中期経営計画の概要と進捗

中期経営計画（2023年度～2025年度）の概要

〈みずほ〉は、2023年度より中期経営計画を開始しました。

まず「〈みずほ〉が描く世界観」と10年後の目指す世界を設定し、その実現に向けた〈みずほ〉の成長戦略の方向感を定めました。そして、次の3年間で取り組むべきことを中期経営計画としてまとめました。

新たな解の創造に挑戦することを通じ、3年間における成長の果実を得るとともに、その先の持続的な成長への土台を築くことをめざします。

バックキャスト

5ヵ年経営計画（2019～2023年度）

※1年前倒しで終了

「来るべき時代において、
お客さまから今まで以上に
必要とされ頼りにされる、
より強力で強靭な
金融グループ」を目指す、
「前に進むための構造改革」

中計期間 中期経営計画（2023～2025年度）

**お客さま、社会の課題に対し、
様々な挑戦をつなぎ、新たな解を創造する3年間**

サステナビリティを軸とした、
メリハリのある事業展開により経営資源を最大限に有効活用

お客さま、社会とともに、
その先の持続的な成長、豊かさへの礎を築く

社会課題の解決・持続的成長に向けた重点分野

ビジネス面における注力テーマ	「資産所得倍増」に向けた挑戦
	顧客利便性の徹底追求
	日本企業の競争力強化
	サステナビリティ＆イノベーション
	グローバルCIBビジネス
成長を支える経営基盤の強化	企業風土の変革 / 人的資本の強化
	DX推進力の強化 / IT改革の推進
	安定的な業務運営

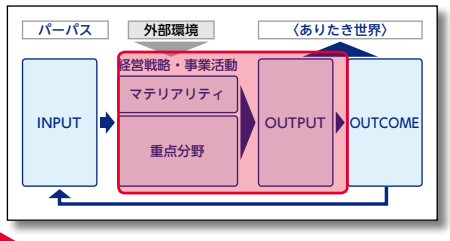
一体で推進

10年目線 パーパス

ともに挑む。ともに実る。

永続的 基本理念 ～企業活動の根本的な考え方

〈みずほ〉は、フェアでオープンな立場から、時代の先を読み、



バックキャスト

10年目線

世界観に向けた10年後の目指す姿

〈みずほ〉が描く世界観（ありたき世界）

10年後の目指す世界

インクルーシブな社会構築が進展
- 経済成長・人的資本投資・DX活用により所得増加
- NISAを起爆剤に資産所得が増加
- 多様な人材が活躍できる社会に

AI等の革新的なテクノロジーが社会に浸透
- テクノロジーの力で生活がより便利に
- 意欲あるすべての人々の学びや挑戦の機会が充実

好循環

日本の国力が上向き、成長軌道に
- 次世代を担う新技術や企業が勃興
- 企業間の共創により、新たな価値を次々と創出
- グローバルに競争力ある技術で世界を牽引

サステナビリティに向けた動きが加速
- 世界が有機的につながり、脱炭素化・循環型社会に向けた取り組みが加速

個人の幸福な生活
- 将来不安なく、いきいきと生活できる社会の実現
- 人間とテクノロジーの共存

サステナブルな社会・経済
- 日本が社会課題を乗り越え、世界での競争力を回復
- グローバルなサステナビリティの実現

お客さま、経済・社会、そして社員の〈豊かな実り〉を実現する。

ビジネス面における注力テーマ

個人ビジネス

▶P.73　リテール・事業法人カンパニー
▶P.77　アセットマネジメントカンパニー

「資産所得倍増」に向けた挑戦／顧客利便性の徹底追求

〈みずほ〉は、個人のお客さまの資産形成・運用・承継を通じた資産所得の増加や、テクノロジーの活用による利便性の向上等により、「個人の幸福な生活」の実現に貢献します。

NISAを起爆剤に、お客さまとともに「資産所得倍増」に向けて挑戦します。また、預金口座の魅力を高め、お客さま・産業・社会への資金供給に必要な安定的な個人預金を確保するとともに、将来につながるお客さま層の獲得を実現します。

