

トップメッセージ



中期経営計画達成に向け、 収益基盤の強化を継続。 将来を見据えたビジネスモデルへの 変革を推進します。

代表取締役社長 松橋 正明

パーパスの定着から さらなる深化へ

当社が『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。』というパーパスを掲げたのは、3年前の2021年です。第二創業期を迎え、事業の多角化を進めると同時に、既存事業にも見直しを加え、さらに強化していこうという時期でした。そのようなタイミングで、もう一度社員の方向性をきっちりと揃えたいという思いが、パーパス策定の背景です。

『「あったらいいな」を超えて』という表現には、常識や既存概念に捉われず、世界初・日本初・業界初を目指し

てお客さまの想いを形にすることを、「生みだし続ける」には、お客さまの新しい日常を創り出すためにチャレンジを続けることの大切さを込めました。会社も事業も、ともに成長していくためには、継続的なチャレンジと、それによるイノベーションが必要です。パーパスの実現に向けて小さな成功を積み上げていくことで、社会課題を解決し、これまで想像できなかったような新たな世界が生み出されることを期待しました。

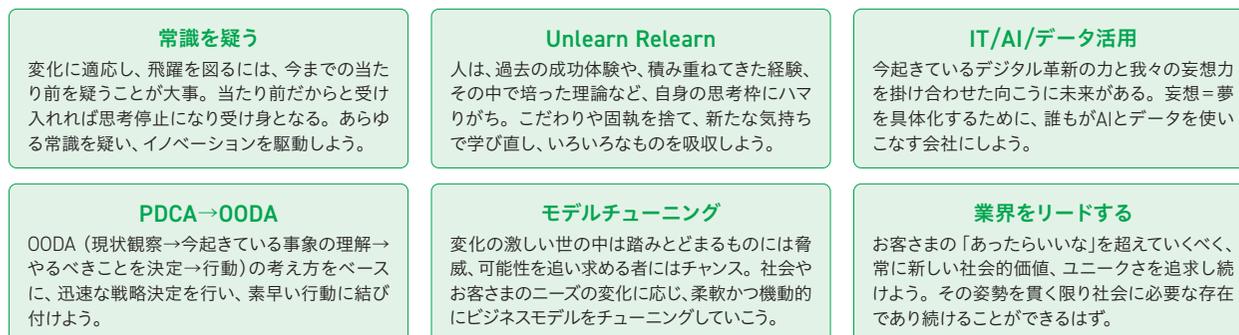
パーパスの策定後は、それぞれの職場、あるいは社員一人ひとりが、パーパスを「自分ごと」化してもらえるよう努めました。私自身もタウンホールミーティング等を通じて多くの社員と直接言葉を交わす中で、一人ひとりが

それぞれ熱い想いを持って業務に邁進してくれていることを実感できました。事務部門では、業務のDX化を推進しようとする動きが自発的に出てきましたし、営業部門もただ商品を販売するだけでなく、事業パートナーとしてお客さまの困りごとを発掘し、解決するコンサルティングのような仕事へと進化しつつあります。パーパスを各自の業務に紐づけることで、自身の存在価値を認識し、より高みを目指すようになってくれたと感じています。

次のステップとして今、重視しているのは、パーパスを実現するための考え方やアプローチをさらにブラッシュアップしていくことです。その一例として、「常識を疑う」、こだわりを捨てて新たに学び直すことを促す「Unlearn

トップメッセージ

— Behavior Identity — 自ら率先して実践しつつ社内での徹底を図る



今後も行動のベースとなる変わらぬDNA

お客さまの立場で考える

新たな挑戦を続ける

パーパス経営の深化

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。

Relearn」など6つの行動規範を明示し、社内での徹底を図っています。これらの行動規範を、セブン-イレブンから受け継いだ、「お客さまの立場で考え、新たな挑戦を続ける」というDNAと結びつけることで、パーパス経営をさらに深化させていきたいと考えています。

2023年度の振り返りと次期の見通し

2023年度は、2023年7月のセブン・カードサービスの連結子会社化によって、連結経常収益は前期比27.6%増

の大幅増収、連結経常利益も前期比5.5%の増益となりました。セブン銀行単体でも、旺盛な資金需要によるATM利用件数の伸長などを受けて経常収益は過去最高となりましたが、新型ATM入替に伴う投資増や新紙幣対応のための費用増などによって経常利益は減益となりました。

2024年度の業績については、連結・単体ともに経常収益は増加を見込むものの、経常利益は減益を予想しています。セブン銀行単体はATM利用件数の増加によって増収を見込み、セブン・カードサービスの業績も収益面で貢献すると想定しています。一方で新型ATM入替

