



ネットワンシステムズ株式会社 | net one report 2022

# net one report

統合報告書

2022



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：2022年9月

ネットワンシステムズ株式会社

# 人とネットワークの可能性を解き放つ

社会課題の解決と継続的な成長の実現に向けて、  
 社会における当社の存在意義を問い直し、  
 Purposeとして「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」を策定するとともに理念体系を刷新しました。  
 新たな企業理念体系のもと、すべての社員が価値観を共有し、  
 同じ方向を向いて成長を加速させていきます。

## ICTの利活用を通じた社会課題の解決に向けて、理念体系を刷新

2022年4月、当社グループは、ICTの利活用を通じて社会課題の解決に取り組むための  
 新たな企業理念体系として、Purpose・Mission・Vision・Values・WAYからなる  
 「ネットワングループの宣言」を公表しました。

### ネットワングループの宣言

<b>Purpose</b> (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
<b>Mission</b> (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
<b>Vision</b> (目標、Goals)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
<b>Values</b> (価値観)	People: 私たちは大切な人に誇れる仕事をします Governance: 私は社会に評価される行動を取り続けます Social: 私はお客様と一緒に、価値を創造し展開します Environment: 私は未来を想い、未来の仕組みをつくります

## WAY (行動指針)

## WAY

「仕事をする上での考え方  
 や判断・行動の基本」を明文化  
 した行動指針。私たちの  
 志、大義であるPurposeと、  
 価値観であるValuesを結  
 びつけ、大切なものを実現  
 するために実際に取る行動  
 を表現しています。

### 伝統を武器に

ネットワーク技術は創業以来、脈々と受け継がれてきた、私たちの競争力の源泉です。社会を取り巻くさまざまな課題の解決において、デジタル化の重要性が加速度的に増している中、私たちが強みとするネットワークは、デジタル化において必要不可欠であり、課題解決のための強力なエンジンとなります。

### 革新を起こし

私たちは、ネットワークのリーディングカンパニーとして、時代とともに変化するデジタル化のニーズに応え、お客様、その先にある社会の変革に貢献してきました。多くの企業にとって、デジタル化が事業変革の中核となりつつある今、私たちはお客様の事業変革における戦略的パートナーとなり、カスタマーサクセス(お客様の成功)と社会課題解決にともに取り組んでいきます。

### 未来を創る

ICTの目利き力を持つ「匠」として、人と人、人と社会をつなぎ、新たな可能性を解き放つことが私たちの存在意義です。  
 社会課題の解決と継続的な成長に向けて、ステークホルダーの皆様とともに豊かな未来を創り出していきます。



## 目次

- 1 ハイライト
- 3 数字で見るネットワン
- 5 CEOメッセージ
- 9 ネットワンのあゆみ
- 11 事業の概況
- 13 こんなところにネットワン

### 第1章 価値創造

- 15 価値創造プロセス
- 17 マテリアリティ
- 19 カスタマーサクセスを通じた価値創造
- 21 ビジネスモデル
- 23 価値創造を支える資本

### 第2章 成長戦略

- 25 中期事業計画の総括と中期経営計画の位置づけ
- 27 2022-2024 中期経営計画の概要/COOによる中期経営計画の全体像解説
- 31 成長戦略:事業戦略/CSOによる事業戦略解説
- 33 成長戦略:サービス戦略/CTOによるサービス戦略解説
- 35 成長戦略:財務戦略/CFOによる財務戦略解説
- 38 経営基盤強化・社会的責任/CHROによる人財戦略解説

### 第3章 資本を強化するESGの取り組み

- 41 環境
- 42 社会
- 43 ガバナンス
- 47 社長・社外取締役座談会
- 51 特集:企業文化改革

### 第4章 事業概況

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

# 数字でみるネットワン

## 2021年度の主要実績

関連ページ P.25 第2章 成長戦略

### サービス比率

# 44.5%



サービスシフトを加速し  
カスタマーサクセスを実現

### ROE

# 15.8%



高水準の資本比率を維持

### 営業利益率

# 8.9%



ビジネスの高付加価値化と  
生産性改善

### 顧客満足度

# 78.2%



より高度な顧客満足度を追求し  
調査方針を変更\*

\*2021年度より「当社が目指す姿と顧客期待のギャップとその要因確認」を目的に調査方針を変更

### 社外取締役比率

# 66.7%



社外取締役のうち2名が女性。  
取締役会議長も  
社外取締役が務める

2022年3月に監査等委員会設置会社への移行を決議。6月に株主総会で承認

## 主要なマテリアリティ KPI

関連ページ P.17 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

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  
2030年度 **80名**  
安全確保支援士  
2030年度 **100名**
- クラウド人材  
フロント部門  
2030年度 **50%増**
- DX人材  
コーポレート部門  
2030年度 **150名増**

### 男性の育休・ 出産時特別休暇取得率

2030年度  

# 90%



### 女性役職者比率

2030年度  

# 15%



### 新卒採用女性比率

2030年度  

# 50%



### 編集方針

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、今年度より従来の「アニュアルレポート」から「net one report (ネットワンレポート)」へと改称して発行します。「net one report 2022」では、新たに策定されたPurposeのもと、2022年度よりスタートした中期経営計画の戦略と展望を担当役員が解説しています。また、カスタマーサクセスを通じた価値創造やマテリアリティの特定と取り組み、企業文化改革に関する特集などをご紹介します。また、別冊の「サステナビリティデータブック2022」では、ESGパフォーマンスデータなどの非財務情報を網羅的に掲載しています。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



### 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 2022」: 当社の価値創造・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

「Sustainability Data Book 2022 (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	<b>net one report 2022</b> 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 <b>SDB 2022</b> 非財務情報の 幅広さを重視
--	---	---

# 企業文化改革の先には ロールモデルとなる 企業像の構築を 見据えています

昨年、代表取締役社長 社長執行役員に就任した私の使命を、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とお伝えしました。この使命を果たすべく、2021年度は企業文化改革の要としてネットワングループの理念体系を再構築するとともに、理念の実現に向けた新しい中期経営計画(2022年度～2024年度)を策定いたしました。この3年間は当社が継続的な成長を続けていくための礎をつくり上げる期間とし、「企業文化改革」「徹底した見える化」「人財戦略」による経営基盤強化と各成長戦略、サステナビリティの推進に取り組んでまいります。

## 新しい理念体系の構築

### “志”を同じくした組織、仲間とともに 新たなネットワンをつくり上げます

2022年4月、当社グループの企業理念体系として、Purpose(志、大義)、Mission(使命)、Vision(目標、Goals)、Values(価値観)、WAY(行動指針)からなる「ネットワングループの宣言」を公表いたしました。事業活動や経営判断、社員一人ひとりの在り方に至るまで、自らの姿勢を常に確認するよりどころとして、従来の「企業理念」を「ネットワングループが持つ志」という位置づけでPurposeに置き換えました。

Purposeの策定にあたっては、社員が共感できるものであることを目指しました。当社が存在しなくなったら社会にどのような影響を与えるのかという議論からスタートし、設立時の事業計画書までさかのぼって当社の強みや勝ち筋を深く追求しました。ネットワンシステムズが設立された目的は何か、現在の当社は設立当時の意

志を受け継いでいるか、外部環境の変化に対してその時々戦略や組織は適正だったか。本当の意味での存在意義について議論を重ねてきました。それらの議論の中で見えてきたのは、デジタル活用に必須な要素であり、当社の原点でもある「ネットワーク」の存在です。当社の強みは「ネットワーク」にこそある。Purposeに込めた「ネットワーク」という言葉は、こうして導き出したものです。

また、企業理念体系の構築プロセス自体を企業文化改革と捉え、Purpose、Mission、Visionは経営陣を中心に検討し、ValuesとWAYは社員有志が中心となって策定しました。経営側が目指す方向性と、社員の意志や価値観をすり合わせ、ネットワンの新たな宣言としています。その過程において私は、社員が持つ会社への愛着や一体感、自分がなすべきことへの理解やモチベーションの高さを実感するに至りました。無形のエネルギーともいべきこれらのマインドは当社グループの財産であり、今後の成長エンジンになると確信しています。

## 中長期的に目指す姿

### ネットワークの リーディングカンパニーとして 社会をよりよい方向へ 前進させる企業を目指します

中長期的に目指す姿としては、ネットワークのリーディングカンパニーとしての明確かつ確固たるポジションの確立が最重要だと考えています。大手システムインテグレーターの多くがメーカーやユーザー企業を親会社に持つ中で、当社は独立系企業であり、ポジティ



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

ブに捉えればしらがみがありません。つまり、事業はもちろん、企業文化やコーポレートガバナンスも自らつくり変えていくことができます。固定観念やこれまでの常識に囚われず、ネットワークのリーディングカンパニーとしてあらゆる可能性に挑戦していきます。

では、この挑戦を可能にする強みとはなにか。それは「専門性(目利き力)」と、当社グループのDNAともいえるべき「顧客志向(カスタマーサクセス)視点」です。当社はお客様のライフサイクル全般を支援することを軸に、提案や実行だけに留まらない“効果の実感”を重視するとともに、さらなる価値提供に向けた不断の改善にも注力しています。これらを実行する高い専門性と、常に先回りして課題を解決する、ひいてはお客様の事業に貢献するというカスタマーサクセス視点を持つ人財が、当社グループの価値創造に向けた源泉です。また、こうしてフルカスタマイズした先端事例を共通化・自動化して横展開する開発体制の構築も進めており、今後のさらなる強みになり得ると考えています。中期経営計画においても、共通化・自動化はサービス戦略の一つと位置づけました。

さらなる強みの獲得に向けては、手段としての「見える化」を推進します。今、起きていることをいち早く掌握し、全社員と共有することが重要です。複雑化し管理体制が不十分だった従来の「見える化」の問題点を踏まえ、データや事実をタイムリーに把握することで経営の意思決定を迅速化していきます。タイムリーな「見える化」は社員の自発的な行動・活動にも大きく寄与するものであり、このような文化を当たり前にすることがガバナンスの強化、不祥事の再発防止にもつながるものと考えます。

長期スパンで見ると、業界全体として人財不足は避けては通れない道であり、いかにして人財を確保していくかは最重要テーマです。社会をよい方向に前進させる専門技術と意志を有する人財が豊富にいる会社、そして当社グループと関わりを持つことで人が成長するような存在となることも、目指す企業像の一つです。

#### サステナビリティ経営

### 社会課題への貢献を事業成長につなげる サステナビリティ経営を推進します

昨年策定した「サステナビリティ方針」に基づき、ネットワークが取り組むマテリアリティ(重要課題)として、「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」の4つを特定しました。今後、当社ではサステナビリティを経営戦略の根幹と位置づけます。

先述の「Values」「WAY」と同様、マテリアリティは当社の事業と社会課題との結びつきについて、社員が中心となって議論を深めました。少子高齢化や脱炭素などの課題解決には、手段の一つとして必ずデジタル活用があげられますが、それにはネットワークが不可欠です。つまり、当社の事業はネットワークという社会の基盤をつくるものでありながら、社会課題につながっており、新たな社会基盤を構築するための強力なエンジンとなり得るのです。私たちの事業が社会課題につながっていることを社員自身が認識することがエンゲージメントで大事なこととなり、Purposeに掲げた「可能性を解き放つ」ことに直結するものだと考えます。

一方で、漠然と「ネットワークの力で解決する」とうただけでは歩みは減速します。そこで気候変動や少子化という“事象”に対し、その裏側にはどのような課題が存在しているのかという一歩踏み込んだ議論を行いました。豊かな未来に向け、ネットワークの力で何を実現できるのかまでブレイクダウンして、当社が寄与できる分野を見定めました。社会課題に対して意識を持つことは社員と社会とのつながりを高めることにもつながります。なぜネットワークが社会課題を解決できるのか本質的に理解するために、その課題をもっと深掘りすることの重要性を社員に伝え続けました。マテリアリティ特定プロセスの中で、この認識を社員と共有できたことは大きな成果でした。

中期経営計画においては、「地方創生」「少子高齢化」「脱炭素」という社会課題解決に貢献する「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」を今まで進めてきた注力市場、注力モデルとも関連性が深い隣接する注力領域とし、事業成長を加速していきます。持続可能な社会の実現に向け、当社グループの強みである領域を生かして社会課題を解決し、同時に経済性を担保して事業成長を図る。これが当社グループのサステナビリティに対する姿勢です。

## “ 当社の強みを生かし 社会課題を解決するとともに 事業成長につなげていきます ”



#### ガバナンス強化

### 取締役会の改革に加え 執行体制の変革を実現します

ガバナンス強化に継続して取り組んでいます。2022年度は、従来の「内部統制強化協議会」と「企業文化改革委員会」を統合した「ガバナンス・企業文化諮問委員会」を取締役会の諮問機関として設置しました。また、取締役会の独立性・客観性を高め、業務執行に対する監督をさらに強化するべく、監査等委員会設置会社へと移行いたしました。移行後の取締役会は、取締役9名中6名が社外取締役となり、議長も社外取締役に担っていただきます。

さらに、ガバナンスを強化するためには取締役会を中心とする監督側の改革だけでなく、同時に執行側の強化も重要です。組織構造や権限を刷新するべく、各分野にファンクショナルマネージャとしてのCxO(Chief x Officer)を任命し、経営戦略を執行するCxOチームとして位置づけました。CxOが担当分野におけるネットワークの最高責任者として指示・指導を実施し、そのもとで執行側が組織を動かし、取締役会はそれらの監督・モニタリングを行う。執行役員からすると管掌取締役が上司に見えてしまう面があるようですが、執行と監督は上司と部下の関係ではなく、役割が違うのだと認識することが重要です。その認識が浸透することで、本来執行側で対応すべき業務運営上の課題は執行側で対応し、取締役会ではより上

位の本質的な議論を行うことができるようになります。形式的なガバナンス体制の強化ではなく、執行役員以上の権限や役割、責任を明確にすることで、執行役員の視野も広がり、それが部長以下の視点の広がりにもつながり、組織全体としての機能向上と成長につながります。これが、当社が目指すコーポレートガバナンスの姿です。

出発点こそ再発防止に向けたものではありませんでしたが、この施策を推進し真に実効性を持たせることで、ガバナンスの一つのロールモデルとなることが、私が描くビジョンです。

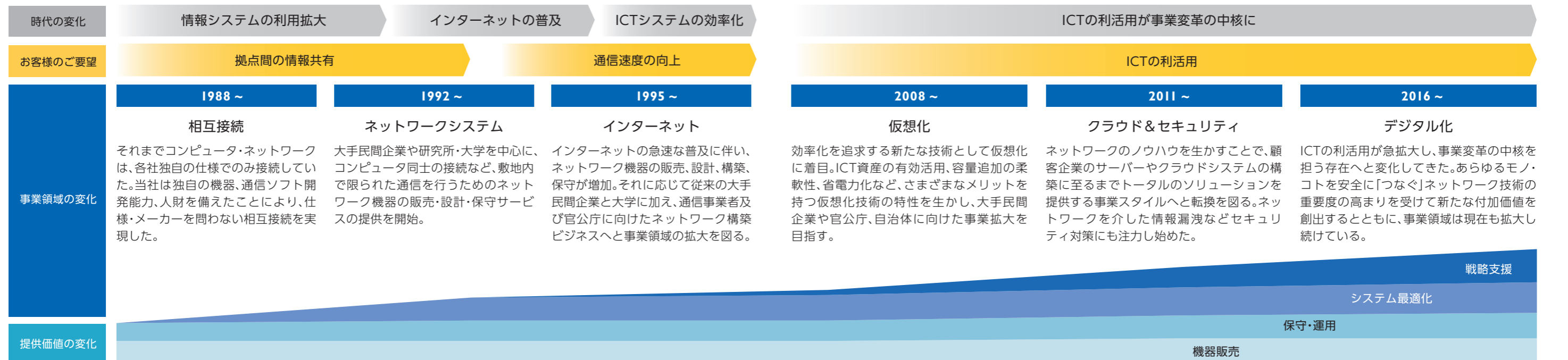
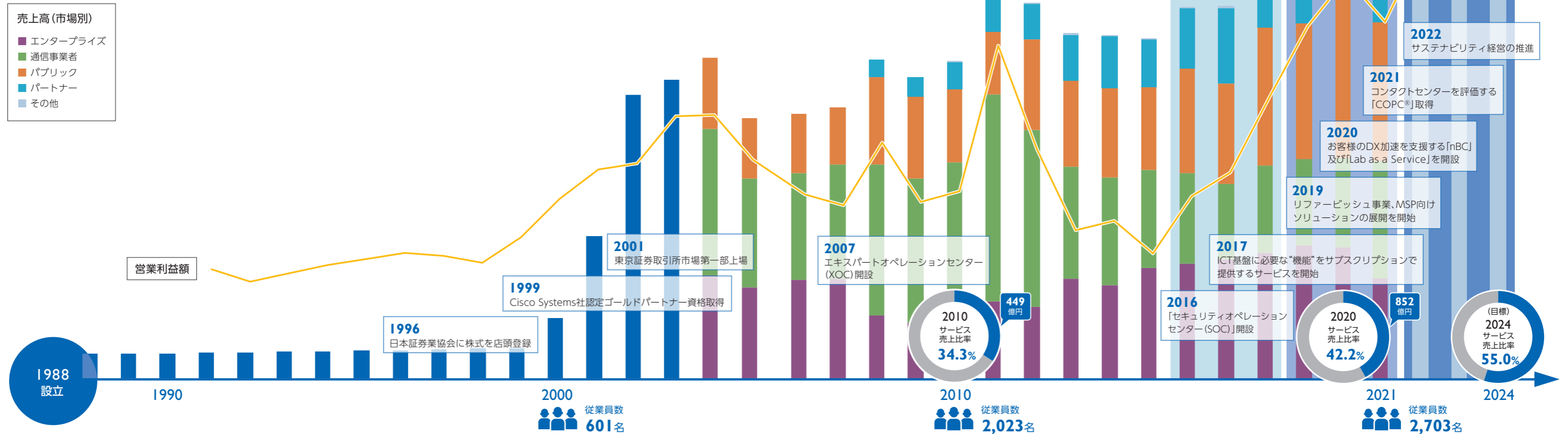
この1年、企業文化改革を推し進める過程で多くの対話を行い、事業の方向性、そのための戦略、戦術など、当社グループの目指す姿を確信するに至りました。市場の成長は継続し、当社グループとしても成長できる土台は備わっています。

今、経営トップから社員一人ひとりに至るまで、全員が一丸となって企業風土の改革に向かっています。その先に見据えているのは、さらなる事業成長とあらゆる面でロールモデルとなる企業像の構築です。社員が起草したWAYの中に「不祥事を忘れない」という言葉があります。「あの不祥事を乗り越え、さらに一体となったからこそネットワークは進化できた」と振り返ることができる、その日を必ず迎えられると信じています。強い覚悟をもって前進する私たちにご期待ください。

# 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)



# 事業の概況

競争力の強化を目指してICTを生かしたビジネスモデルの変革や働き方改革などに取り組む大規模な企業や行政機関を中心に、当社グループは、新しいICT利活用を加速する仕組みと方策を統合的に提案しています。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基盤全般のご支援を担うようになり、次世代システムの導入に向けたブ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を提供しています。

## ネットワークを核とした事業領域の拡大

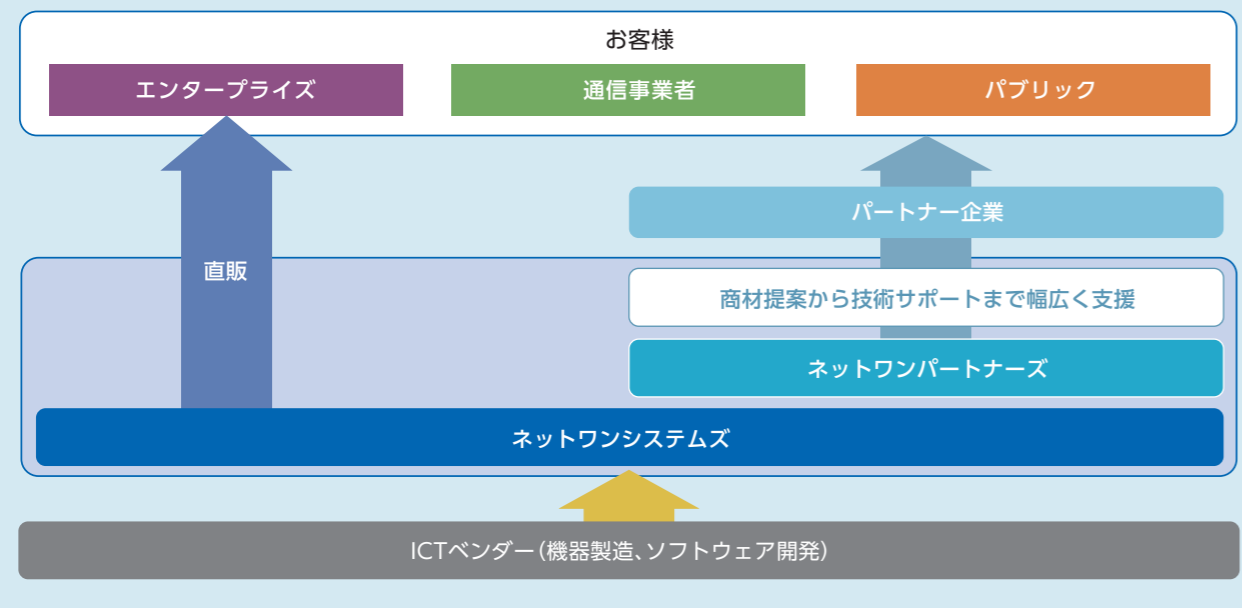
当社グループはネットワークを強みとして、ICT利活用需要の増加に伴い、事業領域を拡大してきました。近年、クラウドの登場により、ネットワークに新たな役割が求められています。それは、サーバーやストレージに内蔵されるCPU/メモリ/ディスク等のICT資源について、必要に応じて利用したい量を提供するというものです。これによって、サーバー/ストレージの機能はネットワーク経由での提供が増加し、当社の事業領域は拡大しました。また、サイバーセキュリティ対策においても、ネットワーク上で侵入者の動きを把握して封じ込めることが、感染拡大や情報漏洩を防ぐ最も効果的な対処法となっています。高度なネットワーク技術を持つ当社だからこそ、多くの差別化と付加価値を創出することが可能です。

現在、ICT基盤そのものが、プライベートクラウドとパブリッククラウドを組み合わせるマルチクラウドへと広がっています。クラウド同士を安全かつ機能的に接続する部分にもネットワークは必須となり、当社グループの事業領域は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ご提供し、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。



2021年度 売上高 1,885億円



※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  
\*1 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。本数値は変更を適用しています

