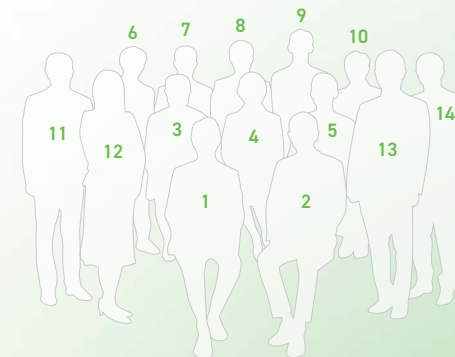


コーポレート・ガバナンス



マネジメントメンバー



1 取締役

舟竹 泰昭
代表取締役会長

2 取締役

松橋 正明
代表取締役社長

3 取締役

高藤 悦弘
社外取締役(独立役員)

4 取締役

木原 民
社外取締役(独立役員)

5 取締役

平子 裕志
社外取締役(独立役員)

6 取締役

脇田 珠樹
取締役

7 取締役

樽谷 光生
取締役

8 取締役

渋澤 健
社外取締役(独立役員)

9 取締役

岡 徹
取締役

10 取締役

松尾 美香
社外取締役(独立役員)

11 監査役

石黒 和彦
常勤監査役

12 監査役

小川 千恵子
社外監査役(独立役員)

13 監査役

芦原 一郎
社外監査役(独立役員)

14 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、経営の健全性および透明性の向上を図っております。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

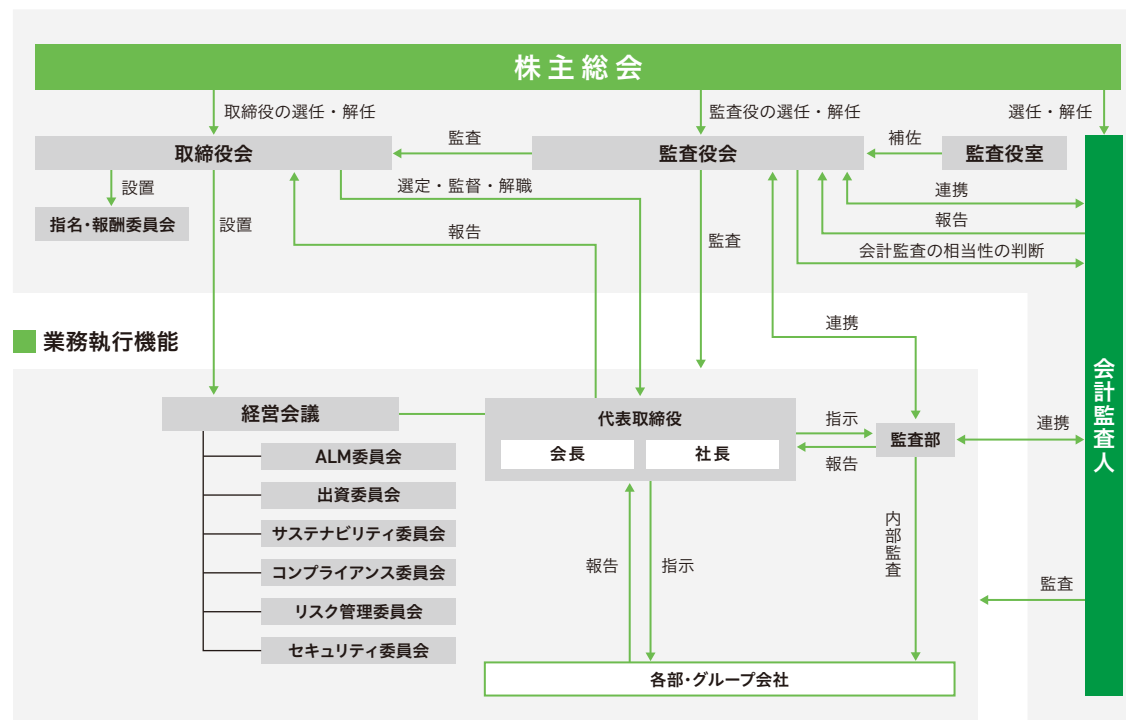
な経験や各種分野における高い見識を有する社外取締役による意思決定を行い、かつ監査役による監査により、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保しています。

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/>



経営監督機能



主たる機関の参加メンバー（2026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	脇田 珠樹	○		
取締役	樽谷 光生	○		
取締役	岡 徹	○		
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15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

コーポレート・ガバナンス

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

(2026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	15/16回
指名・報酬委員会	9/9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。

選任理由 味の素株式会社における会社経営、営業・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。



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	16/16回
指名・報酬委員会	7/7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。

選任理由 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。



社外取締役(独立役員)

きはら たみ
木原 民

出席回数	
取締役会	16/16回
指名・報酬委員会	7/7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。

選任理由 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。



社外取締役(独立役員)

しづさわ けん
渋澤 健

出席回数	
取締役会	12/12回
指名・報酬委員会	7/7回

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。コムONS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。

選任理由 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、現に当社経営に活かしていただいているため。



社外取締役(独立役員)

まつ お み か
松尾 美香

出席回数	
取締役会	12/12回
指名・報酬委員会	7/7回

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。

選任理由 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、現に当社経営に活かしていただいているため。



取締役

わきた たまき
脇田 珠樹

新任

株式会社イトーヨーカ堂取締役などの要職を歴任し、2026年6月当社取締役に就任、現在に至る。株式会社セブン&アイ・ホールディングス取締役常務執行役員最高戦略責任者(CSO)、7-Eleven, Inc. Director、7-Eleven International LLC Directorを兼務。

選任理由 株式会社セブン&アイ・ホールディングス取締役常務執行役員最高戦略責任者(CSO)として、会社経営、営業・マーケティングならびにグローバルな職務の豊富な経験と見識を有しているため。