に伴う減価償却費がピークとなるほか、将来の成長に向けた投資が続くことが、減益の要因となります。

🔄 P11 財務責任者メッセージ

今後の事業戦略

今後の成長戦略の柱になるのは、やはりATMプラットフォーム戦略です。当社のATM事業の強さは、常に顧客志向・ゼロベースで機能やサービスを構築し続けてきたことと、全てITで再編し続けてきた点にあると考えています。既存のATMの要素を徹底的に分解し、お客さまの視点で新たなサービスや機能などを取り入れる一方、不要になった機能は取り除き、常に時代の先を読みながら新世代のATMを世に送り出してきました。

先を読み、大胆に投資をするというのはとても大切なことで、例えば2019年から投入した第4世代ATMに搭載している「+(plus)エリア」は、2016年の構想段階から、マイナンバーカードへの対応を含め、本人確認機能、デジタルセキュリティの確保、行政機能の代替などを想定していました。

新紙幣への対応についても、全国27,000台以上のATMをソフトウェアだけで対応できるように設計しました。こうした先行投資が、2023年9月に開始した「+Connect（プラスコネクト）」に生きてくるわけです。「+Connect」は、従来の現金決済プラットフォームとしてのATMから脱却し、本人確認書類読取機能や顔認証機能などを組み合わせ、新たなサービスと顧客体験を提供する事業構想です。

短期的には、これまで金融機関が窓口で提供してきた各種手続きなどのサービスを中心に、長期的には、自治体など行政機関の窓口を含め、これまで対面で行われていたあらゆる手続きや認証を、ATMを使ってワンストップで提供できるようにしていきたいと考えています。

🔍 P31 未来を創るATM「+Connect」

リテール事業においては、セブン&アイグループの共通会員基盤「7iD」を活用し、シナジー効果の最大化を目指します。「7iD」には現在、3,000万人以上の会員がいます。この一人ひとりの小売りの購買データと、銀行口座やクレジットカード、電子マネーなどの金融データを連携させることで、デジタルマーケティングや与信に活用するほか、新たな金融サービスの開発にもつながると考えています。2023年7月に統合したセブン・カードサービスとともに、小売×金融の特性を活かしたユニークな商品性をもつ新しいクレジットカードの発行を計画しています。

海外事業については、当社の成長ドライバーと位置づけており、米国、インドネシア、フィリピンの既存3カ国に加え、5月には新たな進出国としてマレーシアへ現地法人を設立しました。米国では7-Eleven, Inc.との契約を更改し、2025年からのSpeedwayへの3,000台の新規設置を含め、約11,600台規模のATMネットワークを構築していきます。インドネシア、フィリピンでの事業も好調に推移しています。インドネシアでは、ATMの設置台数が

「+ Connect」戦略を推進し、 あらゆる手続き・認証をATMで提供する 新たなプラットフォームへと生まれ変わります。

8,000台規模まで拡大しました。フィリピンでは、現地のセブン-イレブンへの設置が完了し、次の段階として現地スーパーマーケットへの設置を進める計画です。いずれの国においても、ATMを媒介とした新たな金融サービスの開発を進めており、いわゆるATM運営会社から、小売りと連携した金融サービス提供会社にトランスフォームしようとしているところです。

🔍 P35-44 成長戦略

人財の活用とDX戦略

当社では“人材”ではなく“人財”と呼んでいますが、やはりこの人財こそが、当社の競争力の源泉であり、パーパスを実現するための唯一無二の主人公です。私が人財育成において最も重視しているのが、変化を掴み、イマジネーションを働かせ、新しいものを生み出す力を磨くことです。そのためには、一つ一つの仕事や課題をきっちりやり切ること、そしてそれを通じて各自が自己成長を果たし、次のチャレンジに向かっていくことが一番の





率先垂範と勉強し続ける姿勢で 社員を引っ張り、 イノベーションを起こし続けます。

近道だと思います。私はこうした企業カルチャーを醸成することが、人財戦略の基本だと考えています。

当社は経営理念の一つに、「社員一人一人が、技術革新の成果をスピーディーに取り入れ、自己変革に取り組んでいきます。」を掲げています。そのため、すべての社員がテクノロジーを活用し、ビジネスに活かすためのさまざまなプログラムを用意しています。例えばデータを活用したビジネスモデル・プロセス変革を目指す「データマネジメントオフィス(DMO)」が運営するコミュニティには、社員の

ほぼ半分に当たる330名以上が参加していますし、各々のスキルに応じて受講できる「データサイエンスプログラム」や「市民開発アプリ研修」にも、多くの社員が自らの意思で参加し、実際の業務で成果を出してくれています。

これからの時代、あらゆる業務でAIやデータ活用が求められます。当社の成長においてもDX化は不可欠です。全社的にデジタルツールを使える環境、事業領域に関わらずチャレンジできる機会、さらに伴走してくれるサポート要員を用意し、社内のDX化を推進しています。また、

