

# 業務改善計画の進捗状況について

2022年7月15日

みずほフィナンシャルグループ  
みずほ銀行

MIZUHO

# 1. 業務改善計画の骨子

- ✓ 6月末迄に、内外為・市場決済等の主要30業務について、IT・ユーザー部門によるコンチプランの点検・訓練を完了。システム障害未然防止に向けた高度な点検や、ATMコーナーへのカメラ設備設置等も計画通り進捗。また、22/4～6月に予定していた大型開発案件についてもリリースを完了
- ✓ 7月以降は、ツール導入等、障害対応の更なる高度化を検討すると共に、完了した施策の実効性・定着状況を検証し、取組みを機動的に見直し
- ✓ 次頁以降、「システム障害の未然防止」「障害対応力向上」「ガバナンス」「企業風土の変革」の取組み(   )について、具体的な内容を説明

主な改善対応策		22/3月までの取組み	進捗状況(22/6月末)	
システム 障害防止	再 発 防 止	障害箇所への改善対応	・障害を引き起こした直接原因への点検・改修を完了	
		類似箇所への改善対応	・類似の事象が起こりうる箇所に範囲を広げた点検を完了	
	未 然 防 止	重要なインフラ基盤の点検	・MINORI・外為決済・日銀決済システムについて、大きな故障リスクがないかの点検・改善対応を完了	(改善対応に継続的に取組み)
		アプリケーションの点検	・外為決済(1業務/4システム)のリミット管理状況の点検を完了	✓ 共通基盤収容システムの予防保守を完了
障害対応力 向上	システム・業務のコンチプランが 連動したお客さま対応	・外為決済・市場決済等9業務のコンチプランの確認・訓練を完了	✓ 内為等21業務のコンチプランの確認・机上訓練を完了 ✓ 対象30業務全て完了し、今後も継続的に取組み	
	ATMの仕様変更・ お客さま対応力強化	・カードや通帳を取込まない仕様や、明細票へのご案内印字等を行う仕様への変更をリリース完了	(お客さまをお待たせしない仕様改善に継続的に取組み)	
		・ATMコーナーへのスピーカー付カメラ設備の設置準備完了	✓ 約3割の拠点(632拠点)に設置完了	
ガバナンス	IT現場の声を踏まえた業務運営・ 適正な要員配置	・保守・運用フェーズに必要な業務・人材を可視化し要員を確保 ・現場実態を把握し検証する枠組の構築を完了	✓ 現場事態を踏まえた運用・検証を開始 ✓ 今後も継続的に取組み	
	システムリスクの管理強化	・システムリスクの適切な把握・分析に向け、管理項目等を見直し ・リスク認識や対応策の議論充実にに向けた取組み開始	✓ システムリスク管理の高度化に向けた枠組を構築 ✓ 本格的な運営を開始	
	法令遵守	・外為関係法令に関連する手続・態勢面を整備。法令諸規則全般の遵守態勢の更なる強化に向け役職員研修を実施・拡充	✓ 外為関係法令を中心に手続・態勢面を更に整備・拡充 ✓ 研修や手続のモニタリングを開始	
人と組織	企業風土の変革	・組織全体で業務運営やコミュニケーションを改善する取組みを 順次開始	✓ 業務運営の見直しやコミュニケーション施策等、 具体的な取組みを順次推進中	

## 2. スケジュール

主な改善対応策		～22/3月末	足元の状況 (22/4-6月)	22/7-9月	22/10-12月	23/1-3月	23/4月～	
システム障害の未然防止	重要な インフラ基盤 の点検	保守期限	点検完了	定期点検として継続				
		予防保守	MINORI 外為決済 日銀決済	共通基盤 (プライベートクラウド)	その他共通基盤、 取引チャネル	対象機器 を拡大	定期点検として継続	
		障害時の動作	MINORI (メインHUB) 外為決済 日銀決済	MINORI(預金・為替等)・取引チャネル(ATM)		改修等		定期点検 として継続
	取引チャネル、市場・対外決済			改修等				
	アプリケーション の点検	未稼働サービスの再精査	点検完了					
		リミット管理/ 業務量・処理時限	外為決済	預金、内為、ATM、 市場・対外決済	業務変化を踏まえた定期点検の中で継続実施			
業務変化を踏まえた定期点検				預金、内外為、ATM、 市場・対外決済		税公金、 その他		
障害対応力向上	システム・業務のコンチプランが 連動したお客さま対応		外為決済 市場(外貨)	預金、内為、ATM、 市場・対外決済(円貨)、 税公金、その他	継続的に取組み			
	ATM	お待たせしない仕様の導入	リリース完了	仕様改善に継続的に取組み				
		スピーカー付カメラ設置	設置準備完了	632拠点(約3割) 設置完了	順次拡大		全1,809 拠点完了	
ガバナンス	IT現場の声を踏まえた業務運営・要員配置		運営・態勢構築	運用・検証の実施・継続				
	システムリスクの管理強化		管理項目・運営見直し		運用・検証の実施・継続			継続的に 取組み
	法令遵守		手続・態勢面、研修の整備・拡充		遵守状況モニタリング及び研修の実施・検証			
人と組織	企業風土の変革		施策開始・具体化(業務見直し・組織開発・社員WG他)、インフラ面の整備			施策の推進・継続、インフラ活用		

