

その想いを超え、日常のみらいへ。

統合報告書 2023

ディスクロージャー誌
2022年4月1日～2023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があったら」
そんなお客さまの想いが私たちを生んだ。
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、望みをともにすること。
テクノロジーと人の力で、常識を跳び超え、
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。



CONTENTS

目次

- 01 パーパス（存在意義）
- 05 社長メッセージ
「さらなる持続的成長と
企業価値の向上を目指し、
パーパスの実現に取り組んでまいります」



VALUE CREATION

セブン銀行の価値創造

パーパスの実現を目指し、社会の変化を好機と捉え、多様なお客さまニーズに対応することで、新たな価値を生みだし続ける

- 11 セブン銀行のあゆみ
- 13 数字でみるセブン銀行グループ
- 15 セブン銀行の競争優位
- 17 価値創造プロセス
- 19 サステナビリティの考え方

GROWTH STRATEGY

セブン銀行の成長戦略

第2創業の時期と捉え、さらなる成長戦略とその道筋を描き、グループ全体で取り組むことにより、持続的成長と企業価値の向上を実現する

- 25 中期経営計画(2021～2025年度)の総括と今後の展開
- 27 財務責任者メッセージ
- 31 財務・非財務ハイライト
- 33 ATMプラットフォーム事業
- 39 サービスプラットフォーム戦略
- 41 国内リテール事業
- 43 セブン・カードサービス
- 45 国内法人事業
- 47 海外事業
- 49 FOCUS 01 イノベーションの創出
- 51 FOCUS 02 ITドリブン企業への変革
- 53 FOCUS 03 DXによる企業変革の推進



MANAGEMENT BASE

セブン銀行の経営基盤

環境・社会・ガバナンス（ESG）を軸とした事業活動を展開し、中長期的な成長を支える経営基盤をしっかりと構築する

- 56 第2の成長を支える人材戦略
- 59 環境問題への対応
- 63 コーポレート・ガバナンス
- 73 役員一覧
- 75 社外取締役鼎談
「社会のニーズに対応し、自社の強みを活かした新しい価値創造に挑戦することで、セブン銀行グループのさらなる成長に期待」



- 79 リスク管理の取り組み
- 82 コンプライアンスの取り組み
- 84 金融犯罪防止に向けた対応

DATA

資料編

- 86 経営成績
- 92 企業集団の状況
- 93 経営方針等
- 95 財務データ等
- 112 その他の財務等情報
- 137 会社概要等
- 139 沿革
- 141 開示項目一覧
- 142 グループの一員として
変わらぬ想い・私たちの姿勢

編集方針

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

2022年度の事業活動と今後の取り組み、および2022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141ページをご覧ください。

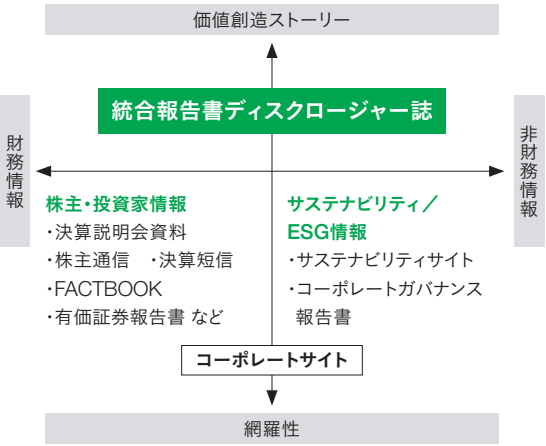
報告対象期間

原則2022年4月1日～2023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2023）2023年7月
次回の発行：
（中間ディスクロージャー誌2023）2024年1月（予定）

統合報告書ディスクロージャー誌の位置付け



- コーポレートサイト >>> <https://www.sevenbank.co.jp/corp/>
- 株主・投資家情報 >>> <https://www.sevenbank.co.jp/ir/>
- サステナビリティサイト >>> <https://www.sevenbank.co.jp/csr/>

TOP MESSAGE

社長メッセージ

さらなる持続的成長と 企業価値の向上を目指し、 パーパスの実現に取り組んでまいります

代表取締役社長

松橋 正明

パーパスの浸透と実践 ～全社員との対話を通じて

社長に就任して1年が経ちました。振り返ってみると、さまざまな気づきがあり、そこに新たな課題を発見することもあるれば、当社の強みを再認識することもありました。我々は創業以来22年あまり、お客さまの「あったらいいな」の想いに応え、常識に捉われないことなく常に挑戦を繰り返して、新しいサービスを生みだし続けてきました。しかし、時代は加速度的に変化しています。我々が、お客さまの期待を超えるサービスを生みだし続けるためには、より一層イノベーションが必要です。そのためには、「金融」という枠を超えて、身近にある多様な社会課題に向き合い、その課題解決に貢献したい」という強い想いを持つことがとても大切だと考えています。

こうした想いを社員と共有できたらと思い、この1年間、60回近く、毎回6～7人の少人数の社員と「タウンホールミーティング」を行い、500人以上の社員と対話してきました。その中で、当社のパーパスを具体的に日々の業務

にどう反映しているのか聞いてみると、社員からはこちらの想像を超えたアイデアや事例が出てくることが多く、所属する部門に関係なく、誰もがパーパスの実現を目指し、自分たちの業務で何ができるかを真剣に考えてくれることが伝わってきました。こうした事例を社員全員で共有して刺激にしてほしいということから、2022年度末に「パーパスアワード」という社内イベントを実施しました。我こそはパーパスの具現化を実践しているという取り組みを全部署から募り、最終審査は全社員投票で決めるという社員参加型のコンテストです。全部署・子会社から47の取り組みのエントリーがあり、全社員投票で上位3組を選出しましたが、どれも甲乙つけがたく審査する方も大変苦労しました。こうした取り組みを通じて、パーパスの理解浸透から実践フェーズへと進め、全社員がパーパスの実現に取り組むことで、さらなる成長にしっかりとつなげていきたいと考えています。



TOP MESSAGE

社長メッセージ

2022年度の振り返り

2022年度の業績は、連結の経常収益が1,549億円、経常利益が289億円となり、特に経常収益については過去最高を記録しました。セブン銀行単体では、経常収益が1,205億円、経常利益が315億円となり、経常ベースでは連結・単体ともに増収増益となりました。

まず、ATMプラットフォーム事業については、ATM設置台数は概ね計画どおりとなり、セブン&アイグループ以外への設置や地域金融機関の代替ニーズへの対応が主な要因となっています。また、ATM総利用件数においても約9.8億件となり、1日1台当たりの平均利用件数は101.5件と久々に100件台へ回復しました。新型コロナウイルス感染症の収束に伴う人流回帰によるところが大きく、従来の預貯金金融機関による現金の入出金だけでなく、電子マネーやスマホ決済事業、地域通貨への現金チャージ、訪日外国人による海外発行カードのご利用の増加などにも波及しています。

次に、国内リテール事業については、預金口座は275

万5,000口座、残高は5,756億円と、口座数・預金残高ともに伸長し、さらにローン残高は前年比プラス約25%と大きく伸びました。個人の消費行動がより活発化してきたことやそれに応じたSNSなどでの積極的なマーケティング活動を展開してきたことによるものと考えています。

そして、海外事業はアジアを中心に拡大が続いています。米国では、少額の現金ニーズに応える与信サービスの実証実験やATM内の資金運用のさらなる効率化など、さまざまな取組みを進めております。インドネシアは、2022年度末（2022年12月末）で5,557台まで設置台数が伸びており、今後もしっかり採算性を確保しながら、利益を拡大していきます。フィリピンは、同2,324台となり、利用件数も順調に伸びています。また、キャッシュリサイクル機（紙幣還流式ATM）を入れている関係でコストがやや高いこともありますが、それを活かした売上金入金サービスを検証するなど、早期の黒字化を目指していきます。

中期経営計画の新たな展開

2025年度中期経営計画の達成に向け、3年目となる今年はちょうど折り返し地点で、いくつかの案件が具現化してきたと思っています。基幹事業であるATMを進化させ、さらなる成長領域の拡大を進めることで、国内事業の多角化を加速していきます。大きな柱となるのは2つ。一つは、ATMの新たな価値提供となる「あらゆる認証・手続きの窓口」のサービスです。もう一つが、セブン・カードサービスの連結子会社化などによるリテール事業の高度化です。

一つ目のATMの新たな価値提供ですが、現在、さまざまな金融機関において、業務効率が今まで以上に求められ、レギュレーション対応が必須となる状況が迫っています。そのため、2019年より実証実験を行ってきた、我々の第4世代ATMの機能を活用したサービスの提供を、いよいよ2023年9月より本格的にスタートさせます。すでに

社会インフラとして定着している当社ATMを、本人確認を伴う諸届や手続きの窓口として活用することで、金融機関・事業会社の業務効率化だけでなく、お客さまの利便性や満足度の向上にもお役立ていただけたと考えています。当社のATMが「あらゆる認証・手続きの窓口」となることで、「近くて、便利に手続き可能な世界」を実現できるように進めてまいります。

二つ目のリテール事業の高度化には、テクノロジーの進化、フィンテック企業の登場、金融サービスの多様化、世界的な金融政策の変動などさまざまな金融サービスの環境変化が背景にあります。こうした中、従来の垣根を越えた、「小売×金融」としての新たな体験価値を創出するため、セブン・カードサービスの子会社化を実施することにしました。約2,800万人の会員数を誇る7iD会員データを軸として、バンキング事業・ノンバンク事業の

成長戦略を実践するためには、
個人も会社も成長する組織づくりが重要です。
全社員にイノベーションマインドを持ってもらうため、
社員の意識改革や人材育成、
エンゲージメントの向上に注力しています。



双方が持つアセットを融合させながら、リアル・デジタル両面でのマーケティング活動を通じて、購買活動における決済や与信、小売視点の資産運用など、お客さまの生活に密着した、「小売×金融」発想の新たなサービスを提供することを目指します。

2025年度財務目標については、経常収益は当初予定であった1,700億円を2,500億円とし、経常利益は350億円から450億円とします。中長期を見据えた成長投資と資本効率のバランスを見極め、ROE8%以上、配当性

向40%以上の目標は継続します。主力事業である国内ATMプラットフォーム事業は、さまざまな機能強化を実行することで引き続き安定した収益基盤とし、金融サービスの領域を拡大する国内リテール事業、さらなる成長が期待できる海外事業、さらには社会的ニーズが高まる法人サービスも含め、バランスのとれた事業ポートフォリオを構築しながら、2025年度の財務目標の達成に向けてしっかりと取り組んでまいります。

持続的成長を支える経営基盤の強化

こうした成長戦略を実践するためには、個人も会社も成長する組織づくりが何よりも大事だと考えています。当社をチャレンジフィールドに、全社員にイノベーションマインドを持ってもらうため、社員の意識改革や人材育成、エンゲージメントの向上に注力しています。

具体的には、「EX10（エクステン）」。これは自主的なイノベーション活動を推奨するものです。現在の業務に直結しなくても、将来的な会社への貢献やスキル向上に自分の業務の10%をあてる制度です。また、「SEVENBANK Academia」は自らの挑戦マインドを醸成するもので、外

TOP MESSAGE

社長メッセージ

部のコミュニティとつながることや新規事業創出のメソッドを手に入れる活動になります。これらを含めて、人材・組織・企業変革を継続していききたいと思います。

一方、「DMO（Data Management Office）」の開設により、日常的にデータを活用できる土壌づくりとカルチャーづくりが定着しつつあります。これは現在、200人以上が参加するコミュニティにまで成長しています。さらに、「金融データ活用推進協会」へ参画し、AI・データ活用について外部と連携を深め、スキルセットの習得、個人の意識改革、ビジネスモデル自体の変革にも取り組んでいます。また、ビジネス面でも「新規事業創生プログラム（アクセラレータープログラム）」を通じ、スタートアップ企業や異業種との連携を深め、オープンイノベーションを促進

環境・社会のサステナビリティを推進

私は当社の創業時からのメンバーであり、ATMを主軸としたビジネスモデルで成長してきたこれまでのあゆみに深く関わってきました。その中で実感していることは、グループ会社をはじめ、提携金融機関・事業会社やATMの開発、オペレーションに関わる取引企業、さらにオープンイノベーションの協業先など、実に多様なステークホルダーにご支援いただきながら現在に至っているということです。

当社では、2019年度より、持続的成長の実現に向けて、5つの重点課題を掲げ、全社的な取組みを推進していますが、本業を通じた社会課題の解決には、多様なステークホルダーとの協働が欠かせないと考えています。

例えば、「安心・安全な決済インフラの提供」には、止めないATM運用を支える事業パートナー、「新しい金融サービスを通じた生活創造」には、ATMでの募金先に登録していただいた5団体、「環境負荷の低減」では、消費電力40%削減を実現した新型ATMの開発メーカーやATMの約100%リサイクルを実施する事業会社など、さま

まざまま

ざまな企業と協働しながら、より大きな社会課題の解決に取り組んでいます。こうした取組みは、すぐにトップラインとして数字に示すことができないのですが、これらの行動自体が我々のカルチャーであり、パーパスの実現につながっていくものですので、こちらも手を抜かず、しっかり推進していききたいと思います。

私は常々「共感」という言葉を社員に伝えています。共感には「認知的共感」と「情動的共感」があり、前者は他人の立場に立って物事を考える、後者は他人の感情を自分のものとして捉えることで、両者をバランスよく活用し、「あったらいいな」を超える商品・サービスを生みだし新しい未来が生まれることにつながると話しています。

ざまな企業と協働しながら、より大きな社会課題の解決に取り組んでいます。

これから多様なステークホルダーの皆さまとともに、環境・社会のサステナビリティを軸とした事業活動を実践し、SDGs達成に貢献してまいります。

私は、当社を「テックスタートアップ」だと思っています。それは、「過去の成功体験を捨てて、常識を疑い、世の中を変えていきたい」という想いからです。圧倒的な社会インフラであるATMを活かし、社会全体のDX化を推進するとともに、セブン&アイグループの国内各店舗に来店される1日約2,220万人のお客さまに、便利で安全性の高いユニークな金融サービスを提供したいと思っています。

こうした想いとともに、今回アップデートした中期経営計画に沿って具体的な戦略を遂行することで、第2の成長を軌道に乗せ、さらなる持続的成長と企業価値の向上を目指し、これからも引き続きパーパスの実現に取り組んでまいります。

VALUE CREATION

セブン銀行の 価値創造

パーパスの実現を目指し、
社会の変化を好機と捉え、
多様なお客さまニーズに対応することで、
新たな価値を生みだし続ける

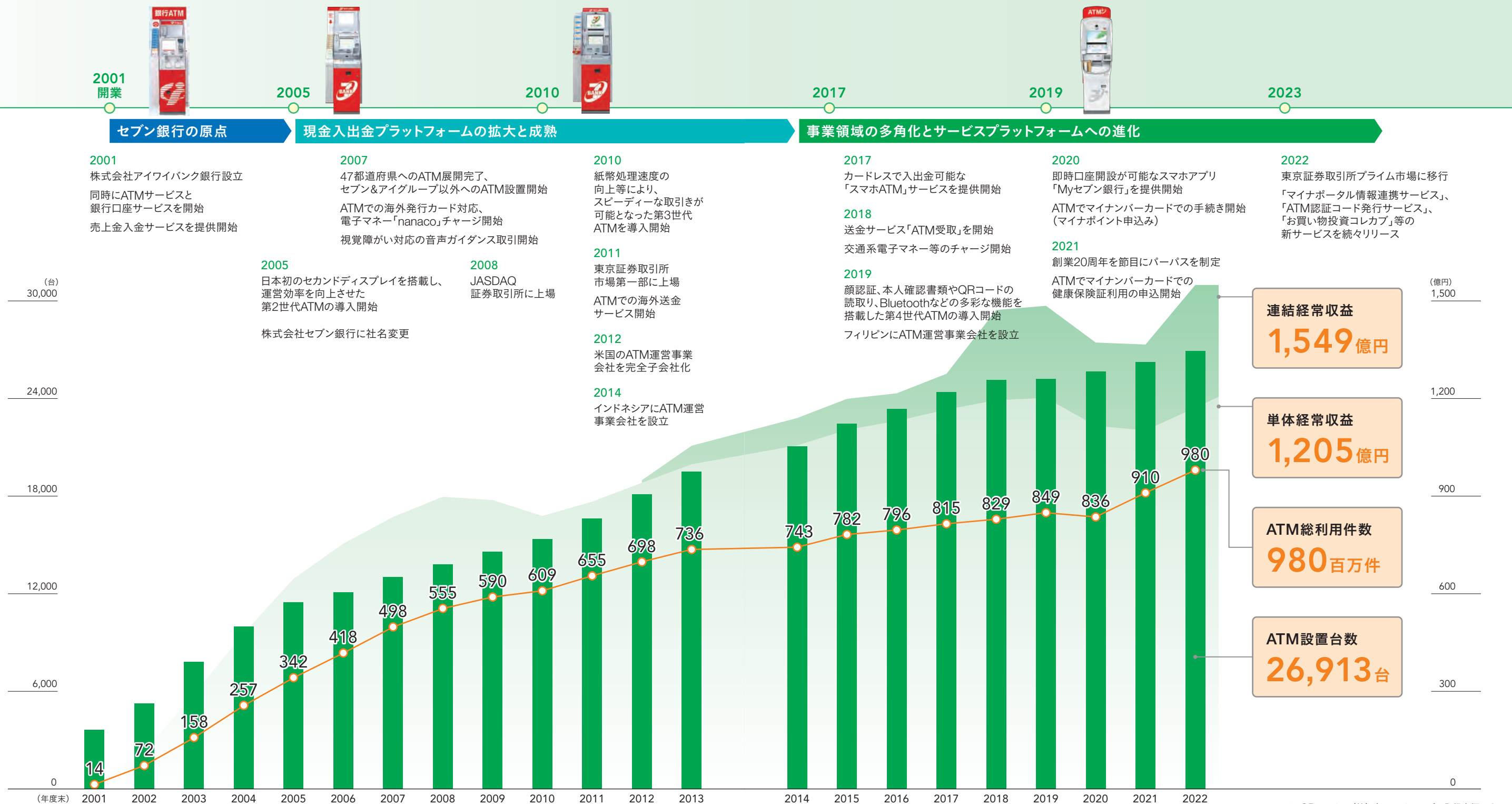
セブン銀行のあゆみ

ATMがいつもそこにある暮らしを、あたりまえに

「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して2001年に誕生したセブン銀行は、「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。

2023年7月末現在、ATMの設置台数は全国47都道府県に27,000台以上、1日約268万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。これからもATMという重要なアセットを事業の中心に据えつつ、事業領域の多角化を推進し、お客さまの「あったらいいな」の想いを越えた新たなサービスの実現に挑戦していきます。

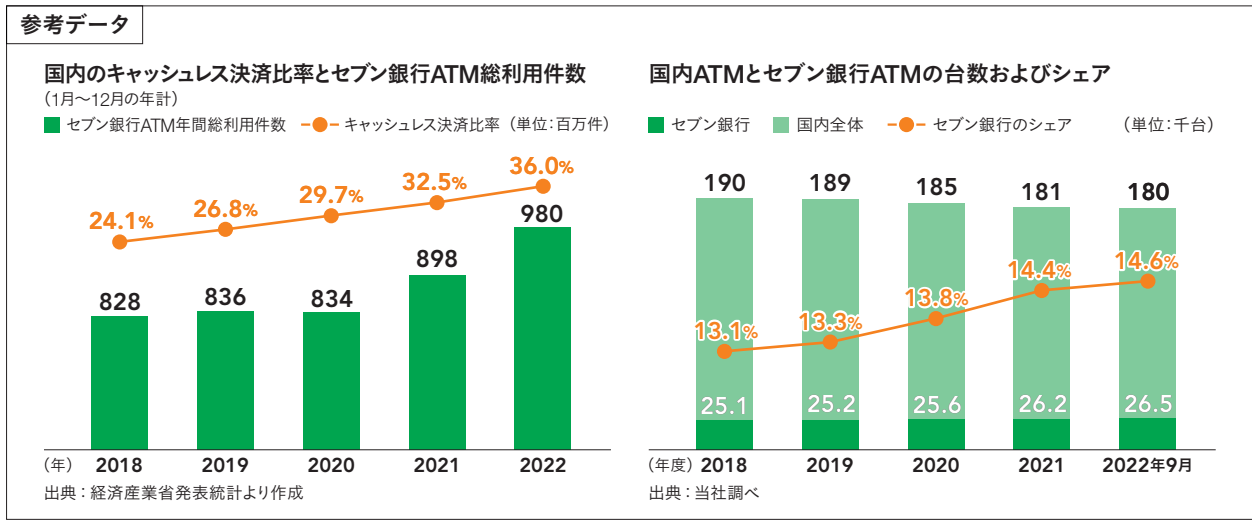


数字でみるセブン銀行グループ

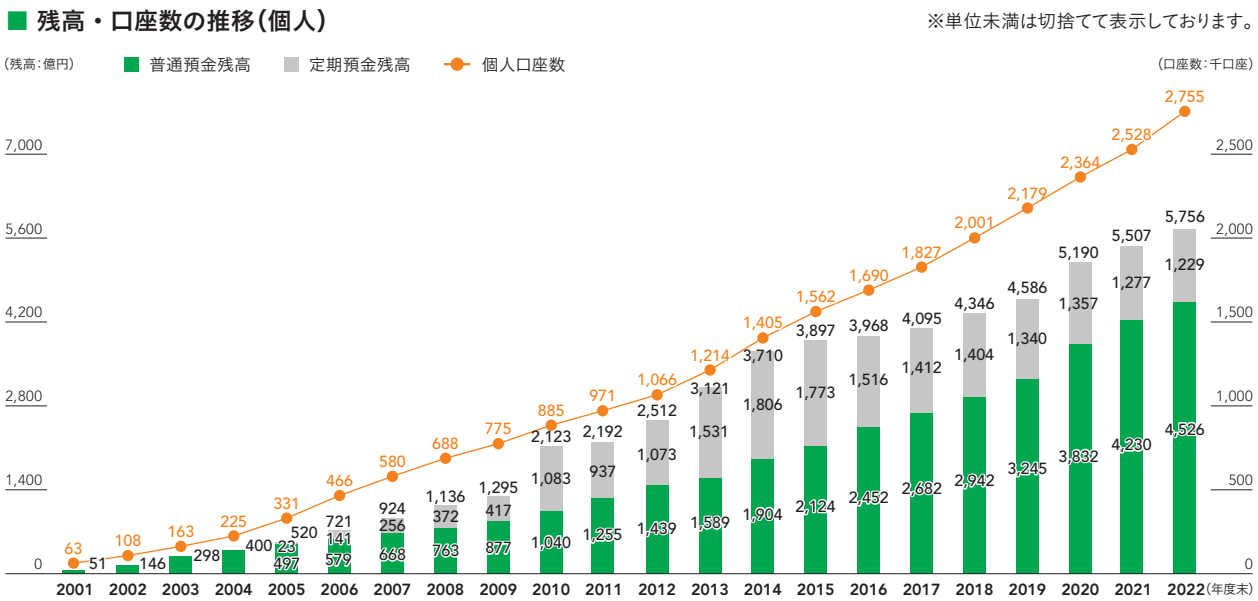
特段の記載のない項目においては、2022年度もしくは2023年3月末現在の状況を記載しています。



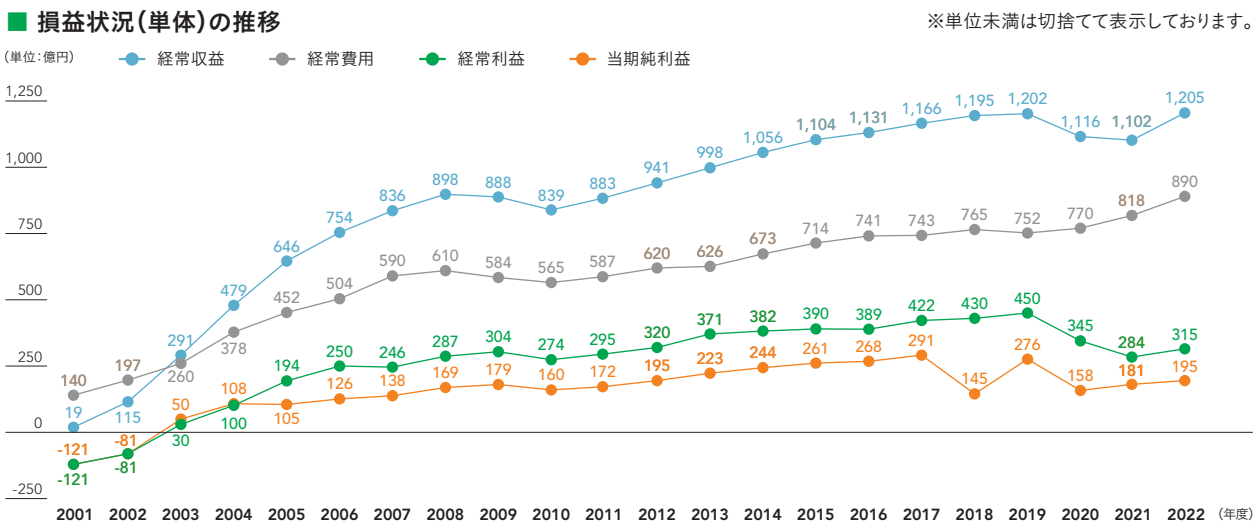
※1 障がい者雇用率は2023年4月1日時点
※2 育児休職者は、2022年度中に育児休職を取得した社員(契約社員を含む)
※3 女性管理職比率は、当社から社外への出向者を除き、管理職である参事・副参事・主任調査役で算出しています



