



巨大ドメインにおけるシナジー効果
~ synergy in a large domain ~

中條ゼミ 十六期

納谷聡美 西本亨奈 福田洋佑

目次

1章 セコムグループ概要

1. 企業・経営理念
2. セコムグループの歩み
3. 事業紹介

2章 セコムグループを見る (セキュリティ事業からのアプローチ)

1. 比較企業紹介
2. セキュリティ業界の動向
3. セキュリティ事業における戦略
 - (1)トータルパッケージ方式
 - (2)スケールメリット
 - (3)低い回転率の訳

3章 派生事業を見る

1. 保険事業
2. 地理情報サービス事業
3. メディカル事業
4. 防災事業
5. 情報通信・その他事業

4章 総括

参考文献



1章 セコムグループ概要

1. 企業・経営理念

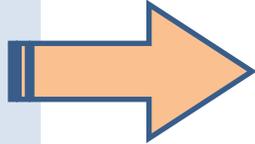
企業理念

～社業を通じて社会に貢献する～

…社会の幅広いニーズに応えた『安全・安心』を提供する企業へ



- ・セキュリティ
- ・防災
- ・メディカル
- ・保険
- ・地理事業
- ・情報通信
- ・その他事業…



困った時はセコムに…

セコムがあれば安心・便利だ

社会にとって安全、安心、便利で快適なサービス提供し、『**社会システム産業**』の構築を目指す。

社業を通じた社会貢献

経営理念

～理念を重視する経営～

二つの精神

正しさの追求

- I. 社会に対して正しいか
- II. セコムの社員にとって正しいか
- III. 会社にとって正しいか

卓越性の追求

…より高い付加価値を創出しつねに最適なサービスを提供していこうという姿勢

三つの考え方

現状打破の精神

…とにかく現状を打破して自ら新しい局面を切り開こうという考えであり、活性化した組織風土づくりにこだわる

独自性

…セコムにしかできない事業・サービスの追求

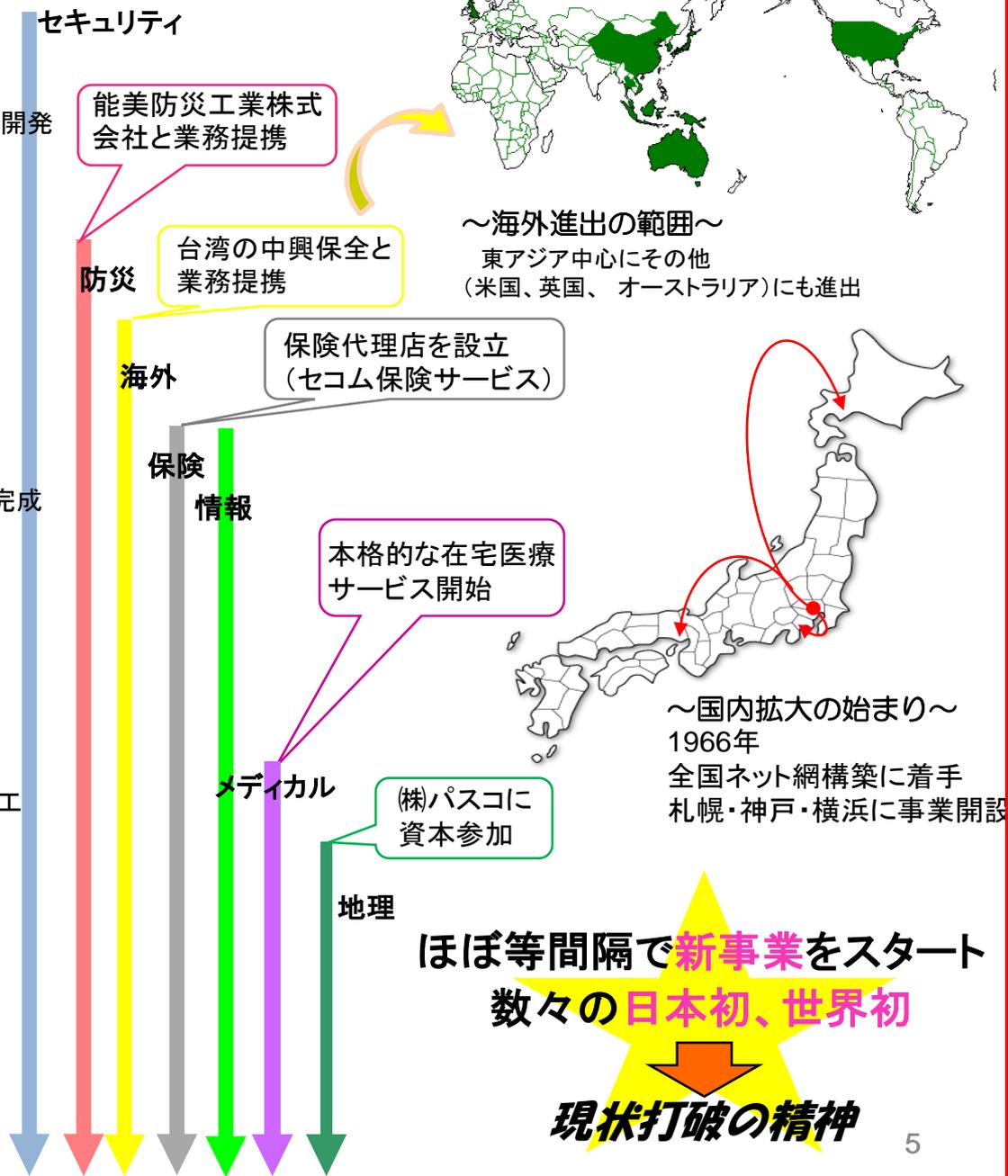
否定の精神

…思い切って従来のやり方を否定し、つねに革新を求め、⁴変化しながら果敢に困難に挑戦する

2. セコムグループの歩み



- 1962 飯田 亮、戸田 寿一（現取締役最高顧問）によって
日本警備保障が創立される
- 1964 東京五輪で選手村などを単独で警備を担当
- 1966 **日本初**、オンラインによる安全システム「SPアラーム」開発
- 1970 日警電設（現セコムテクノサービス）を設立
- 1973 ブランド名「セコム」使用開始、
日本初無人銀行システムに取り組む
- 1975 **世界初**、CSSによる安全システム確立
- 1978 東京証券取引所一部上場
- 1981 **日本初**、家庭用安全システム
「マイ・アラーム」（ホームセキュリティ）発売
- 1984 全国の契約先を結ぶ
日本最大級のコンピューターネットワーク「セコムネット」完成
- 1986 三鷹に開発拠点「セコムTEセンター」竣工、
基盤技術研究を行うセコム「IS研究所」設立
- 1988 横浜市に「セコムFSセンター」竣工、
日本初指紋照合システム発売、
日本初ホームセキュリティショップ
- 1989 「社会システム産業元年」を宣言。
- 1990 長嶋茂雄さんが当時のテレビCMに登場
- 1996 三鷹市に研究・情報の中核「セコムSCセンター」が竣工
- 2001 「ココセコム」開始
- 2002 **日本初**：本格的な情報金庫、現金護送用ロボット、
「ATMセキュリティシステム」を開発、発売
- 2003 **日本初**：センサー一体型防犯ガラス、
顔検知機能付インターホンを発売
- 2004 **日本初**、屋外巡回監視ロボットを開発
- 2005 山口県にPFIによる刑務所運営事業を法務省から
セコムグループが落札
日本初、屋外循環監視ロボット発売



3. セコムの事業構造

～営業利益率による～
規模イメージ

設立当初の企業ドメインは警備業

安全・安心を提供する社会システム産業
という新たな巨大ドメインのもと、
セキュリティ事業を核に事業を拡大。

シナジー効果が期待される

セキュリティ
25.1%

情報通信・その他
(不動産開発・販売)
6.3%

防災
5.9%

メディカル
4.5%

地理情報サービス
3.3%

保険
-7.8%

社会システム産業
の
構築



企業ドメイン・・・企業がどのような領域で活動していくかを示すもの。



2章

セコムグループを見る

本命事業であるセキュリティ事業からのアプローチ

※主な担当会社
セコム株式会社(親会社)、セコム上信越株式会社など

セキュリティ 事業

欧米発祥の警備業を日本で初めて始めた。
セコムの創立当初からの本命事業。

警備業の3段階歴史

人的警備



機械警備



警備員による
常駐・巡回警備

企業向け機械警備

家庭向け機械警備
(ホームセキュリティ)

創業時1962年～

1966年 SPアラーム開発

1981年 マイアラーム開発



このまま成長すると
将来膨大な数の警備員を
管理しなくてはならない

ドメイン拡大&再定義の きっかけ

ガードマンを派遣する警備事業という企業ドメインから
顧客の安全を守る、「**社会システム産業**」へと再定義
事業拡大へとつながっていった。

現在提供しているサービス

ホームセキュリティ

(一戸建て、マンション、アパート)

コントローラーが不正侵入・火災等の異常を感知し、電話回線でセンターに信号を送信。顧客に対しても状況確認の電話が行き、急行指示を受けた緊急対処員が駆け付ける仕組み。

防犯商品(家庭向け、法人向け)

ココセコム(GPSを利用)など

企業向け

(金融機関、大・中規模施設、建物、店舗等)

1. 比較企業紹介

警備会社	セコム	総合警備保障	セントラル警備保障
連結売上高 (セキュリティ事業)	6,826億円 (4259億円)	2,849億円 (2634億円)	378億円 (371億円)
当期純利益	615億円	76.5億円	9.9億円
従業員数	32,195人	12,217人	4,428人
その他事業の内容	保険、地理情報、防災等	AED、車両事故対処等	ビルメンテナンス
戸建て ホームセキュリティ	カスタム 3社内で最高額	ホームセキュリティ 7 最安	ファミリーガイドアイ 中位 (2007年度のデータ)



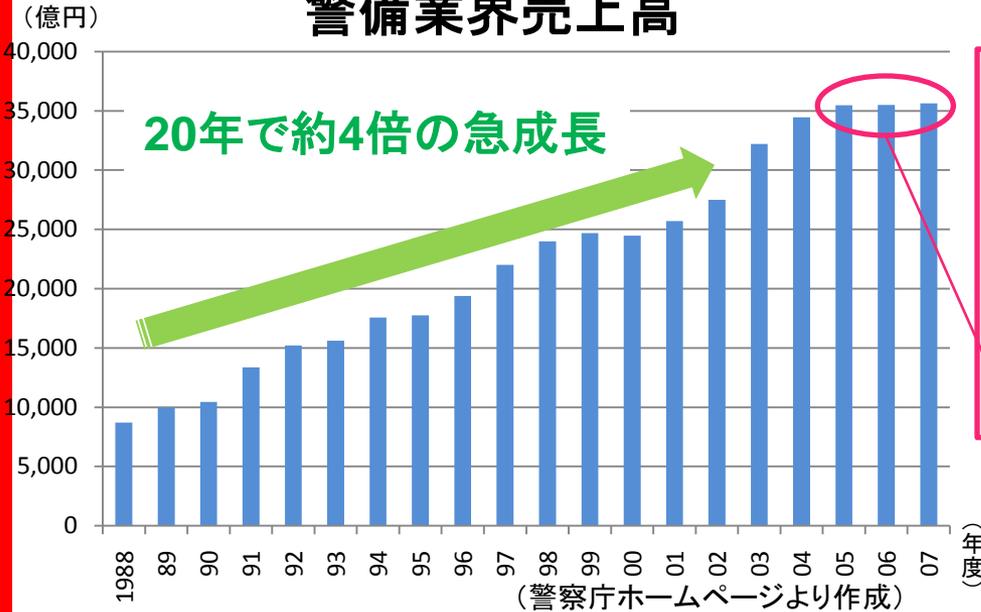
創設者が旧内務官僚で故・吉田茂元首相の秘書官、初代内閣調査室長をした村井順氏。このことから大手銀行・損害保険会社が出資するなど、創設当初から国のバックアップを得ている。現在も金融機関・官庁の契約数が多い。



97年に業務提携したJR東日本の主要駅及び関連施設の警備を請け負っている。
また、八重洲サピアタワー、大崎シンクパーク、グラントウキョウ サウスタワー、グラントウキョウ ノースタワーの4つの大型常駐警備を請け負うなど、常駐警備が好調。

2. セキュリティ業界の動向 ……近年警備業界のシェアは急成長

警備業界売上高



警備業界の急成長と機械警備

90年代までは人的警備が中心だったが、2000年からは機械警備が主流に...

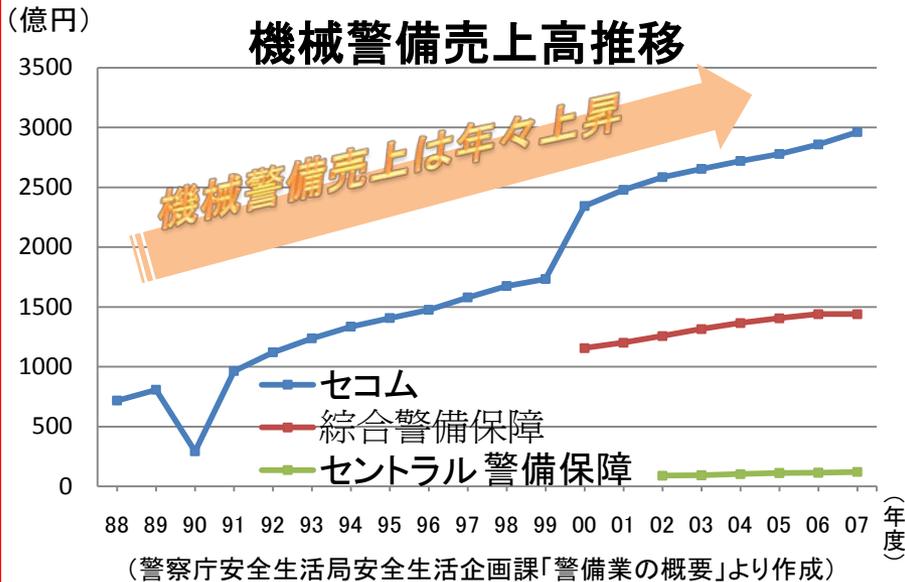
機械警備売上高の増加が警備業界の成長と比例。

近年では機械警備がセキュリティ売上高の主要素

05~07年の停滞について

機械警備売上高推移のグラフより05~07年の中で伸び続けているのは セコムのみ

機械警備売上高推移



この20年の警備業界急成長の要因は **機械警備の増加**

しかし、ここ三年間の警備業界全体の売上高は停滞



その中でも

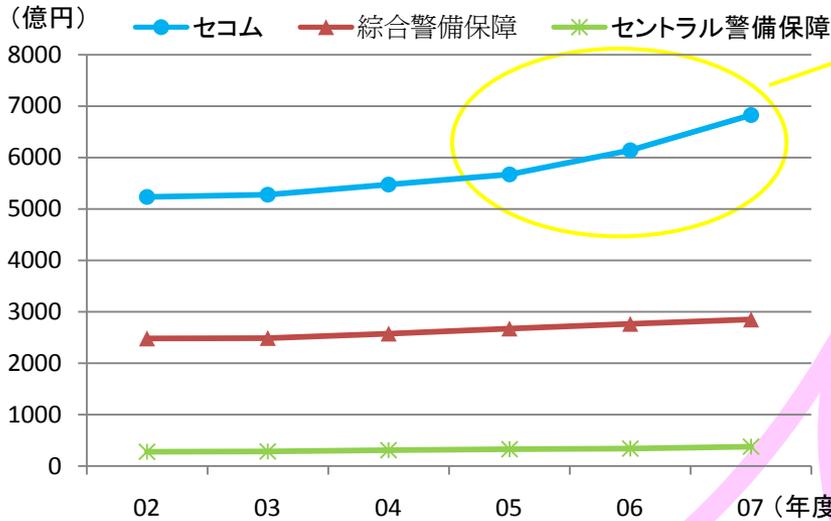
セコムは順調に売り上げを伸ばしている

その訳は??

