

2022年1月17日

各位

会 社 名 株式会社みずほフィナンシャルグループ
代表者名 執行役社長 坂井 辰史
本店所在地 東京都千代田区大手町一丁目5番5号
コード番号 8411（東証第一部）

会 社 名 株式会社みずほ銀行
代表者名 取締役頭取 藤原 弘治
本店所在地 東京都千代田区大手町一丁目5番5号

業務改善計画の提出について

本日、株式会社みずほフィナンシャルグループ（以下「FG」）および株式会社みずほ銀行（以下「BK」）は、2021年11月26日付業務改善命令に基づき、金融庁に業務改善計画を提出いたしました。

2021年2月28日以降に発生した一連のシステム障害について、短期間に度重なる障害を発生させたことで、社会インフラの一翼を担う金融機関として、円滑な決済にかかる役割を十分に果たせず、お客さまをはじめ広く社会の皆さまにご迷惑・ご心配をおかけしましたことを改めて深くお詫び申し上げます。

本日提出いたしました業務改善計画は、これまで策定してきたシステムの改善対応策のほか、お客さま対応・危機管理にかかる改善対応策等について、予断を持つことなく、各現場の意見に耳を傾け、外部目線や専門的知見も取入れながら、有効性・網羅性・継続性の観点から全般に亘り、点検・見直しを行っております。こうした点検・見直しを踏まえた再発防止策を確実に実行し、継続していくことを通じ、多層的な障害対応力の一層の向上を図ってまいります。

また、グループ全体のガバナンス機能強化に向け、FG・BKの役割・機能分担に応じ、現場実態を踏まえた経営戦略・経営資源配分プロセスの高度化、システムリスク管理や法令遵守態勢といった内部管理態勢の強化、監督機能をさらに発揮するための強化策を策定いたしました。

さらには、これら再発防止策や経営管理の実効性を高め、持続的なものとするための礎となる、人と組織体制の強化策や、企業風土の変革にも取り組んでまいります。

FG および BK は、再びこうした事態を起こすことのないよう業務改善計画を着実に実行するとともに、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、全役職員が一致団結し、お客さまに重大な影響を及ぼすシステム障害を防ぎ、障害発生時にもお客さまへの影響を極小化することができる強固な態勢を構築し、かつ、これを変化し続ける環境においても取組みを継続してまいります。

なお、業務改善計画のフォローアップ・再検証・見直しにかかる体制として、2021年6月15日に公表の通り、FG と BK にそれぞれ、監督サイドに「システム障害対応検証委員会」を、執行サイドに「システム障害改善対応推進委員会」を設置しております。それぞれの立場から、外部の目線も活かし、再発防止策の進捗状況について継続的に検証を行ってまいります。

業務改善計画の概要は別紙のとおりです。

(注)【 】内は実施期限、[追加] は6月の再発防止策から追加となった項目

株式会社みずほ銀行の業務改善計画

I. 多層的な障害対応力の向上

i) システムにかかる改善対応策

1. システム障害を予防するための点検・対応

(1) アプリケーションの点検

- ①未稼働分サービスについて、当初のリリース判定時から品質を保持していることの確認に加え、対象の取引サービスの追加確認テストを実施【実施済】
- ②重大障害につながるエラーの波及影響と対策の確認
 - ・重大エラー発生時のMINORIの動作確認とシステム対応計画を策定し、動作確認の結果に基づくシステム対応を実施【実施済】
 - ・基盤系システムを対象とし、重大障害となりうるシステムエラーをテスト環境において人為的に発生させ、MINORIシステム上の挙動や周辺システムも含めた波及影響を実機で確認【2022年9月】
- ③安定稼働に必要なメンテナンス内容の点検
 - ・取引量の増加等のシステムへの影響と対応要否等、MINORIの安定稼働に必要な維持・メンテナンス内容の点検を実施【2022年3月以降順次】
 - ・システム処理状況等の点検内容を共有し、システム仕様・リスク懸念事象の発生状況の点検・確認を実施[追加]【2022年6月】

