

統合報告書

net one report 2024

エンタープライズ事業

顧客企業のクラウド利用を含む
ICT 基盤全体を整備・最適化することで、
競争力強化に貢献しています

主なニーズ

- クラウドシステム
- セキュリティ対策
- 働き方改革

ネットワークが提供する価値

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」を創造します

パブリック事業

公共機関向けに、サービス向上を
実現するICT基盤の整備や
セキュリティ強化を支援しています

主なニーズ

- クラウドシステム
- セキュリティ対策
- キャンパスネットワーク

通信事業者事業

法人事業の支援に向けてクラウド、セキュリティなどの基盤構築を通じた共創ビジネスを展開しています

主なニーズ

- サービス基盤
- 法人向けビジネス



パートナー事業

情報システムを開発するICT企業への商材提供を通じて市場拡大に貢献しています

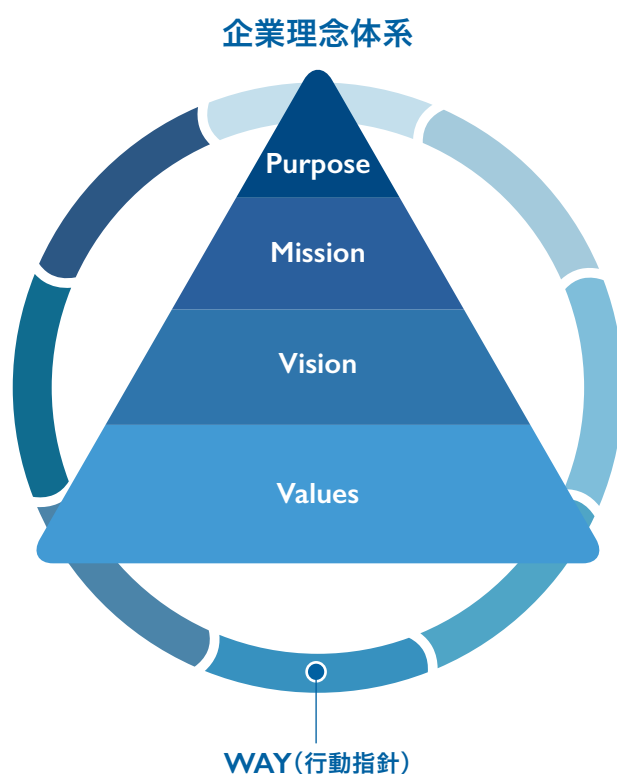
主なニーズ

- ネットワーク
- 最先端ICT商材



Purpose 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



Mission 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

Vision 目標 Goals

- 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
- 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
- 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
- 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

1. ネットワンシステムズについて

ネットワンが提供する価値	1
企業理念・目次	3
社会課題に应运きた価値創造のあゆみ	5
提供価値と競争優位性の進化	7
ネットワークの可能性と事業領域	9
価値創造を実現する資本	11
価値創造プロセス	13
ネットワンが目指す未来	15

2. 価値創造戦略

CEO メッセージ	17
CEO・取締役会議長対談	21
COO メッセージ	23
中期経営計画（2022-2024 年度）の進捗	25
CFO メッセージ	27
財務ハイライト	29
非財務ハイライト	30

3. 価値創造の実践

セグメント別概況	31
エンタープライズ事業	33
Focus：新しい社会のカタチに対応した 次世代のセキュリティを実現	35
通信事業者事業	37
パブリック事業	39
Focus：「ガバメントクラウド」と自治体をつないで、 行政サービスの DX 化に貢献	41
パートナー事業	43

4. 成長を支える基盤

CTO・CSDO 対談	45
サステナビリティマネジメント	49
社会	51
CHRO メッセージ	55
環境	57
ガバナンス	59
役員一覧	65

財務・企業情報

連結財務データ	67
用語集	69
会社情報	70

編集方針

「net one report」は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 の実現に向けた価値創造や成長戦略、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発行しています。2024 年度は“ネットワングループの創出価値と成長戦略を分かりやすく伝える”をテーマに、攻めの経営に向けた取り組みをご紹介します。また、別冊の「Sustainability report」（2024 年 10 月末発行）は、非財務の特集を組むとともに ESG パフォーマンスデータを掲載しています。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。



表紙デザインについて

当社が、ネットワーク技術で縦横無尽に可能性を切り拓いていく姿を、コーポレートロゴの特徴である丸みのある曲線で表現しました。「net one report」はコーポレートカラーであるブルー、「Sustainability report」はマテリアリティの 4 色を用いています。表紙を並べると曲線がつながり、2 冊セットで「統合報告」として完成することをデザインで示しています。

「Sustainability report 2024」

サステナビリティ委員会 委員長メッセージ	1
4つのマテリアリティと2023年度の活動状況・KPI	3
特集1「次世代を担う人財の育成」	5
特集2「脱炭素社会への貢献」のために	9
特集3「持続可能な成長を実現する ガバナンス体制の維持強化」のために	11
ESG データ集 2023	15

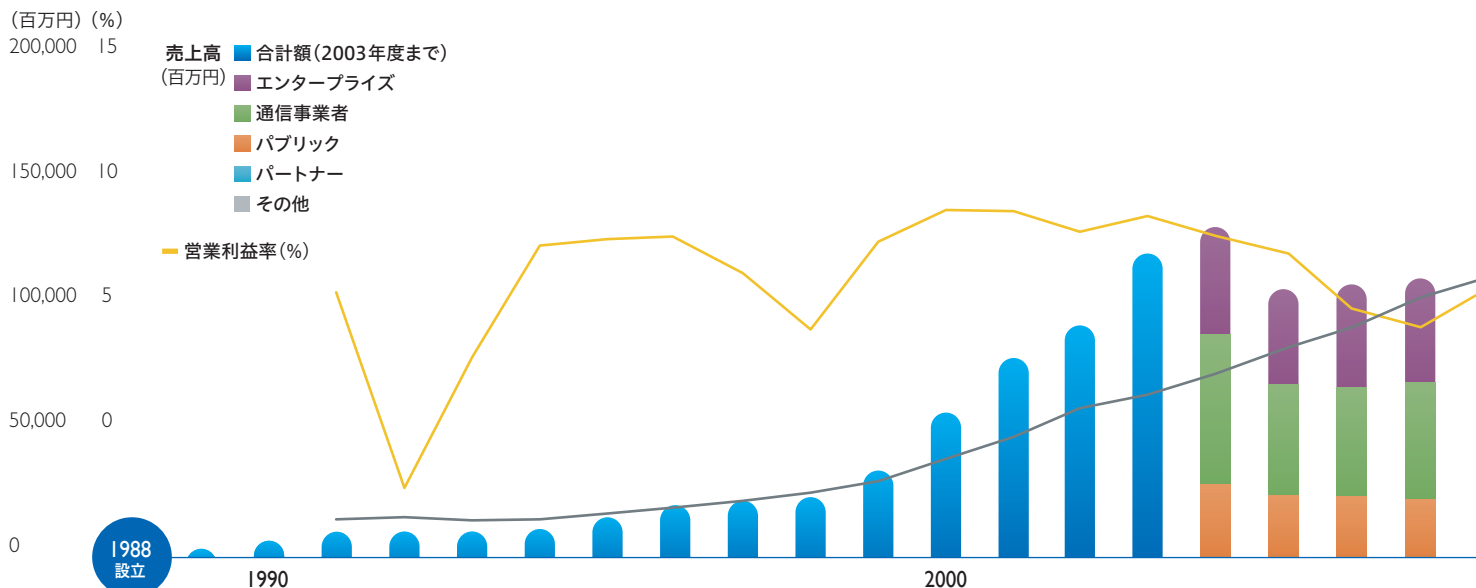
※ 2024 年 10 月末発行

<https://www.netone.co.jp/ir/library/integrated/>

社会課題に応じてきた価値創造のあゆみ

インターネットの普及に先駆けて経験を蓄積。

高度なネットワーク技術が強みにクラウド・セキュリティ・IoTなどのICT基盤全体に事業領域を拡大しています。

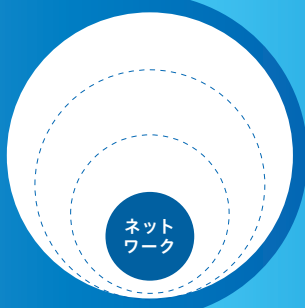


時代とニーズの変化

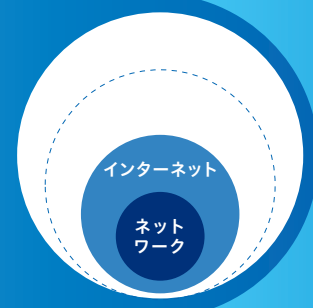
- 情報システムの利用拡大
- 拠点間の情報共有

- インターネットの普及
- 通信速度の向上

1988～
さまざまな技術の
垣根を越えて
ネットワークをつなぐ



1995～
インターネットの
普及とともに
事業領域を拡大



日本におけるインターネットの黎明期、大手民間企業、研究所へネットワーク機器の仕入・販売を開始。独自仕様のクローズドなシステム間の通信に向け、安定稼働を実現する保守体制を築きました。

インターネットの活用に向けた導入支援とシステム構築で通信事業者・官公庁向けへと事業領域を拡大。高度なネットワーク技術を発揮して、安全な接続とシステムの効率的な集約という顧客ニーズに応えました。

net one TOPICS ネットワントピックス

1990

独自の検査と品質管理から保守部材の提供までを担う品質管理センターを開設



1999

米国Cisco Systems社認定、ゴールドパートナー資格を取得



2000

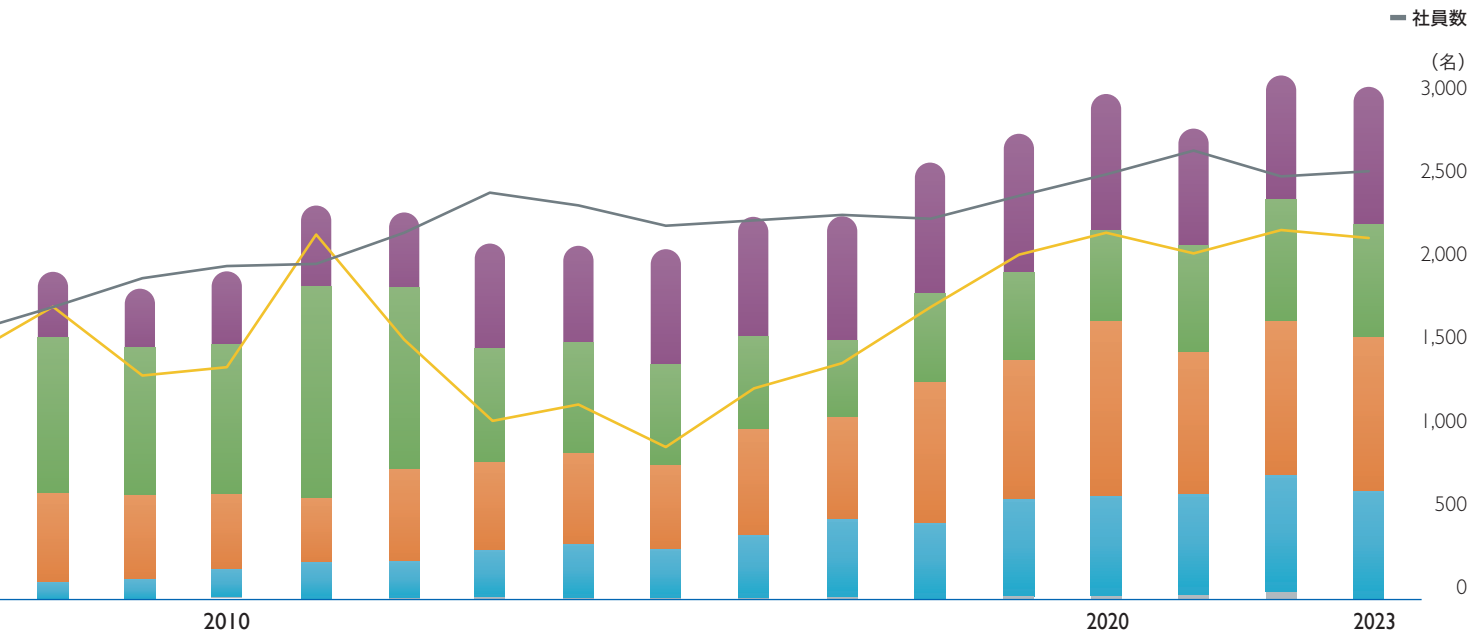
マルチベンダーで構成されたシステムの評価・事前検証を行うテクニカルセンターを開設



2001

東京証券取引所市場第一部に株式を上場





- 仮想化とクラウドの浸透
- 肥大化したICTシステムの効率化
- 働き方の変革

- デジタル化の加速
- DXや事業とICTの融合
- セキュリティ対策とデータの利活用

2008～

技術革新をてこに
提供するサービスを
高付加価値化



2016～

ネットワーク視点で
ICT基盤を支える
事業モデルへ変革



働き方改革や仮想化技術が登場。自社で先駆的に導入して得た知見を生かして、デジタル化された音声・映像や複雑なシステムを最適に制御・利活用する価値提供モデルを確立しました。

DXやクラウドの活用が進むマルチクラウド時代が到来。事業とICTの融合、セキュリティ対策、大規模システムの統合運用、戦略的なICT利活用といった課題を解決する提案を続けています。

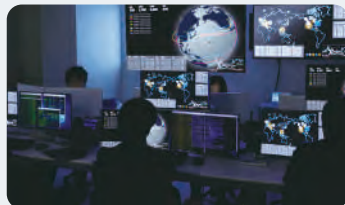
2007

24時間365日体制でリモート監視と
障害対応にあたるエキスパート
オペレーションセンターを開設



2016

24時間365日体制でサイバー攻撃を
即座に検知・対処するセキュリティ
オペレーションセンターを開設



2020

マルチクラウドの共同検証環境で
お客様のDXを加速する
「Lab as a Service」を開設



2023

多様なコラボレーションでイノベーションを
生み出すイノベーションセンター
「netone valley」を開設

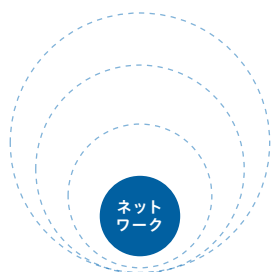


提供価値と競争優位性の進化

ICTの利活用に通じた「目利き力」を駆使して真のイノベーションを追求。

技術の境界を越え、人と情報、人と人を結ぶことで、お客様と共に社会課題の解決に挑み続けます。

1988～ ネットワークを 「つなぐ」



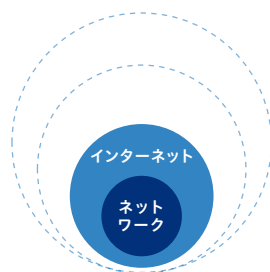
ネットワーク構築で リーディングポジションを確立

日本でのインターネット普及に向けて、技術啓発と、相互接続を可能にする製品提案を海外ベンダーと推進。以後、信頼性と価値創出力を高め続け、今日あるネットワークとクラウドコンピューティングを統合する技術と経験へとつなげてきました。

先進技術で安定した接続を保証

技術革新を見極めながら先進技術を利用・応用し、時代に適したネットワークシステムを提案。テクニカルセンターで顧客環境に近いシステム構成の機能要件を検証し、障害対応を含む動作保証をすることで安心を提供してきました。

1995～ 人と情報を 「むすぶ」



リーディングベンダーとの 技術補完や共同事業を展開

インターネットが社会の基盤として定着することを見越し、ネットワークを活用したクラウドシステムへの移行に注力。日本市場に向けた製品やサービスの開発をICTにおける世界のリーディングベンダーと共に進め、戦略的パートナーシップを強化してきました。

独自のアーキテクチャーを構築

ソフトウェアベースのハイブリッドクラウドを提唱し、ユーザー視点に立ったシステムの構造変革を自社で実践。その体験を公開するほか、独自のクラウドやセキュリティサービス、サブスクリプション型サービスを開発するなど、技術を自在に操る存在に進化しました。

