

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

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2015-12-09 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 佐々木, 聡 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/17707

経営論集
62巻 第1・2号
2015年3月

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

佐々木 聡

はじめに

本稿で検討の対象とする伊藤伊は、名古屋に本拠を置いたこの時期の日用雑貨の有力中間流通企業であり、現在の株式会社あらた中部支社の前身でもある。伊藤伊は、1970年代以降、多くの卸売企業が小売店への直販を志向するなかで、むしろ従来型の、いわば日本的取引慣行の特徴でもある仲間取引（多段階取引）を基盤に営業を強化し、1980年代半ばには業界内で不動の地位を確立するにいたった。

1962（昭和37）年、林周二の『流通革命』が上梓され、学会・業界に大きな影響をもたらした。その論旨は、現状維持に甘んじる卸売企業はその社会的役割を終えて衰亡するというものであった。それから半世紀余りを経過したが、この林周二の「流通革命」論の主旨やその影響についての歴史的検証はいまだに十分になされていない⁽¹⁾。

その後の実態の大きな趨勢をみると、1960年代後半から80年代にかけて日本の流通業界は大きな変革の時期となった。再販制度やメーカー販社の設立によって流通の川上からの価格統制圧力が強まるなかで、流通の川下では、スーパー、コンビニに加えてドラッグ・ストアやホーム・センターなどの新業態が登場した。いずれの業態も広域的なチェーン・オペレーションを進展させ、流通の川下からの交渉力を強化させた。

川上と川下の双方からの圧力のなかで、中間流通業者たる卸売企業の経営者たちのなかには林の主張を警鐘と捉えた者も多く、けっして現状に甘んじるものばかりではなかった。革新を志向した経営者たちは、従来の狭い商圈を越えた広域的な合併・統合により、取引規模と取引範囲の拡大をはかった。それと同時に、小売業との直接取引とECRを追求する傾向もみえ始めた。こうした趨勢のなかで、従来型の取引構造を尊重した伊藤伊は、どのような経営体制をもって経営の進展を実現したのであろうか。

本稿では、この時期の伊藤伊の経営体制の諸側面のうち、所有と経営、経営方針、メーカーへの対応戦略、管理体制と組織の整備などについて実証的に検討することにした。これによって、日本の多段階的構造に依拠した中間流通企業の経営体制の諸特徴を明らかにすることにした。

1. 伊藤伊株式会社の設立とその所有面の特徴

(1) 伊藤伊株式会社の発足と当初の従業員数

別稿⁽²⁾ でみたように、伊藤伊は1904（明治37）年に創業し、愛知・岐阜・三重を中心に仲間取引を軸としながら営業を拡げ、その範囲は東海・関西・北陸・信州地域へと及んだ。1928（昭和3）年2月1日に、従来の個人経営の伊藤伊三郎商店を合名会社伊藤伊三郎商店に改組してからは、2代目の後継者・伊藤弥太郎が経営の舵取りを担うこととなった。伊藤弥太郎は、戦時中や戦後の統制期の中軸としての役割や復興期以降の業界での信用を基礎に、伊藤伊を名実を備えた優良卸売企業に成長させた。1964年11月には、社名を伊藤伊合名会社に改称した。

1966（昭和41）年9月20日、新たな発展を期して伊藤伊株式会社が設立された⁽³⁾。母体となった伊藤伊合名会社に不動産事業と損害保険事業を残し、営業のすべてを新設の伊藤伊株式会社へ継承させた⁽⁴⁾。同年11月3日には、鉄筋3階建て延べ面積1,351.6㎡の伊藤伊合名会社の本社ビルと倉庫も竣工した⁽⁵⁾。

伊藤伊株式会社では、名古屋市中区花園町の新本社の土地・建物、大阪市阿波座中通の大阪営業所の建物、名古屋市瑞穂区新開町の堀田工場の建物を、伊藤伊合名会社（代表社員・伊藤昌弘）から賃借する契約書を同年11月20日に結び⁽⁶⁾、同年11月29日から営業を開始した⁽⁷⁾。営業開始時の人員は、本社80名、工場9名、大阪営業所6名の計95名であった⁽⁸⁾。

(2) 資本増加と出資者構成の推移

伊藤伊株式会社の経営体制の特徴を把握する手始めとして、まず所有面について、設立時の伊藤伊株式会社の株主構成と、その後の資本増加過程での株主構成をみておこう。

まず、母体となった伊藤伊合名会社とその営業権を新設の伊藤伊株式会社へ譲渡する直前の出資者をみると、表-1に示されるように、伊藤弥太郎はじめ伊藤とし（弥太郎夫人）、伊藤修（弥太郎夫人としての親戚）、服部清成（弥太郎の実弟、弥太郎・清成の姉であるかつの嫁ぎ先の服部家を継ぐ）、鈴木千代子（弥太郎の長女、昌弘の実姉）、鈴木堅二（千代子の主人）の6名の

伊藤家の者と、小川勇吉、伊藤徳蔵（藤倉徳蔵、伊藤弥太郎と同じ三重県桑名郡多度町出身）、伊藤忠勝（南忠勝、伊藤弥太郎と同じ三重県桑名郡多度町出身）ら、古くからの番頭格の3名によって占められている。そのなかで、伊藤弥太郎の出資比率が最も高く、とし夫人とあわせて62.5%の出資比率であった。

表－1 伊藤伊合名会社の出資者明細（1965年3月1日）

氏名	出資金額(円)	出資比率(%)
伊藤弥太郎	8,400,000	43.75
伊藤とし	3,600,000	18.75
小川勇吉	1,200,000	6.25
伊藤徳蔵	1,200,000	6.25
伊藤修	1,200,000	6.25
伊藤忠勝	1,200,000	6.25
服部清成	1,200,000	6.25
鈴木千代子	600,000	3.13
鈴木堅二	600,000	3.13
合計	19,200,000	100.00

(出典)「社歴書」(合名会社伊藤伊三郎商店、作成年月不明だが最終記述は1965年3月1日となっている)。

表－2によって、伊藤伊株式会社設立時の株主の明細をおおむね知ることができる。これを見ると、伊藤伊合名会社が50%の出資比率の最大株主となっているほか、合名会社の出資者名簿と大きな違いはない。表－1の株式会社設立直前の合名会社の出資比率と比べると、伊藤弥太郎・とし夫妻の出資比率合計は32%に下がっている。表－3によってこの時点での伊藤伊合名会社の出資構成をみると、代表社員となった伊藤弥太郎の次男の伊藤昌弘が加わっているだけで、おおむね伊藤家と古参番頭の出資が中心であることに変わりはない。したがって、伊藤伊株式会社は、最大株主の伊藤伊合名会社も含めて、伊藤弥太郎・とし夫妻をはじめとする伊藤家の家族・同族の封鎖的所有の域を出るものではなく、おおむね伊藤家の意思を株主総会で貫徹させることが可能な所有形態であったといえる。

表一 2 伊藤伊株式会社の株主明細 (1966年11月28日)

氏名	1967年度の役職	1株額面	株数	出資金額(円)	出資比率(%)
伊藤弥太郎	代表取締役社長	500	9,200	4,600,000	23.00
伊藤とし	監査役	500	3,600	1,800,000	9.00
小川勇吉		500	1,200	600,000	3.00
伊藤徳蔵		500	1,200	600,000	3.00
伊藤修	常務取締役	500	1,200	600,000	3.00
伊藤忠勝	取締役	500	1,200	600,000	3.00
伊藤伊合名会社		500	20,000	10,000,000	50.00
鈴木堅二	取締役	500	600	300,000	1.50
伊藤千代子		500	600	300,000	1.50
計算上の合計		—	38,800	19,400,000	97.00
確定資本金上の合計			40,000	20,000,000	100.00

(注1) 表示のように下記典拠史料上の合計値と確定資本金上の合計には差がある。

(注2) 不一致の可能性として専務取締役の伊藤(服部)清成の出資分(推定:1,200株)を欠いている可能性がある。

(注3) 出資比率は確定資本金2000万円に対する比率で計算している。

(出典) 伊藤伊株式会社『第1回決算書』(1966年9月20日～1966年11月28日)所収「新株引受人名簿」および『1967年度法人税支払関係書類綴』所収「昭和42年度簿分役員賞与支給明細」。

表一 3 伊藤伊合名会社の出資者明細 (1966年11月28日)

氏名	出資金額(円)	出資比率(%)
伊藤弥太郎	8,100,000	42.19
伊藤とし	3,600,000	18.75
小川勇吉	1,200,000	6.25
伊藤徳蔵	1,200,000	6.25
伊藤修	1,200,000	6.25
伊藤忠勝	1,200,000	6.25
服部清成	1,200,000	6.25
鈴木堅二	600,000	3.13
鈴木千代子	600,000	3.13
伊藤昌弘	300,000	1.56
合計	19,200,000	100.00

(注) 下記出典のうち「昭和41年度配当金明細書」では伊藤弥太郎の出資金が840万円となっているが、合計額1,920万円にならない。ここでは、この時期の伊藤弥太郎の出資金が正しくは次期の810万円と想定して記載した。(出典) 伊藤伊合名会社「昭和41年度(1965年11月29日～1966年11月28日)配当金明細書」, 同「昭和42年度(1966年11月29日～1967年11月28日)配当金」。

その後、伊藤伊株式会社は、表-4に示されるように資本を増加させてゆく。資本が増加された段階での出資構成を追ってみると、まず資本金が3,000万円となった1968年11月決算時点および4,500万円となった翌1969年11月決算時点の2つの時点を見ると、表-5に示される通りである。表-2の資本金2,000万円の時期と異なるのは、伊藤家の家族・同族・古参番頭以外の17名の従業員が出資者となっていることである。これは、後述するように、管理者となった従業員の持株制度によるもので、株主として経営に対する意識をもたせるとともに、若干の経営成果である配当を付与する意味をもつものであったろう。

表-4 伊藤伊株式会社(1966年11月29日～1986年11月28日)の資本金の推移

期	第1回	第2回	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期	第10期
時期(年・月・日)	1966年9月20日 ～1966年11月28日	1966年11月29日 ～1967年11月28日	1967年11月29日 ～1968年11月28日	1968年11月29日 ～1969年11月28日	1969年11月29日 ～1970年11月28日	1970年11月29日 ～1971年11月28日	1971年11月29日 ～1972年11月28日	1972年11月29日 ～1973年11月28日	1973年11月29日 ～1974年11月28日	1974年11月29日 ～1975年11月28日
資本金(円)	20,000,000	20,000,000	30,000,000	45,000,000	45,000,000	45,000,000	45,000,000	45,000,000	45,000,000	45,000,000
期	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期	第16期	第17期	第18期	第19期	第20期
時期(年・月・日)	1975年11月29日 ～1976年11月28日	1976年11月29日 ～1977年11月28日	1977年11月29日 ～1978年11月28日	1978年11月29日 ～1979年11月28日	1979年11月29日 ～1980年11月28日	1980年11月29日 ～1981年11月28日	1981年11月29日 ～1982年11月28日	1982年11月29日 ～1983年11月28日	1983年11月29日 ～1984年11月28日	1984年11月29日 ～1985年11月28日
資本金(円)	45,000,000	72,000,000	72,000,000	72,000,000	72,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000

(注) 伊藤伊株式会社の決算期の呼称は、下記出典のように、第1～第2までが「回」、第3以降は「期」となっており、ここではその呼称にしたがっている。
 (出典) 伊藤伊株式会社『第1回～第2回決算書』, 同『第3期～第14期決算書』, 同『第17期～第20期決算書』, 伊藤伊株式会社『第3期～第18期営業報告書』。

表-5 伊藤株式会社の株主明細 (1968年11月, 1969年11月)

