

業務改善計画 説明資料

2022年1月17日

みずほフィナンシャルグループ
みずほ銀行

MIZUHO

業務改善計画の遂行に全社一丸で取組み、「システム・業務の安定的な運営」を確保し、「次世代金融への転換」を確かなものに

- ・「システム・業務の安定的な運営」を第一に、「お客さまや社会の期待・ニーズに応え続けるための構造改革」の趣旨を役職員が共有し、適切に推進
- ・お客さまと社会にしっかりと向き合う〈みずほ〉の価値観の下で、〈みずほ〉ならではの価値を提供し続ける組織へと変革
- ・今回の取組みを、経営の最重要事項と位置づけ、経営陣が自らの行動様式を変え、業務運営の変革を具体的かつ継続的に実践

多層的な障害対応力の向上

～システム障害を防止し、障害発生時もお客さまへの影響を極小化～

システム障害の防止

障害発生時もお客さまへの影響を極小化

システム

- 保守・運用フェーズに相応しい態勢整備
- アプリケーション・インフラ基盤双方で範囲・深度共に高い水準の点検

- 障害対応プロセスを俯瞰し、障害発生時の手順・態勢を整備
- IT・ユーザー等関係部横断での訓練等、平時・有事の対応力強化に不断に取組み

顧客対応・危機管理

- お客さま・営業部店の声を切り口に顧客サービスを点検

- お客さま目線・現場意見
- 外部知見（専門性）
- プロセス確立（継続性）

経営管理面の対応高度化

～ガバナンス機能強化、法令遵守態勢・システムリスク管理態勢強化～

「戦略」とそれを支える「執行・内部管理」のバランス

- 戦略を支えるシステム・業務の安定稼働を確保するためのガバナンス機能の発揮

- ・ 複線的な現場実態の把握
- ・ 戦略・資源配分プロセス高度化
- ・ 監督・執行双方での多層的・専門的チェック

企業風土の変革

～人と組織の持続的強化～

価値観の共有に基づく組織間の連携・一体感

社員の自由な発言・行動を促す環境・雰囲気

企業風土変革への取組継続・定着化


- 経営のコミットメント
- 具体的な取組み

- ・ お客さま・社会に向き合う業務運営
- ・ コミュニケーション
- ・ 主体的行動を後押しする枠組み
- ・ 社員参加型のワーキンググループ

- 継続への取組み

- お客さまに〈みずほ〉のサービスを安心してご利用頂けるよう、重大な影響を及ぼすシステム障害を防止
- 障害発生時にも、お客さまへの影響を極小化できる強固な態勢を構築し、かつ、変化し続ける環境においても取組みを継続

再検証を踏まえた再発防止策

 [詳細 次頁](#)

再検証の視点

①お客さま・現場目線 ②外部目線・専門的知見の活用 ③持続・定着に向けたプロセス構築

	システム	顧客対応・危機管理
システム障害の防止	<ul style="list-style-type: none"> ■ 保守・運用フェーズに相応しい態勢整備 ■ アプリケーション・インフラ基盤双方で範囲・深度共に高い水準の点検 	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客さま・営業部店の声を切り口に顧客サービスを点検
お客さまへの影響を極小化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 障害対応プロセスを俯瞰し、障害発生時の手順・態勢を整備 ■ IT・ユーザー等関係部横断での訓練等、平時・有事の対応力強化に不断に取り組む 	

- 既にATMの仕様変更、障害発生システムの点検・機器交換及び類似点検、開発案件のチェック態勢強化等、再発防止策を実施済
- 重要システムの点検など追加施策も順次実施中。人材・態勢の整備も含め、22年9月迄に全施策を実行。以降、継続的に定着に向けたモニタリングと、不断の見直しを行う

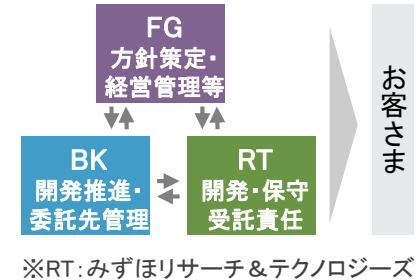
再検証を踏まえた再発防止策(詳細)