3. セキュリティ事業における戦略

業界売上(前項)や業界2位の
総合警備保障、3位のセントラル警備保障の売
上高を見ても、ここ3年は横ばい状態。

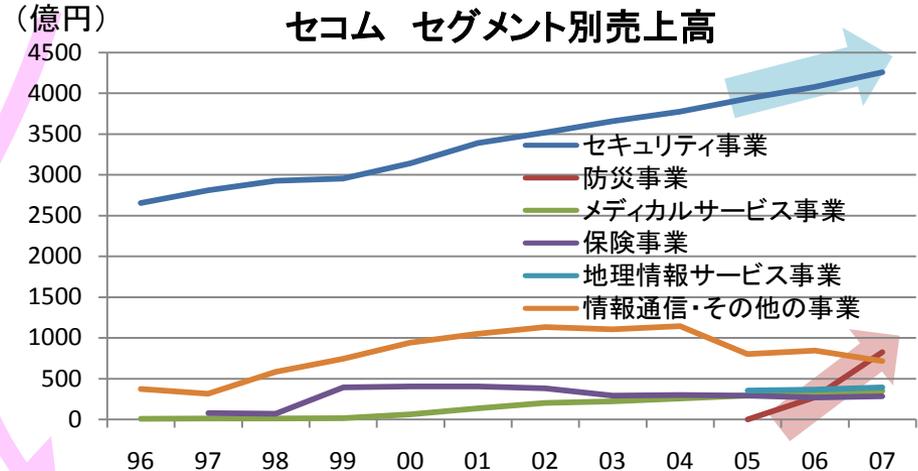
警備業者の売上高推移



しかし、セコムだけは
順調に売上を伸ばしている...

10年以上継続して増益中!

Q. どのセグメントで売上げているのか...



**A1. 2006年に買収した
能美防災による防災事業**

以前から業務提携をし、防災事業は
セキュリティ事業の一部として能美防災と関係が
強かったが、2006年の消防法改正を契機に
さらなる高い売上を上げられると期待し、買収。

2007年にはセキュリティ事業に次ぐ売上を
上げるなど、利益率も高くセコムの売上に
貢献!!!

A2. 利益率の高いセキュリティ事業!

営業利益率
24.5

そのためのキーワードは

**トータルパッケージ
と
スケールメリット**



(1) トータルパッケージ方式

機械警備を行う上での課題

浪費コストを生み出す誤報

実際には泥棒等の侵入がなかったのに侵入感知センサーなどが誤った信号を出す



この誤報によって生じる巨大な稼働コストと時間を減らすための対策が必要！

その対策となっている方式が…



…セキュリティシステム提供に必要な要素をセコムが一貫して行う方式。
誤報発生時も、技術者が実際に現場に行って原因を究明するため、効率的な商品開発が実現



誤報の削減に効果的



実際、セコムの自社製造の割合は高い

セキュリティ事業における外注割合 (外注費/売上高)※個別		
セコム	総合警備保障	セントラル警備保障
12.6	17.4	18.5

※さらにセコムは警備機器の1/3を自社製造 12

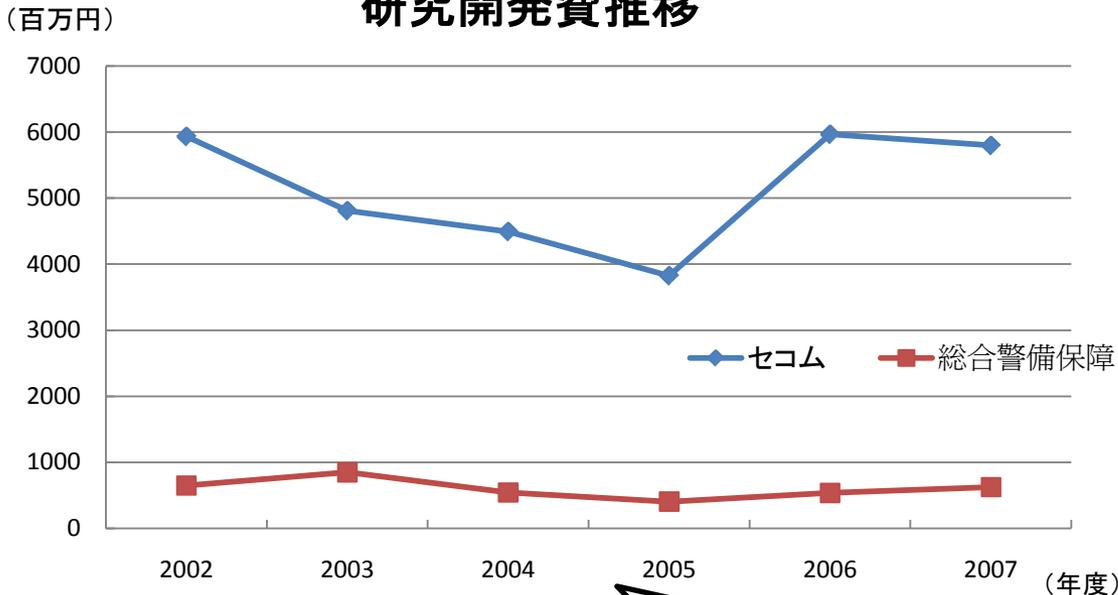
また、その研究開発においても効率的な体制をとっている

研究開発経費の予算を作成しない

必要な研究開発費のみ審議を経て承認することで

- ・予算消化を目的とする浪費防止
- ・必要時には上限を気にせずに投入可能
- ・予算作成自体に要する時間とコストを削減

研究開発費推移



総合警備保障が一定比率を取っているのに対し、セコムは順応に変化している

結果的に
高品質な機器を提供しながらも、
 無駄なコストをかけない
効率的な警備をしている

補足

～これから有価証券報告書を用いてセコムの財務状態を分析していきます。～

※金融証券取引法によって上場会社に義務づけられている開示書類

その中の財務諸表である損益計算書と貸借対照表を使用。

損益計算書(P/L)

…一定期間の企業の経営成績を表示

売上高	×××
売上原価	×××
売上総利益	×××
販売費及び一般管理費	×××
営業利益	×××
営業外収益	×××
営業外費用	×××
経常利益	×××
特別利益	×××
特別損失	×××
税引前当期純利益	×××
法人税等	×××
当期純利益	×××

貸借対照表(B/S)

…一定時点における企業の財務状態を表示

資産	流動資産 固定資産 繰延資産	負債	
		流動負債 固定負債	株主資本 評価・換算 差額等 新株予約権
純資産			

※自己資本

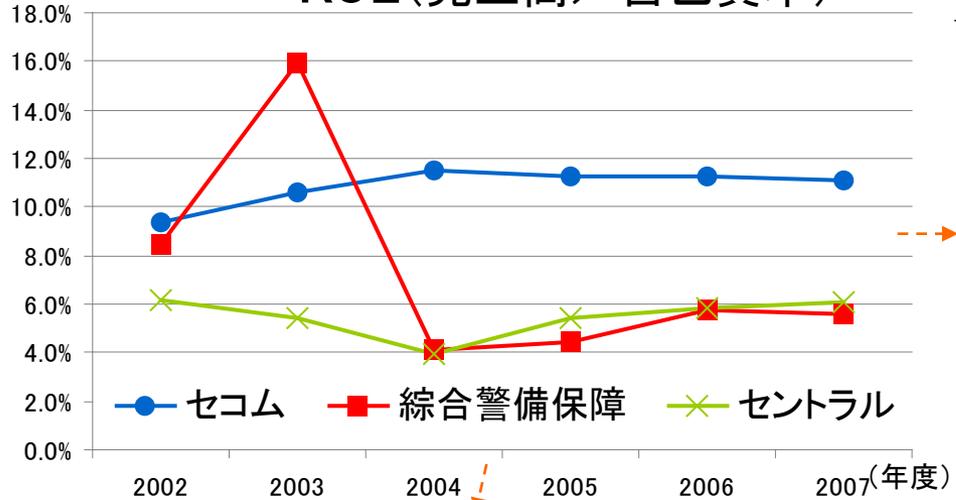


それでは財務データを元にセコムの財務分析を行っていきましょう。

財務分析に入っていく前に… (その1)

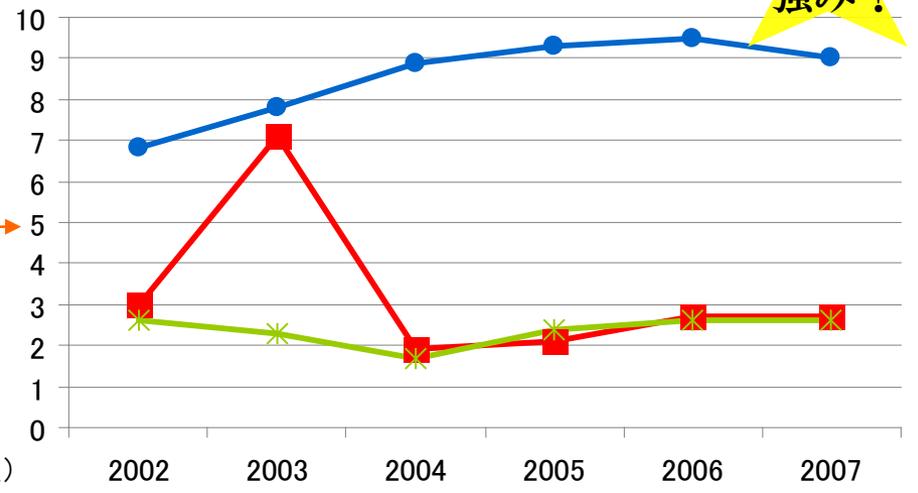
ROEの分解

ROE(売上高/自己資本)



売上高当期純利益率 (売上高/当期純利益)

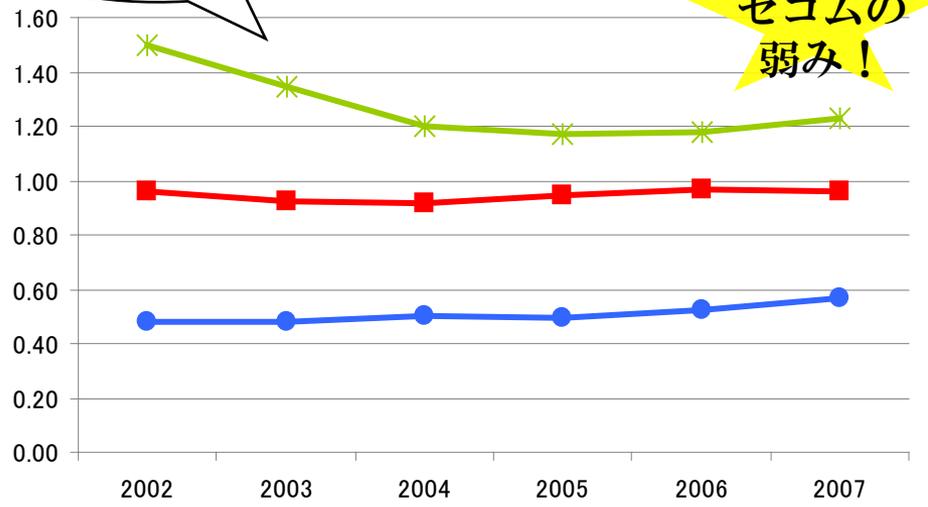
セコムの強み!



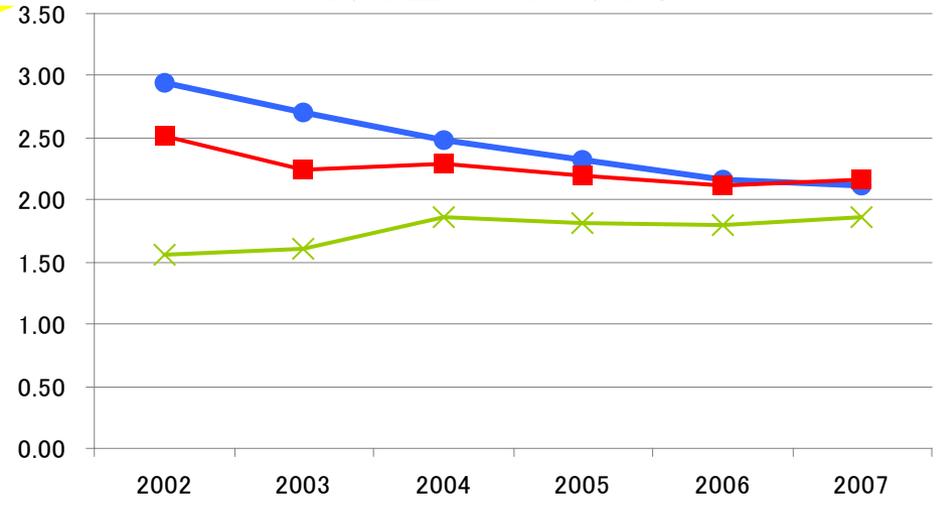
総資本回転率 (売上高/総資本)

利益率とは逆転

セコムの弱み!