(2) インフラ基盤の点検

- ①ファームウェアに係る対応・点検
 - ・障害発生ファームウェアに係る対応・点検と類似点検を実施【実施済】
- ②保守期限管理
 - ・保守期限内に更改すべき機器の明確化・保守期限超過有無の点検【実施済】、その結果を踏まえたシステム対応方針の策定【2022年3月】、点検範囲拡大【2022年3月】
 - ・機器更改の検討が実施される仕組みの構築[追加]【実施済】、保守期限内に更改すべき機器の適用対象の拡大【2022年3月】

- ③製品バグ情報等管理すべき事項と管理方法の明確化 [追加]
 - ・バグ情報等の管理に係る規定の明確化【実施済】、バグ情報の分析対応の実施【2022年3月】
- ④予兆管理・予防保守対応の強化 [追加]
 - ・ハードウェア機器の管理強化に向けた定期点検の実施【2022年4月】
 - ・重要機器における予防保守の実施【実施済】、予防保守に向けたディスク装置の点検の実施【2022年3月】、追加の重要機器のディスク装置の点検計画策定【2022年3月】、重要機器における予防保守に向けたディスク装置の点検の規定化【2022年3月】
- ⑤システム自体の適切な稼働の確保 [追加]
 - ・「インフラ基盤が要件どおりに動作することの点検」の計画策定、先行システムにおける実施【2022年3月】、規定化【2022年6月】

(3) 開発案件のプロジェクト態勢強化

- ①開発工程に関する規定・手続書・チェックリスト等の整備【実施済】
- ②リリースに関する規定・手続書・チェックリスト等の整備
 - ・オンサイトでの稼働状況確認の明確化、最大リスクを想定した立ち合い態勢の明確化、リリース実施可否判断時の確認・検証事項の明確化【実施済】

(4) 発生障害におけるシステム仕様変更等の対応

- ①ATMで使用するカード・通帳の取込仕様について、カード・通帳を返却するシステム仕様へ変更【実施済】

2. システム障害発生時の対応力強化

(1) 監視システムの改善

- ①開発部門における影響把握の実効性向上【実施済】
- ②運用部門における監視の迅速性・正確性向上
 - ・システムエラー検知メッセージの出力・警告方法の見直し、システムエラー報告基準見直し・システム対応【実施済】、システムエラー報告基準見直し範囲の拡大・基準の妥当性の定期確認を規定化[追加]【2022年3月】
- ③ダッシュボード等障害対応状況確認ツールの高度化[追加]【2022年9月】

(2) SCPの見直し

- ①複数システムを跨る横断的な障害シナリオの策定、事務処理時限等を意識した復旧マニュアルの改善【実施済】

②SCPの実効性を向上する取組みの実施 [追加]

- ・システムの関連性（依存関係）を踏まえた SCP 横断シナリオの追加【2022年4月】、SCPに関する教育・啓蒙の強化【2022年6月】、SCP関連ドキュメント類を活用するためのツール化【2022年9月】

(3) SCPに基づく訓練

- ①実機を使用した実戦型訓練の実施【2022年5月】
- ②実戦型訓練に関する年次のPDCA運営の確立 [追加]【2022年5月】

(4) 障害分析力の向上

- ①障害情報の収集範囲の拡大、障害分析の切り口の拡充、情報の横展開・共有に係る強化【実施済】
- ②システム所管部における原因分析力の強化 [追加]【2022年3月】

