

戦 略



社長メッセージ	28
キャッシュレス化への対応	33
これまで培ったセキュリティ対策のノウハウを活かして	35
イノベーションの促進 ~セブン・ラボの取組み~	37

社長メッセージ



セブン銀行は、
時代とともに、
あなたとともに、
変わり続けます。

代表取締役社長

寺岡 白彦

日頃よりセブン銀行をご利用いただき誠にありがとうございます。

セブン銀行は、2001年の開業以来、「いつでも、どこでも、誰でも、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まいりました。

100年に1度とも言われる大きな変化の時代を迎え、セブン銀行を取巻く環境も大きくかつ急速に変化しております。変化は新たな社会課題や事業リスクを生み出す一方、新しいビジネスの機会を生み出すチャンスにもなります。

新たな事業・サービスの創造を通じて「社会課題解決への貢献」と「企業価値の創造」に「誠実」かつ「真面目」に取り組む、「社会の期待と信頼」に応え、持続的成長の実現に努めてまいります。

基幹事業(ATMプラットフォーム事業)の伸長により経常収益・経常利益ともに過去最高を更新

2018年度の通期決算は、連結・単体ともに経常ベースでは増収増益、過去最高を更新しました。ATMの設置台数が前年度末比760台増の25,152台にまで拡大したことで総利用件数が伸長し、全体の収益・利益を押し上げるかたちとなりました。

当期純利益は、中間期に海外事業を中心に減損損失を特別損失として計上したことで、単体145億円・

連結132億円と前年度に比べると約半分の水準となりましたが、1年の総括としては、「本業を伸ばす」ことにおいては堅調に成果を積み上げました。過去最高の業績を残し、また「事業の多角化」に向けた将来への種まきも確実に実行・推進でき、非常に手応えを感じられる1年になりました。

「事業の多角化」の進展〈海外〉

米国セブン-イレブンに設置したATMの利用件数が着実に伸長

米国で事業を展開する連結子会社FCTI, Inc.の全体業績に対する寄与度が高まってきました。米国セブン-イレブン約8,000店舗へのATM設置完了に伴い、認知度向上の取組みが奏功し、利用件数が堅調に伸長、黒字化を射程圏に捉える状態になってきています。

今後は、現金の出金だけでなく、ATMを利用されるお客さまの声・ニーズに寄添いながら、親和性のあるビジネスを展開している企業との連携を図り、金融サービスの拡大に取り組んでいきます。



「事業の多角化」の進展〈国内〉

ATM運営で培った安心・安全の追求が新たな金融インフラ機能を果たすビジネスに

金融機関等の事務受託を展開する連結子会社株式会社バンク・ビジネスファクトリー(以下、「BBF」)が順調に事業拡大しています。決済手段の多様化・デジタル化が進み、世の中が便利になる一方で、高度化・巧妙化が進む金融犯罪に対し、以前にも増して安心・安全な決済環境への社会要請が高まっています。そのような背景を受け、BBFで提供している口座の取引モニタリングを通じた不正利用検知、マネー・ローンダリング対策などに関する受託業務の案件数が増えてきました。セブン銀行で培ってきた不正検知のノウハウを応用した安心・安全を追求する業務が1つのビジネス分野として確立してきたとの認識です。

こうしたセキュリティ強化や不正利用対策に向けた取組みは、金融機関にとっては競争優位性を競い合う



領域というより、むしろ効率化を目指す領域と捉えることもできます。このような状況下、私たちは、共存共栄を目指して拡大してきたATMネットワーク同様、BBFのサービスを一種のインフラ機能としてご活用いただけるように提案していきます。

「新たなATM利用スタイルの創造」として交通系電子マネー等へのチャージ取引が拡大

新たなATM利用スタイルの創造の1つとして、2018年10月より交通系電子マネー等へのチャージ取引を開始しました。近年はタクシーや買い物の支払い等、鉄道乗車時以外にも交通系電子マネーの利用用途が拡大し、チャージ環境拡充への期待も高まっています。そのようなニーズにお応えするかたちでスタートした当サービスの利用件数は、好調に伸びています。

