

常務執行役員
総務部、人事部担当
いながき かずたか
稲垣 一貴



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



**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必要があります。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、キャパシティを上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。最近で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。

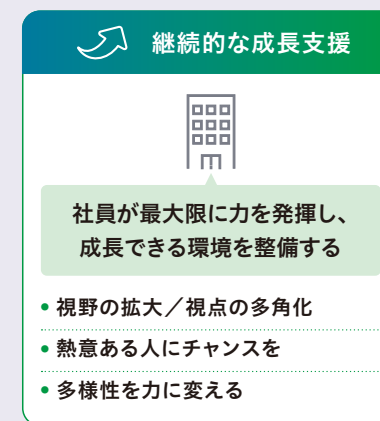
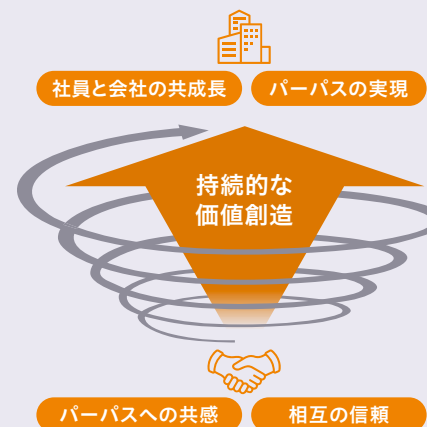
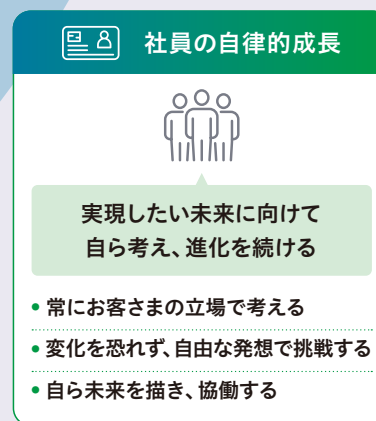




稲垣 会社は、自発的にチャレンジする人の集団であれば、持続的に成長できます。だからこそ、社員一人ひとりのキャリア形成や挑戦を後押しする仕組みを整えてきました。自分の意志で手を挙げて参加できるプロジェクトを増やし、就業時間中も新しい取組みを推奨する組織風土ができ上がりつつあります。

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が必要です。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。

未来をともに作る人財。 「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」の部分に添えて行きたいです。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 社員一人ひとりがやりたい姿を描き、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っています。

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、新しいものを生み出す力を磨く ●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 〈広げる⇄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



