

みずほホールディングス 社長からみなさまへのごあいさつ



前田 晃伸
MAEDA TERUNOBU
みずほホールディングス
取締役社長

みなさまには、平素より私どもみずほフィナンシャルグループをお引き立ていただき、誠に有難うございます。

まず、当グループが平成13年度に大幅な赤字決算を計上したことに加えまして、本年4月のみずほ銀行およびみずほコーポレート銀行の発足に際し、ATM（現金自動支払機）障害や口座振替の事務処理遅延等大きなシステム障害等を引き起こし、みなさまに多大なご迷惑・ご心配をおかけしましたことを、深くお詫び申しあげます。私どもは、今回のような事態を二度と引き起こさないように再発防止策を速やかに実施するとともに、システムならびに業務運営のさらなる安定化に向けて全力で取り組んでまいります。また、こうした取り組みとともに、全役職員が一丸となってグループ全体の態勢を構築し、お客さまにより良いサービスをご提供していくことにより、みなさまからの信頼の早期回復に努めたいと存じます。

それでは、当グループについてなお一層のご理解をいただくために、当グループの経営方針、業績等についてご説明申しあげます。

●中核4社を柱とする新たな体制のスタート

みずほフィナンシャルグループは、本年4月1日に、第一勧業銀行、富士銀行および日本興業銀行の3行を、会社分割および合併により、個人、国内一般事業法人および地方公共団体を主要なお客さまとするみずほ銀行と、大企業・金融法人およびそのグループ会社、公団・事業団ならびに海外の企業を主要なお客さまとするみずほコーポレート銀行に統合・再編いたしました。また、みずほ証券およびみずほ信託銀行につきましても、会社分割によりみずほホールディングスの直接の子会社といたしました。これによって、両行にみずほ証券・みずほ信託銀行を加えた中核4社を柱とする新たな体制がスタートしましたが、持株会社傘下の分社化経営という形態は、経営環境の変化に柔軟に対応した効率的・機能的なマネジメントを実行するという点や、各社がお客さまや業務内容に応じた高い専門性を発揮するという点で優位性を持つと考えております。

当グループは、グループ各社が高い専門性を一段と向上させ、高付加価値の金融サービスを提供するとともに、お客さまの多様なニーズにより的確・迅速にお応えする総合金融グループを目指します。

●当グループの営業の経過および成果

こうした統合・再編に向けた対応を進める一方で、当グループは、最大の課題である「財務体質の抜本的な強化」と「収益基盤の変革」に全力をあげて取り組んでまいりました。

まず、「財務体質の抜本的な強化」につきましては、景況感の一段の悪化、株式市況の低迷等をふまえ、「不良債権問題の早期解決」、「株価変動に大きく左右されない強固な体質の構築」および「自己資本の一層の強化・資産効率の向上」に取り組ましました。

第1に、喫緊の経営課題である不良債権問題の早期解決に向け、不良債権の最終処理を加速するとともに、自己査定のみならず厳格化により引当を大幅に強化しました。その結果、前年度においては、3行合算で約2兆1,900億円の与信関係費用を計上することとなりましたが、それにより平成14年3月末の不良債権残高(金融再生法開示基準)を平成13年9月末に比べ約5,500億円圧縮し、不良債権が総与信に占める割合も改善することとなりました。

第2に、時価会計制度のもとで株価変動に大きく左右されない強固な財務体質を構築するため、保有株式の売却を進め、平成13年度中に3行の株式保有額を約7,300億円圧縮しました。さらに、分割・合併に伴う差益の活用により有価証券等の含み損の抜本処理を実施し、これにより株式等の有価証券の評価差額はプラスに転換することとなり、株式保有圧縮とあわせ、将来の株価等の相場変動リスクが大幅に軽減されることとなりました。

第3に、自己資本の充実を図るため、本年2月に優先出資証券を3,565億円発行いたしました。また、資産効率向上の点でも、事業ポートフォリオ見直し、上記株式売却を含む低採算・低効率資産の圧縮、貸出債権流動化等により、リスクアセットを約11兆円圧縮いたしました。これにより平成14年3月末の連結自己資本比率は、10.56%という健全な水準を維持いたしました。

次に「収益基盤の変革」につきましては、リスクに見合った利鞘の確保等による収益性の改善や住宅ローン等の良質・高収益資産の増強に努めました。また、各種手数料収入の増強やインベストメントバンキング、資産運用、シンジケートローン(協調融資)等の成長マーケットにおける収益拡大に注力しました。この結果、居住用住宅ローンの平成14年3月末残高は前年3月末に比べ約5,200億円の増加となりました。また、平成13年度の手数料・外為・お客さま向けデリバティブ販売等の非金利収入は前年度に比べ約340億円の増加となりました。

一方、当社および3行の主要な経営合理化策についても、平成13年度は前倒し推進に注力しました。従業員数は、業務運営の効率化を徹底することにより年間で1,800人強

削減し、年金・退職金制度の改定および賞与枠の削減等、さらなる人件費圧縮策を実施いたしました。国内外の店舗網に関しましても、国内支店10カ店・海外支店3カ店・海外現地法人8拠点を、それぞれ削減いたしました。

かかる経営課題に対応する諸施策をグループあげて行ってまいりましたが、持株会社みずほホールディングスの平成13年度の連結決算につきましては、不良債権処理損失の増大等に伴いまして、誠に遺憾ではありますが大幅な損失を計上することとなり、経常収益5兆1,821億円、経常損失1兆3,498億円、当期純損失9,760億円を余儀なくされました。また、株式の配当につきましては、平成13年度決算において大幅な損失を計上することになったことや財務基盤の強化等も考慮いたしまして、遺憾ながら普通株式の年間配当金を1株当たり3,500円に減配させていただくこととなりました。なお、優先株については、所定の配当を実施させていただきました。

●当グループが対処すべき課題

当グループは引き続き財務体質ならびに収益基盤の強化に努めてまいり所存です。みずほ銀行およびみずほコーポレート銀行においては、引き続き厳格な自己査定と適正な償却・引当を実施するとともに、企業の再生・再建や最終処理を進める体制を整備することにより、不良債権問題の早期解決を図ってまいります。