従前より電子マネー「nanaco」へのチャージや残高確認で使用してきた非接触式電子マネーリーダーの機能を使い、短期間、低コストで実装いたしました。チャージの際にATMで現金を引出すケースもあり、複数の取引をワンストップで提供できることは、さらなる

お客さまの利便性向上につながると期待しています。

また、連結子会社の株式会社セブン・ペイメントサービスにて、2018年5月よりサービスを開始したATM受取(現金受取サービス)は、契約社数がすでに150社を超え、サービス利用機会への期待が高まっています。当初は返品に伴う返金ニーズからスタートしました。その後、マッチングサービスやシェアリングエコノミーでの報酬の支払いや、保険金・懸賞金の払出し、前払給与・経費精算等、新たなマーケットも拡がりつつあります。

今後は早期収益化に向け、サービスメリットのさらなる認知向上に努めていきます。



「事業の多角化」を支える次世代ATMを導入開始

2019年秋より第4世代ATMの導入開始を予定しています。この次世代ATMは、運営コストが低減されるとともに、本体の環境負荷低減、加えて、ATM内装填現金の管理運用精度の向上による補充・回収を抑えることで、物流面でのCO₂排出量削減に寄与することも期待されます。

もちろん新しい技術や機能もしっかり取り入れています。1つはスキャン機能と高性能カメラの組合せによる本人認証機能の検討です。スキャン機能で本人確認書類を読み取り、カメラの本人映像とデジタル照合することで、その場で本人認証が完了することを目指します。これにより、口座開設等の

手続きが簡易かつスピーディーに完結するほか、シェアリングエコノミー等、さまざまなサービスで増えている本人を特定すべき機会において、利用者・事業者双方にメリットのある機能として、広くご利用いただけるサービスに活用していきたいと考えています。

また、この本人認証サービス自体をビジネスとして提供していくことも視野に入れ、株式会社電通国際情報サービスとともに、オンライン本人確認業務の合併会社設立に向けた検討を開始しました。従来、各社で執り行われてきた業務を一手に引受けるという発想で、ATM同様、社会インフラの1つとして活用いただけるようにしていきたいとの考えです。

2019年度は新たなスタートを切る年に

中期経営計画の進捗状況についてご説明させていただきます。

当社は、「本業を伸ばしつつ事業の多角化」を実践することを基本方針とし、2019年度を最終年度とする中期経営計画を2017年5月に策定しました。本計画では、最終年度の連結経常収益1,616億円、連結経常利益447億円を目標としておりましたが、足元の厳しい事業環境と事業の多角化に向けた先行投資等を踏まえると、計画の進捗遅れを回復することは困難であると判断し、中期経営計画の数値目標を変更させていただきました。

セブン&アイグループの構造改革に伴うセブンイレブン出店政策の見直しにより、ATM純増台数計画が前年までの水準と比較し、伸びが鈍化すること、

また一部提携銀行のお客さま手数料の有料化等の影響も継続すること等から、ATM総利用件数は、前年度より若干減少する見通しを立てています。

ATMプラットフォーム事業における新サービスの認知には当初想定より時間を要しており、収益への貢献はもう少し先になると考えています。

また、費用面では、新たな事業領域の拡大に向けた先行投資に加え、9月から設置開始を予定している次世代ATMの工事関連費と減価償却費の増加を見込んでいます。

これらを主な要因として、2019年度の連結業績は増収減益の計画としましたが、中期経営計画の仕上げの年として守りに入るのではなく、むしろ令和の新時代に向けて新たなスタートを切る年と位置付け、力を緩めることなくしっかり前進していきます。

2019年度に強化する新たな取組みのとして、各金融機関のATMを受託運営するサービスの提案があります。2024年に予定される新紙幣への刷新を控え、また、5Gの普及、IoTの広がりも含め、最新ITに対する技術利用のみならず、サイバー攻撃や不正利用

等への対策の必要性が高まる中、各金融機関はATM運営のあり方を改めて考え始める時期に差し掛かってくると見られます。当社は、社会インフラとしてATMを提供している以上、こうした対応は必須です。安心・安全を守りながら、効率よくご利用いただける環境を整えながら、お客さまの意識の変化にしっかりとリーチし、受託先として選んでいただけるようご提案を開始していきます。また、グループのデジタル戦略や金融戦略と協働し、グループらしいユニークな金融