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

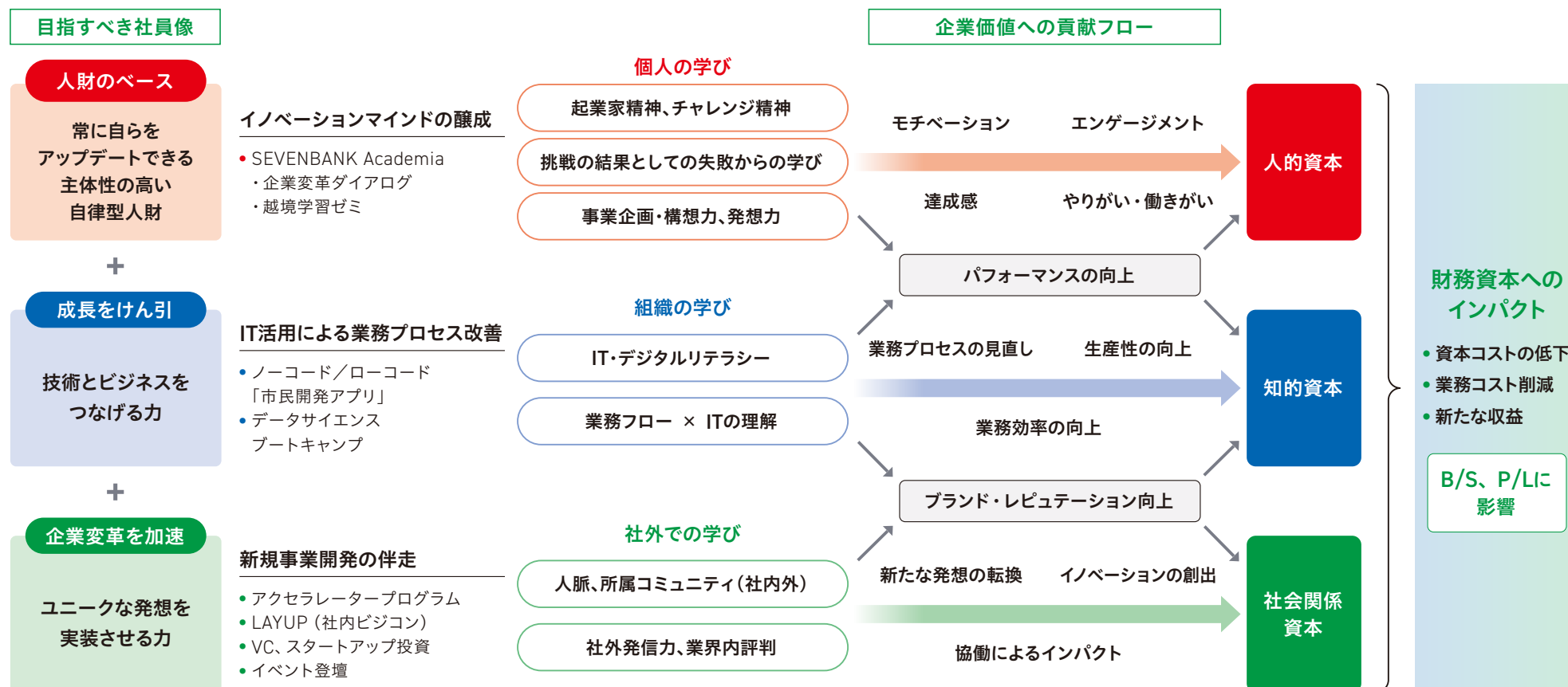


現場経験・OJT・集合研修・e-Learningを通じて習得



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。

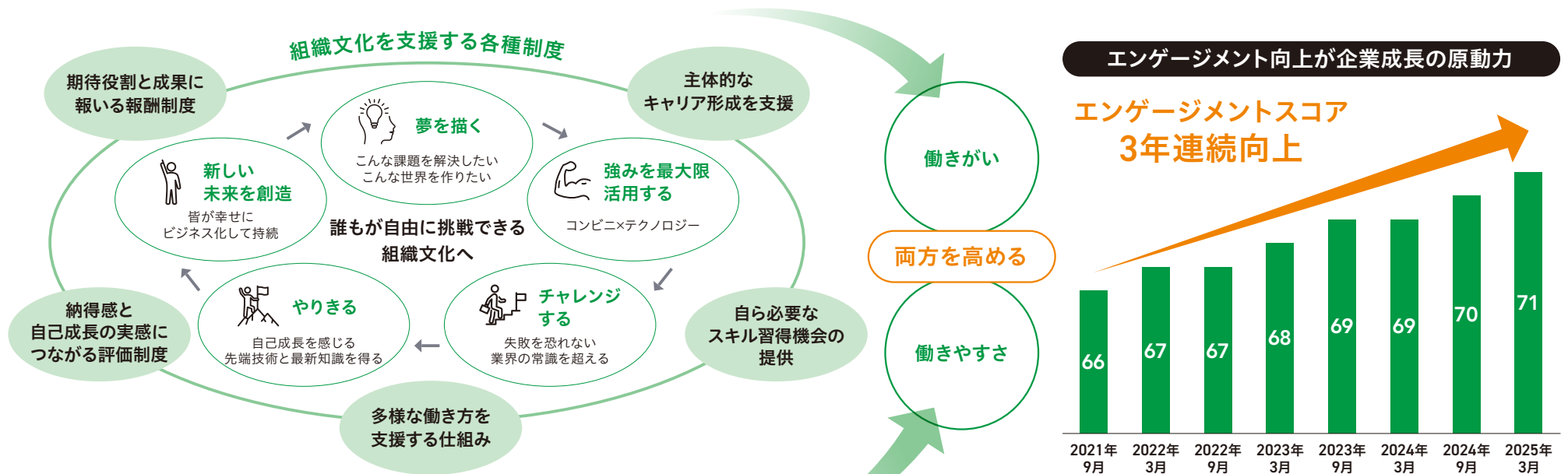


自己の成長と事業成長への貢献を実感することで、個人と会社の「共成長」実現

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材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。



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。

グループ体感の醸成

コーヒータイム・バートタイム



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

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り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

