

MANAGEMENT BASE

セブン銀行の 経営基盤

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

第2の成長を支える人材戦略

人事部担当役員メッセージ



常務執行役員 総務部・人事部担当
稲垣 一貴

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

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

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

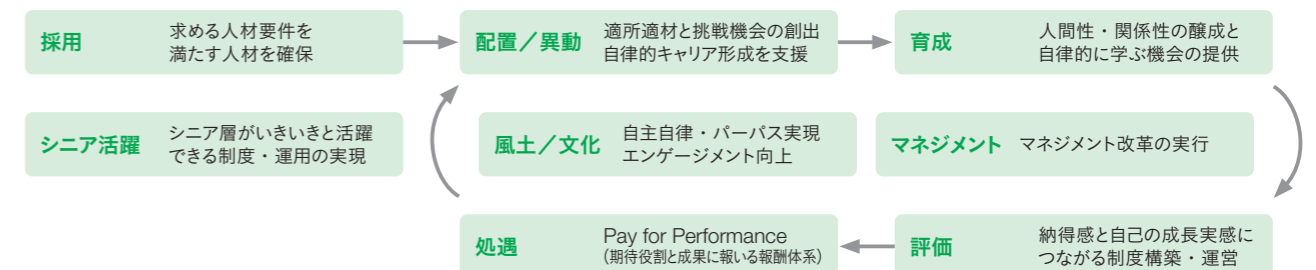
当社はこれからも、新しい価値を創る主体は“人”であると考え、積極的に社員の成長に投資してまいります。社員と会社とともに成長することによって持続的な価値を創造し、パーパスを実現することを目指します。

個人と会社の持続的成長に向けた人材と環境の最適化

社員の自律的成長を支援・活躍する場を提供し、事業を通じて社会に貢献



人材マネジメントサイクル



第2の成長を支える人材戦略

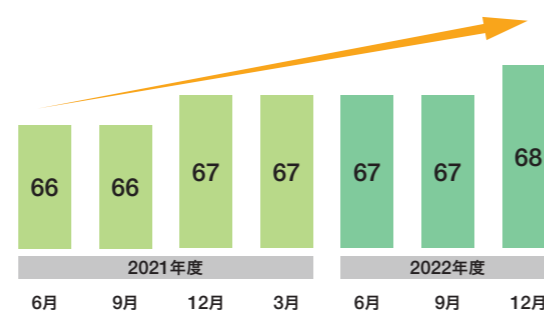
主な取組みとエンゲージメント

※特に注記がないものについては、2022年度または2023年3月31日時点

	取組み	アウトプット
1 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ●新卒・キャリア採用の積極推進 ●各種研修(IT研修、階層別研修、コミュニケーション研修、評価者研修)の実施 ●社内セミナー開催 ●社内公募・社内インターンシップの実施 ●タレントマネジメントツールの導入 ●全社の人材ポートフォリオ、スキルアセスメントの実施 ●EX10(エクステン)の導入※1 	<ul style="list-style-type: none"> ●新卒採用:15名、キャリア採用:61名(キャリア採用比率61%) ●社員登用人数:3名 ●社員1名当たりの研修費用:約10万円 ●パーパスアワード・サンクスレター表彰の開催 Pickup! ●社内インターンシップでグローバルビジネス事業部へ社員2名派遣 Pickup!
2 ワークスタイル	<ul style="list-style-type: none"> ●社長によるタウンミーティング実施 ●部門を横断したコーヒータムの開催 ●サンクスレターツールの導入※2 ●社内ウェビナー開催・社内報発行 ●服装基準の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ●タウンホールミーティング:のべ60回500名以上が参加 Pickup! ●コーヒータム:10回開催 ●サンクスレター総数:2,782通
3 制度	<ul style="list-style-type: none"> ●リ・チャレンジプラン※3 ●生涯現役を踏まえた制度・運用整備 ●マネジメント層への株式交付制度の導入 ●定年後再雇用者への目標管理・賞与制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ●社員勤続年数:7.6年 ●有給休暇取得率:83.8% ●育児休職取得者※4:24名(男性6名、女性18名)、復職率:100% ●介護休職取得者※4:1名 ●育児・介護を事由とした短時間勤務制度利用者数:21名
4 健康・厚生	<ul style="list-style-type: none"> ●新型コロナウイルス感染症対応の継続 ●管理職メンタルヘルスケア研修 ●健康相談ルームの運用 ●セブン&アイグループと連携した健康施策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●労働災害発生率※5:0.77 ●労働災害強度率※6:0.01 ●1か月当たりの従業員の平均残業時間:24.1時間
5 ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> ●支援学校との連携強化 ●女性幹部候補育成プログラムへの社員派遣 ●D&Iセミナーの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職比率※7:18.4%(目標2025年度末30%) ●キャリア社員比率:83.1% ●障がい者雇用率※8:2.32%
6 リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ●ハラスメント予防社内研修 ●コンプライアンス相談制度 	<ul style="list-style-type: none"> ●ヘルプライン受付数:14件

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

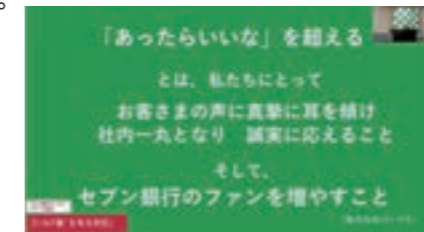
エンゲージメントスコアの推移



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

パーパスアワードの開催

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



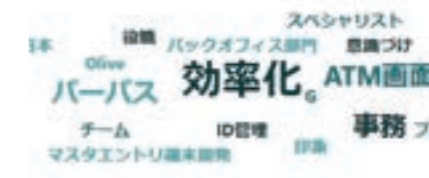
SNS対応 プレゼン資料



表彰式の様子

タウンホールミーティングの実施

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



事後アンケートで印象に残った言葉を抽出



タウンホールミーティングの様子

社内インターンシップ「インドネシア・フィリピン派遣」

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



VOICE

ATMプラットフォーム推進部
管 ひかり

ATM+企画部
佐々木 建治

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

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

環境問題への対応

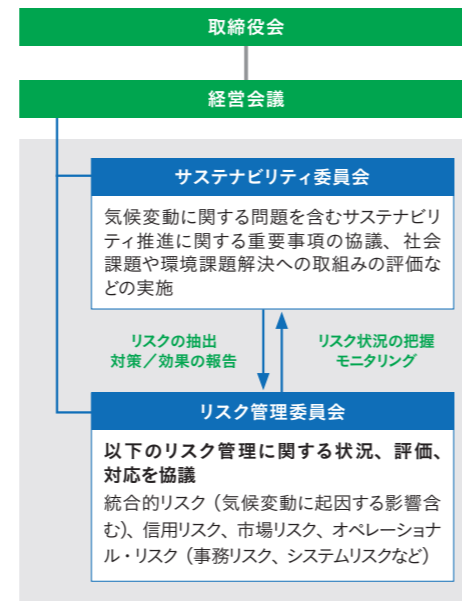
TCFD提言への賛同

地球温暖化は企業の持続可能性にも深刻な影響を及ぼしています。また、気候変動リスクは未来世代への重大な脅威となりえます。セブン銀行グループでは、企業活動に大きな影響を及ぼす気候変動問題を経営の重要課題の一つと認識し、2021年12月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同を表明しました。TCFDの提言に従い、気候変動に係るリスクおよび機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、ステークホルダーへの情報開示の充実を図るとともに、具体的な対策を講じていきます。

