



持続的な成長戦略

中核であるATMプラットフォーム事業を基盤に、注力領域を拡大し、多角化をさらに推進していきます。あわせて、価値創造の源泉である「人財」を重要な経営資源と位置づけ、人と組織の成長を企業価値向上と持続的成長につなげていきます。

前中期経営計画 (2021-2025年度)の振返りと3か年見通し	36
財務戦略担当役員メッセージ	37
国内事業	43
ATMプラットフォーム戦略	43
リテール戦略(口座)	47
リテール戦略(クレジットカード・電子マネー)	48
ATM+リテール戦略 外国人向けサービスの拡大	49
法人戦略	51
海外事業	52
パーパスアワード受賞者 座談会	55
人財戦略	59
企業変革	63

前中期経営計画(2021-2025年度)の振り返りと3か年見通し

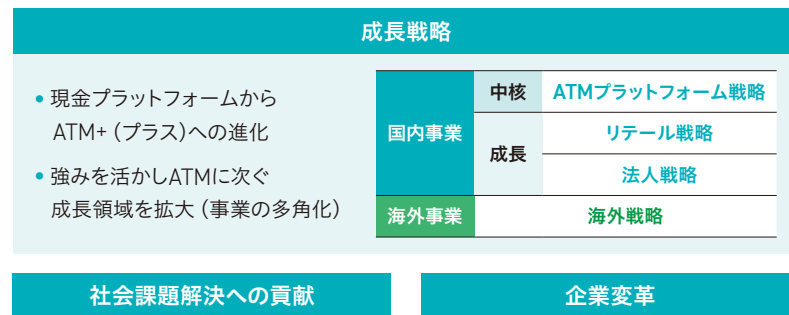
2021-2025 中期経営計画

「成長戦略」「社会課題解決への貢献」「企業変革」を柱に、事業多角化を推進し、第2の成長を具体化させる

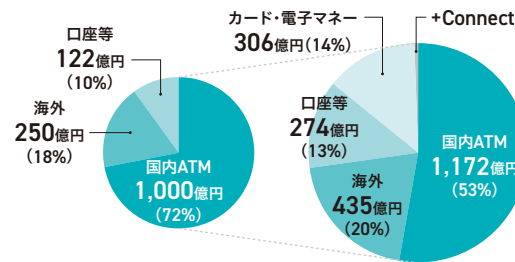
総括

財務目標	✕ 経常収益、経常利益とも未達、ROE目標には大きく及ばず
成長戦略	△ 事業ポートフォリオ多角化は一定の進捗
企業変革	○ AI・データ活用や人事制度の改革といった企業変革は着実に進化
社会課題解決	○ 重点課題を再策定、課題解決につながるサービスを多数リリース

計画の全体像



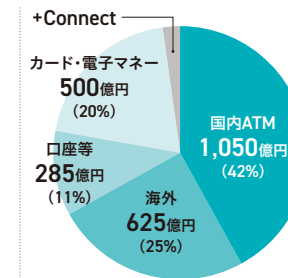
事業ポートフォリオの変化



連結
経常収益
2020年度実績
1,372億円

2025年度実績
2,200億円

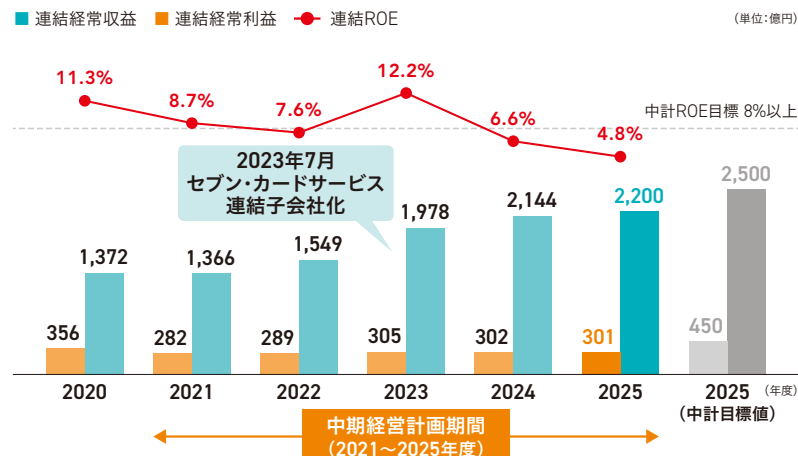
企業変革・社会課題解決の成果



社会課題
解決型サービス
5年間で
約20件リリース

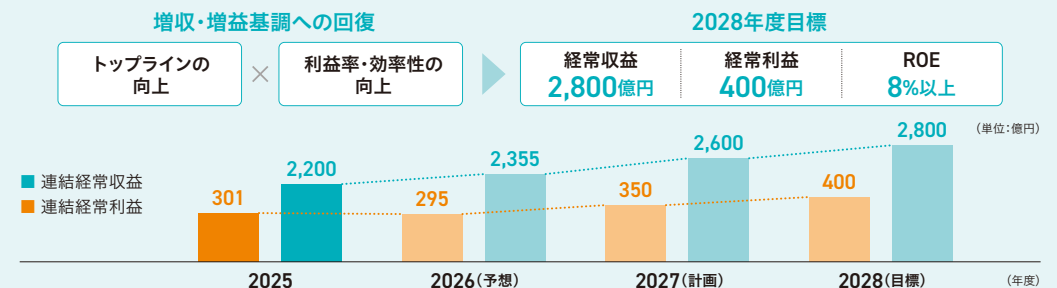
7Bank-Brain
(社内生成AI)活用
社員に占めるMAU率
74%

各指標の推移



新たな3か年見通し(2026-2028年度)

- 変化の激しい経営環境においても達成すべき定量目標として、「中期経営計画」は策定せず「3か年見通し」を策定
- 「トップラインの向上」と「利益率・効率性の向上」により短期間で変革を推進し、増収・増益基調への早期回復を目指す



財務戦略担当役員メッセージ

トップライン引上げと
利益率改善に向けた取組みを徹底し、
企業価値向上へ。
2026年度は収益性と
資本効率回復に向けた「スタート」の年。

常務執行役員
企画部担当 兼 企画部長

しみず けん
清水 健

FINANCIAL STRATEGY



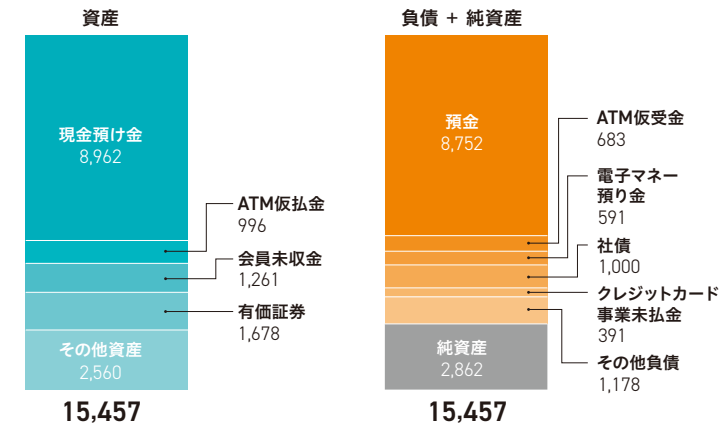
財務目標

(単位：億円)

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度計画	2028年度目標
連結経常収益	1,978	2,144	2,200	2,355	2,800
国内事業	1,590	1,708	1,764	—	—
(うちATMプラットフォーム事業)	1,110	1,134	1,160	—	—
海外事業	388	435	436	—	—
連結経常利益	305	302	301	295	400
EBITDA(連結)	539	594	611	—	—
ROE(連結)	12.2%	6.6%	4.8%	—	8%以上

2026年3月末連結貸借対照表

(単位：億円)



2021-2025年度中期経営計画の振返り

2025年度連結業績は、経常収益が過去最高の2,200億円と、増収を確保しました。一方、連結経常利益は301億円と減益、当期純利益は、クレジットカード事業等に係る減損損失84億円の計上等により、134億円と大幅減益となりました。この結果、ROE(自己資本利益率)は4.8%に落ち込み、前中期経営計画で掲げた「連結経常収益2,500億円」、「連結経常利益450億円」、「ROE8%以上」という財務目標はいずれも未達となりました。

未達の要因は、主に3つと捉えています。第1は、クレジットカード事業です。2023年にセブン・カードサービスを連結子会社化した際には、セブン-イレブンのお

客さまを核とした会員基盤拡大を図る計画でしたが、想定した拡大を実現できませんでした。第2は、海外事業です。米国はローンビジネス等でサービスの多角化を図る計画が想定どおり進まず、インドネシアやフィリピンでは、競合参入の大きな環境変化等があり、業績が伸び悩みました。第3は、マクロ変数の変動リスクの織込み不足です。デフレ環境を前提に計画を描いており、金利上昇に伴う資金調達コスト増加やインフレに伴う運営費等の増加を、十分に織込んでいませんでした。これらの要因により、中計目標未達となったことについては、重く受け止めています。要因分析を踏まえた根本的な課題対応により、今後、確実に増益体質への転換を図ることができるよう取組んでまいります。

一方、この5年間で着実に積み上げた成果もありま

す。基幹事業の国内ATM事業は、2025年度末時点で設置台数28,536台、総利用件数は11.2億件と過去最高となりました。また、2023年にサービス開始した「+Connect」は、採用社数が50社を超え、特に地方銀行での導入が進みました。直近は、自治体の給付金をATMで受取ることができるサービスが好調で、この1年で導入自治体が急速に拡大しました。さらに、事業ポートフォリオ多角化も着実に進捗しました。リテール事業の預金残高は6,524億円、口座数350万口座、個人向けローン残高は792億円へと成長しました。海外事業は、目標には届きませんでしたが、連結経常収益の5年間CAGR(年平均成長率)は9.9%となり、2025年度には米国を筆頭に、インドネシア、フィリピン、マレーシア4か国すべてで黒字を達成しました。

財務戦略担当役員メッセージ

新たな3か年見通し(2026年度～2028年度)

2026年3月期決算公表時に、2028年度の到達点を示した「3か年見通し」を公表しました。この見通しでは、2028年度において、連結経常収益2,800億円、連結経常利益400億円、ROE8%以上という目標を掲げました。「中期経営計画」ではなく、「3か年見通し」としたのは、マクロ環境や技術動向等の変化が非常に速く、詳細な事業計画を定めても、その前提条件が短期間で変わる

リスクが高まっているためです。環境変化には、機動的かつ柔軟に打ち手を変えて対応するとの前提で、敢えて詳細は語らず、一方で、「企業価値向上に向けて絶対に達成すべき定量目標」に強くコミットすることが、投資家の皆さまからの信頼回復に不可欠だと考えた次第です。この目標は、楽観的見通しに依存するものではなく、不採算事業の減損処理等を終えた強固なバランスシートを起点に、確実な成長要素を織り込んだものです。初年度の2026年度は、構造改革途上であり、経常

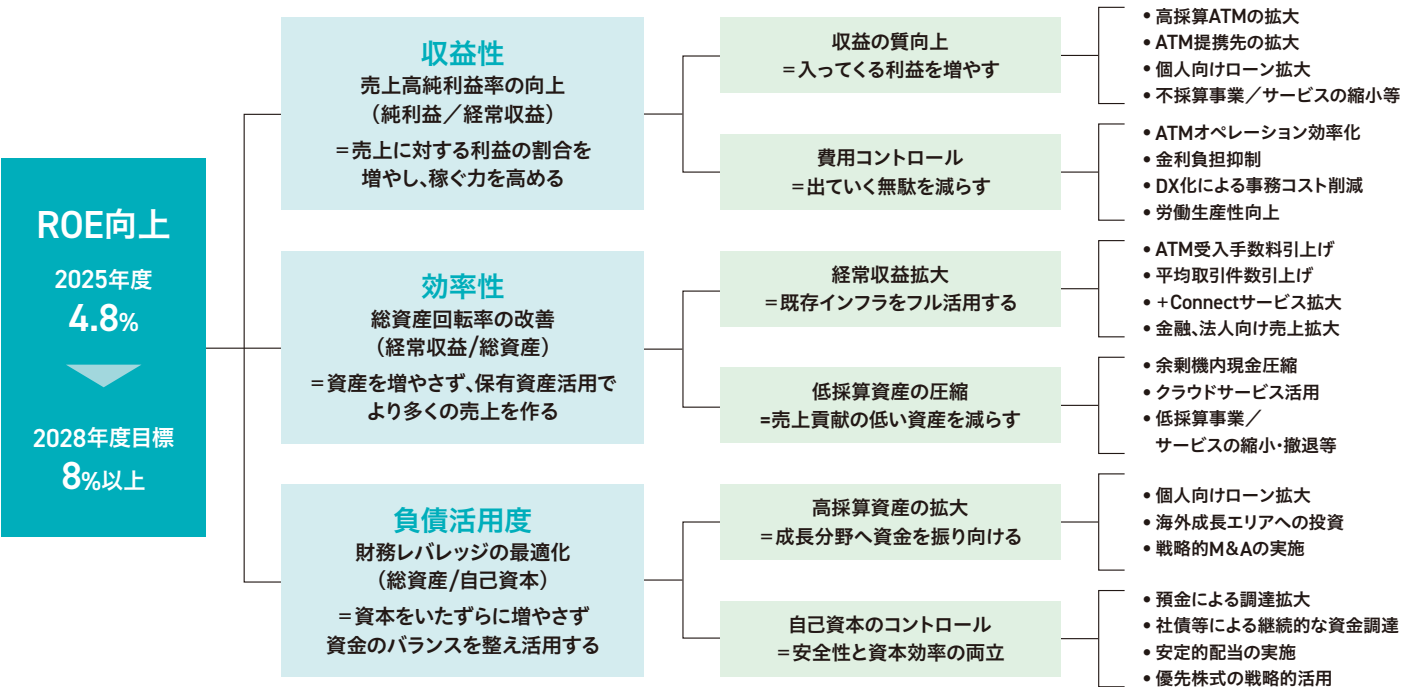
収益2,355億円、経常利益295億円と増収減益計画ですが、2027年度以降は、増収増益を継続的かつ確実に実現する力強い成長軌道へ回帰します。

