

## 主な質疑応答

### 回答者

小林 いずみ	FG 取締役 取締役会議長
甲斐中 辰夫	FG 取締役 指名委員長
木原 正裕	FG 執行役 新グループ CEO
藤原 弘治	BK 取締役 頭取
加藤 勝彦	BK 取締役 新頭取
米井 公治	FG 執行役 IT・システム G 共同グループ長

### 1. ガバナンス

Q. 新経営陣の人事について。旧 3 行のバランス、外部人材の登用は、どの程度考えたのか

A. (甲斐中)

3 行統合から既に 20 年以上経っており、社員の中でも旧行意識は非常に薄くなっている。このような危機的状況での人選において、そういうバランスや興銀支配を維持するといったことを指名委員会が考えるということであれば、指名委員として失格。

あくまでも、CEO・会長・BK 頭取、それぞれに相応しい人は誰かを純粹に考えて、適材適所の配置を考えたということ。

外部人材の登用について、外部の方を CEO に招聘する選択肢は、当然ある。

今回、新 CEO 候補者を検討する過程で、外部の調査機関に依頼し、候補者をリストアップしてもらった段階では、外部の候補者も何名かいた。そこで具体的な検討に入るわけだが、やはりメガバンクの CEO を務めるには、専門的知識が必要であり、外部から全く知識がない人が入ってきて務めるというのは難しいと思っている。一方、そういう専門知識を有する候補者がいないのか、色々と検討したが、残念ながら適任者がいなかったことということで、内部登用することとなった。なお、外部調査機関も、外部人材の登用は困難という意見であった。

会長の選任についても、状況はほぼ同じだ。

Q. 日本アイ・ビー・エムの名誉顧問である下野氏が FG グループ執行役員特命事項担当、BK 取締役に就任することだが、特命事項とは何か。また招聘した経緯を教えてください。

A. (木原)

BK・TB・SC・RT を含めた、システムのアーキテクチャや品質について、大所高所から見てもらい、技術・開発或いは業務実態等も見てもらった上で、どのような資源配分が適切なのか、是非アドバイスを頂戴したい。

**Q. 取締役の監督機能を強化するために、具体的にどのように取り組むのか。**

A. (小林)

まず人員の拡充について。今回の業務改善計画ということではなく、CG コードの中で、スキルマトリクスも含めて、どのようなスキル、どういった経験の方が監督にマッチしているのかということを中心に議論してきている。その中で、BK にシステムの専門性を持つ下野氏に来ていただくことになった。今後も、監督・執行の場において、ガバナンス向上に必要な人材を検討して参りたい。

2 点目は、とは言いながらも、全てのスキルを持った人間を取締役に招聘することは現実的ではない。外部の知見をその時その時、適宜積極的に活用し、アドバイスをいただく。我々のやっていることを検証してもらうということについて、前広に取り組んでいきたい。

**Q. 11 月 26 日の行政処分で指摘された取締役会に関する問題点(主要経営陣の候補者の人物像について十分な議論を行っていない、とする指摘)をどのように受け止めているか。**

A. (小林)

前 CEO の選任やその時々々の経営チームの選任にあたっては、社外取締役が中心の委員会としては、十分な人員要件を満たしていることと、その時におけるみずほの課題に適しているという観点で人選を行ってきた。ただし、経営チーム全体のスキル、性格、あるいはお互いどういった補完をし合って最強のチームを作るのかということについては、より深い議論ができたのではないかとこの点で反省材料。

一方で、持株会社がすべての現場の情報を把握するという事は非常に難しいと実感している。その中で重要なことは、各業態の子会社がそれぞれのガバナンスをしっかりと、そこにおいて我々がそこからの情報を共有、理解していくことだと考えている。大きなグループにおける各業態子会社のガバナンスについて、十分な目配りができていたかということについては、まだ十分でなかったという非常に強い反省を持っている。

**Q. 取締役会議長を務める社外取締役として、役割が果たせていたのか。コスト構造改革を進める中で歪みや副作用が生じることについて、取締役会でどのような議論があったのか。**

A. (小林)

システムに関して、我々はMINORIの安定的な導入を非常に大きな課題として、何年にも亘って議論してきた。一方、MINORIの導入・安定稼働後、どういった体制で、どこに負荷がかかっているのかということについて、人員計画の議論においては、現場は大丈夫か、というような質疑はあったが、そこに特化した議論、そして現場の現状を取締役会へ報告させる、というところまで十分に回っていなかったということ、これは明らかに反省事項と思っている。

この点については先ほども申し上げたが、各業態子会社のガバナンスについての仕組みが十分ではなかった。

或いは、コロナによって、これまで出来ていた社外取締役の現場訪問とか、エンティティ長含めた様々な方たちとの議論の場が極端に減ってしまっていた、ということもあるかと思う。

社外取締役は、システムの問題が起きてから、システム障害対応検証委員会を発足し、昨年からは 7 回ほど委員会を開いている。システム障害そのものは一義的には、執行側の問題だが、執行が適切な対応をとっているのかということについては、何度もシステム障害対応検証委員会で議論してきているが、まだ我々もそれで十分だとは思っていない。