人事制度の面では、ITをはじめとする専門領域の人財育成に特化するスペシャリスト制度を設け、より活躍しやすく、報酬面でも報いられる形をスタートしました。こうした仕組みをたくさん並走させることによって、社員が楽しみながら、ITスキルを習得し、新たな取組みに積極的にチャレンジしてくれる風土が育ちはじめていますと実感しています。

👉 P45 人財戦略

👉 P53 IT戦略

サステナビリティへの取組み

当社は創業当初から「サステナビリティ」という言葉こそ使っていませんでしたが、社会・環境への価値追求と事業活動の両立を掲げ、企業活動を行ってきました。そして、2021年のパーパスの策定によって、当社は何のために存在するのか、我々が最も大切にすべき価値観は何か、ということがより明確になりました。現在では、サステナビリティを長期的な経営戦略の根幹として位置づけ、5つの重点課題に沿って、本業を通じた社会課題・環境問題への取組みを加速させています。

ATM事業では、近所のコンビニで24時間365日いつでも使える、という利便性に加え、大きな画面とシンプルな操作、強固なセキュリティによって年代や国籍に関わらずどんな方にも使いやすいサービスを提供していくことも、社会課題解決の一端を担えると考えています。

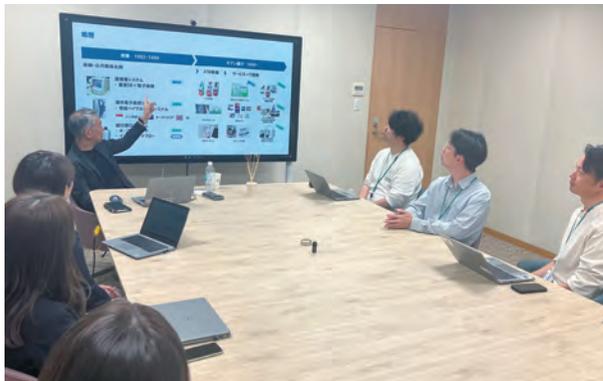
さらに今後は、金融機関や行政機関などの窓口業務を

代替していくなど、利便性や操作性だけでなくあらゆる業務を効率化していくことで、より社会に貢献できるようになると考えています。

地球環境への取組みについても、我々のATMが銀行業務や行政のDX化に貢献することで、ペーパーレス化を推進することができますし、現金輸送時の物流の効率化などを通じて、温室効果ガスの排出抑制にもつなげようとしています。一方でまだまだ課題も残っていると考えており、例えば障がい者の方や外国人居住者の方などでも使いやすい装置、サービスの開発などにも取組まねばなりません。

これからは「社会で最もやさしいデジタルチャネル」であると同時に、「地球に最も優しいATMネットワーク」を目指し、サステナビリティの推進に注力していきます。

🕒 P25 サステナビリティ



タウンホールミーティングの様子

リーダーとして 大切にしている姿勢、価値観

私はトップとして、何よりも率先垂範を心がけています。新しいことをやろうとするときには、自分が真っ先に飛び込み、意欲をもってついてきた人たちとともに動くようにしています。新規ビジネスのスタート時や他社とのコラボレーションでもそのようなアプローチで新規事業を推進する「セブン・ラボ」という部署を立ち上げました。また、AI活用やデータサイエンスについても、自らその領域に入ってチームとともにチャレンジしてコーポレート・トランスフォーメーション(CX)組織を作りました。もう一つ大事にしていることは、学び続けることです。お客さまの「あったらいいな」を超えるには、自分自身のスキルや知識を常にアップデートし続けていかないと変化のス



CX部会宿での集合写真

ピードに追い付けず、お客さまの期待を超えるサービスを生み出すことはできません。今、プライベートの時間で生成AIを使った画像編集にチャレンジしています。これからの時代を考えると、自身が生成AIへ適合し、自己変革する必要性を感じるため、まずはプライベートでチャレンジ中です。オープンでフラットな立場でいることや、積極的に情報発信をしていくことも心がけています。そのような姿勢を見せつつ、全社朝礼やタウンホールミーティングなどを通じて社員と常に対話しています。

私のこれまでの経験では、反対する人が多いプロジェクトほど成功しています。多様な意見が出るからこそ、仲間たちと議論しながら一緒に障害や困難を乗り越えてこられたと思っていますし今後もそれによってイノベーションを起こし続けたいと考えています。