氏名	1969年11月時点の役職	1968年11月時点				1969年11月時点				
		持株数	1株額面(円)	出資金額(円)	出資比率(%)	新株割当株数	合計所有株数	1株額面(円)	出資金額(円)	出資比率(%)
伊藤弥太郎	代表取締役	9,200	500	4,600,000	15.33	4,600	13,800	500	6,900,000	15.33
伊藤とし	監査役	3,600	500	1,800,000	6.00	1,800	5,400	500	2,700,000	6.00
服部清成	専務取締役	1,500	500	750,000	2.50	750	2,250	500	1,125,000	2.50
伊藤修	常務取締役	1,500	500	750,000	2.50	750	2,250	500	1,125,000	2.50
伊藤忠勝	取締役	1,500	500	750,000	2.50	750	2,250	500	1,125,000	2.50
鈴木堅二		750	500	375,000	1.25	375	1,125	500	562,500	1.25
小川勇吉		1,500	500	750,000	2.50	750	2,250	500	1,125,000	2.50
伊藤徳蔵		1,500	500	750,000	2.50	750	2,250	500	1,125,000	2.50
伊藤千代子		750	500	375,000	1.25	375	1,125	500	562,500	1.25
伊藤昌弘		3,400	500	1,700,000	5.67	1,700	5,100	500	2,550,000	5.67
伊藤伊合名会社		31,100	500	15,550,000	51.83	15,550	46,650	500	23,325,000	51.83
小計		56,300	-	28,150,000	93.83	28,150	84,450	-	42,225,000	93.83
星野市雄		400	500	200,000	0.67	200	600	500	300,000	0.67
神谷健三		400	500	200,000	0.67	200	600	500	300,000	0.67
伊藤哲也		400	500	200,000	0.67	200	600	500	300,000	0.67
伊藤照雄		400	500	200,000	0.67	200	600	500	300,000	0.67
杉山政佳		200	500	100,000	0.33	100	300	500	150,000	0.33
伊藤喜将		200	500	100,000	0.33	100	300	500	150,000	0.33
松田 哲		200	500	100,000	0.33	100	300	500	150,000	0.33
村松芳一		200	500	100,000	0.33	100	300	500	150,000	0.33
松田常次		200	500	100,000	0.33	100	300	500	150,000	0.33
児玉正雄		200	500	100,000	0.33	100	300	500	150,000	0.33
伊藤康一		200	500	100,000	0.33	100	300	500	150,000	0.33
松山礼子		200	500	100,000	0.33	100	300	500	150,000	0.33
稲垣三男		100	500	50,000	0.17	50	150	500	75,000	0.17
三浦弘史		100	500	50,000	0.17	50	150	500	75,000	0.17
織田栄一		100	500	50,000	0.17	50	150	500	75,000	0.17
荒川文男		100	500	50,000	0.17	50	150	500	75,000	0.17
河村二郎		100	500	50,000	0.17	50	150	500	75,000	0.17
小計		3,700	-	1,850,000	6.17	1,850	5,550	-	2,775,000	6.17
合計数		60,000	-	30,000,000	100.00	30,000	90,000	-	45,000,000	100.00

(出典) 音羽殖産株式会社所蔵「株式割当数一覧表」(正確な作成年は不明であるが、1968年11月～1969年11月間の増資時直前と推定される)。

表-6 伊藤株式会社の株主明細 (1976年11月, 1977年11月)

氏名	1977年11月時点 の役職	1976年11月時点				1977年11月時点				
		持株数	1株額面(円)	出資金額(円)	出資比率(%)	新株割当株数	合計所有株数	1株額面(円)	出資金額(円)	出資比率(%)
伊藤伊合名会社		50,250	500	25,125,000	55.83	30,150	80,400	500	40,200,000	55.83
伊藤弥太郎	代表取締役社長	9,800	500	4,900,000	10.89	5,880	15,680	500	7,840,000	10.89
伊藤昌弘		9,100	500	4,550,000	10.11	5,460	14,560	500	7,280,000	10.11
伊藤とし	監査役	5,400	500	2,700,000	6.00	3,240	8,640	500	4,320,000	6.00
服部清成	専務取締役	2,250	500	1,125,000	2.50	1,350	3,600	500	1,800,000	2.50
伊藤修	常務取締役	2,250	500	1,125,000	2.50	1,350	3,600	500	1,800,000	2.50
鈴木堅二	取締役	1,125	500	562,500	1.25	675	1,800	500	900,000	1.25
伊藤千代子		1,125	500	562,500	1.25	675	1,800	500	900,000	1.25
伊藤忠勝	取締役	2,250	500	1,125,000	2.50	1,350	3,600	500	1,800,000	2.50
小計		83,550	-	41,775,000	92.83	50,130	133,680	-	66,840,000	92.83
星野市雄	取締役	600	500	300,000	0.67	360	960	500	480,000	0.67
神谷健三		600	500	300,000	0.67	360	960	500	480,000	0.67
伊藤哲也		600	500	300,000	0.67	360	960	500	480,000	0.67
伊藤照雄		600	500	300,000	0.67	360	960	500	480,000	0.67
伊藤喜将		300	500	150,000	0.33	180	480	500	240,000	0.33
松田 哲		300	500	150,000	0.33	180	480	500	240,000	0.33
村松芳一		300	500	150,000	0.33	180	480	500	240,000	0.33
児玉正雄		300	500	150,000	0.33	180	480	500	240,000	0.33
杉山政佳		300	500	150,000	0.33	180	480	500	240,000	0.33
松田常次		300	500	150,000	0.33	180	480	500	240,000	0.33
伊藤康一		300	500	150,000	0.33	180	480	500	240,000	0.33
織田栄一		150	500	75,000	0.17	90	240	500	120,000	0.17
二村 清		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
稲垣三男		150	500	75,000	0.17	90	240	500	120,000	0.17
島崎仙次		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
深見 隆		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
三浦弘史		150	500	75,000	0.17	90	240	500	120,000	0.17
水野康次		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
安江 功		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
横江元和		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
小川 博		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
黒宮幸雄		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
大島 昇		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
山崎二夫		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
平野正俊		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
上野 豊		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
鈴木幹男		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
前田裕彦		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
阿知波一夫		100	500	50,000	0.11	60	160	500	80,000	0.11
小計		6,450	-	3,225,000	7.17	3,870	10,320	-	5,160,000	7.17
合計数		90,000	-	45,000,000	100.00	54,000	144,000	-	72,000,000	100.00

(出典) 伊藤伊株式会社『第12回決算書』所収「支払配当金明細書」。

表-7 伊藤株式会社の株主明細 (1985年11月)

氏名	1985年11月時点 の役職	1985年11月時点			
		持株数	1株額面(円)	出資金額(円)	出資比率(%)
音羽殖産株式会社		98,875	500	49,437,500	54.93
伊藤昌弘	代表取締役社長	20,700	500	10,350,000	11.50
伊藤とし	監査役	12,500	500	6,250,000	6.94
服部清成	代表取締役会長	4,500	500	2,250,000	2.50
鈴木堅二	取締役	2,250	500	1,125,000	1.25
伊藤千代子		2,250	500	1,125,000	1.25
小計		141,075	—	70,537,500	78.38
星野市雄	取締役	1,200	500	600,000	0.67
神谷健三	取締役	1,200	500	600,000	0.67
伊藤哲也	取締役	1,200	500	600,000	0.67
伊藤照雄		1,200	500	600,000	0.67
伊藤喜将		600	500	300,000	0.33
松田 哲		600	500	300,000	0.33
村松芳一		600	500	300,000	0.33
児玉正雄		600	500	300,000	0.33
松田常次		600	500	300,000	0.33
杉山政佳		600	500	300,000	0.33
伊藤康一		600	500	300,000	0.33
織田栄一		300	500	150,000	0.17
稲垣三男		300	500	150,000	0.17
島崎仙次		200	500	100,000	0.11
深見 隆		200	500	100,000	0.11
三浦弘史		300	500	150,000	0.17
水野康次		200	500	100,000	0.11
安江 功		200	500	100,000	0.11
横江元和		200	500	100,000	0.11
小川 博		200	500	100,000	0.11
黒宮幸雄		200	500	100,000	0.11
大島 昇		200	500	100,000	0.11
山崎二夫		200	500	100,000	0.11
平野正俊		200	500	100,000	0.11
上野 豊		200	500	100,000	0.11
鈴木幹男		200	500	100,000	0.11
前田裕彦		200	500	100,000	0.11
阿知波一夫		200	500	100,000	0.11
内田喜美雄		125	500	62,500	0.07
太田 宏		125	500	62,500	0.07
服部章信		125	500	62,500	0.07
武内 修		125	500	62,500	0.07
今西正巳		125	500	62,500	0.07
浅井清弘		125	500	62,500	0.07
加藤 功		125	500	62,500	0.07
河野幹生		125	500	62,500	0.07
伊藤春樹		125	500	62,500	0.07
伊藤広高		125	500	62,500	0.07
山田隆雄		125	500	62,500	0.07
高橋洋史		125	500	62,500	0.07
社員持株会		24,725	500	12,362,500	13.74
小計		38,925	—	19,462,500	21.63
合計数		180,000	—	90,000,000	100.00

(出典) 伊藤伊株式会社『第20期決算書』所収「支払配当金明細」および『昭和59年11月29日～昭和60年11月28日事業年度分の確定申告書』所収「利益処分の配当・賞与に関する明細書」。

しかしながら、全体の所有構成をみると、いずれの時期においても、伊藤家メンバー出資による伊藤伊合名会社の所有比率が過半数を超える 51.83%であり、これに伊藤家の家族・同族および古参番頭の所有比率を加えると 93.83%という高率であった。すなわち、経営の意思決定権は伊藤家関係者が保持し続けていたといえる。表-6 に示されるように、そうした株式所有の比率は、資本金が 4,500 万円から 7,200 万円に増資される前後の時期においてもほとんど変わることはなかった。

(3) 従業員持株会の結成と同族会社

表-7 は、1985 年 11 月現在の出資構成を示している。これをみると、古参番頭はおらず伊藤家同族のみで、最大株主は音羽殖産株式会社となっている。同社は、1981（昭和 56）年 5 月 1 日に伊藤家の財産管理会社として設立された⁽⁹⁾。この音羽殖産の出資も含めた伊藤家同族の出資比率は 78.38%となっている。また新たな出資者として社員（従業員）持株会⁽¹⁰⁾がある。その出資比率は 13.74%である。これと伊藤家同族の出資比率を合わせると 92.12%と、以前の伊藤家同族および古参番頭の出資比率よりもやや少ない値となる。したがって、以前の伊藤家出資比率分のいくばくかがこの社員持株会と他の従業員に割り当てられたとみることができる。この持株会設置の経緯と、この株式譲渡の過程について確認しておこう。

社員（従業員）持株制度は、すでに表-5 でみた 1968 年 11 月時点で存在していた。そこでは「役付き社員である係長心得^(マ)へ昇格を機に自社株式 100 株の持株権を与えられ分譲される」という制度になっていた。表-5 に示された 17 名は、この制度によって 100 株以上の持株を付与された者たちであった。しかし、「社員歴 10 年、15 年に達するも役付昇格が困難」となる社員は、退社にいたるまで株式所有が不可能となる事例が多くなってきた。そこで、1981（昭和 56）年 1 月 25 日、当時の伊藤弥太郎社長に対して「社員の持株制度の改善についてのお願い」を従業員持株会発起委員が提出した⁽¹¹⁾。これを受けて、伊藤家の関係者たちは、同年翌月には「社員が営業活動に意欲を持つ為、持株会の組織を作り度いとの要望」があったので「多数株を所持する株主の株の権利を持株会に譲渡する事を承諾」し、伊藤家同族の株式の一部を漸次、譲渡することを決定した⁽¹²⁾。したがって、表-7 で、社員持株会という団体株主や伊藤家の家族・同族以外で、125 株以上の持株をもつ個人株主は、この制度改正前に役付社員あるいは取締役になった者たちということになる。

発足した社員持株会の加入資格は「5ヶ以上勤続する従業員」とされ、加入期間は「従業員として勤務する期間」とされた。応募による自由参加で、申込単位は「1口 5,000 円」で、「最高 5 口迄」とされた。この社員持株会の発足をもって「従来の役付社員持株制に代え」とともに、^(マ)「新たに役付資格えの個人分譲は廃止する」こととされた⁽¹³⁾。

表— 8 伊藤伊株式会社 (1966年11月29日～1985年11月28日) の経営陣

期	第1回	第2回	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期	第10期
時期(年・月・日)	1966年9月20日 ～1966年11月28日	1966年11月29日 ～1967年11月28日	1967年11月29日 ～1968年11月28日	1968年11月29日 ～1969年11月28日	1969年11月29日 ～1970年11月28日	1970年11月29日 ～1971年11月28日	1971年11月29日 ～1972年11月28日	1972年11月29日 ～1973年11月28日	1973年11月29日 ～1974年11月28日	1974年11月29日 ～1975年11月28日
代表取締役社長	伊藤弥太郎									
専務取締役	服部清成									
常務取締役	—	—	伊藤 修							
取締役	—	—	伊藤忠勝	伊藤忠勝	鈴木堅二	鈴木堅二	鈴木堅二	鈴木堅二	鈴木堅二	鈴木堅二
取締役	—	—	鈴木堅二	鈴木堅二	伊藤昌弘	伊藤昌弘	伊藤昌弘	伊藤昌弘	伊藤昌弘	伊藤昌弘
取締役	—	—	—	—	—	—	星野市雄	星野市雄	星野市雄	星野市雄
監査役	—	—	伊藤とし							
監査役	—	—	—	—	伊藤忠勝	伊藤忠勝	—	—	—	—
期	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期	第16期	第17期	第18期	第19期	第20期
時期(年・月・日)	1975年11月29日 ～1976年11月28日	1976年11月29日 ～1977年11月28日	1977年11月29日 ～1978年11月28日	1978年11月29日 ～1979年11月28日	1979年11月29日 ～1980年11月28日	1980年11月29日 ～1981年11月28日	1981年11月29日 ～1982年11月28日	1982年11月29日 ～1983年11月28日	1983年11月29日 ～1984年11月28日	1984年11月29日 ～1985年11月28日
代表取締役会長	—	—	—	—	—	—	—	—	—	服部清成
代表取締役社長	伊藤弥太郎	伊藤昌弘								
専務取締役	服部清成	鈴木堅二								
常務取締役	伊藤 修	伊藤 修	伊藤 修	伊藤 修	伊藤昌弘	伊藤昌弘	伊藤昌弘	伊藤昌弘	伊藤昌弘	神谷健三
取締役	鈴木堅二	鈴木堅二	鈴木堅二	鈴木堅二	伊藤 修	鈴木堅二	鈴木堅二	鈴木堅二	鈴木堅二	伊藤哲也
取締役	伊藤昌弘	伊藤昌弘	伊藤昌弘	伊藤昌弘	鈴木堅二	星野市雄	星野市雄	星野市雄	星野市雄	—
取締役	星野市雄	星野市雄	星野市雄	星野市雄	星野市雄	伊藤 修	神谷健三	神谷健三	神谷健三	—
監査役	伊藤とし									

