



net one report  
**2023**  
統合報告書

ネットワークシステムズ株式会社 | net one report 2023



ネットワークシステムズ株式会社

〒100-7024 東京都千代田区丸の内二丁目7番2号 JPタワー  
<https://www.netone.co.jp/>  
03-6256-0615 (IR室)

発行: 2023年9月

ネットワークシステムズ株式会社

目次

- 1 数字でみるネットワン
- 3 ネットワンが目指す姿、目指す社会
- 5 CEOメッセージ
- 9 取締役会議長メッセージ
- 11 ネットワンのあゆみ
- 13 事業の概況
- 15 こんなところにネットワン
- 17 netone valley開設

第1章 価値創造

- 19 価値創造プロセス
- 21 マテリアリティ
- 23 サービスシフトの加速
- 25 カスタマーサクセスの実現
- 27 価値創造を支える資本

第2章 成長戦略

- 29 中期経営計画の位置づけと進捗
- 31 COOメッセージ
- 33 CSDOメッセージ
- 34 CTOメッセージ
- 35 CFOメッセージ
- 37 CHRO・CRO・CCOメッセージ

第3章 経営資本

- 39 プロフェッショナル人材
- 41 設計力
- 42 グリーンICT
- 43 共創力

第4章 ガバナンス

- 45 コーポレートガバナンス
- 48 監査等委員会議長メッセージ
- 49 役員一覧

第5章 事業セグメント

- 51 エンタープライズ市場
- 53 通信事業者市場
- 55 パブリック市場
- 57 パートナー事業
- 59 財務ハイライト・非財務ハイライト
- 61 連結財務データ
- 63 用語集
- 64 外部からの評価

# 数字でみるネットワン

## 2022年度の主要実績

関連ページ P.29 第2章 成長戦略

### サービス比率

# 45.2%



サービスシフトを加速し  
カスタマーサクセスを実現

### ROE

# 20.1%



高水準の資本比率を維持

### 営業利益率

# 9.8%



ビジネスの高付加価値化と  
生産性改善

### 顧客満足度

# 78.3%



総合満足度が  
昨年度比0.1pt向上

### 社外取締役比率

# 66.7%



社外取締役のうち2名が女性。  
取締役会議長は  
女性社外取締役が務める

## 主要なマテリアリティ KPI進捗

関連ページ P.21 第1章 マテリアリティ

### 社会課題解決型 ソリューション売上高

2022年度 72億円 ▶ 2024年度 300億円



### 次世代人材の育成

- セキュリティ人材  
CISSP取得者  
2022年度 23名 ▶ 2030年度 80名
- 安全確保支援士  
2022年度 51名 ▶ 2030年度 100名
- クラウド人材  
フロント部門  
2022年度 93%増 ▶ 2030年度 50%増
- DX人材  
コーポレート部門  
2022年度 23名増 ▶ 2030年度 150名増

### 男性の育休・ 出産時特別休暇取得率

2022年度 68.0% ▶ 2030年度 90%



### 女性役職者比率

2023年4月 7.8% ▶ 2030年度 15%



### 新卒採用女性比率

2023年4月 28.6% ▶ 2030年度 50%



### 編集方針

[net one report]はネットワングループのすべてのステークホルダーの皆様にPurposeの実現に向けた成長戦略や価値創造、サステナビリティ経営の考え方や取り組みについてお伝えすることを目的として発行しています。今年度の[net one report]は“サービスシフト・サステナビリティ経営実践へ”をテーマに、2030年のありたい姿を見据えた価値創造の取り組みをご紹介します。また、別冊の「サステナビリティデータブック」では、マテリアリティの取り組みの進捗を中心にESGパフォーマンスデータを掲載しています。本レポートに掲載されている2014年度から2019年度までの決算数値には、2020年12月に公表した過年度決算訂正の内容が反映されています。

### 記載に関する注意事項

net one reportに記載されている各社の社名は、各社の商標または登録商標です。また、「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

### 参考としたガイドライン

経済産業省 価値協創ガイドンス

IFRS (国際財務報告基準) 財団  
国際統合報告フレームワーク



### 将来見通しに関する注意事項

本レポートには、リスク・不確実性を内包した将来見通しが記載されており、実際の結果とは大きく異なる可能性があります。これらの将来見通しは、現時点での情報に基づいており、過度に依拠できないことをご承知おきください。なお、当社では将来見通しの記載について、現時点以降の出来事や環境、予期せぬ事象の発生を反映し、更新して発表する義務を負うものではありません。

### 財務・非財務情報の開示ツール

[net one report]:当社グループの価値創造・サステナビリティにおける重要性・ストーリー性に特化したコンテンツで構成した統合報告書

サステナビリティデータブック (Sustainability Data Book: SDB): ESGに関する取り組み報告など非財務情報の網羅性に特化したデータブック

#### 財務情報

有価証券報告書  
決算短信  
決算説明会資料  
など

#### net one report

財務・非財務の統合  
重要性  
ストーリー性を重視

#### 非財務情報

サステナビリティ  
サイトなど

SDB  
非財務情報の  
幅広さを重視

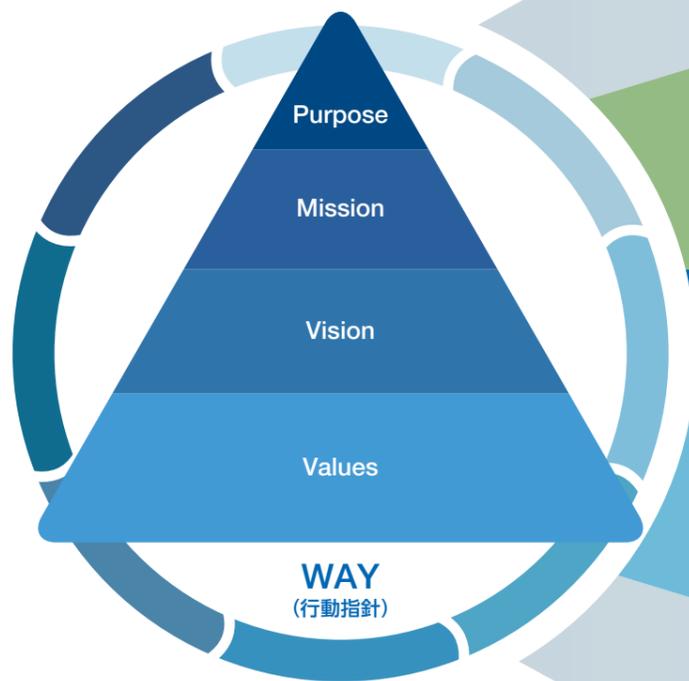
# ネットワンが目指す姿、目指す社会

あらゆる産業で加速度的にデジタル化が進展する中、私たちは人とネットワークのつながりをデザインすることで、その変化に主体的に関わります。ICTの利活用に通じた独自の目利き力を生かし、社会課題の解決に取り組むために革新を繰り返し、確かな技術力に裏打ちされた価値を社会に提供します。

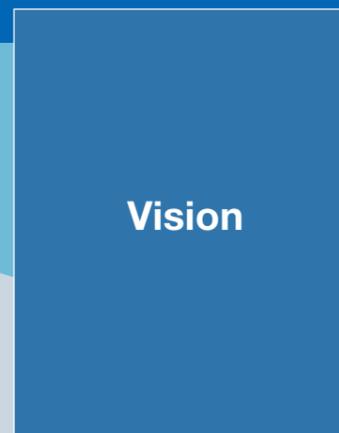
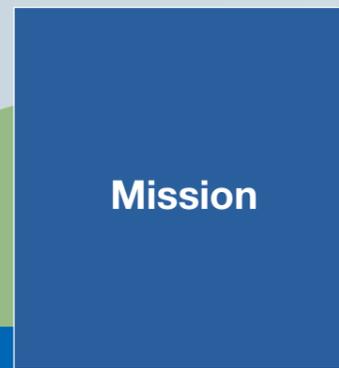
## 社会課題 解決

テクノロジーの進化  
ステークホルダーへの対応

PMVV-W



持続的成長に向けた  
変化への対応



中期経営計画

の注力3領域

- 少子高齢化
- 地方創生
- グリーン成長

- デジタルガバメント
- Society5.0を実現する社会基盤
- スマートマニュファクチャリング

人とネットワーク

の持つ可能性を解き放ち、伝統と革新で豊かな未来を創る

- 成長戦略
- 経営基盤強化
- 社会的責任

- サービスシフトの加速、強みの獲得・発揮 → カスタマーサクセスの高度化
- 企業文化改革／徹底した見える化／人財戦略
- サステナビリティ方針のもと、マテリアリティへの取り組みを推進

豊かな未来

Purposeの具現化

人とネットワークの持つ  
可能性を解き放つ

中期経営計画

の重点戦略

持続的

成長

**Purpose** 志 大義  
人とネットワークの持つ可能性を解き放ち、伝統と革新で豊かな未来を創る

**Mission** 使命  
我々は、一人一人が卓越した専門性と高い倫理観を持つプロフェッショナルであり、社会とお客様の課題解決に貢献する

**Vision** 目標 Goals

- ネットワークのリーディングカンパニーとしての高い誇りを持つ
- ネットワンならではの付加価値を創出し、継続した成長を実現する
- 絶え間ない自己研鑽で心と技術を鍛える精鋭集団であり続ける
- 幅広いステークホルダーへの責任を果たすため、適切な収益構造を維持する

# ネットワークの リーディングカンパニーとして 最適なICT利活用により 人の能力を最大限引き出し 「豊かな未来」を創造します

地政学リスクの顕在化、国内の人口減少など外部環境の変化を背景に、デジタル化の動きはますます加速しています。

デジタル化には、その基盤となるネットワークの存在が不可欠であり、ネットワングループへの期待を強く感じています。「デジタル化、待ったなし」とされる中で、当社グループは社会にどのような価値を提供していくのか。

私たちが描く未来について、ご説明していきます。

代表取締役社長 社長執行役員  
CEO (最高経営責任者)

竹下 隆史



## Purposeの実現

人とデジタルの関係性を再整理し、  
よりよい社会へグループの真価を発揮する時

当社グループは、「人とネットワークの持つ可能性を解き放ち、伝統と革新で豊かな未来を創る」をPurpose (志・大義) に掲げています。この「豊かな未来」を語る上では、まず、人とデジタルの関係性を紐解かなければなりません。ネットワークの進化は、情報流通における国境をなくし、ICTによる利便性はさまざまな場面で高まってきています。しかし今現在、人がICTを効果的に活用しているかという点では、まだ道半ばと感じています。例えば生

成AIは、人が1時間かけていた仕事を数分で行ってくれます。これは一見すると生産性が向上しているように感じますが、本来の生産性向上とは仕事にかかる時間の長短ではなく、AIの活用によって生まれた余剰を、いかに人にしかできないアウトプットに充てることができるかが重要だと考えています。「人の可能性を解き放つ」とは、まさにこのようなことを意図しています。ICTはあくまで人の営みにおける補助的なツールと位置づけ、人種、性別、国籍、障がいの有無に関わらず、あらゆる人が自らの能力を最大化するために活用する。そうしてすべての人がお互いに影響を及ぼし合いながら、目の前の課題を解決し

\*1 VALLEY:イノベーションセンターの中心となる場。人・技術・情報と出会い、コラボレーションやシナジーを加速

つつ、よりよい社会を創造していく。これが、当社グループが描く「豊かな未来」の在り方です。

「豊かな未来」の実現に向けては、当社グループが一貫して磨き続けている「目利き力」が原動力になると確信しています。私たちはコンピュータ・ネットワークが当たり前ではなかった創業当時から、ネットワークの進化が物理的な距離や人と人とのつながりに変革をもたらす、価値観や文化にまで影響を及ぼすであろうことを予見していました。そして、その変化が人にとって豊かなものになるよう、ネットワークの利活用を軸に据えて技術を磨き上げてきました。成功も失敗も自分たちで経験し、リアリティのあるリファレンスなど評価を蓄積することで、お客様の本当の課題や実現したいことが何かを見極める「目利き力」と、それを具現化する「実現力」を高めてきました。次々と生まれてくる新たな技術をキャッチアップし、その安全性を担保しながら、人が技術に合わせるのではなく、人が技術を使いこなすために、いかにして最適な利活用を提案するか。いよいよ当社グループの真の力を発揮する時だと感じています。

### 中長期ビジョン

#### 継続性を軸に、4つのテーマからなる「2030年のありたい姿」を定義

当社グループの中長期ビジョンについて取締役会で議論し、Vision(目標・Goals)に掲げた4つのテーマを軸に「2030年のありたい姿」を定めました。すべての根底にあるのは、継続性です。社会の公器として存続し続け、価値を提供し続けることは、企業に課せられた使命であり責任です。基本となるこの考えのもと、各テーマに込めた意図・意志をお伝えしたいと思います。

1つ目は、当社グループは全業種を含む国内企業において、他者から評価される「リーディングカンパニー」を目指す、としています。ネットワークのリーディングカンパニーとしての誇りを持つことに揺らぎはありませんが、非財務資本を重視したサステナビリティ経営など、ネットワーク以外でもリーディングカンパニーを目指します。リーディングカンパニーか否かは、自らが主張するものではなく、他者から評価されるものだとは私と考えます。マーケットやサステナビリティ関連指標も含め、全方位から客観的な評価を受け、模範的な企業だと認められる。そうして、国内のロールモデル企業となる。これが次の当社グループが進む道です。

客観的な評価につながる価値創造を目指し、「付加価値」を高め続けることが2つ目の視点です。ここには、目利き力や実現力はもちろん、当社グループの存在そのもの

のが付加価値となる、という意志も込めています。サステナビリティ経営のもとですべての社員が生き生きと働き、お客様や社会によりよい影響を及ぼすことができる存在となっていきます。

ここまでご説明した企業像へと進化するべく、3つ目にプロフェッショナルが集う「精鋭集団」をつくり上げます。当社グループが考えるプロフェッショナルとは、エキスパートとは一線を画すものです。「自分一人だけができる」という状態はエキスパートにすぎず、知的資本を体系化して伝承できる、つまり、組織としての力を高めていける人財こそが真のプロフェッショナルだと考えます。今後の当社グループは、チーム力を礎とするリーディングカンパニーへと変貌を遂げていきます。

最後に4つ目の「収益構造」については、当社グループの継続的な成長を掲げました。適正な収益構造を確立し、自分たちの力で着実にネクストステップへと踏み出せる基盤をつくり上げることで、次なる価値創出へとつなげていきます。

中長期ビジョンの達成指標としては、中期経営計画(以下、中計)終了時点で5つの文化の定着を目指します。5つの文化、それは、「チームで価値を生み出す文化」「チャレンジを楽しむ文化」「目的志向の文化」「サポートし合う文化」「リスクと向き合う文化」です。各文化は、それぞれ独立したものではなく、密接に関係しています。リスクを避けるのではなく、目的を達成するためにそのリスクをいかにコントロールするか、そのためにチームとしてお互いどのようなサポートが必要かを考えてチャレンジする。そしてチームで新たな価値を生み出していく。

このような新たな文化を定着させていくことは企業文化改革の一つでもあり、ガバナンス強化への一丁目一番地です。「2030年のありたい姿」の実現は、社長就任時にお伝えした私の使命を果たすための重要な通過点だと認識しています。

### 中期経営計画初年度の進捗

#### 次なる飛躍に向けて土台を整えた1年 人財戦略、経営基盤強化を一体的に推進

2022年度は、総じて手応えを感じる1年となりました。中計の成長戦略で特に重視しているサービス戦略は、そのベースが整いつつあります。2年目となる2023年度が今後の飛躍に向けた分岐点になると考えていますが、社員の普段の何気ない会話からも、ネットワーク機器を中心とした物販モデルの話ではなく、サービスの話題が当たり前のように聞こえてくるようになりました。

サービスシフトは、当社グループの継続性において極めて重要な戦略です。継続的なストック型ビジネスの構築により、通年で安定的な収益確保と要員計画、人材育成が可能となります。また、サービスというカタチでお客様とも継続的な関係性を築く必要があります。そのためにも、サービスメニューを構築する上でさまざまな顧客ニーズに対応できるよう、“フルカスタマイズに近い共通化”を実現することがポイントです。

人材戦略については今後、「2030年のありたい姿」、つまり“To-Be”に向け、求める能力の定義づけと適切な人員配置計画の立案を開始します。その上で、未来を起点としたバックキャストिंगによって現状とのギャップを洗い出し、必要な施策を打っていきます。さらに、これらのプロセスを社員に開示することで、社員自身の「ありたい姿」と会社が考える個人の適性・素養とをすり合わせ、エンゲージメントを高めていく計画です。そのスタート地点として、2022年度は新たな人事制度を構築しました。社員は当社グループが価値を創造するための源泉そのものです。社員一人ひとりが自らの手でキャリアを描き、能力を磨き、適正な評価を通じて、さらにパフォーマンスを向上させる。その結果として、当社グループが継続的に成長する。このプラスの循環を生み出すべく、処遇、育成、採用など、総合的な戦略を推進していきます。

次に、経営基盤強化も着実に歩みを進めています。企業文化改革の一環として、2022年度は企業理念体系の浸透活動に注力してきましたが、その中で社員からの“共感”を強く感じています。中計最終年度となる2024年度には、この“共感”を自らが行動を起こせる“共振”フェーズへと前進させることを目指します。さらにその先には、周囲に影響を及ぼすことができる“共鳴”フェーズへと昇華させていきたいと考えています。

### 第二の創業

#### 「境界」をなくすことで 真のイノベーションを追求し、 革新を生み出すネットワングループへ

資本金2億円、社員10名からスタートした当社は、今年創立35周年を迎えました。現在、資本金122億円、社員数も2,500名を超え、売上規模は上場した2000年と比較して6倍以上となりました。ここまで事業を継続することができたのは、お客様、パートナー、株主、社員とご家族、地域社会の皆様など、多くの方からの支えがあったからに他なりません。

私たちは今、これまでの歩みと歴史を振り返るととも

に、さらなる成長を果たすべく、新しいネットワングループをつくろうとしています。いわば、第二の創業です。2023年5月には、「新しい価値を創造し、豊かな未来を切り拓くチャレンジの場」として、新事業拠点「イノベーションセンター(netone valley)」を開設しました。このnetone valleyを起点に、私たちは未来の創造に着手します。キーワードは「境界をなくす」です。「境界」には、社員の働き方はもちろん、社員とステークホルダーの皆様との関係性も含まれます。社員に対しては、自由にこの場を活用して、自分たちの働き方や生活など、新しい未来を創造してほしいと伝えています。またステークホルダーの皆様にも、この場で私たちと未来につながるアイデアを交わしていただきたいと思っています。その意味で、netone valleyは巨大な“縁側”と言えるのかもしれませんが、家の中でも外でもない場所に人が集い、あてもない、こうでもない会話をする古きよき“縁側”のように、ビジネスの常識にとられないフランクな場で、共にたくさんの可能性を模索していきたい。真のイノベーションとは、このような時間と場所でこそ生まれるのではないかと、私は考えています。

netone valleyに完成はありません。今後も設備やソフトのアップデートを計画しています。そして、その中にいる私たち自身もまた、一瞬も留まることなくアップデートし続けます。伝統を糧に革新を生み出すことで、人とネットワークの持つ可能性を解き放つ。そして、その革新を次なる伝統へ――。当社グループが生み出すこれからの革新に、また、当社グループが描く「豊かな未来」に、期待をお寄せいただき、ご支援を賜れますと幸いです。





社外取締役  
取締役会議長  
独立役員  
弁護士

伊藤 真弥

Photo: netone valley [INFORMATION HUB]

\*1 さまざまな情報を収集する場。偶発的な出会いを促進し、個人の探求力を強化

### 取締役会議長メッセージ

## 社内外とのコミュニケーションを深めながら「攻め」の経営へのシフトを後押ししていきます

### ガバナンス改革

#### 経営陣の強い思いのもと ドラスティブな改革を実行

2022年度、当社は監査等委員会設置会社に移行し、取締役9名中6名を社外取締役にするなど、ガバナンス体制が大きく変化しました。これだけのドラスティブな改革を短期間で実行できたのは、再発防止に向けた改革の必要性や強い危機感を経営陣が共有し、会社の方向性について社員との対話を重ねたことで、活動の意義が社内に浸透していったためと感じています。

取締役会の改革では、経営委員会等への権限委譲に

よって取締役会に上程される議案数を絞り込んだことに加え、決議事項や報告事項とは別に、経営上の重要テーマに関する「審議事項」を新設したことで、重要事項の議論により集中できる体制となりました。議論の焦点も、再発防止策の浸透から、当社グループの将来性や成長性に移っていきました。盤石なガバナンス基盤を維持しつつ、次なる成長に向けた「攻め」の会社運営体制について真剣に議論を進めています。このような議論をさらに活発化させるためにも、取締役会において各取締役が個々の専門性を発揮し、多様な意見が交わされるように運営をリードしていきたいと考えています。

### 実効性評価における課題と対応

2021年度の課題	2022年度の対応状況
経営戦略を踏まえた各種議論の充実	重点審議テーマとして「見える化」を設定し、3か月に1回の頻度で客観的なデータに基づき当社グループの状況等について議論した。毎月の取締役会でガバナンス・企業文化諮問委員会から企業文化改革や再発防止策の進捗などについて報告がなされ、議論を行った。
取締役会付議事項の見直し	監査等委員会設置会社への移行を機に、従来の取締役会の決裁権の約70%を経営委員会等に委譲した。
計画的な付議による重要議題における議論の時間の確保	期初に年間アジェンダを策定することにより年間を通して計画的な運営が実現した。取締役会の議案数も前期比(7月～翌3月)で165件から102件(38%減)に減少する一方、1議案当たりの平均所要時間は13分から21分に増加した。

### 指名・報酬制度の強化 次世代経営人財の見極めと 報酬体系の見直しに注力

従来の諮問委員会から、指名諮問委員会と報酬諮問委員会へと改組したことも、ガバナンス改革の一つです。私は両委員会の委員として、取締役会での議論の結果が、それぞれの施策や制度に反映されているかを検証しています。

指名の面では、コンプライアンス・ガバナンス基盤を重視し、「攻め」の経営体制を見据えたサクセッションプランを策定しました。社外取締役は次代の経営層候補者の適性を検証・評価する役割を担っています。適切な次期経営候補を推薦するためにも、社外取締役と候補者が意見交換をする機会を設けていながら、候補者一人ひとりのスキルやパーソナリティを理解していきたいと考えています。

報酬の面では、投資家との価値共有の視点を持って業務執行にあたることを目的に、CxOに譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。さらにサービス比率の進捗や社員意識調査の結果など業績以外の指標もCxOの報酬に反映させる制度の構築が進んでいます。

また、社会全体で人財が不足する中で「攻め」にシフトしていくためには、相対的に魅力的な報酬体系が不可欠です。2023年7月から報酬制度が変更となりましたが、より魅力的な報酬制度となるよう、今後も継続して見直しを進めていきたいと考えています。

### 「攻め」の経営

#### サービスシフトの加速に向けて リスク管理をサポート

社外取締役に経営への牽制機能が求められますが、社外の視点から「攻め」の経営をサポートすることも重要な役割だと認識しています。「攻め」には必ずリスクが伴い、前例のないリスクも存在します。それは成長に向けて避けては通れないものです。

業務執行側が前に進むようとしているときに私たち社外取締役が果たすべき役割は、自由闊達な発想や挑戦に対して、想定されるリスクや対処法を積極的に示してサポートしていくことだと考えています。当社の社外取締役は、多岐にわたる専門性や危機対応の経験を有するメンバーが揃っており、豊富な知見やノウハウをリスク管理に生かせる体制があります。攻めのサービスでお客からの全面的な信頼を得るためにも、ニーズにお応えするために必要なアドバイスをを行い、執行側との連携をさらに深めていきたいです。

### 2030年に向けて ネットワングループが適正な評価を 得るためのコミュニケーションに尽力

当社グループは、新たに定めた「2030年のありたい姿」において、ネットワーク分野に留まらず、すべての企業活動におけるリーディングカンパニーとして社会に認識されることを目指しています。その上で重要になる課題の一つが、ダイバーシティ&インクルージョンの進展です。マテリアリティKPIで目標に掲げている女性比率を達成していく上で、生え抜きの女性取締役が輩出されるような組織基盤づくりをしていかなければなりません。最終的な意思決定の責任を持つポジションに女性がいることで、女性社員にとって心の支えになるだけでなく、役割を持つことへの意識につながると考えています。また、国内外で日々新興勢力が台頭する変化の激しい業界の中にあって、グローバルな視点を踏まえた外国人の登用や、ICT業界をリードする若い世代の登用も必要となるでしょう。