あらゆる窓口業務をすべてカバーしようという「+Connect」戦略もそうですが、私はいつも大きな夢を描くようにしています。しかし大事なのは、一つ一つのステップを着実に実行することです。小さな成功体験の積み重ねが個人の自信につながり、個々の業務のレベルアップがさらなる事業の発展につながっていきます。セブン銀行グループが一丸となり、一つずつ着実に、パーパスの実現に向けて挑戦していきたいと考えています。そして、数年後には、「あの会社、かつては銀行だったんだよ」と言われるくらいにイノベティブな存在になりたいと考えています。

強固な収益基盤と財務基盤を背景に 積極的な投資を継続し、 中長期での着実な成長を目指します。

常務執行役員

企画部、ブランドコミュニケーション部、
SDGs推進担当

清水 健

連結経常収益は過去最高。 利益は高水準の投資でやや伸び悩む

2023年度は連結経常収益が前期比27.6%増と大幅に伸び、過去最高を記録しました。セブン銀行単体の業績が堅調なことに加え、2023年7月にセブン・カードサービスを連結子会社化したことにより、経常収益ベースで268億円分の上乗せ効果があったことや、インドネシアやフィリピンなどアジアを中心に海外事業で70億円近くの増収となったことが大きな要因です。このように複数事業で相応の収益を確保できたことは、「安定的成長に向け、複数の収益の柱を持つ事業ポートフォリオを構築する」という戦略の実現につながるものであり、大きな収穫と捉えています。

経常収益が大きく伸びたのに対し、経常利益は5.5%の増益にとどまりました。これは、第4世代ATMや「+

財務目標

(単位：億円)

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 計画	2025年度 目標
連結経常収益	1,366	1,549	1,978	2,150	2,500
国内事業	1,120	1,231	1,590	1,684	1,875
(うちATMプラットフォーム事業)	971	1,040	1,110	1,135	1,050
海外事業	246	318	388	466	625
連結経常利益	282	289	305	280	450
EBITDA(連結)	446	484	539	-	800
ROE(連結)	8.7%	7.6%	12.2%	-	8%以上

Connect(プラスコネク)サービスへの投資等、成長投資が増えているほか、新紙幣対応等の一時的な費用がかさんだためです。2024年度についても、連結経常収益は8.6%の増加を見込むものの、引続き積極的な成長投資を行うとともに、クレジットカード事業でも戦略的にコストを投入するため、経常利益は8.2%の減益を計画しています。

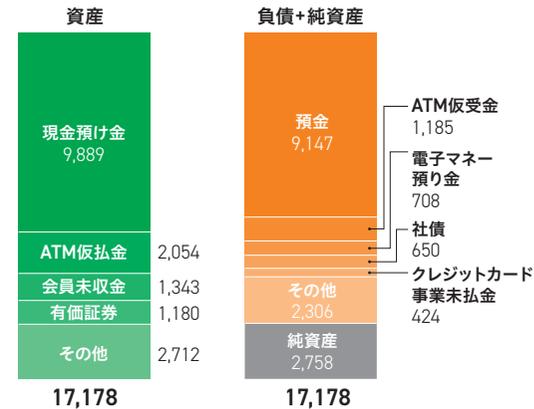
高水準の成長投資を継続しているためやむを得ない面があるとはいえ、やはり利益率の向上は重要な課題です。現時点のROEは、株主資本コストを上回っているものの、セブン・カードサービスの連結子会社化に伴う負のれん発生益を除外すると、中期経営計画の目標である8%には届いていません。利益率を向上させるには、採算性の高い事業を伸ばすとともに、不採算事業を整理しつつ、費用をコントロールしていくという地道な努力の積み重ねしかありません。こうした観点から、足もとでは、ATMプラッ

トフォーム事業を着実に成長させつつ、「+Connect」サービスのような採算性の高い新規事業の拡大を図っているほか、クレジットカード事業についても、会員数を増やし決済手数料を拡大しながら、ファイナンスサービスの取扱いを増やすことで、利益率を上げていこうとしています。また、赤字脱却の目途が立たない子会社については清算や譲渡も実施しました。コスト面については、国内だけで27,000台以上を擁するATMの管理運営費などの固定費が多く、急激に圧縮するのは難しい部分がありますが、いたずらに膨らむことがないように、確実にコントロールしていきます。

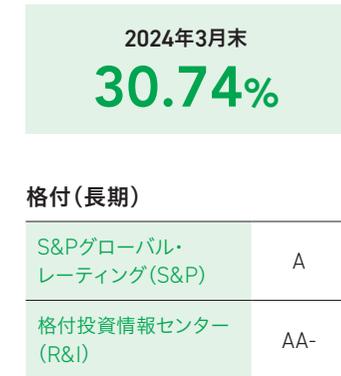
中期経営計画は利益面に課題。 ギャップを埋めるべく取組む

中期経営計画については、セブン・カードサービス

2024年3月末連結貸借対照表 (単位：億円)



自己資本比率(連結・国内基準)



