

警備保障産業の事業システム

—セコムの事例—

西尾久美子

要 旨

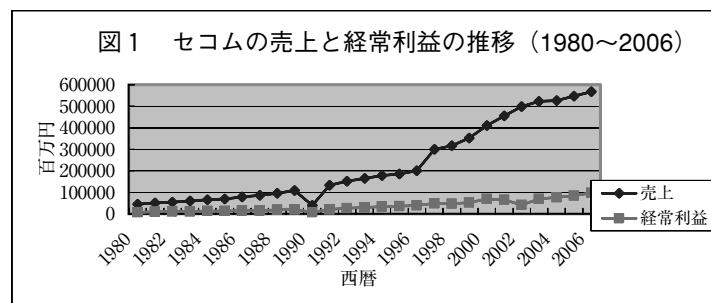
本稿の目的は、「水と安心はタダ」と言われるような日本の中で、戦後急速に伸びた警備保障産業業界第1位のセコム株式会社の事業システムの特徴について考察することである。セコムの歴史や新商品の開発の経緯、そして海外展開の事例から、その事業システムとして、①機械警備という事業の仕組みの模倣困難性、②レンタル方式によるキャッシュフロー、③いつでもどこでもセコムらしい行動をとり顧客の信頼にこたえる社員育成を可能にする行動規範と理念の共有、④社会の変化を予測し正しさの追求による新規事業の立ち上げと市場の創出、という4つの特徴があることが明らかになった。

キーワード：事業システム、セコム、模倣困難性、行動規範と理念の共有

1. はじめに

本稿の目的は、「水と安心はタダ」と言われるような日本の中で、戦後急速に伸びた警備保障産業をとりあげ、その事業システムについて考察することである。セコム株式会社や業界2位の総合警備保障株式会社の創業（1965年）以後、警備業界が社会に受け入れられたあとで、日本では警備業法が1972年に成立した。以後、警備業は産業として成長を続け、1990年には約1兆円、2005年には約3.5兆円の市場規模となっている。

警備保障産業の事業システムを考察するために、本稿では、セコム株式会社（以下セコムと略）を事例として取り上げる。セコムは「警備保障」という事業分野に日本で最初に進出しそ



セコムの有価証券報告書をもとに筆者が作成
1990年の売上高の落ち込みは、決算年度を11月3月に変更したためである。

れを確立した企業として有名である。人が常駐や巡回する従来の警備方式の限界を見越し、機械警備「SPアラーム方式」をいち早く開発し、その後はそれ一本に絞ったセコムの2009年3月期の売上高は、単体3368億円・連結6784億円、経常利益は、単体783億円・連結909億円と業界2位の総合警備保障（2009年3月期、単体売上高1959億円、経常利益58億円）と第3位のセントラル警備保障（2009年2月期、単体売上高359億円、経常利益17億円）を売上高や経常利益で大きく引き離し、業界内でトップの地位を確立している。なお、2007年には約9000社の警備業企業があるが、上場しているのは、セコムと総合警備保障とセントラル警備保障を加えた三社のみである。セコムを事例として取り上げる理由として、大手3社のうち業界1位のセコムは、1962年の創業以来、増収増益を続けて（図1）おり、業界2位の総合警備保障株式会社と比較して、高い営業利益率も達成しているⁱ 好業績企業であることがあげられる。こうした好業績から、セコムは、戦後日本において利益成長持続力に関する言わば御三家のうちの一社として上げられⁱⁱ ており、警備保障産業の事業システムを考察するにあたっては、セコムが事例として適切であるといえよう。

セコムの特色としては、事業者向けのセキュリティ事業だけでなく、ココセコムのように一般消費者向けにも広くサービスを提供し、安心・安全を購入するという購買行動を一般化させたことをあげることができる。警備保障という分野を産業として確立し、創業以来この業界でトップとしての地位を不動のものとしているセコムという企業の強さの源泉は、どこにあるのだろうか。そこで、本稿では、セコムの創業から機械警備方式に進出し成功を収めた歴史的経緯とココセコムへの進出、さらに国内の成功をもとに海外展開を果たしている点に着目して事例を記述する。それをもとに、加護野（1999）の事業システムの概念にあてはめて分析し、利益成長持続力の構築の過程からセコムの強さの源泉を考察し、その事業システムを明らかにする。

2. セコムの歴史

2-1. セコム創業

セコムの歴史は、1962年までさかのぼることができる。

この年の7月7日、飯田亮と戸田寿一が中心となって、東京都港区に日本で初めての安全を売る会社、日本警備保障株式会社が設立された。設立者の飯田亮は当時29歳、家業の酒問屋を手伝っていたが、いつか事業を起こしたいという夢を「日本初の警備保障会社」で実現したのである。

現在セコムの取締役最高顧問である飯田亮は、セコムを語るときに欠くことのできない人物である。彼の事業に対する理念が、安心・安全を売る企業を創業することにつながり、その後

i 2004年～2007年の営業利益率を比較すると、セコムと総合警備保障には継続して20%の近くの差がある。
ii 三品和弘『戦略不全の因果』東洋経済新報社、2007年。三品によると、この御三家とはセブンイレブン・ジャパン、花王、そしてセコムである。

の事業の戦略の舵をとり、長期にわたって、セコムを支えている。飯田亮が収益だけを指す事業家でないことは、数々の著書の中で語られる創業の逸話からも明確だ。

飯田が、警備保障を始めるきっかけになったのは、1961年の冬に、「日本では社員が交代で宿直したりしているが、ヨーロッパではその仕事を警備専門の会社が請け負っている」という話を友人から聞いたことである。飯田は話を聞いた瞬間にゾクゾクとし、まず、「誰もやっていない」と思い、次に「恥ずべき仕事ではない」、そして「やれば、もしかしたら大きくなれるかもしれない」と思って、心が震えたというⁱⁱⁱ。

