

## ネットワンシステムズのウェブサイト

当社では、ウェブサイトでも Annual Report を掲載しています。

### ■ Annual Report 2021

<https://report.netone.co.jp/ja/index.html>

キーワードから見たアニュアルレポートの閲覧ができます。



### ■ 冊子版とウェブ版の位置づけ

<https://report.netone.co.jp/ja/guide.html>



### ■ 過去の Annual Report

<https://report.netone.co.jp/ja/archive.html>



その他、より詳細な情報につきましては以下の各ウェブサイトをご覧ください。

### ■ IR

<https://www.netone.co.jp/ir/>

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。



### ■ CSR

<https://www.netone.co.jp/csr/>

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

<https://www.netone.co.jp/ir/policy/governance/>

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。



Annual Report 2021  
ネットワンシステムズ株式会社

つながる むすぶる かわる



## ネットワン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：2021年9月


# ICTの利活用を通じて、社会変革へ貢献する

## 社会の変革のために、自ら変革を遂げる

企業理念は、ネットワークシステムズの不変の存在意義です。

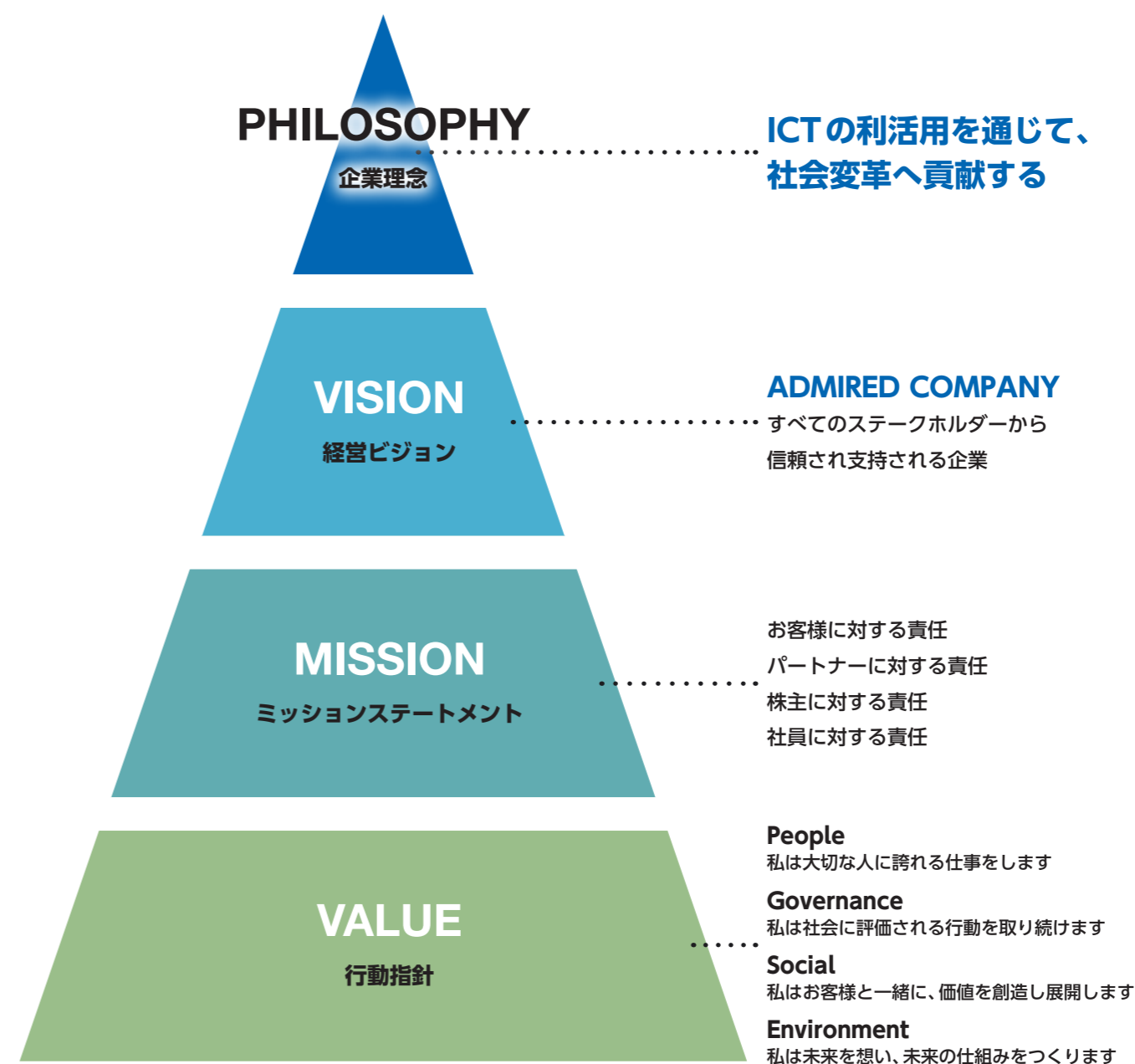
創業から現在に至るまでの約30年の間にICT技術は飛躍的な進歩を遂げ、私たちに求められるソリューション、提供すべき価値も日々変化しています。その変化に対応し、企業理念を実現すべく、理念体系を策定しました。

不変の理念と確固たるビジョン、そしてICT利活用の「匠の技と心」によって新たな価値を提供できる企業へと自ら変革を遂げることで、よりよい次世代社会への変革に貢献していきます。



**匠の技と心**

私たちネットワークは、情報ネットワーク社会の基盤を構築する国内最大規模のリーディングカンパニーです。時代の先を見据えながら、一人ひとりが「インテグレーション」のプロフェッショナルから「利活用」のプロフェッショナルへと進化してまいります。ネットワークをコアとした「匠」としてあり続け、さらに次世代のICT基盤を創造するという新しいステージに臨み、未来の社会をかえる会社になることをお約束します。



# 「つなぐ」「むすぶ」

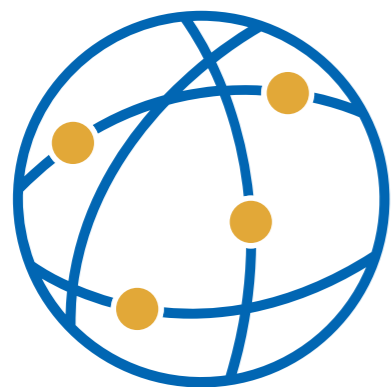
## 独自の価値創出でカスタマーサクセスを実現

ネットワンシステムズは創業以来、「つなぐ」「むすぶ」「かわる」を掲げて、ネットワークのプロフェッショナルからICTインフラのプロフェッショナルへと業態を拡張させてきました。

今、本格的なクラウドインフラ利活用の時代を迎え、高度化するお客様課題・ニーズに対応するべく、次なるステージに向けて歩んでいます。

### ネットワークで つなぐ

確かなネットワーク技術でつなぎ、  
情報を行き渡らせる



### 情報で むすぶ

情報で関係がむすばれ、  
新たな価値が生まれる

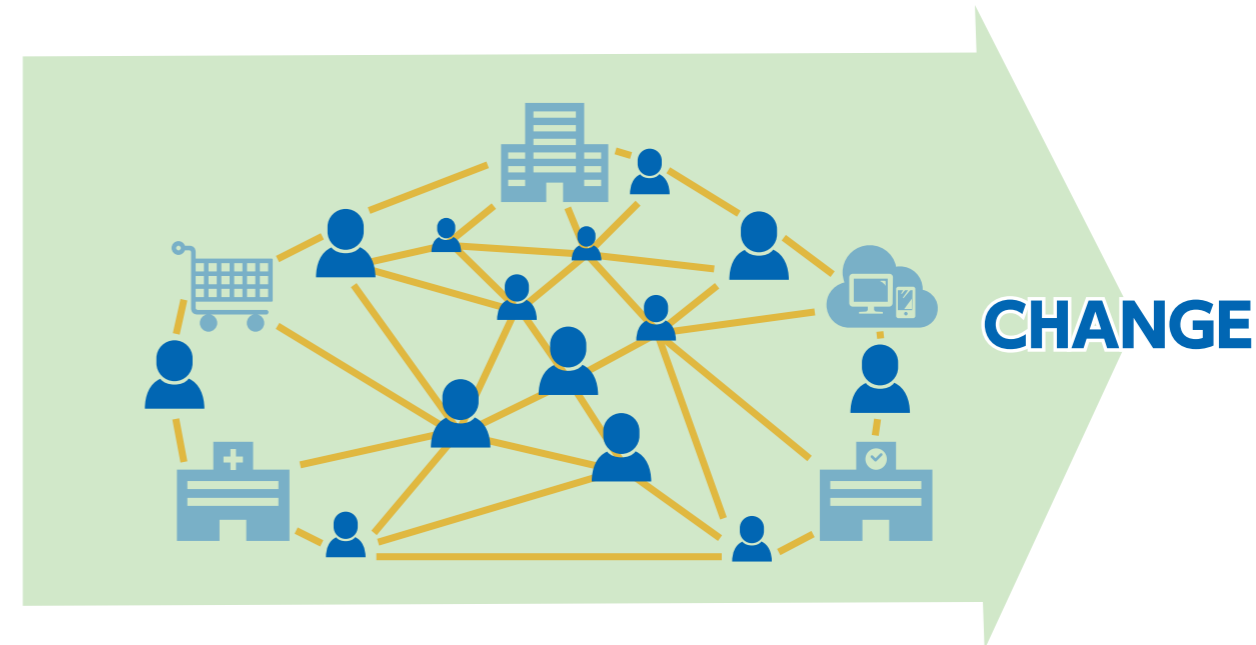


# 「かわる」

人財、知財などのユニークな資産を活用した、カスタマーサクセス視点でのライフサイクルサービスによって、お客様にとっての価値を最大化する「統合サービス事業」を推進しています。私たちが目指すのは、お客様と共創した新たな価値を、お客様のさらに先のお客様にまで波及させていくことで社会を変える「統合サービスリーディングカンパニー」です。

### 社会が かわる

人と人、人と社会をむすぶことで、社会全体がかわる



# ADMIRERED

## すべてのステークホルダーから 信頼され支持される企業

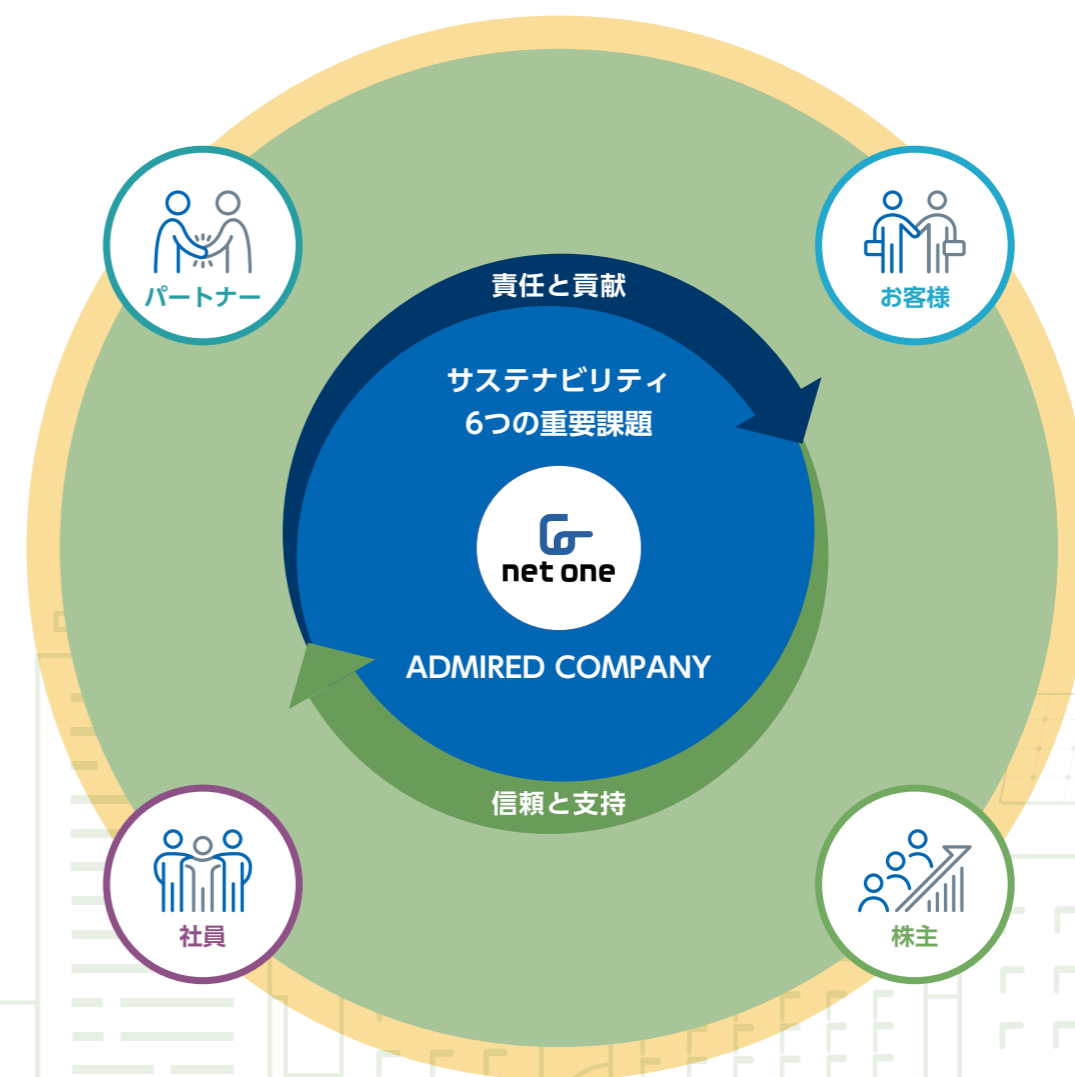
ネットワークシステムズを支える、すべてのステークホルダーへの貢献と責任を果たさずして、ビジョンに掲げている「アドマイヤード・カンパニー」にはなりません。

ソリューションやサービスによって、お客様のさまざまな課題を解決し、お客様の成功に貢献することを通じて、社会と共に持続的に成長していくこと。また、自社や社会、地球環境を取り巻くさまざまなリスクに対応し、持続可能性を維持していくこと。

こうした機会とリスクの観点を踏まえ、私たちはサステナビリティの6つの重要課題を定めています。

重要課題と向き合い、真摯に取り組んでいくことで、ステークホルダーからの信頼と支持を獲得し、真の「アドマイヤード・カンパニー」となるべく、不断の努力を続けていきます。

# COMPANY



目次

ハイライト.....01  
 目次.....07  
 プロフィール.....08  
 社長メッセージ.....09

第1章 価値創造

ネットワンのあゆみ.....15  
 価値創造ストーリーの全体像.....17  
 ネットワンの価値創造.....19  
 ネットワンの創出価値.....21  
 ネットワンの強みと非財務資本.....23  
 持続的成長に向けて.....25

第2章 成長戦略

2019-2021年度 中期事業計画の概要.....27  
 2019-2021年度 中期事業計画の進展.....28  
 中期事業計画の達成に向けた取り組み.....30  
 取締役CMOメッセージ.....31

第3章 サステナビリティ

基本的な考え方と重要課題.....35  
 ステークホルダー・エンゲージメント.....37  
 経営基盤の充実・強化.....38  
 社外取締役座談会.....41  
 監査役メッセージ.....44  
 新たな価値の提供.....45

第4章 事業概況

事業本部管掌取締役メッセージ.....47  
 事業の概況.....51  
 中長期的な展望.....53

編集方針

ネットワングループは、すべてのステークホルダーの皆様へ、中長期的な視点に基づいた考え方や成長についてお伝えすることを目的とし、2018年から「アニュアルレポート」を発行しています。

持続的成長に向けた戦略と事業活動での取り組みを一体的にご説明するために、重要な財務・非財務情報について経済産業省による価値協創ガイダンスなどを参考に編集しています。

2020年度は、当社の元従業員等による不正取引問題を受け、企業の在り方を抜本的に見直しました。そのため、アニュアルレポート2021では当社グループの新しい組織体制やガバナンスのさらなる強化をお伝えしています。また、アニュアルレポート2020に引き続き、「統合サービスリーディングカンパニー」へ進化し続けていく姿勢をお伝えしたいと考え、価値創造プロセスの全体像や、統合サービス事業の概要、サステナビリティの推進などをご紹介します。

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。

社長メッセージ  
**09**

取締役CMOメッセージ  
**31**

社外取締役座談会  
**41**

監査役メッセージ  
**44**

事業本部管掌取締役メッセージ  
**47**

参考としたガイドライン  
 経済産業省 価値協創ガイダンス  
 国際統合報告評議会(IIRC) 国際統合報告フレームワーク  
 環境社会ガバナンス 価値協創ガイダンス

将来見通しに関する注意事項

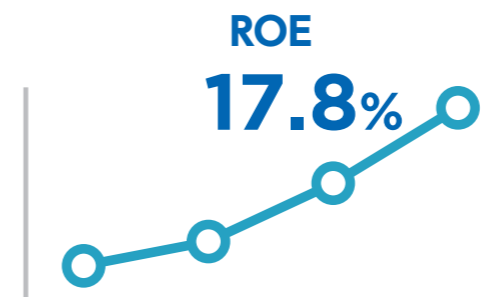
本レポートには、リスク・不確実性を内包した将来見通しが記載されており、実際の結果とは大きく異なる可能性があります。これらの将来見通しは、現時点での情報に基づいており、過度に依拠できないことをご承知おきください。なお、当社では将来見通しの記載について、現時点以降の出来事や環境、予期せぬ事象の発生を反映し、更新して発表する義務を負うものではありません。

ウェブサイトでは、より詳細な情報をご覧ください。  
<https://report.netone.co.jp/ja/index.html>

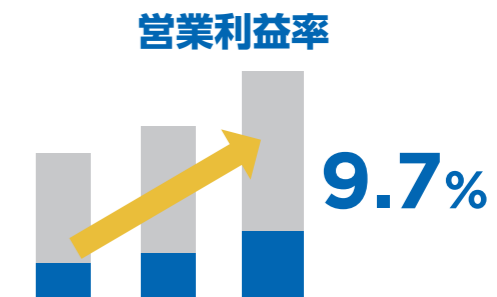


プロフィール

数字で見るネットワン

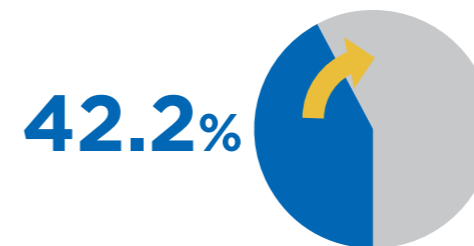


高水準の資本効率を維持



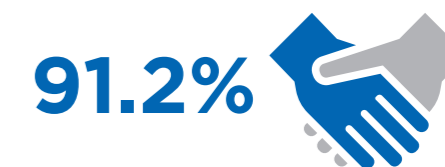
ビジネスの高付加価値化と生産性改善

サービス比率



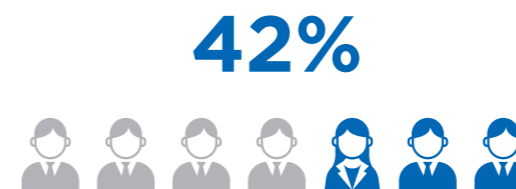
「統合サービス事業」を推進

顧客満足度



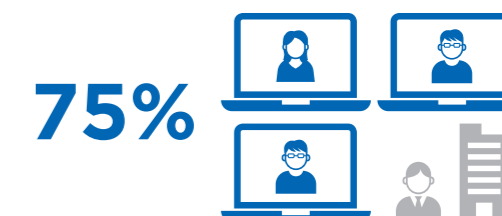
前期比 1.8pt 上昇で過去最高値を記録

社外取締役比率



ガバナンス強化に向けて機構改革を実施

テレワーク活用度



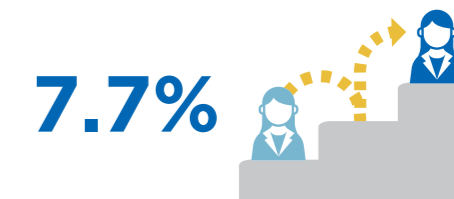
ワークスタイル変革で生産性を向上

育児休業復職率



育児も仕事もいきいきと取り組める職場

女性管理職比率



女性が継続的に活躍できる環境・風土を整備

■ 社長メッセージ

# ガバナンス強化と事業成長を両輪で推進し 継続的に企業価値を向上させる基盤固めを行います



代表取締役 社長執行役員  
竹下 隆史

## 新体制の発足

### 新経営体制により

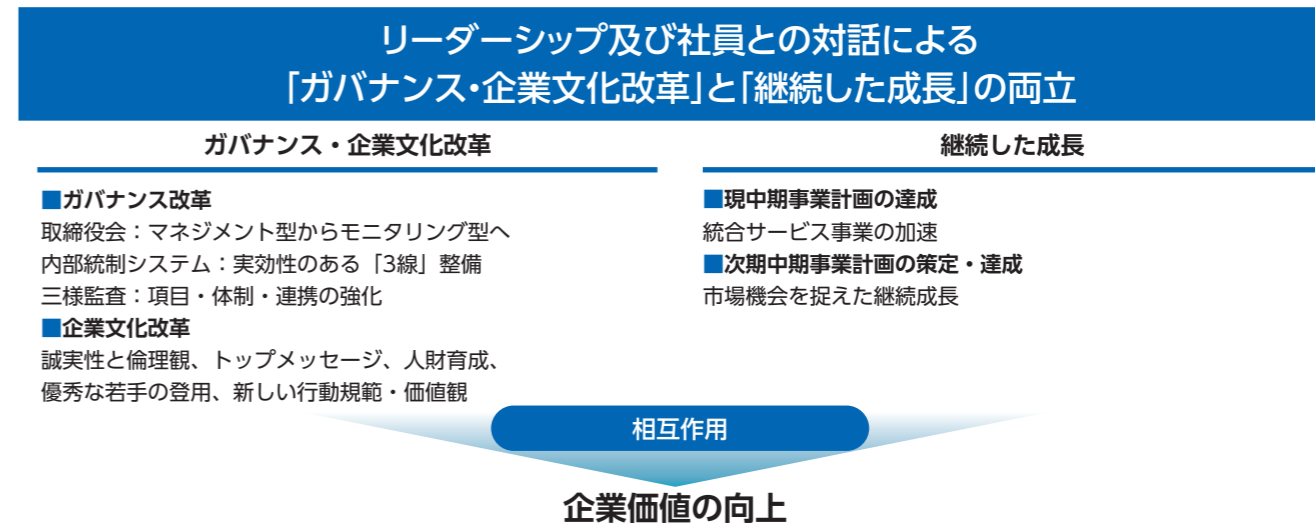
#### 真に実効性のある内部統制システムを構築します

2021年4月1日より、代表取締役 社長執行役員に就任いたしました。

納品実体のない取引及び過去の不正事案が発覚したことから、当社では外部有識者による調査も含めて徹底した原因の分析を行いました。その過程で見えてきたのは、内部統制システムの脆弱性でした。業務の実効性、財務の信頼性、コンプライアンスをはじめとする当社の課題を再認識し、真に実効性のある内部統制システムを早急に構築するべく、2021年度より経営体制を一新いたしました。諮問委員会での議論を経て代表取締役に選任された理由としては、私が当社の第一期生として「生え抜き」であり、技術、サービス、営業、管理などを横断的に経験してきたことが挙げられます。当社の歴史や各組織の課題を把握していることが、改革を進める上でプラスに寄与すると判断されました。また、2020年より取締役 執行役員 管理本部長として再発防止策の実行・浸透をリードしていたこと、さらに前社長が推進していたサクセッションプラン（後継者計画）の対象メンバーであったことから選任に至りました。加えて、企業風土改革を遂行する上で欠かせない社員との対話において、多くの社員と率直に会話ができる人間関係の構築を続けてきたことも、理由の一つだと認識しています。

