
みずほ銀行におけるシステム障害にかかる 原因究明・再発防止について

みずほ銀行(以下「BK」)における一連のシステム障害により、お客さま、関係者の皆さまに大変なご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

当グループにおいては、これまで2002年4月、2011年3月、そして今回と、三度にわたり大きなシステム障害が発生し、お客さまはじめ広く社会の皆さまに大変なご迷惑をおかけいたしました。再びこのような事態を起こすことがないよう、抜本的な再発防止策に組織全体で取り組む必要があるものと強く認識しております。

みずほフィナンシャルグループ(以下「FG」)およびBKは、今後も皆さまに安心してBKとお取引いただくために、過去の障害事案を改めて振り返った上で、本事案に通底する課題に対して本質的かつ持続的な取り組みを行うべく、2021年3月17日付で設置した「システム障害特別調査委員会」の提言も踏まえ、再発防止に向けて、「システム」と「顧客対応・危機管理」のそれぞれの取り組みを強化し、かつそれらを機動的かつ部門横断的に融合させることで「多層的な障害対応力の強化」に向けて組織全体で取り組んでまいります。

1. 発生事案の概要

今回、2021年2月28日、3月3日、3月7日、3月12日と短期間に4回のシステム障害が発生いたしました。

(1) 2月28日

「みずほe-口座」の「e-口座一括切替処理」を、月末の日曜日に当たる2021年2月28日に実施したことに起因し、定期預金システムにアクセスする更新処理がすべて不能となり、同システムにアクセスしたATM内に通帳・カードが取り込まれる事象が発生するとともに、インターネットバンキングサービスであるみずほダイレクトにおいて定期性預金のお取引ができない状態となりました。これらのエラーがさらに、ATMまたその後みずほダイレクトの処理区画の閉塞につながり、定期性預金取引以外のATM取引等にも多数のエラーが発生し、ATMで通帳・カードの取込みが頻発しました。

上記障害により、お客さまには、①ATMの稼働停止(最大4,318台)、②通帳・カード取込み(5,244件)、③ATMおよびみずほダイレクトの一部取引不能等の影響が生じました。

通帳・カードの取込みに対しては、ATM監視拠点からのリモート操作、警備会社の出動や営業店職員の駆付け対応による通帳・カードの回収、返却を行いました。これらの対応では追い付かず、2月28日が日曜日であったこともあり、多数のお客さまの通帳・カードがATMに長時間取り込まれたままの状態となりました。取り込まれた通帳・カードを当日に返却できたのは1,244件に留まり、障害発生当日から一週間後の3月7日までに5,152件、すべてを返却し終えたのは4月22日となりました。

(2) 3月3日

2021年3月3日、BKのデータセンターにおいて、ネットワーク機器内のネットワークカードが故障し、他系統のネットワークカードへ切り替わるまでの3分間、通信状態が不安定となりました。その間に、①ATMでの通帳・カード取込みが29件発生し、②ATMやダイレクトを通じたナンバーズ(宝くじ)の購入取引が一部不成立となる事象が7件発生しました。

(3) 3月7日

2021年3月7日、BKがカードローン商品に係るプログラムのリリースを行った際、当該プログラム設計にミスが存在したため、総合口座定期入金に係るエラーが発生しました。

ATM及びダイレクトにおいて定期入金取引が不成立となったお客さまに対しては、障害の発生および取引が不成立になったことの告知や事情説明を行いました。またATMでの通帳・カードの取り込みを防止する目的で、ATMでの定期預金の一部サービスを一時停止しました。

(4) 3月12日

2021年3月11日夜間、MINORIの共通基盤に存在するストレージ装置内の通信制御装置が故障したことで、ストレージ装置とサーバの間の通信が遮断され、同サーバ上で稼働する業務システムが停止しました。その影響により、主に外国為替送金処理が遅延する等の影響が生じました。

この障害により、国内他行向け仕向送金263件が3月12日当日中の時限に間に合わず、外為被仕向送金の入金案内処理761件が当日中に完了できませんでした。仕向送金については、バックバリューコストをBKが負担する前提のもと、受取銀行と入金日を含め交渉を行いました。被仕向送金については、受取人に連絡し、入金日について意向確認を行い、3月31日時点ですべての入金済みが確認されました。

短期間に4回のシステム障害が発生したことを踏まえ、今回の発生事象のみならず、過去事象の経緯や原因、その時点で講じた対策等についてもしっかりと検証したうえで、当グループの組織に内包する根本原因を洗い出し、それに対して本質的、持続的な再発防止策を講じる必要があるものと認識しております。