3. 保守・運用フェーズに相応しい態勢面の強化

(1) 人材に関する強化

- ①MINORIの安定稼働を確保する人材の適正配置
 - ・人材の可視化を踏まえた人材補強要否の点検、追加配置【実施済】
 - ・人材配置実施後の追加の人員配置 [追加]【2022年3月】
 - ・BK IT・システムグループおよびみずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社（以下「RT」）における要員管理態勢の構築【2022年3月】
 - ・主要協力会社（常駐ベンダー等）を含めたMINORIに関する専門知識・スキル・ノウハウの可視化【2022年3月】
- ②横断的仕様統制・制御系人員・ベンダー協力体制
 - ・委託先における横断的仕様統制・制御系人員の増強【実施済】
 - ・「技術アドバイザーデスク」の役割機能の見直しおよび運営の定着化 [追加]【2022年3月】

(2) 組織・体制に関する強化

- ①技術・品質統制組織の設置および委託先管理を含む牽制体制強化
 - ・「IT基盤・プロジェクト統括部」の新設【実施済】
 - ・開発・運用会社や外部ベンダーとの委託関係、管理態勢の再点検【実施済】
 - ・復旧対応体制の整理・明確化 [追加]【実施済】、復旧マネジメントの強化 [追加]【2022年3月】

(3) マネジメント・ガバナンスに関する強化

- ①経営・マネジメント層における外部人材登用【実施済】
- ②システムリスクに関するチェック態勢の強化〔追加〕【実施済】
- ③IT ガバナンスの強化〔追加〕
 - ・現場の課題や実態を多面的に捉える仕組みの構築【2022年3月】
 - ・現場実態を踏まえた施策立案・推進を担う統括機能の新設【2022年4月】
 - ・現場実態の把握を踏まえたIT・システムグループとしての方針立案・経営資源配分への反映【2022年3月】
 - ・BK IT・システムグループの現場力強化・士気向上【2022年6月】

ii) お客さま対応・危機管理にかかる改善対応策

1. お客さまの声、営業現場の声を継続的に取り入れるための枠組みの構築

(1) お客さまサービスの点検

- ①お客さまや営業部店からの声、システム障害について、過去3年に遡り点検を実施、改善対応済もしくは改善予定を確認【実施済】
- ②継続的に点検する枠組みの構築〔追加〕【2022年3月】

(2) 外部情報や声も活用した1・2線強化

- ①サービス品質向上推進者配置【実施済】、コミュニケーター・本部チューター設置および日常的・双方向コミュニケーションの枠組み整備【実施済】
- ②施策展開前のパブコメ制度の導入〔追加〕【実施済】
- ③お客さまの声や外部情報等を1・2線の強化に活用する組織を設置
 - ・VoCデータ解析チームを設置【実施済】
 - ・収集した声を経営・本部・営業部店で共有する枠組み構築【2022年9月】
- ④お客さまや現場の声等を踏まえた対応策や経営資源配分の検討〔追加〕【実施済】、枠組みの構築〔追加〕【2022年3月】

(3) ユーザーのシステムオーナーシップ強化と人材交流

- ①ユーザーの説明責任の明確化によるシステムオーナーシップ強化【実施済】
- ②IT・システムグループとユーザー部間の人材交流【2022年4月】

2. お客さま・決済影響を軸とした態勢整備

- (1) BCP 見直し
 - ①夜間・休日対応の強化【実施済】
 - ②BCP の精緻化・年度運営強化
 - ・BCP 処理能力向上を目的としたツール等の導入可否検討、外為送金カットオフタイム超過時の BCP 対応の具体化等 [追加]【2022 年 6 月】
- (2) SCP・BCP 融合と対応力強化
 - ①BCP 個票の大括り化、各システム構成図を踏まえた SCP との融合、「業務別方針書」の作成【実施済】
 - ②業務別方針書に沿った SCP・BCP を確認する観点でのウォークスルーと訓練、平時の運用確認も含めた新たなウォークスルーをシステム・ユーザー・危機管理・リスク・コンプラ部門横断で実施 [追加]【2022 年 6 月】
 - ③お客さま影響を自ら考える実践型訓練の拡充【2022 年 3 月】
- (3) 営業部店・本部駆け付け体制整備
 - ①障害発生時の駆け付け体制整備【実施済】
 - ②営業部店への追加デバイスの配布【2022 年 6 月】