(注1) 太字は新任, 下線付きは異動をそれぞれ示す。

(注2) 伊藤伊株式会社の決算期の呼称は, 下記出典のように, 第1～第2までが「回」, 第3以降は「期」となっており, ここではその呼称にしたがっている。
(出典) 名古屋市瑞穂区長宛「法人等の設立申告書」(1966年11月14日), 伊藤伊株式会社『第3期～第18期営業報告書』, 同『第21期営業報告書』および各期「役員賞与支給明細書」, 服部清成『歴史からみたライフ・サイクル試論他』(伊藤伊株式会社, 1993年8月1日) および伊藤伊関係者への聞き取り調査による。

ところで、この表-7に示された時点でも、伊藤伊株式会社は、所得税法（昭和40年3月31日法律第34号）上、上位株主3人以下とその3人と特殊な関係のある個人・法人の株式所有比率50%以上となっているので、同族会社と認められるものであった⁽¹⁴⁾。

2. 経営面の特徴

(1) 同族の経営者

次に、経営面についてみてみよう。表-8は、伊藤伊株式会社が設立された1966年9月から1985年11月までの経営陣を示したものである。

設立時から1年2カ月余りの第1期（回）と第2期（回）の時期については、代表取締役の伊藤弥太郎と専務取締役の服部清成以外の経営陣は不明であるが、おそらく第3期の経営陣とおおむね同様と推定される。その第3期の経営陣をみると、役付取締役は代表取締役社長の伊藤弥太郎、専務取締役の服部清成ほか、常務取締役の伊藤修である。この役付取締役の編成は、第15期に伊藤弥太郎の次男の伊藤昌弘が常務取締役となって、伊藤修が平取締役となるまで変わらない。平取締役についてみると、第3期には伊藤忠勝と鈴木堅二の2名であるが、第5期に伊藤昌弘が取締役に就いたのと同時に、伊藤忠勝は監査役に退く。2期を務めた後、伊藤忠勝は監査役からも退くが、第3期から第20期にいたるまで、伊藤としが監査役を務めている。いずれにせよ、第6期までは、ほぼ全員が伊藤弥太郎の家族・同族および古参番頭で占められていた。

(2) 従業員経営者の誕生

第7期には、星野市雄が取締役に就いて、初めて伊藤家同族および古参番頭以外の従業員からの経営者が生まれた。その後、平取締役は第14期まで、鈴木堅二、伊藤昌弘、星野市雄の3名が務める。前述のように、第15期に伊藤昌弘が常務取締役となった後は、伊藤修、鈴木堅二、星野市雄の3名が第16期まで平取締役を務めるが、第17期には伊藤修が退き、神谷健三が取締役に就いている。2人目の従業員出身の取締役である。その後、第20期には、伊藤哲也（伊藤弥太郎の甥）が取締役に就く。

2名の従業員出身の経営者の誕生がみられたとはいえ、1985年11月にいたるまで伊藤伊株式会社の経営陣は、伊藤弥太郎の家族・同族が中心であった。先にみた所有面と合わせてみると、伊藤伊株式会社は、伊藤弥太郎家の家族・同族が所有と経営の両面をコントロールする企業であったとみることができる。

3. 経営者とその経営方針

(1) 伊藤弥太郎の経験と経営方針

①伊藤弥太郎のタイプと経営理念

伊藤伊株式会社の代表取締役の伊藤弥太郎は、伊藤伊創業年の1904（明治37）年の1月5日生まれであるから、伊藤伊株式会社が発足した1966年9月には62歳となっていた。実際の商業活動の経験を重ねて経営者となった、いわば商人型経営リーダーである。ちなみに、後に合併する北海道の姦十全堂の大総一郎は、1907（明治40）年1月19日生まれであり⁽¹⁵⁾、同様の商業経験をもつので、同世代・同タイプの2代目経営者といってよいであろう。

ただ、姦十全堂との違いは、伊藤伊の方が仲間取引の比重が大きかったことであろう。仲間取引とは、いわゆる2次卸店との取引をいう。その売上高全体に占める比率は、1958（昭和33）年で70%であり⁽¹⁶⁾、弥太郎の次男・昌弘が代表取締役となる1985（昭和60）年でも80%であった⁽¹⁷⁾というから、伊藤弥太郎が代表取締役を務めていた1960年代後半から80年代前半まで仲間取引尊重の経営方針は変わらなかったといえる。

ちなみに、通産省が1971年頃に社団法人流通問題研究協会に委託した家庭用合成洗剤の卸売業者の取引実態調査によると、表-9に示されるように、売上高の76～100%が卸売業者（仲間卸）であるのは75社中4社すなわち5.3%程度であり、60社が50%以下であった。この調査は、家庭用合成洗剤のみの調査でかつ直販推進を進める11の花王販社も含むなどの問題点もあるものの、伊藤伊の仲間卸経路中心の経営方針が、この時期にすでに少数派であったことを示しているといえよう。

表-9 売上高に占める卸売相手売上高比率別の卸売業の割合と業者数（1971年頃）

売上高に占める卸売業に対する売上高の比率(%)	卸売業者	
	比率(%)	数
0～25	48.0	36
26～50	32.0	24
51～75	12.0	9
76～100	5.3	4
無回答	2.7	2
合計	100.0	75

（出典）通商産業省企業局編『取引条件の実態（2）』（大蔵省印刷局，1971年8月31日）45頁。

さて、伊藤弥太郎は、戦前から愛知・三重・岐阜はじめ各府県の2次卸機能を活用して商圈を広げてきたことや⁽¹⁸⁾、メーカー・卸売・小売間の関係や卸業界の結束を基盤とした戦時中と戦後の統制経済システムのなかで重要な役割を果たした。そうした経験からも、業界の垂直的な関係と卸業界の水平的な関係の双方の協調を重視する経営方針を貫いた。その方針の一端は、次のような1973年の年頭挨拶のなかの営業方針にも表されている⁽¹⁹⁾。

「商取引の円滑をはかるには総てのお取引先との融和と互恵と信頼の上に立って愛情と親切を忘れてはならない。社会の信用を得るには自己の人格の形成管理が必要である。その凡ての根元に成るのは前述のように家庭から生まれると考えられる。最も商取引はそれのみで完全な取引が継続せられるものではない。一番大切なのは経済の均衡である。経済の均衡が破れた時は瞬時にして破滅を招来する。経営の根本問題は正常な取引に依る利益の配分が乱れては成らない。営業は天職である。『利益なくして繁栄なし』の名言はそこにある。資本の蓄積なくしては繁栄は望めない。」

「総てのお取引先との融和と互恵と信頼」は、仕入先や販売先の2次卸店や小売店との長期的な取引関係を尊重する考え方にもとづく表現であると捉えられよう。そして、ここでいう「経済の均衡」とは、そうした長期的な取引関係にある、メーカー、中間流通、小売、消費者の間の適正な「利益配分」や「経済的負担」の公正さを意味するのであり、業者間の秩序ある経済行為による「安定」といったイメージであったろう。そこでは、各流通段階での適正な利益が確保されなければならない。流通の垂直的な関係のなかで中間段階にある伊藤伊株式会社みずからが、その社会的役割に相応した適正利益を確保するだけでなく、その取引先である2次卸や小売店の利益をも確保する責任を負っていることを示唆しているといえよう。また「資本の蓄積なくして繁栄は望めない」の理念は、内部留保を重視する経営姿勢でもある。

さらに、伊藤弥太郎は「会社の全員が一丸と成っての戦後二十数年の敢闘の答えとなって中部経済圏内に多くの同盟得意先を得る事が出来た」のも「社員一人一人の努力の結晶であ」ったと振り返る。そして「今日の努力を明日につな」げて発展させ、「消費者大衆への奉仕」と「地域社会」への「貢献」を実現するには、「1. 計画的売上の増進, 2. 商社としての流通機能の充実, 3. 効率の向上と正当利潤の確保, 4. 社訓の実践による人格の向上, 5. 営業姿勢を正しくして社会的地位の向上を計る, 6. 人材の育成と生活の向上に努力する」こと、などが重要であると述べている⁽²⁰⁾。

こうした人的資質向上の方針やその結束による社会的貢献という経営方針は、尙十全堂でも同様に尊重された方針である。尙十全堂では、1969年に北海道内での7社合併を実現してからは、とくにそうした社会貢献の理念にもとづく結束と個々の人的資質の向上が重視され、具体的な人材開発プログラムを遂行していった⁽²¹⁾。

しかしながら、伊藤伊では、この時期はまだそうした人材開発プログラムを想定しておらず、後にダイカと合併する際に彼我の隔絶を認識させられることになる⁽²²⁾。

すなわち、伊藤伊の経営方針は、まさに「中部経済圏内」というメーカーや小売業者による市場のテリトリー制が一般的であった時代には、その当時の組織能力でも有効であった。しかし、メーカーや小売の広域な展開が活発になるとともに、2次卸尊重の経営方針も、新しい動向へ対応するための組織能力の面も、ともに限界を来たすようになる。

②社訓と社是および綱領

経営理念の表象としての社訓の制定年月日は不明であるが、1973年の年初の時点では「敬神・誠実・勤勉・愛情・親切・明朗・互敬」の7つとなっている⁽²³⁾。

1984年頃の時点では「敬神」が「感謝」に、「勤勉」が「邁進」にそれぞれ変わってはいるが、その意味する内容は変わっていない⁽²⁴⁾。またこれも制定年月日不明であるが、1984年頃には、社訓のほかに社是と綱領も明示されている。社是は「毎度ありがとうございます。自然界と社会より受けて居る総ての恩恵に真心をこめて感謝報恩を表しましょう」とされており、綱領は「1. 生業を通じて社会に貢献し感謝の誠を尽くしましょう。2. 業界のルールを重んじお取引先との交流を大切に相互繁栄に励みましょう。3. 和親・協調・連帯意識の高揚を図り楽しい職場づくりに努力致しましょう。」の3項目となっている⁽²⁵⁾。

こうした社是・社訓は、朝の始業時の朝礼などで、伊藤弥太郎自身によって解説が施されることもあった⁽²⁶⁾。

年頭方針、社是、社訓および綱領に示された内容を総合的にみると、「関係企業との信用・互恵、個々人の資質向上と自社の業務能力の向上による継続的社会貢献」と集約的に表現できよう。そのいずれにせよ、仲間卸とのネットワークを尊重した事業経営の方針であったといえよう。

③全卸連会長就任と課題

業界全体の安定的発展を理念とした伊藤弥太郎は、各府県単位の組織の連合体として全国石鹼洗剤日用品雑貨卸商組合連合会（通称：全鹼連）を設立する中心となり、1961年10月17日に同会が設立された後はその副会長を務めていた。1973年5月21日の総会では、会長に指名された⁽²⁷⁾。

1975年5月1日には、全国化粧品歯磨卸商組合連合会との合併により、全国石鹼洗剤化粧品歯磨雑貨卸商組合連合会（通称：全卸連）が発足するはこびとなり、伊藤弥太郎は同会の会長に就いた⁽²⁸⁾。伊藤弥太郎が会長に推されたのは、前身団体の会長であったということだけではなく、伊藤伊が化粧品・歯磨・雑貨も含めた取扱商品の豊富さの点で、いわば「範囲の経済性」の優位を保っており、それだけ賛助会員たるメーカーの信頼も得ていたからであったろう。

会長就任当時の課題は、当時、勢力を増してきたスーパーへのメーカーからの直販すなわち

卸企業の帳合を経ない取引が増えてきたことであった。さらに、全鹼連加入のための県単位組織結成の促進もあった。

このうち前者は大型スーパーによる P B (Private Brand) 商品の開発と販売にともなうもので、全鹼連としてはその納入にあたって「メーカーよりの直接納入をされることなく、従来からの問屋帖合制度を尊重され、卸業者の手を通じて納入されますよう」に各メーカーや関係工業会に文書を発送している⁽²⁹⁾。しかし、こうした卸売企業の担う中間流通を排除したメーカーと小売の直接取引の方向性は抗しがたい趨勢であり、卸業界の団体としては再三、関連する要望も提出する⁽³⁰⁾。それだけではなく、各卸売企業自身としては、みずからの機能の高度化をもって、いわば垂直的機能競争の優位を確保する方法が選択されてゆくことになる⁽³¹⁾。

