顧客より当局 みずほ迷走

外部頼みの改革不発

頭取に加藤氏 新体制、課題重く

記者会見で頭を下げるみずほＦＧの坂井社長㊨とみずほ銀行の藤原頭取（26日、東京都千代田区）

みずほフィナンシャルグループ（ＦＧ）はこれまでも大規模なシステム障害や不祥事を起こし、金融庁から業務改善命令を受けてきた。そのたびに組織再編など外形的な改善策を打ち出してきたが、当局の意向ばかり気にする姿勢も目立った。外部頼みの改革は不発で、自ら企業風土を変えるには至らなかった。新体制は重い責任を負う。（1面参照）

「日本の決済システムの信頼性を損ねた。経営陣の責任は重大と言わざるを得ない」。金融庁はみずほの経営責任を厳しく追及した。坂井辰史ＦＧ社長、藤原弘治みずほ銀行頭取に加え、石井哲最高情報責任者（ＣＩＯ）とコンプライアンス担当役員も辞任する事態となった。藤原氏の後任には加藤勝彦副頭取が就く。

金融庁は検査の過程で、経営陣によるシステム軽視が障害の根底にあるとの認識を深めた。坂井社長は19年に基幹システムが全面稼働すると大幅に人員を減らし、コストカットの圧力をかけたとされる。金融庁は「適正に資源を配分するマネジメント層の資質が欠如していた」と指摘した。

9月に空気一変

金融庁は当初、過去の大規模障害と比べ影響が限定的だったこともあり、障害や不祥事のたびにトップが辞任するのは望ましくないとのスタンスだった。ところが、みずほは6月に再発防止策を公表したあとも、不十分な事後対応で障害を繰り返した。8月の障害の原因となった機器は数カ月前から同じ型番で故障率があがっていたのに対応していなかった。後に外為法違反の疑いが浮上した直近9月の障害で、空気は一変した。

背景にあるのはみずほの企業風土だ。金融庁などから言われたことだけやればいい、という空気が醸成されていった。「顧客や従業員より当局ばかり気にしているじゃないか」。システム障害の対応を進めるなかで、ある社外取締役はこう言い放った。一連の障害の起点となった2月末には、4時間以上も店舗で足止めされた利用客もいた。

8月20日に全店の窓口で取引が不能になった際も顧客への告知が遅れた。19日夜に機器の故障が発覚して復旧対応を進めていたが、顧客に告知したのは開店30分前の翌朝午前8時30分だった。

金融庁は26日に出した業務改善命令のなかで「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」と異例の文言で問題の真因を指摘した。みずほはこれを受けてすぐさま「言うべきことを言う組織を確立する」と盾明文に盛り込み、皮肉にも当局を最大限重視する経営姿勢を浮き彫りにしてみせた。

みずほは02年のシステム障害の後にまとめた再発防止策で、新しい企業風土を確立すると誓った。11年の東日本大震災後の障害でも重ねて企業風土の再構築を掲げた。だが藤原頭取は26日の記者会見で「企業風土の指摘を（金融庁から）受けたのは全て私の反省点。変えるのは容易ではなく、やりきれなかったことが多かったと反省している」と振り返った。

社長後任は白紙

13年には反社勢力への融資問題が発覚し経営を揺さぶる。震災後のシステム障害への対応ではグループ傘下で分かれていたみずほ銀行とみずほコーポレート銀行を統合させ「1バンク」に。融資問題では委員会設置会社への移行で難局をしのごうとした。いずれも主導したのは金融庁だった。

その委員会設置会社へ移行後の指名委員会で初めて選ばれたのが18年に就任した坂井社長だった。構造改革を進め業績を安定的に拡大させた手腕には一定の評価もある。19年3月期に計上したシステム減損を含む6800億円の巨額損失計上も当時社外取締役だった川村隆氏（元日立製作所会長）が主導し、坂井社長が決断。収益体質改善の下地になった。

坂井社長の後任人事は白紙だ。現状に近い世代で短期間でバトンを渡す案や平成入行世代に一気に若返らせる案などが浮上する。子会社のトップらベテランの緊急登板策も議論されてきた。

システム障害の検証を実施した第三者委員会はみずほを「危機対応力が弱く、問題解決の姿勢も弱い」と指弾し、それを「企業風土」と断じた。今回は1バンクや委員会設置会社への移行といった分かりやすい「改善策」はない。企業文化を根底から作り替えるという地道な作業を進めるほか信頼回復の道はない。

加藤 勝彦氏（かとう・まさひこ）88年（昭63年）慶大商卒、富士銀行（現みずほ銀行）入行。常務執行役員を経て、21年に副頭取。愛知県出身、56歳。

2月から8回のシステム障害を起こした

2月28日	障害1	ATMに通帳など取り込み
3月3日	障害2	29台のATM停止
7日	障害3	定期預金の一時取引停止
12日	障害4	外為処理の遅延
6月15日		第三者委員会が報告書。みずほ、社長らの減給など公表
8月20日	障害5	全店窓口で業務が一時停止
23日	障害6	184台のATM停止
9月8日	障害7	116台のATM停止
22日		金融庁が初回の業務改善命令
30日	障害8	外為処理が遅延。マネロン確認に不備
11月26日		金融庁が業務改善命令、財務省が是正措置命令。みずほは社長らの辞任公表

掲載日 2021年11月27日 日本経済新聞 朝刊 3ページ ©日本経済新聞社 無断複製転載を禁じます。