ガバナンス

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

また、気候変動リスクについては、「リスク管理基本方針」に基づき、リスク管理に関する諸規程に沿ったリスク管理組織・体制の中で、全社的なリスク状況を確認しています。当社のリスク管理体制は、経営会議の諮問機関として、リスク統括部担当役員を委員長とするリスク管理委員会を設置しており、サステナビリティ委員会と連携し、定期的なモニタリングを通じてリスク状況を把握しています。



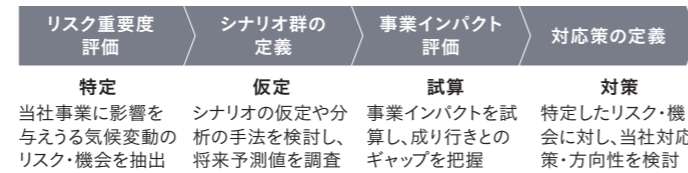
戦略

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

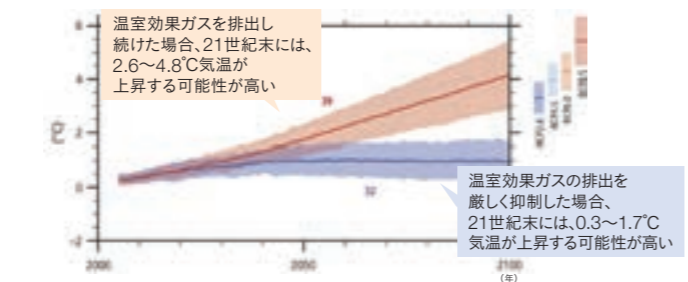
参照シナリオ

項目	2°C以下シナリオ	4°Cシナリオ
参照シナリオ	(2°Cシナリオ) IEA Sustainable Development Scenario IPCC RCP2.6 (1.5°Cシナリオ) IEA Net Zero Emissions by 2050	(4°Cシナリオ) IEA Stated Policies Scenario IPCC RCP8.5
想定される世界観	2100年時において、産業革命時期比で1.5°C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す、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°C～5.4°C(約4°C)の平均気温上昇が想定されるシナリオ。気候変動問題を軽減するための積極的な政策・法規制等は敷かれず、異常気象の激化が顕著に表れる。

シナリオ分析の手順



シナリオごとの将来的な気温上昇予想



※気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第5次報告書より

想定された気候関連リスク・機会と当社戦略

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

【移行リスク】脱炭素社会への移行に伴い発生するリスク

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

※4°Cシナリオでは脱炭素社会への移行は想定されないため、該当せず

【物理リスク】気候変動によってもたらされる物理的なリスク

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

移行リスク・物理リスクの定義

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

環境問題への対応

リスク項目の財務的インパクト試算

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

脱炭素シナリオ

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

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

温暖化進行シナリオ

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

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

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

自然災害が増大するリスクへの対応として、中継システムの分散化による業務継続体制の構築や、ATMにUPS(無停電電源装置)を搭載して災害による停電に備える等の対策を講じています。また万が一の大規模災害でATMが広範囲に渡って稼働できない場合には、移動ATM車両を派遣し決済インフラの提供を通じた地域支援に取り組めます。

■ リスク管理

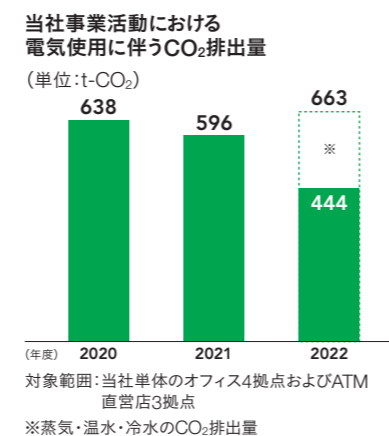
気候変動リスクについても「リスク管理基本方針」内の統合的リスク管理方針として、リスク評価結果・モニタリングを通じて外部・内部環境の変化に即応した機動性の高いリスク管理を実践することを定めており、全社的なリスク管理体制の中で気候関連リスクを把握・管理するプロセスに組み込まれています。

■ 指標と目標

豊かな地球環境を未来世代につないでいくために、セブン&アイグループでは環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」で掲げた「店舗運営に伴うCO₂排出量実質ゼロ」という目標の達成に向けて、当社グループもセブン&アイグループの一員として環境負荷低減活動に積極的に取り組んでいます。

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

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



環境に配慮したATM

■ 消費電力を抑えた第4世代ATM

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



■ ATMのご利用明細票の排出削減

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

ご利用明細票の排出削減のメリット

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

■ ATMの長寿命化と3R

ATMは設計段階からリサイクル素材の導入やメンテナンスしやすい構造などを積極的に採用しています。また不具合が起きた場合はパーツごとの取替えやメンテナンスを行い長く使えるような工夫も取り入れています。撤去・回収したATMはパーツ単位で再利用するなど再資源化し、リサイクル率約100%を達成しています。



環境課題を知る、環境保全活動

■ ATMのリサイクル現場を視察

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



■ 社員による環境保全活動

一般財団法人セブン-イレブン記念財団と連携して、社員による環境保全活動に取り組んでいます。東京都八王子市にある「高尾の森自然学校」では生物多様性についての学習や、森林の整備など森林の保全活動に取り組めました。滋賀県の「滋賀セブンの森」では、琵琶湖畔の清掃活動を行うとともに、琵琶湖の生き物について学びました。このような活動は、社員一人ひとりの環境意識の向上に寄与しています。



コーポレート・ガバナンス

マネジメントメンバー



取締役
平子 裕志
社外取締役(独立役員)

取締役
高藤 悦弘
社外取締役(独立役員)

取締役
舟竹 泰昭
代表取締役会長

取締役
松橋 正明
代表取締役社長

取締役
木原 民
社外取締役(独立役員)

取締役
小林 強
取締役

監査役
石黒 和彦
常勤監査役

監査役
小川 千恵子
社外監査役(独立役員)

