

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

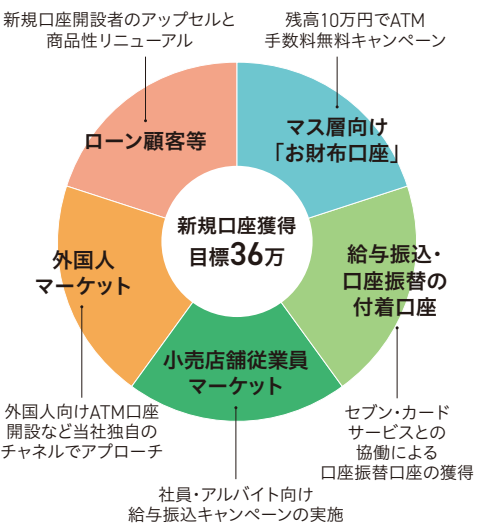
金利のある時代となり口座事業は2つの意味で大きな役割を担っていると考えております。一つは預金がATMの機内現金の低利・安定調達に貢献していること、もう一つは余剰資金において資金収益が期待できることです。そのため、口座・預金の獲得が最も重要なミッションであると認識しております。2025年度は、積極的なマーケティング施策によりカードローンの残高は約800億円まで積み上げることができましたが、新規の口座獲得においては課題を残す結果となりました。

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。

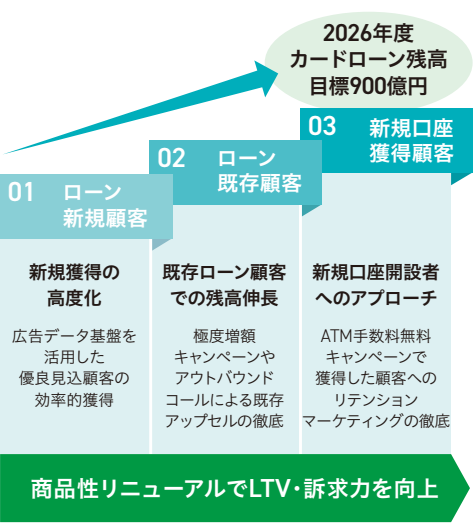
事業環境と事業戦略 事業概況 P17

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

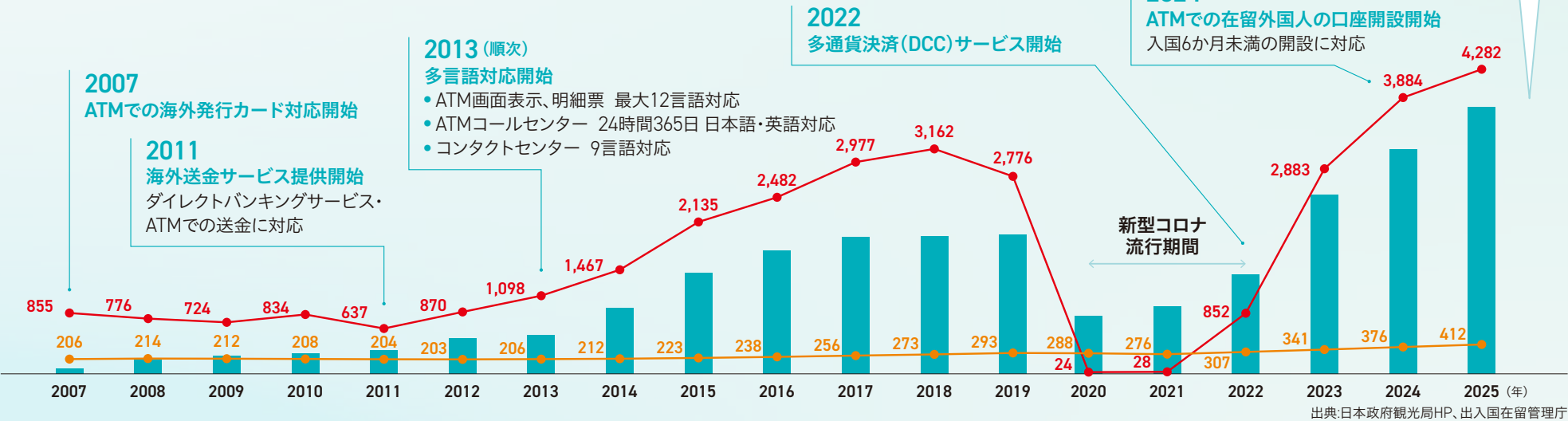
ファイナンス拡大戦略



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。

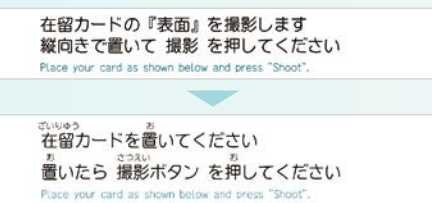
※日本円を出金する際、「自国通貨建て」か「日本円建て」か、決済通貨をご自身で選択できるサービス



