

2011年5月23日

各位

株式会社みずほフィナンシャルグループ  
株式会社みずほ銀行

## 今回のシステム障害の発生原因および改善・対応策について (骨 子)

東日本大震災の発生により、日本全体が困難な状況にある中で、この度の当社グループのシステム障害により、総合振込・給与振込・口座振替といった決済取引が滞り、お客さまをはじめ広く社会の皆さまに大変ご迷惑をおかけいたしました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は、当社グループ自身においても原因分析、再発防止策の策定を行ってまいりましたが、並行して、金融庁による立入検査を受けるとともに独立した第三者委員会である「システム障害特別調査委員会」より原因究明、再発防止策への評価・提言をいただいております。

上記を踏まえた、改善・対応策の「骨子」について、以下のとおりご報告申し上げます。(具体的な「改善・対応策」につきましては、後日、改めて公表いたします)

当社グループと致しましては、今回の障害を重く受け止め、全役職員が一丸となって、信頼回復に向けて誠心誠意取り組んで参ります。

### <本報告の目次>

- I. システム障害の発生原因分析
- II. 責任の明確化
- III. システム障害を踏まえた改善・対応策（骨子）
- IV. 平成14年4月のシステム障害後の取り組みについて
- V. 信頼回復に向けた取り組み

## I. システム障害の発生原因分析

### 1. システム障害の概要と原因分析

今般のシステム障害に係る事実、発生原因の分析につきましては、平成 23 年 5 月 20 日付に公表しております「システム障害特別調査委員会」による「調査報告書」に記載のとおりであります。

以下、「調査報告書」から抜粋し、概要を記載いたします。（詳細は、上記「調査報告書」をご参照下さい）。

#### (1) 今般のシステム障害の発端

本障害は、平成 23 年 3 月 11 日（金）に発生した東日本大震災発生に伴い、14 日（月）における A 社の義援金口座 a 及び 15 日（火）における B 社の義援金口座 b という特定の口座に、それぞれ大量の振込が集中したことにより、夜間バッチが異常終了したことに端を発するものであります。

みずほ銀行（以下、BK）は、上記の夜間バッチの異常終了に対してシステム復旧処理を実施したものの、一連の夜間バッチを翌日の営業店開始時刻までに終了させることができず、両日とも夜間バッチを中断し、バッチの日替り処理（以下「DJS 切替」という。）を行いました。これにより、通常自動化されているシステム運行が手動に切り替わり、膨大な作業量を手作業で実施することとなりました。この結果、大量の為替の未送信が発生したほか、手動処理に伴う人為的ミスが発生し、翌日の営業店開始時刻が大幅に遅延したほか、ATM の停止等が発生することとなりました。

そして、16 日（水）以降も夜間バッチの未処理が蓄積するとともに、手動によるシステム運用に起因する人為的ミスも多発し影響範囲が拡大いたしました。そのため、システムリソースを確保し、滞留している夜間バッチを実行するため、ATM やダイレクト・チャネルの利用制限を実施いたしました。しかしながら、その後も、処理時間の不足による未処理や、人為的ミスによる未処理が続きました。更に、本障害を起因とする一部取引明細の提供不可等、お客さまに影響を与える事象が副次的に多数発生いたしました。

## (2) 原因分析

### A. システム機能上の不備

#### ① 大量取引が集中した場合のシステム処理単位

異常終了の原因となった大量明細がある場合の後続の夜間バッチへのデータの振り分け処理は、いずれもリミット値の範囲内で実施すべきであるにもかかわらず、当該口座の全明細を一括で実施しているために、リミット値を超過し異常終了することとなりました。

#### ② 夜間バッチが長期化した際のシステム運用機能

DJS 切替を行うと、残りの夜間バッチが手動となり、その処理に膨大な手数を要することとなるばかりか、為替データの作成・送信が夜間バッチの後に一括して行われる仕組となっていることから、結果として、為替送信も遅延することとなっておりましたが、その対策をあらかじめ検討しておりませんでした。

