



代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者 (CEO)

竹下 隆史

撮影場所：イノベーションセンター / VALLEY

CEO メッセージ

世界最高レベルのネットワークの提供を通じて 「豊かな未来」を創造していきます

未来のネットワーク社会をリードする 「市場開拓型企业」への進化を目指す

ネットワンシステムズは、1988年の創業以来、ICT利活用の匠として「ネットワーク」に特化し、顧客企業の事業活動や社会課題解決の基盤となるネットワークの構築を通じて社会に貢献してきました。

当社は、長年にわたって「ネットワーク」に注力してきました。それは、ICTの進化とともにネットワークの可能性も拡大し続けると考えたからです。時代ごとのニーズに応えるために技術を磨き続け、独自のポジションと優位性を積み重ねてきました。

その優位性を明確にし、事業成長に生かすために2022年に「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を策定しました。「人」を最初に置いたのは、企業価値の源泉だからです。人がネットワークの可能性を解き放つことで新たな価値が生まれます。これまで培ったネットワークという伝統を守るとともに、時代に応じた技術革新に挑み続け、豊かな未来を創っていくことが当社の存在意義だと考えています。

次なるインフラの革新を考える上で、私たちは「データの増加」に注目しています。生成AIなどの普及によってネットワーク上のデータ量は加速度的に増加しています。さらに今後、ネットワークが現状の電気信号から光や量子信号へと置き換わり、転送速度が上がるにつれてデータ量は格段に増えていくでしょう。それは一方で電力消費量の増加に直結するため、省エネ化も必須です。そのような変化に際して、新たな技術を用いたネットワークの再構築が確実に求められます。その再構築をリードするのが当社の決意です。

そのためには、従来のニーズ対応型の姿勢から脱却して「市場開拓型企业」へと進化する必要があります。私は、開拓とは想像力であり、想像力の生み出すイノベーションこそが真の開拓だと考えます。そして、そうしたイノベーションの積み重ねに必要なことはあらゆる垣根や境界を越えた多様

な価値観のぶつかり合いです。

価値観をぶつけ合い、新たな価値を創造する場として、2023年5月にイノベーションセンター（netone valley）を開設しました。netone valleyは、お客様や社外のパートナーとの交流によって新たなイノベーションを創出する拠点です。開設から1年で約7,000名を超えるお客様やパートナー、ベンダー、あるいは異業種・異業界の方々が来訪されました。多様な来訪者との交流を通じて想像力を磨き、新たな価値を共創しています。その中で当社グループはネットワークにおける目利き力と実行力をさらに高め、広く認知していただくことで「ネットワークのことならネットワン」と言われるポジションを築き上げていきたいと考えています。

中長期ビジョンの実現に向けた重要テーマに 取り組むとともに、企業文化改革を推進

「2030年のありたい姿」とその実現に向け、 Visionに掲げた4つのテーマを追求

当社グループはPurposeの実現に向けて「2030年のありたい姿」（中長期ビジョン）を策定しました。私たちのありたい姿は、さまざまな点で他の企業から評価され、模範的な企業として認められる「ロールモデル」になることです。コーポレートガバナンス・企業文化改革・事業成長・社員満足度などにおいて「ネットワンのように進化し続けたい」と思われるレベルに達することを目指します。

私たちの事業は、社会の中では裏方を支える黒子のような存在であり、だからこそエクセレントカンパニーとして表舞台に立つことが重要です。その考えのもと、企業理念体系の中の「『Vision』目標・Goals」（P.3参照）に掲げた4つのテーマに取り組んでいます。

1つ目のテーマは「リーディングカンパニー」です。リーディングカンパニーであるかどうかは、自己評価ではなく客観的な評価に基づく必要があります。例えば、業界のリーディングカンパニーとしてJPIXプライム150指数や日経225の構成

銘柄であること、ガバナンスにおいてはコーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤーを獲得すること、社員満足度においては健康経営優良法人のような評価を得ることを重視します。それら客観的な評価・認定を得るための取り組みを私たちはすでに進めています。

2つ目のテーマは「付加価値」です。これまでのように技術やノウハウを社内に囲い込んでいては、デジタル化の進展に伴って浮かび上がる複雑で多様な社会課題を解決できないでしょう。そのため、付加価値の源泉となる技術やノウハウを他社と共有し、連携することで、サービスの利便性を高める、あるいは自動化の仕組みをつくって深刻化する人手不足を軽減する。その上でネットワークの専門集団として当社の果たすべき役割は、さらに高度かつ困難な技術領域に挑戦することだと考えています。

3つ目のテーマは「精鋭集団」です。当社には多くの優れた人財がおり、各技術領域で見ても相当数のエキスパートがそろっています。また、集団の力を重視してチームワークの強化にも注力しており、チームで価値を生み出す文化が徐々に根付いてきていると感じています。それらに加え、今後はサービスシフトに向けてエキスパートの知見を体系化し、知的財産化していくことも重要だと認識しています。

4つ目のテーマは「収益構造」です。当社が目指す市場環境に過度に左右されず、安定した収益を確保できる「ノーサプライズ経営」においては、資本コストや株価を意識した上での高度な経営管理が不可欠です。その管理手法として各種経営指標の「見える化」プロジェクトを進めており、現状把握の精度が着実に向上していると実感しています。今後は、ノーサプライズ経営の浸透に向けて、現状把握に加えて現状分析をもとにした将来予測を強化していく計画です。

攻めの経営に必要な「自ら考えて行動する」5つの企業文化を醸成

中長期ビジョンの達成指標としては、中期経営計画終了時点で5つの文化の定着を目指しています。

「5つの文化」のうち「チームで価値を生み出す文化」は、かなり定着したと感じています。従来は、異なる考え方を排除するような傾向も一部に見られましたが、現在は多様な価値観を尊重し、考え方が違うからこそチームで動く意味があるという思想が浸透してきていると評価しています。また、これと関連する「サポートし合う文化」も醸成されてきています。