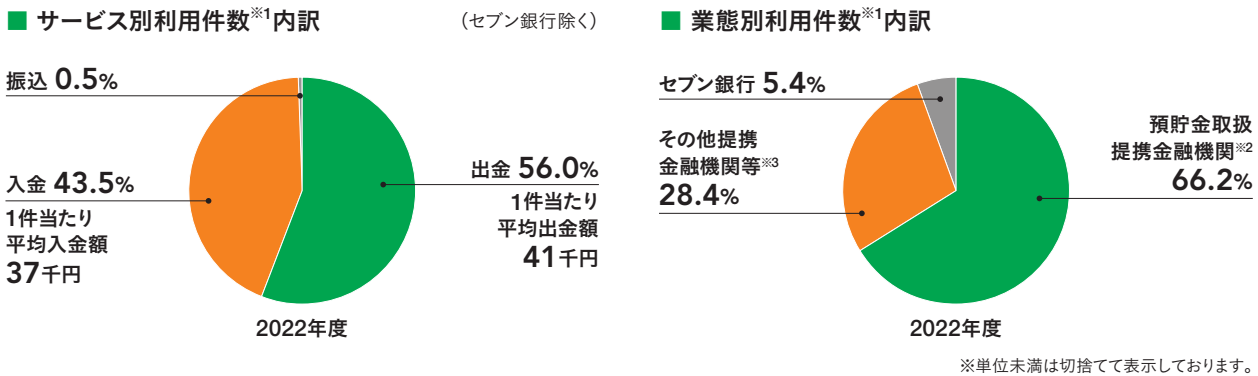
セブン銀行口座(個人)の状況



業績ハイライト



セブン銀行ATMの利用状況



※1 利用件数:入金、出金、振込件数の合計。残高照会、電子マネーチャージ・残高確認、暗証番号変更、利用限度額変更、マイナンバーカード手続きは含まず。
※2 預貯金取扱提携金融機関:銀行(セブン銀行除く)・信用金庫・信用組合・労働金庫・JAバンク・JFマリンバンク・商工組合中央金庫
※3 その他提携金融機関等:証券会社・生命保険会社・クレジットカード会社・信販会社・消費者金融会社・事業者金融会社・事業会社・海外発行カード

セブン銀行の競争優位

セブン銀行は2001年の創業以来、ATMサービスを事業の主軸に据え、ATMネットワークの拡充とATMの多機能化に努めてきました。また、経済環境や社会情勢が大きく変化する中でも決して手綱を緩めることなく、お客さまの役に立つATMサービスを追い求め続けてきました。この積み重ねこそが、台数ベースで国内2位の規模を誇る当社のATMネットワークを実現したものであり、その利便性とともに圧倒的な競争優位性を支えているものと自負しています。

進化し続けるATMサービス

社会インフラとしてのATM



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、現在、すべての都道府県で27,000台以上、原則24時間365日稼働しています。

サービスプラットフォームとしてのATM



キャッシュレス化の進展によって、現金の入出金にとどまらないサービスの開発が進んでいます。高機能を搭載している当社ATMをサービスチャネルとして提供し、グループ会社の持つ専門性の高いサービスを組み合わせ、お客さまと事業者が求める多様なソリューションを提供していきます。

DX化を支援するATM

全国を網羅する当社のATMネットワークを活かし、スタートアップ企業や行政などとの連携を通じて、お客さまの利便性の向上と事業者の業務効率の向上の双方を実現する取組みを拡大しています。簡単で安全に本人確認ができる当社ATMを活用することで、お客さまの満足度の向上と金融機関の事務コストの削減につながります。

社会課題の解決につながるATM

持続可能な社会の実現に向けて、当社はATMを通じてさまざまな取組を進めています。地域活性化につながるデジタル地域通貨の現金チャージ、ATMから簡単に募金ができるATM募金サービス、訪日外国人・外国人居住者に便利な多言語サービス、災害などの被災地への移動ATMの派遣など、そこに「あったらいいな」を実現しています。

さらなる成長へのドライバー

世界でも有数のリテールグループの金融事業



セブン&アイグループの国内各店舗へは1日当たり約2,220万人（2023年2月期）のお客さまが来店されます。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。さらなるグループシナジーの発揮に向けて、「小売×金融」一体型の新たなサービスを提供することで、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。

業界トップ水準の法人サービス



金融を取り巻く環境は大きく変化しています。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を組み合わせることで、金融機関や行政のさまざまなニーズに対して、高品質の法人サービスを提供しています。

世界最高水準のATM運営



止まらないATMの実現に向けては、ATM本体の開発、システム構築の体制、障害対応から機械警備、警備輸送まで、高い専門性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、万が一の場合も迅速な障害対応により、ATMの稼働率は99.98%を実現しています。

AI・データ活用 of 知見・ノウハウ



当社では、早くからAI・データの活用に取り組んでおり、ATMの現金管理業務の高度化やコールセンターお問合せ内容の自動整理、インドネシアのATM設置判断など、すでに業務効率に活かしています。また、DMO（Data Management Office）を設立し、社内啓蒙を強化するなど、今後は収益機会となるデータビジネスにも取り組んでいきます。

多様な人材の活躍



セブン銀行の社員の8割以上はキャリア採用で、そのバックグラウンドも金融、IT、小売など実にさまざまです。こうした多様なバックグラウンドを持つ社員の経験やスキル、ネットワークを活かすとともに、当社グループのパーパスの実践にも貢献してもらえるようにさまざまな機会を通じて関連なコミュニケーションを図っています。

イノベーションマインドの醸成



外部企業との連携や社内の横断的なプロジェクトの推進など、オープンイノベーションの企業風土を確立するために専門の部署を立ち上げ、社内の啓発活動と同時に、新たな事業機会の創出に取り組んでいます。特にスタートアップ企業との連携は、新たな事業領域の探索の機会として注力しています。

価値創造プロセス

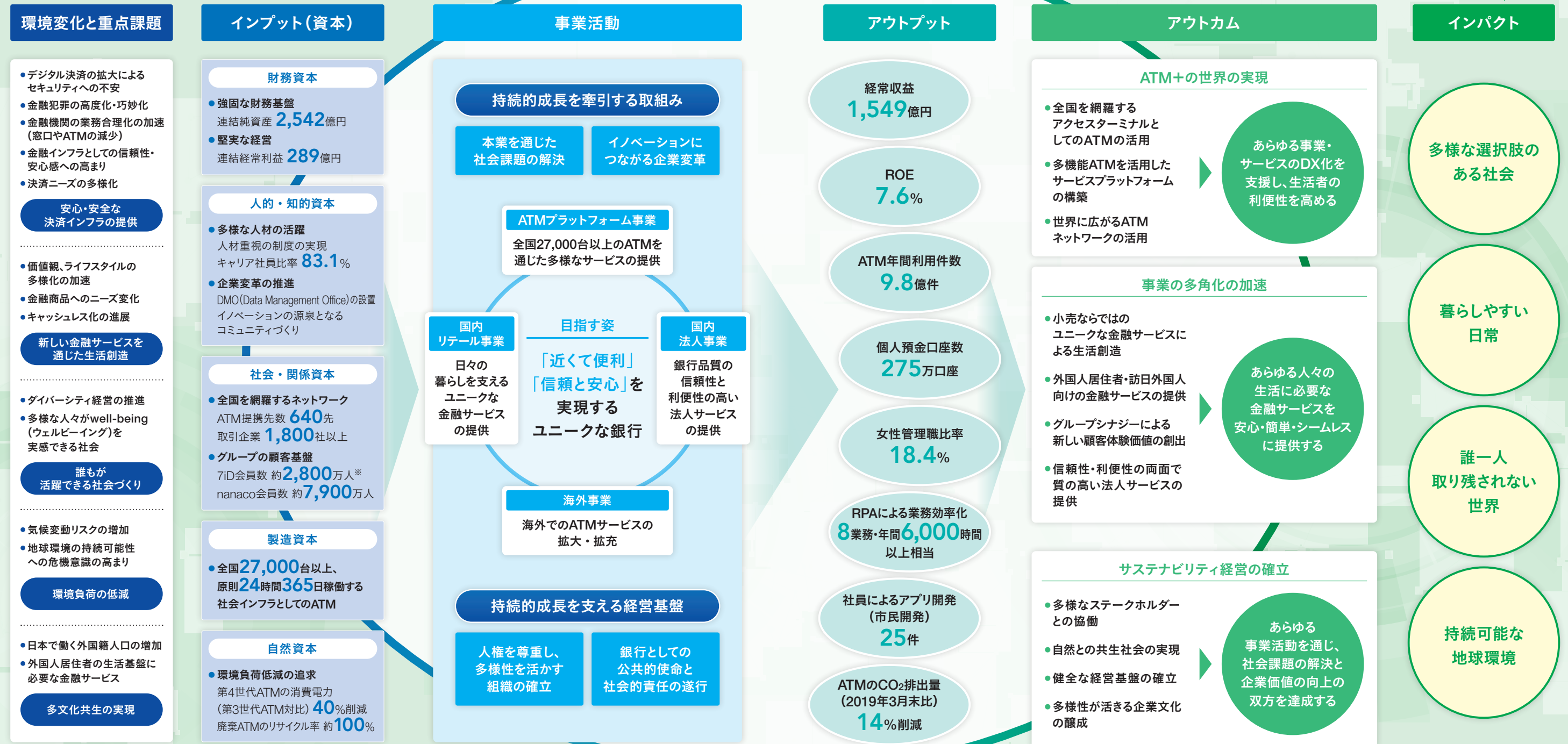
セブン銀行が持続的成長を実現するためには、当社の強みを活かし、本業を通じた社会課題の解決によって、社会価値パーパスの実現を目指し、第2の成長を牽引する取組みを進めるとともに、長期的な成長を支える経営基盤を強化し、

と経済価値の双方を高めることが不可欠です。
更なる企業価値の向上につなげていきます。

パーパスを実現する
お客さまの「あったらいいな」を超え

価値創造サイクル
で、日常の未来を生みだし続ける。

パーパスの実現を通じた将来像



※ 2023年2月期時点

サステナビリティの考え方

持続的成長の実現に向けて

国際情勢の不安定化や経済格差の拡大、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。こうした状況を踏まえ、2021年にスタートした「中期経営計画」では、セブン銀行グループ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」を成長戦略の一つと位置付け、経営戦略の根幹に置きました。多様化する社会課題の解決と新しい価値創造を通じて、「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できる企業」を目指し、さまざまな取組みを実践しています。

2021年～2030年〈これからの10年〉 CSV(重点課題)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。

体制構築	2021年 サステナビリティ推進基本方針の策定 「CSR・環境委員会」をサステナビリティ委員会に改称 TCFD提言への賛同	2022年 重点課題のKPIを策定 行動憲章の見直し 人権方針の明確化
事業活動を通じた 環境・社会課題解決	2021年～ ATMでの募金サービス開始 セブン銀行後払いサービス開始	2022年～ マイナポータル情報連携サービス開始 お買い物投資コレカブ開始
社会貢献・ 地域貢献活動	2021年 環境・社会課題のワークショップ開催 (社員の意識醸成)	2022年 セブン&アイグループでエコプロに参加 社員による森林保全活動を再開

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。

体制構築	2012年「CSR・環境委員会」を設置		2019年 5つの重点課題の策定	
事業活動を通じた 環境・社会課題解決	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)
社会貢献・ 地域貢献活動	2011年～ ポノロンキャッシュカードによる 社会貢献活動開始(ポノロンの 絵本を児童館に寄贈)	2019年～ キッズフェスタ出展		

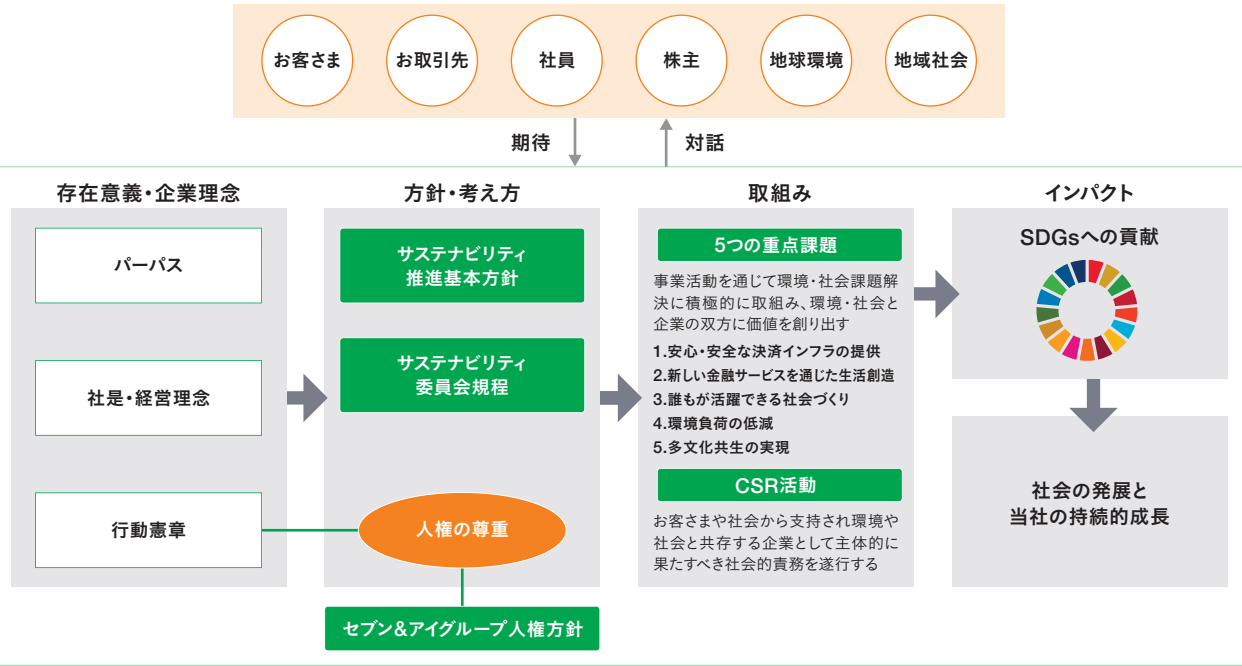
2001年～2010年〈最初の10年〉 持続可能な社会を実現できる会社へ

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。

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)	
社会貢献・ 地域貢献活動	2005年～ ポノロン第1号発行	2008年～ ポ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

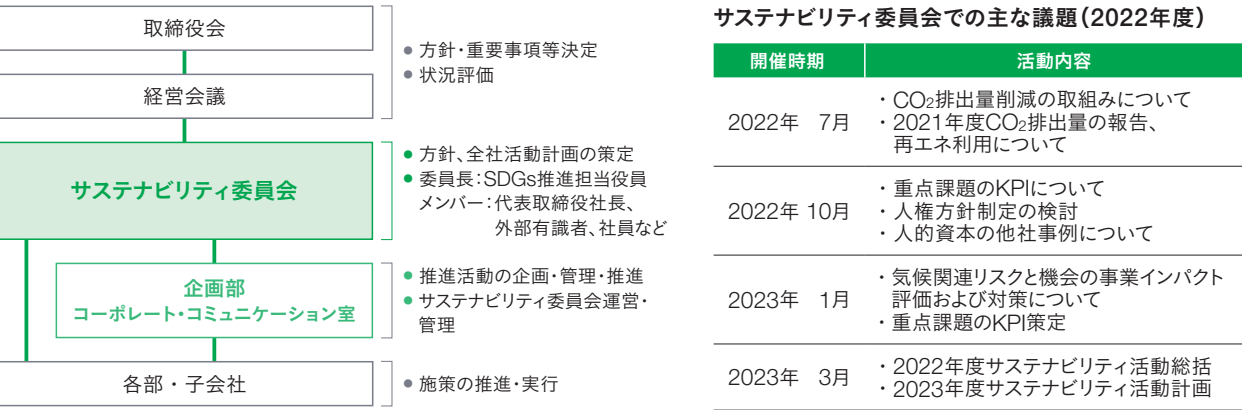
■ セブン銀行のサステナビリティ活動のあゆみ

当社グループは創業当初から、「サステナビリティ」という言葉こそ使っていなかったものの、社是、経営理念、行動憲章に立脚し、社会・環境への価値追求と事業活動の両立を掲げ、企業活動を行ってきました。そして、2021年4月に制定した「パーパス」によって、セブン銀行は何のために存在するのか、我々が最も大切にすべき価値観は何か、がより明確になりました。全社員の共通した意義のもと、サステナビリティ推進のスピードをより加速させ、新しい社会価値の創造にチャレンジしています。



■ サステナビリティ推進体制

サステナビリティに関する方針の策定や重要な案件については、サステナビリティ委員会で適切性や妥当性を審議し、経営会議および取締役会に付議・報告を行い、経営層が監督する体制を整えています。サステナビリティ委員会は外部有識者など多様性のあるメンバーで構成し、年に3回程度開催しています。



サステナビリティ委員会での主な議題(2022年度)

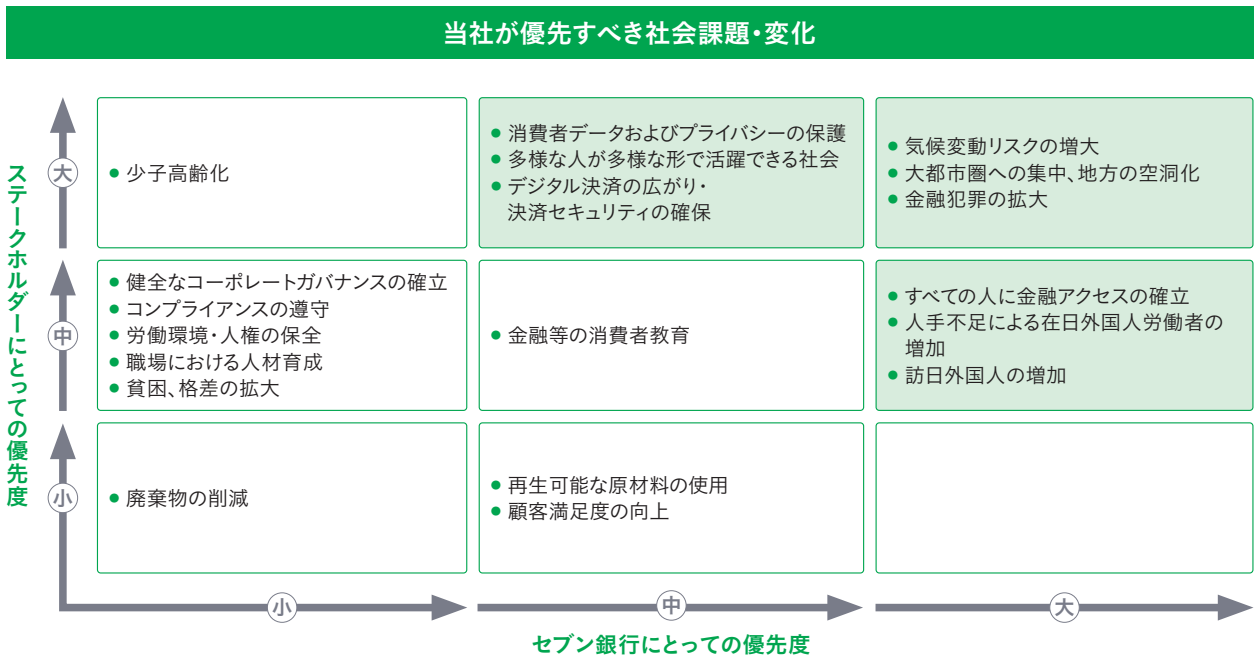
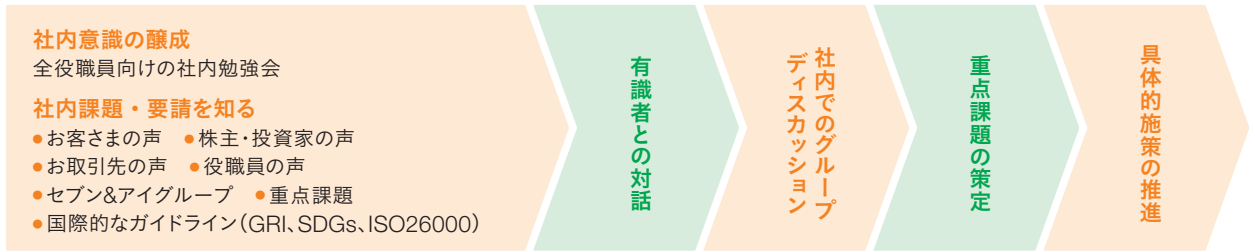
開催時期	活動内容
2022年 7月	・CO ₂ 排出量削減の取組みについて ・2021年度CO ₂ 排出量の報告、 再エネ利用について
2022年 10月	・重点課題のKPIについて ・人権方針制定の検討 ・人的資本の他社事例について
2023年 1月	・気候関連リスクと機会の事業インパクト 評価および対策について ・重点課題のKPI策定
2023年 3月	・2022年度サステナビリティ活動総括 ・2023年度サステナビリティ活動計画

サステナビリティの考え方

5つの重点課題

セブン銀行グループでは2019年に5つの重点課題を策定しました。全役職員によるSDGsについての勉強会に始まり、株主・投資家へのアンケートの実施や社会的要請、有識者を交えた講演会と対話など、いくつもの積み上げを行いました。それらを踏まえた経営層と社員による複数回のディスカッションを経て、課題の整理を行い、優先度の高いテーマを選定しました。

マテリアリティ(重点課題)の特定プロセス



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）や役職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



重点課題とKPI

マテリアリティ	インパクト	長期的な目標	成果指標	2022年度の主な取組み
重点課題1 安心・安全な決済インフラの提供	暮らしやすい日常 誰一人取り残されない世界	日常の暮らしの中でいつでも、どこでも、安心・安全にご利用いただける社会インフラを、機会均等を通してすべてのお客さまに提供する役割を全うする	●高品質で高セキュリティな金融サービスの維持と安定供給 ●社会の金融犯罪の撲滅への貢献 ●金融サービスのアクセスの機会均等	●ATM稼働率99.98% ●フィッシング対策サービス導入企業増、本人確認事業 (proost) の導入先拡大 ●ATMの操作性改善、サウンド変更、紙幣取忘れ対策の実施
重点課題2 新しい金融サービスを通じた生活創造	暮らしやすい日常 誰一人取り残されない世界 多様な選択肢のある社会	多様化するお客さまのニーズを先取りし、金融の枠を超えた斬新でユニークなサービスを開発し、新しい価値を創造する	●従来の金融の枠を超えた新しいサービスの提供と利便性の向上	●ATMでマイナポイント第2弾受付開始 ●ATMでマイナポータル情報連携サービス開始 (日本初) ●ATMで口座開設・解約受付サービス開始 (日本初) ●リテール金融事業: お買い物投資コレカブ開始
重点課題3 誰もが活躍できる社会づくり	暮らしやすい日常 誰一人取り残されない世界 多様な選択肢のある社会	性別や年齢、国籍等に関係なく多様な人が活躍できる機会の創出と就業環境を整備する 社員の自律的な能力開発とキャリア形成を実現し、個人と会社の持続的な成長を目指す 社員一人ひとりが心身ともに健康で生き生きと活躍できるように、安心・安全な職場環境づくりと健康管理に取り組む	●ダイバーシティ&インクルージョン推進に向けた組織風土改革 ●社員の持続的な能力開発のための積極的な投資 ●社員の健康管理と健康増進への取組み	第2の成長を支える「人材採用／育成」に注力 ●女性管理職18.4% (目標2025年度末30%) ●エンゲージメント向上 ●人材データの一元化・分析システムの導入 人材育成 【人間性・関係性の構築】【挑戦と成長】 ●(関係性を増やす) コミュニケーション研修 (30名実施) ●(同職層で語り合う) 階層別研修 (400名実施) ●サンクスレター総数 (2,782通) ●社内公募、社内インターンシップの実施
重点課題4 環境負荷の低減	暮らしやすい日常 持続可能な地球環境	セブン&アイグループ各社と協働してCO ₂ 排出量を削減するとともに、地球環境保護を目的としたさまざまな取組みを実践する	●CO ₂ 排出量の削減への貢献 ●社員の意識醸成のための環境保全活動	CO ₂ 排出量削減 ●データセンターと丸の内本店の再エネ導入によるCO ₂ 排出量削減 ●第4世代ATM入替 (累計13,419台入替済) によるCO ₂ 排出量削減 ●口座解約のWeb化推進 環境保全への意識醸成 ●役職層全員参加のATMリサイクル現場見学 ●高尾の森自然学校での環境保全活動、セブン&アイグループでエコプロ参加
重点課題5 多文化共生の実現	暮らしやすい日常 誰一人取り残されない世界	外国籍の方でもアクセスしやすい金融サービスを提供し、国籍に関係なくすべてのお客さまが生活しやすい社会を実現する	●外国籍の方向けの金融サービスの開発・浸透・推進	●居住外国人向け保険商品を提供するビバビダメディカルライフ社を子会社化し、日本国内での金融サービスをトータルでサポート ●多言語でのSNSマーケティングの高度化や対面・非対面での営業推進によって、居住外国人向けサービスの認知促進

