



ビジネスアセスメントから見えてくる
食文化の変化
SCE・Net 小松昭英

E-118

発行日
2020.3.13

ある切っ掛けで、キッコーマンの有価証券報告書を調べようとしたとき、引き続いて味の素、キューピーの2社が登録されている（少なくとも2009年以來の東京証券取引所第一部企業の順序）ことが分かった。そこで、この調味料企業3社の企業業績を分析してみた。まず、この3社の分析結果をそれぞれ図1、図2、図3に示す。

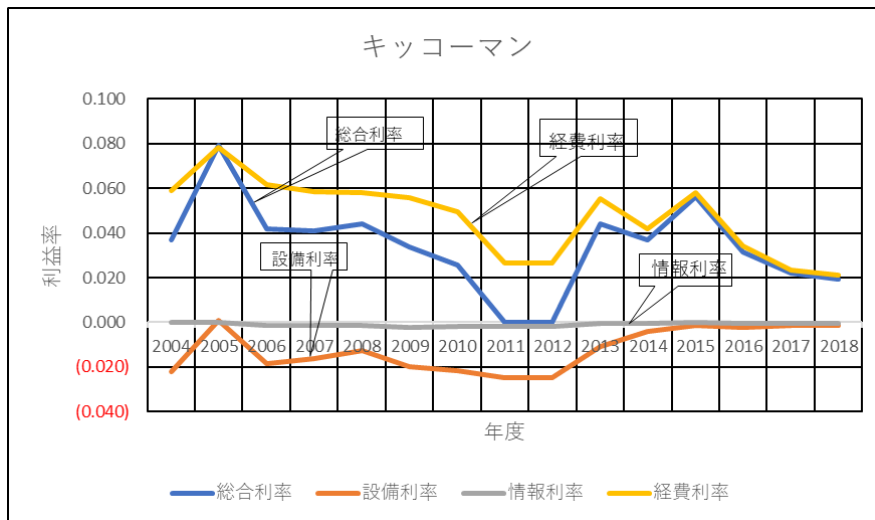


図1 キッコーマン

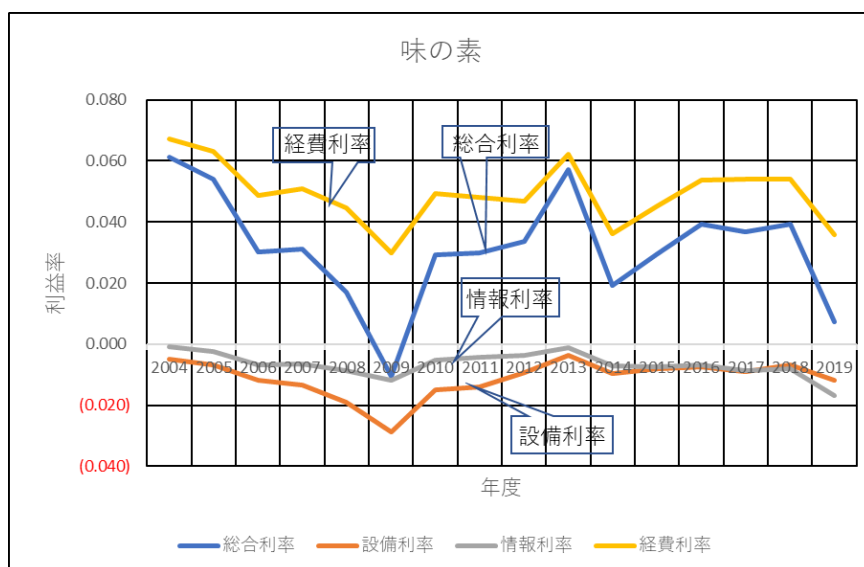


図2 味の素

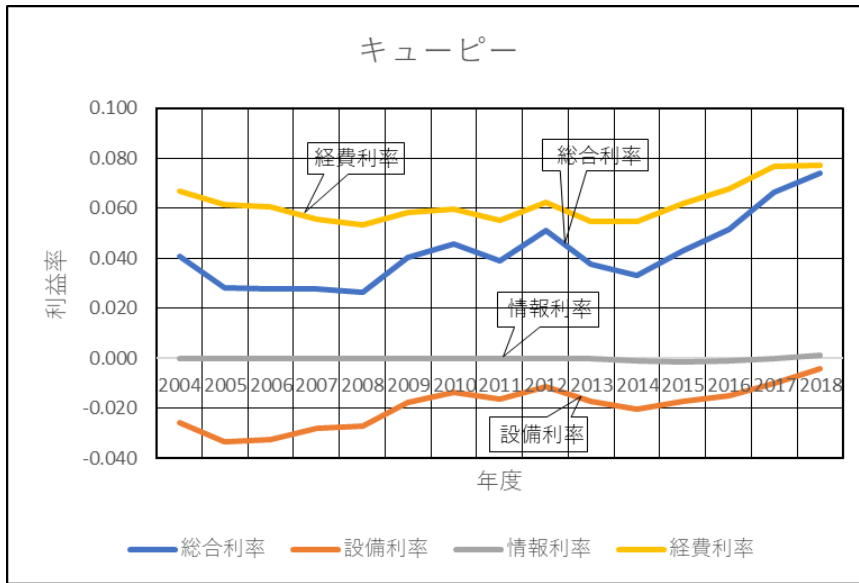
まず、これらの図で「経費」というのは、人件費、販売費（販売促進費）、広告宣伝費、研究開発費の合計である。

この3図に共通することは、情報投資が企業業績にほとんど寄与していないことである。

また、設備投資も、情報投資以上に企業業績に寄与していないことである。むしろ、負の寄与をしているとも言えよう。

そうすると、企業業績を支えている経費のうち、どの経費がどのように寄与しているのだろうか。

とりあえず、経費の構成比率（評価期間の平均値）を表1



に示す。

まず、目につくのが、味の素の研究開発費で、他の2社の約3倍になっていることである。

次は、キッコーマンの2009年以降の販売促進値費で他の2社の約2倍になっている。

そして、キューピーと味の素は、キッ

コーマンの約2倍の広告宣伝費になっている。

