

行政処分を踏まえた再発防止に向けた取り組みについて

I. 金融庁による業務改善命令を踏まえた再発防止に向けた取り組み

1. 業務改善命令による指摘事項等について

今般、FG および BK においては、金融庁より業務改善命令を受けました。FG および BK として、その趣旨を厳粛に受け止め、再発防止策のさらなる深掘りおよび徹底に全社一丸となって取り組んでまいります。

金融庁の今般の業務改善命令においては、今回の一連のシステム障害が発生した直接の原因として、BK において、

- ・ 開発や障害対応における品質を確保するための検証が不足していること
- ・ 保守・運用に係る問題点を是正しておらず、委託先への管理を十分に行っていないなど、BK の新基幹システム (MINORI) を安定稼働させるための保守管理態勢を整備していないこと
- ・ 危機対応に係る態勢整備の状況について、訓練や研修などを通じて十分に検証していないこと

が認められるとし、また、このような直接の原因の背景として、

- ・ FG 及び BK の執行部門において、IT 現場の実態を十分に把握・理解しないまま、MINORI が安定稼働していると誤認し、障害発生時も影響範囲が局所的になりやすいという MINORI の特性を過信したことから、システムの安定稼働に必要な事項（有事を想定した被害の極小化に必要な取り組みを含む。）を十分に洗い出さずに、MINORI を開発フェーズから保守・運用フェーズへと態勢移行させた上、MINORI の保守・運用に必要な人員の配置転換や維持メンテナンス経費の削減等の構造改革を推進したこと
- ・ BK の執行責任者は、MINORI は安定稼働していると誤認して、システムリスク管理態勢の実態を把握しないまま、人員の再配置、ベンダーからの業務の引継ぎを行ったこと
- ・ これらの結果、MINORI 等の運営態勢を弱体化させていること

などが認められるとされております。

その上で、システム上、ガバナンス上の問題の真因は以下の4点であり、その多くが過去のシステム障害においても通底する問題であるとの指摘を受けました。

- ・ システムに係るリスクと専門性の軽視
- ・ IT現場の実態軽視
- ・ 顧客影響に対する感度の欠如、営業現場の実態軽視
- ・ 言うべきことを言わない、言われたことだけしかしない姿勢

FG および BK としては、これら真因を踏まえて改善に取り組むことが、社会インフラの一翼としての役割をしっかりと果たしていく上での最重要の取り組み課題であると重く受けとめ、全社一丸となって取り組んでまいります。

2. 再発防止に向けた取り組み

(1) これまでの取り組み状況

FG および BK においては、過去 2002 年および 2011 年にも大きな障害を起こしたことを踏まえ、システム面においては、2019 年 7 月に新基幹システム (MINORI) への移行を完了し、また、顧客対応・危機管理の観点につきましては緊急時対応や危機対応にかかる枠組み整備を行うなどの取り組みを進めてまいりました。

しかしながら、本年 2 月 28 日から 3 月 12 日に 4 件のシステム障害を発生させたことを受け、3 月 17 日付けで設置した「システム障害特別調査委員会」において、システム障害の発生原因が、①「危機事象に対応する組織力」に係る課題、②「IT システム統制力」に係る課題、③「顧客目線」に係る課題、④「企業風土」に係る課題、であると総括されたことも踏まえ、FG および BK において再発防止策を策定し、6 月 15 日に公表いたしました。

その基本的な考え方としては、「多層的な障害対応力の向上」を目指し、システムの観点からは、勘定系システムである MINORI の特性に相応しい態勢整備を図るべく、MINORI が通常の稼働から外れた際の対応力の向上や人材ポートの可視化と組織的な牽制の強化などに取り組むこと、また、顧客対応・危機管理の観点からは、平時・有事のいずれにおいても顧客影響を第一に考える意識・行動の徹底と態勢面を強化すべく、お客さまの声を把握し施策に活かす組織対応の強化や顧客・決済影響を軸とした態勢整備・強化などに取り組むこととしました。あわせて、これら多層的な障害対応力を実効的なものにし、「システム」や「顧

