

PART.1 Strategy

社会インフラとしての
深化と成長への戦略

社長メッセージ

セブン銀行は、
時代とともに、お客さまとともに、
変わり続けます。



代表取締役社長

伊藤 泰昭



日頃よりセブン銀行をご利用いただきまして、誠にありがとうございます。

2018年6月19日より代表取締役社長に就任いたしました舟竹泰昭でございます。

セブン銀行は、2001年の開業以来「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を構築してまいりました。セブン&アイグループ内へのATM設置に加え、交通・流通・観光の各拠点を中心にグループ外への設置も積極的に展開し、おかげさまで国内ATM設置台数は24,500台(2018年6月末現在)となり、1日約220万人のお客さまにご利用いただいております。

セブン銀行が大切にする価値観は、事業を通じて、「社会課題解決への貢献」と「価値創造」に対して「誠実」かつ「真面目」に取り組み、「社会の期待と信頼」に応えていくことです。私たちは、より良い社会の創造とともに、企業価値の向上を目指していきます。

「本業を伸ばしつつ事業の多角化を実現」 する中期経営計画を継続

セブン銀行は、収益構造に厚みを持たせることにより、持続的成長を実現するため、2019年度を最終年度とする中期経営計画を2017年5月に策定いたしました。

中期経営計画は、「本業を伸ばしつつ事業の多角化を実現」することを基本方針と定め、長期的な成長の基盤づくりを目指した最初の計画と位置付けています。初年度である2017年度は、連結・単体ともに増収増益(過去最高益)となり、堅調なスタートを切っております。新しい体制でもその基本方針に変更はなく、引き続き計画達成に向け全力で取り組んでまいります。

環境変化と社会課題

現在は100年に一度の大きな環境変化の時代と言われていますが、セブン銀行を取り巻く環境も急速に変わりつつあります。スマートフォンの普及によるデジタル決済の急速な広がりに伴い、新しい決済サービスが次々に登場し、決済の多様化が進むと同時に安心・安全な決済が求められています。また、シェアリングエコノミーの進展によりビジネスの形態や働き方も多様化し、お金の流れも大きく変化しています。さらに、グローバル化はより広がりを見せ、訪日外国人数は年々記録を更新、人手不足による労働力の担い手として日本に定住される外国人の方も増加しています。

環境変化は、新たな社会課題を産み出しますが、それは新たなビジネスの機会でもあります。セブン銀行は、私たちの持つ強みを活かし、新たな事業、サービスの創造を通して、これら社会課題の解決に取り組み、さらなる成長を目指しています。

デジタル決済の広がりによる決済の 多様化をチャンスとして

スマートフォンの普及やデジタル決済の急速な進展により、決済分野では大きな変化が生じています。独自の

サービスですでに多くのお客さまを有する事業会社が金融分野に参入したり、今までなかった新しい決済サービスを開発して金融分野に参入する事業会社が現れ、新たなカテゴリーを形成しています。

私たちは従来の現金自動預払機(ATM)としての概念にとらわれることなく、このような新しく決済分野に入ってきた事業会社にもセブン銀行のATMネットワークをプラットフォームとしてご活用いただき、安心・安全で便利な決済と新たなATMの利用スタイルの実現を目指してまいります。

利便性を追求した形のないデジタルな決済とリアルな現金やATMとが連携することで、多様化する決済に現実感や安心感が備わると期待する声も高まっています。加えて事業会社からは銀行としての信頼感が評価され、2017年度にはソフトバンクカード、LINE Pay、JCBプレモカードのチャージ(入金)利用を開始。2018年度もすでに新たな提携の動きが出ております。こうした提携の動きは、予想以上に早く進展しており、今後、大きな広がりになっていくのではないかと期待しています。

お金の流れの変化を捉えて 新たなサービスを

eコマースの普及やシェアリングエコノミーの広がりなどによって、企業から個人への送金機会が増えるなか、2018年5月に独自の新サービスとして「現金受取サービス」をスタートいたしました。これはATMプラットフォームを活用した、企業から個人へのより安心・安全で便利な新しい送金手段です。このサービスを具体化したことで、お取引先の潜在的なニーズの掘り起こし、また具体的な活用方法の想起につながり、すでに現金受取サービスを利用したいと多くの企業からお問合せをいただいております。現金受取サービスは、新たなサービスという枠にとどまらず、働き方の多様化やシェアリングエコノミーの進展と相まって、新しい決済マーケットを作れるまでに成長するのではないかと手応えを感じています。

