

統合報告書 2025

ディスクロージャー誌

2024年4月1日～2025年3月31日

セブン銀行 統合報告書 ディスクロージャー誌 2025

株式会社セブン銀行
ブランドコミュニケーション部
〒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

【当社が契約している銀行法上の指定銀行業務紛争解決機関】
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 又は 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



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。



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。



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CO₂排出量2,033gを国
内クレジットを用いてオフセットしています。



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。



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。

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。

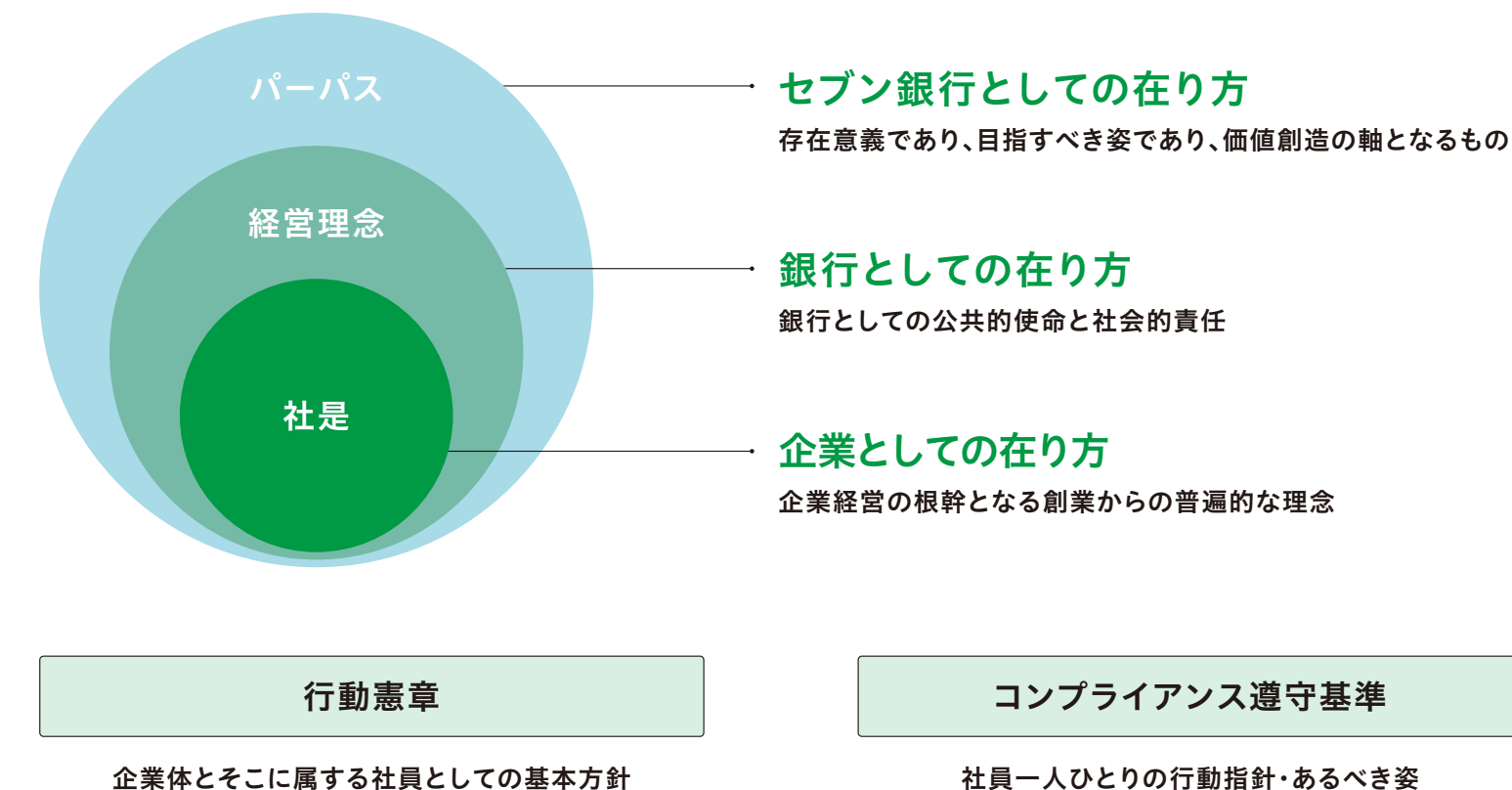
社是

1. 私たちは、お客さまに信頼される誠実な企業でありたい。
2. 私たちは、株主、お取引先、地域社会に信頼される誠実な企業でありたい。
3. 私たちは、社員に信頼される誠実な企業でありたい。

経営理念

1. お客さまのニーズに的確に応え、信頼される銀行を目指します。
2. 社員一人一人が、技術革新の成果をスピーディーに取り入れ、自己変革に取り組んでいきます。
3. 安全かつ効率的な決済インフラの提供を通じて、我が国の金融システムの安定と発展に貢献します。

セブン銀行のパーパスは、設立から20年の節目に経営層と社員が議論を重ねて策定されました。その中で再認識したのは、創業時から大切にしてきた価値観である「お客さまの立場に立ち、新たな挑戦を続けること」こそが、私たちの原点であり、存在意義であるということ。100年に1度といわれる変化の激しい時代にあってお客さまの日常の暮らしに寄り添い、その想いや常識を超えて、日常の未来を生みだしていく。セブン銀行グループはパーパスとともに、これからも挑み続けてまいります。



セブン銀行グループが目指す姿

重点課題の達成に向けた取組みを通じてパーパスを実現し、社会・お客さまと会社の双方に持続可能な価値を創出します。

多様な選択肢のある社会

ウェブでもスマートフォンでも、窓口でも、そしてATMでも。あらゆるサービスの手続きや認証が、全国のセブン銀行ATMでできる世界を目指します。



誰一人取り残されない社会

革新的で利便性の高いサービス提供を通じて、ビジネスパーソン、ひとり親家庭、ご高齢の方、外国人居住者、障がいをお持ちの方など、誰一人取り残されないデジタル社会の実現に貢献します。



暮らしやすい日常

一人ひとりの人生が豊かになるように、世代間、地域や情報等の格差による不公平を減らします。日常の暮らしのそばに、誰でもアクセスできる安心・安全なサービスを提供します。



持続可能な社会と地球環境

将来世代に向けて地球環境と社会の持続可能性を追求します。パートナー企業と環境負荷低減の取組みを推進し、金融知識や金融犯罪防止につながる金融リテラシーの浸透に努めます。



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。

セブン銀行グループの重点課題



根源的価値

いつでも安心・安全に使える
社会インフラを提供する



社会的価値

誰でもどこでもアクセスできる
多様なサービスを実現する



新たな価値創造

お客さまの期待を超えた
ユニークな価値を創る



価値創造の源泉

誰もが活躍できる
社会づくりを進める



将来への価値創造

豊かな社会と地球の
未来に貢献する

セブン銀行グループ At a Glance

※2024年度末時点



財務情報

ATMプラットフォーム事業を核に強固で健全な財務基盤を構築しています。

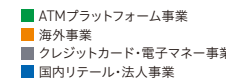
連結経常収益

2,144億円

自己資本比率
(連結・国内基準)

29.13%

事業別ポートフォリオ



新たな価値創造

顔認証で入出金取引ができる「FACE CASH」、セブンイレブン等で利用される「7iD」の購買データを活用した個人ローンの与信、外部パートナーとのサービス共創など、当社グループならではのユニークな価値を創造しています。



根源的価値

セブン銀行グループはATM設置台数ベースで国内シェア第2位、世界でもトップレベルのATM運営オペレーターです。事業パートナーとの協業により、「24時間365日止まらないATM」を実現し、いつでも安心・安全に使える社会インフラを提供しています。

ATM稼働率

99.98%

国内ATM

27,990台

海外ATM

21,159台



価値創造の源泉

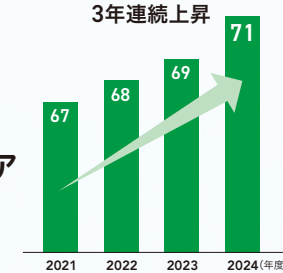
セブン銀行社員703名のうち、約8割がキャリア社員。多様なバックグラウンドとスキルをもった人財が集まり、セブン銀行ならではの革新的なサービスの数々を生みだしています。

キャリア社員比率

77.5%

エンゲージメントスコア

71



社会的価値

日常生活の身近な場所にATMを設置し、キャッシュレス社会を支える現金チャージや銀行窓口代わりの諸手続きなどの便利なサービスが広がっています。また、小売×金融の強みを活かした預金・決済サービスも提供しています。

ATM総利用件数

10.8億件

ATM提携先数

682先

個人預金口座

335万口座

クレジットカード会員

317万人

電子マネー「nanaco」会員

8,331万人



将来への価値創造

サステナビリティを経営の根幹と位置づけ、ATMの製造・運用における環境負荷低減や、将来世代への金融教育などを積極的に推進しています。



ATMリユース・リサイクル率

約100%

小学生向け金融教育教材の提供、
金融犯罪教育の出張授業を積極実施

CONTENTS

セブン銀行は、統合報告書を株主・投資家の皆さまをはじめとする

すべてのステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールと位置づけ、

建設的な対話を通じて、当社グループへの理解促進と持続的な企業価値向上に努めています。

今年度の制作にあたっては、全社員が大切にする「パーパス」と

2024年度に再策定した「重点課題（マテリアリティ）」を軸とし、

当社グループならではの価値創造の全体像を、

財務・非財務の両面からわかりやすくお伝えすることに注力しました。

ぜひご参照いただき、ご感想をお寄せいただけますと幸いです。

参照ガイドライン

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

この統合報告書には、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

2024年度の事業活動と今後の取組み、および2024年度決算発表項目を中心に記載しています。

※本レポートは銀行法第21条に基づくディスクロージャー資料を兼ねております。ディスクロージャー誌としてご利用の際は、本誌と「統合報告書ディスクロージャー誌2025 資料編」(<https://www.sevenbank.co.jp/ir/library/disclosure/>)を併せてご参照ください。

報告対象期間

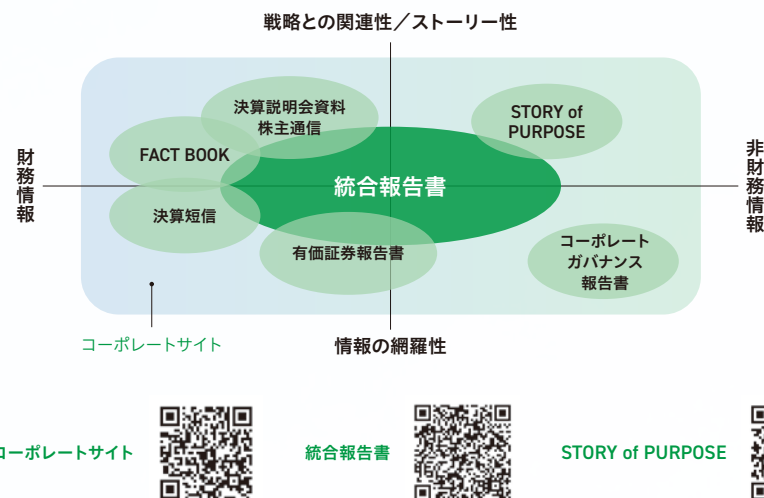
原則2024年4月1日～2025年3月31日

発行日

今回の発行:統合報告書ディスクロージャー誌2025
2025年7月

次回の発行:中間ディスクロージャー誌2025
2026年1月(予定)

統合報告書ディスクロージャー誌の位置づけ



Chapter 01 価値創造



- | | | | |
|----|-----------------------|----|-----------------|
| 01 | セブン銀行グループが大切にする価値観 | 19 | セブン銀行グループの全体像 |
| 03 | セブン銀行グループが目指す姿 | 20 | セブン銀行グループの価値創造 |
| 04 | セブン銀行グループ At a Glance | 21 | セブン銀行グループの重点課題 |
| 07 | トップメッセージ | 25 | セブン銀行グループの競争優位 |
| 13 | 財務戦略担当役員メッセージ | 29 | 価値創造ストーリー |
| 17 | セブン銀行グループの進化の歴史 | 33 | パーパスアワード受賞者 座談会 |

Chapter 02 成長戦略



- | | | | |
|----|----------------------------------|----|---------------|
| 39 | 中期経営計画の進捗 | 49 | 国内事業 法人口座戦略 |
| 41 | 国内事業 ATMプラットフォーム戦略 | 50 | 国内事業 法人戦略 |
| 45 | リテール事業対談 | 51 | 海外事業 |
| 47 | 国内事業 リテール戦略(口座・クレジットカード・電子マネー) | | |

Chapter 03 経営基盤



- | | | | |
|----|--------------|----|---------------------|
| 53 | 人財戦略 役員対談 | 79 | 社外取締役メッセージ |
| 56 | 人的資本経営の推進 | 81 | リスク管理・監査対談 |
| 59 | IT戦略 役員対談 | 84 | リスク管理 |
| 63 | 環境問題への対応 | 88 | コンプライアンス |
| 67 | コーポレート・ガバナンス | 90 | ステークホルダーとのコミュニケーション |

Chapter 04 データ



- | | |
|----|-------------|
| 91 | 会社概要 |
| 92 | 財務・非財務ハイライト |
| 93 | 財務諸表(連結・単体) |

TOP MESSAGE

パーパスの実現を目指し、
日本初、世界初の価値を
生みだし続ける。
時代の転換期においても
「ユニーク」な存在であり続けます。

代表取締役社長
まつはし まさあき
松橋 正明



パーパスを具現化した 新たなサービスが続々

2024年度は、2021年4月に掲げたパーパス“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。”に込めた想いが、具体的なサービスとしてお客さまのもとに次々と提供できる段階に入りました。

2019年9月より導入した「第4世代ATM」では高機能を活かし、あらゆる手続きや認証がATMで可能となる「+Connect」（プラスコネクト）サービスを提供しています。2025年2月には新たな金融体験としての顔認証入出金サービス「FACE CASH」（フェイスキャッシュ）を開始しました。また、給付金などを現金で受取れる「ATM受取」の導入自治体も拡大しており、ATMを起点としてお客さまや地域社会に寄り添うサービスを次々と生みだしています。

さらに、日本で働く外国人の方々が、条件を満たせば来日6カ月未満でもATMで口座開設できるサービスを2024年12月に始めました。日本の金融業界では珍しい10言語対応のコンタクトセンターも整備しています。国内の人口減少に伴う、外国人労働者の増加が今後も見込まれる中、外国人が日本で安心して暮らせる環境を整え、誰もが活躍できる社会づくりに資するサービスをこれからも開発していきます。

今、世の中は猛スピードで変化しています。全ての産業が、消費者ニーズや販売チャネルの多様化、原材料・人件費の

高騰に直面し、DX（デジタル・トランスフォーメーション）による高度化や差別化戦略を求められています。金融業界も例外ではありません。キャッシュレス決済比率は40%を超え、「金利のある世界」の中で預金獲得競争が激化、さらには異業種も絡んだ合従連衡が進んでいます。

小売業発の金融機関である当社は、コンビニATMを展開するユニークなビジネスモデルを活かして多様な社会課題を解決し、お客さまに新たな価値を創造するため、タイムリーに業界初、日本初、世界初のサービス創出に挑み続けています。

連結経常収益は過去最高も利益面に 課題。中期経営計画最終年度へ

2024年度はATM利用件数の伸びに加えて海外事業が好調だったこと、さらに、2023年7月に連結子会社化したセブン・カードサービスの収益が年間を通じて計上されたことで、連結経常収益は2,144億円と初めて2,000億円を突破し、過去最高となりました。一方で、連結経常利益は302億円となり、ピークに比べると100億円ほどの減少となっています。これまで続けてきた成長投資に対し、コスト先行になっている部分があり、2024年度全体としては、利益面を中心に厳しい状況となりました。

2025年度は中期経営計画最終年度です。現在の業



績予想では、2025年度は連結経常収益2,160億円、連結経常利益245億円としており、当初の収益目標2,500億円、利益目標450億円にまだ達していない状況です。2025年度はこのギャップを少しでも埋めるために、事業全体での収益性向上に注力し、主軸であるATM事業を次の成長ステージへと引き上げるとともに、海外事業とリテール事業については次の収益の柱となるよう事業基盤を固めていきます。数年以内には当初の収益目標、および利益目標を実現できるようにしっかりと取り組んでまいります。

また、当社は、2025年6月20日に、株式会社セブン＆アイ・ホールディングスの完全子会社である株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマルの3社等から約508億円相当の自己株式を取得しました。この結果、当社はセブン＆アイ・ホールディングスの子会社ではなく、持分法適用関連会社となりましたが、今後もセブン-イレブン店内に設置したATMを中心に、密に連携を図りながら事業を拡大していく方針に変わりはありません。一方、親子上場関係解消を機に、当社経営の独立性・中立性がより一層高まることから、これまで以上に柔軟な事業戦略を推進していけるものと考えています。なお、今回取得した自己株式については、今後の経営環境の変化や、経営戦略を踏まえ、機動的に活用していく方針です。