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。

受入支援機関や金融機関の負担・不便



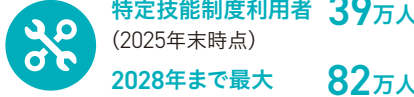
外国人のお客さまの負担・不便



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。

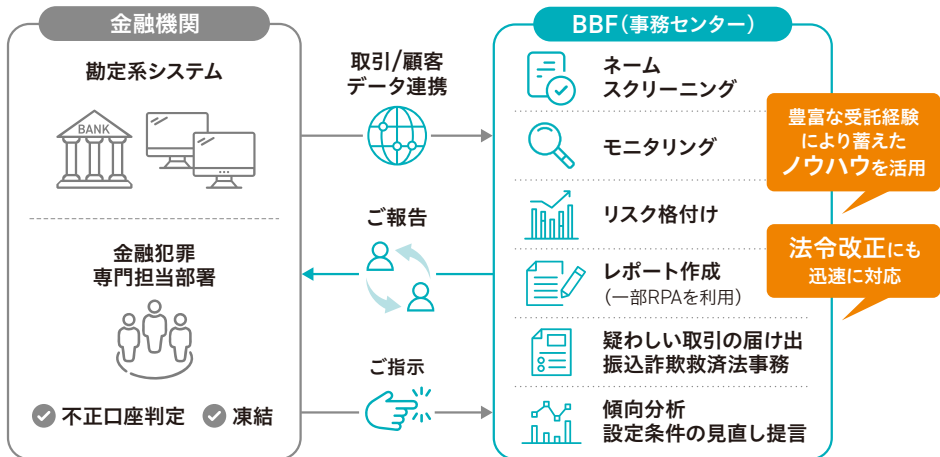
事務受託(BPO)・AMLコンサルティング事業

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が続ける中、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。為替取引分析業者には、取引フィルタリングや取引モニタリング等の実効性を継続的に向上させることにより、金融機関等におけるAML/CFTの実効性の向上に資する役割が求められている。



金融犯罪対策におけるサポートの事例

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

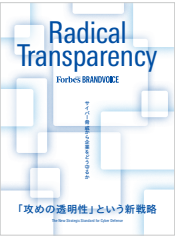
- 2025年11月 静岡県警察とサイバー犯罪対策で連携協定を締結
- 2026年 2月 神奈川県警察とサイバー事案対処で連携協定を締結
- 2026年 3月 全国地方銀行協会とのフィッシング対策サービスの共同利用を開始
- 2026年 3月 国内クレジットカード会社13社および業界団体と共同でフィッシングサイト閉鎖の取組みを拡大
- 2026年 5月 楽天カード株式会社とフィッシング詐欺による被害防止に向けた警告機能を導入
- 2026年 5月 北海道警察とサイバー事案対処で連携協定を締結



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。

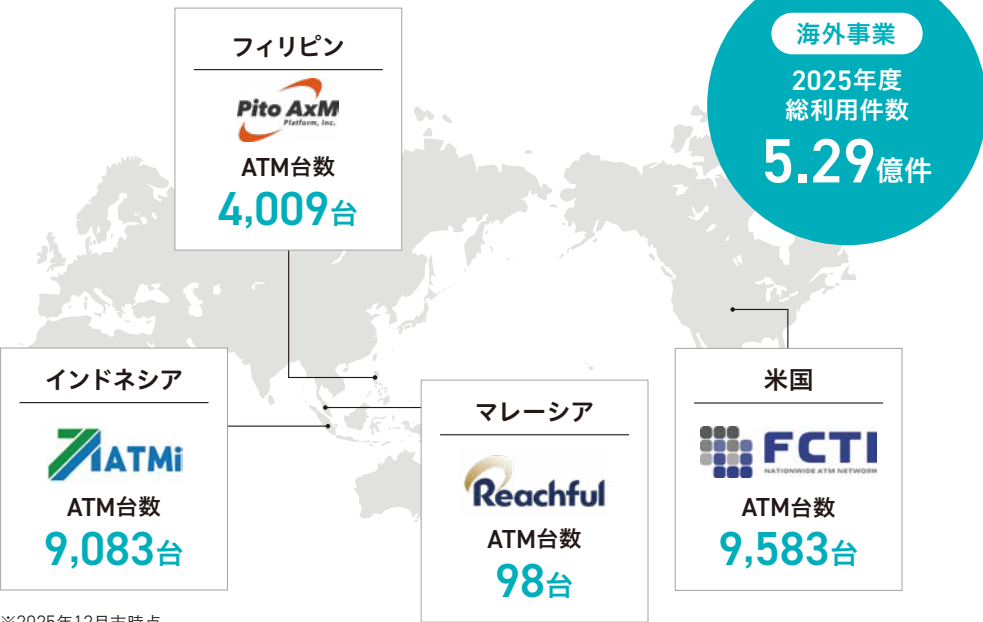
2025年度は、米国(FCTI)は計画を上回って黒字基調ですが、インドネシア(ATMi)は減収が続き、フィリピン(PAPI)も利用件数が伸び悩み利益減になるなど、海外4社で黒字を達成しました。しかしながら、前中期経営計画で目標に掲げていた経常収益650億円には及ばず、海外事業としては課題が残りました。

