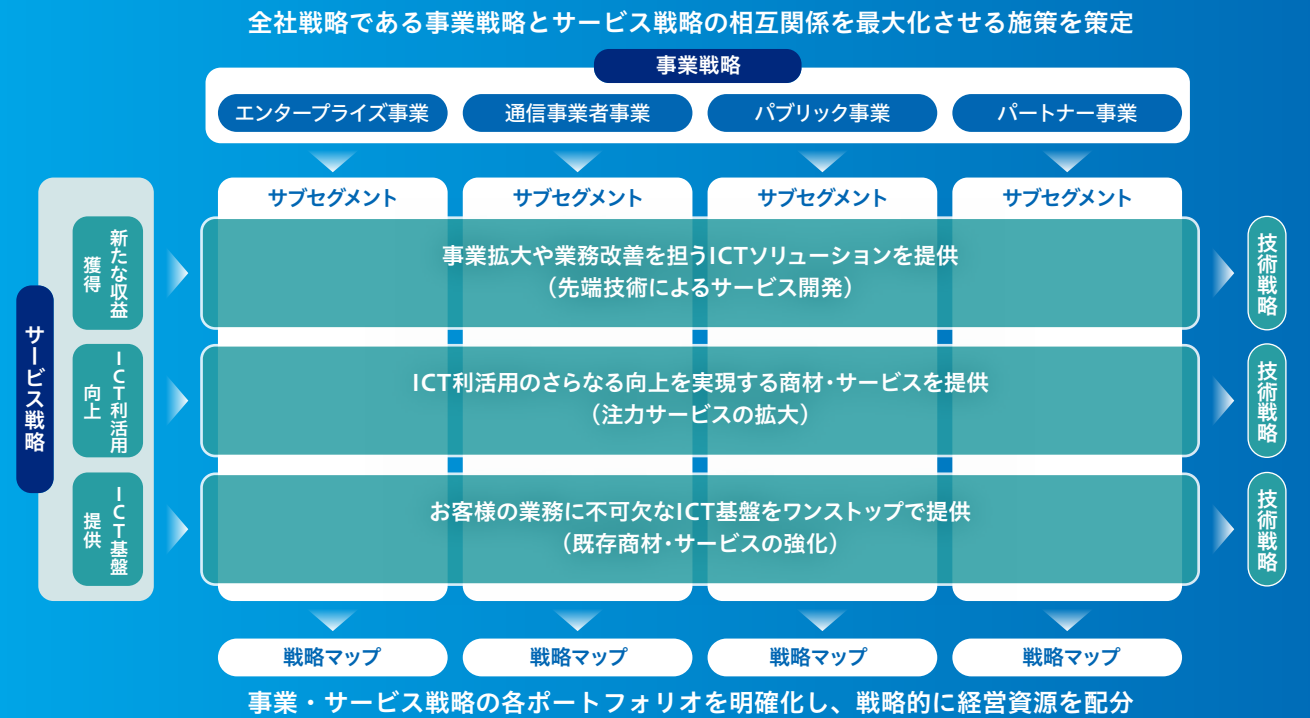




CTO・CSDO 対談

価値創出と持続的な成長に向けて 技術力と知見を最大限に生かす

技術をベースとした経営方針を策定し、それをグループ外のステークホルダーに発信する役割を担うCTOと、グループ内の組織を横断した事業戦略とデジタル化の推進を担うCSDOが、事業環境や顧客ニーズの変化と提供価値、「徹底した見える化」の進捗と成果、次世代を担う人財の現状と課題について語り合いました。

テーマ1. 事業環境や顧客ニーズの変化と提供価値

「戦略マップ」を活用して ビジネスモデルの変革を目指す

篠浦：現在、当社の事業を取り巻く環境は大きく変化しています。さらなる成長を目指すためには、ネットワーク基盤の構築に加えて、クラウドをいかに有効活用できるかが大きく影響するでしょう。クラウド型のICT基盤構築には、お客様のネットワーク環境からクラウドへの接続や、マルチクラウド環境でのセキュリティの担保など、従来とは異なる技術的課題が伴います。また、システムの構成だけでなく、お客様のICT投資の質も変わってきています。「所有から利用へ」と言われるように、お客様はICT資産そのものではなく目的に合った

機能を求めるようになり、アプリケーションもクラウド上で使用するSaaS型^{*1}のニーズが高まっています。

そのような変化の中で、当社は前中期経営計画から「顧客ビジネスへの貢献」と「価値共創のハブ的存在への進化」をキーワードにビジネスモデルの変革に取り組んできました。従来の主力であるICT基盤の構築・保守運用からICTライフサイクル全体の支援へと重心を移し、構築しながら運用し、運用しながらさらに提案を続けることでお客様のビジネスにより大きく貢献していく考えです。その上で、次なるフェーズとして、当社がお客様、パートナー、ベンダー、研究機関などをつなぐハブの役割を担い、共生・共創のプラットフォームを構築していくことを目指しています。

辻：そうしたビジネスモデルの変革を推進するために、2023

年に策定したのが我々の「戦略マップ」です。当社では従来、事業セグメントごとに戦略を打ち出していました。しかし、日々事業環境が変化し、デジタル技術が進化する中で、今後、個々の事業セグメントの成長戦略だけではお客様の抱える課題やニーズに応えきれないと感じていました。そこで、戦略マップでは、それぞれの事業セグメントを縦軸に、期待される商材・サービス提供を横軸にしたマトリクス構造とし、各戦略を細分化・明確化しました。これにより、お客様から期待されるサービスをより正確に把握することが可能になりました。例えば、レガシーサービスと呼ばれる従来型のネットワーク接続を磨くことでも、お客様の価値観やニーズに適合したサービスを提供することができます。戦略マップに落とし込むことで、さまざまな商材・サービスを掛け合わせた新たな価値が生み出せると考えています。

篠浦：私は、この戦略マップを活用することが、当社がオペレーションや経営の質を高めて次のステージに向かう上での重要なステップだと捉えています。

辻：私も篠浦さんと同じ考えです。この戦略マップは、下階層に「ICT基盤提供」として、現在の収益基盤を配置。中階層に「ICT利活用向上」として、マネージドサービスやライフサイクルといった高付加価値の領域、上階層に「新たな収益獲得」として、先端技術を取り込んだ新領域を配置しました。例えば、これまでの提案活動では、中階層にあたるマネージドサービスを画一的に打ち出しすぎている感がありました

が、当社の中核ビジネスは下階層のICT基盤が支えていることを改めて再認識してもらえたと思います。

社内の予算配分に関しても、戦略マップのもとで、縦のセグメント軸については事業本部が、横の商品・サービス軸について技術部門がそれぞれ責任を持ち、互いに連携して行動を一致させる取り組みを始めることができました。

篠浦：各セグメント、各階層で業績数字にも責任を持つというのは正しい姿だと思います。さらに、次のステージという観点で付け加えると、当社グループが安定的に成長し続けるためには、継続的な収益を得られるストックビジネスの質的改善が鍵になると考えています。現在、当社のストックビジネスは保守・運用が中心です。今後は、機能提供やビジネス貢献にモードチェンジして、お客様のライフサイクルに伴走して寄り添いながらサービスを提供し続ける、ビジネスパートナーモデルに変革していかなければなりません。それによって、ストックビジネスの収益性は改善し、お客様にとってもメリットの大きいサービスとして利用を継続してもらえる可能性が高まります。これは大きな挑戦ではありますが、戦略マップを活用することで、適切に事業機会を捉えることができると考えています。

辻：戦略マップによって、組織として何に挑戦すればいいか明確になります。この戦略マップの活用が、当社グループの強力な成長エンジンになると考えています。

^{*1} Software as a Service

テーマ2.「徹底した見える化」の進捗と成果

戦略策定の精度向上や生産性向上につながる「見える化」を実行

辻：2022年度から2024年度までの中期経営計画では、経営基盤の強化策として「徹底した見える化」*1を目指しており、現在、その中間点まで到達していると評価しています。最初に見える化の対象としたのは、経営陣が業績判断に用いる管理指標です。いわば経営のダッシュボード化で、経営判断に用いる指標を正確かつ迅速に把握できるようになったことで、経営方針・戦略策定の精度が向上してきています。

そして、現在進めているのが業務プロセスの見える化です。これは正しい業務を、しかるべき順序で行えるようにし、生産性を向上させることがねらいです。非製造業である当社において、価値創造の源泉は人財です。社員一人ひとりの生産性を高めることが業績に直結します。業務プロセスを見える化して無駄を省き、整流化するためのシステム開発を進めています。

篠浦：徹底した見える化への取り組みによって、エンジニアたちの意識もかなり変化してきたと実感しています。見える化プロジェクトに参加したエンジニアは、業務プロセスの工数や時間、プロジェクトの収支などの数字に対する意識が大きく変わりました。エンジニアが数字を常に意識することは、お客様のICTライフサイクルに寄り添う上でも極めて重要です。お客様と対話する中でも、技術的なことだけでなく、例えば新技術をシステムに用いた場合にお客様の運用オペレー

ションはどのようなものか、そのことでお客様のビジネスや業務にどれだけ貢献できるのかという視点が必要です。見える化プロジェクトに参加することで、そういった視点や感覚が身についてきたと感じています。

辻：見える化プロジェクトに参加しているのは皆、業務経験が豊富で自分たちで会社を改革していく意欲に満ちた人財です。

篠浦：おっしゃる通りで、エース級のエンジニアが参加しています。それぞれの組織がエースを出すので、そのことが「ネットワンを変えよう!」という責任感として会社全体に波及しているように感じています。

