

平成 30 年 5 月 6 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2017

課題番号：25380448

研究課題名(和文) 1980年代以降の日本における日用雑貨卸企業の経営展開の経営史的研究

研究課題名(英文) A Historical Analysis of the Business Development of Japanese Wholesale Companies of Daily Necessities after the 1980s

研究代表者

佐々木 聡 (SASAKI, SATOSHI)

明治大学・経営学部・専任教授

研究者番号：40205844

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、東海地域の有力卸売企業の伊藤伊の事例を中心に、卸売企業が「問屋不要論」の予測に反して、いかにその社会的役割を維持し続けてきたのかについて経営史的方法によって検証した。伊藤伊は、1980年代以降のメーカーと成長著しい小売勢力との垂直的な競争のなかで、広域化と従来の2次卸相手の取引から小売直販への転換を遂げた。その過程で、蓄積された財務力や、経営者のリーダーシップのもとでなされた組織、情報・ロジスティック・システム、マーチャンダイジング・システムの革新が基盤となっており、営業面の交渉力を充実させ、規模、範囲、速度の経済性の優位を保ち得たことを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This study reviews the development of Ito-I, which was one of the most influential wholesale companies of the Tokai area. This case study, done using business historical methods, attempts to clarify the managerial factors that enabled a wholesale company to continue to maintain its wholesale role contrary to the prediction of "the wholesale dealer unnecessary theory." Ito-I broadened its business scope and changed from being a conventional secondary wholesale partner to becoming a retail direct marketing firm after the 1980s. Under the pressure of vertical competition from both manufacturers and the growth of retail companies, Ito-I strengthened its bargaining power under its managerial leadership based upon its accumulated financial power, organizational innovation, and its information, logistic and merchandising systems. These qualities allowed Ito-I to keep superiority of economy of scale, scope and speed.

研究分野：日本経営史・日本企業者史

キーワード：中間流通 卸業 日用雑貨 伊藤伊 ナショナル・ホールセラー ロジスティック・システム 2次卸

1. 研究開始当初の背景

石鹼・洗剤・化粧品業界は、高度成長期から安定成長期の日本において、もっとも大きな流通上の変化を遂げた。その変化を遂げた諸要因についての経営史的研究では、経営者や販社設立を担った販売部の人々および問屋経営者の構想や行動にまで立ち入った検討はなされなかった。また、研究対象を高度成長期に限定しているため、日本経営史における重要な革新がみられた安定成長期以降の過程が不明瞭のままであった。

2. 研究の目的

当初に設定した目的は、メーカーの販売部門や卸業経営の主体性に注目し、戦略の失敗と成功および業界の競争と協調の諸側面を明らかにすることであった。これにより、今日の日本の流通システムとして包括される取引構造、取引条件の変化、暗黙の了解(適正な業界慣行)の生成要因と特徴を明らかにすることとした。また、なぜ中間流通企業(卸売企業)の消滅(「中抜き」)が起こらず、むしろその社会的役割を進化させるにいたったのかについても明らかにすることとした。

3. 研究の方法

業界紙誌の調査やその編集・発行主体への聴き取り調査、代表的なメーカーや卸売業経営の内部史料の調査・検討と関係者への聞き取り調査を実施した。

4. 研究成果

本研究では、後に全国卸として合併するダイカと伊藤伊という2つの有力卸売企業の広域的な経営展開の過程について、実証的な研究を重ねて、いくつかの研究成果として発表することができた。これらの研究成果によって、当初に設定した目的をおおむね達成することができた。2つの事例についての研究の成果を年度ごとに記すと、次の通りである。

平成25年度においては、北海道から東北・関東へと進出した卸売企業のダイカと中部地域の有力卸の伊藤伊についての事例研究を実施した。主に明かにされた成果は、次の通りである。まずダイカは1990年代に八戸、秋田、埼玉の卸企業を合併し2000年には長岡の卸企業を合併して東日本一帯をカバーする広域卸企業となったこと、第2にその過程で自己資本の充実をはかったが設備やシステムの高度化のために社債発行や借入金も必要としたこと、第3に所有面では従業員持株会が安定株主であり経営面ではダイカと被合併会社の経営者に加え大卒採用で社内で訓練・登用された新しい人材も経営陣に加わっていったこと、第4に情報システム・管