主な市場・業種	強み・特徴
<p>エンタープライズ市場</p> <p><b>製造/非製造/金融</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>クラウドシステム</li> <li>セキュリティ対策</li> <li>働き方改革</li> </ul> <p><b>注力領域</b> 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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>厚い信頼を背景に、お客様と当社グループのICT利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</li> </ul>
<p>通信事業者市場</p> <p><b>通信事業者/ISP*2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サービス基盤</li> <li>法人向けビジネス</li> </ul> <p>*2 ISP: インターネットサービスプロバイダ</p> <p><b>注力領域</b> Society5.0を実現する社会基盤、デジタルガバメント、スマートマニュファクチャリング</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模ネットワークの設計・構築実績を多数保有</li> <li>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</li> </ul>
<p>パブリック市場</p> <p><b>自治体/教育/文教/社会インフラ/ヘルスケア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>クラウドシステム</li> <li>セキュリティ対策</li> <li>キャンパスネットワーク</li> </ul> <p><b>注力領域</b> デジタルガバメント、Society5.0を実現する社会基盤</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の課題を明確化するコンサルティング機能</li> <li>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</li> </ul>
<p>パートナー事業</p> <p><b>システムインテグレーター</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>パートナー企業との協業に特化</li> <li>ネットワーク</li> <li>最先端ICT商材</li> </ul> <p><b>注力領域</b> Society5.0を実現する社会基盤、デジタルガバメント、スマートマニュファクチャリング</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外製品の多様なラインナップの取り扱い</li> <li>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</li> </ul>

※本ページ、及び第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

# 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

**ゼロトラストセキュリティ**  
 アクセスしてくるユーザーを正しく認証し、正しいアクセスのみを許可する

認証方法: ユーザー/グループで認証, デバイス/OSで認証, 場所/時間で認証, 行動履歴で認証

対象: オフィス, 工場, モバイル, 自宅

### 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、強硬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

**自治体セキュリティ対策見直しの事例**  
 効率性・利便性の向上も考慮したセキュリティ対策の強化

事例: 住基ネット (個人番号利用事務系), LGWAN (LGWAN接続系), 自治体情報セキュリティクラウド (インターネット接続系)

### 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 入退管理ソリューション MEC/エッジクラウド

**クラウドサービス基盤ビジネスの事例**  
 高機能なセキュリティにより、安全なインターネット接続環境を実現

net one

クラウドサービスの基盤構築を支援 → 通信事業者が提供する法人向けクラウドサービス → 法人顧客

### パートナー事業

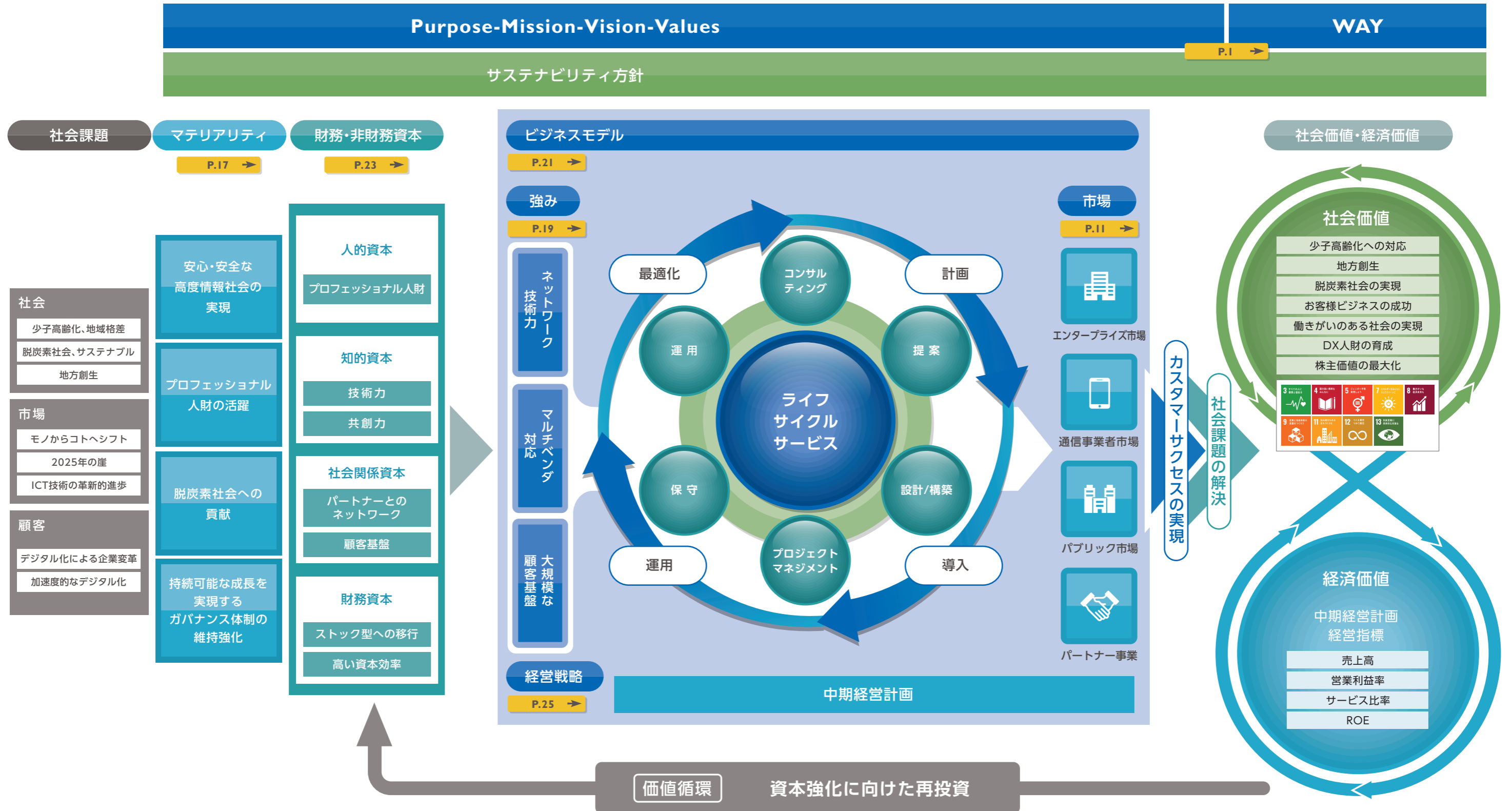
**主な貢献シーン**

- 物流 サプライチェーン
- 製造 スマートファクトリー
- 人財サービス タレントマネジメントシステム
- 小売り デジタルマーケティング
- 教育 GIGAスクール
- 社会インフラ スマートシティ
- ヘルスケア ウェアラブル
- エンターテインメント AR/VR eスポーツ



# 新たに策定したPurposeのもと、 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

新たに策定したPurpose「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、創業から培ってきたネットワークを強みに、  
お客様のICTライフサイクル全体を支援するソリューション、サービスを提供しています。  
カスタマーサクセスの実現を通じて社会課題の解決に貢献し、社会価値と経済価値を創出します。



# 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付けを行い、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。

安心・安全な高度情報社会の実現	プロフェッショナル人材の活躍	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
<p>取り組みの方針</p> <p>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</p>	<p>取り組みの方針</p> <p>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</p>	<p>取り組みの方針</p> <p>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</p>	<p>取り組みの方針</p> <p>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</p>

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

安心・安全な高度情報社会の実現		
テーマ1	KPI	SDGs
<p>課題・領域別ソリューション・サービスの提供</p> <p>中期経営計画の注力3領域「デジタルガバメント」「Society5.0」「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。</p>	<p>●社会課題解決型ソリューション(現中計注力3領域)の売上高 2024年度目標: 300億円</p>	
テーマ2	KPI	SDGs
<p>サービスビジネスの拡大と推進</p> <p>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。</p>	<p>●サービス比率 2024年度目標: 55%</p>	
プロフェッショナル人材の活躍		
テーマ1	KPI	SDGs
<p>次世代を担うIT人材の育成</p> <p>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、セキュリティ人材・クラウド人材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人材の育成に貢献します。</p>	<p>●セキュリティ人材( )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) ●クラウド人材( )は2021年3月時点の人数 フロント部門 2030年度目標 クラウド人材50%増(232名) ●DX人材(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人材の育成 産学連携などを通じた次世代IT人材育成プログラムを拡充</p>	
テーマ2	KPI	SDGs
<p>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</p> <p>多様な人材が相互に認め合い、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。</p>	<p>●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</p>	
脱炭素社会への貢献		
テーマ1	KPI	SDGs
<p>ビジネスを通じた温室効果ガス排出量削減</p> <p>お客様や社会における温室効果ガスの輩出削減に貢献する「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。</p>	<p>●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</p>	
テーマ2	KPI	SDGs
<p>自社の事業プロセスにおける排出量削減</p> <p>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。</p>	<p>●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</p>	
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	SDGs
<p>企業文化の醸成と内部統制強化</p> <p>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。</p>	<p>●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</p>	
テーマ2	KPI	SDGs
<p>健康経営の実現</p> <p>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、健康経営に取り組みます。</p>	<p>●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</p>	

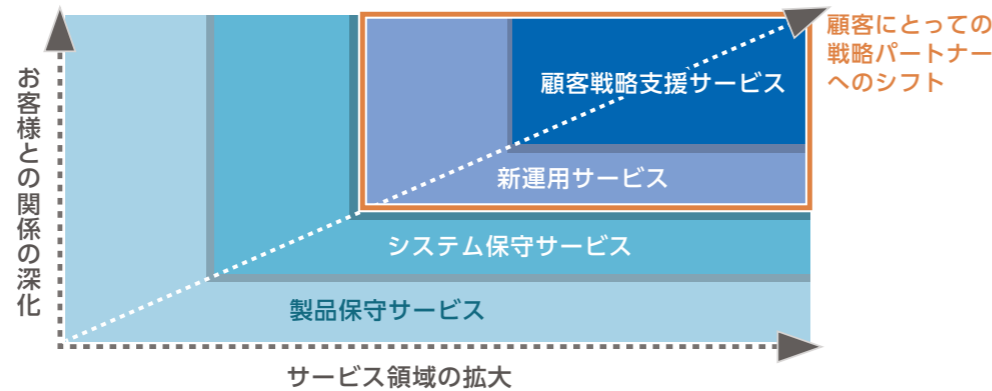
# 強みを生かし、サービスを進化させることで より高度なカスタマーサクセス実現し お客様の戦略パートナーを目指します

## サービスの進化によってより高度なカスタマーサクセスを実現

お客様の戦略パートナーとして、より高度なカスタマーサクセスを実現するために、中期経営計画のサービス戦略と注力領域に基づき、さらなるサービスの進化を追求していきます。

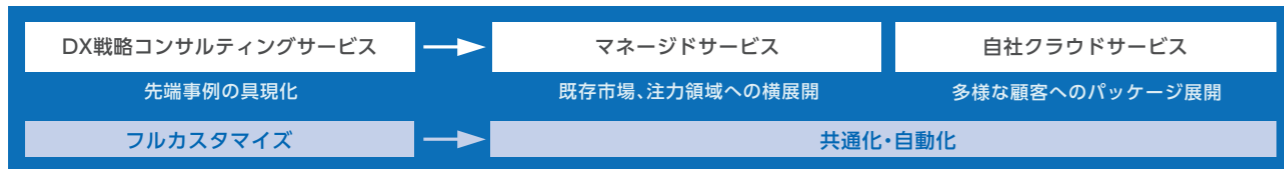
### ネットワークの目指すライフサイクルサービス

設計・構築・保守など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し、お客様の戦略パートナーとしてICT基盤戦略策定を支援



### ネットワークのサービス戦略

これまでのICT基盤提供の実績・知見を活用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

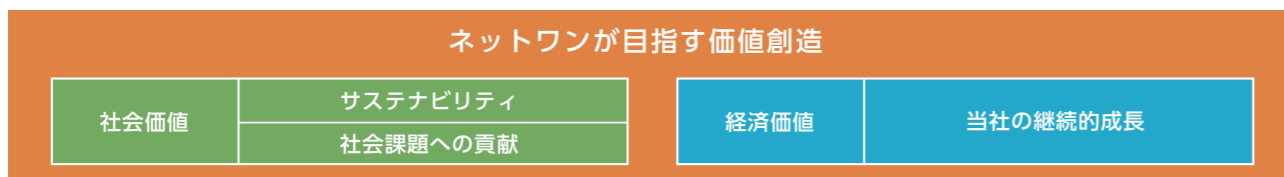


### ネットワークの注力領域

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



### カスタマーサクセスの進化



当社グループは、お客様のICTライフサイクル全体を支援するサービスの提供によってカスタマーサクセスを実現し、社会課題解決への貢献などの社会価値と当社の成長につながる経済価値を創出しています。お客様のICT基盤戦略策定を支援するパートナーとなることを目指して、高度なカスタマーサクセスを可能にするサービスへの進化に取り組んでいきます。

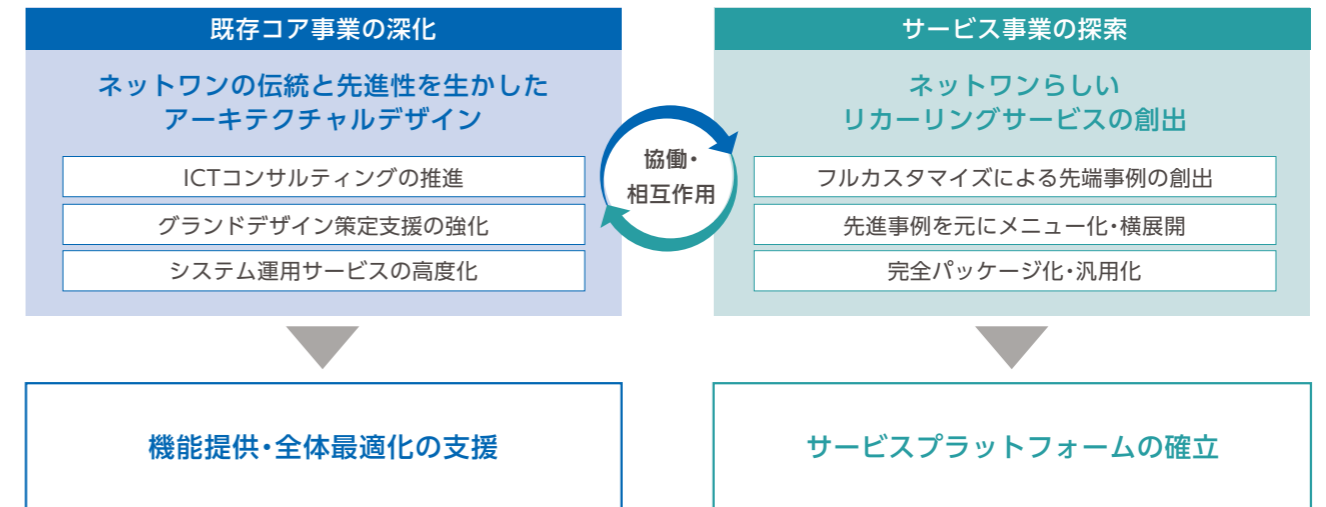
## 施策1 強みの獲得・発揮

これまで培ってきた目利き力を生かし、さらなるサービスシフトに向けて新たな強みを獲得・発揮

当社の強みである「目利き力」	今後生かされる・獲得する強み
<b>ネットワーク技術力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<b>DX実現力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客経営課題をともに解決に導く提案力、対応力</li> <li>ICT仕様策定を超え、事業支援を俯瞰した要件定義</li> </ul>
<b>マルチベンダ対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<b>専門性</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
<b>大規模な顧客基盤</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<b>カスタマーサクセス視点</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

## 施策2 既存コア事業の深化とサービス事業の探索(サービスシフト)

既存コア事業を起点としたサービスシフトにより新たな価値を創造。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

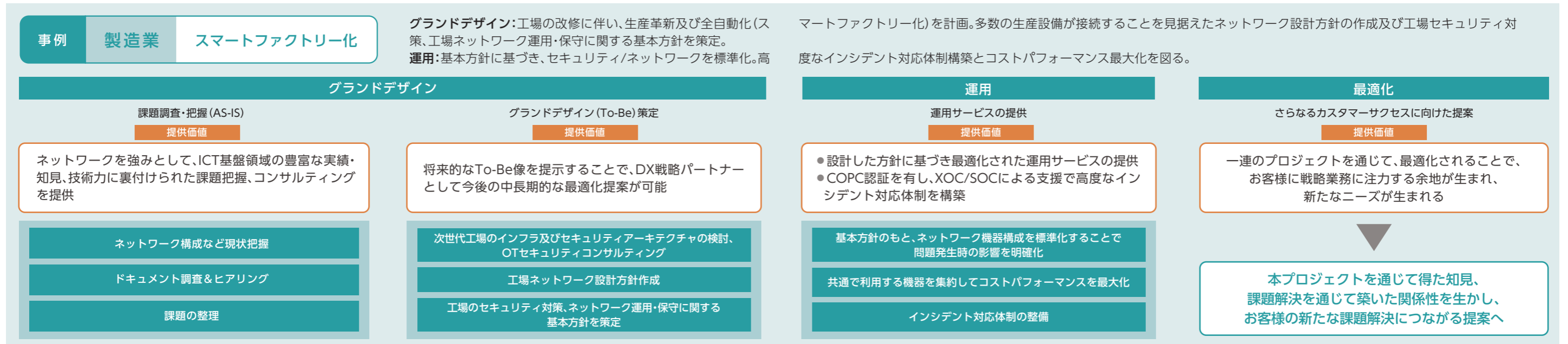
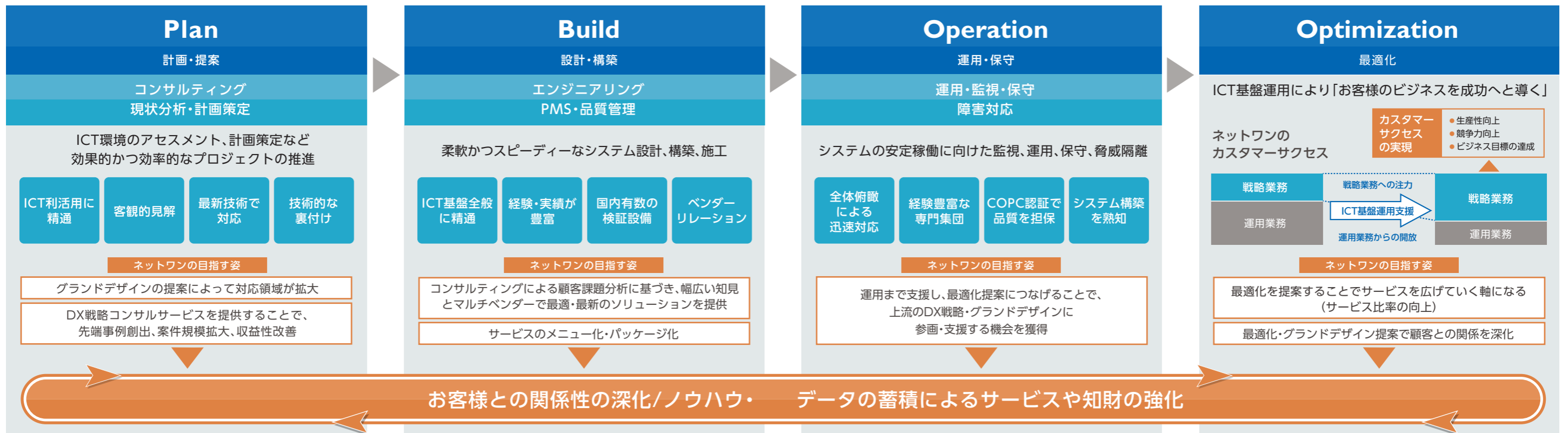


# ICTライフサイクル全体を支援する 幅広いサービスを提供しお客様を最適化へと導きます

当社グループは、Plan (計画・提案) - Build (設計・構築) - Operation (運用・保守) - Optimization (最適化) を通じて 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。

## ネットワークのビジネスモデルの特徴

ICTソリューションのパフォーマンスを発揮するにはアプリケーションを実行するICT基盤が重要です。アプリケーションは業種特化型が多い一方、ICT基盤は要望が異なっても異業種で共通する要件が多く、技術の集積によって高機能かつ安定性の高いシステムの横展開が可能です。社会のデジタル化が加速的に進み、あらゆるモノや人がつながる中、ネットワーク技術の強みを起点に安心・安全なICT活用を支えています。お客様にとって最適なシステムをサービスとしてご提供するとともに運用改善から次期システムのグランドデザインまでご提案することでお客様との関係性を継続的に深化・発展させています。



# 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

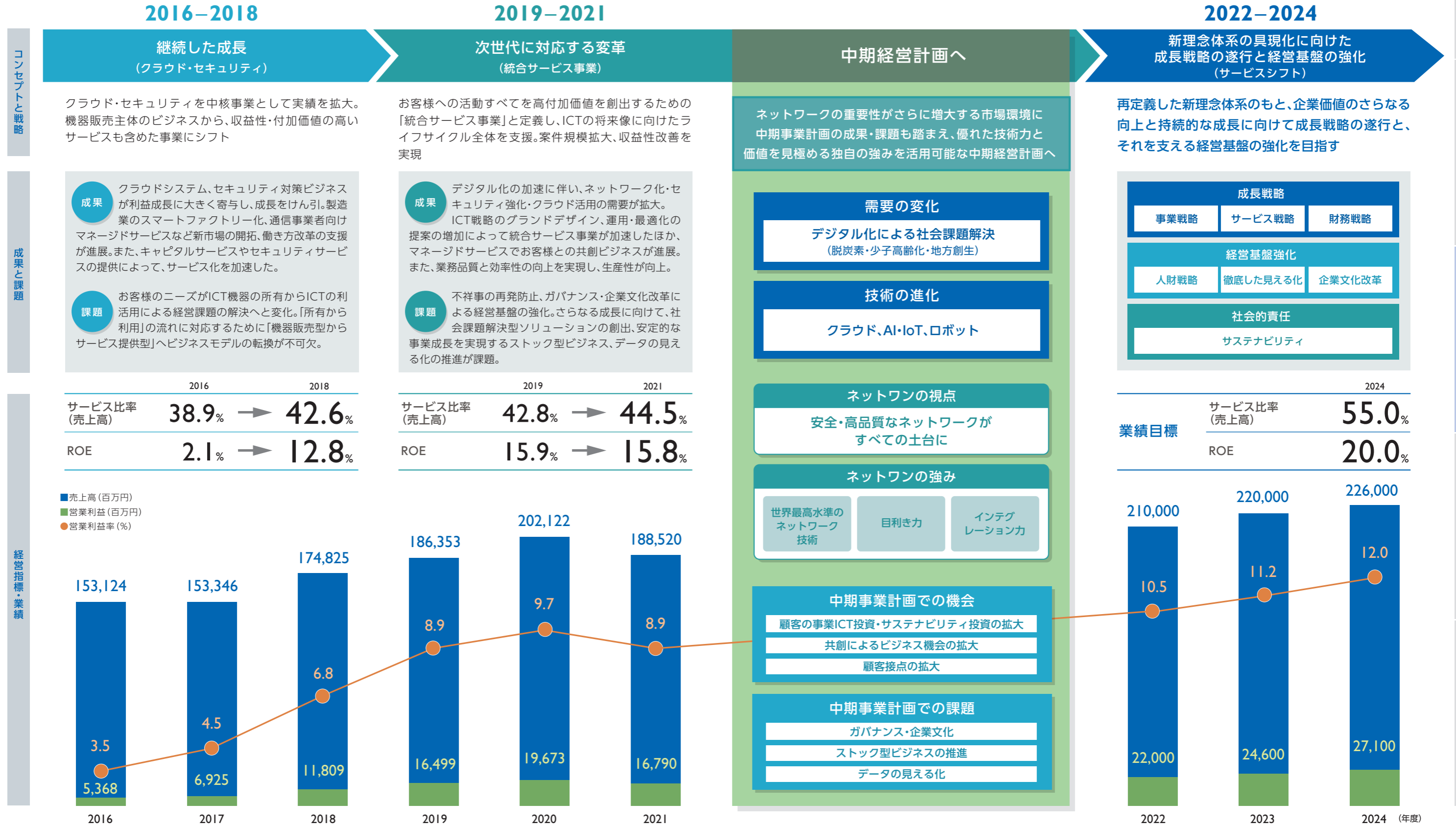
当社の価値創造において、人財、技術や知見、お客様やパートナーとの信頼関係などの経営資本が不可欠です。これらの資本を強化していくことで、当社のビジネスモデルや強みがより強化され、創出価値の拡大につながっていきます。重要な資本の強化はマテリアリティとして経営戦略に組み込み、企業価値のさらなる向上と持続的な成長に向けて強固な経営基盤を構築していきます。