辻：同感です。一方で、徹底した見える化によって多くのさまざまな情報を得られたことで、多様な情報を総合的に分析・判断しやすくなる必要性が見えてきています。その対策として、適切な経営判断をスピーディーに導き出すための「統合モニタリングフレーム」の構築を進めており、2024年度中の運用開始を目指しています。業績管理においては、計画と実態を比較してそのギャップを正確に把握しなければ、正しい判断ができません。さまざまな情報を可視化・ダッシュボード化するだけでなく、経営層の経験に基づいたデータも投入することで、ハイブリッドな情報解析を行い、より正しい判断を導き出すことが、統合モニタリングフレームの目的です。そして、業績管理を高い精度でできるようにすることで、伸びているサービスに対し、関連するスキルを持つ人財を育成できているかなど、人財のアロケーションについての問題意識も浮かび上がってくるでしょう。したがって、次の見える化のポイントは、組織・人財だと考えています。

*1「徹底した見える化」とは「経営管理指標：収益性・安全性・効率性・財務・労務など」「業務プロセス：業務量の適正化」「組織・人：区分生産性・リソースアロケーション」の視点で社内での唯一指標としての可視化により事実を確実に捉え、事象の要因が追えることで、適切な対策に結びつける経営指標管理体系のフレームワークを指す

テーマ3. 次世代を担う人財の現状と課題

自発性を生かした人財の育成と適時・適切なアロケーションを推進

篠浦：当社の目指すサービスシフトを進める上では、業務のプロセスと社員のスキルを一体的に変えていく必要があると考えています。現在の中期経営計画では、技術部門に共通のKGI・KPIを設定しました。さらに2024年4月の機構改革では、セグメントに対応した技術部門をお客様に近い事業本部に配置しました。

これら施策の目的は、サービスシフトを円滑に進めながら

エンジニアの技術力や生産性をさらに高めることです。例えば、現在は設計・構築に多くの工数がかかっていますが、その一因は、お客様が個々に抱える課題の解決やご要望に応えるために、それに対応した複雑なシステムを設計していることです。しかし実際には、そのような複雑なシステムと、安定性が高く標準的なもので組んだシンプルなシステムを比べても、ビジネス自体の価値が大きく変わることはありません。そこでシステム構成要素の標準化と自動化を徹底的に進め、それらの組み合わせによりお客様の課題解決や要望を満足させることで設計・構築の工数を大幅に削減することが可能となります。より広い視野で付加価値の高い領域にシフトさせていく考えです。

辻：私は、見える化の最終的なゴールは、業績を改善して株価上昇につなげ、企業価値を最大化することだと考えています。そのためには社員一人ひとりのスキル向上が必要です。さらに、現在の人的リソースの最適配置で創出価値を最大化させる、すなわち人財アロケーションも必要です。それらの前提として、篠浦さんのおっしゃる徹底した標準化と自動化はとても重要だと思います。

篠浦：エンジニアたちのマインドが変わり、お客様のビジネスの価値に貢献するシステムを、いかにして生産性を高めながら提供していくのかを考えるようになってきました。それに伴って、お客様とのコミュニケーションの密度も変わりました。お客様の要望を合理的な手法で実現する方法を考え、費用対効果などシステム導入の価値を語り、信頼を獲得できる人財も増えてきたと感じています。

辻：一方で、スキルという観点では、それぞれのエンジニアで強みとするスキルは異なります。当社には、長年の経験と広い知見からネットワークインテグレーションに深く精通したエンジニアも在籍しています。そういった人財は、特定のお客様に専任して技術サポートにあたるなど、スキルに応じた活躍の仕方があると思います。

篠浦：当社では多様な人財が活躍しているので、辻さんのおっしゃる通り、それぞれのスキル特性を生かすことは重要だと思います。さらに、お客様とビジネスの価値向上について語り合える人財の育成という観点では、意欲のあるエンジニアを中心にグローバルで注目されている新たなメソドロジーなど、高付加価値のサービス提供に資する最先端技術を身につけていくことも重要だと考えています。そうした技術の一つが生成AIであり、当社においては、エンジニアのボランティアからスタートしました。そこから社内で急速に活用 of 輪が広がり、現在は私が当初想定していた以上に生成AIの利用が進んでいます。



辻：そのような社員の自発的な取り組みは、当社に深く根付いている文化の一つです。自然発生的に何かに意義を感じて「みんなでやろうぜ!」というところからビジネスにつなげていく。生成AIに限らず、同様の活動が次々に始まって、事業の成果に結びついていくことに期待しています。

篠浦：当社には社員が自発的に行動する文化があります。当社の行動指針である「WAY」も社員が中心となってつくり上げたものです。次世代を担う人財の育成においても、そうした行動する文化を最大限に生かしていきたいです。

辻：はい。それに加えて、見える化によって収集したデータに基づいて人財を適切に配置・配分していく「人財アロケーション」も、ますます磨きをかける必要があります。例えば、先ほど話に出た生成AIの分野など、将来的な利益につながる成長領域には重点的に人財を配置すべきだと考えます。経営層は、そういった状況を統合モニタリングフレームで正確に把握し、総合的に分析・判断することで、さらに適切な方針や戦略を速やかに実行できるようになります。「見える化」の目的の一つは、人財アロケーションや人財育成を可能とすることです。その実現により、創出価値を加速させていきます。

篠浦：今回の対談を通じて、戦略マップに基づいた「ビジネスモデル変革」と、あるべき人財アロケーションに基づいた「人財戦略」をうまくかみ合わせていくことが、当社グループの今後の成長につながると改めて強く感じました。これからも当社の持続的な成長の実現に向けて、グループ一丸となって進んでいきたいと思います。



サステナビリティマネジメント

サステナビリティ方針

当社グループは、ネットワークのリーディングカンパニーとして、お客様や社会の変革を支える高付加価値なサービスを提供することで成長してきました。私たちは「人とネットワークの持つ可能性を解き放ち、伝統と革新で豊かな未来を創る」を存在意義として、お客様の成功、社員の幸福、パートナーとの共創関係の構築、株主価値の向上、自然環境の保全に事業を通じて貢献することが、企業価値の向上につながると考えています。

「優れたネットワーク技術」「マルチベンダー対応」「お客様との共創」から生まれるICTの目利き力と知見を磨き、社会価値と経済価値を創出するサービスを提供することで持続可能な社会への貢献と当社の持続的成長を両立していきます。

推進体制

当社グループは、持続可能な社会の実現に貢献していくための取り組みを推進しています。2022年4月にサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに関する重要事項を審議する体制を整えました。同委員会はCSDOを委員長とし、事業部門や管理部門、一部子会社の責任者や担当者で構成することで、幅広い専門性と深い知見を結集しています。

当社グループは企業理念体系に基づいて4つのマテリアリティを特定しています。「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」という4つのマテリアリティについて、サステナビリティ委員会がそれぞれKPIを設定しています。取り組みの進捗状況をモニタリングして適宜指導・助言し、それらの状況を経営委員会に報告します。

サステナビリティの重要事項については取締役会での決議を行い、適切なガバナンスを図っています。

サステナビリティ推進体制



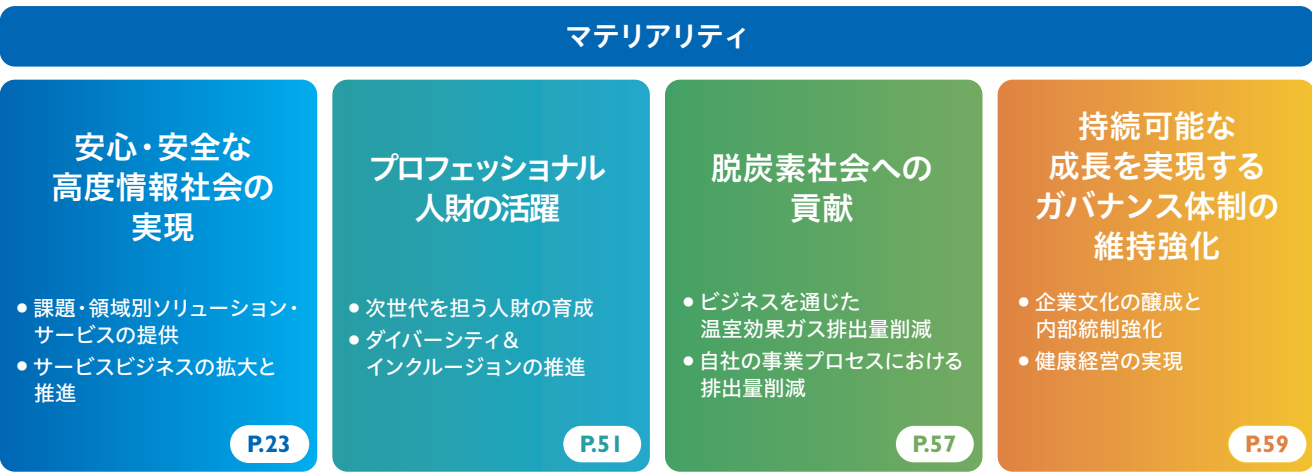
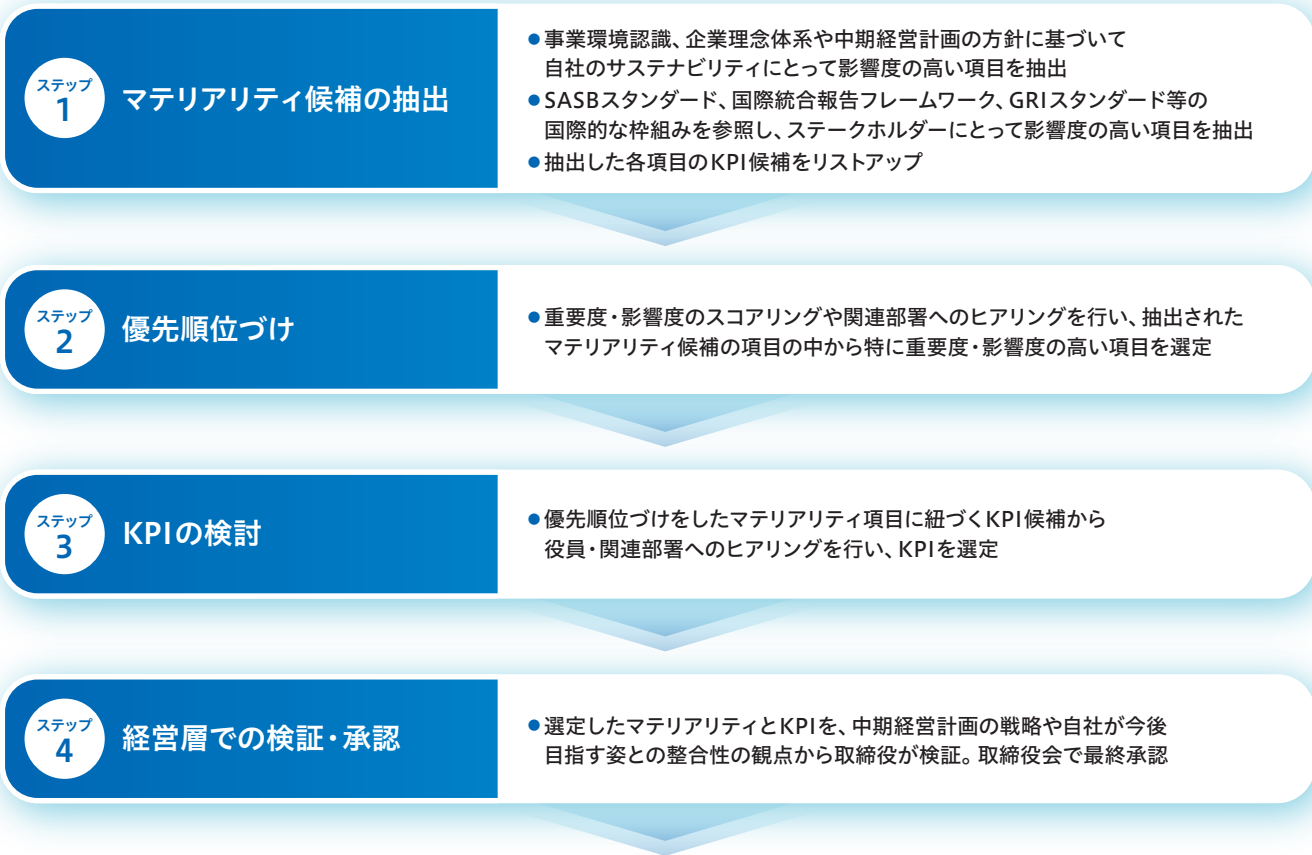
マテリアリティの特定

