

- ◆ 「大規模災害等発生時における連携・相互支援に関する協定」を締結 (2月25日)
 - 機動性が確保できる程度の「大枠の取り決め」として締結
 - ↳ 例えば、条文としては「連携する」ではなく「連携対応を適宜協議する」などとし、最終的に実施するかどうかの決裁は、銀行ごとにしかるべきルートで決裁していく
 - 「大枠の取り決め」の中に「3行連携協議会」を設置して有事に備えることを織り込む
 - 対外的に有効となる場合も
 - ↳ 「協定」をもとに、3行が一丸となって外部(自治体や警察など)と交渉することが可能となるのではないか



- ◆ 当行では新たなBCPマニュアルを策定(現在は印刷・配付などの仕上げ作業中)
 - 今後は新たなBCPや3行連携・相互支援協定に則った訓練等の実施を検討し、運用面の高度化を図っていく