さらに、「資産効率の改善と非金利収入の増強」、「徹底したリストラによるコスト構造の改革」を中心に、収益基盤の強化と新たな収益機会の追求を進めます。

具体的には、資産効率の改善につきましては、引き続きリスクに見合う利鞘水準の確保と住宅ローン等の増強、貸出債権流動化等に努めます。また、非金利収入の増強については、アドバイザー業務、アレンジャー業務、CMS(キャッシュマネジメントサービス)等の手数料ビジネスの強化、シンジケートローンやプロジェクトファイナンス等への取り組みの強化を通じ、収益源の多様化を図ります。加えて、証券・インベストメントバンキング業務、資産運用業務および信託業務につきましては、戦略的な分野として、金融サービスの質の向上やグループ各社の連携強化を通じたシナジー効果の発揮に努めるとともに、効率性を追求し、収益の柱に育ててまいります。

また、経営合理化につきましても、お客さまの利便性に配慮しつつ、引き続きリストラクチャリングをあらゆる分野で徹底して行うことにより、経営の効率性を限界まで追求し、コスト構造の改革を実現してまいります。

●お客さまからの信頼回復に向けて

最後に、今回のシステム障害を深く反省し、お客さまの信頼回復に向けたグループの取り組みにつき申し上げます。まず、みずほホールディングス・みずほ銀行・みずほコーポレート銀行の社長・頭取がそれぞれの組織に明確な責任を持つ新たな体制のもと、(1)お客さま第一の経営、(2)スピード経営、(3)開かれた経営を柱とする経営の革新に取り組みたいと存じます。

また、お客さまからの信頼を回復するためには、堅確な業務遂行に加え、お客さまの多様なニーズにお応えすることがなによりも重要であると認識しております。今後とも、「お客さまを第一として考える」という基本姿勢を徹底したうえで、グループ各社が各々の専門性を一段と向上させるとともに、相互の連携を強化し、付加価値の高い金融サービスをより迅速かつ総合的にご提供することに努めてまいります。

さらに、3行をみずほ銀行・みずほコーポレート銀行に再編したこの機を捉え、今回の障害発生を貴重な教訓として、役職員の意識を一新し、みずほの新しい企業風土の確立を目指します。あわせて、外部の有識者によるアドバイザリーボードを創設し、社外からの率直な評価・助言をいただき、開かれた経営を目指してまいります。

今後とも、信頼の回復と業績の向上に向け、グループ役職員一同不退転の決意で取り組んでまいりますので、引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

平成14年7月

株式会社みずほホールディングス
取締役社長

前田晃伸

今回のシステム障害の発生原因、再発防止策とお客さまからの信頼回復に向けて

今回のシステム統合に伴い、みずほ銀行およびみずほコーポレート銀行において口座振替の事務処理遅延等、社会的インフラとも言える決済システム等に障害を引き起こし、お客さまはじめ多くのみなさまに多大なご迷惑をおかけしておりますことを、改めて深くお詫び申し上げます。

今回のシステム障害につきまして、金融庁による立入検査、日本銀行による考査と並行して、当グループ自身、社外の方々にもご参加いただいて、発生原因を究明・検証してまいりました。以下、再発防止策等も含め、ご報告申し上げます。

総括

今回の口座振替やATM等のシステム障害は、各種テストやリハーサル等の事前準備が十分でなかったこと、システム統合プロジェクトの管理体制に問題があったこと等によるものであります。

経営陣をはじめとした当グループの役職員に、システム統合にかかわるオペレーショナル・リスクに対する認識と管理に甘さがあったと言わざるを得ず、深く反省しております。

私どもといたしましては、ご迷惑をおかけしたお客さまには十分ご相談させていただきながら、誠心誠意対応させていただくとともに、システムならびに業務運営のさらなる安定化を目指し、適切な再発防止策の策定・実施を速やかに進め、今回のような事態を二度と繰り返すことのないよう、グループの役職員が一体となって全力で取り組んでまいります。

また、こうした取り組みとともに、お客さまに対し、より良いサービスをご提供することにより、信頼の回復に努めてまいります。

障害の概要と発生原因

1. 口座振替の事務処理遅延

平成14年4月1日以降、みずほ銀行における口座振替の手続が遅延したことから、みずほ銀行、みずほコーポレート銀行両行における引落処理が遅延するとともに、収納企業等の口座への代り金ご入金、引落結果データのお引き渡しも遅延いたしました。

上記障害発生の主要原因は、以下の4点であります。

- MT交換テーブルの不備
- スケジュールトランズの不備
- ジョブコントロールランゲージ(JCL)の不具合
- 受付事務処理の混乱

(1) MT交換テーブルの不備

移行作業の事前準備において、口座振替システムにおける重要な役割を果たすMT交換テーブルに誤った情報が入力される等の不備があったことが、処理遅延の大きな要素であります。

このMT交換テーブルは、口座振替にかかわる委託者(収納企業等)名、収納企業が持ち込む媒体の種類(FD*1、MT*2等)媒体ごとのファイル数等の収納企業にかかわる情報を取り込んだデータファイルであり、口座振替を行うためにあらかじめこのデータファイルを整備しておく必要があります。

*1 フロッピーディスク

*2 マグネチックテープ(磁気テープ)

(2) スケジュールトランズの不備

スケジュールトランズのデータ入力作業の一部に誤りがあったこと、プログラム設計に問題があったこと等により、エラーが発生したことが、処理遅延の2つめの大きな要素であります。

スケジュールトランズは、口座振替システムにおいて、データ入力作業や返却作業等、作業工程を管理するためのものであり、振替予定日等の情報をあらかじめ登録しておく必要があります。

