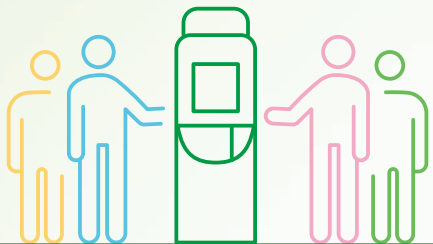




2026

# 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。

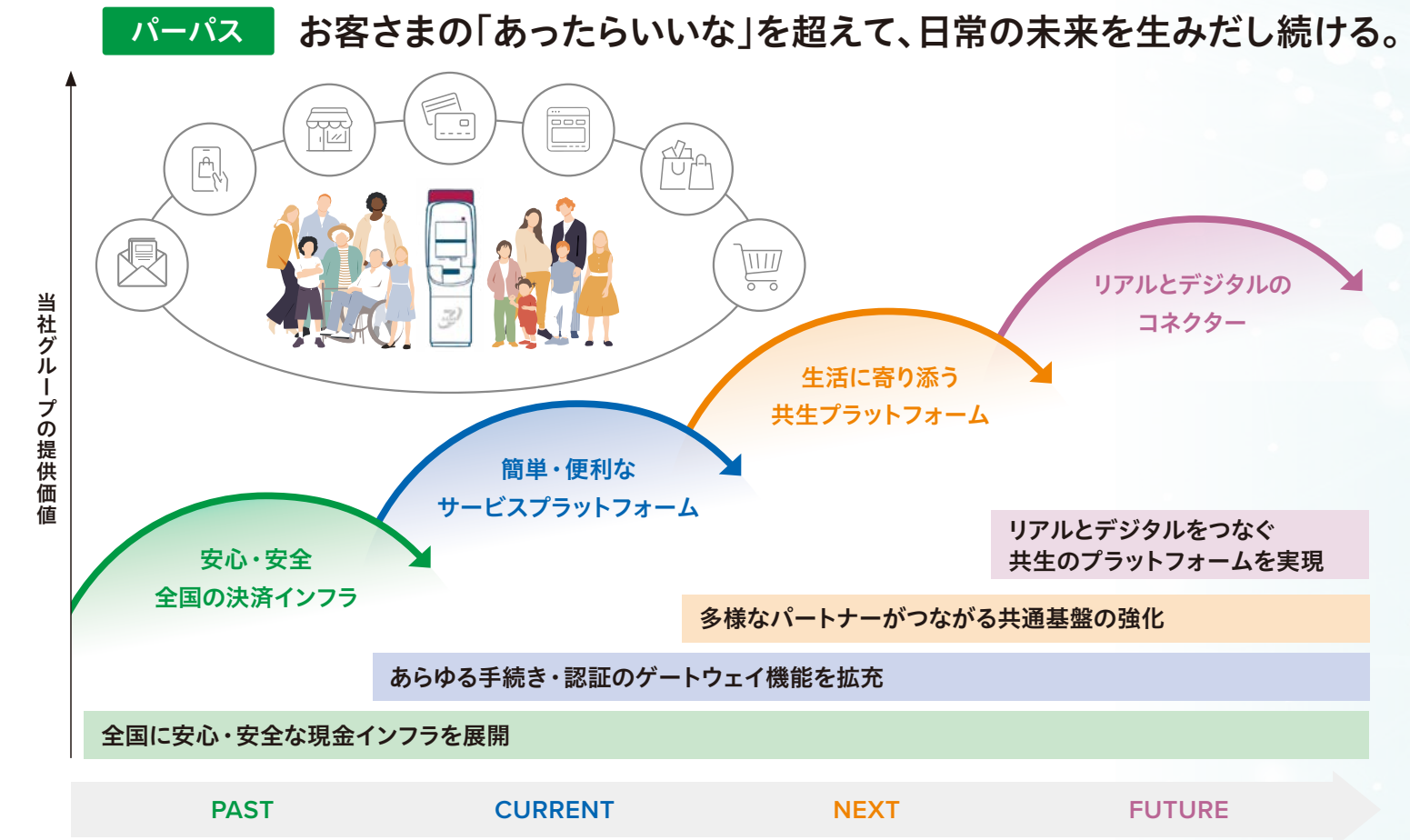


# 長期ビジョン — 2050年の世界

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

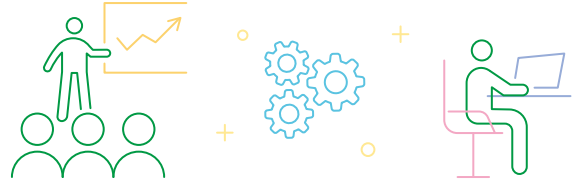


持つ顧客基盤を活かし、グループ一体で新しい金融体験を創っていきます。

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、幅広い部署の取り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

全国28,000台以上の身近な場所で、いつでもどこでも誰でも安心して使える、利便性の高いATMサービスを提供

| 事業会社                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------|
| ・株式会社セブン銀行<br>・株式会社セブン・ペイメントサービス                                                 |
| 取扱いサービス                                                                          |
| ・現金入出金取引<br>・スマホATMサービス、現金チャージ取引<br>・+Connect（プラスコネクト）サービス（ATM窓口、ATMお知らせ、ATM受取等） |

## 国内ATM事業

海外4カ国で、現地のコンビニエンスストアへ20,000台以上を設置し、現金ニーズに応えるATM運営事業を展開

| 事業会社                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ・FCTI, Inc.（米国）<br>・PT. ABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL（インドネシア）<br>・Pito AxM Platform, Inc.（フィリピン）<br>・Reachful Malaysia Sdn. Bhd.（マレーシア） |
| 取扱いサービス                                                                                                                                    |
| ・現金（入）出金取引<br>・eWalletからのカードレス出金取引                                                                                                         |

## 海外事業

小売業発祥の銀行として、お客さまの立場に立ったユニークな個人向け金融サービスを提供

| 事業会社                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ・株式会社セブン銀行<br>・株式会社セブン・カードサービス                                                                           |
| 取扱いサービス                                                                                                  |
| 銀行口座サービス<br>・預金 ・デビットカード ・後払いサービス<br>・金融商品仲介 ・ローンサービス<br>クレジットカード・電子マネーサービス<br>・セブンカード・プラス ・電子マネー nanaco |

## 金融サービス事業（リテール）

銀行の事務受託や金融犯罪対策、サイバーセキュリティの強化、多様な決済ニーズに対応

| 事業会社                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ・株式会社バンク・ビジネスファクトリー<br>・株式会社ACSiON<br>・株式会社セブン銀行                                              |
| 取扱いサービス                                                                                       |
| ・事務受託（BPO） ・AMLコンサルティング<br>・フィッシング対策サービス ・公的個人認証サービス<br>・不正検知サービス ・リアルタイム振込サービス<br>・売上金入金サービス |