企業価値(株価)は、資本コストとROEの差分であるエクイティ・スプレッドの幅にほぼ連動して動いています。従って、企業価値を高めるには、エクイティ・スプレッドのプラス幅を拡大することが重要です。金利上昇に伴い、CAPM(資本資産評価モデル)に基づく当社の株主資本コストは6%台半ばに上昇、先行きの金利

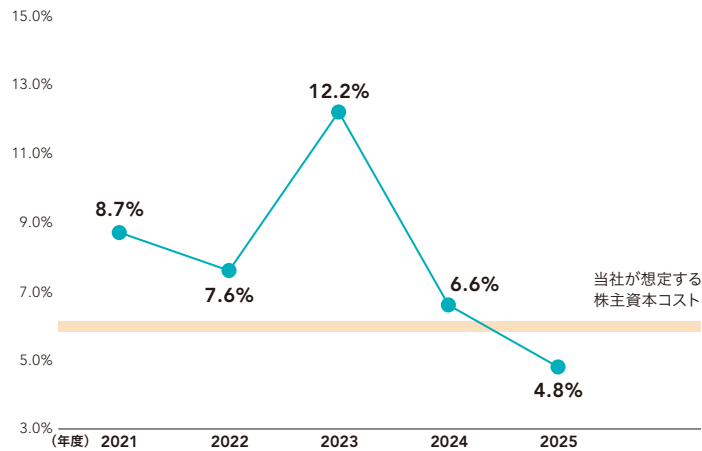
3か年見通し



セブン銀行グループ ROE向上フレームワーク



ROEの推移

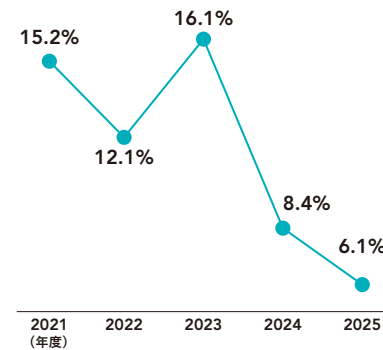


動向次第でさらに上昇する可能性もあります。一方、2025年度のROEは4.8%に留まり、エクイティ・スプレッドはマイナスに陥る厳しい結果でした。当社が、2028年度目標としてROE8.0%以上を必達とするのは、資本コストを安定的に上回るプラスのエクイティ・スプレッドを持続的に拡大させ、資本市場からの評価を高めるためです。そのためには、中長期的な企業価値向上の源泉となるROEの抜本的改善が必要です。

ROE改善には、これを「売上高純利益率」、「総資産回転率」、「財務レバレッジ」に分解し、打ち手を実行せねばなりません。当期の「財務レバレッジ」は5.51倍、「総資産回転率」は0.14回と、資産効率や財務構造は、ここ数年安定推移しています。一方、当期の「売上高純利益

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



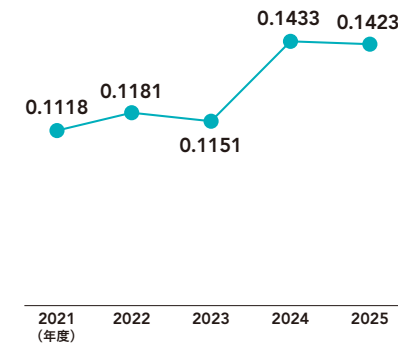
率」は6.1%となり、前年度の8.4%から大きく悪化しました。従って、「ROE8.0%以上」へ引き上げるための打ち手は、各事業における「利益率改善」であることが明確です。このため当社では、利益率の抜本的改善に向け今後3年間で以下のような取組みを進めていきます。

主力のATMプラットフォーム事業では、ATM1台あたりの収益性を適正水準へ回帰させます。現在交渉を進めている提携金融機関等からのATM受入手数料改定により、手数料水準低下に歯止めをかけるとともに、「+ Connect」サービスの採用社数、利用件数を拡大し、ATM1台当たりの限界利益の底上げを図ります。また、AIを活用したATM機内現金圧縮、リテール口座獲得を通じた低コストコア預金調達を推進するとともに、長

総資産回転率（効率性）

※総資産回転率＝経常収益÷総資産

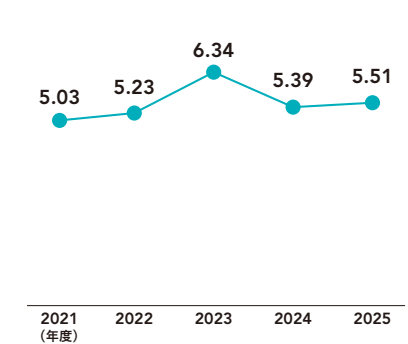
（単位：回）



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

（単位：倍）



期固定金利による社債発行や、定期預金獲得により、金利上昇リスクを適切にコントロールし、資金調達コストや物価が上昇する中でも適正な利益を確保します。さらに、この6月からはファミリーマート店舗へのATM設置を開始しました。約4年間で約16,000台規模を展開するこの大型投資は、当社のトップラインを引き上げ、確実な利益成長につなげる強力な推進力となるはずで

当期に約80億円の減損を計上したクレジットカード事業は、次期3か年での黒字化が至上命題です。本年8月に予定している新「nanacoクレジットカード」へのリニューアルを機に、会員数の純増トレンドへの回帰を図ります。同時に、広告宣伝費の最適化等により高コスト構造を改善するとともに、金融商品残高の効率的

財務戦略担当役員メッセージ

な積上げにより、収益性と健全性の両立を実現します。

海外事業では、2025年度、米国子会社が計画を上回る数値を達成し、力強い利益貢献フェーズに入りました。一方、インドネシア、フィリピンでは、競合激化等により業績が伸び悩んでいます。今後は、国ごとの投資収益率を精緻に見極め、不採算ATMの機動的撤去・再配置を行うなど、資本効率に軸足を置いた厳格な事業運営を行うと同時に、現地パートナーと連携を強化しつつ、各国特有のビジネス環境、ニーズを踏まえた新たなサービスの開発や、“Beyond ATM”といった新たな

ビジネスモデルの可能性を探り、セグメント全体の利益水準を引き上げます。

また、不正検知・フィッシング対策を担うACSiONや、為替取引分析業の許可を有し、AML対応や事務受託を担うバンク・ビジネスファクトリーといった当社の国内グループ会社も、金融犯罪の深刻化やサイバー犯罪の高度化等を背景とする金融機関からの強いニーズに応える形で、手数料ビジネス拡大を図り、連結での収益性向上につなげていきます。

持続的成長を支える
資本調達の新たな選択肢

セブン&アイ・ホールディングスからの非連結化と伊藤忠商事との資本業務提携、クレジットカード事業の減損計上、2026年6月から開始したファミリーマート店舗へのATM設置は、いずれも、当社が今後非連続な成長を遂げるための布石です。

まずは、既存事業の収益性改善が最優先ですが、今後も、当社の強みを活かしながら飛躍的な成長が見込め

自己資本比率(連結・国内基準)



格付(長期)

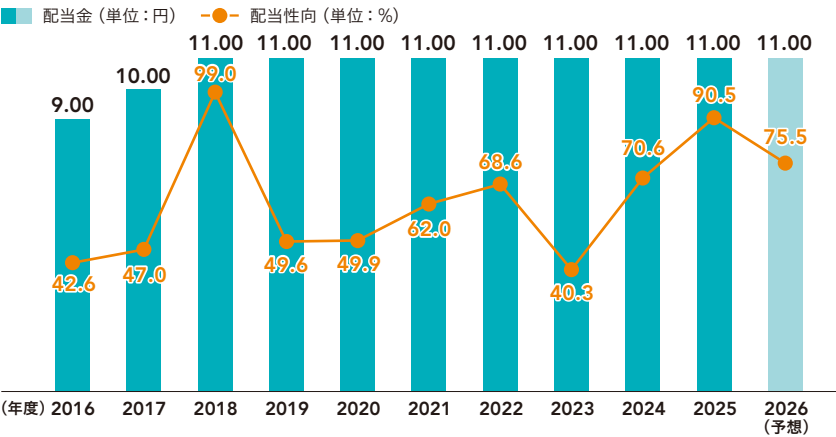
S&Pグローバル・レーティング(S&P)	A-
格付投資情報センター(R&I)	AA-

※ 2026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: %)

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
98.81	113.44	130.04	128.06	127.67

※ 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。

る機会があれば、あらゆる可能性を追求していきます。当社の連結自己資本比率は29.91%と国内基準を大幅に上回っていますが、成長に向けあらゆる可能性を模索するには、急激な環境変化が起きようとも盤石な財務基盤を維持し、成長に向けたリスクマネーを機動的に調達できる選択肢を確保する必要があります。そこで2026年の定時株主総会で、新たな資本調達選択肢として優先株式の発行枠を設ける定款変更を行いました。これは、普通株式の新規発行による既存株主の皆さまの保有株式価値やEPS（1株当たり当期純利益）の過度な希薄化リスクをコントロールしつつ、大型投資や規制環境の変化等により自己資本の拡充が必要と判断されるタイミングで、機動的な資本調達を可能とする戦略的な枠組みです。成長投資の推進と株主価値の保護を両立させる、当社の最適な資本アロケーションを支える基盤となります。

株主・投資家の皆さまへのメッセージ

2026年度は、「成長軌道への回帰に向けた再出発」の年です。企業価値向上には、徹底した収益構造改革により、資本コストを大きく上回るリターンを創出し、プラスのエクイティ・スプレッドを持続的に拡大させることが重要です。そのためには、成長投資と株主還元の最適なバランスを確保することが不可欠です。

成長投資の最優先課題は、トップラインを非連続に引き上げるファミリーマート店舗へのATM設置を中核

とする国内ATMプラットフォーム事業への投資です。さらに、競争優位の源泉となる「+Connect」基盤の拡充等、ソフトウェアへの投資も継続します。これら先行投資が将来の強固な収益基盤創出へと結実するのです。

一方、株主の皆さまへの還元については、一時的な利益変動に左右されることなく、実額としての年間配当金額に配慮しつつ、連結配当性向「40%以上」という基本方針を、安定的かつ継続的に維持していきます。2025年度は減損損失等の計上によりEPSが低下

しましたが、実額としての還元水準は維持しました。次期においても、年間配当は11.00円（予想配当性向75.5%）を据え置く方針です。強固な営業キャッシュ・フローと蓄積された利益剰余金を背景とした還元余力に懸念はありません。

今後も、株主・投資家の皆さまとは、透明性の高い対話（エンゲージメント）を真摯に行っていきます。皆さまにおかれましては、セブン銀行の新たな飛躍に向けた挑戦に、引き続き変わらぬご支援とご期待を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



国内事業 ATMプラットフォーム戦略



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 こうじ
深澤 孝治

ATMプラットフォーム事業は、持続的な成長を実現。
今後も強みを磨き、デジタル社会の
新たなスタンダードを築きます

ATMプラットフォーム事業は、全国28,000台以上のセブン銀行ATMをお客さまとのタッチポイントとして、現金入出金から手続き・認証までさまざまな「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。