2. 原因分析

今回、システム障害特別調査委員会において、各発生事象にかかる原因分析を詳細に行うとともに、過去の障害事例に照らした分析についても、2002年、2011年の障害事案に留まらず、他の障害事案も含めて幅広い検証を行い、今回の発生事象との共通項の分析を行っております。

調査報告書においては、一連の本システム障害に通じる原因として、(1)危機事象に対応する組織力、(2)ITシステム統制力(IT人材の再配置、システム安定稼働への備え、過去に発生した障害の原因との共通項)、(3)顧客目線(ATMの通帳・カード取込み仕様に係る問題意識、障害対応における顧客利益への配慮、ATM利用顧客への関心)、それぞれの弱さが存在し、さらにその根底には(4)それらが容易に改善されない体質ないし企業風土があり、これらが再発防止に向けた基本的課題と指摘しております。

これらの総括は、当グループが今後再発防止に取り組んでいく中において、重要な指針として踏まえていくべきものと認識しております。

なお、一連の障害に対する責任を重く受け止め、責任を明確化いたしました。(2021年6月15日公表済)

3. FGおよびBKとしての再発防止への取り組み

システム障害特別調査委員会による原因分析を踏まえ、FGおよびBKは、今後の再発防止の取り組みにおいて、表面的・形式的な手当てに留まることなく、お客さまの利便性や社会インフラとしての安定性を常に意識し、営業店・本部問わず、タテ・ヨコの連携をしっかりと根付かせ、組織全体として、「多層的な障害対応力の向上」を図っていく必要があると考えております。

すなわち、「システム」部門においては、障害の発生防止と実際に発生した場合の早期検知と復旧のために、「顧客対応・危機管理」部門においては、障害の早期検知とお客さまへの影響極小化のために、それぞれ多層的に障害対応力を強化する仕組みを作ります。同時に、これらを一体的に運営すること、すなわち、システムとビジネスの危機時の対応計画、そして訓練、組織態勢、人材等の、より有機的かつ一体的な運営に取り組むことで、万一の際にも顧客影響を極小化する、多層防御の仕組みを構築します。

あわせて、これらの多層的な障害対応力を実効的なものにし、「システム」や「顧客対応・危機管理」の課題に通底する組織全体の根本課題を本質的に解決していく観点から、「人と組織の持続的強化」にも取り組んでまいります。

(1) システム

質の高い人材を配置し、組織内・組織間での有機的な連携を確保することで、MINORIの特性に相応しい態勢整備を実現してまいります。

- ① ATM仕様変更、ハードウェア機器の改修
- ② 監視システムの改善と開発・運用部門間の連携態勢見直し
- ③ MINORI関連の総点検の実施
 - ・ MINORIのサービス・機能のうち未稼働部分(全体の6%)のリスクを再精査
 - ・ 重大障害となりうるシステムエラーをテスト環境において人為的に発生させ、波及影響と対策を確認
- ④ システム部門における障害時訓練等の高度化
- ⑤ 人材ポートフォリオの可視化と組織的な牽制の強化
 - イ) 人材ポートフォリオの可視化と人員再配置
 - － 人材の詳細なスキル・経験の一覧化と適切な人材(含む外部人材)配置
 - ロ) 組織態勢の整備
 - － 技術・品質統括を担うIT 基盤・プロジェクト統括部を新設
 - ハ) 開発・保守管理態勢の整備
 - ニ) システムリスク管理や内部監査態勢の拡充

(2) 顧客対応・危機管理

有事だけでなく平時においても、絶えず顧客目線を持つことを組織全体で徹底してまいります。

- ① お客さまの声を把握し施策にいかす組織対応
 - ・ 個人営業店全店に「サービス品質向上推進者」を配置
 - ・ SNS等分析の本部組織立ち上げ
- ② お客さまや決済への影響を踏まえた平時からの態勢整備・有事の備え
 - ・ 細分化されたBCPを30程度の重要業務ごとに大括り化し、障害発生時の有事故の際に顧客目線で活用できるよう各システム構成図を踏まえてSCPと融合
 - ・ 訓練や研修において、従来の「手順確認型」だけでなく、「顧客影響を自ら考える」実戦型を取り入れて実施
 - ・ サービス別の本部組織横断的な人的ネットワークを普段から構築することで、有事の際の迅速な情報収集態勢を確保
 - ・ 障害検知後原則1時間以内に初期対応方針を速やかに協議
- ③ 危機管理担当役員を設置し、経営レベルも含めて危機管理態勢を強化

