



ネットワークシステムズ株式会社

中期経営計画

(2022-2024年度)

ネットワークシステムズ 株式会社

代表取締役 社長執行役員 竹下 隆史

長期ビジョン

1. ネットワングループの宣言
2. 事業の変革
 - ネットワンのあゆみ
 - 市場及び商品群の変革
 - 過去9年間の主要な取り組み
3. 外部環境認識および目指す価値創造
4. サステナビリティ方針

中期経営計画

1. エグゼクティブ・サマリー
2. 前中期事業計画の振り返り
 - 業績ハイライト、成長戦略
 - 機会と課題認識
3. 外部環境の認識
4. 当社の強み

5. 経営基本方針

- 経営基盤強化
 - ①企業文化改革
 - ②徹底した見える化
 - ③人財戦略
- 成長戦略
 - ④事業戦略
 - ⑤サービス戦略
 - ⑥財務戦略
- サステナビリティ（マテリアリティの特定）

6. 業績目標

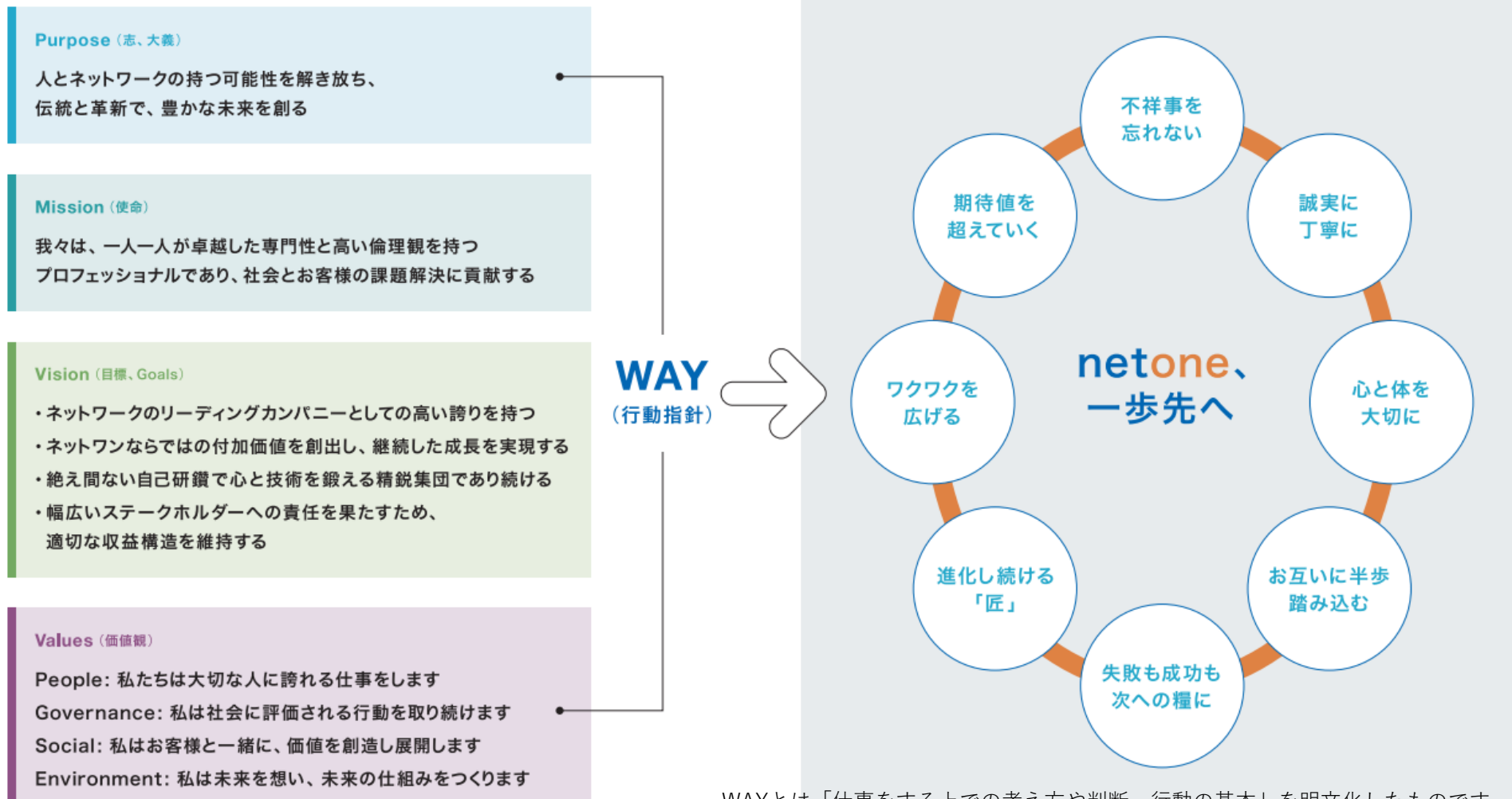
Appendix

- 再発防止策の取り組み
- ビジネスモデル
- 用語集

- ・ 長期ビジョン
- ・ 中期経営計画

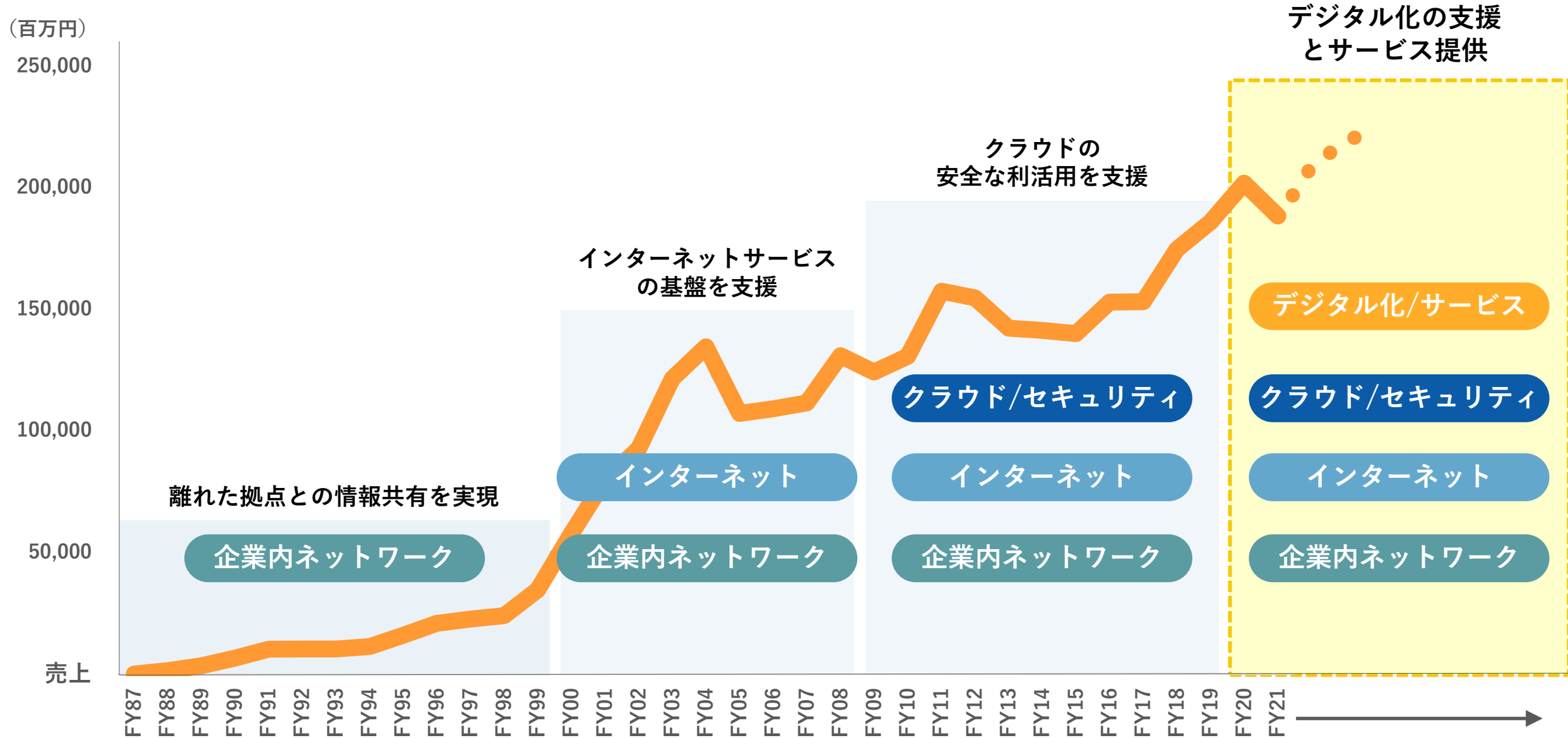
1. ネットワングループの宣言

ICTの利活用を通じ、社会課題の解決に取り組むために、Purpose（志、大儀）、Mission（使命）、Vision（目標、Goals）、Values（価値観）そしてWAYを策定



WAYとは「仕事をする上での考え方や判断・行動の基本」を明文化したものです。
私たちの志、大儀であるPurposeと、価値観であるValuesを結び付け、大切なものを実現するために
実際取る行動を表現しています。