※青字が6月15日公表の再発防止策からの追加・見直し。各施策の取組状況は、プレスリリース「業務改善計画の提出について」を参照

		システム	顧客対応・危機管理
システム障害の防止		<ul style="list-style-type: none"> ■ 保守・運用フェーズに相応しい態勢整備 ■ アプリケーション・インフラ基盤双方で範囲・深度共に高い水準の点検 	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客さま・営業部店の声を切り口に顧客サービスを点検
点検・保守	アプリ	<ul style="list-style-type: none"> • MINORI未稼働サービスの再精査 • 重大障害に繋がるシステム挙動の点検、メンテナンス内容の点検 • システム仕様・リスク懸念事象の発生状況の点検・確認(リミット管理等) 	<ul style="list-style-type: none"> • 過去3年分のお客さまや営業部店の声、システム障害を確認し、重大障害に繋がりを示すシステム仕様有無を点検し対応 <ul style="list-style-type: none"> - ATMの通帳・カード取込仕様の変更 • お客さまの声や営業部店等とのコミュニケーション方法を複線化 <ul style="list-style-type: none"> - 営業部店コミュニケーター・本部チューターの拡大、社員パブコメ制度 • 顧客サービスの品質等の十分性や効果を多面的にチェックする枠組構築
	インフラ基盤	<ul style="list-style-type: none"> • 障害発生機器(ファームウェア・ディスク装置)の点検・交換、類似点検 • 保守期限及び製品バグ情報等、管理項目・方法の見直し • 重要システム・機器の特別ログ点検、予防保守(ベンダーと協働) • インフラ基盤が要件通り動作するかの点検(冗長構成等) 	
開発案件・システム改修		<ul style="list-style-type: none"> • 開発工程におけるチェック・モニタリング態勢の強化 • 発生障害を踏まえたシステム仕様の改修 	<ul style="list-style-type: none"> • リリース時のお客さま影響の確認、最大影響を想定した対応態勢整備 • ユーザーのITオーナーシップ強化
お客さまへの影響を極小化		<ul style="list-style-type: none"> ■ 障害対応プロセスを俯瞰し、障害発生時の手順・態勢を整備 ■ IT・ユーザー等関係部横断での訓練等、平時・有事の対応力強化に不断に取り組み 	
初動対応		<ul style="list-style-type: none"> • 監視システム改善、検知後の連絡態勢整備 • ダッシュボード等障害対応状況確認ツールの高度化 	<ul style="list-style-type: none"> • 検知後1時間以内の対策協議 • 業務別の有識者を明確化し、業務影響を即時確認できる体制を整備
システム復旧・お客さま対応		<ul style="list-style-type: none"> • SCP見直し・実効性向上 <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 - SCPドキュメント活用ツール導入、SCPの教育・啓蒙等定着強化 • 実機を使用した実戦型訓練 • システム障害分析力向上(範囲・内容拡充) • 復旧対応態勢・復旧マネジメント強化(インフラ・態勢整備、ベンダーとの連携) • システムリスクの管理態勢高度化、外部知見による品質管理態勢強化 	<ul style="list-style-type: none"> • BCP精緻化(BCP処理能力向上ツールの導入等) • 平時の運用確認も含めた新たなSCP/BCPのウォークスルーをシステム・ユーザー・危機管理・リスク・コンプライアンス部門横断で実施 • お客さまへの影響を自ら考える実戦型訓練、風化させない研修 • 対外告知の早期化(決済チャネル等)、ATM拠点での告知手段増強 • 営業部店との連携態勢拡充(コミュニケーションツール拡充) • 危機管理室による平時・有事のリスクコントロール機能の強化

※SCP:システムコンティンジェンシープラン、BCP:ビジネスコンティンジェンシープラン

- システム安定稼働、法令遵守も含め、金融インフラとしての安定的な業務運営を確保し、お客さまや社会の期待・ニーズに応え続けるため、FG・エンティティそれぞれの役割・機能分担のもと、現場実態に根差し、「戦略」とそれを支える「執行・内部管理」を最適化
- IT・システムGにおいては、FG・BK・RT等が一体となり、各社が適切に役割・機能を発揮することで、お客さまに安定的なサービスを継続提供していくための体制を整備



