

## 分析レポート

## 国内経済金融

## 東日本大震災からの復旧・復興における

## 北日本銀行の取組み

多田 忠義

## 要旨

岩手県盛岡市に本店を置く北日本銀行は、東日本大震災の被災地をエリアとする地域金融機関の一つである。津波で壊滅的な被害にあった岩手県から宮城県沿岸部では、同行の店舗も甚大な被害を受け、再建する必要に迫られた。再建は臨時窓口の設置、そして仮店舗の設営という手順で行われた。これら窓口や仮店舗、店舗外 ATM は利便を考慮し、役場や大型ショッピングセンター、仮設商店街、応急仮設住宅団地の近隣等に設置または増設され、被災者の資金・金融ニーズにこたえるものであった。

また、北日本銀行では11年7月に地域事業支援室を設置し、この下に被災企業の復旧、事業再開・継続を部門・地域横断的に支援する復興支援チームを立ち上げ、4名の専任職員が対応している。このチームの活動の下、取引先の被災・経営状況に応じて細やかな支援策を展開している。また、この取組みは、同行の職員が被災地をくまなく巡回し続けることによって取引先との信頼を獲得することで成り立っているという特徴があり、特筆される。

## はじめに

2011年3月11日に発生した東北地方太平洋沖地震やそれに伴う津波等の災害（東日本大震災）では、金融機関の店舗も津波で甚大な被害を受け、再建する必要に迫られた。一方、震災翌日から窓口等で預金の払い戻しに対応し、復旧段階に合わせて、被災地の復興ニーズや住民の新たに形成された生活圏に対応する形で金融機関の支店や ATM は営業再開にこぎつけている。そこで、本レポートでは、北日本銀行（本店：岩手県盛岡市）を事

例に、店舗の被災状況や復旧プロセス、ATM 設置場所や台数の震災前後変化を明らかにするとともに、被災企業をどのように支援しているか紹介したい。

## 北日本銀行の概要

図表1は北日本銀行の主な経営指標を示したものである。同行は、東日本大震災により11年3月期には一時的に経常赤字となったものの、震災後の復旧・復興にかかる旺盛な資金ニーズを取り込むことにより、12年3月期、13年3月期とも

図表1 北日本銀行の主な経営指標

決算期	2010年3月	2011年3月	2012年3月	2013年3月
経常利益(百万円)	2,300	2,518	3,265	4,031
当期純利益(百万円)	1,460	▲ 4,511	1,750	2,012
預金残高(百万円)	1,123,064	1,149,878	1,264,052	1,300,929
貸出金残高(百万円)	855,756	851,260	886,506	896,215
単体自己資本比率 (国内基準、%)	10.02	9.42	9.45	10.01
従業員数(人)	959	936	946	910

(資料) 株式会社北日本銀行ディスクロージャー誌2013年版より作成

に黒字決算となった。預金残高、貸出金残高ともに増加基調であることから、営業エリアにおいて義捐金や保険金等の手元資金が厚いこと、復旧・復興関係で資金ニーズがあることを示していると考えられる。

