



2021年5月7日

各 位

会社名 株式会社セブン銀行  
代表者名 代表取締役社長 舟竹 泰昭  
(コード番号：8410 東証第一部)  
問合せ先 専務執行役員 企画部長 河田 久尚  
(TEL：03-3211-3041)

## 中期経営計画 (2021年度～2025年度) の策定について

当社は、2025年度を最終年度とする5ヶ年の中期経営計画(2021年度～2025年度)を策定いたしましたので、お知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営計画の策定背景

当社は2001年の創業以来、「いつでも、どこでも、だれでも、安心して」ご利用いただけるATMサービスを追求することで着実かつ堅実に成長を実現してまいりました。

しかし、足元では新型コロナウイルス感染症の影響や環境・社会課題への意識の高まり、デジタル技術進展に伴う決済手段の多様化や異業種の金融事業への新規参入等、当社を取り巻く事業環境は過去に例を見ない速さで大きく変化しています。このような環境変化の中、持続的な成長を目指して、改めて当社の存在意義や存在価値を問い直し、お客さまに何ができるか、あるいは社会が抱える課題解決にどう貢献できるか、そして自らどう変わらなければならないかを議論してまいりました。

当社は、【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。】ために存在する。この存在意義に基づきセブン銀行がお客さまの生活に寄り添い「近くて便利」、「信頼と安心」を実現するユニークな銀行として持続的成長を果たすための戦略や目標を今般中期経営計画(2021年度～2025年度)として取りまとめました。

#### 2. 中期経営計画の概要・基本方針

名称 中期経営計画 (2021年度～2025年度)  
期間 2021年4月1日～2026年3月31日

本中期経営計画期間を当社の持続的成長に向けた「第二の成長を具体化していく」期間と位置づけ、3つの基本施策を推進してまいります。

- ① 基幹事業である ATM プラットフォーム事業の変革と積極的な投資を通じた戦略事業分野での事業多角化を推進
- ② 持続的成長の原動力となる“人材・組織企業文化”と“ビジネスモデル・プロセス”の両面における企業変革（コーポレート・トランスフォーメーション）の推進
- ③ サステナビリティを長期的な経営戦略の根幹と位置づけ、深刻化・顕在化する社会課題に対し事業活動を通じて貢献し、社会・企業双方における新たな価値創造を持続的に推進

### 3. 存在意義起点での成長戦略

【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。】の実現を目指し、当社グループのコア・コンピタンスを活かした、4つの成長戦略を推進してまいります。