この飯田の話から、彼の脳裏に最初にあるのは、誰もやっていないという事業家としての独自性の追求、次にあるのは恥ずべき仕事ではないという社会的意義を事業に求める心、そして、収益性や規模の拡大という視点は最後であることがわかる。つまり、事業として誰もが行っていないことで、しかも社会的意義があることを事業として立ち上げ、結果としてそれが収益につながることを飯田は重視していた。この飯田の理念を実現できるのが、「警備保障」という、当時日本では事業として成り立つと考えられていなかった誰もやっていない、しかも安全という社会的意義が高い事業分野だった。

2-2. SPアラーム発売

日本では警備保障会社の担当社員が、何かあったときには現場に急行すること、なにもないときには、機械警備にまかせることが、警備保障サービスの一つの形態として定着しているが、その仕組みを初めて事業化したのが、セコムだ。現在のセコムのセキュリティ事業では、契約先に異常があった場合は、現場に専門の担当社員が駆けつけることになっており、それがセコムの安心・安全サービスの基盤となっている。

しかしこの方法は、セコムの設立当初からとられたスタイルではなかった。成立当初は、いわゆる常駐・巡回サービスと呼ばれる、セコムの社員が、警備を請け負った企業に常駐して警備する、あるいは定時に契約先の安全確認のために巡回に訪れるというサービス形態であった。これは、従前の自社の社員が自社内に泊まりこみ警備にあたるという方法と、サービス提供という視点でとらえれば、担当する組織が異なるだけで、人が現場で巡回するという警備サービスの形態そのものには大きな違いはない。

1966年、セコムは、日本初の機械警備システム「SPアラーム」の発売をした。これが、その後の会社の方向性だけでなく、日本の警備保障業界のあり方に大きな影響を及ぼした。この機械警備という考え方は、飯田が会社の成長に伴い、社員数の増加と管理に危惧を抱いたことに起因している。契約先の安全を守る警務士（設立当初から警備にあたる担当社員を警務士と名づけていた）について、一定の品質を保証^{iv} できるものがない、だから、誰がやっても変わらない品質にすることが重要だと考えた。機械を用いることで品質を保証し、人の資源を有効に

iii 飯田亮『世界のどこにもない会社を創る！：セコム創業者の痛快な人生』草思社、2007年。

iv セコムの創業の初期、警備先でセコムの社員が窃盗を行う事件が多発したことがある。

使う、機械と人間の長所を組み合わせた警備方法をシステムとして確定していなければならないと、常駐や巡回サービスが好調だった1964年、飯田は機械警備システムの開発を思い立った。

警備に必要な箇所（ドアや窓など）にセンサーを取り付けておけば、ドアや窓が開いたときに、通信回線を使って電気信号を送れる。この信号は不審者が建物の中に入ったことを意味するから、そのときに警務士が信号の送られてきた現場に駆けつければよいというコンセプトで警備が可能になるというのが、飯田が考えた機械警備システムだ。

2-3. 機械警備のメリット

1966年発売された「SPアラーム」の大きな特徴は、諸外国で警備保障といえば、機械の販売が一般的であったことに反し、機械の売り切りではなく、レンタル方式になっていることだ。売り切りは、契約時に現金が入るために経営的には楽である。一方、契約時に保証金をもらう、前金のレンタル代金という仕組みは、機械の償却が終われば、契約が継続する限り利益が上乘せられるので、セコムの連続増収に自然に結びつく。このようにレンタル方式は、短期的に多くの収益を上げることより、長期的継続的な収益を選択する事業方法である。

さて、機械警備方式は、人と機械、両者のメリットを生かす相乗効果が期待できるため、単に機械の開発や人の教育だけでは、模倣が困難であり、高付加価値を生み出しセコムの競争優位性の大きな要因となっている。機械そのものの故障情報をレンタル方式だからこそ自社に蓄積しその後の開発に生かすことができ、機械の誤作動や誤報を減らすことができるという情報蓄積に基づく改善方法の暫時的な進捗が、人の出動の精度を上げている。誤報が減ることにより、より短時間に担当社員が現場に急行できるという精度の高い安心・安全サービスの提供が可能になる。

さらに、機械警備方式は、一箇所の管制センター（顧客からの通報が集まり、その通報に基づき現場急行の指令を出す部署）が複数の営業所を統括する方法で運用できるため、契約件数が増えれば増えるほど、一人当たりの生産性は向上する仕組みとなっている。先述の誤報の減少は、出動そのものの精度のアップにつながり、かつ、同じ人数でもより多くのサービス提供箇所の担当が可能になる。したがって、機械警備「SPアラーム方式」をいち早く開発し、その後はそれ一本に絞ったセコムは、業界の中で、トップの地位を確立し、現在でも2位以下を大きく引き離れた飛びぬけた存在^vとなっている。