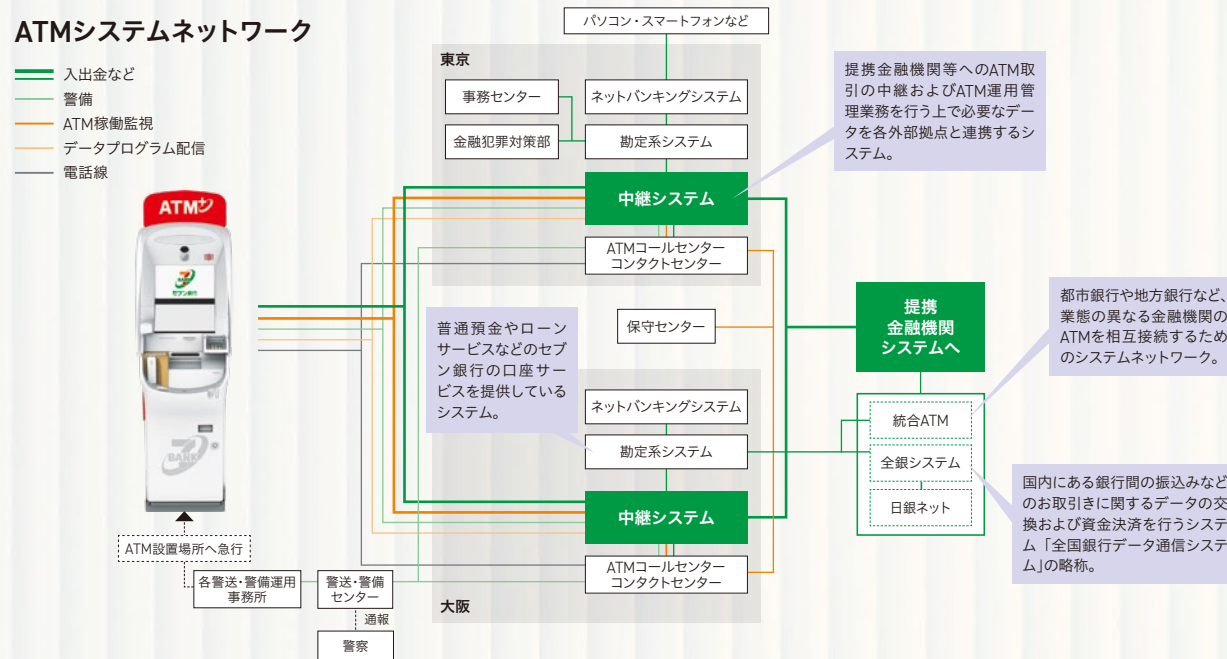
水村 ATMシステムの安定稼働には、社会や技術の急激な変化に素早く対応することが不可欠です。当社は完全オリジナルでATMを開発しているからこそできる、「先読み」を強く意識しています。これは将来起こりうる変化を、設計の段階からあらかじめ組み込んでおくという考え方です。変化に柔軟に対応できる仕組みをあらかじめ備えておくことで2024年の新紙幣対応も大規

※1 DR：ディザスタリカバリ（災害復旧）

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
みずむら よういち
水村 洋一

「日常の未来」を創造する。

ATMシステムネットワーク



模な改修を行うことなく、ソフトウェ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。

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

たきざわ たく
滝沢 卓



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

季節やお取引の進行により移ろう背景画面

アニメーションによる視線誘導で、直感的にお取り忘れを防止

ピアノの音色で、心地よい操作感を醸成



ATM画面イメージ

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。

「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、社内に関わりソースを保持し、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のソフトウェアや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。当社のスマートフォン

※2 UX：ユーザーエクスペリエンス（利用体験）



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。

「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

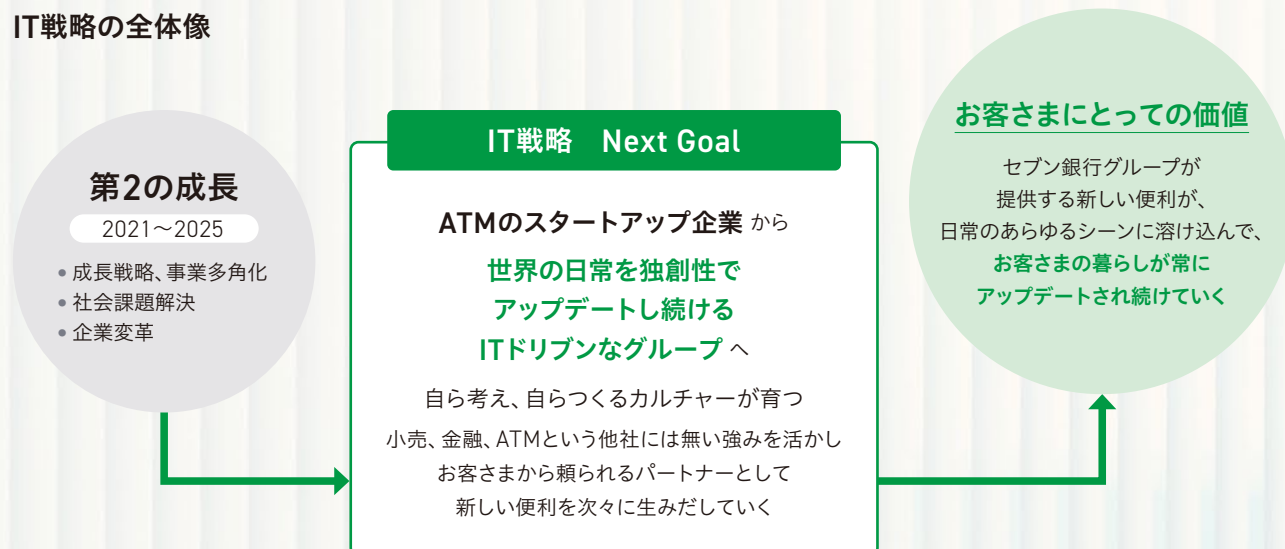
身も気づかぬうちに暮らしを一層便利で豊かなものへと向上させていく未来です。そのために私たち開発部隊は、「ATMのスタートアップ企業から、世界の日常を独創性でアップデートし続けるITドリブンなグループへ」という壮大なビジョンを掲げています。達成するためには、社員一人ひとりが「自ら考え、自らつくるカルチャー」を全社的に醸成することが不可欠だと考えています。