さらに、1人当たりの設備投資、情報投資と経費を表2に示す。

設備投資は、キューピー、情報投資は、味の素、経費は2009年以降キッコーマンが1位になっている。

この2つの表から、キッコーマンは、2009年以降販売に、味の素は情報と研究開発に、キューピーは設備と広告宣伝費に力を入れていることが分かる。

そこで、あらためて、この3社の総合利率の推移を纏めて、図4に示す。

この図4を表1と表2

図3 キューピー
表1 平均経費構成比率の比較

企業名	年度	経費構成比率			
		人件費	販売促進費	広告宣伝費	研究開発費
キッコーマン*	2009年以降	0.057	0.786	0.094	0.062
	2008年以前	0.413	0.419	0.104	0.063
味の素	全期間	0.225	0.380	0.183	0.212
キューピー	全期間	0.343	0.387	0.194	0.075

*注記：2009年に持ち株会社に移行

表2 1人当たり投資

企業名	年度	1人当たり (百万円)			備考
		設備	情報	経費	
キッコーマン*	2009年以降	0.24	0.26	172	
	2008年以前	1.11	**0.20	34	**2004年以降
味の素	全期間	1.40	1.19	41	
キューピー	全期間	1.56	0.25	18	

*注記：2009年に持ち株会社に移行

と合わせてみると、キッコーマンは販売促進に努めているが、「一筋縄」ではいかない状況にあるように思えるし、味の素も情報と研究開発に力を尽くしても、何かしら壁を越えられずに、足掻いているかのように見受けられる。