前中期経営計画期間においても、台数、件数ともに伸長し、堅調な成長を続けてきました。2028年度までの3か年見通しでは、収益性向上とコスト競争力強化を両立し、さらなる新サービス創出にも挑戦します。また、ファミリーマートへのATM設置拡大や、自治体・金融機関との連携強化により、ATMシェアをさらに拡大し、社会インフラとしての役割を高めてまいります。+Connectサービスにおいては「定着・拡大期」として、行政手続きや料金収納など新たなユースケースを創出します。

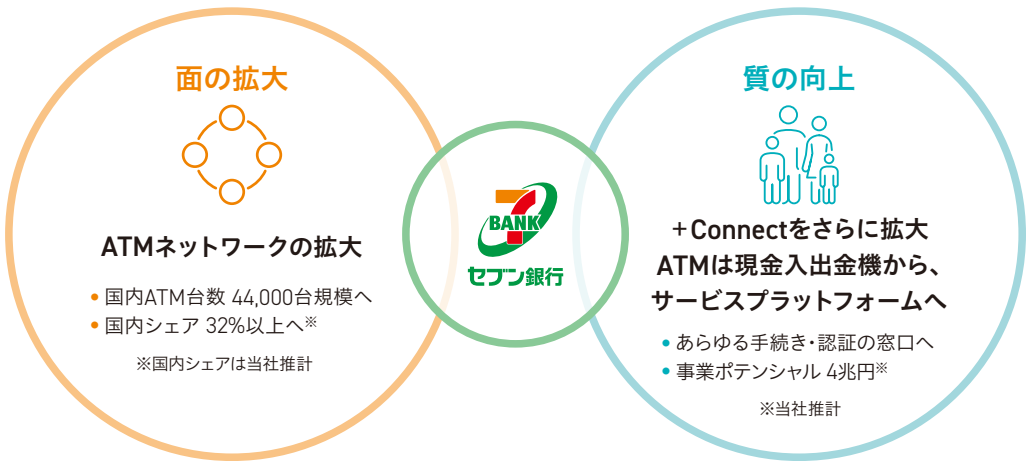
金利上昇やキャッシュレス化など急速な環境変化にも攻めと守りの両面に対応し、誰一人取り残されないデジタル社会づくりに貢献すべく業界の新たなスタンダード確立に挑みます。

今後も、テクノロジーと創造性を融合し、お客さまの生活に寄り添うサービスプラットフォームである「ATM+」(プラス)の価値を進化させ続けてまいります。

事業環境と事業戦略 ② 事業概況 P16

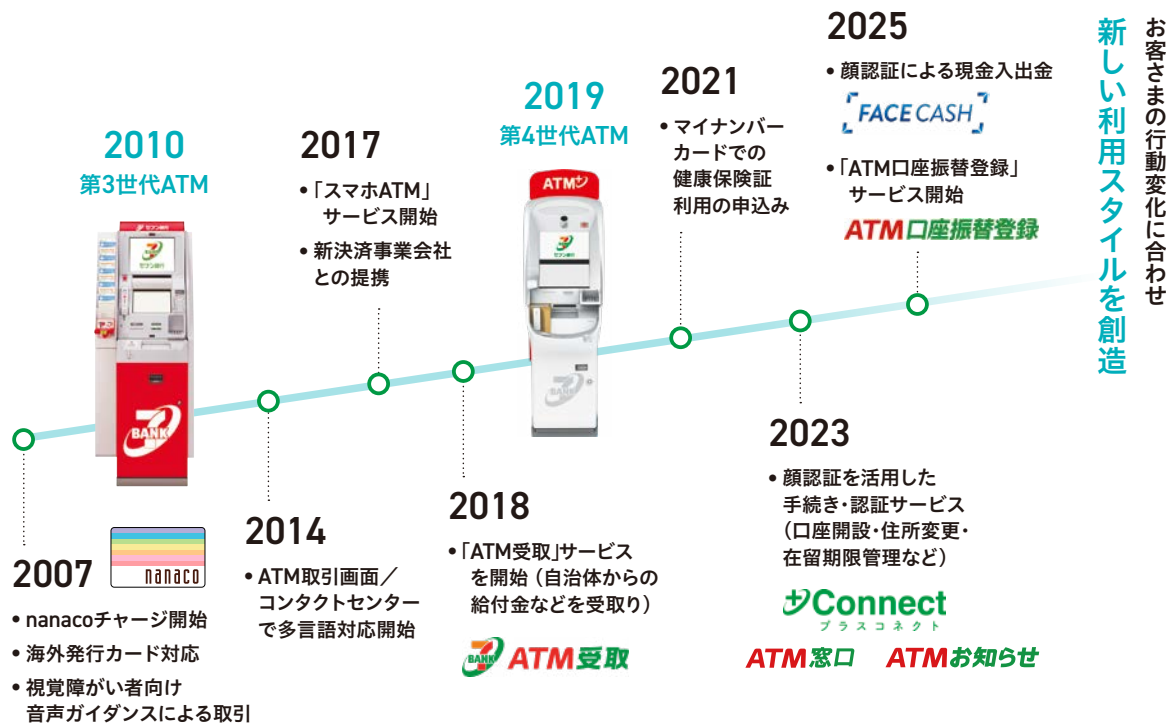
事業環境	リスク	機会	戦略
金利上昇とそれによる提携先金融機関の戦略変化	• 現金調達コスト増加	• 提携金融機関における業務効率化ニーズの高まり	• 機内現金の引き下げ • 地域金融機関との戦略的提携 • 共同ATM設置推進
キャッシュレス化の進展、顧客ニーズの多様化	• ATM利用件数の減少	• 現金チャージのニーズ拡大	• ファミリーマートへのATM設置拡大 • 新規提携先拡大 • 新サービス導入
物価上昇	• 原材料・設置・維持管理コスト増	• オペレーション効率化	• ATM受入手数料引上げ交渉 • 保守・警送警備の効率化・最適化

ATMプラットフォーム事業の基本戦略



I 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。



変化への対応	基本の徹底	
選ばれるATMへ	安心・安全な決済インフラを提供	さらなる利便性の向上
独自性・差別化	セキュリティ・金融犯罪対策	使いやすさの追求

新機能を集約したサブディスプレイ付きの操作エリア（plus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。

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まいります。

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。



セブン銀行ATMの特長について

Web https://www.sevenbank.co.jp/oos/adv/tmp_192.html

国内事業 ATMプラットフォーム戦略

+Connectサービスは「定着・拡大期」へ

+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、当社グループが提供する、新たなサービスブランドの総称です。2026年3月末時点でラインナップは9サービス（☞ P16「+Connect」サービス一覧）、導入社数は合計で51社（ATM受取を除く）となりました。その業態は、金融機関だけでなく、物流業界や通信SIM販売、eKYC事業者などに拡大しつつあります。2027年4月には、犯罪収益移転防止法改正による本人確認／顧客管理の厳格化が予定されており、ATM画面に沿って操作するだけで簡単に手続きや認証が完了する+Connectのニーズはさらに高まると予想されます。

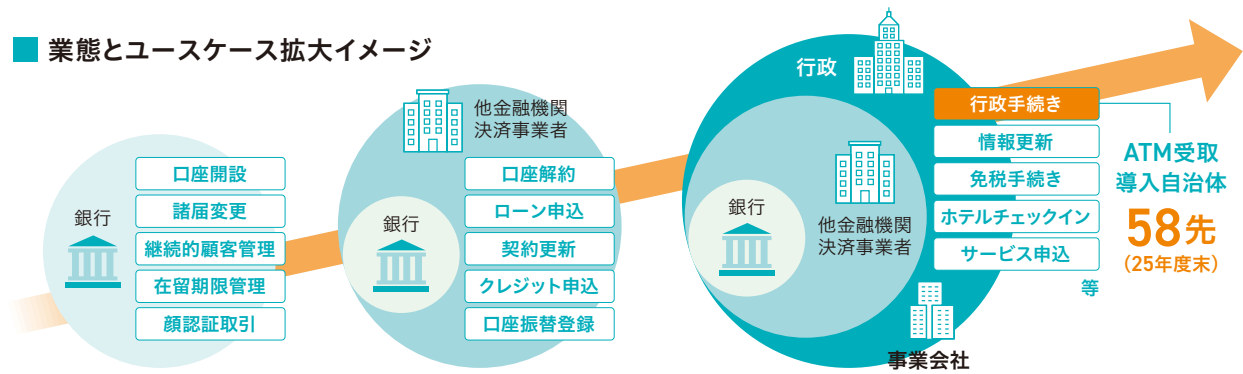
2025年10月には、現金の出し入れに留まらず、銀行口座開設などの諸手続きをATMで完結できる“新しい窓口”としての機能が評価され、「ATM窓口」サービスが第5回日本サービス大賞 総務大臣賞を受賞しました。

また、セブン・ペイメントサービスが提供する「ATM受取」は、

自治体による物価高対策支援給付金に採用されるケースが直近1年間で急拡大し、導入自治体数は58先となっています。

当社ATMは、窓口減少やデジタル化が進む中、誰もが迷わず使える設計で“誰一人取り残されないデジタル社会”の実現に貢献し、人と企業／行政をつなぐ、新たなサービスプラットフォームへ進化しています。

業態とユースケース拡大イメージ



STORY of PURPOSE

「ATM窓口」サービスが
第5回日本サービス大賞 総務大臣賞を受賞

「ATM窓口」は、口座開設や住所変更など、これまで銀行窓口などで行っていた多くの手続きが、セブン銀行ATMで完結できるようになったサービスです。利用可能な銀行もどんどん増えていて、利便さはさらに広がっています。



全文はこちら
<https://www.sevenbank.co.jp/branding/purpose/article/20260115/>



STORY of PURPOSE

給付金の受取り方が変わる！
全国の自治体で拡大する、書類・口座不要の「ATM受取」

給付金やキャンペーンの当選金など、自治体や企業からの送金を、全国のセブン銀行ATMを通じて原則24時間365日いつでも現金や電子マネーで受取ることができるATM受取。現在、全国の自治体で着実に導入が広がっています。



セブン・ペイメントサービス
営業部
渡邊 謙次郎



セブン・ペイメントサービス
営業部長
三浦 雅寛

全文はこちら
<https://www.sevenbank.co.jp/branding/purpose/article/20260515/>



提携金融機関の経営合理化を支援

金利上昇を背景に、提携先金融機関の預金口座獲得や、より付加価値の高いサービスへリソースを振り向けるための窓口業務効率化のニーズが高まっています。

そこで、スマートフォンだけで入出金が可能でスマホATMや+Connectといった当社サービスの導入・活用を通

じて、提携先金融機関の口座の魅力を高め、開設や住所変更などの諸手続きを当社ATMで手軽に行える仕組みを提供しています。また、これまで培ったノウハウを活かし、提携金融機関との共同ATM運営も展開中です（2026年3月末時点で39社、508台）。こうしたユニークなサービスを組合せ、全国28,000台以上のATMネットワークを活用してお客さまとの接点を広げ、提携金融機関の業務効率化と利便性向上の両立を包括的にご支援しています。

共同ATMの機能イメージ



STORY of PURPOSE

ATMの「脱自前」が切り拓く！

西京銀行×セブン銀行が挑む新たな常識

2026年4月20日、山口県周南市にある周南公立大学のキャンパスに、西京銀行とセブン銀行の共同ATM第1号機が設置されました。山口県に本店を置く西京銀行は、2029年までに約80台におよぶすべての自行ATMをセブン銀行ATMへ入れ替える決断を下しました。



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



全文はこちら

<https://www.sevenbank.co.jp/branding/purpose/article/20260615/>

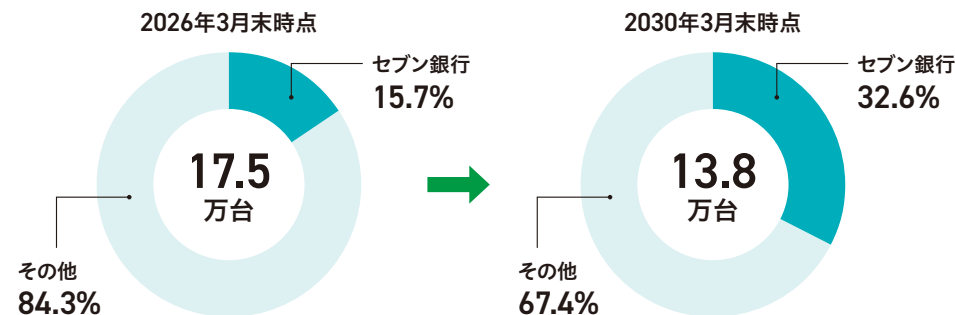
ファミリーマート店舗へ当社ATM設置開始

2025年9月の伊藤忠商事株式会社との資本業務提携契約に基づく戦略的施策の第1弾として、2026年6月にファミリーマート店舗にセブン銀行ATMを設置開始しました。