2-4. セコムの要諦

機械警備は、人と機械の良さを組み合わせてこそ成り立つサービスだ。したがって、現場にかけつける人（設立当初は警務士といわれたが、現在ではビートエンジニアと呼ばれている）が、サービスの質を大きく左右する。飯田は警備サービスの品質保証で苦慮し、機械警備とい

v 複数のセコムの社員へのインタビューでは、警備保障業界の他社をライバルとして意識することはほとんどないということを聞き取ることができた。

う仕組みを開発したが、やはりこの点をすべて解決することはできていない。

そこで重要となるのが、働く人の行動をどのように規定するのか、顧客が求めるようなサービス水準をいつも提供できるようにする方法は何か、常に顧客ということである。

社内に明記されて共有されているものとして、まずあげることができるのが、下記に記述する1983年12月に制定された「セコム要諦十箇条」だ。

セコムの要諦十箇条

1. セコムは安全文化を創造する
2. セコムは常に新しく革新的
3. セコムは自らの手で、自らを変化させ、誰もが変革の担い手である
4. セコムはよく考える集中力と、より速く行動する習慣を育む
5. セコムは強靱な意志と明快なシステム志向を重視する
6. セコムは妥協を排し、正しさを追及する
7. セコムは最高の安全を提供する
8. セコムは顧客に心の平和を与える
9. セコムはプロフェッショナルであることを真価とする
10. セコムは可能性に挑戦する

これは、1962年の創業以来培われたセコムの行動原理を基盤とし、セコムグループの発展と社員的人間的成長を達成するための共通の理念として、社内で位置づけられている。

この要諦が制定された1983年、セコムは社名を日本警備保障からセコムに変更している。これは、「機械と人を組み合わせたマンマシンシステムで安全・安心を提供していた業務の実態と社名がそぐわなくなっている、また今後の情報通信ネットワークを利用したビジネス転換を考えると日本警備保障という社名だけでは浸透しない」という飯田の考えに基づくものだ。

この社名変更に先立つ1981年1月、セコムはセキュリティ事業を家庭へと展開している。「マイアラーム」（後のセコム・ホームセキュリティ）を発売し、事業所対象であったセキュリティ事業の契約先を広げ、一般家庭へ「安心・安全」を提供することを始めた。また、1982年6月には、静岡県御殿場に人材開発の拠点、セコムHDセンターを竣工し、人材育成のための施設の充実と教育のプログラムの整備にも力をいれている。

このように事業展開の内容の広がりや規模拡大に伴って、社名を変更し、組織の内と外のイメージの一致を目指し、社員の資質の向上を図るために投資したことは、「マンマシンシステム＝機械ができることは機械に、人にしかできないことは人に」、というセコムの安心・安全のためのサービス提供のあり方の基盤をなすものである。そして、セコムの要諦の制定は、社員の行動を支える理念を明確にし、セコムの業務を飯田の設計通りに動かすために、社員によ

る理念の共有に基づき組織をスムーズに動かすことを意図していたといえよう。

セコムでは、新規採用だけでなく、中途採用の社員^{vi}も数多いが、その社員教育の根幹となるのは、セコムの要諦と後述するセコムの事業と運営の憲法である。新人向けの研修では、飯田の言葉や社内の数多くの教訓を踏まえながら、新しく採用した社員にセコムの理念を教え定着させ、セコムグループ社員行動規範を日常行動の基準となるように身に付けることが重視されている。

2-5. セコムの事業と運営の憲法

セコムには、人に共有されるべき理念や行動規範だけでなく、事業に対する理念を反映した、新規事業立ち上げにクリアしなければならない「セコム事業五箇条」がある。

セコム事業五箇条

1. セコムの提供する社会サービス・システムは、人々の安心のためのサービス・システムである。この基本からはずれる事業は行ってはならない。実施する事業が目的に合致することであっても、派生的に社会に有害なものの発生が予測されるものは行ってはならない。
2. セコムの行う社会サービス・システムは、高度な技術に立脚した革新的・最良のものでなければならない。
3. 他のいかなる組織が実施するよりも、セコムが事業化し、実施することが最適であるとの判断が重要である。
4. セコムは、常に社会の変化を継続的に注視し、能動的に社会の変化に先駆けて、社会サービス・システムを準備し、実行する責任を有する。あきらめることなく果敢に挑戦し実現させるべきである。
5. 自らの努力、苦勞を感じるため、妥協的に他の組織と提携するようなことは決してしてはならない。

この五箇条は、1992年7月、セコムの創業30周年を機に、飯田がセコムグループの幹部社員向けに執筆し小冊子にして配布された「セコムの事業と運営の憲法」に運営十箇条とともに記載されている。

通信技術の応用の情報系事業、医療サービスなどのメディカル事業、保険事業、地理情報サービス事業、食品の販売事業などの事業の多角化、また海外で事業展開が進むセコムだが、既存事業との関連性や収益性という理由だけでは、新規の事業を立ち上げることは認められていない。収益性から考慮するとよい案件であっても、この五箇条と一致しないものは、一貫して事業化が見送られてきた。

vi 新規採用と中途採用で社内の待遇の差に全くないと、セコムの複数の社員は語っている。また、自衛隊を辞めたあとでセコムに入社する社員も多いという。

これは、セコムが「社会システム産業＝社会にとって有益なシステムやサービスをトータルに提供する産業」を構築し、将来「いい仕事をしている会社ですね」との言葉を多くの人から受けたいという創業者の飯田の思い^{vii}がこめられている。次世代、そしてその次の世代の社員にも、「セコムです」と言った時に同様の評価を得させたいと、飯田は考えている。

したがって、セコムの基本理念である「社会に有益な事業を行う」を常に考えの根底にすえ、事業の選択を行うべきであり、いささかも逸脱してはならないとして、五箇条を定めている。飯田の創業の理念は、現在だけではなく、将来のセコムの事業を支える指針となるように、新規事業の立ち上げに関しても必ず守るべきものとして明文化されている。

2-6. ココセコム

この飯田の事業観は、セコムの新規事業に確実に反映されている。それが2001年4月に発売された人物や車両向けの位置情報提供サービス、「ココセコム」である。「困ったらセコムに」と、セコムの事業に関する指針を飯田は表しているが、「ココセコム」は、まさにこの飯田の事業観を、近年もっともわかりやすく具体化したセコムの新規事業といえよう。サービス提供から6年、契約件数は30万件余り、事業も黒字化している。

