



「セコムグループ ロードマップ2027」のもと、新たな価値創造による企業価値の向上を推進していきます。

尾関 一郎  
代表取締役社長

### 当期の業績

当期の日本経済は、ウィズコロナのもとで、経済社会活動の正常化が進み、企業収益の改善や個人消費などで、緩やかな持ち直しが見られました。その一方で不安定な国際情勢や供給面での制約、物価上昇、世界的な金融引き締めなどによる経済の下振れリスクと、金融資本市場の変動の影響などに留意が必要な状況が続きました。

このような状況下でセコムは、「安全・安心・快適・便利」な社会を実現する「社会システム産業」の構築をめざす中で策定した「セコムグループ2030年ビジョン」（以下、「2030年ビジョン」）の実現に向けて、様々な取り組みを推進し、多様化・高度化が進むお客様の安心ニーズに対して、きめ細やかな切れ目のないサービスの提供に努めました。

当期は、2022年7月より新たに連結子会社となった(株)

セノンの寄与もあり、防災事業を除くすべての事業セグメントが増収となったことから、純売上高および営業収入は、前期比612億円(5.2%)増加の1兆2,273億円となりました。営業利益は、セキュリティサービス事業や防災事業で前期に比較的採算性の良い案件があったこと、セキュリティサービス事業を中心に将来の成長に向けた投資が増加したこと、保険事業で自然災害による損害が増加したこと、BPO・ICT事業で燃料費調整単価の上昇の影響を受けたことなどにより、前期比109億円(6.9%)減少の1,456億円となりました。一方、プライベート・エクイティ投資関連利益の増加や持分法による投資利益の増加などにより、当社株主に帰属する当期純利益は前期比38億円(3.6%)増加の1,116億円となりました。

### 2023年3月期の振り返り

2023年3月期も「安全・安心・快適・便利」な社会の実現に向け、事業を推進してきました。

2022年6月には、セキュリティロボット「cocobo」が成田国際空港でサービスを開始。さらにグッドデザイン賞をはじめ

複数の賞を受賞し、社会からも高い評価をいただいています。7月には航空保安業務で業界トップクラスのセノンがセコムグループ入りしました。また中小規模の店舗、オフィス向けのシステムセキュリティ「AZ-Air」を発売しました。

2023年4月には、ロボットを使った、シニア向けのコミュニケーションサービス「あのね」を発売。さらに「Apple Watch」の転倒検出機能と連携したセコムへの緊急通報と日常の健康管理ができる「YORISOS」アプリの提供を開始するなど、お客様の多様化するニーズにお応えしました。

海外においては、成長が見込めるASEAN地域に注力し、スマートフォンと連携するインタラクティブなセキュリティシステムを展開するなど、市場ニーズをとらえたサービスの導入を推進しています。2023年2月には、トルコ南部で大地震が発生しましたが、現地の事業会社セコムアクティブでは支援物資の提供と救援活動を行いました。

サステナビリティ課題への対応については、2022年12月に国際的な環境NGOのCDPが実施した気候変動調査で最

高評価「Aリスト」を獲得し、3年連続で「リーダー・ボード」に選定されるなど、社会の持続的な成長と企業価値の向上に努めています。

2023年3月期も、セコムは「2030年ビジョン」の実現に向け、「セコムグループ ロードマップ2022」（以下、「ロードマップ2022」）のもと事業戦略を推進しました。コロナ禍による事業活動への制約が一部残る中、インフレに伴うコスト上昇、将来の成長実現のために必要な投資の継続、社員のモチベーションの維持・向上のため2年連続となるベースアップの実施といった様々な要因により営業利益は「ロードマップ2022」の目標には届きませんでした。2023年3月期は過去最高の売上高を達成するなど着実に歩みを進めることができました。

### 「セコムグループ ロードマップ2022」の振り返り

2018年5月に「ロードマップ2022」を策定してから2023年3月期までの5カ年は、テクノロジーの進化と労働力人口の減少への対応を優先課題と位置づけ、それら課題に起因して高まるニーズを先取りし、事業機会につなげることに取り組んできました。また、「2030年ビジョン」の実現に向けて、人とシステムへの集中投資をはじめ、中長期目線で必要な投資を実行してきました。