理システムの高度化により市場変化へ即応できる体制を作り上げたこと、などである。伊藤伊については1920年代以降、メーカーとの取引関係を強め、多くの2次卸を要する中部地域の地域有力卸企業として成長する過程を検証した。

平成26年度においては、伊藤伊が1960年代から80年代前半にかけて、その広域化前の基盤をいかに形成したのかについて実証的に検討し、おおむね所期の成果を達成することができた。この研究によって得られた知見の概要は、次の通りである。まず伊藤伊は1980年代前半まで伊藤家による所有と経営の側面が強かったが、従業員による株式所有も進めた。仲間卸尊重の方針を維持しながら、メーカーの前方統合戦略に対しては自律性を保持するかたちで対応し、新興小売勢力に対しては、組織的として弾力的に対応した。経営実績では法人所得では業界首位にまで向上し、財務的には自己資本と内部留保を充実させて、貸倒損失にも耐えうる金融機能を保持し、次代への蓄積を増やしていったことなどを明らかにした。

平成27年度には、1985年から2000年代前半にかけての伊藤伊の所有と経営、経営者の方針、従来の2次卸との取引中心から小売直販へとシフトしてゆく過程を検証した。この研究によって得られた知見の概要は、次の通りである。まず伊藤伊は1980年代半ばから2000年代初期までに資本金を10倍強まで増加させた。伊藤家による所有比率は低下したものの、株式店頭公開を経てもその比率が50%を割ることはなかった。同族所有の色合いが濃いままではあったが、経営陣をみると、若手経営者が育つとともに、被合併会社の経営者や外部経営者が加わり、多彩なものとなった。小売直販の推進と水平的広域転換によって、伊藤伊の仲間(2次卸)取引比率は1990年には50%を割り、2002年度には20%までに低下した。またこの過程で、先代までの時代に蓄積された豊かな内部留保によって、情報・物流投資を積極的に行い、LCO(Low Cost Operation)とHCO(Highly Competitive Operation)の経営方針のもとに、システム機能の進化と広域展開により伊藤伊は広域的なグループ経営を展開するにいたった。

平成28年度も、伊藤伊が1990年代後半から京都、神奈川、石川、静岡、群馬へと、水平的広域展開と小売直販を進めてゆく契機と、そこで逢着した課題とその克服、さらには情報・物流システムの進化、2000年代に入ってから北関東、東京、信州地域への広域化過程、2002年の持株会社あら

たの設立によって全国卸化の目処がたってからの展開，そしてこれらの過程での人員動向と組織整備の過程などを，経営史料や多くの関係者への聞き取り調査によって，詳細に検証した。また資金面では，伊藤伊内部に長期にわたって蓄積された内部留保や信用なども，広域化を可能とした大きな要因であった。この実証的な検討の成果は，後記のように，所属する機関の学術論集への論文の掲載によって公開した。平成 28 年度には，上記の事例研究とあわせて，メーカー販社と有力卸店との拮抗関係を考察するために 1960～90 年代を対象に始めた石鹸・洗剤産業の歩みを，16 世紀から 2010 年頃までの長期にわたって検証できたことも，本研究の深みを増す効果をもったと言える。

平成 29 年度においては，広域展開を遂げる伊藤伊の 1985 年以降の会計・財務面について，詳細な分析と検討を試みた。これによって明らかにされた概要は，次の通りである。まず，伊藤伊は，合併とグループ企業化をとともなう広域化と小売直販の増大過程を通じて，売上高，資本金および資産を増大させたが，売上や利益についてみると，売上総利益は増加の傾向をたどったことである。これは，直販による売買差益の増加，小売店への売上割戻金などを補って余りあるメーカーからの仕入割戻や小売店への売上増によって実現した。しかし，営業利益，経常利益は増減を繰り返した。営業利益が増えなかったのは，営業規模の拡大にとともない，販売費・一般管理費が増加したためであった。なかでも，人件費，借地料，運送費，減価償却費の負担が大きかった。運送費関係では，大手小売店に納入する際に徴収されるセンター・フィーなどの負担が次第に重くなっていった。仕入先からのリベートの一部は，仕入割戻（仕入原価控除），仕入割引（営業外収益）などとして，販売先へのリベートの一部は売上割戻（売上高控除），売上割引（営業外損失）として，それぞれ処理されていることも確認できた。純利益をみると，増減があったが，ここでみた 1985 年から 2004 年の 19 年間で約 1.45 倍の伸びとなった。その純利益の配分をみると，従来のように，内部留保される比率が 80% 以上と高かった。伊藤伊の自己資本比率も，一時期を除いて高く，それゆえ，銀行の信用度も高かった。売掛債権と買掛債務の双方が大きいことが卸売企業の特徴であることが確認されたが，手元流動性もあり，また銀行の短期借入枠も一定程度確保されたので，伊藤伊が資金繰りに困ることはなかった。しかし，広域化にとともなう事業規模