取締役
黒田 由貴子
社外取締役(独立役員)

取締役
木川 眞
社外取締役(独立役員)

監査役
寺島 秀昭
社外監査役(独立役員)

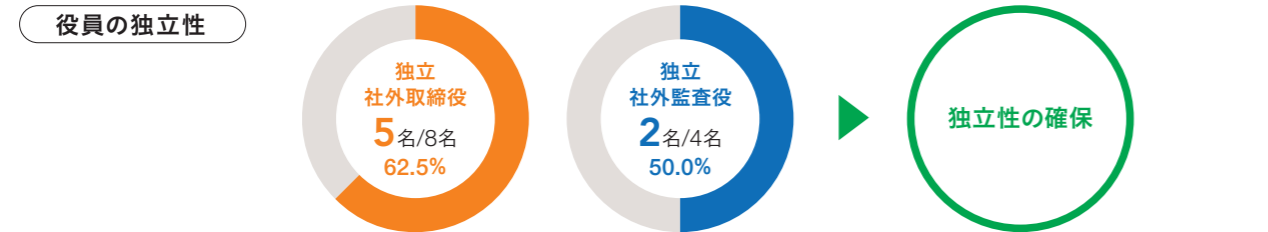
監査役
酒井 良次
常勤監査役

コーポレート・ガバナンス

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。

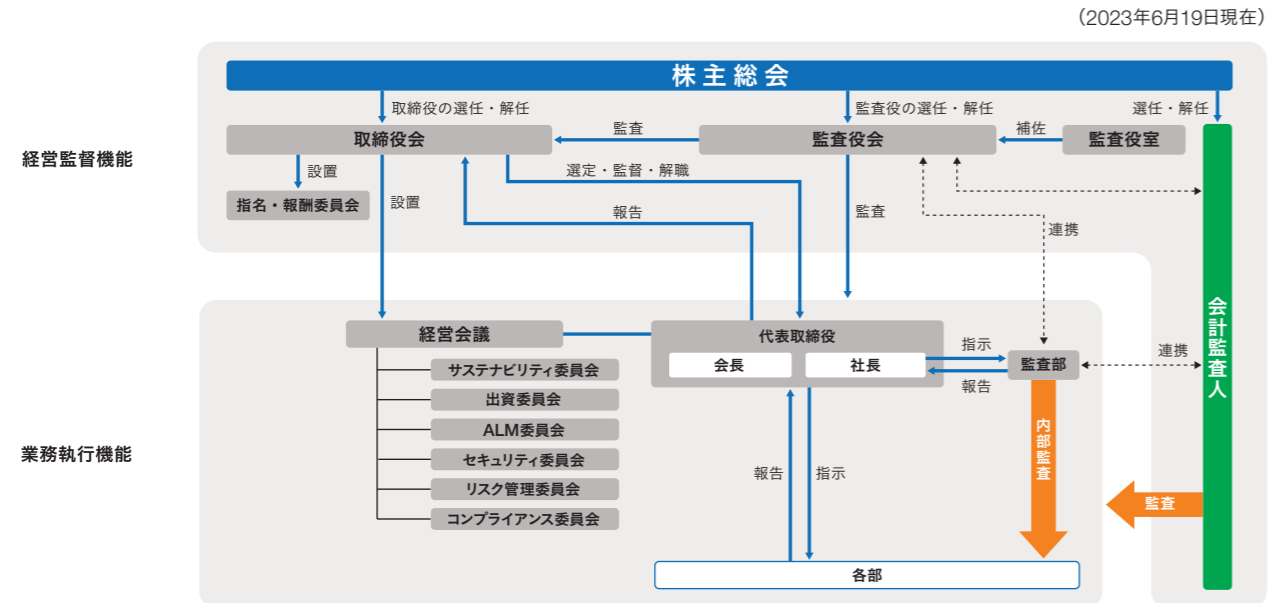
また、企業統治の体制として監査役会設置会社を採用しています。取締役会においては、業務に精通した業務執行取締役と豊富な経験や各種分野における高い見識を有する社外取締役による意思決定を行い、かつ監査役による監査により、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保しています。



主な項目と内容

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

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年6月19日現在)



① 取締役会

当社の取締役会は、取締役8名（うち独立社外取締役5名）で構成され、原則として毎月1回開催し、会社経営に関する基本方針および業務運営に関する重要事項の決定並びに業務執行取締役および執行役員の職務の執行を監督しています。

主な議案

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

② 指名・報酬委員会

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



指名・報酬委員会

③ 監査役会

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

④ 経営会議

経営会議は、原則として毎週1回開催し、取締役会付議事項の事前協議を行うとともに、業務計画、財産の取得・処分、信用供与に関する事項、借財・経費支出、債権管理に関する事項、社員の賞罰、社員の勤務条件・福利厚生に関わる事項、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。

主たる機関の参加メンバー

役位	氏名	取締役会	指名・報酬委員会	経営会議
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	小林 強	○		
社外取締役	木川 真	○	◎	
社外取締役	黒田 由貴子	○	○	
社外取締役	高藤 悦弘	○		
社外取締役	平子 裕志	○		
社外取締役	木原 民	○		
(執行役員)	他13名			○

役位	氏名	監査役会	取締役会	指名・報酬委員会	経営会議
常勤監査役	石黒 和彦	◎	△	△	△
常勤監査役	酒井 良次	○	△		△
社外監査役	寺島 秀昭	○	△		
社外監査役	小川 千恵子	○	△		

◎ 議長、委員長
○ 構成員、委員
△ オブザーバー

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取組み

当社では、持続的成長と企業価値の向上において、ガバナンスの強化を重要な経営課題として位置づけています。2022年度は、企業を取り巻く環境が大きく変わる中、パーパスの実現に向けた成長戦略の遂行や社会課題の解決を軸としたサステナビリティ経営の推進に向けて、さらなる取締役会の実効性向上に注力してまいりました。2023年度には新たな社外取締役および社外監査役が加わり、取締役会の独立性を強化し、多様性に富む取締役会メンバーの構成で、さらなるガバナンスの実効性向上に取り組んでまいります。

主な取組み

- ① スキルマトリックスの充実を図るためIT分野の専門性を有する社外取締役を迎えるとともに、取締役会メンバーの女性比率向上により多様性を拡充。
- ② 取締役会での意見を踏まえ、取締役会として関与すべき議案を見直し。
- ③ 定例会となった戦略的な議論の場である「役員ディスカッション」では、経営に資するテーマでのディスカッションや新任の部長および子会社社長による業務説明を行い、現場に近い幹部社員から直接業務に関する説明を受けることで情報非対称性の解消に努めると同時に、将来の役員候補者との直接対話の機会を提供。