#### <国内事業>

##### ■ ATM プラットフォーム戦略

- ・ 現金プラットフォームから非現金プラットフォーム（ATM+）へと新たな社会的価値を追求し、マーケットにおける圧倒的なプレゼンスを確立

##### ■ リテール金融戦略

- ・ セブン&アイグループとの連携強化とユニークな商品性の追求
- ・ 居住外国人の金融・生活を総合的にサポートし、選ばれるサービスを実現

##### ■ 法人戦略

- ・ 中堅中小法人の現金の取扱いを中心とした決済ニーズの取込み
- ・ 金融参入を図る事業会社や業務合理化を進める金融機関等への機能提供・受託ビジネスの展開

#### <海外事業>

##### ■ 海外戦略

- ・ ATM ビジネスを入り口として各国へ多層的に金融サービスを展開

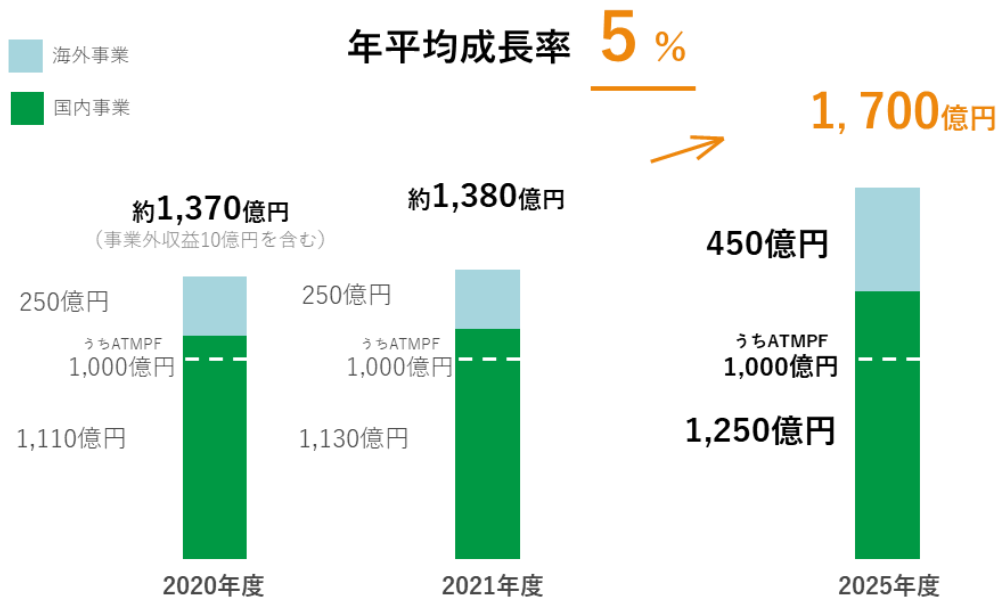
#### 4. 中期経営計画の主要数値目標

##### (1) 収支計画

中期経営計画の実行度合いを評価する指標として以下の通り設定します。

連結	2020 年度実績	2025 年度目標
経常収益	1,372 億円	1,700 億円
経常利益	356 億円	350 億円
自己資本当期純利益率	11.3%	8.0%以上

##### 連結経常収益



##### (2) 投資計画

将来の収益拡大に向け4つの成長戦略を着実に実行するため、長期的成長視点に基づく国内外への成長投資・企業変革推進への投資700億円、新しいATM価値創造を果たすプラットフォーム整備を目的とした第4世代ATMへの入替投資に500億円、各種システム更改・維持整備等の事業継続に必要な投資300億円を加え5年間で総額約1,500億円の投資を実施してまいります。

#### 5. 株主還元

本中期経営計画期間での経営環境の大きな変化は、当社グループの持続可能性・成長性を高める好機と捉えております。この成長機会を掴むべく将来の成長に向けた積極投資を加速してまいります。安定的な株主還元を経営上重要な施策とする位置づけに変更はございません。今まで築き上げた堅実な事業モデルと強固な財務基盤を活かし、成長投資と株主還元を両立してまいります。