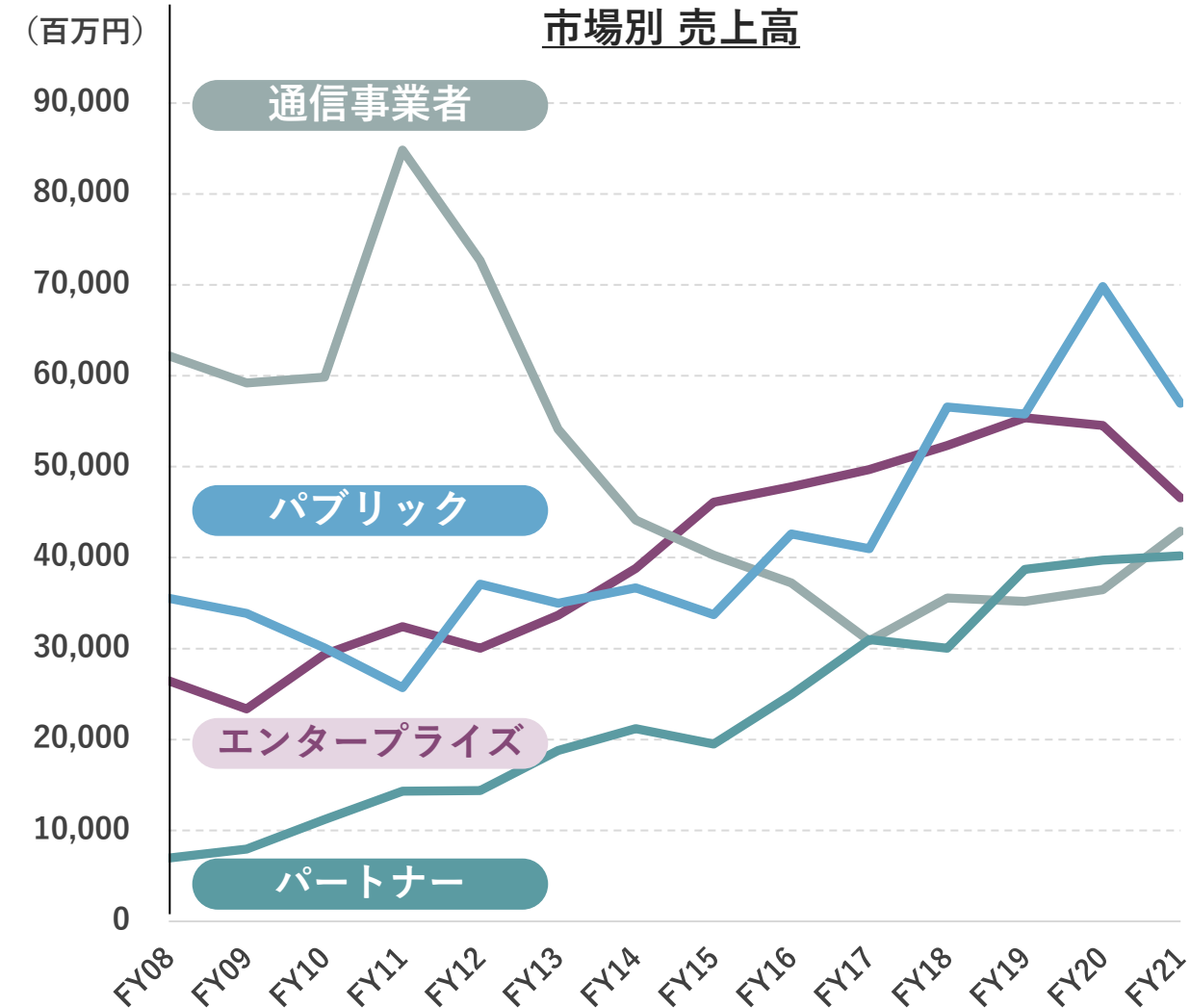
2.事業の変革：ネットワンのあゆみ



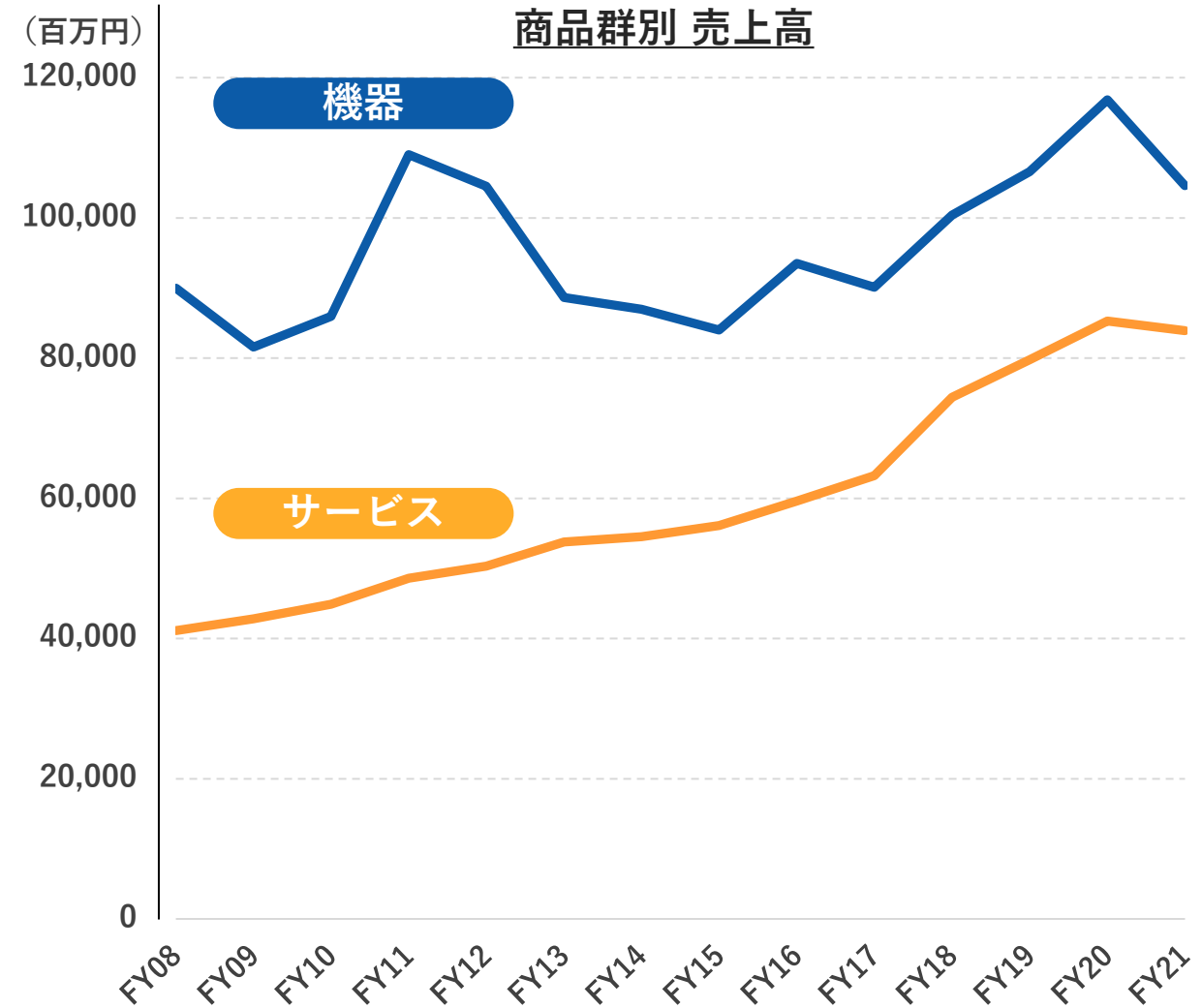
2.事業の変革：市場及び商品群の変革

各市場がバランス、付加価値の高いサービスを拡大

市場別 売上高

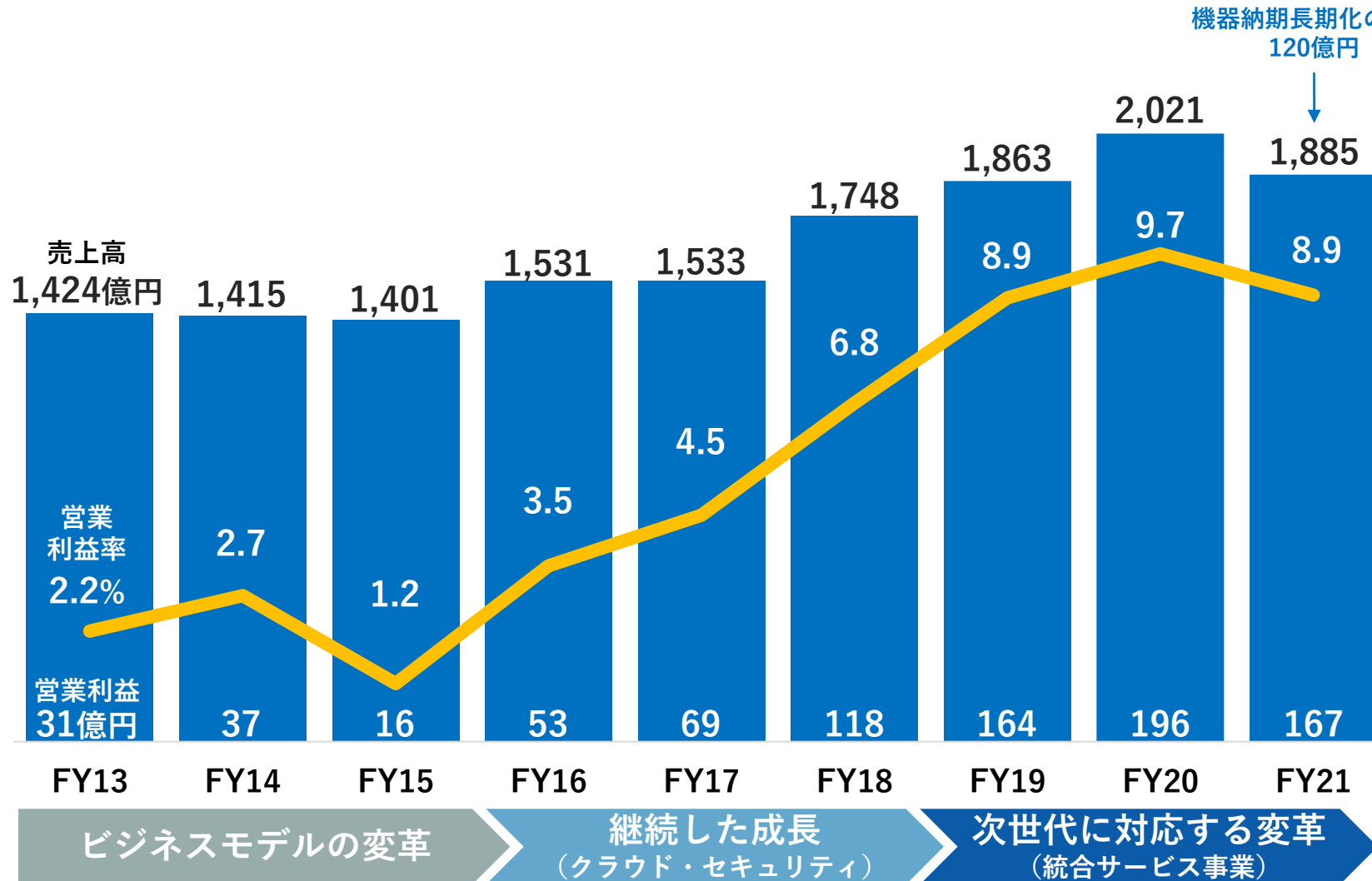


商品群別 売上高



2.事業の変革：過去9年間の主要な取り組み

クラウド&セキュリティの拡大、収益性重視、顧客深耕にフォーカス



ビジネスモデルの変革

ネットワーク專業から、クラウド・セキュリティ・IoT等のICT基盤全体へビジネスモデルを変革
通信事業者市場への依存から脱却し、全セグメントで付加価値ビジネスを拡大