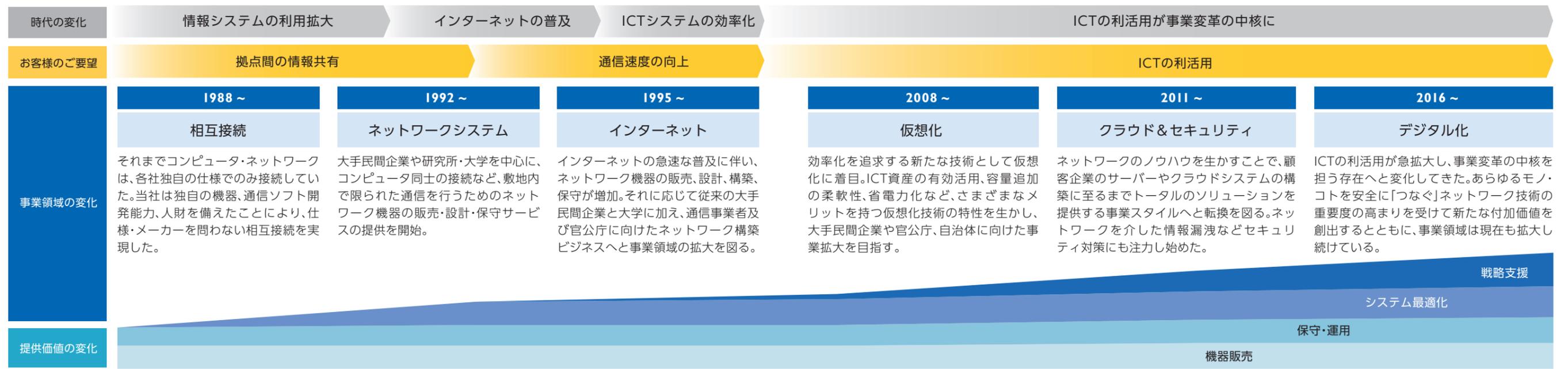
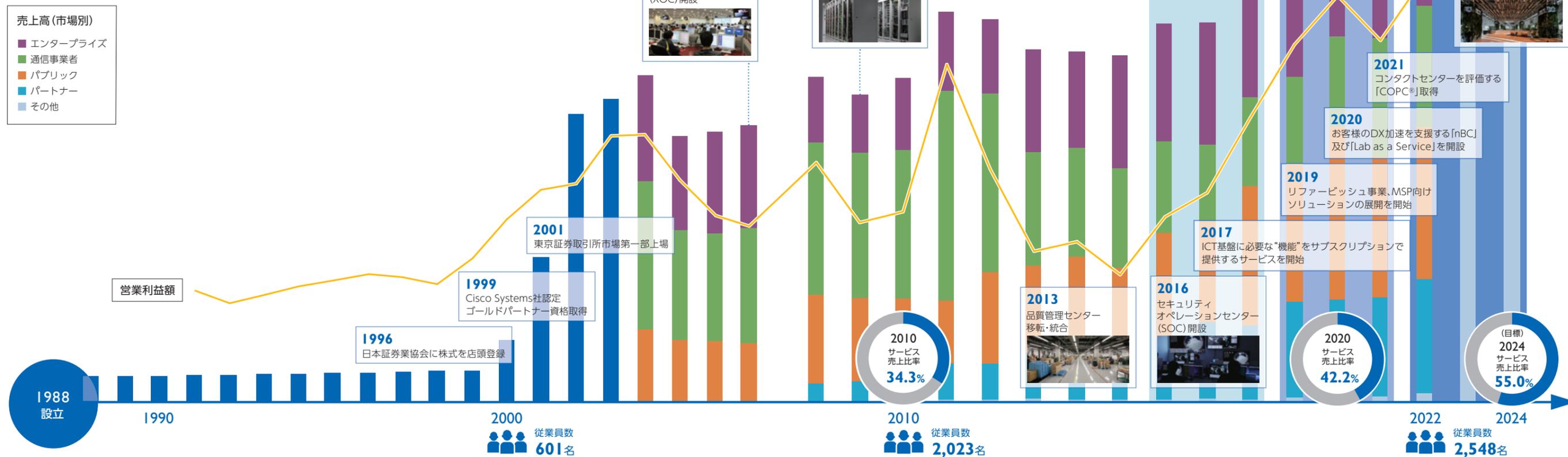
そのために私自身ができることとして、社員との交流の場を積極的に設けて、対話を進めてきました。対話をきっかけに社員一人ひとりが自身のキャリアや可能性について考えて、もっと積極的に自分自身の考えや思いを発信してくれることを期待しています。そうした社員が増えることで、積極的に会社を牽引するようリーダーが増え、会社として新しい成長につながっていくと考えています。

現在の取締役会は、「2030年のありたい姿」を軸に全員が同じ方向を向いており、当社グループのガバナンス体制は磐石であると考えています。しかし、ガバナンスは定型的な情報開示だけでは伝えられないものでもあり、株主・投資家の皆様にも、改革が形式的なものでないことを理解していただきたいという思いがあります。そのためには、取締役会や各委員会での活動や議論内容をできる限り具体的に伝え続け、納得していただくことが必要です。当社グループが強固なガバナンスのもとでビジネスを発展させている会社だと評価されることを目指し、積極的なアクションを起こしていくことが、取締役会議長としての私の責務です。



# ネットワークのあゆみ

当社は、1988年にネットワークシステムを構築する専業会社として、ルータ・スイッチ等の情報通信機器の仕入・販売から事業を開始しました。以来、高度なネットワーク技術を差別化要素としてICTの進化とお客様ニーズの変化に対応しながら成長を続け、クラウド・セキュリティ・IoT等のICT基盤全体にまで事業領域を拡大しています。



**2022-2024 中期経営計画**  
新理念体系の具現化に向けた成長戦略の遂行と経営基盤の強化(サービスシフト)

**2019-2021 中期事業計画**  
次世代に対応する変革(統合サービス事業)

**2016-2018 中期事業計画**  
継続した成長(クラウド・セキュリティ)

インターネット・ソリューション

価値創造

成長戦略

経営資本

ガバナンス

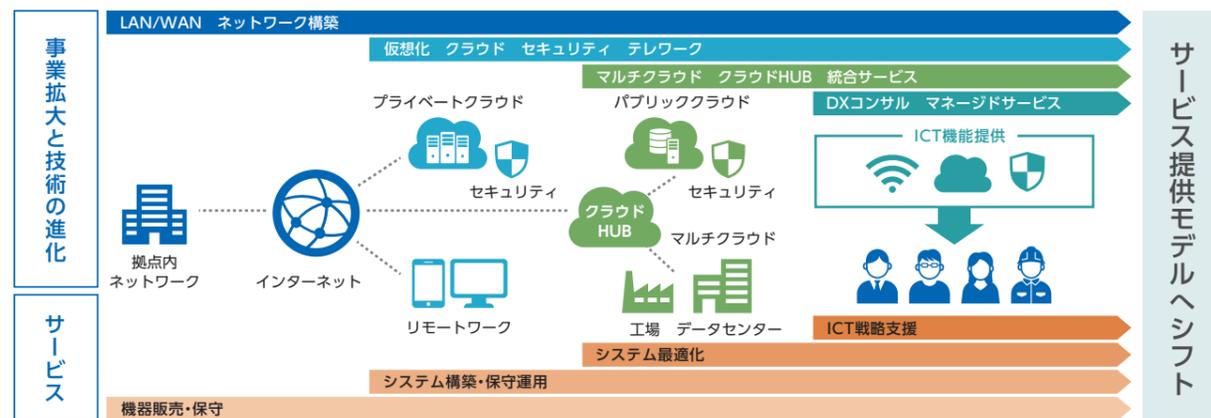
事業セグメント

# 事業の概況

当社グループは、大規模な企業や行政機関を中心に、ICT技術を生かしたビジネスモデルの変革や働き方改革などを実現する包括的な仕組みの導入と継続的なシステムの最適化をサポートしています。

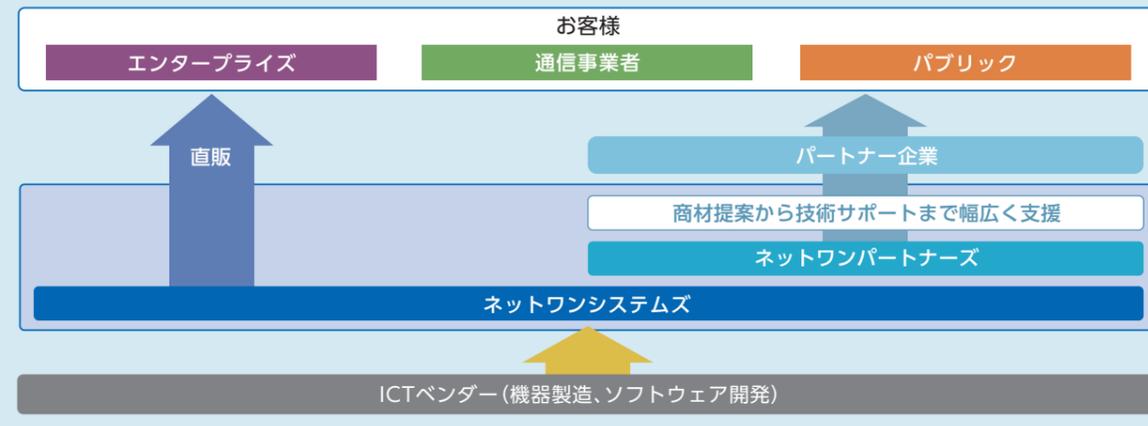
## ネットワークを核とした事業領域の拡大

当社グループはネットワークを強みとして、ICT活用需要の増加に伴い、事業領域を拡大してきました。近年、マルチクラウド化が加速する中で、クラウド同士を安全かつ機能的に接続するネットワークは必須となり、現在では、クラウドシステムへの対応、サイバーセキュリティ対策、DXに向けたICT基盤全般の支援を担うようになっています。当社グループのビジネスモデルは、次世代システムの導入に向けたグランドデザインの提案から多様な製品を最適に組み合わせた効率的なシステムの構築とともにシステムのライフサイクル全般を支援するサービス提供モデルへとシフトしており、事業領域はさらに広がり続けています。



## 事業セグメントの特色

当社グループは事業セグメントをお客様の業種に合わせて大きく4つに分類しています。各セグメントの構成比は概ね20~30%とバランスの取れた構成になっています。エンタープライズ、通信事業者、パブリックの3市場では、直販モデルでお客様にシステムの提案から各種サービスまでを提供し、パートナー事業では、情報システムを一括して請け負うシステムインテグレーターとの協業を通じた商品・サービスを販売する再販ビジネスを展開しています。また、従来の直販モデルに加えて、通信事業者やパートナー企業との共創や企業グループ向けの支援も交え、当社グループからの直接アプローチが難しいお客様にも効率よく提案する多角的な市場の獲得を進めています。



2022年度 売上高 2,096億円



\* その他、報告セグメントに含まれない事業セグメント(グローバル事業等)があることから、上記構成比の合計は100%になりません

	主な市場・業種	強み・特徴
	<b>エンタープライズ市場</b> 製造/非製造/金融 ●クラウドシステム ●セキュリティ対策 ●働き方改革	●長年、高品質なネットワーク基盤整備を提供してきたことによるお客様からの厚い信頼 ●厚い信頼を背景に、お客様と当社グループのICT活用ノウハウを共有。より柔軟でより実践的なクラウド利用、セキュリティ強化、働き方改革が可能に
	<b>通信事業者市場</b> 通信事業者/ISP*1 ●サービス基盤 ●法人向けビジネス *1 ISP: インターネットサービスプロバイダ	●大規模ネットワークの設計・構築実績を多数保有 ●高度なネットワーク設計に基づく、マルチベンダー製品のインテグレーション及び運用自動化など
	<b>パブリック市場</b> 自治体/教育/文教/ 社会インフラ/ヘルスケア ●クラウドシステム ●セキュリティ対策 ●キャンパスネットワーク	●お客様の課題を明確化するコンサルティング機能 ●ICT基盤の設計、構築、保守、運用、最適化、改善提案までのライフサイクル全体の最適化
	<b>パートナー事業</b> システムインテグレーター ●パートナー企業との協業に特化 ●ネットワーク ●最先端ICT商材	●海外製品の多様なラインナップの取り扱い ●品質保証や技術検証及び提案支援や保守サービスなどの付加価値サービスの提供

\* 本ページ及び第5章に掲載されているセグメント別の売上高には、外部顧客への売上高を使用しています

# こんなところにネットワーク

当社グループのソリューション、サービスは、さまざまな場所・場面で用いられ、社会インフラを支えています。ネットワーク技術を強みに、社会をつなぎICT利活用に貢献することで、マテリアリティである「安心・安全な高度情報社会の実現」に取り組んでいます。

コーポレートサイトでは、詳細な説明付きのコンテンツがご覧いただけます。  
 『こんなところにネットワーク』  
<https://www.netone.co.jp/company/discovery/>



### エンタープライズ市場

**主な貢献シーン**

- オフィス: リモートワーク/ゼロトラスト
- 工場: スマートファクトリー
- 建設: スマートビルディング
- 物流: スマートロジスティクス

**グループICT基盤の統合**  
 統一されたセキュリティポリシーに基づく、ICT利活用とガバナンスを強化

統合運用サービス

セキュリティ → プライベートクラウド / パブリッククラウド

SASE/ゼロトラスト | 認証連携

グループ企業 | オフィス | 工場 | リモート自宅

監視運用 | モニタリング

### パブリック市場

**主な貢献シーン**

- 自治体: セキュリティクラウド、強靱化、業務プロセス電子化/自治体CRM
- 教育機関: スクールシステム/GIGAスクール
- 病院: 働き方改革、遠隔医療、院内Wi-Fi/セキュリティ

**DX時代を見据えたICT基盤刷新**  
 高度デジタル化社会に向けた高品質かつ拡張性のあるネットワークシステムへの高度化

インターネット | クラウド | LGWAN

セキュリティクラウド | データセンター | SOC (監視)

庁舎 | 地方庁舎 | 事務所 | 保健所等

カスタマーサクセスチームによるライフサイクル支援

### 通信事業者市場

**主な貢献シーン**

- サービス基盤: ICTプラットフォーム、セキュリティクラウド
- 法人ビジネス: ICT基盤構築支援

**事例: 5Gを活用したMEC<sup>\*1</sup>基盤の構築**  
 次世代サービス基盤に向けた技術革新を先導し、お客様と共に新たな市場を共創

net one → 5G → 基盤構築

サービス企画支援 | 次世代基盤採用 | 社会課題解決

\*1 MEC (Multi-access Edge Computing)

### パートナー事業

**主な協業シーン**

- 商材提案: 製品選定・販売支援・技術サポート
- 機能提供: 調達・品質管理・物流の包括的支援
- MSP支援: 特定事業向け商材の提案・供給管理

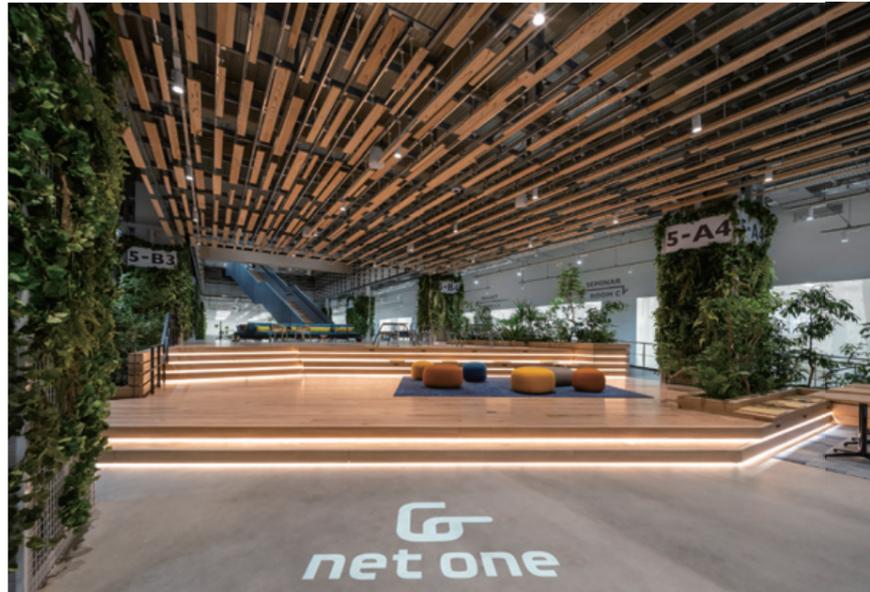
**パートナー事業のビジネス**  
 システムインテグレーターとの協業を通じた商品・サービスを販売する再販ビジネスを展開

nop net one Partners

システムインテグレーターとの協業による再販ビジネス、通信事業者やパートナー企業との共創や企業グループ向けの支援

法人顧客

# 新しい価値を創造し 豊かな未来を切り拓くチャレンジの場 “netone valley”を開設



昨今、生成AIの台頭や運用自動化など、社会を取り巻く環境が大きく変化してきている中、イノベーションを生み出す価値創造型人材の重要性が高まっています。当社グループも変化していく社会に対し価値を提供し続けるため、ビジネスモデルをサービス提供型へシフトし、価値創造型へのワークスタイル変革を推進していく必要があります。新しい出会いと多様なコラボレーションといった、人と人のネットワークによって生み出されるイノベーションで、豊かな未来を創造する。これらを実践していく場が、イノベーションセンター“netone valley”です。



## Solution

DXのリファレンスモデルを追求したICT基盤で、お客様へ最適なソリューションを提案

お客様に提案する前のテクノロジーを、netone valleyで導入し、評価し、ノウハウを蓄積しています。また高度なセキュリティで自由度を支え、利便性と安全性を両立することで、パートナーやお客様と共に実証実験を行うことも可能です。



**PROJECT ROOM**  
パートナーやお客様との新たなビジネス・サービスを創出する場

## Communication & Collaboration

コミュニケーション・  
コラボレーションの活性化を促し、  
風通しのよい企業文化を醸成

アイデアやイノベーションの創出、企業文化醸成や理念浸透には、社員同士が密なコミュニケーションを取ることができる環境づくりが必要です。netone valleyでは、社員同士のさまざまな活動を促す場を設けることでコミュニケーションを活性化し、社員同士の相互理解から組織の一体感を醸成します。



**PARK**  
気軽なコミュニケーションを促進するオフィススペース

## Innovation

社会課題解決を目的とした  
シナリオを一緒に生み出し、  
イノベーション創出を加速

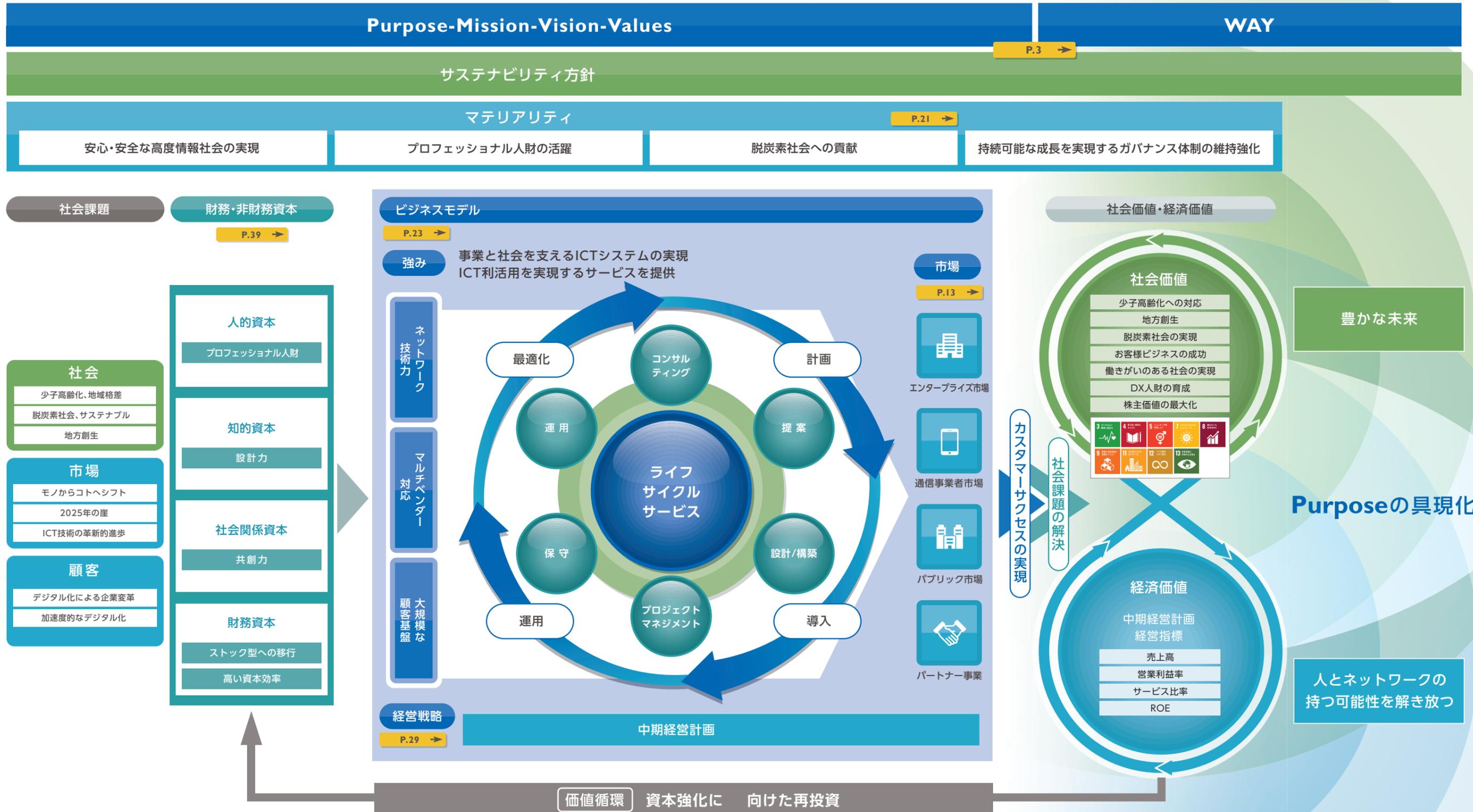
netone valleyでは、多様な最先端技術や新しいサービスに触れ、体験することができます。お客様やパートナーと共創し、新しい価値を生み出し、「デジタル技術を生かした社会課題解決」に取り組んでいきます。



**INNOVATION SHOW CASE**  
最新テクノロジー組合せの紹介や、新しいサービスなど、ネットワンブランドが体験できる場

# Purposeの具現化に向けて ネットワークを強みにカスタマーサクセスを実現し 社会的価値と企業価値を創出します

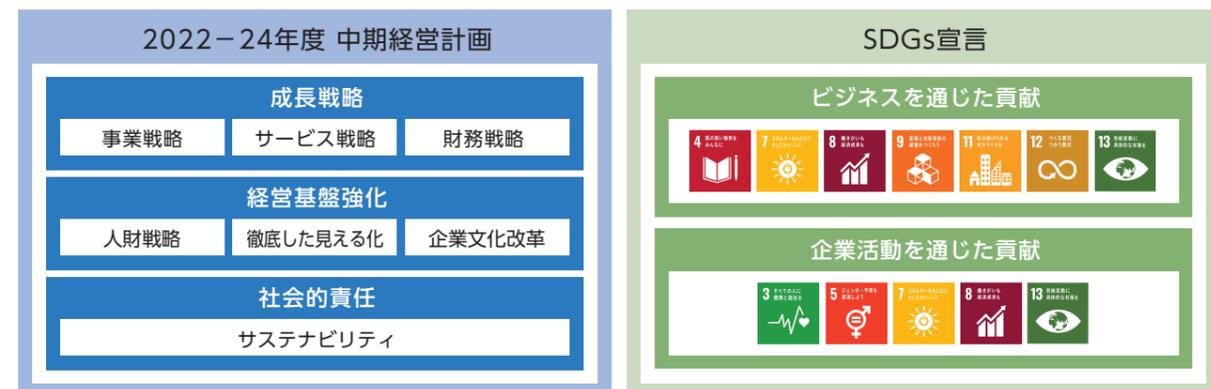
当社グループは、ネットワーク技術力、マルチベンダー対応、大規模な顧客基盤から培われた目利き力により、中立的な立場から最適なシステムを実現します。  
さらに、顧客に先駆けて自社内への導入で蓄積した利活用ノウハウを駆使することで、カスタマーサクセスの実現を通じた社会課題の解決を果たします。



# 持続的成長に向けた 機会とリスクをマテリアリティとして特定し サステナビリティ経営を推進します

## サステナビリティ経営の全体像

Purposeをはじめとする企業理念体系とサステナビリティ方針のもと、持続的成長における重要課題としてマテリアリティを特定しました。マテリアリティは、中期経営計画及びSDGs宣言で具体的な取り組みに落とし込まれています。



## マテリアリティの位置づけと特定

当社の持続的成長に向けた機会とリスクに対して、事業成長と社会課題解決の両軸での影響度の高さから優先順位づけを行い、特に重要度の高い4つの課題をマテリアリティとして特定しました。

<b>安心・安全な高度情報社会の実現</b> 取り組みの方針 当社の強みであるネットワーク技術を核とした高品質なサービスを通じて安心で安全な高度情報社会の実現に貢献する	<b>プロフェッショナル人財の活躍</b> 取り組みの方針 持続的成長に向けて、競争力の源泉である多様な人財を育成・確保し、各々が活躍できる職場環境を構築する	<b>脱炭素社会への貢献</b> 取り組みの方針 気候変動に対して、ビジネスを通じた温室効果ガス排出量削減と自社の事業プロセスにおける環境負荷削減の両軸で取り組む	<b>持続可能な成長を実現するガバナンス体制の維持強化</b> 取り組みの方針 企業価値向上に向けて、ガバナンスを強化するとともに、ステークホルダーとのより強固な信頼関係を構築するために、企業文化の改革に取り組む
--	---	---	--

サステナビリティ経営のさらなる推進のために、持続的成長に向けた機会とリスクの観点で重要度の高い課題をマテリアリティとして特定し、KPIを設定して進捗を管理しています。加えて、マテリアリティへの取り組みを通じたSDGsへの貢献を「SDGs宣言」として表明しました。

