

# 中期経営計画(2021～2025年度)

## 計画の全体像

### 成長戦略

- 現金プラットフォームからATM+(プラス)への進化

#### ATMプラットフォーム戦略

収益基盤の強化

多角化の推進

詳細 P35

- 強みを活かしATMに次ぐ成長領域を拡大(事業の多角化)

#### リテール戦略

#### 法人戦略

#### 海外戦略

顧客体験改革

導入企業の拡大

アジア戦略拡大

7&iグループとの連携強化

DX推進

小売×金融サービス

詳細 P37

詳細 P41

詳細 P43

### 社会課題解決への貢献

サステナビリティ推進、重点課題への取組み、環境課題解決に向けた協働

グループ連携の強化

情報開示・発信の拡充

詳細 P25

### 企業変革

自律型人材の育成と組織作り、データの利活用によるビジネスモデル・プロセス変革

自律的成長

新たな体験価値の創造

詳細 P45

成長支援

イノベーションの創出



## 2023年度の取り組み・成果



### 収益基盤強化

- 国内ATM27,000台突破
- ローン残高400億円突破
- 米国FCTIのATM設置契約更改完了



### 多角化の推進

- セブン・カードサービス連結子会社化(2024年4月に完全子会社化)
- 「+Connect(プラスコネクト)」サービス開始



### 収益構造改革

- Credd Finance清算完了
- セブン・グローバルレミット事業譲渡



### 社会課題解決への貢献

- サステナビリティ体制の再構築
- 重点課題の見直し
- TCFD開示の拡充



### 企業変革

- データ・デジタル活用の浸透・変革意識醸成
- 人事制度見直しによるエキスパート人材の育成
- エンゲージメント施策の拡充

## 2024年度の重点取組み

中期経営計画達成に向けて収益基盤強化を継続、将来を見据えたビジネスモデル変革を推進

3つの重点取組み

新サービス「+Connect」  
の早期スケール化

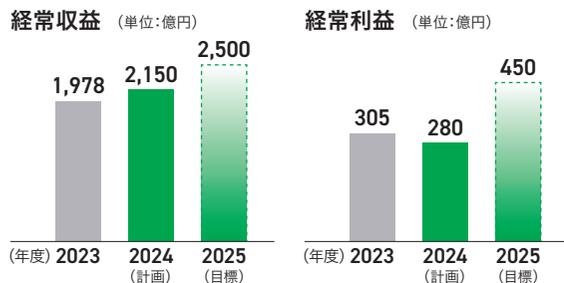
クレジットカード会員数  
の圧倒的拡大

海外事業  
での収益性向上・多角化推進

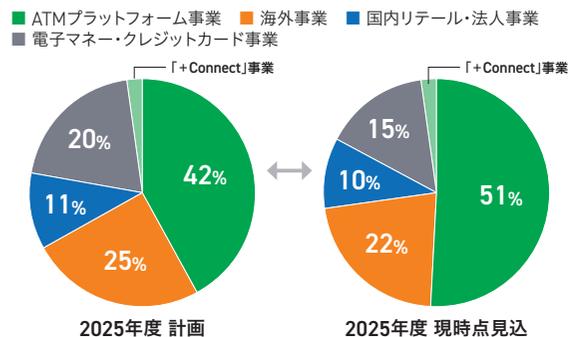
## 課題

第2の成長に向けて多角化の取組みが具体化する中、新たな事業を収益に貢献するレベルにスケール化すること、国内外の既存事業のさらなる収益性の向上が今後の課題。

## 中期経営計画に対する見通し



## 事業ポートフォリオ



## 2024年度注力取組み

## 収益基盤強化



収益に繋がる  
施策を実行

ATMプラットフォーム  
事業

- 採算重視の設置、再配置
- 「+Connect」との協働、クロスセル強化

## リテール事業 (口座)

- 「7iD」連携を軸としたデジタルマーケティング本格展開

## 海外事業

- 米国: 新契約+多角化で黒字化を目指す
- アジア: 黒字拡大・新規国への進出

## ビジネスモデル変革



事業環境変化の中でも  
利益確保できる体制へ

リテール事業  
(クレジットカード)

- セブン-イレブン利用客を中心とした会員数の圧倒的拡大

## リテール事業 (口座)

- ローン等のストックビジネスを積極推進

## 「+Connect」事業

- 「+Connect」のサービス拡充、早期スケール化

## 社会課題解決への貢献



- 環境変化に合わせた重点課題の見直し
- 環境課題解決に向けたグループ・委託先との協働

## 企業変革



- データ活用、生成AI等の技術活用をベースとした働き方の推進
- DXリテラシー・新事業創造リテラシーを持つ人財育成の継続

未来を創るATM「+ Connect」

あらゆる手続き・認証を  
コンビニATMで。  
ATMプラットフォーム戦略で、  
誰一人取り残されない  
デジタル社会づくりに貢献します。

常務執行役員

ATMソリューション部、ATM+企画部担当

深澤 孝治



## 小売業から生まれた銀行として、 ユーザー視点のATMサービスを展開

当社はもともと「コンビニにATMがあったらいいな」という発想から生まれた銀行です。「いつでも誰でも安心して使えるみんなのATM」というキャッチフレーズの下で、ATMというインフラを整備し続け、改良を重ねてきました。24時間365日止まらずに稼働し続けるATMネットワークというのは、簡単に構築できるものではありません。しかし、おにぎり1個の欠品にすらこだわるオペレーションが当たり前のコンビニの世界と同じ発想で、ATMの安定稼働を実現するために独自のネットワークを構築したり、AIを活用したりするなど、さまざまなことに先駆的に取り組んできました。また、画面表示だけでなくキーボードの押し心地や効果音にまで、徹底的にこだわってUI/UXを磨いています。このようにお客さまの利便性や使い勝手を第一に考えるという、小売業から生まれた銀行ならではの姿勢や一つ一つの取り組みの積み重ねをお客さまや提携先の企業にご評価いただき、現在のATM事業拡大につながったと考えています。

## 新たなATM戦略「+Connect」が始動。 あらゆる手続きがコンビニATMで 「つながる」時代に

2019年から全国展開を開始した第4世代ATM(新型

ATM)は、2024年度末までに日本全国27,000台以上の全台の入替が完了する予定です。この新型ATMインフラがほぼ整ったことを受け、次の段階として、「+Connect(プラスコネクト)」という、世の中に新たな体験と価値を提供するATMサービスプラットフォーム戦略を推進していきます。その第一弾として、2023年9月より「ATM窓口」「ATMお知らせ」サービス<sup>※1</sup>の提供を開始しました。これまで窓口や対面で行ってきたあらゆる手続き・認証が、セブン-イレブンに行ったらいつでもできる、という世界を築くことが「+Connect」事業構想の柱になっています。

サービス導入に至った背景として、国内では銀行の営業窓口が縮小しつつあります。その代替手段としてネットバンキングやアプリの推進が広がっていますが、ITリテラシーやセキュリティ面への不安などさまざまな課題があります。そこで、生活に近い場所にあり、普段から利用されている当社ATMがその窓口の役割を担うことで、お客さまへの新たな価値提供と、銀行の業務効率化やお客さまとの接点強化を図れるのではないかとこの発想につながりました。2024年7月時点でスタートから約10か月が過ぎ、サービス導入済みの銀行は9社となりました。導入に向けた契約先の拡大も着実に進捗しています。また銀行だけでなく、カード会社や事業会社などでもニーズがあることがわかっており、すでに複数の案件が進行しています。将来的には保険、行政手続きへの展開も視野に入れていきます。こうした対面手続きのマーケットは国内で数兆円規模に達するとみており、こ

の数%を獲得するだけでも、かなり大きなビジネスになると考えています。

## 「+Connect」戦略の拡大に向けて

利用実績においても当初想定を上回る高い実効性が明らかになりつつあり、導入企業さまからはリアルでの非対面の有用な顧客接点としてご評価いただいています。具体的には、銀行にとってアンチ・マネー・ローンダリングの観点から継続的顧客管理<sup>※2</sup>や居住外国人の在留期限管理が喫緊の課題となっているのですが、これまで行ってきた郵送やメール、SMSなどの手段と比較すると、「ATMお知らせ」では7~8割とお客さまの回答率が高いことがわかりました。さらに、登録情報の変更が判明した場合にも、「ATM窓口」を利用し、ワンストップで手続きを行うことができます。銀行窓口営業時間外の割合は利用件数全体の7割に上り、ATMでの手続き所要時間は3分程度と、利便性の高さも実証されました。実際に、利用されたお客さまからは、「生活圏内の身近にあって窓口営業時間以外でも都合の良い時に利用できて便利」「簡単な操作で利用できた」と歓迎の声をいただいています。一方で、この取り組みはスタートしたばかりです。早くたくさんの方にご利用いただけるように現在、多くの銀行さま・企業さまと導入に向けた会話を重ねております。また、お客さまに知っていただくための各種プロモーションも実施しています。コンビニ

※1 「ATM窓口」：銀行口座の開設申込みや登録情報の変更申請などがATMで完結するサービス  
「ATMお知らせ」：ATMを利用するお客さまに向けてOne to Oneの情報を提供するサービス

※2 継続的顧客管理：顧客の氏名・住所などの本人確認情報や口座の利用目的の確認などを定期的に行い、顧客情報を最新化する仕組み

「+ Connect」戦略を推進する上でも、  
やはり大切なのは  
顧客視点でサービス・企画を  
追求していくという姿勢です。



ATMでの簡単・便利な手続きが当たり前になる世界を早く提供できるように、引続き「+Connect」サービスの拡大に注力してまいります。

**社会にも大きな価値を提供する  
当社のATMプラットフォーム戦略に  
ご期待ください**

私たちは当社のATMを「社会で最もやさしいデジタ

ルチャネル」と位置づけています。今後もクレジットカードや保険の申込み、口座振替登録の手続き、ホテルのチェックインなどユニークなサービスを積極的に拡大していきます。それにより、あらゆる決済・手続き・認証を安心して行えるサービスプラットフォームとして社会的価値を高め、政府が目指す「誰一人取り残されないデジタル社会」実現の一助になれると信じています。

その上で大切なのは、やはりパーパスにつながります

が、顧客視点を追求する姿勢です。時代や技術進化とともに変化するお客さまのニーズにしっかりとアンテナを張り、UI/UXを磨きながら「あったらいいな」を超えるサービスをスピード感をもって提供していくことが、小売業から生まれた当社の使命だと思っています。生活に近いリアルの場にあるATMだからこそ提供できる新しい便利、新しい暮らしの創出を進めてまいります。またこれらのサービス提供を通して当社の企業価値をさらに高めることを目指してまいります。



全国27,000台以上、原則24時間365日稼働  
ATMがあらゆる手続き・認証の窓口となる、金融の枠を超えたサービスを推進

## ATM窓口

### STEP 1

2023年9月より  
銀行の窓口業務を開始

「営業時間内に銀行に行けない」などのお客さまニーズに応え、提携銀行の一部の窓口業務をセブン銀行ATMから行えるサービスを開始。



### STEP 2

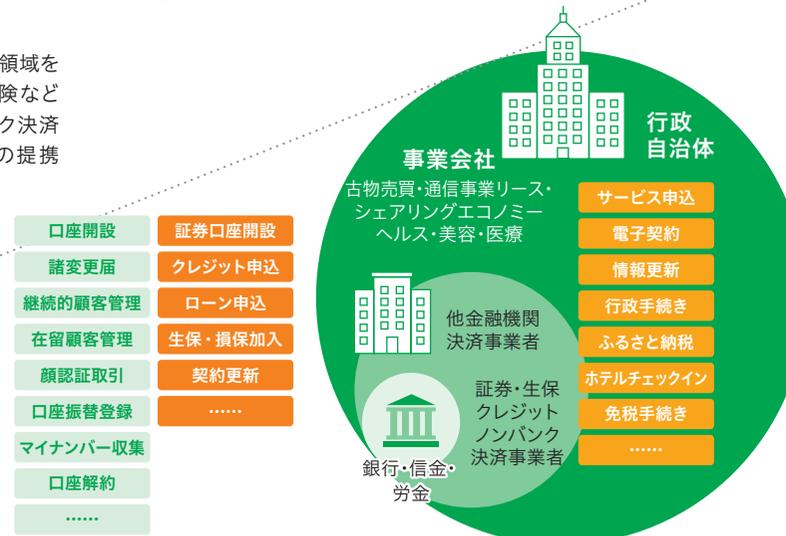
その他の金融機関  
決済事業者の窓口へ

今後さらに提携銀行の領域を広げるほか、証券、保険などの金融機関、ノンバンク決済事業者との窓口業務の提携が進行中です。

### STEP 3

多種多様な民間サービス、行政サービスの窓口へ

将来的には、セブン銀行ATMが行政サービスの窓口となるほか、各種Webサービスの外部端末としてATMが機能します。



### 顔認証



### 本人確認書類の読取り



新型ATMはカメラによる顔認証機能と、本人確認書類のスキャン機能を搭載。電子申請に伴う本人確認をスピーディーに行うことができます。



## ATMお知らせ

ATMでお取引を行う際に、お知らせしたい情報をATM画面に表示し、その情報に対するお客さまからの回答を収集することができるサービスです。普段から利用しているATMでのお取引中に、各種情報を効果的に通知することができ、また、対象のお客さまやその内容、通知のタイミングは採用企業が選択できるため、One to Oneマーケティングの有効な手段として活用いただけます。