取締役

くれたに てるたか
博谷 光生

新任

株式会社セブン・イレブン・ジャパン執行役員総務法務本部長などの要職を歴任し、2026年6月当社取締役に就任、現在に至る。株式会社セブン・イレブン・沖縄取締役、株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役常務執行役員管理本部長、同社デジタル・データ推進室長を兼務。

選任理由 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役常務執行役員として、会社経営、営業・マーケティングの豊富な経験と見識を有しているため。



取締役

おか とおる
岡 徹

新任

伊藤忠商事株式会社第8カンパニーGMなどの要職を歴任し、2026年6月当社取締役に就任、現在に至る。アンドファーマ株式会社取締役、伊藤忠商事株式会社業務部リアルアライアンス室長を兼務。

選任理由 伊藤忠商事株式会社における、営業・マーケティング、グローバルな職務、ならびに財務・ファイナンスの豊富な経験と見識を有しているため。



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	16/16回
指名・報酬委員会	9/9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。



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	16/16回
指名・報酬委員会	9/9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。

※2025年度に開催された取締役会は16回、指名・報酬委員会は9回、監査役会は15回であり、平子 裕志氏、木原 民氏、渋澤 健氏、松尾 美香氏、芦原 一郎氏、青山 圭介氏の開催回数および出席回数については、2025年6月23日の委員および監査役就任後に開催された取締役会、指名・報酬委員会、監査役会のみを対象としております。

監査役

(2026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

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)、株式会社カナデン監査役を兼務。

選任理由 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。



社外監査役(独立役員)

あしはら いちろう

芦原 一郎

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。

選任理由 弁護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。



常勤監査役

いしぐろ かずひこ

石黒 和彦

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

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。

■ 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	脇田 珠樹	樽谷 光生	岡 徹	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。												●	●	

コーポレート・ガバナンス

取締役会

構成

取締役10名（うち独立社外取締役5名）

※2026年7月1日現在

2025年度開催回数 16回

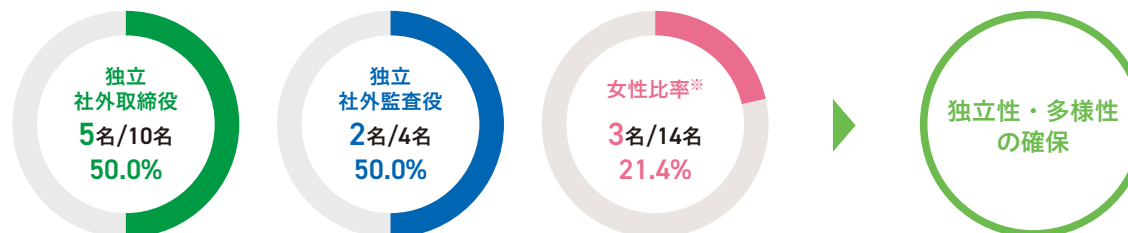
2025年度平均出席率 99.4%

当社の取締役会は、取締役10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なら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
- 伊藤忠商事株式会社との資本業務提携等の資本政策について
- ATM中継システム等の基幹システムの更改について
- クレジットカード事業の成長戦略について
- 子会社の出資・減損等について
- 人財戦略について

役員の独立性・多様性



※女性比率：取締役および監査役に占める女性の割合

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。

取締役会の実効性評価

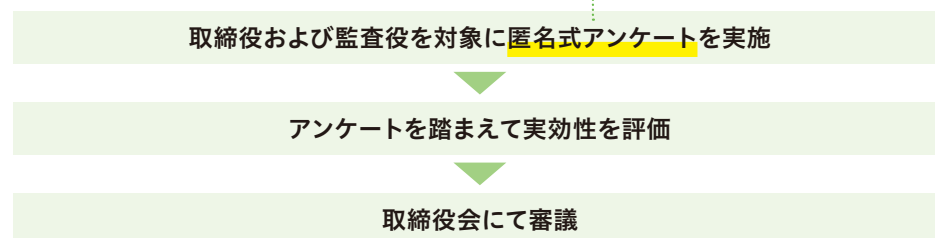
当社では2015年度より毎年「取締役会の実効性評価」を実施し、セブン銀行グループにおける戦略的・建設的な議論の場としての取締役会の実効性を向上させるべく取り組んでいます。2025年度も取締役および監査役を対象に取締役会の実効性について匿名式アンケートを実施し、その結果を取締役にて審議しました。

今回の評価結果では、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ます。以上より、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いたします。

一方で、中長期視点からの課題認識と成長戦略や資源配分に関しては議論の拡充の必要性が改善事項として認められており、今後は改善に向けて取り組んでまいります。2026年度の重点取組事項は以下のとおりです。

2025年度重点取組事項	2025年度の取組み	2025年度の評価結果	2026年度重点取組事項
セブン銀行グループにおけるガバナンス高度化 大局的・戦略的議論の充実化 幹部人財との意見交換・交流機会の継続的確保	- 取締役会構成員に多様なバックグラウンドを持つ人財を選任 - 社外取締役全員を指名・報酬委員会の構成員とし、経営陣幹部の選解任プロセスを透明化 - 取締役会において、定期的な内部統制やリスク管理態勢に関する状況報告の他、重要なテーマに関する議論も実施（グローバル内部監査基準への適合性評価やサイバーセキュリティ対策の議論等） - 幹部人財との意見交換・交流機会を継続的に確保（新任部長および子会社社長による業務説明を通じ、現場実務の理解を促進しつつ意見交換を実施）	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。以上より、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。 課題 中長期視点からの課題認識、成長戦略や資源配分に関する議論拡充の必要性	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 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資本コストを意識した成長戦略や資源配分に関する議論の実施 - 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 幹部人財との意見交換・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

