

システム障害関連 機関投資家向け説明資料

2021年11月26日

みずほフィナンシャルグループ

MIZUHO

業務改善命令を踏まえた再発防止に向けた取組み（システム障害）【FG/BK】

[参考]業務改善命令の主な内容【FG/BK】

1. 策定したシステム障害にかかる再発防止策を速やかに実行すること
2. 業務改善計画を策定し、速やかに実行すること。また当該計画について、継続的に再検証及び見直しをすること
3. システム障害の発生原因等を踏まえた経営責任の明確化について報告すること

2022年
1月17日(月)迄

是正措置命令を踏まえた再発防止に向けた取組み（外為法関連）【BK】

[参考]是正措置命令の主な内容【BK】

- 資産凍結等経済制裁に関する外為法及び同法に基づく命令の規定を確実に遵守するための実効性のある改善・再発防止策の策定等

2021年
12月17日(金)迄

業務改善命令による指摘事項

一連のシステム障害が発生した直接の原因

- 開発や障害対応における品質を確保するための検証が不足していること
- 保守・運用に係る問題点を是正しておらず、委託先への管理を十分に行っていないなど、BKの新基幹システム(MINORI)を安定稼働させるための保守管理態勢を整備していないこと
- 危機対応に係る態勢整備の状況について、訓練や研修などを通じて十分に検証していないこと

上記原因の背景

- FG及びBKの執行部門において、IT現場の実態を十分に把握・理解しないまま、MINORIが安定稼働していると誤認し、障害発生時も影響範囲が局所的になりやすいというMINORIの特性を過信したことから、システムの安定稼働に必要な事項を十分に洗い出さずに、MINORIを開発フェーズから保守・運用フェーズへと態勢移行させた上、MINORIの保守・運用に必要な人員の配置転換や維持メンテナンス経費の削減等の構造改革を推進したこと
- BKの執行責任者は、MINORIは安定稼働していると誤認して、システムリスク管理態勢の実態を把握しないまま、人員の再配置、ベンダーからの業務の引継ぎを行ったこと
- これらの結果、MINORI等の運営態勢を弱体化させていること

ガバナンス上の問題の真因

- システムに係るリスクと専門性の軽視
- IT現場の実態軽視
- 顧客影響に対する感度の欠如・営業現場の実態軽視
- 言うべきことを言わない、言われたことだけしかしない姿勢

再発防止に向けたこれまでの〈みずほ〉の取組み

特別調査委員会による原因の総括*

1. 「危機事象に対応する組織力」に係る課題
2. 「ITシステム統制力」に係る課題
3. 「顧客目線」に係る課題
4. 「企業風土」に係る課題

(*) 特別調査委員会による調査報告書より抜粋

6/15 再発防止策

～過去及び2・3月のシステム障害を踏まえた対応～

『多層的な障害対応力の向上』

- システム – MINORIの特性に相応しい態勢整備
 - 勘定系システム”MINORI”が、通常の稼働から外れた際の対応力（MINORI関連の総点検、実機でのエラー発生訓練等）
 - 人材ポートの可視化と組織的な牽制の強化
- 顧客対応・危機管理 – 平時・有事における不断の顧客目線の徹底
 - お客さまの声を把握し施策に活かす組織対応
 - 顧客・決済影響を軸とした態勢整備

お客さま・社会と共に歩む『人と組織の持続的強化』

8・9月のシステム障害を踏まえて再発防止策を見直し

経営陣は、職員やステークホルダーの意見に耳を傾け、一切の予断なく、システム障害の真因を踏まえた再発防止策の策定・実行及び検証に取組み

1. 顧客に重大な影響を及ぼすシステム障害を防ぎ、障害発生時にも顧客影響を極小化できる再発防止策を策定・実行
2. IT現場の実態を十分に把握し、再発防止策を適切に判断・評価できるITガバナンスを再構築
3. 定着・浸透への取組みや環境変化への適切な対応を図りつつ、持続可能な態勢を構築

