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 2,033 g CO2 by Waterless 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2,033gを国内クレジットを用いてオフセットしています。

FSC www.fsc.org ミックス 紙｜責任ある森林管理を支えています 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 JFPI P-B10138
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　2025

セブン銀行

統合報告書 2025

ディスクロージャー誌

2024年4月1日～2025年3月31日

セブン銀行グループが大切にする価値観

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。

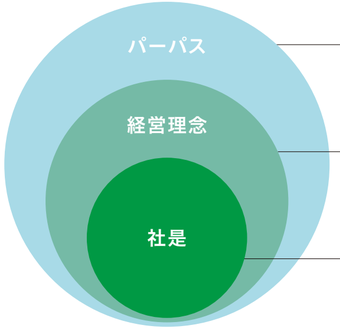
社是

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。

セブン銀行のパーパスは、設立から20年の節目に経営層と社員が議論を重ねて策定されました。その中で再認識したのは、創業時から大切にしてきた価値観である「お客さまの立場に立ち、新たな挑戦を続けること」こそが、私たちの原点であり、存在意義であるということ。100年に1度といわれる変化の激しい時代にあってお客さまの日常の暮らしに寄り添い、その想いや常識を超えて、日常の未来を生みだしていく。セブン銀行グループはパーパスとともに、これからも挑み続けてまいります。



セブン銀行としての在り方
存在意義であり、目指すべき姿であり、価値創造の軸となるもの

銀行としての在り方
銀行としての公共的使命と社会的責任

企業としての在り方
企業経営の根幹となる創業からの普遍的な理念

行動憲章
企業体とそこに属する社員としての基本方針

コンプライアンス遵守基準
社員一人ひとりの行動指針・あるべき姿

セブン銀行グループが目指す姿

重点課題の達成に向けた取組みを通じてパーパスを実現し、社会・お客さまと会社の双方に持続可能な価値を創出します。

多様な選択肢のある社会

ウェブでもスマートフォンでも、窓口でも、そしてATMでも。あらゆるサービスの手続きや認証が、全国のセブン銀行ATMでできる世界を目指します。

誰一人取り残されない社会

革新的で利便性の高いサービス提供を通じて、ビジネスパーソン、ひとり親家庭、ご高齢の方、外国人居住者、障がいをお持ちの方など、誰一人取り残されないデジタル社会の実現に貢献します。

暮らしやすい日常

一人ひとりの人生が豊かになるように、世代間、地域や情報等の格差による不公平を減らします。日常の暮らしのそばに、誰でもアクセスできる安心・安全なサービスを提供します。

持続可能な社会と地球環境

将来世代に向けて地球環境と社会の持続可能性を追求します。パートナー企業と環境負荷低減の取組みを推進し、金融知識や金融犯罪防止につながる金融リテラシーの浸透に努めます。

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。

セブン銀行グループの重点課題

- **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
- **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
- **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
- **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
- **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

セブン銀行グループ At a Glance

※2024年度末時点

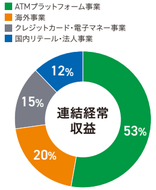
財務情報（Finance）

ATMプラットフォーム事業を核に強固で健全な財務基盤を構築しています。

連結経常収益
2,144億円

自己資本比率
（連結・国内基準）
29.13%

事業別ポートフォリオ



根源的価値（Connectivity）

セブン銀行グループはATM設置台数ベースで国内シェア第2位、世界でもトップレベルのATM運営オペレーターです。事業パートナーとの協業により、「24時間365日止まらないATM」を実現し、いつでも安心・安全に使える社会インフラを提供しています。

ATM稼働率	99.98%
国内ATM	27,990台
海外ATM	21,159台

社会的価値（Accessibility）

日常生活の身近な場所にATMを設置し、キャッシュレス社会を支える現金チャージや銀行窓口代わりの諸手続きなどの便利なサービスが広がっています。また、小売×金融の強みを活かした預金・決済サービスも提供しています。

ATM総利用件数	10.8億件
ATM提携先数	682先
個人預金口座	335万口座
クレジットカード会員	317万人
電子マネー「nanaco」会員	8,331万人

新たな価値創造（Innovation）

顔認証で入出金取引ができる「FACE CASH」、セブン-イレブン等で利用される「7ｉD」の購買データを活用した個人ローンの与信、外部パートナーとのサービス共創など、当社グループならではのユニークな価値を創造しています。

SEVEN iD

FACE CASH

セブン銀行 アクセラレータープログラム 2025

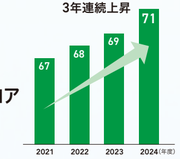
価値創造の源泉（Collaboration）

セブン銀行社員703名のうち、約8割がキャリア社員。多様なバックグラウンドとスキルをもった人材が集まり、セブン銀行ならではの革新的なサービスの数々を生みだしています。

キャリア社員比率
77.5%

エンゲージメントスコア
71

3年連続上昇



将来への価値創造（Responsibility）

サステナビリティを経営の根幹と位置づけ、ATMの製造・運用における環境負荷低減や、将来世代への金融教育などを積極的に推進しています。

ATMリユース・リサイクル率
約100%

小学生向け金融教育教材の提供、
金融犯罪教育の出張授業を積極実施

セブン銀行 統合報告書2025

CONTENTS

セブン銀行は、統合報告書を株主・投資家の皆さまをはじめとする
すべてのステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールと位置づけ、
建設的な対話を通じて、当社グループへの理解促進と持続的な企業価値向上に努めています。
今年度の制作にあたっては、全社員が大切にする「パーパス」と
2024年度に再策定した「重点課題（マテリアリティ）」を軸とし、
当社グループならではの価値創造の全体像を、
財務・非財務の両面からわかりやすくお伝えすることに注力しました。
ぜひご参照いただき、ご感想をお寄せいただけますと幸いです。

参照ガイドライン

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

この統合報告書には、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

2024年度の事業活動と今後の取組み、および2024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2025 資料編」（https://www.sevenbank.co.jp/ir/library/disclosure/）を併せてご参照ください。

報告対象期間

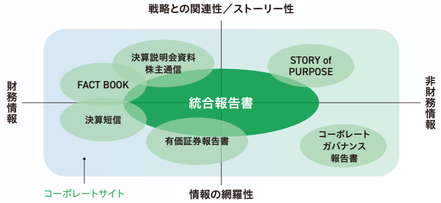
原則2024年4月1日～2025年3月31日

発行日

今回の発行：統合報告書ディスクロージャー誌2025
2025年7月

次回の発行：中間ディスクロージャー誌2025
2026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　統合報告書　STORY of PURPOSE

Chapter 01 価値創造

01 セブン銀行グループが大切にする価値観
03 セブン銀行グループが目指す姿
04 セブン銀行グループ At a Glance
07 トップメッセージ
13 財務戦略担当役員メッセージ
17 セブン銀行グループの進化の歴史
19 セブン銀行グループの全体像
20 セブン銀行グループの価値創造
21 セブン銀行グループの重点課題
25 セブン銀行グループの競争優位
29 価値創造ストーリー
33 パーパスアワード受賞者 座談会

Chapter 02 成長戦略

39 中期経営計画の進捗
41 国内事業 ｜ ATMプラットフォーム戦略
45 リテール事業対談
47 国内事業 ｜ リテール戦略（口座・クレジットカード・電子マネー）
49 国内事業 ｜ 法人口座戦略
50 国内事業 ｜ 法人戦略
51 海外事業

Chapter 03 経営基盤

53 人財戦略 役員対談
56 人的資本経営の推進
59 IT戦略 役員対談
63 環境問題への対応
67 コーポレート・ガバナンス
79 社外取締役メッセージ
81 リスク管理・監査対談
84 リスク管理
88 コンプライアンス
90 ステークホルダーとのコミュニケーション

Chapter 04 データ

91 会社概要
92 財務・非財務ハイライト
93 財務諸表（連結・単体）

トップメッセージ

TOP MESSAGE

パーパスの実現を目指し、日本初、世界初の価値を生みだし続ける。時代の転換期においても「ユニーク」な存在であり続けます。

代表取締役社長
松橋（まつはし） 正明（まさあき）

パーパスを具現化した新たなサービスが続々

2024年度は、2021年4月に掲げたパーパス“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。”に込めた想いが、具体的なサービスとしてお客さまのもとに次々と提供できる段階に入りました。

2019年9月より導入した「第4世代ATM」では高機能を活かし、あらゆる手続きや認証がATMで可能となる「＋Connect」（プラスコネクト）サービスを提供しています。2025年2月には新たな金融体験としての顔認証入出金サービス「FACE CASH」（フェイスキャッシュ）を開始しました。また、給付金などを現金で受取れる「ATM受取」の導入自治体も拡大しており、ATMを起点としてお客さまや地域社会に寄り添うサービスを次々と生みだしています。

さらに、日本で働く外国人の方々が、条件を満たせば来日6カ月未満でもATMで口座開設できるサービスを2024年12月に始めました。日本の金融業界では珍しい10言語対応のコンタクトセンターも整備しています。国内の人口減少に伴う、外国人労働者の増加が今後も見込まれる中、外国人が日本で安心して暮らせる環境を整え、誰もが活躍できる社会づくりに資するサービスをこれからも開発していきます。

今、世の中は猛スピードで変化しています。全ての産業が、消費者ニーズや販売チャネルの多様化、原材料・人件費の高騰に直面し、DX（デジタル・トランスフォーメーション）による高度化や差別化戦略を求められています。金融業界も例外ではありません。キャッシュレス決済比率は40%を超え、「金利のある世界」の中で預金獲得競争が激化、さらには異業種も絡んだ合従連衡が進んでいます。

小売業発の金融機関である当社は、コンビニATMを展開するユニークなビジネスモデルを活かして多様な社会課題を解決し、お客さまに新たな価値を創造するため、タイムリーに業界初、日本初、世界初のサービス創出に挑み続けています。

連結経常収益は過去最高も利益面に課題。中期経営計画最終年度へ

2024年度はATM利用件数の伸びに加えて海外事業が好調だったこと、さらに、2023年7月に連結子会社化したセブン・カードサービスの収益が年間を通じて計上されたことで、連結経常収益は2,144億円と初めて2,000億円を突破し、過去最高となりました。一方で、連結経常利益は302億円となり、ピークに比べると100億円ほどの減少となっています。これまで続けてきた成長投資に対し、コスト先行になっている部分があり、2024年度全体としては、利益面を中心に厳しい状況となりました。

2025年度は中期経営計画最終年度です。現在の業

績予想では、2025年度は連結経常収益2,160億円、連結経常利益245億円としており、当初の収益目標2,500億円、利益目標450億円にまだ達していない状況です。2025年度はこのギャップを少しでも埋めるために、事業全体での収益性向上に注力し、主軸であるATM事業を次の成長ステージへと引き上げるとともに、海外事業とリテール事業については次の収益の柱となるよう事業基盤を固めていきます。数年以内には当初の収益目標、および利益目標を実現できるようにしっかりと取り組んでまいります。

また、当社は、2025年6月20日に、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの完全子会社である株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマルの3社等から約508億円相当の自己株式を取得しました。この結果、当社はセブン&アイ・ホールディングスの子会社ではなく、持分法適用関連会社となりましたが、今後もセブン-イレブン店内に設置したATMを中心に、密に連携を図りながら事業を拡大していく方針に変わりはありません。一方、親子上場関係解消を機に、当社経営の独立性・中立性がより一層高まることから、これまで以上に柔軟な事業戦略を推進していけるものと考えています。なお、今回取得した自己株式については、今後の経営環境の変化や、経営戦略を踏まえ、機動的に活用していく方針です。

これからも当社独自のユニークな強みを活かし、パーパスを軸とした成長戦略を着実に進展させ、持続的成長と企業価値の向上に取り組んでまいります。

P13 財務戦略担当役員メッセージ P39 中期経営計画の進捗

質の向上で国内ATM業界をリードし、面の拡大を追求

主力である国内ATM事業は、現金の入出金を行う“現金プラットフォーム”から、お客さまの生活に密着した“サービスプラットフォーム”である「ATM+」(プラス)へ進化中です。2025年3月には「第4世代ATM」の全国約28,000台の入替・設置が完了し、これにより、前述の「+Connect」サービスを全国で均一に展開できる体制が整いました。銀行支店に代わり窓口業務を行う「ATM窓口」サービスと、郵送に代わってお知らせ業務を行う「ATMお知らせ」サービスを導入している提携先は20先を超えて拡大を続けており、コンビニが銀行支店の役割を果たすようになってきました。また、スマートフォンだけで現金の入出金ができる「スマホATM」が浸透しつつあり、ATMの便利な活用事例が広まっています。こうした、お客さま、提携先さまのニーズに合わせた新機能を継続的にリリースするとともに、ATM台数を伸長させることによって、日本全体のATM台数が減少する中でも当社ATMのシェアは15%以上に拡大しました。引き続きATMのネットワークを拡充し、「ATMといえばセブン銀行」と言われるよう努力することで、基幹事業である国内ATM事業の競争力をさらに強化してまいります。

P41 ATMプラットフォーム戦略

小売業発の金融機関ならではの発想で利便性の高い金融サービスを提供

2024年度は、当社グループとセブン-イレブンのシナジーを追求し、より買い物に便利な決済へとサービスを強化した1年でもありました。セブン銀行口座、クレジットカード「セブンカード・プラス」、電子マネー「nanaco」と、セブン-イレブン等で利用される「7iD」がシームレスにつながり始めています。「セブンカード・プラス」の会員獲得施策では、20代〜30代の利用者の増加、セブン-イレブンでの購買単価、利用回数の向上につながっています。「7iD」の購買データをマーケティングや個人ローンの与信に活用する取組みも開始し、個人向けカードローン残高は2025年度末の目標である800億円を達成する見込みです。今後も小売×金融の強みを活かしたサービス展開を進めてまいります。

P45 リテール事業対談

海外で2万台以上のATM網を展開、さらなる収益多角化へ

重要な成長戦略の一つである海外市場の開拓も着実に進んでいます。先行する米国、インドネシア、フィリピンでは、2024年度末でATMは合計21,000台超、総利用件数は5億件超と順調に事業規模を拡大しました。海外事業全体の経常収益は435億円と当社グループ連結経常収益の約20%を占め、事業ポートフォリオの多角化にも貢献しています。先行投資により、利益面で後ずれはしていますが、2025年度には3社とも通期黒字化を達成する見込みです。2025年1月に事業を開始したマレーシアを含め、日本でのノウハウを活かし、各地域のニーズに合ったサービスを提供し、さらに利益率を高めていきます。

P51 海外事業

金融インフラの利便性・安心・安全を社会に届ける

法人向け事業の、株式会社ACSiON(アクシオン)は金融機関向けのフィッシング対策サービスで業界シェアを拡大しています。バックオフィスの分野では株式会社バンク・ビジネスファクトリー(BBF)が金融機関の事務受託やAML/CFTのコンサルティングなど信頼

AIを使い自ら業務を改革する社員たち。人が育ち、会社が育つ。「あるべき姿」が見えてきた。

性の高いサービスを提供しています。当社事業から得られたノウハウを活用し、セキュリティ技術を磨き上げ、安心・安全を守る事業パートナーとして、金融業界を支えていきます。

P50 法人戦略

自律的に考え挑戦するカルチャー

当社のパーパスにある“お客さまの「あったらいいな」を超えて”とは、お客さまがまだ気付いていない、顕在化していない価値を創り出していくということです。生活に密着した「コンビニ」という場でビジネスをしているからこそ、社会課題を把握し発想を豊かにビジネスを創出できるのだと思います。そのために大切なのは、自律型人財のイノベーションマインドを育て、誰でも挑戦できるカルチャーを醸成させていくことです。

その一環として、業務評価の10%をイノベーション活動の成果とする「EX10」（エクステン）という取組みを続けています。この制度のもと、IT部門だけでなく、バックオフィス部門やコーポレート部門でもAI・データ活用や、プログラミングの知識が少なくても容易に開発可能なノーコード・ローコードのアプリを自ら開発し、日々の業務を効率化しています。与えられた業務を「こなす」のではなく、社会の変化に合わせて業務を改革していくことが社員の役割になっています。これからはデジタルを使いこなすことは社会人の基本スキルという時代です。日々の業務はできるだけAIに任せ、人間はAIにはできないクリエイティブな業務に専念する姿が理想です。

「EX10」の成果として、常に新しいことに挑戦するカルチャーが定着しました。経営の指示を受けて動くのではなく、能動的に自ら走り出す社員が増え、その結果が業務の多角化・高度化につながっています。社員の成長が、企業の成長を導いているのです。当社が目指してきた「あるべき姿」が実現できつつあると感じています。

P53 人財戦略 役員対談

成長戦略とつながるサステナビリティ推進

セブン銀行グループが目指すべき姿とは、常に新しい「便利」をお客さまに提供しながら事業成長を続けることです。少数精鋭の企業ゆえ、ITを駆使し合理性・効率性を極めて収益を高めていく。さらに、日本初、世界初の価値を生みだすユニークな存在であり続けるためには、チャレンジし続けることが大事です。また、当社は社員の8割が中途採用で成り立ち、多様な人財がそろっています。DEIが活きる環境と新たな挑戦を推奨する企業風土を確立することがイノベーションを生みだす力になっています。

事業拡大に留まらず、成長戦略とつながるサステナビリティ推進にも、企業の社会的責任として真正面から取り組んでいます。当社は重要な開発テーマの一つとして、ATMの消費電力抑制を進めてきました。第4世代では第3世代と比較して40%省電力化し、生産時やリサイクル時の環境負荷低減を進めました。今後は警備関連や保守点検関連のパートナー企業さまなどと連携した取組みも進めていきます。「保守点検サイクルの見直し」「インフラや物流の共通化」など環境負荷低減につながるオペレーションの検討のほか、各社の強みを活かして、本業を通じたより幅広い社会課題の解決につながる協業の形を一緒に検討しています。

P21 セブン銀行グループの重点課題

ステークホルダーの皆さまへ

社員に対しては朝礼などで必ず「社会変化に対応し、お客さまに評価される企業になろう」と伝えています。社員一人ひとりのチャレンジは、企業や社員自身の成長だけでなく、日本という国そのものの革新力につながることを社員には意識してほしいと思います。地域社会とお客さまに対して、当社の強みとユニークさを発揮しながら、日常の暮らしに寄り添うサービスをお届けすることを誓います。金融機関などのお客さまに対しては、未来をともに考える「共創」のパートナーでありたいと考えています。あらゆる産業の境目がなくなり大転換する中で、同じ未来を目指すパートナー企業と共創し、非連続の価値を生みだしていかなくては生き残れません。

当社は開業以来、お客さまと業界のニーズを発掘し、サービスを提供し続けてきました。今後もパーパスの実現に向けて事業を進め、日常の未来を生みだす存在であり続けます。

最後に投資家の皆さまへ。業績面でまだ十分にご期待に応えられていませんが、当社は確実に変わり始めています。過去を振り返れば「コンビニATM」が定着するまで多大な時間と労力を要しました。そして今、ATMそのものの価値の転換という大きな課題にチャレンジしている段階です。必ず新たな成長につながる道筋を明確に示し、当社グループの持続的な成長と還元を実現していきます。一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

サステナビリティ推進にも真正面から取組み、社会課題の解決にも貢献。

事業パートナーさまと第9回 サステナブル・ブランド国際会議 2025 東京・丸の内に登壇

強固な財務基盤をベースに収益性と成長性を高め、中長期的な企業価値向上を図ります。

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（しみず） 健（けん）

過去最高収益達成も、連単とも減益 成長領域への先行投資が影響

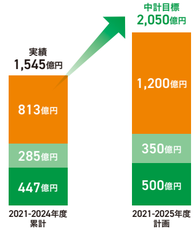
2024年度は、連結・単体ともに増収減益となりました。主力の国内ATM事業で、総利用件数が、前年比5,000万件増の10億8,900万件となるなど、セブン銀行単体の業績が好調に推移したこと、海外各国の収益がいずれも増収となったこと、セブン・カードサービスの収益が年度を通じて計上されたこと（2023年度は期中の買収のため買収後の9か月分が計上されたのみ）等から、連結経常収益は、初めて2,000億円を突破し、前年比8.3%増の2,144億円（過去最高）となりました。この結果、2020年度から2024年度に至る5年間の連結経常収益のCAGR（年平均成長率）は11.8%となりました。過去最高の収益を記録し、高い成長率を達成したのもさることながら、ここ数年進めてきたポートフォリオの複線化により、国内ATM事業だけでなく、複数事業で相応の収益規模を確保できたのは大きな成果と考えています。一方、第4世代ATM導入や「+Connect」（プラスコネクト）サービスへの投資等、成長投資に伴う減価償却費増等を主因に、費用が増加したことから、連結経常利益は302億円、同純利益は182億円と、減益となりました。

財務目標

（単位：億円）

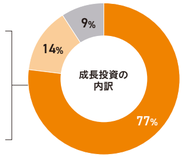
	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度計画	2025年度中計目標
連結経常収益	1,549	1,978	**2,144**	2,160	**2,500**
国内事業	1,231	1,590	**1,708**	1,731	**1,875**
（うちATMプラットフォーム事業）	1,040	1,110	**1,134**	1,150	**1,050**
海外事業	318	388	**435**	429	**625**
連結経常利益	289	305	**302**	245	**450**
EBITDA（連結）	484	539	**594**	–	**800**
ROE（連結）	7.6%	12.2%	**6.6%**	–	**8%以上**

投資計画



2021年度から2024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



中期経営計画目標との乖離は大きい ただし、目標としている数字は 数年内には達成できる

連結経常収益2,500億円、連結経常利益450億円、ROE（自己資本利益率）8%以上という目標を掲げた中期経営計画は、2025年度が最終年度ですが、対外公表済の2025年度計画は、連結経常収益2,160億円、連結経常利益245億円であり、目標と乖離しています。内訳を見ると、単体は目標を上回る見通しながら、海外グループ会社とセブン・カードサービスの計画が目標と大きく乖離したことが主因です。ただし、海外グループ会社は、2024年度の夏以降、米国が黒字となったほか、アジアは増収増益を続けており、セブン・カードサービスについても、ここ数年戦略的にコストをかけ、クレジットカード会員を増やすことで将来の芽が出てくると考えています。従って、中期経営計画で掲げた目標数字は、2025年度に達成ができなくとも、数年内に達成できると考えています。

収益性、成長性に課題 これらを高めることで 持続的な企業価値向上へ

財務責任者としての私の役割は、株主の皆さまに適切な利益還元を行いながら、安定性、収益性、成長性をバランスさせつつ全体の業容を拡大していくことです。

当社は2025年6月におよそ508億円の自己株式の取得を実施し、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの連結子会社から外れました。この自己株式の取得後も当社の自己資本比率は20%以上と高い水準にあり、外部からの格付についても一部見直しはありましたが、高い水準を維持しています。自己資本比率が高過ぎるという声もいただきますが、当社には、金融機関という側面だけでなく、日本全国に張り巡らされたATM網を常に安全確実に運営し続けねばならないというインフラ事業者としての側面もあり、リスクアセットに見合う自己資本確保、M&Aも含めた将来の成長戦略を機動的に実現するために必要となる自己資本確保に加え、インフラ事業者としての責任を果たすために各種リスクに備える自己資本確保が必要なことから、現在の水準は適正であると考えています。今後も適切な自己資本水準を維持しつつ、