なお、後者の県単位組織結成促進は、いわば市場テリトリーとその担い手を明確にする方針であり、これによってメーカーや大手小売への圧力へ対応しようという業界リーダーとしての保守的な方針であったといえよう。

(2) 服部清成の経営理念と方針

①経歴

伊藤弥太郎が業界人としての仕事を進めてゆくなかで、伊藤伊株式会社の専務取締役として、また経理責任者としてリーダーシップを発揮したのが服部清成である。1920 (大正 9) 年 1 月生まれであるから、1904 (明治 37) 年 1 月生まれの伊藤弥太郎より 16 歳年下の実弟である。ちなみに、伊藤弥太郎と同じ名前の三菱の創始者である岩崎弥太郎とその弟の弥之助が 17 歳違いであるから、ほぼ同じ年齢差ということになる。

服部は、四日市商業学校卒業後の 1937 (昭和 12) 年 4 月、繊維卸売業の藤井商店へ入り、1941 年 9 月に陸軍に入隊する。1942 年には幹部候補生として陸軍少尉に任官し、1943 年 5 月に中国派遣軍として従軍；1946 年 3 月の復員後、合名会社伊藤伊三郎商店に入社し、1966 年 9 月の伊藤伊株式会社発足と同時に同社専務取締役に就いた⁽³²⁾。服部清成は相当の読書家であり、思想家であった。世界と日本の歴史や風土および文化に関する論考を冊子にして伊藤伊文化愛好会の名で出版するほどであった⁽³³⁾。

②不断の業務改善

服部の経営方針について、1973 年の新年の年頭所感によってみると「コストが上がり」って「即売値に転嫁しなければならぬ様では流通業のパイオニアを自負する私共に取っては仕事に打ち込む甲斐がない」とする。「価格転嫁に依らないでコストの上昇分を吸収する手段方法を創造し実行に移すことこそ私共に与えられた使命達成への道」であるという。そのためには「細

かい1つ1つの創造改善を重ねその間試行錯誤の連続の中から更に細かい1つ1つを重ねる外はな」いとする⁽³⁴⁾。

いわばインクレメンタル・イノベーション（累積的革新）による役割と機能の高度化を目指した方針といえよう。

③資本装備率向上の意識

他方で、服部は、「自己資本の充実」を主張する。業務の改善によって「1人当りの資本装備率1千万円水準」を目指すなど「具体的に」目標を設定する必要があるという。このほか「倉庫設備にしても厚生施設にしても」、さらに充実をはからなければならないとしている⁽³⁵⁾。

服部がこれを述べた直前の1973年11月28日現在の伊藤伊株式会社の資本装備率を試算してみると、建設仮勘定を除く有形固定資産額が954万5,095円である⁽³⁶⁾。従業員数は、本社104名、堀田工場9名の計113名とされているから⁽³⁷⁾、資本装備率は、1人当り約84,470円ということになる。伊藤伊株式会社は、前述のように伊藤伊合名会社から土地を賃借していたので、固定資産に土地が含まれていないことに注意する必要があるが、服部の目指す水準までにはかなりの努力が必要であったことがわかる。

(3) 伊藤弥太郎と服部清成の補完的關係

伊藤弥太郎の経営理念やそれにもとづく社是・社訓は、どちらかといえば企業組織全体の社会的役割とそれを実現するための組織的能力の向上に主眼をおいていた。これに対して、服部清成の方針は、そうしたあるべき姿を実現するための具体的な業務管理上の課題と目標を設定することを重視しているように思われる。伊藤弥太郎が戦略的方針を示し、服部清成が戦術的方針を示したともいえよう。

実際、この時期の伊藤伊では、首座にあって大きな方針を厳然として決定する立場の伊藤弥太郎、そして経理・人事などのマネジメントや組織の重要事項を差配する服部清成という役割分担があったようである⁽³⁸⁾。いずれによ、この両者の補完的リーダーシップによって、1960年代後半から80年代初期までの伊藤伊株式会社の経営が展開され、後継経営者も育成されてゆくこととなる。

(4) 伊藤昌弘の入社

① 生誕と学校時代

1960 年代半ばの伊藤伊の経営面で重要なことは、後継者たる伊藤昌弘が伊藤伊合名会社および伊藤伊株式会社に入社したことであろう。

伊藤昌弘は、伊藤弥太郎の次男で 1939 年 1 月 25 日生まれである⁽³⁹⁾。長兄の幸雄（1929 年 12 月 20 日生まれ）が、1948 年 8 月 1 日に水泳中に他界してしまった⁽⁴⁰⁾。伊藤弥太郎夫妻にとっては、痛恨の極みであった⁽⁴¹⁾。それが癒えるにしたがって、暗黙のうちに伊藤昌弘が実質的な後継者として周囲から期待を寄せられることになったであろう。

伊藤昌弘は、伊藤家の住宅と伊藤伊の営業所が 1945 年 3 月 12 日の空襲で焼失したため、6 歳で家族とともに父弥太郎の郷里である三重県桑名郡野代村字南之郷に疎開し、翌年に野代小学校に入学した。2 年に進んだとき、名古屋に戻り大須小学校に入り、東海中学・東海高校を経て、1957 年 4 月に慶應義塾大学に入学した。

② 大学卒業と入社後の業務

伊藤昌弘は、大学卒業後の 1961 年 4 月に、ライオン油脂に入社した。ライオン油脂では、当時、取引先の子弟を受け入れる制度あるいは慣行があり、伊藤昌弘もそれによったという。ライオン油脂では、都市課に勤務した。当時、特に感銘を受けた人物としては、同じ慶應義塾大学出身の縫野欽彌（後に常任監査役）氏の名前があげられるという。その直言の姿勢や社会人としてのスタンスなどについて、影響を受けたようである⁽⁴²⁾。伊藤昌弘は、約 4 年間のライオン油脂勤務を経て、1965 年 3 月に伊藤伊合名会社に入社した。この前後に欧米視察も経験している⁽⁴³⁾。

翌 1966 年 9 月には前述のように、新設された伊藤伊株式会社に卸売企業としての業務が移行したので、合名会社としての残された業務に携わるとともに、伊藤伊株式会社の販売業務に従事する。後述する組織図でもみられるが、販売二課（星野市雄課長）に配属され、名古屋市内の卸売店や小売店を毎日スクーターで廻ったほか、一宮、江南、刈谷、安城、半田などのエリアを月 2 回ほど廻った。これは、営業の現場を学ばせようという伊藤弥太郎や服部清成による配慮がはたらいていた可能性があるという。4 年ほどを経た 1969 年 11 月には、前述のように取締役となり、かつ販売一課長に就任する。

広域的な仲間卸取引を中心とする伊藤伊にとっては、地方担当の販売一課は最も主要なセクションであった。しかしながら、その頃、伊藤昌弘は「こんな二次卸依存体質がいつまで続くのかなあ」とも思ったという。また林周二の「流通革命」論も、上の世代では従来型の取引体制の維持を主張する者が多かったが、伊藤昌弘と同世代の者は、問屋の機能進化という要点に

首肯する者も少なくなかったという。しかし、この時点では、まだみずから変革を意識して遂行するほどの危機感もなく、また立場にもなかつた⁽⁴⁴⁾。

③若手経営者たちの研究会

販売一課長としてかつ取締役として、伊藤伊の将来像を展望していた頃、ライオン油脂の方から、次世代を担う若手研究者たちで今後のあり方を考えるべきとの提案があった。これを受けて設けられたのが、各地域のライオン関係の有力代理店の次世代を担う人々が集ったMSS研究会であった。発案されたのは1974年10月とされ、翌1975年4月に第1回の研究会が開催された。その後、研究会のほか、会員企業の相互訪問、業界の先輩経営者との懇談、他の卸売業の訪問とその幹部との懇談、流通の専門研究者の講義、海外視察などが行われた。研究会では、配送システムと倉庫投資、セールス体制の強化、商品ラインの構成、チェーンストアの取引システムなど、当時の喫緊の課題がテーマとされた⁽⁴⁵⁾。

このMSS研究会には、札幌のダイカの大公一郎、八戸の工藤辰四郎商店（ネタツ興商）の工藤欣一、川越の麻友の清水俊吉、横浜の霜田物産の霜田清隆、大阪の大福商事の辻中正、下関の夏川本店の夏川敬三などが参加しており、交流は長年に及んだ。メンバーの多くは大学卒業者であり、林周二の『流通革命』論を警鐘と受け止め、そこで論じられた旧態依然とした卸企業の機能進化や経営統合を意識していた人々である。伊藤昌弘にとっては、同世代および近い世代の経営者たちと、業界内外についての知識・情報を交換したり蓄積する大きな基盤となった。この若手業界人材の人的ネットワークを通じて得た知見が、自ら社長となって改革を進展させる際の素地となり、後の株式会社あらたへと進展してゆく基盤ともなるのである⁽⁴⁶⁾。

ここで注意してきたいのは、林周二の「流通革命」論が警鐘となって次世代経営者たちの変革を促したことにより、林周二が危惧した問屋の没落とは逆の問屋の進化をもたらす一面をもったということである。いわば、林の『流通革命』それ自体が、みずからの予測の実現の可能性を縮小させる経過をたどらせる意味をもったということであろう。

なお、1967年4月、伊藤昌弘は伴侶を得た。同年4月18日に名古屋国際ホテルで300余名を招いた披露宴では、ライオン油脂の小林寅次郎社長夫妻が媒酌人となっている⁽⁴⁷⁾。

4. メーカーの流通戦略への対応

1960年代後半、伊藤伊株式会社が関わったメーカーの前方統合的な戦略として花王販社の設立とライオン油脂の「三強政策」があった。以下、この2つのメーカーによる流通強化政策への対応についてみておこう。

(1) 花王の流通戦略への協力

①花王の販社戦略と卸売業界の反応

花王の販社戦略は、従来の花王製品の卸店経由の流通経路を、花王製品専門の卸会社である販社に一元化する戦略であった。メーカーと消費者を太くて短いパイプで結ぶという意味で、いわば林周二の「流通革命」論の趣旨を現実に進めるメーカーとしての戦略であったともいえよう。

このため、伊藤伊株式会社はじめ多くの卸売企業の関係者の眼には、みずからの存立基盤をゆるがす大きな変革と映った。当時の伊藤伊株式会社の『営業報告書』でも、「一部のメーカーは代理店特約地域の解放、特に花王石鹸に於ては本社の要望に依る専門販売会社としての分離独立等、当業界がかつて見ない変動の激しい年でありました」と述べられている⁽⁴⁸⁾。

伊藤弥太郎が副会長を務めていた全鯨連では、すでに花王販社にくみしていた会員もあれば、絶対反対の立場を崩さない会員もあった。このため、1968年4月9日の臨時常任理事会でも「花王販社の設立はやむを得ないものとする。設立された花王販社は特約店並に一般小売店に販社の全扱い商品を既存の取引条件およびルートで販社促進することを要望する」⁽⁴⁹⁾という妥協的なものにならざるを得なかった。花王の立場からすると、「既存の取引条件およびルート」というのは、その販社戦略にそぐわないものであったが、後述するように、「既存のルート」は、伊藤伊の関係した販社も含めて「代行店ルート」といったかたちで過渡的に容認されることになる。

②中京地区の花王販社

ところで、愛知県では、1967年9月に名古屋市の八島商店（店主・八島真弓）によって設立された八島花王製品販売、伊藤伊と永井商事が中心となった中京花王製品販売（1968年5月設立）、三河花王製品販売（1968年8月設立）および豊橋花王製品販売（1968年10月設立）の4社が設立された。八島花王は、設立翌年の1968年9月に、名古屋花王製品販売へと商号変更した際、名古屋市5店、一宮市1店の6店の資本参加を得ている⁽⁵⁰⁾。

伊藤伊が関わることになった中京地区での花王販社の設立に対しては、他の地域と同様に反対の運動があった。しかし、花王本社の販売部門の人々による説得もあって、結局、それぞれの地域の複数の代理店およびそれらの傘下の特約店の出資を得て設立されたのである。それゆえ、参加した複数卸店の利害も反映しながら運営されることとなり、花王販社が目指す販社から小売店への直販経路の開拓はなかなか進まなかった。

③中京花王製品販売の設立と特徴

伊藤伊内部でも、当初は花王販社の設立には反対の声が大きかった。伊藤弥太郎は、全鯨連の代表的立場で卸売業の利益を尊重する立場であったので、けっして販社賛成派ではなかったようである⁽⁵¹⁾。しかし、諸状況をかながみたくえでの英断をもって、一歩を進めることとした。