今後2030年までに全国のファミリーマート店舗（エリアフランチャイジーを除く）へ約16,000台を設置予定です。これにより、日本国内44,000台規模のATMプラットフォームが構築され、お客さまの利便性と社会インフラとしての価値がさらに向上します。



国内ATM台数シェア



※国内ATM台数は当社推計。2030年3月末の当社ATM台数は計画に基づく

ATM運用オペレーションの効率化・高度化

セブン-イレブン店舗の売上金入金取引を活用しながら、ATM機内に格納する現金を個台ごとに最適化し、警送警備回数とATM停止時間を削減する高度な運用を行っています。近年、キャッシュレス決済のチャージによる入金取引が増えたことを受け、ATM機内現金を圧縮する取組みを推進し、一定の段階に進みました。これにより、現金調達の金利コスト負担を抑えることにもつながっています。

国内事業 リテール戦略(口座)



常務執行役員
バンキング統括部、
リテール戦略デザイン部 担当
にし い けん じ ろ う
西井 健二郎

金利のある時代の中、
最も重要なミッションである
口座・預金の獲得に注力します

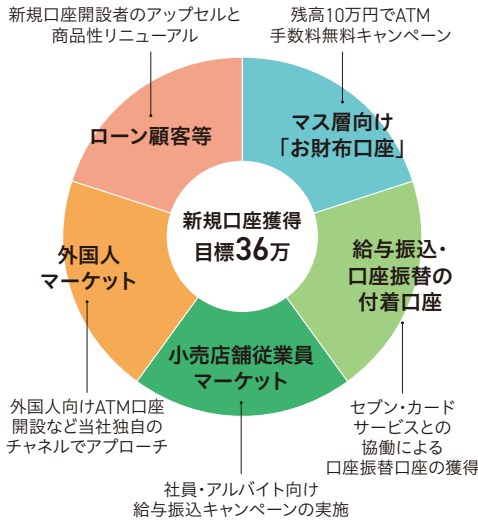
金利のある時代となり口座事業は2つの意味で大きな役割を担っていると考えております。一つは預金ATMの機内現金の低利・安定調達に貢献していること、もう一つは余剰資金において資金収益が期待できることです。そのため、口座・預金の獲得が最も重要なミッションであると認識しております。2025年度は、積極的なマーケティング施策によりカードローンの残高は約800億円まで積み上げることができましたが、新規の口座獲得においては課題を残す結果となりました。

2026年度も、さらなる政策金利の上昇を背景に、引き続き預金獲得競争の激化が予想されますが、様々な戦略を実行することで口座・預金の獲得に注力してまいります。具体的には、預金残高10万円以上というシンプルな条件でATM時間外手数料を無料とすることで、一定の残高のある稼働口座の数を増やし「便利なお財布口座」のポジションを確立してまいります。さらに獲得した口座に対してクレジットカードや給与振込口座、ローンへのアップセルを図り収益増を目指します。また、就労外国人や留学生といった当社の強みが発揮できるマーケットにおいて給与振込口座の獲得を推進してまいります。

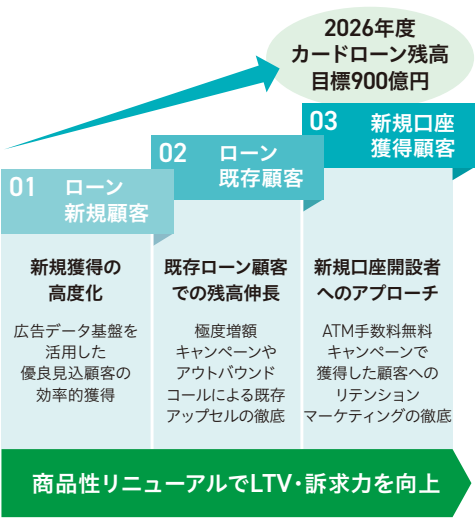
事業環境と事業戦略 ③ 事業概況 P17

事業環境	リスク	機会	戦略
金利上昇	- 預金獲得競争の激化 - 流動性預金の伸長鈍化	- 余剰資金による資金収益増 - ストックビジネスの収益機会拡大	- 給与振込、口座振替等の入出金取引が付着した口座の獲得 - 機動的な定期預金キャンペーンの実施
口座獲得競争の激化	- 顧客基盤を持つ巨大な経済圏による囲い込み - 大手銀行等による豊富なインセンティブによる口座獲得	- 全国に広がるリアルATMネットワークの価値の高まり - 多言語コールセンター、多言語ATMの価値の高まり	- ATM手数料無料化による「お財布口座」のポジションの確立 - 就労外国人等、競争優位性のあるマーケットでの顧客獲得の推進
物価・人件費等の高騰	- オペレーションコストの増大 - システム開発・維持コストの増大	- AIを活用した業務効率化の動き - AI活用による新たなシステム開発手法の進展	コールセンター運営やシステム開発手法への積極的なAI活用を推進

個人口座獲得戦略



ローン戦略



国内事業 リテール戦略(クレジットカード・電子マネー)



最重要課題の構造改革と 新サービス展開により、 収益基盤の強化に取り組めます

セブン・カードサービスは「新しいうれしいを見つけ、暮らしの中に笑顔をひろげる。」というパーパスを掲げ、セブン銀行と連携して決済・金融一体となった新しいリテール金融サービスを通じ、その実現に取り組んでいます。

2025年度は、グループ環境の変化を契機に事業構造の転換を進めたものの、クレジットカード事業の会員基盤拡大および収益性回復には課題を残しました。収益見通しを精査した結果、固定資産の回収可能性を見直し、減損処理を実施しております。また、電子マネー事業でも取扱高の伸び悩みが続き、構造改革が重要課題となっております。

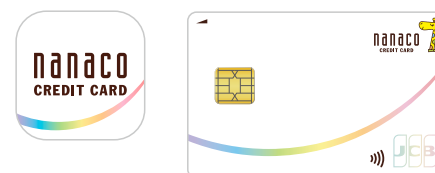
こうした状況を踏まえ、当社はファイナンス分野の強化を成長の中核に据え、収益拡大に取り組めます。クレジットカード事業では、2026年夏にリニューアルを予定している「nanacoクレジットカード」を軸にスマホアプリベースのサービスと即時発行・即時利用の拡大を図り、ファイナンス残高の積み上げを進めます。電子マネー事業では、コスト構造改革とモバイルシフトにより収益力の改善を図ります。これらにより収益構造の転換とファイナンス分野の拡大を進め、収益基盤を強化し、2028年度のクレジットカード事業黒字化を目指すとともに、セブン銀行グループの一員として持続的成長と企業価値向上に貢献してまいります。

事業環境と事業戦略 → 事業概況 P17

事業環境	リスク	機会	戦略
金利ある世界の到来	- 借入れ需要の抑制 - 与信リスクの上昇	- 利息収益の拡大 - ファイナンスビジネスの収益性向上	ファイナンス収益の拡大を軸に、金融商品残高目標480億円の達成に向けた与信の高度化と利用促進施策の推進
キャッシュレス決済の多様化・高度化	- 自社サービスの優位性の低下 - 顧客基盤の縮小	- デジタル接点の拡大 - 顧客データを活用した新たな価値提供が可能	アプリを起点としたサービス設計に転換し、利用拡大と顧客接点の高度化を推進
決済インフラの進化および顧客行動の変化(モバイルシフト)	カード中心のビジネスモデルの競争力低下	モバイル化・アプリ連携による利便性向上と利用頻度の拡大	カードからモバイルへのシフトを推進し、顧客利便性と収益拡大を両立

クレジットカード 2026年夏リニューアル予定

名称: **nanacoクレジットカード**



スマホアプリベースの便利な決済
即時発行・即時利用
セブン銀行グループ独自の利用特典

ファイナンス拡大戦略

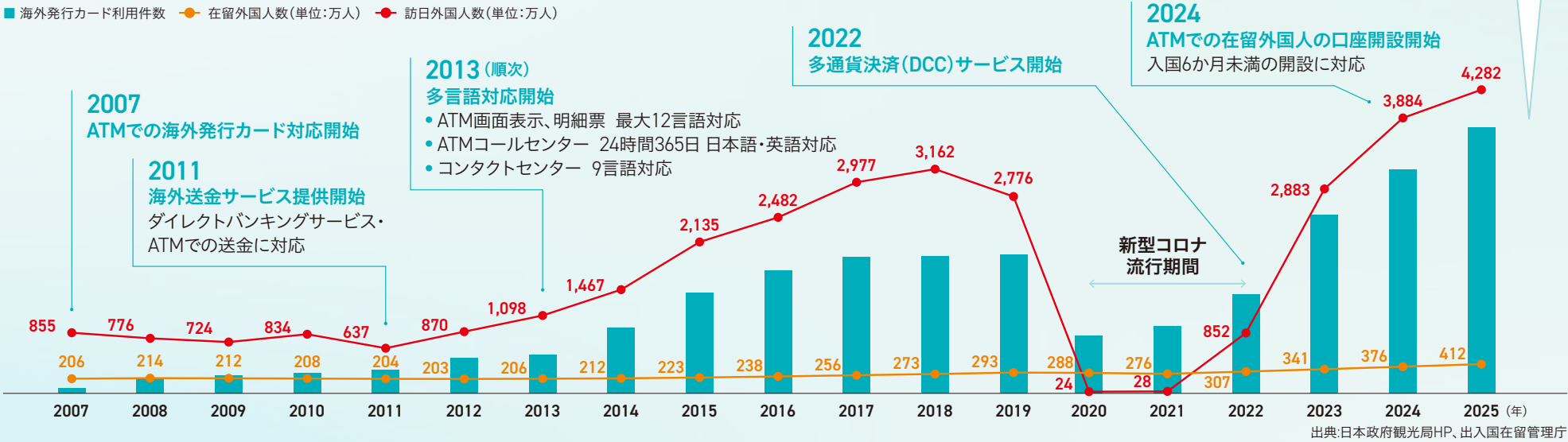


国内事業

ATM+リテール戦略

外国人向けサービスの拡大

多文化共生社会の実現に向け、
訪日・在留外国人向けサービスをさらに拡大



インバウンド(訪日観光客)向けサービス

政府の観光立国計画の推進や円安の進行により、訪日観光客は増加傾向にあり、2030年には年間6,000万人と見込まれています。キャッシュレス化が進行しても、観光地では現金決済が必要な場面も残っています。日本円の入手場所として外国人にもなじみの深いセブン-イレブンに設置されているセブン銀行ATMとして、認知促進施策やUI / UX (使いやすさ)の改善などに取組み、利用件数の向上につなげています。

また、海外で発行されたキャッシュカードだけでなく、スマホATMを使った出金取引先も拡大しています。

施策①

多通貨決済(DCC)サービスの改善

DCCサービス※取引画面の案内をわかりやすい画面に改修しました。

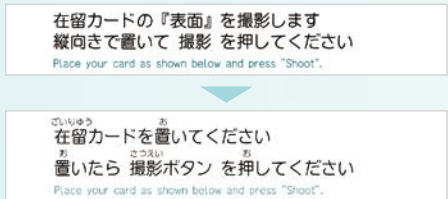
※日本円を出金する際、「自国通貨建て」か「日本円建て」か、決済通貨をご自身で選択できるサービス



施策②

ATMの一部取引で「やさしい日本語」対応

在留外国人増加に伴い、国籍・母国語の多様化が進んでいます。安心・安全な生活のために、言語の壁による不安を取り除く「やさしい日本語」に対応しました。



施策③

海外事業者のATM利用を拡大

訪日観光客数上位の韓国の事業者とのATM提携を拡大。2026年4月からはスマホATMを利用することで韓国の銀行25行から日本円の引き出しが可能となりました。



I 在留外国人向け金融サービスの拡充

日本に居住する在留外国人は2025年度中に400万人に到達、政府推計では今後20年でさらに1.5倍に増加すると見込まれています。

在留外国人は、少子高齢化が進む日本社会を支える重要な働き手となっています。2027年度よりはじまる育成就労制度に移行後、在留期間の上限がない特定技能を持つ外国人の増加も見込まれています。それに伴い、「多文化共生社会の実現」は、日本にとってさらに重要なテーマになることは間違いありません。

