

業務改善計画の進捗状況について

2022年10月14日

みずほフィナンシャルグループ
みずほ銀行

MIZUHO

22年9月までに業務改善計画の全施策を計画通り実施

- システムの安定稼働や障害発生時のお客さま対応にかかる人・組織の対応力は着実に向上

お客さまに安定したサービスを提供し続けるために、定着に向けて取り組みを継続

- 施策の定着に向け取り組みを継続すると共に、継続運用のための態勢を確立し、モニタリングを実施

22/9月迄の主な取り組み

システム障害防止

重要システムの機器について、**大きな故障リスクの点検・予防交換を完了**

MINORI・決済関連システムについて、**障害時の動作・リミット管理の点検を完了**

障害対応力向上

主要決済業務のコンチプランの確認・訓練を完了し、お客さま対応に向けた協議をスピードアップ

ATMでのトラブル発生時でもお待たせしないよう、**通帳・カードを取り込まない仕様に改善済**

お客さま・営業現場の声の活用

VoCインフラ*を導入し、**お客さまや営業現場の声の集約・分析の高度化を開始**

声のトレンド分析や営業現場と商品企画部門のコミュニケーションを通じ、商品・サービスの品質を向上

*様々なチャネル(コールセンター・SNS等)に寄せられるお客さまの声を集約・可視化・活用するシステム

ITガバナンス

システムの保守・運用に必要な要員を確保し、現場実態を踏まえた業務運営を継続

法令遵守

障害発生時のAML遵守態勢を点検・整備

法令遵守態勢の更なる強化に向け、**外為関係法令等の研修や手続の点検態勢を拡充**

企業風土の変革

社員の声を踏まえた各種施策を具体化・推進

- **社員WGと経営とのオープンなディスカッション、デジタルインフラ改善**

監督機能の更なる発揮

社外取締役による**多面的な情報収集力の強化**をはじめとする各種取り組み**を着実に推進

**これらも含めた取締役会の実効性評価の詳細については、コーポレート・ガバナンスに関する報告書における【補充原則4-11③】を参照 (https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/g_report.pdf)

定着に向けて取り組みを継続

進捗状況詳細① / システム障害防止

- 重要システムを選定し、障害の未然防止の観点で様々な角度から点検する枠組を構築
- 22/9月迄に、障害時の影響やリスクが特に大きいものを優先し、点検を完了。今後も、定期点検として継続

22/9月迄の主な取組み

重要なインフラ基盤の点検

目的

重要なシステムについて、
大きな故障リスクがないかを点検

対象

災害やシステム障害等の
緊急事態においてもサービス継続が
必要な業務をサポートするシステム
(120システム)

点検内容

1. 保守期限 – 保守サポ-ト切れ有無の点検、サポ-ト切れ時の対応方針策定

点検完了 / 120システム

2. 予防保守 – IT-発生状況等の故障の予兆を事前に捉え、故障・保守期限前に交換

点検完了 / 87システム

3. 障害時の動作 – バックアップ切替等の動作に問題や改善点がないか点検

特に影響が大きい43システム 点検完了* / 95システム

*MINORI・外為決済・日銀決済など、特に重要な43システムを計画通り完了

アプリケーションの点検

目的

重要なシステムについて、
安定した運行を確保するための点検

対象

特に多数のお客さまや、
市場取引等への影響が想定され、
速やかなコンチプラン発動が必要となる
決済業務をサポートするシステム
(17システム)

点検内容

1. MINORIの未稼働サービス再精査 – 最新データで処理可能か点検

点検完了 / 195サービス

2. リミット管理/業務量・処理時限、業務の変化を踏まえた点検

- 業務量推移・リソース使用率の閾値を点検し、業務時限に対するシステム処理時間の超過リスクを適切に管理
- 上記を、最新の業務量等の変化を踏まえ定期的に点検し、システムの更新の必要性やコンチプランの準備状況などもIT・1-サ-部門で共有

リミット管理 点検完了 / 17システム

➔ 10月以降、業務変化を踏まえた点検として継続

定期点検として継続

進捗状況詳細②／障害対応力向上

- 重要決済業務を選定し、システム部門と業務部門が連携してコンチプランを点検し、訓練を行う枠組みを構築
- 22年9月迄に、主要決済関連30業務について点検・訓練を完了。今後も、定期点検・訓練として継続
- ATMトラブル時のカード・通帳の取込防止をリリース済。スピーカーの設置等、利便性向上に継続的に取り組み

22/9月迄の主な取組み

システム・業務のコンチプランが連携したお客さま対応	目的	実施事項
	障害が発生した場合でも、IT部門とユーザー部門が連携し、速やかなお客さま対応を確保	
	対象	
	お客さまや市場取引等への影響が想定され、速やかなコンチプラン発動が必要なる決済業務（主要30業務）	

1. システム構成や業務フローを可視化し、障害時のお客さまへの影響を再確認
2. サービス提供時限を踏まえたコンチプランの確認
3. 上記点検、及び訓練を通じ、IT部門とユーザー部門が連携した障害時の速やかなお客さま対応を確保
 - 障害検知後の社内連絡体制、コンチプラン発動に必要なデータ・実施手順、お客さまへの連絡方法も確認