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



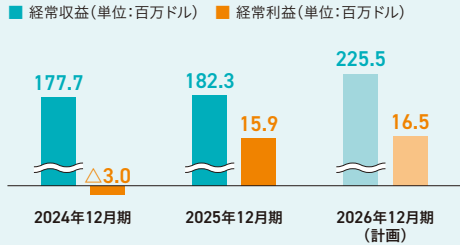
※2025年12月末時点

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



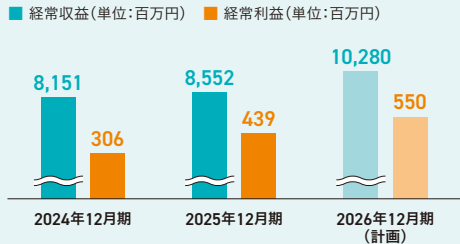
注力取組

- 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



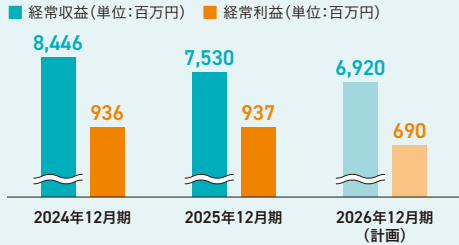
注力取組

- 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



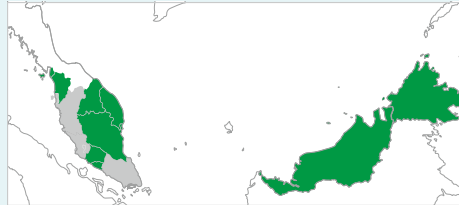
注力取組

- 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

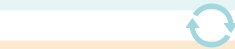
ATM事業の多角化

- 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



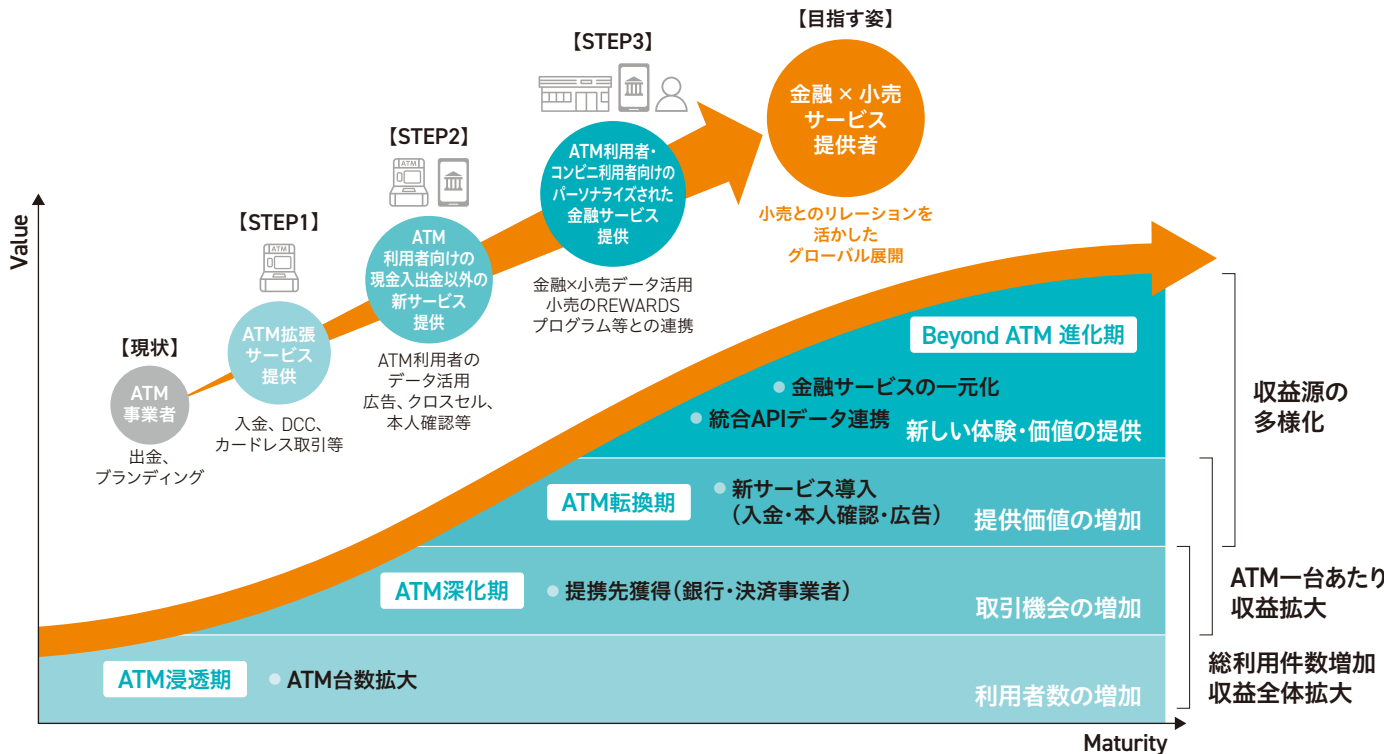
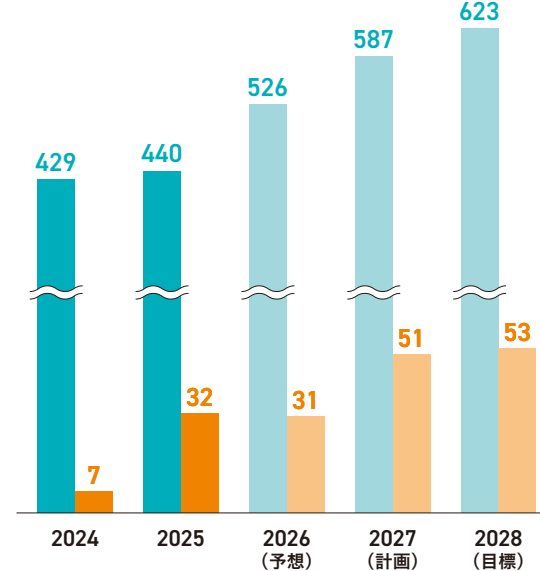
日本・グローバルの知見を相互に共有
(「+Connect」やAI・データ活用)