私の使命は、ガバナンス強化と事業成長を両輪で推進するための基盤構築です。この両輪が揃ってこそ、企業への信頼が醸成されていくものと考えます。2021年度は現在の中期事業計画（以下、中計）を完遂しつつ、ガバナンス強化に向けた新たな施策に着手していきます。この1年で、当社の課題把握と向かうべき方向を判断した上で次期中計を策定し、初年度よりスピード感を持って計画を実行してまいります。

## 新社長としてのミッション



## 事業環境と中期事業計画の進捗

### お客様のニーズや認識の変化を確実に捕捉し

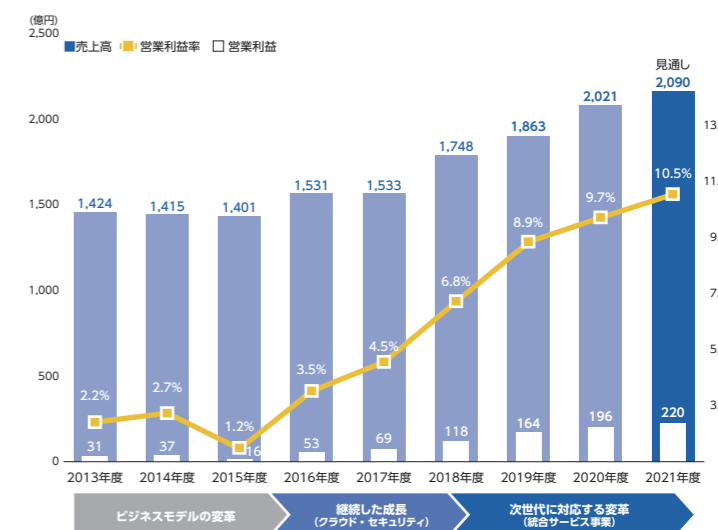
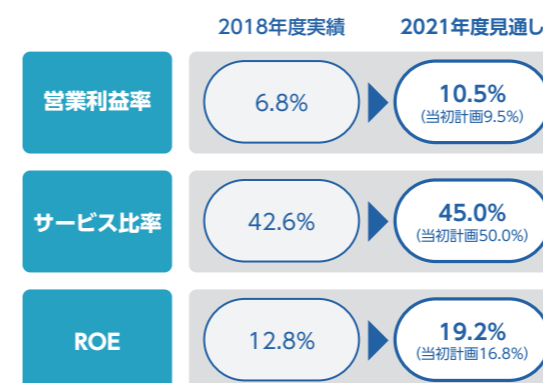
#### 統合サービス事業を軸とする価値提供を推進します

##### <中期事業計画 2020年度総括>

2020年度の全体業績は好調に推移しましたが、新型コロナウイルス感染症の影響から、ヘルスケア市場とスマートファクトリー市場が低調となりました。2021年度もヘルスケア市場は現在の状態が続くと予測していますが、スマートファクトリー市場の投資意欲は確実に回復しており、計画達成を見込んでいます。パブリック市場では、教育委員会を中心としたGIGAスクール構想の対応を行い、2021年度は自治体を中心に次期セキュリティクラウドや強靱化に向けたシステムのリニューアルが発生します。加えて、リモート活用をはじめとする利便性向上への需要も高まっています。

新モデルのMSP（マネージド・サービス・プロバイダ）への支援では、パートナー同士がそれぞれの強みを生かして共創する基盤が整ってきています。当社の知財も含め、各社のコラボレーションから生み出す新たなサービスは日本全体のデジタル化に寄与することができ、同時に当社のマーケットシェア拡大につながるものと期待しています。またリファービッシュメント（再生品）モデルも、徐々に認知度が高まっています。今後は当社のメンテナンスサービスを付加して展開する商材を増やしなが、市場競争力をさらに高めていきます。継続した高付加価値ビジネスの加速及び生産性の改善によって、営業利益、営業利益率の面で中計を達成する見通しです。

## 中期経営指標



## ■ 社長メッセージ

### <事業機会とリスク>

現在、多くのお客様のニーズは、ゼロからシステムを構築することにはありません。今あるICT基盤を生かし、いかにして最適化を進めるかという点に真のニーズが存在します。また昨今のデジタル化の進展により、お客様はICT関連の支出をコストでなく投資と捉えるようになってきました。これらのニーズやお客様の意識の変化に、当社の事業機会が存在しています。局所的な部分最適の改善で完結することなく、全社的なICT投資計画の立案から実際のシステム構築・運用までを全体最適の観点で担う当社の統合サービス事業は、市場ニーズを的確に捉えたビジネスモデルだと言えます。

この機会を確実に当社の成長へとつなげるには、人的リソースの拡充が不可欠です。特に、エンジニアのサービスへのシフトは早急に行うしなければなりません。高い技術力を礎にお客様の課題を解決へと導く、言い換えれば、技術をサービスへと昇華させる応用力・編集力の獲得は大きな課題です。高まる事業機会を逃さぬよう採用により注力し、カスタマーサクセス視点を持つネットワンならではの人的リソース、質と量の両面から充実させていきます。

### ガバナンス・企業文化改革

## 外部からの提言に加えて当社独自の施策に取り組むことで 信頼の回復、再醸成を図ります

### <外部調査委員会による提言への施策>

現在の当社にとって最大のリスクは、ステークホルダーの皆様から信頼していただけないことによることです。このリスクを回避し、さらに信頼の再醸成を図るべく、外部調査委員会より提言をいただいた再発防止策について、以下の施策を実行しています。

#### ■ ガバナンス

内部統制の形骸化を防ぐべく、内部統制の最上位規程「内部統制システムに関する基本方針」を一部改定した上で、関連する各規程の見直しを進めています。同時に社員へのメッセージ発信や、社員と経営陣との双方向コミュニケーションによって、全社的な内部統制への理解・浸透を進めています。

取締役会は、従来のマネジメント型から管理・監督に特化するモニタリング型へと役割を変えていきます。この実現には、社外取締役との連携が重要な鍵になります。タイムリーな情報共有や取締役同士の意見交換、執行役員との対話など、質の高い連携に向けた方法論を社外取締役と共に議論しています。将来的には社外取締役比率を50%とし、各会議体の議長も社外取締役に務めていただくことで、牽制力のあるコーポレートガバナンス体制を構築する考えです。

#### ■ 業務執行体制

管理・監督と執行機能を分離して責任の明確化を図るべく、全本部に取締役を兼任しない執行役員を配しました。また当社として初めて、ディフェンスラインの目的に応じた組織編成を行っています(P.40「内部統制強化協議会の設置」参照)。第1ラインを健全な営業体制、第2ラインを健全な牽制、支援、監督体制とし、それぞれの役割を確実に実行していきます。

#### ■ 三様監査

第3ラインも大きく改革しています。内部監査は、従来のプロセス監査から組織監査に変更するとともに、監査結果を全社員と共有します。同時に、外部有識者の助言をいただきながら、当社における内部監査室のあり方そのものの改革も進めています。営業や技術経験者、執行役員も含む組織構成とし、最終的には内部監査室やリスク管理室での業務を、キャリアパスの一環としていく計画です。

監査役には新たに、常駐の社外監査役として公認会計士の方に就いていただきました。これまでの業務系監査に会計目線を加えることで、財務情報の信頼性を担保していきます。また会計監査人も変更しており、監査時だけでなく、日常的に経営層や現場とコミュニケーションをとりながら監査を行っていただける点を重視し、選定しました。

#### ■ 企業文化改革

2020年度より企業文化の改革を推し進めており、具体的には経営理念を企業理念に改め、また行動指針を新たなものにしました。加えて、全社員が行動指針に基づいた行動宣言をし、そのレビューも行っています。これらの施策を一過性の取り組みで終わらせないためには、ビジョンや行動指針に沿った行動を評価する人事制度が必要です。現在、外部視点も含めたアセスメントを実施しており、過去に遡って、人事制度の目的と結果についての客観的な検証を行っていただいています。これらの結果を踏まえた各種制度改革とビジョン浸透を柱に、双方向コミュニケーションも充実させながら、当社の新たな企業文化を醸成していきます。

### <調査報告を踏まえた独自社内改革>

不正が発生する背景には、正当化、動機、機会という「トライアングル」が存在すると言われており、今回の事案にも当てはまります。このトライアングルから脱却すべく、外部調査委員会からの提言に加え、当社独自の観点から社内改革も実施していきます。

不正の正当化を排除するには、経営トップの行動、姿勢、直接的なメッセージを通して、「自らを律する」ことを伝え続けることが必要です。これにより社員の自律を促し、わずかなイレギュラーについてもNoと言える組織風土を醸成していきます。動機面では、投資家の皆様から業績を重視しすぎていたのではないかとのご指摘を多くいただきました。当社の人事制度や目標設定の基本は行動重視ですが、インセンティブ制度があることも事実です。これが一部の組織において、悪循環を生んでいたことが判明しました。一方ではリソースを見極めながら着実な成長を目指す部署もあり、全社的なベクトルの不統一を実感しています。不正の機会に関しては、イリーガルな処理に対し周囲の牽制機能が弱かったという側面があります。また法令遵守の意識は高いものの、業務規程と法令を結びつけて考える力の弱さも浮き彫りになりました。

改めて、2020年3月に開示した再発防止策は、原因と結果の関係の追究が足りなかったと感じています。なぜこうなったのか、なぜいけないのか、なぜやらなければならないのか、ということへの言及がなく、現場としては突然大きなルールが言い渡される状況でした。このような方法では、業務の進めにくさに起因するイレギュラーが生まれる可能性もあります。そこで2021年4月より、改めて社員との率直な対話の時間を設けています。遵守すべき絶対的なルールを変えることはありませんが、業務を円滑にするための細部調整を図るとともに、ルール遵守に必要な信頼関係の強化、企業風土の醸成に努めています。社員を縛りつけるのではなく、柔軟で真に実効性のあるルールを構築し、適時適切な運用を行っていきます。これらの改革については、その進捗状況を継続的に公表していきます。

### サステナビリティ

## 事業特性を踏まえた価値創造ストーリーを描き 持続可能な社会に貢献していきます

### <社会課題の解決に向けて>

次期中計では、重要課題を改めて点検しつつ、社会課題の解決に向けた当社としての道筋、ゴール、メッセージを発信していきます。例えば、当社の事業と気候変動は一見大きな関係がないように思えますが、仮想化技術によってお客様の省電力が可能になります。技術やソリューションを通じてお客様の課題解決に寄与する、ひいてはそれが社会全体への貢献につながる。これが、当社が描く貢献の形の一つです。現在、仮想化技術による電力消費量の検証を実施しており、将来的にお客様への提案に活用していく考えです。サービスや機能のご提供だけでなく、社会課題の解決に向けて、お客様と共に歩むことができるパートナーとして、ネットワンの新たな価値を創出していきます。

## ■ 社長メッセージ

### <人的資本の拡充>

人財は、当社にとって重要な資本の一つです。働き方改革や能力育成など、さまざまな側面から資本強化に取り組んでいます。

#### ■ 人財育成

新たな人財育成戦略では、コンプライアンスや会計に関する教育プログラムを充実させています。これまでは現場の業務に関連するプログラムに重きが置かれていましたが、ガバナンス強化と事業成長の両立を図っていくには、人財育成の考え方を根幹から変える必要があります。今後はさらに、昇進の条件にガバナンスや内部統制、コンプライアンスへの理解度も含めていく計画です。また、新卒社員に数年単位でベーシックスキルを習得させるなど、長期スパンで教育への投資も行っています。彼らが中間管理職となる10年目以降、会計やガバナンスに関する共通言語を持ちながら、事業成長につながるコラボレーションを生むことを期待しています。長期視点での教育は、当社の事業基盤強化に向けた大きな施策の一つです。

#### ■ 目標・評価制度

2020年度からは、目標設定における期待・役割を明確に共有する施策として、ジョブ・ディスクリプションを導入しています。グレードに応じたスキル・知識を可視化したことで、自律的なキャリアパスも描けるようになりました。現在は、組織の特性に応じて差が生じている期待・役割のレベル調整を図りながら、社員にとって納得感があり、かつ公平性を担保できる評価制度の構築を進めています。加えて、全く新しい評価軸の導入も視野に入れています。当社が次のステージに進むためには、現在お客様から高く評価されている課題対応力だけでは不十分になると考えています。これからは「事後の対処」だけでなく、「いかに未然に防止するか」に思考をシフトさせていくことが重要です。日々進化するテクノロジーの中で、事前の問題発見力も重視し、当社の人財戦略に組み込んでいきます。

#### ■ 働き方改革

働き方改革はツール・制度ともに充実させましたが、アナログとデジタルの融合という面ではさらなる改良の余地があります。またリモートワークが加速する中での労務管理は、社会的な課題だと認識しています。「働いた時間＝オフィスでの拘束時間」ではなくなっている現代日本において、最適な労務管理とはどのようなものなのか。企業風土の醸成や社員の心理的安全性の担保に不可欠なコミュニケーションは、どのようにしていくべきなのか。これらの課題解決はお客様からも強く求められており、当社としての最適解を模索しながら、継続したリファレンス(参照事例化)を実施していきます。

## 財務・投資戦略

### 適切な資本政策を通じた成長により 株主様、社員、社会への還元を実現します

2021年5月、新しい資本政策を発表しました。連結配当性向の目線を30%以上から40%に引き上げ、株主還元のさらなる充実と内部留保の用途の明確化を図ることを打ち出しています。

次期中計でも継続的な成長を実現していくために、当社がサービスシフトを進める上でのオペレーションコストを検証します。これまでの当社は設備やR&Dへの投資が多くありませんでしたが、今後クラウド化が加速し、お客様も設備を持たなくなる中では、当社として何らかの設備を持つことで、サービスを提供していく必要があると考えています。ガバナンスの問題により企業価値を著しく損なった当社としては、再び企業価値を高めるための施策に積極的に投資し、環境変化に即応していきます。KPIとしては、現中計同様ROEを経営指標にするとともに、投資家の皆様からも提言を多くいただいているEPS等を検討しています。

また、適切な資本政策による事業成長と企業価値向上を両軸で推進するべく、新たに最高財務責任者(CFO)を任命しました。

財務面に強みを持つとともに、再発防止策を推進してきた経験からガバナンス面の知見もあるCFOのもとに情報を集め、財務戦略を検討・推進することで、当社のあるべき姿に向けて歩みを進めていきます。

これらの背景にある基本的な考えは、3つの還元です。当社の目指す姿や戦略、事業に賛同し、応援していただける株主様への還元、成長機会の提供をはじめとする社員への還元、そして社会への還元。これらを通じて、ステークホルダーの皆様と共に成長し、豊かになることを目指します。

## 中長期ビジョン

### 目利きのプロ集団として地力を養いながら 安定して成長を続ける事業体へと変革を図ります

当社のパーパス(企業としての存在意義)は、目利きのプロ集団が自らリファレンスを繰り返しながら編み出したICT利活用提案を通じて、社会変革に資することです。これは技術部門に限らず、すべての部門の社員が担うべき当社の存在価値です。営業であれば、お客様のニーズを満たしながらコストを最適化することへの目利き、管理部門であれば、自らの業務特性を生かして積極的にリファレンスを推進するための目利きなど、当社で働くすべての社員が目利きのプロ＝「匠」であるべきだと私は考えています。

目利き力の研鑽によって利益を上げながら、信頼いただけるガバナンス体制を構築する。これにより、着実な成長を維持する基盤を作り上げる。これが現時点での、当社の中長期ビジョンです。よい時も悪い時もある、というような不安定な基盤でなく、安定した増収増益を実現し、企業価値を向上させ続けることができる事業体へと変革を図っていきます。この1年は今までの歴史を遡り、どのような戦略に対しどのような結果が出たのかを徹底的に検証、可視化していきます。その上で、次期中計では当社の地力を確固たるものにする戦略を立案し、今後の成長に向けた道筋をつけていく決意です。これからのネットワングに期待ください。



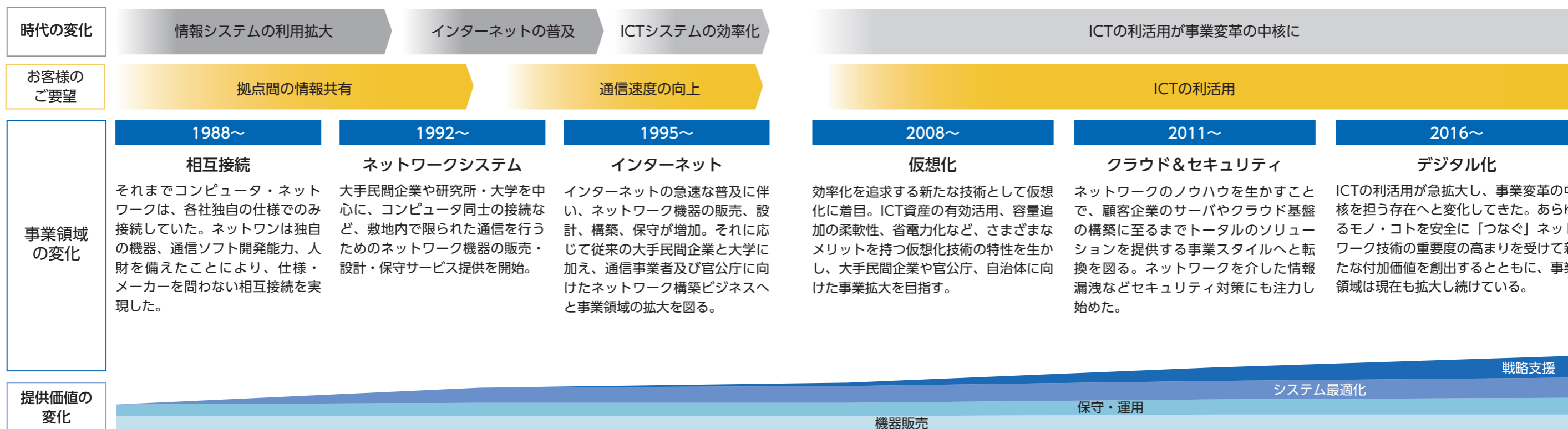
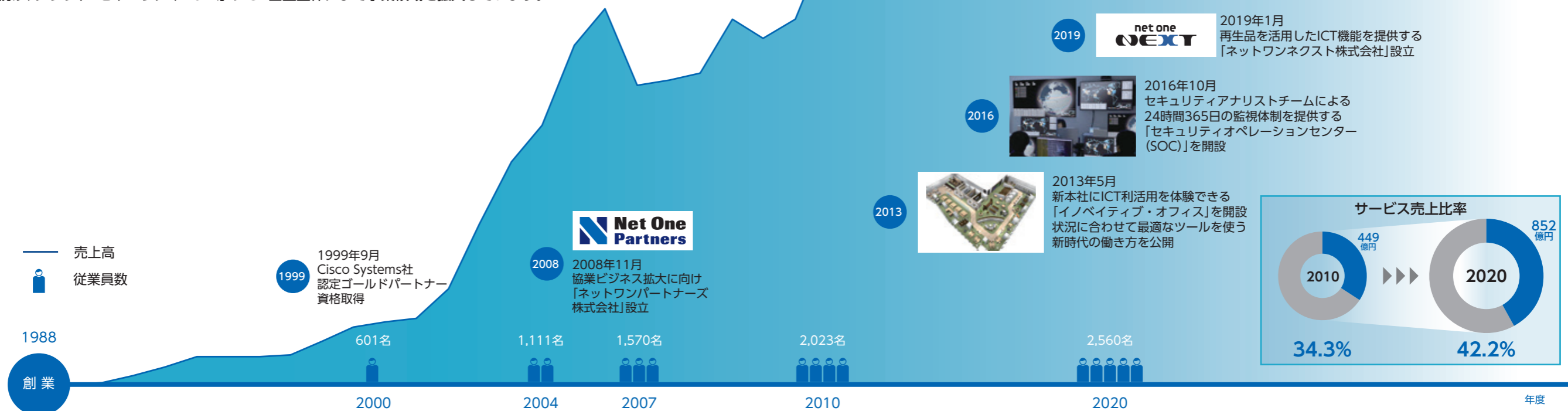


## 創業以来、ネットワークを中核技術に

## ICTの進化とお客様の変化に対応し

## 事業領域を拡大させながら、提供価値を高めています

ネットワンは、1988年にネットワークシステムを構築する専門会社として、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。

