グループの一員として

変わらぬ想い・私たちの姿勢

社　是

1. 私たちは、お客さまに信頼される誠実な企業でありたい。
2. 私たちは、株主、お取引先、地域社会に信頼される誠実な企業でありたい。
3. 私たちは、社員に信頼される誠実な企業でありたい。

経営理念

1. お客さまのニーズに的確に応え、信頼される銀行を目指します。
2. 社員一人一人が、技術革新の成果をスピーディーに取り入れ、自己変革に取組んでいきます。
3. 安全かつ効率的な決済インフラの提供を通じて、我が国の金融システムの安定と発展に貢献します。

行動憲章

（項目のみ抜粋）

1. 公共的使命と社会的責任
2. お客さま第一主義の実践
3. 誠実・公正な行動
4. 持続可能な社会実現への貢献
5. 人権の尊重
6. 多様性の尊重と働きがいの向上
7. 反社会的勢力との関係遮断、テロ等の脅威への対応

株式会社セブン銀行
ブランドコミュニケーション部
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-1 丸の内センタービルディング

【当社が契約している銀行法上の指定銀行業務紛争解決機関】
一般社団法人全国銀行協会
連　絡　先：全国銀行協会相談室
電話番号：0570-017109 又は 03-5252-3772
受　付　日：月～金曜日（祝日および銀行の休業日を除く）
受付時間：9:00～17:00

UD FONT by MORISAWA
ユニバーサルデザイン（UD）の考え方に基づき、より多くの人に見やすく読み間違えにくいデザインの文字を採用しています。

VOC FREE SNP
有害な有機溶剤を植物油などにおきかえ、その含有量を1%未満に抑えたインキを使用しています。

リサイクル適性Ⓐ
この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。
この印刷物は、リサイクルを阻害しない資材だけを使用しており、再び印刷用の紙へリサイクルできます。

Carbon Offset for Materials Printing. Naturally.
有害な廃液の出ない「水なし印刷」を採用しています。印刷物1部当たりの製造・流通・破棄に要するCO₂排出量1,876gを国内クレジットを用いてオフセットしています。

FSC ミックス 紙：責任ある森林管理をされています FSC® C004514
FSC®（森林管理協議会）が「環境保全・社会的な利益・経済の継続において責任ある管理をされている」と認めた森林の原材料および管理原材料から作られた用紙を使用しています。

GREEN PRINTING JPPI P-810138
一般社団法人日本印刷産業連合会の環境基準であるグリーンプリンティング認定を受けた印刷工場で製造しています。

セブン銀行　統合報告書　ディスクロージャー誌　2024

セブン銀行

統合報告書 2024

ディスクロージャー誌

2023年4月1日～2024年3月31日

セブン銀行が創業から20年を迎えるにあたり、

セブン銀行を取巻く社内外の環境も大きく変わりました。

このような節目に際し、セブン銀行の存在意義を明確化し、

誰もが理解できる言葉を創りました。

PURPOSE

パーパス（存在意義）

お客さまの「あったらいいな」を超えて、日常の未来を生みだし続ける。

STORY

ストーリー

未来の芽は、いつもお客さまの想いの中に生まれる。

「セブン-イレブンにATMがあったら」
そんなお客さまの想いが私たちを生んだ。
はじめに、お客さまの想い。それが私たちの原点。

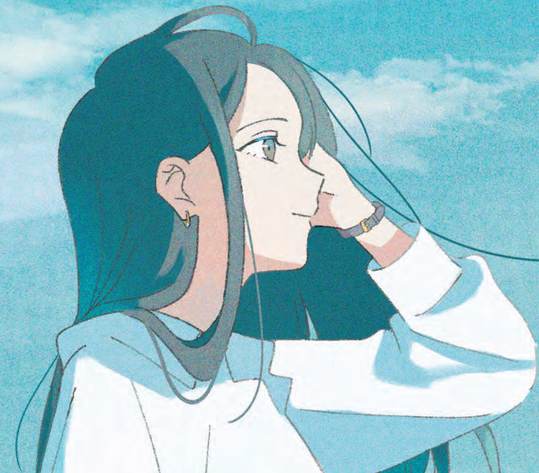
時代とともにお客さまの想いが変化し、多様化しても、私たちの姿勢は「変わらない」。
そして、そのために私たちは「変わり続ける」。

「近くて便利」、「信頼と安心」を実現するユニークな銀行として、
人と社会を支え続ける新たな取組みへ。
その上で、一人ひとりの暮らしに寄り添い、
金融サービスの枠を超え、独創的な新しい価値づくりへの挑戦へ。

誰よりもお客さまのいちばん近くで想いを、望みをともにすること。
テクノロジーと人の力で、常識を跳び超え、その実現に挑むこと。
そして、あらゆる人にもっと便利な、日常の未来を生みだし続けること。

私たちセブン銀行は、そのために存在します。

パーパスの実現を目指すさまざまな取組みを、
当社ホームページ“Story of Purpose”にて紹介しています。
https://www.sevenbank.co.jp/branding/purpose/



CONTENTS



Chapter 01 目指すものはなにか

セブン銀行グループが目指す経営の方向性やそれを実現するための戦略について、当社経営陣がご説明しています。

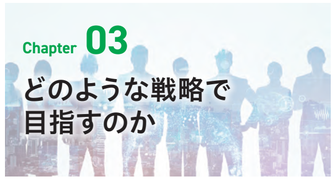
5 トップメッセージ
11 財務責任者メッセージ
15 社外取締役対談



Chapter 02 セブン銀行とは

セブン銀行の歴史やグループの概要についてご紹介しているほか、価値創造プロセスやビジネスモデルについて解説しています。

19 進化の歴史
20 セブン銀行グループの「今」
21 セブン銀行グループの全体像
22 セブン銀行グループの収益構造
23 価値創造プロセス
25 サステナビリティ



Chapter 03 どのような戦略で目指すのか

持続可能な成長を実現するための経営計画や事業ごとの主要戦略、人財戦略や環境問題への対応状況についてご紹介しています。

29 中期経営計画（2021～2025年度）
31 未来を創るATM「+Connect」
35 ATMプラットフォーム戦略
37 リテール戦略（口座）
39 リテール戦略（クレジットカード・電子マネー）
41 法人戦略
43 海外事業
45 人財戦略
53 IT戦略
57 環境問題への対応



Chapter 04 成長を支える組織

コーポレート・ガバナンスの状況やリスク管理、コンプライアンス体制など、当社グループを支える組織体制についてご紹介しています。

63 コーポレート・ガバナンス
71 役員一覧
73 リスク管理
79 コンプライアンス
81 ステークホルダーとのコミュニケーション



Chapter 05 データ

主要な財務指標やATMの設置状況、会社概要など、当社グループに関する基本的なデータをまとめています。

84 会社情報
85 主要財務指標サマリー
86 主要データ
87 全国のATM設置台数
88 ATM提携先一覧

編集方針

株主・投資家の皆さまをはじめとしたすべてのステークホルダーの皆さまに、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報が財務情報と統合された当社の価値創造の姿をよりわかりやすく伝えるため、本レポートの編集にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」、および2017年5月29日に経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

発行にあたって

この統合報告書は、経営理念、業績や事業概況、社会的責任（CSR）、財務情報等を記載しています。加えて、持続的成長を支える非財務情報も包括的に記載し、作成したものです。

主な報告内容

2023年度の事業活動と今後の取組み、および2023年度決算発表項目を中心に記載しています。

※本レポートは銀行法第21条に基づくディスクロージャー資料を兼ねております。ディスクロージャー誌としてご利用の際は、本誌と「統合報告書ディスクロージャー誌2024 資料編」（https://www.sevenbank.co.jp/ir/library/disclosure/）をあわせてご参照ください。

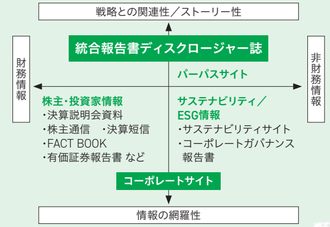
報告対象期間

原則2023年4月1日～2024年3月31日

発行日

今回の発行：（統合報告書ディスクロージャー誌2024）2024年7月
次回の発行：（中間ディスクロージャー誌2024）2025年1月（予定）

統合報告書ディスクロージャー誌の位置づけ



コーポレートサイト ››› https://www.sevenbank.co.jp/corp/
株主・投資家情報 ››› https://www.sevenbank.co.jp/ir/
サステナビリティサイト ››› https://www.sevenbank.co.jp/csr/
バーパスサイト ››› https://www.sevenbank.co.jp/branding/purpose/



中期経営計画達成に向け、収益基盤の強化を継続。将来を見据えたビジネスモデルへの変革を推進します。

代表取締役社長　**松橋 正明**

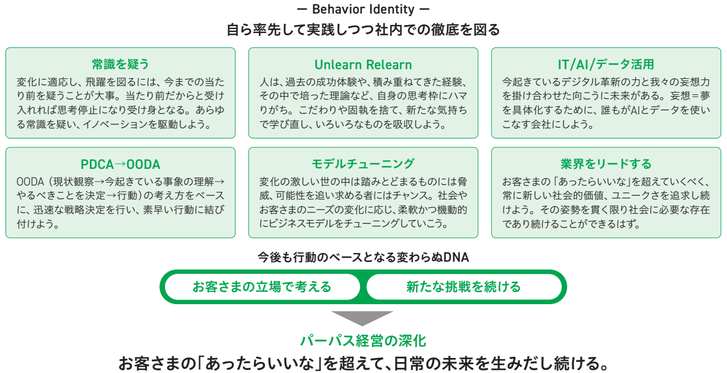
パーパスの定着からさらなる深化へ

当社が『お客さまの「あったらいいな」を超えて、日常の未来を生みだし続ける。』というパーパスを掲げたのは、3年前の2021年です。第二創業期を迎え、事業の多角化を進めると同時に、既存事業にも見直しを加え、さらに強化していこうという時期でした。そのようなタイミングで、もう一度社員の方向性をきっちりと揃えたいという思いが、パーパス策定の背景です。

『「あったらいいな」を超えて』という表現には、常識や既成概念に捉われず、世界初・日本初・業界初を目指してお客さまの想いを形にすることを、「生みだし続ける」には、お客さまの新しい日常を創り出すためにチャレンジを続けることの大切さを込めました。会社も事業も、ともに成長していくためには、継続的なチャレンジと、それによるイノベーションが必要です。パーパスの実現に向けて小さな成功を積み上げていくことで、社会課題を解決し、これまで想像できなかったような新たな世界が生み出されることを期待しました。

パーパスの策定後は、それぞれの職場、あるいは社員一人ひとりが、パーパスを「自分ごと」化してもらえるよう努めました。私自身もタウンホールミーティング等を通じて多くの社員と直接言葉を交わす中で、一人ひとりがそれぞれ熱い想いを持って業務に邁進してくれていることを実感できました。事務部門では、業務のDX化を推進しようとする動きが自発的に出てきましたし、営業部門もただ商品を販売するだけでなく、事業パートナーとしてお客さまの困りごとを発掘し、解決するコンサルティングのような仕事へと進化しつつあります。パーパスを各自の業務に紐づけることで、自身の存在価値を認識し、より高みを目指すようになってくれたと感じています。

次のステップとして今、重視しているのは、パーパスを実現するための考え方やアプローチをさらにブラッシュアップしていくことです。その一例として、「常識を疑う」、こだわりを捨てて新たに学び直すことを促す「Unlearn



Relearn」など6つの行動規範を明示し、社内での徹底を図っています。これらの行動規範を、セブン-イレブンから受け継いだ、「お客さまの立場で考え、新たな挑戦を続ける」というDNAと結びつけることで、パーパス経営をさらに深化させていきたいと考えています。

2023年度の振返りと次期の見通し

2023年度は、2023年7月のセブン・カードサービスの連結子会社化によって、連結経常収益は前期比27.6%増の大幅増収、連結経常利益も前期比5.5%の増益となりました。セブン銀行単体でも、旺盛な資金需要によるATM利用件数の伸長などを受けて経常収益は過去最高となりましたが、新型ATM入替に伴う投資増や新紙幣対応のための費用増などによって経常利益は減益となりました。

2024年度の業績については、連結・単体ともに経常収益は増加を見込むものの、経常利益は減益を予想しています。セブン銀行単体はATM利用件数の増加によって増収を見込み、セブン・カードサービスの業績も収益面で貢献すると想定しています。一方で新型ATM入替に伴う減価償却費がピークとなるほか、将来の成長に向けた投資が続くことが、減益の要因となります。

P11 財務責任者メッセージ

今後の事業戦略

今後の成長戦略の柱になるのは、やはりATMプラットフォーム戦略です。当社のATM事業の強さは、常に顧客志向・ゼロベースで機能やサービスを構築し続けてきたことと、全てITで再編し続けてきた点にあると考えています。既存のATMの要素を徹底的に分解し、お客さまの視点で新たなサービスや機能などを取り入れる一方、不要になった機能は取り除き、常に時代の先を読みながら新世代のATMを世に送り出してきました。

先を読み、大胆に投資をするというのはとても大切なことで、例えば2019年から投入した第4世代ATMに搭載している「+（plus）エリア」は、2016年の構想段階から、マイナンバーカードへの対応を含め、本人確認機能、デジタルセーフティの確保、行政機能の代替などを想定していました。

新紙幣への対応についても、全国27,000台以上のATMをソフトウェアだけで対応できるように設計しました。こうした先行投資が、2023年9月に開始した「+Connect（プラスコネクト）」に活きてくるわけです。「+Connect」は、従来の現金決済プラットフォームとしてのATMから脱却し、本人確認書類読取機能や顔認証機能などを組み合わせ、新たなサービスと顧客体験を提供する事業構想です。

短期的には、これまで金融機関が窓口で提供してきた各種手続きなどのサービスを中心に、長期的には、自治体など行政機関の窓口を含め、これまで対面で行われていたあらゆる手続きや認証を、ATMを使ってワンストップで提供できるようにしていきたいと考えています。

P31 未来を創るATM「+Connect」

リテール事業においては、セブン&アイグループの共通会員基盤「7iD」を活用し、シナジー効果の最大化を目指します。「7iD」には現在、3,000万人以上の会員がいます。この一人ひとりの小売りの購買データと、銀行口座やクレジットカード、電子マネーなどの金融データを連携させることで、デジタルマーケティングや与信に活用するほか、新たな金融サービスの開発にもつながると考えています。2023年7月に統合したセブン・カードサービスとともに、小売×金融の特性を活かしたユニークな商品性をもつ新しいクレジットカードの発行を計画しています。

海外事業については、当社の成長ドライバーと位置づけており、米国、インドネシア、フィリピンの既存3カ国に加え、5月には新たな進出国としてマレーシアへ現地法人を設立しました。米国では7-Eleven, Inc.との契約を更改し、2025年からのSpeedwayへの3,000台の新規設置を含め、約11,600台規模のATMネットワークを構築していきます。インドネシア、フィリピンでの事業も好調に推移しています。インドネシアでは、ATMの設置台数が8,000台規模まで拡大しました。フィリピンでは、現地のセブン-イレブンへの設置が完了し、次の段階として現地スーパーマーケットへの設置を進める計画です。いずれの国においても、ATMを媒介とした新たな金融サービスの開発を進めており、いわゆるATM運営会社から、小売りと連携した金融サービス提供会社にトランスフォームしようとしているところです。

P35-44 成長戦略

「+Connect」戦略を推進し、あらゆる手続き・認証をATMで提供する新たなプラットフォーマーへと生まれ変わります。



人財の活用とDX戦略

当社では“人材”ではなく“人財”と呼んでいますが、やはりこの人財こそが、当社の競争力の源泉であり、パーパスを実現するための唯一無二の主人公です。私が人財育成において最も重視しているのが、変化を掴み、イマジネーションを働かせ、新しいものを生み出す力を磨くことです。そのためには、一つ一つの仕事や課題をきっちりとやり切ること、そしてそれを通じて各自が自己成長を果たし、次のチャレンジに向かっていくことが一番の



率先垂範と勉強し続ける姿勢で社員を引っ張り、イノベーションを起こし続けます。

近道だと思います。私はこうした企業カルチャーを醸成することが、人財戦略の基本だと考えています。

当社は経営理念の一つに、「社員一人一人が、技術革新の成果をスピーディーに取り入れ、自己変革に取組んでいきます。」を掲げています。そのため、すべての社員がテクノロジーを活用し、ビジネスに活かすためのさまざまなプログラムを用意しています。例えばデータを活用したビジネスモデル・プロセス変革を目指す「データマネジメントオフィス（DMO）」が運営するコミュニティには、社員のほぼ半分に当たる330名以上が参加していますし、各々のスキルに応じて受講できる「データサイエンスプログラム」や「市民開発アプリ研修」にも、多くの社員が自らの意思で参加し、実際の業務で成果を出してくれています。

これからの時代、あらゆる業務でAIやデータ活用が求められます。当社の成長においてもDX化は不可欠です。全社的にデジタルツールを使える環境、事業領域に関わらずチャレンジできる機会、さらに伴走してくれるサポート要員を用意し、社内のDX化を推進しています。また、人事制度の面では、ITをはじめとする専門領域の人財育成に特化するスペシャリスト制度を設け、より活躍しやすく、報酬面でも報いられる形をスタートしました。こうした仕組みをたくさん並走させることによって、社員が楽しみながら、ITスキルを習得し、新たな取組みに積極的にチャレンジしてくれる風土が育ちはじめていると実感しています。

→ P45 人財戦略 → P53 IT戦略

サステナビリティへの取組み

当社は創業当初から「サステナビリティ」という言葉こそ使っていませんでしたが、社会・環境への価値追求と事業活動の両立を掲げ、企業活動を行ってきました。そして、2021年のパーパスの策定によって、当社は何のために存在するのか、我々が最も大切にすべき価値観は何か、ということがより明確になりました。現在では、サステナビリティを長期的な経営戦略の根幹として位置づけ、5つの重点課題に沿って、本業を通じた社会課題・環境問題への取組みを加速させています。

ATM事業では、近所のコンビニで24時間365日いつでも使える、という利便性に加え、大きな画面とシンプルな操作、強固なセキュリティによって年代や国籍に関わらずどんな方にも使いやすいサービスを提供していくことも、社会課題解決の一端を担えると考えています。

さらに今後は、金融機関や行政機関などの窓口業務を代替していくなど、利便性や操作性だけでなくあらゆる業務を効率化していくことで、より社会に貢献できるようになると考えています。

地球環境への取組みについても、我々のATMが銀行業務や行政のDX化に貢献することで、ペーパーレス化を推進することができますし、現金輸送時の物流の効率化などを通じて、温室効果ガスの排出抑制にもつなげようとしています。一方でまだまだ課題も残っていると考えており、例えば障がい者の方や外国人居住者の方などでも使いやすい装置、サービスの開発などにも取組まねばなりません。

これからは「社会で最もやさしいデジタルチャネル」であると同時に、「地球に最も優しいATMネットワーク」を目指し、サステナビリティの推進に注力していきます。

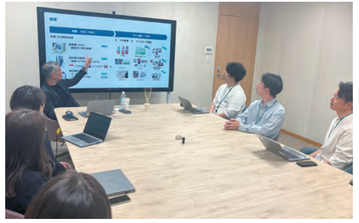
→ P25 サステナビリティ

リーダーとして大切にしている姿勢、価値観

私はトップとして、何よりも率先垂範を心がけています。新しいことをやろうとするときには、自分が真っ先に飛び込み、意欲をもってついてきた人たちとともに動くようにしています。新規ビジネスのスタート時や他社とのコラボレーションでもそのようなアプローチで新規事業を推進する「セブン・ラボ」という部署を立ち上げました。また、AI活用やデータサイエンスについても、自らその領域に入ってチームとともにチャレンジしてコーポレート・トランスフォーメーション（CX）組織を作りました。もう一つ大事にしていることは、学び続けることです。お客さまの「あったらいいな」を超えるには、自分自身のスキルや知識を常にアップデートし続けていかないと変化のスピードに追い付けず、お客さまの期待を超えるサービスを生みだすことはできません。今、プライベートの時間で生成AIを使った画像編集にチャレンジしています。これからの時代を考えると、自身が生成AIへ適合し、自己変革する必要性を感じるため、まずはプライベートでチャレンジ中です。オープンでフラットな立場でいることや、積極的に情報発信をしていくことも心がけています。そのような姿勢を見せつつ、全社朝礼やタウンホールミーティングなどを通じて社員と常に対話しています。

私のこれまでの経験では、反対する人が多いプロジェクトほど成功しています。多様な意見が出るからこそ、仲間たちと議論しながら一緒に障害や困難を乗り越えてこられたと思っていますし今後もそれによってイノベーションを起こし続けたいと考えています。

あらゆる窓口業務をすべてカバーしようという「+Connect」戦略もそうですが、私はいつも大きな夢を描くようにしています。しかし大事なのは、一つ一つのステップを着実に実行することです。小さな成功体験の積み重ねが個人の自信につながり、個々の業務のレベルアップがさらなる事業の発展につながっていきます。セブン銀行グループが一丸となり、一つずつ着実に、パーパスの実現に向けて挑戦していきたいと考えています。そして、数年後には、「あの会社、かつては銀行だったんだよ」と言われるくらいにイノベーティブな存在になりたいと考えています。



タウンホールミーティングの様子



CX部合宿での集合写真

財務責任者メッセージ



強固な収益基盤と財務基盤を背景に積極的な投資を継続し、中長期での着実な成長を目指します。

常務執行役員
企画部、ブランドコミュニケーション部、
SDGs推進担当
清水 健

連結経常収益は過去最高。利益は高水準の投資でやや伸び悩む

2023年度は連結経常収益が前期比27.6%増と大幅に伸び、過去最高を記録しました。セブン銀行単体の業績が堅調なことに加え、2023年7月にセブン・カードサービスを連結子会社化したことにより、経常収益ベースで268億円分の上乗せ効果があったことや、インドネシアやフィリピンなどアジアを中心に海外事業で70億円近くの増収となったことが大きな要因です。このように複数事業で相応の収益を確保できたことは、「安定的成長に向け、複数の収益の柱を持つ事業ポートフォリオを構築する」という戦略の実現につながるものであり、大きな収穫と捉えています。

経常収益が大きく伸びたのに対し、経常利益は5.5%の増益にとどまりました。これは、第4世代ATMや「+Connect(プラスコネクト)」サービスへの投資等、成長投資が増えているほか、新紙幣対応等の一時的な費用がかさんだためです。2024年度についても、連結経常収益は8.6%の増加を見込むものの、引続き積極的な成長投資を行うとともに、クレジットカード事業でも戦略的にコストを投入するため、経常利益は8.2%の減益を計画しています。

高水準の成長投資を継続しているためやむを得ない面があるとはいえ、やはり利益率の向上は重要な課題です。現時点のROEは、株主資本コストを上回っているものの、セブン・カードサービスの連結子会社化に伴う負ののれん発生益を除外すると、中期経営計画の目標である8%には届いていません。利益率を向上させるには、採算性の高い事業を伸ばすとともに、不採算事業を整理しつつ、費用をコントロールしていくという地道な努力の積み重ねしかありません。こうした観点から、足もとでは、ATMプラットフォーム事業を着実に成長させつつ、「+Connect」サービスのような採算性の高い新規事業の拡大を図っているほか、クレジットカード事業についても、会員数を増やし決済手数料を拡大しながら、ファイナンスサービスの取扱いを増やすことで、利益率を上げていこうとしています。また、赤字脱却の目途が立たない子会社については清算や譲渡も実施しました。コスト面については、国内だけで27,000台以上を擁するATMの管理運営費などの固定費が多く、急激に圧縮するのは難しい部分がありますが、いたずらに膨らむことがないよう、確実にコントロールしていきます。

中期経営計画は利益面に課題。ギャップを埋めるべく取組む

中期経営計画については、セブン・カードサービスの連結子会社化に合わせて、2023年度、目標をアップデートしました。2025年度の目標数値は、連結経常収益2,500億円、連結経常利益450億円、ROE8%以上です。投資計画についても同時に見直し、2021年度から2025年度までの5年間で2,050億円を投資する計画です。

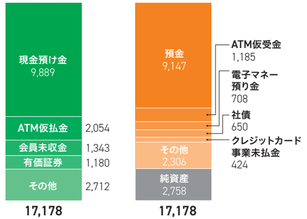
現時点では、経常収益と投資計画についてはほぼ計画どおりに進捗していますが、利益面はやや乖離が生じています。主な原因は、海外事業とクレジットカード事業です。海外事業については、金利上昇等により米国事業の赤字が拡大した影響が大きく、クレジットカード事業については、セブン&アイグループのお客さまを中心に会員数を圧倒的に増やすべく、戦略的にコストを投入していくためです。ただし、海外事業については、インドネシア、フィリピンに加え、新規展開予定のマレーシア等、アジア事業のさらなる成長が期待できるほか、

財務目標

(単位:億円)

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度計画	2025年度目標
連結経常収益	1,366	1,549	**1,978**	2,150	**2,500**
国内事業	1,120	1,228	**1,590**	1,684	**1,875**
(うちATMプラットフォーム事業)	971	1,040	**1,110**	1,135	**1,050**
海外事業	246	321	**388**	466	**625**
連結経常利益	282	289	**305**	280	**450**
EBITDA(連結)	446	484	**539**	–	**800**
ROE(連結)	8.7%	7.6%	**12.2%**	–	**8%以上**

2024年3月末連結貸借対照表 (単位:億円)



自己資本比率(連結・国内基準)

2024年3月末
30.74%

格付(長期)

S&Pグローバル・レーティング(S&P)	A
格付投資情報センター(R&I)	AA-

財務責任者メッセージ

米国についても7-Eleven, Inc.との契約更改等を機に規模拡大、採算改善が見込まれます。クレジットカード事業についても、セブン&アイグループの共通会員基盤である「7iD」との連携強化で会員数を500万、1,000万と増やすことを目指しており、こうした会員基盤をベースにファイナンスサービスを拡大できれば収益性、採算性も大きく変わってくると考えています。

カード事業や海外事業の利益貢献のタイミング次第という面もありますが、M&Aも含めさまざまな可能性も想定しながら、目標達成を諦めることなく、ギャップを埋める努力を続けていきます。

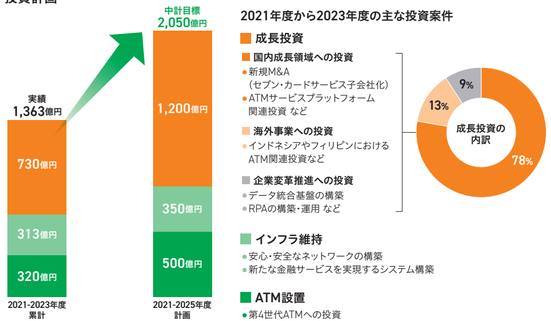
セブン&アイグループの総合力を活かし、事業規模のさらなる拡大を目指す

セブン&アイグループ全体の年間営業収益は11兆円を超えています。他の企業グループを見ると、グループ全体の営業収益に対して金融事業が占める割合はおおむね4～5%程度なので、当社も連結ベースで5,000億円程度の経常収益を実現できるポテンシャルがあると考えています。これを実現するために、国内最大級の小売流通グループの総合力を最大限に活かすことが必要です。口座、クレジットカード事業とも、「7iD」を核にセブン&アイグループの総合力を活かしつつ、お客さまのニーズに的確に応えることができれば口座数や会員数を、現在よりも大きく増やすことができると考えています。