ココセコムは、子どもの連れ去りや高齢者の徘徊問題の解決に貢献できる、人々の安心のために役立つサービスで、まさに五箇条の第1条に一致するものだ。しかも個人が対象ということで、月々の契約額は人の場合で500円から、車の場合で900円からという安価な設定がされ、よりよき社会のために役立ちたいという思いも価格設定から読み取ることができる。さらに、位置情報提供サービスは、GPS（全地球測位システム）衛星と携帯電話基地局を活用し、高精度の位置情報を提供するという、第2条で定義される高度な技術に立脚した革新的なものだ。

また、顧客の要望に応じて、現場に急行するというサービスは、全国に事業所を展開し、ビートエンジニアと呼ばれるセコムの理念を教育され共有している現場に駆けつける社員が多数いるからこそ成り立つ、第3条で言うセコムが事業化し実施することが最適なものだ。また、子どもや高齢者の位置情報確認サービスは、核家族化や仕事を持つ女性の増加、地域社会のつながりの希薄化などの社会の変化が背景にあって必要とされるようになったサービスだ。これも、第4条の社会の変化に能動的に対応する姿勢を如実にあらわしているものといえる。

しかも、サービスの開発にあたっては、2005年5月に米国のクアルコム社がGPSと携帯電話基地局を生かした「gps One」を発表後、すぐに開発担当常務が米国に飛んで技術協力を要請し、同年の6月からプロジェクトをスタートさせている。当初のメンバーから「ミッションを聞いたとき、なにも形がなく、どこから手をつければいいのか正直戸惑いました」^{viii}という声があったように、まったく手探りでの努力を求められるプロジェクトであった。まさに、第5条の自らの努力や苦勞を感じ妥協を許さない事業を開発することだった。

vii 飯田亮『世界のどこにもない会社を創る！：セコム創業者の痛快な人生』草思社、2007年。

viii セコムグループ社内報2007年6月号

ココセコムの開発の大きなポイントは、位置情報を正しく取得することであった。精度の高い位置情報の取得が開発の過程でなかなか得られなかったが、これは日本の携帯電話の基地局事情に起因していることが判明した。この当時の様子について、

「セコムさんからは納期や技術水準など非常に厳しい要求があったが、競合している他社の状況の公開、評価基準の公正さなど、ココセコムの開発に参画することで、自社の技術力を高める上で非常に参考になることが多かった。本当にフェアでオープンな競争ができたから、ココセコムが非常に短期間に開発されたと思う。」

と、開発事情に詳しいセコムの取引企業の元社員は、語っている。

このように他社の人間を巻き込んで事業を作り上げていく過程においても、セコムの理念は守られ、共有され、要諦の第6条にあるように、妥協を排し、「正しさ」が追及されたのである。

もちろん、こうしたことが可能になった背景には、ホームセキュリティのようにある一定富裕層がターゲットになるだけでなく、一般消費者への広い展開が可能であるという市場拡大のメリット^{ix}を指摘することができる。子供たちの居場所確認のためにココセコムがついたランドセルを持たせる、認知症の高齢者の洋服のポケットに入れる、といった人向けのサービスだけでなく、車両やかばんなど物の位置確認など、多様な利用用途は大規模な市場を生み出すのだ。

複数の携帯電話関連企業には、今後ココセコムのサービス提供にともない、数十万台、あるいは数百万台の規模で普及が見込まれるという、セコムの新規事業が生み出す大きな潜在市場への期待がある。そのために、短期間に総力をあげた開発競争が起こりリードタイムの短縮が可能となり、低価格でも生産可能というスケールメリットも、セコムが享受できる。

ココセコムの事業は、セコムが販売し事業運営することによって、将来の市場規模の拡大による継続的な成長性と収益性が見込めるために、関連する複数の一流企業を競わせている。セコムは、「正しさ」の追求という自社の新規事業創出の理念に基づき、サービス提供のために、複数の一流企業の技術力を用いて事業としての仕組みを作り、短期間に同業他社の追従を許さない位置情報提供サービスを組み立てることができた。そして、その位置情報のサービスにマンマシンシステムというセコムの得意な現場急行サービスを付加することで、自社の全国展開のサービス網の優位性を用いて、市場シェアを広げ、その後も携帯端末による位置情報確認サービスの市場でトップを走ることを可能としている。

ix 人用のサービスは一ヵ月500円からというセコム発の大衆向け商品で、発売当初は一気に契約件数が100万台に達するという予想もあった。しかし、セコムの既存の商品が企業や富裕層など特定層の顧客向けであったために、マスマーケティングのノウハウが乏しく思ったほどの成果をあげられていないという指摘がある。(日経ビジネス2004年2月2日号)

3. 海外展開

3-1. 上海西科姆電子安全有限公司^x

セコムは、日本での成功をもとに、機械警備サービスを海外に展開している。まず、1978年に台湾、81年に韓国とアメリカで、日本と同様の機械警備方式によるセキュリティ事業を開始した。その後もタイ・マレーシア・シンガポール・インドネシア等、日本企業が進出している地域に事業を展開している。

セコムが経済成長が大きく見込める中国に展開を始めたのは、1992年。北京に西科姆^{xi}（中国）有限公司を設立し、1993年には日本企業で初めての100%出資の持株会社の許可を取得している。