このようなセブン銀行ならではの新サービスをしっかりと育てつつ、今後も新たなニーズの掘り起こしにつながる新サービス開発の動きを加速させていただきます。

事業の多角化を実現し、 さらなる広がりへ

一方で「事業の多角化」を実現するため、ATM提携金融機関との共存共栄のビジネスモデルやセブン&アイグループとのシナジーを活かし、さまざまな取組みを進めてきました。

ATMビジネスの重要なお取引先である金融機関を取り巻く環境は大きく変化しており、生産性向上施策の一環として、店舗やATMのあり方を見直す動きがあります。セブン銀行はこれまでも、訪日外国人の増加に伴い、観光地や空港を中心に一部金融機関のATM運営を代替する形でATMの設置を行ってきました。こうした実績をさらに積み上げていくと同時に、さらなる運用効率の向上を進め、私たちにATM運営を安心して任せていただくことで、金融機関の生産性向上に貢献していけるのではないかと考えています。

また、金融犯罪手口の巧妙化により、これまで以上に安心・安全な決済環境の確保が社会的に大きな課題となっています。事務受託業務を行う連結子会社バンク・ビジネスファクトリー（BBF）では、口座の取引モニタリングの事務受託サービスの提供を開始しています。これは、セブン銀行が培ってきたノウハウや取引データを活用して、口座の動きに不審な点がないかをモニタリングし、不審な取引が見つかった場合に報告するサービスです。金融機関にはお客さまに安心・安全に口座をご利用いただくために必要な事務をBBFに委託していただき、BBFでは金融機関から受託した同種の事務を集約したうえ、集中的に取り組むことで、高品質で生産性の高いサービスを提供し、金融業界全体として安心・安全な決済環境を効率的に構築できるビジネスへ発展させることを目指しています。市場のニーズと技術革新、セブン銀行グループが有する知見が合致するタイミングに差し掛かりつつあると感じており、着実かつ継続的に推進することで、社会の要請に応えていきたいと考えています。

海外送金サービスは、在日外国人のニーズにお応えするため、2011年にサービスを開始しました。より安心・安全で便利にご利用いただくため、多言語でのサービス提供も

進めてきました。在日外国人にとって、母国語で送金できることに加え、カスタマーセンターへ直接、問合せができることで安心感もご提供しています。スマートフォンアプリ（海外送金アプリ）も9言語に対応しており、現地通貨での送金レートの確認に加え、地方自治体と連携し、地域の情報発信に関する取組みを進めています。災害などの緊急時に多言語で情報を発信することで、日本語に自信のない在日外国人のお客さまへも、必要な情報を正確にお伝えすることができ、安心感の提供はさらに広がりを見せています。

セブン銀行口座で提供している預金、個人ローン、デビットなどのサービスは順調に伸びています。さらにグループとのシナジーを具体化させて事業の多角化を進めるため、スマートフォンをベースとした新しいデジタル決済アプリの開発も進めています。2018年6月からセブン-イレブンをはじめとするグループ各社のスマートフォンアプリが立ち上がり、初年度で約1,000万ダウンロードが計画されています。2019年春には、より便利にお買い物をしていただくための「新しい決済プラットフォーム」として、デジタル決済アプリをスタートさせ、順次セブン&アイグループ各社のアプリとの相互連携を図っていきます。これにより、さまざまなコミュニケーションを通じて、お客さまとの接点を増やし、関係性を深め、独自の金融商品・サービスを創り出していくことも可能だと考えています。これは、商品企画からメーカーと組み、どこにもない新しい商品を作り上げているセブンプレミアムと同様の展開を、金融の分野でも実現していきたいということです。取組みを具体化させていくには、もう少し時間がかかると思いますが、お客さまの声・データを分析し、新たなニーズを掘り起こすことで、「近くて便利」でお得感のある、セブン&アイグループらしい新しい金融商品・サービスを開発、提供していきたいと考えています。

海外に目を移しますと、北米における連結子会社FCTIによる米国セブン-イレブンへの約8,000台のATM設置が完了しました。事業のステージが変わり、本格的な事業化、高収益化に向けて、いよいよ本番という段階に入ります。既存のATMと合わせ、約13,000台のATMを運営することになりました。これからは、米国セブン-イレブンの