取締役会の実効性評価

当社は2015年度より「取締役会の実効性評価」を実施しております。2022年度はアンケート項目数を大幅に増やし、広く課題を抽出できるように工夫をしました。取締役および監査役を対象に匿名式で行い、取締役会の運営状況、取締役会の構成、取締役会の議案、その他の項目でアンケートを実施し、その結果を取締役会で審議しました。

■ 2022年度の評価

すべての取締役が取締役会の役割・責務を共有した上で、それぞれの知見・専門性をもとに自由闊達な議論等を通じて、多角的な観点から審議を行い、意思決定・監督機能を果たしております。以上より、取締役会は適切に機能しており、実効性は確保されていることを確認しました。重点対応事項に対する具体的な取組み内容は以下のとおりです。

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

■ 2023年度の重点対応事項

- ① セブン銀行グループにおけるガバナンス高度化
 - ・取締役会における討議として適切なテーマの設定、討議内容の充実、構成員・経営幹部の多様化推進
- ② 幹部人材との意見交換・交流機会の拡充
 - ・幹部人材による業務説明・情報提供機会の確保、幹部人材との意見交換・交流の場の設定
- ③ 株主・投資家との建設的対話に向けた取組み
 - ・取締役会に対する株主・投資家との対話状況の共有、資本市場の声を踏まえた戦略議論の実施

社外役員の独立性判断基準

当社の「社外役員の独立性に関する基準」は以下のとおりです。

- ① 親会社又は兄弟会社の業務執行者（過去その立場にあった者を含む。以下同じ）ではないこと
- ② 当社を主要取引先とする者ないしその業務執行者又は当社主要取引先若しくはその業務執行者ではないこと
- ③ 当社から役員報酬以外に多額の金銭等を得ているコンサルタント・会計専門家・法律専門家又は団体に所属していた者ではないこと
- ④ 当社の主要株主又はその業務執行者ではないこと
- ⑤ 上記の近親者、当社業務執行者の二親等内の血族・姻族ではないこと

その他独立役員に関する事項

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

社外役員の選任理由

	氏名	選任理由
社外取締役	木川 眞	ヤマトホールディングス株式会社等の会社経営に携わってきた経験・見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。
	黒田 由貴子	会社経営の経験およびグローバル人材の育成に係る見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。
	高藤 悦弘	味の素株式会社における会社経営、マーケティングおよびグローバルな職務の経験・見識を、現に当社経営に活かしていただいているため。
	平子 裕志 新任	ANAホールディングス株式会社等における会社経営に携わってきた経験・見識を、当社経営に活かしていただくため。
社外監査役	木原 民 新任	リコーITソリューションズ株式会社の会社経営および株式会社リコーの人材戦略に携わってきた経験・見識を、当社経営に活かしていただくため。
	寺島 秀昭	弁護士として培ってきた企業法務等に関する幅広い見識を、現に当社経営の監査に活かしていただいているため。
	小川 千恵子 新任	公認会計士としての国際的な見識を、当社経営の監査に活かしていただくため。

社外役員への支援体制・トレーニング方針

- ① 取締役および監査役がその役割や責務を実効的に果たすために必要十分な社内体制を整備いたします。
- ② 取締役および監査役に対し、就任時および就任以降も継続的に、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報や知識を提供するなど、求められる役割を果たすために必要な機会を提供いたします。
- ③ 社外取締役および社外監査役（以下、「社外役員」という。）に社内の情報を十分に共有する体制を構築いたします。
- ④ 社外役員に対し、当社の経営理念、企業文化への理解を促すとともに、経営環境等について継続的に情報を提供いたします。
- ⑤ 社外役員が、業務執行役員やほかの非業務執行役員との間で定期的に会合を開くなど、役員相互での情報の共有、意見の交換を充実させるための環境を整備いたします。
- ⑥ 社外役員がその役割を果たすために必要な費用を負担いたします。

コーポレート・ガバナンス

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材を確保でき、職責に応じた適切な報酬体系・報酬水準であること
- ▶ 客観性・透明性あるプロセスにより決定され、公平・公正な報酬制度であること

② 当事業年度に係る役員の個人別の報酬等の決定の方法

当社では、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役2名および代表取締役2名の合計4名から構成される指名・報酬委員会を設置しています。取締役の報酬等の具体的な支給額は、株主総会において決議された報酬限度額の範囲内において、指名・報酬委員会が取締役に提案し、取締役会の決議により決定しています。指名・報酬委員会の開催にあたっては、議論のプロセス把握の観点により、監査役が議決権を持たないオブザーバーとして参加できるものとしています。この手続きは「役員規程」に定められており、「役員規程」は取締役会が監査役と協議の上、その決議によって変更又は改廃されます。

監査役の報酬等は、株主総会において決議された報酬限度額の範囲内において、監査役の協議にて決定しています。

③ 報酬体系

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

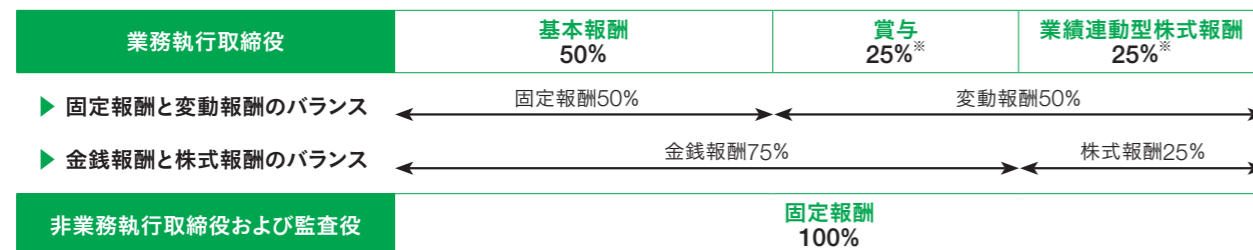
	固定報酬		変動報酬	
	(a)基本報酬	(b)賞与	(c)業績連動型株式報酬	
業務執行取締役	●	●	●	
非業務執行取締役	●	—	—	
監査役	●	—	—	

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

業務執行取締役の報酬における各制度の割合は、固定報酬と変動報酬のバランス、金銭報酬と株式報酬のバランス、および短期・中長期のバランスのとれた視点を持ち経営を担うための賞与と株式報酬のバランス等を考慮し、指名・報酬委員会が取締役に提案し、取締役会の決議により、以下のとおり決定しています。

また、非業務執行取締役および監査役は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督するという役割を考慮し、固定報酬のみとします。