グループ全体としてのガバナンス機能の強化

1. 複線的な現場実態の把握

- 現場の声・実態を複線的・多面的に把握
- 戦略・施策の共有・コミュニケーション

2. 戦略・資源配分プロセスの高度化

- 現場実態を踏まえた戦略・経営資源配分
- 戦略遂行に内在するリスクのコントロールと、リスクを踏まえた戦略・資源配分の機動的見直し

3. 監督・執行双方での多層的・専門的チェック

監督機能の更なる発揮

- 多面的な情報収集力の強化
- 専門性の強化・補完(取締役の拡充等)
- 執行経営陣に対するフォローアップ等の強化

ITガバナンス強化の取組み

- 現場実態把握＋各社間コミュニケーションの枠組み構築
 - ✓ 各社に現場実態把握・対策立案の統括機能設置
- IT・ユーザー協働での点検・訓練等を通じたシステム・業務の相互理解促進の枠組み構築
- IT現場実態を踏まえたIT戦略立案・経営資源配分への反映
 - ✓ BK・RTの現場実態・スキルの十分性等を踏まえた要員管理等
- 戦略やシステム安定稼働等への取組みと現場実態のギャップを踏まえた戦略・資源配分の検証・機動的な見直し
- 多層的なシステムリスク管理態勢の構築
 - ✓ リスク管理項目の見直し・モニタリング態勢強化
 - ✓ 経営レベルでのシステムリスク全体の観点での議論充実
- 外部知見を活用した品質管理態勢強化
 - ✓ 外部ベンダーからの人材登用、合同WG組成

何を変えるのか

①発想を変える
(内向き→外向き(お客さま・社会))

②行動を変える
(個を強く、仲間とともに)

③日常を変える
(決して風化させない)

何を目指すのか (企業風土)

「お客さま・社会の役に立つ、社員を大切にする」

✓ お客さま・社会に向き合う人財を育み、誰もが自律的に行動し建設的に議論できる組織へと〈みずほ〉を変革する

目指すべき姿に近づくために

1 「現場」も「本部」も、「お客さまのために」を徹底

発想

2 個の力を育て、主体性・多様性を尊重、仲間と共に知恵と努力を結集

行動

3 新たな発想・行動で日々を具体的に換え、覚悟を持って継続

日常

経営自らの具体的な取組み

お客さま・社会に向き合う業務運営	コミュニケーション	主体的行動を後押しする仕組み
✓ お客さま・社会に一層向き合うための内部業務の抜本的な削減 - 社内会議資料の大幅な簡素化 - 非効率内部業務を募り経営判断で廃止 等	✓ 働きやすく働きがいのある職場づくりと双方向コミュニケーション - 社内SNS等を活用したトップメッセージ発信 - 経営へのダイレクトな意見・提言 等	✓ 任せることで、社員の主体的な行動を後押し - 個の力を引き出す権限委譲・任せる運営 - 法令遵守に根差したリスク感度の向上 - 対話等を通じた人財・リーダーシップ育成 等

+ 社員参加型のワーキンググループ ～役職員一丸となって企業風土を変革

継続への取組み

- ✓ システム障害を胸に刻み続けるために、集中的に振り返る期間を設定のうえ、トップメッセージ発信・研修・訓練等を実施し定期的・継続的に語り継ぎ
- ✓ 社員エンゲージメント等の定量的情報も含めた取組み状況の社内外開示 等

Appendix

12月30日発生事案

モアタイム切替時限の設定相違による全銀経由の他行宛振込エラー

(1) 事象概要

- 12月30日における全銀システム経由の他行宛振込に係るコアタイムからモアタイム^(注)への当行切替時間設定が16:20となっており、実際のコアタイム稼働時間が終了した15:30から、全銀経由の他行宛振込エラーが発生

(振込依頼受付後に全銀宛送信エラーとなったお取引: 約2,700件)

