

# 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

MIZLHO

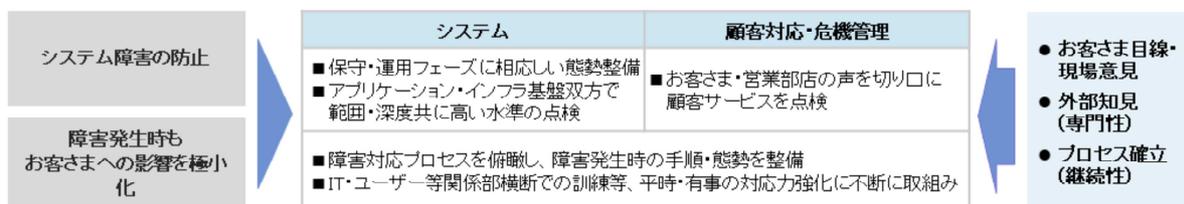
## 業務改善計画の全体像

業務改善計画の遂行に全社一丸で取り組み、「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
- ・今回の取り組みを、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～

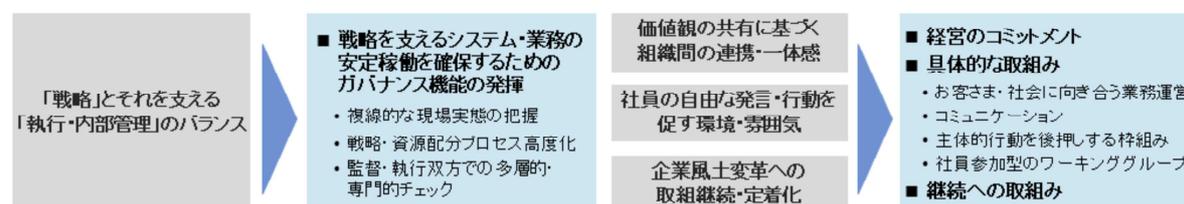


### 経営管理面の対応高度化

～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～

### 企業風土の変革

～人と組織の持続的強化～



私共が最優先すべきは、お客さまに〈みずほ〉のサービスを安心してご利用頂くことです。上段のとおり、本計画に全社一丸で取り組み、システムと業務の安定的な運営を確保いたします。また、そのことは、私共が5カ年経営計画で掲げる「次世代金融への転換」にも繋がる、と考えております。一連の障害に対する深い反省の下、不退転の決意で臨みます。

柱は大きく3つ。まず何よりも、お客さまに重大な影響を及ぼす障害を再び起こさないよう、「多層的な障害対応力の向上」に取り組むことです。

システム障害を防止し、万一発生した場合もお客さま影響を極小化する。そのために、「システム」「顧客対応・危機管理」の両面から、従来の再発防止策を徹底的に再検証、見直しいたしました。それにあたっては、右側、お客さま目線や現場の意見、外部の知見を採り入れること、プロセスを確立して取り組みを永続的なものにしていくことを、重視しました。

この「多層的な障害対応力の向上」を確かなものとするために、資料下段、「経営管理面の対応高度化」と「企業風土の変革」にも取り組みます。

左下、「経営管理面の対応高度化」です。カンパニー制はOne MIZUHO戦略の根幹をなすものですが、一方で、カンパニーの戦略と、それを支えるエンティティの執行・内部管理が確りとバランスしていたのか、というのが反省点です。

戦略を支えるシステム・業務の安定運営を確保するために、現場実態を複線的に把握し、戦略や資源配分のプロセスを高度化します。また、それを監督・執行のそれぞれで、外部の知見も入れ、多層的・専門的にチェックします。

次に右下、「企業風土の変革」です。組織間の連携や一体感が不足したのはなぜか、社員の自由な発言や行動を促せていたか、さらには、過去の取り組みが継続せず、失敗を繰り返すのはなぜか。こうした事を真摯に振り返り、今度こそ変わる、という強い決意で、改めて、お客さま・社会から信頼頂ける〈みずほ〉を形作ります。