## マテリアリティのKPIとSDGsへの貢献

マテリアリティ(サステナビリティサイト)  
<https://www.netone.co.jp/sustainability/materiality/>

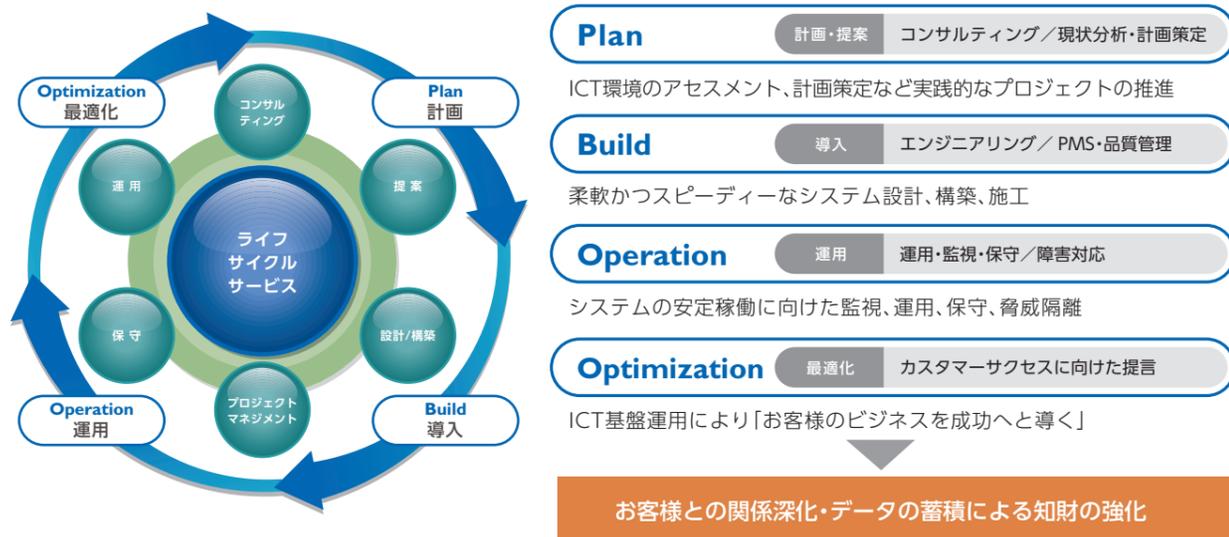
安心・安全な高度情報社会の実現			
テーマ1	KPI	2022年度実績	
<b>課題・領域別ソリューション・サービスの提供</b> 4 質の高い雇用   8 質の高い雇用   9 持続可能な産業とイノベーション   11 持続可能な都市とコミュニティ   12 持続可能な消費と生産 中期経営計画の注力3領域[デジタルガバナメント][Society 5.0][スマートマニュファクチャリング]を中心とした社会課題解決型のソリューション・サービスを提供することで、当社の事業成長と持続可能な社会の実現を目指します。	● 社会課題解決型ソリューション(中期経営計画注力3領域)の売上高 2024年度目標:300億円	72億円	
テーマ2	KPI	2022年度実績	
<b>サービスビジネスの拡大と推進</b> ICT市場が大きな転換期を迎えている中で、当社が中長期的に、持続的に成長していくために、サービスビジネスを中核としたビジネスモデルへのシフトを加速します。	● サービス比率 2024年度目標:55%	45.2%	
プロフェッショナル人財の活躍			
テーマ1	KPI	2022年度実績	
<b>次世代を担うIT人財の育成</b> 事業成長に向けてソリューション・サービスにおける競争力を高めるために、セキュリティ人財・クラウド人財の育成を強化するとともに、コーポレート部門の機能強化を目的として、DXスキルの獲得に注力していきます。また、次世代を担う学生を対象に、ネットワークの知財を活用した学びの機会を提供することで、将来のICT人財の育成に貢献します。	● セキュリティ人財( )は2021年3月時点の人数 CISSP取得者 2030年度目標 80名(22名) 安全確保支援士 2030年度目標 100名(41名) ● クラウド人財( )は2021年3月時点の人数 フロント部門 2030年度目標 クラウド人財50%増(232名) ● DX人財(データ分析関連資格取得者) コーポレート部門 2030年度までに150名増 業務改善提案 100件(2022~2030年度の累計) ● 次世代ICT人財の育成 産学連携などを通じた次世代IT人財育成プログラムを拡充	23名/(2022年度目標)24名 51名/(2022年度目標)46名 448名/(2022年度目標)239名 23名/(2022年度目標)25名 7件 推進中	
テーマ2	KPI	2022年度実績	
<b>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</b> 多様な人財が相互に認め合い、個性を生かして活躍するための環境・制度を整備することで、生産性の向上やイノベーション創出の促進を図ります。	● 女性役職者比率( )は2021年3月時点の人数 2030年度目標:15%(6.5%) ● 新卒採用女性比率( )は2021年3月時点の人数 2030年度目標:50%(35.5%) ● 男性の育休及び出産時の特別休暇取得率向上 2030年度目標:90%の実現	7.8% 28.6%/(2022年度目標)35.5% 68.0%	
脱炭素社会への貢献			
テーマ1	KPI	2022年度実績	
<b>ビジネスを通じた温室効果ガス排出量削減</b> 7 持続可能なエネルギー   13 気候変動 お客様や社会における温室効果ガスの排出削減に貢献する「グリーンソリューション」の開発・提供によって、脱炭素社会の実現への貢献と当社の成長を両立します。	● グリーンソリューションの拡大 お客様・社会における温室効果ガス排出量削減に貢献するソリューションとサービスの開発・拡大	創出3件 1.遠隔支援 2.データ消去証明 3.DC電力可視化	
テーマ2	KPI	2022年度実績	
<b>自社の事業プロセスにおける排出量削減</b> 7 持続可能なエネルギー   13 気候変動 自社の事業プロセス及びサプライチェーンにおける排出量を削減し、気候変動によるリスクの低減に努めます。	● 低消費電力製品及びサービス販売の拡大 CO <sub>2</sub> 排出量の大部分を占める、「製品及びサービスの購入と販売」を主な削減対象とし、購入・販売価格当たりのCO <sub>2</sub> 排出量を削減	Scope2、3 売上高原単位 25.6%削減/(2022年度目標) 3.5%削減 *一部排出量確定前のため暫定値になります。	
持続可能な成長を実現するガバナンス体制の維持強化			
テーマ1	KPI	2022年度実績	
<b>企業文化の醸成と内部統制強化</b> 新生net oneを具現化する企業文化を醸成するとともに、不祥事の再発防止をはじめとする内部統制を強化します。	● 企業文化の醸成に向けた取り組みとして社員意識調査を毎年実施 (将来的には調査結果を開示する予定です) ● 再発防止策の進捗報告 再発防止策の運用状況について半年に1回当社ウェブサイト上で報告	全社員対象 9月末に実施 2022年度下期運用状況の詳細を当社ウェブサイトに公開	
テーマ2	KPI	2022年度実績	
<b>健康経営の実現</b> 3 気候変動   3 気候変動 事業の成長・継続において不可欠となる社員の心身の健康を維持するために、健康経営に取り組めます。	● 健康経営優良法人への認定 2024年度目標:健康経営優良法人認定	推進中	

# サービスシフトを加速し顧客サクセスを通じた社会課題解決と収益性の向上を目指します

当社グループは中期経営計画においてサービスシフトを掲げ、フルカスタマイズの先進事例を横展開し、共通化・自動化することでお客様に新たな価値を提供するサービスを創出しています。

## ビジネスモデルの全容 (P-B-O-O)

当社グループは、お客様のICTライフサイクル全体を支援しており、ネットワークをはじめとした先端技術を組み合わせる強みを生かした最適なソリューション、サービスを提供しています。運用の改善から中長期的なグランドデザインの策定まで全体最適化を目指したご提案を重ねることで、お客様とのより深い関係性を築いています。



## サービスシフトによる新たな価値創造

既存コア事業の強化を起点としたサービス事業の探索により、新たな価値を創造する3つのサービスを創出するとともに、機能提供型サービスとプラットフォームを確立し、ストック型ビジネスを強化します。

### 当社の強みとデジタルを融合させた独自のサービスを提供

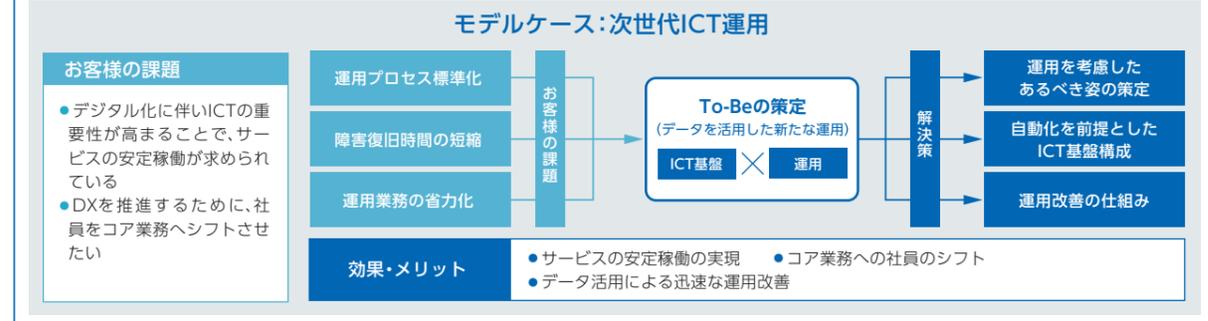
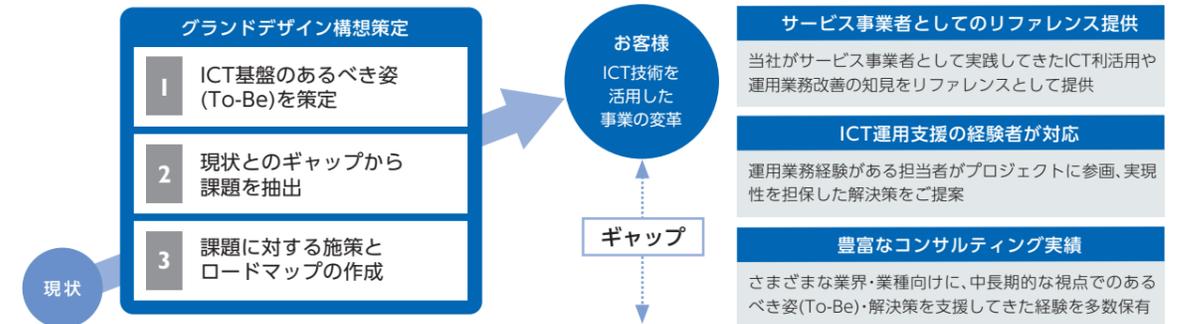


### 新たな価値を創造する3つのサービスモデルを創出

フルカスタマイズ	共通化・自動化	
<b>DX戦略コンサルティングサービス</b>	<b>マネージドサービス</b>	<b>自社クラウドサービス</b>
ICT利活用の在り方、事業貢献に向けたICT戦略策定を支援	顧客システムの継続的な稼働を行うための機能と運用をトータルで提供	当社の強みを生かしたサービス創出モデルにより独自のサービスを提供
<b>強化のポイント</b> ●機能拡充・メソッド確立 ●付加価値提案の加速	<b>強化のポイント</b> ●運用プロセスデジタル化 ●保守運用体制の効率化	<b>強化のポイント</b> ●サービス創出体制の確立 ●基盤創出による差別化

## 事例 フルカスタマイズ ICTマネジメント変革支援サービス

戦略から運用・改善までの一貫したサービス提供の知見から、実現性の高いデザイン・計画策定を支援します。あるべき姿 (To-Be) を描き、それを実現するための支援 (伴走) を行い、お客様と共にゴールを目指します。

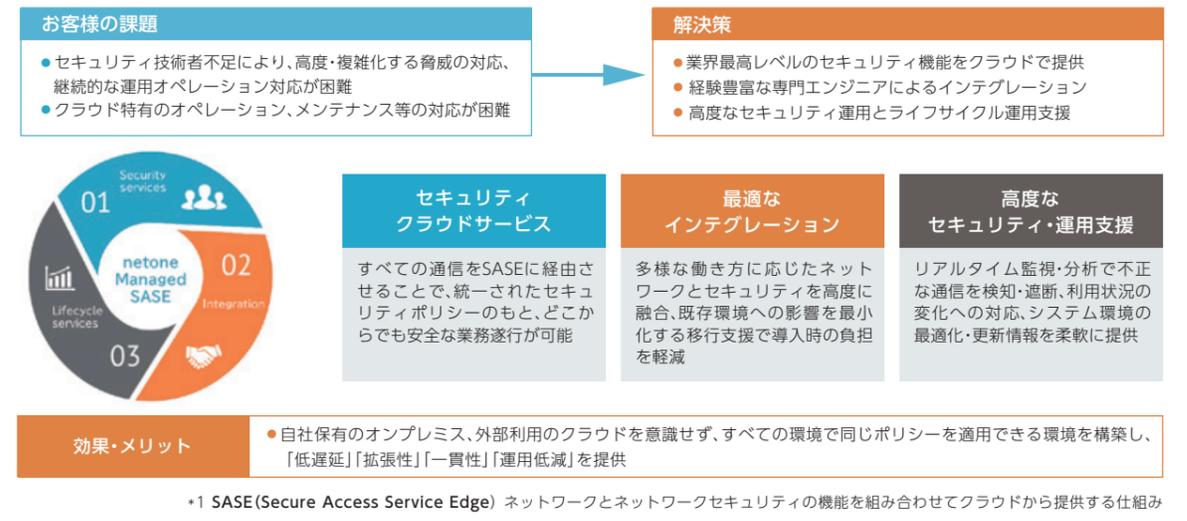


## 事例 共通化・自動化 マネージドサービス

さまざまなクラウドが登場してシステムが複雑化する中、システムの導入から運用、セキュリティ対策までお客様が利用するシステムの継続的な稼働に必要な機能とサービスを一括して提供します。



### モデルケース: netone Managed SASE SASE<sup>\*1</sup>を活用した次世代ネットワーク基盤を包括的なサービスで提供



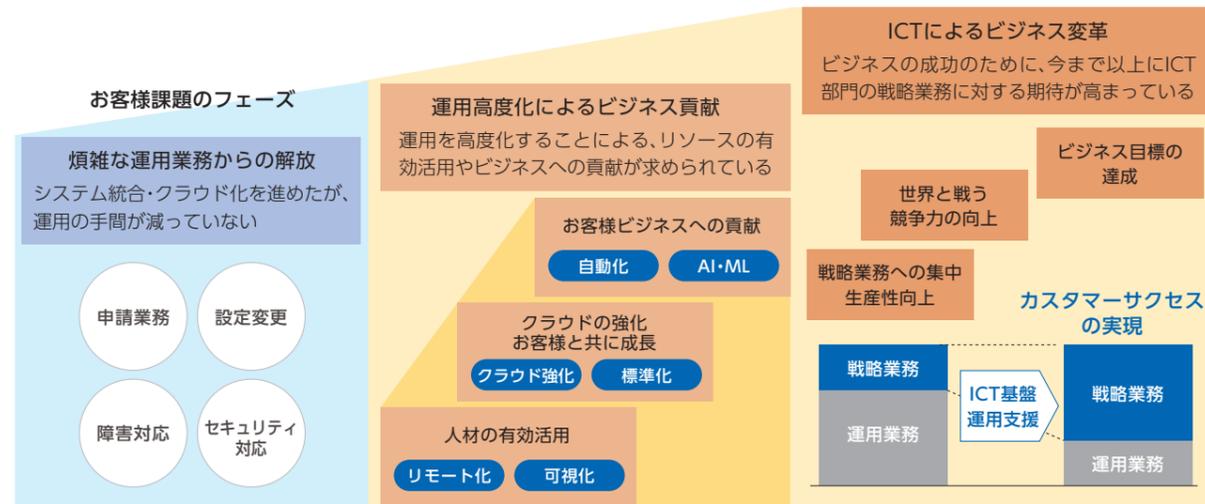
\*1 SASE (Secure Access Service Edge) ネットワークとネットワークセキュリティの機能を組み合わせてクラウドから提供する仕組み

# カスタマーサクセスの高度化に向けて サービスモデルの変革に取り組んでいます

サービスシフトを通じたカスタマーサクセスの高度化に向けて、サービスモデルの変革に取り組んでいます。サービスポートフォリオの再設計によって、より包括的な支援を可能にするとともにサービスプラットフォームの拡充によって、お客様に最適なかたちでのサービス提供を実現します。

## ネットワングループが提供するカスタマーサクセス

当社グループでは、カスタマーサクセスを「お客様のビジネスの成功に向けて、ICT基盤運用を通じて期待を超える価値を提供すること」と定義しています。お客様のICTライフサイクル全体を支援することで、煩雑な運用業務から解放し、本来取り組むべき戦略業務への投資を可能にします。



## 共通KPI・KGIによる技術部門のシナジー発揮

カスタマーサクセスの実現に向けて、3つの技術本部間で共通のKPI・KGIを設定し、連携して取り組んでいます。KGIには、エンゲージメント強化を目的としたカスタマーフェイスングなどが設定されており、お客様の課題に向き合ったサービスの提供・拡大に向けた技術部門のシナジー発揮を促進しています。

### 技術部門の共通KPI・KGI

	既存事業の収益性向上	ストック型サービス拡大	持続的成長と社会貢献
貢献テーマ	2024年度 営業利益率目標に対する貢献 提案・設計・構築・運用・保守におけるエンジニア生産性向上等の既存収益性向上	2024年度 サービス売上目標に対する貢献 長期的なお客様との関係性の深耕とビジネスの安定性を向上するためのストック型サービス拡大	長期視点で全社的に取り組むことで持続可能な成長と社会貢献を目指す
KGI	ポートフォリオ見直し 財務KPI	カスタマーフェイスング強化 財務KPI	標準システム 財務KPI
	ライフサイクルサービス高度化 財務KPI	シェアード型サービス提供 財務KPI	サービス拡大 財務KPI
			持続可能な社会 非財務KPI

■ 短期バリュードライバー ■ 中期バリュードライバー ■ 長期バリュードライバー

## サービスモデルの変革: サービスポートフォリオを再設計 (Managed ONE)

これまでの当社グループにおける運用支援は、お客様の本来業務の時間を確保するため、人員を投入しICT基盤の運用を代行するモデルでしたが、テクノロジーが高度化する中、システム運用の在り方も大きく変わりつつあります。当社グループは、あるべき運用の姿を描き、最新の技術を活用してサービスを提供することにお客様のニーズがあると考え、運用サービスのポートフォリオを「Managed ONE」としてリニューアルしました。

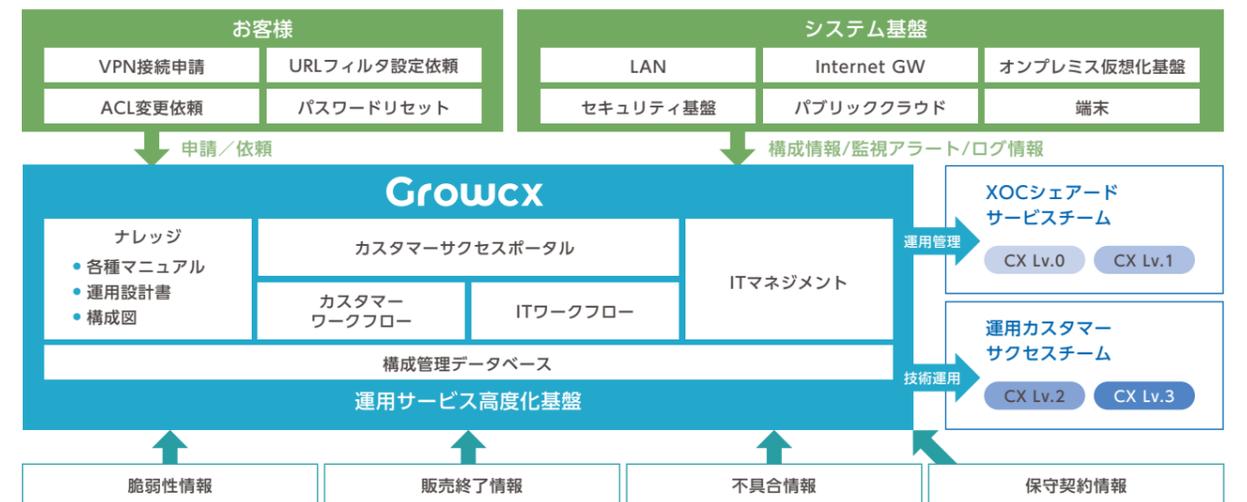
「Managed ONE」では、標準サービスの提供を徹底することで、お客様へのサービス提供においてスピード・品質・満足度における改善を図ります。また、サービスモデルと連携して当社グループ、お客様、パートナー、ベンダーで共有可能なデジタルプラットフォームの構築によって、お客様に合わせた最適なサービスの提供を実現します。

### Managed ONEサービスポートフォリオ

	CX Lv.0	CX Lv.1 システム維持管理サービス				CX Lv.2 プロフェッショナル運用サービス			CX Lv.3 共創型戦略支援サービス			
	製品保守	監視	サービスデスク	運用代行	運用管理	ライフサイクルサポート	運用設計	アセスメント	セキュリティ戦略策定支援	IT戦略策定支援	IT事業運営支援	
業務アプリ												
セキュリティ	ハードウェア保守	セキュリティ監視	問い合わせ	バグ・脆弱性情報提供	インシデント管理	アップグレード対応	運用要件定義	セキュリティアセスメント	セキュリティ評価・分析	ビジネスアセスメント		
クラウド	ソフトウェア保守	システム監視	申請受付窓口	問い合わせ対応	問題管理	プロジェクト支援	運用設計	To-Beモデル策定	To-Beモデル策定	ROI評価	顧客IT事業/ITサービス運営支援	
ICT基盤	ベンダー取次		設定変更	設定変更	変更管理	利活用促進	運用フロー作成	運用アセスメント	実行計画策定	実行計画策定		
デジタルプラットフォーム	cUstnet		Growcx									
サービス提供体制	Shared								Named			

## 運用サービスの高度化: サービスモデルプラットフォームの拡充 (Growcx)

運用高度化の実現に向けて、サービスプラットフォーム「Growcx」を通じて各種サービスを提供します。Growcxは、セキュリティやコスト、煩雑な運用業務などさまざまな課題を解決するために、収集した情報を構成管理データベースとして適切に格納し、導入ベンダーに捉われない効率的なサービスマネジメントとして運用に提供する仕組みです。契約から利用状況まで運用にかかわる情報を一元管理することで、お客様の次期計画の策定に向けた現状分析と改善提案につなげていくことも可能になります。



# より強固な経営基盤の構築に向けて 価値創造を支える経営資本の強化に取り組みます

当社の価値創造において、人財、技術や知見、お客様やパートナーとの信頼関係などの経営資本が不可欠です。これらの資本を強化していくことで、当社のビジネスモデルや強みがより強化され、創出価値の拡大につながっていきます。重要な資本の強化はマテリアリティとして経営戦略に組み込み、企業価値のさらなる向上と持続的な成長に向けて強固な経営基盤を構築していきます。

経営資本	プロフェッショナル人財	設計力	グリーンICT	共創力
<b>資本の定義</b>	当社グループでは自社業務における成功や失敗の経験を蓄積し、そこで得られたノウハウをお客様への価値提供や自らの成長に活用しています。社員の知見や経験のすべてが付加価値創出につながっており、人財こそが競争力の源泉です。サービス提供型のビジネスモデルへのシフトに向け、一人ひとりが高い専門性を追求し、お互いの発信力を高め合い、個々の能力を十分に発揮してチームとして完成度の高い仕事を追求することで、社会への価値提供に貢献していきます。	ICT戦略のグランドデザイン立案からシステム構築・運用までICTライフサイクルのすべてを全体最適の観点で支援する戦略パートナーであるためには、当社グループがこれまで蓄積してきた経験やノウハウ、知財を効果的に活用するための仕組みづくりが重要です。課題解決型のアプローチの中でデジタル活用に不可欠なICT基盤の設計とその性能を引き出し、利活用する技術を標準化したサービスに仕立て、効率的に横展開していきます。	ネットワークシステムの構築を専業として創業して以来、長年にわたり培ってきたネットワーク技術は当社グループのコアコンピタンスです。ネットワーク接続による業務でのデータ活用、データ活用に向けたセキュリティとガバナンスを両立させるICT基盤の構築、データ活用に向けた先進技術の応用。これら技術の集大成としてイノベーション創出とパートナー形成に取り組み、新たなソリューションを創出していきます。	当社グループはメーカーや資本系列にとらわれないマルチベンダーの立ち位置から多種多様な連携・交流によってICT商材の特徴を見極めた組み合わせを考案し、中立的な立場からお客様にとって最適なシステムを実現できます。デジタル時代のアドバイザーとなるべく、お客様、ベンダーと共にICT利活用を加速させるエコシステム・共創関係を独自に構築。DX全体の構想と先端技術の双方から社会のDXに貢献するエンゲージメントを推進していきます。
<b>資本の具体例と現状</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●セキュリティ人財： CISSP取得者 23名 安全確保支援士 51名</li> <li>●クラウド人財： フロント部門 448名</li> <li>●女性役職者比率： 7.8%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●技術職 約1,500名</li> <li>●XOC (COPC®認証)、SOC</li> <li>●サービスポートフォリオ刷新</li> <li>●営業・技術ニュース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グリーンソリューションの拡大</li> <li>●遠隔支援</li> <li>●データ消去証明</li> <li>●データセンター電力可視化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●INNOVATION SHOWCASE (先端技術デモ)</li> <li>●LaaS (Lab as a Service)</li> <li>●Net One Blog</li> <li>●顧客満足度向上活動</li> </ul>
<b>関連するマテリアリティ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●次世代を担うIT人財の育成</li> <li>●ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>●健康経営の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●課題・領域別ソリューション・サービスの提供</li> <li>●サービスビジネスの拡大と推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●課題・領域別ソリューション・サービスの提供</li> <li>●ビジネスを通じた温室効果ガス排出量削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●課題・領域別ソリューション・サービスの提供</li> <li>●サービスビジネスの拡大と推進</li> </ul>
<b>強化のための取り組み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営戦略実現に向けた人事制度改革</li> <li>●セキュリティ、クラウド、DX人財の育成</li> <li>●産学連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●注力サービス・標準システムの拡大・浸透</li> <li>●新たな価値を生み出す技術基盤の再創造</li> <li>●技術部門の集約化によるシナジー発揮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グリーンソリューションの開発</li> <li>●脱炭素市場調査とGX人材育成</li> <li>●共創パートナーの発掘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客・ベンダーとのPoC・共同検証</li> <li>●カスタマーフェイシング強化</li> <li>●エコシステムの構築</li> </ul>
イノベーションセンターを活用した“自由なコラボレーション空間で		社会課題を解決するイノベーションを創発”		