サステナビリティの考え方

■ 誰一人取り残されないために

誰一人取り残されない、持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現に向けて、事業活動を通じた取組みのみならず、社会とともにあゆむ「良き企業市民」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行っています。

未来世代のために「森の戦士ボノロン」絵本の発行・無料配布の取組み

セブン銀行は、「森の戦士ボノロン」絵本を発行し、セブン・イレブン店舗を中心に配布する取組みの支援を2005年から行っています。おかげさまで2021年12月には創刊100号を迎え、「小さい頃、親にボノロンの読み聞かせしてもらい、今は自分の子どもに読み聞かせている」という読者の声もあるほど、長い年月にわたり活動を続けることができました。

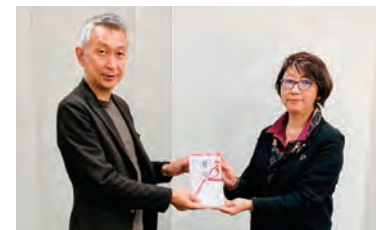
「子どもが本を読みたくても読めないということがないよう、無料で絵本を届けたい」という協賛当初の想いを未来世代につなげるために、これからも継続して次世代の健全育成に取組んでまいります。



セブン&アイグループでエコプロに参加



困っている人に寄り添いそっと願いをかなえてくれるボノロンを主人公にした絵本は、偶数月の15日に無料で配布しています。



セブン銀行松橋社長とニッポン放送檜原社長

目の不自由な方のために「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。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での募金などさまざまな方法で多くの皆さまから寄付を募りました。おかげさまで、「第48回ラジオ・チャリティ・ミュージックソン」には、5,641,317円の寄付金を贈呈しました。

身近な場所で環境や社会課題解決に参加できる環境づくり

セブン銀行ATMは環境や社会課題解決の橋渡しの存在になるべく、ATMで募金ができるサービスを2021年に開始しました。ATMでの募金は振込みではなく直接募金先に現金を投入する「募金箱」のイメージで募金ができることから、多くのお客さまにご利用いただいております。2023年度からは全国にあるすべてのセブン銀行ATMに募金サービスを拡大するとともに、募金可能な団体を増やしました。今後もお客さまとともに、環境や社会課題解決に取り組んでまいります。



ATM画面イメージ

募金可能な団体（2023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。

外国人の方も安心なATM多言語サービス

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お問合せなどのサポートを行っています。

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



ATM画面イメージ

GROWTH STRATEGY

セブン銀行の成長戦略

第2創業の時期と捉え、

さらなる成長戦略とその道筋を描き、

グループ全体で取り組むことにより、

持続的成長と企業価値の向上を実現する

中期経営計画(2021～2025年度)の総括と今後の展開

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年間で第2の成長を具体化する期間と位置づけ、「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ます。

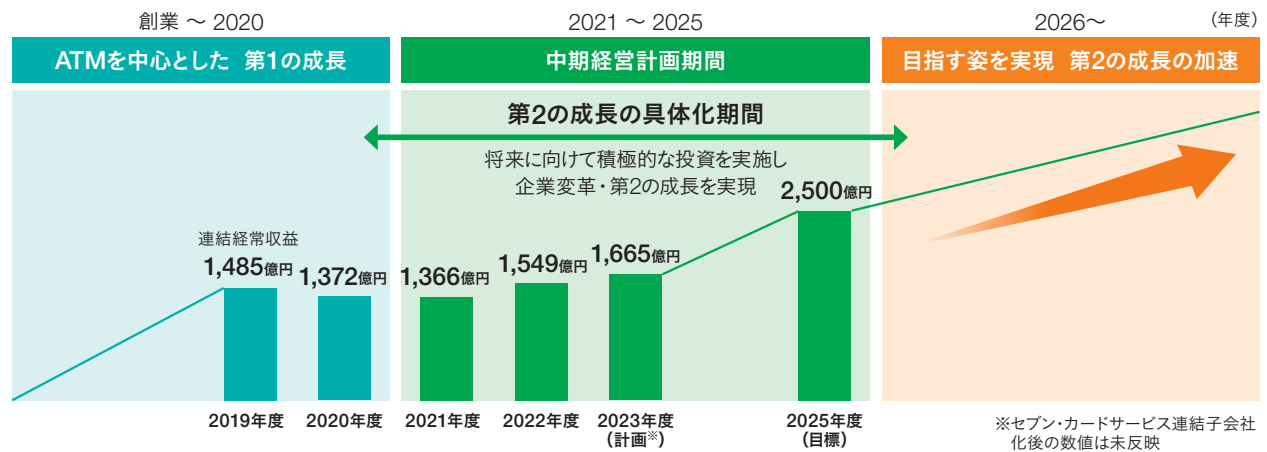
■ 計画の全体像

成長戦略		
● 現金プラットフォームからATM+（プラス）への進化 ● 強みを活かしATMに次ぐ成長領域を拡大（事業の多角化）	国内事業	中核 ATMプラットフォーム戦略
	成長	リテール戦略
		法人戦略
	海外事業	海外戦略

社会課題解決への貢献
● サステナビリティ推進の基本方針・体制の見直し ● 5つの重点課題への取組みをさらに発展 ● 環境課題解決に向けたグループ・委託先との協働

企業変革
● 自律型人材が活躍できる組織への変革 ● データ活用、効率化を意識したビジネスモデル・プロセスの変革

■ 計画期間の位置づけ



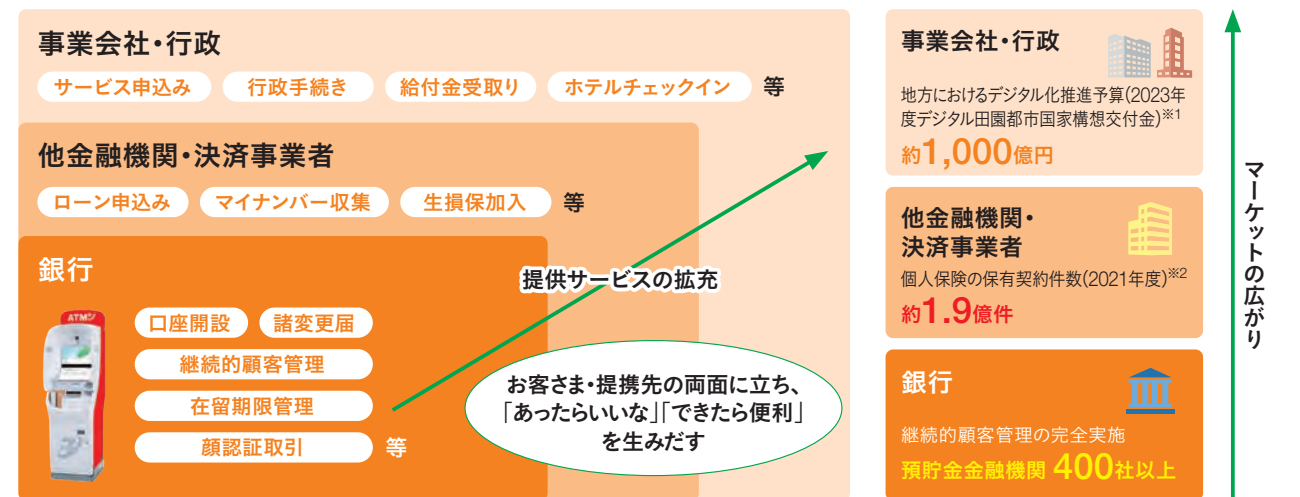
■ 2022年度の進捗

	達成	課題
成長戦略	中核 ATMプラットフォーム戦略	人流回帰による利用件数の伸びとATM設置台数の伸長
	成長 リテール戦略	各種マーケティング施策によって口座数・預金残高・ローン残高等が着実に増加
	成長 法人戦略	顧客ニーズに合致したサービス展開で取引社数は順調に拡大し増収
	成長 海外戦略	アジアを中心にATM設置台数が拡大。着実に第2の収益の柱に成長
社会課題解決への貢献	● 新たなサステナビリティ推進体制がスタート ● 本業を通じた社会課題の解決への全社的取組みが進展	● グループ全体での気候変動への取組みとお取引先との協働
企業変革	● 社員一人ひとりのイノベーションマインドの醸成とエンゲージメントの向上 ● AI・データの積極的な活用による生産性の向上	● 自律型人材の育成と活用 ● 利益に貢献する企業変革

2023年度は第2の成長をけん引する新たな事業を着実に進展させ、さらなる多角化を推進していきます。社会変革を好機と捉え、お客さまの「あったらいいな」を超えるサービスの実現を目指し、業界の常識を超えてさまざまな挑戦をすることで、セブン銀行の持続的成長につなげていきます。

■ サービスプラットフォームとしてのATMへの進化

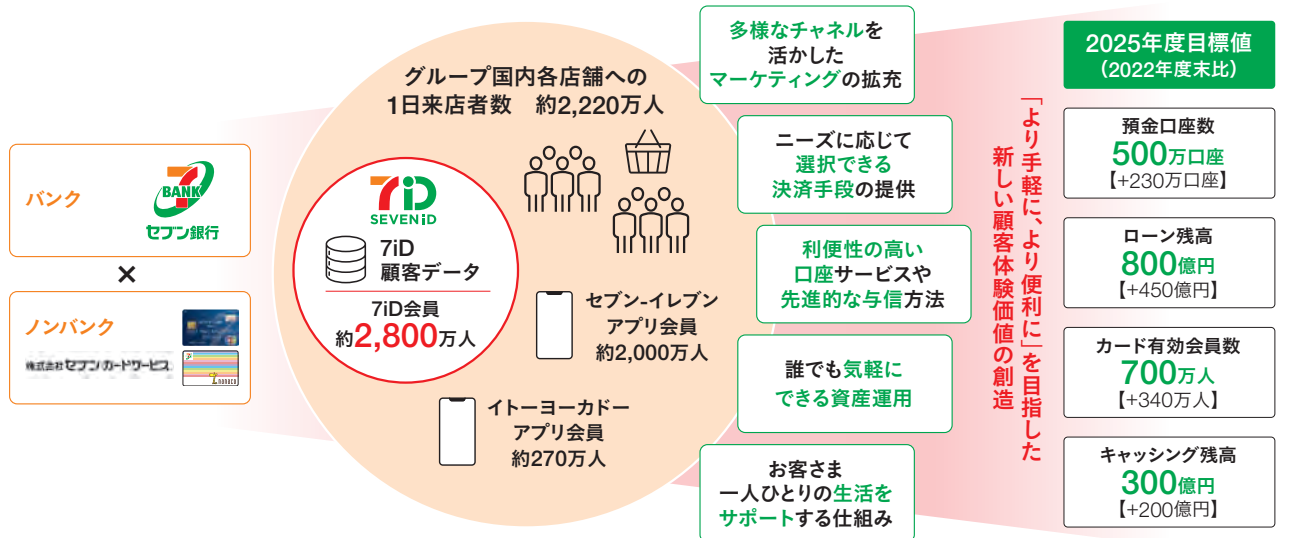
2019年から導入が始まった多機能・高品質の第4世代ATMは、現金の入出金だけでなく、多様なお客さまニーズに対応することができます。原則24時間365日稼働するATMだからこそ、利用されるお客さまの都合に合わせて、必要とされる手続きを行っていただくことが可能です。お客さまには、「近くて、簡単便利、安心安全に、手続きができる窓口チャネル」を、事業者には、「顧客接点の強化、DX戦略（合理化）を支援するプラットフォーム」を提供し、ATMの新たな価値創造に取り組んでいます。



※1 内閣府：令和5年度予算(案)の概要 ※2 一般社団法人生命保険協会：2022年版 生命保険の動向

■ グループシナジーを活かしたリテール事業の高度化

2023年7月1日にセブン・カードサービスをセブン銀行グループに迎えました。これにより、個人のお客さまが求める複数の決済手段、運用・調達手段を、一体化された推進体制のもとにラインナップできることとなり、お客さまの多様なニーズに簡単にシームレスに、かつ迅速に対応することができるようになります。そして、セブン&アイグループの強みは、コンビニから専門店、スーパーまで複数業態に跨るお客さまがいることです。国内最大級の小売流通グループの顧客基盤である7iDを最大限活用しながら、多様化するお客さまのニーズに合致する金融サービスを、簡単に、シームレスに、迅速に提供していきます。



財務責任者メッセージ



緻密な経営戦略と積極投資で
成長力を高めると同時に
資本効率の改善により
さらなる企業価値向上を実現します

執行役員
企画部、SDGs推進担当
清水 健

当社の財務・資本戦略の考え方

当社の財務戦略上、私が注視しているのは、「成長力」「収益性」「キャッシュフロー」「資本収益性」の4つです。

まず、「成長力」です。2022年度は、連結経常収益1,549億円、同経常利益289億円、単体経常収益1,205億円、同経常利益315億円と、連結・単体とも増収増益となりました。特に経常収益については、人流回帰に伴うATM利用件数の増加やアジアを中心とする海外事業の拡大等により、連結・単体とも過去最高を記録するなど、力強い成長を実現できました。今後も、この成長力はしっかりと維持していきたいと考えています。

次に、「収益性」です。トップラインが順調に伸びている一方で、経常利益についてはここ数年伸びが鈍化しておりますが、当社では、現中期経営計画期間を第2の成長を具現化する期間として位置づけており、意思を持って、将来に向けての積極的な投資を実施している結果の利益率ですので、ご心配にはおよびません。今後も、セブン・カードサービスの子会社化に伴い、利益率が低下することが見込まれますが、いたづらに利益率が低下していくことは避け

ねばなりませんし、一定の水準を維持することは必要だと思っています。事業セグメントや子会社単位で、それぞれの利益率をしっかりと意識しながら、グループ全体としての利益率については、現状水準を維持するよう努めるとともに、少しでも改善させたいと考えています。

「キャッシュフロー」に関しては、できるだけ拡大させることを意識しつつ、株主還元、成長投資、内部留保へと、戦略的に配分していきます。効率よく、できるだけ多くのキャッシュを生み出すためには、当社の「収益性」、すなわち稼ぐ力の向上が鍵となりますので、コストコントロールをしつつ、できるだけ高い投資収益率を実現できるような成長投資を継続していきます。

「資本収益性」については、ROEを意識しています。2022年度のROEは7.6%。現状の株主資本コストは5%台前半～半ばと認識していますので、それを上回るROEは達成していますが、当社が財務目標として掲げるROEは8%以上ですので、まずはその目標を達成し、少しでも上回るができるよう、主に利益を増やすことにより、ROEの改善に取り組んでいきます。

強固な財務基盤

当社の総資産1兆3,122億円のうち、およそ7割が現金預け金になっていますが、この大部分は、国内ATM事業を運営するための現金です。当社の口座にお預かりしている預金が、国内ATM事業を運営するための現金として活用され、手数料という形で収益を生んでおります。また、資産のうち、有価証券996億円は、ほとんどが銀行間決済のための担保として必要なもので、原則、償還期限まで保有しております。そして、ATM仮払金982億円は、提携先のお客さまに提携先金融機関に代わって一時的にお支

払いしているお金であり、翌営業日には各提携先金融機関から回収しています。

このように、当社の財務状況は、経済や金融情勢などの環境変化に左右されにくく、加えて資産が目減りするようリスクもほとんどないために、極めて安定したものとなっております。

こうした背景もあり、当社の自己資本比率は46.51%と、銀行としてはかなり高い水準にありますので、今後は、現在の格付レベルを維持しつつ、資本の有効活用にも積極的に取り組んでいきたいと思っています。

2023年3月末連結貸借対照表 (単位: 億円)

資産		負債+純資産	
現金預け金	9,520	預金	8,207
有価証券	996	社債	850
ATM仮払金	982	その他	976
その他	1,624	純資産	2,542
	13,122		13,122

ATM仮受金 547

自己資本比率(連結・国内基準)

2023年3月末
46.51%

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-

中期経営計画のアップデート

2023年7月1日にセブン・カードサービスを子会社化しました。これにより、国内についてはATMプラットフォーム事業以外でもう一つ大きな収益の柱ができました。またキャッシュレス化が進展する中においても、ATMプラットフォーム事業については1,000億円強の収益を維持できると見込まれることから、2025年度の国内事業経常収益目標を1,250億円から1,875億円へと引き上げました。また、海外事業については、インドネシアとフィリピンにおけるATMネットワークの拡大が順調に進展し、今後も成長が

見込まれることから、当初目標に200億円上乘せし625億円を新たな経常収益目標としました。

これらを踏まえ、国内・海外合わせた連結経常収益目標を1,700億円から2,500億円へと上方修正するとともに、連結経常利益を350億円から450億円に上方修正しました。まずはこの目標をしっかりと達成するとともに、少しでも上乗せできるように取組んでまいります。なお、ROEについては、引き続き8%以上を目標とし、さらなる資本効率の改善に取り組んでまいります。

財務目標

(単位: 億円)

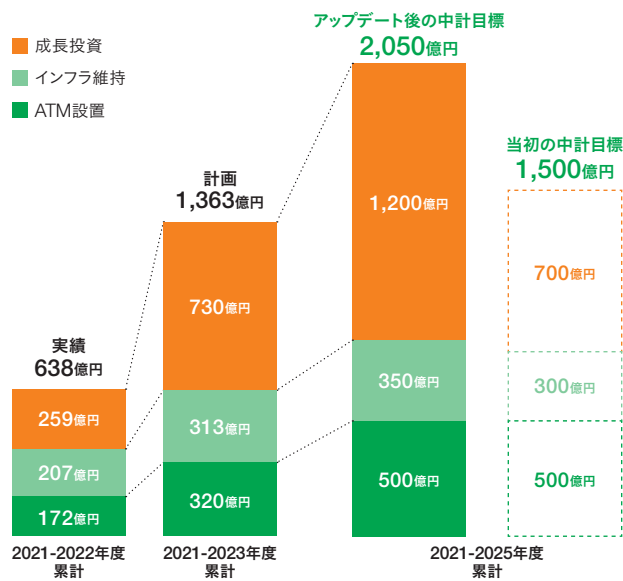
	2022年度実績	2025年度目標 (現中期経営計画)	2025年度新目標
連結経常収益	1,549	1,700	2,500
国内事業	1,234	1,250	1,875
(うちATMプラットフォーム事業)	1,040	1,000	1,050
海外事業	315	450	625
連結経常利益	289	350	450
EBITDA	484	600	800
ROE	7.6%	8%以上	8%以上

財務責任者メッセージ

将来の布石となる投資計画

中期経営計画の財務目標アップデートに伴い、投資計画も見直しました。2021年度～2025年度までの5年間で総額1,500億円の投資を行うとの計画のもと、2022年度までに638億円の投資を行いました。今後3年間でさらに1,400億円投資します。これにより、2021年度から2025年度までの累計投資額は2,000億円を超える見通しです。ATMネットワークやバンキングシステムなどの安定稼働を実現するための「インフラ維持」と第4世代ATMへ

の投資が主な「ATM設置」については以前の計画値とそれほど変わっておりません。一方、「成長投資」は1,200億円とし、サービスプラットフォームとしてのATMサービスの開発やリテール金融事業の拡大等の国内成長領域への投資をはじめ、インドネシアとフィリピンで拡大するATMネットワークのための海外事業投資や、事業効率の改善やビジネス変革のための企業変革推進への投資を、投資効果を見極めながら拡大していきます。



2021年度から2023年度の主な投資案件

成長投資

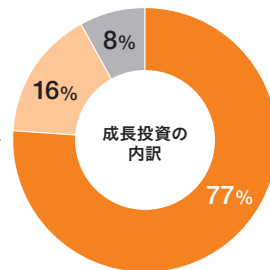
- 国内成長領域への投資
 - 新規M&A (セブン・カードサービス子会社化)
 - ATMサービスプラットフォーム関連投資 など
- 海外事業への投資
 - インドネシアやフィリピンにおけるATM関連投資など
- 企業変革推進への投資
 - データ統合基盤の構築
 - RPAの構築・運用 など

インフラ維持

- 安心・安全なネットワークの構築
- 新たな金融サービスを実現するシステム構築

ATM設置

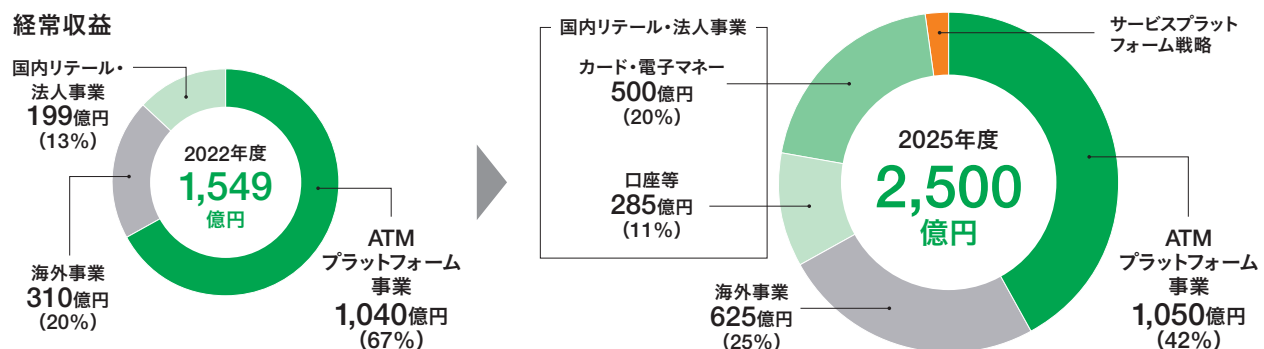
- 第4世代ATMへの投資



事業ポートフォリオの変革

安定的な事業ポートフォリオを構築するためには、自社の強みを活かしつつ、収益サイクル、リスク・リターン、成長性、キャッシュフロー等が異なる複数の事業を組み合わせることが理想です。当社においては、長年、国内ATMプラットフォーム事業だけで稼ぐ状態が続いておりましたが、海外事業に加え、セブン・カードサービスのクレジットカード事業や電子マネー事業が加わったことと、セブン銀行としての口座ビジネスの拡大により、2025年に

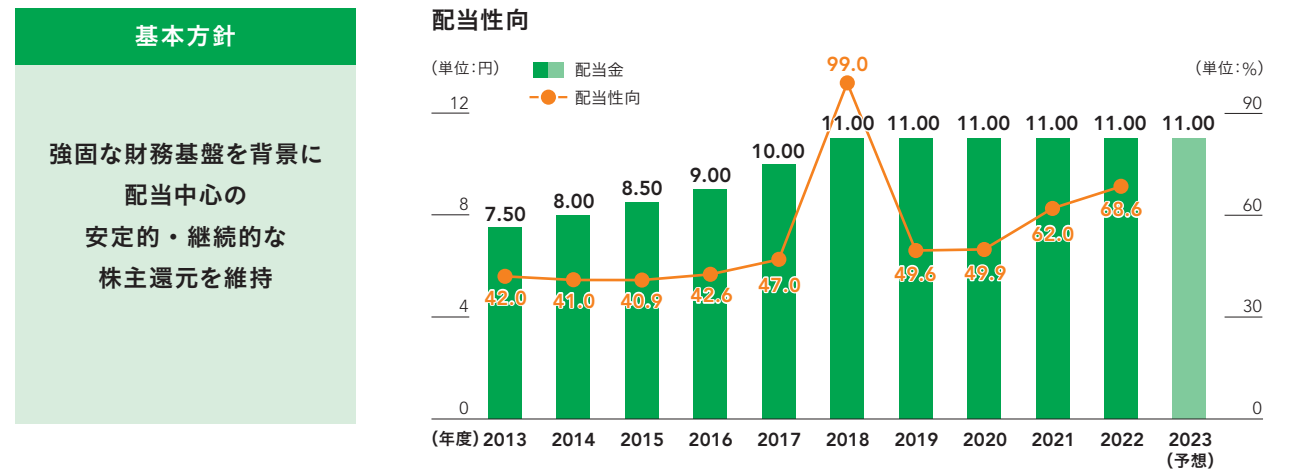
は複数の収益の柱が立った事業ポートフォリオが形成できると考えています。国内については、ATM事業やクレジットカード等の決済事業のようなフロービジネスとローンのようなストックビジネスを組み合わせ、海外については、米国とアジアのような複数地域の事業展開などにより、収益構造や地理的観点からも、バランスのとれた事業ポートフォリオを構築していきたいと考えています。



実額を重視した株主還元

株主の皆さまへの利益還元については、従来同様、重要な経営課題と位置付け、取組んでまいります。基本方針に掲げたとおり、配当を中心に株主還元の充実に努める方針であり、今後も、資本の健全性や将来に向けた積極

的な成長投資とのバランスを考えながら、利益成長を通じた安定的・継続的な配当を維持するとともに、1株当たりの配当額についても、持続的に増額することができるよう努力してまいります。