の連結子会社化に合わせて、2023年度、目標をアップデートしました。2025年度の目標数値は、連結経常収益2,500億円、連結経常利益450億円、ROE8%以上です。投資計画についても同時に見直し、2021年度から2025年度までの5年間で2,050億円を投資する計画です。

現時点では、経常収益と投資計画についてはほぼ計画どおりに進捗していますが、利益面はやや乖離が生じています。主な原因は、海外事業とクレジットカード事業です。海外事業については、金利上昇等により米国事業の赤字が拡大した影響が大きく、クレジットカード事業については、セブン&アイグループのお客さまを中心に会員数を圧倒的に増やすべく、戦略的にコストを投入していくためです。ただし、海外事業については、インドネシア、フィリピンに加え、新規展開予定のマレーシア等、アジア事業のさらなる成長が期待できるほか、

財務責任者メッセージ

米国についても7-Eleven, Inc.との契約更改等を機に規模拡大、採算改善が見込まれます。クレジットカード事業についても、セブン&アイグループの共通会員基盤である「7iD」との連携強化で会員数を500万、1,000万と増やすことを目指しており、こうした会員基盤をベースにファイナンスサービスを拡大できれば収益性、採算性も大きく変わってくると考えています。

カード事業や海外事業の利益貢献のタイミング次第という面もありますが、M&Aも含めさまざまな可能性も想定しながら、目標達成を諦めることなく、ギャップを埋める努力を続けていきます。

セブン&アイグループの総合力を活かし、事業規模のさらなる拡大を目指す

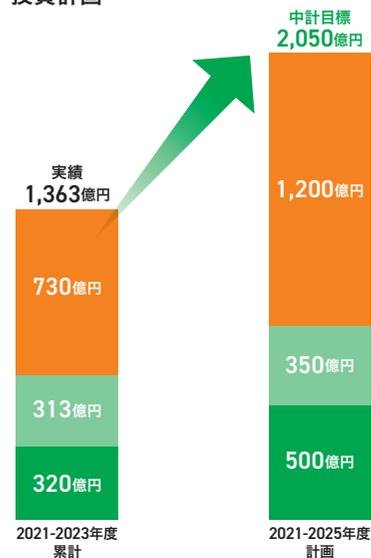
セブン&アイグループ全体の年間営業収益は11兆円を超えています。他の企業グループを見ると、グループ全体の営業収益に対して金融事業が占める割合はおおむね4~5%程度なので、当社も連結ベースで5,000億円程度の経常収益を実現できるポテンシャルがあると考えています。これを実現するために、国内最大級の小売流通グループの総合力を最大限に活かすことが必要です。口座、クレジットカード事業とも、「7iD」を核にセブン&アイグループの総合力を活かしつつ、お客さまのニーズ

に的確に応えることができれば口座数や会員数を、現在よりも大きく増やすことができると考えています。

さらに、「+Connect」のような新事業、グループ会社のバンク・ビジネスファクトリーやセブン・ペイメントサービスが担う法人事業、ACSionが担うセキュリティ関連事業についても、大きな成長の余地があります。

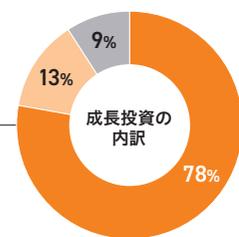
国内・海外のATMプラットフォーム事業に加え、こうした事業を拡大することができれば、将来的には現在の中期経営計画を上回る収益、利益を達成できると考えています。成長に向けた先行投資も多いため、短期的には、利益面で懸念を持たれる方もいるかもしれませんが、中長期的には、着実に成長路線をあゆみ続けること