そのために、経営自らがコミットし、自ら具体的に取り組み、障害の教訓を決して風化させることなく継続してまいります。

## 多層的な障害対応力の向上

- 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"> <li>■ 保守・運用フェーズに相応しい態勢整備</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ お客さま・営業部店の声を切り口に顧客サービスを点検</li> </ul>
お客さまへの影響を極小化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	

- 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

続いて、柱となる3つの取り組みを、具体的にご説明します。まず「多層的な障害対応力の向上」への取り組みです。

一番上に基本方針をお示ししていますが、これに従い、昨年6月の再発防止策について、8月以降の障害や当局のご指摘を十分踏まえ、徹底的に再検証・見直しを行いました。

その際の視点は3つ、「①お客さま・現場の目線」「②外部目線・専門的知見の活用」「③定着・継続に向けたプロセス構築」であります。

## 多層的な障害対応力の向上

### 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、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"> <li>■ 保守・運用フェーズに相応しい態勢整備</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ お客さま・営業部店の声を切り口に顧客サービスを点検</li> <li>・ 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、重大障害に繋がりうるシステム仕様有無を点検し対応             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ATMの通帳・カード取込仕様の変更</li> </ul> </li> <li>・ 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"> <li>- 営業部店コミュニケーター・本部チャーターの拡大、社員パブコメ制度</li> </ul> </li> <li>・ 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</li> </ul>
点検・保守	アプリ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ MINOR稼働サービスの再精査</li> <li>・ 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</li> <li>・ システム仕様・リスク懸念事象の発生状況の点検・確認(ミット管理等)</li> </ul>	
	インフラ基盤	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 保守期限及び製品バグ情報等、管理項目・方法の見直し</li> <li>・ 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)</li> <li>・ インフラ基盤が要件通り動作するかの点検(冗長構成等)</li> </ul>	
開発案件・システム改修		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開発工程におけるチェック・モニタリング態勢の強化</li> <li>・ 発生障害を踏まえたシステム仕様改修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ ユーザーのITオーナーシップ強化</li> </ul>
お客さまへの影響を極小化		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	
初動対応		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監視システム改善、検知後の連絡態勢整備</li> <li>・ ダッシュボード等障害対応状況確認ツールの高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 検知後1時間以内の対策協議</li> <li>・ 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</li> </ul>
システム復旧・お客さま対応		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SCP見直し・実効性向上             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- 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</li> </ul> </li> <li>・ 実機を使用した実戦型訓練</li> <li>・ システム障害分析力向上(範囲・内容拡充)</li> <li>・ 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)</li> <li>・ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ BCP精緻化(BCP処理能力向上ツールの導入等)</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 対外告知の早期化(決済フェーズ)、ATM拠点での告知手段増強</li> <li>・ 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)</li> <li>・ 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</li> </ul>

※SCP:システムコンテンツ監修プラン、BCP:ビジネスコンテンツ監修プラン

主な再発防止策を下の表でお示しています。上半分は、システム障害の防止に向けた取り組みです。

左側、システムでは、保守・運営フェーズに相応しい態勢を整備し、アプリケーション・インフラ基盤の双方で、範囲・深さともに高い水準での点検を、継続的に行います。

アプリケーションについては、重大障害に繋がるシステムの挙動やメンテナンス内容の点検、リスク懸念事象のモニタリング等を行います。加えて、インフラ基盤についても、安定稼働に必要な予兆管理を徹底します。重要機器のログ点検による経年劣化や故障率の監視、バックアップが要件通り働くことの確認、保守期限や製品バグ情報等の詳細な管理などです。システムの開発管理も高度化してまいります。

お客さま対応は、上半分、右側です。お客さまや現場の声を切り口に、サービス内容の点検・改善を行います。例えば、ATMの改善は既に終わっていますが、その他にも、お客さまや現場の声、あるいは過去の障害事案等から、重大障害に繋がるようなシステムの仕様が残っていないかを確認し、対策を打ちます。システムリリース時には、常にお客さまへの最大影響を想定した態勢を整備して、これに臨みます。