その他詳細については、別添資料「中期経営計画(2021年度~2025年度)」をご参照ください。

以上

Medium-Term Management Plan FY21-FY25

# 中期経営計画



01

Seven Bank's Vision

セブン銀行の目指す姿

## これからのセブン銀行が目指す姿

### これまでのセブン銀行

「セブン・イレブンにATMがあったらいいな」  
というお客さまの声から誕生

いつでもどこでも安心・安全に  
ATMが使える世界の実現

### これからのセブン銀行

存在意義

目指す姿

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

「近くて便利」「信頼と安心」を  
実現するユニークな銀行

環境変化

中期経営計画（2021年度 - 2025年度）

成長戦略 + 社会課題解決 + 企業変革

目指す姿の  
実現に向けた  
中期経営計画

経営理念

社是

会社の根幹たる理念・考え方

## セブン銀行の存在意義（パーパス）

# 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。

未来の芽は、いつもお客さまの想いの中に生まれる。

「セブン-イレブンにATMがあったら」そんなお客さまの想いが私たちを生んだ。

はじめに、お客さまの想い。それが私たちの原点。

時代とともにお客さまの想いが変化し、多様化しても、私たちの姿勢は「変わらない」。

そして、そのために私たちは「変わり続ける」。

「近くて便利」、「信頼と安心」を実現するユニークな銀行として、人と社会を支え続ける新たな取り組みへ。

その上で、一人ひとりの暮らしに寄り添い、金融サービスの枠を超え、独創的な新しい価値づくりへの挑戦へ。

誰よりもお客さまのいちばん近くで 想いを、望みを共にすること。

テクノロジーと人の力で、常識を跳び超え、その実現に挑むこと。

そして、あらゆる人にもっと便利な、日常の未来を生みだし続けること。

私たちセブン銀行は、そのために存在します。

## セブン銀行の経営理念・社是（変更なし）

### 経営理念

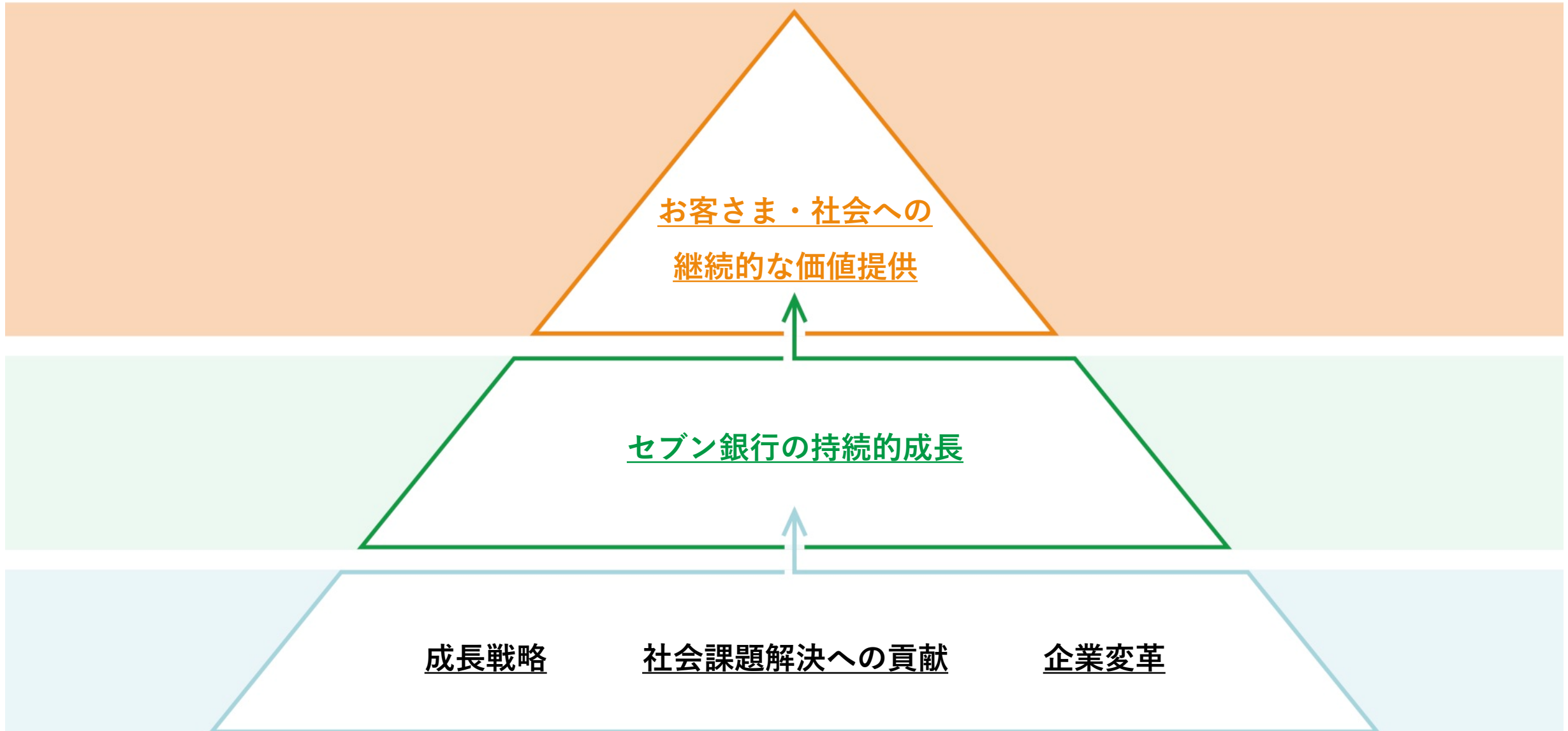
- 1.お客様のニーズに的確に応え、信頼される銀行を目指します。
- 2.社員一人一人が、技術革新の成果をスピーディーに取り入れ、自己変革に取り組んでいきます。
- 3.安全かつ効率的な決済インフラの提供を通じて、我が国の金融システムの安定と発展に貢献します。

### 社是

- 1.私たちは、お客さまに信頼される誠実な企業でありたい。
- 2.私たちは、株主、お取引先、地域社会に信頼される誠実な企業でありたい。
- 3.私たちは、社員に信頼される誠実な企業でありたい。



## セブン銀行の経営の考え方





02

Medium-Term Management Plan FY21-FY25

中期経営計画

(2021年度-2025年度)