これからも当社独自のユニークな強みを活かし、パーパスを軸とした成長戦略を着実に進展させ、持続的成

長と企業価値の向上に取り組んでまいります。

🔍 P13 財務戦略担当役員メッセージ 🔍 P39 中期経営計画の進捗

質の向上で国内ATM業界をリードし、面の拡大を追求

主力である国内ATM事業は、現金の入出金を行う“現金プラットフォーム”から、お客さまの生活に密着した“サービスプラットフォーム”である「ATM+」（プラス）へ進化中です。2025年3月には「第4世代ATM」の全国約28,000台の入替・設置が完了し、これにより、前述の「+Connect」サービスを全国で均一に展開できる体制が整いました。銀行支店に代わり窓口業務を行う「ATM窓口」サービスと、郵送に代わってお知らせ業務を行う「ATMお知らせ」サービスを導入している提携先は20先を超えて拡大を続けており、コンビニが銀行支店の役割を果たすようになってきました。また、スマートフォンだけで現金の入出金ができる「スマホATM」が浸透しつつあり、ATMの便利な活用事例が広がっています。こうした、お客さま、提携先さまのニーズに合わせた新機能を継続的にリリースするとともに、ATM台数を伸ばさせることによって、日本全体のATM台数が減少する中でも当社ATMのシェアは15%以上に拡大しました。引き続きATMのネットワークを拡充し、「ATMといえばセブン銀行」と言われるよう努力することで、基幹事業である国内ATM事業の競争力をさらに強化してまいります。

🔍 P41 ATMプラットフォーム戦略

小売業発の金融機関ならではの発想で利便性の高い金融サービスを提供

2024年度は、当社グループとセブン-イレブンのシナジーを追求し、より買い物に便利な決済へとサービスを強化した1年でもありました。セブン銀行口座、クレジットカード「セブンカード・プラス」、電子マネー「nanaco」と、セブン-イレブン等で利用される「7 i D」がシームレスにつながり始めています。「セブンカード・プラス」の会員獲得施策では、20代～30代の利用者の増加、セブン-イレブンでの購買単価、利用回数の向上につながっています。「7 i D」の購買データをマーケティングや個人ローンの与信に活用する取り組みも開始し、個人向けカードローン残高は2025年度末の目標である800億円を達成する見込みです。今後も小売×金融の強みを活かしたサービス展開を進めてまいります。

🔍 P45 リテール事業対談

海外で2万台以上のATM網を展開、さらなる収益多角化へ

重要な成長戦略の一つである海外市場の開拓も着実に進んでいます。先行する米国、インドネシア、フィリピンでは、2024年度末でATMは合計21,000台超、総利用件数は5億件超と順調に事業規模を拡大しまし



た。海外事業全体の経常収益は435億円と当社グループ連結経常収益の約20%を占め、事業ポートフォリオの多角化にも貢献しています。先行投資により、利益面で後ずれはしていますが、2025年度には3社とも通期黒字化を達成する見込みです。2025年1月に事業を開始したマレーシアを含め、日本でのノウハウを活かし、各地域のニーズに合ったサービスを提供し、さらに利益率を高めていきます。

🔍 P51 海外事業

金融インフラの利便性・安心・安全を社会に届ける

法人向け事業の、株式会社ACSiON（アクション）は金融機関向けのフィッシング対策サービスで業界シェアを拡大しています。バックオフィスの分野では株式会社バンク・ビジネスファクトリー（BBF）が金融機関の事務受託やAML/CFTのコンサルティングなど信頼

AIを使い自ら業務を改革する社員たち。 人が育ち、会社が育つ。 「あるべき姿」が見えてきた。

性の高いサービスを提供しています。当社事業から得られたノウハウを活用し、セキュリティ技術を磨き上げ、安心・安全を守る事業パートナーとして、金融業界を支えています。

☉ P50 法人戦略

自律的に考え挑戦するカルチャー

当社のパーパスにある“お客さまの「あったらいいな」を超えて”とは、お客さまがまだ気付いていない、顕在化していない価値を創り出していくということです。生活に密着した「コンビニ」という場でビジネスをしているからこそ、社会課題を把握し発想を豊かにビジネスを創出できるのだと思います。そのために大切なのは、自律型人財のイノベーションマインドを育て、誰でも挑戦できるカルチャーを醸成させていくことです。

その一環として、業務評価の10%をイノベーション活動の成果とする「EX10」（エクステン）という取り組みを続けています。この制度のもと、IT部門だけでなく、

バックオフィス部門やコーポレート部門でもAI・データ活用や、プログラミングの知識が少なくても容易に開発可能なノーコード・ローコードのアプリを自ら開発し、日々の業務を効率化しています。与えられた業務を「こなす」のではなく、社会の変化に合わせて業務を改革していくことが社員の役割になっています。これからはデジタルを使いこなすことは社会人の基本スキルという時代です。日々の業務はできるだけAIに任せ、人間はAIにはできないクリエイティブな業務に専念する姿が理想です。

「EX10」の成果として、常に新しいことに挑戦するカルチャーが定着しました。経営の指示を受けて動くのではなく、能動的に自ら走り出す社員が増え、その結果が業務の多角化・高度化につながっています。社員の成長が、企業の成長を導いているのです。当社が目指してきた「あるべき姿」が実現できつつあると感じています。

☉ P53 人財戦略 役員対談

成長戦略とつながる サステナビリティ推進

セブン銀行グループが目指すべき姿とは、常に新しい「便利」をお客さまに提供しながら事業成長を続けることです。少数精鋭の企業ゆえ、ITを駆使し合理性・効率性を極めて収益を高めていく。さらに、日本初、世界初の価値を生み出すユニークな存在であり続けるためには、チャレンジし続けることが大事です。また、当社は社員の8割が中途採用で成り立ち、多様な人財がそろっています。DEIが活きる環境と新たな挑戦を推奨する企業風土を確立することがイノベーションを生み出す力になっています。

事業拡大に留まらず、成長戦略とつながるサステナビリティ推進にも、企業の社会的責任として真正面から取り組んでいます。当社は重要な開発テーマの一つとして、ATMの消費電力抑制を進めてきました。第4世代では第3世代と比較して40%省電力化し、生産時やリサイクル時の環境負荷低減を進めました。今後は警備関連や保守点検関連のパートナー企業さまなどと連携した取組みも進めていきます。「保守点検サイクルの見直し」「インフラや物流の共通化」など環境負荷低減につながるオペレーションの検討のほか、各社の強みを活かして、本業を通じたより幅広い社会課題の解決につながる協業の形を一緒に検討しています。

☉ P21 セブン銀行グループの重点課題

ステークホルダーの皆さまへ

社員に対しては朝礼などで必ず「社会変化に対応し、お客さまに評価される企業になろう」と伝えています。社員一人ひとりのチャレンジは、企業や社員自身の成長だけでなく、日本という国そのものの革新力につながることを社員には意識してほしいと思います。地域社会とお客さまに対して、当社の強みとユニークさを発揮しながら、日常の暮らしに寄り添うサービスをお届けする

サステナビリティ推進にも 真正面から取組み、 社会課題の解決にも貢献。

ことを誓います。金融機関などのお客さまに対しては、未来をともに考える「共創」のパートナーでありたいと考えています。あらゆる産業の境目がなくなり大転換する中で、同じ未来を目指すパートナー企業と共創し、非連続の価値を生みだしていかなくては生き残れません。

当社は開業以来、お客さまと業界のニーズを発掘し、サービスを提供し続けてきました。今後もパーパスの実現に向けて事業を進め、日常の未来を生み出す存在であり続けます。

最後に投資家の皆さまへ。業績面でまだ十分にご期待に応えられていませんが、当社は確実に変わり始めています。過去を振り返れば「コンビニATM」が定着するまで多大な時間と労力を要しました。そして今、ATMそのものの価値の転換という大きな課題にチャレンジしている段階です。必ず新たな成長につながる道筋を明確に示し、当社グループの持続的な成長と還元を実現していきます。一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



事業パートナーさまと第9回 サステナブル・ブランド国際会議 2025 東京・丸の内に登壇



強固な財務基盤をベースに 収益性と成長性を高め、 中長期的な企業価値向上を 図ります。

常務執行役員
企画部、
ブランドコミュニケーション部、
SDGs推進担当
しみず けん
清水 健

過去最高収益達成も、連単とも減益 成長領域への先行投資が影響

2024年度は、連結・単体ともに増収減益となりました。主力の国内ATM事業で、総利用件数が、前年比5,000万件増の10億8,900万件となるなど、セブン銀行単体の業績が好調に推移したこと、海外各国の収益がいずれも増収となったこと、セブン・カードサービスの収益が年度を通じて計上されたこと（2023年度は期中の買収のため買収後の9か月分が計上されたのみ）等から、連結経常収益は、初めて2,000億円を突破し、前年比8.3%増の2,144億円（過去最高）となりました。この結果、2020年度から2024年度に至る5年間の連結経常収益のCAGR（年平均成長率）は11.8%となりました。過去最高の収益を記録し、高い成長率を達成したのもさることながら、ここ数年進めてきたポートフォリオの複線化により、国内ATM事業

財務目標

（単位：億円）

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 計画	2025年度 中計目標
連結経常収益	1,549	1,978	2,144	2,160	2,500
国内事業	1,231	1,590	1,708	1,731	1,875
（うちATMプラットフォーム事業）	1,040	1,110	1,134	1,150	1,050
海外事業	318	388	435	429	625
連結経常利益	289	305	302	245	450
EBITDA（連結）	484	539	594	—	800
ROE（連結）	7.6%	12.2%	6.6%	—	8%以上

だけでなく、複数事業で相応の収益規模を確保できたのは大きな成果と考えています。一方、第4世代ATM導入や「+Connect」（プラスコネクト）サービスへの投資等、成長投資に伴う減価償却費増等を主因に、費用が増加したことから、連結経常利益は302億円、同純利益は182億円と、減益となりました。

中期経営計画目標との乖離は大きい ただし、目標としている数字は 数年内には達成できる

連結経常収益2,500億円、連結経常利益450億円、ROE（自己資本利益率）8%以上という目標を掲げた中期経営計画は、2025年度が最終年度ですが、対外公表済の2025年度計画は、連結経常収益2,160億円、連結経常利益245億円であり、目標と乖離しています。内訳を見ると、

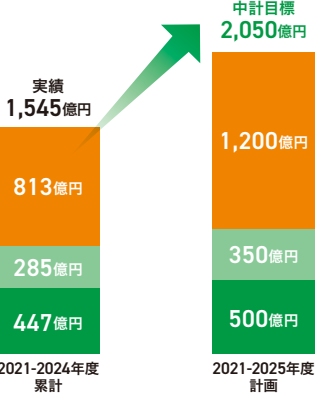
価値創造

成長戦略

経営基盤

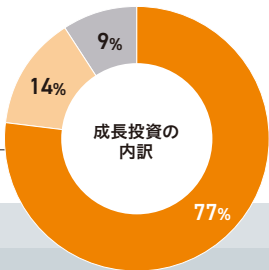
データ

投資計画



2021年度から2024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



単体は目標を上回る見通しながら、海外グループ会社とセブン・カードサービスの計画が目標と大きく乖離したことが主因です。ただし、海外グループ会社は、2024年度の夏以降、米国が黒字となったほか、アジアは増収増益を続けており、セブン・カードサービスについても、ここ数年戦略的にコストをかけ、クレジットカード会員を増やすことで将来の芽が出てくると考えています。従って、中期経営計画で掲げた目標数字は、2025年度に達成ができなくとも、数年内に達成できると考えています。

収益性、成長性に課題 これらを高めることで 持続的な企業価値向上へ

財務責任者としての私の役割は、株主の皆さまに適切な利益還元を行いながら、安定性、収益性、成長性をバ

ランスさせつつ全体の業容を拡大していくことです。当社は2025年6月におよそ508億円の自己株式の取得を実施し、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの連結子会社から外れました。この自己株式の取得後も当社の自己資本比率は20%以上と高い水準にあり、外部からの格付についても一部見直しはありましたが、高い水準を維持しています。自己資本比率が高過ぎるという声もいただきますが、当社には、金融機関という側面だけでなく、日本全国に張り巡らされたATM網を常に安全確実に運営し続けねばならないというインフラ事業者としての側面もあり、リスクアセットに見合う自己資本確保、M&Aも含めた将来の成長戦略を機動的に実現するために必要となる自己資本確保に加え、インフラ事業者としての責任を果たすために各種リスクに備える自己資本確保が必要なことから、現在の水準は適正であると考えています。今後も適切な自己資本水準を維持しつつ、

株主の皆さまに安定的な配当を継続することで、着実な利益還元を行っていきます。高い自己資本比率に裏打ちされた強固な財務基盤が示すとおり、安定性については、現時点で懸念はありません。なお、当社は、ATMプラットフォーム事業が主力事業であることから、金利上昇局面では、現金調達コストを中心としたコスト増による財務影響を心配される方もいると思いますが、当社では、複数シナリオを想定し、ATM機内現金のコントロール等に取り組んでおり、金利上昇による財務影響は限定的なものに抑えられると考えています。

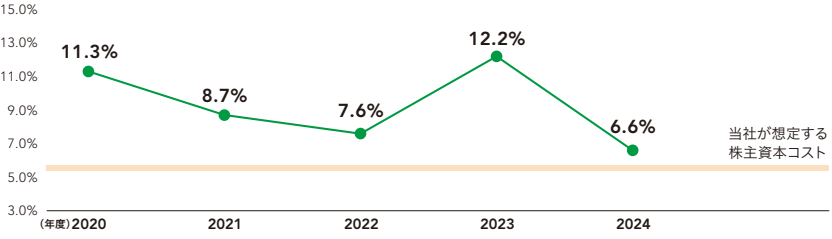
一方、収益性、成長性については、課題があります。

収益性とは「稼ぐ力」であり、端的には、利益率やROEで示されます。いずれもここ数年低下傾向のため、この回復が急務だと認識しています。また、成長性とは「将来の成長可能性」であり、目指すべきは収益やEPS（1株当たり純利益）の成長です。収益こそ、連結・単体ともにここ数年継続的に成長しているものの、EPSは低下傾向にあります。この間、直近5年間のTSR（株主総利回り）は、安定的な配当を継続してきたことから、100%を超えていますが、収益性、成長性の向上により、株価を引き上げることができれば、さらに上昇させることができると考えています。

最優先で取り組むべきはROE8%回復
売上高純利益率、財務レバレッジ、
総資産回転率改善に速やかに取り組む

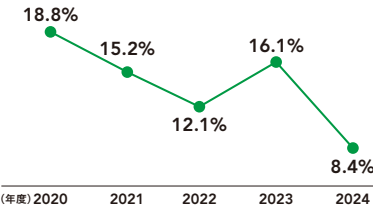
最優先で取り組むべきはROE8%の回復です。2024年度実績のROEは6.6%。対して、CAPM（資本資産評価モデル）に基づく資本コストは5%台半ばと認識しています。現状は資本コストを上回るROEを達成していますが、ROEと資本コストの差分であるエクイティスプレッドとPBR（株価純資産倍率。2024年度実績で1.18倍）や株価は、ある程度連動して動くことから、財務・非財務

ROEの推移



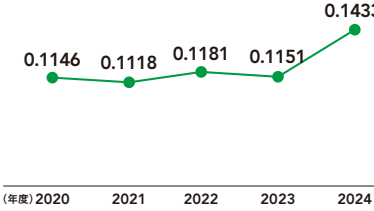
売上高純利益率（収益性）

※売上高純利益率＝当期純利益÷経常収益



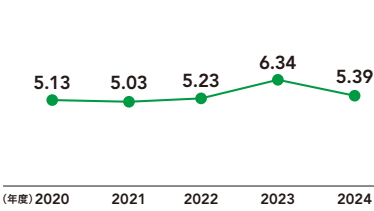
総資産回転率（効率性）

※総資産回転率＝経常収益÷総資産



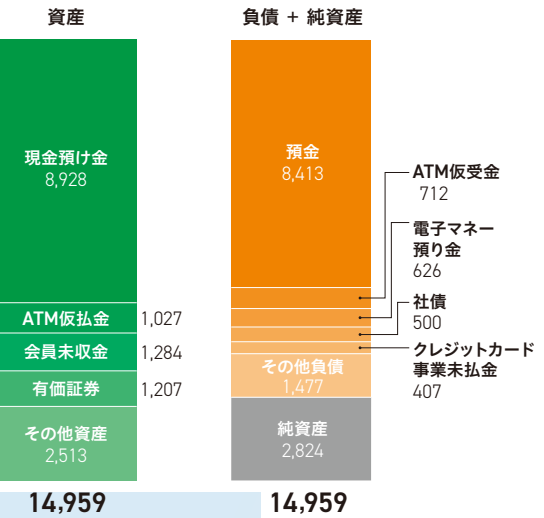
財務レバレッジ（負債活用度）

※財務レバレッジ＝総資産÷自己資本



2025年3月末連結貸借対照表

（単位：億円）



自己資本比率（連結・国内基準）



格付（長期）

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

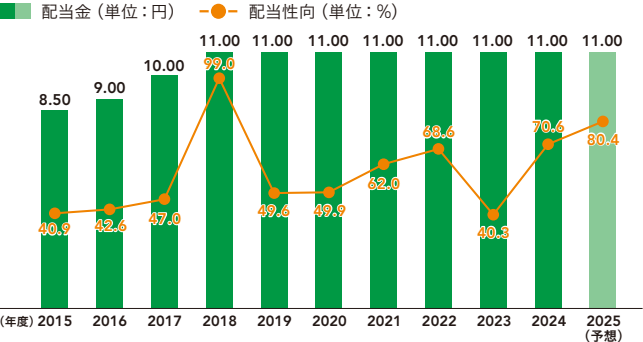
※ 2025年6月末時点

基本方針

強固な財務基盤を背景に、
配当中心の
安定的・継続的な
株主還元を実施

実績にも配慮しつつ、
配当性向
40%以上を維持

配当金／配当性向



TSR（株主総利回り）※の推移

（単位：%）

2022年度	2023年度	2024年度
106.81	121.86	120.07

※ TSR（株主総利回り）：Total Shareholder Returnの頭文字を取った略称。株式投資により得られた総収益（配当とキャピタルゲインの合計額）を投資額（株価）で割った比率。