## 3. システム障害の未然防止

		実施事項	～22/3月末	足元の状況(22/6月末)
重要なインフラ基盤の点検	目的	重要なシステムについて、大きな故障リスクがないかを点検	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 保守期限 [対象:109システム] <ul style="list-style-type: none"> <li>システム機器の保守サポート期限を確認</li> <li>保守サポート切れの機器についてリスクを明確化し、リスクに対する対応方針を策定</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 点検完了 [109システム]</li> </ul> <p>(定期点検として継続実施)</p>
	対象	災害やシステム障害等の緊急事態においてもサービス継続が必要な業務をサポートするシステム (109システム)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. 予防保守 [対象:80システム] <ul style="list-style-type: none"> <li>点検基準を拡大し、エラー発生状況等の予兆をとらえ、故障や保守期限前の交換(=予防保守)を実施</li> </ul> </li> <li>3. 障害時の動作 [対象:87システム] <ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ基盤の各機器・機能について、障害時の動作(バックアップ切替等)に問題や改善点がないかを確認し、対応方針を明確化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ MINORI</li> <li>✓ 外為決済</li> <li>✓ 日銀決済 [41システム]</li> </ul> <p>その他基盤・チャネル系 [15システム]を9月迄に点検</p>
アプリケーションの点検	目的	重要なシステムについて、安定した運行を確保するための点検 (取引量等の増減に照らして適切な設定になっているか)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. MINORI未稼働サービス再精査 <ul style="list-style-type: none"> <li>未稼働のMINORI取引サービスについて、最新データで適切に処理ができることを確認</li> </ul> </li> <li>2. リミット管理／業務量・処理時限 [対象:22FY17システム、23FY10システム] <ul style="list-style-type: none"> <li>業務量の推移、システムリソース使用率の増減を把握し、リソース使用率の閾値や、業務時限に対するシステム処理時間の超過リスクを適切にコントロール</li> </ul> </li> <li>3. 業務の変化を踏まえた定期点検 [対象:22FY17システム、23FY10システム] <ul style="list-style-type: none"> <li>今後の業務の変化も踏まえ、稼働するシステムの更新の必要性やコンチプランの準備状況などをIT・ユーザー部門で定期的に共有し、リスクを適切にコントロール</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 点検完了</li> </ul> <p>—</p>
	対象	お客さまや市場取引等への影響が想定され、速やかなコンチプラン発動が必要となる決済業務をサポートするシステム (27システム)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 外為決済 [1業務/4システム]</li> </ul> <p>特にお客さまへの影響が大きい内為・市場決済等16業務/13システムについて、リミット管理状況の点検を完了</p> <p>第2Qより業務変化を踏まえた定期点検に着手(～23/3月迄)</p>	