継続的顧客管理・在留期限管理

収入情報提出のお知らせ

住所・電話番号など不備への対応

ローンなど金融商品のご案内

# 国内事業 ATMプラットフォーム戦略



戦略のキーワード

収益基盤の強化

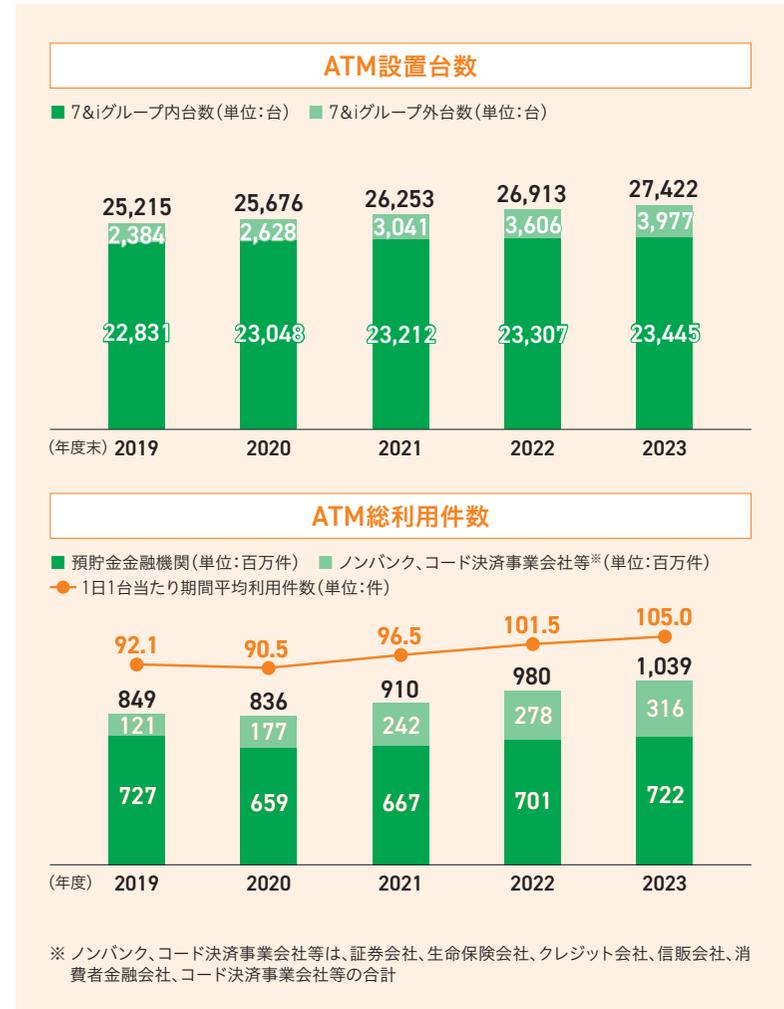
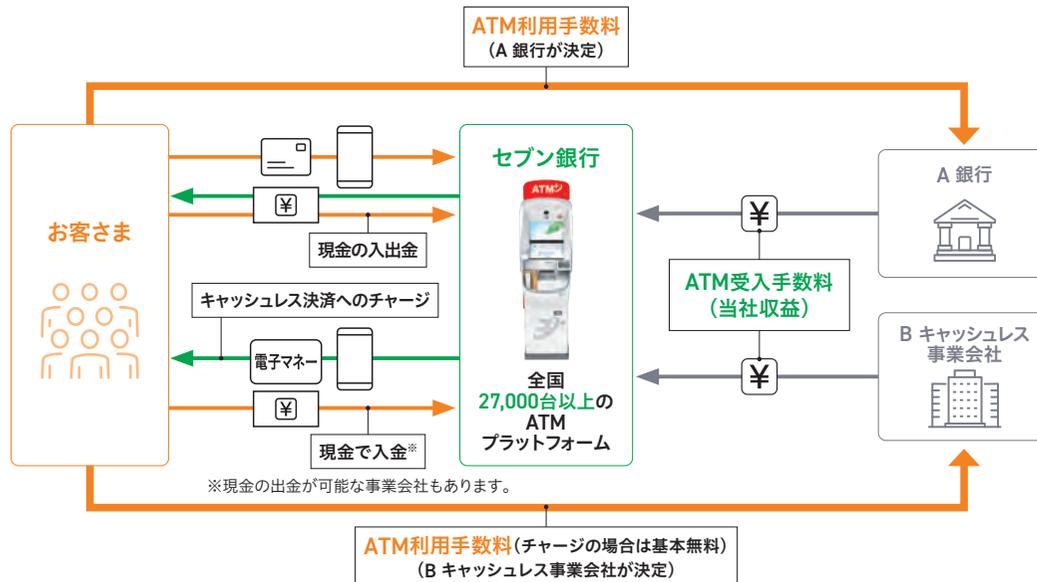
多角化の推進

セブン銀行は、47都道府県に27,000台以上のATMを展開し、現金による入出金取引を中核に、さまざまなサービスをお客さまに提供しています。近年は、コード決済や電子マネーへの現金チャージ、さらには顔認証や本人確認書類の読み取りなどの多彩な機能を活用して金融機関や行政の手続きにも対応するなど、お客さまの暮らしに寄り添ったあらゆるニーズに応えています。セブン銀行は今後もATMを重要な社会インフラとして、その社会的価値の向上に努めてまいります。

## ■ 事業概説

事業環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>• キャッシュレス決済への現金チャージ等、お客さまニーズの多様化</li> <li>• 日本全体のATM台数が減少する中でのシェア拡大</li> </ul>
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• あらゆるニーズに対応した、最先端のATMサービスの提供</li> <li>• セブン&amp;アイグループの店舗網をバックとした、国内トップクラスのATMネットワーク</li> </ul>

## ■ ビジネスモデル (主な提携金融機関および事業会社の例)



## ■ 2023年度の取組み

### キャッシュレス社会・デジタル社会へのタッチポイントとして

キャッシュレス決済が急速に社会に浸透する中、セブン銀行ATMは、多くの電子マネーやQR決済の現金チャージに対応し、年間では2億件以上もの現金チャージ取引をご利用いただいております。

また、マイナンバーカードの読み取り機能にも対応し、マイナンバーカードの健康保険証利用の申込みや、マイナポータル情報を指定の事業者に連携するサービスなども展開。デジタル社会推進の一翼も担っています。

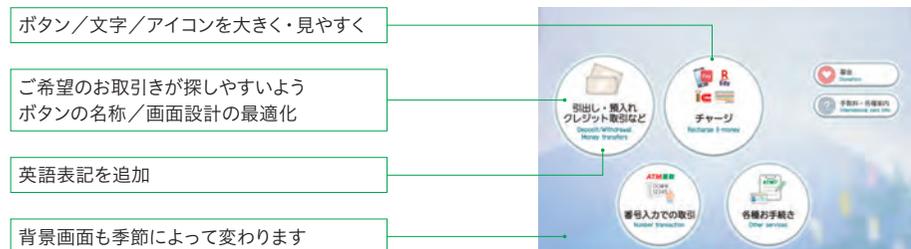


ATM画面イメージ

### UI / UXのたゆまぬ改良

セブン銀行ATMは、「誰一人取り残されないデジタル社会」の実現を目指し、UI / UXのたゆまぬ改良を重ねています。2019年より導入を開始した第4世代ATMは、ハード・ソフト両面でカラーユニバーサルデザイン認証を取得し、すべての人に使っていただきやすいデザインを目指しました。

また、2023年8月には、第4世代ATMの画面をフルリニューアル。お客様の声に寄り添い、今まで以上に使いやすいATMへさらなる進化を遂げました。



ATM画面イメージ

### 提携金融機関との協業拡大

多くの金融機関・決済事業者と提携するセブン銀行は、より幅広い用途でATMをお使いいただけるよう、提携金融機関への「コンサルティング営業」を推進し、協業を拡大させています。

新サービス「+Connect (プラスコネクト)」は、銀行窓口の手続きを代替するもので、2024年7月時点で地方銀行を中心に9社の金融機関に導入いただいております。

また、金融機関と共同運営するATMは全国に400台以上設置しており、「+Connect」と合わせて、提携金融機関のチャネル強化や業務効率化にも貢献しています。



「+Connect」を導入した北陸銀行支店前に移動ATM車を派遣して口座開設を代行する取組みも実施（2024年3月）



### FOCUS

#### データを活用した新たなATM営業スタイルの構築

より多くのお客さまにセブン銀行ATMをお使いいただくため、セブン銀行ではATM設置の拡大を進めていますが、有望な候補地を効率的に探すことに課題もありました。そこで、ATM設置先や提携金融機関との営業活動を担うATMプラットフォーム推進部では、国が発表している人口の統計データと、自社で保有するATM利用件数のデータを掛け合わせ、「3Dヒートマップ」として人流を可視化。これにより有望なATM設置候補先の発掘や、提携金融機関に対しての有力な営業ツールとして活用することが可能となりました。



