

ステークホルダーの皆様へ

社会の変化を先読みし、より高品質な「安全・安心」を提供し続けます。
「人とテクノロジーの融合」を進化させ、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。



吉田 保幸
代表取締役社長

「変わらぬ使命」と「変わり続ける力」で、社会から必要とされ続ける

私は1980年にセコムに入社して以来、「セコムは社会になくてはならない会社であり、未来永劫そう在り続けなければならない」と強く確信してきました。創業期から受け継がれている「セコムの理念」をはじめとする企業運営の考え方は、今も私の経営判断の拠り所となっています。

セコムが掲げる「あらゆる不安のない社会の実現」に向けて、「安全・安心」の追求に終わりはありません。時代とともに人々の不安は姿を変え、テクノロジーの進化は新たなリスクをもたらすことも考えられます。何が「安全・安心」を脅かしているのか。私たちは何を变え、何を守り続けるべきなのか。常に自らに問いかけ、行動し続ける必要があります。使命は変

えない一方で、その実現方法は大胆に変えていく。これが、私の考えるセコムの「継承と変革」です。

今から60年前、セコムは日本初のオンライン安全システムを開発しました。このことが示すように、当時からセコムは「人とテクノロジーの融合」を追求してきました。近年は、AI、ロボット、ドローン、クラウドなどの進化によって、より精細な画像や多様なデータを収集・分析し、セキュリティを高度化できるようになっています。しかし、いざというときに現場へ駆けつけ、状況を見極め、責任を持って対処するという「人」しか提供できない安心」の価値は変わりません。テクノロジーによって人の力を拡張し、人の判断と対応によって真の

安心を提供する。これこそが、セコムの競争力の源泉です。

企業が社会から必要とされ続けるためには、収益性を確実に高め、将来への投資を継続できる経営基盤をつくることも不可欠です。高付加価値サービスの創出、生産性の向上、サービス品質に見合った適正価格での提供により収益力を

高め、その成果を人財やテクノロジーへの投資、事業基盤の強化、株主還元へと適切に配分する。こうした好循環をつくるのが、社会的使命と企業価値向上を両立する道だと考えています。

セキュリティサービスを取り巻く環境

国内では、刑法犯認知件数が2021年から4年連続で前年を上回り、2025年は前年から5%近く増加して約77万件となりました（警察庁調べ）。当社では毎年インターネットによる「日本人の不安に関する意識調査」を行っていますが、2026年6月に実施した調査では、今後の治安悪化を懸念する人が9割に上り、2012年の調査開始以来、過去最高となりました。犯罪の多様化や体感治安の悪化に加え、サイバー攻撃による事業停止リスク、人手不足、高齢者のみの世帯の増加などを背景に、法人・家庭の双方で「安全・安心」へのニーズが高まっています。

セキュリティサービス事業の市場環境は、事業所向けではBCPの観点から、情報漏洩の阻止、従業員や施設利用者の安全確保などから安定的なニーズが継続しています。加えて、労働力不足を背景に、クラウドやAIを活用したセキュリティシステムの新たな付加価値への期待も高まっています。家庭向けでは、いわゆる「闇バイト」による強盗事件の報道の影響などもあり、治安悪化への懸念を持つ家庭が増加すると同時に、高齢の親を「緩やかに見守りたい」という子世代からの需要も顕在化しています。こうした社会課題に対し、当社の果たす役割はとて多く、課題解決に向けて、様々な取り組みを進めています。

オンライン・セキュリティシステムにおいては、2023年8月に家庭向け、2024年11月には事業所向けの価格改定を実施させていただきましたが、ほぼすべてのお客様からご理解を得ることができました。これは、当社が提供する「安全・安心」の価値について、多くのお客様にご理解をいただいた結果であると受け止めています。引き続き、人件費・諸コストの上昇に合わせて、サービスに対する適正な価格への改定を検討していきます。生産性向上に関しては、AIを活用した画像監視による緊急対処業務の効率化や、2025年5月に発足したビジネスプロセス改革プロジェクトによる業務プロセス・社内ITシステムの刷新も段階的に進み、効果が表れ始めています。

私はセキュリティサービス事業の収益性向上を重要な経営課題と位置づけています。たとえばオンライン・セキュリティシステムと併せてご利用いただける勤怠管理・給与計算サービスをはじめとした付加価値機能の拡充による収益性向上、生産性向上、適正な価格改定を一段と進めます。継続する物価上昇を踏まえ、2026年9月には「セコム・ホームセキュリティ」のご利用料金を8%改定させていただきました。今後も諸物価の動向を注視し、高品質な「安全・安心」サービスを継続的にご利用いただくために、適切な価格での提供を徹底してまいります。