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

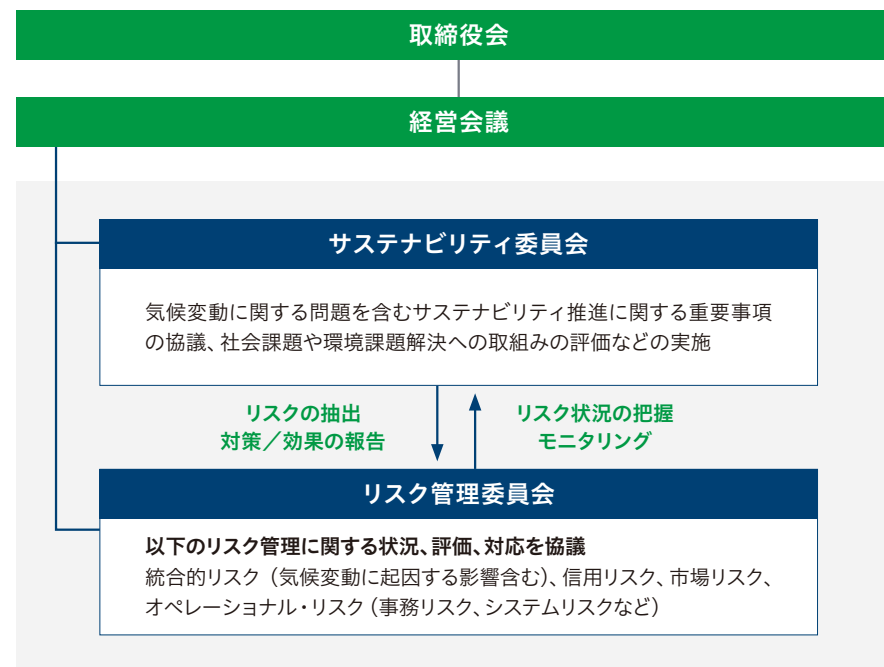
気候変動への取組み

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付けております。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



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。

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

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

※短期：1年、中期：1年～5年、長期：5年～30年

環境問題への対応

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。
	市場の変化	原材料コストの変化	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。
		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。

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。

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 ●株式会社ビバビードメディカルライフ※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

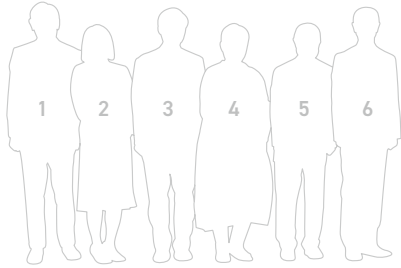
※6 2024年4月より移転。2024年3月以前はロサンゼルスオフィスを利用 ※7 2024年5月設立

(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1、5、6、7、12、13、その他	17,293	17,787	17,473

コーポレート・ガバナンス

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

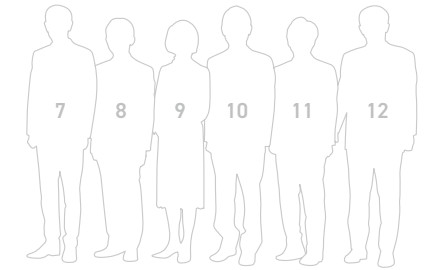
社外取締役(独立役員)

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。

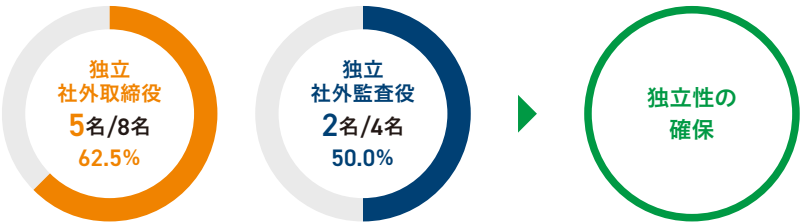
また、企業統治の体制として監査役会設置会社を採用しています。取締役会においては、業務に精通した業務執行取締役と豊富な経験や各種分野における高い見識を有する社外取締役による意思決定を行い、かつ監査役による監査により、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保しています。