一方、まだ不十分なのは「チャレンジを楽しむ文化」「目的志向の文化」「リスクに向き合う文化」です。社内を見てみると、目的志向が足りず、リスクと向き合ったり、チャレンジに

踏み出すまでに至らなかつたりするケースがまだ多いように感じます。確かに、当社グループは過去の不祥事*1への反省をもとに、ルールベースのさまざまな仕組みをつくってきました。しかし「2030年のありたい姿」を実現するには、ルールを踏まえて一人ひとりの社員が自ら考えて行動するプリンシプルベースの体制へと変革していく必要があります。

私は、当社が攻めの経営へと転換し、市場開拓型の企業に進化していく上で「5つの文化」を定着させることが必須だと考えています。今後も、社員が自ら考えて行動する企業文化への変革に向けて取り組みを継続します。

*1 不適切行為に係る再発防止策などの進捗について
<https://www.netone.co.jp/company/responsibility/>
納品実体のない取引（2019年度公表）及び資金流用並びに原価付替の疑義（2020年度公表）に対する取り組みの進捗状況などを公開しています

持続可能な企業基盤の構築に向けて ガバナンスと人的資本経営を強化

業務執行力のさらなる強化に向けたCxO体制と人的資本経営が本格始動

当社はガバナンスの強化に向けて、2022年度にCxO（P.65参照）を選任しました。株主の代表である取締役会が示した将来の方向性に基づいて、CxOが担当領域における戦略を組織横断的な立場で立案し、それを執行役員が実行するというように、それぞれの責任を明確にすることで全社戦略を効率的に実行できる体制としました。

CxO制度を本格的に始動した2023年度は、全社横断での旗振りをどのように進めるか試行錯誤しました。その結果、さまざまな成果が現れてきています。例えばファイナンス領域では、最高財務責任者（CFO）が中心となってノーサプライズ経営に向けた考え方や管理手法の整備を進めました。人的資本領域では、最高人事責任者（CHRO）が中心となって人事制度を刷新するとともに、2030年に向けた人財ポートフォリオを作成し、今後の施策実行に必要な人財について全社的に議論できるようにしました。

この人的資本経営についてですが、そもそも人的資本とは、社員一人ひとりが所有している多様な能力を、会社という場所で使ってもらっているというのが私の考えです。つまり、社員が自分の資本を最大限に活用できる土壌をつくり、その成果がネットワングループのさらなる成長につながるという好循環を生み出すことが経営の責任と考えています。

社員が能力を十分に発揮するためには、先に述べた「5つの文化」の醸成が何よりも重要であり、その基盤が構築できれば、当社グループは必ず成長し、企業価値も向上します。



同時に、人的資本経営によって得られた利益は、社員をはじめとするステークホルダーへ積極的に還元します。社員がそれぞれの資本を活用して得られた成果をしっかりと還元するという流れを、会社の方針として明確化することで、社員のモチベーションを高め、同時に経営の透明性や風通しのよさも高めていきたいと考えています。

人的資本経営の達成度を測る手法として、私たち経営陣は「企業文化モニタリング調査」の達成度を重視しています。その調査結果においてスコアが伸びていないのが「業務量の適正化」と「経営層への信頼」で、この2つは関連していると捉えています。「業務量の適正化」には、上司である管理職が率先して適正な業務プロセスを設計する必要があり、そのプロセス設計と設計に必要なコミュニケーションが不十分であると認識しています。また「経営層への信頼」のスコアが伸びていない要因は、経営チーム全体で見たときに、まだ多くの社員が求めているような行動を取れていないことだと考えています。課題を真摯に受け止め、よりよい職場環境づくりに気を引き締めて取り組みます。

再発防止策を礎に持続的成長に向けたマネジメントスキル教育を検討

最後に、取り組みを強化し続けている、過去の不祥事を踏まえた「不適切行為に係る再発防止策」です。私が社長に就任してからの3年間を振り返ると、しっかりと進み土台ができたという手応えがあります。その一方で、より強固な再発防止体制の構築に向けては、企業文化改革として注力してい

るプリンシプルベースへの進化が不可欠であり、その実現には全社員がルールに基づきながらも適正な判断をできるようになる必要があると考えています。全社員が視座を高め、視野を広げていくために、今後は全社員にマネジメントスキルの教育を行うことも検討しています。

攻めの経営でグループを成長軌道に乗せて 持続的な企業価値向上を実現する

当社はこれまで、企業文化改革やガバナンスの強化に継続して取り組んできました。外的環境への対応や内部管理についても経験値が上がりつつあると感じています。

2024年度からは「守り」の体制強化を継続しながら「攻め」に転じていくことで、グループ全体を強固な成長軌道に乗せ、より多くの社会課題の解決に貢献できるグループへと飛躍させていきたいと考えています。同時に、株主やステークホルダーへの情報開示においては、長期指標だけではなく、目標達成の進捗度や状況の中間指標の開示も適切に行い、透明性をさらに高めていきます。

当社グループは、今後も経営の透明性確保に継続して注力するとともに、確かな技術力と独自のポジションを生かした攻めの経営で、持続的な企業価値の向上を実現していきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、これからも当社グループの描く「豊かな未来」に期待をお寄せいただき、ご支援を賜れますと幸いです。

CEO・取締役会議長対談

「攻め」の経営への移行を見据えて 取締役会での議論を活性化させます

多様な観点から議論を深めるとともに 「見える化」によるモニタリングを強化

伊藤：私が社外取締役役に就任して3年、取締役会議長に就任して2年が経ち、取締役会においては、攻めの経営に向けた議論ができるようになってきたと感じています。2023年度の実績報告会では、中期経営計画に関する審議が印象に残っています。まず社外取締役だけで希望・要望を議論し、その内容を業務執行側の取締役にお伝えすることで、社外取締役の意見を中期経営計画に反映していただきました。