2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

“NISAと言えばみずほ”というブランド確立

2024年1月から始まった新NISAを契機とした資産形成の裾野拡大の機会を捉え、プロモーションを展開し、気軽に立ち寄り相談できる「みずほNISAカフェ」をスタートしました。店舗だけでなく、商業施設やマンションでもNISAカフェセミナーを開催する等、よりお客さまの近くで資産形成の情報と機会を提供しました。「NISAと言えばみずほ」というブランドの確立をめざします。

今後さらに、グループ一体のコンサルティング力や運用商品提供力の強化に取り組みます。

デジタル・リモート・リアル（店舗・ATM等）のチャネル改革

みずほダイレクトアプリの利便性改善により、利用者が着実に増加しています。店頭に来店されるお客さまにおいても、店頭タブレットというツールをご利用いただく割合が上昇し、事務手続き・処理の自動化が進んでいます。併せて、既存店舗の店舗形態も見直し、資産形成・運用等のコンサルティング型や口座開設専門型等への移行を進めます。2024年2月には、池袋口座開設ショップを開設しました。

今後さらに、デジタルツールの高度化を進めます。

他社との連携も活用した、デジタル・対面双方における顧客利便性の徹底追求

2023年12月にみずほ証券と楽天証券ホールディングス株式会社は2022年10月より行っている戦略的な資本業務提携を強化しました。資産形成・運用分野におけるオンラインでの利便性と相談ができるリアルな体験を組み合わせた新しいリテール事業モデル構築をめざします。金融機関側がお客さまをいずれかに誘導するのではなく、お客さま自身が最適なアクセスを選択できる体制を構築します。

フォローする主なビジネス指標

NISA口座数

2024年3月末 **75万件**
（2023年度の新規開設数 約12万件）

個人運用預かり資産残高

2024年3月末 **29.6兆円**
（2023年3月末対比+4.6兆円）

みずほダイレクトアプリMAU

2024年3月時点で、
UI/UX改善前の2022年1月対比+75%増加
（MAU: Monthly Active User、月間利用者数）

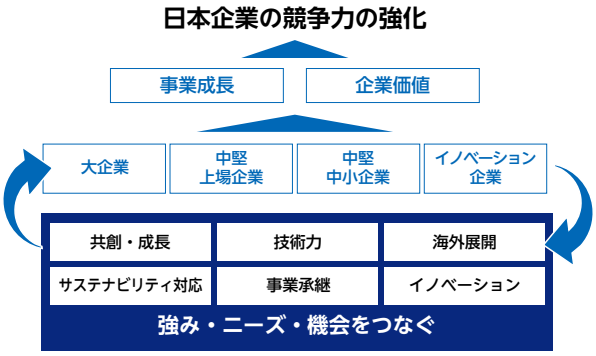
▶成長戦略を実現する人材戦略およびフォローする主な指標（人的資本KPI）については、
P.49-50　成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築（「人材と組織」内）

▶P.73　リテール・事業法人カンパニー
▶P.74　コーポレート＆インベストメントバンキングカンパニー

日本企業の競争力強化

〈みずほ〉は、日本の成長軌道への復帰や国際競争力の回復、脱炭素化・資源循環型社会への転換等の「サステナブルな社会・経済」の実現に貢献します。

様々な規模やステージのお客さまをつなぎ、挑戦を支え、事業成長・企業価値向上を徹底的に支援します。



2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

企業成長支援

2023年度に中堅企業のお客さまへの事業成長のディスカッションを行う専門チーム「事業成長支援室」を立ち上げ、まず100社のお客さまにフォーカスし、事業成長についての提案・議論を行いました。約3割のお客さまから前向きな反応をいただき、事業成長支援の手応えを得、アプローチを拡げました。2024年4月からは、ビジネスマッチング、海外進出支援等の法人向けソリューション機能を結集し、「事業成長支援部」として対象とするお客さまや提案・議論のテーマを広げて推進していきます。

イノベーション企業の支援

イノベーション企業に対するリスクマネー供給策として、グロース・レイターステージにある企業を中心として新株予約権付社債の取得を通じた資金提供を行う“みずほベンチャーデットファンド”を2023年8月に設立し、11月に初回投資を行いました。また、独自のAI与信を通じた法人向け決済サービスを提供するフィンテック、株式会社UPSIDERと合弁で、グロースステージのスタートアップ向けのデットファンドを設立し、2024年1月に初回投資を行いました。

