

企業名： ソフトバンク

レポート名： 統合報告書 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

統合報告書の中で、ソフトバンクの目指す姿として「日本のデジタル化の起爆剤になる」ことが挙げられている。「情報革命で人々を幸せに」という経営理念のもと、全ての人やモノがデジタルでつながった先にある大きなマーケットを見据えた成長戦略を掲げており、どのようにデジタル化の「起爆剤」となっていくことを目指しているのか理解しやすい。特に、人とデジタルをつなぐことでデジタル化を促進していくためにはスマートフォンが重要であり、だからこそスマートフォンの契約者拡大に取り組んでいるのだという説明は、目指すべき将来へのアプローチの方法も読者に伝えようとする熱意が感じられる。また、技術戦略や人材戦略などの「ソフトバンクが成長するために重要な6つのポイント」を提示し、その1つずつのポイントについて詳しく、図表を用いて説明しており、ソフトバンクが目指す姿を理解しやすい。したがって、ソフトバンクが目指している将来の姿は理解しやすいと言える。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

ソフトバンクは2019年にZホールディングスを子会社化しているが、そのZホールディングス傘下のメッセージアプリであるLINEは日本のユーザー数は9200万人と紹介されており、日本のスマートフォンユーザーのほぼ全員が利用している国民的アプリである。また、2022年にはキャッシュレス決済サービス「PayPay」をソフトバンクとZホールディングスの連結子会社とした。PayPayのユーザー数も5000万人を超え、コード決済国内市場のシェア率も67%だとしている。ポータルサイト「Yahoo! JAPAN」も8600万人が利用しており、このような展開しているサービスの利用者数から、競争における優位性がうかがえる。さらに、統合報告書の中では競争優位の源泉として、高い株主還元を維持しつつ成長への投資を実施するための年間約6000億円の調整後フリーキャッシュフローの創出を掲げる財務資本や、高品質な通信ネットワークを構築するための設備投資を掲げる製造資本のほか、知的資本、人的資本、社会関係資本、自然資本を挙げており、競争優位性が分かりやすく説明されている。以上のことから、ソフトバンクの現在の競争優位性は理解できると言える。

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

前述したようにPayPayはすでに国内市場シェア率67%を記録しているが、さらなる成長を目指していることが統合報告書から読み取れる。市場で勝ち残っていくために、「開発

力]、「営業力」、「マーケティング力」の3つの強みを磨き続けるとしており、日本だけでなく海外からもエンジニアを集めて時差を利用した24時間営業を行ったり、ソフトバンクから精鋭の営業部隊を受け入れて加盟店に対して新規開拓からアフターケアまで行う丁寧な営業活動をしたりするなど、「キャッシュレス決済といえばPayPay」と言われることを目指して進化していることが分かる。また、コーポレート・ガバナンス体制を強化していくため、取締役会の任意の諮問機関として、独立社外取締役で構成される特別委員会を設置したり、全社的にリスクを洗い出して予防策を実施するための組織体制を整備してリスクマネジメントに取り組んだりしている。以上のようなことから、現在の競争優位性に持続性があると理解できる。

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

ソフトバンクでは、月に1回、社長が全社員に向けて30分ほどプレゼンを行うオンライン朝礼が行われる。そこで社長から、ソフトバンクが今置かれている状況やそれに対する考えを直接伝えられることで、社員は進むべき方向が分かり仕事に取り組みやすくなるため良い試みだと思う。また、社員の自己成長を後押しし、事業の発展につなげるため、能力開発やエンゲージメント向上、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、健康経営など様々な取り組みを行っている。さらに、新規事業を立ち上げたり新会社を設立したりするときには、ジョブポスティング制度を採用してメンバーを公募するなど、社員が自己成長・自己実現できるような場を提供している。このようなことから、ソフトバンクで自身の人的資本の価値向上を達成することはできると考える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

まず、統合報告書の最初に「当社グループが創造する価値をテーマとし、ストーリーとしてご理解いただける構成としました。」と記されており、それに沿って図表を用いつつ書いてあるので、100ページを超える分量でも読むのが楽しかった。また、ステークホルダーと積極的に対話を行い、経営戦略などを伝えるだけでなく、株主や投資家から出された意見や評価を経営陣にフィードバックする体制を構築しており、双方向でのコミュニケーションを図っているところもよいと思った。

一方で、ソフトバンクの抱える課題についてはあまり触れられていないように感じた。どの会社も、良いところもあれば改善できるところもあると思うので、今の強みをさらに伸ばしていく方法に加えて、改善余地がある項目を記したうえでその対策や克服法についても記したほうが良いのではないかと考えた。