情報発信の強化、株主や投資家の方々とのエンゲージメント強化による資本コスト引き下げと同時に、ROEを高めることによりエクイティスプレッドを拡大し、PBRや株価向上につなげることが重要と考えています。

ROE向上に向けては、利益率の高い事業（国内ATM事業）の強化と業務効率化等による経費適正化を通じた「売上高純利益率」改善、リスクアセット（個人向けローン等）拡大による「財務レバレッジ」改善、低採算資産（必要以上のATM機内現金等）圧縮による「総資産回転率」改善に取り組んでいきます。一朝一夕にROE向上を図るのは難しいかもしれませんが、速やかに上記対応を実行していきます。

当社株式については、比較的少額で投資ができ、配当利回りが相対的に高い点を多くの投資家や株主の方々に、ご評価いただいています。一方、利益率やROEの低下、それらを反映したTSRの伸び悩みに対して、ご不満の声があることも認識しています。しかし、積極的な成長投資の継続により、お客さまのニーズを先取りする形でサービス高度化を進めていかなければ、お客さま離れを招きます。従来の入出金専用ATMが、キャッシュレス化や生活様式の変化を受けて減少傾向にあるのはその現れでしょう。決済機能に加え、本人確認機能等を備えた当社の多機能ATMは、今後ますます重要な社会インフラになるはずで、ATM事業をさらに磨き上げるべく積



極投資を行いつつ、ポートフォリオの複線化を進め、さらに利益率とROEの改善を図ることは容易ではありませんが、当社はこれに正面から取り組んでいきます。

今後も株主や投資家の方々には、こうした戦略を丁寧に説明して、ご理解いただくとともに、信頼関係を構築していきたいと考えていますので、是非長期的な視点からご評価・ご支援いただければ幸いです。

社会の変化とともに変わる「あったらいいな」に応え、進化し続けるセブン銀行

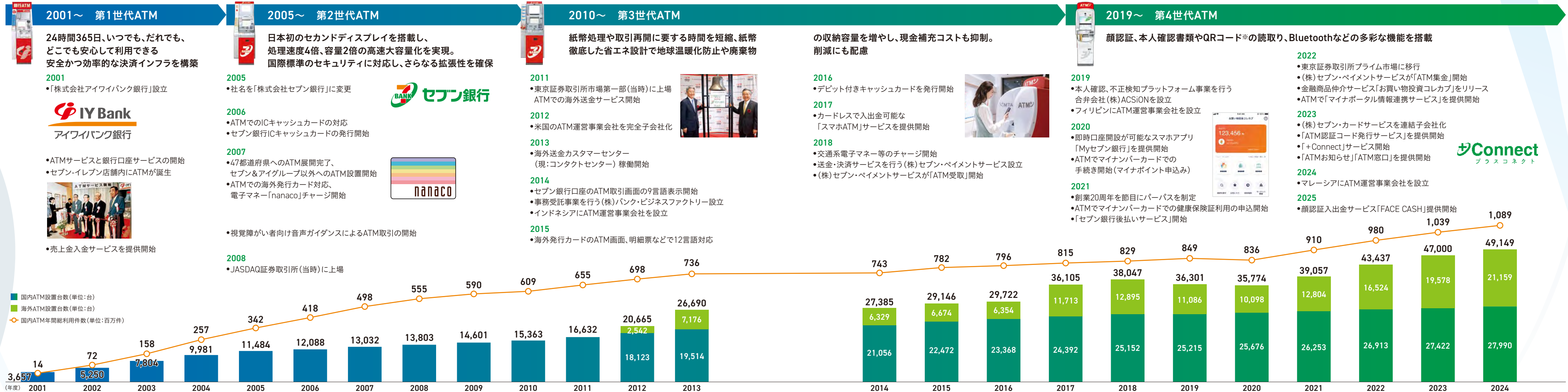
「コンビニにATMがあったら・・・」

金融犯罪の増加・インバウンド市場の拡大・
バリアフリーへの社会的要請

在日外国人労働者の増加、スマートフォンの急速な普及と

技術革新による社会変化で多様化する決済サービス

フィンテック等の技術革新によるデジタル化、高度化・巧妙化が進む金融犯罪やセキュリティへの不安



※QRコードは、(株)デンソーウェーブの登録商標です。

セブン銀行グループの全体像

盤石なATM事業を中心に、海外事業、金融リテール事業や法人向け事業で多角化を推進

ATMサービスの提供(国内ATM事業)



社会インフラであるATMを軸として、現金入出金取引から各種手続きまで、多様なお客さまの多様なニーズに対応

Connect
プラスコネクト

- 現金入出金取引
- 現金チャージ取引
- ATM窓口(口座開設・情報変更サービス)
- ATMお知らせ(ATM取引時の各種案内サービス)
- マイナポータル情報連携サービス

海外でのATMサービスの提供(海外事業)

海外4カ国約2万台のATMを通じて、各国のマーケットニーズに応じたユニークな金融サービスを提供

- 入出金取引
- 小売 × 金融サービス


米国


インドネシア


フィリピン


マレーシア



個人向け金融サービスの提供



小売発の金融機関として、お客さま視点に立ち、日々の生活に寄り添う金融サービスを展開

口座サービス

- 預金
- 後払い
- デビット
- 金融商品仲介

ローン

クレジットカード・電子マネーサービス

- クレジットカード
- 電子マネー

法人向け金融サービスの提供

銀行事務、セキュリティ対策や不正検知など専門性の高いサービスで金融インフラの安全性と利便性を向上

- 事務受託(BPO)
- 本人確認、不正検知


セブン銀行の100%子会社
バンク・ビジネスファクトリー



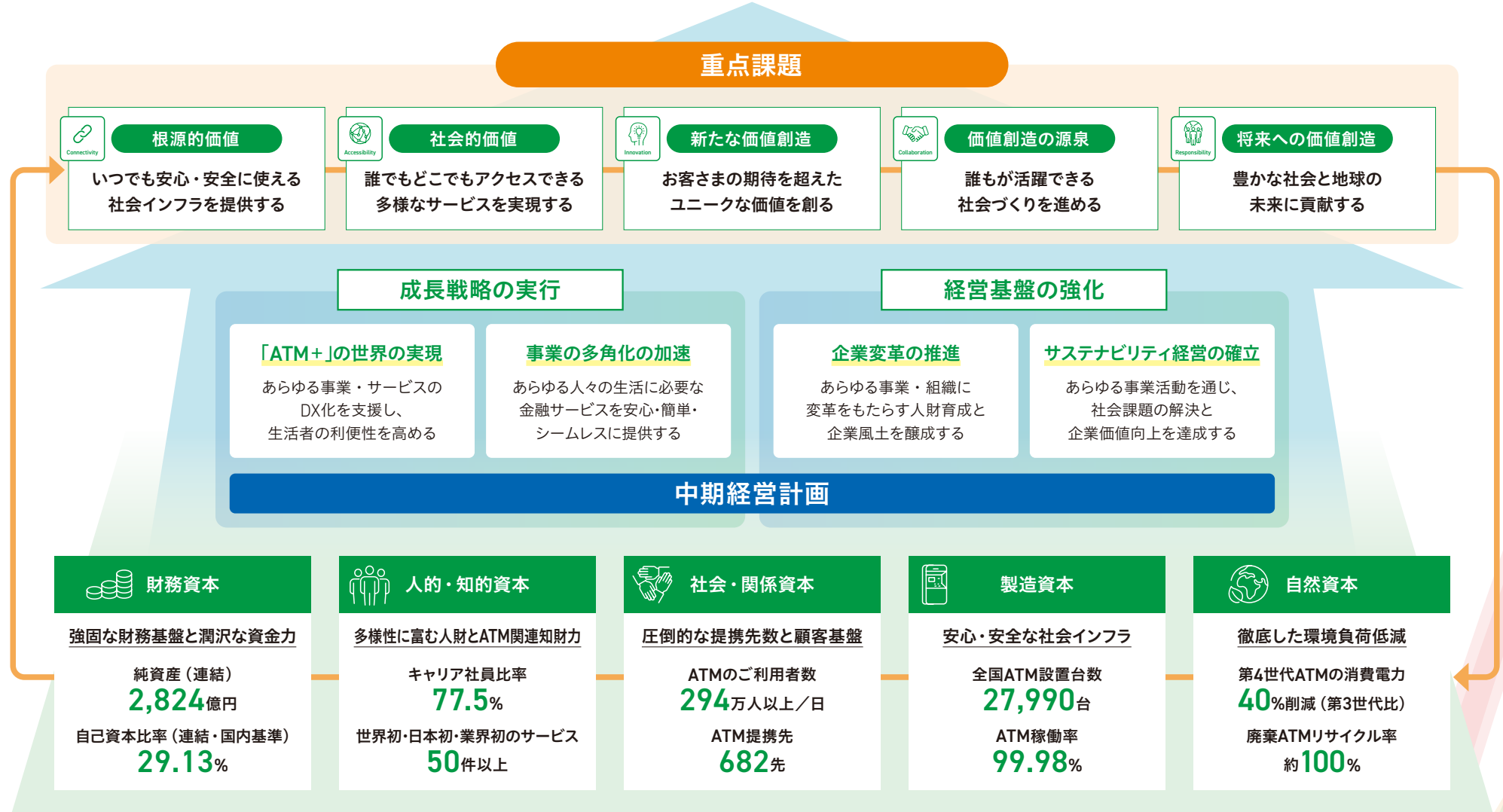




セブン銀行グループの価値創造

パーパスの実現に向けて、当社らしい価値創造を継続することで、持続的成長と企業価値向上を実現

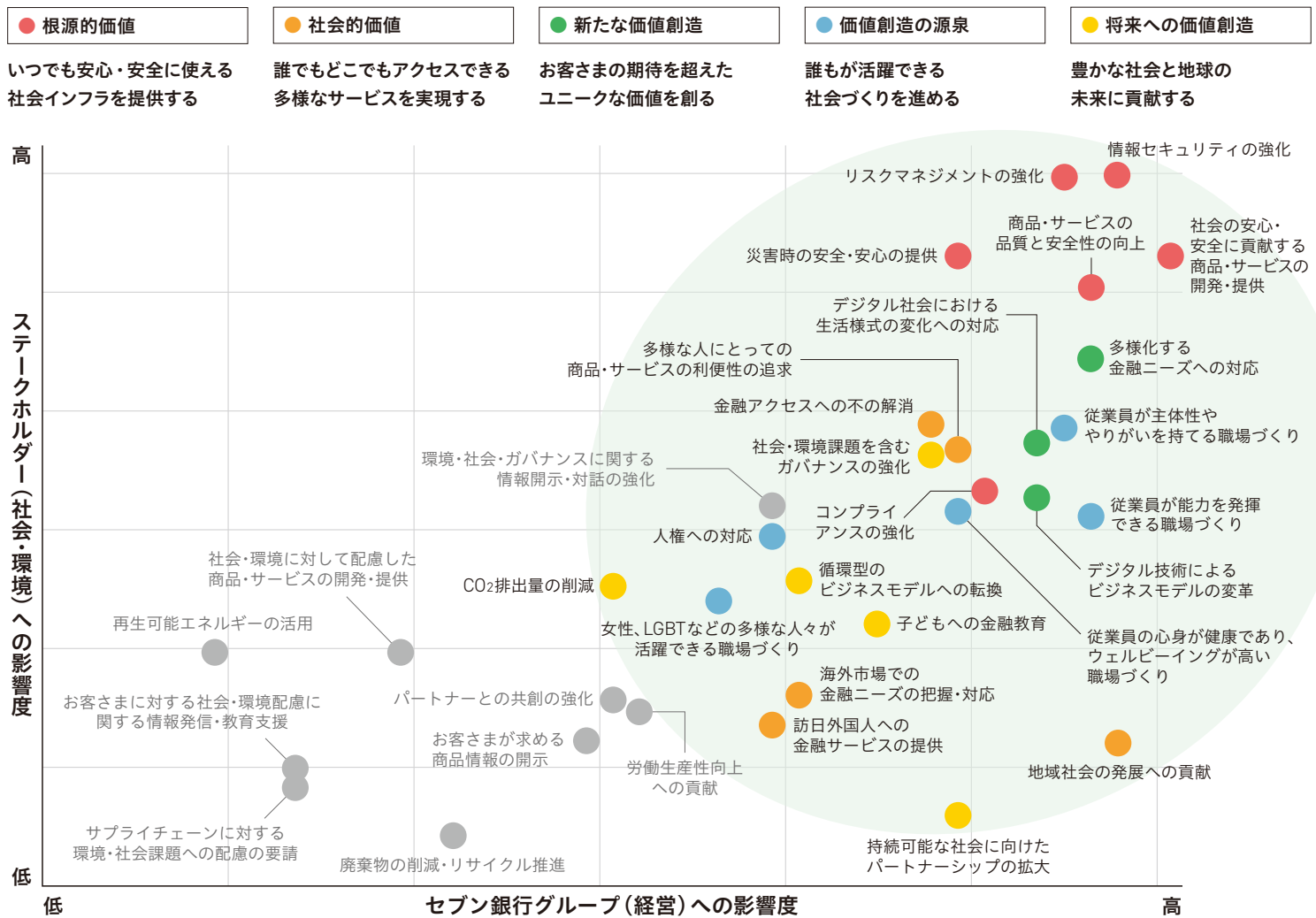
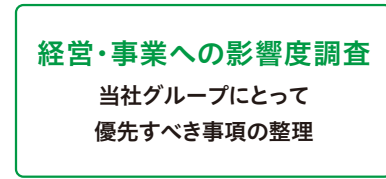
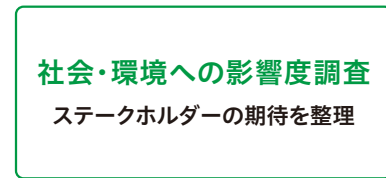
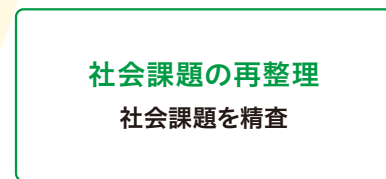
パーパス:お客さまの「あったらいいな」を超えて、日常の未来を生みだし続ける。



セブン銀行グループの重点課題 策定プロセス

セブン銀行グループでは、サステナビリティを長期的な経営戦略の根幹に位置づけ、本業を通じて、多様化する社会課題の解決と新しい価値創造を目指し、さまざまな取り組みを実践しております。その中で、パーパスを実現するための価値創造の観点から、当社グループとして優先的に取り組む課題を5つ抽出し、「重点課題」として掲げております。

重点課題策定のプロセス



資本への影響

5つの重点課題に取り組むにあたっては、当社が目指す姿を明確にし、SDGs達成への貢献を紐づけるとともに、当社の価値創造における資本にどのような影響をおよぼすかを整理しています。

重点課題	当社が目指す姿	SDGsへの貢献	財務資本	人的・知的資本	資本への影響 社会・関係資本	製造資本	自然資本
1 いつでも安心・安全に使える 社会インフラを提供する	平時・有事にかかわらず、万全なセキュリティ体制と、緊急時でも稼働休止を最小限に留める態勢を構築し、日常の暮らしの中で、いつでもご利用いただける多様なサービスを提供し、社会に安心・安全を与える社会インフラとなる	9 産業・サービス革新の促進 16 平和と正義 11 持続可能な都市とコミュニティ	年間10億件を超えるATM取引で創出される収益	「止まらないATM」を実現するオペレーションの構築 安心・安全な金融サービスを提供する仕組み	ATMネットワークを支えるパートナー企業との強固な関係構築	高機能／高性能を誇るATM筐体の設計	
2 誰でもどこでもアクセスできる 多様なサービスを実現する	「社会で最もやさしいデジタルチャネル」を目指し、世界5カ国で5万台を超えるATMネットワークを通じて、いつでもどこでも誰もがアクセスできる社会インフラを確立し、必要とされる多様なサービスを提供する	1 人々の健康と長寿 8 持続可能な消費と生産 10 人や国の不平等の解消 17 パートナーシップで目標を達成しよう	多様なニーズに応えるサービス提供による収益機会の拡大	多様なサービス開発における知的資本の蓄積（日本初・世界初・業界初の技術力）	毎日294万人を超えるATMご利用者との顧客接点 ATMとつながる680以上の提携先との関係構築		
3 お客さまの期待を超えた ユニークな価値を創る	「近くて便利」「安心・安全」をベースに、従来の金融サービスの概念にとらわれない「小売×金融」の新たなサービスの発展を通じて、日々の暮らしの中で、お客さまとつながる新たな価値を創造する	8 持続可能な消費と生産 9 産業・サービス革新の促進 17 パートナーシップで目標を達成しよう	新たな領域でのサービス提供による収益機会の拡大 AI／データ活用による業務効率化でコスト削減	独自のUI／UX開発による知的資本の蓄積 AI／データ活用による社員スキルの向上 AI／データ活用による新サービスの開発	外部パートナー企業との価値共創		
4 誰もが活躍できる 社会づくりを進める	セブン銀行グループ全体として、人権と多様性を尊重し、誰もが生きがい・働きがいを実感できる企業を目指し取り組む。さらに事業パートナーや提携先企業にも広げることで、多様性が活きる社会の実現につなげる	5 ジェンダー平等 8 持続可能な消費と生産 10 人や国の不平等の解消	モチベーションの高い人材による成長戦略の目標達成 高い企業イメージによる人財獲得コストの低減	働きやすさと働きがいを通じたエンゲージメントおよびパフォーマンスの向上 多様な人財の活躍によるイノベーションの創出	社外とのネットワーク構築によるブランド／レピュテーションの向上		
5 豊かな社会と 地球の未来に貢献する	将来世代に向けて地球と社会の未来を引き継ぐために、企業市民として、金融機関として、企業も社会も地球も持続可能であるためのさまざまな課題解決に取り組む	4 質の高い教育をみんなに 12 つくる責任 13 気候変動に具体的な対策を 17 パートナーシップで目標を達成しよう	環境リスクの低減に向けた取り組みによる将来的な気候変動コストの低減	社員の環境意識の醸成による環境配慮型サービスの開発	ATMパートナー企業との協働による環境・社会課題解決への取組み	新たな環境配慮型ATM開発の可能性	ATMネットワーク全体での環境負荷低減の取組み