(3) ジョブコントロールランゲージ(JCL)の不具合

JCLプログラムの不具合が、口座振替の事務処理遅延の3つめの大きな要素であります。

JCLは、コンピュータに対して処理方法を指示する際に用いるコンピュータ専用の言語のことです。

(4) 受付事務処理の混乱

口座振替のMTの受付業務に使用するサポートシステムにおいて、移行作業の事前準備における情報の登録に一部誤りがあったことや、システム変更の設計自体に問題があったために、受付事務の混乱が生じたことが、処理遅延の4つめの大きな要素であります。

2. ATM障害

4月1日および8日に、みずほ銀行のATMオンラインシステムに障害が発生し、デビットカード、コンビニATM等も含めたキャッシュカード取引の一部がお取り扱いできなくなりました。また、本障害に伴い、現金が未払いにもかかわらず通帳に引落しが記載される支払誤記帳が発生いたしました。

上記障害の原因は、グローバル・プロセッサ(GP)のプログラムに不具合があったことによるものです。このGPとは、旧第一勧業銀行のホストコンピュータであるSTEPSを起点として、旧富士銀行のTOPおよび外部のコンピュータセンターとの接続部分を担うシステムであり、そこに不具合が生じたため、今回の障害が発生いたしました。

3. 振込遅延等その他の障害

そのほか、みずほ銀行・みずほコーポレート銀行におきまして振込遅延、取立手形関係の遅延、外為事務処理の遅延等も発生いたしました。また、上記の口座振替の事務処理遅延等の混乱のなかで、お客さまの口座からの二重引落しが発生いたしました。なお、事務の混乱の影響で、内部勘定の一部に未整理が残りました。

上記障害の発生原因は主としてコンピュータプログラムの水準確保が十分でなかったことや、新事務フローへの事前の訓練不足等により事務処理ミスが発生したこと等によるものであります。また、大量事務処理を支えるシステムの機能付加や事務インフラの整備が不十分であったことが事務の混乱を招いた面もありません。

なお、上記1.～3.の障害に関わるシステムの復旧作業は終了しておりますが、今後一層の安定稼働を確保するため、システムの追加テスト・追加開発等を進めてまいります。

システム統合準備過程における問題点

1. 各種テストやリハーサル等の事前準備の不足

コンピュータプログラムや事務の不具合は、各種テストやリハーサル等の事前準備が十分でなかったことによるものであります。特に、口座振替システムについては、システム開発スケジュールの遅れから、テストが未了ないし不完全なものにとどまっていたことが判明いたしました。

たとえば、口座振替取引のうち、みずほ銀行・みずほコーポレート銀行をまたぐ複雑なフローで業務を行うものについては、データ受付から引落結果の返却までの全工程を通す本番を想定したテストが、テスト環境が整わなかったために実施にいたりませんでした。また、運用強化テストについては、媒体受付から返却までトータルで運用面・システム面で問題なく処理されること、および、大量処理について引落し・返却が所定の時間内で処理されることを確認する目的で実施しましたが、MT交換テーブルやスケジュールトランスの準備未済により、テスト結果は不完全なものにとどまりました。

また、統合後の業務運営や大規模な障害発生を想定したリハーサルを実施できていなかったこと等も、一連の障害を拡大・長期化させた直接的な原因としてあげられます。

2. システム統合プロジェクト管理体制の不備

このようにシステム・事務の水准确保が十分でなかったにもかかわらず、システムをリリースすることになりましたのは、システム統合プロジェクトの管理体制に種々の問題があったことによるものであります。

(1) 今回のシステム統合は、勘定系・情報系・国際系・市場系等、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行が持つ多数のシステムをみずほ銀行、みずほコーポレート銀行に統合するという、極めて難度の高い開発プロジェクトでしたが、各システムごとに開発責任行を定め、開発を行ってまいりました。

今回、障害が発生した部分については、その開発責任行において、システム開発部門のシステムに対するリスク認識・評価が不十分であったために経営陣および持株会社に対して適切な報告が行われておりませんでした。特に、統合準備段階において、開発責任行の経営陣およびみずほホールディングスに報告されるべきであった重要情報が開発責任行のシステム部門内に留まったことから、的確な組織的対処が行われなかった事案が少なからずありました。また、同行システム部門内の牽制機能やチェック機能も不十分であり、システム開発体制が十分に整備されておりませんでした。

(2) システム統合プロジェクト全般にわたる進捗管理については、持株会社であるみずほホールディングスが統括管理し、システム移行の決定は、各開発責任行のシステム部門からの移行準備にかかる報告が適切になされていることを前提に、3月22日のみずほホールディングスの経営会議において、「残った一部課題も解決めどが立っており、予定通り移行に臨む」旨の報告があり、これを了承することにより行いました。

みずほホールディングスにおいても、障害発生の可能性の早期検知および障害発生の防止にいたらず、持株会社としての統括責任を全うできませんでした。

- (3) 内部監査については、統合準備の過程におけるシステム統合リスクの重要度認識について不十分な面があり、今回障害が発生した口座振替システム等の統合プロジェクトの問題点を、システム部門外からチェックするにいたりませんでした。

責任の明確化

今回の統合は、大規模な会社分割・合併で極めて難易度の高いものであること、また、障害が発生した場合のお客さまへの影響、さらには社会全般への影響が極めて大きくなる可能性が高いことから、オペレーショナル・リスクの軽減、回避はグループにとって共通かつ最重要の経営課題でありました。

しかしながら、業務要件等さまざまな事項に関する経営陣の意思決定の遅れが、システム・事務の統合準備作業・スケジュールを遅延させてしまったこと、オペレーショナル・リスクの重要性についての関係役職員への徹底が不十分で、システム開発・プロジェクト管理体制に重大な不備が生じたこと等、経営陣のリスク認識が甘かったと言わざるを得ません。特に、口座振替システムは、障害発生時にお客さまに与える影響度合いについてのリスク認識が不十分でありました。また、障害発生以降の対応においても、情報開示において迅速性・正確性を欠く等、不適切な点がありました。深く反省しております。

今回発生した障害に対する責任を重く受け止め、本年7月より、みずほホールディングスおよびみずほ銀行・みずほコーポレート銀行の役員の報酬を、最大で50%、6カ月減額する等、責任を明確にいたしました。