1995年には、中国におけるビジネスの中心地の上海で、西科姆（中国）有限公司（持株比率90%）と上海景鴻（集団）有限会社（持株比率10%）の共同出資により上海西科姆電子安全有限公司（以下、上海セコムと略す）を設立している。創立以来、上海セコムは、「社会に有益なことを行う」、「常に新しく革新的である」という基本理念とトータルパッケージ運営サービスに立脚し、金融機関^{xii}、大手サービスチェーン^{xiii}、商業施設、オフィスビル、工場、倉庫、学校などを顧客先として開拓し、事業所9箇所、社員数245名（2006年11月現在）の上海及び華東地区における最大の外資系セキュリティサービス企業に成長している。顧客数は毎年20%前後の伸びを示し、蘇州、無錫、昆山など華東地域に3500件の顧客を抱え、顧客の半数以上を非日系企業が占めているという^{xiv}。

参入障壁が高いとされるセキュリティ業界に、上海セコムでは、研究開発から製造、防犯システムの提案、販売から機器の設置取り付け工事、24時間監視、緊急対処、メンテナンスまでをすべてを訓練された人員で行う、一環体制でサービスを提供するセコムならではの「トータルパッケージシステム」を採用している。このトータルパッケージシステムにより、海外でもその地域の市場ニーズに応じたシステムのカスタマイズが可能になる。中国では、当初、日本仕様の主装置を輸入していたが、上海工場の設置にともない、セキュリティ制御通信装置を改良し、100%内製化にも成功^{xv}している。

中国では、「金庫番は親族に」といわれることが多い。盗難被害の多くが辞めた社員や守衛を含めた内部関係者による犯行といわれ^{xvi}、この「内部リスク」を防ぐうえでも、センサーに

x 上海西科姆電子安全有限公司の総経理、山口忠弘氏には、お忙しい中、長時間インタビュー調査にご協力いただいたことに、深く感謝申し上げます。

xi 西科姆という漢字表記は、セコムの発音に似た音で、文字のイメージがよいものをあてはめた、中国の市場を意識した社名表記である。

xii 中国4大銀行はセコム上海の顧客である。

xiii 大手フライドチキン販売店やピザ飲食チェーンなど。

xiv Whenever CHINA 2007年9月号。

xv Whenever CHINA 2007年2月号。

xvi Whenever CHINA 2007年2月号によると、約8割近くが内部関係者によるものという。

感知されれば、すぐに警備員が駆けつけるセコムのセキュリティ方式が、日系企業や外資系企業だけでなく、徐々に地場系顧客から支持にもつながっている。

3-2. セコム魂のトランスファー

上海に進出し、順調に業績を伸ばしてきた上海セコムだが、警備員が常駐するのではなくセコムから社員が駆けつけるという、中国では従来には全く見られなかったサービスを実行するためには、現場の人材の育成が急務だった。

「設立当初は、日本から若手の現場の社員、ビートエンジニアや管制員の若手現役を現地での教育係りとして大量投入しました。ビートエンジニア6名、管制員2名が、中国で採用した現地の社員と寝食をともにして、6ヵ月教育しました。マン・ツー・マン体制、日本の研修でもしないような教育方法です。スーパーバイザー方式と呼んでいるのですが、中国からスタートしたものです。」

と、1995年の設立当時に総経理として上海で事業を立ち上げ、一旦帰国後、2006年8月からまた総経理として上海セコムを束ねる山口氏は語る。

「この教育方法で、セコムのスピリット、セコム魂とか、セコムの理念というものがありますが、そういうものが伝わったんですね。細かいこと、車をどこにどのようにとめるのか、扉は左手で開けろ、現場に賊がいたらまず声で威嚇するなどのセコムのシステム行動も、もちろん教えました。が、それが正しく伝わったのは、セコムの行動原理が伝わったんですね。」

設立当初の苦労と業務が拡大した現在、両方の状況を知る山口氏は、システム行動といわれるセコム独自の行動方法を教育したことと同時に、その行動を支えるセコムの行動理念が現地社員に受け入れられたことを強調する。さらに、その理念が根付きそれが受け継がれていることが、現在の強みにつながると指摘する。

「今回、上海に来てみると、当時の社員、第一期生がまだ十何人在籍し、当社の幹部候補生^{xvii}として残っておりました。離職者が非常に少なかったんです。そして、彼らがその後、教育担当になって、現地従業員に教えを伝承する、トランスファーして、代々伝わっている、脈々と続いているんですよ。それが業務の拡大と定着の大きな理由だと思います。」

xvii 設立当初からの勤務者を対象に、2007年から日本での研修が実施されている。

機械警備という仕組みは、人が求められる行動をとってこそ初めてサービスとして提供できる品質となる。もし現場に急行する人が、不適切な行為を働くと、サービスの根幹が揺らいでしまう。ここを規律し、サービス質を規定するために社員の行動をスムーズに働かせるのがセコムの理念だが、これが文化の異なる中国でも定着し、代々人に受け継がれていることがわかる。

この理念を定着させる工夫として、人材採用の工夫と日常の行動教育、社員の心のケアという、三つの工夫が上海セコムではされている。採用においては、上海戸籍を持つ人を採用し身元保証を確かめる、国境警備警察の経験者など規律を守る訓練を受けた人の優先採用も行われ、より資質の高い社員採用に中国ならではの事情を反映している。また、行動規範の徹底のために、中国語に行動規範を訳した手帳を作り、日本よりも頻度を上げて読んだり、言って聞かせたり、また社員に読ませたり、といったこともしている。

セコムでは、夜間、社員が一人で分散拠点に待機し孤独に耐えて現場に急行することを考慮して、抜き打ち的に営業拠点を回るナイトマネージャーという職がある。上海では、ナイトマネージャーが、「体調はどうだ？ 悩みはないか？ 家に問題がないか？」など、より心のヘルスケアに留意した配慮をきめ細やかに心がけ、拠点を回る頻度も上げている。これは、勤務態度のチェックの強化ではなく、決して給与は高くないというビートエンジニアのモチベーションを維持・向上させるための工夫だと山口氏は語る。このように上海セコムでは、モラル感覚の高い社員を育成して、警備の質を上げようとしている。