2022-2024 中期経営計画

# 中期経営計画の位置づけと進捗

## 2022-24年度

新理念体系の具現化に向けた成長戦略の遂行と経営基盤の強化  
(サービスシフト)

再定義した企業理念体系のもと、企業価値のさらなる向上と持続的な成長に向けて成長戦略の遂行と、それを支える経営基盤の強化を目指す

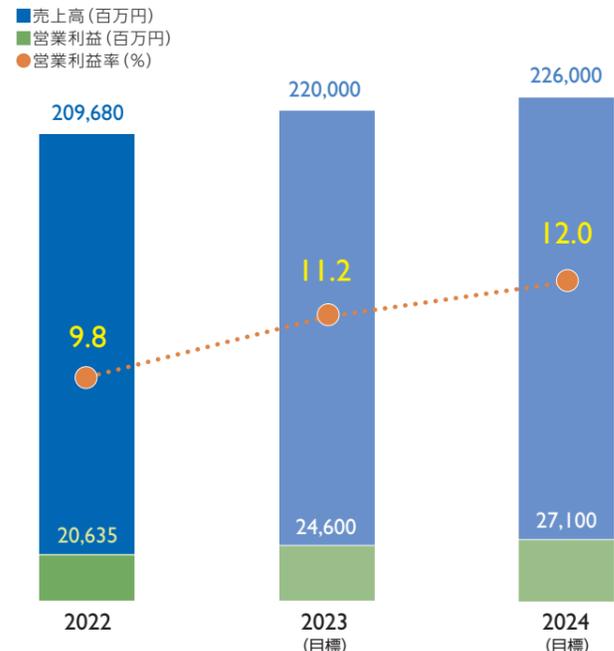


### 経営指標の2022年度実績

( )内は2024年度目標

サービス比率 **45.2%** (55.0%)  
前年度比 +0.7pt

ROE **20.1%** (20.0%)  
前年度比 +4.3pt



## 各戦略の2022年度進捗サマリー

成長戦略	事業戦略 P.33 →	<p><b>社会課題解決を目指す3つの注力領域が着実に成長</b></p> <p>社会課題解決型ソリューション売上高</p> <p>2024年度目標: <b>300</b>億円 2022年度実績: <b>72</b>億円</p> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">2022年度</th> <th colspan="2">2022年度</th> <th colspan="2">2022年度</th> </tr> <tr> <th>受注高</th> <th>売上高</th> <th>受注高</th> <th>売上高</th> <th>受注高</th> <th>売上高</th> </tr> <tr> <td><b>43</b>億円</td> <td><b>20</b>億円</td> <td><b>35</b>億円</td> <td><b>17</b>億円</td> <td><b>105</b>億円</td> <td><b>35</b>億円</td> </tr> </table> <p>スマートマニュファクチャリング Society5.0を実現する社会基盤のデジタル化 デジタルガバナメント</p>	2022年度		2022年度		2022年度		受注高	売上高	受注高	売上高	受注高	売上高	<b>43</b> 億円	<b>20</b> 億円	<b>35</b> 億円	<b>17</b> 億円	<b>105</b> 億円	<b>35</b> 億円
	2022年度		2022年度		2022年度															
	受注高	売上高	受注高	売上高	受注高	売上高														
<b>43</b> 億円	<b>20</b> 億円	<b>35</b> 億円	<b>17</b> 億円	<b>105</b> 億円	<b>35</b> 億円															
サービス戦略 P.34 →	<p><b>新たな価値の提供と標準化によってビジネス領域を拡大</b></p> <p>ネットワーク視点でサービスシフトを推進 (売上高サービス比率: 2021年度 44.5% → 2022年度 45.2%)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>包括的なサービス提供に向けて体制を整備</li> <li>新たな価値の提供に向けて標準化を推進</li> </ul>																			
財務戦略 P.35 →	<p>持続的な企業価値向上のサイクルの実現に向けて<b>キャピタルアロケーションポリシー</b>を策定</p> <p>企業価値及び株主利益の向上を目指し、<b>自己株式を取得</b></p>																			
経営基盤強化	人財戦略 P.37 →	<p><b>経営戦略の実行と企業価値向上に向け人事制度を改革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロフェッショナル人財の育成を推進</li> </ul>																		
	徹底した見える化 P.33 →	<p><b>経営基盤強化として「見える化」に取り組み、迅速かつ正しい判断を可能に全社戦略として、デジタル改革に取り組む</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ROE達成に向けたKPIロジックツリーに基づくデータ基盤を整備</li> <li>データ解像度とリテラシー向上に向けた変革に継続して注力</li> </ul>																		
	企業文化改革 P.38 →	<p><b>企業理念体系の浸透を通じた企業文化の醸成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>理解・浸透を経て「共感」のフェーズへ</li> <li>コンプライアンスに対する意識が向上し、内部通報制度の活用が活発化</li> </ul>																		
社会的責任	サステナビリティ P.37 →	<p><b>マテリアリティのKPI達成に向けた取り組みの推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍や働き方の多様化を推進し、ダイバーシティ &amp; インクルージョンの深掘り</li> <li>多角的な視点を持つ人財を育成・確保</li> </ul>																		

2022年、当社グループは企業理念体系の具現化とサービスシフトに重点を置いた中期経営計画をスタートしました。各戦略における施策を着実に遂行し、経営指標やKPIで進捗を管理しながら、次の成長に向けた経営基盤を強化していきます。

コンセプトと戦略

経営指標と業績

イントロダクション

価値創造

成長戦略

経営資本

ガバナンス

事業セグメント

## COOメッセージ

## 新たなビジネスの形を生み出し 他の追随を許さない企業へ進化 していきます

取締役 専務執行役員  
COO (最高執行責任者)

田中 拓也



### 中期経営計画 初年度総括

#### さらなる発展に向け、独自の付加価値を重視し ユースケースの質にこだわる

当社グループは、2030年に向けた9年間のグランドデザインのもと、昨年、ファーストステップとなる3カ年の中期経営計画をスタートしました。初年度は順調なスタートを切るとともに、さらなる発展に向けた打ち手を見定める一年となりました。

#### 事業の進捗

中期経営計画(以下、中計)における3つの注力領域は、いずれもお客様や市場のニーズを的確に捉えることができ、順調に推移しています。「デジタルガバメント」では、クラウド活用・セキュリティ対策等の自治体におけるDXの加速に加え、今後のガバメントクラウド接続を見据えた提案も加速していきます。「Society5.0を実現する社会基盤」では、社会全体でDXに向けたICT利活用が本格的に進み始めています。また、「スマートマニュファクチャリング」では、工場における消費電力の可視化に向けたネットワーク及びデータ基盤の要望が増加しています。このように好調な事業環境において、案件ごとの成果の質にこだわり、次の3カ年への足がかりをつくることが重要だと考えています。例えば、当社グループのお客様の先にいるエンドユーザーがDXによる利便性の向上を実感するなど、社会全体に影響を及ぼす貢献を果たすことで、初めて計画「達成」の評価に相応しいと言えます。現在の中計を果敢なチャレンジを続ける期間と位置づけ、優れた先進事例を生み出し、当社グループのビジネスモデルを進化させるサービスへと昇華させていきたいと考えています。

#### サービスシフトの進捗

積極的なICT投資が進んでいることから、サービスシフトへの追い風を感じています。昨今、お客様からは当社グループからの自発的な提案を強く求められるようになってきました。これは、お客様がDXを推進するにあたり、自社の課題を把握することが難しくなっていることの表れだと捉えています。課題はお客様ごとに異なり、時間とともに変化していくため、常にお客様に寄り添い、向き合わなければ的確なキャッチアップはできません。コロナ禍で非対面を余儀なくされましたが、状況が収束しつつある今、改めてお客様との向き合い方を見直しています。営業部門と技術部門が一体となり、課題解決のためにフェーズごとに最適な体制を組む「カスタマーフェイスの強化」が大きな目標です。また、サービス比率を高めるだけでなく、収益性も改善させていくために、営業利益をタイムリーかつ精緻に確認する「見える化」の精度向上にも取り組んでいきます。

#### 経営方針の実行

成長戦略の遂行と経営基盤の強化に向け、課題をより明確にしていきます。財務面ではCCCの改善やROEの維持に継続して取り組んでいきます。人財面では高度化・最適化に向けて、特に重点的かつ早急に手を打たなければならないと認識しています。目的に応じて有機的な社員の配置転換やリスキリングを推進することで、収益性の高い組織構造に移行していきます。企業文化改革では、昨年度は社員への理念浸透や意識改革が大きく前進しました。この成果に甘んじることなく、今後も社員との対話を継続しながら、改革の手が緩むことのないよう注視していきます。

#### 中長期の課題

#### 市場ニーズの変化を見極めつつ お客様とネットワングループ双方の利益を追求

中計2年目となる2023年度は、推進中の戦略を検証し、変化する市場ニーズの先を見据え、2030年のありたい姿に向けて見えてきた課題の強化に取り組んでいきます。

#### コラボレーションとマーケットへの目利き

ICT業界は日々変化しており、ベンダーのサービスも変化しています。今後、インテグレーションを必要としなくても、容易にICT基盤構築が可能になるサービスも出てくると想定しています。いかにベンダーとコラボレーションし、このようなサービスを我々のソリューションに組み込むことができるかが重要です。世の中の変化に敏感になることで、お客様に対して先を見据えた提案をすることができると考えています。また、サービスを新たに立ち上げる際に、ベンダーやパートナーが提供するツールを活用するなど、より広い視野で効率性を追求する必要があります。それと同時に、適正な価格設定と利益の維持向上に向けた精査も必要です。提供するサービスが市場に適したものか、収益性の観点からも競争力を見極める必要があります。市場を注力領域別に細分化して捉え、市場に対する目利き力を高めていくことで、サービスシフトをさらに加速していきます。

#### コンサルティング提案強化とサービスリテラシー向上

クラウドを含めたICT基盤を手掛けるプロとしてシステムの導入から利活用まで全体最適を実現するコンサルティング力を強化していきます。ICTライフサイクルを見極めて最適な提案ができる人財を育成し、お客様のDX戦略を支援する提案を打ち出します。ICT分野では運用が重要な役割を果たしており、そこから得られるデータはDXの推進にも大きく寄与します。DX戦略立案から運用まで一手にお任せいただく提案手法を確立することで、サービスシフトはさらに加速するものと考えています。

また、コンサルティング提案を行う上でのリテラシーの向上も図っていきます。サービスシフトにあたっては、お客様の事業への貢献と当社グループの利益とを両輪で見据える「サービスリテラシー」ともいえるべき素養が不可欠です。さまざまなICT投資が必要な中で、多くのお客様はそのコストの正確な把握が難しい状況です。これに対し、サービスリテラシーをもって、私たちだからこそ見つけられる解決策をお伝えし、お客様にとって真に必要なサービスを適正な価格で提供することは、当社グループが担うべき役割であり、責任だと考えています。

#### 今後の展望

#### 自ら変化を起こし続けることで マーケットでの優位性を確保する

ICT業界は日進月歩で進み、変化のスピードはますます加速しており、これまでの商流や常識を一変させる新興勢力も台頭してきています。当社グループの事業領域はICT基盤ですが、今の事業規模のままでよいとは思っていません。独自の得意分野を持っている同業他社と組むことも一つの手段ですし、人財確保という点では、当社が求めるエンジニアがいる会社とのM&Aも視野に入れています。また、インテグレーションの存在意義自体が問われるようなサービスを提供する新興勢力とも協業し、共に前に進んでいくことができると考えています。当社には優秀なエンジニアが多数います。これまで培ったネットワークシステムにおけるコア技術の応用や先進技術への順応など、他社にはない強みがあるからこそ、新興勢力をはじめとした幅広いベンダー・パートナーとの協業が可能で、さらに独立系であるが故の柔軟性も兼ね備えており、自分たちの判断で、よりよい方向へ変化していくことができます。変化に追従するのではなく、変化を主体的に起こしていくことが、あるべき姿だと考えています。

デジタル化によって社会が急速に変化し、多様かつ大量な情報が行き交う中、当社にはお客様のご要望を真に理解した提案が期待されています。お客様自身、現状のサービスに課題を感じておらず、陳腐化やブラックボックス化、さらには新たなリスクの発生に気付かれていない場合もあります。そのようなお客様の見えない課題に対しても、お客様と直接お会いして対話する機会を増やし、お客様が考えていることの温度感を感じることが重要です。お客様と共にグランドデザインを描けるような人財の育成を加速していくとともに、外部環境の変化に合わせて提供するサービスも見直していきたいと考えています。

当社グループ独自の強みを武器に、新たな技術を持つパートナーとの提携やM&Aも視野に入れながら新興勢力との共存を図る。その一方で既存ベンダーとの協業により従来のインテグレーションを着実に遂行する。このような両面の施策によって、今後もマーケットにおける独自性と優位性を確保していきます。

CSDOメッセージ

デジタル技術を活用した  
成長戦略の達成と  
全社業務改革を進めていきます

常務執行役員  
CSDO (最高戦略・デジタル責任者)  
辻 晃治



CSDOの役割

デジタル戦略の推進によって経営戦略の  
迅速性と効率性を向上

2023年度より、CSDO (最高戦略・デジタル責任者) に就任しました。従来からCSOが担う組織を横断したシナジー創出による事業戦略の推進という役割に加え、戦略のさらなる加速に向けたデジタル化を立案することが、CSDOに期待される役割です。今後の当社グループの発展に向け、その中でも特に「見える化」を高度化させ、データの解像度向上とデータリテラシー醸成の両面から業務改革と内部統制の深化を進めていきます。また、人的資本の向上のためにも人財に関するデータの活用に取り組み、各CxOとも密な連携を図ることで、データに基づくマネジメントサイクルを実現していきます。

「見える化」推進

経営判断の礎となるデータの要件定義に着目

企業価値を最大化するには、営業、技術、コーポレートの3部門をデジタルで有機的につなぎ、ネットワングループという一つのチームをつくり上げることが重要です。「見える化」はそのための経営基盤強化策の一つであり、全社員の拠り所となるデータをリアルタイムに共有することで、迅速かつ正しい判断を可能にするものです。さらに、データに基づいて判断・実行する風土の醸成は、企業文化改革にもつながります。現在、拠り所となるデータについて、何をいかにして共有すべきかを検証している段階にあり、「見える化推進室」が中心となって取り組みを進めています。

2022年度は、ROEの達成に向けたKPIロジックツリーに基づき、各部門に必要なデータを整理して部門長が閲覧できる環境が整いました。次なる施策として、経営指標のROEを頂点として各部門のミッションを分解したKPIロジックツリーとデータの整合性を持たせることで、効率的かつ一貫性のある事業運営を実現し、全社の戦略としてデジタル変革に取り組んでいます。

事業戦略

変化する顧客ニーズに迅速に対応するべく、  
経営と事業の機動性と生産性を高める

2022年度は、売上高、受注高ともに計画通りに推移し、社会課題を軸とする戦略が正しいものであったことを確信しました。3つの注力領域では、ICTの発展に伴う顧客ニーズの変化を確実に捉えています。「デジタルガバナメント」は、セキュリティ強化やDX推進、働き方改革に関する案件が牽引しました。次なる事業機会としては、ガバナメントクラウドに対応するネットワークシステムのリデザインを見据えています。「スマートマニュファクチャリング」では、工場生産ラインのネットワーク化を背景に、セキュリティ強化が求められています。生産拠点の国内移管も活発化していることから、今後も需要は継続するものと考えます。「Society5.0を実現する社会基盤」については、社会インフラを担う企業において、グループセキュリティガバナンスを強化する動きが見られます。当社がこれまでにセキュリティクラウドや、サービス基盤の構築で提供してきたノウハウを活用し、これらの事業機会を案件化につなげていく計画です。

今後、より迅速な課題解決と技術要素の変化が求められます。提供する価値は変わりませんが、サービスとしてお客様が利用するかたちが変わっていきます。現在、サービス開発モデルの標準化に取り組んでおり、それをベースにサービスの高度化と提供価値の向上によるビジネスのスピードアップと収益性の向上に期待しています。

デジタル技術を活用したビジネスモデルと業務フローの変革や、見える化の深化を統合的に進めるには新たな発想を生み出せる人財が不可欠です。求められる技術や要素が変化していく中、社会課題の解決に向けたチャレンジは人財が持つ能力を磨く場、視野を広げる環境としても捉えています。自らの挑戦をリファレンスとして発信し、お客様だけでなく同じ悩みを持つ同業の方々にも参考にしていただき、社会全体の課題解決につなげていきます。

CTOメッセージ

ネットワーク視点で「いつでも  
最適なICT基盤」と「新たなデータ活用」  
を実現し、お客様の事業加速を支援

常務執行役員  
CTO (最高技術責任者)  
篠浦 文彦



中期経営計画 初年度総括

サービス提供体制を見直し  
競争優位性の高い包括的なサービスの提供へ

初年度の成果としては、この3カ年でのサービス戦略実行体制の整備、サービスポートフォリオの拡充を進めました。長期戦略への足固めとして3技術本部(セールスエンジニアリング本部、カスタマーサービス本部、ビジネス開発本部)共通の目標を掲げ、その達成に向けたKPI・KGIを設定しています。

本格的なクラウド時代の到来により、マルチクラウド化によるICT資産の持ち方や、ベンダーの仕組みに変化が起きています。ベンダーが提供するサポートはこれまで故障交換、ソフトウェアのアップデートが中心でした。これからは、稼働状況のチェック、システムを停止させないバージョンアップなど、安定稼働を前提としたプログラムへ移行しようとしています。当社はこれまでお客様が求めるシステム環境をベンダー製品の組み合わせで実現し、製品の性能を最大限に引き出すサービスを提供してきました。今後はより複雑化するマルチクラウド環境の中、お客様が求めるシステム環境の実現と安定稼働に向けて伴走し、当社グループ独自の強みを発揮しながら、いかに総合的なサービスの価値を高めていけるかが成長の鍵と考えています。

今後のシステム提案では、時間を必要とする標準化や運用が難しいフルカスタマイズは前提としません。難易度の高いシステムでも必要な要素をコンポーネントにまとめる標準化を進めます。お客様ニーズの高い構築スピードの向上と同時に、運用自動化による障害抑制の観点から提案手法の根本的な見直しに取り組んでいきます。また、プロセスマイニングによる業務フローの可視化・最適化や、今後のイノベーションの重要な要素となる生成AIの活用により、生産性の抜本的な改善を目指します。このような新たな取り組みを進めることで、当社グループの未来に向けたサービス戦略を加速させていきます。

サービス戦略の展望

お客様・ネットワン・ベンダーの  
新しい連携でシステムの安定性を向上、  
顧客視点に立ったカスタマーサクセスを目指す

マルチクラウド化が加速する中、ネットワークの高度化がより進むことで今までのシステム構築だけでなく、継続的な付加価値提供によるお客様ビジネスへの貢献とシステムの安定性向上が求められています。今後はネットワークの高度化と、セキュリティの担保に加えて、事業部門におけるデータ活用に向けたデータの見える化、データマネジメントの領域に注力していきます。ネットワークはデータの流れを見て、必要なデータを抽出することに適しています。抽出したデータの加工もクラウド上でAIやデータレイクハウス(データ管理処理基盤)などの先端技術を活用して機動的に扱えると考えています。さらにデータレイクハウスとネットワークを一体化すれば、独立したデータの抽出・加工・連携によるアプリケーションに依存しないデータマネジメントが可能になります。今後、基幹システムの更新が不要な新たなアーキテクチャの実現に向けた先進事例を創出していきます。

そのためにも、お客様のICTライフサイクルにおいてさまざまなフェーズで接点を増やし、カスタマーインテグレーション(顧客との親密性)を高めることが重要です。当社ではシステム連携まで含めた構想を検討しています。セキュリティを担保した上での話になりますが、システム連携によってお客様、ベンダーとつながることで、サポートが早くなるだけでなく、AIによる障害防止や、バージョンアップ、セキュリティ更新も含めた運用全体を仮想的に連携できます。当社グループはこれまで次世代ネットワークに挑戦し、ICT基盤の最適化を実現してきました。ネットワークにはまだまだ無限の可能性が秘められています。お客様と協働して事業活動を支えるICT基盤の構想を練り、事業成長に不可欠な戦略パートナーになることで、カスタマーサクセスを追求していきます。

CFOメッセージ

## 中期経営計画の 目標達成にコミットし 効果的な資金配分を実行します

常務執行役員  
CFO(最高財務責任者)  
北島 雅幸

### CFO就任にあたって

これまでの経験をもとに  
ネットワンの組織基盤強化に注力し  
CFOとしての役割を果たします

私は、長年にわたり大手総合商社の財務・経理業務に従事し、担当する事業グループのCFOを務めました。決算、投資案件審査、税務といった領域はもとより、関係会社の経営統合プロジェクト、海外現地法人の経営、事業投資先での現場経験など幅広い経験を培ってきました。

ネットワンについては、高度な専門知識や技術力を背景とした収益性の高い企業という印象を持っていました。一方、2021年公表の再発防止策の実行やガバナンス体制、内部統制の強化の取り組みを進めていたこともあり、私自身のこれまでの経験をもとに「守り」の部分を中心とした組織基盤の強化に貢献したいと思い、経営に参画しました。2022年度のCRO(最高リスク管理責任者)・CCO(最高コンプライアンス責任者)を経て2023年4月よりCFOを務めています。ガバナンス、内部統制の強化に社内一丸となって真摯に取り組んでおり、それらの取り組みは着実に進んでいると認識しています。

### 成長戦略を支える資金配分

キャピタルアロケーションポリシーに基づき  
効果的な資金配分を実行します

当社グループの財務戦略では、戦略的な投資による収益力強化、最適な資本構成の追求、積極的な株主還元の3本柱で企業価値の向上を目指しています。

2023年5月、当社グループは資本効率を重視した経営を推進していくために、中期経営計画(以下、中計)の成長戦略によって創出した営業キャッシュフローを主な原資とする「キャピタルアロケーションポリシー」を公表しました。3つの配分先として、戦略的な「投資」、最適な資本構成に向けた「財務基盤の強化」、安定的かつ機動的な「株主還元」を掲げ、企業価値のさらなる向上につなげていきます。

まず「投資」については、イノベーションセンターの開設、見える化の推進やDX基盤の整備を進めるとともに、事業用サービス基盤の強化と人的資本への投資を行います。注視する見える化の推進では、原価管理をより精緻化し、経営判断に役立てることが大きなテーマです。サービスの開発では、ベンダーが継続利用を前提とした

サブスクリプションモデルに移行する中、サービス化をさらに進めるとともに効率を高めることで、収益性の改善に期待しています。また、投資の中で重要視しているのが、人財に向けた投資です。当社グループの事業活動の原動力であり、強みとなっているのは技術力であり、目利き力です。それらの担い手である人財への投資として、採用や、DX人財・高付加価値人財の育成、社員のリスクキリングなどを積極的に行っていきます。加えて、インオーガニックな成長を実現するための戦略投資と事業投資、そしてM&Aなど、新しい芽を育てる施策を積極的に展開していきます。次に「財務基盤の強化」については、自己資本の強化、借入返済、運転資金や株主還元への備えを着実に進めていきます。「株主還元」については、配当性向40%目安を定める中、2023年3月期の連結配当性向は42.1%となりました。2023年5月には、2023年12月末を期限とする上限75億円の自己株式取得の決議を公表しています。キャッシュポジションが想定を超える場合は、この資金配分ポリシーに沿った追加還元も検討していきます。その一方で地政学的リスクによるサプライチェーンの混乱、コストの高騰など、外部環境リスクも念頭に置きつつ中計の達成を目指します。

### ROE目標達成に向けて

ROE20%の着実な達成のために  
多面的に取り組みを進めています

中計期間中にROE20%目標を着実に達成していくことが、CFOとしてのミッションです。「収益性」「資産効率」「財務レバレッジ」の3つの観点から、取り組みを進めています。

1点目の「収益性」では、成長投資、さらに基盤投資、改善投資を戦略的に展開します。また、収益性の向上には「見える化」が重要です。原価管理の一層の精緻化を目指して、CFO・CTO・CSDOの3名のCxOが連携し、高い視座で取り組んでいます。さらに今後は、生成AIの活用によって、人財不足の解消と業務の効率化を図る施策も収益性につなげていきたいと考えています。

2点目の「資産効率」では、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を重視しています。半導体不足による機器仕入の長納期化で、在庫の積み増しやプロジェクトの長期化により、一時的にCCCの日数が伸びてしまいましたが、最終的には長納期化が起きる前の水準まで戻すことを目指し、その改善に取り組んでいます。

3点目の「財務レバレッジ」では、まず自己資本についてはさらに強化が必要だと考えています。当社のようなNI(ネットワークインテグレーション)業界は、そ

れほど多額な設備投資を必要とせず、自己資本比率は高い傾向にあります。同業他社の水準を意識しながら、レバレッジの観点から業容拡大に向けたデットファイナンスの効果的な活用及び負債調達手段の多様化も考えていく必要があります。また、当社の有利子負債の特徴としてリース債務の増加が挙げられます。これは成長戦略の一つであるストック型ビジネスの増加によるものです。スキームを組むことで資産を持たずにサービスを提供していますが、今後のキャッシュポジションや収益性次第では、当社自身が資産を保有していくことも選択肢の一つだと考えています。