再発防止策

1. 今回の障害の早急な完全正常化

- (1) 今回の障害発生 の直接の原因となりましたコンピュータプログラムや事務の不具合につきましては、すでに修正作業を実施済みで、ほぼ安定化しております。

- (2) システムならびに業務運営のさらなる安定化に向けて、下記の取り組みを行います。

今回の一連の障害発生原因の分析
 システム全般にわたるリスクの総点検
 上記の結果に基づく適切な改善策の立案と実行
 業務量の実態に即した人員の再配置
 システムの追加開発による業務処理水準の向上等のインフラ整備

2. みずほ銀行・みずほコーポレート銀行におけるプロジェクト管理、システム開発・運用体制の強化

- (1) 経営陣自らが率先して組織に内在するリスクを抽出し、原因究明を行い、再発防止の体制整備を進めることにより、プロジェクト管理機能、リスク管理体制を強化してまいります。

オペレーショナル・リスク管理体制の強化

——取締役会、経営会議における四半期ごとの「各種リスクの総合報告」にオペレーショナル・リスクを追加し、経営への報告体制およびリスク監視機能を強化。

- プロジェクト管理上の重要事項にかかわる取締役会への付議による明確な意思決定。
- システム担当役員を含む経営陣が、システム上の重要案件の現状や諸問題をタイムリーに協議するIT戦略委員会の権限拡大と開催頻度の増加。
IT部門内でのリスク審査・プロジェクト審査の拡充
- システムリスク管理室による開発現場への直接的モニタリングや定例レビュー会の実施と、審査結果のCIO（システム担当役員）および業務監査部門への報告。
重大障害発生時における経営レベルの危機管理体制整備
- 障害の対象範囲・期間・リスクを入念に想定し、個々の対応策を深く掘り下げたコンティンジェンシープランの策定等、緊急時対応手順をあらかじめ整備。
リスク管理に関する職員向け教育・研修制度の充実・強化
- 役職員の一人ひとりが、障害発生時のお客さまや社会全般への影響をふまえ、オペレーショナル・リスクをはじめとする諸リスクの正しい認識・評価ができるよう、各種研修の充実や、リスク管理に関する管理者教育を実施。

(2) システム開発基盤となるシステム部門における業務運営の見直しを進め、生産性の高いシステム開発体制を実現してまいります。

- プロジェクト管理手法の見直し・定着化
- テストメニュー、実施内容を含む工程管理基準・進捗管理基準、ドキュメント作成基準等の制定。
開発プロジェクトに応じたシステム関連子会社3社（第一勧銀情報システム、富士総合研究所、興銀システム開発）の共同開発体制を構築。
- 当該3社の合併・統合を目指す。
IT部門における人材（特に管理者層）の育成、再配置を推進。

(3) 下記の施策を推進し、システム監査機能を拡充してまいります。

- 内部監査体制の整備
- 業務監査部内にシステム監査を担う「室」を設置。
- システム監査を担う人材を質、量の両面で充実するとともに、キャリア開発プログラムを策定。
内部監査手法・内容の充実
- リスクアセスメントの精緻化とフォローアップ時の追加監査の必要性検証等による事前事後のモニタリング強化。
外部監査の活用
- 外部監査の活用によるみずほ標準の水準向上。

3. みずほホールディングスを中心としたプロジェクト統括管理機能の強化

今後の重要プロジェクトにおいて二度と同様の事態が発生しないよう、下記施策を通じて、みずほホールディングスを中心としたグループ全体のプロジェクト統括管理機能の強化を図ってまいります。

(1) みずほホールディングスにおける統括機能を強化すべく、下記施策を実施いたします。

- プロジェクト管理上の重要事項決定にかかるみずほホールディングスの直接関与およびリスク監視体制の強化

- みずほ銀行・みずほコーポレート銀行のプロジェクト管理上の重要事項については、みずほホールディングス取締役会、経営会議にて審議。
- みずほホールディングスの取締役会、経営会議における四半期ごとの「各種リスクの総合報告」にオペレーショナル・リスクを追加し、グループ会社のリスク監視機能を強化。
IT戦略委員会の機能強化
- システム担当役員を含む経営陣が、システム上の重要案件の現状や諸問題をタイムリーに協議するIT戦略委員会の権限拡大と開催頻度の増加。

(2) 下記の施策を推進し、グループ全体のシステム監査機能を拡充してまいります。

- みずほ銀行・みずほコーポレート銀行の内部監査に対するみずほホールディングスによる月次モニタリング実施
- みずほホールディングスは月次ベースで傘下銀行の個別行内部監査の実施内容を検証し、監査品質確保のための積極的な助言・指導を実施。
プロジェクト監査への外部監査の導入検討
- 特に障害発生時の影響の大きい重要プロジェクトについては、必要に応じて外部監査の活用を検討。

(3) みずほ銀行・みずほコーポレート銀行における、システムならびに業務運営のさらなる安定化に向けた取り組み状況、および、プロジェクト管理体制、システム開発体制の改善状況について、みずほホールディングスの経営会議においても進捗管理を行うとともに、グループ全体にまたがる事項についてコントロールを強化してまいります。

4. 今後のシステム開発プロジェクトの管理

(1) 今後、みずほ銀行においては、勘定系システムの統一を計画しておりますが、今回のシステム障害の教訓をふまえて、みずほホールディングス・みずほ銀行の連携を強化し、下記の施策をこれまで以上に強化してまいります。

- 事前準備のための日程(リードタイム)を十分織り込んだ実効性のある事務移行計画の策定と経営陣による継続的フォローアップ
- システム機能要件確定における事務部門・ユーザー部門等の検証強化と移行人員の科学的算定ロジックの導入
- 移行のリハーサルおよび試行の実施と検証

なお、今後のシステム統合(店群移行)については、システム・事務の安定化・常軌化、開発の見極めを速やかに行ったうえで、早期に方針・スケジュールを決定いたします。

(2) また、業務運営のさらなる安定化に向けて、みずほコーポレート銀行において実施していく追加システム開発についても、みずほホールディングス経営会議において進捗管理を行ってまいります。