継続した成長

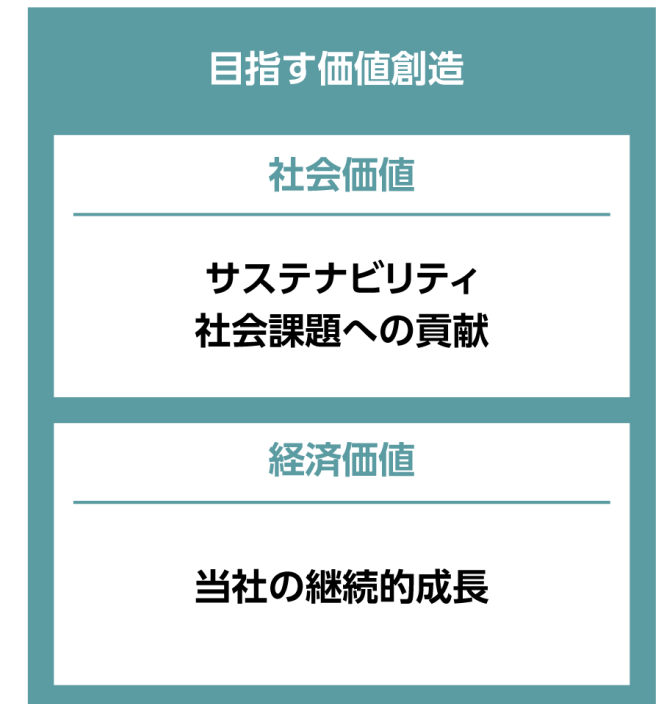
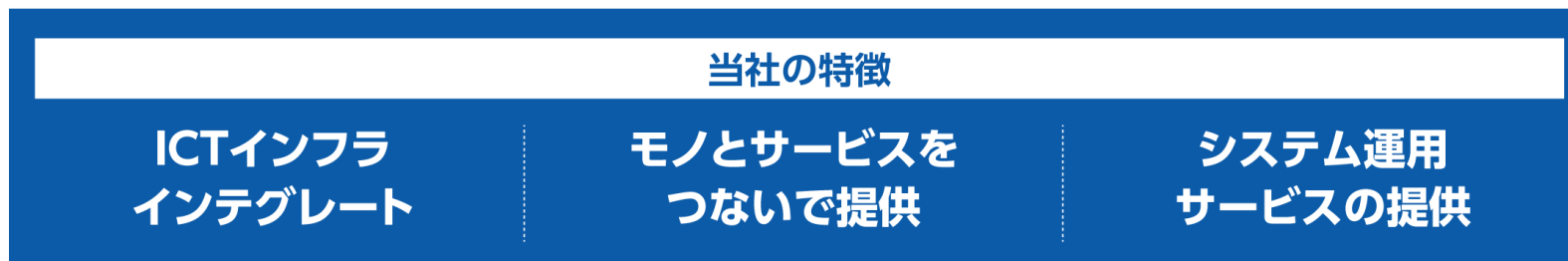
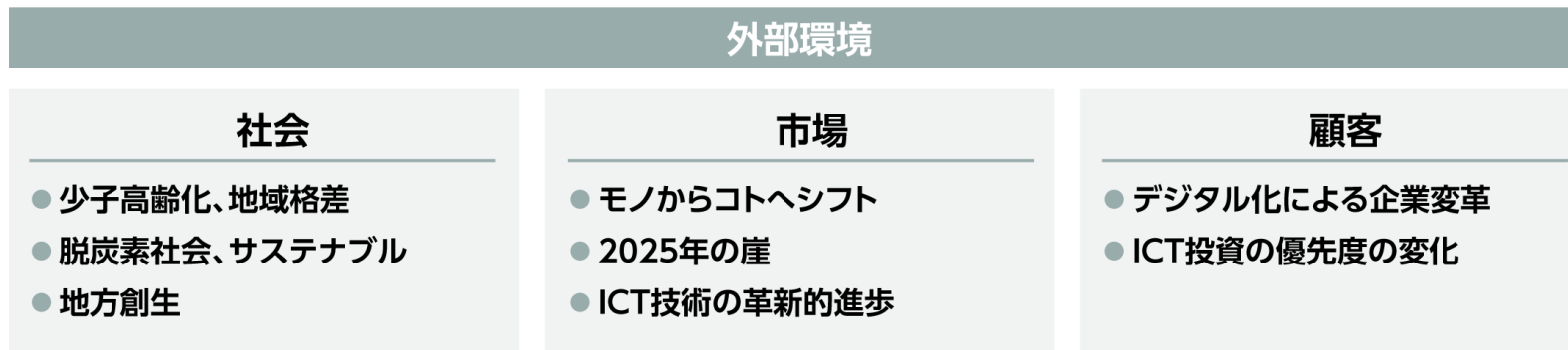
クラウド・セキュリティを中核事業として実績を拡大。機器販売主体のビジネスから、収益性・付加価値の高いサービスも含めた事業にシフト

次世代に対応する変革

お客様への活動すべてを高付加価値を創出するための「統合サービス事業」と定義し、ICTの将来像に向けたライフサイクル全体（計画・導入・運用・最適化の一連の流れ）を支援。案件規模拡大、収益性改善を実現

3.外部環境認識および目指す価値創造

デジタル化の需要が高まる中、社会課題の解決に貢献できるビジネスにこそ商機があると捉え、当社の特徴を活かして更なる成長発展を目指す



サステナビリティ方針

ネットワングループは、ネットワークのリーディングカンパニーとして、お客様や社会の変革を支える高付加価値なサービスを提供することで成長してきました。

私たちは「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」を存在意義として、「お客様の成功」、「社員の幸福」、「パートナーとの共創関係の構築」、「株主価値の向上」、「自然環境の保全」に事業を通じて貢献することが、企業価値の向上につながると考えています。「優れたネットワーク技術」「マルチベンダ対応」「お客様との共創」から生まれるICTの目利き力と知見を磨き、社会価値と経済価値を創出するサービスを提供することで持続可能な社会への貢献と当社の持続的成長を両立していきます。

ネットワングループが取り組む4つのマテリアリティ(重要課題)

安心・安全な
高度情報社会の実現

プロフェッショナル人財
の活躍

脱炭素社会への貢献

持続可能な成長を実現する
ガバナンス体制の維持強化

A large solid blue square on the left side of the slide.