1968年3月20日、花王の販社担当者の立ち会いのもと、伊藤伊と永井商事との協力によって中京花王製品販売株式会社を設立することが発表された⁽⁵²⁾。

中京花王は、伊藤伊と永井商事および前述の名古屋花王製品販売への出資店を除く名古屋市内の代理店や特約店の参加を得て1968年5月に設立され⁽⁵³⁾、同年8月1日より営業を開始することとなった⁽⁵⁴⁾。同社の設立時の資本金は、1,200万円であり、東海・北陸地域で設立された花王販社のなかでは最大規模であった。しかし、人員規模は15名程度であった。

伊藤伊からは、平野正俊（1964年9月伊藤伊合名会社入社、後に伊藤伊株式会社専務取締役）と市原堅次が出向した⁽⁵⁵⁾。平野は、その前年から、服部清成の指示で販社の準備段階というべき花王の専任制事業部に携わっていた。専任制事業部とは、後述するライオン油脂の油脂製品部と同様に、卸売企業のなかで花王製品を専門に扱う部署のことである。伊藤伊の物流を使って、伊藤伊のなかでは販売高比率の小さい小売店に花王製品を専門に販売することが、主な業務であった。花王では、府県単位をテリトリーと考えていたので、伊藤伊の他県に及ぶ広域的な2次卸店の経路は想定していなかったのである。

市原が岐阜の実家の製紙メーカーに戻ってからは、宮原三郎氏が伊藤伊から出向した。永井商事からの出向者も2名くらいいて、互いに競い合うように、販売業務に勤しんだという。その一方で、和歌山工場や東京のホテルで開催された花王の研修にも参加したという。

ところで、中部花王の直販比率すなわち中京花王から小売店への直接の売上高の比率は全体の売上高の20%であり、当時の花王販社の全国平均直販比率54%、さらには愛知県4社の平均直販比率の30.8%と比べても低かった⁽⁵⁶⁾。つまり、残る80%が代行店経路すなわち参加した卸店およびその仲間卸の販売経路であった。すなわち、中京花王製品販売は、伊藤伊および永井商事などの参加卸売会社とは別組織でありながら、営業の実際面ではそれらの出資卸売店に依存していたことになる。伊藤伊側からみると、花王販社の出資に参加しながらも、自社のもつ花王製品の流通経路を手放さなかったことになる。前述の全齋連の決議の「既存のルート」を、仲間卸を尊重する経営方針から維持したともいえよう。

伊藤伊株式会社の社名記載の用紙で作成された中京花王製品販売株式会社の『第1期決算書』⁽⁵⁷⁾によると、1968年3月26日から同年9月30日の間に、約1億6,393万の売上と約46万4,000円の利益を実現している。ちなみに売上総利益が約514万円となっているので、売上総利益率は3%程度の低い水準にあった。

なお、名古屋花王と中京花王の営業と出資を統合するかたちで1971年11月に花王製品東海販売株式会社が設立され、同社が営業を開始した1972年4月の翌月に前身の2社は解散した⁽⁵⁸⁾。これとほぼ同時に、平野は伊藤伊に戻り、ダイエーの名古屋進出への対応と小売直販の業務に携わることになる⁽⁵⁹⁾。また、その後の販社合併を通じて花王石鹸本社販売部の販社への所有

と経営の関与の度合いが強まるにつれて、伊藤伊との関係は希薄化していった。

(2) ライオンの流通戦略への対応

①ライオン油脂の「三強政策」と伊藤伊の立場

花王の販社政策に対抗して、ライオン油脂では、1968年5月に卸店との協力による「三強政策」を発表した。「強い卸店」（自ら体質強化をはかる卸店に販売の重点を置く）、「強い商品」（ライオン油脂製品を強く育てる卸店活動の期待）、「強い結びつき」（ライオン党の卸店との結びつきの強化）という3つの面の強化により、メーカーと卸店との共存共栄による発展を期した戦略であった⁽⁶⁰⁾。

この「三強政策」は、当時のライオン油脂マーケティング本部マーケティング部販売企画課長の大川一彦（後にライオン株式会社代表取締役専務）によって構想され、同本部マーケティング部長の佐川昭彦（後に同社常務取締役）によって完成されたという⁽⁶¹⁾。具体的には、ライオン油脂製品を専門に扱う油脂製品部の設置（1969年4月）、販売高契約の実施（同年同月）、割戻金の即時払い制度（同年同月）、現金決済優遇制度（同年12月）、仕切価格制度（1971年1月）などが実行に移されていった。油脂製品部の設置は、400にも及んだ。そうした油脂製品部を設けた卸売企業を対象に、経営者や油脂製品の部長および部員向けに、マーケティング、企業経営、システム化などのテーマ別の研修も実施していった。

②伊藤伊の地位と伊藤弥太郎の立場

名古屋地区でも、「三強政策」公表の1968年5月8日に、ライオン油脂名古屋営業所が名古屋駅前のホテルニューナゴヤで開いた中部ライオン石鹸会⁽⁶²⁾の拡大委員会で、「三強政策」の方針が明らかにされた⁽⁶³⁾。この会合にはライオン油脂側から小林（寅次郎）社長、本郷慰與男常務、富山新一常務、袴田静次部長、佐川昭彦部長、一戸元治部長らが出席した。経済・金融情勢や卸店との協業の方針の説明が経営陣によってなされたのに続いて、袴田部長から「三強政策」についての説明がなされた。ライオン油脂側がこれだけの布陣をしたのは、名古屋地区の代理店の存在の大きさを重視したからであろう。

卸売企業側の代表は、伊藤弥太郎であった。伊藤弥太郎は、中部地区のライオン石鹸会の代表であったのみならず1963年10月に設けられた全国ライオン石鹸会の代表でもあった⁽⁶⁴⁾。「三強政策」発表前年のライオン油脂の販売実績でも、全国のトップを誇っていた⁽⁶⁵⁾。したがって、花王の販社政策には反対であった伊藤弥太郎も、「卸との共存共栄」を理念とするライオンの流通戦略には同意せざるを得なかったであろう。

③「油脂製品部」戦略と伊藤伊の対応

ところで、「卸店との共存共栄」を理念とする「三強政策」は、ライオン油脂が、従前通りに卸売企業へ単純に依存するというものではなかった。むしろ、「三強政策」の要諦でもある油脂製品部の設置によって、卸店へのライオン油脂の流通政策の浸透をはかることにあった。その眼目は、卸売企業の油脂製品専門部から小売店への売上げを伸ばすことにあったといつてよい。一般に、卸売企業の売上は、その2次卸店などへの売上げと小売店への売上に分けられる。前者は、^{ちょうあいひん}帳合品の売上高であり、後者は^{みせうりだか}店売高と呼ばれる。このうち卸売企業の倉庫などから小売店に直接納品されるものを^{みせいれひん}店入品と呼ぶ。ライオン油脂としては、その店入品の売上げや、卸売店と販売契約のあるスーパーなどにメーカーの倉庫などから直送される直送スーパー品などの売上高を伸ばすことが肝要とされた。卸売企業の店売高を伸ばし、その販売先である小売店の計数管理と店頭管理を充実させることにあったのである⁽⁶⁶⁾。いわば、卸売企業を通じての間接的な小売店管理の強化戦略であった。

伊藤伊は、前述のように、この時期においてもみずからの大きな売上を占める仲間卸を尊重する立場を維持していた。したがって、この取引先の2次卸売店を排除してまで、ライオン油脂の「三強政策」すなわち、小売店の管理強化の戦略に協力することはできなかったであろう。実際、伊藤伊にとってはライオン製品は主要製品であり、従前にもましてその販売を推進した。後述する組織の各課から1名程度の人員を集めて油脂製品の専門部署を設け、形式的にはその専従員という体裁をとった⁽⁶⁷⁾。しかし、仲間卸を尊重する伊藤伊としては、そうしたメーカーの専従部門を重要な組織と位置づけて重点戦略とすることはなかった。このため、ライオン油脂の販売担当者の眼に「伊藤伊の経営理念はラ社の流通政策を容易には受け入れないようである」⁽⁶⁸⁾と映ったのも無理からぬことであつたらう。

なお、ライオン油脂では、1973年3月末、本郷慰與男社長から経営を引き継いだ小林宏社長が、各地区のライオン石鹸会の会場で、従来の「三強政策」に代わる「新三強政策」(強い経営リーダーシップ、強いマーケティングの発揮、強いコミュニケーション)を発表したが⁽⁶⁹⁾、伊藤伊の2次卸尊重の経営方針は大きく変わることはなかった。

5. 組織と管理の整備

(1) 業務拠点と組織体制の整備

①音羽営業所の設置と大阪営業所の譲渡

株式会社発足の翌年の1967年の4月には、百貨店とチェーンストアを対象とする販売部門として音羽営業所(後の第二・三営業部)を設けた⁽⁷⁰⁾。これは、季節品・贈答品中心の百貨

店と新興小売勢力との取引が、伊藤伊の通常の仲間取引や店入品の取引と業務内容を異にするための措置であったろう。花王製品専門の卸売会社である花王販社でさえ、2003 年（平成 15）年にいたるまで、花王製品の百貨店への卸売を、東京では中央物産、名古屋では伊藤伊に、それぞれ依存し続けることとなる⁽⁷¹⁾。

1971 年 3 月には、大阪市西区阿波座中通り 1 丁目の大阪営業所の営業の一切を大福商事株式会社へ譲渡し、建物も同社の関係会社のダイトウ商事株式会社の営業所として活用してもらうこととした。大阪営業所は、1952 年 3 月に関西進出をはかって開設し、大阪市以西下関までを主要商圈とし、一定程度の営業成績を収めていた。しかし、価格競争の激化にともなう営業不振のため、欠損が続くようになっていた。このため、やむなく営業拠点としての役割を終えさせることとした⁽⁷²⁾。

②大型小売店の進出

この時期、名古屋市では、大型店の進出が相次いだ。ダイエーでは、1969 年 11 月 30 日の今池店の開店⁽⁷³⁾に続き、1971 年 5 月 13 日には、栄ショッピング・プラザを開店した。これは、丸栄百貨店、松坂屋、オリエンタル中村百貨店（名古屋三越）などに近接する名古屋の商業の中心地への進出であった⁽⁷⁴⁾。さらに、翌 1972 年 9 月 15 日には、昭和区と緑区の新興住宅街に挟まれた場所に鳴子ショッピング・プラザを開店した⁽⁷⁵⁾。

東海道の要路の 1 つである豊橋市にも、同年 9 月 8 日にダイエー豊橋ショッピング・プラザを開店した。豊橋では、既存の勢力に、ダイエーや長崎屋のようなスーパーのほか、豊橋丸栄などの百貨店系も加わって激戦地区となった⁽⁷⁶⁾。とくにダイエーなどは、再販価格を下回る価格での安売り攻勢をかけるなど、大きな波紋を呼んでいた。

③音羽営業所と倉庫の建設

こうした状況から、大型量販店への物流上の対応が急がれた。1973 年 10 月 25 日には、瑞穂区高田町へ伊藤弥太郎の自宅を移転させた後の跡地である花園町に、音羽営業所と倉庫を併設したビルを竣工させた。設計は安井建築設計事務所、施工は小原建設株式会社で、敷地 794m²、地下 1 階、地上 3 階、総建築面積 2,516m²というスペースであった。鉄筋コンクリート造りの建物の 1 階にはワンウェイ方式による入出荷倉庫、フォークリフト、冬期作業用のエアカーテンが設けられ、2 階は倉庫と営業事務室とされた。3 階は倉庫のほか、社員食堂、教養和室などが配置された。地階には書庫と 20 台収容の駐車場とされた。機械設備としては、荷物 1 トン半用のエレベーター、電動式コンベヤーなどが設けられた⁽⁷⁷⁾。伊藤弥太郎は「2～3 年前からこの場所と建築様式のことを考えてき」た⁽⁷⁸⁾という。

この音羽営業所ビルの完成により、量販店市場への販売強化が期待されることとなったが⁽⁷⁹⁾、仲間卸尊重の伊藤伊としては、新興小売勢力への対応組織の場を前面に押し出すことはできな

かった。このため、後述する新興小売勢力への対応組織である販売三課や販売五課および後に新設される販売六課などを統括する「音羽営業所」の看板は、目立たないかたちで掲げられ、それらの所属の課も表通りから離れた場所に配置された⁽⁸⁰⁾。

(2) 事務合理化と物流機能の整備

ところで、1970年代後半になると、小売新勢力の攻勢への対応もあって、情報処理のスピード化と物流機能の高度化が求められるようになってきた。

①事務合理化とコンピュータの導入

情報処理の面では、伊藤伊ではまず事務の合理化から着手することとなった。1977年5月には、NECのNEACシステム100Fを導入した⁽⁸¹⁾。これは、1973年10月に発売されたオフコン（Office Computer）の先駆機種NEACシステム100の後継機種であった。システム100シリーズは、特別のコンピュータ・ルームを必要とせず「素人が半日でマスターできる」手軽さがセールス・ポイントであったが、1976年4月に発売されたこの100FはLSI化によって小型化とコスト・パフォーマンスの向上が実現され、幅広く浸透した機種であった⁽⁸²⁾。