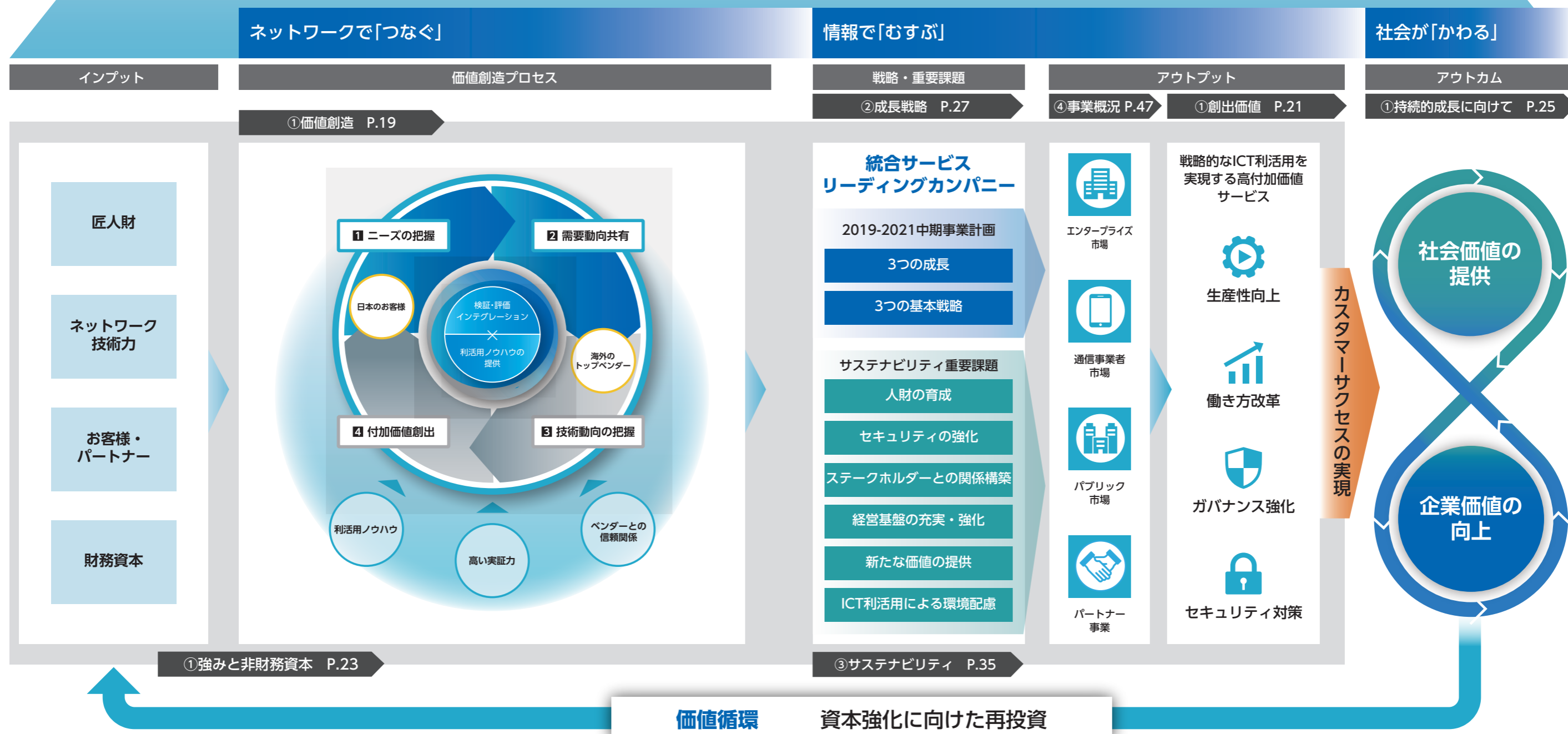


# ネットワークシステムズは「つなぐ」「むすぶ」ことでICTの利活用を支援し社会が「かわる」ことに貢献します

ネットワークを用いて「つなぐ」ことでデータを取り交わし、「むすぶ」ことで、データが情報になる。人と人、人と社会を技術で「むすぶ」ことで、人の思いを実現するために、ICTの使い方が「かわる」。

ネットワークシステムズはICTの利活用を通じて社会変革へ貢献することで、社会的価値と企業価値を創出し、「すべてのステークホルダーから信頼され支持される企業(アドマイヤード・カンパニー)」を目指します。

## ICTの利活用を通じて、社会変革へ貢献する



# お客様との関係強化と事業領域の拡大によって ビジネスモデルを進化させ

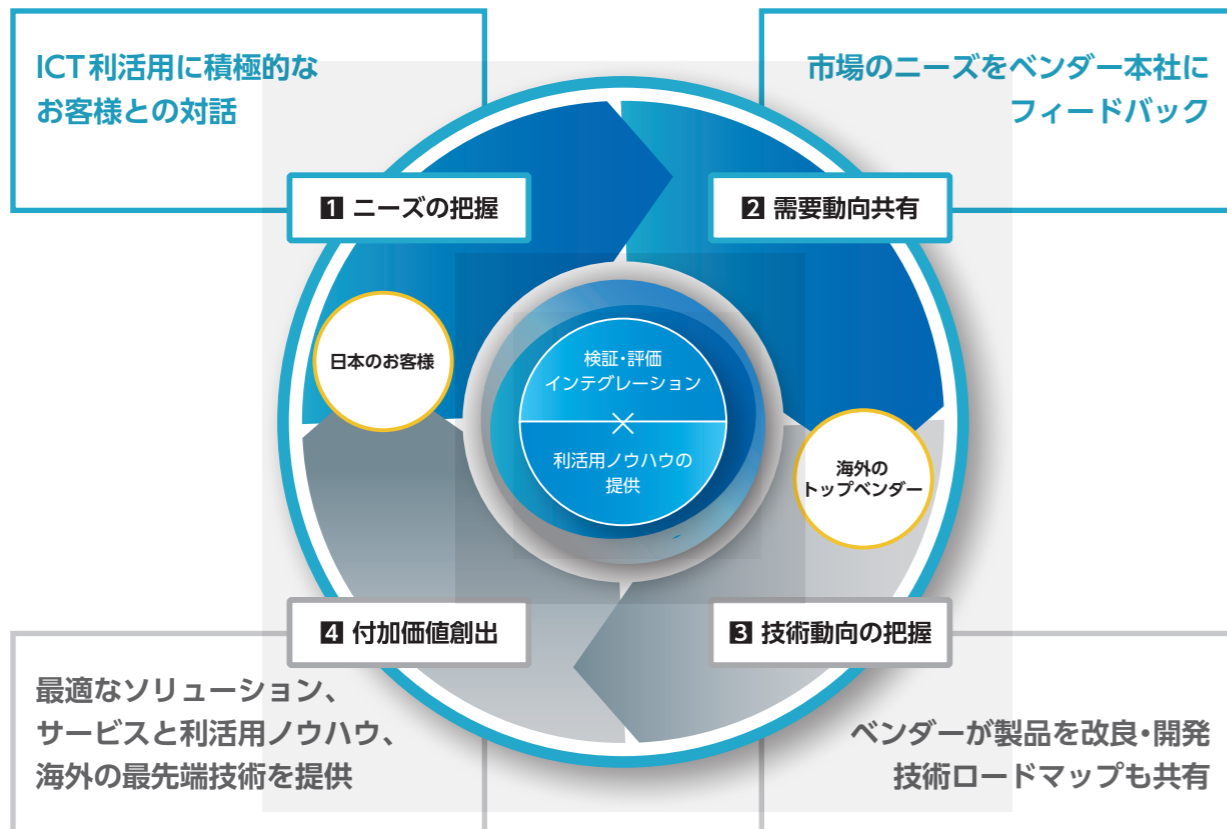
## 「統合サービス事業」の推進を加速します

ネットワンが重視するのはお客様、ICTベンダー双方との対話です。海外のトップベンダーと密な協力体制を築き、世界の最先端情報と日本のニーズについて継続的に意見を交換し、数年先を見据えた技術ロードマップを共有しています。お客様には、技術的な課題に対する提案だけでなく、多様化するニーズに対して最先端技術を生かした導入効果を実感できる体感プログラムも提供し、理想的な将来像を共有します。

ニーズに応えていくことでお客様からの期待値は高まり、ニーズはさらに高度化します。これに対応すべく、「統合サービス事業」の加速によって事業領域を拡大し、より高付加価値なソリューション、サービスを提供することで、お客様の事業戦略を支援するパートナーへと進化していきます。

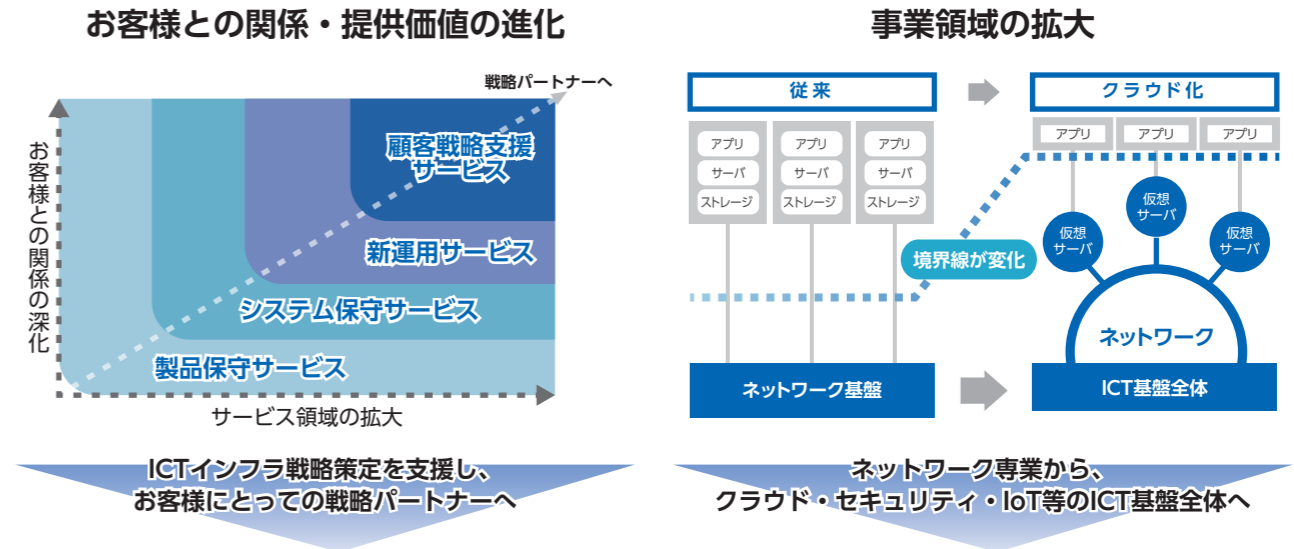
### ネットワークを用いてデータを「つなぐ」

ベンダー製品を組み合わせ、日本品質に最適化したソリューション、サービスとして提供



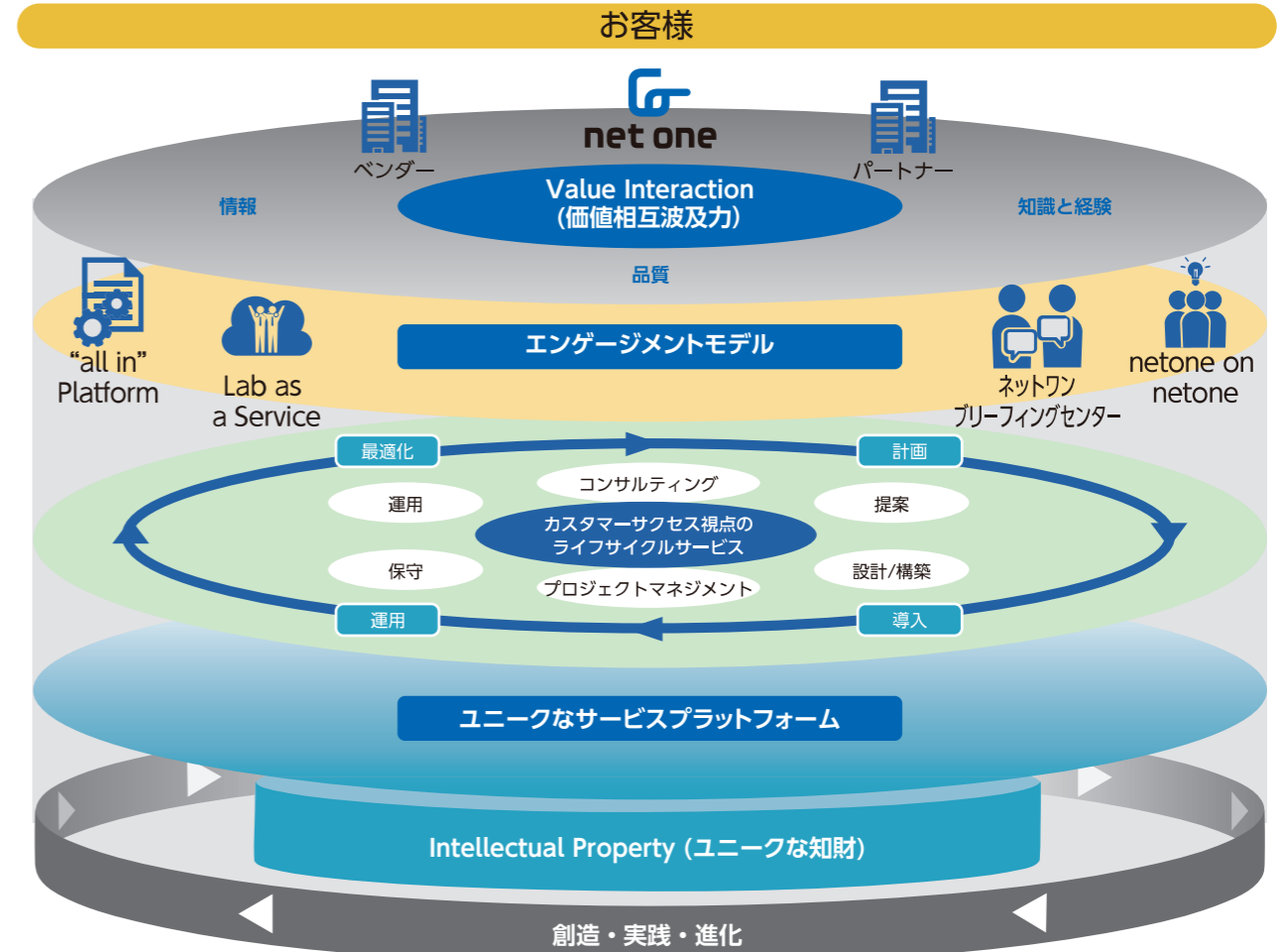
- ソリューション、サービスを自社で実際に利活用
- 使い方のノウハウやメリット・デメリットも蓄積

### ビジネスモデルの進化

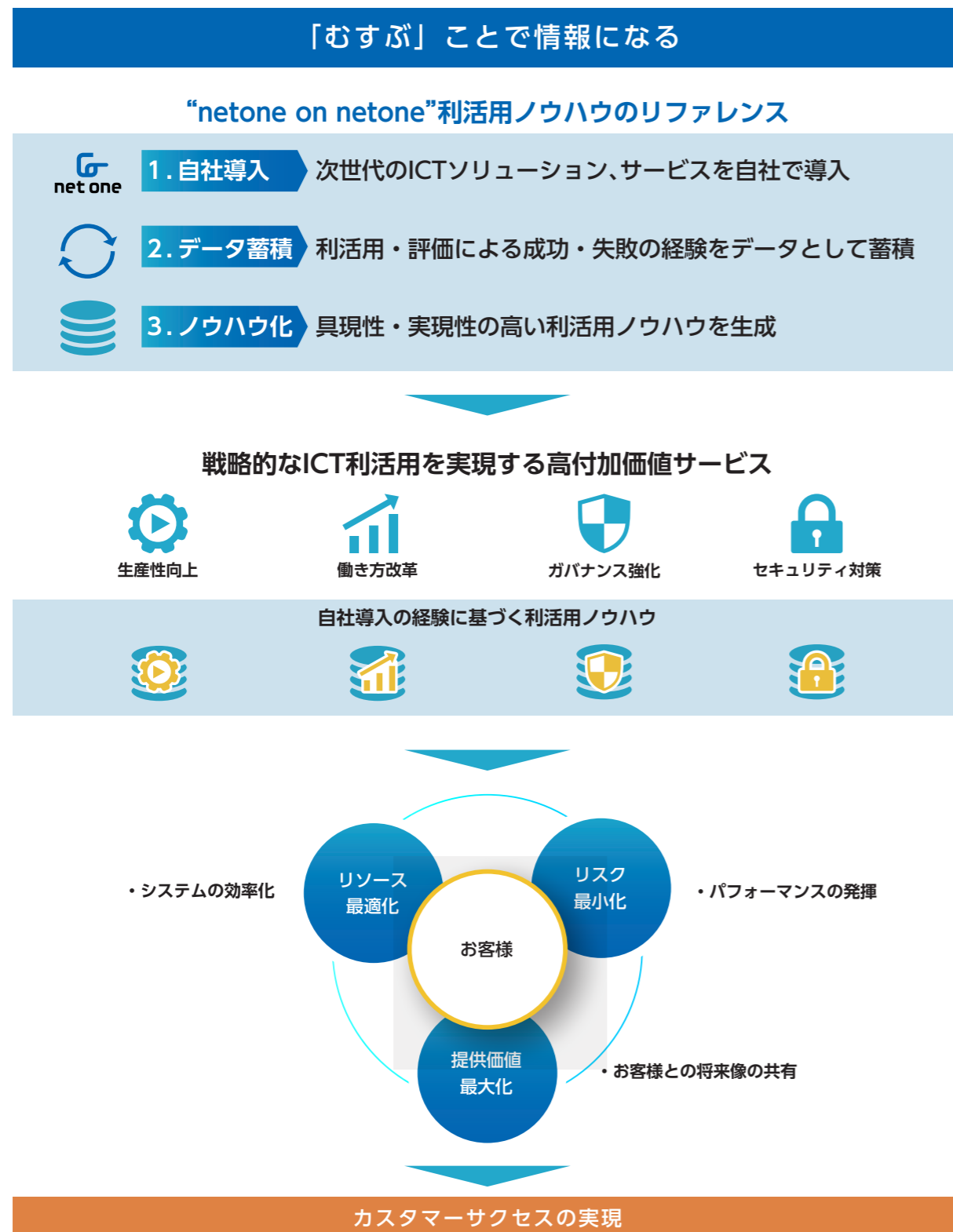


### 統合サービス事業

これまで蓄積してきたユニークな知財を活用し、サービスプラットフォームを進化させると同時に、カスタマーサクセス視点でライフサイクルサービスを拡充して運動。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・提供することで、お客様と共創した新たな価値をお客様のその先のお客様に波及させる。



## “netone on netone”によってネットワークならではの付加価値を創出し、カスタマーサクセスを実現します

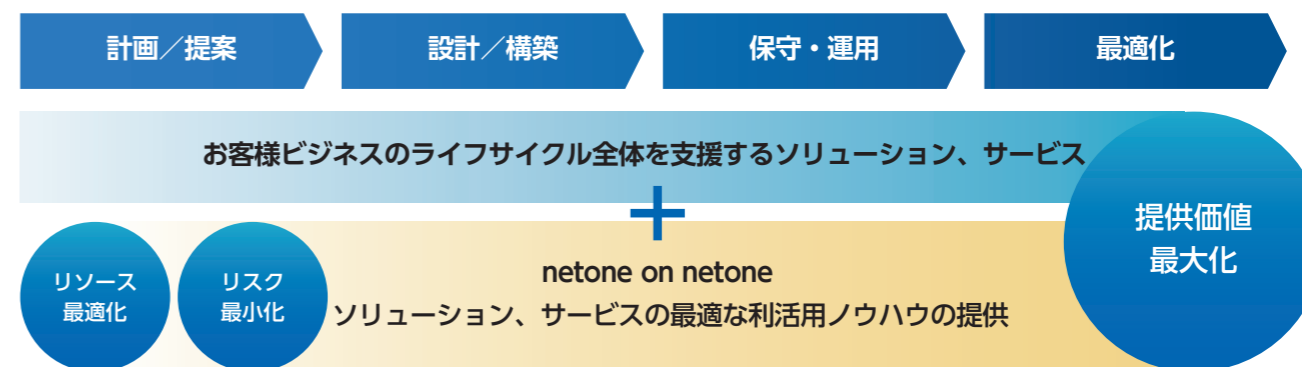


ネットワークは次世代のICTソリューションやサービスを、まず自社に導入し、利活用・評価によってノウハウを蓄積し、その利活用方法も提供することでリソースの最適化、リスクの最小化につながる付加価値を提供しています。ICT基盤の設計から運用まで徹底的にお客様の視点に立ったネットワーク独自の付加価値を創出し、カスタマーサクセスを実現します。

### netone on netone による付加価値創出

ソリューション、サービスとともに netone on netone によって蓄積された利活用ノウハウを提供することで、お客様の試行錯誤を最小限に留め、プロジェクトの早期立ち上げが可能になります。また、リソースを効率活用するハード・ソフトの最適な組み合わせを提供することで、高いパフォーマンスを引き出します。一連の実運用における検証データを、さらなる改善・提案につなげ、お客様への提供価値を最大化しています。

ソリューション、サービスの提供価値を最大化する netone on netone



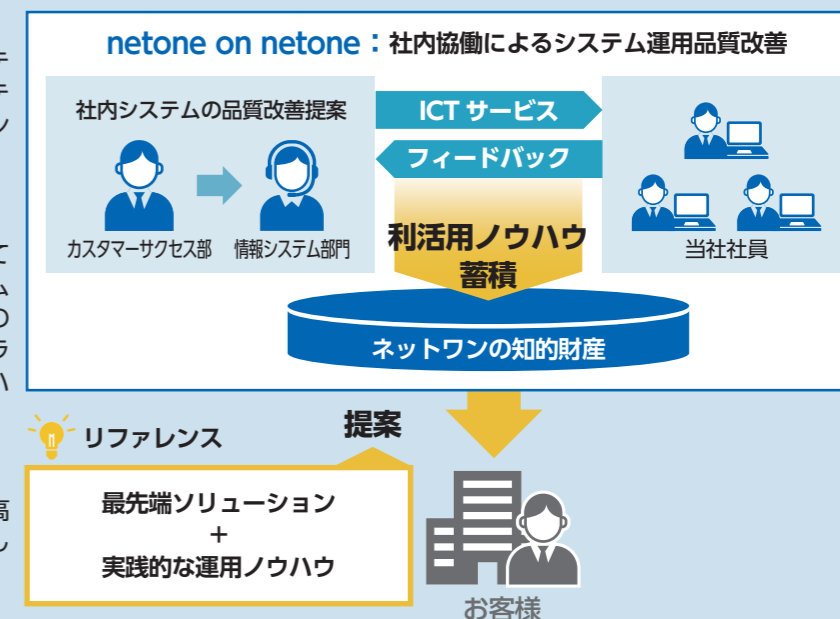
### netone on netone提案事例

#### 社内システムの運用品質向上をリファレンス化

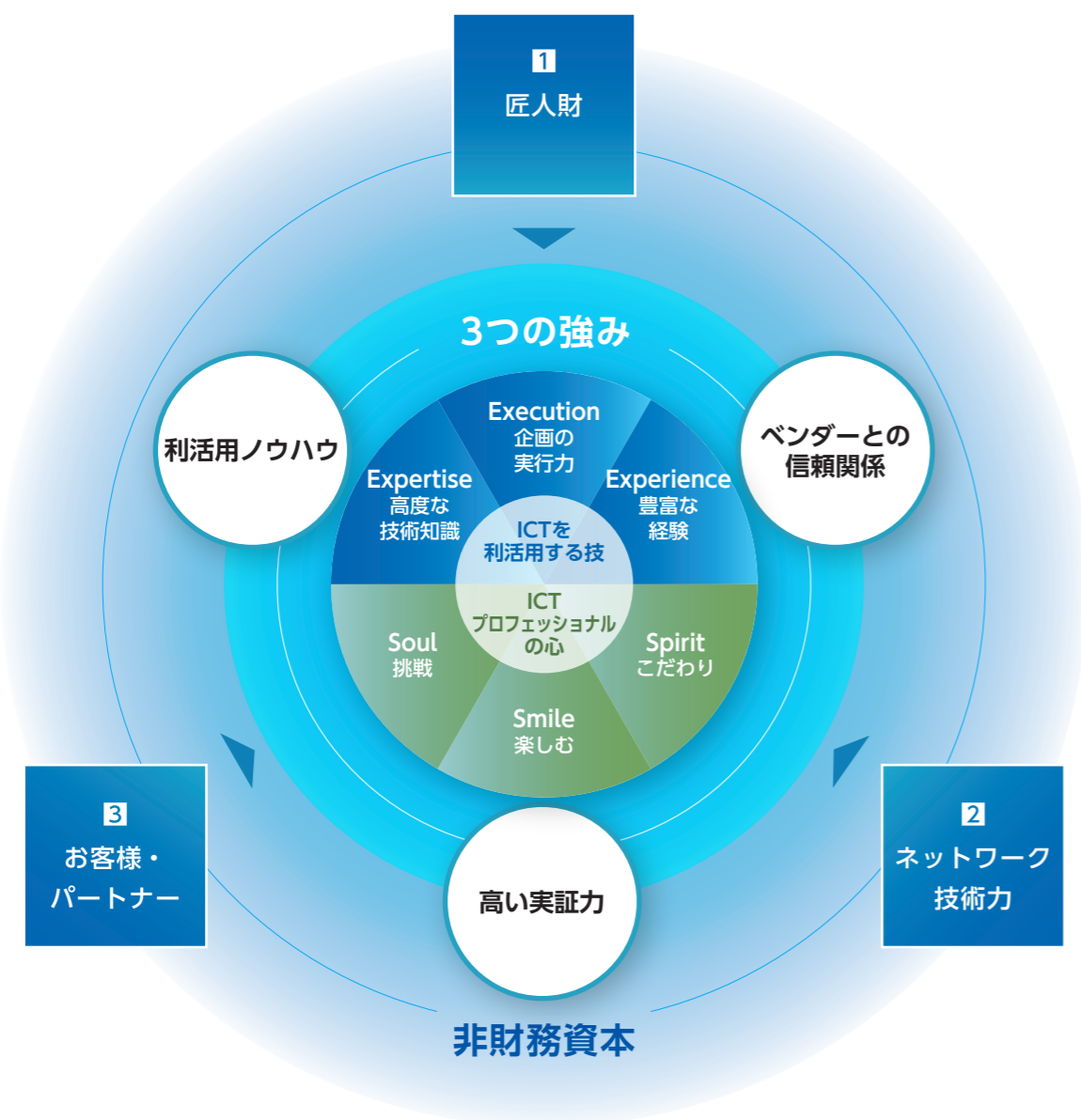
**1. 品質向上に向けた検証**  
 カスタマーサクセス部が、情報システム部門をお客様と見立て、社内システム運用品質改善に向けたアセスメント・設計・移行を支援