3-3. 鍵を預かる

中国では、セコムのビートエンジニアは通報があれば現場に急行することに、賊が驚くという。これは、他人に警備を任せることに不信感が強いといわれる、中国の文化的な背景があるからだ。こうした中国ならではの事情を、ビートエンジニアの採用、セコムの理念を転写する人材育成、そして現場のモチベーションの維持により、上海セコムでは、日系企業以外の中国企業からも信頼されるサービスを提供できるようになっている。上海にセコムが進出して13年、同じビルの中でも、セコムのステッカーのある企業は泥棒が避けるなどといわれるようになるほど、警備保障というサービスへの信頼性も高まっている。

この信頼できるサービス提供の要、セコムならではの差別化の鍵は、顧客の「鍵を預かる」ことだと、山口氏は話す。

「やはり鍵を預かるのがウチの特徴ですね。それをどうやってウチが訴求していくかということになると思うんです。他社との違いという点でいけばね。中国では、鍵を預かってそれを持ち運びしている社員に対してのリスクというのが大きいんですよ。その鍵を悪用してお客様の財物を盗み取るということになりかねないじゃないですか。そこを中国の

同業他社があつと驚くんですね。セコムは鍵を預かるの？ それってすごく大胆っていうか、無謀だよってというのが、中国の競争相手の幹部から言われるんです。」

同業他社から、無謀だと指摘されることを、セコムは日本同様に上海でも続けている。そして、そこに、実はビジネスのポイントがあるだと言う。

「そこがね、われわれと彼らの発想が違うところですよ。われわれはそのリスクをあえて背負ってまでお客様の財産を守るんですよ。中に泥棒が潜んでいるときにね、中に入れない。内鍵も閉められて中に入れない。逃げられたらどうするのと。われわれも中をちゃんと点検しますよ、点検して賊がいれば、そこで110番します。で、おまわりさんと一緒に捕まえますよって。現実にはしょっちゅう捕まえているんですよ。」

中国において、鍵を預かることは、セコムの社員のモラルを信じてもらうこと、まさにセコム自身を信じてもらうことだと山口氏は話す。そして、それが顧客の財産を守ることにつながるのだと言う。つまり数値化することが難しく顧客からは容易に見えない価値を信じてもらうことが重要なのだ。ここが、警備保障業界において、中国企業でも、またアメリカやヨーロッパの企業でも構築できない、セコムの独自のビジネスの方法だといえよう。さらに、山口氏は、この鍵を預かることが、セコムにとってどのようなことがあっても譲れない、他社が容易に真似できないアドバンテージだという。

「中国では、お金を扱う部門、出納はまず親族がやる。だからなかなか難しいところなんだけど、ウチはそこを、リスクをとって鍵を預かる。それがウチの一番のアドバンテージ。それは日本でもそうなんです。鍵を預けてくれないということは、ウチを信用してくれていないということですから。鍵を預けてくれないと中に入れないでしょうと。火が出ても初期消火もできないでしょうと。預けてくださいと。」

「鍵を預けてもいい、預けてください」ということは、セコムのひとつの象徴的な行為である。鍵を預けるという行為は、顧客から見れば、個人の財産、会社の在庫などすべてをセコムに預けるよ、ということであり、セコム側から見れば、わが社は預けていただいて大丈夫だということのシンボライズな行為である。

「鍵をセコムに預けるという形にしてみると、お客さまの心の持ちようを、鍵を預けるという行為で全面的に信頼しているということになるんですね。」

山口氏は、安心・安全のサービス提供というセキュリティ事業の見えない事業の肝要は、

「鍵をセコムに預ける」という形あると語る。セコムは「鍵を預けられる企業」だからこそ、顧客との相互信頼に基づき見えないサービスをきちんと提供することを約束できるのだ。

3-4. 法律の整備

同業他社から中国における事業展開のボトルネックではないかと懸念された、鍵を預かる機械警備方式が、セコムの中国における事業展開の成功の鍵となっている。現場に急行する人材の育成という他社がすぐには真似ができないことをサービス内容に織り込み、既存の同業他社の常駐警備や巡回警備にはないセコム独自のサービスを中国でも展開することが、新規市場に参入したセコムの強みとなっているのだ。

この上海セコムの警備保障業での成功が、法整備という大きな動きにつながっている。それが、中国における日本の警備業法^{xviii}に該当するような法律の2008年の発布^{xix}だ。国をあげて金融機関に対するセキュリティ強化の取り組みを始めている中国だか、現在は警備業法がなく、たとえば不動産会社がガードマン派遣をしたり、公安が警備会社を経営したりしている。日本の警備業法のような法律が発布されると、法律に基づき、市場への参入条件が整備され、警備業界で働く人への教育の義務付けなどが予測される。また、法整備にともない、警備業界への参入のルールが明確になり、既得権の意味合いが低下し、競争が激化することも予想される。

法律の整備により、自分の財産は自分で守る、警備保障というサービスを受け入れないと思われていた中国で、ドラスティックな変化がもたらされる可能性がある。これは、日本でも、セコムが警備保障事業を立ち上げたあと、警備業法が立法化された経緯と似通っている。法の整備は、警備保障というサービス業のルールを明確にし、市場として確立されることにつながるだろう。

