

みずほ経営陣 現場軽視

システム部門 人員6割削減 社長交代に抵抗 金融庁が切り捨て

みずほフィナンシャルグループ（ＦＧ）で相次いだシステム障害の要因について、金融庁は26日、企業統治や企業風土に問題があったとし、「経営陣の責任は重大」と断じた。坂井辰史ＦＧ社長ら3トップが退任に追い込まれ、解体的出直しを求められたみずほ。信頼回復と再発防止という重い課題は新体制に引き継がれる。

▼1面参照

みずほだけでシステム障害が相次ぐのはなぜか。異例の長期間に及んだみずほへの検査において、金融庁の最大の眼目はその点を解明することだった。検査が進むにつれ、金融庁は問題の根幹はシステム自体ではなく、経営にあるとの認識を強めていった。

「業績を見てほしい」

金融庁がみずほへの検査を本格化させた今春、みずほのある役員は、訪ねてきた金融庁の検査官に、坂井社長が就任して以降の経営指標を並べた紙を示した。業績を改善させている坂井氏を障害を理由に交代させるべきではない。役員はこうした思いを伝えたが、検査官は「業績も今がピークじゃないですか」と切り捨てたという。

金融庁はむしろ、システム障害を繰り返す背景に経

営陣の問題があるのではないかと見ていた。そのため、検査ではみずほの現場の社員にも大規模なアンケートを実施。「開発部門は大幅に要員が削減され、維持・メンテナンス体制が恒常的に要員不足」「お客様ではなく効率化最優先の経営」といった声を集めていった。みずほは、過去のシステム障害を教訓にした基幹システム「MINOR」が2019年に本格稼働すると、経営合理化策の一環として関連部門の人員を約6割も削減した。さらに坂井氏が主導し、19年春にシステム部門トップに据えたのは人事畑の石井哲氏。システムに精通した担当役員を求め、金融庁の監督指針に、当てはまらない人材だった。

金融庁は次第に「経営陣はシステム部門を軽視してはシステム部門を軽視して割りになる」「旧行意識」の

みずほのシステム障害をめぐる対応と課題

金融庁 金融庁の指摘 経営責任の明確化を システム部門の軽視に課題 組織の縦割りなど企業風土に課題	MIZUHO みずほの対応 みずほFG社長ら経営トップ3人が退陣 システム部門に予算や人員を配分 社内のコミュニケーションの改善	課題は山積み 経営立て直しの適任者探しが急務 障害の根本原因は不明で再発リスクも 旧行意識が壁になる可能性も
--	---	--

いた」（幹部）との見方を強めるとともに、現場軽視の企業風土も問題視して

2月末のＡＴＭ障害でカードや通帳が戻らない時には、案内もないまま数時間待たされる顧客が続出。障害があっても、システム部門と顧客対応の部門が連携できない組織の縦割りも一因だった。

みずほは00年、日本興業、富士、第一勧業の3銀行が合併して誕生した。社員が出身行にとらわれて縦割りになる「旧行意識」の

強い縦割り意識 再生多難 障害の原因わからず 再発不安も

「このような事態に至ったことについて改めて心より深くおわび申し上げる」26日午後9時から開かれた記者会見。坂井社長はそう陳謝し、「グループトップとして私が辞任すること、責任を取り、はじめを

博会長と坂井社長は興銀出身である一方、みずほ銀の藤原弘治頭取は第一勧銀出身で、FGの取締役でもない。銀行の現場を預かる藤原氏の問題意識が親会社のFGにスムーズに伝わっていない可能性もある。

だが、体制を整えても、適切に運用できなければ機能しない。ある金融庁幹部は、社外取締役について「悪い情報を取ろうとせず追認ばかりで、経営を厳しく監督する役割を果たせていなかった。仏つくて魂入れずだ」と批判する。

も分り、構造改革、業績改善もできる人など簡単に見つからない」と話す。さらに悩ましいのは、相次ぐ障害のシステム上の根本原因はいまだに判然とせず、経営刷新でシステム障害の問題がなくなるかどうかは分からない点だ。

金融庁の問題意識を決定づけたのは9月の障害対応時に起こした、外国為替及び外国貿易法違反だ。ある金融庁幹部は「みずほのコンプライアンス（法令や社会規範の順守）の意識の低さまで露呈した」と指摘。

金融庁は11月上旬、内々にみずほ側に経営陣の責任にも言及した検査結果の要点を示し、意見を求めたが、みずほ経営陣にあらがう力は残っていなかった。

「旧行意識」の問題は02年、11年の大規模障害時にも指摘された。中堅社員までの大半がみずほは足元以降の入社となっており、多くの社員は旧行意識から他行出身者には意見を言わない先輩社員たちを見て育った。金融庁幹部は「縦割りの意識が際だって強く、他部門に言うべきことを言わない形で根付いている。た

つけない」と述べた。今後、新たな経営体制を整え、再生を急ぐが道のりは険しい。最初に待ち受けるハードルは坂井社長の後任選出だ。みずほの指名委員会（現在は指名委員会等設置会社）に移行。3メガ

を軸に検討を急いでいるが、難航しているもようだ。10年以上も経営中枢にいた佐藤FG会長も退任し、一気にトップ3人が交代する事態を迎えるなか、今後のかじ取りは容易ではない。ある幹部は「システム

下達的な風土でなくて双方向で物を言うことで同じベクトル（方向）を見る組織にすべきだ」と述べ、その実現を新経営陣に託す考えを示した。（西尾邦明、江口英佑）