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/>



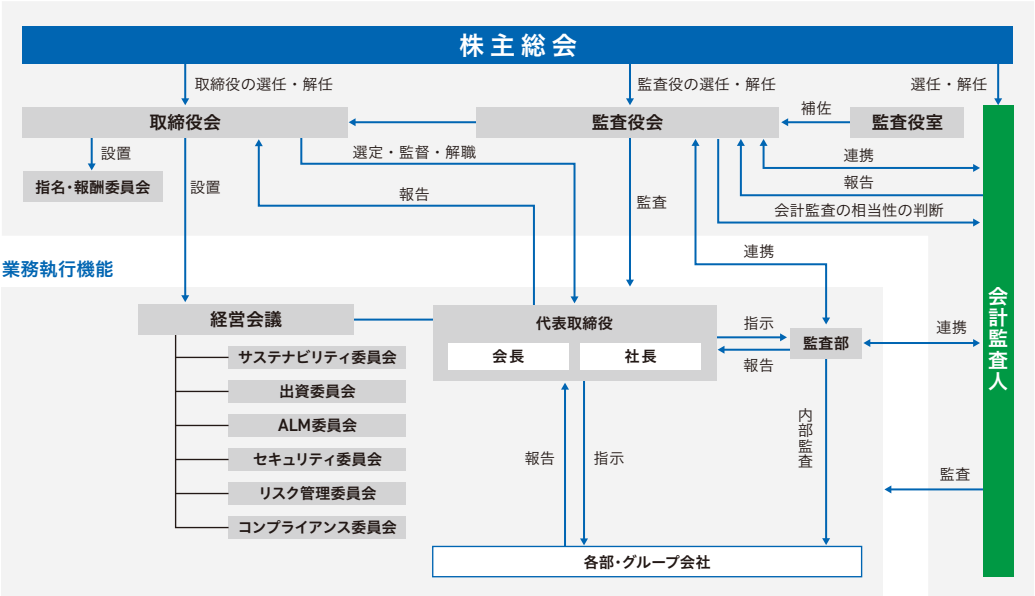
役員の独立性



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	渋谷 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)

たかとう えつひろ
高藤 悦弘

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)

きばら たみ
木原 民

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)

まつお みか
松尾 美香

新任

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)、マニユ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。



代表取締役会長

ふなたけ やすあき
舟竹 泰昭

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。



社外取締役(独立役員)

ひらこ ゆうじ
平子 裕志

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)

しぶさわ けん
渋澤 健

新任

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。



取締役

こばやし とし
小林 強

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。



代表取締役社長

まつはし まさあき
松橋 正明

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)

おがわ ちえこ
小川 千恵子

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)

あしはら いちろう
芦原 一郎

新任

1995年弁護士登録、2006年米国ニューヨーク州弁護士登録。司法試験審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

いしぐろ かずひこ
石黒 和彦

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

あおやま けいすけ
青山 圭介

新任

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	渋谷 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る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	いな がき 稲垣 一貴	かず たか 一貴
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	し みず 清水 健	けん 健
執行役員 監査部長	はし づめ 橋爪 朋美	とも み 朋美
特任執行役員 特任担当[株式会社バンク・ビジネスファクトリー代表取締役社長]	やま もと 山本 健一	けん いち 健一

常務執行役員 ATM プラットフォーム推進部、ATM+企画部 担当	ふか さわ 深澤 孝治	こう じ 孝治
常務執行役員 セブン・ラボ、AI・データ戦略部 担当	なか やま 中山 知章	とも あき 知章
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	みず むら 水村 洋一	よう いち 洋一
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]	たけ うち 竹内 洋	ひろ し 洋

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	なが しま 永嶋 恒雄	つね お 恒雄
執行役員 金融ソリューション部 担当	たき ざわ 滝沢 卓	たく 卓
執行役員 ブランドコミュニケーション部長	の せ 能勢 恵美	え み 恵美
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]	つづ うら 辻浦 隆	たかし 隆

常務執行役員 バンキング統括部、金融戦略推進部 担当	にし い けん じ ろう 西井 健二朗
執行役員 リスク統括部、金融犯罪対策部 担当	やま した しん じ 山下 真史

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	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。

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。

- 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

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がなく、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ただ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。



たかとう えつひろ
高藤 悦弘 社外取締役(独立役員)

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。

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。



ひらこ ゆうじ
平子 裕志 社外取締役(独立役員)



きはら たみ
木原 民 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。

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。



しぶさわ けん
渋澤 健 社外取締役(独立役員)



まつお みか
松尾 美香 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。



執行役員
リスク統括部、金融犯罪対策部担当
やました しんじ
山下 真史

執行役員
監査部長
はしづめ ともみ
橋爪 朋美

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、スピードも増えています。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。