AI、IoT、5Gといった先端テクノロジーは飛躍的な進化を遂げており、その恩恵を大きく受けることが期待されるセキュリティ業界は、変革期にあると認識しています。この機会を最大限にとらえて大きな発展を遂げるには、従来とは違う次元での能力、スピード感が求められます。これに鑑み、従来の自社技術に加えて、様々なパートナーの知見やノウハウを活用できるオープンイノベーションを推進するなど、当社の研究開発体制の充実を図っています。

新型コロナウイルス蔓延は、事業活動の制約など大きな影響をもたらした一方、新たな商習慣・消費行動を定着させ、社会のDX(Digital Transformation)化が加速しました。それに伴い、店舗の省人化・無人化の運営支援、働き方改革に伴う勤怠管理、情報セキュリティ強化や文書のデジタル化、高齢の親御さんなど家族の見守りといった様々な新たなニーズが顕在化し、セコムはその解決に取り組んで

きました。オンライン・セキュリティシステムの重要インフラである基幹システムの能力増強など様々な投資を推進してきたことで、新たなニーズやテクノロジーの進化に柔軟に対応することができたと考えています。

事業所向けセキュリティでは、主力のオンライン・セキュリティシステムにおいて、設備制御や従業員の勤怠管理をはじめとする優れた拡張性を持つシステムセキュリティ「AZ」を開発し、積極的にご提案しました。

また、HRテックサービス(勤怠管理等)など「AZ」の付加価値を強化、拡充していくとともに、今後ますます重要度が増すICT関連の知識・スキルを持つ人財を各地域に配置することで、営業員のITリテラシーと提案力の向上を図るなど、販売・サービス体制の強化を図りました。

今後、事業所向けオンライン・セキュリティシステムは「AZ」が中心となり、その拡張性を生かして、次々と新たな付加価値サービスが追加されていきます。これらの付加価値を広くご利用いただくために、新たな「AZ」のご契約獲得に努めることに加えて、既存のご契約先に設置してある機器を最新機種に載せ替えるプロジェクトも推進しています。これによってセコムの事業所向けオンライン・セキュリティシステムのご契約先における「AZ」の割合を年々高めていきます。

家庭向けでは、「帰省したくても帰れない」といったコロナ禍での行動制限が、高齢者の見守りニーズを顕在化させました。遠くに住むご家族に代わってセコムが24時間365日、親御さんの見守りを行い、必要があれば最寄りの拠点よりセコムが駆けつけることを訴求する広告宣伝を強化したことで、ホームセキュリティが見守りのソリューションの一つであるとの認識が市場で進んだと感じています。さらに、ホームセキュリティのオプションとしてクラウドを活用した新しい見守りサービスを開始したり、「Apple Watch」との連携を強化して利便性を向上するなど、様々なお客様のニーズに合った、きめ細かいサービスの提供を開始しました。

海外事業は、既存進出国でのオーガニック成長と新規進出国も含めたM&Aの二本立てにより、海外売上高比率を現在の5%からまずは10%をめざすことにしています。その実現のために「ロードマップ2022」で掲げた集中投資の一環である人財強化を通じて、セコムの理念やフィロソフィーを持って現地で活躍する国際事業運営スキルの高い人財を拡充しました。また、従来の日系企業中心の事業展開からローカル市場への本格参入を図るために、サービスや商品の刷新を行うことにしました。まずは、経済発展に伴い中間所得層の急激な増加が見られるタイにおいて、クラウドを活用した利便性・拡張性の高いセキュリティシステムの提供を開始し、他の地域にも展開するなど成果が出始めています。また、タイにおいては、海外初のテレビコマーシャルを使ったプロモーションも開始しました。これにより、ローカル市場からの問い合わせが飛躍的に増加したことに加え、現地スタッフのモチベーション向上や入社希望者の大幅増など大きな手応えを得ることができました。また、タイ以外にもシンガポール、英国、オーストラリアなどで大型の商品・工事の案件受注などがあり、現地での着実なプレゼンス向上が見られています。さらに、マレーシア、シンガポールおよび香港でオンライン・セキュリティシステムの会社を買収したほか、海外における業務提携やM&Aをさらに推進するための新事業開発プロジェクトを発足しました。