- ・ 長期ビジョン

- ・ 中期経営計画

現状認識

- 半導体不足に起因する機器納期の長期化が継続しており、複数案件の売上時期が遅延し、売上高及び各利益が計画未達に。一方で、受注高が過去最高になる等、当社においては、ネットワーク関連需要の取り込みが順調に進捗
- あらゆる産業領域において加速度的にデジタル化が進展しており、その根幹であるネットワーク分野の重要度は今後ますます高まる
- 内部統制に課題を残すものの、ビジネス機会は大きく拡大している

基本方針

経営基盤強化

- 「企業文化改革」「徹底した見える化」「人財価値の最大化」の3本柱で盤石な経営体制を構築

成長戦略

- デジタル化による社会課題解決余地の大きい分野への進出により事業領域を拡大
- 収益性の高いサービスラインナップを構築するために、DX戦略策定支援と先端事例のパッケージ展開を連動
- 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

業績目標

- 成長戦略の実行により売上高2,260億円、営業利益率12.0%という史上最高の規模・収益性を実現するとともに、ROE20%以上の高い資本効率を目指す

2.前中期事業計画の振り返り：業績ハイライト、成長戦略

お客様はICTを事業変革の中核と捉えはじめ、デジタル化の需要が大きく増加
これに伴い、当社の付加価値であるネットワーク&セキュリティ&クラウドを融合したICT基盤のビジネス機会が増加。一方で、FY21においては半導体不足が大きく影響し、営業利益目標は未達

業績ハイライト

売上高	営業利益	営業利益率	サービス比率	ROE
1,885億円 (目標 2,200億円)	167億円 (目標 210億円)	8.9% (目標 9.5%)	44.5% (目標 50.0%)	15.8% (目標 16.8%)

成長戦略

注力市場・新モデル	目標 受注高 +250億円 結果 受注高 +322億円	ヘルスケア：コロナ要因で未達 スクールシステム：GIGAでFY20にピーク スマートファクトリー：継続して成長 MSPへの支援：共創が奏功し、大きく進捗 リファーマービッシュ：未達だが、事業として確立
統合サービス事業	目標 サービス比率 50.0% 結果 サービス比率 44.5%	新たに、運用支援からグランドデザイン提案の取り組みを進め、サービス商品群の売上高が伸長したことで、売上総利益率の改善に大きく寄与。一方で、機器商品群も同時に成長したことで、比率は目標には至らず。
働き方改革2.0 / DX	働き方改革の取り組みは、コロナ禍への対応も交えて大きく進捗。一方で、DXについては、方針の再設定や不祥事対応を優先したこともあり遅延。	

機 会

顧客の事業ICT投資・サステナビリティ投資の拡大

顧客との深いリレーションから、上流のDX戦略・グランドデザインに参画・支援する機会を獲得することで、顧客の事業ICT投資、サステナビリティ投資に関連する対応領域が拡大した

共創によるビジネス機会の拡大

サービス事業者などと共創する「MSPへの支援」が加速した。共通化・自動化を進めることによる更なるビジネス展開がみえた

顧客接点の拡大

営業担当者及びエンジニアの品質・効率を最大化する組織や働き方を実現することで、顧客の深耕・拡大を実現

課 題

ガバナンス・企業文化

複数の不祥事が発生。再発防止の徹底に留まらず、企業文化そのものの継続的な改革が、より強固な経営基盤にするための課題となる

ストック型ビジネスの推進

新型コロナウイルス感染症拡大や、半導体不足に起因する機器納期遅延による、短期的な売上高の低下が発生。安定した経営を可能にするためのストック型ビジネスの推進が課題となる

データの見える化

ビジネス構造の複雑化に対して管理体制の整備が追いつかず、収益・事業リスクのモニタリング方法におけるスピード感や網羅性に課題がみえた

IT企業・製造業・サービス業にとどまらず、全ての産業の根幹となったデジタル化。
社会のデジタル化が加速度的に進む中、これらの課題を解決するためにはネットワーク
インフラの強化は必要不可欠

需要の変化

- 労働人口減少による生産性向上の必要性増大
- 産業構造の変化に伴いデジタル化が急務に
- 2025年の崖に向けたレガシーシステムの入替

テクノロジーの進化

- ICT技術の革新的進歩
- クラウドサービス利用の爆発的増加
- AI・IoT技術の高度化・可用性の向上
- デバイス・ロボット・ドローン等の進化



求められるのは、

全てを支えるネットワーク基盤

クラウドサービスによる
業務効率化

デジタル需要拡大による
デジタルインフラの整備

テクノロジーを活用した
サイバー空間の拡張

省人化を目的とした
ロボット・機械の自動化

変わらないトレンド

- ICT投資の拡大
- 通信量の増大
- 結果としてのネットワーク構築需要の増加

対応が求められる変化

- ICTを用いた経営課題解決に対する期待の高まり
- ネットワーク技術の高度化・複雑化

ネットワーク技術力、マルチベンダ対応、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。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、導入後の使い方まで考慮したサービスを提供

当社の強みである「目利き力」

ネットワーク 技術力

- 日本におけるNierのパイオニアとして、ネットワーク分野で圧倒的な技術と知見を持つ
- あらゆる企業に必要なICTインフラに事業を特化しているため、技術の横展開が可能