### 株主・投資家の皆様との対話

CFOとして、またCxOチームとして  
対話の充実に注力します

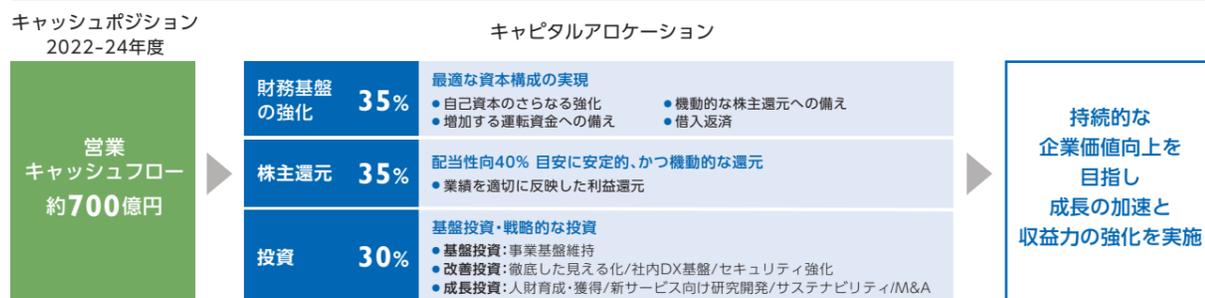
CFOは、財務的な数値目標の達成にコミットすることが重要です。その実現に向けて、社内においては、ビデオメッセージでの発信に加え、財務戦略やKPIロジックツリーについて社員と直接対話する機会をRCT<sup>\*1</sup>の一環として順次設けています。そうした場面で直接質問を受けることで、社内の関心の高さやKPIロジックツリーの浸透への手応えを感じ始めています。IR活動においては、国内外の投資家面談、投資家向けスモールミーティング、海外IRなどを幅広く実施しています。CEO、CFOをはじめ、CxOチーム全員で対応する場合も珍しくありません。さらに取締役会議長、社外取締役も積極的に株主の皆様と対話しており、そうした対話の姿勢には高い評価をいただいています。双方向コミュニケーションを一層拡充するとともに、皆様から得た意見を取締役会へ報告し、スピーディに改善するアクションにつなげていく活動にも注力しています。今後も、資本コスト、ROEをテーマにした対話の機会を積極的に設けていきたいと考えています。

今後も持続的な企業価値の向上に向けて、株主・投資家の皆様との対話をさらに深めながら、財務戦略を確実に実行していきます。

\*1 RCT(Respect, Communication, Teamwork):経営陣と社員が良好な関係を保ち、企業理念の共有、職場環境の改善、企業文化の醸成を目指して互いに意思疎通を図ること

### キャピタルアロケーションポリシー

キャピタルアロケーションポリシーを策定し、持続的な企業価値向上のサイクルを実現する



\* 営業キャッシュフローは研究開発費控除後の数字です  
\* 配分の割合は中期経営計画期間中の3か年合計の割合となります

CHRO・CRO・CCOメッセージ



人財戦略によりチームで価値を提供する企業を目指します

取締役 専務執行役員  
CHRO (最高人事責任者)  
CRO (最高リスク管理責任者)  
CCO (最高コンプライアンス責任者)  
木内 充

中期経営計画 初年度総括

新人事制度は  
個の力を最大化する“チーム”を重視

中期経営計画(以下、中計)のスタートとともに、人財戦略における重要テーマである「プロフェッショナル人財の育成」「人財が活躍するための環境の提供」の実現に向けて、人事制度改革を進めてきました。この一年、経営戦略と人財戦略を連携させた新たな人事制度を目指して議論を重ね、2023年4月に評価制度を、7月には等級・報酬制度を一新しました。今後は、制度をいかに実効性高く運用するかに焦点をあて、さらなる改革を進めていきます。

この人事制度改革の軸となっているのが、「Team」「TAKUMI(匠)」「Fairness」を掲げた人財マネジメントポリシーです。

これまでの当社グループは、どちらかと言えば“個の強さ”によってビジネスを成長させてきました。今後、さらなる成長に向けて事業規模と利益を拡大していくために、個の強さだけでなく、それを最大限生かした組織運営が必要だと考えています。昨今、多くのお客様がDXの成果として、根本的な経営課題解決や事業成長への貢献を求めているようになってきています。こうしたニーズに応えるには、私たちもまた変化していかなければなりません。お客様のバリューチェーン全体を把握し、何を実現すれば、カスタマーサクセスにつながるかを見極められなければなりません。そのためには、それぞれの専門性を持った個人が集結し、豊富な知見を有するチームとしてお客様の課題と向き合うことが不可欠です。

人財マネジメントポリシーの「Team」「TAKUMI(匠)」はまさに、“匠”という個の強さを最大化するチームをつくり上げるとともに、個がチームに貢献する風土を醸成することで、ネットワークという大きなチームの成長を目指していくものです。そして「Fairness」では、その成果を公平公正に評価していきます。新人事制度は、個の成果、チームの

成果、会社の成果が一体となることを社員が強く感じられるものにしました。



中長期戦略

ネットワークのさらなる成長に向けて  
総合的な視点で人財戦略を立案

経営戦略と人財戦略を連動させる

今後はさらに大きな視点で、経営戦略の実現に向けた人財戦略を立案していきます。2030年の世界を想像し、あるべき姿に向けて、どのような人財がどのくらい必要か検証することで現在のギャップを見える化していきます。専門性・質・人数など、どこにギャップがあるか分かれば、育成の戦略や適切な人財配置などに寄与します。このように、今年度は人財戦略の骨格をつくり、採用、配置・育成、評価・処遇の各戦略に反映していくことで、中長期的に起こりうる環境変化に対しても、フレキシブルに対

応することが可能になると考えています。

KPIについても、企業価値向上に対する人事施策の貢献を検証します。さまざまな要因が絡み合うため難しい面がありますが、どのような人事関連の数値が事業成長につながっているのか、見える化にあわせてKPIを「質×量×生産性」という3つのファクターで探っていきたくと考えています。これらをもとに、キャピタルアロケーションポリシーにおける人財投資の在り方を論理的に検討していきます。

また、社員のエンゲージメントを高めていく上で、エンゲージメントサーベ이의継続的な実施を重視しています。定点観測による施策の効果検証はもちろんのこと、社員自身が毎年、調査項目を目にすることで、会社が目指している方向が分かるという効果も期待できます。

社員の成長を支援する基盤をつくる

目下の課題は、組織のマネジメントやチームビルディングができる人財の育成です。マネジメントスキルを向上させるには担当する組織を段階的に大きくしていくことが必要であり、規模の大きな組織のマネジメントにチャレンジする環境を整備していきます。2023年度は、次期中計に向けた組織のあるべき姿についても検討を進め、中間層を担うマネージャーがチームのメンバーに対して説明責任を果たすことを前提としつつ、経営陣が社員の意見をスピーディに吸い上げられるよう、多重構造を避けた体制を構築していきたいと考えています。

また、人事評価についてもチームビルディングを重視し、「成果」に加え「行動」を評価していきます。一人で仕事を抱えて成果を出すのではなく、若手がチャレンジできるように仕事を渡して、サポートし育成していく。仕事の結果だけでなく、プロセスも含め育てる人を評価していきます。これまで個々に持っていた仕事のスキルやノウハウを、チームで共有し、成果を生み出す。これにより、当社グループの継続的な成長を実現していきます。

知と経験の多様化を進める

お客様の事業を深く理解しながらビジネスを行う方向へと舵を切るには、各業界の知見を有する多様な人財を採用し、当社グループの総合力を高めることが不可欠です。当社のマテリアリティのKPIでも女性役職者比率について掲げていますが、女性活躍や働き方の多様化だけではなく、知識や経験のダイバーシティ&インクルージョンを広げていくためにも、もっと深掘りが必要だと考えています。そのためにも、多角的な視点を持って今までにない経験や専門性を持った人財の育成を強化するとともに、人財の確保に注力していきます。

企業文化改革

改革は着実に前進  
今後は「共鳴・共振」フェーズへ

新たに策定した企業理念体系の浸透に成果を感じています。定期的実施しているエンゲージメントサーベイも、社員の意識醸成の一助になっているものと捉えています。

企業文化改革にゴールはありません。企業理念は、理解・浸透を経てようやく「共感」のフェーズに達することができました。次は「共鳴・共振」のフェーズに入っていきます。今後は、組織文化調査から見てきた課題に対して、解決に向けた具体的なアクションをとるとともに、日々の業務、人事制度、組織体制など、あらゆる事業活動のベースとなる企業理念について、自らが意識して行動できるように促していきます。

リスクマネジメント・コンプライアンス

リスクマネジメントに関しては、2021年度に、最重要リスク、重要リスク、一般リスクからなる101件(2023年4月現在)のリスクを特定しました。現在は、当社グループに関わるリスクの網羅性を再検証しつつ、既存リスクへの対応の精度向上に努めています。発生事象の頻度や損失が想定内に収まったか、事後検証する必要があります。リスクの認識では、サプライチェーンにおけるリスクが増加する中、社外のステークホルダーとの情報の連携も重要だと考えています。想定外のリスクに遭遇したときも含めて初動対応に関わる危機管理やリスク管理の考え方をパートナー企業と共有していくことが重要です。また、コンプライアンスに対する意識も向上しており、その表れとして内部通報制度の活用が活発化しています。ただ、職場レベルで相談して解決できる話も通報しているケースもあります。それは内部通報への意識が高まっていることへの表れでもあり、些細なことでも話が出てくることはよいことだと思っています。今後は、こうした社員からの声が、会社に対する生産的な提言になっていくことを期待しています。

当社グループでは内部統制の強化を進めており、明文化されたルールへの対応は徹底されるようになっていると感じています。一方、ルールが存在しない領域にはまだ課題を感じます。今後は原理原則や行動指針を判断の拠り所とするための意識の向上や、迅速な情報共有の実現に向け、社員への働きかけを強めていきます。さらに次期中計では、リスクを定量化し、財務的なインパクトと合わせて検証する統合リスク管理に向けた検討を開始することを視野に入れています。

## プロフェッショナル人財

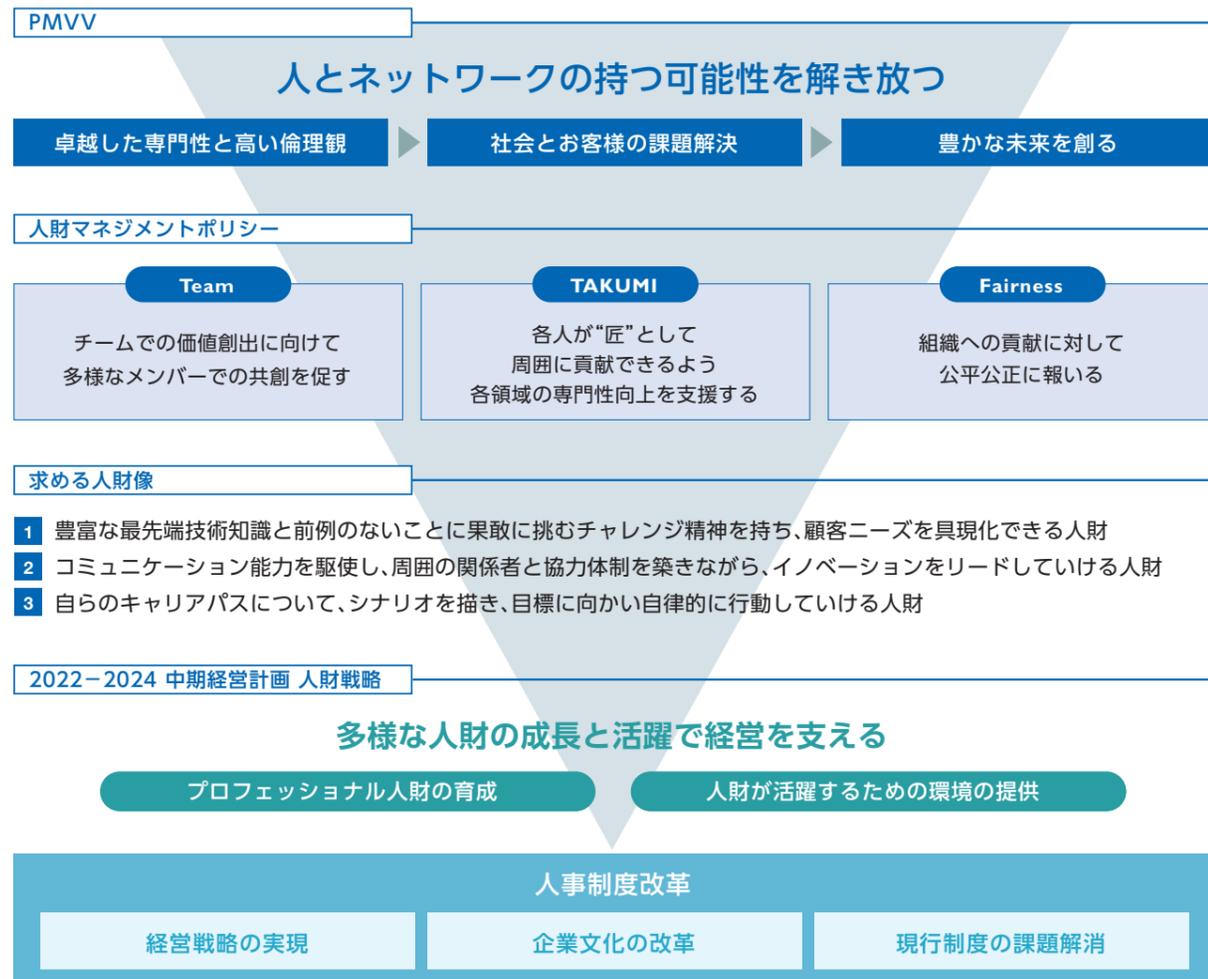
### 人財の創出と活躍推進

当社グループでは、テクノロジーの本質や利活用から価値を生み出すために、自ら考え行動する優秀な人財の育成・輩出を行っていくことを人的資本経営と定義しています。中期経営計画で策定した人財戦略に基づき、当社グループの人財に成長の機会と活躍するための環境を提供することで、人的資本経営を推進しています。

#### 人的資本経営の全体像と人事制度改革

当社グループにおいて人財は競争力の源泉であり、持続的な成長において、自律的に行動しソリューションを生み出せる人財の育成が不可欠です。2022年には人的資本経営の柱として人財マネジメントポリシーと求める人財像を定めるとともに、中期経営計画において「プロフェッショナル人財の育成」「人財が活躍するための環境の提供」を掲げた人財戦略を策定しています。

人財戦略の施策として、最初に着手したのが人事制度改革です。当社グループが、サービスシフトや企業文化改革など次の成長に向けて変化をしようとしている中で、人事制度もその変化に対応させる必要がありました。Purposeや人財マネジメントポリシーなどに基づき、「経営戦略の実現」「企業文化の改革」「現行制度の課題解消」をねらいとして制度の改革を行いました。



### 人事制度改革の概要

2023年4月より評価制度、同年7月より等級・報酬制度の改革を施行しました。従来の柔軟な働き方を実現する多種多様な社内制度と新しい人事制度を組み合わせることにより、さらに働きやすい環境を実現することで、社員一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮し、社会への価値提供に貢献していきます。

#### 人事制度改革のねらいとポイント

<b>経営戦略の実現</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 事業の方向性を踏まえた高い専門能力を持つ人財集団を形成する</li> <li>2 チームでの協働を通じて顧客に高い付加価値を提供する</li> </ol>
<b>企業文化の改革</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3 現場を支援・牽制できるコーポレート機能を確立し健全な組織間の関係性を築く</li> <li>4 成果創出だけでなく会社として望ましい行動を一人ひとりが体現する</li> </ol>
<b>現行制度の課題解消</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5 自己・企業の成長を社員のパフォーマンスの原動力とする</li> <li>6 多様な視点と公正なプロセスにより適切な人財を見極める</li> </ol>

#### 1 長期的な成長・人財育成に寄与する評価制度

成果だけでなく、そこに至るまでの行動・成果につながる行動・上位の役割を担うために求められる行動も従来以上に重視することを目的に、「成果」と「行動」の2つの評価軸に変更しました。評価期間についても事業サイクルに合わせ、従来半年ごとだった評価期間を1年とすることで、長期的な視点で社員と企業の成長を実現します。また、社員の成長を組織で支援する体制の強化として、従来実施していた半年ごとの人財開発会議を社員一人ひとりの成長課題と今後の育成にフォーカスし、議論する場へと変更していきます。

#### 2 事業と働き方の変化に適した等級制度

事業と働き方の変化に適した人財マネジメントの実現のため、職種区分を再整理しました。従来の営業職・技術職という枠組みを超えて、技術や市場・業界の専門性を持ち、お客様や社会の課題解決を行うICTビジネス職、そしてコーポレート領域の専門性を持ち、会社の事業を支え、戦略的・安定的に会社を運営するコーポレート職の2つの職種とします。各職種における社員の専門性を向上させることで、お客様への付加価値の提供と安定した経営基盤の確立を目指します。

また、管理職と専門職は、個人の能力ではなく、組織に必要なポジションを定義し、ポジション役割に見合った実力を持つ人財を任用します。それにより、会社の競争力強化につながる人財を育成し、優秀人財のリテンションや獲得を目指します。

#### 3 市場競争力を確保した報酬制度

ポジション区分や等級別の役割の大きさに応じた処遇を実現し、人財獲得における市場競争力を強めるために、市場ベンチマークに基づく競争力のある報酬水準を実現します。2023年7月より月額給与額を全社平均8%引き上げるのと同時に、各人の能力に重視すべく一定以上の年齢による一律の基本給逡減の仕組みを廃止しました。

また、経営戦略実現に必要な知識・経験・実績を持つ人財を称賛し、さらなるスキルアップへの意欲を促進するため、当社独自の社内認定制度を新設します。2023年度下半期より、まずは技術領域の認定から開始予定です。

さらに、2024年4月新入社員の初任給引き上げを実施します。この新卒初任給の引き上げとバランスを取るかたちで、既存の若手社員の基本給も同年同月より引き上げていきます。

## 設計力

### 競争優位性を具現化するサービスモデル

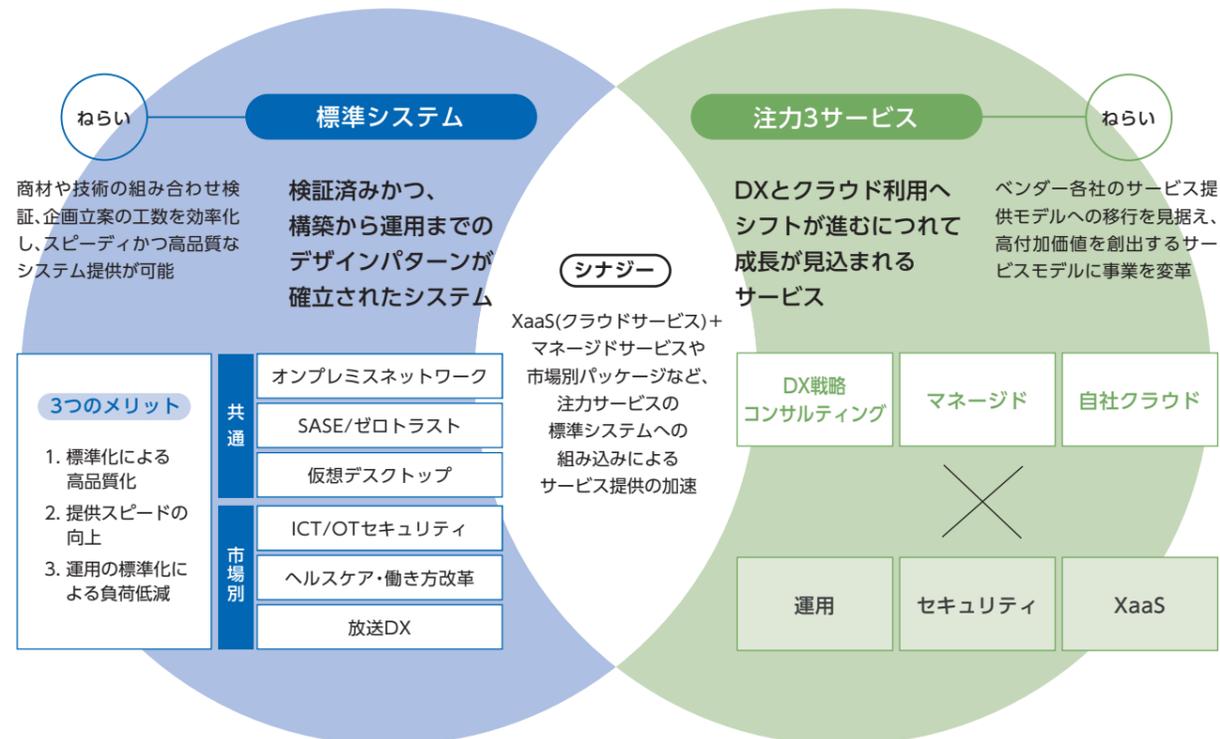
ICTシステムが大規模・複雑化する中、お客様の課題に対して常にフルカスタマイズでソリューションを提供することが最善の策とは限りません。お客様の課題や要件を重視した付加価値の高いソリューションを提供するために、サービスモデルの標準化に注力しています。標準化によって効率的に知見や経験を生かした解決策をお届けするとともに、ストック型ビジネスの確立によって共創関係を築くことで、継続的な競争力の強化につなげていきます。

#### 注力サービスと標準化によるビジネスモデルの変革

中期経営計画のサービス戦略では、「注力サービス」としてフルカスタマイズによる先進事例を横展開し、マネージドサービス・自社クラウドサービスなどお客様との継続的な関係性を構築するストック型ビジネスの確立を目指しています。先進事例をもとに、構築から運用までのデザインパターンが確立されたシステムを標準化することで、課題や要件が類似する新規案件において品質の担保や工数の効率化につながり、結果的にお客様への提供スピードの向上、運用負荷の軽減といった付加価値の提供が可能になります。従来は知見や経験の活用が特定の案件や部門内で完結していましたが、2022年に技術部門を一つの本部に改編したことで全社横断的な「標準化」の実現が可能になりました。当社グループ全体で、提案シナリオのパターン、競合他社との商材比較、組み合わせの検証、基本設計、パートナー選定など共通項目を標準化し、実際の案件で活用し、その結果をさらに共有する改善サイクルを進めています。

お客様のビジネス環境に即したICTのあるべき姿を示し、これまでに培った技術と経験を生かしたサービスを提供し、その運用で得られた知見を元に、お客様が必要とするICT利活用を実現する提案モデルと体制を強化していきます。

#### 標準システムと注力3サービスの相関とねらい



## グリーンICT

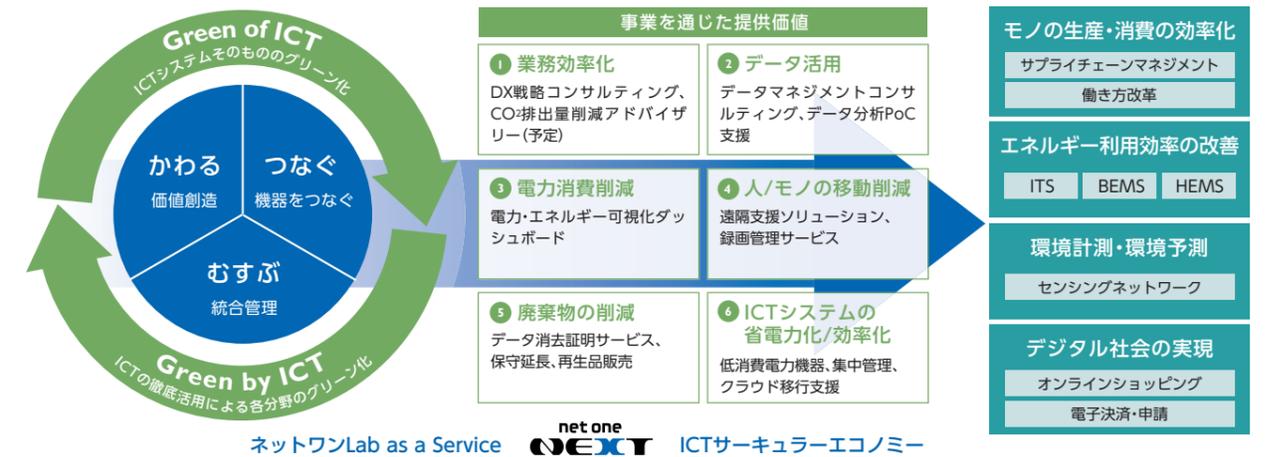
### グリーンソリューションの開発・拡大

当社グループは、お客様や社会における温室効果ガス排出削減に貢献するソリューションの開発・提供によって、脱炭素社会の実現に貢献することをマテリアリティとして特定しています。これまでに提供してきたソリューションを脱炭素の観点でグリーンソリューションとして再定義し、「ICTシステムのグリーン化」と「ICTの利活用によるグリーン化」による社会課題の解決に取り組んでいます。

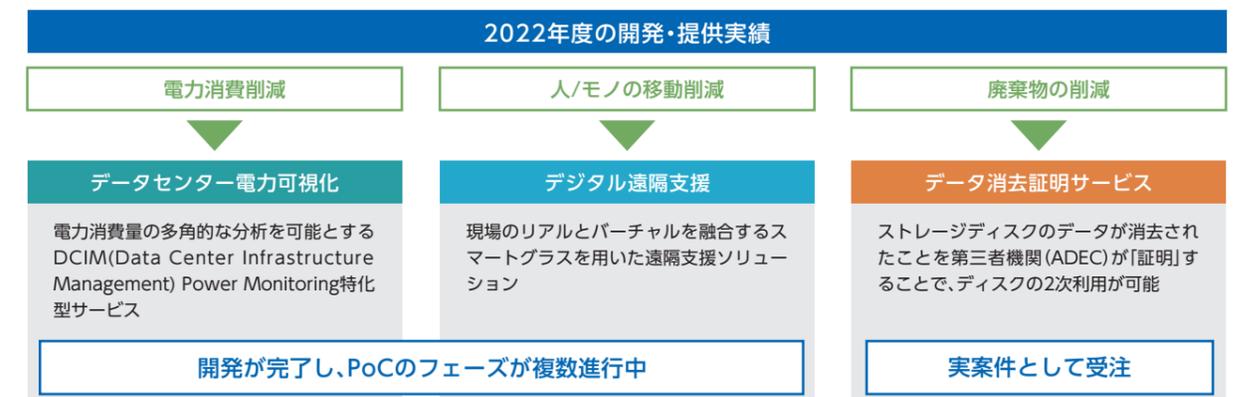
#### グリーンソリューションの全体像と取り組み

当社グループでは、ICTシステム自体のグリーン化(Green of ICT)とICTの利活用によるグリーン化(Green by ICT)とサーキュラーエコノミーの考え方を元にポートフォリオを策定し、提供価値別に6つの領域でグリーンソリューションの創出を進めています。2022年度は主に「電力消費削減」「人/モノの移動削減」「廃棄物の削減」で進捗があり、合計3件の開発・受注を実現しています。また、グリーンソリューションの導入においては、まず脱炭素に向けてICTでやるべきこと、できることを知る必要があります。ソリューションと並行して、理解促進や意識浸透を目的とした社内教育プログラムも開発しており、将来的には社外への展開を計画しています。