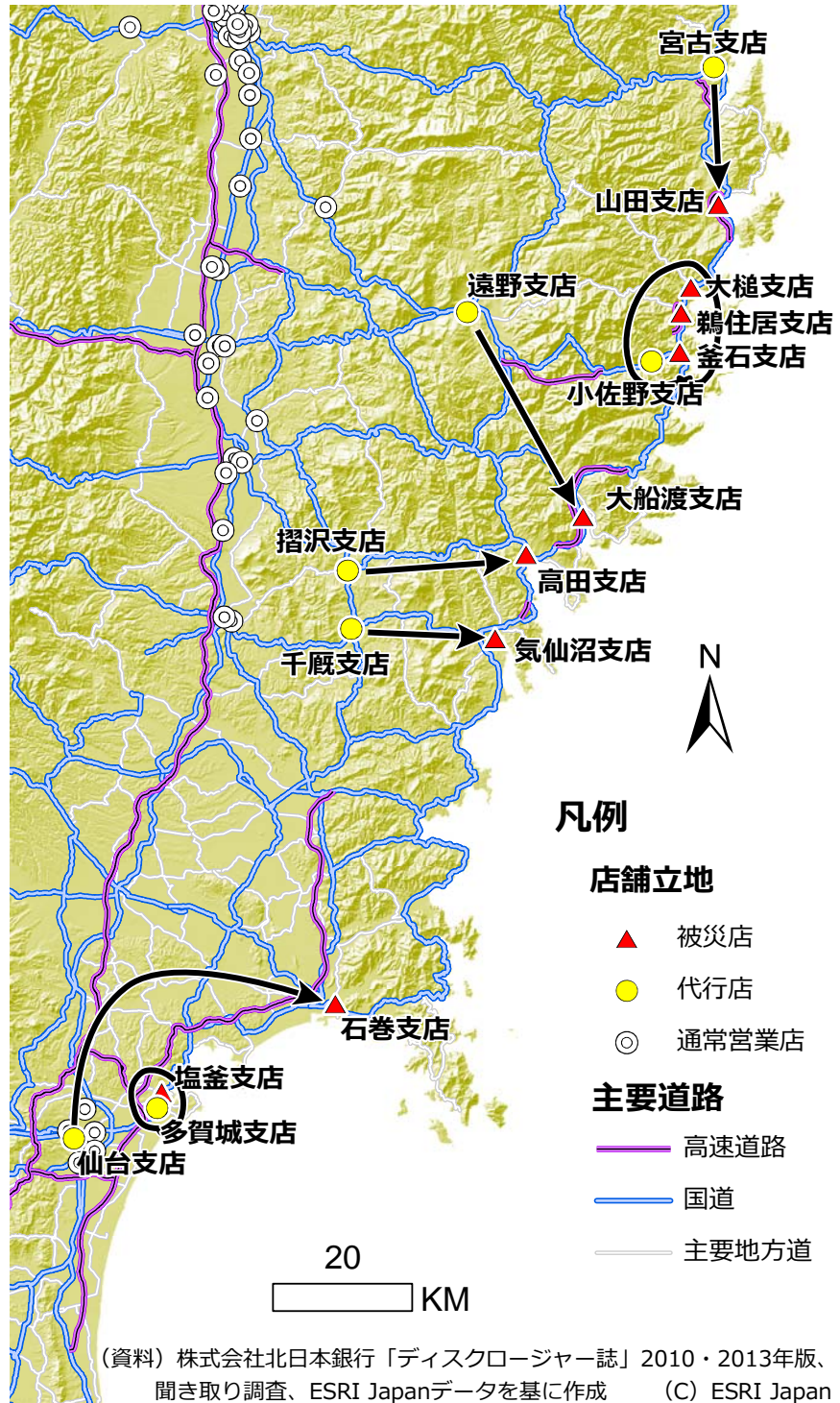
### 被災店舗の支援体制と復旧過程

では、北日本銀行の店舗被災状況と、その復旧過程や支援体制についてみていく。図表2は、津波等により被災した店舗を三角で示し、どの支店が被災した支店の代替機能（代行店）を果たしたかを○印で表し、その関係を矢印、ないしは黒枠で示したものである。

原則として、被災店に最近隣で、国道等でアクセス至便な支店が代行店となるバックアップ体制を敷いたことが分かる。一方、石巻市周辺には支店がなく、石巻支店は仙台支店より支援を受けることとなった。