次に、表の下半分、障害発生時のお客さま影響極小化への取り組みです。

プロセス・システム全体について俯瞰し、万一障害が発生した場合の対応手順や態勢を整備します。さらに、IT部門・ユーザー部門横断で訓練を行うなど、平時・有事の対応力を不断に高めてまいります。

初動対応として、システム監視態勢を強化し、障害検知時の速やかな対策協議、有識者の即時動員などの態勢を整えます。

万一の備えとしては、システム・ビジネスのコンティンジェンシープランの実効性向上と、部門横断でのウォークスルーを継続的に行います。実機を使った実戦型の訓練や、復旧対応のためのインフラ・態勢の整備、また、ベンダーとの連携強化、外部知見を活用したシステムの品質管理強化に取り組みます。

さらに、危機対応時の営業部店との連携体制を拡充し、対外告知についても早期化や手段の増強に取り組みます。

以上が、「多層的な障害対応力の向上」に向けた主な施策です。外部の専門家にも客観的に見て頂き、網羅的に必要な対策が打たれていると評価を頂いています。

これらの諸施策については、既に実施済みのものも多くあり、今後の具体化分も含め、本年9月までには全て実行いたします。そして、以降も継続的に定着に向けたモニタリングと、不断の見直しを行ってまいります。

## 経営管理面での対応高度化

- 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

2つ目の柱、経営管理面での対応高度化です。

上段記載のとおり、FG・エンティティそれぞれの役割・機能分担のもと、現場実態を踏まえ、「戦略」と「それを支える内部管理」のバランスを最適化します。

また、ITにおいては、経営管理・方針策定を担うFG、開発推進・委託を行うBK、開発・保守を受託するみずほリサーチ&テクノロジーズ、RTなどが、それぞれの役割・機能を発揮しつつ、一体となってお客さまへのサービス提供に取り組みます。

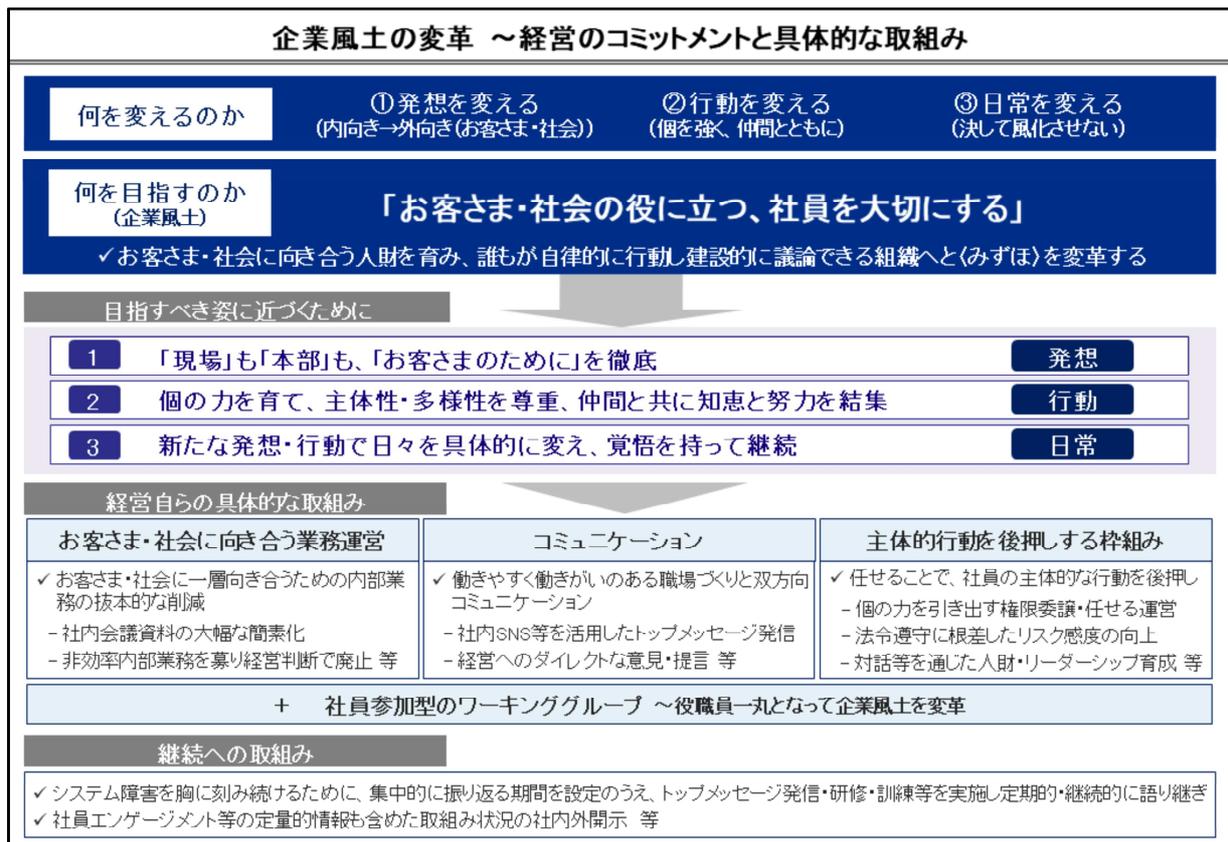
左側は、グループ全体のガバナンス強化策です。冒頭のご説明と重複しますので、ここでは、監督における対応についてのみ、申し上げます。