運営会社である7-Eleven, Inc.と長期にわたる良好なパートナーシップを構築し、収益力強化を図ります。さらに日本で培ったノウハウを活用しながら、従来のATMサービスに留まらない、現地の事情に合ったサービスを提供していきたいと考えています。

チャレンジしやすい企業風土、組織体制に

2018年度の位置付けは2つあります。1つは、中期経営計画期間の2年目として、昨年度までに立ち上げた事業を育てることです。そして、中期経営計画最終年度の2019年度にしっかりと収益を積み上げ、計画の達成を目指します。

もう1つは、2020年度以降もセブン銀行が持続的に成長・発展できるよう、さらなる新事業の種まきを行うことです。セブン銀行を取り巻く環境はこれまで以上に変化していくことが見込まれます。変化の時代だからこそ、チャンスもたくさんあると思いますが、チャンスは貯金できないし、待ってけません。そのチャンスに対し適切に反応するには、組織の中に多様性と機動性を確保していくことが重要だと考えています。セブン銀行は、流通、小売、金融、その他さまざまな業種から人が集まり、知見を持ち寄ることで成長・発展してきました。それは、社内が多様性に富んでいることを意味します。つまり、意図することなくダイバーシティの世界ができあがっているということです。多様な意見や考えを持った人が自由に議論し、チャレンジできる企業風土づくりこそ、企業の成長・発展の基礎だと思います。そのために必要な投資・施策は惜しまず行っています。

株主還元について

2017年度は、1株当たり中間で4.75円、期末は50銭増配となる5.25円、年間10円の配当を実施しました。2018年度は、1株当たり中間・期末ともに5円、年間10円の見通しとしています。中期経営計画発表時にお示ししたとおり、適正な自己資本を確保しながら、連結配当性向40%以上

を最低目標に、配当額を安定的に増加させ続ける基本方針に変わりはありません。引き続き、株主の皆さまの期待に応えられるようさらなる事業成長に向け、邁進していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

セブン銀行は、「信頼される、誠実な企業でありたい」という社是を起点に、本業を通じ、社会と企業の双方に価値を生み出すCSV（Creating Shared Value: 共通価値の創造）に積極的に取り組んでまいりました。

今後も気候変動や資源の枯渇等の環境問題への対応（Environment）、人口減少や少子高齢化、外国人の増加、あるいは大都市圏への集中、地方の空洞化などによるさまざまな社会課題への対応（Social）、透明性の高い経営が確保された健全なガバナンス体制の構築（Governance）など、いわゆるESGにかかわるさまざまな課題に対し、「誠実」かつ「真面目」に取り組み、成長し続ける会社にしていきたいと考えています。ステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。





専務執行役員
松橋 正明

M. Matsuhashi

イノベーションを推進する セブン・ラボの取り組み

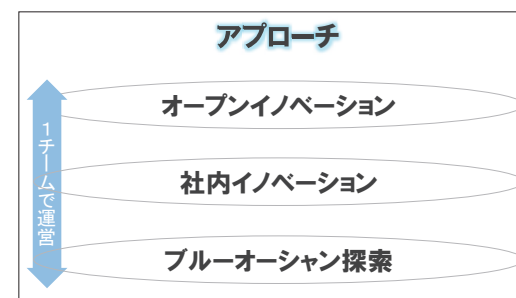
セブン・ラボの役割、達成すべき使命

セブン・ラボは、世の中の変化を鑑みながら、全社のイノベーションを推進するチームです。社内外の動きを連動させ、組織の枠を超えた活動をポリシーに、サポートやリードをする役割を担っています。経営トップより「アメーバチーム」と名付けられたとおり、かたちや境界、守備範囲をつくらず、組織の壁を越え、フレキシブル

かつ高速に動き、さまざまなプロジェクトを推進することをミッションとしています。

ミッションは大きく3つ。1つ目は、外部企業との連携を中心としたオープンイノベーションの推進、新規事業の創造です。2つ目は、社内のイノベーションマインドをさらに盛り上げることです。「時代とともに変化し続け、だれにとっても安心して使いやすく、世の中に必要とされる新しい便利さを提供する」ことをさらに活性化していきます。

セブン銀行のDNA



そのために、従業員向けのセミナー開催やさまざまな事業創造プログラムを実施しています。3つ目は、さらに新しい事業の種を探索する活動です。大学との共同研究などの外部連携、企業とのワークショップを通じたテーマ抽出などを実施しています。