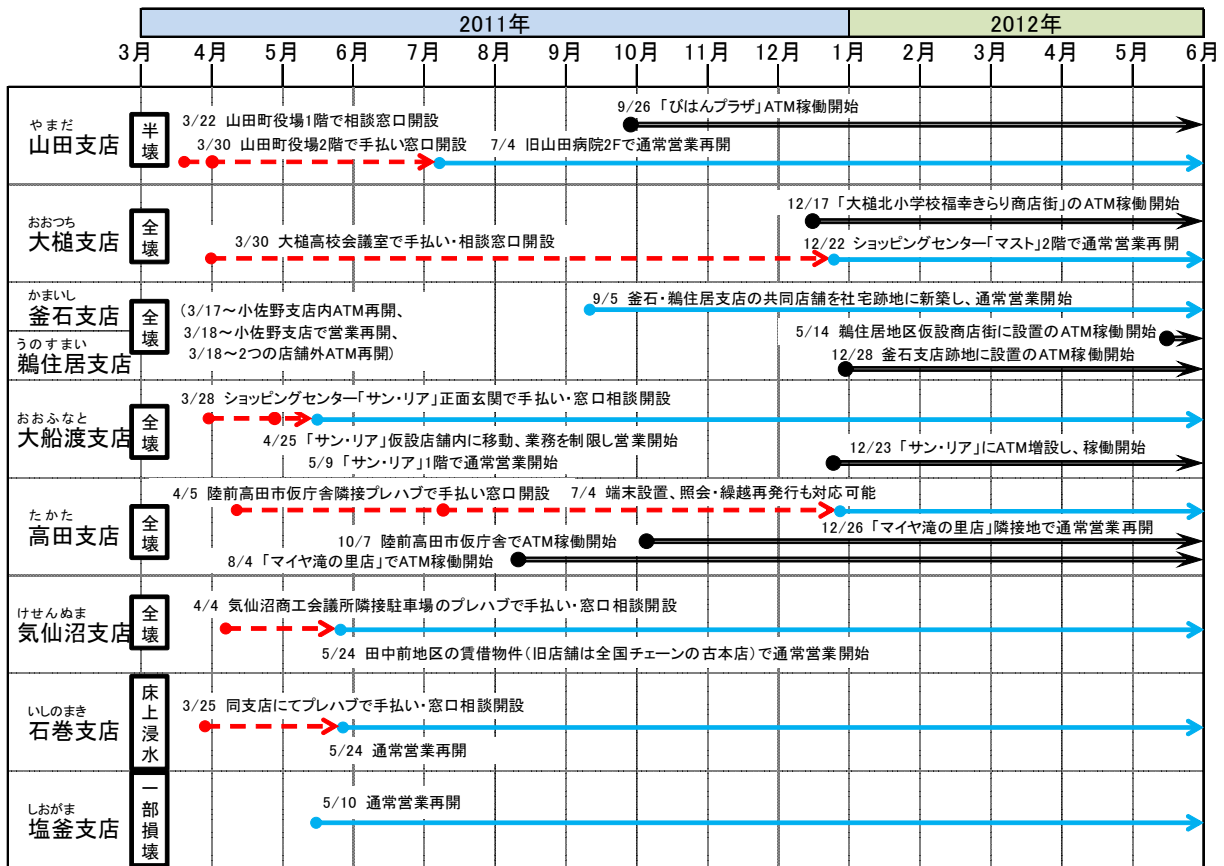
被災店は代行店によるバックアップ体

図表2 北日本銀行における被災店舗の支援関係図



制から自店での営業再開を急いだ。しかし、未曾有の津波被害やその後の建築制限等により、震災前の店舗で営業再開することは石巻支店、塩釜支店を除いて実現できなかった。

図表3 被災店舗・ATMの復旧過程



(資料)北日本銀行提供資料、「きたぎん2011ディスクロージャー誌 別冊 KITAGIN Magazine」より著者作成

次に、被災店の復旧過程を時系列でみていく(図表3)。破線の矢印で示した部分は臨時窓口等による対応、実線の矢印で示した部分は、仮店舗等で通常営業を開始(もしくは店舗を補修したうえで営業再開)したことを示した。また、二重線の矢印はATMの(再)稼働状況を示した。以下に、復旧過程でみられた特徴を挙げる。

1つ目は、どの被災店も震災から1ヶ月以内に臨時窓口を設置し、被災者の現金ニーズや当面の資金に対する相談体制を整えた点である。臨時窓口は、できるだけ人の集まる場所や公共施設の一室を間借りする形で行われた。