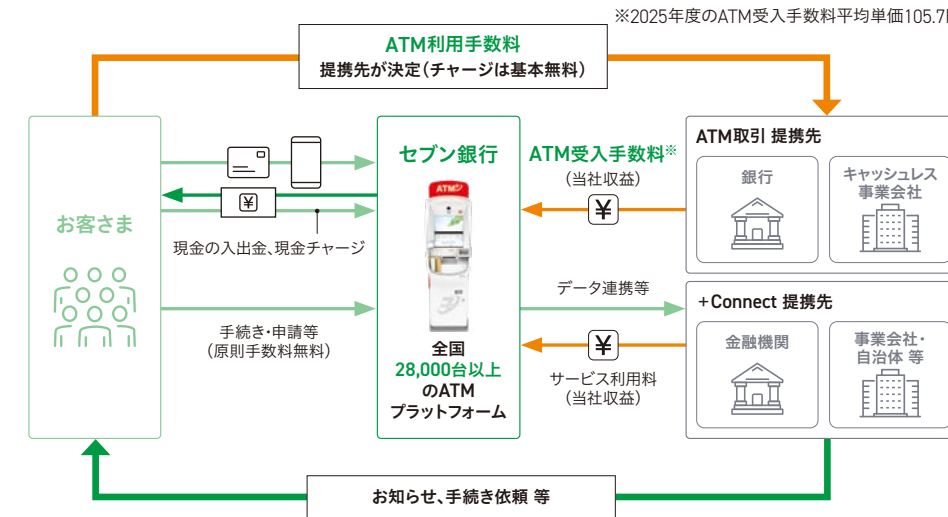
## 金融サービス事業（法人）

## セブン銀行グループ

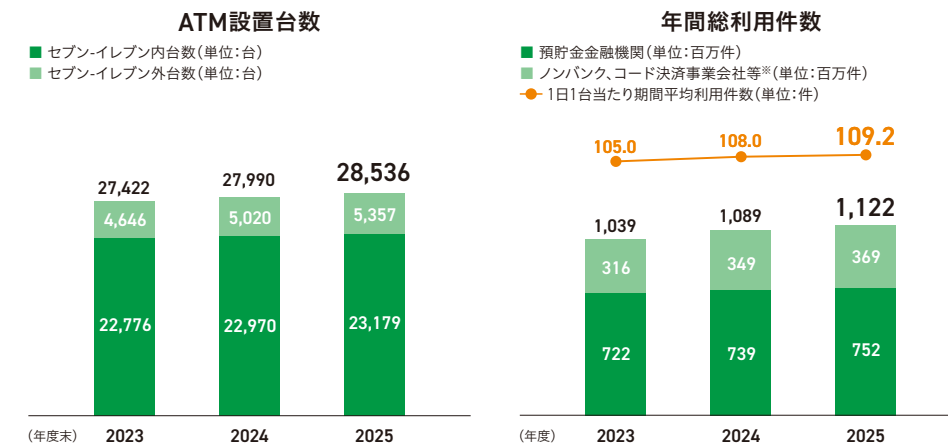
## 国内ATM事業

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

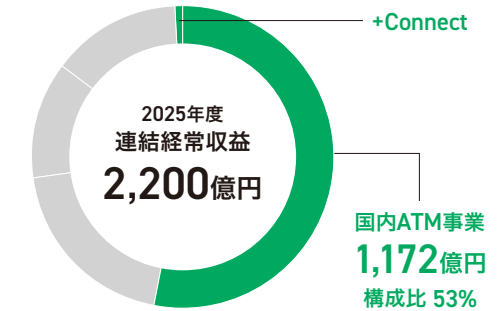
自治体や企業から「個人」への送金を、セブン銀行ATMなどで受取り可能なATM受取サービスをはじめ、多様な送金・決済ニーズに対応するサービスを提供しています。

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

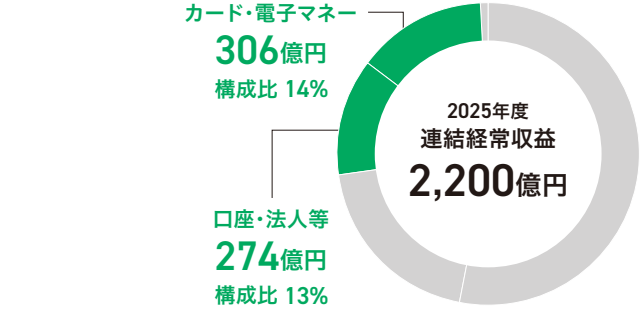
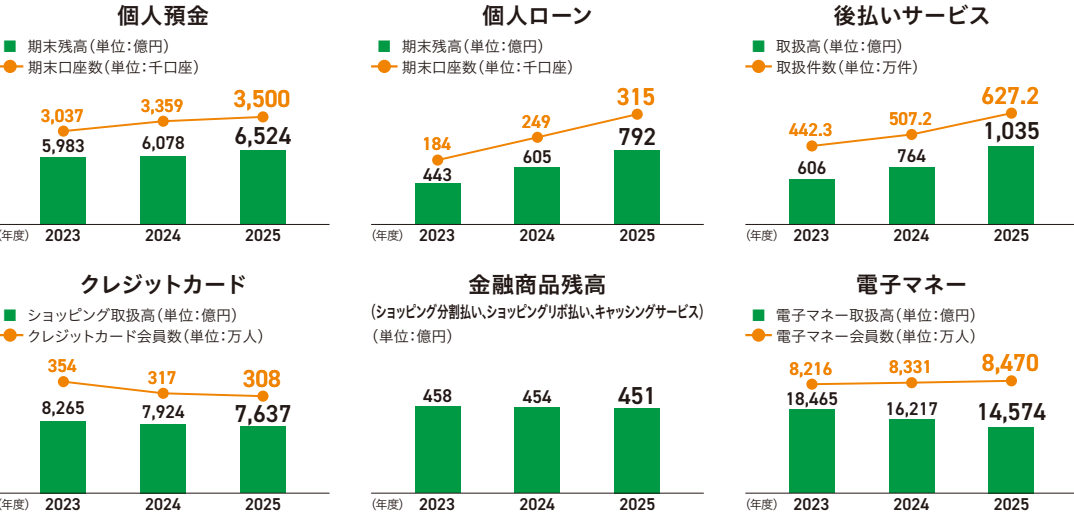
預金・ローンとも伸長。法人ビジネスは小規模ながら着実に推進

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。

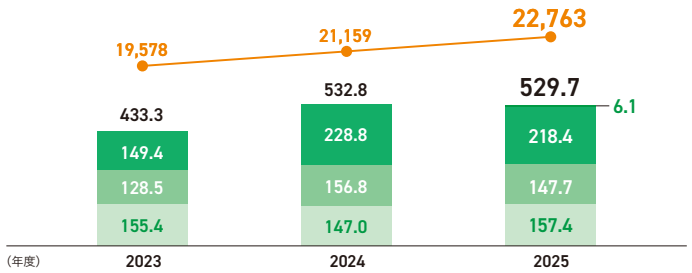
Web <https://www.acsion.co.jp/>

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

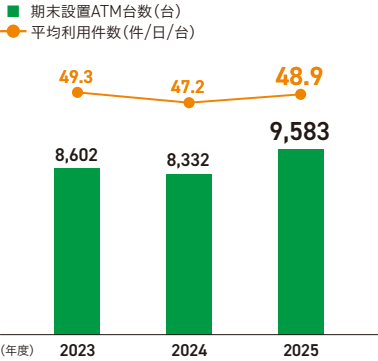


FCTI, Inc.

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/>



インドネシア

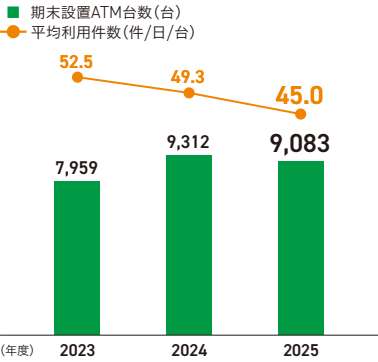


PT. ABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL

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9,083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/>



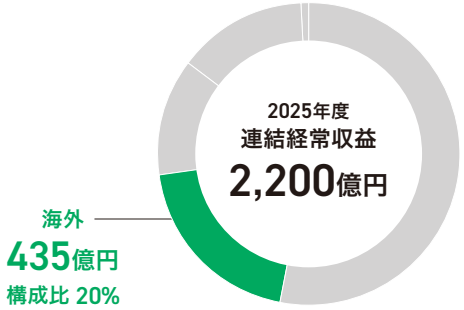
セブン銀行の全体像と目指す姿

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



フィリピン

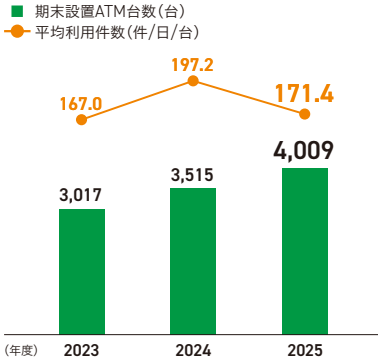


Pito AxM Platform, Inc.