経営資本	プロフェッショナル人財	技術力	共創力	パートナーとのネットワーク	顧客基盤
<b>資本の定義</b> 当社では、自社業務における成功や失敗の経験を蓄積し、これらをノウハウとしてお客様へのソリューションに活用しています。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、人財は当社の競争力の源泉と言えます。 カスタマーサクセス実現に向けて、プロジェクトの上流から下流まで伴走するコンサルティング力とネットワークをはじめとする幅広い領域をカバーし、構築・運用を実現する技術力を有するプロフェッショナルであることが当社の人財の特長です。	ネットワークシステムを構築する専業会社として創業して以来、長年培ってきたネットワーク技術は当社のコアコンピタンスの一つです。今後、ICT技術の発達に伴い、より堅牢なセキュリティ対策が必要とされる中で、ネットワーク技術のニーズは高まっていくことが考えられます。 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基盤に事業を特化していることから、その技術を横展開することで効率化を図ります。	お客様のICT投資計画の立案からシステム構築・運用までのICTライフサイクルを、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、当社がこれまで蓄積してきた技術やノウハウ、インフラなどの知財と効果的に活用するための仕組みの整備が不可欠です。 高品質なサービス・ソリューションを提供することはもとより、その価値を最大化するために、知財利活用のプラットフォーム拡充に取り組んでいます。	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、中立的な立場からお客様にとって最適なシステムを実現することができます。 長年にわたりネットワーク業界をリードした実績から国内外においてトップクラスの通信事業者、総合電機メーカー、自動車、インテグレーターと製品開発をはじめとする多様な協業関係を築いています。	当社の売上高に占める上位100社の割合は8割弱、その顧客基盤は日本を代表する大手民間企業・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います。	
<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 22名 安全確保支援士 41名</li> <li>●クラウド人財： 営業職： 46名 技術職： 186名</li> <li>●女性管理職比率： 6.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●技術職1,500名</li> <li>●XOC、SOC</li> <li>●「COPC®」認証取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●nBC (ネットワークフリーフィングセンター)</li> <li>●インキュベーションラボ</li> <li>●Gitlab</li> <li>●netone on netone (リファレンス実現事例など)</li> <li>●LaaS (Lab as a Service)</li> <li>●営業ニュース、技術ニュース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●パートナーからの表彰</li> <li>●ネットワークパートナーズの役割・機能</li> <li>●顧客企業との協業実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客満足度調査結果</li> <li>●DX戦略コンサルティングサービス</li> <li>●ストック型サービス</li> <li>●インフラなど社会基盤を担う顧客の多さ</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>●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>●グリーンソリューションの拡大</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> <li>●グリーンソリューションの拡大</li> </ul>
<b>強化のための取り組み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●セキュリティ、クラウド、DX人財の育成 (人財戦略)</li> <li>●イノベーション創出を促進する機会の提供 (R&amp;D、イノベーション)</li> <li>●産学連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●netoneDXの推進</li> <li>●人事制度の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●GitLabの活用 (R&amp;D、イノベーション)</li> <li>●エンジニア部門の統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取引先CSRガイドライン</li> <li>●コンプライアンスアンケート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客満足度調査</li> <li>●ネットワークアカデミー</li> <li>●Net One Blog</li> <li>●サービス化の加速</li> <li>●サービス・ソリューションの拡大</li> </ul>

2022-2024 中期経営計画

# 中期事業計画の総括と中期経営計画の位置づけ

当社は、デジタル化の進展とともに変化するお客様のニーズや事業環境に対応し、持続的に成長するための戦略として中期事業計画を遂行してきました。2021年度を最終年度とする中期事業計画における成果と課題の総括のもと、価値提供領域の拡大を目指す、新たな中期経営計画を策定しました。



2022-2024 中期経営計画

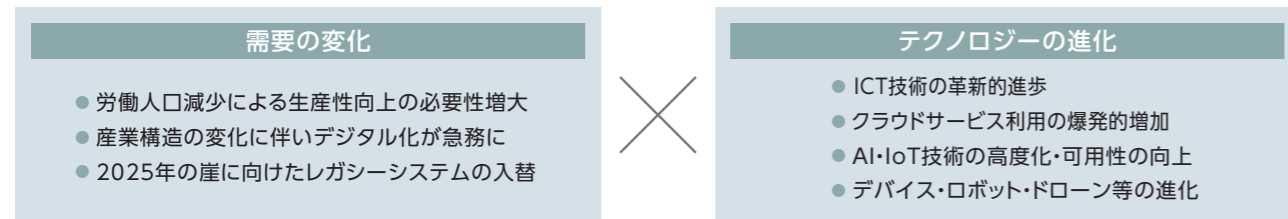
# 2022-2024 中期経営計画の概要

社会のデジタル化が加速度的に進む中で、ネットワークとセキュリティの重要性はさらに増大しています。当社を取り巻く事業環境や中期事業計画の課題を踏まえ、世界最高水準のネットワーク技術を生かした社会課題解決への貢献と、サービスビジネスへのシフトの加速による安定的成長の実現に向けた中期経営計画を策定しました。

## 外部環境・機会・課題の認識

### 現状認識

- 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
- 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。2021年度においては半導体不足が大きく影響したものの、それらの影響を除いた実力値ベースでは中期事業計画の営業利益目標を達成
- 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



求められるのは、

すべてを支えるネットワーク基盤



### 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

### 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・ブ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さらなるビジネス展開が見えた

**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

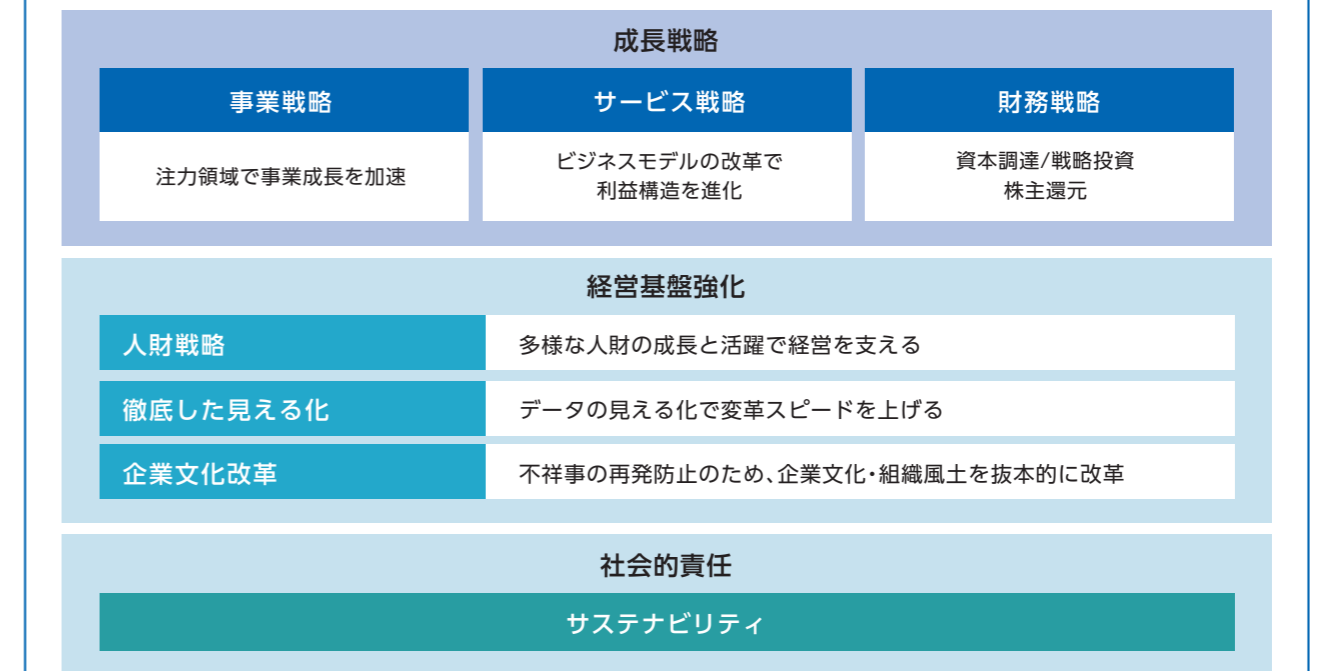
**データの見える化**  
ビジネス構造の複雑化に対して管理体制の整備が追いつかず、収益・事業リスクのモニタリング方法におけるスピード感や網羅性に課題が見えた

## 基本方針と全体像

基本方針	
経営基盤強化	●「企業文化改革」「徹底した見える化」「人財戦略」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%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

## 2022-2024 中期経営計画

新しい企業理念体系(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



業績目標	2022年度	2023年度	2024年度
営業利益率	10.5%	11.2%	12.0%
売上高	2,100億円	2,200億円	2,260億円
サービス比率	47.6%	50.0%	55.0%
ROE	19.2%	19.5%	20.0%

COOによる中期経営計画の全体像解説

## 社会課題解決と事業成長に向けて 成長戦略の遂行と経営基盤強化に 着実に取り組みます

取締役 専務執行役員  
COO(最高執行責任者)

田中 拓也



### 中期事業計画の総括

#### 投資需要の取り込みと お客様との関係性向上に成功

ここ数年、当社グループがカバレッジしている市場では例外なくDXへの取り組みが喫緊の経営課題となっています。市場に追い風が吹くなか、お客様のニーズと当社ビジネスの提供価値がしっかりと合致しており、事業環境は良好に推移していると言えます。

このような事業環境のもと、2021年度を最終年度とする中期事業計画では、3つの注力市場と2つの新モデルの合計受注高250億円伸長という目標に対し、322億円の伸長となりました。特にMSP(マネージド・サービス・プロバイダー)ビジネスへの支援は最も成長を遂げた分野です。今後、工場のDX化需要のさらなる増加が見込まれるスマートファクトリーとともに、2022年4月にスタートした中期経営計画においても成長が期待できます。また、統合サービス事業でお客様のICT基盤全体へのサ

ポートを加速させたことが、DX戦略・グランドデザインの策定に戦略パートナーとして参画・支援する機会の獲得につながりました。

中期事業計画のもう一つの成果として強調したいのは、働き方改革の取り組みが奏功し、お客様との関係性を一段と強化できたことです。エンジニア不足はIT業界全体で大きな課題となっています。人員に限りがある中で、多くのお客様に価値あるサービスをしっかりと提供していくためには、効率的な対応が重要になると考えています。エンジニアの働き方改革やデジタルツールを活用することで、効率的かつスピーディーな対応ができるようになり、お客様とのコミュニケーションの密度を上げることができました。

### 中期事業計画の成果

	売上高	営業利益	営業利益率	サービス比率	ROE
<b>業績ハイライト</b>	<b>1,885億円</b> (目標 2,200億円)	<b>167億円</b> (目標 210億円)	<b>8.9%</b> (目標 9.5%)	<b>44.5%</b> (目標 50.0%)	<b>15.8%</b> (目標 16.8%)
<b>成長戦略</b>	<b>注力市場・新モデル</b>	<b>目標 受注高 +250億円</b> <b>結果 受注高 +322億円</b>	ヘルスケア:コロナ禍で投資減少もDX化の意向は継続 スクールシステム:GIGAスクール構想で教育DXが進展 スマートファクトリー:製造工場のDX化が加速 MSPへの支援:サービス共創、グループ企業支援が進展 リファービッシュメント:高収益かつグリーンな事業を確立		
	<b>統合サービス事業</b>	<b>目標 サービス比率 50.0%</b> <b>結果 サービス比率 44.5%</b>	新たに、運用支援からグランドデザイン提案の取り組みが進み、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、サービス比率は目標には至らず。		
	<b>働き方改革2.0/DX</b>	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。			

### 中期経営計画策定の背景

#### 中期事業計画で見た経営課題を反映

中期事業計画で明確になった課題をもとに中期経営計画では当社グループの特徴を生かし、さらなる成長と経営基盤の強化に向けた各種戦略を打ち出しました。

まずは、ストック型ビジネスの推進です。当社グループは、大手企業のお客様とのビジネスが中心でしたが、近年、MSP(マネージド・サービス・プロバイダー)ビジネスへの支援拡大に伴い、中堅企業のお客様とのビジネスも増えてきました。顧客層の拡大に伴い、多様化するニーズにお応えする汎用的なサービスメニューが必要になります。

中期経営計画のサービス戦略では、ニーズの変化に対応したサービスの開発に注力します。これまでの実績を生かして、フルカスタマイズで創出した先端事例を横展開し、共通化されたサービスとして多様なお客様に展開していきます。お客様にとっての付加価値になるのはもちろんですが、当社のストック型ビジネスを拡大し、安定的な収益を確保することも狙いとしています。

続いて、データの見える化です。今後の成長に向けて蓄積したデータを経営資源として捉え、事業の収益性の予測・分析、経営資源の投入効果、社員のスキルセット管理などにおいて有効に活用することが不可欠です。現在はデータ共有の仕組みを構築するフェーズですが、データを経営や事業に活用するフェーズへ早期に移行したいと考えています。2022年4月に「見える化推進室」という専門部署を新設し、まずは課題分析からスタートしていますが、この取り組みはお客様からも関心を寄せていただいています。「見える化」のノウハウが確立できれば、将来的なビジネスの創出も期待できます。

最後にガバナンス・企業文化の改革です。当社はこれまで、ガバナンス強化を重要な経営課題と位置づけ、取締役会の実効性向上と意思決定の迅速化に取り組んできました。2022年6月には監査等委員会設置会社への移行をはじめとした改革を積極的に進めました。今後も新たに策定した企業理念体系の浸透を通じて、企業文化の継続的な改革を進めていきます。

### 中期経営計画の全体像

#### 強みを生かし着実に 計画を遂行することで次のステージへ

中期経営計画の基本方針として、デジタル化がすべての産業の根幹となりつつある事業環境に対し、ネットワーク技術力と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という当社の強みを生かし、成長戦略の遂行と、それを支える経営基盤の強化に邁進していくことを打ち出しました。

成長戦略としては、社会課題解決と事業成長の加速を両立するべく、デジタル化による課題解決素地が大きく、当社の強みを生かすことができる領域に注力していきます。

サービス戦略では、サービス化へのシフトを加速します。DX戦略コンサルティングサービスをはじめとするフルカスタマイズでの実績をマネージドサービス、自社クラウドサービスなどに横展開し、サービスメニューの進化を図ります。

財務戦略については、収益力強化、最適な資本構成、積極的な株主還元が3本柱です。株式市場の評価や株主・投資家との対話を通じて、最適な株主還元の在り方を追求していきます。

経営基盤の強化策としては、マテリアリティを特定し、当社グループが優先的に取り組むべき課題を明確にしました。ガバナンス・企業文化の改革と徹底した見える化に加えて、成長力の源泉であるプロフェッショナル人財の育成と活用、そして成長意欲を持った社員が心置きなくチャレンジできる環境の整備に取り組んでいきます。今後は、市場におけるプレゼンスを高めるために、エンジニアの卓越したスキルと高度な知見を外部に積極的に発信していきたいと考えています。

市場環境は良好に推移していますが、いまだ先が見通せない状況が続いています。しかし、こうした状況だからこそ、お客様とじっくり対話し、ネットワークのあるべき姿について本質的な議論を重ねることができるという点では、チャンスと捉えることもできます。現在の市場環境に安住せず、中期経営計画で掲げた戦略や施策を着実に実行していけば、自ずと次のステージが見えてくると信じています。



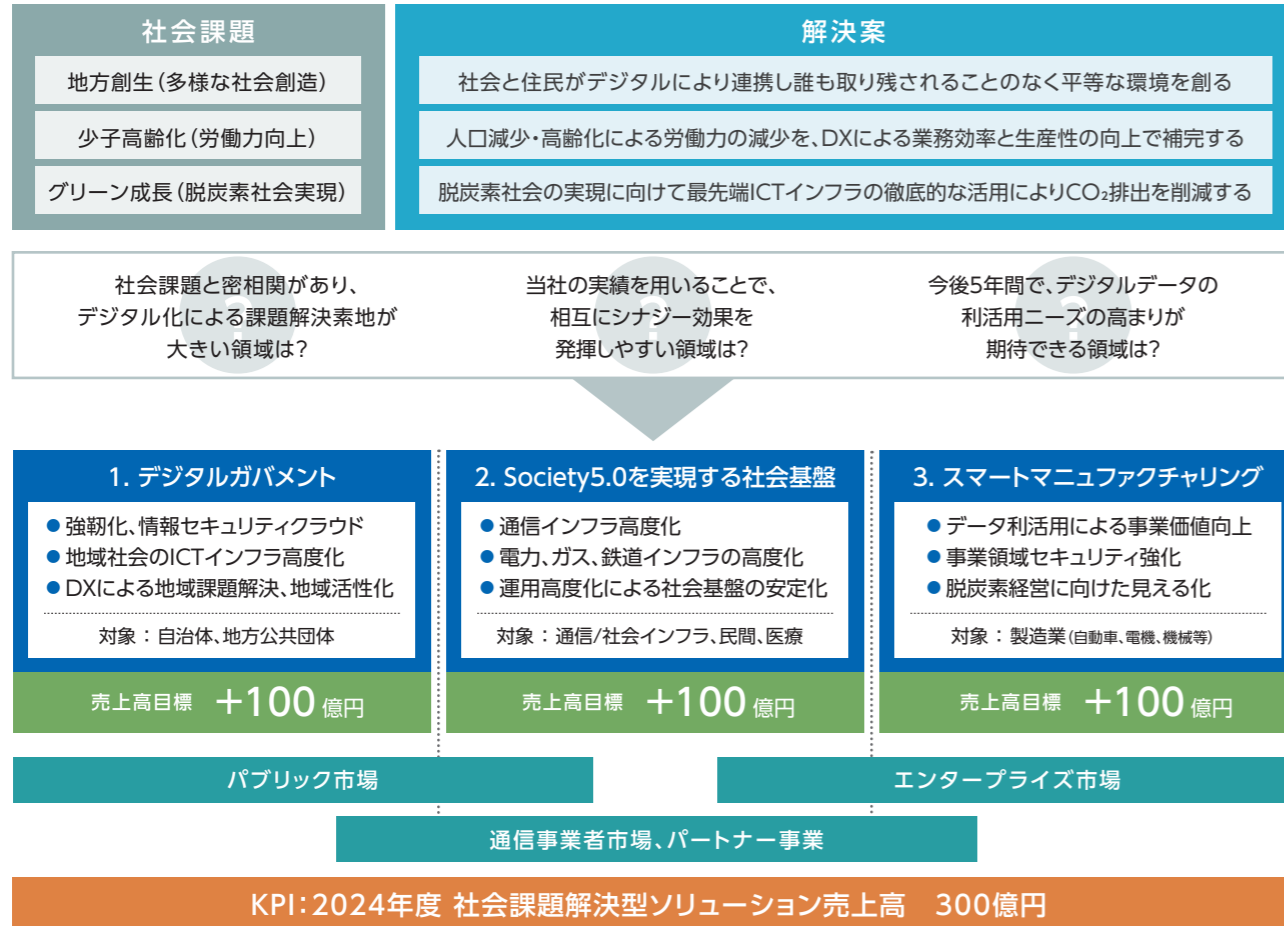


# 成長戦略

成長戦略の方針と取り組み		
社会課題解決を新たな事業機会にサービスシフトを加速		
事業戦略	サービス戦略	財務戦略
注力領域で 売上高+300億円創出	注力サービスを拡大し、 サービス比率を55%へ	事業のサービスシフトに伴う 財務戦略の策定・遂行
DX需要の高い領域に注力	先端事例を創出し、 共通化&自動化で効率を向上	
1. スマートマニファクチャリング： +100億円 2. Society5.0を実現する社会基盤： +100億円 3. デジタルガバメント：+100億円	1. DX戦略コンサルティングサービス： コンサルティング起点で先端事例を創出 2. マネージドサービス： 上記先端事例を横展開 3. 自社クラウドサービス： 上記の完全パッケージ提供	1. 戦略的な投資： 収益力強化に向けて300億円規模 2. 最適な資本構成の追求 3. 積極的な株主還元

## 事業戦略

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



### CSOによる事業戦略解説

お客様との共創体制のもと  
実効性ある成長戦略を遂行し  
社会価値と経済価値を両立します

常務執行役員  
CSO(最高戦略責任者)

辻 晃治



#### 中期事業計画の事業戦略総括

お客様との共創を通じて、  
社会課題への視座を高める

2021年度を最終年度とする中期事業計画では注力する市場とお客様を定め、リレーションを強化してきた結果、ICT基盤全体のブランドデザイン策定やライフサイクルでの支援といった戦略的パートナーとしての役割を求められるようになるまで信頼関係を醸成することができました。その中で、お客様を通じて社会課題や業界における先端の課題に触れ、広角的に捉える視座を学べたことは大きな成果であり、2022年4月にスタートした中期経営計画で掲げている「社会課題解決への貢献」に踏み出すきっかけにもなっています。

また、日本の社会全体におけるデジタル化の遅れは大きな課題であり、デジタル化のすべてを支えるネットワークの重要性を再認識できました。

#### 中期経営計画の事業戦略

ネットワークを強みに市場の壁を超えて  
お客様との共創を加速

社会・市場の変化やさまざまな社会課題を背景として、テクノロジーの進化だけでなく、モノからコト、つまりネットワーク機器を中心としたインテグレーションからサービス提供へとニーズがシフトしていきました。こうした事業環境を踏まえ、いかに事業領域を拡大し、サービスを高度化させていくかが、中期事業計画における課題となりました。