2つ目は、震災後にイン・ストア・ブランドの店舗形態を採用した大槌支店、大船渡支店が早期に通常営業を開始できた点である。ただし、大槌支店も同様の形

態を採用したものの、ショッピングセンター自体が津波で被災したため、この施設が営業再開した日に通常営業を開始できた。

3つ目は、店舗外ATMの新設・増設に時間を要した点である。一番早く設置できた高田支店が管轄する「マイヤ滝の里店」ATMは、震災から約5ヶ月後で、多くの店舗外ATMは11年12月に稼働を始めている。店舗外でATMを稼働させるためには、電気・通信の復旧、現金輸送等の管理上の問題を克服する必要がある。

### 店舗数、ATM設置台数・箇所の変化

図表3で確認した通り、被災店は11年中にすべて通常営業を始めることができた。しかし、被災店の位置する地域では、居住地域や商業地域が建築制限や居住制限、応急仮設住宅の建設や高台移転など

図表4 店舗数・ATM数の変化

		09年6月末	10年6月末	11年6月末	12年6月末	13年6月末
ATM	店舗内(台)	146	146	147(136)	139	139
	店舗外(台)	164	159	153(147)	159	166
	合計(台)	310	305	300(283)	298	305
		09年3月末	10年3月末	11年3月末	12年3月末	13年3月末
ATM	店舗外(箇所)	160	158	152(134)	153	161
店舗数	支店	80	80	80	※79	※79
	出張所	3	2	2	2	2

(資料)株式会社北日本銀行ディスクロージャー誌各年版より作成

(注) ( )内は、震災により休止中の値を除いた実稼働数

※は、大迫支店を石鳥谷支店に統合したことによる減少で、震災による直接被害を受けた店舗の統合ではない

で大きく変わり、これまでの店舗・ATM立地では、利用者ニーズに応えられない状況であった。

翻って北日本銀行の店舗数・ATM数の変化に着目すると、自行ATMの台数は震災前の水準に回復し、特に店舗外ATMの台

数を充実させたことが読み取れる(図表4)。また、設置台数だけでなく、店舗外のATM設置箇所も震災後増加に転じ、直近5ヶ年では最も設置場所が多い。

そこで、被災店のある地域に焦点を当て、店舗外ATMを新設・再建したものを

図表5 店舗外ATM設置場所の震災前後における比較

地域	震災前(10年6月末)	震災後(13年6月末)	震災前後の増減		
被災店のある地域	宮古市	宮古サービスセンター マリンコーブドラ 黒田町 キヤトル	宮古サービスセンター マリンコーブドラ 黒田町 キヤトル	±0	
	山田町	びばんプラザ 山田町役場	再建 びばんプラザ 山田町役場	+2	
			新設 八幡町		
	大槌町	シーサイドタウンマスト	再建 業務スーパー山田店 新設 シーサイドタウンマスト 新設 大槌北小福幸きりり商店街	+1	
	釜石市	ジョイフルタウン釜石 上中島 マイヤ釜石	ジョイフルタウン釜石 上中島 マイヤ釜石	+3	
			新設 キクコーストア釜石松倉店		
			新設 只越町(震災前釜石支店の敷地) 新設 鶴住居		
	大船渡市	サンリア 岩手県立大船渡病院 北里大学 マイヤ大船渡インター店	サンリア 岩手県立大船渡病院 廃止 マイヤ大船渡インター店 新設 マイヤ大船渡店	±0	
	陸前高田市	陸前高田市役所 リプル	廃止 廃止 新設 陸前高田市役所(仮庁舎) 新設 マイヤ滝の里店	±0	
	店舗外ATM純減地域	一関市	ジョイス三関 一関東工業団地 一関市役所 コープ一関 一関サティ 西一関 イオンスーパーセンター一関	ジョイス三関 廃止 一関市役所 廃止 イオン一関店 西一関 イオンスーパーセンター一関店	-2
		金ヶ崎町	富士通岩手工場 アミティ金ヶ崎 関東自動車工場岩手工場 金ヶ崎町役場 イオンスーパーセンター金ヶ崎	廃止 アミティ金ヶ崎 関東自動車工場岩手工場 金ヶ崎町役場 イオンスーパーセンター金ヶ崎	-1