イノベーションを起こすために 必要なマインド、組織風土について

イノベーションは、新たな知の結合であり、一見、遠そうな事業や技術を融合させることができれば、そのインパクトは大きくなります。もともとセブン銀行は、コンビニエンスストアと銀行のひとつの機能であるATMサービスとの融合からスタートし、常に最適化に向け、イノベーションを起こし続けることで、今のかたちへと進化してきました。その過程で、さまざまな価値観や経験を持ち、物事を多角的に捉えられるメンバーによって、より広い視点で、新たな観点への気づきを加速しながら挑戦し続ける風土が培われています。その中で、成し遂げたい未来に向かって粘り強くやり続ける、このマインドが重要です。さらには、スピーディーな意思決定のもと、高速に動いていくことの重要性も認識しています。当初描いた未来の絵を、走りながらさらに明確にしていくフレキシブルさが奏功していると捉えています。

新事業を進めるにあたっては、「やりたい人がやりきる」ことを重視しています。プロジェクトによっては、従業員に一定期間セブン・ラボで、集中して取り組んでもらい、サービスの実現・提供までをやりきってもらう体制を取り入れています。また、一見遠いと思える事業や技術と融合するには、幅広い業界の方々とのさまざまな連携が不可欠であるため、社内だけでなく、外に出て知のネットワークをつくっていく活動を



さらに広げていくことも必要であると考えています。

今後、目指すイノベーションの方向性

開業当初は「原則24時間365日セブン-イレブンなどで現金の入出金ができる」というシンプルなサービスでした。その後、「全国の金融機関のカードがご利用いただける」「銀行のみならず、クレジットカードや電子マネー『nanaco』などがご利用いただける」ATMへと進化し、さらには「訪日外国人向けに海外発行カードで日本円の引出しができる」「在日外国人向けにATMから母国語で送金できる」機能加わるなど、数々のイノベーションを実現してきました。

セブン銀行は、社会課題を見つけ、テクノロジーを用いて地道に解決していくことを信条としています。セブン&アイグループをご利用いただくお客さま、またあまねく地域社会の皆さまにとって、解決されていない課題が存在します。これらの課題ひとつひとつを解決していくために必要なテクノロジーを積極的に取り入れ、





オープンイノベーション取組み事例			
Doreming 働いた分を即受取り	ためまっぴ 地域コミュニティ再生	トラノコ お釣りを投資に	Studio Qusia チャットボット・AI
whomor 在日外国人VISA管理	エンタメ×金融	CAULIS IoT時代の働き方	AUTHLETE Bank-API

イノベーションを起こすことが基本的な方向性となります。ご利用になるお客さまの立場で考えれば、領域にこだわらずとも道が見えてくるはずです。

課題発見には、オープンイノベーションによるスタートアップ企業との協創が有効です。立ち上がりつつあるスタートアップ企業の取組みを、私たちがビジネスとしてキャッチアップし、ともに新しい世界をつくることでより多くの課題に解決をもたらすことができると考えています。「変化」をつかみ、「対応」を続けていくことにゴールはありません。「時代とともに変化し続けること」、それが重要です。

オープンイノベーションによる事業創造活動について

すでにいくつかのサービスが始まっています。第1弾としてスタートしたのは、ドレミング株式会社によるセブン銀行の「リアルタイム振込機能」を活用した「即払い給与サービス」です。日本の給与支払いは月末締め・翌月払いが一般的ですが、クラウドワークやシェアリングエコノミーをはじめ、働き方が多様化するなかで、働いた分の給与をすぐに受取りたいなど、給与の受取り方のニーズにも変化が生まれています。スタートアップ企業との協創により、こうしたニーズを把握し、サービス化することができました。この取組みで私たちが最終的に目指したいのは、「日本の給与の受取り方の常識を変える」ということです。今後も「リアルタイム振込機能」を活用した複数の提携が進む状況にあり、まず給与の支払いに特化しつつ、その利便性を訴求しながら、経費精算を含め、活動範囲を広げていきます。