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。



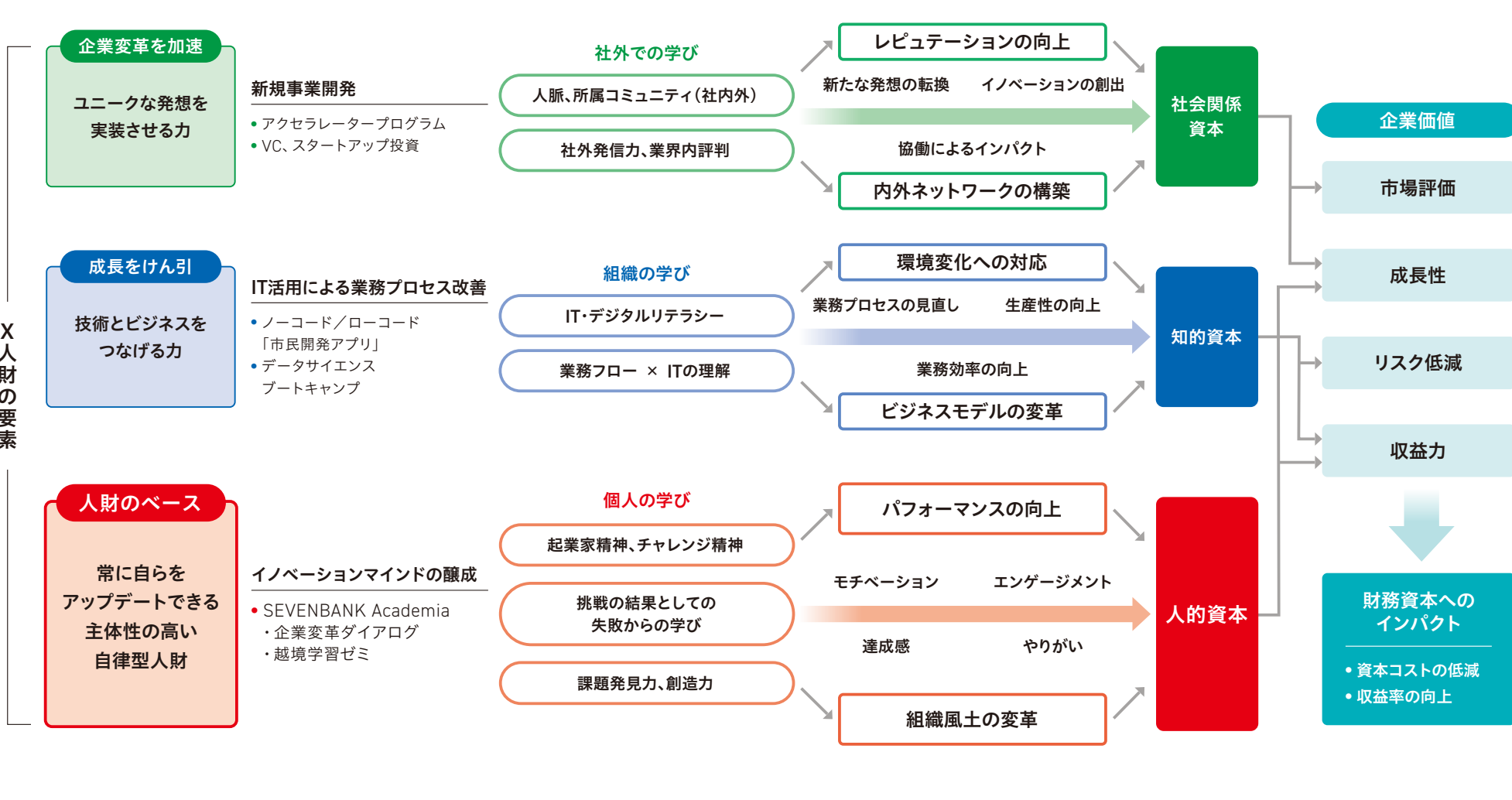
人財戦略 全体像

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

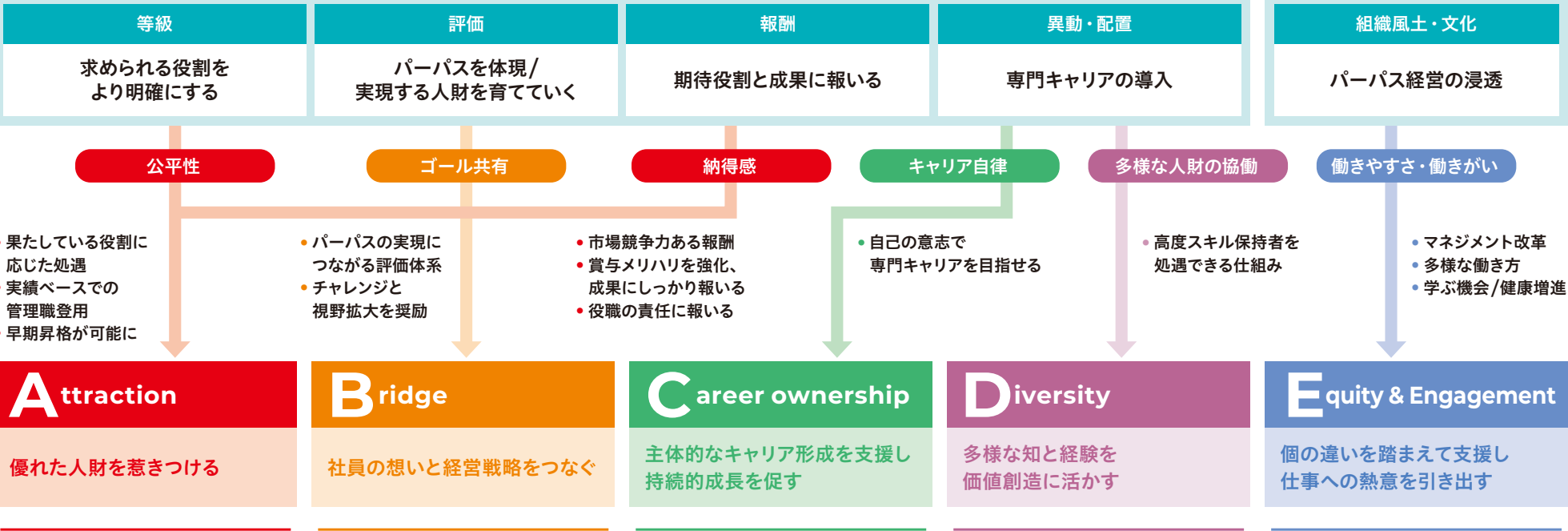
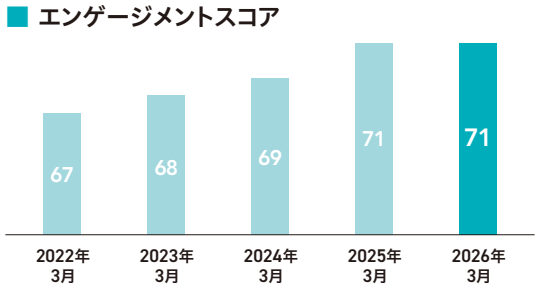
これからの時代、企業を取り巻く環境は急速に劇的に変化することが予想されます。当社グループでは、潜在的・将来的な課題を自ら見つけ、創造力とテクノロジーを活用し、自己、社内、社会を変革できる人財を「X(Transformation)人財」と定義しています。グループの成長をけん引し、企業変革を加速する原動力となる「X人財」を育て、増やしていくことで、企業価値の向上にもつなげていきます。