マルチベンダ 対応

- 特定のメーカーや資本系列にとらわれずに顧客にとっての最適解を提案
- 海外の最新のネットワーク機器に関する豊富な知見で最適・最新の課題解決が可能

大規模な 顧客基盤

- 大規模顧客との強固なリレーションシップと蓄積された多様な業界のノウハウ

今後生かされる・獲得する強み

DX実現力

- 顧客経営課題をともに解決に導く提案力、対応力
- ICT仕様策定を超え、事業支援を俯瞰した要件定義

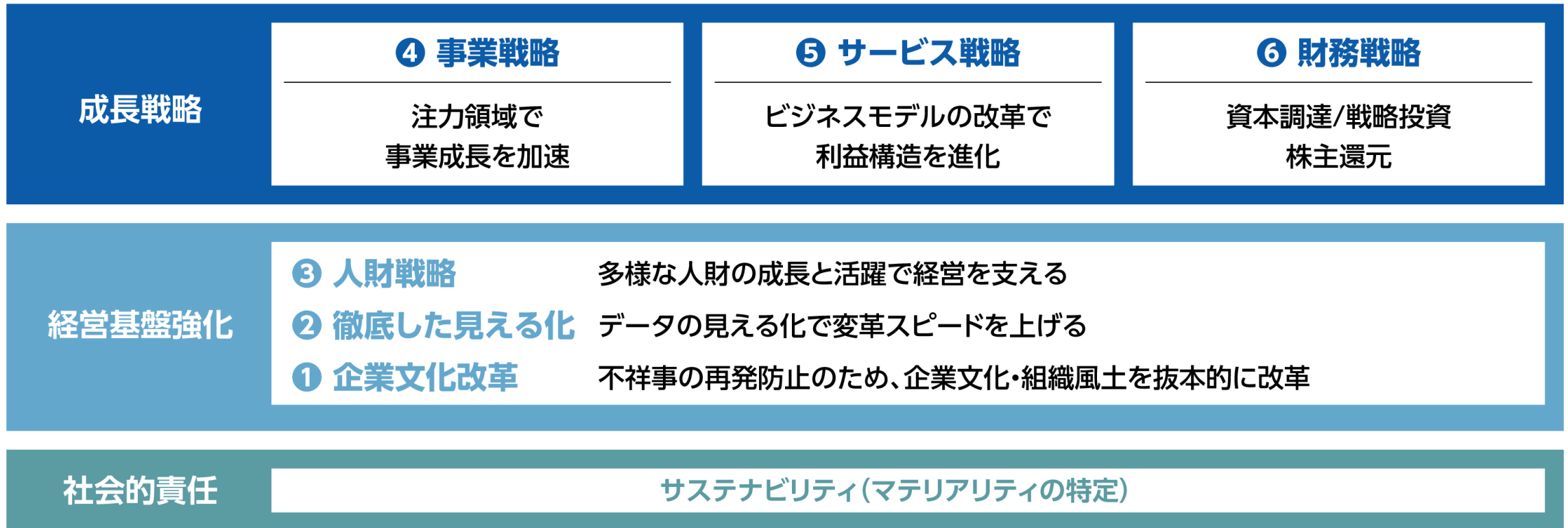
専門性

- 複雑化する技術と顧客要望に対応し、ネットワーク領域において最新・最高のソリューションを開発、提供する

カスタマー サクセス視点

- 導入後のライフサイクルサービス（計画、導入、運用、最適化）の拡充
- DX実現力、専門性とライフサイクルサービスを連動させることによる、カスタマーサクセスの実現

再定義した新理念体系（Purpose、Mission、Vision、Values）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



5.経営基盤強化 ①企業文化改革

過去の不祥事を二度と繰り返さないため「企業文化改革」を重要施策と位置づけ、かかる専門組織を取締役会の諮問委員会とし設置。企業文化改革と再発防止策の履行浸透のさらなる推進を図る

ガバナンス・企業文化諮問委員会

ガバナンス・企業文化の改革

ガバナンスの強化

- マネジメント型からモニタリング型へ
- 三様監査の更なる連携等、経営監視体制を強化

企業文化改革

- 社員が声をあげやすい環境醸成
- 新しい行動規範、価値観の浸透
- 人財育成、積極的な人財の登用
- 不祥事を風化させない仕組み作り

再発防止策の継続的な履行

- 8つのテーマで策定した再発防止策の改善を含む継続履行

内部統制システムの強化

- “3ライン”モデルの実効性強化
- 継続的/効果的なPDCAの実施

5.経営基盤強化 ②徹底した見える化

徹底した見える化を通じた全従業員共通の情報に基づくコミュニケーションを活性化、意思決定に資する経営基盤を支える

現状の「中途半端な見える化」

ビジネス構造の複雑化に対して
管理体制の整備が追いついていない状態

具体的な問題点

データ統合基盤の整備遅れ、データ管理の分散

- 社内データが部署・個人ごとにバラバラに存在

案件単位での採算管理の不徹底

- 個別の製品やサービス単位での管理に留まる
- 外注のコスト・クオリティ評価も十分ではない

組織が縦割り体制になっており、連携が不十分

- 社内プロジェクトに重複が発生
- 社内用語が不統一で、部署間の議論がかみ合わない

実現する「徹底した見える化」

経営状況・経営課題に関するデータやファクトを
タイムリーに把握することで業績をUPさせる

- ファクトに基づく経営判断、意思決定の迅速化
- 再発防止、企業文化改革の促進

経営の見える化

統一データ
基盤に
基づく予実管理

業務プロセスの 見える化

全体最適を
実現できる
案件管理体制の
構築

組織・ 人の見える化

俯瞰的な
プロジェクト管理・
プロセスの整備

成長意欲を持つ人財が心置きなくチャレンジし、その力を最大限発揮できる環境を整える

プロフェッショナル人財の育成

担当する業界や技術領域、コーポレート機能等においてそれぞれが「目利き力」を発揮し、高い品質での価値提供ができるよう、個人の専門性向上を支援

コーポレート・事業部門双方で、強い専門性を持った人財を育成

コンサルティング人財の拡充

サービス事業に対応するDX/CX人財の拡充

人財が活躍するための環境の提供

専門領域や価値観が異なる人財が互いを尊重し、顧客のニーズに合わせた最適なチームで価値を創出できる環境・仕組みを構築

全社一丸となって顧客接点を拡大するための環境整備

- 技術組織の再編
- 営業事務の集約化

多様な成長を支援する人事制度への移行

- チームでの活動を評価する仕組み

産学連携による学びの提供

社会課題の解決に貢献するため、既存事業に隣接する3つの注力領域で事業成長を加速

社会課題

- 地方創生(多様な社会創造)
- 少子高齢化(労働力向上)
- グリーン成長(脱炭素社会実現)

解決案

社会と住民がデジタルにより連携し誰も取り残されることなく平等な環境を創る
人口減少・高齢化による労働力の減少を、DXによる業務効率と生産性の向上で補完する
脱炭素社会の実現に向けて最先端ICTインフラの徹底的な活用によりCO₂排出を削減する

- 社会課題と密相関があり、デジタル化による課題解決素地が大きい領域は？
- 当社の実績を用いることで、相互にシナジー効果を発揮しやすい領域は？
- 今後5年間で、デジタルデータの利活用ニーズの高まりが期待できる領域は？