# 国内事業 リテール戦略(口座)



戦略のキーワード

顧客体験改革

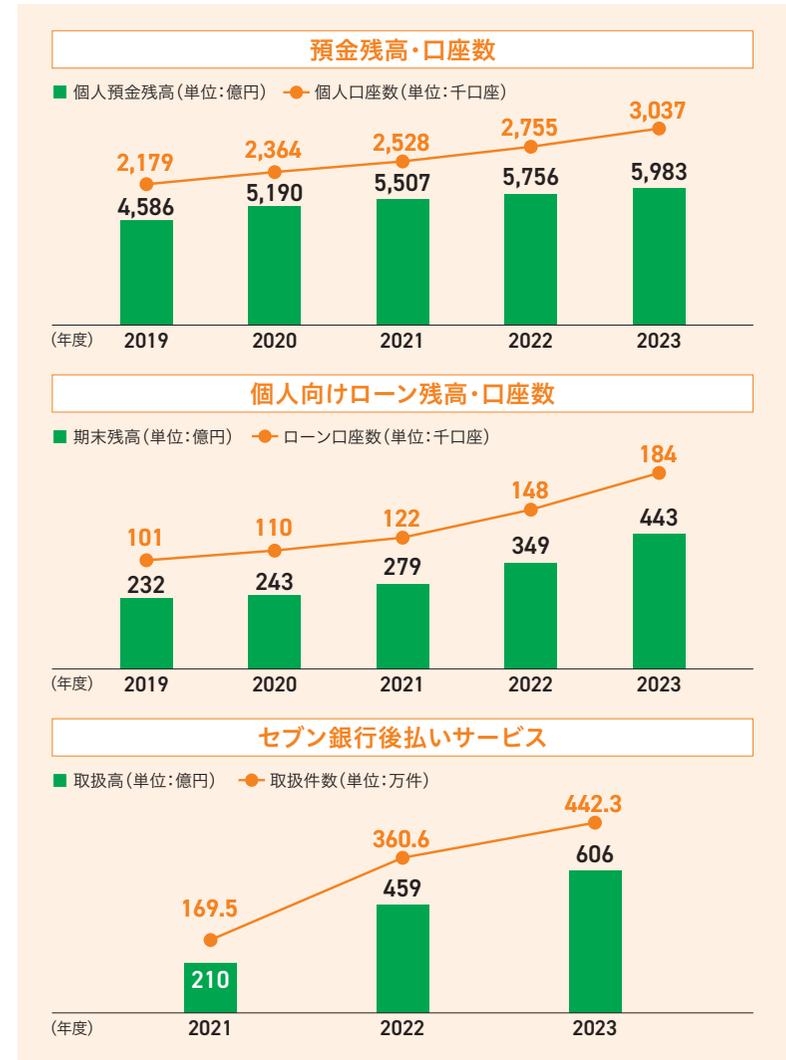
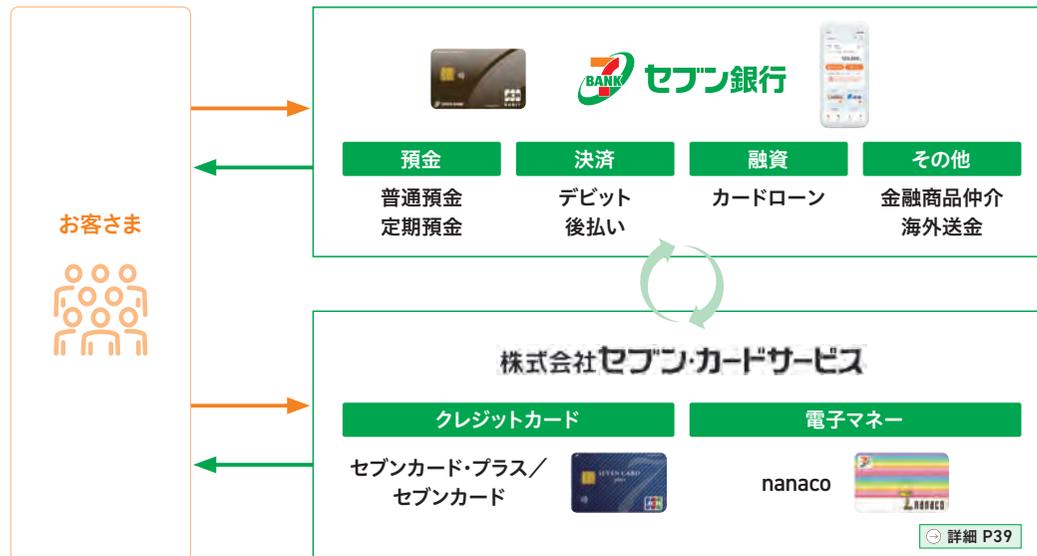
7&iグループとの連携強化

セブン銀行は、最短10分で口座開設できる機能を備えたスマートフォンアプリや、全国27,000台以上のATMネットワークといった利便性の追求に加え、デビット、ローン、金融商品仲介サービスなど身近で便利な金融サービスの提供に取り組んでいます。今後はセブン・カードサービス及びセブン&アイグループとの連携強化を図りながら、小売業発祥の銀行ならではのユニークな金融商品を開発・提供する取り組みを拡大してまいります。

## ■ 事業概説

事業環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>• キャッシュレス化・デジタル化の進展による、生活様式の劇的な変化</li> <li>• 非金融系企業の金融事業への新規参入などによる競争環境の激化</li> </ul>
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 小売業発祥の金融グループならではの親しみやすくユニークな金融サービス</li> <li>• リアル・デジタルの両面で持つ顧客接点の多さ</li> </ul>

## ■ ビジネスモデル



## ■ 2023年度の取組み

### デビット機能付きキャッシュカードのデザインをリニューアル

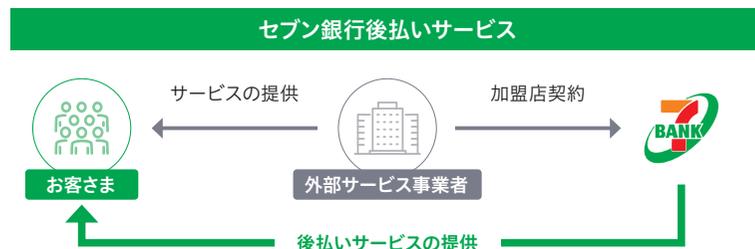
セブン銀行口座は、全国27,000台以上のATMで毎日7時～19時の出金手数料が無料になるなど、高い利便性で多くのお客さまにお使いいただいております。2023年11月にはデビット機能付きキャッシュカードデザインをリニューアルし、新たにタッチ決済にも対応しました。これにより、グループ会社のセブン・カードサービスが発行する電子マネーやクレジットカードと合わせ、お客さまのお好きな決済タイミングでタッチ決済を体験いただけるようになりました。



### ローン・後払いサービスの利便性向上

セブン銀行のローンサービスは、お申込みから最短翌日に審査結果をご連絡。さらにスマートフォンアプリ「Myセブン銀行」を活用すれば、カードレスでお借入れ・ご返済が可能であるなど高い利便性から、多くのお客さまにご利用いただいております。

さらにユニークな決済サービスとして、セブン銀行では外部サービス事業者と提携して、2021年から「セブン銀行後払いサービス」の提供も開始。当社の銀行業務で培ったノウハウを活かし、審査・不正検知等を行うことで、より安心・便利にご利用いただけるサービスを提供しています。



### セブン&アイグループ共通の会員基盤「7iD」とセブン銀行口座の紐づけサービスを開始



2024年2月からセブン&アイグループ共通の会員基盤である「7iD」をセブン銀行口座に登録するサービスを開始し、「7iD」情報を用いたスムーズな口座開設が可能となりました。また、普段のATM取引で「セブンマイル」を付与する取組みも始めています。セブン銀行では今後も「7iD」を用いたユニークなサービスを開発し、お客さまの購買&金融体験を向上させることを目指します。



「7iD」会員であれば、セブン銀行口座開設時に「7iD」の登録情報を自動連携



## FOCUS

### スマートフォンアプリ「Myセブン銀行」のアジャイル開発

セブン銀行ではアジャイル開発の仕組みを取り入れ、社内外からの声に即座に応えるアプリ改良を重ねています。例えばアプリを通して投資ができる「お買い物投資コレカブ」では、より気軽に投資を体験いただけるよう、

トップ画面に保有株一覧を表示するなどの改良を実施しました。これからもお客さまの声に即座に対応しながら、さらなるパワーアップに努めてまいります。



木村 剛之 バンキング統括部



ページ遷移しないと保有株一覧が見れないという声にお応えし、トップ画面に「保有株一覧」を追加

# 国内事業 リテール戦略(クレジットカード・電子マネー)



戦略のキーワード

顧客基盤の拡大

独自の決済体験の創出

セブン・カードサービスは、日本最大級の流通グループであるセブン&アイグループの決済サービス事業会社として、クレジットカードと電子マネーの発行・運営を行っています。2023年7月からはセブン銀行グループの一員となり、両社一体となって、双方が持つ強みを活かしながら、お客さまの「ふだんの暮らし」に密着した金融サービスの提供に挑んでまいります。

## ■ 事業概説

### 事業環境

- 消費者の決済ニーズ・決済手段の多様化
- ポイント連携やデータの利活用などによる高付加価値化

### 強み

- 日本最大級の流通グループ発祥ならではの圧倒的な決済ボリューム
- 購買データと金融データを組み合わせた、独自の金融サービス・決済体験の創出

## ■ ビジネスモデル



## ■ 2023年度の取組み

### タッチ決済に対応した「セブンカード・プラス」の発行を拡充

セブン・カードサービスが発行するクレジットカード「セブンカード・プラス/セブンカード」は、350万人を超えるお客さまにお使いいただき、お客さまの毎日の便利を支えています。

2024年2月には、より快適なお買い物体験を提供するため、タッチ決済・エンボスレスの「セブンカード・プラス」の発行を開始しました。

セブン・カードサービスでは今後もキャッシュレス決済を推進し、より快適かつ便利な決済体験を創出することで、お客さまのお買い物の利便性向上に努めてまいります。



### 電子マネー「nanaco」のモバイル化・デジタル化を推進

セブン・カードサービスが発行する電子マネー「nanaco」は、全国120万店以上の加盟店で、8,200万人を超えるお客さまのお買い物に日々お使いいただいております。

セブン・カードサービスではこの「nanaco」をより便利にお使いいただくため、「nanaco」のモバイル化・デジタル化を推進しており、「セブン-イレブン」アプリへの「nanaco」機能の搭載や、nanacoモバイル (Android) アプリのリニューアルなどを実施しました。



### 「7iD」連携でセブン&アイグループ店舗でのお買い物をもっとおトクに

セブン&アイグループ店舗でのお買い物をさらにおトクにお楽しみいただけるよう、セブン・カードサービスでは、「7iD」と、「セブンカード・プラス/セブンカード」や「nanaco」を紐づけることで、お支払いの際に自動で「セブンマイル」が溜まるサービスを提供しています。セブン・カードサービスでは、今後もセブン&アイグループおよびセブン銀行と協働しながら、セブン&アイグループ店舗でのお買い物がよりおトクになるサービスの開発や、商品性の改良に取り組んでまいります。



#### FOCUS

### セブン・カードサービスとセブン銀行での協働機会の拡大

2023年7月からセブン銀行グループとなったセブン・カードサービスは、グループシナジーを活かして、よりお客さまに便利な金融サービスを提供するべく、セブン銀行との協働機会を拡大しています。

両社のプロジェクトメンバーが新商品・サービスの開発に日々取り組んでいるほか、全社員が参加可能な2社合同でのワークショップや勉強会も実施するなどして、両社の強みを活かしながら、グループ一体となって、お得でユニークな金融サービスの創出に取り組んでいます。





国内法人事業では、セブン銀行グループのバンク・ビジネスファクトリー、セブン・ペイメントサービス、ACSiON（アクション）の3社を通じて、金融機関や一般事業者  
に専門性の高いサービスを提供しています。当社の強みであるATMネットワークやセブン&アイグループとの連携を活用したサービス、当社が銀行としてこれまで培って  
きた銀行事務の品質、高度なセキュリティ対策や不正検知のノウハウなどを活かし、進化するDXの技術をいち早く取り入れながら事業規模の拡大を目指してまいります。

## ■ 事業概説

### 事業環境

- 金融業界におけるサービス・プレイヤーのボーダレス化
- DX推進に伴う作業効率化の需要拡大
- 金融犯罪手口の多様化、複雑化

### 強み

- ATM、事務、セキュリティ等の強みを活かした法人サービス  
(事業資本としてのATMの活用)

## ■ ビジネスモデル

法人のお客さま



### 事務受託事業

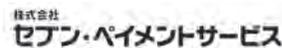


等

銀行品質の事務受託や継続的顧客管理、AML / CFT関連サービスなどを提供しています。また、RPA（事務処理自動化機能）を活用した事務プロセスの構築など上流工程のコンサルティングも行っていきます。

提携社数 **34社**

### 送金・決済サービス



等

企業から個人への送金を銀行口座不要で受け取れる「ATM受取」、スマホアプリを使って売上入金管理ができる「ATM集金」など、ATMネットワークの強みやセブン&アイグループとの連携を活かしたユニークな送金・決済サービスを提供しています。

提携社数 **861社**

### 本人確認、不正検知事業



等

インターネット上で本人確認が可能なオンライン認証サービス「proost」や、オンライン上の不正アクセスを検知するサービス「Detecker」を展開しています。これらのセキュリティ対策を通じて、金融インフラの安全性と利便性向上に努めています。

提携社数 **103社**

## ■ 2023年度の取組み

### 株式会社バンク・ビジネスファクトリー

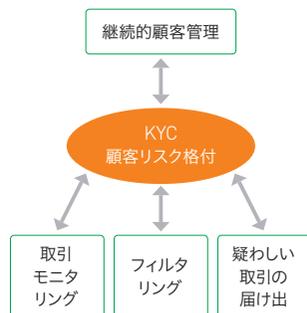
BPO 事務受託サービス

#### 為替取引分析業の許可を取得

精度の高いマネー・ローンダリング/テロ資金供与対策（AML / CFT）プラットフォームを提供しています。さらなる効率性・正確性ならびに実効性の向上を図るべく、2024年1月に「為替取引分析業」の許可※を取得しました。