監督機能の更なる発揮のために、左下のとおり、エンティティ長やグループ役職員を通じた多面的な情報収集力の強化により、執行状況の深度ある把握を行います。また、取締役の拡充等で専門性を強化・補完し、課題の可視化等を通じた執行経営陣へのフォローアップ強化にも取り組みます。

次に右側、ITガバナンスの強化です。FG・BK・RT各社に、現場実態を把握し対策を立案する統括機能を設置し、相互に連携していきます。また、IT部門・ユーザー部門協働での点検や訓練を通じて、システム・業務の相互連携を促進します。

戦略・資源配分プロセスは、BK・RTの現場実態やスキルの十分性を踏まえた要員管理を行うなど、ITの現場実態を反映したものとします。また、戦略やシステムの安定稼働と、現場実態に乖離がないか、継続的に検証し、機動的な見直しを行います。

チェック機能については、多層的なシステムリスク管理態勢の構築、ベンダー等の外部知見も活用した品質管理態勢の強化等に、各社が連携して取り組みます。



### 3つ目の柱、企業風土の変革です。

難しい課題ではありますが、これまでの発想・行動・日常を変え、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、そのような組織へと(みずほ)を変革します。これが経営としてのコミットメントです。

そのために、下段のとおり、経営自らが具体的に取り組みます。左側、お客さま・社会に向き合うために内向き業務を抜本的に削減し、中ほど、働きやすく働き甲斐のある職場作りと双方向のコミュニケーションを徹底、さらに右側、任せることで社員の主体的な行動を後押しします。

これら経営の取り組みに加えて、社員参加型のワーキンググループも立ち上げる予定です。ワークショップ等で社員の生の声をしっかりと受け止め、改善に向けて共に議論します。その内容は社員にも開示し、役職員一丸となった変革に繋げていきたいと考えております。

そして、一番下、何にも増して大切なのは、これらの取り組みを風化させることなく継続することです。システム障害を胸に刻み続けるための取り組みと共に、変革への強い意志を示し続けるために、社員エンゲージメント等の情報は社内外にも開示していく考えです。

最後に、資料に記載はありませんが、計画のフォローアップについて申し上げます。本計画の確実な実行・定着と、適切な再検証・見直しは、外部の知見や専門性も活用しつつ継続的にフォローします。FG・BKの監督においては「システム障害対応検証委員会」、執行においては「システム障害改善対応推進委員会」が、この役割を担います。