株主の皆さまに安定的な配当を継続することで、着実な利益還元を行っていきます。高い自己資本比率に裏打ちされた強固な財務基盤が示すとおり、安定性については、現時点で懸念はありません。なお、当社は、ATMプラットフォーム事業が主力事業であることから、金利上昇局面では、現金調達コストを中心としたコスト増による財務影響を心配される方もいると思いますが、当社では、複数シナリオを想定し、ATM機内現金のコントロール等に取り組んでおり、金利上昇による財務影響は限定的なものに抑えられると考えています。

一方、収益性、成長性については、課題があります。収益性とは「稼ぐ力」であり、端的には、利益率やROEで示されます。いずれもここ数年低下傾向のため、この回復が急務だと認識しています。また、成長性とは「将来の成長可能性」であり、目指すべきは収益やEPS（1株当たり純利益）の成長です。収益こそ、連結・単体ともにここ数年継続的に成長しているものの、EPSは低下傾向にあります。この間、直近5年間のTSR（株主総利回り）は、安定的な配当を継続してきたことから、100%を超えていますが、収益性、成長性の向上により、株価を引き上げることができれば、さらに上昇させることができると考えています。

最優先で取り組むべきはROE8%回復 売上高純利益率、財務レバレッジ、総資産回転率改善に速やかに取組む

最優先で取り組むべきはROE8%の回復です。2024年度実績のROEは6.6%。対して、CAPM（資本資産評価モデル）に基づく資本コストは5%台半ばと認識しています。現状は資本コストを上回るROEを達成していますが、ROEと資本コストの差分であるエクイティスプレッドとPBR（株価純資産倍率。2024年度実績で1.18倍）や株価は、ある程度連動して動くことから、財務・非財務情報発信の強化、株主や投資家の方々とのエンゲージメント強化による資本コスト引き下げと同時に、ROEを高めることによりエクイティスプレッドを拡大し、PBRや株価向上につなげることが重要と考えています。

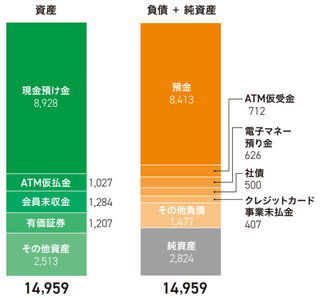
ROE向上に向けては、利益率の高い事業（国内ATM事業）の強化と業務効率化等による経費適正化を通じた「売上高純利益率」改善、リスクアセット（個人向けローン等）拡大による「財務レバレッジ」改善、低採算資産（必要以上のATM機内現金等）圧縮による「総資産回転率」改善に取り組んでいきます。一朝一夕にROE向上を図るのは難しいかもしれませんが、速やかに上記対応を実行していきます。

当社株式については、比較的少額で投資ができ、配当利回りが相対的に高い点を多くの投資家や株主の方々に、ご評価いただいています。一方、利益率やROEの低下、それらを反映したTSRの伸び悩みに対して、ご不満の声があることも認識しています。しかし、積極的な成長投資の継続により、お客さまのニーズを先取りする形でサービス高度化を進めていかなければ、お客さま離れを招きます。従来の入出金専用ATMが、キャッシュレス化や生活様式の変化を受けて減少傾向にあるのはその現れでしょう。決済機能に加え、本人確認機能等を備えた当社の多機能ATMは、今後ますます重要な社会インフラになるはずです。ATM事業をさらに磨き上げるべく積極投資を行いつつ、ポートフォリオの複線化を進め、さらに利益率とROEの改善を図ることは容易ではありませんが、当社はこれに正面から取り組んでいきます。

今後も株主や投資家の方々には、こうした戦略を丁寧に説明して、ご理解いただくとともに、信頼関係を構築していきたいと考えていますので、是非長期的な視点からご評価・ご支援いただければ幸いです。

2025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）

2025年3月末
29.13%

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-

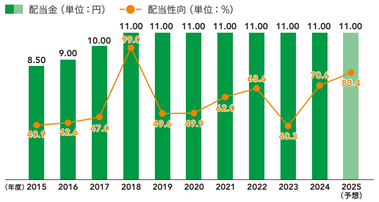
※ 2025年6月末時点

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



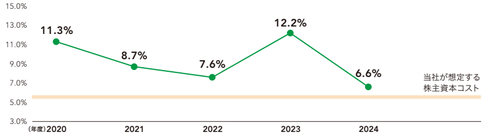
TSR（株主総利回り）※の推移

（単位：%）

2022年度	2023年度	2024年度
106.81	121.86	120.07

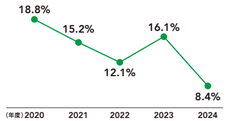
※ TSR（株主総利回り）：Total Shareholder Returnの頭文字を取った略称。株式投資により得られた総収益（配当とキャピタルゲインの合計額）を投資額（株価）で割った比率。

ROEの推移



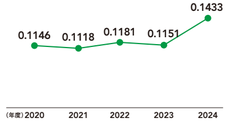
売上高純利益率（収益性）

※売上高純利益率＝当期純利益÷経常収益



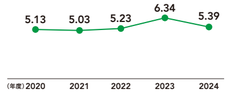
総資産回転率（効率性）

※総資産回転率＝経常収益÷総資産



財務レバレッジ（負債活用度）

※財務レバレッジ＝総資産÷自己資本



セブン銀行グループの進化の歴史

社会の変化とともに変わる「あったらいいな」に応え、進化し続けるセブン銀行

「コンビニにATMがあったら・・・」

2001～ 第1世代ATM

24時間365日、いつでも、だれでも、どこでも安心して利用できる安全かつ効率的な決済インフラを構築

2001
- 「株式会社アイワイバンク銀行」設立

IY Bank アイワイバンク銀行

- ATMサービスと銀行口座サービスの開始
- セブン-イレブン店舗内にATMが誕生

- 売上金入金サービスを提供開始

金融犯罪の増加・インバウンド市場の拡大・バリアフリーへの社会的要請

2005～ 第2世代ATM

日本初のセカンドディスプレイを搭載し、処理速度4倍、容量2倍の高速大容量化を実現。国際標準のセキュリティに対応し、さらなる拡張性を確保

2005
- 社名を「株式会社セブン銀行」に変更

セブン銀行

2006
- ATMでのICキャッシュカードの対応
- セブン銀行ICキャッシュカードの発行開始

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

nanaco

- 視覚障がい者向け音声ガイダンスによるATM取引の開始

2008
- JASDAQ証券取引所（当時）に上場

在日外国人労働者の増加、スマートフォンの急速な普及と

2010～ 第3世代ATM

紙幣処理や取引再開に要する時間を短縮、紙幣徹底した省エネ設計で地球温暖化防止や廃棄物の収納容量を増やし、現金補充コストも抑制。削減にも配慮

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

2012
- 米国のATM運営事業会社を完全子会社化

2013
- 海外送金カスタマーセンター（現：コンタクトセンター）稼働開始

2014
- セブン銀行口座のATM取引画面の9言語表示開始
- 事務受託事業を行う（株）バンク・ビジネスファクトリー設立
- インドネシアにATM運営事業会社を設立

2015
- 海外発行カードのATM画面、明細票などで12言語対応

技術革新による社会変化で多様化する決済サービス

2016
- デビット付きキャッシュカードを発行開始

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

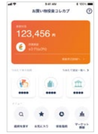
2018
- 交通系電子マネー等のチャージ開始
- 送金・決済サービスを行う（株）セブン・ペイメントサービス設立
- （株）セブン・ペイメントサービスが「ATM受取」開始

フィンテック等の技術革新によるデジタル化、高度化・巧妙化が進む金融犯罪やセキュリティへの不安

2019～ 第4世代ATM

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

2019
- 本人確認、不正検知プラットフォーム事業を行う合弁会社（株）ACSiONを設立
- 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
- 「セブン銀行後払いサービス」開始

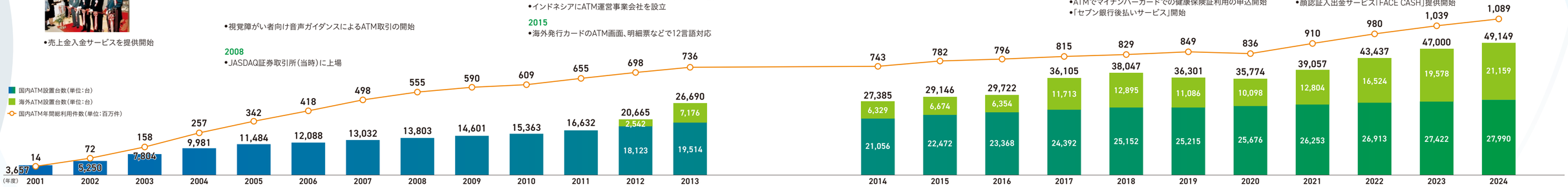
2022
- 東京証券取引所プライム市場に移行
- （株）セブン・ペイメントサービスが「ATM集金」開始
- 金融商品仲介サービス「お買い物投資コレカブ」をリリース
- ATMで「マイナポータル情報連携サービス」を提供開始

2023
- （株）セブン・カードサービスを連結子会社化
- 「ATM認証コード発行サービス」を提供開始
- 「＋Connect」サービス開始
- 「ATMお知らせ」「ATM窓口」を提供開始

＋Connect プラスコネクト

2024
- マレーシアにATM運営事業会社を設立

2025
- 顔認証入出金サービス「FACE CASH」提供開始



※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全体像

盤石なATM事業を中心に、海外事業、金融リテール事業や法人向け事業で多角化を推進

ATMサービスの提供（国内ATM事業）

社会インフラであるATMを軸として、現金入出金取引から各種手続きまで、多様なお客さまの多様なニーズに対応

- 現金入出金取引
- 現金チャージ取引
- ATM窓口（口座開設・情報変更サービス）
- ATMお知らせ（ATM取引時の各種案内サービス）
- マイナポータル情報連携サービス

プラスコネクト

海外でのATMサービスの提供（海外事業）

海外4カ国約2万台のATMを通じて、各国のマーケットニーズに応じたユニークな金融サービスを提供

- 入出金取引
- 小売 × 金融サービス

FCTI	ATMi	Pito AxM	Reachful
米国	インドネシア	フィリピン	マレーシア

セブン銀行 グループ

個人向け金融サービスの提供

小売発の金融機関として、お客さま視点に立ち、日々の生活に寄り添う金融サービスを展開

口座サービス

- 預金
- 後払い
- デビット
- 金融商品仲介
- ローン

クレジットカード・電子マネーサービス

- クレジットカード
- 電子マネー

法人向け金融サービスの提供

銀行事務、セキュリティ対策や不正検知など専門性の高いサービスで金融インフラの安全性と利便性を向上

- 事務受託（BPO）
- 本人確認、不正検知

BBF（セブン銀行の100%子会社 バンク・ビジネスファクトリー）　ACSiON　proost　Detecker

セブン銀行グループの価値創造

パーパスの実現に向けて、当社らしい価値創造を継続することで、持続的成長と企業価値向上を実現

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。

重点課題

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
いつでも安心・安全に使える社会インフラを提供する	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	お客さまの期待を超えたユニークな価値を創る	誰もが活躍できる社会づくりを進める	豊かな社会と地球の未来に貢献する

成長戦略の実行

「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

経営基盤の強化

企業変革の推進
あらゆる事業・組織に変革をもたらす人財育成と企業風土を醸成する

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

中期経営計画

財務資本	人的・知的資本	社会・関係資本	製造資本	自然資本
強固な財務基盤と潤沢な資金力	多様性に富む人財とATM関連知財力	圧倒的な提携先数と顧客基盤	安心・安全な社会インフラ	徹底した環境負荷低減
純資産（連結） 2,824億円	キャリア社員比率 77.5%	ATMのご利用者数 294万人以上／日	全国ATM設置台数 27,990台	第4世代ATMの消費電力 40%削減（第3世代比）
自己資本比率（連結・国内基準） 29.13%	世界初・日本初・業界初のサービス 50件以上	ATM提携先 682先	ATM稼働率 99.98%	廃棄ATMリサイクル率 約100%

セブン銀行グループの重点課題
策定プロセス

セブン銀行グループでは、サステナビリティを長期的な経営戦略の根幹に位置づけ、本業を通じて、多様化する社会課題の解決と新しい価値創造を目指し、さまざまな取組みを実践しております。その中で、パーパスを実現するための価値創造の観点から、当社グループとして優先的に取り組む課題を5つ抽出し、「重点課題」として掲げております。

重点課題策定のプロセス

社会課題の再整理
社会課題を精査

▼

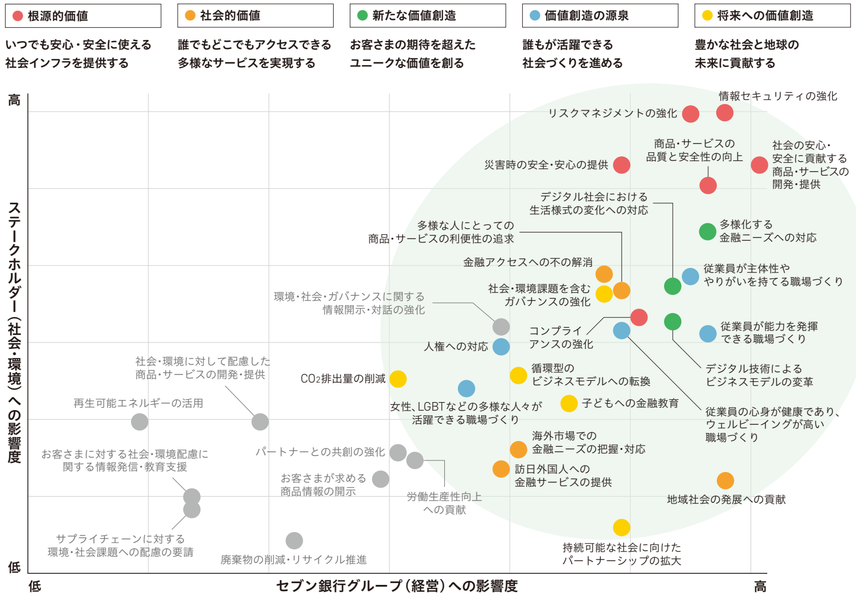
社会・環境への影響度調査
ステークホルダーの期待を整理

▼

経営・事業への影響度調査
当社グループにとって
優先すべき事項の整理

▼

経営会議・取締役会で議論
影響度の整理を基に社内で協議



資本への影響

5つの重点課題に取り組むにあたっては、当社が目指す姿を明確にし、SDGs達成への貢献を紐づけるとともに、当社の価値創造における資本にどのような影響をおよぼすかを整理しています。

重点課題	当社が目指す姿	SDGsへの貢献	資本への影響 財務資本	人的・知的資本	社会・関係資本	製造資本	自然資本
1 いつでも安心・安全に使える社会インフラを提供する	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多様なサービスを提供し、社会に安心・安全を与える社会インフラとなる	9 16 11	• 年間10億件を超えるATM取引で創出される収益	• 「止まらないATM」を実現するオペレーションの構築 • 安心・安全な金融サービスを提供する仕組み	• ATMネットワークを支えるパートナー企業との強固な関係構築	• 高機能／高性能を誇るATM筐体の設計	
2 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	「社会で最もやさしいデジタルチャネル」を目指し、世界5カ国で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	1 8 10 17	• 多様なニーズに応えるサービス提供による収益機会の拡大	• 多様なサービス開発における知的資本の蓄積（日本初・世界初・業界初の技術力） • ATMとつながる680以上の提携先との関係構築	• 毎日294万人を超えるATMご利用者との顧客接点		
3 お客さまの期待を超えたユニークな価値を創る	「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	8 9 17	• 新たな領域でのサービス提供による収益機会の拡大 • AI／データ活用による業務効率化でコスト削減	• 独自のUI/UX開発による知的資本の蓄積 • AI/データ活用による社員スキルの向上 • AI/データ活用による新サービスの開発	• 外部パートナー企業との価値共創		
4 誰もが活躍できる社会づくりを進める	セブン銀行グループ全体として、人権と多様性を尊重し、誰もが生きがい・働きがい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	5 8 10	• モチベーションの高い人財による成長戦略の目標達成 • 高い企業イメージによる人財獲得コストの低減	• 働きやすさと働きがいを通じたエンゲージメントおよびパフォーマンスの向上 • 多様な人財の活躍によるイノベーションの創出	• 社外とのネットワーク構築によるブランド／レピュテーションの向上		
5 豊かな社会と地球の未来に貢献する	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、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	4 12 13	• 環境リスクの低減に向けた取組みによる将来的な気候変動コストの低減	• 社員の環境意識の醸成による環境配慮型サービスの開発	• ATMパートナー企業との協働による環境・社会課題解決への取組み	• 新たな環境配慮型ATM開発の可能性	• ATMネットワーク全体での環境負荷低減の取組み

重点課題の取組み

各重点課題においては、社会課題の解決につながる中長期目標を掲げており、当社グループのあらゆる業務、さまざまな取組みが紐づいています。特に、当社グループが注力する独創的で特徴的な取組みについてご紹介します。

重点課題	中長期的な目標	成果指標（2024年度取組実績）	2024年度実績	目標
根源的価値 1 いつでも安心・安全に使える社会インフラを提供する	• 止まらない社会インフラの実現	24時間365日利用可能なATM	ATM稼働率　99.98%	ATM稼働率　99.98%以上
	• 堅牢なセキュリティ対策の徹底 • 安心・安全な金融インフラ・サービスの基盤構築	**お客さまを金融犯罪から守るための不正利用防止対策を強化し、安心・安全な金融取引きの仕組みを金融業界全体へ拡大** ・AML/CFT・金融犯罪対策カンファレンスの開催による、金融業界全体の理解・対策の底上げに貢献 ・グループ会社ACSiON： — グーグル・クラウド・ジャパン合同会社と連携してフィッシング詐欺被害抑制を強化 — 公的個人認証サービス（JPKI）における主務大臣認定を銀行子会社として初取得し、不正検知ノウハウを組み合わせた新たな本人確認サービスの提供 ・グループ会社バンク・ビジネスファクトリー： — 為替取引分析業の許可を取得し、実効性の高いマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策プラットフォームを金融機関等に提供		
社会的価値 2 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	• 安全性・利便性を両立するUI/UXの実現	**お客さまに声に寄り添い、優れた操作性と魅力的なデザインで、顧客体験価値を向上** ・ATMのソフトウェアやUIデザインを内製する「ATM Design Studio」を立ち上げ、月1件以上の高頻度な改善を実現し、より魅力的なATMサービスを提供 ・「Myセブン銀行」アプリのデザインコンセプト「デザインシステム」を策定、アプリの明瞭性と視認性を向上させ、安心安全な取引をサポート		
	• グローバルなATMネットワークの拡大	海外での現金ニーズに対応	海外ATM総利用件数 532.8百万件	海外ATM総利用件数 587.7百万件
	• 多様なニーズに対応するATMサービスの拡充	キャッシュレス・デジタル社会に対応	スマホATM 導入先数 110先（うち銀行22行）	多様なお客さまのニーズに対応したサービスを提供し、さらなる導入先の拡大と各サービスの認知・浸透を図る
		社会課題解決のための自治体給付金に対応	ATM受取 導入自治体数 11先	
		訪日外国人の現金ニーズに対応	海外発行カード 利用件数 14百万件	
		視覚障がい者向けサービス拡充 ・預金口座の入出金と残高照会に加え、2024年10月より音声ガイダンス機能に電子マネーチャージを追加。2024年度下期の音声ガイダンス総取引件数は14,221件（前年同期比117.1%）		

※数値および実績はいずれもセブン銀行単体のもの

重点課題	中長期的な目標	成果指標（2024年度取組実績）	2024年度実績	目標
新たな価値創造 3 お客さまの期待を超えたユニークな価値を創る	• 多文化共生社会の実現	簡単・便利・安心な海外送金サービスの提供	海外送金件数 660千件	前年度実績以上
		日本にお住まいの外国籍の方への対応	ATMでの外国人口座開設数 3,084件 ※2024年12月よりサービスイン	前年度実績以上
	• 誰一人取り残されないデジタル社会づくり	ATMがあらゆる手続き・認証の窓口となる世界の実現	「+Connect」提携先数 28先	さらなる導入先の拡大と各サービスの認知・浸透を図る
		外部パートナーとの新たな価値協創 ・スタートアップ企業との共創プロジェクトから生まれたATMによるご祝儀収納サービス「つつむと」。2024年度は約600組の挙式で活用され、10,000件以上のご祝儀収納をご利用いただく		
	• AI/データ活用による価値創造	**AI/データを活かした新たな価値創造への取組み** ・7ｉDの買い物データを活用した独自の与信スコアリングAIを開発し、実証実験を実施 ・コンタクトセンターではAIチャットボットの活用により、利便性向上と業務効率化を実現		
		IT活用による自部署の業務プロセスの改善	市民開発アプリ数 79件	市民開発アプリ数 101件（2026年3月末時点）
		生成AI活用による業務効率化の推進	7Bank-Brain（社内生成AI）社員に占めるMAU率　30.1%	7Bank-Brain（社内生成AI）社員に占めるMAU率　75%（2026年3月時点）
価値創造の源泉 4 誰もが活躍できる社会づくりを進める※	• 社員の自律的成長と自発的なキャリア形成の促進	**社員一人ひとりが活躍できる職場環境や制度設計の推進** ・グループ・社内公募の実施、全社横断で異動するオープンキャリアに加え、専門性深化を図る総合職のエキスパートコースを設置するなど、自発的なキャリア形成を支援		
	• 社員のウェルビーイングとエンゲージメントの向上	エンゲージメントスコア（Wevox）	71	前年度実績以上
		有給休暇取得率	81.9%	前年度実績以上
		育児休業復帰率	100.0%	100.0%
		男性育児休業取得率	61.5%	前年度実績以上
	• 多様性を受け入れ、強みに変える企業風土の構築	女性管理職比率	18.7%	2030年までに30%以上
		連結社員における海外社員比率	17.1%	前年度実績以上
	• 多様な人権を尊重できる社会づくりへの貢献	人権研修受講率	83.4%	100.0%
		コンプライアンス研修受講率	100.0%	100.0%
将来への価値創造 5 豊かな社会と地球の未来に貢献する	• 次世代向け金融教育の推進	**金融教育の実施による学生の金融（犯罪）リテラシーの向上** ・小学生向け金融教育教材を提供し、2024年度末実績で約300校が活用 ・中学校や高校など16校を訪問し、累計約10,000人の生徒に金融犯罪対策の出張授業を実施		
	• 環境問題への取組みの拡充・拡大	GHG排出量	9t-CO_2（セブン銀行単体 Scope1） 816t-CO_2（グループ連結　Scope2）	前年度実績より削減 長期目標設定については今後検討予定
		廃棄ATMの資源循環の仕組みを構築	ATMリサイクル率 約100%	同水準を維持
	• 多様なステークホルダーへの社会的責任の遂行	**新たな募金スタイルを通じた社会課題解決への貢献** ・セブン銀行ATMで社会福祉団体に募金ができるサービスを提供（2024年度　ATMによる募金受付総額96百万円） ・チャリティ・キャンペーンを実施し、ラジオ・チャリティ・ミュージックソンに寄付金を贈呈（2024年度 チャリティ・キャンペーンを通じた寄付額 3.0百万円） ・ATM受取サービスご利用時にセブン・イレブン記念財団への募金を選択することが可能（2024年度 ATM受取サービスを通じた募金受付額 2.6百万円） ・セブン・カードサービスによるnanacoポイント募金の提供（2024年度　nanacoポイント募金受付額 2.2百万円）		