労働力不足や社会のDX化がますます進む中、BPO・ICT事業は、重要な社会インフラとして高まり続ける需要に応えました。データセンター事業では、メガクラウドなどとの低遅延かつ信頼性の高い接続性を強みに、首都圏のみでは

なく、関西および地方都市でのデータセンターの開設に加え、クラウド接続を容易にするアクセスポイントを全国の主要都市に次々と設置することで、エッジデータセンターを視野に入れた全国規模のネットワーク・プラットフォーム構築へ歩み始めました。ICTサービスでは、ITシステムの構築・運用を通じて、お客様の業務のデジタル化の支援と、効率化や安全性を高める新商品を販売開始しました。また、BPOサービスでは、コロナ関連の需要が落ち着きを見せる一方、業務をアウトソースする需要はますます旺盛で、複数の地域においてコンタクトセンターなどのサービス拠点を新設しました。

このような中、不動産開発・販売事業を行っていた連結子会社の売却、上場子会社であったセコム上信越(株)の完全子会社化など、事業ポートフォリオの見直しやグループの最適化を進めました。その一方、セノンを買収し、大規模インフラである空港や大型商業施設などにおけるビジネス拡大やセキュリティサービスの生産性向上を進めています。

さらに、セコムグループの生産性向上を図るために、長年にわたって改修を重ねることで運用してきた社内業務システムの刷新を進めています。これに先立ち各部門の業務内容やプロセスをゼロベースで見直すとともに、運用ルールの一斉や関連部門のマルチタスク化などを進めています。大がかりなプロジェクトであり、様々な検討に時間を要しましたが、着実に歩みを進めています。

「ロードマップ2022」の5年間は、新型コロナウイルスの蔓延や急速なインフレへの転換など大きな社会環境の変化がありましたが、様々な取り組みを進め、2022年3月期は過去最高の営業利益を達成することができました。一方、最終年度の2023年3月期において、将来の成長や「2030年ビジョン」の実現のために、従業員エンゲージメントのさらなる向上、オープンイノベーションの推進、事業基盤をより堅固にするための追加投資などの必要性が高まり、それらを断行しました。その結果、「ロードマップ2022」で定めた2023年3月期の営業利益目標の達成とはなりませんでしたが、しかしながら、変革期に入ったセキュリティサービス事業を中心に、これらの取り組みは着実に積み上がり、今後の成長スピードを加速させることに寄与するものと確信しています。



## 「セコムグループ ロードマップ2027」の策定

2023年5月、セコムグループが2028年3月期までにめざす方向を明らかにした「セコムグループ ロードマップ2027」(以下、「ロードマップ2027」)を公表しました。「ロードマップ2027」では、「見守り・セキュリティ」、「海外」、「BPO・ICT」、「生産性向上」および「ステークホルダー」といった5つをテーマにした重点施策を推進し、「2030年ビジョン」の実現に向け、成長・事業拡大をより一層加速させていきます。

「見守り・セキュリティ」では、「みまもりクラウド」と様々な情報を連携させた切れ目のない見守りや、セコムの堅牢なセキュリティサービスとオープンなクラウドサービスの提供・連携による利便性の高いサービスの実現など、セキュリティを中心とするサービス・ソリューションを創出していきます。

「海外」では、各国のニーズに合ったサービスを拡充することで既存事業の拡大を図るとともに、未進出地域への事業展開や新たな成長モデルの構築に取り組み、市場拡大が見込まれる海外市場で、さらなる成長を実現します。

「BPO・ICT」では、データセンターやネットワーク、SaaSソリューション、BPOサービスの拡充を進め、お客様の事業

運営をデジタル面からサポートするビジネスインフラやサービスを提供します。

「生産性向上」では、これらの事業拡大に向けた重点施策に取り組むことでサービス価値を最大化、加えて最新技術を活用して社員一人ひとりのポテンシャルを引き出し、業務の効率化を図ります。