### B. 未然防止に至らなかったシステムリスク管理態勢上の不備

#### ① 稼働中システムの定例リスク評価

システムリスクの自己点検（以下「システムリスク CSA」という。）の管理項目にはシステムリミット値の確認を行うことも含まれており、定期的に点検されておりましたが、点検表の点検項目に本障害に関連した夜間バッチでの取引明細に関するリミット値は含まれておりませんでした。

また、システムリスク点検項目の見直しがなされておりませんでした。

#### ② 新商品導入時のリスク評価

システム部門は、BK内の「ユーザー部門」からの要件として漏れやすい非機能要件（処理容量に関する要件、セキュリティ要件、障害対応要件など）のテスト実施要領を定め、システム開発を伴わない新サービスに対するリスク評価方法を検討しておく必要がありました。

本件のように大量の振込みが予想される場合のユーザー部門からシステム部門への問い合わせ窓口が明確でありませんでした。

### C. 復旧対応における緊急時態勢の不備

#### ① 緊急時態勢

本障害対応においては、システム部門内、経営陣ともに、情報不足もあり、各時点で想定される最大リスクシナリオが十分に検討されず、適切な判断がなされませんでした。また、BK及びみずほ情報総研株式会社（以下、MHIR）内における情報連携にも不備がありました。更にMHIRでは、統括機能が不足していたことにより、全体の状況把握が困難な状態が続きました。これら統括機能

の不足により混乱した状況を早期に改善できなかった一因として、緊急時における、MHBK、MHIRの経営陣間の指揮命令系統が不明確でありました。

② 想定すべき事象の不足

本障害は、夜間バッチの初期段階の処理中に異常終了したことを起点としていますが、当該事象を想定したシステムコンティンジェンシープランが整備されておりませんでした。

③ 手順書の実効性不足

本障害対応にて使用した手順書は時間的考慮を踏まえた手順書になっていなかったため、作業内容に関する不正確な見積もりに基づき作業の実施を判断することとなっております。

また、特例支払、二重振込の取消に関するビジネスコンティンジェンシープランについて、不正支払のリスク、お客さまへの連絡等について考慮不足でありました

D. 経営管理及び監査の不備

① 人材の計画育成および適所配置

ある事象の勘定系システム全体への影響を分析する能力を有し、あるいは多重障害の復旧見通しが立てられる実務人材が不足してありました。また、一連の障害を通じて、システム全体を俯瞰でき、かつ、多重障害の陣頭指揮を執り得るマネジメントの人材も不足しており、訓練を通じて人材を育成する視点が希薄でありました。

システム部門においては、長期安定稼動システムの仕様の可視化が伴わず、その承継が不十分でありました。

② 監査の実効性

STEPSに対するシステム監査が不十分であり、グループとしての監査体制にも課題があり、また外部監査の活用の遺漏がありました。

## II. 責任の明確化

東日本大震災というわが国の未曾有の危機の中であって、「経済の血流を守る」という金融機関としての重要な使命を適切に果たすことが出来なかったことは極めて遺憾であります。

今回のシステム障害により、総合振込・給与振込・口座振替といった決済取引が滞り、他行でお取引されるお客さまも含め、法人のお客さま、個人のお客さまへの入金が遅延したことに加え、ATM、各種EBサービス、みずほダイレクトの稼働停止等も発生し、多くのお客さまをはじめ、広く社会の皆さまに大変ご迷惑をお掛けしました。

平成14年に続き2度目の障害を起こし、わが国の金融システムに深刻な影響を与えたことにつきまして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、その責任の所在を別紙のとおり明確にいたしました。