「セコムグループ ロードマップ2027」の進捗と今後の課題

2028年3月期までの方向性を示す「セコムグループ 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」「ステークホルダー」の5つを重点施策に掲げて

います。進捗を評価する上で重要なのは、技術や構想が実証段階にとどまらず、実際のサービスや事業運営へと移り、収益成長や社会課題の解決につながり始めていることです。

「見守り・セキュリティ」では、2025年3月にセキュリティロボット「cocobo」が夜間を含む公道走行が可能な日本初の警備ロボットとして認定され、複合施設やオフィスビルなどでの運用が始まりました。2025年4月から10月に開催された2025年日本国際博覧会（略称「大阪・関西万博」）では、会場全体の約2,000台の監視カメラを一元管理するシステム、警備員の位置情報・入退室管理、「cocobo」、AEDの配置などを組み合わせ、「安全・安心」なイベントの運営に貢献しました。その後も、社会問題化しているカスタマーハラスメントへの対応を支援するサービスの開発、大手通信会社との協業による陸上自衛隊向けリモート警備システム構築の受託など、社会課題の変化に応じた新たなサービスも具体化しています。ニーズの変化や技術の進化への対応スピードを高めるために、自社の研究開発だけでなく、外部の優れた技術や知見を取り込むオープンイノベーションは、今後ますます重要になります。セコムのセキュリティサービスは国内で278万件以上にご利用いただいています。国内最大の顧客基盤、24時間365日のオペレーション・インフラ、現場で培った知見は、協業先にとっても技術を社会実装するための大きな価値です。大企業からスタートアップまで、優れたパートナーと手を組んで、新しい安心を生み出していきます。

「海外」では、ASEANを中心とした既進出国において、現地ニーズに合った機能・価格のセキュリティシステムを投入し、広告宣伝を強化することで、ローカル市場への浸透を進めており、特にタイでは手応えを感じています。当社が出資する米国Brivo社のクラウド型映像監視管理プラットフォームを活用した「SECOM Eyes on Cloud」の提供も開始しました。インドネシアでは、利便性が向上したオンライン・セキュリティシステム「セコムスマートセキュリティ」の契約件数が拡

大しています。さらに、2025年10月にはグローバルセキュリティSI（システムインテグレーション）を展開するAVTEL社を完全子会社化しました。今後は、地域ごとの自律的成長に、グループ横断の技術・顧客基盤とM&A・協業を組み合わせ、タイで確立するモデルの他地域への展開や、グローバル企業への高度なサービス提供を進めます。またメディカルサービス事業では、2014年から運営しているインドの総合病院が順調に成長しており、将来の新病院開設に向けて計画を進めています。

「BPO・ICT」では、セコムトラストシステムズ（株）が2025年10月に「セキュアデータセンター®TC4」を新設し、同センターに（株）アット東京のアクセスポイントを開設したことでデータ基盤と接続性を強化しました。BPO事業を展開する（株）TMJでは、生成AIを活用し、人とデジタルが協働する次世代型コンタクトセンターへの変革を実践しています。フィジカルセキュリティ、サイバーセキュリティ、データセンター、BPOを、24時間365日のオペレーションを軸に連携させられることは、セコムグループならではの強みです。

「生産性向上」では、事務系システムの刷新と業務プロセス改革、生成AIの業務活用を進めています。単なるコスト削減ではなく、社員がより付加価値の高い業務に集中し、サービス品質と収益性を同時に高めることが目的です。

「ステークホルダー重視」では、人財投資に加え、再生可能エネルギーの調達拡大や「Nearly ZEB」認証を取得した研修施設の整備などを進め、環境NGO、CDPIによる調査では2年連続で「ダブルA（気候変動・水セキュリティ）企業」に認定されました。ロードマップを、成長と収益性、社会価値を結びつける経営の実行計画として位置づけ、最終年度の目標達成に向けて着実に遂行していきます。

「セコムグループ2040年ビジョン」でめざす「先回りの安心」

「セコムグループ2030年ビジョン」を策定してから約10年が経過し、社会課題の複雑化が一層加速してきています。今後は、多くの要因がさらに複雑に絡み合い、影響しあうことが見込まれます。事件・事故の多様化、自然災害の激甚化、省

人化需要の加速、行政・自治体の対応逼迫、AIとの協働・共存など、事業環境がますます大きく変化していく中で、顕在化したインシデントへの対処だけでなく、その兆候を早期にとらえることの重要性が増していくと考えています。こうした

環境下において、当社グループが長期的にめざす方向を明確にするため、2026年5月に「セコムグループ2040年ビジョン」を策定しました。

新たなビジョンのキーワードは、インシデント発生前の予兆をとらえてあらゆる不安の発生に先回りする「プロアクティブ（事前対応型）なサービス」と、それによるお客様の価値としての「先回りの安心」です。インシデントへの対処にとどまらず、「いつもずっと、安心できる毎日」を社会に提供していくことをめざしています。