その後も、伊藤伊では社内事務の合理化を進め、1978年11月から計算センター株式会社ユニスのオンライン・システムを導入し、すべての事務のコンピュータ化を推進した。その後、取扱品と販売先の拡大などにもない、伊藤伊は、多様かつ大量の事務処理が必要となり、1981年4月にはACOS-250へ切り替えることとなった⁽⁸³⁾。

ちなみに、このACOS-250は、NECが1979年2月に、前月に発売されたIBM4331の対抗機種として発売した機種である。伊藤伊が導入した2カ月後の1981年6月時点でNECの小型機では初めて売上1,000台を突破し、合計で2,146台を超える記録となったという⁽⁸⁴⁾。

②高針配送センターの完成と大治町の用地取得

伊藤伊では、物流については、音羽営業所内に置かれた物流課が配送業務を行ってきたが、前述のような小売量販店の台頭により、十分な対応が難しくなってきた。このため、1979年の10月に、音羽営業所のデリバリー・センターとして高針配送センターを竣工させた。名東区猪高町大字一社の同センターは、近くに東名高速を控えた立地で、敷地3,592㎡、建物面積1,665㎡、総床、面積2,981㎡であった。地上3階建てで、1階と2階が事務所、1階と3階が倉庫であった。このほか、バーチレーター（垂直搬送機）1基とエレベーター1基を装備していた。荷扱いは機械化され、情報処理も音羽営業所とオンラインで直結されており、量販店配送の合理化・能率化を追求した伊藤伊にとって初めての物流センターであった⁽⁸⁵⁾。

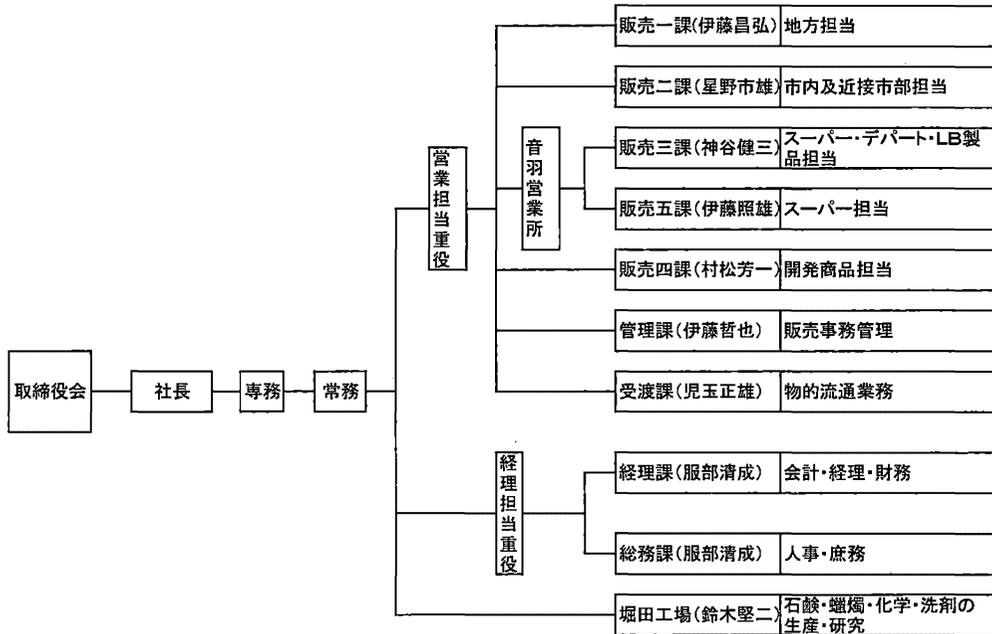
さらに、1981年には、拡大を続ける大型店やコンビニ市場に対応するため、名古屋市西部

配送基地用として、海部郡大治町大字北間島に 2,266.39㎡の用地を取得した⁽⁸⁶⁾。この大治町の配送センターが完成するのは 1986 年 4 月のことになる⁽⁸⁷⁾。

(3) 組織

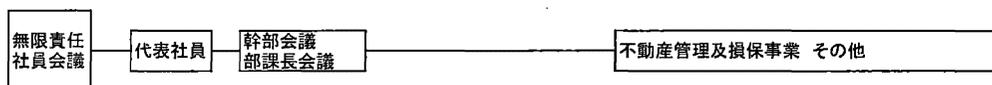
図-1 は伊藤伊株式会社設立 4 年 4 か月後の組織図であり、図-2 は図-1 と同時期の伊藤伊合名会社の組織図である。また、図-3 は、高針配送センター建設翌年の伊藤伊株式会社の組織図である。

図-1 伊藤伊株式会社組織図 (1971 年 1 月)



(注) 各課の名称の後の () 内の氏名は課の課長名である。
 (出典) 『和親』 No. 2 (伊藤伊株式会社, 1971 年 1 月 1 日) および伊藤伊関係者への聞き取り調査による。

図-2 伊藤伊合名会社組織図 (1971 年 1 月)

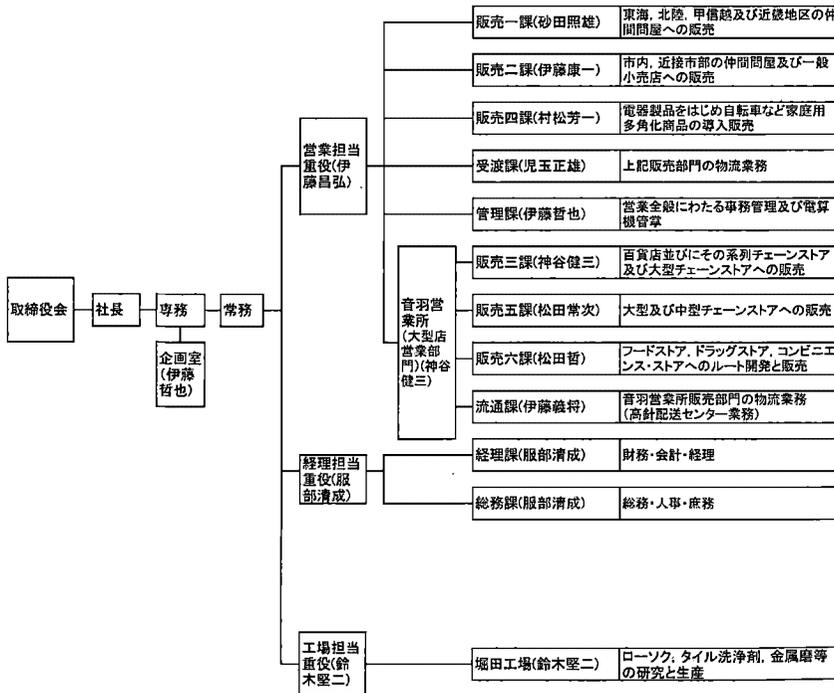


(注) 下記出典では「代表社員」が「代社長」となっているが、ここでは公的諸文書の記載の通りにしている。
 (出典) 『和親』 No. 2 (伊藤伊株式会社, 1971 年 1 月 1 日)。

まず1971年時点の図-1と図-2をみてわかるように、伊藤伊株式会社設立後、営業の実際は合名会社ではなく、株式会社へ移管されている。伊藤伊合名会社はその後も存続して、図-2に示されるように、その業務は、不動産管理と損保事業となっている。代表社員は、伊藤伊株式会社の経営の舵取りを後に伊藤弥太郎から継承する伊藤昌弘であった。

実際の営業業務を担う伊藤伊株式会社について、2つの時点でみてみよう。図-1と図-3の伊藤伊株式会社の営業部門の組織をみると、仕入先メーカーよりも、販売先の2次卸店や小売店を強く意識して職制が定められていることがうかがわれる。図-1と図-3の販売一課は、伊藤伊の主たる販売先である名古屋以外の仲間卸すなわち2次卸売店の担当部署である。この両図の販売二課は、名古屋市内および近接市部の仲間卸店と、同一地区内の小売店の担当部署である。1982年1月の組織図でも、これら仲間卸の担当部署が販売一課および同二課となっていること自体が、伊藤伊の2次卸中心の経営方針に大きな変化がなかったことを示唆しているといえよう。実際、販売一課や販売二課にはベテランの従業員が配置され、丁寧な商談とリスク管理の目配せを怠らなかったという⁽⁸⁸⁾。

図-3 伊藤伊株式会社組織図 (1982年1月)



(注) 各部門の名称の後の () 内の氏名は、当該部署の責任者名である。
 (出典) 伊藤弥太郎『星霜』(伊藤伊株式会社, 1984年2月1日)90頁および伊藤伊関係者への聞き取り調査による。

図-1 と図-3 に示される販売三課は、百貨店とその系列のスーパーおよび LB 製品の担当部署である。名鉄、丸栄、松坂屋、オリエンタル中村などの百貨店のみならず、その系列のスーパーを担当した。それらの多くは、1960 年代に設立された。主なものをあげると、名鉄百貨店系列の名鉄ストア（1965 年 8 月設立）、名鉄ショッピ（1960 年 9 月設立）、丸栄系列の栄和ストア（1967 年設立）、松坂屋系列の松坂屋ストア（初代は 1967 年 11 月に設立、1970 年 12 月に 1959 年設立の松坂屋商事が松坂屋ストアを合併していわば 2 代松坂屋ストアとなる）、オリエンタル中村のサンナカムラ（設立年不明）などがある⁽⁸⁹⁾。また、LB 製品とは、1964 年 6 月にライオン歯磨とプリストル・マイヤーズの提携によって設立された日本 LB（ライオン・プリストルマイヤーズ）株式会社の製品である。具体的には、男性用の油性液体整髪料バイタリスや制汗剤のバンなどである⁽⁹⁰⁾。

販売四課は、図-1 では開発商品となっているが、図-3 で書かれているように、小さな電器製品などの担当部署である。具体的には、松下電器の電池や管球などである。伊藤伊は、1957 年 11 月から松下電器との取引を開始し、翌 1958 年 1 月にホーム課という部署を設けて松下電器の電球や電池などの販売を担当させた⁽⁹¹⁾。このホーム課の部署が、販売四課である。

販売五課は、百貨店系以外の地場のスーパーの担当部署であり、具体的にはヤマナカなどである。第六課は、1971 年の図-1 にはなく、1982 年の図-3 においてみられる。その設置は、1975 年 11 月から翌 1976 年 11 月の間と推定される。その担当は、新興小売勢力のコンビニエンス・ストアやドラッグのほか、新興のスーパーや、これまで取引のなかったナフコ（後にこの合同チェーンから Feel が脱退・独立する）やアオヤマ・スーパーなどのスーパーである⁽⁹²⁾。

図-1 で営業担当直属に置かれていた、デパートや大型チェーンなどの担当の販売三課と大型・中型チェーン担当の販売五課は、図-3 では新設の販売六課と流通課とともに、音羽営業所（大型店営業）のなかに配置されている。流通課は受渡課から独立したもので高針配送センターの担当であった。いずれも販売先である小売店の動的な動きに応じたものであった。

経理部門は、図-1 と図-3 では変わりがなく、財務、会計および経理を担う経理課と人事と庶務を担う総務課が経理担当重役の下に配置されている。また図-1 では、工場は常務の配下に置かれているが、図-3 では常務の下に工場担当重役が置かれ、その下に工場が配置されている。しかし、その機能に変わりはなく、いずれにおいても服部清成が中心になっていた。

おわりに

最後に、本稿の検討によって明らかにされたこの時期の伊藤伊の経営体制の諸特徴を整理し、今後の課題についてもふれておくことにしたい。

まず、伊藤伊は 1966 年 9 月に株式会社となったが、その時点の所有と経営の両面をみると、

以前の合名会社時代と同様に、いずれも伊藤家の家族・同族が多くを占めていた。所有面では、1960年代末には役付従業員によって構成された従業員持株会の会員の出資がみられ、1980年代初めには従業員持株会の会員資格が一般従業員に広げられたためにその出資比率がやや大きくなった。しかし、全体としてみると伊藤家関係の出資の比率は依然として大きかった。経営面でも、伊藤家関係者が経営陣を占めており、1970年代初めと1980年代初めに、それぞれ1人ずつ従業員出身の経営者が誕生したが、それ以外は伊藤家の関係者が経営陣を構成した。

次に、伊藤伊の2代目経営者の伊藤弥太郎は、戦後には業界を代表する経営者となっていた。その経営方針は、仲間取引(2次卸)との取引による広域的な販路の確保を尊重することであった。実弟である服部清成も同様の方針であったが、現実の業務目標の設定とその達成のための業務の効率化が主な役割であった。その両者の補完的リーダーシップによって、1960年代から80年代にかけての伊藤伊の舵取り進められる体制であった。さらに、この時期、次代を担う伊藤弥太郎の次男・伊藤昌弘が入社し、メーカーや海外での経験をふまえ、伊藤伊での業務経験を重ねていった。伊藤昌弘は、大学を卒業し、同業の次世代経営者との継続的なネットワークを構築し、業界の新動向についての情報をこだわりなく蓄積できる立場にあった。この点で、父弥太郎や叔父の服部清成とは異なるタイプであった。こうした新しいタイプの経営者を得たことは、伊藤伊にとって、次代の経営環境の変動への対応能力を獲得する意味をもったといえる。

