

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

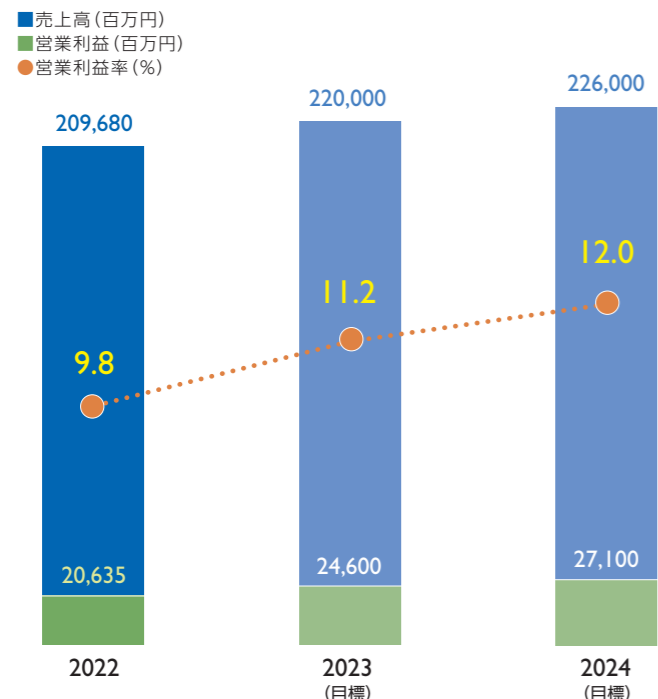


経営指標の2022年度実績

()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

戦略領域	2022年度進捗サマリー																		
成長戦略	事業戦略 (P.33 →) 社会課題解決を目指す3つの注力領域が着実に成長 社会課題解決型ソリューション売上高 2024年度目標: 300 億円 2022年度実績: 72 億円 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 デジタルガバメント <table border="1"> <thead> <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> </thead> <tbody> <tr> <td>43億円</td> <td>20億円</td> <td>35億円</td> <td>17億円</td> <td>105億円</td> <td>35億円</td> </tr> </tbody> </table>	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	43 億円	20 億円	35 億円	17 億円	105 億円	35 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													
43 億円	20 億円	35 億円	17 億円	105 億円	35 億円														
サービス戦略 (P.34 →) 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 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%) <ul style="list-style-type: none"> 包括的なサービス提供に向けて体制を整備 新たな価値の提供に向けて標準化を推進 																			
財務戦略 (P.35 →) 持続的な企業価値向上のサイクルの実現に向けて キャピタルアロケーションポリシーを策定 企業価値及び株主利益の向上を目指し、 自己株式を取得																			
経営基盤強化	人財戦略 (P.37 →) 経営戦略の実行と企業価値向上に向け人事制度を改革 <ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナル人財の育成を推進 																		
	徹底した見える化 (P.33 →) 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 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 																		
	企業文化改革 (P.38 →) 企業理念体系の浸透を通じた企業文化の醸成 <ul style="list-style-type: none"> 理解・浸透を経て「共感」のフェーズへ 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 																		
社会的責任	サステナビリティ (P.37 →) マテリアリティのKPI達成に向けた取り組みの推進 <ul style="list-style-type: none"> 女性活躍や働き方の多様化を推進し、ダイバーシティ & インクルージョンの深掘り 多角的な視点を持つ人財を育成・確保 																		

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と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材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材が不可欠です。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材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

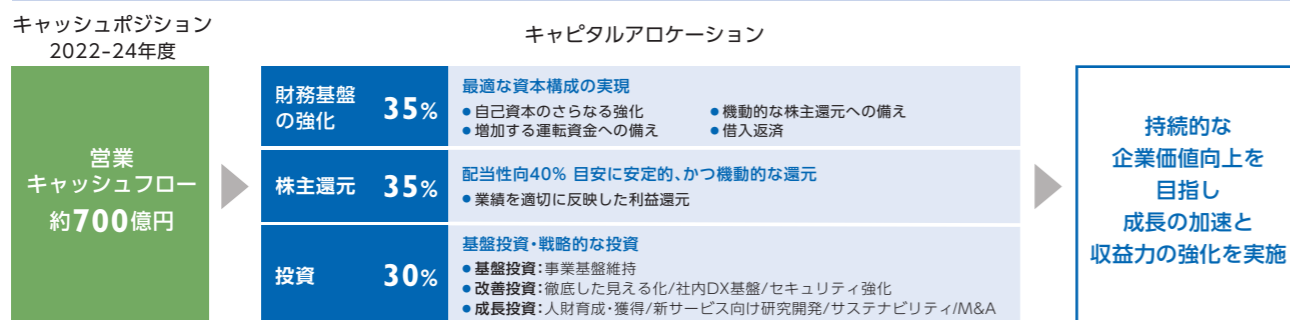
CFOは、財務的な数値目標の達成にコミットすることが重要です。その実現に向けて、社内においては、ビデオメッセージでの発信に加え、財務戦略やKPIロジックツリーについて社員と直接対話する機会をRCT^{*1}の一環として順次設けています。そうした場面で直接質問を受けることで、社内の関心の高さやKPIロジックツリーの浸透への手応えを感じ始めています。IR活動においては、国内外の投資家面談、投資家向けスモールミーティング、海外IRなどを幅広く実施しています。CEO、CFOをはじめ、CxOチーム全員で対応する場合も珍しくありません。さらに取締役会議長、社外取締役も積極的に株主の皆様と対話しており、そう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。