セコムには、長年の事業を通じて蓄積してきた膨大なインシデントの原因、兆候、対応結果に関する知見と、セキュリティオペレーションのデータがあります。これらは、今後のサービス高度化の基盤となる、他社にはない独自の資産です。AI、センサー、クラウドなどの先進技術の進展により、これらのデータ資産が持つ価値をこれまで以上に引き出し、社会へ還元できる環境が整いつつあります。AIが人だけではとらえきれない兆候を見つけ、人が経験とノウハウをもって判断し、最適な対応を実行する。そうして、セコムの強みである「人とテクノロジーの融合」を一段高い次元へ進化させます。

私たちを取り巻くリスクは、「平時」と「有事」に単純に区分

成長投資と株主還元を両立し、資本効率を高める

2026年5月の決算説明会では、キャピタルアロケーションとともに、事業ポートフォリオ最適化に向けた考え方を新たに開示しました。各事業については、収益性や資本効率、また、市場成長性、産業収益性、相対的なシェアなどの事業環境も踏まえて検証しています。同時に、セコムグループが「安全・安心」に関わるサービスを社会システム産業として一体的に展開する上では、事業間のシナジーや事業の社会的意義も含めて総合的に判断する必要があります。取締役会では、こうした複数の観点から各事業を継続的に検証しており、環境変化や資本コストを踏まえ、今後も不断に見直します。

「セコムグループ ロードマップ2027」では、2028年3月期（日本会計基準）のROE目標を10%としています。ROE向上の本筋は、事業を成長させ、利益を拡大することです。高付

できるとは限りません。日常の中でも、その度合いはグラデーションのように変化しています。セコムグループ、産・官・学などの共創パートナー、そしてお客様など、様々な接点から得られるデータや知見をつなぎ、リスクの予兆をとらえることで、毎日を安心して過ごしていただく。セキュリティ、防災、メディカル、保険、地理空間情報、BPO・ICTなど、グループの幅広い領域が連携し、暮らしや社会に安心を提供する社会インフラである「あんしんプラットフォーム」を提供し、この価値を社会へ広げていきます。

ビジョンの実現に向けて、当社グループの社員一人ひとりがその意義を理解し、自らの業務と結びつけて主体的に行動することが原動力になります。「2040年ビジョン」の策定では、若手社員を中心とするチームが、2040年の日本と世界、そこでセコムが果たすべき役割について、正解のない問いに向き合いました。このチームのもと、2026年7月からは、セコムグループの社員が集い、新たなビジョンへの理解を深め、グループの未来をともに考える「グループビジョンサミット」を各地域で開催しています。私の責任は、ビジョンに込めた思いを社員へ伝え続け、挑戦を後押しし、日々の行動へとつなげてもらうことです。

加価値サービスの提供、生産性向上、価格改定、海外事業の成長、事業基盤の刷新などを通じ、親会社株主に帰属する当期純利益の最大化を図ります。その上で、資本コストを意識しながら必要な自己資本水準を検証し、資本の最適化を行います。

キャピタルアロケーションでは、既存事業の安定運営を支える基盤投資を着実に行うとともに、人財、先端技術、M&Aなど、中長期の企業価値向上につながる成長投資を加速します。「安全・安心」を提供する企業として不測の事態に備えた資金を確保した上で、積極的に株主還元を進めます。株主還元に関して、2026年5月から2027年2月にかけては上限1,000億円の自己株式取得を進めています。「セコムグループ ロードマップ2027」で配当性向については45%前後を目安

とすることを方針としており、これに基づき、2027年3月期の配当予想については、1株当たり年間120円とすることとしています。成長投資と株主還元を最適に組み合わせることが、持続的な企業価値向上につながると考えています。

これらの開示の拡充は、投資家の皆様との対話を踏まえな

がら、経営の考え方や資本配分の方針をより明確にお伝えするために進めてきたものです。開示に向けた検討を通じて社内の議論も深まり、経営の規律を高めることにもつながっています。今後も、取り組みの進捗や判断の背景を丁寧に説明し、市場との対話を通じて経営の質をさらに高めていきます。

持続的な成長を支える人財戦略と組織力の強化

セコムのサービス品質は人によって支えられています。社員が安心して働き、誇りとやりがいを持って力を発揮できなければ、お客様に「安全・安心」を届け続けることはできません。人財への投資は単なるコストではなく、サービス品質や、生産性の向上、お客様からの信頼、そして企業価値を高める好循環につながる投資です。