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。

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

注目すべき指標	2025年度実績値	目標値
一人当たり研修費	13.7万円	前年以上
EX10設定率	63.2%	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

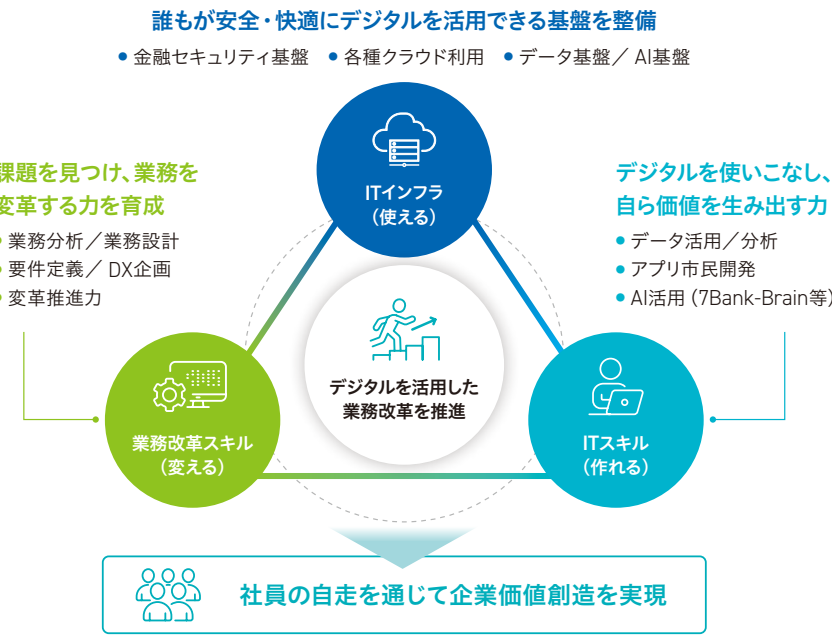
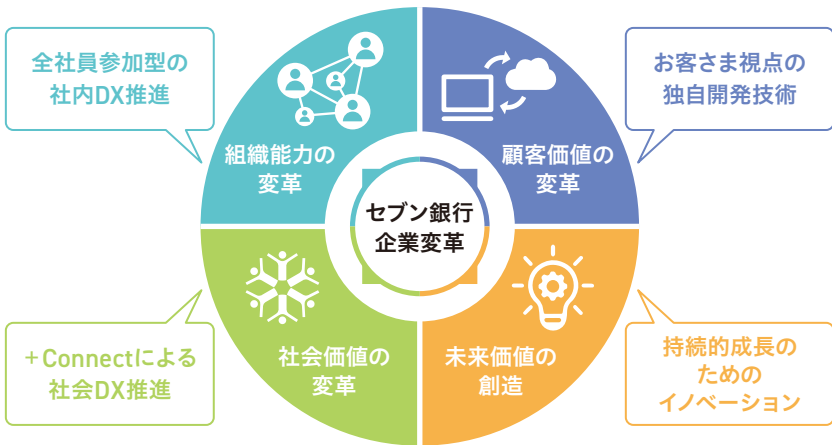
デジタル技術の進展は新たなフィンテック企業の参入、顧客接点と価値観の変化、労働市場の縮小と働き方改革など、あらゆる産業に大きな影響を及ぼしています。そうした変化を捉え、当社では、デジタル技術と人財の力で、事業・組織・社会への価値提供を進化させる企業変革の取組みを加速しています。