真因を踏まえた対応の方向感

- システムの特性を踏まえたリスク管理の高度化・専門性の向上
- IT現場実態の把握、経営の資源配分への反映
- 不断の顧客目線
- 営業現場実態の把握、サービス・施策への反映
- 言うべきことを言う組織
- 一人ひとりが自ら考え、行動し、実現する組織的行動力

再発防止策の見直しに向けた主な課題認識

システム	<ul style="list-style-type: none"> ■ MINORIの特性を踏まえた、保守・運用フェーズに相応しい態勢の構築 ■ IT現場の実態を把握し、潜在的なシステムリスクも捉え、経営による資源配分に適切に反映する枠組みの構築 <ul style="list-style-type: none"> ➢ MINORIが 通常稼働から外れた場合及び、導入時に構築したインフラ基盤の安定稼働の備え ➢ 保守・運用フェーズに必要な業務の明確化・現場実態を反映したリソース配分（インフラ系人材の採用・ベンダー協力態勢の強化） ➢ “MINORI”の特性を踏まえた障害時の対応力・復旧マネジメントの強化 	外部目線・専門的知見の活用 プロセスの確立
顧客対応・危機管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 平時・有事の何れにおいても顧客影響を第一に考える意識・行動の徹底、及び、不断の顧客目線を持つ組織態勢の整備 <ul style="list-style-type: none"> ➢ お客さま・営業部店の声を、サービス品質向上等に活用する仕組みの構築 ➢ システム・ユーザー・危機管理部門の連携による予兆管理高度化、障害発生時の対応力強化 	
人と組織の持続的強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 役職員一人ひとりが「言うべきことを言う」組織とすべく、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 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 広い視野を持つ専門人材の育成・採用等を通じた人と組織態勢の強化 ➢ コミュニケーション手法の見直し、複線的なコミュニケーション ■ システムの安定稼働等に必要となる経営管理(ガバナンス)態勢の整備 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 構造改革の趣旨の浸透及び、経営資源配分のプロセス高度化 ➢ 執行の取組み状況の深度ある実態把握を通じた、監督機能の更なる発揮 	

是正措置命令による指摘事項

- 役職員の外為法令の知識不足
- 危機対応時における関係部署間のコミュニケーション不足
- 平時の確認義務の履行態勢に係る問題並びに関係部署間のコミュニケーション及び連携の不足
- 外為法令遵守のためのシステム管理態勢の脆弱性

再発防止に向けた取組みの方向感

- 外為業務に関連する役職員の外為法令等に関する知識・意識の向上
 - 役職員に対する業務の特性や職責等に応じた研修強化
 - 外為法令に関する情報収集・分析・周知徹底を行う「外為法令専門チーム」の設置
- 外為法令遵守に向けて適切な検討・判断が行われる仕組みの構築（緊急時・平時）
 - 緊急時**
 - 関係会議体のコンプライアンス面での運営強化
 - 緊急時におけるコンプライアンス部門の役割分担や把握事項、及び連携が必要な部署の明確化を通じた、関係部連携による適切な情報収集体制の構築
 - 平時**
 - 確認義務の履行に関する関係部署間における役割・責任の明確化
 - お客さまの取引情報取り扱いに関する営業部店と本部との連携強化および確認義務の履行状況に関する本部モニタリングの実施
 - 関係部署間での定例ミーティング等を通じたコミュニケーション強化
- 外為法を含むAML等業務の安定的な運営を確保する取組み
 - ユーザー部署も参画した検証等を踏まえたAML等関連システムの見直し・整備
 - ビジネスコンティンジェンシープラン(BCP)の拡充・体制整備