当社グループは2021年12月、サステナビリティ経営のために取り組むべき重要な課題をマテリアリティとして公表しました。マテリアリティの特定にあたっては、事業環境の認識や企業理念体系、中期経営計画の方針を踏まえ、社会的価値と自社にとっての価値の2軸で影響度・重要度を評価しました。マテリアリティに関わる目標やKPIを中期経営計画に組

み込み、役員報酬と連動させています。また、取り組みの進捗をサステナビリティ委員会で四半期ごとに確認し、半期ごとに公表しています。

※マテリアリティについては、サステナビリティレポート(2024年10月末発行)「P.3 4つのマテリアリティと2023年度の活動状況・KPI」、及びウェブサイトもあわせてご覧ください <https://www.netone.co.jp/sustainability/materiality/>

マテリアリティとその特定プロセス



社会

該当するマテリアリティ プロフェッショナル人財の活躍

テーマ1 次世代を担う人財の育成

テーマ2 ダイバーシティ & インクルージョンの推進

社会側面の課題と取り組みの全体像

当社は、インターネット黎明期からいち早く市場を捉え、世の中のネットワークをつなぐ事業を開始し、時代や環境の変化とともに目利き力や技術力を強みに事業領域を拡大してきました。さらなる事業成長を目指し、ソリューション・サービスにおける競争力向上のためのマテリアリティとして、セキュリティ人財・クラウド人財の育成と、コーポレート部門の機能強化を目的としたDX人財の育成に注力しています。また、大学や高等専門学校への講義提供、修学支援制度による国公立大学への支援などを通じて次世代ICT人財の育成にも貢献しています。一方で、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(D&I)を推進しています。

テーマ1 次世代を担う人財の育成

技術部門を横断する「次世代技術人財育成」プロジェクトを発足し、全社で育成施策に取り組んでいます。

注力領域として、セキュリティ、クラウドのほか、API、データマネジメント、サービス開発の5つを掲げ、それぞれに管理職を中心とした分科会をつくり、インフラ知識を土台としたマルチスキル化と、市場ニーズ・動向を考慮した技術領域の確定とスキルアップを目指しています。既存コンテンツの活用に加えて、メーカーや外部教育機関と連携した教育カリキュラムの整備、各部門保有のベーススキルコンテンツの集約による学習カテゴリごとのスキルパス提供の拡充を行うことで、受講者に多様な選択肢を提供しています。

また、資格取得支援を奨励するだけでなく、合同勉強会の開催や社内の資格保有者へのインタビューを通じた資格の活用イメージの共有により、内発的動機からの習得を推進。2年間で約200名が自発的にこの育成施策に参加し、学習を続けています。

コーポレート部門では、DXリテラシーの向上による業務効率化と新たな収益モデルの創出を目的に、DX人財の育成に取り組んでいます。DX人財のレベル別スキルを定義した後、基礎知識・テクニカルスキルの習得と業務変革提案プログラムとして提供しています。

テーマ2 ダイバーシティ & インクルージョンの推進

2013年にダイバーシティについてのワーキンググループ活動を開始し、その後、経営委員会の諮問委員会として「ダイバーシティ推進委員会」を正式に発足させました。当初はジェンダー・ダイバーシティを主な活動テーマとし、そこから育児・介護との両立、シニア人財の活躍、キャリア、障がい、LGBTQなど、多岐にわたるテーマへと順次拡大しています。2022年度にサステナビリティのマテリアリティの一つとしてKPIを定めたことから、同委員会の名称を「ダイバーシティ推進分科会」へ変更しました。

同分科会は、部門や職位、社歴などの異なる多様なメンバー構成で活動しています。2023年度は「自律的なキャリア形成支援」「相互援助が出来る文化の醸成」「価値向上とブランディング」を重点施策とし、女性管理職候補に向けたメンター制度の導入、他社との協働による女性のキャリア意識醸成のためのイベントの開催、当社ブログを通じたイベントや体験談の発信などを行っています。また、新たな取り組みとしてuniversal Dayを開催。社外講師を招いたSOGIESC*1やダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)についての講演のほか、知的障がいや発達障がいを疑似体験するワークショップ、車いすテニスや色弱をVRゴーグルで疑似体験するコーナーなどを設置しました。毎年継続しているSustainability DAYにおいても、女性のキャリアや男性の育児休職に関するパネルディスカッション、社外講師によるユニバーサルマナー講演などを開催し、全社員へのD&I推進における理解・浸透を促しています。
*1 Sexual Orientation, Gender Identity and Expression, and Sex Characteristic (性的指向・性自認・性表現・身体的な性)

Focus

健康経営の実現

当社グループは、心身ともに健康で働き続けられる環境を社員に提供し、経営的視点から戦略的に健康管理を実現するための健康宣言を定めています。また「健康経営への取り組みで目指す姿」を掲げ、戦略マップに基づいて健康経営を促進するとともに、9つのKPI(Wellness 9 Panel)を独自に設定しています(下図参照)。

2023年度は、社員への教育・浸透を目的に、管理職を対象に健康経営施策について説明するとともに、健康経営まとめサイトを作成して全社への情報提供を開始しました。また、卒煙補助施策として希望者全員を対象にした通年での禁煙治療外来治療費補助の導入や、母性の保護や健康の維持・増進を目的としたウェルネス休暇の新設などを実施しました。それらの結果として「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」の認定取得に至り、今後はホワイト500の認定を目指し、活動を継続・推進していきます。

2023年度のWellness 9 Panelの状況

健康診断関連

健康診断受診率 99.9% ↑ 前年度：99.9%	適正体重維持者*2 63.8% ↑ 前年度：63.5%	糖尿病リスク者*3 41.2% ↑ 前年度：40.2%
--	--	--

生活習慣関連

朝食習慣*4 60.8% ↑ 前年度：60.7%	運動習慣*5 56.0% ↑ 前年度：49.6%	喫煙率 25.9% ↓ 前年度：26.6%
---------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

ストレス関連

ストレスチェック受検率 98.1% ↑ 前年度：97.9%	有休取得率 70.0% ↑ 前年度：65%	高ストレス者割合 16.7% ↑ 前年度：15.8%
--	------------------------------------	---

*2 BMIが18.5～25未満
*3 空腹時血糖100以上またはHbA1c5.6%以上
*4 週3日以上朝食をとれている人
*5 1日30分以上運動している人

人権尊重への取り組み

当社グループは国際人権章典*6等の国際規範、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則*7」、及び政府による「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン*8」をもとに、2024年7月に取締役会の承認を得て「ネットワングループ人権方針」を策定しました。

同方針は「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、以下のことを明記しています。

- グループの事業活動と関わる全てのステークホルダーに起こりうる人権への負の影響の特定と評価、防止と軽減、取り組みの実効性の評価、説明と情報開示として人権デュー・ディリジェンスを構築し、継続的に実施します。
 - グループの事業活動において、人権に対する負の影響を引き起こした、又は、これを助長したことが明らかになった場合は、適切な手段により救済を実施する、又は、救済の実施に協力することで是正に取り組みます。負の影響への対応の一環として、社内外のステークホルダーが通報・相談できる通報窓口を設置し運営します。
- 今後、人権方針に基づく人権尊重の取り組みは、統合報告書、サステナビリティレポート、ウェブサイト等で情報を開示し、当社グループに関わる全てのステークホルダーの人権を尊重する企業グループを目指します。

ネットワングループ人権方針
<https://www.netone.co.jp/sustainability/esg/social/human-rights/>
*6 国連の世界人権宣言と、世界人権宣言を条約化した二つの国際人権規約を合わせた総称
*7 2011年6月に国連人権理事会で合意され、企業に人権尊重責任があることを明確化したもの
*8 国連指導原則等、国際スタンダードを踏まえ、企業に求められる人権尊重の取り組みについて、日本で事業活動を行う企業の実態に即して、具体的かつ分かりやすく解説し、企業の理解の深化を助け、その取り組みを促進することを目的として2022年9月に策定したもの