セブン銀行グループの競争優位

当社の強みは、創業以来、あらゆるリソースを投入し磨き上げてきた、世界でも類を見ないATMプラットフォーム事業。一人ひとりのお客さまと個々の提携先のニーズに寄り添い、改良・改善を積み重ね、独自のサービスを開発し続けることで、多様なニーズに対応できる社会インフラとして成長してまいりました。現在、世界約5万台のATMネットワークを擁し、680先を超える提携先サービスを社会に提供し、その取引件数は年間16億件を超えます。これからも、このネットワークを通じて、また、新たなニーズを吸い上げ、ATMのさらなる可能性を広げていきます。

680先を超える提携先

年間16億件を超える取引をされるお客さま

安心・安全・先進的なサービス
ATM＝顧客との接点

- デジタル化も推進しないと！
- 業務効率化で店舗経営が厳しい！
- お客さまとの接点を増やしたい！

24時間365日、全世界約50,000台
社会インフラとしてのATM

いつでも、どこでも、近くて、便利
ATM＝生活インフラ

- 急に現金が必要になった！
- 銀行振込の期日が今日までだった！
- 窓口の時間に間に合わない！

生活導線の
リアルな
デジタルチャネル

いつものコンビニ
いつでも手続き

お客さま・提携先の両面に立ち、
「あったらいいな」「できたら便利」を生みだす

どこにでもあるATM
① 圧倒的な存在感

拡がるATMの価値創造

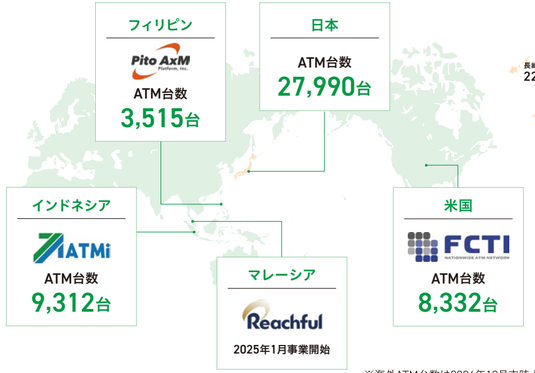
いろいろできるATM
②多様な提携先

セブン銀行グループの競争優位 ①圧倒的な存在感
ATMネットワークの拡大

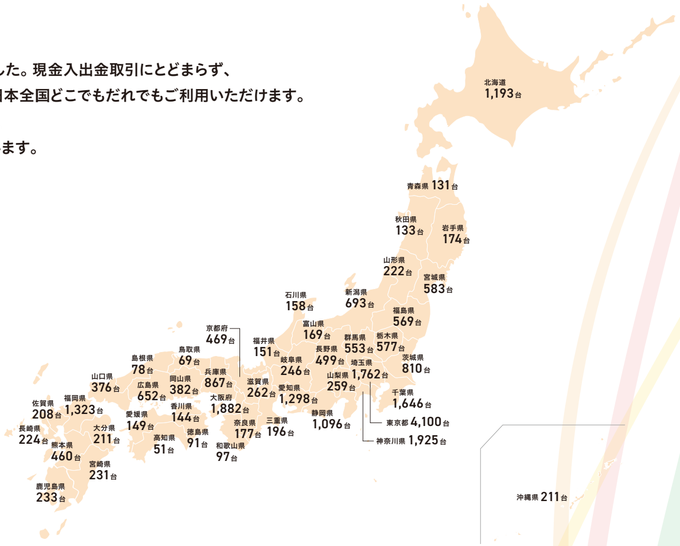
日本では、2024年度に第4世代ATMへの全台入れ替え・設置が完了しました。現金入出金取引にとどまらず、本人確認や顔認証機能を備えた多機能サービスプラットフォームとして、日本全国どこでもだれでもご利用いただけます。また、海外では現金ニーズが強く、ATM設置の少ない地域に展開しており、身近な生活拠点で手軽にご利用いただけるATMネットワークを構築しています。

セブン銀行グループが運営するATMの台数

49,149台（2024年度末時点）



※海外ATM台数は2024年12月末時点



国内設置場所別ATM台数

（2024年度末時点）

セブン-イレブン	22,970台	駅	863台
その他のグループ内店舗	624台	サービスエリア・パーキングエリア	84台
グループ外の商業施設	2,784台	空港	55台
オフィスビル	60台	その他（金融機関等）	550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。

セブン銀行グループの競争優位 ②多様な提携先

ATMサービスの拡大

日本国内で680以上の提携先とつながるATMは当社のみ。全国約28,000台のATMを通じて、それぞれの提携先企業が彼らのお客さまに提供したいサービスを安心・安全に稼働できるように、さまざまな取組みを実施しています。これからも当社のATMを活用し、日本全国に多様なサービスをお届けできるように、金融機関、事業会社、行政機関、スタートアップ企業と連携し、ATMの可能性を拡げていきます。

預貯金取扱提携金融機関（2025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

MUFG 三菱UFJ銀行 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 東和銀行 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 楽天銀行 PRESTIA SMBC信託銀行 PayPay銀行 ソニー銀行 NEOBANK 住信SBIネット銀行 三井住友信託銀行 auじぶん銀行 MUFG 三菱UFJ信託銀行 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 あいち銀行

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 しんくみ	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（2025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

太陽生命 フコク生命

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（2025年5月31日現在）

海外発行カード（国際ブランド）

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。

サステナビリティ推進体制

セブン銀行グループでは、「事業活動を通じて環境・社会課題の解決に積極的に取組み、環境・社会と企業双方に価値を創り出すこと」および「お客さまや社会から支持され環境や社会と共存する企業として主体的に果たすべき社会的責務」をサステナビリティと定義し、長期的な経営戦略の根幹に位置づけ、多様化する社会課題の解決と新しい価値創造を目指し、さまざまな取組みを実践しております。

サステナビリティ推進体制

取締役会

経営会議

サステナビリティ委員会
委員長：SDGs推進担当役員
代表取締役社長
代表取締役会長、常勤監査役、
国内グループ会社サステナビリティ担当など

事務局
（ブランドコミュニケーション部）

DEI推進部会

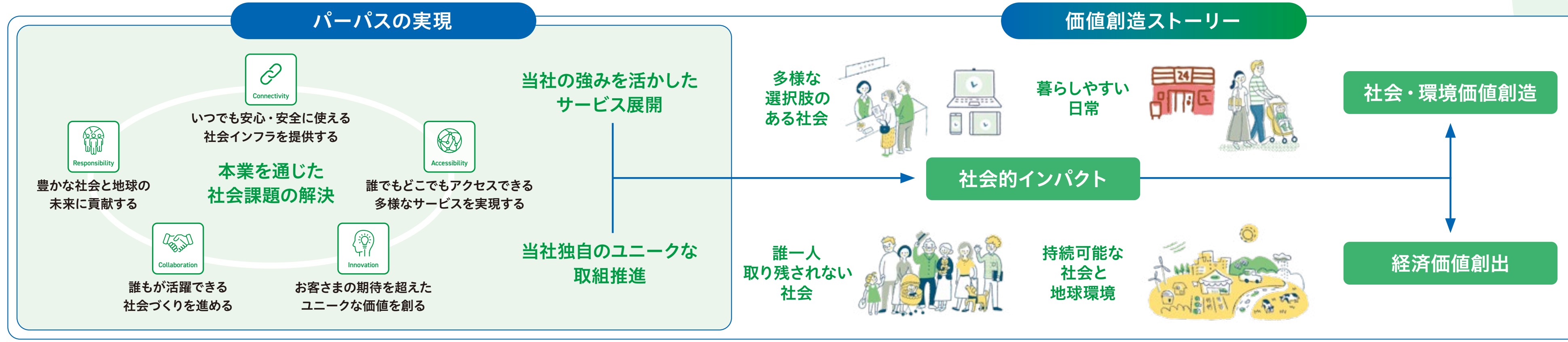
各部・セブン銀行グループ会社

2024年度の取組み

テーマ別	具体的な推進取組み
気候変動対応 ⊖ 詳細 P63	• 新世代ATMへの置き換え推進によるCO_2排出量削減（1台あたり消費電力 前世代比40%削減） • セブン銀行グループ連結でのCO_2排出量（Scope2）算定を実施
人的資本経営 ⊖ 詳細 P56	• パーパス実現に向けた人財採用／育成、組織風土醸成施策を実施 • DEI推進部会主導でDEIについて研修を実施し、社内理解を促進
重点課題の策定・浸透	• 全社一体でのサステナビリティ推進に向けて、研修等の社内浸透施策を実施 • グループ会社を含めた各事業の取組みを集約し、KPIを設定
社会的責任の遂行（CSR）	• 未来世代への取組みや視覚障害がい者の支援、社員参加型での環境貢献活動などを実施
ステークホルダーとの連携強化	• 社会や環境問題の解決に貢献できるATMネットワークの実現を目指し、主要サプライチェーン3社とATMパートナーサステナビリティ会議を立ち上げ活動

サステナビリティの考え方

重点課題の達成に向けた取組みを通じてパーパスを実現し、社会・お客さまと会社の双方に持続可能な価値を創出します。



重点課題 1 重点課題 2 重点課題 3 重点課題 4 重点課題 5

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

課題

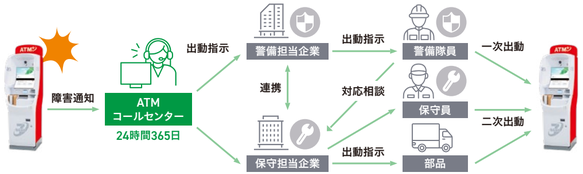
金融を取り巻く環境は大きく変化。デジタル決済が拡大する一方で、高度化・巧妙化が進む金融犯罪やサイバー攻撃の増加など、安心・安全な決済インフラの提供は重要課題の一つ。また、自然災害による被害が甚大化する中、安心・安全な生活基盤の確立や支援が必要とされている。

主な取組み

止まらない社会インフラの実現

ATMの稼働を支える仕組み

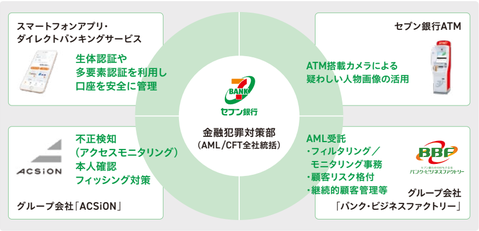
障害対応：ATMコールセンターでは、ATM全台の遠隔監視を実施。障害発生時は、同センターから遠隔でどこのATMでも迅速に対応。対応できない場合は、警備会社へ速やかに出動指示を行い、保守担当企業とも連携して適切な処置と早急なATMの復旧を目指す。



保守・運用：保守担当企業と協業して、AIを活用し、ATMが止まる前に部品交換を行う等の対処や、ATM一台一台の取引状況の把握によって警送警備ルートの最適化を行っています。

堅牢な情報セキュリティ対策の徹底
安心・安全な金融インフラ・サービスの基盤構築

セキュリティ・金融犯罪対策の取組み



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、全国約28,000台のATMネットワーク、グループ会社のITソリューションや知見を活かして金融犯罪対策に取り組んでいます。

創出したインパクト

社会・環境価値
いつでも安心・安全に使える社会インフラ

稼働率99.98%の安定したATM稼働と効率的なネットワーク運営を通じて、日本国内で年間10億件以上の取引件数を実現

経済価値
業務コスト削減、ATM事業の収益貢献

重点課題 1 重点課題 2 重点課題 3 重点課題 4 重点課題 5

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

課題

地域格差やデジタルデバイド（情報格差）による課題解決に対応するためには、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。

主な取組み

安全性・利便性を両立するUI/UXの実現

利用体験価値向上の追求

セブン銀行にとって、ATMはお客さまとの最大の接点。銀行員がいなくても短い時間でお客さまのニーズを叶え、心地よい利用体験となるようUI/UXには細部までこだわっています。口座サービスのスマートフォンアプリにおいても、お客さまの要望やご意見を取り入れ、常にアップデートを続けています。

多様なニーズに対応するサービスの拡充

サービスプラットフォームへの進化

キャッシュレス決済の現金チャージや、外国人観光客が日本円を引き出せる海外発行カード取引、金融機関等の窓口業務を行うことができるサービスなど、従来のATMの概念を覆すような多様なサービスを開発・提供しています。2024年には、視覚障がいをお持ちの方向け音声ガイダンス取引を、電子マネーチャージにも拡充しました。

グローバルなATMネットワークの拡大

生活の身近な場所へのATM設置推進

日本と海外を合わせて、約5万台のATMネットワークを展開。総利用件数は16億件以上となり、いつでもどこでもアクセスできる社会インフラを確立しています。

創出したインパクト

社会・環境価値
金融アクセス性の向上に貢献

ATMが「社会で最もやさしいデジタルチャネル」となることを目指し、世界5カ国で1日のべ444万人が利用する社会インフラを確立

経済価値
当社の主要な収益源

重点課題 1　重点課題 2　**重点課題 3**　重点課題 4　重点課題 5

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

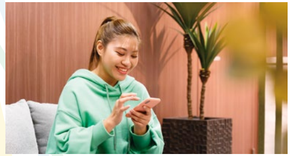
課題

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。

主な取組み

多文化共生社会の実現

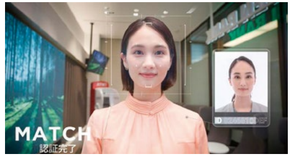
暮らしやすい日常のために



日本にお住まいの外国籍の方のニーズに合わせた海外送金サービスや、ATMで簡単便利に口座開設のお手続きができるサービスなどを多言語で提供しています。

誰一人取り残されないデジタル社会づくり

新たな金融体験の提供



ATMをリアルとデジタルをつなぐタッチポイントとして、さまざまな手続きや認証が可能となる「+Connect」サービスが拡大しています。2025年2月には、顔認証による現金入出金サービス「FACE CASH」を導入し、利便性と安全性を両立する新金融体験を提供しています。

AI/データ活用による価値創造

「7 i D」の購買データを活用

セブン-イレブン等で利用される「7 i D」の購買データを、個人向けローンサービスに活用し、新たな観点で与信審査を行う小売×金融のユニークな取組みを開始しました。また、社内ではさまざまなデータの活用や業務アプリの開発を一般社員が行う取組みが加速しており、生産性向上や付加価値の高い業務へのシフトが進んでいます。

創出したインパクト

従来の金融サービスの概念にとらわれないユニークな発想で、お客さまの日々の暮らしに新たな価値を創造

社会・環境価値

社会課題の解決に本業で貢献

経済価値

業務コストの削減、新たな収益源

重点課題 1　重点課題 2　重点課題 3　**重点課題 4**　重点課題 5

価値創造の源泉 ｜ 誰もが活躍できる社会づくりを進める

課題

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。

主な取組み

社員の自律的成長と自発的なキャリア形成の促進

学びと挑戦の場を豊富に提供

自ら課題を見つけ、パーパス実現のために意欲的に挑戦する人財の育成を目指し、研修講座などの学びとネットワーキングの機会を多数提供しています。また、2024年度は人事制度を改定し、キャリアコース制度を導入しました。さらに、業務時間全体の10%を自主的なイノベーション活動に充てる「EX10」を評価制度に組み込んでおり、セブン銀行社員の半数以上が設定しています。

社員のウェルビーイングとエンゲージメントの向上

働きやすさと働きがいの両立

社員がパフォーマンスを最大限発揮するために、働きやすい環境づくりを行うことが会社の重要な役割です。各種休暇を取りやすい制度設計、社内理解の促進、オフィスオープンデーなど交流機会の創出、パーパスへの共感と理解促進のためのアワード開催などを通じて、育児休業からの復職率は100%、エンゲージメントスコアは計測開始以来3年連続で向上しています。

多様性を受け入れ、強みに変える企業風土の醸成
多様な人権を尊重できる社会づくりへの貢献

誰もが活躍できる環境づくり

性別・年齢・国籍等を問わず誰もが活躍できる環境を作ることが、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。当社の重点取組みは、女性活躍推進、シニア活躍推進、障がい者雇用です。一例として、女性活躍推進については、女性幹部候補育成プログラムへの派遣を通じて、管理職への昇進意欲と育児などのライフスタイルとの両立に関するマインドを醸成し、支援しています。

創出したインパクト

社員のエンゲージメントが高まり、パーパスの具現化を通じて、社員と会社の共成長が実現

社会・環境価値

誰もが自分らしく活躍できる豊かな社会

経済価値

さらなる成長加速と企業価値の向上

価値創造ストーリー

パーパスアワード受賞者 座談会

重点課題❶ 重点課題❷ 重点課題❸ **重点課題❹** 重点課題❺

挑戦を通して会社と自己の成長をともに促進し、新しい未来を切り拓いていきます

パーパス実現と重点課題「誰もが活躍できる社会づくりを進める」への取組みを、社員一人ひとりがどのように日々の業務に活かしているか。2024年度パーパスアワード受賞者4名の座談会を通じて、人財戦略と成長戦略の結びつきや、多様性を大切にする組織文化が新たな価値を生み出している様子を紹介します。

セブン銀行の「パーパスアワード」とは

パーパスを日々の業務に反映させた取組みを表彰し、全社員に共有することで互いに刺激を与え、学びにつなげていくための社内イベント「パーパスアワード」を年に一度開催しています。各部・チーム単位で新規事業から既存業務の品質向上、事務改革まで、パーパスに沿った具体的事例をエントリーし、社員投票と社外取締役による審査を通じて優秀な事例を表彰する仕組みです。

パーパスアワード2024　企業変革部門受賞

「アクセラレータープログラム7回の軌跡と蓄積」

山方（やまがた） 大輝（だいき）

外部企業との事業創造を目指すアクセラレータープログラムを2016年から7回開催。新サービスの創出や、出資先の発掘、合弁会社の設立のほか、社内カルチャーの変革にも寄与した。

パーパス（存在意義）や重点課題をどう受け止めていますか？

山方　『「あったらいいな」を“超える”』という言葉は、お客さまが「絶対に必要だ」と感じるほどの大きな価値を創造することだと解釈しています。だからこそ、その価値を提供できるサービスとは何かを常に問いながら、実現に向けて取り組んでいます。

　またATMプラットフォーム事業はお客さまと直接触れ合う機会がなく、期待を超えられているのかがわかりにくい側面があるため、私は実際の利用者に直接会って声を聞き、価値を確かめることを大事にしています。

高尾　私はパーパスを決める際の話し合いに参加したこともあり、策定時から自分ごととして捉えてきました。常に、自分の業務がより良い日常の未来を創っていくのだと信じて取り組んでいます。

　また重点課題では「お客さまの期待を超えたユニークな価値を創る」を意識することが多いです。これまでに無かったものを創り出すことは非常にワクワクしますし、それを通じて社会貢献できることはやりがいにもなっています。

川口　私の場合は、入社した際にすでにパーパスが定められていたので、正直最初はそれほど深く意識していませんでした。しかし、周りのメンバーがパーパスを指針として行動している姿を見て、次第にその重要性を実感し、意識が高まっていきました。

　今回のパーパスアワードをきっかけに、さらに自分の中に定着してきたと感じています。

高津　私の所属するATMソリューション部では週に1度、パーパスエピソード（「あったらいいな」を超えていると感じたサービスの紹介など）を発表する機会があり、常にパーパスを意識できる環境ができています。それもあってか、私自身も『お客さまの「あったらいいな」』を第一に考える姿勢が自然と身につきました。パーパスを意識することは、社会貢献を実感することにもつながり、

パーパスアワード2024　収益貢献部門受賞

「買い物データを活用した独自与信」

川口（かわぐち） 凌（りょう）

セブン-イレブン等で利用されている「7ｉＤ」に紐づく購買データを活用し、従来の与信審査とは異なる審査手法を開発。従来の審査で融資を受けられなかったお客さまの不便を解消した。

パーパスアワード2024　経営基盤部門受賞

「FACE CASH」

高尾（たかお） 庄吾（しょうご）

顔認証で入出金できる「FACE CASH」をリリース。生活のあらゆる場面で顔認証が活用される顔認証プラットフォーム構想を生みだし、「あったらいいな」を超える価値をお客さまに提供した。

日々の業務に意義を感じながら取り組めています。

また今回受賞した視覚障がい者向けのサービスに携わるようになってからは、重点課題の一つ「誰もが活躍できる社会づくりを進める」ことの重要性や意義をより深く感じるようになりました。

パーパスを普段の業務にどう落とし込んでいますか？

山方　新規事業を扱っているので、パーパスは常に意識します。お客さまの期待値がどこにあるかを考えることが重要な指針になっていますね。

高尾　私も、新しいテーマで事業構想を練るタイミングで「日常の未来とは何か」を考えることが多いです。

山方　構想時の設計がしっかりしていれば、実務に移ってもパーパスの実現に向かって進んでいると信じられるので、細かいタスクも粛々と進めることができています。

川口　確かにそうですね。私の場合多忙な日々で常にパーパスを意識するわけではありませんが、折に触れて役員や上司がパーパスを基にビジョンを語るのを聞くことで、自分もパーパス実現に向かっていることを実感できています。

高津　私は判断に迷ったときに、パーパスを基準として考えるようにしています。例えば今回の取組みでは、ATMに新たに取り入れたい機能が無数にありましたが、限られた時間や予算の中で取捨選択を迫られた結果、どの機能がよりお客さまに求められているかという視点で優先順位を決めました。

高尾　迷ったときの指標になるというのは私も同じです。今回の取組みを行う際に、大きなコストやリソースを割く必要があり、やる・やらないの判断には悩みましたが、パーパス実現のために意義があるとし、実行ができました。もちろんコストカットは求められましたが、全社として目指すところがはっきりしているので、上司や経営層、関係各所も前向きに応援・サポートしてくださいました。

パーパスアワード2024　社会貢献部門受賞

「視覚障がい者向けATMサービス拡充」

高津（たかつ） 咲（さき）

視覚障がい者向けの音声取引サービスに、電子マネー取引機能を追加。「取引できる」をゴールにせず、「操作性」「安心感」「習慣に寄り添う」といった優しい工夫も盛り込んだ。

川口　社員がやりたいこと・やろうとしていることがパーパスに沿っていれば、全力で後押ししてくれるという企業風土は強く感じますね。また、困ったことがあれば、部署の垣根を超えてたくさんの人が協力してくれることも本当に心強いです。

山方　それは大いに感じますね。会社からの後押しという面では、パーパスへの貢献が人事評価に直結する仕組みが整ったことは、大きな転機でした。パーパスの実現を目指すことで、社会に貢献できる人財として成長できるだけでなく、会社での評価にもつながります。そのため、業務の目標や行動指針が明確になり、ぶれることなく一貫して進められるようになりました。

パーパス実現に向けた今後の展望を教えてください。

山方　ATMプラットフォーム事業においては、「現金の入出金をする端末」という概念を超え、さまざまな機能を追加した多機能端末へと進化させていきたいです。さらに、既存の概念に捉われない新たなサービスも次々に生み出していくことが、事業の多角化や会社の成長という面で重要だと考えています。今回受賞した取組みも含め、将来振り返ったときに「第二創業に貢献した」と語られるような事業にするため、地道な努力を積み重ね、パーパスを体現していきたいです。