「ステークホルダー」では、従来から取り組んでいるお客様サービスの満足度向上や株主還元の上に加えて、社員一人ひとりが個性を生かし、持てる能力をフルに発揮できるような環境整備をさらに進め、人財の確保・育成を推進します。また、社会から信頼される存在であり続けるために経営判断・事業活動の基準にサステナビリティの視点を積極的に取り入れ、サステナビリティ経営を一層加速させていきます。

「ロードマップ2027」のもと高度な技術と豊富なノウハウを生かし、社会課題の解決と企業価値の向上を図り、社会とともに持続的に成長していきます。今後のセコムの取り組みに是非ご期待ください。なお、「ロードマップ2027」の詳細はP14~19をご参照ください。

## サステナビリティ経営

社会とともに持続的に成長するためには、株主、お客様、社員、取引先、地域社会などすべてのステークホルダーを考慮してバランスよく事業運営をすることが、これまで以上に重要になっていると考えています。

セコムは、社会から即ち事業活動に関わるすべてのステークホルダーから信頼される存在であり続けたいと考え、「ロードマップ2027」の重点施策のテーマにサステナビリ

ティを掲げることで、経営戦略とサステナビリティの一体化を加速させていきます。これまでの取り組みとしては、「サステナビリティ基本方針」を2021年12月に策定し、重要課題(マテリアリティ)を特定、その課題に対するKGI・KPIを2022年10月に策定しました。現在、その達成に向けた施策を推進していますが、進捗状況を定期的に評価し公表することで、活動内容の改善を促していきます。



## ≫ コーポレート・ガバナンスの強化

社会から信頼を得て、セコムの持てる力を十分に発揮するにはコーポレート・ガバナンスの着実な実践が欠かせないと考えており、さらなる経営の透明性と客観性の向上をめざしたコーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

まず、当社の取締役会は、現在5名の社内取締役と3名の社外取締役で活発な議論を行っています。取締役会の構成に関しては、中長期的な企業価値向上のために、社外取締役比率のさらなる向上や女性取締役の増員など、取締役の多様性をさらに高めることを検討しています。

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、これまで、固定月額報酬の額、賞与の額、株式報酬の額の割合が概ね80:15:5でしたが、株主の皆様と同じ目線に立ち、企業価値向上に結びつく経営をより一層促すために株式報酬の比率を高め、概ね65:15:20とすることを決定いたしました。また、業績連動報酬として各取締役（社外取締役を除く）に支給している賞与の額の決定にあたっては、当社が重要視する経営目標である連結営業利益に加え、EPS（1株当たり当期純利益）、及び従業員エンゲージメント（社員満足度）を設定し、達成度等を総合的に勘案し決定することといたしました。

当社は任意の指名・報酬委員会を設置していますが、客観性と透明性をより向上させることを目的に、2023年6月より社外取締役が委員長を務めています。また、サクセッション・プランの議論を通じて、経営者候補のパイプラインの充実なども図っていきます。

当社では、主に営業上の観点から上場株式を政策投資株式として保有していますが、引き続き、取締役会で毎年定期的に保有の妥当性を検証し、保有の合理性が無いと判断した場合には株式を売却するなどしてそれらを縮減していきます。

## ≫ 人財戦略

セコムが高品質のサービスをお客様に提供してご満足いただくためには、継続的な人財の確保・育成に加え、社員一人ひとりが持てる力を十分に発揮する必要があります。そのために、社員がより働きがいを感じ、セコムで働くことへの満足度を高めていくことが大切だと考えています。セコムの人財戦略では、特に従業員エンゲージメントの向上とダイバーシティの推進に注力しています。