の拡大のため，従来のように自己資金だけでまかなうことはできず，銀行からの長期借入も必要であった。さらに，取引先の経営破綻は，伊藤伊にとって財務上の負担となったが，それに耐えうる財務力ももっていた。

以上のように，各年度で，伊藤伊の事例を，経営的な研究テーマに細分して日本の日用雑貨卸売業界の代表的な企業を中心に，卸売り企業の経営発展の全貌をほぼ明らかにすることができた。この意味で，本研究は，当初の目的を達し得たのみならず，その目標レベル以上の成果を得ることができたといえよう。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 8 件)

(1) 佐々木聡「伊藤伊にみる地域有力卸売企業の経営基盤形成過程」(明治大学経営学研究所『経営論集』第 61 巻第 2 号，2014 年，15～70 頁)(査読なし)

(2) 佐々木聡「ダイカにみる 1990 年代～2000 年代初頭の地域有力卸売企業の広域展開」(明治大学経営学研究所『経営論集』第 61 巻第 3 号，2014 年，11～86 頁)(査読なし)

(3) 佐々木聡「伊藤伊にみる 1960 年代後半から 80 年代前半の地域有力卸売企業の経営体制」(明治大学経営学研究所『経営論集』第 62 巻第 1・2 号，2015 年，39～73 頁)(査読なし)

(4) 佐々木聡「伊藤伊にみる 1960 年代後半から 80 年代前半の多段階取引経営の特徴」(明治大学経営学研究所『経営論集』第 62 巻第 3・4 号，2015 年，1 - 47 頁)(査読なし)

(5) 佐々木聡「1980 年代半ばから 2000 年代前半の伊藤伊にみる地域有力卸売企業の所有と経営および取引関係の変容」(明治大学経営学研究所『経営論集』第 63 巻第 1・2 号，2016 年，47 - 83 頁)(査読なし)

(6) 佐々木聡「1980 年代後半から 90 年代半ばまでの伊藤伊にみる地域有力卸売企業の機能進化と水平的広域展開の端緒」(明治大学経営学研究所『経営論集』第 63 巻第 3・4 号，2016 年，41 - 79 頁)(査読なし)

(7) 佐々木聡「1990 年代以降の伊藤伊にみる地域有力卸売企業の水平的広域展開と全国卸への布石」(明治大学経営学研究所『経営論集』第 64 巻第 1・2・3 号，2017 年，27 - 76 頁)(査読なし)

(8) 佐々木聡「1985 年以降の伊藤伊にみる広域卸売企業の損益・財務面の特徴」(明治大学経営学研究所『経営論集』第 65 巻第 2・3・4 号，2018 年，27 - 76 頁)(査

読なし)

〔学会発表〕(計 1 件)

(1) 佐々木聡「伊藤伊にみる 1960 年代後半から 80 年代前半の地域有力卸企業の経営発展」(経営史学会中部ワークショップ, 2014 年 10 月 25 日, 愛知大学名古屋キャンパス)

〔図書〕(計 2 件)

- (1) 佐々木聡『地域卸売企業ダイカの展開 ナショナル・ホールセラーへの歴史的展開』(ミネルヴァ書房, 2015 年, 299 頁)
- (2) 佐々木聡『産業経営史シリーズ 10 石鹸・洗剤産業』(日本経営史研究所, 2016 年, 202 頁)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

取得状況(計 0 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年月日:

国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

佐々木 聡 (SASAKI, Satoshi)

明治大学・経営学部・教授

研究者番号: 4 0 2 0 5 8 4 4

(2) 研究分担者

(3) 連携研究者

()

研究者番号:

(4) 研究協力者

()