

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

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2019-01-31 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/10291/19822

経営論集
65巻 第2・3・4号
2018年3月

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

佐々木 聡

本稿の目的は、1980年代半ば以降の伊藤伊の事例の検討によって、卸売企業の利益の構造や財務面の特徴を明らかにすることにある。検討の対象とする時期は、伊藤昌弘が伊藤伊株式会社の第3代目の社長に就任した1985年2月の翌期の1985年11月以降から、同社がダイカやサンビックおよび徳倉と合併して株式会社あらたとなる2004年3月までである。

別稿⁽¹⁾でみたように、この時期、伊藤伊は、伊藤昌弘のリーダーシップと新しく加わった経営陣によって、広域展開と情報・物流システムの充実を実現した。営業方針としては、従来通り仲間卸（2次卸）との取引を尊重しながらも、小売店への直接販売も推進した。その結果、売上高に占める小売直販比率が大きくなり、仲間取引の比率が低下した。

こうした経過のなかで、伊藤伊の売上高や利益および経費にどのような推移や特徴があったのかについて、まず探ってみることにしたい。この検討を通じて、従来の諸研究で「見えざるリベート」としておぼろげに把握されていたものについて、実際の営業活動との関わりで、より明快にすることになろう。

さらに、日常の営業活動にともなう資金繰りの状態や、事業の拡大にともなう設備投資のための資金調達にどのような変化が生じたのかについても検討する。また、グループ経営としての伊藤伊のグループ内取引や財務関係についてもみてみることにしたい。

こうした検討を通じて、これまでの日本経営史の研究史のなかで課題のひとつであった、広域化・全国化に向かっている時期の卸売企業の売上・利益の構造や財務面の実状とその動態について、明らかにすることになろう。

1. 経営規模の拡大と売上増加

①資産・純資産・資本金・資本装備率の増大

伊藤伊株式会社は、伊藤昌弘が社長になった翌期の1985年11月期から株式会社あらたへの完全統合直前の2004年3月期まで、経営規模を拡大した。表-1に示されるように、総資産で約114億円から約354億円へと3.1倍、純資産で約51億円から約140億円へと2.8倍、資本金額で9千万円から約9億2千万円と10.2倍の増加となっている⁽²⁾。

資産規模の増加は、これまで別稿⁽³⁾でみてきたように、物流・情報機能高度化のための投資と合併および広域的な経営展開によるものであった。

これに関連して、表-2によって資本装備率の推移についてみてみよう。別稿⁽⁴⁾でみたように、伊藤昌弘の叔父で前会長の服部清成(1920~1992)は「1人当たり資本装備率1千万円水準」を目標値として唱えていたが、その実現はなかなか難しかった。正社員にパート従業員を加えた就業者全員の資本装備率でみると、この目標を達成したのは、第26期すなわち服部が他界して(1992年8月5日)会長職を終える前年のことであった。服部にとっては幸いなことに、在職中に実現できていたことになるが、このことを服部が認識できていたかどうかは不明である。

正社員だけを基準としてみると、第32期には、1人当たり2千万円近くとなっており、木村屋との合併の第34期以降は2千万円を超える額となっている。また就業者1人当たりでみると、1千万円を超えてから大きな増加はなく、第35期以降は減少している。これは、主に物流関係を中心とするパート従業員数の増加による。

ところで、資本の増加は、これも別稿⁽⁵⁾で詳細をみたが、第29期の株式分割(1株を1.5株に)、第32期の第3者割当増資、第35期の木村屋との合併、同期の株式分割(1株の10割無償2分割と500円から50円への額面変更すなわち500円1株を50円20株)、さらに第36期の株式店頭公開という5つの段階を経てのことであった。

②売上高の伸長

売上高は、決算期の変更⁽⁶⁾のあった第31期(1995年11月29日から1996年3月31日までの約4か月間)を除いて、每期、増加していることがわかる。この増傾向のなかで第30期の伸び率が低かった要因として、伊藤伊自身では「依然として続く消費者マインドの冷え込みに加え」て「海外商品、PB商品の増加により、一層の競争激化となって」きたことをまずあげている。また、大店法緩和とともなう大手小売業のチェーンストアの広域化と卸売企業の広域合併などによる競争圧力も指摘している⁽⁷⁾。

翌31期の決算期変更後の第32期には、「『商圏の拡大による事業規模の拡大』と『社内の部

門収益の拡大』さらに、『物流コストを中心とするオペレーションコストの把握と低減』を前提とする事業構造の変革を遂げ活動して」きた結果、556億9,900万円の売上高となり、第一営業部（仲間卸部門）全体の売上高も、「厳しい環境の中、303億4,500万円と堅調に推移」した⁽⁸⁾。

303億4,500万円を556億9,900万円で除して算出される仲間卸の売上高比率は、54.48%となる。すなわち、この値を売上高100%から差し引いた値が表-1に示される第32期の小売直販比率45.52%となる。すなわち、この時期の伊藤伊では、まだ売上高に占める仲間卸比率の割合が高かったことがわかる。

なお、後述するように、伊藤伊の商品の売上高や仕入高の一部には、伊藤伊の関係会社のものも含まれている。

③商品別・拠点別売上高

表-3によって1990年代後半以降の商品部門別売上高の推移をみると、1997年以降、首位がヘルス&ビューティ商品、第2位が洗剤関連商品、第3位が紙・衛生材商品という順位に変わりがなく、これらで全売上げの70~80%を占めていることがわかる。なかでも売上高を着実に伸ばしているのは、紙・衛生材商品である。また、ヘルス&ビューティ商品も、第35期の低下を除くと、増加傾向にあったことがわかる。これらに対して、松下電器、松下電工、東芝などの電材関連商品（乾電池・蛍光灯・電球・配線器具・ビデオテープ等）の売上高は、増減しながら全体のなかでの構成比率を下げていることがわかる。

表-4によって、広域化後の伊藤伊の仲間卸・拠点別の売上高と構成をみると、この時期の仲間卸は20%台と減ってはいるが、第37期と第38期のいずれにおいても、本社の小売店への直販に次ぐ販売高となっていることがわかる。第37期でこれらに続くのが、木村屋の拠点のあった浜松支店である。ともにその販売地域であった浜松支店と静岡支店を合わせると、いずれの期でも全体の10%以上となる。そして、京都、横浜がそれらに続く実績であったことがわかる。

表-1 伊藤伊の売上高・利益の推移

期	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
期間(年・月・日)	1985年11月29日 1986年11月28日	1986年11月29日 1987年11月28日	1987年11月29日 1988年11月28日	1988年11月29日 1989年11月28日	1989年11月29日 1990年11月28日	1990年11月29日 1991年11月28日	1991年11月29日 1992年11月28日	1992年11月29日 1993年11月28日	1993年11月29日 1994年11月28日	1994年11月29日 1995年11月28日
期末(現在)(年・月・日)	1986年11月28日	1987年11月28日	1988年11月28日	1989年11月28日	1990年11月28日	1991年11月28日	1992年11月28日	1993年11月28日	1994年11月28日	1995年11月28日
売上高(A) = (B) - (C)	32,383,562,933	33,288,344,479	35,132,649,994	40,003,404,494	43,953,914,635	46,718,369,724	49,195,537,391	51,132,932,265	52,149,131,236	52,302,299,715
商品売上高(B)	—	33,352,909,496	35,221,753,096	40,087,363,407	44,065,069,059	46,832,667,723	49,341,050,054	51,279,144,900	52,302,299,715	52,302,299,715
売上(支払)割戻金(C)	—	64,565,017	89,103,102	83,958,913	111,154,424	114,297,999	145,512,663	146,212,635	153,168,479	153,168,479
売上原価(D) = (E) + (F) + (G) - (H) - (I)	29,965,467,843	30,691,347,708	32,409,829,069	37,088,317,798	40,634,891,243	42,752,558,741	45,236,924,289	46,948,349,957	47,881,378,906	47,881,378,906
期首棚卸高(E)	—	885,554,758	736,208,169	988,388,332	1,239,458,042	1,420,808,448	1,816,120,177	1,506,966,958	1,502,044,087	1,502,044,087
商品仕入高(F)	—	31,129,933,152	33,283,107,804	38,010,634,121	41,521,877,065	43,847,104,346	45,639,462,772	47,576,904,199	48,701,944,088	48,701,944,088
合併受入商品(G)	—	0	0	0	0	0	0	0	0	0
仕入(受取)割戻高(H)	—	587,932,033	621,098,572	671,246,613	705,635,416	699,233,876	711,691,702	633,477,113	630,964,003	630,964,003
期末棚卸高(I)	—	736,208,169	988,388,332	1,239,458,042	1,420,808,448	1,816,120,177	1,506,966,958	1,502,044,087	1,691,645,266	1,691,645,266
小売直販比率	—	—	31.00	—	—	36.50	37.00	38.96	—	—
売上総利益(J) = (A) - (D)	2,418,095,090	2,596,996,771	2,722,820,925	2,915,086,696	3,319,023,392	3,965,810,983	3,958,613,102	4,184,582,308	4,267,752,330	4,267,752,330
売上総利益率 = (J) ÷ (A) × 100	7.47	7.80	7.75	7.29	7.55	8.49	8.05	8.18	8.18	8.18
販売費一般管理費(K)	1,516,968,524	1,639,496,913	1,775,878,421	2,028,354,930	2,425,624,144	2,948,140,664	3,423,149,504	3,492,524,653	3,618,084,982	3,618,084,982
営業利益(M) = (J) - (K)	901,126,566	957,499,858	946,942,504	886,731,766	893,399,248	1,017,670,319	535,463,598	692,057,655	649,667,348	649,667,348
売上高営業利益率 = (M) ÷ (A) × 100	2.78	2.88	2.70	2.22	2.03	2.18	1.09	1.35	1.25	1.25
経常利益(L)	812,668,939	854,950,375	874,463,010	751,713,145	643,423,249	939,011,746	497,393,479	499,343,324	503,205,651	503,205,651
売上高経常利益率 = (L) ÷ (A) × 100	2.51	2.57	2.49	1.88	1.46	2.01	1.01	0.98	0.96	0.96
税引前当期利益	720,102,266	751,530,810	776,394,087	650,605,627	546,168,293	854,030,588	352,407,739	442,543,324	496,760,338	496,760,338
当期純利益(N)	291,472,786	310,194,040	310,680,437	307,902,527	272,417,193	292,357,288	259,752,639	341,582,824	212,012,438	212,012,438
資本金	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	135,000,000	135,000,000
純資産額	5,054,485,002	5,425,706,242	5,812,975,602	6,196,185,647	6,525,657,796	5,247,902,766	5,477,855,405	5,800,038,229	6,038,100,667	6,038,100,667
総資産額	11,442,484,740	11,521,634,622	12,522,732,515	14,418,301,102	16,750,038,303	19,317,013,724	20,814,565,995	20,658,314,603	21,205,468,186	21,205,468,186

(注1) 下記出典のうち『決算報告書』と『営業報告書』のそれぞれの貸借対照表や損益計算書で数字が異なる算書の貸借対照表で、本来資産のマイナス勘定として計上すべき貸倒引当金を負債として計上している

(注2) 小売直販比率は、第21～31期は、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年2月」73～74頁掲載の表中の仲間卸への比率以外の小売店への販売比率の合計値である。第32～第38(出典)伊藤伊株式会社『第21期～第39期決算報告書』・『第21期～第39期営業報告書』。

(1985年11月～2004年3月) (金額：円, 率：%)

30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
1994年11月29日 }	1995年11月29日 }	1996年4月1日 }	1997年4月1日 }	1998年4月1日 }	1999年4月1日 }	2000年4月1日 }	2001年4月1日 }	2002年4月1日 }	2003年4月1日 }
1995年11月28日	1996年3月31日	1997年3月31日	1998年3月31日	1999年3月31日	2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日	2004年3月31日
1995年11月28日	1996年3月31日	1997年3月31日	1998年3月31日	1999年3月31日	2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日	2004年3月31日
52,564,177,028	17,699,939,607	55,699,345,218	57,073,968,469	59,026,338,889	73,776,655,769	78,028,015,197	82,482,157,379	91,057,487,506	94,798,407,768
52,720,122,670	17,774,998,338	55,857,868,304	57,350,598,180	59,389,527,471	74,238,865,348	78,623,286,904	83,105,370,020	91,909,210,609	95,995,444,378
155,945,642	75,058,731	158,523,086	276,629,711	363,188,582	462,209,579	595,271,707	623,212,641	851,723,103	1,197,036,610
48,844,005,300	16,562,511,209	51,676,930,353	52,968,126,376	54,569,255,826	67,552,372,629	71,065,112,050	74,617,172,132	81,753,963,965	85,185,202,483
1,691,645,266	1,290,465,752	1,405,178,390	1,237,374,971	1,644,874,520	2,134,121,962	2,983,119,047	3,947,286,679	5,064,760,871	5,696,312,230
49,053,382,434	16,893,357,355	51,997,092,391	54,047,387,132	55,643,138,671	68,402,564,345	72,785,231,011	76,452,285,265	83,295,281,032	85,072,400,271
0	0	0	0	110,178,898	753,491,471	0	0	0	0
610,556,648	216,133,508	487,965,457	671,761,207	694,814,301	754,686,102	755,951,329	717,638,941	909,765,708	771,631,957
1,290,465,752	1,405,178,390	1,237,374,971	1,644,874,520	2,134,121,962	2,983,119,047	3,947,286,679	5,064,760,871	5,696,312,230	4,811,878,061
38.50	45.00	45.52	48.00	52.22	60.26	67.06	72.73	77.07	—
3,720,171,728	1,137,428,398	4,022,414,865	4,105,842,093	4,457,083,063	6,224,283,140	6,962,903,147	7,864,985,247	9,303,523,541	9,613,205,285
7.08	6.43	7.22	7.19	7.55	8.44	8.92	9.54	10.22	10.14
3,590,572,094	1,212,145,432	3,656,827,426	3,868,164,155	4,432,447,479	5,771,587,636	6,680,428,331	7,400,144,554	8,523,276,920	9,093,352,089
129,599,634	-74,717,034	365,587,439	237,677,938	24,635,584	452,695,504	282,474,816	464,840,693	780,246,621	519,853,196
0.25	-0.42	0.66	0.42	0.04	0.61	0.36	0.56	0.86	0.55
620,693,044	131,425,129	875,465,411	812,739,164	863,103,462	1,114,472,193	1,067,682,107	1,229,552,287	1,381,468,945	1,129,393,995
1.18	0.74	1.57	1.42	1.46	1.51	1.37	1.49	1.52	1.19
622,022,080	1,282,241,591	849,797,871	595,386,766	847,096,134	831,324,157	1,092,406,852	938,397,984	1,404,006,279	1,045,316,179
295,776,878	1,279,048,415	464,486,883	251,161,444	496,714,656	428,041,402	592,537,647	457,946,362	781,816,352	570,219,906
135,000,000	135,000,000	735,000,000	735,000,000	735,000,000	758,940,000	922,740,000	922,740,000	922,740,000	922,740,000
6,300,720,696	7,551,099,111	9,205,182,224	9,413,784,419	9,866,228,574	11,770,948,412	12,980,986,555	13,183,533,405	13,481,590,416	13,983,031,774
20,939,251,151	20,339,119,983	23,437,695,254	22,861,479,463	25,637,226,047	30,685,592,830	31,878,298,439	34,237,386,604	35,261,370,233	35,367,745,131

場合は、『営業報告書』の貸借対照表や損益計算書の数字を収録した。第21～26期の総資産額の不一致は、『決ることによる。

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期は各期『営業報告書』掲載数値によって算出した。

表-2 伊藤伊の資本準備率の推移 (1985年11月末～2003年3月末)

期	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
期間 (年・月・日)	1984年11月29日 1985年11月28日	1985年11月29日 1986年11月28日	1986年11月29日 1987年11月28日	1987年11月29日 1988年11月28日	1988年11月29日 1989年11月28日	1989年11月29日 1990年11月28日	1990年11月29日 1991年11月28日	1991年11月29日 1992年11月28日	1992年11月29日 1993年11月28日	1993年11月29日 1994年11月28日
期末(現在) (年・月・日)	1985年11月28日	1986年11月28日	1987年11月28日	1988年11月28日	1989年11月28日	1990年11月28日	1991年11月28日	1992年11月28日	1993年11月28日	1994年11月28日
有形固定資産(A)(円)	1,199,999,778	1,291,808,843	1,272,846,853	1,281,519,977	1,365,463,496	1,620,749,025	3,758,376,624	4,869,624,653	5,303,526,629	4,801,863,981
建設仮勘定(B)(円)	50,000,000	—	—	8,800,000	25,000,000	1,128,080,000	—	—	—	—
(A)-(B)=(C)(円)	1,149,999,778	1,291,808,843	1,272,846,853	1,272,719,977	1,340,463,496	492,669,025	3,758,376,624	4,869,624,653	5,303,526,629	4,801,863,981
正社員数(D)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
正社員1人当たり資本準備率(C)÷(D)(円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
パート数(期間中平均)(E)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
就業者数(F)=(D)+(E)	229	—	256	271	314	349	367	351	340	355
就業者1人当たり資本準備率(C)÷(F)(円)	5,021,833	—	4,972,058	4,696,384	4,268,992	1,411,659	10,240,808	13,873,575	15,598,608	13,526,377
期	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
期間 (年・月・日)	1994年11月29日 1995年11月28日	1995年11月29日 1996年3月31日	1996年4月1日 1997年3月31日	1997年4月1日 1998年3月31日	1998年4月1日 1999年3月31日	1999年4月1日 2000年3月31日	2000年4月1日 2001年3月31日	2001年4月1日 2002年3月31日	2002年4月1日 2003年3月31日	2002年4月1日 2003年3月31日
期末(現在) (年・月・日)	1995年11月28日	1996年3月31日	1997年3月31日	1998年3月31日	1999年3月31日	2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日	2003年3月31日
有形固定資産(A)(円)	4,446,830,078	4,260,349,817	4,189,115,703	4,900,348,127	6,736,774,798	7,483,736,973	7,611,680,993	7,684,614,152	8,111,531,465	131,586,000
建設仮勘定(B)(円)	—	—	6,180,000	776,865,076	97,990,350	25,137,499	126,000	118,950,300	131,586,000	—
(A)-(B)=(C)(円)	4,446,830,078	4,260,349,817	4,182,935,703	4,123,483,051	6,638,784,448	7,458,599,474	7,611,554,993	7,565,663,852	7,979,945,465	—
正社員数(D)	—	—	210	233	245	367	359	347	345	—
正社員1人当たり資本準備率(C)÷(D)(円)	—	—	19,918,741	17,697,352	27,097,079	20,323,159	21,202,103	21,803,066	23,130,277	—
パート数(期間中平均)(E)	—	—	—	99	146	165	179	238	284	—
就業者数(F)=(D)+(E)	326	345	—	332	391	532	538	585	629	—
就業者1人当たり資本準備率(C)÷(F)(円)	13,640,583	12,348,840	—	12,420,130	16,978,888	14,019,924	14,147,872	12,932,759	12,686,718	—