## 4. 障害対応力向上

		実施事項	～22/3月末	足元の状況(22/6月末)
システム・業務のコンチプランが	目的	障害が発生した場合でも、IT部門とユーザー部門が連携し、速やかなお客さま対応を確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 外為決済</li> <li>✓ 市場(外貨)</li> <li>[9業務]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 内為等残り21業務について、システム障害を想定したコンチプランの確認・机上訓練を完了</li> <li>- 左記点検内容に加え、下記も確認</li> <li>・ 障害検知後の社内連絡体制</li> <li>・ コンチプラン発動に必要なデータ・実施手順、お客さまへの連絡方法 等</li> </ul>
	対象	お客さまや市場取引等への影響が想定され、速やかなコンチプラン発動が必要なる決済業務(主要30業務)		
点検内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. システム構成や業務フローを可視化し、障害時のお客さまへの影響を再確認 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ システム構成図、データマップ等を活用し、システムからお客さまへのサービス提供までのデータ・業務フローを可視化し、障害時の影響範囲・内容を再確認</li> </ul> </li> <li>2. サービス提供時限を踏まえたコンチプランの確認 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サービス提供時限をIT・ユーザー部門が共に理解し、各コンチプラン発動時限等の一連の対応フローを確認</li> </ul> </li> <li>3. 上記及び訓練を通じ、IT部門とユーザー部門が連携した、障害時の速やかなお客さま対応を確保</li> </ol>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           定期的な取組みとして 継続実施         </div>		
ATM仕様変更・お客さま対応力強化	目的	ATMに障害等が発生した場合においても、お客さまをお待せすることなく、速やかにご案内や対応が可能な機能・態勢の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リリース完了</li> </ul>	(仕様改善に継続的に取組み)
	対象	みずほ銀行ATM(1,809拠点) ※6月末時点		
点検内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. お客さまをお待せしない仕様の導入 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ トラブル発生時にお客さまをお待せしないよう、カードや通帳を取込まない仕様に変更</li> <li>・ ATM画面や明細票に、お客さまへのご案内を行う仕様を導入</li> </ul> </li> <li>2. トラブル発生時のお客さま対応力強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ トラブル発生時もお客さまに速やかにご案内できるよう、ATMコーナーにスピーカー付カメラ設備を設置</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 設置準備完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 632拠点(約3割)にスピーカー付カメラ設備を設置完了</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           順次、設置拠点を拡大 (～23/3月迄)         </div>	

## 5. ガバナンス

実施事項	22/3月末まで	22/6月末まで
踏まえた業務運営 ・ 適正な要員配置 ・ IT現場の声を	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グループ各社の現場実態把握の仕組みを具体化、4月より統括組織を立ち上げ</li> <li>✓ 現場実態を踏まえた戦略策定・資源配分を実施</li> <li>✓ ITの現場力強化・士気向上に向けた施策を具体化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 組織モニタリングや、経営陣とのコミュニケーションセッション、サーベイ等の取組みを開始</li> <li>✓ 適正な要員配置に向けて、第1Qの足元状況の検証、第2Qの需給見通しを踏まえた要員計画の調整等に取り組む</li> </ul>
システムリスクの 管理強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 会議体見直しに向けた方針を策定               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ITガバナンスの発揮(IT戦略の方向性や実現におけるリスク認識・対策、資源配分の適切性等)に向けた議論を拡充</li> </ul> </li> <li>✓ システムリスクに関する多面的なモニタリング状況の各種委員会等での報告を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IT戦略の方向性やリスク予兆・顕在化事象への対応状況等、議論テーマ・頻度を具体化</li> <li>✓ システムリスクに関して、多面的なモニタリング状況の各種委員会等での報告を継続</li> </ul>
法令遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 外為関係法令に関連する手続・態勢面を整備               <ul style="list-style-type: none"> <li>- AML業務にかかるBCP拡充、緊急時の態勢整備</li> <li>- 確認義務履行プロセス堅確化/準拠状況の点検態勢整備</li> <li>- 外為法令等に係る専門チーム、AML/CFT推進を行う為の経営レベルの部会を設置</li> </ul> </li> <li>✓ 法令諸規則全般の遵守態勢の更なる強化に向けた役職員向け研修を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新コンテンツでのコンプライアンス研修開始</li> <li>✓ 外為法令に関する手続遵守状況のモニタリングを開始</li> <li>✓ 外為関係法令等の遵守態勢のさらなる強化を継続</li> </ul>



## 6. 企業風土の変革(主な取組み)

- 「企業風土の変革」への取組みを通じ、誰もが自律的に行動し、建設的に議論できる組織を目指す  
 —その実現に向けて、経営も社員も具体的な取組を行うとともに、それを支える業務運営やインフラの見直しにも着手

### コミュニケーション

- ✓ 様々なレイヤーで双方向のコミュニケーションに取組み、各所でオープンな関係性を構築する

#### ◆ 経営との双方向コミュニケーション

- ✓ GCEO意見交換会の実施(延べ13回)  
 →主な質疑はグループWebサイト内で社員に公開
- ✓ GCEOメッセージや企業風土の変革に向けた取組及びGCEO宛てダイレクトメッセージ受付窓口等も社内Webサイト内に設置