3. 危機管理態勢の強化

- (1) 障害発生時の情報集約・リスクコントロール機能の強化 [追加]【2022 年 3 月】
- (2) 検知後 1 時間以内の対応協議【実施済】
- (3) ATM 監視体制や SNS 情報の共有等による早期のお客さま影響検知【実施済】
- (4) 主要 30 業務・サービス別に本部横断ネットワークを整備し具体的業務影響について即座に確認できる体制を整備【実施済】
- (5) 多様な告知手段活用
 - ①SNS を活用した告知体制の整備【実施済】
 - ②お客さま告知の更なる実効性の向上 [追加]【実施済】
 - ③ATM におけるエラー発生時の告知手段の多様化 [追加]【2022 年 4 月】
- (6) コミュニケーションツール拡充
 - ①多方面コミュニケーションツールによる夜間・休日の危機対応力強化【実施済】
- (7) 自分事として行動する意識面からの研修の拡充【2022 年 4 月】

(8) 平時からの対応体制強化

- ①リスク予兆情報の収集・活用態勢の高度化【2022年3月】
- ②役割に応じた緊急時の広報対応力強化【2022年3月】

II. 経営管理面での対応高度化

1. BKにおけるガバナンス強化にむけた取組み

(1) 現場実態把握の強化

- ①現場実態の的確な把握 [追加]
 - ・複線的な情報ルートを通じ、「商品・サービス・事務品質に関する現場・お客さまニーズ」や「戦略・施策と現場実態とのGAP」等の目線で実態把握を向上
- ②戦略・施策に関する現場との共有 [追加]
 - ・トップからの直接のメッセージ発信や説明機会、各部門UGでのきめ細かい説明の場など、様々なレイヤーから同一または異なるレイヤーに対して、複線的に説明の場や機会を設定することで、戦略・施策の趣旨を共有するためのコミュニケーションを強化

(2) ガバナンス機能強化に向けたプロセス高度化[追加]

- ①経営戦略・経営資源配分計画の策定プロセス高度化【2022年3月】
 - ・多面的・複線的な情報収集により把握した現場実態を踏まえた経営戦略・経営資源配分の機動的見直し、2線によるモニタリングプロセスの明確化・高度化
 - ・上記の取組みの継続性を確保する観点から、FGにおいて一連のプロセスを運営ガイドラインとして制定、組織全体に可視化
- ②戦略遂行リスクのコントロール態勢の強化【2022年3月】
 - ・1・2線各部において戦略遂行リスクコントロールの具体的な施策を策定し、そのコントロール状況については、四半期毎にモニタリング

2. ITガバナンスの強化（前記I. i）3.（3）③ご参照）

3. 内部管理態勢の強化

(1) システムリスク管理態勢の高度化

- ①MINORI仕様の特性にふさわしい有効な牽制を働かせるべく、外部目線も活用し、システム障害内容の分析に加え、今後はハードウェアの故障管理や保守期限を活用したシステムリスク予兆管理の状況、SCPの整備・訓練

の状況、IT 要員の配置の適切性、BK による RT に対する委託先の定期評価等や、戦略遂行・資源配分を踏まえたシステムリスク全体についても継続的に報告する等、IT 戦略推進委員会の見直し・高度化を実施【2022 年 6 月】

- ②上記に加え、システムリスクに留まらないリスクカテゴリーにおける知見・観点も活用した上で多面的なモニタリングを行い、各種委員会等での報告を実施【2022 年 6 月】

(2) 法令遵守態勢の整備[追加]