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

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

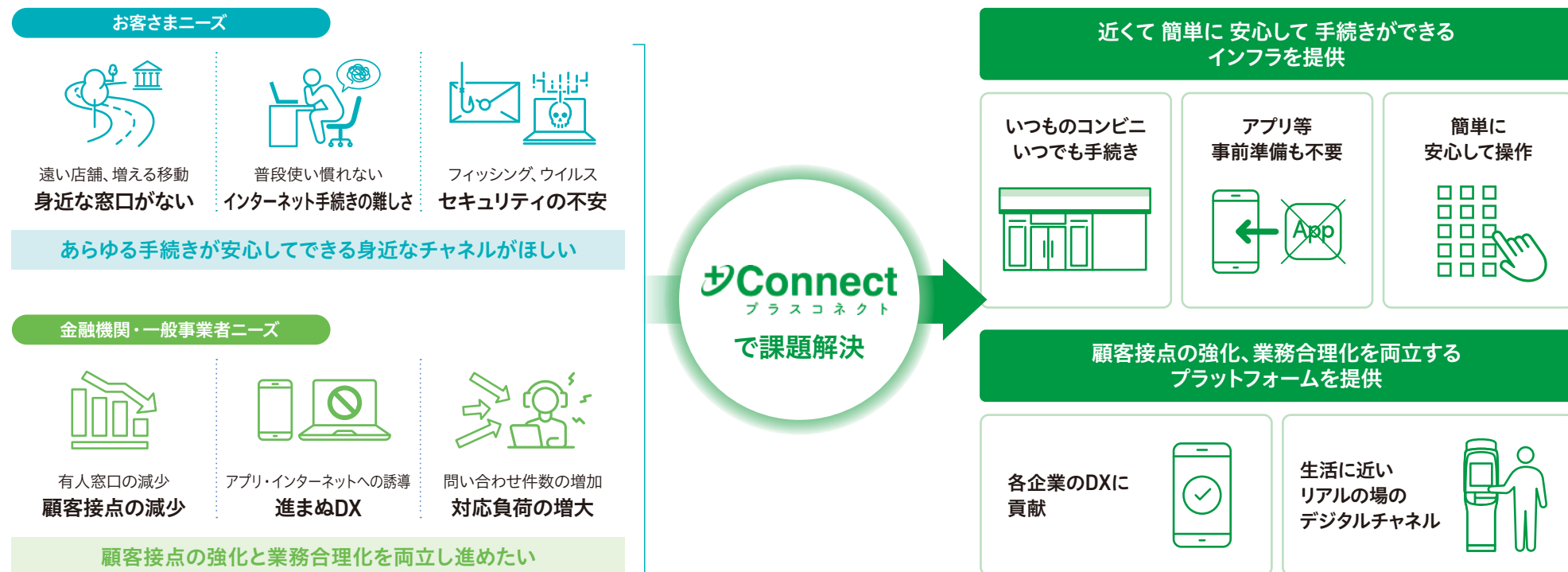
全文はこちら
<https://www.sevenbank.co.jp/branding/purpose/article/20260601/>

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



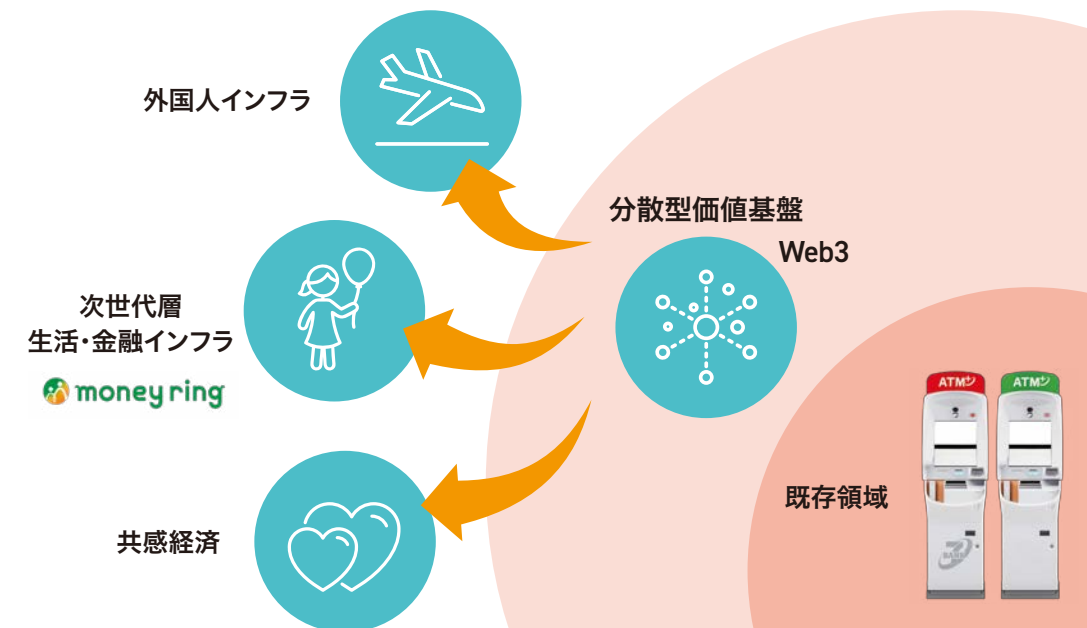
未来価値の創造

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

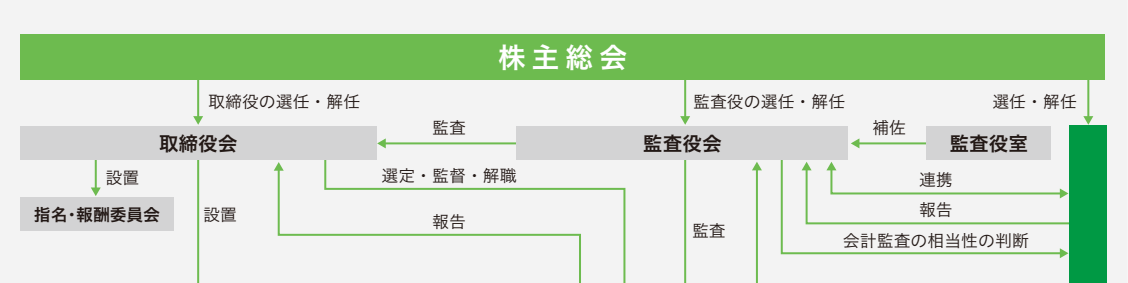
な経験や各種分野における高い見識を有する社外取締役による意思決定を行い、かつ監査役による監査により、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保しています。