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

④ 報酬水準

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

⑤ 変動報酬の内容および算定方法

● 賞与

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

● 業績連動型株式報酬

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

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

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

● 変動報酬の評価指標（業績指標）および評価方法

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

制度	指標および評価方法	
賞与	<ul style="list-style-type: none"> ● 「本業を伸ばしつつ事業の多角化」を実践するという経営戦略を踏まえ、中長期的な企業価値向上に向けた業績目標（マイルストーン）達成状況・プロセスに基づき評価 ● 前事業年度の連結経常収益、連結経常利益の目標達成状況に基づき定量的に評価 ● 基準額の0%～200%の範囲で支給額を決定 	
業績連動型株式報酬	固定部分	—
	業績連動部分	<ul style="list-style-type: none"> ● 「本業を伸ばしつつ事業の多角化」を実践するという経営戦略を踏まえ、中長期的な企業価値向上の結果に基づき評価 ● 前事業年度の連結経常収益、連結経常利益等の目標達成状況に基づき定量的に評価（2024年3月期の対価として付与される業績連動型株式報酬のポイントから従業員エンゲージメントを評価指標として追加予定） ● 基準ポイントの0%～200%の範囲でポイント数（交付株式数）を決定

● 評価指標の目標と実績

当事業年度（自2022年4月1日 至2023年3月31日）

評価指標	目標値(百万円)	実績値(百万円)	目標達成度(%)
連結経常収益	149,000	154,984	104.0
連結経常利益	28,000	28,924	103.3

コーポレート・ガバナンス

監査の状況

① 監査役と会計監査人の連携状況

監査役は、有限責任あずさ監査法人との監査契約に基づき、定期的な意見交換の場を持ち、相互の連携を図っています。また、監査役は、取締役会に出席すること等により取締役の職務執行を監査し、業務監査および会計監査を実施するとともに、会計監査人による外部監査の結果について報告を受け、その適正性をチェックしています。なお、会計監査人から会計監査の報告等を受ける際に内部監査部門も同席し、緊密な連携を図っています。

② 監査役と内部監査部門の連携状況

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

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

- 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、当該業務の当社社内所管部署による管理状況を監査するとともに、外部委託先と合意した範囲で外部委託先に対する監査を実施しています。また、監査役は、監査部からその監査計画および監査結果について定期的に報告を受け、必要に応じて調査を求めるとし、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としています。

内部統制システムの整備および運用の状況

会社法第362条第4項第6号に規定する体制の整備について、当社が実施すべき事項を2006年5月8日開催の取締役会で決議いたしました。本決議の内容については、年度ごとに進捗状況をレビューし、見直しを行っています。この決議内容に基づき、良好なコーポレート・ガバナンス、内部統制および当社グループにおける業務の適正な運用を行っています。

上場子会社のガバナンスに関する方針（少数株主の利益保護）

■ 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、当社議決権の46.28%を間接保有する親会社であり、適時開示規則に定められた支配株主に当たります。親会社との取引等を行う際には、利益相反取引を通じて銀行経営の健全性が損なわれること等を防止するための規定として定められた銀行法上のアームズ・レングス・ルールを遵守しており、当該取引等の必要性および当該取引等の条件が第三者との通常の取引の条件と著しく相違しないことを十分に確認するものとします。

■ 親会社である株式会社セブン&アイ・ホールディングスとの関係

当社が健全で持続的な成長を達成していくには、企業としての信頼性・経営の透明性を基盤とし成り立つさまざまな提携先との協業を高度に融合させ、事業発展（イノベーション）させていくことが不可欠であると考えています。そして、当社の信頼性・経営の透明性を担保するために、市場への上場は最も有効な手段の一つであると認識しており、当社は独立した上場企業として、事業戦略・人事政策・資本政策等のすべてを親会社から独立して主体的に検討・決定の上、事業活動を展開しています。また、親会社から必要な独立性を確保するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置し、取締役候補者および執行役員候補者の推薦に関する事項を審議しており、これにより経営陣の選任について親会社からの独立性を担保しています。さらに、当社では、独立性を有する社外取締役および社外監査役を配置しており、これらの者が親会社と親会社以外の株主の利益相反が生じないよう監督しています。なお、当社は親会社との間でグループ経営に関連した契約は締結しておりません。また、当社は、親会社の開示義務等に対応するため、親会社との間で「重要事実報告ガイドライン」を定め、親会社の適時開示に影響を与えるもの、親会社連結財務諸表に重要な影響を与えるもの、セブン&アイグループの信用を毀損する可能性があるものに限定して、親会社への報告を行っています。

親会社におけるグループ経営に関する考え方や方針は以下のとおりです。

「当社は、上場子会社として株式会社セブン銀行を有していますが、当該上場子会社の独立性を尊重する観点から、同社の経営判断を重視し、事業戦略・人事政策・資本政策等を独立して主体的に検討・決定の上、事業活動を展開することを尊重しております。」

（株式会社セブン&アイ・ホールディングス ホームページより引用）

役員一覧

※ 当社では独立役員の資格を満たす者をすべて独立役員に指定しています。

取締役 (2023年7月1日現在)

き が わ ま こ と
木川 眞
社外取締役 (独立役員)

出席回数
取締役会 13回/14回



ヤマトホールディングス株式会社代表取締役社長などの要職を歴任し、2018年6月当社取締役に就任、現在に至る。ヤマトホールディングス株式会社 参与、沖電気工業株式会社取締役、株式会社肥後銀行取締役、株式会社ICMG取締役を兼務。

た か と う え つ ひ ろ
高藤 悦弘
社外取締役 (独立役員)

出席回数
取締役会 11回/11回



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

き は ら た み
木原 民
社外取締役 (独立役員)



株式会社リコー デジタル戦略部デジタル人材戦略センター所長、リコーITソリューションズ株式会社取締役などの要職を歴任し、2023年6月当社取締役に就任、現在に至る。

ふ な た け や す あ き
舟竹 泰昭
代表取締役会長

出席回数
取締役会 14回/14回



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

く ろ だ ゆ き こ
黒田 由貴子
社外取締役 (独立役員)

出席回数
取締役会 14回/14回



株式会社ビーブルフォーカス・コンサルティング代表取締役などの要職を歴任し、2018年6月当社取締役に就任、現在に至る。株式会社ビーブルフォーカス・コンサルティング取締役・ファウンダー、テルモ株式会社取締役、株式会社大林組取締役、日本オラル株式会社取締役を兼務。

ひ ら こ ゆ う じ
平子 裕志
社外取締役 (独立役員)



全日本空輸株式会社代表取締役社長などの要職を歴任し、2023年6月当社取締役に就任、現在に至る。ANAホールディングス株式会社取締役副会長、株式会社JVCケンウッド取締役を兼務。