重点課題の取組み

各重点課題においては、社会課題の解決につながる中長期目標を掲げており、当社グループのあらゆる業務、さまざまな取組みが紐づいています。特に、当社グループが注力する独創的で特徴的な取組みについてご紹介します。

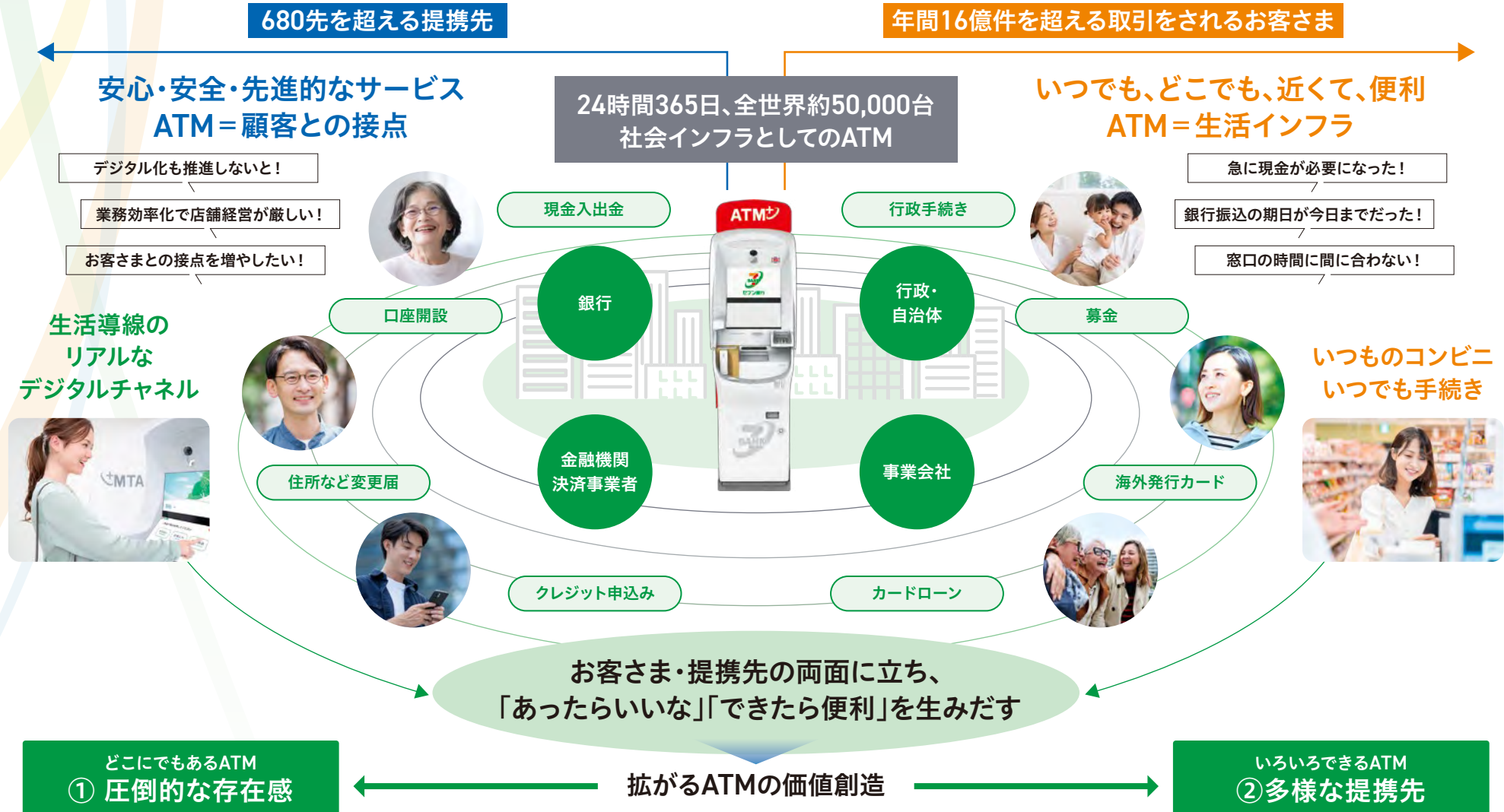
重点課題	中長期的な目標	成果指標（2024年度取組実績）	2024年度実績	目標
 根源的価値 1 いつでも安心・安全に使える 社会インフラを提供する	・止まらない社会インフラの実現	24時間365日利用可能なATM	ATM稼働率 99.98%	ATM稼働率 99.98%以上
	・堅牢なセキュリティ対策の徹底 ・安心・安全な金融インフラ・サービスの基盤構築	お客さまを金融犯罪から守るための不正利用防止対策を強化し、安心・安全な金融取引の仕組みを金融業界全体へ拡大 ・AML/CFT・金融犯罪対策カンファレンスの開催による、金融業界全体の理解・対策の底上げに貢献 ・グループ会社ACSion： — グーグル・クラウド・ジャパン合同会社と連携してフィッシング詐欺被害抑制を強化 — 公的個人認証サービス (JPKI) における主務大臣認定を銀行子会社として初取得し、不正検知ノウハウを組み合わせた新たな本人確認サービスの提供 ・グループ会社バンク・ビジネスファクトリー： — 為替取引分析業の許可を取得し、実効性の高いマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策プラットフォームを金融機関等に提供		
 社会的価値 2 誰でもどこでもアクセスできる 多様なサービスを実現する	・安全性・利便性を両立するUI/UXの実現	お客さまに声に寄り添い、優れた操作性と魅力的なデザインで、顧客体験価値を向上 ・ATMのソフトウェアやUIデザインを内製する「ATM Design Studio」を立ち上げ、月1件以上の高頻度な改善を実現し、より魅力的なATMサービスを提供 ・「Myセブン銀行」アプリのデザインコンセプト「デザインシステム」を策定、アプリの明瞭性と視認性を向上させ、安心安全な取引をサポート		
	・グローバルなATMネットワークの拡大	海外での現金ニーズに対応	海外ATM総利用件数 532.8百万件	海外ATM総利用件数 587.7百万件
	・多様なニーズに対応するATMサービスの拡充	キャッシュレス・デジタル社会に対応	スマホATM 導入先数 110先 (うち銀行22行)	多様なお客さまのニーズに対応したサービスを提供し、さらなる導入先の拡大と各サービスの認知・浸透を図る
		社会課題解決のための自治体給付金に対応	ATM受取 導入自治体数 11先	
		訪日外国人の現金ニーズに対応	海外発行カード 利用件数 14百万件	
		視覚障がい者向けサービス拡充 ・預金口座の入出金と残高照会に加え、2024年10月より音声ガイダンス機能に電子マネーチャージを追加。 2024年度下期の音声ガイダンス総取引件数は14,221件 (前年同期比117.1%)		

※数値および実績はいずれもセブン銀行単体のもの

重点課題	中長期的な目標	成果指標（2024年度取組実績）	2024年度実績	目標	
新たな価値創造 3 お客さまの期待を超えたユニークな価値を創る	多文化共生社会の実現	簡単・便利・安心な海外送金サービスの提供	海外送金件数 660千件	前年度実績以上	
		日本にお住まいの外国籍の方への対応	ATMでの外国人口座開設数 3,084件 ※2024年12月よりサービスイン	前年度実績以上	
	誰一人取り残されないデジタル社会づくり	ATMがあらゆる手続き・認証の窓口となる世界の実現	「+Connect」提携先数 28先	さらなる導入先の拡大と各サービスの認知・浸透を図る	
		外部パートナーとの新たな価値協創 ・スタートアップ企業との共創プロジェクトから生まれたATMによるご祝儀収納サービス「つつむと」。2024年度は約600組の挙式で活用され、10,000件以上のご祝儀収納をご利用いただく			
	AI/データ活用による価値創造	AI/データを活かした新たな価値創造への取組み ・7iDの買い物データを活用した独自の与信スコアリングAIを開発し、実証実験を実施 ・コンタクトセンターではAIチャットボットの活用により、利便性向上と業務効率化を実現			
		IT活用による内部署の業務プロセスの改善	市民開発アプリ数 79件	市民開発アプリ数 101件（2026年3月末時点）	
生成AI活用による業務効率化の推進		7Bank-Brain（社内生成AI）社員に占めるMAU率 30.1%	7Bank-Brain（社内生成AI）社員に占めるMAU率 75%（2026年3月時点）		
価値創造の源泉 4 誰もが活躍できる社会づくりを進める※	社員の自立的成長と自発的なキャリア形成の促進	社員一人ひとりが活躍できる職場環境や制度設計の推進 ・グループ・社内公募の実施、全社横断で異動するオープンキャリアに加え、専門性深化を図る総合職のエキスパートコースを設置するなど、自発的なキャリア形成を支援			
		エンゲージメントスコア（Wevox）	71	前年度実績以上	
	社員のウェルビーイングとエンゲージメントの向上	有給休暇取得率	81.9%	前年度実績以上	
		育児休業復帰率	100.0%	100.0%	
		男性育児休業取得率	61.5%	前年度実績以上	
	多様性を受け入れ、強みに変える企業風土の構築	女性管理職比率	18.7%	2030年までに30%以上	
		連結社員における海外社員比率	17.1%	前年度実績以上	
	多様な人権を尊重できる社会づくりへの貢献	人権研修受講率	83.4%	100.0%	
		コンプライアンス研修受講率	100.0%	100.0%	
	将来への価値創造 5 豊かな社会と地球の未来に貢献する	次世代向け金融教育の推進	金融教育の実施による学生の金融（犯罪）リテラシーの向上 ・小学生向け金融教育教材を提供し、2024年度末実績で約300校が活用 ・中学校や高校など16校を訪問し、累計約10,000人の生徒に金融犯罪対策の出張授業を実施		
環境問題への取組みの拡充・拡大			GHG排出量	9t-CO ₂ （セブン銀行単体 Scope1） 816t-CO ₂ （グループ連結 Scope2）	前年度実績より削減 長期目標設定については今後検討予定
		廃棄ATMの資源循環の仕組みを構築	ATMリサイクル率 約100%	同水準を維持	
多様なステークホルダーへの社会的責任の遂行		新たな募金スタイルを通じた社会課題解決への貢献 ・セブン銀行ATMで社会福祉団体に募金ができるサービスを提供（2024年度 ATMによる募金受付総額96百万円） ・チャリティ・キャンペーンを実施し、ラジオ・チャリティ・ミュージックソンに寄付金を贈呈（2024年度 チャリティ・キャンペーンを通じた寄付額 3.0百万円） ・ATM受取サービスご利用時にセブン・イレブン記念財団への募金を選択することが可能（2024年度 ATM受取サービスを通じた募金受付額 2.6百万円） ・セブン・カードサービスによるnanacoポイント募金の提供（2024年度 nanacoポイント募金受付額 2.2百万円）			

セブン銀行グループの競争優位

当社の強みは、創業以来、あらゆるリソースを投入し磨き上げてきた、世界でも類を見ないATMプラットフォーム事業。一人ひとりのお客さまと個々の提携先のニーズに寄り添い、改良・改善を積み重ね、独自のサービスを開発し続けることで、多様なニーズに対応できる社会インフラとして成長してまいりました。現在、世界約5万台のATMネットワークを擁し、680先を超える提携先サービスを社会に提供し、その取引件数は年間16億件を超えます。これからも、このネットワークを通じて、また、新たなニーズを吸い上げ、ATMのさらなる可能性を広げていきます。

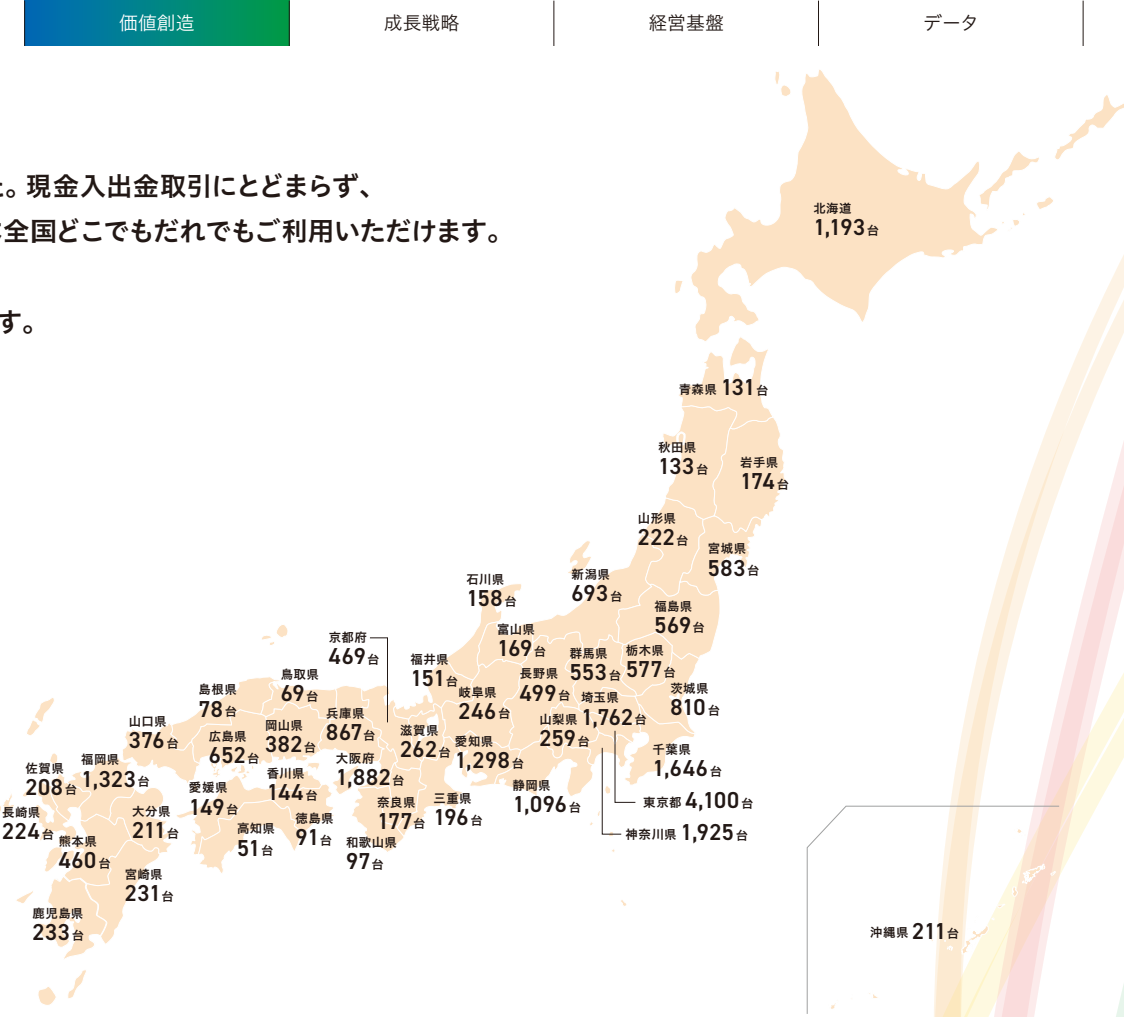
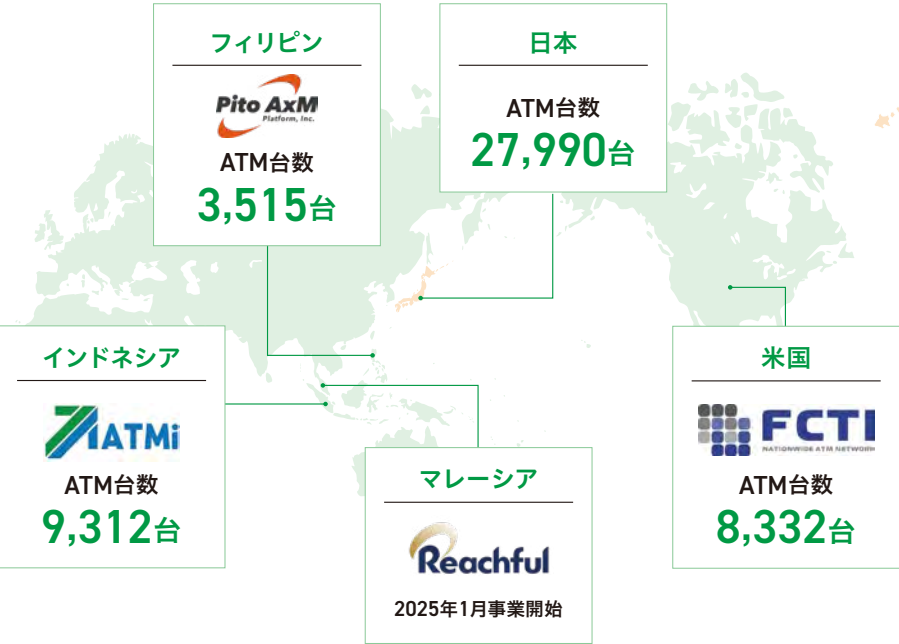


セブン銀行グループの競争優位 ①圧倒的な存在感 ATMネットワークの拡大

日本では、2024年度に第4世代ATMへの全台入れ替え・設置が完了しました。現金入出金取引にとどまらず、本人確認や顔認証機能を備えた多機能サービスプラットフォームとして、日本全国どこでもだれでもご利用いただけます。また、海外では現金ニーズが強く、ATM設置の少ない地域に展開しており、身近な生活拠点で手軽にご利用いただけるATMネットワークを構築しています。