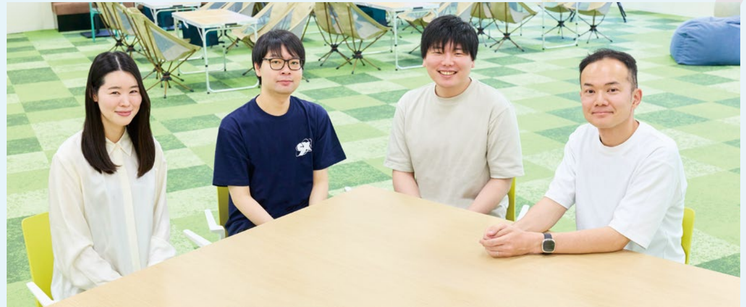
川口　『日常の未来を生みだし“続ける“』という言葉にあるように、単発で満足するのではなく、世の中に求められるサービスを継続して生みだし続けることが大切だと思っています。今回受賞した取組みで得た知見を活かして、今後も「あったらいいな」を超えるサービスを世の中に届け続けたいです。

高津　私も、お客さまの期待を超え続けることが大切だと考えています。そのためには、常識に捉われず広い視野で考えることが必要です。例えば、現在の第4世代ATMでは音声ガイダンスサービスが通常の取引画面と別で開発されていますが、次世代機ではそもそも初めから誰もが使える共通のユーザーインターフェースにできないかなど、「今の当たり前」を取り除いて考え、より良い日常の未来を創っていきたいです。

高尾　今回受賞した取組みをさらに発展させることで、顔認証技術を活用し、手ぶらで旅行したり、病院で診察を受けたりできるような、便利でフリクションレスな世界を実現できると考えています。

現段階では、かなり未来的な構想に感じられるかもしれません。しかし、セブン銀行には豊富な知見やネットワーク、優れたメンバーがそろっており、これらのアセットを最大限に活用することで、今は想像できないような未来を次々と創り出すことができると確信しています。

顔認証技術は一例に過ぎませんが、このように、パーパス実現に向けて私たちが持つ力を駆使して、より良い未来を創り上げていきたいです。



重点課題 1　重点課題 2　重点課題 3　重点課題 4　**重点課題 5**

将来への価値創造 ｜ 豊かな社会と地球の未来に貢献する

課題

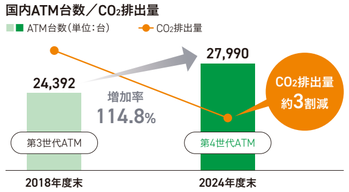
気候変動による気象災害や自然資本の損失など地球環境問題への対応は企業経営における喫緊の課題。また、金融機関としては、次世代に向けて、金融犯罪や詐欺の防止に加えて、電子決済やデジタル通貨など、新たな金融リテラシーの社会浸透も必要性を増す。

主な取組み

環境面でも進化を続けるATM

ATM開発にあたっては、環境負荷低減のため消費電力の削減を追求し、低消費電力部品の採用や回路設計の見直しなどを通じ、サステナブルな姿を実現しています。

2024年度には第4世代ATMに全台の入替が完了したことから、第4世代ATM導入前から国内ATM台数は約15%増加している一方で、CO_2排出量は導入前と比較し約30%削減をしております。



第4世代への全台入れ替え完了により、国内ATM全台のCO_2排出量は第4世代ATM導入前の2018年度末と比較し約3割程度の削減を達成

リサイクル率約100% ATMリユース・リサイクル

セブン銀行ATMは、リユース可能な設計により累計13,000台以上を再利用しています。撤去されたATMはNEC（日本電気株式会社）が回収し、清掃や動作確認を経てリユースし、新たな場所に設置されます。老朽化によりリユースができない場合はプラスチック素材等としてリサイクルされ、ATMのリサイクル率は約100%を実現しています。

環境に配慮した現金輸送へ EV化によるCO_2排出量削減

ALSOK株式会社は、グループ全体のCO_2排出削減を目指し、車両の脱ガソリン化を進めています。セキュリティの観点から重量と燃費に課題があった現金輸送車についても軽量化を実現しEV（電気自動車）の導入を進めております。これらの取組みを通じて、ATMサービスの現金輸送における環境負荷低減に取り組んでいます。

高度な環境性能を誇るデータセンター

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※で消費される電力は、100%再生可能エネルギー由来のものを使用しており、環境に配慮した運営が特徴です。

また、国際規格であるISO14001の認証を取得しており、環境管理の取組みも行っています。さらに、AI技術を活用してコンピューター室の空調設定を最適化するなど、エネルギー節約にも努めています。

※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。

次世代向け金融教育の推進

学生向け金融教育の実施

株式会社ARROWSの学校授業提供サービス「SENSEIよのなか学」を通じ小学生向けの金融教育教材を提供し、約300校の学校に活用いただいております。

また、未成年が違法口座売買に巻き込まれるケースが増える中、警察と連携し、セブン銀行の社員が中学校や高校に出向いて注意喚起を行う活動も実施しております。

社会的責任の遂行

「森の戦士ボノロン」の取組み

セブン-イレブン店舗などで無料配布される絵本「森の戦士ボノロン」に2005年から協賛し、2025年6月に創刊20周年を迎えました。

子どもたちが家族と絵本を楽しむ機会を提供するとともに、全国児童館への絵本寄贈や読み聞かせ用大型絵本制作などの支援も実施しています。

創出したインパクト

社会・環境価値

環境負荷の低減、社会と環境にやさしいATMネットワーク

環境や社会と共存する企業として、事業活動を通じ環境・社会課題解決を推進

経済価値

気候変動コストの低減と新たな収益機会の創出

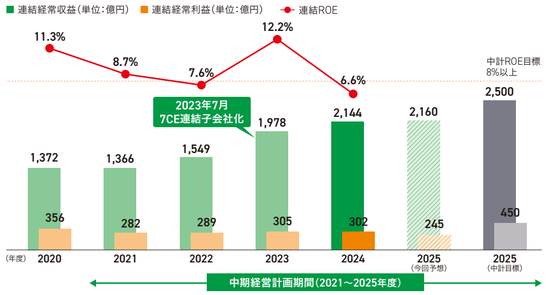
中期経営計画の進捗

成長戦略		2024年度の総括				2025年度戦略のキーワード
		戦略のキーワード	収益基盤強化	ビジネスモデル変革	成果・課題	
現金プラットフォームからATM+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	• 既存ATMの採算性確保 • 提携先／設置場所の拡大	• 「+Connect」のサービス拡充と早期スケール化	• 既存ATMの利用件数拡大により収益は堅調。収益性の向上には改善の余地あり • 「+Connect」のサービス拡充で導入先は増加。目標トップラインの達成には課題	• 面の拡大(台数・件数向上) • 質の向上(UI/UX・サービス) 詳しくはP41～
強みを活かしたATMに次ぐ成長領域を拡大	リテール戦略	• 顧客体験改革 • セブン&アイグループとの連携強化	• 口座：7ｉD連携を軸としたデジタルマーケティング本格展開 • クレジットカード：セブン-イレブン利用客を中心としたクレジットカード会員の拡大	• 口座：ローン等のストックビジネスを中心に積極推進 • クレジットカード：お得な決済サービスの創出とファイナンスサービスへの取組み	• 強化対象であるストックビジネスのローン残高は目標の600億円を達成し、収益改善が進捗 • セブン-イレブンとの共同プロモーションによるセブンカード・プラスの会員増は未だ限定的だが、新規獲得会員の属性や購買行動などに一定の変化がみられる	• 口座、カード、小売の連携 • 日々の暮らしに密着したお客さま目線のサービス創出 詳しくはP45～
	法人戦略	• 導入企業の拡大 • DX推進	収益率の改善と成長領域へのリソース集中	専門領域のさらなる高度化と成長戦略の明確化	• 持続的・安定的な財務基盤の確立に目途 • 経営資源を投入する成長領域の見極めと戦略が確定	• 業務プロセスのDX推進 • BPOの最適化実現 • 官民連携 • 導入企業の拡大 詳しくはP50
	海外戦略	• アジア戦略拡大 • 小売×金融サービス	各国での収益性の向上とマーケット開拓	現金入出金以外の多角化ビジネスの推進	• 米国の契約更改による早期黒字化が進展 • フィリピンの黒字化達成 • インドネシアは採算性向上に向けた取組みを進める • マレーシアへ展開開始	• 米国・アジア戦略拡大 • 小売×金融サービス 詳しくはP51～

	2024年戦略のキーワード	重点取組み	成果・課題	2025年度戦略のキーワード
社会課題解決への貢献	• グループ連携の強化 • 情報開示・発信の拡充	• 重点課題の見直しと社内浸透 • 環境課題解決に向けたグループ・委託先との協働 • サステナビリティ取組みの情報発信強化	• 新重点課題の社内外への発信は進捗、各課題の具体的な取組みやKPIを設定 • ATMパートナーサステナビリティ会議を通じて、環境面での情報発信を拡大	• 中長期的な目標達成に向けた重点課題の実践・浸透 • パートナー企業との課題解決の推進 詳しくはP21～
企業変革	• 自律的成長と成長支援 • 新たな体験価値の創造とイノベーションの創出	• 自律型人財の育成と組織づくり • DX ／新事業創造リテラシーを持つ人財育成の継続 • データ活用、生成AI等の技術活用によるビジネスモデル・プロセスの変革	• 自律型人財を育成する仕組みや評価制度、自発的なキャリア形成支援などが整備 • デジタル技術の社内活用が進捗、業務プロセス改善に寄与	• 働きやすさと働きがいの両立 • 全社的なイノベーションマインドの醸成 詳しくはP53～

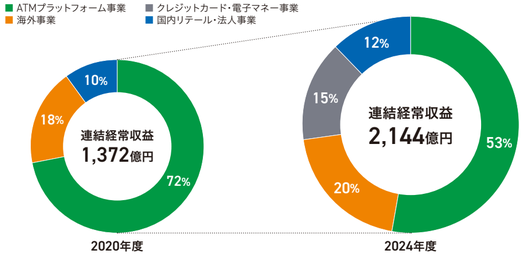
数値実績

収益・利益ともに中計目標は未達の見込みも、収益は着実に増加



事業ポートフォリオ変革は着実に進捗しており、今後もよりスピード感を持って事業戦略を推進

事業別ポートフォリオ



2025年度の重点取組み

持続的な成長に向けて

利益面での改善を徹底し、持続的な成長に向けた取組みを継続

強みを磨く
- ATM事業（国内・海外）
  面の拡大・質の向上
- リテール事業（口座）
  預金・ローン残高の積み上げ

未来への布石
- リテール事業(クレジットカード)
  利便性の訴求で収益拡大機会を創出
- 目指すべき事業ポートフォリオの検討
  新規ビジネスの探索

ステークホルダーとの強固な関係を築き、成長戦略をけん引

本業を通じた社会課題の解決
- 重点課題の実践・浸透
  中長期的な目標達成に向けた取組み
- 他社との協創取組み
  パートナー企業との課題解決の推進

社員と会社の共成長の実現
- 社員の自律的成長と継続支援
  働きやすさと働きがいの両立
- 自己変革と企業変革の推進
  全社的なイノベーションマインドの醸成

国内事業 | ATMプラットフォーム戦略

戦略のキーワード　面の拡大(台数・件数向上)　質の向上(UI/UX・サービス)

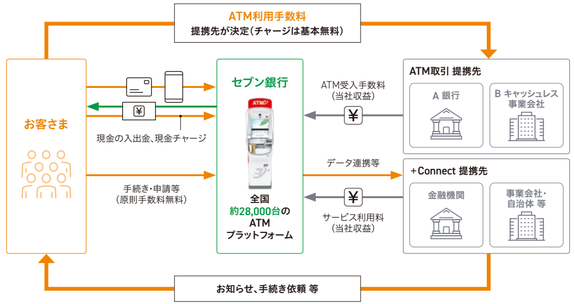
セブン銀行の中核事業として ATMの新しい便利な価値を生みだし、サービスプラットフォームへと進化します

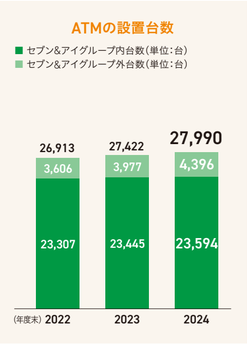
ATMプラットフォーム事業は、47都道府県に約28,000台展開するセブン銀行ATMをお客さまとのタッチポイントとして、さまざまな「あったらいいな」のサービスを提供する当社の中核事業です。キャッシュレスが進展する環境下においても、当社のATM設置台数は駅や商業施設、金融機関との共同運営ATMなどで拡大し続け、日本全体のATMシェアで15%以上まで広がっております。また預貯金取引、現金チャージや海外発行カード等利用件数も増加し、2024年度は年間11億件に迫る過去最高のご利用をいただきました。今後さらに、日本の重要な現金プラットフォームとして進化・拡大を進めてまいります。また2025年3月にはATM全台の第4世代ATMへの入替が完了し、顔認証などの多彩な機能をフル活用できるようになりました。口座開設や住所変更、口座振替登録などの「+Connect」(プラスコネクト)サービスを積極的に拡充し、お客さまの「あったらいいな」を超えるサービスを提供してまいります。

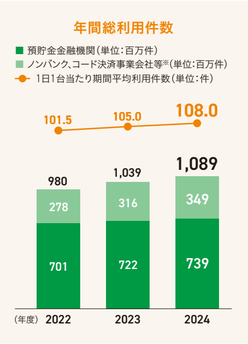
これらを通して当社ATMは今後新しい便利な価値を創り出し、サービスプラットフォームに進化してまいります。

常務執行役員
ATM プラットフォーム推進部、ATM+企画部担当
深澤 孝治(ふかさわ こうじ)

ビジネスモデル(ATM取引、+Connectの一例)



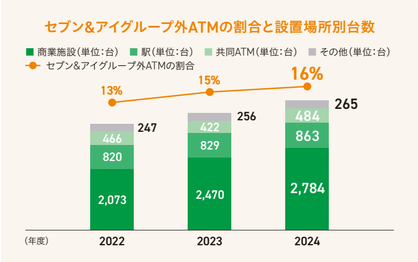




※ ノンバンク、コード決済事業会社等は、証券会社、生命保険会社、クレジット会社、信販会社、消費者金融会社、コード決済事業会社等の合計

グループ外ATMの広がり

セブン銀行ATMはコンビニだけでなく、駅や商業施設など、お客さまの日常生活の身近な場所に多数設置され、多様なお客さまのニーズにお応えする便利なサービスを提供しています。



お客さまの多様なニーズに対応するセブン銀行ATM

コンビニATMそのものをゼロから生みだした当社は、開業来、5年後10年後の未来を見据えて日本初、世界初を生みだしてきました。これからも安心・安全を徹底しながら、「誰一人取り残されないやさしいデジタルチャネル」を目指してATMは進化し続けます。

2007
- nanacoチャージ開始
- 海外発行カード対応
- 視覚障がい者向け音声ガイダンスによる取引

2010
第3世代ATM

2014
- ATM取引画面／コンタクトセンターで多言語対応開始

2017
- 「スマホATM」サービス開始
- 新決済事業会社との提携

2018
- 現金送金サービスを開始（自治体からの給付金などを受取り）

ATM受取

2019
第4世代ATM

2020
- 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）

※現在はサービス終了

2021
- マイナンバーカードでの健康保険証利用の申込み

2023
- 顔認証を活用した手続き・認証サービス（口座開設・住所変更・在留期限管理など）

Connect プラスコネクト
ATM窓口
ATMお知らせ

2025
- 顔認証による現金入出金

FACE CASH

新しい利用スタイルを創造

お客さまの行動変化に合わせ

変化への対応

選ばれるATMへ

独自性・差別化

新機能を集約したサブディスプレイ付きの操作エリアを実装しました。これにより、変化する社会とお客さまニーズを捉えた、さまざまな新サービスの実現を可能にします。

基本の徹底

安心・安全な決済インフラを提供

セキュリティ・金融犯罪対策

デジタル化の進展に伴い、高度化・巧妙化する犯罪に対し、セキュリティをさらに強化。いつでも、安心・安全にご利用いただけるサービス提供を行います。

さらなる利便性の向上

使いやすさの追求

大きく見やすいディスプレイに、大きな文字・余白のあるシンプルなデザイン、快適にご利用いただける環境をご提供します。

- 高性能カメラと高精度の顔認証技術により、迅速かつセキュアな本人確認を実現。
- つつみ込むような形状の大型バイザーによりのぞき込みの不安を低減し、プライバシー空間を拡大。
- 電子マネーなどのチャージを可能にする非接触ICの読取り機能に加え運転免許証やマイナンバーカード、パスポートなどの本人確認書類の読取りや、QRコード※の読取り機能を実装。

- Bluetoothによる通信機能を実装し、スマートフォンとの連携をスムーズに。
- AIを活用し、ATMでの金融犯罪行為を自動で検知、24時間監視を行うコールセンターへ通知。

※ QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

注力する取組み

2024年度に引き続き、ATMをご利用いただくお客さまの利便性向上と提携先のお客さまの業務効率化やDX化につながるよう、ATM台数と利用件数向上の取組みという「面」の拡大と、UI/UX、サービスの磨き上げや新サービスリリースといった「質」の向上の両方を追求してまいります。また、事業の利益率も重視しながら、セブン銀行ATM自体の社会的価値をさらに高め、変革し、セブン銀行グループの中核事業として持続的な成長をけん引いたします。

注力取組み① 「面」の拡大

金融機関の経営合理化を支援

金融機関が店舗再編などの合理化を推進する中、セブン銀行はこれまで培ってきたATMの豊富な運営ノウハウを活かし、金融機関との共同ATMの設置拡大を進めています。2024年度末現在で台数は484台となり、金融機関のチャネル戦略や業務効率化だけでなく、利用されるお客さまの利便性向上にも貢献しています。

引き続き高採算の場所への設置をすすめ、シェア拡大と利益率向上を目指します。

共同ATMの機能イメージ

金融機関のお客さま

セブン銀行との共同ATM

- 現金入出金
- 現金チャージ
- 海外カード取引
- +Connectサービス

注力取組み② 「質」の向上

+Connectサービスでグループ総合力を発揮

+Connectは、「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向けて提供する便利なサービスです。

提携先さまの事業課題に寄り添い、従来の郵送等の手段では解決できなかったさまざまな「不」を解消する新たな顧客接点チャネルとしてご活用いただき、リリースから1年半で導入先は25先以上となりました。

今後、「ATM受取」や「コンビニ証明書受取サービス」などの関連サービスを+Connectに集約し、営業・開発ともにセブン銀行グループの総合力を発揮しながらシナジーを創出していきます。

Connect プラスコネクト
- ATM窓口
- ATMお知らせ
- ATM顔認証
- ATM受取
- ATM集金
- ATM口振登録
- 証明書受取
- マイナポータル情報取得
- マイナポータル保険証申込

新たな1つの事業ブランドとして推進
営業・開発ともに、
合理化／高度化／相互シナジー創出

Case 1

ATM事業を推進する各部署では、提携先金融機関や設置先の戦略的なニーズにお応えするコンサルティング営業を推進しています。愛媛銀行さまは、2024年度にスマートフォンアプリを活用した「HandyBank」支店を新たに開設しました。セブン銀行は共創パートナーとして、ATMでの口座開設や各種手続き機能を提供するとともに、愛媛銀行の支店内にもATMを設置し、お取組みを包括的に支援させていただいています。

愛媛銀行HandyBankプロジェクト記者会見の様子

Case 2

昨今の物価高騰や少子高齢化等への対策として、行政から住民に対する給付金給付制度が多数実施されています。

こうした背景から、企業や自治体から個人への送金を、原則24時間365日全国のセブン銀行ATMで受け取れる「ATM受取」サービスのニーズが拡大し、2025年3月末現在で導入自治体が11先となりました。今後も社会インフラとしてのセブン銀行ATMをご活用いただくことで、地域や住民の皆さまのさまざまな社会課題の解決に取り組んでまいります。

リテール事業対談

日常使いの口座・決済の理想形を追求し、金融の“楽しさ”をお届けする

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（にしい けんじろう）

株式会社セブン・カードサービス
代表取締役社長
竹内 洋（たけうち ひろし）

日々の暮らしに密着した リテール金融サービス

西井　セブン銀行は「シンプル」「イージー」「オープン」「セキュア」「Fun」の5つのコンセプトを掲げ、あらゆる年代のお客さまが安心して、簡単便利にわかりやすく使える金融サービスをご提供しています。小売グループらしく、金融の“楽しさ”を感じていただくことも重視し、買い物感覚で投資ができる「お買い物投資コレカブ」もサービスの一例です。2024年2月にはセブン-イレブン等で利用される「7 i D」と銀行口座のIDを連携させました。ATMをご利用いただくと、グループで使えるポイント「セブンマイル」が貯まる仕組みです。現在25万人程度の方に連携いただいています。

セブン銀行口座のデジタル戦略は即時に口座を開設できるアプリ「Myセブン銀行」を中核に据え、機能を拡張しています。また、2024年12月に就労や留学のために日本で暮らす外国籍の方がATMで口座を開設できるサービスを始めたところ、外国人コミュニティでの口コミの評判により、半年で3,000口座開設されました。今後も確実に増える外国人居住者向け金融サービスの提供は、銀行の社会的使命だと考え、専用アプリの開発も進めていきます。

竹内　セブン・カードサービスはイトーヨーカドーのお客さま向けのクレジットカード会社として2001年に誕生し、2023年7月にセブン銀行のグループ会社となりました。また、2007年にセブン-イレブンからサービスを開始した電子マネー「nanaco」は、現在、ご利用できる店舗を125万店まで拡大し、累計発行枚数は8,000万枚を超えています。セブンカードとnanaco、日本最大級の流通グループのネットワークを活かした決済サービス事業として、それぞれの役割を持って発展してきましたが、キャッシュレス化が進む中で、新たなシナジーを生みだしていく戦略を進めています。例えばセブン-イレブンでクレジット払いによる買い物をされたお客さまには10%のポイントを還元、さらにセブン銀行口座を紐づけることで追加1%還元する施策を2024年に開始しました。金融と小売が連携し、日常のちょっとしたお買い物にもポイント還元が紐づくことで、相互送客にもつながる取組みとして注力しています。

小売との連携で会員基盤を築く

西井　2024年度はスタートアップ企業とのオープンイノベーションで生まれた後払いサービスや、個人向けローンが安定した収益源となりました。若者を中心に拡大してきた後払いの市場ですが、利便性の高い金融サービスとして定着してきました。また、個人向けローンは、デジタルマーケティングの高度化に取り組んできた成果により、2024年度末残高の目標600億円を達成しました。一方、セブンカードと口座を紐づける取組みは始まったばかりですが、まずはお客さまにしっかりとメリットを訴求し、ご利用いただくことを最優先に考えています。そのためにも、「Myセブン銀行」アプリの利便性を活かし、それぞれをシームレスに連携させることで、お客さまの体験価値を向上させていきます。