### Ⅲ. システム障害を踏まえた改善・対応策（骨子）

金融庁検査、「システム障害特別調査委員会」による提言も踏まえた改善・対応策の骨子は以下のとおりです。

#### システム機能上の不備に対する改善・対応策

##### 1. 大量データ処理対応態勢の再整備

大量データによる預金センター集中記帳の異常終了の発生リスクを回避・軽減するため、以下の対策を実施してまいります（一部は実施済）。

- A. 大量取引が想定される口座への手続見直し・管理・徹底<実施済>
  - ▶ 大量取引が想定される口座（1日あたり最大取引件数が1,000件以上）については、本部に事前相談する手続を制定し、法人/センターリーフ口での対応を徹底済です。
- B. 預金センター集中記帳におけるリミット値見直しと大量データ監視<実施済>
  - ▶ 預金センター集中記帳に関するリミット値を拡大するとともに、大量取引発生の可能性のある口座について、センター集中記帳実施前に取引件数を確認し、大量取引を検知した場合、集約して記帳し、取引明細は別途お客さまにご連絡する等の対応手順を構築済です。
- C. 預金センター集中記帳における設計・仕様の改善対応策<平成23年10月末予定>
- D. 商品毎のリミット値を意識した運営の確立とリスク統制<平成23年10月末予定>
- E. センター集中記帳の自動運行を前提とする手順の確立<平成23年10月末予定>
- F. センター集中記帳を手動運行とせざるを得ない場合の対応  
<平成23年10月末予定>

##### 2. 業務インフラの一元化

(1) システムの完全一元化（次期システムの構築）

- ▶ BK、みずほコーポレート銀行（以下、CB）及びみずほ信託銀行（以下、TB）3行の勘定系システムを一元化し、新しい基盤の下で構築します。

- ▶ 次期システム構築を加速し、2012 年度末を目途に業務共通基盤を完成いたします。以後、2015 年度末を目途に順次、預金・為替・融資・外為・信託といったコンポーネントシステムをリリース、併せて基幹情報系もリリースいたします。
- ▶ 次期システム構築の最終形として、勘定系・情報系に加えて、チャネル系を含む全てのバンキング業務のシステムプラットフォームの完全一元化を検討いたします。
- ▶ 次期システム構築には、これまで以上に「安定性・堅確性」を重視いたします。

## (2) 事務の一元化

- ▶ 次期システム構築までの堅確かつ効率的な業務運営、次期システムへの円滑な移行を勘案し、B K、C B、T B のバンキング業務に係る事務を一元化いたします。(実施目途：2012 年度末)
- ▶ B K、C B、T B の営業店事務手続や業務フローの共通化を図り、地域営業部も含め同一拠点内事務の B K 片寄せや事務センターのグループ共通化を加速いたします。
- ▶ グループ内共通業務の重複解消に向け、既に着手した住宅ローン業務の B K 集約に加えて、B K 及び T B 間の普通預金や A T M の早期共通化を加速いたします。C B についても同様の業務共通化を検討します。

## 未然防止に向けたシステムリスク管理態勢上の不備に対する改善・対応策

### A. システムリスク C S A のレベルアップ<平成 23 年 10 月末予定>

- ▶ 商品毎の特徴に応じた許容する取引量を設定し、これに対するシステム仕様・システムリミット値の適切性の評価の管理を徹底いたします。

### B. 新商品・サービス開発時のシステムリスク評価のレベルアップ

<平成 23 年 7 月末予定>

- ▶ 環境変化等にも留意した実効性のあるシステム評価運営を実施いたします。

## 復旧時における緊急事態勢の不備に対する改善・対応策

### (1) 緊急事態発生時の対応態勢の改善

#### A. 緊急時行内体制の見直し<平成 23 年 7 月末予定>

- 関係部署の役割の見直し、関連諸規程の改定等を実施いたします。

#### B. 緊急事態発生直後の情報連絡・共有フローの見直し<平成 23 年 7 月末予定>

- 緊急時の初動対応、事後対応の詳細化を実施いたします。

#### C. 役職員を対象とした緊急時対応をテーマとする研修の実施

<平成 24 年 1 月末予定>

#### D. システム障害を想定した全行訓練を通じた実効性の検証

<平成 24 年 1 月末予定>

- 訓練を通じ、緊急時行内体制や緊急事態発生直後の情報連絡・共有フローの実効性を検証いたします。

### (2) システムコンティンジェンシープランの改善

#### A. システムコンティンジェンシープランの見直し

- 既存システムが内包するリスクの洗い出し<平成 23 年 10 月末予定>
- 想定シナリオの充実<平成 23 年 10 月末予定>
- システム復旧マニュアルの整備<平成 24 年 1 月末予定>

