

株式会社  
**セブン銀行**

発行：2022年7月  
株式会社セブン銀行  
企画部 コーポレート・コミュニケーション室  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-1  
丸の内センタービルディング  
TEL 03-3211-3041

当社に関するお問合せ先

■ コンタクトセンター

- セブン銀行口座をお持ちのお客さま  
0088-21-1189 (通話料無料) または 03-5610-7730 (有料)
- セブン銀行口座をお持ちでないお客さま  
0120-77-1179 (通話料無料)

受付時間 9:00 ~ 18:00 / 日曜・祝日を除く月曜～土曜  
※カード紛失などの理由による口座の利用停止については、24時間受け付けています。

■ セブン銀行WEBサイトアドレス  
<https://www.sevenbank.co.jp/>



【当社が契約している銀行法上の指定紛争解決機関】

一般社団法人全国銀行協会

連絡先 全国銀行協会相談室  
電話番号 0570-017109 または 03-5252-3772  
受付日 月～金曜日 (祝日および銀行の休業日を除く)  
受付時間 9:00 ~ 17:00

この統合報告書は色覚の個人差を問わず、より多くの人に見やすいよう、カラーユニバーサルデザインに配慮してつくられています。



ユニバーサルデザイン(UD)の考え方に基づき、より多くの人に見やすく読み間違えにくいデザインの文字を採用しています。



有害な廃液の出ない「水なし印刷」を採用しています。印刷物1部当たりの製造・流通・破棄に要するCO<sub>2</sub>排出量2,730gを国内クレジットを用いてオフセットしています。



有害な有機溶剤を植物油などにおきかえ、その含有量を1%未満に抑えたインキを使用しています。



FSC® (森林管理協議会) が「環境保全・社会的な利益・経済の継続において責任ある管理をされている」と認めた森林の原材料および管理原材料から作られた用紙を使用しています。



この印刷物は、リサイクルを阻害しない資材だけを使用しており、再び印刷用の紙へリサイクルできます。



一般社団法人日本印刷産業連合会の環境基準であるグリーンプリンティング認定を受けた印刷工場で製造しています。



セブン銀行 統合報告書 ディスクロージャー誌 2022



# Integrated Report 2022



## 統合報告書

ディスクロージャー誌

2021年4月1日～2022年3月31日

# PURPOSE

パーパス（存在意義）

お客さまの  
「あったらいいな」  
を超えて、  
日常の未来を  
生みだし続ける。



# STORY

ストーリー

未来の芽は、いつもお客さまの想いの中に生まれる。

「セブン・イレブンに ATM があつたら」  
そんなお客さまの想いが私たちが生んだ。  
はじめに、お客さまの想い。  
それが私たちの原点。

時代とともに  
お客さまの想いの変化し、多様化しても、  
私たちの姿勢は「変わらない」。  
そして、そのために私たちは「変わり続ける」。

「近くて便利」、「信頼と安心」を実現するユニークな銀行として、  
人と社会を支え続ける新たな取組みへ。  
その上で、一人ひとりの暮らしに寄り添い、  
金融サービスの枠を超え、  
独創的な新しい価値づくりへの挑戦へ。

誰よりもお客さまのいちばん近くで  
想いを、望みを共にすること。  
テクノロジーと人の力で、常識を飛び超え、  
その実現に挑むこと。  
そして、あらゆる人にもっと便利な、  
日常の未来を生みだし続けること。

私たちセブン銀行は、そのために存在します。



## 背景

### 創業時から大切にしてきた価値観と、ゆるぎない原点。

「セブン - イレブンにATMがあったら便利なのに…」というお客さまの想いにお応えすることから私たちの事業はスタートし、以来、お客さまの「あったらいいな」の想いの実現へ挑戦を繰り返し、新しいサービスを生みだし続けてきました。

デジタル化が進む中、お客さまの生活も大きく変わり、私たちの事業にも大きな変化が求められています。

その中で、これからの持続的な成長、次の時代のセブン銀行のあるべき姿を考えると、私たちは「何のために社会に存在しているのか」をもう一度問い直す必要があると考え、2021年4月、パーパスを策定しました。

策定の議論は、経営層と有志メンバーからなる約50名のチームを中心に、全社員の意見を丁寧に取り入れながら、約半年間をかけて深めてきました。その中で、創業時から大切にしてきた価値観こそ、私たちのゆるぎない「原点」だということが再確認できました。『セブン - イレブンにATMが「あったらいいな」』の実現から、お客さまの想いの実現に挑み続けてきましたが、20年以上たった今も、やはり自分たちの存在意義はそこにあり、これからもあり続けます。



### パーパスと共に、新たな成長へ。

パーパスを策定以来、社内では「『あったらいいな』を超えているかな」といった声が多く聞こえてきます。これまで以上に「お客さまの期待にお応えしたい」という想いが高まり、パーパスを判断軸、道しるべとして更なるチャレンジを続けています。セブン銀行はこれからも、社内の対話を大切にしながら、あらゆる場面で「あったらいいな」を超えているかを確認し合い、新しい価値を生みだしてまいります。

## 社内浸透施策

### パーパス実現のために。

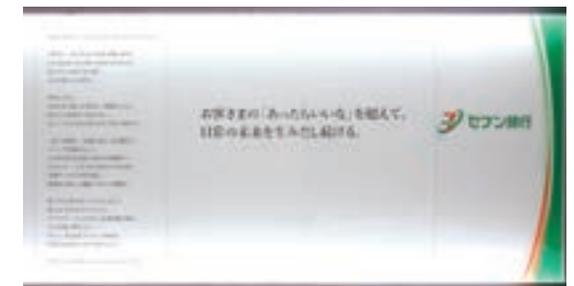
パーパスを実現するためには、社員一人ひとりが正しく理解し、パーパスに基づいて判断・行動できるようになることが重要です。パーパス策定後の1年間は、認知と学びのフェイズと位置付け、さまざまな社内浸透施策を行ってきました。

#### パーパスを知る

社長からのメッセージ動画の配信や各部門への説明会の実施、オフィス内へのポスター掲示、Web会議の背景画像の配布など、社員がパーパスに触れ、パーパスを知る機会を幅広く設けました。



Web会議背景、PC壁紙



本店オフィスのエントランス

#### パーパスの自分ごと化

役員・部長、昇格者、新卒新入社員を対象に研修を実施しました。自身の行動をパーパスに照らし合わせることで理解の深耕を図るとともに、パーパス実現への道筋を見出すことを目的にメンバーとのディスカッションに重点を置きました。



#### パーパスサーベイ（浸透度調査）

全社員を対象にアンケート調査を実施し、認知度や理解度を客観的に確認しました。その状況に合わせて、より効果的な浸透施策を検討し、全社的に展開していきます。

## 金融の枠を超えた

## 幅広いニーズに対応できる

## 社会インフラを提供する企業を目指す

### 小売発の金融機関として、 お客さまに寄り添い、 リアルとバーチャル、双方の利便性を高める

セブン銀行（以下、当社）を取り巻く事業環境は、劇的に変化しています。デジタル化の進展に伴い、従来の金融機能が細分化、高度化、シームレス化し、グローバルレベルで金融業界の再編が加速しています。また、コロナ禍によって人々の生活様式や価値観も大きく変わりました。社会の中で、金融機関の果たすべき役割や求められる機能がますます変化することは間違いありません。このような大きな転換期においては、従来の金融の枠を超えて、いかにお客さまのニーズを先取りし、斬新でユニークなサービス・機能を提供していくかが重要です。

最近では、キャッシュレス化の進展により、現金ニーズが急速に減少しているといった声が聞かれます。今後、社会の中で、すべての決済手段がキャッシュレスに移行するかといわれると、私は必ずしもそうとは言い切れないと考えています。実際、政府の統計を見ると、キャッシュレス化が進む一方で、流通する現金の量も増加しています。オンラインとリアル店舗での買い物、デリバリーとレストランでの食事等、一人ひとりの生活シーンやニーズに応じてさまざまな選択肢を用意することが大切だと思います。世の中に多様な選択肢を提供する上で、当社のATMの役割はこれから拡大していくと感じています。キャッシュレス化に対応しつつ、現金ニーズに応えるだけで

はなく、行政をはじめとするさまざまなサービスのインフラとしてATMを機能させつつ、リアルとバーチャル双方の利便性を高めていくことが当社のとるべきポジションと考えています。

### 受け継がれてきたDNAを活かし、 新たなムーブメントを創り出す

私が当社に入社した頃から変わらずに心掛けていることは、「お客さまの立場で考える」と「新たな挑戦を続ける」ことです。これはセブン・イレブンから脈々と受け継がれているDNAです。金融サービスには非常に厳格な規制やガイドライン、それらに伴う業界常識があります。時代の変化、テクノロジーの進展で見直されるべきものが放置され、それに従うケースも散見されます。しかし、当社は、流通発想の金融機関として、常にお客さまの立場になって、お客さまが本当に望むものを提供することに注力してきました。

そうして誕生したのが当社のATMです。当時は、さまざまな金融機関のカードが一つのATMで入出金できるサービスは世の中に存在しませんでした。入金時の紙幣詰まりは後処理が複雑なため「入金は自行に限る」というのが当時の常識だったからです。こうした業界の常識を覆し、お客さまの利便性を最優先に位置付け、新たな技術開発やリモート対応のスキーム、さらには各種コード決済のチャージ対応やマイナンバーカードへの対応など、さまざまな課題に挑戦してきたからこそ、全国に26,000台以上が設置され、

代表取締役社長  
松橋 正明



年間9億件以上の利用件数がある社会インフラとして成長できたのだと思います。

また、セブン・イレブンをご利用いただいているお客さまは、生活がより便利に、より豊かになる新しい商品やサービスの提供を期待しています。セブン&アイグループの一員として、お客さまのニーズを的確に捉え、お客さまの期待に日々応えていくこと、そのために新しい挑戦を続けていかななくてはならないと思っています。

当社の最近の事例では、「スマホATM」があります。スマートフォンのアプリを通じて、カードがなくても、セブン銀行のATMで現金の入出金ができる「スマホATM」の誕生は、お客さまのライフスタイルの変化に合わせて生まれた画期的なムーブメントであり、業界に大きな影響を与えました。これに次ぐ新たなムーブメントを創り、業界全体に普及させるとともに、国内のDX推進に貢献することが長期的な目標です。非常に高い目標だとは認識していますが、こうしたビジョンを持ちながら事業を推進していきたいと考えています。

### DX化やデータ利活用推進により、さまざまな取組みをスピーディにスケール化させる

当社は、2021年度より「中期経営計画（2021 - 2025）」を実行しています。中期経営計画では、変化から生まれるチャンスをしっかり捉え、「第2の成長」の実現に向けて、「成長戦略」、「社会課題解決への貢献」、「企業変革」を3本柱に取組んでいます。

中計1年目は、コロナ禍による景気低迷やキャッシュレス化の進展など、厳しい環境の中、連結ベースで経常収益が1,366億円、経常利益が282億円となり、前年比減収減益となりましたが、ほぼ計画通りの着地でした。2年目となる今年度は、連結経常収益1,490億円を見込む一方で、次の成長に向けた意思ある投資を継続するため、連結経常利益は280億

円とおいています。しばらく厳しい環境が続くことが想定されますが、新たな価値創造を目指す「ATM+」の世界観の実現、ユニークな商品性の追求とセブン&アイグループとのシナジーの発揮を実践する金融サービス、海外3か国での圧倒的プレゼンスを確立させる海外事業にフォーカスし、トップラインをしっかりと伸ばしていくことで、最終年度の経常収益1,700億円の実現を目指します。

昨年度に種まきしたさまざまな取組みを、今年度はスピーディにスケールさせていく必要があります。そのためのDX化やデータの利活用を積極的、かつ戦略的に推し進めていくことが、私に課せられた課題の一つとして認識しています。

### 厳しい環境下でも、ATMの提供価値を拡大し続け次のステージへ

確固たる収益基盤である国内ATM事業においては、金融機関のATM代替や駅、空港、商業施設のニーズにより台数は引き続き増加する傾向です。また、マイナンバーカードとの連携や本人認証の領域等、従来の現金プラットフォームとしてのATMの概念を超えたサービスを提供する「ATM+」の世界の構築に向けて、さまざまな取組みが進んでいます。金融機関に対しては、ATMでの顔認証による本人確認を通じて、口座開設や届出事項の変更、継続的顧客管理等のニーズに対応する取組みが始まっています。

さらに、兵庫県加古川市のマイナンバーカードを活用した給付金支払いや渋谷区「ハッピーマザー出産助成金」の給付金支払い等、口座を介さず、いつでも、どこでもATMで給付金を受け取れるサービスを提供することにより、行政サービスの一端を担う取組みも始まっています。現在、行政サービスのDX化において、『誰一人取り残されないUI』の具体例として、ATMの利用価値が再認識されてきています。こうし



た中、我々は「近くて便利」「信頼と安心」な社会インフラとして、ATMの更なる提供価値の拡大に取組んでいきます。

金融サービス事業では、引き続き口座数や個人向けローンサービスの利用拡大を計画しています。さらに2022年度からは証券仲介を開始する予定で、サービスメニューの拡大・充実を図る路線を着実に伸ばしていきます。また、「グループシナジーの徹底追求」も課題の一つであると認識しています。グループの持つ最大の顧客基盤をベースに、データを活用した当社サービスの活性化を図ります。

成長領域である海外事業では、すでに展開済みの米国、インドネシア、フィリピンの事業を着実に、スピード感をもって、拡大していくことが重要と考えています。米国FCTI, Inc.では、運用面の効率化を図りつつ、国内同様、サービスの多角化に着手します。一方で、インドネシアのPT. ABADI TAMBAH MULIA INTERNASION (ATMi) やフィリピンのPito AxM Platform, Inc. (PAPI) においては、ATM設置台数の拡大、安定稼働の定着、そして利用件数の増加を目指しています。

### 5つの重点課題を軸として、本業を通じた社会課題の解決を目指す

当社では、サステナビリティ推進を経営戦略の根幹と位置付け、事業活動を通じて社会課題・環境問

題の解決に取り組むため、5つの重点課題を定め、全社一丸となって積極的かつ持続的に取組んでいます。世界で約4万台のATMを通じて、安心・安全な決済インフラを提供することは、人々のさまざまな現金ニーズの担い手として、社会課題の解決につながっていると考えています。

また、日本が誰にとっても暮らしやすい国として評価されるように、日本国内にお住まいの外国人の方向けのサービスも多層的に展開しています。スマートフォンアプリから簡単に海外送金ができるサービスのほか、外国人居住者向けのクレジットカードや目的別ローンも提供しています。今後は、日本で生活している外国人だけでなく、徐々に増えつつある訪日外国人旅行者のニーズにも対応したサービスの拡充を検討することで、多文化共生の実現につなげていきます。

セブン銀行では、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の宣言に賛同し、気候変動への対応にも取組んでいます。ATMの世代が変わるたびに消費電力は大幅に削減されており、また、ATM現金輸送回数を減らすことで、現金輸送時のCO<sub>2</sub>排出量の削減にも取組んでいます。さらに、新しいシステム基盤の土台となるデータセンターの使用電力は、今後すべて再生可能エネルギーで調達する予定です。こうして、さまざまな事業パートナー、また、セブン&アイグループ各社と協働して、深刻化する環境問題の解決に貢献していきます。

## 社員のITスキルの向上と データ利用のカルチャーの定着を目指す

企業変革では、引き続きCX (Corporate Transformation) プロジェクトを推進していきます。CXプロジェクトは、社会環境に応じて企業も変わる必要がある中で、働く社員の意識の変化、テクノロジーの進化という視点から、「人材・組織・企業文化」と「データを軸としたビジネスモデル・ビジネスプロセス」の両面における企業変革に取り組むものです。新たなムーブメントを創造するためには、全社員が最新のテクノロジーや多様なデータに触れ、それを自由に使いながら業務効率、あるいは新しい商品・サービスの開発を進めていく必要があります。しかし、テクノロジーがすべてではなく、あくまでも「お客さまの立場で考える」ことが大事です。この発想を根幹に持ち、銀行としての専門性や高い品質意識を維持しながら、多様なデータや最先端のテクノロジーを活用できるようにすることが、当社の競争優位性につながります。そのため、豊富な経験やスキルを持つ外部IT人材の獲得と併せて、社内のITリテラシーの向上に

よるハイブリッドな人材強化・組織変革に取り組んでいます。

また、当社には、世の中の変化にアンテナを向けて、全社のイノベーションを推進する「セブン・ラボ」というチームがあります。セブン・ラボでは、組織の壁を越え、フレキシブルかつ高速に動き、さまざまなプロジェクトを推進していますが、こうした組織運営を全社的に浸透させたいと考えています。ホラクラシー型組織のように、上下関係がなくフラットで、個人の主体性が重視される組織運営を目指しています。

最先端のデジタル技術を駆使したサービスを提供するためには、データ分析・活用のスキル向上は必須です。実際、インドネシアでは、AIを駆使して設置場所の選定を行っており、現在、全体の約20%はAIが選定した場所にATMが設置されています。このようなデータを軸としたビジネスプロセスを浸透させるために、データマネジメントオフィス (DMO) という組織を2022年4月に立ち上げました。本組織では、各部署が使用したいデータの収集や可視化加工したデータの提供だけでなく、データ資産のセキュリティの担保等にも取り組んでいます。こうした取り組みによ

て、各現場にデータ利用のカルチャーが定着することを目指しています。

## 経営者として大事にしている考え方

私がセブン銀行を経営するにあたり、大事にしたい考えは、「全体デザインを作る」「Whyを大事に」「基準は世の中」の3つです。

### 「全体デザインを作る」

新しいサービスをデザインするとき、所属する部署に最適化されがちです。本来あるべきは、業務委託をしている事業パートナーを含めた全体最適、DXデザインを時代に合わせ再構成し続けることです。サービス開発には、その時点での課題を早期に捉え即時解決するだけでなく、同時にバージョンアップをし続けるアジャイル開発思想が必須になってきました。そのため、開発工程から各種事象を捉えるためのデータ活用を含めた全体を設計することが大切です。常にお客さまのニーズに柔軟に対応し、他社とのシームレスなビジネス連携とデータドリブンのサービス開発を推進していきます。

### 「Whyを大事に」

過去の経験や成功事例から、「共感」が最大の推進力になると考えています。社会貢献につながる新たなサービスの開発に着手したり、勢いのあるスタートアップとのアライアンスを組んだりすることで、胸が躍るような熱い想いを抱くと、それがものすごい原動力となります。周囲を巻き込んで、大きな力にするためには、共感マネジメントが重要です。したがって、トップダウンではなく、現場の社員一人ひとりが「なぜ取り組む必要があるのか」「これが社会貢献につながるのか」を自問自答しながら、それをアウトプットにつなげて、周りの人たちと熱い議論ができるような組織を構築していきたいと考えています。

### 「基準は世の中」

一般的には、自身の所属した組織である自部門、自社、業界の中でサービスレベル等を考えがちです。業界の再編が進み、デジタル化が加速している中、比較すべきは自身の所属する組織や業界ではありません。社会の変化やニーズを自ら捉え、今までになかったアプローチにより新たな業界常識を作り上げていく発想が必要です。これまでの経験から「業界常識」というものを一つ一つひっくり返していくと、お客さまの利便性が向上するだけでなく、新しい社会的価値が生まれます。そういった意味で、業界の常識はイノベーションの宝庫です。常識を疑い、社会の変化やお客さまの声に真摯に向き合うことが、イノベーションの創出につながると考えています。

## パーパスの実現を目指し 第2の成長への布石をうつ

私は、当社の創業期からのメンバーとして、この会社の成長に貢献するべくさまざまな挑戦をしてきました。しかし、世の中は常に変わっています。今までの「成功体験を捨て、常識を疑い、変える」発想で未来を自分たちで作っていくことを継続していきます。

2050年の未来には、コンビニや銀行を取り巻く環境も変わり、人々の買い物体験や金融の在り方も大きく変化しているでしょう。そうした時代であっても、セブン銀行が「近くて便利」「安心・安全」な社会インフラとして確立し続けられるように、今中期経営計画に沿って第2の成長を軌道に乗せ、更なる持続的成長と企業価値の向上に努めてまいります。

今後もパーパスの実現を目指していくとともに、お客さまやお取引先、事業パートナー、社員を含めたすべてのステークホルダーの皆さまからのご期待に応えられるよう取り組んでまいります。一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## Contents

- 1 パーパス (存在意義)
- 5 社長メッセージ

### セブン銀行の価値創造

- 13 セブン銀行の歴史
- 15 セブン銀行の競争優位と経営資源
- 17 価値創造プロセス
- 19 セブン銀行の長期ビジョン

### 21 特集 パーパスの実現を目指し、 「ATM+」の世界を創り出す

### セブン銀行の成長戦略

- 27 中期経営計画 (2021～2025年度) の概要と振り返り
- 29 ATMプラットフォーム戦略 (中核領域)
- 31 リテール戦略 (国内成長領域①)
- 32 法人戦略 (国内成長領域②)
- 33 海外戦略
- 35 財務・資本戦略
- 37 IRコミュニケーション
- 38 数字で見るセブン銀行グループ (主要計数)
- 39 業績数字の推移
- 41 セブン銀行のサステナビリティ
- 45 重点課題1 安心・安全な決済インフラの提供
- 47 重点課題2 新しい金融サービスを通じた生活創造
- 49 重点課題3 誰もが活躍できる社会づくり
- 51 重点課題4 環境負荷の低減
- 55 重点課題5 多文化共生の実現
- 57 社会貢献活動
- 59 企業変革①: 人材・組織・企業文化
- 64 企業変革②: ビジネスモデル・ビジネスプロセス

### セブン銀行の経営基盤

- 69 コーポレート・ガバナンス
- 77 役員一覧
- 79 社外取締役からのメッセージ
- 81 リスク管理の取組み
- 84 コンプライアンスの取組み

### 資料編

- 88 経営成績
- 94 企業集団の状況
- 95 経営方針等
- 97 財務データ等
- 114 その他の財務等情報
- 139 会社概要等
- 141 沿革
- 143 主要データ
- 149 開示項目一覧
- 150 グループの一員として  
変わらぬ想い・私たちの姿勢



株主・投資家の皆さまをはじめとしたすべてのステークホルダーの皆さまに、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報が財務情報と統合された当社の価値創造の姿をより分かりやすく伝えるため、本レポートの編集にあたっては、IIRC (国際統合報告評議会) が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」、および2017年5月29日に経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

#### 発行にあたって

この統合報告書は、経営理念、業績や事業概況、社会的責任 (CSR)、財務情報等を記載しています。加えて、持続的成長を支える非財務情報も包括的に記載し、作成したものです。

#### 【主な報告内容】

2021年度の事業活動と今後の取組み、および2021年度決算発表項目を中心に記載しています。

※本誌は銀行法第21条に基づいて作成したディスクロージャー (情報開示) 資料です。くわしい開示項目は149ページをご覧ください。

【報告対象期間】 原則2021年4月1日～2022年3月31日

【発行日】 今回の発行: (統合報告書 ディスクロージャー誌 2022) 2022年7月  
次回の発行: (中間 ディスクロージャー誌 2022) 2023年1月 (予定)

# セブン銀行の 価値創造

お客さま、社会への継続的な  
価値提供の仕組み

## セブン銀行の歴史

## セブン銀行の原点と新しい価値づくりへの挑戦

## セブン銀行の原点

「セブン - イレブンにATMがあったら…」

そんなお客さまの想いにお応えて2001年に誕生したセブン銀行。「いつでも、どこでも、だれでも、安心して」ご利用いただけるATMサービスの提供を通じ、安全かつ効率的な決済インフラの構築に努めてきました。

現在、ATMの設置台数は全国47都道府県に26,000台以上、1日約250万人のお客さまにご利用いただく、まさに社会インフラの一つへと成長しました。

創業時から大切にしてきたのはお客さまの立場に立って考えること。これこそがセブン銀行のゆるぎない原点であり、未来への原動力です。ATMを中心に、お客さまの「あったらいいな」の想いを超えた新たなサービスの実現に挑戦していきます。

## 金融サービスのイノベーションに挑戦

デジタル化の波は、電子マネーやキャッシュレス決済など、社会に大きな変化をもたらしました。セブン銀行では、2007年にATMで電子マネー『nanaco(ナナコ)』のチャージを開始。以来、スマートフォンだけで現金の入出金が可能な「スマホATM」や、銀行口座がなくても企業から個人へ送金できる「ATM受取」など、お客さまの利便性を追求した、日本初となるサービスを提供してきました。最近では、顔認証による本人確認を通じて、最短10分で口座開設が完了し、スマートフォンでATMの取引ができる「Myセブン銀行」アプリや、行政・医療サービスとの連携によるATMでのマイナンバーカード関連の取引もスタート。いくつかの日本初への挑戦を通して、セブン銀行は金融サービスをもっと便利で、身近なものへと変革していきます。

