



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置き
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2,249gを国
内クレジットを用いてオフセットしています。



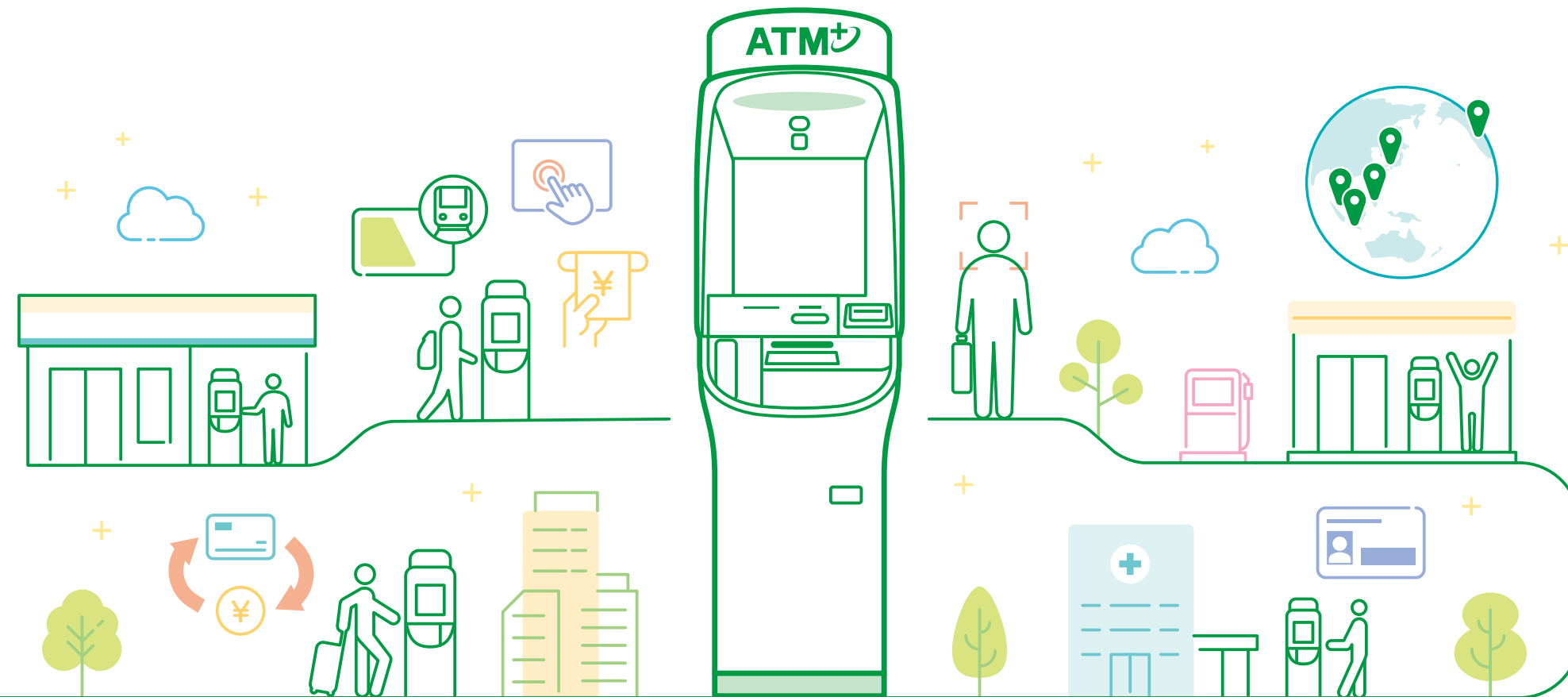
FSC®(森林管理協議会)が「環境保全・
社会的な利益・経済の継続において責任
ある管理をされている」と認めた森林の
原材料および管理原材料から作られた用
紙を使用しています。



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。



セブン銀行 統合報告書 ディスクロージャー誌 2026

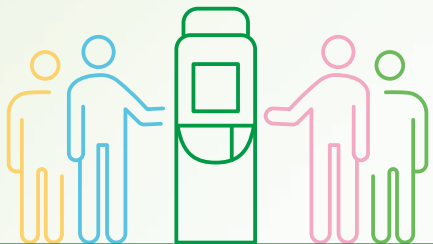


統合報告書

ディスクロージャー誌
2025年4月1日～2026年3月31日

2026

CONTENTS



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

2025年度の事業活動と今後の取組み、および2025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2026 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2025年4月1日～2026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2026
2026年7月

次回の発行:
中間ディスクロージャー誌2026
2027年1月(予定)

セブン銀行はおかげさまで2026年に設立25周年を迎えました。

当社グループの成長・発展をご支援いただいた、株主・投資家をはじめとする

すべてのステークホルダーの皆さまに心より御礼申し上げます。

セブン銀行は、統合報告書を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ています。

今後も、財務・非財務の両面における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つなげられるよう努めてまいります。

統合報告書ディスクロージャー誌の位置づけ



セブン銀行の全体像と目指す姿

セブン銀行グループの理念体系	03
25年の軌跡と未来志向	05
トップメッセージ	09
セブン銀行グループの全体像と事業概況	15



セブン銀行グループの価値創造

価値創造プロセス	20
セブン銀行グループの競争優位	21
サステナビリティ推進体制	24
セブン銀行グループの重点課題	25
環境問題への対応	29



持続的な成長戦略

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



持続的成長を支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス	67
役員一覧	69
取締役会	71
社外取締役座談会	73
指名・報酬委員会	79
監査役会	81
経営会議	83
リスク管理	84
サイバーセキュリティ	85
コンプライアンス	87
金融犯罪防止	88
ステークホルダーとのコミュニケーション	89



データ

会社概要	91
財務・非財務ハイライト	92
財務諸表(連結・単体)	93

PICK UP



セブン銀行公式サイトでは、パーパスの実現を目指し、お客さまに寄り添いながら挑戦を続ける取組みを「STORY of PURPOSE」
として発信しています。本誌でも関連トピックスに連動し、専
用ページへのリンクを設けています。ぜひ、公式サイトでそのス
トーリーをご覧ください。

➡ P45・46・50・64・66

※所属、役職、内容などは取材当時のものです。

セブン銀行グループの理念体系

PURPOSE

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。

セブン銀行のパーパスは、設立20年という節目に、経営層と社員が対話を重ねる中で生まれました。

その中で改めて見出したのが、創業以来大切にしてきた「お客さまの立場に立ち、挑戦を続ける」という価値観です。

それこそが、私たちの原点であり、存在意義です。

大きく変化する時代の中で、私たちはこれからもお客さまの日常に寄り添い、

想いや常識を超えて、「日常の未来」を生みだし続けます。

セブン銀行グループは、このパーパスとともに、これからも挑戦を続けてまいります。

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。

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。

行動憲章

(項目のみ抜粋)

- 公共的使命と社会的責任
- お客さま第一主義の実践
- 誠実・公正な行動
- 持続可能な社会実現への貢献
- 人権の尊重
- 多様性の尊重と働きがいの向上
- 反社会的勢力との関係遮断、テロ等の脅威への対応

パーパス

セブン銀行としての在り方

存在意義であり、目指すべき姿であり、
価値創造の軸となるもの

経営理念

銀行としての在り方

銀行としての公共的使命と社会的責任

社是

企業としての在り方

企業経営の根幹となる創業からの普遍的な理念

行動憲章

コンプライアンス遵守基準

企業体とそこに属する社員としての基本方針
社員一人ひとりの行動指針・あるべき姿



設立から25年。セブン銀行の歩み

SEVEN BANK HISTORY

セブン銀行の全体像と目指す姿

セブン銀行グループの価値創造

持続的な成長戦略

持続的成長を支える経営基盤

データ

第1世代ATM

第2世代ATM

第3世代ATM

第4世代ATM

2001年

2001
4月

- 株式会社アイワイバンク銀行 設立
イトーヨーカドーグループ(当時)の出資により、これまでにないまったく新しいタイプの銀行としてアイワイバンク銀行が誕生。原則24時間365日、いつでも、どこでも、誰でも安心して利用できる安全かつ効率的な決済インフラを構築。



5月

- アイワイバンク銀行が営業開始
- 第1世代ATMのサービス開始
- 銀行口座サービス開始



2004
3月

- 提携金融機関拡充・ATM設置拡大により初の単年度黒字化(2004年3月期)

2005年

2005
4月

- ATM台数が10,000台を突破

7月

- 第2世代ATM導入開始

日本初のセカンドディスプレイを搭載し、処理速度4倍、容量2倍の高速大容量化を実現。国際基準のセキュリティに対応し、非接触型ICカードや携帯、生体認証などさらなる拡張性を確保。



10月

- 株式会社セブン銀行へ商号変更
株式会社アイワイバンク銀行から株式会社セブン銀行へと商号変更。



2007
6月

- ATM運用管理一括受託開始

低コスト・高セキュリティATMオペレーションのノウハウを活かす「ATM運用管理一括受託」をスタート。



9月

- 流通系初の電子マネー「nanaco(ナナコ)」のチャージ開始

11月

- 音声ガイダンスサービス開始

視覚障がいのあるお客さま向けに、ATM備付けのインターホンからの音声ガイダンスによるATM取引サービスを開始。



12月

- 全国47都道府県へのATM展開が完了

2008
2月

- ジャスダック証券取引所(当時)に上場

2010年

2010
1月

- 個人向けローンサービスを開始

11月

- 第3世代ATM導入開始

紙幣処理や取引再開に要する時間を短縮。紙幣の収納容量を増やし、現金補充コストも抑制。徹底した省エネ設計で地球温暖化防止や廃棄物削減にも配慮。



2011
3月

- ATMでの海外送金サービスを開始
- 東日本大震災義援金募金を実施



12月

- 東京証券取引所市場第一部(当時)に上場



2012年

2012
10月

- 米国ATM運営会社(現FCTI, Inc.)をグループ会社化

2014
6月

- インドネシア合併会社PT. ABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL設立



7月

- 事務受託会社バンク・ビジネスファクトリー設立
- ATM台数が20,000台を突破

2017
3月

- 「スマホATM」の提供開始

2018
1月

- セブン・ペイメントサービス設立

2019年

2019
4月

- フィリピングループ会社Pito AxM Platform設立
- セキュリティサービスを行う合併会社ACSion設立

9月

- 第4世代ATM導入開始
顔認証機能、本人確認書類の読み取り、QRコード決済※、Bluetooth機能によるスマートフォンへの情報発信機能を搭載。AIによる現金需要予測、IoTによる部品故障の感知・予測により、止まらないATMを実現した。
※QRコードは、(株)デンソーウェーブの登録商標です。

2020
4月

- スマートフォンアプリ「Myセブン銀行」の提供開始



2021年

2021
4月

- セブン銀行パーパス策定



2022
4月

- 東京証券取引所プライム市場へ移行

10月

- 第4世代ATMが2022年度グッドデザイン賞受賞
「誰一人取り残されない」デジタル社会の実現に向け、機能拡充のみならず安全性や操作性に配慮し、ユーザー視点のデザインを総合的に実現している点が高く評価された。

2023
7月

- セブン・カードサービスをグループ会社化

9月

- 「+Connect」サービスの提供開始



2024年

2024
5月

- マレーシアグループ会社(現・Reachful Malaysia)設立

2025
3月

- 第4世代ATMへの全面入替が完了

9月

- 伊藤忠商事との資本業務提携を発表

2026
4月

- DX銘柄2026に初選定

6月

- ファミリーマート店舗へATM1号機を設置
6月1日、全国ファミリーマート店舗(エリアフランチャイジーを除く)において、独自デザインのATMの設置とATMサービスの提供を開始。

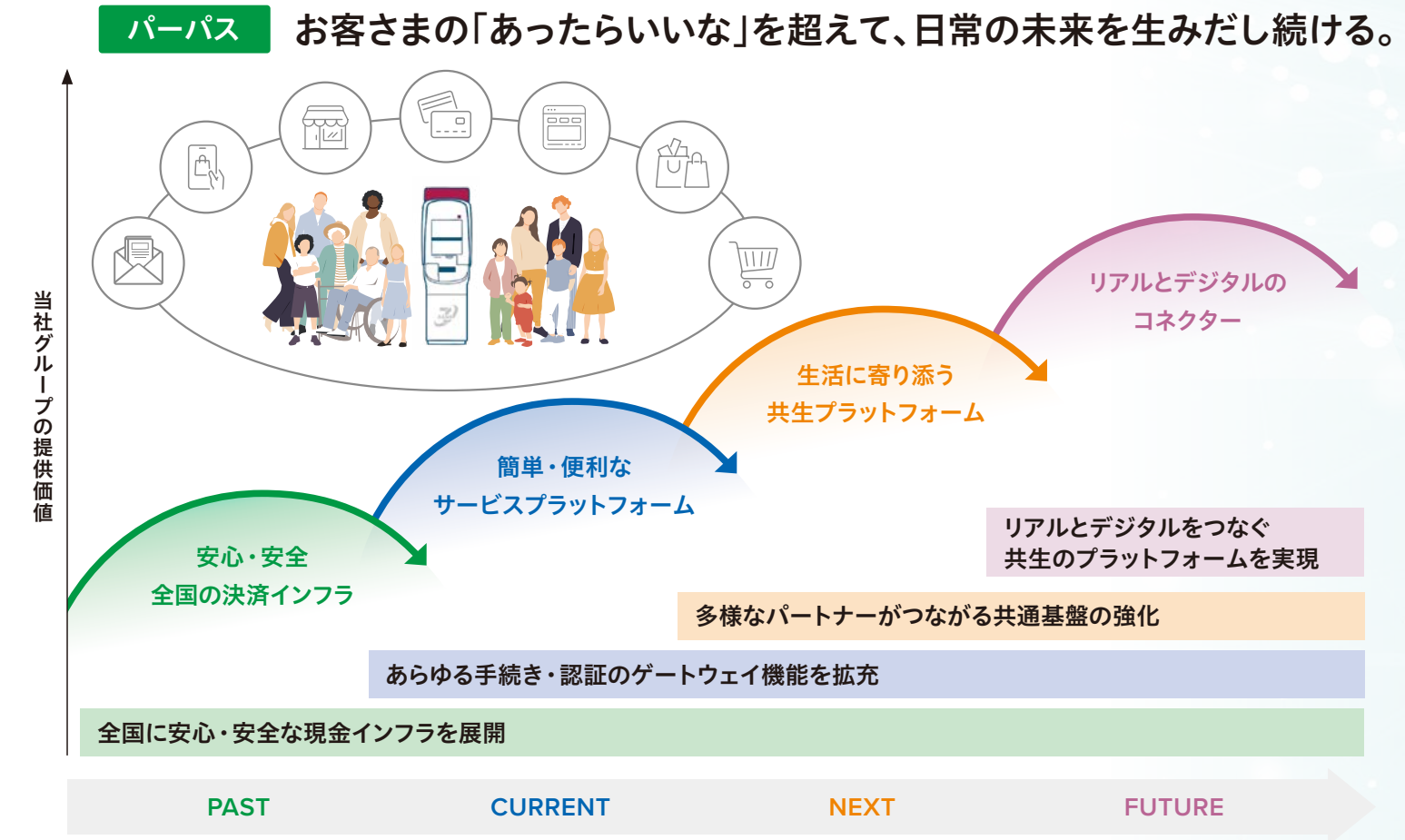


長期ビジョン — 2050年の世界

セブン銀行グループは、パーパスの実現を目指し、時代がどう変わろうと、常にお客さまに向き合い、ユニークな発想と最先端の技術で自らを進化させてきました。現在、ATMネットワークを通じて、金融機関、事業法人、行政機関のバックエンドを支える基盤を拡張し、あらゆるサービスの裏側を支えるプラットフォーマーとしての役割を担っています。これまでの25年間で築き上げてきた物理的ネットワークと690先を超える提携先がつながるプラットフォームは、これからも当社の競争優位の源泉であり続けると考えています。

これからの25年も、この競争優位を活かし、多様なステークホルダーの皆さまとともに、社会の発展に貢献する「共生のプラットフォーマー」として、さらなる社会課題の解決と新たな価値創造を目指していきます。

* 私たちが定義するプラットフォーマーとは、「異なるニーズや才能が混ざり合い、新しい可能性が芽吹くオープンなエコシステム」のことです。



変わらない競争優位

全国規模のリアル拠点網と
あらゆる窓口・手続・認証の
プラットフォームとしての機能

巨大IT企業が持たない
「圧倒的規模の
リアルネットワーク」が
最強の武器に



2050年環境変化

環境変化1 リアルの希少化と信用の揺らぎ

デジタル空間への不安が高まる中、安心・安全を担保する確かな存在として、リアルな接点の価値が改めて重要視される。

環境変化2 経済圏のボーダレス化

国境を越えて、多様なデジタル価値や環境価値が自由につながり、交換される時代になる。

環境変化3 セーフティネットの弱体化

単身世帯の増加と人口減少が進み、地方では行政・医療など生活インフラの維持が難しくなる。

当社グループが目指す価値創造

価値創造1 リアルとデジタルのつなぎ役

デジタル空間への不安が高まる中、セブン銀行のリアルネットワークが、デジタル経済と人々を安心・安全につなぐ信頼の窓口となる。

価値創造2 あらゆる価値交換のハブ

国境を越えて流通するデジタル通貨や環境価値を、人々の生活で使える価値へとつなぐ「価値交換のハブ」として機能する。

価値創造3 空気のような生活インフラ

支援の窓口が集約化・デジタル化する中、人々が意識しなくても安心して暮らせるよう、空気のように生活を支えるインフラとなる。

未来にありたい姿

リアルとデジタルをシームレスにつなぐ唯一無二の存在



TOP MESSAGE

変化をチャンスと捉え、 革新を続けるセブン銀行の挑戦

25年の感謝とともに、30周年に向けてノウハウと経験を継承。
確かな布石を打ちながら、着実に次の成長ステージへと進み、
新たな価値創造に挑戦していきます。

代表取締役社長
まつはし まさあき
松橋 正明



「コンビニにATMがあったら」から はじめた25年。 原点にあるのは「小売のDNA」

2026年4月、当社は2001年の設立から25周年の節目を迎えました。「コンビニにATMがあったらいいのに」— このシンプルなお客さまの想いから始まった当社は、前身のアイワイバンク銀行時代から四半世紀にわたり、お客さま、株主さま、提携先さま、ATMを設置いただいている店舗さまなどさまざまなステークホルダーの皆さまのご支援により、コンビニATMを社会インフラとして定着させることができました。改めて深く感謝申し上げます。

振り返ると、もっとも印象的なのは「創業3年以内の黒字化」という目標を果たすべく、必死に挑戦し続けた日々です。達成できなければ存続が危ぶまれる中、支えとなったのは、創業時に多大なご指導をいただいた故鈴木敏文氏（セブン＆アイ・ホールディングス名誉顧問）の「銀行の概念ではなく、小売の概念で考える」「常識を捨てる」「お客さまの立場に立つ」という教えです。その言葉を胸に、提携先の開拓やシステム開発、オペレーションの再構築を全力で進めた結果、たくさんのお客さまに支えられ無事に黒字化を達成することができました。この教えが今日まで続く当社の原点であり、変わらぬDNAとなっています。

2007年には47都道府県へのATM設置完了と同時に、海外発行カードへの対応、視覚障がい者の方々向

けの音声ガイダンス、電子マネーへの現金チャージなど、従来のATMの発想にはない付加価値の高いサービス開発に挑みました。このときに生みだされた当社ならではの差別化の素地が、現在の「+Connect」（プラスコネクト）サービスとして結実しています。

中期経営計画の振り返り 多角化の土台を築き、 事業の磨き上げを収益化へつなげる

こうした挑戦を重ね、キャッシュレス化が進む中でも、着実にATM総利用件数を伸ばしてきました。しかし、ATM事業に偏った収益構造では今後の成長は限定的と捉え、2021年度より進めてきた前中期経営計画では、二つの成長戦略の柱を掲げました。一つはATM事業を現金プラットフォームからサービスプラットフォームへ進化させること、もう一つはATMに次ぐ成長領域を拡大し、事業ポートフォリオの多角化を図ることです。

前中期経営計画は2025年度をもって最終年度を迎えました。連結経常収益2,500億円、連結経常利益450億円、ROE8%以上という財務目標は残念ながら未達となりましたが、連結経常収益は2,200億円と過去最高を更新し、複数の事業で相応の収益規模を確保するなど、多角化を着実に進めることができました。

⇒ P37 財務戦略担当役員メッセージ



基幹事業である国内ATM事業は、台数・利用件数ともに想定以上に堅調です。多様な決済サービスへの現金チャージに加え、マイナンバーカードの手続きや「スマホATM」などの提供サービス拡充により、2025年度のATM総利用件数は11億2,200万件と過去最多となりました。2023年9月に開始した「+Connect」サービスは、2026年3月時点で51社に採用いただいています。「+Connect」の「ATM窓口」サービスは、提携先の合理化・デジタル化への貢献をご評価いただき、第5回日本サービス大賞・総務大臣賞を受賞できました。こうした当社ならではのユニークかつ磨き込んだサービスを通じて、導入いただいた提携先さまのDX戦略を支援し、その先の個人のお客さまの利便性向上にもつなげていきます。

⇒ P43 ATMプラットフォーム戦略

増収・増益基調への回復を最優先に、 財務目標の早期達成に向けた取組みを進めます。

多角化を狙ったリテール事業・海外事業は、当初の計画よりも収益拡大に時間を要しています。リテール事業では、ローン残高をほぼ計画線まで積み増した一方で、口座獲得は「金利ある世界」での競争激化もあり、期待した成果には届きませんでした。クレジットカード事業も、多様な決済手段と競合する中で思うような結果には至りませんでした。熾烈な競争環境ではありますが、当社グループならではの強みに磨きをかけ、得意とする顧客層に的を絞って口座・ローン獲得に取り組んでまいります。そして、2026年夏に予定しているクレジットカードのリニューアルを転機に、黒字化を最優先で進めてまいります。

🔄 P47 リテール戦略

海外事業は、米国・インドネシア・フィリピンでの競合の出現などにより計画に遅れが生じましたが、苦戦していた米国の収益も改善し、計画期間中には新たに進出したマレーシアを加え、4社すべてで黒字を確保しています。市場認知の高まりとともに、ATMサービス基盤を活かした「小売×金融」サービスの具現化も見えてきました。

🔄 P52 海外事業

コンビニ業界標準のATMネットワーク、 日本国内44,000台規模に

変化を成長の機会に変える ― 2025年度に踏み出したその象徴的な一歩が、新たなパートナーシップです。2025年6月、当社は株式会社セブン&アイ・ホールディングスの連結子会社から、持分法適用関連会社となりました。

そして2025年9月、伊藤忠商事株式会社との資本業務提携契約の締結、ならびに株式会社ファミリーマートのATM設置についての基本合意契約の締結を発表し、2026年3月にファミリーマートのATM設置契約を正式に締結しました。6月からは全国のファミリーマート店舗へのATM設置を順次進めており、4年で約16,000台を導入予定です。完了時にはセブン-イレブン店舗をはじめ、すでに展開している28,000台以上と合わせ、当社の国内ATMプラットフォームは44,000台規模に拡大します。極めて大きな規模となりますが、これは単なる台数の拡大ではなく、お客さまにとって身近で便利な存在であり続けることと、事業会社と

して利益を生みだしていくこと、その両立を追求する取組みです。

この提携は、私が長年大切にしてきた、お客さま、提携先さま、ATMを設置いただいている店舗さま、そして当社自身が、それぞれメリットを享受しながら、ともに成長していくという発想の実現を一段階引き上げる機会となりました。お客さまは、当社ATMの便利な機能をより身近で広くご利用いただけるようになります。提携先さまは、自社保有から「サービス接続型」への切り替えにより、全国規模のリアルな顧客接点を活かして銀行・行政機関・学校などで幅広いサービスをご提供いただけます。ATM設置店舗の皆さまには、規模のメリットを活かしたサービス拡張により、来店機会の創出など、店舗価値の向上につなげていただけます。ATMネットワークの拡大は、これまで設置にご協力いただいていた店舗の皆さまに支えられて実現できたものです。ネットワークが広がっても、皆さまとともに歩んでいく姿勢に変わりはありません。そして当社は、規模を活かした運営の最適化により、収益の拡大と利益率の改善を両立してまいります。

新たに3か年見通しを発表

2026年5月の決算発表に合わせて、新たな3か年見通し（2026～2028年度）を公表しました。2028年度に経常収益2,800億円、経常利益400億円、ROE8%以

上を目標としています。

増収・増益基調への回復を最優先課題として、トップラインと利益率・効率性の向上に注力し、財務目標の早期達成に向けてさまざまな取組みを進めていきます。

収益の柱となるATMプラットフォーム事業は、「+Connect」サービスの認知を広げ、金融機関だけでなく行政機関、事業法人にも顧客基盤を構築し、幅広い利用見込層へのアプローチにつなげていきます。

リテール事業では、強みを活かして利便性の高いサービスを提供し、稼働口座の獲得とローン残高の伸長、クレジットカード会員数の純増を目指します。

さらに、国内グループ会社のバンク・ビジネスファクトリーとACSiONが提供する専門性の高い法人向けサービスも、社会の安心・安全を支える基盤となります。

🔄 P51 国内法人戦略

複数の重点施策の中で、私が特に未来への布石として大きな意義を感じているのが、「ファミリーマートのATM展開」と「海外事業の進化」です。

ファミリーマートへの展開は、面の拡大にとどまらず、当社のオペレーションインフラを刷新する機会でもあります。自社最適化から業界最適化へと舵を切るべき局面と捉え、事業パートナーとともに、現金デリバリーインフラの再構築を含む新しい仕組みを検討してまいります。あわせて、さまざまな金融サービス分野での協業も検討しています。

海外事業は、4カ国それぞれのニーズに応えながら、ユニークな存在へと進化する重要なフェーズに入りました。アンバンクト層（銀行口座を持たない人々）向けウォレットとの連携、本人認証基盤を活かした口座開設サービス、小売との連携によるデータ活用など、すでに各国で取組みが進んでいます。単なるATMの設置にとどまらない、各国の社会変化に対応した独自のサービスをともに作り上げていきます。

当社グループ全体で、独自の強みを活かした新たなサービスや新市場での顧客獲得と収益向上を実現し、着実に増益体質への転換を図っていきます。

2050年を見据えた自己変革で、 新しいサービスの構築を

足元で大きな布石を打つ一方、私たちの視線はさらに先の未来にも向いています。2025年秋から社内では、2050年を見据えた長期ビジョンの策定に取り組んでいます。

企業を取り巻く環境は激変しています。生成AIの急速な進化と普及、キャッシュレス決済比率の上昇とステーブルコインのような新たなソリューションの登場、そして「金利ある世界」の到来。これらは一見、当社に