【GCEO意見交換会では自由な意見交換を実施】



グループ内の相互理解を深めるためにも、現場/本部をはじめとして、他部署を知るような機会を増やすことはできないか

経営として、社員一人ひとりの働きやすさ、働きがいの向上策についてどう考えているのか



#### ◆ 現場と本部とのコミュニケーション強化

- ✓ 事務現場コミュニケーターと、事務のプロセスを考える本部チューターで連携

#### ◆ インクルーシブな組織づくり

- ✓ 部店長及び推進メンバーを対象とするエンゲージメントサーベイ活用研修実施、社員の生の声を踏まえたチームワーク向上の取組を実施(9部店で試行中)

【GCEO's Roomに投稿された意見の例】

現場訪問を通じて感じたことなどメッセージとしてどんどん発信してほしい

人手に頼っている事務もまだ多いので今後更にシステム投資を強化してほしい

### 役職員一丸での取組

- ✓ 日常の業務を担う社員自らの手で足元から変革を実現していく

#### ◆ 社員応募による企業風土の変革への挑戦

- ✓ 4つのワーキンググループ(WG)を立ち上げ、合計約160名(うちコアメンバー約40名)が日々の業務の気付き等を活かしながら活発にディスカッション
- ✓ 「価値観・行動軸」「コミュニケーション変革」「業務スタイル変革」「主体的行動のサポート」の4つのテーマでこれまで経営と議論(延べ3回)→議論内容を社内Webサイトで社員に動画公開

【各WG議論での社員の声】

価値観  
行動軸

企業理念についてどう考えるか？  
 「普段からより意識できる工夫を」  
 「存在意義をもっと掘り下げたい」等々

コミュニケーションの改善策は？  
 「自部署以外との接点をもっと増やしたい」  
 「デジタルツールをもっと活用したい」等々

コミュニケーション  
変革

業務  
スタイル変革

「内向き業務」を減らすためには？  
 「念のための資料を作るのはやめよう」  
 「各業務の意義・背景を理解すべき」等々

社員が主体的に行動していくためには？  
 「新たな挑戦を歓迎する雰囲気作りを」  
 「良い取組みを共有してほしい」等々

主体的  
行動サポート

## 6. 企業風土の変革(主な取り組み)

### お客さま・社会に向き合う業務運営

- ✓ 現場の気付きが施策に生かされ、社員が変化を実感できる業務運営を目指す

#### ◆ 社内業務の廃止運動

- ✓ 2月に活動開始以降、社員から600件超の提案が寄せられ、まずは約90件の要望について廃止・改善を決定し、社員とも共有
- ✓ 残りの要望についても段階的に進捗を共有していく予定

#### ◆ 本部の内部会議見直し

- ✓ 会議自体の廃止、書面開催への変更、開催頻度の見直し等に加え、抜本的な資料削減や資料説明者を役員から部長へ変更するなどの工夫を実施

【社内業務の廃止・改善予定の一例】

#### ◆ ペーパーレス化・システム化

- 人事関連申請書など74帳票ペーパーレス化
- 印鑑を押す業務全般の見直し
- 社内広報誌のweb化
- 経費支払手続きの見直し

#### ◆ 内部資料作成負担の軽減

- 営業部店による実績報告の一部を廃止
- 部店経営計画書策定の負担軽減
- 業務計画の策定プロセスの見直し

#### ◆ 管理手続の簡素化・廃止

- 最終退社時のチェックリスト廃止
- 業務日誌・警備日誌等の簡素化
- 社内通達・連絡文書の掲載方法の見直し
- 総務業務の見直し

等々

### インフラ改善

- ✓ 身近かつ手軽にコミュニケーションが可能な職場環境目指し、デジタルインフラを改善していく

#### ◆ デジタルデバイスの追加配付

- ✓ 機動的なコミュニケーションの観点から、営業店を中心にスマホを追加配付済
- ✓ 効率的に働ける環境を拡大すべく、リモートワークデバイス、タブレット、モバイルPC等も追加配付予定

#### ◆ コミュニケーションツールの強化

- ✓ 利便性向上の観点からWeb会議ツールのレベルアップ(スマホ利用対応等)着手(今年度リリース予定)
- ✓ 役職員間の手軽なコミュニケーションツールとして社内SNSを導入予定(9月試行開始)

【デジタルデバイスの追加配布】

- ◆ スマホ10千台(追加配付済)
- ◆ リモートワークデバイス2千台(今年度中)
- ◆ タブレット2千台(今年度中)
- ◆ モバイルPC2千台(今年度中)