取締役会の実効性評価の流れ



主要なアンケート項目

- ☒ **運営** 開催頻度、審議時間の適切性 等
- ☒ **構成** 取締役の数、多様性確保の適切性 等
- ☒ **議案** 各議案や成長戦略、リスク管理態勢に関する議論の適切性および十分性 等
- ☒ **その他** 株主・投資家との対話状況に関するフィードバック 等

社外取締役座談会



渋澤 健

社外取締役(独立役員)

木原 民

社外取締役(独立役員)

高藤 悦弘

社外取締役(独立役員)

松尾 美香

社外取締役(独立役員)

平子 裕志

社外取締役(独立役員)

セブン銀行は今期から新たな「3か年見通し」をスタートさせました。

大きな変革の節目に立つセブン銀行として、伊藤忠商事の出資による資本構成の変化や前中期経営計画の反省をどう活かすべきか、

社外取締役5名にそれぞれの専門性から率直な評価と期待を語っていただきました。

セブン銀行の真の強みを磨き、さらなる成長へ着実な一步を 社外取締役5名が示す課題と期待



Q1 取締役会の実効性について

当社の取締役会の実効性評価、およびご自身の専門性を今後どのようにガバナンスや経営に活かしていくかをお話ください。

洪澤 私は、2025年度に新たに社外取締役に就任しました。当社の社外取締役が忖度なく自由に発言できる雰囲気を評価しています。当社では取締役会のほかに役員ディスカッションの時間が設けられており、決議事項ではない段階から自由に意見交換ができる仕組みが機能しています。今期実施された社内見学では事業パートナーの取組みやセキュリティ対策の現場を直接見ることができ、「見えない部分」に丁寧な取組みがなされていることを改めて実感しました。私の役割は長期投資の視点、グローバルの視点から、10年・20年先を見据えることです。全くの忖度なしで、独立した立場から意見を述べています。

松尾 社外取締役が鋭い質問をし、社長や会長だけで

なく執行担当者がきちんと答えてくださる透明性を高く評価しています。多数の執行役員が毎回入れ替わって説明して下さり、本当に多くの方が現場で頑張っているのが感じられる銀行だと感じます。私は、唯一のリテール銀行実務経験者としての知見を活かすとともに、グローバルな視点から海外ビジネスの厳しさについても積極的に発言しています。

平子 事前説明がないことは、ある意味で「予定調和」のないところが良いのですが、一方で事前インプットの内容によって、議題をどこまで深く議論できるか決まると思います。取締役会の実効性を高めるためにも、この場に至る前に、「何をどう議論したのか、どういう成果に結びついたか」を明確にするようお願いしています。個別案件の詳細より全体戦略の俯瞰から入っていくプロセスが、より求められていると感じています。また、社員一人ひとりには若く多様性があるので、その力を十分に活かしていくことが必要だと考えています。経営者としての経験から、グループベースでの人的資本経営について、取締役会でもっと深く議論していきたいと思っています。

木原 私も同意見です。取締役会での議論を、細かい施策レベルから、会社の戦略といった大きなテーマにシフトさせていく必要があります。年度開始前に今期議論したいテーマを事前共有し、準備期間を設けることが有効だと思います。私は、特にデジタル、AI/ITの分野を監督していきたいと考えています。当社では、生成AI活用方針をかなり早くから公開し、DX銘柄にも選定されています。AIや基幹システムへの積極的な投資に対し、企画段階で目標数値を定めて効果をしっかり刈り取るという課題はありますが、一方でテクノロジーの力で企業価値を上げていくことについては、ブレーキをかけずに応援していきたいです。

高藤 私が着任した4年前と比べると、細かい執行側の話題でなく戦略的な議論をする時間が増え、確実に深みが増してきたと評価しています。戦略議論をする際は、現実的な課題と全体のバランスがとても大事なんですよね。私は30代から組織のマネジメントに携わり、「修羅場」と呼べるような経験をいくつもしてきました。組織が陥りやすい判断の罠、個人が頭で理解していてもその罠に陥る危うさを、肌で感じてきた経験

社外取締役座談会

から発言しています。部門長が利益の数字に対し自ら責任を持って取組んでいく組織文化の醸成に貢献したいと考えています。

Q2 伊藤忠商事との 資本業務提携について

資本関係の変更に伴い、セブン&アイに加え、伊藤忠商事が大株主となりました。この点についてどう捉えていますか。

高藤 伊藤忠商事に関しては、当社が最初から目指していた対等な関係性での資本業務提携が、ファミリーマートへのATM設置により、実感を持った形で実現できたと考えています。ATM事業での協業という大きな柱



があつてこそ、他の事業も進められるわけで、非常に良い形で動き出したと思っています。

平子 「親子上場」が解消され、新たに2社の大株主が存在する形となりました。我々社外取締役の役割は、何よりも「少数株主の利益をどう守っていくか」にあります。株主間の利益相反については、これまで以上に注視していく必要があります。2026年6月の株主総会では、両社から取締役が着任しました。今後は、それぞれが互いに刺激し合うことで、経営の議論がさらに活性化するはずだと大きく期待しています。

松尾 伊藤忠商事という、非常にビジネスに長けたカルチャーをお持ちの株主が入ることで、執行陣がどれだけ刺激を受けてチャレンジしていけるのか、とても楽しみです。同時に、少数株主の皆さまのために、間違いない判断をしていかなければならない、という強い責任も感じています。

木原 この提携が次の当社の成長に寄与することを、企業価値向上という形で実現していかなければなりません。そのための核となる「ATM+（プラス）」のコンセプトを改めて見直すと、「さまざまなビジネスパートナーとともに、未来のイノベーションを、みんなのものにするプラットフォーム」と書いてあります※。今回、まさに非常に強力なビジネスパートナーと組むことができ、「ATM+」がインフラとしてさらに幅を広げたと言え