(出典) 第20～31期については伊藤伊株式会社『第20～31期決算書類』各期所収「貸借対照表」(各期)・「会社の事業概況(説明)書」(第20期、第26期、第27期、第30期、第31期)・「役員人員給与」(第22期～第25期)・「外国法人税等の控除に関する明細書」(第28期、第29期)による。第32～38期については、各期の『営業報告書』・『決算報告書』所収「貸借対照表」・「会社の概況」中「従業員の状況」(各期)および東海財務局長宛平成14年6月28日提出「第37期有価証券報告書」所収「企業情報」による。

表-3 伊藤伊の商品部門別売上高の推移 (1996年4月～2003年3月)

商品部門	期 期間 (年・月・日)	32		期 期間 (年・月・日)	33		34		35		36		37		38						
		売上高 (100万円)	構成比 (%)		売上高 (100万円)	構成比 (%)	売上高 (100万円)	構成比 (%)	売上高 (100万円)	構成比 (%)	売上高 (100万円)	構成比 (%)	売上高 (100万円)	構成比 (%)	売上高 (100万円)	構成比 (%)					
ヘルス&ビュー ティ商品	1996年4月1日 ～ 1997年3月31日	15,473	27.8	1997年4月1日 ～ 1998年3月31日	16,460	28.8	1998年4月1日 ～ 1999年3月31日	15,955	27.0	1999年4月1日 ～ 2000年3月31日	20,592	27.9	2000年4月1日 ～ 2001年3月31日	24,376	31.2	2001年4月1日 ～ 2002年3月31日	26,933	32.6	2002年4月1日 ～ 2003年3月31日	30,213	33.2
	1997年3月31日 ～ 1998年3月31日	10,142	18.2	1998年3月31日 ～ 1999年3月31日	15,684	27.5	1999年3月31日 ～ 2000年3月31日	15,203	25.8	2000年3月31日 ～ 2001年3月31日	20,163	27.4	2001年3月31日 ～ 2002年3月31日	19,651	25.2	2002年3月31日 ～ 2003年3月31日	20,173	24.5	2003年3月31日 ～ 2004年3月31日	23,009	25.3
洗剤関連商品	ヘルス&ビュー ティ商品	12,060	21.6	12,271	21.5	13,134	22.2	18,098	24.5	18,865	24.2	19,226	23.3	20,064	22.0	20,064	22.0	20,064	22.0	20,064	22.0
紙・衛生材商品	ヘルス&ビュー ティ商品	6,608	11.9	5,079	8.9	4,473	7.6	5,238	7.1	4,929	6.3	4,858	5.9	5,333	5.9	5,333	5.9	5,333	5.9	5,333	5.9
ハウスホールド 商品	ヘルス&ビュー ティ商品	11,416	20.5	4,126	7.2	3,478	5.9	4,522	6.1	4,617	5.9	5,430	6.6	6,011	6.6	6,011	6.6	6,011	6.6	6,011	6.6
その他日用品・ 家庭用品	ヘルス&ビュー ティ商品	—	—	3,453	6.1	6,783	11.5	5,161	7.0	5,590	7.2	5,862	7.1	6,425	7.0	6,425	7.1	6,425	7.0	6,425	7.0
合計	ヘルス&ビュー ティ商品	55,699	100.0	57,073	100.0	59,026	100.0	73,776	100.0	78,028	100.0	82,482	100.0	91,057	100.0	91,057	100.0	91,057	100.0	91,057	100.0

(出典) 伊藤伊株式会社『第21期～第38期決算報告書』・『第21期～第38期営業報告書』。

表-4 伊藤伊の売上高・売上割戻の取引別・拠点別比較 (2001年4月1日～2003年3月)

期 期間 (年・月・日)	第37期 2001年4月1日～2002年3月31日						第38期 2002年4月1日～2003年3月31日																																																																																																												
	売上高(千円) (A)	割戻高(千円) (B)	割戻率(%) (B)÷(A)×100	商品売上高(千円) (A)-(B)	売上構成比(%)	売上高(千円) (A)	割戻高(千円) (B)	割戻率(%) (B)÷(A)×100	商品売上高(千円) (A)-(B)	売上構成比(%)	売上高(千円) (A)	割戻高(千円) (B)	割戻率(%) (B)÷(A)×100	商品売上高(千円) (A)-(B)	売上構成比(%)																																																																																																				
期末(現在) (年・月・日)	2002年3月31日																																																																																																																		
販売対象・ 拠点	22,538,688	43,188	0.19	22,495,500	27.27	21,062,032	40,266	0.19	21,021,766	23.09	33,998,989	364,595	1.07	33,634,394	40.78	32,888,710	441,141	1.34	32,447,569	35.63	1,996,950	982	0.05	1,995,968	2.42	1,864,432	145	0.01	1,864,287	2.05	6,074,804	64,631	1.05	6,074,804	6.67	3,340,407	25,931	0.78	3,314,476	4.02	6,139,435	14,889	0.44	3,358,240	3.69	427,421	72	0.02	427,349	0.52	3,373,129	14,889	0.44	3,358,240	3.69	2,927,571	17,018	0.58	2,910,553	3.53	3,935,385	21,197	0.54	3,914,188	4.30	6,039,768	17,088	0.28	6,022,680	7.30	6,280,220	17,301	0.28	6,262,919	6.88	3,485,598	21,425	0.61	3,464,173	4.20	4,029,464	22,153	0.55	4,007,311	4.40	3,046,631	34,935	1.15	3,011,696	3.65	3,035,561	19,551	0.64	3,016,010	3.31	5,303,341	97,974	1.85	5,205,367	6.31	9,300,876	210,438	2.26	9,090,438	9.98	83,105,364	623,208	0.75	82,482,156	100.00	91,909,244	851,711	0.93	91,057,533	100.00

(注) 第38期の売上高合計は、厳密には表-1の売上高および売上(支払)割戻金と一致しないが、ここでは下記出典の数字のままとした。
 (出典) 伊藤伊株式会社「第38期決算書」書類綴り所収「売上・売上割戻し拠点前期比較一覧表」(2003年5月10日作成)。

④小売直販の増加

さて、伊藤伊としては、前の31期にも「卸店とは、伊藤伊ネットワーク化を推進し売上げ拡大に努める」⁽⁹⁾とし、この第32期でも伊藤伊の開発した棚割システムの「プラノマスター」⁽¹⁰⁾を「卸店様を中心に28企業でご利用いただき、お得意様の店頭活性化のためにご利用いただいている」⁽¹¹⁾ることを『営業報告書』で明記しており、卸店尊重の経営方針を変えることはなかった。しかし、別稿でもみたように、1995年6月に伊藤伊の岐阜の仲間卸が石川県の新和と合併するとの報道があったから2～3ヶ月後、伊藤昌弘社長は、仲間卸との取引関係を尊重しつつ小売直販の強化を指示した⁽¹²⁾。この指示の時期に間違いがなければ、第30期（1994年11月29日～1995年11月28日）のことになる。

表-1に示されるように、それ以降、売上高に占める仲間卸（2次卸）への売上高比率が低下し、小売店への伊藤伊からの直販の比率が増えていく。木村屋の合併のあった1999年4月1日直前の第34期には、小売直販比率が50%以上となり、ついに仲間卸比率と逆転した。これ以降、広域展開もあって、売上高はいっそう伸びている。広域展開は、伊藤伊と取引関係のあった仲間卸や取引のなかった各地の卸企業との合併や、グループ化を経たうえでの合併として進められた⁽¹³⁾。このため、合併相手の従来からの販売先小売店も伊藤伊の小売直販対象となった。これに、広域展開する小売店（主にチェーン）との新規取引が加わっていったのである。

⑤売上総利益率の増加とその要因

小売直販の進展は、表-1に示されるように実際の商品の売上高と仕入高を増加させた。とくに小売直販が50%を超えた34期以降、その傾向が強みられる。この第34期以降は、売上総利益（粗利）と売上総利益率も伸びていることがわかる。これは、小売直販の進展にともなって、売上総利益の構造に変化が生じたためである。

別稿でもみたように⁽¹⁴⁾、仲間卸（2次卸）相手の取引では、伊藤伊と仲間卸は「仲間」として、それぞれから小売店への卸売価格は同一にするというのが伊藤伊の従来からの方針であった。それゆえ、伊藤伊のメーカーからの仕入価格と仲間卸への販売価格は同一であった。すなわち、それだけでみると、仲間卸への売上総利益はゼロとなる。

ただし、仲間卸への販売については、メーカーから卸売業たる伊藤伊に対して、売上高の2～7%前後に相当する帳合料が支払われていた。広告宣伝を大きく実施するナショナル・ブランドをもつメーカーと知名度の低いメーカーとでは、それぞれの商品に対する卸機能の発揮の面で差異が生じる。前者に対する卸機能は、市場調整とリスク管理いわば商社機能が主となる。後者に対しては、さらに販売促進機能も求められることになり、帳合料も大きくなる⁽¹⁵⁾。

この帳合料は、仕入割戻すなわち仕入額の減額として処理されていた。その商品は、メーカーから仲間卸への直送が多く、販売金額によって販売費・一般管理費が増減することは少な

かった。このため仲間卸に要する費用は、比較的、一定程度で安定する傾向があったといえる。

一方、伊藤伊から小売店への直接販売の場合、小売店への販売価格すなわち卸売価格から、仕入価格を差し引いた額が売上総利益となる。したがって、伊藤伊にとっては、小売直販が増えるほど、売上総利益の伸びが期待されることになる。

実際には、大手小売店への卸価格の決定については、伊藤伊の独断で決められることは少なく、メーカーや小売店の仕入担当者との3者による折衝で決められた。伊藤伊から小売店への販売価格として決定された価格で粗利不足が見込まれる場合、伊藤伊とメーカー担当者との間で「約定書」が取り交わされ、販売数量（商品売上高）に応じた金額を「販売促進費」または「販売奨励金」として、メーカーから伊藤伊に支払うこととされた。この分については、仕入割戻（仕入代金の控除）というかたちで処理されたという⁽¹⁶⁾。

また、伊藤伊と小売店との間で取り決める「販売契約書」にもとづいて、伊藤伊から小売店へ支払われる「販売奨励金」は、売上割戻（売上高の減額）として処理された。この「販売奨励金」などの売上割戻金は、伊藤伊と小売店との取引が増えるほど増加する傾向がある。表-1に示されるように、短期決算の第31期を除いて、売上割戻金が每期増加しているのは、小売直販の増加によるものである⁽¹⁷⁾。これも、仕入割戻と同様、取引慣行や力関係などによって左右される一面をもつ。

表-4に示している売上割戻率をみても、仲間卸の平均の0.19%がほとんど変わらないのは取引慣行の継承とみてよいであろう。一方で、直販では拠点別に差異のあることがわかる。販売実績の大きい本社直販や京都支店などが比較的高い。これは、販売量に応じたものであろう。因果関係では、割戻率を高めて販売先への還元額を高めることで、売上高の実績を確保したともいえる。他方で、浜松支店のように変わらないのも、従来の木村屋の時代からの取引慣行によるものであろう。甲信支店や京都支店のように、短期間に割戻率が高くなっているのは、それによって小売店への売上高を確保した一面があったからであろう。他方で、北関東支店のように、さほどの販売高の減少がないにもかかわらず、割戻率が低下しているのは、このエリアでの伊藤伊の力が優位性を持ち得る要因があった可能性が考えられよう。

売上割戻のような売上高のマイナス要因を補って余りあるほどの商品販売先と販売量の増加があったことが、売上総利益増加の主たる要因となった。さらに、減少しながらも一定程度保たれた仲間卸の帳合料としての、あるいは増加する小売店の出荷コスト低減とボリューム・ディスカウントとしての仕入割戻などのプラス要因も加わって、伊藤伊の売上総利益の増加傾向が続いたとみることができる。

なお、表-1に示されるように、売上原価として一時的に計上されている合併商品受入高は、被合併会社からの在庫商品購入として処理された。別稿⁽¹⁸⁾でみたように、第34期は、伊

藤伊株式会社金沢店（石川県のダイショウの株式 90% 取得をもとに 1998 年 1 月 1 日に設立した伊藤伊株式会社とは別法人の関係会社）を 1998 年 7 月 1 日に合併して伊藤伊株式会社北陸支店としたことによるものである。第 35 期は、1999 年 4 月 1 日の浜松の木村屋との合併によるものである。

2. 販売費・一般管理費の増加と営業外損益

①売上高営業利益率の低下

広域化とそれにとまなう小売直販比率の上昇によって、売上高の増加と売上総利益率の上昇がみられたが、表-1に示されるように、営業利益はむしろ減ってゆく傾向にあった。したがって、売上高の増傾向の一方で、当然のことながら、売上高営業利益率は低下していった。表-1に示されるように、第30期以降、売上高営業利益率は1%未満の低水準にとどまった。

この営業利益の減少傾向と営業利益率の低さの最大の要因は、販売費・一般管理費の増加によるものであった。表-1に示されるように、短期決算の第31期とその前期の第30期を除いて、毎期、販売費・一般管理費が増加していることがわかる。

②人件費の増加

販売費・一般管理費のなかで、最大は、表-5に示されるように、人件費（給与手当、退職金、役員報酬、賞与引当金繰入、人材派遣料ほか）である。第33期に、役員報酬とあるのは、給与手当という勘定科目からの分割である⁽¹⁹⁾。また第35期で一時的に賞与の勘定科目が発生しているのは、合併後の会計システムの統合に向けた移行過程の一時的措置として、被合併会社の会計処理方法を採用したことによると推定される⁽²⁰⁾。前述のように、この年度の初めには、浜松の木村屋との合併が実現している。

伊藤伊では、広域化と合併・グループ化後の経営統合の過程で、役員と従業員が増えていった。小売直販の拡大にとまなう営業部門・物流部門等各部門での人材需要が高まり、これに必要な人員も増えていった。

実際、表-2でみたように、第32期から第38期にかけて正社員数は210名から345名へ、パート従業員数は、期間中平均数で第33期の99名から第38期には284名となっている⁽²¹⁾。このため、人件費の増加は必然的なものであった。

なお、第38期の人材派遣料は、こうした人材需要をまかなうために人材派遣会社から派遣された人員のための費用である。主に物流業務の従事者で、その多くは学生であった。この他に、伝票処理や入力作業などの事務処理の人員も派遣され、おおむね能力が高かったという⁽²²⁾。

表-5 伊藤伊の販売・一般管理費の推移

期	26		27		28		29		30		31		32	
時期 (年・月・日)	1990年11月29日 1991年11月28日		1991年11月29日 1992年11月28日		1992年11月29日 1993年11月28日		1993年11月29日 1994年11月28日		1994年11月29日 1995年11月28日		1995年11月29日 1996年3月31日		1996年4月1日 1997年3月31日	
期末(現在) (年・月・日)	1991年11月28日		1992年11月28日		1993年11月28日		1994年11月28日		1995年11月28日		1996年3月31日		1997年3月31日	
金額・比率	金額(円)	比率 (%)	金額(円)	比率 (%)	金額(円)	比率 (%)	金額(円)	比率 (%)	金額(円)	比率 (%)	金額(円)	比率 (%)	金額(円)	比率 (%)
給与手当	1,283,803,987	43.55	1,327,049,784	38.77	1,303,670,486	37.33	1,330,252,814	36.77	1,302,089,242	36.26	336,174,345	27.73	1,236,486,986	33.81
賞与退職金繰入額	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	103,900,000	2.84
退職金	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	23,516,585	1.94	880,290	0.02
役員退職慰労引当金繰入額	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	31,066,000	0.85
厚生費	58,619,439	1.99	72,325,863	2.11	66,973,241	1.92	44,670,624	1.23	16,760,102	0.47	8,876,526	0.73	19,332,858	0.53
法定福利費	113,761,459	3.86	111,348,368	3.25	112,018,126	3.21	113,904,275	3.15	103,891,175	2.89	49,206,318	4.06	186,935,588	5.11
保険料	2,383,117	0.08	3,930,181	0.11	3,850,027	0.11	3,702,200	0.10	4,207,870	0.12	501,597	0.04	4,616,758	0.13
借地借家料	238,026,923	8.07	426,108,881	12.45	419,547,748	12.01	422,015,576	11.66	388,036,936	10.81	166,688,312	13.75	484,789,076	13.26
減価償却費	140,040,478	4.75	269,843,638	7.88	292,800,950	8.38	427,796,585	11.82	379,715,609	10.58	122,189,088	10.08	261,374,290	7.15
消耗品費	104,106,502	3.53	64,449,819	1.88	79,286,691	2.27	69,048,180	1.91	72,382,235	2.02	25,718,896	2.12	85,228,890	2.33
維持修繕費	28,253,787	0.96	34,411,331	1.01	34,708,248	0.99	39,761,160	1.10	66,131,043	1.84	34,721,839	2.86	55,960,383	1.53
水道光熱費	35,255,261	1.20	58,305,799	1.70	50,467,572	1.45	50,745,004	1.40	49,033,382	1.37	15,598,483	1.29	48,088,583	1.32
旅費	37,384,710	1.27	39,048,914	1.14	37,705,726	1.08	67,145,243	1.86	94,503,669	2.63	32,040,583	2.64	111,816,339	3.06
通信費	27,368,593	0.93	27,467,197	0.80	27,937,470	0.80	29,948,264	0.83	31,721,268	0.88	9,659,758	0.80	37,614,900	1.03
運賃	493,964,721	16.76	571,251,921	16.69	594,726,026	17.03	563,076,610	15.56	549,166,408	15.29	204,543,590	16.87	632,650,535	17.30
車輛燃料費	13,084,919	0.44	12,487,542	0.36	11,223,387	0.32	11,309,520	0.31	11,245,234	0.31	0	0.00	0	0.00
広告宣伝費	31,538,984	1.07	42,492,027	1.24	35,987,140	1.03	33,001,044	0.91	19,664,658	0.55	17,817,037	1.47	839,944	0.02
租税公課	55,729,477	1.89	69,905,574	2.04	123,610,177	3.54	92,939,362	2.57	61,559,820	1.71	14,794,479	1.22	67,928,061	1.86
接待交際会議費	51,152,210	1.74	40,127,776	1.17	31,145,207	0.89	42,290,658	1.17	50,553,826	1.41	25,256,895	2.08	47,338,208	1.29
手数料	4,757,591	0.16	6,074,300	0.18	12,439,030	0.36	10,751,490	0.30	16,162,025	0.45	30,213,630	2.49	94,743,602	2.59
データ処理料	26,388,511	0.90	30,472,981	0.89	30,731,964	0.88	36,838,361	1.02	40,326,325	1.12	0	0.00	0	0.00
リース料	114,347,412	3.88	121,348,924	3.54	133,974,783	3.84	135,547,575	3.75	132,626,225	3.69	0	0.00	0	0.00
車輛リース料	44,780,900	1.52	48,311,000	1.41	47,361,501	1.36	45,083,500	1.25	41,151,200	1.15	0	0.00	0	0.00
研修費	9,053,817	0.31	15,888,894	0.46	19,631,358	0.56	30,999,971	0.86	28,133,117	0.78	2,729,823	0.23	16,966,642	0.46
事業税等	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	115,741,100	3.22	6,634,900	0.55	113,000,000	3.09
貸倒引当金繰入	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	13,326,612	1.10	1,546,253	0.04
貸倒損失	0	0.00	0	0.00	0	0.00	363,519	0.01	0	0.00	0	0.00	7,673,594	0.21
賞与引手金繰入	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	69,906,000	5.77	0	0.00
寄付金	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	20,000	0.00	0	0.00
雑費	34,337,866	1.16	30,498,790	0.89	22,727,795	0.65	16,893,447	0.47	15,769,625	0.44	2,010,136	0.17	6,049,646	0.17
合計	2,948,140,664	100.00	3,423,149,504	100.00	3,492,524,653	100.00	3,618,084,982	100.00	3,590,572,094	100.00	1,212,145,432	100.00	3,656,827,426	100.00