1. デジタルガバメント

- 強靱化、情報セキュリティクラウド
- 地域社会のICTインフラ高度化
- DXによる地域課題解決、地域活性化

対象：自治体、地方公共団体

パブリック市場

2. Society5.0を実現する社会基盤

- 通信インフラ高度化
- 電力、ガス、鉄道インフラの高度化
- 運用高度化による社会基盤の安定化

対象：通信/社会インフラ、民間、医療

通信事業者市場、パートナー事業

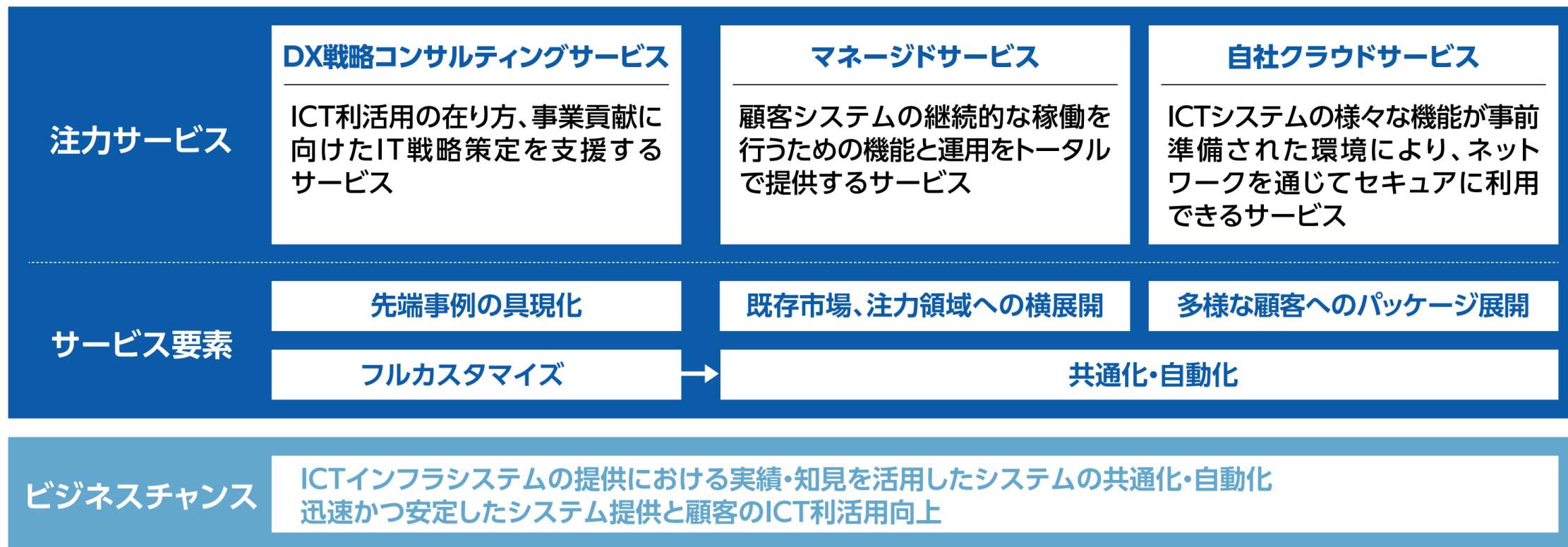
3. スマートマニュファクチャリング

- データ利活用による事業価値向上
- 事業領域セキュリティ強化
- 脱炭素経営に向けた見える化

対象：製造業(自動車、電機、機械等)

エンタープライズ市場

ニーズの変化に対応した収益力の高いサービスを開発。これまでの実績を活かして“システムの共通化・自動化”を行い、事業戦略と先端技術知見の連動により“顧客のICT利活用向上”を実現



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本柱で企業価値を向上

基本方針

- 成長戦略遂行のために積極的に資本投下を行い、成長の加速と収益力の強化を実現
- 投資の原資は手元資金をベースとするほか、借入れによる調達も活用
- 株主還元は配当性向40%を目安に、引き続き積極的に実施

戦略的な投資

300 億円 規模
(2022年～2024年)

前中計比：1.5倍

改善投資

- 徹底した見える化
- 社内DX基盤
- セキュリティ強化

成長投資

- 人財の育成・獲得
- 新サービス向け調査研究
- 事業用サービス基盤
- サステナビリティ
- M&A

ファイナンス方針

- 手元資金と事業活動で創出されるキャッシュを用いる
- 新規の資金調達を実施する場合はデットファイナンスの活用を基本とする

株主還元

- 連結配当性向40%を目安に業績推移や財務状況、中期事業計画の進捗等を総合的に勘案して決定
- 内部留保金については、成長投資のほか、機動的な資本政策の一環として自己株式の取得等に活用

5.サステナビリティ（マテリアリティの特定）

4つのマテリアリティとKPI

安心・安全な高度情報社会の実現



1 課題・領域別ソリューション・サービスの提供

- 社会課題解決型ソリューション*1売上高
.....'24年目標 **300**億円

2 サービスビジネスの拡大と推進

- サービス比率 '24年目標 **55%**

*1 社会課題解決型ソリューション:
「デジタルガバメント」「Society5.0」「スマートマニ
ファクチャリング」の中計注力3領域

プロフェッショナル人財の活躍



1 次世代を担うIT人財の育成

- セキュリティ人財
CISSP取得者 '30年目標 **80**名
安全確保支援士 '30年目標 **100**名
- クラウド人財
フロント部門 '30年目標 **50%**
('21年比)
- DX人財
コーポレート部門 '30年目標 **150**名
増
業務改善提案 **100**件
('22~'30年の累計)

● 次世代ICT人財の育成

2 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

- 女性役職者比率 '30年目標 **15%**
- 新卒採用女性比率 '30年目標 **50%**
- 男性の育休および出産時の
特別休暇取得率 '30年目標 **90%**

脱炭素社会への貢献



1 ビジネスを通じた温室効果ガス排出量削減

- グリーンソリューションの拡大

2 自社の事業プロセスにおける排出量削減

- 中長期目標の策定

持続可能な成長を実現するガバナンス体制の維持強化



1 企業文化醸成と内部統制強化

- 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

※ 将来的な調査結果の開示を予定

- 再発防止策の進捗報告

2 健康経営®の実現

- 健康経営優良法人への認定

6. 業績目標

社会課題解決型にアプローチを変遷させながら価値提供領域を拡大し、
収益性・効率性の更なる向上によって企業価値を向上

	FY21実績	FY22目標	FY23目標	FY24目標
営業利益率	8.9%	10.5%	11.2%	12.0%
売上高	1,885億円	2,100億円	2,200億円	2,260億円
サービス比率	44.5%	47.6%	50.0%	55.0%
ROE	15.8%	19.2%	19.5%	20.0%

つなぐ ∟ むすぶ ∟ かわる



再発防止策を計画どおり推進し、二度と不正を起こさない企業文化醸成の基盤を着実に構築
2023年3月期以降も、社員の意見を反映した再発防止策の実効性強化、企業文化改革の推進、モニタリングを継続し、信頼回復の流れを盤石に

目的：二度と不正を起こさない・ステークホルダーからの信頼回復

2022年3月期に達成した事項

経営ビジョン・行動指針の見直し

- 経営陣と社員が一丸となり、企業文化改革の基盤となる新しい企業理念体系（当社の存在意義、使命、目標、価値観、行動指針）を策定

内部統制システムの整備・強化

- 代表取締役社長を統括責任者とし、外部専門家も参加する内部統制強化協議会による全社横断的かつ継続的な再発防止策の推進
- より現場に近い立場から第1ラインの牽制と支援を行う第1.5ライン（業務統制本部）の創設
- 第3ライン（内部監査室）の体制強化と機能強化