社会

ネットワングループの人財戦略

人的資本経営の考え方

急速に進化するICTの世界では、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を育成・輩出することが人的資本経営だと当社は考えます。

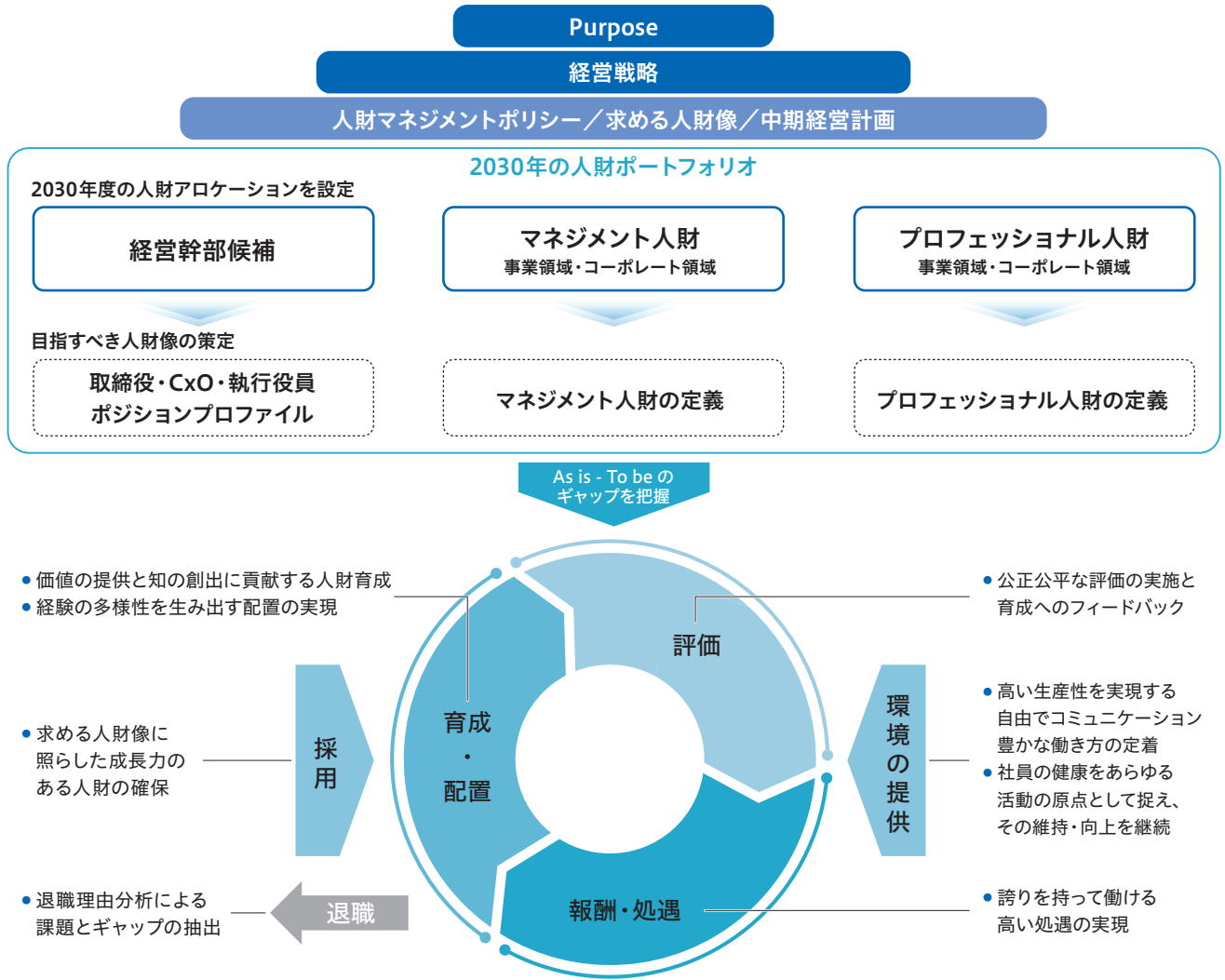
当社グループは、自らが業務で実践して得た成功や失敗の経験を参考事例化（リファレンス化）し、お客様へのソリューションに活用しています。社員の知見や経験のすべてが付加価値の創出につながるため、自律的に行動し、ソリューションを生み出す人財育成を重視しています。同時に、これらの

基盤となる行動指針やコンプライアンスの理解促進が重要であると考え、継続的に教育を実施し、全社員への浸透を図っています。

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、D&Iの取り組みも推進しています。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誰も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。

また、人的資本経営の柱として、人財マネジメントポリシーと求める人財像を定めるとともに、中期経営計画で策定した「プロフェッショナル人財の育成」「人財が活躍するための環境の提供」を掲げた人財戦略に基づき、人的資本経営を推進します。

人財マネジメントサイクル



人財戦略の考え方

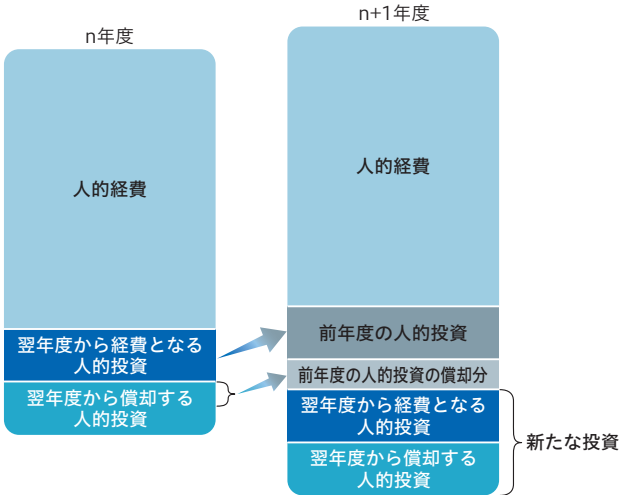
当社グループは、ネットワークをはじめとするICTの活用により社会課題を解決し、多くの人に利益をもたらすことを目指して「人とネットワークの持つ可能性を解放し、伝統と革新で豊かな未来を創る」をPurposeとしています。Purposeの実現に向けた道すじが経営戦略であり、その道すじに沿ってネットワングループという大きな車を動かしていくのは社員にほかなりません。そして社員もまた、Purposeによって突き動かされると考えています。そのため、人財戦略と経営戦略を密接に連動させることが極めて重要であり、環境の整備や動機づけをしながら、卓越した専門性と高い倫理観を持つプロフェッショナルとしての社員を輩出していくことが経営の責務と考えています。

この考えに基づき、2023年度に、2030年のあるべき姿を現実のものにするための人財ポートフォリオと、それに伴う人財アロケーション、目指すべき人財像を策定しました。現状とギャップを確認、把握しながら、人財の質・量・生産性や稼働率といった側面から、人財マネジメントサイクルにおける「採用」「育成・配置」「評価」「報酬・処遇」の各項目において必要な施策を決め、今後を俯瞰して全体最適を図るとともに、一歩踏み込んで各事業の成長戦略との連動性を高めます。また、マネジメントを高度な専門性と認識して組織力強化に向けた優秀なマネジメント層を確保するとともに、経営幹部候補のサクセッションプログラムを重要テーマとして強化します。

人的投資と人的経費

これまで当社グループは、人財にかかる費用を、いわゆる経費であるとしてすべて販売管理費として扱ってきました。しかし、労働の対価や経常費としての支出と、社員の成長と中長期的な会社の成長を結びつけるために行う支出は、異なる性質を持っていると捉え直し、2024年度から前者を「人的経費」、後者を「人的投資」と区別して考えていくこととしました。特に人的投資は、将来に向けて安定的かつ計画的に実行するべきであり、キャピタルアロケーションポリシーに則って管理する必要があります。そのため、毎年の投資額は経営層の議論に基づいて決定していく予定です。なお、人件費などの予算の枠組みについては、経費部分と投資部分を明確にし、投資部分は特にキャピタルアロケーションにリンクさせて予算化していきます。

予算管理の考え方



KPIの設定

人財戦略に基づくさまざまな施策の実行により発生する影響を予め定めたKPIで計測し、施策効果を確認し、必要に応じて施策を修正、場合によっては戦略を修正します。主に注視するのは、社員の变化、組織の变化、その連動性についてです。人財戦略は経営戦略と連動し、それぞれの施策の効果は業績の向上をはじめとする財務数字に表れるべきであり、企業価値の向上に反映される必要があります。ただし、効果は直接的には財務数字に表れるわけではなく、社員と組織の変化に表れ、それが財務数字に連動していくはずです。そのため、社員や組織の行動変容をKPIとして進捗状況を追跡していくことが重要であると考えています。

具体的なKPIの種類

領域	KPIの種類(例)*1
①ベースデータ	a. 社員採用 b. 人的投資額 c. 教育・研修 d. 配置 e. 報酬
②社員の变化	a. 定着状況 b. 多様性 c. 労働時間・働き方 d. 健康 e. 資格取得
③組織の变化	a. エンゲージメント b. ストレスチェック
④行動の变化	a. 顧客接点 b. 生産性

*1 領域ごとに必要なKPIを精査し、設定します

CHRO メッセージ

経営戦略と連動した人財戦略で
利益の源泉となる「人」の力を
高め、「匠」が育つ環境づくりに
注力していきます。

執行役員
最高人事責任者 (CHRO)

金井 朗子

撮影場所：イノベーションセンター / VALLEY

経験を生かし、ダイバーシティの推進と 人的資本経営の高度化に貢献します

2022 年度に当社初の女性執行役員となり、2024 年度から CHRO を拝命しました。当社のデモグラフィ型ダイバーシティ（性別や国籍など属性の多様性）が一歩前進したことになりますが、それだけを期待されたものではないと考えています。