## 誰一人取り残されない社会へ

多様な人が多様な形で活躍する時代。視覚障がいのある方にも安心してご利用いただけるよう、2007年にATMに音声ガイダンスサービスを導入しました。また、政府主導の観光立国の推進により増加した訪日外国人旅行者向けに、ATMの海外発行カード取引にも対応しました。一方、日本で暮らす外国人の方が安心して母国等へ送金できる海外送金サービスや、ATM画面やコンタクトセンターでの多言語対応も充実させています。さらに、2020年には外国人居住者向けにクレジットサービスや目的別ローンなどの金融サービスを開始。あらゆるお客さまの利便性を追求し、多文化共生の実現に貢献しています。

## 日常の未来に新しい価値を生み出す

セブン銀行を取り巻く環境は大きく変化しています。社会の変化を事業機会と捉え、多様化するお客さまのニーズに対応していきます。海外ではこれまでのATM運営の知見を活かし、2012年の米国を皮切りに、インドネシア、フィリピンでATMビジネスを拡大しています。また、金融サービスで培ったノウハウを活かし、1,800社を超える企業の決済ニーズに対応。さらに、事務・システム一体の受託サービス、金融犯罪を防ぐ不正検知サービスの提供など、事業の多角化を進めています。子会社を含めたセブン銀行グループは、従来の銀行サービスの枠を超え、デジタル技術を活用しながら、日常の未来に新しい価値を生み出し続けます。



## セブン銀行の競争優位と経営資源

セブン銀行は創業当時から、常にお客さまの立場で考え、さまざまな挑戦を続けてきました。いつでも、どこでも、だれでも、安心して使えるセブン銀行のATMサービスは、今や多様なニーズに応える社会インフラとしての役割を果たしています。それを支えるのがこれらの強みです。

1

## 全国を網羅するATMのネットワーク

当社のATMは、セブン - イレブンをはじめとするセブン&アイグループの各店舗に加え、空港や駅、商業施設、観光地等にも展開し、多くのお客さまの生活の中で多様なニーズにお応えしています。従来の現金入出金取引に加え、多様化する決済ニーズに対応した現金チャージ取引など、キャッシュレス化の流れの中でも、リアルとバーチャルの貴重な接点として、ATMの利用件数は増加し続けています。

社会インフラの役割を担うまでに成長したこのATMのネットワークは、当社ビジネスの根幹であり、当社独自の強みです。

## 社会インフラとしてのATM

全国**26,000台**以上  
**620社**の提携ネットワーク  
 一日約**250万人**が利用

挑戦し  
企業続ける  
文化イノベー  
生みだすシヨンを  
組織力

2

## 24時間365日稼働する止まらないATMの実現

当社のATMは、事業パートナーと共同で開発を行っています。常にお客さま視点で開発し、最高レベルの品質で製造されたATMは、24時間365日休むことなく稼働しています。

万が一のトラブルの際も、事業パートナーと一緒に迅速な復旧を行います。また、ATMの障害対応、機械警備、警備輸送などは、高い専門技術を持った事業パートナーとの連携が不可欠です。

ATMコールセンターでは、ATMの監視を24時間365日行い、ATMの稼働率は99.98%を実現しています。

## 事業パートナーとの信頼関係

高品質・多機能を  
 実現する開発力  
 徹底した警備・保守業務遂行力  
 類を見ないシステム運用力



## セブン&amp;アイグループの一員として

3

## グループシナジーの発揮

グループの**顧客基盤**  
**集客力**をけん引する**ブランド力**  
 圧倒的な**プレゼンス**



セブン&アイグループの各店舗へは1日あたり約2,220万人(2022年2月期)のお客さまがご来店されます。このグループの顧客基盤を活かし、お客さまの利便性を追求したユニークな金融商品サービスを開発・提供しています。「顧客視点」と「新たな挑戦」を常に意識し、従来の発想を超えて、お買い物と金融をシームレスにつなぐ新しい体験価値の提供にも取り組んでいます。更なるグループシナジーの発揮にむけて、グループ各社との連携を強化し、毎日の暮らしの中で、お客さまとつながる新たな価値を創造していきます。

## 銀行ならではの専門性と高度なDXの融合

4

## サービスプラットフォームの確立

信頼性の高い**事務処理能力**  
**安心・安全な資金管理・資金移動**  
**最先端の認証技術**  
**高水準のセキュリティ機能**



デジタル化社会の進展によって、金融のビジネスモデルも大きく変わっていきます。当社が展開してきたATMサービスに加え、これまで培ってきた銀行事務・システム、認証・セキュリティ、現金決済機能等、専門的なノウハウと高度なDXを組み合わせ、新たなビジネスの創出につなげていきます。また、当社のATMはマイナンバーカードや健康保険証など、行政・医療サービスと連携できるサービスプラットフォームです。こうした基盤を活かし、多様なお客さまニーズに対応し、今の時代に相応しいATM利用スタイルの開拓と更なる社会価値の拡大を目指します。

## 価値創造プロセス

セブン銀行が持続的成長を実現するためには、当社の強みを活かし、本業を通じた社会課題の解決によって、社会価値と経済価値の双方を高めることが不可欠です。パーパスの実現を目指し、第2の成長の礎を築くとともに、長期的な成長を支える経営基盤の構築にも取組み、企業価値の向上へとつなげていきます。



### セブン銀行の長期ビジョン

## いつの時代も必要とされる真の社会インフラへ

時代とともに、人々の生活様式も金融に対するニーズも変わっていきます。セブン銀行はこうした変化を好機と捉え、お客さまや提携金融機関をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまと共に、より良い社会の実現と健全な事業の発展を目指していきます。

### 現在のセブン銀行

**パーパス (存在意義)** “お客さまの「あったらいいな」を超えて、日常の未来を生みだし続ける。”

**目指す姿** 「近くて便利」「信頼と安心」を実現するユニークな銀行

### 環境変化と重点課題への取組み

- デジタル決済の拡大によるセキュリティへの不安
- 金融犯罪の高度化・巧妙化
- 金融機関の業務合理化の加速（窓口やATMの減少）
- 金融インフラとしての信頼性・安心感への高まり
- 海外での決済ニーズの多様化

#### 重点課題1：安心・安全な決済インフラの提供

- 価値観、ライフスタイルの多様化の加速
- 金融商品へのニーズ変化
- キャッシュレス化の進展

#### 重点課題2：新しい金融サービスを通じた生活創造

- ダイバーシティ経営の推進
- 多様な人々がwell-being（ウェルビーイング）を実感できる社会

#### 重点課題3：誰もが活躍できる社会づくり

- 気候変動リスクの増加
- 地球環境の持続可能性への危機意識の高まり

#### 重点課題4：環境負荷の低減

- 日本で働く外国籍人口の増加
- 外国人居住者の生活基盤に課題

#### 重点課題5：多文化共生の実現

## 金融の枠を超えた幅広いニーズに対応できる社会インフラを提供する企業

### これからのセブン銀行

#### ATM+の世界の実現

- 全国を網羅するアクセスタミナルとしてのATMの活用
- 多機能ATMと銀行業務サービスを組み合わせたプラットフォームの構築

あらゆる事業・サービスのDX化を支援し、生活者の利便性を高める

#### 事業の多角化の加速

- 利便性を極めるUI/UXとユニークな金融商品の開発
- 外国人居住者・訪日外国人向けの金融アクセスの提供
- グループシナジーによる新しい顧客体験価値の創出
- 世界に広がるATMネットワークの活用

あらゆる人々の生活の中に必要な金融サービスをシームレスに提供する

#### サステナビリティ経営の確立

- 多様なステークホルダーとの協働
- 自然との共生社会の実現
- 健全な経営基盤の確立
- 多様性が活きる企業文化の醸成

あらゆる事業活動を通じ、社会課題の解決と企業価値の向上の双方を達成する

### これまでのセブン銀行

「セブン・イレブンにATMがあったらいいな」というお客さまの声から誕生

いつでもどこでも安心・安全にATMが使える世界の実現



戦略事業部  
柏熊 俊克

特集

# パーパスの実現を目指し、「ATM+」の世界を創り出す

～ATMが、あらゆる手続き・認証の窓口となる世界を創る～

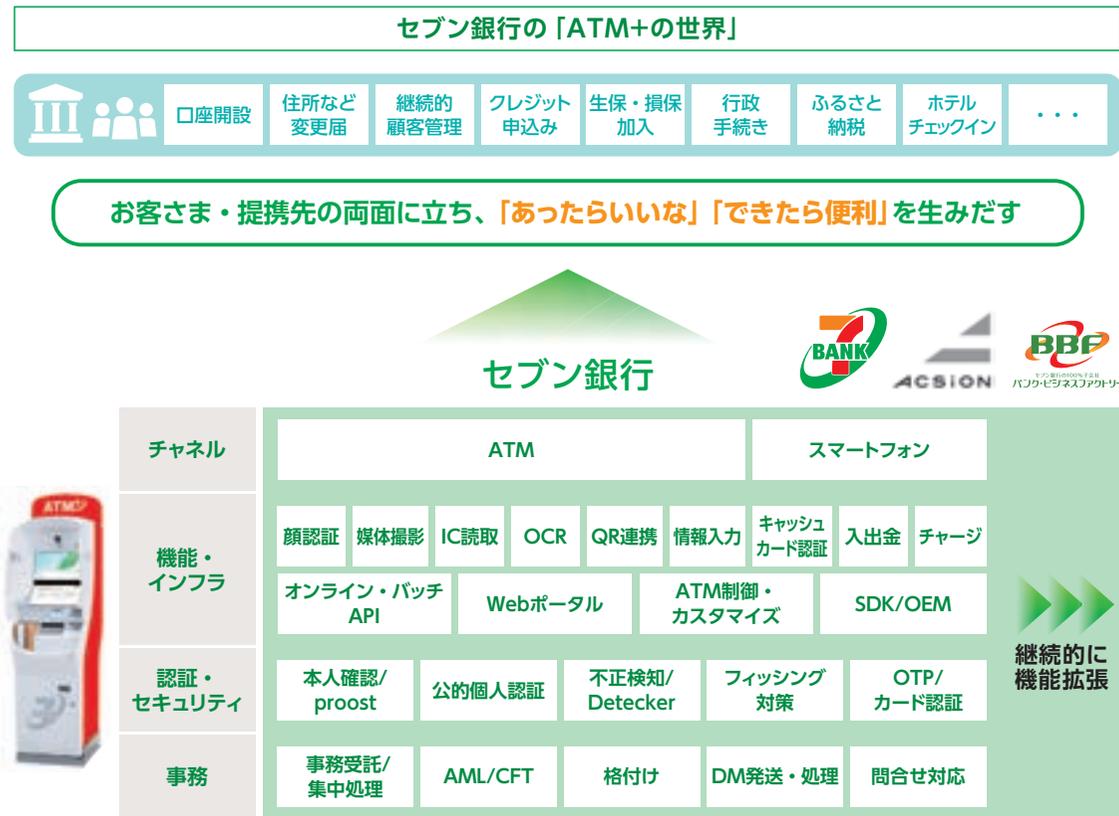
セブン銀行は、第2の成長の具体化に向けて、従来のATMの概念を超えた「ATM+（プラス）」の世界を実現するためのプロジェクトチームを立ち上げ、新サービスの設計やさまざまな実証実験を開始しています。今回、プロジェクトチームのリーダーである柏熊さんに、「ATM+」の世界の概念や実証実験の方向性について、お話を聞きました。

**「ATM+」の世界の実現で  
圧倒的なプレゼンス確立を目指す**

当社は、ATMを軸に身近な決済インフラとして、現金取引ニーズに応えるビジネスモデルでこれまで成長してきました。今後は、最も便利な社会インフラかつ多様なニーズに応えるサービスプラットフォームとして、ATMの提供価値を拡大することが、当社の次なる成長につながると考えています。

それを描くのが「ATM+」の世界です。セブン - イレブンを中心とした近くて便利な場所にあり、さまざまな機能を持つ当社のATMだからこそ実現できるサービスを、お客様の利便性を高めたいと考える金融機関や事業会社のお客様と共に創造することで、従来のATMの世界が大きく広がっていくと確信しています。それが当社の持続的成長にもつながると考えています。

こうしたコンセプトについては、新型ATM（第4世



代ATM)の開発時からありました。単なる現金プラットフォームではなく、さまざまなサービスを提供するサービスプラットフォームへの進化を実現するために、新型ATMは高精度カメラによる顔認証機能、QRコード\*やICカード、運転免許証、マイナンバーカードなど本人確認書類の読み取り機能、スマートフォンへの情報発信機能等、他のATMには実装していない多様な機能が搭載されています。

新型ATMは、2019年9月より導入を開始し、現在、首都圏を中心に設置が進められています。こうした機能をさまざまなニーズに応じて活用することで、金融・非金融を問わないサービス提供も可能になり、当社が想い描く「ATM+」の世界を実現できると考えています。

\* QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

**過渡期だからこそATMビジネスに  
大きなチャンスがある**

一方で、当社を取り巻くビジネス環境を考えると、金融機関の再編やデジタル化が一層加速することは間違いないと考えます。現在はデジタル社会へと移行しようとする過渡期です。完全に移行できないからこそ、当社のATMビジネスにとって大きなチャンスがあると考えています。

2022年度に当社が行った個人向けの調査では、銀行の諸手続きや本人確認業務を行う上で今後期待するチャンネルとして、スマートフォンやPCに続きコンビニATMが上位に入り、窓口や郵送等のリアルチャンネルを上回る結果が出ました。現在の日本国内におい

てスマートフォンの普及率は高い水準である一方で、さまざまな手続きをスマートフォンやPCで行うことを難しいと思われているお客さまが多く存在しており、ATMの利用機会はまだ拡大の余地があると思います。しかし、多くの金融機関では支店に加え、ATMへの積極投資を減らしており、設置台数も減少傾向にあります。代わりに当社のATMをあたかも自社チャネルとして活用いただくことで、その金融機関のお客さまの利便性が保持され、さらに新たなサービスの窓口として活用いただける環境が出来上がります。こうしたATM利用のマーケットを新規開拓できれば、人々が活用する有効なチャネルの一つとして、ATMの価値も見直されると信じています。

機関の皆さまに、ATMの新たな価値提供というコンセプトが理解されにくいことです。多くの人たちにとって、ATMは入金取引を主とした現金プラットフォームとしか認識されていないからです。

だからこそ、地方銀行や事業会社、自治体の皆さまとの実証実験等を通じて、提携先企業とのお客さまの双方に、利便性の高い顧客体験と業務効率の改善を実現するATMサービスを実感していただきたいと考えています。まだ、対象エリアは限定的ですが、さまざまな実証実験の積み重ねがマーケットの開拓だけでなく、「ATM+」の世界の実現にもつながっていくと確信しています。

**実証実験を積み重ね、ATMの新たな利用を示していく**

「ATM+」の世界の実現に向けた大きな課題は、ご利用いただく金融機関や一般事業会社、行政・医療

**地方銀行が抱える課題の解決に向けて複合的なサービスインフラの提供を目指す**

現在、地方銀行は支店・ATMの統廃合やデジタル化による業務合理化を推進しています。こうした施策を推進する中で、支店・ATMの統廃合によるお客さ

まのタッチポイントの減少、ITを苦手とするお客さまの支援といった課題が浮き彫りになっています。また、マネー・ローダリング等防止に向けた各種法令対応は不可欠な取組みの一つです。

地方銀行の事業環境が大きく変化している中で、多様化するお客さまのニーズへの対応や顧客接点の強化、金融機関に強く求められている顧客管理（カスタマー・デュー・ディリジェンス）等のマネー・ローダリング対策強化など、地方銀行は多くの経営課題を抱えています。

地方銀行の課題解決に貢献するために、当社は全国26,000台以上のATMネットワークを活用し、現金の入出金取引だけではなく、複合的なサービスインフラの提供に向けて、さまざまな取組みを進めています。

例えば、日常生活を送る中で、銀行の支店等に行かなくても、口座開設や引越し時の諸届、Web・アプリでのバンキングサービス開始時の認証・暗証番

号ロック解除といった、煩わしい手続きを誰でも簡単に近くのセブン - イレブン等で処理できる世界を目指しています。

第1弾として、引越し時の諸届（住所、電話番号、メールアドレスの届出情報の変更）をATMとスマートフォンを組み合わせた方式でスタート。まずはお客さまの受容性確認やUI/UX検証を進めています。

**事業会社に向けてはお客さまの接点を増やすタッチポイントとしてATMを提供**

事業会社は、大きく「デジタル化をこれから本格的に推進される企業」と、「デジタルを中心としたビジネスモデルに取り組まれている企業」に分けられると考えます。

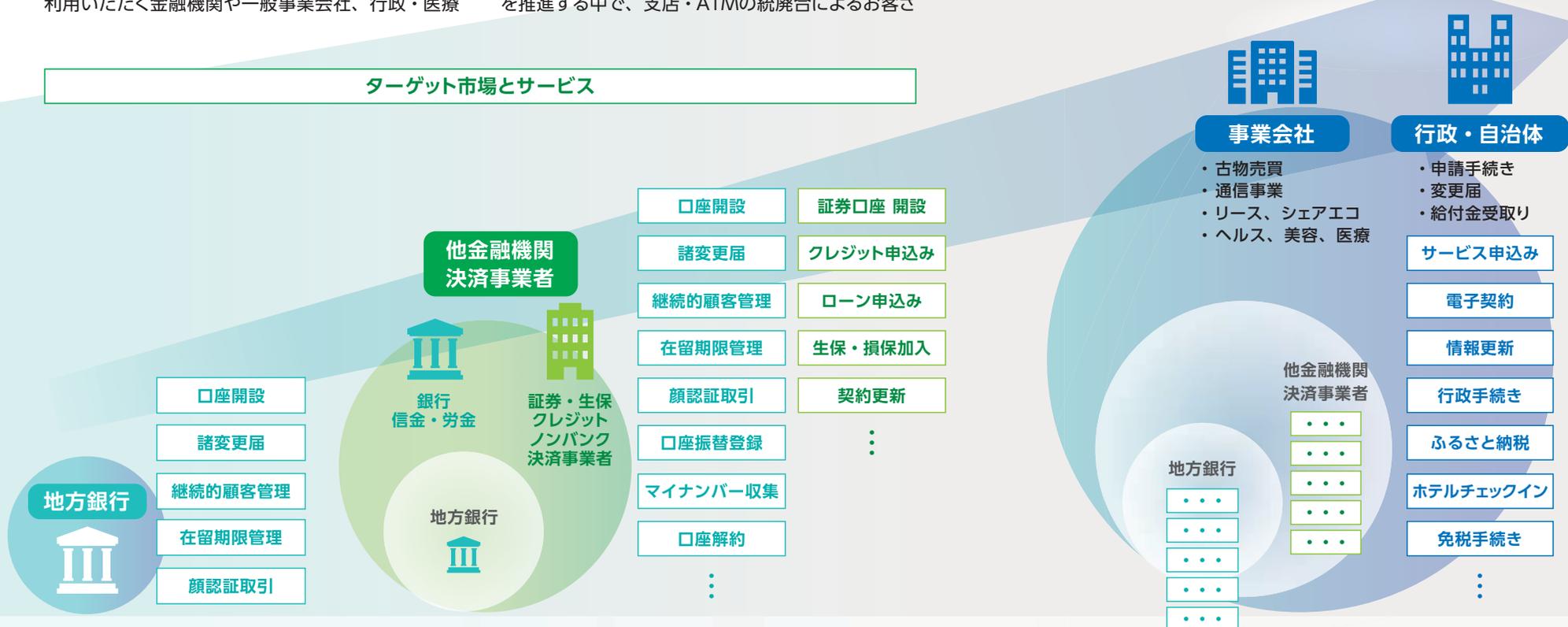
まずはデジタル化をこれから本格的に推進される企業に向けて、前述の地方銀行の取組みと同様のサービス提供していきます。お客さまの接点を増やすタッチポイントとして、これまで店舗窓口や郵送等で対応していた業務のデジタル化を進めるのと併せて、お客さまが簡単・便利に、リアルで手続きできるチャネルとして、セブン銀行のATMを活用いただければと思います。

実証実験では、サービス初回申込手続きやサービス申込時の不備対応チャネルとして、活用いただく実証実験を進めています。

**来庁せずにセブン銀行ATMで給付金受取等の手続きができる世界の実現を目指す**

地方自治体に向けたサービスでは、役所への来庁や郵送等の煩雑な対応をすることなくATMにて簡単に手続きができる仕組みをさまざまなFinTech企業の皆さんと開拓していきたいと考えています。例え

**ターゲット市場とサービス**



ば、自治体の給付金等が、全国のATMで受け取れるようになれば、住民の皆さまは自治体窓口の受付時間に縛られず、買い物のついでに近くのセブン・イレブン等で手続きを済ませることができます。また、帰省や里帰り出産時等でも、場所を選ばず、いつでもどこでも手続きが可能となります。さらに、当社の子会社である株式会社セブン・ペイメントサービスの口座不要で送金できるATM受取りサービスを組み合わせることで、自治体の審査や口座確認業務の合理化が図れると考えています。

実証実験では、東京都渋谷区や兵庫県加古川市、ガブテック系のプラットフォーマーと共創し、申請のデジタル化とATMでの給付金等の受取りの可能性について、需要の確認とサービス性評価を進めています。

**さまざまなバックグラウンドを持つ  
有志メンバーで構成された  
プロジェクトチームで推進**

社内では、2021年度より「ATM+」の世界の実現に向けたプロジェクトチームを立ち上げています。こ

のプロジェクトチームは、トップダウンで決められた組織ではなく、若手有志を中心としたメンバーで構成されています。さまざまなバックグラウンドを持つメンバーが知恵や意見を出し合い、同じゴールを見据えて、このプロジェクトに参画しています。私自身、未熟ながらプロジェクトリーダーとしての期待に応えるべく、メンバー一人ひとりの知見や経験など強みを引き出し、組み合わせながらプロジェクトを力強く推進したいと考えています。

これからも社会変革は続きます。その変革の波をうまく捉えて、お客さまのニーズを満たす「ATM+」の世界につなげていきたいです。そして、ATMがサービスプラットフォームとして確立することで、新たな機能を組み込めるサードパーティーに参画いただき、新たな社会インフラとしてのATMネットワークを創造したいと考えています。それが当社のパーパスである「日常の未来」を生みだし続けられることの実現だと信じています。

今後とも「ATM+」の世界の実現を目指す当社の取り組みにご期待ください。



# セブン銀行の 成長戦略

第2の成長に向けた  
ロードマップの進捗



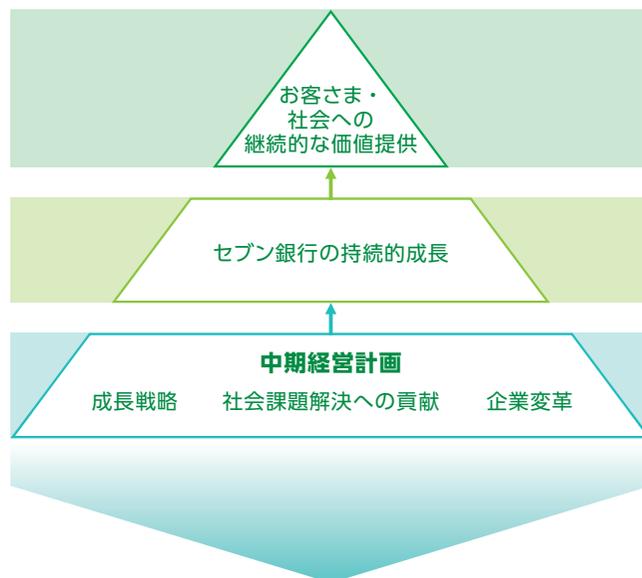
## 中期経営計画（2021～2025年度）の概要と振り返り

### 中期経営計画が目指す姿

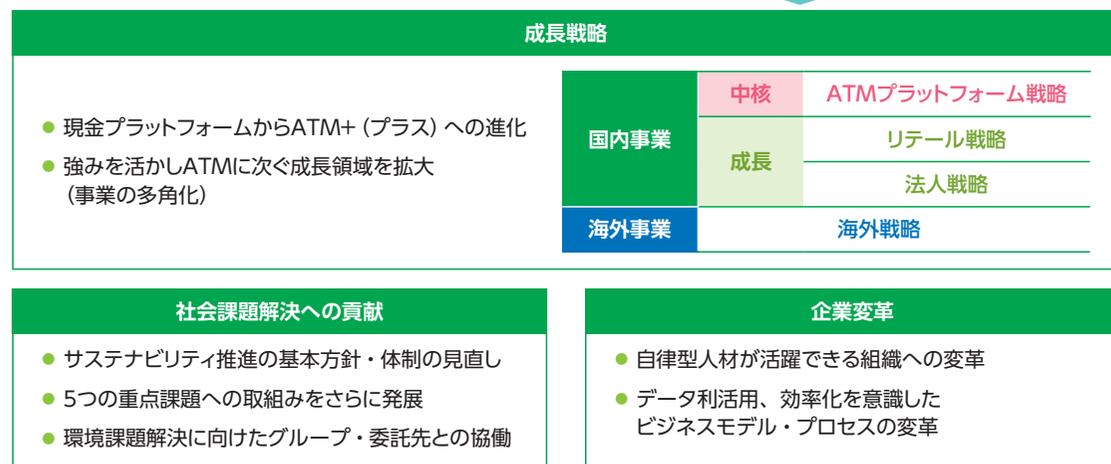
#### ■ セブン銀行の経営の考え方

時代とともに変わりゆく社会に寄り添い、お客さまに継続的な価値提供を実現すること。それがセブン銀行の持続的成長につながります。

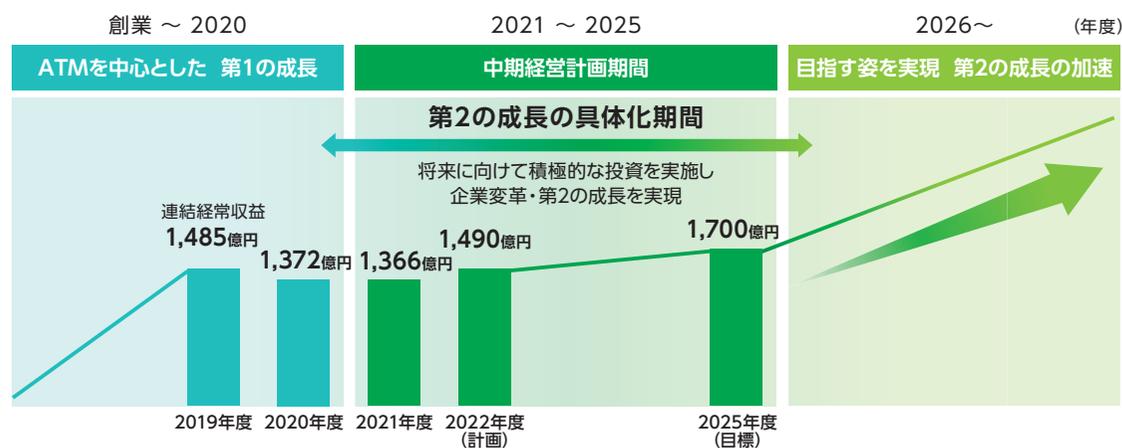
2021年度からスタートした中期経営計画では、2025年度までの5年間を第2の成長を具体化する期間と位置付け、「成長戦略」、「社会課題解決への貢献」、「企業変革」を3つの柱とし、「近くて便利」、「信頼と安心」を実現するユニークな銀行として、人と社会を支え続ける新たな取組みに挑戦し続けていきます。