とって脅威になり得る変化です。

しかし、「変化は常に進化のチャンス」と捉え、対応することで自分たちのサービス力をより高めていきたいと考えています。たとえば政策金利の上昇は、現金調達コストの増加という側面がある一方、金利反応型のサービスやストック型ビジネスへの発想転換のチャンスでもあります。日々進化するテクノロジーへの対応は、サービス開発力の強化にもつながります。対外的な進化はもちろん、社内の業務改革にも積極的に取り組んでまいります。

当社の強みは、ATMというリアルな接点を通じて、安心・安全な金融サービスをお届けできることです。私はこの強みを活かした構想を練っています。具体的には、顔認証入出金サービス「FACE CASH」を、ATM取引だけでなく、家や車の購入のような重要な意思決定の場面で活用するというものです。昨今、生成AIの進化に伴うディープフェイクやサイバー犯罪の巧妙化により、金融業に求められる安全性への期待は格段に高まっています。当社ならではの高いセキュリティに守られたリアルな接点を活かし、より安心・安全な多要素認証に対応する新しい本人確認の仕組みづくりに挑戦したいと考えています。

当社が目指す金融サービスは、銀行取引やカード決済を使っていることを意識なくとも、必要な金融機能が自然に利用できる世界です。その実現に向けて、当社は新しくBaaS事業に参入し、ATMネットワークや口座・ローンビジネスに加え、セブン・カードサービスの

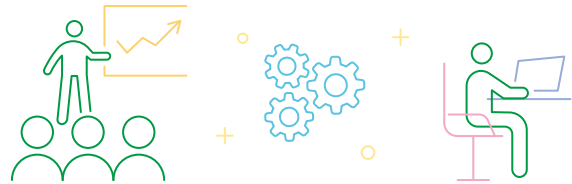


持つ顧客基盤を活かし、グループ一体で新しい金融体験を創っていきます。

かつて、企業が繁栄を保てる期間は30年ほどといわれていました。変化が加速する今後は、その期間がさらに短くなるでしょう。だからこそ当社は、「かつては銀行だった」といわれるような抜本的な自己変革を、これからの最重要テーマと位置づけています。ATMというリアルな接点を起点に、多様なステークホルダーが共創する未来を描き、実現してまいります。

パーパスを起点に、社員とともに育つカルチャー

こうした成長戦略を支えるのは、ほかでもない社員一人ひとりの力です。日々の経営判断で大切にしているのは、当社のパーパスである“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、既存の概念にないものを作り上げ続ける姿勢です。新しいものを生み出すには難題も伴いますが、それ



を一人ひとりが乗り越えていく過程こそが、事業の競争力と社員自身の成長を同時に生むループになります。

社内では独自の生成AI環境を構築し、社員の9割が日常的に利用することを目標に掲げています。もっともデジタル化が難しいとされる事務部門でも、着実に利用が進んでいます。今後はデータやAIをさらに使いこなして、業務そのものを再構築してまいります。

組織面では、エンゲージメント施策の重心が「働きやすさ」から「働きがい」へと移行しています。2025年度は、若手社員の実体験から評価いただいた「CSA賞」※1を受賞することができました。また、「DX銘柄2026」※2の選定でも、幅広い部署の取組みが大きな成果につながりました。こうした社員の成長そのものが、企業価値を支える源泉となっています。

⊖ P59 人財戦略・企業変革

続けられるからこそ、社会を変えられる。本業を通じたCSV

社員の成長は、社会への貢献にも直結します。本業を通じた共有価値の創出（CSV）は、当社が長く取組んで

「かつては銀行だった」といわれるほどの自己変革。それが最重要テーマです。

きたテーマです。一時的な社会貢献活動にとどまらず、事業やサービスとしてできる限り収益化を図ることで持続可能な形で社会課題の解決に貢献する。これが当社のCSVのあり方です。

現在、特に力を入れているのが外国人居住者向けの口座サービスです。ATMで原則24時間365日、入国後すぐに口座開設でき、デビットサービスを提供できる仕組みとなっています。また2026年7月に、おこづかいを通じてお金の意味や使い方を理解できる、親子向けの教育サービスもリリースしました。小さなステップを積み重ねながら、今後も社会価値の創出を続けてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

私が常々口にしてしている言葉に、「小さくとも、人類の進化に貢献する」というものがあります。新しいことは、一足飛びにうまくいくとは限りません。だからこそ、小さな一歩を着実に積み重ねながら、社会に新しい価値を届けていきます。お客さまには、「これが欲しかった」と感じていただけるサービスを生みだし、生活に必要

なモノ・コトがコンビニに来ればワンストップで完結する世界をお届けします。店舗や事業パートナーさまとは、自社最適化から業界最適化へと発想を広げ、業界全体の合理化と新たな価値創造をともに進めてまいります。地域社会の皆さまには、暮らしに密着したサービスを、コンビニという身近な拠点から広げてまいります。そして株主・投資家の皆さまには、まずはトプラインと利益率の向上にこだわり、3か年見通しで掲げた2028年度の財務目標 ― 経常収益2,800億円、経常利益400億円、ROE8%以上 ― の達成を目指します。少しでも早く、財務面も含めてご期待にお応えできるよう努めてまいります。

当社はこれからも変化を恐れず、革新を続けてまいります。25年の感謝を胸に30周年、そしてその先へ。確かな布石を打ちながら、日常の未来を生み出す存在であり続けます。皆さまの一層のご支援を、心よりお願い申し上げます。

※1 ニュースリリース『第6回 CSA賞～20代に薦めたい「次世代型人材」創出企業～』を受賞

※2 ニュースリリースセブン銀行、「DX銘柄2026」に初選定

セブン銀行グループの全体像と事業概況

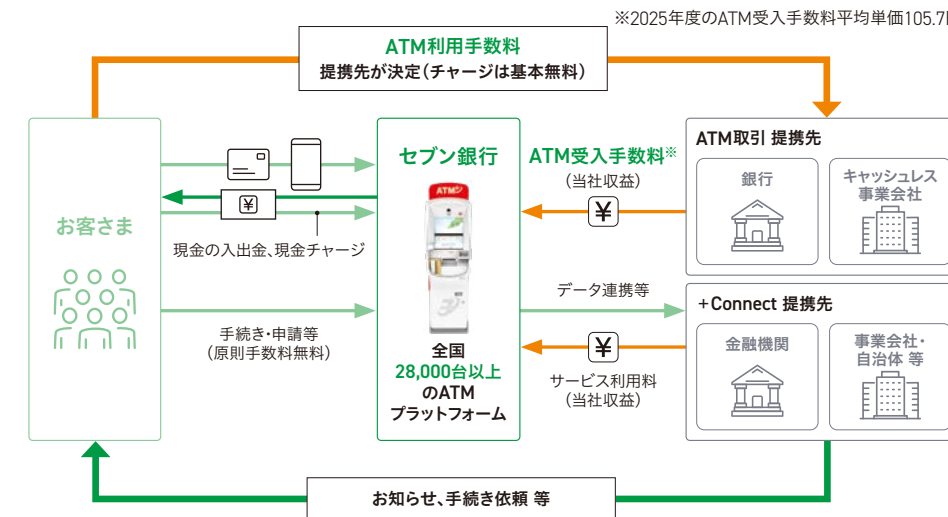
主力事業である国内ATM事業を中心に、金融サービス事業（リテール・法人）、海外事業で多角化を推進



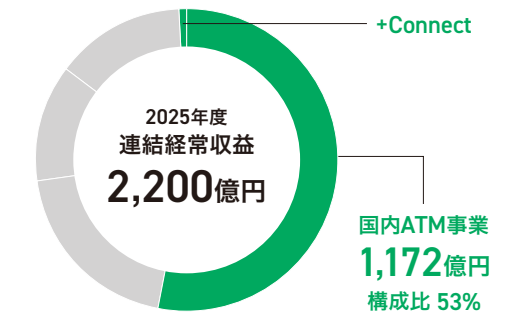
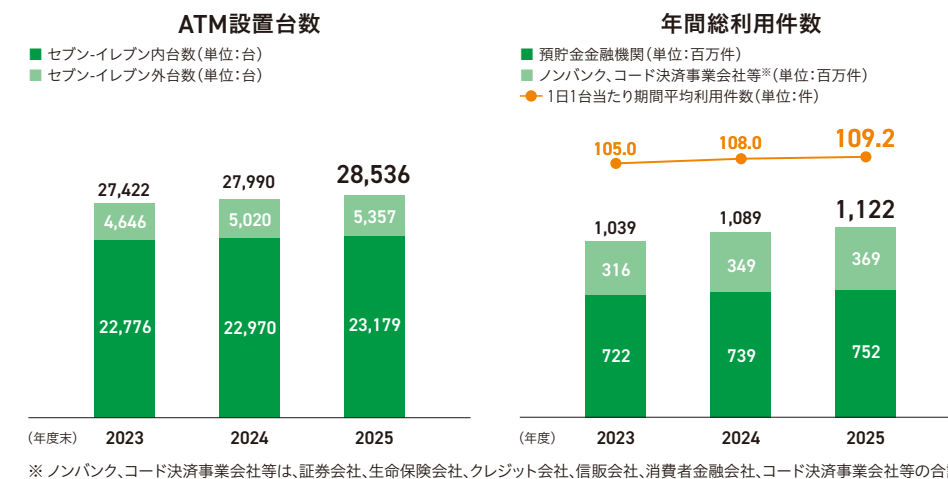
国内ATM事業

好調な事業成績により、グループ全体の収益拡大をけん引する主力事業

ビジネスモデル(ATM取引、+Connectの一例)



主要KPI



■「+Connect」サービス一覧



新たな一つの事業ブランドとして推進
営業・開発ともに、
合理化／高度化／相互シナジー創出

送金・決済サービス

セブン・ペイメントサービス

株式会社セブン・ペイメントサービス

自治体や企業から「個人」への送金を、セブン銀行ATMなどで受取り可能なATM受取サービスをはじめ、多様な送金・決済ニーズに対応するサービスを提供しています。

2025年度実績

経常収益
905百万円

Web <https://www.7ps.jp/>

金融サービス事業

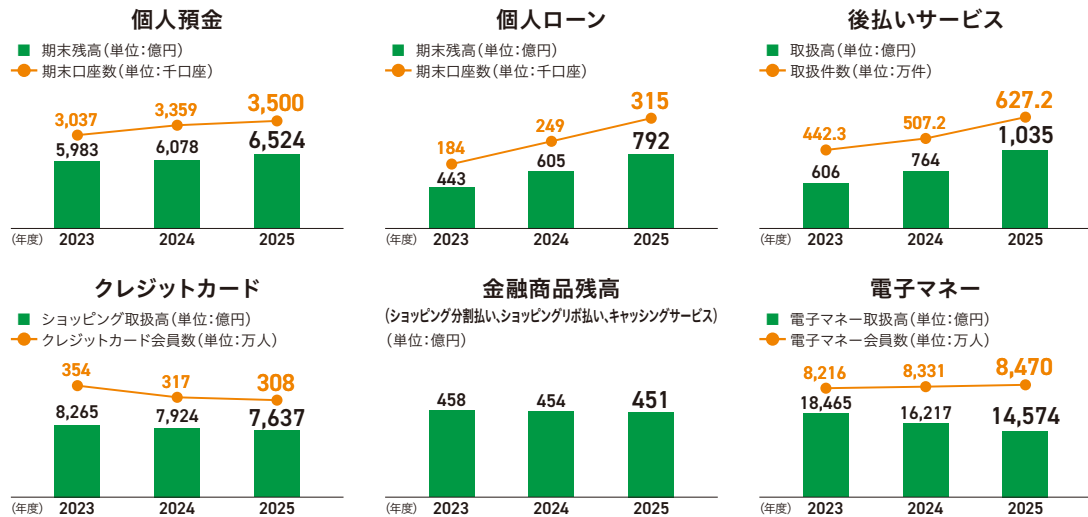
預金・ローンとも伸長。法人ビジネスは小規模ながら着実に推進

リテール金融サービス(口座、クレジットカード・電子マネー)

ビジネスモデル



主要KPI



法人向けサービス

事務受託事業(BPO)・AMLコンサルティング事業



株式会社バンク・ビジネスファクトリー(BBF)

BBFは、金融事務のプロフェッショナルとして、銀行品質の事務受託や、実効性の高いマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策プラットフォームを提供しています。

Web <https://www.bankbusinessfactory.co.jp/>

2025年度実績

経常収益 **3,773**百万円

サイバーセキュリティ事業・データインテリジェンス事業



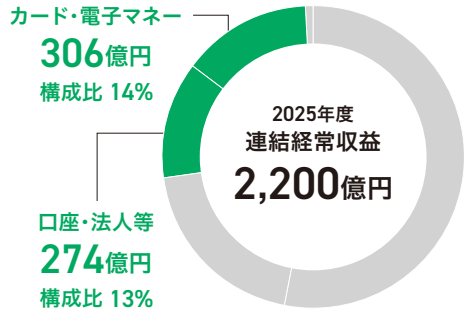
株式会社ACSion(アクション)

ACSionは、金融犯罪対策のノウハウとソリューション構築力を活かし、デジタル社会における新たなリスクに対応するフィッシング対策や不正検知サービスを提供しています。

Web <https://www.acsion.co.jp/>

2025年度実績

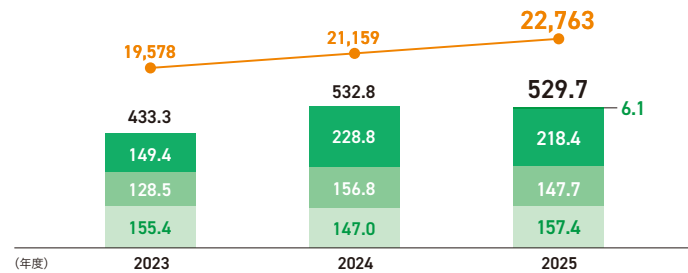
経常収益 **1,228**百万円



海外事業

ATM事業の利益拡大を目指し、ATM台数を拡大。4カ国とも黒字を達成

総利用件数(単位:百万件)
■ FCTI(米国)
■ ATMi(インドネシア)
■ PAPI(フィリピン)
■ RFMY(マレーシア)
● 海外ATM設置台数(単位:台)



米国



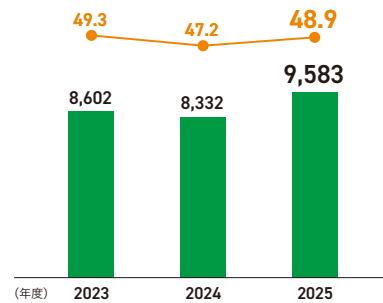
FCTI, Inc.

米国セブン-イレブン店舗等にATMを設置しており、2025年12月末時点のATM設置台数は9,583台となりました。

2025年度実績 経常収益 **27,282**百万円

Web <https://fcti.com/>

■ 期末設置ATM台数(台)
● 平均利用件数(件/日/台)



インドネシア



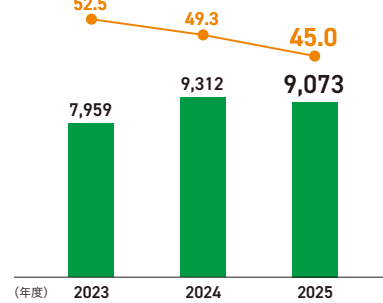
PT. ABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL

インドネシア現地のコンビニチェーン店舗等にATMを設置しており、2025年12月末時点のATM設置台数は9,073台となりました。

2025年度実績 経常収益 **7,530**百万円

Web <https://atm-intl.com/>

■ 期末設置ATM台数(台)
● 平均利用件数(件/日/台)



セブン銀行の全体像と目指す姿

セブン銀行グループの価値創造

持続的な成長戦略

持続的成長を支える経営基盤

データ

海外
435億円
構成比 20%



フィリピン



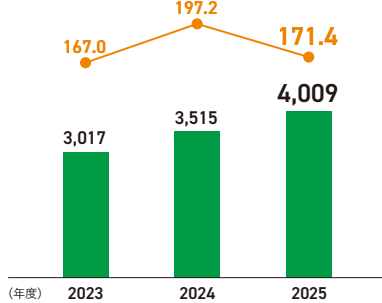
Pito AxM Platform, Inc.

フィリピンのセブン-イレブン店舗等にATMを設置しており、2025年12月末時点のATM設置台数は4,009台となりました。

2025年度実績 経常収益 **8,552**百万円

Web <https://www.pito-axm.com.ph/>

■ 期末設置ATM台数(台)
● 平均利用件数(件/日/台)



マレーシア



Reachful Malaysia Sdn. Bhd.

2024年5月に設立し、2025年1月よりマレーシアのセブン-イレブン店舗等へのATM設置を開始しました。

Web <https://reachful-my.com/>



	2025年度	2026年度計画
期末設置ATM台数	98台	500台
平均利用件数(日/台)	217.3件	192.7件

セブン銀行グループの価値創造

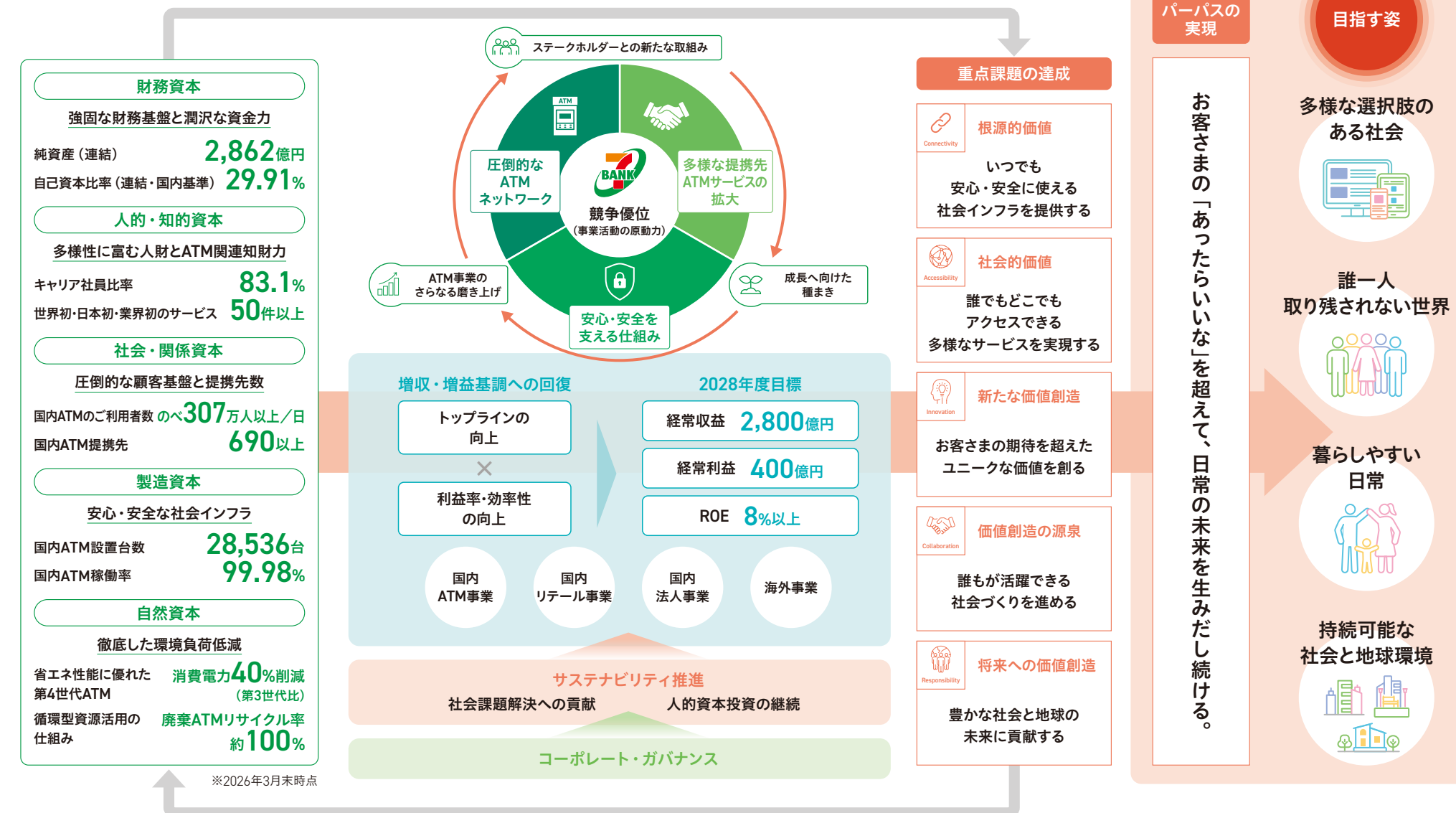
セブン銀行グループは、原則24時間365日「いつでも・どこでも」「安心・安全」に使えるATMネットワークを基盤に、お客さまの暮らしに寄り添うサービスを提供してきました。

サステナビリティを経営の根幹に据え、本業を通じて、社会課題の解決と新たな価値創造に取り組んでいます。

価値創造プロセス	20
セブン銀行グループの競争優位	21
サステナビリティ推進体制	24
セブン銀行グループの重点課題	25
環境問題への対応	29

価値創造プロセス

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します。

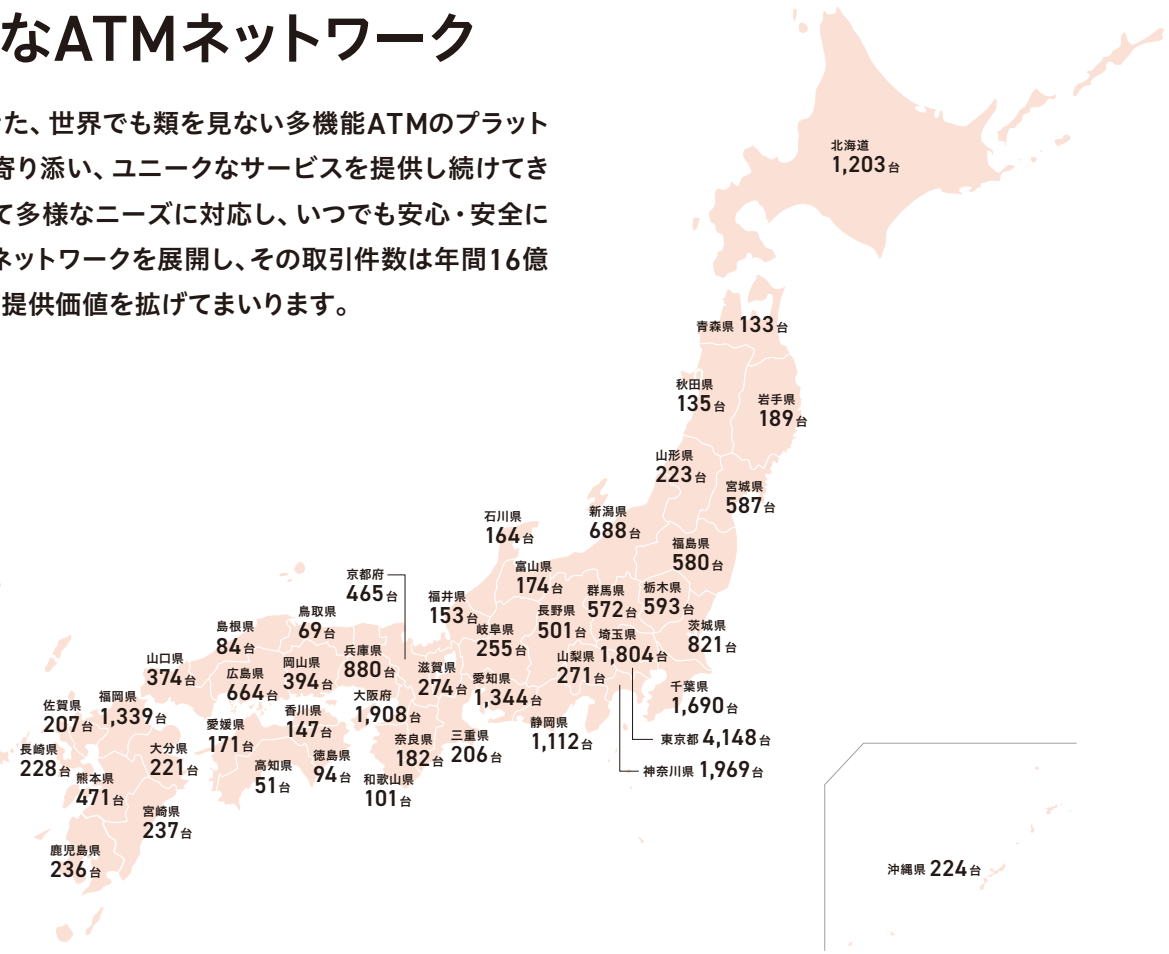


セブン銀行グループの競争優位 圧倒的なATMネットワーク

当社の圧倒的な強みは、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多機能ATMのプラットフォームです。一人ひとりのお客さまと国内690以上の提携先のニーズに寄り添い、ユニークなサービスを提供し続けてきました。その結果、従来のATMの枠を超え、サービスプラットフォームとして多様なニーズに対応し、いつでも安心・安全に使える社会インフラとなりました。グローバルでも、世界5万台以上のATMネットワークを展開し、その取引件数は年間16億件を超えます。これからも、このATMネットワークを起点としながら、社会に提供価値を上げてまいります。

セブン銀行グループが運営するATMの台数（グローバル）

51,299台 (2025年度末時点)



国内設置場所別ATM台数

(2025年度末時点)

セブン-イレブン	23,179台	駅	902台
その他のグループ内店舗	615台	サービスエリア・パーキングエリア	88台
グループ外の商業施設	3,064台	空港	55台
オフィスビル	59台	その他(金融機関等)	574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。

セブン銀行グループの競争優位 多様な提携先 ATMサービスの拡大

預貯金取扱提携金融機関 (2026年5月31日現在)

銀行 本店所在地別	
北海道・東北地方	
北洋銀行	北海道銀行
青森みちのく銀行	岩手銀行
東北銀行	北日本銀行
七十七銀行	仙台銀行
秋田銀行	
北都銀行	山形銀行
きらやか銀行	荘内銀行
東邦銀行	福島銀行
大東銀行	