サービス提供の検討も進めてまいります。グループ各社に来店される1日約2,400万人のお客さまと当社金融サービスとの接点を質・量ともに強化し、新たな価値を提供していきたいと考えています。

新たなる令和の時代、環境変化をビジネスチャンスと捉え、コンビニ・スマートフォン・ATMをうまく連携活用しながら、さらに便利な金融サービスの提供を実現していきます。

株主還元について

株主還元につきましては、2019年度は年間11円の配当を予定しているほか、上限50億円の自己株式取得枠を設定しました。今後も成長に向けた新たな分野への積極投資、インフラ事業者として事業継続に必要なリスクへの備えとのバランスを勘案し、株主の

皆さまへの還元を着実に強化してまいります。年2回(中間配当および期末配当)の配当を株主還元の基本とし、配当性向40%以上を最低目標に定め、安定的かつ継続的な配当額の維持・増額に努めていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

セブン銀行は、21世紀最初の年にできた銀行です。銀行や金融機関の窓口に行かなければ受けられなかった金融サービスを近くて便利なコンビニという場所で、手軽で便利に、そして安心・安全に提供していこうという想いで事業をスタートしました。決済の多様化、デジタル化、キャッシュレス化等が進み、便利になればなるほど「いつでも、どこでも、だれでも、安心して」はさらに重要度を増すものと捉えています。確実にお客さまに安心・安全な決済手段を提供していく、これが私たちの役割であり、使命です。

当社を取巻く環境が大きく変わり、先行き不透明な時代だからこそ、会社としてよって立つべき判断基準・行動基準を明確にし、ぶれない経営をしていくことが求められています。セブン銀行では役職員全員参加で5つの「重点課題」を策定しました。この5つの

「重点課題」を新たな判断基準・行動基準と捉え、社会課題解決への貢献と持続的な企業価値の向上を目指した企業運営の羅針盤としていきます。

変化の大きい時代、チャレンジを続けることは大切です。その一方で、当社の強みを今まで以上に活かしていくこと、安心・安全への信頼をさらに追求し続けることがますます大事になります。「変化への対応と基本の徹底」。即ち基本を徹底しながらも決して守りに入るのではなく、お客さまのニーズに応え新しいことにチャレンジし、より便利な金融サービスの実現に邁進していきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、こうした当社の基本的な考えと方向性についてご理解いただき、引き続きご支援いただけますようよろしくお願い申し上げます。



キャッシュレス化への対応

2017年6月に日本政府より示された「未来投資戦略2017」では、日本国内のキャッシュレス比率を現状の2割程度から、4割程度とすることをKPIとするなど、キャッシュレス化への流れが本格化してきております。

そのような環境下において、当社が持続的成長を実現していくためには、当社を取巻く社会の変化・お客さまのニーズの変化に「柔軟かつ迅速」に対応していくことが重要であると認識しております。当社が創業以来、培ってきた「安心・安全」な決済インフラを維持強化する一方、この環境変化をビジネスチャンスと捉え、セブン&アイグループをはじめ外部企業との連携も視野に入れながら、当社の強み・機会を最大限に活かした新たな取組みに積極的なチャレンジを続けてまいります。

当社ビジネスから見た、キャッシュレス化の拡大を見据えた機会と脅威



これまで培ったセキュリティ対策のノウハウを活かして

インターネットバンキングやATMを通じた非対面取引にて、これまで培ったセキュリティの対応ノウハウを活かし、提携先金融機関等に留まらず、本人確認を要するすべての事業者に向けて、「オンライン本人確認」を活用したプラットフォーム事業の提供に向けた新たな事業を構築してまいります。



これまでの取り組みと専門組織「CSIRT^{※1}」の設置

セブン銀行では、2008年から口座モニタリングの仕組みを導入し、金融犯罪の不正検知・不正対応に取組んできました。2014年ごろから不正口座や不正利用が増加し、当社でもお客さまの大切な資産を守るため、インターネットバンキングの不正送金対策や不正口座をつくらせない取組みを推進してきました。2015年には、犯罪手口の高度化、巧妙化に伴い、金融犯罪対策部内にCSIRTを設置しました。また、セキュリティに関する会議体として、セキュリティ検討会を定期的に開催しています。経営層も出席し、