(注) 第29期は、別の資料では租税公課は74,992,462円、事業税が92,175,400で合計値が3,691,949,963円となっている。

(出典) 伊藤伊株式会社『第26～第38期決算報告書』・『第26～第38期営業報告書』。

(1990 年 11 月～2004 年 3 月) (金額：円，率：%)

期	33		34		35		36		37		38		39	
時期 (年・月・日)	1997 年 4 月 1 日 ～ 1998 年 3 月 31 日		1998 年 4 月 1 日 ～ 1999 年 3 月 31 日		1999 年 4 月 1 日 ～ 2000 年 3 月 31 日		2000 年 4 月 1 日 ～ 2001 年 3 月 31 日		2001 年 4 月 1 日 ～ 2002 年 3 月 31 日		2002 年 4 月 1 日 ～ 2003 年 3 月 31 日		2003 年 4 月 1 日 ～ 2004 年 3 月 31 日	
期末(現在) (年・月・日)	1998 年 3 月 31 日		1999 年 3 月 31 日		2000 年 3 月 31 日		2001 年 3 月 31 日		2002 年 3 月 31 日		2003 年 3 月 31 日		2004 年 3 月 31 日	
金額・比率	金額(円)	比率 (%)	金額(円)	比率 (%)	金額(円)	比率 (%)	金額(円)	比率 (%)	金額(円)	比率 (%)	金額(円)	比率 (%)	金額(円)	比率 (%)
役員報酬	120,420,833	3.11	145,016,890	3.27	173,449,150	3.01	169,537,000	2.54	182,101,200	2.46	193,391,488	2.27	209,885,520	2.31
給与手当	1,162,097,403	30.04	1,340,099,292	30.23	1,522,305,071	26.38	1,930,353,096	28.90	2,076,999,971	28.07	1,918,222,449	22.51	1,921,969,648	21.14
人材派遣料											97,863,713	1.15	130,942,135	1.44
賞与	0	0.00	0	0.00	310,355,840	5.38	0	0.00	0	0.00	344,219,782	4.04	300,965,573	3.31
賞与引当金繰入額	106,920,000	2.76	114,292,800	2.58	196,500,000	3.40	183,600,000	2.75	176,700,000	2.39	189,000,000	2.22	188,109,000	2.07
退職金	2,469,100	0.06	6,645,600	0.15	6,581,700	0.11	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
役員退職慰労引当金繰入額	17,283,000	0.45	18,179,000	0.41	35,225,600	0.61	21,560,000	0.32	22,540,000	0.30	22,705,000	0.27	24,500,000	0.27
退職給付費用	0	0.00	0	0.00	0	0.00	72,566,115	1.09	66,312,000	0.90	115,144,000	1.35	120,915,300	1.33
法定福利費	193,074,064	4.99	221,068,867	4.99	305,417,311	5.29	244,885,454	3.67	256,414,826	3.46	296,124,907	3.47	311,654,380	3.43
法定厚生費(福利厚生費)	27,296,905	0.71	23,096,122	0.52	20,776,052	0.36	28,759,848	0.43	25,675,366	0.35	24,357,866	0.29	59,779,809	0.66
保険料	8,693,791	0.22	14,603,748	0.33	19,261,662	0.33	23,560,956	0.35	21,195,913	0.29	16,847,918	0.20	14,463,047	0.16
貸借料	482,565,994	12.48	485,037,398	10.94	536,378,272	9.29	640,229,702	9.58	691,492,599	9.34	803,366,861	9.43	787,703,929	8.66
減価償却費	243,723,379	6.30	337,048,653	7.60	353,413,033	6.12	378,527,787	5.67	382,331,912	5.17	389,514,790	4.57	426,006,550	4.68
貸倒引当金繰入	17,831,424	0.46	0	0.00	10,054,935	0.17	0	0.00	57,648,688	0.78	110,553,746	1.30	37,030,268	0.41
消耗品費	81,209,407	2.10	122,626,564	2.77	108,687,237	1.88	134,173,314	2.01	159,151,245	2.15	105,869,178	1.24	138,738,657	1.53
維持修繕費	57,185,019	1.48	70,170,273	1.58	75,392,457	1.31	89,053,031	1.33	100,940,648	1.36	83,711,875	0.98	85,700,971	0.94
水道光熱費	51,105,795	1.32	68,949,783	1.56	79,575,672	1.38	90,955,044	1.36	99,312,055	1.34	101,496,044	1.19	98,362,808	1.08
旅費	129,601,500	3.35	152,503,489	3.44	194,148,882	3.36	212,164,796	3.18	214,026,043	2.89	149,547,692	1.75	150,321,843	1.65
通信費	36,903,106	0.95	43,877,245	0.99	50,636,143	0.88	51,519,577	0.77	54,121,709	0.73	70,160,538	0.82	68,443,417	0.75
販促費	23,093,256	0.60	44,450,088	1.00	15,900,601	0.28	26,804,004	0.40	22,499,779	0.30	2,361,937	0.03	12,315,576	0.14
運賃	695,678,881	17.98	805,361,680	18.17	1,157,019,487	20.05	1,402,793,194	21.00	1,677,536,553	22.67	0	0.00	0	0.00
車輦費	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	89,624,730	1.05	102,647,239	1.13
荷造発送費	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2,929,421,661	34.37	3,438,965,832	37.82
広告宣伝費	12,610,210	0.33	26,342,895	0.59	40,618,758	0.70	41,071,779	0.61	38,175,224	0.52	20,822,093	0.24	21,762,960	0.24
租税公課	66,304,921	1.71	62,645,762	1.41	102,057,192	1.77	75,955,552	1.14	90,849,285	1.23	94,107,185	1.10	77,963,803	0.86
交際会議費	42,867,229	1.11	54,549,755	1.23	43,026,687	0.75	43,290,542	0.65	39,001,495	0.53	39,046,903	0.46	44,678,233	0.49
電算処理費	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	178,879,281	2.10	193,980,492	2.13
手数料	156,882,680	4.06	227,746,203	5.14	355,593,648	6.16	764,106,098	11.44	892,516,220	12.06	67,297,619	0.79	55,654,724	0.61
研修費	22,494,727	0.58	20,246,332	0.46	16,539,297	0.29	19,289,355	0.29	16,202,136	0.22	17,536,162	0.21	15,099,282	0.17
事業税等	103,096,400	2.67	16,585,600	0.37	18,039,500	0.31	17,489,400	0.26	17,041,400	0.23	17,161,400	0.20	17,053,600	0.19
寄付金	0	0.00	345,250	0.01	78,800	0.00	114,600	0.00	81,000	0.00	104,380	0.00	163,100	0.00
少額資産	0	0.00	623,930	0.01	5,918,167	0.10	539,779	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00
高額消耗品	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1,658,874	0.02	762,688	0.01	2,760,676	0.03
雑費	6,755,131	0.17	10,334,260	0.23	18,636,482	0.32	17,528,308	0.26	17,618,413	0.24	34,053,034	0.40	34,813,717	0.38
合計	3,868,164,155	100.00	4,432,447,479	100.00	5,771,587,636	100.00	6,680,428,331	100.00	7,400,144,554	100.00	8,523,276,920	100.00	9,093,352,089	100.00

このほか、賞与や退職金は、当該期に支払いの発生したものである。また賞与引当金繰入額は、賞与の支給額を賞与引当金として計上する金額について、当期の負担に属する賞与の繰入額である。役員退職慰労引当金繰入額や退職給付費用は、将来、役員や従業員が退職するときに支払う慰労金や退職給付のうち、当期に負担すべき金額を見積って、当期の費用として処理・計上したものである。

③借地借家料・減価償却費・運賃の増加

借地借家料と減価償却費は、ともに第33期まで増減しているが、それ以降、いずれも每期、増加している。これも、広域化にともなう営業拠点や物流センターの新設にともなうものであった。

主なものだけをみてゆくと、第26期から第27期にかけて、借地借家料と減価償却費が急増しているのは、1991年10月のみなど商品センター（借地）の開設によるものであった⁽²³⁾。第33期から第34期にかけては、1998年4月の江南センター（自社物件）と北陸支店および金沢センター（自社物件）の開設により減価償却費が増加した⁽²⁴⁾。第34期から第35期にかけては、まず1999年4月の木村屋の合併と浜松・静岡支店の開設によって賃借料と減価償却費が増加し、同年7月の新横浜支店と海老名物流センターの開設（借地）によって減価償却費が増加した。さらに2000年2月の北関東支店（借地・借家）の開設も、賃借料を増加させた⁽²⁵⁾。

第35期から第36期にかけては、2000年4月の安城センター（借地・借家）の開設によって賃借料が増加し、同年10月の京都支店および京都センター（借地）の開設によって減価償却費が増加した⁽²⁶⁾。さらに第36期から第37期にかけての賃借料増加は、2002年2月の甲信支店（借地・借家）の開設によるものであった⁽²⁷⁾。

運送に関わる費用の合計額は、短期決算の第31期を除いて、毎年、増加していることがわかる。運賃の増加は、主に、取引量の拡大にともなう物流面の増大、それに応じた各センターの充実を背景としたものである。さらに、大手小売店の物流センターに納品した際に徴収されるセンター・フィーなども、初めのうちは明細科目を納品代行料とし、小科目を運賃として処理していた。しかし、その後、第38期から科目がみられる荷造発送費として処理するようになったという⁽²⁸⁾。この荷造発送費が販売費・一般管理費に占める比率が大きいのは、それだけセンター・フィーの負担が大きくなったことを意味している。このセンター・フィーは、伊藤伊のみならず、大手中間流通企業にとって、共通の課題でもあった。

④仕入割引・売上割引と営業外損益収支

表-6によって、営業外収益をみると、第29期まで受取利息や配当金などが大きいのが、第30期以降は、仕入割引が最大となっている。第29期までも仕入割引があった可能性があるが、『損益計算書』に明記されていないので不明である。一方、営業外費用で、第32期まで最

大であったのは支払利息であるが、その後、第34期を除き、第37期まで売上割引のほうが大きくなっている。

仕入割引は、卸企業が仕入先メーカーへの支払時に現金引きされるものであり、メーカーごとに設定されていた⁽²⁹⁾。「現金引き」や「金利引き」とも称され、メーカーへの早期の支払いなどによって、買掛金の一部などが免除（減額）される。後に伊藤伊と合併するダイカの場合も、営業外収益の最大比率を占めており⁽³⁰⁾、伊藤伊でも、短期決算の第34期を除いて、おおむね66～83%の高い割合を占めていたことがわかる。

これに対し、売上割引は、伊藤伊が販売先から売掛金を回収する際の一定割合での現金引きである。これも、営業外費用のなかで、25～50%という比較的大きい比率を占めていることがわかる。売上割引とともに、高い比率の支払利息は、長期・短期の借入金の利子の損金算入である。

営業外収支全体の推移をみると、第29期までは損失が大きく、むしろ経常利益を下げる傾向にあったが、第30期以降は、営業外収益が上回り、経常収益を上げる方向に転じている。しかしながら、営業利益の低さを補って余りあるほどの営業外収益とはならず、営業外損益がプラスに転じた第30期以降も、売上高経常利益率は、1%台以下の低水準にとどまっている。

いずれにせよ、伊藤伊が1990～2001年度の業界ランキング⁽³¹⁾で、売上高で3～5位、1人当たり売上高で1～6位を保ちながらも、売上高経常利益率では、さほど上位に入れなかったのは、以上のような事情による。

⑤純利益の増加

表-1に示されるように、税引前利益も純利益も増減を繰り返しながらも、長期的には増加の傾向をたどった。第21期と第39期を比べると、税引前利益は約7億2千万円から約10億5千万円へと約1.45倍になり、純利益は約2億9千万円から5億7千万へと2倍近くの増加となっている。

表-6 伊藤伊の営業外損益

期	21	22	23	24
時期 (年・月・日)	1985年11月29日 } 1986年11月28日	1986年11月29日 } 1987年11月28日	1987年11月29日 } 1988年11月28日	1988年11月29日 } 1989年11月28日
期末 (現在) (年・月・日)	1986年11月28日	1987年11月28日	1988年11月28日	1989年11月28日
営業外収益(A)	211,215,304	122,234,451	168,618,847	158,076,948
受取利息・配当金	111,900,039	96,514,013	106,438,680	94,711,477
不動産賃貸収入	14,605,000	21,930,000	22,452,000	22,452,000
仕入割引(A1)	0	0	0	0
仕入割引の比率 = (A1) ÷ (A) × 100	0.00	0.00	0.00	0.00
雑収入	84,710,265	3,790,438	39,728,167	40,913,471
営業外費用(B)	299,672,931	224,783,934	241,098,341	293,095,569
支払利息	166,444,211	121,402,803	121,493,600	166,514,785
事業税等	133,228,720	103,381,131	119,604,741	126,580,784
新株発行費(償却)	0	0	0	0
売上割引(B1)	0	0	0	0
売上割引の比率 = (B1) ÷ (B) × 100	0.00	0.00	0.00	0.00
その他(雑損失)	0	0	0	0
営業外損益	-88,457,627	-102,549,483	-72,479,494	-135,018,621
期	31	32	33	34
時期 (年・月・日)	1995年11月29日 } 1996年3月31日	1996年4月1日 } 1997年3月31日	1997年4月1日 } 1998年3月31日	1998年4月1日 } 1999年3月31日
期末 (現在) (年・月・日)	1996年3月31日	1997年3月31日	1998年3月31日	1999年3月31日
営業外収益(A)	298,416,961	773,240,287	827,041,469	1,180,117,792
受取利息・配当金	45,901,340	57,102,847	53,873,087	47,700,724
不動産賃貸収入	16,454,876	55,461,465	57,491,720	71,011,716
仕入割引(A1)	196,963,059	575,349,749	659,318,721	605,597,510
仕入割引の比率 = (A1) ÷ (A) × 100	66.00	74.41	79.72	51.32
有価証券売却益	0	57,716,369	932,109	426,671,546
雑収入	39,097,686	27,609,857	55,425,832	29,136,296
営業外費用(B)	92,274,798	263,362,315	251,980,243	341,649,914
支払利息	50,208,087	125,285,325	100,072,849	140,381,033
売上割引(B1)	24,798,903	105,783,459	105,022,934	95,832,342
売上割引の比率 = (B1) ÷ (B) × 100	26.88	40.17	41.68	28.05
有価証券売却損	0	2,232,878	35,450	0
有価証券評価損	16,929,390	24,778,809	41,683,333	21,214,487
新株発行費(償却)	0	0	0	0
貸倒引当金繰入	0	0	0	0
不動産賃貸原価	0	0	0	0
営業外減価償却	0	3,525,037	3,302,526	10,524,178
その他(雑損失)	338,418	1,756,807	1,863,151	73,697,874
営業外損益	206,142,163	509,877,972	575,061,226	838,467,878

(注1) 下記出典のうち『決算報告書』と『営業報告書』のそれぞれの「貸借対照表」や「損益計算書」で数字
(注2) 第21期は『営業報告書』所収の「貸借対照表」・「損益計算書」のみによる。この場合、総資産額に
(出典) 伊藤伊株式会社『第32期～第39期決算報告書』・『第32期～第39期営業報告書』。

(1993年4月～2004年3月) (金額：円，率：%)

25	26	27	28	29	30
1989年11月29日 }	1990年11月29日 }	1991年11月29日 }	1992年11月29日 }	1993年11月29日 }	1994年11月29日 }
1990年11月28日	1991年11月28日	1992年11月28日	1993年11月28日	1994年11月28日	1995年11月28日
1990年11月28日	1991年11月28日	1992年11月28日	1993年11月28日	1994年11月28日	1995年11月28日
175,778,295	562,770,019	594,602,196	224,129,671	208,055,348	932,028,584
100,603,495	107,953,721	101,830,868	80,008,366	73,224,103	71,207,921
22,452,000	22,452,000	36,346,331	55,839,767	59,220,939	53,047,457
0	0	0	0	0	721,468,988
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	77.41
52,722,800	432,364,298	456,424,997	88,281,538	75,610,306	86,304,218
425,754,294	641,428,592	632,672,315	416,844,002	354,517,045	440,935,174
336,125,428	507,336,951	464,088,697	372,217,465	277,244,720	232,903,665
89,628,866	79,357,400	152,792,500	31,113,100	74,228,500	0
0	0	0	0	748,000	0
0	0	0	0	0	207,557,779
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	47.07
0	54,734,241	15,791,118	13,513,437	2,295,825	473,730
-249,975,999	-78,658,573	-38,070,119	-192,714,331	-146,461,697	491,093,410
35	36	37	38	39	
1999年4月1日 }	2000年4月1日 }	2001年4月1日 }	2002年4月1日 }	2003年4月1日 }	
2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日	2004年3月31日	
2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日	2004年3月31日	
1,052,879,287	1,120,712,464	1,069,098,598	1,052,700,447	1,021,287,326	
44,718,260	28,153,094	20,417,695	26,661,924	31,348,596	
121,385,543	133,085,531	172,175,174	186,857,824	176,405,495	
756,912,959	935,560,317	861,189,855	824,770,622	792,618,958	
71.89	83.48	80.55	78.35	77.61	
86,805,369	7,852,892	0	0	0	
43,057,156	16,060,630	15,315,874	14,410,077	20,914,277	
391,102,598	335,505,173	304,387,004	451,478,123	411,746,527	
148,237,450	139,220,393	121,616,241	120,890,092	127,037,473	
160,215,624	158,831,060	154,378,294	116,853,660	115,502,768	
40.97	47.34	50.72	25.88	28.05	
44,897,468	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	
0	25,247,616	0	0	0	
0	0	14,891,668	184,298,798	129,234,317	
0	0	0	10,235,518	20,840,174	
12,389,937	6,891,676	3,090,149	0	0	
25,362,119	5,314,428	10,410,652	19,200,055	19,131,795	
661,776,689	785,207,291	764,711,594	601,222,324	609,540,799	