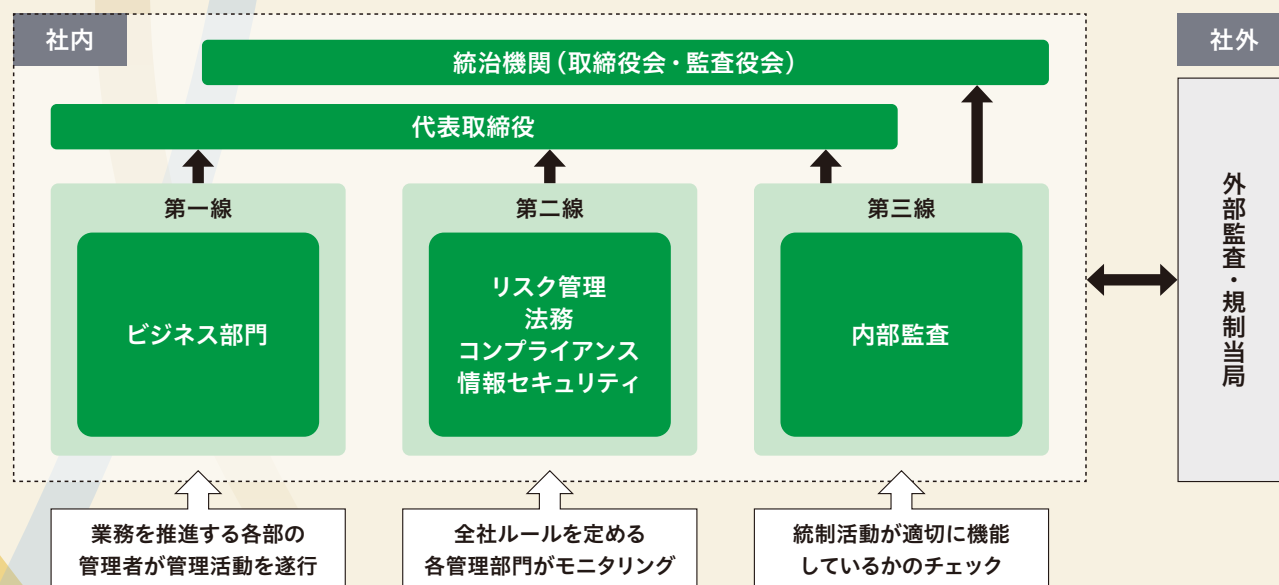
山下 私も以前監査部にいたので、経営と各部をつなぐ第三線の重要性を深く理解しています。リスク管理の観点から監査を依頼する関係性も重要で、2024年度実施したグループ会社のシステムリスクなどへの取り組みも、監査部との連携がうまく機能しました。