#### B. システムコンティンジェンシープランの記載内容明確化

<平成 23 年 10 月末予定>

- 開発・運用を委託するグループ会社とも共同し、実効性ある記載に見直しいたします。

#### C. システムコンティンジェンシープランの実効性向上に向けた訓練の実施

<平成 24 年 1 月末予定>

- 銀行と開発・運用を委託するグループ会社間の連携、システムコンティンジェンシープランの実効性等を検証する訓練を実施いたします。

### (3) ビジネスコンティンジェンシープランの改善

#### A. ビジネスコンティンジェンシープランの見直し<平成23年10月末予定>

- お客さまへの説明内容や営業店における手順等、より具体的な内容に見直しいたします。

#### B. ビジネスコンティンジェンシープラン発動時の留意事項の徹底

<平成23年10月末予定>

#### C. ビジネスコンティンジェンシープラン対応についての営業店周知と訓練の実施

<平成24年1月末予定>

- 特に、お客さまへの影響が大きい決済業務に係る訓練を実施し、営業店の意見を踏まえ、実効性を検証いたします。

### (4) お客さまへの対応・対外広報対応等

「情報発信高度化対応PT（仮称）」を新設<平成23年7月末予定>

一様々なステークホルダーに対する迅速・適切な情報発信体制を整備いたします。

- 正確な情報に基づく適切な営業店指示およびホームページ（HP）等への掲示  
<平成23年7月末予定>

- 苦情等の把握・分析や対応・改善策の検討<平成23年7月末予定>

また、今回のシステム障害による実費・損害賠償等費用負担につきましては、公平かつ適切な対応を実施してまいります。

## **経営管理及び監査の不備に対する改善・対応策**

### (1) 人材育成および適所配置に係る改善

#### A. 銀行IT部門、開発会社、運用会社の機能配置の見直し

<平成23年10月末予定>

- システムに関する開発推進機能及び運用機能の配置の適正化を実施してまいります。

- B. 緊急時に対応できる人材を育成する枠組の構築<平成 23 年 10 月末予定>
  - システムの核となり得る人材を育成する枠組の構築を進めてまいります。
  
- C. 人材強化に繋がる計画的な訓練の実施 <平成 24 年 3 月末予定>
  - ノウハウ・スキルの承継等、人材の強化につながる複層的な訓練を計画・実施してまいります。
  
- D. 緊急時におけるノウハウ・経験を有する人材の招集態勢の確立
  - <平成 23 年 6 月末予定>
  - システムの開発経験者・有識者を緊急時に招集する枠組を構築いたします。
  
- E. 緊急時に有効に機能する態勢の見直し<平成 24 年 3 月末予定>
  - 銀行と開発・運用を委託するグループ会社間の緊急時における連携態勢等を見直しいたします。

(2) 監査の実効性に関する改善<平成 24 年 3 月末予定>

- F G 内部監査部門は B K 業務監査部と共同し、B K 執行部門の改善・対応策の定着・進行状況等を監査してまいります。
  
- 既存システムおよび運用・管理業務において、潜在的なリスク等の検証を実施してまいります。
  
- 上記に加え、外部監査の活用を検討してまいります。

#### IV. 平成 14 年 4 月のシステム障害後の取組について

平成 14 年 4 月、当社グループでは、システム統合に伴い口座振替の事務処理遅延、A T M 障害等の大規模なシステム障害を引き起こし、お客さまはじめ多くの皆さまに多大なご迷惑をお掛けいたしました。