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/>



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

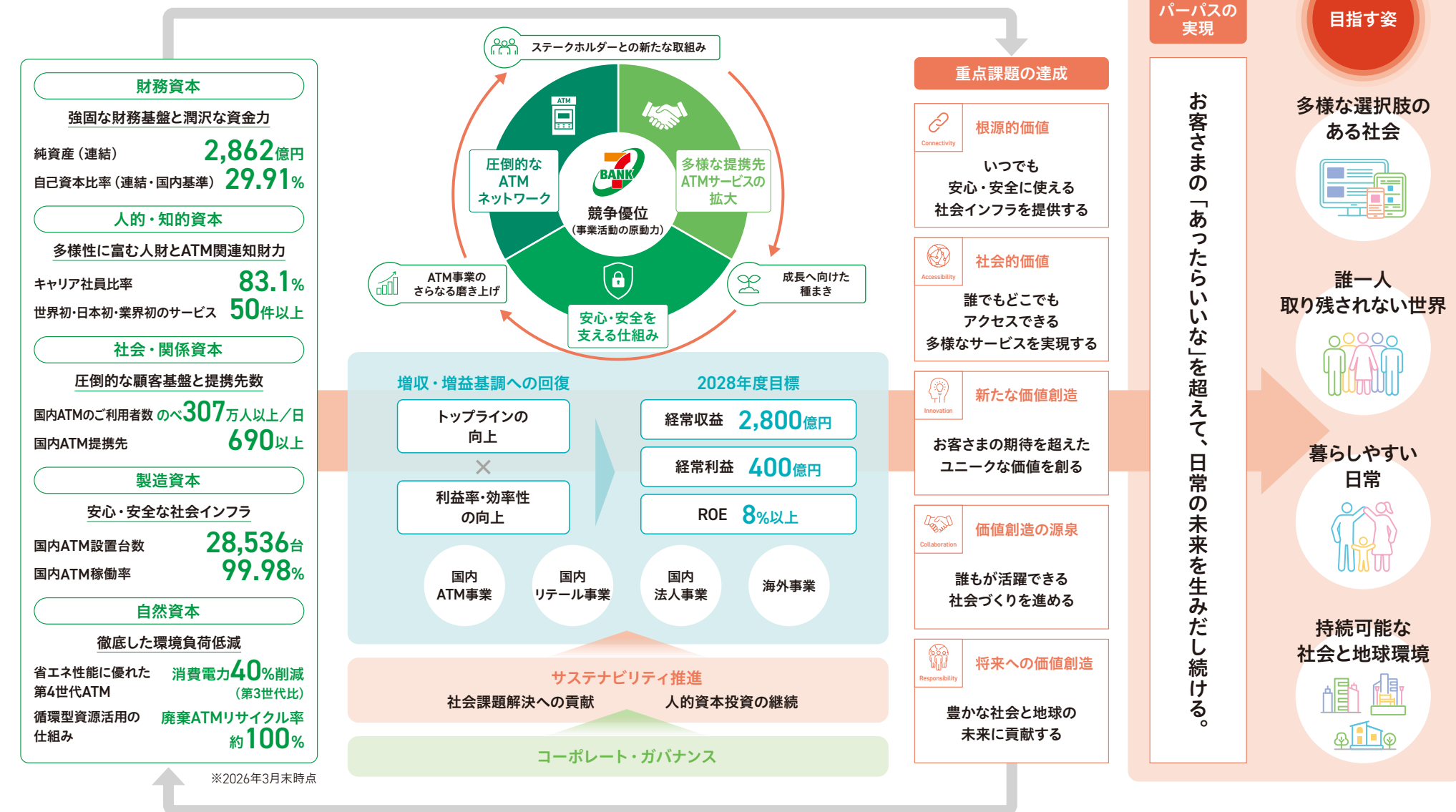
セブン銀行グループは、原則24時間365日「いつでも・どこでも」「安心・安全」に使えるATMネットワークを基盤に、お客さまの暮らしに寄り添うサービスを提供してきました。

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。



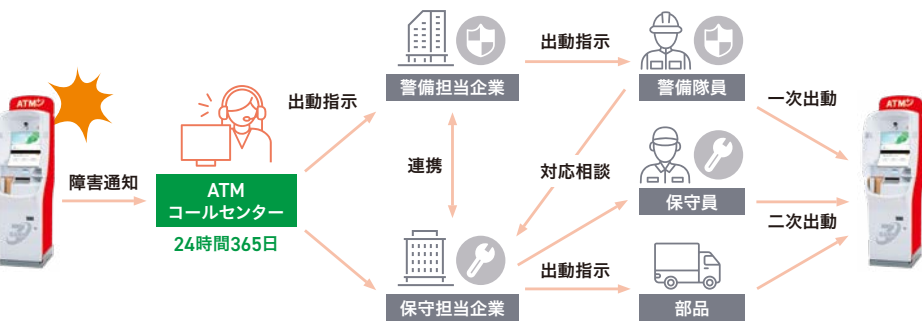


セブン銀行グループの競争優位 安心・安全を支える仕組み

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

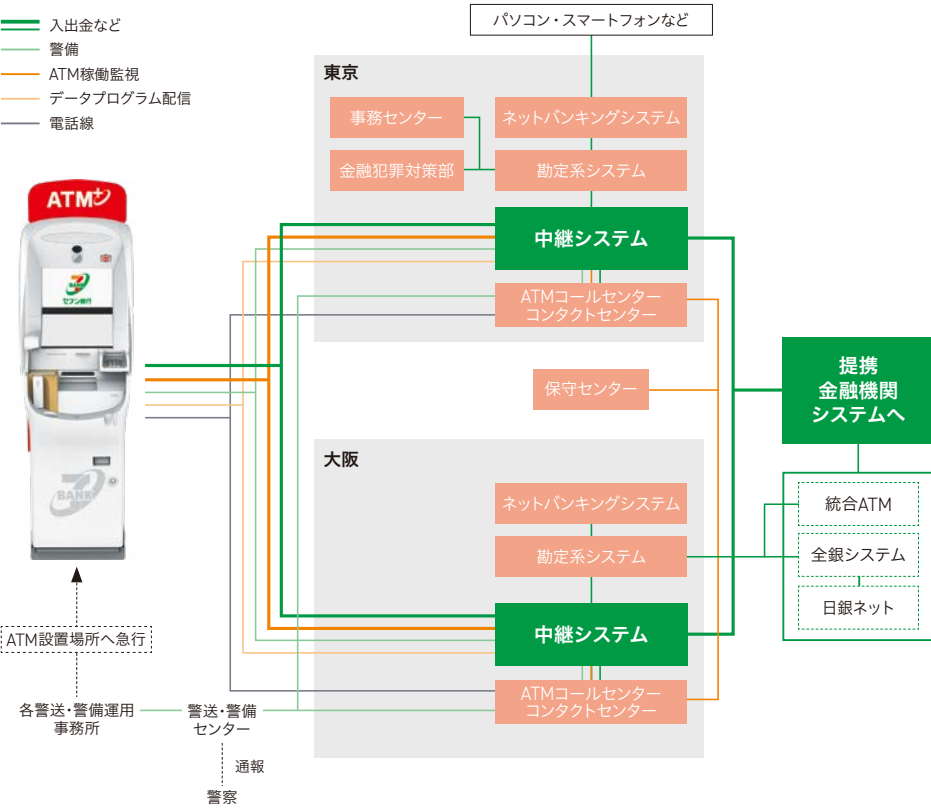
セブン銀行のATMネットワークは、当社独自のシステムを自前で構築することにより、コンビニや駅などでも原則24時間365日止まらない高度な安定運用を行っています。例えば、ATM本体の部品稼働データを毎日集約して分析することで故障を予測したり、AI技術を活用して現金切れを予防したり、コールセンターや保守・警備システムと連携し、お客さまをお待たせせずに対応するといった工夫によって、年間11億件を超える取引を支えています。



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



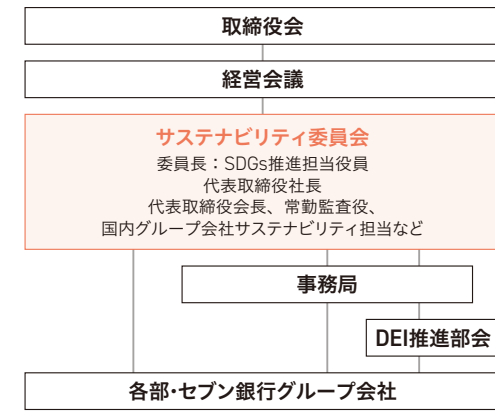
各システムの役割

|         |                                                                                          |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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