ます。ここからしっかりとマネタイズし、本当の成長に結びつけていくシナジーを深く議論していかなければなりません。シナジーを定性的な期待に終わらせず、数字として刈り取っていく規律を取締役会として持ち続けることが重要です。



渋谷 小売業のもとで25年間の実績を築いてきた会社に「異なる遺伝子」が入ってきた、一種のアジテーション（刺激）だと捉えています。消費者に近い小売の現場に、グローバルで多角的なビジネスセンスを持つ層が加わることで、セブン銀行の価値をいかに活性化させるかが極めて重要になります。決議に至る前の段階で本質的な議論がなされ、最終的に少数株主の利益にもつながることを強く期待しています。

※ セブン銀行ATMのご紹介
https://www.sevenbank.co.jp/oos/adv/tmp_192.html

Q3 前中期経営計画について

中期経営計画が目標に届かなかった点について、社外取締役としての視点から、改善点や提言をお聞かせください。

高藤 2025年度に特別損失を計上したセブンカードに関して、私自身の反省点として申し上げたいのは、議題に対してとことんまで議論を尽くしていたか、という点です。今後はしっかりと時間軸を見据え、特定の時期までに目標とする数字に到達するように取締役会としても監督するべきですし、それでも難しい場合は、もう一段踏み込んだ手を打つ覚悟も必要だと考えています。

松尾 クレジットカードビジネスはそもそも後発で非常に難しいビジネスです。オーソドックスな手法を白紙に戻し、セブン銀行グループらしい、普通のカード会社がやらないような商品性・サービスに考え方を変える必要があります。もし画期的なことができないのであれば、どこかで線を引かなければいけない時期に来ていると思っています。

木原 クレジットカード事業については、システム開発を先行させてしまったものの、もう少し目的や戦略を議論できればよかったのではないかと考えています。セブン銀行はテクノロジーをメインに据えるユニークな会社

です。今こそ立ち止まって、事業ポートフォリオと経営戦略に紐付いた形でのIT投資計画について議論をより深めていく必要があります。どの投資がどの利益に結びついているのかを、全社員がより意識して進めることが大事です。

平子 2025度までの中期経営計画は、数字が先行し、実現可能性についての議論が足りなかった。計画スタート後のPDCAも十分に機能したとは言えず、進捗管理や収益認識が甘かったと捉えており、社外取締役として十分な貢献ができなかったことを反省しています。今後は当社グループとして必要な事業かどうかを、投資と利益の関係、事業の将来性を見据えて、共通認識のもとで議論し、最適な事業ポートフォリオのあり方についての議論を増やしていきたいです。リスクアペタイト・フレームワーク（組織として受入れ可能なリスクの種類と水準を事前に定め、その範囲内で意思決定を行う枠組み）の考え方を取り入れてみたらどうかと思います。

渋谷 中期経営計画は、会社経営の方向性を設定して透明性を高め、それを役員や社員が確認して計画的に進めることが本来の目的です。ですが、一度公表してしまうと数字に縛られ、自ら作った計画が大きな決断のブレーキになってしまうリスクがあります。銀行業界はこの数年で環境が激変し、金利ある世界になりました。これからの時代に求められるのは変化に対して柔軟であることです。計画のあり方を改めて見直し、環境変化に

応じて大胆に軌道修正できる経営体制を整えていくべきだと考えています。



Q4 今後の成長性、新たな3か年見通しについて

増収・増益基調への回復を掲げていますが、現時点でどんなスタートラインに立っていると考えていますか。今後、当社が重点的に取り組むべき課題や投資領域について、どのようにお考えでしょうか。

高藤 2025年度4社とも黒字化した海外事業は、今後の累損解消に向け、入出金取引に留まらず、業容を拡大していただきたいと思います。当社の最大の固定資産はATM本体、最大の無形資産は、人財のほか、ATMを

社外取締役座談会

支えるシステムや事業パートナーのネットワーク、そこから生み出されるサービスです。この資産を使って新たに何ができるのか。社長から担当者まで、全社員がATMを通じてどんな価値を提供できるのか、朝から晩まで一生懸命考え抜くくらいの覚悟で取り組み、今までとやり方を変えていくことで新たな成長ステージが見えてくると思います。25年間金利のない世界にいたために顧みる機会が少なかったコストヘッジについても、危機感をもって発想を変える必要があります。



平子 当社をどうやって差別化していくのかという戦略に全神経、全リソースを集中すべきです。競合相手が誰なのかを再定義し、ATMは「バーチャルとリアルとの接点」であり、当社の最大の強みは全国を網羅するATMネットワークの「立地」という本質をどう収益に結びつけるかを明確にしなければなりません。ファミリー

マートへの展開で拠点数がさらに増えることは、セブンイレブンとの立地上のカニバリゼーションが生じるリスクをはらんでいます。しかし、ATMの機能にこれまで以上の付加価値をつけていければ、これだけの拠点数があることが強みに変わります。国内に加えて海外においても、ATM1台あたりの利用件数をどう上げていくかという問いに、真剣に向き合うことが、これからの大きな課題だと考えています。その意味では、グローバルブランド戦略も重要になると考えます。

木原 どんなにキャッシュレス化が進んでも、バーチャルとリアルとのハブ（接点）は絶対に必要です。少子高齢化、地方行政のコントロールが難しくなった時に、ファミリーマートも加わった当社の社会インフラとしての価値はますます高くなります。セキュリティ技術や運用のノウハウという無形の強みを再認識し、それをどうマネタイズするかを考えていく必要があります。直近の3年間は、「+Connect」（プラスコネクト）を既存事業に次ぐ第二の収益の柱にしていくことに全精力を傾けるべきではないでしょうか。例えば行政機関へのロビー活動など、社会インフラとしてのATMのポジションを高め、生活を支えるプラットフォームとしてさまざまなステークホルダーとの連携を強化していくと、新たな価値創造につながると思います。