中期経営計画の事業戦略では、「地方創生」「少子高齢化」「グリーン成長」という3つの社会課題にフォーカスしていますが、これらは当社の既存事業の隣接部分における共通課題です。共通課題であるがゆえに当社の貢献度や実現性も高く、加速することができると考え、この3つの社会課題

を「社会価値」と「経済価値」の両立に向けて整理し、3つの注力領域を定めています。

一点目のデジタルガバメントは、社会で最もデジタル化の成長の余地が大きい領域です。二点目のSociety5.0を実現する社会基盤は、社会全体を支える情報基盤のベースとして強化が必要となります。三点目のスマートマニファクチャリングは、工場からサプライチェーン全体までデジタル化が進む中、セキュリティ強化や脱炭素に向けた情報の見える化に対する需要が高まっています。いずれの領域においても求められるのは、ネットワークとセキュリティの高度化・強靱化といった当社が絶対的な強みを有する分野です。

社会課題はそれぞれが密接に関係しており、単一事業で解決できるものではありません。お客様同士をつなぐ共創サービスモデルを提供するとともに、当社においても市場の枠を超えて社内の連携を深めることで、社会課題解決への近道を探っていきます。

#### 今後の展望

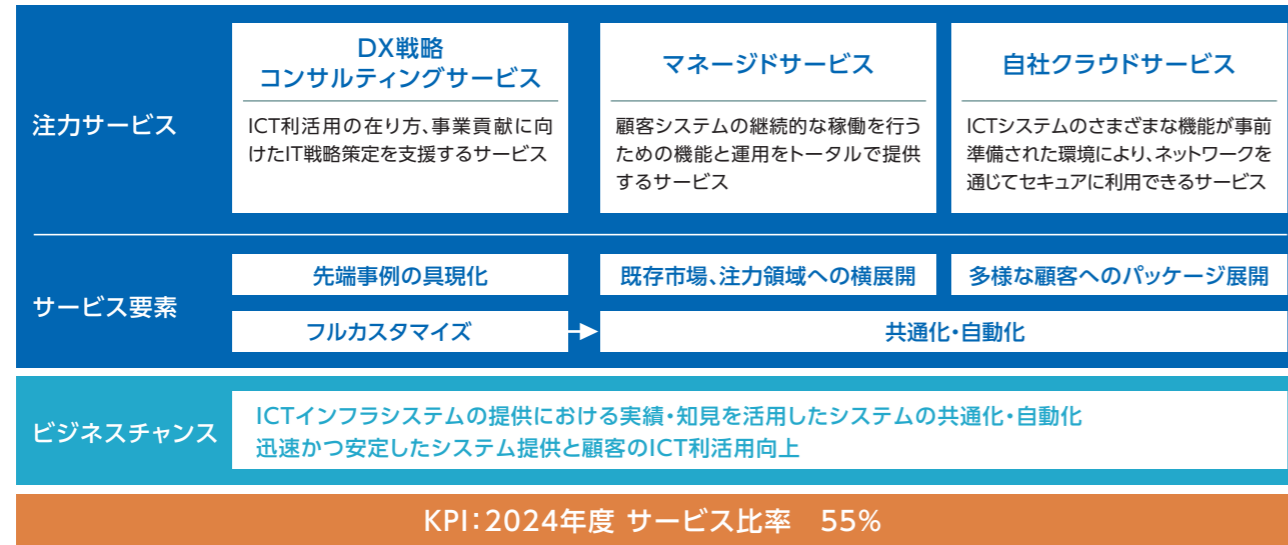
中期経営計画の確実な遂行に向けて、  
組織間のシナジーを創出

事業戦略の実効性ある遂行をマネジメントし、組織間のシナジー創出を促しながら目標達成に向けた推進力を高めていくのがCSOの役割です。今後、お客様とともに経営課題や社会課題に対峙していくために、さらなるリレーションの強化に向けて組織や人材を進化させていきます。

現在の日本社会では、いわゆる「失われた30年」を取り戻すために、いかに経済力を強化するかが最重要課題だと捉えています。当社のサービスを通じて市場やお客様へ価値を提供し、日本経済を成長軌道に乗せることで、結果として国力の強化に貢献していきたいと考えています。

## サービス戦略

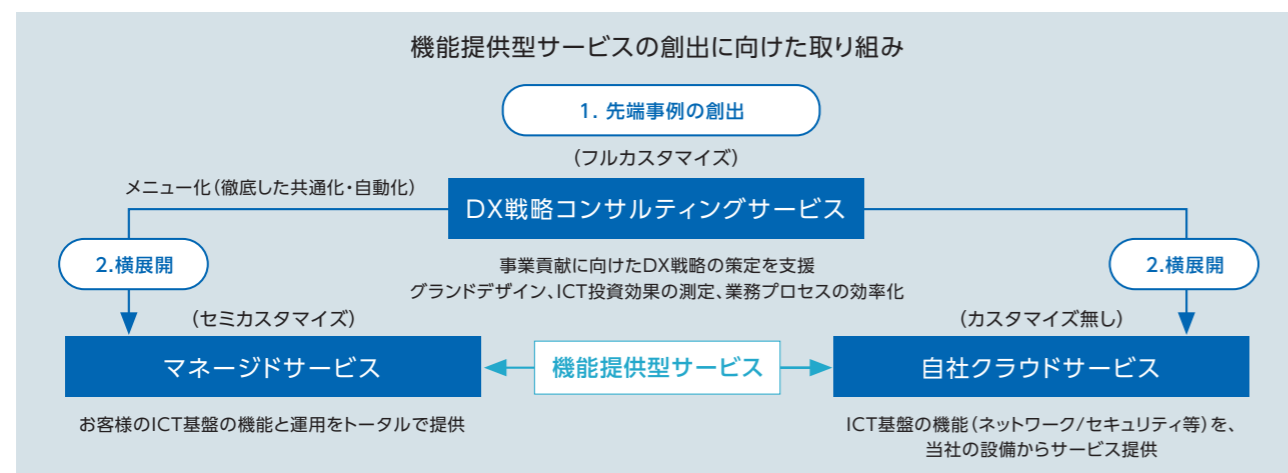
ニーズの変化に対応した収益力の高いサービスを開発。これまでの実績を生かして“システムの共通化・自動化”を行い、事業戦略と先端技術知見の連動により“顧客のICT利活用向上”を実現



関連ページ [P.19](#) 第1章 カスタマーサクセスを通じた価値創造

## サービスビジネスの変化

安定成長・収益性向上に向けて、ハードウェアに紐づかない機能提供型の新しいサービスビジネスを創出・拡大



### CTOによるサービス戦略解説

ネットワーク技術が強みに  
サービスシフトを加速し  
カスタマーサクセスを実現します

常務執行役員  
CTO (最高技術責任者)

篠浦 文彦

### 中期事業計画のサービス戦略総括

カスタマーサクセス視点が浸透し、  
お客様の戦略的パートナーに

2021年度を最終年度とする中期事業計画では、サービス提供型モデルへの変革に向けて、カスタマーサクセス視点でお客様のライフサイクル全体を支援する統合サービス事業に注力しました。「お客様の期待がどこにあり、どのように価値提供すべきか」といったカスタマーサクセス視点での考え方を社員が実践できるようになったことは大きな成果です。当社のビジネスモデルがお客様の経営戦略に基づくICT基盤の全体最適化支援に進化した結果、お客様にとっての当社の位置づけが変わり、戦略的パートナーとなる案件が増えています。

また、標準化・自動化の取り組みとして、当社独自の知財を蓄積し、全社で活用するためのICT基盤構築などが進展しましたが、まだ十分ではありません。中期事業計画ではサービス化に向けた事業の最適化を本部単位で進めていきましたが、2022年4月にスタートした新しい中期経営計画は全体最適での標準化・自動化を進めるフェーズとなります。標準化・自動化によって捻出したリソースをお客様への付加価値を高める業務にあてるために、組織・機能を見直し、仕事の仕方を変えていきます。

### 中期経営計画のサービス戦略

ネットワークを起点とした共通化と  
見える化で、真のカスタマーサクセスを実現

中期経営計画におけるサービス戦略はストック型ビジネスの推進、さらなるサービスシフトが基本方針となります。シーズとニーズ、独自性を高度に融合し創出した先端事例を横展開し、共通化されたサービスとして、メニュー化します。これによって、より多様なお客様ニーズ

に対応したサービス提供が可能になるだけでなく、ストック型ビジネスの成長による安定的な収益確保にもつながります。

また、基本方針で掲げている「徹底した見える化」は、当社がカスタマーサクセスを実現する上でも非常に重要です。例えば、保守においては、お客様が利用するシステムの安定的な稼働をモニターする「見える化」はキーとなります。常にシステムの動きを分析しながら、いかに障害を起こさずに効率的な仕組みと運用を提案していけるかという点にお客様の真のニーズがあります。これはネットワークシステムを理解している当社だからこそ実現可能なサービスです。システムの見える化と高度なサービス提供を継続していくことで新たなニーズが生まれ、お客様とのさらなる関係性向上につなげていくことができます。

### 今後の展望

先端のナレッジを実践する場を提供し、  
DX人材を育成

将来的には、見える化されたデータをもとに、お客様に提供したICT基盤によるビジネスへの貢献度を分析し、事業の根幹部分の変革につながる提案を目指します。そのためには、システムとビジネスプロセスとの関係を分析するプロセスマイニングなどの新しいメソッドも必要になります。先端テクノロジーも習得していかなくてはなりません。エンジニア育成では実践することが重要です。新たな付加価値の提供に向け、学びと実践の場を提供し、DXの実現力と専門性、そしてカスタマーサクセス視点を兼ね備えた人材の育成に取り組んでいきます。

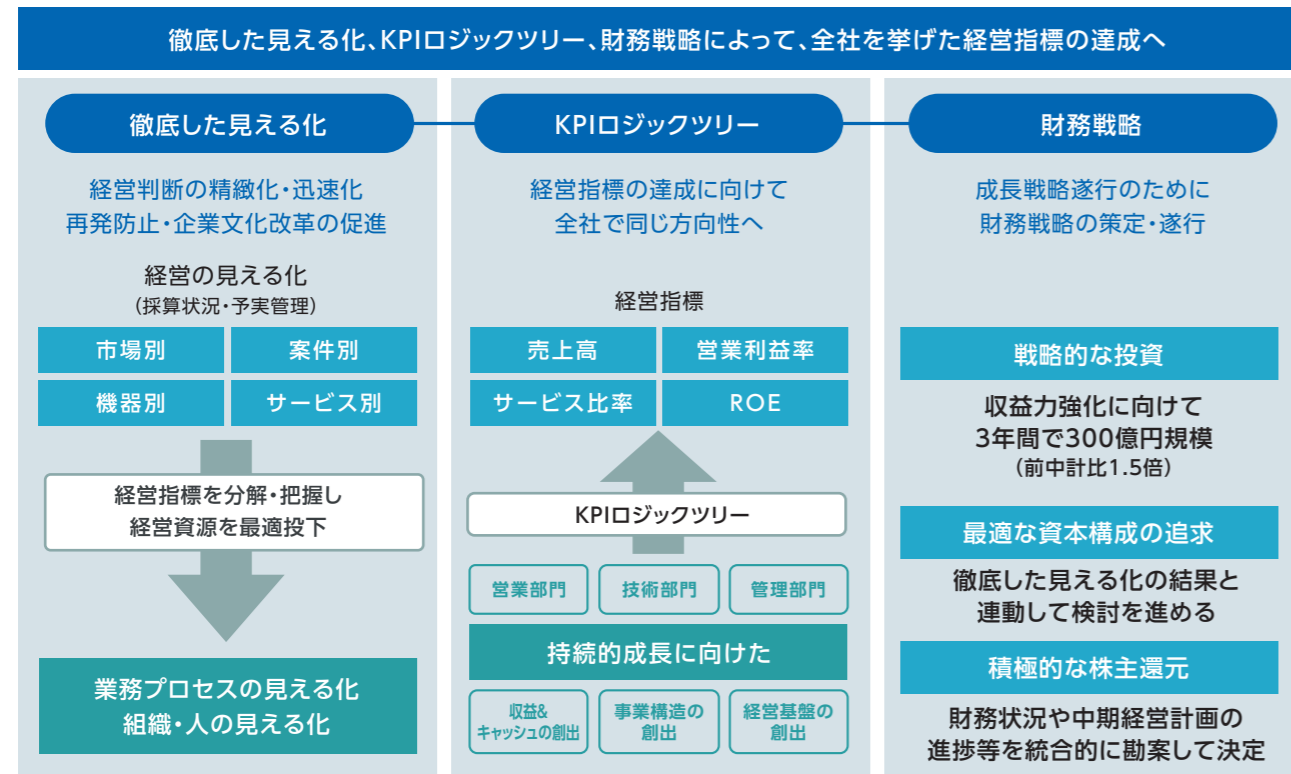
## 財務戦略

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

<b>基本方針</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●投資の原資は手元資金をベースとするほか、借り入れによる調達も活用</li> <li>●株主還元は配当性向40%を目安に、引き続き積極的に実施</li> </ul>	
<b>戦略的な投資</b>	<p style="text-align: center; color: #0056b3;">改善投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●徹底した見える化</li> <li>●社内DX基盤</li> <li>●セキュリティ強化</li> </ul>	<p style="text-align: center; color: #0056b3;">成長投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●人財の育成・獲得</li> <li>●新サービス向け調査研究</li> <li>●事業用サービス基盤</li> <li>●サステナビリティ</li> <li>●M&amp;A</li> </ul>
<b>ファイナンス方針</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●手元資金と事業活動で創出されるキャッシュを用いる</li> <li>●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</li> </ul>	
<b>株主還元</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●連結配当性向40%を目安に業績推移や財務状況、中期経営計画の進捗等を総合的に勘案して決定</li> <li>●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</li> </ul>	

関連ページ [P.61](#) 財務ハイライト

## 経営指標の達成に向けた体制強化



### CFOによる財務戦略解説



当社の利益の源泉と  
競争優位性を高めつつ  
強固な財務基盤の構築を通じて  
企業価値の最大化を追求していきます

執行役員  
CFO (最高財務責任者)  
**石橋 和明**

### 中期事業計画の財務戦略総括

#### デジタル化へのニーズを背景に、 当社サービスの改革や確立が進行

当社グループは、2019年度から2021年度までの中期事業計画において次世代に対応する変革をテーマとして、社会のあらゆる分野でのデジタル化へのニーズを背景に、統合サービス事業を加速させてきました。計画最終年度の受注高は過去最高額の2,318億円となりましたが、世界的な半導体不足による製品仕入れの納期長期化を主因として、売上高は1,885億円、営業利益167億円、営業利益率8.9%、サービス比率44.5%と、いずれも計画には及びませんでした。一方、DX戦略に伴う顧客とのリレーションシップの深まりやMSP(マネージド・サービス・プロバイダー)ビジネスへの支援を例とした共創によるビジネス機会の拡大など、次世代に対応するサービスの改革や確立が進んだ点は、製品納期の遅延などに左右されにくい財務構造への転換につながることもあり、財務面での重要な成果と認識しています。

### 中期経営計画の財務戦略

#### 3年間で総額300億円の新規投資を予定

2022年度から2024年度までの中期経営計画において、今後3年間の新規投資総額は300億円としました。中期事業計画の3年間では約200億円の投資を実行しましたが、今回は当社グループの10年先を描いたグランドデザインからバックキャストの視点で将来を見据え、100億円の上積みを決意いたしました。

中期経営計画においては3つの成長戦略を策定いたしました。1) 注力領域で事業成長を加速する「事業戦略」、2) ビジネスモデルの改革において収益構造の進化を図

る「サービス戦略」、そして3) 事業戦略やサービス戦略を財務面及び資金面で支える「財務戦略」で構成されています。これらの成長戦略に新規投資総額300億円を充てたいします。

#### 戦略的な投資による収益力の強化、 最適な資本構成、積極的な株主還元と 経営指標の達成を実現

財務戦略では、「戦略的な投資による収益力の強化」「最適な資本構成の追求(ファイナンス)」「積極的な株主還元」の3つのポイントにより企業価値の一層の向上をめざしていく方針です。

●1つ目の「戦略的な投資による収益力強化」は、大きく改善投資と成長投資に分けられます。改善投資では経営組織体制と業務プロセスにおける「徹底した見える化」に投資することにより経営状況や経営課題に関するデータを迅速に把握・活用することを可能として、業績の向上を図っていきます。成長投資では、当社グループの強みである技術力を担う人財を多数輩出するための人的資本への投資などが挙げられます。採用活動の活性化や教育・研修システムの高度化など幅広い分野に経営資源を投入することにより人財の獲得と育成にも注力していきます。

●続いて、2つ目の「最適な資本構成の追求(ファイナンス)」では、投資の財源は手元資金と事業活動により創出される営業収支を基本に考えています。当社は創業当初からICT製品を国内外から仕入れ、お客様にとって最適なシステムにインテグレーションする事業を展開してきました。自社内にメーカー機能を有するICT企業や大規模なアプリケーション開発を手掛ける

企業と比較して大きな先行投資を必要とせず、相対的に財務負担が少ないビジネスモデルとなっています。現在は製品仕入れ納期の長期化に対応するため、短期借入を実行して運転資金に充当していますが、M&Aなどの投資活動で多額の資金調達が必要になった場合、資金調達の手段としてデットファイナンスを行う可能性はあるものの、財務の健全性は引き続き維持できるものと考えています。

- 3つ目の「積極的な株主還元」では、戦略的な投資で成長を実現し企業価値を増大させることにより株主総利回りを上昇させつつ、連結配当性向40%を目安に安定的な配当を継続し、機動的な資本政策を実施することにより株主価値の最大化を図ります。

なお、中期経営計画最終年度のROE目標は20%に設定しました。経営指標の達成を全社共通の目標とするために、「徹底した見える化」と「財務戦略」をつなぐ「KPIロジックツリー」を社内導入いたしました。社員一人ひとりの取り組みと財務諸表のつながりを実感できる仕組みを整備することで、企業価値の向上を最大限に目指す中で働きがいを感じられることを期待しています。

今後の展望

経済価値、社会価値の創出と企業価値の向上に注力

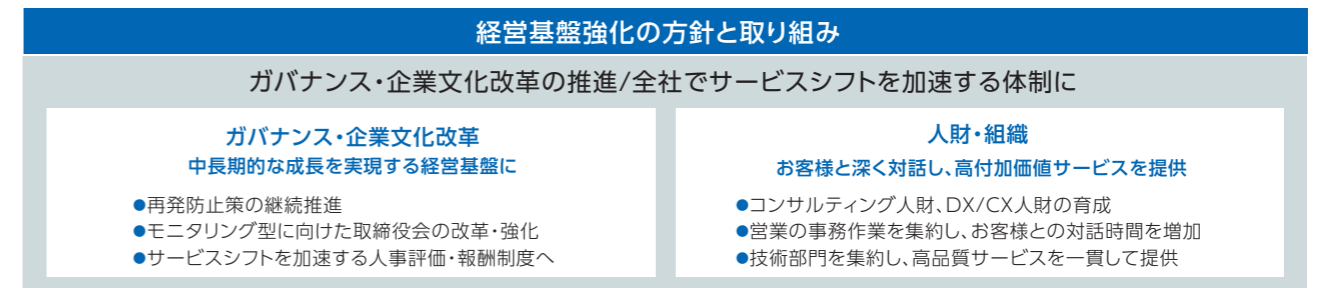
現在、ICT基盤の構築・強化において「所有から利用へ」の流れが加速しています。中期経営計画でも、お客様のシステムに必要な機能と運用を組み合わせ提供する「マネージドサービス」や、ネットワークを介してICT基盤の諸機能を安心・安全に利用できる「自社クラウドサービス」を今後の注力領域としています。

お客様の「利用」が、当社にとって「所有」となり、言わばバランスシートを活用するビジネスとなる場合もあります。私はCFO就任前、2017年からサブスクリプション型でお客様が必要な機能をパッケージで利用できるサービス「NetOne “all in” Platform」の立ち上げに取り組みました。機能提供型のサービスは売り切りではなく継続的な収益を得るストック型のビジネスモデルであり、現在では当社の独自性あるサービスの一つに育っています。このように中長期的な視点から経営施策を決断・実行できる企業風土も、当社グループの強みだと感じています。

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」というPurpose経営のコンセプトを掲げています。財務戦略もそのコンセプトに則ったものです。当社グループの利益の源泉と真の競争優位性を高めながら、株主・投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様と対話を重ねることで、時代を先取りした経営戦略並びに財務戦略を遂行し、経済価値及び社会価値の創出と企業価値の向上に注力いたします。これは当社グループがICT企業として豊かな未来創造のために継続的な社会貢献を行うというミッションであり、社会貢献を通じて企業として成長することを目標としています。

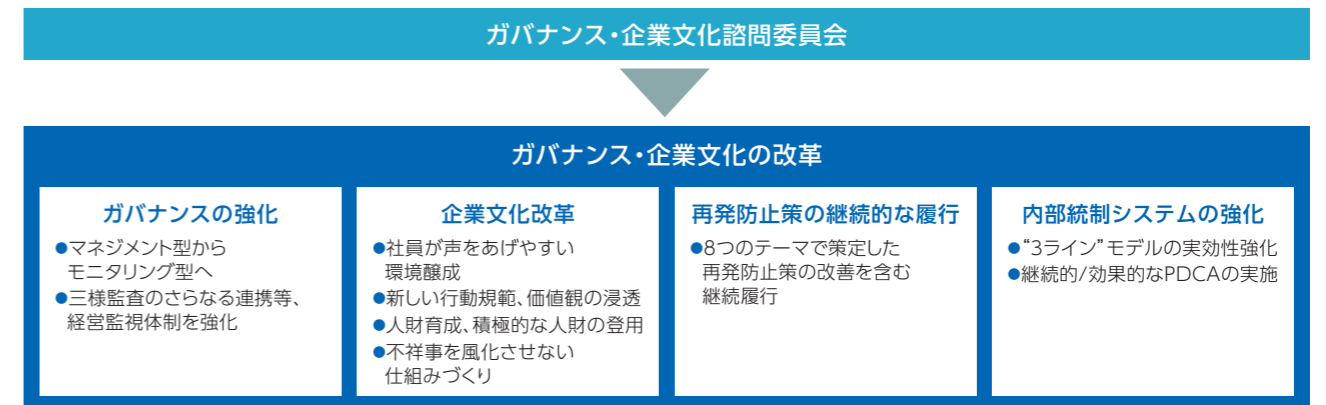
2022-2024 中期経営計画

経営基盤強化



企業文化改革

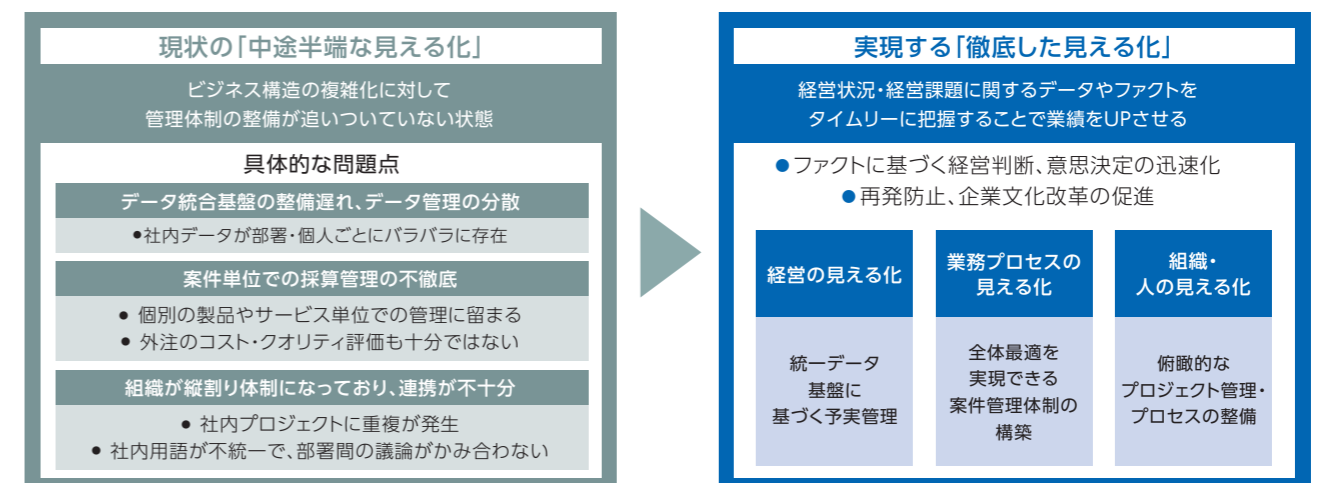
過去の不祥事を二度と繰り返さないため「企業文化改革」を重要施策と位置づけ、かかる専門組織を取締役会の諮問委員会とし設置。企業文化改革と再発防止策の履行浸透のさらなる推進を図る