お客さまからの信頼回復に向けて

1. 経営の革新

社長・頭取がみずほホールディングス、みずほ銀行、みずほコーポレート銀行それぞれの組織に明確な責任をもつ新たな体制のもと、経営の革新に取り組んでまいります。

(1)お客さま第一の経営

—— 役員自らが積極的に行動し、お客さまとの対話、お客さまとの接点である営業部店との対話を、質・量ともに高めてまいります。

(2)スピード経営

—— 役員数のさらなる削減や本部のスリム化等により、意思決定をスピードアップし、お客さまに対する、より迅速かつ的確なサービスの提供に努めてまいります。

(3)開かれた経営

—— こうした私どもの取り組みが一人よがりにならないよう、外部の有識者によるアドバイザリーボードを創設し、社外からの率直な評価、助言をいただき、開かれた経営を目指してまいります。

2. お客さま第一の徹底

統合準備の過程でのお客さまに対する事前のご説明やテスト対応等に不十分な面があったことや、障害発生後の情報開示に迅速性・正確性を欠いていたこと等、今回の一連の障害に伴う当グループの対応について、お客さまからいただいておりますさまざまなご批判につきましては、これを真摯に受け止めております。「みずほの企業行動規範」にうたっている「お客さまを第一として考える」という基本姿勢の徹底が、まだまだいたらないと強く反省し、お客さまからの信頼回復に全力をあげて取り組んでまいります。

(1)このために、以下の施策を推進し、役職員一人ひとりに「お客さま第一」の意識と行動の徹底を図ってまいります。

グループ各社の人事評価において「お客さま第一の徹底」を共通評価軸として設定
本部間接部門のスリム化と、お客さまとの直接の接点である営業部店への人員シフト
経営トップと職員の直接コミュニケーションの飛躍的向上
お客さまの声の吸収強化と経営へのフィードバックの仕組み構築

(2)一方、広報活動におきましても、お客さまを重視した対応を徹底し、緊急時対応等の基本ルールを整備してまいります。

3. みずほの新しい企業風土の確立

会社分割・合併により3行をみずほ銀行・みずほコーポレート銀行に再編したこの機をとらえ、今回の障害発生を貴重な教訓に、役職員の意識を一新し、みずほの新しい企業風土の確立を目指します。経営陣自らが、強い意志を持ち、率先して行動することにより、新しい企業風土創りに取り組んでまいります。より早期に確立すべく、以下の具体的施策を推進いたします。

- (1) このために、当グループ全職員共通の行動面における規範として以下の5項目を設定し、これを評価軸とした所属長による人事評価や“360度評価”を通じ、グループ全職員への浸透・定着化を図ります。
- 「お客さま第一の徹底」
 - 「変革への挑戦意欲」
 - 「合理的で公正な行動」
 - 「スピードの重視」
 - 「主体的で責任ある行動」
- (2) 同時に、グループ一体感の醸成、人事の完全統合を早期に実現すべく、人事運用面でも以下の施策を積極的に推進し、組織の活性化を図ります。
- 出身行のバランスにこだわることのない適材適所の人材配置
 - グループ内各行・各社間の人材交流
 - 本部・営業部店間の積極的人事異動
- (3) また、部下の抱える問題や失敗をとともに解決し、次の成長に結びつけるマネジメント力向上を目的とした研修等を実施いたします。

私どもは、今回のような事態を二度と起こさないよう、システムならびに業務運営のさらなる安定化に向けて全力で取り組んでまいります。また、こうした取り組みとともに、全役職員が一丸となってグループ一体の態勢を構築し、お客さまにより良いサービスをご提供していくことにより、みなさまからの信頼の早期回復に努めてまいります。

本項目は、平成14年6月19日にみずほホールディングス、みずほ銀行、みずほコーポレート銀行が公表した「今回のシステム障害の発生原因、再発防止策とお客さまからの信頼回復に向けて」をベースに作成いたしました。

みずほフィナンシャルグループ平成13年度の財務ハイライト

平成13年度の決算のポイント

- コアの収益力である3行合算の業務純益は、平成12年度に比べ1,752億円の増益。
- 不良債権の抜本処理により当期利益は赤字を計上するも、自己資本比率は10.56%と健全な水準を維持。
- 自己査定の一層の厳格化に加え、最終処理の加速により、不良債権残高は平成13年度中間期に比べ5,543億円減少。
- 株式保有額の圧縮と分割・合併差益を活用した含み損処理により、株式保有リスクを大幅に軽減。

● 収益の状況

連結

(単位: 億円)

	平成13年度	増 減	平成12年度
経常利益 (は経常損失)	13,498	19,247	5,748
当期純利益 (は当期純損失)	9,760	11,873	2,112

3行合算

(単位: 億円)

	平成13年度	増 減	平成12年度
業務粗利益	18,299	1,905	16,394
経費	8,717	152	8,564
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	9,582	1,752	7,829
与信関係費用	21,939	15,000	6,938
経常利益 (は経常損失)	13,442	17,323	3,881
当期純利益 (は当期純損失)	9,096	11,122	2,026

みずほ証券

(単位: 億円)

	平成13年度	増 減	平成12年度
経常利益	143	129	13
当期純利益 (は当期純損失)	67	53	13

みずほ信託銀行

(単位: 億円)

	平成13年度	増 減	平成12年度
経常利益 (は経常損失)	105	20	85
当期純利益 (は当期純損失)	40	20	61

● 連結自己資本比率(国際統一基準)の状況

(単位: 億円、%)

	平成13年度	増 減	平成12年度
自己資本額	99,599	20,450	120,049
うちTier 1	50,291	12,634	62,926
リスクアセット	942,889	110,290	1,053,179
自己資本比率	10.56%	0.83%	11.39%