**2. 利活用ノウハウ蓄積**  
 当社では情報システム部門においても、最先端のICTサービス・システムを導入しており、社内システムへの実装と自社での実運用を行い、トライ＆エラーを繰り返しながらノウハウを蓄積

**3. お客様へのサービス展開**  
 1.2で修練された具体性・実現性が高い運用ノウハウを、リファレンスとしてお客様に提案



# 人財と技術、お客様・パートナー基盤を生かし 豊富な実績と経験・ノウハウに基づいた 高い実証力によってICT利活用を支援しています



私たちは、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である立ち位置を生かし、ベンダーとの信頼関係のもと、多種多様な連携・交流によって製品の特徴を見極めた組み合わせを考案し、中立的な立場から最適なシステムを実現できます。また、日本最大級の技術研究施設で性能を独自に検証することで高い実証力をもって、新システムへの移行方法の想定からトラブルが起きた際の対応策まで全体を見渡した支援が可能です。さらに、お客様への提案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、導入後の使い方まで考慮したソリューションやサービスを提供できます。

これら3つの強みを支える非財務資本は、先端技術を活用してお客様のご要望にお応えする「匠」の技を継承する人財、お客様・パートナーとの強固な絆、業界のパイオニアとしてのネットワーク技術を核とした蓄積された技術力であると考えています。

私たちは「ICTを利活用する技」と「ICTプロフェSSIONALの心」を共通の価値観として3つの強みと非財務資本のさらなる強化に取り組み、最適・高品質・高付加価値を実現することで、お客様と共に持続的な成長を目指します。

## 3つの強みを支える非財務資本と注力するテーマ

非財務資本	特徴を示す指標	現中計の注力テーマ	重要課題
<b>匠人財</b> 特徴・強み 先端技術を組み合わせ利活用へつなげるプロフェSSIONAL集団	<b>GAIT*得点率</b> 当社では、少数精鋭で複数の専門技術と柔軟な思考を持った人財が生産性と品質の向上を支えています。総合的なICT知識を測るGAITの当社グループ平均得点率は486.9(2020年度)となっており、業界平均(413点)を大幅に上回っています。	<b>社員の成長:自創力</b> 「働き方改革2.0/DX」の実践により新しいICT利活用の知見を蓄積するとともに、創造力・応用力の強化に向けた教育プログラムを策定・展開しています。	人財の育成 経営基盤の充実・強化
<b>ネットワーク技術力</b> 特徴・強み 独自の価値創造を支える中核技術と幅広い対応を可能とする設計・最適化	<b>技術者数</b> 当社はビジネスアプリケーションではなく、あらゆる企業に不可欠なICTインフラに事業を特化していることから、技術者がその技術を横展開で生かすことが可能です。2020年度の技術者数は1,441名で、全社員の59.2%となっています。	<b>会社の成長:独創力</b> 生産性向上への抜本的な改革を実施し、その経験を既存市場および「注力市場・新モデル」の提案に大きく活用しています。	新たな価値の提供 セキュリティの強化
<b>お客様・パートナー</b> 特徴・強み お客様視点で各社の強みを生かしたエコシステムをつくるユニークなポジション	<b>売上高における上位組織占有率</b> 当社の売上高に占める上位100社の割合は8割弱(2020年度)、その顧客基盤は日本を代表する大手企業、公的機関が中心です。その中で、ICTによる事業変革に積極的なお客様と、強みを生かした新たな仕組みづくりが可能な立ち位置にあります。	<b>お客様・パートナーの成長:価値共創</b> お客様の生産性向上に貢献する「統合サービス事業」によって、新たな価値を共に創出しています。	ステークホルダーとの関係構築 ICT利活用による環境配慮

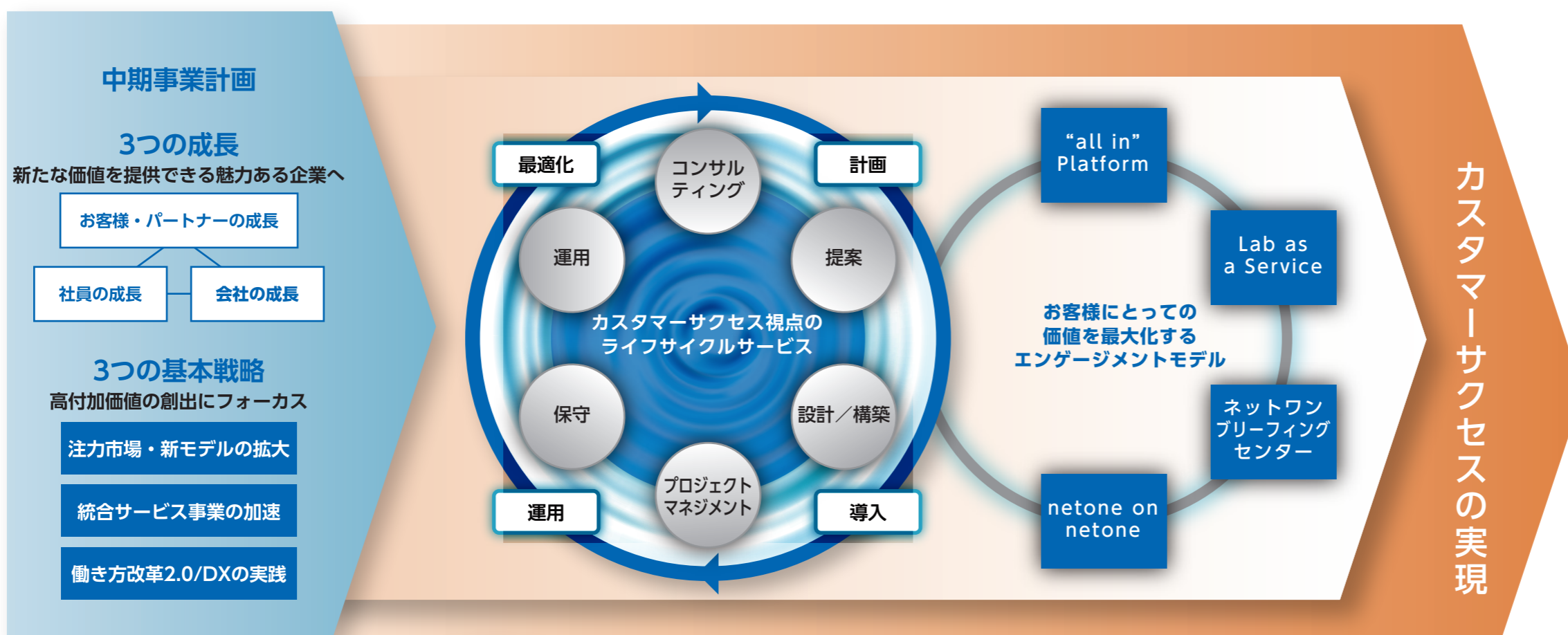
\*GAIT:Global Assessment of Information Technology:クラウド時代に必要な主要7分野(DB、OS、アプリケーション、ストレージ、セキュリティ、ネットワーク、仮想化)についてICTエンジニアのスキルを正確かつ定量的に評価するための、世界共通のアセスメントツール

## 統合サービス事業の推進と社会課題解決への貢献を通じて 社会価値の提供と企業価値の向上を目指しています

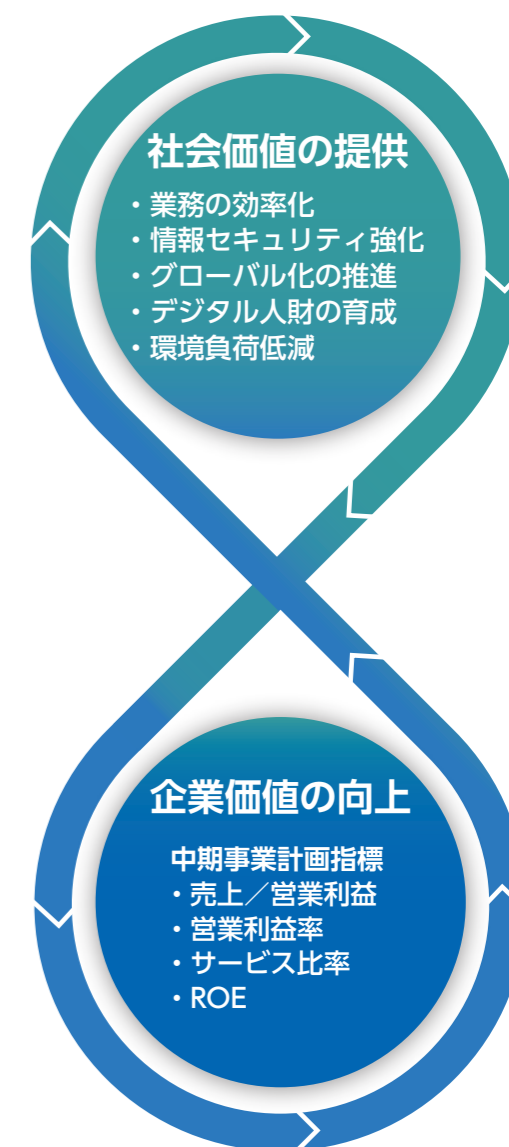
クラウド基盤構築やセキュリティ対策で新たな価値を創出してきた当社は、今後はさらに、お客様の成長を支援する新たな付加価値を提供できる会社へと進化していきます。現中計で掲げる、「統合サービス事業」の推進を中心とした「3つの成長」と「3つの基本戦略」を通じて、カスタマーサクセスを実現し、社会変革に貢献していきます。

また、ICT市場の変革に対応し、社会と共に持続的に成長していくために、「人材の育成」「セキュリティの強化」「ステークホルダーとの関係構築」「経営基盤の充実・強化」「新たな価値の提供」「ICT活用による環境配慮」をサステナビリティの重要課題としています。各項目への取り組みを通じて、社会課題の解決に貢献するとともに、すべてのステークホルダーから信頼され支持されるアドマイヤード・カンパニーになることを目指します。

### 統合サービスリーディングカンパニーへの進化



### 社会が「かわる」



### サステナビリティの重要課題

事業を通じて社会と共に持続的に成長・リスクに備え、企業としての持続可能性を維持

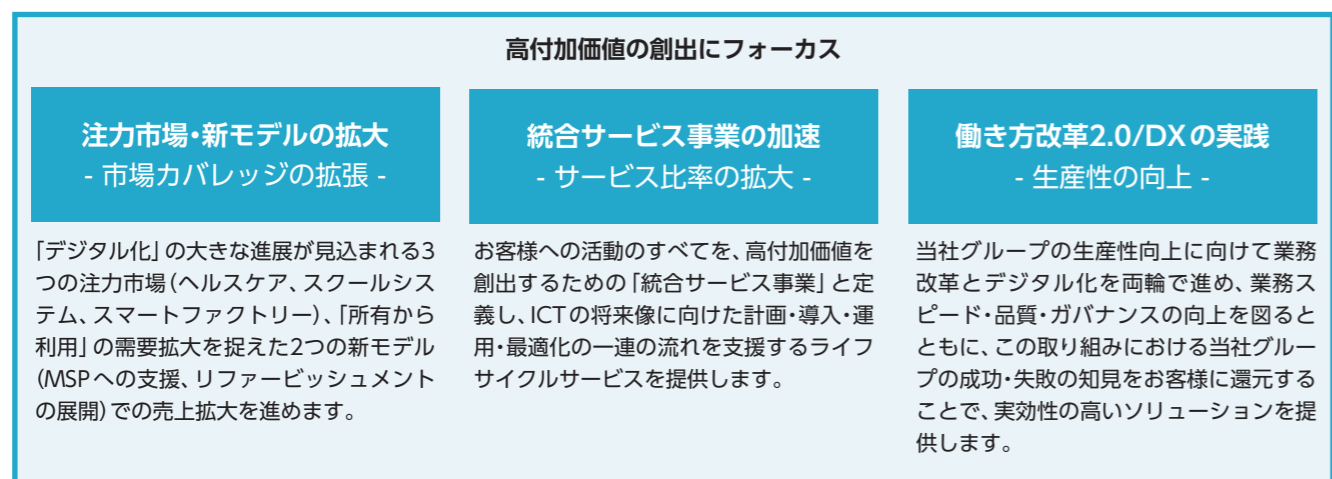
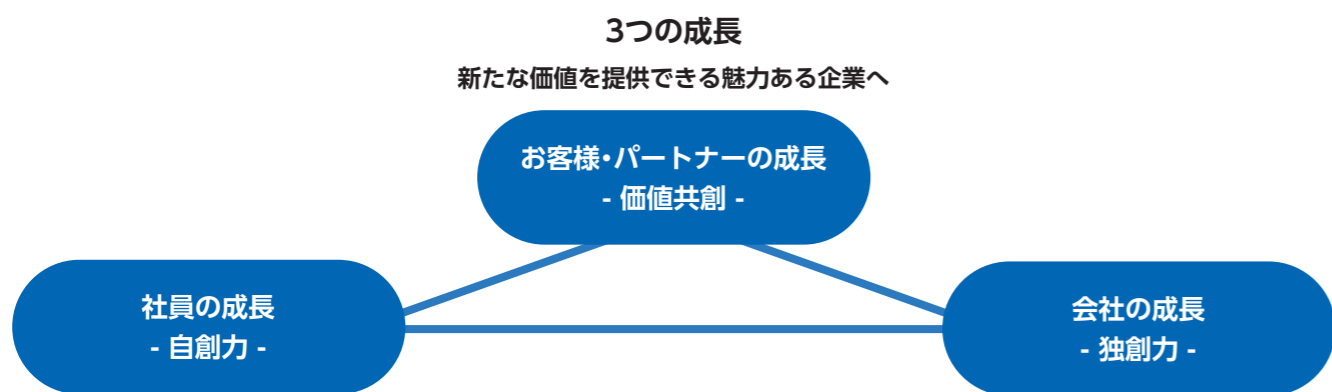
- |       |           |                |            |          |              |
|-------|-----------|----------------|------------|----------|--------------|
| 人材の育成 | セキュリティの強化 | ステークホルダーとの関係構築 | 経営基盤の充実・強化 | 新たな価値の提供 | ICT活用による環境配慮 |
|-------|-----------|----------------|------------|----------|--------------|

## お客様と共に新たな付加価値を創出する企業へと 変革を進めています

### 2019-2021年度 中期事業計画の位置づけと概要

#### 次世代に対応する変革

現在、お客様は、デジタル化を事業戦略の軸に置き、ICTの利活用に向けた投資を進めています。同時に、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大によって、働き方を抜本的に見直す意識も高まっています。こうした環境で当社が継続して成長するためには、お客様が必要とするICTの利活用を実現し、明確な投資対効果をお届けする、高付加価値の創出が必要です。そして、これらを支える設計の提案・システム構築・安定運用の一貫したサービスを実現するために、当社グループの生産性及びサービス品質の向上も必要と考えています。このため、現中計は「次世代に対応する変革」を推進する位置づけとし、取り組みを進めています。



#### 中計最終年度（2021年度）の見通し

<b>営業利益率: 10.5%</b> (当初計画: 9.5%)	<b>サービス比率: 45.0%</b> (当初計画: 50.0%)	<b>ROE: 19.2%</b> (当初計画: 16.8%)
-------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

## 統合サービスの加速を中心に継続した成長を遂げるとともに 次年度以降につながる施策を実施しています

### 戦略別 2020年度の振り返りと今後の施策

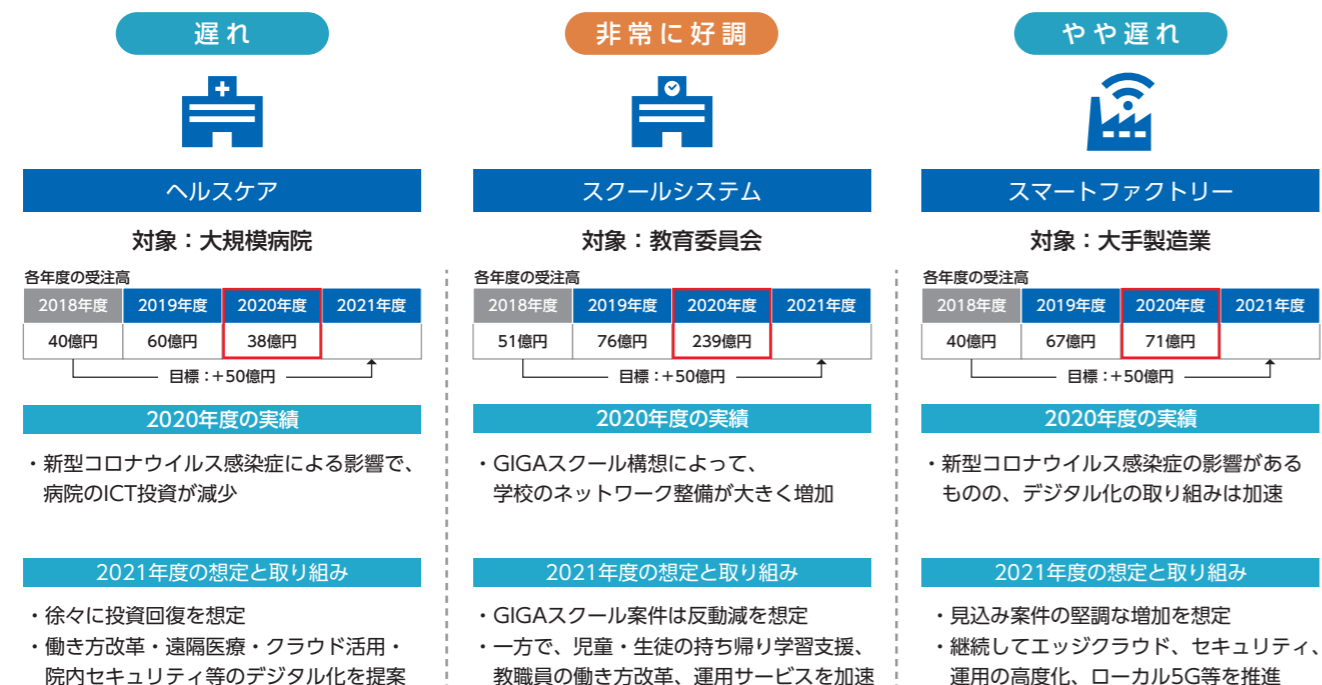
	2020年度の振り返り	今後の施策
<p style="background-color: #f96; padding: 2px;">概ね順調</p> <p style="background-color: #0072bc; color: white; padding: 5px; text-align: center;"><b>注力市場・新モデルの拡大</b></p>	<p>スクールシステムにおけるGIGAスクール構想やテレワーク拡大、クラウド利用などデジタル化を推進する取り組みが加速し、ネットワークを活用したインフラ整備とセキュリティ対策が引き続き堅調に推移しました。</p> <p>一方、ヘルスケアは新型コロナウイルス感染症の影響により低調に推移しました。</p>	<p>引き続き各市場・各モデルにおいて「カスタマーサクセス」を軸として、お客様の要望に即したネットワーク基盤、セキュリティ対策、クラウド活用の提案を加速します。また、先端技術に関する検証・評価を継続し、オフィスや工場等におけるバーチャルとリアルとの融合など市場の動向を踏まえたソリューション展開を進めます。</p>
<p style="background-color: #f96; padding: 2px;">好調</p> <p style="background-color: #0072bc; color: white; padding: 5px; text-align: center;"><b>統合サービス事業の加速</b></p>	<p>高付加価値サービスの提供に向けた運用・最適化サービスの拡大、高度化するICT基盤のグランドデザイン段階からの提案、お客様と創出価値について対話する施設の整備等の各種取組が順調に進捗しました。</p>	<p>高品質なICT基盤の導入に加えて、効果を最大化する“利活用の加速”まで一貫して支援し、デジタル化におけるパートナーの地位確立を図ります。また、自治体情報セキュリティクラウド等の仕様が共通している案件について、提供ソリューションを統一することで品質向上・生産性向上を図ります。</p>
<p style="background-color: #92d050; padding: 2px;">計画通り</p> <p style="background-color: #0072bc; color: white; padding: 5px; text-align: center;"><b>働き方改革2.0/DXの実践</b></p>	<p>新型コロナウイルス感染症への対応として、テレワークを中心とする新しい働き方・デジタル化を実現しました。また、デジタル基盤においてはデータの可視化及び業務の自動化の実現に向けた詳細設計及び新収益認識基準への対応準備を進めました。</p>	<p>新しい働き方におけるコラボレーションを加速する、バーチャルとリアルを融合させたオフィスの検討を進めます。また、netone DXにおいては、再発防止策としてガバナンス強化機能の追加対応を優先します。</p>