投資家とのコミュニケーションの重要性

当社の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、年間約100件の投資家面談を実施しています。また、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取り組んでいます。

加えて、当社ホームページでは、従来の財務情報に加え、TCFDなどサステナビリティに関わる非財務情報についても積極的に開示し、情報発信を強化しています。

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/>

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) 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)

当社ホームページをリニューアル



2023年4月に当社ホームページをリニューアル。企業情報への容易なアクセスと訴求力のあるコンテンツでサイトを全体を拡充しています。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(連結)

※単位未満は切り捨てて表示しています		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
損益計算書上の項目	経常収益	(百万円)	94,965	105,587	114,036	119,939	121,608	127,656	147,288	148,553	137,267	136,667	154,984
	経常費用	(百万円)	63,094	69,801	76,997	82,772	84,897	89,350	106,574	108,716	101,626	108,412	126,059
	経常利益	(百万円)	31,871	35,786	37,038	37,167	36,710	38,305	40,714	39,836	35,640	28,255	28,924
	親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	19,377	21,236	23,220	24,716	25,114	25,301	13,236	26,162	25,905	20,827	18,854
	減価償却費※1	(百万円)	14,001	12,493	16,251	18,779	18,766	17,102	17,529	14,634	14,070	16,388	19,526
	EBITDA※2	(百万円)	45,872	48,279	53,289	55,946	55,477	55,408	58,244	54,471	49,710	44,644	48,450
貸借対照表上の項目	総資産額	(百万円)	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	1,312,273
	預金※3	(百万円)	394,615	438,348	502,285	547,865	572,353	623,581	679,474	684,560	783,408	790,687	821,508
	負債	(百万円)	674,486	636,968	686,525	730,590	758,710	810,458	929,036	863,051	962,482	977,509	1,058,031
	純資産額	(百万円)	138,045	153,408	169,890	184,794	199,081	212,027	212,890	222,833	234,676	244,113	254,242
1株当たり情報	EPS(1株当たり当期純利益)	(円)	16.27	17.83	19.49	20.75	21.07	21.24	11.11	22.14	22.01	17.71	16.03
	DPS(1株当たり配当額)	(円)	6.75	7.50	8.00	8.50	9.00	10.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00
	配当性向	(%)	41.4	42.0	41.0	40.9	42.6	47.0	99.0	49.6	49.9	62.0	68.6
経営指標	EBITDAマージン※4	(%)	48.2	45.7	46.7	46.6	45.6	43.4	39.5	36.6	36.2	32.6	31.2
	ROE(自己資本利益率)※5	(%)	14.7	14.6	14.4	13.9	13.1	12.3	6.2	12.0	11.3	8.7	7.6
	自己資本比率(国内基準)※6	(%)	43.13	45.27	50.53	49.77	51.71	50.78	47.77	50.11	47.93	47.31	46.51
	PER(株価収益率)	(倍)	18.7	22.7	30.4	23.1	17.2	15.9	29.4	12.6	11.4	13.4	16.5
キャッシュ・フロー	営業キャッシュ・フロー	(百万円)	118,550	91,940	99,931	66,482	88,118	31,466	117,471	89,619	136,039	41,311	66,577
	投資キャッシュ・フロー	(百万円)	△ 6,927	△ 50,668	4,994	△ 11,634	△ 28,818	△ 3,649	△ 34,882	△ 5,801	△ 32,770	△ 36,114	△36,191
	財務キャッシュ・フロー	(百万円)	△ 8,157	△ 8,333	△ 9,204	△ 9,826	△ 10,446	△ 11,729	△ 12,246	△ 16,009	△ 13,555	△ 12,727	△12,973
設備投資	設備投資額	(百万円)	21,918	24,054	19,037	17,216	14,213	11,900	10,792	16,694	25,132	23,712	24,734
	内国内事業ATM	(百万円)	13,044	13,858	10,698	8,885	4,052	1,673	1,986	3,556	9,228	7,898	6,450
	内国内事業ソフトウェア	(百万円)	7,118	7,933	7,122	7,550	8,756	9,863	7,589	11,567	14,023	9,918	12,115

※1 減価償却費(のれん償却額含まず)

※2 EBITDA = 経常利益 + 減価償却費

※3 譲渡性預金を含んでいます。

※4 EBITDAマージン = EBITDA / 経常収益

※5 ROE(自己資本利益率) = 当期純利益 / 自己資本平均残高

※6 銀行法第14条の2の規定に基づく平成18年金融庁告示第19号に定められた算式に基づき算出しております。

非財務ハイライト

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
社員数(連結) ^{※1}	(人)	490	543	576	619	634	654	657	713	809	911	1,016
社員数(単体) ^{※1}	(人)	453	458	445	456	472	468	460	487	470	505	549
女性社員比率(単体)	(%)	32	35	35	35	36	37	39	41	39	40	39
女性管理職比率 ^{※2}	(%)	8.0	9.7	9.9	10.7	12.0	14.7	14.5	17.4	18.2	16.0	18.4
有給休暇取得率	(%)	—	—	—	—	83.4	86.9	78.1	80.0	70.5	80.2	83.8
育児休職取得者数 ^{※3}	(人)	10	7	12	10	13	16	12	11	11	15	24

※1 社員は、役員、執行役員、当社からの社外への出向者、パート社員、派遣スタッフ社員を除き、社外から当社への出向者を含む。

※2 女性管理職比率は、当社から社外への出向者を除き、管理職である参事・副参事・主任調査役で算出しています。

※3 育児休職者は、2022年度中に育児休職を取得した社員（契約社員を含む）

セブン銀行の中核事業として、 革新的なATMサービスを展開し、 新たな価値創造に挑みます

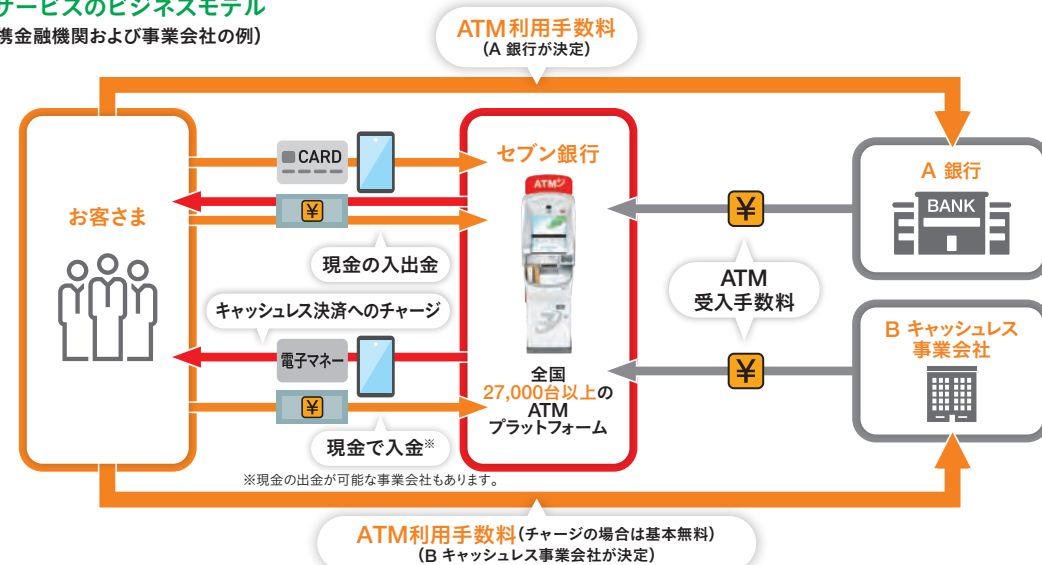
常務執行役員 ATMプラットフォーム推進部、
ATMオペレーション統括部、業務サポート部担当
竹内 洋

安心・便利な決済インフラを提供

ATMプラットフォーム事業

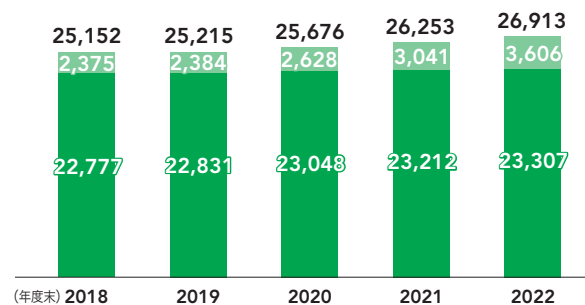
ATMプラットフォーム事業は、47都道府県に27,000台以上展開するセブン銀行ATMを通じてさまざまなサービスを提供する、当社の中核事業です。現金による入出金取引に加え、キャッシュレス決済の台頭に伴って多様化する決済ニーズにも幅広く対応。最新のATMでは、顔認証など多彩な機能を搭載し、金融機関や行政の手続きも可能になりました。お客さまの暮らしを支える重要な社会インフラとして、ATMの新しい価値創造に取り組んでいます。

ATMサービスのビジネスモデル (主な提携金融機関および事業会社の例)



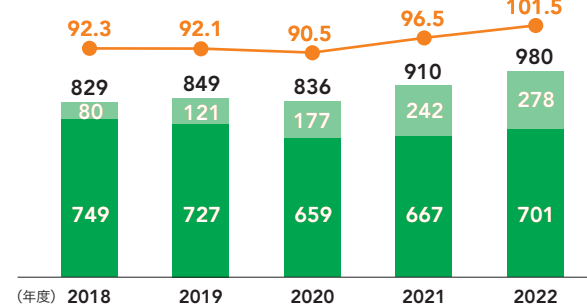
ATM設置台数の推移

■ グループ内台数 (単位: 台) ■ グループ外台数 (単位: 台)



ATM利用件数と内訳

■ 預貯金金融機関 ■ ノンバンク、コード決済事業会社等※ (単位: 百万件)
—●— 1日1台当たり期間平均利用件数 (単位: 件)



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

キャッシュレス社会におけるATMのプレゼンスを確立

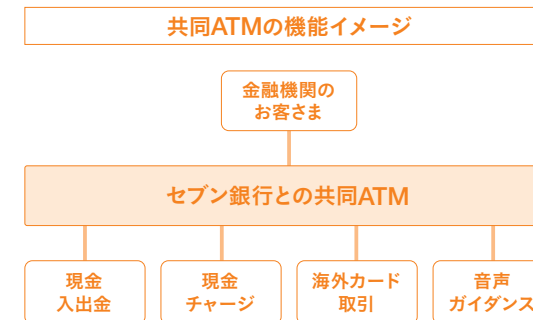
キャッシュレス決済が普及する中、セブン銀行のATMにおいても電子マネーやスマートフォン決済への現金チャージの取引件数が急速に増加しています。セブン銀行では、デジタル社会への身近な入り口として、ATMのプレゼンスをさらに高められるよう努めています。また、地域経済活性化策の一環として各地で導入が進む「デジタル地域通貨」の現金チャージについても、20を超える自治体の地域通貨に対応するなど、地域活性化にも貢献しています。



主要な駅等にも設置

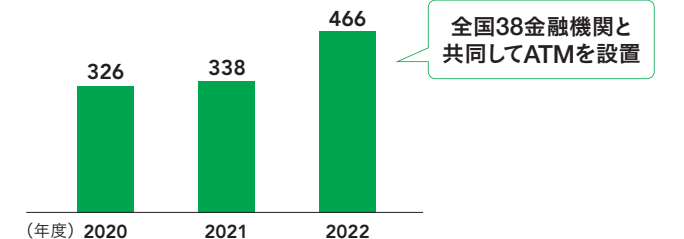
金融機関の合理化を支援

金融機関が店舗再編などの合理化を推進する中、セブン銀行はこれまで培ってきたATMの豊富な運営ノウハウを活かし、金融機関との共同ATMの設置拡大を進めています。共同ATMの台数は、2022年度末現在で466台にまでのぼり、全国38金融機関と共同してATMを設置しています。ATMの共同運営によって、金融機関のATM運営コスト低減のみならず、利用されるお客さまの利便性向上にも寄与しています。



共同ATM台数の推移

(単位: 台)



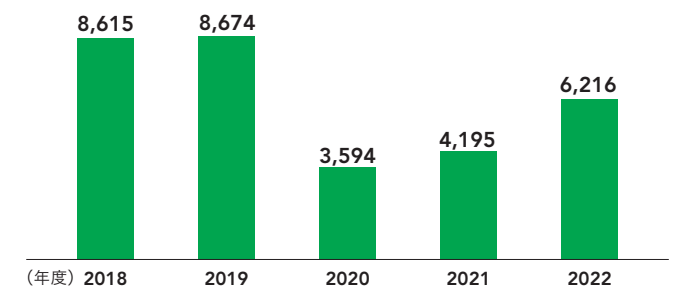
海外発行カードによる多通貨決済サービスを開始

セブン銀行のATMは12の言語に対応しており、海外で発行されたキャッシュカードやクレジットカードなどで日本円を引出すことができるサービスなどが、訪日外国人の方々にご好評をいただいています。2022年7月からは、日本円を引出す際に、決済通貨を選択できるようになり※、さらに利便性が向上しました。今後も訪日外国人の増加が見込まれる中、日本での現金ニーズにしっかりと応えできるよう努めてまいります。

※ Visa・Mastercardの海外発行カードが対象です。

海外発行カード取引件数の推移

(単位: 千件)



全国のATM設置台数

26,913台

(2023年3月末現在)



設置場所別ATM台数	
(2023年3月末現在)	
セブン-イレブン	22,619台
その他のグループ内店舗	688台
グループ外の商業施設	2,073台
オフィスビル	98台
駅	820台
サービスエリア・パーキングエリア	77台
空港	61台
その他(金融機関等)	477台

※グループ外の施設にセブン - イレブン店舗が出店している場合、ATM設置場所はセブン - イレブンとして集計しています。

ATM提携先一覧

預貯金取扱提携金融機関 (2023年5月31日現在)

銀行 本店所在地別

北海道・東北地方



関東地方



中部地方



その他提携金融機関等 (2023年5月31日現在)

証券会社



生命保険会社



提携ネットワーク (2023年5月31日現在)

海外発行カード（国際ブランド）



※マークが同じでも、ご利用いただけないカードがあります。

近畿地方



中国·四国地方



九州・沖縄地方



外国銀行



クレジットカード会社・信販会社・消費者金融会社・事業者金融会社・事業会社



電子マネー



※一部サービスのロゴマークを掲載しています。

“お客さまニーズの変化に 応えるサービスを+（プラス）し、 「新しい便利」を提供いたします”

常務執行役員 ATMソリューション部、ATM+企画部担当
深澤 孝治

高機能ATMを活用し金融・非金融を問わないさまざまなサービスを展開

サービスプラットフォーム戦略

お客さまのライフスタイルや事業者の経営環境など、社会環境が急速に変化する中、セブン銀行は、従来のATMの概念を超えた、現金決済にとどまらない新たな価値提供を構想しています。これからは、全国に設置されたセブン銀行ATMを、デジタルとリアルをつなぎ、簡単に、安心して、あらゆる手続きができるサービスプラットフォームに進化させます。金融機関や事業会社、行政などが提供するさまざまなサービスと連携し、「誰一人取り残されない」デジタル社会の実現を目指します。

さまざまな手続き・サービスとの連携を拡大



セブン銀行は、多彩な機能を備えた第4世代ATM（ATM+）の導入を進めています。どなたにも見やすく、さらに使いやすくなった操作ディスプレイに加え、スマートフォンとの連携も実現。QRコードやICカード、本人確認書類の読み取りや顔認証なども可能となり、ATMの新たな価値創造を目指しています。

2画面一体ディスプレイで大きな文字&アニメーションで見やすく、使いやすい



QRコードやICカード、
本人確認書類の読み取り機能



※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

高性能カメラによる
顔認証機能



GOOD DESIGN
AWARD 2022

第4世代ATM
設置台数
13,419台
(2023年3月末時点)

お客さまとサービスを便利につなぐ窓口

2023年秋より順次、金融機関向けに、お客さまを特定して届出情報の確認勧奨等を通知する「ATMお知らせ」、口座開設や届出情報の変更などを受付ける「ATM窓口」のサービス提供を開始します。これにより、お客さまは、いつでも近くのセブン銀行ATMで、簡単・便利に安心してお手続きができるようになり、金融機関にとっては、お客さま接点の強化、業務の合理化等を図ることができます。今後は、金融機関以外の事業会社、行政等のサービスとの連携も拡大させ、新たな社会的価値創出に向けて取り組んでまいります。



2023年 秋 新サービスが登場

ATMお知らせ
継続的顧客管理
在留期限管理
住所・電話番号
不備等への対応

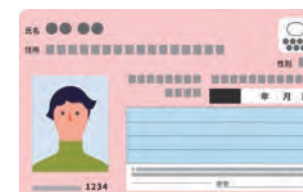
ATM窓口
口座・アカウント
開設
住所・電話番号等
の変更受付け



銀行本支店内へもセブン銀行ATMを展開

行政と民間をつなぐ接点に

全国に設置されたセブン銀行ATMではマイナンバーカードの読み取りに対応しており、マイナポイントの申込や、マイナンバーカードの健康保険証利用の申込が可能です。今後も、こうした行政と連携したサービスの開発・提供に取り組んでまいります。



あらゆる認証の基盤に

より厳格な本人確認が求められる社会の変化に合わせて、セブン銀行は安心・安全な認証基盤を提供していきます。運転免許証やマイナンバーカードなどを読み取り、顔認証機能と組み合わせることによって、国内ATMとしては初めて、犯罪収益移転防止法に対応した本人確認が可能となります。2024年春には、顔認証で現金の入出金ができるサービスを展開予定です。お客さまは、手ぶらで便利に、生体認証で安心・安全に、ATMをご利用いただけるようになります。



“お客さまの日々の暮らしに密着した金融サービスを提供。セブン&アイグループならではのユニークな商品性を追求しています”

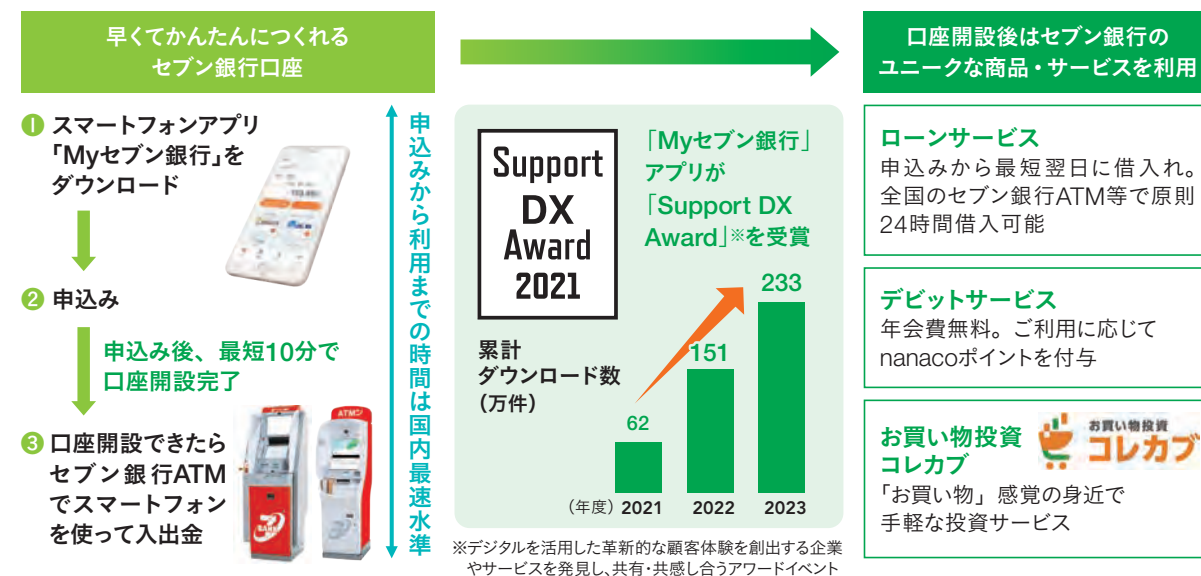
執行役員 パンキング統括部担当
廿浦 隆



個人のお客さまの日々の暮らしを支える金融サービスを提供

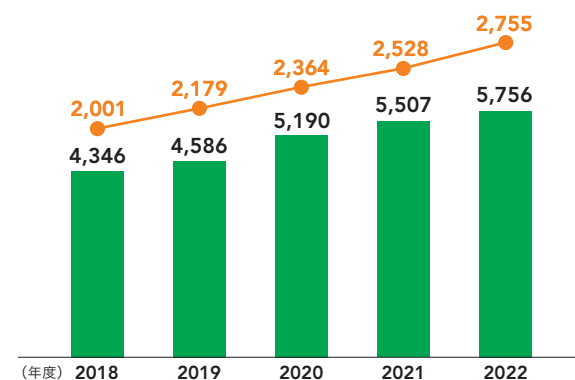
国内リテール事業

国内リテール事業では、個人のお客さまの日々の暮らしに密着した金融サービスを提供しています。総合流通業のDNAを持つ当社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、従来の概念にとらわれない革新的なサービスを展開。口座数・預金残高・ローン残高はいずれも着実に成長を続けており、セブン&アイグループの国内各店舗に来店する1日約2,220万人のお客さまの「あったらいいな」にお応えするよう努めています。



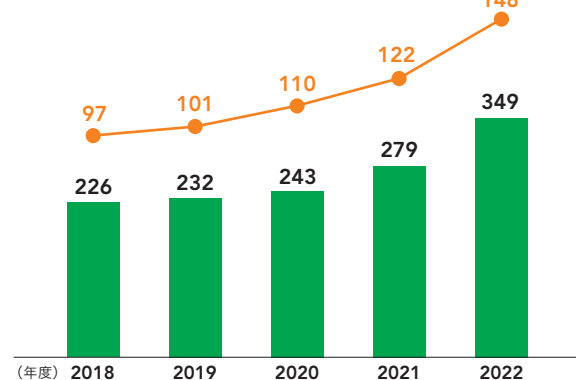
預金残高・口座数

■ 個人預金残高(単位:億円) —●— 個人口座数(単位:千口座)



ローン残高・口座数

■ ローン残高(単位:億円) —●— ローン口座数(単位:千口座)



スマートフォンアプリ「Myセブン銀行」をリニューアル

2023年4月に3周年を迎えたスマートフォンアプリ「Myセブン銀行」が、2023年6月にリニューアルし、アクセシビリティに配慮した、誰でもすぐに使いこなせるアプリデザインに生まれ変わりました。以前からの特長である、最短10分で口座開設ができる機能や、キャッシュカードを使わずアプリだけで入出金ができる「スマホATM」機能はそのままだに、お金の移動に関する操作をスマートフォンの画面上部にまとめるなど、ユーザーインターフェイスを刷新。ご要望の多かったメモ機能なども追加し、さらに使いやすくなりました。



「小売×金融」で投資を身近にする「お買い物投資コレカブ」

「小売×金融」の発想から生まれた、誰でも気軽に始められる投資サービス「お買い物投資コレカブ」を2022年11月より開始しました。商品のバーコードを読み取ると関連する株式を見つけることができるなど、セブン銀行ならではのユニークな機能を搭載。スマートフォンアプリ「Myセブン銀行」を通じて約300銘柄(日本株・米国株・ETF)の株式売買や積立投資が1株数百円からお取引することができます。さまざまなミッションを通じて、「カブ」を「コレ」クションするように楽しみながら気軽に投資を始めて、無理なく継続できます。



外国人居住者向けにワンストップで金融サービスを提供

日本に居住する外国人の方々は年々増加していますが、生活に不可欠な金融サービスへのアクセスはまだまだ良好とは言えないのが現状です。セブン銀行グループでは、こうした外国人居住者の方々向けに、銀行口座の開設から海外送金、クレジットカード、ローン、保険といった複数の金融サービスをワンストップで提供する体制を整えています。多言語対応でわかりやすいサービスを提供することで、外国人の方々が安心して生活できる多文化共生社会の実現を目指しています。

銀行口座	海外送金	与信	保険
セブン銀行 SEVEN BANK	セブン・グローバルレミット SEVEN GLOBAL REMIT	Credd Finance	ビバビダメディカルライフ VITA VIDA
- 日本全国27,000台以上のセブン銀行ATMでどこでもいつでも出入金 10言語以上対応のATM操作画面で安心して取引可能	- 簡単操作、多言語対応のスマホアプリでいつでも手軽に海外送金取引可能 - 常に市場のリアルタイムレートを反映	- 来日後の方でもお申込みいただける、少額与信・カードレスのクレジットカードを発行 - 幅広く就労可能な在留資格を持った外国人の方に豊富なローンラインナップを提供	- 幅広い属性、ニーズに応じた豊富な保険商品ラインナップ - リーズナブルながら充実の補償内容