決算期については、表示を年度に統一しています。

連結決算の大半を占める3行単体合算で見ますと、コアの収益力である業務純益は平成12年度に比べ1,752億円増加し、9,582億円となりました。これは、有価証券利息・配当の増加や市場性収益の好調等により業務粗利益が平成12年度に比べ1,905億円の増加となったことが主因です。

経費につきましては、平成12年度に比べ152億円の増加となりましたが、人員削減や店舗統廃合等リストラの推進により、統合関連経費と預金保険料の増加分を除いた一般経費では約100億円の圧縮となりました。

一方で、景気低迷や政府の改革先行プログラム等をふまえた自己査定の一層の厳格化と最終処理の加速により、積極的な不良債権処理を進めた結果、与信関係費用は2兆1,939億円となりました。

以上により、3行合算の当期純利益は9,096億円の損失となり、連結の当期純利益も9,760億円の損失となりました。

自己資本比率は、リスクアセットの効率的運営に努めたことに加え、平成14年2月に優先出資証券による資本増強3,565億円を実施したことにより、平成14年3月末日時点で10.56%と健全な水準を維持しています。

業務純益 (一般貸倒引当金繰入前・3行合算)



従業員数 (3行合算)



国内外拠点数 (3行合算) (国内支店、海外支店、現地法人)



連結自己資本比率 (国際統一基準)



●不良債権の状況

金融再生法開示区分に準じた不良債権等残高および保全状況

3行合算

(単位：億円)

	平成13年度	増減	平成13年度 中間期	平成12年度
金融再生法開示区分に準じた不良債権等残高	50,237	5,543	55,780	41,956
破産更正債権およびこれらに準ずる債権	10,603	1,161	9,442	8,059
危険債権	20,301	866	21,168	16,130
要管理債権	19,332	5,837	25,170	17,767

3行合算

(単位：%)

	平成13年度	増減	平成13年度 中間期	平成12年度
保全率(部分直接償却実施後)	70.6	0.6	70.0	73.3
破産更正債権およびこれらに準ずる債権に対する保全率	100.0	—	100.0	100.0
危険債権に対する保全率	81.0	0.4	80.6	85.4
要管理債権に対する保全率	43.5	6.3	49.8	50.3

破綻懸念先以下(金融再生法基準)の債権残高・オフバランスの進捗状況

3行合算

(単位：億円、%)

	破綻懸念先 以下残高	平成13年度 破綻懸念先 以下残高	オフバランス化 累計額	進捗率
12年度上期以前分	24,654	8,126	16,527	67.0%
12年度下期発生分	6,739	3,116	3,623	53.8%
13年度上期発生分	11,873	7,703	4,168	35.1%
13年度下期発生分	11,956	11,956	—	—
合計	—	30,904	24,318	—

●保有株式評価差額の状況

3行合算

(単位：億円)

	貸借対照表 計上額(時価)	平成13年度(時価法適用)			平成12年度		
		評価差額		含み損益	うち益	うち損	
		うち益	うち損				
其他有価証券	204,750	8,612	4,117	12,730	2,539	7,854	10,393
株式	58,275	7,227	3,685	10,912	2,766	7,032	9,799
債券	103,822	159	127	287	252	377	125
その他	42,651	1,225	304	1,530	25	443	469

平成14年度期首評価損処理の状況

3行合算

2行合算

(単位：億円)

平成13年度 評価差額	評価損処理	評価損処理後 評価差額	みずほ銀行	みずほ コーポレート銀行
其他有価証券 8,875	9,026	151	227	75
株式(注) 7,480	8,288	807	388	419
債券・その他 1,394	738	656	160	495

注) 保有区分変更後

現下の経済環境等をふまえ、さらなる自己査定の厳格化と最終処理の推進により、与信関係費用は平成13年度で2兆1,939億円を計上しました。

特に平成13年度下期には、業種・株価・格付等を参考にした特定集団への対応強化を実施するとともに、破綻懸念先以下の残高については、債権の直接償却に加え、回収や債権流動化に注力し、1兆1,660億円のオフバランス化を実施しました。

この結果、金融再生法開示区分に準じた不良債権等残高は、平成12年度に比べ8,280億円増加したものの、平成13年度中間期に比べ5,543億円減少し、5兆237億円となりました。なお、同債権全体に対する保全率(引当金および担保・保証などによるカバー率)は平成14年3月末日時点で70.6%を確保しています

また、株価の影響を受けにくい財務体質を構築するため、株式保有リスクの軽減を図りました。

まず株式保有額については、従来より売り切り推進等による圧縮を進めてきましたが、平成13年度にもさらに売り切りを進め、約7,300億円の圧縮を実施しました。

次に保有株式の評価差額については、平成14年3月末時点で7,227億円のマイナスでしたが、3行分割・合併に伴う分割・合併差益()を活用し、8,000億円を超える株式の評価損を処理した結果、評価差額は807億円のプラスに転換しました。

分割・合併承継処理の概要については次頁、詳細については当ディスクロージャー誌財務編をそれぞれご参照ください。

金融再生法開示区分に準じた不良債権等残高(3行合算)



オフバランス化累計額(3行合算)



株式保有額の推移(3行合算)



株式評価損益の推移(3行合算)



分割・合併承継処理の概要

● 資本勘定の状況

	平成14年3月末 3行合算(a)	分割・合併 承継処理(b)	分割・合併後(a)-(b)		
			2行合算	みずほ銀行	コーポレート銀行
資本金	25,719	13,919	11,800	4,700	7,100
資本金準備金	22,472	6,580	15,891	9,339	6,552
利益準備金	3,435	—	3,435	1,357	2,077
土地再評価差額金	5,312	1,116	4,195	3,092	1,103
剰余金	857	8,961	8,103	3,241	4,862
有価証券評価差額金	5,303	5,361	57	133	75
合計	50,777	7,293	43,484	21,864	21,619

● 資産・負債の状況

統合・再編後のみずほ銀行、みずほコーポレート銀行の資産・負債の状況は以下のとおりです。
なお、以下の計数はその他有価証券の時価評価を振り戻す等した参考計数です。

みずほ銀行

(資産の部)