投資計画

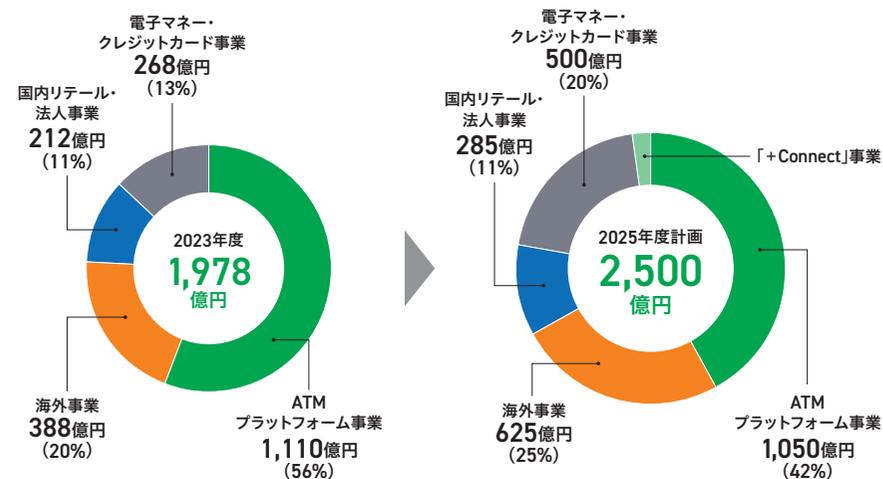


2021年度から2023年度の主な投資案件

- 成長投資**
 - 国内成長領域への投資
 - 新規M&A (セブン・カードサービス子会社化)
 - ATMサービスプラットフォーム関連投資 など
 - 海外事業への投資
 - インドネシアやフィリピンにおけるATM関連投資 など
 - 企業変革推進への投資
 - データ統合基盤の構築
 - RPAの構築・運用 など
- インフラ維持**
 - 安心・安全なネットワークの構築
 - 新たな金融サービスを実現するシステム構築
- ATM設置**
 - 第4世代ATMへの投資



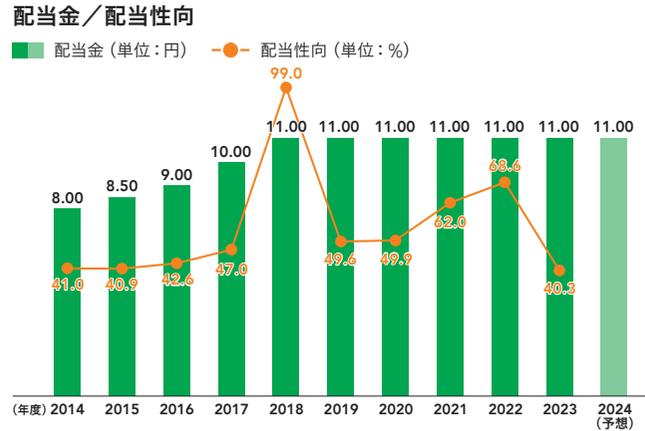
経常収益



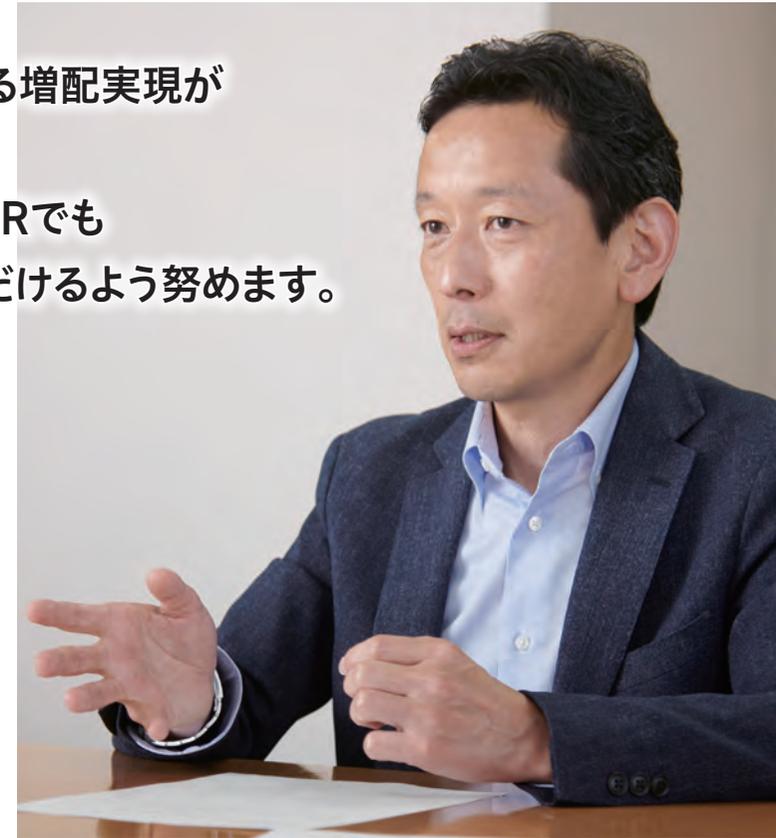
基本方針

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



利益成長による増配実現が当面の目標。中長期的なTSRでも評価していただけるよう努めます。



TSR(株主総利回り)[※]の推移 (単位: %)

2021年度	2022年度	2023年度
83.18	94.50	107.34

※ 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。

ができるものと考えています。自己資本比率は高い水準を維持していますし、2024年度も減益とはいえ280億円の経常利益を確保できる見通しですので、体力的にはまだまだ余裕があります。強固な財務基盤のもと、積極的に投資も行いながら、中長期的な成長を実現しようとしていることをご理解いただければと思います。