- 発生原因等を再検証の上、外為法令の資産凍結等経済制裁全般に係る適切な内部管理態勢を再構築するため、今後更なる再発防止策を検討

➢ AML等に特化した部会の新規設置、関係部署間(1線・2線)の役割の明確化、自律的統制・モニタリング強化、検証のための監査態勢の整備 等

(参考) システム障害再発防止に向けた取組み状況

2021.11.26時点

■ 経営陣は、職員やステークホルダーの意見に耳を傾け、一切の予断なく、システム障害の真因を踏まえた再発防止策の策定・実行及び検証に取り組み

『多層的な障害対応力の向上』 ～システム、顧客対応・危機管理の強化に加え、その一体的運営により、多層防御の仕組みを構築～		お客さま・社会と共に歩む 『人と組織の持続的強化』
システム	顧客対応・危機管理	
<p>MINORIの特性に相応しい態勢整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ATM仕様変更、監視システムの改善 ハードウェア機器の点検 <ul style="list-style-type: none"> ハードウェア機器故障の早期検知、<u>インフラ基盤が「要件通り動作すること」の点検</u> 追加 MINORI 関連の総点検 <ul style="list-style-type: none"> 未稼働サービス再精査(6%) 重大障害に繋がるエラーを発生させ波及影響と対策を確認 開発・運用に加え、顧客部門も参加する訓練や実機でのエラー発生訓練 <ul style="list-style-type: none"> システム構成等を踏まえたシナリオ追加、業務影響の早期把握 具体化 人材ポートの可視化と組織的な牽制の強化 <ul style="list-style-type: none"> 人材の詳細なスキル・経験の一覧化と適切な人材配置(含む外部人材) 技術・品質統括組織の設置及び委託先管理を含む牽制態勢強化 IT現場実態を把握する仕組みを構築し、MINORIの「保守・運用フェーズ」に相応しいリソースを投下・配分(インフラ系人材採用、ベンダー協力態勢強化等を含む) 復旧対応時の連携体制、「横断統制」と「現場指揮・統制」の連携ルートを明確化 追加 	<p>平時・有事における不断の顧客目線徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> お客さまの声を把握し施策に活かす組織対応 <ul style="list-style-type: none"> サービス品質向上推進者を配置(個人営業店全店) SNS等分析の本部組織立ち上げ 顧客・決済影響を軸とした態勢整備 <ul style="list-style-type: none"> BCP個票を大括り化(約30業務)し、各システム構成図を踏まえてSCPと融合 従来の「手順確認型」から、「顧客影響を自ら考える」実践型の訓練・研修へ サービス別本部横断ネットワークを組成。障害時には検知後1時間以内の対応協議 <u>システムを起点とした顧客影響・業務影響の可視化、ワークスルーによるSCP・BCPの深化(含む法令遵守態勢)</u> 追加 危機管理態勢強化 <ul style="list-style-type: none"> 顧客影響を極小化すべく、復旧プロセス全体を俯瞰し、システム・顧客両部門の対応を適切にマネジメント 具体化 	<p>ルールや責任範囲を超えた組織的行動力の更なる強化</p> <p>【人と組織態勢の強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 左記に加え、広い視野を持つ専門人材の活用も通じ、人と組織態勢を更に強化 <ul style="list-style-type: none"> 関連部門横断のキャリア開発と外部人材採用 フィードバック重視型の人事評価 経営層の役位簡素化(専務・常務の廃止等) 構造改革を着実に推進 <ul style="list-style-type: none"> 構造改革の趣旨を浸透させるとともに、経営資源配分プロセスを高度化し、適切に反映 FY21は人員・経費枠を予備的に拡充。今次更に増枠 具体化 <p>【行動様式の変革】</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織的行動力の強化に向け、コミュニケーションの活性化等の仕組導入(カンパニー制や各社兼務体制の実効性も強化) <ul style="list-style-type: none"> 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 事務ミスマイナス評価を廃し、改善策立案をプラス評価 営業店コミュニケーターと本部チャーターの設置・ネットワーク化 様々な層を複線的・双方向に繋ぐコミュニケーションにより、社員の声を把握し、現場要望起点のアプローチを実施 具体化
<p>【執行】外部目線の活用や社員の声・現場実態の把握、施策への反映を徹底 具体化</p>		<p>【監督】執行の取組み状況の深度ある実態把握を通じた、監督機能の更なる発揮 追加</p>