財務レバレッジ (総資産/自己資本)



連結・個別損益計算書による違い

セコム連結							セコム個別						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007		2002	2003	2004	2005	2006	2007
売上高	100	100	100	100	100	100	売上高	100	100	100	100	100	100
売上原価	62.3	61.6	62.4	61.9	63.3	63.4	売上原価	55.8	55.1	55.2	54.9	56.2	57.0
売上総利益	37.7	38.4	37.6	38.1	36.7	36.6	売上総利益	44.2	44.9	44.8	45.1	43.8	43.0
販管費	23.8	23.0	22.4	21.5	20.7	21.3	販管費	24.8	22.6	22.6	22.0	21.3	21.0
営業利益	13.9	14.5	15.2	16.6	15.9	15.3	営業利益	19.4	22.3	22.2	23.1	22.5	22.0
営業外収益	1.7	1.5	2.2	2.8	2.5	2.9	営業外収益	1.5	1.6	2.1	2.0	2.4	2.9
営業外費用	2.2	2.4	2.1	2.3	1.7	1.5	営業外費用	1.7	2.4	2.1	2.4	1.4	1.4
経常利益	13.4	14.5	15.3	17.1	16.7	16.7	経常利益	19.2	21.5	22.2	22.7	23.5	23.5
特別利益	2.6	6.0	2.1	1.6	0.4	0.4	特別利益	2.3	8.8	0.4	1.9	0.4	0.6
特別損失	3.0	4.7	1.9	2.0	0.5	0.7	特別損失	2.6	10.3	2.0	1.8	0.4	0.2
税引前 当期純利益	13.0	15.8	15.5	16.7	16.6	16.4	税引前 当期純利益	18.9	20.0	20.6	22.8	23.5	23.9
当期純利益	6.8	7.8	8.9	9.3	9.5	9.0	当期純利益	11.0	11.9	12.7	14.0	14.5	14.8

各利益率を比較するとセコムの個別が連結の約1.5倍

⇒ 親会社(セキュリティ事業)以外が関与して利益率を低下させている

連結損益計算書を利用すると、セキュリティ事業の売上高・営業利益・資産合計が全体の90%を超える総合警備保障とセントラル警備保障との比較ができないため、セキュリティ事業の比較においては個別財務諸表を採用する。(以下における個別財務諸表採用は同様の理由から)

(2) スケールメリット

百分比(個別損益計算書)

セコム							総合警備保障						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007		2002	2003	2004	2005	2006	2007
売上高	100	100	100	100	100	100	売上高	100	100	100	100	100	100
売上原価	55.8	55.1	55.2	54.9	56.2	57.0	売上原価	73.7	74.5	76.6	76.8	76.1	76.8
売上総利益	44.2	44.9	44.8	45.1	43.8	43.0	売上総利益	26.3	25.5	23.4	23.2	23.9	23.2
販管費	24.8	22.6	22.6	22.0	21.3	21.0	販管費	20.5	22.5	22.6	21.8	21.6	21.8
営業利益	19.4	22.3	22.2	23.1	22.5	22.0	営業利益	5.7	3.0	0.8	1.4	2.3	1.4
営業外収益	1.5	1.6	2.1	2.0	2.4	2.9	営業外収益	1.5	1.8	2.9	2.5	2.7	3.3
営業外費用	1.7	2.4	2.1	2.4	1.4	1.4	営業外費用	0.9	0.8	0.8	0.9	0.9	0.8
経常利益	19.2	21.5	22.2	22.7	23.5	23.5	経常利益	6.3	4.0	2.9	3.0	4.1	3.9
特別利益	2.3	8.8	0.4	1.9	0.4	0.6	特別利益	—	7.6	0.4	0.2	0.1	0.4
特別損失	2.6	10.3	2.0	1.8	0.4	0.2	特別損失	0.4	1.4	0.2	0.5	0.4	0.1
税引前 当期純利益	18.9	20.0	20.6	22.8	23.5	23.9	税引前 当期純利益	5.9	10.2	3.1	2.7	3.8	4.2
当期純利益	11.0	11.9	12.7	14.0	14.5	14.8	当期純利益	3.1	6.3	2.2	2.0	2.5	3.2

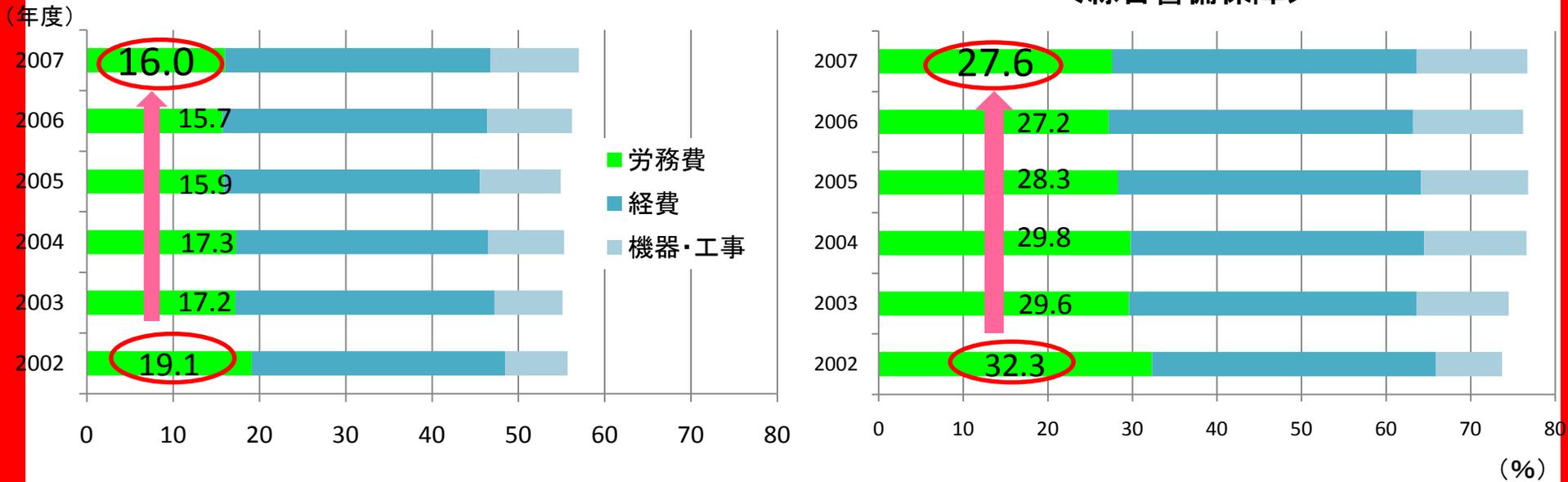
売上原価の約20%差が利益率に大きな影響を与えている!!

営業利益：15.7倍 経常利益：6倍
当期純利益：4.6倍 (2007年度)

売上に対する売上原価の内訳(単体)

<セコム>

<総合警備保障>



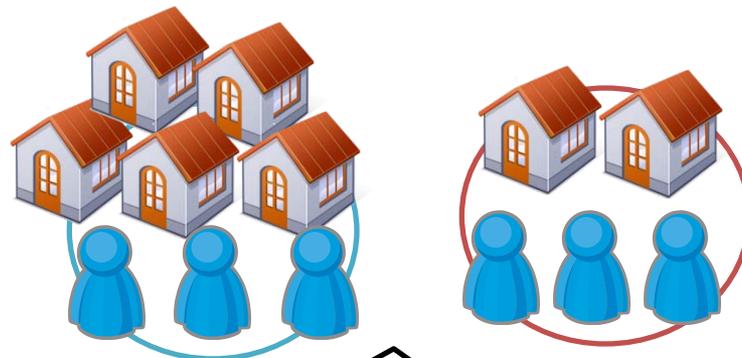
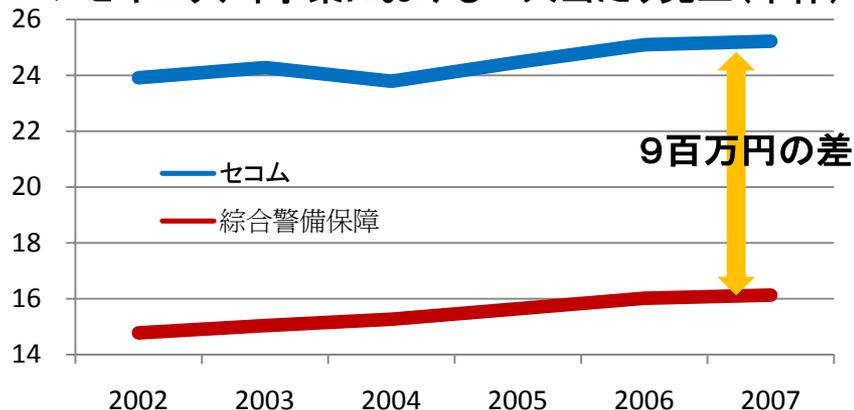
- ・総合警備保障とセコムの労働費の差は12%近くある
- ・労働費の割合が両社とも徐々に下がってきている
- ・機械警備の売上高は両社とも増加傾向(スライドno.10)



人的警備から機械警備へ
シフトしていることが影響

機械警備の割合が大きければ、少ない人で高い売上が得られる

(百万円) セキュリティ事業における一人当たり売上(単体)



多くの契約件数を少ない人数でカバーできる

機械警備売上の全体に対する割合	セコム 68.6%	>	総合警備保障 50.5%
機械警備契約件数	セコム 118.1万件	>	総合警備保障 48.7万件
労務費	セコム 16.0%	<	総合警備保障 27.6%
警備通信費	セコム 1.9%	<	総合警備保障 2.8%

セコム : 2,200カ所
総合警備保障 : 2,100カ所
(2008年3月)

契約先で異常が発生したとき、警備員が待機する拠点が必要になる。その維持コストを分散させるには、契約数を増やさなければならない。

(2007年末時点)

契約数の多い、セコムの方がコストを抑えられている！



機械警備の

スケールメリット

が働いている！

さらに・・・

機械警備の先駆者セコムに対抗するに、他社は 低価格化による未開拓層（所得、事業規模）への発展が必要

総合警備保障

対象 : ホームセキュリティ
 価格 : 半額以下に引き下げ
 (1万円前後→4000円台)
 ターゲット層: 所得1000万円以下層

弊社の調査で「ホームセキュリティに毎月支払ってもよいと思う金額」として、対象者の約70%の人が「5000円以下」をあげたことから、センサー類をすべて無線化するとともに、緊急性の高い機能に絞ることで大幅にコストを低減。一方で緊急時のガードマン駆けつけの品質はそのまま維持。

(2005年5月)

セントラル警備保障

対象 : 企業向け機械警備
 価格 : 従来の4割安
 (9000円程度 3社中最安)
 ターゲット層: 小規模店を複数持つ
 チェーンストアなど

異常を検知するセンサーの数を減らしてコストを低減。2010年2月期末までに5千件の契約獲得と累計売上高5億円の確保を目指す。

(2008年8月)

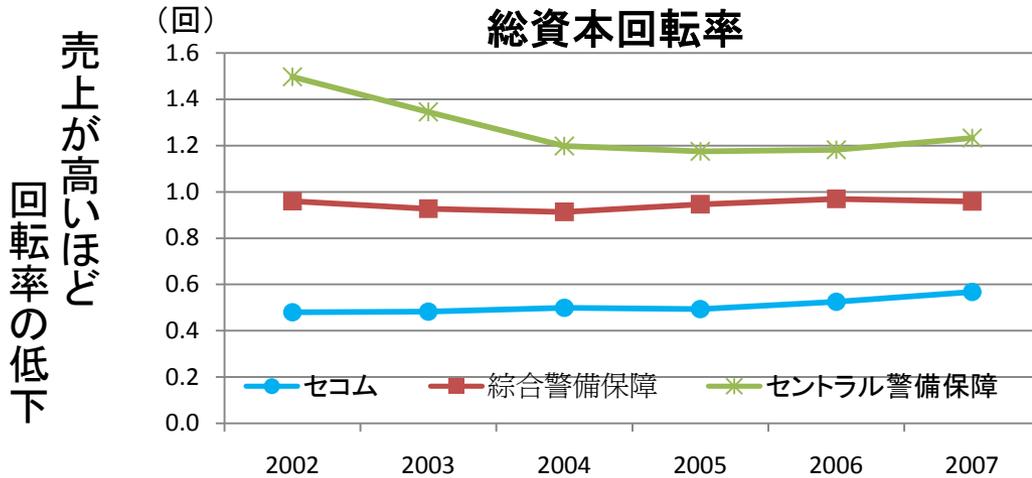
セコムのターゲットであった高所得層、大規模企業以外を顧客をターゲットにしていく動き