さらに、「+Connect」のような新事業、グループ会社のバンク・ビジネスファクトリーやセブン・ペイメントサービスが担う法人事業、ACSiONが担うセキュリティ関連事業についても、大きな成長の余地があります。

国内・海外のATMプラットフォーム事業に加え、こうした事業を拡大することができれば、将来的には現在の中期経営計画を上回る収益、利益を達成できると考えています。成長に向けた先行投資も多いため、短期的には、利益面で懸念を持たれる方もいるかもしれませんが、中長期的には、着実に成長路線をあゆみ続けることができるものと考えています。自己資本比率は高い水準を維持していますし、2024年度も減益とはいえ280億円の経常利益を確保できる見通しですので、体力的にはまだまだ余裕があります。強固な財務基盤のもと、積極的に投資も行いながら、中長期的な成長を実現しようとしていることをご理解いただければと思います。

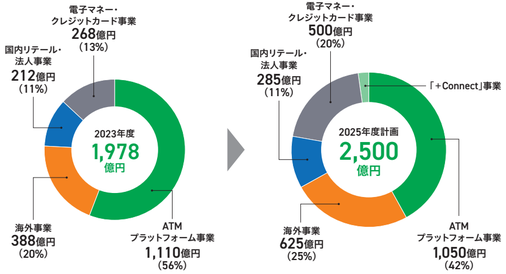
投資計画



2021年度から2023年度の主な投資案件

- **成長投資**
  - **国内成長領域への投資**
    - 新規M&A（セブン-カードサービス子会社化）
    - ATMサービスプラットフォーム関連投資 など
  - **海外事業への投資**
    - インドネシアやフィリピンにおけるATM関連投資など
  - **企業変革推進への投資**
    - データ統合基盤の構築
    - RPAの構築・運用 など
- **インフラ維持**
  - 安心・安全なネットワークの構築
  - 新たな金融サービスを実現するシステム構築
- **ATM設置**
  - 第4世代ATMへの投資

経常収益

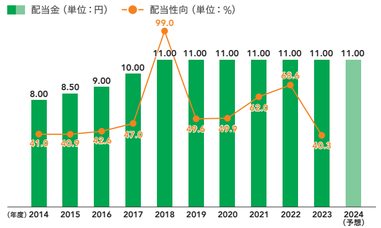


基本方針

強固な財務基盤を背景に、配当中心の安定的・継続的な株主還元を実施

実額にも配慮しつつ、配当性向40%以上を維持

配当金／配当性向



TSR（株主総利回り）※の推移

（単位：%）

2021年度	2022年度	2023年度
83.18	94.50	107.34

※ TSR（株主総利回り）：Total Shareholder Returnの頭文字を取った略称。株式投資により得られた総収益（配当とキャピタルゲインの合計額）を投資額（株価）で割った比率。

全体最適の観点から成長性と収益性を両立させ、中長期的に企業価値を高める

財務責任者としての私の最も大きな役割は、常に全体最適の観点から、成長性と収益性を両立させる経営戦略、財務戦略、資源配分を検討、実施し、中長期的に企業価値を高めることと認識しています。また、社内外のステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを密にし、こうした戦略をしっかりと説明することで信頼関係を構築することも重要だと考えています。特に成長への投資が先行するため利益水準が低下している今こそ、今後の成長性について丁寧にご説明していかねばならないと考えています。

株主還元については、「実額にも配慮しつつ、配当性向40%以上を維持する」という基本方針のもと、ここ数年は年間11円の配当を続けています。今後もこの方針を堅持しつつ、利益成長に合わせて増配できるよう努力してまいります。創業から20年以上が経過しましたが、当社はまだ成長途上の企業です。配当だけでなくキャピタルゲインも含めた中長期的なTSR（株主総利回り）でも皆さまから評価していただけるよう努めてまいります。

利益成長による増配実現が当面の目標。中長期的なTSRでも評価していただけるよう努めます。



社外取締役対談



ATM事業を核に 新たなサービスを付加し、 さらなる成長を。 リアルの強さに裏打ちされた 確かな将来性に期待しています。

木原　当社の取締役会は毎回、皆さんが非常に積極的に発言されています。最初のうちは、あまりにも活発な議論に驚いたほどです。かといって決して馴れ合いにはなっておらず、健全に機能しているという印象を受けました。それが私にも刺激になって、毎回積極的に発言するように心がけています。個人的には、取締役として、より客観的、より長期的な視点でご意見差し上げるよう心がけています。

平子　非常にフランクに、社内の方にとっては耳障りに思われるようなことも結構発言していますよね。私たち社外取締役に対しては、特に利益相反に対する監視機能が求められていると考えています。少数株主への配慮があるかという点も、しっかり見るようにしています。これに加えて私に期待されているのは、攻めのガバナンスの部分でしょうか。長年のマネジメント経験を活かして、持続的な成長につながる有用な助言をしていければと考えています。

パーパスは社内に浸透。 個人の行動変容がこれからの課題

平子　パーパスの策定から3年が経過し、パーパスそのものは社内にかなり浸透していると感じています。ただ、会社が掲げるパーパスと個人のパーパスとの乖離がないようにしなければ、ただの飾り物になってしまいかねません。一人ひとりが自分のキャリア形成の中で何が実現できるのかを考え、パーパスを持って仕事に臨んでいるかどうか、そしてそれを会社がしっかりサポートしているかどうかが、今後問われてくると思います。

木原　私はパーパスアワードの審査会に参加させていただき、最終審査に残った8組の発表を聞いて、非常に感動しました。総務や営業、開発などさまざまな部署のみなさんがそれぞれ「『あったらいいな』を超えて」というパーパスを意識して、一歩踏み込んだチャレンジをしていることがよくわかり、パーパスが浸透していることが確信できました。ただ、パーパスというのは最終目的地であって、そこに到達するために自分自身がどうやって行動するのかというところが、まだ明確になっていないのではないかという感じを受けることもありますね。

P65 FOCUS（「パーパスアワード」での社員と役員の交流）

ATMの付加価値に期待。利益水準の 確保と投資戦略が今後の鍵に

木原　次の成長に向けて当社が注力しているのが、中期経営計画にも掲げているとおり、ATMをプラットフォームとして新しいサービスを付加していくという「ATM+」の考え方です。ATMというリアルのハードウェアを押さえているのは大きなアドバンテージですから、いかにスピード感を持ってこれを核にした新たなサービスを拡大していけるかが、次の成長の鍵を握ると思っています。「+Connect（プラスコネクト）」で取り組む本人確認も、



いかにスピード感を持って新たなサービスを立ち上げていけるかが、成長の鍵を握ります。

今後ATMのキラーアプリケーションになり得る可能性を秘めています。このあたりを核に、いかに社会に必要不可欠な、魅力あるサービスとして育てていけるかが勝負になると思います。

平子　当社のATM事業の強さは、とにかく立地だと思っています。ATMは27,000台以上も設置されていますが、いずれも立地が絶妙で、まさに「あったらいいな」というところにあるんです。その立地の良さに「+Connect」で実現する機能の多さを掛け合わせると、マーケットの中でものすごく良いポジションが取れるはずです。「+Connect」ではいわゆるATM機能の充実もさることながら、それ以外のさまざまなサービスが提供できるようになります。コンビニや銀行だけでなく、空港や駅、役所などにも入ってくれば、社会インフラとなっていく可能性は十分にあると考えています。今後さらに人口減少、少子高齢化が進み、労働集約型のビジネスモデルが厳しくなると、遠出しなくても人に代わってさまざまな手続きができる近くのATMというのは、ますます価値が高まると思います。

木原　中期経営計画については、スタートから3年が経ち、利益率が落ちてきていることが一番気になるところです。稼ぐ力が弱くなってきているように感じます。当社はまだまだ伸びていかないといけないですし、そのためには投資をし続けないといけません。そのためにも今後は、投資に回すお金をどうやって稼ぐかというところを、今まで以上に厳しく見ていく必要があると思っています。コストを抑えるためには目標値を設定して、施策を打って効果検証しながら達成していくというプロセスが不可欠です。当社はこれまでずっと増収増益基調を続けてきたので、あまり厳しくコスト抑制に取り組む必要がなかったと思いますが、いよいよ真剣に取り組まねばならない時期に来ていると感じています。

平子　現在ATMプラットフォーム事業が連結経常収益の6割を占めているのを、複数の事業の柱を作ることにより、2025年度に4割とする目標達成に向けて、海外展開やカードビジネスなど、ATM以外の事業を伸ばさないといけません。これらをしっかりと成長させながら、中核事業であるATM事業も着実に成長させる。このバランスを取っていくために、ヒト・モノ・カネなどあらゆるリソースをどう上手に使っていくか、本当に大事な時期に差し掛かっています。とくに投資をどう位置づけていくのか、キャピタルアロケーションをどうしていくのかということが問われると思います。有効にリソースが使われているのかどうかをしっかりチェックするのも、我々の大切な役割です。もちろん株主還元とのバランスにも十分に配慮しなければなりません。

経営戦略と紐づいた人財戦略を。多様性に富んだ人財が集まる会社に

木原　事業ポートフォリオを変え、違う分野にチャレンジしていこうとするときに一番大切なのは経営戦略と紐づいた人財戦略、つまり、この戦略を実現する人財をどう確保していくか、という点に尽きると私は考えます。当社でも少しずつ改革の芽は見えていますが、経営戦略と人財戦略を紐づけるというところまでは、まだ到達できていません。これから挑戦する新しい分野にどういうスキルの人が必要なのか、それが自社で調達できるのか、できないならどうやって調達するのか、獲得するのか、育成するのか、といった戦略を細かく練る必要があるように思います。

平子　若い社員が多い会社ですし、女性や外部から来た人たちも多く活躍していて、非常に多様性に富んでいる点は素晴らしいと思います。これから先はどんどん人財の奪い合い、引き抜き合戦が始まりますので、優秀な人財が外に出て行ってしまわないようにすることが大切です。逆に、有望な若者が集まってくれる会社になってもらいたいですね。

木原　例えばデータサイエンティストについては、他社が採用に苦労している中で、当社は比較的集めやすいと聞いたことがあります。こういう専門性の高いスキルを持った方々は、処遇も大事ですが、いかに裁量をもって面白い仕事をできるかに惹かれる傾向があるように思います。単なる銀行ではなくて、テクノロジーカンパニーとしてのブランドイメージを確立していくような人財戦略を期待しています。

当社組織がこれからさらに拡大していく中で警戒しなければならないのは、大規模化に伴って生じがちな縦割りの弊害によって、当社の長所であるイノベーティブな企業文化・風土などが薄れてしまうことです。私は縦割りの弊害を多く経験しましたので、そうした弊害が生まれる前にうまく横串のガバナンス機能を作っていただくなど、積極的にアドバイスしていきたいと思っています。

リアルの世界にこそ当社の強みが。新たな世界の開拓に期待

木原　当社は今、新しいATMをプラットフォームとした「+Connect」の世界や、小売りと金融が融合した新たな世界を切り拓こうとしています。伸びしろが大きい非常に素晴らしい会社だと思っていて、その将来性に心の底から期待しています。一方で、何度も申し上げたとおり、今後も投資を継続していくためにはコストをもう一段抑制しないといけませんし、データ活用をさらに推進するには、そのためのガバナンスを整備する必要があるなど、新たな課題も当然出てきます。私はセブン銀行の皆さまと一緒に、より長期的かつ俯瞰的な視点で、課題を解決していくことができればと願っています。

平子　これからの時代、デジタル化やバーチャルの世界での取組みが脚光を浴びがちですが、当社の一番強いところはリアルなんです。その良さをもう一度再認識することが大事で、リアルの世界の中で本質的に欲しいものを炙り出すことによって、「あったらいいな」の先が見えてくるのではないかと思っています。バーチャルの世界では無限にいろいろなことができますが、リアルの世界でも、無限とは言いませんが、イノベーションの連続でまだまだ新たにできることはたくさんあります。この中から本当にいいものをどうやって探し出し、実現していくか。おそらく日常の中にも多くの可能性が眠っています。当社にはそれを探す旅を、これからも続けてもらいたいと思っています。



日常の中に眠る「あったらいいな」を探す旅を、これからも続けてもらいたい。

進化の歴史

「セブン-イレブンにATMがあったら……」。そんなお客さまの想いにお応えして2001年に誕生したセブン銀行は、「いつでも、どこでも、だれでも、安心して」ご利用いただけるATMサービスの提供を通じ、安全かつ効率的な決済インフラの構築に努めてきました。現在では、全都道府県に27,000台以上のATMを設置し、1日284万人のお客さまにご利用いただく、まさに社会インフラの一つへと成長しました。



セブン銀行の原点

2001
株式会社アイワイバンク銀行設立
同時にATMサービスと銀行口座サービスを開始
売上金入金サービスを提供開始

現金入出金プラットフォームの拡大と成熟

2005
日本初のセカンドディスプレイを搭載し、運営効率を向上させた第2世代ATMの導入開始
株式会社セブン銀行に社名変更

2007
47都道府県へのATM展開完了、セブン&アイグループ以外へのATM設置開始
ATMでの海外発行カード対応、電子マネー「nanaco」チャージ開始
視覚障がい対応の音声ガイダンスサービス開始

2008
JASDAQ証券取引所（当時）に上場

2010
紙幣処理速度向上等により、スピーディーなお取引きが可能となった第3世代ATMを導入開始

2011
東京証券取引所市場第一部（当時）に上場
ATMでの海外送金サービス開始

事業領域の多角化とサービスプラットフォームへの進化

2012
米国のATM運営事業会社を完全子会社化

2014
インドネシアにATM運営事業会社を設立

2017
カードレスで入出金可能な「スマホATM」サービスを提供開始

2018
送金サービス「ATM受取」を開始
交通系電子マネー等のチャージ開始

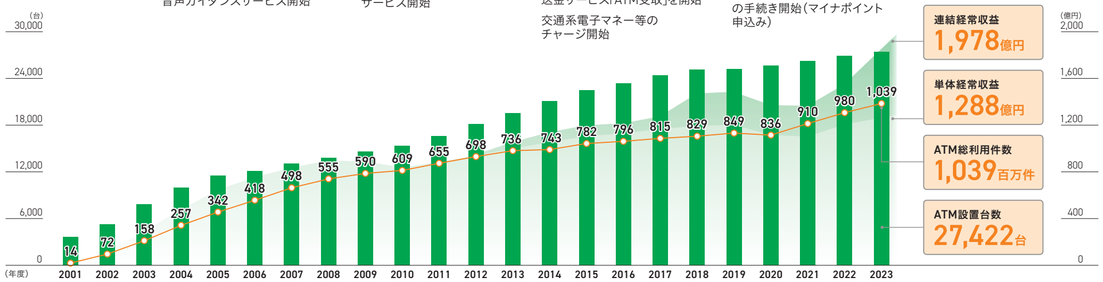
2019
顔認証、本人確認書類やQRコードの読取り、Bluetoothなどの多彩な機能を搭載した第4世代ATMの導入開始
フィリピンにATM運営事業会社を設立

2020
即時口座開設が可能なスマホアプリ「Myセブン銀行」を提供開始
ATMでマイナンバーカードでの手続き開始（マイナポイント申込み）

2021
創業20周年を節目にパーパスを制定
ATMでマイナンバーカードでの健康保険証利用の申込開始

2022
東京証券取引所プライム市場に移行

2023
セブン・カードサービスを連結子会社化
「+Connect」サービス開始



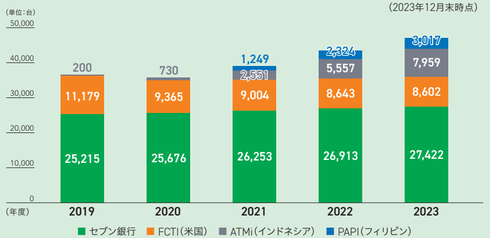
※QRコードは、(株)デンソーウェーブの登録商標です。

セブン銀行グループの「今」

特段の記載のない項目においては、2023年度もしくは2024年3月末現在の状況を記載しています。

ATM設置台数

国内 **27,422台**　海外 **19,578台**
（2023年12月末時点）



ATM総利用件数（国内）
10億3,900万件

ATM平均利用件数（国内）
105.0件/台/日

ATM提携先数
676先

ATM稼働率
99.98%

ATMをご利用されるお客さまの数
約284万人/日

個人預金口座
303万口座

セブン・カードサービス クレジット会員数
約350万人

セブン・カードサービス nanaco 会員数
約8,200万人

セブン銀行グループ 2023注目トピックス

グローバルでATM台数は47,000台、ATM総利用件数は14億件超

キャッシュレスが進む中、グローバルでのATM台数および利用件数は順調に拡大しています。次のステージに向けて、新たな取組みにも挑戦していきます。



ATM＋の世界の実現に向けた「＋Connect」

「ATMが、あらゆる手続き・認証の窓口となる」世界を目指し、銀行やノンバンク、事業会社、行政等幅広い業界に対して、利便性の高い多様なサービスを提供します。

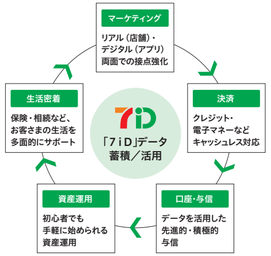


セブン・カードサービスを統合し、「小売×金融」の新しい形を実現

両社がこれまで培ってきたノウハウ・専門性等を統合、拡充させつつ、お客さまの多様なニーズに対して、流通小売グループらしい金融サービスを提供します。

「7iD」連携によるグループシナジーの発揮

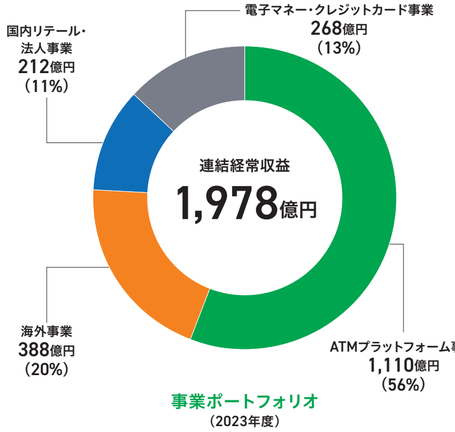
セブン&アイグループ共通の会員ID「7iD」にセブン銀行口座を登録するサービスを開始。グループシナジーを発揮することで、お客さまの購買&金融体験を向上させ、利便性の高いユニークな金融サービスの提供を目指します。



セブン銀行グループの全体像



セブン銀行グループの収益構造



事業ポートフォリオ
(2023年度)

国内事業 リテール戦略／クレジットカード・電子マネー事業

詳細 P37
詳細 P39

収益	キードライバー	事業環境(機会とリスク)
• 加盟店手数料 • リボ・キャッシング手数料 • 貸出金利息	• 口座／会員数 • クレジットカード／電子マネー決済額 • リボ・キャッシング残高 • ローン残高	• 多様な決済手段が浸透し、特にクレジットカード取引量は増加傾向。 • 消費活動の活発化によりローンや後払いを含めて金融サービスへのニーズは高く、今後も拡大が見込める。 • 異業種による金融事業の新規参入が続出。「小売×金融」ならではの付加価値の高い金融サービスの提供が求められる。

国内事業 ATMプラットフォーム戦略

詳細 P35

収益	キードライバー	事業環境(機会とリスク)
• ATM受入手数料	• ATM設置台数 • 利用件数 • 手数料単価	• コード決済や電子マネーへの現金チャージが増加し、利用件数は増加傾向。 • 日本におけるATM総設置台数が減少傾向にある中、当社は積極的にATMの設置を推進しシェアは拡大。 • 少子化による労働力の減少はあらゆる産業の業務効率化を促進。「+Connect」のポテンシャルは高く、社会インフラとしてのATMの重要性も高まる。

国内事業 法人戦略

詳細 P41

収益	キードライバー	事業環境(機会とリスク)
• 各サービス手数料	• 商品・サービス内容 • 契約件数	• 金融機関に対する法令規制やセキュリティ対策はその負荷が大きく、バックオフィス業務の事務委託のニーズは高い。 • 金融犯罪対策は喫緊の課題。豊富な知見やノウハウが要求される分野であり、市場ポテンシャルは高い。 • 事業会社や行政から個人への送金・決済サービスでは全国のATMネットワーク網が当社の強みとなる。

海外事業

詳細 P43

収益	キードライバー	事業環境(機会とリスク)
• ATM受入手数料	• ATM設置台数 • 利用件数 • 手数料単価 • 現地パートナー企業	• 政策金利の上昇は資金調達コストを引き上げるため、各国での資金管理は今後も重要な課題。 • アジアは現金ニーズも高く、ATM台数が不足していることから、台数増加の傾向は続く。 • 現地のセブン-イレブンやパートナー企業との関係性がより重要性を増す。双方がWIN-WINになるよう金融サービスの開発が必要。

価値創造プロセス

私たちの価値創造はパーパスの実現に紐づいています。パーパスを実現するために、セブン銀行グループがステークホルダーの皆さまとともに創る5つの価値、「根源的価値」、「社会的価値」、「新たな価値創造」、「価値創造の源泉」、「将来への価値創造」を当社の重点課題として、整理しました。これからは、パーパスの実現と重点課題の推進に注力することで企業価値の創造を目指します。

重点課題

- **根源的価値**
  いつでも安心・安全に使える社会インフラを提供する
- **社会的価値**
  誰でもどこでもアクセスできる多様なサービスを実現する
- **新たな価値創造**
  お客さまの期待を超えたユニークな価値を創る
- **価値創造の源泉**
  誰もが活躍できる社会づくりを進める
- **将来への価値創造**
  豊かな社会と地球の未来に貢献する

インプット（強み）

財務資本

強固な財務基盤と潤沢な資金力

純資産 2,758億円

自己資本比率 30.74%

人的・知的資本

多様性に富む人財とATM関連知財力

キャリア社員比率 83.1%

世界初・日本初・業界初 50件以上

社会・関係資本

圧倒的な提携先数と顧客基盤

ATM提携先 676社

「7iD」会員数 3,000万人以上

製造資本

安心・安全な社会インフラ

全国ATM設置台数 27,422台

ATM稼働率 99.98%

自然資本

徹底した環境負荷低減

第4世代ATMの消費電力 40%削減 第3世代比

廃棄ATMリサイクル率 約100%

事業活動

セブン銀行グループ全体で、
強みを活かした価値創造に取り組む



経営基盤

- 本業を通じた社会課題の解決
- イノベーションを生む企業変革の推進
- 人権を尊重し、多様性を活かす組織の確立
- 銀行としての公共的使命と社会的責任の遂行

パーパス お客さまの「あったらいいな」を超えて、日常の未来を生みだし続ける。

アウトプット（事業成果）

ATMプラットフォーム事業

全国27,000台以上のATMを通じた多様なサービスの提供

- ATM総利用件数 10.3億件
- 「+Connect」サービスローンチ

国内リテール事業

日々の暮らしを支えるユニークな金融サービスの提供

- 口座数 303万口座
- クレジットカード会員数 約350万人
- 電子マネー会員数 約8,200万人

国内法人事業

銀行品質の信頼性と利便性の高い法人サービスの提供

- 提携先企業増加率 124%

海外事業

海外でのATMサービスの拡大・拡充

- 海外ATM台数 19,578台
- 海外ATM総利用件数 4.3億件

アウトカム（資本への影響）

財務資本
強固な財務基盤をベースに、資本効率の向上を目指しながら次の成長に向け経営を推進

人的・知的資本
多様な人財が活躍できる環境整備とイノベーションを創出する組織文化で成長を加速

社会・関係資本
ATM提携先の拡大とグループ全体で1日2,200万人のリアル接点を活かしたサービスを拡大

製造資本
高い専門性を持つ事業パートナーと連携した「止まらないATM」を実現

自然資本
事業パートナーと連携した環境負荷低減の取組みにより、地球で最も優しいATMネットワークを構築

持続的成長に向けて

成長戦略の加速

「ATM+」の世界の実現
あらゆる事業・サービスのDX化を支援し、生活者の利便性を高める

事業の多角化の加速
あらゆる人々の生活に必要な金融サービスを安心・簡単・シームレスに提供する

サステナビリティ経営の確立
あらゆる事業活動を通じ、社会課題の解決と企業価値向上を達成する

重点課題の推進

- Connectivity
- Accessibility
- Innovation
- Collaboration
- Responsibility

社会的インパクト


多様な選択肢のある社会


暮らしやすい日常


誰一人取り残されない世界


持続可能な地球環境

サステナビリティ

戦略のキーワード　グループ連携の強化　情報開示・発信の拡充

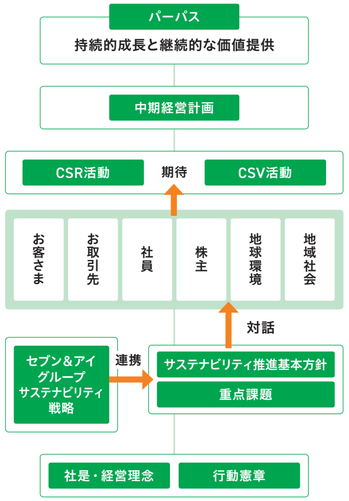
持続的成長の実現に向けて

セブン銀行グループは創業以来、事業活動を通して社会課題・環境問題の課題解決に取組んできました。2007年には「CSR基本方針」を策定してサステナビリティ推進への本格的な取組みを開始し、多様なステークホルダーとともに持続的な成長を目指してきました。現在はサステナビリティを長期的な成長の根幹と位置づけ、重点課題やSDGsの達成に向けた取組みをさらに強化しており、このたび新たな5つの重点課題（マテリアリティ）を策定しました。

これまでのサステナビリティのあゆみ



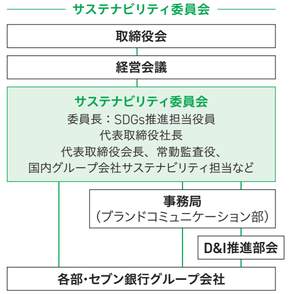
サステナビリティの全体像



セブン銀行グループのサステナビリティ推進の方向性

サステナビリティに関する方針の策定や重要な案件については、「サステナビリティ委員会」にて適切性や妥当性を審議し、経営会議および取締役会に付議・報告を行い、執行役員がサステナビリティ推進に責任を持ち、取締役が監督する体制を整えています。

また、セブン&アイグループの一員として、各グループ会社とも連携し、当社グループの強みを活かしたサステナビリティ取組みを推進しています。



3つの注力トピックス

- 当社グループ会社と連動した気候変動対応
- 人的資本経営のさらなる推進
- 5つの重点課題の見直しと社内外への情報発信の強化

2023年度の取組目標

- **セブン&アイグループとの情報連携・取組連携の推進：** 当社の取組みと連動したグループシナジーの追求
- **セブン銀行グループとしての取組みの推進：** サステナビリティ推進の範囲を主要国内グループ会社に拡大
- **サステナビリティ関連情報開示の強化：** ESG情報開示の拡充と社内外サステナビリティ情報発信の強化
- **セブン銀行グループでのサステナビリティ意識醸成：** グループ社員参加型の取組みの推進