#### ■ 計画の全体像



#### ■ 計画期間の位置付け



### 中期経営計画における成長戦略

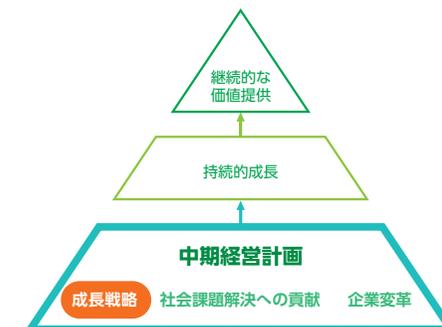
中核領域であるATMプラットフォーム戦略は、キャッシュレス社会、デジタル化の加速に対応した「あったらいいな」を超えるATMサービスへのバージョンアップを具体化していきます。

成長領域の一つ、リテール戦略ではセブン&アイグループとの連携強化とユニークな金融サービスを展開していくほか、外国人居住者に向けた海外送金サービスや金融サービスを展開していきます。

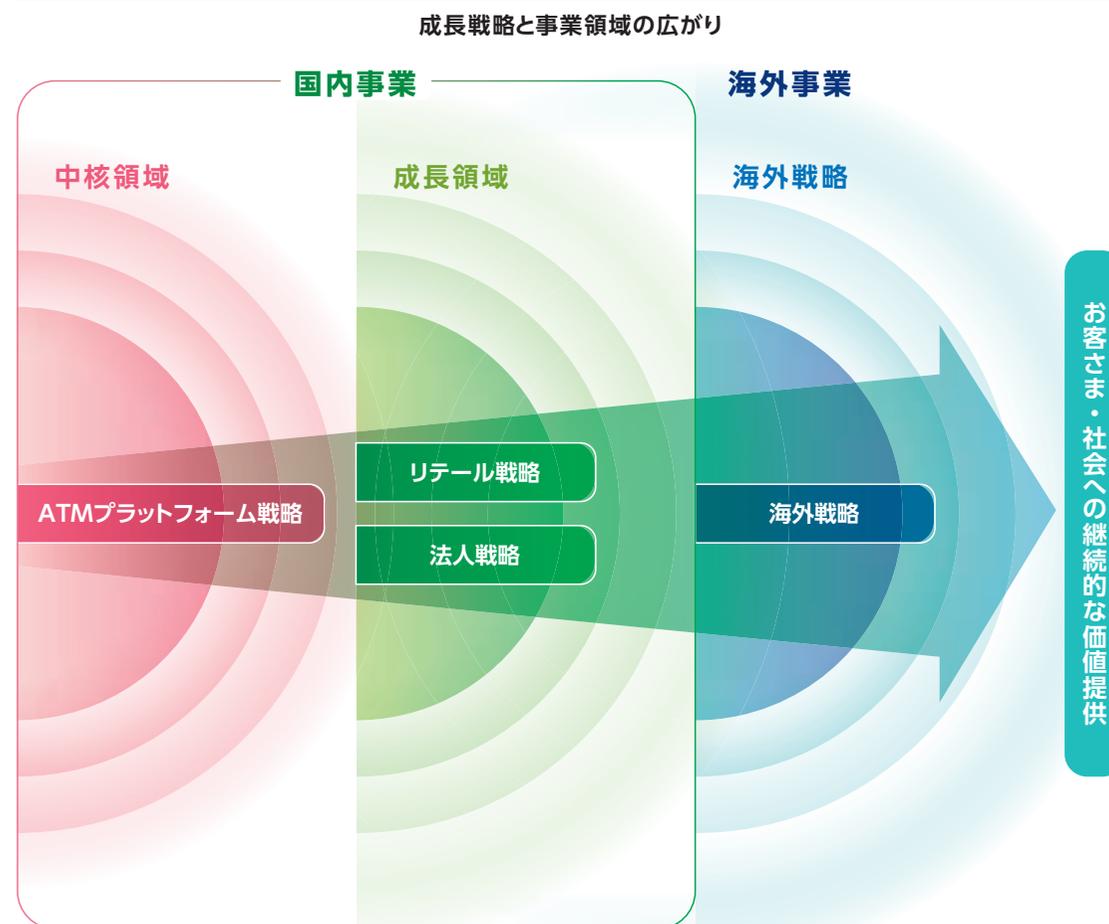
法人戦略では銀行業務運営で培った知見を活かした事務受託事業やセキュリティサービスを展開し、事業の拡大に取り組んでいます。

さらに、これまで培ったATM運営のノウハウを活かし、米国・アジアにおいて連結子会社を通じてATMビジネスのグローバル展開を進めてまいります。

その後、ATMを利用されるお客さまのデータ等を利活用するなどし、多層的に金融サービスを展開していきます。



### 事業の多角化を進め第2の成長を具体化させる



## ATMプラットフォーム戦略（中核領域）

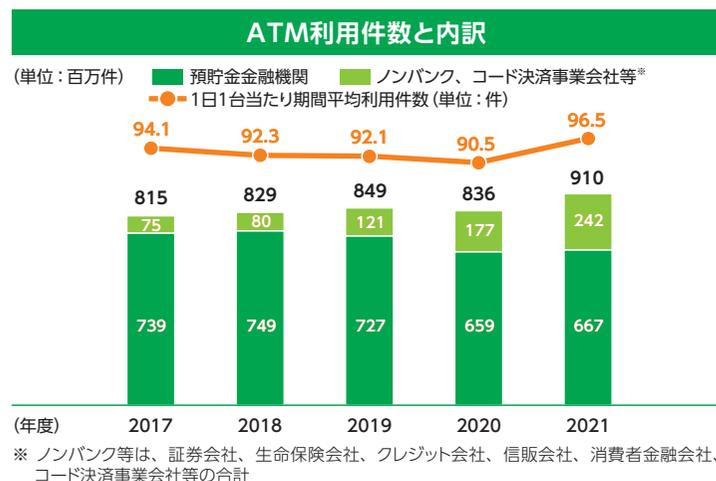
中期経営計画（2021-2025）に掲げる「成長戦略」のうち「ATMプラットフォーム戦略」では、新たなステージに向けた「バージョンアップ」に挑戦し、ATMの社会的価値の拡大を追求していきます。

### キャッシュレス社会におけるATMのプレゼンスを確立

キャッシュレス化の加速に伴い、電子マネーやスマートフォン決済への現金チャージの取引件数が増加しています。また、新たに自治体が発行する地域通貨との提携も拡大しています。

一方で、商業施設や交通施設からは、現金チャージができるセブン銀行ATMの設置を求める声広がっています。

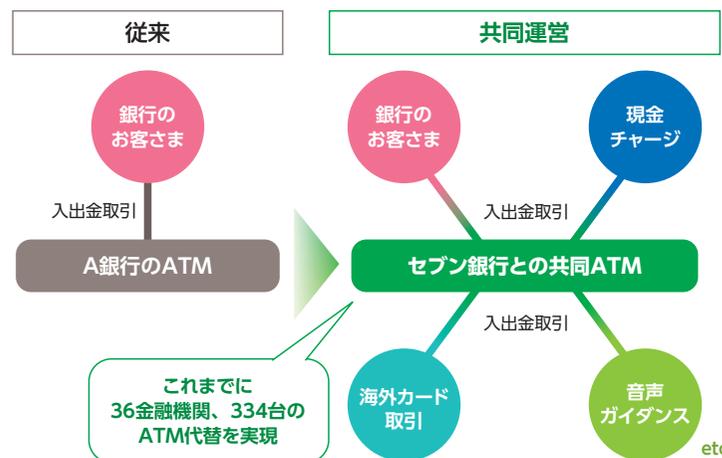
デジタル社会への身近な入り口としてATMのプレゼンスを従来以上に拡大していきます。



主要な駅等にも設置

### 金融機関の合理化を支援

銀行等が店舗再編等により合理化を促進する中、セブン銀行がこれまで培ってきたATMの豊富な運営ノウハウを活かし、銀行とのATM共同運営を進めてまいりました。セブン銀行とのATM共同運営により、銀行等にとっての運営コスト低減だけでなく、利用されるお客さまの利便性の向上にも寄与していきます。



東邦銀行との共同ATM（ヨークベニマルに設置）

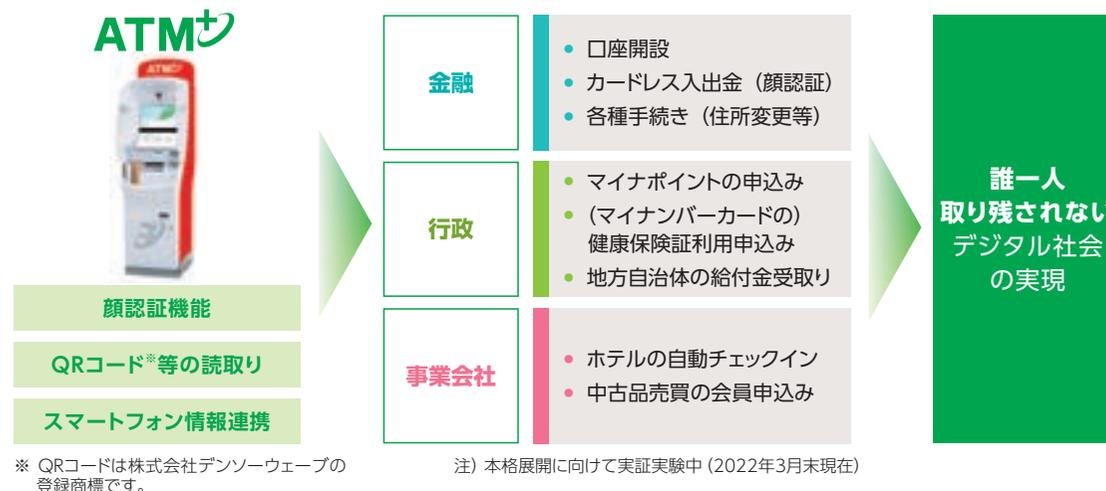
### 現金プラットフォームからサービス・プラットフォームへ進化

金融機関や行政の分野でデジタル化が加速しています。これまで銀行や行政の対面の接点で行っていた多くの手続きがスマートフォンでできるようになりました。

セブン銀行はスマートフォンの操作に不慣れな方も、そうではない方も多様な選択肢から自分に合った方法を選べるデジタル社会にしたいと考えています。

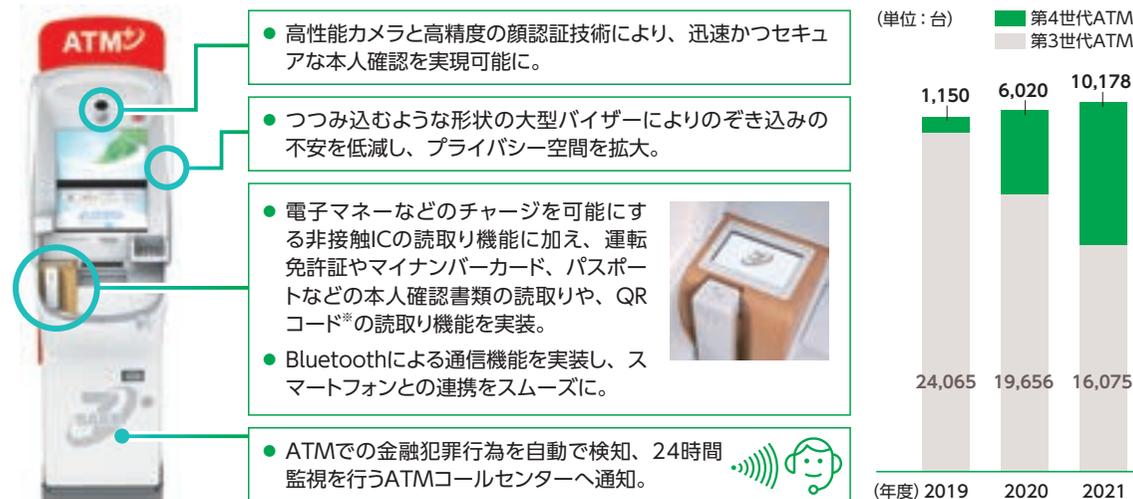
全国26,000台以上、身近にある安心・安全なATMを通じ、金融・行政その他の手続きができるようサービスを拡充していきます。

ATM+（プラス）を通じて「誰一人取り残されない」社会のデジタル化を実現していきます。



### 第4世代ATMへの入替え

ATM+（プラス）の機能を備えた第4世代ATMは、2019年9月より関東圏から順次入替えを進めており、2024年度に全国26,000台以上の入替えが完了する予定です。2022年3月末時点で全体の約4割、1万台以上の入替えが完了しています。

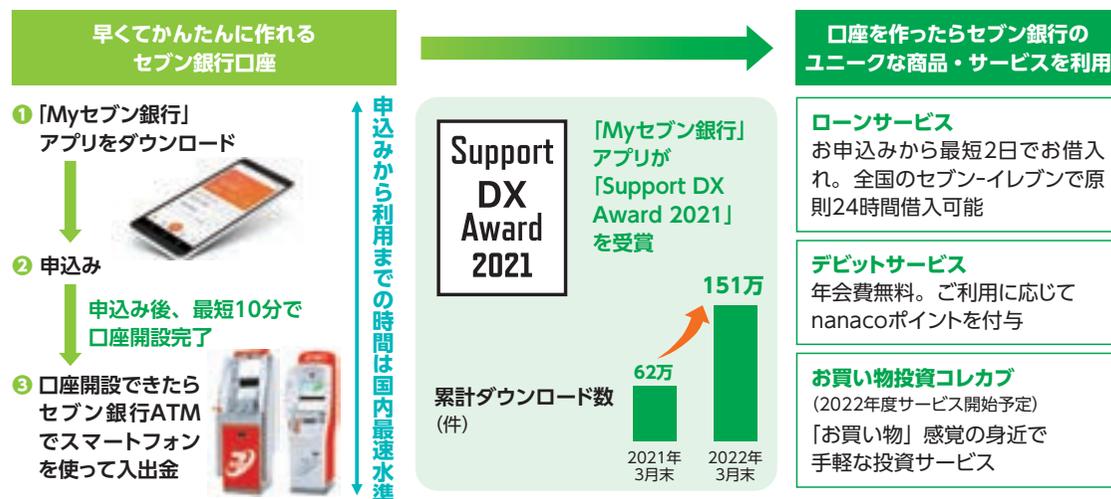


## リテール戦略（国内成長領域①）

「リテール戦略」では、個人のお客さまの日々の暮らしを支えるため、従来の概念にとらわれない革新的な金融サービスを提供していきます。

## 銀行サービスの品揃えの強化

総合流通業のDNAをもつセブン銀行ならではのユニークな商品性を追求し、与信・投資・保険等の分野で品揃えを強化していきます。また、セブン&アイグループに来店する1日約2,220万人のお客さまに利用していただくため、グループとの連携強化を図っていくことも今後の重要な課題となります。

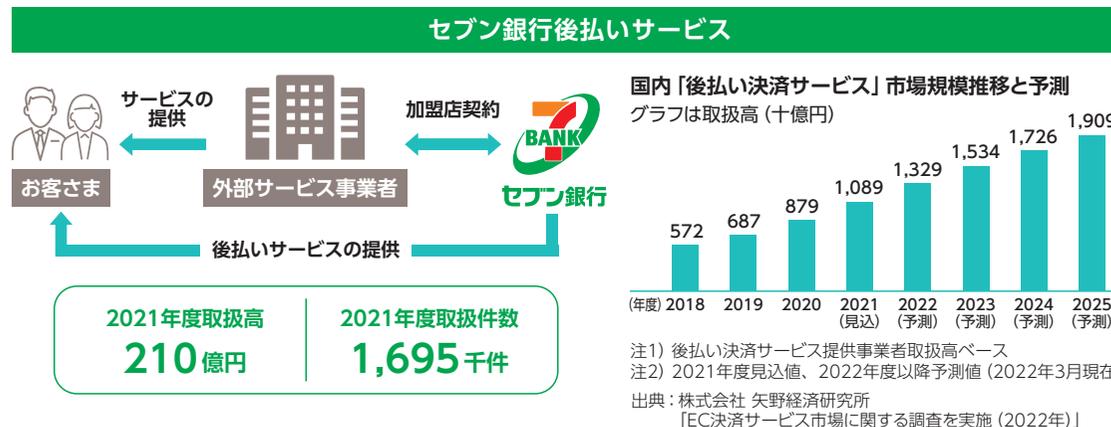


## セブン銀行後払いサービスを提供開始

eコマースの普及とともに「後払い決済」(BNPL<sup>※</sup>)市場における(後払い決済サービスの提供事業者の)取扱高は、2025年度には約2兆円規模まで拡大するといわれています。

セブン銀行は、2019年9月より外部サービス事業者(プリペイドカード発行事業者)に向けて「セブン銀行後払いサービス」の提供を開始しました。2021年度の取扱高は210億円に達しています。

セブン銀行が培った小口与信ノウハウと身近なATMでいつでも返済いただける利便性を活かし、更なるサービス拡大を目指していきます。(詳細は47ページ参照) ※ Buy now pay laterの略称



## 法人戦略（国内成長領域②）

「法人戦略」では、FinTechをはじめ金融業界におけるサービス・プレイヤーのボーダーレス化が進み、最新のデジタル技術を駆使した新たな決済手段が生まれ出される中、ATMをはじめとするセブン銀行の強みを活かした便利で安全なサービスの開発にも挑戦していきます。

## 新たな資金決済の仕組みを提供【B to B:直販ビジネス】

連結子会社の株式会社セブン・ペイメントサービスが提供する「ATM受取」は、銀行口座を介することなく、企業からの送金を現金や電子マネーで受け取ることができるサービスです。返金や前払いの報酬のほか、キャッシュバック・キャンペーンや保険金の受取等、利用用途は拡大を続け、2022年3月末現在で、契約社数は570社に拡大しました。

また、原則24時間365日給与等を受取ることができるリアルタイム振込サービスは、コロナ禍で雇用形態が多様化する中、さまざまな企業からの申込みが増えています。



## 金融機関等のデジタル化、合理化を支援【B to B to X:プラットフォームビジネス】

連結子会社の株式会社バンク・ビジネスファクトリーと株式会社ACSiON(アクシオン)は、これまでセブン銀行が培ってきた銀行事務やセキュリティに関するノウハウ・プロダクツを活用し、金融機関等へのサービス提供を拡大しています。

2021年8月のFATF(金融活動作業部会)報告書において、金融機関はマネー・ローンダリング対策の整備強化を強く求められています。両社からのサービス提供を通じて、さまざまな金融機関の支援に積極的に対応していきます。

株式会社セブン・ペイメントサービス	株式会社バンク・ビジネスファクトリー	株式会社ACSiON
決済機能 ATM受取・ATM集金	BPO 事務受託サービス	セキュリティ プラットフォーム提供
新しい金融サービスを通じた「生活創造」を。 全国のセブン銀行ATMで原則24時間365日利用可能な、企業からの送金受取りサービス(ATM受取)や集金サービス(ATM集金)を提供しています。 セブン・ペイメントサービス	銀行品質の安心・安全なBPOを実現 銀行事務運営のノウハウを活かした事務やアンチ・マネロン対策の受託サービスや、RPAを活用した事務プロセスの最適化支援を行っています。 BBF バンク・ビジネスファクトリー	世界を公正に。 make world be honest 不正検知サービスとオンライン本人認証サービスのプラットフォームを展開し、金融インフラの安定と発展を目指しています。 ACSiON
取引社数 <sup>※</sup> 570社	取引社数 <sup>※</sup> 32社	取引社数 <sup>※</sup> 46社

※ 取引社数は2022年3月末時点です。

海外戦略

「海外戦略」では、ATMサービスを入り口として多層的な金融サービスを展開していきます。

これまでのATM運営のノウハウを活かし、米国、インドネシア、フィリピンでATMサービスを展開しています。ATMサービスの安定稼働を実現するため、ATM設置台数と提携先の拡大を着実に進め、各地域における決済ニーズに即したATMネットワークの構築を図っています。

ATMビジネスを入り口として各国へ多層的に金融サービスを展開



米国

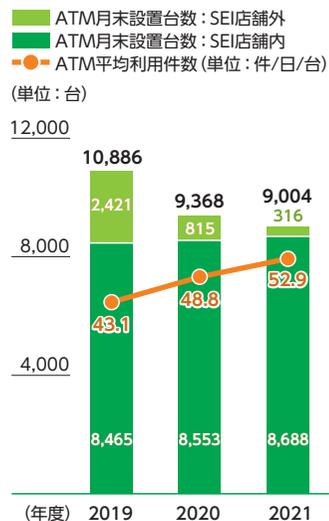


米国の連結子会社FCTI, Inc. は米国内に約9,000台のATMを展開しています。

2022年2月にはセブン - イレブン店舗以外に設置されていた低採算ATMの整理を完了し、財務体質の改善を実現することができました。充実したATMネットワークを基盤とした安定的なATMサービスの提供に加え、今後は、ATMビジネスを切り口とした多層的な金融サービスの展開を進めていきます。

また、米国でのセブン - イレブン運営会社7-Eleven, Inc.とのグループシナジーを追求し、長期にわたる良好なパートナーシップを構築してまいります。

ATM台数・利用件数の推移



注) 米国のATM利用件数は残高照会を含む



インドネシア

インドネシアの連結子会社PT. ABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL (以下、ATMi) は、現地のコンビニエンスストアを中心に約2,550台のATMを展開しています。

世界第4位の人口を誇り、金融サービスの普及が拡大するインドネシアではATM需要が急速に高まっています。

また、昨今の現地コンビニエンスストアの積極的な出店を背景に、同社には多くのATM設置の要望をいただいています。

こうした声に応え、ATMiは今後もインドネシア国内のさまざまな地域へATM展開を拡大し、金融サービスの普及に貢献してまいります。

ATM台数・利用件数の推移



注) インドネシアのATM利用件数には残高照会を含む



フィリピン

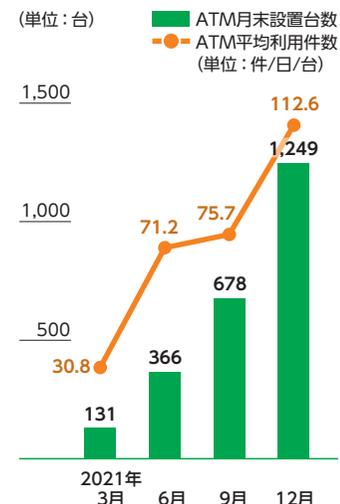


フィリピンの連結子会社Pito AxM Platform, Inc. (PAPI) は、2021年2月よりフィリピン国内でのATM運営事業を開始しました。

2021年度は新型コロナウイルス感染症の拡大により外出禁止令が発令されるなど厳しい環境が続きましたが、計画どおりATMの設置を進めることができました。現在は、フィリピン国内のセブン - イレブン店舗に約1,250台のATMを展開し、利用件数も順調に増加しています。