**低価格のサービスを提供していれば当然ながら利益率は低下。
 スケールメリットの影響がセコムより小さくなる。**

スケールメリットの享受は先駆者であるセコムの特権！！

(3) 低い回転率の訳

利益率の高いセコムのROEを分解してみると、回転率が弱点であることが判明



棚卸資産

有形固定資産

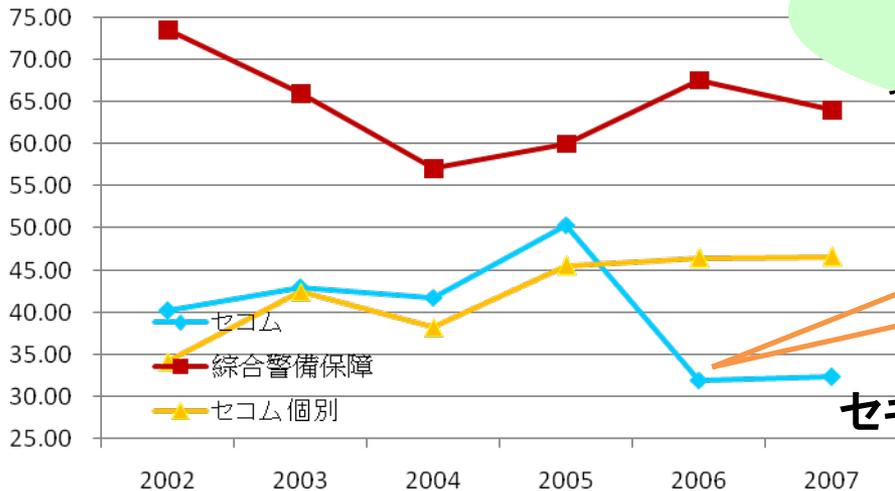
売上債権



それぞれの回転率に分解！！

i 棚卸資産回転率

※ セントラル警備保障は棚卸資産を計上なし



セキュリティ事業以外の棚卸資産が影響！

セコム : セキュリティ以外にメディカル事業などで商品を多数販売

総合警備保障 : AED、防犯商品、防火商品

セントラル警備保障 : AED

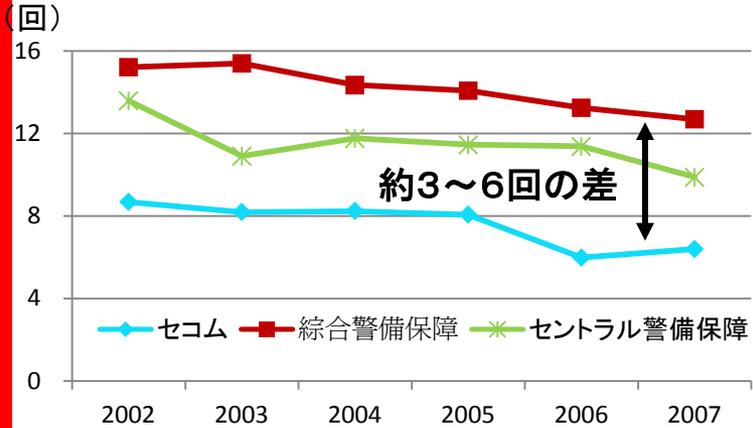
能美防災の買収

2006年度セコムの棚卸資産の50.5%を能美防災が占め、能美防災の棚卸資産の増加により、低下

セキュリティ以外のセグメントを多数持つセコムは、その分商品ストックが高割合で存在する！²¹

ii 売上債権回転率

売上高
 (売掛金・受取手形) + 未収契約料



約3~6回の差

分母を
分けて分析

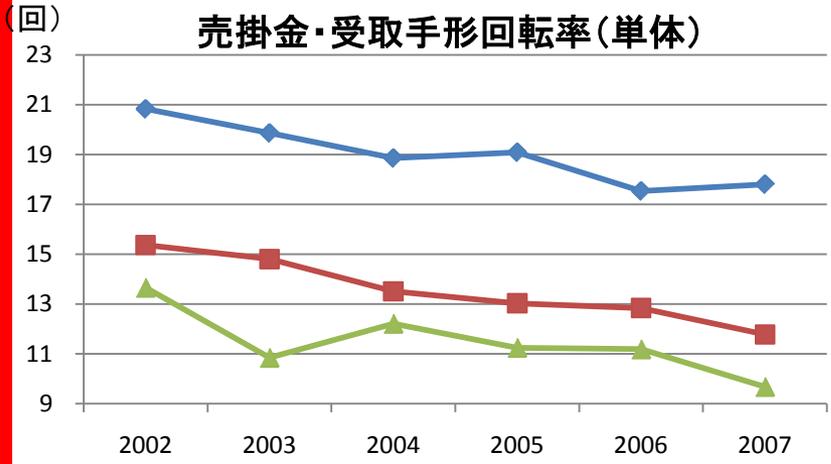


特に差が開いている総合警備との間には
 どんな違いがあるのか...

セコムも総合警備保障も
 貸倒引当金の
 見積もり方法が同じ

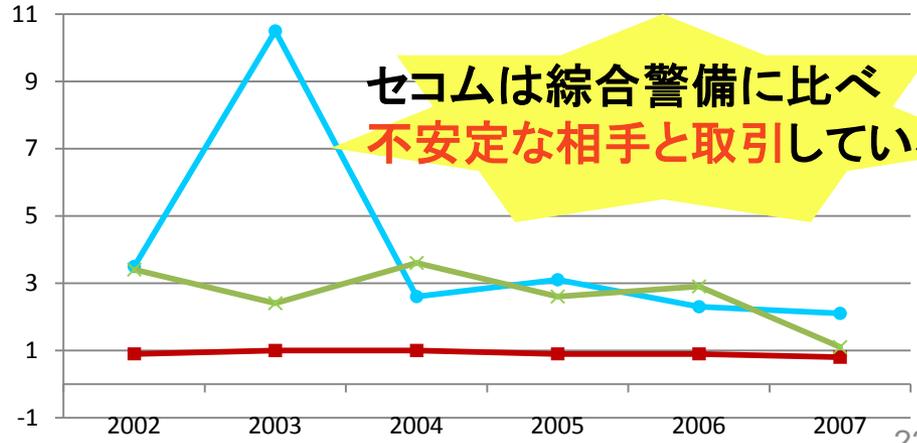
一般債権: 貸倒実績率によって算定
 貸倒懸念債権等特定の債権:
 回収可能性を検討し、回収不能見込額

売掛金・受取手形



繰入率は、「財務的に安定した相手と
 取引しているかどうか」を測るはず

貸倒引当金繰入率
 (貸倒引当金 / 売掛金・受取手形)



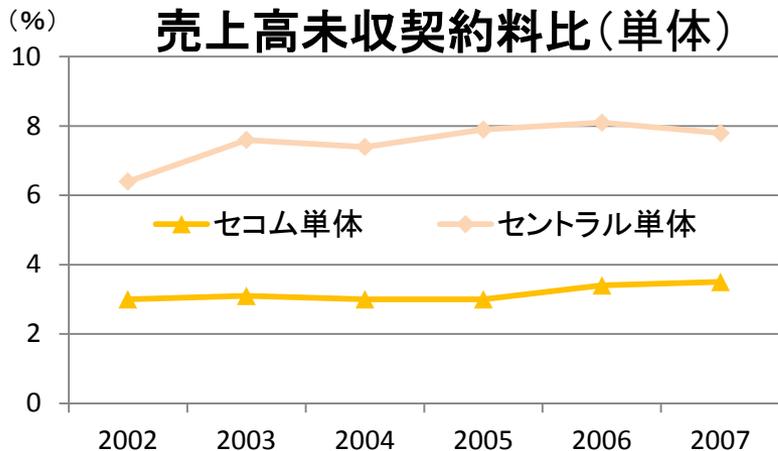
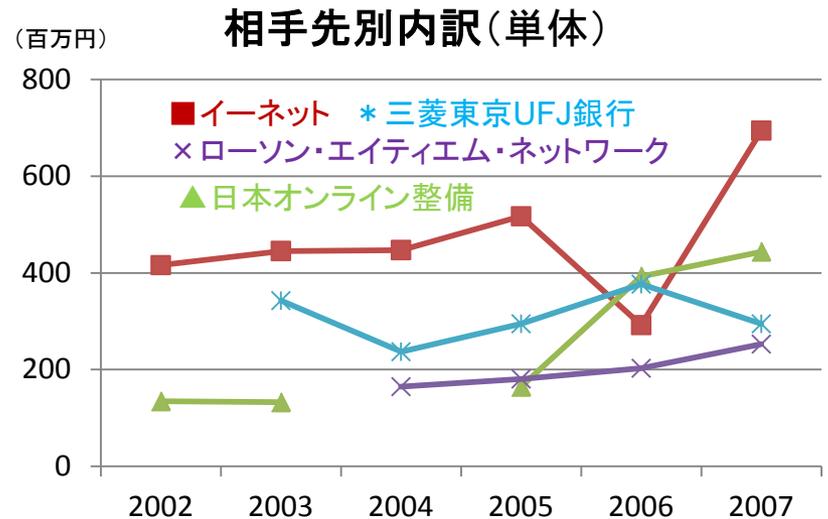
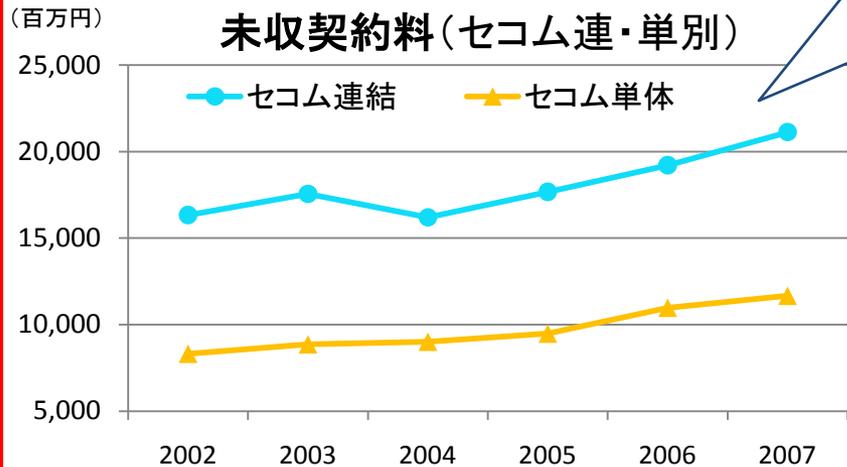
セコムは総合警備に比べ
 不安定な相手と取引している

単体(セキュリティ)で比べてみると
 セコムが総合警備保障とセントラル警備保障を
 逆転!

セキュリティ以外のセグメントが
 低い回転率の要因

未収契約料

未収契約料(連結)の約半分は**単体(セキュリティ事業)**
セキュリティ(単体)の未収契約料の実態を探っていくと...



警備業においては
大規模企業や富裕層の家庭をターゲット
としてきたため、**未収率は比較的低い。**

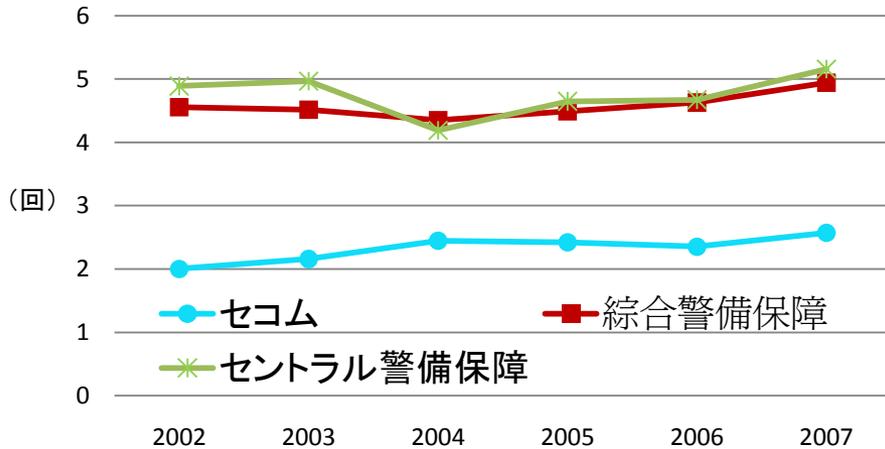
しかし

連続で契約料未納の
企業と契約を続けている → **貸倒れになる危険性**

警備業界で比べた
セコムの売上債権回転率の悪さは

**セキュリティ以外のセグメント
の掛・手形決済が影響!**

iii 有形固定資産回転率



日本の機械警備の特徴

機器のレンタル方式

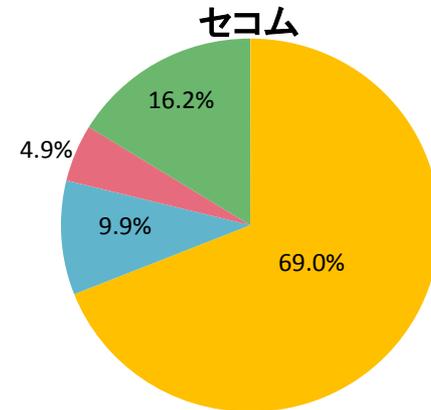
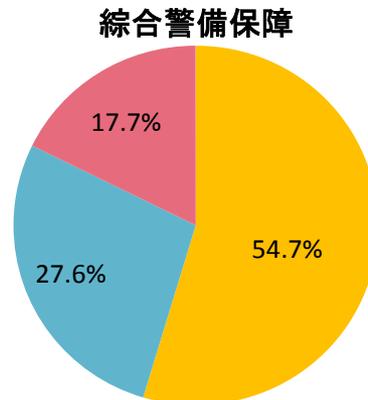
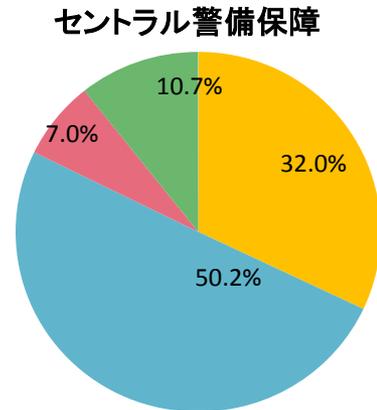