(資料)株式会社北日本銀行ディスクロージャー誌各年版より作成

図表5にまとめた。

これによると、被災店のある地域では、店舗外ATMはプラス6箇所の純増であり、図表4における10年3月末と13年3月末との差である3箇所の純増を上回る結果となった。店舗外ATMを設置した場所をみると、仮設商店街や新設のショッピングセンター敷地内、旧支店跡地への設置となっており、顧客のニーズや利用頻度に配慮したものとなっている。

なお、北日本銀

行のディスクロージャー誌を確認すると、10～13年の間に岩手県内陸部（金ヶ崎町、一関市）で3箇所の純減がみられた。ただし、内陸部で廃止した店舗外ATMの名称は、岩手県から撤退した工場名等であることから、内陸部のATM削減と津波被災地域のATM増設とは必ずしも関係ないことに留意したい。

### 東西南北をつなげ、被災企業を支援する地道な取組み

北日本銀行では、個人顧客だけでなく被災企業に対する支援にも積極的に取り組んでいる。

同行は震災後の11年7月に地域事業支援室を設置し、4名の職員で構成する「復興支援チーム」が組織され、現在に至るまで被災企業を総合的に支援している。

このチームの活動内容は、

- ① 営業店と一体となった被災企業訪問活動

- ② 被災地域の情報収集活動

- ③ 情報マッチング活動

- ④ 復興支援セミナー開催

（以上、12年6月13日「決算・経営説明会資料」より抜粋）

の4つである。そこで、このチームが中心となって取り組む多様な支援策を図表6に取りまとめた。(1)、(2)、(3)に見られるように、被災企業の事業再開や運転・設備資金のニーズに対応し続けているほか、(4)取引先へ頻繁に通い、現場のニーズ把握に積極的に努めている。こうした取引先の実態を踏まえ、震災直後には(5)セミナーを開催し、精力的に個別相談に応じたほか、被災地を支援したい企業と支援を必要とする企業間で(6)マッチングする活動を行い、例えば

- 岩手県沿岸地区の商工会議所からパソコンニーズを聞き込み、大手電機メーカーに情報提供し、中古パソコンを50台無償提供。

図表6 北日本銀行が取り組む被災企業に対する支援策

支援内容		12年3月 現在(累計)	13年3月 現在(累計)
(1) 新規事業性貸出金	先数	480	984
	実行額(億円)	160	329
(2) 条件変更	先数	253	314
	実行額(億円)	77	194
(3) 事業再生支援	産業復興機構を活用した支援(件)	—	15
	東日本大震災事業者再生支援機構を活用した支援(件)	—	17
(4) 被災企業への訪問	訪問先数	283	389
(5) 復興支援セミナーの開催	セミナー参加企業(先)	105	—
	個別相談会参加企業(社)	28	—
(6) マッチング活動	件数	22	—
(7) 事業再建計画書の作成支援、制度資金の情報提供		○	○
(8) グループ補助金申請支援活動		—	○
(9) 国や県等による各種補助金・助成金の紹介と活用支援		○	○

(資料)北日本銀行「地域密着型金融への取組み状況」平成23、24年度版を基に作成  
http://www.kitagin.co.jp/promotion\_plan/ (13年10月11日確認)

- 岩手県沿岸地区のスーパーが被災事業者の特産品を販売し復興につなげたい意向を聞き込み、僚店取引先を紹介し椎茸等の仕入れに結びつく。
- 内陸の取引先企業から不要船舶があることを聞き、沿岸地区取引先へホタテ養殖作業用として無償提供。(以上、12年6月13日「決算・経営説明会資料」より抜粋)

など22件を実施済みである。

また、北日本銀行では、取引先を訪問する過程で、国や県などが提供する各種助成金・補助金などを申請する書類作成が事業の再開や継続する上での負担となっていると判断し、(7)(8)(9)のように、情報提供にとどまらず、文書作成を支援する取組みも行っている。特に、グループ補助金を得るためには、参加企業間の調整が必要となるが、同行職員を含め、地元金融機関と協力してコーディネーター役を務め、被災企業の事業再開・継続だけでなく、新たなビジネスの創出にも貢献している。