決済サービスのモバイル化・デジタル化へのシフトを推進し、お買い物を、もっと楽しく、便利に

暮らしに密着した決済サービスを提供

セブン・カードサービス

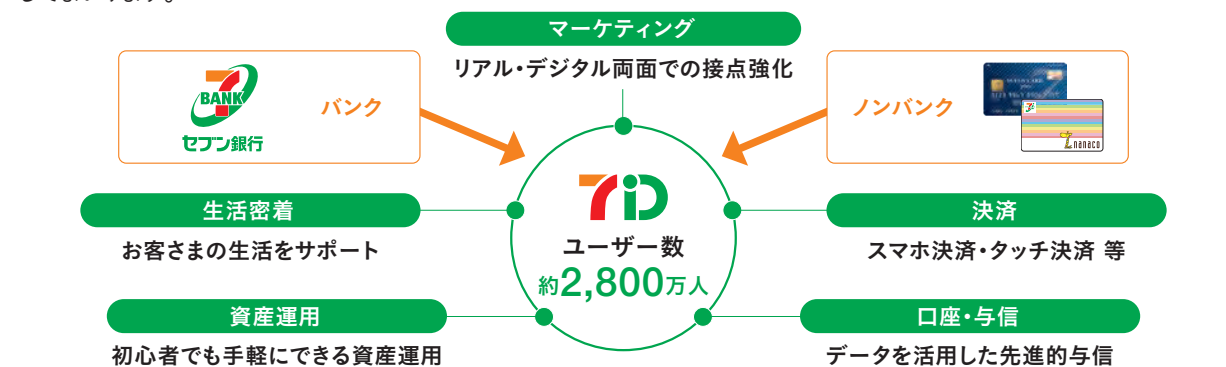
セブン・カードサービスは、日本最大級の流通グループであるセブン&アイグループの決済サービス事業会社として、電子マネーとクレジットカードの発行・運営を手がけています。2002年の営業開始とともにクレジットカードの発行を、2007年にはキリンのキャラクターでおなじみの、流通系で初となるプリペイド式電子マネー「nanaco」のサービスを開始し、「お買い物を、もっと楽しく、便利に」をテーマにサービス拡大に取り組んでまいりました。今後も「お客さま接点の深化」というテーマを軸に、「ふだんの暮らし」に密着した金融サービスの提供に挑み続けます。



「7iD※」を軸としたリテール事業の高度化

セブン銀行とセブン・カードサービスは、セブン&アイグループの各店舗に来店されるお客さまに、利便性の高い金融サービスを提供することを目的に、いずれも設立以来20年以上にわたってサービスの拡充に努めてまいりました。一方で、フィンテック企業の登場や世界的な金融政策の変化等、大きく変化した外部環境に対応し、お客さまのニーズに合わせたサービスや金融体験を提供するため、2023年7月1日に、セブン銀行はセブン・カードサービスを連結子会社化いたしました。

今後は、セブン&アイグループのバンキング事業とノンバンク事業を一体運営することで、両社がこれまで培ってきたノウハウ・専門性等を統合、拡充させつつ、各種金融サービスをお客さま視点で再整理し、お客さまの多様なニーズに対して、より簡単でシームレスに、かつスピーディーに対応してまいります。さらにグループ共通の会員基盤である「7iD」を活用することでシナジーを追求し、流通小売グループらしい金融サービスの開発やユニークな体験を提供してまいります。

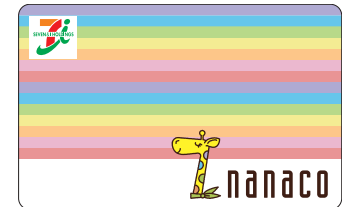


※「7iD」はセブン&アイグループ各社や提携企業の各種サービスで使える共通の会員ID。7iDを利用するとセブン&アイグループ各社や提携企業のアプリ・通販サイトでおトクにお買い物ができ、「セブンマイル」が貯まります。

電子マネーとクレジットカードの決済サービスを提供

電子マネー「nanaco」は、セブン&アイグループ内外を問わず、全国100万店以上の加盟店でお使いいただくことができ、7,900万人を超えるお客さまの毎日の便利を支えています。「nanacoポイント」を活用した施策などを通じてお客さまにとって便利でお得なサービスを次々と生み出しているほか、食品ロスの削減やペットボトルのリサイクルの促進に「nanacoポイント」を活用するなど、SDGsに向けた継続的な取り組みも展開しています。

クレジットカードは、現在では360万人を超えるお客さまのご支持を得るまでになりました。年会費無料で、ご利用金額に応じて「nanacoポイント」が貯まるだけでなく、電子マネー「nanaco」のオートチャージにも対応しています。



決済サービスのモバイル化・デジタル化を推進

電子マネー「nanaco」は、2021年10月からApple Payにも対応するなど、従来の「nanacoカード」だけではなく、モバイル化・デジタル化へのシフトを推進することにより、お客さまとの接点を拡大し、さらなる利用シーンの拡大を図っています。2022年4月には「セブン - イレブンアプリ」に「nanaco」の決済機能を搭載するなど、セブン&アイグループと「nanaco」の顧客基盤の強みを活かした新たなサービスをさらに充実させました。今後もグループ各社のアプリやデジタル媒体、SNS等を活用したキャンペーンを企画・実施して、より身近に、幅広い年代のお客さまに利用していただくことを目指してまいります。



「7iD」との紐づけ登録サービスを開始

2022年4月から、「セブンカード・プラス/セブンカード」と「7iD」の紐づけサービスを開始しました。これにより、セブン - イレブン店舗やイトーヨーカドー店舗でのお買い物の際に「セブンカード・プラス/セブンカード」でお支払いいただくと、アプリの会員コードを提示することなく、自動的に「セブンマイル」が貯まるようになりました。貯まった「セブンマイル」は、電子マネー「nanaco」や「nanacoポイント」へ交換することもできます。今後もセブン&アイグループの店舗や提携店舗の各アプリ・各社通販サイトでお得にお買い物ができるよう取り組んでまいります。



セブン銀行のATMを活用した 便利で安全なサービスを法人向けに展開し、 新たな収益源として育成

法人向けの決済サービスやセキュリティビジネスを提供

国内法人事業

フィンテックのめざましい発展に代表されるように、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み出される中、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ます。ATMによる送金／集金サービスは生活のあらゆる場面に広がりを見せています。また、セブン銀行が培ってきたセキュリティ技術や不正対策を外部の金融機関等に提供するサービスも拡大しています。

株式会社セブン・ペイメントサービス

決済機能 ATM受取・ATM集金

セブン・ペイメントサービス

ユニークな法人向けサービスで、送金・集金をかんたんスピーディーに

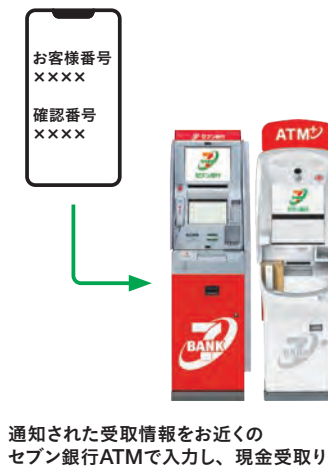
企業から個人への送金を、セブン銀行ATMとセブン - イレブンのレジで原則24時間365日受取ることができる「ATM受取」サービスを中心に、セブン銀行ATMを利用した、ほかにはないユニークな法人向けサービスを提供。「ATM受取」サービスは、自治体や鉄道会社との連携が進むなど、ますますその活用が拡大しています。また、セブン銀行ATMで売上金等を入金できる「ATM集金」サービスも企業の業務効率化に役立つと高く評価されています。

Topics 「ATM受取」が自治体給付金でも利用可能に

全国のセブン銀行ATMで原則24時間365日、企業からの送金を受取れる「ATM受取」サービスで、自治体からの給付金も受取れるようになりました。自治体側には煩雑な事務作業を軽減できるメリットがあるとともに、住民の方にとっても、申請から受取りまでスピーディーにセブン銀行ATMで給付金を受取れることで、利便性が大幅に向上します。

Topics 首都圏鉄道でも「ATM受取」の採用が拡大

「ATM受取」サービスでは、現金だけでなく、電子マネーでの受取りも可能です。この利点を活かし、半数以上の首都圏大手私鉄各社と提携し、各鉄道会社のポイントを交通系電子マネーへのチャージとして受取れるようになりました。駅の券売機だけでなく、いつでもお近くのセブン銀行ATMで受取れるようになったことで大変好評です。



Topics 「ATM集金」の取組みがJapan Financial Innovation Award 2023で金融機関賞を受賞

専用スマートフォンアプリを用いて、全国27,000台以上のセブン銀行ATMで原則24時間365日、売上金等の現金を入金できるサービス「ATM集金」が、株式会社FINOLABと一般社団法人金融革新同友会FINOVATORSが開催する「Japan Financial Innovation Award 2023」において、金融機関賞を受賞しました。煩雑な集金業務を、セブン銀行のATM網を活用して効率化できることが評価されました。



株式会社バンク・ビジネスファクトリー

BPO 事務受託サービス

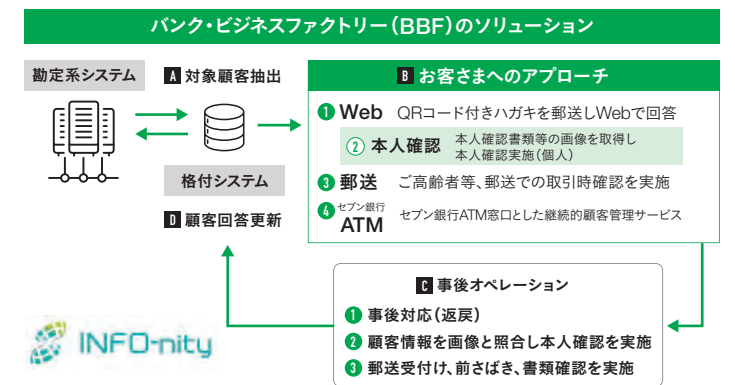


銀行品質の安心・安全かつ効率的なBPO(事務受託)サービスを提供

銀行事務センター運営のノウハウを活かし、金融事務のプロとして、口座開設、住宅ローン、預金調査といったさまざまな金融機関事務に加え、アンチ・マネー・ローンダリング対策のサービスを多くの金融機関に提供しています。また、RPA（事務処理自動化機能）による作業の自動化など業務プロセスの最適化提案を行い、効率的なBPO（事務受託）サービスも提供しています。

Topics 継続的顧客管理サービス「INFO-nity」の採用拡大

セブン銀行が培ってきた銀行品質の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、銀行口座の不正利用を防ぐために金融機関に法律上義務付けられている「継続的顧客管理」に対応するサービス「INFO-nity」の提供を開始しました。顧客に対して複数の手段でアプローチし、顧客データベースを最新化することで、継続的顧客管理を効率的に実施でき、金融機関での採用が拡大しています。



株式会社ACSiON

セキュリティ プラットフォーム提供サービス

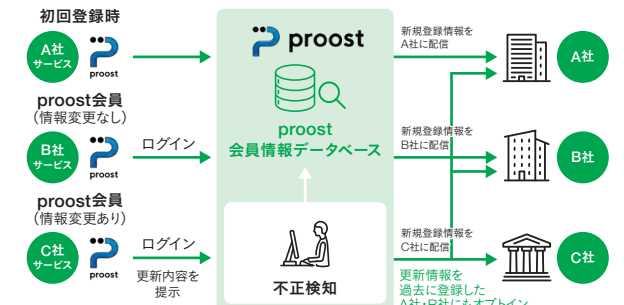


世界を公正に。make world be honest

オンライン本人認証サービスと不正検知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。マネー・ローンダリングやテロ資金供与の対策などに国際社会の厳しい目が向けられる中、金融機関の不正対策への支援にも積極的に取り組んでいます。

Topics 本人確認サービス「proost」導入先の拡大

本人確認情報（氏名、住所、免許証記載情報、本人撮影顔画像等）を保管し、オンライン上で本人認証を行うサービス「proost」の導入先が拡大しています。ユーザーは「proost」を導入する複数サービスの本人情報を一括で更新でき、事業者側も常に最新の顧客情報を共有できるという双方の利便性が評価されています。



Topics 不正検知事業「Detecker」のNTTデータとの協業サービスの提供を開始

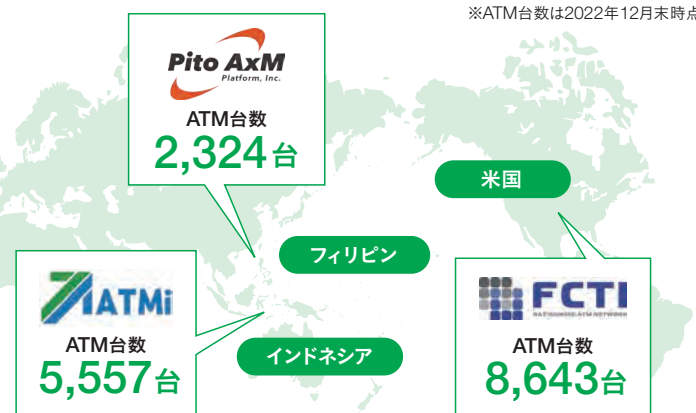
ACSiONは、AIも用いたビッグデータ分析によって不正取引・不正アクセスを24時間365日監視する不正検知プラットフォームサービス「Detecker」を提供しています。2022年には株式会社NTTデータが提供するインターネットバンキングサービス「AnserParaSOL」との連携を開始し、国際的に厳しい不正対策を求められている金融機関を支援しています。

海外におけるATMビジネスの拡大を推進しつつ、新たな金融サービスの展開にも挑戦していきます

常務執行役員
グローバルビジネス事業部担当
永嶋 恒雄

国内ノウハウを活かし、海外各国でATMビジネスを確立 海外事業

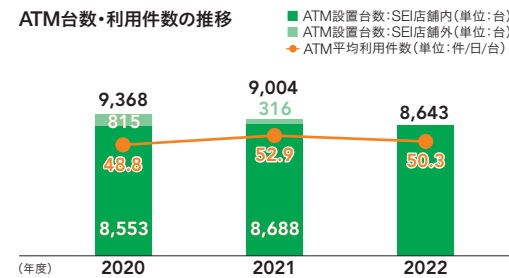
セブン銀行が日本国内で培ってきた高度なATM運営のノウハウを活かし、米国、インドネシア、フィリピンの海外3カ国でATMサービスを展開しています。ATMサービスの安定稼働を実現するため、ATM設置台数と提携先の拡大を着実に進め、各地域における決済ニーズに即したATMネットワークの構築を図っています。



米国

連結子会社FCTI, Inc. (FCTI) が、米国のセブン - イレブン (SEI) 店舗内に約8,600台のATMを展開。充実した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、ATM利用データを活用したユニークな与信サービスなど、多層的な金融サービスを提供しています。

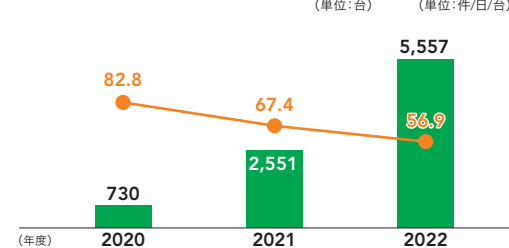
ATM台数・利用件数の推移



インドネシア

連結子会社PT. ABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL (ATMi) が、現地のコンビニエンスストアを中心に約5,500台のATMを展開。現地コンビニエンスストアの積極的な出店も背景に、地方部・離島へのATM設置を急ピッチで進めています。

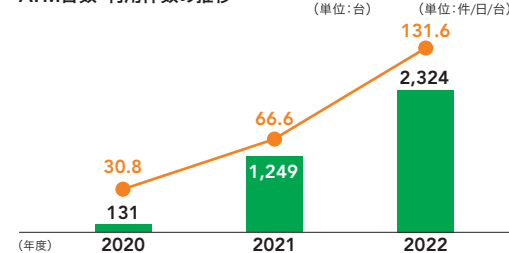
ATM台数・利用件数の推移



フィリピン

連結子会社Pito AxM Platform, Inc. (PAPI) が、フィリピン国内のセブン - イレブン店舗に約2,300台のATMを展開。2023年内にはフィリピン国内のセブン-イレブン全店舗となる約3,000店舗へのATMの設置が完了する見込みで、利用件数も急速に増加しています。

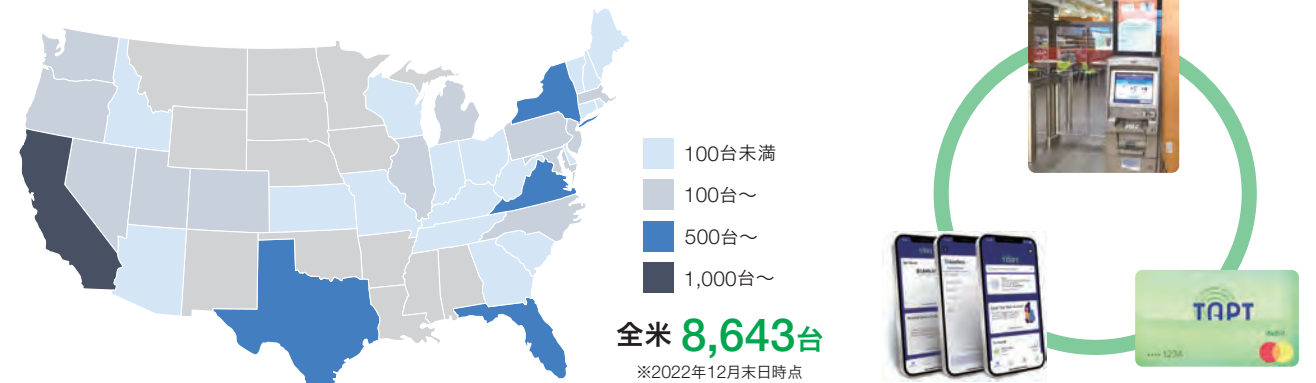
ATM台数・利用件数の推移



充実のATMネットワークを背景としたユニークな金融サービスを展開



FCTIは、米国最大級のコンビニチェーンであるセブン - イレブン店舗内に約8,600台のATMを展開しています。2023年2月からは、外部銀行と提携し、独自のデジタルバンキングサービス「TAPT」の実証実験を開始しました。「TAPT」は、スマートフォンアプリ上で利用・申込が可能な小口融資サービス (TAPT Money)、デビットカードサービス (TAPT Debit) の2つからなり、FCTIのATM利用者向けに、ニーズの高い融資・決済サービスを提供することで収益機会の拡大を図っています。



AI・データを活用したATMネットワークの拡大



世界第4位の人口を誇るインドネシアでは、ATM需要が急速に高まっていますが、設置台数が増加するにつれて、設置の可否の判断が難しい場所の増加が課題となっていました。そこでATMiは、セブン銀行のAI・データ活用チームと協働し、現地調査から得たデータをもとにATMの利用件数を予測し、設置の可否を判断するAIを開発・運用。直近では、新規ATM設置台数の約4割程度がAIの判断による設置となるなど、スピーディーなATMネットワークの拡大が図られ、現地の旺盛なATMニーズに応えています。



提携銀行拡大による利用件数拡大の促進

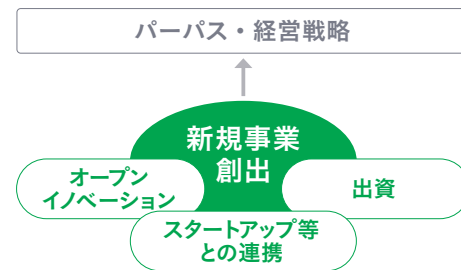


フィリピンのセブン - イレブン店舗内へのATM設置を進めるPAPIは、首都圏以外の地方部・離島への設置も本格的に進めており、2023年内にはフィリピン国内のセブン - イレブン全店舗への展開が完了する見込みです。2022年には現地主要銀行の一つであるLANDBANKとの直接提携を開始し、利用件数が飛躍的に増加しました。今後も、引き続きATMネットワークと提携銀行の拡大を進め、現地の旺盛な資金需要に応えてまいります。



イノベーションの創出

パーパスの具現化に向け、
社内外のネットワークを活用して
新規事業の企画を相次ぎ実行。
さらなるイノベーションの創出を目指します



執行役員 金融戦略推進部担当
西井 健二郎

セブン銀行はパーパスの具現化に向けて、商品・サービスの開発と人材育成の両面で、社内外のネットワークを活用し、イノベーションの創出を目指すさまざまな取り組みを行っています。新しい柱となる事業の創出に向けて、社外企業とも連携しながら、当社が持つ経営資源の新たな活用方法やシナジーを常に模索。新規事業の企画を提案止まりにせず、実行段階までしっかりと落とし込むことを重視しています。また、新規事業を創出できる人材の育成や社内のカルチャー改革にも取り組んでいます。

お買い物感覚で資産運用ができる新サービスを開始

2022年11月にローンチした「お買い物投資コレカブ」は、オープンイノベーションの取り組みがきっかけで知り合ったFinatextグループと共同で開発・運用しています。セブン銀行の総合流通系のDNAと、Finatextグループの証券業界への知見を掛け合わせ、両社でブラッシュアップを重ねることで「お買い物投資コレカブ」はつくられました。またFinatextグループの提供する証券システム基盤を利用することで、短期間で証券サービスを開始することができました。これからも、お客さまのお金の「不」を解消できるようなサービスを、オープンイノベーションにより創り上げていきます。



アプリ上でいつでも手軽に、バーコードの読取りや、
ミッション報酬で楽しみながら株式投資

マイナポータルAPIを活用した日本初のサービスを開始

2022年11月より、デジタル庁が運営するマイナポータルAPIを活用した日本初のATMサービス「マイナポータル情報連携サービス」を開始し、最初の提携企業としてアイフル様に採用いただきました。

ローンの申込等に必要な所得情報は、金融機関等がサービス利用者に郵送やWebでの提出を依頼し、確認を行うのが一般的ですが、本サービスでは全国27,000台以上のセブン銀行ATMを利用して原則24時間いつでも自治体等が保有する所得情報を提携企業へ提出することが可能となりました。



サービス概略図



ATM画面イメージ



新規事業創生プログラムを開催

セブン銀行では、2016年よりアクセラレータープログラムを定期的で開催し、スタートアップ企業をはじめとする、のべ200社以上の応募企業の皆さまとの取組みを通じて、ATMや金融の既存概念を超えたユニークなサービスを共創・事業化してきました。第6回目となる「新規事業創生プログラム（アクセラレーター）2023」は、『「あったらいいな」を超える幅広いニーズに対応できる社会インフラの提供』をテーマとし、25社の応募の中から2社の協業プランが採択されました。



採択企業



株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ

株式会社AGE technologies

最終選考会の様子



VOICE

新規事業創生プログラム
事務局メンバー

本プログラムを通じて、幅広い分野・業種の企業の皆さまと当社のアセットを掛け合わせることで、お客さまの「あったらいいな」を超える可能性を秘めたサービスの原石を見つけることができました。オープンイノベーションにより生まれた協業案を、これから一つずつスピーディーに社会実装していきます。

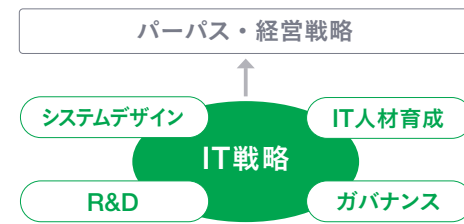
ITドリブン企業への変革



執行役員 金融ソリューション部担当

滝沢 卓

システムの安定稼働と柔軟な開発体制を両立。
競争優位を生みだし、顧客からの信頼性を
高めるITドリブン企業への変革を目指します

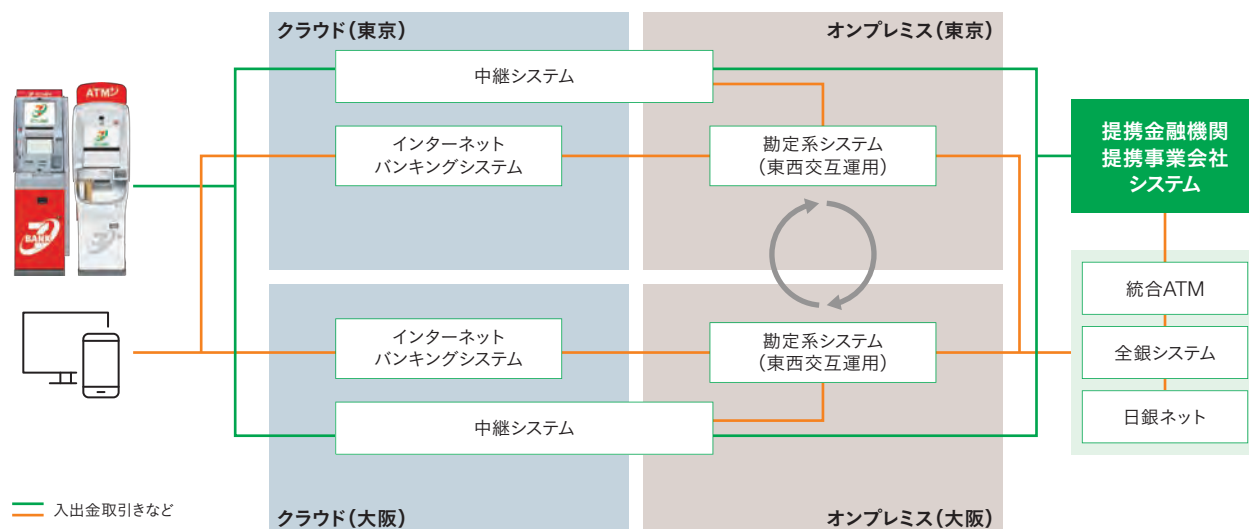


重要な金融インフラとして、24時間365日の安定稼働が当然のように求められるATMサービス。社会全体でDXが加速する中、お客さまのニーズはますます高度化し、さまざまなリスクへの対応もより高い次元で求められるようになっていきます。こうした状況に対応し、ITドリブン企業への変革を目指すため、当社はIT部門の役割を再定義しました。安心・安全を支える高品質なシステム基盤の安定稼働だけでなく、システムのクラウド移行・プロダクト開発体制の内製化を進め、スピーディーで柔軟なシステム開発体制の両立を図っています。変革の実現を支える人材の育成や、先端技術の開発にも注力しています。