竹内　メガバンクなどが“ポイント経済圏”の拡大を目指し、金融と小売をつなぐ取組みが進みました。当社もセブン-イレブンとの連携強化に取り組んでいますが、当初から狙っていた日常使いのカードとしての特徴が見え始めています。例えば、セブン-イレブンの共同施策では、若年層会員の新規獲得に加え、店舗での決済頻度や決済額が増加しています。日々コンビニで使うことから始まり、より幅広い購買シーンで「セブンカード・プラス」の利用機会を増やすことができれば、キャッシング事業などで収益拡大が狙えます。今後はクレジット専用のアプリを開発し、nanacoとクレジットカードの融合をさらに進めていきます。

お客さま目線の 新たな金融サービスを創出

西井　“金利のある世界”が20数年ぶりに戻り、金融機関の口座獲得競争が激しくなるでしょう。私どもは金利競争の中での預金獲得といった資金の“入口”のパイプを太くするのではなく、日々の購買における決済手段のバリエーションを提供することで、資金の“出口”のパイプを太くすることに注力していきたいと考えています。そのためには、クレジットカードや電子マネー、デビットカード、後払いやローンに至るまで、多様な金融サービスをシームレスにつなぎ、幅広いお客さまの用途やニーズによって簡単に選択・利用できることが理想です。さらに、日常的にお客さまとのリアルな接点を持つセブン-イレブンと協働することで、日々のお買い物にもお得で楽しい、購買と金融を組み合わせたユニークな体験ストーリーを、わかりやすく示す必要があると感じています。

竹内　セブン-イレブンやイトーヨーカドーなどにご来店されるお客さまにとって、使いやすく利便性の高い口座・決済サービスを提供できれば、必ずシナジーを生みだし、企業価値向上につながると確信しています。金融も決済もデジタル化のスピードは速く、キャッシュレス化も拡大します。その中でもリアル店舗の日常生活に密着した購買データを活かすことができれば、金融の新しいサービスを生みだすことができると考えています。これを上手く活用し、お客さまに選ばれる金融サービスとして進化させたいですね。

セブン銀行、セブン・カードサービス、ともに創業から約25年が経ちました。その間、セブン-イレブンやイトーヨーカドー、ヨークベニマルなどの各社とは、お客さまの立場に立って、価値を共創してきた歴史があり、この関係性は今後も変わりません。セブン銀行グループだからこそ実現する日常使いの金融サービスの開発・提供を進めていきます。

国内事業 | リテール戦略（口座・クレジットカード・電子マネー）

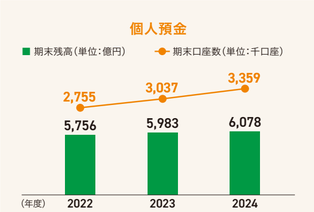
戦略のキーワード
- 口座、カード、小売の連携
- 日々の暮らしに密着したお客さま目線のサービス創出

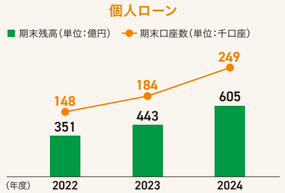
セブン-イレブンとの連携強化による お客さま価値の創出が最大のテーマ

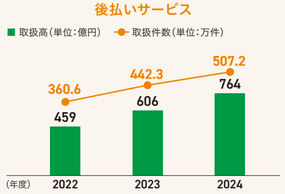
セブン銀行は、最短10分で口座開設できる機能を備えたスマートフォンアプリ「Myセブン銀行」を起点として、デビットサービスやカードローンなど身近で便利な金融サービスの提供を行っています。また、株式会社セブン・カードサービスは、クレジットカードと電子マネー「nanaco」の発行・運営を行っています。

口座サービスと決済サービスが一体となってお客さまの日々の暮らしに寄り添い、小売業発祥ならではのユニークな金融サービスの創出を目指します。

ビジネスモデル



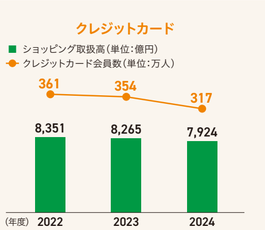


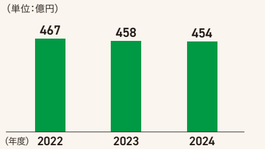


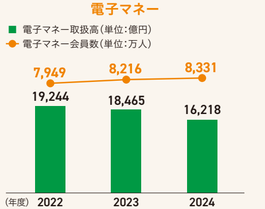
個人口座数、残高ともに堅調に伸びています。また、2024年12月には外国人居住者へATMでの口座開設サービスを開始しました。2050年には日本の労働人口の10%が外国人就労者になるとの推計があります。言語の問題等で金融アクセスが課題になる中、ATMによる銀行向けの在留期限更新や海外送金などの金融サービスを拡充しています。

「Myセブン銀行」アプリから申込の最短翌日に借入可能となる利便性が支持されています。2024年度には「7ｉＤ」の購買データを与信審査に活用する新しい取組みも開始しました。2025年度末のローン残高800億円の目標達成を目指します。

外部パートナーとの共創により2021年9月から開始した後払いサービスは、全国にATMネットワークを持つ当社ならではのユニークなサービスです。2024年6月には、ワンバンク（旧 B/43）の「あとばらいチャージ」にも提供を開始。若年層を中心にニーズをつかみ、取扱件数・取扱高を伸ばしています。



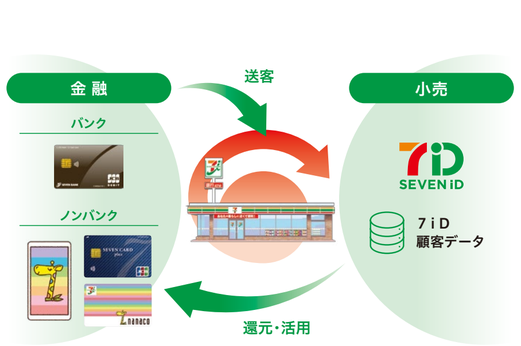




2024年度の注力取組み

日常を彩るお得で便利な金融サービスとして手数料永年無料の「セブンカード・プラス」がリニューアルしました。「７ｉＤ」との紐づけ後、セブン-イレブンでお買い物をすると最大10%、さらにセブン銀行口座を支払口座に設定することで+1%のポイントが還元されます。幅広い年齢層のお客さまに日常使いの決済手段としてご利用いただき、メインカードとして愛されるクレジットカードを目指すとともに、セブン-イレブンとの関係性をより深化させ、相互にシナジーを創出します。

小売 × 金融 シナジー創出イメージ



STEP 1
口座開設・カード入会
給与受取口座やクレジットの支払口座増加

STEP 2
アプリで「７ｉＤ」と連携
小売×金融データの取得・有効活用

STEP 3
セブン-イレブンでのお買い物でポイント大量GET
使うほどお得なロイヤリティプログラム

STEP 4
日常使いのクレジットカードへ
外部加盟店利用・ファイナンス利用増加

国内事業 | 法人口座戦略

戦略のキーワード　社会変化に対応するサービス　導入企業の拡大

全国約28,000台のATMネットワークを活かした法人口座サービスを提供

eコマースやシェアリングサービスの広がり、スポットワーク（スキマバイト）などの柔軟で新しい働き方が登場する中、法人向けサービスには資金移動の即時性と業務効率化を叶えるデジタル・トランスフォーメーションが求められています。セブン銀行の法人のお客さまに、ATMネットワークの強みを活かし、世の中の変化のスピードに対応する便利なサービスを提供しています。今後も導入企業の拡大を進めてまいります。

セブン銀行売上金入金サービス

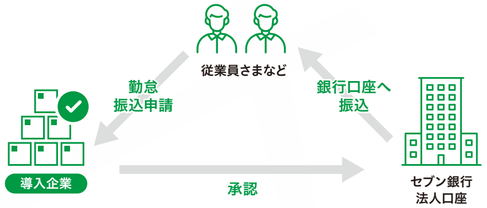
売上金を安心・便利・簡単に一括管理
セブン銀行ATMで原則24時間365日いつでも入金

銀行の夜間金庫替わりに安心・安全に売上金を入金でき、本部PC等で即時に一括管理できる利便性が特徴です。スマートフォンアプリで管理できる「ATM集金」サービスとの使い分けにより、セブン-イレブンをはじめとするフランチャイズビジネス事業者に多くご利用いただいています。

導入先例
株式会社セブン-イレブン・ジャパン　株式会社モンテローザ　株式会社ウエスト

リアルタイム振込サービス

セブン銀行アクセラレータープログラムから生まれた
利便性の高いサービス



リアルタイム振込サービスとは、API連携により原則24時間365日お振込可能なサービスです。面倒なお振込作業を自動化し、給与の前払いや即時払い、業務委託報酬の支払いなど、用途に応じてご利用いただいています。

導入先例
株式会社タイミー　ドレミングジャパン株式会社　株式会社エスアイ・システム

国内事業 | 法人戦略

国内法人事業では、グループ会社のバンク・ビジネスファクトリー、ACSiONを通じて、これまで培ってきた銀行品質の事務や不正口座対策、情報セキュリティに関するノウハウを活かし、金融機関や一般事業会社へ専門性の高いサービスを提供しています。さらに専門性を磨き上げることにより信頼性を高め、事業規模の拡大を目指してまいります。

戦略のキーワード　業務プロセスのDX推進　BPOの最適化実現

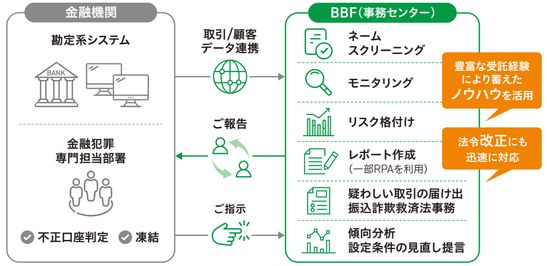
事務受託事業（BPO）

株式会社バンク・ビジネスファクトリー（BBF）

BBFは、金融事務のプロフェッショナルとして、銀行品質の事務受託や、実効性の高いマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策プラットフォームを提供しています。また、RPAを活用した事務プロセス構築のコンサルティングも行っています。2024年1月には、金融庁より「為替取引分析業」※の許可を取得しました。

事務受託サービス（BPO）業界の市場規模が拡大を続ける中、BBFは金融機関の“できたらいいな”を実現するパートナーとして、業務革新を通じて新たな価値を創造することを目指しています。金融犯罪対策や金融事務のサポートに特化することで、独自性のあるサービスを追求し、金融機関の持続的な成長に貢献してまいります。

※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。



金融犯罪対策におけるサポートの事例

戦略のキーワード　官民連携　導入企業の拡大

本人確認・不正検知事業

株式会社ACSiON（アクシオン）

アクシオンでは、オンラインチャネルのセキュリティ強化につながるサービスの提供を通じて、犯罪の未然防止や被害の拡大防止に取組んでいます。また、金融犯罪対策のノウハウや公的個人認証サービス（JPKI）での技術を活かし、デジタル社会の新たなリスクに対するサービス提供を進めています。アクシオンのAIを活用した不正検知技術やフィッシング対策サービスが評価され、国内大手金融機関を含む提携社数や官民との連携協定態勢が拡大しています。

茨城県警察とサイバーセキュリティ対策に係る連携協定を締結

2025年3月には、茨城県警察と、安全なサイバー空間を確保し、サイバー犯罪への対処やセキュリティ対策の迅速化と強化を目的とする「サイバーセキュリティ対策に係る連携協定」を締結。協定の背景には、フィッシングなどサイバー犯罪の高度化・巧妙化とその被害の拡大があります。今後も同様の取組みを広げ、官民一体で、安心安全で豊かな社会を支える基盤の構築に取り組んでいきます。

戦略のキーワード　米国・アジア戦略拡大　小売×金融サービス

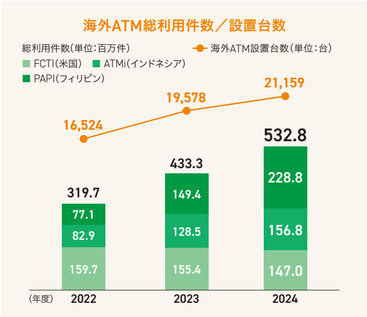
第二の成長の柱として、利益拡大を図るとともに新成長戦略 “Beyond ATM（ATMのその先に）”を推進します

セブン銀行の海外事業は「世の中のすべての人たちにお金をより便利に」というミッションを掲げ、いつでも、どこでも、だれでも簡単、便利に金融サービスを受けられるようにしたいという想いで、ATM運営事業を推進しています。

海外事業の展開は現在4カ国です。米国から始まり、インドネシア、フィリピン、2025年の1月にはマレーシアでも事業を開始しました。全体でATM台数および利用件数は順調に拡大し、黒字化を達成いたしました。中期経営計画の収益目標650億円の達成は厳しいですが、各社で利益改善に取り組み、第二の成長の柱として利益拡大を加速していきます。

今後はキャッシュレス・デジタル化の進展やお客さまのニーズの多様化を踏まえながら、コンビニエンスストアとの強固な関係性を活かし、各国に構築したリアルなプラットフォームを活用した収益の多角化に注力してまいります。また、“Beyond ATM（ATMのその先に）”という新成長戦略の下で、グローバルに連携したサービス展開も視野に入れて、より良い顧客体験と新たな価値創造の実現を目指し、海外事業の利益の増大を図ってまいります。

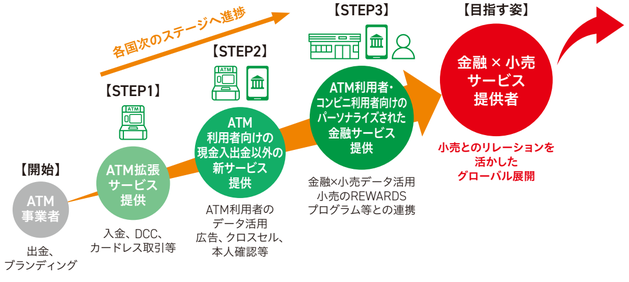
常務執行役員
事務ソリューション部、グローバルビジネス事業部担当　永嶋（ながしま） 恒雄（つねお）

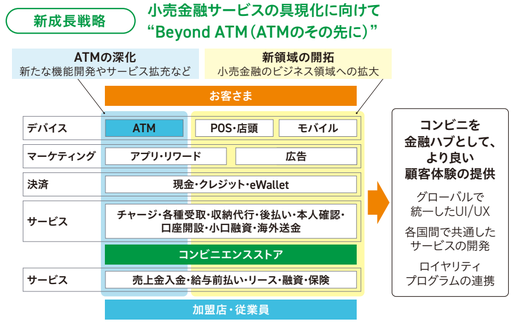


社名	展開国	戦略と取組み
FCTI	米国	• 2025年度は通期黒字見込み • 米国のガソリンスタンド併設型コンビニ大手Speedwayへの設置拡大 • オペレーション効率化・コスト削減 • 大手デジタルウォレット事業者との協業検討
ATMi	インドネシア	• ATM台数の拡大から平均利用件数の向上へ転換 • デジタルウォレット事業者等との提携による取引件数拡大 • 新サービス開発に向けて、各行と調整開始
Pito AxM Platform, Inc.	フィリピン	• 新規提携先拡大（ウォレット事業者等） • セブン-イレブン外へも展開、台数拡大ペースを加速 • 入金を含む新サービスの追加
Reachful	マレーシア	• 2025年度上期までに入出金機100台設置予定 • マレーシア郊外のセブン-イレブンを中心に設置

海外事業の目指す姿

金融と小売を組み合わせた独自の付加価値を提供 ＝ 差異化、新たな事業領域の創造





人財戦略 役員対談

常務執行役員
総務部、人事部担当
稲垣 一貴（いながき かずたか）

×

常務執行役員
セブン・ラボ、AI・データ戦略部担当
中山 知章（なかやま ともあき）

人の力が変革を起こす。挑戦を支える土台と文化を全社で築き続けます

どんな環境変化にも対応。当社が求める自律型人財とは

稲垣　今は、世の中の変化が早く、事業環境も次々に変わる時代です。当社がパーパスに掲げる「日常の未来」を実現するには、社員一人ひとりが、目指す理想に向けて挑戦と創意工夫を重ねていくことが必要です。新しい価値を創る主体は“人”と考え、社員が変化に対応し社会に貢献し続けられるよう、企業として、自律的成長を促すことに努めています。

中山　変化への対応力という文脈で「DX人財」という言葉がよく使われますが、D（デジタル）だけでなく、多様なX（変革）を起こしていく人財を当社としては育成していきたいと考えています。テクノロジーはあくまで手段であり、その先にある変革を自ら生み出せるかどうかが重要だからです。

稲垣　まさにそのとおりで、当社は“今ここにある課題”を創造力やテクノロジーで解決し、自己、社内、社会を変革できる人財を求めています。国境を越えて活躍できるグローバルな視野を持つ人財も、海外事業の多角化に取り組む当社には必要ですが、スキルや専門性があっても、成功へと導くマインドセットとリーダーシップがなければ会社の成長にはつながりません。

中山　新たな挑戦や変革には、“やりきるマインド”と“レジリエンス”が必要です。つまり、情熱と体力、そして困難に折れない心を持ち、粘り強くやり抜く姿勢です。

稲垣　やりきる経験を積むことは非常に大切です。さまざまな挑戦を通じて問題解決力を高め、キャパシティを広げることが将来のレジリエンスにつながると思います。

中山　社員には、「完璧」を求めすぎず、「完了」を目指して積極的に挑戦できる環境を整えていきたいですね。失敗してもそこから学び、次へ活かせばいい。その積み重ねが、個人の成長、ひいては会社の持続的な成長につながると信じています。

一人ひとりが変革の主役に。個のマインドセットから組織の力へ

稲垣　「変革」というと、新規事業など“攻め”の部門に注目が集まりがちですが、定常業務である“守り”の部門がしっかり支えているからこそ、思い切って“攻め”のチャレンジができます。一方で“守り”の部門にも、常に挑戦する意識・姿勢が必要です。 最近ではノーコード・ローコードツールを活用した業務改善に取り組むなど、バックオフィス部門やコーポレート部門からもイノベーションが生まれています。

中山　まさに誰でも変革は起こせるということですよね。セブン・ラボでも「変革は自分ごと」というマインドが全社的に定着するように、さまざまな施策を展開しています。また、社内の施策だけでなく、社外のネットワークを広げて、さまざまな視点で物事をとらえる機会も今まで以上に増やしていきたいと考えています。

稲垣　人事部では、社内のさまざまな部署を経験するクロス人財も増やしていく予定です。当社の異なる部署をいくつか経験することで、事業を多面的に捉える力がつきます。そうした経験を積んで個を磨き、組織の強さに変えていきたいです。

中山　それぞれが自発的に変革に取り組めるよう、企業がサポートする体制は大事ですね。それが集団としての強さにつながると思います。

社員と会社の成長を連動。変革を促すリーダーシップとは

稲垣　当社では、リーダーシップに必要な行動や姿勢として「7つの力」を掲げ、2024年には全社員の行動評価にも取り入れました。この力を高めることで、誰もが将来的には経営層も目指せる設計になっています。この数年で人事制度をすべて刷新しました。評価する側・される側が同じ目標を共有し、目指すべき人財像から期待される業務の達成度に応じて、評価体系を見直しました。他にも、業務の10%をイノベーション活動に充てられる仕組み（EX10）など、チャレンジを後押しする制度を組み込みました。

ただ、制度はあくまで器であり、どれだけ優れた仕組みであっても、うまく運用されなければ意味がありません。これらの制度が現場の行動変容を促せるかが問われています。

中山　社員には、セブン銀行のアセットやケイパビリティを使って、自分のやりたいことを実現してほしいです。そのために、ここ数年、全社的なイノベーションマインドの醸成に注力してきました。最近は中途採用などで多様なバックグラウンドを持つ人財が増えています。新しい視点や知見を活かし、さらに大きな変革を起こしていく、まさに多様性を企業成長の原動力にする絶好のチャンスだと捉えています。

人財戦略対談の
全文はこちら

社員の自律的成長

実現したい未来に向けて
自ら考え、進化を続ける

- 常にお客さまの立場で考える
- 変化を恐れず、自由な発想で挑戦する
- 自ら未来を描き、協働する

継続的な成長支援

社員が最大限に力を発揮し、
成長できる環境を整備する

- 視野の拡大／視点の多角化
- 熱意ある人にチャンスを
- 多様性を力に変える

稲垣　会社は、自発的にチャレンジする人の集団であれば、持続的に成長できます。だからこそ、社員一人ひとりのキャリア形成や挑戦を後押しする仕組みを整えてきました。自分の意志で手を挙げて参加できるプロジェクトを増やし、就業時間中も新しい取組みを推奨する組織風土ができ上がりつつあります。

中山　社員が自発的に挑戦できる環境を整えるには、われわれマネジメント層の意識変革や行動変容も必要ですよね。変革を促すリーダーシップの在り方については自分自身も常に意識して行動しています。

稲垣　同感です。そのため、以前の「指示・管理・評価」に重点を置いた管理職像から、対話を通じて部下に寄り添い育成するスタイルへと、マネジメント改革にも力を入れています。マネジメント手法に正解はありませんが、社員と会社の成長を連動させていくためには、マネジメント層のリーダーシップが極めて重要です。

未来をともにつくる人財。「日常の未来」を共創できる体制へ

稲垣　これまでの取組みを通じて、社員のエンゲージメントは着実に向上してきましたが、まだまだ改善点は多いため、今後も策を講じ続けていきたいです。

中山　“ウェルビーイング”と言われるとおり、「働きやすさ」と「働きがい」の両立が重要です。当社の場合、「働きやすさ」は制度や仕組みの面で整ってきたと感じているので、今後は「働きがい」の部分に応えて行きたいです。そのためにも、社員一人ひとりが「自分はどんな価値を社会に提供しているのか」を自分の言葉で語れるようになってほしいです。それが、結果として“働きがい”につながるのだと思います。私は、社員一人ひとりが「自分はどんな価値を社会に提供しているのか」を自分の言葉で語れるようになると、それが“働きがい”につながると思います。

そのために、会社の仕組みや企業風土を整え、絶えず意識変革を促す取組みをこれからも推進していきます。

稲垣　社員一人ひとりがありたい姿を描き、学び、働くことを通じて自己変革し続ける。そうすることで、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続けることができます。これが当社の人財戦略のベースとなる考え方です。社員と会社の「共成長」を実現することで、持続的成長と企業価値向上につなげていきたいと思います。

人的資本経営の推進

当社グループの求める人財像とは

社員の自律的成長を支援し、活躍の場を提供し、事業を通じて社会に貢献する

当社の人的資本経営とは、パーパスに掲げる「日常の未来」の実現に向け、企業価値向上の主体である“社員”の自律的成長を支援し活躍の場を提供することで、全社員がイノベーションマインドによる事業挑戦を通じて社会に貢献することです。 人的資本経営の推進主体である社員については、当社が求める人財像として、「自律型人財」を掲げており、その定義を明確にした上で、必要なスキル・マインド・知識の習得機会を提供することを人財育成の重点方針として定めています。