- ①外為法令等および関連ルールに対する役職員の知識・意識の徹底した向上【2022 年 4 月】や、緊急時においても適切な検討・判断が行われる仕組みの構築【実施済】、システム面の見直し【2022 年 3 月】、AML・CFT 等業務に係る BCP の拡充・体制整備【2022 年 1 月】、関係部署間での定期的なコミュニケーションの実施【2022 年 1 月】、法令諸規則の見直しにも適切に対応し得る統制・牽制機能の強化【2022 年 4 月】、改善・再発防止策の着実・継続的な実行を支える「組織・人材」「経営の関与」の強化【2022 年 3 月までに枠組み構築、施策毎に枠組み構築次第開始】
- ②法令遵守態勢全般のさらなる強化に向けた対応策
 - ・定期的かつ継続的に実施中の全行的なコンプライアンス研修の高度化【2022 年 4 月】
 - ・法令諸規則の定期的な自己点検に関する実効性の強化【2022 年 2 月】

(3) 内部監査態勢の強化[追加]

- ①新カテゴリー「システム開発案件監査」の設定による IT 開発統制の監査に関する見直しや、IT 全般統制におけるリスク評価・リスク予兆管理のあり方を見直し等により IT 監査態勢の拡充に取り組むとともに、リスク評価の枠組み見直し等リスクベース監査の実効性向上に資する枠組みの整備・構築を検討【2022 年 3 月】

4. 監督機能の更なる発揮[追加]

(1) 取締役会・監査等委員会等の機能発揮

- ①多面的な情報収集力の強化【2022 年 4 月】
 - ・FG および BK を含む各エンティティにおける社外取締役の情報収集力を強化する観点より、取締役会室・監査等委員会室から情報共有の充実、社外取締役間の意見交換や職場訪問を含めたグループ役職員との直接・間接のコミュニケーション機会の充実に取り組み

②エンティティの役割を踏まえた専門性の充実【2022年3月】

- ・FGおよびBKを含む各エンティティが果たすべき役割を踏まえた監督機能を強化する観点より、取締役会等における、外部人材や外部専門家の拡充に取組み(BK取締役会における社外も含めた取締役の拡充等を検討【2022年3月】)

③経営陣に対するフォローアップ等の強化【2022年3月】

- ・取締役会等における議論を通じて確認された課題等について、各々の会議体において可視化のうえで共有するなど、執行サイドをフォローする仕組みを高度化

Ⅲ. 真因を踏まえた人と組織の持続的強化

1. システムリスク管理・対応態勢の高度化

(1) システムリスク管理態勢の高度化 (前記Ⅱ. 3. (1) ご参照)

(2) 専門人材の活用と成長の促進

広い視野をもつ専門人材の積極的な活用を通じ、人と組織態勢を全社的に強化

- ①社員一人一人について、専門性を高めていくための関連部門横断的なキャリア開発を進める枠組みの導入【2022年3月までに枠組み構築、2022年4月より本格的に運営開始】
- ②組織マネジメントを担う階層においても必要に応じて外部人材を採用、能力および専門性を有する人材育成、人材プール形成の実施【継続実施中】

2. お客様影響に対する感度の向上

(1) お客様の声、営業現場の声を継続的に取り入れるための枠組みを構築するとともに、BCPの実効性維持・向上の観点から、お客様・決済影響を軸とした態勢整備 (前記Ⅰ. ii) 1. ならびに 2. ご参照)

(2) 危機管理態勢の強化 (前記Ⅰ. ii) 3. ご参照)

3. ガバナンス機能強化に向けたプロセス高度化 (前記Ⅱ. 1. (2) ご参照)

4. 企業風土の変革[追加]

(1) 企業風土に係る経営の取組みにおける課題認識

- ①社員が自由に行動・発言できる環境や雰囲気醸成
 - ・社員の力を引き出しその声を確りと受け止める姿勢、各所掌を超える経営陣の闊達な議論、過度な内部作業を強いられる社員への目配り等
- ②価値観の共有
 - ・お客さま・社会に向き合う〈みずほ〉の価値観の共有、腹落ち感の醸成等
- ③これまでの取組みの継続性
 - ・上意下達に止まらない対話や発信および社内浸透への継続的な取組み