松尾 銀行という枠に当てはまらなくてもよいのではないかと思います。当社グループならではの強みを活

かした画期的なサービスを開発・提供していく仕組みが必要です。松橋社長が「かつて銀行だったと言われるような存在になりたい」とおっしゃるとおり、常識を打ち破るイノベーションを期待しています。



渋谷 「企業30年説」という言葉がありますが、企業が30年以上価値を作り続けられるのは、事業を時代に合わせて進化させているからです。その意味では「事業30年説」と言えます。セブン銀行口座は、使ってみると本当に便利です。でも、次の30年後には、キャッシュは現在の形では存在しなくなるかもしれません。ROE（株主資本利益率）や売上の成長はもちろんですが、セキュリティ技術やATMネットワークの社会的役割といった非財務的な価値をしっかりと可視化し、役員や社員のだれもが共通認識にすることが、これからの成長の起点になると考えています。

Q5 ステークホルダーへのメッセージ

最後に株主および投資家をはじめ、
ステークホルダーの皆さまへ
社外取締役からのメッセージをお願いします。

高藤 この場で議論してきたことを実行に移すことで、セブン銀行はこれからも進化していきますので、信じていただきたいです。高いセキュリティレベルを誇る事業モデルとこれまで培ってきたノウハウを社会的価値と経済的価値の両方に変えていく取組みを真剣にやり抜いてほしい。現場で頑張っているメンバーたちが報われるためにも、経営陣はそこに一生懸命向き合っているほしいと願っています。

木原 パーパスを日々の業務に根づかせるため毎年行われるパーパスアワードでは、今年、登壇者の半数が女性だったことに驚きました。さらに、金融犯罪対策やセキュリティの現場では高い志を持って業務に邁進している社員が多くいます。パーパスに基づいて、自分の仕事に誇りを持って取り組む多様な人財が現場にたくさんいます。こうした多様性を強みに変えて、組織の成果に結びつけていくことに経営として尽力してまいりますので、ぜひご期待ください。

渋谷 セブン銀行の強みはATMも口座も生活者に寄り

添うことで、その存在が不可欠になるということ。そういった点からすると、個人投資家の方々に株主になっていただき、これからのセブン銀行と一緒に考えていただけるとありがたいです。約4割を占める少数株主の声がきちんと届く仕組みを作りたいですね。投資家も実に多様で、さまざまな考えがあります。当社の成長にご期待いただけるようしっかりリーチしていくことが大事だと思っています。

松尾 株主総会では、セブン銀行への「愛」を感じます。その愛に応えられるような銀行・事業になりたいと思っています。今回ファミリーマートをご利用されるお客さまにも当社ATMが浸透することで、セブン銀

行を使う人たちがさらに増えていく。その広がり非常に大きな意味があると思っています。

平子 これまでATMで成長してきた会社ですが、今まさに機が熟したタイミングだと思っています。親子上場が解消されて新しい大株主が現れたというのは、非常に大きな出来事であり、この機会を活用しない手はありません。セブン銀行のATMが「バーチャルとリアルの接点」であるというユニークな位置づけを活かして、ぜひ一緒に新しい未来を考えていければ新しい景色が見えてくるはずです。ご期待いただき、ご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。



コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会

構成

独立社外取締役5名／代表取締役2名
※2026年7月1日現在

2025年度開催回数

9回

2025年度平均出席率

100%

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

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。

2026年度の新たな役員体制について

当社では、経営環境の急速な変化に柔軟に対応し、取締役会における多様性と専門性を継続的に強化する体制を整えるため、2026年度より取締役の人数を従来の8名から10名に増員しています。

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5名および代表取締役2名の合計7名から構成される指名・報酬委員会を設置しております。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。

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って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とき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ウバック条項を、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（2025年5月9日）に開示いたしました、当社の2026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（2025年4月1日から2026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	216,000	220,025	101.9%
連結経常利益	24,500	30,165	123.1%

評価指標	2025年3月スコア	2026年3月スコア	前事業年度比
社員エンゲージメント	71	71	±0

（注）評価指標のうち、社員エンゲージメントについては、2025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、2026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。

コーポレート・ガバナンス

監査役会

構成

監査役4名（うち独立社外監査役2名）
※2026年7月1日現在

2025年度開催回数

15回

2025年度平均出席率

100%

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。

主な議案

- 財務報告に係る内部統制評価について
- 金融商品取引法監査結果について
- サイバーセキュリティリスクの管理体制について

監査役監査の実効性の確保

監査役を補佐し、監査役会を円滑に運営するため、監査役室を設置し、社員を配置しております。

監査の状況

■ 監査役および監査役会の活動状況

2025年度における監査役会の個々の監査役の出席状況については次のとおりであります。

役職名	氏名	開催回数	出席回数
常勤監査役	石黒 和彦	15回	15回
常勤監査役	青山 圭介	10回	10回
社外監査役	小川 千恵子	15回	15回
社外監査役	芦原 一郎	10回	10回

(注)2025年度に開催された監査役会は15回であり、常勤監査役 青山圭介氏、社外監査役 芦原一郎氏の就任以降開催された監査役会は10回となっております。

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右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、指摘なら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。

81

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

当社の主要株主である株式会社セブン-イレブン・ジャパンは、2026年3月31日現在で、当社議決権の33.40%を直接保有しています。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、2026年3月31日現在で、当社議決権の33.40%を間接保有しています。そのため、両社は当社のその他の関係会社にあたります。