関東地方	
MUFG 三井住友銀行	三井住友銀行
MIZUHO みずほ銀行	埼玉りそな銀行
埼玉りそな銀行	常陽銀行
筑波銀行	足利銀行
栃木銀行	群馬銀行
武蔵野銀行	千葉銀行
ちば興銀	京葉銀行
東京スター銀行	きらぼし銀行
東日本銀行	横浜銀行
神奈川銀行	SBI 新生銀行
Rakuten 楽天銀行	PRESTIA 三井住友信託銀行
PayPay 銀行	ソニー銀行
NEOBANK 住信SBIネット銀行	三井住友信託銀行
au じぶん銀行	あおぞら銀行
UJ Bank	

中部地方	
第四北越銀行	大光銀行
北陸銀行	富山銀行
富山第一銀行	北越銀行
福井銀行	山梨中央銀行
八十二長野銀行	
十六銀行	OKB 大垣共立銀行
静岡銀行	スルガ銀行
清水銀行	静岡中央銀行
名古屋銀行	あいち銀行

近畿地方	
りそな銀行	百五銀行
三十三銀行	滋賀銀行
京都銀行	関西みらい銀行
池田泉州銀行	みなと銀行
但馬銀行	
南都銀行	紀陽銀行

中国・四国地方	
鳥取銀行	山陰合同銀行
島根銀行	中国銀行
BANK トマト銀行	広島銀行
もみじ銀行	山口銀行
西京銀行	
阿波銀行	徳島大正銀行
百十四銀行	香川銀行
伊予銀行	愛媛銀行
四国銀行	高知銀行

九州・沖縄地方	
福岡銀行	筑邦銀行
北九州銀行	西日本シティ銀行
福岡中央銀行	佐賀銀行
佐賀共栄銀行	十八親和銀行
長崎銀行	肥後銀行
熊本銀行	大分銀行
豊和銀行	宮崎銀行
宮崎太陽銀行	南日本銀行
沖縄銀行	琉球銀行
海邦銀行	Minna no Ginko

外国銀行	
BANCO DO BRASIL	Woori Bank
ハナ銀行	GLN
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
信用金庫	信用組合
JAバンク	JFマリンバンク
商工中金	

※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。

その他提携金融機関等 (2026年5月31日現在)

証券会社	
野村證券	SMBC日興証券
東洋証券	みずほ証券
岡三証券	
大和証券	三菱UFJモルガンスタンレー証券
東海東京証券	
生命保険会社	
太陽生命	フコク生命

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



提携ネットワーク (2026年5月31日現在)

海外発行カード(国際ブランド)	
VISA	Plus
MasterCard	Discover
Amex	Edy
電子マネー	
SUGOCA	nimoca
manaca	はちかりん
QUIC	Edy

※一部サービスのロゴマークを掲載しています。

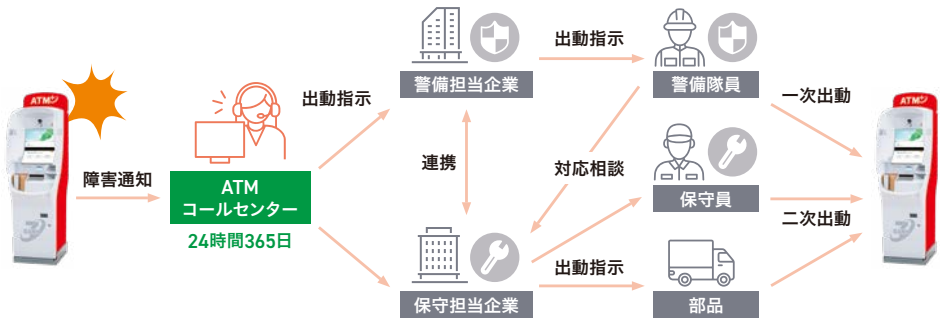
※海外ATM台数は2025年12月末時点

セブン銀行グループの競争優位 安心・安全を支える仕組み

ATMや口座サービスの「いつでもどこでも」 「安心・安全」を支える取組み

ATM稼働を支える仕組み・事業パートナーとの連携

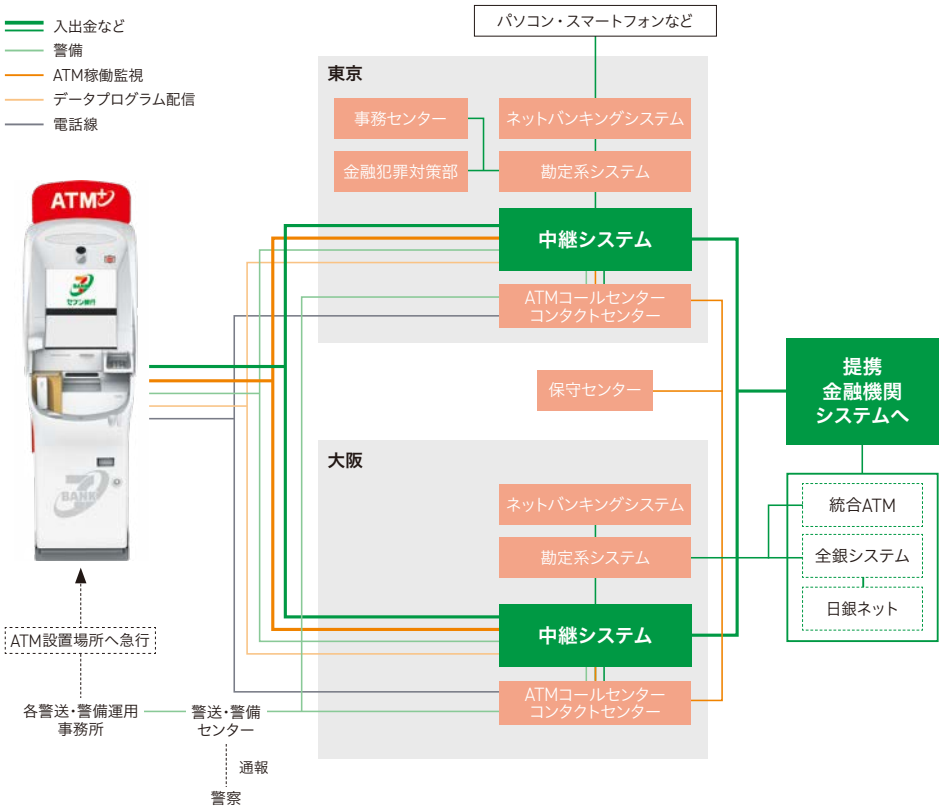
セブン銀行のATMネットワークは、当社独自のシステムを自前で構築することにより、コンビニや駅などでも原則24時間365日止まらない高度な安定運用を行っています。例えば、ATM本体の部品稼働データを毎日集約して分析することで故障を予測したり、AI技術を活用して現金切れを予防したり、コールセンターや保守・警備システムと連携し、お客さまをお待たせせずに対応するといった工夫によって、年間11億件を超える取引を支えています。



金融サービスを支える仕組み

当社システムの安定稼働における最も大切な考え方は「二重化」です。当社の主要システムでは、一方が停止した場合でも、もう一方でサービス継続できるよう二重化されていますが、一部システムでは常に両方のシステムが稼働している「アクティブ・アクティブ構成」を採用することで、一方が停止した場合もサービスは中断なく継続提供されます。さらに災害対策として、主要システムは東京と大阪双方のデータセンターにシステムを設置しています。一般的には、一方を災害時のみ利用する待機システムとして運用することが多い中、当社の勘定系システムは、東京と大阪のシステムを交互に本番環境として運用する「東阪交互運用方式」を、日本の金融機関として初めて、2018年に導入しました。こうした工夫により、災害や障害への備えを強化するとともに、原則24時間365日、お客さまに安定したサービスを提供できる体制を構築しています。

システムネットワークの全体像



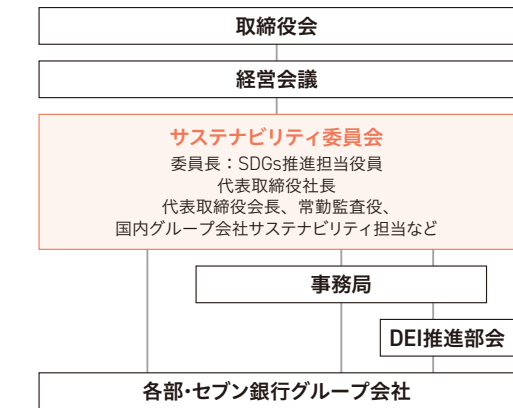
各システムの役割

中継システム	提携金融機関等へのATM取引の中継およびATM運用管理業務を行う上で必要なデータを各外部拠点と連携するシステム。
勘定系システム	普通預金やローンサービスなどのセブン銀行の口座サービスを提供しているシステム。
統合ATM	都市銀行や地方銀行など、業態の異なる金融機関のATMを相互接続するためのシステムネットワーク。
全銀システム	国内にある銀行間の振込などの取引に関するデータの交換および資金決済を行うシステム「全国銀行データ通信システム」の略称。銀行や信用金庫など、日本のほぼすべての民間金融機関が参加。

サステナビリティ推進体制

セブン銀行グループでは、「事業活動を通じて環境・社会課題の解決に積極的に取組み、環境・社会と企業双方に価値を創り出すこと」および「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」をサステナビリティと定義し、長期的な経営戦略の根幹に位置づけ、多様化する社会課題の解決と新しい価値創造を目指し、さまざまな取組みを実践しています。

サステナビリティ推進体制

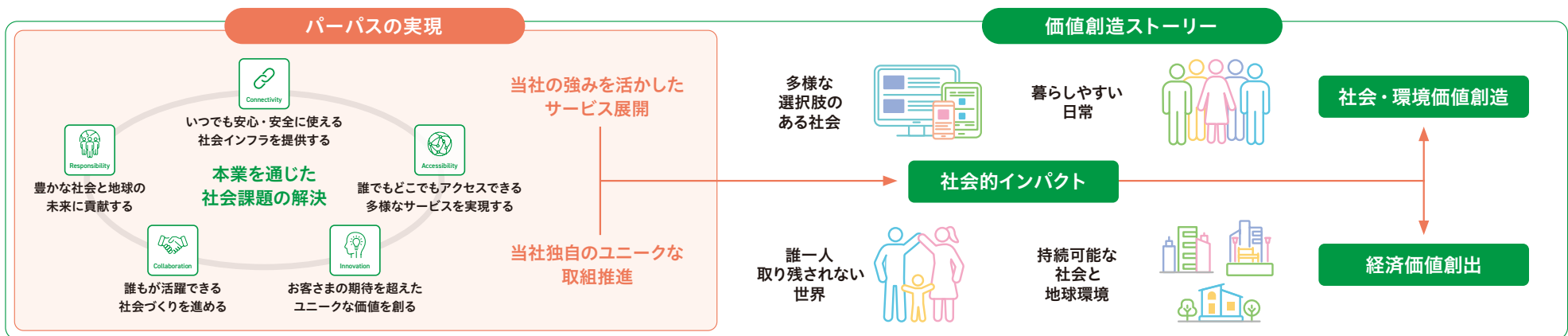


2025年度の取組み

テーマ別	具体的な推進取組み
サステナビリティ取組みにおけるグループ連携の強化	・国内グループ会社合同でのサステナビリティおよびDEI推進取組みを定期的に実施し、グループ全体での意識向上や一体感を醸成
多様なパートナーとの連携促進	・ATMパートナーサステナビリティ会議を通じ、主要サプライチェーン3社とともにATMネットワークの新たな価値創造について協議 ・チャリティ・キャンペーンの実施、ビジョン・コンソーシアムへの参画など、パートナーと共同で社会全体の視覚障がい者との共生取組みを支援 ・「森の戦士ボノロン」の取組支援や児童館への寄付等の次世代育成施策を推進
重点課題の策定・浸透	・重点課題に対する中長期的な目標と定量的、定性的なKPIを設定。取組みと実績を可視化し、社会課題解決と企業価値創出のつながりを整理
情報発信強化、開示拡充	・CO ₂ 排出量情報開示（Scope1～3）の早期化を実現 ・当社HPサステナビリティサイトのリニューアルおよびSTORY of PURPOSE等を通じた積極的なサステナビリティ情報発信

サステナビリティの考え方

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。



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います。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。

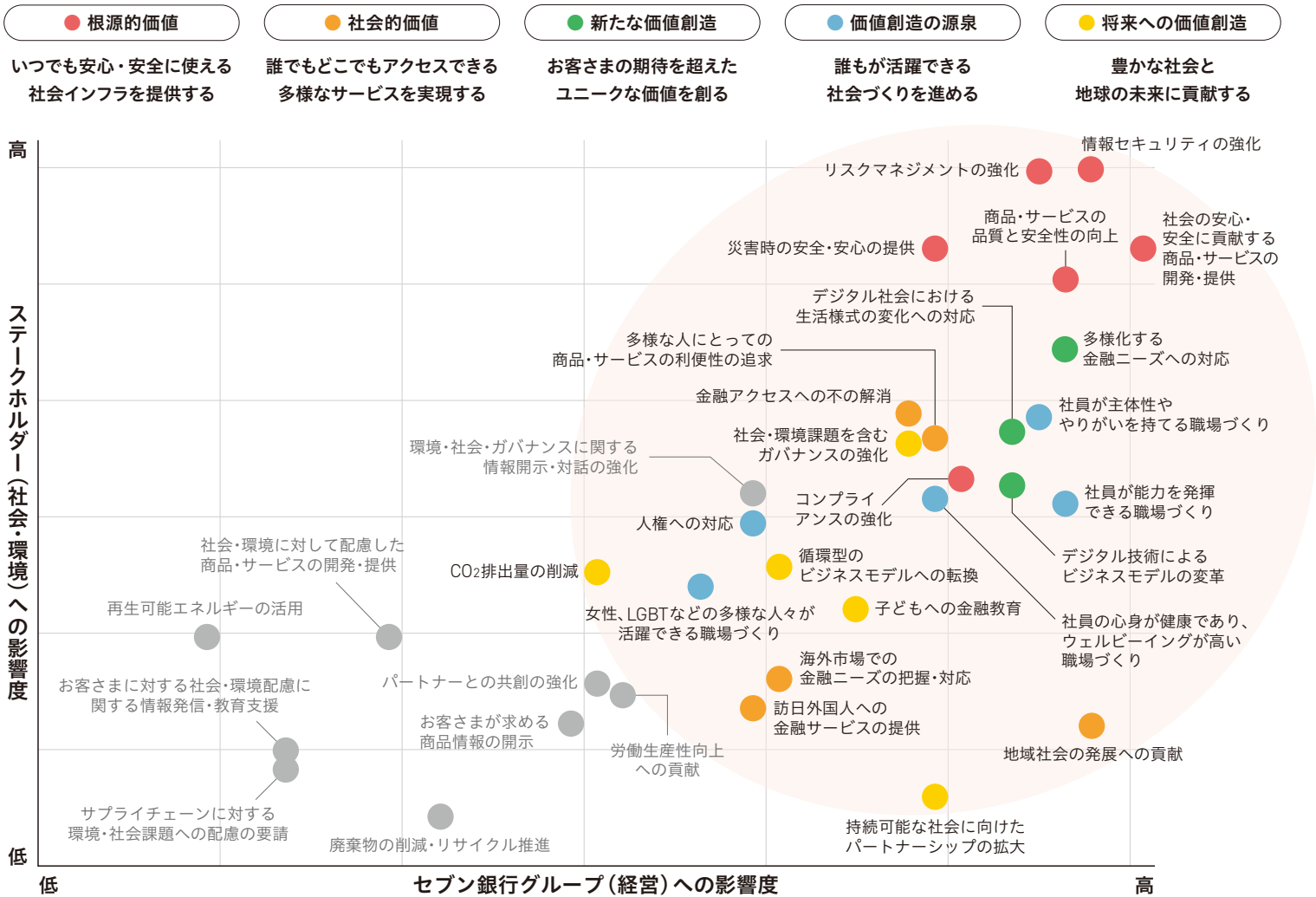
重点課題策定のプロセス

社会課題の再整理
社会課題を精査

社会・環境への影響度調査
ステークホルダーの期待を整理

経営・事業への影響度調査
当社グループにとって
優先すべき事項の整理

経営会議・取締役会で議論
影響度の整理を基に社内で協議



セブン銀行グループの重点課題 概要

5つの重点課題に取り組むにあたっては、当社が取り組むべき社会課題と目指す姿を明確にし、SDGs達成への貢献を紐づけており、本業を通じて社会課題を解決することで持続的成長と企業価値の向上を実現します。

重点課題	取り組むべき社会課題	当社が目指す姿	SDGsへの貢献
1 いつでも安心・安全に使える 社会インフラを提供する	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。	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・観光の持続可能な開発、16 平和と公正、11 持続可能な都市とコミュニティ
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	地域格差やデジタルデバイド(情報格差)による課題の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享受できる世界の実現につながる。	「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 貧困の解消、8 持続可能な成長、10 人や国の不平等の解消、17 持続可能なパートナーシップ
3 お客さまの期待を超えた ユニークな価値を創る	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。	「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 持続可能な成長、9 産業・観光の持続可能な開発、17 持続可能なパートナーシップ
4 誰もが活躍できる 社会づくりを進める	これからは多様性が強みを進化させる時代。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。	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 ジェンダー平等の達成、8 持続可能な成長、10 人や国の不平等の解消
5 豊かな社会と 地球の未来に貢献する	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。	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 質の高い教育の確保、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動の緩和

セブン銀行グループの重点課題 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。

当社のサステナビリティ推進に関する取組みについて、くわしくは当社サステナビリティサイトにて紹介しています。

Web <https://www.sevenbank.co.jp/csr/>

重点課題	中長期的な目標	成果指標（2025年度取組実績）			進捗（2025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	ATM稼働率			99.98%	99.98%以上
	・堅牢なセキュリティ対策の徹底 ・安心・安全な金融サービスの構築	・特殊詐欺等の拡大を受け、他金融機関や都道府県警察等との情報共有・連携を強化しながら、金融犯罪の未然防止に向けた対策や啓発活動に努めています。 ・サイバー攻撃の巧妙化に対応するため「サイバーセキュリティ管理方針」を策定 ・グループ会社バンク・ビジネスファクトリー：AML事務受託サービスに注力し、「金融機関の金融犯罪対策センター」として、低コストかつスピーディに法令等に準拠した態勢構築を支援 ・グループ会社ACSion：フィッシング対策サービスおよび不正検知サービスの提供を通じ、社会全体のセキュリティ向上に貢献				
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	・多様なニーズに対応するサービスの拡充	海外発行カードでの日本円引出し取引利用件数			16百万件	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
		スマートフォンを用いた取引（スマホATM）の導入先数			135先（うち銀行29行）	
		ATMを通じて給付金等の送金を受取る「ATM受取」の導入自治体数			58先	
	・グローバルなATMネットワークの拡大	ATM総利用件数			1,122百万件（日本国内） 529.7百万件（海外4カ国合計）	1,139百万件（日本国内） 588.4百万件（海外4カ国合計） （いずれも2026年度）
	・安全性・利便性を両立するUI/UXの実現	・ATMのソフトウェアやUIデザインを内製する「ATM Design Studio」にて、多通貨決済（DCC）サービス選択画面の改修や画面ボタン、案内画面等の継続的なUI・UX向上取組を実施 ・当社ホームページについて、お客さまの声や各FAQの閲覧状況などの定性・定量データに基づき、課題のあるFAQを改善。翌月には反映し、PDCAをスピーディーに回せる体制を構築				

重点課題	中長期的な目標	成果指標（2025年度取組実績）			進捗（2025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	居住外国人のお客さまが利用する海外送金件数			653千件	650千件以上（2026年度）
		外国籍口座の新規口座開設数			32,000口座	50,000口座以上（2026年度）
	・デジタル社会への対応	・年齢や国籍問わず、すべてのお客さまが使いやすいサービスを目指し、セブン銀行ATMの一部画面に「やさしい日本語」を導入 ・入国直後の外国人就労者支援のため、外国人人材管理ツール「dekisugi」との連携によるスピーディーな口座開設をサポート				
	・AI/データ活用による価値創造	あらゆる手続き・認証をATMで「+Connect」※2導入社数			提携先数 51社	さらなる導入先の拡大と各サービスの認知・浸透を図る
		・セブン銀行ATMでのデジタルアート（NFT）配布を通じて、新たな顧客体験を提供し、ブロックチェーンを活用した顧客の行動分析を実施				
		社員のAI利用率			月間平均DAU 29.3%（2026年3月）	月間平均DAU 40%（2027年3月）
	・社員の自律的成長と自発的なキャリア形成の促進	AI・データ活用によるマネタイズ額			累計5.7億円（2026年3月末時点）	ビジネス効果の創出に向け、引き続き取組みを推進
		一人当たり研修費			13.7万円	前年度実績以上
		自律的キャリア形成のための職場環境や制度設計の推進 ・全社横断で異動を可能にするオープンキャリアに加え、社内およびグループ会社間での公募制度や、専門性深化を目的とした総合職のエキスパートコースを設置するなど、熱意ある社員が自らの意志でキャリアを形成できる機会を提供				
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※1	・社員のウェルビーイングとエンゲージメントの向上	エンゲージメントスコア			71	前年度実績以上
		有給休暇取得率			83.4%	前年度実績以上
		育児休暇復帰率			100.0%	100.0%
		男性育児休業取得率			100.0%	100.0%
	・多様性を受け入れ、強みに変える企業風土の構築	男性育児休業平均取得日数			73日	前年度実績以上
		女性管理職比率			23.2%	2030年までに30%以上
	・多様な人権を尊重できる社会づくりへの貢献	連結社員における海外社員比率			17.4%	前年度実績以上
	・次世代向け金融教育の推進	「ライフステージを支える職場づくり」研修受講率			81.3%	100.0%
		コンプライアンス研修受講率			100.0%	100.0%
		・小学生向け金融教育教材を提供し、2025年度末時点で延べ600校以上が活用 ・高校・専門学校の学生を対象とした金融犯罪被害防止の出張授業を、2025年度末時点で累計約50校に実施				
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	・環境問題への取組みの拡充・拡大	GHG排出量			9t-CO2（セブン銀行単体 Scope1） 938t-CO2（グループ連結 Scope2）	目標設定については今後検討予定
		ATMリサイクル率			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	・セブン銀行ATMで社会福祉団体等に募金ができるサービスを提供（2025年度 ATMによる募金受付総額91百万円） ・児童健全育成推進財団を通じ、全国の2,580か所の児童館に絵本「森の戦士ボノロン」を寄贈 ・米国グループ会社FCTIでは、米国全土に設置しているATMのスクリーンを活用し、行方不明者情報の掲出を実施 ・フィリピングループ会社PAPIでは児童養護施設に訪問し、食料品の寄付や保護者向けの金融リテラシー講座等を開催				

※1 数値および実績はいずれもセブン銀行単体のもの
※2 ATM受取を除く

環境問題への対応

気候変動への取組み

セブン銀行グループでは、5つの重点課題の一つとして、「豊かな社会と地球の未来に貢献する」ことを掲げており、気候変動への対応も重要な経営課題の一つと位置づけております。2021年に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同を表明しており、2023年には気候変動が自社の事業活動や収益等に与える影響を把握するため、当社の主力事業であるATMプラットフォーム事業を対象としたシナリオ分析を実施、気候変動によるリスクおよび機会を特定し、財務インパクトを試算しました。今後も気候関連のリスクおよび機会に対して、具体的な対策を講じるとともに、当社グループ全体で脱炭素社会の実現に向けたさまざまな取組みを行ってまいります。

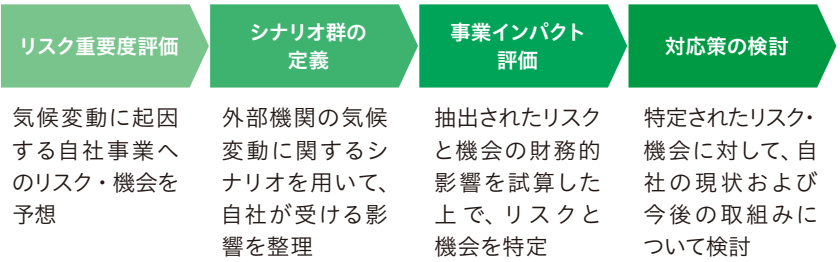
ガバナンス

当社グループでは、経営会議の諮問機関である「サステナビリティ委員会」において、気候変動に関する重要事項の協議や、グループ各社の社会課題や環境問題の解決に向けた取組み状況の把握と併せて、グループ全体でのサステナビリティ情報開示や外部評価の対応を行っています。また、同じく経営会議の諮問機関である「リスク管理委員会」では、気候変動に起因する影響を含めた統合的リスク管理の状況、評価、対応を行っており、四半期ごとに全社的なリスク状況を確認しています。「サステナビリティ委員会」および「リスク管理委員会」は、気候変動を含むサステナビリティに関する事項に関して、それぞれ必要に応じて経営会議および取締役会へ付議・報告する体制を構築しています。経営会議および取締役会は、サステナビリティに関する基本方針や業務運営における重要事項の決定ならびに業務執行について、意思決定・監督を行っています。

戦略

気候変動への対応については、主力事業であるATMプラットフォーム事業を対象として、2022年3月期末時点の情報をもとに、2030年時点を想定したシナリオ分析を実施しました。その中で当社主力事業に影響を与える要因を抽出し、事業インパクトを評価した上で、当社が取り組むべきリスクと機会を特定しました。各項目については、当社グループ全体で対応策を検討し、具体的な取組みを進めています。特に事業インパクトの大きいと想定される異常気象による物理的リスクに関しては、財務インパクトを試算しています。

分析プロセス



シナリオ群の定義

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
対象年	2030年時点	
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、異常気象の激甚化が顕著に表れる。

気候関連のリスクと機会の特定

気候変動のシナリオ分析では、国際エネルギー機関（IEA）や気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の報告書をベースとして2℃以下と4℃シナリオを想定し、それぞれの世界で当社ATMプラットフォーム事業に与えるさまざまな要因を抽出し、財務的な影響を評価した上で、リスクと機会を特定しました。

リスク・機会の種類		評価項目	顕在時期	事業インパクト	財務的影響	
					4℃	1.5℃
移行リスク	政策・法規制	資源循環に関する規制	中期～長期	● ATM筐体を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、パイオプラスチック等の代替材料への転換が必要となる ● 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
					－	中
	市場の変化	原材料コストの変化	中期～長期	● 原油価格の高騰により、ATM筐体を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
		エネルギーコストの変化	中期～長期	● 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、警送費等の費用が増加する	－	小
物理リスク	急性	異常気象の頻発・激甚化	短期～長期	● 浸水によるATM不良、自然災害による現金輸送網の分断、ATM設置場所の営業停止による利用件数の減少など、主力事業であるATMプラットフォーム事業の収益力が低下する ● 人々の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	大	中
	慢性	平均気温の上昇	短期～長期	● オフィスや東西のデータセンターでの空調コストが増加する	中	小
機会	製品・サービス	環境配慮意識の高まり	中期～長期	● 省エネ性能に優れたATMの切り替え、リサイクル可能なATMへの関心の高まりにより、当社ATMへの代替需要が増加する ● ATMネットワーク全体での気候変動への取組みが進み、持続可能な社会インフラとしてのATMへの需要が高まる	中	小
	市場	平時・有事の現金ニーズ	短期～長期	● 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 ● 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