関連ページ [P.51](#) 第3章 企業文化改革特集

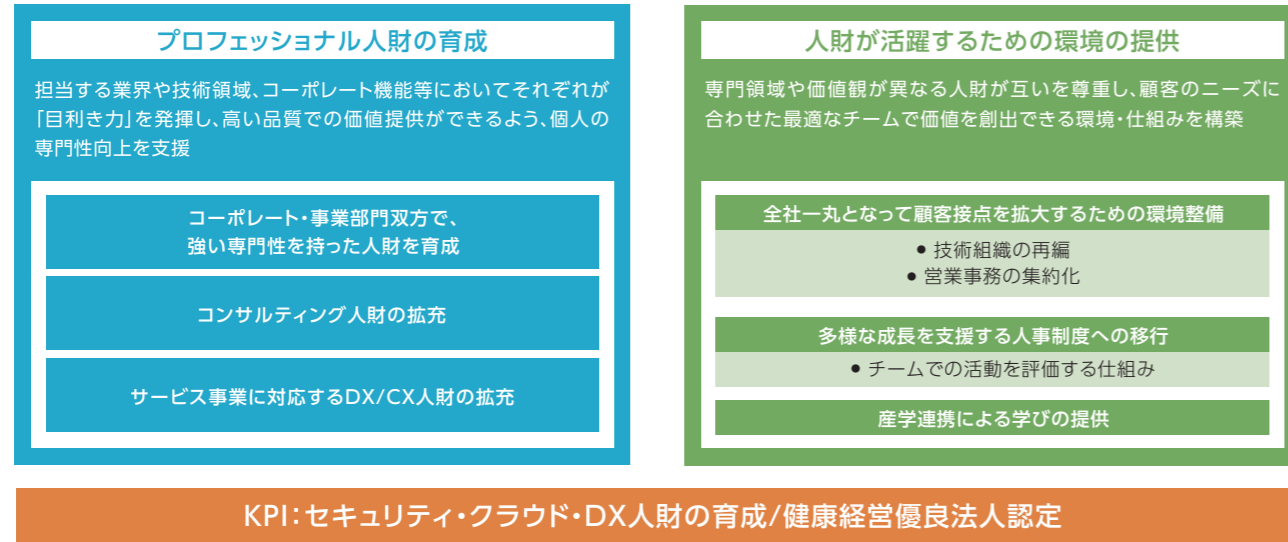
徹底した見える化

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



## 人財戦略

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



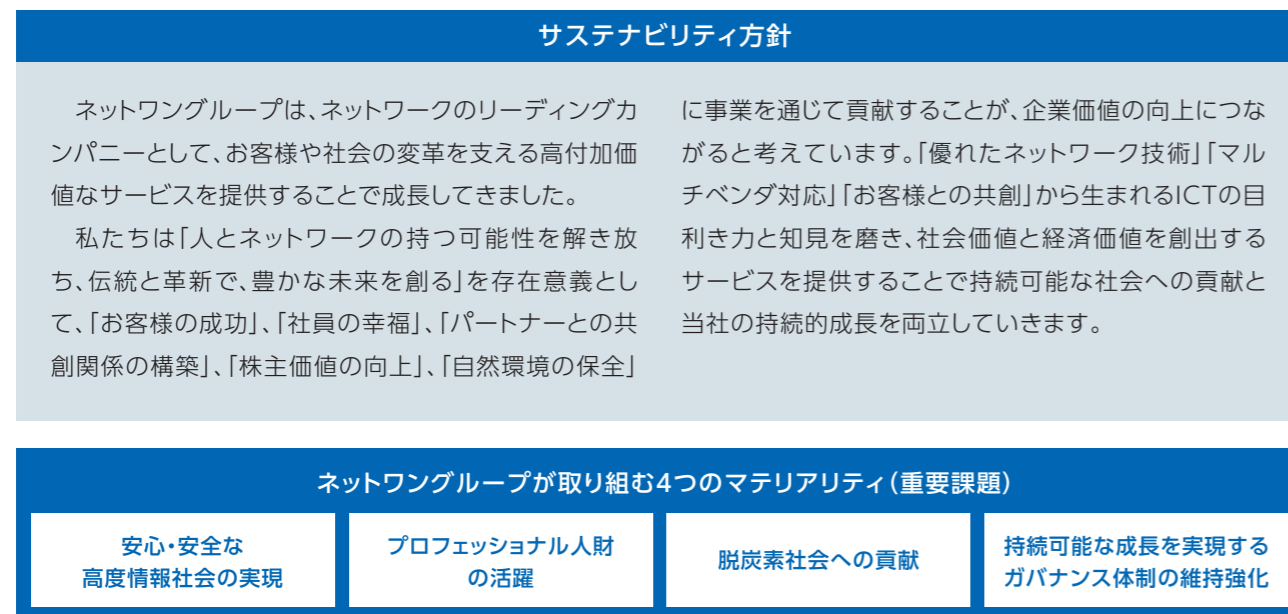
関連ページ [P.42](#) 第3章 人財戦略

### 2022-2024 中期経営計画

## 社会的責任

### サステナビリティ

サステナビリティ方針のもと、マテリアリティとして特定した取り組みを推進していくことで、社会課題解決と企業価値の向上を実現する



関連ページ [P.17](#) 第1章 マテリアリティ

### CHROによる人財戦略解説

お客様の期待値をさらに超えていくためにすべての社員がプロフェッショナルとして能力を発揮できる会社をつくっていきます

取締役 専務執行役員  
CHRO(最高人事責任者)  
木内 充



### 中期事業計画の人財戦略総括

#### サービス化へのシフトを加速する人財育成と働き方改革が進展

2021年度を最終年度とした中期事業計画では統合サービス事業を成長戦略としてサービス提供型のビジネスモデルへのシフトを目指し、その具現化に必要な人財の育成に取り組みました。ソリューション提供型、コンサルティング型のアプローチを行うための提案力、プロジェクトマネジメント能力を強化してきたことが、お客様のDX戦略の策定に携わるような案件の獲得につながっています。

また、働き方改革も大きく進展し、オンラインでも生産性の高いワークスタイルを定着させることができました。

一方で、不正事案において外部調査委員会から人事制度とその運用面での課題を指摘されたことを受け、人事制度改定の議論を進めています。当社が健全かつ継続的に成長していくためには、事業部門及びコーポレート部門の双方で強い専門性を持った人財の育成が必要となります。さらに次世代リーダーの育成も不可欠です。これらは中長期的な取り組みとして、新たな中期経営計画の3年間で基礎を築いていきたいと考えています。

### 中期経営計画の人財戦略

#### お客様の期待値を超えるために一人ひとりがプロフェッショナルとなる

人財戦略では「プロフェッショナル人財の育成」と「人財が活躍するための環境の提供」に注力します。

サービス提供型のビジネスモデルへのシフトを加速させるためには、コンサルティング人財、DX・CX人財の拡充が必要です。中期事業計画では、お客様の課題に対して最適なソリューションを提供できるようになりました。次のステップは課題を発見し、「お客様の期待値を超える」先を見据えた提案が求められます。テクノロジーは、急速に進化し、それ自体が価値であり、競争力の源泉であ

ることは確かです。しかし、その競争力を持続的なものとするには、人財の力が必要です。特定のテクノロジーに依拠した競争優位性はサステナブルではなく、早晚陳腐化するリスク・懸念があります。そのため、当社の競争優位性の源泉は人財であると改めて定義し、事業部門・コーポレート部門の一人ひとりがプロフェッショナルとして高い専門性を追求し、そのうえでお互いの発信力を高め、チームとして完成度の高い仕事をしていかなければなりません。

新しい人事制度では、人財マネジメントポリシーで掲げる「Team」「TAKUMI(匠)」「Fairness」が核となります。各領域の専門性を有する匠たちが個々の能力を相互に発揮することでシナジーが生まれ、チームの総合力へとつながっていくのが理想です。そうした一人ひとりの貢献を公平、公正に評価する制度にするべく検討を進めています。

### 今後の展望

#### 次世代リーダーを育成し、多様な人財が能力を発揮できる環境を整備

今後の人財戦略では、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に向けて、次世代リーダーの育成が重要となります。いわゆる中間管理職を中心とする次世代リーダーは、経営陣と一般社員の距離を近づけるため、経営陣のメッセージを自分の言葉でメンバーに具体的に説明できる必要があります。さらに、最前線でビジネスの方向性を示しながらメンバーを育てていくことも求められます。次世代リーダーの人財育成に対する意識を強化することは、将来的な次世代経営者の育成にもつながっています。また、多様な人財が当社に集まり、能力を最大限に発揮できる環境の整備が不可欠です。特に女性活躍推進や健康経営は当社のマテリアリティとして、中長期目標を設定して取り組んでいきます。

環境

# 脱炭素社会に向けた貢献

## 基本的な考え方

当社グループは気候変動に対して、気候変動を含む環境問題を重要な経営課題と捉え、マテリアリティの一つとして「脱炭素社会への貢献」を掲げています。同マテリアリティのもと、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軽減の両軸で取り組んでいきます。

## KPI

- グリーンソリューションの拡大
- 低消費電力製品及びサービス販売の拡大

### TOPICS

#### TCFDに基づく開示

当社グループは気候変動に関連するリスクと機会への対応について、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures) の提言に沿って「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の情報開示を進めています。

項目	対応状況
<b>ガバナンス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マテリアリティの一つに「脱炭素社会への貢献」を掲げ、代表取締役社長が管掌し、常務執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会でモニタリング</li> <li>●サステナビリティ委員会は月に一度開催し、活動内容を定期的に経営委員会に報告</li> <li>●経営委員会は会社経営上の基本的または重要な事項につき、適切かつ迅速に審議・決定するとともに、取締役会が経営全般の管理、監督機能の重点化を図っている</li> </ul>
<b>戦略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●気候変動が中長期的にもたらし得る影響について幅広く検討し、特に重要なリスクと機会を特定。また今後はこれらの財務影響の試算を進め、対応策を速やかに開示する</li> </ul> <p>代表的なリスクと機会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●<b>リスク:</b>炭素税や既存の製品・サービスへの規制、ベンダーの生産コスト上昇に伴う仕入価格上昇など</li> <li>●<b>機会:</b>より効率的な輸送方法や生産・物流プロセスの使用によるリソース効率化や低排出量商品・サービスの拡張など新たな製品・サービスの伸長を想定</li> </ul>
<b>リスク管理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営委員会の諮問機関としてリスク管理委員会を設置するとともに、最高リスク管理責任者 (CRO) を選任し、リスクの識別・対応、リスク管理活動の有効性評価、継続的改善、その他のリスク管理プロセスを組織横断で推進・統括。また、経営上重要なリスクの特定、評価、モニタリングを年次にて実施。</li> <li>●災害等によるシステム停止と業務停滞に備え、事業継続計画 (BCP) を整備。また災害発生時には全グループの役職員の安全確保とお客様へのサービス提供を継続できる体制を構築</li> <li>●2022年度は気候変動が当社グループの事業活動に及ぼすリスクをさらに詳細に識別・評価・管理するにあたり、シナリオ分析を実施予定</li> </ul>
<b>指標と目標</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●気候変動リスクを低減するためには、自社のみならず、サプライチェーン全体での省エネルギー化に取り組むことが重要だと認識し、温室効果ガス排出量の集計範囲を拡大し、スコープ3までの管理を実施</li> </ul> <p>2021年度実績</p> <p>Scope1:該当なし、Scope2:5,356 t-CO<sub>2</sub>、Scope3:581,789 t-CO<sub>2</sub> (カテゴリ1~7,9,11~12を算定)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●今後は、温室効果ガス排出量の算定結果を踏まえ、再生可能エネルギーの活用や、お客様・お取引先との協働を通して、温室効果ガス排出量の削減に積極的に取り組む</li> </ul>

1. TCFD提言に沿った気候変動対応に関する情報開示  
<https://www.netone.co.jp/sustainability/esg/environment/tcfd/>

社会

# 人財戦略

## 基本的な考え方

ICTの世界においては、テクノロジーの進化が激しく、進化への対応自体が「価値」であり、競争力の「源泉」です。その競争力を持続的なものとするためには人財の力が必要です。特定のテクノロジーに依拠した競争優位性は陳腐化するリスクがあるため、テクノロジーの本質や利活用から価値を生み出せるよう、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が人的資本経営と考えています。

当社グループでは自社業務を通して自らが実践して得られた成功や失敗の経験をリファレンス化 (参照事例化) し、お客様へのソリューションに活用しており、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。そのため、自立的に行動しソリューションを生み出せる人財の育成に取り組むとともに、それらの基盤となる行動指針やコンプライアンスを社員一人ひとりが理解し、浸透することが重要であると考えています。

また、多様性の融合によるシナジー効果とイノベーションの創出を目的として、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを推進しています。性別、年齢、国籍、障がいの有無、さらには職務経験や価値観など、あらゆる違いを超えて、社員一人ひとりが自身の考えを積極的に発信し、生き生きと働ける職場環境を整備することで、さまざまな「個」の力を引き出し、風通しのよい企業風土の醸成と生産性向上による持続的な成長を目指します。

## KPI

- セキュリティ人財
- クラウド人財
- DX人財
- 次世代ICT人財の育成

## 人財育成・多様性に関する推進体制

トップコミットメント	CHRO (最高人事責任者)	人事部
経営陣の強力なコミットメントのもと、成長戦略の遂行と経営基盤の強化に向け、人事施策を推進	当社グループの人財の価値を高めるために、人的資本経営を根付かせて、経営陣の先頭に立ってリード	当社グループ全体の成長を支える経営基盤を中長期にわたって確立・維持するための人財マネジメント全般を実施

### TOPICS

#### 人事制度改革に向けた人財マネジメントポリシーの制定

当社グループでは、不祥事を背景とした企業文化や社員意識調査結果等を踏まえた人事制度改革の必要性、プロフェッショナル人財の育成や人財が活躍するための環境の提供といった人財戦略を実現するため、新たな人事制度の導入を検討しています。2023年度の導入に向け、2022年度は、まず初めに、制度改革の中核となる考え方を「人財マネジメントポリシー」として制定しました。

新たな人事制度では、「営業・技術」や「フロント・フォロー」といった区分なく、バリューチェーンのどのフェーズでも各担当がお客様と接点を持ち、提案や価値の提供ができるようになることを目指しています。新人事制度の導入を通して、現行制度の課題の解消や、企業文化の改革、経営戦略の実現を進めていきます。

#### 人財マネジメントポリシー

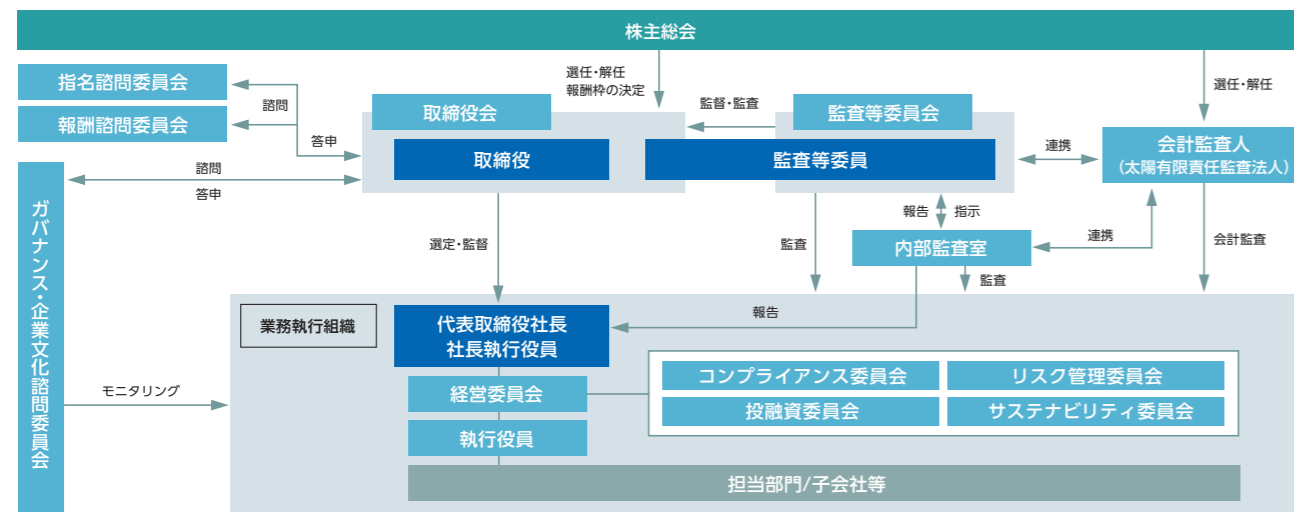
Team	TAKUMI	Fairness
チームでの価値創出に向けて、多様なメンバーでの共創を促す	各人が「匠」として周囲に貢献できるよう各領域の専門性向上を支援する	組織への貢献に対して、公平公正に報いる

# ガバナンス 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。



## コーポレートガバナンスの強化:活動ハイライト

### 取締役会議長に社外取締役が就任

取締役会議長メッセージ  
各部門の担当者とも協議を重ねながら取締役会での議論の充実に尽力します

取締役会議長  
社外取締役  
伊藤 真弥



2022年6月より、取締役会議長に就任いたしました。弁護士として、また外部アドバイザーとして客観的に企業を見てきた経験を生かし、業務執行とは異なる視点から事業を捉えるとともに、執行側がよりよい業務運営を行うためのサポートができるように尽力します。

当社の社外取締役に就任してから1年が経ちました。就任当初は、不正事案の原因究明と対応策の検討、ガバ

ナンスやコンプライアンスの強化に向けた議論に多くの時間を費やしました。非常に多くの課題がある中で、各部門のリーダーを中心にそれぞれの対策に組織で取り組むネットワークの持つチーム力を実感しました。監査等委員会設置会社への移行や諮問委員会の改組など、2022年の株主総会では関連議案も承認され、事案への対応を礎に相互牽制の効いた組織が構築されつつあると感じています。

今年に入り、取締役会では本業について議論する時間が徐々に増え、中期経営計画など前向きな議題が増えてきています。私は取締役会議長のミッションを、上程された重要議題の審議において、役員間の充実した議論を促すことだと考えています。充実した議論に向けた準備を疎かにせず、議題について部門担当者と協議した内容も交えながら、事業の効率的な運営に資するような議事進行を心がけていきます。

### 機関設計

#### 監査等委員会設置会社への移行

当社は、2019年及び2020年に当社元従業員等による一連の不正事案が発覚し、外部調査委員会等からの不正事案の原因分析及び再発防止策の提言を受けた後、具体的な再発防止策を策定し、内部統制の強化や抜本的な企業統治及び企業文化の改革にグループを挙げて取り組んできました。これらの取り組みを持続的に発展させるとともに、中期経営計画を達成するには、取締役会の独立性・客観性を高め業務執行に対する監督を更に強化するとともに、当社グループを取り巻く事業環境の急速な変化に迅速かつ柔軟に対応できる業務執行体制の確立が必要であると判断し、2022年6月22日、定時株主総会での承認を経て監査等委員会設置会社へと移行しました。

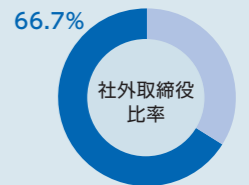
#### 指名・報酬機能も強化

諮問委員会  
↓  
指名諮問委員会  
報酬諮問委員会  
へと改組

### 取締役会の構成

#### 社外取締役比率の向上

監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会構成員9名中6名を社外取締役にしました。2021年6月末時点で42.9%であった社外取締役比率は、2022年6月末には66.7%となっており、社外取締役比率は過半を優に超える構成となっています。



### 取締役会の実効性評価

#### 評価項目の拡充

2022年に実施した2021年度の実効性評価では、外部機関の助言に基づく評価を導入し、評価項目も拡充しました。当社元従業員等による一連の不正取引の影響もあり、前年度の実効性評価では社内取締役の役割・責務や内部統制の強化等を課題として認識していましたが、それらに対しては成果が現れていると認識しています。一方、経営戦略を踏まえた各種議論の充実や取締役会付議事項の見直し、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等が必要であると認識しました。よって、取締役会への社内会議体等の活動状況の定期報告や、取締役会における審議事項の導入等、対応を進めています。

#### 評価項目数

全52項目のアンケート  
大項目は  
6→12項目へ拡充

### 役員報酬制度

#### 譲渡制限付株式制度の導入等の改定

2022年6月22日、定時株主総会での承認を経て、役員報酬制度を改定しました。中長期的な企業価値の向上を取締役及び執行役員にこれまで以上に強く動機付けるとともに、当社経営陣と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的としています。従来の報酬制度における株式報酬型ストックオプションに代わり、譲渡制限付株式を導入するとともに、報酬構成割合における株式報酬の割合を拡大しています。賞与における全体業績指標には中期経営計画でも重視する「サービス比率」「連結売上高」「連結営業利益」を採用しています。個人業績指標としては、不正事案の反省も踏まえつつ、更なる企業価値の向上を実現するために「企業文化改革」「マテリアリティのKPI」「その他個人目標」を採用しました。併せて、マルス・クローバック制度も導入しています。