多様なステークホルダーとの対話を促進し、事業戦略面だけではなく、企業経営面でも評価される企業へ

2023年度の取組み

テーマ別	具体的な推進取組み
当社グループと連動した気候変動対応	• サプライチェーン一体での協業取組としてATMパートナーサステナビリティ会議を発足　→ 詳細 P57-60
人的資本経営のさらなる推進	• パーパス実現に向けた採用／育成、組織風土醸成施策を実施　→ 詳細 P45-52 • サステナビリティ委員会の分科会としてD&I推進部会を設立し、国内グループ会社一体で活動　→ 詳細 P51
5つの重点課題の見直しと社内外の情報発信強化	• さまざまな環境変化を踏まえたマテリアリティ分析を再実施し、2024年7月にこれまで掲げた5つの重点課題を刷新　→ 詳細 P27-28

主なCSR活動	
環境活動の推進	• 環境に関する社内研修の実施（eラーニング） • 高尾の森自然学校での自然保護活動 • 社員によるフードドライブおよびコンタクトレンズケース回収活動の実施
CSR活動の推進　→ 詳細 P81-82	• 無料配布絵本「森の戦士ボノロン」への協賛 • ニッポン放送「ラジオ・チャリティ・ミュージックソン」への寄付および募金の実施（セブン銀行チャリティ・キャンペーン） • ボノロンキャッシュカード1枚の発行につき当社が100円を拠出し、全国2,692館の児童館へのボノロン絵本を贈呈 • 海外送金口座解約に伴う募金を基に、児童館200館の児童館におもちゃを贈呈（World Toy Project） • 小学生向け金融教育プログラムの提供

5つの重点課題（マテリアリティ）

セブン銀行グループは持続的成長の実現に向けて、2019年に5つの重点課題（マテリアリティ）を策定しました。その後の5年間で、リテール金融事業や海外事業の拡大など、当社グループの事業ポートフォリオは大きく変わり、外部環境も変化しました。こうした変化に対応するため、重点課題の妥当性について再検証し、新たな5つの重点課題を策定しました。現在はKPI・目標の策定を進めています。

STEP 1
社会課題の再整理
社会課題を精査
サステナビリティに関するガイドライン等と、当社パーパスや経営計画等を照合。バリューチェーンごとの影響を確認し、社会課題を精査。

STEP 2
社会・環境への影響度評価
ステークホルダーの期待を整理
一般ユーザー、主要取引先、セブン&アイグループ各社、投資家、全社員を対象としたアンケート調査を実施し、ステークホルダーにとっての影響度を整理。

STEP 3
経営・事業への影響度評価
当社グループにとって優先すべき事項の整理
経営層へのアンケート調査や、社長、会長、SDGs推進担当役員への個別ヒアリング実施を通じて、当社グループにとってのリスクや機会を整理。

STEP 4
重点課題の特定および意思決定
影響度の整理を基に社内で協議
さまざまな部署・役職の社員を招集し、当社グループが解決すべき社会課題を検討するディスカッションを実施。さらに執行役員以上でのディスカッション、有識者ダイアログを実施し、意見を集約。



経営会議 → 取締役会 → 重点課題を最終化 → 社内浸透

有識者ダイアログ



金融の専門家
永野 護 氏
成蹊大学 経済学部 教授
アジア太平洋研究センター 所長



人事の専門家
パク・スックチャ 氏
株式会社アバショナータ
代表取締役

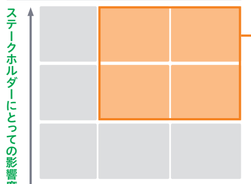


ESG投資の専門家
村上 由美子 氏
MPower Partners Fund
ゼネラルパートナー

ステークホルダーの期待を取入れるため、有識者ダイアログを実施。各専門家との意見交換は、新たな視点や気付きの場となりました。当社からは、社長、会長、SDGs推進担当役員が参加いたしました。



当社グループにとっての優先すべき社会課題・変化



縦軸： 一般ユーザー、主要取引先、セブン&アイグループ各社、投資家（金融業界のアナリストの方々など）、全社員を対象にアンケート調査を実施し策定

横軸： 経営層へのアンケート調査や個別ヒアリング、社内でのグループワークや執行役員以上でのディスカッション等により議論を重ね策定

新たな5つの重点課題	解決すべき社会課題
いつでも安心・安全に使える社会インフラを提供する	・情報セキュリティおよびリスクマネジメント強化 ・社会の安心・安全に貢献する商品サービスの開発、提供 ・商品、サービスの品質と安全性の向上 ・災害時の安心・安全の提供
誰でもどこでもアクセスできる多様なサービスを実現する	・地域社会発展への貢献 ・金融アクセスへの不の解消 ・多様なお客さまにとっての商品、サービスの利便性追求 ・訪日外国人への金融サービス提供 ・海外市場での金融ニーズ把握
お客さまの期待を超えたユニークな価値を創る	・デジタル技術によるビジネスモデルの変革 ・生活スタイルの変容により多様化するニーズへの対応
誰もが活躍できる社会づくりを進める	・多様な人々が活躍できる職場づくり ・人権の尊重、差別やハラスメントの防止 ・社員がやりがいを持ち能力を発揮できる職場づくり ・社員のウェルビーイング向上
豊かな社会と地球の未来に貢献する	・CO_2排出量の削減 ・循環型ビジネスモデルへの転換 ・コーポレートガバナンスの強化 ・パートナーシップの拡大 ・子どもへの金融教育

セブン銀行グループの5つの重点課題（マテリアリティ）

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

カテゴリー	重点課題	取組むべき社会課題	目指すべき姿
根源的価値 Connectivity	いつでも安心・安全に使える社会インフラを提供する	金融を取り巻く環境は大きく変化し、デジタル決済が拡大する一方で、高度化・巧妙化が進む金融犯罪やサイバー攻撃の増加など、安心・安全な決済インフラの提供は重要課題の一つ。また、自然災害による被害が甚大化する中、安心・安全な生活基盤の確立や支援が必要とされる。	平時・有事にかかわらず、万全なセキュリティ体制と、緊急時でも稼働休止を最小限に留める態勢を構築し、日常の暮らしの中で、いつでもご利用いただけるATMサービスを提供し、社会に安心・安全を与える社会インフラとなる。
社会的価値 Accessibility	誰でもどこでもアクセスできる多様なサービスを実現する	地域格差やデジタルデバイド（情報格差）など、格差による課題解決に対応するために、その代替となる社会・情報インフラの構築が不可欠。官民の連携強化による社会全体でのDX推進があらゆる世代・地域を超えて必要なサービスを享受できる世界の実現につながる。	「社会で最もやさしいデジタルチャネル」を目指し、世界5か国で5万台を超えるATMネットワークを通じて、いつでもどこでも誰もがアクセスできる社会インフラを確立し、必要とされる多様なサービスを提供する。
新たな価値創造 Innovation	お客さまの期待を超えたユニークな価値を創る	デジタル技術の進化や生活スタイルの変化により、お客さまの価値観やニーズは多様化している。個々のお客さまニーズに合致した利便性の高い金融サービスの提供に加えて、新しい顧客体験の提供を通じてお客さまとの関係性を築くことも求められている。	「近くて便利」「安心・安全」をベースに、従来の金融サービスの概念にとらわれない「小売×金融」の新たなサービスの発展を通じて、日々の暮らしの中で、お客さまとつながる新たな価値を創造する。
価値創造の源泉 Collaboration	誰もが活躍できる社会づくりを進める	これからは多様性を強みに活かす時代。経営においては多様な人財・多様な働き方に適した就労環境の整備や一人ひとりのキャリア開発とスキルアップが企業競争力強化のカギとなる。社会においては、国境・性別・宗教の違いを超えて、異なる文化や価値観を尊重し、協働することで、課題解決とさらなる発展につながる。	セブン銀行グループ全体として、人権と多様性を尊重し、誰もが生き甲斐・働き甲斐を実感できる企業を目指し取り組む。さらに事業パートナーや提携先企業にも広げることで、多様性が活きる社会の実現につなげる。
将来への価値創造 Responsibility	豊かな社会と地球の未来に貢献する	気候変動による気象災害や自然資本の損失など地球環境問題への対応は企業経営における喫緊の課題。また、金融機関としては、次世代に向けて、金融犯罪や詐欺の防止に加えて、電子決済やデジタル通貨など、新たな金融リテラシーの社会浸透も必要性を増す。	将来世代に向けて地球と社会の未来を引き継ぐために、企業市民として、金融機関として、セブン&アイグループの一員として、企業も社会も地球も持続可能であるためのさまざまな課題解決に取り組む。

中期経営計画（2021～2025年度）

計画の全体像

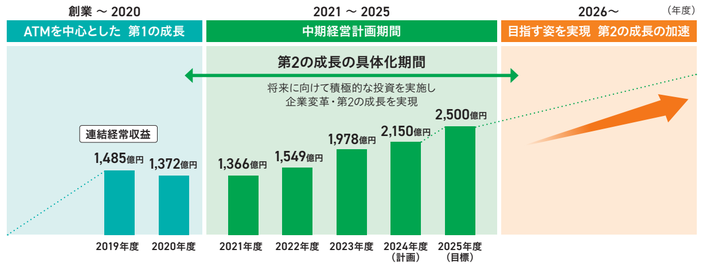
成長戦略

- 現金プラットフォームからATM＋（プラス）への進化

ATMプラットフォーム戦略：収益基盤の強化／多角化の推進 詳細 P35

- 強みを活かしATMに次ぐ成長領域を拡大（事業の多角化）

リテール戦略	法人戦略	海外戦略
顧客体験改革	導入企業の拡大	アジア戦略拡大
7&iグループとの連携強化	DX推進	小売×金融サービス
詳細 P37	詳細 P41	詳細 P43



社会課題解決への貢献：サステナビリティ推進、重点課題への取組み、環境課題解決に向けた協働
グループ連携の強化／情報開示・発信の拡充 詳細 P25

企業変革：自律型人財の育成と組織作り、データの利活用によるビジネスモデル・プロセス変革
自律的成長／新たな体験価値の創造／成長支援／イノベーションの創出 詳細 P45

2023年度の取り組み・成果

収益基盤強化
- 国内ATM27,000台突破
- ローン残高400億円突破
- 米国FCTIのATM設置契約更改完了

多角化の推進
- セブン・カードサービス連結子会社化（2024年4月に完全子会社化）
- 「+Connect（プラスコネクト）」サービス開始

収益構造改革
- Credd Finance清算完了
- セブン・グローバルレミット事業譲渡

社会課題解決への貢献
- サステナビリティ体制の再構築
- 重点課題の見直し
- TCFD開示の拡充

企業変革
- データ・デジタル活用の浸透・変革意識醸成
- 人事制度見直しによるエキスパート人財の育成
- エンゲージメント施策の拡充

2024年度の重点取組み

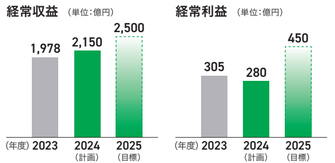
中期経営計画達成に向けて収益基盤強化を継続、将来を見据えたビジネスモデル変革を推進

3つの重点取組み
- 新サービス「+Connect」の早期スケール化
- クレジットカード会員数の圧倒的拡大
- 海外事業での収益性向上・多角化推進

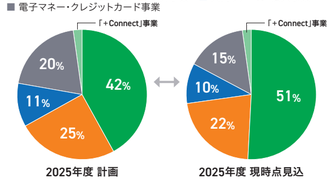
課題

第2の成長に向けて多角化の取組みが具体化する中、新たな事業を収益に貢献するレベルにスケール化することと、国内外の既存事業のさらなる収益性の向上が今後の課題。

中期経営計画に対する見通し



事業ポートフォリオ



2024年度注力取組み

収益基盤強化
収益に繋がる施策を実行

- ATMプラットフォーム事業
  - 採算重視の設置、再配置
  - 「+Connect」との協働、クロスセル強化
- リテール事業（口座）
  - 「7 i D」連携を軸としたデジタルマーケティング本格展開
- 海外事業
  - 米国：新契約+多角化で黒字化を目指す
  - アジア：黒字拡大・新規国への進出

ビジネスモデル変革
事業環境変化の中でも利益確保できる体制へ

- リテール事業（クレジットカード）
  - セブン-イレブン利用客を中心とした会員数の圧倒的拡大
- リテール事業（口座）
  - ローン等のストックビジネスを積極推進
- 「+Connect」事業
  - 「+Connect」のサービス拡充、早期スケール化

社会課題解決への貢献
- 環境変化に合わせた重点課題の見直し
- 環境課題解決に向けたグループ・委託先との協働

企業変革
- データ活用、生成AI等の技術活用をベースとした働き方の推進
- DXリテラシー・新事業創造リテラシーを持つ人財育成の継続

未来を創るATM「＋Connect」



あらゆる手続き・認証を コンビニATMで。 ATMプラットフォーム戦略で、 誰一人取り残されない デジタル社会づくりに貢献します。

常務執行役員
ATMソリューション部、ATM＋企画部担当
深澤 孝治

小売業から生まれた銀行として、ユーザー視点のATMサービスを展開

当社はもともと「コンビニにATMがあったらいいな」という発想から生まれた銀行です。「いつでも誰でも安心して使えるみんなのATM」というキャッチフレーズの下で、ATMというインフラを整備し続け、改良を重ねてきました。24時間365日止まらずに稼働し続けるATMネットワークというのは、簡単に構築できるものではありません。しかし、おにぎり1個の欠品にすらこだわるオペレーションが当たり前のコンビニの世界と同じ発想で、ATMの安定稼働を実現するために独自のネットワークを構築したり、AIを活用したりするなど、さまざまなことに先駆的に取り組んできました。また、画面表示だけでなくキーボードの押し心地や効果音にまで、徹底的にこだわってUI／UXを磨いています。このようにお客さまの利便性や使い勝手を第一に考えるという、小売業から生まれた銀行ならではの姿勢や一つ一つの取組みの積み重ねをお客さまや提携先の企業にご評価いただき、現在のATM事業拡大につながったと考えています。

新たなATM戦略「＋Connect」が始動。あらゆる手続きがコンビニATMで「つながる」時代に

2019年から全国展開を開始した第4世代ATM（新型ATM）は、2024年度末までに日本全国27,000台以上の全台の入替が完了する予定です。この新型ATMインフラがほぼ整ったことを受け、次の段階として、「＋Connect（プラスコネクト）」という、世の中に新たな体験と価値を提供するATMサービスプラットフォーム戦略を推進していきます。その第一弾として、2023年9月より「ATM窓口」「ATMお知らせ」サービス※1の提供を開始しました。これまで窓口や対面で行ってきたあらゆる手続き・認証が、セブン-イレブンに行ったらいつでもできる、という世界を築くことが「＋Connect」事業構想の柱になっています。

サービス導入に至った背景として、国内では銀行の営業窓口が縮小しつつあります。その代替手段としてネットバンキングやアプリの推進が広がっていますが、ITリテラシーやセキュリティ面への不安などさまざまな課題があります。そこで、生活に近い場所にあり、普段から利用されている当社ATMがその窓口の役割を担うことで、お客さまへの新たな価値提供と、銀行の業務効率化やお客さまとの接点強化を図れるのではないかという発想につながりました。2024年7月時点でスタートから約10か月が過ぎ、サービス導入済みの銀行は9社となりました。導入に向けた契約先の拡大も着実に進捗しています。また銀行だけでなく、カード会社や事業会社などでもニーズがあることがわかっており、すでに複数の案件が進行しています。将来的には保険、行政手続きへの展開も視野に入れています。こうした対面手続きのマーケットは国内で数兆円規模に達するとみており、この数%を獲得するだけでも、かなり大きなビジネスになると考えています。

「＋Connect」戦略の拡大に向けて

利用実績においても当初想定を上回る高い実効性が明らかになりつつあり、導入企業さまからはリアルの場での非対面の有用な顧客接点としてご評価いただいています。具体的には、銀行にとってアンチ・マネー・ローンダリングの観点から継続的顧客管理※2や居住外国人の在留期限管理が喫緊の課題となっているのですが、これまで行ってきた郵送やメール、SMSなどの手段と比較すると、「ATMお知らせ」では7～8割とお客さまの回答率が高いことがわかりました。さらに、登録情報の変更が判明した場合にも、「ATM窓口」を利用し、ワンストップで手続きを行うことができます。銀行窓口営業時間外の割合は利用件数全体の7割に上り、ATMでの手続き所要時間は3分程度と、利便性の高さも実証されました。実際に、利用されたお客さまからは、「生活圏内の身近にあって窓口営業時間以外でも都合の良い時に利用できて便利」「簡単な操作で利用できた」と歓迎の声をいただいています。一方で、この取組みはスタートしたばかりです。早くたくさんの方にご利用いただけるように現在、多くの銀行さま・企業さまと導入に向けた会話を重ねております。また、お客さまに知っていただくための各種プロモーションも実施しています。コンビニ

※1「ATM窓口」：銀行口座の開設申込みや登録情報の変更申請などがATMで完結するサービス
「ATMお知らせ」：ATMを利用するお客さまに向けてOne to Oneの情報を提供するサービス

※2 継続的顧客管理：顧客の氏名・住所などの本人確認情報や口座の利用目的の確認などを定期的に行い、顧客情報を最新化する取組み

未来を創るATM「+Connect」



「+Connect」戦略を推進する上でも、やはり大切なのは顧客視点でサービス・企画を追求していくという姿勢です。

ATMでの簡単・便利な手続きが当たり前になる世界を早く提供できるように、引続き「+Connect」サービスの拡大に注力してまいります。

社会にも大きな価値を提供する当社のATMプラットフォーム戦略にご期待ください

私たちは当社のATMを「社会で最もやさしいデジタルチャネル」と位置づけています。今後もクレジットカードや保険の申込み、口座振替登録の手続き、ホテルのチェックインなどユニークなサービスを積極的に拡大していきます。それにより、あらゆる決済・手続き・認証を安心して行えるサービスプラットフォーマーとして社会的価値を高め、政府が目指す「誰一人取り残されないデジタル社会」実現の一助になれると信じています。

その上で大切なのは、やはりパーパスにつながりますが、顧客視点を追求する姿勢です。時代や技術進化とともに変化するお客さまのニーズにしっかりとアンテナを張り、UI／UXを磨きながら「あったらいいな」を超えるサービスをスピード感をもって提供していくことが、小売業から生まれた当社の使命だと思っています。生活に近いリアルの場にあるATMだからこそ提供できる新しい便利、新しい暮らしの創出を進めてまいります。またこれらのサービス提供を通して当社の企業価値をさらに高めることを目指してまいります。

+Connect プラスコネクト

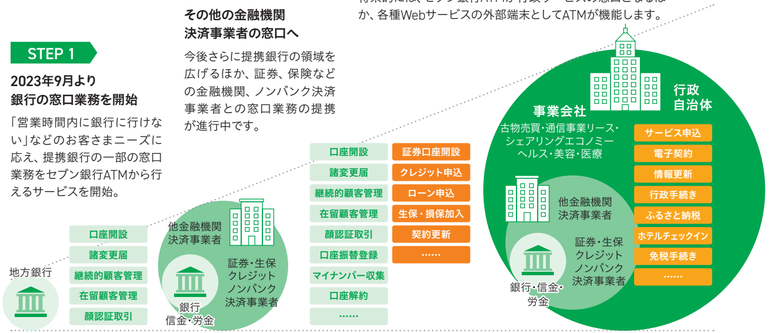
全国27,000台以上、原則24時間365日稼働
ATMがあらゆる手続き・認証の窓口となる、金融の枠を超えたサービスを推進

ATM窓口

STEP 1
2023年9月より銀行の窓口業務を開始
「営業時間内に銀行に行けない」などのお客さまニーズに応え、提携銀行の一部の窓口業務をセブン銀行ATMから行えるサービスを開始。

STEP 2
その他の金融機関決済事業者の窓口へ
今後さらに提携銀行の領域を広げるほか、証券、保険などの金融機関、ノンバンク決済事業者との窓口業務の提携が進行中です。

STEP 3
多種多様な民間サービス、行政サービスの窓口へ
将来的には、セブン銀行ATMが行政サービスの窓口となるほか、各種Webサービスの外部端末としてATMが機能します。



顔認証



本人確認書類の読取り



新型ATMはカメラによる顔認証機能と、本人確認書類のスキャン機能を搭載。電子申請に伴う本人確認をスピーディーに行うことができます。



ATMお知らせ

ATMでお取引きを行う際に、お知らせしたい情報をATM画面に表示し、その情報に対するお客さまからの回答を収集することができるサービスです。普段から利用しているATMでのお取引き中に、各種情報を効果的に通知することができ、また、対象のお客さまやその内容、通知のタイミングは採用企業が選択できるため、One to Oneマーケティングの有効な手段として活用いただけます。

- 継続的顧客管理・在留期限管理
- 収入情報提出のお知らせ
- 住所・電話番号など不備への対応
- ローンなど金融商品のご案内

国内事業 ATMプラットフォーム戦略

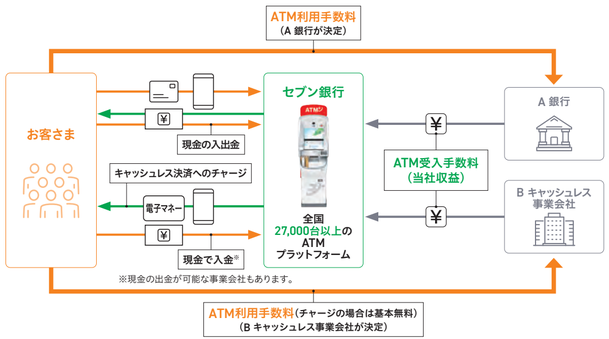
戦略のキーワード 収益基盤の強化 多角化の推進

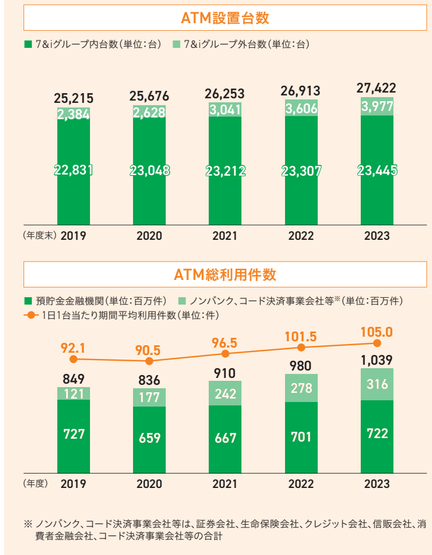
セブン銀行は、47都道府県に27,000台以上のATMを展開し、現金による入出金取引を中核に、さまざまなサービスをお客さまに提供しています。近年は、コード決済や電子マネーへの現金チャージ、さらには顔認証や本人確認書類の読み取りなどの多彩な機能を活用して金融機関や行政の手続きにも対応するなど、お客さまの暮らしに寄り添ったあらゆるニーズに応えています。セブン銀行は今後もATMを重要な社会インフラとして、その社会的価値の向上に努めてまいります。

事業概説

事業環境	• キャッシュレス決済への現金チャージ等、お客さまニーズの多様化 • 日本全体のATM台数が減少する中でのシェア拡大
強み	• あらゆるニーズに対応した、最先端のATMサービスの提供 • セブン&アイグループの店舗網をバックとした、国内トップクラスのATMネットワーク

ビジネスモデル（主な提携金融機関および事業会社の例）





※ ノンバンク、コード決済事業会社等は、証券会社、生命保険会社、クレジット会社、信販会社、消費者金融会社、コード決済事業会社等の合計

2023年度の取組み

キャッシュレス社会・デジタル社会へのタッチポイントとして

キャッシュレス決済が急速に社会に浸透する中、セブン銀行ATMは、多くの電子マネーやQR決済の現金チャージに対応し、年間では2億件以上もの現金チャージ取引をご利用いただいております。

また、マイナンバーカードの読み取り機能にも対応し、マイナンバーカードの健康保険証利用の申込みや、マイナポータル情報を指定の事業者に連携するサービスなども展開。デジタル社会推進の一翼も担っています。

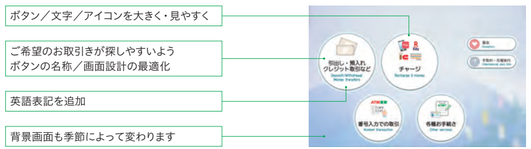


ATM画面イメージ

UI ／ UXのたゆまぬ改良

セブン銀行ATMは、「誰一人取り残されないデジタル社会」の実現を目指し、UI ／ UXのたゆまぬ改良を重ねています。2019年より導入を開始した第4世代ATMは、ハード・ソフト両面でカラーユニバーサルデザイン認証を取得し、すべての人に使っていただきやすいデザインを目指しました。

また、2023年8月には、第4世代ATMの画面をフルリニューアル。お客さまの声に寄り添い、今まで以上に使いやすいATMへさらなる進化を遂げました。



ATM画面イメージ

提携金融機関との協業拡大

多くの金融機関・決済事業者と提携するセブン銀行は、より幅広い用途でATMをお使いいただけるよう、提携金融機関への「コンサルティング営業」を推進し、協業を拡大させています。

新サービス「+Connect（プラスコネクト）」は、銀行窓口の手続きを代替するもので、2024年7月時点で地方銀行を中心に9社の金融機関に導入いただいております。

また、金融機関と共同運営するATMは全国に400台以上設置しており、「+Connect」と合わせて、提携金融機関のチャネル強化や業務効率化にも貢献しています。



「+Connect」を導入した北陸銀行支店前に移動ATM車を派遣して口座開設を代行する取組みも実施（2024年3月）

FOCUS

データを活用した新たなATM営業スタイルの構築

より多くのお客さまにセブン銀行ATMをお使いいただくため、セブン銀行ではATM設置の拡大を進めていますが、有望な候補地を効率的に探すことに課題もありました。そこで、ATM設置先や提携金融機関との営業活動を担うATMプラットフォーム推進部では、国が発表している人口の統計データと、自社で保有するATM利用件数のデータを掛け合わせ、「3Dヒートマップ」として人流を可視化。これにより有望なATM設置候補先の発掘や、提携金融機関に対しての有力な営業ツールとして活用することが可能となりました。