#### グリーンソリューションのポートフォリオ



#### グリーンソリューションの創出状況



## 共創力

### カスタマーフェイスの強化

カスタマーサクセスのさらなる高度化に向け、お客様の課題により踏み込んで向き合う「カスタマーフェイス」の強化に取り組んでいます。企画から運用までの各フェーズにおける支援体制を整備し、お客様の戦略を実現するためのサポート体制とソリューション・サービスによって、戦略的パートナーとしてのポジションを確立していきます。

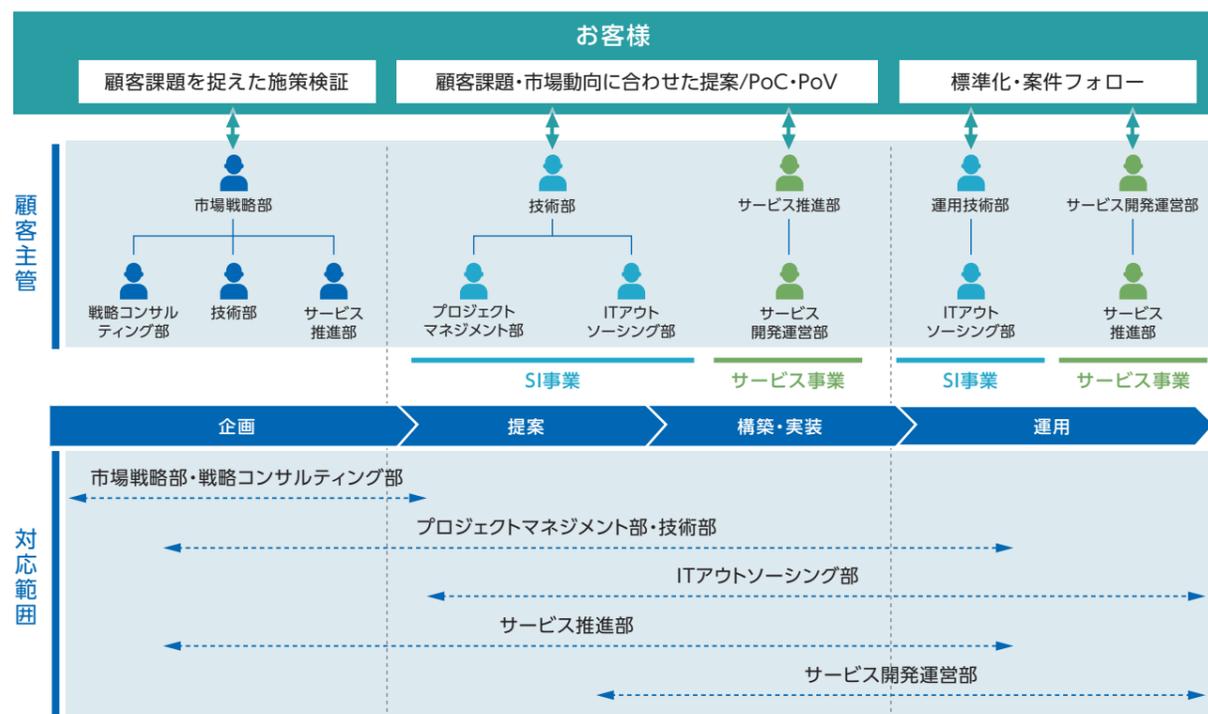
#### カスタマーフェイスの強化の方針と取り組み

お客様との向き合い方も変化し、ビジネス戦略や時流に応じた解決策の提案が求められるようになってきています。社会におけるDXニーズが高まり、お客様の課題が高度化していく状況下では、単純にサービスを提案してもお客様のニーズを満たすことはできません。お客様からの要件定義を待つのではなく、先端技術を扱う技術者も最前線でお客様の悩みや疑問に寄り添い、お客様の要望の実現に向け、サービス連携も視野に入れて商材の組み合わせを提案し、運用も含めて支援していく必要があります。

2022年、技術部門を一つの本部に集約し、連携の強化を図りました。全フェーズにおいてフロント部門のみがお客様の窓口を担っていた体制から、フェーズごとに専門性を持った部門が主幹を務めることで、スピーディーかつスムーズで持続的な価値の共創が可能な体制へと移行しました。企画から運用まで各機能に特化することで専門性を高め、フロント部門の技術担当との連携した体制を築くことで、当社グループを課題解決のパートナーとして選んでいただけるよう取り組んでいきます。

#### カスタマーフェイス強化に向けたチーム編成

- フェーズと役割・スキル、お客様に対する責任に応じてお客様とコミュニケーションする主幹部門を明確にし、お客様対応のスピードアップを図る
- 各部門の対応範囲をオーバーラップさせることで、フェーズ間の不整合を排除し、スムーズな対応を維持する



### ステークホルダーとの共創

特定のメーカーや資本系列にとらわれないマルチベンダーの立ち位置を生かし新しい商材を発掘し、機能をインテグレーションしながら、お客様にとって最適なシステムを実現できることは、当社グループの強みです。近年、お客様ニーズの変化に伴い、当社グループとベンダーにも変化が迫られる中で、商材のポートフォリオの最適化を行いながら、相互の強みを生かして共創関係を強化し、新たな価値提供へとつなげていきます。

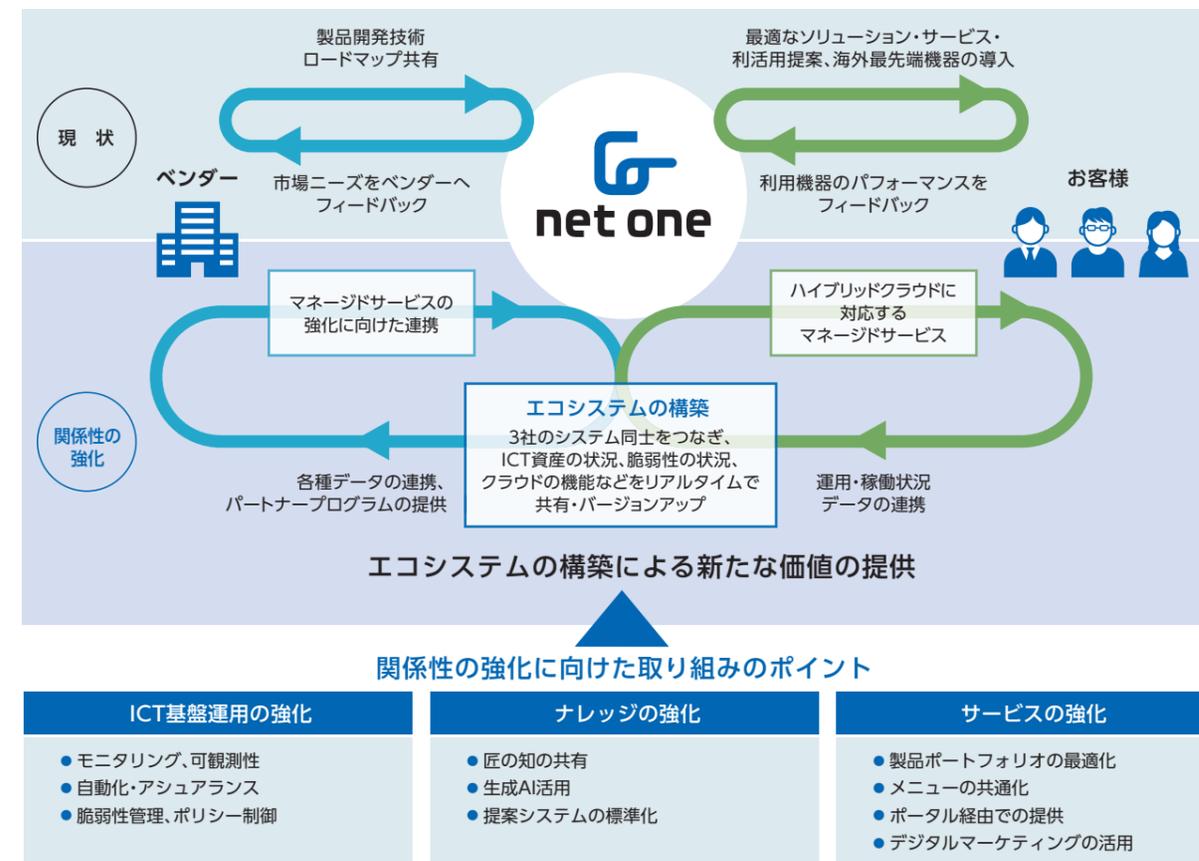
#### 共創関係の強化を通じた新たな価値の創出

ベンダー各社も製品ではなく機能を提供するサブスクリプションモデルへとビジネスモデルの転換を余儀なくされています。直接お客様にアプローチをするベンダーも現れていますが、当社グループには、ネットワークの視点からシステム全体のデータの動きに追従するICT基盤を設計して運用できる強みがあります。また、自社のICTシステムとクラウドを組み合わせたハイブリッドクラウドを活用する日本において、製品やサービスの利活用を熟知して日本企業向けにアレンジできる当社グループと協業することは大きなメリットになると考えられます。

こうした状況のもと、当社グループはサービスシフトの加速に向けて、ベンダーやお客様との関係を深めながら、新たなビジネスモデルを追求していきます。例えば、ベンダーとお客様の双方と関係を深め、マネージドサービスなどの最適解を導き出すエコシステムを構築することで、最適なシステムをより高い稼働率で効率的に提供できる可能性があります。

当社グループが技術の粋を集めてシステムのアーキテクチャ(全体像)を描き、お客様やベンダーと新たな価値を創出することで、さらなる関係性強化へとつなげていきます。

#### 新たな価値の共創に向けたエコシステム構築の例

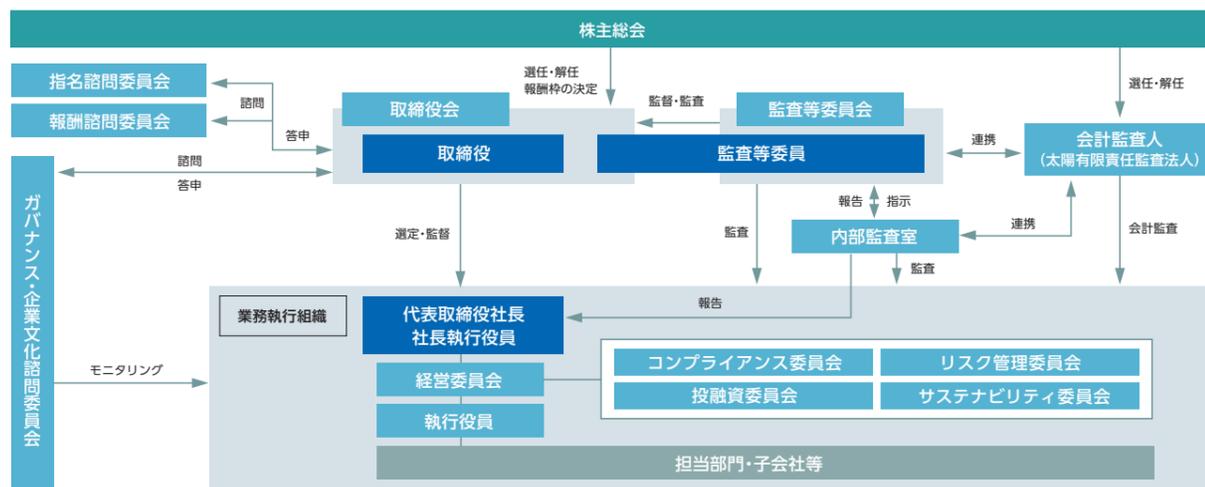


# コーポレートガバナンス

当社グループは、企業理念体系に基づき、継続した成長を実現し、中長期的な企業価値の向上を目的として、透明・公正かつ迅速果敢な意思決定を行うためのコーポレートガバナンスの充実・強化に継続的に取り組んでいます。

## コーポレートガバナンス体制

当社は、取締役会（過半数を独立社外取締役で構成）及び監査等委員会による経営・職務執行の監督及び監査、執行役員制度の導入による取締役会の経営管理・監督機能強化及び業務執行の効率化・迅速化、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会による取締役及び執行役員の指名及び報酬等の公正性・客観性の確保等を通して、実効性の高いコーポレートガバナンス体制の構築を図っています。



## ガバナンスの特徴

監督と執行	リスク管理・内部統制	企業文化改革
<p><b>モニタリングボード型ガバナンスの追求</b></p> <p>主な例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社への移行</li> <li>取締役9名中6名が社外取締役</li> <li>取締役会議長は社外取締役</li> <li>CxO体制による執行機能の強化</li> </ul>	<p><b>独自の3ラインモデル</b></p> <p>主な例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CROとリスク管理委員会によるリスク管理プロセスの統括</li> <li>ガバナンス・企業文化諮問委員会の設置</li> <li>内部統制の第1ラインと第2ラインの間に独自の第1.5ラインを導入</li> </ul>	<p><b>Purposeに基づく企業文化の醸成</b></p> <p>主な例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業文化モニタリング調査の実施</li> <li>経営陣と社員の対話 (RCT)</li> <li>企業理念浸透活動</li> </ul>

再発防止策の継続的な履行

## 2022年度以降の活動ハイライト

### 執行機能の強化

### CxO体制の整備と強化

当社では、実効性の高いコーポレートガバナンス体制の構築を目的に、各分野のCxOポジションを導入しています。その役割・領域を明確化することで、機能発揮を強化しています。さらに、継続的なサクセッションの実現のためCEOから執行役員までの合計19ポジションのプロファイルを作成しています。

CxOは、Purposeをはじめとする企業理念体系の実現に向けて、担当の領域に関する全社戦略の策定やその実行を図り、責任を遂行するとともに、権限者に対して指示を行います。

### CxO制度整備・強化の主な狙い

監督及び執行の分離と双方の責任の明確化	事業部門間のシナジー創出や、資源配分の最適化・施策遂行の円滑化	重要課題の情報収集力向上	適切な権限移譲
---------------------	---------------------------------	--------------	---------

### CxOの担う役割

- CxOはCEOを補佐し、経営課題・全社戦略にかかる意思決定に参画する
- CxOは担当領域に関する事項について、全社各部門に対し指揮・命令・指導・助言・支援を行う
- CxOは機能戦略及び事業戦略を担う執行役員の業務執行を支援する
- CxOは将来にわたって永続的にネットワングループの健全な成長を図るために、全社戦略を担える人財の育成を行う

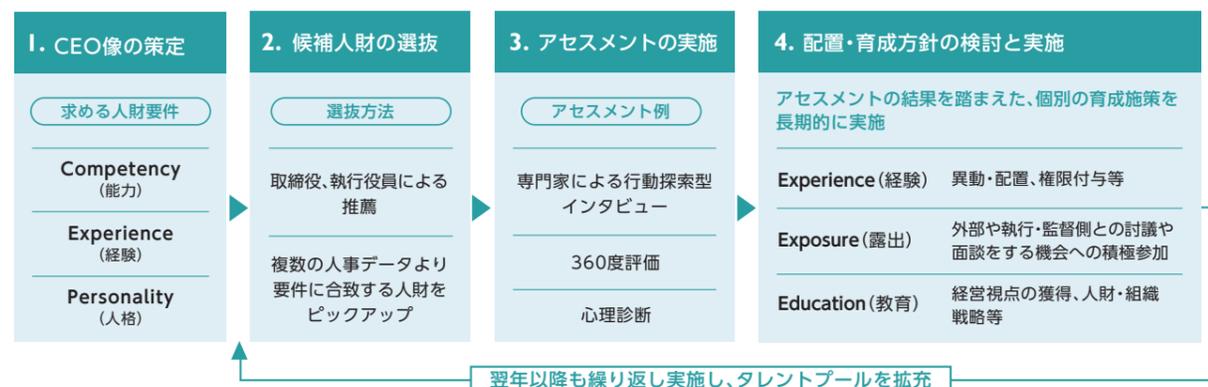
CEO (最高経営責任者)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Purposeの実現に向け、当社グループの短中長期の将来像を描き、経営方針・経営戦略を策定する</li> <li>2. 経営戦略の実行策策定をリードするとともに、当社グループの業務執行の統括を行う</li> <li>3. 当社グループの将来像を当社グループのすべてのステークホルダーと共有し、適切かつ積極的な情報開示を通じて関係の強化を図る</li> <li>4. 持続的成長に向け、将来の経営チームを担う後継者育成をリードする</li> </ol>
COO (最高執行責任者)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業目標達成のため、当社グループの事業分野における業務執行を統括し、経営資源の最適な配分を行う</li> <li>2. CEOと連携し各CxOとの調整及び支援を行う</li> <li>3. 当社グループのすべてのステークホルダーへの事業の説明責任を担う</li> <li>4. 組織統制を維持し、平時・非常時にわたる事業継続をリードする</li> </ol>
CFO (最高財務責任者)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経営戦略実現に向けた財務戦略（最適な資金調達およびキャピタルアロケーション）を立案し方針策定を行う</li> <li>2. 法規に照らして適正な財務報告を行い、監査への適切な対応をリードする。また、企業価値向上に資する管理会計・税務会計の構築を推進する</li> <li>3. 投資にかかるリスクマネジメント（審査・効果測定・減損要否判断）を統括する</li> <li>4. 適時適切な財務情報の開示を主導し、株主・投資家の声を聴いて企業価値向上につながる開示施策を立案する</li> </ol>
CHRO (最高人事責任者)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経営戦略実行のために機動的かつ迅速な意思決定を行い、効率的な業務を遂行するための組織構造の検討と方針の策定を行う。また、組織が目的に向けて確実に機能するための方針・方策を立案する</li> <li>2. 経営目的の実現のための人財を確保し、活躍を促すために当社グループに必要な専門性人財を定義づけ、採用・育成・評価・処遇にかかる基本方針を策定する</li> <li>3. CEOを補佐して、将来の経営を担う人財の育成・登用を進める</li> <li>4. Purposeをはじめとする企業理念体系の当社グループ全体への浸透を図り、よりよい企業風土・企業文化を築くための基本的な方針を策定する</li> </ol>
CSDO (最高戦略・デジタル責任者)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成長実現のために戦略の策定を行い、当社グループの機動的かつ迅速な意思決定の促進、組織間のシナジー創出、戦略達成に向けた推進力強化を図る</li> <li>2. 当社グループの経営基盤強化のために全社業務改革と情報戦略を立案し、デジタル技術の活用により経営の機動性・生産性を高める</li> </ol>
CTO (最高技術責任者)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成長戦略の実行を多面的にモニタリングするとともに、テクノロジーの動向・環境変化を常に把握し、競争優位の具現化をリードする</li> <li>2. Purpose・Missionを強く意識して企業理念体系の浸透を推進し、より高度な技術による課題解決のための技術・サービス戦略を策定する</li> <li>3. 成長戦略実現のため、技術・サービス関連の人財育成方針策定を全社横断で行い、専門性人財の育成を推進する</li> </ol>
CRO (最高リスク管理責任者)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 全社的なリスクの分析・評価、さらにはそれを適切にコントロールするための基本方針を策定し、実行の指揮を執る</li> <li>2. 大災害等有事の体制整備と有事におけるCEO補佐・全社のリードを行う</li> <li>3. 内部統制システムの構築にかかる方針策定を行い、その統制状況につき確認し改善のサイクルを機能させる</li> </ol>
CCO (最高コンプライアンス責任者)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 法令等遵守のための基本方針を策定するとともに、その定着に向けた方策の検討を進める</li> <li>2. 社内の人権尊重の風土を根づかせ、互いを尊重する業務運営をリードする</li> <li>3. さまざまな社会課題解決や地域の発展等、広く社会に貢献するための方針を策定する</li> </ol>

指名諮問委員会

サクセッションプランの策定・運用

指名諮問委員会の発足初年度である2022年度は、主に現体制下でのサクセッションプランを審議し、取締役会を経て策定・運用へと進んでいます。また、これらの検討に伴いスキル・マトリックスの要件の明確化も進めています。 P.49 →

CEOサクセッションプランの検討ステップ



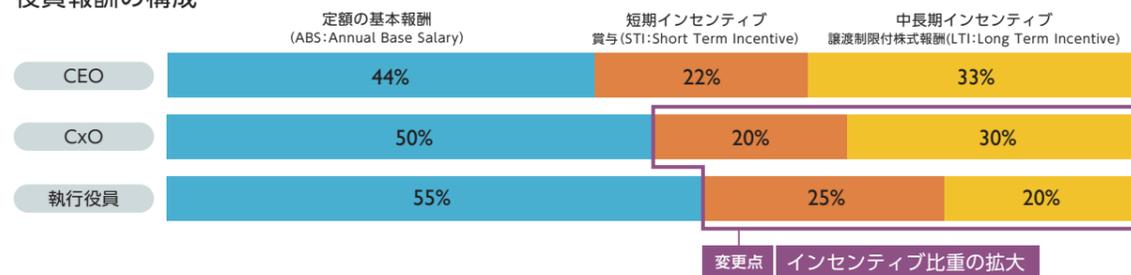
報酬諮問委員会

CxO体制強化等に合わせた報酬制度のブラッシュアップ

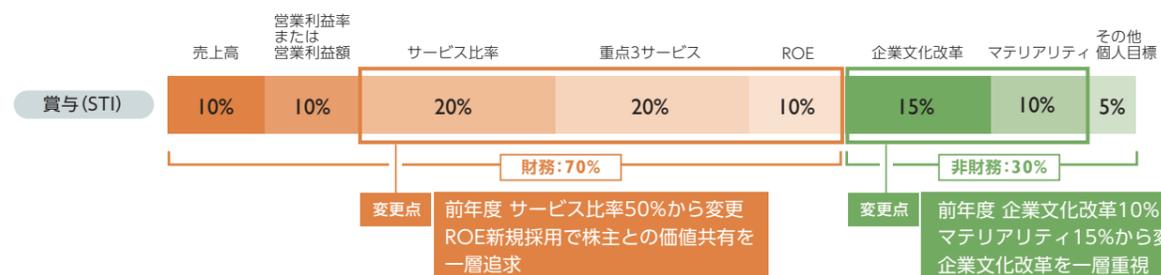
報酬諮問委員会の発足初年度は、2022年度に大きく改定（譲渡制限付株式報酬制度の導入、非財務目標指標の採用等）した現行の役員報酬制度をもとに次年度に向けた報酬制度を審議し、取締役会にて決議しています。



役員報酬の構成<sup>\*1</sup>



短期インセンティブの内訳と2023年度に向けた見直しのポイント



\*1 小数第一位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります

監査等委員会議長メッセージ

取締役会の機能向上と 監査機能の強化が進んでいます

社外取締役  
常勤監査等委員 監査等委員会議長  
独立役員  
公認会計士  
野口 和弘

監査等委員会設置会社への移行

監査等委員3名で機能向上に注力

2022年度の監査等委員会設置会社への移行に伴い、当社グループのガバナンス改革は一層進んでいます。取締役会の人員構成を変え、モニタリングボード型の体制に移行したことで取締役会の雰囲気が変わり、意見も活発になりました。監査等委員会としても、提言内容や内部監査の基本方針・計画はお互いの合議を踏まえて決定しています。また、私自身も常勤監査等委員として、社内での重要な会議や委員会に必ず参加し、内部監査室との連携もさらに強化し、社内状況を把握した上で、取締役会・監査等委員会へ提言を行っています。

監査等委員会は3名で構成されています。飯塚取締役は、私と同じ公認会計士であるだけでなく、コンサルタントとしての会計システムの知見を豊富に持った経営者でもあります。日下取締役は大企業出身で、経営経験者ならではの原理原則を解き明かす視点をお持ちです。お互いの専門性を補完し合える現在の人員構成は、監査等委員会の役割を果たす上で効果的に作用していると考えています。

2022年度の重点施策

課題の本質を探る監査体制の強化が進展

2022年度は、検知した事象を単に指摘するだけでなく「なぜその事象が起こったのか」という本質を深めることに重点を置きました。内部監査室における審査会（内部監査の検証内容を議論・審査する会議）では、検知した事象について、その実態を理解するところから始めています。多角的な議論を踏まえて内部監査結果を導き出すことで、検知した事象を改善するための根本的な原因や課題発見につなげ、被内部監査部門や関連部門へ指摘を行っています。

さらに、全社横断的なリスクに関してはテーマ別の内部監査を行うことで有意義な指摘・提言につながりました。監査等委員会としても、内部監査室からの情報の質が向上

したことにより会社の課題をより適切に認識し、より深い監査が実施できています。

人財育成では、2022年度は監査等委員会スタッフ向けの勉強会を実施しています。内部監査室を経たキャリアパスの具体化も進んでおり、監査の視点を持った人財の活躍の場の広がり、当社グループの基盤強化につながっているものと確信しています。

今後の発展に向けて

再発防止策の浸透を慎重に見極めつつ 変化を見据えた体制づくりを注視

業界の環境変化が早いと、取引に合わせて統制も先を見据えて変えていく必要があります。管理部門には、変化への察知と変化に対応できる内部統制体制に向けた今後の議論に期待しています。また、予算計画の進捗状況を見た上での事業リスクの分析も一層必要です。営業部門を牽制・支援する管理部門の高度化が、スピード感をもって取り組まれているか重視しています。