が異なる場合は、『決算報告書』所収の「貸借対照表」や「損益計算書」の数字を収録した。は、以降の時期に計上されている貸倒引当金の金額が含まれていないと推定される。

3. 財務体質とその変化

①内部留保の維持と自己資本比率の推移

表-7によって、伊藤伊の純利益の配分の推移をみてみよう。株主への利益還元である配当性向は3～4%台の時期が多く、高い時期でも第35期までは8～9%台であった。利益配当金を除いた残額、すなわち内部留保額の純利益に占める比率である内部留保比率①をみると、第35期までは90%以上を維持していることがわかる。第36期以降でも、80%以上である。役員賞与金も外部への配分とみて、これを内部留保から控除した金額を内部留保とみた内部留保比率②をみても、第35期まで85～99%の間にある。第36期以降でも、72～82%である。

別稿でみたように⁽³²⁾、1960年代後半から80年代前半も、伊藤伊の内部留保率は、役員賞与を控除しない場合も控除した場合も高い比率であった。したがって、広域化と直販への移行が進展したこの1980年代後半から90年代においても、その傾向が維持されたといえる。

こうしたフローとしての内部留保比率の高さをストックの面でみる尺度として、総資産に対する内部留保資産の比率、すなわち内部留保比率によってみてみよう。表-7に示されるように、第24期までは40%台を維持していたが、第25期以降のその数値は30%台に下がる。とはいえ、第39期までその水準を維持していたことがわかる。

表-8によって、伊藤伊の自己資本比率の推移をみると、上記の内部留保率と同様に、第24期まで40%台の水準を維持していたが、第25期から第32期まで26～39%の間を増減している。第33期には40%台に戻り、その後、38～40%の水準を維持していることがわかる。こうした自己資本比率の高さの要因のひとつは、前述の内部留保率の高さによるであろう。

ちなみに、伊藤伊の負債比率（自己資本に対する負債の比率）についてみておくと、流動負債、固定負債ともに急増していく第26期から第30期にかけては、230%以上の高い水準となっているが、それ以外は110～160%台の水準となっており、自己資本比率は高いものの、事業全体でみると自己資本よりも他人資本で動かされていた割合がいくぶん大きいということになる⁽³³⁾。

②売掛債権と買掛債務の増加

表-8をみると、流動資産のなかで売掛金の金額が大きいことがわかる。受取手形と合わせた金額で57～67%台の比率を占めている。その一方で、流動負債のなかで買掛金の金額も大きいこともわかる。

売掛金の内容を、仲間卸の販売比率を小売直販の比率が上回る前後で比べてみると、小売直販比率が45.52%(表-1参照)で仲間卸がまだ大きかった第32期で、表-9に示されるように、すでに売掛金の比率では仲間卸以外すなわち小売直販および関係会社への売掛金の比率が50.71%

と過半数を超えていることがわかる。そして、小売直販比率が 60.26% に増えた第 35 期をみると、その比率は 73.65% にまで増えていることがわかる。このことから、おそらく小売直販比率の拡大に先んじて、買掛金のなかでの小売直販比率の拡大が進行したものとみられる。小売直販の拡大のなかで、小売店への売上に占める買掛金の比率が大きくなっていったことも推測される。

ところで、売掛金と買掛金がともに大きいのは、売買を仲介する中間流通業（卸売企業）の財務面の基本的な特徴といえよう。売上高の拡大にともなって、こうした売掛債権と買掛債務ともに、増加していったことが表-8 からもわかる。ただし、売掛債権のほうが買掛債務よりも、大きかったことに注目しておきたい。

③ 預け金（信認金）と預り金（保証金）

ここで、伊藤伊と長期的な取引関係を傍証的にみることのできる預け金と預り金⁽³⁴⁾についてみておこう。預け金は、かつては信認金と呼ばれていたもので、伊藤伊などの卸売企業が、仕入先メーカーとの取引の保証金として預け置くものである。一方、預り金は、伊藤伊が商品を販売する仲間卸店や小売店が、伊藤伊に取引の保証金として預け置くものである。別稿でも 1985 年以前のそれらを詳細に検討したが⁽³⁵⁾、いずれも石鹼・洗剤などの取引では戦前からあった取引慣行の 1 つである。

表-10 に示されるように、伊藤伊の仕入先メーカーなどへの預け金は、第 24 期と第 26 期を除くと、第 36 期まで増加していることがわかる。他方、仲間卸などからの預り金も、第 28～29 期、第 32 期、第 34 期に落ち込み、その後増加するが、以前ほどの金額にまで戻っていないことがわかる。

表-11 は、第 35 期の預け金と預り金の内容を示している。預け金をみると、8 社がある。牛乳石鹼共進社、松下電工、大日本除虫菊、TDK などは、以前からの預け先であった。しかし、第 20 期時点で、これらを含めて 11 社の預け先であったことから比べると減っている。長く預け先であったライオンやジョンソン&ジョンソン、および比較的新しい預け先であったユニチャームなどの有力仕入先がこのリストにはない⁽³⁶⁾。これらのことから、預け金の増加傾向は、表-1 にみられる商品仕入の種類と量の増加を反映し、1 社あたりの預け金の増額によるものとみてよいであろう。

一方、預り金をみると、19 社である。これも 1960 年代末から 1985 年まで預ける企業数が減少する傾向があったが、1985 年 11 月時点の預り先が 19 社であったから、それから減っていないことがわかる。また、仲間卸の伊藤商事、伊藤^{いさむ}勇、なすや、町田商店などは、1985 年 11 月の預り金額と全く同一である⁽³⁷⁾。預り金は、むしろ、伊藤伊側が預かる 1 社あたりの預り金額が、特定の対象を除いて、増やされなかった傾向があったとみられる。これによって、1 社当たりの預り金が少なくなる傾向にあったとみてよいであろう。

表-7 伊藤伊株式会社の内部留保の推移

期	21	22	23
時期 (年・月・日)	1985年11月29日 } 1986年11月28日	1986年11月29日 } 1987年11月28日	1987年11月29日 } 1988年11月28日
期末 (現在) (年・月・日)	1986年11月28日	1987年11月28日	1988年11月28日
純利益(A)	291,472,786	310,194,040	310,680,437
配当金(B)	10,800,000	10,800,000	10,800,000
役員賞与(C)	16,300,000	15,680,000	15,500,000
配当性向(%) (D) $(B \div A \times 100)$	3.71	3.48	3.48
役員賞与比率(E) $(C \div A \times 100)$	5.59	5.05	4.99
内部留保率① $\{(A-B) \div A \times 100\}$ あるいは $(100-D)$	96.29	96.52	96.52
内部留保率② $\{(A-B-C) \div A \times 100\}$ あるいは $\{100-(D+E)\}$	90.70	91.46	91.53
総資産額(F)	11,442,484,740	11,521,634,622	12,522,732,515
法定積立金(資本準備金・利益準備金)(G)	90,000,000	90,000,000	90,000,000
任意積立金(諸積立金)(H)	4,521,451,721	4,870,378,921	5,273,447,844
前期繰越金(I)	61,560,495	65,133,281	48,847,321
内部留保資産額(J) $(G+H+I)$	4,673,012,216	5,025,512,202	5,412,295,165
内部留保比率 $(J \div F \times 100)$	40.84	43.62	43.22
期	30	31	32
時期 (年・月・日)	1994年11月29日 } 1995年11月28日	1995年11月29日 } 1996年3月31日	1996年4月1日 } 1997年3月31日
期末 (現在) (年・月・日)	1995年11月28日	1996年3月31日	1997年3月31日
純利益(A)	295,776,878	1,279,048,415	464,486,883
配当金(B)	13,500,000	4,573,770	13,532,800
役員賞与(C)	15,170,000	5,830,000	19,500,000
配当性向(%) (D) $(B \div A \times 100)$	4.56	0.36	2.91
役員賞与比率(E) $(C \div A \times 100)$	5.13	0.46	4.20
内部留保率① $\{(A-B) \div A \times 100\}$ あるいは $(100-D)$	95.44	99.64	97.09
内部留保率② $\{(A-B-C) \div A \times 100\}$ あるいは $\{100-(D+E)\}$	90.31	99.19	92.89
総資産額(F)	20,939,251,151	20,339,119,983	23,437,695,254
法定積立金(資本準備金・利益準備金)(G)	90,000,000	90,000,000	633,750,000
任意積立金(諸積立金)(H)	7,437,222,757	5,992,498,000	7,324,000,000
前期繰越金(I)	47,445,818	54,552,696	47,945,341
内部留保資産額(J) $(G+H+I)$	7,574,668,575	6,137,050,696	8,005,695,341
内部留保比率 $(J \div F \times 100)$	36.17	30.17	34.16

(注1) 下記出典のうち『決算報告書』と『営業報告書』のそれぞれの「貸借対照表」や「損益計算書」で数字額の不一致は、『決算書』の「貸借対照表」で、本来資産のマイナス勘定として計上すべき貸倒引当金

(注2) 第39期には、前期繰越金405,662,045円+当期利益金570,219,906円の和である975,881,951円からいる。

(注3) ここで内部留保資産額と表記した金額は、前期までの利益処分案などにしたがって、当該期までに内部(出典)伊藤伊株式会社『第21期～第38期決算報告書』・『第21期～第38期営業報告書』。

(1986年11月29日～2004年3月31日) (金額：円, 率：%)

24	25	26	27	28	29
1988年11月29日 }	1989年11月29日 }	1990年11月29日 }	1991年11月29日 }	1992年11月29日 }	1993年11月29日 }
1989年11月28日	1990年11月28日	1991年11月28日	1992年11月28日	1993年11月28日	1994年11月28日
1989年11月28日	1990年11月28日	1991年11月28日	1992年11月28日	1993年11月28日	1994年11月28日
307,902,527	272,417,193	292,357,288	259,752,639	341,582,824	212,012,438
10,800,000	10,800,000	10,800,000	10,800,000	10,800,000	17,956,849
9,400,000	19,500,000	19,000,000	8,600,000	8,150,000	15,200,000
3.51	3.96	3.69	4.16	3.16	8.47
3.05	7.16	6.50	3.31	2.39	7.17
96.49	96.04	96.31	95.84	96.84	91.53
93.44	88.88	89.81	92.53	94.45	84.36
14,418,301,102	16,750,038,303	19,317,013,724	20,814,565,995	20,658,314,603	21,205,468,186
90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000
5,675,055,362	6,052,310,318	6,371,435,527	6,707,222,757	6,947,222,757	7,257,222,757
33,227,758	20,930,285	33,047,478	35,604,766	35,957,405	48,590,229
5,798,283,120	6,163,240,603	6,494,483,005	6,832,827,523	7,073,180,162	7,395,812,986
40.21	36.80	33.62	32.83	34.24	34.88
33	34	35	36	37	38
1997年4月1日 }	1998年4月1日 }	1999年4月1日 }	2000年4月1日 }	2001年4月1日 }	2002年4月1日 }
1998年3月31日	1999年3月31日	2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
1998年3月31日	1999年3月31日	2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
251,161,444	496,714,656	428,041,402	592,537,647	457,946,362	781,816,352
17,497,500	17,497,500	39,788,000	103,891,200	86,576,000	106,748,208
19,950,000	18,000,000	21,000,000	25,400,000	38,022,800	32,500,000
6.97	3.52	9.30	17.53	18.91	13.65
7.94	3.62	4.91	4.29	8.30	4.16
93.03	96.48	90.70	82.47	81.09	86.35
85.09	92.85	85.80	78.18	72.79	82.19
22,861,479,463	25,637,226,047	30,685,592,830	31,878,298,439	34,237,386,604	35,261,370,233
638,750,000	643,750,000	654,750,000	872,110,000	885,110,000	885,110,000
7,724,000,000	7,924,000,000	9,544,000,000	10,297,228,496	10,621,120,184	10,828,830,163
74,399,424	73,586,919	122,981,074	296,370,412	296,616,859	329,964,421
8,437,149,424	8,641,336,919	10,321,731,074	11,465,708,908	11,802,847,043	12,043,904,584
36.91	33.71	33.64	35.97	34.47	34.16

が異なる場合は、『営業報告書』の「貸借対照表」や「損益計算書」の数字を収録した。第21～26期の総資産を負債として計上していることによる。

106,748,208円の中間配当が行われた残額の869,133,743円が次期繰越利益として(株)あらたへ引き継がれて

にストックされた資産の金額である。

表-8 伊藤伊の流動資産・流動負債などの推移

期	21	22	23	24	25	26	27	28	29
時期(年・月・日)	1985年11月29日 1986年11月28日	1986年11月29日 1987年11月28日	1987年11月29日 1988年11月28日	1988年11月29日 1989年11月28日	1989年11月29日 1990年11月28日	1990年11月29日 1991年11月28日	1991年11月29日 1992年11月28日	1992年11月29日 1993年11月28日	1993年11月29日 1994年11月28日
期末(現在)(年・月・日)	1986年11月28日	1987年11月28日	1988年11月28日	1989年11月28日	1990年11月28日	1991年11月28日	1992年11月28日	1993年11月28日	1994年11月28日
流動資産(A)	8,641,480,637	8,559,173,556	9,463,386,320	11,041,063,099	11,932,722,595	12,922,394,549	13,501,660,647	13,369,715,470	13,972,117,987
受取手形(A1)	1,443,896,907	1,437,431,339	1,776,182,988	1,527,925,536	1,837,612,628	1,935,428,965	1,911,186,311	2,080,667,907	2,261,654,078
売掛金(A2)	4,217,671,820	4,262,718,964	4,446,845,332	5,609,866,470	6,143,447,977	6,453,197,529	5,592,561,034	6,842,367,454	6,973,546,296
受取手形と売掛金の比率= [(A1)+(A2)]÷(A)×100	65.52	66.60	65.76	64.65	66.88	64.92	55.58	66.74	66.10
商品在庫(棚卸資産)(A3)	885,544,758	736,208,169	988,388,332	1,239,458,042	1,420,808,448	1,816,120,177	1,506,966,958	1,502,044,087	1,691,645,266
当座資産(A')=(A)-(A3)	7,755,935,879	7,822,965,387	8,474,997,988	9,801,605,057	10,511,914,147	11,106,274,372	11,994,693,689	11,867,671,383	12,280,472,721
経常運転資金(A*)=[(A1)+(A2)+(A3)]-[B1)+(B2)]	2,459,350,021	2,674,080,520	3,181,199,935	3,466,822,470	3,949,377,444	4,492,327,538	3,389,410,398	4,612,090,645	4,972,213,740
流動負債(B)	6,322,071,038	6,050,139,906	6,684,415,152	8,222,115,455	9,924,380,507	12,410,173,431	12,731,985,833	11,508,284,876	10,534,716,772
支払手形(B1)	274,944,217	278,990,566	243,952,905	322,245,748	375,748,905	339,071,569	328,207,898	348,918,521	349,062,239
買掛金(B2)	3,812,819,247	3,483,287,386	3,786,263,812	4,588,181,830	5,076,742,704	5,373,347,564	5,293,096,007	5,464,070,282	5,605,569,661
短期借入金(B3)	1,500,000,000	1,500,000,000	1,850,000,000	2,400,000,000	3,600,000,000	5,200,000,000	6,300,000,000	5,105,000,000	3,805,000,000
経常運転資金に対する短期借入金 の比率=(B3)÷(A*)×100	60.99	56.09	58.15	69.23	91.15	115.75	185.87	110.69	76.53
固定負債(C)	65,928,700	45,788,474	25,341,761	0	300,000,000	300,000,000	900,000,000	1,645,266,741	2,927,925,990
長期借入金	65,928,700	45,788,474	25,341,761	0	300,000,000	300,000,000	900,000,000	1,600,000,000	2,900,000,000
引当金(D)	0	0	0	0	0	0	1,704,724,757	1,704,724,757	1,704,724,757
負債合計額(E)=(B)+(C)+(D)	6,387,999,738	6,095,928,380	6,709,756,913	8,222,115,455	10,224,380,507	12,710,173,431	15,336,710,590	14,858,276,374	15,167,367,519
自己資本(純資産)額(F)	5,054,485,002	5,425,706,242	5,812,975,602	6,196,185,647	6,525,657,796	5,247,902,766	5,477,855,405	5,800,038,229	6,038,100,667
資本金(G)	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	135,000,000
総資産額(H)	11,442,484,740	11,521,634,622	12,522,732,515	14,418,301,102	16,750,038,303	19,317,013,724	20,814,565,995	20,658,314,603	21,205,468,186
固定資産(I)	2,801,004,103	2,962,461,066	3,059,346,195	3,377,238,003	4,817,315,708	6,394,619,175	7,312,905,348	7,360,791,559	7,233,350,199
自己資本比率=(F)÷(H)×100	44.17	47.09	46.42	42.97	38.96	27.17	26.32	28.08	28.47
負債比率=(E)÷(F)×100	126.38	112.35	115.43	132.70	156.68	242.20	279.98	256.18	251.19
流動比率=(A)÷(B)×100	136.69	141.47	141.57	134.28	120.24	104.13	106.05	116.17	132.63
当座比率=(A')÷(B)×100	122.68	129.30	126.79	119.21	105.92	89.49	94.21	103.12	116.57
固定比率=(I)÷(F)×100	55.42	54.60	52.63	54.51	73.82	121.85	133.50	126.91	119.80
固定長期適合比率=(I)÷[(F) +(C)]×100	54.70	54.14	52.40	54.51	70.58	115.26	114.66	98.86	80.68

(注1) 下記出典のうち第21～25期までは負債勘定は流動負債しかなく、かつ第21～23期はその流動負債のな
て、この表に記載した。また、第21期～25期に流動負債の1科目として計上されている「預り金」の

(注2) 第27～30期の引当金は構造改革引当金というもので、ほかの時期の『決算書』所収「貸借対照表」に
たが、不明である。

(注3) 第31期以降、賞与引当金および債務保証損失引当金は流動負債として、また役員退職引当金および役

(注4) 第31期以降、1年以内返済長期借入金として計上されている金額は、短期借入金計上額に合算している。

(注5) 第38期の流動負債には、1年内償還社債(44,000,000円)、固定負債には社債(234,000,000円)が計
負債に計上されている。

(出典) 伊藤伊株式会社『第21期～第39期決算書』・『第21期～第39期営業報告書』所収「貸借対照表」。

(1985年4月～2004年3月) (金額：円，率：%)