## 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<sup>(※)</sup>への当行切替時限設定が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

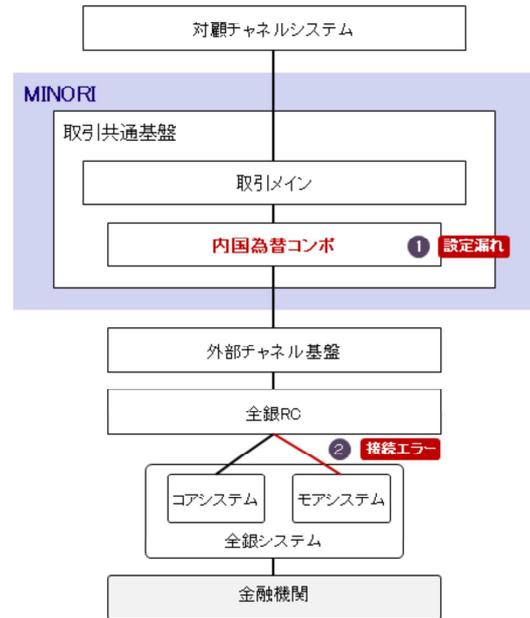
## (2) 原因

- 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、変更箇所洗い出し漏れ・設定漏れが発生<sup>①</sup>
- 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<sup>②</sup>

## (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

<sup>(※)</sup>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



12月30日の事象については、全銀システム経由の他行宛振込で発生した事象です。原因は、必要なシステム上の変更作業の洗い出しと設定が漏れたことによるものです。それにより、日中の処理を担うコアタイムシステムから、夜間・休日の処理を担うモアタイムシステムへの接続が切り替わらず、15時30分から約1時間、ATMやインターネットバンキング等を利用した他行宛振込でエラーが生じました。結果、一部で当日中の処理が行えないなど、お客さまに多大なご迷惑をお掛けしてしまいました。

## 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

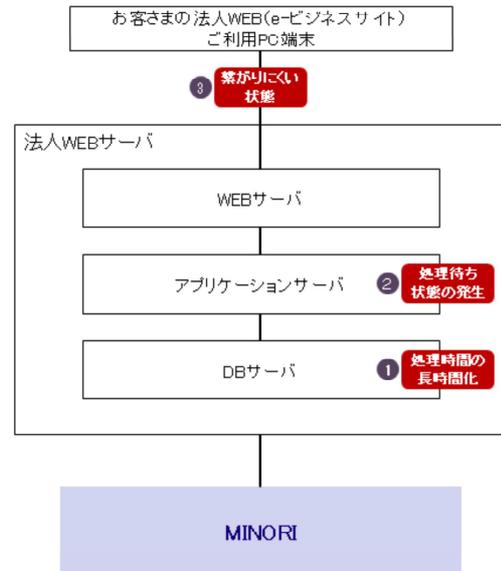
- 1月11日8:00から11:33(復旧)までの間、法人WEBにおけるDBサーバでの処理の長時間化に起因してアプリケーションサーバで処理待ち状態が発生したことにより、法人WEBを利用したお客さまのお取引が繋がりにくい事象が発生

## (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



1月11日の事象では、法人向けのインターネットバンキングである「みずほe-ビジネスサイト」で、午前8時から11時30分頃まで、ログインしにくい状況が発生しました。原因は、データベースサーバーへのアクセスを高速で行うためにシステム内で保有する、統計情報の不具合によるものです。週末の自動更新処理が不定期の作業と競合し、適切に更新が行われませんでした。結果として、データベース処理の長時間化に繋がったものです。

午前中には復旧し、最終的に所定の時限までに処理を行うことができましたが、内国為替・外国為替のサービスが一時的にご利用頂けず、多くのお客さまに影響を及ぼしてしまいました。

## 組織の略称

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