社会的なセキュリティ課題や社内外で発生したインシデントについての報告・情報共有を行っています。また、定期的にセキュリティ対応状況に関する評価を行い、目標に対する進捗状況を確認しています。

昨年度は、新たな手口に伴うセキュリティリスクの高まりに伴い、社内システムにおいて、対応方針の見直しを行いました。

※1 CSIRT(Computer Security Incident Response Team):コンピュータセキュリティに関する事案の発生時に、素早く適切な対処をするための組織のこと。

定期的な演習の実施とセキュリティ対策の見直し

社内にCSIRTを設置しただけで終わりではありません。新たな金融犯罪の手口は日々生まれており、恒常的に対策は変化し、最新の対応が求められています。社内各部署のセキュリティに対する意識・対応スキルの向上を目指して、サイバーセキュリティ演習を年数回実施しています。

インターネットバンキングでの不正送金や不正アクセス、ATM不正利用など具体的なシナリオに基づき、部門横断的に有事を想定した演習を実施し、対応手順や連絡体制の確認を行い、セキュリティ対策上の課題をチェックし、その見直しを行っています。

社外との連携・情報共有

近時発生した金融犯罪では、高齢者を狙った特殊詐欺や、フィッシングやマルウェア^{※2}などのデジタル技術を悪用した行為が混在しているのが特徴です。こうした社会課題を解決していくためには、多方面での情報連携が不可欠となります。

セブン銀行では警察との情報連携を密にし、犯罪防止や検挙のための情報提供や相談を行っています。また、提携先金融機関等をはじめとし、クレジット

協会や行政機関と情報共有・意見交換を実施し、課題解決に協力いたしました。外部セミナー等にも積極的に参加し、これまで培った金融犯罪対策のノウハウを発信してきました。さらに業界全体の取組みとして、一般社団法人金融ISACやフィッシング対策協議会の会員として活動しています。

※2 マルウェア:コンピュータに不正にアクセスし、攻撃や情報を漏えいさせるなどの有害な動作を行う目的で作成されたソフトウェアの総称。

金融犯罪対策のノウハウをセキュリティ事業として提供

2019年1月、セブン銀行と株式会社電通国際情報サービスは、「オンライン本人確認」を活用したプラットフォーム事業の提供に向けて、合併会社設立の検討を開始しました。

適切なプロセスで登録された本人確認情報や、高度な不正検知のノウハウを業界横断的に共有化することにより、オンラインサービス事業者では、なりすましの防止や不正取引検知に活用することができます。

また、登録情報を本人同意のもとで加盟事業者と共有、管理することにより、住所変更等の情報更新時に一括して変更することが可能となり、利用者にとっても諸手続きの簡略化が期待されます。

これからも、デジタル社会におけるニーズを捉え、技術革新の成果をスピーディーに取り入れることで新しいサービスの提供に努めてまいります。

事業概要イメージ

本人確認 プラットフォーム事業	顔写真付本人確認書類の撮影データと本人の写真データを画像処理技術により照合する仕組みを提供。その他取得可能な情報と組み合わせることで厳格な本人確認を実施
不正検知 プラットフォーム事業	AIを用いたビッグデータ分析により、不正申込みや不正アクセスを24時間365日監視、検知する仕組みを構築
コンサルティング事業	不正検知プラットフォーム事業等に関するコンサルティング事業

ATMでの対応

ATMに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ます。振り込み詐欺被害を未然に防ぐため、ATMでお振込をされる際には、画面表示や音声での注意喚起も行っていきます。また、ATMに取付けられた不審物や異常取引の検知や、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。