4つの

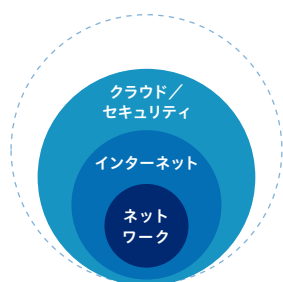


プロフェッショナル人財



広がる顧客基盤

2008～ ビジネス・働き方が 「かわる」



サービスを進化させ お客様の戦略パートナーへ

蓄積した技術的知見をもとにインテグレーター型の事業モデルへ変革。商材販売に高度な運用やコンサルティングを加えて、インフラ全般を包括的に支援。システムの共同利用や機能提供によって共創関係を築き、さらなる付加価値を創出しています。

DXをベンダーと共に推進

マルチクラウド時代をリードする総合的なサービスモデルを追求。システムを障壁としないDXと、ライフサイクルサービスを組み合わせ、お客様が求めるシステムとその安定稼働を実現します。

2016～ サービスを通じて 豊かな未来を創る



継続的な付加価値を提供する プラットフォームを構築

お客様の事業成長を支える戦略パートナーとして、カスタマーサクセスを追求し続けます。お客様とベンダー、当社をつなぐデジタル基盤を構築し、ネットワークの高度化・複雑化に応じたシステムの安定性向上と最適化を実現します。

netone valleyでの協業を通じて イノベーションを創出

人と人とのつながりが生み出すイノベーションで未来を創造します。お客様やパートナーと共に、先進のデジタル技術で社会課題を解決するビジネスをつくりあげていけるよう、当社の事業活動全体が「共創・共生プラットフォーム」になることを目指します。

強み P.II



パートナーとの共創力



マルチベンダー連携

ネットワークの可能性と事業領域

拡大し高度化するネットワーク

DXの進展とともに、多くのモノがネットワークにつながるスマート社会が形成されつつあります。オフィスやデータセンター、自宅などに加え、クラウドやInternet of Things(IoT:モノのインターネット)などにも接続されるネットワークの

需要は加速度的に拡大しています。さらに、サイバーセキュリティ対策のような新たな需要への対応も進んでいます。このようにICT基盤としてのネットワークは社会に欠かせない存在として拡大し高度化し続けています。

社会の変化とネットワークの発展

事業環境

社会

少子高齢化、地域格差、
脱炭素社会、
サステナブル、地方創生

市場

モノからコトへのシフト
2025年の崖
ICTの革新的進歩

顧客

DX化による組織変革
サプライチェーンの
デジタル化

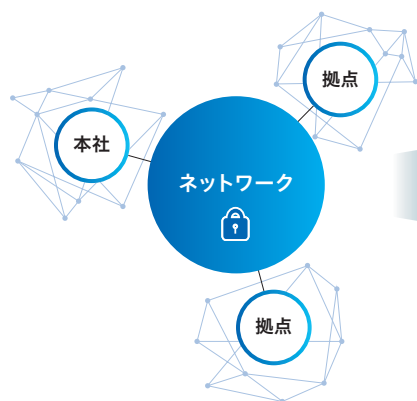
DXによる社会課題解決

企業(グループ全拠点)・自宅(テレワーク)・工場(スマート工場化)・学校(GIGAスクール)・病院(医療DX)など、あらゆるものが安全なネットワークで接続されるとともに、複数のクラウド(マルチクラウド)も接続して活用することで、それぞれの社会課題を解決

ネットワークの社会基盤化が進展

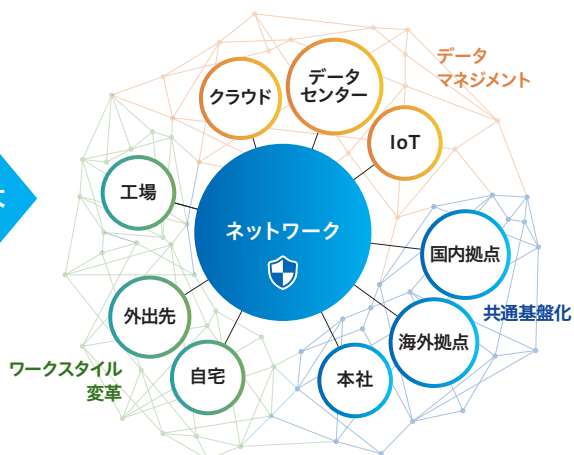
DXの進展によって、ICTシステムの利活用場面が拡大
ネットワークにつながる場所が増加するとともに、高度なセキュリティ対策が不可欠に

企業内ネットワーク



接続拡大

トータルネットワーク



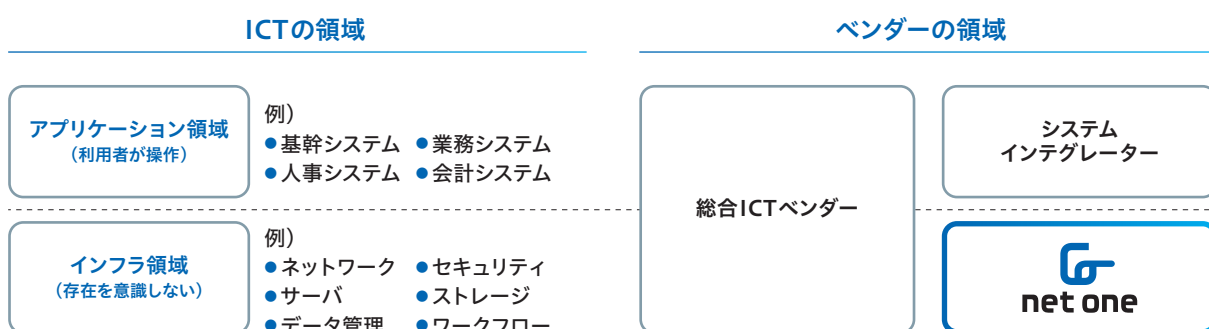
ICT業界の構造と当社の事業領域

ICT業界の構造は、クラウドの登場によって「アプリケーション領域」とアプリケーションを動かす「インフラ領域」に二分されました。当社はインフラ領域に特化した技術でデジタル社会の基盤整備に注力する数少ない企業です。

なお、ICT業界のベンダーとして、システムインテグレーターは主にアプリケーション領域を担当しており、アプリケーション領域とインフラ領域の双方を手掛ける総合ICTベンダーも存在します。

ICT業界の構造

ネットワークシステムズは、ネットワークに強みを持ち、インフラ領域に特化したインテグレーター



他のインフラ事業者とは異なる独自のポジション

当社の最大の特徴は、中立的な立場で世界最高水準のネットワーク技術を独自に評価・検証し、確立してきたことです。

この技術を核として、世界の最先端技術の動向を見極めた上

で、お客様の要望に適したICT基盤の全体像をデザインし、その要望を実現する最適な機器やサービスを中立的な立場から選定して組み合わせ、ICT基盤全般を整備しています。

ネットワークシステムズのポジション

製品ベンダー（製造元など）との違いは？

ベンダーは特定の機能を持つ機器を開発・製造します。当社は世界中の機器を目利きして組み合わせることで、お客様が必要とする機能を実現します。

通信事業者との違いは？

通信事業者は主に地域間や組織間のネットワークをサービス提供します。当社は主に企業・組織内のネットワークの整備を担当し、必要に応じて通信事業者のサービスも組み合わせます。

クラウド事業者との違いは？

クラウド事業者はアプリケーションやインフラをサービス提供します。当社はお客様のシステムとクラウドを安全・高速に接続するネットワークを整備し、複数のクラウドを組み合わせたICT基盤を実現します。



最先端・高品質・安全なICT基盤を
日本を代表する企業や大規模な公共機関に提供

価値創造を実現する資本

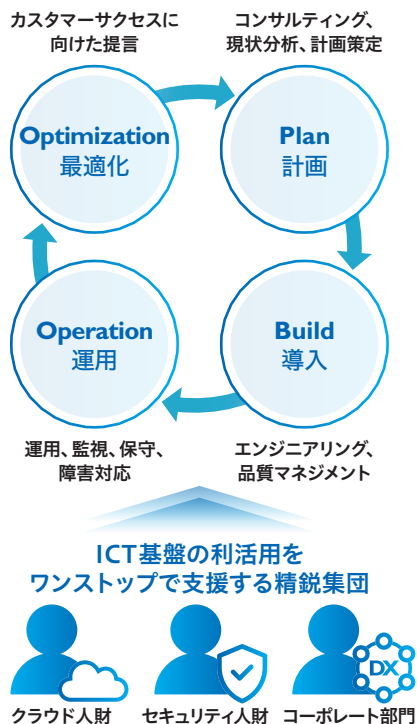
価値創造に向けて強みを磨くには、人財や知見、顧客・パートナーとの信頼関係など、継続的な資本の強化が不可欠です。当社グループは重要資本の強化を経営戦略に組み込み、企業価値のさらなる向上と持続的な成長を目指します。

人的資本



ライフサイクルサービスを実現するプロフェッショナル人財

当社グループは、高度な知識と技術を持つプロフェッショナル人財の集団です。最先端ネットワークをはじめとする技術力とコンサルティング力で、クラウド時代に適したICTの利活用と安定稼働を実現。Plan(計画)、Build(導入)、Operation(運用)、Optimization(最適化)からなるICTライフサイクルをワンストップで支援することで、お客様のビジネスを成功へと導きます。個々の人財が能力を十分に発揮し、発信力を高め合い、チームとして完成度の高い仕事を追求することで、社会へ価値を提供し、当社の成長にもつなげていきます。

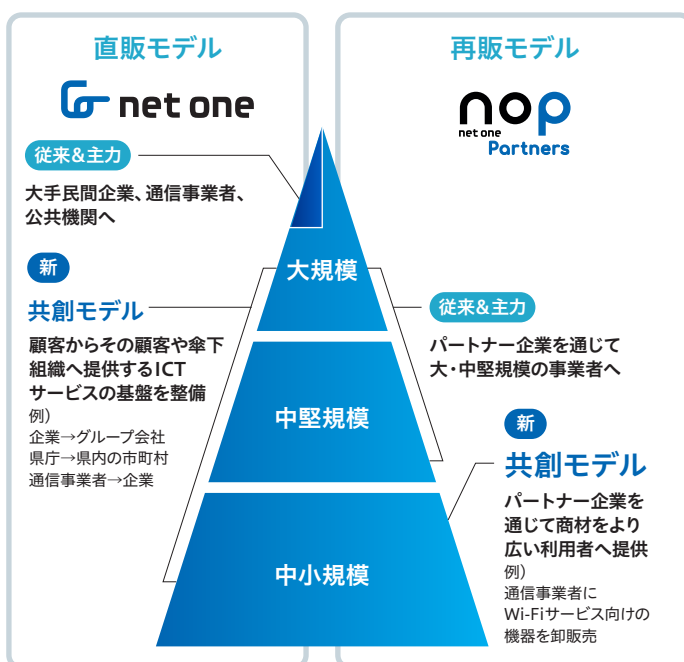


社会関係資本



広がる顧客基盤

当社グループの主要顧客は国内の大手民間企業・公共機関を中心に、売上上位100社で当社売上高の約8割を占めています。販路の約8割を構成する直販モデルではDXに積極的な企業や行政機関に対してICTを活用する新たな仕組みづくりを提案しています。残る約2割は当社連結子会社のネットワンパートナーズからパートナー経由で各市場にICTサービスや商材を卸し売りする再販モデルです。パートナー向けに直販モデルと同様の機器と技術サポートを提供しています。さらに、新たなアプローチとしてICT利活用を軸とした共創モデルを展開。中堅・中小規模へと顧客基盤の裾野を広げ、収益の安定・拡大につなげます。

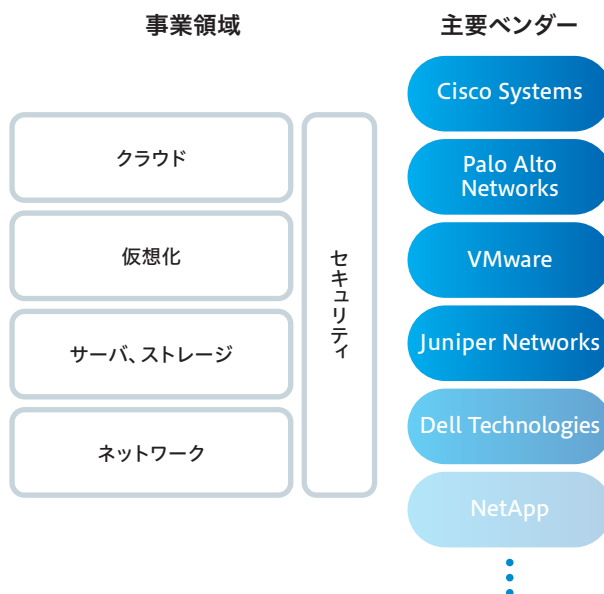


知的資本



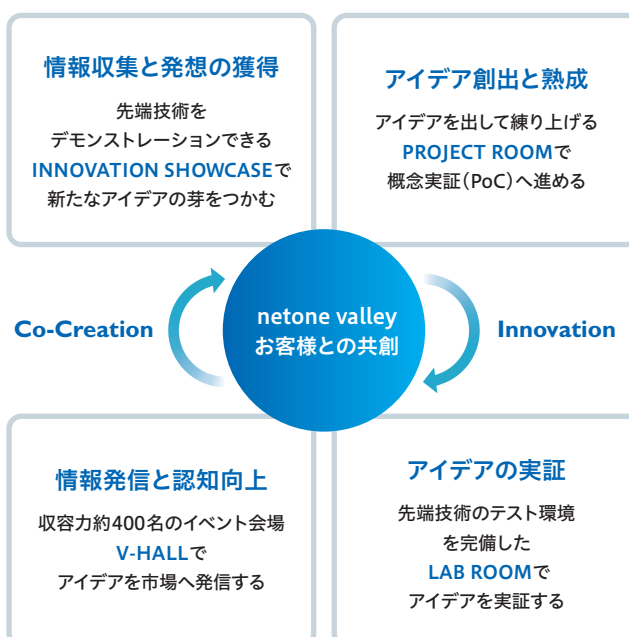
マルチベンダー連携を 可能にする高い知見

当社グループの事業領域はネットワーク全般にわたります。世界最高水準のネットワーク技術に加え、世界の有力ベンダーが提供する最先端のハードウェア、ソフトウェア、クラウドサービス、AIなどのインフラ製品を評価する目利き力が当社グループにはあります。お客様の事業の将来を見据えたICT基盤のあるべき全体像を描き、複数のベンダーや製品を組み合わせる独自の手法で、1社単独ではできない機能を実現します。障害対策を含めた細やかな提案でお客様の信頼にお応えします。



パートナーとの共創力

当社グループは特定のメーカーや資本系列にとらわれない独立系企業です。世界中から最先端の商材を発掘し、マルチベンダーによる最良のシステムに組み上げ、お客様にとって最適な機能やサービスを実現できます。同時に、多様なパートナーとの共創力も有しています。設計思想と先端技術の双方から社会のDXに貢献する共創を進めることで、デジタル時代のアドバイザーを目指します。netone valleyに設けたワークプレイスを起点に、お客様やベンダーと共にイノベーションを加速。これまでにない技術の組み合わせを考案し、新たな価値を創出し続けます。



価値創造プロセス

財務・非財務の資本を活用しながら、高品質なICT環境の提供と顧客支援の拡充を図り、経済と社会両面の価値を創出することで、Purposeの実現を目指します。

事業環境

社会

- 少子高齢化
- 地域格差
- 脱炭素社会
- サステナブル
- 地方創生

市場

- モノからコトへシフト
- 2025年の崖
- ICT技術の革新的進歩

顧客

- デジタル化による企業変革
- 加速度的なデジタル化

INPUTS

財務・非財務資本

人的資本

社員数 2,579名
セキュリティ人材
CISSP取得者 30名
安全確保支援士 60名
クラウド人材
フロント部門 516名
DX人材
コーポレート部門 42名