全体最適の観点から成長性と収益性を両立させ、中長期的に企業価値を高める

財務責任者としての私の最も大きな役割は、常に全体最適の観点から、成長性と収益性を両立させる経営

戦略、財務戦略、資源配分を検討、実施し、中長期的に企業価値を高めることと認識しています。また、社内外のステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを密にし、こうした戦略をしっかりと説明することで信頼関係を構築することも重要だと考えています。特に成長への投資が先行するため利益水準が低下している今こそ、今後の成長性について丁寧にご説明していかねばならないと考えています。

株主還元については、「実額にも配慮しつつ、配当性向40%以上を維持する」という基本方針のもと、ここ数年は年間11円の配当を続けています。今後もこの方針を堅持しつつ、利益成長に合わせて増配できるよう努力し

てまいります。創業から20年以上が経過しましたが、当社はまだ成長途上の企業です。配当だけでなくキャピタルゲインも含めた中長期的なTSR(株主総利回り)でも皆さまから評価していただけるよう努めてまいります。

社外取締役対談



ATM事業を核に 新たなサービスを付加し、 さらなる成長を。 リアルの強さに裏打ちされた 確かな将来性に期待しています。

木原 当社の取締役会は毎回、皆さんが非常に積極的に発言されています。最初のうちは、あまりにも活発な議論に驚いたほどです。かといって決して馴れ合いにはなっておらず、健全に機能しているという印象を受けました。それが私にも刺激になって、毎回積極的に発言するように心がけています。個人的には、取締役として、より客観的、より長期的な視点でご意見差し上げるよう心がけています。

平子 非常にフランクに、社内の方にとっては耳障りに思われるようなことも結構発言していますよね。私たち社外取締役に対しては、特に利益相反に対する監視機能が求められていると考えています。少数株主への配慮があるかという点も、しっかり見るようにしています。

これに加えて私に期待されているのは、攻めのガバナンスの部分でしょうか。長年のマネジメント経験を活かして、持続的な成長につながる有用な助言をしていただければと考えています。

パーパスは社内に浸透。 個人の行動変容がこれからの課題

平子 パーパスの策定から3年が経過し、パーパスそのものは社内はかなり浸透していると感じています。ただ、会社が掲げるパーパスと個人のパーパスとの乖離がないようにしなければ、ただの飾り物になってしまいかねません。一人ひとりが自分のキャリア形成の中で何が実

現できるのかを考え、パーパスを持って仕事に臨んでいるかどうか、そしてそれを会社がしっかりサポートしているかどうか、今後問われてくると思います。

木原 私はパーパスアワードの審査会に参加させていただき、最終審査に残った8組の発表を聞いて、非常に感動しました。総務や営業、開発などさまざまな部署のみなさんがそれぞれ「『あったらいいな』を超えて」というパーパスを意識して、一歩踏み込んだチャレンジをしていることがよくわかり、パーパスが浸透していることが確信できました。ただ、パーパスというのは最終目的地であって、そこに到達するために自分自身がどうやって行動するのかというところが、まだ明確になっていないのではないかという感じを受けることもありますね。

👉 P65 FOCUS(「パーパスアワード」での社員と役員の交流)

ATMの付加価値に期待。利益水準の確保と投資戦略が今後の鍵に

木原 次の成長に向けて当社が注力しているのが、中期経営計画にも掲げているとおり、ATMをプラットフォームとして新しいサービスを付加していくという「ATM+」の考え方です。ATMというリアルのハードウェアを押さえているのは大きなアドバンテージですから、いかにスピード感を持ってこれを核にした新たなサービスを拡大していけるかが、次の成長の鍵を握ると思っています。「+Connect(プラスコネクト)」で取り組む本人確認も、



いかにスピード感を持って 新たなサービスを 立ち上げていけるかが、 成長の鍵を握ります。

今後ATMのキラーアプリケーションになり得る可能性を秘めています。このあたりを核に、いかに社会に必要不可欠な、魅力あるサービスとして育てていけるかが勝負になると思います。

平子 当社のATM事業の強さは、とにかく立地だと思っています。ATMは27,000台以上も設置されていますが、いずれも立地が絶妙で、まさに「あったらいいな」というところにあるんです。その立地の良さに「+Connect」で実現する機能の多さを掛け合わせると、マーケットの中でのすごく良いポジションが取れるはずです。「+Connect」ではいわゆるATM機能の充実もさること

ながら、それ以外のさまざまなサービスが提供できるようになります。コンビニや銀行だけでなく、空港や駅、役所などにも入ってくれば、社会インフラとなっていく可能性は十分にあると考えています。今後さらに人口減少、少子高齢化が進み、労働集約型のビジネスモデルが厳しくなると、遠出しなくても人に代わってさまざまな手続きができる近くのATMというのは、ますます価値が高まると思います。