※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。

AML/CFTプラットフォーム



各領域のリスクベースでの顧客対応とシステム間の連携を実現

### 株式会社セブン・ペイメントサービス

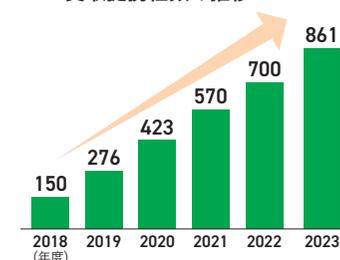
決済機能 ATM受取・ATM集金

#### 「ATM受取」の取引社数が800社を突破

「ATM受取」が首都圏鉄道会社や自治体サービス（給付金や助成金の受取り）などさまざまなシーンで活用され、提携社数は2023年度末に861社まで拡大しました。口座情報の取得・管理の手間や送金業務の負担を減らし、原則24時間365日現金で受取可能な利便性の高さが大変好評です。

「ATM集金」や売上金入金サービスなど、ATMやセブン&アイグループの強みを活かしたユニークなサービスとして、さらなる事業拡大に努めてまいります。

ATM受取提携社数の推移



2024年2月  
情報セキュリティマネジメントシステム  
国際規格認証を取得



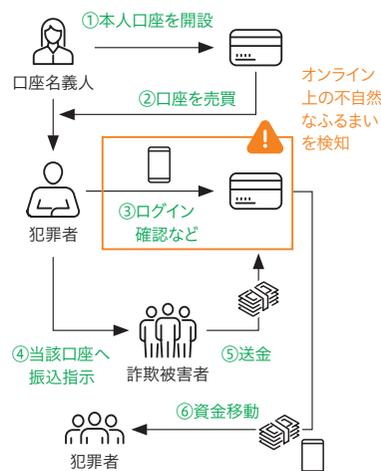
### 株式会社ACSiON

セキュリティ プラットフォーム提供サービス

#### 新たな不正検知アルゴリズムを共同開発

静岡銀行と共同で、不正取引の予兆が認められた口座を即時に検知するアルゴリズムを開発し、不正検知プラットフォーム「Detecker」で本格的な運用を開始しました。不正口座利用の未然防止や不審な取引等の検知精度に高い効果が認められています。

また、本人確認プラットフォーム「proost」では、蓄積された知見を元に開発された偽造免許証の識別アルゴリズムの本人確認業務での利用が始まっています。



FOCUS

#### 企業の枠を超えた金融犯罪対策の取組み

ACSiONは、『世界を公正に。』というビジョンを掲げ、オンラインチャネルのセキュリティ強化を通じて、犯罪の未然防止や被害の拡大防止に取り組んでいます。当社の社名には、『Across the mission』という意味が込められています。“世の中の不正に立ち向かう”という共通のミッションを持つ企業同士が相互に協力し、豊かな社会を支える基盤を構築してまいります。

安田 貴紀

株式会社ACSiON 代表取締役



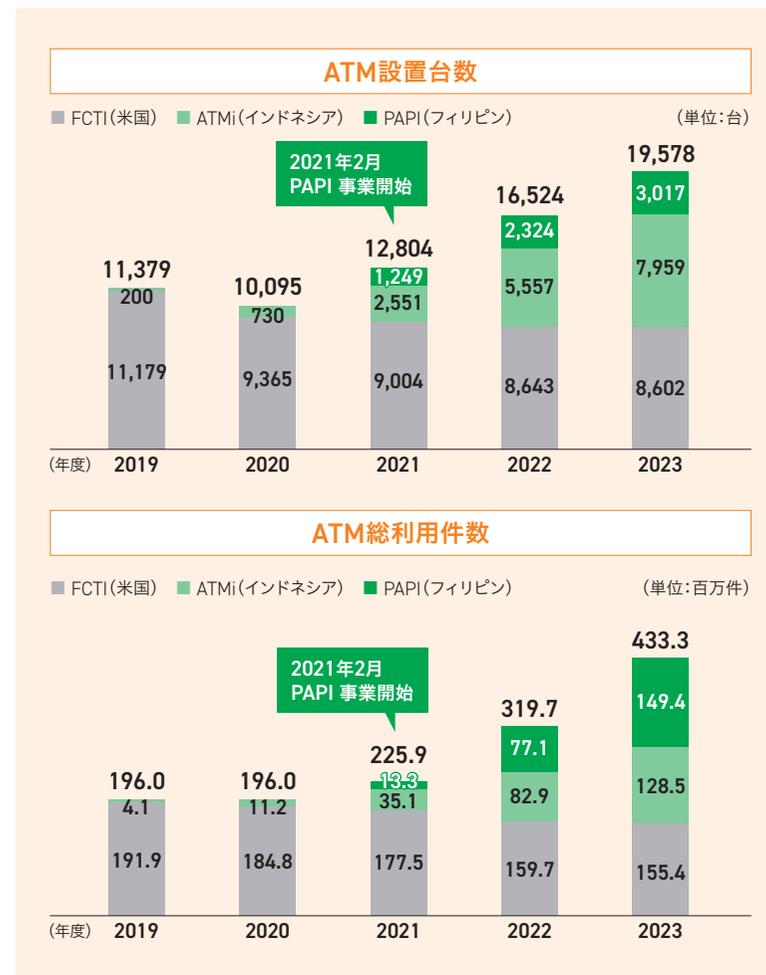
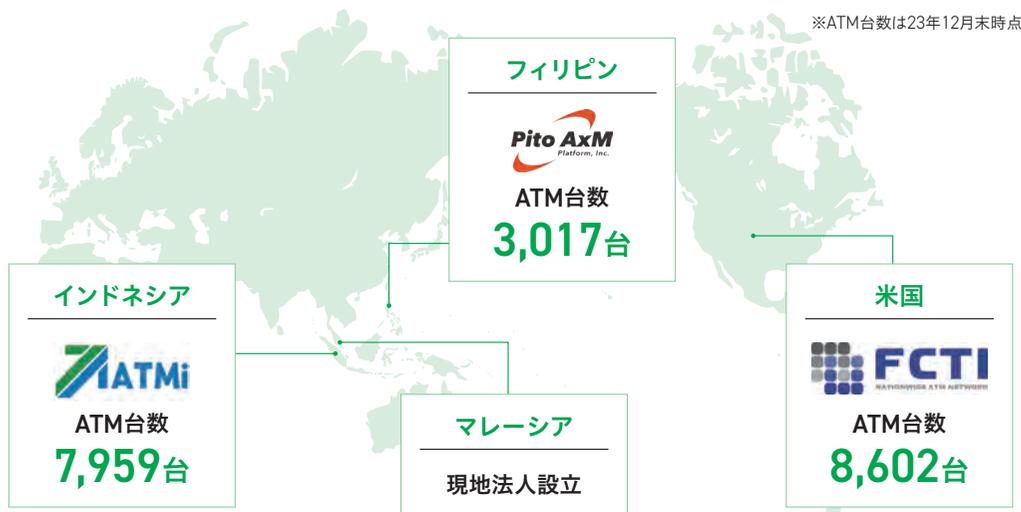


日本国内で培ってきたノウハウを活かし、米国、インドネシア、フィリピンの3カ国でATM運営事業を展開しています。成長が見込まれるアジアを中心に2023年12月末時点でのATM台数は合計19,578台、合計の総利用件数は4億件を超えました。2024年度にはFCTIと7-Eleven, Inc.とのあいだで次期ATM設置の契約を更新しました。また、現金需要の根強いアジアを中心にグローバル展開を加速させるべく、2024年5月には海外4か国目となるマレーシアへ現地法人を設立しました。今後も展開国のマーケットニーズに合わせたATM展開を進めるとともに、小売×金融の新たなサービス提供の実現を目指してまいります。

## ■ 事業概説

事業環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国共通：政策金利の上昇に伴う資金調達コスト増加</li> <li>インドネシア・フィリピン：銀行口座保有率50%前後、人口あたりのATM台数が充足しておらず、金融アクセス拡大が望まれる</li> </ul>
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>セブン&amp;アイグループ（現地セブン-イレブン）との連携</li> <li>日本国内で培った高度なATM運営ノウハウ</li> </ul>

## ■ 展開国



## ■ 2023年度の取組み

### 米国

- 7-Eleven,inc.と、米国内のセブン-イレブン (Speedwayを含む) を対象とするATM設置契約を更新し、2025年からは、これまで設置していなかったSpeedwayに3,000台規模のATM新規設置を開始予定です。これによりATM台数は約11,600台まで拡大する見込みです。
- 2023年7月より8か月間小口融資・デビットサービス「TAPT」の実証実験を行い、ATMの顧客接点チャネルとしての有用性を確認することができました。得られた知見を今後の金融サービスの検討に活かし、現金の入出金にとどまらない新たな付加価値を提供する「小売金融サービス事業」の実現を目指してまいります。



### フィリピン

- 2021年から事業を開始し、ATM設置台数・ATM利用件数とも順調に伸長。BDO Unibank、LANDBANK、RCBCのブランディング行取引が増加し、平均利用件数は計画を上回って推移しました。
- ATM台数は3,000台を超え、現地セブン-イレブン全店への設置がほぼ完了しています。今後は、新たな設置提携先への展開を目指しております。



### インドネシア

- 2015年から地場のコンビニエンスストアへATMの設置を開始し、現在も現地の強いニーズにお応えし、8,000台規模にまでATMネットワークを拡大しています。引続き、新規設置先を厳選し、利用件数が好調な大都市周辺を優先したATM設置を進めてまいります。



#### FOCUS

#### セブン銀行への出向を通して

1万以上の島からなるインドネシアは、多様な民族が共存しており、人口の大半はイスラム教徒です。大都市圏を中心にキャッシュレス決済が拡大しつつありますが、郊外ではまだ現金支払いが一般的です。ATMiには66名の社員がおり、柔軟な働き方と風通しの良いオープンなコミュニケーションが特徴で、社内イベントで絆を深めるなど互いに家族のように親しんでいます。この1年間で、日本の文化・言語、ビジネスモデルやオペレーション業務を深く理解し、今後のプロジェクトに活かしていきたいです。社員と会社がともに成長することによって、グローバルな金融アクセスの課題解決に向けて取り組んでいきたいと思っています。

#### ユシ スクマヤンダ

2017年ATMiに入社、2020年人事部・総務部長  
2024年4月より1年間セブン銀行へ出向中



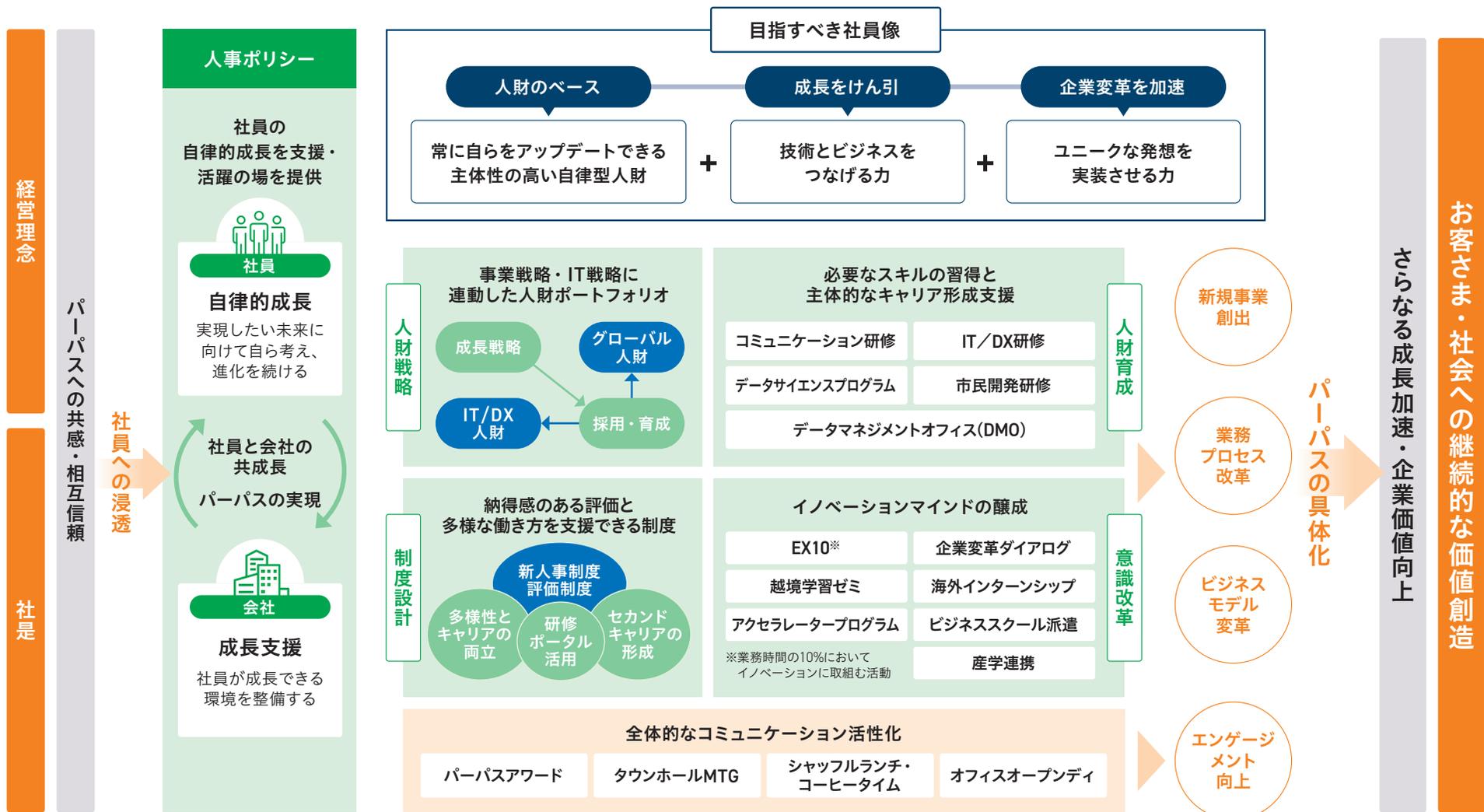
# 人財戦略

戦略のキーワード

自律的成長

成長支援

当社グループでは、「人財」を価値創造の源泉および持続的成長の原動力として重要な経営資源の一つとして捉えています。パーパスの実現を目指し、一人ひとりの社員が活躍できる環境を整え、社員の自律的成長と企業の持続的成長が同期する仕組みづくりに注力しています。