知的資本

NET ONE BLOG 94件投稿
LaaS*1技術検証 3,379件
*1 Lab as a Service: DXに向けたマルチクラウド環境の検証施設

社会関係資本

Innovation Showcase 280社施設利用
戦略ビジネスパートナー 115社

財務資本

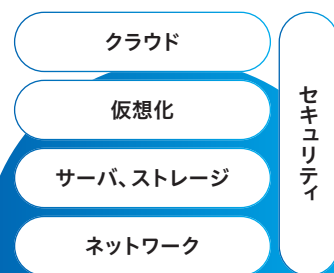
ROE 18.0%
FCF*2 193億円
*2 FCF = 営業CF + 投資CF

価値創造活動

最先端かつ高品質のネットワークインフラを、国の基幹となる産業や行政の領域に提供



4つの強み



あらゆるICT基盤のニーズに対応

新たな価値を創造する3つのサービスモデル

DX戦略
コンサルティングサービス

マネージドサービス

自社クラウドサービス

中期経営計画 [2022-2024年度]

資本強化に

マテリアリティ

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

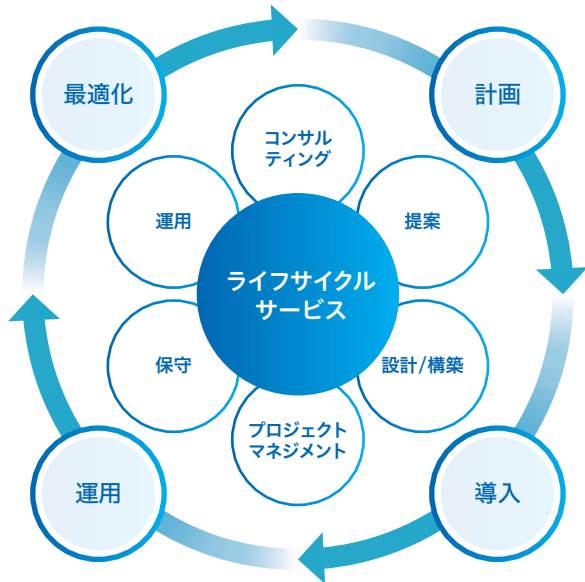
Purpose[志・大義] 人とネットワークの持つ

Mission [使命] Vision[目標・Goals]

WAY [行動指針]

※ 実績は2023年度の数値です

継続的な顧客支援の仕組み



成長戦略／経営基盤強化／社会的責任

向けた再投資

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

可能性を解き放ち、伝統と革新で豊かな未来を創る

Values [価値観]

グループ全社員の考え方や判断の基本

OUTPUTS

顧客数
1,560社
(受注先実績)

顧客満足度
83.4%
(総合満足度)

エンタープライズ事業 受注高 **553億円**

通信事業者事業 受注高 **445億円**

パブリック事業 受注高 **602億円**

パートナー事業 受注高 **412億円**

経済価値

売上と利益の伸長

+

社会

- デジタル化投資
- 産業の活性化
- ビジネスの変革
- 行政の効率化

創出価値

社会価値

次世代人材の育成
ICT利活用の向上

+

社会

- 地域格差是正
- 地方創生
- サステナブル社会の実現
- ICT技術・人材増加
- デジタル経済の加速



ネットワークが目指す未来

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

「新たな社会」
Society5.0
を実現

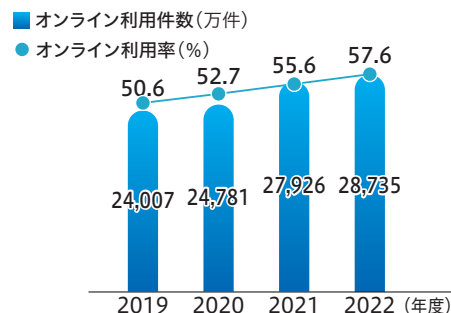




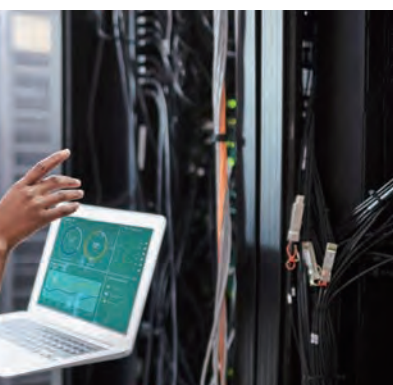
デジタルガバメント

行政業務のオンライン化が加速。
ネットワークの力で、
迅速でムダのない
電子政府・自治体を実現

行政手続きにおけるオンライン利用状況



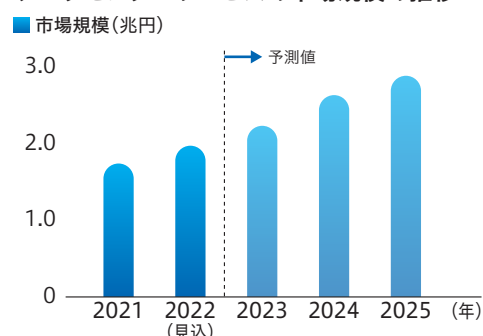
出所：総務省「令和5年度 自治体DX・情報化推進概要」



GX

データセンター増加に伴う
消費電力量拡大を想定。
グリーンソリューションで
脱炭素社会に貢献

データセンターサービスの市場規模の推移



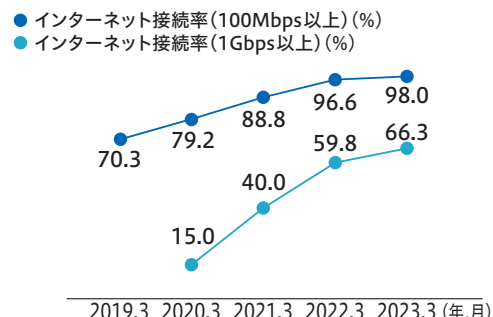
出所：総務省「令和5年版 情報通信白書」



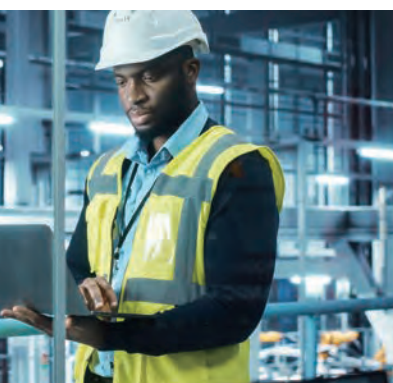
GIGAスクール構想

教育現場の同時接続に耐える
安全な高速無線LANが伸長。
豊かな学びを支える
ICT環境を構築

学校のインターネット整備状況



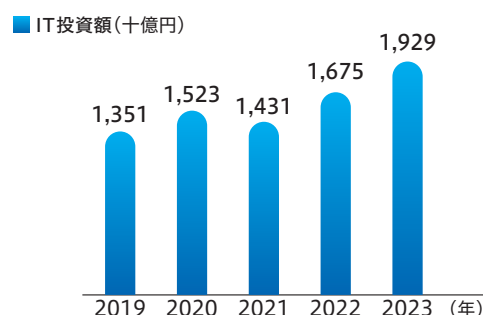
出所：文部科学省「令和4年度 学校における教育の情報化の実態等に関する調査結果」



スマート マニュファクチャリング

製造現場におけるIT投資が増加。
DXによる品質と
生産性向上の両輪で
技能継承と人手不足を解消

製造業のソフトウェア投資額推移



出所：経済産業省「2024年版ものづくり白書」

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 「市場開拓型企業」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」に注力し続けてきました。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放し、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放する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「市場開拓型企業」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JPX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あり、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、これに関連する「**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。社内を見ていると、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っ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っ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。

「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伝えることで、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と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えて分かる「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

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

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SSION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SSION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やると感じます。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。

社外取締役
取締役会議長
独立役員
弁護士

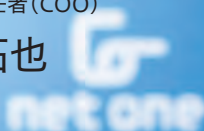
伊藤 真弥

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。メーカー系の大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ます。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ストーリー、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。

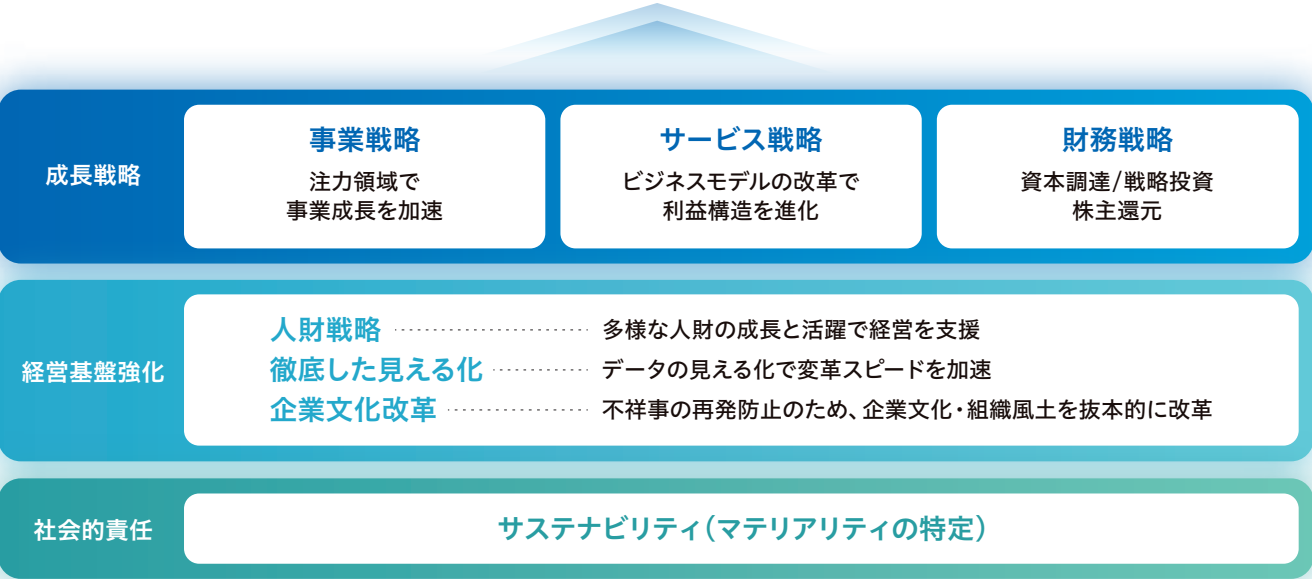
中期経営計画(2022-2024年度)の進捗

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

新企業理念体系(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



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

が残りしました。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。

また、企業価値向上に向けたロジックツリーを活用して経営指標を達成するための戦術・施策も盛り込みました。

当社の資本コストが6～7%、ROEは2023年度末で18%であるため、エクイティスプレッドは現在11～12%です。これは東証プライム市場上場の情報通信業平均と比較して良好な水準の一方、当社の認識する株主資本コストと投資家の期待するリターンとの間には乖離があるとも認識しています。

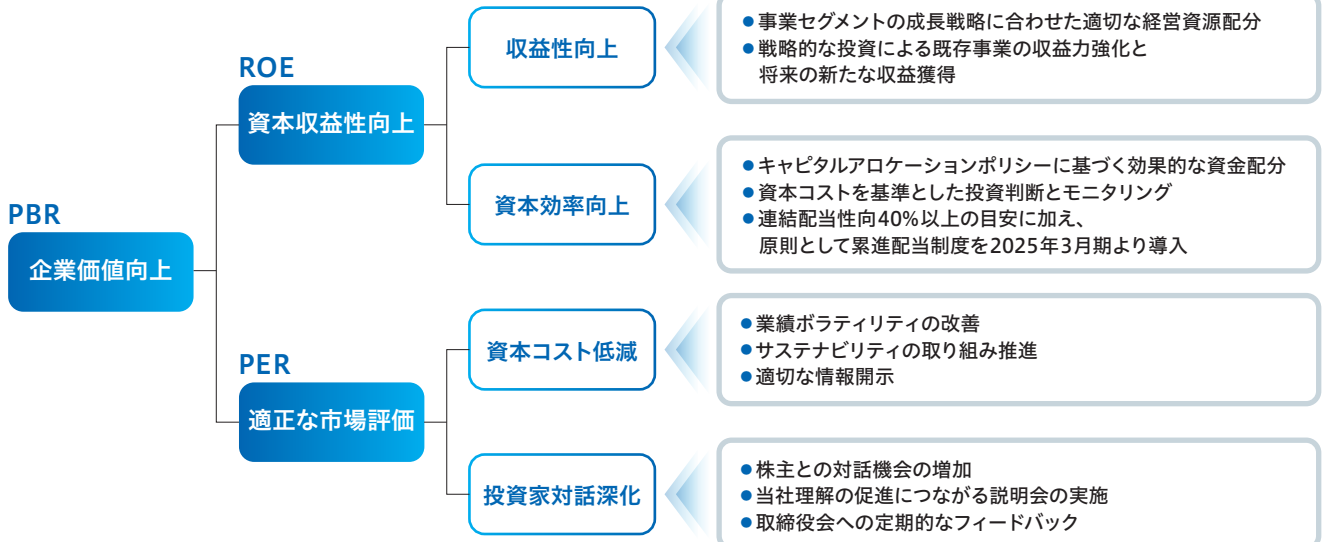
ロジックツリーの最上位に位置づけたPBRについては、ピーク時には4倍あった過去の実績や、業界他社と比べて低い水準にあります。これは2023年度に業績の下方修正もあり、会社の成長性に対する懸念や業績管理に対する不信から大きな株価調整があったことに起因します。

これら指標の改善に向けて、資本収益性の向上が不可欠です。そのためにカスタマーフェイシングの強化などによる受注力の回復と受注計画の確実な達成を目指します。また、サービスビジネスの収益性改善に向けた標準化・自動化による原価低減や適切な価格設定を徹底します。

同時に、適正な市場評価を獲得するために、業績管理の精緻化によって資本市場でのネガティブサプライズをなくし、業績ボラティリティを改善することで資本コストの低減を図ります。さらに、投資家との対話機会を増やし、かつ業容・戦略の説明会を実施することで市場とのコミュニケーションを深めます。そうして着実に実績を示していくことが、適正な市場評価につながると考えています。

今後もパイプラインに多くの大型案件が控える中、受注計画を達成し、業績管理の信頼性を高め、当社グループを再び高い収益力に根差した成長軌道に乗せるよう尽力します。

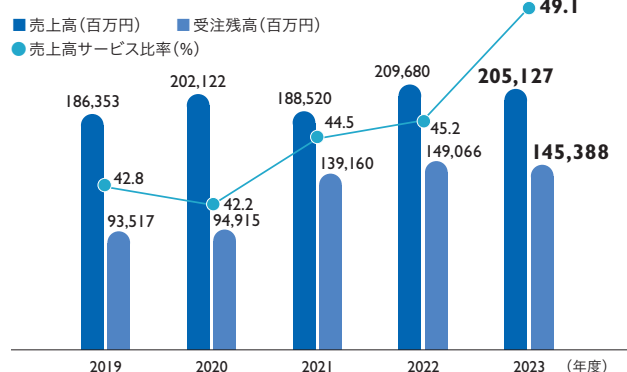
企業価値向上に向けたロジックツリー



財務ハイライト

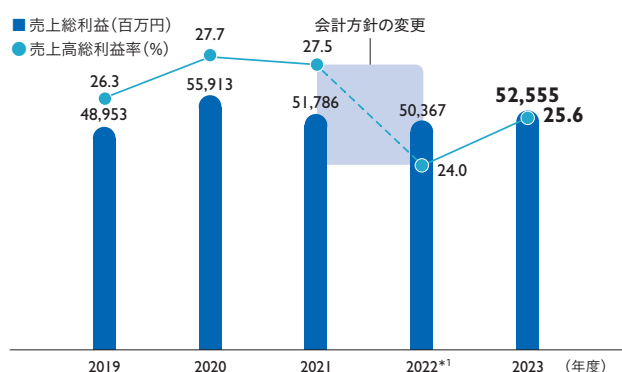
※2022年度から、サービス提供の役割を担う技術部門に帰属する労務費及び経費の一部について、従来販売費及び一般管理費に計上していたものを売上原価として計上しています