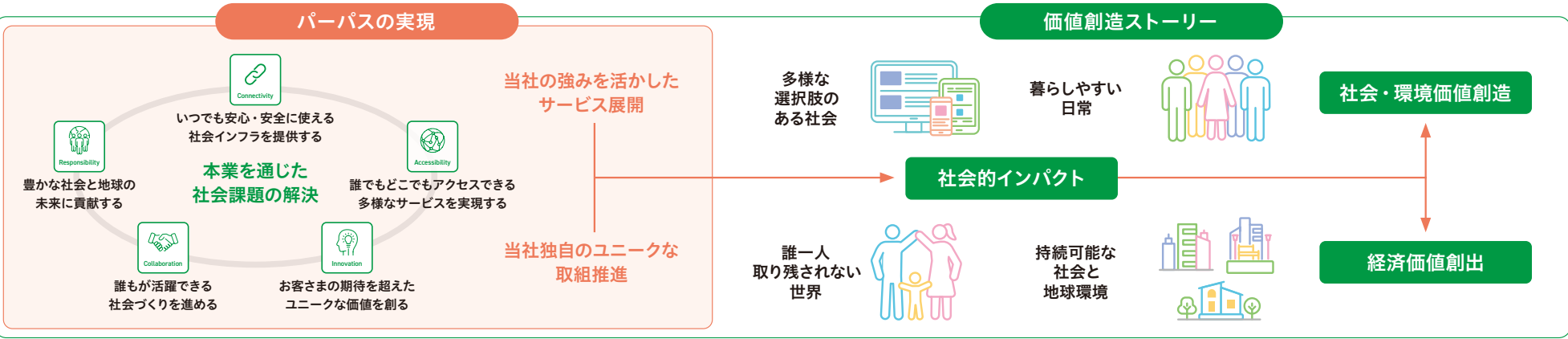


2025年度の取組み

| 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を実施し、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<br>・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<br>・「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 <sub>2</sub> 排出量情報開示（Scope1～3）の早期化を実現<br>・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

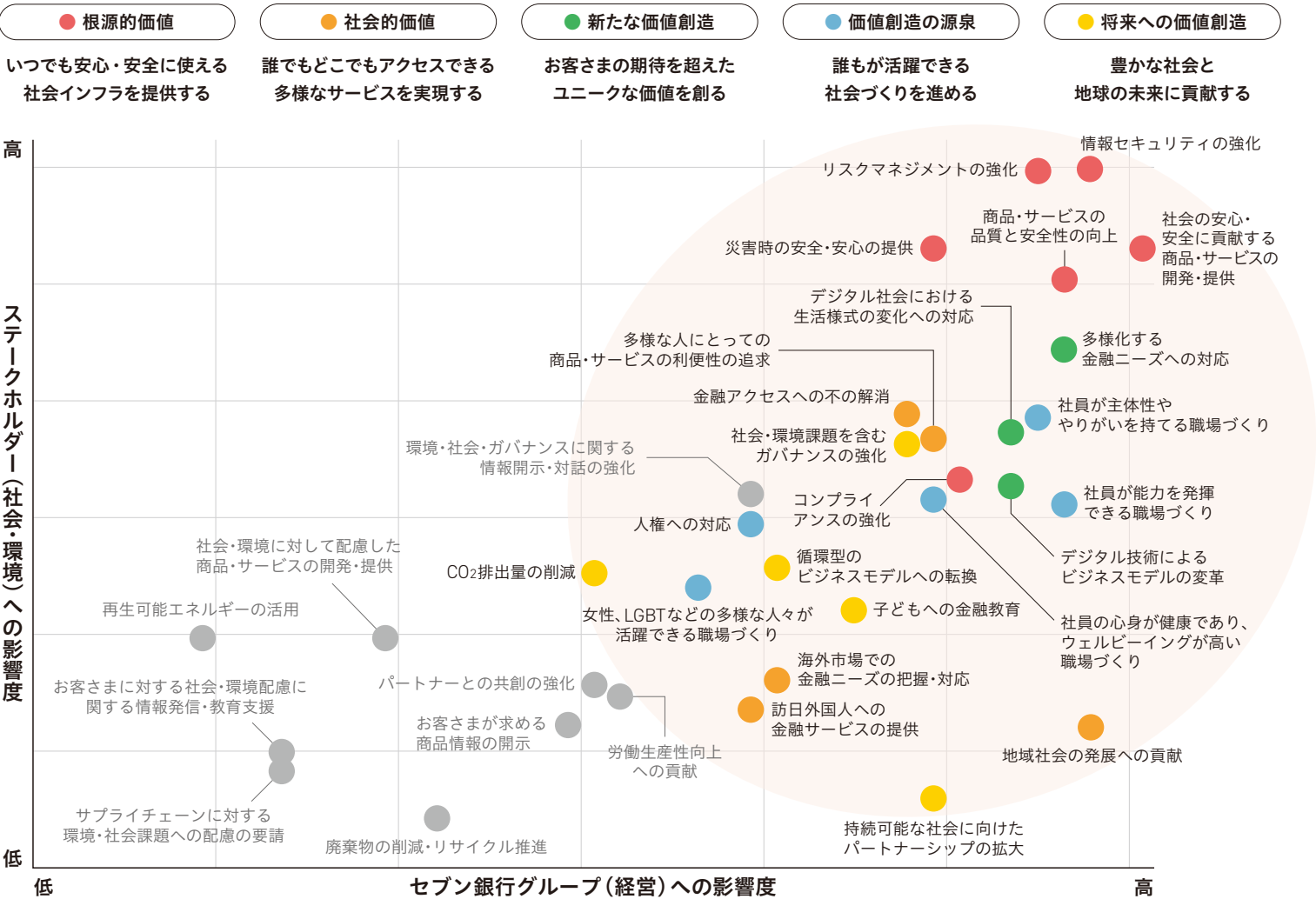
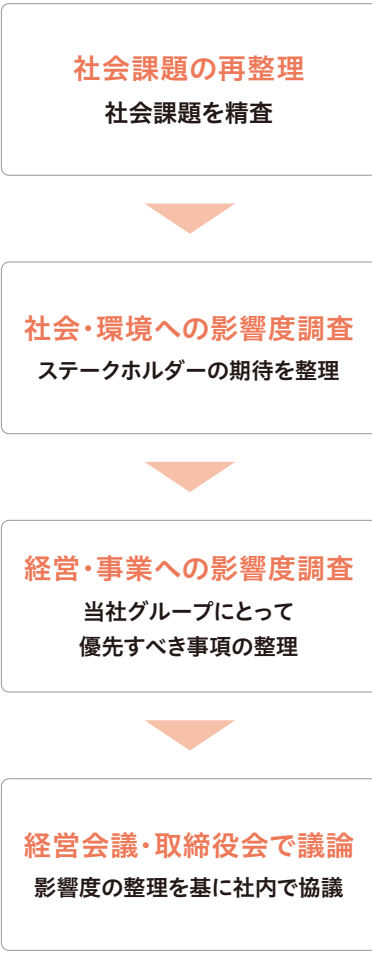
重点課題の達成に向けた取組みを通じてパーパスを実現し、社会・お客さまと会社の双方に持続可能な価値を創出します。



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



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<br>いつでも安心・安全に使える<br>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。 | <div>9 産業・観光の振興</div> <div>16 平和と公正</div> <div>11 持続可能な都市とコミュニティ</div> |