これをより広くとらえれば、安心や安全をだれか近しいと認知する人との関係性にゆだねるのではなく、それをサービスとして企業から購入することができる「財」に変えたといえよう。中国では今まで経費として定期的な計上が難しく、明確に見える形にできなかった、存在の基盤に関わる「安心」という部分が、セコムの進出により新しい市場として見える形にされた。

3-5. 上海セコムの強さ

中国に新規参入した上海セコムが着実に成果を挙げている理由を、以下の3点にまとめることができる。

- ① 現地従業員の人材育成
- ② 機械警備方式の徹底
- ③ 市場の整備と先行者利益

xviii セコムや業界2位の総合警備保障の創業（1965年）以後、警備業界が社会に受け入れられたあとで、日本では警備業法が1972年に成立した。

xix 上海セコムの山口氏は、インタビューで中国当局に日本の警備業法について情報提供をしたと語っている。

サービス業において、現場でサービスを提供する従業員の質は、提供されるサービスの質に直結する。そのため上海セコムでは、現地従業員にも日本と同様にセコム魂と表現される正しさの追求を要求した。そして、それを実現するために中国の文化を考慮した工夫がされていた。立ち上げ時期の日本からの人材の投入とマンツーマンの教育方法、セコムの理念を現場の従業員と共有するための日常教育、勤務中の従業員へのメンタルヘルスケア対策、現地従業員の採用方法など、ビートエンジニアの人材の質を高めるための努力が継続して行われているのだ。しかも、それらは現場の問題点を単にしのげればよいという場当たりのものではなく、長期的な視点に基づく人材育成制度として定着している。

こうした、長期的な視点に基づく人材育成は、日本でセコムが成功した機械警備方式による警備保障サービスの提供を中国でも可能にしている。継続的に質のよい人材が育ち、現場に急行することができるからこそ、日本で高収益をあげるセコム方式のセキュリティ事業を行うことができる。その結果、当初の設備投資額は大きいですが、契約件数が伸びれば収益は自ずとついてくる、同業他社と比較して利益率の高い事業方法を中国でも展開できている。中国で鍵を預かることは無理だろう、日本での成功方法が中国ではボトルネックになると同業他社が予測したことを、覆す成功を収めているのだ。同じビルの中の事業所で、セコムのステッカーが貼ってあるかどうか、盗難の被害にあうかどうかを分けることになったと中国でも言われる^{xx}ほどの、セコムへの信頼が生まれている。

中国では、親族の協力など見えないものに頼っていた安心や安全を、セコムは、見える形にする事業としてサービスを提供した。その結果、警備保障事業という分野への社会の認知を高め、それを一定水準に保つための法制度が中国でも整えられつつある。法整備が進むと、現状の高い参入障壁はわかりやすく整理されるだろう。上海セコムの山口氏も、外資系企業などの業界への新規参入がすすみ、競争の激化を予想している。

中国における国内法の整備は業界の競争の激化とともに、日本でも見られたように市場における競争のルールの整備や社会的な認知の高まりによる、市場規模そのものの拡大も予想できる。経済規模が拡大し富裕層が生まれている中国では、今後、事業者向けだけでなく個人向けのニーズの拡大が見込める。セコムは、中国ではまだ日本で実施している事業の一部しか展開していないが、ニーズの拡大に応じて日本で実施しているサービスを投入することで、中国市場で先行者利益を得ることになるだろう^{xxi}。

セコムが上海に進出して12年。着実に市場に浸透し取引企業も増え、累積損失も一掃したという。そして、いよいよ一般家庭部門へのサービス提供も視野に入れてみると、山口氏は今後のセコムの中国での戦略を話している。スーパーマーケット、クリニック、銀行のATMなどが日本の同様の密度で普及してくると考えれば、セキュリティサービスの市場の大きさが予見できる。

xx Whenever CHINA 2007年2月号。

xxi 2007年12月現在。一般住宅向けやココセコムなど、日本で伸びている事業の展開はまだされていない。

北京オリンピック、上海万国博覧会と、世界レベルでの行事開催を契機に、より一層の経済の飛躍の足がかりにしようとしている中国で、セコムは、先行者として構築した機械警備方式のアドバンテージに基づき、事業規模拡大の好機を迎えようとしている。

4. セコムの強さの源泉

国内で同業他社を引き離し、さらに今まで警備保障をプロに任せるといった市場がなかった中国への展開しているセコムの強さの源泉はどこにあるのだろうか。セコムの成立の経緯とココセコム開発の事例、そして上海への進出の事例から、本稿ではセコムの事業システムの特色として次の4点をあげる。

- ① 機械警備という事業の仕組みの模倣困難性
- ② レンタル方式によるキャッシュフロー
- ③ いつでもどこでもセコムらしい行動をとり顧客の信頼にこたえる社員育成を可能にする行動規範と理念の共有
- ④ 社会の変化を予測し正しさの追求による新規事業の立ち上げと市場の創出

以下、これら4点について、それぞれ詳しく論じる。

4-1. 機械警備という事業の仕組みの模倣困難性

セコムは、従来の常駐や巡回型の警備保障ではなく、企業がサービス購入者の鍵を預かり、問題が生じると現場に急行するという機械警備という仕組みを世界で始めて確立した。セコムは、現場での機器の性能、現場により早くかけるつけるための全国拠点の整備、現場にかけつける人材の質により、継続的かつ一定の品質を保証したサービスを提供している。

この仕組みを構築するためには、拠点を作る資金力の必要性はもちろんのこと、誤出動を減らしサービスの精度をあげるために人と機械の最適な組み合わせを模索する長期間のノウハウの集積とそれに基づく暫時の改訂が必要である。まさに模倣困難性の高い事業である。