今後は、フィリピン国内のセブン - イレブン約3,000店舗を対象にATMの設置を進める一方で、提携銀行を広げることで更なる利用件数の増加を目指してまいります。

ATM台数・利用件数の推移



注) フィリピンのATM利用件数には残高照会を含み、売上入金を除く



## 財務・資本戦略

将来の成長に向けた成長投資と安定的な株主還元を両立を目指します。

### 方針

当社は持続的成長を図るため、強固な財務基盤を維持しながら、継続的な成長投資の実行と安定的な株主還元を両立させることを方針としています。

#### 強固な財務基盤

##### 1 自己資本比率

2022年3月末

(連結・国内基準)

47.31%

##### 2 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-

##### 3 バランスシート

中核事業である国内ATMビジネスに必要なATM装填用現金は、当社口座をお持ちのお客さまの預金を主な原資としています。

今後の金利上昇に備えるため、売上金入金・現金チャージ等による入金取引を活用し、ATM装填用現金にかかる資金効率の向上を図ります。

財務状況(連結) 貸借対照表(2022年3月末)

資産		負債・純資産	
現金預け金 (ATM装填用等)	9,314	預金 (うち個人預金 5,507)	7,906
有価証券	899	社債	1,050
ATM仮払金	844	ATM仮受金	492
その他	1,159	その他	327
純資産	2,441		
<b>資産</b>	<b>12,216</b>	<b>負債・純資産</b>	<b>12,216</b>

### 財務目標

#### ■ ATMの進化と事業の多角化で「第2の成長」に確かな道筋を

中期経営計画における「第2の成長」を実現するためには、ATMの進化、事業の多角化などにより、まずは新たな収益機会を創出する必要があります。

中期経営計画終了年度(2025年度)において連結経常収益1,700億円を目指します。収益目標達成のために先行して積極的な投資を行いつつも、同時に経営効率を高めることで、連結経常利益350億円、ROE(自己資本利益率)は8%以上を目指してまいります。

#### 中期経営計画主要KPI

	2025年度目標	2022年3月期(実績)	2023年3月期(見通し)
連結経常収益	1,700億円	1,366億円	1,490億円
(国内事業)	1,250億円	1,120億円	(前年比: +9%)
(海外事業)	450億円	246億円	
連結経常利益	350億円	282億円	280億円
EBITDA*	600億円	446億円	480億円
ROE	8%以上	8.7%	—

\* EBITDA=経常利益+減価償却費

### 財務戦略

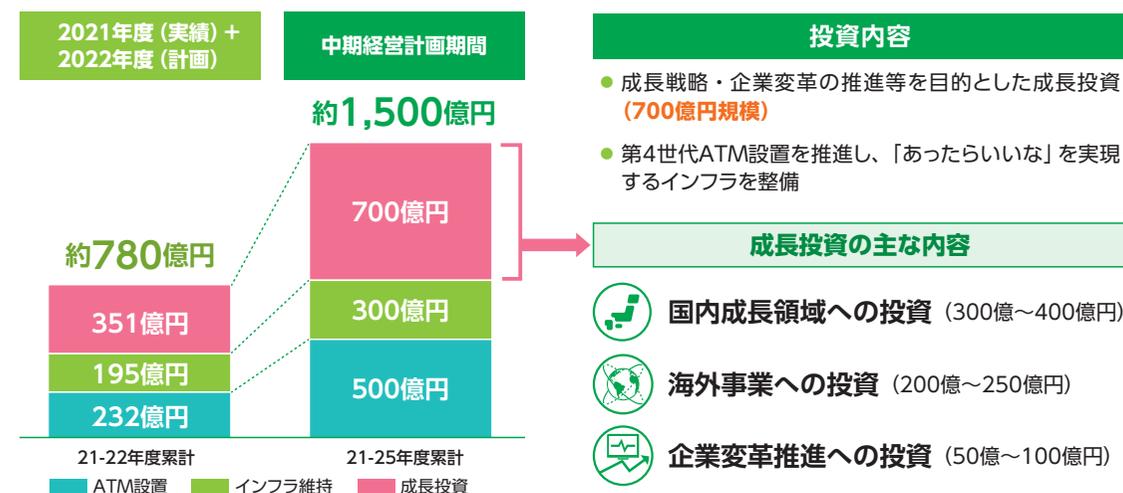
#### ■ 将来の収益拡大に向け、成長領域への投資を加速

中期経営計画期間において総額1,500億円の投資を行います。

成長に向けた投資に約700億円、基幹ビジネスに関するシステム更改等のインフラ維持に向けた投資に約300億円、新型ATMへの投資に約500億円を計画しています。

なお、成長投資のうち、国内成長領域に300億~400億円、海外事業に200億~250億円、企業変革推進には50億~100億円を想定し、計画的に投資を行っていきます。

2021~2022年度累計計画では中期経営計画での投資総額、約1,500億円の約50%となる780億円の投資を計画しています。



### 株主還元

#### ■ 強固な財務基盤を維持し、安定的な株主還元を

セブン銀行は、強固な財務基盤を背景に、安定的・継続的な配当を維持してきました。中期経営計画期間においても、実額にも配慮しつつ、安定的・継続的な配当を目指してまいります。将来の成長へ向けた積極投資をキャッシュフロー\*でしっかりと賄いながら、配当性向40%以上を維持し、安定的な株主還元を同時並行で進めていきます。 \* キャッシュフロー: 当期純利益+減価償却費



## IRコミュニケーション

### 緊密な対話の促進

私たちは、株主・投資家の皆さまに対して、財務状況や経営戦略に関する正確な情報をお伝えし、事業活動への理解を深めていただくことを目指しています。株式市場の評価を経営に活かし、さらに緊密なIRコミュニケーションを形成することで、企業価値の向上につなげていきます。

#### ■ Web

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/>

#### ■ 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを深めるために

セブン銀行は、株主・投資家の皆さまにより理解を深めていただくため、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。

#### 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動画、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）の発行
- Annual Report（英語版）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（オンライン）



個人投資家向けWebページ

#### IRカレンダー（2021年度の主な実績）※ アナリスト、機関投資家向け

	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		● 決算発表			● 第1四半期決算発表			● 中間決算発表			● 第3四半期決算発表	
		● 決算説明会（電話会議*）			● 電話会議*			● 決算説明会（電話会議*）			● 電話会議*	
			● 定時株主総会								● 個人投資家向けIR説明会	
ツールコミュニケーション				● 統合報告書発行（ディスクロージャー誌）			● 「株主の皆さまへ」発行			● 中間ディスクロージャー誌発行		
				● Annual Report（英語版）発行								

## 数字で見るセブン銀行グループ（主要計数）

特段の記載のない項目においては、2021年度もしくは2022年3月末現在の状況を記載しています。

#### ATM設置台数

国内 **26,253** 台

海外 **12,804** 台  
(2021年12月末現在)

#### ATM年間利用件数

**9,100** 億 万件

#### ATM平均利用件数

**96.5** 件/台/日

#### ATM稼働率

**99.98** %

#### 金融機関等における提携社数

**620** 社

#### ATMをご利用されるお客さまの数

約 **250** 万人/日

#### 個人預金口座数

**252** 万口座

※ATM設置台数以外は国内のみの数値です

### 国籍問わず誰もが使いやすいシステム

#### 海外送金サービス 年間送金件数

**110** 万件  
注) 含 セブン・グローバル  
レミット社提供サービス

#### 対対応言語数 口座入出金・海外送金サービス 海外発行カード対応

**10** 言語 注) コンタクトセンター等

**12** 言語 注) ATM画面、明細票等

### 強みを活かした法人向けサービス

#### セブン・ペイメントサービス社 サービス契約社数

**570** 社

#### バンク・ビジネスファクトリー社 セブン銀行グループ外の取引社数

**32** 社

### 環境性機能の追求

#### 第4世代ATMの 対第3世代ATM消費電力

約 **40** %削減

#### 廃棄ATMの リサイクル率

約 **100** %

### 多様な人材の活躍推進

#### 障がい者雇用率

**2.4** %

#### 育児休職取得者数

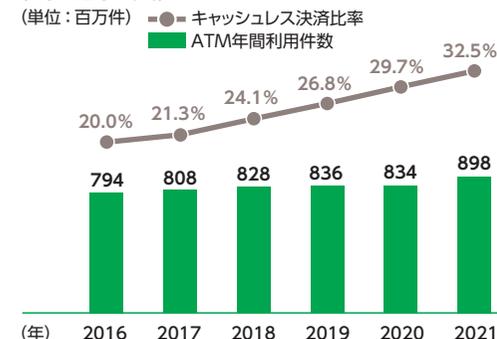
男性 **2** 名 女性 **13** 名

#### 女性管理職数と 管理職に占める女性の割合

**28** 名 / **16.0** %

#### 参考データ

#### 国内のキャッシュレス決済比率とATM年間利用件数 (1月～12月の年計)



出典：経済産業省発表統計より作成

#### 国内ATMとセブン銀行ATMの台数およびシェア



出典：当社調べ

## 業績数字の推移

## 業績ハイライト

		単体		連結										(年度)
単位未満は切り捨てて表示しています。		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
損益計算書上の項目	経常収益	(百万円)	83,964	88,318	94,965	105,587	114,036	119,939	121,608	127,656	147,288	148,553	137,267	136,667
	経常費用	(百万円)	56,514	58,761	63,094	69,801	76,997	82,772	84,897	89,350	106,574	108,716	101,626	108,412
	経常利益	(百万円)	27,449	29,557	31,871	35,786	37,038	37,167	36,710	38,305	40,714	39,836	35,640	28,255
	当期純利益 <sup>※1</sup>	(百万円)	16,008	17,267	19,377	21,236	23,220	24,716	25,114	25,301	13,236	26,162	25,905	20,827
	減価償却費 <sup>※2</sup>	(百万円)	11,603	12,355	14,001	12,493	16,251	18,779	18,766	17,102	17,529	14,634	14,070	16,388
	EBITDA <sup>※2</sup>	(百万円)	39,052	41,912	45,872	48,279	53,289	55,946	55,477	55,408	58,244	54,471	49,710	44,644
貸借対照表上の項目	総資産額	(百万円)	600,061	652,956	812,531	790,377	856,415	915,385	957,792	1,022,485	1,141,926	1,085,885	1,197,158	1,221,623
	預金 <sup>※3</sup>	(百万円)	333,382	372,271	394,615	438,348	502,285	547,865	572,353	623,581	679,474	684,560	783,408	790,687
	負債	(百万円)	485,522	527,326	674,486	636,968	686,525	730,590	758,710	810,458	929,036	863,051	962,482	977,509
	純資産額	(百万円)	114,539	125,629	138,045	153,408	169,890	184,794	199,081	212,027	212,890	222,833	234,676	244,113
1株当たり情報 <sup>※4</sup>	EPS(1株当たり当期純利益)	(円)	13.19	14.49	16.27	17.83	19.49	20.75	21.07	21.24	11.11	22.14	22.01	17.71
	DPS(1株当たり配当額)	(円)	5.20	6.20	6.75	7.50	8.00	8.50	9.00	10.00	11.00	11.00	11.00	11.00
	配当性向	(%)	39.3	42.7	41.4	42.0	41.0	40.9	42.6	47.0	99.0	49.6	49.9	62.0
経営指標	EBITDAマージン <sup>※5</sup>	(%)	46.5	47.4	48.2	45.7	46.7	46.6	45.6	43.4	39.5	36.6	36.2	32.6
	ROE(自己資本利益率) <sup>※6</sup>	(%)	13.2	13.5	14.7	14.6	14.4	13.9	13.1	12.3	6.2	12.0	11.3	8.7
	自己資本比率 <sup>※7</sup>	(%)	19.0	19.2	16.9	19.3	19.7	20.1	20.7	20.6	18.6	20.3	19.4	19.8
	PER(株価収益率)	(倍)	12.6	12.3	18.7	22.7	30.4	23.1	17.2	15.9	6.2	11.9	11.3	8.6
キャッシュ・フロー	営業キャッシュ・フロー	(百万円)	125,487	1,401	118,550	91,940	99,931	66,482	88,118	31,466	117,471	89,619	136,039	41,311
	投資キャッシュ・フロー	(百万円)	△23,140	△11,703	△6,927	△50,668	4,994	△11,634	△28,818	△3,649	△34,882	△5,801	△32,770	△36,114
	財務キャッシュ・フロー	(百万円)	△11,526	△6,192	△8,157	△8,333	△9,204	△9,826	△10,446	△11,729	△12,246	△16,009	△13,555	△12,727
設備投資	設備投資額	(百万円)	11,824	12,205	21,918	24,054	19,037	17,216	14,213	11,900	10,792	16,694	25,132	23,712
	内国内事業ATM	(百万円)	2,908	7,244	13,044	13,858	10,698	8,885	4,052	1,673	1,986	3,556	9,228	7,898
	内国内事業ソフトウェア	(百万円)	8,053	4,303	7,118	7,933	7,122	7,550	8,756	9,863	7,589	11,567	14,023	9,918
社員数	社員数(臨時除く)	(人)	328	409	490	543	576	619	634	654	657	713	809	911

※1 2012年度以降は、親会社株主に帰属する当期純利益

※2 減価償却費(のれん償却額含まず)。EBITDA = 経常利益 + 減価償却費

※3 譲渡性預金を含んでいます。

※4 セブン銀行は2011年12月1日付で1株につき1,000株の株式分割を行いました。2010年度の1株当たり情報は、株式分割を反映させています。

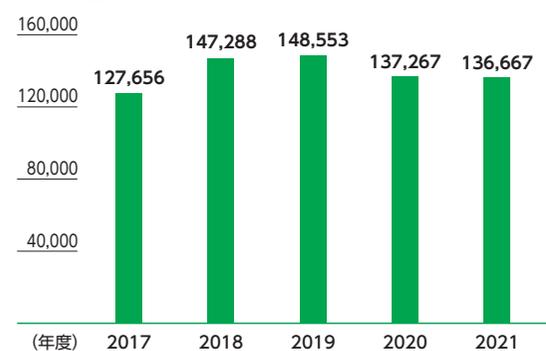
※5 EBITDAマージン = EBITDA / 経常収益

※6 ROE(自己資本利益率) = 当期純利益 / 自己資本平均残高

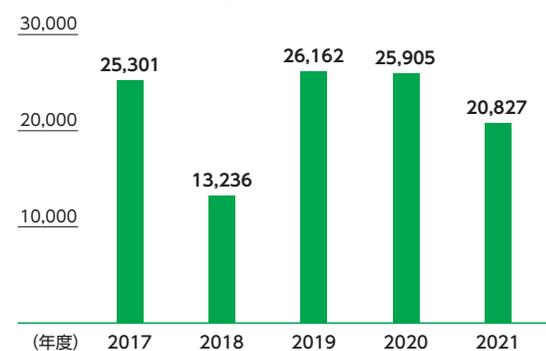
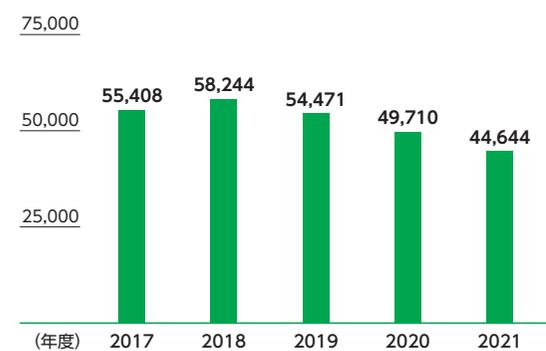
※7 自己資本比率 = (期末純資産の部合計 - 期末新株予約権 - 期末非支配株主持分) / 期末資産の部合計。なお、本「自己資本比率」は、自己資本比率告示に定める自己資本比率ではありません。

## 連結

## 経常収益



## 親会社株主に帰属する当期純利益

EBITDA<sup>※2</sup>

## 配当性向



## セブン銀行のサステナビリティ

### 持続的成長の実現に向けた取組み

セブン銀行では、創業当時より、「社是」、「経営理念」および「倫理憲章」に立脚し、社会・環境への価値追求と事業活動の両立を掲げ、企業活動を行ってまいりました。

昨今では、国際情勢の不安定化、経済格差の拡大、少子高齢化の進行、気候変動による異常気象の多発など、さまざまな社会課題が人々の生活や企業を取り巻く環境に大きな影響を及ぼしています。

こうした背景を踏まえ、2021年よりスタートした「中期経営計画」では、当社の持続的成長に不可欠な要素として「社会課題解決への貢献」を掲げています。これまでの取組みをさらに拡大・加速し、社会の持続的発展と当社の持続的成長の実現を目指していきます。

### 2001年～2010年 <最初の10年>

#### 持続可能な社会を実現できる会社へ

セブン銀行のCSRを「お客さまや社会から支持され環境や社会と共存する企業として主体的に果たすべき社会的責務」と定義し、ATMを通じた社会課題の解決と、社会貢献、地域貢献につながるCSR活動を積極的に推進。

#### 2007年「CSR基本方針」を制定

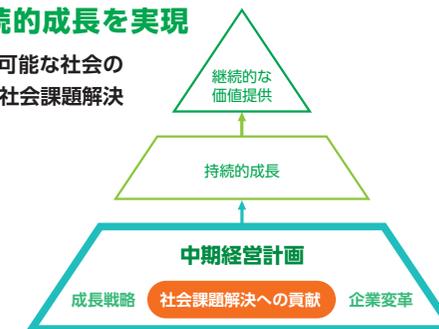
体制構築	2007年「CSR基本方針」を制定		
事業活動を通じた環境・社会課題解決	2007年～ ATM海外発行カード対応開始 ATM音声ガイダンスサービス開始 セブン&アイグループ以外でのATM設置展開開始	2010年～ 第3世代ATM 消費電力48%削減 (第2世代ATM比)	
	2005年～ ボノロン第1号発行	2008年～ ボノロンおはなし会開催 社員による森林保全活動開始	2010年～ 災害支援金受付開始 ラジオ・チャリティ・ミュージックソン協賛開始
社会貢献・地域貢献活動			

### 2021年～2030年 <これからの10年>

#### CSVとCSRの両輪で持続的成長を実現

サステナビリティを長期的な経営戦略の根幹と位置付け、持続可能な社会の実現を目指す5つの「重点課題」に沿って、環境問題への対応、社会課題解決およびSDGs達成に向けた貢献をさらに加速。

- 2021年 「サステナビリティ推進基本方針」の策定
- 2021年 「サステナビリティ委員会」の設置
- 2021年 「中期経営計画」の成長戦略として「社会課題解決への貢献」を策定



### 2011年～2020年 <これまでの10年>

#### 多様なステークホルダーへの責務を遂行

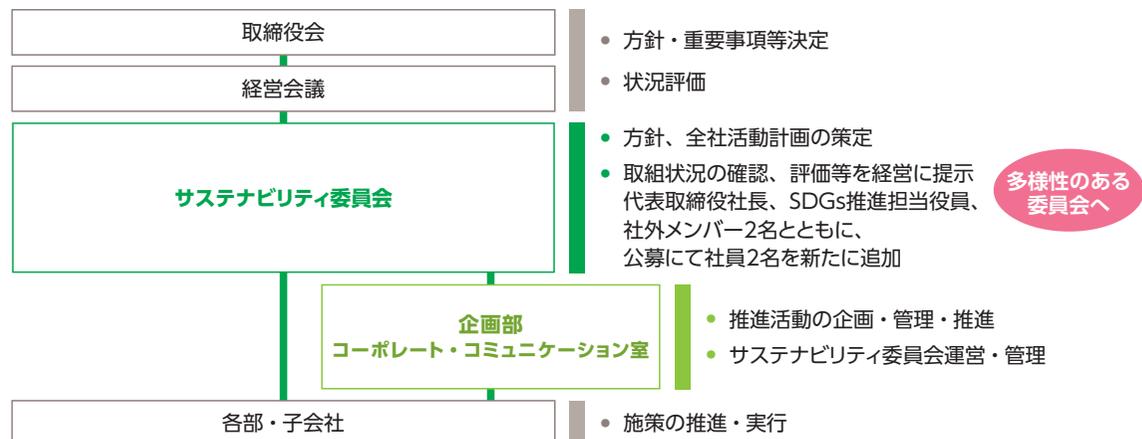
社会の期待と信頼に応え、ステークホルダーとともに持続的な成長を目指すために、事業を通じた共通価値の創造を社会的責任と捉え、当社が優先して取り組むべき5つの「重点課題」を策定し、環境・社会課題の解決に注力。

#### 2012年「CSR・環境委員会」を設置

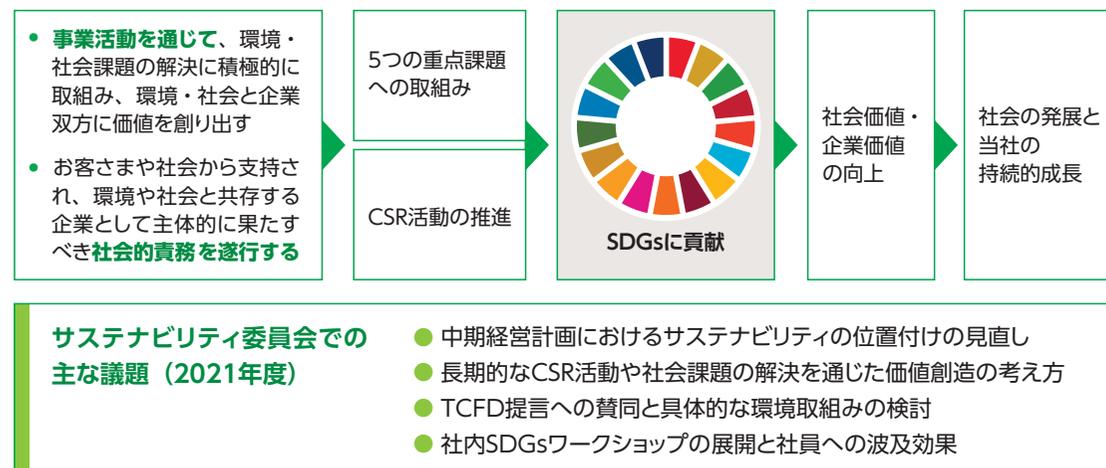
#### 2019年 5つの重点課題の策定

2011年 東日本災害復興支援・移動ATM出動	2011年～ セブン銀行口座海外送金サービス開始	2018年～ ATM受取サービス開始 ATMで交通系電子マネー等のチャージ開始	2019年～ 第4世代ATM消費電力40%削減 (第3世代ATM比)	2020年～ スマートフォンアプリ「Myセブン銀行」開始 ATMでマイナンバーカードを使った手続き開始 (マイナポイント申込み)
2011年～ ボノロンキャッシュカードによる社会貢献活動開始 (ボノロンの絵本を児童館に寄贈)			2019年～ キッズフェスタ出展	

### サステナビリティ推進体制



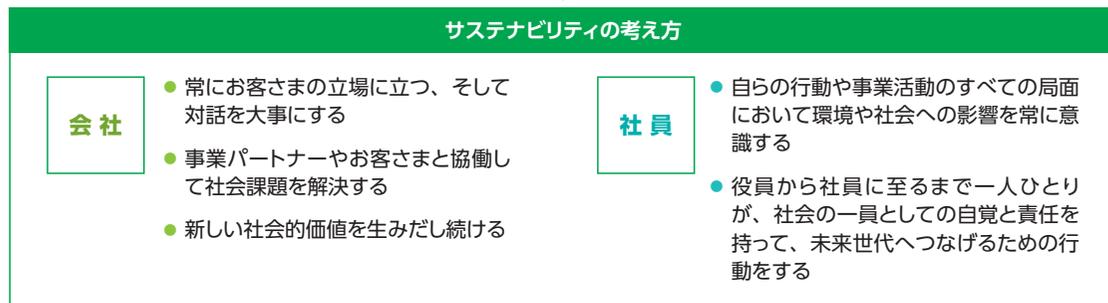
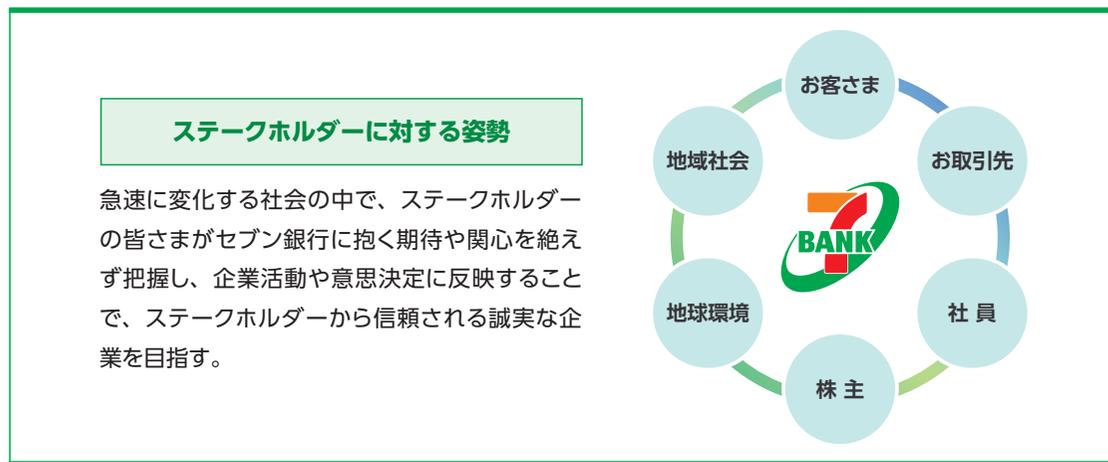
### サステナビリティ推進のイメージ