再発防止策の導入に伴うさまざまな措置は、仕組みの理解が短期間で進んだ一方で業務負荷の課題もあり、見直しの計画も始まっています。次の統制の姿を視野に入れつつも、必要な施策まで見直されていないか、その計画の方向性を注視していきます。

今後の当社グループの発展には、サービスモデルへの転換がいかに実を結ぶかが鍵であり、これには現在全社一丸となり進めている「見える化」の進展が不可欠です。サービスの「稼ぐ力」をより高い精度で見極めることができ、ガバナンスとリスク管理が一段と高度化すれば、当社グループが次の成長フェーズに進むための投資判断やリスクヘッジも可能になるはずで、今後も適正な監査や提言を通して、当社グループが描く「豊かな未来」の創造に寄与していきます。

# 役員一覧

## 取締役

(凡例) ○議長・委員長 ●委員

氏名・役職	竹下 隆史	田中 拓也	木内 充	伊藤 真弥 <small>独立役員</small>	和田 昌佳 <small>独立役員</small>	海野 忍 <small>新任 独立役員</small>	野口 和弘 <small>独立役員</small>	飯塚 幸子 <small>独立役員</small>	日下 茂樹 <small>独立役員</small>
代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 (CEO)	取締役 専務執行役員 最高執行責任者 (COO)	取締役 専務執行役員 最高人事責任者 (CHRO) 最高リスク管理責任者 (CRO) 最高コンプライアンス責任者 (CCO)	社外取締役 取締役会議長	社外取締役 報酬諮問委員会委員長	社外取締役 指名諮問委員会委員長	社外取締役 常勤監査等委員 監査等委員会議長	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	
保有株式数	66,604株	14,726株	11,121株	413株	441株	194株	248株	692株	2,309株
取締役会への出席状況	15/15 (100%)	15/15 (100%)	13/13 (100%)	15/15 (100%)	13/13 (100%)	—	15/15 (100%)	15/15 (100%)	15/15 (100%)
委員会	指名諮問委員会	● 10/10 (100%)		● 10/10 (100%)		○ —			
	報酬諮問委員会		● 10/10 (100%)	● 10/10 (100%)	○ 10/10 (100%)				
	監査等委員会					○ 3/3 <sup>1</sup> (100%) ○ 10/10 (100%)	● 3/3 <sup>1</sup> (100%) ● 10/10 (100%)	● 3/3 <sup>1</sup> (100%) ● 10/10 (100%)	
スキルマトリックス	企業経営/経営戦略	●	●		●	●		●	●
	テクノロジー	●	●		●	●			●
	人事/企業風土・組織改革	●	●	●		●			
	財務/会計		●	●			●	●	
	ガバナンス/法務/リスク管理			●	●	●	●		●
	サステナビリティ	●		●	●	●			

\*1 監査等委員会設置会社移行前の監査役会の出席状況を指します

\*上記スキル・マトリックスは、各取締役が有する主な専門性及び経験を開示したものであり、各取締役が有するすべての知見を表すものではありません

## 執行役員

常務執行役員 最高技術責任者 (CTO)	篠浦 文彦 (保有株式数: 8,584株)	執行役員 東日本第3事業本部長	成田 吉充 (保有株式数: 4,910株)
常務執行役員 最高戦略・デジタル責任者 (CSDO)	辻 晃治 (保有株式数: 8,365株)	執行役員 中部事業本部長	松本 陽一 (保有株式数: 9,900株)
常務執行役員 最高財務責任者 (CFO) ネットワンプートナーズ株式会社 取締役	北島 雅幸 (保有株式数: 6,783株)	執行役員 西日本事業本部長	畠山 大輔 (保有株式数: 3,540株)
常務執行役員 経営企画本部長 管理本部長 業務統制本部長	石橋 和明 (保有株式数: 3,600株)	執行役員 セールスエンジニアリング本部長	皆川 謙太 (保有株式数: 2,800株)
執行役員 東日本第1事業本部長	上野 潤二 (保有株式数: 3,400株)	執行役員 カスタマーサービス本部長	土屋 孝敏 (保有株式数: 2,100株)
執行役員 東日本第2事業本部長 ネットワンネクスト株式会社 取締役	金井 朗子 (保有株式数: 4,113株)	執行役員 ビジネス開発本部長 ネットワンネクスト株式会社 取締役	藤田 雄介 (保有株式数: 1,900株)

\* 保有株式数は、2023年3月31日現在の株主名簿における各人の保有株式数に、2023年6月23日開催の取締役会決議により交付した譲渡制限付株式報酬及び2023年8月31日現在の持株会における各人の持分を加算したものの

## 各スキルの定義・選定理由

企業経営/経営戦略	Purposeをはじめとした「ネットワングループの宣言」の実現及び企業価値の継続的な向上を企図して、執行経営陣の意思決定を適切に監督・支援するためには、企業経営の経験または企業経営を監督した経験が必要である
テクノロジー	当社がネットワークのリーディングカンパニーとしての確固たるポジションを確立するためには、ネットワークやICTの知見、市場環境への洞察、将来動向への示唆等、テクノロジーの領域での知識・経験が必要である
人事/企業風土・組織改革	当社の競争の源泉である人材の活躍を最大化及び再構築した企業理念体系をエンジンに従業員エンゲージメントを向上させ企業風土の改革を推し進めるためには、人事の基本的な考え方や人的資本経営の進め方、企業風土・組織改革に関わる知識・経験が必要である
財務/会計	中長期的な企業価値の向上を企図して、戦略的な事業投資と積極的な株主還元を両立させ、最適な資本構成を追求し安定した経営基盤を構築するためには、財務・会計、株主との対話に関する知識・経験が必要である
ガバナンス/法務/リスク管理	ステークホルダーとの強固な信頼関係を構築して経営基盤のさらなる強化を目指し、当社が実効性のあるガバナンス企業のロールモデルへと昇華するためには、ガバナンス・法務・そしてリスク管理に関わる包括的な知識・経験が必要である
サステナビリティ	サステナビリティを経営の根幹と位置づけ、4つのマテリアリティに対する取り組みを加速させていくためには、社会課題への理解及び経営戦略との融合等、社会価値と経済価値の共創に関する知識・経験が必要である



## エンタープライズ市場

目指す姿

ICT利活用の将来像を提示することで  
社会課題の解決に貢献します

成長戦略

### 戦略

- 課題解決型ライフサイクルサービスの提供と将来に向けたブランドデザインを提案
- 生産技術部門など事業ICT領域への事業拡大

### 成長に向けた注力テーマ

- DX・GXの実践
- スマートマニュファクチャリング
- セキュリティ/ICTガバナンスの強化
- サイバー攻撃、システム障害の予兆検知

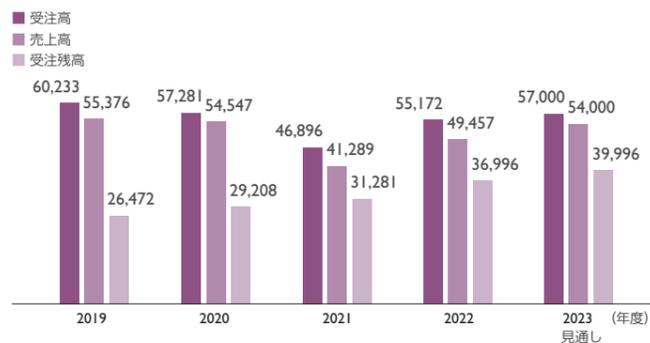
### 事業の概要

#### 事業の内容

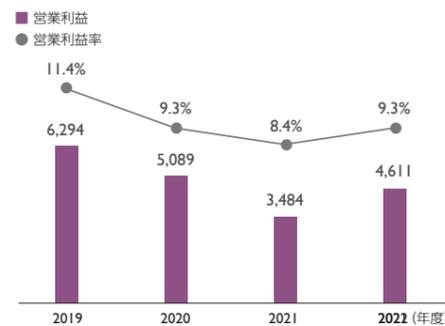
製造業、非製造業、国内金融機関、外資系企業等、大手民間企業に向けてビジネスを展開。競争力強化に向けた情報活用や働き方改革・コスト削減等をICT基盤の利活用を通じて支援。

事業環境 セキュリティ強化、クラウドシステム、働き方改革関連で継続して高い需要

#### 受注高/売上高/受注残高 (百万円)



#### 営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



CAGR (2022年度までの3年間の年平均成長率): 受注高 **-2.9%** 売上高 **-3.7%** 営業利益 **-9.9%**

\* 2022年度より、インターネットサービスプロバイダ業をエンタープライズ市場から通信事業者市場に区分変更しました。2022年度に会計方針を変更し、技術部門に帰属する労務費及び経費の一部を売上原価として計上しています。2021年度以降の受注高、売上高、受注残高、また2022年度の営業利益は変更適用後の数値です

### 事業の特色

#### 成長性

デジタル技術が急速に進化する中、先進的なデジタル技術の活用に向けて統合されたICT基盤とその安定稼働が求められています。クラウド、テレワークなどで分散するデータを安全に利用するためのセキュリティ強化に加え、工場や製造現場などの新たな領域や企業グループにおけるデータ利活用とICTガバナンスの両立に向けた要望が高まっています。業種別では、金融業は比較的にコンスタントに技術の改善や基盤更新が進み、多様なデジタル化ニーズを持つ製造・非製造業では、事業におけるICT利活用に向けた継続した需要を見込んでいます。

#### 収益性

4市場の中でサービス比率が最も高く、売上高の約6割を占める収益性の高い市場です。従来のシステムの保守に加えて、ICTライフサイクルの観点から課題提言を見据えた運用に注力するなど継続して高いサービス売上を維持しています。その一方で、2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の影響、2022年3月期は半導体不足による製造業の投資抑制の影響で営業利益率が低下しました。2023年3月期は製造・非製造業の拡大需要を捉えたことで売上高及び営業利益率が改善しました。今後、業務の標準化・自動化、遠隔運用の拡大などを進め、継続した利益の確保を目指していきます。

### 中長期の展望と戦略

#### 今後の展望

##### 事業環境

従来のオフィスやデータセンター向け投資は更新需要が中心となるものの、働き方改革やクラウド利用など社外におけるICT利活用シーンが増加し、社内で閉じていたデータの一括管理から分散するデータの統合やアクセス管理が必要になります。社内のICT基盤とクラウドの併用を前提としたネットワーク設計に加え、情報資産へのアクセスに対する安全性を検証するゼロトラストを見据えたセキュリティ対策の強化が今後進められていきます。

##### 事業機会

新領域として予防保守やトレーサビリティ、脱炭素に向けた電力可視化など、生産ラインや製造装置から生み出されるデータや無線ネットワークの活用による工場内の大規模ネットワーク化とともにサイバーセキュリティ対策が引き続き進められていきます。さらに、今後はデータの利活用に向けて工場内から工場間、グループ会社内、企業間などサプライチェーンを横断したデータの共有による効率化と生産性向上が期待されています。

#### 注力領域

##### スマートマニュファクチャリング

製造現場におけるデータの利活用やデジタルツイン、脱炭素に向けた消費電力の可視化などの実証実験が活発化しています。産業無線技術の活用や事業現場におけるセキュリティ強化など、案件創出に向けたブランドデザイン策定段階からの提案活動を推進しています。

##### Society5.0を実現する社会基盤

オフィスビル内に多数存在するセンサーや機器などを支えるネットワークの統合、ICT基盤の統合によるデータの活用と運用効率化、ビル内のセンサーを活用したシステム連携による新たな価値の創出など、スマートビルディングの実証実験に向けた取り組みを進めています。

#### 実績と見通し

##### 2022年度の実績

受注高は、製造業はEV関連の投資を中心に自動車メーカーの投資が堅調に推移し、非製造業は次期ICT基盤及びセキュリティ強化ビジネス(ゼロトラスト/SASE [Secure Access Service Edge])が増加しました。また、金融業は次世代基盤構築が継続しました。売上高は、投資が回復してきた自動車メーカーの売上が牽引し、前年度比で増加しました。

##### 2023年度の見通し

受注高、売上高ともに増加を計画しています。受注高は、製造業は自動車メーカーを中心にスマートマニュファクチャリングの拡大、非製造業は事業のデジタル化に伴うサービス基盤やセキュリティ強化ビジネスの伸長を想定しています。金融業は継続案件を中心に横ばいの推移を想定しています。売上高については豊富な受注残を消化することで、伸長を想定しています。



## 通信事業者市場

目指す姿

通信事業者との共創を通じた  
新たなビジネスの可能性を拡大します

成長戦略

### 戦略

- サービス基盤構築や法人事業支援など、通信事業者向けに共創ビジネスを提案

### 成長に向けた注力テーマ

- 通信事業者との協業による法人向け事業の強化
- 他市場への協業ビジネス、MSP向けソリューションの拡大

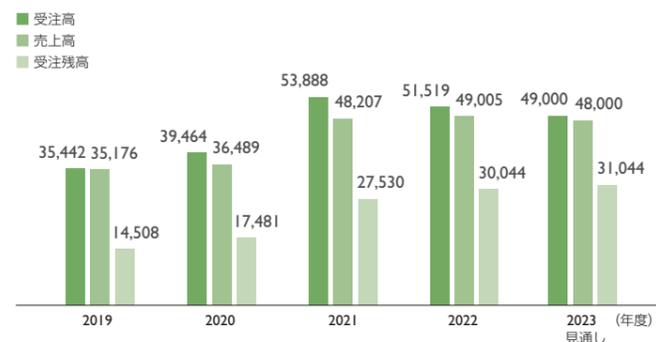
## 事業の概要

### 事業の内容

通信事業者向けビジネスを展開。お客様と共に、社会インフラとしての安心・安全なICT基盤を整備。

事業環境 法人向け事業の拡大に向けた投資意欲が堅調。クラウド等サービス基盤構築と法人向け技術支援に注力

### 受注高/売上高/受注残高 (百万円)



### 営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



CAGR (2022年度までの3年間の年平均成長率): 受注高 **13.3%** 売上高 **11.7%** 営業利益 **10.2%**

\* 2022年度より、インターネットサービスプロバイダ業をエンタープライズ市場から通信事業者市場に区分変更しました。2022年度に会計方針を変更し、技術部門に帰属する労務費及び経費の一部を売上原価として計上しています。2021年度以降の受注高、売上高、受注残高、また2022年度の営業利益は変更適用後の数値です

## 事業の特色

### 成長性

2010年代前半まで回線設備向け大型機器の提供が成長を牽引しましたが、新規導入の一巡や機器のコモディティ化が見られました。その後、サービス提供基盤の構築と運用支援に事業転換を図る中、近年はテレワークや動画による通信量の利用増加に伴う回線増強投資で売上高が増加しています。一方、回線設備向けの事業は機器の提供が中心となるため、引き続きサービス提供が可能な領域へ転換を進め、通信事業者が提供するサービスの開発支援や、通信事業者と共に法人向け事業を開拓する共創ビジネスなど高付加価値の創出を目指しています。

### 収益性

通信事業者向けの大型機器の提供などで売上高に占めるサービス比率は約4割とエンタープライズ、パブリックと比較すると多少低くなりますが、顧客数が限られるため販売管理費を抑えられ、営業利益率は他の市場と同等程度になります。機器販売を中心とした事業構造から転換を図り、サービス企画段階の実証実験から基盤構築に参画することで、基盤向けの保守に加えて一部では高度運用サービスも提供しています。お客様事業の成長に貢献する付加価値の高いシステム提案とサービス提供開始後の運用負荷を低減するサービスを手掛けることで収益性向上に取り組んでいます。

## 中長期の展望と戦略

### 今後の展望

#### 事業環境

回線設備向けの大型機器の提供は引き続き収益性などを見て総合的に判断します。今後の主力事業は通信事業者が注力する非通信領域になります。中でもデータセンターの活用やクラウドサービスの提供など法人向け事業を対象にDX推進を後押しするサービス開発やデジタル化を支援する共創ビジネスの拡大を目指します。お客様の事業成長を通じて産業構造の変革を促し、当社の付加価値提供を拡大させることで社会の発展に貢献します。

#### 事業機会

テレワークなど社外からのアクセスや複数のクラウド利用に対応したセキュリティサービスの開発に加え、IoTで人とモノがつながり新たな価値を生み出すことで社会課題の克服を目指すSociety 5.0の実現に向けた技術革新を先導します。長年にわたり培ってきたネットワークの知見に5Gやデジタル技術を活用した新たな付加価値を加えることで、共創ビジネスによってお客様事業の拡大を支援し、これまでにない領域でビジネスを創出していきます。

### 注力領域

#### Society5.0を実現する社会基盤

端末や機器で生まれる大量のデータを利用者の近くで処理するMEC(Multi-access Edge Computing)と呼ばれる5Gを活用したサービスの実現に向けた実証実験に参画しています。最先端ソリューションによりインターネットを経由せず、低遅延・高セキュリティを実現します。また、通信事業者ではカーボンニュートラルの

実現に向けたGX(グリーン・トランスフォーメーション)が目目されています。サーキュラーエコノミーを意識した機器の延命対策の拡大に加え、法人向け事業の支援ではスマートファクトリー化の知見や共同検証環境を提供することで技術課題の解決に取り組みます。

### 実績と見通し

#### 2022年度の実績

受注高は、テレワーク等による通信量増加に対応した回線増強投資が一巡する一方、大規模プロジェクトやデジタル化支援の知見を活かした共創ビジネスが堅調に推移しました。売上高は、昨年度からの回線増強投資の売上計上が進捗し、前年度比で増加しました。

#### 2023年度の見通し

受注高、売上高ともに微減を計画しています。受注高についてはテレワーク需要の増加に対応した回線増強投資の剥落を想定しつつ、引き続き法人向け事業、共創ビジネスを通じたデジタル化及びセキュリティ強化の支援に注力していきます。売上高については回線増強投資の売上計上が進捗するものの、微減を想定しています。



## パブリック市場

目指す姿

社会インフラに安心・安全なICT基盤を提供し  
持続可能な社会の実現を目指します

成長戦略

### 戦略

- デジタル化が進展する市場に向け、運用も含めたICT基盤最適化を提案
- ICT利活用や機能提供など付加価値提案に絞った入札への参加

### 成長に向けた注力テーマ

- ICT基盤のクラウド化、セキュリティ強化
- Society5.0を実現する社会基盤

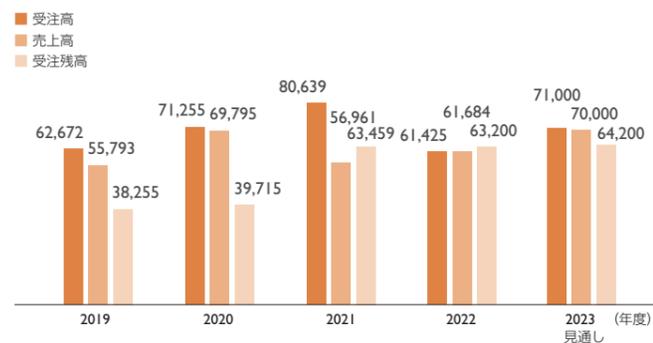
### 事業の概要

#### 事業の内容

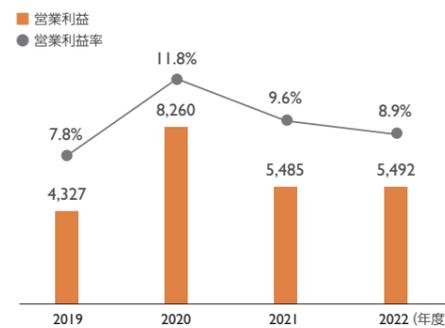
官公庁・自治体、教育、文教(大学・研究所)及び社会インフラを提供している企業(電力・鉄道等)、ヘルスケア(病院)等の公共機関向けにビジネスを展開。公的情報等の活用に向けたセキュリティ強化やICT基盤を整備。

**事業環境** データ利活用に向けたセキュリティ対策、クラウドシステム、働き方改革への需要が好調

#### 受注高/売上高/受注残高 (百万円)



#### 営業利益(百万円) / 営業利益率(%)



**CAGR** (2022年度までの3年間の年平均成長率): 受注高 **-0.7%** 売上高 **3.4%** 営業利益 **8.3%**

\* 2022年度に会計方針を変更し、技術部門に帰属する労務費及び経費の一部を売上原価として計上しています

### 事業の特色

#### 成長性

2016年に発生した不正アクセスに対する自治体におけるセキュリティ対策の抜本的見直しを契機に、GIGAスクール構想、セキュリティクラウド及びセキュリティ強靱化の更新を着実に捉えてきました。引き続き、社会情勢の変化及び社会課題の解決に向けたデジタル活用の発想が求められています。また、自治体以外の電力・ガス、鉄道、医療など生活基盤を支える事業では、自由化や人口減少などに対する事業構造の変革に向けた情報基盤の見直しの動きがあります。デジタル化とICT利活用を実現するICT基盤刷新から運用まで包括的な支援を拡充していきます。

#### 収益性

近年の収益性改善は、直接取引の増加による保守・運用などのサービスを拡大することで達成しました。提案力と技術力を磨くことで、セキュリティ強化や共通基盤化など高度化するICT基盤全体の統合・整備を可能にしています。さらに総合評価による入札では技術力を駆使した設計と独自の金融サービスを組み合わせた機能提供型の提案で差別化を図っています。売上高に占めるサービス比率は約5割とエンタープライズの次に高く、全社の利益創出を牽引しています。運用やマネージドサービスを拡充することで、安定的な収益基盤の拡大を図ります。

### 中長期の展望と戦略

#### 今後の展望

##### 事業環境

これまでアプリケーションごとに個別に構築されていたシステムを共通基盤に移し替え、効率性向上と運用費用の軽減によってデジタル化を促進してきました。引き続き自治体・スクールシステム、社会インフラなどICT利活用が見込まれる分野に注力し、システムの中核を担うセキュリティ強化を起点にデータガバナンスの観点によるセキュリティ対策の推進やグループ事業再編、グループ基盤強化などの需要を取り込んでいきます。

##### 事業機会

これまでに整備した基盤を活用したサービスの利便性向上や生活の質の向上、効率的な業務に向けた機能提供とシステム運用を支援していきます。今後は、政府が主導するクラウドやテレワーク活用など外部環境との接続に対応したネットワーク設計への刷新、セキュリティ対策が必須になります。持続可能な社会を支える電力・ガス、鉄道、医療などの分野においてもデータを活用した事業の効率化と活性化が進められていくとみています。

#### 注力領域

##### デジタルガバナメント

自治体のセキュリティクラウド及びセキュリティ強靱化を中心に事業を拡大します。さらに、テレワークやクラウドサービス等への外部接続を安心・安全に利用できる基盤構築と利便性の向上を通じて、地域社会のICT基盤高度化、住民サービスのデジタル化による地域課題解決、教育のデジタル化による地域活性化に貢献します。

##### Society5.0を実現する社会基盤

デジタル技術を活用した効率的な設備の維持管理に向けた電力・ガス、鉄道のインフラ高度化の支援、サイバーセキュリティ対策や複雑化するシステムの安定稼働、データとデジタル技術を駆使した医療DXの実現に向けた運用高度化など社会基盤の安定化に貢献する基盤構築を提案していきます。

#### 実績と見通し

##### 2022年度の実績

受注高は、自治体向け情報セキュリティクラウド及びセキュリティ強靱化は昨年度実績の反動減及び社会インフラの大型案件の反動減があったものの、文教の研究所や大学向けネットワーク基盤更新需要が増加しました。売上高は、自治体向け情報セキュリティクラウド及びセキュリティ強靱化を中心に自治体の売上計上が進捗し、前年度比で増加しました。

##### 2023年度の見通し

受注高、売上高ともに増加を計画しています。受注高については自治体向け情報セキュリティクラウド及びセキュリティ強靱化の剥落を想定する一方、電力、鉄道といった社会インフラにおいて、Society 5.0に関連した社会基盤のデジタル化による拡大を想定しています。売上高については自治体向け情報セキュリティクラウド及びセキュリティ強靱化を中心に豊富な受注残を消化し、伸長を想定しています。



## パートナー事業

目指す姿

先端技術をいち早く取り入れ  
多様なビジネスモデルへの対応を可能にします

成長戦略

### 戦略

- パートナー企業との協業モデル構築
- タイムリーな提案と支援、技術サポートとともに戦略商材、ソリューションを提供

### 成長に向けた注力テーマ

- パートナー企業向けのソリューションビジネスの拡大
- MSP向けソリューションの展開

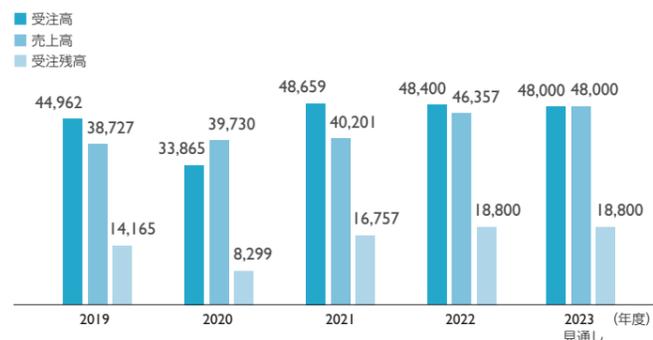
## 事業の概要

### 事業の内容

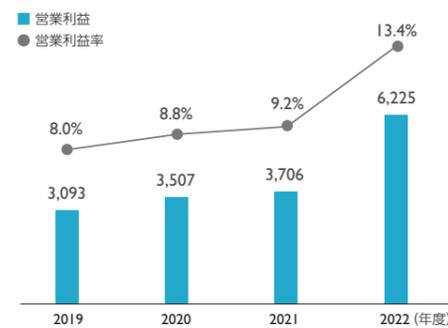
連結子会社のネットワークパートナーズによるパートナー企業との協業に特化した事業。ネットワークグループの事業基盤を活用し、パートナー企業がシステムインテグレーションに注力可能な包括的な支援体制を提供。