### 中期事業計画の進捗

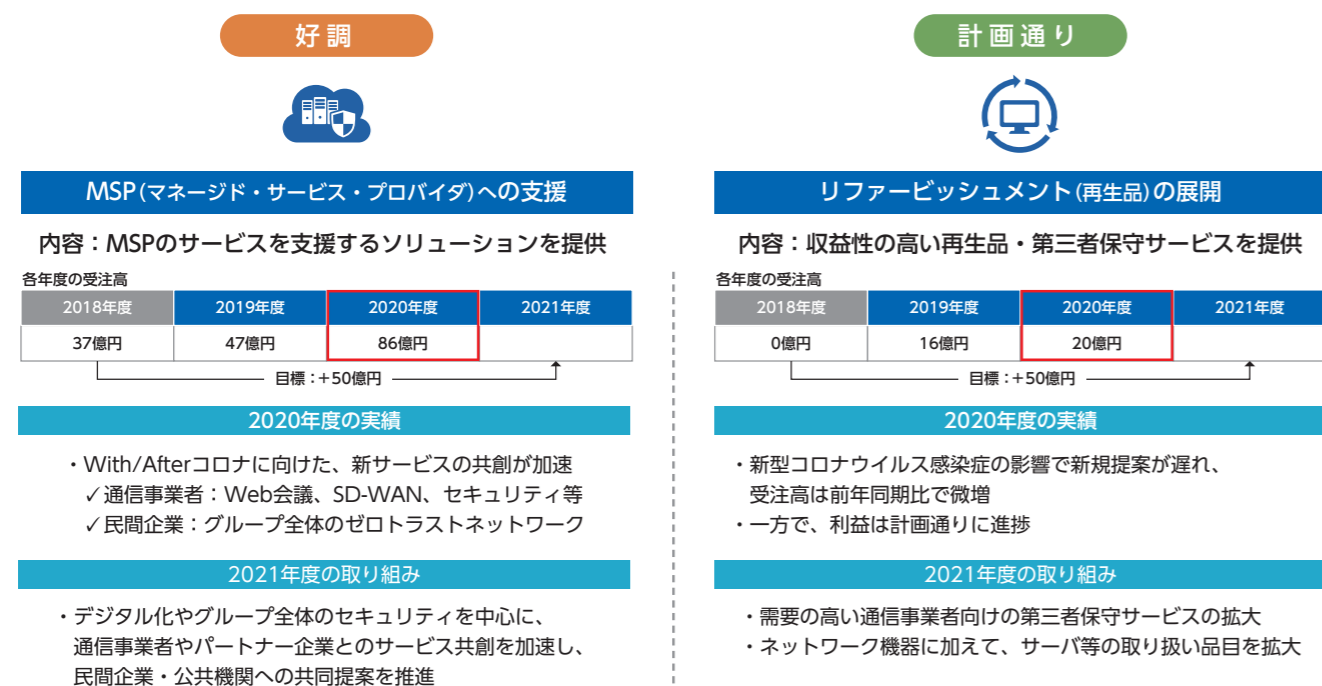
2020年度 業績ハイライト	2020年度の振り返り	2021年度（中計最終年度）の見通し
<p><b>営業利益率: 9.7%</b> (前年同期比0.8pt増)</p> <p><b>サービス比率: 42.2%</b> (同0.6pt減)</p> <p><b>営業利益: 196億円</b> (同19.2%増)</p>	<p>GIGAスクール構想案件を中心とした機器商品群の売上増の影響でサービス比率は低下したものの、「統合サービス事業」の進捗により収益性が改善し、営業利益率は当初の中計最終年度の目標数値を上回りました。</p>	<p>サービス比率は当初の目標値を下回る見通しとなっていますが、好調な「統合サービス事業」の進展を背景に継続した高付加価値ビジネスの加速及び生産性が改善する見通しであることから、営業利益率とROEでは当初の目標値を上回る想定としています。</p>

## デジタル化への堅調なニーズを捉えるとともに 協業による新サービスの共創が加速しています

### 注力市場



### 新モデル



## 新型コロナウイルス感染症による変化へ対応するとともに 機構改革を実施しています

### 新型コロナウイルス感染症への対応

2020年度は、一部の製造業・病院・パートナー企業において投資の低減傾向が見られたものの、お客様の事業継続・働き方改革の支援を通して新たな事業機会を獲得するとともに、当社グループの事業継続性の向上に努めました。

<b>新たな事業機会の獲得</b>	お客様は、緊急事態宣言時等のテレワーク対応及びWith/Afterコロナを見据えた事業継続の観点から働き方の抜本的な見直しを進めています。当社グループは、テレワーク環境を実現する仮想デスクトップ・Web会議等の各種システム及び社外でも安全に業務を進められるセキュリティ対策の提供を通して、お客様の事業継続・働き方改革を支援しました。
<b>当社グループの事業継続性の向上</b>	当社グループは、既にテレワークでも業務を進められる環境を整備しており(働き方改革1.0)、緊急事態宣言時にも迅速かつ柔軟に対処することができました。その後、人事制度を最適化して、2020年10月よりテレワークを原則とする働き方へと移行しました。また、ICT基盤の保守・運用サービス施設であるコンタクトセンターを、Web会議/チャット/仮想デスクトップ/モバイルの活用により完全テレワーク化し、出勤が困難な状況においてもお客様へのサービス提供に影響が無い体制を構築しました。

### 機構改革の実施

2021年4月1日付で以下の機構改革を実施し、成長戦略の推進と強い経営基盤の確立、及び内部統制強化に向けた取り組みを推進しています。

<b>経営トップによるコンプライアンス推進</b>	・社長直轄組織としてコンプライアンス室を新設
<b>コーポレート機能の強化と最適化</b>	・管理本部を経営企画本部と管理本部に再編 ・内部統制強化を目的とした業務統制本部を新設
<b>経営企画本部の改組</b>	・専門性の深化を図るため、財務部と経理部を統合し、財務経理部に改称 ・ファイナンスを利用した事業拡大の企画推進強化を図るためキャピタルサービス部をファイナンスサービス部に改称 ・広報・IR室からIR機能を分割しIR室に改称し、広報機能を管理本部総務部に移設 ・法務・CSR室から法務機能を分割し法務室に改称し、CSR機能を社長直轄コンプライアンス室に移設
<b>管理本部の改組</b>	・人事戦略強化のため、人事部と人材開発室を人事部として統合 ・DX推進を図るため、情報企画室と情報システム部をDX推進部として統合 ・社内外広報、ファシリティ管理、社内事務管理機能強化を目的として、総務部を新設
<b>業務統制本部の新設</b>	・業務ルールの立案と実行に係る機能強化を目的として、業務企画室を新設 ・営業取引の全般的な統制強化を図るため、社長直轄から営業統轄室を移設 ・営業管理業務の最適化及び統制強化を図るため、各事業本部に配置されていた営業管理室を移設統合し、業務管理部に改称 ・仕入全般の統制強化を図るため、連結子会社のネットワンパートナーズから購買部を移設
<b>ビジネス開発機能の強化</b>	・ビジネス開発本部の本部内改組を行い、第1応用技術部、第2応用技術部、第3応用技術部を第1応用技術部、第2応用技術部の2部体制に変更



## お客様のICTインフラを担う戦略的パートナーへ 最小リソースで最大価値を生み出す 統合サービスリーディングカンパニーを目指します



取締役 CMO (最高マーケティング責任者)  
ビジネス開発本部・カスタマーサービス本部管掌  
篠浦 文彦

### 2020年度総括

#### 統合サービス事業というビッグピクチャーの提示が お客様やベンダーからの期待を生んでいます

2020年度は、統合サービス事業の社内外への浸透が加速しました。社内では、統合サービス事業推進の基盤となる業務の標準化、自動化、知財の蓄積などに各部門の社員が自発的に取り組み、全社横断的な活動が生まれています。また、当社の知財をいかにして複合的に連携させて真のDXを実現するかについて、高い視座から考える社員も出てきました。

これらの社内変化は、社外に向けても確実にプラスの効果を生んでいます。営業クオリティが向上したことで統合サービス事業への期待が高まり、自治体のお客様を中心に Value Interaction (価値の相互作用) が広がっています。例えば、当初の案件ではシステム基盤の構築が中心でしたが、現在ではシステム基盤のビジネス活用まで提案の幅が拡大しています。当社がエコシステムのHUB(中心)となってさまざまなベンダーとの価値共創の機会が生まれ、自治体のDX推進をあらゆる面からサポートする包括連携協定を結ぶなど、より大きな価値をお客様にご提供できるようになってきています。

その結果、ベンダーとの関係性にも変化が生じています。従来のシステムインテグレーターは、ベンダーのポートフォリオを前提とした提案を行うことが主流でした。しかし、当社から統合サービス事業というビジネスモデルの全体像を提示することで、これまでとは立場が逆転し、その構想の中にベンダーの考えを取り入れてほしいという提案をいただく機会が増えました。また、カスタマーサクセス視点を持つ当社だからこそその提案も寄せられており、日本国内でのトライアルを当社に限定している海外大手ベンダーも存在します。ベンダーがビジネスモデルを変化させていく上で、当社がより重要なパートナーとして位置づけられるようになったこと、そして海外から見た当社のステージが変化していることを実感した1年となりました。

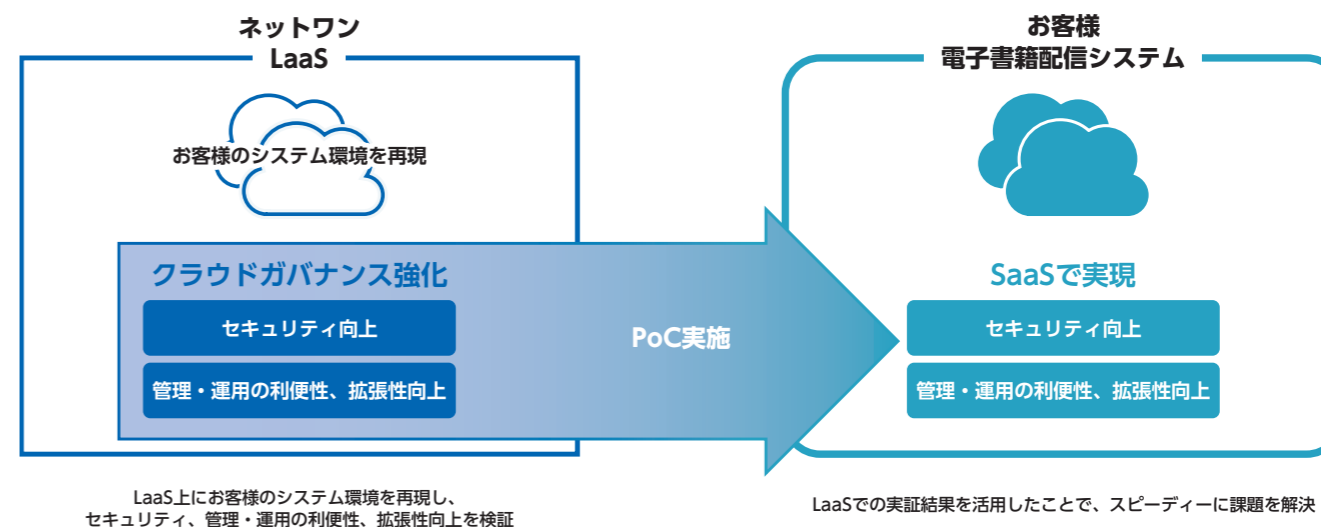
### 新たなエンゲージメントエンジンの推進

#### お客様と共に課題解決や検証を行うことで 成果をあげながら、当社の知財も充実させていきます

2020年に開設した「Lab as a Service (LaaS)」はコロナ禍においても想定以上の利用があり(58件、うちお客様利用11件)、ベンダーからのサポートを受けて提供メニューも充実させることができました。LaaSの特長は、実際のマルチクラウド環境下においてICT利活用のさまざまな検証ができる点にあります。通常、検証を行う場合にはお客様側でテスト環境を用意するのが一般的ですが、LaaSを活用すればその必要はなく、お客様の負荷を軽減することができます。

LaaSの利用が成約につながるケースも生まれています。例えば、電子版のサブスクリプション契約が伸びている出版業のお客様のケースでは、クラウド上の配信システムにセキュリティの向上や管理・運用の利便性、拡張性が求められていました。この課題に対してクラウドガバナンスを早急に強化するべく、LaaSでのPoC(Proof of Concept:新しいシステムや技術の導入にあたり、プロジェクト開始前に試験的な環境を用意し、実現可能性や効果を検証すること)を行いました。本件では、SaaS(Software as a Service)を活用したソリューションに向けてLaaSの利用を提案することで迅速な意思決定が可能となり、お客様のビジネス速度を低下させることなく、スピーディーな課題解決に至りました。

#### クラウドガバナンス強化におけるLaaSの活用事例(出版業)



同じく2020年に立ち上げた「ネットワークリーディングセンター(nBC)」では、お客様のDX課題解決に向けて、方針策定やアーキテクチャ・デザイン、移行計画などの具体的なプランを、双方向のコミュニケーションを図りながら検討・提案しています。一般的なコンサルティング会社との違いは、実現可能なシステムを提示する、つまりリアリティを重視している点にあります。戦略ベンダーから協力を受けたOutcome-Focused Approach(最も重要な領域を特定して効果的な解決策を提供する手法)の導入やファシリテーション力の向上により、システム構築だけにとどまらない、お客様のビジネスの成果につながる提案を行っています。2020年度にはコロナ禍でも14件の利用があり、システム導入に向けた案件化も始まっています。

LaaSもnBCも、お客様にとっては課題解決のための指針決定やICT投資計画の検討を可能にするものであり、当社にとっても市場ニーズの把握や技術知財の蓄積につながる、統合サービス事業のエンゲージメントエンジンとなっています。

事業環境認識と機会・リスク

ポストコロナ、さらにその先を見据え

ネットワーク自身の変革をスピードアップさせていきます

新型コロナウイルス感染症の発生により、事業を取り巻く環境は激変しました。グローバルなICT市場においても、お客様、ベンダー、パートナーそれぞれと今後どのようにエンゲージメント&コラボレーションを実現させていくかは大きな議論になっています。対面での会話や折衝が減り、エンジニアの業務スタイルも変化している中で、いかにしてお客様のライフサイクル全体にコミットしていくか。それにはリアルタイムの情報提供や支援体制の構築など、ビジネスの上流から下流まで全方位的デジタル化が急務です。LaaSやnBCは、コロナ禍を受けてオンライン化を加速させました。いかなる場所・環境・システムでも障壁を感じず、スムーズにつながるができるデジタル社会に向け、現在進行形でノウハウを蓄積し続けています。

10年先を見据えた時、システムインテグレーターとして現状のビジネスモデルに甘んじていては、将来がないことは明白です。標準化・自動化が加速すれば、人間が単純な設計・構築・保守を担うビジネスは衰退していきます。一方、マルチクラウドに伴う、より高度なセキュリティ・技術・サービスに対するニーズの高まりが、新たなビジネスチャンスを生んでいます。つまり今、この瞬間にサービスシフトを実行し、高い品質を持ってお客様のライフサイクル全体に関わるビジネスモデルを構築することは、生き残るためには不可欠であると同時にさらなる成長に向けた変革のチャンスでもあるのです。当社はすでに、その一歩を踏み出しています。

一方、リスク要因としては、当社自身の変革スピードが挙げられます。今後は最も作業時間を要している設計・構築フェーズを自動化し、エンジニアはより高い価値を生む業務にフォーカスしていく必要があります。優秀な人材ほど複雑な要求を実現してしまうものですが、標準的なコンポーネントを組み合わせればこれまで以上に障害のリスクを減らすことができ、またコストも抑制できることを確認しています。これを実証するべく、2021年度は標準化したメニューのタリフ化(価格設定)を進めていきます。同時にカスタマイズが必要な案件については、提案時から要件や品質に関するレビューを行い、トラブルを未然に回避する体制としていきます。さらにこれらを総合的に進めるべく、社員のマインド変革も図っていきます。

統合サービス事業の強化施策

少数精鋭による高度なサービス提供に向け

標準化、自動化、自律化を実現していきます

技術知財の蓄積や一括管理、再活用に向けた「GitLab」を新たに設置しました。利用者である社員は要件に合致するノウハウや技術などの知財を「GitLab」内で探すことができ、業務の効率化につながっています。また、業務委託を受けて当社が考案した知財の権利化も進めており、自社で再利用できる環境を整備しています。今後は「GitLab」をさらに充実させることで、コードの生成など、さまざまな業務の自動化を推進していきます。現時点で、多くの業務が自動化できることも検証済みです。

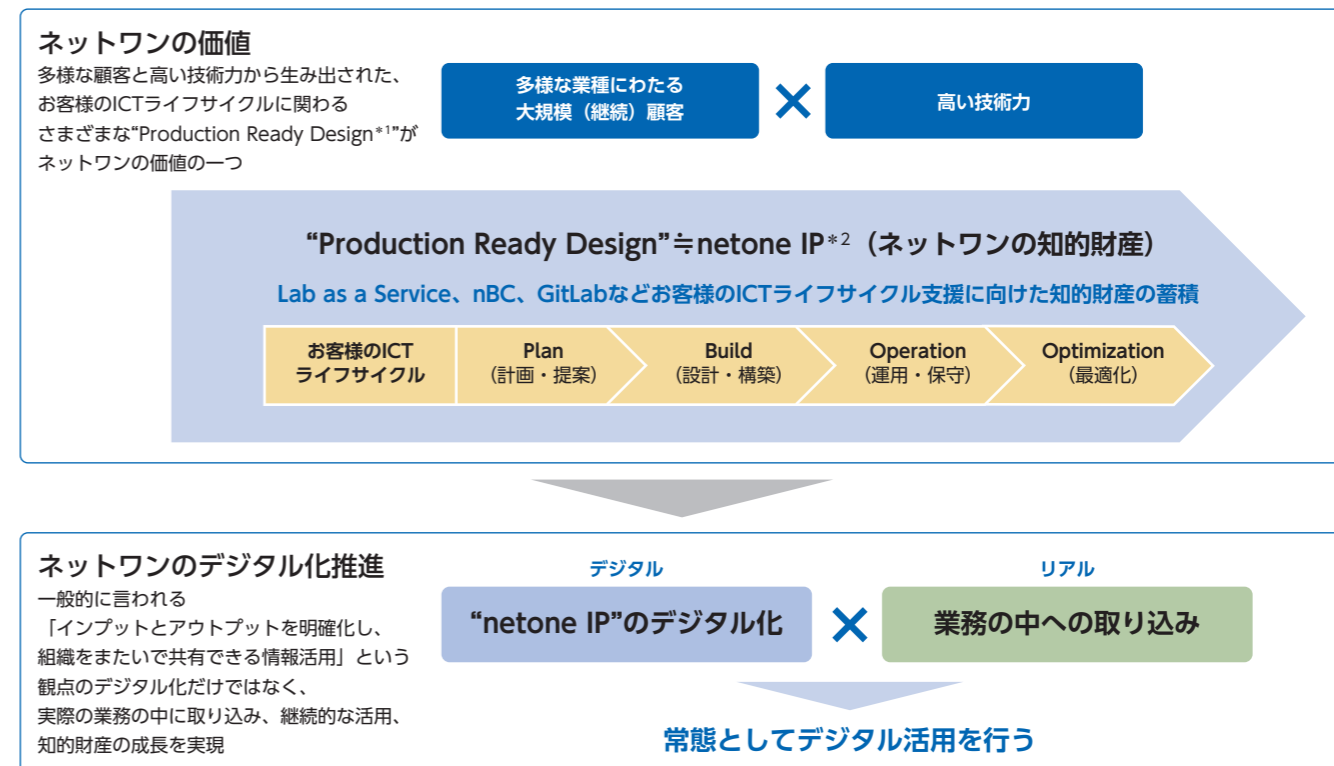
また、2021年4月には機構改革を実施しました。今後はビジネス開発本部とカスタマーサービス本部が主軸となり、統合サービス事業を推進していきます。

現在、当社ではマルチクラウド化の拡大など今後のトレンドを見据え、高度な自動化・自律化を実現するElasticインフラストラクチャの提案に向けたアーキテクチャの検討に注力しています。ビジネス開発本部では、マルチクラウド環境下においてデータコントロールやセキュリティを担保するための商品群やサービスプラットフォームの企画・開発・管理、加えてLaaS等での実証、ベンダーとのリレーションまでを役割としています。今回、最先端技術を実際の案件に迅速に適用するべく、本部内改組も行いました。

さらに、技術だけでなく運用の標準化・自動化も進めるべく、カスタマーサービス本部では世界でも最先端のインフラを導入しました。これにより、通常のアラートにはシステムで自動対応し、高度なエスカレーションにだけ人間が対応するための基盤が整いました。さらにセキュリティ担当部門のスキルアップに向けた、組織内の技術継承も実施しています。これらの施策を通してサービス提供体制をより強化することで、人的リソースを増やすことなく、高度な運用ニーズに対応していきます。

netone DXについては、一体的な知財の蓄積も含めて事業の変革を加速させるために、企画部門とシステム部門を統合したDX推進部を設立しました。また、統括・推進責任者として新たなCIO(Chief Information Officer:最高情報責任者)も着任しています。

ネットワークの提供価値向上に向けたデジタル化推進



\*1 Production Ready Design 実証済みで他のプロジェクトにも適用が可能な設定情報や設計情報  
\*2 IP: Intellectual property (知的財産)

中長期の展望

お客様と長期・安定的な関係を構築し

ストックビジネスを強化していきます

今後は、マルチクラウド環境下での最適化から保守・運用、ファイナンスモデルまで、お客様のシステム周辺の課題をすべて担う、長期的なリカーリングモデルの構築を目指していきます。そのためには、人材育成も不可欠です。アーキテクチャ全体の仕組みを理解して営業活動もできるエンジニア、カスタマーサクセス視点で戦略思考を持って動くことができる営業など、必要なスキルも日々変化していきます。2021年は、当社が求める人材像を再定義する計画です。