主要決済業務の点検・訓練完了／30業務

定期点検・訓練として継続

ATM仕様変更・お客さま対応力強化	目的	実施事項
	ATMに障害等が発生した場合においても、お客さまをお待たせすることなく、速やかにご案内や対応が可能な機能・態勢の整備	
	対象	
	みずほ銀行ATM 全拠点 1,809拠点 ※9月末時点	

1. お客さまをお待たせしない仕様の導入
 - トラブル発生時にカード・通帳を取込まない仕様に変更
 - ATM画面や明細票に、お客さまへのご案内を行う仕様を導入
- カード・通帳取込防止/ご案内表示 リリース済**
2. トラブル発生時もお客さまに速やかにご案内できるよう、ATM拠点にスピーカー付カメラ設備を設置

1,318拠点* / 1,809拠点 *23/3月迄に全拠点に設置予定

利便性向上への取組継続

- 22年4月より、各項目において構築した枠組の運用を開始。22年9月迄に、インフラ整備や枠組の強化を完了
- 下期より、現場・本部とのコミュニケーションを通じた実態把握・対策協議を深化させ、各種施策の定着化に取り組み

実施事項

22/9月迄の主な取組み

現場の
お客様の
声の活用

- お客様・営業現場の声を継続的に取り入れるための枠組の構築
- お客様・営業現場の声や外部情報を、商品・サービスの品質向上に活用

- VoCインフラ*を導入し、お客様や営業現場の声の集約・分析の高度化を開始
- 声のトレンド分析や営業現場と商品企画部門のコミュニケーションを通じ、商品・サービスの品質を向上
様々な商品・サービスをテーマに、**営業現場と本部のセッションを毎月開催**

*様々な社社(コールセンター・SNS等)に寄せられるお客様の声を集約・可視化・活用するシステム

IT
ガバナンス

- 保守・運用フェーズに必要な業務・人材の可視化、現場実態を踏まえた人員配置
- システムリスクの適切な把握・分析に向けた管理項目拡充、対応策の議論充実

- システムの保守・運用、開発に必要なIT要員を算定し、調達・運用を行う枠組みを構築。月次で必要な要員を確保
- IT現場の業務実態を把握し、業務運営の改善に取り組み
GCIOセッション 延べ**23**回、専担Tによる**ITG職員ヒアリング**
- IT戦略やリスクへの対応状況等、議論テーマ・頻度を具体化
多面的なモニタリング状況を経営レベルの委員会で報告

法令
遵守

- 外為関係法令に関連する手続・態勢面の整備
- 法令諸規則全般の遵守態勢の更なる強化に向けた役職員研修の実施・拡充

- 外為関係法令に関連する手続・態勢面を整備
IT・コンプライアンス・事務部門が連携し、障害発生時のAML/CFT遵守態勢を点検・整備
外為業務のワークスルー点検、コンプライアンス・事務部門による高リスク領域のオンサイト点検等
モニタリング態勢を拡充
- コンプライアンス研修(月次)を見直し、新コンテンツでの研修を継続
- AML/CFTの重要性の本質的理解に向けた役員研修を実施

企業
風土の
变革

- 組織全体で業務運営やコミュニケーションを改善、業務改善計画の持続性を確保

- 社員の声を踏まえた各種施策推進
社員WGより経営宛てに提言 (その協議の様子は全社員に公開)
継続的な生産性向上への取り組み (社内業務廃止・改善200件超)
- デジタルインフラの改善
デバイス追加配布、Web会議機能拡張、社内SNS等コミュニケーション強化ツール開発

価値観・行動軸WG

- 企業理念・ビジョン・バリューを再定義
- 全社的・継続的な活動とトップマネジメント一体となったコミットによる再定義・浸透

【策定プロセス】

- ・プロセスの公開、全社員向けの対話 など

【浸透策・制度】

- ・継続的な発信、エンゲージメントの定点観測 など

コミュニケーション変革WG

- 「タテ」の改善
 - ・コミュニケーションスキル研修
 - ・職場エンゲージメント調査の見える化 など
- 「ヨコ」の改善
 - ・感謝・賞賛等送り合うコミュニケーションツール
 - ・社内SNS/プロフィール付社員名簿の導入 など
- 専担役員及び専門部署の設置

業務スタイル変革WG

- 内省意識付け、多様な意見に触れる仕組み
 - ・内省サポート組織
 - ・リバースマネーター制度 など
- “内向き業務”を変革する取り組み
 - ・不急・無駄な業務の炙り出し月間
 - ・プリンシプルベース対応の環境整備
 - ・上司の繁忙度見える化 など

主体的行動のサポートWG

- ミドルマネジメントのスキル向上
 - ・ミドルマネジメント研修
 - ・人事評価運営の見直し など
- 主体的行動の認知・モチベーション向上
 - ・主体的行動への共感・応援・評価 など
- 成功事例・ナレッジの共有
- 経営陣が社員のロールモデルに