#### 中長期的な企業価値向上と株主との一層の価値共有へ

株式報酬割合拡大  
中期経営計画指標・  
非財務目標指標の採用


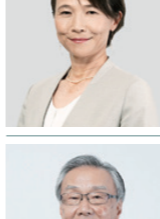

役員一覧

取締役

	代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 (CEO) <b>竹下 隆史</b>	1989年当社入社。2006年ネットワークサービスアンドテクノロジーズ株式会社(現: ネットワンシステムズ株式会社) テクニカルサービス本部執行本部長、同社取締役等を経て、2018年より取締役。2021年より代表取締役社長 社長執行役員、2022年4月より現職。技術部門での長年にわたる実務を通して培ったテクノロジーに関する豊富な経験と実績を有するとともに、管理部門等の担当取締役として当社グループ全体の業務管理体制の強化等に努めてきました。代表取締役社長に就任以降も、グループ全体の健全なガバナンス体制の構築と企業風土・組織改革、中長期的な成長戦略の立案等に尽力しています。
	取締役 専務執行役員 最高執行責任者 (COO) <b>田中 拓也</b>	日本シスコシステムズ株式会社(現: シスコシステムズ合同会社) 西日本営業本部長等を経て、2009年当社入社、ネットワークパートナーズ株式会社西日本営業本部長就任。同社取締役執行役員等を経て、2018年より同社代表取締役社長 社長執行役員及び当社取締役 執行役員。取締役 常務執行役員を経て2022年4月より現職。営業部門での長年にわたる実務及び当社子会社経営者としての経験に基づいた豊富な実績を有し、当社取締役就任後は、営業部門等の担当取締役、管掌取締役として経営基盤及び業務管理体制並びに営業部門の強化、グループ全体の健全なガバナンス体制の構築と企業風土・組織改革等に尽力しています。
	取締役 専務執行役員 最高人事責任者 (CHRO) <b>木内 充</b>	東京海上日動火災保険株式会社執行役員を経て、2015年社会保険診療報酬支払基金常勤監事、2019年東京海上日動ファシリティーズ株式会社常勤監査役、2021年当社顧問を経て、2022年4月より当社専務執行役員 最高人事責任者 (CHRO)、6月より現職。他社における人事部門や内部監査部門及び経営幹部としての経験に基づいた豊富な実績を有し、当社顧問就任後は再発防止策の一環としても取り組んでいる内部監査の強化に向けた各種取り組みを支援してきました。当社専務執行役員に就任後は、CHROとして人事制度の再構築及び企業風土・組織改革等に尽力しています。
	社外取締役 取締役会議長 独立役員 <b>伊藤 真弥</b>	2002年弁護士登録。西村あさひ法律事務所パートナー、株式会社オプティマスグループ社外取締役(監査等委員)及びヒューマンライフコード株式会社社外監査役。2021年より当社社外取締役、2022年6月より当社取締役会議長。弁護士としての豊富な知見・経験並びに他社における監査等委員である社外取締役及び監査役としての経験を生かし、コーポレート・ガバナンス及び法律・コンプライアンスの専門家として当社の経営を監督しています。
	社外取締役 指名諮問委員会委員長 独立役員 <b>須田 秀樹</b>	藤倉電線株式会社(現 株式会社フジクラ) 人事部次長、同社理事 総務部長、フジクラ開発株式会社取締役社長、株式会社フジクラ常勤監査役等を経て、2016年より当社社外監査役、2022年6月より現職。他社における取締役社長や監査役としての豊富な知識と経験に加え、他社における人事部門での経験に基づく人事及び組織改革に関する実績を生かし、特に企業経営、人事、企業風土・組織改革の観点から当社の経営を監督しています。
	社外取締役 報酬諮問委員会委員長 独立役員 <b>和田 昌佳</b>	日本アイ・ビー・エム株式会社執行役員、キヤノンマーケティングジャパン株式会社経営企画本部付本部長、キヤノンITソリューションズ株式会社取締役 上席執行役員 基盤事業本部長、同社常勤監査役等を経て、2020年ソフトマックス株式会社取締役(開発部門担当)。2022年6月より現職。他社における取締役及び監査役としての経験並びに情報通信事業分野の豊富な知見・経験を有しており、特に企業経営、テクノロジー及びリスク管理等の観点から当社の経営を監督しています。

取締役のスキル・マトリックス

氏名	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
竹下 隆史	○	○	○			○
田中 拓也	○	○	○			
木内 充			○	○	○	
伊藤 真弥					○	○
須田 秀樹	○		○			
和田 昌佳	○	○			○	○
野口 和弘				○	○	
飯塚 幸子	○			○		
日下 茂樹	○	○			○	

	社外取締役 常勤監査等委員 監査等委員会議長 独立役員 <b>野口 和弘</b>	1989年公認会計士登録。野口和弘公認会計士事務所、株式会社ニチリョク社外監査役。2021年より当社常勤社外監査役、2022年6月より現職。公認会計士として培ってきた財務・会計に関する幅広い知見・経験を生かし、当社の経営の監督・監査を行っています。
	社外取締役 監査等委員 独立役員 <b>飯塚 幸子</b>	1998年公認会計士登録。株式会社ラウレア代表取締役、株式会社幸楽苑ホールディングス社外監査役、株式会社BeeX社外監査役及びセンクス監査法人代表社員。2020年より当社社外監査役、2022年6月より現職。公認会計士として培ってきた財務・会計に関する幅広い知見・経験及び他社における代表取締役としての豊富な知識と経験を生かし、当社の経営の監督・監査を行っています。
	社外取締役 監査等委員 独立役員 <b>日下 茂樹</b>	三菱商事株式会社執行役員、株式会社アイ・ティ・フロンティア(現: 日本タタ・コンサルタンシー・サービス株式会社)代表取締役 執行役員社長・COO、株式会社インテック代表取締役社長、TIS株式会社取締役等を経て、2020年より当社社外取締役、2022年6月より現職。情報通信事業分野の豊富な知見・経験及び他社における代表取締役または取締役としての経験を生かし、当社の経営の監督・監査を行っています。

取締役における機関・委員会の構成

氏名	取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	ガバナンス・企業文化 諮問委員会	経営委員会
竹下 隆史	○		○		委員長	委員長
田中 拓也	○				○	○
木内 充	○			○	○	○
伊藤 真弥	議長		○	○		
須田 秀樹	○		委員長			
和田 昌佳	○			委員長		
野口 和弘	○	議長				
飯塚 幸子	○	○				
日下 茂樹	○	○				

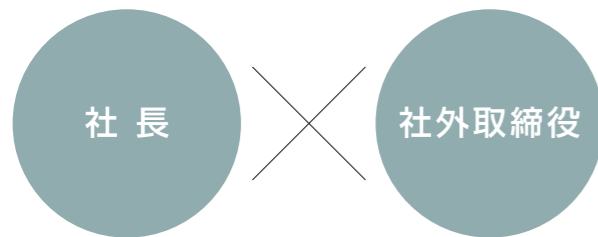
執行役員(取締役である者を除く)

役職	氏名	委員長を務める委員会
常務執行役員 最高技術責任者 (CTO)	篠浦 文彦	
常務執行役員 最高戦略責任者 (CSO) ネットワークパートナーズ株式会社 取締役	辻 晃治	サステナビリティ委員会 委員長
常務執行役員 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) ネットワークビジネスオペレーションズ合同会社 代表執行役社長 ネットワークパートナーズ株式会社 取締役 ネットワークネクスト株式会社 取締役	北島 雅幸	リスク管理委員会 委員長 コンプライアンス委員会 委員長
執行役員 最高財務責任者 (CFO) 経営企画本部長 ネットワークパートナーズ株式会社 取締役	石橋 和明	投融資委員会 委員長
執行役員 最高情報責任者 (CIO) 管理本部長	岩本 智浩	
執行役員 業務統制本部長	林 克也	
執行役員 東日本第1事業本部長	上野 潤二	
執行役員 東日本第2事業本部長 ネットワークパートナーズ株式会社 取締役	金井 朗子	
執行役員 東日本第3事業本部長	成田 吉充	
執行役員 中部事業本部長	松本 陽一	
執行役員 西日本事業本部長	畠山 大輔	
執行役員 セールスエンジニアリング本部長	皆川 謙太	



# 日本のICTをリードする 会社を目指し 未来に目を向けた 議論を行っていきます

座談会



新しい企業理念体系と新たな中期経営計画のもと、ネットワークのリーディングカンパニーとしての社会課題解決への貢献の在り方、長期的に成長していくための道筋について議論していただきました。



社外取締役  
日下 茂樹

代表取締役社長  
竹下 隆史

社外取締役  
野口 和弘

社外取締役  
伊藤 真弥

## 企業理念体系を起点とした成長に向けて

**野口:** 企業理念体系の中でも、特にWAYはよくできています。WAYに基づく行動の積み重ねがPurposeやMissionの実現につながると思うので、今後はある程度の時間をかけて、WAYが浸透するよう働きかけていくことが大切だと感じます。

**伊藤:** WAYの最初に掲げている「不祥事を忘れない」は、ネットワーク独自の視点だと思います。取締役会の議論も、この言葉を心に置きながら進めなければならないと、議長として気持ちを引き締め直しているところです。

**日下:** 以前の理念と比較すると、会社が求めていることが丁寧に明示されたものになったと思いますが、まだ社員に伝わりにくい部分が残っているとも感じます。全社員が意思を統一し、自分は何をすべきかを理解できるよう、さらに一步踏み込んだ具体的な方向性をマネジメント側から提示するといのではないのでしょうか。

**竹下:** おっしゃる通りです。企業理念体系の策定においてもPurpose、Mission、Visionは経営層が検討し、ValuesとWAYは社員参加型としました。これと同じ考え方で、会社の方向性や数年後のゴールは、経営層がリードして地図を描く必要があると思います。



**伊藤:** 特に若い世代は、まずは大枠を把握して、そこから細部に入るという思考を持っていると感じます。そのため、共通の価値観を拠り所に経営陣が考えるビッグピクチャーを提示し、一緒にネットワークをつくっていくとメッセージを発信する形は浸透しやすいと思います。また私自身も取締役会議長として、取締役会ではビッグピクチャーを描いて議論を深められるよう、役割を果たしていきたいと考えています。

**竹下:** 私は代表取締役として、未来を語りたいです。しかし、今は先を見通すことが難しい時代ですから、長期戦略をトップダウンで乗り切ることができません。では、この変化の激しい時代にどう対応するか。それは現場の力が大きいと思います。経営層が未来について議論し、各現場が組織を動かす。逆に、現場の声をキャッチアップし、経営層は新たな未来への戦略を立てる。現在進めている取締役会や業務執行体制の改革も、この形をつくるための一手です。

## 企業文化改革により 社員の自律が進んだ1年

**野口:** 2021年度を振り返ると、内部監査室の充実はかなり成果が出ていると感じます。私の経験の中でも、これだけ精緻に文書化している企業はありません。それから3ラインモデルに、業務統制本部が担う第1.5ラインを導入したことも、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という点で、非常に有効だと思います。一方で、そうした多岐にわたる手続きを徹底したことによって、重層化している懸念があることも事実です。今後改めて見直しや工夫が必要になると思います。

**伊藤:** 内部統制やマネジメントの強化、企業文化改革により、ルールはかなり厚みを増しました。今後はそれを生かし、どう実行し続けるかが課題です。

**日下:** ルールだけでできることは限られていると思います。ミスを起こさないための二重三重のルールづくりを“規定演技”とするならば、2022年度はルールのもとで何をすべきかを考える“自由演技”の年に入ると思います。そのためには当社としてのベクトルを合わせる必要がありますが、求心力となる目標がまだ見えない状態です。



**伊藤:** その通りで取締役会も、ネットワンのこれからを考えた上で成長投資や新規ビジネスについて検討するなど、目線を前に向けた議論に移行するタイミングを迎えていると思います。

**竹下:** 2021年度は再発防止に向けて解釈の余地のない明確なルールを構築したことで、一定の効果が出ました。これにより、今までは可視化されていなかった課題も発見できており、自浄作用のある組織としての実力がついてきたと感じます。適正な業務を行うにはさらに工夫が必要ですが、まだその段階までは進められていません。内部統制システムの実効性を高めることの最大の目的は社員を守ることにあります。2022年度は、「ルールを自分たちの力にする」ための重要な1年になると思います。

**野口:** 私はある部署の若手社員と接することが多かったのですが、自分たちの役割が明確になったことで、急速に成長しました。大きな方向性が示され、役割を理解しさえすれば、細部の業務は彼ら自身が吸収し、実行していける優秀さを持っています。

**日下:** これまでの経営スタイルは「上が指示を出すからついてこい」というようなものでしたが、竹下さんがもっと自由に、自分たちで考えて動きなさいとメッセージしたことで、社員のマインドが変化していると感じます。社員を育て、組織としての厚みを増さなければならないという危機感を持って動き出したことは大きな一歩であり、今後のネットワンの力になるはずで、その中から、次代のマネジメントも育ってくることでしょう。

**伊藤:** 社内イベントで、社員から実務で困っていることや仕事へのやりがいなど、いろいろな話を聞くことができました。そういう声を取締役がキャッチできるようになったのは、徹底した見える化の成果の一つだと感じました。今後もぜひ現場の声を聴く機会をつくるため、私たちからも対話の場を積極的に設けていきたいと思っています。

### 中期経営計画の達成には 具体的施策とKPIのモニタリングが 不可欠

**日下:** デジタル後進国とされる日本において、当社が貢献できることは多数あるはずで、新たな中期経営計画には、ネットワンは日本のネットワークをリードしてきた存在であり、今後もリードし続けるという強い意志が込められていると感じます。この初心を忘れず、いかにしてリーディングカンパニーたり得るか、今後はその実現に向けた具体的な道筋が提示されることを期待します。

**伊藤:** 中期経営計画や中長期ビジョンは経営陣のみで議論し、決定した内容を社員に伝えるという会社が多い中で、当社の中期経営計画では策定プロセスにいろいろな立場の社員が参加したことを評価しています。私もオブザーバーとして議論の場に同席しましたが、このプロセスを経たからこそ、社員に浸透しやすい内容になったと思います。例えば、2021年度に機器の納入が遅延したことで下がった収益を、サービスに重点を置くことで回復させていく点などは、とても分かりやすいです。

**野口:** 中期経営計画の策定は経営を考えることにつながりますから、社員にとって非常によいトレーニングになったと思います。もう一つ、中期経営計画でサステナビリティの考えを整理したことも評価しています。ガバナンス強化や高度情報社会への貢献など、ネットワンこそが取り組むべき課題であり、それによって会社を継続させて社会的責任を果たす、というところがよく練られている。これらがお題目にならないよう、実際の進捗をしっかりモニタリングしてほしいと思います。



**竹下:** 事業戦略もサステナビリティも、中期経営計画では全部門にKPIのロジックツリーを策定し、具体化を図っています。その背景には、自分は何のために働いているのか、自分の仕事は何に貢献しているのかを社員にもっと知ってもらいたいという想いもあります。ロジックツリーが適正に運用されているかを注視することも、目標達成に向けたテーマの一つになると思います。

**伊藤:** サステナビリティのKPIとしている「女性役職者比率を2030年度までに15%にする」ことも、ぜひ実現していただきたいと思っています。そのためには、これは男女問わずですが、役職者が仕事を楽しくしている姿勢を見せることが大切ではないでしょうか。管理職という二の足を踏んでしまう人もいられるでしょう。でも、役職者がワークライフバランスをとりながら、充実感をもって仕事に向き合っていることが分かれば、そのポジションを目指したいという人も増えてくるように思います。

**竹下:** WAYの「ワクワクを広げる」と強く関係しますが、当社は今、守るべきルールを大前提に、細かな事案については各現場で判断できる組織になるべく変革を図っています。それは責任を伴うことですが、役職者にはネットワンという会社を動かしていくことにワクワクしてほしいと思っています。

### ネットワークの リーディングカンパニーとして 新たなアウトプットを

**野口:** 現在の当社にとって信頼を獲得することが非常に重要です。組織の安定はコンプライアンスによってもたらされること、また、コツコツと積み上げた信頼もたった一日で失ってしまうことを忘れず、コンプライアンスを軸に据えた仕事を徹底していただきたいと思っています。

**日下:** 私自身、社外取締役の役割を自問自答する中で、全体を俯瞰して見ること、自分の常識を信じ、おかしと感じた場面では必ず声をあげることを心がけています。この姿勢は今後も継続し、当社が目指すポジションを獲得するためには何をすべきか、皆さんと議論を重ねていきたいと思っています。一つの到達点として、これまで以上にお客様の経営陣が自社のICTについて直接相談にこられるような立ち位置になれることを期待しています。

**伊藤:** ICTは、今や個人にとっても会社にとってもなくてはならないものです。さらに当社は、地方公共団体や大手民間企業をはじめ、高度なICTが求められる場面にも関与することができています。これは非常に大きな強みです。この勝機を逃さず、ICT分野でのリーディングカンパニーであり続けるという共通の意識をもって前進していきたいと思っています。



**竹下:** まず、すべての前提となるコンプライアンスは、今後どのような状況になろうとも、徹底していくことをここに宣言します。今、ネットワンは変わろうとしています。これまでとは異なるアウトプットのためには新たなインプットが欠かせません。インプットとは、株主・投資家の皆様、お客様、パートナー、社員など、すべてのステークホルダーからいただく声です。社外取締役には客観的な視点で、ステークホルダーの代弁者として、どんどん意見をいただきたいと思っています。また今年度は、株主・投資家との面談にも昨年以上に参加いただき、皆さんのフィルターを通してインプットした声を議論に反映したいと思っています。

最後に、ネットワークは当社の原点であるとともに、新卒一期生である私自身のキャリアの原点そのものですが、今やネットワークがつながっていることは当たり前になりました。しかし、現在地を「成熟」とは捉えていません。むしろ、ようやくつながる「土台」ができました。ここから何をどのようにつなぎ、どのような変革を起こすかが、ネットワークを原点とする当社の腕の見せどころだと考えています。

特集

## 企業文化改革 企業理念体系の浸透を通じた企業文化の醸成

当社グループでは、2020年より不祥事の再発防止と理念・経営ビジョンの浸透による企業文化改革に取り組んでいます。

対話を重視した、さまざまな浸透活動によって、企業文化の醸成を着実に進めています。

### 社長メッセージ

#### 理念を行動で体現できる企業文化を目指し、 浸透活動参画の輪を広げていきます

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



過去の不祥事を二度と繰り返さず、さらなる成長に向けて全社が一丸となる企業文化を醸成するために、2020年より再発防止策の履行と企業理念をはじめとする経営ビジョンの浸透活動を中心とした「企業文化改革」に取り組んできました。経営理念を企業理念に改め、行動指針を刷新したことを皮切りに、さまざまな切り口で取り組みを展開するとともに、社内意識調査などで効果測定を行っています。

目指しているのは、社員全員が理念体系を理解し、日々の行動で体現できている状態です。私自身、社員が自発的に理念についてのディスカッションをしている場面を見かけたこともあり、浸透が進んでいることを実感しています。各自が対話を通じて自分なりの考え

を共有しあうことが非常に重要であり、この繰り返し浸透につながります。今後も対話や共有の場を積極的につくっていきたくと考えています。

ビジョン浸透活動も3年目を迎え、浸透活動の延べ参加人数も増えてきましたが、さらに多くの社員に参画してもらいたいと考えています。活動に参画した社員は会社の構造や理念に対する理解がより深まり、いわば「理念の伝道師」となってくれます。その母数が増えていくことで、会社に与える影響も大きくなっていくはずです。また、施策自体はある程度充実してきたので、一過性のイベントで終わらせないようにしっかりとフォローアップを行いながら活動を質・量ともに高めていきたくと考えています。

### ビジョン浸透の取り組みと成果

中長期的に目指す姿 **社員全員が企業理念を理解し、日々の行動で体現できている状態**

主な施策	これまでの成果		
全社員対象RCT*	WAYを共通言語として経営層と対話をする場。「企業理念の背景や意図を共有」することで、部門を超えた「ネットワーク」としてのコミュニケーションを醸成	全社員が取締役とのRCTに参加 参加者満足度 約80%	
ビジョンウィーク&アワード	ビジョン・行動指針の理解と浸透による一体感の醸成を目的とした企画・イベントを開催。2021年度のテーマは「ネットワークの未来を考える」	ビジョンウィーク&アワード企画 参加者 885名 アワードエントリー 24グループ 139名	
ワークショップ	「自ら風土をつくる・維持する・改善する」意識への変化を担いとして、社員がWAYを自分事として捉え、語り合い、多様な意見に触れる場を提供	全社員が参加 計12回開催、参加者2,286名	
育成型1on1	上司との対話による行動指針の浸透	四半期ごとに1on1での振り返り	
Eラーニング	SDGsの理解を深めるアンケートデータ分析、コンペ・分析	SDGs Eラーニングを全社員が受講	
ビジョンブック活用・ビジュアル化	・理念・ビジョンを根付かせるためのビジョンブックの効果的な使い方、ツールの検討 ・社員がビジョンを意識するためのビジュアル化による浸透促進	ビジョンブック、web会議用パッチャル背景画像、イベント用動画の制作・公開	
理念・ビジョンの浸透度 (社内意識調査結果)	理念・ビジョンに納得している 74.9%	理念・ビジョンを意識して行動している 69.7%	理念・行動指針を周囲と会話している 29.3%

\*RCT(Respect, Communication, Teamwork):経営陣と社員が良好な関係を築き、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

### ビジョン浸透の主な取り組み

#### ビジョンウィークの開催

2022年2月

企業理念や経営ビジョン、行動指針に対する理解と浸透を深め、会社としての一体感をより強化する期間として「ビジョンウィーク」とを設定し、さまざまな企画・イベントを実施しています。これまで、社長と社員との公開座談会や社員からの質問に社長がリアルタイムで回答するなど、企業理念等に対する社員の疑問を解消するイベントが開催されてきました。

2021年度は、「ネットワークの未来を考える」をテーマとして掲げ、「ビジョンアワード」などの新企画が開催され、885名が参加しました。



#### ビジョンアワード

“「自ら実践し触れ」その「成功体験を知り」、「共通の価値観の大切さ」を理解する”をコンセプトに、理念やビジョンの浸透活動を表彰する企画です。24グループ・139名がエントリーし、日頃実践している行動や考案したアイデアなどを発表しました。

#### 参加者の声

全体的にポジティブな雰囲気を感じ、自分も挑戦してみたいという意欲が湧きました。

若手社員が上手にプレゼンしており、内容もレベルが高く、本当に素晴らしい取り組みだと感じました。

会社のことを真剣に考えている人が多く、熱くなりました。

自分が知らないさまざまな活動が、各本部で実施されていることを知って驚きました。

#### 新理念体系の策定

2022年4月策定

再発防止策を計画通り推進し、二度と不正を起こさない企業文化を構築するために新しい企業理念体系(Purpose, Mission, Vision, Values, WAY)を策定しました。会社として目指す大きな方向性を示すPurpose, Mission, Visionは、経営陣が中心となって議論し、価値観や行動指針にあたるValues, WAYは社員有志によって策定が進められました。