こ ば や し つ よ し
小林 強
取締役



株式会社セブン&アイ・ホールディングス取締役執行役員などの要職を経て、2023年6月当社取締役に就任、現在に至る。株式会社セブン&アイ・ホールディングス常務執行役員金融関連事業統括兼金融関連事業統括室長、株式会社セブン・フィナンシャルサービス代表取締役会長、株式会社セブン・カードサービス代表取締役会長を兼務。

ま つ ば し ま さ あ き
松橋 正明
代表取締役社長

出席回数
取締役会 11回/11回



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

監査役 (2023年7月1日現在)

て ら し ま ひ で あ き
寺島 秀昭
社外監査役 (独立役員)


出席回数
取締役会 14回/14回
監査役会 16回/16回



最高裁判所司法研修所教官や専修大学法科大学院教授などの要職を歴任し、2019年6月当社監査役に就任、現在に至る。東京弁護士会所属、弁護士を兼務。

い し く ろ か ず ひ こ
石黒 和彦
常勤監査役

出席回数
取締役会 14回/14回
監査役会 16回/16回



UFJIS株式会社 (現三菱UFJインフォメーションテクノロジー株式会社) 常務取締役、当社取締役専務執行役員などの要職を歴任し、2020年6月当社常勤監査役に就任、現在に至る。サインポスト株式会社監査役を兼務。


お が わ ち え こ
小川 千恵子
社外監査役 (独立役員)



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

さ か い り ょ う じ
酒井 良次
常勤監査役

出席回数
取締役会 14回/14回
監査役会 16回/16回



株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役専務執行役員企画本部長、財務本部長、海外事業本部長などの要職を歴任し、2021年6月当社常勤監査役に就任、現在に至る。

取締役・監査役 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。

役 位	氏 名	企業経営	営業・マーケティング	商品開発・IT	グローバル	人事・労務	財務・ファイナンス	法務・リスクマネジメント
社外取締役 (独立役員)	木川 眞	○				○	○	○
社外取締役 (独立役員)	黒田 由貴子	○			○	○		
社外取締役 (独立役員)	高藤 悦弘	○	○		○			
社外取締役 (独立役員)	平子 裕志	○			○		○	
社外取締役 (独立役員)	木原 民			○		○		
取締役	小林 強	○			○		○	
代表取締役会長	舟竹 泰昭	○	○			○	○	
代表取締役社長	松橋 正明	○	○	○				
社外監査役 (独立役員)	寺島 秀昭					○		○
社外監査役 (独立役員)	小川 千恵子						○	
常勤監査役	石黒 和彦			○				○
常勤監査役	酒井 良次				○		○	○

執行役員 (2023年7月1日現在)

専務執行役員 (特任担当[株式会社セブン・カードサービス 取締役副社長])	かわだ ひさなお 河田 久尚	常務執行役員 (総務部、人事部担当)	いながき かずたか 稲垣 一貴	常務執行役員 (特任担当[株式会社バンク・ビジネスファクトリー 代表取締役社長])	やまもと けんいち 山本 健一	常務執行役員 (ATMプラットフォーム推進部、ATMオペレーション統括部、業務サポート部担当 兼 ATMプラットフォーム推進部長)	たけうちひろし 竹内 洋
常務執行役員 (ATMソリューション部、ATM+企画部担当)	ふかさわ こうじ 深澤 孝治	常務執行役員 (グローバルビジネス事業部担当 兼 グローバルビジネス事業部長)	ながしま つねお 永嶋 恒雄	執行役員 (金融ソリューション部担当)	たきざわ たく 滝沢 卓	執行役員 (金融戦略推進部担当 兼 セブン・ラボ部長)	にしい けんじろう 西井 健二郎
執行役員 (企画部、SDGs推進担当 兼 企画部長)	しみず けん 清水 健	執行役員 (セブン・ラボ、コーポレート・トランスフォーメーション部担当)	なかやま ともあき 中山 知章	執行役員 (リスク統括部、金融犯罪対策部担当 兼 リスク統括部長)	やました しんじ 山下 真史	執行役員 (バンキング統括部担当)	つづら たかし 津浦 隆
執行役員 (監査部長)	ほしづめ ともみ 橋爪 朋美						

社外取締役鼎談

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



社外取締役(独立役員)
高藤 悦弘

社外取締役(独立役員)
黒田 由貴子

社外取締役(独立役員)
木川 眞

この1年を振り返っての感想をお願いします。

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

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

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

当社のガバナンス体制についてどのように評価していますか？

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

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

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

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

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

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



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

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

セブン・カードサービスの買収について

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

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

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

社外取締役鼎談

ATM+について

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

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

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

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

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

海外事業について

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

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

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

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

黒田 そのためにも、プラットフォームが構築された後の

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

セブン銀行の企業風土や組織文化などについて
はどう思われていますか？

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

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

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



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

これからのセブン銀行への期待をこめて
メッセージをお願いします。

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

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

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



リスク管理の取組み



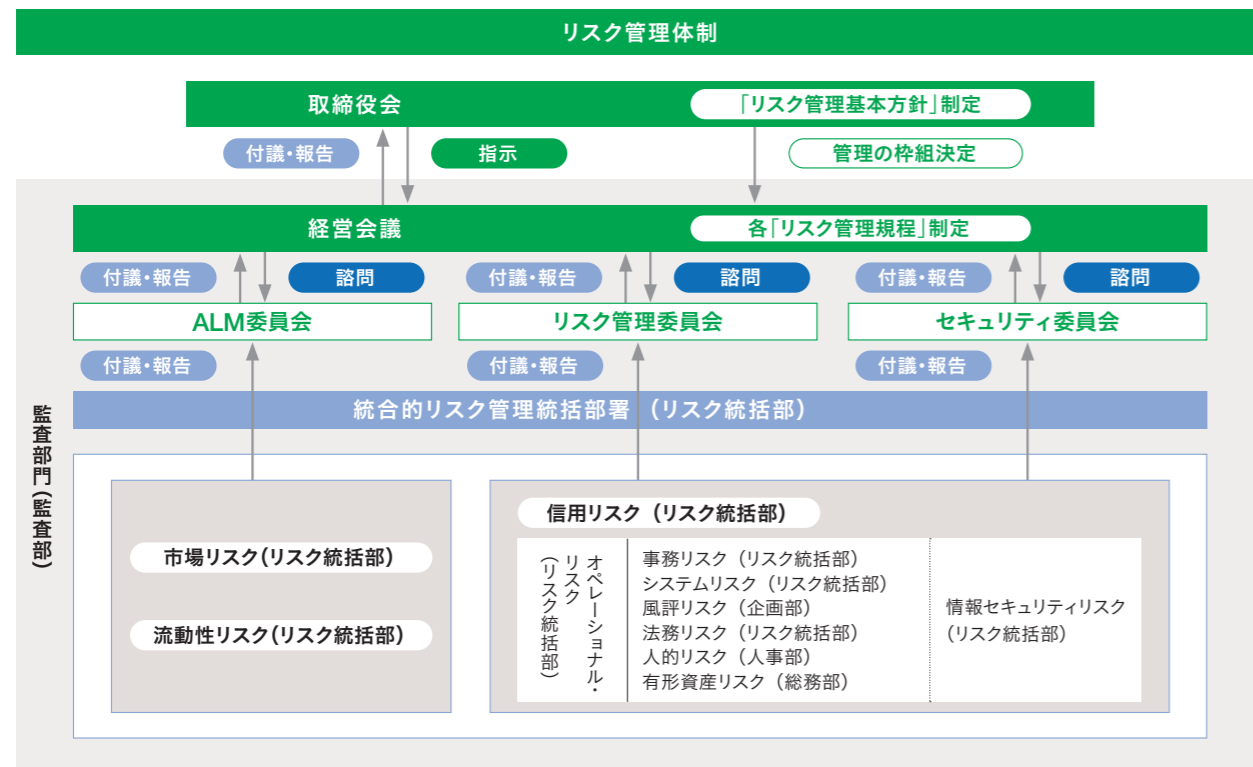
当社のリスク管理は、
経営に係る各種のリスクを
適切に管理することにより、
企業価値の向上を目指しながら、
経営の健全性と効率性を確保することを
目的としています