経営戦略	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。
	中期目標		• 現金プラットフォームからATM＋（プラス）への進化 • 強みを活かしATMに次ぐ成長領域を拡大（事業の多角化）
	事業戦略	中核	• ATMプラットフォーム戦略
		成長	• リテール戦略／法人戦略 • 海外戦略
人財育成	重点方針	目指す姿	変化を掴み、イマジネーションを働かせ、新しいものを生みだす力を磨く • 人財のベース　：常に自らをアップデートできる主体性の高い自律型人財 • 成長をけん引する：技術とビジネスをつなげる力 • 企業変革の加速　：ユニークな発想を実装させる力
		中核人財	• 備えている：資質・志向（拡げる⇔深める／維持・改善⇔創造） • 身につける：7つの力／知識 • 実践　：ゼネラリスト型（主要部門を複数経験）／スペシャリスト型（部門限定）
人財戦略	人事戦略	全体方針	• 技術とビジネスをつなげるプロフェッショナル人財の増強 • イノベーション人財の強化 • 自律型人財の育成
	組織設計		• 自律型人財が活躍できる組織への変革 • データ利活用、効率化を意識したビジネスモデル・プロセスの変革
	人事ポリシー		• 社員の自律的成長を支援・活躍する場を提供し、事業を通じて社会に貢献

当社のベース人財「自律型人財」の定義

事業・ビジネスの基盤となる
多様なスキルと
専門性を持つ人財

事業・ビジネスの基盤となる
事業を企画し
挑戦する人財

自律型人財

多様な仲間との協働のため
コミュニケーションが取れる人財

一人ひとりの価値観を把握し、必要なスキル・マインド・知識の習得機会を提供

資質・志向　個々人の価値観　拡げる　深める　創造　維持・改善

7つの力
当社のビジネスを牽引・変革するスキル・マインド

オープン・求心力	共感力・傾聴力
人財マネジメント力	説明力・合意形成力
変化に対する受容性	判断力・決断力
困難を乗り越える力・完遂力	

知識
当社のビジネスを牽引・変革できる知識

IT	リスク
金融	財務
マーケティング	コーポレート
当社事業・ビジネス	

現場経験・OJT・集合研修・e-Learningを通じて習得

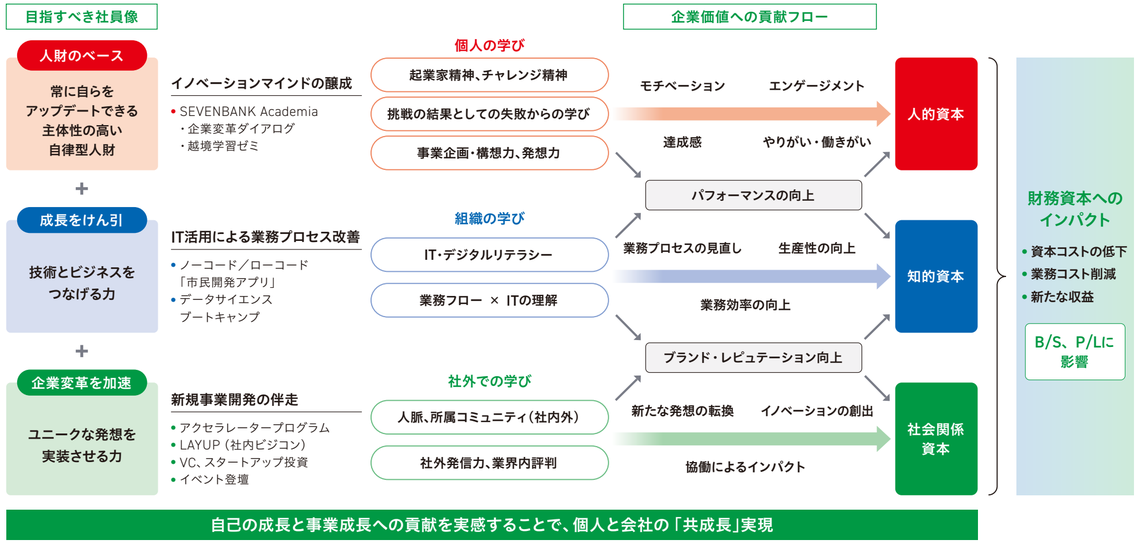
個人の成長 ⇄ 会社の成長

持続的成長 ／ 新たな価値創出・生産性向上

人財戦略による企業価値への貢献

自ら課題を見つけ、それに必要な解決策を追求し、自己変革と企業変革を促す

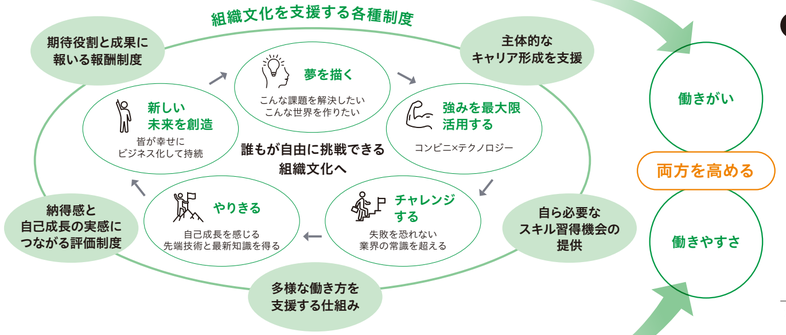
変化の激しい時代に、新たな企業変革を起こすためには、既存の考え方や慣習にとらわれず、まだ可視化されていない課題を見つけ出し、自分自身の創造力とテクノロジーを使って、自己、社内、社会を変革できる人財が必要になります。当社では、人財のベースとなる「自律型人財」に加えて、成長をけん引する力と企業変革を加速する力を擁する人財を目指す姿として掲げており、一人ひとりがイノベーションマインドを醸成できるようにさまざまな取組みを実践しています。



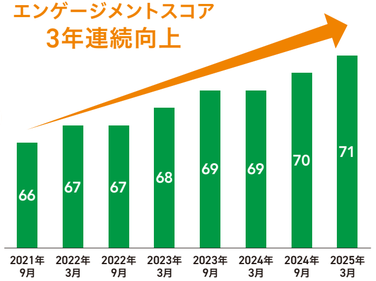
働きやすさと働きがいの両方を追求

社員一人ひとりが自律的に成長できる環境と自由に挑戦できる組織文化を確立し、パーパスの実現へ

セブン銀行では、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つながる取組みに対して業務の10%を充てる制度「EX10」（エクステン）を導入し、それを行動評価に組み込むことで、自主的なイノベーション活動を推奨しています。また、当社の中途採用比率は約8割、多様なバックグラウンドを持つ人財が十分に活躍できる環境を整え、新たな挑戦を通じて自己成長を実感できる組織文化を目指します。



エンゲージメント向上が企業成長の原動力



社内コミュニケーションの活性化

経営陣との対話機会

タウンホールミーティング

社長・役員が持ち回りで少人数のグループディスカッションの場を全社員と持つ機会を提供。

グループ一体感の醸成

コーヒータイム・バータイム

当社グループ社員の交流・親睦の場として、毎月1回社内ラウンジでテーマ別に交流イベントを開催。

パーパスの浸透・実行

パーパスアワード

2024年度で3回目となるパーパスを具現化した取組みを表彰するイベントを開催。

相互理解の深化

オフィスオープンデー

毎年夏に社員の家族を会社にお招きし、社内見学とさまざまなアクティビティを楽しんでもらうイベントを開催。

ITを活用した独創的なサービスで「日常の未来」を創造する。

執行役員
ATMソリューション部、ATMオペレーション統括部担当
水村（みずむら） 洋一（よういち）

安定した金融システムを支える革新技術と運用

水村　当社のATMは、サービス開始以来、独自のシステムにより、「安心安全」と「利便性」を徹底追求して開発しています。その根幹をなすのが、「止まらない安定稼働」の実現です。全国に約28,000台ある当社のATMにおいて、それを実現するのは至難の業ですが、ATMを中軸とした独自のシステムを構築することで、無人でも高度な安定運用を可能にしています。例えば、ATM本体の部品稼働データを毎日集約して分析することで故障を予測したり、AI技術を活用して現金切れを予防したり、コールセンターや保守・警備システムと連携し、お客さまをお待たせせずに対応するといった工夫をしています。当社のATMは、お客さまへの「サービスプラットフォーム」であると同時に、680先を超える提携先の取引を支える「バックエンドプラットフォーム」の役割も果たしているのです。

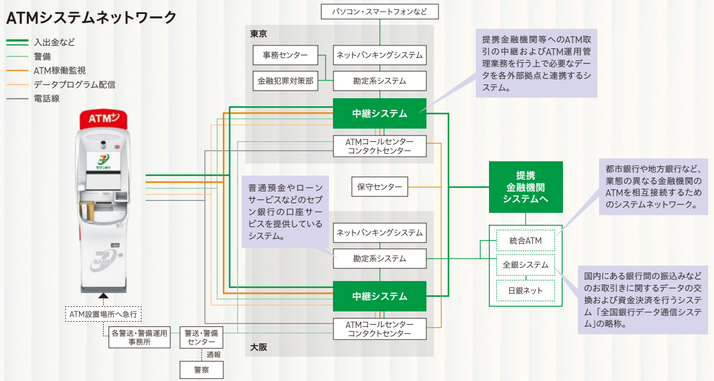
滝沢　私が担当している口座システムは、ATMの独自開発とは異なり、既存のシステムや一般的な技術を最大限に活用するアプローチを取っています。口座システムの安定稼働における最も大切な考え方は「二重化」です。銀行の基幹系システムは必ず二重化されており、片方が停止しても、もう片方が稼働を継続できる設計になっています。当社はなるべく即時切替ができるよう、常に両方のシステムが稼働している「アクティブ・アクティブ」構成をとっています。

さらに、災害対策として勘定系などの基幹システムを東京と大阪という遠隔地にDR[※1] サイトとして用意しています。2018年からは日本の金融機関で初めて、二つのシステムを交互に本番機として運用する「東阪交互運用方式」を導入しました。これは銀行業界でも珍しい取組みだと自負しています。これにより、BCPの高度化と24時間365日無停止連続運転が可能となりました。

システム停止ゼロへ「先読み」と機動力の追求

水村　ATMシステムの安定稼働には、社会や技術の急激な変化に素早く対応することが不可欠です。当社は完全オリジナルでATMを開発しているからこそできる、「先読み」を強く意識しています。これは将来起こりうる変化を、設計の段階からあらかじめ組み込んでおくという考え方です。変化に柔軟に対応できる仕組みをあらかじめ備えておくことで2024年の新紙幣対応も大規模な改修を行うことなく、ソフトウエアの更新のみで行えました。今後、虹彩や指紋認証などの新たな認証方式についても、デバイスの追加が容易にできるような設計をすでに実現しています。

※1 DR：ディザスタリカバリ（災害復旧）



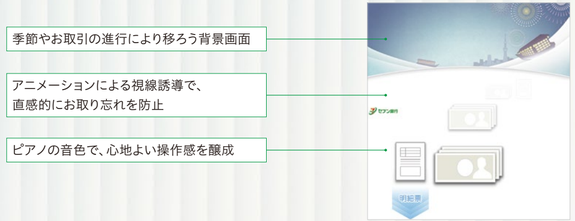
滝沢　口座システムは、既存のシステムや汎用的な技術を活用し、世の中の変化に素早く対応し、スピード感を持ってサービスを提供することに注力しています。当社が早くからクラウド技術を活用し、基幹システムであるインターネットバンキングやATM中継システムを構築したことは、その先進的な取組みの一例です。

昨今では、開発をスモールスタートで始め、お客さまの反応を見ながら改善を重ねていく開発スタイルでスピード感をさらに意識しています。「Myセブン銀行」アプリや、セブン銀行ATMで売上金を入金できるサービス「ATM集金」、企業から個人への送金を、セブン銀行

執行役員
金融ソリューション部担当
滝沢（たきざわ） 卓（たく）

ATMとセブン-イレブンのレジなどで原則24時間365日受け取れる「ATM受取」、そして先日リニューアルした、ATMから簡単にご祝儀を贈れる個人間送金サービス「つつむと」なども、このアプローチで開発されました。短期間かつ低コストで新しいサービスを立ち上げられるだけでなく、お客さまの反応に応じて柔軟に対応することができています。

水村　ATMはお客さまにとって最も身近な存在だからこそ、UX[※2]にもこだわっています。大型の2画面ディスプレイで見やすさを追求したり、お客さまの操作をアニメーションやサウンドで直感的にガイドしたり、季節に応じた画面演出もその一つで、SNSで反響をいただくこともありました。テンキーの押し心地や操作音といった細部の感覚に至るまで詳細に検証し、改善を重ねています。



ATM画面イメージ

「内製開発とデザイン」独創性を生む組織づくり

滝沢　こうしたオリジナリティーを生むには、組織体制や開発体制が重要です。口座システムでは近年、内製開発を積極的に進めています。社員だけでなく、多くのパートナー企業の協力も得ていますが、社内に開発リソースを保持し、思い立った際、すぐにプロトタイプを作成し検証できることの利点は大きいと考えます。

私たちはシステム開発会社ではなく金融サービスを提供する事業会社ですから、ITの力を活用してどのようにビジネスに貢献できるか、そしてお客さまにとって本当に価値のあるものは何かを、常に模索し続けています。

水村　ATMにおいては、2023年に「ATM Design Studio」というATMのソフトウエアやUIデザインを内製する専門チームを立ち上げました。社員の開発部隊、デザイナーが中心となり、ATMの取引画面などを自らデザイン・開発することにより、お客さまの声をよりダイレクトに、よりスピーディーに反映できるようになりました。デザイナーと開発者が一体となって改善サイクルを回すことで、従来よりもはるかに多くの改善案件を短期間で実施できるようになりました。今後は、新サービスの開発もこのチームで手掛けていく予定です。

滝沢　銀行内にデザイナーを抱えて内製しているというのは、非常に珍しいことですよね。当社のスマートフォンアプリ「Myセブン銀行」も、内製によるデザインを施しています。このプロジェクトに際し、デザインコンセプトと方針を統合した「デザインシステム」を策定しました。デザインの明瞭性や視認性の向上は小さな効果に思われるかもしれませんが、お客さまの安心や利便性の向上に大きく貢献すると私たちは考えています。

※2 UX：ユーザーエクスペリエンス（利用体験）

IT対談の
全文はこちら

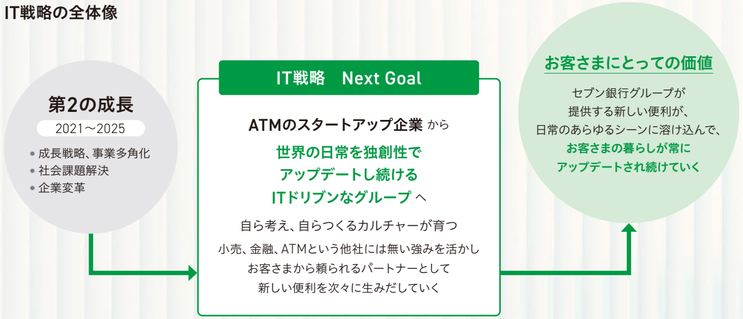
「あったらいいな」を超える未来のIT戦略

水村　私たちが目指すのは、当社が提供する新しいサービスがお客さまの日常生活に自然と溶け込み、お客さま自身も気づかないうちに暮らしを一層便利で豊かなものへと向上させていく未来です。そのために私たち開発部隊は、「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ITドリブンなグループへ」という壮大なビジョンを掲げています。達成するためには、社員一人ひとりが「自ら考え、自らつくるカルチャー」を全社的に醸成することが不可欠だと考えています。

滝沢　口座システムも、お客さまのニーズを把握し、それを実現する技術を追求します。生成AIやAIエージェントなどの技術は、お客さまの手続きを簡単にする可能性があります。しかし、重要なのはあくまでもITは手段の一つであるという点です。技術先行ではなく、お客さまが本当に望むことを正確に把握し、その実現のために最適な技術を選択・活用していく。このバランスを常に意識し、ITの力でお客さまの期待を超える「新しい日常」を創造していきたいと考えています。

水村　今後、検討が進む第5世代ATMについても、単なる技術革新だけでなく、未来の社会においてお客さまが店舗やリアルチャネルに何を求めるか、そして当社のATMがどのような価値を提供できるのかを哲学的な視点から構想を進めています。そのため、大学などとの産学連携を通じて、認知心理学、AI、行動解析といった多様な領域の知見を取り入れながら、未来の「あったらいいな」を探求していきます。

IT戦略の全体像



環境問題への対応

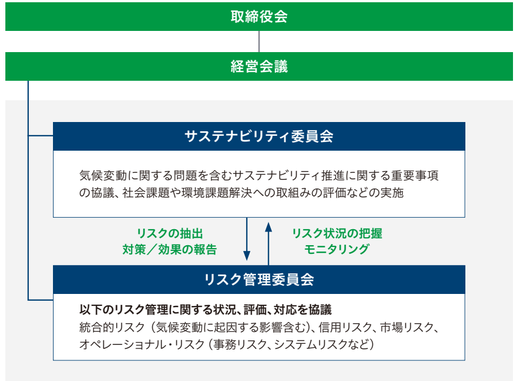
気候変動への取組み

セブン銀行グループでは、5つの重点課題の一つとして、「豊かな社会と地球の未来に貢献する」ことを掲げており、気候変動への対応も重要な経営課題の一つと位置づけております。2021年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年には気候変動が自社の事業活動や収益等に与える影響を把握するため、当社の主力事業であるATMプラットフォーム事業を対象としたシナリオ分析を実施、気候変動によるリスクおよび機会を特定し、財務インパクトを試算しました。今後も気候関連のリスクおよび機会に対して、具体的な対策を講じるとともに、当社グループ全体で脱炭素社会の実現に向けたさまざまな取組みを行ってまいります。

ガバナンス

当社グループでは、経営会議の諮問機関である「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の協議や、グループ各社の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、グループ全体での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。

また、気候関連リスクについては、同じく経営会議の諮問機関である「リスク管理委員会」と連携し、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、気候変動に起因する影響を含めた統合的リスク管理の状況、評価、対応を行っており、四半期ごとに全社的なリスク状況を確認しています。「サステナビリティ委員会」および「リスク管理委員会」は、気候変動を含むサステナビリティに関する事項に関して、それぞれ必要に応じて経営会議および取締役会へ付議・報告する体制を構築しており、経営の意思決定・監督機関として、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。



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筐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
移行リスク	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筐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
移行リスク	市場の変化	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
物理リスク	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
機会	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

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うなど、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CO2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CO2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ことにより、災害時にも業務継続できる態勢を整えています。また、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年に導入を開始した第4世代ATMは、2025年3月までに全台の入替えが完了しました。開発当初から、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目指しました。ATMの回路設計の見直しや各部品に徹底して低消費電力のものを採用するなどの事業パートナーとの協働により、第3世代ATMと比較して消費電力の40%削減に成功しました。第3世代ATMが設置されていた2019年3月末時点と比較して、総台数は3,598台増加しましたが、ATM全体のCO2総排出量は28.1%減少し、環境負荷の低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が広範囲にわた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り組みます。

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、重点課題の一つである「豊かな社会と地球の未来に貢献する」について各事業部やグループ各社での取組状況を定期的にヒアリングしており、グループ全体での環境への取組みを強化しています。また、2024年2月よりATM関連の主要事業パートナー3社と共同で「ATMパートナーサステナビリティ会議」を立ち上げました。これまで以上に環境負荷低減や社会課題解決に貢献できるATMネットワークの構築を目指し、サプライチェーン一体でサステナビリティ戦略を推進してまいります。

指標および目標

当社グループは環境負荷を定量的に把握するため、年度ごとにCO2排出量を算出しています。

従来はセブン銀行単体のみのCO2排出量を算定しておりましたが、今年度よりScope2においては算定対象範囲を拡大し、セブン銀行グループ連結での直近3年度（2022年度～2024年度）のCO2排出量を算定いたしました。

またScope1について、社用車の利用に係る移動燃焼をセブン銀行単体で算定いたしました。海外子会社4社でも社用車の利用がございますが、算定に必要な数値実績の把握が現状困難であることと、対象車両の台数が限定的であり、影響が軽微であると考えられることから、グループ連結での算定を行っておりません。今後、グループ連結でのScope3のCO2排出量算定に併せて、当社グループにおけるCO2排出量の目標設定について検討していく予定です。

Scope2の算定範囲は右記のとおりです。

国内	海外
• **株式会社セブン銀行** オフィス5拠点：東京都千代田区2か所、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※1、東京都港区、大阪府大阪市 • **株式会社セブン・ペイメントサービス** オフィス1拠点：東京都千代田区※2 • **株式会社ACSiON** オフィス1拠点：東京都千代田区※2 • **株式会社バンク・ビジネスファクトリー** オフィス3拠点：神奈川県横浜市、長崎県長崎市2か所 • **株式会社ビバビーダメディカルライフ**※3 オフィス1拠点：神奈川県大和市 • **株式会社セブン・カードサービス**※4 オフィス3拠点：東京都千代田区2か所※5、埼玉県さいたま市	• **FCTI, Inc.** （ダラス、アメリカ合衆国）※6 • **PT. ABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL** （ジャカルタ、インドネシア共和国） • **Pito AxM Platform, Inc.** （マニラ、フィリピン共和国） • **ABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL MALAYSIA SDN. BHD.（現：Reachful Malaysia Sdn. Bhd.）** （クアラルンプール、マレーシア）※7

※1 2024年1月に閉店　※2 株式会社セブン銀行と同一の東京都千代田区のオフィスを利用
※3 2022年11月より子会社化(2025年5月より横浜市に移転)　※4 2023年7月より子会社化
※5 2025年1月より株式会社セブン銀行と同一の東京都千代田区のオフィスを利用。それ以前は東京都千代田区の別オフィスを利用しており、いずれの拠点も当該期間の算定対象範囲に含める
※6 2024年4月より移転。2024年3月以前はロサンゼルスのオフィスを利用　※7 2024年5月設立

算定方法として、GHGプロトコルを採用し、原則国内についてはマーケット基準（契約した電力メニューに基づく算定）、海外についてはロケーション基準（特定の地域の平均排出原単位に基づく算定）で算定しております。また一部電気使用量の実数把握が困難な拠点については、ロケーション基準手法の床面積推定値を用いて算定しています。算定にはいずれもパーセフォニ社の炭素会計プラットフォームを活用しております。

なお2021年度～2023年度のセブン銀行単体でのScope3での排出量は右記のとおりとなります。

（単位：t-CO2）

		2022年度	2023年度	2024年度
Scope1	燃料の使用（移動燃焼）　※セブン銀行単体	10	11	9
Scope2	他社から供給された間接排出量／電気／熱などの利用 ※セブン銀行グループ連結	891	816	816

		2021年度	2022年度	2023年度
Scope3	カテゴリー1、5、6、7、12、13、その他	17,293	17,787	17,473

マネジメントメンバー

1 監査役
石黒 和彦
常勤監査役

2 監査役
小川 千恵子
社外監査役（独立役員）

3 取締役
渋澤 健
社外取締役（独立役員）

4 取締役
松尾 美香
社外取締役（独立役員）

5 取締役
高藤 悦弘
社外取締役（独立役員）

6 取締役
舟竹 泰昭
代表取締役会長

7 取締役
松橋 正明
代表取締役社長

8 取締役
平子 裕志
社外取締役（独立役員）

9 取締役
木原 民
社外取締役（独立役員）

10 監査役
芦原 一郎
社外監査役（独立役員）

11 取締役
小林 強
取締役

12 監査役
青山 圭介
常勤監査役

基本的な考え方

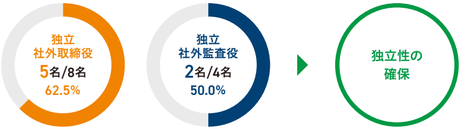
当社は、広く預金を預かるとともに、公共インフラ的性格を有するATMネットワークを保有・運営する銀行として、規律ある経営を行うことが社会的信頼に応えるために不可欠と考え、意思決定における透明性・公正性・迅速性の確保、業務執行における役割と責任の所在の明確化、経営監督機能の強化、業務の適正を確保するための体制整備およびコンプライアンス体制の充実を推進し、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現を追求しています。

