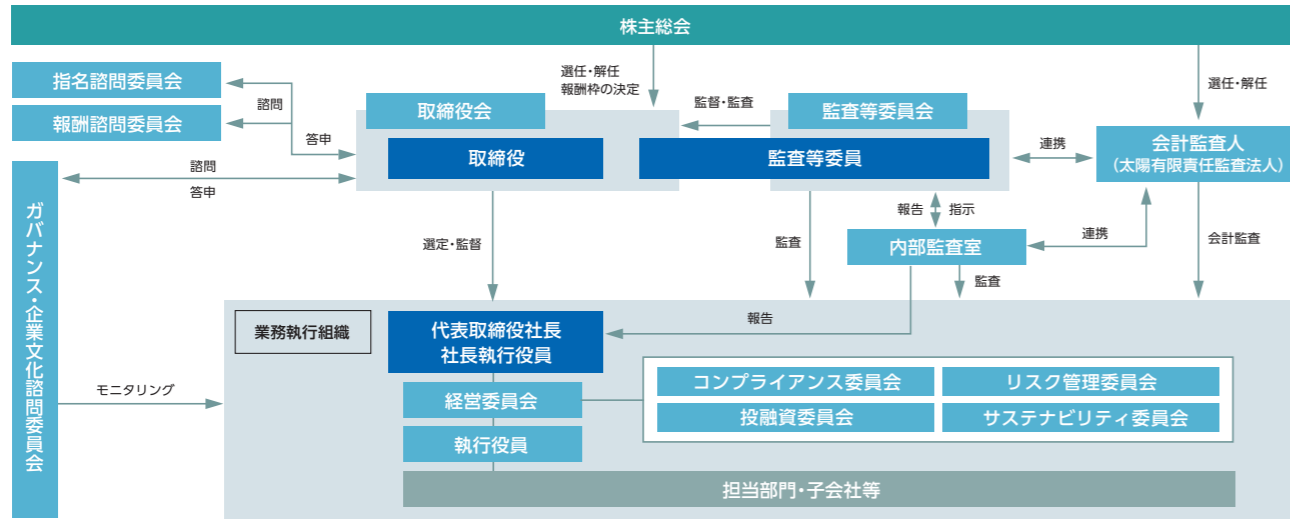


# コーポレートガバナンス

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

## コーポレートガバナンス体制

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



## ガバナンスの特徴

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

再発防止策の継続的な履行

## 2022年度以降の活動ハイライト

### 執行機能の強化

### CxO体制の整備と強化

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

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

### CxO制度整備・強化の主な狙い

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

### CxOの担う役割

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

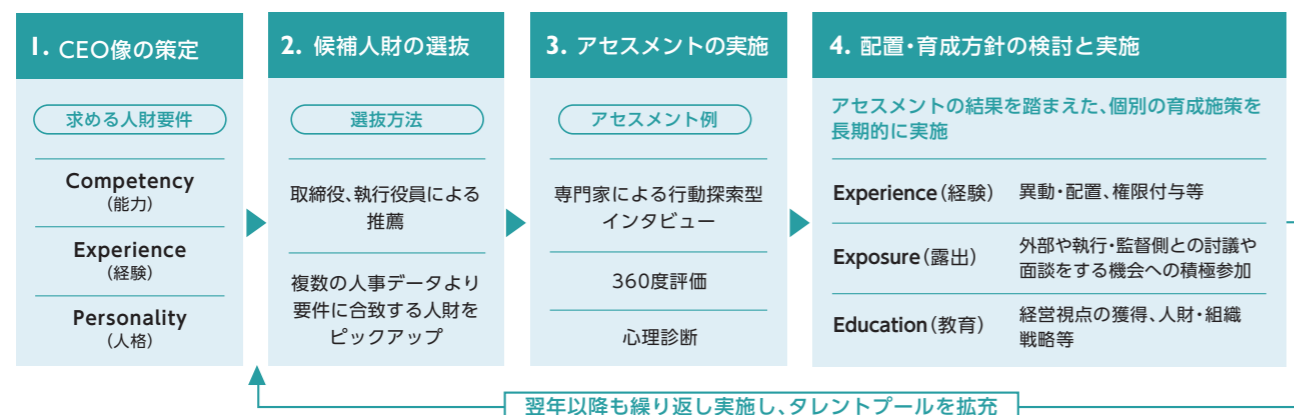
CEO (最高経営責任者)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Purposeの実現に向け、当社グループの短中長期の将来像を描き、経営方針・経営戦略を策定する</li> <li>2. 経営戦略の実行策策定をリードするとともに、当社グループの業務執行の統括を行う</li> <li>3. 当社グループの将来像を当社グループのすべてのステークホルダーと共有し、適切かつ積極的な情報開示を通じて関係の強化を図る</li> <li>4. 持続的成長に向け、将来の経営チームを担う後継者育成をリードする</li> </ol>
COO (最高執行責任者)	<ol style="list-style-type: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

