

第1章

創業と模索 [1909～1919年]

画期的新製品の生みの苦しみ……………44

第1節 「味の素」販売開始……………46

1. 「味の素」一般販売開始…46
2. 販路の開拓…48
3. 価格の改定…50
4. 初期の販売促進活動…51
5. 醬素の発売…55
6. 副産品“澱粉”の販売…56

第2節 生産体制の強化……………58

1. 合資会社鈴木商店の設立…58
2. 硫酸法へ製法転換…58
3. 川崎工場の建設…59
4. 再び塩酸法へ…60

第3節 第一次世界大戦期における拡大……………63

1. 化学薬品事業の発展…63
2. 株式会社鈴木商店の設立…65
3. 電気化学工業への進出…67

第4節 海外市場開拓の端緒……………70

1. 台湾・韓国・中国での販売開始…70
2. ニューヨーク事務所の開設…72

画期的新商品を事業化しえた要件……………74

1909
1919

創業と模索

1909～1919年



画期的新製品の生みの苦しみ

うま味調味料「味の素」の販売が開始されたのは、日本の産業革命が完了した直後の1909(明治42)年のことであった。

産業革命が進行する過程で、日本は、二つの戦争を経験した。1894～95年の日清戦争と、1904～05年の日露戦争である。この間、1897年には、清国から獲得した多額の賠償金を背景にして、わが国でも金本位制が成立した。また、1895年の台湾領有、1905年の南樺太領有、1910年の韓国併合を通じて、植民地経営も本格化した。

日本の産業革命が完了したのは日露戦争が終結した直後のことであったが、1907年に始まった日露戦争後の恐慌は長期化した。1910年頃には水力電気ブームに乗った電力業中心の「中間景気」が見られたが、全体としては景気の足取りは重く、国際収支の危機が深刻化して、日本経済は「行き詰まり」状態に陥った。

しかし、1914(大正3)～18年の第一次世界大戦は、このような状況を一変させた。第一次大戦が、当時「欧州大戦」と呼ばれたことからわかるように、日本は、連合国(イギリス・フランス・ロシア)側に立って参戦したにもかかわらず、戦地(ヨーロッパ)から遠く離れたままであった。ヨーロッパの連合国向けの軍需品や食料品の輸出、ヨーロッパ諸国が撤収してビジネスチャンスが生じたアジア諸国向けの繊維製品などの輸出、大戦景気にわくアメリカへの生糸輸出、のいずれもが急激に拡大するとともに、国内でも、ヨーロッパ諸国からの輸入への依存度が高かった重化学工業製品の国産化がある程度進展して、日本は、国際収支の危機から脱却することができた。

第一次大戦後半の1916～18年と大戦直後の復興需要が生じた1919年には、日本の名目経済成長率(年率)は23～

40%という史上空前の水準まで急伸し、「大戦ブーム」「戦後ブーム」が現出した。なお、第一次大戦によって、金本位制は国際的に機能を停止し、日本も、1917年に金輸出を禁止して金本位制から離れることになった。

このような時代背景のなかで「味の素」は、一般販売され、国内外の市場へ徐々に浸透していった。しかしながら、「味の素」はこれまでにない調味料ただだけに、生産・販売など経営活動のあらゆる面で、試行錯誤が繰り返されることになった。これらの問題を、二代鈴木三郎助、弟忠治、長男三郎らは、主体的努力を積み重ねて一つ一つ解決していき、1910年代を通して、「味の素」の生産・販売体制の基礎を築いていった。

「味の素」の生産は、手本がなく自ら創造していかなければならなかったもので、模索の連続であり、困難を極めた。だが、鈴木忠治ら技術陣が難関に対して果敢に挑戦し、改良に改良を重ねて、製造技術を確立させていったのである。

鈴木三郎が担当した「味の素」の販売においても、販売店の設置、販売組織の形成、広告・宣伝等の販売促進など、自主的でユニークなマーケティング活動が展開された。また、発売当初から、日本国内だけでなく、当時植民地だった台湾、朝鮮、中国や周辺アジア諸国へ進出し、販売ルートを開拓していった点も注目される。これは、できる限り広範な販売市場を確保しようとした結果であり、その行動範囲は、太平洋を超えて、アメリカにまで及んだ。1917年には、ニューヨークに事務所を開設している。

加えて、二代三郎助は、第一次大戦ブームを利用して、化学薬品事業を伸長させた。具体的には、従来のヨードと硝石の製造からカリ製品(とくに塩素酸カリ)の製造・販売にも着手することで、業容を拡大していった。そして1917年に

は、経営体制の整備を図って、株式会社鈴木商店を設立した。さらに同年、電気化学工業に進出するなど、鈴木家の事業は、第一次大戦期に一挙に花開く形になったのである。

日本企業にとってビジネスチャンスが拡大した第一次大戦前後の時期には、特定の本業を持つ事業会社が、株式会社制度を活用して、積極的に多角化を推進するケースが相次いだ。浅野セメント・川崎造船所・古河鋳業(製銅業)・久原鋳業(製銅業)・鈴木商店(商社、神戸)などが、それである。二代三郎助の指揮のもとで、本業の「味の素」の生産販売に軸足を置きつつ、事業多角化を推進した鈴木商店の動きは、このような流れに沿うものだったといえることができる。

第1章では、1909(明治42)～19(大正8)年の「味の素」の創業時代に焦点を合わせ、「味の素」の初期の経営、ならびに鈴木家の事業の多角化について描いていく。

(橘川武郎)

第1節……………「味の素」販売開始

1. 「味の素」一般販売開始

最初の「味の素」が出来上がったのは、本格生産の開始から3カ月経った1909（明治42）年3月のことである。まだこのときのグルタミン酸ナトリウム(MSG)の純度は85%ぐらいで、潮解性の強い、褐色がかかった粉末状のものだったが、「味の素」の一般販売に向けて二代鈴木三郎助らは第一歩を踏み出したのである。

「味の素」の瓶詰め・包装・箱詰め作業は、東京市芝区愛宕町2丁目14番地の鈴木邸（1907年7月に葉山から転居）で行われた。逗子工場から届けられた「味の素」を、薬品用のガラス瓶に入れ、簡単なレッテルを貼り、ボール箱や木箱に詰めたのである。これらの作業は、専門の作業員を雇うことなく、薬品の取引先である友田嘉兵衛商店から派遣された女子工員の指導を受け、家族や書生、同居人によって行われた。箱詰めされた商品は、箱車で丸の内の三菱1号館（東9号館）にある味の素本舗の事務所（リンダルス商会の事務所）に運ばれた。箱車による運搬は、主に鈴木三郎の担当であった。

販売ルートについては、さしあたり鈴木製薬所で取引のある薬種問屋を通じて、薬の小売店に委託した。とくに最大の取引先であった浅野商店に依頼し、小瓶14g（40銭）、中瓶30g（1円）、大瓶66g（2円40銭）の3種類を、主に東京市内の薬店で販売することにした。

ところで、「味の素」一般販売の前に、鈴木商店には2つの大きな出来事があった。一つは、日本醤油醸造社への販売とその失敗、もう一つは第1回発明品博覧会への出品である。

日本醤油醸造社から「味の素」の注文が寄せられたのは、1909年2月15日のことだった。鈴木家にとっては、最初の注文となった。日本醤油醸造社は、鈴木藤三郎が自ら発明した、醤油の仕込み樽を回転させ蒸気で温め発酵を促し60日間で速成するという発酵機の特許をもとに1907年6月に設立された。当時、天然醸造醤油の醸造には1年から1年半かかっていたので、業界では大きな話題となった。鈴木藤三郎は、日本初の近代的製糖会社である日本精製糖社（1895年設立）や台湾製糖社（1900年設立）で成功し、さらに独自の製塩装置を発明して近代的製塩事業にも乗り出した経歴を持ち、産業界において大きな信用と



発売当初の「味の素」（1910年頃）



「味の素」の運搬や宣伝に使用した箱車

表1-1 「味の素」の生産高・売上高

●年度	●生産高		●売上高 千円
	貫	トン	
1910	1,260	5	不明
1911	3,880	15	〃
1912	5,580	21	〃
1913	7,200	27	400
1914	8,400	32	470
1915	10,100	38	560
1916	14,350	54	790
1917	20,880	78	1,160
1918	22,560	85	1,563
1919	62,800	236	3,931

(注1) 10貫未満切捨て

(注2) 売上高は輸・移出高を含む実績(一部推定値)

二代三郎助は「味の素」の販売目標を月額1万円としていた。だが、一般販売を開始したものの、売れ行きは全くの不振であった。容器にも薬用の瓶を使用していたため、薬と間違われることもよくあったという。そこで二代三郎助は、製品を食料品や酒類の販売店で発売することにし、すぐに浅野商店の紹介を得て、日本橋の鈴木洋酒店(現、伊藤忠食品(株))および銀座の亀屋鶴五郎商店(第二次世界大戦中に閉店)の2店を販売店とした。後述する1909年5月26日付の「東京朝日新聞」の広告には、早くも両店の名前が掲載されている。

販売ルートの構築とともに、容器の見直し、一般消費者への商品価値の告知など、さまざまな問題が山積

みであった。いずれにせよ、「味の素」はこれまでにない未知の商品ゆえ、製造と同様、販売においても自ら創意工夫を重ねていかなければならなかった。二代三郎助と三郎を中心に、市場開拓、販売ルート整備、広告、販売促進を目的とするマーケティング活動を積極的に展開していった。

2. 販路の開拓

1909(明治42)年11月、二代三郎助は、「味の素」の販売を本格的に推し進めるために、事務所を丸の内から京橋区南伝馬町1丁目12番地(現在の中央区京橋1丁目6番地)に移し、これを味の素本舗とした。丸の内よりも、当時東京の商業センターであった日本橋から銀座一帯のほうが、販売活動の拠点としてふさわしいと判断し、この地に3階建ての本舗事務所を建設したのである。