客対応・危機管理」の課題に通底する組織全体の根本課題を本質的に解決していく観点から、お客さまや社会と共に歩むことを目指し「人と組織の持続的強化」にも取り組むことといたしました。

そのような中で、8月20日から9月30日にも4件のシステム障害を発生させたことを踏まえ、6月に策定した改善対応策をより強固なものとするため見直しを進めてまいりました。

(2) 業務改善命令を踏まえた再発防止策の策定・実行・検証の考え方

今般、FG および BK においては、業務改善命令を受けたことを重く受け止め、経営陣が先頭に立ち、職員やステークホルダーの意見に耳を傾け、一切の予断なく、1. の発生原因・真因を踏まえた再発防止策の策定・実行及び検証に、組織一丸となって継続的に取り組んでまいります。

具体的には、現時点の再発防止策について有効性や継続性、あるいは必要な観点が漏れていないかといった観点から徹底した点検・見直しを行い、以下を実現することを通じ、将来においても大きなシステム障害を防ぎ、顧客影響を極小化できる組織態勢を構築します。

- ・ 顧客に重大な影響を及ぼすシステム障害を防ぎ、障害発生時にも顧客影響を極小化することができる再発防止策を策定・実行すること
- ・ IT 現場の実態を十分に把握し、再発防止策を適切に判断・評価できる IT ガバナンスを再構築すること
- ・ 策定された再発防止策について、定着・浸透への取り組みや環境変化への適切な対応を図りつつ、持続可能な態勢を構築すること

(3) 真因を踏まえた取り組みの方向感・課題認識

システムに関しては、システムの特性を踏まえたリスク管理の高度化や専門性の向上を図り、IT 現場の実態を把握して経営による資源配分へ反映させていく観点から、MINORI の特性や IT 現場の実態を踏まえ、保守・運用フェーズに相応しい態勢を構築するとともに、IT 現場の業務実態を把握することで業務上の課題のみならず潜在的なシステムリスクも捉え、経営による資源配分に適切に反映する枠組みを構築してまいります。

具体的には、MINORI が通常稼働から外れた場合に備えるとともに、MINORI 導入時に構築したインフラ基盤の安定稼働を確保すべく、必要な点検を行って

くともに、保守・運用フェーズに必要な業務を明確化し、現場実態も反映した適切なリソース配分を行ってまいります。

また、障害発生時に備え、MINORI の特性を踏まえた障害時の対応力・復旧マネジメントを強化します。

顧客対応・危機管理に関しては、不断の顧客目線を持ち、営業現場実態を把握した上でサービスや施策に反映させていく観点から、平時・有事のいずれにおいても、法令を遵守しつつ、顧客影響を第一に考える意識・行動を徹底し、不断の顧客目線を持つ組織態勢の整備を進めます。

具体的には、本部においてもその業務内容に応じて、営業現場とも緊密に連携し、お客さまや営業部店の声を把握し継続的に業務やサービスに活かしていく仕組みの構築や、システム部門・ユーザー部門・危機管理部門の連携により、予兆管理を高度化するとともに、障害発生時の対応力強化に努めてまいります。

人と組織の持続的強化に関しては、「言うべきことを言う」組織を確立し、一人ひとりが自ら考え、行動し、実現する組織的行動力を向上させる観点から、ルールや自己の責任範囲を超えた組織的行動力の更なる強化を図ってまいります。

具体的には、広い視野を持つ専門人材の育成・採用等を図るとともに、組織内のコミュニケーション手法を見直し、本部・営業現場横断での複線的なコミュニケーションを確立してまいります。

加えて、システムの安定稼働等に必要となる経営管理（ガバナンス）態勢のさらなる整備・強化の観点から、構造改革の趣旨の丁寧な浸透に努めるとともに、経営資源配分のプロセスの高度化も図ります。また、監督サイドにおいても執行側の取り組み状況について深度ある実態把握に努め、監督機能の更なる発揮に努めてまいります。