事業承継の支援

日本の課題である中堅中小企業の事業や技術の承継について、法人・オーナー双方の視点への対応や信託銀行の知見・ソリューション、投資銀行のプロダクツ力等、みずほのグループ力を活かして支援に取り組んでいます。親族内承継に加え、近年増加しているM&AやMBOも含めて、事業承継の支援に取り組みます。

フォローする主なビジネス指標

企業成長支援アプローチ社数

2023年度 **150社に提案**

国内リーグテーブル

2023年度（カッコ内は2022年度）　**DCM 1位**（1位）　**ECM 4位**（4位）　**M&A 7位**（5位）

（出所：Capital Eye, LSEG）

▶成長戦略を実現する人材戦略およびフォローする主な指標（人的資本KPI）については、
P.49-50　成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築（「人材と組織」内）

ビジネス面における注力テーマ

サステナブルビジネス

▶P.57　サステナビリティ

サステナビリティ＆イノベーション

〈みずほ〉は、お客さまの脱炭素化や循環型社会といったサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）に向けた動きを支援することを通じて、「サステナブルな社会・経済」の実現に貢献します。

2050年のカーボンニュートラル実現に向けたグランドデザインを構築、トランジションへの資金支援を行い、産業セクター・技術・官民連携の懸け橋となるとともに、金融・非金融のサービスを掛け合わせ、新しいビジネスを創出します。

2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

トランジションに対する資金供給

〈みずほ〉は国内デット資本市場（DCM）の領域において、トップのマーケットプレゼンスを有してきました。その強みに、サステナビリティの知見を掛け合わせ、サステナブルファイナンスにおいても、国内シンジケートローンと国内SDGs債では継続してリーグテーブルのトップであり、グローバルでもシンジケートローンにおいて上位に位置しています（出所：LSEG）。トランジションファイナンスについても、日本がその資金調達をリードしていますが、〈みずほ〉はその過半をサポートしています（出所：Bloombergを基にみずほ集計）。

価値共創の取り組み～サステナビリティの推進とイノベーションの創出

社会課題の複雑化が進み、1社単独では対応することが難しい時代になっており、このような社会課題解決と新規事業創出をめざすお客さまとともに挑戦する『価値共創』のアプローチを強めています。

社会課題の解決をめざす技術・事業に対し、お客さまとともに出資を行うとともに、多様な当事者をつなぐことで、事業化やプラットフォーム構築を推進します。

技術や事業の成長段階に応じたトランジション出資枠※1と価値共創投資※2という2つの投資枠を用意しており、2024年3月末時点で計11件の投資を実績化し、パイプラインも積み上がっています。

※1. トランジション出資枠：開発・実証段階にあるトランジション領域に関するプロジェクトに対する出資枠。500億円超を視野に2022年4月に設定
※2. 価値共創投資：お客さまによる新たな事業の創出やその商用化を後押しする出資

脱炭素や社会課題解決に向けた個別領域の深掘り（水素、カーボンクレジット、インパクト評価等）

サプライチェーン構築の早期実現に向けて、金融機関による資金供給の重要性が高まる水素等について、2024年5月に、2030年までに水素等の関連分野へ2兆円のファイナンスアレンジをめざすことを発表しました。

カーボンクレジット分野では、ルールメイキングへの関与やクレジット創出企業との連携等を行いました。東証カーボンクレジット市場のマーケットメイカーに邦銀として唯一指定され、2024年2月には「ベスト・マーケットメイカー」を受賞しました。

また、インパクトに関する考え方を整理したうえで、インパクトビジネスの可能性や取り組み方針等を示した「インパクトビジネスの羅針盤」を2024年5月に公表しました。

フォローする主なビジネス指標

サステナブルファイナンス
2019~2023年度累計 **31.0兆円**
（速報ベース）（2023年度で+約10兆円）

国内SDGs債リーグテーブル
2023年度 **1位【5年連続】**
（出所：Capital Eye）

▶成長戦略を実現する人材戦略およびフォローする主な指標（人的資本KPI）については、
P.49-50　成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築（「人材と組織」内）

▶P.75　グローバルコーポレート＆インベストメントバンキングカンパニー
▶P.76　グローバルマーケッツカンパニー

グローバルCIBビジネス

〈みずほ〉は、グローバルな金融資本市場における事業の展開を通じて、複雑化する世界のもと、ビジネス経験を蓄積し、また日本を含む地域間をグローバルにつなぎ、日本と各国の課題解決にも活用することで、「サステナブルな社会・経済」の実現に貢献します。

