

企業名：KDDI

レポート名： 統合レポート（アニュアルレポート）

1. この会社が目指す姿が理解できるか

会社の「目指す姿」としてアニュアルレポートには「お客様に一番身近に感じてもらえる会社」「ワクワクを提案し続ける会社」「社会の持続的な成長に貢献する会社」が掲げられている。その具体化としてSDGsの目標が図表として掲げられているが、文章としての説明がなく、会社の「目指す姿」とSDGsの目標のつながりや図表が何を意味するのかが分かりづらい。また、会社の「目指す姿」の文言も難解ではないが抽象的であり、具体的に何を指すのかがわかりにくい。したがって、KDDIのアニュアルレポートから会社の目指す将来の姿を理解することは難しいといえる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

KDDIの統合レポートでは、「いかなる状況においても安定した通信サービスを提供する」という重要な社会的使命を担うという認識が繰り返し述べられており、社会的にも重要な価値を顧客に提供していることが伝わる。また、「au」、「UQ mobile」、「povo」という通信分野での料金プランの提供があることや5Gのエリアの人口カバー率が90%であること、「au PAY」では3200万の会員を抱え、その会員数、加盟店、取扱高も伸長していることなどが示されており、KDDIが日本国内に主要なサービスを提供していることが理解できる。以上から、このレポートは会社の競争優位性が十分に理解できるものだといえる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

この統合レポートでは、マルチブランド戦略、Au経済圏の拡大、ビジネスセグメントの成長という、KDDIの持続的な成長のための戦略についての3つのテーマを説明している。

「マルチブランド戦略」では、上述の、料金プランやサービスの異なる3ブランドを展開することにより幅広い顧客の需要を捉え、5Gの利用を促進する目的があると説明されている。現在では利用が一般的とは言えない5Gを普及させることができれば、さらなる成長を見込むことができるだろう。

「au経済圏の拡大」では、KDDIが「au Pay」などの決済・金融サービス、「au でんき」というエネルギー分野でのサービス、コンテンツを提供し、幅広い分野で顧客との接点を持つことによって生活に必要不可欠な存在になることが説明される。また、エネルギー分野では長期間にわたっての顧客との契約が可能になることも唄われる。「au経済圏の拡大」の戦略によっても十分にKDDIが将来的に成長を続けることができることが理解できる。

「ビジネスセグメント」では、テレワークやセキュリティの強化など、時代の流れに対応することで企業に対してもさらなる需要の拡大を図るとともに、5Gなどを通じて事業の支援も行うことが述べられている。また、海外にも事業を拡大することが述べられており、グローバルな時代に合わせた戦略を立てていることがわかる。

以上のことから、KDDIのアンニュアルレポートからは競争優位性が持続できることが十分に理解できるといえる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

このアンニュアルレポートではKDDIが「人財ファースト企業」を目標としていることが強調されている。KDDIは「KDDI版ジョブ型人事制度」を採用し、成果や能力を直接的に評価した採用を行っている。これにより社員の成長や自己実現を目指すことや、多様な働き方を認めることで従業員の能力を最大限に発揮できるようにすることが記述される。女性や障がい者、50歳以上の人材など、多様な人材を採り入れることで才能のある人材を確保することが述べられている。このような記述がなされている一方で、社員の成長のための取り組みが具体的には伝わりにくい。KDDIに入社した社員がどのような制度により社員自身の人的資本の価値向上ができるのかをさらに詳細に説明する必要がある。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

KDDIの報告書は、企業の競争優位性やその持続性についての記述が豊富であり、株主が特に関心を持つと予想される今後の成長のための戦略や安定性が十分に伝わるものである。

改善点としては、自社のサービスが他社よりも優れている点を具体的・直接的に列挙することである。これによりKDDIの競争優位性をより強調することができる。例えば、同業種のNTTの2021年度のアンニュアルレポートでは、「競争優位性」の項目を設け、NTTの事業別の競争優位性を各4つほど記述することで自社の優れた点を強調している。

また、KDDIのアンニュアルレポートには全体的な記述の比重の偏りがみられる。まず、企業の将来の目指す姿についての記述が少ない。KDDIの「目指す姿」について、なぜ、どのような方法でそのような将来の姿を目標とするのかを明確に記述するとよいのではないか。将来像は会社の進む方向性や方針を定めるために重要であるといえる。将来像を明確にし、社員とも共有することで社員の中でも目的意識が生まれ、会社のさらなる成長につながるのではないか。

加えて、人的資本についての説明も不足している。自社の社員にとってどれだけの魅力的な制度があるのかや、社員の能力をどのような手段で向上させるのかなどの詳細な説明が必要である。競合他社であるソフトバンクの2021年度のアンニュアルレポートでは、「人材戦略」が6ページにわたって記述され、「多様な人材の採用」、「キャリア開発・能

力発揮」など6つの項目ごとにソフトバンクが具体的に行う取り組みを箇条書きで列挙し、そのあとに文章による詳細な説明を加えている。また、自社の人事制度の実績を数字として記述し、自社で働くことの魅力を伝える。KDDIのアンニュアルレポートにおいても、詳細な説明を加えれば文章が長くなり見づらくなることが懸念されるが、自社の取り組みの実績を数字としてあらわしたり、短い列挙型を取り入れたりすることで、「人財ファースト企業」としての取り組みが伝わりやすくなるのではないか。