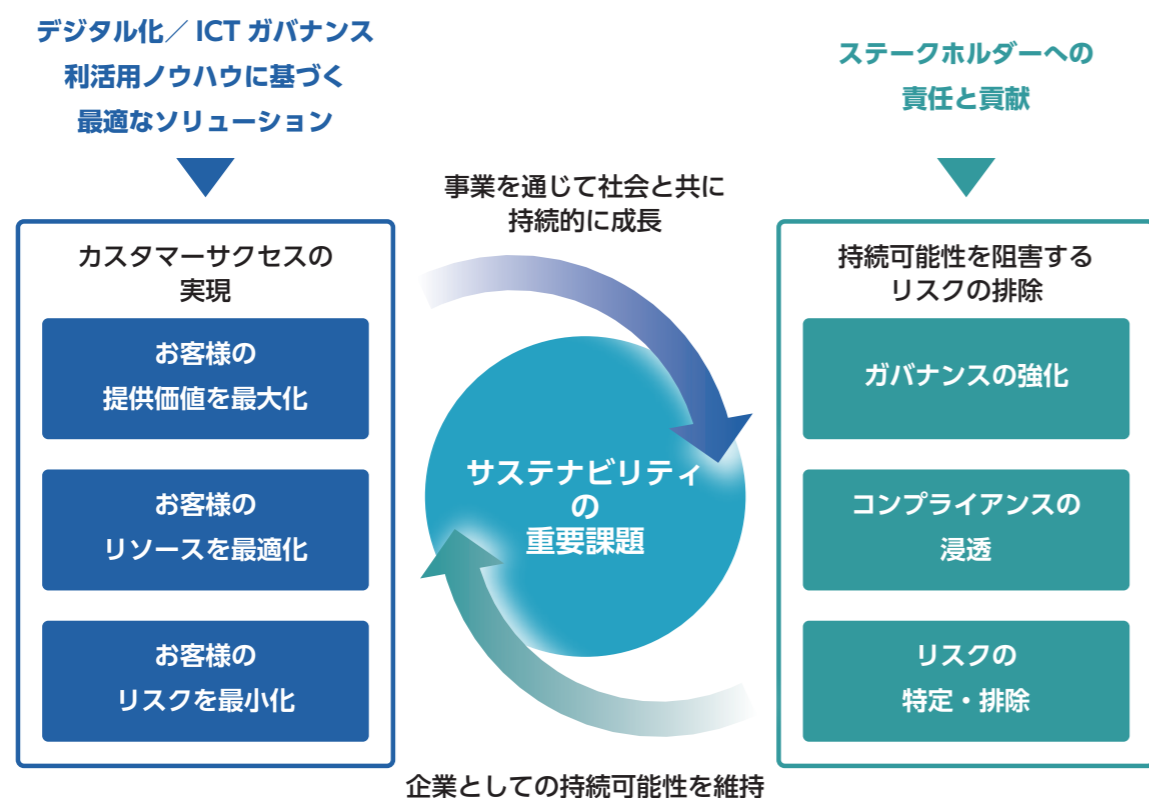
来年度からの次期中計では、ソフト・ハードの両面からnetone DXを加速させ、サービスを起点とするストックビジネスの強化を通じて、統合サービス事業の推進に注力していきます。



## 事業を通じた社会との持続的成長と、 企業としての持続可能性の維持を追求しています

### 基本的な考え方

当社は企業理念で「ICTの利活用を通じて、社会変革へ貢献する」ことを掲げており、事業を通じた社会の変革への貢献を目指しています。ネットワークがお客様に向けて提供する利活用ノウハウや先進的なICT基盤は、お客様のさまざまな課題を解決し、カスタマーサクセスに貢献します。「事業を通じて社会と共に持続的に成長する」、「リスクに備え企業としての持続可能性を維持する」という2つの観点から、サステナビリティの重要課題を定めています。



### マネジメントシステムの運用

サステナビリティの重要課題の推進に関連し、マネジメントシステムに関する認証を取得しています。

- ・ISO/IEC27001:情報セキュリティマネジメントシステムの認証規格
- ・ISO/IEC27017:クラウドサービスのセキュリティマネジメントシステム
- ・ISO14001:環境マネジメントシステムの認証規格
- ・ISO9001:品質マネジメントシステム(当社品質管理センターでのコンピュータネットワーク機器の検査及び検証業務)
- ・プライバシーマーク:個人情報保護マネジメントシステム
- ・COPC® CX規格 CSP版 Release6.1:ICT基盤の保守・運用サービスにおける対応速度・対応品質

### サステナビリティの重要課題

重要課題	重要とした背景	取り組み	指標と実績
人財の育成	人財は企業成長の原動力そのものです。自社業務における成功や失敗の経験をリファレンス化し、お客様へのソリューションに活用している当社では、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います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様の想いを形にできる人財の育成</li> <li>・すべての社員が最大限に能力を発揮できる労働環境の整備</li> <li>・働き方改革の実践と、サービス及び知見の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術資格の保有者数: 1,479名(2021年3月31日時点)</li> <li>・平均勤続年数(2020年度): 9.24年</li> </ul>
セキュリティの強化	当社は創業以来、ネットワークを中核技術として成長してまいりました。クラウド化が進み、高度に情報化された現代社会において、ネットワークとセキュリティの重要性はより高まり、密接な関係になっています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ICTネットワークへの安心・安全なアクセスを実現</li> <li>・サイバーセキュリティ技術の開発、提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報セキュリティに関わる対外発表が必要な重大な事故:0件</li> <li>・情報セキュリティに関わる理解度テスト:全社員満点で完了</li> </ul>
ステークホルダーとの関係構築	当社は経営ビジョンとして、「すべてのステークホルダーから信頼され支持される企業(アドマイヤード・カンパニー)になること」を掲げています。また、当社はお客様をはじめとする多くの人たちの信頼と期待に支えられ、企業活動を行っています。ステークホルダーの期待と信頼に応えるとともに、この地球で暮らす市民社会の一員として社会に貢献することは、当社が持続的に成長するために不可欠です。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続的な顧客満足度調査による顧客満足度と期待変化の把握</li> <li>・定期的な社内意識調査による自社施策の検証</li> <li>・社外のICT分野の人財育成</li> <li>・市民社会の一員としての社会貢献活動の実施</li> <li>・経営の見える化、非財務情報の開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客満足度調査における総合満足度(満足・やや満足計):91.2%</li> <li>・社内意識調査:会社満足度(前年度比)0.19pt上昇</li> <li>・ESG指数への採用</li> </ul>
経営基盤の充実・強化	当社は経営ビジョンのもと、継続した成長を最大の目標としております。当該目標を達成し、中長期的な企業価値の向上を図るためには、透明・公正かつ迅速果断な意思決定を実現するコーポレートガバナンスの充実・強化が不可欠です。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス・リスク管理体制の強化</li> <li>・コンプライアンスの浸透</li> <li>・企業理念の浸透</li> <li>・netone DXの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再発防止策の実施状況</li> <li>・netone DXの進捗状況</li> </ul>
新たな価値の提供	当社はさまざまなネットワークを「つなぐ」ことで専門性と独自性を磨きながら、当社自身も変革してきました。現在当社では、netone DXを仕組み化することでお客様へのソリューション提供を目指すとともに、お客様と共に新たな価値の創出を目指しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ICT利活用を促進する価値共創機会の創出</li> <li>・持続可能な社会への変革に貢献するカスタマーサクセスを実現するためのサービスや知見の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス受注高(2020年度):894億円</li> <li>・Net One Blog*年間投稿件数(2020年度):89件</li> <li>・リファレンス数(2020年度事例化実績数):18件</li> <li>・MSPへの支援の受注高(2020年度):86億円</li> </ul>
ICT利活用による環境配慮	地球市民の一員として次世代に豊かな環境を引き継ぐことは、企業の環境保全に対する社会的責任です。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社事業活動におけるエネルギー使用量、CO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>・リファービッシュメントの展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー消費原単位:5年度間平均1%超の低減達成</li> <li>・リファービッシュメント受注高(2020年度):20億円</li> </ul>

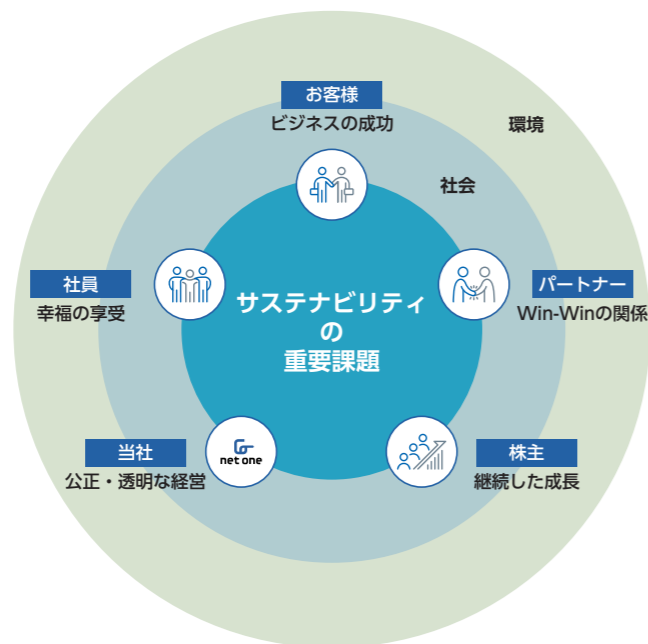
\*新たな顧客との接点として、当社の認知度向上と信頼関係醸成によるエンゲージメント強化を目的としたブログ

Annual Report 2021 サステナビリティ 詳細版 ▶ <https://report.netone.co.jp/ja/sustainability.html>



ネットワークとステークホルダー、社会、環境との関係性

お客様、パートナー、株主、社員をはじめとして、社会、環境への貢献を目指しています。



ステークホルダー・エンゲージメント

私たちのゴールを達成するために、私たちが実行しなくてはならない4つの責任を果たしてまいります。

ミッションステートメント		対話の方法と活動
	<p><b>お客様に対する責任</b> ～お客様のビジネスが成功すること～</p> <p>私たちはお客様と共に持続可能な社会の実現を目指し、ICT利活用の最適化を提供して、カスタマーサクセスに貢献してまいります。</p>	<p>顧客満足度調査やお客様との意見交換などに取り組んでいます。2020年度の顧客満足度調査では、「満足・やや満足」の回答が91.2%となり、前回調査に比べ1.8pt上昇しました。</p>
	<p><b>パートナーに対する責任</b> ～パートナーとWin-Winの関係を保つこと～</p> <p>私たちは、パートナーと共に持続可能な社会の実現を目指し、ルールや社会的規範を守りながら公正な関係を築き、お客様の成長を共に支援することに取り組んでまいります。</p>	<p>『取引先CSRガイドライン』を制定し、当社の理念や方針を共有しています。2020年度も、お取引先様の状況把握及び相互理解を踏まえた関係構築のため、コンプライアンスアンケート等を実施しています。</p>
	<p><b>株主に対する責任</b> ～ネットワングループが継続した成長を遂げること～</p> <p>私たちは、持続可能な社会の実現を目指し、自らが変革を実践して、経験・知見を含めたサービスとして提供し、持続可能な事業成長と社会的課題の解決を推進してまいります。</p>	<p>ディスクロージャーポリシーに基づき、情報開示及び市場関係者との積極的な対話を実施しています。2020年度は会長及び社長が国内外で32回、広報・IR部門が235回の投資家ミーティングを実施しました。</p>
	<p><b>社員に対する責任</b> ～社員の幸福を常に考えること～</p> <p>私たちはすべての社員が活躍でき、道徳・倫理に基づく働きがいのある職場を提供し、お互いの人格を尊重する環境を育んでまいります。</p>	<p>社員に公平な機会を与え、成長を促す教育制度の整備、健康に配慮した安全で快適な職場環境の提供に取り組むとともに、RCT*を推奨しています。2020年度も社内意識調査を実施し、施策の検証を進めています。</p>

\* 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

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

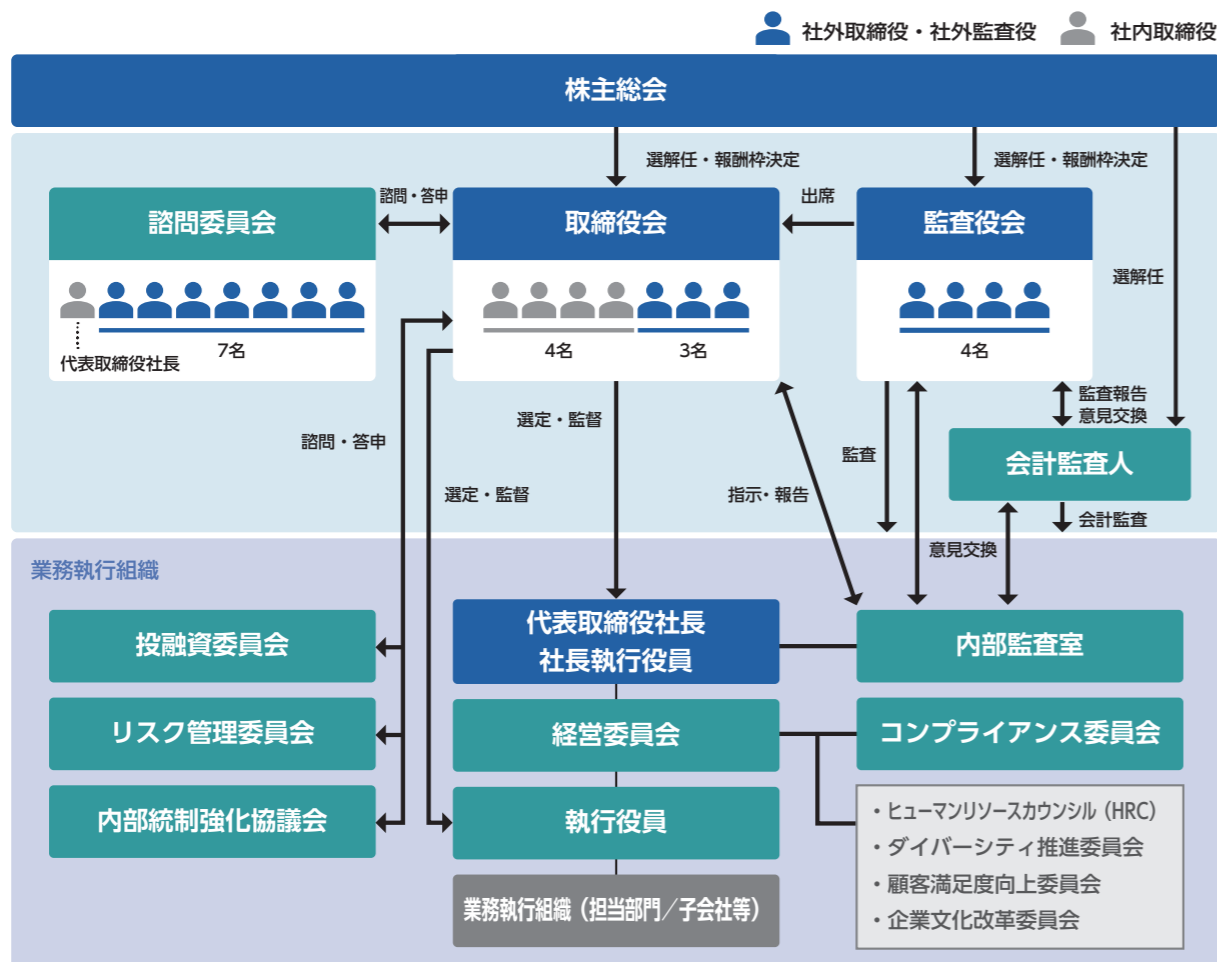
当社の経営ビジョンは、「すべてのステークホルダーから信頼され支持される企業(アドマイヤード・カンパニー)になること」です。お客様、パートナー、株主、社員への責任を果たし、ICT市場、市民社会、地球環境への貢献を怠らないことによってアドマイヤード・カンパニーになることが実現できると考えています。また、自己の判断ではなく第三者が認めてこそ真のアドマイヤード・カンパニーであると考え、ステークホルダーの皆様からアドマイヤード・カンパニーとして最高の評価をいただけるよう、不断の努力と研鑽を続けてまいります。

当社は、上記経営ビジョンのもと、継続した成長を最大の目標としております。当社は、当該目標を達成し、中長期的な企業価値の向上を図るため、透明・公正かつ迅速果敢な意思決定を実現するコーポレートガバナンスの充実・強化に継続的に取り組めます。

コーポレートガバナンス強化のあゆみ

	取締役会・監査役会	委員会	その他
～2005年	・社外取締役1名の選出(2004年)	・コンプライアンス委員会の設置(2003年)	・「グループ・コンプライアンス・マニュアル」の制定(2003年)
2006年	・取締役の任期2年を1年に短縮		・内部通報制度の導入
2007年		・リスクマネジメント委員会の設置 ・投融資委員会の設置	
2009年		・諮問委員会の設置 ・ビジョン浸透委員会の設置(～2015年)	・「ビジョンブック」の制定
2011年			・執行役員制度の導入
2012年			・株式報酬型ストックオプションの導入
2015年	・女性社外取締役の選任	・コンプライアンス委員会とリスクマネジメント委員会をリスク・コンプライアンス委員会として統合	・「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定
2016年	・取締役会の実効性評価の開始		
2017年			・コンプライアンス通報・相談窓口 に常勤監査役窓口を追加
2020年		・リスク・コンプライアンス委員会をリスク管理委員会、コンプライアンス委員会に分離 ・ビジョン浸透委員会の再設置	・営業統轄室の設置 ・「ビジョンブック」の改訂
2021年		・ビジョン浸透委員会を企業文化改革委員会へ名称変更 ・内部統制強化協議会の設置	・コンプライアンス室の設置 ・業務統制本部、業務企画室の設置

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス体制 ハイライト

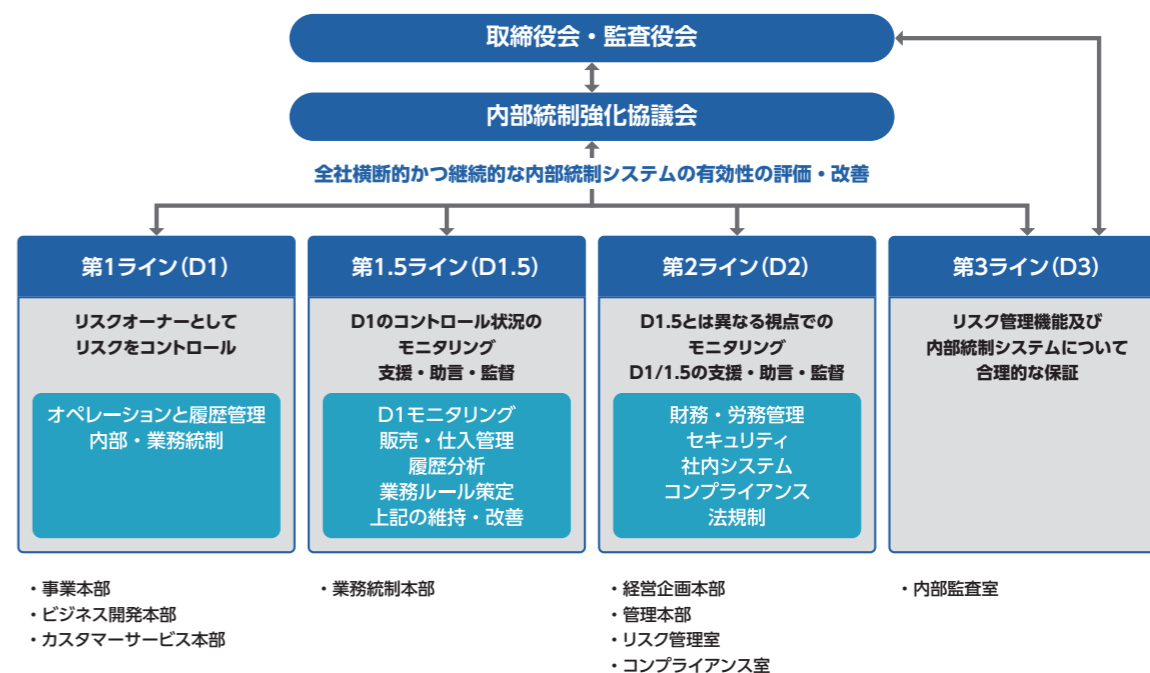
2021年度		
機関設計の形態 監査役会設置会社	取締役の任期 1年	独立役員の人数 7名
取締役の人数 7名	社外取締役の人数 3名	取締役会の開催回数 15回 <small>※2020年度実績</small>
監査役の数 4名	社外監査役の数 4名	監査役会の開催回数 13回 <small>※2020年度実績</small>
執行役員制度採用 有	諮問委員会 有	会計監査人 太陽有限責任 監査法人

内部統制強化協議会の設置

内部統制強化協議会の概要

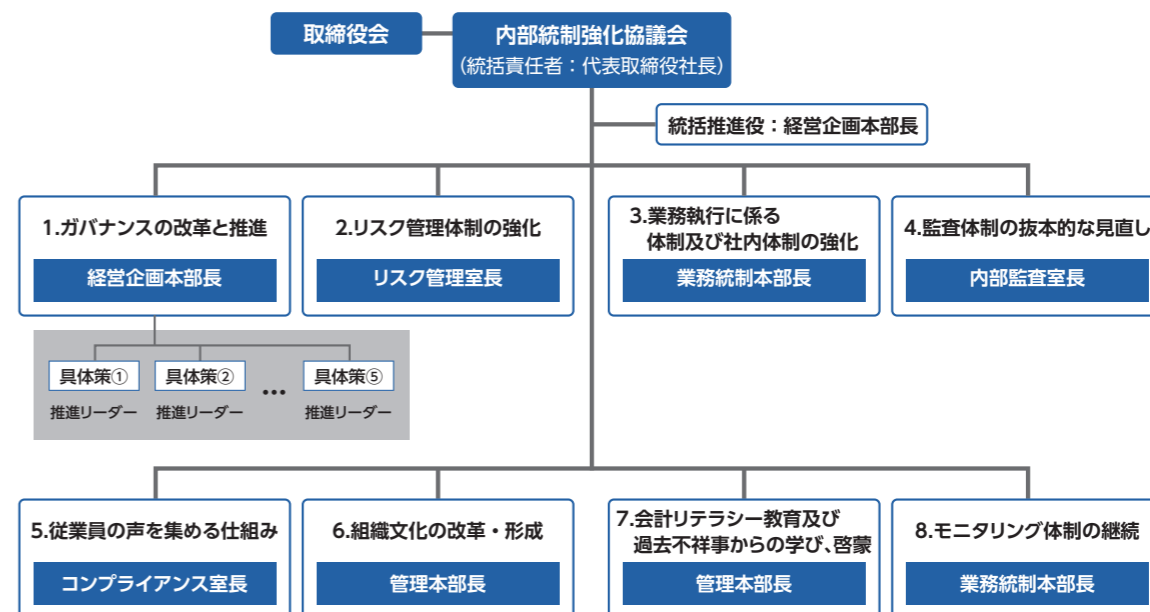
2021年3月に外部調査委員会より不正取引の原因分析及び再発防止策の提言を受けて、4月にガバナンスとリスク管理を促進する3ラインモデルを意識した内部統制システム全般の強化を目的とした会議体の活動をスタートさせました。

当社の3ラインモデルでは、独自に第1.5ラインを設置。個別最適化の問題が発生していた管理部門と事業部門の間で積極的かつ充実したコミュニケーションを確保するために、業務統制本部を新たに設置して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ます。