24時間365日の取引を支えるシステム基盤の構築

セブン銀行はATMのサービスプラットフォームへの進化、金融サービスの拡大を見据え、システムのクラウド化を推進しており、2021年に大部分の基幹システムをクラウドに移行しました。事業パートナーと連携しながら、システムの二重化や東西交互運用を継続するとともに、障害部位の迅速な切り離し対応やリモート保守環境の強化など障害時の早期復旧対策も強化し、より安心・安全な金融サービスを24時間365日支えています。

セブン銀行のシステムネットワーク



プロダクト開発体制の強化によりビジネス力とIT開発力を融合

IT部門による事業・サービス創出力を高め、柔軟なシステム開発を行うために、プロダクト開発体制において「アジャイル開発」と「内製化」を推進しています。業務部門と連携し、ビジネス力とIT力を融合させることで、「Myセブン銀行」アプリなどのUI/UXをスピーディーに進化させ、お客さまのニーズに素早く対応するとともに、さらなる価値提供を目指しています。今後も対象となるプロダクトをさらに拡大してまいります。

今後の内製拡大方針

内製範囲の拡大

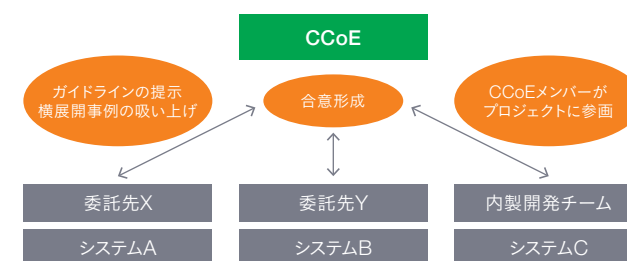
開発プロセスも刷新し
ビジネス/IT両面で自ら考え
自ら高速に作り続ける部隊へ



全社的なクラウド活用を支援する推進体制

企業のDXを加速するための重要なツールであるパブリッククラウドを効果的に活用するには、さまざまな課題やリスクに対処する必要があります。そこで当社は、クラウド活用の推進組織として「クラウドセンターオブエクセレンス (CCoE)」を組成。クラウドのベストプラクティスを取り込んだガイドラインを策定し、システム開発者やクラウド事業提供者と連携しながら、クラウド活用の推進状況を俯瞰的立場から統括しています。

クラウド利用に係る開発チーム検討状況を ユーザ視点、俯瞰的立場からレビュー



システム間でクラウド利用のノウハウを共有 個別最適化、サイロ化されたシステムからの脱却



VOICE

金融ソリューション部
徳田 義明

CCoEのリーダーとしてパブリッククラウド活用を推進してきました。当社ではパブリッククラウドの最新技術を組み合わせユニークで新しいサービスの開発を進めています。これからもCCoEチーム一丸となりセブン銀行のDXを達成するために貢献していきたいと考えています。

DXによる企業変革の推進

社員の意識改革と行動変容を促し、「守りのDX」と「攻めのDX」の両輪で企業変革を推進します



執行役員 セブン・ラボ、コーポレート・トランスフォーメーション部担当

中山 知章

デジタルの力を最大限に引き出し、DXを推進するには、ITインフラなどの環境整備だけでなく、それを扱う人材の育成が欠かせません。セブン銀行では、社内IT基盤の構築・整備により生産性の向上を図る「守りのDX」と、新たな価値創出に向けてカルチャー変革を促し、ビジネス創出力を養う「攻めのDX」の両方を強力に推進しています。そのために社員の意識改革や行動変容も促し、データサイエンティストの育成などにも精力的に取り組んでいます。

意識改革と行動変容を促す社内プログラム「SEVENBANK Academia」

「SEVENBANK Academia」は、パーパス実現のために、さまざまな取組みを通じて全社員の意識改革と行動変容を促す、全社横断のプログラムです。2022年度は株式会社NewsPicks for Businessと組んで、計10回の経営者対談を実施。外部の有識者の方々とともに新規事業創出や業務改革を継続的・持続的に実践するための研修「越境学習ゼミ」も開催しました。



SEVENBANK Academia ～外部からの刺激により挑戦マインドを醸成～

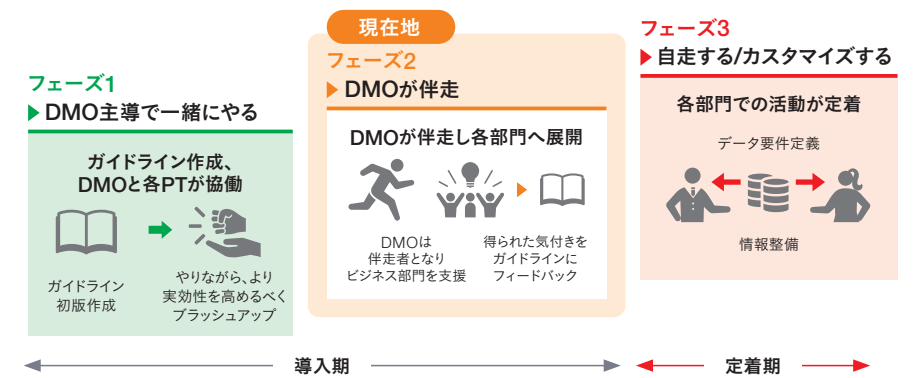


	未来構想ゼミ NPO法人ミラック 代表理事 西村 勇哉 氏	キャリアデザインゼミ &Co.代表取締役 横石 崇 氏	事業創造ゼミ Sun Asterisk Unit Manager 井上 一鷹 氏
狙い	取組むべき未来の課題の 発見力を鍛える	自律したキャリアのヒントを学ぶ	当社のアセットを紐解き、未来のイノベーション 創出するための知見を得る
実施内容	●世の中に問う問い作成、 有識者個別ヒアリング、関連記事購読、 未来を先取りするプロダクト案作成等	●テーマごとの有識者ディスカッション ●偏愛マップ作成、チームフラフープ、 20人レスキュー	●事業構想フレームワーク 「VALUE DESIGN SYNTAX」を活用し、 事業アイデア創出、磨き上げ、ピッチの実施

AI・データ活用環境整備と人材育成

セブン銀行では、所属部門に関わらず全社員が積極的にデータを活用し、業務の効率化や高度化につなげられる環境を整備するため、2022年4月にDMO（Data Management Office）を設置しました。社内のデータ収集・整備やガバナンスの強化、コミュニティ運営などを推進しています。2021年7月からは社内のデータサイエンティストによるデータ活用研修プログラムも実施しており、2022年度末時点で全部署累計129名の社員が受講しました。

DMOによるデータ活用定着ステップ



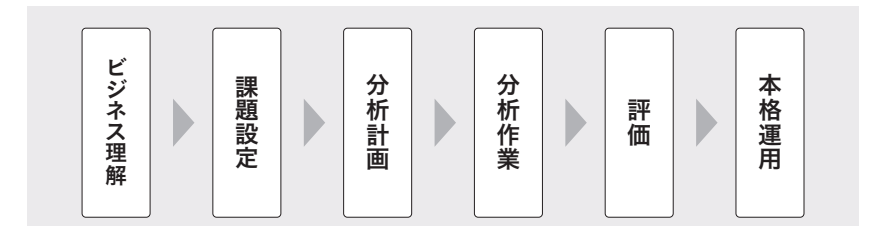
データ活用人材研修プログラムの全体デザイン

	初級	中級	上級
	社内データ活用コース	AutoML実践コース	市民データサイエンティスト養成コース
AI・BI	- 社内データの理解 - Power BIの基礎	【基礎学習】 - AIの基礎 - GUIでのデータ加工 - AutoMLツールでAI構築	バーチャルデータラボでの個別支援
コミュニティ	SEVEN Bank Data Salon		

AI・データのビジネス利活用

AIの活用に必要なとされる「仮説→分析→構築→検証」という試行錯誤のサイクルを柔軟かつ速いスピードで回し、知見やノウハウを社内に蓄積するために、セブン銀行は社内のデータサイエンティストによってAI活用を内製化しています。この取組みによって、各ATMの日々の入出金をAIで予測したり、コールセンターへのお問合せ内容を自動的に整理・分類したりするなど、ビジネス成果につながる活用事例が生まれています。

データ分析の流れ



取組テーマの一例

分類	テーマ
ATM	設置候補探索（国内外）
	入出金取引額予測（国内外）
与信	nanaco データと信活用
マーケティング	ATM 取引についての購買検知
	ローンニーズ予測検知
顧客対応	顧客問合せ内容の自動整理
経営	事業計数可視化

MANAGEMENT BASE

セブン銀行の
経営基盤

環境・社会・ガバナンス（ESG）を
軸とした事業活動を展開し、
中長期的な成長を支える
経営基盤をしっかりと構築する

第2の成長を支える人材戦略

人事部担当役員メッセージ



常務執行役員 総務部・人事部担当
稲垣 一貴

当社がパーパスに掲げる「日常の未来」を実現するためには、社員一人ひとりが、目指す理想に向けて自ら考え、挑戦と創意工夫を積み重ねていくことが重要です。常にお客さまの立場に立って考え、自由な発想で挑戦し、自ら未来を描くことができるよう、社員の自律的成長を支援し、その人たちが最大限に力を発揮できる場をつくることが、当社の人材戦略のベースとなっています。

新しい価値を創る主体は
“人”であると考え、
積極的に社員の成長に
投資しています

同時に当社は、多様な人材が多様な形で活躍でき、成長できる環境を用意することも、企業としての大切な役割だと考えています。性別や年齢、国籍、障がいの有無などを問わず誰もが活躍できる機会を創出し、それぞれの能力向上をサポートしていくことは、当社の持続的な成長にもつながります。また、女性の活躍の場をさらに広げるため、育児や介護をしながらでも働ける就業環境の整備などにも力を入れています。

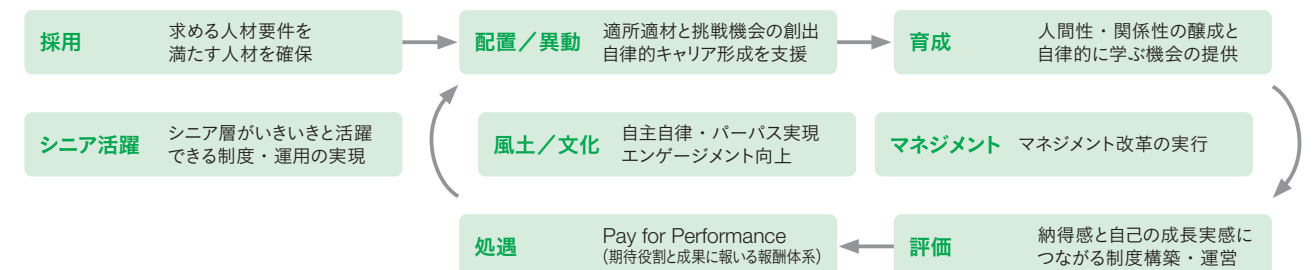
当社はこれからも、新しい価値を創る主体は“人”であると考え、積極的に社員の成長に投資してまいります。社員と会社がともに成長することによって持続的な価値を創造し、パーパスを実現することを目指します。

■ 個人と会社の持続的成長に向けた人材と環境の最適化

社員の自律的成長を支援・活躍する場を提供し、事業を通じて社会に貢献



■ 人材マネジメントサイクル



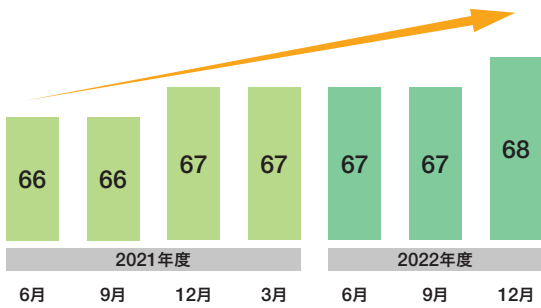
第2の成長を支える人材戦略

主な取組みとエンゲージメント		
※特に注記がないものについては、2022年度または2023年3月31日時点		
	取組み	アウトプット
1 人材育成	●新卒・キャリア採用の積極推進 ●各種研修(IT研修、階層別研修、コミュニケーション研修、評価者研修)の実施 ●社内セミナー開催 ●社内公募・社内インターンシップの実施 ●タレントマネジメントツールの導入 ●全社の人材ポートフォリオ、スキルアセスメントの実施 ●EX10(エクステン)の導入※1	●新卒採用:15名、キャリア採用:61名(キャリア採用比率61%) ●社員登用人数:3名 ●社員1名当たりの研修費用:約10万円 ●パーパスアワード・サンクスレター表彰の開催 Pickup! ●社内インターンシップでグローバル・ビジネス事業部へ社員2名派遣 Pickup!
2 ワークスタイル	●社長によるタウンミーティング実施 ●部門を横断したコーヒータムの開催 ●サンクスレターツールの導入※2 ●社内ウェビナー開催・社内報発行 ●服装基準の見直し	●タウンホールミーティング:のべ60回500名以上が参加 Pickup! ●コーヒータム:10回開催 ●サンクスレター総数:2,782通
3 制度	●リ・チャレンジプラン※3 ●生涯現役を踏まえた制度・運用整備 ●マネジメント層への株式交付制度の導入 ●定年後再雇用者への目標管理・賞与制度の導入	●社員勤続年数:7.6年 ●有給休暇取得率:83.8% ●育児休職取得者※4:24名(男性6名、女性18名)、復職率:100% ●介護休職取得者※4:1名 ●育児・介護を事由とした短時間勤務制度利用者数:21名
4 健康・厚生	●新型コロナウイルス感染症対応の継続 ●管理職メンタルヘルスケア研修 ●健康相談ルームの運用 ●セブン&アイグループと連携した健康施策の実施	●労働災害度数率※5:0.77 ●労働災害強度率※6:0.01 ●1か月当たりの従業員の平均残業時間:24.1時間
5 ダイバーシティ&インクルージョン	●支援学校との連携強化 ●女性幹部候補育成プログラムへの社員派遣 ●D&Iセミナーの実施	●女性管理職比率※7:18.4%(目標2025年度末30%) ●キャリア社員比率:83.1% ●障がい者雇用率※8:2.32%
6 リスクマネジメント	●ハラスメント予防社内研修 ●コンプライアンス相談制度	●ヘルプライン受付数:14件

「エンゲージメント」は、社員の会社に対する信頼や愛着のバロメーターであり、顧客満足度や生産性、売上につながる指標として注目されています。また、エンゲージメントの向上には、会社の理念やビジョンへの共感性、企業の成長への貢献マインドが大きく関連しています。セブン銀行は、社員一人ひとりが当社のパーパスを理解して自らの業務と紐づけて具現化していくことが企業の持続的な成長にもつながると考え、6つのフレームワークに沿ったさまざまな取組みを進めています。

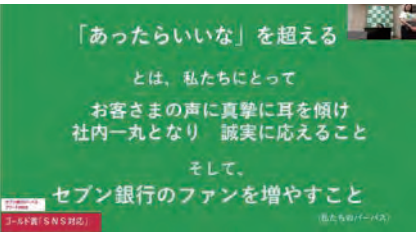
※1 業績評価におけるウェイト10%を自主的なイノベーション活動に関する目標に設定可能とする取組み
※2 社員同士が「感謝」「称賛」を贈りあい、信頼関係の醸成とコミュニケーションの活性化を図る制度
※3 社員が子の養育や家族の介護にあたりながらも勤務を継続できるような勤務形態を定めた制度
※4 育児・介護休職は、2022年度中に育児・介護休職を取得した社員(契約社員を含む)
※5 労働災害度数率=(労働災害発生件数/のべ労働時間)×1,000,000
※6 労働災害強度率=(労働損失日数/のべ労働時間)×1,000
※7 女性管理職比率は、当社から社外への出向者を除き、管理職である参事・副参事・主任調査役で算出
※8 障がい者雇用率は2023年4月1日時点

エンゲージメントスコアの推移



パーパスアワードの開催

「パーパス実現に取組む具体的な事例をグループ全体で共有し、自身の業務に活かす」という目的で初のパーパスアワードを開催し、全部署および子会社4社から計47件のエントリーがありました。役員投票による1次選考で選出された11案件の代表者が、最終選考会でプレゼンテーションを実施。その様子は全社配信され、オンライン投票の424票中70票を集めたATMオペレーション統括部の「SNS対応」がゴールド賞を獲得しました。SNSを通じたお客さまへの積極的なアプローチによって潜在的なニーズや困りごとを発掘し、ATMの機能改善などに結びつけたATMオペレーション統括部の取組みが評価されました。



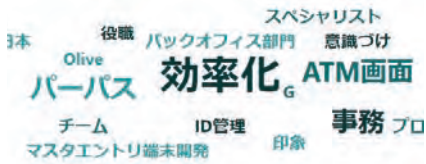
SNS対応 プレゼン資料



表彰式の様子

タウンホールミーティングの実施

社員一人ひとりとコミュニケーションの場を持ちたいという当社社長・松橋正明の強い要望で、全部署・全社員と松橋が直接コミュニケーションをとるタウンホールミーティングを実施しました。社長と社員、それぞれの想いの相互理解と共感・共鳴の場になり、同時に当社のパーパスへの理解を深めることもできました。



事後アンケートで印象に残った言葉を抽出



タウンホールミーティングの様子

社内インターンシップ「インドネシア・フィリピン派遣」

2023年2月、海外子会社のビジネス理解や現地業務の体感等を目的に、公募により決定したセブン銀行社員2名が、海外子会社（インドネシア、フィリピン）へ2週間出張する社内インターンシップを実施しました。現地では、海外子会社の社長から業務説明を受け、実際のATM設置場所を視察、ATMの使われ方を現地調査しました。また、海外子会社メンバーとの直接交流も行いました。



VOICE

ATMプラットフォーム推進部
菅 ひかり

ATM+企画部
佐々木 建治

現地の経済、各国の社員の方々のエネルギーに直接触れ、まさに「百聞は一見に如かず」の貴重な経験でした。本研修を通して加わった新たな視点を、今後の業務に活かしてまいります。

社内インターンシップに参加させていただき、遠いと感じていた海外ビジネスを肌で直接感じる事ができました。実際に経験することの大切さを学び、セブン銀行での業務に活かしていく所存です。

環境問題への対応

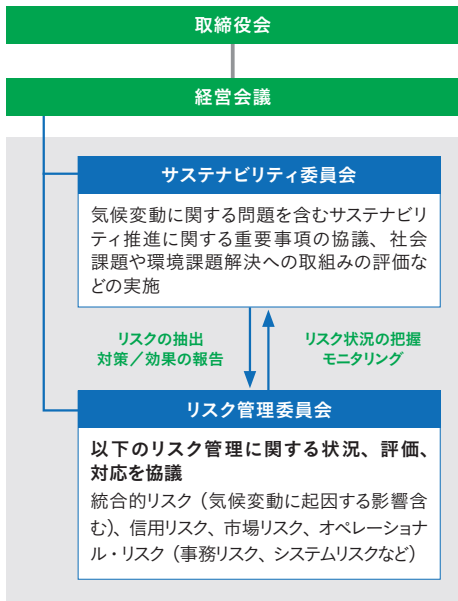
TCFD提言への賛同

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。セブン銀行グループでは、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

当社グループでは、気候変動問題を含むサステナビリティ推進に関する重要事項を協議する場として、サステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会では、社会課題や環境問題の解決に向けた取組み状況や今後の方針などについて議論しており、当社グループ全体での気候変動への対応における進捗状況を把握し、適宜、方針・取組みの見直しを行っています。特に重要事項については経営会議および取締役会に報告し、その場でいただいた役員からのフィードバックを踏まえ、実際のサステナビリティ取組みに活かしています。

また、気候変動リスクについては、「リスク管理基本方針」に基づき、リスク管理に関する諸規程に沿ったリスク管理組織・体制の中で、全社的なリスク状況を確認しています。当社のリスク管理体制は、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を設置しており、サステナビリティ委員会と連携し、定期的なモニタリングを通じてリスク状況を把握しています。



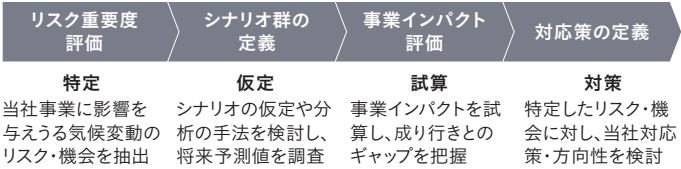
戦略

主力事業であるATMプラットフォーム事業を対象とし、気候変動リスクおよび機会の影響を計るため、2022年3月期末時点の当社情報をもとに2030年時点を想定したシナリオ分析を実施しました。

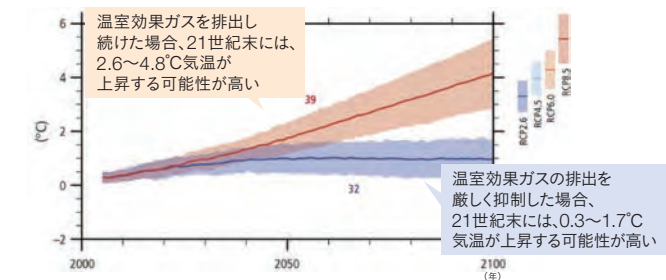
参照シナリオ

項目	2℃以下シナリオ	4℃シナリオ
参照シナリオ	(2℃シナリオ) IEA Sustainable Development Scenario IPCC RCP2.6 (1.5℃シナリオ) IEA Net Zero Emissions by 2050	(4℃シナリオ) IEA Stated Policies Scenario IPCC RCP8.5
想定される世界観	2100年時において、産業革命時期比で1.5℃未満の平均気温上昇が想定されるシナリオ。カーボンニュートラル実現を目指し、気候変動問題を抑制するために現状以上の厳しい政策・法規制等が敷かれる。	2100年時において、産業革命時期比で3.2℃～5.4℃(約4℃)の平均気温上昇が想定されるシナリオ。気候変動問題を軽減するための積極的な政策・法規制等は敷かれず、異常気象の激化が顕著に表れる。

シナリオ分析の手順



シナリオごとの将来的な気温上昇予想



※気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第5次報告書より

想定された気候関連リスク・機会と当社戦略

気候変動リスクが事業活動に与えるリスクと機会の項目を網羅的に抽出し、起こりうる財務的インパクトを定性的に整理しました。その中でも特に事業活動に影響を及ぼす項目を以下に特定しました。

【移行リスク】脱炭素社会への移行に伴い発生するリスク

項目名	項目種別	内容詳細	想定される時間軸	想定される財務的な影響	当社の主な取組み
				1.5℃	
資源循環に関する規制	リスク	●ATM機体中使用している化石燃料由来プラスチックの流通・使用が規制され、バイオプラスチック等の代替材料への転換が必要となる。また、リサイクル可能な材料・構造への転換が必要となり、対応コストが増加する	中期～長期	中	●第4世代ATMの入替えに伴い撤去・回収したATMのパーツ単位での再利用、再資源化によるATMリサイクル率約100%を達成
	機会	●金融機関がATM機体についてリサイクル可能なものに順次切替えを行う。結果、当社ATMへの代替需要が増加する		中	
紙使用に関する規制	リスク	●森林保護の観点から、企業の紙使用に関して使用規制や流通規制が敷かれた場合、ATMの紙媒体での明細が規制対象となり、対応コストが発生する可能性がある	中期～長期	小	●暗証番号相違や残高不足時に発行されるATMご利用明細票の廃止 ●各諸届手続きのペーパレス化推進による紙の削減
	機会	●通帳の発行規制が金融機関にかかった場合、当社ATMへの代替需要が増加する		小	
原材料コストの変化	リスク	●原油価格の高騰により、ATM機体中使用している化石燃料由来プラスチックの価格が増加した場合、製造コストが増加する	中期～長期	中	●産学連携した新素材の発掘やリサイクル素材の研究・開発に取組む
重要商品の需要変化	機会	●金融機関がエネルギー使用量削減のために、省エネ性能に優れたATMに切替えを行う。結果、当社ATMの環境優位性により、提携先の増加など収益機会が増加する	中期～長期	中	●最新型のATMは従来型ATMと比較して消費電力40%減を実現。全国にあるATMを最新型ATMへ順次切替え中
エネルギーコストの変化	リスク	●再生可能エネルギー需要の増加により、電力価格が上昇しオフィスやデータセンターでの操業コストが増加する ●ガソリン代の高騰により、現金輸送費等の費用が増加する	中期～長期	小	●「GREEN CHALLENGE 2050」に基づいた使用電力の削減推進 ●ATM運用効率化による現金輸送回数の削減
炭素税の導入	リスク	●炭素税の導入により、当社Scope1,2に課税がなされ操業コストが増加する	中期～長期	小	