執行役員 リスク統括部、金融犯罪対策部担当
山下 真史

リスク管理体制

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

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



■ 統合的リスク管理

統合的リスク管理に関する基本方針を「リスク管理基本方針」に、その下位規程として「統合的リスク管理規程」を制定し、これを遵守しています。当社の直面するリスク・カテゴリーごとに評価した、気候変動を含むリスクを総体的に捉え、自己資本との比較・対照等による管理を行っています。

● 信用リスク

ATMに関する決済業務およびALM操作に関わる優良な金融機関等に対する預け金、公社債、資金放出、仮払金のほか、小口の個人ローン等に限定し、信用リスクを抑制した運営としています。また、「自己査定・償却・引当規程」に従い、適正な自己査定、償却、引当を実施しています。

● 市場リスク

リスク額限度、ポジション限度、損失許容限度を設定することを規定し、リスク統括部がそれらについて日次で計測・モニタリングし、経営会議等に報告を行っています。なお、四半期ごとに開催するALM委員会にて、リスクの状況、金利動向の見通し等が報告され、ALM運営方針を決定する体制としています。

● 流動性リスク

運用・調達の間隔の違いによって生ずるギャップ限度を設定することを規定し、リスク統括部がそれらについて日次で計測・モニタリングし、経営会議等に報告を行っています。資金繰り逼迫時においては、全社的に迅速かつ機動的な対応がとれるよう、リスクシナリオ別対策をあらかじめ策定し、万全を期しており、資金流動性確保に懸念はないものと考えています。

● オペレーショナル・リスク

あらゆる業務部門でオペレーショナル・リスクが顕在化する可能性があることを認識し、リスクの特定、評価、モニタリング、コントロールおよび削減する態勢を整備しています。リスクカテゴリーは以下のとおりです。



■ 情報セキュリティリスクの管理体制

IT化がますます進展し、サービスやシステムの攻撃対象領域が拡大しつつあり、適切なセキュリティ確保が求められる中、お客さまの情報を含めた当社グループの情報資産等をさまざまな脅威から守るため、サイバーセキュリティ対策の専門チームを設置しています。「サイバーセキュリティリスク管理規程」を定め、効果的なセキュリティ対策を議論するセキュリティ委員会を四半期に1回以上開催する等により、セキュリティ管理体制を整備しています。

リスク管理の取組み

サイバーセキュリティ強化の取組み

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

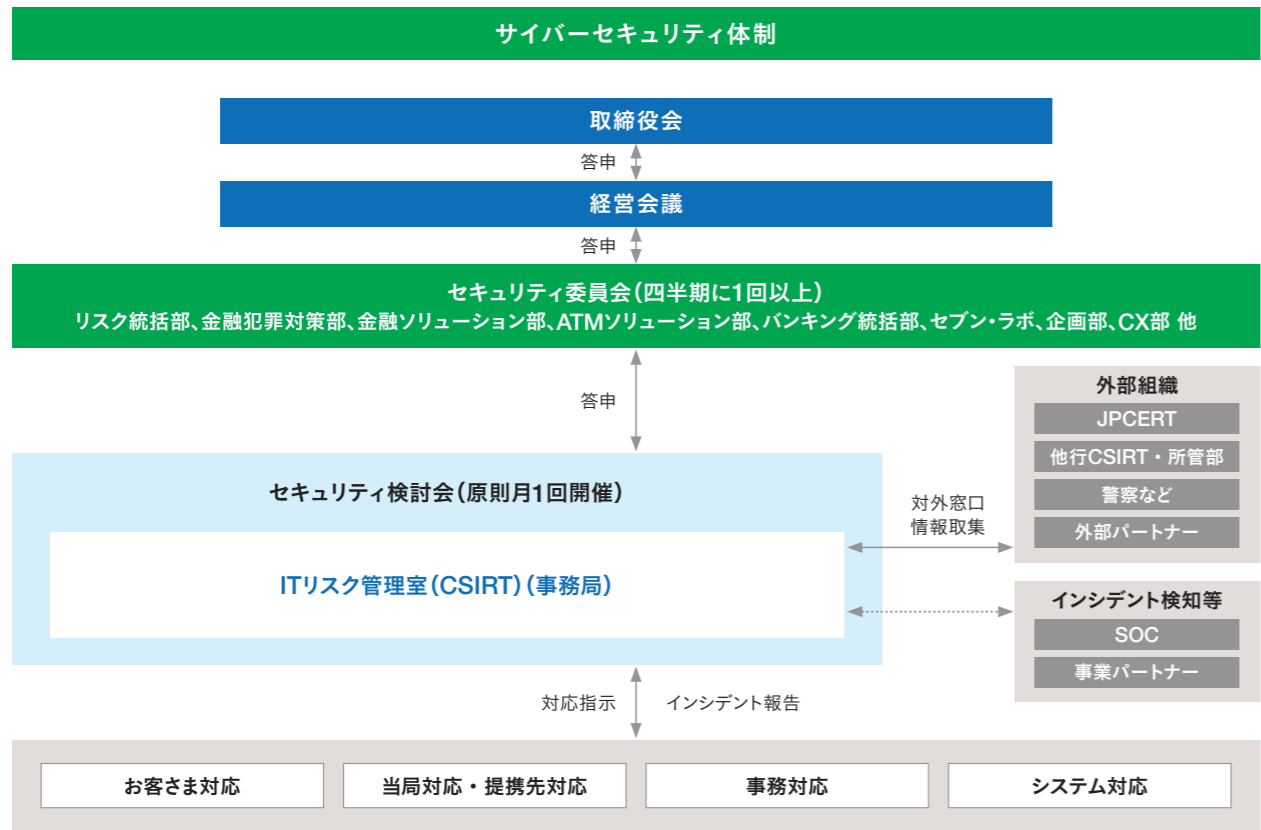
また、セキュリティを維持するためには、人・仕組み・技術がバランスよく組み合わせられる必要があると考え、それぞれに注力して取り組んでいます。

