

阪神・淡路大震災に学ぶ
～大震災時におけるBCPの要諦および
その後の経済・社会復興への視点

平成 29 年 7 月 28 日

独立行政法人日本学生支援機構 理事長

元日本銀行 神戸支店長

遠藤 勝裕

- I. 大震災時における危機管理
- II. 被災地経済復興への視点
- III. 「ニッキン」社説 (2015.1.16)

以上

I. 大震災時における危機管理

1. 緊急事態の発生と対応

—日銀の業務遂行の体験から

(1) 地震発生から自宅出発までの行動

—初めての縦揺れ体験

—屋内の様子と行動 電気、ガス、水道、電話などのこと

(2) 自宅から職場まで

—街の様子、台風 19 号（平成 3 年青森）との違い

—職場到着、その時職員は、、、

(3) 大災害時における日銀の役割

—通貨の円滑な供給体制の確立（通貨価値の安定）

—決済システムの円滑な運営（金融システムの安定）

—リーダーとしての判断（職務と安全確保の狭間）

2. 具体的な行動

(1) 営業所の確保

—まずはこれから

—様々な難問発生（自家発電、電動扉、シャッターなど）

—営業の拠点（金庫）を何とか確保

(2) 営業開始にむけ内外に連絡

—7時46分、本部に第一報、その本部は、、、

—9時、平常通りの時間に営業開始の方針決定

—取引先金融機関への連絡、トップ to トップがポイント

(3) 午前9時、定時営業開始

—パニック防止には日常性の確保がポイント、とにかくお金

—市中金融機関、営業店舗は約半数、営業不能の理由は3点

—当日支払いは官庁給与の3千万円のみ、民間は仮死状態

—翌日から大量の現金供給、さながら人口呼吸

- (4) 金融特別措置の発動
- 根拠は災害対策基本法、金融面の非常事態宣言
 - 日銀支店長と財務局長（財務事務所長）と連名で発動準備
 - 内容は被災者に対する救済便宜措置
 - 相棒の所長は負傷、窓辺で手書きの通知文
 - 正午過ぎ、NHKが放送
- (5) 17日、その他の出来事
- 職員の安否確認、通用しないマニュアルの連絡網
 - 本部との情報ギャップ、認識ギャップをいかに埋めるか
 - 関係先のレスキュー（農中、中小公庫の事例）
 - 取り出せない非常食の大誤算
 - 午後3時半過ぎ、自家発電復旧、笑うに笑えぬ復旧理由、必要な負荷訓練
 - 宿泊体制の不備、大災害は想定せず
 - 本店、大阪の救援隊は伊丹から10時間、最後は徒歩
 - 非常時のリーダーには非情が必要か？心の迷いが悲劇を生む
 - リーダーは時に独裁者たるべし、は正論か？

3. 金融機関の臨時窓口開設、手形交換所の再開

- (1) 臨時窓口の必要性
- 現金供給機能は万全ならず、出先金融機関18行庫が窓口なし
 - 日銀が窓口貸与、明治以来の前例は原爆被災後の広島のみ
 - 難問山積、スペース、水、食料、電話、警備、人手等ノーの理由は10指にあまる
 - 最も切実、職員の疲労困ぱい
 - 答えはイエス、障害除去に知恵と工夫
 - 1月20日、臨時窓口スタート 14行庫が日銀、4行がさくらへ
 - 金融機関へ要請した3つの条件、、、携帯、人手、権限委譲
 - 2月3日終了、来店客3千人が残した数々の教訓
- (2) 手形交換所の再開
- 手形交換所機能停止の意味、重み、近隣建物崩壊による立ち入り禁止
 - 場所と人手（金融機関の）確保がまず難問 職員は被災者
 - 経済活動再開がかかるため、金融機関の利害錯綜、参加7割で見切り発車の決断
 - 思わぬ障害、大阪の手形搬送 パトカーの支援を要請
 - 1月24日再開 決済システムは一応すべて立ち上り

4. 焼損銀行券の引き換え

(1) 大災害につきもの

—関東大震災と阪神大震災が代表的事例

(2) 引き換えの規定

—知っていないと損します 灰になっても諦めない

—面積勝負、3分の2以上で金額、未満5分の2以上で半額

(3) 引き換え作業の様子

—第1号は19日、文字どおりホットなお札

—様々な人間ドラマ、泣き笑いに悲憤慷慨 そして涙

—村のかじ屋に金庫破りの大奮闘 長田の蕎麦屋に逆出前

—マスコミ殺到、被災者への周知に貢献

—引き換え件数2, 114件、紙幣145, 920枚、693百万円

貨幣1, 386, 977枚125百万円(7年1月19日～9年3月31日)

—火災7, 483件比28%の持ち込み(関東大震災24, 390件の引き換え、火災件数比約5%といわれている。大12.9.4.～13.9.20の間、因みに2, 886, 066円46銭が金額)