第3に、メーカーによる中間流通への支配的な戦略に対しては、間接的な協力の範囲にとどまった。花王の前方統合戦略である販社戦略に対しては、地元卸売企業との協力による地域販社の設立を担った。また、ライオン油脂によるその専門部署設立の促進策については、形式的に専門部署を設けたものの、恒常的な組織の設立にはいたらなかった。こうして、メーカーの戦略に対応しながらも、伊藤伊株式会社の経営権や販売方針に関わる根幹部分をみずからのもとに確保し、独自の経営方針すなわち仲間(2次)卸尊重の方針を継続したといえよう。

第4に、仲間卸尊重の方針を堅持しながらも、この時期の大型スーパーやコンビニなどの小売新業態の台頭には、組織的に即応した。伊藤伊の経営戦略としては卸売尊重を継続しており、卸店の販売経路を担う部署は重要セクションとされたが、そこは静態的な動きであり、従来通りの仕組みで対応できた。しかし、より動態的な動きとなった小売販売に対しては、営業部門のなかに大型営業部門という別の組織的なくくりを設けて、そのなかに規模や業態に応じた組織を置いて対応したのである。伊藤伊の経営リーダーが全卸連会長を務めており、明示的には小売直販を戦略としてかけることができないという事情もあったが、動態的な経営環境の変化のなかでは組織的対応を急がなければならなかったのである。それゆえに、新しい営業拠点や物流施設や事務システムへの投資も、積極的に推進されたとみることができよう。

このように、この時期の伊藤伊は、経営方針として仲間卸を尊重しながらも、現実の小売勢

力の台頭に応じた組織的な行動をとらざるを得なかった。また、そうした日々の営業活動を担った次世代の経営者や、彼と同様あるいはそれより若い世代の従業員には、仲間卸の時代から小売直販への移行が強く感じられることも多々あった。この意味で、この時期の伊藤伊は、異なった世代の間で、また戦略と戦術との間で、断層が生じた時代であったとみることができよう。

なお、1980 年代半ば以降、伊藤昌弘が経営を継承し、これまでの仲間卸尊重の経営方針の変更を迫る新たな外圧も加わることになる。そうした伊藤伊の新たな状況と経営革新の遂行過程についての検討は、次の検討課題の 1 つとなろう。

【注】

- (1) ここでは、林周二『流通革命』増補版（中公新書、1982 年 10 月、第 52 版）による。なお、筆者が静岡県立大学経営情報学部在職中、林周二先生（同学部初代学部長：一般に「はやし・しゅうじ」と読まれることが多いが、多くの著書でふられているルビのように、正しくは「はやし・しゅうじ」）に聞いた際、「自分自身は問屋が（無条件に - 引用者）無用などとは一言も言っていない」とのご返答であった。なお、佐々木聡「ダイカ成立の背景と過程—『問屋斜陽論』の経営史的検討の試み—」（同志社大学商学会『同志社商学』第 63 巻第 5 号、2012 年 3 月 15 日）では、北海道の有力卸企業のダイカの事例の経営史的検討を通じて「問屋無用論」の史的検証を試みているので、参照されたい。
- (2) 佐々木聡「伊藤伊にみる地域有力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 3 月 31 日）。
- (3) 伊藤伊株式会社の設立年月日について、伊藤弥太郎『星霜』（伊藤伊株式会社、1984 年 2 月 1 日）77 頁では「昭和 41 年 9 月 29 日」とされ、『和親』No. 5（伊藤伊株式会社、1972 年 8 月 15 日）では「昭和 41 年 11 月 5 日」とされている。しかし、伊藤伊株式会社「法人設立届書」（1966 年 11 月 14 日昭税務署収受）、伊藤伊株式会社「法人等の設立申請書」（1966 年 11 月 14 日名古屋市瑞穂区税務署受付）、伊藤伊株式会社「青色申告書提出の承認申請書」（1966 年 11 月 14 日昭税務署収受）などの公的書類の日付は「昭和 41 年 9 月 20 日」となっているので、ここでは 1966（昭和 41）年 9 月 20 日とした。
- (4) 前掲『星霜』77 頁および前掲『和親』No. 5。
- (5) 前掲『星霜』77 頁および中日本商業新聞社『中日本商業』（昭和 41 年 11 月 5 日号）1 頁および 7 頁。
- (6) 「土地建物賃貸契約書」（賃貸人伊藤伊合名会社・賃借人伊藤伊株式会社、1966 年 11 月 20 日）。
- (7) 伊藤伊株式会社「法人等の設置申告書」（1967 年 2 月 6 日瑞穂区役所税務課受付）記載の営業開始日による。
- (8) 同「申告書」記載の人員数による。
- (9) 伊藤昌弘氏への聞き取り調査による。なお、1983（昭和 58）年 5 月に、伊藤伊合名会社と音羽殖産株式会社は合併した。
- (10) 伊藤伊従業員持株会の正式な発足年月日は特定できていないが、大株主からの株式譲渡は 1981（昭和 56）年 2 月から翌 1982 年 1 月にかけて実施されている。伊藤伊株式会社『第 17 期（自 1981 年 11 月 29 日至 1982 年 11 月 28 日）決算書』の「支払配当金明細表」のリストには従業員持株会が存在する。
- (11) 従業員持株会発起委員「社員の持株制度の改善についてのご願い」（伊藤伊株式会社代表取締役社長伊藤弥太郎宛て、1981 年 1 月 25 日）。
- (12) 「伊藤伊株式会社の株式譲渡について個人の株式を下記の條項に依り譲渡する規約」（1981 年 2 月 5 日）。
- (13) 伊藤伊株式会社「従業員持株会規約」（作成年月日不詳）。
- (14) 「昭和 59 年 11 月 29 日～昭和 60 年 11 月 28 日事業年度分の確定申告書」（名古屋中税務署、昭和 61 年 1 月 27 日収受）添付「軽減税率適用所得金額等の計算及び同族会社の判定に関する明細書」。同「証明書」では、3 人および特殊な関係の個人・法人とは、①伊藤昌弘（20,700 株）、その母である伊藤とし（12,500 株）、伊藤昌弘が代表取締役を務める音羽殖産株式会社（98,875 株）の 3 名（132,075 株）、②服部清成（4,500

- 株), ③鈴木堅二 (2,250株) とその妻伊藤千代子 (2,250株の2名 (4,500株) となっており, 表-7に示されていると同様に, これらの合計141,075株 (78.375%) をこれら3人による所有比率としている。
- (15) 大誠編集『「菫十全堂」創立者 齋藤脩平伝』(人間社制作, 2001年2月21日) 78頁。
- (16) 合名会社伊藤伊三郎商店「営業概要」(1958年4月5日)。
- (17) 伊藤伊株式会社『ぱぶりん』Vol.42 (同社社内報編集委員会, 2002年)。
- (18) 前掲「伊藤伊にみる地域有力企業の経営基盤形成過程」を参照されたい。
- (19) 伊藤伊株式会社『和親』No.7 (同社, 1973年1月1日) 2~3頁。
- (20) 同書, 3頁。
- (21) 菫十全堂の創業者の齋藤脩平の経営理念については, 佐々木聡「菫十全堂にみる地域有力卸企業の生成」(明治大学経営学研究所『経営論集』第59巻第1・2号, 2012年2月29日)を参照されたい。また, 道内7社合併以降のダイカの経営理念と人材開発プログラムについては, 佐々木聡「ダイカにみる1970~80年代の地域有力卸企業の経営発展」(明治大学経営学研究所『経営論集』第59巻第3・4号, 2012年3月31日)および同「ダイカにみる1990~2000年代初頭の地域有力卸企業の広域展開」(同誌第61巻第3号, 2014年3月31日)を参照されたい。
- (22) 伊藤昌弘氏への聞き取り調査による。
- (23) 前掲『和親』No.7, 3頁。
- (24) 前掲『星霜』88~89頁。
- (25) 同書, 87頁。
- (26) 中日本商業新聞社『中日本商業』(昭和40年1月15日号) 5頁。
- (27) 伊藤伊株式会社『和親』No.8 (同社, 1973年9月1日) 2~3頁および前掲『星霜』82頁。なお, 会長指名の総会の日付は, 『和親』No.8の3頁では5月21日となっているが, 『星霜』82頁では5月22日となっており, ここでは前者の日付による。なお1961年10月に全卸連が設立された際の初代会長は, 東京の下落合の有力問屋であった多喜屋の岩田勘良であった。この多喜屋は, 花王販社の初期的な会社の1つであった多喜屋花王の母体となった。その詳細は, 佐々木聡「花王初期販社の設立過程と経営状況」(明治大学経営学研究所『経営論集』第55巻第2・3号, 2008年3月25日)を参照されたい。
- (28) 前掲『星霜』82頁。
- (29) 全国石鹸洗剤化粧品歯磨雑貨卸商組合連合会『全卸連会報』第1号 (1975年10月5日) 13~14頁。
- (30) PB商品の販売・納入にも関連する事象として, 支払サイトやマージンの問題もあった。当時の取引に関する課題として, 1981年5月18日の全卸連第7回通常総会で, メーカーが商品の納入に際して月2回の現金決済を求めようになってきた状況について, 「保証金, 担保まで入れ, かつ現金払いなどは他業種ではみられない。我々, 卸問屋の現金回収は僅かで, 2カ月, 3カ月のサイトが通常化している。メーカーにも事情があり早急には難しいが, 当面月1回の現金払いに改正をお願いしたい」との要望が, 地区組合の1つである九州化粧品石鹸歯磨卸商組合から出されている。それと同時に新製品については20日締め, 翌月15日払い, というメーカーもあるが, 旧製品を返品する小売店もあり, 新製品そのものの売上にはならない。従って新製品は2カ月以上のサイトを考慮してほしい」こと, さらに「契約額を100%達成しないとリポートがゼロになるところがある」が, 「努力しながらもあと僅かで達成できず, リポートが皆無というのでは苦勞もむくわれない」ので「例えば契約額の90%達成には90%のリポートという段階システムを考慮してほしい」などという要望も提起されている(北海道卸粧業連合会『道卸連会報』No.11, 1981年5月30日, 4~5頁)。九州の業界から, 決済期間についての要望があったことは, 地域的な商慣行を反映しているという点で興味深い。九州のなかでも, 特に, 日豊線沿線では, 他の地域よりも決済期間が長い「日豊線手形」という業界用語があったのである(複数の関係者への聞き取り調査による)。
- (31) たとえば, そうした卸企業の機能高度化の事例については, 前掲「ダイカにみる1970~80年代の地域卸企業の経営発展」を参照されたい。
- (32) ここでの服部の経歴は, 服部清成『歴史からみたライフサイクル試論 他』(伊藤伊株式会社, 1993年8月1日) 奥付上の「著者略歴」による。
- (33) 同書, 「あとがき」(伊藤昌弘執筆)による。服部の諸冊子を編集して出版されたのが同書である。
- (34) 前掲『和親』No.7, 4~5頁。
- (35) 同書, 4~5頁。
- (36) 伊藤伊株式会社『第8期営業報告書』(自昭和47年11月29日至昭和48年11月28日) 所収「貸借対照表」