## 中期経営計画期間の位置づけ

創業 - 2020

ATMを中心とした  
第1の成長

2021 - 2025

中期経営計画期間

2026 -

目指す姿を実現  
第2の成長の加速

第2の成長の具体化期間

将来に向けて積極的な投資を実施し  
企業変革・第2の成長を実現

2019年度  
連結経常収益  
1,485 億円

2020年度  
連結経常収益  
1,372 億円

2025年度  
連結経常収益  
1,700 億円

新型コロナウイルス感染拡大

中期経営計画（2021年度～2025年度）の全体像

「成長戦略」「社会課題解決への貢献」「企業変革」を柱に、第2の成長を具体化させる

成長戦略

現金プラットフォームからATM+への進化

強みを活かしATMに次ぐ成長領域を拡大（事業の多角化）

国内事業	中核	ATMプラットフォーム戦略
	成長	リテール戦略
		法人戦略
海外事業		海外戦略

社会課題解決への貢献

サステナビリティ推進の基本方針・体制の見直し

5つの重点課題への取組みをさらに発展

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

自律型人材が活躍できる組織への変革

データ利活用、効率化を意識したビジネスモデル・プロセス  
 の変革

# セブン銀行の強みを起点とした事業展開

お客さま・提携先の「あったらいいな」を超えて、事業を展開



## ATMプラットフォーム戦略 (中核領域)

### ATMの社会的価値を拡大し、マーケットにおける圧倒的なプレゼンスを確立

社会的価値の  
広がり



#### 行政・医療機関等



行政・医療サービスとの連携が可能な基盤を持つ唯一のATM



マイナポイント申込み

マイナンバーカード⇄健康保険証利用の申込み

#### 事業会社



現金チャージ手段としての魅力  
認証・データ連携などさまざまなサービス連携が可能な基盤の魅力



各種Payへのチャージ



認証ビジネスの展開

#### 提携金融機関



BANK

合理化によりATM台数を縮小 → 高機能かつ集客力のあるATMの魅力

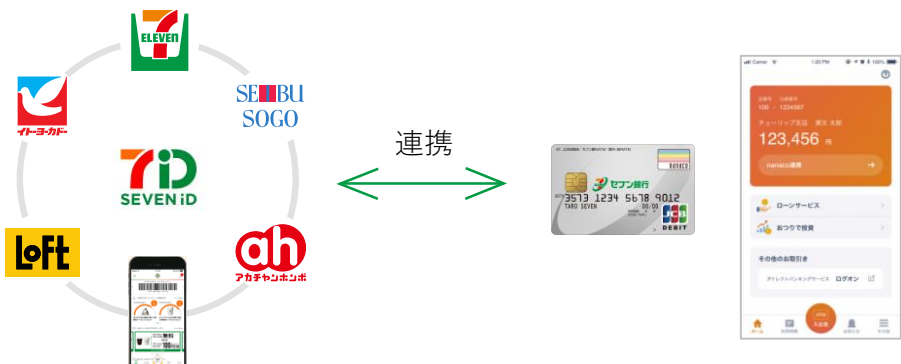
提携金融機関ATM代替

これまでに31金融機関、327台のATM代替を実現 (2021年3月末現在)

リテール戦略 (国内成長領域①)

