

# 業務改善計画の進捗状況について

2023年7月14日

みずほフィナンシャルグループ  
みずほ銀行

MIZUHO

# 目次

---

- |           |  |             |
|-----------|--|-------------|
| <b>1.</b> | <b>業務改善計画の進捗と達成状況</b>                        | <b>P. 3</b> |
| <b>2.</b> | <b>システム障害防止と障害対応力向上</b>                      | <b>P. 4</b> |
| <b>3.</b> | <b>ご意見や社員の声を活かす取り組み、<br/>ITガバナンス/企業風土の変革</b> | <b>P. 5</b> |
| <b>4.</b> | <b>ガバナンス</b>                                 | <b>P. 6</b> |
| <b>5.</b> | <b>実効性の維持に向けた取り組み</b>                        | <b>P. 7</b> |
-

# 業務改善計画の進捗と達成状況

- 改善対応の**自律的な定着が進んでおり、今後も継続して実効性を維持できる状況**
  - 安定的に運営を維持し、継続して改善効果が認められる
  - 実効性の維持に向けて、フォローアップが確りと運営され、且つ外部環境変化も捉えながら、自律的な見直し・拡大・浸透に取り組んでいる

## 足元の状況



- 障害の未然防止
- 障害発生時の迅速なリカバリー
- 声を活かした不断の改善
- 上記を支えるガバナンス・企業風土

大規模な障害を継続して抑止できる態勢を構築

# システム障害防止と障害対応力向上

## システム

- ・ 障害の未然防止と障害発生時の迅速な復旧に向けて、点検・対応を継続
- ・ 大規模なシステム障害を継続して抑止

	実施事項	改善状況 <sup>※1</sup>
障害の未然防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 以下の全点検を昨年度迄に完了 以降も継続中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大規模障害 0件 FY21:11件/FY22:2件</li> </ul>
ハード点検	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 故障予兆のある部品交換を完了 約380件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ うちハード起因障害 0件 FY21:5件、FY22:1件</li> </ul>
リリース点検	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リリースや波及影響の確認を徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ うちリリース起因障害 0件 FY21:2件、FY22:0件</li> </ul>
アプリ点検	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ システム性能の点検を完了 全17業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ うち性能起因障害 0件 FY21:2件、FY22:1件</li> </ul>
迅速な復旧	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 復旧方法の点検を完了 全95システム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 復旧3時間超 0件 FY21:7件、FY22:0件</li> </ul>

## 障害対応力

- ・ 障害発生時の迅速な初動とリカバリーで、お客さま影響を極小化
- ・ ATMも安心してご利用いただくために機能を改善

	実施事項	改善状況 <sup>※1</sup>
迅速な初動対応とリカバリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 初動対応運用の徹底</li> <li>・ システム・業務の可視化を完了・継続 全30業務</li> <li>・ 実戦型訓練を実施・継続</li> <li>・ 告知文策定/告知掲載場所の整備完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 初報概ね30分以内が定着 目安1時間以内</li> <li>・ 翌日扱い障害<sup>※2</sup> 0件 FY21:7件、FY22:2件</li> <li>・ 迅速な告知可能に 直近1時間以内</li> </ul>
ATM対応力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スピーカー付カメラの設置完了 1,801拠点</li> <li>・ 通帳・カードを取り込まないよう改善を完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ATM停止 最大12台<sup>※3</sup> FY21:4,318台</li> <li>・ 通帳・カード取り込み 0件 FY21:5,244件</li> </ul>

<sup>※1</sup> FY23第1Q実績、FY22は22/4～23/3、FY21は21/2～22/3/障害件数は国内影響・外部起因を除く

<sup>※2</sup> 仕掛け取引等を含め、当日中に処理すべき取引が翌日扱いとなった障害の発生件数(国内) <sup>※3</sup> 2023/5/24に発生した他社電源障害によるもの(最大27分で復旧)