国内事業 リテール戦略（口座）

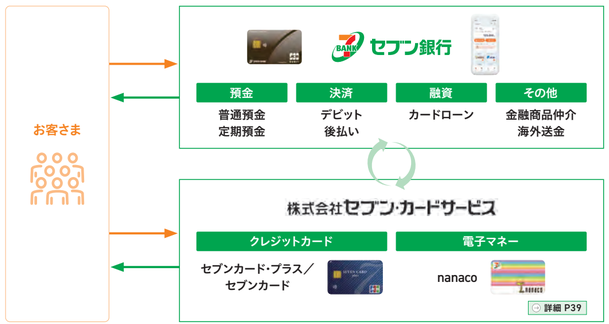
戦略のキーワード　顧客体験改革　7&iグループとの連携強化

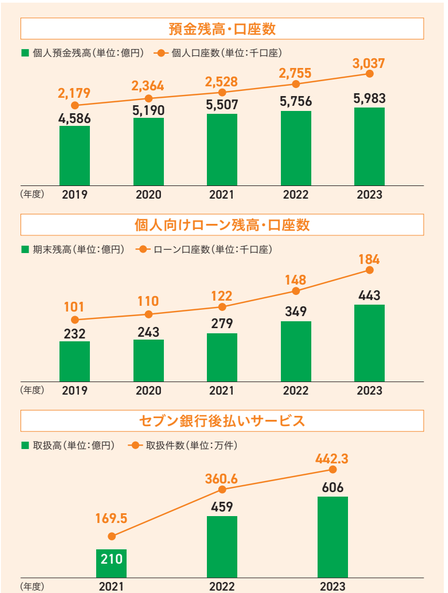
セブン銀行は、最短10分で口座開設できる機能を備えたスマートフォンアプリや、全国27,000台以上のATMネットワークといった利便性の追求に加え、デビット、ローン、金融商品仲介サービスなど身近で便利な金融サービスの提供に取り組んでいます。今後はセブン・カードサービス及びセブン&アイグループとの連携強化を図りながら、小売業発祥の銀行ならではのユニークな金融商品を開発・提供する取り組みを拡大してまいります。

事業概説

事業環境	• キャッシュレス化・デジタル化の進展による、生活様式の劇的な変化 • 非金融系企業の金融事業への新規参入などによる競争環境の激化
強み	• 小売業発祥の金融グループならではの親しみやすくユニークな金融サービス • リアル・デジタルの両面で持つ顧客接点の多さ

ビジネスモデル





2023年度の取組み

デビット機能付きキャッシュカードのデザインをリニューアル

セブン銀行口座は、全国27,000台以上のATMで毎日7時～19時の出金手数料が無料になるなど、高い利便性で多くのお客さまにお使いいただいております。2023年11月にはデビット機能付きキャッシュカードデザインをリニューアルし、新たにタッチ決済にも対応しました。これにより、グループ会社のセブン・カードサービスが発行する電子マネーやクレジットカードと合わせ、お客さまのお好きな決済タイミングでタッチ決済を体験いただけるようになりました。





ローン・後払いサービスの利便性向上

セブン銀行のローンサービスは、お申込みから最短翌日に審査結果をご連絡。さらにスマートフォンアプリ「Myセブン銀行」を活用すれば、カードレスでお借入れ・ご返済が可能であるなど高い利便性から、多くのお客様にご利用いただいております。

さらにユニークな決済サービスとして、セブン銀行では外部サービス事業者と提携して、2021年から「セブン銀行後払いサービス」の提供も開始。当社の銀行業務で培ったノウハウを活かし、審査・不正検知等を行うことで、より安心・便利にご利用いただけるサービスを提供しています。



セブン&アイグループ共通の会員基盤「7iD」とセブン銀行口座の紐づけサービスを開始

2024年2月からセブン&アイグループ共通の会員基盤である「7iD」をセブン銀行口座に登録するサービスを開始し、「7iD」情報を用いたスムーズな口座開設が可能となりました。また、普段のATM取引で「セブンマイル」を付与する取組みも始めています。セブン銀行では今後も「7iD」を用いたユニークなサービスを開発し、お客さまの購買&金融体験を向上させることを目指します。



「7iD」会員であれば、セブン銀行口座開設時に「7iD」の登録情報を自動連携

FOCUS

スマートフォンアプリ「Myセブン銀行」のアジャイル開発

セブン銀行ではアジャイル開発の仕組みを取り入れ、社内外からの声に即座に応えるアプリ改良を重ねています。例えばアプリを通して投資ができる「お買い物投資コレカブ」では、より気軽に投資を体験いただけるよう、トップ画面に保有株一覧を表示するなどの改良を実施しました。これからもお客さまのお声に即座に対応しながら、さらなるパワーアップに努めてまいります。



木村 剛之　バンキング統括部



ページ遷移しないと保有株一覧が見れないというお声にお応えし、トップ画面に「保有株一覧」を追加

国内事業 リテール戦略（クレジットカード・電子マネー）

戦略のキーワード 顧客基盤の拡大 独自の決済体験の創出

セブン・カードサービスは、日本最大級の流通グループであるセブン&アイグループの決済サービス事業会社として、クレジットカードと電子マネーの発行・運営を行っています。2023年7月からはセブン銀行グループの一員となり、両社一体となって、双方が持つ強みを活かしながら、お客さまの「ふだんの暮らし」に密着した金融サービスの提供に挑んでまいります。

事業概説

事業環境

- 消費者の決済ニーズ・決済手段の多様化
- ポイント連携やデータの利活用などによる高付加価値化

強み

- 日本最大級の流通グループ発祥ならではの圧倒的な決済ボリューム
- 購買データと金融データを組み合わせた、独自の金融サービス・決済体験の創出

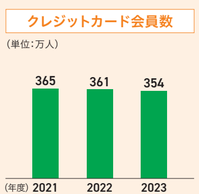
ビジネスモデル

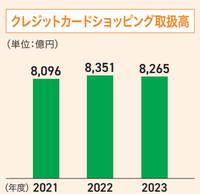
1 盤石な店舗ネットワークを活かした顧客基盤の構築 ＞ 2 買い物がお得な決済サービスの創出 ＞ 3 長く安心して使える金融サービスの提供





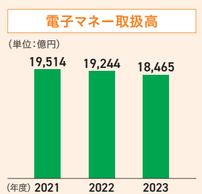












2023年度の取組み

タッチ決済に対応した「セブンカード・プラス」の発行を拡充



セブン・カードサービスが発行するクレジットカード「セブンカード・プラス／セブンカード」は、350万人を超えるお客さまにお使いいただき、お客さまの毎日の便利を支えています。

2024年2月には、より快適なお買い物体験を提供するため、タッチ決済・エンボスレスの「セブンカード・プラス」の発行を開始しました。

セブン・カードサービスでは今後もキャッシュレス決済を推進し、より快適かつ便利な決済体験を創出することで、お客さまのお買い物の利便性向上に努めてまいります。

電子マネー「nanaco」のモバイル化・デジタル化を推進



セブン・カードサービスが発行する電子マネー「nanaco」は、全国120万店以上の加盟店で、8,200万人を超えるお客さまのお買い物に日々お使いいただいております。

セブン・カードサービスではこの「nanaco」をより便利にお使いいただくため、「nanaco」のモバイル化・デジタル化を推進しており、「セブン-イレブン」アプリへの「nanaco」機能の搭載や、nanacoモバイル（Android）アプリのリニューアルなどを実施しました。

「7iD」連携でセブン&アイグループ店舗でのお買い物をもっとおトクに



セブン&アイグループ店舗でのお買い物をさらにおトクにお楽しみいただけるよう、セブン・カードサービスでは、「7iD」と、「セブンカード・プラス／セブンカード」や「nanaco」を紐づけることで、お支払いの際に自動で「セブンマイル」が溜まるサービスを提供しています。セブン・カードサービスでは、今後もセブン&アイグループおよびセブン銀行と協働しながら、セブン&アイグループ店舗でのお買い物がよりおトクになるサービスの開発や、商品性の改良に取り組んでまいります。

FOCUS

セブン・カードサービスとセブン銀行での協働機会の拡大

2023年7月からセブン銀行グループとなったセブン・カードサービスは、グループシナジーを活かして、よりお客さまに便利な金融サービスを提供するべく、セブン銀行との協働機会を拡大しています。

両社のプロジェクトメンバーが新商品・サービスの開発に日々取り組んでいるほか、全社員が参加可能な2社合同でのワークショップや勉強会も実施するなどして、両社の強みを活かしながら、グループ一体となって、お得でユニークな金融サービスの創出に取り組んでいます。





国内事業 法人戦略

戦略のキーワード 導入企業の拡大 DX推進

国内法人事業では、セブン銀行グループのバンク・ビジネスファクトリー、セブン・ペイメントサービス、ACSiON（アクシオン）の3社を通じて、金融機関や一般事業者に専門性の高いサービスを提供しています。当社の強みであるATMネットワークやセブン&アイグループとの連携を活用したサービス、当社が銀行としてこれまで培ってきた銀行事務の品質、高度なセキュリティ対策や不正検知のノウハウなどを活かし、進化するDXの技術をいち早く取り入れながら事業規模の拡大を目指してまいります。

事業概説

事業環境

- 金融業界におけるサービス・プレイヤーのボーダレス化
- DX推進に伴う作業効率化の需要拡大
- 金融犯罪手口の多様化、複雑化

強み

- ATM、事務、セキュリティ等の強みを活かした法人サービス（事業資本としてのATMの活用）

ビジネスモデル

法人のお客さま

セブン銀行 グループ

事務受託事業

BBP バンク・ビジネスファクトリー / INFO-nity 等

銀行品質の事務受託や継続的顧客管理、AML／CFT関連サービスなどを提供しています。また、RPA（事務処理自動化機能）を活用した事務プロセスの構築など上流工程のコンサルティングも行っています。

提携社数 34社

送金・決済サービス

株式会社セブン・ペイメントサービス / ATM受取 ATM集金 等

企業から個人への送金を銀行口座不要で受け取れる「ATM受取」、スマホアプリを使って売上金入金管理ができる「ATM集金」など、ATMネットワークの強みやセブン&アイグループとの連携を活かしたユニークな送金・決済サービスを提供しています。

提携社数 861社

本人確認、不正検知事業

ACSiON / proost / Detecker 等

インターネット上で本人確認が可能なオンライン認証サービス「proost」や、オンライン上の不正アクセスを検知するサービス「Detecker」を展開しています。これらのセキュリティ対策を通じて、金融インフラの安全性と利便性向上に努めています。

提携社数 103社

2023年度の取組み

株式会社バンク・ビジネスファクトリー

BPO 事務受託サービス

為替取引分析業の許可を取得

精度の高いマネー・ローンダリング／テロ資金供与対策（AML ／ CFT）プラットフォームを提供しています。さらなる効率性・正確性ならびに実効性の向上を図るべく、2024年1月に「為替取引分析業」の許可※を取得しました。

※為替取引分析業とは複数の金融機関等の委託を受けて、為替取引に関し、取引フィルタリングや取引モニタリングを業として行うこと。為替取引分析業者には、取引フィルタリングや取引モニタリング等の実効性を継続的に向上させることにより、金融機関等におけるAML/CFTの実効性の向上に資する役割が求められている。

AML／CFTプラットフォーム



各領域のリスクベースでの顧客対応とシステム間の連携を実現

株式会社セブン・ペイメントサービス

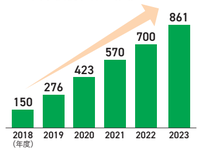
決済機能 ATM受取・ATM集金

「ATM受取」の取引社数が800社を突破

「ATM受取」が首都圏鉄道会社や自治体サービス（給付金や助成金の受取り）などさまざまなシーンで活用され、提携社数は2023年度末に861社まで拡大しました。口座情報の取得・管理の手間や送金業務の負担を減らし、原則24時間365日現金で受取可能な利便性の高さが大変好評です。

「ATM集金」や売上金入金サービスなど、ATMやセブン&アイグループの強みを活かしたユニークなサービスとして、さらなる事業拡大に努めてまいります。

ATM受取提携社数の推移



2024年2月
情報セキュリティマネジメントシステム国際規格認証を取得

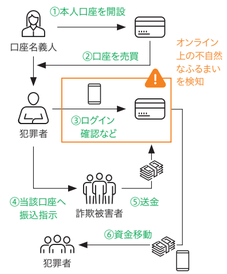
株式会社ACSiON

セキュリティ プラットフォーム提供サービス

新たな不正検知アルゴリズムを共同開発

静岡銀行と共同で、不正取引の予兆が認められた口座を即時に検知するアルゴリズムを開発し、不正検知プラットフォーム「Detecker」で本格的な運用を開始しました。不正口座利用の未然防止や不審な取引等の検知精度に高い効果が認められています。

また、本人確認プラットフォーム「proost」では、蓄積された知見を元に開発された偽造免許証の識別アルゴリズムの本人確認業務での利用が始まっています。



FOCUS

企業の枠を超えた金融犯罪対策の取組み

ACSiONは、『世界を公正に。』というビジョンを掲げ、オンラインチャネルのセキュリティ強化を通じて、犯罪の未然防止や被害の拡大防止に取り組んでいます。当社の社名には、『Across the mission』という意味が込められています。“世の中の不正に立ち向かう”という共通のミッションを持つ企業同士が相互に協力し、豊かな社会を支える基盤を構築してまいります。



安田 貴紀
株式会社ACSiON　代表取締役

海外事業

戦略のキーワード　アジア戦略拡大　小売×金融サービス

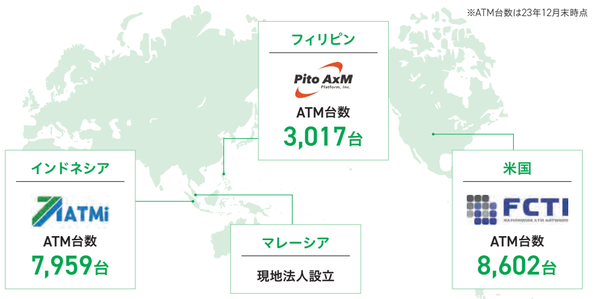
日本国内で培ってきたノウハウを活かし、米国、インドネシア、フィリピンの3カ国でATM運営事業を展開しています。成長が見込まれるアジアを中心に2023年12月末時点でのATM台数は合計19,578台、合計の総利用件数は4億件を超えました。2024年度にはFCTIと7-Eleven, Inc.とのあいだで次期ATM設置の契約を更新しました。また、現金需要の根強いアジアを中心にグローバル展開を加速させるべく、2024年5月には海外4か国目となるマレーシアへ現地法人を設立しました。今後も展開国のマーケットニーズに合わせたATM展開を進めるとともに、小売×金融の新たなサービス提供の実現を目指してまいります。

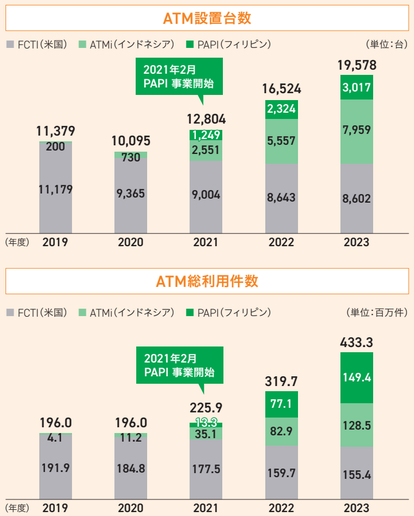
事業概説

事業環境	• 各国共通：政策金利の上昇に伴う資金調達コスト増加 • インドネシア・フィリピン：銀行口座保有率50%前後、人口あたりのATM台数が充足しておらず、金融アクセス拡大が望まれる
強み	• セブン&アイグループ（現地セブン-イレブン）との連携 • 日本国内で培った高度なATM運営ノウハウ

展開国

※ATM台数は23年12月末時点





2023年度の取組み

米国



- 7-Eleven,inc.と、米国内のセブン-イレブン（Speedwayを含む）を対象とするATM設置契約を更新し、2025年からは、これまで設置していなかったSpeedwayに3,000台規模のATM新規設置を開始予定です。これによりATM台数は約11,600台まで拡大する見込みです。
- 2023年7月より8か月間小口融資・デビットサービス「TAPT」の実証実験を行い、ATMの顧客接点チャネルとしての有用性を確認することができました。得られた知見を今後の金融サービスの検討に活かし、現金の入出金にとどまらない新たな付加価値を提供する「小売金融サービス事業」の実現を目指してまいります。

フィリピン



- 2021年から事業を開始し、ATM設置台数・ATM利用件数とも順調に伸長。BDO Unibank、LANDBANK、RCBCのブランディング行取引きが増加し、平均利用件数は計画を上回って推移しました。
- ATM台数は3,000台を超え、現地セブン-イレブン全店への設置がほぼ完了しています。今後は、新たな設置提携先への展開を目指しております。

インドネシア

- 2015年から地場のコンビニエンスストアへATMの設置を開始し、現在も現地の強いニーズにお応えし、8,000台規模にまでATMネットワークを拡大しています。引続き、新規設置先を厳選し、利用件数が好調な大都市周辺を優先したATM設置を進めてまいります。



FOCUS

セブン銀行への出向を通して

1万以上の島からなるインドネシアは、多様な民族が共存しており、人口の大半はイスラム教徒です。大都市圏を中心にキャッシュレス決済が拡大しつつありますが、郊外ではまだ現金支払いが一般的です。ATMiには66名の社員がおり、柔軟な働き方と風通しの良いオープンなコミュニケーションが特徴で、社内イベントで絆を深めるなど互いに家族のように親しんでいます。この1年間で、日本の文化・言語、ビジネスモデルやオペレーション業務を深く理解し、今後のプロジェクトに活かしていきたいです。社員と会社がともに成長することによって、グローバルな金融アクセスの課題解決に向けて取り組んでいきたいと思います。

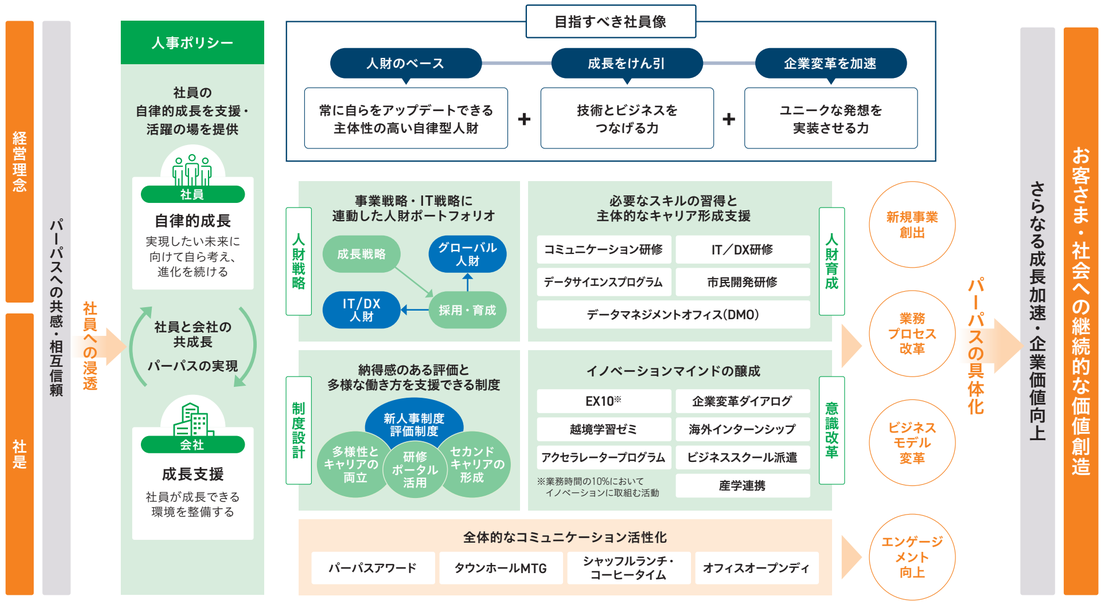


ユシ スクマヤンダ
2017年ATMiに入社、2020年人事部・総務部長
2024年4月より1年間セブン銀行へ出向中

人財戦略

戦略のキーワード　自律的成長　成長支援

当社グループでは、「人財」を価値創造の源泉および持続的成長の原動力として重要な経営資源の一つとして捉えています。パーパスの実現を目指し、一人ひとりの社員が活躍できる環境を整え、社員の自律的成長と企業の持続的成長が同期する仕組みづくりに注力しています。



人事部担当役員メッセージ



常務執行役員　総務部・人事部担当
稲垣 一貴

人的資本経営を通じて、社員と会社の共成長を加速。「日常の未来」を共創していく。

当社はかねてより、新しい価値を創る主体は“人”であると考え、積極的に社員の成長を支援してきました。社員一人ひとりがありたい姿を描き、学び、働くことを通じて成長を続ける。その結果、パーパスに掲げる「日常の未来」の実現に向けて当社も社員とともに成長していく、という人事ポリシーがベースとなっています。このたび、より高い実効性をもって当該パーパスを実現すべく、経営戦略の3本柱「成長戦略」「社会課題解決への貢献」「企業変革」にそれぞれ連動する形で、必要な人財戦略を策定しました。

また、当社を一人ひとりが「想いを叶えられる場所」にすべく、多様な社員の成長と挑戦の機会を後押しする人事制度へと改定を行いました。当社社員は、オペレーションをやり切る責任感と専門性、事業を拡げ創造する力、そして多様な価値観やミッションを持った人を理解し尊重できる人間性・コミュニケーション能力を備えた、頼れる「自律型人財」になれると期待していますし、経営一同、社員に成長の場として選ばれる魅力的な会社にしていくことを目指しています。

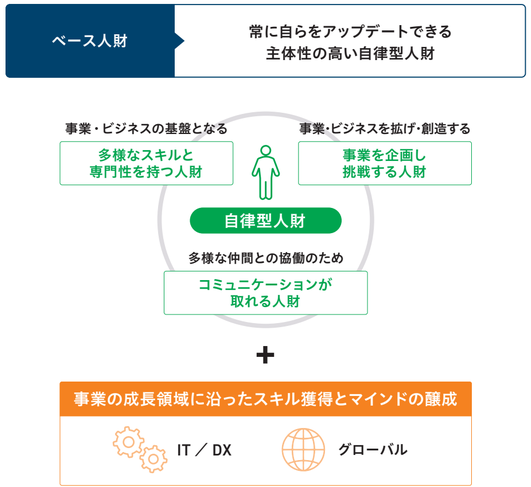
人事ポリシー

当社の人事ポリシーは、人財戦略を実現するために欠かすことのできない不変の考え方として位置づけており、社員と会社がともに成長することを目指しています。社員の自律的成長の観点では、社員が実現したい未来に向けて自ら進化を続けるため、変化を恐れず自由な発想で挑戦できるマインド醸成に関する取組みを推進しています。また、継続的な成長支援の観点では、社員が最大限に力を発揮し成長できる環境を提供するため、多様な人財が活躍できる機会の創出に努めています。

人財戦略

人財戦略　事業戦略・IT戦略と連動した人財ポートフォリオ

人財戦略については、事業環境変化に対応した第2の成長の加速に向けて、経営戦略の3つの柱である「成長戦略」「社会課題解決への貢献」「企業変革」と連動して策定しています。成長戦略実現のために必要な人財について、現状の人財との「量」「質」のギャップを精査し、事業別、役割・機能別の両面から、現状のスキル保有者との当該ギャップを確認し、ITとグローバル人財の採用・育成を当社の重要施策として位置づけています。IT人財の育成は、全社員へのIT ／ DX研修の提供、内製プロジェクト等への関与により必要なスキルの習得を促進しています。グローバル人財の採用・育成は、海外在住経験者の新卒採用強化、既存社員向けの海外グループ会社の現地業務を体感する社内インターンシップに取り組んでいます。



取組み

海外インターンシップ



グローバル人財の育成のため、海外事業部門に所属していない社員に対し、海外出張を伴うインターンシップへの参加者を募集しました。この取組みは2022年度から実施しており、2回目となる今回は3名がインターンシップに参加しました。現地における業務やATMの設置場所を視察、現地の社員と交流の機会を持つことができました。帰国後は、社内で参加報告会を開催し、成果を共有。今後も、事業戦略に連動した、さまざまな人財育成の取組みを進めていきます。

注目すべき指標

	23年度実績		目標値
一人当たり研修費	109千円	➡	120千円
IT ／ DX基礎研修受講率	57%	➡	100%
データサイエンスプログラム受講者数	262名	➡	300名
年間TOEIC受験者数	57名	➡	80名
新卒採用者における海外経験者比率	20%	➡	30%
連結社員における海外社員比率	15.6%	➡	20%

制度設計　納得感のある評価・多様な働き方支援

多様な人財が多様な形で活躍できる社会づくりに貢献することが、当社の責務であり、性別・年齢・国籍等を問わず活躍できる機会の創出、多様な人財の育成など、誰もが活躍できる環境を作ることで、豊かな生活と社会の継続的な発展につながると考えています。一方で、当社で長く活躍してもらうためには、社員自身が納得感と自己成長の実感につながる評価制度や、個々の期待役割と成果に報いる報酬制度の構築・運用が不可欠です。自らがキャリアを描き、その実現に向けて頑張る社員を、会社がしっかり支援する仕組みをつくることで、有望な人財が定着し、事業成長に大きく貢献してくれると考えています。

取組み

- 育児・介護休業、短時間勤務制度
- 育児活動休暇制度（年間5日間）
- ボランティア休暇制度（年間5日間）

- マネジメント層への株式交付制度の導入
- エキスパートキャリアの創設
- 高度専門人財向け「特任職」の新設

- 定年後再雇用者への目標管理・賞与制度の導入
- 生涯現役を踏まえた制度・運用整備

FOCUS

人事制度改定について

人事部長　**飯島 正憲**

2024年度より、当社の人事制度を改定しました。制度改定の目的は、①成果と挑戦がより後押しされる環境を整備することで、熱意ある人財を惹きつけること、②期待役割を明確にすることで、実務経験を通じて次世代を担うリーダーを育てることの2点です。新たな人事制度は「自律的成長の促進」「リーダーシップの向上」「キャリア選択の機会拡大」の3つの要素を「等級」「評価」「報酬」「異動・配置」に落とし込んでいます。例えば、ミッショングレード制度導入による期待役割の明確化、エキスパートキャリアコースの設定による専門人財の確保・育成を企図しています。

注目すべき指標

	23年度実績
社員勤続年数	7.2年
有給休暇取得率	83.4%
育児休業取得者	26名（男性5名、女性21名） 復職率：100%
介護休業取得者	1名
育児・介護を事由とした短時間勤務制度利用者数	23名

	23年度実績
女性管理職比率	17.7%
キャリア社員比率	83.1%
キャリア採用比率	80.4%
障がい者雇用比率	2.3%
ボランティア休暇取得件数	4件

	23年度実績
労働災害度数率	0%
労働災害強度率	0%
ヘルプライン受付数	8件
1月当たりの社員の平均残業時間	24.4時間

※女性管理職比率は、当社から社外への出向者を除き、管理職である参事・副参事・主任調査役で算出しています。　※障がい者雇用率は2024年4月1日時点　※労働災害度数率＝（労働災害発生件数/のべ労働時間）×1,000,000
※労働災害強度率＝（労働損失日数/のべ労働時間）×1,000

人財戦略

人財育成　必要なスキル習得・主体的キャリア形成

自律型人財が常に自らアップデートできる環境整備も必要です。主体的なキャリア形成と自己成長を促すために、さまざまな研修や必要なスキル習得の機会を設けています。特に、当社グループの成長戦略に欠かせないのは、IT／DXのビジネス活用です。そのため、従来のコミュニケーション研修に加え、AI・データ活用に関する研修やコミュニティの構築に注力しており、さまざまな機会を通じて、誰もがDX人財を目指せる環境を構築しています。