米州CIB（コーポレート＆インベストメントバンキング）やグローバルなネットワークといった〈強み〉を発揮します。

2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

米州：〈みずほ〉の強みである、銀行・証券一体、プライマリー・セカンダリー一体の米州CIBビジネスモデルの機能をさらに強化

これまで培ってきたデット分野での米国資本市場での高いプレゼンスに加え、株式資本市場（ECM）やM&A、プライマリービジネスに資するセールス&トレーディングを深化させてきたなかで、2023年12月に米国M&Aアドバイザリー会社Greenhillの買収を完了しました。

買収したGreenhillを融合することで米州ビジネスをさらに拡大するとともに、Greenhillを起点に、〈みずほ〉の日本国内・グローバル各地域とも連携し、クロスボーダーでのM&A機会を捕捉していきます。

EMEA：サステナビリティ軸をベースに軽量・選別的なCIBモデルに移行

2023年10月に欧州大陸において関係当局の許認可を前提として、ユニバーサルバンクを設立し、銀行・証券の拠点を集約する方針を決定しました。

持続的かつ安定的な金融サービスの提供・拡大をめざすCIBモデルへの移行を進める一方で、サステナビリティ領域でのファイナンスアレンジや知見獲得を推進します。

APAC：アジアにおけるトランザクションバンキングを拡大。デリバティブや資本市場における米州の成功モデルを移設

今後も成長を続けるアジアにおいて、国や地域の特性に応じて、トランザクションバンキングや、デリバティブ、資本市場ビジネスを推進しています。

また、高い経済成長と世界1位の人口規模を背景にデジタル金融サービスのニーズが急拡大しているインドにおいて、2024年3月に、株式会社クレディセゾンのインドのレンディング事業子会社Kisetsu Saison Finance (India)に対し、持分15%相当を出資しました。

フォローする主なビジネス指標

米州リーグテーブル

2023年度（カッコ内は2022年度）　**IG DCM 8位**（8位）　**Non-IG L/DCM 14位**（16位）

（出所：Dealogic）

アジアトランザクションバンキング収益額

2023年度 **1,085百万ドル**

（2022年度対比+24%）

▶成長戦略を実現する人材戦略およびフォローする主な指標（人的資本KPI）については、
P.49-50　成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築（「人材と組織」内）

成長を支える経営基盤の強化

人的資本の強化

▶P.45　人材と組織

「社員と会社が対等なパートナーとして、ともに輝き価値創造できる関係性」を構築して、人的資本をより強固にしていくために、新たな人事の枠組み〈かなで〉がスタートしました。社員一人ひとりのスキル・能力を、育成・採用等により高めて人的資本を強化し、さらに、最大限に発揮できるよう働きがい・働きやすさを向上します。

- ●社員一人ひとりの人材力強化
- ●組織をリードする人材の輩出
- ●潜在力を引き出す環境作り – 社員の挑戦を支え、貢献が報われ、働きやすさを感じる

2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

2024年度から〈かなで〉を本格的にスタートするに際し、2023年度は枠組みの構築や社員への浸透に取り組みました。〈かなで〉の取り組みを通じて人的資本の強化を実現するために、ビジネス戦略と人事戦略とをしっかりと連動させていきます。同時に、社員一人ひとりの働きがい・働きやすさを高めてスキル・能力を最大限発揮させていくほか、社員の声を絶えず幅広く取り入れていきます。

企業風土の変革

▶P.55 「社員が働きがいを感じ活躍できる企業風土の構築」（「人材と組織」内）

インターナルコミュニケーション（カルチャー改革）の推進とブランドコミュニケーション（ブランド価値の向上）の一体的な推進を通じ、社員・お客さまのエンゲージメントを向上します。

2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

企業理念を広く浸透させるために、グループCEO自らがタウンホールミーティングや拠点訪問を増やし、理念やパーパスに込められた意味や想いを直接社員に向けて語りかけ、発信してきました。あわせて、組織を牽引する経営メンバーが企業理念をしっかりと自分事として捉えるために、経営メンバー向けのワークショップの実施や経営メンバーからのメッセージ発信等も実施しました。