味の素本舗は、「味の素」の営業の中枢機関となるとともに、二代三郎助や三郎の考案した広告、看板などが掲げられて人目につくような建物となった。つまり、建物自体が「味の素」の広告塔としての役割を担ったのである。例えば、店頭ショーウィンドウを設置し、そこに小麦、小麦粉、麩質、澱粉、「味の素」と、それぞれ見本を陳列して、原料から製品ができるまでの工程を示した。大相撲開催中には、ラジオもない時代にショーウィンドウに相撲星取表を掲げ、その都度勝敗を発表して人目を引いた。屋上には5000個の豆電球をつけて、「お椀が出てきて湯気が立ち、お椀の中に『味の素』を入れると子供がよだれをたらす」というイルミネーション看板を設けた。夕方になると遠くからもこれを見に来る



本舗事務所(京橋区南伝馬町、1909年)

人が増え、何人かに一人は冷やかに「味の素」を買ってくれた。

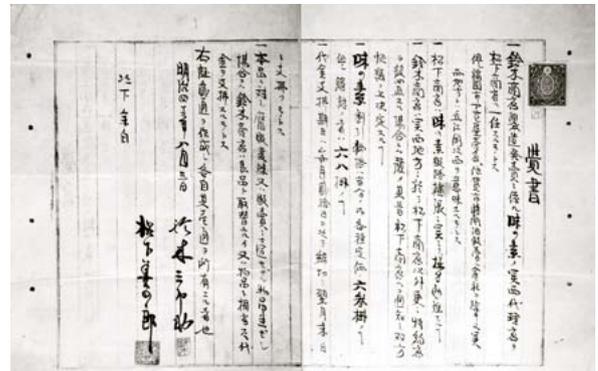
また、店舗の裏手に作業場を建て、これまで鈴木邸で行われていた、「味の素」の瓶詰め・包装作業をするようにした。それに伴って、容器やレッテルなども薬品に間違われないよう食料品にふさわしい形態に改められた。薬用瓶から胡椒瓶に変えられたのもこのときである。加えて、価格が高く贅沢品と見られることを利用し、1909年末から進物用桐箱入りの「味の素」も発売した。この桐箱は、1925年の中元期に紙箱に切り替えるまで使用された。

「味の素」の販売ルートは、前述したように、薬店から食料品・酒類の販売店に設定し、東京の鈴木洋酒店と亀屋鶴五郎商店を委託販売店として契約を結んだ。1909年12月には、大阪の松下(善四郎)商店(現、伊藤忠食品(株))、名古屋の梅沢商店(現、(株)梅沢)、これに鈴木洋酒店を加えた3店を大特約店(代理店)とした。そして二代三郎助と三郎は、親交のあった大日本麦酒株式会社(現、アサヒビール(株)とサッポロビール(株))の馬越恭平社長の紹介を得て、同社の販売ルートをたどって「味の素」の取扱店を次々に獲得していった。大日本麦酒社は1906年に札幌麦酒、日本麦酒、大阪麦酒の3社合併により成立した会社で、当時、北海道から東北、関東、関西まで強力な販売網を形成していた。

関東地方においては、鈴木洋酒店の了解を得て、同社のほかに有力な酒類食料品問屋である國分商店(現、国分(株))と日比野商店(現、(株)菱食)を特約店に加え、これら3店を大特約店とした。次いで京浜地区で15店ほどの食料品問屋を副特約店とした。副特約店は大特約店から「味の素」を仕入れ、他の問屋および小売店に販売する、二次取扱店として位置づけられた。

さらに東日本の各地に向かって販売ルートを開拓し、その結果、大正期初めまでには、札幌、小樽、函館、旭川、青森、秋田、盛岡、鶴岡、仙台、福島、郡山、長野、新潟、松本、水戸の各都市に、代理店を1店ずつ設けた。また静岡では大店の山口商店と特約店契約を結び、さらに北陸地方では、味の素本舗が直接販売店を確保することにして、富山、大聖寺、三国、高岡、金沢、福井に取扱店が設けられた。

関西地方においては、松下商店の販売力に負うところが大きかった。同店はすでに京阪神方面に広範な販売ルートを有していたうえに、当初から問屋や小売店に対して「味の素」を積極的に売り込んでいた。とくに1910年春には7000円



大阪の松下商店を関西代理店とする覚書

表1-2 「味の素」の地域別売上量ならびに消費量

●年	●売上量(貫)			●1人当たり消費量(匁)		
	関東	関西	合計	関東	関西	全国
1922年	18,328	48,502	66,830	0.61	1.75	1.13
1926年	35,838	65,185	101,023	1.12	2.27	1.67
1931年	63,866	111,690	175,556	1.94	3.42	2.66

というまとまった注文を味の素本舗に寄せたのであった。そこで二代三郎助は、松下商店を近畿地方以西の総代理店とすることを決め、同年8月に契

約を結んだ。契約では、松下商店が「味の素」の販路拡張に努力すること、味の素本舗が松下商店のほかに特約店を設ける場合は事前に協議することとした。

このとき、二代三郎助は大阪市北区若松町23番地に大阪出張所を設置した。そして松下商店の了解を得て味の素本舗も並行して販売ルートを開拓し、大阪、京都、神戸、和歌山、金沢、岡山、広島、福山、下関、高松、福岡、久留米、熊本、門司の各地では一時的に特約店を設けた。のちに松下商店が販売力や資金力の面で信用が高まると、1916(大正5)年1月に改めて松下商店を名実ともに関西の総代理店とし、関西以西における直接取引先をすべて委譲し、その他の特約店は副特約店と位置づけたのである。

こうして、鈴木商店は、既存特約店を利用し、「味の素」の販売ルートをほぼ全国的に形成したのだった。

またそのなかで、「味の素」の小売販売店として、食料品店や酒飯店に加えて、1913年からは乾物店にも働きかけた。とくに関西の乾物店は、関東の乾物店が限られた乾物のみ取り扱っていたのに対して、雑穀、鰹節、海苔、卵など家庭用の食料品を数多く取り扱っていた。それゆえ関西では、大阪出張所が松下商店と協力して、乾物店への売り込みを積極的に行っていた。

3. 価格の改定

1909年の「味の素」売り出し時の価格は、前述のとおり小瓶14g(40銭)、中瓶30g(1円)、大瓶66g(2円40銭)であった。その価格の決め方も「小瓶で50銭では高すぎるのでは」、との懸念からとりあえず40銭と決めたくらいのものであった。

しかし全く売れない状況から、もっと安くなければ一般家庭では使ってもらえないのではと、1909年12月には大幅に値下げし、小瓶14g(25銭)、中瓶30g(50銭)、大瓶66g(1円)、小缶188g(2円40銭)、大缶375g(4円60銭)の品揃えとし、1912年1月には試用向けの見本瓶(15銭)も製作された。この値段は採算



「味の素」瓶(1912年(4カ国の特許表記あり))

動を活発に行い、消費者に直接、用途や用法など商品そのものを説明していかなければならなかった。

広告宣伝に関して、二代三郎助と三郎が最も重視したのは、新聞広告であった。新聞広告を始めたのは、二代三郎助が大阪に行ったときに、化粧品の製造・販売をしていた丸見屋(のち、(株)ミツワ石鹸、1975年倒産)の広告担当者から、商品を売り広めるうえでは、新聞広告が有効であるということを知ったのがきっかけだった。二代三郎助はそれを三郎に伝え、三郎自身も「報知新聞」の広告課長を訪ねて、広告についての文案や意匠のコツなどいろいろと聞き込んで、実際に広告を作成したのである。

そして1909(明治42)年5月26日、「味の素」の一般販売開始の6日後に、「味の素」初の新聞広告が「東京朝日新聞」に掲載された。「理学博士池田菊苗先生発明」の横見出しに、「理想的調味料」「食品界の大革新」と題して、登録商標の割烹着姿の女性をカットに使用して、「味の素」の特徴を説明している。「本品は少量を以て多量の酒醤油味噌酢菓子茶其他一般の和洋料理等は勿論あらゆる飲食物に自然の風味を添へ使用は頗る簡便にして既成の料理には即座に適宜の調味が出来るから此上なき重宝である。滋養は牛肉エキスなどに優る数等にして調味の効力は鰹節に比べて実に二十倍なりとは発明の証明であります。本品が如何に経済と軽便を兼たる理想的調味料なるかは是非御使用の上御批評を仰ぎ度し」

その後、月に1回のペースで新聞広告を載せ、消費者に「味の素」を宣伝した。加えて、味の素本舗自体についても広くアピールした。例えば、1909年11月には本店を丸の内から京橋に移転したことを記し、同年12月には進物用桐箱入りを発表すると同時に、大特約店(代理店)となった鈴木洋酒店、梅沢商店、松下(善四郎)商店を紙面で紹介している。当時の産業界において、新聞広告の中心は化粧品や薬品だったが、食料品でも洋菓子、ビール、清酒、醤油などが掲載され始め、広告宣伝活動

そのものが活発になりつつある段階であった。

1910年からは、掲載回数を月3、4回に増やした。そして1911年9月11日付「東京朝日新聞」には、三郎が考案した懸賞広告を初めて掲載した。このとき載せた懸賞問題は、(1)従来経験した「味の素」応用料理のなかで何が一番おいしかったか、その製法、その名称、その材料等なるべく詳しくお書きください。(2)この広



大阪の松下商店を関西代理店に起用したことを知らせる新聞広告(1909年12月25日)

告を見た新聞の名。(3)「味の素」を平常買う店の名前、と市場調査を兼ねたものにした。なお賞品は、1等の拾円勸業債券から万年筆、縮緬半襟、絵葉書など7等まで設けられた。

さらに1911年には、フランス、イギリス、アメリカで「味の素」の特許を取得したことが掲載された。実際には、1909年5月にフランス、1910年4月にイギリス、1912年8月にアメリカでそれぞれ許可を得たのだが、3カ国で特許を申請・取得したのは、同じ調味料が海外で出現する可能性もあったが、何よりも二代三郎助が「味の素」は世界的な発明であることを広くアピールする手段としようと考えたからであった。

大正期に入っても、「味の素」の新聞広告はさらに拡充された。1914(大正3)年7月11日には主要各紙で第2回発明品博覧会で金牌を受賞したことを報じた。次いで翌1915年5月17日には、初めて1ページ広告を掲載した。ここに前年完成した川崎工場の全景を描いて、記事には「味の素」の用途、製法などを載せたのであった。1ページ広告は、当時化粧品では頻繁に見られたが、食料品ではまだ珍しかった。その後も三郎は懸賞広告にも1ページ広告を採用するなど、新聞広告を継続的かつ積極的に利用して、大々的に「味の素」をアピールしていった。