私はこれまでさまざまな仕事に従事してきました。大学職員として学生の国際交流や新たなキャンパスの立ち上げを進め、外資系 ICT 企業でマーケティングに従事し、2009 年に当社連結子会社のネットワンパートナーズに入社してからは、コーポレートマーケティングやビジネス開発も経験し、2019 年から理事、2020 年からは執行役員として、ビジネス開発部とセールスエンジニアリング部を管掌しました。2022 年からは当社の執行役員 東日本第 2 事業本部長として営業も経験しました。

こうした経験は、タスク型ダイバーシティ（経験・知識など能力の多様性）の推進という観点でも有用です。今後重要となる人的資本経営における経営戦略と人財戦略の連動についても、子会社や営業での経験を生かせるものと考えています。

現在の人財戦略の重要テーマは、大きく 3 つあります。1 つ目は経営戦略と連動した人財ポートフォリオの整備です。2025 年度からの次期中期経営計画において、稼ぐ力を強化するための組織構造の在り方を定め、これに基づいて各事業

の人財の As Is と To Be のギャップを精緻化、ギャップを埋める策を考えていきます。また、採用、育成／配置、評価、処遇という一連の流れの中で、各フェーズにおける施策をしっかりと経営戦略と連動させることも重要です。

2 つ目は企業理念のさらなる浸透と従業員エンゲージメントの向上です。2023 年は社員の意識調査を目的に、年 1 回の組織文化調査と、四半期ごとの企業文化モニタリング調査を実施しました。企業理念体系では Purpose への共感、WAY の職場浸透度とも数値が改善し、従業員エンゲージメントも、「肯定」が 52 % と昨年度より 5 % 向上しました。2022 年に策定した企業理念体系は、浸透してきたと感じています。

これは全社での浸透活動に加え、各本部で推進活動を行う大使（企業理念浸透活動の代表者）を任命するなど体制・取り組みを拡充し、経営層と社員の対話（RCT*1）などにも注力してきたことが一助になったと捉えています。また、定期的な社員意識調査の実施により、課題を把握し改善する PDCA 活動が現場駆動型で進んできています。しかしながら、未だ半数は意識調査で「中立・否定」を選んでいました。今後は調査後の課題分析をより具体的なものとし、確実に改善に向けて取り組みを実行していきます。（P.64 企業文化改革「組織文化調査結果」参照）

企業理念浸透は、企業理念への「共感」のフェーズを経て、共に理念に基づく行動をとり、その行動がネットワンらしい文化となって社外から認知・評価される「共鳴・共振」のフェー

ズに入っていきます。今後も手を緩めることなく、調査結果から見てきた課題について具体的なアクションを取るとともに、社員の考え方や行動に企業理念を根付かせ、よりよい企業文化・企業風土の構築に取り組んでいきます。

3 つ目は D&I です。性別、年齢、国籍、障がいの有無、職務経験や価値観などを問わず、あらゆる個性が活発にいきいきと働ける環境を整備することで、同質性のリスクを排除し、変化の激しい時代の中でも常に新たな価値を創造する会社として変革し続けることを目指します。

その第一歩が女性の活躍推進です。数値目標だけにとらわれず、事業の現場で、男女が同様に自然体で活躍できるよう、継続的に施策を検討します。また、男性にも出産時の特別休暇や育児休業の取得を推奨していますが、長期の育児休業を取得する社員はまだ少ない状況です。チームで助け合える職場環境、働き方の構築が今後の検討課題となっています。

*1 Respect, Communication, Teamwork：経営層と社員が良好な関係を保ち、企業理念の共有、職場環境の改善、企業文化の醸成を目指して互いに意思疎通を図る活動

「Team, TAKUMI, Fairness」を掲げ、 Purpose の実現を担う「人財」の価値を 最大限に高めていきます

ネットワングループでは「人材」をあえて「人財」と呼称しますが、これは「人」こそが会社にとっての資産・財産であり、利益をもたらす「価値」と「知」の源泉と捉えているためです。こうした考えのもと、2022 年度には人財戦略を刷新し、人財マネジメントポリシーとして、Team, TAKUMI, Fairness を

人財マネジメントポリシー

Team

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

TAKUMI

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

Fairness

組織への貢献に対して
公平公正に報いる

掲げています。一人ひとりが「匠」として専門性を高め、「チーム」として価値を創出する力を最大化する。そしてそのベースには常に「フェアネス＝公平性」というものが保たれている状態です。

そして、求める人財像としては以下 3 つを掲げています。

1. 豊富な最先端の技術知識と、前例のないことに果敢に挑むチャレンジ精神を持ち、顧客ニーズを具現化できる人財
2. コミュニケーション能力を駆使し、周囲の関係者と協力体制を築きながら、イノベーションをリードしていき人財
3. 自らのキャリアパスについて、シナリオを描き、目標に向かい自律的に行動していき人財

これら求める人財像を実現するため、人財育成と管理の両面から施策を検討します。また、採用から処遇に至るまでの各フェーズで課題を整理し、順次改善に取り組んでいます。

このうち人財育成は、人事部主導の全社人財教育体系に基づく教育と、各本部が事業／機能の特性に応じて独自に提供している教育の 2 軸で推進しています。個々の管理職にもメンバーの育成をミッションとして意識してもらえよう、マネジメントスキルの向上施策なども検討しているところです。

管理面では、一人ひとりがいきいきと働けるような環境づくりを進めています。2023 年度は評価制度と等級・報酬制度を一新しました。評価制度では、「成果」に加えて「行動」を評価項目に加え、結果だけでなくプロセスもしっかりと評価するようにしました。また、等級・報酬制度では、等級区分を定義し、そのポジションを担える人財を配置するという考え方に変更し、それに伴い報酬額も見直しています。このほか、給与引き上げや昇給調整も実施するなど、市場の状況に合わせた報酬水準としています。

健康経営の実践にも引き続き取り組みます。さらに今後は、リテンションの強化に向けた施策なども採り入れ、優秀な人財が長期にわたって力を発揮してくれる環境・風土を築いていきます。

ネットワングループの Purpose 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」です。この実現に向けて革新を続けていく中で、原動力となるのが「人」と考えています。「人」の持つ可能性を解き放つべく、皆が同じ方向を向き、いきいきと活躍できるような場、多くの「匠」が育つ場を今後も整えていきます。

環境

該当するマテリアリティ
 脱炭素社会への貢献

- テーマ1
 ビジネスを通じた温室効果ガス排出量削減
- テーマ2
 自社の事業プロセスにおける排出量削減

環境側面の課題と取り組みの全体像

当社グループはマテリアリティ「脱炭素社会への貢献」のもと、気候変動対策として「ビジネスを通じた温室効果ガス排出量削減」「自社の事業プロセスにおける排出量削減」という2つのテーマを掲げています。カーボンニュートラルを促すサービスによる脱炭素社会への貢献、お客様・社会のグリーン成長といった社会的価値と、ビジネス機会の獲得、サービス収益の拡大、環境規制への対応といった自社にとっての価値の創出の両軸で追求することで、お客様や社会が抱える気候変動への課題に取り組み、脱炭素社会へ貢献します。

テーマ1 ビジネスを通じた温室効果ガス排出量削減

近年、生成AIやクラウドサービスの急速な普及により、大規模なデータを効率的かつ安全に届けるネットワークの重要性がますます高まっています。同時に、気候変動や環境問題に関する社会的要請も高まり、多くの企業が事業成長と脱炭素社会への貢献を両立させる必要性に迫られています。

ICT分野では、業務効率化やリモート活用によるコスト削減、急騰する電力需要への効率的な対応が求められています。当社はそうした市場の要望に応えるため、ネットワークの知見を生かしたGXポートフォリオを拡充しています。

主な取り組み

ICTを活用した効率化のみならず、自社内での実績をもとに、GXやカーボンニュートラルの基礎知識習得を支援する「GX教育サービス」の提供を2024年に開始しました。

また、お客様機器の買い取りや再生品販売といった「ICTサーキュラーエコノミー」の定着に向けて、ICT機器の回収とリサイクル、製品の長寿命化にも取り組んでいます。

テーマ2 自社の事業プロセスにおける排出量削減

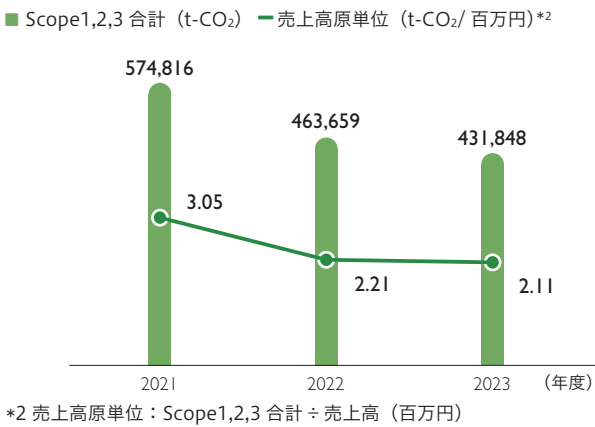
気候変動によるリスクの低減に向け、自社の事業プロセス及びサプライチェーンにおける温室効果ガス排出量を削減します。排出量の大部分を占める「購入した製品・サービス」を主な削減対象とし、排出量原単位が比較的低いサービスを拡大することと、デジタル技術を駆使した自社の温室効果ガス排出量やエネルギー使用量の見える化を推進することで、業務変革・効率化を通じた脱炭素に貢献します。

主な取り組み

当社では、自社拠点のテクニカルセンターにおける電力使用量の増大がコスト面・環境面で課題でした。その課題解決のため、商材の一つであるenergy board サービス^{*1}を活用し、センター内の電力使用状況を可視化しています。コンセントごとに接続機器の情報をラベリングすることで、機器とその用途などの情報と電力使用量を紐づけてリアルタイムにモニタリングし、消費電力や利用率を特定した上で、機器の交換・停止や再配置などの施策を検討しています。