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。

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り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/

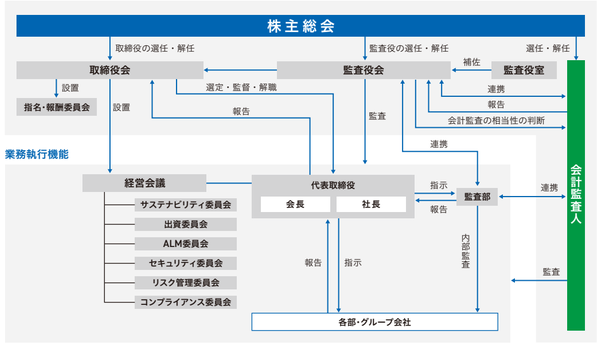
役員の独立性



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 **14回中 98.6%**（2024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 100.0%**（2024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）**

経営監督機能



主たる機関の参加メンバー（2025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	高藤 悦弘	○	◎	
社外取締役	平子 裕志	○	○	
社外取締役	木原 民	○	○	
社外取締役	渋澤 健	○	○	
社外取締役	松尾 美香	○	○	
（執行役員）	他14名			○※

※経営会議構成員は特任執行役員を除きます。

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	青山 圭介	○	△		△
社外監査役	小川 千恵子	○	△		
社外監査役	芦原 一郎	○	△		

◎ 議長、委員長
○ 構成員、委員
△ オブザーバー

取締役会

構成 取締役8名（うち独立社外取締役5名）　2024年度開催回数 14回　平均出席率 99.1%

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
- クレジットカード事業の成長戦略について
- 親会社の非連結化方針を踏まえた資本政策について
- セブン銀行グループ重点課題見直しについて
- M&Aについて
- マレーシア新会社設立について

指名・報酬委員会

構成 独立社外取締役3名／代表取締役2名　2024年度開催回数 8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
- 役員報酬における業績連動指数について
- 指名・報酬委員会の委員構成について
- 社長・執行役員のサクセッションプランについて

2025年7月1日現在の指名・報酬委員会は、独立社外取締役5名および代表取締役2名の合計7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）
2024年度開催回数 14回　平均出席率 96.4%

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 代表取締役2名および執行役員10名（特任執行役員は除く）
2024年度開催回数 70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。

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（2025年7月1日現在）

社外取締役（独立役員）

高藤 悦弘（たかとう えつひろ）

出席回数	
取締役会	14/14回
指名・報酬委員会	6/ 6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（ひらこ ゆうじ）

出席回数	
取締役会	14/14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、SMBC日興証券株式会社取締役を兼務。

社外取締役（独立役員）

木原 民（きはら たみ）

出席回数	
取締役会	13/14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、ヤマトホールディングス株式会社取締役を兼務。

社外取締役（独立役員）　**新 任**

渋澤 健（しぶさわ けん）

2001年にシブサワ・アンド・カンパニー株式会社を創業、代表取締役に就任。2025年6月当社取締役に就任、現在に至る。コモンズ投信株式会社取締役会長、株式会社 and Capital代表取締役CEO、株式会社九州フィナンシャルグループ取締役を兼務。

社外取締役（独立役員）　**新 任**

松尾 美香（まつお みか）

AIGジャパン・ホールディングス株式会社取締役執行役員兼チーフ・ヒューマンリソース・オフィサーなどの要職を歴任し、2025年6月当社取締役に就任、現在に至る。アサヒグループホールディングス株式会社顧問、株式会社CAC Holdings取締役、株式会社船場取締役（監査等委員）、マニュライフ生命保険株式会社取締役、特定非営利活動法人東京英語いのちの電話理事を兼務。

取締役

小林 強（こばやし つよし）

出席回数	
取締役会	14/14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歴任し、2023年6月当社取締役に就任、現在に至る。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（ふなたけ やすあき）

出席回数	
取締役会	14/14回
指名・報酬委員会	8/ 8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（まつはし まさあき）

出席回数	
取締役会	14/14回
指名・報酬委員会	8/ 8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（2025年7月1日現在）

社外監査役（独立役員）

小川 千恵子（おがわ ちえこ）

出席回数	
取締役会	14/14回
監査役会	14/14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。

社外監査役（独立役員）　**新 任**

芦原 一郎（あしはら いちろう）

1995年弁護士登録、2006年米国ニューヨーク州弁護士登録。司法試験考査委員などの要職を歴任し、2025年6月当社監査役に就任、現在に至る。弁護士法人キャストグローバルパートナー、株式会社クラフト監査役、日新火災海上保険株式会社取締役を兼務。

常勤監査役

石黒 和彦（いしぐろ かずひこ）

出席回数	
取締役会	14/14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　**新 任**

青山 圭介（あおやま けいすけ）

三井物産株式会社流通事業本部理事、株式会社セブン-イレブン・ジャパン執行役員グローバル戦略企画部長、株式会社セブン&アイ・ホールディングス海外CVS管理部シニアオフィサーなどの要職を歴任し、2025年6月当社常勤監査役に就任、現在に至る。

2024年度に開催された指名・報酬委員会は8回であり、高藤 悦弘氏の開催回数および出席回数については、2024年6月17日の委員就任後に開催された指名・報酬委員会のみを対象としております。

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。

スキル名	定義（下記を原則に、総合的に指名・報酬委員会にて判断しています）	高藤 悦弘	平子 裕志	木原 民	渋澤 健	松尾 美香	小林 強	舟竹 泰昭	松橋 正明	小川 千恵子	芦原 一郎	石黒 和彦	青山 圭介
企業経営	事業会社等における経営、特に経営トップとしての経験に基づき、当社経営の監督機能を果たすことができるスキル。	●	●		●		●	●	●				
営業・マーケティング	事業会社等における営業・マーケティング分野の戦略立案経験に基づき、当社が事業戦略を通じて成長を続けるための助言を行うことができるスキル。	●						●	●				
商品開発・IT	事業会社等における商品開発・IT分野における戦略立案経験に基づき、当社が新たなサービスを生み出し続けるための助言を行うことができるスキル。			●					●			●	
グローバル	グローバルな経験・見識に基づき、当社の海外事業を成長させるための助言を行うことができるスキル。	●	●		●	●	●			●	●		●
人事・労務	人事に関する経験・見識に基づき、当社が経営戦略と連動した人事戦略を推進するための助言を行うことができるスキル。			●		●		●			●		
財務・ファイナンス	銀行業を中心とした事業会社の財務・ファイナンスに関する経験・見識に基づき、当社が財務戦略を推進するための助言を行うことができるスキル。		●		●		●	●		●			●
法務・リスクマネジメント	銀行業を中心とした事業会社の法務に関する経験・見識に基づき、当社がリスクをマネジメントするための助言を行うことができるスキル。										●	●	

執行役員（2025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（いながき かずたか）

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（しみず けん）

執行役員
監査部長
橋爪 朋美（はしづめ ともみ）

特任執行役員
特任担当［株式会社パンク・ビジネスファクトリー代表取締役社長］
山本 健一（やまもと けんいち）

常務執行役員
ATM プラットフォーム推進部、ATM＋企画部 担当
深澤 孝治（ふかさわ こうじ）

常務執行役員
セブン-ラボ、AI・データ戦略部 担当
中山 知章（なかやま ともあき）

執行役員
ATM ソリューション部、ATM オペレーション統括部 担当
水村 洋一（みずむら よういち）

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］
竹内 洋（たけうち ひろし）

常務執行役員
事務ソリューション部、グローバルビジネス事業部 担当
永嶋 恒雄（ながしま つねお）

執行役員
金融ソリューション部 担当
滝沢 卓（たきざわ たく）

執行役員
ブランドコミュニケーション部長
能勢 恵美（のせ えみ）

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事業統括部シニアオフィサー］、［株式会社セブン・カードサービス執行役員］
廿浦 隆（つぢうら たかし）

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（にしい けんじろう）

執行役員
リスク統括部、金融犯罪対策部 担当
山下 真史（やました しんじ）

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	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。
	渋澤 健	米国でMBAを取得後、シブサワ・アンド・カンパニー株式会社の創業等、グローバルな視点を持って会社経営に携わってきた経験・見識を有しているため。
	松尾 美香	米国でMBAを取得後、AIGジャパン・ホールディングス株式会社等で会社経営に携わり、またグローバルな視点での人事領域の経験・見識を有しているため。
社外監査役	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。
	芦原 一郎	弁護士としての国際的な見識を、当社経営の監査に活かしていただくことが期待できるため。

取締役会の実効性評価

当社は2015年度より毎年「取締役会の実効性評価」を実施し、セブン銀行グループにおける戦略的・建設的な議論の場としての取締役会の実効性を向上させるべく取り組んでいます。2024年度も取締役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、取締役会の議案等について匿名式アンケートを実施し、その結果を取締役会にて審議しました。

2024年度の評価

すべての取締役、監査役は取締役会の役割・責務、改善課題等を共有した上で、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いることを確認しました。そのため、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と評価しています。

2024年度の重点対応事項	具体的な取組み
セブン銀行グループにおけるガバナンス高度化	● リスク管理状況、評価報告、対応策の検討 ● グループリスク管理態勢およびグループ内部監査態勢の整備
大局的・戦略的議論の充実化	● 議論の背景・目的・効果のサマリー提供や経営会議協議内容の事前共有により、議案の理解と議論の深化を促進 ● 取締役会にて、株主・投資家との対話状況（海外IRを含めた面談内容・日経IRフェア）を共有
幹部人財との意見交換・交流機会の継続的確保	● 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 ● 新任部長による業務説明を実施し、現場実務の理解を促進しつつ意見交換を実施

一方で、取締役会構成員の多様性や、経営陣幹部の選任・解任、また内部統制・リスク管理体制に関する議論の拡充の必要性といった改善事項が認められました。今後は改善に向けて取り組んでまいります。

2025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および選解任プロセスの透明性確保

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

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。

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3名および代表取締役2名の合計5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。

※ 2025年7月1日現在の指名・報酬委員会は、独立社外取締役5名および代表取締役2名の合計7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。

業務執行取締役	基本報酬 50%	賞与 25%※	業績連動型株式報酬 25%※
固定報酬と変動報酬のバランス	← 固定報酬50% →	← 変動報酬50% →	
金銭報酬と株式報酬のバランス	← 金銭報酬75% →		← 株式報酬25% →
非業務執行取締役・監査役	固定報酬 100%		

※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、マルス条項とともに導入しています。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ております。

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しています。

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

前事業年度の決算公表時（2024年5月10日）に開示いたしました、当社の2025年3月期の連結経常収益および連結経常利益等を目標として、その達成度を賞与および業績連動型株式報酬の業績連動部分にかかる評価指標としています。

変動報酬に係る評価指標の目標と実績等　当事業年度（2024年4月1日から2025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	215,000	214,408	99.7%
連結経常利益	28,000	30,289	108.2%

評価指標	2024年3月スコア	2025年3月スコア	前事業年度比
社員エンゲージメント	69	71	+2

（注）評価指標のうち、社員エンゲージメントについては、2024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、2025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。

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。

少数株主の利益保護について

2025年6月末現在で、当社の筆頭株主である株式会社セブン-イレブン・ジャパンは、当社議決権の39.92%を直接保有しております。また、株式会社セブン-イレブン・ジャパン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、当社議決権の39.92%を間接保有しております。そのため、両社は当社のその他の関係会社にあたります。

セブン&アイグループにおける当社グループの位置付けについて

当社のその他の関係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するセブン&アイグループの企画・管理・運営を行う純粋持株会社です。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、セブン&アイ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、セブン&アイ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、セブン&アイ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。

その他の関係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株式会社セブン&アイ・ホールディングス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、株式会社セブン&アイ・ホールディングスから必要な独立性を確保するため、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株式会社セブン&アイ・ホールディングスからの独立性を担保しております。さらに、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、これらの者が株式会社セブン&アイ・ホールディングスと少数株主の利益相反が生じないよう監督しております。なお、当社は株式会社セブン&アイ・ホールディングス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、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの開示義務等に対応するため、株式会社セブン&アイ・ホールディングスとの間で「重要事実報告ガイドライン」を定め、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの適時開示に影響を与えるもの、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの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、株式会社セブン&アイ・ホールディングスへの報告を行っております。

セブン&アイグループ各社との取引を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

セブン&アイグループ各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、特に重要なセブン&アイグループ各社との取引等が発生した場合は、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、最終判断を行うものとします。

Outside Directors Message

未来につながる企業価値を育むために――。
セブン銀行はパーパスの実現に向け、社会課題の解決に挑み、新たな価値創造を続けています。
その進化には、多様な視点と豊富な経験を有する社外取締役と未来を創ることが不可欠です。
あらゆるステークホルダーからの期待に応え、ともに未来を切り拓いてまいります。

グローバルブランドの構築で業界トップランナーへ

セブン銀行は生活者目線のATM事業を確立しているトップランナーであり、パーパスに沿った新たな取組みを常に推進する組織としての若々しさを高く評価しています。一方で、海外事業の重要性が高まりつつありますが、まだ各国の事業が個別に運営されている印象です。これからは日本を含めたグローバル市場でブランドを確立し、社会インフラとしてのセブン銀行の認知度を高め、世界の生活者に寄り添う存在になることを期待しています。また、今後さらに経営の独立性が高まることで、より積極的な拡大路線が可能となり、この業界での圧倒的なトップランナーを目指すことができます。そのための意思決定を支え、企業価値の向上に貢献することが私の役割だと認識しています。

高藤 悦弘（たかとう えつひろ） 社外取締役（独立役員）

ATMをリアルとバーチャル、現在と未来をつなぐ存在へ

パンデミックという未曾有の災禍の中で航空会社の経営に携わった身として痛感したのは、それまであまり意識してこなかった「リアル」の価値がこれほど尊いものなのか、ということでした。一方で、デジタルやバーチャルによって便利になったことも数多あります。現代人はリアルとバーチャルをきっちりと使い分けています。「あったらいいな」と思うところになぜかあるセブン銀行のATMはさながらリアルとバーチャルの間を取り持つリエゾンのようです。これが現在と未来をつなぐポケットになったらいいな、との思いで生まれた「+Connect」は今や日本中に、いずれ世界へ。そのポケットに何を詰め込むか、その挑戦を私たちは見守っていきます。どうぞご期待ください。

平子 裕志（ひらこ ゆうじ） 社外取締役（独立役員）

ATM+の進化とデジタル人財で目指す次なる飛躍

当社のATM+（プラス）は、現金の入出金のみならず行政サービスを含む新たなサービスのプラットフォームとして進化しつつあり、少子高齢化などさまざまな社会課題を解決する社会インフラとなるための大きな転換点に来ています。情報セキュリティやAIなどの技術力と運用実績に基づく知見を活かして大きく飛躍することを期待しています。一方で、成長投資をし続けるためには利益率低下傾向を脱却し、稼ぐ力を取り戻さなくてはなりません。そのためにも、デジタル技術とデータを駆使し、業務効率化と新たな価値創造に挑戦する人財の獲得・育成は最重要課題だと認識しています。私はデジタル人財戦略の経験と知見を活かして、この重要な転換期の挑戦を支援していきたいと思います。

木原 民（きはら たみ） 社外取締役（独立役員）

価値創造で世界に豊かさを、セブン銀行のパーパスを追求

企業の存在意義であるパーパスとは、独自の強みを活かすことで世の中における課題を解決する価値創造です。その価値創造が、より多くの顧客の要望に応えられているからこそ収益が拡大し、企業価値の持続可能な成長が生じます。セブン銀行の強みとは、IT基盤と銀行機能の融合です。金融決済のデジタルとアナログをつなげる機能を満たすプラットフォームという二次元的な思考に留まることなく、課題を解決することで世界中の人々の生活に豊かさをもたらすエコシステムの育成という三次元的な価値の共創、そして、その価値の可視化の向上を志向すべきです。私は、セブン銀行の価値創造と可視化に長期投資家として築いた経験を活かしたいと思います。

渋澤 健（しぶさわ けん） 社外取締役（独立役員）

人財を競争力の源泉と捉え、創造力を育む企業文化を

外資系銀行在籍時には日本初の24時間ATMの立ち上げに携わり、常にお客さまの利便性を先取りすることの重要性を実感しました。社会や顧客ニーズが急速に変化する今、当社が推進する「+Connect」によるサービス変革は、金融インフラの枠を超えた新たな価値創造の挑戦であり、私も深く共感しております。特に、顧客視点に立脚し、ITを活用してATM機能を再構築する姿勢や、行政サービスとの連携を見据えた未来志向の取組みは、持続可能な社会の実現に向けた重要な一歩であると考えます。また、“人財”を競争力の源泉と捉え、変化を捉える力と創造力を育む企業文化を人財戦略の中核に据えている点にも強く賛同しています。グローバル人事の経験を活かし、セブン銀行のさらなる成長に貢献してまいります。

松尾 美香（まつお みか） 社外取締役（独立役員）

執行役員
リスク統括部、金融犯罪対策部担当
山下（やましたし） 真史（しんじ）

執行役員
監査部長
橋爪（はしづめ） 朋美（ともみ）

変化の激しい時代、「第一線」を強くするリスク管理と監査のあり方を模索

グループ会社のシステムリスクへの対応重視

山下　リスク統括部は「リスク管理グループ」「法務コンプライアンスグループ」「情報セキュリティ管理室」の3ラインで構成しています。情報セキュリティ管理室ではシステムリスクなどに対応するほか、コンピューターセキュリティインシデントレスポンスチーム（CSIRT）を設置し、インシデントが発生した際、すぐにグループ全体で対応できる態勢にしています。

橋爪　監査部は取締役の負託を受けた社長直轄の独立組織です。内部統制の基本である三線防衛（第一線＝各事業部門、第二線＝リスク管理部門、第三線＝監査部門）の第三線として、セブン銀行グループ全体の内部管理体制を監査し、経営にレポートしています。各グループ会社に監査機能はありますが、スキルを持った人財を親会社から派遣するなどして、セブン銀行グループ一体で、内部監査のレベルを維持向上する態勢を整えています。

山下　当社の事業特性上、情報セキュリティリスクとシステムリスクについては固有リスクが大きく、特に重点を置いて対応しております。情報セキュリティリスクへの対応に関しましては「情報セキュリティ管理室」を新設し、社内の責任と権限を集約して明確にし、

当社のみならずグループ会社を含めた管理態勢を整備することができました。新たな技術や開発技法の進化などシステムを取り巻く環境は大きく変わってきており、新たな視点でのリスク管理が必要であると認識しております。加えて、セブン銀行グループ全体のリスク管理として、2023年度に連結子会社となったセブン・カードサービスのリスク管理態勢整備に力を入れました。今後は、社員一人ひとりのリスク感応度を向上させることで、最適なリスク管理が実現できるよう取り組んでまいります。

橋爪　監査部もグループ会社のシステムリスクに重点的に取り組みました。グループ会社内で課題に気付きながら、人員や予算の関係で対応が後手に回ったケースもありました。こうした状況を把握し、一緒に対処方法を考え、経営層に実態を報告しました。昨今、金利上昇、キャッシュレス、金融犯罪増加といった外部環境の変化は激しく、スピードも増しています。また、それに合わせてセブン銀行グループの事業戦略も変化します。今後はこうした変化の中で生まれる新たなリスクに機動的に対処し、企業の成長に資する「経営監査」を目指します。

リスクオーナーシップの浸透を目指す

橋爪　これからは第一線の事業に携わる社員自らがリスクと向き合い対処する「リスクオーナーシップ」が不可欠な時代です。監査部もオンサイト監査の期間だけで各部と向き合うのではなく、継続的なオフサイトモニタリングを強化することで、早期にリスクを発見し迅速に各部と議論することが肝要です。今はリスクオーナーシップの必要性を各部に説いている段階ですが、一朝一夕で根付くものではありません。大切なのは監査と各部の人財交流です。各部から監査に来て、各部の視点を監査に取り入れる。監査を経験した人財が各部に戻りリスクオーナーシップの重要性を広める。この人財の循環が組織のレジリエンスにつながるのです。

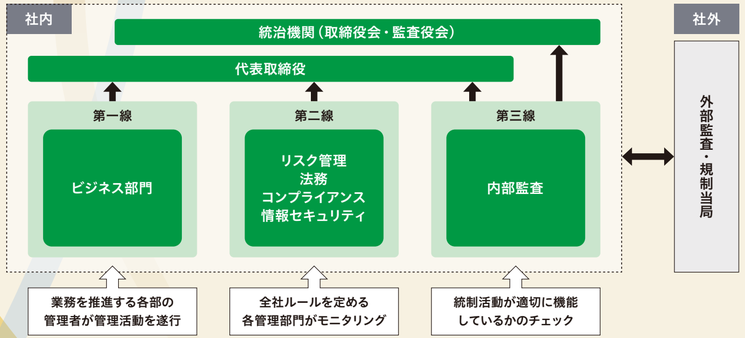
山下　企業価値向上につながるリスク管理には、状況に応じてどこまでリスクを取るべきかの判断が不可欠です。その判断ができるのはつまるところ各部だけです。各部の社員一人ひとりに細かなルールを覚えてもらうのではなく、原理原則を徹底し、その上で自ら判断する力を付けてもらう必要があります。そのために、各部には「コンプライアンスオフィサー」を設置し、早

期に問題を把握し対処することが可能な態勢となっております。各部が納得感を持って前に進めるように、私たち第二線は専門知識で各部をサポートし、第三線は客観的に評価し経営に報告することが重要と考えております。

橋爪　監査部とリスク統括部の連携も重要ですね。それぞれに集まる情報の質もスピードも異なりますから、共有しながら第一線をサポートする。各分野の専門知識を持つリスク統括部を頼りにしています。

山下　私も以前監査部にいたので、経営と各部をつなぐ第三線の重要性を深く理解しています。リスク管理の観点から監査を依頼する関係性も重要で、2024年度実施したグループ会社のシステムリスクなどへの取組みも、監査部との連携がうまく機能しました。