推進体制

代表取締役社長を統括責任者、執行役員経営企画本部長を統括推進役とし、8つの再発防止策について、管理部門の執行役員本部長及び社長直轄組織の室長から、その責任者を任命しています。各責任者のもとには、具体策の推進を担う部室長を推進リーダーとして配置し、全社横断的な組織で再発防止策を推進しています。



## ガバナンスの実効性を高め 長期的な成長に向けた組織力を強化していきます



社外取締役  
日下 茂樹

社外取締役  
早野 龍五

社外取締役  
伊藤 真弥

新たな経営体制における社外取締役の役割、不適切行為を踏まえた再発防止策の実効性強化、長期的な成長に向けた課題について重点的に議論していただきました。

### 新たな経営体制下で、社外取締役が担う役割

**伊藤:** 2021年度より、社外取締役に就任いたしました。これまでは弁護士としてコンプライアンス関連を中心に、企業の内部通報の一次窓口や調査を担いながら、実効性のある内部通報制度の構築に携わってきました。これらの知見を生かし、当社の成長に適した組織力の強化に努めていきたいと考えています。

**日下:** 社外取締役に就任して1年、当社ではまだまだ社外取締役の機能が根づいていないと感じています。社内取締役と社外取締役の双方に、まだ遠慮や壁のようなものがあります。外部調査委員会からも社外取締役の関与について提言される中、新たな体制下ではこれまで以上に積極的に議論に参加し、ネットワンシステムズをリードする役割を担わせていただければと考えています。

**早野:** 私は2021年度より諮問委員会の委員長に任命されました。2018年に社外取締役に就任しましたが、在任中に不正事案が発生したという反省も踏まえ、当社の企業価値向上や信頼回復に強く貢献しなければならないと考えています。インター

ネットという言葉がこの世に存在する前からこの業界に関わってきたことや、大学の教員経験を生かし、当社がサービスシフトを進める過程でいかにして顧客のニーズに応えていくか、そのためにどのような人材育成を行っていくかなど、取締役や執行役員の方々と活発な意見交換を行っていきたくと考えています。

### 再発防止策の実効性を高めるために

**早野:** これまでは、取締役会と経営委員会の機能・役割の違いを十分に意識することが難しい組織構造になっていたと思います。再発防止策を受けた新体制では、経営と執行を意識的に分離したことで、企業統治を行う取締役、業務遂行に責任を持つ執行役員の役割が、組織上も意識上も明確になったと感じています。

**日下:** 再発防止策では80を超える細かな施策を整備し、緻密な実行体制が構築されました。これは間違いなく必要ですが、現時点ではまだ、健全な会社経営のためのプラットフォームやツールを作ったに過ぎません。重要なのは、このツールをいかに使いこなし、社内に定着させていくかです。当社では過去にさまざまな事案が発生しており、その時々で同じような視点の対策は講じてきています。しかしそこで満足してしまい、実際に定着させるまでには至っていなかったのだと思います。では、再発防止策に実効性を持たせるには何が必要なのか。それは、改革に向けた経営陣の情熱です。経営陣の話が社員に伝わらないと聞くこともありますが、それは、経営陣ができていないことが鏡となって社員の行動に表れているのだと私は話しています。どれだけの情熱を持ち、継続的に改革に取り組んでいけるか、経営陣の覚悟が問われています。

**早野:** 加えて、この会社で働くすべての社員に「正しい仕事をする」という意識が育つことが大切です。ルールは作って終わり、知って終わりではありません。ルールを守ることの重要性を心の底から理解し、実行に移すことが必要です。今回の事案を会計ルール上の問題と片づけるのではなく、組織全体を見渡した上で、少しでも企業価値を棄損するような兆候があれば迷わず上司に報告し、組織として対応していく。これまでの組織風土を変えることは容易ではありませんが、今こそ全社をあげて取り組んでいくべきです。

**伊藤:** 日下さんがおっしゃるように、再発防止策自体は他社と比較しても充実していると思います。その中で私が最も重要だと思うのが、経営陣による積極的な関与です。取締役のようなポジションになると、どうしても社員との距離が遠くなってしまうことがありますが、これからの企業に求められるのは経営層と社員がダイレクトに関わり、共に会社を成長させていく姿勢だと思います。社外取締役としても実務をしっかり把握し、不正リスクへの対応など、さまざまな観点から意見を発信していきたいと考えています。

**日下:** 社外取締役と社員との対話の場を設ける話が出ています。社外取締役の役割の一つに、次世代の経営に向けて社内とは異なった観点による組織や人物の評価があるので、とてもよい取り組みだと感じています。これまで、次世代経営層の検討は、ほぼ取締役会の中で行われていましたが、社外取締役が候補者を理解するには十分ではないと感じる面もありました。また、執行側にいる社員により多くのマネジメント経験をさせながら、次の経営層を育成するという意識も不足していたように思います。これには早急に手を打たなければなりません。特に次代を担うポジションにいる社員については、個人の性格を把握できるレベルまでコミュニケーションを深めていきたいと考えています。

### 中長期的な成長に向けた課題と対応すべきリスク

**伊藤:** 私はメガバンクに在籍した経験もありますが、歴史ある企業と比較すると、当社には組織の脆弱性が垣間見える瞬間があります。これは、コンプライアンスや内部統制などの基盤を固める前に、会社が急成長を遂げたことが要因の一つだと推

測します。市場特性や業態の違いはありつつも、他社から学び取れるものは積極的に検討すべきだと思います。社外取締役として外部の優れた施策や手法を提供することで、そのサポートをしていきたいと考えています。



**日下:** かつての当社の事業は、日本を代表する通信事業者への最新鋭機器販売がビジネスの大勢を占める極めてシンプルな構造でした。それが近年は、一般企業や自治体向けのビジネスも大きく伸張し、さらに事業自体も機器販売だけでなくサービスも含めた一体的な提供へシフトしています。本来であれば業容が変化した時点で、コーポレート部門の強化など組織整備が必要だったはずですが、この点は現経営陣もよく理解していて、現在、コーポレート部門と営業部門の関係性の再構築が進んでいます。

**早野:** 今後のさらなる成長に向けて、研究開発を強化する視点も提示したいと思います。これまでの当社の強みは、間違いなく技術力にありました。では、今後統合サービス事業を推進する上では、どのようなパッケージで何を稼ぎ頭としていくのか？ 各案件の成果をつぶさに検証し評価するような研究開発機能を持つべきではないでしょうか。アイデアや技術がすぐに陳腐化してしまう時代において、長期のライフサイクルを確立するサービスを生み出すことは不可欠です。そのための研究開発に、ある程度の規模感で投資していく必要があります。



**日下:** 一つの事業が成功した会社は、どうしても次の一手が遅れがちになります。第一の柱が大きすぎるが故に、第二の柱を考えている内に、異業種から参入してきた企業に市場ごと飲み込まれてしまう可能性もあります。ですから次世代に向けては、技術力以外の強みが必要になることは間違いないでしょう。営業においても、業界動向や地域特性、お客様の状況などを理解した上で、戦略を描くような真に有用な提案をすることが求められます。これには社員の育成もさることながら、場合によってはM&Aによって新たな血を取り込むことを検討する段階にきているのかもしれない。

**伊藤:** 今後はマーケットの拡大を視野に入れてもよいのではないのでしょうか。例えば東南アジアで成長している企業にサービスを提供するなど、アジアでの存在感を示していくことで継続した成長が期待できます。また別の視点にはなりますが、GIGAスクール構想などを例に挙げても、デジタル化の流れの中で当社がICT利活用分野で果たす役割は大きくなっていくのではないかと考えています。

**早野:** おっしゃるような社会的要請も踏まえ、サステナビリティの観点での経営の強化も必要です。環境への貢献は社会や当社の現状に合わせて再構築しなければなりませんし、経営層への女性登用も期待します。新入社員の比率を見ても、女性社員の増加に合わせて、彼女らがきちんと育っていけるような環境整備が必要だと感じています。



**伊藤:** 人材の育成では、女性にも配慮した多様な人材を受け入れる土壌が必要なのは事実です。ダイバーシティは改訂コーポレートガバナンス・コードでもフォーカスされているので、注力すべきテーマの一つです。私はダイバーシティに関する活動も行っているのですが、その点においても今後のネットワンシステムズに貢献していきたいと考えています。

## 社会やビジネスモデルの変化を捉え 最適な監査体制を構築していきます

### 事業特性に応じた適正な監査を実現

私は公認会計士として監査法人に34年間在籍し、業種の異なる多くの上場企業の会計監査を担当してきました。私の役割はその知見を生かし、新体制となった当社において適正な監査役監査を実行することだと認識しています。過去に監査を担当したゲーム関連会社では、有形物の販売ではなく、知的資産の積み上げによって価値を作る仕事も見てきましたので、情報通信産業の商習慣は伝統的な製造業と同じとは思っていません。当社もネットワークインフラという比較的新しい産業で事業を展開していることから、正確性や適法性を確実に担保した上で、既存の習慣にとらわれない、当社の事業特性に応じた監査の最適化を進めていきます。



常勤社外監査役  
野口 和弘

### 監査体制の抜本的な見直しに向けて

不適切事案を踏まえた再発防止策には「監査体制の抜本的な見直し」が含まれており、内容は重厚かつ精緻なものになっています。その一翼を担う内部監査室についても、成長を続ける当社にふさわしい強化方針が掲げられており、正しい方向に進んでいると感じました。構築した体制や施策を適切に運用することで発信力がついていくと思います。

過去を振り返ると、不正が起きた後に統制や承認手続きの補強がなされても、同じような問題を繰り返す企業が存在しました。その理由を突き詰めると、「人」に行き着きます。組織は人で成り立っています。統制を一方的に強めるのではなく、必要な教育を行って疑念に対して自ら声を上げられる社員がいて、初めて統制の効果が表れます。今、社員の皆さんは非常に緊張していると思いますが、正しい手続きや判断を継続することで、基本動作が養われていくはずですが、これからの再発防止策を進めていく中で当社は変わると思います。

私は常勤監査役として、営業部門の統制を自分の目で確かめ、現場の仕事に対する理解を深めて状況を細かくモニタリングするとともに、連結子会社の業務統制や財務報告体制の状況も精緻に確認していきます。また、三様監査にエアポケットのような空白を生み出さないよう、十分な監査が行われるように会計監査人と内部監査室とのコミュニケーションを強化するとともに、各種会議・委員会に参加して、適正な事業運営に必要な施策について強く発信していきます。

一方、監査役は取締役の職務執行を監督する立場であり、適正な監査の実現には、監査役からの答申を意思決定に生かそうとする経営層の姿勢が不可欠です。現在の経営層には必要な改善を進める強い意志があり、当社の監査体制は確実に前進していると感じています。

### 監査役として事業成長に貢献

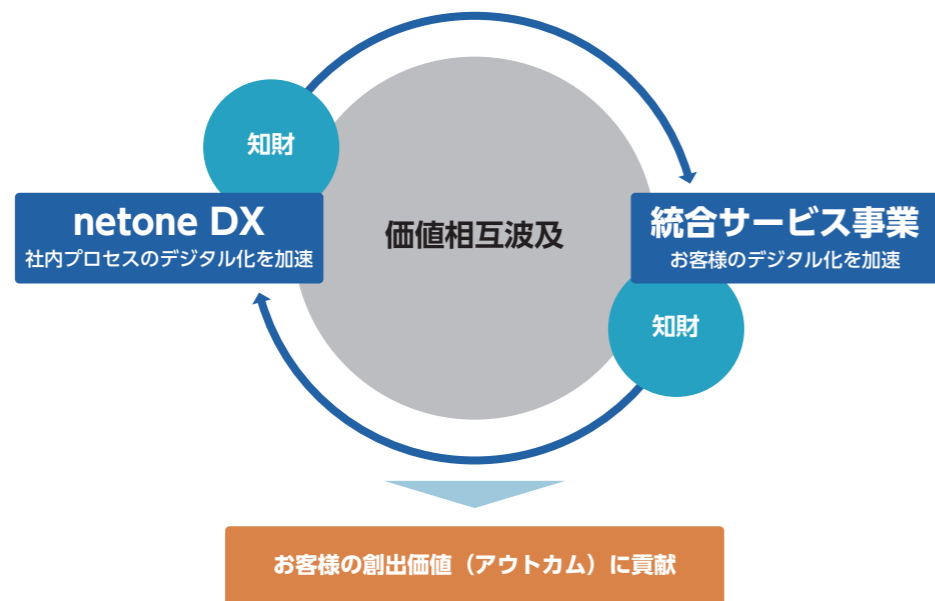
不適切事案を踏まえた対応だけでなく、ビジネスモデルの進化への対応も不可欠です。統合サービス事業では、ICT資産の長期的なライフサイクルの観点から提案を行うため、売上の認識時期と原価設定のあり方という会計処理面での難しさがあります。顧客の要求は多様で、日々変容していきます。このようなビジネスにおいては、過去の取引実績をもとに導き出す見積原価と、それに基づく受注判断、適切な処理を行うための社員の会計リテラシーの向上が不可欠です。さらに運用面でも、予算と実績の原価分析の実施や取引の承認に関するプロセスを常に見直し、モニタリングや業務処理統制の進化が必要になります。

2021年6月にコーポレートガバナンス・コードが改訂されましたが、その中では監査役への期待も高まっています。今後も、当社のビジネスや社会の変化を着実に捉え、常勤監査役としての職責を果たしてまいります。

基本的な考え方

ネットワンは、ネットワークの黎明期よりICT業界に携わり、最新技術をいち早く取り入れ、さまざまなネットワークを「つなぐ」ことで専門性と独自性を磨きながら、当社自身も変革してきました。

当社は現在、「netone DX」と「統合サービス事業」の加速の両面から、デジタル時代におけるサービス提供型のビジネスモデルへの変革を目指しています。netone DXに取り組むことで「社内プロセスのデジタル化」を加速させ、自動化・数値化による生産性改善を実現してまいります。同時に、統合サービス事業を推進することで「お客様のデジタル化」の加速をご支援し、お客様との関係性の再構築を進めています。当社のあらゆる知財を相互に連携させることで価値相互波及を生み出し、お客様がICT利活用を通じて創出する価値(アウトカム)の創造に貢献してまいります。



取り組み1: netone DXの加速

ライフサイクルサービスをお客様に提供していく上で必要なデータや業務プロセスのデジタル化、データの共有化に向けてコーポレート基盤の連携強化に注力しています。また、DXを推進する上では、業務プロセスのデジタル化だけでなく、組織や人事制度の見直しなどを含む行動の変革も必要です。当社では、2020年3月に「Employee Service Center」の運用を開始した後、2020年度は“with コロナ”を見据え「with コロナのワークスタイルとnetone DXの加速」と題し、時間・場所にとらわれず「質」が向上する働き方の検討等を進めました。

主な取り組み	主な内容
2020年3月 ・「Employee Service Center」運用開始	・人事サービスの仕組み化。就労証明や社会保険関係の証明書の発行などの6つのサービスの提供とともに、各作業工数及び傾向の分析が可能に
2020年度上期 ・新型コロナ対策の整備 ・「Employee Service Center」の問い合わせ機能の拡張	・新型コロナ対策本部FAQ用問い合わせチャットボットの試験運用開始 ・コロナ禍での「入社申請」の運用整備 ・「体調報告」の運用整備 ・リリース済みサービスの機能改修
2020年10月 ・テレワーク主体の働き方にマッチした人事制度へ転換	・原則テレワーク勤務に伴い、入社時の事前申請に運用を変更 ・通勤手当から交通費の実費精算に変更 ・在宅勤務を支援するワークライフバランス手当の新設 ・ジョブ・ディスクリプションに基づく成果をベースにした勤務と、みなし勤務制度の導入により、テレワークにマッチした勤怠管理へと転換 ・勤務地変更制度を整備(2021年4月～)
2020年下期以降 ・オフィス構想、業務空間の検討	・オフィスフロアの削減(2021年5月～) ・ICT利活用によるファシリティ利用度向上に向けた環境構築

取り組み2: 統合サービス事業の加速

お客様のデジタル化を加速するため、より顧客視点に立脚した「顧客エンゲージメントの強化」を目指し、お客様との接点を増やす取り組みと知財提供の強化を進めています。具体的には、「netone on netone」によるお客様に提供するリファレンスの充実化、及びそのための技術知財の活用と継承に向けた施策に取り組んでいます。

■顧客エンゲージメントの強化

・ネットワンブリーフィングセンター

DXに必要な要素を可視化し、お客様のシステム全体のアーキテクチャ・デザインや、お客様との対話型の価値共創を目的とした施設。お客様のDX方針の明確化から、必要なICT基盤の検討、計画の策定、デモンストレーションを行うほか、ICT利活用によるアウトカムを重視したワークショップを実施しています。

・Lab as a Service

お客様のDX化を加速するため、新ICT基盤の機能や運用性を仮想環境で共同実証する、マルチクラウド検証施設として2020年に運用開始。現在、設計・構築の検証ナレッジを蓄積し、ナレッジの活用に向けたプロセスのデジタル化に取り組んでいます。

■netone on netone

デジタル時代の事業変革に向けた考え方やコロナ禍における働き方改革、クラウド利用や業務システムに関する当社事例をお客様に個別にご紹介するとともに、当社Net One Blogにて多数の知見をご紹介します。

関連する指標

- ・リファレンス: 事例化実績数18件(2020年度)
- ・Net One Blog年間投稿件数: 89件(2020年度)

取り組み事例

行政サービスをデジタル化する市民情報連携基盤を構築

当社は、東広島市の市民・行政をつなぐ市民情報連携基盤(Citizen Relationship Management: CRM)を、ServiceNowの業務用クラウドプラットフォーム「Now Platform」で構築しました。

本基盤は、市民の利用者情報を保有することで利用者のニーズに合わせた案内やサービス誘導を実現するとともに、デジタルガレージのメッセージ配信基盤「CONNECT BAY」と組み合わせることで個人情報保護しつつLINE連携が可能となり、利用者の利便性を高めたサービスを実現しています。また、ローコーディング・コーディングレスでのコンテンツの更新及びサービスの実装が可能であることから、市民からの要望による機能追加や機能改善を素早く内製で対応できるようになっており、同市の市民視点のデジタルサービスの充実に貢献できるものとなっております。

ネットワンシステムズ、東広島市の行政サービスをデジタル化する市民情報連携基盤を構築

▶ [https://www.netone.co.jp/news/release/20210610\\_01.html](https://www.netone.co.jp/news/release/20210610_01.html)



※記載されている社名や製品名は、各社の商標または登録商標です



## 事業環境の変化を見極め 付加価値提案とパートナーとの協働により 中期事業計画を着実に遂行します



取締役 常務執行役員  
事業本部（東日本第1・東日本第2・中部・西日本）管掌<sup>※</sup>  
田中 拓也  
※ 2021年5月の取材当時は、経営企画本部・管理本部も管掌

### 事業環境

2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大という外部環境の大きな変化があったものの、当社への影響は全体としては軽微であり、中計を着実に進捗させることができました。その一方で、不正事案の発覚によって、一部のお客様やパートナーから取引の見直しを求められるなどの影響が生じました。2021年度は、ステークホルダーの皆様からの信頼回復、関係性の再構築を最重要課題としています。

### 事業環境認識と各市場における実績

#### 各市場の機会とリスクを確実に捉え 高付加価値な提案へとつなげていきます

##### ・エンタープライズ市場

2020年4月の緊急事態宣言を契機にテレワークが拡大したことで、付随するセキュリティ対策やクラウド基盤ビジネスが堅調に推移しました。一方、製造業では、新型コロナウイルス感染症の影響で、投資意欲の減少や一部案件の延期が発生し、やや低調に推移しました。一時的な停滞はあるものの、製造業におけるデジタル化の動きは引き続き加速していることから、2021年度もスマートファクトリー市場に注力します。さらに、ソリューション、サービス、ファイナンス等、あらゆる分野をカバーする課題解決型ライフサイクルサービスをお客様のグループ全体に向けて提供するとともに、将来に向けたブランドデザインの提案へとつなげます。

以上の方針のもと、従来の主たるお取引先であった大手企業の情報システム関連部門に限らず、すべての産業、すべての部門に裾野を広げて顧客基盤の拡充を図り、統合サービス事業を加速させていきます。

##### ・通信事業者市場

テレワークの増加に伴う回線増強などを背景に、ビジネスが好調に推移しました。サービス基盤の構築に加え、法人ビジネスやMSPへの支援も含め、引き続きお客様との協業による民間企業や公共機関に向けたデジタル化、セキュリティ強化の支援に注力していきます。設備系ビジネスについては、その特性上、収益性の面では慎重になる必要がありますが、お客様のニーズには応えなくてはなりません。将来的な共創関係が期待できる案件については、市場環境を見極めながら積極的に参入していく考えです。

##### ・パブリック市場

国の施策であるGIGAスクール構想を受け、2020年度はスクールシステム市場が拡大しました。このビジネスチャンスに対し、当社は提案の質の高さやエンジニア・営業人員などの「現場力」によって、受注確度を高めました。加えて自治体との直接取引が増えたことも要因となり、売上・利益ともに伸長しています。一方、ヘルスケア市場は新型コロナウイルス感染症の影響から、病院におけるICT投資が停滞しました。この領域については次期中計に組み込み、再チャレンジを図ります。

自治体の情報セキュリティクラウドやセキュリティ強化など、パブリック市場は更新需要も多く、今後ますます活性化することが期待されます。当社では、人員の再配置や連結子会社のネットワンパートナーズとの連携、さらには公共機関や地域顧客に強みを持つパートナーとの協業関係を強化しながら、付加価値提案による収益拡大を目指します。

##### ・パートナー事業

パートナー各社が新型コロナウイルス感染症の影響を受けたこと、また不正事案による取引関係の一部見直しがあったことなどから、売上高は低調となりました。しかし関係は徐々に回復しており、2021年度は感染症の影響も一定程度緩和すると想定しています。今後はパートナー企業との協業モデルを再構築しながら、高付加価値を提供する「ハイバリュー・ディストリビューター」としての地位を確固たるものにします。さらに、製造業におけるオペレーションテクノロジー（設備の制御・運用）分野など、新たな領域にもビジネスを展開させていきます。

### 新モデルの推進

#### MSPモデルにより、中堅・中小企業への テレワーク関連ソリューションを提供します

中計では、MSPへの支援と、リファービッシュメントの展開を新モデルに掲げています。

2020年度のMSPへの支援では、テレワーク関連市場の獲得に向けた新サービスの共創により、受注高が大きく増加しました。場所を選ばないテレワークはこれまで以上に強く推奨されていますが、実際に日本で導入できているのは大企業を中心とする1割程度だと言われています。テレワークは今後、中堅・中小企業に拡大していくことが予測されます。より多くのお客様にアプローチできるMSPモデルはこの市場を捕捉できるものであり、確実な伸びが期待できます。テレワーク利用は地域差や企業差が大きく、MSPを介したソリューションが経営の一助になればと考えています。また、5G（第5世代移動通信システム）の利活用への機運も当社にとっての追い風となります。効率性の高いMSPモデルを活用した提案によって、利益率を向上させていきます。