なお、図表6以外にも、協調融資を積極的に活用し、北日本銀行が得意とする沿岸部の観光ホテルに対する事業再開の支援も積極的に行っている。プレスリリースされた支援は、

- ホテル福富(大船渡市、11年11月15日発表)
- 三陸花ホテルはまぎく(大槌町、13年7月31日発表、次頁写真2に外観を掲載)

の2件であるが、同行によれば他にも多くの融資を実施済み、もしくは準備中とのことである。融資した事実をプレスリリースという形で伝えるよりも、一つで

も多くの取引先を支援していくことに集中したいという同行の考えを反映して、発表数は限られているようだ。

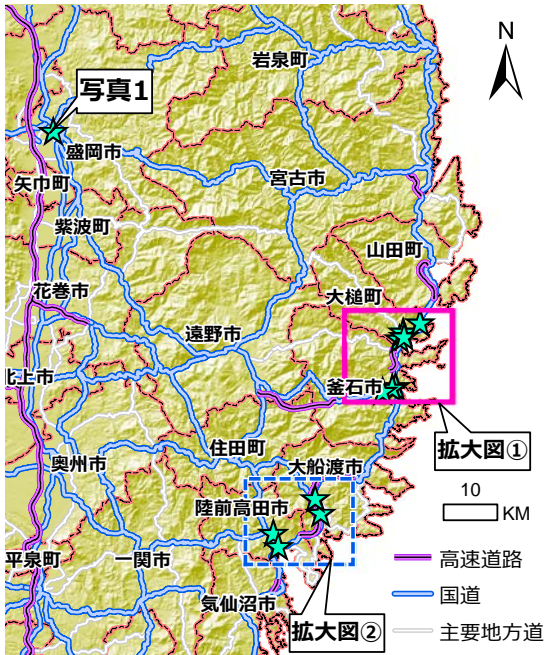
北日本銀行では、図表6や協調融資など多彩な支援を行い、被災企業の復旧・復興を全面的に後押ししている。著者が聞き取りしたところ、北日本銀行では被災地を北から南までくまなく巡回し、中小規模の経営者に対するヒアリングやグループ補助金等のコーディネート、ビジネスマッチングなどをこなす職員が、こうした取組みを実現する上で他には代えがたい重要な役割を担っていることが明らかとなった。つまり、営業店の人員では営業エリア外をカバーしがたいため、その職員が取引先に頻繁に通って信頼関係をさらに強固なものにし、復旧・復興を手厚く支援するというものである。結果、これまで稀であった岩手県の内陸部と沿岸部(=東西)、もしくは沿岸部における南北の取引先間のつながりを築くことに成功し、事業再開・継続にとどまらず、新たなビジネスの創出をも実現している。こうした地道な活動が被災地域の復旧・復興を後押ししている。

## おわりに

北日本銀行は自身が被災しつつも、今では被災地の復旧・復興を後押しすべく、店舗再建やATMの増設、被災企業の経営支援を進めている。これら地域の個別の事情に寄り添った北日本銀行の取組みは、被災者や被災企業の復旧・復興活動において重要な役割を果たしており、こうした被災者・被災企業支援が今後も求められている。

(なお、参考のため、次頁に著者が撮影した沿岸部の現況を掲載した。)

図表7 撮影地点



拡大図①



拡大図②



(資料) ESRI Japanデータを基に作成

写真1 北日本銀行本店外観



写真2 三陸花ホテルはまぎく  
※北日本銀行が協調融資し、13年9月営業再開



写真3 大槌支店（跡地）



写真4 大槌北小福幸きりり商店街に設置のATM



写真5 シーサイドセンターマスト(現大槌支店)



写真9 サンリア大船渡(現大船渡支店)



写真6 釜石支店・鶴住居支店合同仮店舗



写真10 JR大船渡駅(BRT)



写真7 釜石支店建設予定地



写真11 陸前高田市におけるかさ上げ



写真8 旧釜石支店に設置のATM(只越町)



写真12 現高田支店(マイヤ滝の里店隣地)



写真はすべて著者撮影(写真1は13年8月28日、写真2~12は同27日)