# ご意見や社員の声を活かす取り組み、ITガバナンス/企業風土の変革

## ご意見や 声を活かす 取り組み

- ・聴く・活かす体制やインフラを整備し運営が定着、現場の評価も改善
- ・改善事例の積み上げと、お客さま・社員とのエンゲージメントを本格化

### 実施事項

### 改善状況

#### 聴く取り組み

- ・ ツール整備/活用定着 見える化エンジン※1
- ・ 営業部店-本部の対話拡充 みらい会議※2

- ・ 営業部店-本部での相互理解が改善 約8割の営業部店が本部の姿勢改善を認識

#### 活かす取り組み

- ・ 声を起点とした改善活動の積み上げ 来店予約サービスの運営改善/高度化

- ・ お客さまとのコミュニケーションを継続 改善内容を伝える取り組みを継続実施

## IT ガバナンス

- ・現場実態把握やリスク管理高度化は定着、社員意識も改善
- ・足元の安定した業務運営を将来にわたって確固たるものとするべく、IT改革を本格化

### 実施事項

### 改善状況

#### 現場実態把握

- ・ 職員ヒアリングが一巡
- ・ 現場-役員の定期的な対話が定着

- ・ 社員意識は改善傾向 IT社員向け調査で意識良化兆候が発現

#### リスク/資源配分

- ・ システムリスク管理の高度化
- ・ システムへの必要な資源配分を実施

- ・ これ迄の改善策に留まらないIT改革に着手

## 企業風土の 変革

- ・新企業理念とエンゲージメント・インクルージョンスコアの目標を策定・公表
- ・スコアは改善途上で、理念の浸透と社員とのエンゲージメントを本格化

### 実施事項

### 改善状況

#### カルチャー

- ・ 新企業理念の策定・公表
- ・ 社員参加型企画の募集・発信
- ・ 社内業務廃止/改善 約400件

- ・ 社員意識は改善傾向
- ・ エンゲージメント・インクルージョンスコアは発現途上で、企業理念浸透に向けて全社的に取り組み

#### 組織開発

- ・ 対話型組織開発プログラム※3の導入検討

# ガバナンス

## 法令遵守

- 法令遵守の観点からの業務可視化や、環境変化を踏まえた点検見直し等、自律的な改善運営が定着
- 研修・人材交流、資格取得などの取り組みにより、社員の本質的理解も進展

### 実施事項

### 改善状況

#### 業務基盤の高度化

- 業務の可視化、関連法規制の本質理解に向けた研修の実施、研修ガイドライン策定等

- 研修理理解度の向上  
研修前後のアンケートで理解度の向上を確認、9割超が内容を理解、今後理解度の定着状況を継続して定点観測

#### 分析力の向上

- リスクや環境変化を踏まえた各種点検項目の見直し

- マネロン・テロ資金供与対策関連の外部・国際資格取得者が増加

## 監督機能の 発揮

- 多面的な情報収集、専門性の充実、及び経営へのフォローアップ強化等の取り組みの維持・継続と、更なる定着に向けた取締役会運営方針を中心とした改善サイクルの構築・運用開始

### 実施事項

### 改善状況

#### 多面的な情報収集

- 取締役会運営の高度化、社外取締役と役職員の継続的なコミュニケーションの充実等

- 取締役会の実効性評価において、総じて実効性を確保していることを確認

#### 専門性の充実

- 執行ラインの人材配置・議論の充実、テクノロジー知見含め社外取締役選任

## 領域横断

- 風化防止に向けた全社的取り組みも着実に推進
  - ヒヤリハットを改善対応に繋げるシステム障害の振り返りを実施・継続
  - 風化防止に向けた展示室の設置・拡充
  - 安定的な業務運営を支える取り組みを紹介する危機管理ジャーナルの発刊・継続等

# 実効性の維持に向けた取り組み

- ・ 継続施策が維持されていることに留まらず、**各施策が自律的に拡大・浸透**
- ・ **今後も実効性を維持し続けていけることを確認**

## 実効性を維持し続けるために取り組んでいること

### システム障害の継承と 我が事意識での業務改善

- ・ システム障害やサイバー攻撃に備えた**実戦型訓練の実施・継続**
  - ブラインドシナリオでリアリティと緊張感を持った、役員・職員一丸での訓練
- ・ システム障害にかかる**展示室の設置・拡充**
  - 過去の障害や再発防止策について、知り・考えるための展示室
  - 社員から、危機を忘れないことの重要性や、行動に移す決意の表明を確認

### 改善ノウハウの可視化と 組織全体への浸透・共有

- ・ IT点検のスキルや手法の更なる**浸透**に向けた**体験型勉強会や実践型研修等を企画**
- ・ システム・業務フロー全体を**可視化・確認する取り組みの拡大**
  - 対象業務の拡大や、海外やグループ会社へ展開

### 効率化と実効性の両立

- ・ **システム化・ツール化、AI活用**による効率化
  - 各種点検・要員管理等のツール化、データ解析精度の改善
- ・ **内外環境変化を踏まえた点検・対応内容の見直し**
  - SNSを活用したトレンド・障害予兆の検知・関係者への即時連携等