4-2. レンタル方式によるキャッシュフロー

機器レンタルにするという方式は、短期的な収益にはつながらないが、長期的なキャッシュフローを保障する仕組みである。機器の開発、拠点の整備、人材育成など長期的に投資が必要なセコムの財務体質を強靱に支えている。

そして、このレンタル方式にはキャッシュフロー以外のメリットもある。顧客のところに設置された機器はセコムに所有権があるため、機器の取替えや修理などが容易にできる。これは、機械警備の優位性の源泉である機器の性能をあげることもつながっている。①の模倣困難性は、レンタル方式という安定的な収益確保の制度とも密接につながっている。

4-3. 社員育成を可能にする行動規範と理念の共有

現場に急行する社員の育成は、サービスの質を担保する重要なポイントである。そのために、理念の共有の教育は徹底してなされている。セコムでは、警備業法で定められた時間より多くの教育時間をとっている。さらに、正しさの追求をベースとした教育は、毎日の朝礼やフォローアップの研修などで繰り返さされている。

しかも、この人材教育方法は、海外においても徹底している。現場に急行する社員の質をあげるために長期的な視点をもち教育すること、さらに地域の事情を考慮した人材育成の仕組みを作っているのだ。こうした努力の結果、人材の質が担保されているために、現場急行サービスの質を維持し、顧客の支持を集めている。セコムが安全を保障するという信頼性、ブランド力とも呼べるものは、この人材育成がベースになっているといえよう。

さらに、ココセコムの事業においては、位置の特定なら携帯電話業界でも対応できるが、現場に急行できるかどうか、サービスとして成り立つかどうかのキーポイントであり、①と③の密接なつながりを指摘することもできる。

4-4. 正しさの追求による新規事業の立ち上げと市場の創出

安心・安全は、社会にとって欠くことのできない基盤である。日本では当たり前のように思える警備保障事業だが、それは45年以上前のセコムの創業に端を発したのだ。その後、警備機械方式として人と機械の最適化の組み合わせの事業システムを世界で始めて確立した。この背景には、創業時から流れる正しさの追求に基づく新規事業の選択がみられる。

さらにココセコム事業においても、その目的はやはり同じである。安価で手軽な警備保障サービスの提供を継続的に受ける人を十万単位の規模で生み出し、警備保障に関するサービスを購入することの大衆化を促し、新しい市場を作り出している。この新規市場の創出には、新しい事業がインフラとして社会にとって望ましいものでなければならないというセコムならではの事業に対する理念が、大きく作用している。創業以来の軸がぶれないことが、新しい市場を創出し、そこで先行者利益を獲得することにつながっている。

4-5. 見えざる利益

同業他社から追いつかれないための差別化の源泉は、模倣困難性が高いものであることが望ましい。セコムの場合は、機械警備方式にいち早く目をつけ、事業をそれに絞ったことが大きな戦略上のポイントになっている。しかし、セコムの強さはこの警備上の方式だけにあるのではない。4点の特色が、相互に関連しているため、他社は容易に真似ができない。

一方でセコムは、環境の変化に対応して、これら4つのポイントを組み合わせて、対応する柔軟さを有している。例えば、④の事業選択の指針と③のサービスを実行に移す現場の社員たちの行動規範は、セコムの理念によって一本化されている。だからこそ、考え出された新規事業のコンセプトは現場でブレなく提供され、顧客の支持を得ることができる。また、①の機械

警備方式も、③と④が一体化しているシステムだから、容易に他社には真似できないのだ。その結果、②のレンタル方式によって得られた豊富なキャッシュフローをもとに、次の新しい事業に進出することができる。したがって、中国への展開においても、10年以上の長いスパンでじっくり人材と事業を育て、見えないものへの信頼と、何もおこらないことへの安心を顧客に理解し納得させ、セコムというブランドイメージを作りあげることができている。

このように、これら4つの強さの源泉となるポイントが、セコムでは、事業システムの中に組み込まれ、相互の連携が強く意識された経営が継続している。だからこそセコムは、創業以来成長性と収益性を維持し、結果として同業他社を引き離していると考えられる。セコムの事例の分析から、セコムが同業他社に比較して「見える利益」を稼ぐ背後背後には、他社が容易に模倣することが困難な事業システムがあり、それが利益を導き出す「見えざる利益」の源泉として機能しているといえよう。

参考文献

- 秋場良宣（1987）『セコム 未来情報ビジネス～ネットワーク時代の企業戦略』TBSブリタニカ。
 秋場良宣（1995）『セコム 新ネットワーク革命』TBSブリタニカ。
 飯田亮（2001）『私の履歴書』日本経済新聞社。
 飯田亮（2003）『経営の実際』中経出版。
 飯田亮（2007a）『経営の王道』中経文庫。
 飯田亮（2007b）『世界のどこにもない会社を創る！：セコム創業者の痛快な人生』草思社。
 飯田亮（2007c）『正しさを貫く』PHP研究所。
 加護野忠男（1999）『競争優位のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP研究所。
 加藤善次郎（2003）『セコム 創る・育てる・また創る』東洋経済新報社。
 慶應ビジネススクール・スクール（1994a）「セキュリティ業界に関するノート」
 慶應ビジネススクール・スクール（1994b）「セコム株式会社（A）～企業成長とドメイン～」
 慶應ビジネススクール・スクール（1995）「セコム株式会社（B）～企業家、飯田亮～」
 深澤賢治（2003）『警備保障のすべて（第3版）』東洋経済新報社。
 三品和広（2007）『正しさを貫く』東洋経済新報社。
 セコムグループ社内報2007年6月号
 日経ビジネス2004年2月2日号
 Whenever CHINA 2007年2月号
 Whenever CHINA 2007年9月号