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。

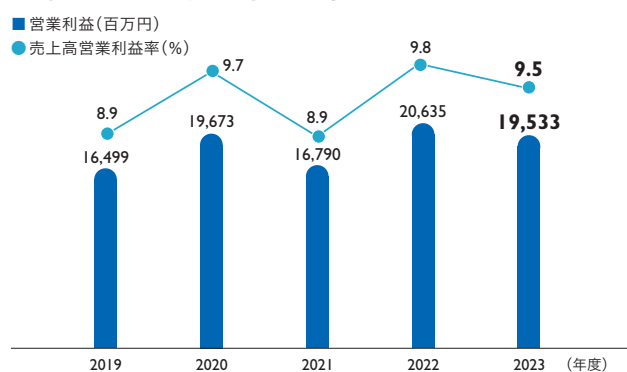
売上総利益・売上高総利益率



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。

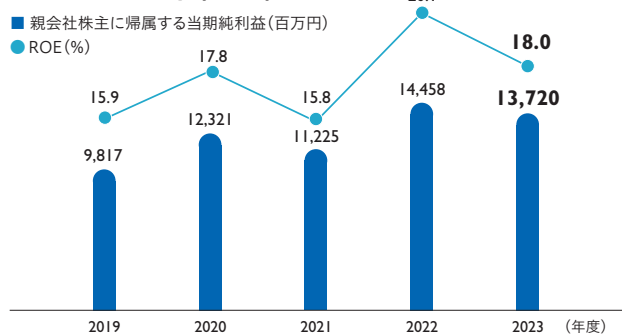
*1 2022年度の売上高総利益率は従来の会計方針では26.2%

営業利益・売上高営業利益率



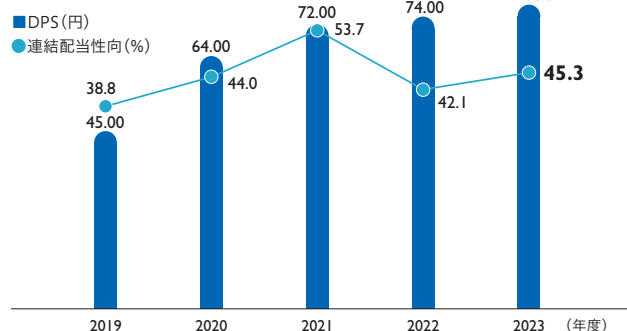
営業利益は、仕入納期長期化による売上高の変動に伴い160～200億円の水準で推移しています。営業利益率は、売上高販売管理費率が人件費やオフィス費用で変動した一方、24～27%の売上高総利益率を維持したことで8%後半から9%台で推移しています。

親会社株主に帰属する当期純利益 自己資本利益率(ROE)



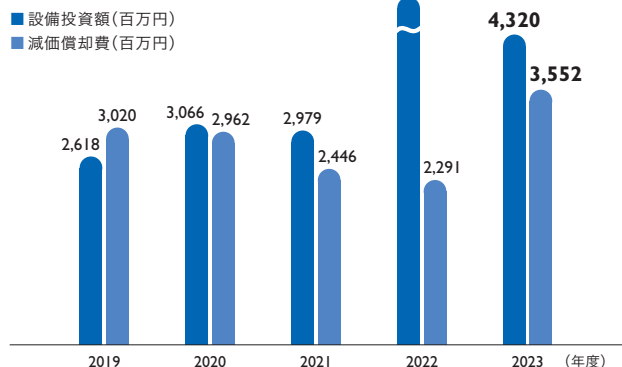
親会社株主に帰属する当期純利益は、仕入納期長期化による売上高の減少により一時的に低下しましたが、その後の利益率の改善により増加に転じています。自己資本利益率も同様に2021年度に一時的に低下しましたが、2019年度以降15～20%を維持しています。

1株当たり年間配当金(DPS) 連結配当性向



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。

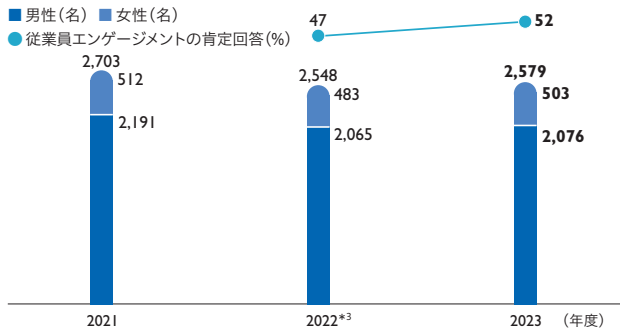
設備投資額・減価償却費



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

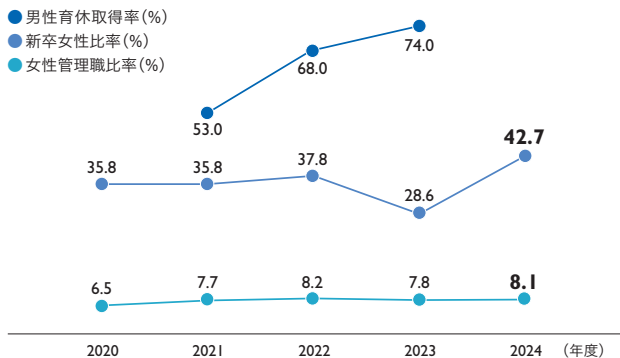


新人事制度を導入して人財育成や人財が活躍できる環境整備を進めました。当社で働く満足感や誇り、仕事への熱意への肯定感が高まり、従業員エンゲージメントの肯定回答率が5pt改善しました。

*2 社員(在籍者)は受入出向者を含み、グループ外出者及び休業・退職者を除く、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



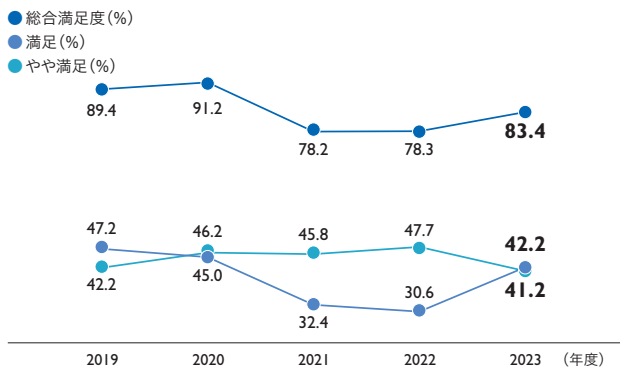
2030年度目標として女性管理職比率15%、新卒女性比率50%、男性の育休及び出産時の特別休暇取得率90%を目指します。D&I浸透や他社との交流、女性社員のキャリア形成を促進する施策・環境の整備にあたっています。

*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

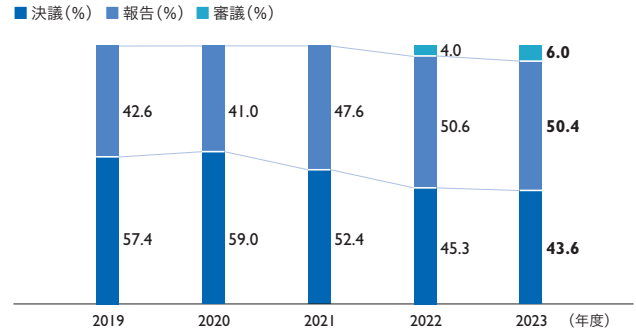
顧客満足度*5



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。

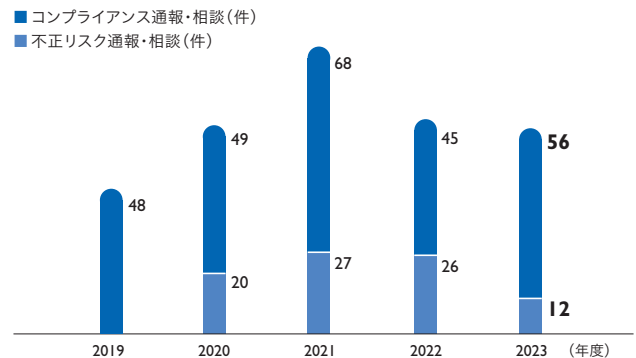
*5 2021年度より顧客期待を中心とした調査に方針を変更しています

取締役会の議案内容



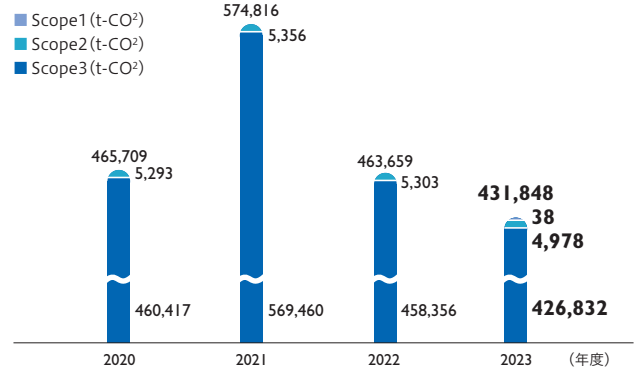
2022年度から経営委員会などへの権限委譲により、取締役会への付議事項をより重要なものに限定しました。あわせて審議事項を新たに設け、成長戦略や重点事項について集中的に議論・意思決定することとしました。

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よう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



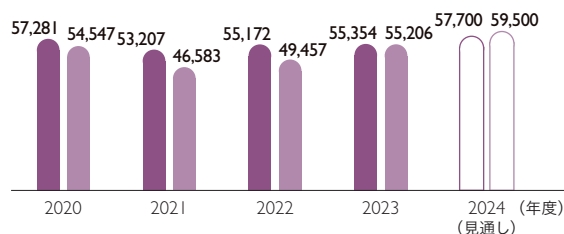
2023年度の温室効果ガス排出量は前年度比で6.9%減少しました。当社グループの温室効果ガス排出量の多くを占めるScope3は、新拠点開設による設備の取得などによって資本財が増加した一方、機器仕入の納期改善などによって製品購入額が減少して低下しました。

セグメント別概況

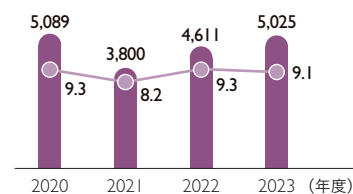
エンタープライズ 事業

売上構成比
26.9%

■ 受注高 (百万円) ■ 売上高 (百万円)



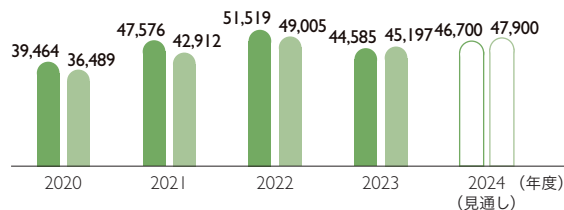
■ 営業利益 (百万円) ● 営業利益率 (%)



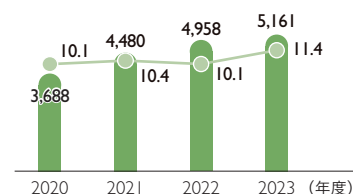
通信事業者 事業

売上構成比
22.1%

■ 受注高 (百万円) ■ 売上高 (百万円)



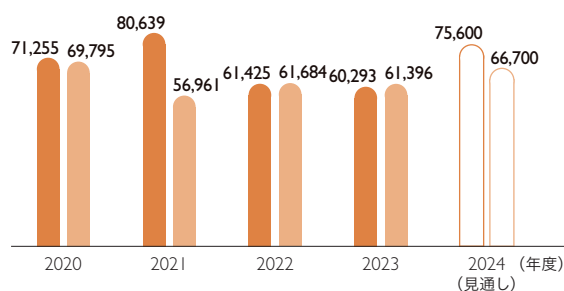
■ 営業利益 (百万円) ● 営業利益率 (%)



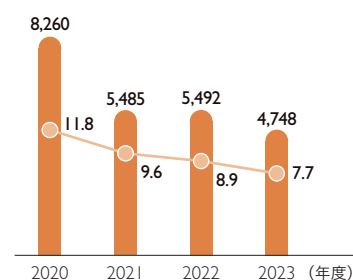
パブリック 事業

売上構成比
29.9%

■ 受注高 (百万円) ■ 売上高 (百万円)



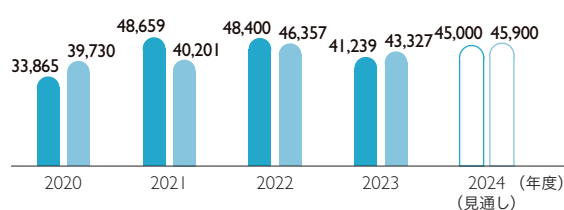
■ 営業利益 (百万円) ● 営業利益率 (%)



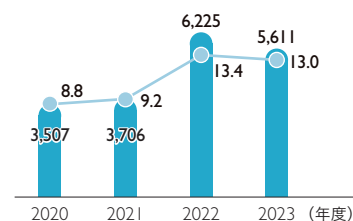
パートナー 事業

売上構成比
21.1%

■ 受注高 (百万円) ■ 売上高 (百万円)



■ 営業利益 (百万円) ● 営業利益率 (%)



2023年度の実績

●受注高+0.3%、売上高+11.6%、営業利益+9.0%(各前年度比)
製造業は自動車・電機メーカー向けを中心に好調に推移しました。非製造業はSASE*1などセキュリティ強化の大型案件を複数獲得しました。一方で、金融業は新規投資案件が少なかったことから例年よりも弱含みで推移しました。

*1 Secure Access Service Edge

2024年度の見通し

●受注高+4.2%、売上高+7.8%(各前年度比)
金融業で新規投資案件による持ち直し、製造業・非製造業でDX投資による伸長を見込んでいます。コンサルティングや運用を起点としたセキュリティ案件・クラウド活用案件やスマートマニュファクチャリング案件の獲得を想定しています。

2023年度の実績

●受注高△13.5%、売上高△7.8%、営業利益+4.1%(各前年度比)
テレワークなどに対応した通信回線増強投資が一巡したことによる反動減が生じました。豊富な知見とデジタル技術の活用に注力した法人向け共創ビジネスが着実に拡大したものの、期初に想定した水準には至りませんでした。

2024年度の見通し

●受注高+4.7%、売上高+6.0%(各前年度比)
引き続き法人向け共創ビジネスの拡大を想定しています。インターネットサービスプロバイダ(ISP*2)事業者との協業拡大を図ります。従来のネットワーク領域についても、広帯域化や運用負荷の軽減に向けた提案を進めます。

*2 Internet Service Provider

2023年度の実績

●受注高△1.8%、売上高△0.5%、営業利益△13.5%(各前年度比)
自治体では大型案件を複数獲得したものの失注も生じました。社会インフラでは運用高度化やクラウドシステム、ヘルスケアでは大型のクラウドシステムに関わる案件をそれぞれ獲得しました。一方、複数案件の受注時期が次年度へと遅延しました。

2024年度の見通し

●受注高+25.4%、売上高+8.6%(各前年度比)
自治体のシステムとガバメントクラウドをつなぐ案件を豊富に見込むとともに、複数の大型案件の獲得を想定しています。また、コンサルティングや運用を起点としたセキュリティ案件・クラウド活用案件の獲得も想定しています。

2023年度の実績

●受注高△14.8%、売上高△6.5%、営業利益△9.9%(各前年度比)
セキュリティ強化ビジネスが好調に推移した一方で、低価格帯製品の一部で市場競争が発生、また一部の大型案件の受注時期が次年度以降に遅延しました。加えて、前年度に受注したMSP*3向けWi-Fiサービス案件の反動減が生じました。

*3 Managed Service Provider

2024年度の見通し

●受注高+9.1%、売上高+5.9%(各前年度比)
MSP向けWi-Fiサービス案件の獲得による増加を主に想定しています。加えて、将来の需要増を見据えたセキュリティ商材やクラウドサービス商材の拡充、パートナー企業とのさらなる協業強化を図ります。

エンタープライズ事業

事業概要

事業内容

製造業、非製造業、国内金融機関、外資系企業など、大手民間企業をお客様としてビジネスを展開しています。クラウドを含む ICT 基盤全体を整備・最適化することで、情報活用や働き方改革・コスト削減を通じたお客様の競争力強化を支援します。