30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
1994年11月29日	1995年11月29日	1996年4月1日	1997年4月1日	1998年4月1日	1999年4月1日	2000年4月1日	2001年4月1日	2002年4月1日	2003年4月1日
1995年11月28日	1996年3月31日	1997年3月31日	1998年3月31日	1999年3月31日	2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日	2004年3月31日
1995年11月28日	1996年3月31日	1997年3月31日	1998年3月31日	1999年3月31日	2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日	2004年3月31日
13,991,870,203	13,664,419,760	16,657,144,997	15,123,421,261	16,164,920,761	20,351,113,490	21,011,039,870	23,224,612,427	23,718,642,783	23,344,893,781
2,307,544,457	2,932,394,030	2,338,365,019	2,598,654,955	2,042,969,102	2,436,046,409	2,917,908,130	2,545,066,613	1,412,188,103	1,078,555,468
7,157,180,710	6,168,319,900	7,082,899,744	6,744,817,889	7,545,082,999	10,174,054,900	10,620,099,485	12,358,981,888	12,264,072,567	12,590,132,905
67.64	66.60	56.56	61.78	59.31	61.96	64.43	64.17	57.66	58.55
1,290,465,752	1,405,178,390	1,237,374,971	1,644,874,520	2,134,121,962	2,983,119,047	3,947,286,679	5,064,760,871	5,696,312,230	4,811,878,061
12,701,404,451	12,259,241,370	15,419,770,026	13,478,546,741	14,030,798,799	17,367,994,443	17,063,753,191	18,159,851,556	18,022,330,553	18,533,015,720
4,821,374,066	5,544,365,465	4,898,343,301	5,639,331,469	5,656,043,696	8,161,583,385	9,609,681,374	10,783,947,356	11,229,876,384	11,551,199,314
12,031,523,860	11,721,141,455	13,856,229,737	11,627,963,839	12,658,495,626	17,115,774,642	15,540,663,493	17,809,418,093	18,148,074,677	18,135,476,755
387,992,134	252,565,175	266,515,841	254,102,145	252,732,955	303,986,418	442,826,693	555,697,803	0	0
5,545,824,719	4,708,961,680	5,493,780,592	5,094,913,750	5,813,397,412	7,127,650,553	7,432,786,227	8,629,164,213	8,142,696,516	6,929,367,120
5,398,902,027	6,292,981,580	7,076,000,000	5,275,560,000	5,762,136,000	8,366,336,000	6,693,036,000	7,212,534,000	8,369,132,000	9,138,652,000
111.98	113.50	144.46	93.55	101.88	102.51	69.65	66.88	74.53	79.11
902,281,838	1,066,879,417	376,283,293	1,819,731,205	3,112,501,847	1,798,869,776	3,356,648,391	3,244,435,106	3,631,705,140	3,249,236,602
872,991,648	938,563,342	233,000,000	1,645,540,000	2,920,904,000	1,614,968,000	3,044,330,000	2,481,796,000	2,643,224,000	2,595,572,000
1,704,724,757	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14,638,530,455	12,788,020,872	14,232,513,030	13,447,695,044	15,770,997,473	18,914,644,418	18,897,311,884	21,053,853,199	21,779,779,817	21,384,713,357
6,300,720,696	7,551,099,111	9,205,182,224	9,413,784,419	9,866,228,574	11,770,948,412	12,980,986,555	13,183,533,405	13,481,590,416	13,983,031,774
135,000,000	135,000,000	735,000,000	735,000,000	735,000,000	758,940,000	922,740,000	922,740,000	922,740,000	922,740,000
20,939,251,151	20,339,119,983	23,437,695,254	22,861,479,463	25,637,226,047	30,685,592,830	31,878,298,439	34,237,386,604	35,261,370,233	35,367,745,131
6,947,380,948	6,674,700,223	6,780,550,257	7,738,058,202	9,472,305,286	10,334,479,340	10,867,258,569	11,012,774,177	11,535,847,450	12,019,411,350
30.09	37.13	39.28	41.18	38.48	38.36	40.72	38.51	38.23	39.54
232.33	169.35	154.61	142.85	159.85	160.69	145.58	159.70	161.55	152.93
116.29	116.58	120.21	130.06	127.70	118.90	135.20	130.41	130.70	128.73
105.57	104.59	111.28	115.91	110.84	101.47	109.80	101.97	99.31	102.19
110.26	88.39	73.66	82.20	96.01	87.80	83.72	83.53	85.57	85.96
96.45	77.45	70.77	68.88	72.98	76.16	66.52	67.04	67.41	69.75

かに長期借入金が含まれている。このため、第21～第23期については、長期借入金を固定負債として区分しなかに、長期のものが混在している可能性があるが、それを区分できないので、そのままのかたちで表示した。は、類似の科目として、構造改革積立金というものもある。いずれについても、伊藤伊関係者に内容を確認し

員退職慰労引当金は固定負債として計上されている。

上されている。第39期にも、1年内償還社債(44,000,000円)が流動負債に、社債(190,000,000円)が固定

表-9 第32期・第35期の売掛金の販売先別内訳

期	32		35	
	期間 (年・月・日)	比率 (%)	期間 (年・月・日)	比率 (%)
期間 (年・月・日)	1996年4月1日 ～ 1997年3月31日		1999年4月1日 ～ 2000年3月31日	
期末 (現在) (年・月・日)				
販売先別	売掛金 (円)	比率 (%)	売掛金 (円)	比率 (%)
仲間卸部門	3,490,908,653	49.29	2,794,220,734	26.35
仲間卸以外	3,591,991,091	50.71	7,808,026,485	73.65
合計	7,082,899,744	100.00	10,602,247,219	100.00

(注) 仲間卸部門の売掛金は各時点の仲間卸担当部署の第1課・第2課の売掛金合計額である。

(出典) 伊藤伊株式会社「第32期・第35期決算報告書綴」所収「売掛金の内訳」。

表-10 伊藤伊の預け金(信託金)と預り金(保証金)などの推移(1985年4月~2004年3月)

期	22	23	24	25	26	27	28	29	30
時期(年・月・日)	1986年11月29日 1987年11月28日	1987年11月29日 1988年11月28日	1988年11月29日 1989年11月28日	1989年11月29日 1990年11月28日	1990年11月29日 1991年11月28日	1991年11月29日 1992年11月28日	1992年11月29日 1993年11月28日	1993年11月29日 1994年11月28日	1994年11月29日 1995年11月28日
期末(現在) (年・月・日)	1987年11月28日	1988年11月28日	1989年11月28日	1990年11月28日	1991年11月28日	1992年11月28日	1993年11月28日	1994年11月28日	1995年11月28日
預け金	預け金 (流動資産)	預け金 (流動資産)	預け金 (流動資産)	預け金 (流動資産)	預け金 (流動資産)	取引保証金 (投資等)	預け金 (流動資産)	預け金 (流動資産)	預け金 (流動資産)
金額(円)	93,714,398	101,920,093	66,171,443	75,811,309	65,232,431	68,584,094	72,192,426	74,422,169	78,293,662
預り金	預り金 (流動負債)	預り金 (流動負債)	預り金 (流動負債)	預り金 (流動負債)	預り金 (流動負債)	預り金 (流動負債)	預り保証金 (固定負債)	預り保証金 (固定負債)	預り保証金 (固定負債)
金額(円)	43,567,655	47,926,889	53,663,842	56,948,165	57,821,396	66,244,601	45,266,741	27,925,990	29,290,190
期	31	32	33	34	35	36	37	38	39
時期(年・月・日)	1995年11月29日 1996年3月31日	1996年4月1日 1997年3月31日	1997年4月1日 1998年3月31日	1998年4月1日 1999年3月31日	1999年4月1日 2000年3月31日	2000年4月1日 2001年3月31日	2001年4月1日 2002年3月31日	2002年4月1日 2003年3月31日	2003年4月1日 2004年3月31日
期末(現在) (年・月・日)	1996年3月31日	1997年3月31日	1998年3月31日	1999年3月31日	2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日	2004年3月31日
預け金	長期差入保証金 (投資等)一部	長期差入保証金 (投資等)一部	長期差入保証金 (投資等)一部	長期差入保証金 (投資等)一部	長期差入保証金 (投資等)一部	長期差入保証金 (投資等)一部	長期差入保証金 (投資等)	長期差入保証金 (投資等)一部	長期差入保証金 (投資等)一部
金額(円)	80,339,466	84,501,946	90,791,694	94,120,188	114,908,888	114,939,205	91,401,482	58,888,946	24,728,320
預り金	預り保証金 (固定負債)	預り保証金 (固定負債)	預り保証金 (固定負債)	預り保証金 (固定負債)	預り保証金 (固定負債)	預り保証金 (固定負債)	預り保証金 (固定負債)	預り保証金 (固定負債)	預り保証金 (固定負債)
金額(円)	34,336,075	24,997,293	39,560,205	38,787,847	36,966,176	95,334,489	271,603,506	302,889,847	366,441,132

(注1) 勘定科目名は、下記出典の「貸借対照表」上の科目名である。
 (注2) 第31~36期で「長期差入保証金」の他の内容は、「保証金」である。第37期は、科目名と数値が一致している。第38~39期の「その他投資等」の他の内容は、「保証金・敷金」とそれと変わらないが、その他の内容は不明である。
 (注3) 第37期以降で「預り金」が急が増えたのは、神奈川県取引先2,000万円の大口と、関西・北陸地域の取引先の「預り先」が増えたことによる。
 (出典) 伊藤伊株式会社「第22期~第39期決算書」・「第22期~第39期営業報告書」所収「貸借対照表」・「預け金明細」・「預り金明細」。

表-11 伊藤伊株式会社第35期の「預け金(差入保証金)」と「預り金(保証金)」

	企業名	所在地	伊藤伊との関係	金額(円)
預け金 (差入保証金)	牛乳石鹼共進社(株)	大阪市	仕入先メーカー	6,000,000
	松下電工(株)	名古屋市	仕入先メーカー	57,718,992
	大日本除虫菊	大阪市	仕入先メーカー	25,340,000
	TDK(株)	東京都	仕入先メーカー	18,683,995
	貝の友	不明	仕入先メーカー	1,928,000
	(株)中央ホームズ	東京都	仕入先メーカー	3,000,000
	桂屋ファイングッズ(株)	東京都	仕入先メーカー	237,901
	カネボウホームプロダクツ(株)	名古屋市	仕入先メーカー	2,000,000
			合計	114,908,888
預り金 (保証金)	伊藤商事(株)	愛知県半田市	仲間卸	3,000,000
	(株)伊藤勇	愛知県豊橋市	仲間卸	1,102,285
	(株)丸宮商事	岐阜県高山市	仲間卸	4,242,508
	(株)なすや	静岡市	仲間卸	2,945,164
	(株)町田商店	長野県上田市	仲間卸	1,905,699
	音羽殖産(株)	名古屋市	関係会社	5,100,000
	吉津屋商店	静岡県志太郡	仲間卸	616,638
	野々部商事	愛知県豊橋市	仲間卸	477,632
	ギフトセンターかさい	岐阜市	販売店	2,000,000
			ミュゼ・アローム	200,000
	レディメイト(株)	静岡県浜松市	商品販売先	
	岐阜産研工業(株)	岐阜県揖斐郡	仲間卸	2,000,000
	(株)ミナス	名古屋市	販促企画会社	1,500,000
	(有)センダ	岐阜県本巣郡	ギフト卸	300,000
	中日物産(株)	岐阜市	仲間卸	500,000
	(株)日進	名古屋市	仲間卸	500,000
	(株)丸康	岐阜市	仲間卸	5,000,000
	(株)タカスギ	岐阜県本巣郡	仲間卸	5,000,000
	(株)サスカ	長野県諏訪市	仲間卸	376,250
(株)シャチ	名古屋市	不明	200,000	
		合計	36,966,176	

(出典) 伊藤伊株式会社『第35期決算書』・『第35期営業報告書』所収「貸借対照表」・「預け金明細」・「預り金明細」。

④資金繰り

一般に、伊藤伊を含む卸売企業では、仕入先のメーカーに対しては、きわめて短期のサイトで支払い、販売先の小売のチェーンストアからはかなりの長いサイトでの入金を余儀なくされる。伊藤伊でも、入金と支払いの間で、少なくとも60日から90日くらいのタイムラグが常時発生していたという。さらにメーカーの決算期になると、かなりの在庫を要求されたり（メーカーにとって売上増加）、店舗展開の多い小売業からは、一時的にせよ支払延長（伊藤伊にとっての入金延期）の要求もしばしばであったという。メーカーと小売業の双方の板挟みの立場にある卸売企業にとっては、競争相手が多いこともあって、こうした双方の要求に無理なく応じられるかどうか、問われるべき強みの一つであった⁽³⁸⁾。

これに関して、伊藤伊の経常運転資金の推移をみると、表-8に示されるように、やはり増加の傾向をたどっていることがわかる。一般に、中間流通業では、経常運転資金の調達のため、資金調達コストが比較的安い短期借入などが必要となる。伊藤伊でも、この短期間借入があったが、実際の資金繰りに窮したことはほとんどなかったという。

参考までに、伊藤伊の手元流動性をみると、表-12に示されるように、現金・預金および有価証券が減少傾向をたどり始める第35期以降を除いて、必ずしも安全というレベルではないが、半月以上の手元流動性は確保していたことがわかる。また、前述のように内部留保が豊かであり、かつ後述するように短期資金の借入枠も一定程度余裕があったので、タイムラグをカバーできる資金的余裕があったのであろう。実際、売掛金の入金や受取手形の期日での現金化を待って、買掛債務の支払いに充当していた。支払いのために手形を割り引いて現金化したことや、手形を裏書譲渡したこともなかったという⁽³⁹⁾。

表-13に示される伊藤伊の売上債権回転期間（短いほど現金化が早くて良い）の推移をみても、2ヶ月程度の売上債権回転期間となっていて（卸業では60~80日とされるのでさほど長くもない）、緊急に資金繰りに困ったとは考えられない⁽⁴⁰⁾。

⑤短期借入と長期借入

今、経常運転資金に対する短期借入金の比率を試算してみると、表-8に示されるように、最低が第22期の56.09%で、最大が第27期の185.87%である。おおむね経常運転資金の過半数から1.9倍の間で、短期借入金が推移したとみてよいであろう。

この短期借入金は、伊藤伊が金融機関にもっている当座預金の貸付限度枠の範囲内で貸し付けられる当座貸越である。限度枠は、借入側の信用度や資産価値などを基準に設定される。自己資本比率40%前後の伊藤伊に対する銀行の信用度の評価は、高かった。このため、伊藤伊にとって、短期借入は、必要なときに無担保で借入れができるし、返済も期日前の余裕のあるときに可能なので、借りやすい融資であった。広域化にともなう資金需要増加のなかで、伊藤伊の財務担当者としては、多めにその必要性を訴える傾向があった。他方、銀行側にとっても、決算期が近づくと、伊藤伊などの優良貸出先には、借りてほしいという面もあったという⁽⁴¹⁾。

表-12 伊藤伊株式会社の手元資金比率・手元流動性(現預金月商)比率の推移

期	21	22	23	24
時期(年・月・日)	1985年11月29日 1986年11月28日	1986年11月29日 1987年11月28日	1987年11月29日 1988年11月28日	1988年11月29日 1989年11月28日
期末(現在)(年・月・日)	1986年11月28日	1987年11月28日	1988年11月28日	1989年11月28日
総資産額(A)	11,442,484,740	11,521,634,622	12,522,732,515	14,418,301,102
現金・預金(B)	1,475,794,907	1,613,592,785	1,638,115,423	1,726,962,679
有価証券(C)	746,207,371	647,162,943	738,426,540	873,683,016
手元資金(円)(D)(B+C)	2,222,002,278	2,260,755,728	2,376,541,963	2,600,645,695
売上高(E)	32,383,562,933	33,288,344,479	35,132,649,994	40,003,404,494
平均月商(F) = (E) ÷ 12	2,698,630,244	2,774,028,707	2,927,720,833	3,333,617,041
総資産に対する手元資金比率(D) ÷ (A) × 100	19.42	19.62	18.98	18.04
手元流動性(現預金月商)比率 = (D) ÷ (F)	0.82	0.81	0.81	0.78
期	31	32	33	34
時期(年・月・日)	1995年11月29日 1996年3月31日	1996年4月1日 1997年3月31日	1997年4月1日 1998年3月31日	1998年4月1日 1999年3月31日
期末(現在)(年・月・日)	1996年3月31日	1997年3月31日	1998年3月31日	1999年3月31日
総資産額(A)	20,339,119,983	23,437,695,254	22,861,479,463	25,637,226,047
現金・預金(B)	2,074,334,914	4,198,567,227	2,371,966,990	2,785,540,674
有価証券(C)	717,670,354	649,751,674	579,905,903	402,341,419
手元資金(円)(D)(B+C)	2,792,005,268	4,848,318,901	2,951,872,893	3,187,882,093
売上高(E)	17,699,939,607	55,699,345,218	57,073,968,469	59,026,338,889
平均月商(F) = (E) ÷ 12	1,474,994,967	4,641,612,102	4,756,164,039	4,918,861,574
総資産に対する手元資金比率(D) ÷ (A) × 100	13.73	20.69	12.91	12.43
手元流動性(現預金月商)比率 = (D) ÷ (F)	1.89	1.04	0.62	0.65

(出典) 伊藤伊株式会社『第21期～第38期決算報告書』・『第21期～第38期営業報告書』所収「貸借対照表」・

表-13 伊藤伊の売上債権回転期間などの推移(1985年4月～2004年3月)

期	21	22	23	24	25	26	27	28	29
時期(年・月・日)	1985年11月29日 1986年11月28日	1986年11月29日 1987年11月28日	1987年11月29日 1988年11月28日	1988年11月29日 1989年11月28日	1989年11月29日 1990年11月28日	1990年11月29日 1991年11月28日	1991年11月29日 1992年11月28日	1992年11月29日 1993年11月28日	1993年11月29日 1994年11月28日
期末(現在)(年・月・日)	1986年11月28日	1987年11月28日	1988年11月28日	1989年11月28日	1990年11月28日	1991年11月28日	1992年11月28日	1993年11月28日	1994年11月28日
売掛金(円)(A)	4,217,671,820	4,262,718,964	4,446,845,332	5,609,866,470	6,143,447,977	6,453,197,529	5,592,561,034	6,842,367,454	6,973,546,296
受取手形(円)(B)	1,443,896,907	1,437,431,339	1,776,182,988	1,527,925,536	1,837,612,628	1,935,428,965	1,911,186,311	2,080,667,907	2,261,654,078
売掛金+受取手形(円)(C) = (A) + (B)	5,661,568,727	5,700,150,303	6,223,028,320	7,137,792,006	7,981,060,605	8,388,626,494	7,503,747,345	8,923,035,361	9,235,200,374
売上高(円)(D)	32,383,562,933	33,288,344,479	35,132,649,994	40,003,404,494	43,953,914,635	46,718,369,724	49,195,537,391	51,132,932,265	52,149,131,236
平均月商(円)(E) = (D) ÷ 12	2,698,630,244	2,774,028,707	2,927,720,833	3,333,617,041	3,662,826,220	3,893,197,477	4,099,628,116	4,261,077,689	4,345,760,936
平均日商(円)(F) = (E) ÷ 365	88,722,090	91,200,944	96,253,836	109,598,368	120,421,684	127,995,533	134,782,294	140,090,225	142,874,332
売上債権回転月数(G) = (C) ÷ (E)	2.10	2.05	2.13	2.14	2.18	2.15	1.83	2.09	2.13
売上債権回転日数(H) = (C) ÷ (F)	64	63	65	65	66	66	56	64	65