従業員エンゲージメントの向上では、セキュリティサービス事業を支えている現場で働く社員の業務量の適正化を図ることと、給与などの処遇を改善することが重要課題の一つだと考えています。この数年来、重点施策として取り組んでいる生産性の向上は現場の業務量の適正化につながるものと考えています。また、給与改訂などの処遇改善は、費用ではなく持続的成長に向けた投資ととらえ、昨今の社会情勢も考慮し、2年連続で2023年もベースアップを実施しました。今後も社会情勢を勘案しながら社員への還元を充実していきたいと考えています。さらに、社員の資産形成を促進し、マネジメントや投資家と近い目線で日々の仕事に取り組んでもらうために、当社社員全員と一部グループ会社社員の合計約2万3,000人を対象に譲渡制限付株式による報酬制度を導入することを決定しました。2024年3月に社員一人につき25株、執行役員には50株を付与し、この原資には自己株式を充てることとしています。今後4年間で、社員一人につき100株、執行役員は200株の保有となることを計画しています。業務量の適正化と処遇の改善が、社員の採用の増加とリテンションの向上など最重要な経営資源である人財の拡充につながることを期待しています。

ダイバーシティの推進では、セコムでは、2031年3月期までに女性管理職者比率を30%以上にすることを目標として

います。その実現のために女性の職域拡大と管理職への登用を進め、女性リーダーの育成に注力しています。セキュリティサービス事業においては、従来より、家庭向け分野の営業部門、事業所の管理部門の責任者ポストへの登用を進めてきましたが、2023年4月には、長年の検討事項であったセキュリティ事業所の責任者ポストへ複数の女性の登用を実現しました。

そのほか、グローバルな事業展開を加速する中、社会が

ら信頼される事業運営を推進するべく、2022年10月、グローバルな人権問題にも対応した「セコムグループ人権方針」を新たに策定し、人権尊重の責務を果たしていく姿勢を明確化しました。従業員エンゲージメントの向上、ワーク・ライフ・バランスの推進、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に引き続き取り組むことで、人財の能力の向上開花、多様性拡大、豊かさ・well-beingが備わった会社づくりに努めていきます。

## 財務戦略

セコムは「ロードマップ2027」で掲げた各施策を推進することで、2028年3月期をターゲットに、連結売上高は1兆2,500億円以上、連結営業利益は1,600～1,800億円、配当性向は45%前後、ROEは10%をめざします（日本会計基準による）。

## ≫ キャピタル・マネジメント

キャッシュ・アロケーションの考え方は、手元資金とオンライン・セキュリティシステムを中心とした継続収入による安定的な営業活動からのキャッシュ・フローを、「成長投資」、「事業運営資金」、「株主還元」に資金配分することとしています。現在、セキュリティサービス事業が変革期に差し掛かっていることや、今後の成長に不可欠な様々な投資案件があることから、「成長投資」に重きを置いています。現金の有効活用は極めて重要な経営課題と認識しており、企業価値を高める成長ドライバーである「成長投資」はチャレンジ的な側面もあるため、自己資本で行うことを基本としていますが、引き続き最適なキャッシュ・アロケーションを行ってまいりたいと考えています。

「事業運営資金」は、「安全・安心」を提供する会社の責務として、外部環境が変化しても途切れることなくサービス提供、事業継続をするために必要な資金です。グループ会社はそれぞれの事業特性によって事業継続に必要な運転資金や設備投資の水準が異なります。またそれぞれの経営環境によってリスクのレベルも異なるため、それらを加味して事業運営資金の水準を設定しています。

「株主還元」については、持続的に拡大する利益を連結配

当性向の一定水準を目安に、安定的かつ継続的に配当金として株主の皆様へ還元しています。配当性向は、「ロードマップ2022」では40%前半を目安としていましたが、「ロードマップ2027」では45%前後に引き上げました。なお、基準日が当期に属する1株当たり配当金は、前期から5円増配の185円となりました。自社株買いについては、今後もキャッシュ・ポジション、成長投資の規模やタイミング、株価の推移などを総合的に勘案しながら機動的に取り組んでいきます。最近の自社株買いの実績は、2022年2月～6月に約300億円、2023年2月～5月に約250億円を実施し、さらに、2023年8月～12月に300億円の自社株買いの実施を決定しました。