竹下：社外取締役の皆さんは、私たちとは違う経験と多様な観点を持っていると実感しています。最たる例が「当社の勝ち筋をもっと明確にすべき」という指摘です。今回の審議を通じて、その勝ち筋を含めて多様な観点から市場の成長性や事業活動の根拠・強みを見極めることができ、実効性の高い中期経営計画を策定できたと評価しています。

伊藤：当社の取締役会には社外取締役が自由に意見できる風土があるので「中期経営計画は本来こうあるべきだ」「グループの足腰をしっかりさせるためにこうすべきだ」といった

観点からも、とても有意義な議論ができました。まさに、取締役会のあるべき姿だと思います。中期経営計画の策定後も、複数の社外取締役から「各事業の進捗や経過を見る上でも、より多くの資料を見たい」という意見が挙がっています。資料の提供方法やタイミングなどの議論もさせていただきたいと考えています。

竹下：おっしゃる通り、当社グループが攻めの経営を進めていく上では、適切なリスクテイクが求められ、その前提として経営指標の「見える化」が必要です。社外取締役の皆さんに資料を円滑に提供していくことに加えて、重要な経営指標や事業計画の進捗状況がヒートマップ形式で見分ける「統合モニタリングフレームワーク」の導入を進めています。こうした仕組みをつくることで、取締役会のモニタリング機能を強化し、株主を含めたステークホルダーへの説明もより迅速かつ詳細にできるようになります。モニタリング機能の強化については、取締役会のアジェンダを社外取締役が設定するという仕組みも寄与しています。

伊藤：私たち社外取締役は事前にモニタリングのポイントなどを議論した上でアジェンダを設定できるので、安心感があ

ります。そのアジェンダのもとで前向きな要望を出して、執行からの提案を受け、全員で議論する、まさに「攻め」の取締役会だと思います。

経営基盤の強化につながる 新任社外取締役を選定 次世代経営者の育成にも注力

伊藤：2023年度のもう一つの重要な審議テーマが新任社外取締役選定で、最終的に上原祐香さんを候補に選びました。まずは、指名諮問委員会において、当社の取締役に必要なスキルや素養は何かを議論しました。その結果、取締役会に対して、財務的な要素が足りていない点や構成メンバーが男性に偏りがちな点を指摘したほか、国際的なバックグラウンドを持つ人が必要と提言をしました。

竹下：今回の選定では、株主や投資家からも要望のあったファイナンスと投資家視点を重視し、それらに秀でた取締役を迎えることで、当社が注力している経営基盤の強化につながり、ひいては業務執行側のレベルも高まると考えました。選定プロセスでは、伊藤さんをはじめ指名諮問委員との面談を実施したことも大きかったと思います。

伊藤：そうですね、候補者の皆さんとの対話を通じて、バックグラウンドや当社で実現したいことなども確認しました。面談を経て、取締役会で議論・検証し、今回は上原さんが適

任だという結論に至りました。その過程でもう一つ考えたのが、今後はサクセッションプランも重要な議題だということです。

竹下：私も同じ認識を持っています。次世代経営者については、一定条件のもとで絞り込んだ候補者に対して、指名諮問委員会を中心とした社外取締役や外部有識者による面談を行い、メンターをつけてサクセッションチャートを活用した育成を進めています。候補者の選定では、ポジションによって重視するところは異なるものの、基本的にはメンタルタフネスや受容性、学ぶ姿勢を重視しています。伊藤さんは、どのような点を重視されていますか。

伊藤：やはり会社を背負って立つ覚悟や責任感があるかどうかが重要だと思います。竹下さんを間近で見ていると、ネットワークが大好きで、社員の皆さんのことも大好きで、本当に寝ても覚めても会社のことを考えていらっしゃると思います。次の経営者にもそれくらいの心意気で取り組んでいただきたいと思っています。

竹下：現在進めている企業文化改革を通じて、リスクと向き合いながら挑戦できる人材も育ってきています。当社の社員はひとたび理解すると、その後の成長が非常に早いです。その特性が次世代経営者の育成においても生きてくるはずだと期待しています。これからもさまざまな議論を通じて、さらなる成長に向けた示唆をお願いします。



代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者（CEO）
竹下 隆史

社外取締役
取締役会議長
独立役員
弁護士
伊藤 真弥

撮影場所：イノベーションセンター / V-HALL

COO メッセージ

サービスシフトを 着実に進めるとともに 顧客やパートナーとの 共創を強化します

取締役
執行役員
最高執行責任者 (COO)

田中 拓也

撮影場所：イノベーションセンター / PARK

磨き上げたインテグレーション力で 環境変化を捉えたICT基盤を実現する

少子高齢化や働き手不足の深刻化を受けて、ネットワークをはじめとする情報通信技術 (ICT) が必須の社会基盤になりつつあります。ICTありきの社会の中でサイバーセキュリティ対策の重要性も増し、社会全体の意識も高まっています。

そのような流れが日本国内で決定的になった要因は、新型コロナウイルス感染症の蔓延によって多くの人の生活様式が変化し、ウェブ会議やリモートワークを起点に働き方改革が進んだことだと捉えています。一方で世界に目を移すと、すでに米国では完全自動運転 (レベル4) が商用化され、通勤時に渋滞していたとしても、移動中の車内で食事をしたり、ウェブ会議に参加したりと時間が有効活用されています。規制緩和とともに、ICTありきの先進的なサービスが日本とは段違いのレベルで実用化されているのです。

シリコンバレーから取り入れたICTの利活用にとどまっている日本の状況に私は危機感を抱いています。ただ、そのような状況だからこそネットワークを中核とする当社独自のインテグレーション力・目利き力が日本市場において大きな強みになると考えています。実際に、ネットワークやセキュリティを中心にお客様のニーズが急増し、当社がビジネスパートナーとして頼られています。当社の蓄積してきた豊富なノウハウやユースケースが多くの企業から必要とされていると実