現場の意見も反映した各種改善取組み推進

- 各種取組みは、社員の意見も集約し、フィードバックを行いながら推進

ステークホルダーへの再発防止策に関する情報の開示

- 改善状況報告書の東京証券取引所への提出
- 弊社ホームページ上での月次での進捗状況、半期での詳細運用状況の開示

2023年3月期以降の更なる飛躍に向けた活動方針

機関設計の見直しによるコーポレート・ガバナンスの強化

- 監査等委員会設置会社への移行（予定）による業務執行の監督強化、迅速かつ柔軟な業務執行体制の確立

新経営ビジョン・行動指針の浸透

- 経営陣・社員の全員が一丸となり、新しい企業理念体系の浸透に向けた活動を推進

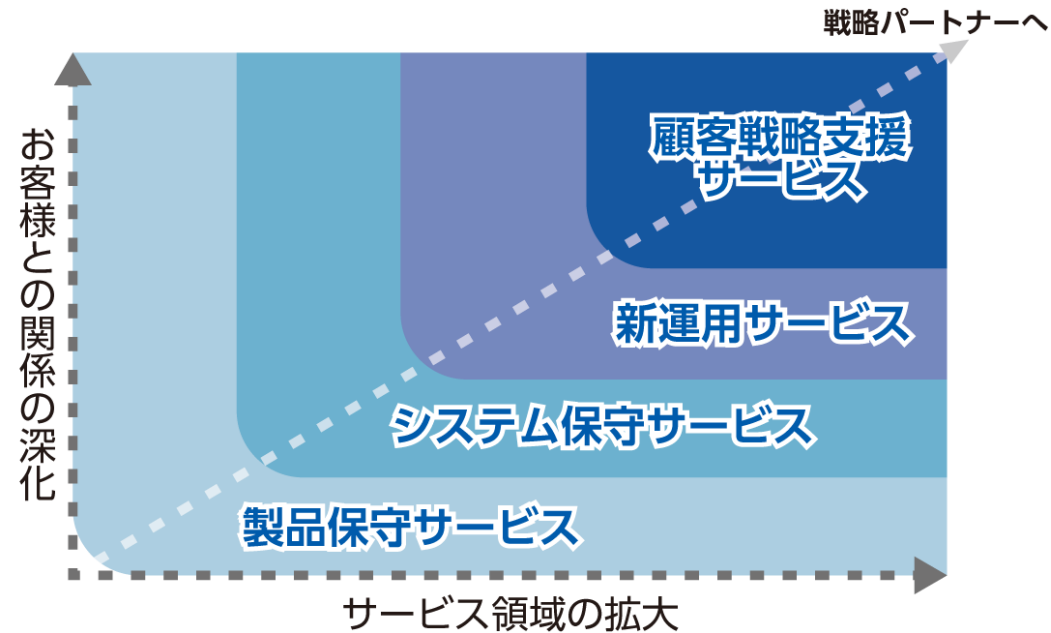
風化させない仕組みの構築

- 不正事案を含む過去の振り返りと今後の企業発展に向けた経営陣・社員の気付きの場を構築
- 内部統制システムの更なる運用の強化
- 取組み内容の実効性をさらに高める工夫の継続
- 再発防止策の履行状況のパトロール（内部監査以外の定期的な調査）

グループ会社ガバナンスの強化

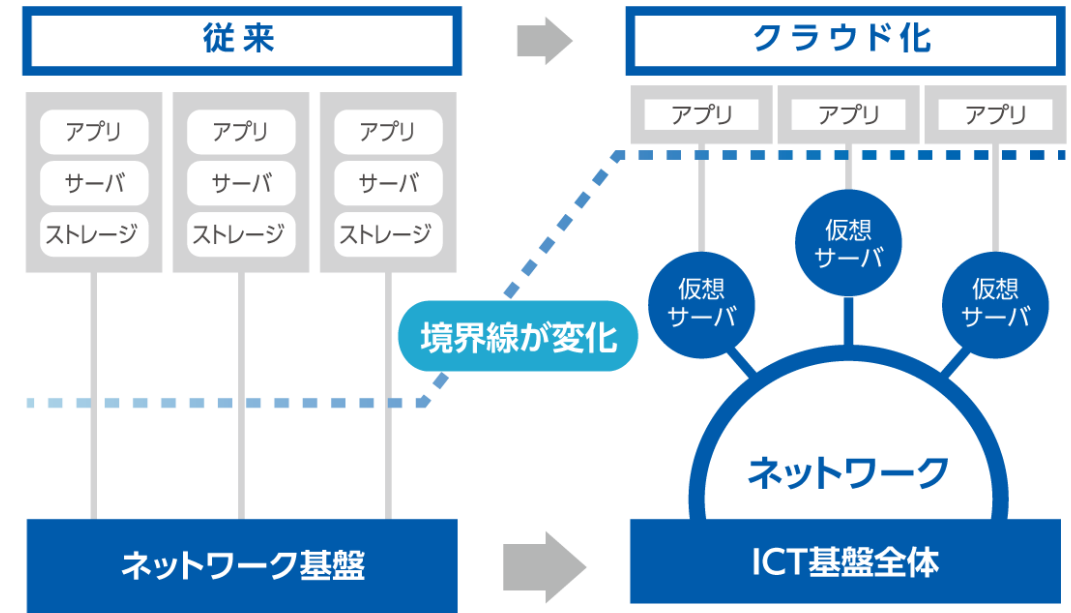
- グループ会社共通の目的を掲げることによる共通認識の醸成と各社の実務に則した改善活動の推進
- グループ会社共通の内部通報窓口の設置・運用

お客様との関係・提供価値の進化



ICTインフラ戦略策定を支援し、
お客様にとっての戦略パートナーへ

事業領域の拡大



ネットワーク専業から、
クラウド・セキュリティ・IoT等のICT基盤全体へ

お客様

WAY（ウェイ）

「仕事をする上での考え方や判断・行動の基本」を明文化したもの。私たちの志、大儀であるPurposeと、価値観であるValuesを結び付け、大切なものを実現するために実際に取る行動を表現している。

MSP（エムエスピー）の支援

マネージド・サービス・プロバイダの支援の略。回線接続から利用までを支援する事業者のサービスを支援するソリューション。効率よく中小規模企業へビジネスを展開できるビジネスモデル。

カスタマーサクセス

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言も並行して行う。

ストック型ビジネス

仕組みやインフラを作り、定額サービスを提供する（商品やサービスを継続的に利用してもらう）ことで継続的に収益が入るビジネスモデル。保守・運用・マネージドサービスなど。

スマートマニュファクチャリング

2022-2024中計 事業戦略の注力領域のひとつ。製造業DX推進とサプライチェーン強靱化、脱炭素経営を支援する。

3ラインモデル（スリーラインモデル）

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、規律と共に実効性の高い業務ルールの構築を図っている。

Society5.0（ソサエティ5.0）

「サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）」と内閣府の『第5期科学技術基本計画』にて定義されている。

デジタルガバメント

2022-2024中計 事業戦略の注力領域のひとつ。デジタル技術の徹底活用と、官民協働を軸として、全体最適を妨げる行政機関の縦割りや、国と地方、官と民という枠を超えて行政サービスを見直すこと。により、行政の在り方そのものの変革を支援する。

DX（ディーエックス）

Digital Transformationの略。ICT技術を利活用し、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。

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インフラ戦略策定を支援するサービス。