新聞広告は効果的だがかなり高価なので、それ以外でも、三郎は、乗り合い馬車(後の市街電車)の中吊り広告、パンフレット、看板、ポスター、イルミネーションなど、さまざまな広告媒体を利用した。

乗り合い馬車の中吊り広告は、東京で1909(明治42)年9月から行われた。まだオフセット印刷もない木版刷りの時代、一条成美という流行画家に図案を描いてもらった。デザインは、食卓を囲む人たちの中央で商標の割烹着姿の女性が「味の素」の瓶を指さしているものであった。なかなかスマートなポスターで評判になり、実業之日本誌には「広告の新戦術がようやく生まれた」と記載された。市街電車広告が大々的に活用されるようになったのは、第一次世界大戦期に入ってからで、東京のほか名古屋、京都、大阪の市街電車で掲載し始め、次いで神戸、広島、福岡などの主要都市でも行われるようになった。



初の新聞1ページ広告(1915年5月17日)

パンフレットについては、1910年初めから、「新調味料案内」として小型のものを大量に作成し、特約店から小売店に至るまで配布した。パンフレットでは使用方法だけでなく、「味の素」の経済性(鰹節、しいたけ、いりじゃこ、昆布と比較)についても説明した。また、1908年10月に内務省の東京衛生試験所から受けた無害証明を、パンフレットにも掲載し、「味の素」が安全であることのPRに使用した。

看板については、多くの人目につくことから宣伝効果が大きいと考えて、「味の素」発売直後から重要視し、さまざまな種類の看板が作製・設置された。とくに販売店向けの店頭看板は工夫を凝らしたものにし、配布にも細心の注意を払った。店頭看板自体は、タバコの看板からヒントを得たものであった。最初は、両面どちらからもよく見える吸い物椀型に切り抜いた木製の軒吊り看板を、製作・配布した。しかしながら、耐久性に乏しいことから、すぐに鉄板製の瑠

瑠引きに改められた。この独特の看板が好評を得た。さらに店頭看板については、軒吊り式以外にも短冊型、画入り、横書きなど各種の柱掛式を製作し、全国の販売店にくまなく配布していった。

三郎が主導した、チンドン屋による宣伝活動も安上がりで効果的であっ



販促用小型パンフレット「おいしく召上れ!」(1910年頃)

た。楽団を先頭に、「味の素」と染め抜いた旗を5、6本から10本押し立てて東京の街をねり歩き、街角のところで「味の素」の効果を声高に宣伝し、ピラを配った。鰹節屋の前で「『味の素』があれば、昆布や鰹節はいりません」と大声を出したときは、店の主人から怒鳴られた。三郎はそれ以降、「鰹節のだしに、『味の素』を少し入れれば味が格段に引き立ちます」と改め、他の商品をしりぞけることのないように心がけた。チンドン屋による宣伝は全国各地で行われた。三郎は若干の店員とともに北海道から九州まで各都市を巡回し、その都度チンドン屋を雇って、「味の素」の街頭宣伝をした。それと同時に、その地域の食料品関係の間屋や小売店を直接訪問して「味の素」の販売を促した。さらに料飲店も回って宣伝し、「味の素」の使用を頼んだのである。

また、三郎が考案したユニークな宣伝方法に、「地上スタンプ」がある。底部の平らなゴム引きの布袋に石灰を入れたもので、路面におろすと底部に開いている小穴から石灰がこぼれ出て、「ダシノ・オヤ玉・アチノモト」という文字が印される仕掛けになっていた。この宣伝方法はその奇抜さゆえに漫画雑誌にも載るなど話題になったが、マネをする者が次々と現れ路面を汚すという理由で東京市から禁止令が出て、中止を余儀なくされた。

こうした全国的な販売ルートの獲得と、市場開拓のための独自のアイデアを生かした販売促進活動は、「味の素」の販売に、次第に効果をもたらすようになっていった。最初の3、4年間こそまだ売れ行きにそれほど伸張は見られなかったが、徐々に小売店から問屋へ、問屋から特約店へ、特約店から味の素本舗へとまとまった注文が入るようになっていったのである。当時「味の素」は一般家庭から見れば贅沢品の域を越えることはなかったが、それでも二代三郎助と三郎は試行錯誤しながら、粘り強く販売活動を展開していった。

5. 醬素の発売

「味の素」は一般家庭や料飲店をターゲットに、広く販売活動が展開されたが、同時に二代三郎助は、醤油醸造業者など大口需要家向けの販売も考えていた。池田も、前述のとおり醤油の加味料としての「味の素」の有効性に確信を持っていて、醤油醸造業者への売り込みを二代三郎助に勧めたのである。

そこで二代三郎助は、ひとまず千葉県野田の醤油醸造元である茂木啓三郎商店(現、キッコーマン株)で試用してもらい、その効果を確認した。結果は「良好」であったので、さっそく1909(明治42)年6月醤油醸造用に「味の素」100匁(375g)缶3円70銭を発売するが、売れ行きは全く不調であった。そのため1910年夏に、完全に精製脱色する前の褐色がかかったMSG粉末を製品とし、包装も湿気を吸収しない程度の簡便な袋詰めにして、流通経費もかからない分値段を安く設定し、「醬素」と名付けて発売することにした。

しかしながら、二代三郎助が自ら醸造向け以外に薬品での取引で懇意にしていた陸・海軍関係の炊事用にも売り込んだものの、思ったより売れなかった。「味



チンドン屋による宣伝活動



地上スタンプ「ダシノ・オヤ玉・アチノモト」



「醤油界の大福音」の広告はがき



「将旨素」に使用したマーク

の素」よりも安価にしたが、大量消費するには、当時の価格では業者には負担しきれなかったのである。MSGが醤油用に広く使用されるようになるのは、昭和時代になってから、つまり製造原価が著しく低下してからであった。

ただし、蒲鉾屋という、二代三郎助も予想しなかったところから需要があった。冷蔵・冷凍輸送のない当時、漁港から離れた場所にある蒲鉾屋に搬送される原料用の魚は、鮮度が落ちて臭気が強くなるので、水に晒してからでないと使えなかった。しかし、水に晒せば臭気は抜けるが、同時に身のしまりも悪くなり、味も落ちる。身のしまりについては澱粉を加えて弾力性を持たせることができ、味が劣化する対策としてかつては昆布を水出しにしてその汁を煮詰めたものを加えていたが、それが「醬素」で便利に代用できたのである。関西のある有名蒲鉾屋で始まったこのMSGの使用方法は、その店主の丸秘技術で始まったが、その後京阪神・広島・岡山・福岡と蒲鉾製造が広がるのに合わせ日本全国に広まっていった。

なお、「醬素」の製造は1917(大正6)年に打ち切られた。

6. 副生品“澱粉”の販売

大口需要家向けとしては、「醬素」の他に、副生品の澱粉の販売がある。小麦粉を加水分解する製法では、「味の素」の20倍近い小麦澱粉が副生された。「味の素」の製造開始当初は、副生澱粉の量は少なかったため、そのまま樽に詰めて正麩屋に販売することで処理された。しかしながら、「味の素」の製造量が増加するにつれて、澱粉の量も正麩屋だけでは売り切ることができないくらいになり、澱粉の処理が経営上の問題として持ち上がってきたのである。

二代三郎助と三郎は、綿布の糊付け用澱粉として活用してもらうことを考え、まず京阪神および中京方面の紡績会社に澱粉を試用してもらうように頼んだ。だが、紡績各社ともすでに澱粉の作り方、配合、柔軟剤の使用、糊槽の温度や煮詰時間などについて、技術を確立していた。それゆえ、紡績工場の職長たちは、たとえ廉価であっても鈴木商店の澱粉の使用に反対したのであった。

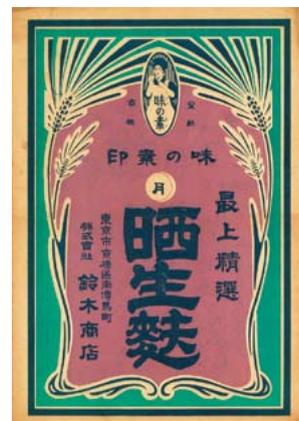
そこで三郎は、経営者からの命令であれば澱粉を使ってくれるかもしれないと、トップと直談判することを図った。そして1911(明治44)年8月、二代三郎助と三郎は鐘淵紡績社(現、クラシエホールディングス(株))専務の武藤山治を訪ね、副生澱粉の使用を懇望した。当時、紡績工場では「味の素」の製造とは逆に、小麦粉からタンパク質を発酵させてこれを捨て去り、残りの純澱粉を採取

していた。三郎はこの点を指摘して、武藤に鈴木商店の澱粉を試用することを頼んだのである。武藤は興味を示し、ただちに技師を呼んで、副生澱粉使用の研究を命じた。味の素本舗からも忠治が鐘淵紡績社の兵庫工場に出張し、1911年8月には試しに澱粉を提供して双方の技術者間で協力して検討が進められた。そして鐘淵紡績社は鈴木商店の澱粉を採用することを決定し、翌1912(大正元)年9月に、逗子工場から鐘淵紡績社兵庫工場に向けて澱粉が始めて出荷された。その後も三郎助親子は、後章に記載のとおり、武藤専務と親密な関係を続けた。

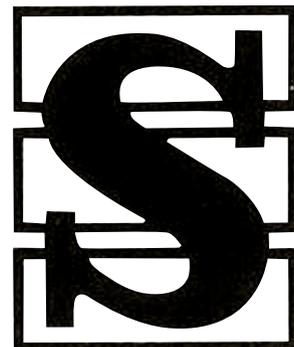
1916年には、鈴木頭の文字“S”と三郎助の“三”を重ねた「エスサン」マークを商標登録し、「エスサン澱粉」の名で販売された澱粉は、その後も他の紡績会社でも採用されていった。

澱粉販売の成功は、鈴木商店の経営にとって大きな意味を持った。単に大量発生する副産品(澱粉)を処分できるようになっただけでなく、これを売ることにより「味の素」の製造原価を引き下げることができたからであった。その後も、鈴木商店では、紡績工場向け製品の品質向上を図るとともに、澱粉の海外を含めた販路拡大に取り組んでいったが、好不況による販売の増減に悩まされ続けたのである。