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。

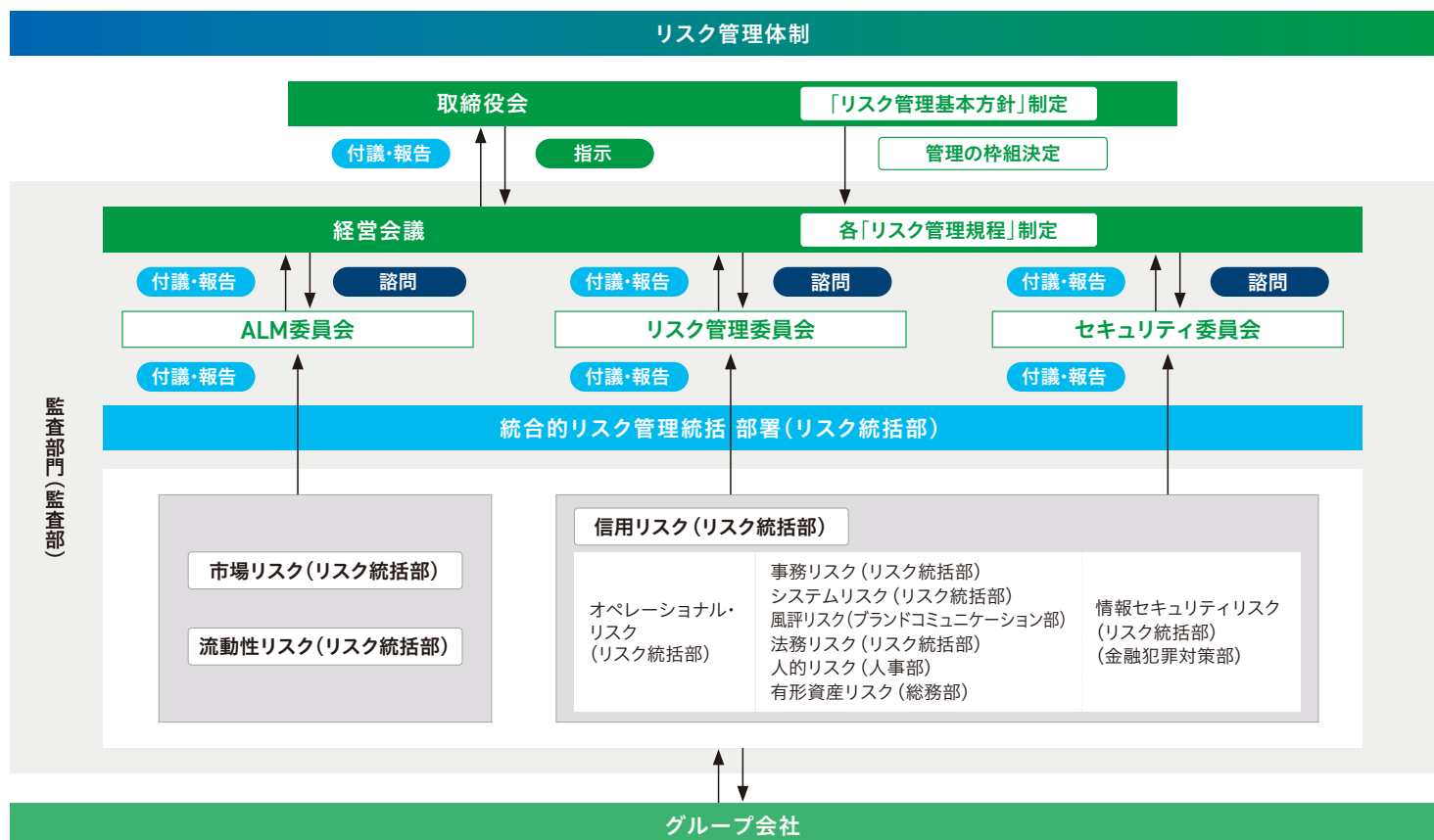
スリーライン・ディフェンス（三線防衛）



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

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

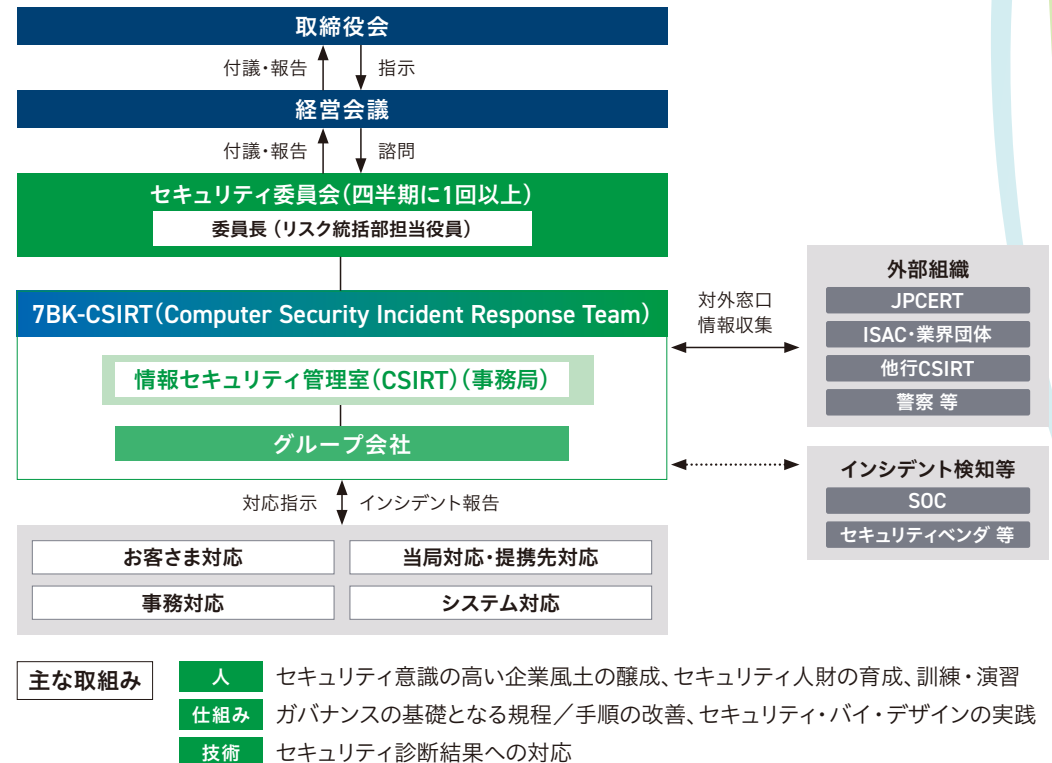
セブン銀行グループのサイバーセキュリティ対策の専門チームである7BK-CSIRT (CSIRT: Computer Security Incident Response Team)は、サイバーセキュリティリスクの管理を担い、複数部署およびグループ会社を横断したメンバーで構成され、サイバー攻撃、スキミング、偽造カード、不正アクセス、情報漏洩など、当社サービスやシステムへの攻撃について幅広く対応しています。

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・デザインに取り組むことで、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せられる必要があると考え、それぞれに注力して取り組んでいます。