※短期：1年、中期：1年～5年、長期：5年～30年

財務インパクトの試算

また、シナリオ分析の結果、事業インパクトが大きいと評価された異常気象による当社設置ATMへの被害と影響については、ハザードマップから全国のATM設置場所で洪水・高潮の発生頻度や発生確率を割り出し、被害を受けた場合のATM実機の損害についてATM復旧費用および稼働停止による損失を算出し、財務インパクトを試算しました。

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。自社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が想定された。	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した。 ● 浸水によるATM資産への被害 ● ATM復旧費用 ● ATM営業停止による損失額 ※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。 ※洪水・高潮発生時の想定被害額に年超過確率を乗じて、年平均の被害額を算出。 ※未考慮事項：現金への影響（現金は紛失しないと想定）	805 ～ 1,408

環境問題への対応

気候変動への対応策について

気候関連のリスクおよび機会に対応し、当社グループでは脱炭素社会の実現に向けたさまざまな取り組みを行っています。

リスク			
リスクの種類		評価項目	主な取組み
移行 リスク	政策・法規制	資源循環に関する規制	既存ATMの対応策 - ATMは設計段階から、リサイクル素材の導入やメンテナンスしやすい構造などを積極的に採用しています。不具合が起きた場合は、パーツごとの取替えやメンテナンスを行い、長く使えるような工夫も取り入れています。 - セブン-イレブン店舗の改装・閉店に伴い撤去・回収したATMは、再利用可能な機体であればメンテナンスを行ってリユースするほか、パーツ単位でも再利用を行います。 - 再利用ができない古くなったATMは、リサイクル業者を通じて再資源化し、リサイクル率約100%を達成しています。 次世代ATMの対応策 - 次世代のATM検討に向けては、装置寿命の延伸やリユース率の向上を視野に入れて、産学連携による新素材の研究・開発における取組みを進めています。
	市場の変化	原材料コストの変化	
		エネルギーコストの変化	- ATM内の現金を適正なレベルに維持するために、現在ではAIを活用して、ATMの利用状況を1台ごとに分析し、資金需要のタイミングを予測しています。その情報をベースに警送会社と協働で最適な現金輸送のルートおよび回数を確定し、輸送時のエネルギー使用量および排出されるCO₂にも配慮した効率運用を実現しています。 - 再生可能エネルギーだけで使用電力を調達しているデータセンターおよび持続可能に配慮したクラウドを併用するなどの取組みを通じて、エネルギーコストの変化にも対応しています。
物理 リスク	急性	異常気象の頻発・激甚化	- 大規模災害が発生した場合でも銀行としての社会的責任を果たすために、「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」「その他業務中断時の経営に与える影響が甚大な業務」の4つを優先して継続すべき必須業務と定義し、危機発生時にも継続できるように、各部署でBCP（業務継続計画）を作成し、毎年見直しております。さらに、業務継続態勢および業務継続計画の実効性を検証するために、大規模災害発生を想定した全社初動訓練と、データセンターやその他拠点設備が被災したことを想定した所管部署による訓練を定期的に実施しております。 - 災害時における高度なレジリエンスを確保するため、システムの二重化に加え、拠点の東西分散やクラウド移行を進めております。あわせてシステム運用手順やリモートでの保守環境を整備し、基幹システムについては平時より東西両拠点での運用体制を整えています。これらの取組みを事業パートナーとも連携して進めることで、システムの早期復旧と業務継続の実効性向上を図っています。 - ATM本体に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。
	慢性	平均気温の上昇	オフィスの服装をカジュアル化し、冷暖房機器の電力削減を推進しています。

機会			
機会の種類		評価項目	主な取組み
機会	製品・サービス	環境配慮意識の高まり	現行型の第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。ATMの回路設計の見直しや各部品に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組み、第3世代ATMと比較し消費電力の40%削減に成功しました。第4世代ATMへの切り替えは2024年度に日本全国で完了しており、ATM全体のCO₂排出量の削減につながっています。
	市場	平時・有事の現金ニーズ	- 自然災害による銀行店舗およびATMの被害を最小限にするため、金融機関との共同ATM運営が増加することも想定し、社会インフラとしてのATMサービスの拡充に努めています。 - 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組みます。

リスク管理

当社グループでは、「リスク管理基本方針」に、気候変動に起因する影響を含めた統合的リスク管理として、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んでいます。

一方、機会については、「サステナビリティ委員会」にて、重点課題の一つである「豊かな社会と地球の未来に貢献する」について各事業部やグループ各社での取組状況を定期的にヒアリングしており、グループ全体での環境への取組みを強化しております。また、2024年2月よりATM関連の主要事業パートナー3社と共同で「ATMパートナーサステナビリティ会議」を立ち上げました。これまで以上に環境負荷低減や社会課題解決に貢献できるATMネットワークの構築を目指し、サプライチェーン一体でサステナビリティ戦略を推進しています。

指標および目標

当社グループは環境負荷を定量的に把握するため、年度ごとにCO₂排出量を算出しております。

算定方法として、GHGプロトコルを採用し、原則国内についてはマーケット基準（契約した電力メニューに基づく算定）、海外についてはロケーション基準（特定の地域の平均排出原単位に基づく算定）で算定しており、一部電気使用量の実数把握が困難な拠点については床面積推定値を用いて算定しています。

またScope2の蒸気・冷水・温水によるCO₂排出量に関して、熱供給システムの利用がある子会社の拠点を特定し、2023年度～2025年度いずれも算定対象として追加しています。

CO₂排出量算定表

		算定対象範囲	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1	燃料の使用(移動燃焼)	セブン銀行単体 ^{※1}	11	9	9
Scope2	他社から供給された間接排出量／電気／熱などの利用	セブン銀行グループ連結 ^{※4}	869 ^{※2}	919 ^{※2}	938
Scope3	カテゴリー1・5・6・7・12・13・その他	セブン銀行単体	16,899 ^{※3}	13,257	13,905

※1 社用車の利用に係る移動燃焼を算定しております。国内子会社5社では社用車の利用はありません。海外子会社4社では社用車の利用がありますが、算定に必要な数値実績の把握が現状困難であること、また対象車両の台数が限定的であり、影響が軽微であると考えられることから算定を行っておりません。
※2 子会社の熱供給システム利用分を追加して再計算したため、過去の開示数値を遡及修正しております。
※3 集計方法を見直し再計算したため、過去の開示数値を遡及修正しております。
※4 Scope2の算定対象範囲は下記の算定対象拠点表のとおりです。算定期間中に移転、閉店等が発生した拠点については、稼働期間に応じ算定対象に含めております。

算定対象拠点表

国内	海外
- 株式会社セブン銀行 オフィス5拠点：東京都千代田区2カ所、東京都墨田区、神奈川県横浜市、大阪府豊中市 ATM直営店3拠点：東京都新宿区^{※1}、東京都港区^{※2}、大阪府大阪市 - 株式会社セブン・ペイメントサービス オフィス1拠点：東京都千代田区^{※3} - 株式会社ACSion^{※4} オフィス2拠点：東京都中央区、東京都千代田区 - 株式会社バンク・ビジネスファクトリー オフィス3拠点：神奈川県横浜市、長崎県長崎市2カ所^{※5} - 株式会社ビバピーダメディカルライフ^{※6} オフィス2拠点：神奈川県横浜市、神奈川県大和市 - 株式会社セブン・カードサービス^{※7} オフィス3拠点：東京都千代田区2カ所^{※8}、埼玉県さいたま市	- FCTI, Inc. オフィス2拠点：ダラス（米国）、ロサンゼルス（米国）^{※9} - PT. ABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL オフィス1拠点：ジャカルタ（インドネシア共和国） - Pito AxM Platform, Inc. オフィス2拠点：マニラ（フィリピン共和国）2カ所^{※10} - Reachful Malaysia Sdn. Bhd.^{※11} オフィス1拠点：クアラルンプール（マレーシア）

※1 2024年1月に閉店 ※2 2026年1月に閉店 ※3 株式会社セブン銀行と同一の東京都千代田区のオフィスを利用
※4 2026年1月より東京都中央区に移転。それ以前は株式会社セブン銀行と同一の東京都千代田区のオフィスを利用。 ※5 長崎県長崎市のオフィスの内、1拠点は2025年9月に退去
※6 2025年5月より株式会社セブン銀行と同一の神奈川県横浜市のオフィスに移転。それ以前は神奈川県大和市のオフィスを利用。
※7 2023年7月より子会社化 ※8 2025年1月より株式会社セブン銀行と同一の東京都千代田区のオフィスを利用。それ以前は東京都千代田区の別オフィスを利用
※9 2024年4月より移転。それ以前はロサンゼルのオフィスを利用 ※10 2025年11月より移転。それ以前はマニラの別オフィスを利用 ※11 2024年5月設立

環境問題への対応

環境配慮の取組み

当社の環境配慮の取組みについて、
くわしくは当社サステナビリティサイトにて紹介しています。

Web <https://www.sevenbank.co.jp/csr/esg/environment.html>

ATMリサイクル率は約100%

ATMは撤去時に日本電気株式会社 (NEC) が清掃や動作確認を行いリユースを実施。これまで累計13,000台以上をリユースしています。また、リユースが難しい場合は素材をリサイクルし、リサイクル率約100%を達成しています。

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。最新型の第4世代ATMは第3世代と比較し、消費電力を40%削減しています。

第2世代
ATM第3世代
ATM第4世代
ATM消費電力
48%
削減さらに
消費電力
40%
削減

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が提供するデータセンター※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。AI活用による空調最適化などエネルギー節約にも注力しております。

※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。

環境に配慮した現金輸送へ

警備輸送にご協力いただいているALSOK株式会社では、CO₂排出量の削減を目指し、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、車両の軽量化とEV(電気自動車)の導入を推進。これにより、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。

ご利用明細票の紙の発行を削減

ご利用明細票の排出削減を通じた紙使用量の削減を実現しています。発行要・不要の選択ボタンを導入し、暗証番号相違や残高不足の際に発行されていた明細票を2021年度から廃止しました。この強制不発行の導入以前(2020年度)と比較すると、2025年度実績では、明細票の排出量は年間2,000万枚以上削減されています。



持続的な成長戦略

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

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

前中期経営計画(2021-2025年度)の振返りと3か年見通し

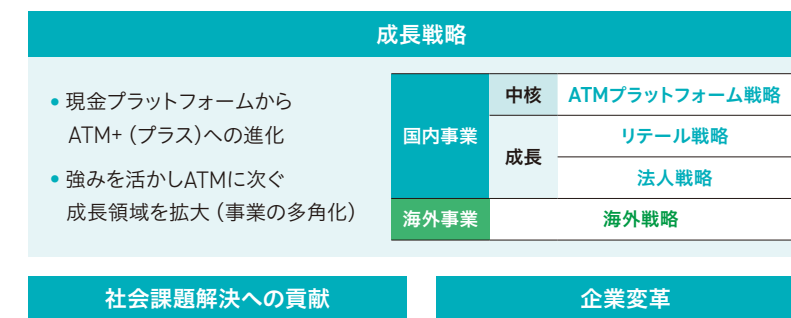
2021-2025 中期経営計画

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

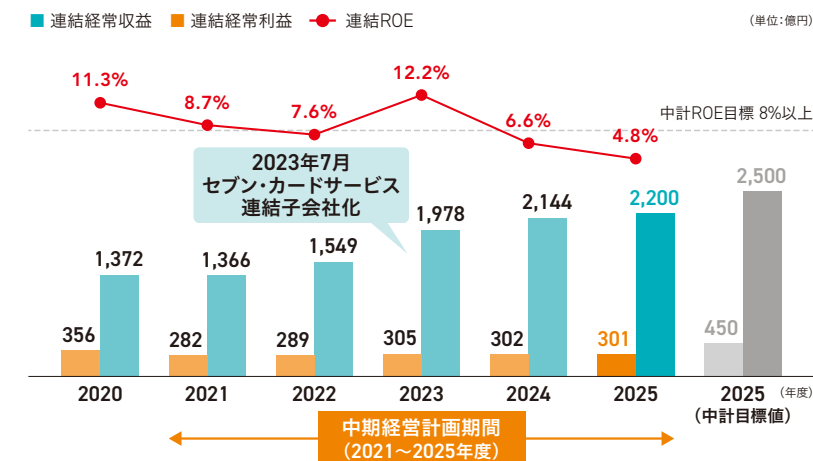
総括

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

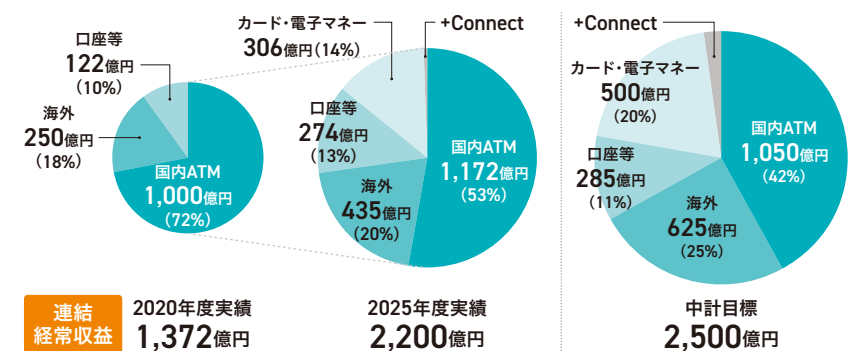
計画の全体像



各指標の推移



事業ポートフォリオの変化



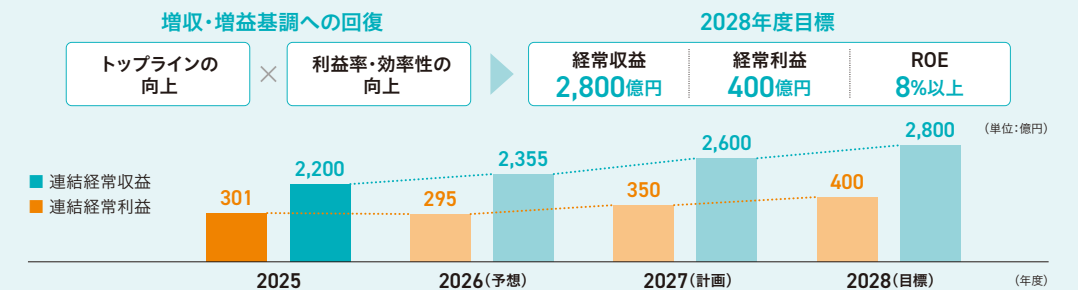
企業変革・社会課題解決の成果

社会課題
解決型サービス
5年間で
約20件リリース

7Bank-Brain
(社内生成AI)活用
社員に占めるMAU率
74%

新たな3か年見通し(2026-2028年度)

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



財務戦略担当役員メッセージ

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

常務執行役員
企画部担当 兼 企画部長
しみず けん
清水 健

FINANCIAL
STRATEGY



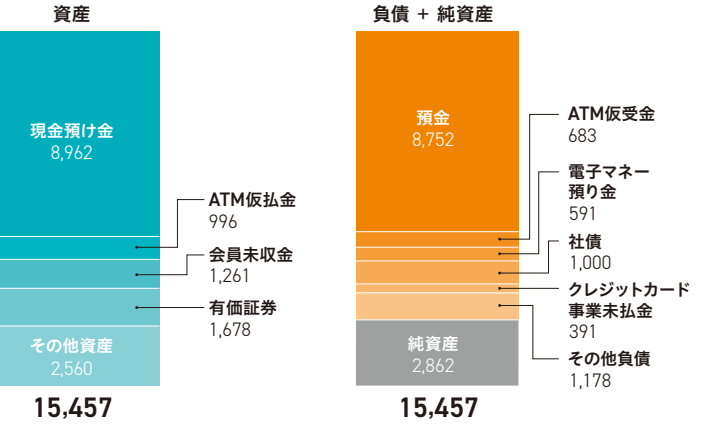
財務目標

(単位：億円)

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

2026年3月末連結貸借対照表

(単位：億円)



2021-2025年度中期経営計画の振り返り

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

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

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

一方、この5年間で着実に積み上げた成果もありま

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

財務戦略担当役員メッセージ

新たな3か年見通し(2026年度～2028年度)

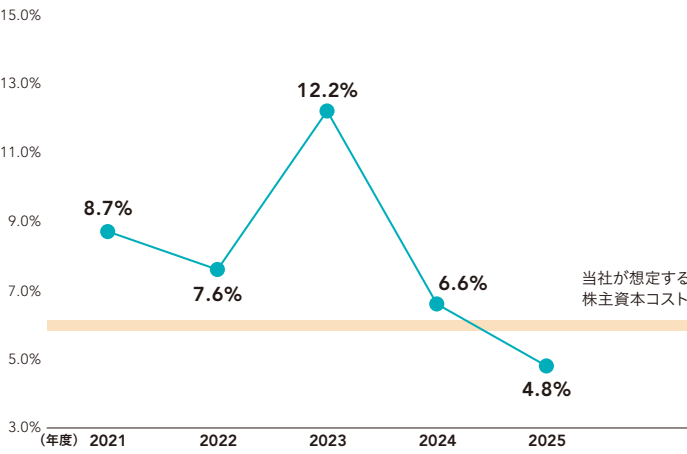
2026年3月期決算公表時に、2028年度の到達点を示した「3か年見通し」を公表しました。この見通しでは、2028年度において、連結経常収益2,800億円、連結経常利益400億円、ROE8%以上という目標を掲げました。「中期経営計画」ではなく、「3か年見通し」としたのは、マクロ環境や技術動向等の変化が非常に速く、詳細な事業計画を定めても、その前提条件が短期間で変わる

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

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

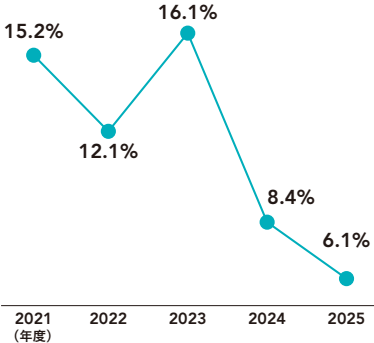
企業価値(株価)は、資本コストとROEの差分であるエクイティ・スプレッドの幅にほぼ連動して動いています。従って、企業価値を高めるには、エクイティ・スプレッドのプラス幅を拡大することが重要です。金利上昇に伴い、CAPM(資本資産評価モデル)に基づく当社の株主資本コストは6%台半ばに上昇、先行きの金利

ROEの推移



売上高純利益率(収益性)

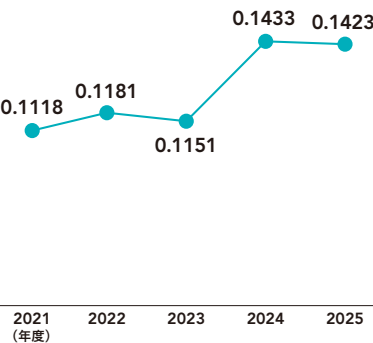
※売上高純利益率=当期純利益÷経常収益



総資産回転率(効率性)

※総資産回転率=経常収益÷総資産

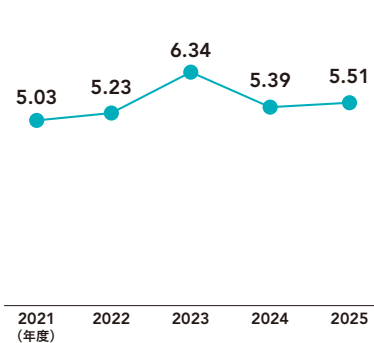
(単位:回)



財務レバレッジ(負債活用度)

※財務レバレッジ=総資産÷自己資本

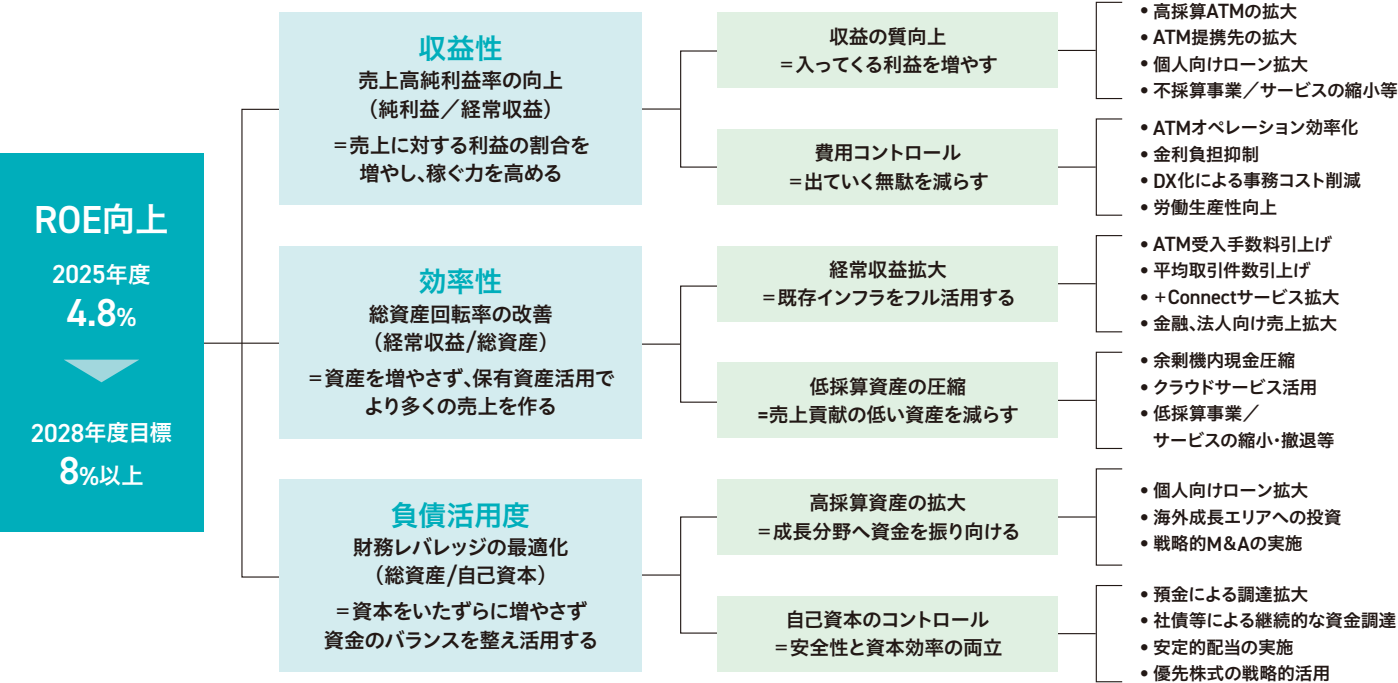
(単位:倍)



3か年見通し



セブン銀行グループ ROE向上フレームワーク



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

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

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

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

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

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

財務戦略担当役員メッセージ

な積上げにより、収益性と健全性の両立を実現します。

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

ビジネスモデルの可能性を探り、セグメント全体の利益水準を引き上げます。

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

持続的成長を支える
資本調達の新たな選択肢

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

まずは、既存事業の収益性改善が最優先ですが、今後

る機会があれば、あらゆる可能性を追求していきます。

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

とする国内ATMプラットフォーム事業への投資です。

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

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

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

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

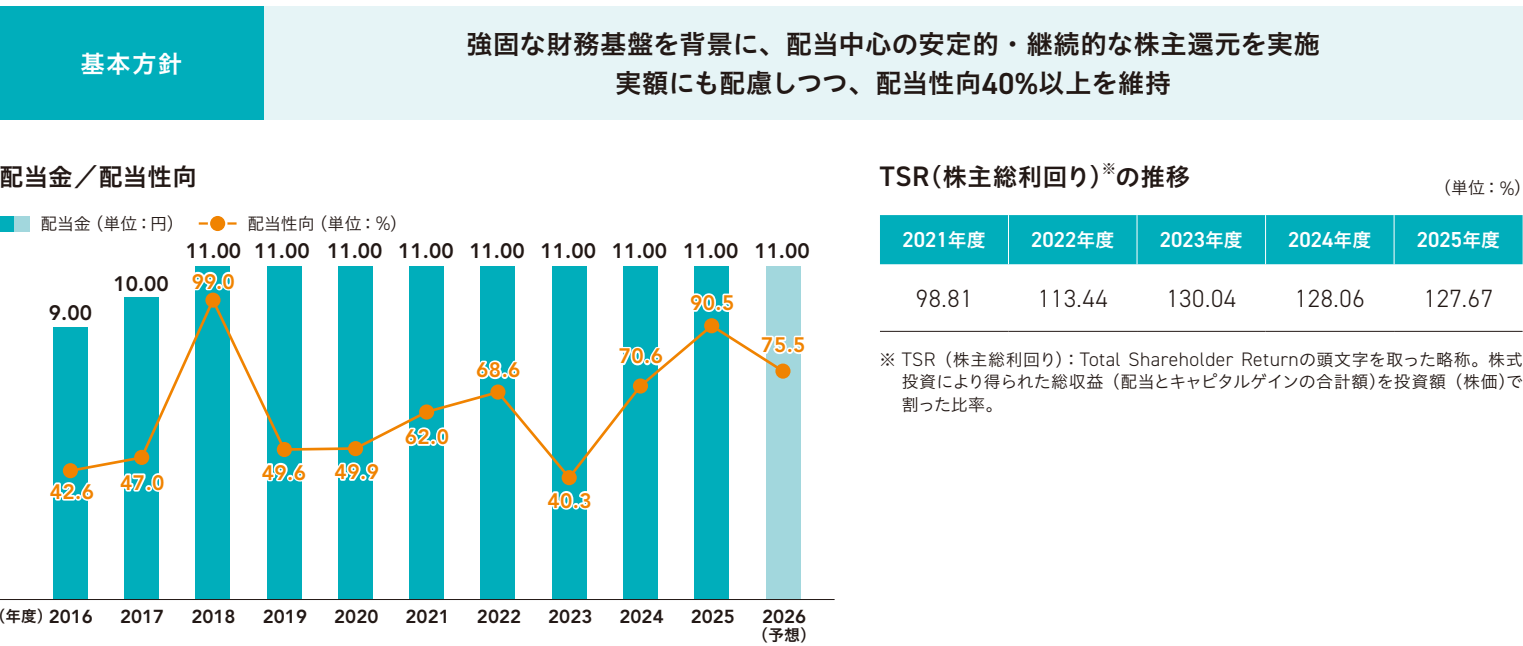
自己資本比率（連結・国内基準）



格付（長期）

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

※ 2026年6月末時点



TSR（株主総利回り）[※]の推移

（単位：％）

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

株主・投資家の皆さまへのメッセージ

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

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



国内事業 ATMプラットフォーム戦略



常務執行役員
ATM プラットフォーム推進部、
ATM+企画部 担当
ふかさわ こうじ
深澤 孝治

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

ATMプラットフォーム事業は、全国28,000台以上のセブン銀行ATMをお客さまとのタッチポイントとして、現金入出金から手続き・認証までさまざまな「あったらいいな」のサービスを提供する当社の中核事業です。