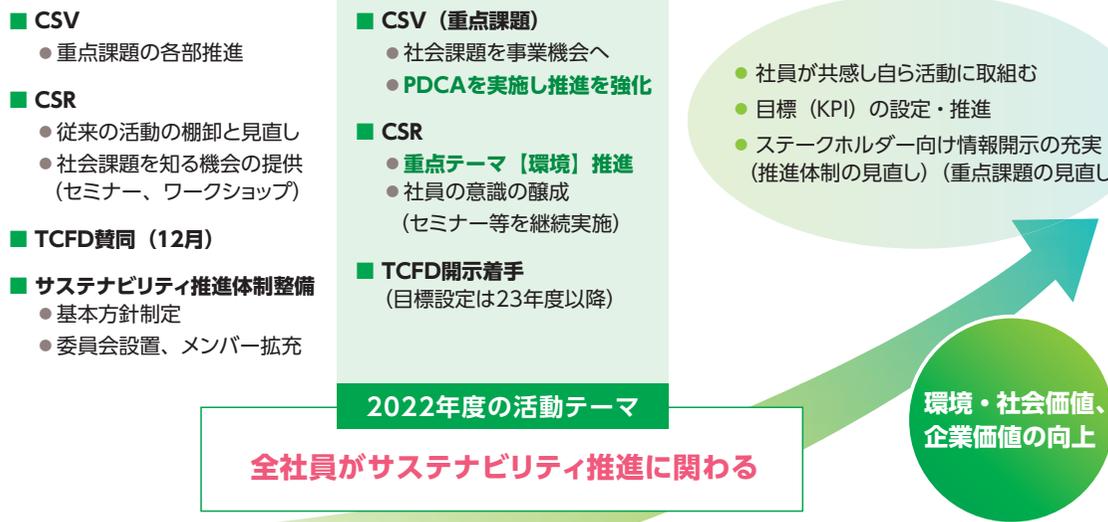
#### サステナビリティ委員会での主な議題 (2021年度)

- 中期経営計画におけるサステナビリティの位置付けの見直し
- 長期的なCSR活動や社会課題の解決を通じた価値創造の考え方
- TCFD提言への賛同と具体的な環境取組みの検討
- 社内SDGsワークショップの展開と社員への波及効果

### サステナビリティ推進の全体像



2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
既存活動の見直し/土台づくり、活動本格化へ		活動定着		インパクト拡大



### 5つの重点課題

当社の経営にとって重要な課題(マテリアリティ)について、ステークホルダーとセブン銀行それぞれが抱える課題を整理し、優先度の高いテーマを重点課題として2019年に選定しました。



縦軸：GRIスタンダードや、ISO26000等の国内外のCSRガイドライン等をもとに株主・投資家(個人投資家および金融業界のアナリストの方々など)や役員員にアンケート形式でヒアリング調査を実施し策定  
横軸：経営層を交えた幅広い階層のグループワークにより社内議論を重ね策定

### 優先して取り組むべき社会課題を5つの課題群に整理



重点課題1



# 安心・安全な決済インフラの提供

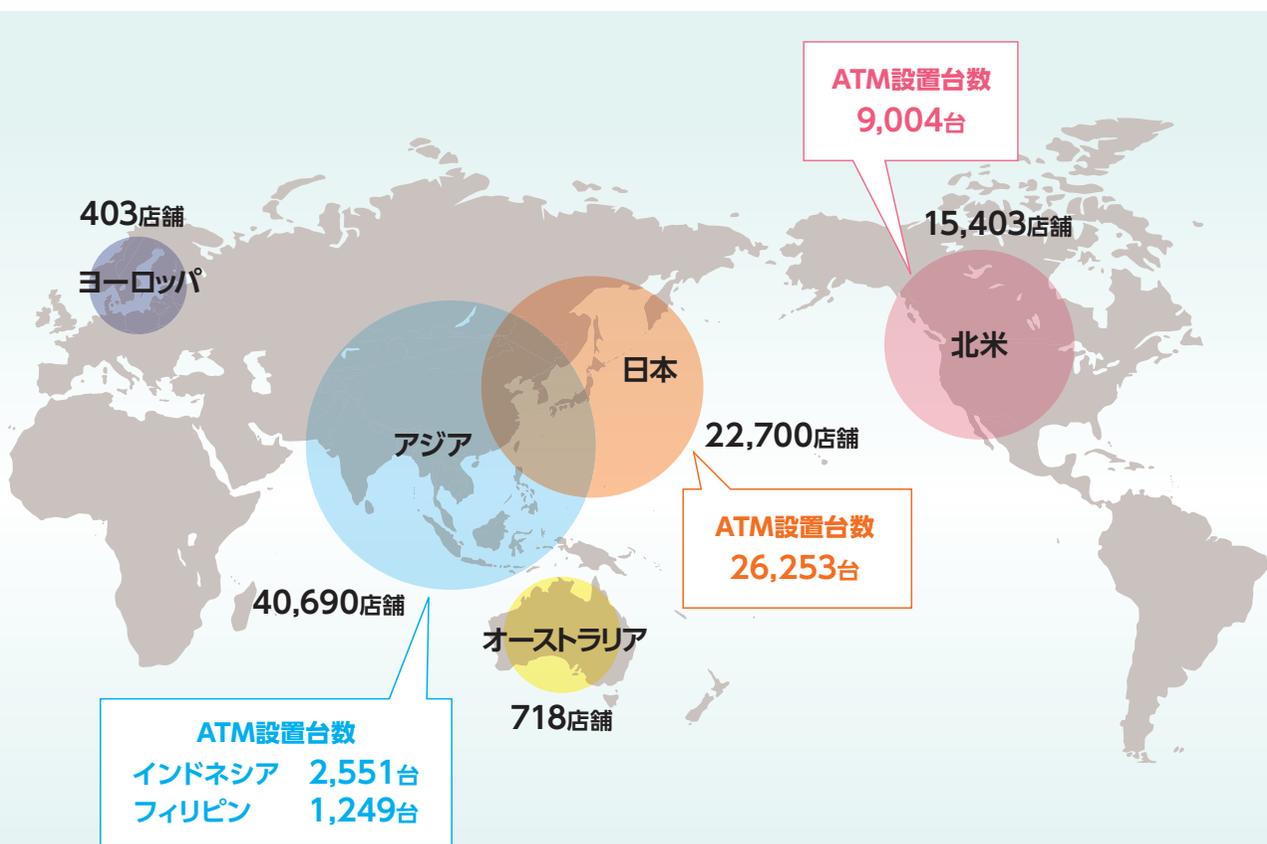
スマートフォンの普及、決済手段の多様化など時代の変化に対応した金融サービスが求められる一方で、セキュリティの不安、金融犯罪の高度化・巧妙化などへの対策も万全でなければ、お客さまは安心して日常を過ごすことができません。セブン銀行は、利便性のみならず安心・安全にご利用いただける決済インフラの提供を通じて、社会課題の解決に貢献します。

## 世界に広がるATM

これまでのATM運営ノウハウを活かし、海外でも米国、インドネシア、フィリピンの3カ国でATMサービスを展開しています。安定したATMサービスの提供のために、店舗およびATM周辺のセキュリティ強化、システムの増強など金融犯罪の防止策を各国で行っています。

また、現地セブン・イレブンや地元コンビニなどへ設置エリアを拡大し、誰でも金融サービスにアクセスできる環境づくりに取り組んでいます。

世界におけるセブン&アイグループの店舗数とATMの設置台数



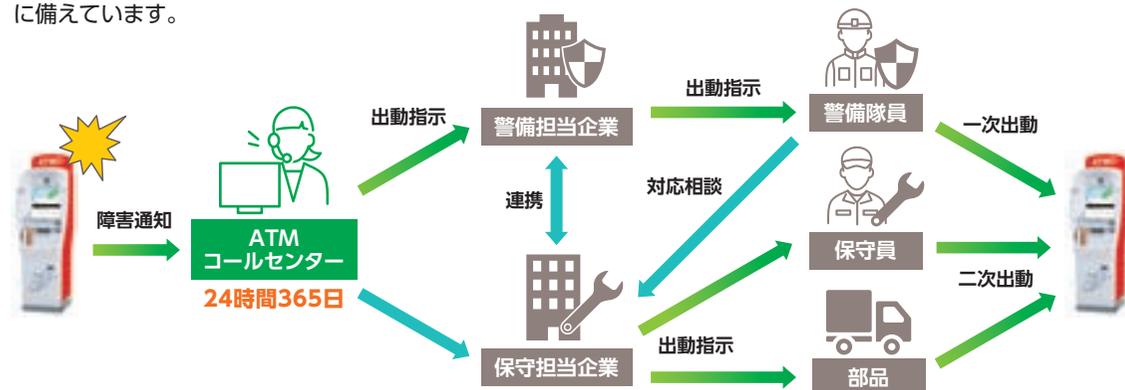
注) 店舗数：日本は2022年2月末、その他の国・地域は2021年12月末時点  
ATM設置台数：日本は2022年3月末、その他の国は2021年12月末時点

## ATM稼働率99.98%の取り組み

セブン銀行ATMは原則24時間365日、休むことなく稼働しています。誰もが安心して利用できる環境を提供するためには、ATMの障害対応から機械警備、警備輸送まで行う、高い専門技術をもった事業パートナーとの連携が不可欠です。ATMは設置している場所によって、出金が多く現金切れの可能性が高くなるATMもあれば、入金が多くATM内に現金が溜まりやすいATMもあります。このようなATM1台ごとの利用パターンと稼働状況を警備会社と協力して分析し、現金補充のタイミングを利用パターンに応じて設定することで、停止回数・時間を最小限に抑えています。

また、ATMコールセンターでは、24時間365日、ATMを監視し、障害が発生したATMに対して遠隔操作で復旧を行っています。お客さまがATMを利用中に障害が発生した場合には、お客さまをお待たせすることがないように遠隔でキャッシュカード等を返却します。遠隔操作で返却ができない障害の場合には、ATMコールセンターから警備会社へ速やかに出動指示を行い、保守担当企業とも連携してお困りのお客さまに対して適切な処置と早急なATMの復旧を目指します。稼働率99.98%は、このような事業パートナーとの協働によって実現しています。

利用中に停電が発生した場合でも取引が正常に完了できるようになっています。ATMにUPS（無停電電源装置）を搭載し、ATMが停止したあとモニターホンによるお問合せや警備機能を維持することで、万が一の停電に備えています。



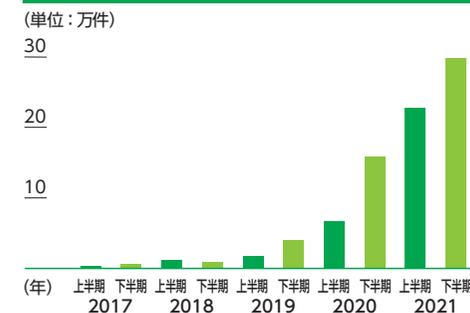
セブン銀行、警備担当企業、保守担当企業と連携し、ATMの迅速な復旧に24時間365日取り組んでいます。

## フィッシング対策サービスの提供

メールやショートメッセージ等を使って偽のサイトへ誘導する詐欺は、手口も年々巧妙化し、依然として増加傾向にあります。またターゲットもECサイトや銀行等から、さらに生活者が接点を持つあらゆる業界に及んでおり、企業側も自社で防衛するのは難しくなっています。

セブン銀行と連結子会社の株式会社ACSiON（アクシオン）は、巧妙化した金融犯罪を阻止すべく、2021年から「フィッシング対策サービス」を提供しています。本サービスは、フィッシングサイトの立ち上げを速やかに検知し導入企業へ通知することが特長です。攻撃者がメールやショートメッセージ等を発信する前に、導入企業は対策に着手できるため、顧客への注意喚起などを通じて被害の極小化に努めることができます。金融犯罪のない安心・安全な社会の実現のために、ACSiONは挑戦し続けています。

国内のフィッシング情報の届け出件数



出典：フィッシング対策協議会「フィッシングレポート2022」

重点課題2



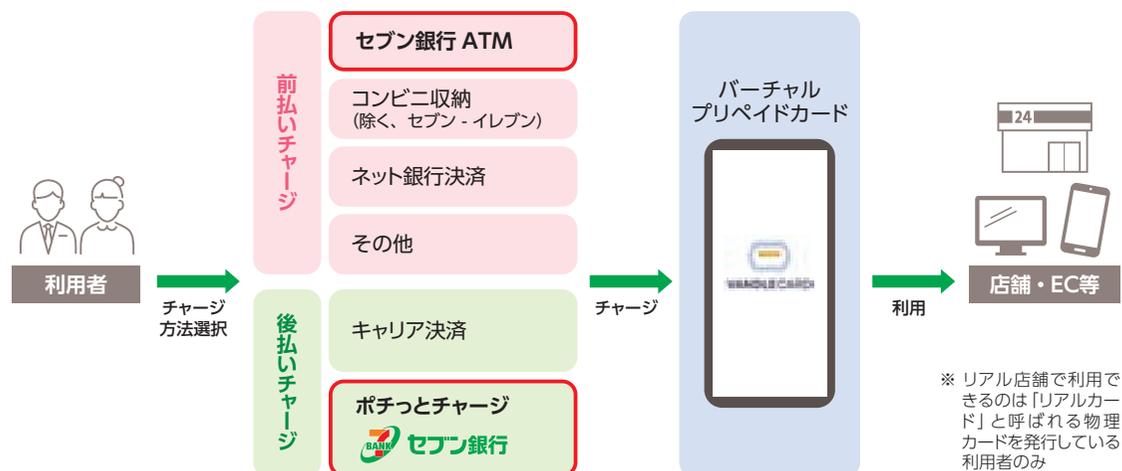
# 新しい金融サービスを通じた生活創造

社会の変化と技術の進化により、お客さまの価値観やライフスタイルも多様化し、より「近くて便利」な金融サービスが求められています。セブン銀行は、従来の概念にとらわれない金融サービスの革新を目指しています。

## ユニークなサービス

### ■ セブン銀行後払いサービスを開始

2021年9月より、株式会社カムの提供するVisaプリペイドカード「バンドルカード」のセブン銀行後払いサービスの提供を開始しました。セブン銀行後払いサービスは外部サービス事業者向けに提供するサービスで、セブン銀行が債権金額の全額を回収いたします。



銀行業務で培った審査・不正検知等のノウハウを活かし、外部サービス事業者に提供することで、あらゆる人が便利な金融サービスにアクセスできる社会を目指します。

### 操作イメージ (バンドルカードアプリ画面)



### ■ ATMでの募金サービスを開始

募金・寄付の手段は時代とともに変わっています。近年ではクレジットカードやポイントでの募金・寄付がWebからできるようになり、より身近で便利になっています。一方で、最も簡単な現金での募金・寄付拠点がコロナ禍もあって減りつつあります。

セブン銀行は、現金で簡単にできる募金・寄付を通じて、あらゆる人が環境や社会課題の解決に参加できるようにATMで募金ができるサービスを開始しました。セブン銀行ATM<sup>※</sup>では、募金先に直接、現金を投入する「募金箱」のようなイメージで募金・寄付をすることが可能です。

※ セブン-イレブン店内にあるセブン銀行ATMでのみ募金サービスを提供



### ■ ATMでマイナポイント第2弾追加申し込みスタート!

マイナンバーカードが使える初のATMとして、2020年以降、多くの方にご利用いただいています。2020年8月にマイナポイントの申し込みを開始し、2021年3月には健康保険証利用の申し込みに対応しました。そして2022年6月開始のマイナポイント第2弾追加分の「健康保険証としての利用申し込み」および「公金受取口座の登録」によるポイントもセブン銀行ATMで申し込みが可能です。

スマートフォンやパソコンが苦手な方でも、ATMではカンタンな操作で申し込みができると多くの方から好評です。ATMの概念を超えた新たな日常の未来の創造に、セブン銀行は今後も挑戦していきます。

くわしくは以下ホームページでご確認ください。  
[https://www.sevenbank.co.jp/oos/adv/tmp\\_213.html](https://www.sevenbank.co.jp/oos/adv/tmp_213.html)



### デジタル地域通貨との提携 (2022年3月末現在)

地元で利用できるデジタル商品券・地域通貨等の発展のために、セブン銀行はデジタル地域通貨とのATM提携を進めています。2021年12月に熊本県人吉市のきじ馬スタンプ協同組合が発行運営する「きじまコイン」とATM提携<sup>※1</sup>を、2022年1月には株式会社トラストバンクが運営する地域通貨プラットフォーム「chiica (チーカ)」<sup>※2</sup>とATM提携を行いました。本提携により、「きじまコイン」と、「chiica (チーカ)」を導入している電子地域通貨「トロン通貨」「ネギー」「MINAKAMI HEART Pay」「カナちゃんコイン」のATMでの現金チャージが可能になりました。

※1 「きじまコイン」のプラットフォーム「MoneyEasy」を提供する株式会社フィノバレーと三者で提携しています。  
 ※2 「chiica (チーカ)」は、各自治体が地域通貨を発行することができる地域通貨プラットフォームで、約30の自治体で導入されています。

過去にATM提携しているデジタル地域通貨		
2020年3月	さるぼぼコイン	
2020年4月	アクアコイン	
2021年2月	せたがやPay	

## 重点課題3



## 誰もが活躍できる社会づくり

誰一人取り残されない社会を実現するには、多様な人々が活躍できる環境を整えなければなりません。また企業の持続的な成長を実現するには、社員の能力強化による生産性の向上や多様な人材の活躍、柔軟な働き方に適した職場づくりが必要です。人々の豊かな生活と社会の継続的な発展のために、セブン銀行はさまざまな取り組みを行っています。

## 誰一人取り残されない社会へ

目の不自由なお客さまが一人でも安心してATMをご利用いただけるよう、2007年より音声ガイダンスサービスをすべてのATMで提供しています。当初の開発から15年が経過し、人々を取り巻く生活環境が大きく変化していることや、音声ガイダンスサービスの電子マネー決済等の対応についてお問合せをいただくなど、お客さまのニーズも多様化していることから、時代の変化とニーズにマッチした「音声ガイダンスサービス」を提供できているのか、という議論が社内で行われました。

そこで目の不自由な方のニーズを改めて把握すべく、100名のWebアンケートと、少人数によるニーズ調査（座談会）を実施しました。座談会では、スマートフォンやWebの利用など日常生活スタイルについてのヒアリングから、ATMの使い勝手についてなど、さまざまなテーマについて2時間ほど意見交換を行いました。

お寄せいただいた多くのご意見やアンケートを基に、誰一人取り残されない社会を実現するためのATMとして進化するために、我々は挑戦し続けます。



座談会の様子



提携する金融機関のうち500社以上が音声ガイダンスサービスの取引に対応しています



## VOICE ATMコールセンター社員のコメント

ATMコールセンターでは月間約4万件のお問合せをいただいています。ATMをご利用いただくお客さまのご不便やご不安を解消し、いつでもどなたでも安心してATMをご利用いただけるよう努めています。

また、「画面がわかりづらい」「操作がしづらい」など、お客さまからいただくご意見やご要望を業務担当部署に連携し、改善につなげることもATMコールセンターのミッションの一つです。

今回はそんなお客さまの声をきっかけに始まったプロジェクトです。私たちは、日々のお客さまの声に耳を傾け、ATMの機能やサービスの向上を目指してまいります。

## 多様な人材が活躍できる職場づくり

## ■ 外国籍スタッフの活躍

株式会社セブン・グローバルレミットの外国籍のメンバーは、セブン銀行サービスをご利用されるお客さまの対応がメイン業務ですが、一般財団法人日本国際協力センター（JICE）が実施する外国人就労・定着支援研修<sup>※</sup>の講師としても活躍しています。

研修では日本の職場でのコミュニケーションや心がけなど、自身の経験を交えながらレクチャーしています。

<sup>※</sup> 就労に制限のない在留資格を有する定住外国人を対象に、日本の職場におけるコミュニケーション能力の向上、ビジネスマナーや雇用慣行、労働関係法令、社会保険制度等に関する知識の習得を目的とする研修。国内企業における安定的な就職および職場定着の促進を図ることを目的としている厚生労働省の事業です。

## VOICE 可児事務所リテール営業チームリーダーのコメント

私はセブン銀行に入社して10年目になります。海外送金サービスの推進メンバーのスタッフとして入社し、中国のお客さまをメインに担当していました。現在はリテール営業チームのリーダーとして、9名の社員・スタッフのとりまとめ役を担当しています。

セブン銀行は、キャリア開発にも積極的に取り組める環境です。2021年には貸金業務取扱主任者試験を受験し、合格したことで、これまで以上に責任がある仕事に取り組んでいます。



可児事務所メンバー

左端：セブン・グローバルレミット  
可児事務所リテール営業チームリーダー

曹雪

セブン・グローバルレミット  
郡山 富美子

## VOICE コンタクトセンターのコメント

## 多様な人材のフォローを日々行っています

コンタクトセンターでは、セブン銀行口座をお持ちの外国人のお客さまからの問合せに、日本語、英語、中国語、タガログ語、ポルトガル語、スペイン語、ベトナム語、タイ語、インドネシア語、ミャンマー語の計10言語で対応しています。多言語のオペレーターは生まれも育ちも考え方もそれぞれでまさに多様な人材が在籍しています。私は海外送金事務チームのリーダーとして、決して日本人感覚での対応を押し付けることなく、スーパーバイザーと相談しながら月に10,000件以上の問合せに対応しています。

## ■ ワークライフバランスを実現する多様な働き方

## VOICE 育休取得者のコメント

育休を3カ月取得したことで、出産直後の女性の育児は心身ともに過酷であることを実感しました。こうしたパートナーの負担を少しでも軽減できたことは、制度を取得した大きな意義になったと思います。

取得の申請では上司に出産の2カ月前に相談しましたが、快く承諾していただきました。

社内には育休取得に対して躊躇している社員がいるかもしれませんが、今回の経験を通じて、そのような社員の背中を押していけるような存在でありたいと思います。



ATMオペレーション統括部

渡辺 佑樹

## 重点課題4

## 環境負荷の低減

地球温暖化は、企業の持続可能性にも深刻な影響を及ぼしています。また、気候変動リスクは、未来世代への重大な脅威となりえます。セブン銀行は環境負荷低減に向けた取組みを強化し、セブン&アイグループ各社と協働して環境課題の解決に貢献します。

## TCFD提言への賛同

セブン銀行では、環境・社会および企業活動に大きな影響を及ぼす気候変動問題を経営の重要課題の一つと認識し、2021年12月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) への賛同を表明しました。TCFDの提言に従い、気候変動に係るリスクおよび機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、ステークホルダーへの情報開示の充実を図るとともに、具体的な対策を講じていきます。



## ガバナンス

気候変動に係るリスクおよび機会等については、SDGs推進担当役員を委員長とするサステナビリティ委員会およびリスク管理委員会で審議され、重要事項については経営会議および取締役会に付議・報告する体制を整備しています。(体制についてはP41ページ参照)

## 戦略

気候変動に係る短期・中期・長期のリスクと機会を特定すること、およびリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響とそのシナリオ分析の2点については、2022年度中に着手し、2023年度以降、順次情報開示を進めていきます。

## リスクマネジメント

気候変動に係るリスクは経営上重要な課題の一つと位置付けています。

大雨・災害・洪水といった自然災害の頻度が増加した場合、ATMをはじめとする当社設備が損傷することで営業活動に支障をきたすほか、影響が長引けば経済活動が制限され、ATMの利用低下等を招くなど、当社の損益に影響を及ぼす恐れがあります。

## 指標とターゲット

豊かな地球環境を未来世代につないでいくために、セブン&アイグループでは環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」で掲げた目標の達成に向けて、グループ全社員が一丸となって取り組んでいます。

セブン銀行は、「GREEN CHALLENGE 2050」で、2050年に目指す姿としている店舗運営に伴うCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロに、グループ企業とともに積極的に取り組んでいます。

また、セブン銀行では事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量を年度ごとに算出する等、環境負荷を定量的に把握する体制づくりを着実に進めています。

