

業務改善計画の進捗状況について

2023年10月13日

みずほフィナンシャルグループ
みずほ銀行

MIZUHO

目次

- | | | |
|-----------|--|-------------|
| 1. | 業務改善計画の進捗と達成状況 | P. 3 |
| 2. | システム障害防止と障害対応力向上 | P. 4 |
| 3. | 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 | P. 5 |
| 4. | ガバナンス | P. 6 |
| 5. | 実効性の維持に向けた取り組み | P. 7 |
-

業務改善計画の進捗と達成状況

- **自律的な改善対応が定着し、今後も継続して実効性を維持できる状況**
 - 前回6月末時点と比べても、安定的な運営の維持と、継続した改善効果が認められ、改善対応の取り組みが、経常業務として、より定着・拡大・浸透していることを確認
- **外部専門家の評価を踏まえ、改善対応の有効性を確認**
 - システム障害の未然防止や迅速な復旧等、次頁以降のそれぞれの領域において、有効性を確認

足元の状況



- システム障害の未然防止
- 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

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

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

※1 FY23上期実績、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)

※2 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) ※3 23/5に発生した他社電源障害によるもので最大27分で復旧、第2Qでは最大7台停止

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、現場の評価も継続して改善
- ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・ ツール整備/活用定着 気づき4,000件超/月維持 ・ 営業部店-本部の対話拡充 みらい会議※1 継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 継続して営業部店-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 ・ お客さまとのコミュニケーションを継続改善事例のweb発信を継続実施※2
活かす取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 声を起点とした改善活動の積み上げ ・ 銀行アプリで外国送金受付開始等 	

IT ガバナンス

- ・現場実態把握やリスク管理高度化は定着
- ・IT社員意識の更なる向上と、安定的業務運営を将来にわたり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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場職員とのコミュニケーションを活性化 ・ 現場-役員の定期的な対話が定着 	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT社員向け調査でポジティブ回答率過半を維持も、抜本的な意識向上に向けて、これ迄の改善策に留まらないIT改革に着手
リスク/資源配分	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 継続 	

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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新企業理念の策定・公表と、ワークショップ等の浸透策を実施・継続 ・ 社員参加型企画の募集・発信 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員意識・スコアは改善傾向、一部指標では障害以前の水準まで回復も、中計目標に向けて引き続き取り組み ・ 企業理念浸透を更に進めるとともに、企業理念に根差した幅広い企業風土変革活動を継続実施
組織開発	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対話型組織開発プログラム※3の開始 	

ガバナンス

法令遵守

- BCP体制の継続強化や、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

- 主要業務のBCP体制見直し、関連法規制に関する研修の継続

分析力の向上

- リスクや環境変化を踏まえた各種点検と点検結果の検証継続

- 理解度・行動意識の向上を確認
- マネロン・テロ資金供与対策関連の外部資格取得者が増加 全体で2,000名超、取得必須対象者は概ね取得済

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

- 社外取締役と役職員の継続的なコミュニケーション

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

- 監督機能の適切な発揮に向け、左記の取り組みを維持・継続するとともに、取締役会運営方針を中心としたPDCAサイクルを実施

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

- ・ リアリティと緊張感を持った、**実戦型訓練の実施・継続**
 - 役員・職員一丸でのサイバーインシデント対応・震災シナリオ訓練、部門横断で海外拠点も参加するシステム障害訓練、システム部門での実機訓練等を実施
- ・ 過去の障害や再発防止策について、知り・考えるための**展示室の設置・拡充**
 - より多くの営業部店・社員が参画できるよう、webコンテンツ/VR化を実施

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**や、ナレッジコミュニケーションを新規実施・拡大
- ・ **システム・業務フロー全体を可視化し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
- ・ **安定的な業務運営を確保する、環境変化も捉えたシステム・業務のリスク洗い出しと対応**を、システム部門に限らず全社的に実施・継続
 - 特に、上期末の想定ピーク取引量やシステムキャパシティ等の可視化・再確認を実施

効率化と実効性の両立

- ・ 各種点検の**システム化・ツール化、AI活用**による効率化を継続
 - 各種点検・要員管理等のツール化、データ解析精度の改善
- ・ **その他IT業務の更なる効率化へ、現場主体での自発的な検討**を開始
 - システム作業のワークフロー化・契約電子化等