さらに、当社の主要株主である伊藤忠商事株式会社は、2026年3月31日現在で、当社議決権の20.43%を直接保有するその他の関係会社であります。

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独立して主体的に検討・決定の上、事業活動を展開しています。

当社では、独立性を有する社外取締役および社外監査役が、少数株主の保護の観点から、その他の関係会社等との間で利益相反が生じないよう監督しています。当社がその他の関係会社と取引等を行う際には、銀行法上のアームズ・レングス・ルールを遵守し、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特別委員会を設置し、独立した立場から十分に議論を重ねた上で、最終判断を行うものとします。

なお、当社はそのその他の関係会社等との間でグループ経営に関連した契約は締結していません。

コーポレート・ガバナンス

経営会議

構成

代表取締役2名および執行役員12名（特任執行役員は除く）
※2026年7月1日現在

2025年度開催回数

63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。

執行役員（2026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 かず たか 稲垣 一貴	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	常務執行役員 事務ソリューション部 担当	なが しま つね お 永嶋 恒雄	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
常務執行役員 企画部担当 兼 企画部長	し みず けん 清水 健	常務執行役員 セブン・ラボ部、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	常務執行役員 アライアンス推進部 担当	なか もと ひろ し 中元 寛	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
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	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	執行役員 SDGs推進、ブランドコミュニケーション部担当 兼 ブランドコミュニケーション部長	の せ え み 能勢 恵美
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 けん いち 山本 健一	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 ひろ し 竹内 洋	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 たかし 甘浦 隆		

経営会議の諮問委員会

当社では、コーポレートガバナンスの実効性を高めるため、経営会議の諮問機関として右図のとおり複数の委員会を設置しています。

委員会は、リスク管理やサステナビリティ、法令遵守等の重要事項について専門的な審議・協議を行い、経営会議へ答申・報告することで、意思決定の透明性・公正性・迅速性を確保し、ガバナンス体制の強化に寄与しています。

委員会の設置・運営はコーポレートガバナンス・ガイドラインおよび社内規程に基づき、全社的な内部管理・リスク管理・サステナビリティ推進の枠組みの中で統括的な役割を果たしています。

委員会名	概要
出資委員会	当社もしくは当社グループが実施するすべての出資案件について、事業戦略やリスク等の審議を行う。
ALM委員会	ALM、市場リスク・流動性リスクの管理状況および各種限度の設定等について協議を行う。
サステナビリティ委員会	➡ P24参照
セキュリティ委員会	➡ P85参照
リスク管理委員会	➡ P84参照
コンプライアンス委員会	➡ P87参照

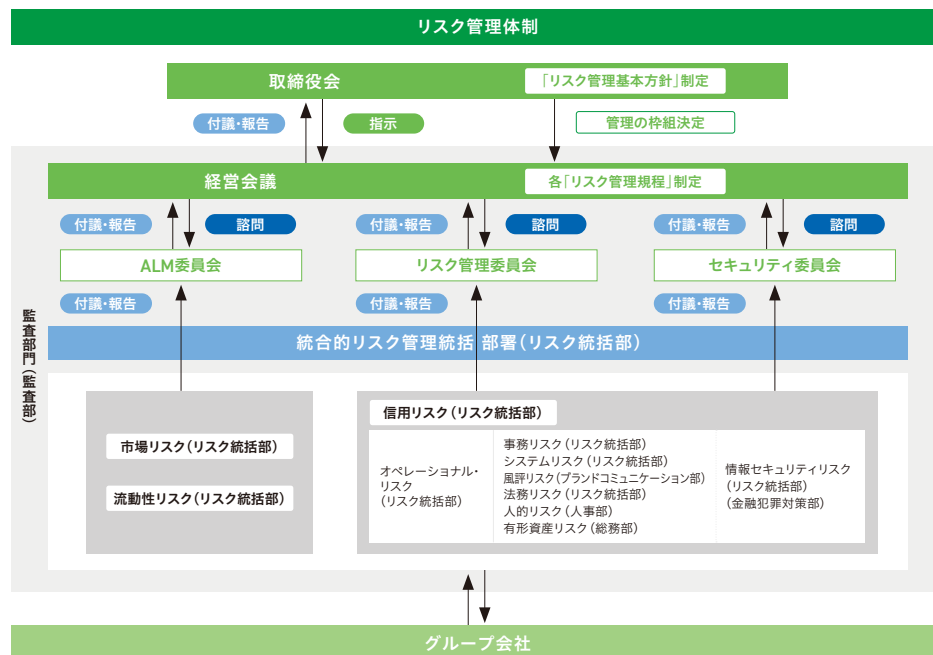
リスク管理

基本方針

当社グループでは、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。

管理体制

当社グループでは、リスク管理基本方針に基づき、リスク管理体制を構築しております。当社においては、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各社固有のリスクを含めたリスク状況について確認をしております。



主な取組み（重点項目）

リスク管理態勢の構築においては、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に取組んでおり、取締役会にてリスク管理の重点項目（サイバーセキュリティリスク、システムリスク、金融犯罪対策、サードパーティリスク）を定め、リスク管理の高度化に努めております。

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

コーポレート・ガバナンス

サイバーセキュリティ

基本方針

当社グループは、サイバーセキュリティの重要性を深く認識し、情報資産およびシステムの安全性を確保するための取組みを推進しています。サイバーセキュリティリスクを含む情報セキュリティリスクを重要課題の一つとして位置づけ、経営陣の主導のもと、サイバーセキュリティ戦略を策定し、態勢強化に取り組んでいます。