成長をけん引	技術とビジネスをつなげる力

取組み

データマネジメントオフィス（DMO）

データを活用したビジネスモデル・プロセス変革のため、ナレッジサイトの設置、データマートの整備、相談会や勉強会の開催、各部ダッシュボード構築の伴走支援など、活用定着に向けたさまざまな取組みを実施しています。

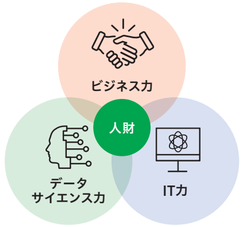


注目すべき指標

	23年度実績		目標値
IT事業社員数	144名	➡	200名
アジャイル開発・データサイエンススキル保有者数	85名	➡	150名
DMOコミュニティ参加者数	330名		
市民開発アプリコミュニティ参加者数	392名		
EX10目標設定者数 ※業務時間の10%においてイノベーションに取組む活動	174名	➡	250名

変革をドライブするCX（Corporate Transformation）

セブン銀行では、CXをDX（Digital Transformation）とEX（Employee Experience）を掛け合わせたものと定義しています。生産性を高めるITシステムの構築、高度なAI／データの利活用とそのためのスキルセット、組織・企業文化・意識の変革を具現化することで、個人も会社も成長していくビジネスモデルを追求しています。



FOCUS

市民開発アプリ表彰

「市民開発研修」は、「煩雑な業務を効率化、自動化できたら……」と思っているIT初学者の社員でも自分の手でアプリ開発できるように、市民開発アプリ推進担当が伴走する寄り添い型の研修プログラムです。



年間最優秀賞 『せぶんこ管理アプリ』　人事部チーム　鶴巻ひかりさん、永松一紀さん、結城咲也子さん ～せぶんこの本の借用・返却を管理するアプリ～

業務改革賞 『資金繰管理表アプリ』　業務サポート部　大塚百恵さん ～引落予定の経費等のデータを日次で資金証券室へ自動提出するアプリ～

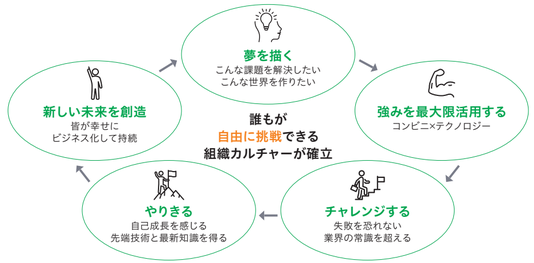
グッドアイディア賞 『画像検索アプリ』　ブランドコミュニケーション部　酒井真希さん ～画像素材を簡単に検索、使用できるアプリ～

意識変革　イノベーションマインドの醸成

成長戦略の実現や企業価値向上を目指すにあたっては、社員の意識改革が必要不可欠です。全社員のイノベーションマインド醸成については、第2の成長を実現するために必要な人財として、自身の領域を「拡げる」ことができ、事業を「創造」するマインドの醸成が求められており、「拡げる×創造」人財を育成する各種施策を推進しています。自主的なイノベーション活動を推奨するEX10（エクステン）制度は、現在の業務に直結しなくても、将来的な会社への貢献やスキル向上に対して業務の10%をあてる制度で、2023年度は174名が活用しています。

企業変革を加速	ユニークな発想を実現する力

多様な人財が集まり活躍・成長する会社に！



意識醸成



- 当社の強みを理解
- 挑戦できるアセットを認識
- 挑戦マインドを醸成
- 「第2の創業」を自分ごと化

取組み　企業変革ダイアログ

外部経営者と当社役員の対談を通じて、企業変革への挑戦を後押しする経営層のメッセージを社内へ発信しています。



行動変容



- 学びを業務に取り入れ
- 一歩踏み出す、小さく行動する

取組み　越境学習ゼミ

社員の自律的な行動を促し、新規事業創出の挑戦を後押しする実践型プログラムです。



業務改革・新規事業創出



- 関連部が有機的につながる
- 協業ビジネスが自然と立ち上がる

取組み　アクセラレータープログラム

2016年からほぼ毎年、スタートアップ企業をはじめとする幅広い業種の企業と新規事業創出の取り組みを行っています。



人財戦略

ダイバーシティ &インクルージョン

2023年度にD&I推進部会を立ち上げ、セブン銀行グループ一体で「社員の誰もが平等に能力を発揮できる職場環境づくり」を目指し以下のような活動に取り組んでいます。

海外グループ会社と共同で国際女性デー記念イベントを開催

海外グループ会社の3社（FCTI、ATMi、PAPI）と共同で2024年3月に国際女性デーの記念イベントを開催しました。

各国の女性活躍状況について発表し、国による状況の違いや各国共通の課題について気付きを得る場となりました。またイベントを通じて国境を越えた繋がりを感じた社員も多く、セブン銀行グループの一体感を醸成するイベントともなりました。



社員向けD&I研修を実施

国内グループ会社3社合同でD&Iをテーマにしたグループワーク研修を開催し、計50名が参加しました。

育児や介護などさまざまな問題に直面した人になりきり、対応を考えるプログラムで、自身の持つ無意識的なバイアス（アンコンシャス・バイアス）の存在や、相手と対話する重要性、ともに働く社員を思いやる姿勢を持つことなどについて学びました。



FOCUS

当社グループの事業成長に繋がるD&I推進に向けて

D&I推進部会ではD&Iに関する広報活動やイベントなどを通じて、社員がD&Iについて深く知り、行動に結び付けられるような環境作りに取り組んでいます。2023年度は個別施策として取り上げた取組み以外に、全社員を対象とした意識調査を実施し、当社グループの現在地や社員の期待も知ることができました。

部会の企画推進メンバーは、セブン銀行および国内グループ会社2社の社員も含めた計8人です。管理職から若手社員までおり、所属部署もさまざまです。グループ横断的な活動を通じて、今まで以上に各社の距離が縮まっていることも感じています。

変化の激しい時代において、D&I推進を続けることが、事業成長やイノベーションに直結すると考えています。また活動推進に向けては、人財戦略ともリンクさせながら、社員全員の意識を変えることが不可欠です。今後は部会として、会社のさまざまな施策のフォローアップも行いながら、活動を推進していきたいです。



D&I推進部会長（執行役員 監査部長）
橋爪 朋美

全社的なコミュニケーションの活性化

当社グループでは、社内コミュニケーションを活性化させるためのさまざまなイベントを実施しています。グループ間・部門間の社員同士の交流を目的としたランチ会から、各拠点での対面イベントや拠点間をオンラインでつなぐイベント、そして家族をオフィスに招待するイベントなど、年間を通じていろいろな社内イベントを展開しています。

また、役員との少人数制ディスカッションやパーパスを具現化する取組みを表彰する制度など、会社のパーパスの自分ごと化にも注力しています。2023年度のパーパスアワードでは、社外役員全員が審査に参加し、社員からのプレゼンテーションを受けて評価し、表彰式や懇親会にも参加しました。

取組み

社長・役員とのディスカッション
タウンホールミーティング



経営陣との対話機会

社内の交流イベント
シャッフルランチ



一体感の醸成

エンゲージメント向上

パーパスの浸透・実行



パーパスの具現化した取組みを表彰
パーパスアワード

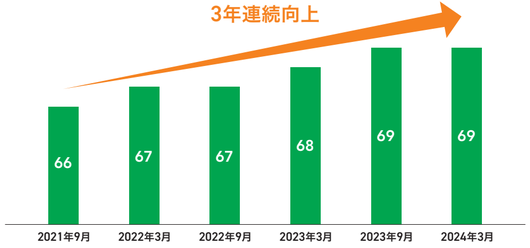
相互理解の深化



家族と会社をつなぐファミリーイベント
オフィスオープンデイ

注目すべき指標

エンゲージメントスコア



「エンゲージメント」は、社員の会社に対する信頼や愛着のバロメーターであり、顧客満足度や生産性、収益につながる指標として注目されています。スコアの向上には、会社の理念やビジョンへの共感力、企業の成長への貢献マインドが大きく関連しています。

当社ではエンゲージメント調査を2021年より全社で開始しました。2023年度末のエンゲージメントスコアは前年度末より＋1ポイントと、3年連続で向上しました。

IT戦略

戦略のキーワード　新たな体験価値の創造　イノベーションの創出

当社は、IT戦略を重要な経営戦略の一つと位置づけており、クラウド基盤の積極活用やアジャイルな開発推進等、新しいIT技術を積極的に取り入れて事業拡大に貢献してきました。一方、現在のITは個々の事業に最適化され、変化が激しい事業環境下において柔軟性や俊敏性の課題がありました。そこで、海外を含めたセブン銀行グループが一体となってシナジーを発揮し、事業変革をリードする存在になるために、部署横断組織であるITデザイン室を立ち上げ、IT戦略の全体像を新たに策定しました。

IT戦略の全体像

第2の成長
2021～2025
- 成長戦略、事業多角化
- 社会課題解決
- 企業変革

IT戦略　Next Goal

ATMのスタートアップ企業 から
世界の日常を独創性でアップデートし続ける リーディング・エッジ®グループ へ
自ら考え、自らつくるカルチャーが育つ
小売、金融、ATMという他社には無い強みを活かし
お客さまから頼られるパートナーとして
新しい便利を次々に生みだしていく

※ 技術的最先端

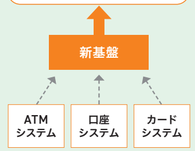
お客さまにとっての価値
セブン銀行グループが
提供する新しい便利が、
日常のあらゆるシーンに溶け込んで、
お客さまの暮らしが
常にアップデートされ続けていく

しくみ　システム全体デザインの刷新
- セブン銀行グループ全体でビジネス創出する新基盤を整備
- 旧来のシステムを時代に合わせたITアーキテクチャに刷新

つくりかた　開発スタイルの変革
- アイデアの種からビジネス部門とアジャイルに共創
- 内製拡大　いつでも、みんなで、現場主導のものづくり

ひと　ITスペシャリスト拡充
- セブン銀行を支える専門人財を獲得
- IT人財が学び、実践する育成プログラムを導入 P47 人財戦略

グループ一体での価値提供



新しいものづくり

FOCUS

IT戦略の策定について

お客さまの「あったらいいな」から生まれたATMサービスを支えるため、開業以来、当社のシステムは戦略的に稼働率や耐障害性を重視してきました。その結果、身近なATMネットワークとしてお客さまに信頼いただき、当社の発展に貢献しました。

今後はこの信頼性を維持しながら、お客さまの生活に合ったサービスをより早く創出し、より多くのお客さまへ「新しい便利」をお届けすべく、私たちITデザイン室が設置され、戦略を実行する体制づくりが整いました。今後、ITデザイン室を中心として、システムの「しくみ」と「つくりかた」を大きく刷新します。これにより、お客さまと向き合う姿勢をこれまで以上に強化し、当社は価値あるサービスをアジリティ高く生み出しつづけます。



ATMソリューション部
ITデザイン室 戦略グループ長
相原 貴行



ATMソリューション部
ITデザイン室 戦略グループ
井崎 華絵

しくみ　システム全体デザインの刷新
- セブン銀行グループ全体でビジネス創出する新基盤を整備
- 旧来のシステムを時代に合わせたITアーキテクチャに刷新

これまで金融各事業の単位で構築、進化させてきたITを全面刷新することで、銀行、クレジット、電子マネーといった金融サービスは勿論のこと、お買い物など幅広い生活シーンとも新たに連動させることで、当社ならではの新鮮でシームレスな体験をお客さまに提供していきます。

新基盤「Forest」がお客さまとさまざまな企業・サービスの“ハブ”に



学校　生活手続き
団体　外国人
企業　子育て
団体　障がい者



金融　企業
行政　自治体
ヘルスケア　政府
社会貢献　企業

- ATM利用データ
- クレジットカード利用データ
- 店舗購買データ
- 属性データ etc



世界観イメージ

顔認証による、
一人ひとりに
パーソナライズされた
サービスの提供

新基盤「Forest」

- 金融 × 小売 × ATM 独自の価値創造
- 当社のユニークなサービスを外部提供、SaaSビジネス化
- 外部との連携を増やし協創活動を活性化
- オリジナルATMを含む本格的な開発内製化の実現

世界観イメージ

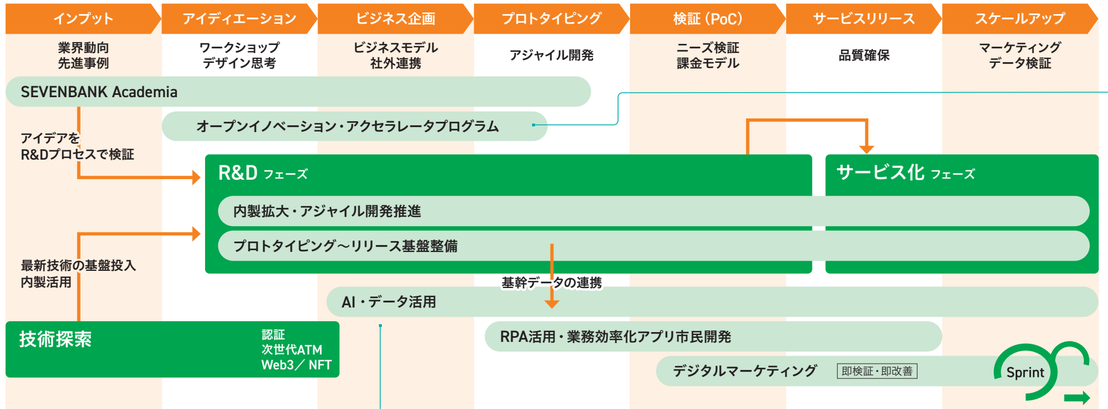
店舗とリアルタイムで連動した
さらに便利でお得な体験

IT戦略

つくりかた

開発スタイルの変革
- アイデアの種からビジネス部門とアジャイルに共創
- 内製拡大　いつでも、みんなで、現場主導のものづくり

イノベーションによってお客さまに新たな価値を提供するため、システム基盤の刷新だけでなく、その開発スタイルも変革していきます。さまざまな技術探索で得たアイデアの種を、ビジネス部門とのクロスファンクション体制でアジャイルに共創し、サービス実装に繋げます。サービスフェーズにおいても、徹底してお客さまの立場に立ち、素早くUXを磨き上げていくスタイルの確立を目指します。



AI／データ活用の取組み

受賞

JDMC主催の「データマネジメント賞2024」にてビジネスにインパクトを与える取組みが評価され、「データ活用賞」を受賞

セブン&アイグループのデータ活用
- nanacoデータの与信活用PoC
- 「7 i D」の購買データの活用検討

ATM故障予測
- 定期点検の廃止
- 保守コスト50%削減



AI現金需要予測
- 年間22兆円の金流ハンドリング
- 配備の最適化、欠品防止

オープンイノベーションの推進

セブン・ラボを中心に、イノベーション創出に欠かせない外部の「知」の探索を日々行い、「Give First」でスタートアップ企業等との協業に取組み、「お買い物投資コレカブ」や「後払いサービス」などのユニークなサービスを提供しています。









即時給与／報酬払いにリアルタイム振込等を活用

お買い物投資コレカブ

後払いサービス

新しいご祝儀送金サービス「つつむと」

「新規事業創成プログラム2023（アクセラレーター）」でのご提案をきっかけに、ブライダル業界大手のテイクアンドギヴ・ニーズを採択企業の1社に選出。ご提案いただいた事業アイディアを一緒にブラッシュアップし、ATMからスマート・簡単・便利にご祝儀を送れるサービス「つつむと」を2024年4月から提供開始しました。





テイクアンドギヴ・ニーズと
セブン銀行セブン・ラボメンバー

FOCUS

次世代ATMの創造を見据え、産学連携で共同研究を開始。

北海道大学、釧路工業高専などの教育研究機関とタッグを組み、次世代ATMの創造を視野に入れて、UI／UXの観点から幅広い領域で連携する探索活動を開始しました。この産学連携はセブン銀行創業以来、初の取り組みとなっています。



第1弾 研究テーマ

北海道大学
- 認知心理学からアプローチする顧客体験の探求
- 新たな端末操作インタフェースの探求
- AIと画像認識による予兆行動解析

釧路工業高等専門学校
- センシング技術による安心空間の実現

環境問題への対応

気候変動への取組み

当社グループでは、地球温暖化は企業の持続可能性にも深刻な影響を及ぼすことから、気候関連リスクを重要な経営課題の一つと認識しております。2021年12月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同を表明しており、2023年には気候関連リスクおよび機会を把握するため、当社の主力事業であるATMプラットフォーム事業を対象にシナリオ分析を実施しました。気候変動が自社の事業活動や収益等に与える影響を分析し、具体的な対策を講じるとともに、ステークホルダーへの情報開示を拡充しております。

ガバナンス

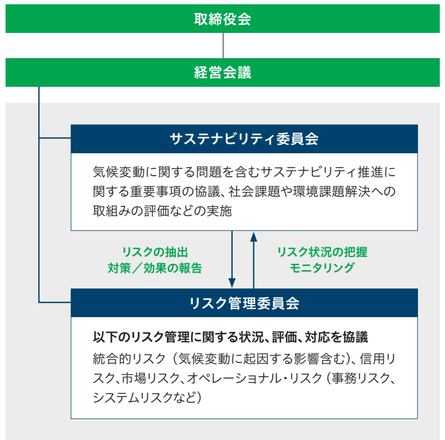
当社グループでは、「セブン&アイグループと連動した気候変動対応」を重点項目の一つとしており、「サステナビリティ委員会」において気候変動に関する重要事項を協議し、社会課題や環境問題の解決に向けた取組み状況の把握と併せて、サステナビリティ情報開示や外部評価の対応を行っております。

リスク管理に関する経営会議の諮問機関としては「リスク管理委員会」を設置しています。取締役会により毎年度決定される「リスク管理基本方針」に沿って、全社的なリスク管理方針、各種リスク管理方針およびリスク管理組織・体制が定められ、経営会議にてリスク管理に関する諸規定を定めるとともに、四半期ごとに全社的なリスク状況を確認しています。

経営会議では、その諮問機関である「サステナビリティ委員会」および「リスク管理委員会」で報告された重要項目に対して、その対応方針を決定するとともに、「サステナビリティ委員会」および「リスク管理委員会」を通して各部やグループ各社の対応進捗や目標の達成状況を監督し、適宜、方針・取組みの見直しを行っております。

一方、取締役会では、経営会議でのサステナビリティに関する議論を踏まえ、会社経営の視点で、サステナビリティに関する基本方針および業務運営における重要事項の決定並びに業務執行について監督しています。

気候関連リスクについても、こうした枠組みの中で、状況確認、対策検討、モニタリング等を行っています。



戦略

サステナビリティ委員会では、主力事業であるATMプラットフォーム事業を対象として、2022年3月期末時点の情報をもとに、2030年時点を想定したシナリオ分析を実施しました。その中で特に事業インパクトの大きいと想定される異常気象による物理的リスクに関しては、財務的インパクトを試算しています。

分析プロセス

リスクと機会の特定と重要度評価 → シナリオ群の定義 → 事業インパクト評価 → 対応策の検討

想定するシナリオの条件

気候変動のシナリオ分析では、国際エネルギー機関（IEA）や気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の報告書をベースとして2℃以下と4℃シナリオを想定し、それぞれの世界で当社ATM事業に与えるさまざまな要因を抽出し、財務的な影響を評価した上で、リスクと機会を特定しました。

シナリオ分析の前提

項目	2℃以下シナリオ	4℃シナリオ
参照シナリオ	（2℃シナリオ） IEA Sustainable Development Scenario、IPCC RCP2.6 （1.5℃シナリオ） IEA Net Zero Emissions by 2050	（4℃シナリオ） IEA Stated Policies Scenario、IPCC RCP8.5
対象年	2030年時点	
想定される世界観	2100年時において、産業革命時期比で1.5℃未満の平均気温上昇が想定されるシナリオ。カーボンニュートラル実現を目指し、気候変動問題を抑制するために現状以上の厳しい政策・法規制等が敷かれる。	2100年時において、産業革命時期比で3.2℃～5.4℃（約4℃）の平均気温上昇が想定されるシナリオ。気候変動問題を軽減するための積極的な政策・法規制等は敷かれず、異常気象の激甚化が顕著に表れる。

気候関連のリスクと機会の特定

リスク・機会の種類		評価項目	顕在時期	事業インパクト	財務的影響 4℃	財務的影響 1.5℃
移行リスク	政策・法規制	資源循環に関する規制	中期～長期	• ATM機体に使用している化石燃料由来プラスチックの流通・使用が規制され、バイオプラスチック等の代替材料への転換が必要となる • リサイクル可能な材料・構造への転換が必要となり、対応コストが増加する	–	中
	市場の変化	原材料コストの変化	中期～長期	• 原油価格の高騰により、ATM機体に使用している化石燃料由来プラスチックの価格が増加した場合、製造コストが増加する	–	中
		エネルギーコストの変化	中期～長期	• 再生可能エネルギー需要の増加により、電力価格が上昇し、オフィスやデータセンターでの操業コストが増加する • ガソリン代の高騰により、警送費等の費用が増加する	–	小
物理リスク	急性	異常気象の頻発・激甚化	短期～長期	• 浸水によるATM不良、自然災害による現金輸送網の分断、ATM設置場所の営業停止による利用件数の減少など、主力事業であるATM事業の収益力が低下する • 人々の外出機会の減少に伴う、ATM利用件数の減少により、収益が減少する	大	中
	慢性	平均気温の上昇	短期～長期	• オフィスや東西のデータセンターでの空調コストが増加する	中	小
機会	製品・サービス	環境配慮意識の高まり	中期～長期	• 省エネ性能に優れたATMの切り替え、リサイクル可能なATMへの関心の高まりにより、当社ATMへの代替需要が増加する • ATMネットワーク全体での気候変動への取組みが進み、持続可能な社会インフラとしてのATMへの需要が高まる	中	小
	市場	平時・有事の現金ニーズ	短期～長期	• 気温上昇により、コンビニへの来店客数が増加し、ATM利用機会が増加する • 災害発生時の適応策として、移動ATM車両派遣サービスの需要が増加する • 災害発生時の現金ニーズが高まり利用件数が増加する	中	小

※短期：1年、中期：1年～5年、長期：5年～30年

環境問題への対応

財務インパクトの試算

また、シナリオ分析の結果、事業インパクトが大きいと評価された異常気象による当社設置ATMへの被害と影響については、ハザードマップから全国のATM設置場所で洪水・高潮の発生頻度や発生確率を割り出し、被害を受けた場合のATM実機の損害についてATM復旧費用および稼働停止による損失を算出し、財務インパクトを試算しました。

前提条件	試算項目	試算結果（単位：百万円／年）
2030年時点の4℃シナリオおよび2℃以下シナリオの両シナリオにおいて、異常気象の激甚化に伴い、洪水・高潮による物理的被害が増加。自社ATMは全国に多く展開しており、洪水・高潮の発生増加により、財務的な影響を大きく受けることが想定された。	治水経済調査マニュアル（国交省）などを参考に以下項目を試算した。 **• 浸水によるATM資産への被害　• ATM復旧費用　• ATM営業停止による損失額** ※想定される浸水深などの被害情報は、ハザードマップにてATM設置箇所ごとに特定。 ※洪水・高潮発生時の想定被害額に年超過確率を乗じて、年平均の被害額を算出。 ※未考慮事項：現金への影響（現金は紛失しないと想定）	805 ～ 1,408

当社の主な取組みについて

気候関連のリスクおよび機会に対応し、当社グループでは脱炭素社会の実現に向けたさまざまな取組みを行っています。

リスク

リスクの種類		評価項目	主な取組み
移行リスク	政策・法規制	資源循環に関する規制	**既存ATMの対応策** • ATMは設計段階から、リサイクル素材の導入やメンテナンスしやすい構造などを積極的に採用しています。不具合が起きた場合は、パーツごとの取替えやメンテナンスを行い、長く使えるような工夫も取り入れています。 • セブン-イレブン店舗の改装・閉店や、第4世代ATMへの入替えに伴い撤去・回収したATMは、再利用可能な機体であればメンテナンスを行ってリユースするほか、パーツ単位でも再利用を行います。 • 再利用ができない古くなったATMは、リサイクル業者を通じて再資源化し、リサイクル率約100%を達成しています。 **次世代ATMの対応策** • 次世代のATM検討に向けては、新素材の発掘やリサイクル素材の研究・開発を視野に入れて産学連携などの取組みを進めています。
	市場の変化	原材料コストの変化	
		エネルギーコストの変化	• ATM内の現金を適正なレベルに維持するために、現在ではAIを活用して、ATMの利用状況を1台ごとに分析し、資金需要のタイミングを予測しています。その情報をベースに警送会社と協働で最適な現金輸送のルートおよび回数を確定し、輸送時のエネルギー使用量および排出されるCO_2にも配慮した効率運用を実現しています。 • 2022年には再生可能エネルギーだけで使用電力を調達しているデータセンターおよび持続可能に配慮したクラウドを併用し、2025年にはデータセンターのCO_2排出量の完全ゼロ化を目指し、将来的なエネルギーコストの変化にも対応しています。
物理リスク	急性	異常気象の頻発・激甚化	• 従来システム拠点を東西に分散させることで業務継続可能な態勢を構築しておりましたが、2021年に大部分の基幹システムをクラウドに移行、事業パートナーと連携しながら、システムの二重化や東西交互運用を継続するとともに、災害時においても、障害部位の迅速な切り離し対応やリモート保守環境の強化など障害時の早期復旧対策も強化しています。 • ATM本体にUPS（無停電電源装置）を搭載して災害による停電に備える等の対策を講じています。 • セブン-イレブンとは、自然災害による被害を最小限にするため、災害発生エリアの店舗統括部署と事前に連携するとともに店舗の情報共有の仕組み「7VIEW」を活用してリアルタイムに状況を把握し、早期対応を図る仕組みを構築しています。
	慢性	平均気温の上昇	• オフィスの服装をカジュアル化し、冷暖房機器の電力削減を推進しています。

機会

機会の種類		評価項目	主な取組み
機会	製品・サービス	環境配慮意識の高まり	• 2019年にリリースした第4世代ATMは、お客さまや社会のニーズにより幅広く応えるため、機能や性能アップにとどまらず、社会・環境への貢献を高めることを開発当初から目指しました。ATMの回路設計の見直しや各部品を徹底して低消費電力のものを採用するなど、事業パートナーと協働して取組み、消費電力の40%削減に成功しました。現在、第4世代ATMは日本全国で順次導入を進めており、第3世代ATMから切り替わることでCO_2排出量の削減につながっています。
	市場	平時・有事の現金ニーズ	• 自然災害による銀行店舗およびATMの被害を最小限にするため、金融機関からのATM代替が増加することも想定し、社会インフラとしてのATMサービスの拡充に努めています。 • 大規模災害でATMが広範囲に渡って稼働できない場合には、移動ATM車両を派遣し決済インフラの提供を通じた地域支援に取組みます。