また、1915年1月には、川崎工場で澱粉を飴化し、乳糖や燐酸カルシウムを加えて粉末とした育児用滋養糖を製造し、「子供印」の商標を付け発売した。これは、食料品店・薬屋に並べられ、新聞広告も行い一般の評判も良かったが、乳児保育の甘味料という限定された用途ただけに需要量は限られた。そのため、多量に出る澱粉の消化策としての期待に沿えなかったこと、伸びている「味の素」の製造に注力するほうを選び、5年後には製造を中止した。



晒生麩(澱粉)のラベル



登録商標「エスサン」マーク
(1916年登録)

第2節……………生産体制の強化

1. 合資会社鈴木商店の設立

「味の素」の製造・販売は、形式的には二代鈴木三郎助の個人事業であった。一方、製菓事業は合資会社鈴木製菓所の仕事だった。ただ実際には、同じ鈴木家の家業として経営され、社内では調味料事業を「味精部」、化学薬品事業を「製菓部」と称していた。二代三郎助は、これを名実ともに一本化することを決意し、1912(明治45)年4月、合資会社鈴木商店を設立した。資本金は6万円で、二代三郎助と鈴木忠治が無限責任社員となって2万円ずつ出資し、残りを鈴木三郎(1万円)、鈴木ヒサ(5000円)、鈴木百太郎(5000円)が分担した。このときは、「味の素」の生産高は1910(明治43)年に1260貫(約5トン)、1911年に3880貫(約15トン)、1912年に5580貫(約21トン)と増大はしていたものの、まだまだ採算がとれるほどではなかった。一方、製菓事業は安定した収益を上げていた。二代三郎助は、「味の素」の事業を拡大していくうえでは、両者を統合したほうが便宜と考えたのであろう。

なお、二代三郎助は、1910年7月に日本化学工業社の専務取締役を正式に辞任していた。そして保有していた同社の株式の大半を売却し、それによって得た資金をすべて「味の素」事業に充てたのである。三郎も「味の素」事業を開始した当初は、リンダルス商会で自転車売りながら「味の素」の経営に携わっていた。しかし「味の素」の販売の仕事が忙しくなると、リンダルス商会は自然休業の形になり、「味の素」の仕事に専念するようになっていった。

2. 硫酸法へ製法転換

大正期に入り、「味の素」の売れ行きが増大するにつれて、逗子工場の生産設備能力では限界がきていた。逗子工場は、製造開始以来4年間にわたって操業され、この間設備も改善されていったが、もともと小規模な工場で、月産500貫(約2トン)が最高であり、加えて織布糊用澱粉の製造についても余裕がなかったのである。

さらに多量の塩酸を使用し、しかもその処理設備が不完全であるため、塩

酸ガスの著しい発散を避けられなかった。それゆえ工場内の作業に障害をきたすだけでなく、近隣の農家から作物の被害があるとの苦情を訴えられていた。

製造責任者の忠治は、池田に工場の実情を説明し、製法の改善策を尋ねた。これに対し、池田は理論的には塩酸でなく硫酸でも「味の素」の製造は可能であると説明した。これを受けて、忠治はただちに逗子工場で製造実験を行い、同年秋には硫酸法による「味の素」の製造に一応の自信を得たのである。硫酸法では、塩酸ガスが発生しないばかりでなく、加水分解装置もすべてヨード製造で経験済みの鉛製の容器やパイプが使用できるという大きな利点があった。

また、澱粉の廃液を田越川に流していたが、これに対し住民や漁民から苦情が続出した。そこで廃液を溜めて船で葉山沖に捨てたりしていたが、困難なので、その後は大雨の夜に流すなどの方法もとった。だがこれにも限界があった。鈴木商店では、地元住民の苦情に対して、これまでは賠償金を払うなどして対処してきた。しかしながら、「味の素」の製造量が増えるにつれて、「公害」の問題が一層深刻化していった。1912年になると、地元の住民は、損害賠償よりも、工場の操業中止や移転を要望するようになっていった。また、近隣の葉山には御用邸があった。

こうした状況を鑑みて、二代三郎助は、硫酸法の採用を契機に、工場の移転を決意した。硫酸法の採用で公害問題から解放される見通しがついたとはいえ、逗子工場の規模では「味の素」を大量生産できないという根本的な問題があったからである。

3. 川崎工場の建設

二代三郎助は新しい工場用地の選定を急いだ。工場建設の適地として、用水・排水の便宜から大きな河川の近傍にある広大な土地が求められた。京浜地方では、荒川、中川、小名木川、多摩川などがあげられたが、結局、多摩川の下流の地域に新工場を建設することを決定した。この地域を選んだのは、住宅地から遠く離れていること、広範囲に及ぶ土地買収が容易だったことなどの条件があったためである。

当初、二代三郎助は、多摩川流域でも東京府下の六郷村(現在の大田区六郷町)を建設予定地にしたが、漁民や地元住民たちの間で塩酸ガスや廃液の被害を



川崎工場を描いた油絵(大正時代初期、関東大震災以前の様子)

表1-3 川崎工場の設備 (1914年)

●敷地 19,000坪 (約63,000平方メートル)			
●建物 959坪 (約3,200平方メートル)			
工場	532坪	修繕工場	20坪
倉庫	100坪	骨炭・石炭燃焼室	20坪
研究室	40坪	事務所	45坪
包装室	30坪	付属建物	20坪
実験室	32坪	社宅	120坪
●機械および器具			
多管式汽罐 (180馬力)	2基	加水分解器	8個
汽機 (60馬力)	1基	濾過機	3基
耐震煙突	1基	中和槽	2個
小麦粉捏機	1基	アンモニア発生器	2個
洗滌分離機	2基	真空蒸発罐	2基
振動篩	3個	炭酸発生装置	1基
ポンプ	5基	冷却器	20個
澱粉乳タンク (レンガ)	12個	乾燥室	1室
澱粉乳タンク (木槽)	20個	粉碎用ロール	1基
澱粉溶解器	2個	骨炭槽	3基
空気圧縮機	1基	圧搾濾過機	1基
澱粉精製機	2個	珪礫引き二重釜	4個
絞水機	4個	二重蒸発釜	1個
澱粉粉碎用フレットミル	2基	骨炭再生装置	1基
熱風乾燥室	2室		

予想して反対運動が起きた。一方、対岸の神奈川県橘樹郡川崎町 (現在の川崎市川崎区) では、町長をはじめ土地の有志者が川崎の経済発展のための工場誘致を熱心に働きかけてきた。それゆえ二代三郎助は、この地に設立することを決定したのである。地元の果樹園を経営する農民のなかには反対者がいたが、新工場は硫酸法による製造方式であるので塩酸ガスは発生しないこと、廃液は工場内で処理できることを説明し、了解を得たのであった。

二代三郎助は、1913 (大正2) 年4月に約1万9000坪 (約6万3000㎡) の用地を買収し、土地の整備と工場の建設に取りかかった。そして同年9月に月産1000貫 (4トン弱) の規模の生産設備を完成させた。年産1万貫 (37.5万トン) 以上の水準になれば、大幅な黒字が見込まれると二代三郎助は考えていた。工場その他の建物は959坪 (約3200㎡)、蒸気機関による動力設備、ボイラーによる加熱設備、電灯照明などの近代的設備を整備し、各工程には機械作業を導入していった。設備投資額は約20万円に上り、資金の大半は主に川崎銀行

(のちに統合を繰り返し、現、三菱東京UFJ銀行) から融資をあおいだ。

川崎工場は、1914年9月1日に操業を開始した。忠治をはじめ製造担当者が入念に実験を重ねた硫酸法による「味の素」の製造がスタートしたのである。従業員は職員35名、技術員9名、職工95名で、工場長には二代三郎助の娘婿 (次女トミの夫) 鈴木六郎 (東京帝国大学卒・理学士) が就任した。ちょうどこの年の3月に大阪で開催された第2回発明品博覧会と、3～7月に開かれた東京大正博覧会においてそれぞれ金牌を受賞し、さらに宮内庁の御買上品に指定されるなど、「味の素」に対する高い評価を得たときである。鈴木家の人々は、「味の素」の事業にかけたこれまでの労苦が報われ、前途が開けてきたように感じていたにちがいない。

4. 再び塩酸法へ

しかしながら、新たに導入した硫酸法は、完全な失敗だった。逗子工場で

の実験時には発生しなかった、硫酸法の重大な欠陥が現れた。製品の歩留まりが悪いうえに、「うま味」もこれまでの塩酸法で作られたものよりも明らかに薄い欠陥品ばかりとなったのである。

原因は大きく二つあった。一つは、硫酸で分解したタンパク質を石灰で中和すると、大量の硫酸カルシウム(石膏)ができて、せっかく分離したグルタミン酸の一部が石膏の中に沈殿し、グルタミン酸の回収が著しく減少してしまうことであった。もう一つは、グルタミン酸には化学式は同じでありながら、旋光性が異なる2種類、すなわち、うま味の本体となる左旋回するL-グルタミン酸と全く味のない右旋回するD-グルタミン酸がある。硫酸法で大量生産する場合は、中和する際の発熱反応で、L-グルタミン酸の一部がD-グルタミン酸に変化(ラセミ化)してしまうことがわかった。これにより全体として味が薄くなってしまう。

工場では1914(大正3)年10月、すなわち操業から1カ月後に製造をいったん停止し、忠治を中心に改善が試みられた。しかしながら硫酸法そのものに由来することなので、製造方法自体をあきらめねばならないことが明白となった。硫酸法設備に対する投資、および生産途中の原料6000袋分(約120トン)の仕掛品が無駄になってしまった。「甥の六郎君と刺しちがえて死のうかと思った」と後年忠治が語っているほど、かなり大きな損失であった。

二代三郎助は、硫酸法での製造が不可能であるとわかると、躊躇することなく同法の設備をいっさい廃棄し、全面的に塩酸法の設備に改修して川崎工場を操業することを決意した。そして、製造設備がそのまま残っていた逗子工場を再び操業し、グルタミン酸塩酸塩の製造まで(粗製から中製まで)のプロセスを逗子工場で行い、半製品を樽詰めにして川崎工場に送り、そこで精製して製品にすることで製造を継続した。面倒な方法ではあったが、販売店からの「味の素」の注文が増え始めていたので、ここで製造を中断するわけにはいかなかったのである。