しかし、在留外国人や受入支援機関（監理団体・登録支援機関等）にとって、日本社会には金融面だけでも多くの「不」があります。安心・安全に生活できる共生社会の実現に向けて、当社ATMが金融のみならず、日本で生活する上でのもっとも身近な「外国人向け生活プラットフォーム」となるポジションを目指していきます。

受入支援機関や金融機関の負担・不便

人手不足

言語の問題

口座番号の
迅速連携

外国人のお客さまの負担・不便

窓口来店
への負担

言語の問題

手続きの
複雑さ

セブン銀行の在留外国人向けサービスの特徴

- 全国28,000台以上のATMで口座開設申込が可能
- 入力項目はカナ氏名・携帯電話番号・メールアドレスのみ
（住所やアルファベット氏名、国籍等は在留カード情報より自動登録）
- 入国6か月未満でも口座開設可能（在留カードで就労の確認）
- 外国人にニーズの高いブランドデビットカードを発行
- 多くの監理団体が利用する外国人材管理ツール（dekisugi）とのシステム連携
- セブン銀行で提供する海外送金サービスが利用可能
- 2024年度以降複数の海外送金事業者とのATM提携（チャージ取引）を順次拡大

在留外国人



2025年度
400万人超

2043年
630万人
(見込み)



特定技能制度利用者 39万人
(2025年末時点)
2028年まで最大 82万人



- 留学生は足元46万人
- 語学留学生の約9割、
大学・専門学校等卒業生の
約7割が日本に継続滞在



- 2027年度より技能実習制度が
育成就労制度に移行
- 育成就労(3年)、特定技能1号(5
年)を経て、在留期間の上限がない
特定技能2号が増加する見込

STORY of PURPOSE

「日本に来たらセブン銀行」へ。 外国人就労者を支える“新しい口座開設”

外国人就労者や支援側の監理団体の“口座開設の手間”を解決したいとの想いから、外国人材管理ツール「dekisugi」を運営するグレッジ社と業務提携を行いました。従来の窓口手続きにおける多言語対応や在留資格確認の煩雑さが課題となる中、現場へのヒアリングを重ねてWeb完結型の仕組みを構築するとともに、情報セキュリティやリスク管理にも注力しました。結果、最短2営業日での口座開設を実現し、負担軽減を実現しています。



バンキング統括部
外国人ビジネス推進グループ
浦田 宰我



バンキング統括部
外国人ビジネス推進グループ
宇野 紘司

全文はこちら

<https://www.sevenbank.co.jp/branding/purpose/article/20251117/>



国内事業 法人戦略

⇒ 事業概況 P17

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。

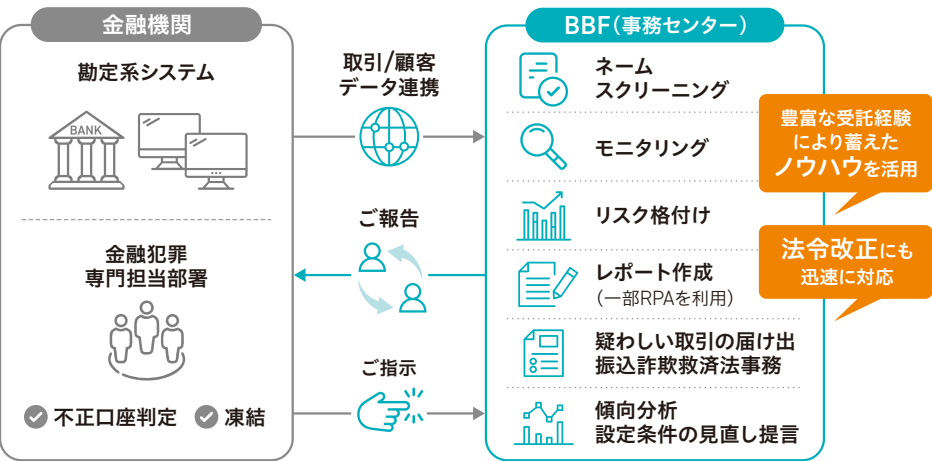
事務受託(BPO)・AMLコンサルティング事業

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。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。

また、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。金融事務のサポートのみならず、金融犯罪対策関連の業務受託やコンサルティングの分野において独自のノウハウを蓄積しサービス提供することで、拡大する金融犯罪に対応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

サイバーセキュリティ事業、データインテリジェンス事業

株式会社ACSiON (アクション)

ACSiONは、銀行の金融犯罪対策に携わってきたメンバーを中心に2019年7月に設立された国産のサイバーセキュリティ企業です。金融犯罪対策のノウハウとソリューション構築力を活かし、デジタル社会における新たなリスクに対応するフィッシング対策や不正検知サービスを提供しています。

直近の主な取組み

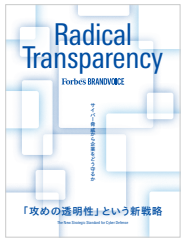
- 2025年11月 静岡県警察とサイバー犯罪対策で連携協定を締結
- 2026年 2月 神奈川県警察とサイバー事案対処で連携協定を締結
- 2026年 3月 全国地方銀行協会とのフィッシング対策サービスの共同利用を開始
- 2026年 3月 国内クレジットカード会社13社および業界団体と共同でフィッシングサイト閉鎖の取組みを拡大
- 2026年 5月 楽天カード株式会社とフィッシング詐欺による被害防止に向けた警告機能を導入
- 2026年 5月 北海道警察とサイバー事案対処で連携協定を締結



Forbes JAPANと共同でホワイトペーパーを公開

Web

https://www.acsion.co.jp/lib/img/news/detail/20260501/acsion_radicaltransparency_202603.pdf



海外事業



常務執行役員
セブン・ラボ、AI・データ戦略部、
グローバルビジネス事業部 担当

なかやま ともあき
中山 知章

海外事業は次のステージへ ATMネットワークの拡大から 多様なニーズに対応するサービス拡充へシフト

海外事業では「世の中のすべての人たちにお金をより便利に」をミッションとして、各国のニーズに合わせて、「いつでも、どこでも、だれでも、お金を利用できるサービスの提供」の実現に向け、日々挑戦を続けています。

2025年度は、米国（FCTI）は計画を上回って黒字基調ですが、インドネシア（ATMi）は減収が続き、フィリピン（PAPI）も利用件数が伸び悩み利益減になるなど、海外4社で黒字を達成しました。しかしながら、前中期経営計画で目標に掲げていた経常収益650億円には及ばず、海外事業としては課題が残りました。

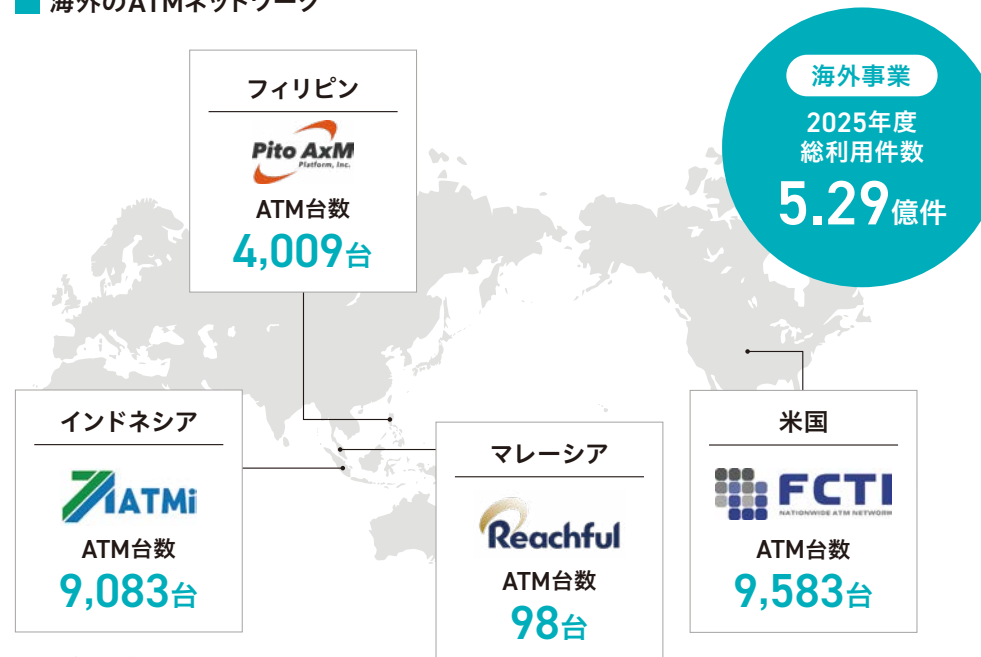
2026年度は、現地のお客さまに求められる新サービスの早期提供と効率的な低コストオペレーションを実現し、ATM事業における収益拡大と利益率の改善を図ってまいります。一方で、ATM事業単体からの脱却を目指し、“Beyond ATM”を含め、その他のサービス拡充等の実現に向けて、コンビニとの強固な関係性を活かし、新規事業を着実に推進することで、収益多角化にもしっかりと取り組んでまいります。2028年度の財務目標を達成するべく、各国の市場環境や政府方針を踏まえ、迅速な利益増大と事業モデルのトランスフォーメーションを図る方針です。

事業環境と事業戦略

→ 事業概況 P18

事業環境	リスク	機会	戦略
地域ごとの規制強化や政策変更	規制対応や政策変更対応に伴う高コスト化	市場環境の変化に伴う新たな市場や顧客ニーズの出現	- 新たな市場や顧客ニーズの開拓による事業の多角化と収益源の多様化 - 単一事業に偏らない事業の多角化と収益源の多様化
デジタル化とテクノロジーの急速な進化	- 技術導入の遅れによる競争力の低下 - デジタル格差の対応難	- 新たな市場の出現とデジタル弱者の存在 - オペレーション効率化による運営コスト削減余地の拡大	組織風土と体制変更による変化対応力、市場開拓力、顧客対応力の強化

海外のATMネットワーク



※2025年12月末時点

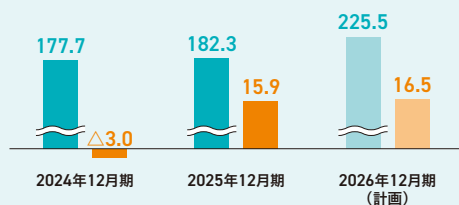
海外事業 国別の戦略

米国



FCTI, Inc.
さらなる利益拡大に向けて

■ 経常収益(単位:百万ドル) ■ 経常利益(単位:百万ドル)



注力取組

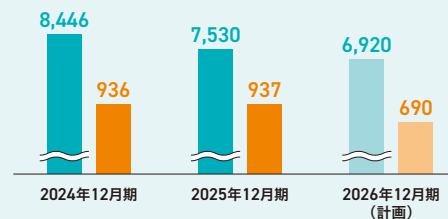
- ・米国セブン-イレブンへのCRM機(紙幣還流式ATM)設置拡大
- ・入金を中心とした新サービス導入
- ・デジタルウォレットとの新サービス開発
- ・機内現金・警送最適化によるコストコントロール

インドネシア



PT. ABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL
差別化を実現し、収益重視へ

■ 経常収益(単位:百万円) ■ 経常利益(単位:百万円)



注力取組

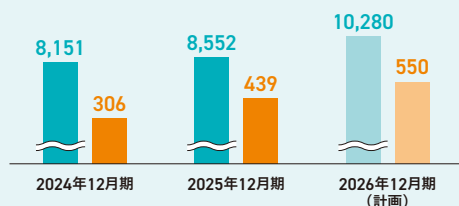
- ・ブランディング提携と運営受託ATMスキーム試行
- ・ATM利用者への独自プログラム提供
- ・カードレス出金接続先拡大

フィリピン



Pito AxM Platform, Inc.
収益多角化の早期実現に向けて

■ 経常収益(単位:百万円) ■ 経常利益(単位:百万円)



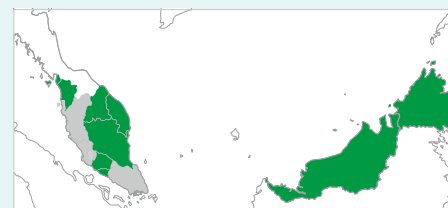
注力取組

- ・海外発行カードの接続変更により多通貨決済(DCC)サービス開始
- ・Instapay経由で全加盟銀行へのカードレス入金開放
- ・eWallet最大手Gcashとのカードレス出金