^{*1} データセンターやサーバールームのメトリックをリアルタイムに計測し、電力使用量などのデータを一元管理できるサービス

温室効果ガス排出量の推移



Focus

気候変動への対応

当社グループは、喫緊の課題である気候変動への対応を経営戦略上の重要課題と捉えています。気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に沿って、気候変動が企業に与える財務上の影響の情報開示を進めています。当社グループのリスク管理活動に関する経営委員会の諮問機関としてリスク管理委員会を置き、同委員会がリスク管理活動の評価と統制に関する重要な事項を決議しています。同委員会で、気候変動が当社グループの事業活動に及ぼすリスクを評価・管理しています。

気候変動の影響が世界的に拡大し、地球環境に甚大な被害が及ぼされる場合、経済や社会全体に混乱を引き起こす可能性があります。これは、当社グループの事業活動にとってもリスクであると認識しています。一方で、最先端ICTによりさまざまな産業が抱える環境課題を解決することで、自社のビジネス機会の

創出につながると考えています。当社グループは、持続可能な社会への貢献と、当社の持続的成長の両立を目指します。

具体的には、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グリーンソリューションの開発・拡大により、ビジネスを通じた温室効果ガス排出量削減に取り組みます。また、低消費電力の製品及びサービス販売の拡大により自社の事業プロセスにおける排出量削減に取り組みます。

今後気候変動により顕在化し得る物理的なリスクなど、当社グループに影響する事象について幅広く検討し、特に重要であると考えられるリスクと機会を特定しています。それぞれのリスクと機会に対する当社グループに与える財務影響について気候変動への対応や規制が進むことで、主に移行リスクが顕在化する2℃未満シナリオと、主に物理リスクの甚大化により深刻となる4℃シナリオに分けて検討しています。

気候変動が当社グループへもたらし得るリスクと機会、影響

項目	タイプ	影響要因	当社グループへの主な影響	想定時期 ^{*3}	影響度 ^{*4}	
					2℃未満シナリオ	4℃シナリオ
リスク	移行リスク	技術リスク	低炭素技術への移行	短～中期	大	大
		市場リスク	ベンダーの生産コスト上昇に伴う仕入価格への転嫁	中期	大	－
	物理リスク		異常気象の重大性と頻度の上昇	長期	中	大
機会		リソース効率	再生品の利用	短～中期	大	大

^{*3} 想定時期の定義 短期：0～3年 中期：3～10年 長期：10～30年

^{*4} 財務影響の定義 小：10億円未満 中：10億円以上、50億円未満 大：50億円以上

ガバナンス

該当するマテリアリティ
持続可能な成長を実現するガバナンス体制の維持強化

ガバナンス強化に向けた取り組み

当社は、従来からガバナンスの強化に取り組んできましたが、事案を契機としてそれまでの取り組みを抜本的に見直すとともに、経営の最重要課題として捉え改革に取り組んできました。

機関設計につきましては、2022年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。あわせて取締役の3分の2（9名中6名）を社外取締役とし、取締役会

議長に社外取締役を選任しました。また、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置して、それぞれの過半数を社外取締役で構成することとしました。2024年6月の株主総会以降は、引き続き取締役の3分の2を社外取締役とする体制を確保するとともに、9名中3名の女性取締役を選任、さらに監督機能の強化を図るべく2名の業務執行取締役に対して7名の非業務執行取締役とし、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会はすべて社外取締役で構成することとしました。

業務執行機能については、2022年度から重要分野の業

ガバナンス強化のあゆみ

	取締役会・監査等委員会（監査役会）	委員会	その他
～2005年	●社外取締役1名の選出（2004年）	●コンプライアンス委員会の設置（2003年）	●「グループ・コンプライアンス・マニュアル」の制定（2003年）
2006年	●取締役の任期2年を1年に短縮		●内部通報制度の導入
2007年		●リスクマネジメント委員会の設置 ●投融資委員会の設置	
2009年		●諮問委員会の設置 ●ビジョン浸透委員会の設置（～2015年）	●「ビジョンブック」の制定
2011年			●執行役員制度の導入
2012年			●株式報酬型ストックオプションの導入
2015年	●女性社外取締役の選任	●コンプライアンス委員会とリスクマネジメント委員会をリスク・コンプライアンス委員会として統合	●「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定
2016年	●取締役会の実効性評価の開始		
2017年			●コンプライアンス通報・相談窓口に常勤監査役窓口を追加
2020年		●リスク・コンプライアンス委員会をリスク管理委員会、コンプライアンス委員会に分離 ●ビジョン浸透委員会の再設置	●営業統轄室の設置 ●「ビジョンブック」の改訂
2021年		●ビジョン浸透委員会を企業文化改革委員会へ名称変更 ●内部統制強化協議会の設置	●コンプライアンス室の設置 ●業務統制本部、業務企画室の設置
2022年	●監査等委員会設置会社への移行 ●取締役9名のうち6名の社外取締役を選任 ●取締役会議長に社外取締役が就任	●内部統制強化協議会と企業文化改革委員会をガバナンス・企業文化諮問委員会に改組 ●諮問委員会を指名諮問委員会と報酬諮問委員会に分離	●譲渡制限付株式報酬制度の導入等を含む役員報酬制度の見直し ●見える化推進室の設置
2023年	●監督と執行の分離を明確にするためCxO体制を整備・強化		●グループ会社共通の内部通報窓口設置
2024年	●取締役9名のうち3名の女性取締役を選任（33.3%）	●社外取締役のみを構成員とする指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の運営	●第三者機関によるアンケート及び全取締役へのインタビュー形式による取締役会実効性評価の実施

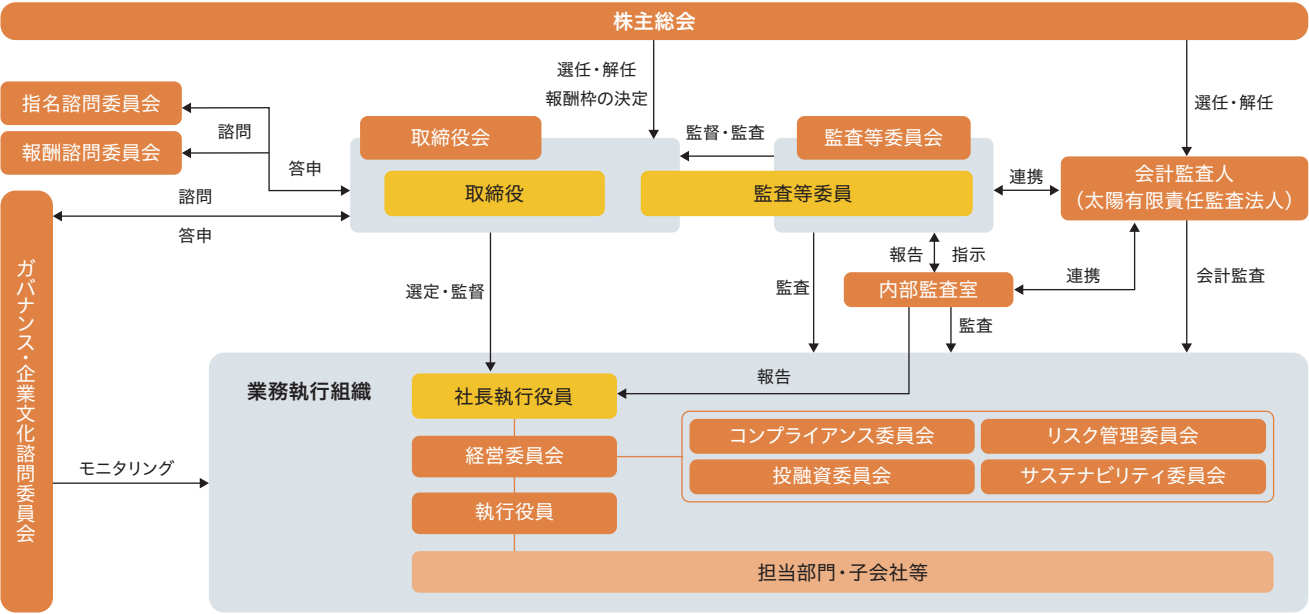
務執行の責任者として、執行役員から選定したCxOの役割・責任を明確化するとともに、取締役会から経営委員会・CxO・執行役員に対して大幅な権限委譲を行うことにより、迅速で有効な意思決定を促すなど、取締役会の改革と並行して抜本的な改革を実行してきました。

こうした体制整備を行うことにより取締役会の議論の充実が図られ、その取り扱う議題についても戦略的なテーマにシフトしてきました。2023年度においては、当社グループの成長戦略や資本政策の強化など企業価値の向上に向けた「攻め」の経営に関する議論を進め、2024年度においては、取締役会の実効性評価の結果も踏まえて、取締役会の役割に対する認識の再共有やモニタリング体制強化と戦略的な議論の加速などについての取り組みを進めています。

ガバナンスの体制

当社は、監査等委員会設置会社であり、社外取締役が過半数を構成し、かつ議長を務める取締役会の設置と、監査等委員会による経営・職務執行の監督及び監査、並びに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・客観性の確保等により監督機能の強化を図っています。業務執行機能に関しては、各分野のファンクショナルマネージャーとしてのCxOチームによる経営戦略の立案と確実な遂行、執行役員制度の導入と権限委譲による業務執行の効率化・迅速化を通して、実効性の高いガバナンス体制を構築しています。

ガバナンス体制図



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
モニタリングボード型ガバナンスの追求	独自の3ラインモデル	Purposeに基づく企業文化の醸成
主な例 ●取締役9名中6名が社外取締役 ●取締役会議長は社外取締役 ●社外取締役のみによる役員の指名及び報酬審議 ●CxO体制による業務執行機能の強化	主な例 ●最高リスク管理責任者(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 ●ガバナンス・企業文化諮問委員会の設置 ●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	主な例 ●企業文化モニタリング調査の実施 ●経営陣と社員の対話(RCT) ●企業理念浸透活動
再発防止策の継続的な履行		