### モニタリング・フォローアップの主な取り組み

#### 社員意識調査

2019年度より実施

社員の働きがいや職場環境に対する意識を把握し、調査結果をもとに働き方に関する施策の課題を洗い出すとともに、今後の施策に対する意見、提言を収集することを目的として、2019年度より実施しています。

2021年度は、2020年度の調査の設問数75問から97問へと設問を拡充したほか、有効回答率も94.7%と前回から1.1pt改善しました。

#### 組織文化調査・企業文化モニタリング調査

2021年度より実施

当社グループでは、2021年度に組織文化の改革・形成活動の一環として、新たな組織文化調査を開始しました。この調査結果をもとに、組織文化に関する課題を洗い出すとともに、改善に向けた各施策を実行しています。併せて、その施策の成果を定点観測するため「企業文化モニタリング調査」を隔月で実施しています。

# エンタープライズ市場

目指す姿

ICTの利活用によるセキュリティ対策、クラウドシステム、働き方改革の拡大を図ります

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グ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

- 働き方改革2.0/DXの実践
- スマートマニファクチャリング
- MSP向けソリューション
- リファービッシュメントの展開
- サイバー攻撃、システム障害の予兆検知

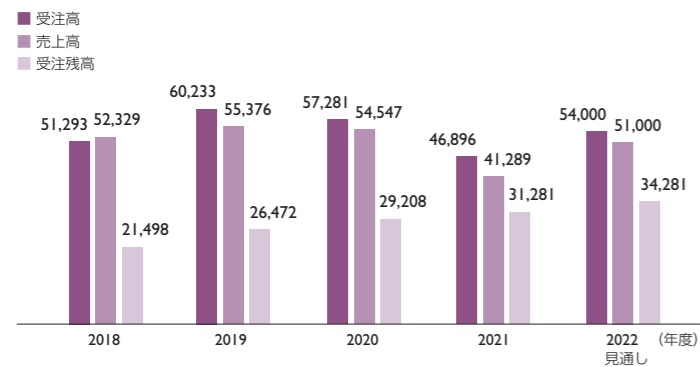
## 事業の概要

### 事業の内容

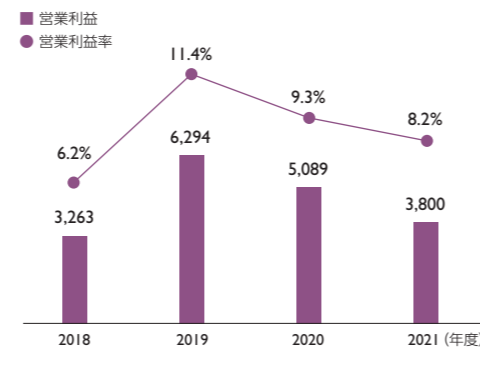
製造業、非製造業、国内金融機関、外資系企業等、大手民間企業に向けてビジネスを展開。競争力強化に向けた情報活用や働き方改革・コスト削減等をICT基盤の利活用を通じて支援。

事業環境 セキュリティ対策、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(2021年度までの3年間の年平均成長率): 売上高 **-7.6%** 営業利益 **5.2%**

※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。2021年度の受注、売上高、受注残高は変更適用後の数値です。営業利益、営業利益率は変更適用前の数値です

### 実績と見通し

#### 2021年度の実績

製造業では、半導体不足による業績影響を背景に投資が控えられ、受注高及び売上高が減少しました。また、金融業では、第2四半期が投資時期の谷間となり、通期ではそのマイナス分を取り戻せませんでした。ただし、第4四半期では、製造業及び金融業双方で受注が回復しました。

その結果、受注高は468億96百万円(前年同期比18.1%減)、売上高は412億89百万円(前年同期比24.3%減)、受注残高は312億81百万円(前年同期比7.1%増)となりました。また、営業利益は売上高の減少を背景に、38億円(前年同期比25.3%減)、営業利益率は8.2%(前年同期比1.1pt減)となりました。

#### 2022年度の見通し

エンタープライズ市場では、受注高、売上高を増加させる計画です。製造業はスマートマニファクチャリングで回復を想定しています。非製造業も、事業のデジタル化が拡大する領域へ注力します。金融業は、デジタル化投資とコスト削減の双方の要素があり、横ばい圏を想定しています。

受注高は540億円(前年同期比15.1%増)、売上高は510億円(前年同期比23.5%増)、受注残高は342億81百万円(前年同期比9.6%増)の見通しとなっています。

## 中長期の展望・成長戦略・中期経営計画

### 中期的な展望

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。

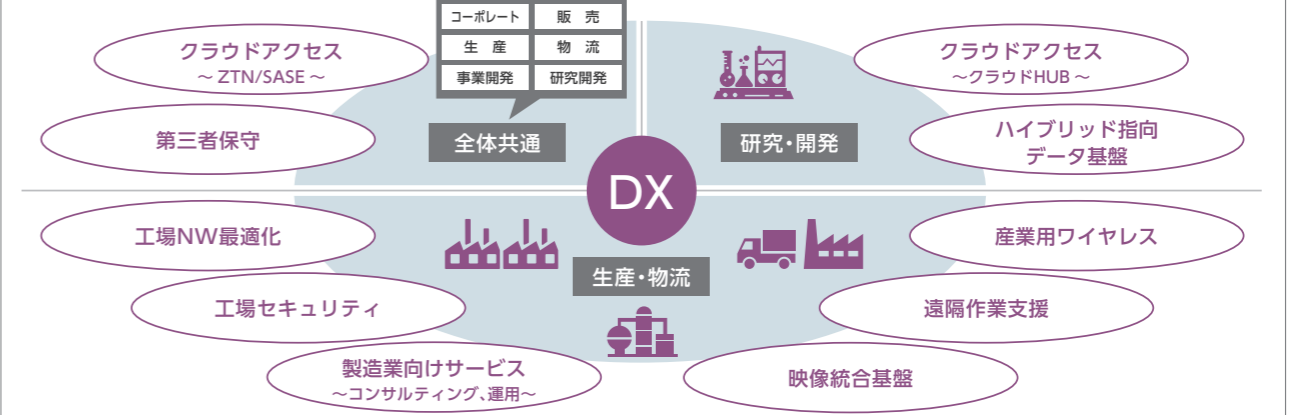
外部と接続しない業務は一層限られ、デジタル化と安心・安全な業務環境の両立に向けた対策が重要になります。マルチクラウドの活用が進む中、抜本的なセキュリティ対策とネットワークの見直しによって継続してICT基盤全体を支援させていただけるよう努めていきます。

### 事例

製造業では、工場内をネットワーク化するスマートファクトリーが進められ、サプライチェーン全体で業務プロセスの改革や生産性・品質の向上を継続的に行うスマートマニファクチャリングに向けた取り組みが検討されています。サプライチェーン全体のデジタル利活用に向けてシステムはより複雑化し、ICT基盤の整備とセキュリティ対策が重要になります。

デジタル技術による事業変革が求められる中、当社はデジタル化に伴うICT課題に対応する各種ソリューションを通じて、製造業のDX推進・セキュリティ対策・脱炭素を支援しています。具体的には、グランドデザインの策定支援、クラウド活用や事業継続のためのセキュリティ対策、働き方改革・生産効率の向上等、生産現場におけるICT基盤の全体最適化を提案しています。

#### 製造業DX課題に対応するソリューション



# 通信事業者市場

目指す姿

通信事業者との協業を通じた、  
新たなビジネスの可能性を模索します

成長戦略

### 戦略

- サービス基盤構築や法人事業支援など、通信事業者の売り上げへの貢献につながるソリューションと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ビジネスの強化
- 他市場への協業ビジネス、MSP向けソリューションの拡大

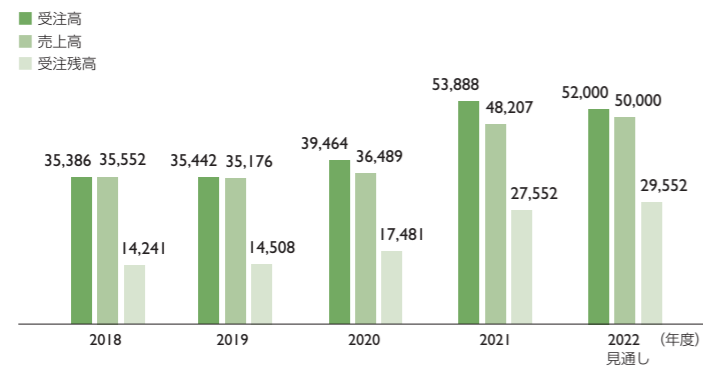
## 事業の概要

### 事業の内容

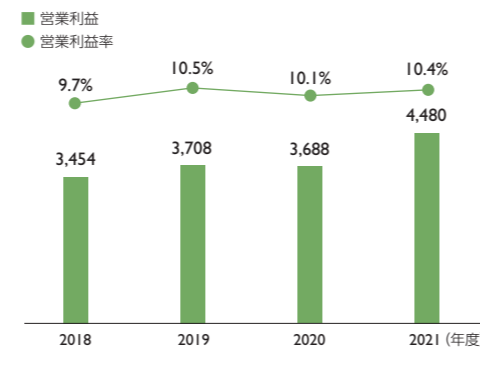
固定・移動体通信事業者向けにビジネスを展開。お客様と共に、社会インフラとしての安心・安全なインターネット基盤やクラウドコンピューティング基盤を整備。

**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

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(2021年度までの3年間の年平均成長率): 売上高 **10.7%** 営業利益 **9.1%**

※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。2021年度の受注、売上高、受注残高は変更適用後の数値です。営業利益、営業利益率は変更適用前の数値です

### 実績と見通し

#### 2021年度の実績

テレワーク等による通信量増加に対応した回線増強と、半導体不足による機器の納期長期化を見据えた前倒し発注が継続しました。MSP及び法人事業の支援は継続して堅調に推移しました。

その結果、受注高は538億88百万円(前年同期比36.5%増)、売上高は482億7百万円(前年同期比32.1%増)、受注残高は275億52百万円(前年同期比57.6%増)となりました。また、営業利益は売上高の増加を背景に、44億8千万円(前年同期比21.5%増)、営業利益率は10.4%(前年同期比0.3pt増)となりました。

#### 2022年度の見通し

通信事業者市場では、2021年度における回線増強案件の一部前倒し分が減少する想定もあり、2021年度と比較して受注高は減少となる見通しです。継続して法人事業・MSPビジネスを通じた民間企業・公共機関向けのデジタル化・セキュリティ強化ビジネスの支援に注力します。

受注高は520億円(前年同期比3.5%減)、売上高は500億円(前年同期比3.7%増)、受注残高は295億52百万円(前年同期比7.3%増)の見通しとなっています。

## 中長期の展望・成長戦略・中期経営計画

### 中期的な展望

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利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。

当社ではお客様のクラウドシステム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を提供

しています。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システム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客様の運用負荷軽減を実現しています。

プロジェクトで新たにつくり上げた関係性をもとに、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いきます。

### 事例

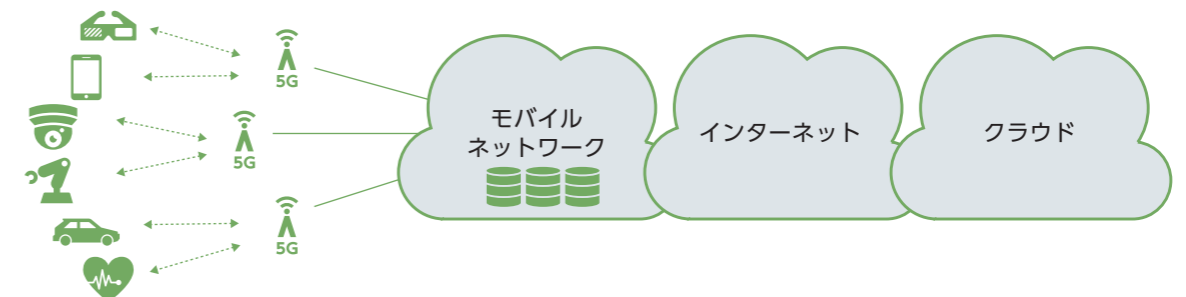
クラウドの利用が広がり、インターネットを介したサービスの提供が増加しています。さらにDXやIoTの活用によって大量のデータを利用者の近くで処理するエッジコンピューティングが登場するなど、通信が増加する一方でネットワークの負荷増加や通信遅延、セキュリティ対策の課題が指摘され始めています。

そこで、5Gの性能を最大限に活用するMEC(Multi-access Edge Computing)と呼ばれる規格が目まぐるしく注目を集めています。5GとMECを活用して利用者の近くにコンピュータを配置することで、高速、低遅延、高セキュリティなネット

ワークの利用が期待されています。当社では通信事業者向けにこの先端技術を活用したICTシステムの要件定義と性能評価をご支援しています。具体的には、お客様にMEC基盤の検証環境を提供し、共に次世代サービス基盤の企画を検討することで、当社が提案した構成を次期サービス基盤としてご採用いただきました。

より付加価値の高いサービス基盤の実現に向け、当社は技術革新を先導し、お客様と共に安心・安全なデジタル基盤を構築し、新たな市場共創を通じてデジタル産業を支援してまいります。

#### MEC(マルチアクセスエッジコンピューティング)



# パブリック市場

目指す姿

社会インフラに安心と安全なICT基盤を提供し、  
持続可能な社会の実現と、当社の成長を実現します

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

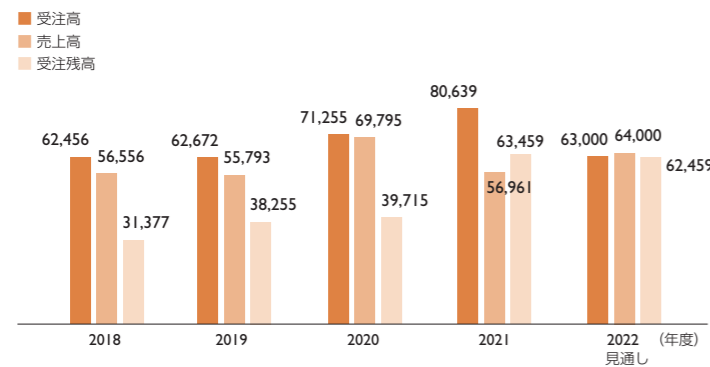
## 事業の概要

### 事業の内容

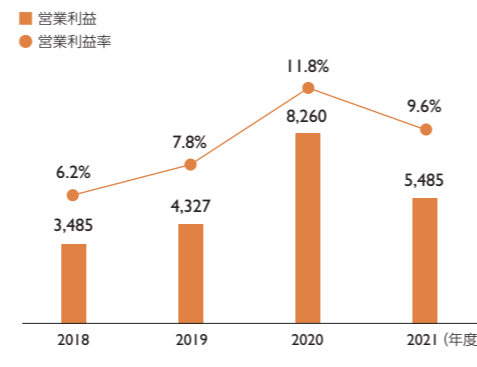
官公庁・自治体、教育、文教及び社会インフラを提供している企業(電力・鉄道等)、ヘルスケア(病院)等の公共機関向けにビジネスを展開。公的情報等に対するセキュリティの強化や、投資コストを最適化する共通基盤を整備。

事業環境 セキュリティ対策、クラウドシステムへの需要が好調

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(2021年度までの3年間の年平均成長率): 売上高 0.2% 営業利益 16.3%

### 実績と見通し

#### 2021年度の実績

自治体情報セキュリティクラウド及びセキュリティ強化の受注が好調で、2020年度のGIGAスクール案件の受注剥落をカバーしました。売上高においては、機器納期の長期化によって売上時期が遅延しました。

その結果、受注高は806億39百万円(前年同期比13.2%増)、売上高は569億61百万円(前年同期比18.4%減)、受注残高は634億59百万円(前年同期比59.8%増)となりました。また、営業利益は売上高の減少を背景に、54億85百万円(前年同期比33.6%減)、営業利益率は9.6%(前年同期比2.2pt減)となりました。

#### 2022年度の見通し

パブリック市場では、受注高は前期に前倒し受注した大型案件分の剥落等もあり減少する見通しとしているものの、売上高は増加する計画です。自治体情報セキュリティクラウドや、セキュリティ強化案件の獲得に継続して注力します。

受注高は630億円(前年同期比21.9%減)、売上高は640億円(前年同期比12.4%増)、受注残高は624億59百万円(前年同期比1.6%減)の見通しとなっています。

## 中長期の展望・成長戦略・中期経営計画

### 中期的な展望

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利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考えられます。

各自治体では、デジタルガバメントへの対応に伴い、行政サービスのデジタル化により住民サービスなどICT利活用が加速すると考えています。今後もデジタル社会の実現と地域社会の課題解決に貢献することで事業領域の拡大を図ります。また、教育や医療のデジタル化など、社会的意義の高い事業への参加を通じて培った知見と経験を生かし、当社のさらなる変革を促進していきます。

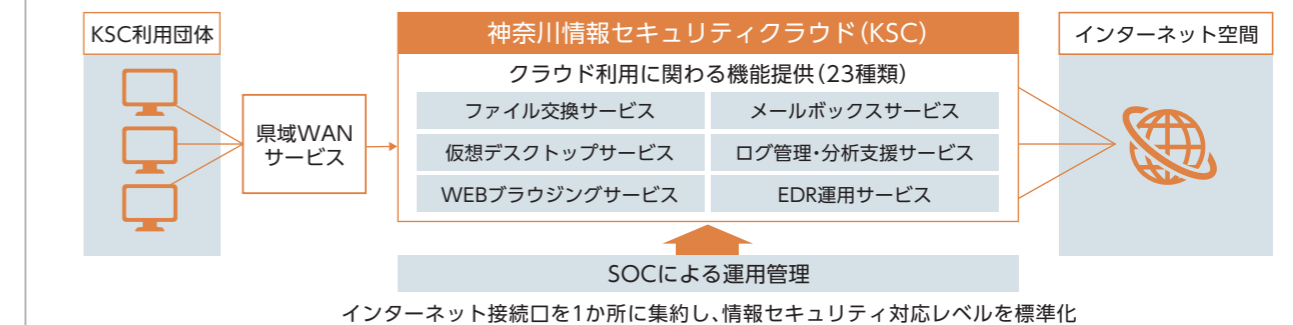
### 事例

今後、自治体市場では、住民記録や地方税、福祉などの主要な17業務について、基幹系情報システムの共通化・標準化が進み、クラウドサービスとして共同利用できる政府主導の「ガバメントクラウド」へ移行していきます。

神奈川県と県内市町村等の計34団体が共同で利用している「神奈川県情報セキュリティクラウド」において、当社はネットワークの構築と運用、及びそれにかかるネットワークセキュリティの実装に携わり、拡張性や柔軟性を重視した機能提供型のサービスを提供しています。県や市町村等

ごとに整備されたインターネット接続口を1か所に集約し、ネットワーク監視とセキュリティ対策を一元化することで、神奈川県域の情報セキュリティ対応レベルの標準化に加え、セキュリティ監視やログ分析など各種機能の強化を図っています。さらに、県や市町村等の利用団体に対し、利用者数の増加、セキュリティ機能の追加、回線増速等に柔軟に対応できるサービスメニュー化により、県内全域でセキュリティクラウドを活用したネットワークとセキュリティの一元的な機能提供が可能となります。

#### 拡張性や柔軟性を重視した機能提供型のサービスを提供



# 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
- ネットワンシステムズとのグループシナジーの発揮

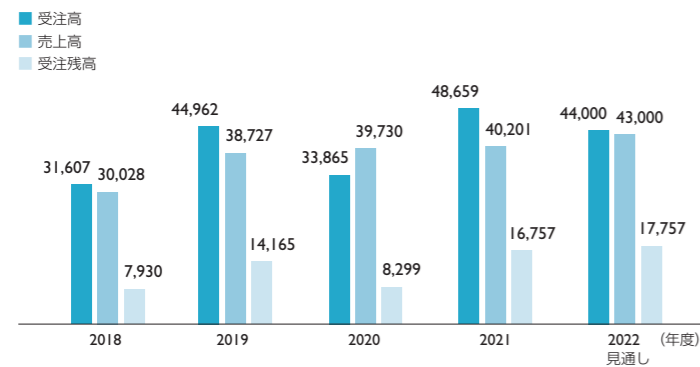
## 事業の概要

### 事業の内容

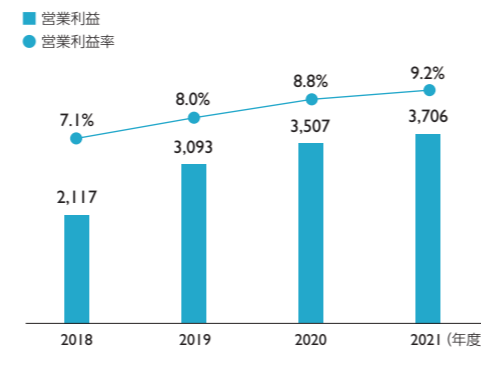
ネットワンパートナーズによるパートナー企業との協業に特化した事業。幅広い市場に向けたビジネスを展開し、ネットワングループのICT基盤ソリューションとパートナー企業のシステムソリューションを融合して市場ごとに最適な付加価値を創出。

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

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(2021年度までの3年間の年平均成長率): 売上高 **10.2%** 営業利益 **20.5%**

### 実績と見通し

#### 2021年度の実績

新型コロナウイルス感染症の影響を受けていた主要パートナーのビジネスが、全体的に回復基調となりました。また、第1四半期に約30億円の5G案件を受注し、MSPビジネスも好調に推移しました。

その結果、受注高は486億59百万円(前年同期比43.7%増)、売上高は402億1百万円(前年同期比1.2%増)、受注残高は167億57百万円(前年同期比101.9%増)となりました。また、営業利益は売上高の増加を背景に、37億6百万円(前年同期比5.7%増)、営業利益率は9.2%(前年同期比0.4pt増)となりました。

#### 2022年度の見通し

パートナー事業では、受注高は減少するものの、売上高を増加させる計画です。主要パートナーとの協業ビジネスを継続して強化していきます。一方で、受注高につきましては、2021年度における5G案件及びMSPビジネスの一部前倒し分が減少すると想定しています。

受注高は440億円(前年同期比9.6%減)、売上高は430億円(前年同期比7.0%増)、受注残高は177億57百万円(前年同期比6.0%増)の見通しとなっています。