なお、上記の取り組みに共通して、対応策の策定・評価にあたり外部目線や専門的知見を活用することで有効性や網羅性を確保するとともに、各取り組みのプロセスを具体的な仕組みとして確立することで対応策の継続性も確保してまいります。

II. 財務省による是正措置命令を踏まえた再発防止に向けた取り組み

1. 是正措置命令による指摘事項等について

今般、BK においては、外為法 17 条に基づく銀行等の確認義務の履行に関し、財務省より是正措置命令を受けました。BK および経営管理会社である FG として、その趣旨を厳粛に受け止め、再発防止策のさらなる深掘りおよび徹底に全社一丸となって取り組んでまいります。

今般の財務省による是正措置命令において、

- ・ 役職員の外為法令の知識不足
- ・ 危機対応時における関係部署間のコミュニケーション不足
- ・ 平時の確認義務の履行態勢に係る問題並びに関係部署間のコミュニケーション及び連携の不足
- ・ 外為法令遵守のためのシステム管理態勢の脆弱性

の 4 点の指摘を受けました。

いずれの指摘も、グローバルな観点からもより一層高い目線での法令遵守が求められる中において、外為法に基づく銀行等の確認義務の履行の徹底を含め、外為関連法令全般にかかる遵守態勢の強化を図る上で必要な指摘と重く受け止め、全社的な課題と位置づけて改善を図ってまいります。

2. 再発防止に向けた取り組み

役職員の外為法令等に関する知識・意識の向上の観点においては、役職員の業務特性や職責を踏まえて適切な研修を繰り返し行うとともに、法令面の情報収集・分析・徹底等の観点から新たに「外為法令専門チーム」をコンプライアンス統括グループ内に設置いたします。

危機対応時・平時の両面での関係部署間のコミュニケーション向上等の観点においては、いずれの場面においても法令遵守に向けた適切な検討・判断が行われる仕組みを構築すべく、法令遵守の観点からの会議体運営の強化、役割分担を明確にした上での関係部連携の枠組みの整備・強化を図ってまいります。

外為法令遵守のためのシステム管理態勢の強化の観点においては、業務の安定的な運営を確保すべく、ユーザー部とシステム部門が連携し、システム仕様の見直し・整備を行うとともに、ビジネスコンティンジェンシープランについても拡充・体制整備を図ります。

また、上記にとどまることなく、発生原因等を再検証し、外為法令にかかる適切な内部管理態勢の再構築の観点から、経営レベルの部会の新規設置、関係部署間の役割・責任の一層の明確化、自律的統制やモニタリング強化、人材の中長期的な育成、等、一層の組織的対応を検討してまいります。

Ⅲ. 経営責任の明確化

このたび、複数のシステム障害を短期間に発生させたこと、また、外為法に基づく確認義務が適切に行われなかったことにより、BK および FG が、社会インフラの一翼を担う金融機関としての役割を十分に果たせなかったことについては誠に遺憾であり、お客さまをはじめ、関係者の皆さまに大変なご迷惑をおかけしたことを、改めて、深くお詫びいたします。

かかる事態に至ったこと、また、その真因に関連し、過去におけるシステム障害の教訓を踏まえた取組みの中には継続されていないものがある、あるいは、環境変化への適切な対応が図られていないものがある、といった指摘について、FG・BK の経営陣一同、大変重く受け止めており、「別紙」のとおり経営責任を明確化するとともに、今後、新しい体制のもとで、職員やステークホルダーの意見に耳を傾け、職員とともにこれらの課題に向き合ってまいります。

Ⅳ. 終わりに

FG および BK は、金融庁、財務省から行政処分を受けたことについて改めて深く反省するとともに、再びこのような事態を起こすこと無く、お客さまに安心してみずほのサービスをご利用頂けるよう、命令の趣旨を踏まえた業務改善計画・再発防止策の策定・実行に役職員一丸となって取り組んでまいります。

以 上