(2) 経営としてのコミットメント

- お客さま・社会に確りと向き合い、社員を大切にします。
- これらを通じて、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〉を変革します。
- そうした不断の取組みに向けて、経営が自らの行動様式を改めて見つめ直し、業務運営の変革に具体的且つ継続的に取り組む。

(3) 課題認識を踏まえた企業風土の変革の取組み

- ①お客さま・社会に一層向き合う組織となるための業務スタイル
 - ・経営主導による内部業務見直し
 - －社内会議の抜本的な簡素化・削減【2022年3月】
 - －役員間コミュニケーションの一層の活性化【継続実施中】
 - －現場・本部における業務の廃止・簡素化【2022年度上期】
- ②働きやすい・働きがいのある職場づくりを実現する双方向コミュニケーション
 - ・社員と経営の対話
 - －社員との対話型座談会の積極的な実施【継続実施中】
 - －経営へのダイレクトな意見投稿の枠組み設置【2022年3月】
 - ・現場・本部のコミュニケーション
 - －営業部店コミュニケーター・本部チューター制度の拡大【2022年3月】
 - －社員パブコメ制度（現場の施策検討プロセス参画）【継続実施中】
 - －本部コミュニケーションへの営業部店アンケート【2022年1月以降】
 - ・インフラ・環境整備を通じたコミュニケーションの促進
 - －デジタルデバイスの追加配布【2022年度上期】
 - －トップメッセージ発信等も可能な社内SNS導入【2022年度上期】

- ③法令遵守のもとでの主体的行動を後押しする枠組み・環境
 - ・法令遵守を前提とした、プリンシプルベースの任せる業務運営
 - 権限委譲と適切な執行、リスクも適切にみる業務運営【2022年度上期に具体的施策実施】
 - 積極的対話を通じたリーダーシップ涵養・人材育成【継続実施中】
 - ・人財への取組み
 - インクルーシブな社員間の相互関係構築への取組み【2022年度上期】
- ④〈みずほ〉の価値観の共有
 - ・トップによるわかりやすい言葉での継続的発信【2022年度上期以降】
 - ・定期的・継続的なシステム障害の語り継ぎ【2022年2月以降】
- ⑤客観的情報に基づくフォロー
 - ・社員エンゲージメント等の定量的情報も含めた社内・社外への開示

上記取組みに加えて、社員参加型のWGも立ち上げ、社員や外部の意見を取り込み、社員と共に役職員一丸となって企業風土の変革を継続してまいります。

I. BKにおける業務改善計画の検証

FGとしては、今回BKが策定した再発防止策について、システム障害を防止し障害発生時もお客さま被害を極小化する観点から、施策のゴールイメージや範囲・深さの明確化に加え、①現場意見の反映、②プロセスの確立、③外部目線・専門的知見の活用の観点を反映した内容であるものと評価しております。

また、「経営管理面での対応高度化」および「真因を踏まえた人と組織の持続的強化」については、主にFGにおいてグループベースの取組みとしての基本的な考え方を整理した上で、エンティティにおいてもその考え方に基づいた具体的施策に取り組むものであり、グループとしての考え方に基づく取組み等が織り込まれており、FG方針を踏まえた内容であることを確認しております。

II. FGとしての再発防止策について（主としてFGが行うもの）

i) システムにかかる改善対応策

1. 人材ポートの可視化と組織的な牽制体制の強化

(1) 新人事制度構築【2022年9月】

(2) 経営・マネジメント層における外部人材登用【実施済】

(3) 開発案件のプロジェクト態勢強化【2022年3月】

①開発工程の継続的なリスクモニタリング態勢の強化

(4) システムリスク管理

①システムリスク評価・プロジェクト審査における審査観点、エビデンス具体化等の明確化等【実施済】

②リスク管理委員会での検討内容の高度化〔追加〕【2022年6月】

(5) システム更改・更新等に係る管理態勢整備

①システム更改・更新等の計画に対する管理ルールの規定化【2022年1月】

②BKのシステム更改・更新等に係る管理態勢の検証の実施【2022年3月】

(6) 内部監査態勢の拡充[追加]【2022年3月】

- ①MINORIに知見のある人材を業務監査部に配置(人材の有効活用の観点からFG・BK兼務)【実施済】
- ②IT監査態勢の拡充とリスクベース監査の実効性向上に資する枠組みの整備・構築を検討し、経営に資する監査の実践を促進。主要グループ会社における内部監査の体制・手法等の適切性を精査することにも活用【2022年3月】