指名諮問委員会

サクセッションプランの策定・運用

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

CEOサクセッションプランの検討ステップ



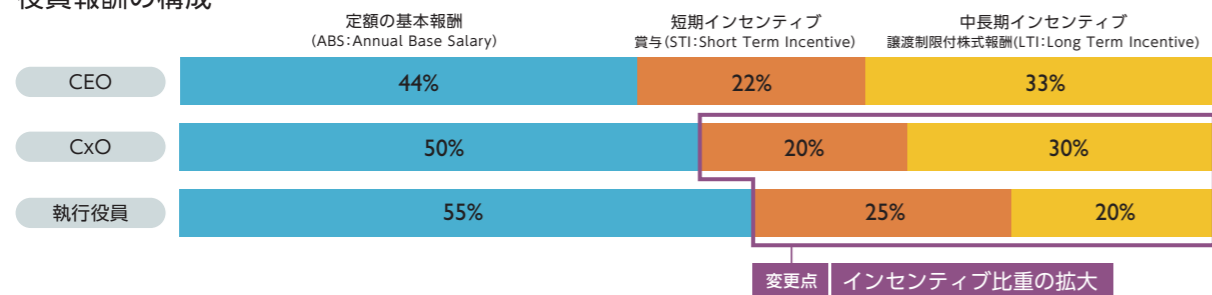
報酬諮問委員会

CxO体制強化等に合わせた報酬制度のブラッシュアップ

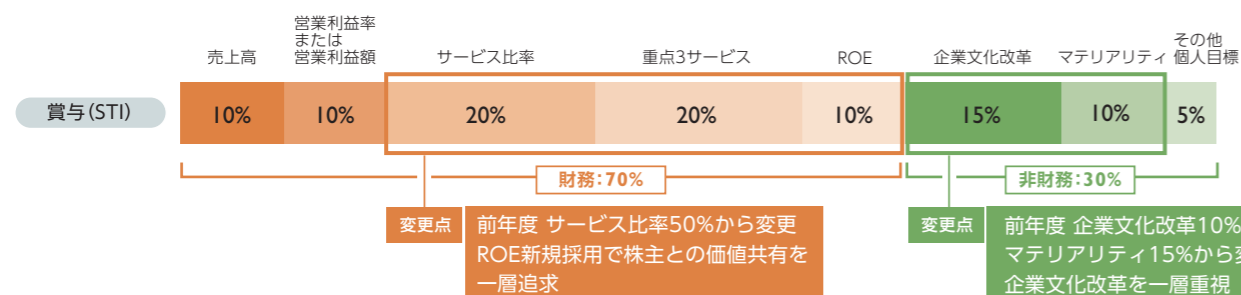
報酬諮問委員会の発足初年度は、2022年度に大きく改定（譲渡制限付株式報酬制度の導入、非財務目標指標の採用等）した現行の役員報酬制度をもとに次年度に向けた報酬制度を審議し、取締役会にて決議しています。



役員報酬の構成<sup>\*1</sup>



短期インセンティブの内訳と2023年度に向けた見直しのポイント



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

監査等委員会議長メッセージ

取締役会の機能向上と 監査機能の強化が進んでいます

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

野口 和弘

監査等委員会設置会社への移行

監査等委員3名で機能向上に注力

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

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

2022年度の重点施策

課題の本質を探る監査体制の強化が進展

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

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

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

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

今後の発展に向けて

再発防止策の浸透を慎重に見極めつつ 変化を見据えた体制づくりを注視

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

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

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



# 役員一覧

## 取締役

(凡例) ●議長・委員長 ●委員

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

\*1 監査等委員会設置会社移行前の監査役会の出席状況を指します

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

## 執行役員

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

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

## 各スキルの定義・選定理由

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