リスク管理

当社グループでは、気候関連リスクについて「リスク管理基本方針」内の統合的リスク管理方針として、リスク評価結果・モニタリングを通じて外部・内部環境の変化に即応した機動性の高いリスク管理を実践することを定めており、全社的なリスク管理体制の中で気候関連リスクを把握・管理するプロセスに組み込まれています。

一方、機会については、「サステナビリティ委員会」にて、今まで重点課題の一つであった「環境負荷の低減」について各事業部での取組状況を定期的にヒアリングしており、環境に配慮したATMのさらなる取組みについて関連部署との連携を強化しております。また、ATM事業に関わる事業パートナーとも連携して、サステナブルなATMネットワークの構築についても議論を始めております。

指標および目標

セブン銀行は、セブン&アイグループの環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」で掲げた「店舗運営に伴うCO_2排出量実質ゼロ」という目標の達成に向けて環境負荷低減活動に積極的に取組んでおり、環境負荷を定量的に把握するため、年度ごとにCO_2排出量を算出しています。セブン銀行単体のオフィス4拠点およびATM直営店3拠点のCO_2排出量は右のとおりです。

今後は連結子会社まで対象範囲を拡大することを視野に入れ、さらにScope3についても事業パートナーとの連携を強化し、ATMネットワーク全体でのCO_2削減の取組みへと進展させていく予定です。

［対象範囲］
- オフィス4拠点：東京都千代田区、東京都墨田区、神奈川県横浜市、大阪府豊中市
- ATM直営店3拠点：東京都新宿区、東京都港区、大阪府大阪市

（単位：t-CO_2）

		2020	2021	2022
Scope1+2	他社から供給された間接排出量／電気／熱などの利用	638	596	663※1
Scope3	カテゴリー1、5、6、7、12、13、その他※2	20,630	17,293	17,787

※1 2022年度より蒸気・温水・冷水のCO_2排出量を加算
※2 その他として主に「社員の家庭での電力使用による排出」を加算

環境問題への対応

環境に配慮したATM

消費電力を抑えた第4世代ATM

2019年にリリースした第4世代ATMは、前世代となる第3世代ATMと比較し消費電力を40%削減しております。これは新型ATMの開発時に機能や性能アップのみにとどまらず、社会・環境への貢献を高めることを目標として実現しました。顔認証やマイナンバーカード等の読取機能などの高性能部品を採用しつつ、サステナビリティを実現できる未来のATMを目指すため、事業パートナーと協働しATMの回路設計の見直しや徹底した低消費電力部品の採用など、ATM開発でも環境負荷の低減を追求しております。



より消費電力の低い第4世代ATMの導入が全国で進むことで、ATM全台のCO_2排出量は2019年度末と比較して約2割程度の削減を達成

ご利用明細票の排出削減を通じた環境負荷低減

セブン銀行ATMではご利用明細票の排出削減を通じた紙使用量の削減および車両出動回数の削減を通じたCO_2排出量削減を実現しております。ご利用明細票の発行要・不要の選択ボタンの導入をはじめ、従来暗証番号相違や残高不足の際に発行されていた明細表を2021年度から廃止しました。この強制不発行の導入以前（2020年度）と比較すると、2023年度実績では明細表の排出量は年間で約2,000万枚削減、レシート切れによる車両出動回数は60%以上が削減されており、サプライチェーン全体での環境負荷低減を実現しております。

ご利用明細票の発行削減のメリット

1 紙使用量の削減

2 レシートロールの交換回数の削減

3 ATM障害による車両出動回数の削減



放置されたご利用明細票が障害を引き起こすことも

4 ゴミが減って気持ち良く使える



NECと共同でのATMリユース

日本電気株式会社（以下、「NEC」とする。）と共同でATMのリユースに取組み、資源の有効活用に努めております。セブン銀行ATMは設計段階からリサイクル素材を導入していることに加え、不具合が起きた場合にパーツごとの取り換えやメンテナンスが可能な構造となっております。店舗の改装や閉店などに伴い撤去されるATMはNECが回収し、センサーや内部を徹底的に清掃し、動作確認を行っていただくことでリユースを実現しております。これにより累計13,000台以上のATMをリユースしているほか、パーツ単位での再利用も実施しております。また老朽化により再利用が難しい場合、リサイクル業者を通じて再資源化します。こうした活動によりリサイクル率約100%を達成し、サステナブルなATMを実現しています。



サプライチェーン一体での活動

サプライチェーン4社でパートナー会議を立ち上げ

2023年度にはATM事業のサプライチェーン一体でサステナビリティの取組みを推進するため、日本電気株式会社、綜合警備保障株式会社、株式会社野村総合研究所の3社と共同でATMパートナー・サステナビリティ会議を立ち上げ、活動を開始しました。



ATM事業のパートナーである4社が協働しサステナビリティ分野での情報連携強化や今後の取組みの検討を行うことで、これまで以上に環境に優しいATMの構築を目指し、サプライチェーン一体での活動を推進してまいります。

環境に優しい現金輸送に向けて

ATMの現金輸送や障害発生時の駆け付け対応等で綜合警備保障株式会社に協力いただいております。



環境負荷低減への取り組みとして、現金輸送車両の安全性と軽量化の両立に向けた取り組みを進めるとともに、環境に配慮した車両の採用等を促進しています。

またAIによるデータ分析も活用しながら、最適な現金輸送計画を立てるなど、さまざまな工夫を通じてCO_2排出量の削減に向けて取り組んでおります。

環境性能の高いデータセンターを利用

株式会社野村総合研究所に提供いただいているセブン銀行のデータセンター※で使用する電力は、再生可能エネルギー利用率100%を実現しているほか、環境マネジメントシステムの国際標準規格であるISO14001の認証を取得しております。



効率的かつ柔軟性の高い空調を実現できるよう設計・構築された環境性能が高いデータセンターであり、現在では当社のデータセンターの電気利用に係るCO_2排出量はゼロとなっております。

※当社のデータセンターは株式会社野村総合研究所の提供する国内データセンター2か所と日本マイクロソフト株式会社が提供するパブリッククラウドプラットフォームになります。

セブン-イレブン店頭のポスターパネルのリユース

セブン-イレブン店舗の「セブン銀行ATM利用可能銀行一覧」のポスターパネルは、当社で制作し店頭に掲出しております。こちらのポスターパネルは2021年度末よりリユース可能な素材で制作し、店舗の閉店等による回収時にはクリーニングを行い、状態が悪いものを除きリユースしております。

また過去に制作したアクリル製パネルが不要になった際にリサイクルし、アクリル製の卓上カレンダーを制作する取組みを開始しました。暦のパネルをスライドすることで、何年でも繰り返しご利用いただける環境にやさしいアイテムとなっております。今後はセブン&アイグループの環境関連のイベント等でノベルティとして配布することを想定しております。



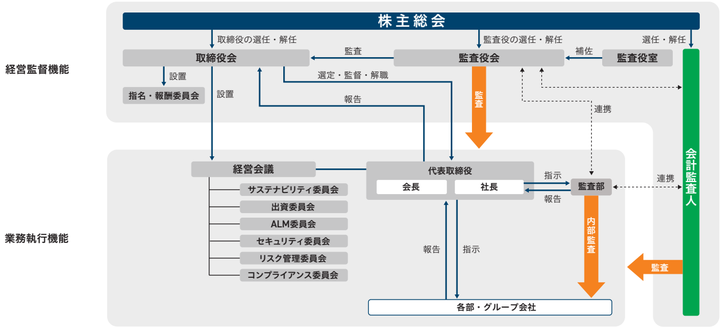
店頭掲出のポスターパネル

コーポレート・ガバナンス

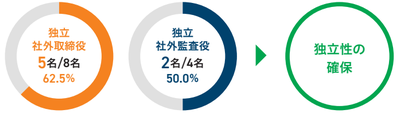
基本的な考え方

当社は、広く預金を預かるとともに、公共インフラ的性格を有するATMネットワークを保有・運営する銀行として、規律ある経営を行うことが社会的信頼に応えるために不可欠と考え、意思決定における透明性・公正性・迅速性の確保、業務執行における役割と責任の所在の明確化、経営監督機能の強化、業務の適正を確保するための体制整備およびコンプライアンス体制の充実を推進し、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現を追求しています。

また、企業統治の体制として監査役会設置会社を採用しています。取締役会においては、業務に精通した業務執行取締役と豊富な経験や各種分野における高い見識を有する社外取締役による意思決定を行い、かつ監査役による監査により、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保しています。



役員の独立性



主な項目と内容

組織形態 **監査役会設置会社**	取締役会の開催回数 社外取締役の平均出席率 **15回中 98.6%**（2023年度実績）	監査役会の開催回数 社外監査役の平均出席率 **14回中 100%**（2023年度実績）
取締役会の諮問機関 **指名・報酬委員会**	指名・報酬委員会の委員長 **独立社外取締役**	女性役員の割合 **25%（12名中3名）**

主たる機関の参加メンバー（2024年7月1日現在）

役位	氏名	取締役会	指名・報酬委員会	経営会議
代表取締役会長	舟竹 泰昭	○	○	○
代表取締役社長	松橋 正明	◎	○	◎
取締役	小林 強	○		
社外取締役	木川 眞	○	◎	
社外取締役	黒田 由貴子	○	○	
社外取締役	高藤 悦弘	○	○	
社外取締役	平子 裕志	○		
社外取締役	木原 民	○		
（執行役員）	他14名			○※

役位	氏名	監査役会	取締役会	指名・報酬委員会	経営会議
常勤監査役	石黒 和彦	◎	△	△	△
常勤監査役	酒井 良次	○	△		△
社外監査役	寺島 秀昭	○	△		
社外監査役	小川 千恵子	○	△		

◎ 議長、委員長
○ 構成員、委員
△ オブザーバー

※経営会議構成員は特任執行役員を除きます。

取締役会

構成 取締役8名（うち独立社外取締役5名）　**2023年度開催回数** 15回　**平均出席率** 98.0%

当社の取締役会は、取締役8名（うち独立社外取締役5名）で構成され、原則として毎月1回開催し、会社経営に関する基本方針および業務運営に関する重要事項の決定並びに業務執行取締役および執行役員の職務の執行を監督しています。

主な議案
- 中期経営計画の実現に向けた経営方針・計画について
- サステナビリティ推進計画について
- M&Aについて
- 倫理憲章改定について
- グループエンゲージメントについて
- 子会社の出資・減損等について

指名・報酬委員会

構成 独立社外取締役2名／社内取締役2名　**2023年度開催回数** 7回　**平均出席率** 100%

取締役会の機能を補完するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置し、取締役会の委任を受けて、株主総会議案として取締役候補者を取締役会に推薦すること、および取締役会議案として執行役員候補者を取締役会に推薦すると同時に、取締役等の後継者計画を監督しています。

主な議案
- 取締役会への取締役候補の推薦、執行役員候補の推薦
- 取締役会への取締役・執行役員の報酬の提案
- 社長・執行役員のサクセッションプランについて
- 執行体制変更時期見直しについて

※2024年7月1日現在の指名・報酬委員会は、独立社外取締役3名および社内取締役2名の合計5名から構成されています。

監査役会

構成 監査役4名（うち独立社外監査役2名）
2023年度開催回数 14回　**平均出席率** 100%

当社の監査役会は、監査役4名（うち独立社外監査役2名）で構成され、原則として毎月1回以上開催し、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い又は決議を行っています。また、監査役会は代表取締役および内部監査部門、会計監査人と定期的に会合を持ち、会社が対処すべき課題、監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要事項等について意見を交換し、併せて必要と判断される要請を行っています。

経営会議

構成 社内取締役2名および執行役員11名（特任執行役員は除く）
2023年度開催回数 62回

経営会議は、原則として毎週1回開催し、取締役会付議事項の事前協議を行うとともに、業務計画、財産の取得・処分、信用供与に関する事項、借財・経費支出、債権管理に関する事項、社員の賞罰、社員の勤務条件・福利厚生に関わる事項、組織の設置・変更および廃止、規則・規程の制定および改廃、その他重要な業務執行に関する決議を行っています。なお、当社は執行役員制度を採用し、経営会議の構成員は執行役員および取締役会が指名した者となっています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取組み

当社では、持続的成長と企業価値の向上において、ガバナンスの強化を重要な経営課題として位置づけています。2023年度は、新たな社外取締役および社外監査役が加わり、取締役会の独立性を強化し、多様性に富む取締役会メンバーの構成で、さらなる取締役会の実効性向上に注力してまいりました。なお、当社では実効的なコーポレート・ガバナンスの実現を目指して取組むべき基本的な考え方、枠組みおよび運営指針を「コーポレートガバナンス・ガイドライン」として定め、当社ホームページで公表しております。

WEB https://www.sevenbank.co.jp/csr/esg/governance/

取締役会の実効性評価

当社は2015年度より「取締役会の実効性評価」を実施しております。2023年度は取締役会および監査役を対象に、取締役会の運営状況、取締役会の構成、取締役会の議案、その他の項目について匿名式でアンケートを実施し、その結果を取締役会で審議しました。

2023年度の評価

全ての取締役・監査役が取締役会の役割・責務を共有した上で、それぞれの知見・専門性をもとに自由闊達な議論等を通じて、多角的な観点から審議を行い、意思決定・監督機能を果たしております。以上より、取締役会は適切に機能しており、実効性は確保されていることを確認しました。重点対応事項に対する具体的な取組み内容は以下のとおりです。

2023年度の重点対応事項	2023年度の取組み内容
セブン銀行グループにおけるガバナンスの高度化	取締役会構成メンバーの多様性確保のため、新たな社外取締役・監査役が就任。議案の理解促進に向け、資料提供の早期化、資料内容の改善を実施。
幹部人財との意見交換・交流機会の拡充	新任の部長およびグループ社長による業務説明を行うなど、現場に近い幹部人財との意見交換を定期的に実施。社員がパーパスに則った取組みを発表する「パーパスアワード」に社外取締役全員が審査員として参加。
株主・投資家との建設的対話に向けた取組み	取締役会にて当社およびセブン&アイホールディングスの決算内容・投資家の反応を積極的にフィードバック。

2024年度の重点対応事項

① セブン銀行グループにおけるガバナンス高度化

モニタリング機能向上とリスク観点での議論の拡充、構成員・経営幹部の多様化推進

② 大局的・戦略的議論の充実化

中長期視点からの課題認識の共有と成長戦略議論の実施、株主・投資家との対話状況共有と資本市場の声を踏まえた戦略議論の実施

③ 幹部人財との意見交換・交流機会の継続的確保

幹部人財による業務説明・情報提供機会確保、幹部人財との意見交換・交流の場の設定

FOCUS

「パーパスアワード」での社員と役員の交流

当社では、「パーパス実現に取組む具体的な事例をグループ全体で共有し、自身の業務に活かす」という目的で、2022年度よりパーパスアワードを開催し、全部署およびグループ会社からエントリーされた各取組みを審査・表彰しています。2023年度は、計40件のエントリーがあった中から、全社員と執行役員による一次・二次審査を勝ち抜いた8つの取組みが最終選考へと進み、社外取締役・監査役が審査員として各案件の代表者からのプレゼンテーションを直接受け、最終審査を実施しました。普段は業務で接点のない現場社員と社外役員の貴重な交流の場として、各プレゼンテーションののち、社外役員から社員に対して激励を含めた、活発な質疑応答・意見交換がなされました。




社外役員の独立性判断基準

当社の「社外役員の独立性に関する基準」は以下のとおりです。

1. 親会社又は兄弟会社の業務執行者（過去その立場にあった者を含む。以下同じ）ではないこと
2. 当社を主要取引先とする者ないしその業務執行者又は当社主要取引先若しくはその業務執行者ではないこと
3. 当社から役員報酬以外に多額の金銭等を得ているコンサルタント・会計専門家・法律専門家又は団体に所属していた者ではないこと
4. 当社の主要株主又はその業務執行者ではないこと
5. 上記の近親者、当社業務執行者の二親等内の血族・姻族ではないこと

その他独立役員に関する事項

当社独立性判断基準に加えて、独立役員の資格を満たす者をすべて独立役員に指定しています。

社外役員への支援体制・トレーニング方針

1. 取締役および監査役がその役割や責務を実効的に果たすために必要十分な社内体制を整備いたします。
2. 取締役および監査役に対し、就任時および就任以降も継続的に、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報や知識を提供するなど、求められる役割を果たすために必要な機会を提供いたします。
3. 社外取締役および社外監査役（以下、「社外役員」という。）に社内の情報を十分に共有する体制を構築いたします。
4. 社外役員に対し、当社の経営理念、企業文化への理解を促すとともに、経営環境等について継続的に情報を提供いたします。
5. 社外役員が、業務執行役員やほかの非業務執行役員との間で定期的に会合を開くなど、役員相互での情報の共有、意見の交換を充実させるための環境を整備いたします。
6. 社外役員がその役割を果たすために必要な費用を負担いたします。

社外役員の選任理由

	氏名	選任理由
社外取締役	木川 眞	ヤマトホールディングス株式会社等の会社経営に携わってきた経験・見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。
	黒田 由貴子	会社経営の経験およびグローバル人材の育成に係る見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。
	高藤 悦弘	味の素株式会社における会社経営、マーケティングおよびグローバルな職務の経験・見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。
	平子 裕志	ANAホールディングス株式会社等における会社経営に携わってきた経験・見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。
	木原 民	リコー ITソリューションズ株式会社の会社経営および株式会社リコーの人材戦略に携わってきた経験・見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。
社外監査役	寺島 秀昭	弁護士として培ってきた企業法務等に関する幅広い見識を、現に当社経営の監査に活かしていただいているため。
	小川 千恵子	公認会計士としての国際的な見識を、現に当社経営の監査に活かしていただいているため。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬の考え方と役員報酬制度

当社の「役員報酬の考え方と役員報酬制度」は、監査役報酬を除き、指名・報酬委員会が取締役会に提案し、取締役会の決議によって、以下のとおり決定しています。

① 役員報酬に関する基本方針

当社は、役員報酬について、以下の考えに基づき決定します。

- 企業価値の持続的な向上を促進し、会社業績との連動を重視した報酬制度であること
- 業務執行および監督の役割を適切に担う優秀な人財を確保でき、職責に応じた適切な報酬体系・報酬水準であること
- 客観性・透明性あるプロセスにより決定され、公平・公正な報酬制度であること

② 当事業年度に係る役員の個人別の報酬等の決定の方法

当社では、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役2名および代表取締役2名の合計4名から構成される指名・報酬委員会を設置しております（当事業年度末時点）※。取締役の報酬等の具体的な支給額は、株主総会において決議された報酬限度額の範囲内において、指名・報酬委員会が取締役会に提案し、取締役会の決議により決定しております。指名・報酬委員会の開催にあたっては、議論のプロセス把握の観点により、監査役が議決権を持たないオブザーバーとして参加できるものとしております。この手続きは「役員規程」に定められており、「役員規程」は取締役会が監査役と協議の上、その決議によって変更又は改廃されます。

監査役の報酬等は、株主総会において決議された報酬限度額の範囲内において、監査役の協議にて決定しております。

※ 2024年7月1日現在の指名・報酬委員会は、独立社外取締役3名および社内取締役2名の合計5名から構成されています。

③ 報酬体系

当社の役員報酬体系は、固定報酬である「基本報酬」と、変動報酬である「賞与」および「業績連動型株式報酬」で構成され、次のとおり適用します。

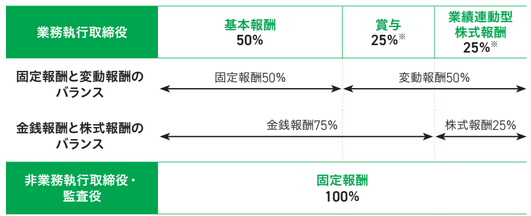
	固定報酬	変動報酬	
	(a)基本報酬	(b)賞与	(c)業績連動型株式報酬
業務執行取締役	○	○	○
非業務執行取締役	○	—	—
監査役	○	—	—

各制度の位置づけは以下のとおりとします。

(a)基本報酬	役位に応じ着実に職務を遂行することを促すための報酬
(b)賞与	中長期的な企業価値向上に向けた各事業年度の業績目標（マイルストーン）を着実に達成するための短期インセンティブ
(c)業績連動型株式報酬	株主との利害共有を図り、中長期的に企業価値を高めるための中長期インセンティブ

各制度の割合は、固定報酬と変動報酬のバランス、金銭報酬と株式報酬のバランス、および短期・中長期のバランスのとれた視点を持ち経営を担うための賞与と株式報酬のバランス等を考慮し、指名・報酬委員会が取締役会に提案し、取締役会の決議により以下のとおり決定しています（監査役報酬を除く）。

また、非業務執行取締役および監査役は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督するという役割を考慮し、固定報酬のみとします。



※賞与および業績連動型株式報酬が基準報酬額である時を前提として算出しております。

④ 報酬水準

当社の役員報酬水準は、優秀な人財を確保できるよう競争力ある報酬水準とすべく、外部専門機関の客観的な報酬水準データの中から、当社と同規模の企業群および同業種の企業群の報酬水準データを分析・比較し、指名・報酬委員会が取締役会に提案し、取締役会の決議により決定しています（監査役報酬を除く）。

⑤ 変動報酬の内容および算定方法

賞与

短期インセンティブとなる賞与は、役位別に定められる基準額に対し、前事業年度の連結業績目標に応じた業績連動係数を乗じて決定します。

業績連動型株式報酬

中長期インセンティブとなる業績連動型株式報酬は、役位別に付与するポイント数が定められる「固定部分」と、役位および業績に応じ付与するポイント数が変動する「業績連動部分」で構成されます。いずれも在任期間中、毎年ポイントを付与・累積し、退任時にポイントの累積値に相当する当社株式を交付します。

業績連動部分は、役位別に定められるポイント数に対し、連結業績目標達成度に応じた業績連動係数を乗じてポイント数（交付株式数）を決定します。

なお、当社は、決算上の重大な過失・不正、決算内容の重大な修正、法令違反等一定の事由への該当が生じた場合、取締役に対して業績連動型株式報酬の返還を要求することができるクローバック条項を、導入済のマルス条項に加えて導入いたしました。返還の対象となり得る報酬は、該当事由が認められた事業年度およびその前の3事業年度の対価として受け取った業績連動型株式報酬としております。本取扱いは、2024年3月期の対価として付与される業績連動型株式報酬から適用対象となり、以後すべての期間において適用されます。

変動報酬の評価指標（業績指標）および評価方法

売上規模および収益性の両面からバランスのとれたものとすべく、連結経常収益および連結経常利益を評価指標としております。また、2024年3月期の対価として付与される業績連動型株式報酬のポイントから、社員エンゲージメントを評価指標として追加いたしました。

制度		指標および評価方法
賞　与		●「本業を伸ばしつつ事業の多角化を実践する」という経営戦略を踏まえ、中長期的な企業価値向上に向けた業績目標（マイルストーン）達成状況・プロセスに基づき評価 ●前事業年度の連結経常収益、連結経常利益の目標達成状況に基づき定量的に評価 ●基準額の0%～200%の範囲で支給額を決定
業績連動型株式報酬	固定部分	–
	業績連動部分	●「本業を伸ばしつつ事業の多角化を実践する」という経営戦略を踏まえ、中長期的な企業価値向上の結果に基づき評価 ●前事業年度の連結経常収益、連結経常利益等の目標達成状況に基づき定量的に評価（2024年3月期の対価として付与される業績連動型株式報酬のポイントから社員エンゲージメントを評価指標として追加） ●基準ポイントの0%～200%の範囲でポイント数（交付株式数）を決定

変動報酬にかかる評価指標の目標と実績等

当事業年度（2023年4月1日から2024年3月31日まで）

評価指標	目標値（百万円）	実績値（百万円）	目標達成度（%）
連結経常収益	198,500	197,877	99.7%
連結経常利益	25,500	30,526	119.7%

評価指標	2023年3月スコア	2024年3月スコア	前事業年度比
社員エンゲージメント	68	69	+1

※ 評価指標のうち、社員エンゲージメントについては、2023年3月に実施した社員エンゲージメント調査の総合スコアと、2024年3月に実施した同調査の総合スコアの、比較結果に対応する指数としています。

コーポレート・ガバナンス

監査の状況

① 監査役と会計監査人の連携状況

監査役は、有限責任あずさ監査法人との監査契約に基づき、定期的な意見交換の場を持ち、相互の連携を図っています。また、監査役は、取締役会に出席すること等により取締役の職務執行を監査し、業務監査および会計監査を実施するとともに、会計監査人による外部監査の結果について報告を受け、その適正性をチェックしています。なお、会計監査人から会計監査の報告等を受ける際に内部監査部門も同席し、緊密な連携を図っています。

② 監査役と内部監査部門の連携状況

当社は、他の業務部門から独立した代表取締役社長直属の内部監査部門として、監査部を設置しています。

監査部は、年度ごとに内部監査計画の基本方針と重点項目を策定し、取締役会の承認を取得しています。個別の内部監査計画については、監査部長が策定し、監査部担当役員である代表取締役社長の承認を取得しています。個別の内部監査においては下記の項目に基づいて内部管理体制全般の適切性・有効性の検証および評価を実施し、問題点の発見、指摘並びに改善方法の提言を行っています。また、監査結果については、代表取締役社長、経営会議、取締役会および監査役会に報告しています。

- A 業務計画遂行状況
- B コンプライアンス体制、コンプライアンス状況
- C 財務報告に係る内部統制の適切性・有効性
- D お客さま保護等管理の体制、お客さま保護等管理の状況
- E リスク管理体制、リスク管理状況
- F 各業務部署の内部管理体制、内部管理の適切性・有効性

なお、内部監査は当社（子会社を含む）すべての部署とシステムを対象に実施していますが、主要な外部委託先業務についても、当該業務の当社社内所管部署による管理状況を監査するとともに、外部委託先と合意した範囲で外部委託先に対する監査を実施しています。また、監査役は、監査部からその監査計画および監査結果について定期的に報告を受け、必要に応じて調査を求めることとし、監査部による監査結果を内部統制システムに係る監査役監査に有効的に活用することとしているほか、内部統制機能を所管する部門から内部統制システムの整備状況について、定期的および随時に報告を受け、必要に応じて説明を求めることとしています。

内部統制システムの整備および運用の状況

会社法第362条第4項第6号に規定する体制の整備について、当社が実施すべき事項を2006年5月8日開催の取締役会で決議いたしました。本決議の内容については、年度ごとに進捗状況をレビューし、見直しを行っています。この決議内容に基づき、良好なコーポレート・ガバナンス、内部統制および当社グループにおける業務の適正な運用を行っています。