感しています。

また、ICTベンダーやパートナーの変化も、当社の事業成長にとって追い風です。統廃合の進むICTベンダーが商材をソフトウェア、クラウド、サブスクリプションへとシフトする中、当社の持つインテグレーション力の優位性が一層高まっています。一方で、ソフトウェアやクラウドを動かすためにハードウェアは必要なので、ハードウェアとソフトウェアの連携も重要です。当社が得意とするマルチベンダーでのインテグレーションや、エンジニアによる技術サポートが差別化のポイントとなり、ここでも大きな伸びしろがあります。メーカー系の手システムインテグレーターでは、DXやAI活用によるサービス化、事業でのICT利活用を推進するコンサルティングへのシフトが進んでいます。その中で、インフラとサービスを統合してICTシステム全体のグランドデザインを描ける当社の優位性が相対的に高まってきていると認識しています。

中期経営計画で掲げた3つの注力領域と サービスシフトが順調に進捗

中期経営計画の成長戦略において、注力領域と位置づけた「スマートマニュファクチャリング」「Society5.0を実現する社会基盤のデジタル化」「デジタルガバメント」の3領域における社会課題解決型ソリューションは、順調に拡大していま

す。計画当初は、既存顧客に加えてそれら3領域を重点的に開拓していくという考えでしたが、それが進み、ビジネスとして定着・安定した成長を続けています。

また、もう一つの柱であるサービスシフトも着実に進捗しています。2023年度のサービス比率は、目標の50%に対して受注高で51.5%、売上高で49.1%と、売上高がわずかに未達でした。しかし、全体の売上拡大に比例してサービス売上高の金額自体は順調に積み上がっています。特に、パブリック事業ではサービスシフトが大きく進んでいます。

こうした進捗の一方で、今後に向けた課題も見えてきています。例えば、お客様のシステムに他社が設計した機器構成が含まれるケースでは、総合的にサポートすることが困難である上に事前アセスメントの労力も大きく、サービス提案に制約を受ける課題があります。現在、そのような場合におけるサービス提供の在り方について、さまざまな観点から検討を進めています。

今後のサービスシフトやDX推進の道筋を見据える中では、ハードウェアの重要性も再認識しています。多様なデバイスをネットワークで接続するIoTに関わるセキュリティ領域は、大手製造業や社会インフラ整備の市場で新たなビジネスを生み出すチャンスだと捉えています。加えて、クラウド利用に積極的な海外では、クラウドと自社で設備を保有するハイブリッド環境からオンプレミスへの移行が起り始めている。ハードウェアとソフトウェアの両面でお客様にとって長期的に価値のあるサービスを選んで提供できることは、将来的な強みにつながると考えています。

戦略的な機構改革を通じて カスタマーフェイシングを追求

当社は、機能統合によって集約していた技術部門、事業戦略機能、統制活動に関わるサポート機能を事業部門へ移す機構改革を2024年4月に実施しました。それらの機能を各事業部門に置くことで、顧客課題の発見から戦略策定、営業活動や技術提案、その検証までをよりお客様に近い事業部門単位で完結できるようにしました。新たな組織体制で、これまで以上に戦略的かつ機動的なカスタマーフェイシングを追求します。

また、次の機構改革に向けて、当社の社員約1,600名の優秀なエンジニアのスキルズインベストリー、つまりスキルの洗い出しを実施し、人財一人ひとりの技術分野やスキルを一覧できるようにしました。

こうした改革によって、当社グループをより深い営業活動

や提案ができる組織へと進化させる環境を整えました。それにより、システムの設計段階では、お客様の業種・業態への知識と設計スキルを持つエンジニアを営業活動に加えることで、お客様に寄り添った提案ができます。また運用段階では、エンジニアが現況から課題を見出し、営業担当者と連携しながらさらなる改良の提案につなげていくことが可能になります。営業活動に加わるエンジニアには、そのような付加価値提案に貢献してくれることを期待しています。2024年度もお客様と接する人員をさらに拡充する予定で、カスタマーフェイシングを一層強化していく方針です。

顧客やパートナーとの共創を通じて 新たな柱となる事業の創出を目指す

今後、当社グループがさらに成長し、豊かな未来を実現していくために、私が課題と認識しているのは「利益の追求」と「人財不足への対応」です。

まず、「利益の追求」については、業務管理システムの活用を徹底し、適切な利益水準を保ちながら売上を伸ばせるようにしていきます。

次に「人財不足への対応」に関しては、前提として業務の効率化が必要です。現在の業務を棚卸しすることで、AIに任せられる部分も多くあります。今後、AIのさらなる活用も含めた業務の効率化を進めます。また、グループという枠にとらわれずにその優れたビジネス基盤を生かし、netone valleyも活用しながらさまざまな共創ビジネスを生み出していきたいと考えています。すでに、複数の企業と協働して新規事業の創出に取り組んでおり、これからも先入観にとらわれることなく積極的に共創を続けます。さらに、カスタマーフェイシングの段階からパートナーとの共創を追求していくことで、新たなニーズの発見・創出にもつなげます。

私は、これらの取り組みを通じて、次期中期経営計画の3年間で当社の新たな柱となる事業をつくり出したいと考えています。同時に、業務提携やM&Aについても、COOの役割として適切に判断・実行していく考えです。

ステークホルダーの皆様には、当社グループのさらなる成長に向けて、ご期待とご支援をいただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

中期経営計画(2022-2024年度)の進捗

経営基本方針

新たな企業理念体系(P.3参照)のもと、企業価値のさらなる向上と持続的な成長に向けて成長戦略と経営基盤強化を実現します。あわせて、社会的責任を果たすべくサステナビリティ経営を推進します。