木原 中期経営計画については、スタートから3年が経ち、利益率が落ちてきていることが一番気になる場所です。稼ぐ力が弱くなってきているように感じます。当社はまだまだ伸びていかないといけないですし、そのためには投資をし続けたいといけません。そのためにも今後は、投資に回すお金をどうやって稼ぐかというところを、今まで以上に厳しく見ていく必要があると思っています。コストを抑えるためには目標値を設定して、施策を打って効果検証しながら達成していくというプロセスが不可欠です。当社はこれまでずっと増収増益基調を

続けてきたので、あまり厳しくコスト抑制に取り組む必要がなかったと思いますが、いよいよ真剣に取り組まねばならない時期に来ていると感じています。

平子 現在ATMプラットフォーム事業が連結経常収益の6割を占めているのを、複数の事業の柱を作ることに、2025年度に4割とする目標達成に向けて、海外展開やカードビジネスなど、ATM以外の事業を伸ばさないとはいけません。これらをしっかりと成長させながら、中核事業であるATM事業も着実に成長させる。このバランスを取っていくために、ヒト・モノ・カネなどあらゆるリソースをどう上手に使っていくか、本当に大事な時期に差し掛かっています。とくに投資をどう位置づけていくのか、キャピタルアロケーションをどうしていくのかということが問われると思います。有効にリソースが使われているのかどうかをしっかりとチェックするのも、我々の大切な役割です。もちろん株主還元とのバランスにも十分に配慮しなければなりません。

経営戦略と紐づいた人財戦略を。 多様性に富んだ人財が集まる会社に

木原 事業ポートフォリオを変え、違う分野にチャレンジしていこうとするときに一番大切なのは経営戦略と紐づいた人財戦略、つまり、この戦略を実現する人財をどう確保していくか、という点に尽きると私は考えます。当社でも少しずつ改革の芽は見えていますが、経営戦略

と人財戦略を紐づけるところまでは、まだ到達できていません。これから挑戦する新しい分野にどのようなスキルの人が必要なのか、それが自社で調達できるのか、できないならどうやって調達するのか、獲得するのか、育成するのか、といった戦略を細かく練る必要があるように思います。

平子 若い社員が多い会社ですし、女性や外部から来た人たちも多く活躍していて、非常に多様性に富んでいる点は素晴らしいと思います。これから先はどんどん人財の奪い合い、引き抜き合戦が始まりますので、優秀な人財が外に出て行ってしまうようにすることが大切です。逆に、有望な若者が集まってくれる会社になってもらいたいですね。

木原 例えばデータサイエンティストについては、他社が採用に苦労している中で、当社は比較的集めやすいと聞いたことがあります。こういう専門性の高いスキルを持った方々は、処遇も大事ですが、いかに裁量をもって面白い仕事をできるかに惹かれる傾向があるように思います。単なる銀行ではなくて、テクノロジーカンパニーとしてのブランドイメージを確立していくような人財戦略を期待しています。

当社組織がこれからさらに拡大していく中で警戒しなければならないのは、大規模化に伴って生じがちな縦割りの弊害によって、当社の長所であるイノベティブな企業文化・風土などが薄れてしまうことです。私は縦割りの弊害を多く経験しましたので、そうした弊害が生ま

れる前にうまく横串のガバナンス機能を作っていただくなど、積極的にアドバイスしていきたいと思っています。

リアルの世界にこそ当社の強みが。 新たな世界の開拓に期待

木原 当社は今、新しいATMをプラットフォームとした「+Connect」の世界や、小売りと金融が融合した新たな世界を切り拓こうとしています。伸びしろが大きい非常に素晴らしい会社だと思っています、その将来性に心の底から期待しています。一方で、何度も申し上げたとおり、今後も投資を継続していくためにはコストをもう一段抑制しないとイケませんし、データ活用をさらに推進するには、そのためのガバナンスを整備する必要があるなど、新たな課題も当然出てきます。私はセブン銀行の皆さまと一緒に、より長期的かつ俯瞰的な視点で、課題を解決していくことができればと願っています。

平子 これからの時代、デジタル化やバーチャルの世界での取組みが脚光を浴びがちですが、当社の一番強いところはリアルなんです。その良さをもう一度再認識することが大事で、リアルの世界の中で本質的に欲しいものを炙り出すことによって、「あったらいいな」の先が見えてくるのではないかと考えています。バーチャルの世界では無限にいろいろなことができますが、リアルの世界でも、無限とは言いませんが、イノベーションの連続でまだまだ新たにできることはたくさんあります。この中から本当にいいものをどうやって探し出し、実現していくか。おそらく日常の中にも多くの可能性が眠っています。当社にはそれを探す旅を、これからも続けてもらいたいと思っています。

日常の中に眠る
「あったらいいな」を探す旅を、
これからも続けてもらいたい。