社員の処遇改善に関しては、5年連続で賃上げをしており、2027年3月期も平均5.1%の賃上げを実施し、特に定年再雇用社員の給与増額や都市部の住宅手当の見直しを行いました。それ以外にも、働きやすさを改善する施策として、現場社員の業務負荷軽減、セレクトティブタイム制度の導入、育児・介護との両立支援などにも継続して取り組んでいます。こうした取り組みにより、残業時間の削減や適正な休暇取得に加え、セキュリティスタッフから営業員、管制員などへの職種転換も進み始めました。今後とも、優秀な人財が定着し、成長できる環境を整えていきます。

社員には、セコムグループを自己実現の場として広く活用してもらうことを期待しています。昨年来、社内公募を活用しており、IS研究所、国際部門、財務部門、個別プロジェクトなどで意欲ある社員が自らキャリアを切り拓く機会を増やしています。コントロールセンターでは女性管制員の活躍を促進

するため、就業環境・育成制度の整備を進めてきたことで、現在は全国で約60名の女性が活躍しています。また、若手社員の生活上の経済的な不安を軽減するため、奨学金返還支援制度も導入しました。多様な人財が長く働き、挑戦し続けられる会社にしていきます。

社員の資産形成と会社との価値共有を進めるため、社員持株会では奨励金率を5%から10%へ引き上げ、2026年3月には特別奨励金として当社普通株式10株相当額を支給しました。執行役員に対しては、譲渡制限付株式制度を導入し、株主の皆様との価値共有と経営参画意識を高めています。また、社員エンゲージメント調査を刷新し、「グループビジョンサミット」などの社内イベントを通じて、部門や役職を超えた社員との対話を促しています。社員の声を様々な施策に生かし、社員の幸福と会社の成長が好循環を生み出す組織をめざします。

適正価格でサービスを提供し、得られた収益を人財の確保・育成や先進テクノロジーへ投資する。その投資がサービス品質と生産性を高め、より大きな成長と信頼を高めることにつながる。こうした循環を確立することが、セコムの持続的な競争力につながります。

持続的な成長を支えるガバナンスと経営基盤の強化

企業価値向上を支える基盤として、コーポレート・ガバナンスの実効性を継続的に高めています。セコムは監査役会設置会社として、執行と監督の両面のバランスを重視しています。2026年6月の株主総会後は、社内取締役6名、社外取締役

5名となり、社外取締役比率は45%となりました。新たに女性の社外取締役を1名迎え、取締役11名のうち女性は3名となりました。現在の体制は、当社のビジョンやロードマップの実現に必要な知見・経験を備え、執行と監督のバランスにも

配慮して構成しています。

また、経済安全保障リスク、サイバー攻撃の高度化、AIなどの技術進化に伴うプライバシー・情報管理リスク、サプライチェーンにおける人権や取引適正化への要請など、グループ横断で対応すべき課題が増えていることから、リスクマネジメント体制の強化も図りました。また、社長直轄のデジタル

統括担当を配置し、グループのサイバーセキュリティとデジタルガバナンスを一体的に推進しています。ガバナンスの充実は、リスクへの適切な対応に加え、多様な知見を経営に取り込み、意思決定の質とスピードを高める上でも重要だと考えています。

変わらぬ使命を軸に、着実な成長を続ける

セコムは、社会インフラの担い手として、安定した高品質なサービスの提供を通じて、着実な成長を重ねてきました。私が考える「安定」とは、変化を拒むことではなく、社会の変化を先読みし、必要な変革を重ねながらサービスを止めず、お客様との約束を守り続ける力です。今後も安定と進化を両立させながら、収益性の向上、テクノロジーの活用、人財への投資と社員エンゲージメント向上、資本効率の改善、ガバナンスの強化を通じた中長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

国内外約386万件のセキュリティサービスのご契約には、一件一件に「セコムなら安心を託せる」というお客様からの信頼が込められています。その信頼の重みを、私たちは真摯に受け止めています。より良いサービスを提供し続けるために会社を中長期的に成長させ、それと同時に社員が「セコムで働き続けてよかった」と思える会社にする。それが、すべてのステークホルダーの期待に応えることにつながると信じています。そして、社会が求めているサービスを提供し続ける会社でありたい。それが、私の変わらぬ思いです。

「セコムグループ2040年ビジョン」は、これまでのセコムの強みを守るだけでなく、「先回りの安心」へ踏み出す意思を示したものです。変わらぬ使命を軸に、変えるべきものはためらわず変える。そして、「人とテクノロジーの融合」により、時代に即した高品質な「安全・安心」を提供し続ける。私は、その変革を先頭に立って進めます。

これからも、「あらゆる不安のない社会の実現」という使命のもと、社会とともに成長し、信頼され続ける企業であるために挑戦を重ねます。引き続き、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2026年9月1日
代表取締役社長

吉田 保幸