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

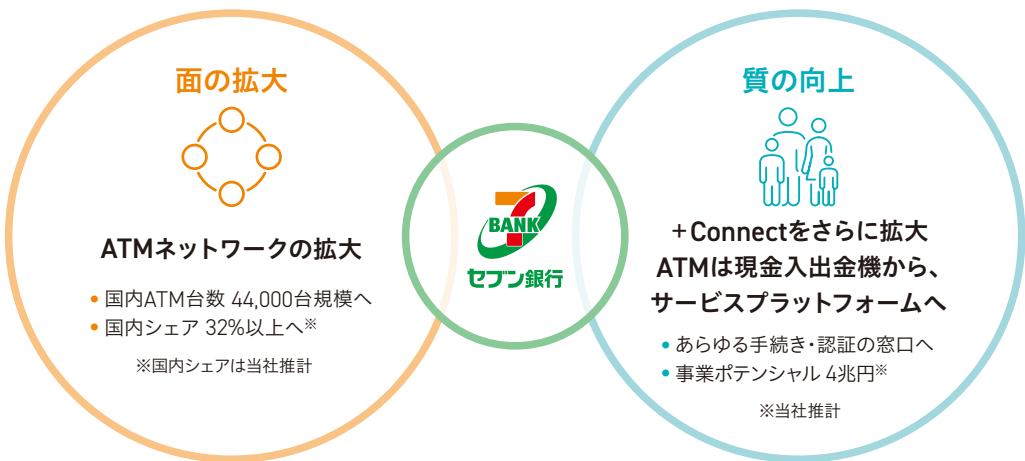
金利上昇やキャッシュレス化など急速な環境変化にも攻めと守りの両面に対応し、誰一人取り残されないデジタル社会づくりに貢献すべく業界の新たなスタンダード確立に挑みます。

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

事業環境と事業戦略 ② 事業概況 P16

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

ATMプラットフォーム事業の基本戦略



お客さまの多様なニーズに対応するセブン銀行ATM

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



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

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

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

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

- 高性能カメラと高精度の顔認証技術により、迅速かつセキュアな本人確認を実現。
- つつみ込むような形状の大型バイザーによりのぞき込みの不安を低減し、プライバシー空間を拡大。
- 電子マネーなどのチャージを可能にする非接触ICの読取り機能に加え運転免許証やマイナンバーカード、パスポートなどの本人確認書類の読取りや、QRコード※の読取り機能を実装。
- Bluetoothによる通信機能を実装し、スマートフォンとの連携をスムーズに。
- AIを活用し、ATMでの金融犯罪行為を自動で検知、24時間監視を行うコールセンターへ通知。

※ QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

セブン銀行ATMの特長について

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



国内事業 ATMプラットフォーム戦略

「+Connectサービスは「定着・拡大期」へ

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

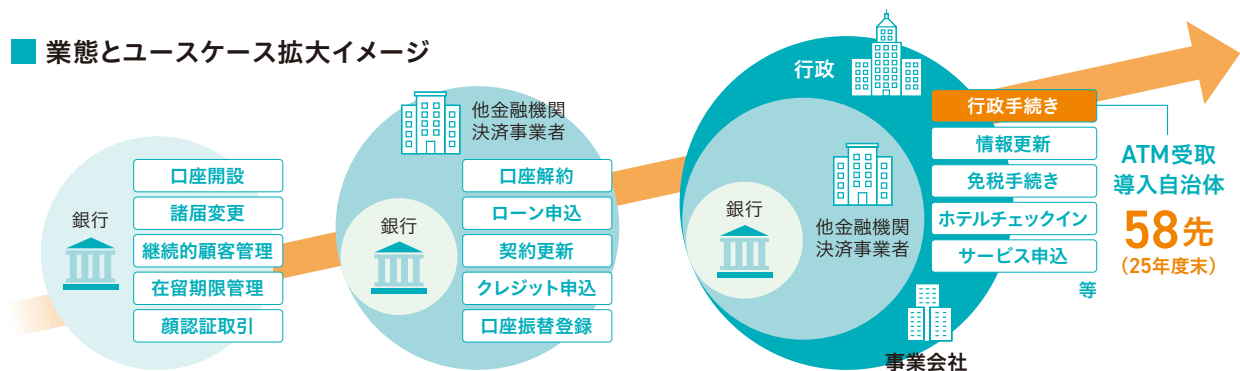
2025年10月には、現金の出し入れに留まらず、銀行口座開設などの諸手続きをATMで完結できる“新しい窓口”としての機能が評価され、「ATM窓口」サービスが第5回日本サービス大賞 総務大臣賞を受賞しました。

また、セブン・ペイメントサービスが提供する「ATM受取」は、

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

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

業態とユースケース拡大イメージ



STORY of PURPOSE

「ATM窓口」サービスが
第5回日本サービス大賞 総務大臣賞を受賞

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



全文はこちら

<https://www.sevenbank.co.jp/branding/purpose/article/20260115/>



STORY of PURPOSE

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

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



セブン・ペイメントサービス
営業部
渡邊 謙次郎



セブン・ペイメントサービス
営業部長
三浦 雅寛

全文はこちら

<https://www.sevenbank.co.jp/branding/purpose/article/20260515/>



「提携金融機関の経営合理化を支援

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

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

共同ATMの機能イメージ



STORY of PURPOSE

ATMの「脱自前」が切り拓く！
西京銀行×セブン銀行が挑む新たな常識

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

全文はこちら

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



常務執行役員
ATMプラットフォーム推進部、
ATM+企画部 担当
深澤 孝治



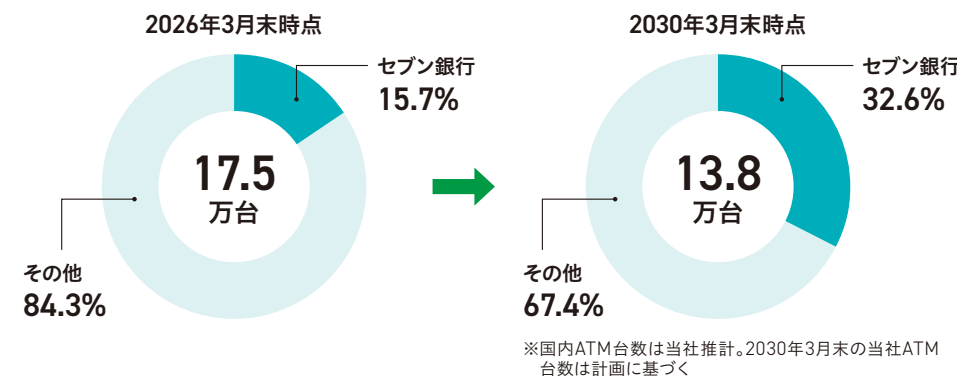
「ファミリーマート店舗へ当社ATM設置開始

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

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



国内ATM台数シェア



「ATM運用オペレーションの効率化・高度化

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

国内事業 リテール戦略（口座）



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

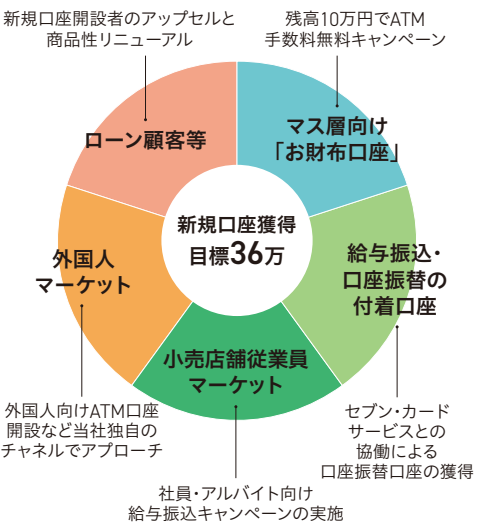
金利のある時代となり口座事業は2つの意味で大きな役割を担っていると考えております。一つは預金がATMの機内現金の低利・安定調達に貢献していること、もう一つは余剰資金において資金収益が期待できることです。そのため、口座・預金の獲得が最も重要なミッションであると認識しております。2025年度は、積極的なマーケティング施策によりカードローンの残高は約800億円まで積み上げることができましたが、新規の口座獲得においては課題を残す結果となりました。

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

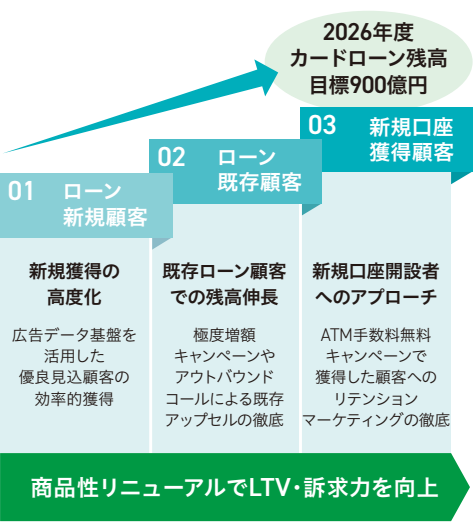
事業環境と事業戦略 事業概況 P17

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

個人口座獲得戦略



ローン戦略



国内事業 リテール戦略（クレジットカード・電子マネー）



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

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

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

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

事業環境と事業戦略 事業概況 P17

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

クレジットカード
2026年夏リニューアル予定

名称: nanacoクレジットカード



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

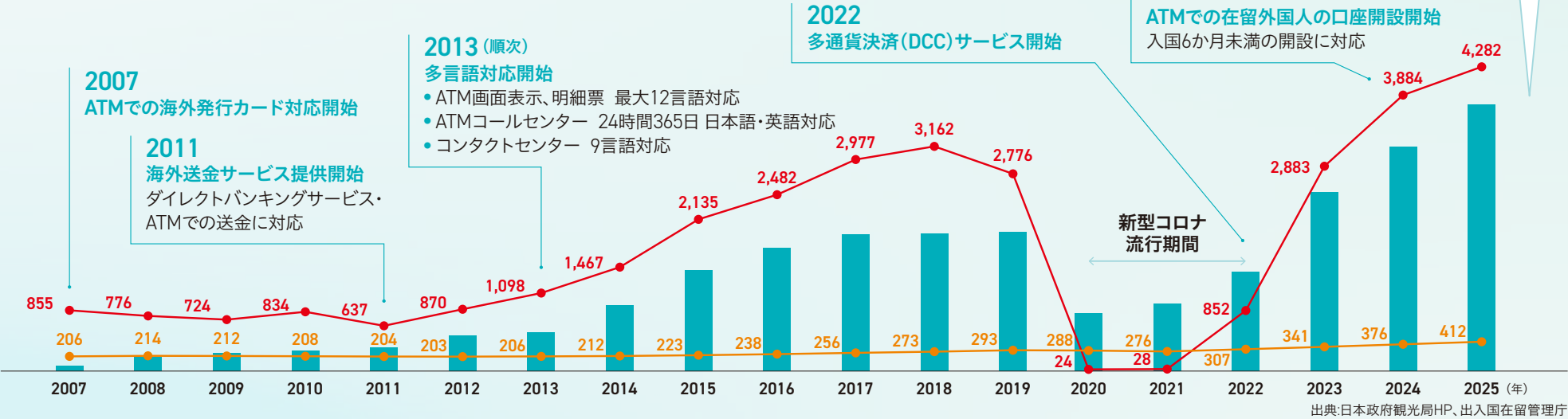
ファイナンス拡大戦略



国内事業 ATM+リテール戦略 外国人向けサービスの拡大

多文化共生社会の実現に向け、 訪日・在留外国人向けサービスをさらに拡大

■ 海外発行カード利用件数 ■ 在留外国人数(単位:万人) ■ 訪日外国人数(単位:万人)



インバウンド(訪日観光客)向けサービス

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

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

施策①

多通貨決済(DCC)サービスの改善

DCCサービス※取引画面の案内をわかりやすい画面に改修しました。

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



施策②

ATMの一部取引で「やさしい日本語」対応

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



施策③

海外事業者のATM利用を拡大

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



在留外国人向け金融サービスの拡充

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

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

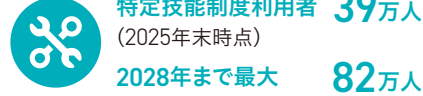
しかし、在留外国人や受入支援機関(監理団体・登録支援機関等)にとって、日本社会には金融面だけでも多くの「不」があります。安心・安全に生活できる共生社会の実現に向けて、当社ATMが金融のみならず、日本で生活する上でのもっとも身近な「外国人向け生活プラットフォーム」となるポジションを目指していきます。



セブン銀行の在留外国人向けサービスの特徴

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

在留外国人



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

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

STORY of PURPOSE

「日本に来たらセブン銀行」へ。 外国人就労者を支える“新しい口座開設”

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



バンキング統括部
外国人ビジネス推進グループ
浦田 宰我



バンキング統括部
外国人ビジネス推進グループ
宇野 紘司

全文はこちら

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



国内事業 法人戦略

➡ 事業概況 P17

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

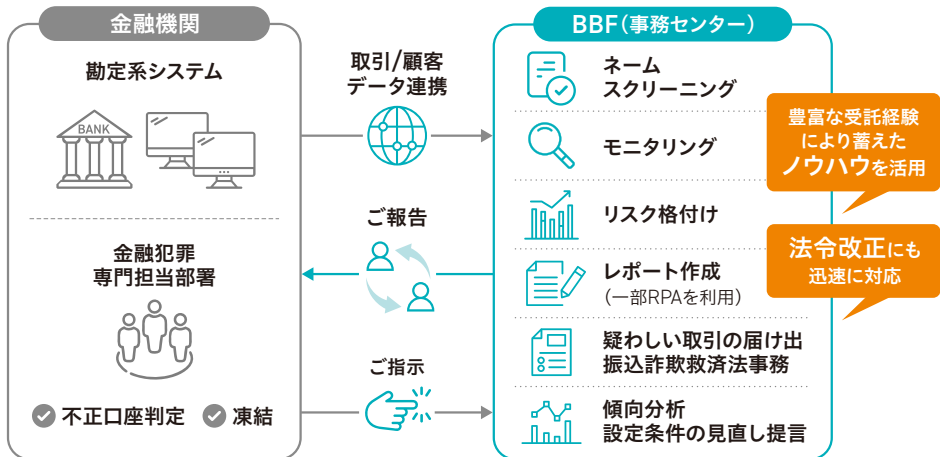
事務受託(BPO)・AMLコンサルティング事業

株式会社バンク・ビジネスファクトリー(BBF)

BBFは、金融事務のプロフェッショナルとして、銀行品質の事務受託や、実効性の高いマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策プラットフォームを提供しています。事務受託サービス(BPO)業界の市場規模が拡大を続ける中、BBFは金融機関の“できたらいいな”を実現するパートナーとして、業務革新を通じて新たな価値を創造することを目指しています。

また、2024年1月には、金融庁より「為替取引分析業」※の許可を取得しました。金融事務のサポートのみならず、金融犯罪対策関連の業務受託やコンサルティングの分野において独自のノウハウを蓄積しサービス提供することで、拡大する金融犯罪に対応し金融機関の持続的な成長に貢献してまいります。

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



金融犯罪対策におけるサポートの事例

サイバーセキュリティ事業、データインテリジェンス事業

株式会社ACSiON(アクション)

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

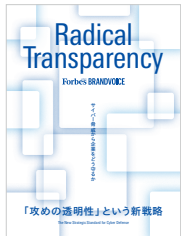
■ 直近の主な取り組み

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

Forbes JAPANと共同でホワイトペーパーを公開

Web

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



海外事業



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

なかやま ともあき
中山 知章

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

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

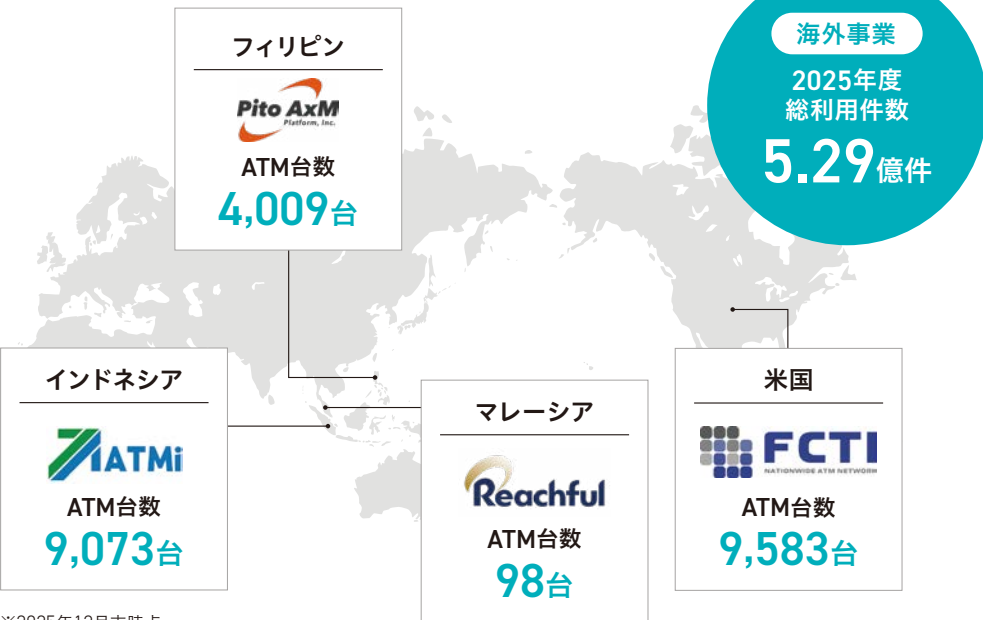
2025年度は、米国(FCTI)は計画を上回って黒字基調ですが、インドネシア(ATMi)は減収が続き、フィリピン(PAPI)も利用件数が伸び悩み利益減になりました。2025年度は海外4社で黒字を達成しましたが、前中期経営計画で目標に掲げていた経常収益650億円には及ばず、海外事業としては課題が残りました。

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

事業環境と事業戦略 ➡ 事業概況 P18

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

■ 海外のATMネットワーク



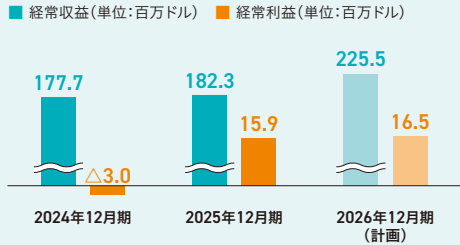
※2025年12月末時点

海外事業 国別の戦略

米国



FCTI, Inc.
さらなる利益拡大に向けて



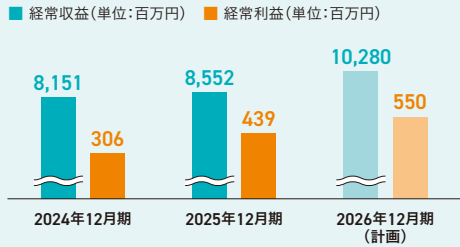
注力取組

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

フィリピン



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



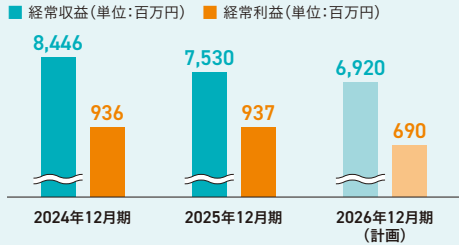
注力取組

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

インドネシア



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



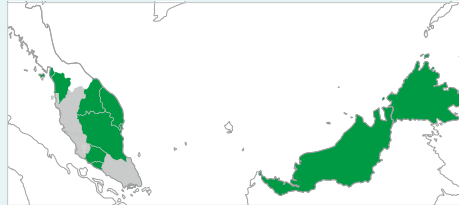
注力取組

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

マレーシア



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



2025年度末時点の展開地域



注力取組

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

海外事業 中長期戦略

目的・ミッション

「世の中のすべての人たちにお金をより便利に」

在りたい姿

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

特に海外における経済的格差・困窮の是正(解消)に貢献したい

具体的な戦略

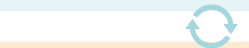
ATM事業の多角化

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

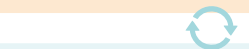
新たな可能性

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

金融と小売を組み合わせた独自の付加価値を提供



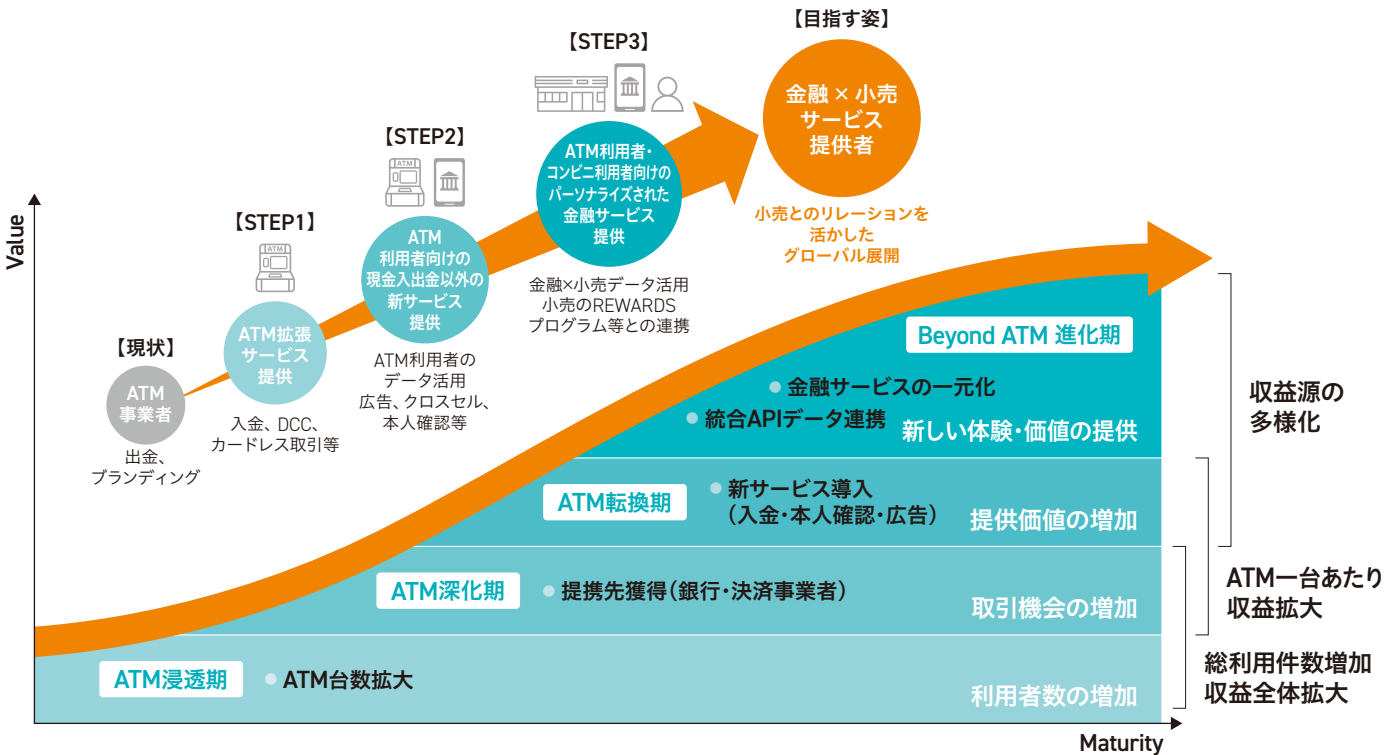
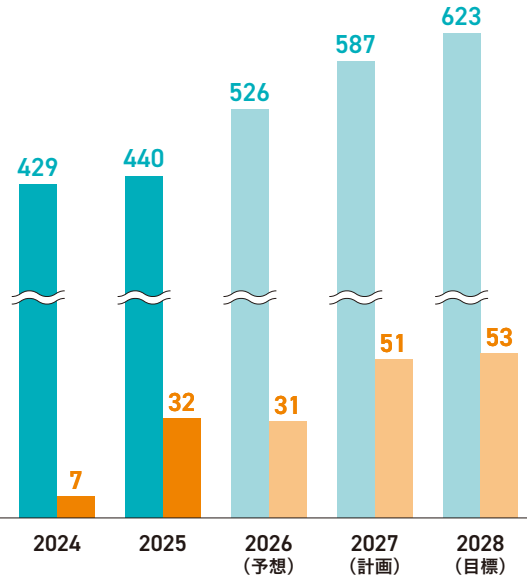
日本・グローバルの知見を相互に共有
(「+Connect」やAI・データ活用)



他社との差別化を明確にし、新たな事業領域を創造

今後の成長予想

■ 経常収益(単位:億円) ■ 経常利益(単位:億円)



パーパスアワード受賞者 座談会

Roundtable discussion

お客さまの「あったらいいな」を超えるため、
私たちは挑戦を続け、未来を拓く

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

(左から)河野 真季、渡邊 謙次郎、稲垣 一貴、渡部 早紀

挑戦を後押しする風土 —「やってみよう」が自然に生まれる環境

稲垣 皆さんはセブン銀行の風土について、どのような印象を持っていますか？

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

河野 私はIT企業からの転職ですが、当社の社風はITベ



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

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

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

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

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

「誰かの役に立つ」という 実感がやりがいの源泉

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



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

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

と思い込んでいたものを、社内で完結する手続きにも押印は必須の一つひとつ問い直したんです。自分の提案が新しいスタンダードとして社内に根づいたことにやりがいを感じています。