中期経営計画の全体像



経営指標と進捗

2023年10月に、受注と収益性改善の停滞を要因として当期の業績予想を下方修正しました*1。成長戦略のうち注力領域は伸長したものの、受注高とサービスの収益性に課題が残りました。2024年5月、前年度の受注実績を踏まえ、中期経営計画最終年度にあたる2024年度の業績見通しを見直しました。

*1 2023年度 修正計画：売上高2,010億円、営業利益165億円、営業利益率8.2%

見通しと実績一覧

	2021年度 実績	2022年度 計画	2022年度 実績	2023年度 計画	2023年度 実績	2024年度 修正計画
営業利益率	8.9%	10.5%	9.8%	11.2%	9.5%	9.5%
売上高	1,885億円	2,100億円	2,096億円	2,200億円	2,051億円	2,200億円
サービス比率	44.5%	47.6%	45.2%	50.0%	49.1%	50.0%
ROE	15.8%	19.2%	20.1%	19.5%	18.0%	20.0%

成長戦略

課題解決型の提案と資本効率・収益力の強化に向けた経営を加速 P.23、27

事業戦略では、ICT利活用が進みセキュリティ強化やクラウド活用のニーズが高まる中、社会課題の解決に向けた3つの注力領域が着実に伸長しました。サービス戦略では、新たな価値を創出する3つの注力サービスの推進のほか、ストック型ビジネスの確立によって共創関係を築くことで継続的な競争力の強化に取り組みました。財務戦略では、キャピタルアロケーションポリシーのもと、資本コストを意識した最適な資本構成の追求を推進しました。収益力強化に向けた投資や投資判断プロセスを確立するとともに、運転資金の機動的かつ安定的な調達に向けてコミットメントラインを締結しました。

経営基盤強化

人財戦略

自ら考え行動する人財の育成・輩出に向けた人的資本経営へ P.53

人財マネジメントポリシーのもと、新たな人事制度を導入して事業と働き方の変化への対応、市場競争力の確保、社員の長期的な成長と育成を促進する仕組みを構築しました。また、サービス提供型のビジネスモデルへのシフトを加速するため、セキュリティ人財・クラウド人財の育成や、コーポレート部門の機能強化に向けたDX人財の育成を強化しました。

徹底した見える化

経営改革に向けてデータ可視化・分析のための情報基盤を構築 P.45

経営状況・経営課題に関するデータや情報をタイムリーに把握し、経営戦略の推進力向上に必要な重要指標の管理、改善提案と効果の定点観測を実施しました。また、情報の統一管理による経営・事業管理の精緻化、全社横断プロジェクトによる業務効率化、統合的なモニタリングによる採算管理の高度化に向けた活動をそれぞれ進めました。

企業文化改革

企業文化改革と再発防止策の履行・浸透のさらなる推進へ P.21

不祥事を二度と繰り返さないため、ガバナンス・企業文化諮問委員会による全社的な取り組みと改善を継続しました。ガバナンスの強化では、成長戦略に関する議論、取締役会のあるべき姿の確認・スキルの改訂、初となる第三者による実効性評価を実施しました。また、理念浸透を目的とした経営層と社員の対話、企業文化モニタリング調査を実施しました。

社会的責任

マテリアリティのKPI達成に向けてサステナビリティ経営を推進 P.49

2021年度に策定した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4つのマテリアリティを特定しています。それらに関わる取り組みを進めた結果、2023年8月にMSCI ESG Ratingsの評価がAからAAに向上しました。



CFO メッセージ

戦略的な投資によって、 収益性の向上と効率化を 実現します

執行役員
最高財務責任者 (CFO)

北島 雅幸

撮影場所：イノベーションセンター / NORTH OFFICE

業績管理を徹底して 利益計画の確実な達成へ

2023年4月のCFO就任以来、中期経営計画の財務戦略に基づいて諸施策を進めてきました。その中で、事業機会としては、急速に普及の進むAIに注目しています。例えば、AIの普及に伴うデータ量の増加、ネットワークインフラ強化の需要拡大が大きな商機だと見込んでいます。さらに、AIを業務に活用することで大幅なコスト削減を期待しています。一方、事業リスクとしては、日本全体でのICT人財の不足が挙げられます。当社においても、大型案件の受注や案件の複雑化により、現場を担う人財の不足感が高まっています。人財の採用に加え、業務の標準化・自動化による省人化を推進しています。

また、2023年度は、業績見通しを下方修正した反省を踏まえ、業績管理の徹底に努めました。今回の下方修正の要因は、原価上昇の価格転嫁が遅れたことによるサービスの収益性低下です。その反省から、業績計画の策定から進捗管理に至る一連の過程をゼロから見直し、抜本的に改善しました。

業績計画の策定にあたっては、過去のデータも活用して達成確度を検証し、特に売上高総利益率の予算については受注残データをより緻密に精査して検証しました。さらに、業績の進捗管理においては、経営企画部門による月ごとの各本

部の売上高や営業利益の綿密な精査に加え、計画達成の鍵となる価格適正化や追加原価に関する変動についても月次で管理し、問題が見つければすぐさま改善に向けたアクションを取る体制を整えました。

そのようにして策定した2024年度の業績計画を、まずは計画通り達成することが私の使命です。今後も、期中の進捗管理を含めた計画達成に向けた打ち手をしっかりと講じていきます。

中期経営計画で掲げた財務戦略が いずれも順調に進捗

中期経営計画では3つの財務戦略を掲げています。1つ目の「戦略的な投資による収益力強化」においては、サービスシフトを加速させるための効率化投資が順調に進捗しています。2024年度から生成AIへの投資にも注力し、設計書の作成を支援する当社独自の大規模言語モデル (LLM) の開発を進め、業務効率化や原価削減、収益性向上を目指しています。一方で、M&Aを含めた事業投資は、今後の課題と認識しています。とはいえ、当社が目指すROE20%超の内部収益率 (IRR) を達成できるM&A案件は、そう簡単には見つかりません。また、人的資本投資額は今後も毎年一定の増額が必要だと考えています。その増額分をカバーしていくためにも、当社独自の生成AI開発や業務システム刷新