近年は製造現場におけるデジタルデータの利活用に向けた

ネットワーク環境やデータ処理基盤の整備、脱炭素に向けた消費電力の可視化などの実証実験にも参画しています。

またクラウドやリモートワークなど、社外への接続の拡大に対して現状評価からガイドラインの策定、ネットワークとセキュリティの両機能を融合した認証・監視・経路の最適化に向けた提案をしています。

主な業種



製造



非製造



金融

主なニーズ

● クラウドシステム ● セキュリティ対策 ● 働き方改革

強み

● お客様からの厚い信頼

1990 年代初頭のインターネット黎明期から長年、お客様の ICT 利活用を支え続けています。先進技術を活用した高品質なネットワーク基盤の設計・構築、障害対応・保守体制を提供。設計思想の異なる技術や複数メーカーの製品を最適に組み合わせた提案で、お客様に最大の投資対効果をもたらしてきました。そうして得た厚い信頼をもとに、単一のメーカーにはできない多様な技術・ノウハウを蓄積し続けることができます。

● お客様と共有できる ICT 利活用ノウハウ

デジタルデータの活用や働き方改革が進む中、ICT 基盤の拡大と高度化、複雑化が加速しています。その設計と運用の効率化に向けて、効果検証済みのノウハウをお客様と共有し、より柔軟かつ実践的な ICT 利活用を支援します。お客様に代わって ICT 基盤の運用を担う中で見出した課題をもとに、将来に向けた提言をすることでお客様の事業発展を支援することができます。

成長性

日々進化するデジタル技術の活用に向けて、統合された ICT 基盤とその安定稼働が求められています。クラウドやリモートワークで分散するデータを安全に利用するためのセキュリティ強化に加え、製造現場などでの ICT 利活用、また企業グループにおけるデータ利活用と ICT ガバナンスの両立といった要望が高まっています。業種別では、金融業では技術や基盤の継続的な更新需要、製造・非製造業では事業における ICT の多様な利活用に向けた需要が見込めます。

収益性

売上高の約 6 割をサービス商品群が占め、事業領域とする 4 事業の中でサービス比率・収益性の最も高い事業です。ICT ライフサイクルの最適化を見据えた運用などを通じて高いサービス売上を維持しています。新型コロナウイルス感染症及び製造業の投資抑制の影響で 2020・2021 年度に低下した営業利益率は、2022 年度に改善。2023 年度は売上高全体の伸長によりサービス比率は低下したものの、増収増益を確保しました。

成長戦略

目指す姿

ICT 利活用の将来像を提示することで
社会課題の解決に貢献します

戦略と展望

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

ネットワークシステムの設計・構築・保守運用という従来のサービスを軸に、システム全体の最適化まで提案範囲を広げてお客様の DX 戦略の策定を支援します。当社には、多くの導入実績とお客様のもとで運用を通じて得た経験や知見があります。それらに基づいた実効性の高い計画をグランドデザインとして例示し、ICT 基盤の全体最適化をお客様と共に実現します。

高まる需要に応え続けるために、コンサルティングやプロジェクトマネジメントなどの上流工程を担う人財の育成、検証済みかつ定型化を進めた標準システムの展開やサービスの品質向上・高付加価値化に取り組みます。

生産技術部門など事業 ICT 領域の事業拡大

製造業における DX の取り組みが広がる中で、生産能力や品質の向上、自動化・自律化へのニーズが高まっています。当社は、効果検証に基づいた技術と設計思想であらゆる企業活動をデータでつなぎ生産性を高めるスマートマニュファクチャリングを支援します。多くの装置が接続を想定しておらずデータ取得が困難な場合も、ICT システムの情報技術と産業機器の制御技術を融合させる技術力と大規模工場での構築実績を生かした最適解を提供します。またマルチベンダーの強みを生かし、中立的な立場で情報システム部門と生産技術部門のニーズに合わせた提案を行います。

注力テーマの取り組み

DX・GXの実践

予防保守やトレーサビリティ（追跡可能性）、脱炭素に向けた電力可視化など、引き続き生産工程で発生するデータや無線を活用した工場内の大規模ネットワーク化とともに、サイバーセキュリティ対策を進めています。また、本格活用に伴うクラウドの最適な選択、複雑化する運用管理の支援を進めます。

セキュリティ/ICT ガバナンスの強化

クラウド利用などの ICT 利活用が進むにつれて、社外に分散するデータの管理や認証・アクセス管理に対する需要が続いています。社内の ICT 基盤とクラウドの併用を前提としたネットワーク設計とともに、情報資産への安全なアクセスを検証するゼロトラストを見据えたセキュリティ強化の提案を拡大しています。

Focus

新しい社会のカタチに対応した 次世代のセキュリティを実現

SASEの仕組み(イメージ)

■ ネットワシシステムズが関わる範囲

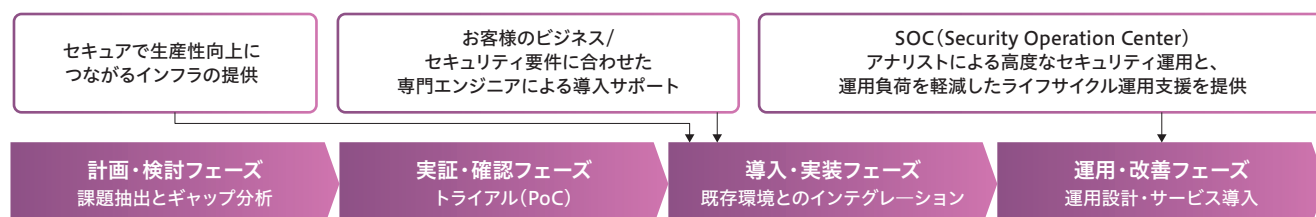


リモートワークやクラウドサービス利用が進み、ビジネスを取り巻く環境が変化しています。業務効率や生産性を高め、また社員が柔軟に働けるよう新たなICT戦略を実行していく上で、ICT基盤の強化だけではなく、クラウド利活用の加速を見据えたセキュリティ強化も必要です。また、次世代のICT基盤には、ネットワークの通信量や利用時間、リソース利用状況の変動に即応できる柔軟性や、社内外問わず安全な通信を確保できるセキュリティの担保、運用負荷軽減が可能なシンプルな構成が求められます。

そこで注目されているのが、ネットワークとセキュリティの

両機能を一つのクラウドサービスに統合するSASEです。SASEは、ネットワーク構成の簡素化や一貫したセキュリティでゼロトラストを実現し、一元管理によってICT基盤の可視性と制御性を高めます。需要の高まりを見据え、当社はSASEの導入に必要なネットワークとセキュリティの包括的なサービスを提供。現状分析から設計変更、ライセンス提供、セキュリティ・ライフサイクルに対する高度な運用支援まで、お客様のビジネス環境に即した最適な提案でICTシステムの運用効率化と安定稼働を実現します。

ネットワシシステムズが提供するサービスの特長



導入事例

高度なマネージドサービスで運用効率化と安定稼働を約束

SASEの導入にあたって、多くの企業が既存ネットワークやセキュリティポリシーの見直しなどの設計変更、ライフサイクルに対応できるセキュリティエンジニアの不足、複雑化する運用管理といった課題を抱えています。膨大な機密データを適切に取り扱うためのセキュリティ対策も不可欠です。そうしたお客様の課題解決に向け、当社は高度なセキュリティとライフサイクルの運用を支援するマネージドサービス「netone Managed SASE powered by Prisma® Access」を提案しています。

お客様の課題

- 社員数や拠点数の増減に応じたシステム要件の変更に、迅速に対応できない
- リモートワークの普及により自宅や外出先などの持ち出し端末に対するセキュリティ対策が不十分
- データセンター内にセキュリティ製品が増えて構成が複雑化し、オペレーションミスなどの運用リスクが増大

解決策

- 熟練した専門エンジニアによる、お客様のビジネス・セキュリティ要件に合わせたICT基盤の提案
- すべてのトラフィックを継続的に検査し、ゼロトラストを実現するICT基盤の刷新
- アセスメントからPoC・設計構築・運用までライフサイクル全体を支援するマネージドサービスの提供

当社の提案による成果

- ネットワーク通信量やリソースの利用状況に応じて迅速なスケールアップ・ダウンのできる柔軟なICT基盤の実現
- いつでもどこからでも安全に業務システムに接続できるセキュリティに優れたハイブリッドワーク環境の整備
- SASEの最適な利活用によるシステム運用効率化と安定稼働の実現

営業担当のコメント

データを集約しすべての領域を一元管理できる統合管理の実現を目指し、お客様のICT環境の整備と運用設計に携わりました。私が担当しているお客様の環境は、異なるメーカーの製品を組み合わせたシステムでしたが、当社が持つ多くの実績と、メーカーとの強いリレーションシップや実機による検証により、お客様のご要望・ご要件を確実に満たすことができるICTシステムを実現しました。お客様の目指す

ICTシステムを具現化するために、当社が持つゼロトラストの知見や経験をもとに、具体的な移行プランを提案するとともに、検証済みの構成をお客様に提供することで、システムの実効性も担保しました。お客様からは実装に向けた技術的な見解に関して高い評価をいただき、さらなる提案を期待していただいています。

通信事業者事業

事業概要

事業内容

通信事業者・インターネットサービスプロバイダ (ISP) の所有する通信網の構築を中心に事業を拡大してきました。近年は、お客様が通信網とあわせて提供するクラウドやセキュリティ、5G（第5世代移動通信システム）関連のサービス基盤の構築などを手掛けています。

さらに、お客様が注力する法人向けビジネスにおいては、DXに向けた近年のデジタル投資の増加を背景に商材提供・

技術支援の機会が拡大しています。アイデアの技術的な実現可能性検証 (PoC^{*1}) による実証をはじめ、多様な高度先進技術を融合した付加価値の高い提案で新規プロジェクトに参画。そこで築いたお客様とのパートナーシップをもとに、新サービスの早期立ち上げや企画、開発コスト削減を支援しています。お客様と共に社会インフラとしての ICT 基盤を支え、ICT 利活用による価値共創を目指します。

^{*1} Proof of Concept

主な業種



通信事業者



インターネットサービス
プロバイダ (ISP)

主なニーズ

- サービス基盤
- 法人向けビジネス

強み

● 大規模ネットワーク設計・構築の豊富な実績

インターネット人口の拡大期から30年にわたって、国内有数の大規模ネットワークシステムを数多く構築してきました。技術難易度の高い全国規模の高速通信網・モバイル通信網、大規模データセンター、仮想化技術によるICT基盤構築などの多岐にわたる実績を積み重ねています。時代ごとの最先端技術の検証からメーカー製品の実用化に向けた評価まで携わり、日本におけるネットワークの技術と市場を開いてきたと自負しています。

● 高度なネットワーク設計に基づく運用提案力

通信事業者のネットワークには高い品質と信頼性、耐障害性が必須です。性能・機能の検証・評価、検証結果に合意した上でのシステム設計、海外製品ベンダーとの協業など、ICT基盤の多面的な構築技術を当社は有しています。さらに、培ってきた経験や知見をもとに、多様化・複雑化し続ける運用管理の高度化についても提案しています。

成長性

回線設備向け大型機器の販売は2010年代前半で需要が一巡。新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴うテレワークや動画視聴に対応した設備増強で売上高が一時増加しました。一方、お客様の非通信領域でのサービス強化に合わせて当社の事業領域が拡大しています。サービス提供基盤の構築と運用支援、新規サービスの開発支援、法人向け事業を開拓する共創ビジネスなどお客様のニーズに応えます。

収益性

大型機器を販売することから売上高に占めるサービス比率は平均すると4割程度にとどまり全社平均よりも低水準です。半面、顧客数が限られるため販売管理費を抑えられ、営業利益では他の事業と同等です。機器販売からサービス企画や基盤構築への早期参画、高度運用サービスの提供へと事業の主軸を転換することで、お客様の事業成長への貢献とあわせ、収益性の向上に努めます。

成長戦略

目指す姿

通信事業者との共創を通じた
新たなビジネスの可能性を広げます

戦略と展望

通信事業者向けに共創ビジネスを提案

法人向け共創ビジネスの拡大を通信事業者と推し進めています。通信事業者の提供するネットワークやクラウドサービスの基盤構築と、当社がエンタープライズ事業で培った企業内のICT基盤構築の知見を融合。企業の競争力向上に貢献するクラウドサービスやIoTソリューションを提供します。共創ビジネスを通じて、新たな価値を創造することでお客様である通信事業者及び利用者の満足度を高め、かつ国内市場の持続可能な成長・発展を支えます。

新たな共創モデルとして、技術課題の解決に向けた提案を進めています。例えばMEC*2と呼ばれる5Gを活用した実証実験に参画したり、通信事業者の法人事業に対してスマートファクトリー化に関する当社の知見や共同検証環境を提供しています。今後、効果検証の結果を踏まえたソリューション化や法人向け案件の創出を支援します。

*2 Multi-access Edge Computing。端末や機器で生まれる大量のデータを利用者の近くで処理する

注力テーマの取り組み

通信事業者との協業による法人向け事業の強化

通信事業者が注力する非通信領域に重点を置き、当社ならではの法人向け事業の共創モデルを確立します。企画・提案では、お客様の法人サービス企画部門との共創、新商材の発掘を進めます。サービス提供では、お客様、メーカーとの相互連携による拡販ツールの開発と展開、標準システムを活用した提案活動の拡大と効率化を推し進めます。なお、回線設備向けの大型機器の販売については、引き続き収益性などを見て総合的に判断します。

MSP向けソリューションの拡大と新市場の開拓

法人向け事業の共創において、ICTサービスの導入から監視・運用までを一貫して代行するMSP*3サービスの企画・開発・販売を支援します。商材としては、ネットワークやクラウドサービスに加えて、SASEなどのセキュリティサービス、ネットワーク利用そのものを機能提供するNaaS*4市場の立ち上げに取り組みます。さらに、サービス提供をより効率化するデジタル活用基盤の整備を進めます。

*3 Managed Service Provider

*4 Network as a Service

パブリック事業

事業概要

事業内容

公共機関向けに、公的情報など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の整備を行っています。自治体（行政、教育機関）、文教（大学、研究機関）、社会インフラを提供する企業（電力・ガス、鉄道、ケーブルテレビ）、ヘルスケア（病院）などが主要顧客です。自治体市場では、基幹系情報システムの共通化・標準化が進み、政府主導の「ガバメントクラウド」へ移行していきます。各自治体におけるデ

ジタルガバメントへの対応を支援するとともに、行政サービスのデジタル化を通じて、住民サービスにおける ICT 利活用の促進を提案します。また、教育や社会インフラ、ヘルスケアなど、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、社会基盤の安定化に貢献する基盤構築を提案することで、当社のさらなる変革を促進していきます。

主な業種



自治体



文教



社会
インフラ



ヘルスケア

主なニーズ

- クラウドシステム
- セキュリティ対策
- キャンパスネットワーク

強み

● お客様の課題を明確化する コンサルティング機能

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、クラウド化、行政手続きのオンライン化、テレワーク促進などの ICT 利活用の要望が高まっています。本質的な課題を見極めて中立的な立場で最適解を導く目利き力と、最適解を実現するインテグレーション力でお客様の DX を徹底的に支援します。

● ICT ライフサイクルを最適化する提案力

お客様の ICT ライフサイクル全体を支援する構想や仕組みづくりだけでなく、ネットワークをはじめとした先端技術の組み合わせを強みに、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、全体最適化を見据えた提案を重ねることで、お客様との関係性を深めています。

成長性

2016年に発生した不正アクセスに対する自治体におけるセキュリティ対策の抜本的見直しを契機に、GIGA スクール構想、セキュリティクラウド及びセキュリティ強靱化の更新需要を着実に捉えてきました。社会情勢や社会課題に即応する ICT 活用提案が事業成長の鍵です。電力・ガス、鉄道、ヘルスケアなどの分野では、事業構造の変革に向けた情報基盤の見直しの動きがあります。ICT 利活用、さらには DX を実現する包括的な支援サービスを拡充します。