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                                                  |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <div>根源的価値</div> <div>1</div> <div>いつでも安心・安全に使える社会インフラを提供する</div>   | ・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<br>・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。<br>・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<br>・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<br>・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 |                                     |                                                     |
| <div>社会的価値</div> <div>2</div> <div>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</div> | ・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）<br>529.7百万件（海外4カ国合計） | 1,139百万件（日本国内）<br>588.4百万件（海外4カ国合計）<br>（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<br>・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                        |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------|
| <div>新たな価値創造</div> <div>3</div> <div>お客さまの期待を超えたユニークな価値を創る</div> | ・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<br>・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<br>・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                                                                                         |                                                   |                           |
| <div>価値創造の源泉</div> <div>4</div> <div>誰もが活躍できる社会づくりを進める※1</div>   | ・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<br>・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                                                                                                                                   |                                                   |                           |
| <div>将来への価値創造</div> <div>5</div> <div>豊かな社会と地球の未来に貢献する</div>     | ・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）<br>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）<br>・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<br>・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<br>・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。

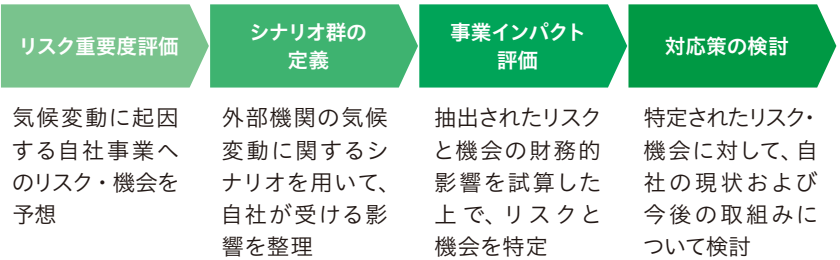
ガバナンス

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)<br>IEA Sustainable Development Scenario、<br>IPCC RCP2.6<br>(1.5℃シナリオ)<br>IEA Net Zero Emissions by 2050 | (4℃シナリオ)<br>IEA Stated Policies Scenario、<br>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<br>● 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    |
|           |         |             |       | ● 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    |
|           | 市場の変化   | 原材料コストの変化   | 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<br>● ガソリン代の高騰により、警送費等の費用が増加する                                          | －     | 小    |
|           |         | 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<br>● 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<br>● 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<br>● 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<br>● 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<br>● 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。<br>● 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<br>※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。<br>※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。<br>※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<br>リスク | 政策・法規制 | 資源循環に関する規制  | <b>既存ATMの対応策</b> <ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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。</li><li>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。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
|           | 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 | <b>次世代ATMの対応策</b> <ul style="list-style-type: none"><li>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。</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>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CO<sub>2</sub>にも配慮した効率運用を実現しています。</li><li>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。</li></ul>                                                                                                                           |
| 物理<br>リスク | 急性     | 異常気象の頻発・激甚化 | <ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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。</li><li>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。</li></ul> |
|           | 慢性     | 平均気温の上昇     | <ul style="list-style-type: none"><li>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。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| 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  | <ul style="list-style-type: none"><li>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CO<sub>2</sub>排出量の削減につながっています。</li></ul> |
|       | 市場      | 平時・有事の現金ニーズ | <ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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。</li></ul>                                                                             |

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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。

CO<sub>2</sub>排出量算定表

（単位：t-CO<sub>2</sub>）

|        |                          | 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 <sup>※1</sup>     | 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 <sup>※4</sup> | 869 <sup>※2</sup>    | 919 <sup>※2</sup> | 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 <sup>※3</sup> | 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>株式会社セブン銀行<br/>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<br/>ATM直営店3拠点：東京都新宿区<sup>※1</sup>、東京都港区<sup>※2</sup>、大阪府大阪市</li><li>株式会社セブン・ペイメントサービス<br/>オフィス1拠点：東京都千代田区<sup>※3</sup></li><li>株式会社ACSion<sup>※4</sup><br/>オフィス2拠点：東京都中央区、東京都千代田区</li><li>株式会社バンク・ビジネスファクトリー<br/>オフィス3拠点：神奈川県横浜市、長崎県長崎市2カ所<sup>※5</sup></li><li>株式会社ビバピーダメディアカルライフ<sup>※6</sup><br/>オフィス2拠点：神奈川県横浜市、神奈川県大和市</li><li>株式会社セブン・カードサービス<sup>※7</sup><br/>オフィス3拠点：東京都千代田区2カ所<sup>※8</sup>、埼玉県さいたま市</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>FCTI, Inc.<br/>オフィス2拠点：ダラス（米国）、ロサンゼルス（米国）<sup>※9</sup></li><li>PT. ABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL<br/>オフィス1拠点：ジャカルタ（インドネシア共和国）</li><li>Pito AxM Platform, Inc.<br/>オフィス2拠点：マニラ（フィリピン共和国）2カ所<sup>※10</sup></li><li>Reachful Malaysia Sdn. Bhd.<sup>※11</sup><br/>オフィス1拠点：クアラルンプール（マレーシア）</li></ul> |

※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ス市のオフィスを利用 ※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。

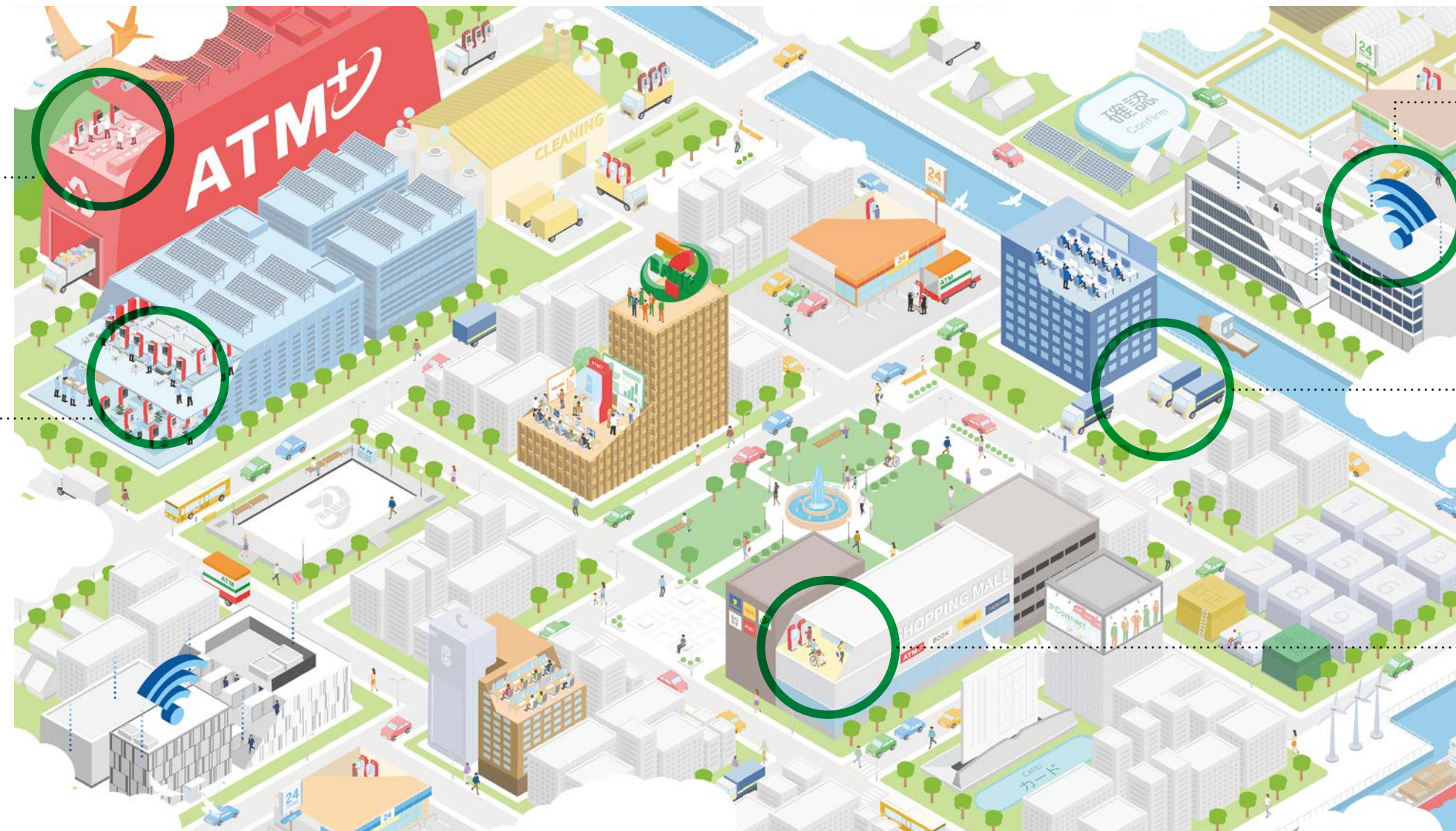
## 環境面でも進化を続けるATM

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、CO<sub>2</sub>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