現金預け金	187,844
コールローン	1,130
買入金銭債権	3
特定取引資産	16,229
金銭の信託	15
有価証券	97,425
貸出金	409,474
外国為替	1,670
その他資産	30,246
動産不動産	12,560
債券繰延資産	40
繰延税金資産	8,376
支払承諾見返	17,537
貸倒引当金	7,186
投資損失引当金	974
資産の部合計	774,394

(負債の部)

(単位：億円)

預金	525,281
譲渡性預金	45,200
債券	61,017
コールマネー	28,206
売現先勘定	3,304
売渡手形	9,843
コマースナル・ペーパー	2,350
特定取引負債	10,417
借入金	16,356
外国為替	80
その他負債	29,881
賞与引当金	106
退職給付引当金	309
債権売却損失引当金	482
特定債務者支援引当金	324
特別法上の引当金	0
再評価に係る繰延税金負債	1,965
支払承諾	17,537
負債の部合計	752,663
資本の部合計	21,731

みずほコーポレート銀行

(資産の部)

現金預け金	74,364
コールローン	7,365
買現先勘定	1,172
買入金銭債権	1,201
特定取引資産	37,245
金銭の信託	434
有価証券	137,950
貸出金	396,269
外国為替	10,013
その他資産	53,862
動産不動産	3,167
債券繰延資産	0
繰延税金資産	11,310
支払承諾見返	46,380
貸倒引当金	9,708
投資損失引当金	24
資産の部合計	771,006

(負債の部)

(単位：億円)

預金	335,387
譲渡性預金	67,331
債券	93,507
コールマネー	46,164
売現先勘定	20,645
売渡手形	9,564
コマースナル・ペーパー	1,945
特定取引負債	24,860
借入金	31,174
外国為替	7,286
社債	6,531
その他負債	56,367
賞与引当金	34
退職給付引当金	99
偶発損失引当金	1,342
特別法上の引当金	0
再評価に係る繰延税金負債	688
支払承諾	46,380
負債の部合計	749,310
資本の部	21,695

みずほフィナンシャルグループのビジネスモデル

●顧客セグメント別・機能別の法的分社経営のスタート

みずほフィナンシャルグループは、平成14年4月1日に、持株会社であるみずほホールディングスのもとで、第一勧業銀行、富士銀行および日本興業銀行の3行を、会社分割および合併により、個人、国内一般事業法人および地方公共団体を主要なお客さまとするみずほ銀行と、大企業・金融法人およびそのグループ会社、公団・事業団ならびに海外の企業を主要なお客さまとするみずほコーポレート銀行に統合・再編しました。また、みずほ証券、みずほ信託銀行についても、会社分割により、みずほホールディングスの直接の子会社とし、これら中核4社を柱とする新たな体制をスタートさせました。

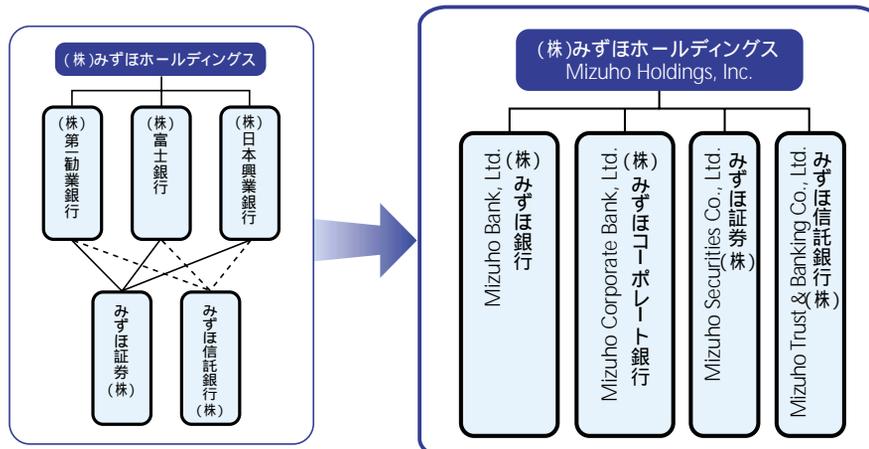
当グループは、グループ各社が高い専門性を一段と向上させ、高付加価値の金融サービスを提供するとともに、相互の連携を強化することにより、お客さまの多様なニーズによりの確・迅速にお応えする総合金融グループを目指し、顧客セグメント別・機能別の法的分社経営を行うこととしました。また、これにより、事業の範囲と規模を望ましいものとする経営形態を実現し、経済構造や金融構造、市場構造等の経営環境の変化に対し柔軟かつ機動的に対処していきます。

●みずほフィナンシャルグループの経営ビジョン・経営目標

当グループは、「最先端の総合金融サービスで、新時代をリードする革新的フィナンシャルグループ」を将来像とし、以下の経営目標を設定しています。

- 日本を代表するグローバルトップ5
- CS(お客さま満足度):「トップ」
- IT(情報技術)・FT(金融技術):「フロントランナー」
- 国内コマースバンキング:「ナンバー1」
- 証券・インベストメントバンキング:「マーケットリーダー」
- 資産運用・信託、決済ビジネス:「トップクラス」
- 経営体制:「ベストプラクティス」

平成14年4月1日統合・再編



みずほフィナンシャルグループ中核4社の概要

みずほフィナンシャルグループの中核4社(みずほ銀行・みずほコーポレート銀行・みずほ証券・みずほ信託銀行)の「主要なお客さま」および「主要な業務内容」の概要は以下の通りです。

みずほ銀行の概要

みずほ銀行

頭取 工藤 正

(資本金：4,700億円 総資産：77兆円 従業員数：24,593人
国内有人拠点：664、国内無人拠点(自行・コンビニATM設置カ所)約5,000)

主要な お客さま

個人

国内一般事業法人

公共法人(地方公共団体等)