収益性

売上高に占めるサービス比率がエンタープライズ事業に次いで高く、全社の利益創出を牽引しています。ICT 基盤全般を手掛けることで、総合 ICT ベンダーを介さずお客様との直接取引の機会を増やし、保守・運用などのサービスを拡大することで収益性を高めました。

運用やマネージドサービスを拡充することで、安定した収益基盤のさらなる拡大を図ります。

成長戦略

目指す姿

社会インフラに安心・安全な ICT 基盤を提供し
持続可能な社会の実現を目指します

戦略と展望

デジタル化が進む市場に向けて 運用も含めた ICT 基盤最適化を提案

提案力と技術力を磨いてきた当社は、セキュリティ強化や共通基盤化など、高度化する ICT 基盤全体の統合・整備をすることができます。お客様の既存の ICT 基盤を活用し、サービスの利便性向上や業務の効率化に向けた機能拡充とシステム運用を支援します。また、クラウドサービスなどへ安全に接続できる基盤の構築と利便性の向上を通じて、地域社会の ICT 基盤高度化、住民サービスのデジタル化による地域課題解決、教育のデジタル化による地域活性化に貢献します。電力・ガス、鉄道、ヘルスケアなどの分野でもデータを活用した事業の効率化と活性化を支援します。

ICT 利活用や機能提供の 付加価値提案に絞った入札の参加

ICT 戦略のグランドデザイン立案の段階からお客様を支援し、ICT ライフサイクル全般を支援する戦略パートナーとしてお客様との関係性を深化させることで、総合評価による入札を実現しています。課題解決型のアプローチで DX に不可欠な ICT 基盤を設計し、その機能を利活用する技術を標準化したサービスに仕立てることで、DX 推進を積極的に進めるお客様へ効率的に提供します。さらに総合評価による入札では、技術力を駆使した設計と独自の金融サービスを組み合わせた機能提供型の提案で差別化を図っています。

注力テーマの取り組み

ICT 基盤のクラウド化、セキュリティ強化

自治体、社会インフラなど ICT 利活用が見込まれる分野に注力します。お客様の顧客であるサービス利用者の利便性向上をはじめ、データガバナンスの観点によるセキュリティ対策、グループ事業再編、グループ基盤強化などの需要を着実に取り込みます。

Society5.0 を実現する社会基盤

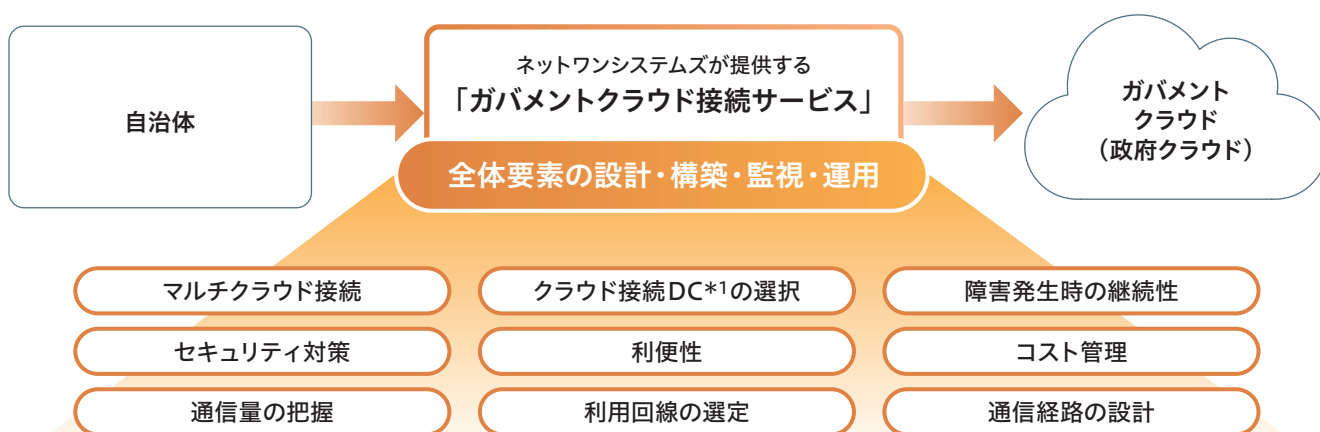
電力・ガス、鉄道、ヘルスケアなどの公共機関におけるデータを活用した事業効率化の需要を捉えます。デジタル技術を活用した設備の維持管理に向けた電力・ガス、鉄道、ヘルスケアのインフラ高度化、サイバーセキュリティ対策や複雑化するシステムの安定稼働など、社会基盤の安定と拡充に貢献する基盤構築を提案します。

Focus

「ガバメントクラウド」と自治体をつないで、 行政サービスのDX化に貢献

ガバメントクラウドの仕組み(イメージ)

■ ネットワシシステムズが関わる範囲



*1 Data Center

日本政府が迅速かつ重点的に実施すべき施策が「デジタル社会の実現に向けた重点計画」に明記されています。国によるデジタル実装の整備を行いながら、地方の社会課題を解決し、デジタル化により「全国どこでも誰もが便利で快適に暮らせる社会」を目指すことが基本的な考えとして示されています。

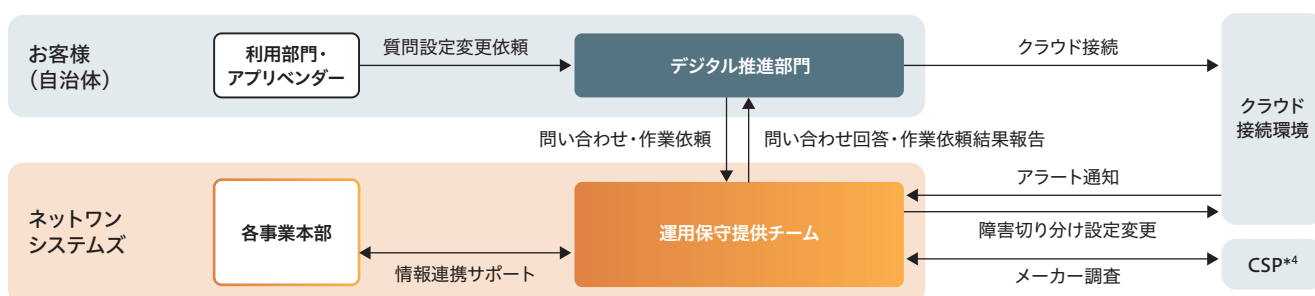
自治体においては、ガバメントクラウドを起点とした行政サービスのデジタル化、インフラ整備など、データ活用を前提としたデータ連携基盤の整備が急務となっています。また、デジタルサービスの多くがクラウド上で提供されることから、各自治体のオンプレミス領域だけでなくクラウド領域のICT

基盤拡大も伴います。

それら一連の整備を支援すべく、当社はガバメントクラウドへの接続環境を構築するマルチクラウド接続サービスと、接続環境下でのクラウド運用支援サービスを提供しています。また、デジタル庁の発する情報を先んじて収集し、検証・検討した上で国の方針に準拠したセキュアなクラウドネットワークを構築します。三層の対策*2など、自治体の現状のネットワークを熟知している当社だからこそ、全国から提案の機会を多数いただいています。

*2 自治体ネットワークを「個人番号利用事務系」「L2WAN接続系」「インターネット接続系」の三層に分離し、ネットワークごとに扱う情報や外部への接続環境を管理するセキュリティ対策

ガバメントクラウド接続運用*3サービスの概要



*3 別途保守契約が必要 *4 Cloud Service Provider

導入事例

協業体制で円滑なガバメントクラウド移行を実現

ガバメントクラウドの用途の一つに「自治体窓口DXSaaS」があります。自治体の窓口業務をデジタル化し、効率化するためのサービスで、ガバメントクラウド上に共同利用型で構築されるものです。そのシステムの提供事業者の1社として採択された北見コンピューター・ビジネス社と当社が協業しました。当社はネットワークインテグレーターとして培った長年の技術力・知見をもとに、ガバメントクラウド接続サービスの設計・構築と、自治体窓口DXSaaSの円滑な導入を実現しています。

お客様の課題

- ガバメントクラウドへの接続にあたって、厳しいセキュリティ要件への準拠が必要
- ガバメントクラウド接続環境を構築するためのノウハウや技術面での知見が足りない
- 自治体窓口DXSaaSの運用開始に向けた人的リソースの確保が難しい

解決策

- 庁内のオンプレミス基盤からガバメントクラウドまでのネットワークを包括的に設計・構築
- ガバメントクラウド接続環境構築に向け、国の方針と要件・仕様を調査し、手順・設計書などのドキュメントを準備
- 北見コンピューター・ビジネス社との協業により、自治体の窓口業務改革を支援

当社の提案による成果

- セキュリティ要件を満たしたガバメントクラウド接続環境を実現
- 2社が協業して自治体窓口DXSaaSを効率よく導入し、短期間での稼働開始と稼働準備にかかる人的リソース不足の解消を実現

パートナー企業のコメント 株式会社北見コンピューター・ビジネス様

自治体窓口DXSaaSを提供する上でガバメントクラウド接続は必須です。ネットワークシステムズ社の設計・構築による安定したネットワーク環境のおかげで、円滑な提供ができました。また、情報を密に交換することで、当社もガバメントクラウドへの理解をさらに深めることができました。協業の経験を生かして、自治体窓口DXSaaSの利活用につながる機能拡張などを進めます。

営業担当のコメント

ガバメントクラウド接続環境の構築に向け、国の方針から必要な要件・仕様を確認し、手順・設計などのドキュメントを準備しながらプロジェクトを進めてきました。当社の強みはネットワークとパブリッククラウドに精通したエンジニアがいることです。オンプレミス環境とパブリッククラウドを「つなぐ」、自治体と窓口DXSaaSを「むすぶ」、住民サービスにつながるデジタル化へ「かわる」を可能にする実績を積んでいます。その経験値を標準化して工程をさらに効率化しながら、全国の自治体を支援します。

東日本第1事業本部
パブリック事業戦略部 営業担当



パートナー事業

事業概要

事業内容

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。ネットワングループの知見と強固かつ革新的な事業基盤、目利き力を生かして、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。匠の技術力によって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、パートナー企業と共にお客様のビジネスの成功と企業価値の向上、そして社会の発展に貢献します。パートナー企業が事業の軸足をサービスやソリューションに移し、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。

主な業種



システムインテグレーター

主なニーズ	● ネットワーク ● 最先端ICT商材	
強み	● 多種多様な海外製品のラインナップ 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ことが、再販ビジネスにおける大きな強みです。多様かつ最先端の製品を自在に組み合わせて提案することで、お客様のニーズや環境に最適な高品質のネットワークを提供することが可能です。	● 充実した付加価値サービス 長年培った技術力とノウハウ、国内有数の規模を誇る施設と技術力をもとに、導入前の品質保証や技術検証、提案支援から、導入後の保守サービスまでパートナー企業をトータルにサポートします。

成長性

システムインテグレーター向けに、シスコシステムズ社のネットワーク機器を中心としたICT基盤商材の販売が順調に拡大しています。事業成長を牽引してきたのは、ネットワンシステムズ創業時から長年にわたり培ってきた海外製品の調達能力と品質管理プロセスを活用した強固なパートナーシップ。そして、パートナー企業がMSPとして提供する特定商材の販売です。機器の再販に加えて技術サポートや付加価値の高い商材を提供することで、事業機会が拡大するとともに、DXの進展による需要増が成長を後押ししています。

収益性

パートナー事業の収益構造は、お客様との直接取引を主とする他の3事業と大きく異なります。間接取引による機器商材の卸し売りを主とすることから、売上高に占めるサービス比率は約2割と、4事業の中で最も低い水準にあります。

一方で、売上高総利益率は機器の評価や調達に品質保証・技術検証・提案支援などを付加するため、全社の機器粗利率と同程度です。営業利益率も、少ない人員体制で販売管理費を抑えた事業運営をしていることから他の事業と同等です。

成長戦略

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

戦略と展望

パートナー企業との協業モデル構築

創業以来、パートナー企業との協業ビジネスに特化し、先進のICT商材、サービスの販売支援・導入から保守サービスまで高い付加価値とともに提供してきました。最先端技術や市場動向を常にキャッチアップし、国内外で評価、注目されている製品やソリューション、ベンダーをパートナー企業に紹介することで、その先のお客様のニーズに最適なソリューションを提供します。DX需要が高まりを見せる中、製品選定力と技術サポート、ロジスティクス機能を活用してパートナー企業を支援することで、日本市場での確固たる地位を確立します。

戦略商材やソリューションの提案を拡充

変容を続けるICT市場や経営環境に対して、パートナー企業と共に社会の構造をよりよく変革していきます。主力のネットワーク機器に加えて、ネットワークやセキュリティに関連するICT基盤商材、クラウド型ソリューションの提供を拡大します。また、トレンドの変化を先読みした情報提供、パートナー企業による提案活動の技術的支援などにも引き続き注力。ベンダー各社との強固な関係性に加え、技術や品質管理、物流の支援機能を生かした高付加価値ソリューションを通じてパートナー企業の事業発展に貢献します。

注力テーマの取り組み

パートナー企業向けのソリューションビジネスの拡大

マルチベンダーの立場でICT商材の特徴を見極めた組み合わせを考案し、お客様にとって最適なシステムを実現します。ソリューション検証ラボ、ICT機器の販売に必要なキッティング環境、ロジスティクス機能など、パートナー企業のサービス開発に必要な業務基盤を提供。新サービスのタイムリーな市場投入を支えます。

MSP向けソリューションの展開

特定事業向け商材の提案・供給管理を通じて、当社グループから直接アプローチしにくいお客様にも効率よくサービスを提供する多角的な市場の獲得を進めています。



執行役員
最高技術責任者(CTO)

篠浦 文彦

執行役員
最高戦略・デジタル責任者(CSDO)

辻 晃治

撮影場所：イノベーションセンター / VALLEY

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、次世代を担う人材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

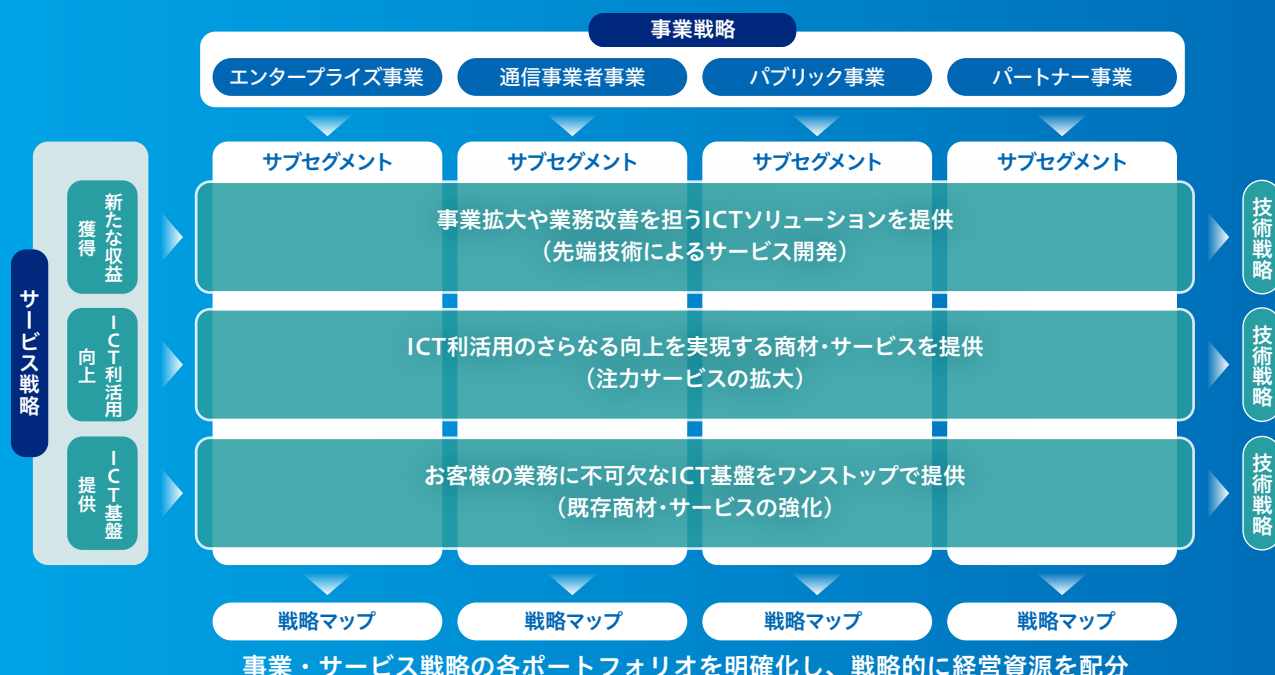
篠浦：現在、当社の事業を取り巻く環境は大きく変化しています。さらなる成長を目指すためには、ネットワーク基盤の構築に加えて、クラウドをいかに有効活用できるかが大きく影響するでしょう。クラウド型のICT基盤構築には、お客様のネットワーク環境からクラウドへの接続や、マルチクラウド環境でのセキュリティの担保など、従来とは異なる技術的課題が伴います。また、システムの構成だけでなく、お客様のICT投資の質も変わってきています。「所有から利用へ」と言われるように、お客様はICT資産そのものではなく目的に適った