警備装置は**企業の資産**となる！

機械警備への注力が
大きければ大きいほど、
有形固定資産も比例して多くなる

セキュリティ事業の売上高の内訳

■ 機械警備 ■ 常駐警備 ■ 護送 ■ 機器販売



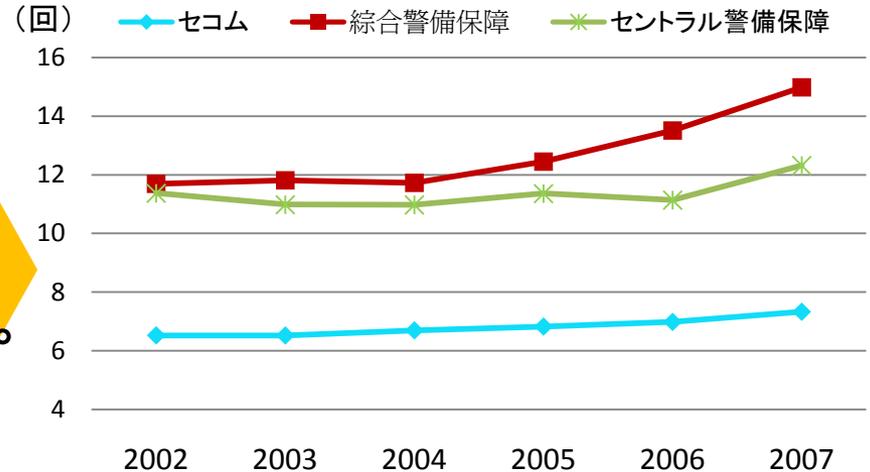
セコムが最も機械警備の占める売上の割合が大きい・・・

ということは・・・



セコムは、保有する
機械警備の装置(有形固定資産の一部)
 が重いため**有形固定資産回転率が悪化。**

機械警備の有形固定資産回転率

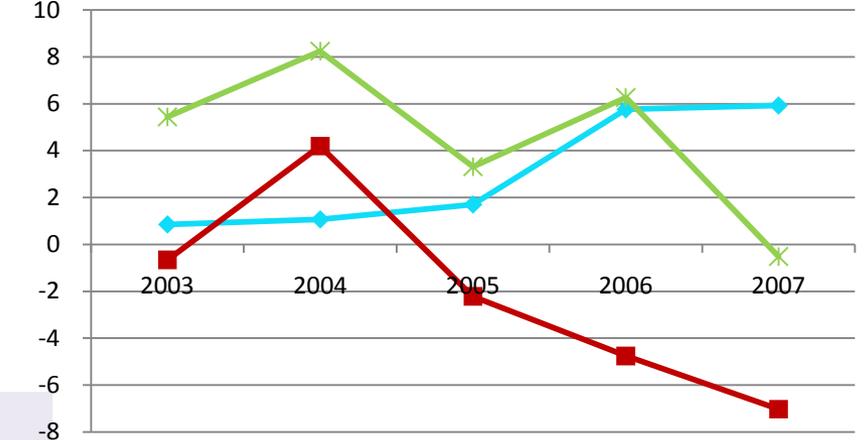


また、機械 1 に対する
 顧客数(契約件数)の比を出してみると、

各社の契約件数: 機器装置	
総合警備保障	25 : 1
セントラル警備保障	19 : 1
セコム	12 : 1

総合警備保障とセントラル警備保障は
少ない機械警備装置で運転
 しているため、効率が良い！
 警備機器の低価格化、設置数の少量化の
 影響がここでも見られる

機械警備関連の有形固定資産の増減



総合警備保障、セントラル警備保障ともに
 機械警備装置の額が減少

→ 機器数を減らしている
 or 安く入手している²⁵



3章 派生事業を見る

派生事業における問題点のおさらい

セキュリティ事業からグループ全体を見ていった結果、派生事業(セキュリティ以外のセグメント)が特定の指標数値に影響を与えていた。

利益率の低下

連結と個別の損益計算書を比較してみると、各利益率は個別が連結の約1.5倍の数値を取っていた。

注目  営業利益率の低い 保険事業 ・ 地理情報サービス事業

棚卸資産回転率

棚卸資産において能美防災(防災事業の子会社)がセコムグループの50%以上を占めていた。

注目  防災事業

売上債権回転率

売掛金・受取手形の回転率は個別だと他の警備会社2社よりも高かった。セキュリティ事業以外のセグメントに原因がある。

注目  売上債権回転率の低い 地理情報サービス事業

以上のことを分析しながら各事業を見ていく

※主な担当会社
セコム損害保険(株)、セコム保険サービス(株)

保険事業

営業利益率がマイナスで、グループで1番低い (-7.8%)

沿革

- 1983年 セコム保険サービス株式会社(保険代理店)を設立
- 1998年 東洋火災海上保険(株)に資本参加
(セコムが第3者割当によって筆頭株主に)
セコムグループ入り、社名を「セコム東洋損害保険」へ変更
- 1999年 セコムの株式保有割合が75.88%となり、セコムの子会社になる
- 2000年 社名を「セコム損害保険」へ変更、本店を現住所に移転

※セコム株式会社が89%の株式を保有する非上場会社(H20.3)

損害保険料率
の自由化

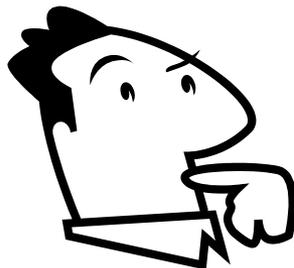
参入障壁の崩壊
価格競争開始

セコムの各事業と保
険事業のシナジー商
品で差別化を目指す

↓
参入のインセンティブ

被害発生時に損失補償するシステムを完備することにより、
万一の補償までの「安全安心」をトータルで提供可能

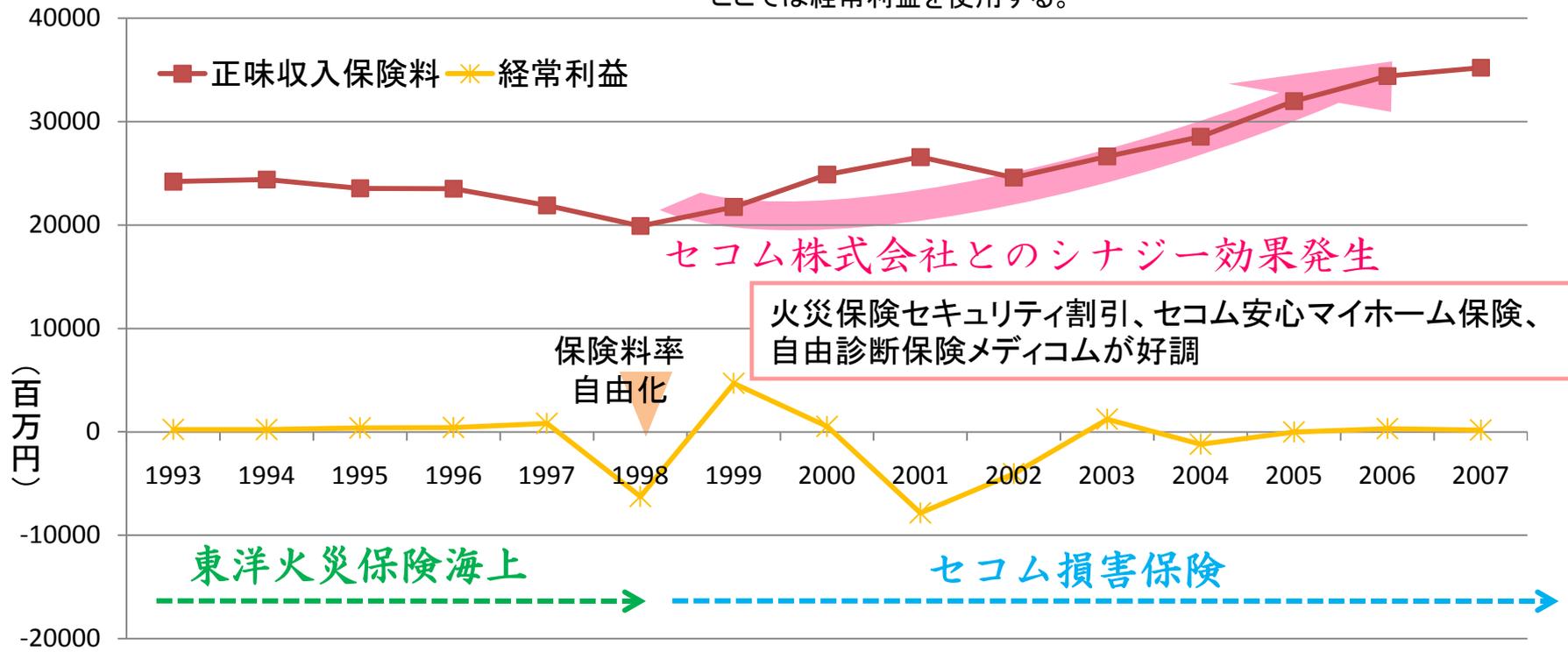
巨大企業ドメイン内で活動していれば
シナジー効果が発生し、利益率も上がるはず



実際に保険業務を行っている
「セコム損害保険株式会社」の業績を分析

シナジー効果と低い利益率

※セコムのセグメント情報では一貫性を持たせる為に営業利益率を用いているが、保険業法に基づく決算では「営業利益」というものではなく、経常利益が同等の指標として出されている為、ここでは経常利益を使用する。



正味収入保険料 (保険料による収入 = 売上高に類似)

東洋火災海上保険時代 (~1998年) は減少傾向。

セコムが資本参加 してからは増加している。

- セコムのインフラが活用され、営業拠点が拡大
- セコムユーザーマーケットからの新規保険料獲得 (セキュリティ、防災、不動産など)

一方で**経常利益**が伴って上昇していない

'98~'03年まで不安定な動きでそれ以降はゼロ状態で横ばい

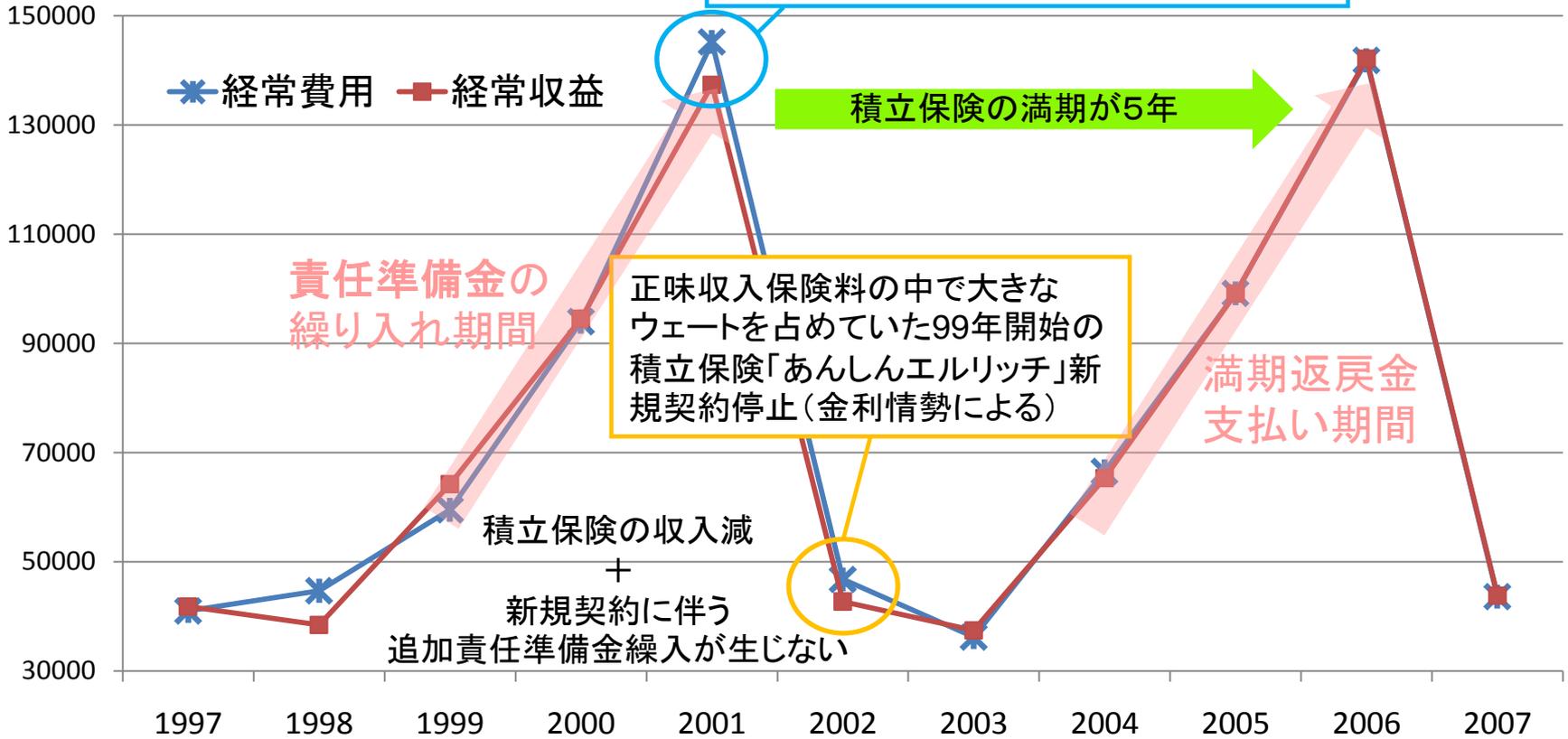
セコムと保険業のシナジー効果が発生

× ×

利益率が低い

なぜなのか...

経常利益の内訳



財務抵抗力向上のため、自己査定基準を厳しくした結果、貸倒引当金を多額計上

積立保険の満期が5年

責任準備金の繰り入れ期間

正味収入保険料の中で大きなウェートを占めていた99年開始の積立保険「あんしんエルリッチ」新規契約停止(金利情勢による)

満期返戻金支払い期間

積立保険の収入減 + 新規契約に伴う追加責任準備金繰入が生じない

予定利率の高い積立保険「あんしんエルリッチ」の新規契約の伸びに伴い、多額の責任準備金繰入。

積立保険の満期が5年のため、その満期返戻金を責任準備金の戻入で支払っている。

費用に対して収益に余裕がない・・・

99年に登場、02年に一時新規契約、04年に再開し、費用収益の波に大きく関与している

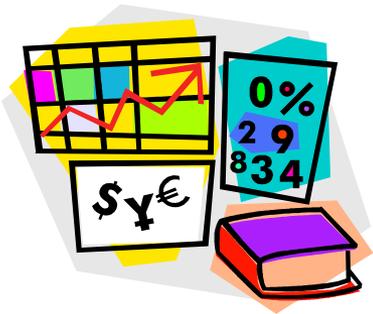
積立普通傷害保険「あんしんエルリッチ」がそのカギを握っている！

損益計算書百分比（2007年度）積立保険関係の数値に注目



	セコム損保	セゾン自動車火災	朝日火災
経常収益	100	100	100
保険引受収益	89.46	92.70	90.44
－正味収入保険料	80.15	80.20	43.80
－収入積立保険料	5.08	4.87	40.17
－積立保険料等運用益	4.03	0.52	6.30
資産運用収益	10.49	5.43	9.47
その他経常収益	0.04	1.86	0.08
経常費用	99.54	94.59	97.68
保険引受費用	75.26	68.61	80.90
－正味支払保険料	30.49	45.55	22.65
－満期返戻金	22.41	8.18	42.46
資産運用費用	2.56	0.90	3.71
その他経常費用	0.10	0.92	0.24
経常利益	0.46	5.41	2.32
特別利益	0.02	1.52	0.05
特別損失	0.05	0.07	1.25
当期純利益	0.21	8.21	0.34

積立保険に係る収益と費用の対比



(収益)	(費用)
収入積立保険料 + 積立保険料運用益等	満期返戻金

前スライドの
百分比で計算して
みると...