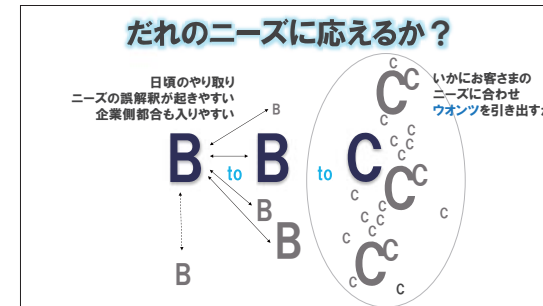
新サービスの創出だけでなく、シナジーが期待できる分野への出資も実施しています。そのひとつが、

さまざまなポイントやお釣りの小銭などで気軽に投資できるTORANOTEC株式会社(トラノコ)への出資です。早い段階より出資してきましたが、さまざまな広がりが見え始めてきています。また、不正アクセス検知サービスを開発・提供する株式会社カウリス(Caulis)へも出資しています。スマートフォンやパソコンのみならず、自動車、店舗も含めて、あらゆるものがインターネットにつながるIoTの時代に先駆け、安心・安全なプラットフォームの提供を見据えた出資です。さらに、安心・安全が最優先される金融サービスにおいて、面白さや好みを反映されたこれまでになかったアプローチも検討しています。

こうしたお客さまの立場に立ち、従来にない新サービスを産み出す取組みは、セブン銀行のサービスとして価値を産み出すという範囲にとどまらず、社会変化を起こす機会になると捉えています。時代にふさわしい新たなサービスの実現に向け、さまざまなアプローチを試していくことが私たちのミッションであると認識しています。

最新テクノロジーからのアプローチについて

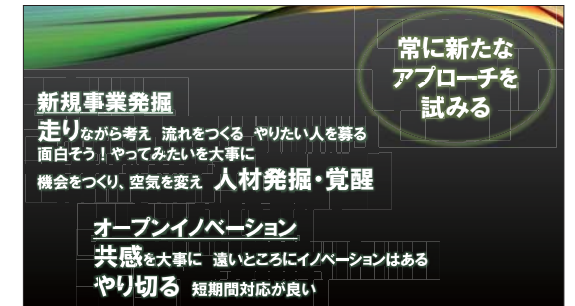
セブン銀行の経営理念に「社員一人一人が、技術革新の成果をスピーディーに取り入れ、自己変革に取り組んでいきます。」というものがあります。新たな価値を提供するために必要となるテクノロジーを積極的に取り入れることを基本スタンスに、近年では、スマートフォンアプリにおける通帳アプリ、海外送金アプリの提供やRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)、チャットボットの活用などをスタートさせました。



AIについては、非常にポテンシャルの高いテクノロジーであることから、全社横断的にプロジェクトを進め、ATMプラットフォーム事業の複数部門において導入を推進しています。そのうち現在進行しているものは3つ。1つ目は「現金需要予測」です。これは全国24,000台以上のATMの現金需要予測を高度化するものです。2つ目は、ATM保守のあり方を根本的に変えるアプローチです。現在はATMの故障を予防するため、定期的に消耗部品などを交換する定期点検を行っていますが、点検中はお客さまがATMをご利用できません。点検を定期的に行うのではなく、故障の予兆を検知したときにのみ実施すれば、停止時間を極小化し、利便性の向上が期待できます。3つ目は、金融犯罪に対するアプローチです。ディープラーニングを用いることで、不審な取引引きを抽出できる可能性があることから活用を検討しています。

イノベーションを起こし続けられるセブン銀行の強み

セブン&アイグループより受け継いだ「信頼と誠実」「変化への対応と基本の徹底」を核とした価値判断のもと、世界初・日本初となる新しいサービスを産み出し続けていること、それがセブン銀行の強みであると捉えています。お客さまの立場で考え、常識を疑い、仮説と検証を繰り返し、常にチャレンジングな機能に挑戦し続ける。その姿勢が社風として、全社に根付いています。また、セブン銀行の事業は、たくさんのパートナー企業に支えられていますが、共に考え、共に未来をつくるという意識で深く連携していることも強みであると感じています。パートナー企業の皆さまが「セブン銀行ATM」ではなく、「うちのATM」と発言し、私たちとともにお客さまの



ニーズを具現化するために繰り返し、繰り返し、新しいアプローチを試みてくれる、その価値は計り知れません。つまり、「新しいことに挑戦し続ける従業員のマインド」と「パートナー企業とのチームマーチャンドライジング」の融合が、セブン銀行の最大の強みだと捉えています。

今後も事業活動を通じてしっかりと社会課題を解決しながら、実績を積み重ね、さらに新たな取組みに挑戦していきます。