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

全社戦略である事業戦略とサービス戦略の相互関係を最大化させる施策を策定



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は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ていくためには、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

ションはどのようになるのか、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の輪が広がり、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。これからは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



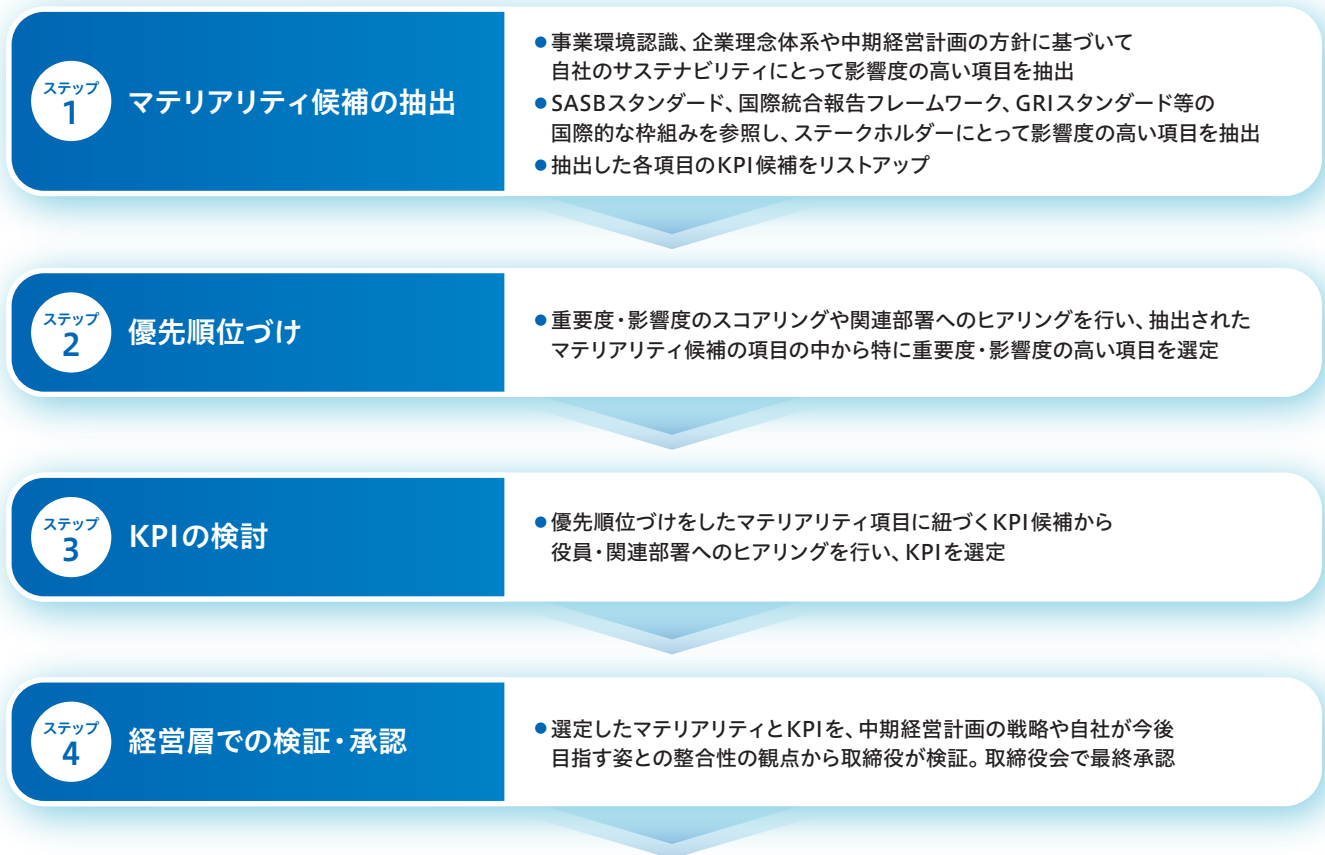
マテリアリティの特定

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

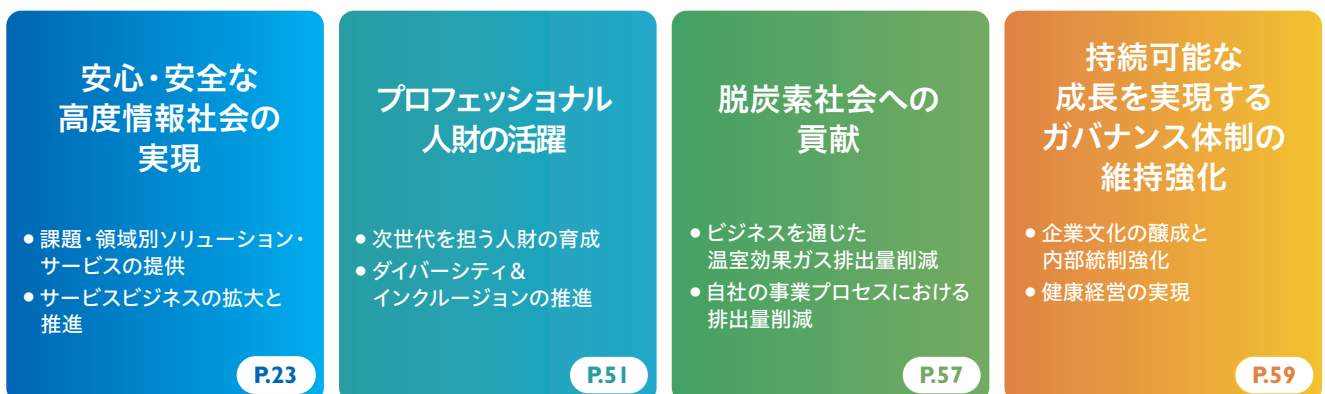
み込み、役員報酬と連動させています。また、取り組みの進捗をサステナビリティ委員会で四半期ごとに確認し、半期ごとに公表しています。

※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



マテリアリティ



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を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。

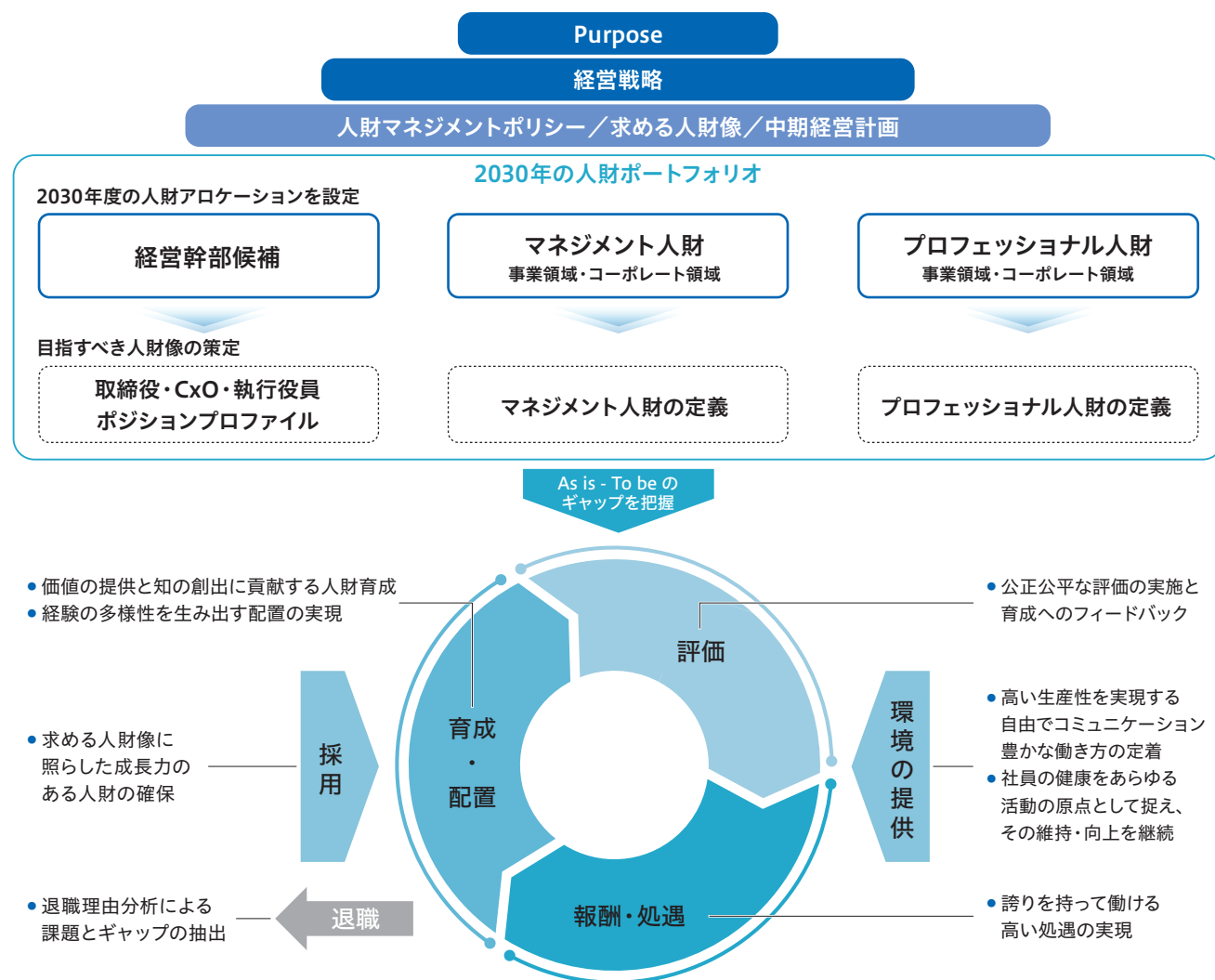
当社グループは、自らが業務で実践して得た成功や失敗の経験を参考事例化（リファレンス化）し、お客様へのソリューションに活用しています。社員の知見や経験のすべてが付加価値の創出につながるため、自律的に行動し、ソリューションを生み出す人財育成を重視しています。同時に、これらの

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

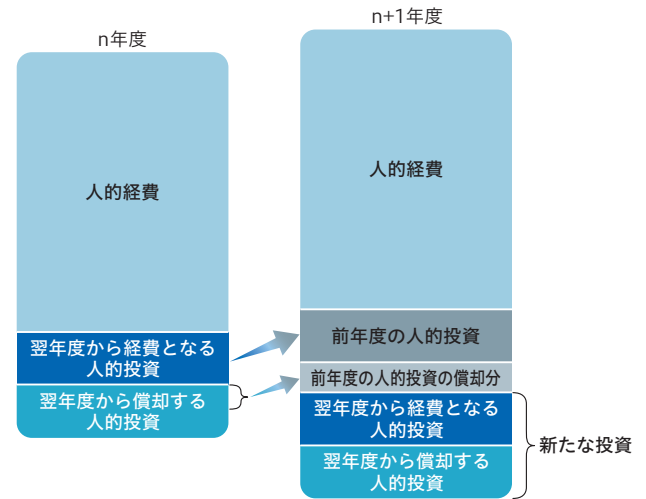
当社グループは、ネットワークをはじめとするICTの活用により社会課題を解決し、多くの人に利益をもたらすことを目指して「人とネットワークの持つ可能性を解き放ち、伝統と革新で豊かな未来を創る」をPurposeとしています。Purposeの実現に向けた道すじが経営戦略であり、その道すじに沿ってネットワングループという大きな車を動かしていくのは社員にほかなりません。そして社員もまた、Purposeによって突き動かされると考えています。そのため、人財戦略と経営戦略を密接に連動させることが極めて重要であり、環境の整備や動機づけをしながら、卓越した専門性と高い倫理観を持つプロフェッショナルとしての社員を輩出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、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）が一步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」を選んでいます。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ける人財
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ける人財

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るよう、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素材販売といった「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。

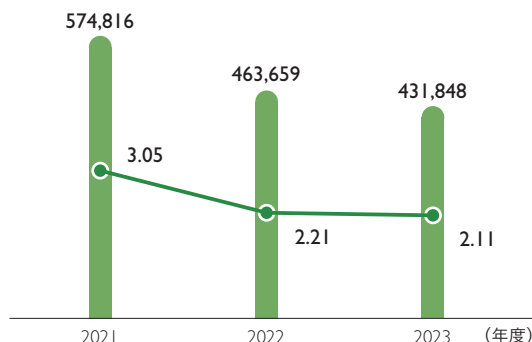
主な取り組み

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

■ Scope1,2,3 合計 (t-CO₂) ■ 売上高原単位 (t-CO₂/百万円)^{*2}



^{*2} 売上高原単位：Scope1,2,3 合計 ÷ 売上高 (百万円)

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がより深刻となる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

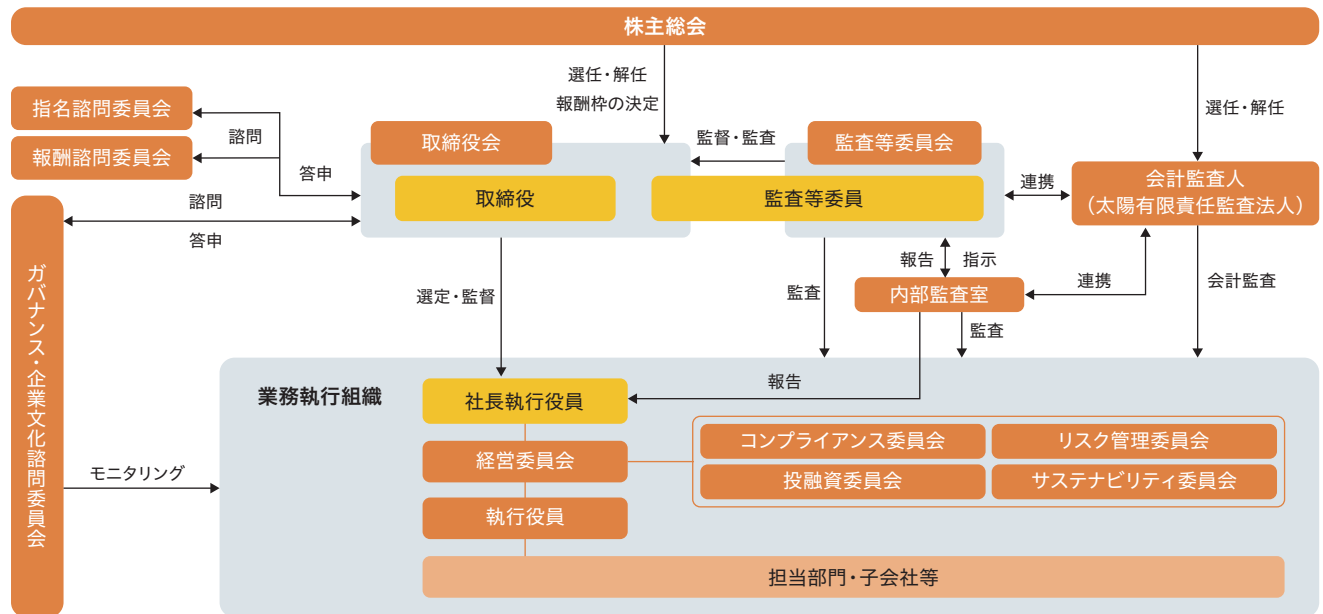
務執行の責任者として、執行役員から選定したCxOの役割・責任を明確化するとともに、取締役会から経営委員会・CxO・執行役員に対して大幅な権限委譲を行うことにより、迅速で有効な意思決定を促すなど、取締役会の改革と並行して抜本的な改革を実行してきました。