セコム損保	=	1	:	2.46
セゾン自動車火災	=	1	:	1.52
朝日火災	=	1	:	0.91

← 収益の2倍以上の
費用がかかっている...

予定利率と実際の資産運用利回りの
バランスが取れていない

その理由は...

「あんしんエルリッチ」は当時の**業界最高利率**だった！

...当時定額貯金に5年預けた場合0.2%のなか、**年利1.75%**

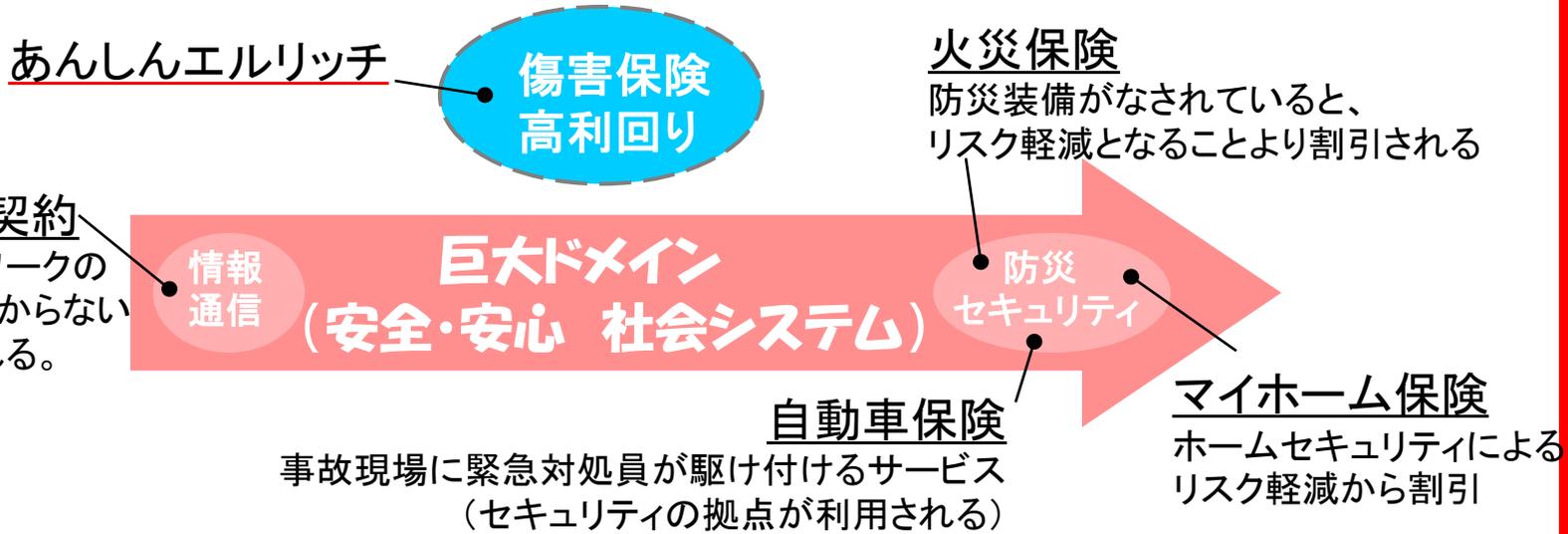
一時払いの保険料100万円が
5年後に108万7千4百円の満期金に

⇒ 価格競争の中での差別化・資金規模拡大を図って出した利率と考えられるが、
資金運用がついていかなかった...現在「あんしんエルリッチ」は存在しない

利益率の低さの理由



他事業とのシナジー効果が薄い分野（傷害保険：死亡・入院・通院保障など）で新規顧客を増やそうと高い利率で売り出したが、
資金運用がついていかず、利益を圧迫。
 現在は新規契約を停止しているが、過去の契約が今後も利益に影響。



提案

**シナジー効果が発生する保険内容で差別化すれば
 セコムが強みが発揮される**

他の事業でも
 言えることなの
 では・・・？

保険の内容は他事業との関連性が強いもののみに絞るべき

地理情報 サービス事業

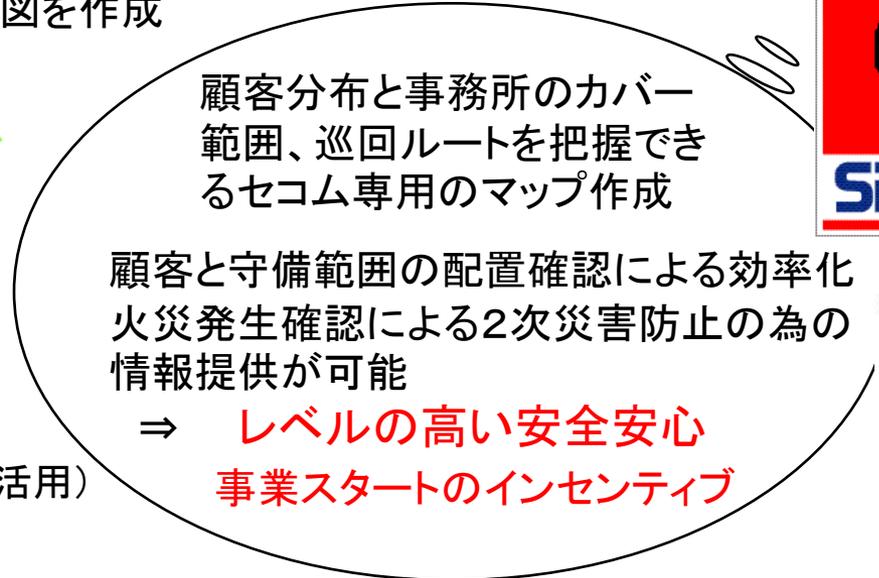
営業利益率がグループで2番目に低い (3.3%)

PASCO 航空写真測量、GIS分野で業界トップ
Measure the Earth, Here and Beyond

航空機を使用した測量、地表データの取得を行い、
地形図や行政用地図を作成

1999年 航空測量最大手の
株式会社パスコ、グループ入り

2001年 位置情報提供サービス
「**ココセコム**」発売
(検索した位置情報をパソコンや
携帯電話で地図に表示する技術として活用)



顧客分布と事務所のカバー
範囲、巡回ルートを把握でき
るセコム専用のマップ作成

顧客と守備範囲の配置確認による効率化
火災発生確認による2次災害防止の為の
情報提供が可能

⇒ **レベルの高い安全安心
事業スタートのインセンティブ**



- ・2004年に**利益体質**に転換
- ・顧客のニーズに合わせて様々な**種類**を開発
(位置検索対象のグループ管理可能な「ココセコムGマネージャー」
ココセコム付きランドセル, 小学生通学服等)

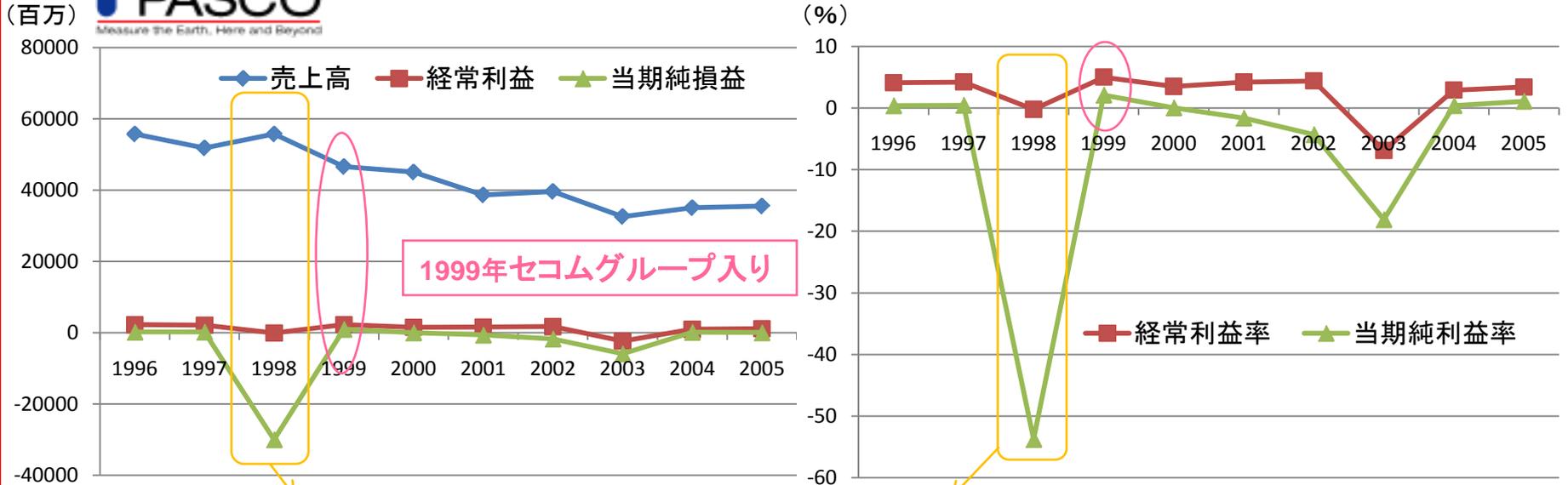
セキュリティ事業の
安全商品販売に貢献している

- ・開発にあたって確立した携帯電話インフラを活用し、
固定電話のない顧客にもホームセキュリティが提供可能に

ホームセキュリティの
顧客層拡充効果

セキュリティ事業へ販売・顧客拡大効果を与えている

事業自体はセコムのシナジー効果を楽しんでいるのか？

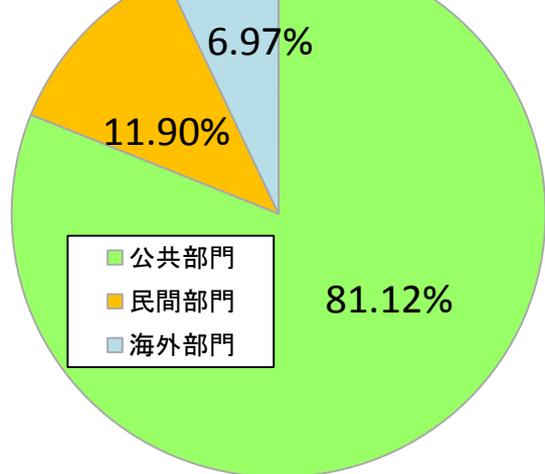


1998年 不動産事業からの撤退に際し多大な特別損失を計上。

1999年 人件費削減により利益率が改善。

セコムの第3者割当により財務を立て直すが、それ以降利益はほぼ横ばい

部門別売上高比率



もともと官公庁からの地図作成受注を中心事業としてきたため、現在も売上の8割以上が官公庁向けのサービス

⇒ 低迷している国内官公需の影響を大きく受ける

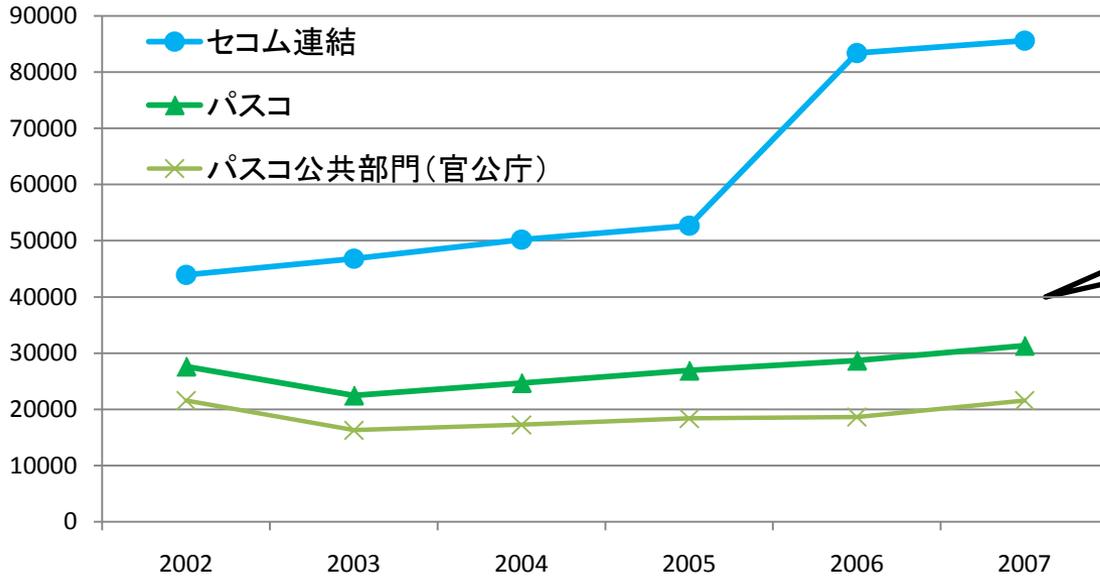
売上拡大には民間部門・海外部門の拡大が必要

セコムグループとの関与が希薄であるのが利益率が上がらない理由

売上債権回転率低下の原因

(百万円)

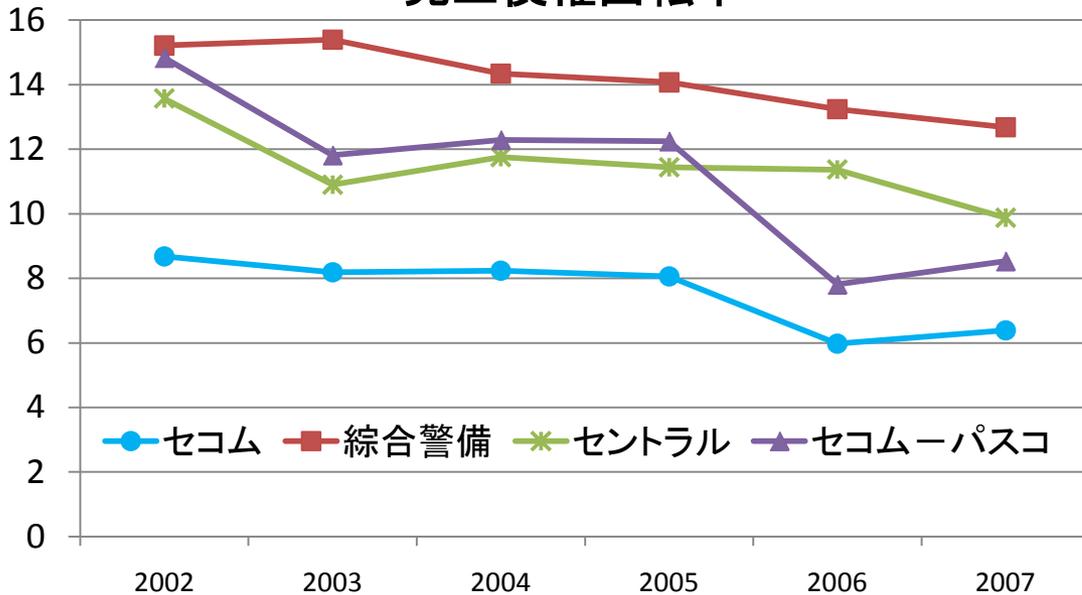
売掛金・受取手形額



セコム連結のおよそ2~3割を
パスコが占めている。
中でも官公庁が高い割合

**パスコの与える
売上債権回転率への影響は・・・？**

売上債権回転率



セコムグループの売上高、売上債権
(売掛金、受取手形、未収契約料)から
パスコの売上高、売上債権をそれぞれ
引いて、セコムグループからパスコを
除いた場合の売上債権回転率を算出