社員の意識にも変化の兆しが見られ、人的資本KPIとして掲げているエンゲージメントスコア・インクルージョンスコアも改善しつつあります。一方で、短期的な取り組みに留まることなく、継続的に取り組んでいく必要があります。

2024年度はパーパス『ともに挑む。ともに実る。』の浸透に加え、そのパーパスを実現するための価値観・行動軸であるバリューの浸透に取り組みます。社員が日々の業務のなかでバリューを実践し、その行動がしっかりと評価・奨励されるように様々な取り組みを進めていきます。

タウンホールミーティング・拠点訪問～企業理念の浸透に向けた経営と現場の対話

グループCEOによるタウンホールミーティングを全カンパニー・ユニット・グループに向けて開催しました。また、グループCEOをはじめとした経営メンバーによる全国各地の拠点訪問等も継続的に行っており、今後も経営と現場の接点をしっかり確保し対話の機会を増やしていきます。

社員の声

「企業理念に込められた想いを実感できた」

「経営との直接対話により業務方針への理解が深まった」

「現場でも変革を進めるという意識が高まった」

経営陣の気づき

「現場が実際に抱えている課題や困りごとを把握できた」

「企業理念の浸透に向けた社員との直接対話の重要性を認識した」

変化の兆し ～社員の自発的な取り組み

〈みずほ〉全体で変革に向けた取り組みを続けるなかで、社員が自身の気づきやアイデアを自発的に実行に移す、“変化の兆し”を感じさせる取り組みが徐々に増えつつあります。〈みずほ〉は引き続き変革に向けた社員の自発的な行動を奨励・支援していきます。

みずほ銀行
ライフプランアドバイザー
石橋 澪

ライフプランアドバイザー（LPA）として

私は「銀行を誰もが気軽に来店し、資産運用の相談ができる場所にしたい」という思いを持ち、LPAになりました。武蔵小杉支店（インタビュー当時）では、「わくわくプロジェクト～すべては武蔵小杉地域の為に～」と名づけて、お客さまの資産形成支援に向けた相談や支店のメンバーの活躍を全員で共有する仕組みを作り、楽しみながら業務に取り組みました。

また、同じエリアの支店との勉強会開催、研修等で出会った全国の支店のメンバーとの情報交換、社内SNSへの投稿等を通じて、武蔵小杉支店で開催したセミナーやその工夫を積極的に発信しました。自分達の支店での取り組みを発信したことで、全国のLPAの仲間から問い合わせをもらいました。今では、社内SNS上でも様々な支店が色々なアイデアを発信していて、全国各地の支店での前向きな取り組みの広がりを実感しています。

リバースメンタリングを通じた変化の兆し

リバースメンターは、若手社員が役員のメンターとなり、若い視点で役員と対話をする制度です。私は2023年8月からみずほ銀行頭取の加藤さんのメンターを務めました。私は大学院で原子炉工学を専攻し、現在もデータ解析等の業務を担っています。そうした理系バックグラウンドを活かし、加藤さんとは自然言語処理やネットワーク理論についてや、若手として就職やZ世代/α世代といったテーマについて会話しました。

特に自身を含む若手層に対してメッセージを伝える方法や、社員が役員との距離を近く感じられるアプローチについて、「単独スピーチより対談の方が記憶に残りやすい」「社員側も経営メンバーへの認知を高めるための機会を増やす必要がある」等のディスカッションをしました。その後、頭取からの社員向け動画メッセージを単独形式から対談形式に変更したり、役員・社員の親睦イベント開催、加藤さんを含む役員からの社内SNSへの積極的な投稿等、社内でのコミュニケーションの変化を実感しています。

みずほ第一
フィナンシャルテクノロジー
清水 亮輔

みずほポシェット
代表取締役社長
小原 綾子

みずほ発の起業で社会課題解決をめざす

私は民政化直後のミャンマーへ長期出張した際に、国家が発展していく様子を目の当たりにし、日本においても新たな活力をもたらすプロジェクトに取り組みたいと考え、2022年に始まった「みずほGCEOチャレンジ」（社員発の新規事業に挑戦できる社内ビジネスコンテスト）に応募しました。はじめは仕事と家庭の両立を支える学童事業を考えていましたが、コロナ禍による環境の変化や様々なアドバイスを経て、コンセプトの1つであった「〈みずほ〉らしい金融教育」に特化した「みずほポシェット」へと事業を移行させることになりました。