マレーシア



Reachful Malaysia Sdn. Bhd.
早期に設置台数拡大、機能多角化へ



2025年度末時点の展開地域



注力取組

- ・CRM機設置拡大(2026年度中に非都市部に400台を戦略的追加設置)
- ・認知度向上のための各種マーケティング施策実施
- ・主要eWallet事業者との提携
- ・売上金入金開始・設置全店への展開

海外事業 中長期戦略

目的・ミッション

「世の中のすべての人たちにお金をより便利に」

在りたい姿

「いつでも、どこでも、だれでも お金を利用できる
サービス(支払、融資、貯蓄、送金等)を提供する」

特に海外における経済的格差・困窮の是正(解消)に
貢献したい

具体的な戦略

ATM事業の多角化

- 既進出国において多角化を推進
- 1台当たりの利益額、利益率向上
- 迅速に施策を取捨選択

+

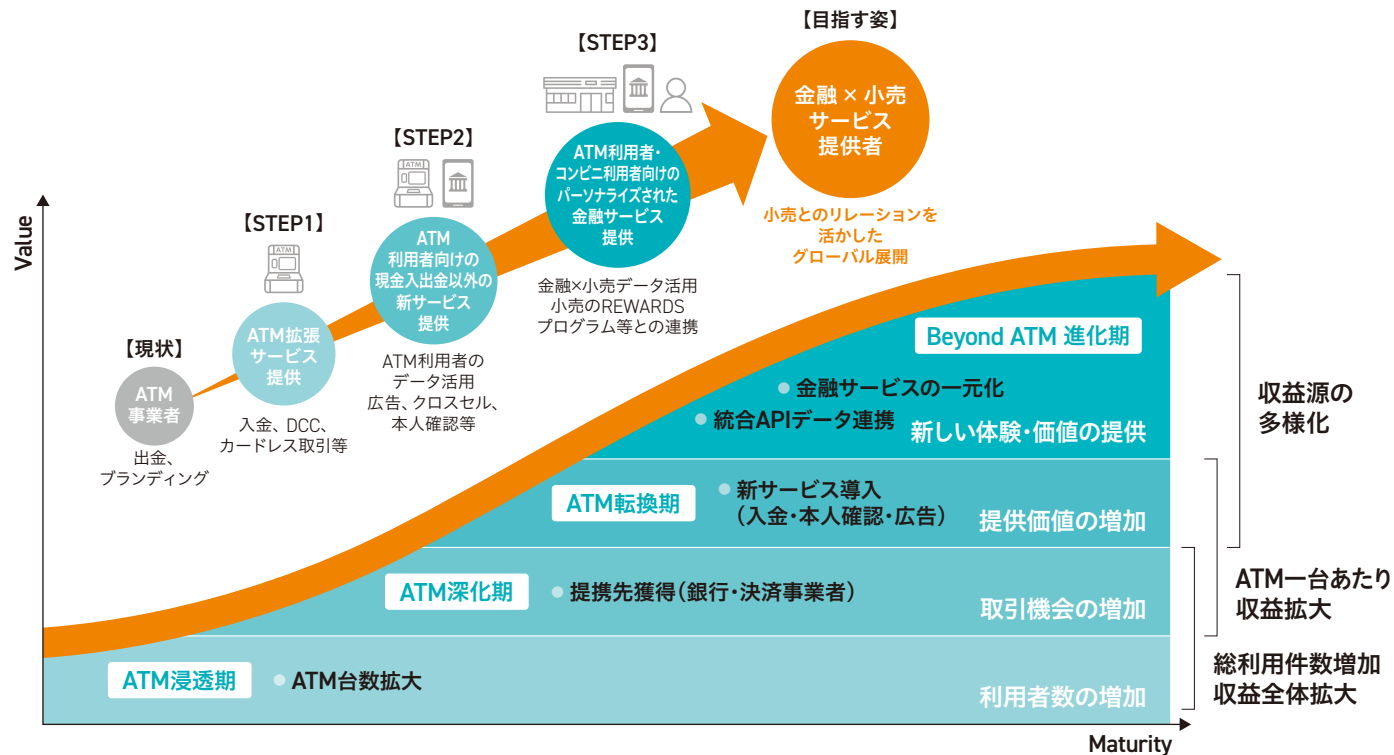
新たな可能性

- コンビニとの強固な関係性
- 新たな金融サービスへの取組み
- ATM事業の延長線上ではない事業のトランスフォーメーション

金融と小売を組み合わせた独自の付加価値を提供

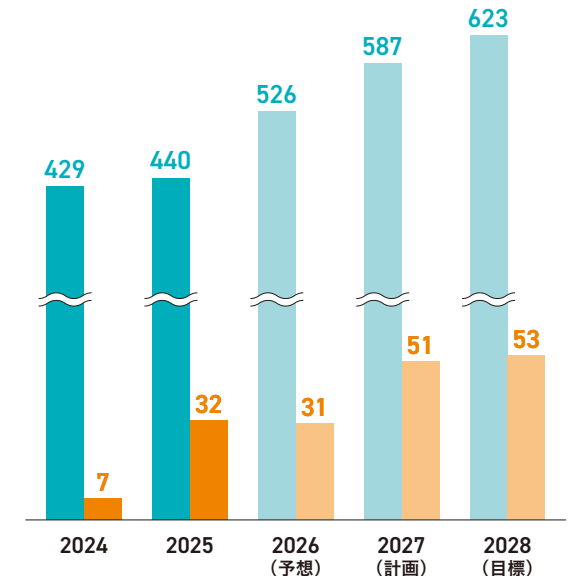
日本・グローバルの知見を相互に共有
(「+Connect」やAI・データ活用)

他社との差別化を明確にし、新たな事業領域を創造



今後の成長予想

■ 経常収益(単位:億円) ■ 経常利益(単位:億円)



パーパスアワード受賞者 座談会

Roundtable discussion

**お客さまの「あったらいいな」を超えるため、
私たちは挑戦を続け、未来を拓く**

セブン銀行では、パーパスの実現に向け、社員一人ひとりの挑戦を後押しする風土や制度が根づいています。こうした環境で、社員は何にやりがいを感じ、どう業務に向き合っているのか。「挑戦できる組織像」と「自律型人財の成長」をテーマに、常務執行役員の稲垣と、パーパスアワード2025で大賞を受賞した社員が語り合いました。

(左から)河野 真季、渡邊 謙次郎、稲垣 一貴、渡部 早紀

挑戦を後押しする風土 —「やってみよう」が自然に生まれる環境

稲垣 皆さんはセブン銀行の風土について、どのような印象を持っていますか？

渡部 社歴やキャリアにかかわらず挑戦を後押ししてくれる土壌があると実感しています。現在、新卒入社後7年目ですが、これまで多くのチャレンジの機会をいただけてきました。

河野 私はIT企業からの転職ですが、当社の社風はITベ



パーパスアワード2025 コーポレート部門 大賞受賞
「7Bank-Brainで実現する未来の働き方」
河野 真季

社内向け生成AIアプリ「7Bank-Brain」を内製で開発。セキュリティを担保しつつ機能アップデートを継続することで、社員一人ひとりの業務効率化と新しい働き方の可能性を切り拓いた。

ンチャーに近いと感じました。入社まもない私にもチャンスを与え、未経験の領域も「やってみなよ」と背中を押してくれる環境のおかげで、1年目から社内向けの生成AIアプリ「7Bank-Brain」の開発という挑戦に踏み出せました。

渡邊 私は、グループ会社の株式会社セブン・ペイメントサービスの営業部と、セブン銀行のATM+企画部を兼務しています。渡部さんと河野さんがいうとおり、どちらにも社歴や過去の実績にかかわらず誰の意見にも耳を傾け、良いアイデアを取り入れる社風があります。失敗を責めるのではなく、仕組みを変えて改善へ導いてくれるので、若手でも臆せず挑戦できると思います。

稲垣 当社では「互いを尊重し支え合う関係性」、そして「挑戦」を大切にしています。制度面でも社内のイノベーション推進組織である「セブン・ラボ」の設置や新規ビジネスコンテストなどで社員の意識変革を促してきました。設立25周年を迎える節目に、両輪が相まって自律的に挑戦する社員が増えたのは、うれしい変化です。

「誰かの役に立つ」という 実感がやりがいの源泉

渡部 自律的な挑戦といえば、私が取組んだ業務改善策の提案も大きな挑戦でした。配属当時から事務では紙とハンコを使うのが当たり前で、誰もが「なくせない」



パーパスアワード2025 事務・システム部門 大賞受賞
「[JIMU REVOLUTION 2025]ATMを止めない挑戦、進化する事務」
渡部 早紀

事務フローを抜本的に見直し、紙とハンコを廃止。在宅でも業務が行える環境を構築し、いつでもどこにいても止まらないATMサービスの提供と、誰もが働きやすい職場づくりを両立する事務改革を主導した。

と思い込んでいたものを、社内ですべて完結する手続きにも押印は必須かつひとつひとつ問い直したんです。自分の提案が新しいスタンダードとして社内に根づいたことにやりがいを感じています。

稲垣 「当たり前」を疑うのには勇気が要りますよね。周囲の反応はいかがでしたか。

渡部 先日、総務部から「紙の発注量が減ったね」と声をかけられました。実績として年間約5万枚のペーパーレス化が実現し、確かな価値につながっていると実感できました。

パーパスアワード受賞者 座談会



パーパスアワード2025 事業部門 大賞受賞
「給付に広がる新しい選択肢『ATM給付』」
わたなべ けんじろう
渡邊 謙次郎

「ATM受取」を活用し、自治体給付金プロセスの不便を解消するATM給付の領域を切り拓いた。住民・自治体職員双方の負担を軽減し、受取り体験の新しい選択肢を社会に届けている。

渡邊 渡部さんのように、数値で明確な貢献を実感できるのはよいですね。私の担当する「ATM受取」は、利用者と接する機会がほとんどありません。それでも、自治体の方や報道を通じて「利用者の生の声を受取る瞬間」があり、それが何よりのモチベーションです。

河野 その点、私は提供相手が社内なので、フィードバックがダイレクトに届き、大きな励みになります。「苦手な業務がやりやすくなった」「『7Bank-Brain』がない世界は考えられない」といわれると、自分の作ったものがお客さまへの価値にもつながっていると実感できます。

稲垣 「それをやることで世の中に、社内に、どう貢献できるのか」という軸が皆さん明確ですね。その熱意がかみ合い、パーパスアワードの受賞につながったのでしょう。一人ひとりの「誰かの役に立ちたい」という思いがさまざまな挑戦につながり、会社の持続的な成長や社会課題の解決にも直結します。社員の想いを活かし、挑戦を後押しする仕組みづくりを今後も強化していきます。

学びと協働を繰り返し、 自律的な成長を支える

渡邊 そうして後押ししていただく分、自分たちも成長し続けないと、と感じます。私が大切にしているのは「理解は偶然、誤解は必然」という言葉です。自分の伝えたいことが100%正確に伝わるのは偶然に過ぎないからこそ、意図や目的が明確に届くよう、丁寧に説明することを意識し続けたいです。

渡部 私が大切にしているのは「自分一人で決めない」ことです。長く同じ部署にいと、「私に必要な改善はみ



んなにも有用なはずだ」と思い込みがちで、現場では使われなかった失敗もありました。だから主催する業務改善定例会議では、課題とねらいを背景から伝え、「みんなの意見が欲しい」と投げかけています。

河野 私は「相手のメリット」を意識しています。入社して日が浅い分、他部署に協力をお願いする際は、「これが実現できれば、これだけの業務効率化につながります」と数値で示したり成功事例を紹介したりすると、忙しい方にも前向きに協力いただけることが増えました。

稲垣 伝え方も相手目線も、協働を回す工夫ですね。学び合いの効果を感じる場面もありますか。



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

渡邊 河野さんが開発した「7Bank-Brain」のおかげで、商談前のリサーチ等にかかる時間が大幅に短縮されました。生まれた余裕を、業務時間の10%をイノベーション活動に充てる「EX10（エクステン）」に振り分け、新サービスのヒアリングに活用しています。

稲垣 学びが個人にとどまらず、互いの仕事を支えているのですね。今後も人材育成への投資は緩めません。「EX10」も中長期的な経験を積む仕組みであり、スキルの向上と人としての成長の双方にプラスが生まれます。

これからの挑戦 — パーパス実現に向けて

稲垣 最後に、今後挑戦したいことやキャリアビジョン、

セブン銀行への思いを教えてください。

河野 生成AIの活用を、さらに社内全体に浸透させたいです。私自身、生成AIで短期間に大きくスキルを伸ばせた実感があります。当社は銀行業界の中では社員数が多くない分、一人あたりの生産性が高いと感じます。生成AIによって、その強みをさらに伸ばしたいです。