**売上債権回転率低下の原因の
大部分はパスコ率いる
地理情報サービス事業**

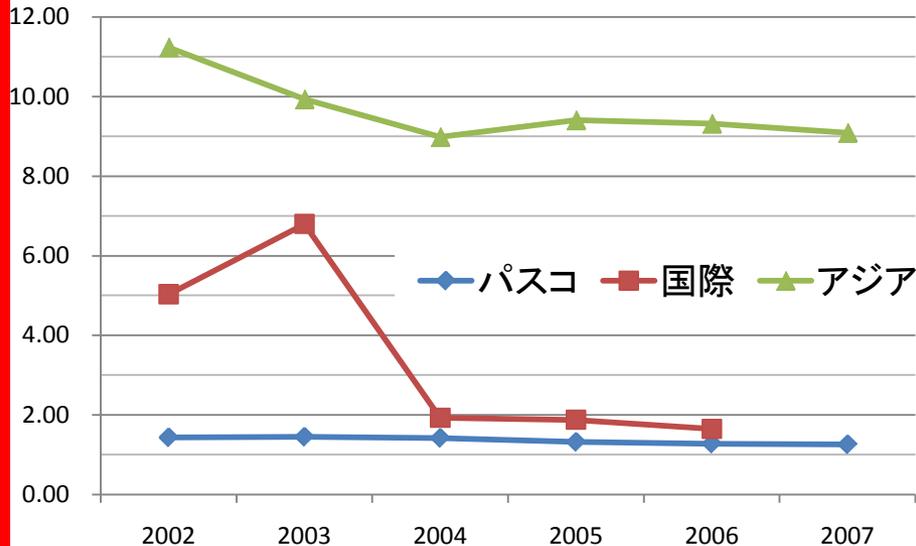
パスコの売上債権回転率

同じ地理情報サービス業界(測量・調査・設計等業務)の競合である
アジア航測株式会社と国際航業株式会社を比較会社とする

※ 国際航業が07年度からグループ会社となり、他の事業と合併した財務諸表となってしまうため、06年度のデータを使用する。

	パスコ (07年度)	アジア航測 (07年度)	国際航業 (※06年度)
売上高(百万円)	39,466	194,78	32,145
当期純利益(百万円)	692	99	225
従業員数(人)	2,012	943	1,246

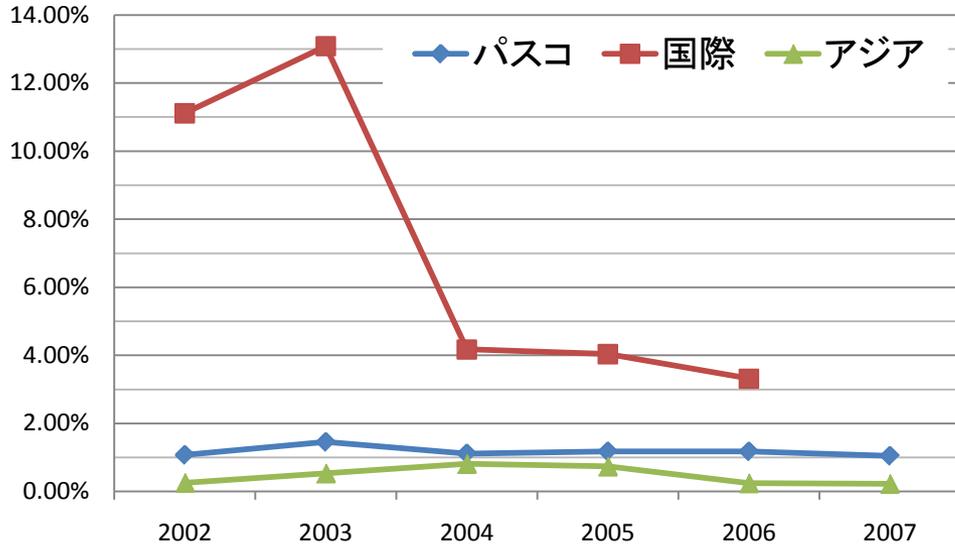
売上債権回転率



2006年度のデータ	パスコ	国際航業	アジア航測
売上債権回転率 (連結)	1.28	1.65	9.32
(個別)	1.23	1.63	9.73
売掛金回収率 % (個別)	55.2	60.8	91.2

同じ業界で、しかも同じ官公庁を主な取引先としているにも関わらず
このような差が生じるのはなぜなのか？

貸倒引当金繰入率



国際航業

貸倒引当金の繰入率が高い
 ⇒ **貸倒リスクが高い**
 ……回転率低下の原因

パスコ

回転率は最も悪いが、繰入率は国際航業よりも低く見積もっている。
 ⇒ 貸倒リスクは低いが、
支払いスピードの遅い相手と取引
 をしている

パスコは複数年度にまたがって売掛金がある取引先が多数ある

2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
横浜市	横浜市	横浜市	横浜市	豊田市
茨木市	警視庁	グアテマラ国農業省	グアテマラ農業省	サウジアラビア王国
盛岡市	佐世保市	盛岡市	盛岡市	大分市
さいたま市	さいたま市		国土交通省	国土交通省
東京デジタルマップ	東京デジタルマップ	東京デジタルマップ	日本電気	
三菱電機	三菱電機	三菱電機		
	国際協力機構	国際協力機構	国際協力機構	
			NTTコミュニケーションズ	NTTコミュニケーションズ
			Intermap Technologies Inc	Intermap Technologies Inc

主な取引相手が官公庁で、
長期における売上債権の未回収が生じ、
それが低い回転率の原因となっている

帰宅支援マップ等(民間部門)

大地震発生時の従業員の帰宅等を支援する。
セコムのセキュリティ事業を窓口の販売。

巨大ドメイン
(安全・安心 社会システム)

セキュリティ

(海外部門)

海外の
地図データ整備

公共施設の管理

わが街ガイド、
自治体政策支援等(公共部門)
自治体ホームページの地図データ作成、
都市計画のための資料作成等

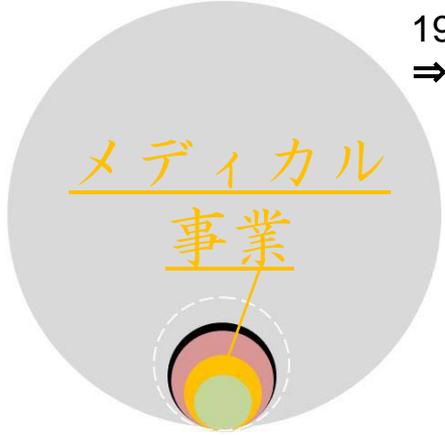
**シナジー効果が発生する範囲が狭く、
セコムの強みが発揮されにくい**



提案

民間部門での事業拡大をセコムユーザー市場で進め、
巨大ドメインの中に入り込んでいけば
シナジー効果を楽しみ、**利益率は上がり、**
回収率の良い顧客を確保すれば**売上債権回転率**
の改善にもつながるはず。

1981年:セキュリティ商品のひとつとして、在宅での救急システムボタンを開発。
⇒情報技術を応用し、メディカル分野へと応用できないか・・・



情報技術のノウハウを武器にメディカル分野へと参入

セキュリティ×情報
のノウハウを応用

ホスピネット・メディデータ・
ユビキタス電子カルテ

・・・緊急通信技術や電子カルテ技術。セコムトラストネットのセキュリティ技術を使用。

訪問介護・在宅医療サービス

・・・現行の医療制度では対応できない制度をニーズとしてとらえる。24時間緊急センターに看護婦を常駐させ、回線を通じて即座に対応できるシステムを整備。ハイテク在宅医療とIT情報技術を駆使。

さらに病院提携や資金援助などを推進

・・・病院における医療現場のノウハウやスタッフの育成が主な目的。メディカル分野へのさらなる参入を目指す。また新たなサービス、事業の展開

保険×メディカル

自由診療保険メディコム

・・・加入者が癌になった際、自由診療の際の金額を全額支払う保険。協定病院は100を超える。

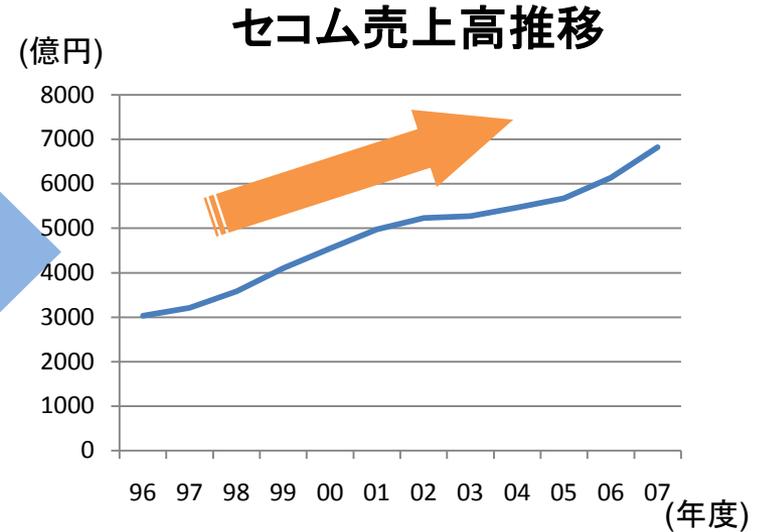
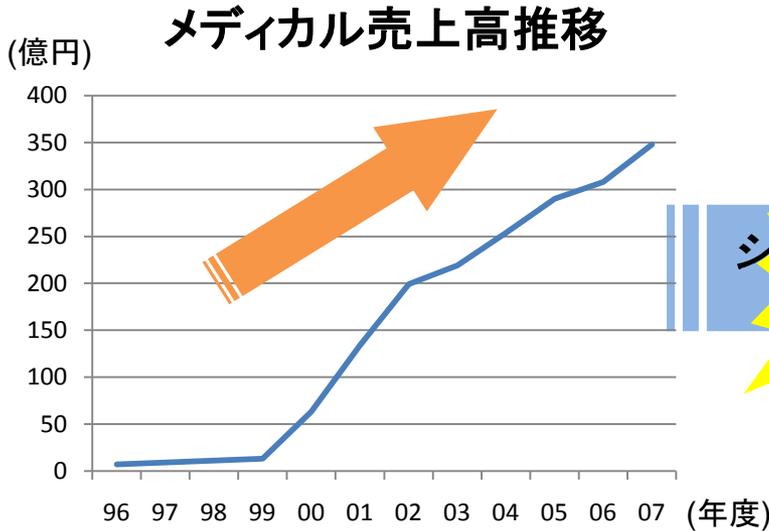
セキュリティ×情報×メディカル

高級有料老人ホーム

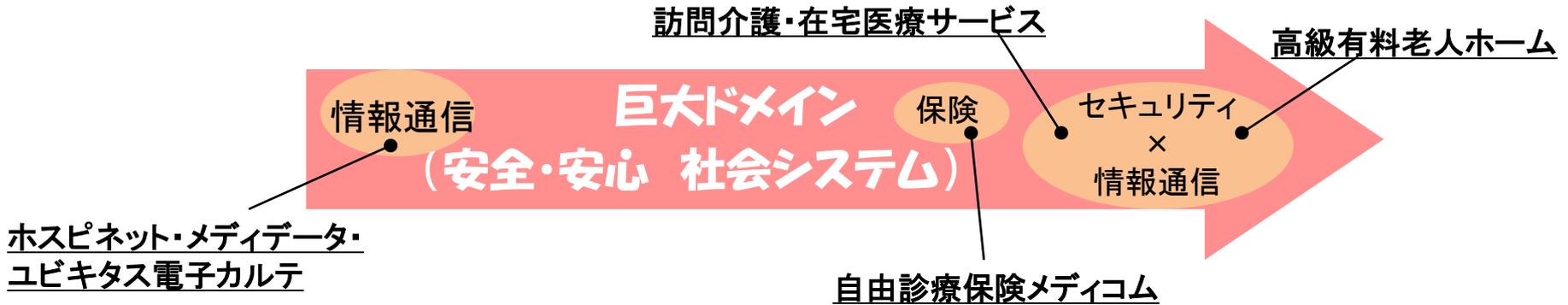
・・・培ってきたセキュリティ技術と細やかな医療サービス、即座に異常を知らせるボタンシステムによる緊急システム等、高品質なサービスを提供。

※セコムでは独自に看護婦を育成。3～5年勤務の看護婦にさらに研修を課し、セコムの看護婦として医療現場へと送り出される。主に提携先の病院や施設で研修を行う。

各分野で構築した**独自の技術**で**医療分野**という**新事業**に展開。
 グループ全体への**シナジー効果**を与える。



シナジー効果
発生



今後も巨大ドメインに沿って
 展開・新事業を進めていけばシナジー効果が発生し、成長事業となりうる。

防災事業

沿革

1986年 セコムが能美防災の筆頭株主となる
 2006年 能美防災を連結子会社化
 →防災事業のセグメント確立

2006年 消防法の改正

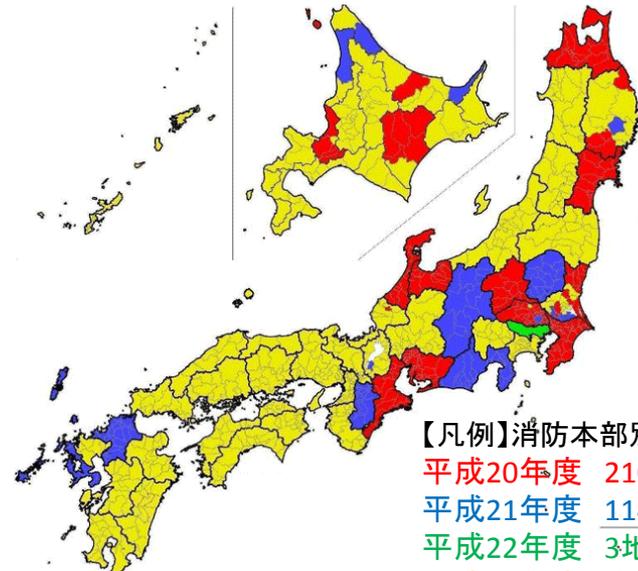
新築住宅には火災報知器設置義務。
 また、既存住宅にも順次各都道府県の条例により設置義務化

安全・安心を脅かすものは...
泥棒と火災だった!?!?