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

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

パーパスアワード受賞者 座談会



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

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

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

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

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

学びと協働を繰り返し、
自律的な成長を支える

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

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



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

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

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



常務執行役員 総務部、人事部 担当
いながき かずたか
稲垣 一貴

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

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

これからの挑戦
ーパーパス実現に向けて

稲垣 最後に、今後挑戦したいことやキャリアビジョン、



セブン銀行への思いを教えてください。

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

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

渡邊 セブン銀行の強みは、新しい事業を「0から1」で

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

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

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

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

セブン銀行の「パーパスアワード」とは

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



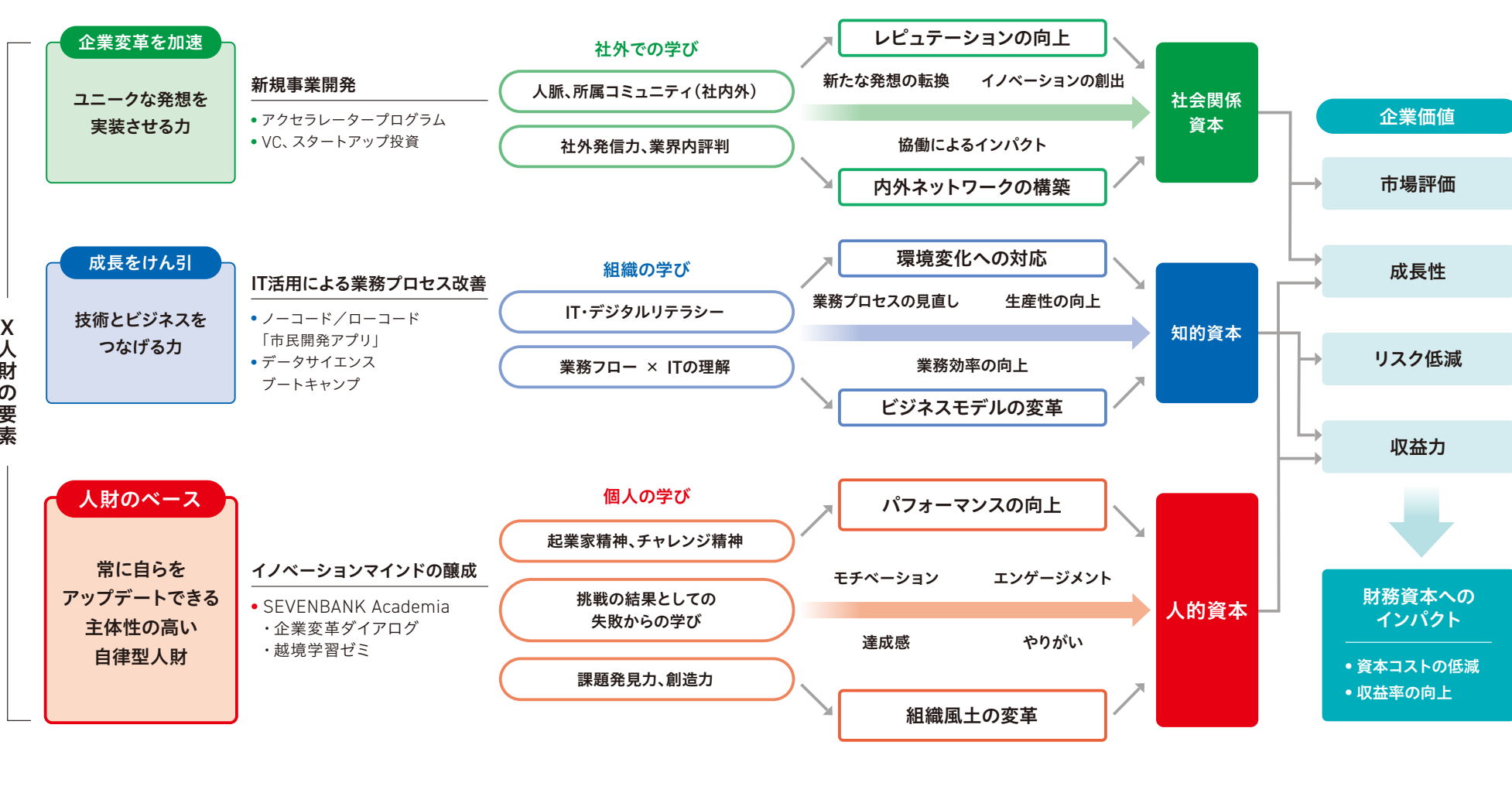
人財戦略 全体像

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



人財戦略 人財育成と企業価値向上とのつながり

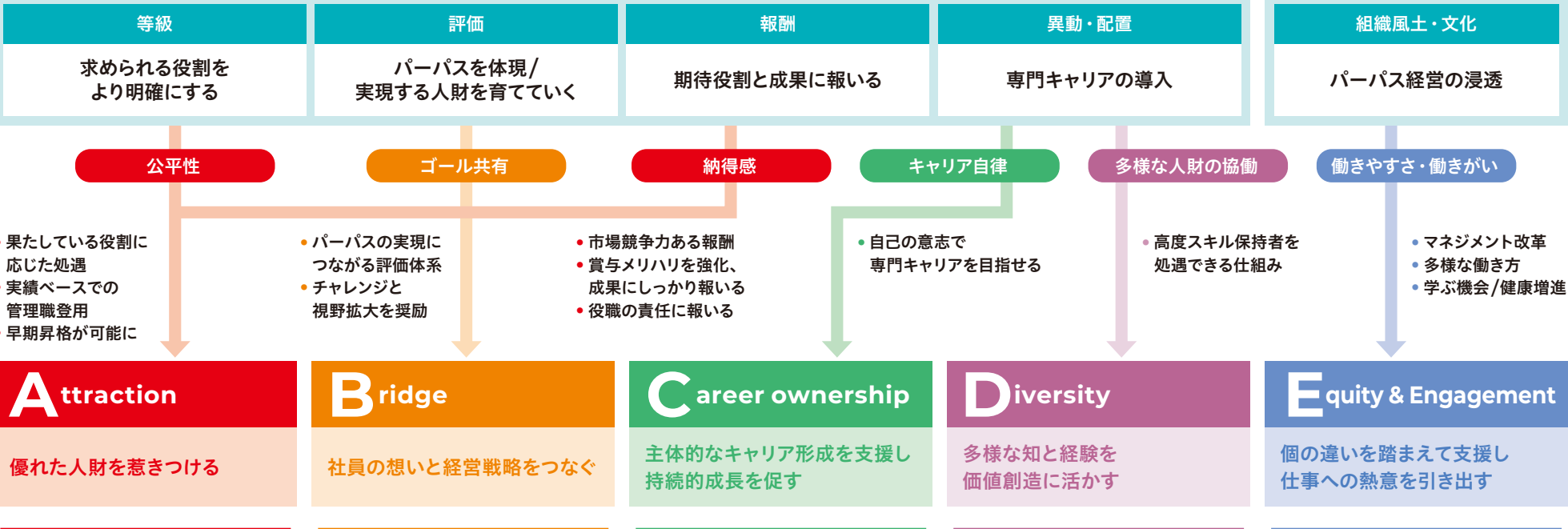
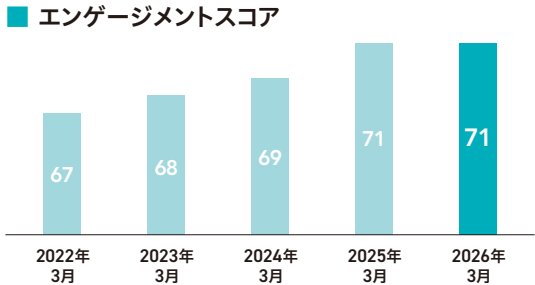
これからの時代、企業を取り巻く環境は急速に劇的に変化することが予想されます。当社グループでは、潜在的・将来的な課題を自ら見つけ、創造力とテクノロジーを活用し、自己、社内、社会を変革できる人財を「X(Transformation)人財」と定義しています。グループの成長をけん引し、企業変革を加速する原動力となる「X人財」を育て、増やしていくことで、企業価値の向上にもつなげていきます。



人財戦略 自律的なキャリア形成を支援する制度設計

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

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



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

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

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

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

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

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

人財戦略 「働きがい」を高める組織作り

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

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



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

親しみやすい企業風土をつくる社員の交流機会

経営陣との対話機会

タウンホールミーティング

社長・役員が持ち回りで少人数のグループディスカッションの場を全社員と持つ機会を提供

グループ体感の醸成

コーヒータイム

当社グループ社員の交流・親睦の場として、毎月1回社内ラウンジでテーマ別に交流イベントを開催

パーパスの浸透・実行

パーパスアワード

2025年度で4回目となるパーパスを具現化した取組みを表彰するイベントを開催

自律的なキャリア形成支援

先輩社員によるパネルトーク

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

コミュニティ形成の促進

部活動・同好会

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

企業変革

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

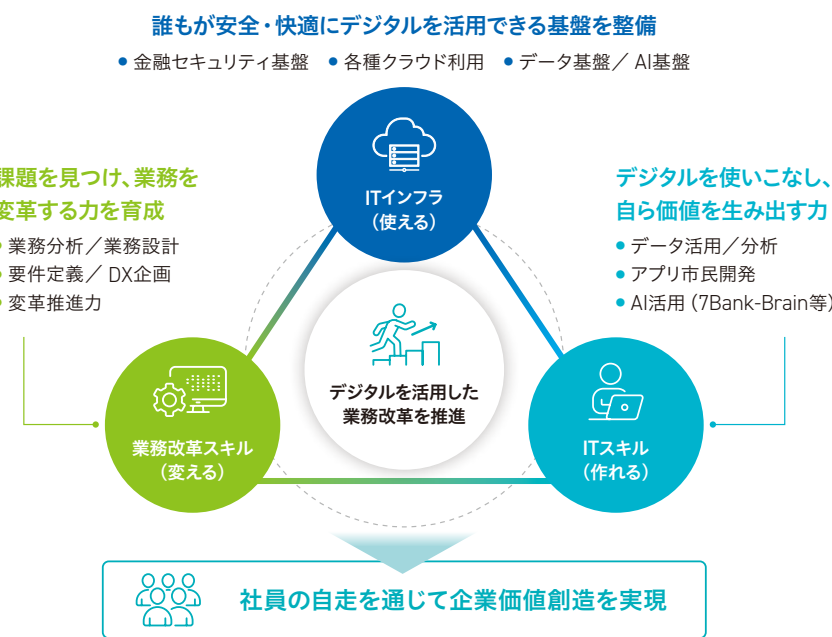
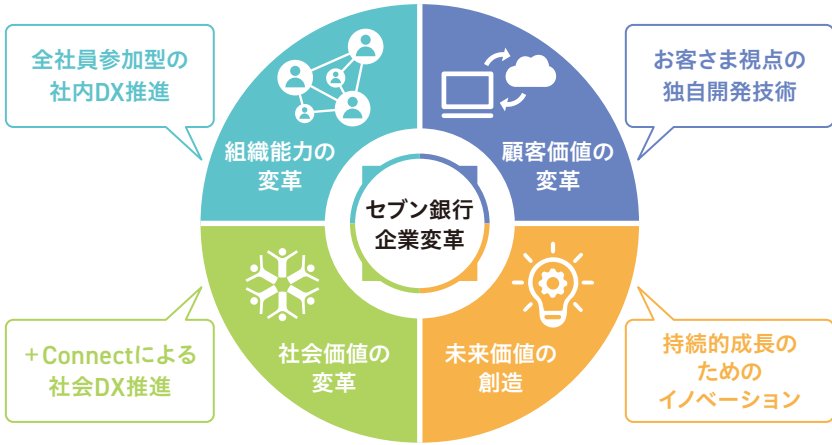
デジタル技術の進展は新たなフィンテック企業の参入、顧客接点と価値観の変化、労働市場の縮小と働き方改革など、あらゆる産業に大きな影響を及ぼしています。そうした変化を捉え、当社では、デジタル技術と人財の力で、事業・組織・社会への価値提供を進化させる企業変革の取組みを加速しています。

組織能力の変革

変革を駆動する「全社員参加型」のDX推進
－社員一人ひとりが自律的に成長できる環境を構築



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



顧客価値の変革

お客さま起点で、新たな価値を創る
－現場の声と独自開発力で、期待を超えるサービスを実現する

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



IT戦略

世界の日常を独創性で
アップデートし続けるITドリブンなグループへ

自ら考え、自らつくるカルチャーが育つ
小売、金融、ATMという他社には無い強みを活かし、お客さまから頼られるパートナーとして新しい便利を次々に生みだしていく

「次世代プラットフォーム」
コンセプト検討会

部門を超えたメンバーで議論を重ねる未来を見据えた戦略会議を開始しました。



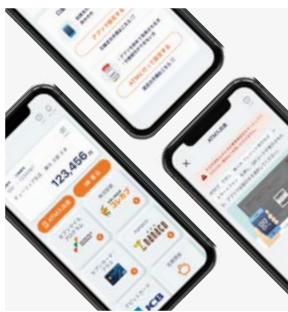
ATM画面リニューアル

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



Myセブン銀行(スマホアプリ)

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



STORY of PURPOSE

初挑戦で「DX銘柄2026」に選定！
セブン銀行のDX推進を支えた舞台裏と、ATMが描く未来

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



セブン・ラボ部長
竹田 達哉



セブン・ラボ
事業開発グループ
峰尾 光軌

全文はこちら
<https://www.sevenbank.co.jp/branding/purpose/article/20260601/>

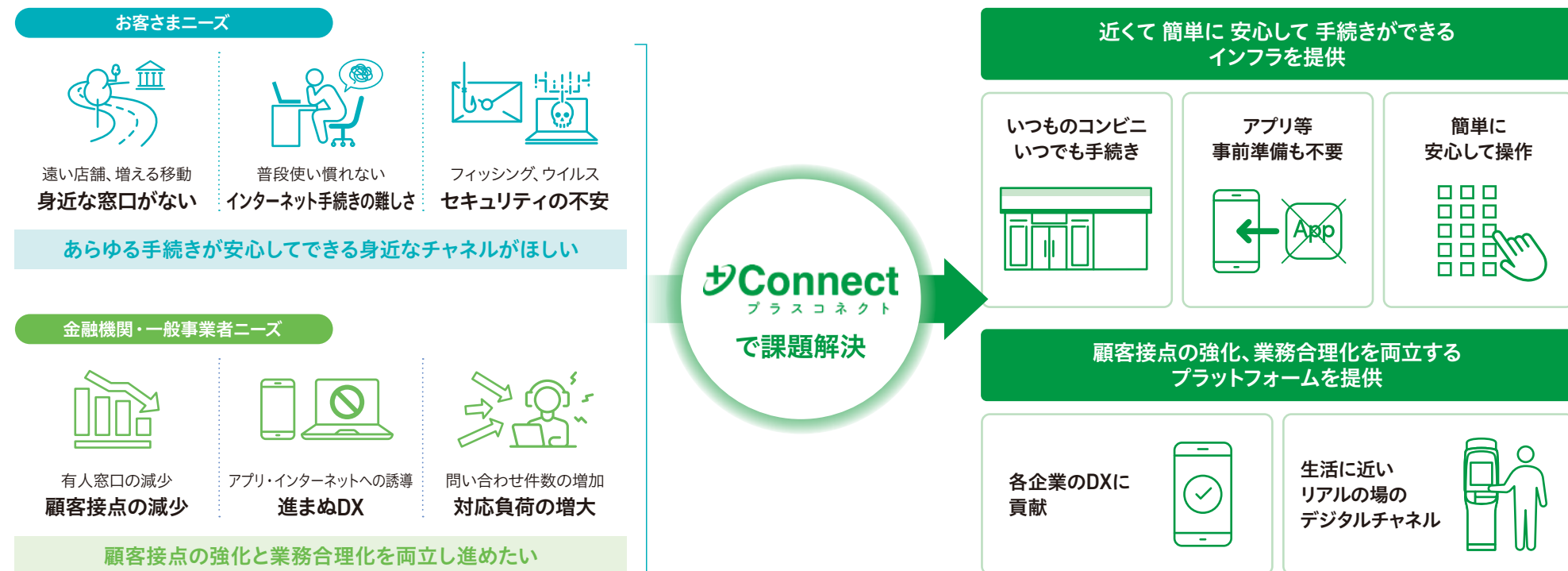


社会価値の変革

社会課題を解決するプラットフォームへ
－ ATMを起点に「リアル」と「デジタル」で日常の未来を創造

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

「+Connect」サービスを通じて社会全体のDXを推進



未来価値の創造

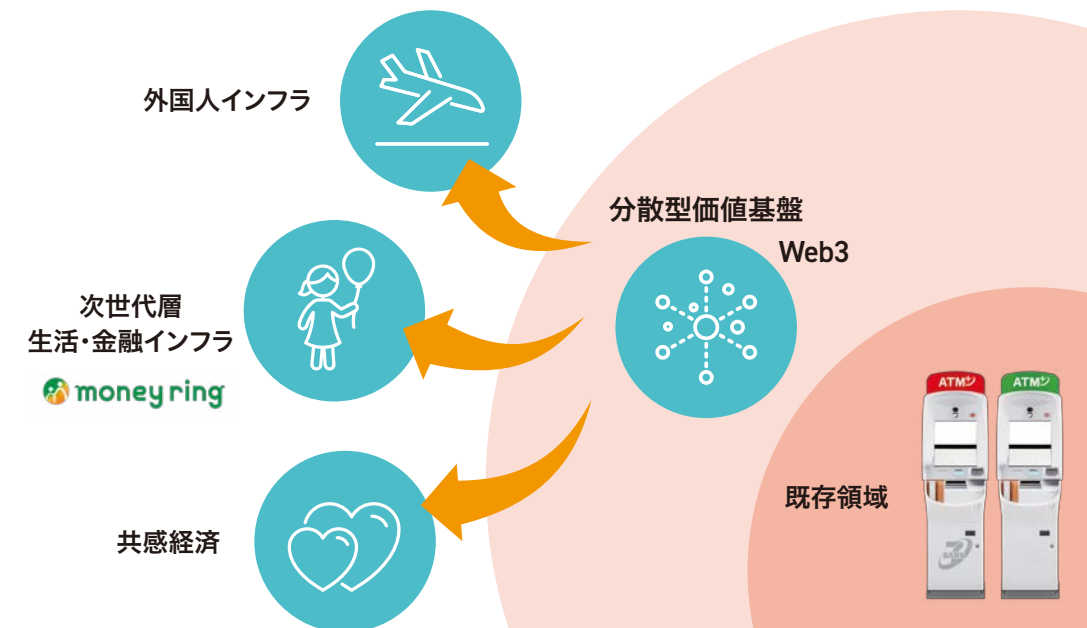
未来を見据えた持続的成長のための“種まき”

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

新規事業の注力分野

コンセプト

金融以外の価値を出発点に、
新たな生活インフラとしてのサービス基盤をつくる



STORY of PURPOSE

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

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

※QRコードは、(株)デンソーウェーブの登録商標です。



セブン・ラボ
事業開発グループ
市本 大

全文はこちら

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



コーポレート・ガバナンス



マネジメントメンバー



- 1 取締役
舟竹 泰昭
代表取締役会長

2 取締役
松橋 正明
代表取締役社長

3 取締役
高藤 悦弘
社外取締役(独立役員)

4 取締役
木原 民
社外取締役(独立役員)

5 取締役
平子 裕志
社外取締役(独立役員)

6 取締役
脇田 珠樹
取締役

7 取締役
樽谷 光生
取締役
- 8 取締役
渋澤 健
社外取締役(独立役員)

9 取締役
岡 徹
取締役

10 取締役
松尾 美香
社外取締役(独立役員)

11 監査役
石黒 和彦
常勤監査役

12 監査役
小川 千恵子
社外監査役(独立役員)

13 監査役
芦原 一郎
社外監査役(独立役員)

14 監査役
青山 圭介
常勤監査役

基本的な考え方

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

また、企業統治の体制として、監査役会設置会社を採用し、経営の健全性および透明性の向上を図っております。取締役会においては、業務に精通した業務執行取締役と豊富

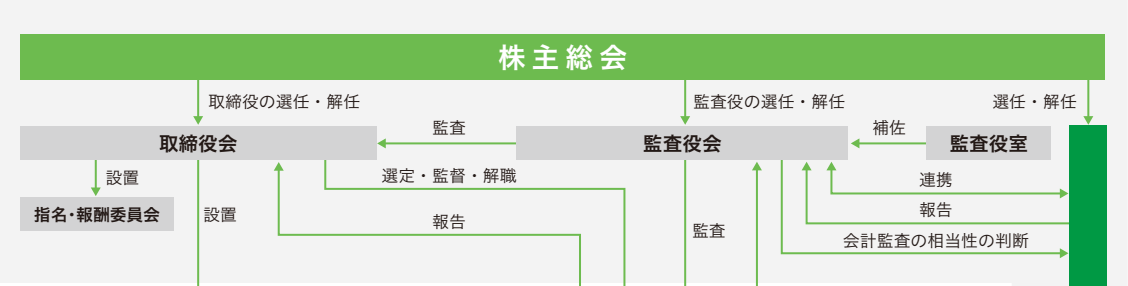
な経験や各種分野における高い見識を有する社外取締役による意思決定を行い、かつ監査役による監査により、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保しています。

なお、当社では実効的なコーポレート・ガバナンスの実現を目指して取組むべき基本的な考え方、枠組みおよび運営指針を「コーポレートガバナンス・ガイドライン」として定め、当社ホームページで公表しております。

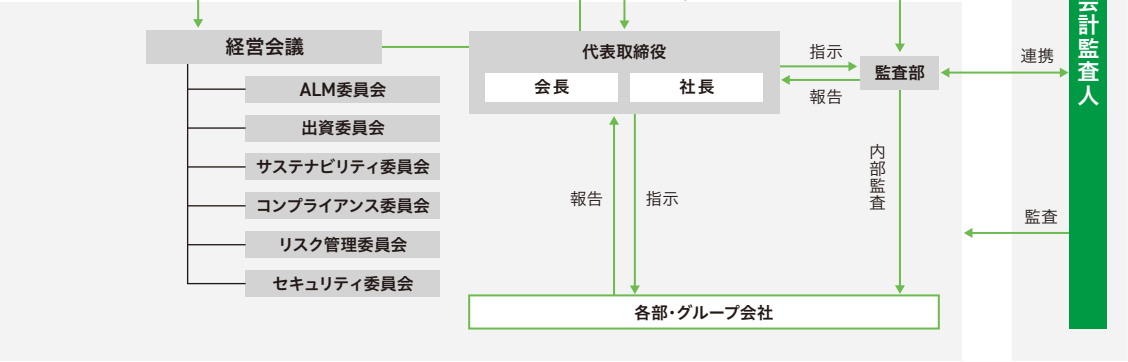
Web <https://www.sevenbank.co.jp/csr/esg/governance/>



経営監督機能



業務執行機能



主たる機関の参加メンバー（2026年7月1日現在）

役位	氏名	取締役会	指名・報酬委員会	経営会議
代表取締役会長	舟竹 泰昭	○	○	○
代表取締役社長	松橋 正明	◎	○	◎
取締役	脇田 珠樹	○		
取締役	樽谷 光生	○		
取締役	岡 徹	○		
社外取締役	高藤 悦弘	○	◎	
社外取締役	平子 裕志	○	○	
社外取締役	木原 民	○	○	
社外取締役	渋澤 健	○	○	
社外取締役	松尾 美香	○	○	
(執行役員)	他15名			○※

※経営会議構成員は特任執行役員を除きます。

役位	氏名	監査役会	取締役会	指名・報酬委員会	経営会議
常勤監査役	石黒 和彦	◎	△	△	△
常勤監査役	青山 圭介	○	△		△
社外監査役	小川 千恵子	○	△		
社外監査役	芦原 一郎	○	△		

◎ 議長、委員長
○ 構成員、委員
△ オブザーバー

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

※当社では独立役員の資格を満たす者をすべて独立役員に指定しています。

取締役

(2026年7月1日現在)



社外取締役（独立役員）
たかとう えつひろ
高藤 悦弘

出席回数
取締役会 15/16回
指名・報酬委員会 9/ 9回

味の素株式会社代表取締役専務執行役員などの要職を歴任し、2022年6月当社取締役に就任、現在に至る。株式会社ミルボン取締役、東京ヴェルディ株式会社取締役を兼務。

選任理由 味の素株式会社における会社経営、営業・マーケティングおよびグローバルな職務の経験・見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。



社外取締役（独立役員）
ひらこ ゆうじ
平子 裕志

出席回数
取締役会 16/16回
指名・報酬委員会 7/ 7回

全日本空輸株式会社代表取締役社長などの要職を歴任し、2023年6月当社取締役に就任、現在に至る。ANAホールディングス株式会社特別顧問、株式会社JVCケンウッド取締役、九州電力株式会社取締役、SMBC日興証券株式会社取締役を兼務。

選任理由 ANAホールディングス株式会社等における会社経営に携わってきた経験・見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。



社外取締役（独立役員）
きはら たみこ
木原 民

出席回数
取締役会 16/16回
指名・報酬委員会 7/ 7回

株式会社リコー デジタル戦略部デジタル人材戦略センター所長、リコーITソリューションズ株式会社取締役などの要職を歴任し、2023年6月当社取締役に就任、現在に至る。アイリー株式会社顧問、三井化学株式会社取締役、ヤマトホールディングス株式会社取締役を兼務。

選任理由 リコーITソリューションズ株式会社の会社経営および株式会社リコーの人材戦略に携わってきた経験・見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。



社外取締役（独立役員）
しぶさわ けん
渋澤 健

出席回数
取締役会 12/12回
指名・報酬委員会 7/ 7回

2001年にシブサワ・アンド・カンパニー株式会社を創業、代表取締役に就任。2025年6月当社取締役に就任、現在に至る。コモンズ投信株式会社取締役会長、株式会社and Capital代表取締役CEO、株式会社九州フィナンシャルグループ取締役を兼務。

選任理由 米国でMBAを取得後、シブサワ・アンド・カンパニー株式会社の創業等、グローバルな視点を持って会社経営に携わってきた経験・見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。



社外取締役（独立役員）
まつお みか
松尾 美香

出席回数
取締役会 12/12回
指名・報酬委員会 7/ 7回

AIGジャパン・ホールディングス株式会社取締役執行役員兼チーフ・ヒューマンリソース・オフィサーなどの要職を歴任し、2025年6月当社取締役に就任、現在に至る。アサヒグループホールディングス株式会社顧問、株式会社CAC Holdings取締役、株式会社船場取締役（監査等委員）、マニユライフ生命保険株式会社取締役、特定非営利活動法人東京英語いのちの電話理事を兼務。

選任理由 米国でMBAを取得後、AIGジャパン・ホールディングス株式会社等で会社経営に携わり、またグローバルな視点での人事領域の経験・見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。