川崎工場の塩酸法への転換工事が完成し、同法による「味の素」の製造が開始されたのは、翌1915年4月で、同時に逗子工場は閉鎖された。

改修された川崎工場では一つの技術革新があった。原料の塩酸分解工程における石釜の採用である。逗子工場では道明寺麩を用いて原料の小麦粉を分解していたが、毎日数トンという大量の原料となると、道明



麩素分解用石釜



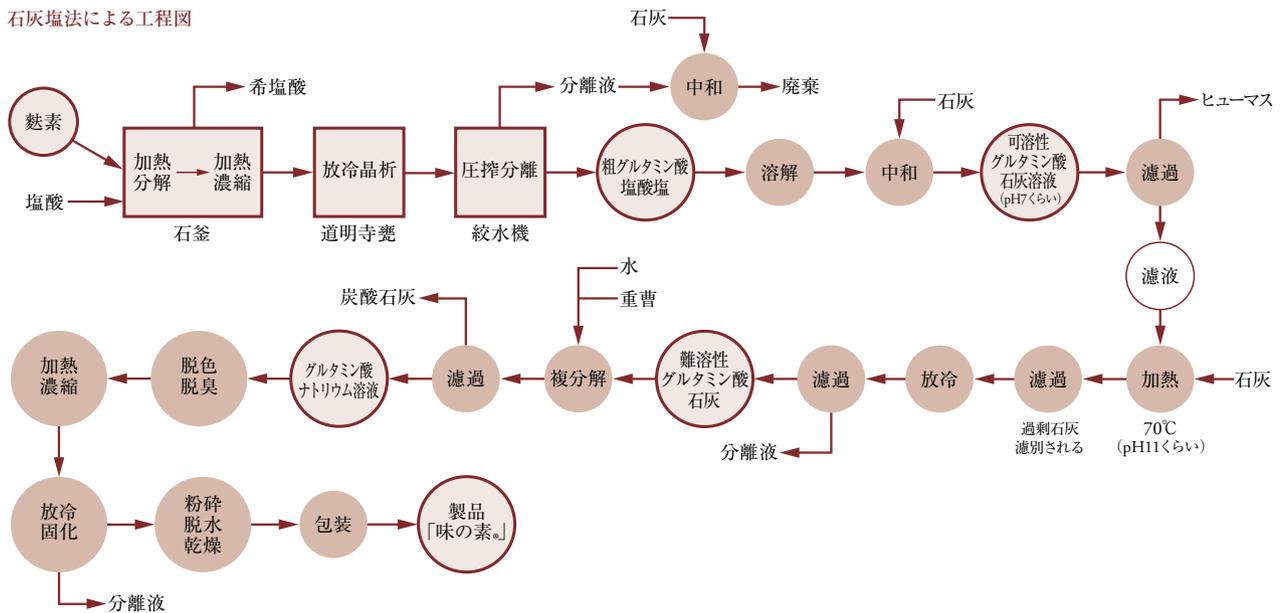
塩酸塩冷却晶析作業

寺甕では無理があった。1915年12月に栗原喜賢が考案・試作した耐熱耐酸煉瓦造りの分解釜がうまくいき、さらに翌1916年2月に御影石を材料にした石釜を作り、この石釜(分解釜)で分解と濃縮を行うことにした。

石釜は、厚さ約15cm前後の御影石の板で作られた容積約5石(約900リットル)の槽である。この側面の下部に6本の珓瑯引きパイプを通し、パイプ内に蒸気を通して槽の内部を加熱する装置で、蓋は二枚の石を山形に組み、前面にマンホールを設けて同じく石の蓋をした。背面では、土管を通じて室外の煙突に導き、蒸発する水蒸気とともに揮発する塩酸を回収すること

にした。そして石釜で分解後、さらに加熱濃縮を行ったのち、濃縮液を道明寺甕に入れて放冷し、結晶させたのである。放冷する工程では道明寺甕が便利だった。この石釜による製造方法は、その後約20年間行われ、「味の素」の製造量の増加をもたらしただけでなく収率および品質の向上に大きく寄与した。

石灰塩法による工程図



第3節……………第一次世界大戦期における拡大

1. 化学薬品事業の発展

1914(大正3)年7月に勃発した第一次世界大戦は、日露戦争後不振を続けていた日本経済に、空前のブームをもたらした。アメリカ以外の主要な工業国は、戦禍に巻き込まれたことによってその生産力が破壊され、世界市場(とくにアジア市場)における既得権がかつてない規模で失われた。このことによる重化学工業製品および原料の日本への輸入途絶と、国内外の軍需関連市場の拡大、敵国ドイツ所有の特許の消滅で、日本産業は飛躍的な発展の機会を与えられた。すなわち日本における重化学工業化の促進、参戦国への軍需品輸出、アジアなど海外市場への輸出の急増、さらにこれらに伴う海運業の活況、であった。日本は大戦期間中に債務国から債権国へと転換したのである。第一次大戦は、鈴木家の事業、とくに化学薬品事業にも絶好の発展の機会をもたらした。

第一次大戦勃発時、鈴木家は川崎工場を建設したが、硫酸法の失敗で多大な損失を被り、さらに「味の素」の販売もまだ試行錯誤の段階だった。一方、合資会社鈴木製薬所は、1911(明治44)年5月に館山工場を総房水産社に売却したものの、ヨードと硝石の製造販売を中心に経営は安定していた。二代鈴木三郎助はこの間も原料資材の確保、製品の官庁への納入や化学工業会社への販売、そして海外への輸出を推し進めていった。とはいえ、鈴木家の人々の関心は、どちらかといえば「味の素」の製造販売に傾いていたため、葉山工場における製薬事業の日常業務は、二代三郎助の娘婿の鈴木百太郎に任されていた。

ところで第一次大戦が開始されると、硫酸、硝酸、ヨード、塩化カリ、硝石をはじめ、これらを原料とする二次製品は、先述のように欧米諸国からの輸入途絶の結果、需要が急増して、価格の急騰が起こった。とくに硝石は、大正時代になると火薬ばかりでなく硫酸をはじめとする化学工業用原料にも広く使用されるようになっていた。さらにマッチの主要な発火剤である塩素酸カリの需要も急増し、それにつれて塩素酸カリ用の塩化カリの需要が旺盛になり、1915(大正4)年になると、それぞれの価格は戦前の数倍ないし数十倍にも跳ね上がった。塩素酸カリは明治末年から国内需要だけでなく、輸出も増加の一途をた

どっていたが、とりわけ第一次大戦中には輸出が急激に伸張していたのである。

二代三郎助は、この機会を逃さなかった。ヨード、硝石、塩化カリの増産に乗り出しただけでなく、1915年12月に川崎工場に200kWの直流発電装置と電解槽を設置して塩素酸カリの自家製造を始めたのである。

しかしながら、塩素酸カリの製造には電解槽の電極板に白金が必要だったが、それは輸入に依存していて入手が困難であった。まして当時は、鈴木商店以外のヨード製造業者も相次いで塩素酸カリの製造に着手し、30以上もの業者がしのぎを削っていた。二代三郎助は何とかして白金を入手するため奔走しなければならなかった。

二代三郎助は、大阪造幣局に死蔵されている白金の^{るつぼ}情報を得て、払い下げの陳情を行い、許可を得た。1916年1月、白金の^{るつぼ}公開入札に参加して、彼は再入札でやっと落札することに成功した。これをもとに、川崎工場の塩素酸カリ工場を拡張するとともに、1917年2月に東京府下南葛飾郡大島町(現在の江東区大島町)に500kWの直流発電設備を有する塩素酸カリの製造工場を建設した。鈴木商店は大戦期を通じて両工場をフル稼働し、塩素酸カリのメーカーとして、日本化学工業社、程谷曹達社(現、保土谷化学工業(株))に続く生産実績を上げるまでになったのである。

また、1917年4月には、塩素酸カリ以外のカリ製品およびヨードの増産を図るため、川崎工場内にヨード工場を併設した。ここに葉山工場では処理しきれないケルプを運び、塩化カリ、硫酸カリ、ヨードの製造を開始したのである。カリ製品事業の拡張に伴い、原料であるヨードの大量獲得が必要になると、二代三郎助は、関東から東海・近畿地方の沿岸だけでなく、北は北海道の太平洋沿岸、西は朝鮮海峡まで原料の買い付けに奔走した。そして、1917年に北海道の浜中(釧路)に臨時の粗製ヨード工場を建設し(1921年閉鎖)、またこれと前後して九州の壱岐と済州島にも海藻の集荷の拠点を設けたのであった。

このように、第一次大戦期に鈴木商店の製薬部は、ブームを利用して従来のヨードと硝石の製造からカリ製品の製造・販売にも着手することで業容を拡大していった。とくに塩素酸カリは、鈴木商店が第一次大戦中に製造した諸化学薬品のなかでも、需要が多く、売上げ、利益ともに最も大きな比率を占めていたのであった。加えて、芒硝(硫酸ナトリウム)や重クロム酸カリなど大戦中に価格の高騰した薬品を取り扱って利益を得ることに成功した。1917年頃には味精部の売上げが約120万円で、赤字だったのに対し、製薬部の売上げはその2～3倍で、利益率もかなり高かったという。大戦期ばかりは、「味の素」の事業は鈴木商店

にとって副業だった観もあるが、二代三郎助には、「味の素」にかけた創業以来の出費や川崎工場の損失を取り戻そうという動機も働いていたことだろう。

2. 株式会社鈴木商店の設立

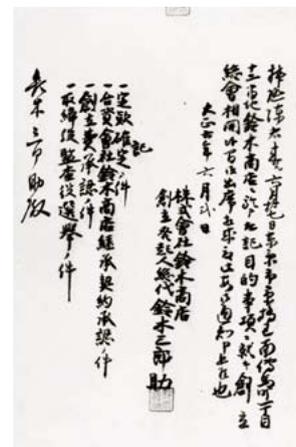
第一次大戦期は「味の素」以前からの家業である化学薬品工業にとって絶好の発展の機会であり、二代三郎助は諸化学薬品の製造や取引を手広く行うことによって、鈴木商店の事業を大幅に拡大させた。