※4℃シナリオでは脱炭素社会への移行は想定されないため、該当せず

【物理リスク】気候変動によってもたらされる物理的なリスク

項目名	項目種別	内容詳細	想定される時間軸	想定される財務的な影響		当社の主な取組み
				4℃	1.5℃	
異常気象の激化	リスク	●ATMをはじめとする設備の損傷や流出、現金輸送網が分断されることで、営業停止による収益減少や提携先銀行からの損害賠償請求、復旧費用が発生する ●社員の出勤が阻害され、事業に支障が生じ収益が減少する ●外出機会の減少に伴う、ATM利用件数の減少により、収益が減少する	短期～長期	大	中	●システム拠点を東西に分散させることで業務継続可能な態勢を構築 ●被害を最小限にするため、災害発生エリアの店舗統括部署と事前に連携するとともに店舗の情報共有の仕組み「AVIEW」を活用してリアルタイムに状況を把握し、早期対応を図る ●BCP（業務継続計画）の策定と実践的な訓練を定期的実施 ●セブン - イレブン・ジャパン主導による店舗への浸水を防ぐ止水板の設置
	機会	●提携先銀行が気候変動のリスクヘッジから当社ATMの設置を推進し、収益機会が増加する ●災害発生時の適応策として、移動ATM車両派遣サービスの需要が増加する ●災害発生時の現金ニーズが高まり利用件数が増加する		中	小	
平均気温の上昇	リスク	●オフィスやデータセンターでの空調コストが増加する	短期～長期	中	小	●オフィスでの服装をカジュアル化し、冷暖房機器の電力削減を推進
	機会	●気温上昇により、コンビニへの来店客数が増加し、ATM利用機会が増加する		中	小	

移行リスク・物理リスクの定義

時間軸	定義	財務的な影響	定義
短期	0年 ～ 1年	大	当社事業および財務に大きな影響を与えることが想定される
中期	1年 ～ 5年	中	当社事業および財務にやや大きな影響を与えることが想定される
長期	5年 ～ 30年	小	当社事業および財務に軽微な影響を与えることが想定される

環境問題への対応

リスク項目の財務的インパクト試算

2030年時点での2℃以下シナリオと4℃シナリオの複数の温度帯で事業活動への財務的インパクトを分析しました。

脱炭素シナリオ

脱炭素社会への移行に伴った炭素税の導入による追加発生コストと、購買電力価格の増加予想について

前提条件	試算項目	試算結果(単位:百万円/年)
2030年時点の2℃以下シナリオにおいて、当事業活動により発生する温室効果ガス排出量(Scope1,2)に応じて税金が課せられた場合、当社に財務的な影響を及ぼすことを想定	当社温室効果ガス排出量および将来の炭素税価格から試算 ※2022年度のScope1,2と同等の値が2030年時点においても排出されていると仮定。 ※炭素税価格はIEA WEO2022 Net Zero Emissions by 2050の値を参照。	15.4

温暖化進行シナリオ

シナリオ分析において、最も大きな影響が想定された「異常気象の激甚化による当社設置ATMへの被害とその影響」について

前提条件	試算項目	試算結果(単位:百万円/年)
2030年時点の4℃シナリオおよび2℃以下シナリオの両シナリオにおいて、異常気象の激甚化に伴い、洪水・高潮による物理的被害が増加。当社ATMは全国に多く展開しており、洪水・高潮の発生増加により、財務的な影響を大きく受けることを想定	治水経済調査マニュアル(国交省)などを参考に以下項目を試算 ●浸水によるATM資産額への被害 ●復旧費用 ●稼働停止による損失額 ※想定される浸水深などの被害情報は、ハザードマップにてATM設置箇所ごとに特定。	805～1,408 ※洪水・高潮発生時の想定被害額に年超過確率を乗じて、年平均の被害額(単年)を算出。

気候変動リスクに対する事業活動や財務に与える影響を踏まえ、当社グループではさまざまな取り組みを行っています。脱炭素社会の実現に向けて消費電力を40%削減した「第4世代ATM」の開発、店舗から撤去・回収したATMのリユース・リサイクル、ATM明細票発行仕様の見直しなど、主力事業であるATMに関わるCO₂排出量の削減に取り組んでいます(次ページ「環境に配慮したATM」参照)。

自然災害が増大するリスクへの対応として、中継システムの分散化による業務継続体制の構築や、ATMにUPS（無停電電源装置）を搭載して災害による停電に備える等の対策を講じています。また万が一大規模災害でATMが広範囲に渡って稼働できない場合には、移動ATM車両を派遣し決済インフラの提供を通じた地域支援に取り組めます。

■ リスク管理

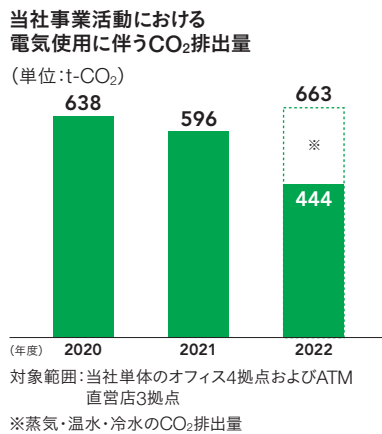
気候変動リスクについても「リスク管理基本方針」内の統合的リスク管理方針として、リスク評価結果・モニタリングを通じて外部・内部環境の変化に即応した機動性の高いリスク管理を実践することを定めており、全社的なリスク管理体制の中で気候関連リスクを把握・管理するプロセスに組み込まれています。

■ 指標と目標

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「店舗運営に伴うCO₂排出量実質ゼロ」という目標の達成に向けて、当社グループもセブン&アイグループの一員として環境負荷低減活動に積極的に取り組んでいます。

セブン銀行のScope2（他社から供給された間接排出量/電気・熱などの利用）のCO₂排出量は右記のグラフのとおりとなり、2022年度は本店の再生可能エネルギーの導入により電気使用に伴うCO₂排出量の削減が進みました。

2022年度は蒸気・冷水・温水によるCO₂排出量も算出。CO₂排出量を定量的に把握する体制をレベルアップすることで、適切な指標の公表に努めています。



環境に配慮したATM

■ 消費電力を抑えた第4世代ATM

2019年にリリースした第4世代ATMは、お客さまや社会のニーズにより幅広く応えるため、機能や性能アップにとどまらず、社会・環境への貢献を高めることを開発当初から目指しました。旧タイプよりも消費電力を抑えること、一方で顔認証やマイナンバーカード等の読取機能などの高性能部品を採用し未来のATMの姿を実現すること。この2つの目標を達成すべく、ATMの回路設計の見直しや各部品を徹底して低消費電力のものを採用するなど、事業パートナーと協働して取り組み、第4世代ATMは消費電力の40%削減に成功しました。



■ ATMのご利用明細票の排出削減

ご利用明細票発行要・不要の選択ボタンの導入をはじめ、2021年度からは暗証番号相違や残高不足の際に発行される明細票を廃止するなど、ATMのご利用明細票の排出削減に取り組んでいます。ご利用明細票の強制不発行を採用する以前（2020年度）と比較すると、年間で約2,000万枚の明細票の排出削減につながっています。また、レシート切れによる車両出勤回数は、2020年度と比較して約50%が削減され、CO₂排出量の削減につながっています。

ご利用明細票の排出削減のメリット

- ① 紙使用量の削減
 - ② レシートロールの交換回数の削減
 - ③ ATM障害による車両出勤回数の削減
 - ④ ゴミが減って気持ち良く使える
- 放置されたご利用明細票が障害を引き起こすことも

■ 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。また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。撤去・回収したATMはパーツ単位で再利用するなど再資源化し、リサイクル率約100%を達成しています。



環境課題を知る、環境保全活動

■ ATMのリサイクル現場を視察

新型の第4世代ATMへの切替えによって撤去・回収されるATMは、事業パートナーによってリサイクルされます。自社の商品が廃棄物となり、どのような工程を経て再生資源に生まれ変わるのか。持続可能な循環型社会の実現のため現場ではどんな作業が行われているのか。事業パートナーの協力のもと、経営層を中心に実際のリサイクルの現場を半日かけて視察し、循環型社会に対して我々個人や会社ができることを考えました。



■ 社員による環境保全活動

一般財団法人セブン-イレブン記念財団と連携して、社員による環境保全活動に取り組んでいます。東京都八王子市にある「高尾の森自然学校」では生物多様性についての学習や、森林の整備など森林の保全活動に取り組みました。滋賀県の「滋賀セブンの森」では、琵琶湖畔の清掃活動を行うとともに、琵琶湖の生き物について学びました。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。



コーポレート・ガバナンス

マネジメントメンバー



取締役

平子 裕志

社外取締役(独立役員)

取締役

高藤 悦弘

社外取締役(独立役員)

取締役

舟竹 泰昭

代表取締役会長

取締役

松橋 正明

代表取締役社長

取締役

木原 民

社外取締役(独立役員)

取締役

小林 強

取締役

監査役

石黒 和彦

常勤監査役

監査役

小川 千恵子

社外監査役(独立役員)

取締役

黒田 由貴子

社外取締役(独立役員)

取締役

木川 眞

社外取締役(独立役員)

監査役

寺島 秀昭

社外監査役(独立役員)

監査役

酒井 良次

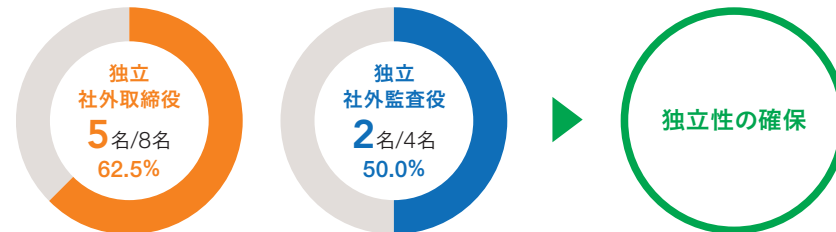
常勤監査役

基本的な考え方

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

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

役員独立性

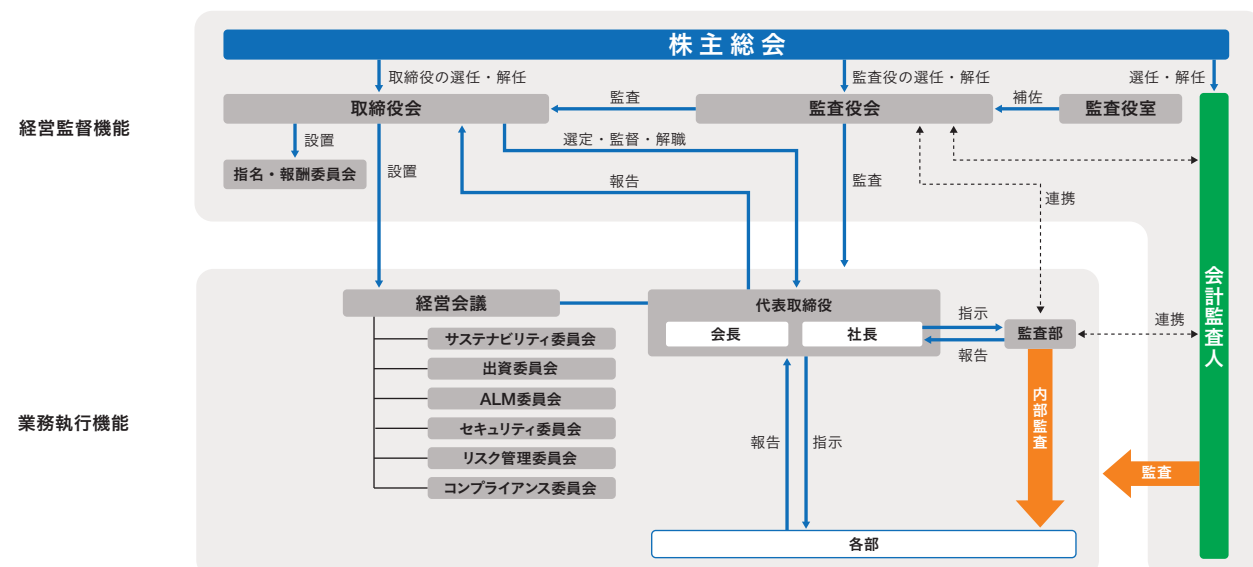


主な項目と内容

組織形態 監査役会設置会社	取締役会の開催回数 社外取締役の平均出席率 14回中 97.1% 2022年度実績	監査役会の開催回数 社外監査役の平均出席率 16回中 100.0% 2022年度実績
取締役会の諮問機関 指名・報酬委員会	指名・報酬委員会の委員長 独立社外取締役	女性役員の割合 25%（12名中3名）

コーポレート・ガバナンス体制図

(2023年6月19日現在)



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

- サステナビリティ推進計画
- 倫理憲章の改定
- グループエンゲージメント調査
- 買収案件に関する特別委員会の設置
- 2025年度に向けて目指すべき大枠
- 2022年度計画
- 2022年度上期振り返りと下期行為計画
- 子会社の出資・減損
- カード会社・少額短期保険業者の買収案件
- 投資家の反応状況の共有 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。



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。

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・福利厚生に関する事項、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
代表取締役会長	舟竹 泰昭	○	○	○
代表取締役社長	松橋 正明	◎	○	◎
取締役	小林 強	○		
社外取締役	木川 眞	○	◎	
社外取締役	黒田 由貴子	○	○	
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	○		
(執行役員)	他13名			○

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	酒井 良次	○	△		△
社外監査役	寺島 秀昭	○	△		
社外監査役	小川 千恵子	○	△		

◎ 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づけています。2022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、さらなる取締役会の実効性向上に注力してまいりました。2023年度には新たな社外取締役および社外監査役が加わり、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、さら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

スキルマトリックスの充実を図るためIT分野の専門性を有する社外取締役を迎えるとともに、取締役会メンバーの女性比率向上により多様性を拡充。

②

取締役会での意見を踏まえ、取締役会として関与すべき議案を見直し。

③

定例会となった戦略的な議論の場である「役員ディスカッション」では、経営に資するテーマでのディスカッションや新任の部長および子会社社長による業務説明を行い、現場に近い幹部社員から直接業務に関する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、将来の役員候補者との直接対話の機会を提供。

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」を実施しております。2022年度はアンケート項目数を大幅に増やし、広く課題を抽出できるように工夫をしました。取締役および監査役を対象に匿名式で行い、取締役会の運営状況、取締役会の構成、取締役会の議案、その他の項目でアンケートを実施し、その結果を取締役会で審議しました。

2022年度の評価

すべての取締役が取締役会の役割・責務を共有した上で、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おります。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ことを確認しました。重点対応事項に対する具体的な取組み内容は以下のとおりです。

2021年度の重点対応事項	2022年度の取組み内容
セブン銀行グループにおけるガバナンスの高度化	取締役会構成メンバーの多様性確保のために新任役員候補を選定。 取締役会での意見を踏まえ、取締役会が関与すべき議案を見直し。
戦略議論等の継続・拡充	経営計画や当社経営課題、時流に合ったテーマ等を設定し、議論を行ったことで取締役会での議論が活性化。
幹部人材による業務説明の継続	新任の部長および子会社社長による業務説明を行い、現場に近い幹部社員から直接業務に関する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、将来の役員候補者との直接対話の機会を提供。

2023年度の重点対応事項

①

セブン銀行グループにおけるガバナンス高度化
・取締役会における討議として適切なテーマの設定、討議内容の充実、構成員・経営幹部の多様化推進

②

幹部人材との意見交換・交流機会の拡充
・幹部人材による業務説明・情報提供機会の確保、幹部人材との意見交換・交流の場の設定

③

株主・投資家との建設的対話に向けた取組み
・取締役会に対する株主・投資家との対話状況の共有、資本市場の声を踏まえた戦略議論の実施

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。
	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。
	高藤 悦弘	味の素株式会社における会社経営、マーケティングおよびグローバルな職務の経験・見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。
	平子 裕志 新任	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、当社経営に活かしていただくため。
	木原 民 新任	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、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、現に当社経営の監査に活かしていただいているため。
	小川 千恵子 新任	公認会計士としての国際的な見識を、当社経営の監査に活かしていただくため。

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。

役員報酬の考え方と役員報酬制度

当社の「役員報酬の考え方と役員報酬制度」は、監査役報酬を除き、指名・報酬委員会が取締役会に提案し、取締役会の決議によって、以下のとおり決定しています。

① 役員報酬に関する基本方針

- 当社は、役員報酬について、以下の考えに基づき決定します。
- ▶ 企業価値の持続的な向上を促進し、会社業績との連動を重視した報酬制度であること
- ▶ 業務執行および監督の役割を適切に担う優秀な人材を確保でき、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会に提案し、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。

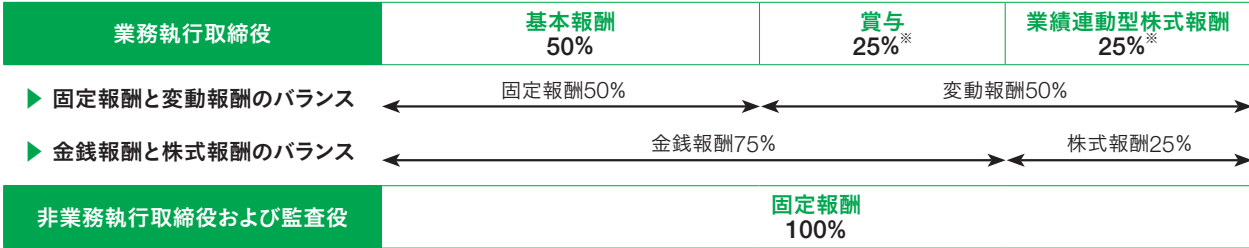
	固定報酬		
	(a)基本報酬	(b)賞与	(c)業績連動型株式報酬
業務執行取締役	●	●	●
非業務執行取締役	●	—	—
監査役	●	—	—

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

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会に提案し、取締役会の決議により、以下のとおり決定しています。

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。



※ 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会に提案し、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。

なお、当社は、決算上の重大な過失・不正、決算内容の重大な修正、法令違反等一定の事由への該当が生じた場合、取締役に対して業績連動型株式報酬の返還を要求することができるクローバック条項を、導入済のマルス条項に加えて導入いたします。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ます。本取り扱いは、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（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、従業員エンゲージメントを評価指標として追加予定）。

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従業員エンゲージメントを評価指標として追加予定） ● 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

● 評価指標の目標と実績

当事業年度（自2022年4月1日 至2023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	149,000	154,984	104.0
連結経常利益	28,000	28,924	103.3

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。

- ① 業務計画遂行状況
- ② コンプライアンス体制、コンプライアンス状況
- ③ 財務報告に係る内部統制の適切性・有効性
- ④ お客さま保護等管理の体制、お客さま保護等管理の状況
- ⑤ リスク管理体制、リスク管理状況
- ⑥ 各業務部署の内部管理体制、内部管理の適切性・有効性

なお、内部監査は当社（子会社を含む）すべての部署とシステムを対象に実施していますが、主要な外部委託先業務についても、当該業務の当社社内所管部署による管理状況を監査するとともに、外部委託先と合意した範囲で外部委託先に対する監査を実施しています。また、監査役は、監査部からその監査計画および監査結果について定期的に報告を受け、必要に応じて調査を求めることとし、監査部による監査結果を内部統制システムに係る監査役監査に有効的に活用することとしているほか、内部統制機能を所管する部門から内部統制システムの整備状況について、定期的および随時に報告を受け、必要に応じて説明を求めることとしています。

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46.28%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き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）させていくこと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定して、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 ホームページより引用）

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

き がわ まこと

木川 眞

社外取締役 (独立役員)

出席回数

取締役会 13回/14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 参与、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。

たかとう えつひろ

高藤 悦弘

社外取締役 (独立役員)

出席回数

取締役会 11回/11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。

き はら たみ

木原 民

社外取締役 (独立役員)



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。

ふなたけ やすあき

舟竹 泰昭

代表取締役会長

出席回数

取締役会 14回/14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。

くろだ ゆきこ

黒田 由貴子

社外取締役 (独立役員)

出席回数

取締役会 14回/14回



株式会社ビーブルフォーカス・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。株式会社ビーブルフォーカス・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、日本オラル株式会社取締役を兼務。

ひら こ ゆうじ

平子 裕志

社外取締役 (独立役員)



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取締役副会長、株式会社JVCケンウッド取締役を兼務。

こばやし つよし

小林 強

取締役



株式会社セブン&アイ・ホールディングス取締役執行役員などの要職を経て、2023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・ホールディングス常務執行役員金融関連事業統括兼金融関連事業統括室長、株式会社セブン・フィナンシャルサービス代表取締役会長、株式会社セブン・カードサービス代表取締役会長を兼務。

まつはし まさあき

松橋 正明

代表取締役社長

出席回数

取締役会 11回/11回



日本電気株式会社などでIT・デジタル関連の業務に従事したほか、当社常務執行役員ATMソリューション部長、専務執行役員コーポレート・トランスフォーメーション部、セブン・ラボ担当などの要職を歴任し、2022年6月当社代表取締役社長に就任、現在に至る。

監査役

てらしま ひであき

寺島 秀昭

社外監査役 (独立役員)

出席回数

取締役会 14回/14回
監査役会 16回/16回



おがわ ち え こ

小川 千恵子

社外監査役 (独立役員)



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。

公認会計士・税理士。2005年公認会計士登録、2010年米国ワシントン州公認会計士登録、2014年税理士登録。2023年6月当社監査役に就任、現在に至る。小川公認会計士事務所所長、株式会社ヨロズ取締役（監査等委員）を兼務。

いしくろ かずひこ

石黒 和彦

常勤監査役

出席回数

取締役会 14回/14回
監査役会 16回/16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。

さかい りょうじ

酒井 良次

常勤監査役

出席回数

取締役会 14回/14回
監査役会 16回/16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。

取締役・監査役役割・専門性

取締役・監査役役割は、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。

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)	黒田 由貴子	○			○	○		
社外取締役 (独立役員)	高藤 悦弘	○	○		○			
社外取締役 (独立役員)	平子 裕志	○			○		○	
社外取締役 (独立役員)	木原 民			○		○		
取締役	小林 強	○			○		○	
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)	小川 千恵子						○	
常勤監査役	石黒 和彦			○				○
常勤監査役	酒井 良次				○		○	○

執行役員

専務執行役員 (特任担当【株式会社セブン・カードサービス 取締役副社長】)	かわだ ひさなお 河田 久尚	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 (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	常務執行役員 (ATMプラットフォーム推進部、ATMオペレーション統括部、業務サポート部担当 兼 ATMプラットフォーム推進部長)	たけうち ひろし 竹内 洋
常務執行役員 (ATMソリューション部、ATM+企画部担当)	ふかさわ こうじ 深澤 孝治	常務執行役員 (グローバルビジネス事業部担当 兼 グローバルビジネス事業部長)	ながしま つねお 永嶋 恒雄	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 (金融戦略推進部担当 兼 セブン・ラボ部長)	にしい けんじろう 西井 健二郎
執行役員 (企画部、SDGs推進担当 兼 企画部長)	しみず けん 清水 健	執行役員 (セブン・ラボ、コーポレート・トランスフォーメーション部担当)	なかやま ともあき 中山 知章	執行役員 (リスク統括部、金融犯罪対策部担当 兼 リスク統括部長)	やました しんじ 山下 真史	執行役員 (バンキング統括部担当)	つづうら たかし 辻浦 隆
執行役員 (監査部長)	はしづめ ともみ 橋爪 朋美						

社外取締役鼎談

社会のニーズに対応し、自社の強みを活かした新しい価値創造に
挑戦することで、セブン銀行グループのさらなる成長に期待



社外取締役(独立役員)

高藤 悦弘

社外取締役(独立役員)

黒田 由貴子

社外取締役(独立役員)

木川 眞

この1年を振り返っての感想をお願いします。

木川 2022年度は松橋さんが社長に就任し、ご自分の考えを社内外に積極的に発信されたことで、会社の雰囲気随分変わったと感じます。オフィスリニューアルや服装規定の変更なども奏功して、「銀行」という従来のイメージからは脱して、誰もが自由に何でも挑戦できる企業風土ができつつあるのではないかと思います。

黒田 直近の数年間は、キャッシュレス時代を迎えて、さまざまな方向を模索している状態でした。その中で、一定の方向性が打ち出され、実行していくための新体制になり、これからいよいよ第2の創業に向けて動き始めた実感できる年でした。そういう意味では、非常にエキサイティングな時期に入ってきましたね。

高藤 私は昨年当社の取締役に就任しましたので、まずはセブン銀行について多くのことを学ばせていただいた1年でした。現金の入出金を主としたATMの役割は徐々に変化していく方向にあります。そうした中、セブン銀行の存在意義を見つめなおし、どのように社会に向き合うべきか、経営トップや部門の責任者と議論しながら、次の成長に向けて全力で取り組む姿勢を高く評価しています。