取締役
わき たまき
脇田 珠樹

新 任

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

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



取締役
たけたに てるたか
樽谷 光生

新 任

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

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



取締役
おか とおる
岡 徹

新 任

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

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



代表取締役会長
ふなたけ やすあき
舟竹 泰昭

出席回数
取締役会 16/16回
指名・報酬委員会 9/ 9回

株式会社新生銀行（現株式会社SBI新生銀行）リテール業務推進部長や当社取締役執行役員業務推進部長、取締役専務執行役員企画部長などの要職を歴任し、2018年6月当社代表取締役社長に就任。2022年6月当社代表取締役会長に就任、現在に至る。



代表取締役社長
まつばし まさあき
松橋 正明

出席回数
取締役会 16/16回
指名・報酬委員会 9/ 9回

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

監査役

(2026年7月1日現在)



社外監査役（独立役員）
おがわ ちえこ
小川 千恵子

出席回数
取締役会 16/16回
監査役会 15/15回

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、株式会社クロス取締役（監査等委員）、株式会社カナデン監査役を兼務。

選任理由 公認会計士としての国際的な見識を、現に当社経営の監査に活かしていただいているため。



社外監査役（独立役員）
あしはら いちろう
芦原 一郎

出席回数
取締役会 12/12回
監査役会 10/10回

1995年弁護士登録、2006年米国ニューヨーク州弁護士登録。司法試験審査委員などの要職を歴任し、2025年6月当社監査役に就任、現在に至る。弁護士法人キャストグローバルパートナー、株式会社クラフト監査役、日新火災海上保険株式会社取締役を兼務。

選任理由 弁護士としての国際的な見識を、現に当社経営の監査に活かしていただいているため。



常勤監査役
いしぐろ かずひこ
石黒 和彦

出席回数
取締役会 16/16回
監査役会 15/15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。サインバスト株式会社監査役を兼務。



常勤監査役
あおやま けいすけ
青山 圭介

出席回数
取締役会 12/12回
監査役会 10/10回

三井物産株式会社流通事業本部理事、株式会社セブン-イレブン・ジャパン執行役員グローバル戦略企画部長、株式会社セブン&アイ・ホールディングス海外CVS管理部シニアオフィサーなどの要職を歴任し、2025年6月当社常勤監査役に就任、現在に至る。

■ スキルマトリックス（取締役・監査役の役割・専門性）

取締役・監査役の役割は、銀行業務の社会的な責任・使命を十分理解した上で、業務執行の監督と監査により適切な経営管理を実現することと考えています。その役割を適切に果たすために、取締役・監査役の選任にあたっては、スキル・マトリックスを活用し、多様なスキルや専門性を保有するメンバーでバランス良く構成しています。

スキル名	定義 (下記を原則に、総合的に指名・報酬委員会にて判断しています)	高藤 悦弘	平子 裕志	木原 民	渋澤 健	松尾 美香	脇田 珠樹	樽谷 光生	岡 徹	舟竹 泰昭	松橋 正明	小川 千恵子	芦原 一郎	石黒 和彦	青山 圭介
企業経営	事業会社等における経営、特に経営トップとしての経験に基づき、当社経営の監督機能を果たすことができるスキル。	●	●		●		●	●		●	●				
営業・マーケティング	事業会社等における営業・マーケティング分野の戦略立案経験に基づき、当社が事業戦略を通じて成長を続けるための助言を行うことができるスキル。	●					●	●	●	●	●				
商品開発・IT	事業会社等における商品開発・IT分野における戦略立案経験に基づき、当社が新たなサービスを生み出し続けるための助言を行うことができるスキル。			●							●			●	
グローバル	グローバルな経験・見識に基づき、当社の海外事業を成長させるための助言を行うことができるスキル。	●	●		●	●	●		●			●	●		●
人事・労務	人事に関する経験・見識に基づき、当社が経営戦略と連動した人事戦略を推進するための助言を行うことができるスキル。			●		●				●				●	
財務・ファイナンス	銀行業を中心とした事業会社の財務・ファイナンスに関する経験・見識に基づき、当社が財務戦略を推進するための助言を行うことができるスキル。		●		●				●	●		●			●
法務・リスクマネジメント	銀行業を中心とした事業会社の法務に関する経験・見識に基づき、当社がリスクをマネジメントするための助言を行うことができるスキル。												●	●	

コーポレート・ガバナンス

取締役会

構成

取締役10名（うち独立社外取締役5名）
※2026年7月1日現在

2025年度開催回数

16回

2025年度平均出席率

99.4%

当社の取締役会は、取締役10名（うち独立社外取締役5名）で構成され、原則として毎月1回開催し、会社経営に関する基本方針および業務運営に関する重要事項の決定ならびに業務執行取締役および執行役員の職務の執行を監督しています。

主な議案

● 中期経営計画の実現に向けた経営方針・計画について

● クレジットカード事業の成長戦略について

● 伊藤忠商事株式会社との資本業務提携等の資本政策について

● 子会社の出資・減損等について

● ATM中継システム等の基幹システムの更改について

● 人財戦略について

役員の独立性・多様性

独立社外取締役 5名/10名 50.0%

独立社外監査役 2名/4名 50.0%

女性比率※ 3名/14名 21.4%

独立性・多様性の確保

※女性比率：取締役および監査役に占める女性の割合

社外役員の独立性判断基準

当社の「社外役員の独立性に関する基準」は以下のとおりです。

- 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
- 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
- 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
- 当社の主要株主又はその業務執行者ではないこと
- 上記の近親者、当社業務執行者の二親等内の血族・姻族ではないこと

その他独立役員に関する事項

当社独立性判断基準に加えて、独立役員の資格を満たす者をすべて独立役員に指定しています。

社外役員への支援体制・トレーニング方針

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 社外役員がその役割を果たすために必要な費用を負担いたします。

取締役会の実効性評価

当社では2015年度より毎年「取締役会の実効性評価」を実施し、セブン銀行グループにおける戦略的・建設的な議論の場としての取締役会の実効性を向上させるべく取組んでいます。

2025年度も取締役および監査役を対象に取締役会の実効性について匿名式アンケートを実施し、その結果を取締役会にて審議しました。

今回の評価結果では、すべての取締役、監査役は取締役会の役割・責務、改善課題等を共有した上で、それぞれの知見・専門性をもとに自由闊達な議論等を通じて、多角的な観点から審議を行い、意思決定・監督機能を果たしています。以上より、取締役会は適切に機能しており、実効性は確保されていると評価いたします。

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

2025年度重点取組事項	2025年度の取組み	2025年度の評価結果	2026年度重点取組事項
セブン銀行グループにおけるガバナンス高度化	● 取締役会構成員に多様なバックグラウンドを持つ人財を選任 ● 社外取締役全員を指名・報酬委員会の構成員とし、経営陣幹部の選解任プロセスを透明化 ● 取締役会において、定期的な内部統制やリスク管理態勢に関する状況報告の他、重要なテーマに関する議論も実施（グローバル内部監査基準への適合性評価やサイバーセキュリティ対策の議論等）	評価 すべての取締役、監査役は取締役会の役割・責務、改善課題等を共有した上で、それぞれの知見・専門性をもとに自由闊達な議論等を通じて、多角的な観点から審議を行い、意思決定・監督機能を果たしていることを確認。以上より、取締役会は適切に機能しており、実効性は確保されていると評価。	セブン銀行グループにおけるガバナンス高度化 ● モニタリング機能向上とリスク観点での議論の拡充 ● 構成員・経営幹部の多様化推進および選解任プロセスの透明性確保
大局的・戦略的議論の充実化			大局的・戦略的議論の充実化 ● 中長期視点からの課題認識の共有と資本コストを意識した成長戦略や資源配分に関する議論の実施 ● 株主・投資家との対話状況共有と資本市場の声を踏まえた戦略議論の実施
	幹部人財との意見交換・交流機会の継続的確保	課題 ● 中長期視点からの課題認識、成長戦略や資源配分に関する議論拡充の必要性	幹部人財との意見交換・交流機会の継続的確保 ● 幹部人財による業務説明・情報提供機会確保、幹部人財との意見交換・交流の場の設定

取締役会の実効性評価の流れ

```
graph TD; A[取締役および監査役を対象に匿名式アンケートを実施] --> B[アンケートを踏まえて実効性を評価]; B --> C[取締役会にて審議];
```

主要なアンケート項目

☒ 運営

開催頻度、審議時間の適切性 等

☒ 構成

取締役の数、多様性確保の適切性 等

☒ 議案

各議案や成長戦略、リスク管理態勢に関する議論の適切性および十分性 等

☒ その他

株主・投資家との対話状況に関するフィードバック 等

71

72

社外取締役座談会



伊澤 健

社外取締役(独立役員)



木原 民

社外取締役(独立役員)



高藤 悦弘

社外取締役(独立役員)



松尾 美香

社外取締役(独立役員)



平子 裕志

社外取締役(独立役員)

セブン銀行は今期から新たな「3か年見通し」をスタートさせました。

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

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

セブン銀行の真の強みを磨き、さらなる成長へ着実な一歩を 社外取締役5名が示す課題と期待



Q1 取締役会の実効性について

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

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

松尾 社外取締役が鋭い質問をし、社長や会長だけで

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

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

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

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

社外取締役座談会

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

Q2 伊藤忠商事との資本業務提携について

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

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



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

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

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

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

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



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

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

Q3 前中期経営計画について

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

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

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

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

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

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

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

応じて大胆に軌道修正できる経営体制を整えていくべきだと考えています。



Q4 今後の成長性、新たな3か年見通しについて

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

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

社外取締役座談会

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



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

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

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

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

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



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

Q5 ステークホルダーへのメッセージ

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

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

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

渋谷 セブン銀行の強みはATMも口座も生活者に寄り

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

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

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

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



コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会

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会に推薦すると同時に、取締役等の後継者計画を監督しています。

構成

独立社外取締役5名／代表取締役2名

※2026年7月1日現在

2025年度開催回数

9回

2025年度平均出席率

100%

主な議案

- 取締役会への取締役候補の推薦、執行役員候補の推薦
- 役員報酬における業績連動指数について
- 指名・報酬委員会の委員構成について
- 社長・執行役員のサクセッションプランについて

2026年度の新たな役員体制について

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

役員報酬の考え方と役員報酬制度

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

① 役員報酬に関する基本方針

- 当社は、役員報酬について、以下の考えに基づき決定します。
- 企業価値の持続的な向上を促進し、会社業績との連動を重視した報酬制度であること
- 業務執行および監督の役割を適切に担う優秀な人財を確保でき、職責に応じた適切な報酬体系・報酬水準であること
- 客観性・透明性あるプロセスにより決定され、公平・公正な報酬制度であること

② 当事業年度に係る役員の個人別の報酬等の決定の方法

当社では、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役5名および代表取締役2名の合計7名から構成される指名・報酬委員会を設置しております。取締役の報酬等の具体的な支給額は、株主総会において決議された報酬限度額の範囲内において、指名・報酬委員会が取締役に提案し、取締役会の決議により決定しております。指名・報酬委員会の開催にあたっては、議論のプロセス把握の観点により、監査役が議決権を持たないオブザーバーとして参加できるものとしております。この手続きは「役員規程」に定められており、「役員規程」は取締役会が監査役と協議の上、その決議によって変更又は改廃されます。監査役の報酬等は、株主総会において決議された報酬限度額の範囲内において、監査役の協議にて決定しております。

③ 報酬体系

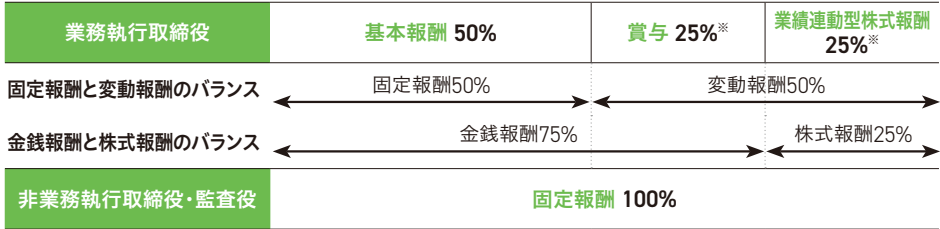
当社の役員報酬体系は、固定報酬である「基本報酬」と、変動報酬である「賞与」および「業績連動型株式報酬」で構成され、次のとおり適用します。

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

各制度の位置づけは以下のとおりとします。

(a)基本報酬	役位に応じ着実に職務を遂行することを促すための報酬
(b)賞与	中長期的な企業価値向上に向けた各事業年度の業績目標（マイルストーン）を着実に達成するための短期インセンティブ
(c)業績連動型株式報酬	株主との利害共有を図り、中長期的に企業価値を高めるための中長期インセンティブ

各制度の割合は、固定報酬と変動報酬のバランス、金銭報酬と株式報酬のバランス、および短期・中長期のバランスのとれた視点を持って経営を担うための賞与と株式報酬のバランス等を考慮し、指名・報酬委員会が取締役に提案し、取締役会の決議により以下のとおり決定しています（監査役報酬を除く）。また、非業務執行取締役および監査役は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督するという役割を考慮し、固定報酬のみとします。



※賞与および業績連動型株式報酬が基準報酬額であるときを前提として算出しております。

④ 報酬水準

当社の役員報酬水準は、優秀な人財を確保できるよう競争力ある報酬水準とすべく、外部専門機関の客観的な報酬水準データの中から、当社と同規模の企業群および同業種の企業群の報酬水準データを分析・比較し、指名・報酬委員会が取締役に提案し、取締役会の決議により決定しています（監査役報酬を除く）。

⑤ 変動報酬の内容および算定方法

賞与

短期インセンティブとなる賞与は、役位別に定められる基準額に対し、前事業年度の連結業績目標に応じた業績連動係数を乗じて決定します。

業績連動型株式報酬

中長期インセンティブとなる業績連動型株式報酬は、役位別に付与するポイント数が定められる「固定部分」と、役位および業績に応じ付与するポイント数が変動する「業績連動部分」で構成されます。いずれも在任期間中、毎年ポイントを付与・累積し、退任時にポイントの累積値に相当する当社株式を交付します。

業績連動部分は、役位別に定められるポイント数に対し、連結業績目標達成度に応じた業績連動係数を乗じてポイント数（交付株式数）を決定します。

なお、当社は、決算上の重大な過失・不正、決算内容の重大な修正、法令違反等一定の事由への該当が生じた場合、取締役に対して業績連動型株式報酬の返還を要求することができるクローバック条項を、マルス条項とともに導入しています。返還の対象となり得る報酬は、該当事由が認められた事業年度およびその前の3事業年度の対価として受け取った業績連動型株式報酬としております。本取扱いは、2024年3月期の対価として付与される業績連動型株式報酬から適用対象となり、以後すべての期間において適用されております。

変動報酬の評価指標（業績指標）および評価方法

売上規模および収益性の両面からバランスのとれたものとすべく、連結経常収益および連結経常利益を評価指標としております。また、2024年3月期の対価として付与される業績連動型株式報酬のポイントから、社員エンゲージメントを評価指標として追加しています。

制度	指標および評価方法	
賞与	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	業績連動部分	「本業を伸ばしつつ事業の多角化を実践する」という経営戦略を踏まえ、中長期的な企業価値向上の結果に基づき評価 - 前事業年度の連結経常収益、連結経常利益等の目標達成状況に基づき定量的に評価（2024年3月期の対価として付与される業績連動型株式報酬のポイントから社員エンゲージメントを評価指標として追加） - 基準ポイントの0%～200%の範囲でポイント数（交付株式数）を決定

前事業年度の決算公表時（2025年5月9日）に開示いたしました、当社の2026年3月期の連結経常収益および連結経常利益等を目標として、その達成度を賞与および業績連動型株式報酬の業績連動部分にかかる評価指標としています。

変動報酬に係る評価指標の目標と実績等

当事業年度（2025年4月1日から2026年3月31日まで）

評価指標	目標値（百万円）	実績値（百万円）	目標達成度（％）
連結経常収益	216,000	220,025	101.9%
連結経常利益	24,500	30,165	123.1%

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

（注）評価指標のうち、社員エンゲージメントについては、2025年3月に実施した社員エンゲージメント調査の総合スコアと、2026年3月に実施した同調査の総合スコアの、比較結果に対応する指数としています。

コーポレート・ガバナンス

監査役会

構成

監査役4名（うち独立社外監査役2名）
※2026年7月1日現在

2025年度開催回数

15回

2025年度平均出席率

100%

当社の監査役会は、監査役4名（うち独立社外監査役2名）で構成され、原則として毎月1回以上開催し、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い又は決議を行っています。また、監査役会は代表取締役および内部監査部門、会計監査人と定期的に会合を持ち、会社が対処すべき課題、監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要事項等について意見を交換し、併せて必要と判断される要請を行っています。

主な議案

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

監査役

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

監査

監査役および監査役会の活動状況

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

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

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

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。

監査役と内部監査部門の連携状況

当社は、他の業務部門から独立した代表取締役社長直属の内部監査部門として、監査部を設置しています。

監査部は、年度ごとに内部監査計画の基本方針と重点項目を策定し、取締役会の承認を取得しています。個別の内部監査計画については、監査部長が策定し、監査部担当役員である代表取締役社長の承認を取得しています。個別の内部監査においては右記の項目に基づいて内部管理体制全般の適切性・有効性の検証および評価を実施し、問題点の発見、指摘ならびに改善方法の提言を行っています。また、監査結果については、代表取締役社長、経営会議、取締役会および監査役会に報告しています。

A 業務計画遂行状況

B コンプライアンス体制、コンプライアンス状況

C 財務報告に係る内部統制の適切性・有効性

D お客さま保護等管理の体制、お客さま保護等管理の状況

E リスク管理体制、リスク管理状況

F 各業務部署の内部管理体制、内部管理の適切性・有効性

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

少数株主の利益保護について

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

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

当社は独立した上場企業として、事業戦略・人事政策・資本政策等のすべてを独立して主体的に検討・決定の上、事業活動を展開しています。

当社では、独立性を有する社外取締役および社外監査役が、少数株主の保護の観点から、その他の関係会社等との間で利益相反が生じないよう監督しています。当社がその他の関係会社と取引等を行う際には、銀行法上のアームズ・レングス・ルールを遵守し、当該取引等の必要性および当該取引等の条件が第三者との通常取引の条件と著しく相違しないことを十分に確認するものとします。また、特に重要な取引等が発生した場合は、少数株主の利益を図る観点から特別委員会を設置し、独立した立場から十分に議論を重ねた上で、最終判断を行うものとします。

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

81

82

コーポレート・ガバナンス

経営会議

構成

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

2025年度開催回数

63回

経営会議は、原則として毎週1回開催し、取締役会付議事項の事前協議を行うとともに、業務計画、財産の取得・処分、信用供与に関する事項、借財・経費支出、債権管理に関する事項、社員の賞罰、社員の勤務条件・福利厚生に関わる事項、組織の設置・変更および廃止、規則・規程の制定および改廃、その他重要な業務執行に関する決議を行っています。なお、当社は執行役員制度を採用し、経営会議の構成員は執行役員および取締役会が指名した者となっています。

執行役員

常務執行役員 総務部、人事部 担当	いな がき かず たか 稲垣 一貴	常務執行役員 ATM プラットフォーム推進部、 ATM+企画部 担当	ふか さわ こう じ 深澤 孝治	常務執行役員 事務ソリューション部 担当	なが しま つね お 永嶋 恒雄	常務執行役員 バンキング統括部、 リテール戦略デザイン部 担当	にし い けん じ ろう 西井 健二郎
常務執行役員 企画部担当 兼 企画部長	し みず けん 清水 健	常務執行役員 セブンラボ部、AI・データ戦略部、 グローバルビジネス事業部 担当	なか やま とも あき 中山 知章	常務執行役員 アライアンス推進部 担当	なか もと ひろし 中元 寛	執行役員 金融ソリューション部 担当	たき ざわ たく 卓 滝沢 卓
執行役員 リスク統括部、金融犯罪対策部 担当	やま した しん じ 山下 真史	執行役員 監査部長	はし づめ とも み 橋爪 朋美	執行役員 ATM ソリューション部、ATM オペレーション 統括部 担当	みず むら よう いち 水村 洋一	執行役員 SDGs推進、ブランドコミュニケーション部担当 兼 ブランドコミュニケーション部長	の せ え み 能勢 恵美
特任執行役員 特任担当[株式会社バンク・ビジネス ファクトリー代表取締役社長]	やま もと けん いち 山本 健一	特任執行役員 特任担当[株式会社セブン・カードサービス 代表取締役社長]	たけ うち ひろし 竹内 洋	特任執行役員 特任担当[株式会社セブン&アイ・ホールディングス 金融事業統括部シニアオフィサー]、 [株式会社セブン・カードサービス執行役員]	つづ うら たかし 甘浦 隆		

経営会議の諮問委員会

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

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

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

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

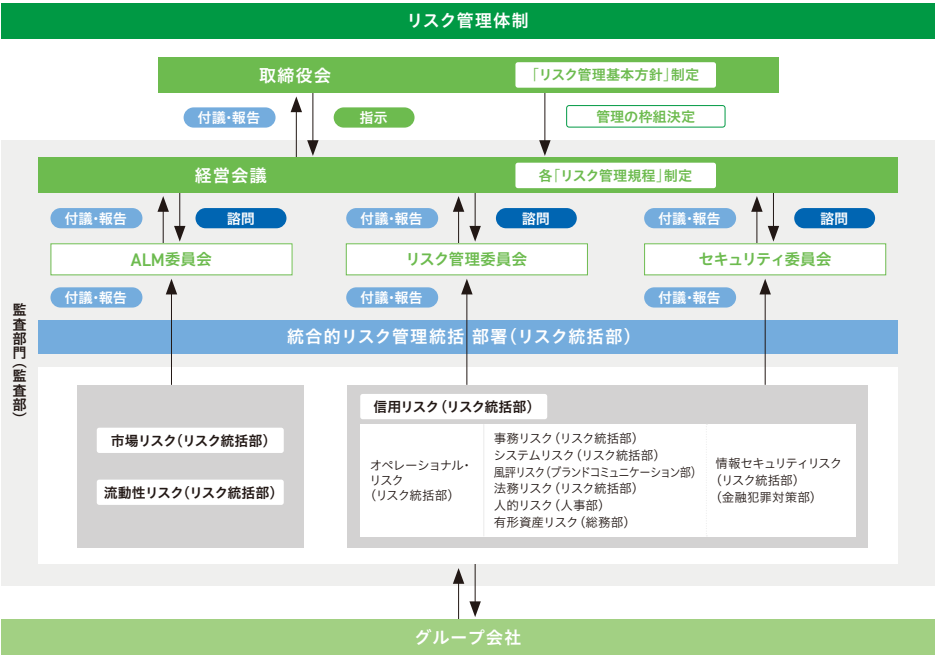
リスク管理

基本方針

当社グループでは、取締役会により毎年度決定される「リスク管理基本方針」により、全社的なリスク管理方針、各種リスク管理方針およびリスク管理組織・体制を定めています。

管理体制

当社グループでは、リスク管理基本方針に基づき、リスク管理体制を構築しております。当社においては、経営会議にてリスク管理に関する諸規程を定めるとともに、四半期ごとに全社的なリスク状況を確認しています。リスク管理組織としては、全社的なリスク管理統括部署としてのリスク統括部、各種リスク管理統括部署、内部監査部署としての監査部等を設置しています。また、リスク管理に関する経営会議の諮問機関として、リスク統括部担当役員を委員長とするリスク管理委員会およびセキュリティ委員会、企画部担当役員を委員長とするALM委員会を設置しています。グループ会社についても各社固有のリスクを含めたリスク状況について確認をしております。



主な取組み（重点項目）

リスク管理態勢の構築においては、リスクベースアプローチ、プリンシプルベース、リスクオーナーシップの強化、グループベースの考えを基に取組んでおり、取締役会にてリスク管理の重点項目（サイバーセキュリティリスク、システムリスク、金融犯罪対策、サードパーティリスク）を定め、リスク管理の高度化に努めております。

リスク種類	リスク管理
信用リスク	ATMに関する決済業務およびALM操作に関わる優良な金融機関等に対する預け金、公社債、資金放出、仮払金のほか、小口の個人ローン等に限定し、信用リスクを抑制した運営としています。また、「自己査定・償却・引当規程」に従い、適正な自己査定、償却、引当を実施しています。
市場リスク	リスク額限度、ポジション限度、損失許容限度を設定することを規定し、リスク統括部がそれらについて計測・モニタリングし、経営会議等に報告を行っています。なお、四半期ごとに開催するALM委員会にて、リスクの状況、金利動向の見通し等が報告され、ALM運営方針を決定する体制としています。
流動性リスク	運用・調達の期間の違いによって生ずるギャップ限度を設定することを規定し、リスク統括部がそれらについて計測・モニタリングし、経営会議等に報告を行っています。資金繰り逼迫時においては、全社的に迅速かつ機動的な対応がとれるよう、リスクシナリオ別対策をあらかじめ策定し、万全を期しており、資金流動性確保に懸念はないものと考えています。
オペレーショナル・リスク	あらゆる業務部門でオペレーショナル・リスクが顕在化する可能性があることを認識し、リスクの特定、評価、モニタリング、コントロールおよび削減する態勢を整備しています。リスクカテゴリーは以下のとおりです。 事務リスク システムリスク 情報セキュリティリスク 風評リスク 法務リスク 人的リスク 有形資産リスク

コーポレート・ガバナンス

サイバーセキュリティ

基本方針

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

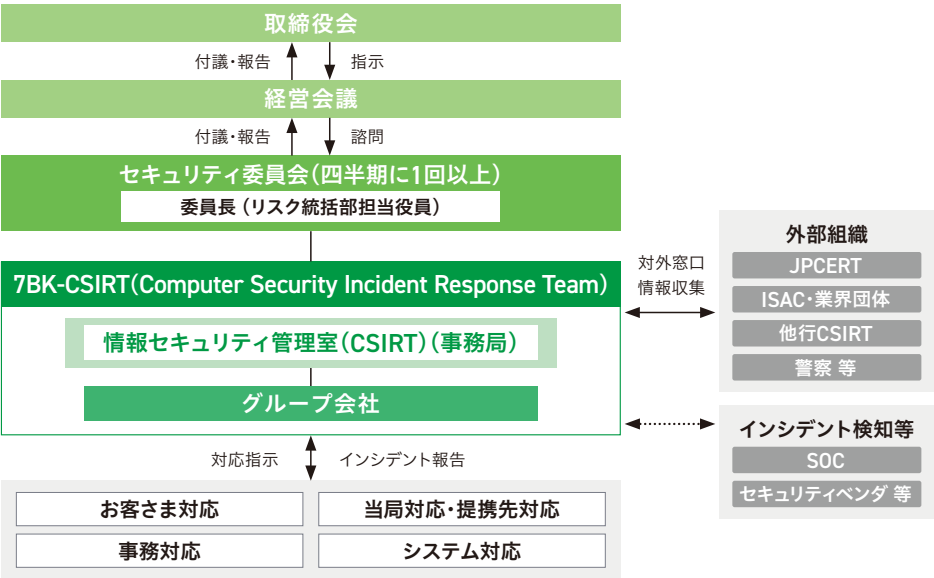
管理態勢

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

また、サイバーセキュリティ対策の専門チームである7BK-CSIRT（CSIRT：Computer Security Incident Response Team）が、サイバーセキュリティリスクの管理を担い、当社サービスやシステムへの攻撃について幅広く対応しています。