渡部 私も生成AIを一層活用し、人の判断が要らないプロセスは思い切って自動化したいです。ただし自動化を進めても事務品質は絶対に落とせません。そこを見極めるための専門知識をさらに深め、「ここは自動化できる」「ここは立ち止まるべき」と的確に判断し、プロジェクトをリードできる人材に成長したいです。

渡邊 セブン銀行の強みは、新しい事業を「0から1」で

生み出す力です。私は営業として、その「1」を「10」へ、さらに「100」へと広げる役割を担いたいです。ゆくゆくは「セブン銀行といえば〇〇」と呼ばれるような、ATM以外の事業の柱も増やしたいです。

稲垣 皆さんはまさに当社が目指す自律型人材を体現されています。「企業は人なり」といわれるように、強い会社は、強い人材があつてこそ成り立ちます。

当社は事業部門と事務部門、攻めと守りが両輪となり、パーパスの明確化や評価制度の見直しを重ね、挑戦を後押しする風土を育んできました。

多様化・デジタル化が進む社会でニーズに応えるには、社員一人ひとりが自律的に考え、挑戦することが不可欠です。今後は部門を超えた協働を加速させ、社員の挑戦を一層力強く後押ししていきます。



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、全社員で共有して学び合う、年に一度の社内イベントです。エントリー対象は、新規事業から社内の風土改革、事務・システム等の業務基盤強化まで多岐にわたります。応募の中から、役員および社員投票、社外取締役の審査を経て優秀な事例を表彰します。



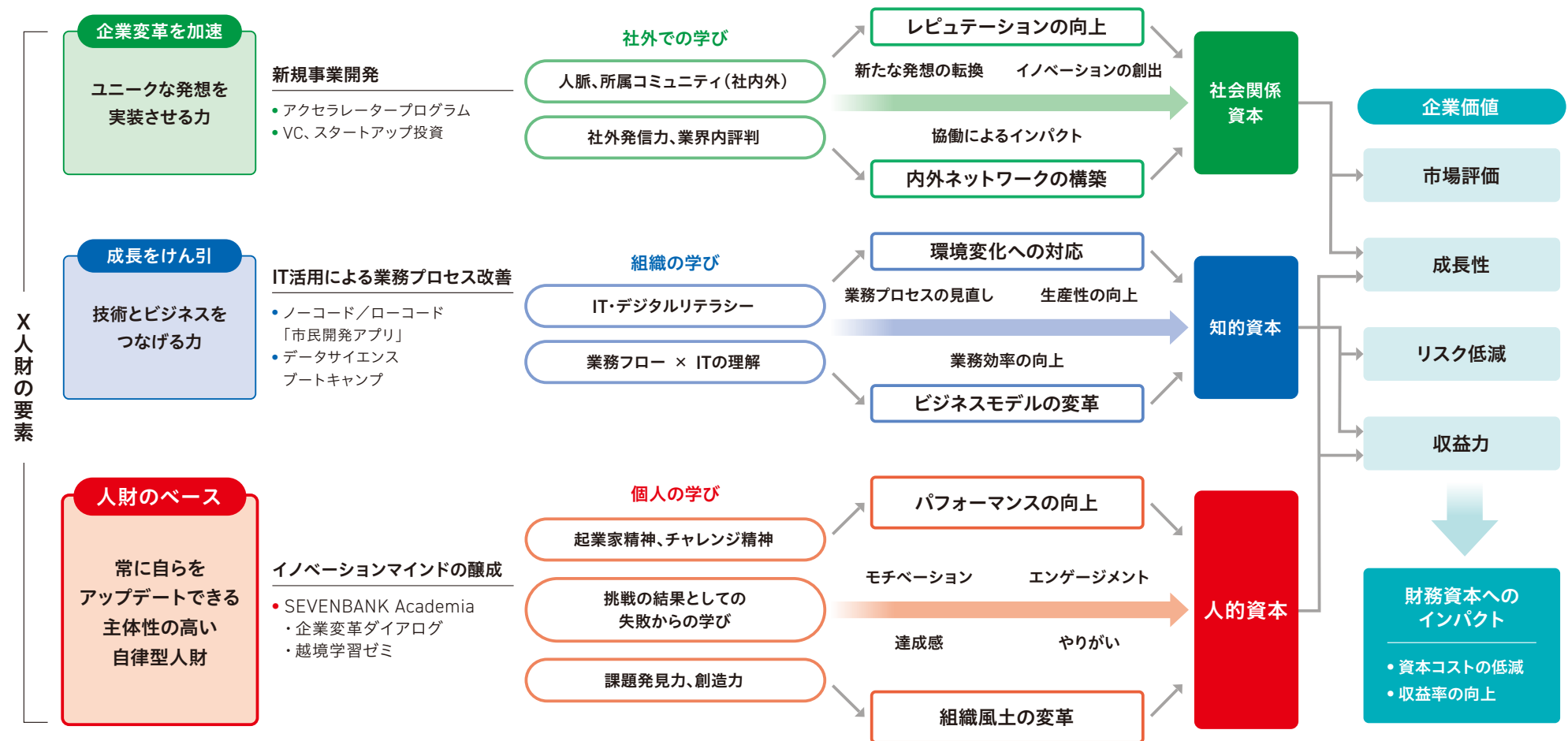
人財戦略 全体像

当社グループでは、「パーパス」の実現に向け、価値創造の源泉である「人財」を重要な経営資源の一つとして位置づけ、社員の自律的成長を支援し、誰もが活躍できる場を提供し、事業を通じて社会に貢献することを人事ポリシーとして掲げています。また、多様性を尊重し、柔軟な働き方の推奨や新たな挑戦の機会の提供を通じて、働きやすさ・やりがい両方の観点から「働きがい」の醸成に取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、社員のエンゲージメントを高め、持続的成長と企業価値向上につなげています。



人財戦略 人財育成と企業価値向上とのつながり

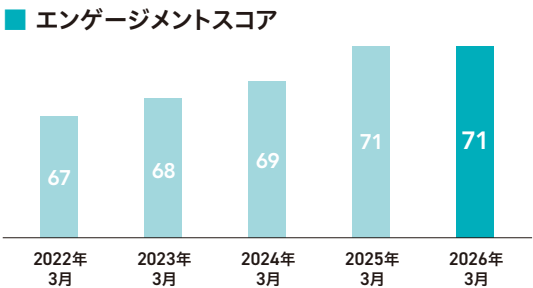
これからの時代、企業を取り巻く環境は急速に劇的に変化することが予想されます。当社グループでは、潜在的・将来的な課題を自ら見つけ、創造力とテクノロジーを活用し、自己、社内、社会を変革できる人財を「X (Transformation) 人財」と定義しています。グループの成長をけん引し、企業変革を加速する原動力となる「X人財」を育て、増やしていくことで、企業価値の向上にもつなげていきます。



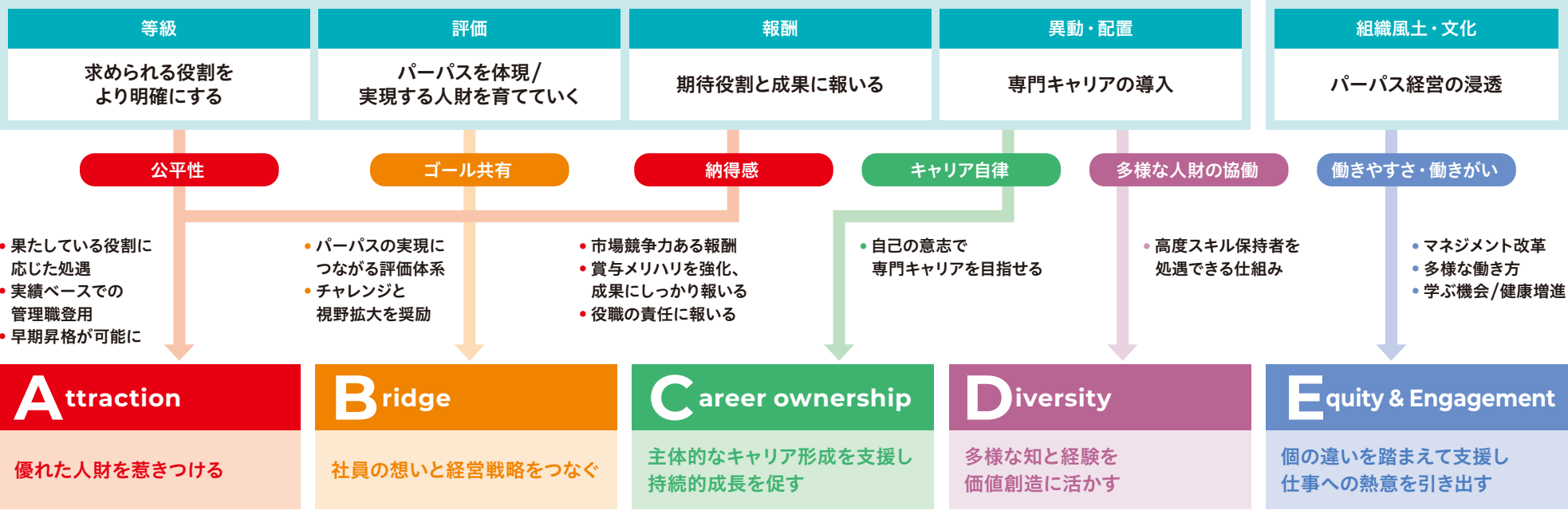
人財戦略 自律的なキャリア形成を支援する制度設計

当社では定期的に、全社員に向けたエンゲージメント調査を実施しています。2026年3月におけるエンゲージメントスコアは前年に引き続き71を維持しています。一方で、調査の結果を紐解くと、「キャリア機会の提供」や「成長機会」についてはさらにスコアを向上させる余地があり、当社の課題と捉えています。

そのため、社員それぞれが自分のキャリア像を描き、その実現に向けて自己成長できるように、人事制度の適正化や人財育成施策の拡充、キャリア機会の創出など、さまざまな取組みを進めています。



一人ひとりが「想いを叶えられる場所」に



2024年度に人事制度を刷新。任される役割に応じた等級を定める「ミッショングレード制」を採用。期待役割と業績への貢献度を正しく評価し報酬に反映する仕組みを整備。

2025年度にタレントマネジメントの体系を全面刷新。データに基づいた人財の最適配置を実現する取組みを推進中。

熱意ある社員が自らの意志で新たな業務に挑戦できる「公募制度」や、特定の職務分野を異動対象とした「エキスパートキャリア」コースを導入し、多様なキャリア形成を支援する仕組みを整備。

女性管理職およびその候補者を対象とした研修によるキャリア支援や、「障がい者向けインターンシップ」など障がい者の受入促進を通じて、多様な人財が活躍できる会社づくりを推進。

在宅勤務制度やスライド勤務（時差出勤）制度の導入、出産・育児・介護を支える制度の整備を進め、多様な働き方を尊重し、個の能力を最大限発揮できる環境を構築。

参考：人的資本経営と「働くあなた」どこよりもわかりやすい解説書：人材委員会報告書（働く個人版）一般社団法人 日本経済調査協議会

人財戦略 「働きがい」を高める組織作り

当社では、社員一人ひとりが「働きがい」を実感しながら業務に取り組むことが、企業の変革と持続的な成長の原動力であると考えています。そのため、制度や仕組み面での「働きやすさ」と、社員が自身の成長を実感できる「やりがい」の両方を重視して取り組んでいます。

「働きやすさ」の提供では、在宅勤務やスライド勤務を活用した柔軟な働き方に加え、出産・育児・介護といったライフイベントに対応した休職、短時間勤務制度などを整備し、多様なライフスタイルに寄り添った働き方を可能にしています。また、社員が心身ともに健康であり続けるよう、「健康宣言」を制定し、健康維持を促進する取組みを推進しています。一方で、「やりがい」を持って働くためには、仕事を通じて得られる充足感が不可欠です。その実現には、マネジメント層による社員一人ひとりに対する適切な目標設定と、達成に向けたフォローが求められます。当社ではマネジメント層の教育を充実させ、マネジメント力の向上を目的とした取組みを進めています。

働きやすさの提供

■ 柔軟な働き方の選択

- 在宅勤務、スライド出勤（時差出勤）制度
- 出産、育児、介護のための各種制度

■ 健康経営の推進

- 健康経営宣言
- 健康診断 + 二次検診の受診強化
- 治療と仕事の両立支援
- 健康に関する研修実施

注目すべき指標	2025年度実績値	目標値
有給休暇取得率	83.4%	前年以上
育児休業取得数	36名(男性13名、女性23名) 復職率100%	前年以上

仕事を通じて得られる充足感 (=仕事のやりがい)