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扱います。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扱います。

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
監督	全体	企業経営
	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・公正かつ迅速果敢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り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

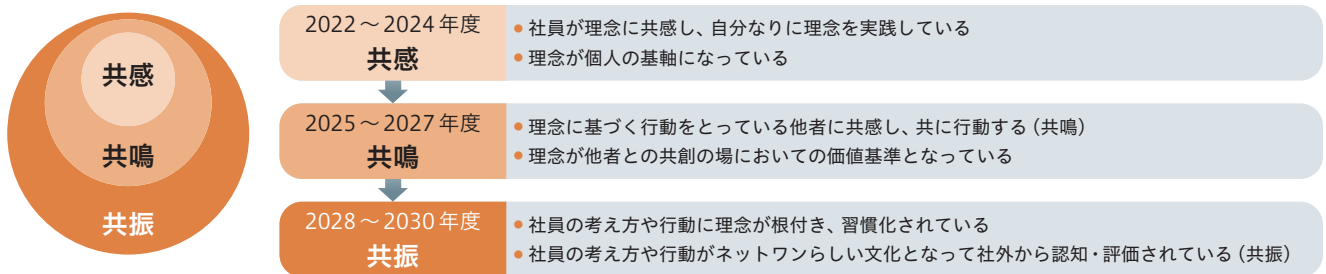
過去の不祥事を二度と繰り返さないため「企業文化改革」を重要施策と位置づけ、その専門組織であるガバナンス・企

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

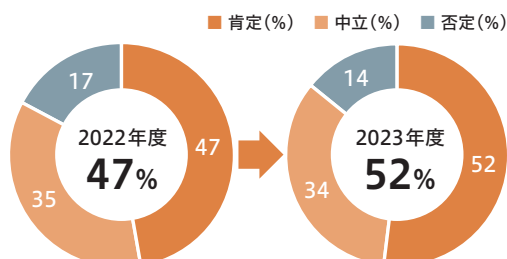


企業理念浸透（WAY浸透度）

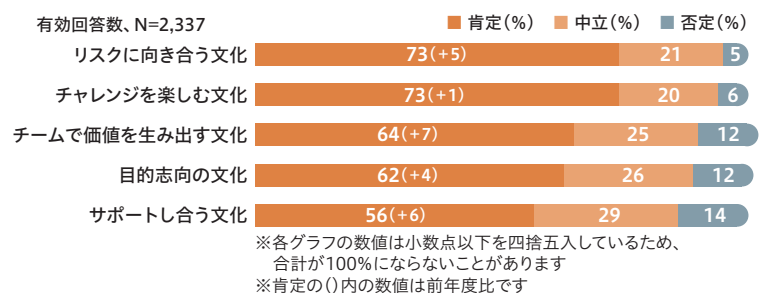


組織文化調査結果（2023年10月実施）

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



役員一覧

取締役 (2024年6月26日現在)

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
		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
在任期間 (年)		3.25 *1	6	3	2
保有株式数 (株)		76,946	21,742	647	901
取締役会への出席状況 (回)		18/18 (100%)	18/18 (100%)	18/18 (100%)	18/18 (100%)
監査等委員会への出席状況 (回)		—	—	—	—
委員会 出席状況 (回)	指名諮問委員会	● 10/10 (100%) *4		● 10/10 (100%)	
	報酬諮問委員会			● 9/9 (100%)	◎ 9/9 (100%)
スキル・ マトリクス*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。

*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

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 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 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 最高人事責任者 (CHRO)	金井 朗子 (保有株式数: 9,640 株)		

(凡例) ○議長・委員長、●委員

				
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	いづか さちこ 飯塚 幸子 独立役員
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
1	(新任)	2	(新任)	2
1,547	29	388	12,254	978
15/15 (100%) *3	— *2	18/18 (100%)	18/18 (100%)	18/18 (100%)
—	—	○ 13/13 (100%)	— *2	● 13/13 (100%)
○ 9/9 (100%) *3	— *2	— *2	● 9/9 (100%) *4	— *2
●				●
●				
●			●	
●	●		●	
●	●	●		●
			●	
	●	●	●	●
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。

社外役員の独立性に関する基準

当社は、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 東日本第2事業本部長 ネットワークスト株式会社 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 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 ネットワークスト株式会社 取締役	藤田 雄介 (保有株式数：4,300株)
執行役員 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)

※ 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

連結財務データ

	単位	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
受注高	百万円	154,582	146,216	144,684	138,103	158,181
サービス商品群	百万円	53,147	57,490	57,935	56,291	63,736
前年度比	%	4.8	8.2	0.8	△ 2.8	13.2
構成比	%	34.4	39.3	40.0	40.8	40.3
受注残高	百万円	51,316	55,104	58,259	56,192	58,423
売上高	百万円	154,869	142,427	141,529	140,170	153,124
前年度比	%	△ 1.8	△ 8.0	△ 0.6	△ 1.0	9.2
CAGR*1 (3年間)	%	7.6	2.9	△ 3.5	△ 3.3	2.4
サービス商品群	百万円	50,350	53,763	54,545	56,139	59,611
前年度比	%	3.6	6.8	1.5	2.9	6.2
構成比	%	32.5	37.7	38.5	40.1	38.9
売上総利益	百万円	36,266	31,699	31,916	29,015	34,843
売上高総利益率	%	23.4	22.3	22.6	20.7	22.8
販売費及び一般管理費	百万円	27,814	28,556	28,157	27,391	29,475
売上高販売管理費率	%	18.0	20.0	19.9	19.5	19.2
営業利益	百万円	8,451	3,142	3,759	1,623	5,368
前年度比	%	△ 44.5	△ 62.8	19.6	△ 56.8	230.6
CAGR*1 (3年間)	%	19.1	△ 18.0	△ 37.3	△ 42.3	19.5
売上高営業利益率	%	5.5	2.2	2.7	1.2	3.5
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	4,324	983	1,453	△ 124	1,075
総資産	百万円	92,924	90,624	103,013	99,266	102,038
現金及び預金	百万円	18,580	18,184	19,374	20,668	16,236
有利子負債 (主にリース債務)	百万円	1,882	2,173	4,700	5,832	6,994
純資産	百万円	61,387	57,263	56,109	52,896	51,943
自己資本*2	百万円	61,190	57,196	56,014	52,777	51,815
自己資本比率	%	65.8	63.1	54.4	53.2	50.8
D/E レシオ	倍	0.03	0.04	0.08	0.11	0.13
ネット D/E レシオ	倍	△ 0.27	△ 0.28	△ 0.26	△ 0.28	△ 0.18
自己資本利益率 (ROE)	%	6.9	1.7	2.6	△ 0.2	2.1
総資産経常利益率 (ROA)	%	9.0	3.9	3.9	1.7	5.3
1株当たり純資産額 (BPS)	円	699.63	676.65	662.62	624.24	612.64
1株当たり年間配当金 (DPS)	円	34.00	34.00	30.00	30.00	30.00
1株当たり当期純利益 (EPS)	円	48.89	11.40	17.20	△ 1.47	12.72
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
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	3,932	1,016	5,291	5,877	259
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 3,416	△ 3,823	△ 1,610	△ 2,235	△ 1,127
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 7,167	△ 5,589	△ 3,490	△ 3,329	△ 3,564
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	29,580	21,183	21,374	21,668	17,236
従業員数	名	2,210	2,422	2,374	2,252	2,284
1人当たり受注高	百万円	70	60	61	61	69
1人当たり売上高	百万円	70	59	60	62	67
1人当たり売上総利益	百万円	16	13	13	13	15
1人当たり営業利益	百万円	4	1	2	1	2

*1 CAGR : Compound Annual Growth Rate

*2 自己資本 = 純資産合計 - 新株予約権 - 非支配株主持分

※ 2022年度より、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

※ 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

2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
163,843	180,957	204,607	203,520	231,844	219,807	201,448
71,220	79,658	88,855	89,408	103,940	101,220	103,677
11.7	11.8	11.5	0.6	16.3	△ 2.6	2.4
43.5	44.0	43.4	43.9	44.8	46.0	51.5
68,920	75,052	93,517	94,915	139,160	149,066	145,388
153,346	174,825	186,353	202,122	188,520	209,680	205,127
0.1	14.0	6.6	8.5	△ 6.7	11.2	△ 2.2
2.7	7.6	6.8	9.6	2.5	4.0	0.5
63,237	74,416	79,768	85,293	83,908	94,776	100,642
6.1	17.7	7.2	6.9	△ 1.6	13.0	6.2
41.2	42.6	42.8	42.2	44.5	45.2	49.1
36,515	43,206	48,953	55,913	51,786	50,367	52,555
23.8	24.7	26.3	27.7	27.5	24.0	25.6
29,590	31,397	32,453	36,239	34,995	29,731	33,022
19.3	18.0	17.4	17.9	18.6	14.2	16.1
6,925	11,809	16,499	19,673	16,790	20,635	19,533
29.0	70.5	39.7	19.2	△ 14.7	22.9	△ 5.3
22.6	93.8	45.4	41.6	12.4	7.7	△ 0.2
4.5	6.8	8.9	9.7	8.9	9.8	9.5
4,551	7,155	9,817	12,321	11,225	14,458	13,720
102,502	121,494	135,764	155,782	161,713	178,651	164,909
21,953	23,305	31,473	32,429	20,281	35,509	32,035
7,306	12,442	16,109	21,498	41,069	36,552	28,531
53,847	58,584	65,337	73,795	68,547	75,764	76,814
53,686	58,420	65,053	73,513	68,363	75,620	76,683
52.4	48.1	47.9	47.2	42.3	42.3	46.5
0.14	0.21	0.25	0.29	0.60	0.48	0.37
△ 0.27	△ 0.19	△ 0.24	△ 0.15	0.30	0.01	△ 0.05
8.6	12.8	15.9	17.8	15.8	20.1	18.0
6.9	10.8	12.7	12.5	10.6	12.1	11.1
634.47	689.97	767.89	867.48	832.48	920.08	967.03
30.00	37.00	45.00	64.00	72.00	74.00	77.00
53.79	84.52	115.90	145.42	134.15	175.95	169.82
53.65	84.30	115.63	145.09	133.98	175.76	169.65
11,569	6,682	12,281	9,800	△ 10,874	34,183	23,872
△ 1,264	△ 1,424	△ 1,194	△ 3,336	△ 1,515	△ 1,654	△ 4,542
△ 3,588	△ 3,905	△ 5,131	△ 5,505	233	△ 17,332	△ 22,803
23,953	25,305	31,473	32,429	20,281	35,509	32,035
2,317	2,294	2,431	2,560	2,703	2,548	2,579
71	79	84	80	86	86	78
66	76	77	79	70	82	79
16	19	20	22	19	20	20
3	5	7	8	6	8	7

用語集

用語	意味
エキスパートオペレーションセンター (XOC)	当社が有する国内最大級の統合運用管理サービスのこと。24時間365日体制でネットワークの高可用性を支援する。
カスタマーサクセス/ CX (Customer Success)	導入後のICTシステムの利活用状況を継続して確認し、導入前の期待値と差があれば、お客様と協業してより適切な利活用形態に修正する技術支援のこと。技術変化に伴う既存システムの変更提言も行う。
カスタマーフェイスング	お客様と直接のやり取りを伴う役割または職務のこと。信頼関係の強化に向けて、お客様の課題解決を担う担当者のスキルや効率を最大化する組織の在り方や働き方が求められる。
スマートファクトリー	IoTネットワークなどを活用して工場内のあらゆる機器や設備、工場内で人が行う作業などのデータを取得・収集し、それらのデータを分析・活用することで新たな付加価値を生み出す工場。
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、サプライチェーンマネジメント、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る。
セキュリティオペレーションセンター (SOC)	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で構成するセキュリティ監視体制のこと。
ゼロトラスト/ゼロトラストネットワーク	社内ネットワークを外部から守る従来の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・企業などの利用者目線に立って新たな価値の創出を目指す。
2025年の崖	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 (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。
CISSP® (Certified Information Systems Security Professional)	1989年に設立された (ISC)²* が認定する、国際的に認められた情報セキュリティ・プロフェッショナル認定資格。大手企業において CISSP 認定資格の取得が情報セキュリティ関連業務従事者の必須事項とされている。* International Information Systems Security Certification Consortium
DX (Digital Transformation)	ICTを利活用し、新たな収益モデルの創出や業務効率の大幅な向上を実現すること。当社グループ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。
電力可視化サービス (energy board)	ICT機器の電力消費量、温室効果ガス排出量、コストを電源コンセント単位で可視化するクラウド型 GX ソリューション。グルーピング機能でデータセンターなどの電力削減施策の立案に向けた多角的な分析ができる独自開発のサービス。
GX (Green Transformation)	脱炭素社会を目指す取り組みを経済成長の機会と捉え、社会変革につなげること。当社グループでは最先端 ICT によって持続可能な社会への貢献と持続的成長の両立を目指す。
Innovation Showcase	当社が取り組む先端技術を発信し、お客様やパートナーと共に新しいアイデアを生み出す場。デジタルコラボ、データ & AI、CPS*・デジタルツイン、デジタルインフラ、GXの5つのテーマでテクノロジーの紹介と体験型のデモを行う。* Cyber-Physical System
LaaS (Lab as a Service)	先端技術の共同検証施設としてお客様が求める技術要件に応じたマルチクラウド環境を提供する。機能、セキュリティ、コストなどの実証及びシステムの安定性、運用手順などの事前確認が可能。技術的なアドバイスなども行い、システムの迅速な導入と意思決定を支援する。
MEC (Multi-access Edge Computing)	IoT機器やモバイル機器の近くにサーバを分散設置することで、通信遅延の短縮とネットワークへの負荷低減による高速な処理を実現する技術。
NaaS (Network as a Service)	サブスクリプション型でネットワークの機能と性能を利用するサービス。AIを活用することでネットワーク構築の初期投資や管理負担、運用コストを削減する。利用者に専門知識がなくても迅速な導入と安定した運用が可能。
SASE (Secure Access Service Edge)	セキュリティとネットワークの各機能を連携させてクラウド上で統合管理するコンセプトのこと。社外からクラウドにアクセスする場合もセキュリティを保つことができる。

会社情報 (2024年3月31日現在)

会社概要

設立 1988年2月1日
資本金 122億79百万円
従業員 2,579名
本社所在地 〒100-7025
東京都千代田区丸の内二丁目7番2号
JPタワー

株式情報

株式・株主の状況

発行可能株式総数 200,000,000株
発行済株式総数 80,308,700株
(自己株式1,010,607株が含まれています)
株主数 14,246名
証券コード 7518

所有者別株式分布状況



外部からの評価 (2024年7月31日現在)

主なインデックスへの採用

- JPX日経インデックス400
- JPXプライム150指数
- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index^{*1}
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index^{*1}
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ^{*1}
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)^{*1}
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数^{*1}
- Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)(GenDiJ)^{*1}

^{*1} 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するESG投資の主要指数
※ FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここにネットワークシステムズ株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます
※ ネットワークシステムズのMSCIインデックスへの組み入れ、及びここでのMSCIロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるネットワークシステムズのスポンサーシップ、推奨または宣伝を意味するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです

第三者評価

- えろびし認定
- くるみん認定
- 健康経営優良法人2024(大規模法人部門)

ESG評価

- MSCI ESG Rating: AA (最上位から2番目)
- FTSE Russell ESG Score: 3.3 (5点満点中)
- Sustainability ESG Risk Ratings: 19.9 (Low Risk)

外部評価に関する情報は、当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.netone.co.jp/sustainability/evaluation/>

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
IFRS (国際財務報告基準) 財団
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。



ネットワークシステムズ株式会社

〒100-7025 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/>

発行: 2024年9月