今回改善計画が出来たが、これは計画であり、重要なことはこれが本当に実行できるかということ。我々取締役としては、今後これが本当に実行されていくのか、効果が出ているのか。或いは、十分なのか、環境の変化によって新たに加えることがないのか、ということについても責任を持って、今後検証していきたい。

**Q. ESG 投資が盛んになっている中、ガバナンス上マイナスとして評価されている 8 名の名誉顧問について、今後見直す可能性はあるか。**

A. (甲斐中)

指名委員長として、特に顧問制度について決定するわけではないが、取締役としてどう考えるかという観点でお答えする。投資家から見てマイナスポイントであるのご指摘については、そういうご意見も踏まえて検討させていただくが、やはり実態も大事なのではないかと思う。結局、その顧問が経営に関与し、悪影響を与えているのかが問題なのだと思うが、みずほにおいては、そのようなことは全くないということについて、ご承知願いたい。

(木原)

顧問は、経営には全く関与されていない。よって、その名称の問題等なのではないかと思うが、頂いたご意見については、真摯に受け止め考えてみたいと思っている。

## **2. システム障害・再発防止策**

**Q. 木原新 CEO、加藤新頭取は、みずほにおいてだけシステム障害が相次ぐことについて、その理由をどう考えているのか、これをどう変えていきたいのか。**

A. (木原)

これについては、本当に真摯に反省しないといけな。やはり現場の実態に本当に向き合っていたのか、それから現場の思いや意見をしっかりと吸い上げてきたのか、ここが大きなポイントだと思っている。

今回、業務改善計画を策定する過程では、グローバルプロダクツユニット長として、深く真ん中に入り込んでいる。やはり現場の実態を踏まえた経営資源の配分、これをしっかりやっていくということ。今回、IT 部門では保守運用に相応しい体制を作るため、70 名程度の人員を配置したが、こういうことを確りとやっていかなければならない。

それから変化が大きい時代なので、個人個人の気づきを大切にしないといけない。この気づきを皆で共有して行って、価値観を一つにして、それで建設的な意見とか主体的な行動、こういったものを引き出していき、そしてこれを経営、マネジメントとしても還元する、こういったことをやっていきたい。そういったことによって、業務品質も上がってくるし、私どもがお客さまに提供できる価値も上がっていくと思っている。

(加藤)

2002 年、2011 年に続き、お客さまにご迷惑をかけたシステム障害を起こしてしまったことは大変深く受け止めている。システムという障害は必ずしもゼロになるということではないと思うが、二度とお客さまに甚大な被害を起こさないということについては、我々も強い思いを持って取り組んできた。

その部分については、しっかり組織に根差して風化しないような取り組み、これが必要ではないかと強く思っている。

加えて、オペレーティングエンティティを預かる身としては、やはり BK のみならず FG、或いはシステムを司る RT 等としっかり連携し、IT 現場の実態をしっかり把握し、その声に耳を傾けた上で、お客さまニーズに対応していくことが必要だと思っている。

**Q. 企業風土改革について、前任の方々も一生懸命取り組んできたと思うが、変えられなかった。なぜ木原新 CEO なら変えられるのか、今後どのように取り組むつもりか。**

A. (木原)

重要なことは、経営として社員の中に入り込んでいき、意見をしっかりと引き出していくこと。

もう一つは、色々な意見をしっかりと受け止めて、変えていくということだと思う。先頭になって変えていく、その変化を実感してもらうということが極めて重要だと思う。

昨年来、グローバルプロダクツユニット長として、毎週の社員との座談会を行っている。社員はお客さまに対してより良いサービスを提供していくためには、業務をどう効率化すべきとか、色々な意見を持っている。それらを受けて、実際に変わったということを見せることが重要だと私は思う。そうすることによって、積極的な行動というものが出てくる、カルチャーも変わっていくと確信している。

Q. 日本アイ・ビー・エムが 65%出資する MI デジタルサービス (MIDS) について、システムの運用の一体運営を進めていく中で、MIDS を FG 子会社に変更することは考えられるか。

A. (米井)

MI デジタルサービスは IBM との協業により、新しい運用技術のみずほに導入する、アライアンス業務を目的とした会社。今回の障害発生を機に一層の連携ということでコミュニケーション良く、一緒に運用の改善等を行っていく予定ではあるが、この協業の枠組みを変えるつもりは今のところない。

Q. これまでの再発防止策に問題はなかったのか。また、どのように改善していくのか。

A. (木原)

6 月までに発生した事象について、ATM の仕様変更や障害発生システムの点検、或いは類似事象の点検、といったことは済んでおり、6 月までの再発防止策はしっかりとやってきていると思っている。一方、その後、新しい障害が発生していることもあり、今回これらの新しい事象も踏まえた防止策を策定した。大きくポイントは 3 点ある。

まず、インフラ基盤における予兆管理をしっかりと実践し、これを日々の業務プロセスの中にしっかりと組み込み、自然とこれができる形にしていく。

次に、保守運用フェーズに相応しい態勢を実現するため、経営資源をしっかりと配分していくことであり、この点については、既に外部の方々も含めて入り込んでいただき、一緒にやっていたい。