(出典) 伊藤伊株式会社『第21期～第39期決算書』・『第21期～第39期営業報告書』所収「貸借対照表」・「損

(1985年11月29日～2003年3月31日) (金額：円，率：%，手元流動性比率：～月分)

25	26	27	28	29	30
1989年11月29日 }	1990年11月29日 }	1991年11月29日 }	1992年11月29日 }	1993年11月29日 }	1994年11月29日 }
1990年11月28日	1991年11月28日	1992年11月28日	1993年11月28日	1994年11月28日	1995年11月28日
1990年11月28日	1991年11月28日	1992年11月28日	1993年11月28日	1994年11月28日	1995年11月28日
16,750,038,303 1,799,540,931 640,603,215 2,440,144,146 43,953,914,635 3,662,826,220 14.57 0.67	19,317,013,724 2,055,759,241 519,398,167 2,575,157,408 46,718,369,724 3,893,197,477 13.33 0.66	20,814,565,995 2,692,748,087 519,414,847 3,212,162,934 49,195,537,391 4,099,628,116 15.43 0.78	20,658,314,603 2,297,609,853 490,613,847 2,788,223,700 51,132,932,265 4,261,077,689 13.50 0.65	21,205,468,186 2,234,951,207 506,927,247 2,741,878,454 52,149,131,236 4,345,760,936 12.93 0.63	20,939,251,151 2,202,696,647 489,842,247 2,692,538,894 52,564,177,028 4,380,348,086 12.86 0.61
35	36	37	38	39	
1999年4月1日 }	2000年4月1日 }	2001年4月1日 }	2002年4月1日 }	2003年4月1日 }	
2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日	2004年3月31日	
2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日	2004年3月31日	
30,685,592,830 2,842,470,297 133,060,699 2,975,530,996 73,776,655,769 6,148,054,647 9.70 0.48	31,878,298,439 1,651,018,908 0 1,651,018,908 78,028,015,197 6,502,334,600 5.18 0.25	34,237,386,604 1,220,120,940 0 1,220,120,940 82,482,157,379 6,873,513,115 3.56 0.18	35,261,370,233 391,793,143 0 391,793,143 91,057,487,506 7,588,123,959 1.11 0.05	35,367,745,131 586,692,426 0 586,692,426 94,798,407,768 7,899,867,314 1.66 0.07	

「損益計算書」。

(金額：円，売上債権回転月数：～月分，売上債権回転日数：～日分)

30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
1994年11月29日 }	1995年11月29日 }	1996年4月1日 }	1997年4月1日 }	1998年4月1日 }	1999年4月1日 }	2000年4月1日 }	2001年4月1日 }	2002年4月1日 }	2003年4月1日 }
1995年11月28日	1996年3月31日	1997年3月31日	1998年3月31日	1999年3月31日	2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日	2004年3月31日
1995年11月28日	1996年3月31日	1997年3月31日	1998年3月31日	1999年3月31日	2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日	2004年3月31日
7,157,180,710 2,307,544,457 9,464,725,167 52,564,177,028 4,380,348,086 144,011,444 2.16 66	6,168,319,900 2,932,394,030 9,100,713,930 17,699,939,607 1,474,994,967 48,492,985 6.17 188	7,082,899,744 2,338,365,019 9,421,264,763 55,699,345,218 4,641,612,102 152,600,946 2.03 62	6,744,817,889 2,598,654,955 9,343,472,844 57,073,968,469 4,756,164,039 156,367,037 1.96 60	7,545,082,999 2,042,969,102 9,588,052,101 59,026,338,889 4,918,861,574 161,715,997 1.95 59	10,174,054,900 2,436,046,409 12,610,101,309 73,776,655,769 6,148,054,647 202,127,824 2.05 62	10,620,099,485 2,917,908,130 13,538,007,615 78,028,015,197 6,502,334,600 213,775,384 2.08 63	12,358,981,888 2,545,066,613 14,904,048,501 82,482,157,379 6,873,513,115 225,978,513 2.17 66	12,264,072,567 1,412,188,103 13,676,260,670 91,057,487,506 7,588,123,959 249,472,569 1.80 55	12,590,132,905 1,078,555,468 13,668,688,373 94,798,407,768 7,899,867,314 259,721,665 1.73 53

益計算書」。

さて、短期借入金の借入理由が明記されている史料が限られているので、それらのなかで、浜松の木村屋との合併直前の第34期（1999年3月末）の短期借入金の明細をみると、表-14に示す通りである。これをみると、借入目的は、横浜センター（1999年7月開設の海老名センター）の土地購入資金を除いて、ほとんどが運転資金とされている。

実際、伊藤伊の毎月の支払いには、販売費・一般管理費を中心とする諸費用、長期借入金の返済、不定期な税金、修繕費など不測の費用など、多様なものがある。これらの支払いのための資金としては、短期借入金だけではなく、前月までの繰越金、当該月の売上収入などが充てられた⁽⁴²⁾。

これに対して、長期借入金は、金額に応じた担保や返済計画が設定され、余裕ができたからといって前倒して返済できない固定的な融資である。

伊藤伊は、伊藤昌弘が社長に就任してからしばらくの間、設備投資資金などは、自己資金でまかなっていった。これは、内部留保が豊かであったからである。しかし、広域化と小売直販化が進行するなかで、従来にもまして、大規模な物流センターなどへの設備投資が必要にな

表-14 伊藤伊株式会社第34期短期借入金の明細（金額：円，利率：％）

銀行・支店名		1999年3月末 現在高(円)	期中の支払 利子額(円)	利率 (%)	借入理由	担保
第一勧業銀行	大須支店	1,600,000,000	26,926,021	記載なし	運転資金	無し
東海銀行	本店	1,300,000,000	21,168,310	記載なし	運転資金	無し
富士銀行	名古屋金山支店	800,000,000	13,937,112	記載なし	運転資金	無し
	名古屋金山支店	150,000,000	967,805	1.500	横浜センター 土地購入資金	無し
	小計	950,000,000		—	—	—
さくら銀行	上前津	1,000,000,000	16,685,365	記載なし	運転資金	無し
商工中金	名古屋支店	200,000,000	2,639,122	1.240	運転資金	無し
	名古屋支店	150,000,000	1,428,391	1.25310	運転資金	無し
	小計	350,000,000		—	—	—
十六銀行名古屋支店		—	1,403,031	記載なし	運転資金	無し
中央信託銀行名古屋支店		—	727,398	記載なし	運転資金	無し
東洋信託銀行名古屋支店		—	51,037	記載なし	運転資金	無し
北國銀行金沢支店		—	77,670	記載なし	運転資金	無し
合計		5,200,000,000	—	—	—	—

(出典) 伊藤伊株式会社『第34期決算報告書書類』所収「借入金及び利子の内訳書」。

り、自己資金のみをもっては難しい状況となった。

表-15に示されるように、1999年3月末時点の長期借入金の借入理由をみると、前述の横浜センターの土地購入資金のほか、江南センター（1998年4月竣工）の建築資金、北陸センター（1998年5月竣工の金沢センター）建築資金および運転資金となっている。江南センターは、当初、その「資金は全額自己資金を充当した」⁽⁴³⁾とされたが、この記述が誤りか、あるいは事情が変わったかのいずれかであろう。

表-16に示されるように、借入先の諸銀行は、いずれも伊藤伊の株主となっており、また伊藤伊もそれらのうちのいくつかの銀行の株主となっていた。銀行が、伊藤伊との所有関係を強めるようになったのは、1997年3月の第3者割当増資がきっかけであった⁽⁴⁴⁾。

⑥投資先

他方、投資先について、第35期（2000年3月末）時点のみをみると、一時的な所有のものは表-17に示す通りである。日本碍子を除くと、1986年以前から伊藤伊が有価証券を保有していた企業である。そのなかには、日本碍子と同様に、豊田合成、中部電力、中部飼料のような地元企業も含まれている⁽⁴⁵⁾。

同じ時期の長期の投資先をみると、表-18に示されるように、販売先の小売企業が最も多く、次いで仕入先が多い。取引銀行、業務上の関係会社、競合他社などが、それに続く投資先となっている。

また、表-19に示されるように、伊藤伊の子会社や関係会社への投資も一定程度あった。

⑦取引先の経営破綻と貸倒引当

伊藤伊にとって、常に直面した課題は、取引先の経営破綻であった。このため、伊藤伊では、表-20に示すような貸倒引当金を計上しなければならなかった。

貸倒引当金は、営業に関わるものでは、受取手形、売掛金、未収入金、仕入前渡金などの債権に関するものがあり、その回収可能性を過去数年間の貸倒実績などにもとづいて算定される。これは、流動資産のマイナス勘定として計上される。表-20の上の欄に示されるのがこの値である。このほかに、営業外で、長期貸付金やゴルフ会員権などの債権、更生債権（会社更生手続開始前の原因に基づいて生じた更生会社に対する債権：「会社更生法」2条8項参照）などに関するものがある。伊藤伊では、投資等のマイナス勘定として処理されている。表-20の下欄に示されるものが、この値である。ただし、伊藤伊の貸借対照表で、この科目が設けられるのは、第31期以降である（それ以前は、こうした区分がなく、流動資産のマイナスとしてまとめられて計上されていた可能性もある）。

表-21に示すように、1992年3月から2004年3月までの13年間に、1997年3月期を除いて、伊藤伊の多くの取引先の経営破綻が発生した。業態をみると、やはり最も多いのは卸売企

業であり、伊藤伊の仲間卸であった。それに次ぐのは、急成長したドラッグストアやスーパー（GMS、SM）であった。伊藤伊の負債金額として最も大きいのは、2004年3月の株式会社Sドラッグの約1億2,923万円である。これに次ぐのが2003年3月のZ販売株式会社の約9,215万円である。各年度合計でみると、2003年度3月が最大となっている。当初の回収見込みが50%程度とみていたものが、全額不可となっていく事例も多かったようである⁽⁴⁶⁾。

これらのうち営業に関するものの1年以内の回収不能見込額を、一定基準で決算時に処理した金額は、表-5の販売費・一般管理費の貸倒引当金繰入額として計上されている。しかし、厳密な対応関係（算出基礎）については、未確認である。他方、更生債権などを含む営業外のものについては、営業外費用の貸倒引当金繰入額として計上される、伊藤伊の「損益計算書」で、この科目が確認できるのは、第37期（14,891,668円）と第38期（184,298,798円）だけである。いずれにせよ、卸企業は、こうした取引先の経営破綻に耐えうる財務力も必要であった。実際、伊藤伊では、倒産による売上への影響は微小であったという⁽⁴⁷⁾。

表-15 伊藤伊株式会社の第34期長期借入金の詳細 (金額: 円, 利率: %)

銀行・支店名	1999年3月末 現在高(円)	うち1年以内 返済額(円)	1年以内返済額 を除く残高(円)	期中の支払 利息額(円)	利率 (%)	借入理由	担保
第一勧業銀行	大 須 支 店	0	300,000,000	6,175,466	1.900	運転資金	無し
	大 須 支 店	14,280,000	65,490,000	1,672,242	1.910	江南センター建築資金	無し
	大 須 支 店	20,040,000	61,590,000	1,598,227	1.815	江南センター建築資金	無し
	大 須 支 店	28,800,000	149,600,000	2,764,933	1.790	北陸センター建築資金	無し
	大 須 支 店	36,000,000	199,000,000	1,782,389	1.700	横浜センター土地購入資金	無し
	小 計	874,800,000	99,120,000	775,680,000	13,993,257	—	—
東海銀行	本 店	14,280,000	365,490,000	7,481,185	記載なし	運転資金	無し
	本 店	19,920,000	60,160,000	1,657,782	1.905	江南センター建築資金	無し
	本 店	39,960,000	130,070,000	2,467,682	1.825	北陸センター建築資金	無し
	本 店	36,000,000	199,000,000	1,764,320	1.680	横浜センター土地購入資金	無し
	本 店	50,400,000	199,600,000	96,165	1.560	横浜センター土地購入資金	無し
	小 計	1,114,880,000	160,560,000	954,320,000	13,467,134	—	—
富士銀行	名古屋金山支店	0	300,000,000	6,269,994	1.500	横浜センター土地購入資金	無し
	名古屋金山支店	66,600,000	77,900,000	1,968,776	1.350	北陸センター建築資金	無し
	名古屋金山支店	21,360,000	119,740,000	1,061,055	1.690	横浜センター土地購入資金	無し
	小 計	585,600,000	87,960,000	497,640,000	9,299,825	—	—
さくら銀行	上 前 津	0	200,000,000	3,799,999	1.900	運転資金	無し
	上 前 津	28,800,000	152,000,000	2,538,128	1.980	北陸センター建築資金	無し
	上 前 津	21,696,000	119,264,000	948,928	1.680	横浜センター土地購入資金	無し
	小 計	521,760,000	50,496,000	471,264,000	7,287,055	—	—
商工中金名古屋支店	300,000,000	150,000,000	150,000,000	6,643,470	記載なし	江南センター土地購入資金	無し
第一生命名古屋支店	86,000,000	14,000,000	72,000,000	1,663,470	1.800	運転資金	無し
合計	3,483,040,000	562,136,000	2,920,904,000	52,354,211	—	—	—
短期負債と長期負債のうち1年以内返済額の合計	5,762,136,000		—	—	—	—	—

(注) 1年以内返済額が0となっているのは、期限一括返済の借入金である。
 (出典) 伊藤伊株式会社『第34期決算報告書書類』所収「借入金及び利子の内訳書」・「1年以内返済長期借入金 (平成11年3月末)」。

表 - 16 第 34 期の伊藤伊と主要借入先との株式所有関係 (1999 年 3 月末)

借入先	借入金残高(円)	借入先が有する伊藤伊の株式		伊藤伊が有する借入先の株式	
		持株数(千株)	持株比率(%)	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社第一勧業銀行	2,474,800,000	7	2.02	43	0.00
株式会社東海銀行	2,414,880,000	6	1.71	43	0.00
株式会社富士銀行	1,535,600,000	3	0.85	—	—
株式会社さくら銀行	1,521,760,000	3	0.85	8	不明
商工組合中央金庫	650,000,000	1	0.28	—	—

(注1) 第一勧業銀行の持株数は、音羽殖産、伊藤伊従業員持株会、伊藤昌弘に続く第4位である。

(注2) 東海銀行の持株数は、第一勧業銀行、ライオン株式会社に続く第6位である。

(出典) 伊藤伊株式会社『第34期営業報告書』所収「会社の概況」、伊藤伊株式会社『第34期決算報告書綴』所収「科目内訳書」中の「投資有価証券」。

表 - 17 伊藤伊第 35 期の短期有価証券 (2000 年 3 月末)

種別	銘柄	期末現在高	
		数量	金額(円)
株式	日本碍子株式会社	46,800	41,816,012
	豊田合成株式会社	75,105	31,596,617
	日本電話施設株式会社	117,659	21,805,692
	中部電力株式会社	29,913	17,871,614
	三菱重工業株式会社	70,000	5,529,200
	日本鋼管株式会社	100,000	5,176,388
	中部飼料株式会社	24,000	5,007,108
	株式会社神戸製鋼所	65,000	4,258,068
合計		528,477	133,060,699

(出典) 伊藤伊株式会社『第35期決算報告書綴』所収「科目内訳書」中の「投資有価証券12.3」および伊藤伊株式会社『株式発行並びに株式売出届出目論見書』(平成12年8月)67～68頁所収「有価証券明細表」。

表-18 伊藤伊第35期の長期投資有価証券(2000年3月末)

種 別	銘 柄	期 末 現 在 高		伊藤伊との関係
		数 量	金 額(円)	
株 式	株式会社ヤマナカ	131,920	122,376,359	販売先
	ユニー株式会社	120,369	107,907,500	販売先
	株式会社ライオン	133,580	50,368,870	販売先
	サークルケイ・ジャパン株式会社	13,200	35,407,240	販売先
	株式会社東芝	287,011	31,996,271	仕入先
	花王株式会社	111,754	29,394,005	仕入先
	株式会社第一勧業銀行	43,483	28,735,750	取引銀行
	株式会社東海銀行	43,364	27,023,068	取引銀行
	株式会社パロー	23,200	26,391,742	販売先
	株式会社ユーストア	25,420	22,998,351	販売先
	株式会社マキヤ	17,292	22,719,079	販売先
	株式会社ドミー	41,897	21,059,778	販売先
	ハローフーズ株式会社	20,000	19,000,000	販売先
	花王販売株式会社	15,387	16,611,267	仕入先
	ジャスコ株式会社	36,418	14,808,517	販売先
	株式会社ツムラ	31,000	12,380,260	仕入先
	日清紡績株式会社	24,876	10,528,913	仕入先
	株式会社マイカル	27,581	10,407,822	販売先
	株式会社ケイアイケイ	200	10,000,000	販売先
	株式会社東海流通ネットワーク	96	4,800,000	共同 VAN
	株式会社松坂屋	17,020	4,511,220	販売先
	株式会社丸栄	21,514	4,466,674	販売先
	エスエスブイ株式会社	6,111	4,421,989	販売先
	牛乳石鹸共進社株式会社	8,725	4,362,500	仕入先
	株式会社さくら銀行	8,400	4,011,458	取引銀行
	南関東物流サービス株式会社	80	4,000,000	業務委託会社
	株式会社バルタック	3,630	3,455,780	競合他社
	株式会社ダイエー	10,366	3,153,870	販売先
	株式会社キガスカンサイ	5,000	2,176,895	販売先
	フレックス株式会社	2,425	2,076,163	販売先
	コスモプロダクツ株式会社	20,000	2,000,000	仲間卸(2次卸)
	株式会社アオキスーパー	1,100	1,869,724	販売先
	オークワ共栄会	2,012	1,725,789	販売先
	コーナン商事株式会社	1,172	1,514,368	販売先
	株式会社マルヤマ	1,500	1,500,000	仲間卸(2次卸)
	株式会社松本商店	3,000	1,500,000	仲間卸(2次卸)
	伊藤商事株式会社	9,000	1,494,000	仲間卸(2次卸)
	株式会社ダイカ	1,100	1,350,000	同業者
	ナカイ株式会社	4,153	1,299,262	販売先
	株式会社カーマ	2,000	1,080,001	販売先
	三洋ホームズ株式会社	1,000	1,000,000	仲間卸(2次卸)
ビーワン株式会社	20	1,000,000	販売先	
ハリマ共和国産株式会社	1,000	648,275	競合他社	
中央物産株式会社	1,000	344,410	競合他社	
株式会社シーガル	6	300,000	不明	
株式会社オリンピック	100	235,277	販売先	
小林製薬株式会社	16	168,750	仕入先	
ジレットジャパンインコーポレイテッド	8	10,583	仕入先	
株式会社名古屋レジホンセンター	100	1	情報処理会社	
株 式 小 計	1,279,606	680,591,781	—	
社 債	第1回株式会社パロー転換社債	20,000	18,587,530	—
	社 債 小 計	20,000	18,587,530	—
合 計	1,299,606	699,179,311	—	