セブン&アイグループとの連携強化と  
 ユニークな商品性の追求

7iDによるグループ連携強化・お客さまの拡大



ユニークな商品サービスの提供

わかりやすさや使いやすさを追求

出資先とも連携しサービスを充実

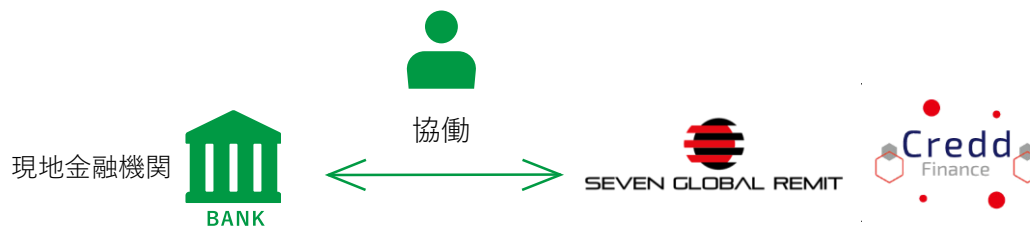


など

居住外国人の金融・生活を総合的にサポートし、  
 選ばれるサービスへ

技能実習生/特定技能のお客さまの  
 金融に上流 (来日前) から関わりシェアを拡大

渡航費貸出しやその返済について現地金融機関と協働



来日後は国内での金融・生活をトータルサポート



多言語対応や地域情報発信など、  
 生活サポートも提供



## 法人戦略（国内成長領域②）

### B to B：直販ビジネス

中小企業の現金決済ニーズへの対応から  
 顧客基盤・業容をさらに拡大

#### 想定するお客さま

現金の取扱いを中心に決済ニーズを持つ中小企業

契約企業数(現在) **1,500** 社以上



売上金入金  
サービス



リアルタイム  
振込サービス

**ATM受取**

ATM受取  
サービス



今後もサービスをさらに拡充

### B to B to X：プラットフォームビジネス

ATMの強みやネットワークを活かし、  
 金融機能提供や事務・システム一体となった受託ビジネスを展開

#### 想定するお客さま

自社ビジネスの付加価値向上を検討している企業

#### 想定するお客さま

業務の合理化や効率化を進める提携金融機関

#### 金融機能提供の推進

顧客企業のビジネスニーズにあわせて金融機能を提供



#### 受託ビジネスの推進

AML/セキュリティなどの高度・専門的業務を  
 事務・システム両面でサポートし受託を拡大



スマートフォンでのサービス提供に加え、  
 強みであるATMでの認証・不正検知サービスを提供





海外戦略

ATMビジネスを入り口として各国へ多層的に金融サービスを展開

STEP1

国内ノウハウを活かし各国で  
ATMビジネスを安定的に確立

STEP2

マーケットの成熟度にあわせ、  
ATM利用者データ等を活用した  
金融サービスを展開



STEP3

進出国間のサービスやネット  
ワークの連携により、さらなる  
ビジネスの拡大を図る

既存進出国

米国  **FCTI**  
NATIONWIDE ATM NETWORK

- ・ ATMビジネスはSEIの展開にあわせ着実に拡大
- ・ ATM利用者のデータを活かした新規ビジネスも開発・提供

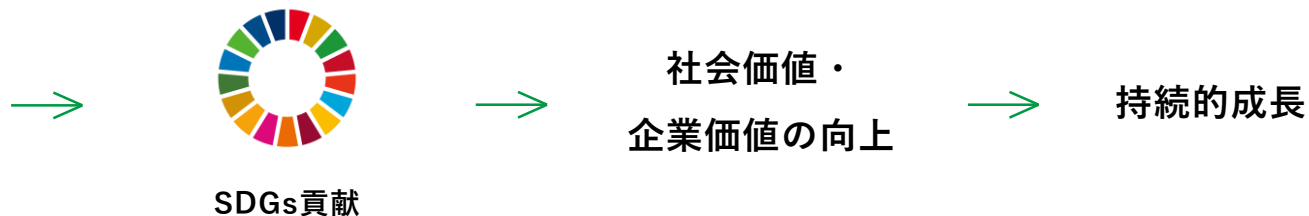
インドネシア  **IATMI** フィリピン  **Pito AxM Platform, Inc.**

- ・ まずはATMビジネスの安定に向け、積極的に台数を拡大
- ・ マーケットの成熟度合いに応じて新規ビジネスも検討

## 社会課題解決への貢献（1）

### サステナビリティを長期的な経営戦略の根幹と位置付け、持続的に推進

- ・ **事業活動を通じて** 環境・社会課題の解決に積極的に取り組み、  
 環境・社会と企業双方に価値を創り出す
- ・ お客さまや社会から支持され環境や社会と共存する企業として  
 主体的に果たすべき **社会的責務** を遂行する