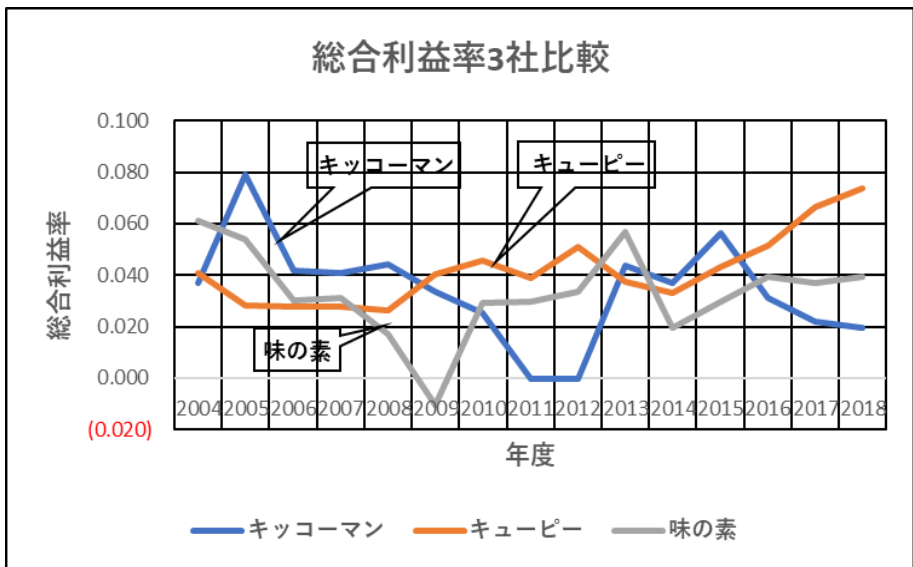


図 4 総合利益率 3社比較

しかし、キューピーは障害物を巧みに避けながら快調に足を延ばしているように感じられる。ここで、少々飛躍することが許されるなら、「食文化の変化」が起こっていると言えるのではなかろうか。

すなわち、「和食がユネスコ無形文化遺産」に登録されるということは、「遺産」であって、何か他の「もの」が台頭しつつあり、今や我々の現実世界から、過ぎ去りつつあるということも意味するのではなかろうか。

ただし、今回の分析で、まだ指摘していない重要なことがある。それは、この3社に共通なことである。それは、表2に示すように、3社揃って設備利益率が負値であることである。

表 3 3社設備利率

設備利率			
年度	キッコーマン	味の素	キューピー
2004	(0.022)	(0.005)	(0.026)
2005	0.001	(0.007)	(0.033)
2006	(0.018)	(0.012)	(0.033)
2007	(0.016)	(0.013)	(0.028)
2008	(0.013)	(0.019)	(0.027)
2009	(0.020)	(0.029)	(0.018)
2010	(0.022)	(0.015)	(0.014)
2011	(0.025)	(0.014)	(0.016)
2012	(0.025)	(0.009)	(0.011)
2013	(0.011)	(0.004)	(0.017)
2014	(0.004)	(0.010)	(0.021)
2015	(0.002)	(0.008)	(0.017)
2016	(0.002)	(0.008)	(0.015)
2017	(0.001)	(0.009)	(0.010)
2018	(0.001)	(0.007)	(0.004)
平均	(0.012)	(0.011)	(0.019)

これは、設備投資が回収されていないことを意味する。そして、過去に行った分析でも同様な結果であったことから、筆者の企業分析、すなわち「ビジネスアセスメント」が正しいとすれば、我が国にとって重大問題である筈である。

この問題は、筆者の化学工学誌小特集「エンジニアリングエコノミクス」(2015)¹でも詳述したことであるが、簡単にいうと、経済性評価指標として、米国では割引キャッシュフロー法(多年法)である内部利益率と正味現在価値が多用されているのに対し、我が国では回収期間(単年法)が多用されており、さらに悲劇的なことは、間違った回収期間法の適用が横行していることである。

ただし、このエンジニアリングエコノミクス問題は、米国でも別の意味で存在していた。1984年に開催された国連開発機構・世界銀行経済開発研究所共催の発展途上国の政府職員向け「省エネルギー」セミナーで発表した筆者の論文が、後日当該研究所の教材になったのである。後で気が付いたことであるが、研究所にはマクロ経済の専門家はいても、ミクロ経済の専門家が

いたことであるが、研究所にはマクロ経済の専門家はいても、ミクロ経済の専門家が

なかったのではなかろうか。

話しはもどるが、前述の「小特集」でも触れたが、今から 10 年前に、国土交通省から「公共事業評価の費用分析に関する技術指針（共通編）（2009）」が発表されており、その中で評価基準について、純現在価値法(NPV)、費用便益比(CBR)、経済的内部利益率(EIRR)が取り上げられている。これらは、筆者がいう、正味現在価値(NPV)、正味現価比(NPVR)、内部利益率(IRR)が、それぞれに対応するものである。しかし、この「技術指針」は、他省は勿論のこと、産業界でも適用されることはなさそうである。