セブン銀行グループが運営するATMの台数

49,149台 (2024年度末時点)



国内設置場所別ATM台数 (2024年度末時点)

セブン-イレブン	22,970台	駅	863台
その他のグループ内店舗	624台	サービスエリア・パーキングエリア	84台
グループ外の商業施設	2,784台	空港	55台
オフィスビル	60台	その他(金融機関等)	550台

※海外ATM台数は2024年12月末時点

※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。

重点課題 ① 重点課題 ② 重点課題 ③ 重点課題 ④ 重点課題 ⑤

根源的価値 | いつでも安心・安全に使える社会インフラを提供する

課題

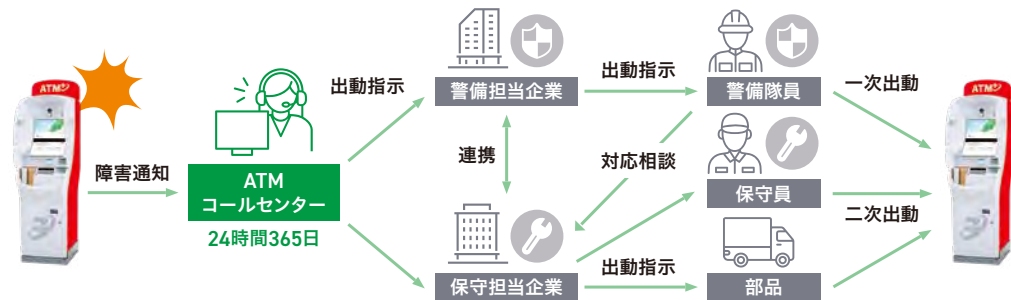
金融を取り巻く環境は大きく変化。デジタル決済が拡大する一方で、高度化・巧妙化が進む金融犯罪やサイバー攻撃の増加など、安心・安全な決済インフラの提供は重要課題の一つ。また、自然災害による被害が甚大化する中、安心・安全な生活基盤の確立や支援が必要とされている。

主な取組み

止まらない社会インフラの実現

ATMの稼働を支える仕組み

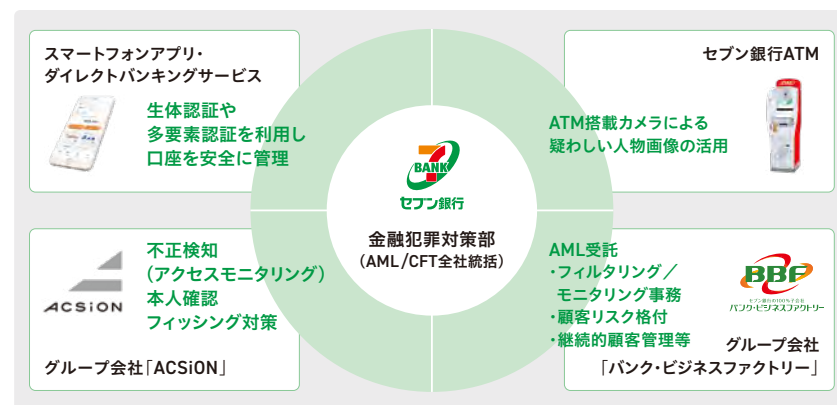
障害対応：ATMコールセンターでは、ATM全台の遠隔監視を実施。障害発生時は、同センターから遠隔でどここのATMでも迅速に対応。対応できない場合は、警備会社へ速やかに出動指示を行い、保守担当企業とも連携して適切な処置と早急なATMの復旧を目指す。



保守・運用：保守担当企業と協業して、AIを活用し、ATMが止まる前に部品交換を行う等の対処や、ATM一台一台の取引状況の把握によって警送警備ルートの最適化を行っています。

堅牢な情報セキュリティ対策の徹底
安心・安全な金融インフラ・サービスの基盤構築

セキュリティ・金融犯罪対策の取組み



すべてのお客さまに安心してご利用いただけるよう、これまで培ってきた金融犯罪対策のノウハウや、全国約28,000台のATMネットワーク、グループ会社のITソリューションや知見を活かして金融犯罪対策に取り組んでいます。

創出したインパクト

社会・環境価値

いつでも安心・安全に使える社会インフラ

稼働率99.98%の安定したATM稼働と効率的なネットワーク運営を通じて、日本国内で年間10億件以上の取引件数を実現

経済価値

業務コスト削減、ATM事業の収益貢献

重点課題 ① 重点課題 ② 重点課題 ③ 重点課題 ④ 重点課題 ⑤

社会的価値 | 誰でもどこでもアクセスできる多様なサービスを実現する

課題

地域格差やデジタルデバインド（情報格差）による課題解決に対応するためには、その代替となる社会・情報インフラの構築が不可欠。官民の連携強化による社会全体でのDX推進があらゆる世代・地域を超えて必要なサービスを楽しむ世界の実現につながる。

主な取組み

安全性・利便性を両立するUI/UXの実現

利用体験価値向上の追求



セブン銀行にとって、ATMはお客さまとの最大の接点。銀行員がいなくても短い時間でお客さまのニーズを叶え、心地よい利用体験となるようUI/UXには細部までこだわっています。口座サービスのスマートフォンアプリにおいても、お客さまの要望やご意見を取り入れ、常にアップデートを続けています。

多様なニーズに対応するサービスの拡充

サービスプラットフォームへの進化



キャッシュレス決済の現金チャージや、外国人観光客が日本円を引き出せる海外発行カード取引、金融機関等の窓口業務を行うことができるサービスなど、従来のATMの概念を覆すような多様なサービスを開発・提供しています。2024年には、視覚障がいをお持ちの方の方向け音声ガイダンス取引を、電子マネーチャージにも拡充しました。

グローバルなATMネットワークの拡大

生活の身近な場所へのATM設置推進



日本と海外を合わせて、約5万台のATMネットワークを展開。総利用件数は16億件以上となり、いつでもどこでもアクセスできる社会インフラを確立しています。

創出したインパクト

社会・環境価値

金融アクセス性の向上に貢献

ATMが「社会で最もやさしいデジタルチャネル」となることを目指し、世界5カ国で1日のべ444万人が利用する社会インフラを確立

経済価値

当社の主要な収益源

重点課題 ① 重点課題 ② 重点課題 ③ 重点課題 ④ 重点課題 ⑤

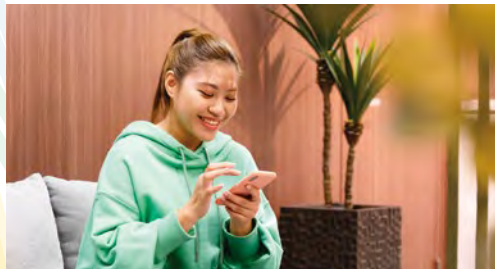
新たな価値創造 | お客さまの期待を超えたユニークな価値を創る

課題 デジタル技術の進化や生活スタイルの変化により、お客さまの価値観やニーズは多様化している。個々のお客さまニーズに合致した利便性の高い金融サービスの提供に加えて、新しい顧客体験の提供を通じてお客さまとの関係性を築くことも求められている。

主な取組み

多文化共生社会の実現

暮らしやすい日常のために



日本にお住まいの外国籍の方のニーズに合わせた海外送金サービスや、ATMで簡単便利に口座開設のお手続きができるサービスなどを多言語で提供しています。

誰一人取り残されないデジタル社会づくり

新たな金融体験の提供



ATMをリアルとデジタルをつなぐタッチポイントとして、さまざまな手続きや認証が可能となる「+Connect」サービスが拡大しています。2025年2月には、顔認証による現金入出金サービス「FACE CASH」を導入し、利便性と安全性を両立する新金融体験を提供しています。

AI/データ活用による価値創造

「7 i D」の購買データを活用



セブン-イレブン等で利用される「7 i D」の購買データを、個人向けローンサービスに活用し、新たな観点で与信審査を行う小売×金融のユニークな取組みを開始しました。また、社内ではさまざまなデータの活用や業務アプリの開発を一般社員が行う取組みが加速しており、生産性向上や付加価値の高い業務へのシフトが進んでいます。

創出したインパクト

社会・環境価値
社会課題の解決に
本業で貢献

従来の金融サービスの概念にとらわれないユニークな発想で、
お客さまの日々の暮らしに新たな価値を創造

経済価値
業務コストの削減、新たな収益源

重点課題 ① 重点課題 ② 重点課題 ③ 重点課題 ④ 重点課題 ⑤

価値創造の源泉 | 誰もが活躍できる社会づくりを進める

課題 これからは多様性を強みに活かす時代。経営においては多様な人財・多様な働き方に適した就労環境の整備や一人ひとりのキャリア開発とスキルアップが企業競争力強化のカギとなる。社会においては、国境・性別・宗教の違いを超えて、異なる文化や価値観を尊重し、協働することで、課題解決とさらなる発展につながる。

主な取組み

社員の自律的成長と自発的なキャリア形成の促進

学びと挑戦の場を豊富に提供



自ら課題を見つけ、パーパス実現のために意欲的に挑戦する人財の育成を目指し、研修講座などの学びとネットワーキングの機会を多数提供しています。また、2024年度は人事制度を改定し、キャリアコース制度を導入しました。さらに、業務時間全体の10%を自主的なイノベーション活動に充てる「EX10」を評価制度に組み込んでおり、セブン銀行社員の半数以上が設定しています。

社員のウェルビーイングとエンゲージメントの向上

働きやすさと働きがいの両立



社員がパフォーマンスを最大限発揮するために、働きやすい環境づくりを行うことが会社の重要な役割です。各種休暇を取りやすい制度設計、社内理解の促進、オフィスオープンデーなど交流機会の創出、パーパスへの共感と理解促進のためのアワード開催などを通じて、育児休業からの復職率は100%、エンゲージメントスコアは計測開始以来3年連続で向上しています。

多様性を受け入れ、強みに変える企業風土の醸成
多様な人権を尊重できる社会づくりへの貢献

誰もが活躍できる環境づくり



性別・年齢・国籍等を問わず誰もが活躍できる環境を作ることが、豊かな生活と社会の継続的な発展につながると考えています。当社の重点取組みは、女性活躍推進、シニア活躍推進、障がい者雇用です。一例として、女性活躍推進については、女性幹部候補育成プログラムへの派遣を通じて、管理職への昇進意欲と育児などのライフスタイルとの両立に関するマインドを醸成し、支援しています。

創出したインパクト

社会・環境価値
誰もが自分らしく活躍できる
豊かな社会

社員のエンゲージメントが高まり、
パーパスの具現化を通じて、社員と会社の共成長が実現

経済価値
さらなる成長加速と
企業価値の向上

価値創造ストーリー パーパスアワード受賞者 座談会

重点課題 ① 重点課題 ② 重点課題 ③ 重点課題 ④ 重点課題 ⑤



挑戦を通して会社と自己の成長をともに促進し、 新しい未来を切り拓いていきます

パーパス実現と重点課題「誰もが活躍できる社会づくりを進める」への取組みを、社員一人ひとりがどのように日々の業務に活かしているか。2024年度パーパスアワード受賞者4名の座談会を通じて、人財戦略と成長戦略の結びつきや、多様性を大切にする組織文化が新たな価値を生み出している様子を紹介します。

セブン銀行の「パーパスアワード」とは

パーパスを日々の業務に反映させた取組みを表彰し、全社員に共有することで互いに刺激を与え、学びにつなげていくための社内イベント「パーパスアワード」を年に一度開催しています。各部・チーム単位で新規事業から既存業務の品質向上、事務改革まで、パーパスに沿った具体的事例をエントリーし、社員投票と社外取締役による審査を通じて優秀な事例を表彰する仕組みです。



パーパスアワード2024 企業変革部門受賞
「アクセラレータープログラム7回の軌跡と蓄積」
やまがた だい き
山方 大輝

外部企業との事業創造を目指すアクセラレータープログラムを2016年から7回開催。新サービスの創出や、出資先の発掘、合併会社の設立のほか、社内カルチャーの変革にも寄与した。

パーパス（存在意義）や重点課題を どう受け止めていますか？

山方 『「あったらいいな」を“超える”』という言葉は、お客さまが「絶対に必要だ」と感じるほどの大きな価値を

創造することだと解釈しています。だからこそ、その価値を提供できるサービスとは何かを常に問いながら、実現に向けて取り組んでいます。

またATMプラットフォーム事業はお客さまと直接触れ合う機会がなく、期待を超えられているのかがわかりにくい側面があるため、私は実際の利用者に直接会って声を聞き、価値を確かめることを大事にしています。

高尾 私はパーパスを決める際の話し合いに参加したこともあり、策定時から自分ごととして捉えてきました。常に、自分の業務がより良い日常の未来を創っていくのだと信じて取り組んでいます。

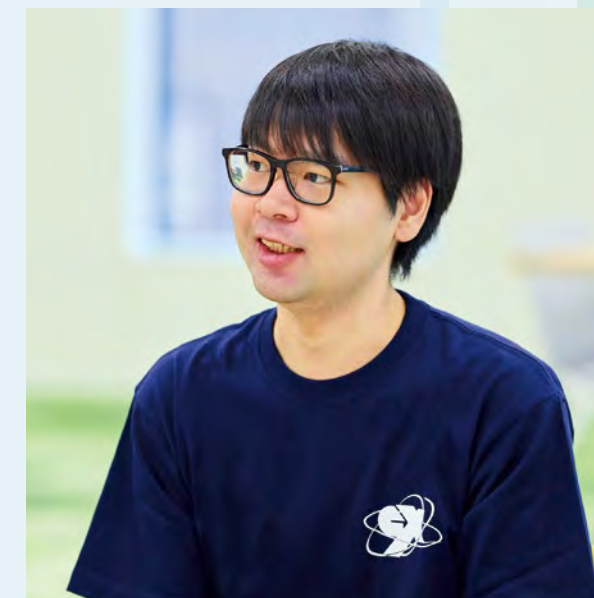
また重点課題では「お客さまの期待を超えたユニークな価値を創る」を意識することが多いです。これまでに無かったものを創り出すことは非常にワクワクしますし、それを通じて社会貢献できることはやりがいにもなっています。

川口 私の場合は、入社した際にすでにパーパスが定められていたので、正直最初はそれほど深く意識していませんでした。しかし、周りのメンバーがパーパスを指針として行動している姿を見て、次第にその重要性を実感し、意識が高まっていきました。

今回のパーパスアワードをきっかけに、さらに自分の中に定着してきたと感じています。

高津 私の所属するATMソリューション部では週に1度、パーパスエピソード（「あったらいいな」を超えてい

ると感じたサービスの紹介など）を発表する機会があり、常にパーパスを意識できる環境ができています。それもあってか、私自身も『お客さまの「あったらいいな」』を第一に考える姿勢が自然と身につきました。パーパスを意識することは、社会貢献を実感することにもつながり、



パーパスアワード2024 収益貢献部門受賞
「買い物データを活用した独自与信」
かわぐち りょう
川口 凌

セブン-イレブン等で利用されている「7iD」に紐づく購買データを活用し、従来の与信審査とは異なる審査手法を開発。従来の審査で融資を受けられなかったお客さまの不便を解消した。

重点課題 ① | 重点課題 ② | 重点課題 ③ | 重点課題 ④ | 重点課題 ⑤



パーパスアワード2024 経営基盤部門受賞
「FACE CASH」
た か お し ょ う こ
高尾 庄吾

顔認証で入出金できる「FACE CASH」をリリース。生活のあらゆる
場面で顔認証が活用される顔認証プラットフォーム構想を生みだし、
「あったらいいな」を超える価値をお客さまに提供した。

日々の業務に意義を感じながら取り組んでいます。
また今回受賞した視覚障がい者向けのサービスに携
わるようになってからは、重点課題の一つ「誰もが活躍
できる社会づくりを進める」ことの重要性や意義をより
深く感じるようになりました。

パーパスを普段の業務に
どう落とし込んでいますか？

山方 新規事業を扱っているので、パーパスは常に意識
します。お客さまの期待値がどこにあるかを考えること
が重要な指針になっていますね。

高尾 私も、新しいテーマで事業構想を練るタイミングで
「日常の未来とは何か」を考えることが多いです。

山方 構想時の設計がしっかりしていれば、実務に移っ
てもパーパスの実現に向かって進んでいると信じられる
ので、細かいタスクも粛々と進めることができます。

川口 確かにそうですね。私の場合多忙な日々で常に
パーパスを意識するわけではありませんが、折に触れて
役員や上司がパーパスを基にビジョンを語るのを聞くこ
とで、自分もパーパス実現に向かっていることを実感で
きています。

高津 私は判断に迷ったときに、パーパスを基準とし
て考えるようにしています。例えば今回の取組みでは、
ATMに新たに取り入れたい機能が無数にありましたが、
限られた時間や予算の中で取捨選択を迫られた結果、ど
の機能がよりお客さまに求められているかという視点で
優先順位を決めました。

高尾 迷ったときの指標になるというのは私も同じです。
今回の取組みを行う際に、大きなコストやリソースを割
く必要があり、やる・やらないの判断には悩みましたが、
パーパス実現のために意義があるとし、実行ができたし
た。もちろんコストカットは求められましたが、全社とし



パーパスアワード2024 社会貢献部門受賞
「視覚障がい者向けATMサービス拡充」
た か つ さ き
高津 咲

視覚障がい者向けの音声取引サービスに、電子マネー取引機能を追加。
「取引できる」をゴールにせず、「操作性」「安心感」「習慣に寄り添う」
といった優しい工夫も盛り込んだ。