主要な 業務内容

みずほ銀行とみずほコーポレート銀行で取り扱う業務

- ▶ 預金、金融債、貸出業務(含むノンリコースローン、コミットメントライン等)
- ▶ 外為業務
- ▶ デリバティブ業務
- ▶ 決済業務(手形・小切手決済、振込・振替等)
- ▶ マルチメディア業務(FB、CMS、デビットカード等)
- ▶ 社債受託関連業務
- ▶ 投信販売・確定拠出年金・信託代理店業務
- ▶ 市場関連業務
- ▶ シンジケーション業務
- ▶ その他業務

みずほ銀行で取り扱う業務

- 個人ローン業務(住宅ローン、教育ローン等)
- 個人向けクレジットカード業務
- 会員制サービス業務
- 財形、従業員提携ローン、社内CD等の企業の従業員の方向けビジネス
- チャネル業務(ATM、テレホンバンキング、インターネットバンキング)
- インターネット専用支店(エムタウン支店)
- プライベートバンキング業務
- 指定金融機関業務
- 宝くじ業務
- TC・外貨現金売買業務
- 手形代理交換業務

みずほコーポレート銀行の概要

みずほコーポレート銀行

頭取 齋藤 宏

(資本金：7,100億円 総資産：77兆円 従業員数：5,852人
国内有人拠点：18、海外拠点：75（現地法人を含む）)

主要な お客さま

大企業・金融法人

海外のお取引先(含む 海外日系法人)

公共法人(公団・事業団等)

主要な 業務内容

みずほ銀行とみずほコーポレート銀行で取り扱う業務

- ▶ 預金、金融債、貸出業務(含むノンリコースローン、コミットメントライン等)
- ▶ 外為業務
- ▶ デリバティブ業務
- ▶ 決済業務(手形・小切手決済、振込・振替等)
- ▶ マルチメディア業務(FB、CMS、デビットカード等)
- ▶ 社債受託関連業務
- ▶ 投信販売・確定拠出年金・信託代理店業務
- ▶ 市場関連業務
- ▶ シンジケーション業務
- ▶ その他業務

みずほコーポレート銀行で取り扱う業務

- 海外業務
- ・預金、貸出業務
 - ・シンジケーション
 - ・プロジェクトファイナンス
 - ・MBO、LBO
 - ・リース、トレードファイナンス 等
- クロスボーダー業務
- ・カストディ業務(非居住者向け)
 - ・ユーロ円インバクトローン 等
- 各種決済代行業務
- ・外為円決済
 - ・CLS(多通貨同時決済)

(平成14年4月1日現在)

みずほ証券の概要

みずほ証券

社長 大澤 佳雄
(平成14年6月24日就任)

(資本金：1,502億円 預り資産：約5兆円 従業員数：1,080人)

主要な お客さま

国内外機関投資家・事業法人・金融法人・公共法人等を
主要なお客さまとするホールセール証券会社

主要な 業務内容

債券売買

公社債等の売買・各種リサーチおよび情報提供にかかる業務

株式売買

株式等の売買・各種リサーチおよび情報提供にかかる業務

M&A

企業の合併、買収等にかかるアドバイザー業務

ストラクチャードファイナンス

不動産・金銭債権等の証券化・流動化、リースファイナンス業務

デットファイナンス

資金調達にかかる債券等引受業務

エクイティファイナンス

資金調達にかかる株式等引受業務

株式公開(IPO)

株式公開(IPO)のサポート等にかかる業務

みずほ信託銀行の概要

みずほ信託銀行
 社長 津田 弘通

(資本金：1,150億円 総資産：約36兆円 従業員数：1,454人)

主要な
お客さま

国内外機関投資家・事業法人・金融法人・公共法人・その他諸法人等を主要なお客さまとする法人向け信託特化型の銀行

主要な
業務内容

年金・資産運用業務
 運用力、コンサルティングソリューション力を活用した最適プロダクツの提供
 確定拠出年金・マスタートラストにかかるサービスの提供
 年金制度改革に対応した年金数理・制度管理コンサルティングサービスの提供

証券管理業務
 「資産管理サービス信託銀行」と連携したカस्टディサービスの提供
 証券決済制度改革への対応、セキュリティーズレンディング

証券代行業務
 法制度改革を先取りした法務コンサルティング
 株主総会IT化にかかるサービスの提供
 企業IR・コーポレートガバナンスに関する付加サービスの提供

債権流動化業務
 ソリューション型資産流動化商品の提供

(平成14年4月1日現在)

フルラインの金融サービスを支える主要金融関連会社

みずほフィナンシャルグループは、以下の主要金融関連会社と連携しながら、高付加価値の総合金融サービスを提供します。



みずほフィナンシャルグループのブランドについて

みずほフィナンシャルグループは、グループ創設以来新しいグループブランドの確立に努めており、平成13年10月に「ブランドステートメント」および「ブランドロゴ」を発表しました。

今後、これらをさまざまなコミュニケーション活動において統一的に展開し、「みずほブランド」の浸透を図っていきます。

ブランドステートメント

Value は「お客さまが求める価値」、Communication は「お客さまとともにわかちあうこと」を表わしています。

Value Communication(バリューコミュニケーション)には、「お客さまのビジョンを理解し、親身な姿勢と質の高い提案できちんとお応えする。それによりお客さまの満足度を高め、喜びをともにわかちあうこと」という意味が込められています。一言でいえば「お客さまの夢や喜びを、お客さまとわかちあうこと」です。

ブランドロゴ

ブランドロゴは「みずほブランド」を象徴する新しいシンボルマークです。

シンプルで洗練されたロゴタイプ(字体)と動きのある赤い円弧によるデザインは、今まさに太陽が昇らんとする地平線をイメージしたもので、社員一人ひとりの強い意思と情熱を表しています。

ブランドカラー

ブランドロゴには、2色のブランドカラーを使用します。

コズミックブルー(青色)は、信頼、誠実、ワールドスケール、クオリティを、ホライズンレッド(赤色)は、お客さまとのリレーションシップ、ヒューマニティ、情熱を表しています。

Value Communication



Mizuho Cosmic Blue



Mizuho Horizon Red