ガバナンス

取締役会のあるべき姿と取り扱うべきテーマ

当社は、2024年1月30日開催の取締役会において、当社取締役会が備えるべきスキル及びその定義について、指名諮問委員会での審議及びその答申を踏まえた議論を経た上で改訂するとともに、その前提となる「当社取締役会のあるべき姿」及び「取締役会が取り扱うべきテーマ」についても併せて議論の上、決定しました。同取締役会で決定した「当社取締役会のあるべき姿」及び「取締役会が取り扱うべきテーマ」の内容は、以下の通りであり、また、これらを踏まえた当社取締役会が備えるべきスキル及びその定義の改訂後の内容は、次ページに記載の通りです。

当社取締役会のあるべき姿

(1) リーディングカンパニーの地位確立に向けた「攻め」の経営をリード

当社は、高い専門性・顧客志向視点・実行力を強みとして、インターネット黎明期より時代・顧客ニーズの変化に対応しながらネットワークのリーディングカンパニーとして成長を続けてきました。

今後は精鋭集団として付加価値を創出し続け、適切な収益構造を追求することにより継続的な成長を実現し、「ネットワークにとどまらないすべての企業活動におけるリーディングカンパニー」を目指しています。

これを実現するためには、従来からの強みである高い専門性・顧客志向視点・実行力を生かすとともに、多様な意見による経営のビッグピクチャーを描くことで過去の不正事案を乗り越え「攻め」の経営をリードすることが取締役会の役割・責務であると考えています。

(2) 独立性・客観性・実効性の高い監督

当社は、過去の不正事案の発覚を契機としてガバナンス・企業文化改革に注力してきましたが、今後は真に実効性を持たせることで過去の不正事案を乗り越え「ガバナンスのロールモデル」となる企業を目指しています。

これを実現するため、独立社外取締役が過半数を占め、かつ議長を務める取締役会による独立性・客観性の高い経営監督機能の実現や、執行役員等の役割の明確化や権限委譲によるモニタリング型の取締役会としての実効的な監督の実施が重要であると考えています。

取締役会が取り扱うべきテーマ

取締役会では、「攻め」の経営のリードに向けて、中期経営計画を達成するため、成長戦略・経営基盤強化・社会的責任・外部環境について取り組みます。また、独立性・客観性・実効性の高い監督に向けては、当社経営にとって重要性が高いとして委員会も設置している7つの個別重要テーマに加え、全体を俯瞰した企業経営について取り組みます。

取締役会が取り扱うべきテーマについては、取締役会での審議を通じて、2025年度以降の当社グループの成長戦略の実現、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化などに向けてアップデートしていく予定です。

あるべき姿と取り扱うべきテーマ

あるべき姿	分類	取り扱うテーマ
攻めの経営のリード	成長戦略	事業・サービス戦略 顧客志向視点 高い専門性 実行力 財務・会計
	経営基盤強化	人財・組織 見える化 企業文化改革
	社会的責任	環境 (E) 社会 (S) ガバナンス (G)
	外部環境	メガトレンド
	全体	企業経営
監督	個別重要テーマ	指名 報酬 ガバナンス・企業文化 コンプライアンス リスク管理 投融資 サステナビリティ

取締役会が備えるべきスキル

取締役会のあるべき姿の実現に向け特定したテーマについて議論するために必要な知識、経験を、取締役会が備えるべきスキルとして、次ページの表のとおり選定しました。

これらスキル項目については、今般の見直し時点において当社取締役会が備えるべきものとして採り上げたものであり、2025年度以降、必要に応じて指名諮問委員会や取締役会での審議を通じて見直します。

スキルの定義・選定理由

スキル項目	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	ネットワークのリーディングカンパニーとしてのポジションを維持し、さらに他領域へも拡大し続けるためには、当社の強みであるネットワークやICTの高い技術力・専門性、市場への目利き力、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
人財・ 組織マネジメント	当社の競争力の源泉は人財であり、プロフェッショナル人財や多様な人財を獲得・育成、及び、個人の活躍に基づく実行力の高い組織を構築するためには、人事の基本的な考え方や人的資本経営に関わる知識・経験が必要である
企業文化改革	過去の不祥事を乗り越えて、目的達成のためにリスクをコントロールしながら協働・挑戦する文化を醸成するためには、企業理念・行動規範の浸透や働きがいのある職場環境の構築等、企業文化・組織改革の知識・経験が必要である
ガバナンス	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、取締役会の経営管理・監督機能の強化、業務執行の効率化・迅速化、取締役・執行役員の指名及び報酬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	社会とともに持続的に発展することを経営の根幹と位置づけ、4つのマテリアリティである情報化社会・人財・脱炭素社会・ガバナンスの取り組みを加速するためには、社会的価値と企業価値の共創に関する知識・経験が必要である
法務/ リスク管理	ステークホルダーとの強固な信頼関係の構築及び透明・公正かつ迅速果断な意思決定を企図して、リスクマネジメントやコンプライアンス体制を強化するためには、内部統制強化に資する法務・リスク管理の知識・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

実効性評価

当社制定の「コーポレートガバナンス・ガイドライン」第6条に基づき、2023年度の当社取締役会の実効性に関し、第三者機関（株式会社ボードアドバイザーズ (BAJ)）による分析及び評価を実施しました。その概要は以下の通りです。

第三者評価実施の目的並びに分析及び評価の方法

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、従来アンケート方式による自己評価・分析を実施してきました。

当社では、①監査等委員会設置会社への移行や、社外取締役が過半数を構成し、かつ議長を務めるモニタリング型の取締役会の設置等による監督機能の強化と、②各分野のファンクショナルマネージャーとしてのCxOチームの組成や執行役員等への権限委譲等による業務執行機能の強化を進めてきました。

これら当社における取締役会改革をはじめとするコーポレート・ガバナンスの強化に向けた各種取り組みの実効性について、専門的かつ客観的な視点で検証を行うことにより、当社におけるコーポレート・ガバナンス改革を従来以上に「実質」を伴った取り組みに深化させ、企業価値のさらなる向上につなげることを目的として、2023年度は、第三者機関であるBAJへアンケート作成及び評価分析を委託しました。

BAJを選択した理由は、上場会社に対する取締役会実効性評価の豊富な実施経験を持ち、かつ、企業統治に関して、高い専門的知見を有しているためです。

第三者機関による実効性評価を実施したことは初めてであり、次ページに示すように未だ当社取締役会の運営等に改善点があることが確認されました。評価プロセスを通じて浮き彫りとなった事項を中心に、改善に取り組みます。

ガバナンス

評価概要と評価プロセス

評価概要

評価対象者：全取締役 9 名
 評価手法：アンケート及び全取締役へのインタビュー（約 1 時間）
 評価者：第三者機関（BAJ）
 評価期間：2023 年 12 月～2024 年 3 月（準備期間含む）

評価プロセス

1. 2023 年 12 月～2024 年 2 月：BAJ による評価を実施
- 評価の透明性・客観性の担保を目的に、BAJ に評価項目の設定とアンケート設問の作成を委託
 - その過程で、BAJ が 2022 年度及び 2023 年度の取締役会議事録を閲覧
 - BAJ が各取締役のアンケート回答の分析を実施し、当該分析に基づき全取締役への個別インタビュー（約 1 時間）を実施

- BAJ が上記結果の分析及び前回の評価で提示された課題への取り組み状況を踏まえ、実効性を評価
2. 2024 年 2 月～3 月：取締役会での審議
- BAJ が同年 2 月 28 日の取締役会にて評価結果を報告し、取締役会にて評価結果の内容について議論
 - 同年 3 月 26 日、代表取締役社長と取締役会事務局にて、実効性評価に関する意見交換を実施
 - 同年 3 月 28 日、以上の議論を踏まえ、取締役会において議論した後、2024 年度の取り組み方針を決定
- ※ 今後、社外役員連絡会（独立社外取締役による情報交換・認識共有を行うことを目的とする会議体）において、進捗状況をモニタリングしていく方針

2023 年度の評価結果及び 2024 年度の取り組み方針

2023 年度の取り組み方針と実施事項	第三者機関による評価	2023 年度の評価結果と今後の検討事項	2024 年度の取り組み方針
		新たな課題 1 取締役会の役割に対する認識共有	- 持続的な企業価値向上に向け、取締役会の役割の再定義と検討すべき議題を再検討する - 社外取締役・執行サイドそれぞれに期待される役割について、認識を共有する機会を設ける
経営計画等の進捗状況に関する継続的なフォローアップ - CxO による業務執行報告 - 中期経営計画の審議の充実	改善途上 - 進捗に対する十分な認識共有ができていない - 経営情報の適切な共有と取締役会における執行のモニタリング方法は継続課題	深化 2 企業価値向上に向けたモニタリング体制強化と戦略的な議論の加速	- 中長期的な企業価値向上と「2030 年のありたい姿」の達成に向けて、モニタリング事項を再整理する - 取締役会として、人的資本経営に関する議論を充実させるとともに、次世代経営人材の登用・育成に関する全社レベルの方針や運用に適切に関与する - 執行役員への取締役会の議論や機関投資家との対話の内容の共有を通して、業務執行機能のさらなる強化を図る - 取締役が中長期戦略議論を深めるための機会を提供する
取締役会資料のさらなる充実（論点の明確化、事前検討の高度化） - 議案書様式見直し - 連携強化や事務局による事前検討の充実	改善途上 - 論点の明確化、提供タイミングの早期化等の改善が見られた - 執行目線の資料になっている	深化 3 取締役会運営・事務局機能の高度化	- 取締役会における監督目線に適した資料の作成と説明を実施する - 執行サイドと事務局は、取締役会の役割に照らして必要な論点を整理した上で、議長と事前に協議し、取締役会当日の議論の充実を図る
潜在的なリスク、危機管理体制等に関する議論の充実 - CRO/CCO*1 による定期的な業務執行報告 *1 最高コンプライアンス責任者	改善 - 再発防止策への対応をはじめ、危機管理体制の議論は充実 - 今後は予想される経営環境変化に対するリスクの把握や、事態発生後のコントロール可否、役割分担、そして定量的な分析が重要	継続 4 潜在的なリスク、危機管理体制等に関する議論の充実	- 重要リスクの状況に対する定期的な確認と統合リスク管理に向けた議論の充実を図る - 経営環境変化に応じたリスクの管理体制や危機管理体制の構築状況を監督する