リファービッシュメントは投資・運用コストの最適化として需要が継続しているものの、新型コロナウイルス感染症の影響により新規提案に遅れが生じたことで、受注高は計画に対して未達となりました。しかし当モデルは収益性が高いことから、利益は計画を達成しています。

先に述べたMSPには、今後の成長へのボトルネックとして半導体の入荷遅延問題が伏在していますが、リファービッシュメントはこの課題解決への可能性を秘めています。半導体を手に入れないが故に停滞しているサービスでも、リファービッシュメントでの代替により提供が可能になるものがあります。あらゆる手段を使ってお客様のニーズに応える、機能追求型のビジネスを可能にするのがリファービッシュメントの一つの側面です。今後は、このスキームの構築も視野に入れていきます。

今後の展望

新体制となったネットワングループとして  
市場動向を捉えた戦略を立案します

中計最終年となる2021年度は、計画に掲げた目標を達成することを第一とします。また、好調に推移している市場については、当社が提供する価値をより一層評価して下さるお客様との共創関係を強化していきます。

次期中計では、2020年に大きく変化した市場が定着するという前提のもとで新たな機会を見出し、新体制となった当社ならではの戦略を立案します。その過程においては計画策定プロセスの刷新も検討しており、経営層によるトップダウンと社員からのボトムアップのコンビネーションで、新たなネットワングループとしての戦略を練り上げたいと考えています。これにより、事業計画の迅速な伝達・浸透を図るとともに、社員一人ひとりの当事者意識を醸成し、自律を促していきます。

人財

不正事案の再発防止を最重要課題として、抜本的な組織改革に着手しています。同時に、新たに人財育成方針の策定・行動指針の改定などにより、社員の自律的な成長を促します。ボトムアップで経営に参画する企業風土を築きながら、社員と会社が共に成長する戦略的人事に注力していきます。

新たな人財育成方針を策定

社員一人ひとりが自律した組織

常に正しいことを選択できる組織を構築します

不正事案の再発防止に向け、規程やガイドラインの再構築とともに、企業風土の刷新、人事制度の見直しを進めています。また、これまでの人財戦略では、策定・遂行をリードする部門が明確になっていないという課題があったことから、人事部のミッションとして再定義しました。今後は人事部が主導したプログラムを社員に提供し、実施状況や浸透度をモニタリングした上で、必要に応じて改善を加えていきます。これにより、コンプライアンスの強化・定着と、戦略的な人財育成を実現します。

2021年度からは新たな人財育成方針として、「社員1人1人が、自律的に自らの成長を実現することを支援する」を掲げました。「netoneグループ行動指針」と新方針を礎とする4つの人財育成戦略のもと、「会計リテラシー強化教育」「コンプライアンス教育の再徹底」「J-SOXに関する理解促進教育」などの施策を実行していきます。

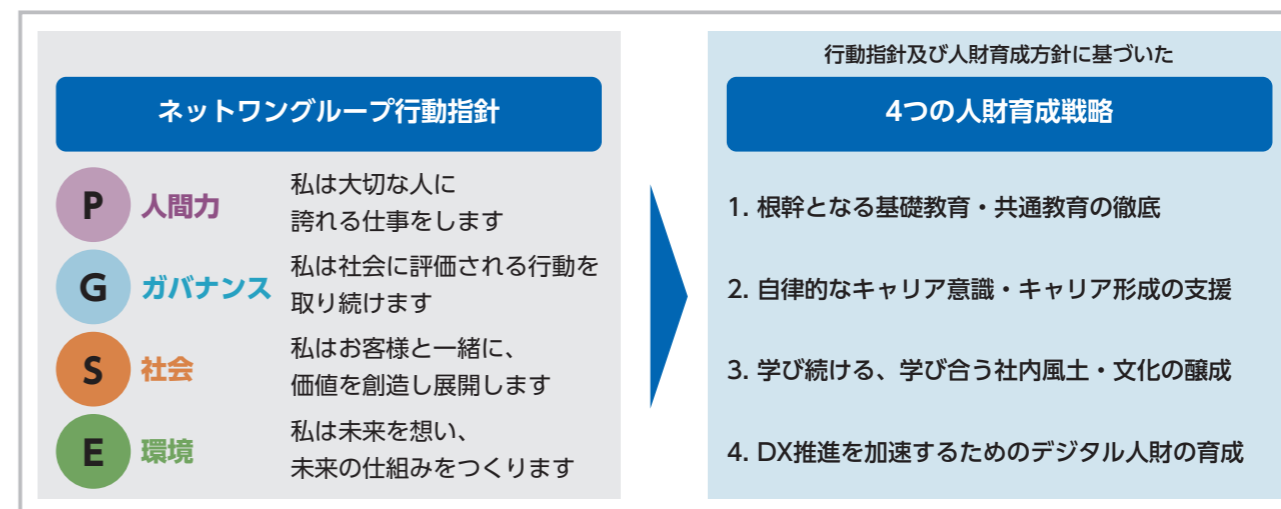
私は経営企画本部・管理本部管掌職(取材当時、2021年6月22日まで管掌)の立場として、社員一人ひとりが、自身が「正しい」と思うことを必ず実行してほしいと考えています。年齢や役職に関係なく、よいと思うことを進言・提案し、それを“やり遂げる”ことができる組織、さらには、現状の業務や方法は本当に正しいのかを自らに問い、改善を重ねることができる組織を目指します。先に述べた人財育成方針・人財育成戦略により、これを実現する決意です。社員一人ひとりが、人間性豊かな人格の形成を目指し、主体性をもって自己研鑽に努めてほしいと思います。一方で、組織としては、仕組みの整備だけでは補えない個人差や個性を十分に把握し、いかに補い、手を差し伸べるのかを検討することが重要だと考えています。

人財育成の方針と戦略

■人財育成方針

社員1人1人が、自律的に自らの成長を実現することを支援する

■人財育成戦略



多様性のある組織づくり

業務執行レベルでの登用を重視し

真の多様性を追求します

ネットワンシステムズでは社外取締役と社外監査役に各1名の女性が就いていますが、当社における女性登用はまだ十分でないと感じています。現在、複数名の社員が女性リーダーを育成するJ-Win(特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク)主催の活動に参加しており、キャリア形成に向けた自己研鑽に励んでいます。

真に多様性のある組織に向けては、取締役会における女性や外国人比率もさることながら、執行役員への登用が重要だと考えます。そのためには一人ひとりがいろいろな経験を積んで人格を磨くとともに、有望な人財を組織として引き上げ、盛り立てる風土も必要です。引き続き、多様性の確保に向けた施策を検討していきます。

さまざまな事案を乗り越えて当社が変革を遂げるには、社員の本音を引き出し、それに対して経営層がアクションを起こせるような仕組みが不可欠だと感じています。次取るべき行動に向けて積極的な意見が飛び交うネットワンシステムズを目指し、よりよい制度構築と不断の改革を進めてまいります。



## 4 事業概況 | 事業の概況

### 事業の概況

当社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。

エンタープライズ、通信事業者、パブリックの3市場では、お客様に直接ソリューションをご提供し、パートナー事業では、パートナー企業を通じた商品・サービスの販売を展開しています。クラウドシステムへの対応、サイバーセキュリティ対策などICTインフラ全般のご支援を担うようになり、すべての市場においてネットワーク、クラウド、セキュリティ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、システムの利活用方法をご提案しています。

2020年度 売上高 **2,021**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

### エンタープライズ市場

売上高:54,547百万円 営業利益:5,089百万円

主な市場・業種  
製造/非製造/金融/ISP\*

- クラウド基盤
- セキュリティ対策
- 働き方改革

注力市場:スマートファクトリー

### 事業環境

- セキュリティ対策、クラウド基盤、働き方改革関連で継続して高い需要

### 強み・特徴

- 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

\*インターネット・サービス・プロバイダ

### パブリック市場

売上高:69,795百万円 営業利益:8,260百万円

主な市場・業種  
官公庁・自治体/教育/文教/社会インフラ

- クラウド基盤
- セキュリティ対策
- キャンパスネットワーク
- 働き方改革

注力市場:スクールシステム、ヘルスケア

### 事業環境

- セキュリティ対策、クラウド基盤への需要が好調

### 強み・特徴

- 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

### 通信事業者市場

売上高:36,489百万円 営業利益:3,688百万円

主な市場・業種  
通信キャリア

- サービス基盤
- 法人向けビジネス

### 事業環境

- 法人向けビジネス拡大に向けた投資意欲が引き続き堅調
- クラウド等サービス基盤の構築に注力分野をシフト

### 強み・特徴

- 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

### パートナー事業

売上高:39,730百万円 営業利益:3,507百万円

主な市場・業種  
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

### 事業環境

- システムインテグレーター向けビジネスが堅調

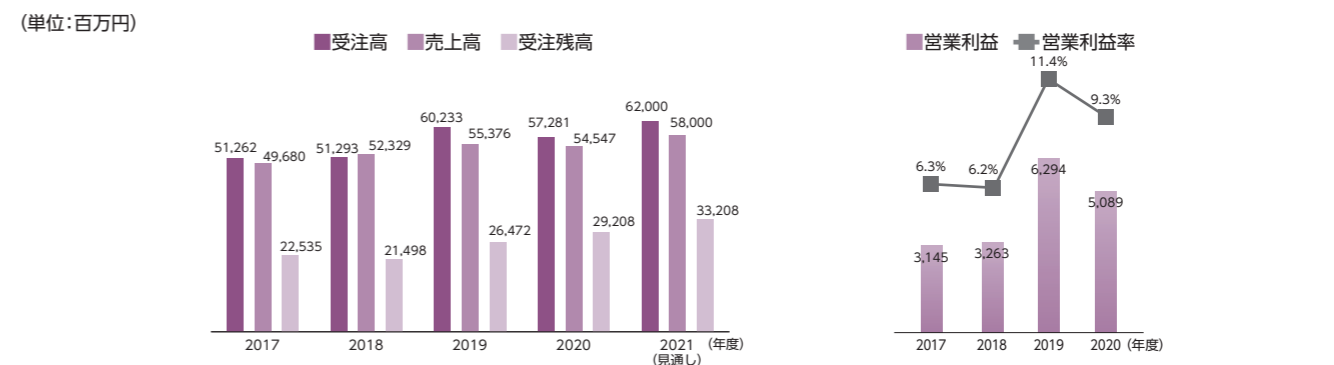
### 強み・特徴

- 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

※第4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

### セグメント別実績と見通し

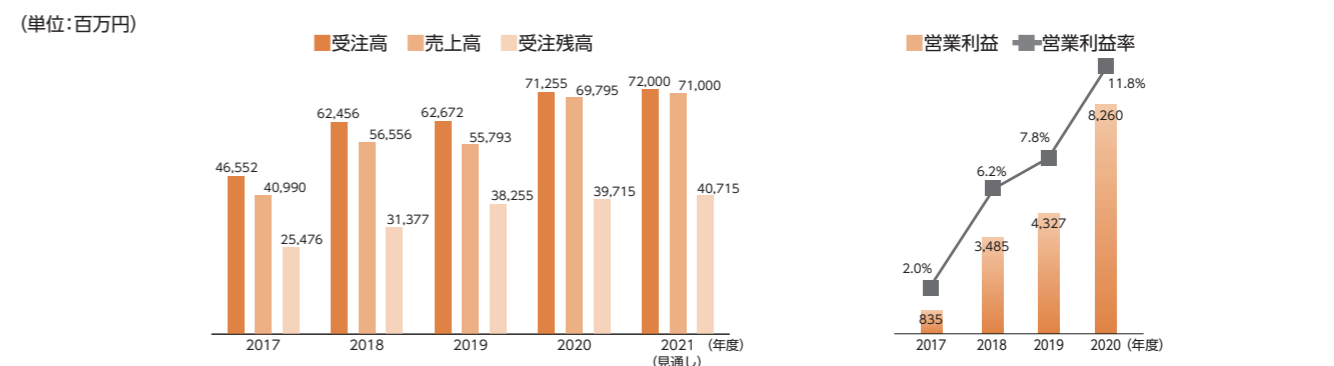
エンタープライズ市場 CAGR(3年間):売上高 3.2% 営業利益 17.4%



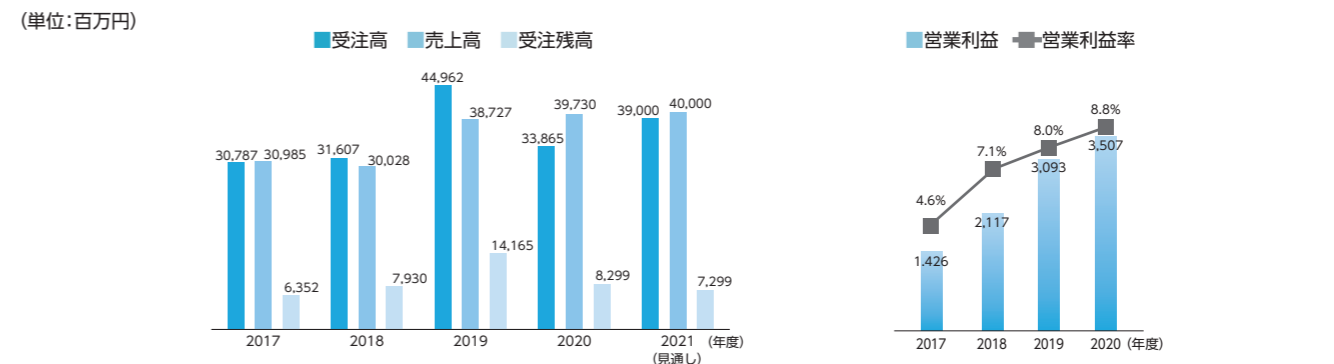
通信事業者市場 CAGR(3年間):売上高 5.8% 営業利益 20.6%



パブリック市場 CAGR(3年間):売上高 19.4% 営業利益 114.7%



パートナー事業 CAGR(3年間):売上高 8.6% 営業利益 35.0%



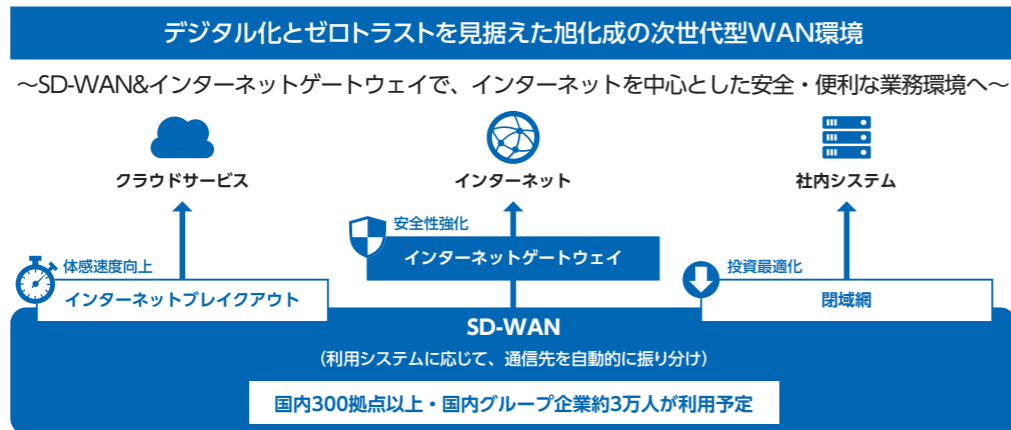
※CAGR(3年間):2020年度までの3年間の年平均成長率

エンタープライズ市場

新型コロナウイルス感染症の拡大と長期化を見据えテレワークの需要が急増し、継続してクラウドやインターネットを活用した働き方改革やコラボレーションによる業務効率化が進んでいます。また、セキュリティ対策では、外部との通信をデータセンターなどに集約する境界防御モデルの見直しを後押ししています。

社内外からのあらゆるアクセスの安全性を確認するゼロトラストを見据えた「次世代型ネットワーク環境 (SD-WAN)」が注目される中、当社は得意とするネットワークとセキュリティ対策を組み合わせ、安全にインターネットを活用する生産性の高いICT基盤を提案しています。また、サプライチェーンにおけるセキュリティ対策の重要性も高まり、包括的な提案が好評を得ています。

外部と接続しない業務は一層限られ、デジタル化と安心・安全な業務環境の両立に向けた対策が重要になります。マルチクラウドの活用が進む中、抜本的なセキュリティ対策とネットワークの見直しによって継続してICT基盤全体を支援させていただけるよう努めてまいります。

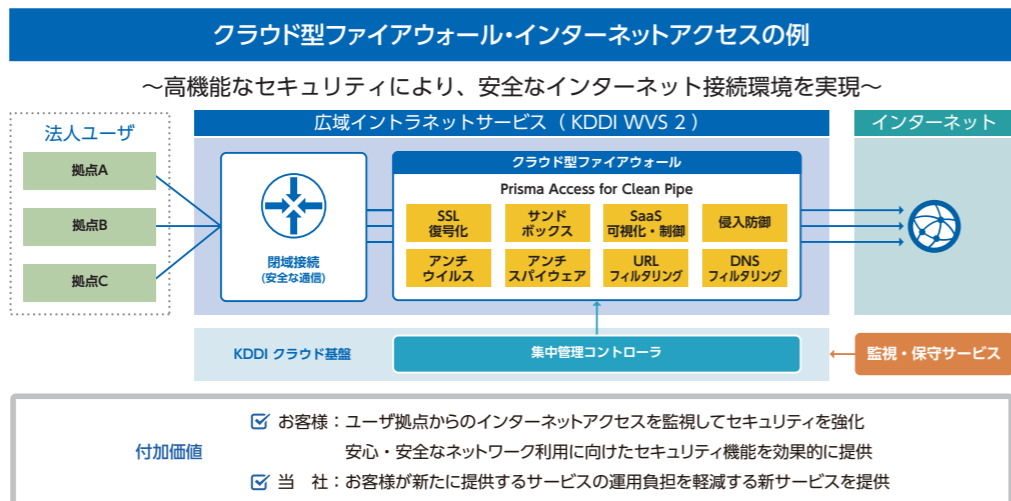


通信事業者市場

通信事業者市場では、お客様と共に安心・安全な社会の実現に向けてICT活用による価値共創を目指しています。お客様が注力されている法人向けビジネスでは、クラウドサービスの利用増加に伴い、インターネットを経由したクラウド利用に潜むサイバー攻撃のリスクも高まっています。このリスクに対して、お客様は高機能なクラウド型ファイアウォールを組み合わせた高度なセキュリティサービスを提供しています。

このたび、当社はおお客様のクラウド基盤を活用した新しいセキュリティサービスの立ち上げにあたり、同サービスの運用基盤の構築、及び包括的な運用サービスの提供を開始しました。また、新たな運用サービスではセキュリティ運用基盤とクラウド基盤のモニタリングを効果的に一元管理することで、品質の向上や運用コストの削減などシステムの安定稼働とおお客様の運用負荷軽減を実現しています。

今回のプロジェクトで作り上げたMSPモデルによって新サービスの早期立ち上げや企画・開発コストの削減に向けたご支援が可能になります。今後も価値共創に向けたサービスの拡充を図り、継続して信頼していただける提案活動を続けてまいります。

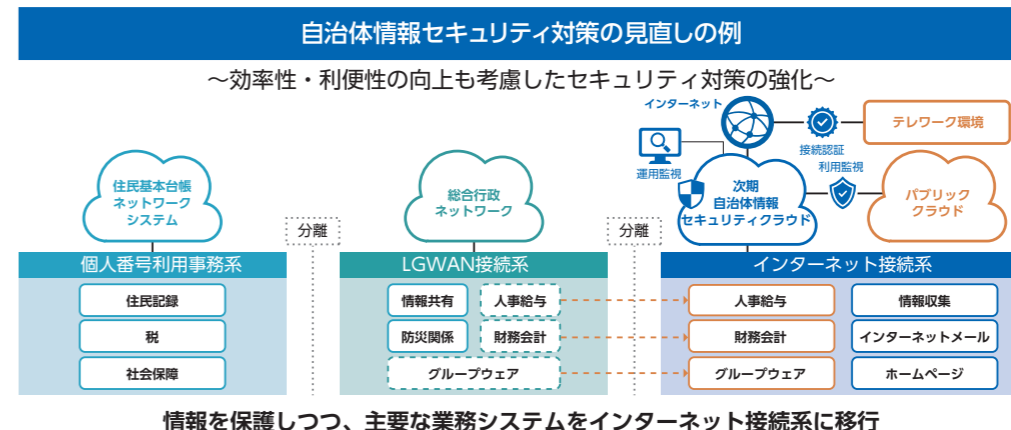


パブリック市場

近年、ICT基盤の強化が最も進展している分野であり、クラウド化されたシステムの共同利用、包括的なセキュリティ対策、働き方改革などデジタル化に向けたニーズは引き続き強く、より具体的になっています。

自治体市場では、2016年に短期間で抜本的なセキュリティ強化が図られた一方、政府が提唱するクラウド化、行政手続きのオンライン化、テレワークを中心とした働き方改革などICT活用の要望が増加しています。新たな情報セキュリティ対策では、行政のサービス向上と事務効率化に向けてインターネットを活用したICT基盤の見直しが進められています。特に重要なシステム設計ではPoC (Proof of Concept) と呼ばれる実証実験を積み重ね、性能と運用性について検証が進められるなど、最適な製品やサービスを組み合わせた独自の価値と高度な運用サービスの要望は続くと見られます。

今後もAIやDeep Learningなど新技術の活用を通じてお客様のDX推進を支援してまいります。2021年2月には相模原市とDX推進を目的とした包括連携協定を結びました。社会的意義の高い事業への参加を通じた持続可能な社会の実現だけでなく、本件で培った知見は当社のさらなる変革につながると考えています。



パートナー事業

ネットワンパートナーズは、変化し続ける市場のDXニーズに応えるべくパートナー企業に提供するDXの要素・価値を「DX Core」と位置づけ、提供価値の拡大を図るとともに、先端ITディストリビューターとしての地位の確立を目指します。

「DX Core」では、DXの実現に必要な要素と価値を①デジタルワークプレイス、②モバイル&ワイヤレス、③新世代・次世代ネットワーク、④クラウドインフラ&マネジメント、⑤デジタルセキュリティの5つのカテゴリに分けてパートナー企業と市場を共創できる商材を提供しています。

特にデジタルセキュリティにおいては、今後仮想空間と現実空間が相互作用するスマート社会の到来に備えた安全性の向上を見据え、サイバーセキュリティとフィジカルセキュリティの両面でサイバー攻撃の急増に対応します。具体的にはサイバーセキュリティでは、引き続きネットワークセキュリティの強化による差別化を進めるとともに、ゼロトラストへの対応を実現する新商材、新技術をいち早く展開していきます。

また、モバイル&ワイヤレスや新世代・次世代ネットワークでは、製造工場を中心にローカル5Gなど先進技術で多数の機器を接続し、データを活用したさらなる業務の効率化や生産性の向上が期待されています。