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。

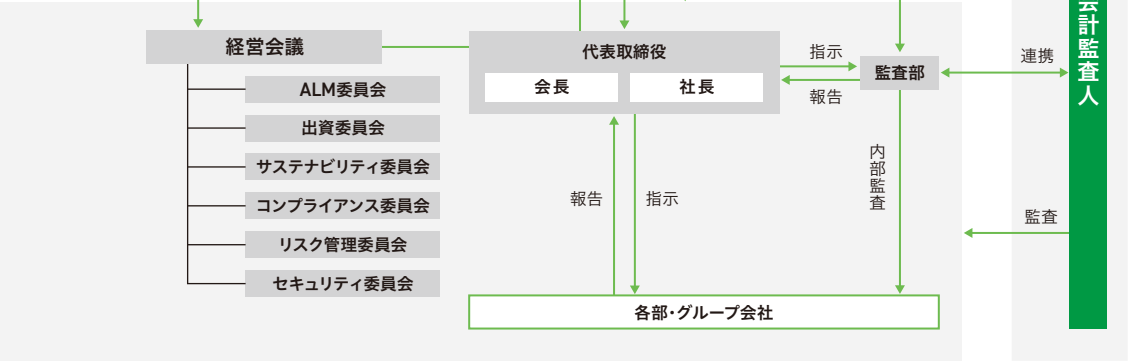
Web <https://www.sevenbank.co.jp/csr/esg/governance/>



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 やすあき
高藤 悦弘

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。

出席回数
取締役会 15/16回
指名・報酬委員会 9/ 9回



社外取締役（独立役員）
ひらこ ゆうじ
平子 裕志

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。

出席回数
取締役会 16/16回
指名・報酬委員会 7/ 7回



社外取締役（独立役員）
きはら たみこ
木原 民

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。

出席回数
取締役会 16/16回
指名・報酬委員会 7/ 7回

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

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。

出席回数
取締役会 16/16回
監査役会 15/15回



社外監査役（独立役員）
あしはら いちろう
芦原 一郎

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。

出席回数
取締役会 12/12回
監査役会 10/10回



常勤監査役
いしぐろ かずひこ
石黒 和彦

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。

出席回数
取締役会 16/16回
監査役会 15/15回



常勤監査役
あおやま けいすけ
青山 圭介

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。

出席回数
取締役会 12/12回
監査役会 10/10回

■ 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。												●	●	



代表取締役会長
ふなたけ やすあき
舟竹 泰昭

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。

出席回数
取締役会 16/16回
指名・報酬委員会 9/ 9回



代表取締役社長
まつはし まさあき
松橋 正明

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。

出席回数
取締役会 16/16回
指名・報酬委員会 9/ 9回



取締役
おか とおる
岡 徹

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。

新 任



取締役
くれたに てるたか
樽谷 光生

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。

新 任



取締役
わき たまさ
脇田 珠樹

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。

新 任

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」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。その広がりに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

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%

取締役会の機能を補完するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置し、取締役会の委任を受けて、株主総会議案として取締役候補者を取締役に推薦すること、および取締役会議案として執行役員候補者を取締役に推薦すると同時に、取締役等の後継者計画を監督しています。

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。

業務執行取締役	基本報酬 50%	賞与 25%※	業績連動型株式報酬 25%※
固定報酬と変動報酬のバランス	固定報酬50%		変動報酬50%
金銭報酬と株式報酬のバランス	金銭報酬75%		株式報酬25%
非業務執行取締役・監査役	固定報酬 100%		