などの効率化投資によってサービスの標準化や自動化を推進し、収益性の向上を目指します。

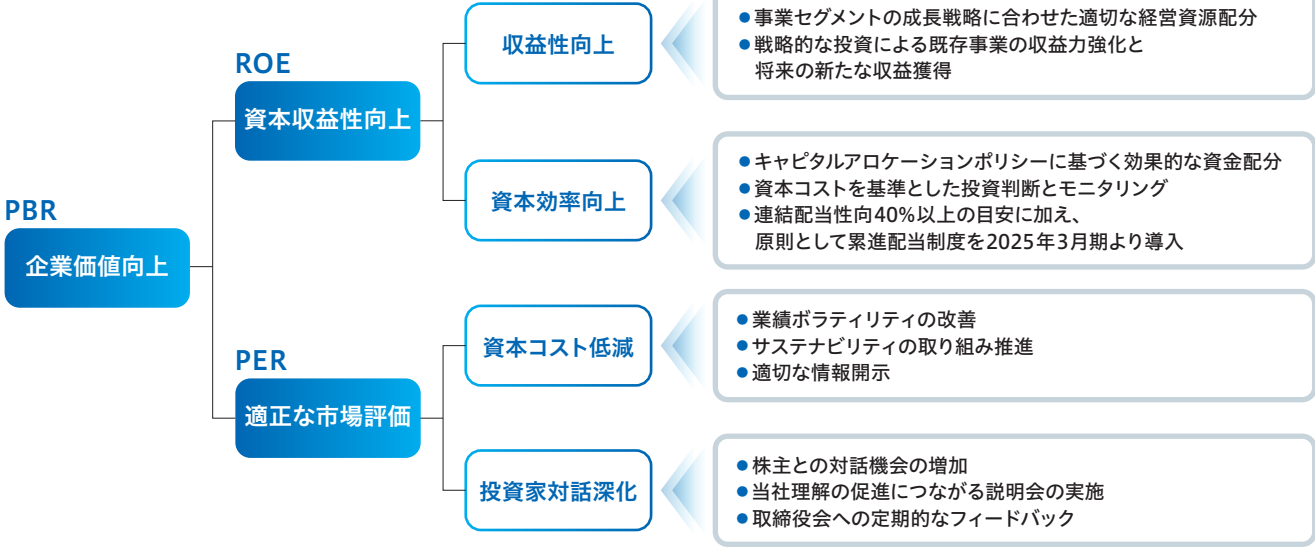
2つ目の「最適な資本構成の追求」についても着実に進めています。自己資本比率は2022年3月末の42.3%から、2024年3月末時点で46.5%まで上昇しました。資金調達においては、今後の大型案件の受注も見据えて、2024年3月に150億円のシンジケーション方式コミットメントライン契約と締結しました。当社には、2021年の世界的な半導体不足による製品仕入れの納期長期化によって多額の資金需要が発生した経験があります。同様の事象は今後も起こり得るため、コミットメントライン契約によって安定した資金調達手段を確保した意義は大きいと考えています。

3つ目の「積極的な株主還元」については、目下6期連続で増配しています。2024年度から従来の連結配当性向の目安40%に加えて「原則、累進配当」とする制度を導入しました。これは配当を重視する姿勢を一層明確化したものであり、当社へ投資することへの安心感を高められると考えています。なお、今後の市況変化によって業績の長期的な低迷が見込まれる場合には配当予想を見直す可能性があります。一時的な業績悪化による見直しはしない方針です。

企業価値向上に向けたロジックツリーを活用し、 適正な市場評価の獲得を目指す

当社は、2024年5月に発表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」において、重視する財務指標としてエクイティスプレッドとPBRを掲げました。

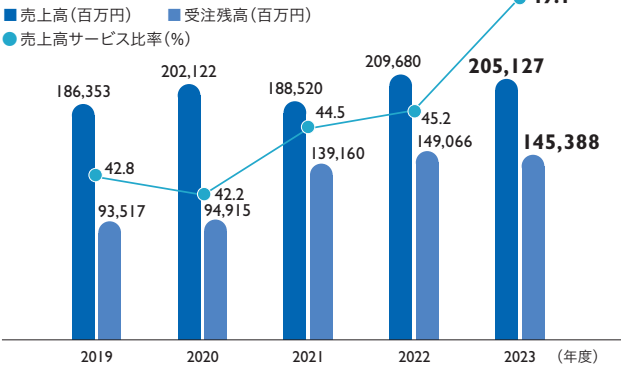
企業価値向上に向けたロジックツリー



財務ハイライト

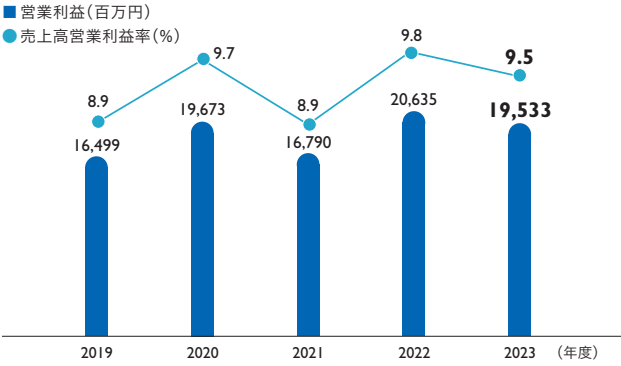
※2022年度から、サービス提供の役割を担う技術部門に帰属する労務費及び経費の一部について、従来販売費及び一般管理費に計上していたものを売上原価として計上しています