て目指すところがはっきりしているので、上司や経営層、
関係各所も前向きに応援・サポートしてくださいました。

川口 社員がやりたいこと・やろうとしていることがパー
パスに沿っていれば、全力で後押ししてくれるという企
業風土は強く感じますね。また、困ったことがあれば、
部署の垣根を超えてたくさんの人が協力してくれること
も本当に心強いです。

山方 それは大いに感じますね。会社からの後押しと
いう面では、パーパスへの貢献が人事評価に直結する仕
組みが整ったことは、大きな転機でした。パーパスの実
現を目指すことで、社会に貢献できる人材として成長で
きるだけでなく、会社での評価にもつながります。その
ため、業務の目標や行動指針が明確になり、ぶれること
なく一貫して進められるようになりました。

パーパス実現に向けた
今後の展望を教えてください。

山方 ATMプラットフォーム事業においては、「現金の
入出金をする端末」という概念を超え、さまざまな機能
を追加した多機能端末へと進化させていきたいです。さ
らに、既存の概念に捉われない新たなサービスも次々に
生み出していくことが、事業の多角化や会社の成長とい
う面で重要だと考えています。今回受賞した取組みも

含め、将来振り返ったときに「第二創業に貢献した」と語
られるような事業にするため、地道な努力を積み重ね、
パーパスを体現していきたいです。

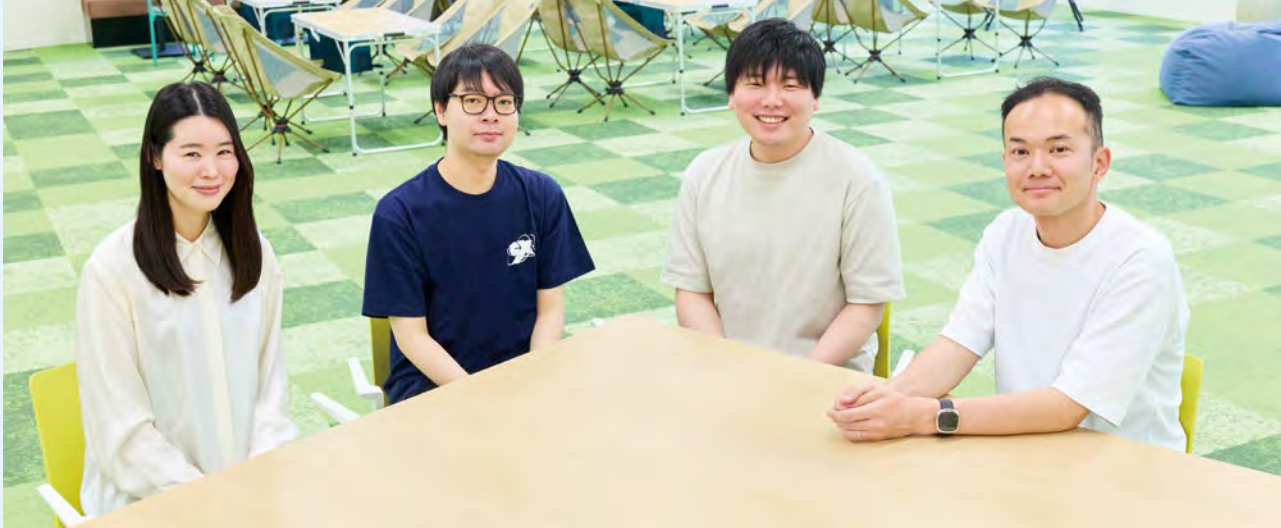
川口 『日常の未来を生みだし“続ける“』という言葉にあ
るように、単発で満足するのではなく、世の中に求めら
れるサービスを継続して生みだし続けることが大切だと
思っています。今回受賞した取組みで得た知見を活か
して、今後も「あったらいいな」を超えるサービスを世の
中に届け続けたいです。

高津 私も、お客さまの期待を超え続けることが大切だ
と考えています。そのためには、常識に捉われず広い
視野で考えることが必要です。例えば、現在の第4世代
ATMでは音声ガイダンスサービスが通常の取引画面と
別で開発されていますが、次世代機ではそもそも初めか

ら誰もが使える共通のユーザーインターフェースにでき
ないかなど、「今の当たり前」を取り除いて考え、より良い
日常の未来を創っていきたいです。

高尾 今回受賞した取組みをさらに発展させることで、
顔認証技術を活用し、手ぶらで旅行したり、病院で診察
を受けたりできるような、便利でフリクションレスな世界
を実現できると考えています。

現段階では、かなり未来的な構想に感じられるかもしれ
ません。しかし、セブン銀行には豊富な知見やネット
ワーク、優れたメンバーがそろっており、これらのアセッ
トを最大限に活用することで、今は想像できないような
未来を次々と創り出すことができると確信しています。
顔認証技術は一例に過ぎませんが、このように、パー
パス実現に向けて私たちが出す力を駆使して、より良い
未来を創り上げていきたいです。



将来への価値創造 | 豊かな社会と地球の未来に貢献する

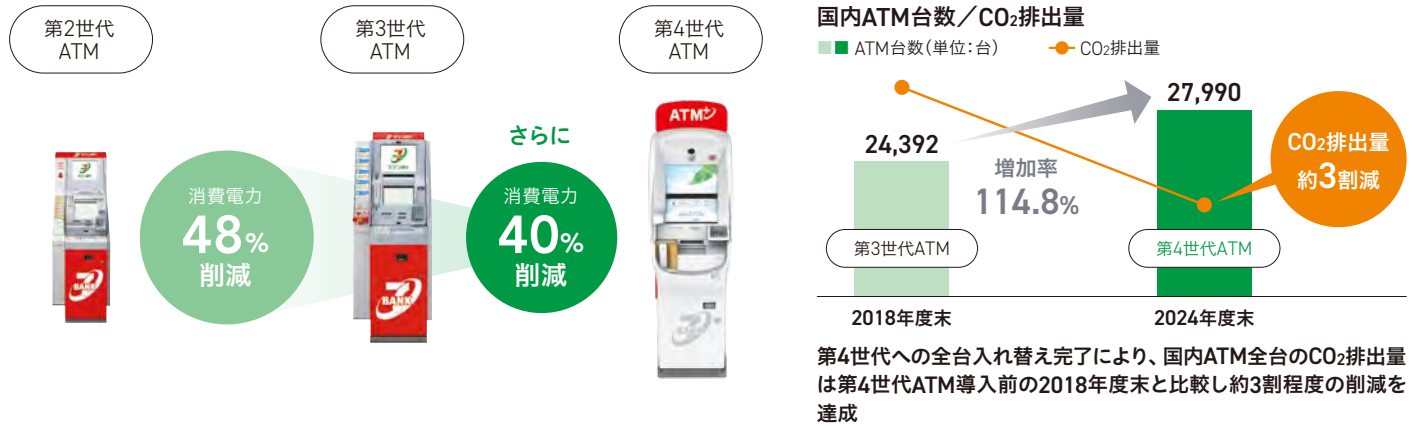
課題 気候変動による気象災害や自然資本の損失など地球環境問題への対応は企業経営における喫緊の課題。また、金融機関としては、次世代に向けて、金融犯罪や詐欺の防止に加えて、電子決済やデジタル通貨など、新たな金融リテラシーの社会浸透も必要性を増す。

主な取組み

環境面でも進化を続けるATM

ATM開発にあたっては、環境負荷低減のため消費電力の削減を追求し、低消費電力部品の採用や回路設計の見直しなどを通じ、サステナブルな姿を実現しています。

2024年度には第4世代ATMに全台の入替が完了したことから、第4世代ATM導入前から国内ATM台数は約15%増加している一方で、CO₂排出量は導入前と比較し約30%削減をしております。



リサイクル率約100% ATMリユース・リサイクル

セブン銀行ATMは、リユース可能な設計により累計13,000台以上を再利用しています。撤去されたATMはNEC（日本電気株式会社）が回収し、清掃や動作確認を経てリユースし、新たな場所に設置されます。老朽化によりリユースができない場合はプラスチック素材等としてリサイクルされ、ATMのリサイクル率は約100%を実現しています。



環境に配慮した現金輸送へ EV化によるCO₂排出量削減

ALSOK株式会社は、グループ全体のCO₂排出削減を目指し、車両の脱ガソリン化を進めています。セキュリティの観点から重量と燃費に課題があった現金輸送車についても軽量化を実現しEV（電気自動車）の導入を進めております。これらの取組みを通じて、ATMサービスの現金輸送における環境負荷低減に取り組んでいます。



高度な環境性能を誇るデータセンター



株式会社野村総合研究所に提供いただいているセブン銀行のデータセンター※で消費される電力は、100%再生可能エネルギー由来のものを使用しており、環境に配慮した運営が特徴です。

また、国際規格であるISO14001の認証を取得しており、環境管理の取組みも行っています。さらに、AI技術を活用してコンピューター室の空調設定を最適化するなど、エネルギー節約にも努めています。

※当社のデータセンターは株式会社野村総合研究所の提供する国内データセンター2か所と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になります。

次世代向け金融教育の推進

学生向け金融教育の実施



株式会社ARROWSの学校授業提供サービス「SENSEIよのなか学」を通じ小学生向けの金融教育教材を提供し、約300校の学校に活用いただいております。

また、未成年が違法口座売買に巻き込まれるケースが増える中、警察と連携し、セブン銀行の社員が中学校や高校に出向いて注意喚起を行う活動も実施しております。

社会的責任の遂行

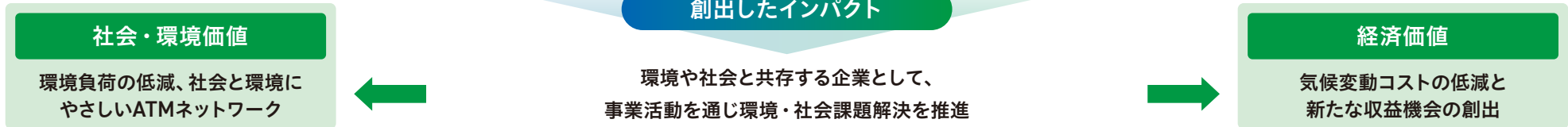
「森の戦士ボノロン」の取組み



セブン-イレブン店舗などで無料配布される絵本「森の戦士ボノロン」に2005年から協賛し、2025年6月に創刊20周年を迎えました。

子どもたちが家族と絵本を楽しむ機会を提供するとともに、全国児童館への絵本寄贈や読み聞かせ用大型絵本作りなどの支援も実施しています。

創出したインパクト



Chapter 02 成長戦略

中期経営計画の進捗

成長戦略		2024年度の総括				2025年度戦略のキーワード
		戦略のキーワード	収益基盤強化	ビジネスモデル変革	成果・課題	
現金プラットフォームからATM+への進化	ATMプラットフォーム戦略	●収益基盤の強化 ●多角化の推進	●既存ATMの採算性確保 ●提携先／設置場所の拡大	●「+Connect」のサービス拡充と早期スケール化	●既存ATMの利用件数拡大により収益は堅調。収益性の向上には改善の余地あり ●「+Connect」のサービス拡充で導入先は増加。目標トップラインの達成には課題	●面の拡大(台数・件数向上) ●質の向上(UI/UX・サービス) ➡ 詳しくはP41～
	リテール戦略	●顧客体験改革 ●セブン&アイグループとの連携強化	●口座：F i D連携を軸としたデジタルマーケティング本格展開 ●クレジットカード：セブン-イレブン利用客を中心としたクレジットカード会員の拡大	●口座：ローン等のストックビジネスを中心に積極推進 ●クレジットカード：お得な決済サービスの創出とファイナンスサービスへの取組み	●強化対象であるストックビジネスのローン残高は目標の600億円を達成し、収益改善が進捗 ●セブン-イレブンとの共同プロモーションによるセブンカード・プラスの会員増は未だ限定的だが、新規獲得会員の属性や購買行動などに一定の変化がみられる	●口座、カード、小売の連携 ●日々の暮らしに密着したお客さま目線のサービス創出 ➡ 詳しくはP45～
	法人戦略	●導入企業の拡大 ●DX推進	収益率の改善と成長領域へのリソース集中	専門領域のさらなる高度化と成長戦略の明確化	●持続的・安定的な財務基盤の確立に目途 ●経営資源を投入する成長領域の見極めと戦略が確定	●業務プロセスのDX推進 ●BPOの最適化実現 ●官民連携 ●導入企業の拡大 ➡ 詳しくはP50
	海外戦略	●アジア戦略拡大 ●小売×金融サービス	各国での収益性の向上とマーケット開拓	現金入出金以外の多角化ビジネスの推進	●米国の契約更改による早期黒字化が進展 ●フィリピンの黒字化達成 ●インドネシアは採算性向上に向けた取組みを進める ●マレーシアへ展開開始	●米国・アジア戦略拡大 ●小売×金融サービス ➡ 詳しくはP51～

	2024年戦略のキーワード	重点取組み	成果・課題	2025年度戦略のキーワード
社会課題解決への貢献	●グループ連携の強化 ●情報開示・発信の拡充	●重点課題の見直しと社内浸透 ●環境課題解決に向けたグループ・委託先との協働 ●サステナビリティ取組みの情報発信強化	●新重点課題の社内外への発信は進捗、各課題の具体的な取組みやKPIを設定 ●ATMパートナーサステナビリティ会議を通じて、環境面での情報発信を拡大	●中長期的な目標達成に向けた重点課題の実践・浸透 ●パートナー企業との課題解決の推進 ➡ 詳しくはP21～
企業変革	●自律的成長と成長支援 ●新たな体験価値の創造とイノベーションの創出	●自律型人材の育成と組織づくり ●DX／新事業創造リテラシーを持つ人材育成の継続 ●データ活用、生成AI等の技術活用によるビジネスモデル・プロセスの変革	●自律型人材を育成する仕組みや評価制度、自発的なキャリア形成支援などが整備 ●デジタル技術の社内活用が進捗、業務プロセス改善に寄与	●働きやすさと働きがいの両立 ●全社的なイノベーションマインドの醸成 ➡ 詳しくはP53～

価値創造

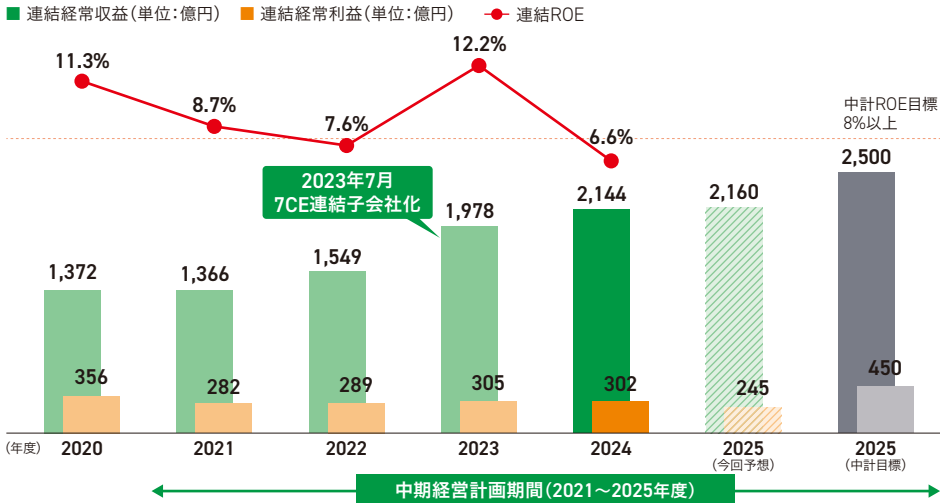
成長戦略

経営基盤

データ

数値実績

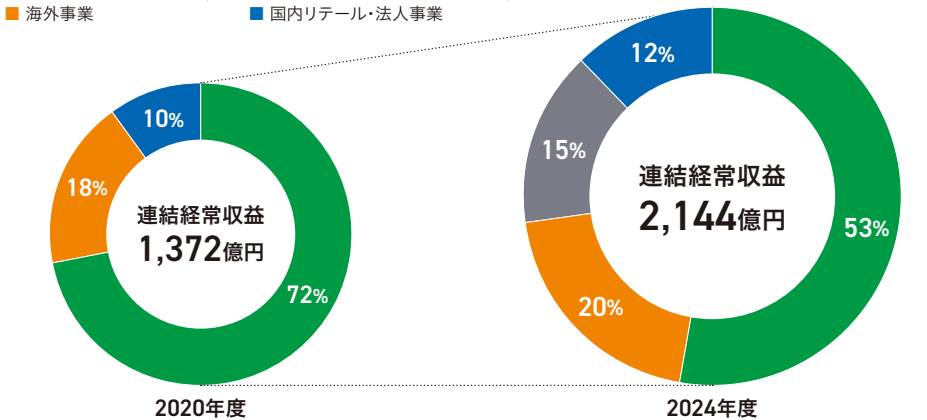
収益・利益ともに中計目標は未達の見込みも、収益は着実に増加



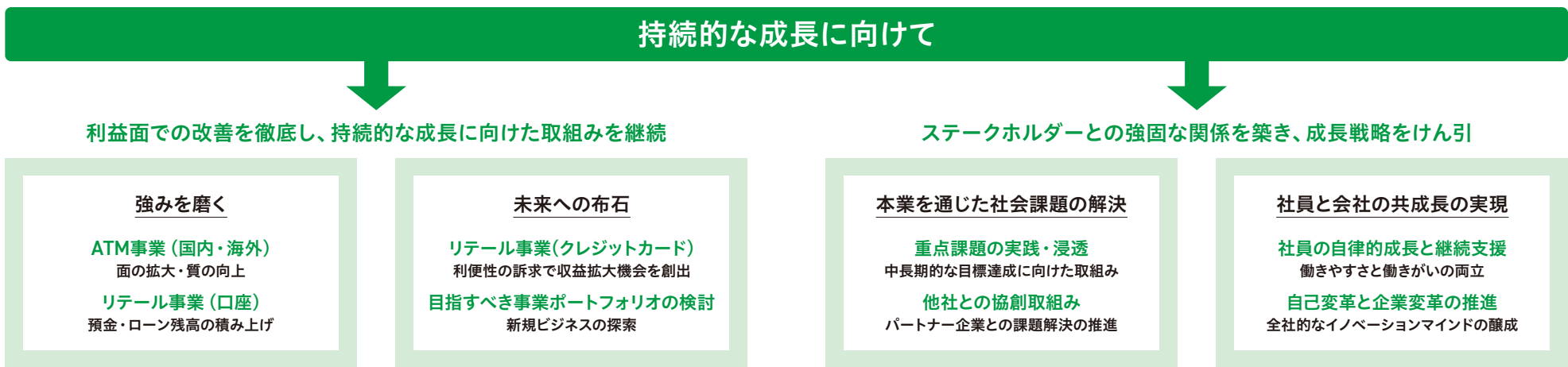
事業ポートフォリオ変革は着実に進捗しており、今後もよりスピード感を持って事業戦略を推進