また、情報投資についても、表 4 に示すように、同様な問題がある。ただし、これは「情報投資」そのものの問題である。

表 4 3 社情報投資

情報利率			
年度	ギッコーマン	味の素	キュービー
2004	0.000	(0.001)	0.000
2005	(0.000)	(0.002)	0.000
2006	(0.001)	(0.007)	0.000
2007	(0.001)	(0.006)	0.000
2008	(0.001)	(0.009)	0.000
2009	(0.002)	(0.012)	0.000
2010	(0.002)	(0.005)	0.000
2011	(0.002)	(0.004)	0.000
2012	(0.002)	(0.004)	0.000
2013	(0.001)	(0.001)	0.000
2014	(0.001)	(0.007)	(0.001)
2015	(0.000)	(0.007)	(0.001)
2016	(0.000)	(0.007)	(0.001)
2017	(0.000)	(0.009)	(0.000)
2018	(0.000)	(0.008)	0.001
平均	(0.001)	(0.006)	(0.000)

3 社とも情報投資利率がゼロ値あるいは負値、特に 1 人当たりの投資の大きい味の素も負値であることである。多分、これは調味料業界特有の問題かもしれないが、デジタルトランスフォーメーション時代の到来は、このような状況を許さないのではなかろうか。

すなわち、製造業という枠を超え製造販売業に脱皮する、すなわちマーケティングへの傾斜を意図した企業変革が必要なのではなかろうか。

さて、以上述べてきた「ビジネスアセスメント」は、どのようにして、調味料企業のビジネス変革に反映されるべきであろうか。これは、ビジネスライフサイクル、あるいはビジネス再構築の問題で、このエッセイの枠外を超えるので、別の機会に譲ることにするが、逆に、未だに議論されることのない「ビジネスアセスメント」について述べておきたいと思う。

筆者には、それは「情報システムの経済性評価」問題に端を発している。

この情報システム投資の経済性評価について、1990 年頃盛んに議論されたが、決着されることなく、2003 年 MIT のブリニョルフソンの研究(2013)²までまたなければならなかった。しかし、それは統計的な研究であって、個々の企業についてのものではなかった。

そして、個々の企業の情報システム投資の経済性評価は、今でも 2008-9 年に考えた筆者の方法(2008)³(2009)⁴しか発表されていないと理解している。そして、昨年(2019)の自然検索調査(筆者(2019)⁵)で、2009 年に発刊された国際 P2M 学会から発刊された英文論文集に収録されている筆者の論文(2009)⁶が、論文集以上にアクセスされていることが分かった。すなわち、少なくとも海外では、興味を持たれたのである。

そこで、筆者の「ビジネスアセスメント」を簡潔に説明すると、それは前述ブリニョルフソンに倣い「成長会計」にもとづいており、経常利益の前年との差(成長分)の 4 年間の移

動平均値が評価期間持続するとして、その正味現在価値をもとめ、それを全投資（設備、情報、経費）の正味現在価値で割算をして総合利率をもとめ、その総合利率を最適化計算で各投資の利率を算出するのである。

最後に、本題にもどると、「食文化の変化」が起こっているとすると、それは第2次世界大戦の敗戦によりもたらされたのではなかろうか、また、食文化に先立って「衣文化の変化」は明治維新に端を發していたのではなかろうか。さらに、「住文化の変化」は起こっているようにも、本格的な変化はこれから始まるようにも思われるが、果たしてどうなのであろうか。

文献

-
- ¹ 小松昭英、小特集「エンジニアリングエコノミクス」、化学工学、第79巻、第5号 pp.397-409、第6号 pp.463-479、第7号 pp.548-566、第8号 pp.631-646、化学工学会、2015
 - ² Brynjolfson, E., Hitt, L.M., Computing Productivity: Firm-Level Evidence, The Review of Economics and Statistics 85-4, pp.793-908, the President and Fellows of Harvard College, 2003
 - ³ 小松昭英、情報投資マネジメントサイクルの構築、国際プロジェクト・プログラム学会誌、Vo.3, No.1, pp.101-113, 国際プロジェクト・プログラム学会、2008
 - ⁴ 小松昭英、ビジネスアセスメント序説－研究開発費利益率の検討、国際プロジェクト・プログラム学会誌、Vol. 4, No.2, pp.81-92, 国際プロジェクト・プログラム学会、2010
 - ⁵ 小松昭英、言葉の壁が崩壊しても、SCE・Netの窓、E-107、化学工学会産学官連携センター、2019
<http://sce-net.jp/main/wp-content/uploads/2019/06/e-107.pdf>
 - ⁶ Komatsu, S., Management Model of Information Development Program-Adaptive Spiral-Up management, Japanese Project Management-KPM-Innovation, Development and Improvement, pp.129-141, World Scientific, 2009