一方、「味の素」の売上げは、大正時代に入ると徐々に伸びてきた。そして第一次大戦期に、人々の生活が豊かになって、国内消費市場も活況を呈した。また、重化学工業の進展に伴って都市への人口集中が進み、人々の生活は大きく変わっていった。サラリーマン層(新中間層)が出現し、彼らによって衣食住全般で新たなライフスタイルが取り入れられるようになったのである。そうしたなかで、「味の素」に対する注文も増加していった。1917(大正6)年には生産高は約80トン、売上高は約120万円に上るようになった。だが副生澱粉の販路が十分に開拓されていないこともあって収支は若干の赤字であった。とはいえ、二代三郎助は、「味の素」が事業として成立する見通しがついたと判断した。

そこで二代三郎助は、今後も経営規模を一層拡大させていくのに、より有利な経営体制を採用することを決意した。すなわち、1917年6月17日、資本金300万円で株式会社鈴木商店を設立したのであった。払い込みは2回に分けて行われ、1回目は120万円、2回目の1918年には残り180万円が払い込まれた。なお第2回払い込みの際、「味の素」の特許権100万円を計上した。この額は、「味の素」の創業費および創業以来の損失を概算して、特許権として評価したものである。同時に、これまでの合資会社鈴木商店は、その営業権のいっさいを新会社に譲渡し、鈴木家の財産保有の法人とした。

株式発行数は6万株、株主は26名であった。内訳は、二代三郎助の1万9250株を筆頭に、そのほとんどを鈴木家の人々が保有し、その他の役員および従業員の持株は僅少であった。新会社の経営陣もほぼ鈴木家一族が占めた。

役員の内訳は、二代三郎助が社長として事業全体を統括する最高責任者で、鈴木忠治は専務として社長補佐と製造を担当、取締役の鈴木百太郎が葉山工場長、鈴木三郎が営業を担当、そして鈴木六郎が川崎工場長というものであった。鈴木百太郎と鈴木六郎はそれぞれ所轄の工場事務に専念し、経営の意思決定は二代三郎助を中心に忠治と三郎の3人で行われた。



株式会社鈴木商店の創立総会案内状

表1-4 株式会社鈴木商店創立時の株主と持株数

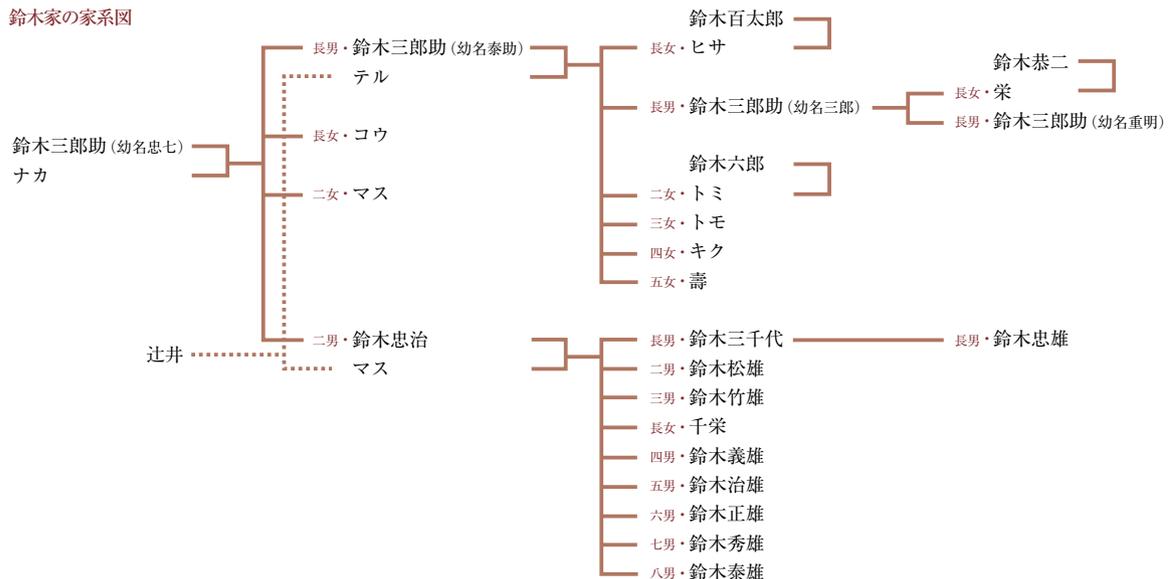
氏名	持株数
鈴木 三郎助	19,250
鈴木 忠治	9,550
鈴木 百太郎	3,850
鈴木 三郎	3,000
鈴木 テル	3,000
鈴木 壽	3,000
鈴木 六郎	2,850

鈴木六郎(旧姓桑野)は、1889(明治22)年に東京で生まれた。東京帝国大学理学部を卒業後、池田菊苗教授の推薦を媒酌として、1912年に二代三郎助の次女トミと養子縁組をした。鈴木家に入籍するとともに、川崎工場の工場管理を担当して忠治を強力に補佐していたのである。

次いで、忠治の提案で内部機構も改革された。支配人制度が設けられ、そのもとに庶務、会計、商事、調査、広告、外国の各課が設置された。支配人には高梨新三郎が、副支配人には井上哲がそれぞれ就任し、本店の業務を管轄することにした。高梨は取引や経理実務に優れ、井上は法律規則や文書に詳しかった。彼らはそれぞれの得意分野を生かして、鈴木家一族を中心とする鈴木商店の事業活動を強力に補佐していったのである。

さらに二代三郎助と忠治は、工場管理の改革を図った。それは近代的管理方式を導入して、生産能率の向上を図るものだった。これには、川崎工場長の鈴木六郎がまだ30歳にも満たない若年だったので、工場管理を専門とする経験豊富な人物を招聘し、管理手法や能力を習得させてやりたいという事情もあったのかもしれない。二代三郎助と忠治は、当時の日本で最も進んだ工場管理として定評のあった鐘淵紡績社の武藤山治社長に依頼した。同社から1915(大正4)年に入社した澱粉製造技術者が、川崎工場の澱粉製造技術向上に貢献していた前例もあった。そして鐘淵紡績社から、1918年1月に、川崎工場長として北風七郎助、そのほか庶務、職工、倉庫などの諸係の管理者数名が入社して

鈴木家の家系図



きた。

しかしながら、この改革は失敗だった。新工場長の導入する鐘淵紡績社の管理手法は機械的システムを前提としたものだった。そして、北風らは従来の手工業的作業がかなり残っていた川崎工場の製造現場のやり方に理解を示さなかったため、栗原喜賢ら従来の工場技術陣との間に対立が起こった。二代三郎助はこの対立の鎮まらない状況を鑑みて、鐘淵紡績社を範とした管理手法の導入を断念し、翌1919年3月に北風と栗原を本店に異動させ、再び六郎を工場長として工場を管理させることにした。鐘淵紡績社から移籍した社員は北風の復帰を望んだが、自分たちの申し出が受け入れられないとわかると、会社を去っていった。また、「味の素」創業以来製造に携わってきた栗原も、この事件に巻き込まれた形で退職した。

3. 電気化学工業への進出

二代三郎助は、株式会社鈴木商店を設立する一方で、本格的な電気化学工業の会社を設立することを企図していた。そして株式会社鈴木商店設立から2カ月後の、1917(大正6)年8月18日、鈴木家の資本を中心に、資本金300万円の東信電気社が設立された。取締役社長には二代三郎助が就任した。

二代三郎助が電力ないし電気化学工業への進出を考え始めたきっかけは、1915年末に川崎工場で開始された塩素酸カリの製造であった。彼は塩素酸カリ製造が単に戦時下の時局産業ではなく、将来的にも有望な産業であると確信していたのである。塩素酸カリは、ヨード副産物の塩化カリを電気分解することで製造されるが、川崎工場は数百kWの小規模な自家発電設備であるため、電力コストが高かついてしまった。また、その当時の関東地区には電力に余裕がなく、多量の電気を購入することはできなかった。そこで二代三郎助は、水力開発によって電気を大量に賄えるようになれば、大幅にコストダウンができると考えた。そしてこれを実現すれば、原料の塩化カリ自体は安く手に入るので、将来、海外製品との競合にも耐えられるにちがいないと目論んだのである。また二代三郎助は、もし余剰電力が生じた場合には、砂鉄の電気精錬業を行えば採算ベースに乗るということも計算してい



東信電気社土村第一発電所(1917年建設開始)

た。

まず二代三郎助は、電力事業について芝浦製作所社(現、(株)東芝)で常務取締役を務める岸敬二郎に相談した。岸は東京大学工学部卒業後、芝浦製作所社に入社、同社技術陣の第一人者として活躍し、水力電気の元祖ともいわれた人物だった。二代三郎助との機縁については明らかでないが、大正初年以来親しく付き合っていたようである。岸は二代三郎助の電力事業進出に賛成し、長野電燈社(1915年設立、資本金500万円)の取締役小坂順造と取締役兼技師長高橋保の二人を紹介した。彼らのうち、地元の長野県出身である高橋は、京都帝国大学工学部を卒業後、1915年長野電燈社に入社して長野県下の水力開発事業に従事していた。そして1917年には取締役に就任していた。二代三郎助とはこのとき初めて会ったのだが、これ以来、高橋は鈴木家の知己となり、電力開発の技術者として二代三郎助の電力事業に欠かせない人物となった(その後1927〈昭和2〉年に東信電気社取締役、1928年に昭和肥料社取締役〈1930年常務、1934年専務〉に就任した)。

二代三郎助と忠治は、長野電燈社が千曲川上流の南佐久地方に4つの隣接する水利権を有しており、それが未開発であることを聞くと、さっそく同社に水利権の譲渡を申し入れた。千曲川は水量が豊富なうえ水路が短く、落差も大きいので、水力発電には適していたのである。長野電燈社の経営陣は、彼らがこの事業に参加することを条件に、二代三郎助の要請を承諾した。そこで1916(大正5)年6月、二代三郎助は東信電化工業社という会社の設立計画を立て、同年11月に長野県知事から河川利用の許可を得た。発起人は二代三郎助、忠治、大橋新太郎、小坂順造、高橋保らで、発生電力を利用して電化製品(塩素酸カリ)の製造および電炉工業(砂鉄精錬)を行う、という趣旨のものであった。さらに翌1917年になって、4つの発電所の発生電力が計画を大幅に上回る事がわかると、二代三郎助は、余剰電力を京浜地方に消費地を持つ電力会社に転売するようにした。当時は、第一次大戦による好況で工業用および家庭用の電力需要が急増しており、都市を中心に電力不足が生じていたからであった。