主な取組み

人 : セキュリティ意識の高い企業風土の醸成、セキュリティ人材の育成、訓練・演習

仕組み : ガバナンスの基礎となる規程／手順の改善、セキュリティ・バイ・デザインの実践

技術 : 全社的なセキュリティ診断結果への対応



BCP (業務継続計画) の策定

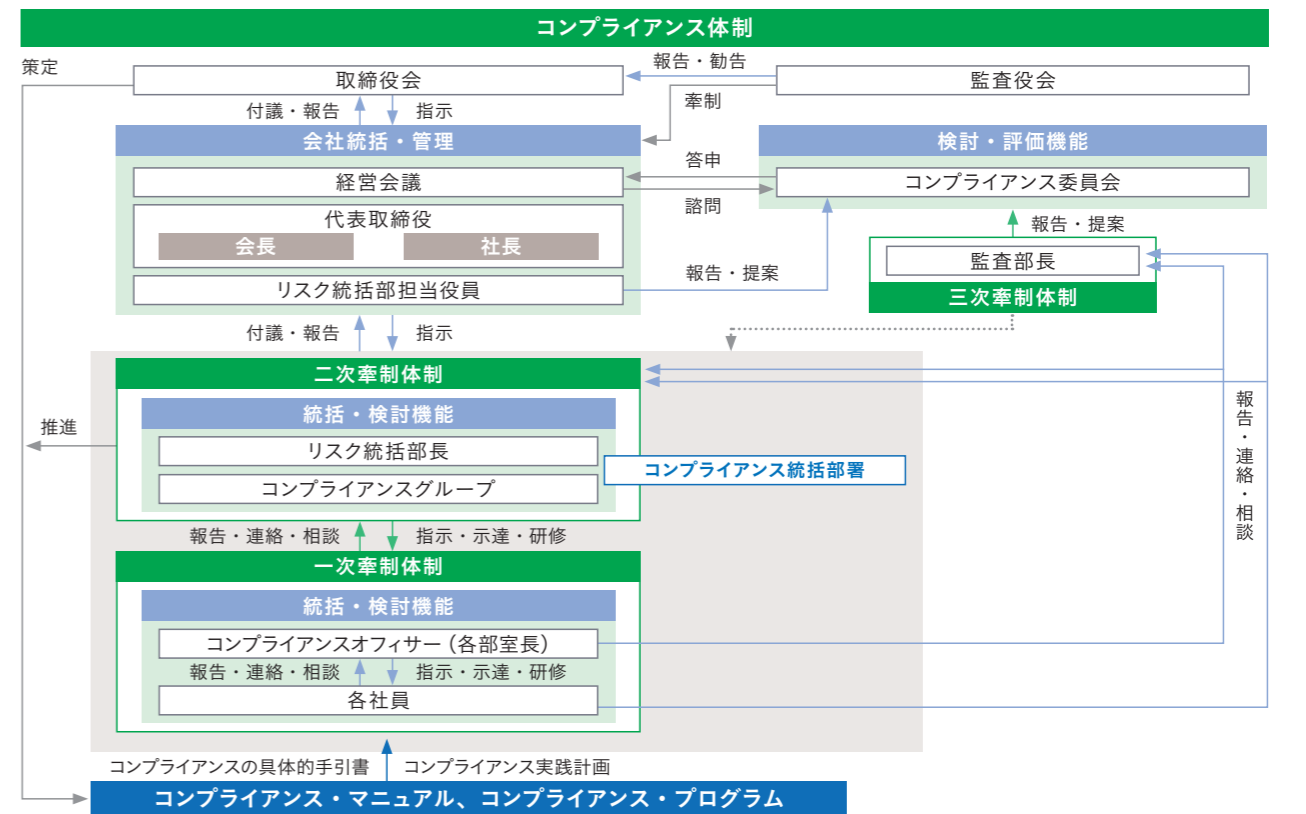
セブン銀行では、大規模な災害や事故等の危機が発生した場合でも銀行としての社会的責任を果たしていくために、「ATM業務」「銀行間およびATM提携先との資金決済業務」「当社預金の払出しと為替業務」の3つを優先して継続すべき必須業務と定義しています。また、これら必須業務が災害・事故等の危機発生時にも継続できるよう、各部署でBCP (業務継続計画) を作成しています。さらに、業務継続をより確実に行うために、各部署では、データセンターやその他拠点設備で被災等が発生したケースを想定し、定期的に業務継続訓練を実施しています。

コンプライアンスの取組み

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

コンプライアンス体制

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



コンプライアンス委員会

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

2022年度コンプライアンス委員会 主な議題

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

コンプライアンスの取組み

コンプライアンス・プログラム

当社では、事業年度ごとに、コンプライアンスに関する具体的な実践計画として「コンプライアンス・プログラム」を策定しています。取締役会において、各期のプログラムの進捗状況、実施状況を検証・評価し、その結果を踏まえ翌期のプログラムを策定しています。

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

コンプライアンスの注力課題

■ アンチ・マネー・ローンダリング、金融犯罪防止、反社会的勢力への対応

当社は、当社グループのマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策ポリシーを定めるとともに厳格な取引時確認等を通じ、反社会的勢力との関係排除、不正利用口座の開設防止に注力しています。

具体的には、口座申込時にお客さまに反社会的勢力でない旨の表明・確約をしていただくとともに、取引規定等に暴力団排除条項を導入し、お客さまが反社会的勢力に該当した場合には、口座申込みの謝絶・口座の解約等を実施しています。

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

コンプライアンス相談制度

当社では、コンプライアンス上の問題等の早期発見、早期是正、再発防止に努めることを目的に、「コンプライアンス相談制度」を設け、社内外に相談・通報窓口を設置しています。

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

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



グループ共通ヘルプライン お取引先専用ヘルプライン

金融犯罪防止に向けた対応

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

金融犯罪未然防止への取組み

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



お客さまに安心してご利用いただくために

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



警察、公的機関、提携金融機関等との連携

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

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

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