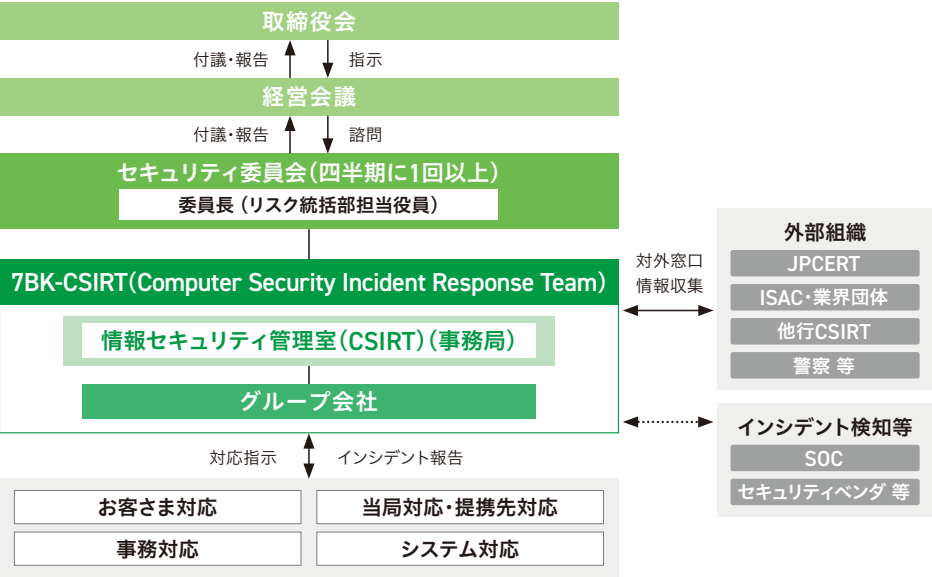
管理態勢

当社グループでは、経営会議の諮問機関としてセキュリティ委員会を設置し、セキュリティに関する重要事項を協議しています。

また、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）が、サイバーセキュリティリスクの管理を担い、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。

サイバーセキュリティ体制



主な取組み

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。

「人」

セキュリティ意識の高い企業風土の醸成を目指しながら、セキュリティ人財の育成、訓練・演習によるインシデント対応能力の強化に取り組んでいます。

「仕組み」

ガバナンスの基礎となる規程/手順の整備のほか、セキュリティ・バイ・デザイン※の実践により、安心・安全なサービスの提供を実現しています。

「技術」

昨今の攻撃手法の進化を踏まえたゼロトラスト化の推進、定期的なセキュリティ診断結果への対応を進めています。

※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み込む取組み

具体的取組み

■「人」－サイバー演習による対応力の強化

サイバー攻撃の高度化・巧妙化が進む中、当社ではセキュリティ人材の育成を重要課題の一つと位置づけています。役職員向けの研修に加え、外部機関や業界団体が実施するサイバー演習へ継続的に参加し、インシデント発生時の初動対応や情報共有、意思決定プロセスなどを実践的に検証しています。訓練を通じて得られた知見を業務プロセスや教育施策へ反映することで、組織全体の対応力向上とレジリエンス強化を図っています。

サイバーセキュリティ体験会

サイバーセキュリティ初学者向けの体験会を開催。カードゲームを通じたランサムウェア対応の体験、安全な環境下でサイバー攻撃活動の体験を実施。



■「仕組み」－セキュリティ・バイ・デザインによる予防型セキュリティの推進

当社では新たなサービスやシステムの開発・改修において、企画段階からセキュリティを基本要素として組込む取組みである「セキュリティ・バイ・デザイン」を推進しています。

脆弱性診断や第三者評価、専門部署によるレビューを実施し、リスクを事前に把握・低減する仕組みを構築しています。サイバーセキュリティを事後対応ではなく経営・開発プロセスの一部として位置づけることで、安全性と信頼性の高いサービス提供を実現しています。

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

基本方針

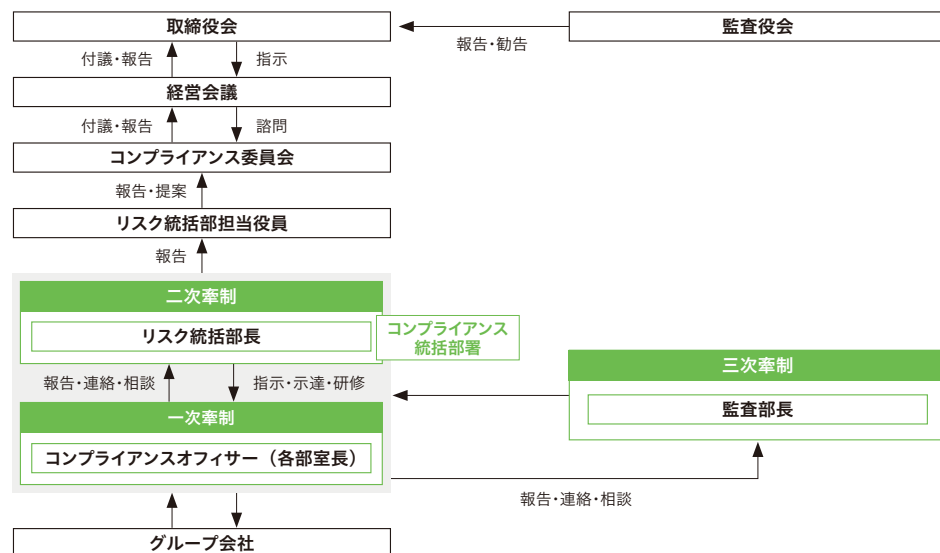
当社は、法令等の社会的規範の遵守は社会から信頼していただく当然の前提であると考え、また、銀行としての公共的使命の高さと社会的責任の重さを十分に認識し、コンプライアンスの徹底のために以下のとおり取り組んでいます。

管理態勢

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な体制を敷いています。

当社グループでは、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、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・改善を図っています。