2024年4月には株式会社セガ エックスディーと合弁で新会社を設立しましたが、ここまで来られた理由としては、発案したアイデアを最後まで成し遂げる強い覚悟に加え、通常業務のなかで時間を捻出し挑戦することへの周囲の理解やサポートを強く感じました。〈みずほ〉が持つ有形・無形のリソースをフルに活用して社会課題の解決のための新たな価値を提供するモデルケースとして、この取り組みを粘り強く成長させていきたいと思います。

▶P.70　みずほGCEOチャレンジ　【第1号案件】ポシェットの事例（「デジタルトランスフォーメーション」内）

成長を支える経営基盤の強化

DX推進力の強化

▶P.67　デジタルトランスフォーメーション

みずほリサーチ＆テクノロジーズやみずほ第一フィナンシャルテクノロジー等の特長あるグループ会社も含めて、グループCDO（Chief Digital Officer）のもとにDX機能を集約し、一体的にDXを推進します。

- AI利活用やDX人材育成等のDX共通基盤の整備
- ビジネスや業務のDX化による、お客さま利便性の向上と業務の高度化・効率化の加速
- グループの強みや機能と、オープンな外部とのアライアンスを最大限活用した、新規事業創出

2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

生成AIの社員向け導入や「生成AIアイデアソン」の実施、グループ横断的な「DX人材育成プログラム」による社員のDXリテラシー向上等、DXを推進する基盤整備に着実に取り組みました。また、ビジネス・業務のDX化におけるUI・UXの改善によるお客さま利便性の向上や、社員発の新規事業アイデアが法人設立に至る等、DXの成果の芽が出始めています。この兆しを大きな潮流にするために、共通基盤の整備、ビジネス・業務のDX化、新規事業創出を加速させます。

▶成長戦略を実現する人材戦略およびフォローする主な指標（人的資本KPI）については、
P.49-50　成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築（「人材と組織」内）

IT改革の推進

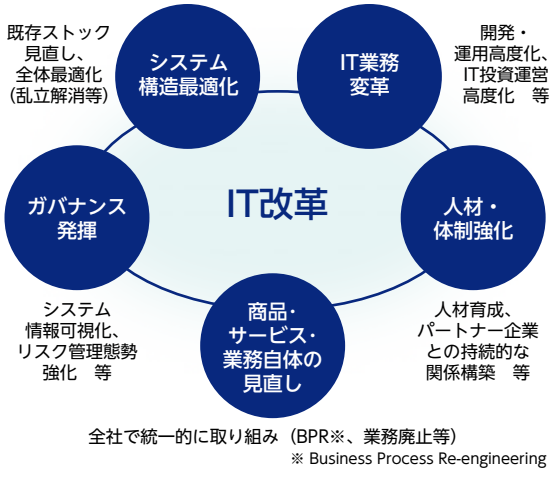
安定的な業務運営に必要なコストは確保しつつ、既存システムの構造見直しや新技術も活用した保守・運用体制の高度化により、システム維持更新に必要な投資を効率化します。これにより、新たなビジネスやサービスの投資余力を確保し、〈みずほ〉の持続的な成長を実現します。

- 既存・新規システム構造の見直しと、商品・サービス・業務自体の見直し
- ユーザー部門と一体でのIT開発・運用およびIT投資運営の高度化
- システム可視化やリスク管理等のガバナンス
- ビジネスを理解し、IT・システムでそれを実現するIT人材・体制強化

2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

システムごとの投資効果の検証等によるシステム・業務・サービス見直し等の促進、開発・保守業務の自動化・運用の自動化に取り組むとともに、高度化が定着したシステムリスク管理のさらなる改革に着手しました。

これからの取り組みとして、ビジネスの迅速な遂行を実現するためには、従来以上に投資効果を検証し、システム改廃を進める必要があり、投資実行時のROI等のKPI設定による投資効果評価の実効性向上や、コストの可視化によるIT投資・経費運営の高度化を進めます。また、IT投資の意思決定や開発プロセス等のIT業務運営の抜本的見直しや、ビジネスアナリスト・プロジェクトマネージャー等のIT人材の強化等にも取り組み、引き続き「IT改革」を進めます。