## 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**

# 人的資本経営を通じて、 社員と会社の共成長を加速。 「日常の未来」を共創していく。

当社はかねてより、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を支援してきました。社員一人ひとりがありたい姿を描き、学び、働くことを通じて成長を続ける。その結果、パーパスに掲げる「日常の未来」の実現に向けて当社も社員とともに成長していく、という人事ポリシーがベースとなっています。このたび、より高い実効性をもって当該パーパスを実現すべく、経営戦略の3本柱「成長戦略」「社会課題解決への貢献」「企業変革」にそれぞれ連動する形で、必要な人財戦略を策定しました。

また、当社を一人ひとりが「想いを叶えられる場所」にすべく、多様な社員の成長と挑戦の機会を後押しする人事制度へと改定を行いました。当社社員は、オペレーションをやり切る責任感と専門性、事業を拓げ創造する力、そして多様な価値観やミッションを持った人を理解し尊重できる人間性・コミュニケーション能力を備えた、頼れる「自律型人財」になれると期待していますし、経営一同、社員に成長の場として選ばれる魅力的な会社にしていくことを目指しています。

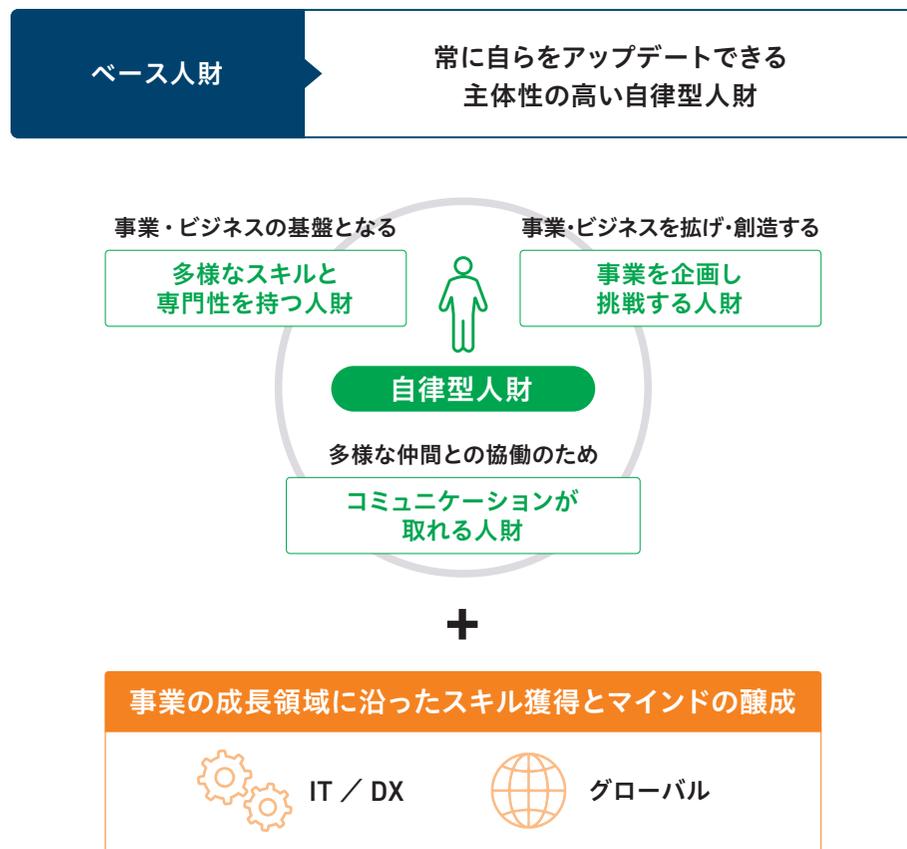
### 人事ポリシー

当社の人事ポリシーは、人財戦略を実現するために欠かすことのできない不変の考え方として位置づけており、社員と会社がともに成長することを目指しています。社員の自律的成長の観点では、社員が実現したい未来に向けて自ら進化を続けるため、変化を恐れず自由な発想で挑戦できるマインド醸成に関する取組みを推進しています。また、継続的な成長支援の観点では、社員が最大限に力を発揮し成長できる環境を提供するため、多様な人財が活躍できる機会の創出に努めています。

# 人財戦略

## 人財戦略 事業戦略・IT戦略と連動した人財ポートフォリオ

人財戦略については、事業環境変化に対応した第2の成長の加速に向けて、経営戦略の3つの柱である「成長戦略」「社会課題解決への貢献」「企業変革」と連動して策定しています。成長戦略実現のために必要な人財について、現状の人財との「量」「質」のギャップを精査し、事業別、役割・機能別の両面から、現状のスキル保有者との当該ギャップを確認し、ITとグローバル人財の採用・育成を当社の重要施策として位置づけています。IT人財の育成は、全社員へのIT / DX研修の提供、内製プロジェクト等への関与により必要なスキルの習得を促進しています。グローバル人財の採用・育成は、海外在住経験者の新卒採用強化、既存社員向けの海外グループ会社の現地業務を体感する社内インターンシップに取り組んでいます。



### ■ 取組み

#### 海外インターンシップ

グローバル人財の育成のため、海外事業部門に所属していない社員に対し、海外出張を伴うインターンシップへの参加者を募集しました。この取組みは2022年度から実施しており、2回目となる今回は3名がインターンシップに参加しました。現地における業務やATMの設置場所を視察、現地の社員と交流の機会を持つことができました。帰国後は、社内で参加報告会を開催し、成果を共有。今後も、事業戦略に連動した、さまざまな人財育成の取組みを進めていきます。



### ■ 注目すべき指標

	23年度実績	目標値
一人当たり研修費	109千円	➔ 120千円
IT / DX基礎研修受講率	57%	➔ 100%
データサイエンスプログラム受講者数	262名	➔ 300名
年間TOEIC受験者数	57名	➔ 80名
新卒採用者における海外経験者比率	20%	➔ 30%
連結社員における海外社員比率	15.6%	➔ 20%

## 制度設計 納得感のある評価・多様な働き方支援

多様な人財が多様な形で活躍できる社会づくりに貢献することが、当社の責務であり、性別・年齢・国籍等を問わず活躍できる機会の創出、多様な人財の育成など、誰もが活躍できる環境を作ること、豊かな生活と社会の継続的な発展につながると考えています。一方で、当社で長く活躍してもらうためには、社員自身が納得感と自己成長の実感につながる評価制度や、個々の期待役割と成果に報いる報酬制度の構築・運用が不可欠です。自らがキャリアを描き、その実現に向けて頑張る社員を、会社がしっかり支援する仕組みをつくることで、有望な人財が定着し、事業成長に大きく貢献してくれると考えています。

### ■ 取組み

- 育児・介護休業、短時間勤務制度
- 育児活動休暇制度（年間5日間）
- ボランティア休暇制度（年間5日間）
- マネジメント層への株式交付制度の導入
- エキスパートキャリアの創設
- 高度専門人財向け「特任職」の新設
- 定年後再雇用者への目標管理・賞与制度の導入
- 生涯現役を踏まえた制度・運用整備

### ■ 注目すべき指標

23年度実績		23年度実績		23年度実績	
社員勤続年数	7.2年	女性管理職比率	17.7%	労働災害度数率	0%
有給休暇取得率	83.4%	キャリア社員比率	83.1%	労働災害強度率	0%
育児休業取得者	26名(男性5名、女性21名) 復職率:100%	キャリア採用比率	80.4%	ヘルプライン受付数	8件
介護休業取得者	1名	障がい者雇用比率	2.3%	1月当たりの社員の平均残業時間	24.4時間
育児・介護を事由とした短時間勤務制度利用者数	23名	ボランティア休暇取得件数	4件		

※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・主任調査役で算出しています。 ※障がい者雇用率は2024年4月1日時点 ※労働災害度数率=(労働災害発生日数/のべ労働時間)×1,000,000  
 ※労働災害強度率=(労働損失日数/のべ労働時間)×1,000



### FOCUS

#### 人事制度改定について

人事部長 飯島 正憲

2024年度より、当社の人事制度を改定しました。制度改定の目的は、①成果と挑戦がより後押しされる環境を整備することで、熱意ある人財を惹きつけること、②期待役割を明確にすることで、実務経験を通じて次世代を担うリーダーを育てることの2点です。新たな人事制度は「自律的成長の促進」「リーダーシップの向上」「キャリア選択の機会拡大」の3つの要素を「等級」「評価」「報酬」「異動・配置」に落とし込んでいます。例えば、ミッショングレード制度導入による期待役割の明確化、エキスパートキャリアコースの設定による専門人財の確保・育成を企図しています。

# 人財戦略

## 人財育成 必要なスキル習得・主体的キャリア形成

自律型人財が常に自らアップデートできる環境整備も必要です。主体的なキャリア形成と自己成長を促すために、さまざまな研修や必要なスキル習得の機会を設けています。特に、当社グループの成長戦略に欠かせないのは、IT / DXのビジネス活用です。そのため、従来のコミュニケーション研修に加え、AI・データ活用に関する研修やコミュニティの構築に注力しており、さまざまな機会を通じて、誰もがDX人財を目指せる環境を構築しています。



### 取組み

#### データマネジメントオフィス (DMO)

データを活用したビジネスモデル・プロセス変革のため、ナレッジサイトの設置、データマートの整備、相談会や勉強会の開催、各部ダッシュボード構築の伴走支援など、活用定着に向けたさまざまな取組みを実施しています。

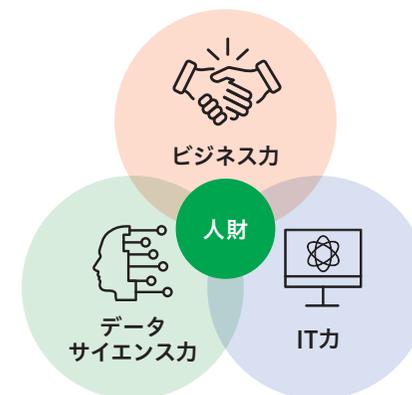


### 注目すべき指標

	23年度実績	目標値
IT事業社員数	144名 →	200名
アジャイル開発・データサイエンススキル保有者数	85名 →	150名
DMOコミュニティ参加者数	330名	
市民開発アプリコミュニティ参加者数	392名	
EX10目標設定者数 <small>※業務時間の10%においてイノベーションに取組む活動</small>	174名 →	250名

## 変革をドライブするCX (Corporate Transformation)

セブン銀行では、CXをDX (Digital Transformation) とEX (Employee Experience) を掛け合わせたものと定義しています。生産性を高めるITシステムの構築、高度なAI / データの活用とそのためスキルセット、組織・企業文化・意識の変革を具現化することで、個人も会社も成長していくビジネスモデルを追求しています。