企業文化改革

当社グループは、業界内で唯一無二の社会・顧客課題を解決できる存在を目指し、また、二度と不正を起こさない企業文化への変革を着実に進めるため、2022 年に Purpose、Mission、Vision、Values、WAY からなる新しい企業理念体系を策定しました。当社グループのさらなる飛躍のためには、経営陣・社員全員への企業理念体系の浸透が不可欠です。その浸透を通して Purpose から導き出した一連の戦略的なストーリーを実践することにより、企業価値を向上させるとともに、考え方・判断の基準となる WAY（行動指針）を当社グループの構成員一人ひとりが体現することで、その実効性を高めていきます。

推進体制

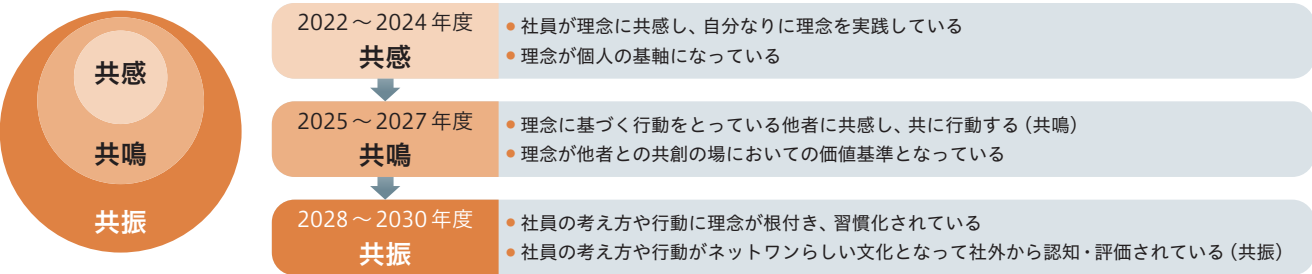
過去の不祥事を二度と繰り返さないため「企業文化改革」を重要施策と位置づけ、その専門組織であるガバナンス・企

業文化諮問委員会を取締役会の諮問委員会として設置しています。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べく、ガバナンスの強化、企業文化改革、再発防止策の継続的な履行、内部統制システムの強化の取り組みを進めています。

企業文化の改革に向けた組織文化調査の実施

企業文化改革に向けた現状把握を行うため年 1 回、組織文化調査を実施しています。この調査結果をもとに、組織や職場環境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。あわせて、その施策の成果を定点観測するため四半期に 1 回の「企業文化モニタリング調査」を実施しています。これらの調査の結果、企業理念は理解・浸透を経て「共感」のフェーズに達することができました。今後「共鳴」「共振」のフェーズへとさらにステージアップし、企業理念が社員一人ひとりの基軸となり、他者との共創の場において価値基準となるよう、各施策を実行します。

理念の浸透プロセス

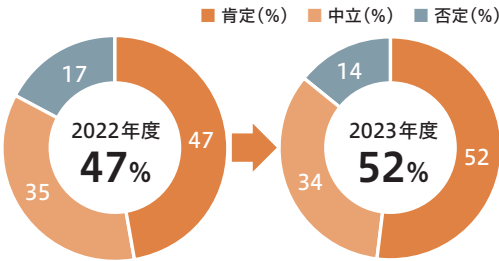


企業理念浸透(WAY 浸透度)

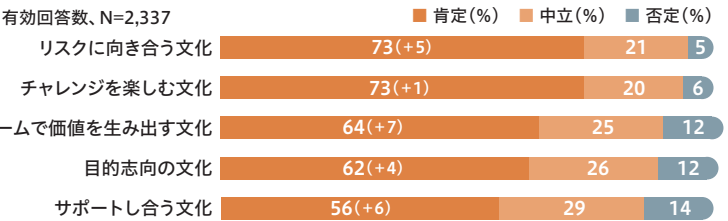


組織文化調査結果(2023 年 10 月実施)

従業員エンゲージメントが前年度に比べて 5% 向上
 特に会社に対する総合満足度が向上



WAY を踏まえ「5 つのあるべき組織文化」を策定
 5 つの組織文化すべてが前年度に比べて向上



※各グラフの数値は小数点以下を四捨五入しているため、合計が 100% にならないことがあります
 ※肯定の () 内の数値は前年度比です

役員一覧

取締役 (2024年6月26日現在)

(凡例) ◎議長・委員長、●委員

氏名・役職 -各取締役の略歴- https://www.netone.co.jp/company/executive/ 		 たけした たかふみ 竹下 隆史	 た な か た く や 田中 拓也	 い と う ま や 伊藤 真弥 独立役員	 わ だ ま さ よ し 和田 昌佳 独立役員		 う み の し の ぶ 海野 忍 独立役員	 う え は ら ゆ か 上原 祐香 独立役員	 の ぐ ち か ず ひ ろ 野口 和弘 独立役員	 き う ち み つ る 木内 充	 い い づ か さ ち こ 飯塚 幸子 独立役員
		代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 (CEO)	取締役 執行役員 最高執行責任者 (COO)	社外取締役 取締役会議長 指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員	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 指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員	社外取締役 常勤監査等委員 監査等委員会議長 報酬諮問委員会委員	取締役 常勤監査等委員	社外取締役 監査等委員 指名諮問委員会委員
在任期間 (年)		3.25 *1	6	3	2		1	(新任)	2	(新任)	2
保有株式数 (株)		76,946	21,742	647	901		1,547	29	388	12,254	978
取締役会への出席状況 (回)		18/18 (100%)	18/18 (100%)	18/18 (100%)	18/18 (100%)		15/15 (100%) *3	— *2	18/18 (100%)	18/18 (100%)	18/18 (100%)
監査等委員会への出席状況 (回)		—	—	—	—		—	—	◎ 13/13 (100%)	— *2	● 13/13 (100%)
委員会 出席状況 (回)	指名諮問委員会	● 10/10 (100%) *4		● 10/10 (100%)			◎ 9/9 (100%) *3	— *2			— *2
	報酬諮問委員会			● 9/9 (100%)	◎ 9/9 (100%)			— *2	— *2	● 9/9 (100%) *4	
スキル・ マトリッ クス*5	企業経営 / 経営戦略	●	●		●		●				●
	テクノロジー	●	●		●		●				
	人財・組織マネジメント	●	●				●			●	
	企業文化改革	●	●	●			●	●		●	
	ガバナンス	●		●	●		●	●	●		●
	サステナビリティ	●		●	●						
	法務 / リスク管理	●		●						●	
	財務 / 会計		●					●	●	●	●
選任理由		強いリーダーシップで企業文化改革・内部統制強化を牽引して信頼を回復。中期経営計画の目標達成に向けて、組織体制と事業戦略の見直しに向け全社を強力に牽引しています。	営業部門と会社経営の豊富な経験を持ち、営業部門強化と業務管理体制の構築に尽力するとともに利益率改善やリレーション強化でリーダーシップを発揮しています。	弁護士及び他社の社外取締役としての豊富な経験と知識から提言を示し、2022年6月から取締役会議長として議題設定・進行を務め、取締役会の実効性向上に貢献しています。	企業経営者の経験と情報通信分野の豊富な知見を持ち、リスク管理にも提言。報酬諮問委員会委員長として制度の透明性とアカウンタビリティ向上に貢献しています。		企業経営者の経験と情報通信分野の豊富な知見を持ち、人事、ガバナンスにも提言。指名諮問委員会委員長として候補者選定や育成計画のモニタリングに貢献しています。	証券会社でのファイナンス・資本戦略の豊富な知見・経験及び社外取締役としての経験を有し、財務・会計の観点による経営監督機能強化への貢献を期待しています。	公認会計士として財務・会計の幅広い知見・経験から提言を示し、社外監査役就任以降、継続して、経営及び取締役の職務執行を客観的かつ中立的に監督しています。	他社での人事や内部監査及び経営幹部 (CHRO、CRO、CCO) の経験を有し、これら豊富な知見を通じて、経営の監督機能強化等への貢献を期待しています。	公認会計士及び他社での代表取締役としての豊富な知見・経験から提言を示し、社外監査役就任以降、継続して経営及び取締役の職務執行を客観的かつ中立的に監督しています。

*1 取締役在任期間6年 *2 2024年6月26日就任 *3 2023年6月23日就任後に開催された取締役会及び指名諮問委員会を対象として記載
 *4 2024年6月26日退任 *5 スキル・マトリックスは、各取締役が有する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

社外役員の独立性に関する基準

当社では、取締役会による高い監督機能の確立に向けて下記の通り社外役員の独立性を確保するための判断基準を定めています。
<https://www.netone.co.jp/sustainability/esg/governance/corporate/>

執行役員 (2024年4月1日現在)

執行役員 最高財務責任者 (CFO) ネットワンパートナーズ株式会社 取締役	北島 雅幸 (保有株式数：11,553 株)	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)	若月 孝昭 (保有株式数：4,100 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	畠山 大輔 (保有株式数：5,457 株)	執行役員 西日本事業本部長	橋本 正樹 (保有株式数：3,366 株)
執行役員 最高技術責任者 (CTO)	篠浦 文彦 (保有株式数：13,129 株)	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：5,800 株)	執行役員 東日本第3事業本部長	成田 吉充 (保有株式数：6,127 株)	執行役員 セールスエンジニアリング本部長 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：4,300 株)
執行役員 最高戦略・デジタル責任者 (CSDO)	辻 晃治 (保有株式数：13,552 株)	執行役員 東日本第1事業本部長	上野 潤二 (保有株式数：5,323 株)	執行役員 中部事業本部長	松本 陽一 (保有株式数：11,929 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：4,100 株)
執行役員 最高人事責任者 (CHRO)	金井 朗子 (保有株式数：9,640 株)	※ 保有株式数は、2024年3月31日現在の株主名簿における保有株式数、2024年6月26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2024年8月31日現在の持株会における持分の合計					