売上高・受注残高



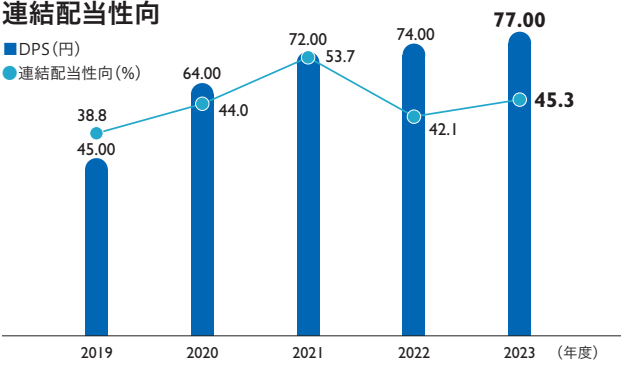
売上高は、年間受注額による変動はあるものの、デジタル化投資の需要継続を受けて2,000億円前後で推移しています。受注残高は、複数年契約や大型案件を中心としたサブスクリプションを含むサービス受注の積み重ねによって高水準を維持しています。

営業利益・売上高営業利益率



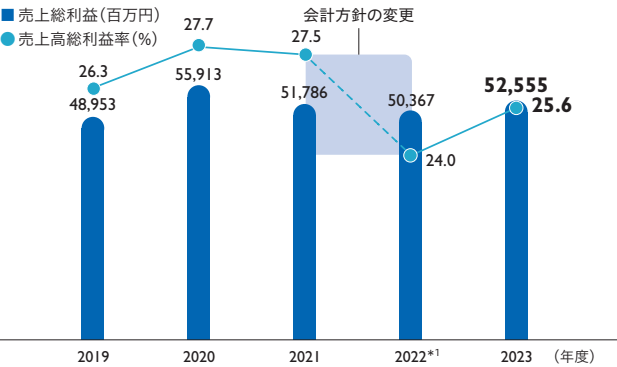
営業利益は、仕入納期長期化による売上高の変動に伴い160～200億円の水準で推移しています。営業利益率は、売上高販売管理費率が人件費やオフィス費用で変動した一方、24～27%の売上高総利益率を維持したことで8%後半から9%台で推移しています。

1株当たり年間配当金(DPS)



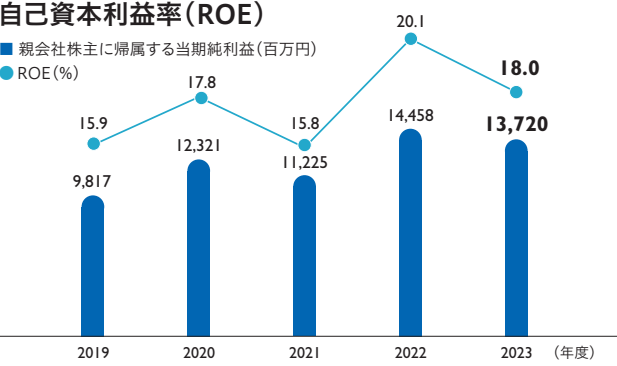
2023年度に策定したキャピタルアロケーションポリシーに加え、2024年度からは原則として累進配当とする制度を導入しました。2020年度に連結配当性向の水準を30%以上から40%を目安に引き上げ、2018年度から6期連続で増配を実施しています。

売上総利益・売上高総利益率



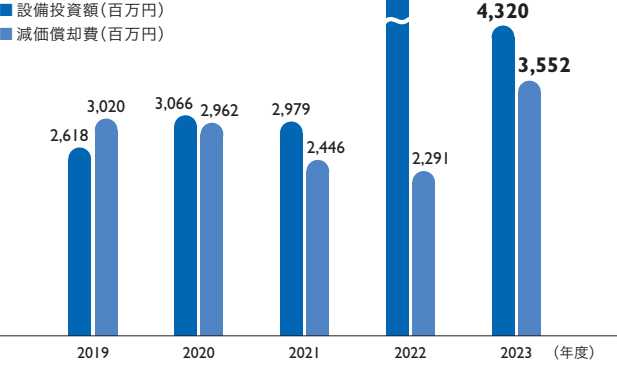
2021年度に発生した半導体不足による仕入納期長期化に伴う追加原価やサービス販売におけるコスト転嫁の遅れから苦戦が続きましたが、対策の進展によって収益性が改善傾向にあります。
*1 2022年度の売上高総利益率は従来の会計方針では26.2%

親会社株主に帰属する当期純利益



親会社株主に帰属する当期純利益は、仕入納期長期化による売上高の減少により一時的に低下しましたが、その後の利益率の改善により増加に転じています。自己資本利益率も同様に2021年度に一時的に低下しましたが、2019年度以降15～20%を維持しています。

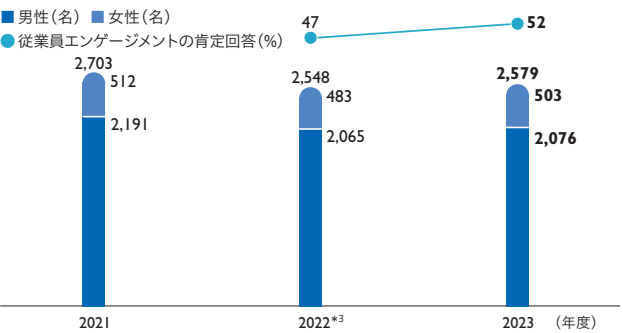
設備投資額・減価償却費



設備投資は、主に新製品の開拓、評価体制及び顧客サポート体制の強化に充当しています。直近では2023年に開設したオフィスに伴う設備取得や社内のDXを推進したことで増加しました。減価償却費は、2022年度のオフィス関連設備の取得により増加しました。