上場子会社のガバナンスに関する方針（少数株主の利益保護）

親会社における当社グループの位置づけについて

当社の親会社である株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループを目指し、セブン-イレブンを核とする国内コンビニエンス事業、海外コンビニエンス事業、スーパーストア事業、金融関連事業等を展開しております。当社は、その中で、金融関連事業の核として、ATMプラットフォーム事業、バンキング事業、クレジットカード・電子マネー事業等を営んでおります。金融関連事業には、当社および当社子会社のほか、株式会社セブン・フィナンシャルサービス、株式会社セブンCSカードサービスが属しておりますが、これらは提供サービスや対象顧客が異なることから、当社とは競合する関係になく、今後も競合が生じることはないと考えております。このように、親会社グループと当社とは主力事業が異なり、明確な事業の棲み分けがなされていることから、当社は、親会社グループの店舗に来店されるお客さまを中心に、小売業ならではのユニークな金融サービスの展開を図ることにより、親会社グループとともに成長を享受していける関係にあると考えております。

支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、当社議決権の46.43%を間接保有する親会社であり、適時開示規則に定められた支配株主に当たります。親会社との取引等を行う際には、利益相反取引を通じて銀行経営の健全性が損なわれること等を防止するための規定として定められた銀行法上のアームズ・レングス・ルールを遵守しており、当該取引等の必要性および当該取引等の条件が第三者との通常取引の条件と著しく相違しないことを十分に確認するものとします。また、2023年に実施いたしました株式会社セブン&アイ・ホールディングスの100%子会社である株式会社セブン・フィナンシャルサービスからの株式会社セブン・カードサービス株式の買収取引におきましては、支配株主との取引等に該当するため、「公正なM&Aの在り方に関する指針」に従い、少数株主の利益を図る観点から、取引条件の妥当性および手続きの公正性について検討・判断するための特別委員会を設置し、独立した立場から、取締役会とは異なる次元で、十分に議論を重ねた上で、最終判断を行いました。今後も同様の重要案件が発生した場合は、特別委員会を設置し、当社の少数株主の利益が損なわれることはないように十分に配慮してまいります。

親会社である株式会社セブン&アイ・ホールディングスとの関係

当社が健全で持続的な成長を達成していくには、企業としての信頼性・経営の透明性を基盤とし成り立つさまざまな提携先との協業を高度に融合させ、事業発展（イノベーション）させていくことが不可欠であると考えております。そして、当社の信頼性・経営の透明性を担保するために、市場への上場は最も有効な手段の一つであると認識しており、当社は独立した上場企業として、事業戦略・人事政策・資本政策等のすべてを親会社から独立して主体的に検討・決定の上、事業活動を展開しております。また、親会社から必要な独立性を確保するため、当社では、独立性を有する社外取締役および社外監査役を配置しており、これらの者が親会社と親会社以外の株主の利益相反が生じないよう監督しております。さらに、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置し、取締役候補者および執行役員候補者の推薦に関する事項を審議しており、これにより経営陣の選任について親会社からの独立性を担保しております。なお、当社は親会社との間でグループ経営に関連した契約は締結しておりません。また、当社は、親会社の開示義務等に対応するため、親会社との間で「重要事実報告ガイドライン」を定め、親会社の適時開示に影響を与えるもの、親会社連結財務諸表に重要な影響を与えるもの、セブン&アイグループの信用を毀損する可能性があるものに限定して、親会社への報告を行っております。

なお、親会社におけるグループ経営に関する考え方や方針は以下のとおりであります。

「当社は、上場子会社として、株式会社セブン銀行を有していますが、同社および同社子会社が営むATMプラットフォーム事業、バンキング事業等は、当社の他のグループ会社の主力事業と競合する関係になく、明確な事業の棲み分けがなされています。当社は、上場子会社の独立性を尊重する観点から、同社の経営判断を重視し、事業戦略・人事政策・資本政策等を独立して主体的に検討・決定の上、事業活動を展開することを尊重しています。」
（株式会社セブン&アイ・ホールディングス ホームページより引用）

役員一覧

※当社では独立役員の資格を満たす者をすべて独立役員に指定しています。

取締役（2024年7月1日現在）



社外取締役（独立役員）
木川 眞

出席回数	
取締役会	15/15回
指名・報酬委員会	7/ 7回

ヤマトホールディングス株式会社代表取締役社長などの要職を歴任し、2018年6月当社取締役に就任、現在に至る。沖電気工業株式会社取締役、株式会社肥後銀行取締役、株式会社ICMG取締役を兼務。



社外取締役（独立役員）
黒田 由貴子

出席回数	
取締役会	15/15回
指名・報酬委員会	7/ 7回

株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング代表取締役などの要職を歴任し、2018年6月当社取締役に就任、現在に至る。株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング顧問・ファウンダー、株式会社大林組取締役、日本オラクル株式会社取締役を兼務。



社外取締役（独立役員）
髙藤 悦弘

出席回数	
取締役会	14/15回

味の素株式会社代表取締役専務執行役員などの要職を歴任し、2022年6月当社取締役に就任、現在に至る。株式会社ミルボン取締役、東京ヴェルディ株式会社取締役を兼務。



社外取締役（独立役員）
平子 裕志

出席回数	
取締役会	11/11回

全日本空輸株式会社代表取締役社長などの要職を歴任し、2023年6月当社取締役に就任、現在に至る。ANAホールディングス株式会社特別顧問、株式会社JVCケンウッド取締役、九州電力株式会社取締役を兼務。



社外取締役（独立役員）
木原 民

出席回数	
取締役会	11/11回

株式会社リコー デジタル戦略部デジタル人材戦略センター所長、リコーITソリューションズ株式会社取締役などの要職を歴任し、2023年6月当社取締役に就任、現在に至る。アイリー株式会社顧問、三井化学株式会社取締役を兼務。



取締役
小林 強

出席回数	
取締役会	10/11回

株式会社セブン&アイ・ホールディングス取締役執行役員などの要職を経て、2023年6月当社取締役に就任、現在に至る。株式会社セブン&アイ・ホールディングス常務執行役員、株式会社セブン・カードサービス代表取締役会長、株式会社セブン・フィナンシャルサービス代表取締役会長を兼務。



代表取締役会長
舟竹 泰昭

出席回数	
取締役会	15/15回
指名・報酬委員会	7/ 7回

株式会社新生銀行（現株式会社SBI新生銀行）リテール業務推進部長や当社取締役執行役員業務推進部長、取締役専務執行役員企画部長などの要職を歴任し、2018年6月当社代表取締役社長に就任。2022年6月当社代表取締役会長に就任、現在に至る。株式会社セブン・カードサービス取締役を兼務。



代表取締役社長
松橋 正明

出席回数	
取締役会	15/15回
指名・報酬委員会	7/ 7回

日本電気株式会社などでIT・デジタル関連の業務に従事したほか、当社常務執行役員ATMソリューション部長、専務執行役員コーポレート・トランスフォーメーション部、セブン・ラボ担当などの要職を歴任し、2022年6月当社代表取締役社長に就任、現在に至る。

監査役（2024年7月1日現在）



社外監査役（独立役員）
寺島 秀昭

出席回数	
取締役会	15/15回
監査役会	14/14回

最高裁判所司法研修所教官や専修大学法科大学院教授などの要職を歴任し、2019年6月当社監査役に就任、現在に至る。東京弁護士会所属、弁護士を兼務。



社外監査役（独立役員）
小川 千恵子

出席回数	
取締役会	11/11回
監査役会	10/10回

公認会計士・税理士。2005年公認会計士登録、2010年米国ワシントン州公認会計士登録、2014年税理士登録。2023年6月当社監査役に就任、現在に至る。小川公認会計士事務所所長、株式会社ヨロズ取締役（監査等委員）を兼務。



常勤監査役
石黒 和彦

出席回数	
取締役会	14/15回
監査役会	14/14回

UFJIS株式会社（現三菱UFJインフォメーションテクノロジー株式会社）常務取締役、当社取締役専務執行役員などの要職を歴任し、2020年6月当社常勤監査役に就任、現在に至る。サインポスト株式会社監査役を兼務。



常勤監査役
酒井 良次

出席回数	
取締役会	14/15回
監査役会	14/14回

株式会社セブン-イレブン・ジャパン取締役専務執行役員企画本部長、財務本部長、海外事業本部長などの要職を歴任し、2021年6月当社常勤監査役に就任、現在に至る。

スキルマトリックス（取締役・監査役の役割・専門性）

取締役・監査役の役割は、銀行業務の社会的な責任・使命を十分理解した上で、業務執行の監督と監査により適切な経営管理を実現することと考えています。その役割を適切に果たすために、取締役・監査役の選任にあたっては、スキル・マトリックスを活用し、多様なスキルや専門性を保有するメンバーでバランス良く構成しています。

		企業経営	営業・マーケティング	商品開発・IT	グローバル	人事・労務	財務・ファイナンス	法務・リスクマネジメント
木川 眞	社外取締役（独立役員）	●				●	●	●
黒田 由貴子	社外取締役（独立役員）	●			●	●		
高藤 悦弘	社外取締役（独立役員）	●	●		●			
平子 裕志	社外取締役（独立役員）	●			●		●	
木原 民	社外取締役（独立役員）			●		●		
小林 強	取締役	●			●		●	
舟竹 泰昭	代表取締役会長	●	●			●	●	
松橋 正明	代表取締役社長	●	●	●				
寺島 秀昭	社外監査役（独立役員）					●		●
小川 千恵子	社外監査役（独立役員）						●	
石黒 和彦	常勤監査役			●				●
酒井 良次	常勤監査役				●		●	●

執行役員（2024年7月1日現在）

常務執行役員
総務部、人事部 担当
稲垣 一貴

常務執行役員
ATMプラットフォーム推進部、ATMオペレーション統括部、業務サポート部 担当
竹内 洋

常務執行役員
ATMソリューション部、ATM＋企画部 担当
深澤 孝治

常務執行役員
グローバルビジネス事業部 担当
永嶋 恒雄

常務執行役員
バンキング統括部、金融戦略推進部 担当
西井 健二朗

常務執行役員
企画部、ブランドコミュニケーション部、SDGs推進 担当 兼 企画部長
清水 健

常務執行役員
コーポレートトランスフォーメーション部、セブン・ラボ 担当
中山 知章

常務執行役員
セブン・ラボ部長
井口 倫子

執行役員
金融ソリューション部 担当
滝沢 卓

執行役員
リスク統括部、金融犯罪対策部 担当
山下 真史

執行役員
監査部長
橋爪 朋美

特任執行役員
特任担当[株式会社セブン-カードサービス代表取締役社長]
河田 久尚

特任執行役員
特任担当[株式会社バンク・ビジネスファクトリー代表取締役社長]
山本 健一

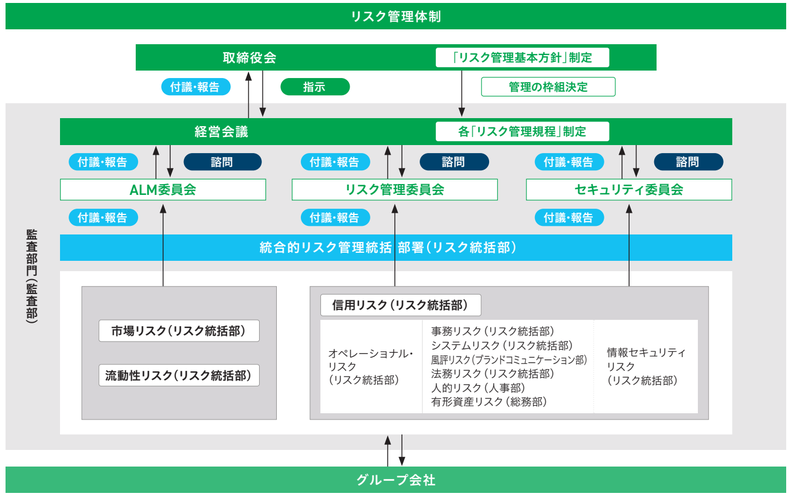
特任執行役員
特任担当[株式会社セブン&アイ・ホールディングス金融関連事業統括室長]
廿浦 隆

リスク管理

リスク管理体制

取締役会により毎年度決定される「リスク管理基本方針」により、全社的なリスク管理方針、各種リスク管理方針およびリスク管理組織・体制を定めています。この方針に基づき、経営会議にてリスク管理に関する諸規程を定めるとともに、四半期ごとに全社的なリスク状況を確認しています。リスク管理組織としては、全社的なリスク管理統括部署としてのリスク統括部、各種リスク管理統括部署、内部監査部署としての監査部等を設置しています。また、リスク管理に関する経営会議の諮問機関として、リスク統括部担当役員を委員長とするリスク管理委員会およびセキュリティ委員会、企画部担当役員を委員長とするALM委員会を設置しています。グループ会社についても当社方針に沿ってリスク管理体制を構築しており、各社固有のリスクを含めたリスク状況について同様の確認をしております。

2023年度は、事業拡大を踏まえ、当社グループにおけるリスク管理体制の強化について、新たに参画した会社についても既存の枠組みの中に含め、取組みました。



統合的リスク管理

統合的リスク管理に関する基本方針を「リスク管理基本方針」に、その下位規程として「統合的リスク管理規程」を制定し、これを遵守しています。当社の直面するリスク・カテゴリーごとに評価した、気候変動を含むリスクを総体的に捉え、自己資本との比較・対照等による管理を行っています。また、取締役会にてリスク管理の重点項目を定め、リスク管理の高度化に努めています。

信用リスク	ATMに関する決済業務およびALM操作に関わる優良な金融機関等に対する預け金、公社債、資金放出、仮払金のほか、小口の個人ローン等に限定し、信用リスクを抑制した運営としています。また、「自己査定・償却・引当規程」に従い、適正な自己査定、償却、引当を実施しています。
市場リスク	リスク額限度、ポジション限度、損失許容限度を設定することを規定し、リスク統括部がそれらについて計測・モニタリングし、経営会議等に報告を行っています。なお、四半期ごとに開催するALM委員会にて、リスクの状況、金利動向の見通し等が報告され、ALM運営方針を決定する体制としています。
流動性リスク	運用・調達の期間の違いによって生ずるギャップ限度を設定することを規定し、リスク統括部がそれらについて計測・モニタリングし、経営会議等に報告を行っています。資金繰り逼迫時においては、全社的に迅速かつ機動的な対応がとれるよう、リスクシナリオ別対策をあらかじめ策定し、万全を期しており、資金流動性確保に懸念はないものと考えています。
オペレーショナル・リスク	あらゆる業務部門でオペレーショナル・リスクが顕在化する可能性があることを認識し、リスクの特定、評価、モニタリング、コントロールおよび削減する態勢を整備しています。リスクカテゴリーは以下のとおりです。 **事務リスク** **システムリスク** **情報セキュリティリスク** **風評リスク** **法務リスク** **人的リスク** **有形資産リスク**

情報セキュリティリスクの管理体制

個人情報を含むお客さまの情報や機密情報を適切に管理することは当社への信頼の根幹であることから、法令や各種ガイドラインに則り安全管理措置を講じ、情報の漏えいや不正なアクセス・改ざんの防止等を図るべく、情報管理体制を整備しています。

リスク管理

サイバーセキュリティ強化の取組み

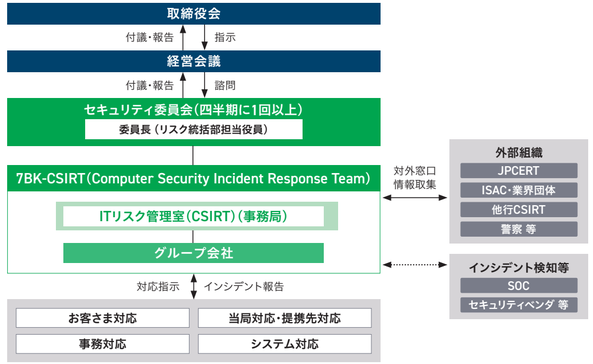
当社グループのサイバーセキュリティ対策の専門チームである7BK-CSIRT（CSIRT：Computer Security Incident Response Team）は、サイバーセキュリティリスクの管理を担い、複数部署およびグループ会社を横断したメンバーで構成され、サイバー攻撃、スキミング、偽造カード、不正アクセス、情報漏洩など、当社サービスやシステムへの攻撃について幅広く対応しています。

7BK-CSIRTでは、サイバーインシデントが発生した際に、情報連携、対外対応、早期復旧等、迅速に対応するために、訓練や演習を実施し習熟度の向上を図っています。また、業界団体との連携やセキュリティコミュニティでの活動も積極的に推進しています。

さらに、高度化するサイバー攻撃や新しい技術の活用推進等を踏まえ、新サービスの企画段階からセキュリティを基本要素として組込むセキュリティ・バイ・デザインに取組むことで、安心、安全なサービスの提供を実現しています。セキュリティ・バイ・デザインの実施においては、7BK-CSIRTメンバーのみならず、サービスの企画、設計を担当する社員も含め、サービス不正利用対策の講習等により知見を高めています。

セキュリティを維持するためには、人・仕組み・技術がバランスよく組み合わされる必要があると考え、それぞれに注力して取組んでいます。

サイバーセキュリティ体制



主な取組み

- 人：セキュリティ意識の高い企業風土の醸成、セキュリティ人財の育成、訓練・演習
- 仕組み：ガバナンスの基礎となる規程／手順の改善、セキュリティ・バイ・デザインの実践
- 技術：セキュリティ診断結果への対応

FOCUS

7BK-CSIRTメンバーの人財育成

7BK-CSIRTのメンバーについては、必要なスキルセットを整理し、各自のスキルレベルに応じた育成を実施し、専門性を高めています。セキュリティに関する資格の取得も積極的に推進しており、情報処理安全確保支援士※1やCISSP※2などの資格取得者も増えています。また、グループ会社を含む全社員を対象としたeラーニングやフィッシングメール訓練、経営層と外部セキュリティベンダーとの定期的な意見交換等を実施し、セキュリティ意識の高い企業風土の醸成に努めています。2023年度では、当社社員（7BK-CSIRTメンバー）が、不正送金の低減と抑止に向けて、その不正の検知や対策に関する情報の積極的な共有・連携を社内外で行ったことが評価され、民間団体「金融ISAC」※3より表彰を受けました。



7BK-CSIRT
久保田 亜紀子
「金融ISACアワード2023」
個人賞を受賞

※1 情報処理安全確保支援士…経済産業省が認定する、サイバーセキュリティ分野の国家資格。　※2 CISSP（Certified Information Systems Security Professional）…米国のNPO団体「ISC2」が認定する、国際的に最も権威のあるサイバーセキュリティ分野の認証資格。　※3 金融ISAC（Information Sharing and Analysis Center）…サイバーセキュリティに関しての知見を金融機関間で連携・共有する民間組織。銀行、証券会社、保険会社、クレジットカード事業者、決済事業者等、国内で400社以上が加盟。

BCP（業務継続計画）の策定

セブン銀行では、大規模な災害や事故等の危機が発生した場合でも銀行としての社会的責任を果たしていくために、「ATM業務」「銀行間およびATM提携先との資金決済業務」「当社預金の払出しと為替業務」の3つを優先して継続すべき必須業務と定義しています。また、これら必須業務が災害・事故等の危機発生時にも継続できるよう、各部署でBCP（業務継続計画）を作成しています。さらに、業務継続をより確実に行うために、各部署では、データセンターやその他拠点設備で被災等が発生したケースを想定し、定期的に業務継続訓練を実施しています。

「止まらないATM」を支える工夫

セブン銀行では、お客さまの日常の暮らしのそばに、いつでもどこでも安心・安全に使えるATMネットワークを整備し、便利な各種サービスの提供を支えています。

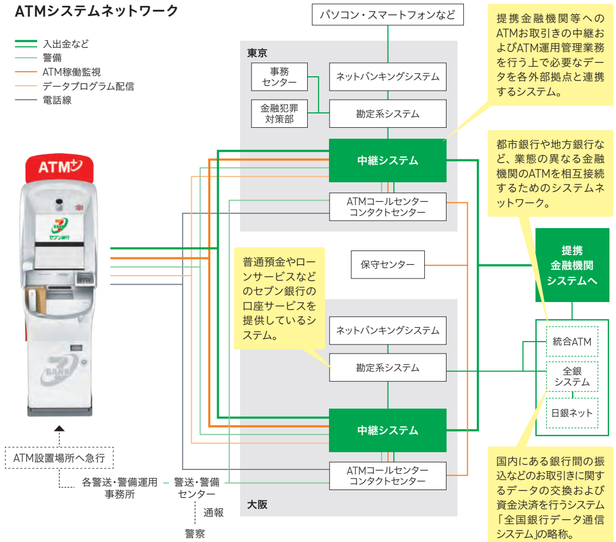
- システム拠点の二重化

重要なシステム・機能を東西に設置し、常時稼働させることで、24時間365日「止まらないATM」が実現しました。また、万が一大規模災害発生した時には、一方の拠点で業務継続できる態勢を整えています。

- 「現金切れ」「障害発生」の未然防止と迅速復旧

パートナー企業との連携により、全台のATMやネットワークをリアルタイムで有人監視し、安定稼働を支えています。予期せぬ故障が発生した場合は、専門知識を持つ保守担当者が出動し迅速な復旧に努めます。また、変化する決済ニーズに対応するためATMの現金需要予測のAI活用や、各種部品の故障を予測する予防保守などさまざまな取り組みを行っています。

ATMシステムネットワーク

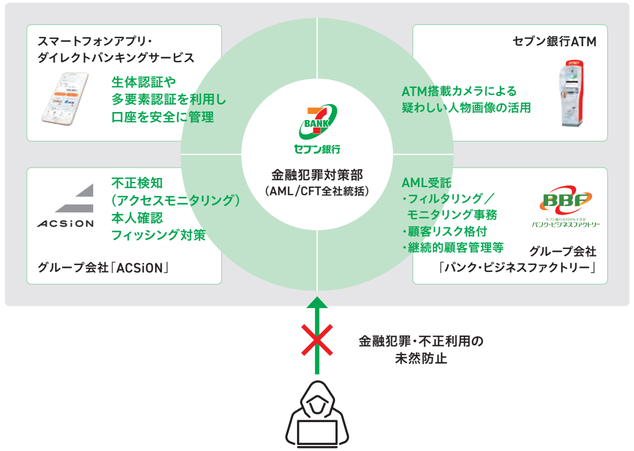


リスク管理

金融犯罪防止に向けた対応

セブン銀行では、すべてのお客さまに安心してご利用いただけるよう、これまで培ってきた金融犯罪対策のノウハウや、全国27,000台以上のATMネットワーク、さらには、セブン銀行グループのITソリューション構築力等の知見を活かし、金融犯罪の未然防止に積極的に取組んでいます。

昨今、反社会的勢力や詐欺集団によるお客さまを標的とした金融犯罪の巧妙化・高頻度化が進んでいます。セブン銀行は、ATMを中心とした非対面取引を基本とする銀行としての特殊性を認識し、お客さまに安心してご利用いただけるよう、金融犯罪の防止とお客さまの財産保護に注力するため、金融犯罪対策の専担部署である金融犯罪対策部を設置しています。社内各部署やグループ会社と連携して、お取引きのモニタリングやフィルタリング、不正利用情報の監視などを実施することで、マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融対策、不正利用口座の排除、特殊詐欺等の発見と防止、警察等捜査機関等への適切な連携を行っています。



お客さまに安心してご利用いただくために

セブン銀行のATMでは暗証番号や金額入力ボタンの覗き見防止対策を実施しているほか、振り込め詐欺被害を防ぐため、ATMでお振込みをされる際には、画面表示や音声での注意喚起を行っております。また、ATMに取付けられた不審物や異常取引の検知、カード情報の不正取得被害（スキミング被害）への対策も常時行っています。

預金口座開設後も口座の不正利用などを抑止し、お客さまに安心してご利用いただくため「継続的な顧客管理」を実施し、お客さま情報の最新化を図っております。新型ATMでは「+Connect」の機能「ATMお知らせ」「ATM窓口」を活用し、簡単便利に、そして安心してお客さまに回答していただけることで、従来の方法と比べてより多くのお客さまからのご回答をいただいています。

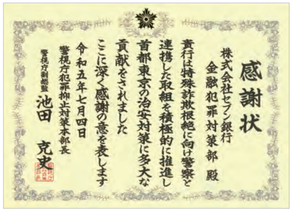


警察、公的機関、提携金融機関等との連携

セブン銀行では、全国の警察や国税局、弁護士会などの公的機関からの要請に対し、年間10万件以上のATM搭載カメラ画像や口座取引の照会などの協力を行い、金融犯罪摘発に貢献したとして警察から感謝状をいただいています。

また、事務受託を担うグループ会社の「バンク・ビジネスファクトリー（BBF）」は2024年1月に為替取引分析業の許可を取得し、受託金融機関を含めて不正取引の対策強化を図るなど、社内外との協力体制を一層強化しています。

そのほか、現職警察官や提携金融機関の金融犯罪対策担当者の研修受け入れを実施するなど、外部とのリレーションを強化し、積極的にノウハウの相互活用や蓄積を図っています。


感謝状
株式会社セブン銀行
金融犯罪対策部 殿
貴行は特殊詐欺根絶に向け警察と
連携した取組を積極的に推進し
首都東京の治安対策に多大な
貢献をされました
ここに深く感謝の意を表します
令和五年七月四日
警視庁犯罪抑止対策本部長
警視庁副総監
池田 克史

FOCUS

中高生向けの金融犯罪防止に関する講義を実施

金融犯罪の巧妙化・高頻度化が進む中、詐欺やマネー・ローンダリング等に用いるための不正な口座開設や銀行口座の売買が後を絶ちません。特に近年では、未成年者を含む若年層がSNS等を通じて安易に犯罪行為である口座売買に手を染めてしまうケースが多発し、社会問題になっています。

こうした金融犯罪を未然に防止するため、セブン銀行では金融犯罪対策部社員を学校へ派遣し、主に中高生を対象として、金融犯罪に関する講義を行う取組みを始めました。

現在は警察等と連携し、派遣先の学生に口座売買に関する啓発と金融犯罪に加担することへの注意喚起を行う取組みを行っており、2024年7月までに10校ほどの学校で実施しました。将来を担うデジタルネイティブ世代に向けて、官民一体となって正しい知識を伝えることで、金融犯罪の未然防止に努めてまいります。



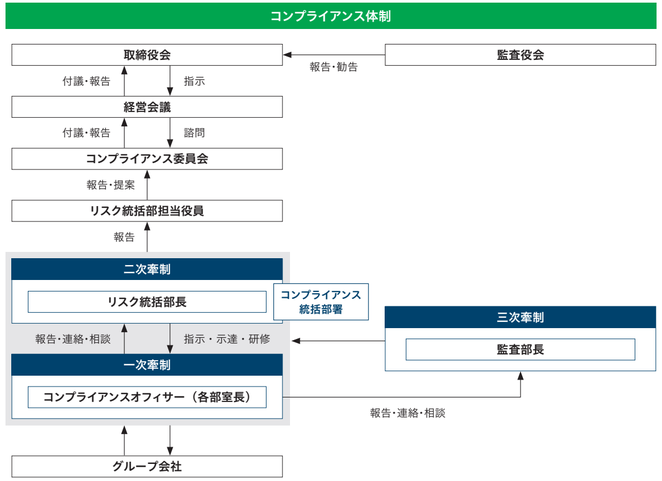
埼玉県の公立高校で実施した金融犯罪講義の様子

コンプライアンス

当社は、法令等の社会的規範の遵守は社会から信頼していただく当然の前提であると考え、また、銀行としての公共的使命の高さと社会的責任の重さを十分に認識し、コンプライアンスの徹底のために以下のとおり取組んでいます。