その際、「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」など、プロジェクト管理に甘さがあったとの原因認識に基づき、「改善・対応策」を策定いたしました。

I T 戦略委員会を中心とした I T ガバナンス強化による開発案件リリース時の障害発生抑止や、リスク審査・プロジェクト審査の充実を含むプロジェクト管理体制の強化等に取り組んだ結果による、平成 16 年のシステム統合プロジェクト（店群移行）の完遂、大型開発案件（新口座振替システム、新総給振システム）のリリース、障害発生状況の低位推移、次期システムの計画どおりの進捗等は、平成 14 年の大規模システム障害の教訓が活かされた結果と認識しております。また、改善・対応策の一つである「グループ連携強化による生産性の高い開発体制の構築」で掲げた、システム関連会社の「みずほ情報総研株式会社」への統合（平成 16 年）を機に、同社を含むシステム部門全体の組織融和が加速、業務の標準化・統一化等にも繋がったものと認識しております。

以上のとおり、平成 14 年のシステム障害後に策定した改善・対応策に真摯に取り組んだ結果として、堅確なプロジェクト管理体制の構築等を図ることができましたが、既存の現行システムについては、システムが長期安定稼働しており、障害発生件数が低位推移している実績を信頼するあまり、大量データ処理対応やコンティンジェンシープランの見直し、実効性のある訓練の不足等、大規模障害発生時の態勢確認に十分性を欠いたものとなっております。また、「現行システムの機能や他システムとの連関等、全体を見渡して的確に状況把握し、最適な指示を出せる人材」や「発生した障害の事実関係の把握・障害復旧に必要なノウハウ・スキルを継承した人材」が不足していたことによりシステム障害の影響の拡大、長期化を招いたものと認識しております。

## V. 信頼回復に向けた取り組み

今般のシステム障害を踏まえ、「変革」プログラムで目指す姿として掲げている「最も信頼される金融機関」となるためには、一段の自主的・自律的改革が必要であることを強く認識しております。

かかる認識の下、上記Ⅲ.の取組の他、別紙平成23年5月23日付「『信頼回復』に向けた取り組みについて」に掲げた信頼回復策を実行してまいります。

私ども経営陣の強いコミットメントのもと、組織・体制、人事、事務・システムに至るまで経営インフラを徹底的に見直すとともに、役職員の意識改革を促し、企業風土の再構築を図ることで、「お客さま第一主義」を徹底してまいります。また、金融機関としての社会的使命を全うするよう努力してまいります。

昨年度より取り組んでおります「変革」プログラムを加速させ、経営インフラ改革と意識改革の両面から〈みずほ〉を再生させ、お客さまはもとより、広く社会の皆さまからの信頼回復に向け、グループ役職員一丸となって取り組んでまいります。

以 上

## システム障害に伴う役員処分について

## 1. 役員人事

みずほ銀行取締役頭取 西堀 利は、6月20日付で退任  
(みずほフィナンシャルグループ取締役についても6月21日付で退任)

みずほ銀行常務執行役員 (IT・システムグループ担当) 萩原 忠幸は、  
6月20日付で退任

## 2. 役員報酬減額

平成23年6月分より、みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほコーポレート銀行の役員報酬を担当業務・責任等に応じて以下のとおり減額

## 【みずほフィナンシャルグループ】

社長	月額報酬の50%	×	6ヶ月
副社長	月額報酬の20%	×	3ヶ月
常務	月額報酬の15~30%	×	3ヶ月
執行役員	月額報酬の15%	×	3ヶ月

## 【みずほ銀行】

副頭取	月額報酬の30%	×	6ヶ月
常務	月額報酬の20~30%	×	3~6ヶ月
執行役員	月額報酬の15%	×	3~6ヶ月

## 【みずほコーポレート銀行】

頭取	月額報酬の30%	×	3ヶ月
副頭取・常務・執行役員	月額報酬の10%	×	3ヶ月

以上