7BK-CSIRTでは、サイバーインシデントが発生した際に、情報連携、対外対応、早期復旧等、迅速に対応するために、訓練や演習を実施し習熟度の向上を図っています。また、業界団体との連携やセキュリティコミュニティでの活動も積極的に推進しています。

サイバーセキュリティ体制



主な取組み

セキュリティを維持するためには、人・仕組み・技術がバランスよく組み合わせられる必要があると考え、それぞれに注力して取り組んでいます。

■「人」

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

■「仕組み」

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

■「技術」

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

※新サービスの企画段階からセキュリティを基本要素として組み込む取組み

具体的取組み

■「人」－サイバー演習による対応力の強化

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

サイバーセキュリティ体験会

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



■「仕組み」－セキュリティ・バイ・デザインによる予防型セキュリティの推進

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

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

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

基本方針

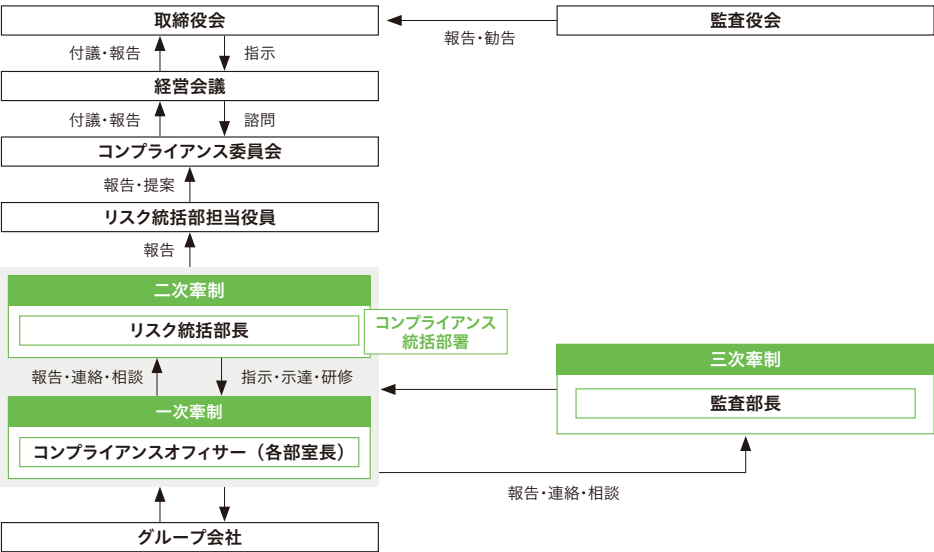
当社は、法令等の社会的規範の遵守は社会から信頼していただく当然の前提であると考え、また、銀行としての公共的使命の高さと社会的責任の重さを十分に認識し、コンプライアンスの徹底のために以下のとおり取組んでいます。

管理態勢

コンプライアンスを実践する上で、業務を実際に担っている社員一人ひとりの意識・知識基盤を強固なものにするため、各部署でのコンプライアンスチェックが適切に機能し、会社全体としてコンプライアンスの徹底が図られるような体制を敷いています。

当社グループでは、経営会議の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置し、業務全般に関わるコンプライアンスの遵守状況を確認・検証するとともに、コンプライアンスに係る施策を検討し、今後さらなるコンプライアンス体制の強化・改善を図っています。

コンプライアンス委員会では、コンプライアンスに係る問題・課題への対応および重大なコンプライアンス違反行為等とその対応策を検討する機能も有しており、経営課題とすべき重要なコンプライアンス関連事項についての報告・検討・評価を実施しています。



主な取組み

■ コンプライアンスプログラム

当社グループでは、事業年度ごとに、コンプライアンスに関する具体的な実践計画として「コンプライアンス・プログラム」を策定しています。

取締役会において、各期のプログラムの進捗状況、実施状況を検証・評価し、その結果を踏まえ翌期のプログラムを策定しています。

■ コンプライアンス研修

当社グループでは、社内にコンプライアンスの重要性の認識が浸透・定着するよう、コンプライアンス研修計画を策定し、実効性ある研修を実施しています。

■ コンプライアンス相談窓口

当社グループでは、コンプライアンス上の問題等の早期発見、早期是正、再発防止に努めることを目的に、2022年に施行された改正公益通報者保護法にも対応・準拠するかたちで「コンプライアンス相談制度」を設け、社内外に相談・通報窓口を設置しています。

社員が相談・通報できる窓口としては、所属部署のコンプライアンスオフィサーのほか、社内に「コンプライアンス相談窓口」、社外に「グループ共通ヘルプライン」を設置しており、連絡先を記載したポスターの掲示等により、社員への周知を図っています。海外グループ会社の社員については、現地語で相談できる窓口として「海外ホットライン」も設置しています。

また、公正なお取引きを推進し、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「取引先ヘルプライン」を設置しています。

金融犯罪防止

基本方針

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

管理態勢

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

主な取組み

■ SNS口座買取募集投稿に対する注意喚起リプライ

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

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

金融犯罪事例と対策

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



■ 中高生向けの「金融犯罪対策教育」を実施

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

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



埼玉県立豊岡高等学校での講義

■ 警察庁との情報連携

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

ステークホルダーとのコミュニケーション

株主・投資家とのコミュニケーション

当社では、株主・投資家の皆さまに、事業活動への理解と当社の今後の成長について理解を深めていただくことを目指して、法定開示の範囲にとどまらない積極的な経営情報公開に努めています。今後も株主・投資家の皆さまからのフィードバックを経営に活かし、さらに緊密なIRコミュニケーションを展開することで、株式市場の評価と企業価値の向上につなげてまいります。

IRカレンダー（2025年度の主な実績）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
決算関連		● 通期決算発表 ● 決算説明会（電話会議）			● 第1四半期決算発表 ● 決算説明会（電話会議）			● 中間決算発表 ● 決算説明会（電話会議）			● 第3四半期決算発表 ● 決算説明会（Web会議）	
		● 定時株主総会					● 個人投資家向けIR説明会					
ツールコミュニケーション		● FACT BOOK発行		● 統合報告書発行（ディスクロージャー誌）						● 中間ディスクロージャー誌発行		
						● Annual Report（英語版）発行		● 「株主の皆さまへ」発行				

対話の基盤となるツール一覧

- アナリスト、機関投資家向け決算説明会の音声および書き起こしの配信（日本語・英語）
- 統合報告書（ディスクロージャー誌）、Annual Report（英語版）の発行
- FACT BOOKの発行
- 「株主の皆さまへ」の発行
- 個人投資家向けWebページの掲載
- 個人投資家向けIR説明会の開催

ディスクロージャー・ポリシーについては、
下記のWebサイトに掲載しています。

<https://www.sevenbank.co.jp/ir/policy/>



2025年度の活動実績

株主総会	決算説明会 （機関投資家向け）	機関投資家との個別面談件数	証券会社主催カンファレンスへの 参加回数	個人投資家向けIR説明会の開催
出席者数：約140名 質疑応答：11名、18問	開催回数：4回 （各四半期ごと）	のべ120件 （右記証券会社主催 カンファレンスでの面談も含む）	3回	オンラインIR説明会（10月） アンケート回答数：130名

株主・投資家の主な関心事項・意見（2025年度）

- キャッシュレス化の中でのATMニーズの変化
- 他社との業務提携・資本提携の可能性
- ファミリーマートへのATM設置スケジュール
- クレジットカード事業の展望・成長戦略
- 海外事業の黒字化の目途
- 中計終了後の長期ビジョン
- 預金獲得戦略
- 株主還元方針
- 適切な資本水準について
- 伊藤忠商事との提携シナジー

社会貢献活動

視覚障がい者支援の取組み

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

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



次世代育成への貢献

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

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



ATMを通じた社会課題解決を行う団体への募金受付

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

【募金可能な団体（2026年7月末現在）】

一般財団法人 セブン-イレブン記念財団、公益財団法人 日本ユニセフ協会、特定非営利活動法人 国境なき医師団日本、日本赤十字社、公益財団法人 世界自然保護基金ジャパン
※募金可能な団体は随時変更となります。募金する際にATMでご確認ください。



海外グループ会社の社会貢献活動

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

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



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

会社概要

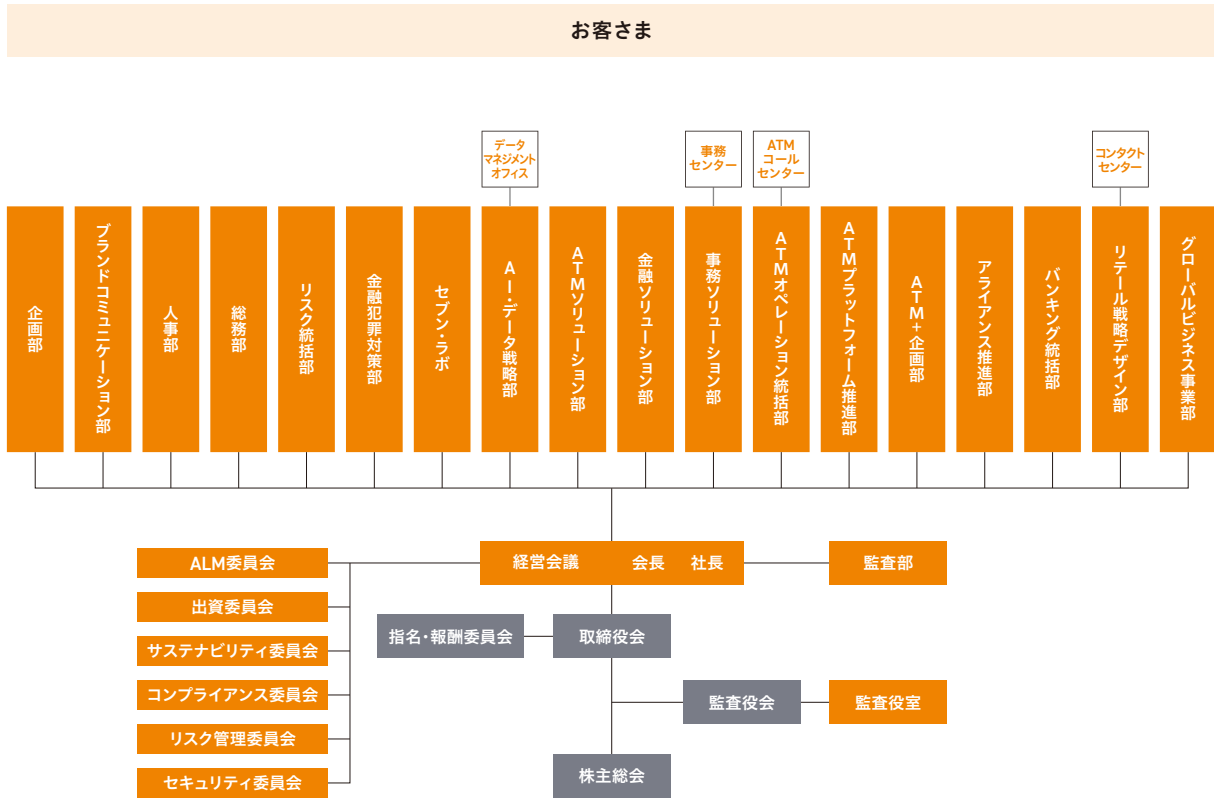
会社概要

(2026年6月末現在)

名称	株式会社セブン銀行（英名：Seven Bank, Ltd.）	社員数	726人 （役員、執行役員、派遣スタッフ、パート社員を除く）
本社所在地	東京都千代田区丸の内1-6-1	格付け	[S&Pグローバル・レーティング(S&P)] 長期カウンターパーティ格付け「A-」 アウトルック「安定的」
代表取締役会長	舟竹 泰昭		
代表取締役社長	松橋 正明		
設立	2001年4月10日		
開業	2001年5月7日		
資本金	30,724百万円		

組織図

(2026年7月1日現在)



株式の状況

(2026年3月末現在)

発行可能株式総数	4,763,632千株
発行済株式の総数	1,179,308千株
株主数	282,121名

大株主の状況

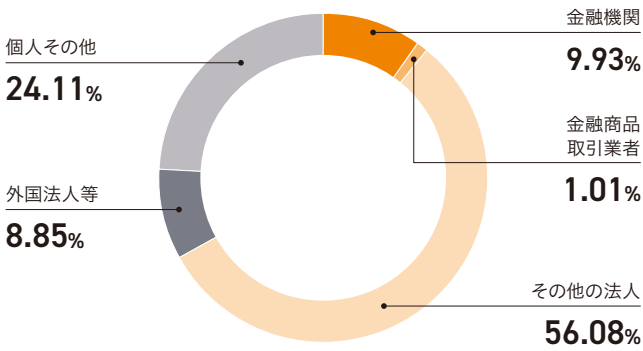
(2026年3月末現在)

株主名	所有株式数	持株比率
株式会社セブン-イレブン・ジャパン	391,612千株	33.38%
伊藤忠商事株式会社	239,491千株	20.41%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	74,594千株	6.35%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	20,019千株	1.70%
DEUTSCHE BANK AG, SINGAPORE A/C CLIENTS(TREATY) 4600601	13,135千株	1.11%
株式会社野村総合研究所	10,000千株	0.85%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	8,695千株	0.74%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	8,033千株	0.68%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,548千株	0.55%
ALSOK株式会社	5,000千株	0.42%

※持株比率は自己株式6,122千株を控除して算出し、小数点第3位以下を切捨てて表示しております。なお自己株式には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式は含まれておりません。

株主構成

(2026年3月末現在)



※「個人その他」には、自己株式6,122千株を含んでおります。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(連結)

		(年度)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
損益計算書上の項目	経常収益	(百万円)	121,608	127,656	147,288	148,553	137,267	136,667	154,984	197,877	214,408	220,025
	経常費用	(百万円)	84,897	89,350	106,574	108,716	101,626	108,412	126,059	167,351	184,118	189,860
	経常利益	(百万円)	36,710	38,305	40,714	39,836	35,640	28,255	28,924	30,526	30,289	30,165
	親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	25,114	25,301	13,236	26,162	25,905	20,827	18,854	31,970	18,221	13,476
	減価償却費 ^{※1}	(百万円)	18,766	17,102	17,529	14,634	14,070	16,388	19,526	23,302	29,106	30,980
	EBITDA ^{※2}	(百万円)	55,477	55,408	58,244	54,471	49,710	44,644	48,450	53,828	59,395	61,146
貸借対照表上の項目	総資産額	(百万円)	957,792	1,022,485	1,141,926	1,085,885	1,197,158	1,221,623	1,312,273	1,717,818	1,495,977	1,545,743
	預金 ^{※3}	(百万円)	572,310	623,206	679,474	684,560	783,408	790,687	821,508	915,418	842,144	875,561
	負債	(百万円)	758,710	810,458	929,036	863,051	962,482	977,509	1,058,031	1,441,962	1,213,488	1,259,477
	純資産額	(百万円)	199,081	212,027	212,890	222,833	234,676	244,113	254,242	275,856	282,489	286,265
1株当たり情報	EPS(1株当たり当期純利益)	(円)	21.07	21.24	11.11	22.14	22.01	17.71	16.03	27.25	15.57	12.14
	DPS(1株当たり配当額)	(円)	9.00	10.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00
	配当性向	(%)	42.6	47.0	99.0	49.6	49.9	62.0	68.6	40.3	70.6	90.5
経営指標	EBITDAマージン ^{※4}	(%)	45.6	43.4	39.5	36.6	36.2	32.6	31.2	27.2	27.7	27.7
	ROE(自己資本利益率) ^{※5}	(%)	13.1	12.3	6.2	12.0	11.3	8.7	7.6	12.2	6.6	4.8
	自己資本比率(国内基準) ^{※6}	(%)	51.71	50.78	47.77	50.11	47.93	47.31	46.51	30.74	29.13	29.91
	PER(株価収益率)	(倍)	17.2	15.9	29.4	12.6	11.4	13.4	16.5	10.8	17.9	22.0
キャッシュ・フロー	営業キャッシュ・フロー	(百万円)	88,118	31,466	117,471	89,619	136,039	41,311	66,577	100,751	△38,869	83,930
	投資キャッシュ・フロー	(百万円)	△ 28,818	△ 3,649	△ 34,882	△ 5,801	△ 32,770	△ 36,114	△36,191	△51,937	△46,714	△71,453
	財務キャッシュ・フロー	(百万円)	△ 10,446	△ 11,729	△ 12,246	△ 16,009	△ 13,555	△ 12,727	△12,973	△12,090	△12,667	△11,652
設備投資	設備投資額	(百万円)	14,213	11,900	10,792	16,694	25,132	23,712	24,734	38,844	45,514	26,532
	内国内事業ATM	(百万円)	4,052	1,673	1,986	3,556	9,228	7,898	6,450	12,644	16,677	3,031
	内国内事業ソフトウェア	(百万円)	8,756	9,863	7,589	11,567	14,023	9,918	12,115	17,369	18,055	13,302

※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

	(年度)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
社員数(連結) ^{※1}	(人)	634	654	657	713	809	911	1,016	1,301	1,398	1,393
社員数(単体) ^{※1}	(人)	472	468	460	487	470	505	549	614	703	715
女性社員比率(単体)	(%)	36	37	39	41	39	40	39	41	41	42
女性管理職比率 ^{※2}	(%)	12.0	14.7	14.5	17.4	18.2	16.0	18.4	17.7	18.7	23.2
有給休暇取得率	(%)	83.4	86.9	78.1	80.0	70.5	80.2	83.8	83.4	81.9	83.4
育児休業取得者数 ^{※3}	(人)	13	16	12	11	11	15	24	26	30	36

※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、管理職である専事・副専事・主任調査役で算出しています。

※3 育児休業取得者は、各年度中に育児休業を取得した社員（契約社員を含む）

連結財務諸表

連結貸借対照表

	2025年 3月31日	2026年 3月31日
資産の部		
現金預け金	892,852	896,249
有価証券	120,702	167,855
貸出金	72,257	90,843
外国為替	0	0
ATM仮払金	102,749	99,664
会員未収金	128,458	126,146
その他資産	77,733	73,291
有形固定資産	50,247	45,812
建物	2,328	2,237
ATM	41,584	33,795
その他の有形固定資産	6,334	9,778
無形固定資産	50,046	44,402
ソフトウェア	41,521	38,999
その他の無形固定資産	8,524	5,403
退職給付に係る資産	2,969	4,709
繰延税金資産	2,639	2,473
貸倒引当金	△4,679	△5,705
資産の部合計	1,495,977	1,545,743

(単位：百万円)

	2025年 3月31日	2026年 3月31日
負債の部		
預金	841,344	875,261
譲渡性預金	800	300
コールマネー	35,000	—
借入金	13,343	13,598
社債	50,000	100,000
ATM仮受金	71,228	68,319
クレジットカード事業未払金	40,738	39,155
電子マネー預り金	62,660	59,186
その他負債	96,103	100,759
賞与引当金	1,063	1,418
退職給付に係る負債	35	44
役員退職慰労引当金	9	—
株式給付引当金	983	1,084
繰延税金負債	177	350
負債の部合計	1,213,488	1,259,477
純資産の部		
資本金	30,724	30,724
資本剰余金	31,071	32,068
利益剰余金	207,126	208,740
自己株式	△2,738	△3,089
株主資本合計	266,184	268,443
その他有価証券評価差額金	85	564
為替換算調整勘定	10,245	9,852
退職給付に係る調整累計額	685	1,630
その他の包括利益累計額合計	11,016	12,047
新株予約権	32	8
非支配株主持分	5,255	5,766
純資産の部合計	282,489	286,265
負債及び純資産の部合計	1,495,977	1,545,743

連結損益計算書

	2024年度	2025年度
経常収益	214,408	220,025
資金運用収益	11,089	15,866
貸出金利息	9,672	12,473
有価証券利息配当金	359	1,231
コールローン利息	77	166
預け金利息	980	1,995
役務取引等収益	197,895	200,981
受入為替手数料	3,913	3,922
ATM受入手数料	156,400	159,240
クレジットカード営業収入	12,165	11,774
電子マネー営業収入	12,010	10,886
その他の役務収益	13,406	15,157
その他業務収益	264	146
その他経常収益	5,158	3,031
その他の経常収益	5,158	3,031
経常費用	184,118	189,860
資金調達費用	2,098	3,344
預金利息	517	1,833
譲渡性預金利息	1	1
コールマネー利息	348	253
借入金利息	979	711
社債利息	251	503
その他支払利息	—	42
役務取引等費用	55,654	55,156
支払為替手数料	1,845	1,802
ATM設置支払手数料	31,647	30,603
ATM支払手数料	9,805	9,129
クレジットカード業務経費	5,653	5,722
電子マネー業務経費	886	721
その他の役務費用	5,815	7,176
その他業務費用	7	229
営業経費	122,166	125,644
その他経常費用	4,191	5,485
貸倒引当金繰入額	2,887	4,316
その他の経常費用	1,304	1,168
経常利益	30,289	30,165

(単位：百万円)

	2024年度	2025年度
特別利益	1,314	2
固定資産処分益	—	2
持分変動利益	76	—
関係会社株式売却益	179	—
その他の特別利益	1,057	—
特別損失	2,767	8,701
固定資産処分損	742	245
減損損失	2,025	8,456
税金等調整前当期純利益	28,836	21,466
法人税、住民税及び事業税	8,141	8,223
法人税等調整額	2,425	△297
法人税等合計	10,567	7,926
当期純利益	18,268	13,539
非支配株主に帰属する当期純利益	47	62
親会社株主に帰属する当期純利益	18,221	13,476

単体財務諸表

貸借対照表

	2025年 3月31日	2026年 3月31日
資産の部		
現金預け金	859,760	863,755
現金	732,089	562,877
預け金	127,671	300,878
有価証券	175,457	222,585
国債	—	29,845
地方債	59,596	58,750
社債	38,879	71,733
株式	37,962	37,251
その他の証券	39,019	25,005
貸出金	60,700	79,394
証書貸付	150	150
当座貸越	60,550	79,244
外国為替	0	0
外国他店預け	0	0
その他資産	135,992	131,680
前払費用	1,856	2,180
未収収益	10,450	11,265
ATM仮払金	99,590	97,039
その他の資産	24,095	21,194
有形固定資産	37,340	33,582
建物	2,059	1,925
ATM	30,430	23,355
その他の有形固定資産	4,849	8,301
無形固定資産	42,294	41,861
ソフトウェア	34,680	34,336
ソフトウェア仮勘定	7,607	7,519
その他の無形固定資産	6	5
前払年金費用	1,155	1,397
繰延税金資産	1,783	1,658
支払承諾見返	14,832	31,875
貸倒引当金	△2,008	△3,048
資産の部合計	1,327,309	1,404,742

(単位：百万円)

	2025年 3月31日	2026年 3月31日
負債の部		
預金	871,043	904,780
普通預金	660,639	649,395
定期預金	209,967	254,959
その他の預金	436	425
譲渡性預金	800	300
コールマネー	35,000	—
社債	50,000	100,000
その他負債	101,456	106,215
未払法人税等	4,147	4,340
未払費用	7,621	8,684
ATM仮受金	71,228	68,319
リース債務	—	4,381
資産除去債務	513	516
その他の負債	17,945	19,972
賞与引当金	712	758
株式給付引当金	983	1,084
支払承諾	14,832	31,875
負債の部合計	1,074,826	1,145,013
純資産の部		
資本金	30,724	30,724
資本剰余金	30,724	31,721
資本準備金	30,724	30,724
その他資本剰余金	—	996
利益剰余金	193,653	199,807
利益準備金	0	0
その他利益剰余金	193,653	199,807
繰越利益剰余金	193,653	199,807
自己株式	△2,738	△3,089
株主資本合計	252,364	259,163
その他有価証券評価差額金	85	564
評価・換算差額等合計	85	564
新株予約権	32	—
純資産の部合計	252,482	259,728
負債及び純資産の部合計	1,327,309	1,404,742

損益計算書

	2024年度	2025年度
経常収益	135,747	142,951
資金運用収益	8,599	13,468
貸出金利息	7,687	10,470
有価証券利息配当金	359	1,231
コールローン利息	77	166
預け金利息	475	1,598
役務取引等収益	124,081	127,905
受入為替手数料	3,913	3,922
ATM受入手数料	113,401	116,000
その他の役務収益	6,766	7,983
その他業務収益	263	144
外国為替売買益	263	144
その他経常収益	2,803	1,433
株式等売却益	2,305	950
その他の経常収益	498	483
経常費用	108,439	116,253
資金調達費用	1,156	2,750
預金利息	550	1,904
譲渡性預金利息	1	1
コールマネー利息	348	253
借入金利息	3	50
社債利息	251	503
その他の支払利息	—	38
役務取引等費用	26,798	29,158
支払為替手数料	1,845	1,802
ATM設置支払手数料	17,757	18,064
ATM支払手数料	2,862	3,548
その他の役務費用	4,332	5,743
その他業務費用	7	229
国債等債券売却損	7	84
社債発行費償却	—	145
営業経費	78,719	81,477
その他経常費用	1,757	2,636
貸倒引当金繰入額	1,207	2,194
貸出金償却	1	0
株式等償却	33	56
その他の経常費用	516	384
経常利益	27,307	26,697

(単位：百万円)

	2024年度	2025年度
特別利益	179	—
関係会社株式売却益	179	—
特別損失	2,364	785
固定資産処分損	673	156
減損損失	1,146	—
関係会社株式評価損	545	628
その他の特別損失	—	0
税引前当期純利益	25,122	25,911
法人税、住民税及び事業税	7,889	7,989
法人税等調整額	△423	△94
法人税等合計	7,465	7,894
当期純利益	17,657	18,016