- モアタイム切替後の16:25頃に全面復旧

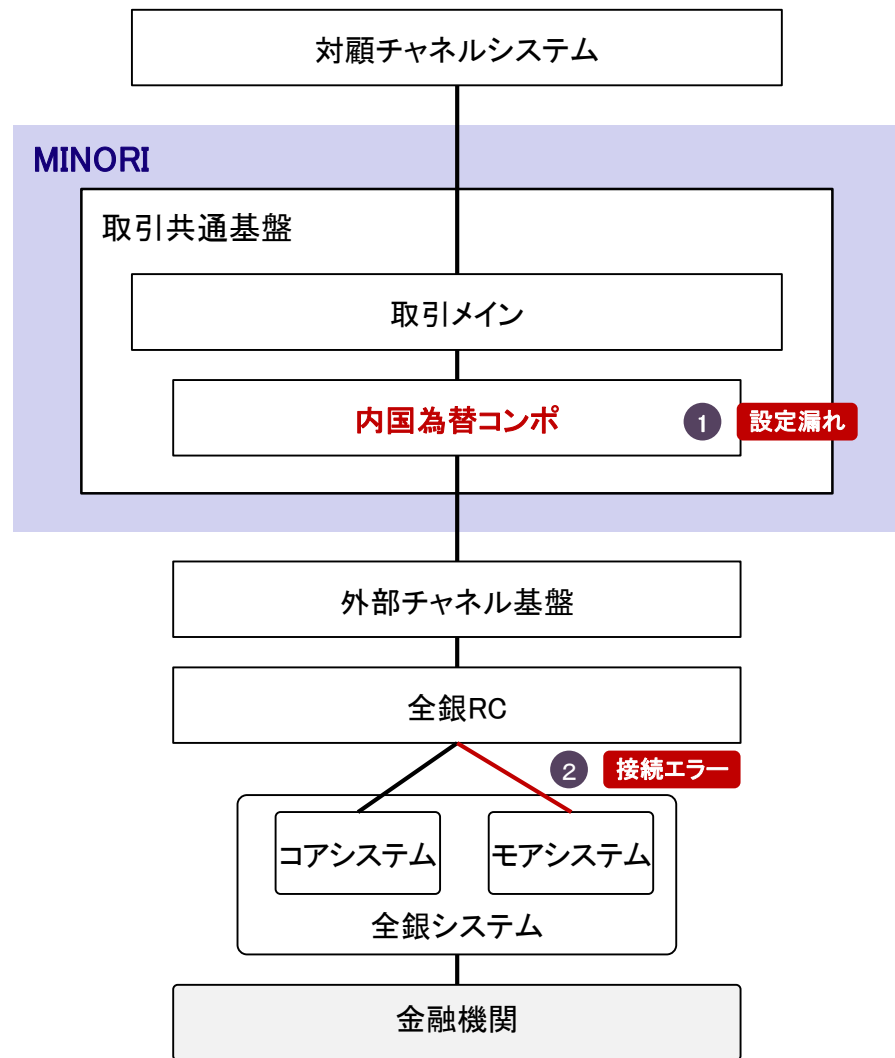
(2) 原因

- 12月30日は、通常月の月末とは異なりコアタイムからの切替時間延長は行われないため、月末パターンからの変更作業が必要であるが、変更箇所^①の洗出し漏れ・設定漏れが発生
- 実際のコアタイムからモアタイムへの切替時刻になっても接続が切り替わらなかった^②

(3) 事後対応

- 12月30日当日に送金すべきもののうち、当日中に送金処理を行えなかった約300件については12月31日に送信処理完了
- コアタイム・モアタイム接続に関する時刻設定の確認プロセスの改善、チェック体制の強化