事業別ポートフォリオ

■ ATMプラットフォーム事業 ■ クレジットカード・電子マネー事業
■ 海外事業 ■ 国内リテール・法人事業



2025年度の重点取組み





セブン銀行の中核事業として ATMの新しい便利な価値を生みだし、 サービスプラットフォームへと進化します

ATMプラットフォーム事業は、47都道府県に約28,000台展開するセブン銀行ATMをお客さまとのタッチポイントとして、さまざまな「あったらいいな」のサービスを提供する当社の中核事業です。キャッシュレスが進展する環境下においても、当社のATM設置台数は駅や商業施設、金融機関との共同運営ATMなどで拡大し続け、日本全体のATMシェアで15%以上まで広がっております。また預貯金取引、現金チャージや海外発行カード等利用件数も増加し、2024年度は年間11億件に迫る過去最高のご利用をいただきました。今後さらに、日本の重要な現金プラットフォームとして進化・拡大を進めてまいります。また2025年3月にはATM全台の第4世代ATMへの入替が完了し、顔認証などの多彩な機能をフル活用できるようになりました。口座開設や住所変更、口座振替登録などの「+Connect」(プラスコネクト)サービスを積極的に拡充し、お客さまの「あったらいいな」を超えるサービスを提供してまいります。

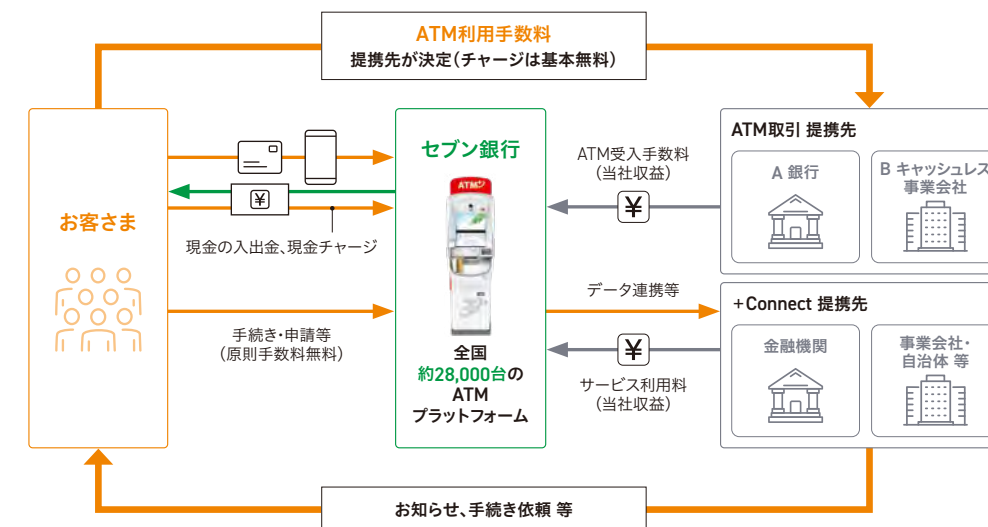
これらを通して当社ATMは今後新しい便利な価値を創り出し、サービスプラットフォームに進化してまいります。

常務執行役員

ATMプラットフォーム推進部、ATM+企画部担当

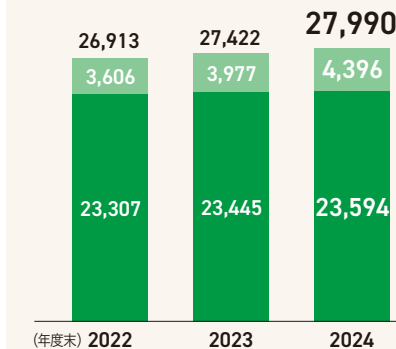
ふかさわ こうじ
深澤 孝治

ビジネスモデル(ATM取引、+Connectの一例)



ATMの設置台数

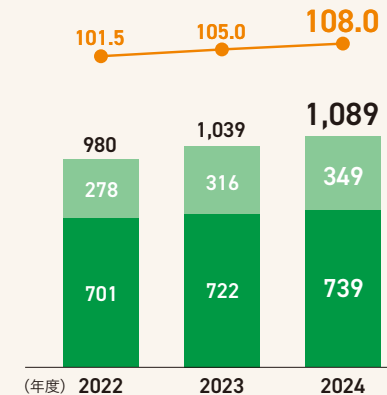
■ セブン&アイグループ内台数(単位:台)
■ セブン&アイグループ外台数(単位:台)



※ 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

年間総利用件数

■ 預貯金金融機関(単位:百万件)
■ 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)



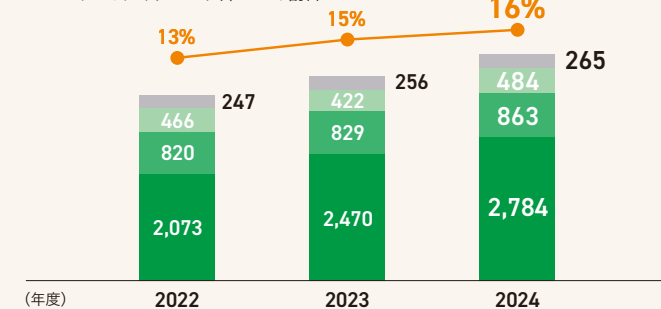
グループ外ATMの広がり

セブン銀行ATMはコンビニだけでなく、駅や商業施設など、お客さまの日常生活の身近な場所に多数設置され、多様なお客さまのニーズにお応えする便利なサービスを提供しています。



セブン&アイグループ外ATMの割合と設置場所別台数

■ 商業施設(単位:台) ■ 駅(単位:台) ■ 共同ATM(単位:台) ■ その他(単位:台)
● セブン&アイグループ外ATMの割合



お客さまの多様なニーズに対応するセブン銀行ATM

コンビニATMそのものをゼロから生みだした当社は、開業来、5年後10年後の未来を見据えて日本初、世界初を生みだしてきました。これからも安心・安全を徹底しながら、「誰一人取り残されないやさしいデジタルチャネル」を目指してATMは進化し続けます。



変化への対応

選ばれるATMへ
独自性・差別化

新機能を集約したサブディスプレイ付きの操作エリアを実装しました。これにより、変化する社会とお客さまニーズを捉えた、さまざまな新サービスの実現を可能にします。

基本の徹底

安心・安全な決済インフラを提供
セキュリティ・金融犯罪対策

デジタル化の進展に伴い、高度化・巧妙化する犯罪に対し、セキュリティをさらに強化。いつでも、安心・安全にご利用いただけるサービス提供を行います。

さらなる利便性の向上
使いやすさの追求

大きく見やすいディスプレイに、大きな文字・余白のあるシンプルなデザイン、快適にご利用いただける環境をご提供します。

高性能カメラと高精度の顔認証技術により、迅速かつセキュアな本人確認を実現。

つつみ込むような形状の大型バイザーによりのぞき込みの不安を低減し、プライバシー空間を拡大。

電子マネーなどのチャージを可能にする非接触ICの読取り機能に加え運転免許証やマイナンバーカード、パスポートなどの本人確認書類の読取りや、QRコード※の読取り機能を実装。

Bluetoothによる通信機能を実装し、スマートフォンとの連携をスムーズに。

AIを活用し、ATMでの金融犯罪行為を自動で検知、24時間監視を行うコールセンターへ通知。

※ QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。



注力する取組み

2024年度に引き続き、ATMをご利用いただくお客さまの利便性向上と提携先のお客さまの業務効率化やDX化につながるよう、ATM台数と利用件数向上の取組みという「面」の拡大と、UI/UX、サービスの磨き上げや新サービスリリースといった「質」の向上の両方を追求してまいります。また、事業の利益率も重視しながら、セブン銀行ATM自体の社会的価値をさらに高め、変革し、セブン銀行グループの中核事業として持続的な成長をけん引いたします。

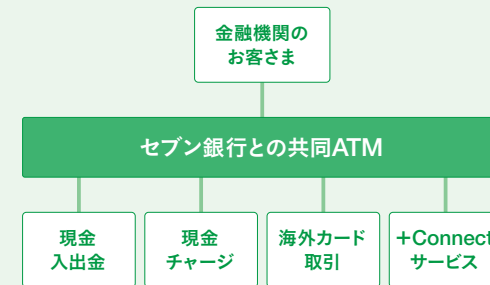
注力取組み①「面」の拡大

金融機関の経営合理化を支援

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。2024年度末現在で台数は484台となり、金融機関のチャネル戦略や業務効率化だけでなく、利用されるお客さまの利便性向上にも貢献しています。

引き続き高採算の場所への設置をすすめ、シェア拡大と利益率向上を目指します。

共同ATMの機能イメージ



Case 1

ATM事業を推進する各部署では、提携先金融機関や設置先の戦略的なニーズにお応えするコンサルティング営業を推進しています。愛媛銀行さまは、2024年度にスマートフォンアプリを活用した「HandyBank」支店を新たに開設しました。セブン銀行は共創パートナーとして、ATMでの口座開設や各種手続き機能を提供するとともに、愛媛銀行の支店内にもATMを設置し、お取組みを包括的に支援させていただきます。



愛媛銀行HandyBankプロジェクト記者会見の様子

注力取組み②「質」の向上

+Connectサービスでグループ総合力を発揮

+Connectは、「ATMが、あらゆる手続き・認証の窓口となる」世界を目指し、銀行やノンバンク、事業会社、行政等幅広い業界に向けて提供する便利なサービスです。

提携先さまの事業課題に寄り添い、従来の郵送等の手段では解決できなかったさまざまな「不」を解消する新たな顧客接点チャネルとしてご活用いただき、リリースから1年半で導入先は25先以上となりました。

今後、「ATM受取」や「コンビニ証明書受取サービス」などの関連サービスを+Connectに集約し、営業・開発ともにセブン銀行グループの総合力を発揮しながらシナジーを創出していきます。



Case 2

昨今の物価高騰や少子高齢化等への対策として、行政から住民に対する給付金給付制度が多数実施されています。

こうした背景から、企業や自治体から個人への送金を、原則24時間365日全国のセブン銀行ATMで受け取れる「ATM受取」サービスのニーズが拡大し、2025年3月末現在で導入自治体が11先となりました。今後も社会インフラとしてのセブン銀行ATMをご活用いただくことで、地域や住民の皆さまのさまざまな社会課題の解決に取り組んでまいります。



日常使いの口座・決済の理想形を追求し、金融の“楽しさ”をお届けする



常務執行役員
バンキング統括部、金融戦略推進部担当
にし い けん じ ろ う
西井 健二郎

株式会社セブン・カードサービス
代表取締役社長
た け う ち ひ ろ し
竹内 洋

日々の暮らしに密着したリテール金融サービス

西井 セブン銀行は「シンプル」「イージー」「オープン」「セキュア」「Fun」の5つのコンセプトを掲げ、あらゆる年代のお客さまが安心して、簡単便利にわかりやすく使える金融サービスをご提供しています。小売グループらしく、金融の“楽しさ”を感じていただくことも重視し、買い物感覚で投資ができる「お買い物投資コレクラブ」もサービスの一例です。2024年2月にはセブン-イレブン等で利用される「7 i D」と銀行口座のIDを連携させました。ATMをご利用いただくと、グループで使えるポイント「セブンマイル」が貯まる仕組みです。現在25万人程度の方に連携いただいています。

セブン銀行口座のデジタル戦略は即時に口座を開設できるアプリ「Myセブン銀行」を中核に据え、機能を拡張しています。また、2024年12月に就労や留学のために日本で暮らす外国籍の方がATMで口座を開設できるサービスを始めたところ、外国人コミュニティでの口コミの評判により、半年で3,000口座開設されました。今後も確実に増える外国人居住者向け金融サービスの提供は、銀行の社会的使命だと考え、専用アプリの開発も進めていきます。

竹内 セブン・カードサービスはイトーヨーカドーのお客さま向けのクレジットカード会社として2001年に誕生し、2023年7月にセブン銀行のグループ会社となりました。

た。また、2007年にセブン-イレブンからサービスを開始した電子マネー「nanaco」は、現在、ご利用できる店舗を125万店まで拡大し、累計発行枚数は8,000万枚を超えています。セブンカードとnanaco、日本最大級の流通グループのネットワークを活かした決済サービス事業として、それぞれの役割を持って発展してきましたが、キャッシュレス化が進む中で、新たなシナジーを生みだしていく戦略を進めています。例えばセブン-イレブンでクレジット払いによる買い物をされたお客さまには10%のポイントを還元、さらにセブン銀行口座を紐づけることで追加1%還元する施策を2024年に開始しました。金融と小売が連携し、日常のちょっとした買い物にもポイント還元が紐づくことで、相互送客にもつながる取組みとして注力しています。

小売との連携で会員基盤を築く

西井 2024年度はスタートアップ企業とのオープンイノベーションで生まれた後払いサービスや、個人向けローンが安定した収益源となりました。若者を中心に拡大してきた後払いの市場ですが、利便性の高い金融サービスとして定着してきました。また、個人向けローンは、デジタルマーケティングの高度化に取り組んできた成果により、2024年度末残高の目標600億円を達成しました。一方、セブンカードと口座を紐づける取組みは始まったばかりですが、まずはお客さまにしっかりと

メリットを訴求し、ご利用いただくことを最優先に考えています。そのためにも、「Myセブン銀行」アプリの利便性を活かし、それぞれをシームレスに連携させることで、お客さまの体験価値を向上させていきます。

竹内 メガバンクなどが“ポイント経済圏”の拡大を目指し、金融と小売をつなぐ取組みが進みました。当社もセブン-イレブンとの連携強化に取り組んでいますが、当初から狙っていた日常使いのカードとしての特徴が見え始めています。例えば、セブン-イレブンの共同施策では、若年層会員の新規獲得に加え、店舗での決済頻度や決済額が増加しています。日々コンビニで使うことから始まり、より幅広い購買シーンで「セブンカード・プラス」の利用機会を増やすことができれば、キャッシング事業などで収益拡大が狙えます。今後はクレジット専用のアプリを開発し、nanacoとクレジットカードの融合をさらに進めていきます。

お客さま目線の新たな金融サービスを創出

西井 “金利のある世界”が20数年ぶりに戻り、金融機関の口座獲得競争が激しくなるでしょう。私どもは金利競争の中での預金獲得といった資金の“入口”のパイプを太くするのではなく、日々の購買における決済手段のバリエーションを提供することで、資金の“出口”のパ

イプを太くすることに注力していきたいと考えています。そのためには、クレジットカードや電子マネー、デビットカード、後払いやローンに至るまで、多様な金融サービスをシームレスにつなぎ、幅広いお客さまの用途やニーズによって簡単に選択・利用できることが理想です。さらに、日常的にお客さまとのリアルな接点を持つセブン-イレブンと協働することで、日々のお買い物にもお得で楽しい、購買と金融を組み合わせたユニークな体験ストーリーを、わかりやすく示す必要があると感じています。

竹内 セブン-イレブンやイトーヨーカドーなどにご来店されるお客さまにとって、使いやすく利便性の高い口座・決済サービスを提供できれば、必ずシナジーを生みだし、企業価値向上につながると確信しています。金融も決済もデジタル化のスピードは速く、キャッシュレス化も拡大します。その中でもリアル店舗の日常生活に密着した購買データを活かすことができれば、金融の新しいサービスを生み出すことができると考えています。これを上手く活用し、お客さまに選ばれる金融サービスとして進化させたいですね。

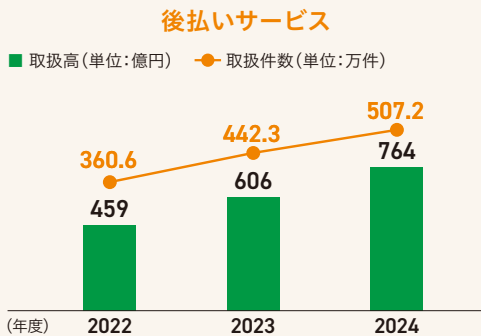
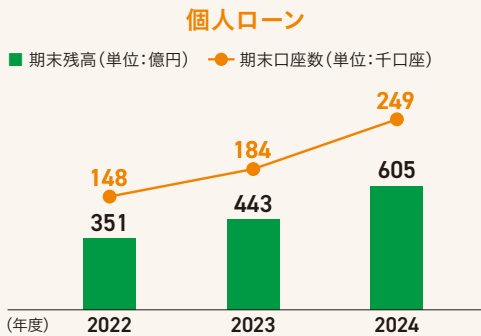
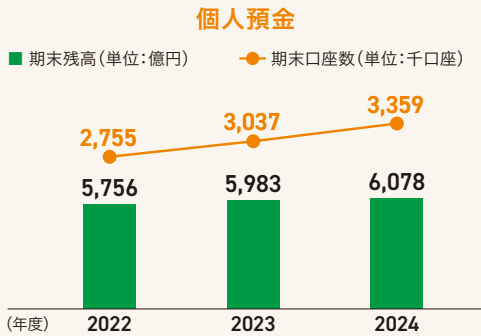
セブン銀行、セブン・カードサービス、ともに創業から約25年が経ちました。その間、セブン-イレブンやイトーヨーカドー、ヨークベニマルなどの各社とは、お客さまの立場に立って、価値を共創してきた歴史があり、この関係性は今後も変わりません。セブン銀行グループだからこそ実現する日常使いの金融サービスの開発・提供を進めていきます。