貢献 責任 達成 成長



働きがいを支える「働きやすさ」

承認・称賛 人間関係
執務環境 給与 労働時間

やりがいの醸成

■ チャレンジできる機会の提供

- 公募制度
- 「エキスパートキャリア」コース
- 自主的なイノベーション活動に関する取組み (EX10)

■ 失敗を許容する文化

- 1on1でのフォロー

■ 自分自身が成長を実感できる体制整備

- ストレッチした目標設定のサポート
- 成果を反映した納得度の高い評価

注目すべき指標	2025年度実績値	目標値
一人当たり研修費	13.7万円	前年以上
EX10設定率	63.2%	前年以上

親しみやすい企業風土をつくる社員の交流機会

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



2025年度で4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

自律的なキャリア形成支援

先輩社員によるパネルトーク



先輩社員のキャリアに学びながら、自分自身の可能性や未来像について考える機会を提供

コミュニティ形成の促進

部活動・同好会

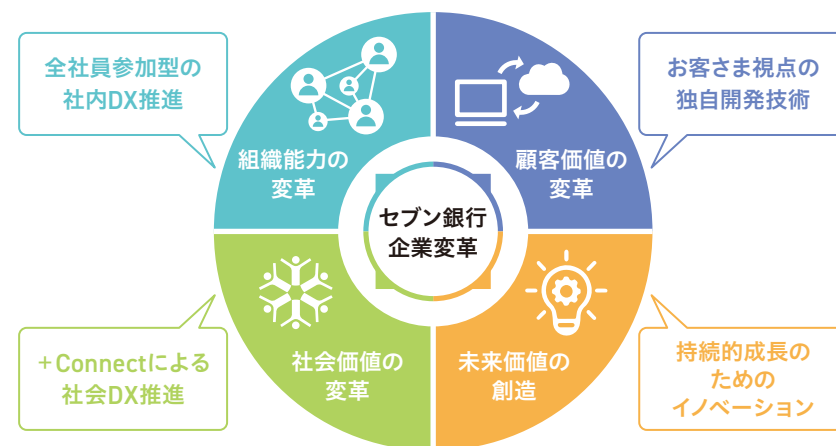


共通の活動を通じた社内コミュニケーションの活性化と、心身の健康の増進、エンゲージメント向上を図る

企業変革

全社員の挑戦、独自の技術、社会との共創、未来への探求 変革の力で新たな価値を創り続ける

デジタル技術の進展は新たなフィンテック企業の参入、顧客接点と価値観の変化、労働市場の縮小と働き方改革など、あらゆる産業に大きな影響を及ぼしています。そうした変化を捉え、当社では、デジタル技術と人財の力で、事業・組織・社会への価値提供を進化させる企業変革の取組みを加速しています。



組織能力の変革

変革を駆動する「全社員参加型」のDX推進

ー 社員一人ひとりが自律的に成長できる環境を構築



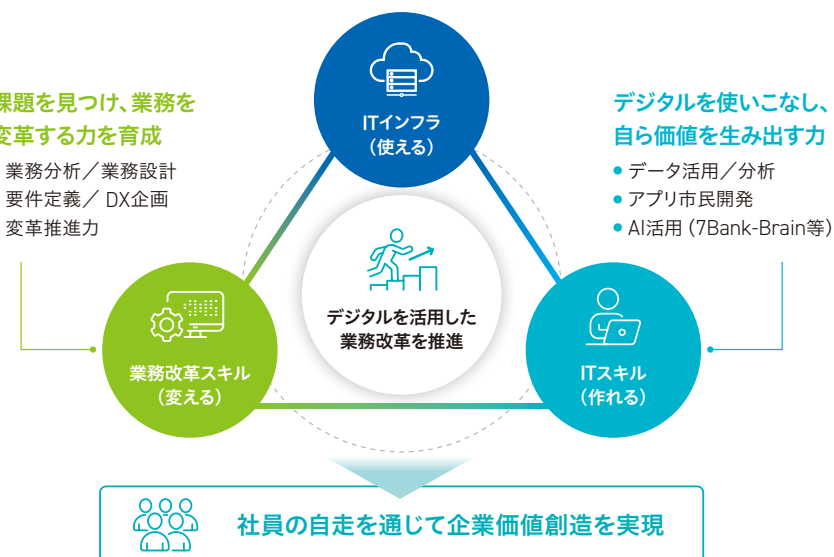
当社では、DXを一部の専門人財だけの取組みではなく、全社員が主体的に推進する企業変革の原動力と位置づけています。独自の生成AI環境「7Bank-Brain」やデータプラットフォームなど、誰もが安全・快適にデジタルを活用できる基盤を整備しているほか、業務改革スキルやITスキルの習得やブラッシュアップを目的とするコンテストなど、さまざまな取組みを実施しています。

誰もが安全・快適にデジタルを活用できる基盤を整備

- 金融セキュリティ基盤
- 各種クラウド利用
- データ基盤 / AI基盤

課題を見つけ、業務を変革する力を育成

- 業務分析 / 業務設計
- 要件定義 / DX企画
- 変革推進力



顧客価値の変革

お客さま起点で、新たな価値を創る

ー 現場の声と独自開発力で、期待を超えるサービスを実現する

セブン銀行は、お客さまの声や行動の変化を起点に、独自の技術開発を推進しています。現場で得られた気づきと内製開発の強みを生かし、これまでにない利便性と体験価値を創出することで、お客さまの日常をより豊かにしていきます。当社は、クラウド基盤を活用し、高可用性・高セキュリティなインフラを構築しています。また、社内にシステム開発やデザインの内製チームを持ち、機動的でアジャイルな開発を積極的に推進し、ATM画面やMyセブン銀行アプリのUI/UXの改良に努めています。



IT戦略

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

自ら考え、自らつくるカルチャーが育つ

小売、金融、ATMという他社には無い強みを活かし、お客さまから頼られるパートナーとして新しい便利を次々に生みだしていく

「次世代プラットフォーム」
コンセプト検討会

部門を超えたメンバーで議論を重ねる未来を見据えた戦略会議を開始しました。



STORY of PURPOSE

初挑戦で「DX銘柄2026」に選定！

セブン銀行のDX推進を支えた舞台裏と、ATMが描く未来

当社の「経営・現場・社会貢献」が三位一体となった取組みが総合的に評価され、2026年4月に発表された、経済産業省・東京証券取引所が共同で選定する「DX銘柄2026」に初選定されました。

セブン・ラボ部長
竹田 達哉セブン・ラボ
事業開発グループ
峰尾 光軌

全文はこちら

<https://www.sevenbank.co.jp/branding/purpose/article/20260601/>

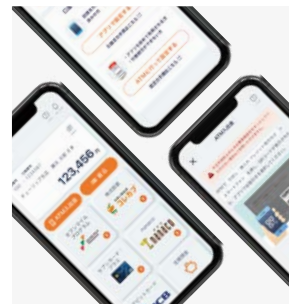
ATM画面リニューアル

社内のATMデザインチームがATM画面背景をリニューアル。季節に応じた背景を表示し、お客さまの日常にぬくもりと彩りをお届けします。お客さまからの注目度も高くSNSを通してコミュニケーションの1つになっています。



Myセブン銀行(スマホアプリ)

すぐに使える、迷わず使えるように設計されたアプリは、日常使いの「便利なお財布口座」がコンセプトです。



社会価値の変革

社会課題を解決するプラットフォームへ

－ ATMを起点に「リアル」と「デジタル」で日常の未来を創造

デジタル社会が進展する中、ATMの存在意義も大きく変わってきています。金融機関、事業会社、行政機関のお客さまが推進するデジタル戦略において、「デジタル」と「リアル」をつなぐ重要な接点として、原則24時間365日稼働する全国28,000台以上のATMネットワークをご活用いただいています。当社ATMが課題解決のプラットフォームへと進化することで、お客さまへの利便性が向上し、導入企業の業務効率化が加速することで、社会全体のDXを推進しています。



「+Connect」サービスを通じて社会全体のDXを推進

お客さまニーズ



遠い店舗、増える移動
身近な窓口がない



普段使い慣れない
インターネット手続きの難しさ



フィッシング、ウイルス
セキュリティの不安

あらゆる手続きが安心してできる身近なチャネルがほしい

金融機関・一般事業者ニーズ



有人窓口の減少
顧客接点の減少



アプリ・インターネットへの誘導
進めぬDX



問い合わせ件数の増加
対応負担の増大

顧客接点の強化と業務合理化を両立し進めたい

+Connect
プラスコネクト
で課題解決

近くて 簡単に 安心して 手続きができる
インフラを提供

いつものコンビニ
いつでも手続き



アプリ等
事前準備も不要



簡単に
安心して操作



顧客接点の強化、業務合理化を両立する
プラットフォームを提供

各企業のDXに
貢献



生活に近い
リアルな場の
デジタルチャネル



未来価値の創造

未来を見据えた持続的成長のための“種まき”

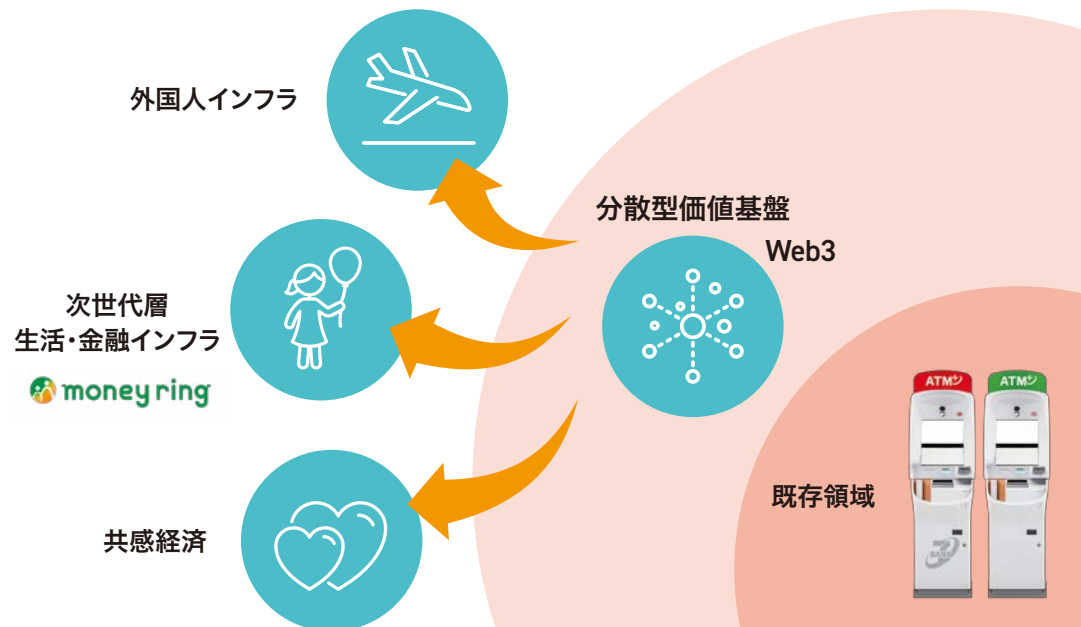
当社グループの持続的成長に向けて、新たな事業への挑戦、将来への種まきが必要です。現時点で想定される将来の不可逆トレンドを見据えた戦略的な注力領域を定め、新たな事業を展開していきます。当社の新規事業を担うセブン・ラボでは、大きな視野で「夢」のある戦略を立てつつ、現実的な施策を実行していくことをミッションとして、社内外のあらゆるリソースを活用し、探索活動を行っています。スタートアップ企業との協業によるセブン銀行ATMでの限定NFT配布キャンペーンや、おこづかいを通じた親子向け教育サービス「money ring」の提供開始など、新しいサービスも続々提供を開始しています。



新規事業の注力分野

コンセプト

金融以外の価値を出発点に、
新たな生活インフラとしてのサービス基盤をつくる



STORY of PURPOSE

異色コラボが仕掛ける“思い出づくり”。 ATMと駅をNFTでつなぐ新企画を語る！

対象エリアのセブン銀行ATMで交通系電子マネーをチャージし、ATM画面またはご利用明細票に表示されるQRコード※を読み取ることで限定NFTがもらえる、期間限定キャンペーンを2025年に実施しました。ATMに新しい価値を持たせる取り組みです。

※QRコードは、(株)デンソーウェーブの登録商標です。



セブン・ラボ
事業開発グループ
市本 大



全文はこちら

<https://www.sevenbank.co.jp/branding/purpose/article/20251001/>