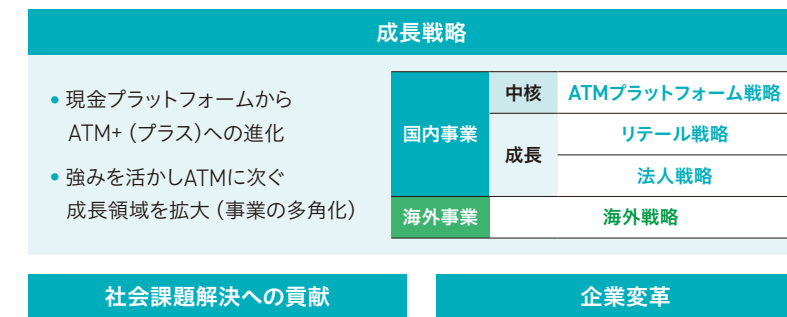
中核であるATMプラットフォーム事業を基盤に、注力領域を拡大し、多角化をさらに推進していきます。あわせて、価値創造の源泉である「人財」を重要な経営資源と位置づけ、人と組織の成長を企業価値向上と持続的成長につなげていきます。

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 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 |

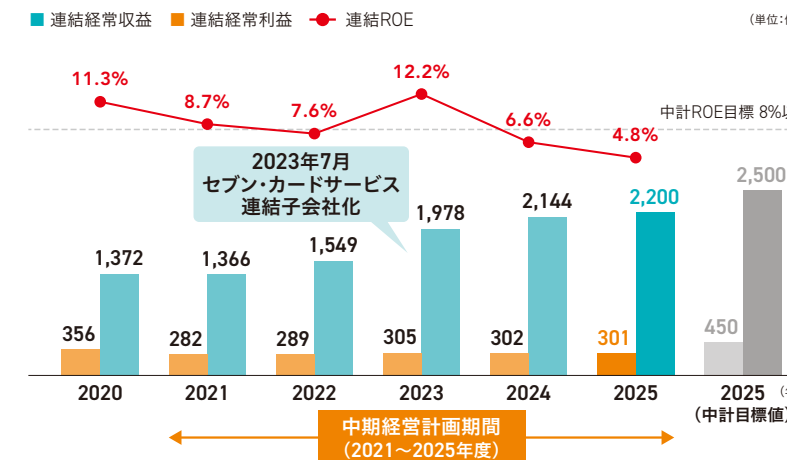
## 前中期経営計画(2021-2025年度)の振返りと3か年見通し

| 2021-2025 中期経営計画                                       |  | 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」「社会課題解決への貢献」「企業変革」を柱に、<br>事業多角化を推進し、第2の成長を具体化させる |  |    | 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  |
|                                                        |  |    |        |                                  |

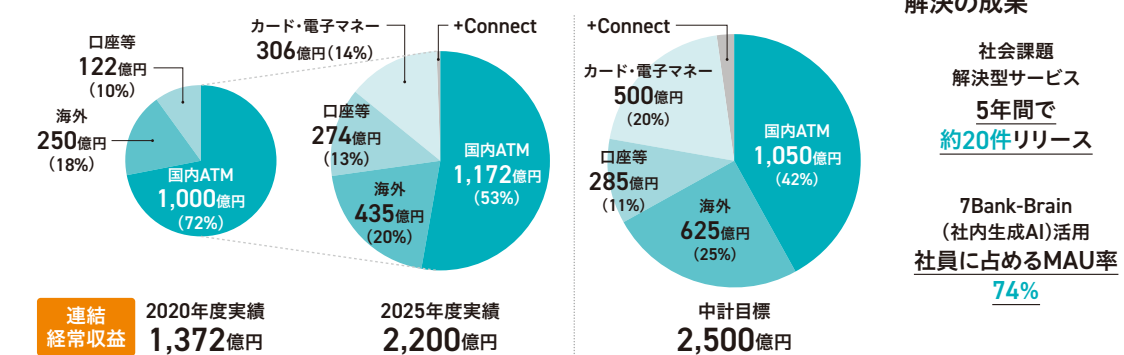
### 計画の全体像



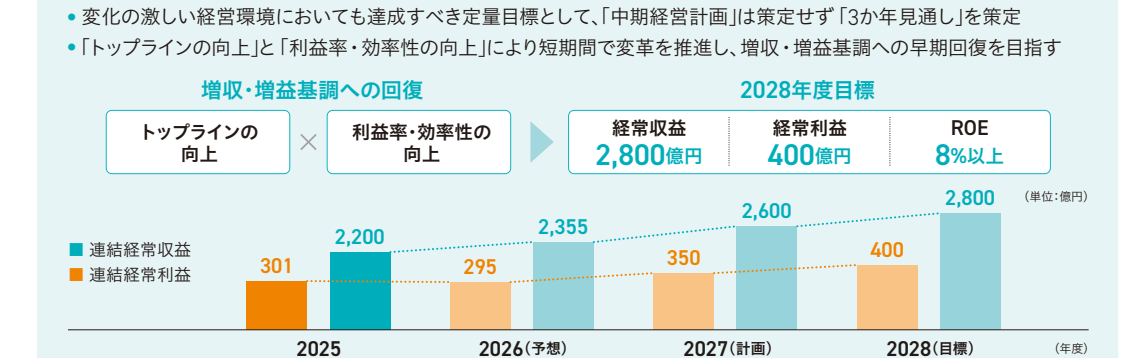
### 各指標の推移



### 事業ポートフォリオの変化



### 新たな3か年見通し(2026-2028年度)



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



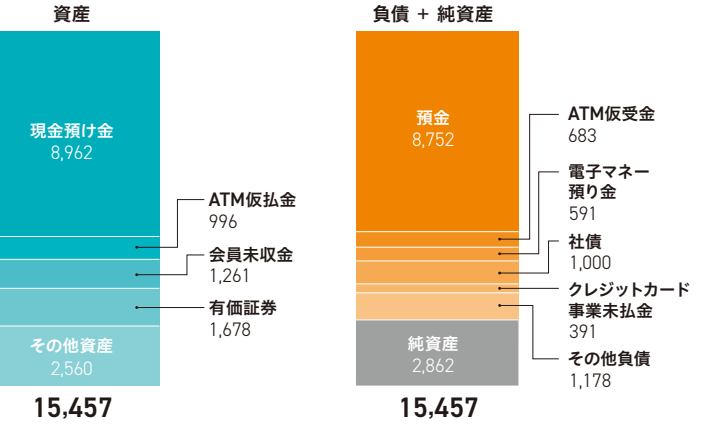
財務目標

(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)

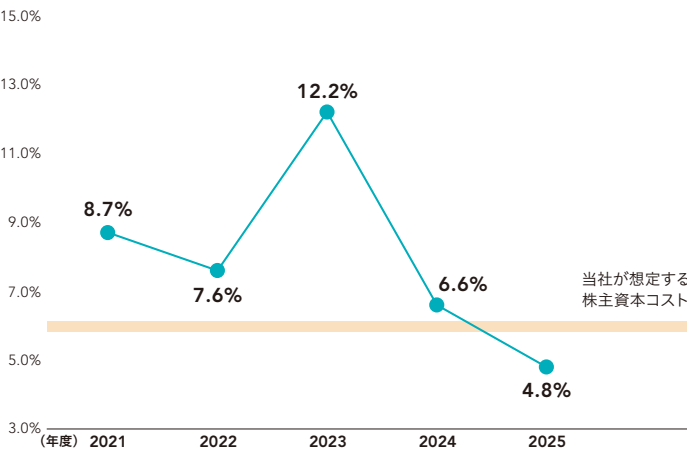
2026年3月期決算公表時に、2028年度の到達点を示した「3か年見通し」を公表しました。この見通しでは、2028年度において、連結経常収益2,800億円、連結経常利益400億円、ROE8%以上という目標を掲げました。「中期経営計画」ではなく、「3か年見通し」としたのは、マクロ環境や技術動向等の変化が非常に速く、詳細な事業計画を定めても、その前提条件が短期間で変わる