ii) お客さま対応・危機管理にかかる改善対応策

1. お客さまの声、営業現場の声を継続的に取り入れるための枠組みの構築

(1) ユーザーのITオーナーシップ強化と人材交流【2022年4月】

- ①ユーザー部門においてもITオーナーシップ力を支えるシステム知見・人材を継続的に蓄積することを目的とした人事運用を2021年9月より開始。短期トレーナーによる相互交流も開始

2. お客さま・決済影響を軸とした態勢整備

(1) BCP見直し(想定シナリオの追加)[追加]【2022年6月】

3. 危機管理態勢の強化・実戦型の訓練、研修(前記BK: I. (ii) 3. ご参照)

Ⅲ. 経営管理面での対応高度化

1. グループ全体でのガバナンス強化に向けた取組み

(1) 現場実態把握の強化

①現場実態の的確な把握

- ・FGは、グループ全体のガバナンス機能を最大限発揮する観点から、潜在的なものを含めて機会とリスクを的確に把握するため、外部環境の変化やエンティティを通じた現場実態の把握を強化

②戦略・施策に関する現場との共有[追加]

(前記BK: II. 1. (1) ②ご参照)

(2) グループ全体のガバナンス機能強化に向けたプロセス高度化

(前記BK: II. 1. (2) ご参照)

2. IT ガバナンスの強化 (IT・システムグループ・RT 要員管理態勢を含む)

(1) IT 現場実態の把握 [追加]

- ①FG・BK・RT・MI デジタルサービス株式会社各社 1 線の課題を多面的に捉える枠組
 - ・各社現場の課題や実態を多面的に捉える仕組みの構築【2022 年 3 月】
- ②現場実態を踏まえた施策立案・推進機能の構築
 - ・グループ全体の統括機能の FG への新設【2022 年 4 月】
 - ・現場実態を踏まえた施策立案・推進を担う統括機能の BK・RT への新設【2022 年 4 月】
 - ・RT 経営が現場力強化を推進していくための新たな委員会設置【2022 年 4 月】
 - ・各社間での現場課題・実態共有および対策協議等の運営具体化【2022 年 3 月】

(2) 現場実態の把握を踏まえた IT・システムグループとしての方針立案・経営資源配分への反映[追加]

- ①ベンダー等の外部知見やリソースを幅広く活用する枠組みの構築【実施済】
- ②上記①に関する実務的事項・プロセスの具体化【2022 年 3 月】
- ③BK IT・システムグループおよび RT における要員管理態勢の構築【2022 年 3 月】
- ④BK IT・システムグループおよび RT の 1 線対応に対する 2 線のモニタリング・チェック態勢の整備【2022 年 3 月】

(3) BK IT・システムグループおよび RT の現場力強化・士気向上[追加]

- ①IT・システムグループおよび RT 現場が自発的に問題解決に取り組む枠組みの構築【2022 年 3 月】
- ②RT における機動的かつ現場実態を踏まえた人事の枠組み構築【2022 年 3 月】
- ③システムおよびユーザー業務の理解促進に向けた運営具体化【2022 年 3 月】
- ④外部専門人材の知見も活用した品質強化プロジェクトの具体化【2022 年 3 月】
- ⑤障害発生時の SCP・BCP リストの点検・整備【2022 年 6 月】
- ⑥業務プロセス改善【2022 年 3 月】