(出典) 伊藤伊株式会社『第35期決算報告書綴』所収「科目内訳書」中の「投資有価証券12.3」および伊藤伊株式会社『株式発行並びに株式売出届出目論見書』(平成12年8月)67~68頁所収「有価証券明細表」。なお、伊藤伊との関係については、元伊藤伊株式会社取締役内田喜美雄氏にご確認いただいた。

表 - 19 伊藤伊第 35 期の子会社・関連会社への有価証券 (2000 年 3 月末)

種 別	銘 柄	期末現在高	
		数 量	金 額(円)
株 式	株式会社テクノエクスプレス	32,000	22,686,700
	ダイヤモンド化学株式会社	400	20,000,000
	株式会社テクノケンセキ	1,080	357,929,600
	矢野伊藤伊株式会社	0	0
	兼松カネカ株式会社	100,000	100,000
合 計		133,480	400,716,300

(出典) 伊藤伊株式会社『株式発行並びに株式売出届出目論見書』(平成 12 年 8 月) 67 ~ 68 頁所収「有価証券明細表」。

表-20 伊藤伊の貸倒損失引当金 (1985年11月～2004年3月)

期	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
時期 (年・月・日)	1985年11月29日 1986年11月28日	1986年11月29日 1987年11月28日	1987年11月29日 1988年11月28日	1988年11月29日 1989年11月28日	1989年11月29日 1990年11月28日	1990年11月29日 1991年11月28日	1991年11月29日 1992年11月28日	1992年11月29日 1993年11月28日	1993年11月29日 1994年11月28日	1994年11月29日 1995年11月28日
期末(現在) (年・月・日)	1986年11月28日	1987年11月28日	1988年11月28日	1989年11月28日	1990年11月28日	1991年11月28日	1992年11月28日	1993年11月28日	1994年11月28日	1995年11月28日
貸倒引当金 (流動資産マイナス) (円)	170,500,000	185,500,000	180,500,000	180,000,000	200,000,000	190,000,000	190,000,000	190,000,000	196,445,313	102,000,000
貸倒引当金 (投資等マイナス) (円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
合計	170,500,000	185,500,000	180,500,000	180,000,000	200,000,000	190,000,000	190,000,000	190,000,000	196,445,313	102,000,000
期	31	32	33	34	35	36	37	38	39	
時期 (年・月・日)	1995年11月29日 1996年3月31日	1996年4月1日 1997年3月31日	1997年4月1日 1998年3月31日	1998年4月1日 1999年3月31日	1999年4月1日 2000年3月31日	2000年4月1日 2001年3月31日	2001年4月1日 2002年3月31日	2002年4月1日 2003年3月31日	2003年4月1日 2004年3月31日	2004年3月31日
期末(現在) (年・月・日)	1996年3月31日	1997年3月31日	1998年3月31日	1999年3月31日	2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日	2004年3月31日	
貸倒引当金 (流動資産マイナス) (円)	94,408,747	95,955,000	93,729,444	81,000,000	86,979,419	30,638,307	26,001,716	95,510,035	76,164,665	
貸倒引当金 (投資等マイナス) (円)	1,300,000	1,300,000	17,270,556	24,000,000	32,168,858	272,212,669	77,421,583	272,786,602	215,425,739	
合計	95,708,747	97,255,000	111,000,000	105,000,000	119,148,277	302,850,976	103,423,299	368,296,637	291,590,404	

(出典) 伊藤伊株式会社『第21期～第39期決算報告書』・『第21期～第39期営業報告書』所収「貸借対照表」・「損益計算書」。

表-21 伊藤伊の主な取引先の事故 (1992年3月～2004年3月)

発生期	期 間	地区	取引先名	業 態	負債金額(円)	各年度合計額(円)
第27期	1991年11月29日～ 1992年11月28日	愛知県	有限会社 Y 商店	卸売業	9,675,859	9,675,859
第29期	1993年11月29日～ 1994年11月28日	愛知県	株式会社 A ドラッグ	ドラッグストア	7,417,493	21,860,776
			合資会社 I 商店	卸売業	13,335,585	
			株式会社 K マート	CVS	1,107,698	
第30期	1994年11月29日～ 1995年11月28日	長野県	株式会社 S	卸売業	59,108,887	60,846,697
		新潟県	株式会社 S 商店	卸売業	1,737,810	
第31期	1995年11月29日～ 1996年3月31日	愛知県	有限会社 A 事業団	職域販売	21,191,938	21,191,938
第33期	1997年4月1日～ 1998年3月31日	静岡県	Y ストア	GMS	20,648,678	43,667,290
			株式会社 O 商店	卸売業	10,637,154	
		石川県	株式会社 T 産業	卸売業	12,381,458	
第34期	1998年4月1日～ 1999年3月31日	岐阜県	株式会社 H	専門店	9,473,171	13,351,385
		新潟県	株式会社 O 商店	卸売業	1,263,468	
		京都府	O 商店	卸売業	2,614,746	
第35期	1999年4月1日～ 2000年3月31日	滋賀県	Z 商事株式会社	卸売業	1,593,457	68,466,481
		東京都	N 株式会社	GMS	5,842,966	
		岐阜県	株式会社 Y	卸売業	13,355,797	
		静岡県	株式会社 N	卸売業	4,550,520	
		愛知県	株式会社 I 商事	卸売業	43,123,741	
第36期	2000年4月1日～ 2001年3月31日	愛知県	(株)I	卸売業	3,651,072	9,279,321
		富山県	A 株式会社	卸売業	5,628,249	
第37期	2001年4月1日～ 2002年3月31日	埼玉県	株式会社 Y 商事	卸売業	4,162,084	50,509,318
		富山県	株式会社 H	卸売業	37,564,770	
		愛知県	(有)H コーポレーション	SM	4,760,364	
		静岡県	M 薬局	ドラッグストア	4,022,100	
第38期	2002年4月1日～ 2003年3月31日	岐阜県	株式会社 M	SM	3,822,921	141,457,353
		静岡県	Z 販売株式会社	卸売業	92,149,399	
		新潟県	株式会社 M	卸売業	3,698,968	
		長野県	株式会社 G コーポレート	卸売業	4,894,741	
		大阪府	株式会社 V	ドラッグストア	13,874,526	
		長野県	有限会社 H	ドラッグストア	4,373,856	
		長野県	株式会社 M 商店	ドラッグストア	18,642,942	
第39期	2003年4月1日～ 2004年3月31日	三重県	株式会社 T	卸売業	24,660,290	137,068,317
		愛知県	株式会社 S ドラッグ	ドラッグストア	129,234,317	
		愛知県	株式会社 G	SM	7,834,000	

(注) ここでの職域販売とは、障害者の支援事業として、企業への販売などをしていたものであるという(元伊藤伊取締役・河野幹生氏による)。

(出典) 伊藤伊内部資料にもとづいて、旧伊藤伊関係者が作成。

4. 伊藤伊グループとしての決算

①伊藤伊の関係会社

別稿⁽⁴⁸⁾で検討したように、伊藤伊は、1990年代後半から2000年代前半にかけて、広域展開を遂げた。その結果、2003年3月末で、名古屋の本社のほか、横浜、北陸、浜松、静岡、北関東、京都、甲信の7つの支店、みなと商品センター、大治配送センター、江南センター、安城センター、泉南センターの5つの独立センターを擁する企業となった。さらに同時期時点で、伊藤伊は、株式会社テクノカネカ（2002年10月1日に株式会社テクノケンセキと兼松カネカ株式会社が合併して発足）、ダイヤモンド化学株式会社、株式会社テクノエクスプレス、南関東物流サービス株式会社、野村商事株式会社（2002年7月1日に経営支援要請により業務提携・子会社化）の5つの100%株式所有の子会社をもち、グループ経営という面をもつようになっていた。

表-22は、2000年3月時点の伊藤伊の関係会社を示したものである。これをみると、連結子会社4社、持分法適用関連会社1社、伊藤伊の不動産部門とよい音羽殖産という6つの関係会社を擁していることがわかる。それらの50~100%の株式を伊藤伊が所有し、すべてに役員も派遣している。

②営業面での関係

2000年前後の伊藤伊とその子会社との取引関係をみたものが、表-23である。第33期で、子会社全体への売上高は9%程度であった。その後、全体的な売上増加傾向のなかで比率を低下させている。しかし、それでも5%程度が子会社への売上であったことがわかる。仕入面の関係をみると、増減があるが、おおむね0.7%台から1.2%台の範囲が子会社からの仕入であったことがわかる。

同じ期間の伊藤伊の子会社に対する短期債権の比率をみると、表-24に示されるように、売掛金で2.1%台から6.9%台、受取手形で7.1%台から21.7%台、未収入金で0.03%から2.8%台となっている。これら全体でみると、4.8%台から11%台の範囲にあったことがわかる。

伊藤伊の子会社に対する短期債務の比率をみると、表-25に示されるように、買掛金では0.6%台から1%台、未払金で5.3%台から12.4%台、全体で1.1%台から2.1%台の範囲であった。

表-22 伊藤伊株式会社の関係会社 (2000年3月)

関係区分	会社名	設立年月	資本金 (千円)	主な業務の内容	伊藤伊の議 決権の所有 又は被所有 の割合(%)	関係内容
連結子会社	株式会社テクノケンセキ	1996年6月	75,000	化粧品・日用品卸売	72	伊藤伊代理店として商品の販売を行う一方、伊藤伊に対し化粧品関連商品を販売している。伊藤伊所有の建物を賃貸している。役員の兼任3名。
	ダイヤモンドン化学株式会社	1991年3月	20,000	ローソク製造	100	伊藤伊が製品を一括販売している。伊藤伊所有の建物を賃貸している。役員の兼任3名。
	株式会社テクノエクスプレス	1991年5月	16,000	運輸業	100	業務委託契約に基づき伊藤伊の配送業務を請け負っている。伊藤伊所有の建物を賃貸している。役員の兼任3名。
	兼松カネカ株式会社	1971年	50,000	化粧品・日用品卸売	100	伊藤伊代理店として商品の販売をしている。伊藤伊所有の土地を賃貸している。役員の兼任6名。
持分法適用 関連会社	株式会社ケイ・アイ・ケイ	1996年4月	20,000	物流受託会社	50	伊藤伊の販売先であるサークル・ケイ・ジャパン株式会社に対する物流業務全般を請け負っている。役員の兼任3名。
その他の関 係会社	音羽殖産株式会社	1981年5月	12,037	不動産賃貸業、損害保険 代理店、車輛リース業	被所有 33	伊藤伊本社ビルおよび駐車場を賃借している。損害保険に加入している。車輛を賃借している。伊藤伊の不動産を賃貸している。役員の兼任4名。

(注1) 上記のほか、伊藤伊の関係会社として、1999年5月に北関東物流(60%)と伊藤伊(40%)の共同出資で設立され、2000年2月に伊藤伊の100%子会社となった南関東物流株式会社(物流受託業務、運送業務)がある。

(注2) タイヤモンドン化学は、伊藤伊の堀田工場が独立した会社である。堀田工場は、1932年に大阪の中村惣吉商店(後の東洋ローソク)との共同出資で共進社(偶然にも「牛乳石鹸」を製造する共進社石鹸製造所と同名)として設立されたが、後に伊藤伊の単独経営になり、伊藤伊専属工場となったものである。

(注3) 兼松カネカの設立年は、『石鹸日用品新報』(石鹸新報社)2000年4月5日号による。伊藤伊は、2000年3月31日に兼松株式会社の子会社であった兼松カネカの全株式を取得した。

(注4) 音羽殖産の設立年月については、元伊藤伊取締役で現在も音羽殖産に勤務する河野幹生氏による。

(出典) 伊藤伊株式会社『新株発行並びに株式売出届出目録見書』(平成12年8月)13頁所収「関係会社の状況」。

表-23 伊藤伊とその子会社との取引関係の推移 (1997年4月～2002年3月) (金額：千円, 比率：%)

子会社名	33 1997年4月1日～1998年3月31日				34 1998年4月1日～1999年3月31日				35 1999年4月1日～2000年3月31日				36 2000年4月1日～2001年3月31日				37 2001年4月1日～2002年3月31日			
	営業取引		営業以外 の取引		営業取引		営業以外 の取引		営業取引		営業以外 の取引		営業取引		営業以外 の取引		営業取引		営業以外 の取引	
	売上高 (千円)	仕入高 (千円)	売上高 (千円)	仕入高 (千円)	売上高 (千円)	仕入高 (千円)	売上高 (千円)	仕入高 (千円)	売上高 (千円)	仕入高 (千円)	売上高 (千円)	仕入高 (千円)	売上高 (千円)	仕入高 (千円)	売上高 (千円)	仕入高 (千円)	売上高 (千円)	仕入高 (千円)	売上高 (千円)	仕入高 (千円)
株式会社テクノケンセキ	4,483,377	313,009	48,191	4,868,678	361,031	50,092	4,549,485	439,333	52,639	3,979,229	414,686	66,088	2,940,513	462,422	56,768					
ダイヤモン化学株式会社	412	62,169	2,635	583	64,398	4,098	995	66,699	4,418	1,117	45,460	3,243	891	43,322	2,667					
株式会社テクノエクスプレス	0	269,962	1,145	0	0	305,150	0	0	327,170	0	0	331,722	0	0	129,694					
伊藤伊株式会社金沢店	679,796	0	1,044	98,845	0	174	—	—	—	—	—	—	—	—	—					
兼松カネカ株式会社	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—					
矢野伊藤伊株式会社	—	—	—	—	—	—	455,066	336,670	0	918,257	2,239	28,540	1,129,527	50,080	139,065					
南関東物流サービス株式会社	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—					
合計(A)	5,163,585	645,140	53,016	4,968,108	425,429	359,515	5,005,547	842,704	384,228	4,898,604	462,385	572,761	4,070,931	555,824	506,993					
伊藤伊株式会社(B)	57,073,968	54,047,387	—	59,026,339	55,643,139	—	73,776,656	68,402,564	—	78,028,015	72,785,231	—	82,482,157	76,452,285	—					
伊藤伊株式会社の営業取引に 占める子会社の比率(A)÷ (B)×100(%)	9.05	1.19	—	8.42	0.76	—	6.78	1.23	—	6.28	0.64	—	4.94	0.73	—					

(注1) 伊藤伊株式会社金沢店は、1998年7月1日に伊藤伊株式会社に合併されたので、同年4月1日から同年6月30日までの合計額である。

(注2) 矢野伊藤伊株式会社は、2000年2月1日に伊藤伊株式会社に合併されたので、前年の1999年4月1日から2000年1月31日までの合計額である。

(注3) 兼松カネカ株式会社は、2000年3月31日に伊藤伊株式会社の子会社となったので、伊藤伊との取引は第36期以降となる。

(注4) 南関東物流会社は、2000年11月1日をもって、北関東物流サービス株式会社より120株取得して、伊藤伊株式会社の100%子会社となった。同社と伊藤伊株式会社との間では、物流などの営業以外の取引が発生している。

(出典) 伊藤伊株式会社「第33期～第37期決算報告書」所収「子会社との間の取引の明細並びに各子会社に対する債権・債務の明細及び増減」。

表-24 伊藤伊の子会社に対する短期債権の推移

期	33				34			
期間(年・月・日)	1997年4月1日～1998年3月31日				1998年4月1日～1999年3月31日			
期末(現在)(年・月・日)	1998年3月31日				1999年3月31日			
子会社名	短期債権(千円)				短期債権(千円)			
	売掛金	受取手形	未収入金	計	売掛金	受取手形	未収入金	計
株式会社テクノケンセキ	294,860	279,155	2,029	576,044	526,384	145,655	1,750	673,790
ダイヤモンド化学株式会社	0	0	344	344	0	0	5,458	5,458
株式会社テクノエクスプレス	0	0	18,512	18,512	0	0	16,250	16,250
伊藤伊株式会社金沢店	81,162	81,312	0	162,474	—	—	—	—
兼松カネカ株式会社	—	—	—	—	—	—	—	—
矢野伊藤伊株式会社	—	—	—	—	—	—	—	—
南関東物流サービス株式会社	—	—	—	—	—	—	—	—
合計(A)	376,022	360,467	20,885	757,374	526,384	145,655	23,458	695,498
伊藤伊株式会社(B)	6,744,817	2,598,654	784,203	10,127,676	7,545,083	2,042,969	829,288	6,313,147
伊藤伊株式会社の営業取引に占める子会社の比率(A)÷(B)×100(%)	5.57	13.87	2.66	7.48	6.98	7.13	2.83	11.02

(注) 第37期の下記出典の短期債権には、南関東物流サービス会社への貸付金2,000万円が掲載されているが、(出典)伊藤伊株式会社『第33期～第37期決算報告書』所収「子会社との間の取引の明細並びに各子会社に対

表-25 伊藤伊の子会社に対する短期債務の推移

期	33				34			
期間(年・月・日)	1997年4月1日～1998年3月31日				1998年4月1日～1999年3月31日			
期末(現在)(年・月・日)	1998年3月31日				1999年3月31日			
子会社名	短期債権(千円)				短期債権(千円)			
	買掛金	未払金	預り金	計	買掛金	未払金	預り金	計
株式会社テクノケンセキ	—	—	—	50,742	32,511	1,180	60,000	93,961
ダイヤモンド化学株式会社	—	—	—	7,048	8,568	163	0	8,731
株式会社テクノエクスプレス	—	—	—	27,571	0	29,457	0	29,457
伊藤伊株式会社金沢店	—	—	—	—	—	—	—	—
兼松カネカ株式会社	—	—	—	—	—	—	—	—
矢野伊藤伊株式会社	—	—	—	—	—	30,800	—	—
南関東物流サービス株式会社	—	—	—	—	—	—	—	—
合計(A)	—	—	—	85,361	41,080	30,801	60,000	131,881
伊藤伊株式会社(B)	—	—	—	5,694,144	5,813,397	247,017	108,391	6,168,805
伊藤伊株式会社の営業取引に占める子会社の比率(A)÷(B)×100(%)	—	—	—	1.50	0.71	12.47	55.36	2.14

(注) 第35期は、表示のように子会社の預り金合計が伊藤伊の預り金額を上回っており、明らかに異常値である(出典)伊藤伊株式会社『第33期～第37期決算報告書』所収「子会社との間の取引の明細並びに各子会社に対

(1997年4月～2002年3月) (金額：千円，比率：%)

35				36				37			
1999年4月1日～2000年3月31日				2000年4月1日～2001年3月31日				2001年4月1日～2002年3月31日			
2000年3月31日				2001年3月31日				2002年3月31日			
短期債権 (千円)				短期債権 (千円)				短期債権 (千円)			
売掛金	受取手形	未収入金	計	売掛金	受取手形	未収入金	計	売掛金	受取手形	未収入金	計
299,097	306,721	2,410	608,228	260,307	451,753	0	712,060	133,292	492,686	0	625,978
0	0	0	0	83	0	214	297	0	0	177	177
0	0	500	500	0	0	561	561	0	0	179	179
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
43,723	0	0	43,723	110,858	59,397	534	170,789	137,356	60,697	74	198,127
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
342,820	306,721	2,910	652,451	371,248	511,150	1,309	883,707	270,648	553,383	430	824,461
10,174,055	2,436,046	920,897	13,530,999	10,620,099	2,917,908	1,206,055	14,744,063	12,358,982	2,545,067	1,308,595	16,212,643
3.37	12.59	0.32	4.82	3.50	17.52	0.11	5.99	2.19	21.74	0.03	5.09