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。

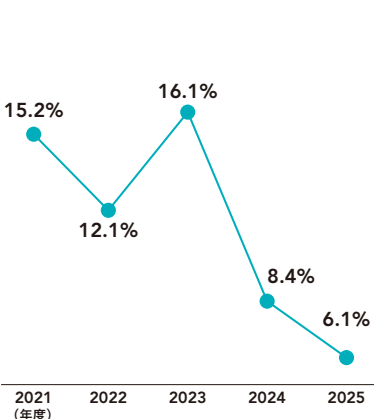
企業価値(株価)は、資本コストとROEの差分であるエクイティ・スプレッドの幅にほぼ連動して動いています。従って、企業価値を高めるには、エクイティ・スプレッドのプラス幅を拡大することが重要です。金利上昇に伴い、CAPM(資本資産評価モデル)に基づく当社の株主資本コストは6%台半ばに上昇、先行きの金利

ROEの推移



売上高純利益率(収益性)

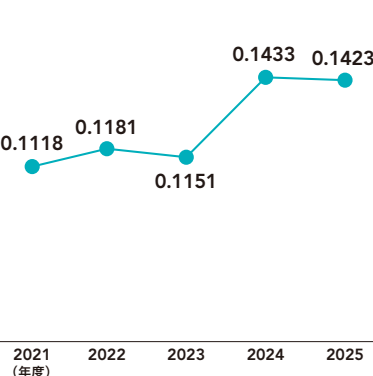
※売上高純利益率=当期純利益÷経常収益



総資産回転率(効率性)

※総資産回転率=経常収益÷総資産

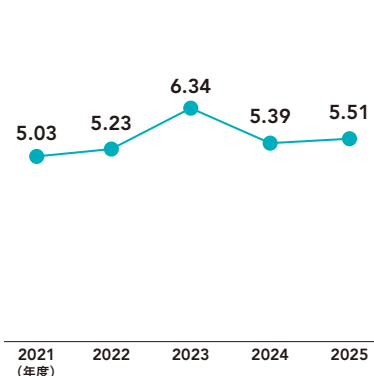
(単位:回)



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

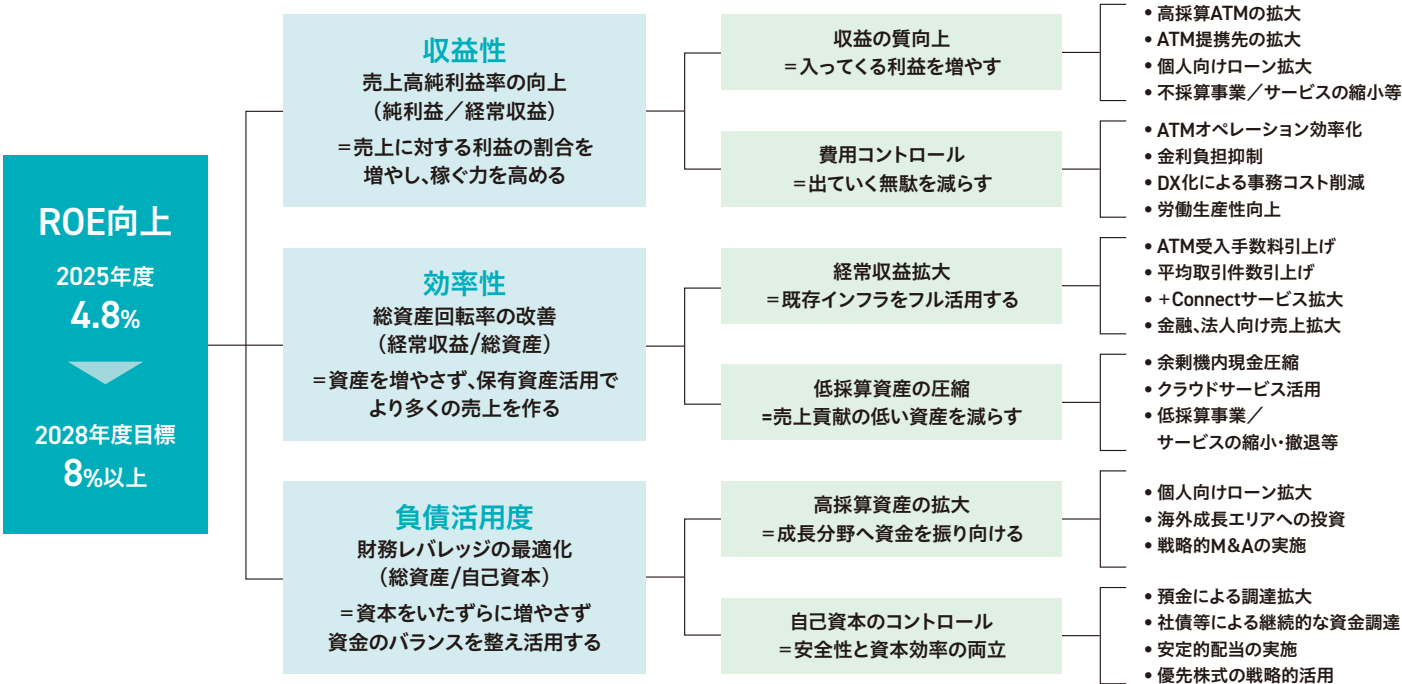
(単位:倍)



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）

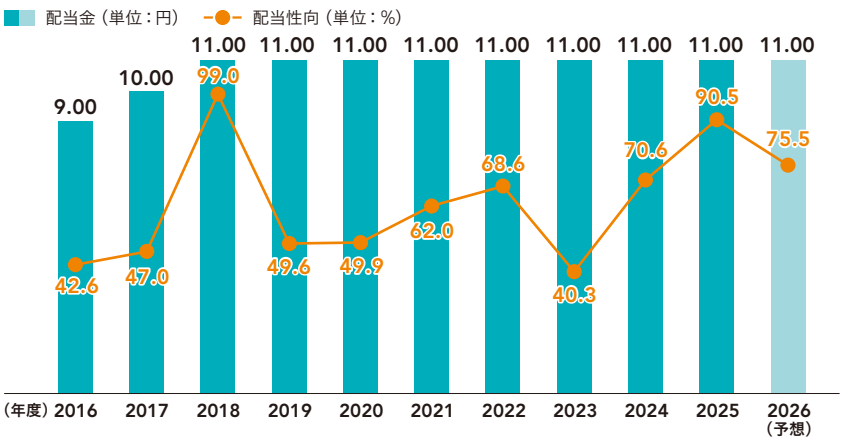
|                      |     |
|----------------------|-----|
| S&Pグローバル・レーティング(S&P) | A-  |
| 格付投資情報センター(R&I)      | AA- |

※ 2026年6月末時点

基本方針

強固な財務基盤を背景に、配当中心の安定的・継続的な株主還元を実施  
実額にも配慮しつつ、配当性向40%以上を維持

配当金／配当性向



TSR（株主総利回り）<sup>※</sup>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 |

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

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。

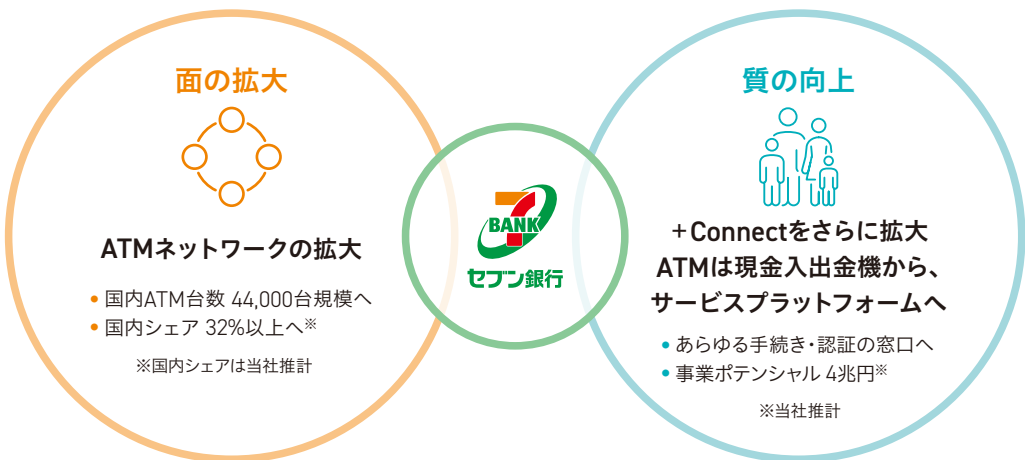
金利上昇やキャッシュレス化など急速な環境変化にも攻めと守りの両面に対応し、誰一人取り残されないデジタル社会づくりに貢献すべく業界の新たなスタンダード確立に挑みます。