### 基本方針・推進体制の見直し（2021年4月）

#### 基本方針

旧CSR基本方針を  
**サステナビリティ推進基本方針**として全面改訂

社会貢献活動にとどまらず、事業活動を通じて  
 より積極的に社会課題解決に貢献する方針を明確化

#### 推進体制

取締役会

経営会議

**サステナビリティ委員会**  
 (旧CSR・環境委員会)

各部・子会社

- ・ 方針・重要事項等決定
- ・ 状況評価

- ・ 方針、全社活動計画、KPI等の設定、  
 取組状況の確認、評価等を経営に提示
- ・ 委員会メンバーを多様化

- ・ 施策の推進・実行

## 社会課題解決への貢献（2）

### これまでの取組みをさらに発展させる

#### 5つの重点課題（2019年度設定）と主な取組み

##### 1. 安心・安全な決済インフラの提供

- ・ATM24時間365日稼働の徹底
- ・金融犯罪防止対策



##### 2. 新しい金融サービスを通じた生活創造

- ・新機能ATM（第4世代）の開発・設置
- ・社会課題に応える新サービスの開発



##### 3. 誰もが活躍できる社会づくり

- ・視覚障がいのある方の音声ガイドによるATM操作の実現



##### 4. 環境負荷の低減

- ・第4世代ATMによる省エネルギー化
- ・事業全体に係る環境負荷の低減



##### 5. 多文化共生の実現

- ・外国人向け金融サービスの充実
- ・多言語対応や地域情報発信など外国人への生活サポート



#### 社会貢献活動への取組み

セブン-イレブン記念財団と協働した森林保全活動

「森の戦士ボノロン」への協賛

ニッポン放送「ラジオ・チャリティ・ミュージックソン」への寄付

など

#### 業務委託先等パートナーと協働したATM事業全体を視野に入れた取組みの追求

##### 製造

- ・省電力を実現する設計
- ・長寿命部品やリサイクル可能素材の採用

##### 運用

- ・ATMへの往訪（現金警送、保守等）頻度の効率化
- ・バックオフィス消費電力等の削減
- ・閉店等で撤去するATMのリユース

##### 廃棄

- ・廃棄ATMのリサイクル

第4世代ATMの消費電力量は第3世代ATM対比 **4割削減**

廃棄ATMの **100%**  
リサイクル化の実現

セブン&アイHLDGs目標：

**2050年 CO2排出量実質ゼロ**

（グループの店舗運営に伴うCO2排出量）



セブン&アイグループの一員として  
 目標達成に向けた取組みを推進

## 企業変革

### 「組織」と「ビジネスモデル・プロセス」の両面で企業変革を遂行



### CXPTの設置

全社横断で企業変革を推進するため、2020年度に**推進チーム**を組成

CX : Corporate Transformation (企業変革)