5. その他心すべきこと、心に残ること

(1) マスコミのこと

—混乱防止の力は強し 基本は協力依頼 時に暴走、即時対応が必要

(2) 様々な僥倖

—季節(真夏なら..)、時間(営業時間中なら..)、曜日(土日なら..)など

(3) リーダーとして守るべきもの

—自らの命、職員と家族、仕事、取引先、難しいバランスのとり方

(4) 衣、食、住、ライフラインなどのこと

—教訓は数多し、喉元過ぎれば...の戒め

6. 第2の危機への対応

—大都市の災害につきもの、経済的危機 目に見えずやっかい

—災害復旧は治山治水の延長線、復旧か復興か不毛な議論

—第1の危機は天災、防御不能

—第2の危機は人災、防御可能

以上

Ⅱ. 被災地経済復興への視点

1. 阪神大震災の経済的被害

- 改めて振り返ることの意味
- 東日本大震災の被害金額は？

2. 阪神経済復興の姿

- 5年・10年の検証、被災後21年の現実
- 復興の光と影、ボタンのかけ違い
- 引き続きフォローすることが必要

3. 大震災後1～2年、阪神経済の姿

(1) 4つの波の存在

- 景気循環、構造調整、プラスの波、マイナスの波

(2) 震災に伴うプラスの波

- 公共投資、住宅投資、民間設備投資
- 復興の推進役
- 地元経済への波及

(3) 震災に伴うマイナスの波

- 人口減 → 商業等低迷 → 雇用減 → 人口減
- 人口減少、2つの意味
 - ①居住人口 ②流入人口
- 内在していた高齢化、空洞化問題が一挙に表面化
- 被災企業の収益力低下

(4) 東日本大震災後の東北経済をどう見るか

4. 復興推進上の制約、問題点

(1) 震災後2年、8割復旧ながらバックスピンの恐怖

- 業種間、地域間の格差目立つ
- 総じて復興遅れの認識と焦立ち

(2) 復興遅れの要因

イ. 諸々の規制の存在

- 復旧の障害、復興の障害

ロ. 諸々のギャップの存在

- 被災地域外との認識のギャップ
- ハードとソフトのギャップ
- 製造業と非製造業とのギャップ
- 官と民のギャップ

ハ. 復興意欲の減退

- 無力感と自信喪失

(3) 被災後5年、東北の「今」に同様のことはないか？

5. 復興推進のための具体策

- プラスの波の極大化とマイナスの波の極小化
- ギャップの解消
- 具体策は次の(1)～(4)に集約される

(1) 規制緩和、撤廃

- 官、民ギャップの象徴
- 地域限定、年限限定の要望
- ソフト対応による復興の切札ながら「一国一制度」の厚い壁
- 東日本復興に当たっての特区制度は一步前進

(2) 公共投資の前倒し重点投入

- 被災地外からのクレーム
- 復興便乗事業の横行による水漏れ、今回も？

(3) 金融面からのバックアップ

- 量的支援 → 日銀による復興支援貸出
- 金融システムの安定 → みどり銀行設立理念
- 今回は資金需要とのミスマッチか？

(4) ヒト集め、カネ集めの推進

- 民間レベルでのボランティア的行動
- 「神戸復興支援何かを支店会」発足、青森「りんご台風」の経験から

- (5) 風評被害との対峙、風化との対峙
— 福島、東北の問題ではなく、日本人全体に当事者意識が必要

6. 経済復興へのキーワード

- 被災地市民としての行動指針
- ① 民間活力（官にばかり頼るな）
 - ② 全員参加（当事者意識の必要性）
 - ③ 宝の活用（持ち腐れとなっていないか）
 - ④ イエスからの出発（ノーからは何も生まれない）
 - ⑤ 論より行動（評論家の戒め）
 - ⑥ よそ者の知恵（岡目八目）

7. 経済同友会、復興に向けた提言

- 福島の復興なくして東北の復興なし
東北の復興なくして日本の復興なし
- 熊本地震、新たな課題の発生

以上

ニッポン

The Japan Financial News

1月16日 金曜日

2015年(平成27年)

発行所 東京都千代田区九段南
4-3-15 〒102-8677
日本金融通信社
電話03(3261)9971
郵便振替口座 00110-0-17505

社説

阪神大震災から20年、教訓を生かせ

阪神・淡路大震災から20年。

都市型の巨大地震の教訓は、今後予想される首都直下型地震、南海トラフ地震に生かさなければならぬ。天災は未然に防げないが、「減災」は可能だ。金融機関は改めて業務継続計画(BCP)や危機対応マニュアルを総点検してほしい。

阪神大震災は1995年1月17日午前5時46分に発生。6434人の人命を奪った。被害総額は約10兆円で、倒・半壊した金融機関店舗も多かった。被災地の人口や生産額は震災前の状態に回復しているが、今も復興住宅に住んだり、二重ローンで苦しむ人がいるなど、「爪痕」は残っている。また日本銀行神



「反面教師」の講義

牧野圭一

使命も忘れないでほしいと要望。金融機関の円滑な業務遂行は経済バニックスの抑制になる。

この数年、金融機関同士的人的支援など災害協力協定といった災害対応も進んだ。トラックにATMを搭載した移動店舗を保有する地域銀行も複数ある。また、神戸信用金庫は神戸市の「震災20年を継承・発信事業」に賛同して、1月16日に地域復興ファンドを創設し、引き続き復興支援に注力する。

政府は95年12月、阪神大震災があった1月17日を「防災とボランティアの日」に制定。東日本大震災では行職員も含め多くのボランティアが活動した。全国の金融機関は被災地の経済復興を忘れず、BCPが機能するか総点検してほしい。時間帯や曜日ごとの実地訓練も重要だ。多くの教訓、歴史を風化させず、今後の災害に備えたい。

戸支店のレポートによると、震災前は世界5位を誇った神戸港のコンテナ取扱量は震災後23位に落ち、2012年現在では産業構造の変化もあり、52位へと大きくシエマダウンしている。

当時、日銀神戸支店長だった遠藤勝裕氏(現・日本学生支援機構理事長)は金融機関への教訓として、「発生時は顧客、従業員の身の安全を最優先」とした上で、支店長は危機対応マニュアルの内容を頭に入れておくべきと強調する。書かれていないことを決断、指示するため簡易マニュアルの携行も役立つという。また、金融機関の行職員も被災者になるが、公共機関の