ここでは割愛している。
 する債権・債務の明細及び増減」。

(1997年4月～2002年3月) (金額：千円，比率：%)

35				36				37			
1999年4月1日～2000年3月31日				2000年4月1日～2001年3月31日				2001年4月1日～2002年3月31日			
2000年3月31日				2001年3月31日				2002年3月31日			
短期債権 (千円)				短期債権 (千円)				短期債権 (千円)			
買掛金	未払金	預り金	計	買掛金	未払金	預り金	計	買掛金	未払金	預り金	計
45,810	831	44,138	90,779	41,805	173	—	41,978	83,444	1,392	—	84,836
7,920	61	0	7,982	4,950	0	—	4,950	4,681	25	—	4,706
0	35,649	0	35,649	0	28,946	—	28,946	—	12,801	—	12,801
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	2,239	—	—	2,239	0	0	—	0
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	0	8,587	—	8,587	0	18,263	—	18,263
53,730	36,543	44,138	134,411	48,994	37,706	—	86,700	88,125	32,481	—	120,606
7,127,651	384,396	25,192	7,537,238	7,432,786	419,423	25,966	7,878,175	8,629,164	603,091	28,931	9,261,186
0.75	9.51	175.21	1.78	0.66	8.99	—	1.10	1.02	5.39	—	1.30

が、そのまま表示した。
 する債権・債務の明細及び増減」。

表-26 第34期・第35期の主な連結経営指標（金額：千円，比率：％）

期 期間（年・月・日） 期末（現在）（年・月・日）	34 1998年4月1日～1999年3月31日 1999年3月31日			35 1999年4月1日～2000年3月31日 2000年3月31日		
	金額（千円）		(B) ÷ (A) (%)	金額（千円）		(B) ÷ (A) (%)
	連結会計(A)	伊藤伊単体会計(B)		連結会計(A)	伊藤伊単体会計(B)	
売上高	62,536,683	59,026,339	94.39	76,341,413	73,776,656	96.64
売上総利益	5,486,876	4,457,083	81.23	7,019,626	6,224,283	88.67
営業利益	144,333	24,636	17.07	334,071	452,696	135.51
経常利益	996,846	863,103	86.58	1,038,765	1,114,472	107.29
当期純利益	546,315	496,715	90.92	358,329	428,041	119.45
純資産（自己資本）	9,954,871	9,866,229	99.11	11,785,089	11,770,948	99.88
総資産	27,485,596	25,637,226	93.28	36,079,778	30,685,593	85.05

(注1) 第34期の連結対象子会社は、株式会社テクノケンセキ、株式会社テクノエクスプレス、ダイヤモンド化学株式会社の3社である。

(注2) 第35期の連結対象子会社は、上記3社に兼松カネカ株式会社を加えた4社であるが、同社が子会社となったのが第35期末の2000年3月末であったため、第35期連結損益計算書には兼松カネカ株式会社の損益取引は含まれていない。

(出典) 伊藤伊株式会社『新株式発行並びに株式売却売出届出目論見書』10頁所収「企業の概況」および30～49頁所収「連結財務諸表」および伊藤伊株式会社『第34期・第35期決算書綴り』所収「貸借対照表」・「損益計算書」。

伊藤伊の連結会計と伊藤伊単体の会計との売上や利益の関係についてみてみると、表-26に示されるように、第34期では、いずれも伊藤伊単体の会計は、連結の会計数値の範囲内に収まっている。しかし、第35期では、営業利益、経常利益、純利益の3つが、伊藤伊単体の数値の方が高い。

これは、有力子会社の株式会社テクノケンセキが赤字決算であったことが最大の要因であると考えられるという⁽⁴⁹⁾。テクノケンセキでは、別稿でもみたように⁽⁵⁰⁾、1999年4月に岐阜県羽島郡岐南町に新物流センターを開設したが、主要取引先であったファミリーマートとの取引がなくなってしまった。このため、赤字転落となり回復に努力したものの第35期時点では黒字転換できなかつたのである。とはいえ、こうしたグループによる総合力をもって、伊藤伊は、広域卸売企業としての経営地盤を強化し、全国的卸売企業を形成する中核的企業にまで成長するにいたつたのである。

おわりに

最後に、以上の検討から明らかにされたことを概括しておきたい。

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。

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もない、販売費・一般管理費が増したためであった。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。

経常利益が増えなかったのは、1990年代前半までは営業外損失が発生していたことや、それ以降、売上割引に優る仕入割引などによって営業外利益が出ていたが、販売費・一般管理費の増加を補完するほどのプラスにはならなかったことによる。このため、伊藤伊では、業界のなかで、売上高や1人当たり売上高では上位にありながらも、売上高経常利益率では、さほど上位にはならなかった。

なお、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。

伊藤伊は、5つの関係会社（子会社）をもつ企業グループとなったが、それらの関係会社とは所有と経営の両面で強く結びつき、一定程度の取引関係もあった。その関係会社の業績不振が、連結決算面で、若干のマイナス要因となることもあったが、こうしたグループによる総合力をもって、伊藤伊は、広域卸売企業としての経営力を強化していったのである。

【注】

- (1) 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2月), 同「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」(同誌, 第63巻第3・4号, 2016年3月), 同「1990年代後半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」(同誌, 第64巻第1・2・3号, 2017年3月)などを参照されたい。
- (2) ちなみに, 2002年4月に伊藤伊と共同持株会社あらたを設立したダイカ(2001年7月)やサンビック(2000年12月)と比べてみると(伊藤伊株式会社社内報編集委員会『社内報ばぶりん』Vol. 39, 2001年春号, 7頁所収「株式移転当時の会社の概要」, ダイカの経営規模については, 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所産』ミネルヴァ書房, 2015年, 218~219頁も参照されたい), 総資産はダイカが約490億円, サンビックが約352億円, 純資産はダイカが約157億円, サンビックが約43億円, 資本金額はダイカが約38億円, サンビックが約5億5千万円であった。2社との比較の時期に近い伊藤伊の第36期をみると, 総資産約319億円, 純資産約132億円, 資本金額9億2千万であるから, 総資産はサンビックが伊藤伊を上回っているものの, 純資産と資本金額でみると, 伊藤伊はダイカとサンビックの中間に位置したといえる。また, この時期の売上高業界首位のバルタックをみると(2001年9月, 単体), 総資産約1,003億円, 純資産約276億円, 資本金約27億円であった(株式会社バルタック『平成13年度 有価証券報告書』71~72頁所収「貸借対照表」)。したがって, バルタックは, 総資産と純資産でみる限り, 伊藤伊, ダイカ, サンビックの3社合計でようやく超え得る存在であった。
- (3) 前掲「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」および前掲「1990年代後半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」。
- (4) 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3月)54頁。
- (5) 前掲「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」48~49頁。
- (6) 当時の伊藤昌弘社長によると, 決算期の変更があった前年の1994年の4月に今井会計事務所の浅井先生(伊藤伊の長年の税理士)とトーマツ監査法人の上田先生と伊藤氏が初めて会食したのが, 変更に向けてのスタートであったという。同年6月に, トーマツ監査法人が伊藤伊で3日間の調査を行い, この準備段階を経て, 翌年の1995年11月29日から始まる期を翌年の1996年3月31日の決算とし, 翌年から年度決算になった。
- (7) 伊藤伊株式会社『決算報告書第30期』(自平成6年11月29日至平成7年11月28日)所収「第30期営業報告書」。
ちなみに, 共同持株会社あらた設立より前のダイカ(2001年7月)とサンビック(2000年12月)の売上高をみておくと, ダイカ(2001年7月)が約1,531億円(前掲『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所産』218頁), サンビックが約813億円であり, ほぼ同時期の第36期の伊藤伊のそれは約780億円であったから, 2社よりも伊藤伊の売上規模は小さかった。なお, バルタック(2001年9月, 単体)の売上高は約2,882億円であった(前掲『平成13年度 有価証券報告書』73~74頁所収「損益計算書」)。
- (8) 伊藤伊株式会社『第32期定時株主総会招集ご通知』(平成9年6月12日)所収「第32期営業報告書」(平成8年4月1日から平成9年3月31日まで)。
- (9) 伊藤伊株式会社『第31期決算書』(自平成7年11月29日至平成8年3月31日)所収「第31期営業報告書」。
- (10) 「プラノマスター」については, 前掲「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」53頁を参照されたい。
- (11) 前掲「第32期営業報告書」。
- (12) 前掲「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」70頁。
- (13) この過程については, 前掲「1990年代後半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」を参照されたい。

- (14) 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 3 月) 32 頁。
- (15) 伊藤昌弘氏への聞き取り調査による。
- (16) 伊藤伊の販売・営業関係者を担当した河野幹生, 加藤功, 藤根康裕の各氏への聞き取り調査による。
- (17) 伊藤伊の販売・営業関係者を担当した河野幹生, 加藤功, 藤根康裕の各氏への聞き取り調査による。
- (18) 前掲「1990 年代後半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」33 頁, 35 頁および伊藤昌弘氏による。
- (19) 当時の伊藤伊の関係担当者であった加藤功氏によると, 1997 年 10 月 1 日の「横浜支店開設の頃から, 経費の部門管理を重視することとなって, 従業員給与と取締役報酬・監査役報酬を役員報酬として分けて管理するようになった」という。その際, 「役員報酬は本社で, 従業員給与は発生部署でそれぞれ処理をしていた」という(筆者の質問に対する加藤功氏からの回答)。なお, 横浜支店の開設の経緯については, 前掲「1990 年代後半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」29~30 頁を参照されたい。
- (20) 伊藤伊の販売・営業関係者を担当した河野幹生, 加藤功, 藤根康裕の各氏への聞き取り調査による。
- (21) 前掲「1990 年代後半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」61 頁。
- (22) 伊藤伊の販売・営業関係者を担当した河野幹生, 加藤功, 藤根康裕の各氏への聞き取り調査による。
- (23) みなと商品センターの開設については, 前掲「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」49~50 頁を参照されたい。
- (24) 江南センターの開設については, 前掲「1990 年代後半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」38~39 頁を, 北陸支店および金沢センターの開設については, 同稿 33~34 頁をそれぞれ参照されたい。
- (25) 木村屋の合併と浜松・静岡両支店の開設については, 前掲「1990 年代後半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」35~36 頁を, 1999 年 7 月の新横浜支店と海老名物流センターの開設については, 同稿 30~31 頁をそれぞれ参照されたい。また北関東支店の開設については, 同稿 41 頁を参照されたい。
- (26) 安城センター(借地・借家)の開設については, 前掲「1990 年代後半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」46~47 頁を, 京都支店および京都センターの開設については, 同稿 43~33 頁を参照されたい。
- (27) 伊藤伊の甲信支店の開設については, 前掲「1990 年代後半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」44~46 頁を参照されたい。
- (28) 筆者の質問に対する伊藤伊元経理担当の加藤功氏の回答による。
- (29) 伊藤伊の販売関係者への聞き取り調査による。
- (30) 前掲『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所産』250~256 頁を参照されたい。
- (31) 同書, 257~263 頁。
- (32) 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・5 号, 2015 年 3 月) 25~27 頁。
- (33) また, これもおおざっぱな安全性の尺度といわざるを得ないであろうが, 固定比率(固定資産が自己資本の範囲内に収まっているかどうか)でみると, 表-8 に示されるように, 固定資産が急増した第 26 期~第 30 期を除いて, 100% 以下となっている。また関連する固定長期適合比率(固定資産が自己資本と固定負債の範囲内に収まっているかどうか)でみても第 26 期~第 27 期を除いて 100 以下になっていることがわかる。したがって, この尺度でみても, 伊藤伊は, 財務面でおおむね安全性が保たれて推移していたといってよいであろう。
- (34) ここでみる「預り金(保証金)」は固定負債であるが, 短期負債の「預り金」には, 従業員の給与から天引きされる源泉税・住民税・社会保険や販促預り金などが含まれている。この販促預り金は, メーカーからの小売店への販売促進に関する預り金である。
- (35) 前掲「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」2~10 頁。
- (36) 同稿, 2~4 頁。有力仕入先メーカーへの預け金がなくなっているのは, 取引制度の変更によるものと考えられるが, 現金での支払いが増えてゆくと, 信託金が不要となるので, 現金での支払いが増えたことによ

- るとも考えられる（筆者の伊藤昌弘氏に対する質問への回答による）。
- (37) 同稿，10 頁。
 - (38) 筆者の質問に対する伊藤昌弘氏の回答による。
 - (39) 筆者の質問に対する元伊藤伊取締役・河野幹生氏の回答による。
 - (40) また，同様におおざっぱな信用力をはかる尺度のひとつである流動比率すなわち流動負債に対する流動資産の比率をみると，表-8 に示されるように，100 以上となっている。つまり短期の支払義務よりも支払能力が常に上回っていたことになる。この面で少し厳密な比率である当座比率，すなわち流動資産から棚卸資産を控除した額の流動負債に対する比率でも，全期間で100% 以上となっており，これらの尺度でみる限り，一定程度の安全性（担保力）を保っていたことがわかる。
 - (41) 筆者の質問に対する伊藤昌弘氏の回答による。
 - (42) 筆者の質問に対する伊藤昌弘氏および河野幹生氏の回答による。
 - (43) 伊藤伊株式会社『第33期定期株主総会招集通知』（平成10年6月12日）所収「営業報告書」3 頁。
 - (44) 第3者割当増資については，前掲「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」48 頁および前掲「1990年代後半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」49～50 頁を参照されたい。
 - (45) 1986年以前の伊藤伊の有価証券・投資有価証券の状況については，前掲「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」11～17 頁を参照されたい。
 - (46) 伊藤伊株式会社『第35期・第36期決算報告書』所収「破産更生債権・貸倒引当金（個別）」をみると，50% の回収見込とされているものがほとんどであるが，そこに掲載された事例の最終貸倒損失をみると，債権全額回収不可となったことが多い。
 - (47) 伊藤昌弘氏によると，1 億円規模の倒産があったとしても，この場合の1ヶ月の売上は3千万円程度の影響であった。表-1 の第38期の売上高に示されるように，2002年4月～2003年3月頃の年商約900 億円に対して，その取引先の年間売上は3千万円×12ヶ月で約3億6千万円となって，年商に対しては0.4% 程度であった。一般的に総資産の1% を超える貸倒れの場合は，会計の専門家によって「金額の重要性はあった」と表現されるという。表-21 に示される伊藤伊の最大の貸倒金額は，第39期のSドラッグストアの約1億2,923 万円であり，この期の資産額は表-1 に示されるように約353 億6,775 万円であったから，1% に満たない貸倒金額ということになる。伊藤伊では，営業利益に対しても，引当金があるので，影響は軽微であった。むしろ伊藤昌弘社長が懸念したのは，伊藤伊の従業員の気の緩みと関係社員の動揺であった。このため，5千万～1 億円の倒産があった場合，具体的には表-21 に示される第35期（合計約6,847 万円）や第37期（合計5,051 万円）などに，伊藤伊では，社長以下役員課長クラスまで，3～6 か月にわたって3～20%（伊藤昌弘氏の記憶では，おおむね社長が20%，役員が10% 前後，部長クラスで5%，課長で3% という）の減俸を，3 回ほど実施した。ただし，その年度の計画が達成した場合は全額戻したという（筆者の質問に対する伊藤昌弘氏の回答による）。
 - (48) 前掲「1990年代後半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」。
 - (49) 筆者の質問に対する元伊藤伊取締役の内田喜美雄氏の回答による。
 - (50) 前掲「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」61～62 頁および前掲「1990年代後半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」39～40 頁。

【付記】 本稿執筆に際して，伊藤昌弘氏はじめ多くの伊藤伊関係者の方々に御協力いただいた。記して感謝の意を表したい。

本稿は，平成29年度科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）（基盤研究（C））【課題番号：25380448】による研究成果の一部である。

Ito-I: Profits and Losses from 1985 to 2004

Satoshi SASAKI

This paper examines the powerful Japanese wholesaler Ito-I's profits and losses from the mid-1980s onwards. The following points are discussed in this paper:

First, Ito-I, through a broader corporate grouping and the enlargement of direct sales to retailers increased its sales, capital stock and assets from the mid-1980s to 2003.

Second, though the gross profit on sales kept on increasing, both operating profit and ordinary income fluctuated. The cost increases associated with sales and general and administration expenses had a negative impact on operating profit. These expenses, together with personnel expenses, lease fees, haulage expenses and depreciation put a heavy financial burden on Ito-I. In regard to haulage expenses, the 'center fee' (that was paid to big retailers by wholesalers when wholesalers delivered goods to big retailers' logistic centers) became increasingly burdensome. The surplus of non-operating expenses over non-operating profits did not balance the unachieved non-operating profits until the first half of the 1990s and as a result caused a fluctuation in ordinary profits. For these reasons, although Ito-I was high in total sales and per capita sales in the industry, its position in the ratio of ordinary profit to sales was not so high.

Third, it was discovered that the rebates from vendors were processed as 'purchase rebate/deduction' accounts (*shiire wari-modoshi*) or as 'operating profit' accounts (*shiire waribiki*) and that rebates to retailers were processed as 'sales rebate/deduction' accounts (*uriage wari-modoshi*) or as 'sales discount/non-operating expense' accounts (*uriage waribiki*).

Fourth, though its net income fluctuated from year to year, Ito-I was able to increase its net income by two times from 1985 to 2004. The highest portion of its net income was retained

for internal revenue, therefore the retained earning ratio of Ito-I remained high, at 80%. The capital adequacy ratio of Ito-I was also high (except for short periods), so therefore Ito-I was highly trusted by bankers.

Fifth, both the accounts receivable and the accounts payable were high. This seemed to be one of characteristics of wholesalers' finance in general. Furthermore, the ratio of liquidity on hand at Ito-I was comparatively high, and as the upper frame of short term borrowing was set higher by banks, Ito-I was not troubled by bank financing.

However, the enlargement of its business required more investment. The needed money could not be covered by self-financing so it was supplemented by long-term borrowing. Although business failures of secondary wholesalers and retailers became a heavy financial burden, Ito-I had the financial resources to bear the burden due to long-term accumulation of retained earnings.

Sixth, Ito-I formed the 'Ito-I Group' that consisted of five subsidiary companies. These companies were related to Ito-I in regard to both ownership and management and business transactions. Although temporary poor performance of these subsidiary companies sometimes had a negative impact on Ito-I group accounts, Ito-I's business power as a broad wholesaler was strengthened based upon the combined power of its related companies.