### 組織の変革

社員の主体的なスキルアップやキャリア形成・働き方の選択を促進する、**自律型人材**が活躍できる組織への変革

#### 人事制度

人材育成(DX研修、リ・スキル研修等)  
キャリア形成サポート (社内公募等)  
多様な人が活躍できる組織づくり

#### オフィス・OA

場所を問わない働き方  
組織にとらわれない柔軟な  
コミュニケーションの実現

など

### ビジネスモデル・プロセスの変革

セブン銀行やグループの**データ**を活かした**ビジネス**の構築

**自動化**や**データ一元化**により、  
業務効率化、営業・マーケティングの強化を図る

ATMや口座、グループの  
データを活用



RPAによる業務の自動化



など

財務目標

事業多角化に向けて、中期経営計画期間は収益拡大を最重視

2025年度財務目標

連結経常収益 1,700億円

連結経常利益 350億円

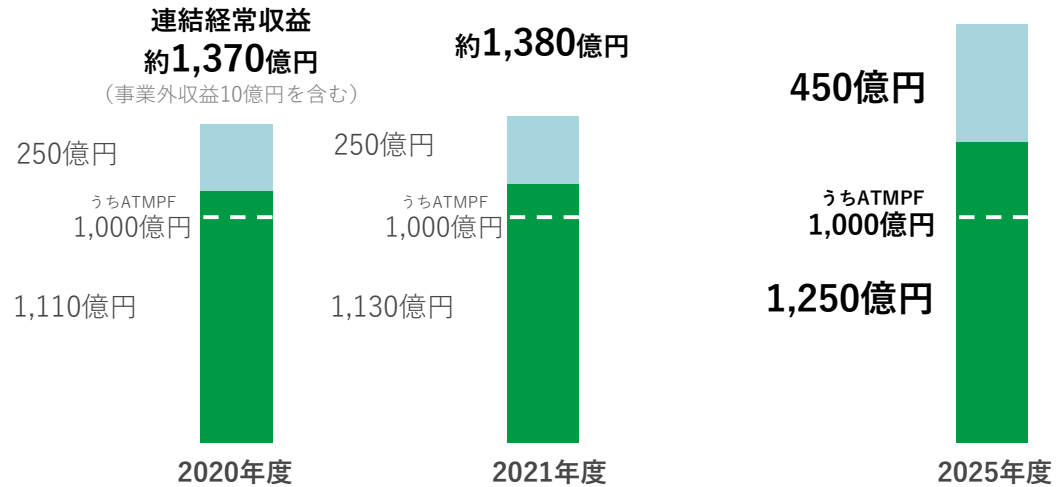
ROE 8%以上

連結経常収益

- 海外事業
- 国内事業

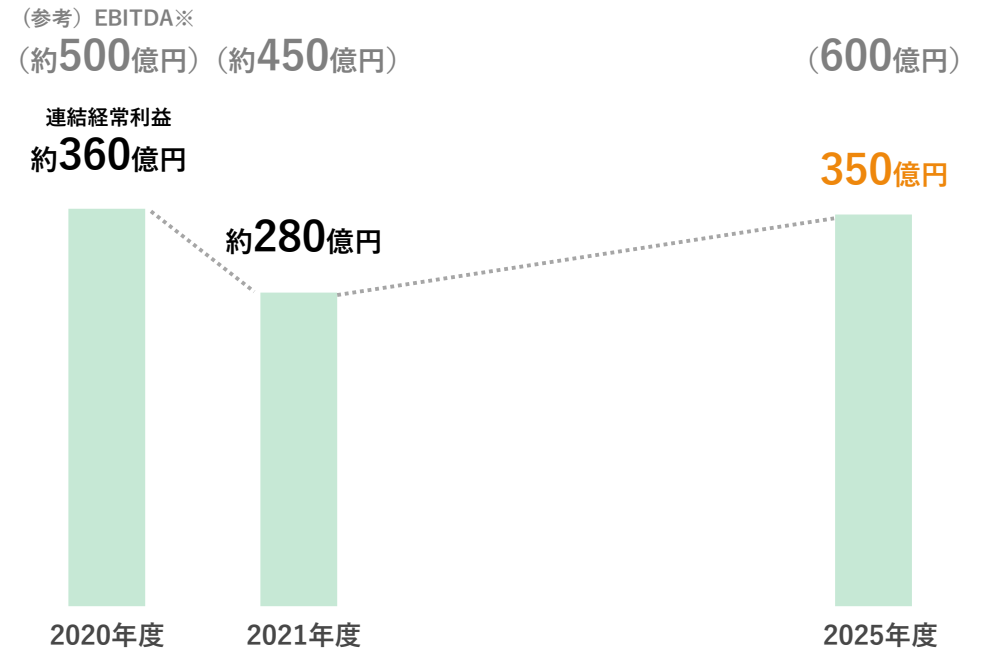
年平均成長率 **5%**

1,700億円



連結経常利益

※EBITDA = 経常利益 + 減価償却費



財務戦略

将来の収益拡大に向け、中期経営計画期間で総額1,500億円を投資

基本方針

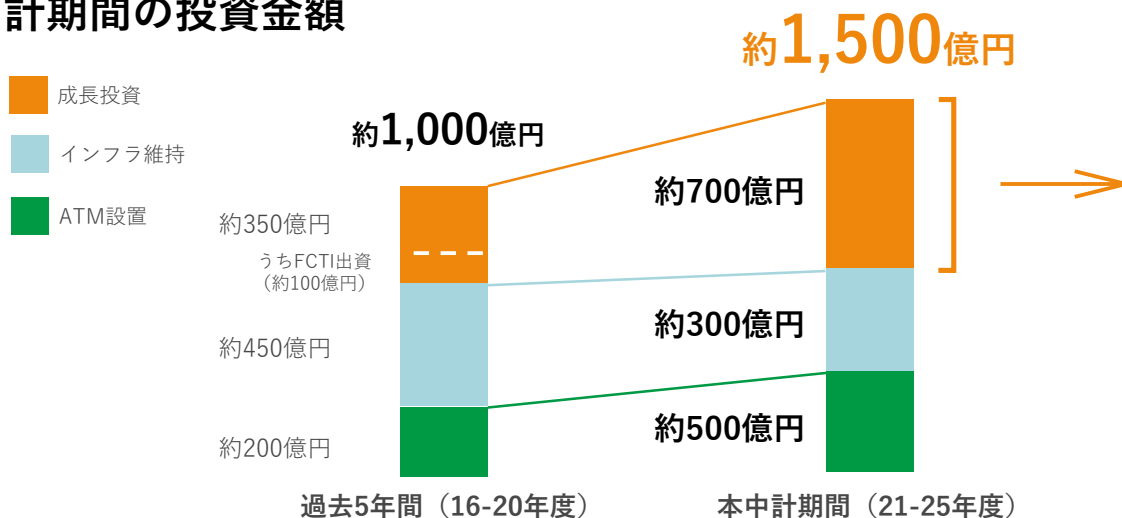
- 将来の成長に向けた積極投資と安定的な株主還元を両立
- 投資および配当はキャッシュフロー\*を原資に実施