最後に、危機時ではなく平時における BCP・SCP のウォークスルー。業務のプロセス、システム全体を俯瞰して、どういう前提条件があるのか。例えば、外為プロセスであれば、カットオフタイムとか、システムであれば、動くための前提条件がといったものがあるわけで、こういったものをしっかりと見極めて、リスクがあればそれを極小化していくということ。

(藤原)

2002 年、20211 年とシステム障害があったが、この度、一連のシステム障害においてご心配をおかけしたことは痛恨の思い。お客さまから、安心してみずほを使いたいというご要望が多くあり、安定的な業務、システムにしてほしいという強い要望もいただいているのも確か。

そのためにも、徹底的に点検する、かつ専門的知見、或いは外部の方々の助言もいただきながら、安定的な業務ができるようにしていくことが重要。

MINORI リリース後に、保守運用フェーズに転換する中で、人員・現場実態を踏まえて経営資源を配賦すべきだったという反省もあるが、何よりも過去の障害を風化させないということが大事なことだったのではないかと考えている。

お取引先の航空会社、或いは鉄道会社の中に、過去、様々な事故・障害を起こしてしまった中でそれを風化させないという思いで取り組みを続けている事例がある。

みずほも、この風化させないという取組みも通じて、二度とお客さまにご迷惑をおかけしないという決意、万一何か起きた時でも最小限に食い止めるという現場本部一体となった努力、こういったことをしっかりと心に刻んだ上で、この再発防止策を進めていきたい。

**Q. 保守運用人員の増強について教えてほしい。**

A. (米井)

協力会社、常駐している以外のメンバーも含めると、120名程度の人員がMINORI関係者として増強されている。一番最後に減らした時との比較では、2割程度の増強となる。今までに増強したメンバーは、MINORIを構築した時のノウハウやインフラへの知見を有するメンバーだが、更に保守運用を磨き上げていく上で、必要なメンバーについては、現場とコミュニケーションしながら追加する予定。

**Q. 12月30日、1月11日の事象について教えてほしい。**

A. (米井)

12月30日の事象は、システムの設定ミスによるもの。通常の月末日では、全銀のコアタイムは16時30分まで延長されるが、12月末に限っては、通常の15時30分で設定する必要があった。この設定を誤って、通常月と同じ設定をしてしまった。再鑑者等が作業プロセス上見逃してしまったということなので、作業プロセスをしっかりと見直したい。

1月11日の事象については、接続しにくくなるという表面上の現象は一緒だが、2020年の障害とは原因が違う事象。詳細は確認中だが、定例の作業と、年初の稼働確認作業とがぶつかって、データベースへのアクセスを高速化する設定が上手くできなかった。今現在、データベースの状況のアクセスについては改善されて直った状況にあるが、再発防止等の詳細については更に深掘りしてまいりたい。

### **3. その他**

**Q. システム障害対応が喫緊の課題だが、次世代金融への転換と両立できるのか。**

A. (木原)

システムの安定稼働が実現して初めて、次世代金融は成り立つと思う。MINORIはオープンな、所謂昨今ではBaaSと呼ばれているようなことが出来るシステム。業務改善計画の中にある業務・システムの安定稼働に取り組むことで、まさに次世代金融への対応も出来てくると認識している。

**Q. 業務改善計画を進めるにあたり、必要な経営資源を投下することだが、収益計画を引き下げる可能性はあるか。**

A. (木原)

現場実態を把握し、業務運営の安定稼働という観点から、ギャップがないかどうかを確認している。その過程の中において、人員や IT へ必要な投資をしていく。一方で、私どもの業務純益は、5 年経営計画で立てた目標を 1 年前倒しで達成してきている。

今後必要となる、人材・IT への必要な投資が完全には見えてないが、当初の計画から上振れているところでシステム障害に伴うコストを吸収できる可能性もあると考えており、今の段階で収益計画を引き下げるつもりはない。

まずは、安定稼働のために必要な現場実態を見極めて、ギャップがどれくらいなのか、という点についてしっかりと把握したい。

**Q. 個人口座の解約が増えているといった話もあるが、システム障害のビジネスへの影響をどの程度だと捉えているか。**

A. (木原)

ビジネスへの影響は一定範囲あり、口座解約が少しあることは事実。業務改善計画をしっかりと定着化させ、お客さまにご説明することで信頼を回復し、影響を極小化していきたい。

**Q. 木原新 CEO の弟が副官房長官であることについて、みずほにとっての意味は何か。また今回の人事において、政権との近さを意識したのか。**

A. (甲斐中)

木原氏を新 CEO に選任するに際し、弟が政治家であることは全く考慮していない。それがプラス材料になるとも考えていない。そもそも監督官庁である金融庁や財務省といった官庁は、論理やファクトを重んじて筋の通った行政を心掛けている所。私も長いこと役人をやっているので良く分かるが、政治家を利用した空中戦のようなことは最も嫌う。

従って、監督官庁との間では、真摯な対応を続けて、末永い信頼関係を構築することが何よりも大事だと思うし、そういうことが出来る人かどうかという観点で、私たちは木原氏を新 CEO に選任した。