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

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。

79

80

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

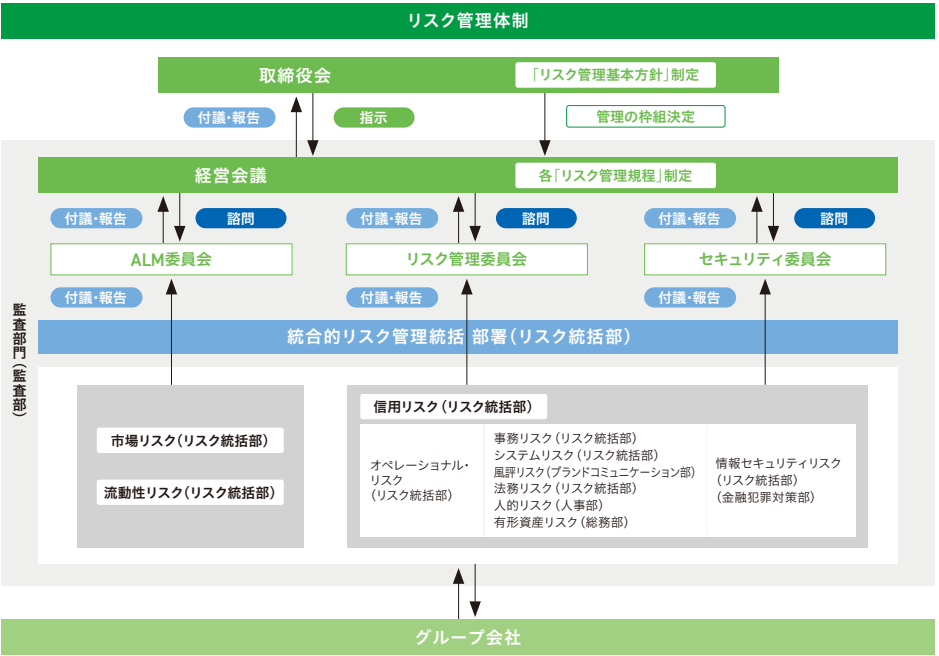
リスク管理

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。

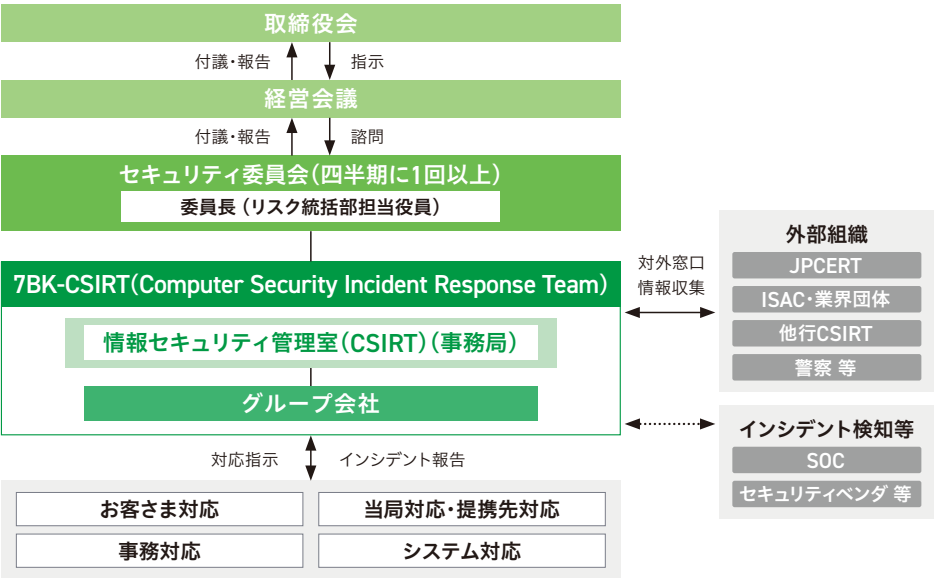
管理態勢

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。

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

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。



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

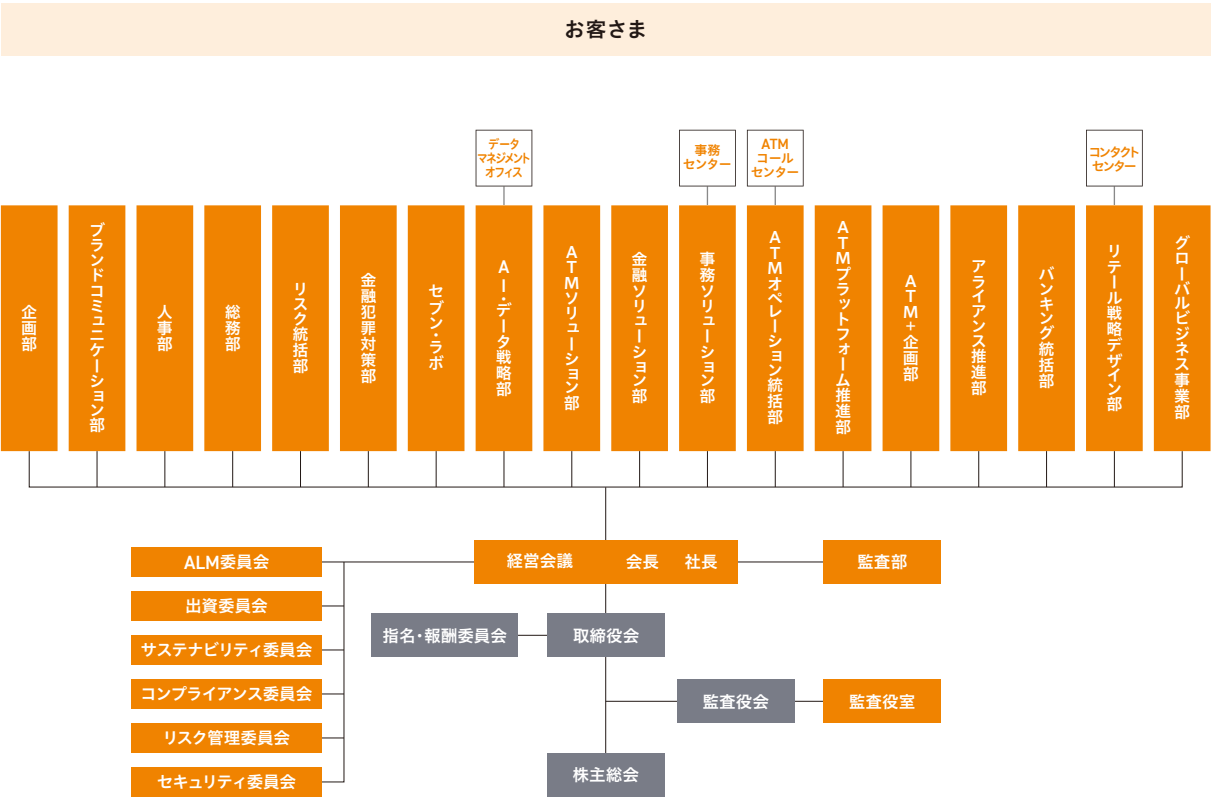
会社概要

(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		短期カウンターパーティ格付け「A-2」 [格付投資情報センター(R&I)]
開業	2001年5月7日		
資本金	30,724百万円		発行体格付け「AA-」 アウトルック「安定的」

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

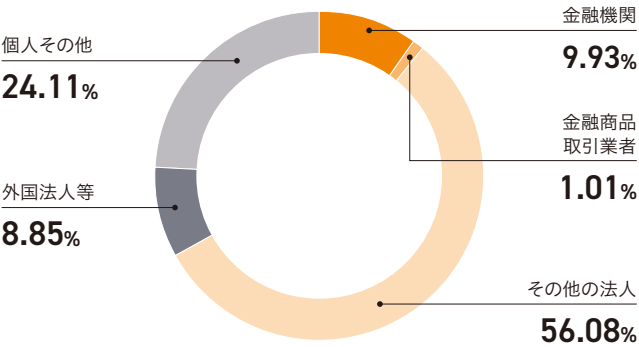
(2026年3月末現在)

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