主な再発防止策

(参考) 6月に公表した再発防止に向けた概要

2021.6.15公表

過去障害後の取り組み

- 02年・11年の障害を踏まえ、以下の取り組みを実施
 - 新勘定系システムMINORIの構築・移行
 - システム開発・運用、リスク管理、障害対応等における各種ルール・枠組み・コンチプランの整備

特別調査委員会による原因の総括*

1. 「危機事象に対応する組織力」に係る課題
2. 「ITシステム統制力」に係る課題〔(1)IT人材の再配置問題について、(2)システム安定稼働への備えについて、(3)過去に発生した障害の原因との共通項について〕
3. 「顧客目線」に係る課題〔(1)ATMの通帳・カード取込み仕様に係る問題意識について、(2)障害対応における顧客利益への配慮について、(3)ATM利用顧客への関心について〕
4. 「企業風土」に係る課題

(*) 特別調査委員会による調査報告書より抜粋

『多層的な障害対応力の向上』

～システム、顧客対応・危機管理の強化に加え、その一体的運営により、多層防御の仕組みを構築～

システム

MINORIの特性に相応しい態勢整備

- ATM仕様変更、監視システムの改善
- MINORI関連の総点検
 - 未稼働サービス再精査(6%)
 - 重大障害に繋がるエラーを発生させ波及影響と対策を確認
- 開発・運用に加え、顧客部門も参加する訓練や実機でのエラー発生訓練
- 人材ポートの可視化と組織的な牽制の強化
 - 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
 - 技術・品質統括組織の設置及び委託先管理を含む牽制態勢強化

顧客対応・危機管理

平時・有事における不断の顧客目線徹底

- お客様の声を把握し施策に活かす組織対応
 - サービス品質向上推進者を配置(個人営業店全店)
 - SNS等分析の本部組織立ち上げ
- 顧客・決済影響を軸とした態勢整備
 - BCP個票を大括り化(約30業務)し、各システム構成図を踏まえてSCPと融合
 - 従来の「手順確認型」から、「顧客影響を自ら考える」実践型の訓練・研修へ
 - サービス別本部横断ネットワークを組成。障害時には検知後1時間以内の対応協議
- 危機管理担当役員の設置

お客さま・社会と共に歩む

『人と組織の持続的強化』

ルールや責任範囲を超えた組織的行動力の更なる強化

【人と組織態勢の強化】

- 左記に加え、広い視野を持つ専門人材の活用も通じ、人と組織態勢を更に強化
 - 関連部門横断のキャリア開発と外部人材採用
 - フィードバック重視型の人事評価
 - 経営層の役位簡素化(専務・常務の廃止等)
- 必要な経営資源配分には引続き十分に留意しつつ、構造改革を着実に推進(FY21には人員・経費枠を予備的に拡充)

【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の活性化等の仕組導入(カンパニー制や各社兼務体制の実効性も強化)
 - 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
 - 事務ミスのマイナス評価を廃し、改善策立案をプラス評価
 - 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

主な再発防止策

- これらの再発防止策については、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み
 - 監督・執行それぞれで障害対応の委員会を設置し、定期的なフォローアップを実施

本資料における財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値(本邦の管理会計基準を含む)を使用しています。本資料には、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに関する記述が含まれております。こうした記述は、本資料の作成時点において、入手可能な情報並びに将来の不確実な要因に係る仮定に基づく当社の認識を反映したものであり、将来実現する保証はなく、実際の結果と大きく異なる可能性があります。

当社の財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、決算短信、有価証券報告書、統合報告書、Form 20-F等、当社が公表いたしました各種資料のうち最新のものを参照ください。

当社は、東京証券取引所の定める有価証券上場規程等により義務付けられている場合を除き、新たな情報や事象の発生その他理由の如何を問わず、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しを常に更新又は改定する訳ではなく、またその責任も有しません。

本資料に記載されている当社グループ以外の企業等に係る情報は、公開情報等から引用したものであり、係る情報の正確性・適切性等について当社はこれを保証するものではありません。

本資料は、米国又は日本国内外を問わず、いかなる証券についての取得申込みの勧誘又は販売の申込みではありません。