その他、国際基準に則ったICカード対応や、不正使用を検知できるシステムを導入し、犯罪の拡大を防止しています。

NEWS

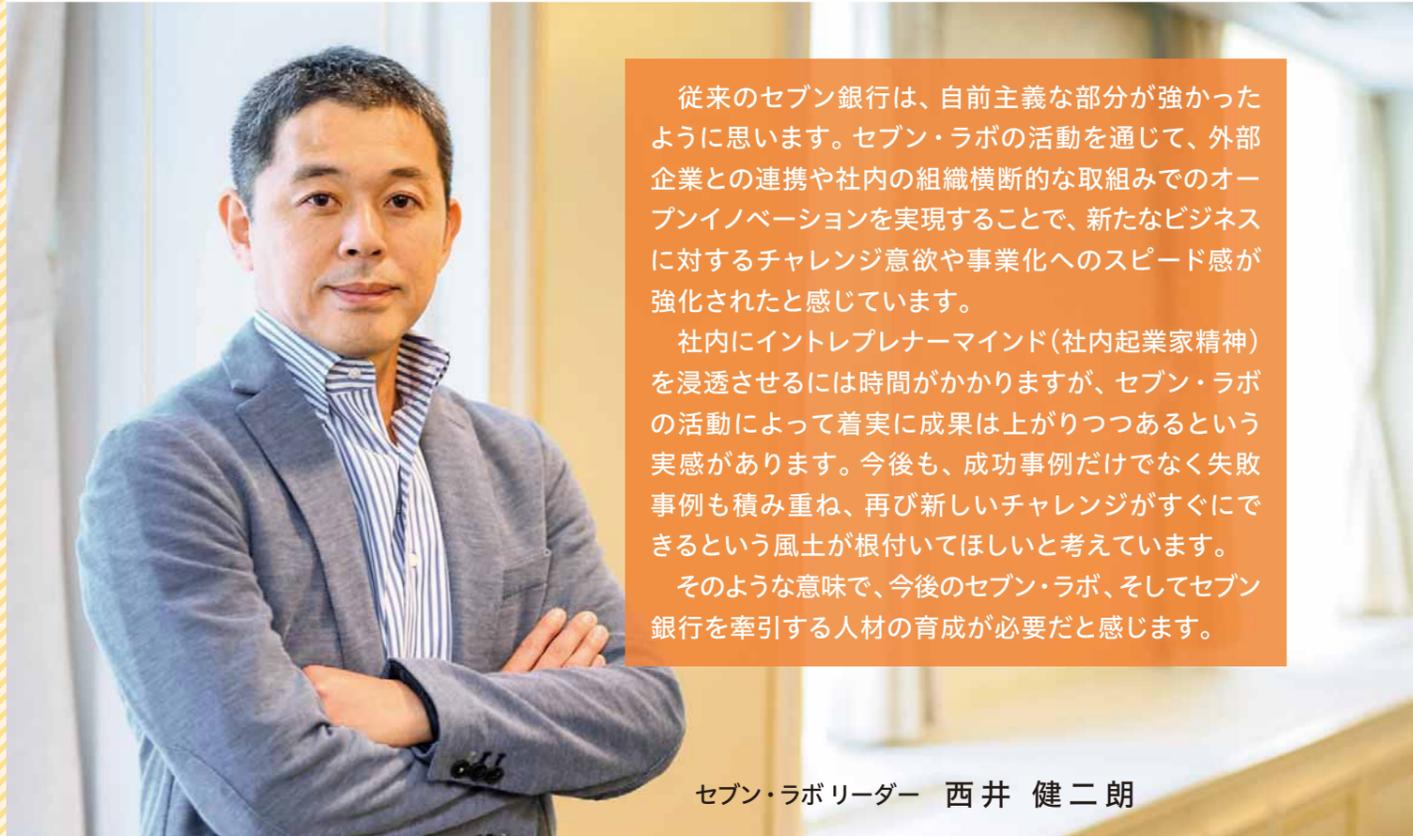
～金融ISACアワードで表彰されました～

金融ISACのワーキンググループ活動において、不正口座対策に関するセブン銀行の取組みを積極的に発信し続けてきたことが評価され、「2018年度金融ISACアワード」を受賞しました。



※金融ISACとは、日本の金融機関の間でサイバーセキュリティに関する情報の共有・分析、及び安全性の向上のための協働活動を行い、金融サービス利用者の安心・安全を継続的に確保することを目的とした団体のこと

イノベーションの促進 ～セブン・ラボの取組み～



従来のセブン銀行は、自前主義な部分が強かったように思います。セブン・ラボの活動を通じて、外部企業との連携や社内の組織横断的な取組みでのオープンイノベーションを実現することで、新たなビジネスに対するチャレンジ意欲や事業化へのスピード感が強化されたと感じています。