## 中長期の展望・成長戦略・中期経営計画

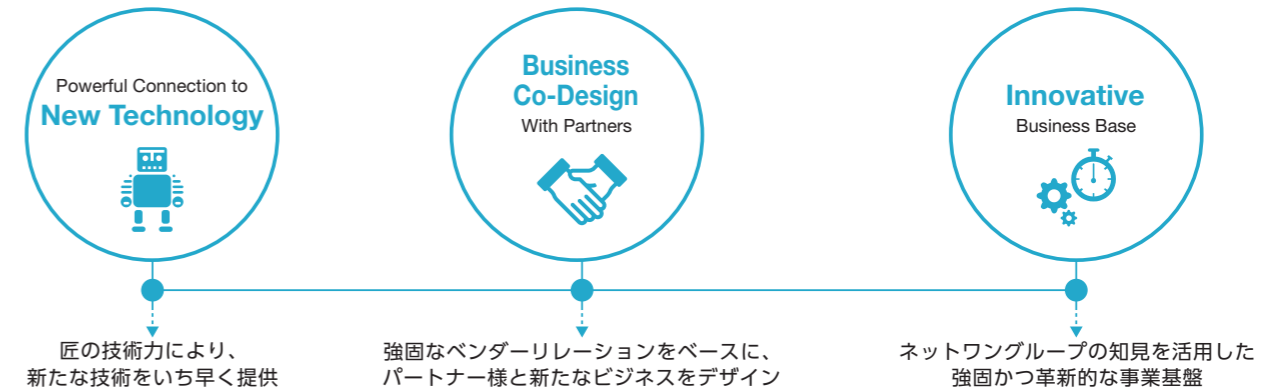
### 中期的な展望

ネットワンパートナーズは、ネットワングループの知見を活用した強固かつ革新的な事業基盤と目利き力を生かした、先進テクノロジー・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。匠の技術力により新たな技術をいち早く提供するとともに、強固なベンダーリレーションをベースに、パートナー企業とともに、ビジネスの成功、企業の成長、そして社会の発展に貢献します。

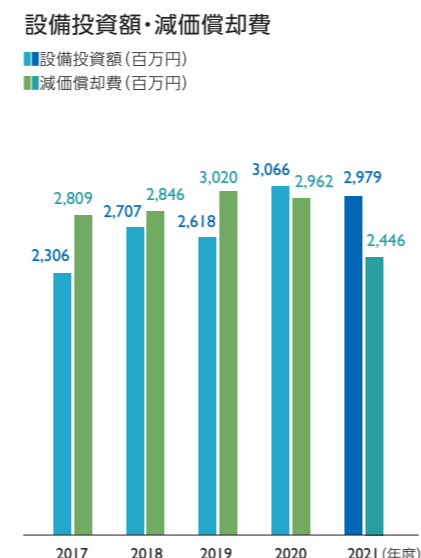
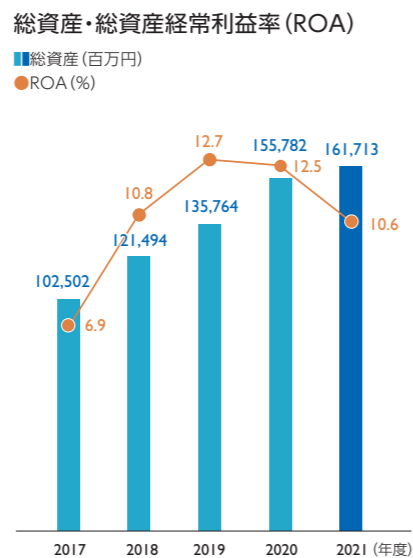
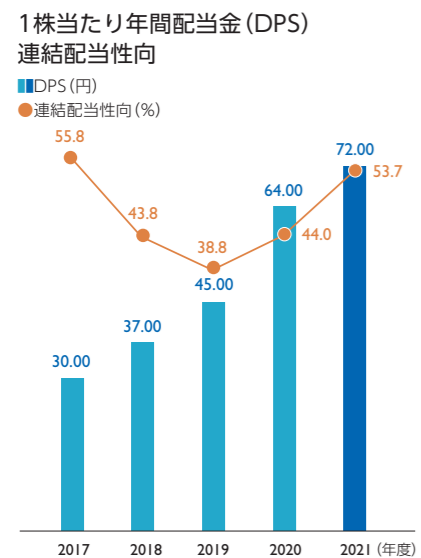
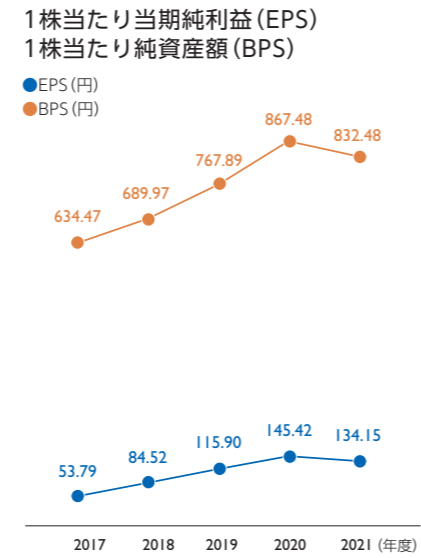
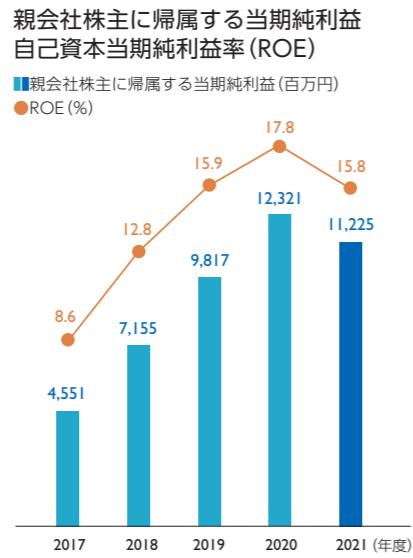
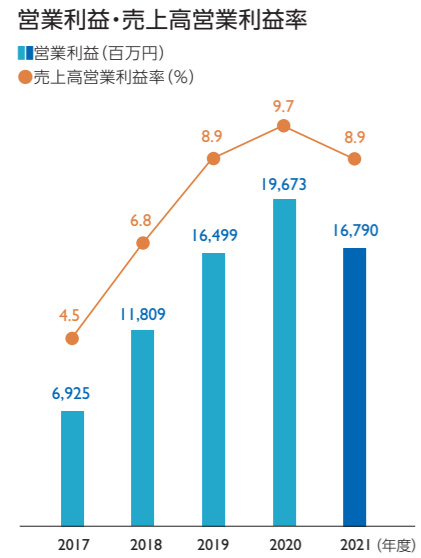
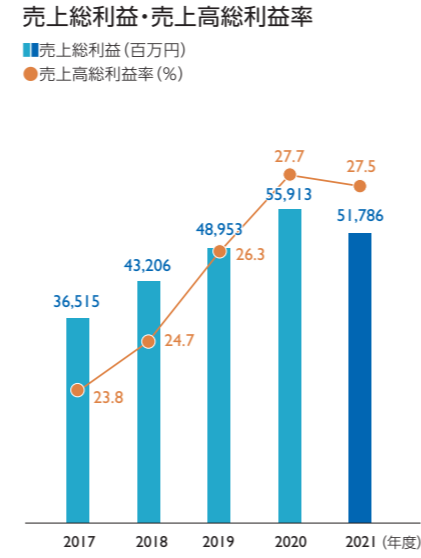
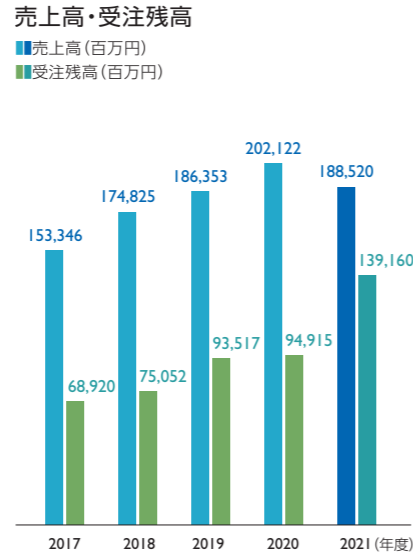
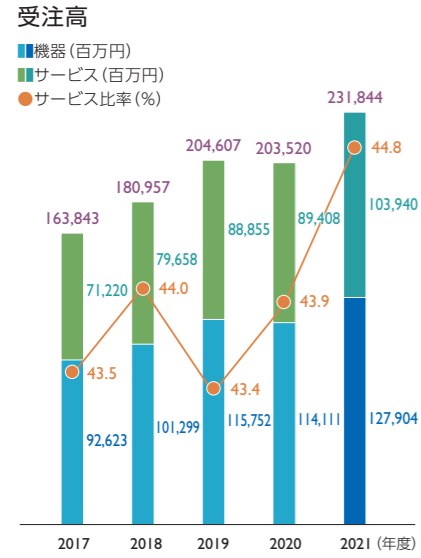
パートナー企業がサービスやソリューションに軸足を移し、サブスクリプション型のサービスビジネスへと事業をシフトしている中、DXの実現とサービスシフトに必

要な要素と価値を提供し、パートナー企業と新たなビジネスを共創します。具体的には、サービスシフトを見据えた新たな商材を発掘するとともに、ネットワングループが持つノウハウを提供することで、サービス化をサポートします。さらに、DXの実現に必要な要素と価値として、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つのカテゴリで構成された「DX Core」を提供し、市場全体のDX推進を支援します。

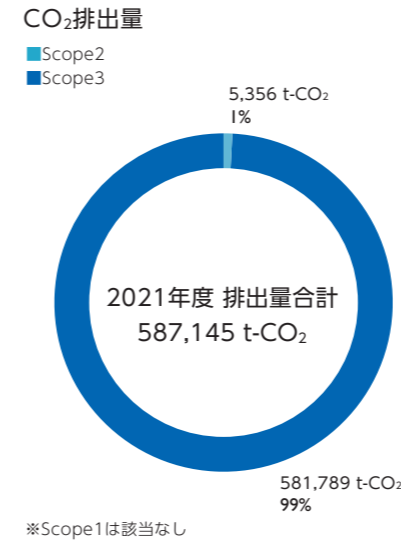
### ネットワンパートナーズの強み



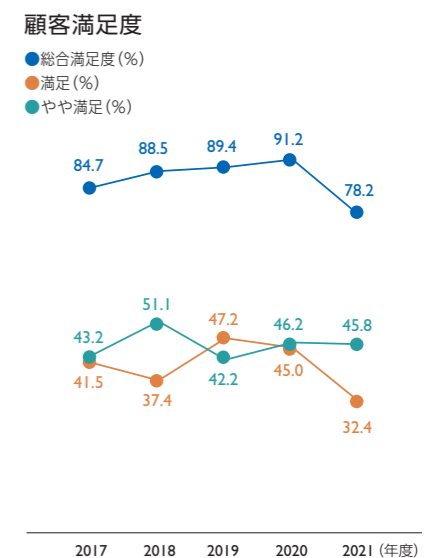
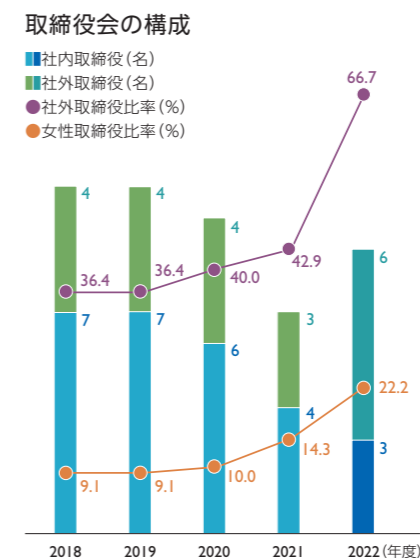
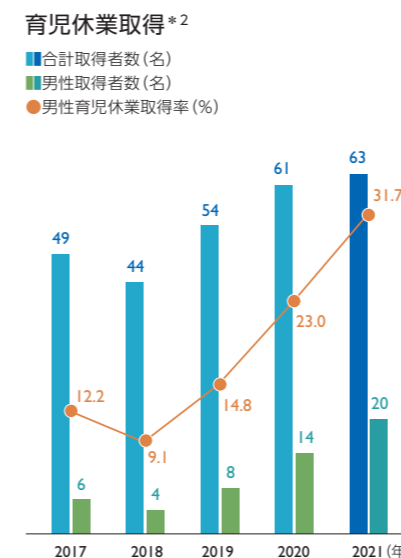
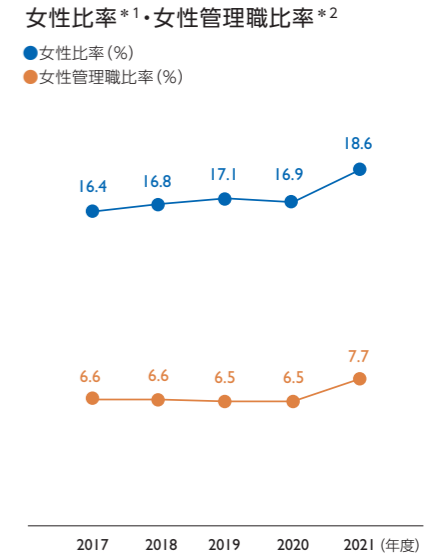
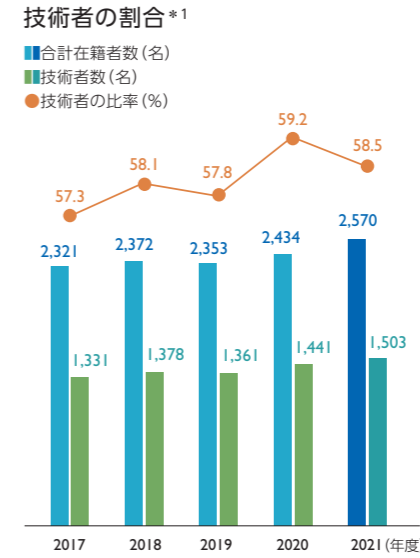
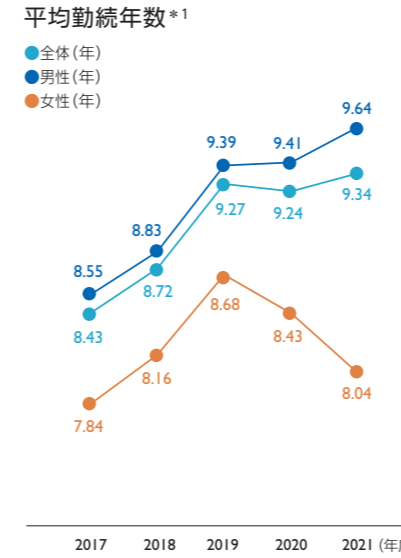
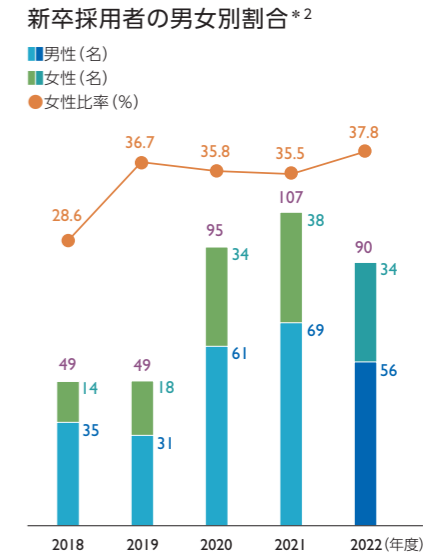
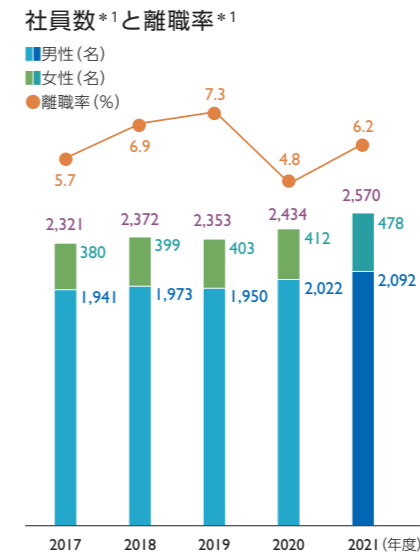
財務ハイライト



非財務ハイライト



\*1 社員 (在籍者) は受入出向者を含み、グループ外出者及び休業・休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





	単位	2010年度	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
受注高	百万円	136,404	160,667	154,582	146,216	144,684	138,103	158,181	163,843	180,957	204,607	203,520	231,844
サービス商品群	百万円	48,322	50,706	53,147	57,490	57,935	56,291	63,736	71,220	79,658	88,855	89,408	103,940
前年比	%	9.1	4.9	4.8	8.2	0.8	△ 2.8	13.2	11.7	11.8	11.5	0.6	16.3
構成比	%	35.4	31.6	34.4	39.3	40.0	40.8	40.3	43.5	44.0	43.4	43.9	44.8
受注残高	百万円	48,569	51,602	51,316	55,104	58,259	56,192	58,423	68,920	75,052	93,517	94,915	139,160
売上高	百万円	130,857	157,633	154,869	142,427	141,529	140,170	153,124	153,346	174,825	186,353	202,122	188,520
前年比	%	5.2	20.5	△ 1.8	△ 8.0	△ 0.6	△ 1.0	9.2	0.1	14.0	6.6	8.5	△ 6.7
CAGR(3年間)	%	5.4	6.3	7.6	2.9	△ 3.5	△ 3.3	2.4	2.7	7.6	6.8	9.6	2.5
売上総利益	百万円	30,491	42,302	36,266	31,699	31,916	29,015	34,843	36,515	43,206	48,953	55,913	51,786
売上高総利益率	%	23.3	26.8	23.4	22.3	22.6	20.7	22.8	23.8	24.7	26.3	27.7	27.5
販売費及び一般管理費	百万円	24,793	27,073	27,814	28,556	28,157	27,391	29,475	29,590	31,397	32,453	36,239	34,995
売上高販管費率	%	18.9	17.2	18.0	20.0	19.9	19.5	19.2	19.3	18.0	17.4	17.9	18.6
営業利益	百万円	5,697	15,229	8,451	3,142	3,759	1,623	5,368	6,925	11,809	16,499	19,673	16,790
前年比	%	13.9	167.3	△ 44.5	△ 62.8	19.6	△ 56.8	230.6	29.0	70.5	39.7	19.2	△ 14.7
CAGR(3年間)	%	6.1	19.7	19.1	△ 18.0	△ 37.3	△ 42.3	19.5	22.6	93.8	45.4	41.6	12.4
売上高営業利益率	%	4.4	9.7	5.5	2.2	2.7	1.2	3.5	4.5	6.8	8.9	9.7	8.9
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	2,891	8,520	4,324	983	1,453	△ 124	1,075	4,551	7,155	9,817	12,321	11,225
総資産	百万円	82,627	100,002	92,924	90,624	103,013	99,266	102,038	102,502	121,494	135,764	155,782	161,713
現金及び預金	百万円	12,256	19,233	18,580	18,184	19,374	20,668	16,236	21,953	23,305	31,473	32,429	20,281
有利子負債(主にリース債務)	百万円	1,133	1,843	1,882	2,173	4,700	5,832	6,994	7,306	12,442	16,109	21,498	41,069
純資産	百万円	56,294	63,508	61,387	57,263	56,109	52,896	51,943	53,847	58,584	65,337	73,795	68,547
自己資本	百万円	56,180	63,368	61,190	57,196	56,014	52,777	51,815	53,686	58,420	65,053	73,513	68,363
自己資本比率	%	68.0	63.4	65.8	63.1	54.4	53.2	50.8	52.4	48.1	47.9	47.2	42.3
D/Eレシオ	倍	0.02	0.03	0.03	0.04	0.08	0.11	0.13	0.14	0.21	0.25	0.29	0.60
ネットD/Eレシオ	倍	△ 0.20	△ 0.27	△ 0.27	△ 0.28	△ 0.26	△ 0.28	△ 0.18	△ 0.27	△ 0.19	△ 0.24	△ 0.15	0.30
自己資本利益率(ROE)	%	5.2	14.3	6.9	1.7	2.6	△ 0.2	2.1	8.6	12.8	15.9	17.8	15.8
総資産経常利益率(ROA)	%	7.1	16.9	9.0	3.9	3.9	1.7	5.3	6.9	10.8	12.7	12.5	10.6
1株当たり純資産額(BPS)	円	623.47	703.25	699.63	676.65	662.62	624.24	612.64	634.47	689.97	767.89	867.48	832.48
1株当たり年間配当金(DPS)	円	2,200	6,200	34.00	34.00	30.00	30.00	30.00	30.00	37.00	45.00	64.00	72.00
1株当たり当期純利益(EPS)	円	32.20	94.56	48.89	11.40	17.20	△ 1.47	12.72	53.79	84.52	115.90	145.42	134.15
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
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	8,129	19,313	3,932	1,016	5,291	5,877	259	11,569	6,682	12,281	9,800	△ 10,874
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 1,887	△ 1,572	△ 3,416	△ 3,823	△ 1,610	△ 2,235	△ 1,127	△ 1,264	△ 1,424	△ 1,194	△ 3,336	△ 1,515
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 1,407	△ 1,765	△ 7,167	△ 5,589	△ 3,490	△ 3,329	△ 3,564	△ 3,588	△ 3,905	△ 5,131	△ 5,505	233
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	20,256	36,231	29,580	21,183	21,374	21,668	17,236	23,953	25,305	31,473	32,429	20,281
従業員数	名	2,010	2,023	2,210	2,422	2,374	2,252	2,284	2,317	2,294	2,431	2,560	2,703
一人当たり受注高	百万円	68	79	70	60	61	61	69	71	79	84	80	86
一人当たり売上高	百万円	65	78	70	59	60	62	67	66	76	77	79	70
一人当たり売上総利益	百万円	15	21	16	13	13	13	15	16	19	20	22	19
一人当たり営業利益	百万円	3	8	4	1	2	1	2	3	5	7	8	6

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

\*1 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

\*2 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

\*3 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

用語	意味
エッジクラウド	データが作成・実装される場所にクラウドの利便性と接続性を提供する。具体的には工場など生産現場のIoTネットワークにおいて、パブリッククラウドではなく生産現場内のパブリッククラウドにデータを収集・保存・処理することで経営や生産現場での意思決定に必要な情報としてデータを利活用することが可能になる。生産現場と経営をつなぐデジタル変革を実現するテクノロジー。
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。
キャピタルサービス	ICTシステムの導入にあたり、初期費用の低減化を図り、継続して利用できるような金融サービス。
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年の産	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・プロバイダー (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。
リカーリング	継続課金で収益を上げるビジネスモデル。当社においては、システムの保守・運用から、ICT基盤の機能提供、システムの全体最適化、運用維持費用の支払方法までお客様のICT利活用における課題解決にお応えすることで、お客様に継続的に価値を提供する仕組み。
リファービッシュメント	再生品と呼ばれる機能/動作を保障した機器の需要の高まりに対処するビジネスモデル。メーカーの技術革新が速く、機器の継続した利用が困難になる中、お客様の新たな動向としてICT利活用に向けた機能の調達があり、機能の保障が重要になる。
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。
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。
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。
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。

## ESGインデックスへの採用

JPX日経インデックス400

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

## 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。



パートナーからの2021年度の表彰例

P.23

## IR活動

- GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に初選定
- 2021年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング調査 総合表彰「最優秀サイト」に選定
- IR優良企業賞2021において「共感！」IR賞に選定

## 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。	