事業環境 システムインテグレーター・MSP向けビジネスが堅調

### 受注高/売上高/受注残高 (百万円)



### 営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



CAGR (2022年度までの3年間の年平均成長率): 受注高 **2.5%** 売上高 **6.2%** 営業利益 **26.3%**

## 事業の特色

### 成長性

情報システムを開発するシステムインテグレーター向けにシスコシステムズ社のネットワーク機器を中心としたICT基盤商材の販売が順調に拡大しています。ネットワークシステムズ創業時から長年にわたり培ってきた海外製品の調達能力と品質管理プロセスを活用した関係性の強化に加え、パートナー企業がMSP (Managed Service Provider) となって提供するWi-Fiサービス向けの特定商材の販売が成長を牽引してきました。機器の再販に加えて技術サポートや付加価値の高い商材を提供することで事業機会が拡大するとともにDXの進展による需要が成長を後押ししています。

### 収益性

収益構造は顧客との直接取引を中心に行う他の3市場と大きく異なります。パートナー事業は間接取引による機器商材の卸売りを事業の中核に据えているため売上高に占めるサービス比率は約2割と低く、4市場の中で最も低くなっています。売上総利益率は、提案する機器の評価や調達に加えて品質保証・技術検証・提案支援などの付加価値も提供しているため、全社の機器粗利率と同等程度になります。一方、営業利益率は一部業務をネットワークシステムズに委託するなど少ない人員体制で販売管理費を抑えた事業運営を行っているため、他の市場と同程度になります。

## 中長期の展望と戦略

### 今後の展望

#### 事業環境

DX需要が高まりを見せる中、製品選定力と技術サポート、ロジスティクス機能を活用したシステムインテグレーターの支援で国内における確固たる地位の確立を目指します。ネットワークやセキュリティなどICT基盤商材の提供に加えて、トレンドの変化を先読みした情報提供、提案の技術支援など、商材に加えてベンダー各社との強固な関係性を生かした高付加価値ソリューションを提供することでパートナー企業の事業発展に貢献します。

#### 事業機会

主力のネットワーク機器に加えて、セキュリティ製品やクラウド型ソリューションの提供拡大など、変容を続けるICT市場や経営環境に対してパートナー企業と共に社会の構造を変革し、豊かな未来の実現に貢献していきます。新商材についてもローカル5G向けの機器の検証・実証実験、ネットワークの可視化、ソフトウェアの活用などICT利活用を促進するソリューションをいち早く提供することで市場全体のDX推進を支援していきます。

### 新たな価値の提供

#### カスタマーサクセス

国内で初めてパートナー企業向けにシスコシステムズ社のサブスクリプション商材を円滑に販売可能なプログラムを提供するなど、DX時代のテクノロジー利用に合わせた包括的なソフトウェアの契約管理、継続契約によるシステムの導入から利活用・利用拡大までパートナー企業の収益最大化を支援します。

#### 業務基盤の提供

ローカル5G製品の取り扱いを検討しているパートナー企業に向けた電波特性や動作、接続性などを実証・検証するソリューション検証ラボの公開、ICT機器の販売に必要なキitting環境や作業人員、ロジスティクス機能の提供などを通じてICT商材のタイムリーな市場投入を支援します。

### 実績と見通し

#### 2022年度の実績

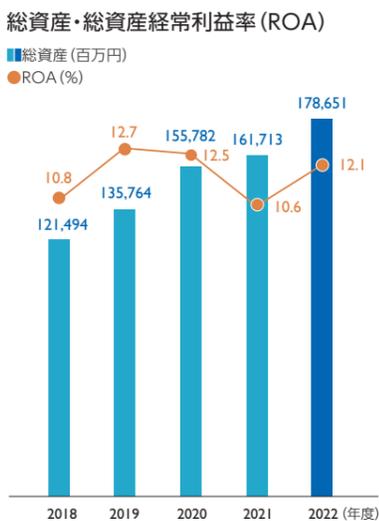
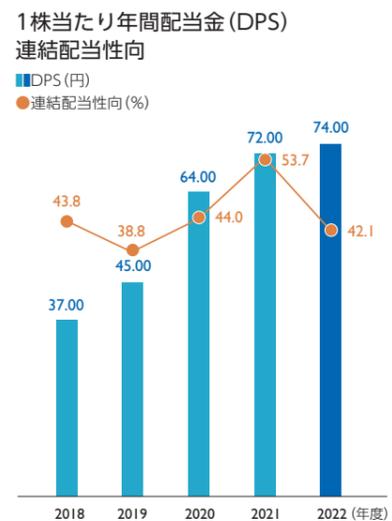
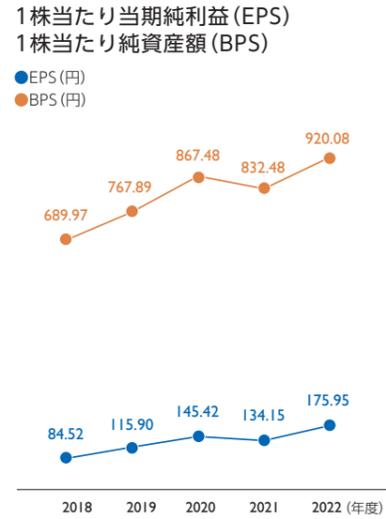
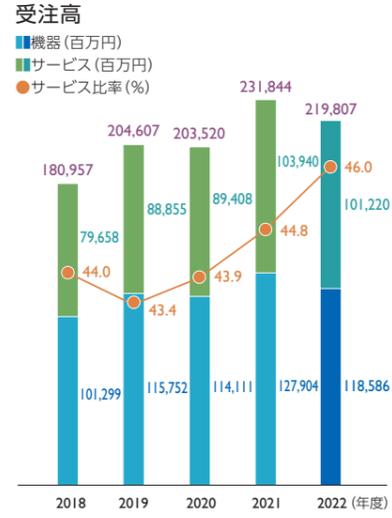
受注高は、主要パートナー向けのネットワーク増強及びセキュリティ強化ビジネスが継続して好調に推移したものの、MSP向けWi-Fiサービスビジネスの反動減があり、前年度比で微減となりました。売上高は、好調な主要パートナー向けのビジネスが牽引し、前年度比で増加しました。

#### 2023年度の見通し

受注高は減少するものの、売上高は増加を計画しています。受注高については、主要パートナーとの協業ビジネスを継続して強化する一方、MSP向けWi-Fiサービスビジネスは横ばいを想定しています。売上高については、主要パートナーとの協業ビジネスの強化により伸長を想定しています。

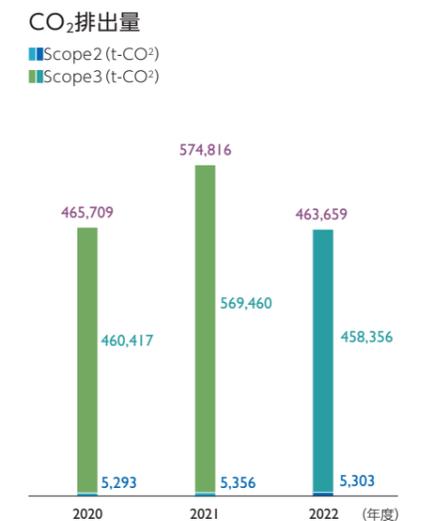
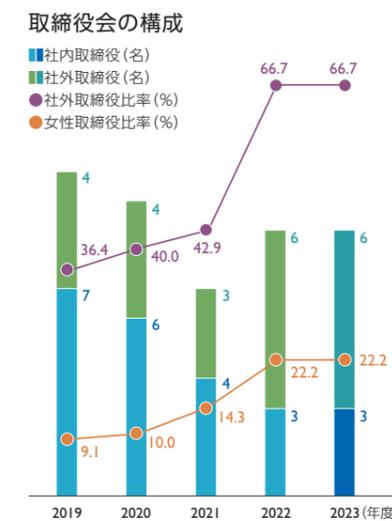
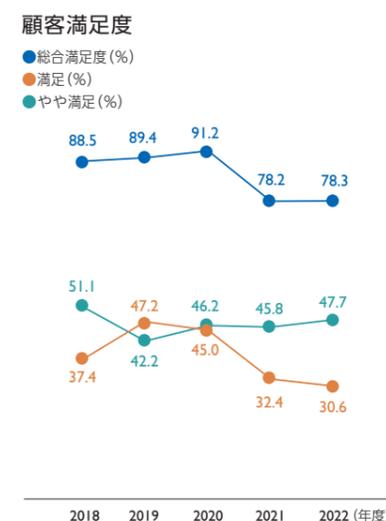
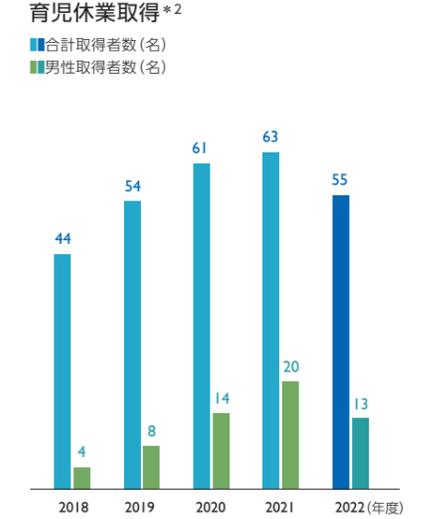
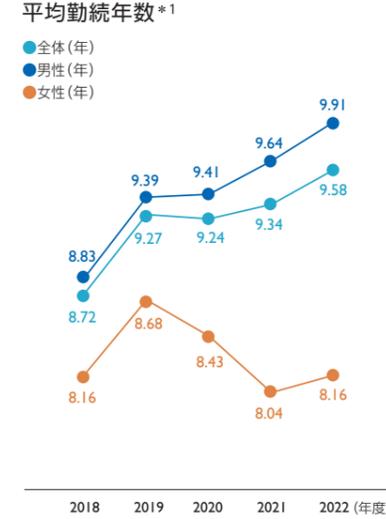
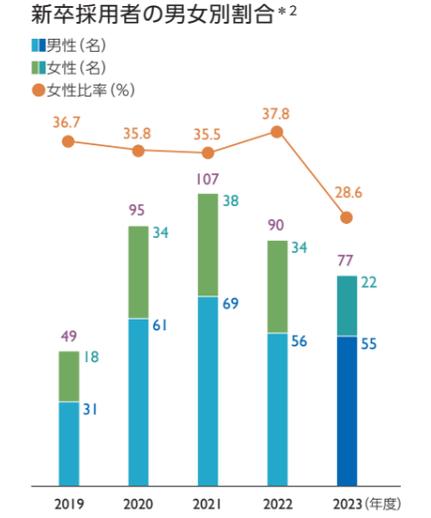
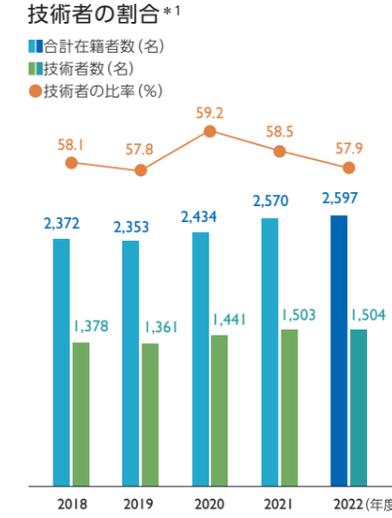
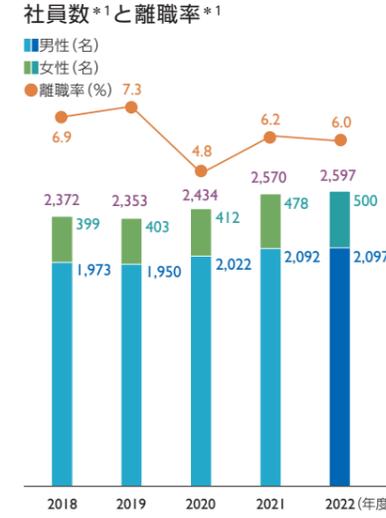
財務ハイライト

\* 2022年度より、サービス提供の役割を担う技術部門に帰属する労務費及び経費の一部について、従来販売費及び一般管理費に計上していたものを売上原価として計上しています



非財務ハイライト

\*1 社員 (在籍者) は受入出向者を含み、グループ外出向者及び休業・退職者を除く単体の数値です  
\*2 ネットワングループのうち、一部海外子会社及び一部国内子会社を除く数値です



\* 総合満足度: 満足・やや満足計  
\* 2021年度より調査方針を変更しています

\* 2022年度に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています

\* Scope1は該当なし

	単位	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
受注高	百万円	160,667	154,582	146,216	144,684	138,103	158,181	163,843	180,957	204,607	203,520	231,844	219,807
サービス商品群	百万円	50,706	53,147	57,490	57,935	56,291	63,736	71,220	79,658	88,855	89,408	103,940	101,220
前年比	%	4.9	4.8	8.2	0.8	△ 2.8	13.2	11.7	11.8	11.5	0.6	16.3	△ 2.6
構成比	%	31.6	34.4	39.3	40.0	40.8	40.3	43.5	44.0	43.4	43.9	44.8	46.0
受注残高	百万円	51,602	51,316	55,104	58,259	56,192	58,423	68,920	75,052	93,517	94,915	139,160	149,066
売上高	百万円	157,633	154,869	142,427	141,529	140,170	153,124	153,346	174,825	186,353	202,122	188,520	209,680
前年比	%	20.5	△ 1.8	△ 8.0	△ 0.6	△ 1.0	9.2	0.1	14.0	6.6	8.5	△ 6.7	11.2
CAGR(3年間)	%	6.3	7.6	2.9	△ 3.5	△ 3.3	2.4	2.7	7.6	6.8	9.6	2.5	4.0
サービス商品群	百万円	48,616	50,350	53,763	54,545	56,139	59,611	63,237	74,416	79,768	85,293	83,908	94,776
前年比	%	8.2	3.6	6.8	1.5	2.9	6.2	6.1	17.7	7.2	6.9	△ 1.6	13.0
構成比	%	30.8	32.5	37.7	38.5	40.1	38.9	41.2	42.6	42.8	42.2	44.5	45.2
売上総利益	百万円	42,302	36,266	31,699	31,916	29,015	34,843	36,515	43,206	48,953	55,913	51,786	50,367
売上高総利益率	%	26.8	23.4	22.3	22.6	20.7	22.8	23.8	24.7	26.3	27.7	27.5	24.0
販売費及び一般管理費	百万円	27,073	27,814	28,556	28,157	27,391	29,475	29,590	31,397	32,453	36,239	34,995	29,731
売上高販管費率	%	17.2	18.0	20.0	19.9	19.5	19.2	19.3	18.0	17.4	17.9	18.6	14.2
営業利益	百万円	15,229	8,451	3,142	3,759	1,623	5,368	6,925	11,809	16,499	19,673	16,790	20,635
前年比	%	167.3	△ 44.5	△ 62.8	19.6	△ 56.8	230.6	29.0	70.5	39.7	19.2	△ 14.7	22.9
CAGR(3年間)	%	19.7	19.1	△ 18.0	△ 37.3	△ 42.3	19.5	22.6	93.8	45.4	41.6	12.4	7.7
売上高営業利益率	%	9.7	5.5	2.2	2.7	1.2	3.5	4.5	6.8	8.9	9.7	8.9	9.8
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	8,520	4,324	983	1,453	△ 124	1,075	4,551	7,155	9,817	12,321	11,225	14,458
総資産	百万円	100,002	92,924	90,624	103,013	99,266	102,038	102,502	121,494	135,764	155,782	161,713	178,651
現金及び預金	百万円	19,233	18,580	18,184	19,374	20,668	16,236	21,953	23,305	31,473	32,429	20,281	35,509
有利子負債(主にリース債務)	百万円	1,843	1,882	2,173	4,700	5,832	6,994	7,306	12,442	16,109	21,498	41,069	36,552
純資産	百万円	63,508	61,387	57,263	56,109	52,896	51,943	53,847	58,584	65,337	73,795	68,547	75,764
自己資本	百万円	63,368	61,190	57,196	56,014	52,777	51,815	53,686	58,420	65,053	73,513	68,363	75,620
自己資本比率	%	63.4	65.8	63.1	54.4	53.2	50.8	52.4	48.1	47.9	47.2	42.3	42.3
D/Eレシオ	倍	0.03	0.03	0.04	0.08	0.11	0.13	0.14	0.21	0.25	0.29	0.60	0.48
ネットD/Eレシオ	倍	△ 0.27	△ 0.27	△ 0.28	△ 0.26	△ 0.28	△ 0.18	△ 0.27	△ 0.19	△ 0.24	△ 0.15	0.30	0.01
自己資本利益率(ROE)	%	14.3	6.9	1.7	2.6	△ 0.2	2.1	8.6	12.8	15.9	17.8	15.8	20.1
総資産経常利益率(ROA)	%	16.9	9.0	3.9	3.9	1.7	5.3	6.9	10.8	12.7	12.5	10.6	12.1
1株当たり純資産額(BPS)	円	703.25	699.63	676.65	662.62	624.24	612.64	634.47	689.97	767.89	867.48	832.48	920.08
1株当たり年間配当金(DPS)	円	6,200	34.00	34.00	30.00	30.00	30.00	30.00	37.00	45.00	64.00	72.00	74.00
1株当たり当期純利益(EPS)	円	94.56	48.89	11.40	17.20	△ 1.47	12.72	53.79	84.52	115.90	145.42	134.15	175.95
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	円	—	48.89	11.39	17.17	—	12.69	53.65	84.30	115.63	145.09	133.98	175.76
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	19,313	3,932	1,016	5,291	5,877	259	11,569	6,682	12,281	9,800	△ 10,874	34,183
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 1,572	△ 3,416	△ 3,823	△ 1,610	△ 2,235	△ 1,127	△ 1,264	△ 1,424	△ 1,194	△ 3,336	△ 1,515	△ 1,654
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 1,765	△ 7,167	△ 5,589	△ 3,490	△ 3,329	△ 3,564	△ 3,588	△ 3,905	△ 5,131	△ 5,505	233	△ 17,332
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	36,231	29,580	21,183	21,374	21,668	17,236	23,953	25,305	31,473	32,429	20,281	35,509
従業員数	名	2,023	2,210	2,422	2,374	2,252	2,284	2,317	2,294	2,431	2,560	2,703	2,548
一人当たり受注高	百万円	79	70	60	61	61	69	71	79	84	80	86	86
一人当たり売上高	百万円	78	70	59	60	62	67	66	76	77	79	70	82
一人当たり売上総利益	百万円	21	16	13	13	13	15	16	19	20	22	19	20
一人当たり営業利益	百万円	8	4	1	2	1	2	3	5	7	8	6	8

CAGR : compound annual growth rate

自己資本 = 純資産合計 - 新株予約権 - 非支配株主持分

\* 2015年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失金額であるため記載していません

\* 2011年度以前の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません

\* 2012年4月1日付で1株につき200株の株式分割を行いました。2010年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益金額を算定しています

\* 2022年度より、サービス提供の役割を担う技術部門に帰属する労務費及び経費の一部について、従来販売費及び一般管理費に計上していたものを売上原価として計上しています

用語	意味
カスタマーサクセス/ CX (Customer Success)	導入後のICTシステムの利活用について継続して状況を確認することで、導入前に期待されていた利活用との差分があれば、お客様との協業により、より適切な利活用形態に修正する技術支援。技術変化に伴う既存システムの変更提案も並行して行う。
カスタマーフェイスング	お客様と直接のやり取りを伴う役割または職務のこと。顧客の深耕・拡大に向けて、営業及び技術担当者のスキルや効率を最大化する組織の在り方や働き方が求められる。
スマートファクトリー	工場内のあらゆる機器や設備、工場内で行う人の作業などのデータをIoTネットワークなどを活用して取得・収集し、このデータを分析・活用することで新たな付加価値を生み出せるようにする工場。
スマートマニュファクチャリング	IoTやビッグデータ、AIなどを利用し、効率性向上による脱炭素化や製造パフォーマンスの向上を目指すこと。工場だけでなく、製品設計、サプライチェーン、生産、流通、販売といったあらゆる企業活動をデータでつなぐ製造のデジタル化を指す。
3ラインモデル	組織のリスク管理・統制活動のモデル。一般的に、第1ライン：事業部門、第2ライン：管理部門、第3ライン：内部監査部門で構成。当社の場合は独自に第1ラインを監視する第1.5ラインを設置することで、規律とともに実効性の高い業務ルールの構築を図っている。
ゼロトラスト/ ゼロトラストネットワーク	従来の社内ネットワークを外部から守る境界防御型セキュリティに代わる新しいセキュリティ対策。クラウド利用やリモートワークなどさまざまなユーザーやデバイスが接続するICT環境において、適切な認証許可によってアクセスの信頼性を検証することで情報資産やICT資産を保護する仕組み。
デジタルガバメント	国・地方の「行政」が、自らが提供する行政サービスにおいて、デジタル技術やデータの活用によるサービスの見直しを図り、行政の在り方そのものを変革していくこと。市民、企業など利用者目線に立って新たな価値の創出をめざす。
統合サービス事業	これまで蓄積してきた知財を活用したライフサイクルサービスの拡充とともに、お客様にとっての価値を最大化するエンゲージメントモデルを構築する当社独自の事業モデル。さまざまな知財を連携させて、お客様やパートナーと共創した新たな価値を提供する。
2025年の崖	経済産業省の「DXレポート」(2018年)の中で発表された「企業のレガシーシステムを支えるITシステム人材の引退などにより、システムのブラックボックス化が解消されず、かつデジタル化が進展されないことで、2025年以降日本の国際的なデジタル競争力が停滞する可能性がある」という予測を指す言葉のこと。
マネージド・サービス・プロバイダ (MSP)	回線接続から利用までを支援する事業者。ICTシステム・機器導入時に必要な各種分析を実施するとともに、家電製品同様の簡単な利用を月額定額費用で提供する。
ライフサイクルサービス	設計・構築・保守といった従来のサービスから運用、さらにシステム全体の最適化まで提案範囲を拡大することで、お客様のICT基盤戦略策定を支援するサービス。
リファレンス	お客様が新規システムの導入を図る前に他社事例を参考にすること。当社では基本的に提案活動の一環として、自社の利活用事例をお客様に提供することが多い。
COPC® (Customer Operations Performance Center) 認証	高品質なコンタクトセンター業務を通じてお客様に貢献するために策定された国際基準のこと。サービス提供の迅速性、対応品質、運営の効率性、お客様満足度において一貫して高い成果を出している組織が認証される。
DX (Digital Transformation)	ICT技術を活用し、新たな収益モデルの創出や業務効率の大幅な向上を実現すること。当社ではライフサイクルサービスを提供していく上で業務プロセスのデジタル化 (netone DX) に注力。生産性改善に向けて組織や人事制度の見直しも含む行動の変革を進めている。
GX (Green Transformation)	脱炭素社会を目指す取り組みを経済成長の機会と捉え、社会変革につなげる。当社グループでは最先端ICT技術によって持続可能な社会への貢献と持続的成長の両立を目指す。
MEC (Multi-access Edge Computing)	IoT機器やモバイル機器の近くにサーバーを分散設置することで、通信遅延の短縮化とネットワークへの負荷低減によって高速な処理を実現する技術のこと。
netone on netone	当社のICT利活用事例を積極的にお客様に展開することで、新システム導入時の不安解消と早期に効果的なICT利活用を展開できるように支援すること。
OTセキュリティサービス	さまざまな機器やメーカー独自の仕組みが利用されるOT (Operational Technology: 生産設備やシステムの制御・運用技術) 環境において、ICT資産を正確に把握し、脆弱性の可視化や潜在的なリスクの低減、通信のモニタリングなどを総合的に支援する当社のサービスのこと。
SASE (Secure Access Service Edge)	セキュリティとネットワークの各機能を連携させてクラウド上で統合管理するコンセプトのこと。社外からクラウドにアクセスする場合もセキュリティを保つことができる。
SOC (セキュリティオペレーションセンター)	当社の高品質なセキュリティ分析基盤と専任のセキュリティアナリストチームから構成されるセキュリティ監視体制のこと。
XOC (エキスパートオペレーションセンター)	当社が有する24時間365日体制でネットワークの高可用性を支援する国内最大級の統合運用管理サービスのこと。

## ESGインデックスへの採用

JPX日経インデックス400	New JPXプライム150指数
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)
New iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア 150 インデックス	New Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ ティルト指数 (除くREIT) (GenDi J)

## 働き方(ワークライフバランス・女性活躍)

ワークライフバランスの促進活動に対して厚生労働省より「くるみんマーク」を取得(2013年認定)しており、女性活躍推進の活動に対しては「えるぼし認定(2段階)」を受けています。



## パートナー表彰

当社グループは国内外のさまざまなパートナーと強固な協力関係を構築しています。パートナーの製品・サービスを活用したカスタマーサクセスの実績やパートナーのビジネス推進への貢献などが評価され、多数の表彰を受けています。

## IR活動

- 2022年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング調査 総合部門「最優秀サイト」に選定

## ウェブサイトのご案内

IR	<a href="https://www.netone.co.jp/ir/">https://www.netone.co.jp/ir/</a> 決算説明会資料や有価証券報告書などのIR資料のほか、IRニュースなどを掲載しています。	
サステナビリティ	<a href="https://www.netone.co.jp/sustainability/">https://www.netone.co.jp/sustainability/</a> 社会・環境面の基本的な考え方や取り組み概要を掲載しています。	
コーポレートガバナンス	<a href="https://www.netone.co.jp/sustainability/esg/governance/corporate/">https://www.netone.co.jp/sustainability/esg/governance/corporate/</a> コーポレートガバナンス報告書のほか、当社のコーポレートガバナンス・ガイドラインなどを掲載しています。	