### FOCUS

#### 市民開発アプリ表彰

「市民開発研修」は、「煩雑な業務を効率化、自動化できたら……」と思っているIT初学者の社員でも自分の手でアプリ開発できるように、市民開発アプリ推進担当が伴走する寄り添い型の研修プログラムです。



#### 年間最優秀賞

『せぶんこ管理アプリ』

人事部チーム 鶴巻ひかりさん、永松一紀さん、結城咲也子さん  
～せぶんこの本の借用・返却を管理するアプリ～

#### 業務改革賞

『資金繰管理表アプリ』

業務サポート部 大塚百恵さん  
～引落予定の経費等のデータを日次で資金証券室へ自動提出するアプリ～

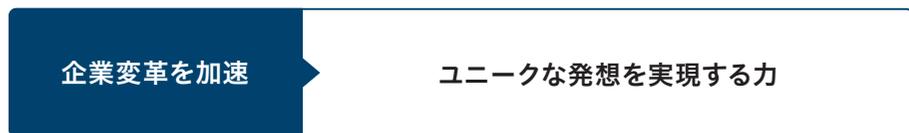
#### グッドアイデア賞

『画像検索アプリ』

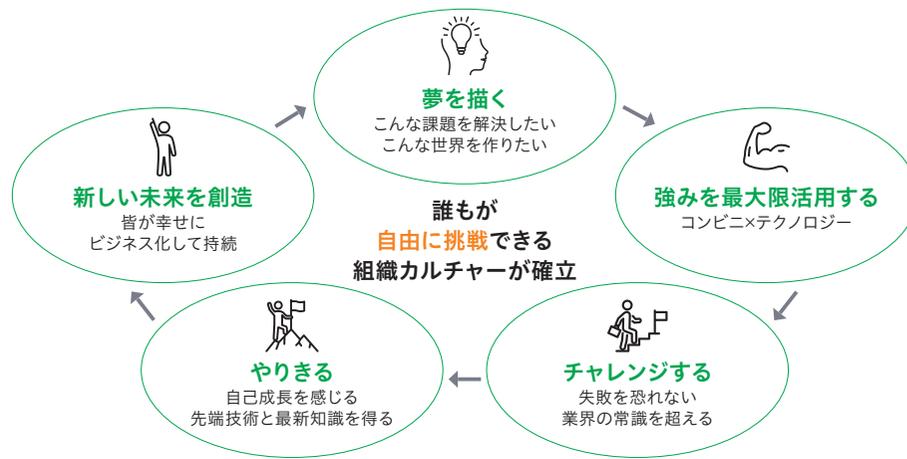
ブランドコミュニケーション部 酒井真希さん  
～画像素材を簡単に検索、使用できるアプリ～

## 意識変革 イノベーションマインドの醸成

成長戦略の実現や企業価値向上を目指すにあたっては、社員の意識改革が必要不可欠です。全社員のイノベーションマインド醸成については、第2の成長を実現するために必要な人財として、自身の領域を「広げる」ことができ、事業を「創造」するマインドの醸成が求められており、「広げる×創造」人財を育成する各種施策を推進しています。自主的なイノベーション活動を推奨するEX10（エクステン）制度は、現在の業務に直結しなくても、将来的な会社への貢献やスキル向上に対して業務の10%をあてる制度で、2023年度は174名が活用しています。



## ■ 多様な人財が集まり活躍・成長する会社に！



意識醸成	行動変容	業務改革・新規事業創出
<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の強みを理解</li> <li>挑戦できるアセットを認識</li> <li>挑戦マインドを醸成</li> <li>「第2の創業」を自分ごと化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学びを業務に取り入れ</li> <li>一歩踏み出す、小さく行動する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連部が有機的につながる</li> <li>協業ビジネスが自然と立ち上がる</li> </ul>
<p><b>取組み</b> 企業変革ダイアログ</p> <p>外部経営者と当社社員の対談を通じて、企業変革への挑戦を後押しする経営層のメッセージを社内へ発信しています。</p>	<p><b>取組み</b> 越境学習ゼミ</p> <p>社員の自律的な行動を促し、新規事業創出の挑戦を後押しする実践型プログラムです。</p>	<p><b>取組み</b> アクセラレータープログラム</p> <p>2016年からほぼ毎年、スタートアップ企業をはじめとする幅広い業種の企業と新規事業創出の取り組みを行っています。</p>

## 人財戦略

### ダイバーシティ & インクルージョン

2023年度にD&I推進部会を立ち上げ、セブン銀行グループ一体で「社員の誰もが平等に能力を発揮できる職場環境づくり」を目指し以下のような活動に取り組んでいます。

#### ■ 海外グループ会社と共同で国際女性デー記念イベントを開催

海外グループ会社の3社（FCTI、ATMi、PAPI）と共同で2024年3月に国際女性デーの記念イベントを開催しました。

各国の女性活躍状況について発表し、国による状況の違いや各国共通の課題について気づきを得る場となりました。またイベントを通じて国境を越えた繋がりを感じた社員も多く、セブン銀行グループの一体感を醸成するイベントともなりました。



#### ■ 社員向けD&I研修を実施

国内グループ会社3社共同でD&Iをテーマにしたグループワーク研修を開催し、計50名が参加しました。

育児や介護などさまざまな問題に直面した人になりきり、対応を考えるプログラムで、自身の持つ無意識的なバイアス（アンコンシャス・バイアス）の存在や、相手と対話する重要性、ともに働く社員を思いやる姿勢を持つことなどについて学びました。



#### FOCUS

#### 当社グループの事業成長に繋がるD&I推進に向けて

D&I推進部会ではD&Iに関する広報活動やイベントなどを通じて、社員がD&Iについて深く知り、行動に結び付けられるような環境作りに取り組んでいます。2023年度は個別施策として取り上げた取組み以外に、全社員を対象とした意識調査を実施し、当社グループの現在地や社員の期待も知ることができました。

部会の企画推進メンバーは、セブン銀行および国内グループ会社2社の社員も含めた計8人です。管理職から若手社員までおり、所属部署もさまざまです。グループ横断的な活動を通じて、今まで以上に各社の距離が縮まっていることも感じています。

変化の激しい時代において、D&I推進を続けることが、事業成長やイノベーションに直結すると考えています。また活動推進に向けては、人財戦略ともリンクさせながら、社員全員の意識を変えることが不可欠です。今後は部会として、会社のさまざまな施策のフォローアップも行いながら、活動を推進していきたいです。



D&I推進部会長（執行役員 監査部長）  
橋爪 朋美

## 全社的なコミュニケーションの活性化

当社グループでは、社内コミュニケーションを活性化させるためのさまざまなイベントを実施しています。グループ間・部門間の社員同士の交流を目的としたランチ会から、各拠点での対面イベントや拠点間をオンラインでつなぐイベント、そして家族をオフィスに招待するイベントなど、年間を通じていろいろな社内イベントを展開しています。

また、役員との少人数制ディスカッションやパーパスを具現化する取組みを表彰する制度など、会社のパーパスの自分ごと化にも注力しています。2023年度のパーパスアワードでは、社外役員全員が審査に参加し、社員からのプレゼンテーションを受けて評価し、表彰式や懇親会にも参加しました。

### ■ 取組み

社長・役員とのディスカッション  
タウンホールミーティング



経営陣との対話機会

社内の交流イベント  
シャッフルランチ



一体感の醸成

エンゲージメント  
向上

パーパスの浸透・実行



パーパスの具現化した取組みを表彰  
パーパスアワード

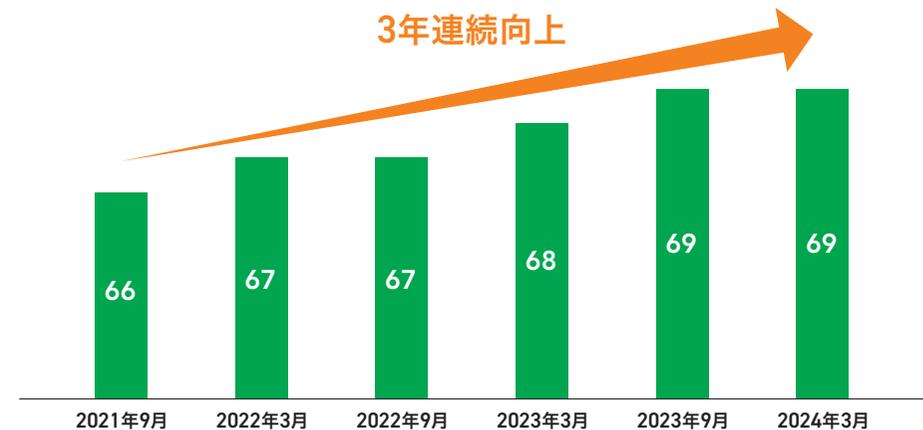
相互理解の深化



家族と会社をつなぐファミリーイベント  
オフィスオープンディ

### ■ 注目すべき指標

エンゲージメントスコア

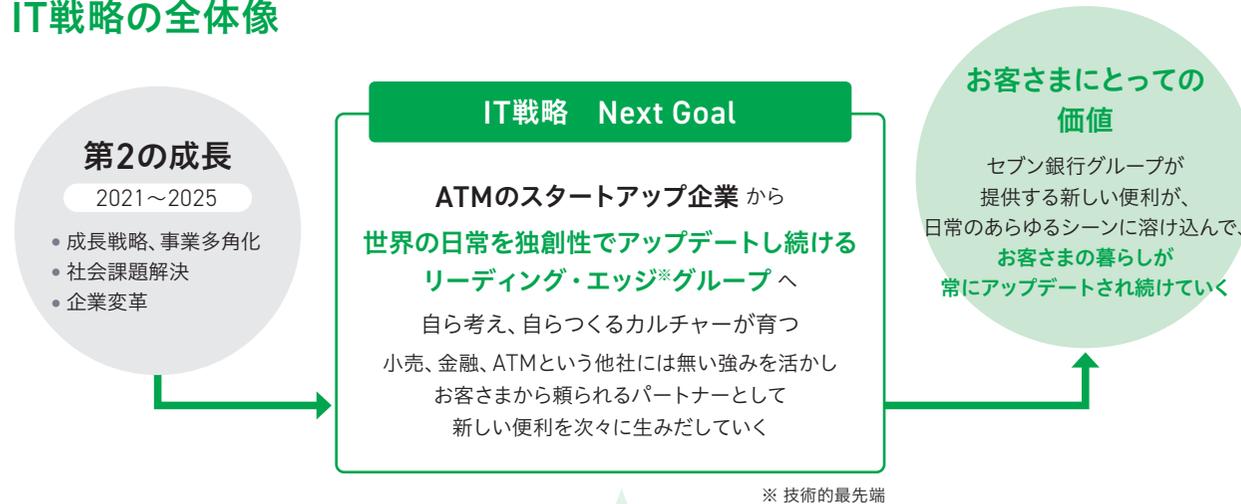


「エンゲージメント」は、社員の会社に対する信頼や愛着のバロメーターであり、顧客満足度や生産性、収益につながる指標として注目されています。スコアの向上には、会社の理念やビジョンへの共感力、企業の成長への貢献マインドが大きく関連しています。

当社ではエンゲージメント調査を2021年より全社で開始しました。2023年度末のエンゲージメントスコアは前年度末より+1ポイントと、3年連続で向上しました。

当社は、IT戦略を重要な経営戦略の一つと位置づけており、クラウド基盤の積極活用やアジャイルな開発推進等、新しいIT技術を積極的に取り入れて事業拡大に貢献してきました。一方、現在のITは個々の事業に最適化され、変化が激しい事業環境下において柔軟性や俊敏性の課題がありました。そこで、海外を含めたセブン銀行グループが一体となってシナジーを発揮し、事業変革をリードする存在になるために、部署横断組織であるITデザイン室を立ち上げ、IT戦略の全体像を新たに策定しました。

## IT戦略の全体像



**FOCUS**

### IT戦略の策定について

お客さまの「あったらいいな」から生まれたATMサービスを支えるため、開業以来、当社のシステムは戦略的に稼働率や耐障害性を重視してきました。その結果、身近なATMネットワークとしてお客さまに信頼いただき、当社の発展に貢献しました。