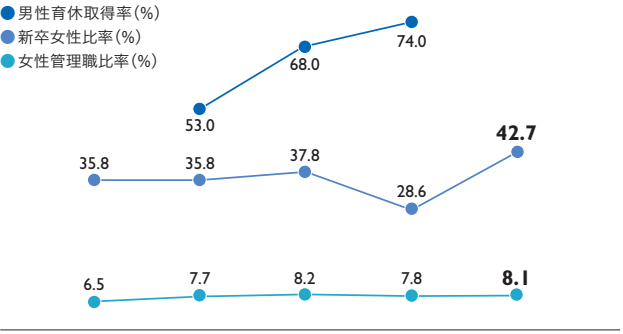
非財務ハイライト

連結社員数*2と従業員エンゲージメント



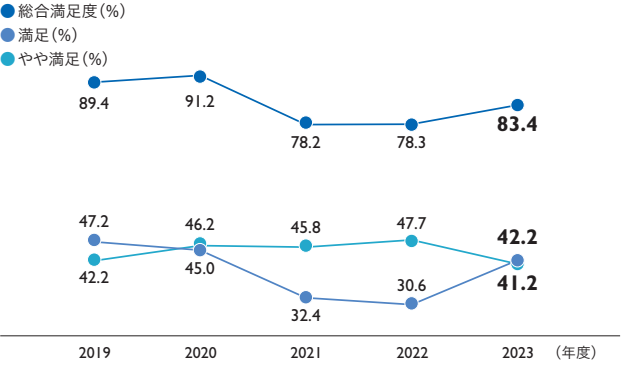
新人事制度を導入して人材育成や人材が活躍できる環境整備を進めました。当社で働く満足感や誇り、仕事への熱意への肯定感が高まり、従業員エンゲージメントの肯定回答率が5pt改善しました。
*2 社員(在籍者)は受入出向者を含み、グループ外出向者及び休業・休職者を除く、連結外(USA・NOB出向者)除く
*3 2022年度は連結子会社2社の除外を除くと38名増加

女性管理職比率*4・新卒女性比率*4・男性育休取得率*4



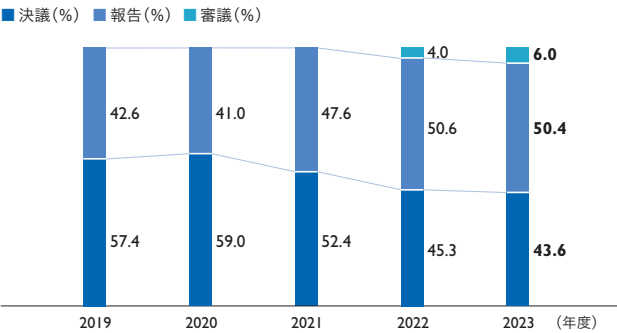
2030年度目標として女性管理職比率15%、新卒女性比率50%、男性の育休及び出産時の特別休暇取得率90%を目指します。D&I浸透や他社との交流、女性社員のキャリア形成を促進する施策・環境の整備にあたっています。
*4 ネットワングループのうち、一部海外子会社及び一部国内子会社を除く数値です
※女性管理職比率、新卒女性比率の集計対象時点は4月1日となります
※男性育休取得率の集計対象時点は3月31日となります

顧客満足度*5



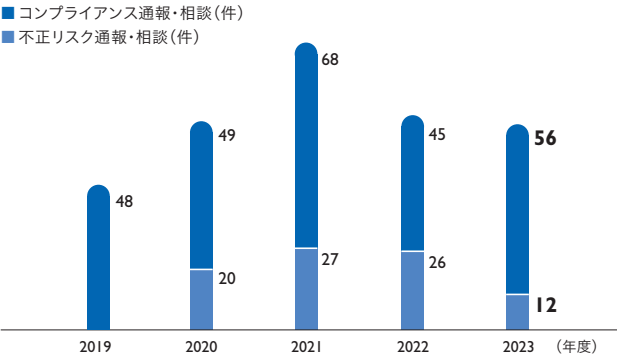
お客様との関係の深化に一貫して努め、顧客満足度が着実に向上しています。お客様に寄り添うとともに、迅速な障害対応や高品質かつ安定的なサービス提供を強化します。情報を積極的に提示して先進的な提案活動を続けます。
*5 2021年度より顧客期待を中心とした調査に方針を変更しています

取締役会の議案内容



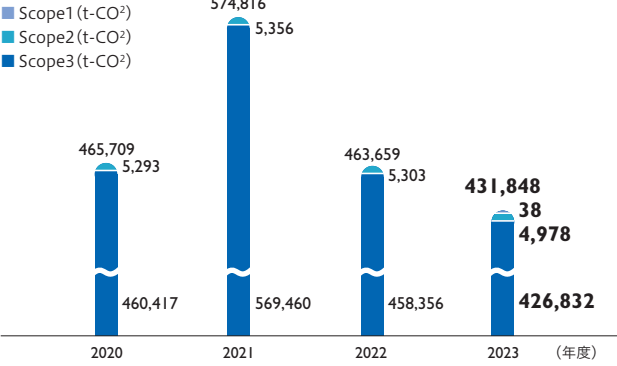
2022年度から経営委員会などへの権限委譲により、取締役会への付議事項をより重要なものに限定しました。あわせて審議事項を新たに設け、成長戦略や重点事項について集中的に議論・意思決定することとしました。

コンプライアンスと不正リスクの通報・相談



2022年度から通報しやすい匿名での通報を可能としました。一方で2021年度からの不適切行為に係る再発防止策の効果により、2022年度と比較して2023年度の不正リスク通報・相談件数は半減しました。なお、当社へ大きなマイナス影響を及ぼすような事象は報告されていません。

温室効果ガス排出量



2023年度の温室効果ガス排出量は前年度比で6.9%減少しました。当社グループの温室効果ガス排出量の多くを占めるScope3は、新拠点開設による設備の取得などによって資本財が増加した一方、機器仕入の納期改善などによって製品購入額が減少して低下しました。