(注)モアタイム: 平日夜間・休日の即時入金のための全銀システムが稼働する時間帯
コアタイム: 上記以外の時間帯



1月11日発生事案

法人WEBによるお客さまの取引が繋がりにくい事象

(1) 事象概要

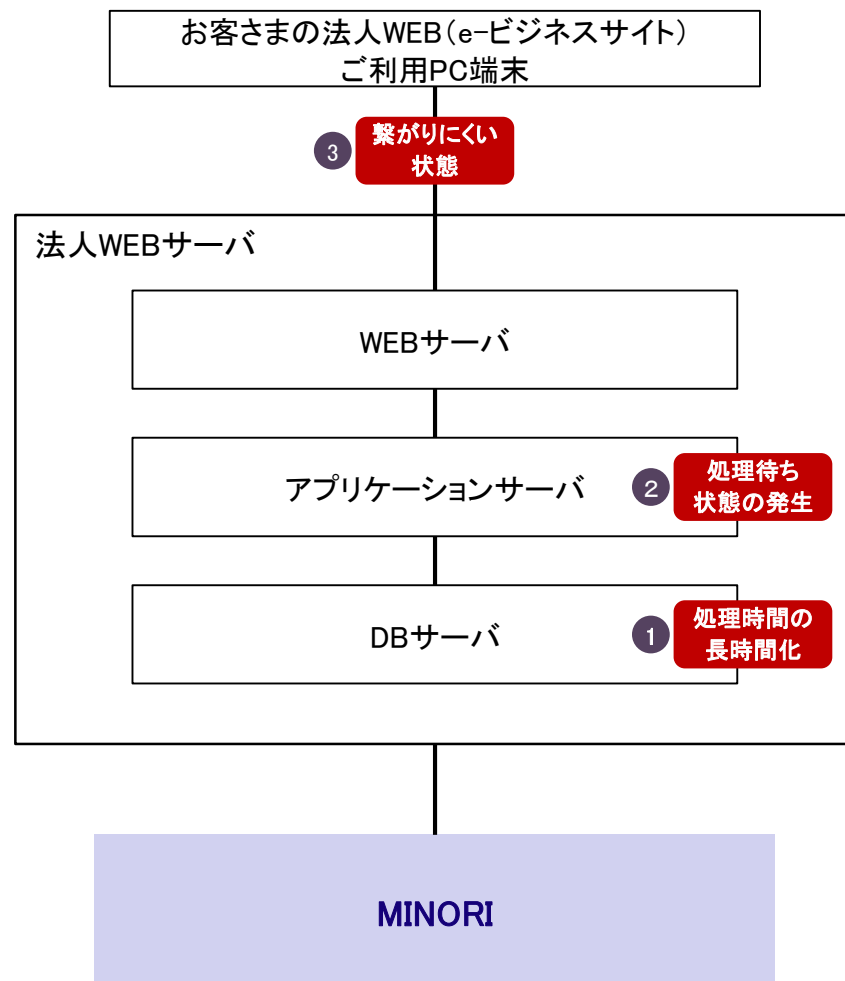
- 1月11日8:00から11:33復旧までの間、法人WEBにおけるDBサーバでの処理の長時間化に起因してアプリケーションサーバで処理待ち状態が発生したことにより、法人WEBを利用したお客さまのお取引が繋がりにくい事象が発生

(2) 原因

- DBサーバでの取引処理を高速で行うための内部情報の自動更新処理において、不定期の作業と競合し、不具合が生じたことで、DBサーバでの処理時間が長時間化 ①
- 上記の結果、アプリケーションサーバからDBサーバへの接続件数が増加したことで、アプリケーションサーバにて処理待ち状態が発生 ②

(3) 事後対応

- 法人WEB利用お客さまに対して、ログイン画面表示・一斉メール送信により告知、ヘルプデスク受電要員を増員の上、ATM・店頭・EXCEL形式データ代替受付等の他チャネル誘導ご案内
- 当行他チャネル受付分は、1月11日当日中に全件処理を完了
- 本事象の原因となった内部情報の不具合の改修により復旧



組織の略称

FG	: みずほフィナンシャルグループ	RBC	: リテール・事業法人カンパニー
BK	: みずほ銀行	CIC	: 大企業・金融・公共法人カンパニー
TB	: みずほ信託銀行	GCC	: グローバルコーポレートカンパニー
SC	: みずほ証券	GMC	: グローバルマーケッツカンパニー
AM-One	: アセットマネジメントOne	AMC	: アセットマネジメントカンパニー
RT	: みずほリサーチ&テクノロジーズ	GPU	: グローバルプロダクツユニット
		RCU	: リサーチ&コンサルティングユニット

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ご参照ください。

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。