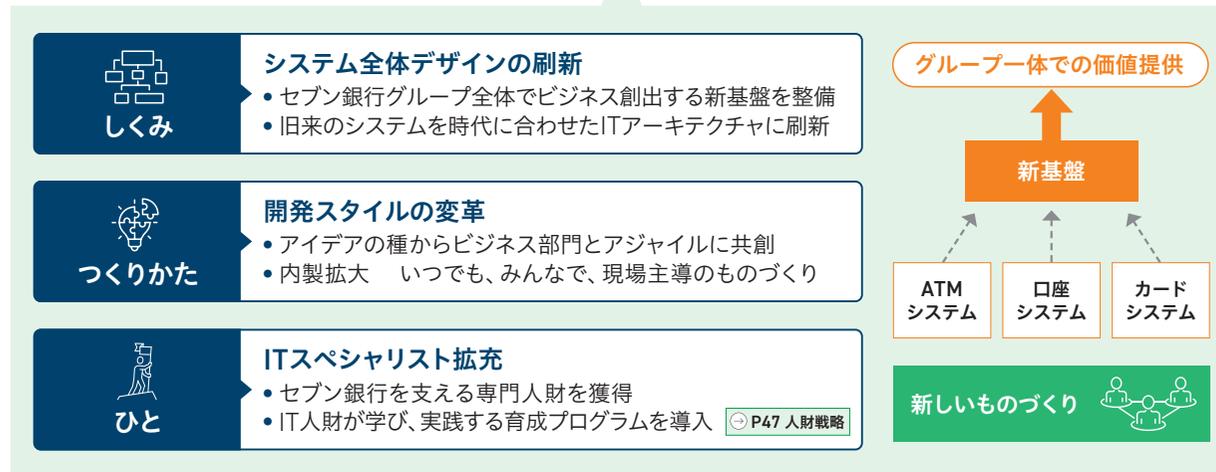
今後はこの信頼性を維持しながら、お客さまの生活に合ったサービスをより早く創出し、より多くのお客さまへ「新しい便利」をお届けすべく、私たちITデザイン室が設置され、戦略を実行する体制づくりが整いました。今後、ITデザイン室を中心として、システムの「しくみ」と「つくりかた」を大きく刷新します。これにより、お客さまと向き合う姿勢をこれまで以上に強化し、当社は価値あるサービスをアジリティ高く生み出しつづけます。



ATMソリューション部  
ITデザイン室 戦略グループ長  
**相原 貴行**



ATMソリューション部  
ITデザイン室 戦略グループ  
**井崎 華絵**





### システム全体デザインの刷新

- セブン銀行グループ全体でビジネス創出する新基盤を整備
- 旧来のシステムを時代に合わせたITアーキテクチャに刷新

これまで金融各事業の単位で構築、進化させてきたITを全面刷新することで、銀行、クレジット、電子マネーといった金融サービスは勿論のこと、お買い物など幅広い生活シーンとも新たに連動させることで、当社ならではの新鮮でシームレスな体験をお客さまに提供していきます。

## 新基盤「Forest」がお客さまとさまざまな企業・サービスの“ハブ”に



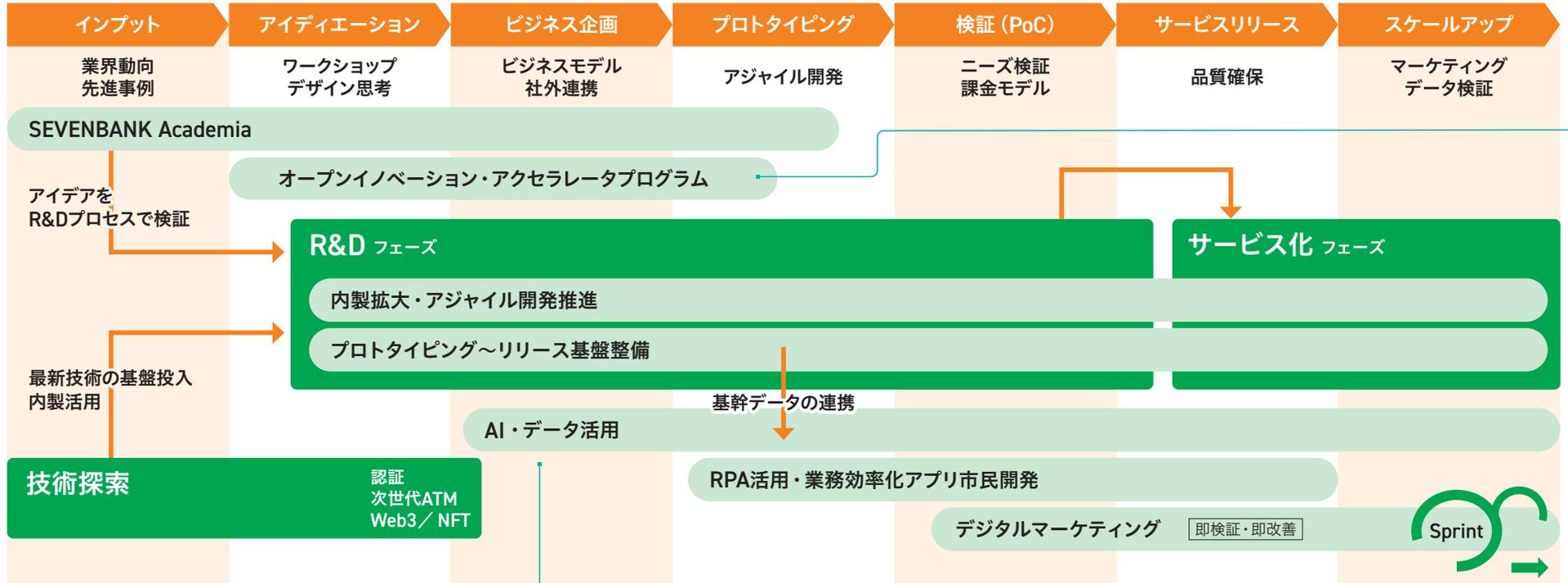
# IT戦略

**開発スタイルの変革**

- アイデアの種からビジネス部門とアジャイルに共創
- 内製拡大 いつでも、みんなで、現場主導のものづくり

つくりかた

イノベーションによってお客さまに新たな価値を提供するため、システム基盤の刷新だけでなく、その開発スタイルも変革していきます。さまざまな技術探索で得たアイデアの種を、ビジネス部門とのクロスファンクション体制でアジャイルに共創し、サービス実装に繋がります。サービスフェーズにおいても、徹底してお客さまの立場に立ち、素早くUXを磨き上げていくスタイルの確立を目指します。



## AI/データ活用の取組み



受賞

JDMC主催の「データマネジメント賞2024」にてビジネスにインパクトを与える取組みが評価され、「データ活用賞」を受賞

### セブン&アイグループのデータ活用

- nanacoデータの与信活用PoC
- 「7iD」の購買データの活用検討



### ATM故障予測

- 定期点検の廃止
- 保守コスト 50%削減



### AI現金需要予測

- 年間22兆円の金流ハンドリング
- 配備の最適化、欠品防止

## オープンイノベーションの推進

セブン・ラボを中心に、イノベーション創出に欠かせない外部の「知」の探索を日々行い、「Give First」でスタートアップ企業等との協業に取組み、「お買い物投資コレカブ」や「後払いサービス」などのユニークなサービスを提供しています。



## 新しいご祝儀送金サービス「つつむと」

「新規事業創成プログラム2023 (アクセラレーター)」でのご提案をきっかけに、ブライダル業界大手のテイクアンドギヴ・ニーズを採択企業の1社に選出。ご提案いただいた事業アイデアを一緒にブラッシュアップし、ATMからスマート・簡単・便利にご祝儀を送れるサービス「つつむと」を2024年4月から提供開始しました。



テイクアンドギヴ・ニーズと  
セブン銀行セブン・ラボメンバー



## FOCUS

### 次世代ATMの創造を見据え、 産学連携で共同研究を開始。

北海道大学、釧路工業高専などの教育研究機関とタッグを組み、次世代ATMの創造を視野に入れて、UI / UXの観点から幅広い領域で連携する探索活動を開始しました。この産学連携はセブン銀行創業以来、初の取り組みとなっています。



#### 第1弾 研究テーマ

##### 北海道大学

認知心理学からアプローチする顧客体験の探求

新たな端末操作インタフェースの探求

AIと画像認識による予兆行動解析

##### 釧路工業高等専門学校

センシング技術による安心空間の実現

# 環境問題への対応

## 気候変動への取組み

当社グループでは、地球温暖化は企業の持続可能性にも深刻な影響を及ぼすことから、気候関連リスクを重要な経営課題の一つと認識しております。2021年12月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)への賛同を表明しており、2023年には気候関連リスクおよび機会を把握するため、当社の主力事業であるATMプラットフォーム事業を対象にシナリオ分析を実施しました。気候変動が自社の事業活動や収益等に与える影響を分析し、具体的な対策を講じるとともに、ステークホルダーへの情報開示を拡充しております。

### ■ ガバナンス

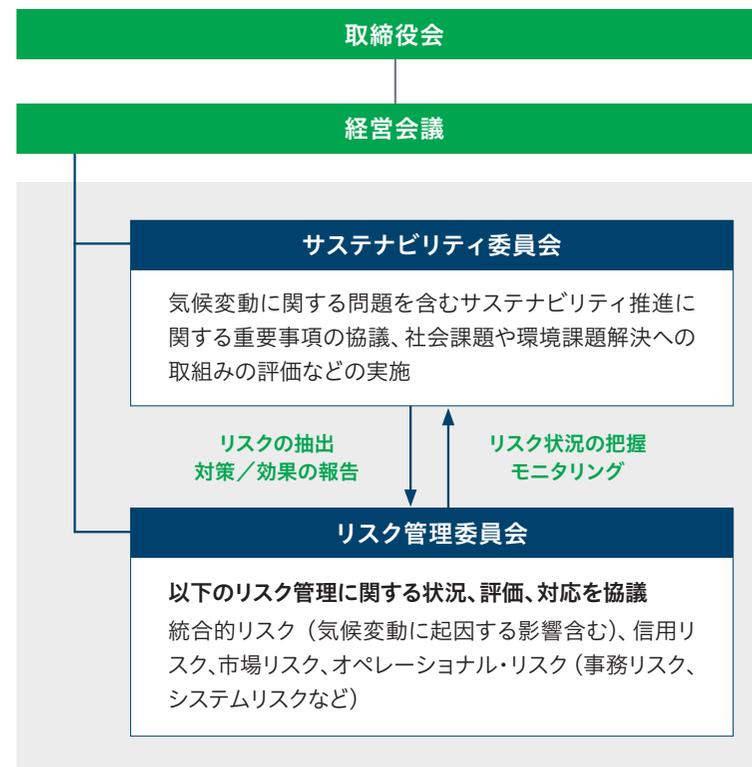
当社グループでは、「セブン&アイグループと連動した気候変動対応」を重点項目の一つとしており、「サステナビリティ委員会」において気候変動に関する重要事項を協議し、社会課題や環境問題の解決に向けた取組み状況の把握と併せて、サステナビリティ情報開示や外部評価の対応を行っております。

リスク管理に関する経営会議の諮問機関としては「リスク管理委員会」を設置しています。取締役会により毎年度決定される「リスク管理基本方針」に沿って、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・体制が定められ、経営会議にてリスク管理に関する諸規定を定めるとともに、四半期ごとに全社的なリスク状況を確認しています。

経営会議では、その諮問機関である「サステナビリティ委員会」および「リスク管理委員会」で報告された重要項目に対して、その対応方針を決定するとともに、「サステナビリティ委員会」および「リスク管理委員会」を通して各部やグループ各社の対応進捗や目標の達成状況を監督し、適宜、方針・取組みの見直しを行っております。

一方、取締役会では、経営会議でのサステナビリティに関する議論を踏まえ、会社経営の視点で、サステナビリティに関する基本方針および業務運営における重要事項の決定並びに業務執行について監督しています。

気候関連リスクについても、こうした枠組みの中で、状況確認、対策検討、モニタリング等を行っています。



## ■ 戦略

サステナビリティ委員会では、主力事業であるATMプラットフォーム事業を対象として、2022年3月期末時点の情報をもとに、2030年時点を想定したシナリオ分析を実施しました。その中で特に事業インパクトの大きいと想定される異常気象による物理的リスクに関しては、財務的インパクトを試算しています。