- ①木造住宅
- ②放火の増加
- ③石油ストーブ



住宅用火災警報器設置義務化開始年別マップ
 (消防本部別)



(出所: 消防庁)

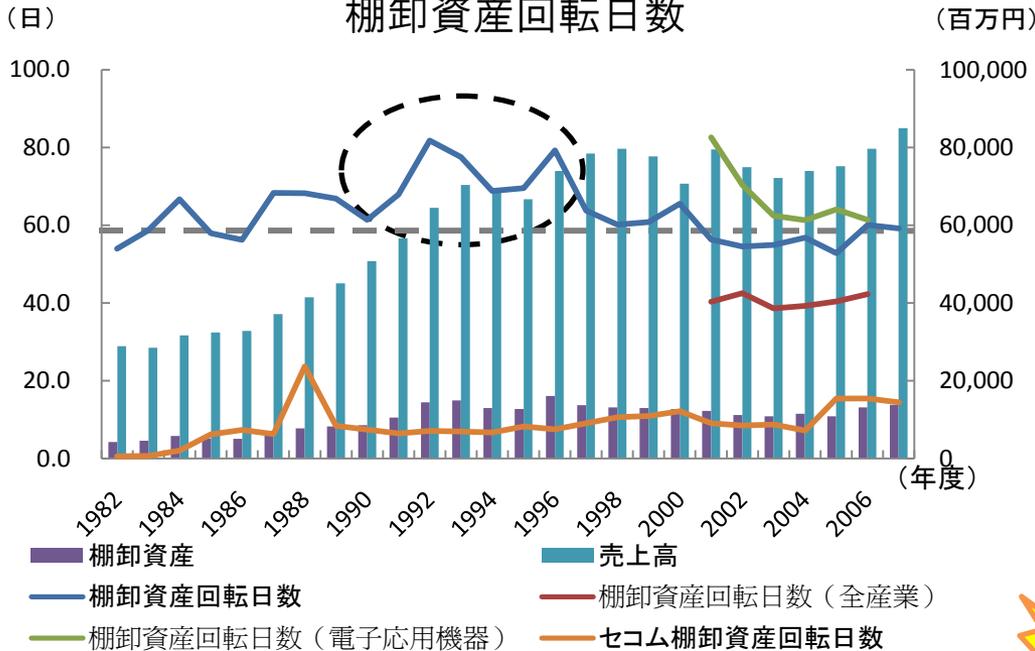
※カッコ内は該当地域の世帯数シェア



高齢化社会が進むことで、
 住宅火災による死者の増加の懸念される

需要の拡大

棚卸資産回転日数



グラフから
防災業界は、
棚卸資産を多く抱える特徴をもつ

- 頻繁に新商品が出る業界ではない
- 一度設置した機器が数年で変えかえられることはほとんどない
- 法改正により一般住宅での需要が増加し、低価格競争に突入

1991及び1992年において建設業界において受注高が急速に伸びたのに連動し、能美防災への受注も増加。



引き続き1993年も受注が増え続けるとの予想を立てたが、実際には前年とほぼ変わらず、大量に製品を生産したことが原因で棚卸資産回転日数が悪化。

回転率の悪さは、業界の特徴であり、
能美防災が一概に悪いとはいえない！

注意

防災業界は建設業界の動向が大きく影響する

→建物がなければ、消火設備を設置する場所がない

現在、建設業界は低調に推移し、防災事業においても新築での売上は厳しいものになっている



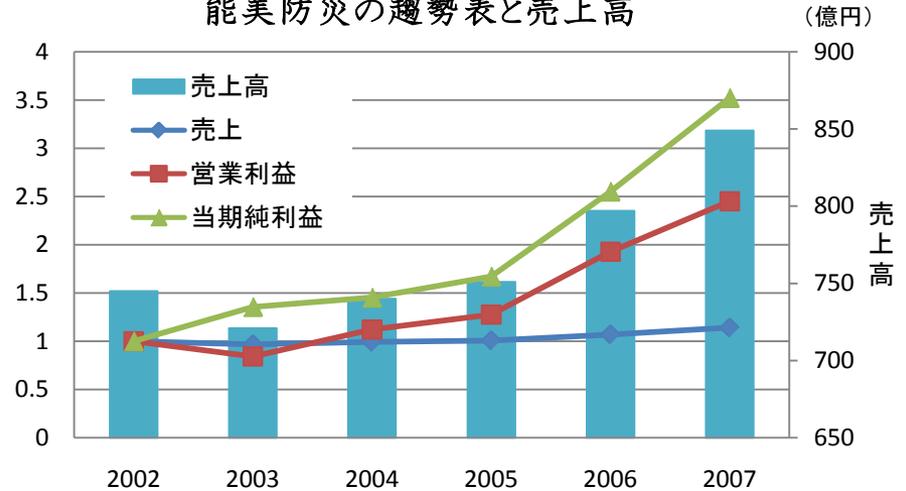
リニューアル市場での事業拡大

防災商品もセコムの防犯商品と共に紹介しており、セコムを窓口にして顧客を集める。



建設業界低迷の影響を受け、売上が落ちた時期もあったが、近年は売上が順調に伸ばしてきており、セコムの高収益に貢献

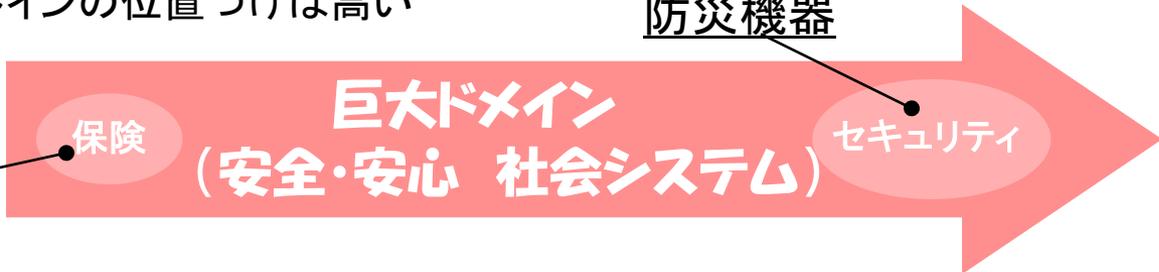
能美防災の趨勢表と売上高



もともと、セキュリティ事業の中に防災事業が組み込まれていたこともあり、ドメインの位置づけは高い

防災機器

火災保険の割引に係る防火設備



防犯技術と防災技術のシナジー効果が発生しているため、グループ内で3番目に高い営業利益率を打ち出している！

営業利益率がセキュリティ事業に次いで2番目に高い

情報通信・
その他事業

1) 情報通信

…本事業であるセキュリティ事業と密接な関係を持つ分野

※主な担当会社
セコムトラストシステムズ(株)

* SPアラーム

対象施設を調査し、セキュリティプランニングにより必要な箇所に各種センサーを設置。異常を感知した場合は当時の電電公社の電話回線を通じコントロールセンターへ信号を自動的に送る。コントロールセンターでは24時間管制員が対象施設ごとのランプが点灯するのを監視、確認して異常発報した施設の最寄りの緊急発進拠点へ緊急対処を指示し、事故を未然に防止するもの。
コントロールセンターでは、このほかランプ監視により各対象施設におけるセキュリティ開始及びその解除を確認し、その時間を記録するなど様々な業務を手作業で行っていた。

セキュリティの歴史に沿って情報通信事業を見る

設立当初の人的警備から機械警備へとシフト

情報分野のルーツ

- … 1966年、オンライン安全システム「*SPアラーム」の登場
- … 1975年、初のコントロールセンターのコンピュータ化

↓
コンピュータ・オンライン・ネットワークシステムの構築

1985年
コンピュータセキュリティ株式会社(NTTとの合併会社)を設立

ネットワークシステム
構築のノウハウを培う

コンピュータセキュリティシステムの
設計・施工・販売業務

自社でITによるネットワークを
構築し、運用

情報セキュリティ、
サイバーセキュリティを顧客へ提供

セコムトラストシステムズ株式会社

2) 不動産・その他

沿革

- 1997年 総合デベロッパー(株)エクレール(現セコムホームライフ)の経営権取得
- 1999年 総合デベロッパーの朝日建物(株)との業務提携のもとで、セコム朝日を設立
- 2000年 (株)エクレールとセコム朝日(株)が合併し、セコムホームライフ(株)として営業開始
- 2008年第2四半期 「情報通信・その他」の区分から独立

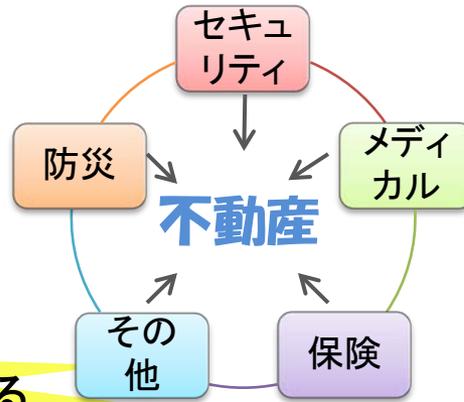
治安の悪化から防犯意識が高まり、
様々な商品が登場...

個別に様々な商品を買ってもらう
のではなく、セキュリティ企業のhigh quality
の商品をトータルパッケージで販売
⇒安心・確実

事業内容:

- ・ マンション管理業務
- ・ ビル管理業務
- ・ 建物設備の常駐運転管理・清掃業務
- ・ リフォーム, リノベーション業務
- ・ 不動産賃貸事業など...

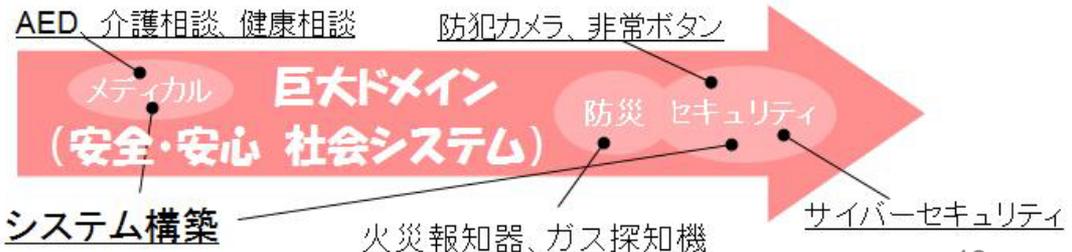
巨大ドメインを包括する事業となっている



生活の中で困った事は
24時間何でも相談

- ・ 夜間や休日の子どもの怪我や病気
- ・ 資産運用について
- ・ マイカーの調子が悪い...など

巨大ドメインに対する適合率が高く、
利益率もグループ内で高い値を
維持していると考えられる。





4 章

総括

警備業



企業ドメインの再定義

社会システム産業

セコムは創立当初の人的警備主流から機械警備主流へとシフトチェンジを行った。

他の警備会社との差別化

- ・トータルパッケージによる効率化・高品質化
- ・スケールメリットの発生による高利益率

!! 一方で他の警備会社はセコムの未開拓層を狙った低価格戦略で対抗 !!

先駆者特権の更なる差別化

セキュリティ事業とのシナジー効果を持つ事業の展開

派生事業の問題点 ...

利益率の侵食 回転率の低下

回転率について

棚卸資産：防災事業が原因だったが、防災事業特有のものであり、
グループ会社の能美防災が非効率的であるわけではない
・・・防災事業を持つにあたり必然的である。

売上債権：地理情報サービス事業が原因だった
・・・地理情報サービスを担うパスコの回収スピードが遅いため。

利益率について

営業利益率の高い事業と低い事業を比較すると、
巨大ドメイン内での活動範囲が利益率に比例していた。



最終的な提案

派生事業では、セコムユーザー市場を有効利用し、
巨大ドメインの範囲内での活動に限る。
そうすることによって、グループ全体がシナジー効果を
享受でき、**社会システム産業が構築できるだろう！**

参考文献

- 伊藤邦雄 『ゼミナール現代会計入門 第7版』 日本経済新聞出版社 2007年
市川徹 『現代原色しごと図鑑②』 幻冬舎 2007年
飯田亮 『経営の実際』 中経出版 2003年
飯田亮 『世界のどこにもない会社を創る!』 草思社 2007年
加藤善治郎 『セコム創る・育てる・また創る』 東洋経済新報社 2003年
週刊ダイヤモンド 2000年3月4日号
週刊ダイヤモンド 2007年12月8日号
週刊エコノミスト 2003年9月9日号
週刊エコノミスト 2005年3月8日号
日経ビジネス 1999年12月6日号
日経情報ストラテジー 2007年12月号
NRI Management Review 2004年春号
日経ビジネスオンライン 2006年9月29日付 (<http://www.business.nikkeibp.co.jp>)
セコムホームページ (<http://www.secom.co.jp>)
総合警備保障ホームページ (<http://www.alsok.co.jp>)
セントラル警備保障ホームページ (<http://www.we-are-csp.co.jp>)
パスコホームページ (<http://www.pasco.co.jp>)
能美防災ホームページ (<http://www.nohmi.co.jp>)
警察庁(<http://www.npa.go.jp>)
財務省 (<http://www.mof.go.jp/>)
国土交通省 (<http://www.mlit.go.jp/index.html>)
不動産ジャパン (<http://www.fudousan.or.jp/index.html>)
産業別データハンドブック