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。



主な取組み

■ コンプライアンスプログラム

当社グループでは、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。

■ 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。

■ コンプライアンス相談窓口

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」を設置しており、連絡先を記載したポスターの掲示等により、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「取引先ヘルプライン」を設置しています。

金融犯罪防止

基本方針

当社グループは、マネー・ローンダリング等対策を経営上の最重要課題の一つと位置づけ、法令および当局ガイドラインを厳格に遵守しています。リスクベース・アプローチに基づき、健全かつ安心・安全な決済インフラを提供することを基本方針としています。

管理態勢

経営陣の主導のもと、顧客管理や取引モニタリング等の各機能を緊密に連携させ、実効性ある統制を整備しています。変化するリスク環境に迅速に対応するため、各プロセスの継続的な高度化を図っています。

主な取組み

■ SNS口座買取募集投稿に対する注意喚起リプライ

近時、SNS上で「口座買取」や「口座レンタル」等を謳い、不正口座を募る書き込みが深刻化しています。セブン銀行では、公式ホームページや公式SNSアカウントにて注意喚起を行っています。それに加え、セブン銀行口座の売買を勧誘する不適切な投稿に対し、公式アカウントから直接警告リプライ（返信）を送信する活動を行ってきました。

違法性や重大なリスクを直接警告・啓発する能動的な抑止活動を展開することで、SNSを起点とした金融犯罪の芽を早期に摘むための先進的なアプローチを推進しています。

金融犯罪事例と対策

Web <https://www.sevenbank.co.jp/corp/guide/detail03.html>



■ 中高生向けの「金融犯罪対策教育」を実施

金融犯罪の手口が巧妙化する中、若年層がSNSやいわゆる「闇バイト」の甘い言葉に誘われ、意図せず金融犯罪に加担してしまうケースが社会問題化しており、その社会的制裁や将来への影響が懸念されています。

セブン銀行では、中高生を対象に金融犯罪対策部の社員による出張講義を実施し、警察当局とも連携して口座売買等への注意喚起を行っています。2026年3月までに累計約50校で実施しており、今後も官民一体となって若年層に正しい知識を伝えることで、金融犯罪の未然防止に努めてまいります。



埼玉県立豊岡高等学校での講義

■ 警察庁との情報連携

特殊詐欺の巧妙化に伴い、当社では、2026年6月より警察庁と「官民協働型枠組み」の運用を開始しました。警察からの照会に対し、警察庁を介して資金移転先の情報を迅速に回答することで、被害金の速やかな追跡、口座凍結、被害回復を図る取組みになります。これまで培った厳格な本人確認や取引モニタリングに加え、官民連携をより一層強化し、安全な社会の実現とインフラの信頼維持に努めてまいります。

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（2025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）			● 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（Web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/>



2025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140名 質疑応答：11名、18問	開催回数：4回 （各四半期ごと）	のべ120件 （右記証券会社主催 カンファレンスでの面談も含む）	3回	オンラインIR説明会（10月） アンケート回答数：130名

株主・投資家の主な関心事項・意見（2025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
- 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
- 中計終了後の長期ビジョン
- 伊藤忠商事との提携シナジー
- ファミリーマートへのATM設置スケジュール
- 預金獲得戦略
- クレジットカード事業の展望・成長戦略
- 株主還元方針

社会貢献活動

視覚障がい者支援の取組み

「誰でもどこでもアクセスできる多様なサービスの実現」を目指し、目の不自由なお客さまのATM利用を手助けする「音声ガイダンスサービス」をすべてのATMで提供しております。

備付けのインターホンから流れる音声案内に沿ってボタン操作をすることで、お引出し、お預入れ、残高照会、電子マネーチャージが可能です。また操作に不慣れな方でも安心して使えるよう、操作方法を詳細に音声で案内し、ご利用中はATM画面に残高を表示しないなど、セキュリティやプライバシーにも配慮しています。



次世代育成への貢献

親と子を結ぶコミュニケーションマガジン「ポラメル」にて連載中の「森の戦士ボノロン」の、「読み聞かせ絵ものがたり」に対する想いに共感し、2005年からセブン-イレブン店舗等での冊子の無料配布に協賛・協力をしています。

また一般財団法人児童健全育成推進財団を通じ、全国2,500館以上の児童館へ『森の戦士ボノロン』のハードカバー絵本を贈呈しているほか、児童館に遊びを通じて世界を知る機会を届ける「World Toy Project」事業への助成を行っています。



ATMを通じた社会課題解決を行う団体への募金受付

セブン銀行ATMで社会課題解決を行う団体への募金を受付けるサービスを提供しております。常設5団体への募金のほか、大規模災害発生時の募金受付も行っています。2025年度のATMによる年間募金受付総額は91百万円となりました。今後も本サービスを通して、お客さまとともに豊かな社会と地球の未来に貢献していきます。

【募金可能な団体（2026年7月末現在）】

一般財団法人 セブン-イレブン記念財団、公益財団法人 日本ユニセフ協会、特定非営利活動法人 国境なき医師団日本、日本赤十字社、公益財団法人 世界自然保護基金ジャパン

※募金可能な団体は随時変更となります。募金する際にATMでご確認ください。



海外グループ会社の社会貢献活動

米国グループ会社FCTIでは、行方不明者搜索支援のため、全米9,500台以上のATMネットワークを活かし、ATM画面で行方不明者情報を掲示する取組みを2025年に開始しました。本取組みは無償で実施しています。

また、フィリピングループ会社PAPIでは児童養護施設を訪問し、食料品の寄付や、保護者向けに金融リテラシー講座を開催するなど、地域社会への貢献に努めています。



左：PAPI社員の訪問した児童養護施設
右：行方不明者情報を掲出するFCTIのATM