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

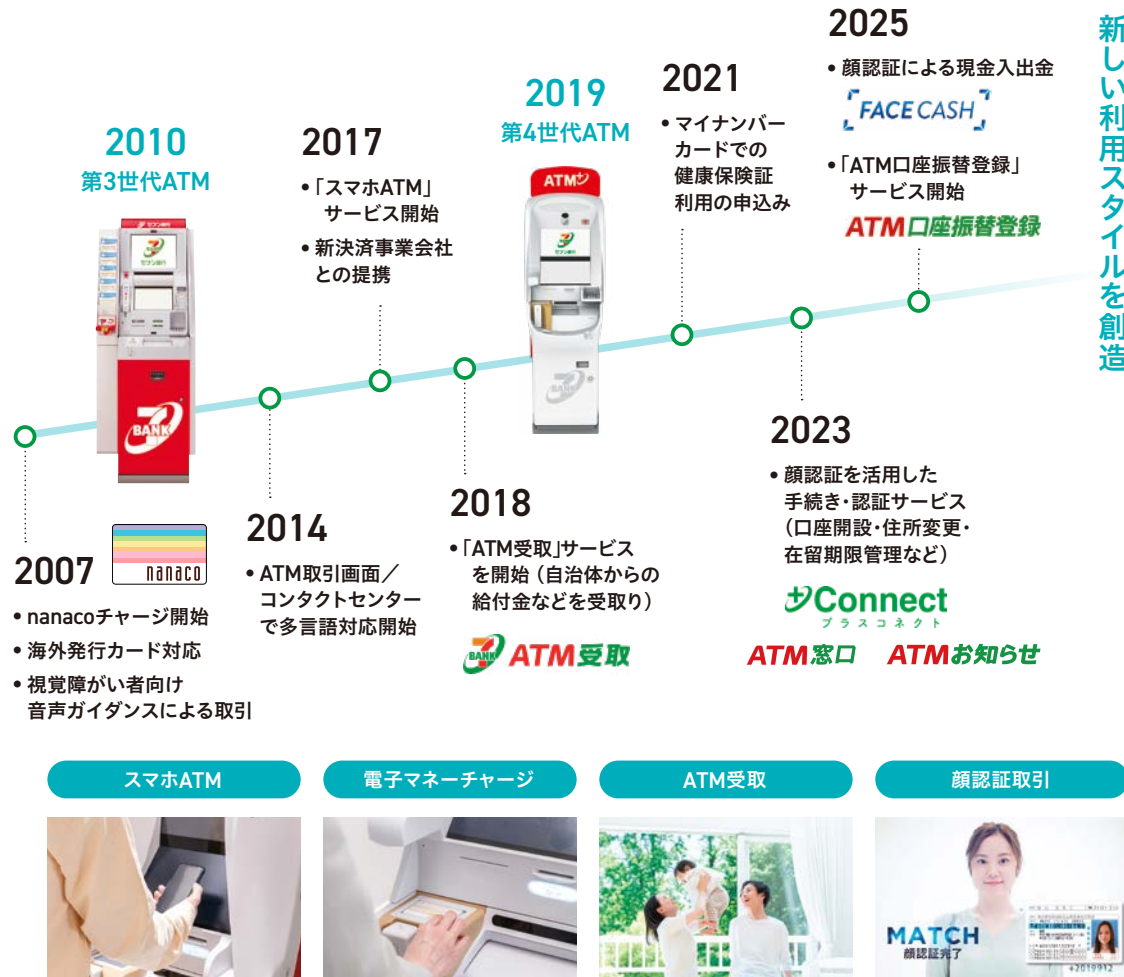
| 事業環境                   | リスク               | 機会                       | 戦略                                            |
|------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------------------------|
| 金利上昇とそれによる提携先金融機関の戦略変化 | ● 現金調達コスト増加       | ● 提携金融機関における業務効率化ニーズの高まり | ● 機内現金の引き下げ<br>● 地域金融機関との戦略的提携<br>● 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<br>● 新規提携先拡大<br>● 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<br>● 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しております。

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。



plusエリア

● 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](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。

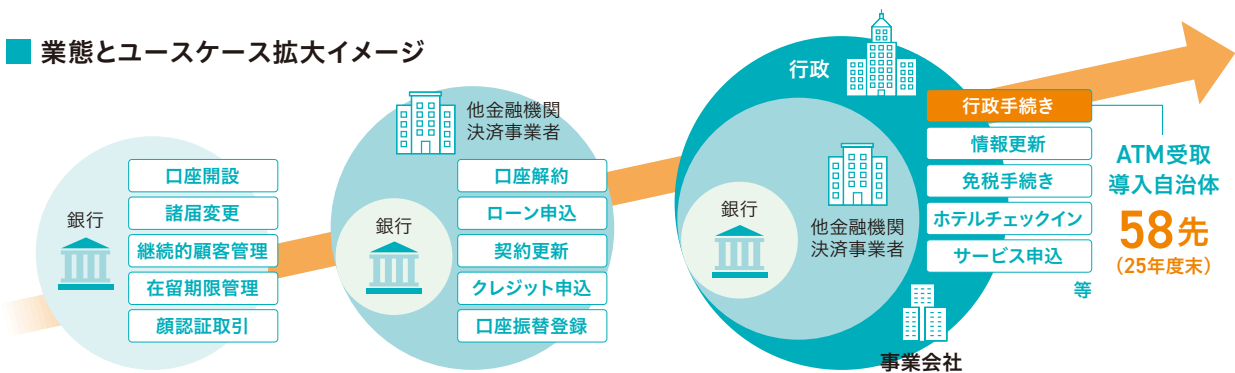
2025年10月には、現金の出し入れに留まらず、銀行口座開設などの諸手続きをATMで完結できる“新しい窓口”としての機能が評価され、「ATM窓口」サービスが第5回日本サービス大賞 総務大臣賞を受賞しました。

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。



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

全文はこちら

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



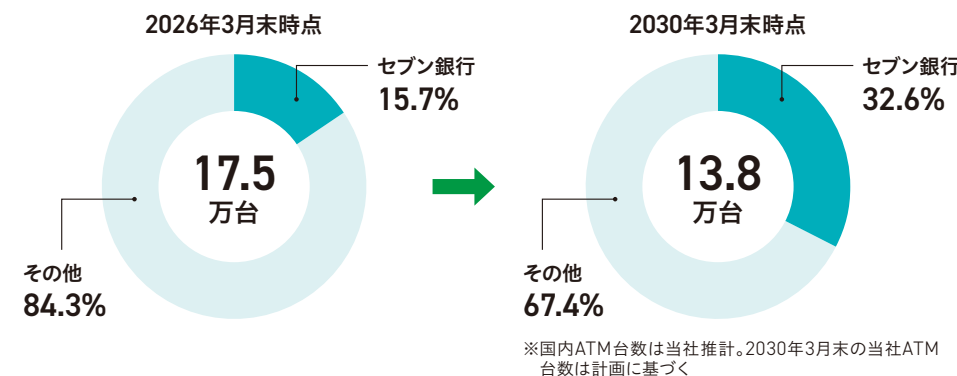
「ファミリーマート店舗へ当社ATM設置開始

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。