CO<sub>2</sub>排出量の削減

## 第4世代ATM

第2世代ATMと比較して消費電力量およびCO<sub>2</sub>排出量を約48%削減した第3世代ATMに対して、第4世代ATMはさらに約40%の消費電力の削減を実現しました。

第4世代ATMは「ATM+」というコンセプトのもと、お客さま・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。まず最初に目標として掲げたのは、第3世代ATMよりも消費電力をさらに半減させる、というものでした。同時に第4世代ATMは日常の未来のATMの姿を実現するため、現金の入出金にとどまらない新しい価値をお客さまに提供することも目指しました。新しいサービスとして顔認証、マイナンバーカードや免許証などの読取機能、Bluetoothの搭載など新機能を数多く実装。これらをフル活用するために高性能部品を採用すると、消費電力の抑制とは相反することになります。高性能部品を搭載する一方で消費電力削減という目標達成には高いハードルがありましたが、事業パートナーと共同で諦めることなく挑戦し続け、実現しました。

## 第3世代ATMから第4世代ATMへ 消費電力削減の工夫

- 基盤の統廃合、回路設計の見直し
- ディスプレイを含む各部品について、徹底して低消費電力のものを選定



飛躍的に省電力化を進めています。

## ATMご利用明細票排出の削減

ATM画面でのご案内機能を強化することで、暗証番号相違や残高不足の際に発行されるご利用明細票の排出を廃止できたことにより、2021年度は年間約2,000万枚の明細票の発行削減を実現しています。

## ATM現金輸送回数の削減

ATM内の現金を維持するためには、警備会社が車両を使って現金を輸送する必要があります。警備会社では、ATMの利用状況を1台ごとに分析し、現金輸送回数を削減することで、輸送時のCO<sub>2</sub>排出量を減らしています。また、セブン・イレブンの売上金等をATMに入金することで、ATMの安定稼働と効率運用を実現しています。

## ■ 新データセンターによるCO<sub>2</sub>排出量削減

セブン銀行のデータセンターが2022年3月に移転しました\*。新しいデータセンターでは再生可能エネルギーの利用や冷却用の水の使用量の削減など環境に配慮したつくりになっており、2025年にはデータセンターのCO<sub>2</sub>排出量の完全ゼロ化を目指します。

また新データセンターは環境負荷の低減を実現しただけでなく、システム基盤の刷新を行いました。これにより、サービス創出の俊敏性を各段に高めるとともに、さらに安全で障害に強いシステム基盤になりました。

\* 日本マイクロソフト株式会社が提供するパブリッククラウドプラットフォームと株式会社野村総合研究所が提供する国内データセンター2か所



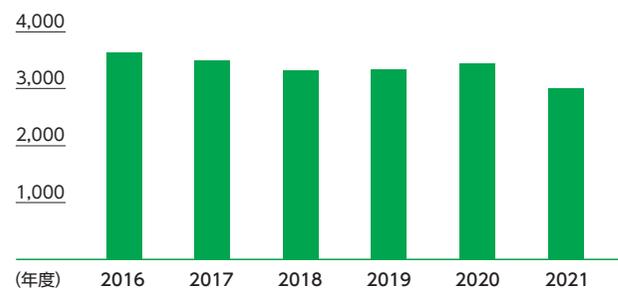
野村総合研究所データセンター



コンピュータエリア

### 電気使用量\*

(単位:千kWh) (オフィス、有人店舗、直営ATMコーナー)



\* 全国に26,000台以上設置しているATMについてはATM設置施設の電気を使用しているためグラフに含んでいません。

## 再生可能な原材料の使用

### ■ グリーン調達の実践

社内で使用する事務用品ならびに印刷サービスを対象に、環境保全を推進している調達先から環境負荷の小さい物品等を購入することを定め、推奨しています。

事務用品、印刷サービスの選定に際しては、必要な品質・機能に加え、長期的な使用や再利用・再生利用が可能かどうか、有害化学物質を使用していないかなどの環境負荷低減に関する要件を満たしている物品等を優先して購入するよう努め、循環型社会に向けた取組みを実践しています。

### ■ FSC® 森林認証紙の活用

ATMに備付けている現金封筒や各種リーフレット、セブン銀行が協賛している無料絵本「森の戦士ボノロン」などに、FSC®森林認証紙を使用しています。FSC®森林認証紙とは、適切に管理された森林から切り出された木材や、その他のリスクの低い木材を使用した製品です。今後も環境に配慮した素材の活用を拡大します。

## 廃棄物の発生量の削減

### ■ ATMの長寿命化と3R

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い、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。

**Reduce**  
(リデュース)

製品をつくる時に使う資源の量を少なくすることや廃棄物の発生を少なくすること

ATMに、酸性雨などの原因の一部といわれるハロゲン化水素ガスの発生しない素材を採用するなど、環境負荷に配慮した設計にしています。

**Reuse**  
(リユース)

使用済製品やその部品等を繰り返し使用すること

古くなったATMを解体し、一部のパーツは再利用を行っています。例えば、液晶ユニットは再生液晶画面として再利用されています。



**Recycle**  
(リサイクル)

廃棄物等を原材料やエネルギー源として有効利用すること

パーツごとに鉄やステンレス、プラスチックなどの再生資源として再生利用しています。

## 環境保全活動

地球環境保護や地域社会に貢献することを目的に、セブン&アイグループによる各種ボランティア活動への参加や、一般財団法人セブン - イレブン記念財団と連携して社員による「セブンの森」での環境保全活動を行っています。コロナ禍で中止が続いていますが、森の機能についての学習や、森林内の清掃、道の整備など森林の保全に取り組んでいます。このような活動は社員一人ひとりの環境意識の向上に寄与しています。



## 重点課題5



## 多文化共生の実現

日本に住む外国人居住者の生活が便利で豊かなものになるように、外国人のお客さま向けの金融サービスの開発に取り組んでいます。また提供する金融サービスが外国人の方にもアクセスしやすいように、多言語での案内も取り入れています。

外国人の方に選ばれる日本であるために、誰もが生活しやすい社会の実現を目指します。

## スマホアプリ「Sendy」が進化しています！

2011年にスタートした海外送金サービスは、セブン銀行口座を開設し、普通預金口座の預金から登録先に送金するサービスです。国内の人手不足の高まりから、日本で働く外国人は年々増加傾向にあります。お客さまのニーズも多様化し、給与振込のためにセブン銀行口座を必要とする方がいる一方で、もっと手軽に母国へ送金したいという意見をたくさんいただきました。

2021年春にスタートしたスマートフォンアプリによる海外送金サービス「Sendy」\*は、簡単に、いつでもどこでも手軽に送金したいというお客さまの想いに応えたものです。ベトナム向け送金をはじめ、2021年12月にインドネシア向け、2022年4月にフィリピン向け送金も追加となり、多くの方々にご利用いただいています。

## サービスイメージ図



「Sendy」の利用者は、口座開設は不要。ご利用されるお客さまは、「Sendy」アプリをダウンロード後、セブン銀行ATMで「Sendy」のアカウントに現金でチャージ（入金）することで、アカウントから送金ができます。

\* 「Sendy」は株式会社セブン・グローバルレミットが提供するサービスです。

## VOICE Sendy利用者のコメント



- ベトナムの家族に送金するのに使っています。
- 送金が早く、スマートフォンの操作も簡単なので満足しています。
- 先日、急ぎ友人に送金しなければならなかったのですが、受取人の追加がすぐにできました。
- 日本にきて、便利なサービスがあってとても助かっています。

## 外国人居住者向け金融サービス

セブン銀行と株式会社新生銀行の合併会社である株式会社Credd Finance（クレド ファイナンス）は、株式会社アプラスと共同で、外国人のお客さま向けクレジットカードとローンサービスを提供しています。いずれも永住資格のある方に限定せず、幅広く就労可能な在留資格を持った外国人の方を対象としており、使い勝手のよさからさまざまな国の方からお申込みいただいています。

## ■ Sendy Credit Card

実店舗でのショッピングはもちろん、ネットショッピング、各種スマートフォン決済にも利用できます。またキャッシングも利用できます。プラスチックカードを発行しないカードレス仕様となっており、地球環境にやさしいつくりになっています。

## ■ 目的別ローン（無担保）

マイカー購入や教育費用など、さまざまな資金使途に対応した無担保・保証人不要のローンです。

ローンの申込みは審査のための申請項目が多く複雑なため、電話や対面での多言語サポートを行っています。



## 外国人の方にも便利なATM

セブン銀行ATMは外国人の方にも使いやすいように工夫しています。

## ■ 口座をお持ちの外国人居住者の方

セブン銀行口座をお持ちの外国人のお客さまが安心してATMサービスをご利用いただけるよう、セブン銀行口座の入出金や海外送金サービスのATM操作画面は、9言語（日本語、英語、タガログ語、中国語、ポルトガル語、スペイン語、ベトナム語、インドネシア語、タイ語）に対応しています。

また、セブン銀行口座で不明な点がある場合には、コンタクトセンターの多言語スタッフが対応します。対応言語は上記9言語にミャンマー語を加えた10言語。セブン銀行口座に関する問合せなどのサポートを行っています。



ATM画面イメージ

## ■ 訪日外国人の方

旅行などで海外から日本に来られた方々から、入国後に日本円が入手しづらいという声が多く寄せられています。セブン銀行ATMでは、海外で発行されたキャッシュカード、クレジットカードで日本円を引出せるサービスをすべてのATMで提供しています。

ATMの操作は12言語に対応（英語および日本語、中国語（簡体字）、中国語（繁体字）、韓国語、タイ語、マレーシア語、インドネシア語、ベトナム語、フランス語、ドイツ語、ポルトガル語）。世界中の人々が日本でも快適に過ごせるようサポートしています。



ATM画面イメージ

## 社会貢献活動

セブン銀行は社会とともに歩む企業市民として、社会とのコミュニケーションを密にした積極的な社会貢献活動を実践しています。

### 環境・社会課題を学ぶ

複雑化するさまざまな環境・社会課題を知り、社員が「自分ごと化」するために、2021年度は環境・社会課題を知るきっかけづくりに取り組みました。2021年10月に講師と受講者が自由に意見交換しながら社会課題を学ぶワークショップを開催、講師には学生\*の方をお招きし、子どもの貧困問題やダイバーシティなど、2日間にわたり9つのテーマで行いました。舟竹社長（当時）も参加し、テーマごとに各テーブルに分かれて学生と社員が社会課題について議論を交わし、学生の意識の高さ、情熱に社員は大いに刺激を受けました。また、2021年12月から3か月にわたり外部講師によるSDGsセミナーを開催しました。防災に関するテーマやサーキュラーエコノミー、ジェンダー問題など、6つのテーマについてリアルとWebのハイブリッド形式で実施。ワークショップとSDGsセミナー合わせて、のべ180名以上の社員が参加し、環境・社会課題について理解を深め、行動変容につながるステップとなりました。 ※ 学生は一般社団法人アンカー所属



戦略事業部  
木村 立地

#### VOICE 参加者のコメント

ワークショップとセミナー両方に参加しました。ワークショップではZ世代と直接対話を行ったことで、企業活動においてサステナビリティ推進に取組むことがビジネス戦略上不可欠であることを痛感しました。2022年3月からはサステナビリティ委員会のメンバーとして、別の立場からサステナビリティを推進することになりました。これからも環境・社会課題の解決に微力ながら貢献していきたいと考えています。



SDGsセミナー  
「大災害の教訓を防災に活かそう  
～被災後に希望をつなぐ知識の備え～」  
の様子（講師：岡本正弁護士）

### 未来世代のために

未来の子どもたちのため、また絵本を通じた親子のコミュニケーションのために「森の戦士ポノロン」の絵本は無料で発行されています。セブン銀行はこの想いに賛同し、2005年から15年以上にわたり「森の戦士ポノロン」に協賛しています。

皆さまの応援のおかげで、「森の戦士ポノロン」は2021年12月に創刊100号を迎えることができました。創刊100号を記念して、全国の読み聞かせ活動を支援するために「森の戦士ポノロン」の大型絵本の貸出の往復送料無料キャンペーンを実施。保育園や学校、また個人で読み聞かせに取組んでいる多くの皆さまにご利用いただきました。

今後もセブン銀行はポノロンを通じて読み聞かせ活動の支援、および未来世代の健全育成に取り組んでまいります。



「森の戦士ポノロン」の冊子は偶数月に約80万部発行され、セブン銀行本店や全国のセブン・イレブンのグループ各店舗で無料配布しています。

### 募金・寄付活動

#### ■ ジャカルタでの活動

インドネシアの連結子会社PT.ABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL(ATMi)は、ジャカルタの孤児院財団Yayasan Yatim Piatu Dan Fakir Miskin Daarus Salaam Ragunanに500万ルピアの寄付と、1,100万ルピア分の食料などの寄付品を贈呈しました。

現地社員の「困っている人を救いたい」という熱い思いに応えるため、孤児院財団への寄付が実現しました。ATMiは、これからも現地社員と一緒に地域に貢献する活動に取り組んでまいります。



写真最後列中央：渡部讓社長

#### ■ 目の不自由な方へ「音の出る信号機」を

セブン銀行ATMは、視覚障がいのある方にもATMをご利用いただけるように「音声ガイダンスサービス」を提供しています。（詳細は49ページ参照）

このサービスが広く認知、活用されるための取組みとして、目の不自由な方が安心して街を歩けるよう「音の出る信号機」を設置する基金を募るニッポン放送「ラジオ・チャリティ・ミュージックソン」に協賛、ATMでの募金をはじめ、クリック募金（ホームページの1クリックにつき1円の寄付）や、音声ガイダンス利用募金（サービス利用1件につき100円の寄付）、セブン銀行口座をお持ちのお客さまからの募金など、さまざまな方法で寄付を募りました。おかげさまで、「第47回ラジオ・チャリティ・ミュージックソン」に、5,214,552円の寄付金を贈呈しました。



セブン銀行舟竹泰昭社長（当時）とニッポン放送檜原麻希社長

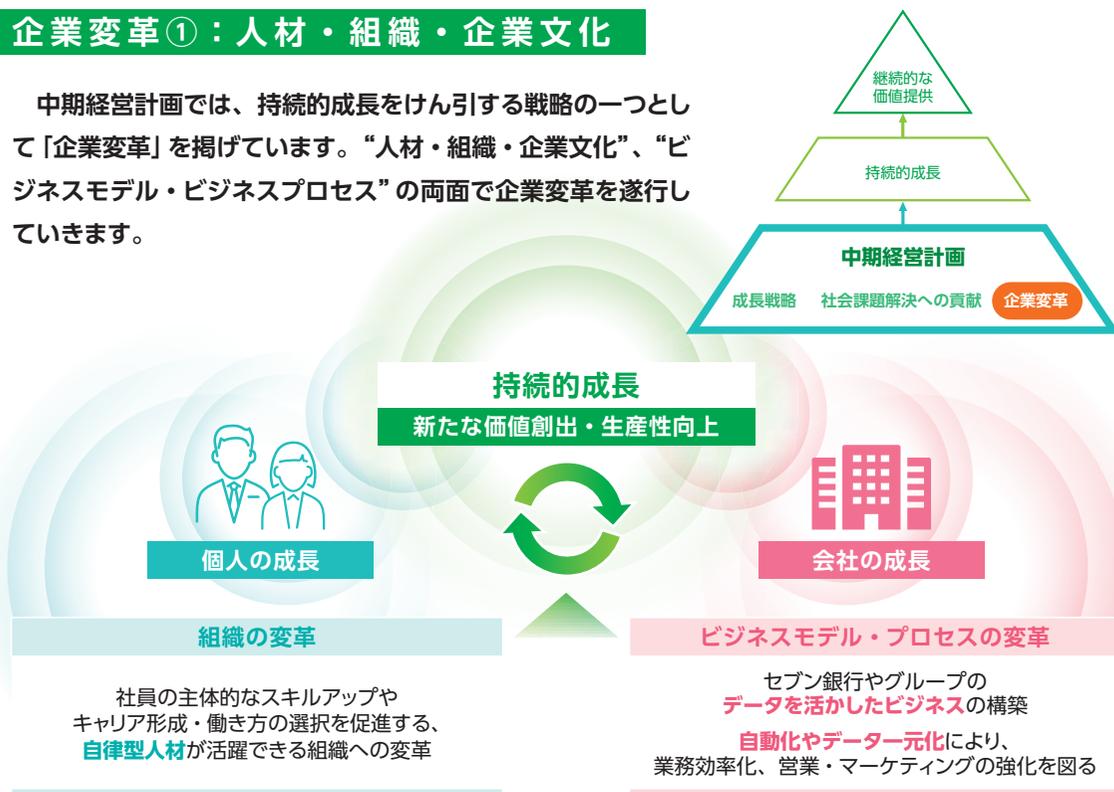
#### ■ 被災者・被災地の支援に向けた活動

災害などで被災された方々を支援する募金活動をグループ全体で実施しています。

災害名	時期	募金額	お届け先
令和3年7月 大雨被害に対する支援募金	2021年7月9日～ 2021年8月1日	118,827円	熱海市
令和3年8月 大雨被害に対する支援募金	2021年8月19日～ 2021年8月31日	642,475円	福岡県、長崎県、長野県、佐賀県、 広島県
令和4年 ウクライナ難民緊急支援募金	2022年3月17日～ 2022年4月30日	20,046,839円	国連UNHCR協会を通じて国連難民 高等弁務官事務所（UNHCR）

## 企業変革①：人材・組織・企業文化

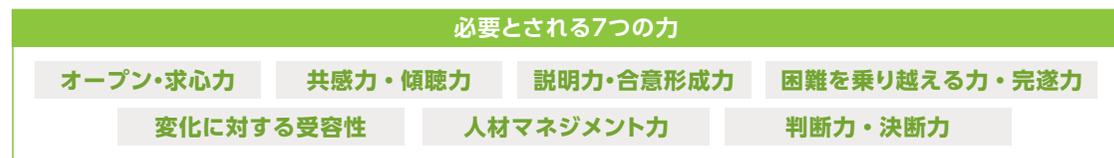
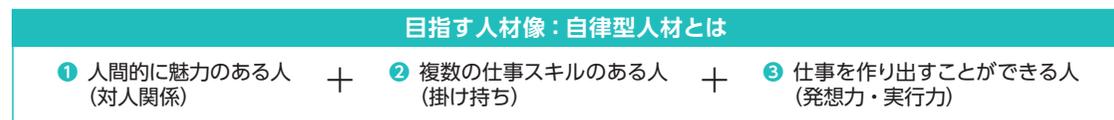
中期経営計画では、持続的成長をけん引する戦略の一つとして「企業変革」を掲げています。“人材・組織・企業文化”、“ビジネスモデル・ビジネスプロセス”の両面で企業変革を遂行していきます。



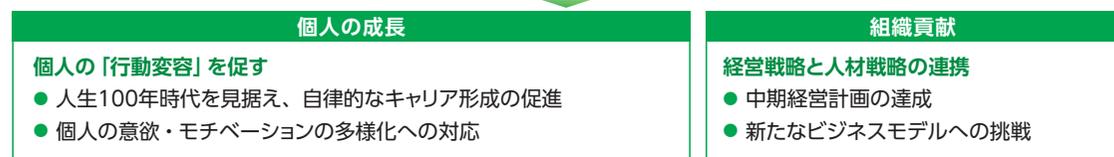
### 人材戦略：自律型人材が活躍できる組織へ

社員の主体的なスキルアップやキャリア形成・働き方の選択を促進する、自律型人材が活躍できる組織への変革を実行していきます。

#### 目指す人材像と人材戦略の全体像



#### 持続的成長のフレームワーク (P60参照)



#### エンゲージメント向上

### ■ 持続的成長のフレームワーク

セブン銀行では第2の成長を支える自律型人材の育成を目指し、持続的成長のフレームワークに沿って、さまざまな取組みを進めています。

<b>① 人材育成 (挑戦と成長)</b> 自律的な能力開発とキャリア形成の実現 ● パーパスの浸透 ● 主体性、やりがいを持ち能力を発揮できる職場づくり ● コミュニケーション力の向上	<b>② ワークスタイル (オープンにつながる)</b> すべての社員が能力を発揮できる環境づくり ● コミュニケーションの活性化 ● 社員のつながり・関係性、組織の見える化
<b>③ 制度</b> 人材重視の制度実現 ● 人事制度の拡充 ● ワークライフバランスを実現する多様な働き方の整備 ● チーム力・組織力向上に向けたコミュニケーション機会の創出	<b>④ 健康・厚生</b> 健康経営の推進 ● 健康増進 (健康診断) ● 心の健康 (コミュニケーション) ● 生産的な職場環境整備 ● 適正な労働時間 ● 正確な給与計算
<b>⑤ ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b> 多様な人材の活躍推進 ● 多様かつ魅力的な人材確保と維持 ● 他者・多様性の理解	
<b>⑥ リスクマネジメント</b> コンプライアンスを遵守する企業風土 (不祥事防止) ● ハード面  サービス規律 (社内規程)・労働法規遵守・労働トラブルの防止規程・マニュアル見直し・子会社管理・法改正対応 ● ソフト面  社員教育  意識浸透  社内コミュニケーションの活性化	

### ① 人材育成 (挑戦と成長)

#### ● 研修ポータルサイト「MANABIYA!」導入

より自律的なキャリア形成サポートのため、2021年7月に研修ポータルサイト「MANABIYA!」を導入しました。



#### 開発担当者インタビュー

人事部 住川 愛

#### ■ 導入目的

全社員が自律的にキャリアを創造し実現に向けて取組める環境づくりのためです。社員には「学びの見える化」「社員間の学びに関する情報交換を行う場」を提供し、自律的な学びを後押しする一方、上長にも社員 (メンバー) の習得スキルおよび受講履歴を共有し、スキルの発揮・成長の後押しを相互にできるようにしました。

#### ■ 開発工程、工夫した点

2021年4月に導入を決定し、3か月で全社リリースしました。研修というと堅苦しく、ハードルが高いように感じるため、ポップなデザインで目新しさや学びやすさをイメージし、社員の使いやすさを重視し当社オリジナルのウェルカムページを作成しました。

また、約6,000講座から学びたいカテゴリを検索できる機能、過去の受講者の感想などを受講前に確認し、内容を確かめる仕組みもつくりました。

#### ■ 活用状況

「MANABIYA!」の使い方や自己啓発の魅力を社内に発信するためウェビナーを開催。学べる内容・範囲を広げるために、オンライン講座の情報も積極的に発信しています。「MANABIYA!」に目を向ける社員は多く、全社員の55%がログインし、自己啓発プログラム申込数は前年を大きく上回り、70%増と伸びています。

## VOICE 「MANABIYA!」 利用者のコメント



企画部  
和田 哲士

オンライン講座「Udemy Business」を受講し、「営業力強化」や「システム開発マネジメント」の講座等を選んで受講しています。時間・場所を選ばないのでスキマ時間を有効活用して学べるのが気に入っています。受講して学んだ内容を自分なりに解説した勉強会を社内メンバー向けに実施することで、自らの学びを深めるとともに、自分も受講してみたいというメンバーの輪を広げています。



セブン・グローバルレミット  
高橋 真人

自己啓発プログラムの種類が豊富で、とても魅力的に感じています。教材が自宅に届き、定期的に課題を実施する昔ながらの通信教育だけでなく、オンライン講座や、費用負担の大きい通学・オンラインプログラミング学習等、学習機会の充実度に驚きました。必須の研修は最低限であり、個人々の選択可能な環境を用意して下さるスタンスがとても好印象です。

## 2 ワークスタイル (オープンにつながる)

## ● 本店オフィスのリニューアル

働く場所と時間を選択できるActivity Based Working (ABW)\*の考え方をベースに、コミュニケーションの促進やイノベーション創出、生産性/業務効率の向上につながるオフィスへとリニューアルしました。

\*ABWとは、環境や仕事内容に応じ、働く時間と場所を自由に選択することで、よりクリエイティブな成果を促すワークスタイルです。



## ● 社内コミュニケーションの活性化

経営層からの多様なテーマによるメッセージ発信、社員同士のコミュニティ活動を通じて、全社的にイノベーションに対する理解の促進とマインド醸成を図る「7Bank Academia」の活動を開始しました。

## 「7Bank Academia」

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。) 実現のための部門を越えたコミュニティ。Academiaを通じて、「日常の未来を生みだし続ける。」のは、社員である私たちだ、ということをも再認識し、動きだす社員を支え、背中を押していく活動を進めています。

## 主な取組み

- 1 全社員向け  
当社役員と外部経営者の対談ウェビナー
- 2 限定メンバー  
限定コミュニティ空間での最新外部情報の発信・フィードバックなど



経営層からの多様なテーマによるメッセージ発信、社員同士のコミュニティ活動を通じて、全社的にイノベーションに対する理解の促進とマインド醸成を図っています。

## 3 制度

## ● 人材重視の制度実現

2021年度より、人事評価制度の中で、自分のキャリアについて考え、自ら申告できるキャリア自己申告制度を導入しました。一人ひとりの意思を尊重し、その能力を十分に発揮できる機会を提供しています。