(3) お客さま・社会と共に歩む「人と組織の持続的強化」への取り組み

横の連携・縦の連携が確保された多層的な障害対応力の向上を支え、より実効的なものにしていく観点から、「人」と「組織」の強化が不可欠であると認識しております。

特に、今回のシステム障害事案において、「システム」、「顧客対応・危機管理」面で見られた各課題に対して、「ルールや自己の責任範囲を超えた組織的行動力の更なる強化」が必要と考えており、組織全体の課題と位置づけて取り組んでまいります。

① 人と組織態勢の強化

- ・「システム」「顧客対応・危機管理」の分野における人材育成や組織に関連する施策に加え、広い視野を持つ専門人材の積極的な活用を通じ、人と組織態勢を全社的に強化
 - －関連部門横断のキャリア開発と外部人材登用
 - －社員の自律的行動や成長を促す、フィードバック重視型の人事評価
 - －グループにおける経営層の役位の統合等、組織内の階層を簡素化（FGにおける専務・常務の廃止等）
- ・必要な経営資源配分には引き続き留意しつつ、構造改革を着実に推進
 - －2021年度については、人員160名、経費枠80億円、投資枠100億円の規模で人員・経費枠を予備的に拡充

② 行動様式の変革

- ・組織的行動力の強化に向け、コミュニケーション活性化等の各種枠組み導入（これらの取り組みを通じ、カンパニー制や各社兼務体制等の実効性も強化）
 - －コミュニケーションを「文書中心」から、「まずディスカッション」へ
 - －事務ミスを起こしたことをマイナス評価するのではなく、改善策をプラス評価
 - －営業店コミュニケーターと本部チューターの設置・ネットワーク化

これらの再発防止策について、特別調査委員会からは、「多角的視点から網羅的に策定されており、いずれも本事象の再発防止のために有効である」との評価をいただいています。但し、「組織、ルールや手続きを表面的に変更すれば足りるものではなく、その実効性と継続性の確保が不可欠である」との趣旨の提言も頂いています。経営陣一同、斯かる提言をしっかりと踏まえ、責任を持って取り組んで参ります。

4. 今後の取り組み態勢について

FGおよびBKは、今回のシステム障害にかかる再発防止策について、それぞれの基本的な役割と責任を踏まえ、実効性と継続性を確保すべく、目指すものが何かを経営陣が明確に示し、全役職員が目的意識を持って取り組んでまいります。

- ・FGは、本障害事案を重く受け止め、グループとしての適切な運営の確保の観点から、グループ基本方針の策定（グループ横断の人事制度運用、障害訓練の基本方針等）、必要な経営資源の配賦等の対応、他のグループ会社への今事案の横展開を行ってまいります。また、BKの経営管理会社として、BKが実行する再発防止策の進捗状況を管理監督します。
- ・BKは、FGの経営管理の下、MINORIを所有し、開発・運営・管理を担い、また、お客さまへ様々な金融サービスを提供する当事者として、上記の再発防止策の全般について、顧客目線での実効性を確保すべく、委託先であるグループ会社を含めて現場の隅々まで徹底を図り、さらに継続的な訓練や研修を通じて組織横断的な定着を図ることで、多層的な障害対応力の強化を実現します。

上記の障害対応策を確実、迅速に遂行していくために、FGおよびBKにおいて、それぞれFG社長・BK頭取を委員長とする「システム障害改善対応推進委員会」を設置いたしました。

また、経営監督の立場においては、FGは既に社外取締役のみで構成される「システム障害対応検証委員会」を設置しております。今後同委員会の役割および目的を、現在の「原因究明、再発防止策の妥当性・評価」から、「再発防止策の実施状況の監督」に軸足を移し、引き続き本事案に対応してまいります。加えて、再発防止策の全般を実行する当事者であるBKにおいても、社外取締役・社内取締役で構成する同委員会を設置いたしました。

お客さまや関係者の皆さまからのご期待に応えるべく、金融機関としての役割を今一度自覚し、グループ役職員一同が、決意を新たに責任をもって全力で再発防止に取り組むとともに、〈みずほ〉の持続的な成長につなげてまいります。

※ 本項目は2021年6月15日にみずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行が公表した「株式会社みずほ銀行におけるシステム障害にかかる原因究明・再発防止について」をもとに作成いたしました。