- (昭和 48 年 11 月 28 日現在) による。
- (37) ここでの従業員数は、この『第 8 期営業報告書』の「損益計算書」の欄外への関係者によると推定されるメモ書きによる。
 - (38) 複数の伊藤伊関係者への聞き取り調査による。
 - (39) ここでの伊藤昌弘の生年月日ははじめ履歴に関する記述は、「伊藤昌弘履歴書」(昭和 41 年 12 月 19 日作成)、株式会社あらた『有価証券報告書』(自平成 15 年 4 月 1 日至平成 16 年 3 月 31 日) 23 頁および前掲『星霜』47 頁による。
 - (40) 伊藤幸雄の生没年月日は、前掲『星霜』37 頁～38 頁および 66 頁による。
 - (41) 同書、38 頁。
 - (42) 伊藤昌弘氏への聞き取り調査による。なお、当時の卸店関係者の受け入れの制度や慣習の詳細は不明であるが、ライオン油脂では、1970 年代後半から卸店の経営者や人材育成の支援策を実施する。ライオン歯磨との合併(1980 年 1 月 1 日)前の 1977 年 10 月に共販会社としてのライオン製品株式会社を設立した。1978 年 2 月、同社が中心となって、従来のライオン歯磨のライオン会とライオン油脂のライオン石鹸会を発展的に解消して新たなライオン会を発足させた。この新しいライオン会の会長は、伊藤弥太郎であった。1978 年 10 月には、そのライオン会常務理事以上の若手経営者または次期経営者を対象に、LMA(ライオン・マネジメント・アカデミー)第 1 回研究会を開催し、110 名が参加している。1979 年には LMA 国際研究会がスタートした。さらに合併後の 1988 年には LSA(ライオン・システムパートナーズ・アカデミー)と改称し、1980 年に稼働したライオンの販売情報システムの LCMS(Lion Circle Marketing Management System)を導入していたシステムパートナー卸店の若手経営者・若手幹部を対象に期間限定のセミナーを開催した。前年の 1987 年には LMA 大学院も設けている。なお、合併前の両社の販売網の統合・整備に取り組んだライオン製品株式会社は、合併時の 1980 年 1 月 1 日に新発足したライオン株式会社に営業を譲渡し、出向者も同社に復帰し、同年 12 月 25 日に清算した。また LCMS は、後に業界 VAN 運営会社のプラネットへと発展してゆくことになる(ライオン株式会社社史編纂委員会『ライオン 100 年史』1992 年 10 月、293～296 頁および 328～330 頁、同『ライオン 120 年史』2014 年 7 月、98～99 頁、100～101 頁、111～112 頁、123～125 頁、156～157 頁および 424 頁)。
 - (43) 1965 年 2 月からニューヨーク・コロンビア大学で英語、ミシガン州デトロイトのウェステイツ大学でマーケティングを学び、1966 年 10 月にはヨーロッパを視察したとされている(中日本商業新聞社『中日本商業』昭和 42 年 4 月 25 日号、17 頁)。
 - (44) 伊藤昌弘氏への聞き取り調査による。
 - (45) MSS 研究会『第 2 次海外視察研究報告』(期間 1978 年 2 月 4 日～2 月 17 日) 1 頁。
 - (46) 同書 5 頁。発足から約 25 年を経た時期で、ちょうどダイカ、伊藤伊、サンビックの持株会社による経営統合を発表した頃、大公一郎氏は『日本経済新聞』(2011 年 10 月 11 号)の「交遊抄」で、7 人の人柄について「夏川敬三氏(サンビック会長)は折り目正しい紳士。ゴルフもうまいが歌もうまい、辻中正氏(大福商事社長)は誠実な人柄で幹事役として細やかな気配りをみせる。伊藤昌弘氏(伊藤伊社長)は堅実無比。当初はワイシャツのそでをまくり上げ、ズック靴でゴルフをしていた。霜田清隆氏(バルタック副社長)は一番若いだけあってエネルギッシュ。横浜が地元だけにセンスが抜群だ。周囲を明るくする名人の清水俊吉氏(麻友社長)は自然に会の中心人物になっている。工藤欣一氏(ダイカ前会長)は東大出の学者肌で地元八戸への貢献大。かくいう私は特徴のない方だが、見かけより大胆なことをやるらしい」と自他を評している。また、MSS 研究会と経営統合との関連については「今回、ダイカ、伊藤伊、サンビックの三社で持ち株会社による経営統合を発表したが、MSS 研究会がその土壌になったような気がする」と述べている。
 - (47) 前掲『中日本商業』(昭和 42 年 4 月 25 日号) 17 頁。
 - (48) 伊藤伊株式会社『第 3 期営業報告書』(自昭和 42 年 11 月 29 日至昭和 43 年 11 月 28 日)。
 - (49) 中日本商業新聞社『中日本商業』(昭和 43 年 4 月 15 日号) 5 頁。
 - (50) ここでの中京地区の花王販社に関する叙述は、特に断りのない限り、佐々木聡「中部地域での花王販社の設立と統合の過程」(明治大学経営学研究所『経営論集』第 56 巻第 3・4 号、2009 年 3 月 31 日) 57 頁および 61～66 頁による。
 - (51) 複数の伊藤伊関係者への聞き取り調査による。
 - (52) 中日本商業新聞社『中日本商業』(昭和 43 年 4 月 5 日号) 7 頁。

- (53) 前掲「中部地域での花王販社の設立と統合の過程」62頁。
- (54) 中日本商業新聞社『中日本商業』（昭和43年7月25日号）5頁。
- (55) ここでの伊藤伊から中京花王への出向者や中京花王の業務に関する叙述は、平野正俊氏への聞き取り調査による。
- (56) 人員や直販比率および代行店比率の数値は、前掲「中部地域での花王販社の設立と統合の過程」53頁の表-1および55頁の表-2による。
- (57) 伊藤株式会社所蔵の中京花王製品販売株式会社『第1期決算書』（自昭和43年3月26日至昭和43年9月30日）。
- (58) 前掲「中部地域での花王販社の設立と統合の過程」62～63頁。
- (59) 平野正俊氏への聞き取り調査による。
- (60) ここでの「三強政策」に関する叙述は、特に断りのない限り、ライオン油脂株式会社史編纂委員会『ライオン油脂60年史』（1979年12月）268～272頁、ライオン株式会社史編纂委員会『ライオン100年史』（1992年10月）240～241頁、同『ライオン120年史』（2014年7月）78～79頁および佐々木聡「ライオン油脂における三強政策の展開」（明治大学経営学研究所『経営論集』第46巻第2号、1999年1月31日）などによる。
- (61) ライオン株式会社関係者への聞き取り調査による。詳細は前掲「ライオン油脂における三強政策の展開」95頁および110頁を参照されたい。
- (62) 全国8つの地区の卸店組織の1つで、中部地区は1961年に設置された（前掲『ライオン油脂60年史』195頁）。
- (63) 中日本商業新聞社『中日本商業』（昭和43年5月15日号）1頁および6頁。
- (64) 前掲『ライオン100年史』231頁。
- (65) 前掲「ライオン油脂における三強政策の展開」97頁。
- (66) 同稿。
- (67) 伊藤昌弘氏への聞き取り調査による。
- (68) 前掲「ライオン油脂における三強政策の展開」106頁。
- (69) 前掲『ライオン油脂60年史』327～328頁、前掲『ライオン100年史』276～278頁。
- (70) 伊藤伊株式会社（社内史料）「沿革」および伊藤伊株式会社『ばぶりん』2004最終号、2頁所収「会社の沿革」。
- (71) 佐々木聡「花王広域販社の全国統合と統合直後の経営状況」（明治大学経営学研究所『経営論集』第60巻第2・3号、2013年2月28日）36頁を参照されたい。
- (72) 前掲『星霜』79頁および伊藤伊合名会社「営業概要」（昭和34年4月5日）による。なお、大阪営業所の閉鎖数年前の業績をみると、純損失が第2期（自昭和41年11月29日至昭和42年11月28日）で831,204円、第3期（自昭和42年11月29日至昭和43年11月28日）で3,479,868円、第4期（自昭和43年11月29日至昭和44年11月28日）で3,253,208円となっている。第5期（自昭和44年11月29日至昭和45年11月28日）以降は、大阪営業所の決算書は見当たらない。また伊藤伊関係者の話によると、大阪営業所の開設については、長年勤務した従業員のいっそうの活躍の場を用意するという伊藤弥太郎のはからいもあったという。
- (73) 中日本商業新聞『中日本商業新聞』（昭和44年12月5日号）5頁。同紙は、昭和44年5月25日号まで『中日本商業』という紙名であるが、同年6月5日号より社名と同一の『中日本商業新聞』という紙名に変わっている。
- (74) 同紙、昭和46年5月15日号、3頁。
- (75) 同紙、昭和47年9月15日号、4頁。
- (76) 同紙、昭和47年9月15日号、4頁、同紙、昭和48年8月5日号、22～23頁。
- (77) 前掲『星霜』80～81頁および中日本商業新聞社『中日本商業新聞』（昭和48年11月15日号）7頁。敷地や総床面積などの数字は、同紙同号によった。
- (78) 同紙、昭和48年11月15日号、7頁。
- (79) 伊藤伊株式会社『第8期営業報告書』（自昭和47年11月29日至昭和48年11月28日）。
- (80) 伊藤昌弘氏への聞き取り調査による。
- (81) 前掲『星霜』83頁。
- (82) 日本電気株式会社社史編纂室『日本電気株式会社百年史』（日本電気株式会社、2001年12月25日）519～520頁。

- (83) 前掲『星霜』83～84頁。
- (84) 前掲『日本電気株式会社百年史』633～634頁。
- (85) 中日本商業新聞社『中日本商業新聞』(昭和54年10月25日号)11頁,前掲『星霜』84頁,伊藤伊株式会社『第14期営業報告書』(昭和53年11月29日より昭和54年11月28日まで)1頁,同『第17期決算書』(自昭和56年11月29日至昭和57年11月28日)所収「土地明細」。ただし,高針配送センターの敷地面積は,前掲『中日本商業新聞』では3,595㎡,前掲『星霜』では3,596㎡となっている。ここでは,『第17期決算書』所収「土地明細」の数字によった。
- (86) 伊藤伊株式会社『第16期営業報告書』(昭和55年11月29日より昭和56年11月28日まで)1頁,前掲『第17期決算書』所収「土地明細」。
- (87) 前掲(社内史料)「沿革」。
- (88) 伊藤伊関係者への聞き取り調査による。
- (89) 平野正俊氏への聞き取り調査などによる。
- (90) 日本LBについては,ライオン歯磨株式会社社史編纂室『ライオン歯磨60年史』(1973年10月)346～348頁,前掲『ライオン100年史』93～99頁,前掲『ライオン120年史』50～51頁および前掲『星霜』74～75頁を参照されたい。なお,ライオンLB社の資本金は2億円(出資比率50対50),代表取締役会長はA.A.ウイテッカー,代表取締役社長が小林敦であった(中日本商業新聞社『中日本商業』昭和40年3月5日号,3頁)。
- (91) 前掲『星霜』69頁,157～161頁。なお,1962年からは松下電工の配線器具などの取り扱いも始まっている(同書162～164頁)。
- (92) 伊藤伊株式会社『第11期営業報告書』(昭和50年11月29日から昭和51年11月28日まで)には,「積極的な販売活動と市場変化に対応すべく販売六課の新設によるコンビニエンス市場の開拓等活発な活動を展開した」と記されている。このほか,組織の叙述については,伊藤昌弘氏と平野正俊氏への聞き取り調査による。なお,名古屋市に本社を置くコンビニエンス・ストアとして,ココストア(1973年11月創立)とサークルK(1979年12月設立)がある。1984年の愛知県内の店舗数は,ココストアが351店,サークルKが137店であった。この他に,愛知県内に店舗を有したコンビニとしては,サンエブリー・デリリーストア(1977年12月設立,千葉県市川市,49店),サンチェーン(1976年10月設立,東京都台東区,43店),マイショップ(1972年4月設立,大阪府淀川区,15店),ローソン(1975年4月設立,大阪府吹田市,愛知・岐阜両県合計66店)などがあった(犬飼茂喜編『1985中部流通名鑑』中日本商業新聞社,1984年11月,226頁)。

【付記】

本稿の内容は,2014(平成26)年10月25日に愛知大学(名古屋キャンパス)で開催された経営史学会中部ワークショップで報告した。当日まで準備にあたられた方々や質問やコメントをいただいた方々に,心より御礼を申し上げます。

本稿は,平成26年度科学研究費助成事業(学術研究基金助成金)(基盤研究(C))【課題番号:25380448】による研究成果の一部である。

The Business Policy and Structure of Ito-I from the latter half of the 1960s to the first half of the 1980s

Satoshi SASAKI

This paper examines the powerful Japanese wholesaler Ito-I's features of business policy, ownership and management. It investigates the countermeasures used to cope with pressure by both suppliers and clients, and the renovation of the company. The following points were clarified:

First, when Ito-I became a joint-stock company in September 1966 almost all of the ownership was limited to members of the Ito family and relatives. Although the extent of the employees' ownership was settled at the end of 1960 and the membership was broadened from administrative positions to general employees in the 1980s, the ratio of ownership by members of the Ito family and relatives was still as high as in the former limited partnership. Executive members of Ito-I were also confined to members of the Ito family and relatives.

Second, Yataro Ito, who became the representative of the consumer goods wholesalers' association after the Second World War, took over the founder's management policy and continued the wide area policy of the secondary wholesalers. Yataro's younger brother, Kiyoshige Hattori, managed the daily affairs of the company. With the dual leadership of Yataro and Kiyoshige, Ito-I thrived and expanded its business. Yataro's second son, Masahiro Ito, a graduate of Keio University and who worked at Lion Fat & Oil Company for about four years, entered Ito-I in 1966. His background gave him strong personal relationships with many of the younger successors of wholesalers in each local area. This network and the capabilities of the younger successors led to the growing national development of Ito-I.

Third, to counter the integration strategies of the manufacturers, Ito-I took measures to develop indirect cooperation. Against Kao's strategy of creating exclusive wholesale companies, Ito-I created a sales company in cooperation with a competitor, Nagai-Shoji. Lion's

strategy was to create a special section for Lion's products in stores. Ito-I only created this strategy temporarily, though Ito-I increased Lions'sales to the extent that the company became the top in industry sales.

Fourth, through its close contact with its secondary wholesalers, Ito-I recognized the need for an organizational response to new pressure by retailers. Especially, to increase sales in the face of new powerful retailers, convenience stores and drug stores, Ito-I created new sections. Furthermore, Ito-I actively invested in logistics, and office and information systems.