スリーライン・ディフェンス（三線防衛）



プロアクティブなリスク管理で企業価値向上に貢献

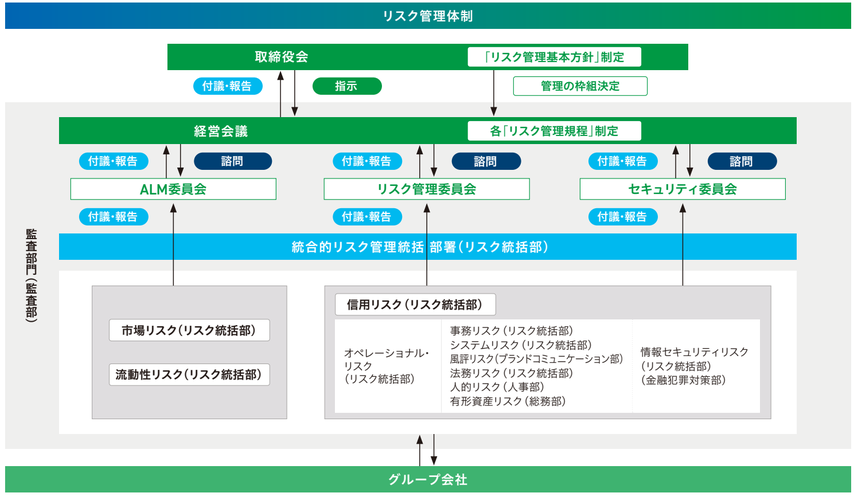
山下　当社を取り巻く環境は大きく変わりつつあります。環境変化の早期検出とモニタリングに今まで以上に注力する必要があると考えております。そのため社内外との連携強化やデータ分析なども活用し、潜在的なリスクを予測できるよう態勢を整備していきます。第一線とリスク情報を共有することで、速やかなリスク対応を可能としていきます。個別事案としては、サイバーセキュリティ、システムリスク対応の他、金融犯罪への対策を今まで以上に強化していく必要があると考えています。

橋爪　会社を強くするには第一線が強くならなくてはなりません。そのために監査も変わる必要があります。第一線の「壁打ち相手」として寄り添い、経営課題を解決するためのインサイトを提供する「経営監査」を目指します。当社は創業以来、各事業部門とリスク統括部、監査部の距離感がいい意味で近い会社です。各部が監査に身構える、という雰囲気はありません。その良さを生かし、当社の持続可能な事業成長に貢献していきたいです。

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。



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（情報セキュリティリスク、システムリスク、金融犯罪対策、市場リスク・流動性リスク）を定め、リスク管理態勢構築の方針に基づき、リスク管理の高度化に努めています。なお、リスク管理態勢構築の方針については、リスクベースアプローチ、プリンシプルベース、リスクオーナーシップの強化、グループベースの考えを基本に据えています。

リスク種類	リスク管理
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

重点項目	最新の取組み	
情報セキュリティリスク	● 情報セキュリティ管理室などの体制整備	● グループCSIRTによる有事対応力の強化
システムリスク	● グループ共通のシステムリスク管理態勢の整備	● システム障害管理の高度化
金融犯罪対策	● グループ横断のAML態勢の強化	● グローバルスタンダードのAML態勢への深化
市場リスク・流動性リスク	● 金利上昇リスクへの耐性強化	● 流動性確保に関するモニタリングの強化

サイバーセキュリティ強化の取組み

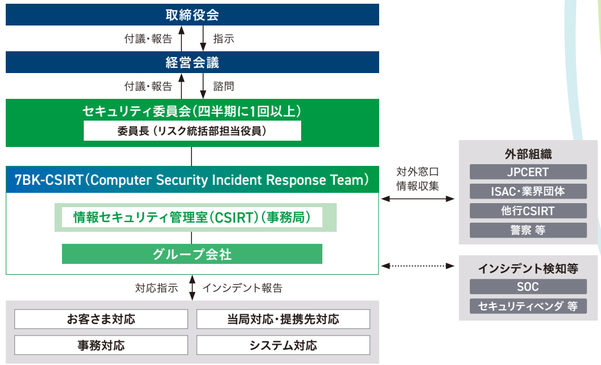
セブン銀行グループのサイバーセキュリティ対策の専門チームである7BK-CSIRT（CSIRT：Computer Security Incident Response Team）は、サイバーセキュリティリスクの管理を担い、複数部署およびグループ会社を横断したメンバーで構成され、サイバー攻撃、スキミング、偽造カード、不正アクセス、情報漏洩など、当社サービスやシステムへの攻撃について幅広く対応しています。

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

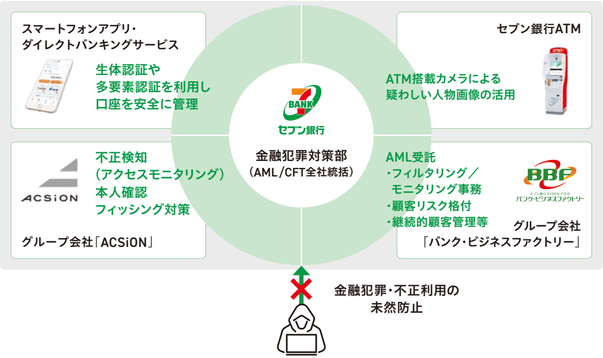
BCP（業務継続計画）の策定

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」「その他業務中断時の経営に与える影響が甚大な業務」の4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、業務継続態勢および業務継続計画の実効性を検証するために、大規模災害発生を想定した全社初動訓練と、データセンターやその他拠点設備が被災したことを想定した所管部署による訓練を定期的に実施しています。

金融犯罪防止に向けた対応

セブン銀行グループでは、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、全国約28,000台の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（AML/CFT）・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では犯罪利用防止のため、記録用カメラの設置や画面・入力ボタンを見えにくくする工夫を施し、振り込め詐欺防止の注意喚起も行っています。ICカード対応や海外発行カード取引きに加え、不審物検知やお取引きのモニタリングも実施しています。セブン銀行口座ではスマートフォンアプリによる承認機能を導入し、不正取引きを未然に防止。セブン・カードサービスのクレジットカードでは、不正使用検知システムを導入し、24時間365日体制で不正使用の監視を行っています。

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などの公的機関、弁護士会からの要請に対し、年間12万件以上の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ております。

また、捜査機関や提携金融機関の金融犯罪対策担当者との情報交換を実施するなど、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。

中高生向けの金融犯罪防止に関する講義を実施

金融犯罪の巧妙化が進む中、詐欺やマネー・ローンダリング目的の不正な口座開設や売買が社会問題化しています。セブン銀行は中高生を対象に金融犯罪対策部社員による講義を実施し、警察と連携して口座売買の注意喚起を行っています。2025年5月までに、約30校で実施済みです。官民一体となり若年層に正しい知識を伝え、金融犯罪防止に努めています。

AML/CFT・金融犯罪対策カンファレンスの開催

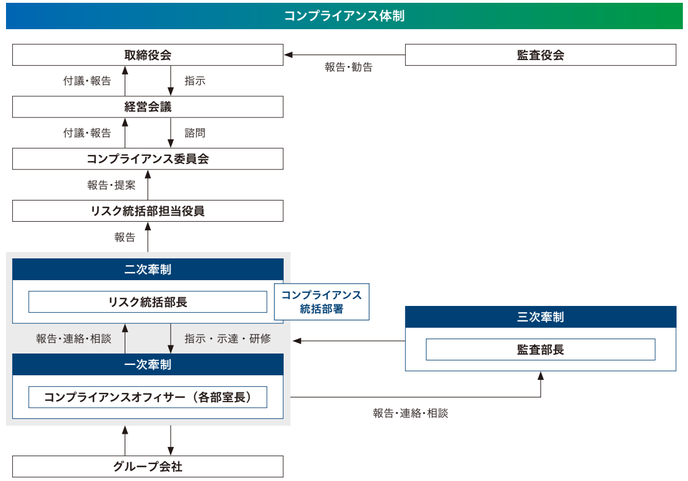
AML/CFT・拡散金融のさらなる対策の高度化が求められている中、セブン銀行が主催者となり、金融機関向けのカンファレンスを開催しました。70社以上の金融機関等の関係者が参加され、外部有識者の基調講演、参加金融機関による現場で実践している事例の紹介などのプログラムを通して、金融業界全体の理解・対策の底上げに貢献することができました。

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。

2024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

コンプライアンス・プログラム

セブン銀行グループでは、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。

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

当社グループでは、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、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

当社グループでは、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

当社グループでは、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

当社グループでは、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

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（2024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		● 通期決算発表 ● 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） ● 個人投資家向けIRフェア 出展			● 中間決算発表 ● 決算説明会（電話会議）	● 個人投資家向けIR説明会		● 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発行		● 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

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/

2024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IR説明会の開催
出席者数：約130名 質疑応答：12名、18問	開催回数：4回 （各四半期ごと）	延べ100件 （右記証券会社主催 カンファレンスでの面談も含む）	2回	IRフェア出展（8月） アンケート回答数：420名 オンラインIR説明会（12月） アンケート回答数：864名

株主・投資家の主な関心事項・意見（2024年度）

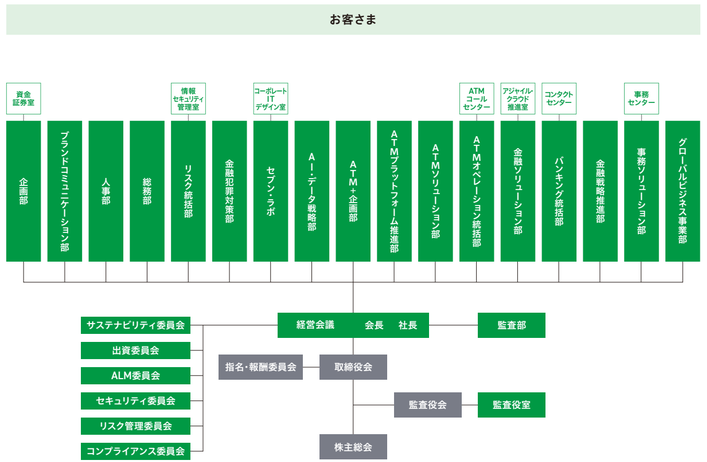
- キャッシュレス化の中でのATMニーズの変化
- クレジットカード事業の成長性
- 海外事業の黒字化の目途
- 適切な資本水準について
- 他社との業務提携・資本提携の可能性

会社概要

会社概要 (2025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	734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-2」 ［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「安定的」

組織図 (2025年7月1日現在)



株式の状況 (2025年3月末現在)

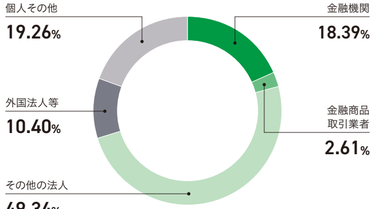
発行可能株式総数	4,763,632千株
発行済株式の総数	1,179,308千株
株主数	243,786名

大株主の状況 (2025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)	93,524千株	7.95%
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)	39,488千株	3.35%
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%
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	13,060千株	1.11%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	11,089千株	0.94%
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	10,270千株	0.87%

※持株比率は自己株式3,835,348株を控除して算出し、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信託および株式付与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 (2025年3月末現在)



※「個人その他」には、自己株式3,835,348株を含んでおります。

財務・非財務ハイライト

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)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
損益計算書上の項目	経常収益	(百万円)	119,939	121,608	127,656	147,288	148,553	137,267	136,667	154,984	197,877	**214,408**
	経常費用	(百万円)	82,772	84,897	89,350	106,574	108,716	101,626	108,412	126,059	167,351	**184,118**
	経常利益	(百万円)	37,167	36,710	38,305	40,714	39,836	35,640	28,255	28,924	30,526	**30,289**
	親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	24,716	25,114	25,301	13,236	26,162	25,905	20,827	18,854	31,970	**18,221**
	減価償却費※1	(百万円)	18,779	18,766	17,102	17,529	14,634	14,070	16,388	19,526	23,302	**29,106**
	EBITDA※2	(百万円)	55,946	55,477	55,408	58,244	54,471	49,710	44,644	48,450	53,828	**59,395**
貸借対照表上の項目	総資産額	(百万円)	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	**1,495,977**
	預金※3	(百万円)	547,781	572,310	623,206	679,474	684,560	783,408	790,687	821,508	915,418	**842,144**
	負債	(百万円)	730,590	758,710	810,458	929,036	863,051	962,482	977,509	1,058,031	1,441,962	**1,213,488**
	純資産額	(百万円)	184,794	199,081	212,027	212,890	222,833	234,676	244,113	254,242	275,856	**282,489**
1株当たり情報	EPS（1株当たり当期純利益）	(円)	20.75	21.07	21.24	11.11	22.14	22.01	17.71	16.03	27.25	**15.57**
	DPS（1株当たり配当額）	(円)	8.50	9.00	10.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	**11.00**
	配当性向	(%)	40.9	42.6	47.0	99.0	49.6	49.9	62.0	68.6	40.3	**70.6**
経営指標	EBITDAマージン※4	(%)	46.6	45.6	43.4	39.5	36.6	36.2	32.6	31.2	27.2	**27.7**
	ROE（自己資本利益率）※5	(%)	13.9	13.1	12.3	6.2	12.0	11.3	8.7	7.6	12.2	**6.6**
	自己資本比率（国内基準）※6	(%)	49.77	51.71	50.78	47.77	50.11	47.93	47.31	46.51	30.74	**29.13**
	PER（株価収益率）	(倍)	23.1	17.2	15.9	29.4	12.6	11.4	13.4	16.5	10.8	**17.9**
キャッシュ・フロー	営業キャッシュ・フロー	(百万円)	66,482	88,118	31,466	117,471	89,619	136,039	41,311	66,577	100,751	**△38,869**
	投資キャッシュ・フロー	(百万円)	△ 11,634	△ 28,818	△ 3,649	△ 34,882	△ 5,801	△ 32,770	△ 36,114	△36,191	△51,937	**△46,714**
	財務キャッシュ・フロー	(百万円)	△ 9,826	△ 10,446	△ 11,729	△ 12,246	△ 16,009	△ 13,555	△ 12,727	△12,973	△12,090	**△12,667**
設備投資	設備投資額	(百万円)	17,216	14,213	11,900	10,792	16,694	25,132	23,712	24,734	38,844	**45,514**
	内国内事業ATM	(百万円)	8,885	4,052	1,673	1,986	3,556	9,228	7,898	6,450	12,644	**16,677**
	内国内事業ソフトウェア	(百万円)	7,550	8,756	9,863	7,589	11,567	14,023	9,918	12,115	17,369	**18,055**

※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)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
社員数（連結）※1	(人)	619	634	654	657	713	809	911	1,016	1,301	**1,398**
社員数（単体）※1	(人)	456	472	468	460	487	470	505	549	614	**703**
女性社員比率（単体）	(%)	35	36	37	39	41	39	40	39	41	**41**
女性管理職比率※2	(%)	10.7	12.0	14.7	14.5	17.4	18.2	16.0	18.4	17.7	**18.7**
有給休暇取得率	(%)	—	83.4	86.9	78.1	80.0	70.5	80.2	83.8	83.4	**81.9**
育児休業取得者数※3	(人)	10	13	16	12	11	11	15	24	26	**30**

※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）

連結財務諸表

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	2024年3月31日	2025年3月31日
資産の部		
現金預け金	988,932	**892,852**
コールローン	50,000	**–**
有価証券	118,077	**120,702**
貸出金	56,289	**72,257**
外国為替	0	**0**
ATM仮払金	205,420	**102,749**
会員未収金	134,340	**128,458**
その他資産	76,038	**77,733**
有形固定資産	39,150	**50,247**
建物	1,970	**2,328**
ATM	32,302	**41,584**
その他の有形固定資産	4,877	**6,334**
無形固定資産	46,795	**50,046**
ソフトウエア	36,530	**41,521**
その他の無形固定資産	10,264	**8,524**
退職給付に係る資産	2,615	**2,969**
繰延税金資産	4,751	**2,639**
貸倒引当金	△4,593	**△4,679**
資産の部合計	1,717,818	**1,495,977**

	2024年3月31日	2025年3月31日
負債の部		
預金	914,768	**841,344**
譲渡性預金	650	**800**
コールマネー	110,000	**35,000**
借用金	19,052	**13,343**
社債	65,000	**50,000**
ATM仮受金	118,566	**71,228**
クレジットカード事業未払金	42,429	**40,738**
電子マネー預り金	70,899	**62,660**
その他負債	97,177	**96,103**
賞与引当金	1,032	**1,063**
退職給付に係る負債	25	**35**
役員退職慰労引当金	29	**9**
株式給付引当金	812	**983**
訴訟損失引当金	1,418	**–**
繰延税金負債	99	**177**
負債の部合計	1,441,962	**1,213,488**
純資産の部		
資本金	30,724	**30,724**
資本剰余金	30,850	**31,071**
利益剰余金	201,836	**207,126**
自己株式	△2,744	**△2,738**
株主資本合計	260,666	**266,184**
その他有価証券評価差額金	607	**85**
為替換算調整勘定	8,574	**10,245**
退職給付に係る調整累計額	688	**685**
その他の包括利益累計額合計	9,870	**11,016**
新株予約権	12	**32**
非支配株主持分	5,306	**5,255**
純資産の部合計	275,856	**282,489**
負債及び純資産の部合計	1,717,818	**1,495,977**

連結損益計算書

（単位：百万円）

	2023年度	2024年度
経常収益	197,877	**214,408**
資金運用収益	8,158	**11,089**
貸出金利息	7,453	**9,672**
有価証券利息配当金	147	**359**
コールローン利息	49	**77**
預け金利息	508	**980**
役務取引等収益	186,235	**197,895**
受入為替手数料	3,744	**3,913**
ATM受入手数料	149,446	**156,400**
クレジットカード営業収入	10,058	**12,165**
電子マネー営業収入	10,201	**12,010**
その他の役務収益	12,783	**13,406**
その他業務収益	309	**264**
その他経常収益	3,174	**5,158**
その他の経常収益	3,174	**5,158**
経常費用	167,351	**184,118**
資金調達費用	1,174	**2,098**
預金利息	32	**517**
譲渡性預金利息	0	**1**
コールマネー利息	△59	**348**
借用金利息	903	**979**
社債利息	298	**251**
役務取引等費用	53,418	**55,654**
支払為替手数料	1,808	**1,845**
ATM設置支払手数料	31,541	**31,647**
ATM支払手数料	10,187	**9,805**
クレジットカード業務経費	4,306	**5,653**
電子マネー業務経費	726	**886**
その他の役務費用	4,849	**5,815**
その他業務費用	–	**7**
営業経費	108,084	**122,166**
その他経常費用	4,673	**4,191**
貸倒引当金繰入額	2,179	**2,887**
その他の経常費用	2,493	**1,304**
経常利益	30,526	**30,289**

	2023年度	2024年度
特別利益	22,326	**1,314**
固定資産処分益	0	**–**
持分変動利益	–	**76**
関係会社株式売却益	785	**179**
負ののれん発生益	21,540	**–**
その他の特別利益	–	**1,057**
特別損失	7,722	**2,767**
固定資産処分損	549	**742**
減損損失	351	**2,025**
マイナポイント関連損失	4,619	**–**
訴訟損失引当金繰入額	1,406	**–**
その他の特別損失	795	**–**
税金等調整前当期純利益	45,130	**28,836**
法人税、住民税及び事業税	8,503	**8,141**
法人税等調整額	4,667	**2,425**
法人税等合計	13,170	**10,567**
当期純利益	31,959	**18,268**
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失（△）	△11	**47**
親会社株主に帰属する当期純利益	31,970	**18,221**

単体財務諸表

貸借対照表

（単位：百万円）

	2024年3月31日	2025年3月31日
資産の部		
現金預け金	956,804	**859,760**
現金	776,540	**732,089**
預け金	180,263	**127,671**
コールローン	50,000	**–**
有価証券	172,795	**175,457**
地方債	65,327	**59,596**
社債	46,181	**38,879**
株式	38,067	**37,962**
その他の証券	23,218	**39,019**
貸出金	44,468	**60,700**
証書貸付	150	**150**
当座貸越	44,318	**60,550**
外国為替	0	**0**
外国他店預け	0	**0**
その他資産	231,427	**135,992**
前払費用	1,831	**1,856**
未収収益	10,466	**10,450**
ATM仮払金	198,172	**99,590**
その他の資産	20,957	**24,095**
有形固定資産	29,023	**37,340**
建物	1,756	**2,059**
ATM	23,164	**30,430**
その他の有形固定資産	4,102	**4,849**
無形固定資産	38,484	**42,294**
ソフトウエア	30,597	**34,680**
ソフトウエア仮勘定	7,880	**7,607**
その他の無形固定資産	6	**6**
前払年金費用	921	**1,155**
繰延税金資産	1,131	**1,783**
支払承諾見返	13,300	**14,832**
貸倒引当金	△1,802	**△2,008**
資産の部合計	1,536,555	**1,327,309**

	2024年3月31日	2025年3月31日
負債の部		
預金	949,751	**871,043**
普通預金	730,637	**660,639**
定期預金	218,748	**209,967**
その他の預金	365	**436**
譲渡性預金	650	**800**
コールマネー	110,000	**35,000**
社債	65,000	**50,000**
その他負債	148,154	**101,456**
未払法人税等	3,743	**4,147**
未払費用	6,964	**7,621**
ATM仮受金	118,566	**71,228**
資産除去債務	430	**513**
その他の負債	18,450	**17,945**
賞与引当金	634	**712**
株式給付引当金	812	**983**
支払承諾	13,300	**14,832**
負債の部合計	1,288,303	**1,074,826**
純資産の部		
資本金	30,724	**30,724**
資本剰余金	30,724	**30,724**
資本準備金	30,724	**30,724**
利益剰余金	188,926	**193,653**
利益準備金	0	**0**
その他利益剰余金	188,926	**193,653**
繰越利益剰余金	188,926	**193,653**
自己株式	△2,744	**△2,738**
株主資本合計	247,631	**252,364**
その他有価証券評価差額金	607	**85**
評価・換算差額等合計	607	**85**
新株予約権	12	**32**
純資産の部合計	248,252	**252,482**
負債及び純資産の部合計	1,536,555	**1,327,309**

損益計算書

（単位：百万円）

	2023年度	2024年度
経常収益	128,899	**135,747**
資金運用収益	6,163	**8,599**
貸出金利息	5,880	**7,687**
有価証券利息配当金	147	**359**
コールローン利息	49	**77**
預け金利息	86	**475**
役務取引等収益	121,505	**124,081**
受入為替手数料	3,744	**3,913**
ATM受入手数料	111,060	**113,401**
その他の役務収益	6,700	**6,766**
その他業務収益	310	**263**
外国為替売買益	310	**263**
その他経常収益	919	**2,803**
株式等売却益	56	**2,305**
その他の経常収益	862	**498**
経常費用	99,775	**108,439**
資金調達費用	271	**1,156**
預金利息	32	**550**
譲渡性預金利息	0	**1**
コールマネー利息	△59	**348**
借用金利息	0	**3**
社債利息	298	**251**
役務取引等費用	25,339	**26,798**
支払為替手数料	1,808	**1,845**
ATM設置支払手数料	17,525	**17,757**
ATM支払手数料	2,646	**2,862**
その他の役務費用	3,358	**4,332**
その他業務費用	–	**7**
国債等債券売却損	–	**7**
営業経費	71,580	**78,719**
その他経常費用	2,585	**1,757**
貸倒引当金繰入額	1,123	**1,207**
貸出金償却	0	**1**
株式等償却	1,363	**33**
その他の経常費用	98	**516**
経常利益	29,123	**27,307**

	2023年度	2024年度
特別利益	200	**179**
関係会社株式売却益	200	**179**
特別損失	1,719	**2,364**
固定資産処分損	503	**673**
減損損失	–	**1,146**
関係会社株式評価損	909	**545**
その他の特別損失	306	**–**
税引前当期純利益	27,603	**25,122**
法人税、住民税及び事業税	8,301	**7,889**
法人税等調整額	△18	**△423**
法人税等合計	8,283	**7,465**
当期純利益	19,320	**17,657**