## 4 健康・厚生

## ● ワークライフバランスの実現

在宅勤務やスライド勤務の活用、休暇取得の促進など、心身ともに健康に、誰もが生き生きと活躍ができるように、オンとオフの両立をサポートしています。

## ● 健康の維持・増進

セブン&アイグループが主催するチーム対抗ウォーキングキャンペーン「歩Fes. (あるふえす)」に参加。健康の基本である歩くことを通じて、生活習慣病の予防、健康の維持・増進を図ることを目的としています。また、チーム対抗戦を行うことで、社員間のコミュニケーション活性化や、チームの一体感を醸成しています。

54名 (2021年5月) が参加しました。

## 5 ダイバーシティ&amp;インクルージョン

## ● 女性幹部候補育成プログラムへの社員派遣

ダイバーシティ&インクルージョン推進の一環として、株式会社パソナが実施するWomen's Advanced Program\*へ社員1名を派遣しました。

\*第一線のビジネススキルを学び、自社や社会に貢献できる女性幹部候補を育成する合宿形式のプログラム

## VOICE 前向きな成長機会と捉えて苦手を克服

上長から背中を押され、苦手意識があった初対面でのコミュニケーションや積極的な発信という課題克服と、人脈づくりに役立てようとして参加を決めました。

印象に残っているのは、インドネシアとの中継で環境問題が生活に甚大な影響を及ぼす現地の実情を目の当たりにしたSDGsプログラムです。企業活動と両立させる難しさを感じ、サステナビリティ委員会メンバーの社内公募に手をあげた動機になりました。さまざまなワークを通してインプットとアウトプットを繰り返し、思考を深めるコミュニケーション手法も学びました。研修後、周囲から自発的な姿勢や言動を評価する言葉をもらい、無意識のうちに行動を変化させられていたことが嬉しい驚きであり、自信に繋がりました。また、多彩なバックグラウンドを持ち他企業で活躍する女性管理職層の参加者の仕事に対する想いや姿勢に触れることで、貴重なロールモデルを得られたことも大きな成果です。たくさんの方の選択肢の中から今後のキャリア形成について考えていきたいと思っています。



ATMオペレーション統括部  
正岡 佳子

## ● LGBTQセミナーの開催

外部の講師をお迎えして、『LGBTQからダイバーシティ&インクルージョンを考える』をテーマに社内ウェビナーを実施。LGBTQについて正しい理解を深め、個人として、企業として何に取り組むべきか考える機会となりました。

### ■ エンゲージメントの向上に向けて

会社全体のエンゲージメントの向上を目指し、さまざまな調査・施策を実施しています。昨年度は「EQ診断（感情診断）」と「360度フィードバック」を導入しました。心の健康診断とも呼ばれる「EQ診断」は自分の強みや弱みを客観的に知ることのできる有効なツールです。セブン銀行では、EQ診断研修を実施し、結果分析だけでなく、自分の結果を他者と共有し、個々人の「違い」を認識できるような機会も設けています。一方で、360度フィードバックでは、自己認識と他者認識とのギャップを社員に提示することで、気づきを与えることができ、一人ひとりの行動変容につながると考えています。こうした施策を通じて、自分自身、そしてチームのコンディションを把握し、エンゲージメントの向上につなげていきます。

当社では、2018年度よりエンゲージメント調査を毎年実施しており、社員のモチベーションを図る一つの指標として位置付けています。

### ■ 人的資本に関するデータ

社員・雇用に関するデータ（2022年3月末現在）（人）

	男性	女性	総数		
社員数 <sup>※1</sup>	302	203	505	社員平均勤続年数	7.8年
パート社員数 <sup>※2</sup>	2	0	2	女性管理職比率 <sup>※3</sup>	16.0%
派遣スタッフ社員数	14	32	46	障がい者雇用率 <sup>※4</sup>	2.4%
				有給休暇取得率	80.2%

※1 社員数は、役員、執行役員、当社からの社外への出向者、パート社員、派遣スタッフ社員を除き、社外から当社への出向者を含む。  
 ※2 パート社員数：1日8時間換算による月平均人員  
 ※3 女性管理職比率は、当社から7&iグループへの出向者および7&iグループ以外からの出向者を除き、7&iグループから当社への出向者を含む。  
 ※4 障がい者雇用率は2022年4月1日現在

社員登用制度（非正規雇用者を正社員として登用する制度）によって社員登用した人数（人）

2021年度	7
--------	---

社員・雇用に関するデータ（2021年度）（人）

	男性	女性	総数		
育児休業取得者数 <sup>※5</sup>	2	13	15	ボランティア休暇取得件数	0件
介護休業取得者数	0	0	0	労働災害発生率 <sup>※6</sup>	0.0%
短時間勤務制度利用者数 <sup>※8</sup>	2	21	23	労働災害強度率 <sup>※7</sup>	0.0%
				ヘルプライン受付数	6件
				1月当たりの社員の平均残業時間	24.9時間

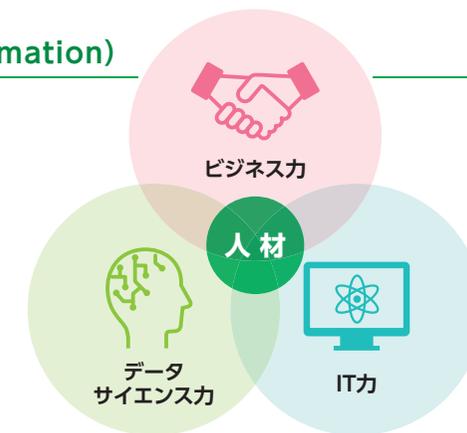
※5 育児休業者は、2021年度中に育児休業を取得した社員  
 ※6 労働災害発生率＝(労働災害発生件数/のべ労働時間)×1,000,000  
 ※7 労働災害強度率＝(労働損失日数/のべ労働時間)×1,000  
 ※8 育児・介護を事由とした制度利用者数

## 企業変革②：ビジネスモデル・ビジネスプロセス

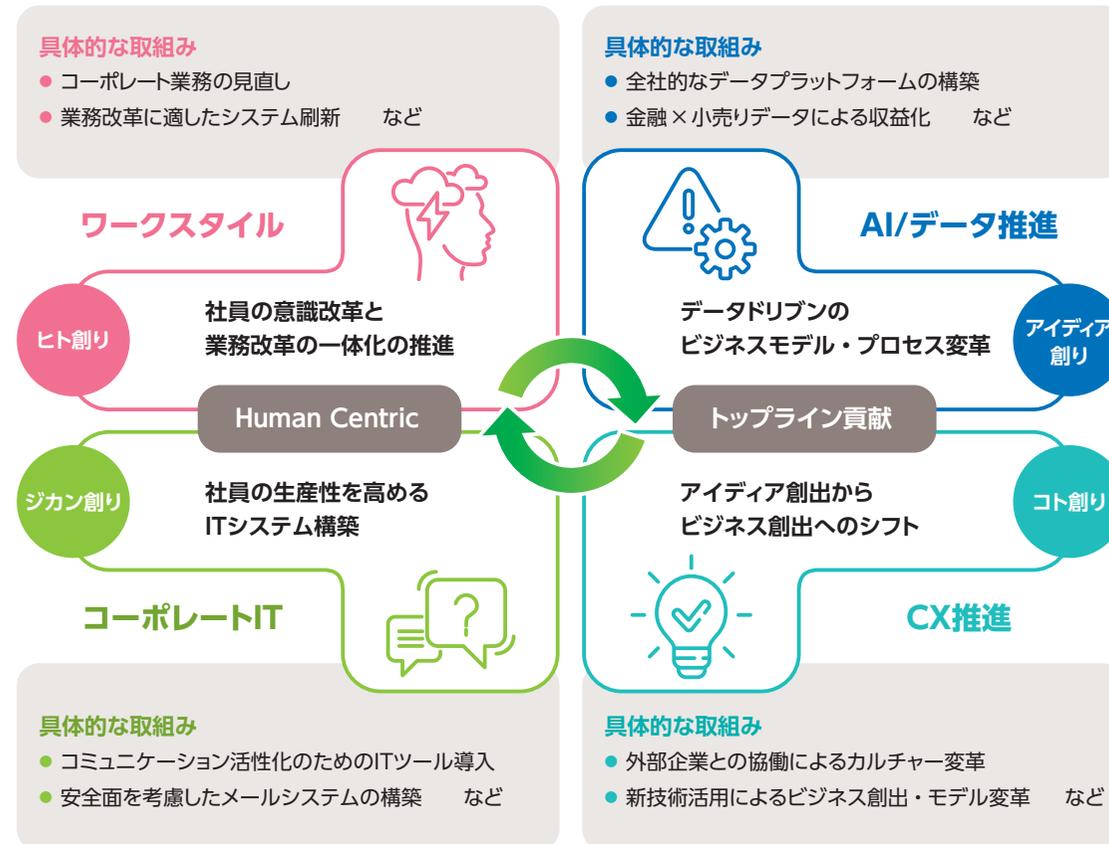
セブン銀行では、デジタル技術やデータの利活用によるビジネス変革を推進し、新たなイノベーションの創出に挑戦しています。刻々と変わる社会の変化を好機と捉え、AI/データ活用を駆使した先進的なサービス・商品を通じて、社会課題の解決とパーパスの実現を目指す、全社的なCX取組みを進めています。

### 変革をドライブするCX (Corporate Transformation)

セブン銀行では、CXをDX (Digital Transformation) とEX (Employee Experience) を掛け合わせたものと定義しています。生産性を高めるITシステムの構築、高度なAI/データの利活用とそのためスキルセット、組織・企業文化・意識の変革を具現化することで、個人も会社も成長していくビジネスモデルを追求しています。



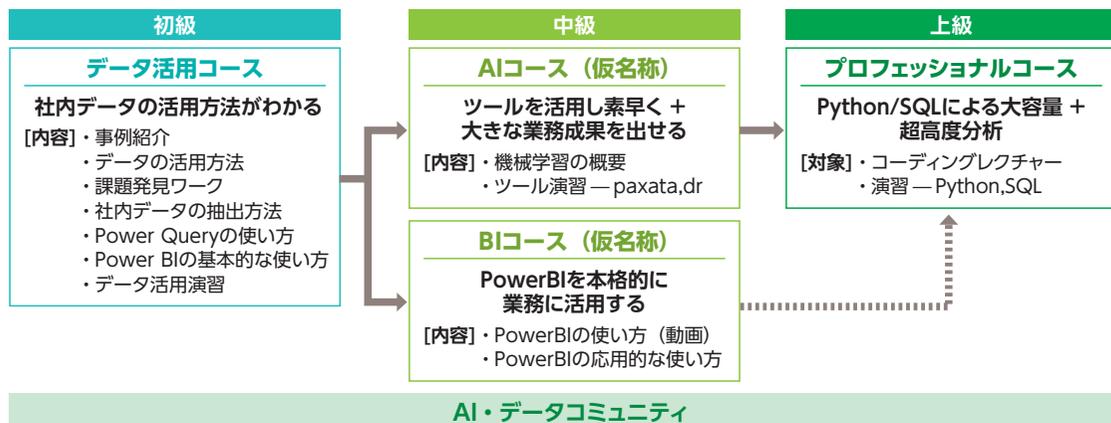
### CXのフレームワーク



## CXプロジェクトの具体的な取組み

### ■ データ人財育成

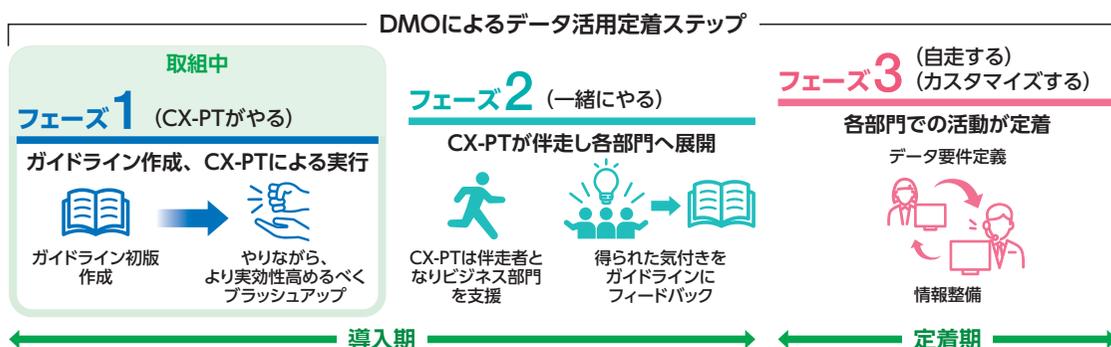
データドリブン企業への変革に向けて、役職員のデータリテラシー向上を図る場として、「データサイエンスプログラム」を実施しています。内製プログラムとして推進しており、2021年度は【(初級) データ活用コース】を8回開催、76名の社員が参加し意欲的にデータスキルを獲得しています。2022年度はマネジメント層向けプログラムや、AIコースを予定しており、更なるデータ人財育成を推進していきます。



### ■ DMO (Data Management Office) の設置

各部で日常的にデータを活用できる土壌づくりのため、2022年4月にDMO (Data Management Office) の活動を開始しました。

DMOでは、①各システムからデータをタイムリーに収集・統合する環境や、簡単かつ即座にデータ分析を可能とするデータの加工や説明書の整備、②今後必要となるデータの取得に向けた各サービスの企画設計段階からのデータ利活用を意識した要件定義、③データ利活用にあたってのガイドライン制定およびデータガバナンス機能の強化、④データ活用の相談や各部の活用事例を共有する、社員コミュニティ (7Bank Data Salon) の運営など、データ活用によるパーパス実現のため、各部門と密接に連携しながら日々活動しています。



### ■ 社内報「CXPT JOURNAL」の発行

CX-PTが推進する企業変革の活動内容を全社発信することで、社員ひとりひとりが内容を把握し、「自分ごと化」をできるようにするために、社内報「CXPT JOURNAL」を発行しました。



## セブン・ラボ

セブン・ラボは、イノベーションの推進を目的として2016年に創設されました。外部企業との連携や社内の組織横断的なプロジェクトの推進によって、オープンイノベーションの企業風土を確立することを目指しています。そのけん引役としてさまざまな取組みに挑戦しているセブン・ラボの2名を紹介します。

### 「つながる」with SNS

SNSでコミュニケーションをしないことは企業にとって機会損失になるのでは——そんな想いから、2020年にSNSの運用を始めました。現在、お客さまの投稿のリスニング、情報発信、お問合せ等への対応を複数部で連携しながら行っています。

セブン銀行のATMは社会インフラの一つですので、販促を主眼とした活用ではなく、ATMの操作方法等、お客さまが必要とする情報を適切なタイミングでお伝えすることがCX (顧客体験価値) の向上にもつながっていくと考えています。SNSは幅広い層のお客さまに対して効率的に拡散できる手段ですが、一方で一人ひとりに寄り添った1to1コミュニケーションを展開できる場でもあります。SNSを通じた双方向のコミュニケーションを社内に日々フィードバックしながら、組織の意識変革につなげていきたいです。

また、SNSと並行して2021年より、当社の採用広報としてオウンドメディア (note) を活用する取組みも始めました。当社のことをあまりご存じない方にも当社を知っていただき、共感していただけたら嬉しいなと思い、パーパスを実現する社員のストーリーを発信しています。



セブン銀行公式Twitter



セブン・ラボ  
堀越 早織

### 「つながる」with スタートアップ

ユニークなスタートアップ企業に出会うとわくわくします。セブン銀行が主催するアクセラレータープログラムの運営のほか、日常的にスタートアップ企業が集まる会合やピッチイベントなどの出会いの場に参加するなど、事業共創の検討を開始するきっかけづくりを心掛けています。また、共創の先に、どのような新しい世界が描けるのか、お客さまの便利につながるのか、協業は事業パートナーの成長に資するのか、それを想像しながら、独自の技術を持つスタートアップ企業との協業の可能性を模索することにやりがいを感じます。

例えば第4世代ATMを活用した実証実験を通じて、当社のアセットが、スタートアップの先進的なサービスと掛け合わせることで、「あったらいいな」を超える、新しいサービス創出の可能性が見えてくることを実感しています。また、デジタル通貨やNFTなど、技術革新によって金融の世界は急速に変化しています。こうした新しい領域にも積極的に参画して、当社の新たな事業領域を探索しています。

これからもセブン銀行の第2の成長に貢献するため、オープンイノベーションを通じた新たな事業機会の創出に取り組んでいきます。



アクセラレータープログラム



セブン・ラボ  
山方 大輝

- |          |          |          |
|----------|----------|----------|
| 1 舟竹 泰昭  | 2 松橋 正明  | 3 伊丹 俊彦  |
| 4 黒田 由貴子 | 5 唐下 雪絵  | 6 木川 眞   |
| 7 高藤 悦弘  | 8 寺島 秀昭  | 9 後藤 克弘  |
| 10 福尾 幸一 | 11 石黒 和彦 | 12 酒井 良次 |



# セブン銀行の 経営基盤

中長期の価値創造を支える  
盤石な基盤の構築

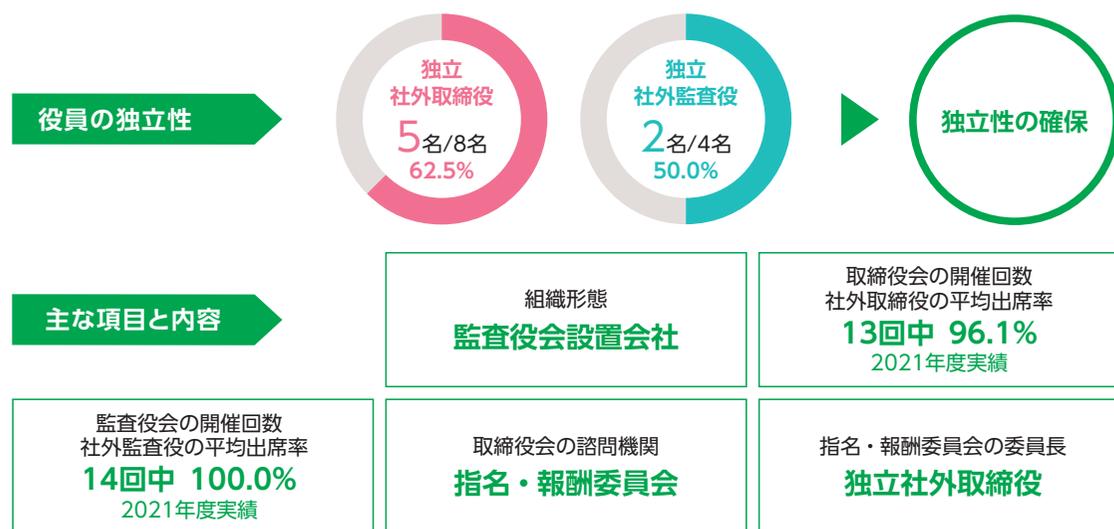


## コーポレート・ガバナンス

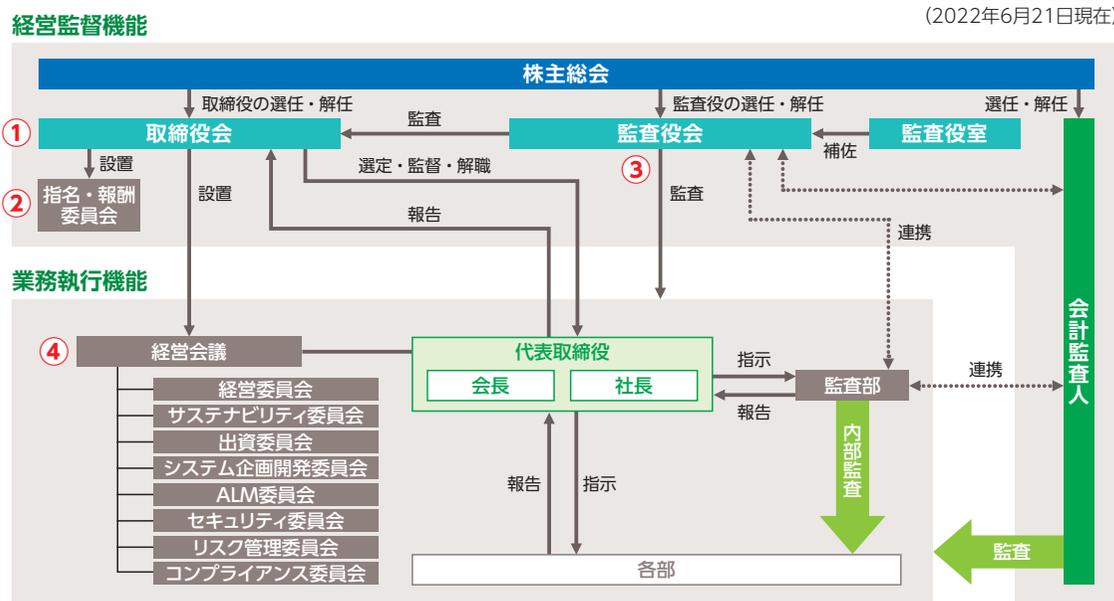
### 基本的な考え方

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。

当社は、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。



### コーポレート・ガバナンス体制図



### ① 取締役会

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

- 中期経営計画に基づく事業戦略
- 海外事業の状況と今後の計画
- サステナビリティ推進の取組み(TCFDへの賛同を含む)
- 子会社への増資やその他事業投資案件 など

### ② 指名・報酬委員会

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。



指名・報酬委員会

### ③ 監査役会

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、会社に対処すべき課題、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。

### ④ 経営会議

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。

### 主たる機関の参加メンバー

役位	氏名	取締役会	指名・報酬委員会	経営会議	役位	氏名	監査役会	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	○	○	○	常勤監査役	石黒 和彦	◎	△	△	△
代表取締役社長	松橋 正明	◎	○	◎	常勤監査役	酒井 良次	○	△		△
取締役	後藤 克弘	○			社外監査役	寺島 秀昭	○	△		
社外取締役	木川 眞	○	◎		社外監査役	唐下 雪絵	○	△		
社外取締役	伊丹 俊彦	○								
社外取締役	福尾 幸一	○								
社外取締役	黒田 由貴子	○	○							
社外取締役	高藤 悦弘	○								
(執行役員)	他11名			○						

◎ 議長、委員長  
○ 構成員、委員  
△ オブザーバー

## コーポレート・ガバナンス強化に向けた取組み

当社では、持続的成長と企業価値の向上において、ガバナンスの強化を重要な経営課題として位置付けています。2021年度は、企業を取り巻く環境が大きく変わる中、パーパスの実現に向けた成長戦略の遂行や社会課題の解決を軸としたサステナビリティ経営の推進に向けて、更なる取締役会の実効性向上に注力してまいりました。課題としていたより戦略的な議論の場として、「役員ディスカッション」を定期的に開始し、経営に資するテーマでのディスカッションの実施や、また、2022年度には新たな社外取締役が加わり、取締役会の独立性を強化し、多様性に富む取締役会メンバーの構成で、更なるガバナンスの実効性向上に取組んでまいります。

### 主な取組み

- 1 外部の視点をより経営に取り込むため、グローバル経験を有する社外取締役を1名増やすことで、取締役会メンバーの多様性を拡充した。
- 2 指名・報酬委員会における新たな視点での議論をより一層活性化するため、新しい委員として社外取締役を再選出した。
- 3 取締役会等での業務説明担当者の対象を拡大し、より現場に近い担当者から説明を受けることで情報非対称性の解消に努めると同時に、将来の幹部人材との直接対話の機会を提供した。

## 取締役会の実効性評価

当社は2015年度より「取締役会の実効性評価」を年次で実施しています。2021年度は、取締役および監査役を対象に、取締役会の運営状況、事前説明、審議内容など、定点で測る項目と単年の改善項目に対する評価等について、アンケートを実施し、その結果を取締役会で報告・審議しました。

### 2021年度の評価結果

当社の取締役会は、多様な知見・専門性を備えたバランスの取れた構成のもと、引き続き適切に運営されており、全取締役が取締役会の役割・責務を共有した中で、独立社外取締役の視点も活用しながら意思決定・監督機能の両機能を発揮しており、実効性は確保されていることを確認しました。具体的な課題に対する取組み内容については、以下のとおりです。

2020年度の課題	2021年度取組み内容
事前準備の対応	理解を深め、より一層活発な議論を促すため、取締役会参加者への情報提供の早期化と内容の拡充を実践。
取締役会等での議論テーマ	課題として認識した議論のテーマ設定について、事業戦略の議論に加え、経営に資するテーマ・時流に適ったテーマでの議論を行うとともに、議論の場として「役員ディスカッション」を定例化。
担当業務の情報提供と幹部人材との交流会	これまでの執行役員から部長・子会社社長まで対象を拡大したことで、更なる事業内容の理解促進を図り、また、幅広い幹部人材との対話機会を提供することで取締役会の活性化を図った。