- ⑦RT の行動軸策定を通じたカルチャー確立に向けた取組みの浸透・具体化【2022年3月】
- ⑧RT の IT 部門における経営から担当者までの全層での研修【2022年3月】
- ⑨BK IT・システムグループおよび RT における安定稼働を支える従事者に対する評価運営の具体化【2022年3月】

3. 内部管理態勢の強化

(1) システムリスク管理態勢の高度化

- ①FG は、MINORI 仕様の特性にふさわしい有効な牽制を働かせるべく、外部目線も活用し、システム障害内容の分析に加え、今後はハードウェアの故障管理や保守期限を活用したシステムリスク予兆管理の状況、SCP の整備・訓練の状況、IT 要員の配置の適切性等を、グループ各社からの報告に対して検証を行い、戦略・資源配分等を踏まえたシステムリスク全体についても、継続的に報告する等、FG IT 戦略推進委員会の見直し・高度化を実施【2022年6月】
- ②FG は、当社グループが保有するリスクを一元的に把握・管理する目線で、グループ各社からの報告も踏まえた共通の要因の確認や気付きの横展開・各種委員会等での報告を実施【2022年6月】

(2) トップリスク運営[追加]

- ①リスク管理委員会での検討内容高度化
 - ・トップリスクコントロール強化に係る基本的な方針の策定【2022年3月】
 - ・方針の遵守状況モニタリングの実施【2022年9月】
 - ・強化方針・施策に基づくリスクモニタリングの実施【2022年6月】
- ②監督サイドの取組み
 - ・リスクベースのアプローチにより、監督サイドの総体としてのモニタリングの実効性向上に取り組む態勢を構築（リスク委員会における議論の焦点の明確化、各委員会等の年間議案計画の共有等）【2022年4月】

(3) 法令遵守態勢の整備[追加]

- ①前記 BK：II. 3. (2) ① BK の法令遵守態勢の整備を FG として確認
- ②前記 BK：II. 3. (2) ②ご参照

(4) 内部監査態勢の強化[追加]

- 前記 FG：II. i) 1. (6) ご参照

4. 監督機能の更なる発揮[追加]

(1) 取締役会・監査委員会等の機能発揮

①多面的な情報収集力の強化【2022年4月】

- ・FG 取締役会においては、従来から行われている執行側からの定例報告に留まらず、BK を含む主要エンティティトップからの執行状況を定例化するほか、グループベースでの社外取締役の意見交換の機会を設定することに加え、FG 監査委員会においては、内部監査グループからの報告頻度を向上

②エンティティの役割を踏まえた専門性の充実

- ・FG および BK を含む各エンティティが果たすべき役割を踏まえた監督機能を強化する観点より、取締役会等における、外部人材や外部専門家の拡充に取組み（FG リスク委員会における委員の拡充もしくは外部専門家の活用の検討【2022年9月までに具体化】）

③経営陣に対するフォローアップ等の強化【2022年3月】

- ・取締役会等における議論を通じて確認された課題等について、各々の会議体において可視化のうえで共有するなど、執行サイドをフォローする仕組みを高度化

5. 専門人材・外部知見の活用

(1) 専門性が求められる経営人材の育成

- ①各グループがより機能を発揮するための執行体制構築にかかる人選や候補者育成の指針となる「人物像」について、人事検討会議や取締役会において必要な議論を行ったうえで、明示的なものとして策定【2022年2月】

(2) IT・システムグループにおける外部専門人材・知見の活用

- ①外部専門人材・知見の活用が必要な IT 業務と活用方法の明確化【実施済】
- ②外部専門人材・知見の活用状況に関するモニタリング・継続改善等の枠組み構築【2022年3月】

IV. 真因を踏まえた人と組織の持続的強化

BK「Ⅲ. 真因を踏まえた人と組織の持続的強化」に記載の取組みにつき、グループベースでの取組みを推進

経営責任の明確化

経営責任の明確化につきましては、2021年11月26日に公表いたしました内容から変更ございません。

以 上