安定的な業務運営

成長戦略とそれを支える経営基盤、〈みずほ〉のすべての土台を支えるものとして「安定的な業務運営」に注力します。システム障害等を踏まえた未然防止、障害対応力強化、ガバナンス強化に加え、世の中の変化や法的・社会的要請の高まりも踏まえた新たなリスクへの対応も含めた、安定的な業務運営のさらなる強化に取り組みます。

- システム障害風化防止と平時の危機対応力の強化
- G-SIBsに相応しいサイバーセキュリティ態勢の不断の高度化
- マネー・ローンダリング対策・テロ資金供与対策（AML/CFT）態勢のさらなる強化・拡充
- グローバルガバナンスの徹底強化と機動的なリスクコントロール

2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

システム障害防止・障害対応力強化に加え、サイバーセキュリティやAML/CFT態勢、グローバルガバナンス強化等、各強化プログラムを予定通り進捗しています。満足することなく新たな課題への挑戦とさらなるレベルアップを継続します。

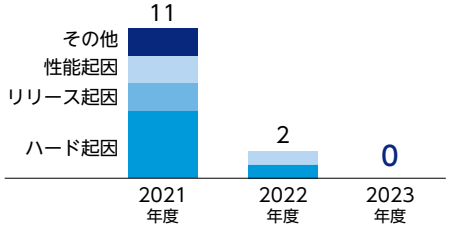
業務の安定運営に関する取り組み

2021年2月以降のシステム障害と業務改善計画

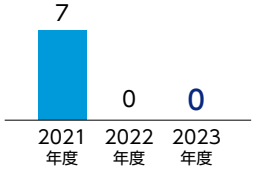
2021年2月以降に発生した一連のシステム障害に対する再発防止に向けて、多層的な障害対応力の向上をはじめとした業務改善計画を策定しました。「システム障害防止」「障害対応力向上」に加え、「お客さま・現場の声の活用」や「ITガバナンス」「企業風土改革」「法令遵守」「監督機能の発揮」等にも取り組んできました。

システム障害防止	●重要システムを多面的に点検 ①部品：故障の予兆を捉え、早めに交換 ②構成：複数の機器で切り替える構成を確立 ③手順：復旧手順を可視化、共有 ●ATMの改善：障害時、通帳・カードを取り込まない仕様に改善
障害対応力強化	●初動の徹底：30分以内に初報、1時間以内に会議 ●IT部門・業務担当部署合同でのウォークスルーにより、業務プロセス・データフローを可視化 ●コンティンジェンシープランの磨き上げ、実戦型訓練の積み重ね

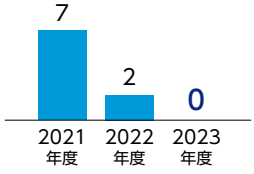
大規模障害件数[※1]（件数）



システム復旧3時間超[※1]（件数）



翌日扱い障害件数[※1※2]（件数）



※1. 影響が大きいシステム障害（国内影響。外部起因除く）。
2021年度は一部2021年2月～2022年3月
※2. 当日中に処理すべき取引が翌日扱いとなった障害の発生件数（国内）

改善・定着状況

各種システム点検や改善対応が一巡した以降も、それらを日常業務に組み入れて継続し、システム障害の発生を防ぐとともに、万一発生した場合も速やかにリカバリーし、大規模なシステム障害を継続して抑止できる態勢を構築しています。

実効性の維持・風化防止の取り組み

今後も、お客さまにご迷惑をかけた事実を忘れず、得られた教訓を引き継ぎ、風化させることなく、環境変化も捉えながら不断の取り組みを継続します。

取り組みの継続	●点検等で得られた気づき、他社で発生した障害事象や外部規制等の変化もとらえ、システムや対応を見直し・レベルアップ ●安定的な業務運営に加え、競争力の源泉であるIT・DXに対する監督機能のさらなる発揮に向けて、「IT・DX委員会」を設置
風化防止	●毎年2月を「システム障害を考える月間」に設定し、全社的な風化防止に取り組み ●過去のシステム障害を振り返り・風化させないための展示室の設置 ●リアリティと緊張感を持ったグループ横断での実戦型訓練の実施