こうして計画を一部変更したうえで、二代三郎助は、1917年8月18日に、東信電化工業社のいっさいの権利を引き継ぐ形で、改めて東信電気社を設立したのである。資本金は300万円で、1917年に75万円、翌1918年に残り全額が払い込まれた。鈴木家は、二代三郎助の1万570株を筆頭に、株式の約40%を保有した。残りは、長野電燈社が10%、鈴木商店と長野電燈社の取引銀行である川崎銀行および川崎貯蓄銀行が7.5%、その他鈴木家の関係者や長野県の

有志で構成された。取締役社長には二代三郎助、取締役には花岡次郎(長野電燈社長)、川崎友之介(川崎銀行頭取)、青木大三郎、忠治がそれぞれ就任した。

東信電気社は、1917年11月に土村第一水力発電所の建設を開始し、翌1918年には第二水力発電所の建設にも着手した。ただ、二代三郎助は工事現場が東京から離れていること、彼自身が「味の素」や化学薬品事業で多忙を極めていることなどもあって、東信電気社の十分な管理はできなかった。それゆえ当初は必ずしも順調には進捗しなかった。だが1919年9月に森^{のぶてる}が建設部長として就任してからは、それまで難航していた地元との交渉が大きく進み、建設工事はうまく進展していったのであった。

森^{のぶてる}は1884(明治17)年に千葉県夷隅郡に生まれた。森家は、鈴木家同様、父為吉の代から房総でかじめ焼きを手がけていたが、為吉は学者肌で実業は^{のぶてる}が行っていた。森は、当時の政府による家内工業的なヨード業者の合併奨励にあわせ、1908年に地元のヨード業者を合併して総房水産社を設立し、営業部長として事実上会社を主宰した。1911年には二代三郎助の勧めもあって、森は鈴木製薬所から館山工場を譲り受け、代金は総房水産社の株式で払った。第一次大戦ブームに乗じて事業を拡張したが、恩義を感じた森は、鈴木商店向けのケルプの売り渡し価格は世間相場並みの値上げを行う事無く対応した。しかし、大戦後の恐慌で経営が行き詰まり、総房水産社は破綻の危機に直面した。森は経営危機を乗り切るために奔走したが、なかなか解決策が見つからず、最後の手段として二代三郎助に支援を依頼した。二代三郎助は、高橋保に総房水産社の資産評価をさせた上で、1919(大正8)年8月に東信電気社が総房水産社を吸収し、森を東信電気社の取締役とした。森は、そこで命ぜられた建設部長の仕事を見事にやり遂げ、二代三郎助の期待に応えた。第一発電所に続き土村第二水力発電所を完成させると、1920年6月に、小海工場を建設、同工場長に就任して、葉山工場と旧総房水産の清海・館山両工場で生産される塩化カリを原料とする塩素酸カリの製造を開始した。

しかしながら、その後、東信電気社の事業は、1920年の反動恐慌に始まる経済情勢の変化のなかで翻弄されていくことになる。それについては第2章で詳述する。

1. 台湾・韓国・中国での販売開始

二代鈴木三郎助は、「味の素」発売当初からできるだけ広範な市場確保を目指した。それは国内市場だけでなく、海外市場を開拓していこうとするものであった。当時日本に勃興しつつあった洋菓子、洋酒、化粧品、トイレタリーなどの洋風消費財工業は、いわゆる舶来品を国産品に置き換えるものだったのに対し、「味の素」は日本で開発、企業化されたものであった。すなわち、「味の素」は、国内はもとより、海外諸国との競争も皆無であった。まして二代三郎助は、ヨードをはじめとするさまざまな化学薬品の輸出を行っていたから、海外進出に対する抵抗も全くなかった。むしろ、「味の素」を“世界的発明”と謳っていることに象徴されるように、積極的に世界へ羽ばたこうとする意志が強かったのであろう。だが、国内での地位もまだ固まっていない段階では、食生活の全く異なる欧米諸国において、国内市場を上回る消費を期待することは無謀だった。それゆえ二代三郎助が、日本人とある程度食生活の共通性を持つアジア諸国、とくに当時日本の植民地であった台湾と韓国を有望な市場と考えたのも自然な流れといえる。二代三郎助は、はじめは現地の新聞社の代理店に販売を委託し、次いで現地の商店(特約店)でも取り扱ってもらうように働きかけていった。

台湾では、1910年5月に台南の雑貨店越智(寅一)商店で販売が開始された。同店支配人の岡部徹は「台湾日日新聞」の代理店で「味の素」を委託販売していることに興味を持っていて、私用で来日した際に若干の「味の素」を仕入れて台南に帰り、販売を試みたのである。また同年末、台北の食料品問屋吉野屋商店の安田治太郎店主も上京し、その際、京橋の本舗で委託販売を申し入れた。それ以来、両店が台中を境にして自主的に販売地域を分かち、特約店として「味の素」の販売を担当した。

韓国でも同様に1910年に京城(現、ソウル)の辻本商店(缶詰、洋酒ほか食料品および雑貨商)と釜山の福栄商会を特約店とし、それぞれの地方を主な地盤として「味の素」を宣伝し、小売店の販路を拡大していったのであった(なお1920〈大正9)年からは経営難に陥った福栄商会に代わって、同じく釜山で食品および雑貨を扱うあづま屋商店に販売を一任することにした)。

台湾および韓国販売地域での「味の素」の売れ行きは好調で、とくに台湾で

は両特約店と本舗からの出張員による宣伝や販売店の増設運動によって、わずか3、4年で二代三郎助や鈴木三郎の期待を上回るほどの成績を上げたという。

そこで三郎は1914年に台湾を視察した。彼は現地で「味の素」が屋台や小料理店だけでなく、一般家庭でも使われているのを目の当たりにした。日本よりも「味の素」が愛好されていたのである。それゆえ三郎は中国系の民族がうま味に敏感で「味の素」を嗜好する傾向があると感じ、中国大陸でも売れるはずだと考えた。実際、「味の素」は台湾から中国本土へも一部流れていた。三郎はその旨を二代三郎助に電報で伝え、東京の三井物産社の社員から「味の素」取り扱いの添書をもって、中国に渡った。

中国には台湾の対岸の福州から入り、まず上海にある三井物産社の上海支店を訪れた。しかしながら、添書を持参したにもかかわらず、「味の素」の販売をあっさり断られ、北京、天津でも同様断られた。そこで三郎は、日本人が経営する食料品店や在華商社に販売を委託することにした。三郎は上海市から、南京市、北京市、天津市、大連市、奉天市(現、瀋陽市)を回り、その都市ごとに特約店を設置していった。その主要なものは、上海市の大正屋商店、北京市の信義洋行、南京市の一二洋行、天津市の加藤洋行などであった。次いで1916年に、広東省の本田洋行、漢口市(現、武漢市)の大同洋行などとも特約店契約を結んだ。とはいえ、ほとんどは必ずしも十分な調査のうえで選定したわけではなく、当座の便宜で販売を委託したものだった。

1918年2月に、鈴木商店は中国大陸での「味の素」販売強化のために、上海市の日本租界(天潼路588)に出張所を開設した。そこを「味の素」のほか、ヨードをはじめとする薬品類や澱粉などの販売機関とし、改めて上海市、南京市、蘇州市、杭州市などに、いくつか特約店を設置していった。出張所開設は、二代三郎助と三郎の中国市場への売り込みに対する情熱の表れであった。しかしながら、1919年に日貨排斥運動が起こり、同出張所も若干被害を受けた。さら

に中国での化学薬品の販売は廃止された。そんなこともあって「味の素」や化学薬品の販売も期待していたほどの成績は得られず、出張所設置後の数年間は困難を極めた。

なお、1918年時点の「味

表1-5 「味の素」の輸・移出高 [単位:貫]

	●1918年	●1922年	●1926年
台湾	3,090 (12)	7,750 (29)	13,430 (50)
韓国	1,440 (5)	4,480 (17)	7,630 (29)
「満州」(含「関東州」)		2,730 (10)	4,860 (18)
中国	940 (4)	2,540 (10)	6,290 (23)
南洋		380 (1)	1,790 (7)
アメリカ その他		400 (2)	2,320 (9)
計	5,470 (21)	18,280 (69)	36,320 (136)

(注1) 10貫未満切捨て、()内はトン換算 (注2) 樺太を除く



道面豊信(アメリカ時代)

の素」のアジアへの輸・移出量は、台湾3090貫(約12トン)、韓国1440貫(約5トン)、中国940貫(約4トン)であった。

2. ニューヨーク事務所の開設

アメリカには早くからヨード製品や塩素酸カリなどの化学薬品を輸出していたこともあって、二代三郎助は「味の素」の販売先としても、アメリカ市場に着目していた。第一次世界大戦が勃発すると、二代三郎助は好景気に沸くアメリカへの化学薬品の販売拡大と「味の素」の市場進出を企図した。そこで二代三郎助は、当時鈴木商店の化学薬品を一手販売していたニューヨークの高峰商会にその旨を伝えるとともに、三郎にアメリカ出張を命じた。何でも嫌な仕事は、息子にさせよう、それによって彼を成長させよう、という二代三郎助の親心であった。

三郎は1917(大正6)年4月28日に横浜港を出航して大戦最中の太平洋を渡り、サンフランシスコからは大陸横断鉄道を使って、5月30日にニューヨークに到着した。三郎は高峰商会と折衝したが、同商会は確実な商品を高値で販売する経営方針をとっていたため、化学薬品の取引拡大に熱意を示さなかった。まして「味の素」の販売には全く関心を寄せなかった。それゆえ三郎は、これ以上高峰商会を当てにしているはアメリカでの市場開拓はおぼつかないと判断し、東京の二代三郎助と連絡を取り合い、ニューヨークに鈴木商店独自の出張所を設けることにした。そして、同年7月2日にニューヨーク市のサンビル内に事務所を設置したのである(23日にパークロービルに移転した)。

しかしながら、独力で販売を試みたものの、化学薬品はともかく「味の素」は全く相手にされなかった。そこで三郎は「味の素」の販売についてはサンフランシスコとシアトルに1店ずつ日本人経営の取扱店を決めただけで、ニューヨーク事務所は化学薬品の販売と「味の素」の原料である小麦粉の買い付けにあたらせることにした。