コンプライアンス体制

コンプライアンスを実践する上で、業務を実際に担っている社員一人ひとりの意識・知識基盤を強固なものにするため、各部署でのコンプライアンスチェックが適切に機能し、会社全体としてコンプライアンスの徹底が図られるように、以下のような体制を敷いています。



コンプライアンス委員会

当社では、業務全般に関わるコンプライアンスの遵守状況を確認・検証するとともにコンプライアンスに係る施策を検討し、今後さらなるコンプライアンス体制の強化・改善を図るため、経営会議の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会では、コンプライアンスに係る問題・課題への対応および重大なコンプライアンス違反行為等とその対応策を検討する機能も有しており、経営課題とすべき重要なコンプライアンス関連事項についての報告・検討・評価を実施しています。

2023年度コンプライアンス委員会　主な議題

1. コンプライアンス・プログラムの実績・計画
2. コンプライアンス相談制度の運用状況
3. コンプライアンス・マニュアルの改訂
4. お客さま保護の対応状況
5. 金融犯罪および反社会的勢力への対応状況
6. アンチ・マネー・ローンダリング管理態勢整備状況

コンプライアンス・プログラム

当社では、事業年度ごとに、コンプライアンスに関する具体的な実践計画として「コンプライアンス・プログラム」を策定しています。取締役会において、各期のプログラムの進捗状況、実施状況を検証・評価し、その結果を踏まえ翌期のプログラムを策定しています。

また、グループ会社についても、セブン銀行のコンプライアンス・プログラムをベースに、各グループ会社の特性に応じたプログラムを策定して取組んでいます。

テーマ	
コンプライアンス	コンプライアンス意識の醸成
情報管理	情報管理・セキュリティ対策の強化
ハラスメント	ハラスメントのない職場づくり
マネー・ローンダリング／テロ資金供与防止対策	管理態勢の高度化

自己検証制度

当社では、各部署におけるコンプライアンスの実施状況およびお客さま保護等管理に係る遵守状況を、コンプライアンスオフィサーが、毎月定期的に自己評価を行い、評価結果に基づき問題点を摘出し改善を実施しています。

コンプライアンス研修

当社では、社内にコンプライアンスの重要性の認識が浸透・定着するよう、コンプライアンス研修計画を策定し、実効性ある研修を実施しています。

コンプライアンスの注力課題

アンチ・マネー・ローンダリング、金融犯罪防止、反社会的勢力への対応

当社は、当社グループのマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策ポリシーを定めるとともに厳格な取引時確認等を通じ、反社会的勢力との関係排除、不正利用口座の開設防止に注力しています。

具体的には、口座申込時にお客さまに反社会的勢力でない旨の表明・確約をしていただくとともに、取引規定等に暴力団排除条項を導入し、お客さまが反社会的勢力に該当した場合には、口座申込みの謝絶・口座の解約等を実施しています。

さらに、万が一、不当要求等があった場合においても、社内規程・規則に則り適切かつ組織的な対応がとれる態勢を整えています。

コンプライアンス相談制度

当社では、コンプライアンス上の問題等の早期発見、早期是正、再発防止に努めることを目的に、2022年に施行された改正公益通報者保護法にも対応・準拠するかたちで「コンプライアンス相談制度」を設け、社内外に相談・通報窓口を設置しています。社員が相談・通報できる窓口としては、所属部署のコンプライアンスオフィサーのほか、社内に「コンプライアンス相談窓口」、社外に「グループ共通ヘルプライン」（セブン&アイグループ共通の相談・通報窓口）を設置しており、連絡先を記載したポスターの掲示や小冊子の全社員への配布等により、社員への周知を図っています。海外グループ会社の社員については、現地語で相談できる窓口として「海外ホットライン」も設置しています。

また、公正なお取引きを推進し、安心・安全なサービスをお客さまに提供するため、お取引先を対象とした通報窓口「お取引先専用ヘルプライン」（セブン&アイグループ共通の相談・通報窓口）を設置しています。

ステークホルダーとのコミュニケーション

誰一人取り残されないために

「森の戦士ボノロン」絵本の発行・無料配布の取組み

2005年から「森の戦士ボノロン」に協賛し、セブン-イレブン店舗等で絵本を無料配布する取組みの支援を行っています。「子どもが本を読みたくても読めないということがないよう、無料で絵本を届けたい」というきっかけで協賛しており、さまざまな方から温かい応援をいただいております。協賛を通じて読み聞かせ活動の支援も行っており、大人数での読み聞かせ会などでご利用いただける大型絵本の制作も行っております。これからも「森の戦士ボノロン」を通じ、豊かな社会と地球の未来に貢献してまいります。



困っている人に寄り添いそっと願いをかなえてくれるボノロンを主人公にした絵本は、偶数月の15日に発行し、無料で配布しています。

セブン銀行チャリティ・キャンペーンの実施

セブン銀行ATMでは目の不自由な方のATM利用を手助けする音声ガイダンスサービスを提供していることから、2010年からニッポン放送「ラジオ・チャリティ・ミュージックソン」に協賛し、目の不自由な方が安心して街を歩けるよう「音の出る信号機」を設置する募金を呼び掛ける取組みを応援しています。

毎年12月～1月にかけては「セブン銀行チャリティ・キャンペーン」を実施し、ATMを通じた募金やクリック募金の受付などさまざまな方法で寄付を募っております。

おかげさまで2023年度の「第49回ラジオ・チャリティ・ミュージックソン」には、お客さまからお預かりした募金を含め2,792,902円の寄付金を贈呈いたしました。



セブン銀行松橋社長と
ニッポン放送檜原社長

セブン銀行ATMでの募金受付サービスの提供

2021年からセブン銀行ATMで社会課題解決を行う団体への募金を受付けるサービスを提供しております。

「お客さまの生活の身近にあるセブン銀行ATMが募金箱代わりになることで、人と社会をつなぐお手伝いができるのではないか」というきっかけで生まれたサービスであり、2023年度からは常設先として5団体への募金が可能となっているほか、大規模災害発生時の募金受付も行っています。

また2023年度には、募金体験に新たな付加価値を与えるユニークな取組みとして、NFT（非代替性トークン）を活用したデジタルアート作品をノベルティとして配布する「NFT募金キャンペーン」を期間限定で実施しました。

サービスの提供開始以降、受付件数、金額とも着実に伸長しており、「募金を通じて社会貢献をしたい」と想いを持つお客さまが多くいらっしゃることをサービスの提供を通じ実感しております。今後もお客さまとともに、社会課題解決に取り組んでまいります。



ATM画面イメージ

募金可能な団体（2024年7月末現在）

一般財団法人 セブン-イレブン記念財団、公益財団法人 日本ユニセフ協会、
特定非営利活動法人 国境なき医師団日本、日本赤十字社、
公益財団法人 世界自然保護基金ジャパン

※募金可能な団体は随時変更となります。募金する際にATMでご確認ください。

外国人の方も安心なATM多言語サービス

セブン銀行ATMは12言語対応

旅行などで海外から日本に来られた方々が日本で快適に過ごすためのサポートができるよう、全国すべてのセブン銀行ATMで、海外で発行されたキャッシュカード、クレジットカードで日本円を引出せるサービスを提供しています。

またATMの操作は12言語に対応（日本語、英語、中国語（簡体字）、中国語（繁体字）、韓国語、タイ語、マレーシア語、インドネシア語、ベトナム語、フランス語、ドイツ語、ポルトガル語）しており、引続き誰でもどこでもアクセスできるサービスの提供を目指してまいります。



ATM画面イメージ

セブン銀行口座の多言語サポート対応

セブン銀行口座は幅広いお客さまに安心してサービスをご利用いただけるよう、多言語でお客さまの利用をサポートしております。

セブン銀行口座での入出金や海外送金サービスのATM操作画面は、9言語（日本語、英語、タガログ語、中国語、ポルトガル語、スペイン語、ベトナム語、インドネシア語、タイ語）に対応しています。また、セブン銀行口座に関するお問合せは、上記9言語にミャンマー語を加えた10言語対応のコンタクトセンターでサポート対応しております。これからもさまざまなお客さまにとってのサービスの利便性向上に努めてまいります。



ATM画面イメージ

小学生向け金融教育プログラムの提供

学習指導要領の改訂により、次世代への金融教育が段階的に進んでいることから、株式会社ARROWSの学校授業提供サービス「SENSEI よのなか学」を通じ、全国2,000人以上の小学生に向け金融教育プログラムを提供しました。



提供したのは「修学旅行でのおこづかいのやりくりを考える」などお金について身近な視点で考えられるプログラムで、先生方からは「生徒が試行錯誤しながらお金の価値を考えられる、社会生活に活きる教材だった。」などのご好評をいただいたほか、小学生からは「買い物するときの注意点が知れて、これからの役に立つと思った。」などの感想をいただきました。

SNSを活用したステークホルダーとのコミュニケーション

セブン銀行公式X（旧Twitter）では情報発信だけではなく、X上のお客さまの声にも耳を傾け、困りごとを解決するカスタマーサポートも注力しています。

セブン銀行には有人店舗がなく、対面でお客さまの声を聞くことはできないため、公式Xあてに届く声を貴重なご意見と捉え社内に共有しているほか、お客さまとの積極的な対話を実践しています。今後ともSNSを通じてお客さま一人ひとりに寄り添い、コミュニケーションを図ってまいります。



株主・投資家とのコミュニケーション

当社では、株主・投資家の皆さまに、事業活動への理解と当社の今後の成長について理解を深めていただくことを目指して、法定開示の範囲にとどまらない積極的な経営情報公開に努めています。今後も株主・投資家の皆さまからのフィードバックを経営に活かし、さらに緊密なIRコミュニケーションを展開することで、株式市場の評価と企業価値の向上につなげてまいります。

IRカレンダー（2023年度の主な実績）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
決算関連		● 決算発表 ● 決算説明会（電話会議）	● 定時株主総会		● 第1四半期決算発表 ● 決算説明会（電話会議）			● 中間決算発表 ● 決算説明会（電話会議）		● 個人投資家向けIRイベント	● 第3四半期決算発表 ● 決算説明会（電話会議）	
ツールコミュニケーション		● FACT BOOK		● 統合報告書発行（ディスクロージャー誌） ● Annual Report（英語版）発行				● 「株主の皆さまへ」発行		● 中間ディスクロージャー誌発行		

対話の基盤となるツール一覧

- アナリスト、機関投資家向け決算説明会の音声および書き起こしの配信（日本語・英語）
- 統合報告書（ディスクロージャー誌）、Annual Report（英語版）の発行
- FACT BOOKの発行
- 「株主の皆さまへ」の発行
- 個人投資家向けWebページの掲載
- 個人投資家向けIR説明会の開催（オンライン）

ディスクロージャー・ポリシーについては、
下記のWebサイトに掲載しています。
https://www.sevenbank.co.jp/ir/policy/



2023年度の活動実績

株主総会	決算説明会（機関投資家向け）	機関投資家との個別面談件数	証券会社主催カンファレンスへの参加回数	個人投資家向けイベントへの参加
参加者数：約380名 （ライブ配信参加者含む） 質疑応答：14名、18問	開催回数：4回 （各四半期ごと）	延べ103件 （右記証券会社主催 カンファレンスでの面談も含む）	5回	参加回数：1回 参加形式：オンライン オンラインブース閲覧数：延べ5,820回 アンケート回答数：677名

株主・投資家の主な関心事項・意見（2023年度）

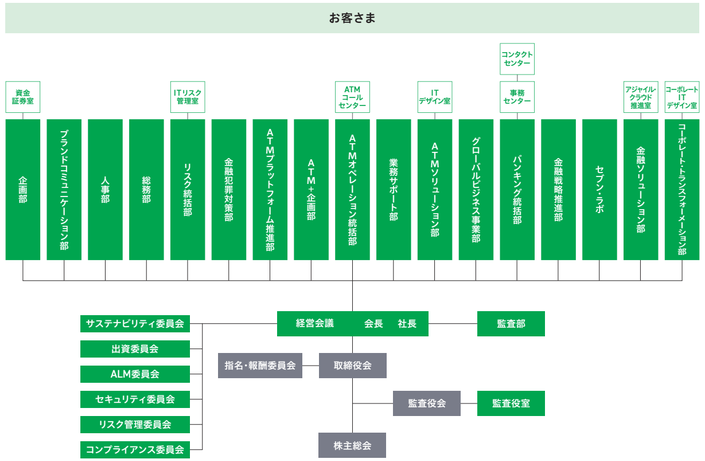
- キャッシュレス社会を踏まえての中長期的な展望、取組み
- セブン-カードサービスおよびセブン&アイグループ全体とのシナジー
- 有望な海外進出先
- 資本政策の考え方
- 今後の株主還元強化の可能性

会社情報

会社概要（2024年6月末現在）

名称	株式会社セブン銀行（英名：Seven Bank, Ltd.）
本社所在地	東京都千代田区丸の内1-6-1
代表取締役会長	舟竹 泰昭
代表取締役社長	松橋 正明
設立	2001年4月10日
開業	2001年5月7日
資本金	30,724百万円
社員数	640人 （役員、執行役員、派遣スタッフ、パート社員を除く）
格付け	[S&Pグローバル・レーティング（S&P）] 長期カウンターパーティ格付け「A」 アウトルック「安定的」 短期カウンターパーティ格付け「A-1」 [格付投資情報センター（R&I）] 発行体格付け「AA－」 アウトルック「ポジティブ」

組織図（2024年7月1日現在）



株式の状況（2024年3月末現在）

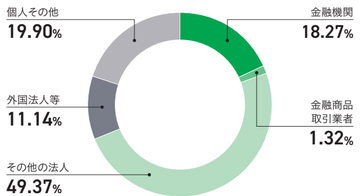
発行可能株式総数	4,763,632千株
発行済株式の総数	1,179,308千株
株主数	223,404名

大株主の状況（2024年3月末現在）

株主名	所有株式数	持株比率
株式会社セブン-イレブン・ジャパン	453,639千株	38.59%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	91,055千株	7.74%
株式会社イトーヨーカ堂	46,961千株	3.99%
株式会社ヨークベニマル	45,000千株	3.82%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	37,146千株	3.16%
BBH FOR UMB BK, NATL ASSOCIATION-GLOBAL ALPHA INTL SMALL CAP FUND LP	19,143千株	1.62%
株式会社三井住友銀行	15,000千株	1.27%
第一生命保険株式会社	15,000千株	1.27%
株式会社三菱UFJ銀行	10,000千株	0.85%
株式会社野村総合研究所	10,000千株	0.85%
日本電気株式会社	10,000千株	0.85%

※持株比率は自己株式を控除して算出し、小数点第3位以下を切捨てて表示しております。なお自己株式には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式は含まれておりません。

株主構成（2024年3月末現在）



主要財務指標サマリー

財務ハイライト（連結）

※単位未満は切り捨てて表示しています。

		（年度）	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
損益計算書上の項目	経常収益	（百万円）	114,036	119,939	121,608	127,656	147,288	148,553	137,267	136,667	154,984	**197,877**
	経常費用	（百万円）	76,997	82,772	84,897	89,350	106,574	108,716	101,626	108,412	126,059	**167,351**
	経常利益	（百万円）	37,038	37,167	36,710	38,305	40,714	39,836	35,640	28,255	28,924	**30,526**
	親会社株主に帰属する当期純利益	（百万円）	23,220	24,716	25,114	25,301	13,236	26,162	25,905	20,827	18,854	**31,970**
	減価償却費※1	（百万円）	16,251	18,779	18,766	17,102	17,529	14,634	14,070	16,388	19,526	**23,302**
	EBITDA※2	（百万円）	53,289	55,946	55,477	55,408	58,244	54,471	49,710	44,644	48,450	**53,828**
貸借対照表上の項目	総資産額	（百万円）	856,415	915,385	957,792	1,022,485	1,141,926	1,085,885	1,197,158	1,221,623	1,312,273	**1,717,818**
	預金※3	（百万円）	502,285	547,865	572,353	623,581	679,474	684,560	783,408	790,687	821,508	**915,418**
	負債	（百万円）	686,525	730,590	758,710	810,458	929,036	863,051	962,482	977,509	1,058,031	**1,441,962**
	純資産額	（百万円）	169,890	184,794	199,081	212,027	212,890	222,833	234,676	244,113	254,242	**275,856**
1株当たり情報	EPS（1株当たり当期純利益）	（円）	19.49	20.75	21.07	21.24	11.11	22.14	22.01	17.71	16.03	**27.25**
	DPS（1株当たり配当額）	（円）	8.00	8.50	9.00	10.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	**11.00**
	配当性向	（%）	41.0	40.9	42.6	47.0	99.0	49.6	49.9	62.0	68.6	**40.3**
経営指標	EBITDAマージン※4	（%）	46.7	46.6	45.6	43.4	39.5	36.6	36.2	32.6	31.2	**27.2**
	ROE（自己資本利益率）※5	（%）	14.4	13.9	13.1	12.3	6.2	12.0	11.3	8.7	7.6	**12.2**
	自己資本比率（国内基準）※6	（%）	50.53	49.77	51.71	50.78	47.77	50.11	47.93	47.31	46.51	**30.74**
	PER（株価収益率）	（倍）	30.4	23.1	17.2	15.9	29.4	12.6	11.4	13.4	16.5	**17.96**
キャッシュ・フロー	営業キャッシュ・フロー	（百万円）	99,931	66,482	88,118	31,466	117,471	89,619	136,039	41,311	66,577	**100,751**
	投資キャッシュ・フロー	（百万円）	4,994	△ 11,634	△ 28,818	△ 3,649	△ 34,882	△ 5,801	△ 32,770	△ 36,114	△36,191	**△51,937**
	財務キャッシュ・フロー	（百万円）	△ 9,204	△ 9,826	△ 10,446	△ 11,729	△ 12,246	△ 16,009	△ 13,555	△ 12,727	△12,973	**△12,090**
設備投資	設備投資額	（百万円）	19,037	17,216	14,213	11,900	10,792	16,694	25,132	23,712	24,734	**38,844**
	内国内事業ATM	（百万円）	10,698	8,885	4,052	1,673	1,986	3,556	9,228	7,898	6,450	**12,644**
	内国内事業ソフトウェア	（百万円）	7,122	7,550	8,756	9,863	7,589	11,567	14,023	9,918	12,115	**17,369**

※1 減価償却費（のれん償却額含まず）　※2 EBITDA = 経常利益 + 減価償却費　※3 譲渡性預金を含んでいます。　※4 EBITDAマージン = EBITDA ÷ 経常収益　※5 ROE（自己資本利益率）= 当期純利益 ÷ 自己資本平均残高
※6 銀行法第14条の2の規定に基づく平成18年金融庁告示第19号に定められた算式に基づき算出しております。

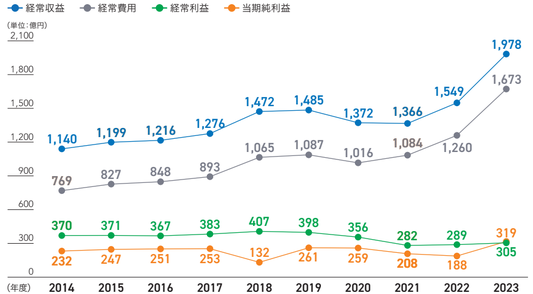
非財務ハイライト

	（年度）	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
社員数（連結）※1	（人）	576	619	634	654	657	713	809	911	1,016	**1,301**
社員数（単体）※1	（人）	445	456	472	468	460	487	470	505	549	**614**
女性社員比率（単体）	（%）	35	35	36	37	39	41	39	40	39	**41**
女性管理職比率※2	（%）	9.9	10.7	12.0	14.7	14.5	17.4	18.2	16.0	18.4	**17.7**
有給休暇取得率	（%）	—	—	83.4	86.9	78.1	80.0	70.5	80.2	83.8	**83.4**
育児休業取得者数※3	（人）	12	10	13	16	12	11	11	15	24	**26**

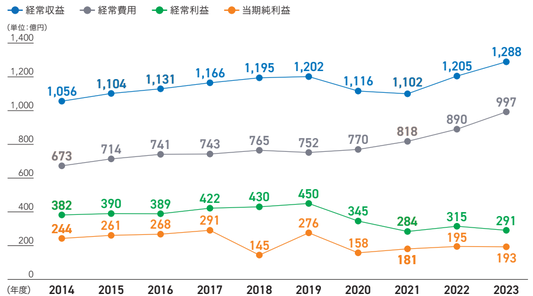
※1 社員は、役員、執行役員、当社からの社外への出向者、パート社員、派遣スタッフ社員を除き、社外から当社への出向者を含む。　※2 女性管理職比率は、当社から社外への出向者を除き、管理職である参事・副参事・主任調査役で算出しています。
※3 育児休業取得者は、各年度中に育児休業を取得した社員（契約社員を含む）

主要データ

業績ハイライト（連結）



業績ハイライト（セブン銀行単体）



※単位未満は切捨てて表示しております。

ATM設置台数

国内

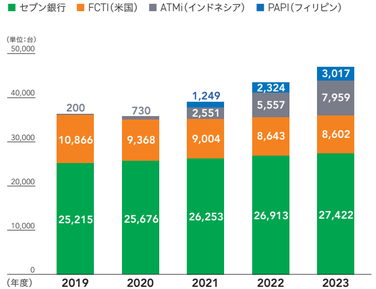
27,422台

（2024年3月末現在）

海外

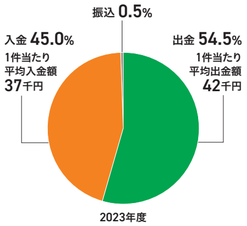
19,578台

（2023年12月末現在）

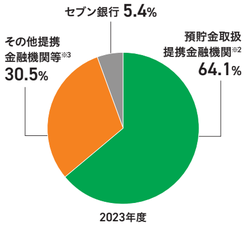


セブン銀行ATMの利用状況

サービス別利用件数※1内訳（セブン銀行除く）



業態別利用件数※1内訳



※単位未満は切捨てて表示しております。

※1 利用件数：入金、出金、振込件数の合計。残高照会、電子マネーチャージ・残高確認、暗証番号変更、利用限度額変更、マイナンバーカード手続き、「+Connect」手続きは含まず。
※2 預貯金取扱提携金融機関：銀行（セブン銀行除く）・信用金庫・信用組合・労働金庫・JAバンク・JFマリンバンク・商工組合中央金庫
※3 その他提携金融機関等：証券会社・生命保険会社・クレジットカード会社・信販会社・消費者金融会社・事業者金融会社・事業会社・海外発行カード

全国のATM設置台数

27,422台

（2024年3月末現在）



■ 新型ATM設置地域（入替中を含む）

設置場所別ATM台数

（2024年3月末現在）

セブン-イレブン	22,776台
その他のグループ内店舗	669台
グループ外の商業施設	2,470台
オフィスビル	72台
駅	829台
サービスエリア・パーキングエリア	78台
空港	57台
その他（金融機関等）	471台

※グループ外の施設にセブン-イレブン店舗が出店している場合、ATM設置場所はセブン-イレブンとして集計しています。

ATM提携先一覧

預貯金取扱提携金融機関（2024年5月31日現在）

銀行 本店所在地別

北海道・東北地方

北洋銀行 / 北海道銀行 / 青森銀行 / みちのく銀行 / 岩手銀行 / 東北銀行 / 北日本銀行 / 七十七銀行 / 仙台銀行
秋田銀行 / 北都銀行 / 山形銀行 / きらやか銀行 / 荘内銀行 / 東邦銀行 / 福島銀行 / 大東銀行

関東地方

三井住友銀行 / みずほ銀行 / 埼玉りそな銀行 / 常陽銀行 / 筑波銀行 / 足利銀行 / 栃木銀行 / 群馬銀行
武蔵野銀行 / 千葉銀行 / 千葉興業銀行 / 京葉銀行 / 東京スター銀行 / きらぼし銀行 / 東日本銀行 / 横浜銀行
神奈川銀行 / SBI新生銀行 / Rakuten 楽天銀行 / PRESTIA SMBC信用金庫 / PayPay 銀行 / ソニー銀行 / NEOBANK / 三井住友信託銀行 / じぶん銀行
SBJ銀行 / オリックス銀行 / ゆうちょ銀行 / GMOあおぞらネット銀行 / あおぞら銀行 / UI Bank

中部地方

第四北越銀行 / 大光銀行 / 北陸銀行 / 富山銀行 / 富山第一銀行 / 北國銀行 / 福井銀行 / 福邦銀行 / 山梨中央銀行
八十二銀行 / 長野銀行 / 十六銀行 / OKB 大垣共立銀行 / 静岡銀行 / スルガ銀行 / 清水銀行 / 静岡中央銀行 / 名古屋銀行
愛知銀行 / 中京銀行

近畿地方

りそな銀行 / 百五銀行 / 三十三銀行 / 滋賀銀行 / 京都銀行 / 関西みらい銀行 / 池田泉州銀行 / みなと銀行 / 但馬銀行
南都銀行 / 紀陽銀行

中国・四国地方

鳥取銀行 / 山陰合同銀行 / 島根銀行 / 中国銀行 / トマト銀行 / 広島銀行 / もみじ銀行 / 山口銀行 / SAIKYO 西京銀行
阿波銀行 / 徳島大正銀行 / 百十四銀行 / 香川銀行 / 伊予銀行 / 愛媛銀行 / 四国銀行 / 高知銀行

九州・沖縄地方

福岡銀行 / 筑邦銀行 / 北九州銀行 / 西日本シティ銀行 / 福岡中央銀行 / 佐賀銀行 / 佐賀共栄銀行 / 十八親和銀行 / 長崎銀行 / 肥後銀行
熊本銀行 / 大分銀行 / 豊和銀行 / 宮崎銀行 / 宮崎太陽銀行 / 南日本銀行 / 沖縄銀行 / 琉球銀行 / 海邦銀行 / Minna no Ginko

外国銀行

BANCO DO BRASIL / WOORI BANK / ハナ銀行 / GLN

信用金庫 / 信用組合 / 労働金庫 / JAバンク / JFマリンバンク / 商工組合中央金庫

信用金庫 / 信用組合 / ろうきん / JAバンク / JFマリンバンク / 商工中金

※マークが同じでも、ご利用いただけないカードがあります。

その他提携金融機関等（2024年5月31日現在）

証券会社

野村證券 / SMBC日興証券 / 東洋証券 / みずほ証券 / 岡三証券
大和証券 / 三菱UFJモルガン・スタンレー証券 / 東海東京証券

生命保険会社

住友生命 / 太陽生命 / フコク生命 / 朝日生命

クレジットカード会社・信販会社・消費者金融会社・事業者金融会社・事業会社



提携ネットワーク（2024年5月31日現在）

海外発行カード（国際ブランド）

VISA / PLUS / Mastercard / Maestro / DISCOVER

電子マネー



※一部サービスのロゴマークを掲載しています。