サイバーセキュリティ体制



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り組んでいます。

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。

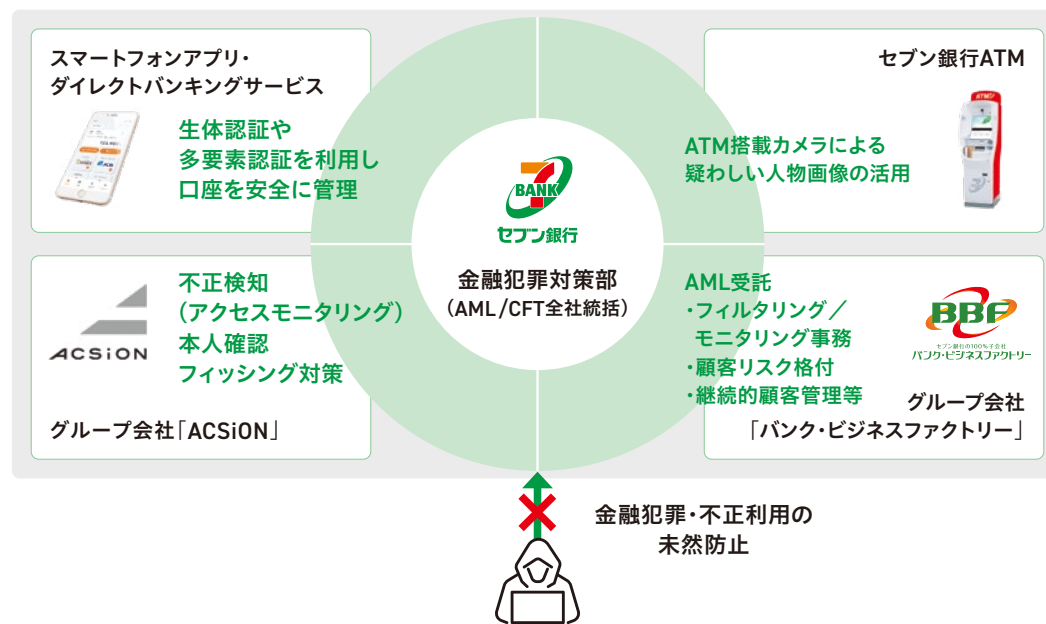
お客さまに安心してご利用いただくために

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に加え、不審物検知やお取引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。

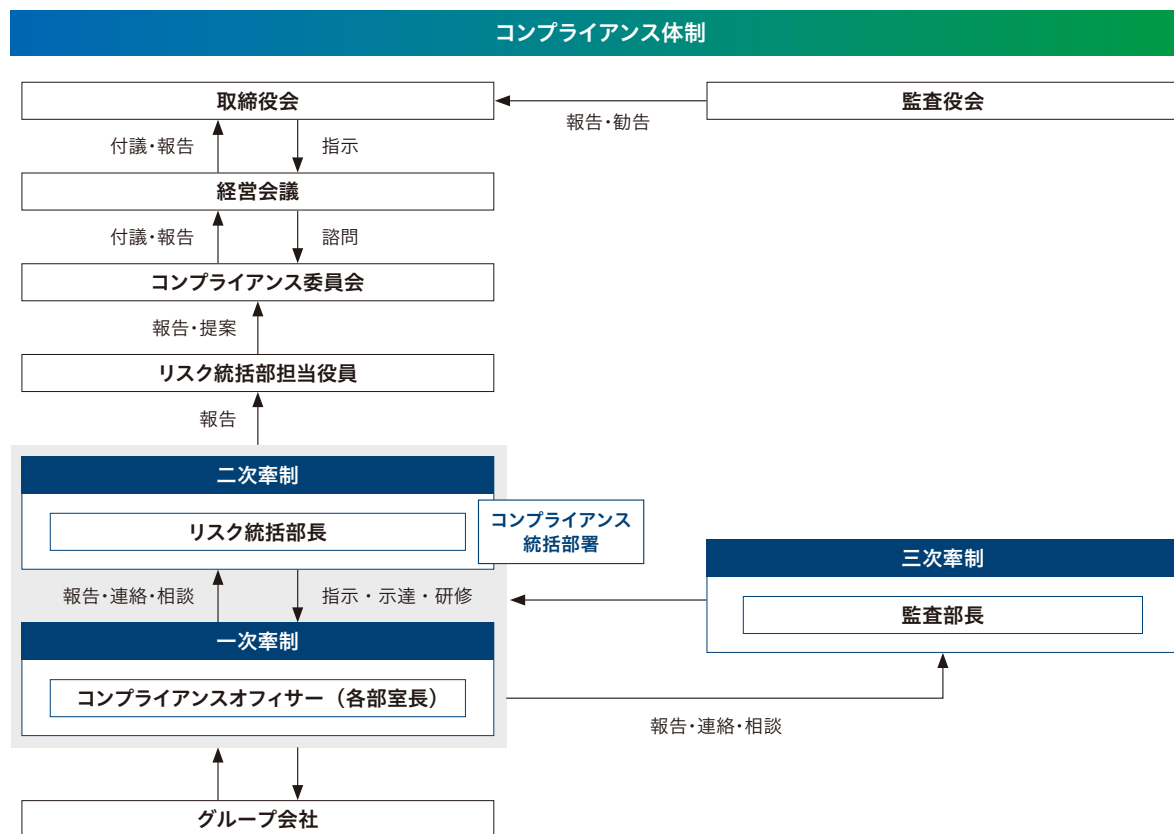
AML/CFT・金融犯罪対策カンファレンスの開催

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。

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り組んでいます。

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。

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）			● 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			● 中間ディスクロージャー誌発行		● 「株主の皆さまへ」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
- 海外事業の黒字化の目途
- 他社との業務提携・資本提携の可能性
- クレジットカード事業の成長性
- 適切な資本水準について