セブン-イレブンとの連携強化による
お客さま価値の創出が最大のテーマ

セブン銀行は、最短10分で口座開設できる機能を備えたスマートフォンアプリ「Myセブン銀行」を起点として、デビットサービスやカードローンなど身近で便利な金融サービスの提供を行っています。また、株式会社セブン・カードサービスは、クレジットカードと電子マネー「nanaco」の発行・運営を行っています。

口座サービスと決済サービスが一体となってお客さまの日々の暮らしに寄り添い、小売業発祥ならではのユニークな金融サービスの創出を目指します。

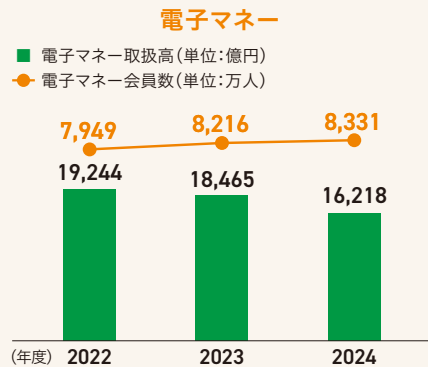
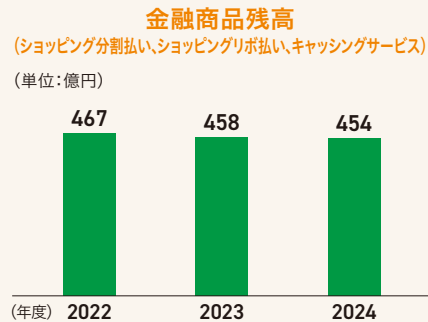
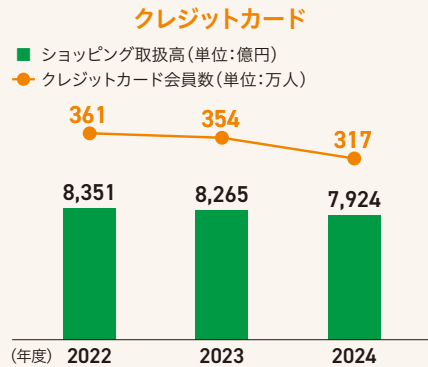
ビジネスモデル



個人口座数、残高ともに堅調に伸びています。また、2024年12月には外国人居住者へATMでの口座開設サービスを開始しました。2050年には日本の労働人口の10%が外国人就労者になるとの推計があります。言語の問題等で金融アクセスが課題になる中、ATMによる銀行向けの在留期限更新や海外送金などの金融サービスを拡充しています。

「Myセブン銀行」アプリから申込の最短翌日に借入可能となる利便性が支持されています。2024年度には「7 i D」の購買データと与信審査に活用する新しい取組みも開始しました。2025年度末のローン残高800億円の目標達成を目指します。

外部パートナーとの共創により2021年9月から開始した後払いサービスは、全国にATMネットワークを持つ当社ならではのユニークなサービスです。2024年6月には、ワンバンク(旧 B/43)の「あとばらいチャージ」にも提供を開始。若年層を中心にニーズをつかみ、取扱件数・取扱高を伸ばしています。

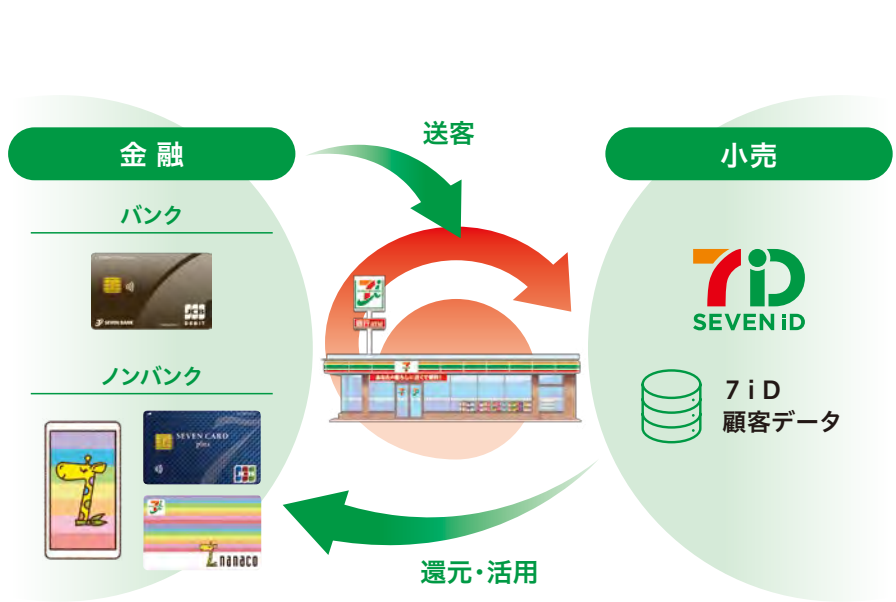


2024年度の注力取組み

日常を彩るお得で便利な金融サービスとして手数料永年無料の「セブンカード・プラス」がリニューアルしました。「7 i D」との紐づけ後、セブン-イレブンでお買い物をすると最大10%、さらにセブン銀行口座を支払口座に設定することで+1%のポイントが還元されます。幅広い年齢層のお客さまに日常使いの決済手段としてご利用いただき、メインカードとして愛されるクレジットカードを目指すとともに、セブン-イレブンとの関係性をより深化させ、相互にシナジーを創出します。



小売 × 金融 シナジー創出イメージ



- | STEP 1 | STEP 2 |
|--|--|
|
口座開設・カード入会
給与受取口座やクレジットの支払口座増加 |
アプリで「7 i D」と連携
小売×金融データの取得・有効活用 |
| STEP 3 | STEP 4 |
|
セブン-イレブンでのお買い物でポイント大量GET
使うほどお得なロイヤリティプログラム |
日常使いのクレジットカードへ
外部加盟店利用・ファイナンス利用増加 |

全国約28,000台のATMネットワークを活かした法人口座サービスを提供

eコマースやシェアリングサービスの広がり、スポットワーク(スキマバイト)などの柔軟で新しい働き方が登場する中、法人向けサービスには資金移動の即時性と業務効率化を叶えるデジタル・トランスフォーメーションが求められています。セブン銀行の法人のお客さまに、ATMネットワークの強みを活かし、世の中の変化のスピードに対応する便利なサービスを提供しています。今後も導入企業の拡大を進めてまいります。

セブン銀行売上金入金サービス

売上金を安心・便利・簡単に一括管理
セブン銀行ATMで原則24時間365日いつでも入金

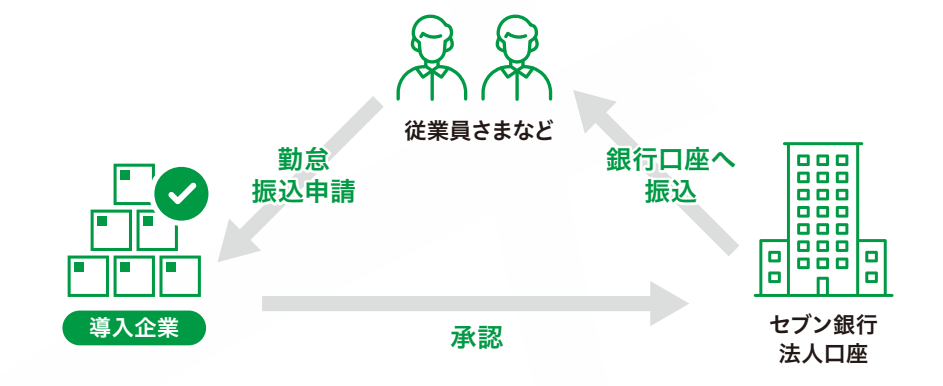


銀行の夜間金庫代わりに安心・安全に売上金を入金でき、本部PC等で即時に一括管理できる利便性が特徴です。スマートフォンアプリで管理できる「ATM集金」サービスとの使い分けにより、セブン-イレブンをはじめとするフランチャイズビジネス事業者にも多くご利用いただいています。



リアルタイム振込サービス

セブン銀行アクセラレータープログラムから生まれた
利便性の高いサービス



リアルタイム振込サービスとは、API連携により原則24時間365日お振込可能なサービスです。面倒なお振込作業を自動化し、給与の前払いや即時払い、業務委託報酬の支払いなど、用途に応じてご利用いただいています。



国内法人事業では、グループ会社のバンク・ビジネスファクトリー、ACSiONを通じて、これまで培ってきた銀行品質の事務や不正口座対策、情報セキュリティに関するノウハウを活かし、金融機関や一般事業会社へ専門性の高いサービスを提供しています。さらに専門性を磨き上げることで信頼性を高め、事業規模の拡大を目指してまいります。

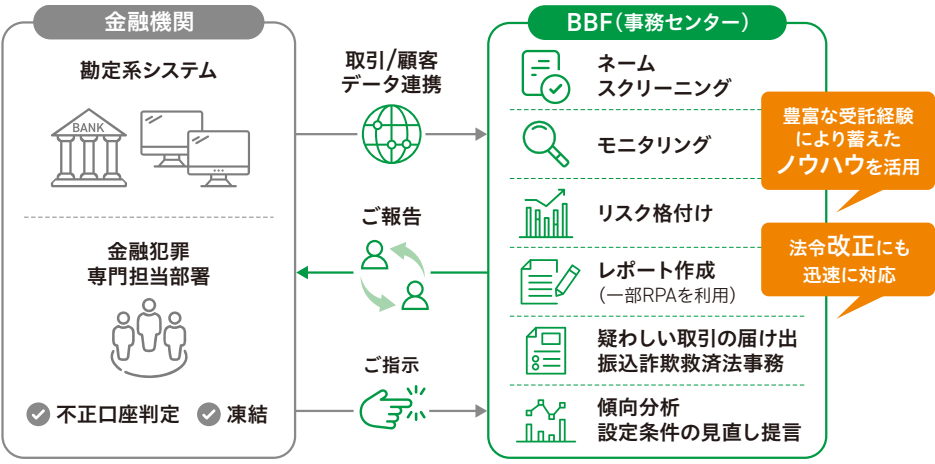
事務受託事業(BPO)

株式会社バンク・ビジネスファクトリー (BBF)

BBFは、金融事務のプロフェッショナルとして、銀行品質の事務受託や、実効性の高いマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策プラットフォームを提供しています。また、RPAを活用した事務プロセス構築のコンサルティングも行っています。2024年1月には、金融庁より「為替取引分析業」※の許可を取得しました。

事務受託サービス (BPO) 業界の市場規模が拡大を続ける中、BBFは金融機関の“できたらいいな”を実現するパートナーとして、業務革新を通じて新たな価値を創造することを目指しています。金融犯罪対策や金融事務のサポートに特化することで、独自性のあるサービスを追求し、金融機関の持続的な成長に貢献してまいります。

※為替取引分析業とは複数の金融機関等の委託を受けて、為替取引に関し、取引フィルタリングや取引モニタリングを業として行うこと。為替取引分析業者には、取引フィルタリングや取引モニタリング等の実効性を継続的に向上させることにより、金融機関等におけるAML/CFTの実効性の向上に資する役割が求められている。



金融犯罪対策におけるサポートの事例

本人確認・不正検知事業

株式会社ACSiON (アクション)

アクションでは、オンラインチャネルのセキュリティ強化につながるサービスの提供を通じて、犯罪の未然防止や被害の拡大防止に取り組んでいます。また、金融犯罪対策のノウハウや公的個人認証サービス (JPKI) での技術を活かし、デジタル社会の新たなリスクに対するサービス提供を進めています。アクションのAIを活用した不正検知技術やフィッシング対策サービスが評価され、国内大手金融機関を含む提携社数や官民との連携協定態勢が拡大しています。

茨城県警察とサイバーセキュリティ対策に係る連携協定を締結

2025年3月には、茨城県警察と、安全なサイバー空間を確保し、サイバー犯罪への対処やセキュリティ対策の迅速化と強化を目的とする「サイバーセキュリティ対策に係る連携協定」を締結。協定の背景には、フィッシングなどサイバー犯罪の高度化・巧妙化とその被害の拡大があります。今後も同様の取組みを広げ、官民一体で、安心安全で豊かな社会を支える基盤の構築に取り組んでいきます。



第二の成長の柱として、 利益拡大を図るとともに 新成長戦略“Beyond ATM (ATMのその先に)”を推進します

セブン銀行の海外事業は「世の中のすべての人たちにお金をより便利に」というミッションを掲げ、いつでも、どこでも、だれでも簡単、便利に金融サービスを受けられるようにしたいという想いで、ATM運営事業を推進しています。

海外事業の展開は現在4カ国です。米国から始まり、インドネシア、フィリピン、2025年の1月にはマレーシアでも事業を開始しました。全体でATM台数および利用件数は順調に拡大し、黒字化を達成いたしました。中期経営計画の収益目標650億円の達成は厳しいですが、各社で利益改善に取り組み、第二の成長の柱として利益拡大を加速していきます。

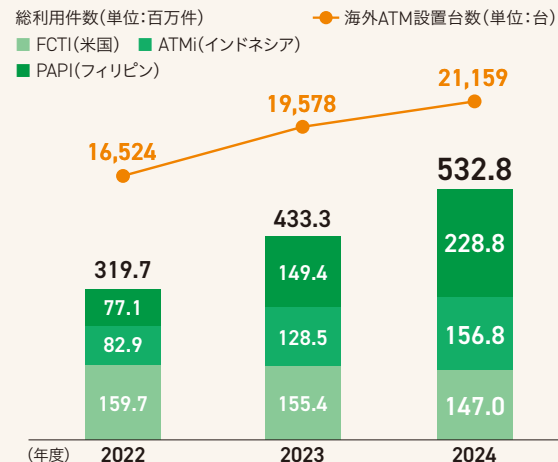
今後はキャッシュレス・デジタル化の進展やお客さまのニーズの多様化を踏まえながら、コンビニエンスストアとの強固な関係性を活かし、各国に構築したリアルなプラットフォームを活用した収益の多角化に注力してまいります。また、“Beyond ATM (ATMのその先に)”という新成長戦略の下で、グローバルに連携したサービス展開も視野に入れて、より良い顧客体験と新たな価値創造の実現を目指し、海外事業の利益の増大を図ってまいります。

常務執行役員
事務ソリューション部、グローバルビジネス事業部担当

ながしま つねお
永嶋 恒雄



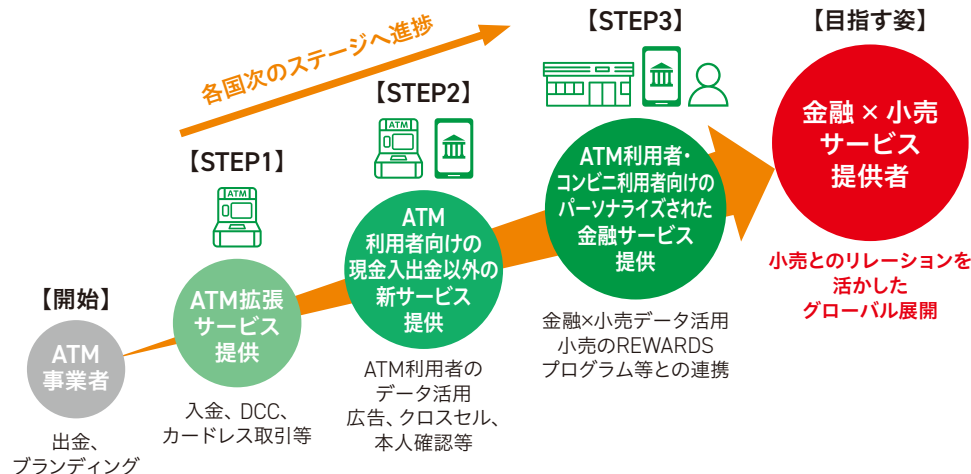
海外ATM総利用件数／設置台数



社名	展開国	戦略と取組み
FCTI NATIONWIDE ATM NETWORK	米国	2025年度は通期黒字見込み - 米国のガソリンスタンド併設型コンビニ大手Speedwayへの設置拡大 - オペレーション効率化・コスト削減 - 大手デジタルウォレット事業者との協業検討
ATMi	インドネシア	- ATM台数の拡大から平均利用件数の向上へ転換 - デジタルウォレット事業者等との提携による取引件数拡大 - 新サービス開発に向けて、各行と調整開始
Pito AxM Platform, Inc.	フィリピン	- 新規提携先拡大（ウォレット事業者等） - セブン-イレブン外へも展開、台数拡大ペースを加速 - 入金を含む新サービスの追加
Reachful	マレーシア	2025年度上期までに入出金機100台設置予定 - マレーシア郊外のセブン-イレブンを中心に設置

海外事業の目指す姿

金融と小売を組み合わせた独自の付加価値を提供 = 差異化、新たな事業領域の創造



新成長戦略
小売金融サービスの具現化に向けて
“Beyond ATM (ATMのその先に)”