なお、セコムは高い信用格付け（JCR AA+、R&I AA）を維持しており、柔軟な資本政策が検討可能です。

## ≫ 成長投資

変革期にあるセキュリティサービス事業に加え、BPO・ICT分野など他の事業でも高い成長期待が持てる有力な投資案件が多数あります。それらは今後の成長スピードに大きな差をもたらすものと考えており、今後も資本コストを意識しながら積極的に行っていきます。

M&Aによる投資の対象としては、国内・海外を問わず、オンライン・セキュリティシステムの拡大と付加価値の強化を実現できるような事業、SaaSやヘルステックを含むBPO・ICT事業などが挙げられます。本年実施したアルテリア・ネットワークス(株)や米国Eagle Eye Networks社およびBrivo社への出資もその一環です。また、設備投資としては、

生産性向上のための社内ネットワークの整備・増強や、需要が拡大するデータセンターの増強、インドにおける第2病院の建設などが進行中です。

### ▶▶ 資本効率の向上

「ロードマップ2022」ではROEの目標を8%超としていましたが、「ロードマップ2027」では10%に引き上げました。その実現に向けて、利益水準の向上と資本のコントロールを図ります。重点施策が実を結ぶことによるオーガニック

成長の利益増大とM&Aなどの成長投資から生じるリターンにより、2028年3月期は連結営業利益1,600億円～1,800億円を計画しています。また、ROE10%に向け、適切なタイミングで自社株買いを実施していきます。

なお、自社株買いに伴い増加している自己株式については、今般決定した、従業員エンゲージメントの向上を目的に譲渡制限付株式として付与する報酬制度の導入など、今後も様々な有効活用の方法を引き続き検討していきます。

## 成長をより確かなものにするために

昨今の見守り需要の顕在化や体感治安の悪化などがあり、セキュリティニーズは底堅く推移するものと考えています。その一方、今後の事業運営においては、世界的な金融引き締めなどが続く中、海外景気の下振れが我が国の景気を下押しするリスクや、物価上昇、供給面での制約、金融資本市場の変動等の影響などに引き続き注意する必要があります。また、社内においては、生産性向上のための投資、海外でのプロモーション、給与改訂といった先行投資・費用の増加に加え、通信関連の一時的な費用が発生するなど、2024年3月期もコストの増加要因があります。

これらのコスト増による影響を吸収すべく企業努力を続けてまいりましたが、オンライン・セキュリティシステムにおいては、人手不足に起因する諸コストの急激な上昇に鑑み、「セコム・ホームセキュリティ」の契約料金を2023年8月から値上げさせていただきました。データセンター事業においては、業績への影響の大きい電気代の変動を緩和するため、電気代を反映した料金体系への契約変更を進めています。それらに加えて、これまで行ってきた様々な投資や施策の効果も徐々に発現してくるものと考えます。

現在、少子高齢化や労働力不足という大きなトレンドに加え、新型コロナウイルス蔓延を契機としたニューノーマルの定着や先端技術の実用化など事業環境は大きな変化を迎えています。これはセコムが新たな価値創造を行うことにより成長スピードを高め、圧倒的な地位を確保するための絶好の好機ととらえています。そしてこの機会を最大限に生かすために、良質な成長投資を継続的に行っていく時

だと認識しています。これには設備投資やM&Aだけではなく、優秀な人財の確保と従業員エンゲージメントの向上も含まれます。

このような姿勢で経営に取り組むことで、会社とステークホルダーそれぞれの利益を拡大することが可能となり、その結果、企業価値が向上していくものと認識しています。さらにESG課題にも積極的に取り組んでいくことで、セコムのサステナビリティが向上し、創業以来掲げる「あらゆる不安のない社会の実現」という使命を果たしていけるものと考えています。

近年はステークホルダーの皆様に対する責任の重さが今まで以上に高まっているように思います。このような時代に経営をお預かりすることにあらためて身が引き締まる思いです。ステークホルダーの皆様には、今後ご期待いただくとともに、引き続きセコムの事業展開にご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2023年8月9日  
代表取締役社長

**尾関 一郎**