投資内容

- 成長戦略・企業変革の推進等を目的とした成長投資（700億円規模）
- 第4世代ATM設置を推進し、「あったらいいな」を実現するインフラを整備

\*キャッシュフロー：当期純利益＋減価償却費

中計期間の投資金額



成長投資の主な内容

- 国内成長領域への投資（300～400億円）
- 海外事業への投資（200～250億円）
- 企業変革推進への投資（50～100億円）

株主還元

基本方針

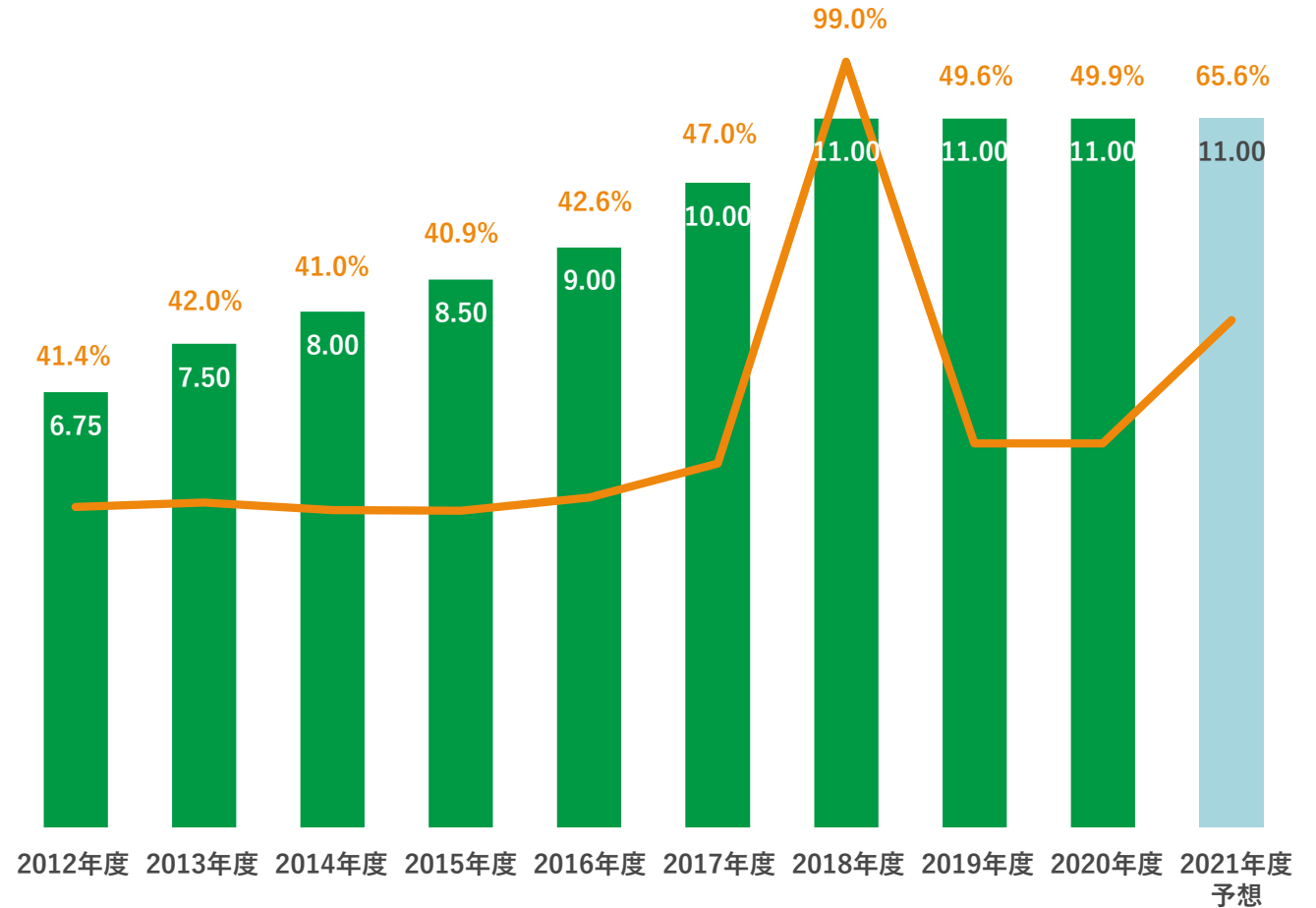
強固な財務基盤を背景に  
 配当中心の安定的・継続的な  
 株主還元を維持

配当

実額にも配慮しつつ、  
 配当性向40%以上を維持

配当額推移

■ 配当金 (円)  
 — 配当性向 (%)





本資料には、株式会社セブン銀行及びその連結子会社等の業績に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、具体的な歴史的事実を除き、本資料の作成時点において取得可能な情報に基づく予測等を基礎として記載されています。これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を置いています。これらの記述及び前提（仮定）は主観的なものであり、かつ、様々なリスクや不確実性が内在しております。かかるリスク及び不確実性により、実際の業績等はこれらの見通しや予想等とは異なる結果となる可能性があります。かかるリスク及び不確実性には、システム障害、災害、犯罪、その他当社事業を取り巻く様々なリスクが含まれますが、これらに限定されるものではありません。また、本資料に含まれる当社及びその子会社等以外に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性、適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、またこれを保証するものではありません。なお、本資料に関する全ての著作権その他の権利は当社に属します。