### 2022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の高度化  
セブン銀行の取締役会として関与すべき課題の検討
- 2 戦略議論等の継続・拡充  
取締役会等における議論として適切なテーマの設定
- 3 幹部人材による業務説明の継続  
当社業務の情報提供や社外役員と幹部人材との交流機会の提供

## 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。

## 社外役員の選任理由

	氏名	選任理由
社外取締役	木川 眞	ヤマトホールディングス株式会社等の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。
	伊丹 俊彦	検事として長年培ってきた企業法務等に関する見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。
	福尾 幸一	本田技研工業株式会社等の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。
	黒田 由貴子	会社経営の経験およびグローバル人材の育成に係る見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。
新任	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、当社経営に活かしていただくため。
社外監査役	寺島 秀昭	弁護士として培ってきた企業法務等に関する幅広い見識を、当社経営の監査に活かしていただいているため。
	唐下 雪絵	公認会計士としての専門的な知識、会計・システムのコンサルタントとしての豊富な見識および会社経営者としての経験を、当社経営の監査に活かしていただいているため。

## 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、業務執行役員や他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。

## 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材を確保でき、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2名および代表取締役2名の合計4名から構成される指名・報酬委員会を設置しています。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います。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います。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、以下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	●	—	—

各制度の位置付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

業務執行取締役の報酬における各制度の割合は、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に提案し、取締役会の決議により、次頁のとおり決定しています。

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%
非業務執行取締役および監査役	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います。

### ④ 報酬水準

監査役報酬を除き、当社の役員報酬水準は、優秀な人材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。

### 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。

#### ● 変動報酬の評価指標

制度	指標および評価方法	
賞与	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「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</li> <li>● 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</li> <li>● 基準額の0%~200%の範囲で支給額を決定</li> </ul>	
業績連動型株式報酬	固定部分	—
	業績連動部分	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>

#### ● 評価指標の目標と実績

当事業年度(自2021年4月1日 至2022年3月31日)

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	137,600	136,667	99.3
連結経常利益	28,300	28,255	99.8

## 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、経営会議および監査役会に報告しています。

- A 業務計画遂行状況
- B コンプライアンス体制、コンプライアンス状況
- C 財務報告に係る内部統制の適切性・有効性
- D お客さま保護等管理の体制、お客さま保護等管理の状況
- E リスク管理体制、リスク管理状況
- F 各業務部署の内部管理体制、内部管理の適切性・有効性

なお、内部監査は当社（子会社を含む）すべての部署とシステムを対象に実施していますが、主要な外部委託先業務についても、当該業務の当社社内所管部署による管理状況を監査するとともに、外部委託先と合意した範囲で外部委託先に対する監査を実施しています。また、監査役は、監査部からその監査計画および監査結果について定期的に報告を受け、必要に応じて調査を求めるとし、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としています。

## 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。

## 上場子会社のガバナンスに関する方針（少数株主の利益保護）

### ■ 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、当社議決権の46.27%を間接保有する親会社であり、適時開示規則に定められた支配株主に当たります。親会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の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。

### ■ 親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）させていく事が不可欠であると考えています。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親会社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います。また、親会社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親会社からの独立性を担保しています。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、これらの者が親会社と親会社以外の株主の利益相反が生じないよう監督しています。なお、当社は親会社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、親会社の開示義務等に対応するため、親会社との間で「重要事実報告ガイドライン」を定め、親会社の適時開示に影響を与えるもの、親会社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って、親会社への報告を行っています。

親会社におけるグループ経営に関する考え方や方針は以下のとおりです。

「当社は、上場子会社として株式会社セブン銀行を有していますが、当該上場子会社の独立性を尊重する観点から、同社の経営判断を重視し、事業戦略・人事政策・資本政策等を独立して主体的に検討・決定の上、事業活動を展開することを尊重しております。」

（株式会社セブン&アイ・ホールディングス発行「セブン&アイ経営レポート」（2022年1月12日版より引用）

## 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 (2022年7月1日現在)

木川 眞  
社外取締役 (独立役員)



出席回数  
取締役会 12回/13回

ヤマトホールディングス株式会社代表取締役社長などの要職を歴任し、2018年6月当社取締役に就任、現在に至る。ヤマトホールディングス株式会社特別顧問、沖電気工業株式会社取締役、株式会社肥後銀行取締役、株式会社ICMG取締役を兼務。

伊丹 俊彦  
社外取締役 (独立役員)



出席回数  
取締役会 12回/13回

大阪高等検察庁検事長などの要職を歴任し、2018年6月当社取締役に就任、現在に至る。第一東京弁護士会所属、弁護士、長島・大野・常松法律事務所顧問、戸田建設株式会社取締役、株式会社JPホールディングス取締役 (監査等委員) を兼務。

## 監査役 (2022年7月1日現在)

寺島 秀昭  
社外監査役 (独立役員)



出席回数  
取締役会 13回/13回  
監査役会 14回/14回

最高裁判所司法研修所教官や専修大学法科大学院教授などの要職を歴任し、2019年6月当社監査役に就任、現在に至る。東京弁護士会所属、弁護士を兼務。

唐下 雪絵  
社外監査役 (独立役員)



出席回数  
取締役会 13回/13回  
監査役会 14回/14回

マブチモーター株式会社取締役 (監査等委員) などの要職を歴任し、2019年6月当社監査役に就任、現在に至る。公認会計士唐下雪絵事務所所長、フェリーチェコンサルティング株式会社代表取締役を兼務。

福尾 幸一  
社外取締役 (独立役員)



出席回数  
取締役会 13回/13回

株式会社本田技術研究所代表取締役社長、本田技研工業株式会社取締役専務執行役員などの要職を歴任し、2018年6月当社取締役に就任、現在に至る。日立金属株式会社取締役を兼務。

黒田 由貴子  
社外取締役 (独立役員)



出席回数  
取締役会 13回/13回

株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング代表取締役などの要職を歴任し、2018年6月当社取締役に就任、現在に至る。株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング取締役・ファウンダー、テルモ株式会社取締役、株式会社大林組取締役を兼務。

石黒 和彦  
常勤監査役



出席回数  
取締役会 13回/13回  
監査役会 14回/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。

酒井 良次  
常勤監査役



出席回数  
取締役会 10回/10回  
監査役会 10回/10回

株式会社セブン - イレブン・ジャパン取締役専務執行役員企画本部長、財務本部長、海外事業本部長などの要職を歴任し、2021年6月当社常勤監査役に就任、現在に至る。

高藤 悦弘  
社外取締役 (独立役員)



出席回数  
取締役会 12回/13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。味の素株式会社アドバイザー、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。

後藤 克弘  
取締役



出席回数  
取締役会 12回/13回

株式会社イトーヨーカ堂常務取締役などの要職を歴任し、2017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・ホールディングス代表取締役副社長、株式会社セブン - イレブン・ジャパン取締役を兼務。

舟竹 泰昭  
代表取締役会長



出席回数  
取締役会 13回/13回

株式会社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。

松橋 正明  
代表取締役社長



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。

## 〔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うえで、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。

役位	氏名	企業経営	営業・マーケティング	商品開発・IT	グローバル	人事・労務	財務・ファイナンス	法務・リスクマネジメント
社外取締役 (独立役員)	木川 眞	○				○	○	○
社外取締役 (独立役員)	伊丹 俊彦					○		○
社外取締役 (独立役員)	福尾 幸一	○	○	○	○			
社外取締役 (独立役員)	黒田 由貴子	○			○	○		
社外取締役 (独立役員)	高藤 悦弘	○	○		○			
取締役	後藤 克弘	○	○	○				
代表取締役会長	舟竹 泰昭	○	○			○	○	
代表取締役社長	松橋 正明	○	○	○				
社外監査役 (独立役員)	寺島 秀昭					○		○
社外監査役 (独立役員)	唐下 雪絵			○			○	
常勤監査役	石黒 和彦			○				○
常勤監査役	酒井 良次				○		○	○

## 執行役員 (2022年6月21日現在)

専務執行役員	河田 久尚	常務執行役員	稲垣 一貴	常務執行役員	山本 健一	常務執行役員	竹内 洋
常務執行役員	深澤 孝治	常務執行役員	永嶋 恒雄	執行役員	喜多山 美弥	執行役員	滝沢 卓
執行役員	西井 健二郎	執行役員	清水 健	執行役員	中山 知章		

## 社外取締役からのメッセージ

Outside  
Directors  
Message

未来につながる企業価値をどう育てるか——。  
セブン銀行は新しく制定したパーパスのもと、  
お客様の「あったらいいな」を超えて、  
日常の未来を生みだし続けています。  
いくつもの社会課題と向き合い、解決の糸口をつかむとともに、  
持続的な成長につなげていく——そこには豊富な経験を有する  
社外取締役の助言・支援が欠かせません。

社会に求められる商品・サービスの研究・開発を通じて、  
「日常の未来」の創造に挑戦

「お客様の「あったらいいな」を超えて、日常の未来を生みだし続ける。」  
というパーパスに基づき、ATMを活かした新しい価値を追求し続けること  
が当社の持続的成長につながると考えています。お客様のニーズや価値  
観が大きく変わっていく中で、「日常の未来」を創造するためには、新た  
な発想でビジネスモデルの変革に挑戦することが大切です。最新のデジ  
タル技術やデータ活用等を通じて、社会に求められる商品・サービスの研  
究および開発がより強化される経営となるよう、自動車会社での新技術開  
発の経験を活かしたいと思っております。



ふくお こういち  
福尾 幸一 社外取締役(独立役員)

セブン銀行のATMを新しい価値を生み出す  
唯一無二の多機能型プラットフォームへ

当社の全国津々浦々に広がるATM網は、従来の現金入出金取引にとど  
まらず、新しい価値を生み出す可能性を秘めた唯一無二の多機能型プラ  
ットフォームに進化しています。この圧倒的強みが生きる新たな金融サー  
ビスの創出や、行政連携など社会生活に密着した成長戦略を描き、大胆に挑  
戦し続けること。これが、激変する事業環境の中で勝ち抜くためには不可  
欠です。それは容易ではなくリスクもあるでしょう。私は、銀行時代の修羅  
場経験やヤマトでの事業構造改革で学んだ知見を踏まえて、この挑戦を  
推進したいと思います。

パーパスを実現するのは人材。  
戦略に即した組織、社員が生きる社風の確立に注目

当社は昨年にパーパスを定義し、キャッシュ・ディスペンサー・サービス  
提供者から「日常の未来を生みだし続けるプラットフォーム」へと、大き  
な転換を遂げる最中にありますが、それを実現していくのは人材でありま  
す。自分は組織開発の専門家として、特に当社の戦略に即した組織と人材  
の在り方や組織文化などに注目しています。また、当社が定めた5つの優  
先社会課題(マテリアリティ)は、いずれも当社の事業に関わりが深いもの  
であり、これらに真摯に取り組むことが社会貢献になるのみならず、当社の  
発展を促進すると期待しています。



くろだ ゆきこ  
黒田 由貴子 社外取締役(独立役員)

新しい社会環境に対応し、企業価値の向上と  
社会課題等の解決の両輪で持続的成長を実現

近年、サステナビリティをめぐるリスクが重要なエマージングリスクの  
領域として注目されています。セブン銀行は、従来のCSR活動を昇華させ  
てサステナビリティ委員会を設置するなどして議論・検討を行い、事業活  
動を通じて社会課題や環境問題等を解決するべく取組みを強化していま  
す。今後ともセブン銀行は、持続的成長に向け、新しい社会環境に的確に  
対応しながら皆さまのニーズに即応できる新しい価値を創造・提供し続  
け、企業価値の向上と社会課題等の解決を同時に実現していきます。私  
も、その一翼を担ってまいります。

常にお客さま視点を忘れず、新たな価値創造と  
海外事業を加速し、更なる成長の布石に

近年SDGsの観点から社会的価値の向上につながる経営施策の実践が  
重要になってきています。セブン銀行は創業時からお客様の視点に立  
ち、日常生活の中に価値あるサービスを提供することで、常に社会価値と  
経済価値の向上の両立に努めてきた企業です。その一方で、決済のキャ  
ッシュレス化が進み、既存のビジネスモデルだけで持続的成長を実現す  
るのは厳しい社会環境です。セブン銀行のパーパスであるお客様の「日常  
の未来」につながる新たな価値を創造することと、現在推進している海外  
事業の拡大をよりスピード感をもって進め、海外事業比率を高めていくこ  
とが必須であると考えています。



たかとう えつひろ  
高藤 悦弘 社外取締役(独立役員)

きかわ まこと  
木川 真 社外取締役(独立役員)

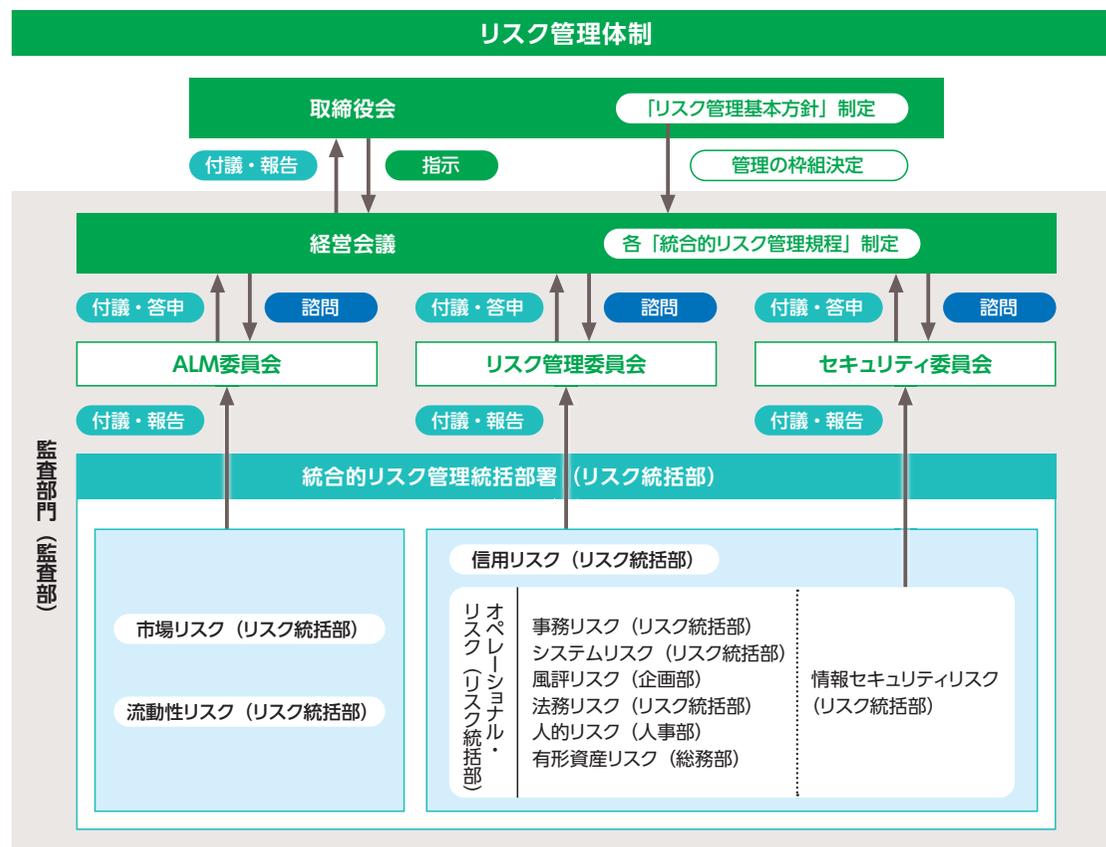
いたみ としひこ  
伊丹 俊彦 社外取締役(独立役員)

## リスク管理の取組み

当社のリスク管理は、経営に係る各種のリスクを適切に管理することにより、企業価値の向上を目指しながら、経営の健全性と効率性を確保することを目的としています。

### リスク管理体制について

取締役会により毎年度決定される「リスク管理基本方針」により、全社的なリスク管理方針、各種リスク管理方針およびリスク管理組織・体制を定めています。この方針に基づき、経営会議にてリスク管理に関する諸規程を定めるとともに、四半期ごとに全社的なリスク状況を確認しています。リスク管理組織としては、全社的なリスク管理統括部署としてのリスク統括部、各種リスク管理統括部署、内部監査部署としての監査部等を設置しています。また、リスク管理に関する経営会議の諮問機関として、リスク統括部担当役員を委員長とするリスク管理委員会およびセキュリティ委員会、企画部担当役員を委員長とするALM委員会を設置しています。



### ■ 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。

#### ● 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日次で計測・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・調達の間隔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日次で計測・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予め策定し、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。



### ■ 情報セキュリティリスクの管理体制

IT化がますます進展し、不正アクセス事案の発生や情報セキュリティリスクの高まりを受け、サイバーセキュリティの確保が求められる中、お客さまの情報を含めた当社グループの情報資産等をさまざまな脅威から守るため、2020年度にサイバーセキュリティ対策の専門チームを設置しています。「サイバーセキュリティリスク管理規程」を定め、四半期に1回以上セキュリティ委員会を開催し、効果的なセキュリティ対策を議論しています。

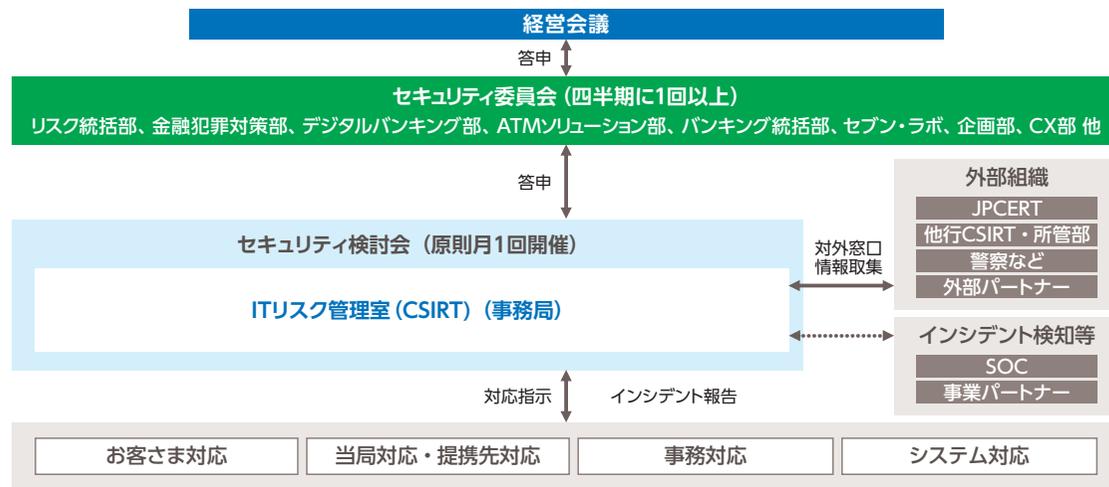
## サイバーセキュリティ強化の取組み

サイバーセキュリティ対策の専門チームは、全社的なサイバーセキュリティリスクの管理を担い、複数部署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、当社システムへの攻撃について幅広く対応しています。

また、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、セキュリティ人材の育成
- 仕組み**：ガバナンスの基礎となる規程／手順の改善、セキュリティバイデザインの実施
- 技術**：全社的なセキュリティ診断結果への対応

### 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」の3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、業務継続をより確実にを行うために、各部署では、データセンターやその他拠点設備で被災等が発生したケースを想定し、定期的に業務継続訓練を実施しています。

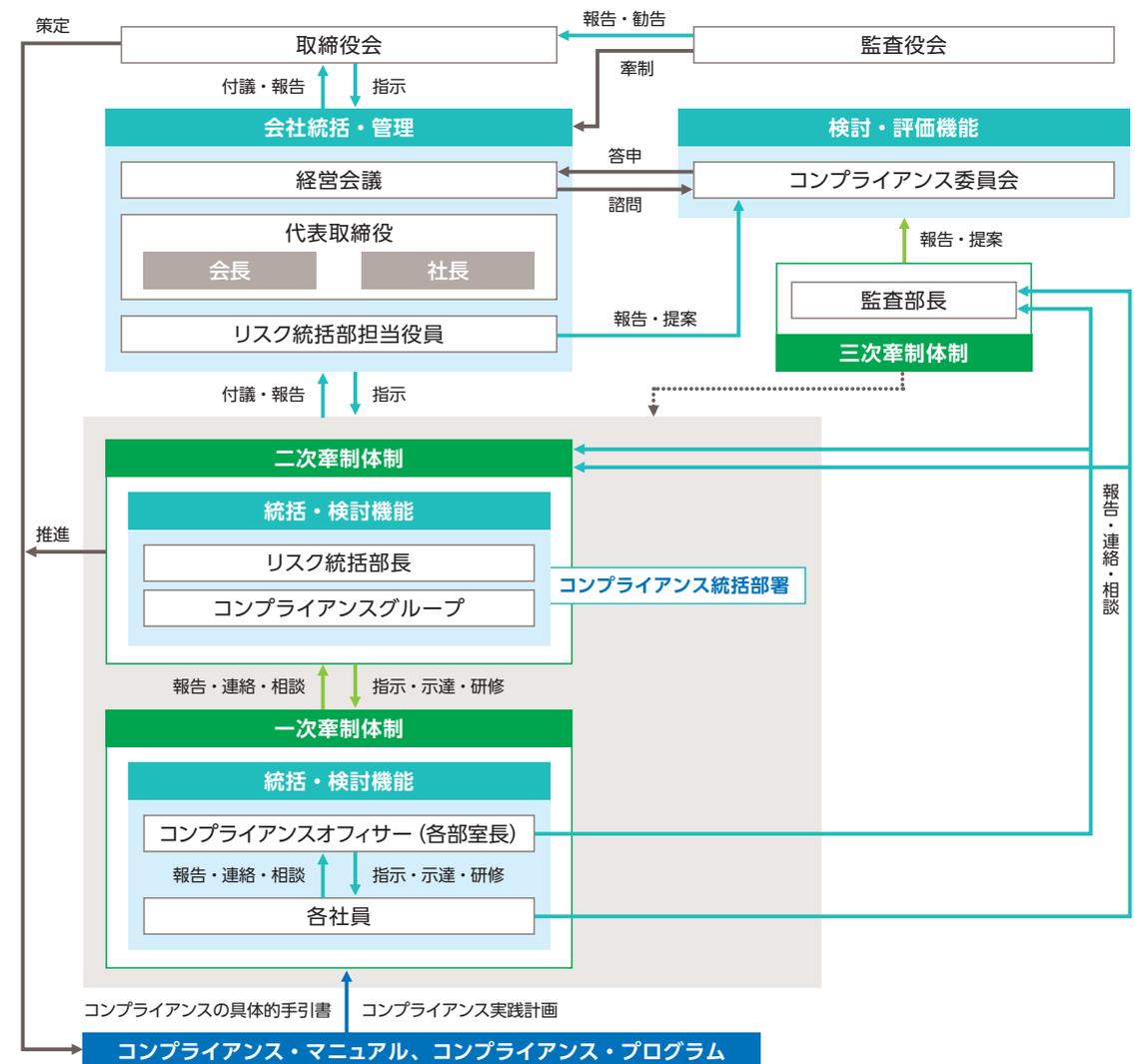
## コンプライアンスの取組み

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。

### コンプライアンス体制



## 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、今後更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。

### 2021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 金融犯罪および反社会的勢力への対応状況
- ⑤ 今後のお客さま保護等管理態勢について
- ⑥ FATF対日相互審査結果を踏まえた当社の対応

## コンプライアンス・プログラム

当社では、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。

項目	課題・方針
情報管理	① 個人情報保護法改正を踏まえた適切な情報管理
アンチ・マネー・ローンダリング ・犯罪による収益の移転防止に関する法律 (通称：犯罪収益移転防止法) ・外国為替及び外国貿易法 (通称：外為法)	① セブン銀行グループ管理態勢の構築
	② 継続的顧客管理態勢の強化
	③ 役職員への研修・教育の実施
	④ 定期的な監査実施
外国口座税務コンプライアンス法 (通称：FATCA)	① FATCA年度報告の正確な履行

## 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・口座の解約等をできるようにしています。

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。また、金融犯罪対応の専任部署である金融犯罪対策部では取引のモニタリングやフィルタリングを実施することで、マネー・ローンダリング防止や不正利用口座の排除、特殊詐欺等の未然防止、警察等捜査機関等への適切な連携を行っています。

### ■ 改正個人情報保護法への対応

「個人情報の保護に関する法律等の一部を改正する法律」(通称「改正個人情報保護法」)が2022年4月1日に全面施行されました。

当社は、お客さまの権利と利益を保護することを目的として、改めて個人情報の取扱い、管理体制の現状を確認するとともに個人情報管理規程、プライバシーポリシー等の社内規程の改訂、システムによる情報の管理およびセキュリティの強化を図っています。また、個人情報保護の意識を高めるべく、役職員への研修を実施しています。

## コンプライアンス相談制度

当社では、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、「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。海外子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「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。



グループ共通ヘルプライン

お取引先専用ヘルプライン