### 分析プロセス



#### 想定するシナリオの条件

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

#### シナリオ分析の前提

項目	2℃以下シナリオ	4℃シナリオ
参照シナリオ	(2℃シナリオ) IEA Sustainable Development Scenario, IPCC RCP2.6  (1.5℃シナリオ) IEA Net Zero Emissions by 2050	(4℃シナリオ) IEA Stated Policies Scenario, IPCC RCP8.5
対象年	2030年時点	
想定される世界観	2100年時において、産業革命時期比で1.5℃未満の平均気温上昇が想定されるシナリオ。カーボンニュートラル実現を目指し、気候変動問題を抑制するために現状以上の厳しい政策・法規制等が敷かれる。	2100年時において、産業革命時期比で3.2℃～5.4℃（約4℃）の平均気温上昇が想定されるシナリオ。気候変動問題を軽減するための積極的な政策・法規制等は敷かれず、異常気象の激甚化が顕著に表れる。

### 気候関連のリスクと機会の特定

リスク・機会の種類	評価項目	顕在時期	事業インパクト	財務的影響	
				4℃	1.5℃
移行リスク	政策・法規制 資源循環に関する規制	中期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>ATM機体を使用している化石燃料由来プラスチックの流通・使用が規制され、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</li> <li>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</li> </ul>	-	中
	市場の変化 原材料コストの変化	中期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>原油価格の高騰により、ATM機体を使用している化石燃料由来プラスチックの価格が増加した場合、製造コストが増加する</li> </ul>	-	中
	市場の変化 エネルギーコストの変化	中期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ガソリン代の高騰により、警送費等の費用が増加する</li> </ul>	-	小
物理リスク	急性 異常気象の頻発・激甚化	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>浸水によるATM不良、自然災害による現金輸送網の分断、ATM設置場所の営業停止による利用件数の減少など、主力事業であるATM事業の収益力が低下する</li> <li>人々の外出機会の減少に伴う、ATM利用件数の減少により、収益が減少する</li> </ul>	大	中
	慢性 平均気温の上昇	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィスや東西のデータセンターでの空調コストが増加する</li> </ul>	中	小
機会	製品・サービス 環境配慮意識の高まり	中期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ性能に優れたATMの切り替え、リサイクル可能なATMへの関心の高まりにより、当社ATMへの代替需要が増加する</li> <li>ATMネットワーク全体での気候変動への取組みが進み、持続可能な社会インフラとしてのATMへの需要が高まる</li> </ul>	中	小
	市場 平時・有事の現金ニーズ	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>災害発生時の現金ニーズが高まり利用件数が増加する</li> </ul>	中	小

※短期：1年、中期：1年～5年、長期：5年～30年

## 環境問題への対応

### 財務インパクトの試算

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

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

### 当社の主な取組みについて

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

#### リスク

リスクの種類	評価項目	主な取組み
移行 リスク	政策・法規制 資源循環に関する規制	<b>既存ATMの対応策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ATMは設計段階から、リサイクル素材の導入やメンテナンスしやすい構造などを積極的に採用しています。不具合が起きた場合は、パーツごとの取替えやメンテナンスを行い、長く使えるような工夫も取り入れています。</li> <li>セブン-イレブン店舗の改装・閉店や、第4世代ATMへの入替えに伴い撤去・回収したATMは、再利用可能な機体であればメンテナンスを行ってリユースするほか、パーツ単位でも再利用を行います。</li> <li>再利用ができない古くなったATMは、リサイクル業者を通じて再資源化し、リサイクル率約100%を達成しています。</li> </ul> <b>次世代ATMの対応策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>次世代のATM検討に向けては、新素材の発掘やリサイクル素材の研究・開発を視野に入れて産学連携などの取組みを進めています。</li> </ul>
	原材料 コストの変化	
	市場の 変化	
	エネルギー コストの変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ATM内の現金を適正なレベルに維持するために、現在ではAIを活用して、ATMの利用状況を1台ごとに分析し、資金需要のタイミングを予測しています。その情報をベースに警送会社と協働で最適な現金輸送のルートおよび回数を確定し、輸送時のエネルギー使用量および排出されるCO<sub>2</sub>にも配慮した効率運用を実現しています。</li> <li>2022年には再生可能エネルギーだけで使用電力を調達しているデータセンターおよび持続可能に配慮したクラウドを併用し、2025年にはデータセンターのCO<sub>2</sub>排出量の完全ゼロ化を目指し、将来的なエネルギーコストの変化にも対応しています。</li> </ul>
物理 リスク	急性 異常気象の 頻発・激甚化	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来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しておりましたが、2021年に大部分の基幹システムをクラウドに移行、事業パートナーと連携しながら、システムの二重化や東西交互運用を継続するとともに、災害時においても、障害部位の迅速な切り離し対応やリモート保守環境の強化など障害時の早期復旧対策も強化しています。</li> <li>ATM本体にUPS(無停電電源装置)を搭載して災害による停電に備える等の対策を講じています。</li> <li>セブン-イレブンとは、自然災害による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「7VIEW」を活用してリアルタイムに状況を把握し、早期対応を図る仕組みを構築しています。</li> </ul>
	慢性 平均気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィスの服装をカジュアル化し、冷暖房機器の電力削減を推進しています。</li> </ul>

## 機会

機会の種類	評価項目	主な取組み
機会	製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。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組み、消費電力の40%削減に成功しました。現在、第4世代ATMは日本全国で順次導入を進めており、第3世代ATMから切り替わることでCO<sub>2</sub>排出量の削減につながっています。</li> </ul>
	市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害による銀行店舗およびATMの被害を最小限にするため、金融機関からのATM代替が増加することも想定し、社会インフラとしてのATMサービスの拡充に努めています。</li> <li>大規模災害でATMが広範囲に渡って稼働できない場合には、移動ATM車両を派遣し決済インフラの提供を通じた地域支援に取組みます。</li> </ul>

## ■ リスク管理

当社グループでは、気候関連リスクについて「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。

一方、機会については、「サステナビリティ委員会」にて、今まで重点課題の一つであった「環境負荷の低減」について各事業部での取組状況を定期的にヒアリングしており、環境に配慮したATMのさらなる取組みについて関連部署との連携を強化しております。また、ATM事業に関わる事業パートナーとも連携して、サステナブルなATMネットワークの構築についても議論を始めております。

## ■ 指標および目標

セブン銀行は、セブン&アイグループの環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」で掲げた「店舗運営に伴うCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ」という目標の達成に向けて環境負荷低減活動に積極的に取り組んでおり、環境負荷を定量的に把握するため、年度ごとにCO<sub>2</sub>排出量を算出しています。セブン銀行単体のオフィス4拠点およびATM直営店3拠点のCO<sub>2</sub>排出量は右のとおりです。

今後は連結子会社まで対象範囲を拡大することを視野に入れ、さらにScope3についても事業パートナーとの連携を強化し、ATMネットワーク全体でのCO<sub>2</sub>削減の取組みへと進展させていく予定です。

[対象範囲]

- オフィス4拠点：東京都千代田区、東京都墨田区、神奈川県横浜市、大阪府豊中市
- ATM直営店3拠点：東京都新宿区、東京都港区、大阪府大阪市

(単位:t-CO<sub>2</sub>)

		2020	2021	2022
Scope1+2	他社から供給された間接排出量／電気／熱などの利用	638	596	663 <sup>※1</sup>
Scope3	カテゴリー1、5、6、7、12、13、その他 <sup>※2</sup>	20,630	17,293	17,787

※1 2022年度より蒸気・温水・冷水のCO<sub>2</sub>排出量を加算

※2 その他として主に「社員の家庭での電力使用による排出」を加算

## 環境問題への対応

### 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、前世代となる第3世代ATMと比較し消費電力を40%削減しております。これは新型ATMの開発時に機能や性能アップのみにとどまらず、社会・環境への貢献を高めることを目標として実現しました。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つつ、サステナビリティを実現できる未来のATMを目指すため、事業パートナーと協働しATMの回路設計の見直しや徹底した低消費電力部品の採用など、ATM開発でも環境負荷の低減を追求しております。



#### ■ ご利用明細票の排出削減を通じた環境負荷低減

セブン銀行ATMではご利用明細票の排出削減を通じた紙使用量の削減および車両出勤回数の削減を通じたCO<sub>2</sub>排出量削減を実現しております。ご利用明細票の発行要・不要の選択ボタンの導入をはじめ、従来暗証番号相違や残高不足の際に発行されていた明細表を2021年度から廃止しました。この強制不発行の導入以前（2020年度）と比較すると、2023年度実績では明細表の排出量は年間で約2,000万枚削減、レシート切れによる車両出勤回数は60%以上が削減されており、サプライチェーン全体での環境負荷低減を実現しております。

##### ご利用明細票の発行削減のメリット

###### 1 紙使用量の削減

###### 3 ATM障害による車両出勤回数の削減



放置されたご利用明細票が障害を引き起こすことも

###### 2 レシートロールの交換回数の削減

###### 4 ゴミが減って気持ち良く使える



#### ■ NECと共同でのATMリユース

日本電気株式会社（以下、「NEC」とする。）と共同でATMのリユースに取組み、資源の有効活用に努めております。セブン銀行ATMは設計段階からリサイクル素材を導入していることに加え、不具合が起きた場合にパーツごとの取り換えやメンテナンスが可能な構造となっております。店舗の改装や閉店などに伴い撤去されるATMはNECが回収し、センサーや内部を徹底的に清掃し、動作確認を行っていただくことでリユースを実現しております。これにより累計13,000台以上のATMをリユースしているほか、パーツ単位での再利用も実施しております。また老朽化により再利用が難しい場合、リサイクル業者を通じて再資源化します。こうした活動によりリサイクル率約100%を達成し、サステナブルなATMを実現しています。



## サプライチェーン一体での活動

### ■ サプライチェーン4社でパートナー会議を立ち上げ

2023年度にはATM事業のサプライチェーン一体でサステナビリティの取組みを推進するため、日本電気株式会社、総合警備保障株式会社、株式会社野村総合研究所の3社と共同でATMパートナー・サステナビリティ会議を立ち上げ、活動を開始しました。



ATM事業のパートナーである4社が協働しサステナビリティ分野での情報連携強化や今後の取組みの検討を行うことで、これまで以上に環境に優しいATMの構築を目指し、サプライチェーン一体での活動を推進してまいります。

### ■ 環境性能の高いデータセンターを利用

株式会社野村総合研究所に提供いただいているセブン銀行のデータセンター※で使用する電力は、再生可能エネルギー利用率100%を実現しているほか、環境マネジメントシステムの国際標準規格であるISO14001の認証を取得しております。



効率的かつ柔軟性の高い空調を実現できるよう設計・構築された環境性能が高いデータセンターであり、現在では当社のデータセンターの電気利用に係るCO<sub>2</sub>排出量はゼロとなっております。

※当社のデータセンターは株式会社野村総合研究所の提供する国内データセンター2か所と日本マイクロソフト株式会社が提供するパブリッククラウドプラットフォームになります。

### ■ 環境に優しい現金輸送に向けて

ATMの現金輸送や障害発生時の駆け付け対応等で総合警備保障株式会社に協力いただいております。

環境負荷低減への取り組みとして、現金輸送車両の安全性と軽量化の両立に向けた取り組みを進めるとともに、環境に配慮した車両の採用等を促進しています。

またAIによるデータ分析も活用しながら、最適な現金輸送計画を立てるなど、さまざまな工夫を通じてCO<sub>2</sub>排出量の削減に向けて取り組んでおります。



### ■ セブン-イレブン店頭のパスターパネルのリユース

セブン-イレブン店舗の「セブン銀行ATM利用可能銀行一覧」のパスターパネルは、当社で制作し店頭に掲出しております。こちらのパスターパネルは2021年度末よりリユース可能な素材で制作し、店舗の閉店等による回収時にはクリーニングを行い、状態が悪いものを除きリユースしております。

また過去に制作したアクリル製パネルが不要になった際にリサイクルし、アクリル製の卓上カレンダーを制作する取り組みを開始しました。暦のパネルをスライドすることで、何年でも繰り返しご利用いただける環境にやさしいアイテムとなっております。今後はセブン&アイグループの環境関連のイベント等でノベルティとして配布することを想定しております。



店頭掲出のパスターパネル