社内にイントレプレナーマインド(社内起業家精神)を浸透させるには時間がかかりますが、セブン・ラボの活動によって着実に成果は上がりつつあるという実感があります。今後も、成功事例だけでなく失敗事例も積み重ね、再び新しいチャレンジがすぐに行けるといふ風土が根付いてほしいと考えています。

そのような意味で、今後のセブン・ラボ、そしてセブン銀行を牽引する人材の育成が必要だと感じます。

セブン・ラボリーダー 西井 健二郎

セブン・ラボのミッション

イノベーションの推進を目的として2016年に「セブン・ラボ」を立ち上げました。セブン・ラボは、部署の垣根を超え、フレキシブルかつ高速に動き、既存の部署が取組んでいないようなテーマを主導して立ち上げる役割を担っています。

設立以来、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による新規事業の創出」、社内のイノベーションマインドを盛り上げることによる「イントレプレナーマインドを持った人材の育成」、大学との共同研究や外部企業とのワークショップを通じた「新しい事業の種の探索」という3つのミッションを掲げて活動をしてきました。

オープンイノベーションによる事業の創造・育成

多様なスタートアップ企業との協業を通じて、新しいユニークなサービスの提供が始まっています。

■ セブンコンシェルジュ

金融とエンターテインメントの融合をコンセプトに、人気声優のボイスと女性向け恋愛ゲーム風のキャラクターがATMや銀行口座の取引を案内する「セブンコンシェルジュプロジェクト」を2018年6月に発表しました。



スタートアップ企業との新規事業の共創を目指し開催した、第2回新規事業創出プログラム「セブン銀行 アクセラレーター2017」で採択した株式会社フーモアからの提案で2017年4月にプロジェクトがスタートし、2018年に都内数カ所のATMで展開、

■ 『リアルおつり投資』プロジェクト

セブン銀行、GMOペイメントゲートウェイ株式会社、株式会社ポケットチェンジ、TORANOTEC株式会社では、お買い物の際に生じたおつりや手持ちの小銭を「おつり投入ボックス」に投入することで気軽に少額投資ができる、新しいかたちの投資を創造するプロジェクトを推進しています。本プロジェクトは金融庁の「FinTech実証実験ハブ[※]」に支援案件として採択されており、実証実験を通じて暮らしの中に投資を

ボイスコンテンツやスマートスピーカーと連携したサービスも提供しました。本プロジェクトは銀行取引をもっと楽しいものにしたい!という想いから、エンタメと金融とテクノロジーのコラボという新たな可能性の検証を目的として実現しました。

根付かせるとともに、新たな投資手段、資金移動手段の検証を行います。

なお、セブン銀行とTORANOTEC株式会社は事業拡大に向けた戦略的パートナーシップを前提とする20億円の資本提携契約を2019年1月に締結しており、今後さらに強固なパートナーシップを発揮していく考えです。

[※] フィンテック企業や金融機関などが前例のない実証実験を実施し、課題の整理・解決を支援する金融庁のスキーム

QRコードで瞬時に認証

- おつり投資アプリ「トラノコ」に登録されたユーザー情報と即時連携
- ※ QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。



●ポケットの小銭を投入
●投入金額を即時表示

■ リアルタイム振込機能

セブン・ラボによるオープンイノベーション第1号案件として2017年11月にスタートしたドレミング株式会社の「給与即払いサービス(My Salary)」は、セブン銀行の「リアルタイム振込機能」を活用したサービスです。

クラウドワークやシェアリングエコノミーなど働き方の多様化を受けて、給与の受取り方のニーズにも変化が生まれています。働いた分の給与をすぐに受取れる仕組みとしてサービスをスタートし、現在では給与の前払いサービス事業者や短期人材派遣会社などの導入が増えています。

さらに、多様なニーズの働き手と人材を確保したい企業・店舗のマッチングシステムを提供している株式会社タイミーの給与支払いに「リアルタイム振込機能」を提供しています。



株式会社焼肉ライク 代表取締役社長 有村 壮央 様 (左)
株式会社セブン銀行 セブン・ラボリーダー 西井 健二郎 (中央左)
株式会社タイミー 代表取締役 小川 嶺 様 (中央右)
株式会社イーロジット 代表取締役社長 角井 亮一 様 (右)