当社のガバナンス体制について
どのように評価していますか？

木川 取締役に就任した当初から、標準的なガバナンス力は整っていると認識しています。一般的に銀行のガバナンスはリスクとリターンバランスを求められますが、セブ

ン銀行はそもそもATMプラットフォーム事業で連結経常収益の7割を稼ぐビジネスモデル。すでに安定した収益構造だからこそ、もっとリスクを取って挑戦し、そのためのガバナンスを強化すればよいのではと正直思っていました。

また、取締役会については、担当役員から淡々と説明を受けて議論していく形ではなく、現場の社員の熱い想いを聞く場を設けて欲しいとお願いしました。やはり月1回の取締役会でいつも同じメンバーで情報共有するスタイルでは企業の真の姿は見えない。そこで、取締役会とは別に、役員ディスカッションの時間を設けてもらい、担当役員だけでなく、部長クラスやプロジェクトの担当者などと意見交換することで、より企業理解や実態が分かるようになりました。

黒田 取締役会の議論は非常に活発だと感じています。私はガバナンスにおける社外取締役の究極の役目はCEOの選任・解任だと思っています。昨年度から指名・報酬委員会に入りましたので、その役目をしっかりと果たせるようになりました。社外取締役が執行面の細かいことに下手に口出して、執行側に面倒をかけてしまうよりも、CEOの人選が適切であるかに目を光らせることが、最も重要であり、その意味では、指名・報酬委員会の社外取締役の人数は今後の検討課題かと思っています。

また、セブン銀行は銀行免許をもった金融機関ですが、一方で、ベンチャー企業のマインドで成長していこうとしています。そういった意味では、銀行としてのリスク管理における監督はしっかりできていると思っています。また、この1年で、もう一方のベンチャー企業的な動き方についても、取締役会に参加する役員のカジュアルな服装や社内フロアの社員の様子をみると、新しいことが生まれそうな自由な雰囲気を感じることができました。しっかり守るべき部分の監督と、新しいことに挑戦できる環境整備の監督と、相反する取組みを同時に監督するというジレンマは常にあり、そういった意味では難しさも感じています。

高藤 プライム市場上場企業はどれもガバナンスの優等生になろうとしていると感じます。もちろん不祥事の高発や過剰な利益追求では、社会の中で企業の持続性は担保されないと思いますが、どこまでガバナンスを効かせれば、健全な企業経営と持続的な成長の両立が実現する



のかは解がありませんし、成長に向けた施策がすべて成功する確証もありません。しかし、失敗も次の成長に必ずつながります。セブン銀行も従来の金融機関の枠に囚われず、大胆な挑戦をし続ける、そういう前向きな企業姿勢を維持してほしいと思います。

新しい中期経営計画の目標を
達成するための成長戦略について
どのように捉えていますか？

セブン・カードサービスの買収について

黒田 特別委員会や取締役会でも、誰のための買収なのかという点について、かなり議論が白熱しました。

高藤 最初は唐突感がありましたね。自分たちの成長のために必要な戦略であると納得し、誰もが当事者として取組まないと買収案件はうまくいきません。これからの2、3年で大きく変わる可能性のある貴重なチャンスでもあるので、しっかりと取組んでほしいと思っています。

木川 私はようやく来たかと思いました。かねてから、セブン&アイグループの金融事業についてはどのような方向に向かうのか、そしてその中でセブン銀行はどのような立ち位置になるのか、注目していました。バンキング事業とノンバンク事業を一体化することでグループシナジーを活かした成長戦略が描けることは、セブン銀行にとってプラスだと思っています。これから中期経営計画に沿って成長戦略を実行していく上で、今回の案件が非常に大きな意味を持つと期待しています。

社外取締役鼎談

ATM+について

黒田 ATMのサービスプラットフォーム事業は、キャッシュレス時代に向けての一定の方向性として具現化した取組みの一つ。課題はいかにマネタイズしていくかですね。ATMの認証機能を使ったサービスが増えることで、ユーザーの生活導線にATMが組み込まれる可能性を考えると、とても大きな期待感があります。また、新型ATMは機能だけでなく、デザイン性にも優れていますよね。新型ATMを使ってみると、芸術性を感じるほどATMへのこだわりがすごい。セブン銀行の強みであるATMで世の中を変えていこうという気概がデザインにも込められていると感じます。そういった意味で、これからもセブン銀行のATM事業には期待しています。

木川 そもそもATMは銀行の窓口を機械化したテラマシーンですからね。その銀行のキャッシュカードで現金の入出金をする機械。今やそれ以外のサービスも提供できるようになると、ATMという名前自体が相応しくないとします。でも、ATMの社会的認知は圧倒的なので、せめて「+（プラス）」の部分は強調した方が良くと提案しました。銀行のATM手数料は高くなるばかりなので、それ以外のプラスの機能でATMの利用件数を伸ばしてほしいと思っています。

高藤 私は現金の引出ししかATMを利用しないんです。ただ、行政の申し込みや書類全てをコンビニで発行できるようにするととても便利ですね。技術的な仕組みはす

ぐに対応できそうですが、やはり安全性やセキュリティの面での課題があると思います。

木川 行政サービスは、特に過疎化が進む地方では徐々に劣化する傾向にあります。コンビニはそういった地方にも存在するので、行政サービスの窓口を代行する試みも始まっているようです。セブン銀行のATMとセブン - イレブンのマルチコピー機の行政サービスを一体化させていくグループ戦略に引き続き期待しています。

海外事業について

黒田 アメリカは金利上昇を懸念していますし、アジアは設置台数が順調に拡大しているものの、従来型のATMサービスからの進化が今後は求められます。キャッシュを必要とする新興国は多くはないので、将来的な戦略も含め、今一度議論が必要だと考えています。また、海外事業のATMプラットフォームが確立した後は、海外オフィスとの連携を強化し、多様性を活かしたアイデアの交換やイノベーション創出の源泉としての海外事業と捉えることができると思います。

木川 中期経営計画の議論では、将来的にはセブン銀行の連結経常収益における海外事業の占める割合を目標数値として置いてありましたが、それを目的化すると過剰投資につながるリスクもあると考えます。海外での事業展開には、内包するリスクをどこまで自社で背負うかが論点となります。現地化を含め、アライアンス戦略も選択肢の一つです。金融に国境はありませんので、各国に最も相応しい形で事業展開するグローバル戦略の在り方も議論できるといいですね。

高藤 確かに内包するリスクをセブン銀行だけでとる必要はないと私も思います。アライアンスビジネスでは、それぞれの国の固有リスクはパートナー企業にも一緒に負ってもらいながらビジネス拡大を目指し、最終的には現地化も視野に入れながらともに成長戦略を描けるのが理想です。

木川 アジア事業はまだ攻めている段階ですので、現在の戦略踏襲で構わないと思いますが、ある程度まで拡大すると成長スピードが落ちてくるので、その後、どんな形で展開していくのか検討しなくてはならないと考えています。ここは投資家の関心も非常に高いと聞いています。

黒田 そのためにも、プラットフォームが構築された後の

戦略はとても大事だと思います。日本での知見を活かしたサービスの導入も検討できますが、国によって事情も規制も異なりますので、全く新しいサービスの発想が必要かもしれません。多様性を活かしてイノベーションを起こすためにも、それぞれの国での取組みを全社的に共有し、お互いに刺激しあう環境があるといいと思います。

セブン銀行の企業風土や組織文化などについて
はどう思われていますか？

高藤 事業成長と組織の活性化は車の両輪。組織の活性化にはものすごいエネルギーが必要で、それは社員一人ひとりが担うものです。すべての社員がさまざまな意見を出し合い、時にはぶつかり合うことも必要だと思います。それによって、各自が成し遂げるべき目標が明確になり、その達成に各自が責任を持つようになります。そのためにも、組織と人への投資は継続して行っていくべきだと考えています。

黒田 セブン銀行はパーパスドリブンな企業だと思っています。中期経営計画の目標である2025年度の連結経常収益2,500億円の達成も大事ですが、基本はパーパスの追求を全社員が全うすることで、結果として数字が出てくることが望ましい。「あったらいいな」は誰でも思いつくが、「『あったらいいな』を超える」というのはすごいパーパスですね。このパーパスの実現には、イマジネーションを実行に移すことが求められる。もし全社員がこのパーパスの実現、イマジネーションの実行に移せば、新たなビジネスチャンスが次々に生まれ、結果は自ずとついてくると思います。

木川 私は会社が成長するためには3つの要素が必要だと思っています。一つ目は経営理念がしっかりと社員に共有されていること。二つ目は社員がいきいきと働いていること。三つ目はワクワクするような経営戦略と具体的なアクションを経営トップが先頭に立って進めていることです。そういった観点でセブン銀行をみると、一つ目はパーパスがしっかりと浸透している。二つ目はエンゲージメントスコアも向上しているように社員がいきいきと働いている。三つ目は中期経営計画で方向性はしっかり示されている。今年度はセブン・カードサービスがグループに加わったことで、国内リテール事業戦略を具体的なアクションプラン



に落とし込めるとさらに良くなると思います。両社が一体化することで、自由な発想で新たな金融サービスの開発に取り組む環境ができたことをまずは実感してほしいですね。そのように捉えると、セブン銀行はこれからもさらに成長していく企業であると思っています。

これからのセブン銀行への期待をこめて
メッセージをお願いします。

高藤 これからの成長を実現するために、今、目の前にある最大のプライオリティは何かを見極めて、そこにリソースを投入することで、会社も人も成長を実感できると思います。セブン銀行で働いている人に、希望と勇気と夢を持ってほしいですね。

黒田 私もセブン銀行の成長余地は十分あると思っています。ATM+の新たな価値創造やバンク・ノンバンクー体型の小売と金融を掛け合わせたりテール事業など、セブン銀行への期待値は非常に高いのですが、株式市場での評価はとても課題だと思っています。私たちのこのワクワク感・期待感を是非投資家の方々にもご理解いただきたいですね。

木川 銀行でありながら、いわゆる銀行ではないセブン銀行のユニークな立ち位置を高く評価しています。社会インフラとなったATMと新たな金融サービス、そして海外事業の知見などを融合させて、新しいセブン銀行の将来像を是非一緒に作っていきたいと思います。



リスク管理の取組み



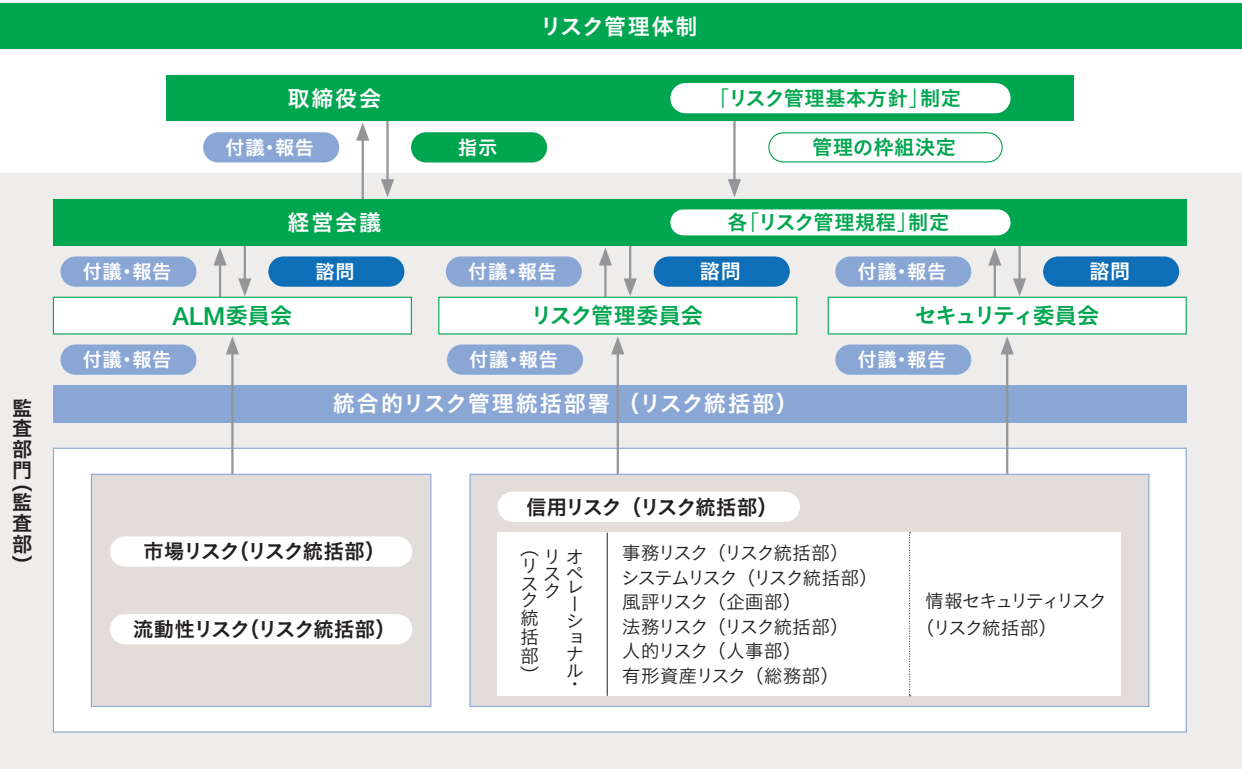
当社のリスク管理は、
経営に係る各種のリスクを
適切に管理することにより、
企業価値の向上を目指しながら、
経営の健全性と効率性を確保することを
目的としています

執行役員 リスク統括部、金融犯罪対策部担当
山下 真史

リスク管理体制

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

2022年度は、連結子会社の増加や事業拡大を踏まえ、当社グループにおけるリスク管理体制の強化に取組みました。



■ 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。



■ 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、サービスやシステムの攻撃対象領域が拡大しつつあり、適切なセキュリティ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、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、効果的なセキュリティ対策を議論するセキュリティ委員会を四半期に1回以上開催する等により、セキュリティ管理体制を整備しています。

リスク管理の取組み

サイバーセキュリティ強化の取組み

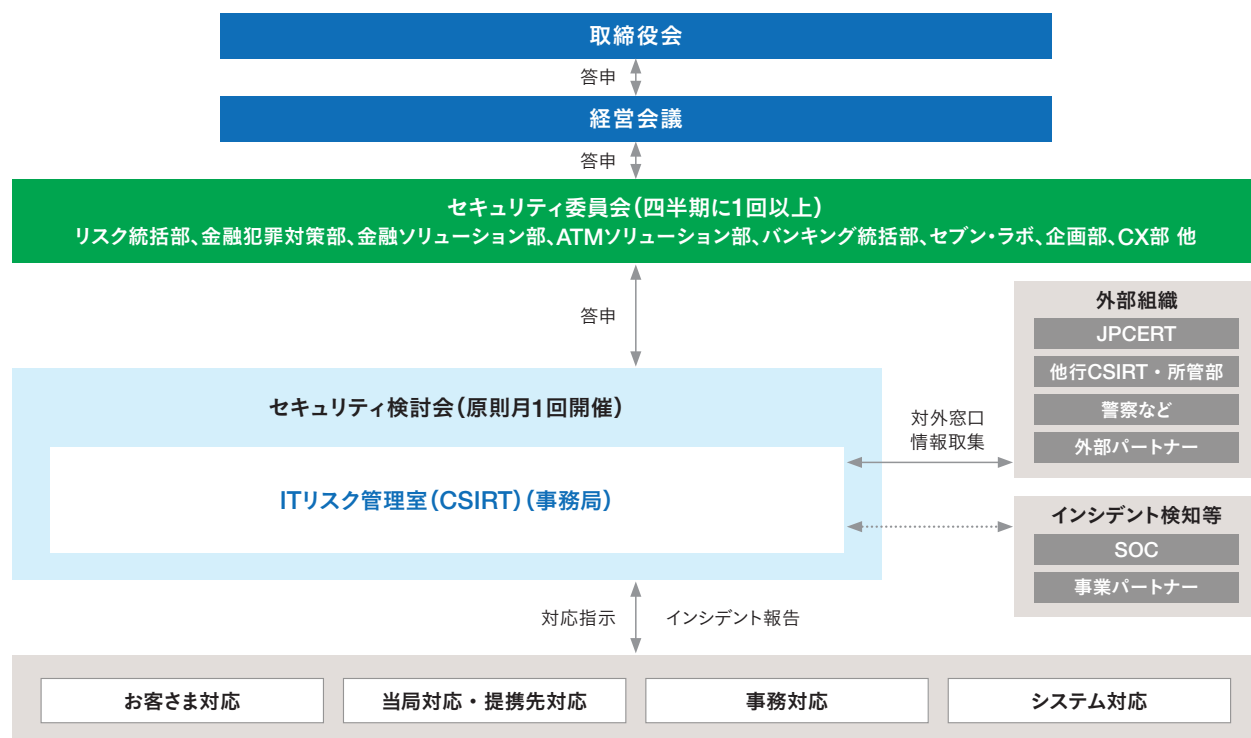
サイバーセキュリティ対策の専門チームは、全社的なサイバーセキュリティリスクの管理を担い、複数部署を横断したメンバーで構成され、サイバー攻撃、スキミング、偽造カード、不正アクセス、情報漏洩など、当社サービスやシステムへの攻撃について幅広く対応しています。

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。

主な取組み

人：セキュリティ意識の高い企業風土の醸成、セキュリティ人材の育成、訓練・演習
仕組み：ガバナンスの基礎となる規程／手順の改善、セキュリティ・バイ・デザインの実践
技術：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

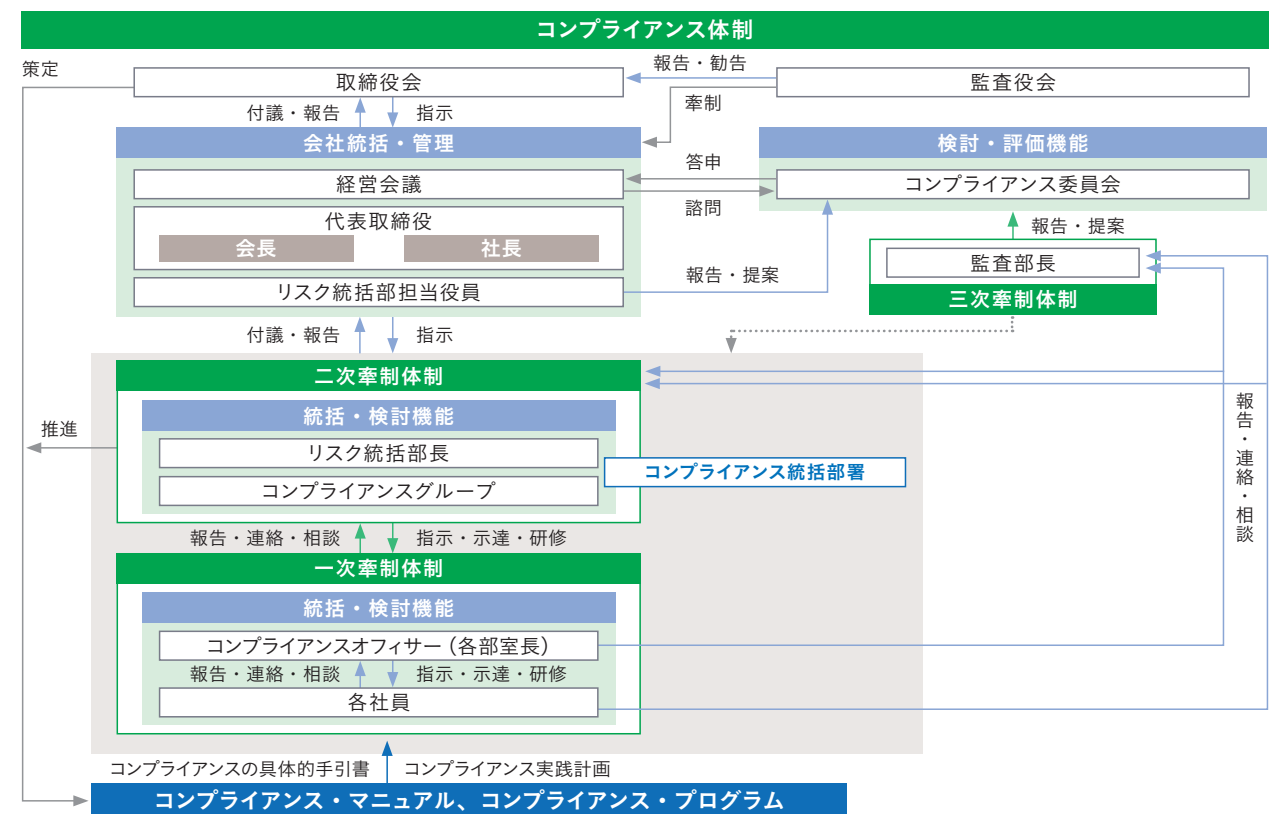
セブン銀行では、大規模な災害や事故等の危機が発生した場合でも銀行としての社会的責任を果たしていくために、「ATM業務」「銀行間およびATM提携先との資金決済業務」「当社預金の払出しと為替業務」の3つを優先して継続すべき必須業務と定義しています。また、これら必須業務が災害・事故等の危機発生時にも継続できるよう、各部署でBCP（業務継続計画）を作成しています。さらに、業務継続をより確実に行うために、各部署では、データセンターやその他拠点設備で被災等が発生したケースを想定し、定期的に業務継続訓練を実施しています。

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。



コンプライアンス委員会

当社では、業務全般に関わるコンプライアンスの遵守状況を確認・検証するとともにコンプライアンスに係る施策を検討し、今後さらなるコンプライアンス体制の強化・改善を図るため、経営会議の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会では、コンプライアンスに係る問題・課題への対応および重大なコンプライアンス違反行為等とその対応策を検討する機能も有しており、経営課題とすべき重要なコンプライアンス関連事項についての報告・検討・評価を実施しています。

2022年度コンプライアンス委員会 主な議題

- 1 コンプライアンス・プログラムの実績・計画
- 2 コンプライアンス相談制度の運用状況
- 3 コンプライアンス・マニュアルの改訂
- 4 お客さま保護の対応状況
- 5 金融犯罪および反社会的勢力への対応状況
- 6 業務委託先の管理について

コンプライアンスの取組み

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	情報管理態勢の実効性向上
マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策 (略称：AML/CFT)	犯罪収益移転防止法※1および外為法※2に基づく AML/CFT管理態勢等の高度化 ※1 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） ※2 外国為替および外国貿易法（通称：外為法）
外国口座税務コンプライアンス法(略称：FATCA)	FATCA年度報告の正確な履行
外部委託先管理	外部委託先管理態勢の実効性向上
ハラスメント対策	ハラスメント対策の適切な実施

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・口座の解約等を実施しています。

さらに、万が一、不当要求等があった場合においても、社内規程・規則に則り適切かつ組織的な対応がとれる態勢を整えています。

コンプライアンス相談制度

当社では、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「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、公正なお取引きを推進し、安心・安全なサービスをお客さまに提供するため、お取引先を対象とした通報窓口「お取引先専用ヘルプライン」（セブン&アイグループ共通の相談・通報窓口）を設置しています。



グループ共通ヘルプライン

お取引先専用ヘルプライン

金融犯罪防止に向けた対応

セブン銀行では、すべてのお客さまに安心してサービスをご利用いただけるよう、これまで培ってきた金融犯罪対策のノウハウや、全国27,000台以上のATMネットワーク、さらには、セブン銀行グループのITソリューション構築力等の知見を活かし、金融犯罪の未然防止に積極的に取り組んでいます。

金融犯罪未然防止への取組み

昨今、金融機関や、金融サービスをお使いのお客さまを標的とした金融犯罪や不正取引の巧妙化・高頻度化が進んでいます。セブン銀行は、ATMを中心とした非対面取引を基本とする銀行としての特殊性を認識し、お客さまに安心してご利用いただけるよう、金融犯罪の未然防止とお客さまの財産保護に注力しています。具体的には金融犯罪対策の専担部署である金融犯罪対策部を設置し、社内各部署や子会社と連携して、お取引きのモニタリングやフィルタリング、SNS上での口座売買情報や不正利用情報の監視などを実施することで、アンチ・マネー・ローンダリング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。



お客さまに安心してご利用いただくために

セブン銀行のATMでは暗証番号や金額入力ボタンの覗き見防止対策を実施しているほか、振り込め詐欺被害を未然に防ぐため、ATMでお振込みをされる際には、画面表示や音声での注意喚起を行っております。また、ATMに取付けられた不審物や異常取引の検知、カード情報の不正取得被害（スキミング被害）への対策も常時行っています。



警察、公的機関、提携金融機関等との連携

セブン銀行では、全国の警察や国税局、弁護士会などの公的機関からの要請に対し、ATM搭載カメラ画像や口座取引の照会など年間9万件以上の協力を行い、金融犯罪摘発に貢献したとして警察から感謝状をいただいています。

また、2022年8月には、セキュリティ業務を担う子会社のACSiONが、これまで培ってきた不正検知の技術などを評価され、警視庁と「サイバー犯罪共同対処協定書」を締結し、協力体制をより強化しています。

そのほか、現職警察官や提携金融機関の金融犯罪対策担当者の研修受け入れを実施するなど、外部とのリレーションを強化し、積極的にノウハウの相互活用や蓄積を図っています。