このときアメリカで三郎が採用したのが、第二次世界大戦後に味の素社の社長となる道面豊信であった。道面は、1888(明治21)年に広島県安芸郡仁保村(現、広島市)に生まれ、県立広島商業高等学校を卒業した後、母の勧めで渡米した。オハイオ北部大学理財科を卒業後、さらにコロンビア大学で1年間経済学を専攻し、その後、ニュージャージー州サミット市にある、日系人が経営する製パン工場サミット神崎商店の支配人に就任した。三郎は同州の倉庫会社

に鈴木商店の商品の保管を委託していた関係から、知人を通じて道面を紹介された。三郎は、道面と話している間に彼の切れの良さに感心し、彼ならアメリカでの仕事を任せられると強く感じ、神崎商店店主の了解も取りつけて、道面をエージェントとしてスカウトした。道面はこれを了承し、1918(大正7)年3月に鈴木商店に入社したのであった。

こうして三郎帰国後のニューヨーク事務所は、道面に託された。しかし、第一次大戦が終結したこともあって、化学薬品の売れ行きは低迷し、1920年に薬品販売を中止した。業務は「味の素」の原料小麦粉の買い付けのみとなったので、その便宜から1922年4月、シアトルに駐在所を開設し、ニューヨーク事務所を閉鎖した(ニューヨークに再び出張所が設置されるのは、1926年8月のことである)。

画期的新商品を 事業化しえた要件

●—「味の素」に出会うまでの二代鈴木三郎助

画期的新商品である「味の素」が世に出ることができたのは、言うまでもなく、それを発明した池田菊苗と、それを事業化した二代鈴木三郎助という、二人のキーパーソンの活躍があったからである。序章の後扉の部分では、このうち池田菊苗の動きに目を向けた。ここでは、もう一人の立役者である、二代三郎助の動向に光を当てる。

二代三郎助に関しては、死去した翌年の1932(昭和7)年に故鈴木三郎助君伝記編纂会が刊行した、『鈴木三郎助伝』と題する伝記がある。同書には、二代三郎助の足跡を記した「小伝」(第1編)のほか、生前の二代三郎助自身の談話(第2編)、池田菊苗をはじめとする関係者の追悼文(第5編)などが、掲載されている。

二代三郎助が「味の素」を事業化しえたのは、なぜだろうか。この問いに対する答えを見出すために、ここでは、『鈴木三郎助伝』のなかに盛り込まれたいくつかの記述に目を向けることにする。

「味の素」を事業化しえた要件を解明するうえで鍵を握るのは、企業家としての二代三郎助の特性である。ある人物の人となりは、その人物が苦境に立ったときに、端的な形で表れる。二代三郎助が「味の素」と出会う以前の時期で苦境に立ったのは、序章でも述べたように、1880年代後半に東京・日本橋蠣殻町の米穀取引所に通い詰め、相場取引で失敗を重ねたときのことである。『鈴木三郎助伝』中の「小伝」は、この失敗について、次のように書いている(文中の「君」とは、二代三郎助のことである。以下同様)。

「母堂と夫人が協力して沃度の製造を試み、若干の利益が上るといふ見込をほゞつけて在京の君に知らせ、帰国して此の仕事を見て呉れるやう勧められたが、君は『そんな馬鹿な事を言つて来ても当にならん』と言ひ、例の君の性格通り、是が非でも蠣殻町で成功して見せると云ふ意気込みは、失敗に失敗を重ね乍らも、未だ衰へた様子はなかつた。——此の性格が君の長所の一つであつた。君が後に、沃度の製造に、味の素の普及に、將た電力事業に、いづれも成功の誉を博し得たのは、此の性格から齎す隠忍自重、不撓不屈の熱心努力の致すところであつた。たゞ蠣殻町においてだけは、幸か不幸か、竟に開運の時節が到来しなかつた」(第1編34～35頁)

ここで注目したいのは、米相場での失敗を、「隠忍自重、不撓不屈の熱心努力」という二代三郎助の長所と結びつけて説明していることである。つまり、二代三郎助の物事に取り組む姿勢には見るべきところがあったが、取り組む対象を米相場としたところが間違いであったとする見解である。その後の展開を考慮に入れれば、このような見方にはある程度説得力があるが、それでも、一つの疑問が残る。それは、相場取引で失敗し最終的に身を持ち崩した人物のなかには、他にも物事に真剣に取り組む姿勢を持つ者はいたはずであり、それらの人と違って、二代三郎助が再起できたのはなぜか、という疑問である。この疑問を解き明かすうえで、『鈴木三郎助伝』中の「小伝」にある、以下のような記述が参考になる。

「君の蠣殻町における成功は恰も逆流に掉す如きものにて一向、上に進まず却つて下へ流さるゝのみで、如何に君一流の熱力を注ぐも浮ぶ瀬なきに、さすが強情我慢の君も、そろそろ方向転換が此際身を処する最良方法なるを悟れるやうになつた。偶々母堂より矢の催促にて帰国を促したので、君はツイ帰る気になりふらりと帰つて来た。そして母堂も夫人も一生懸命に働きつゝあるを見て、自責の念にも多少は打たれたであらうし、沃度の製造が意外に面白い仕事のやうだといふことを、少しづつ手伝つてゐるうちに知つた。従つて興味をも持つやうになり、興味の

あるにつれて手伝の程度も進み、終には『一つ奮発して努力して見ようか』といふ気になつた。遣らうと覚悟した以上、他を顧みずそれに熱中し、一旦遣りかけたら目的を達成しなくては承知のできぬと云ふのが、君の性格だから、終に君は本格的に沃度製造に奮闘努力することになつた」(第1編36～37頁)

端的にいえば、相場取引に失敗した二代三郎助には、「帰るところ」があったのであり、それが再起を可能にしたのである。その意味で、母ナカと妻テルの支えは、決定的に重要であった。ナカとテルが始めたヨードの製造事業がなかったならば、もしかすると今日、「味の素」は、この世に存在しなかったかもしれないのである。

二代鈴木三郎助とほぼ同時期に、やはり蠣殻町の米相場取引で失敗し、その後一念発起して事業上の成功をおさめた人物に、今日の花王株式会社の前身である長瀬商店を1887(明治20)年に開業した長瀬富郎がいる。長瀬の場合は、町内の世話役秋山太吉の世話で入店した日本橋馬喰町の洋小間物商、伊能喜一郎商店での経験が、再起へのきっかけとなった。物事に真剣に取り組む姿勢を持つ人物でも、相場取引に失敗したのち、再起することは難しい。周囲に再起を助ける人がおり、取り組むべき優れた対象を与えられた人物だけが、再起を果たすことができたといえよう。

● 「味の素。」との出会い

「味の素」を事業化しえた要件を明らかにするためには、二代三郎助と池田菊苗がどのような事情で出会ったかにも目を向ける必要がある。『鈴木三郎助伝』に「私は産の親、君は育の親」と題する追悼文を寄せた池田菊苗は、二人の出会いについて、次のように述べている。

「予が初めて鈴木君と相識るに至つたのは、明治四十一年(1908年…引用者)の事である。君は多年沃度製造業に従事し著名であつた。当時、其製造の副産物の利用に関し相談を受けたのであるが、此の方面に於て、予は何も貢献する所はなかつた。併ながら君が極めて企業心の

盛なる人であることを知り得た。されば発明の完了すると間もなく之が経営を君に托したが君は之を快諾せられた。即ち予が発明の育の親となられたのである。産の苦勞は大なれども、短いものである。之に反して育児の苦勞は幾年の長きに互り並大抵の事ではない」(第5編23頁)

この文章からは、「味の素」の事業化をめぐる折衝に先んじて、ヨード製造の副産物に関して話し合うために、二人が会っていたことがわかる。池田は、このときに二代三郎助の企業心に感銘を受けたため、グルタミン酸ナトリウム(MSG)を発明するとすぐに、その事業化を二代三郎助に託したという。それでは、池田によるMSG発明の報に接した二代三郎助は、どのように考えたのだろうか。『鈴木三郎助伝』に掲載されている「私の生ひ立と事跡」と題する手記(1928〈昭和3〉年7月)のなかで、二代三郎助自身は、以下のように回想している。

「明治四十一年理学博士池田菊苗氏が『グルタミン酸』塩を主成分とせる調味料を発明せらるゝや、窃に願へらく、此方法にして能く工業化せられ完全なる製品を得るに至らば、人類の幸福に寄与する多大なるべきを信じたると、且つ此種の事業を工業化して大規模の生産を営むは世界に於ける空前の試なりと信じたるを以て、之れが製造販売に従事し、味の素と命名して独力事業の発展に熱中したり」(第2編2～3頁)

二代三郎助は、うま味を通じてヒトの健康に貢献するという池田菊苗の考えに共鳴したうえで、さらには、MSGの工業化が世界的な大事業になりうるという企業家的な見通しをもって、池田によるMSG事業化の提案を受け入れたわけである。

ところで、ここで留意すべき点は、やはり『鈴木三郎助伝』に掲載されている「味の素発売二十周年祝賀会挨拶(大阪堺卯楼にて社長の挨拶)」(1929年10月11日)のなかで、二代三郎助自身が、次のように述べていることである。

「味の素は理学博士池田菊苗氏が多年の苦心研究の結果発明された調味料であります。此の池田博士の大発明も其当時にあつては存外認められる事が少く、誰も之れを引受けて製造して見様といふ人が無かつたのでし

たが、私はどうも将来有望な品のやうに考へましたので、
万一の損失は素より覚悟の上で踏み込んでやつて見る事
になり、味の素と命名して市場に出したのであります」
(第2編21～22頁)

この文章によれば、池田菊苗が発明したMSGの事業化
を引き受けようとした者は少なく、それに積極的な姿勢をとっ
たのは二代三郎助だけだったことになる。ところが、1954
年に刊行された石川悌次郎『鈴木三郎助伝』(東洋書館)に
は、「池田博士の特許になる『味精』(MSGのこと…引用者)
を工業化することについては、鈴木三郎助の競争者として三
井物産が現れた」(145～146頁)という記述がある。MSG
の事業化に関して、三井物産が本当に二代三郎助のライバ
ルとして出現したかについては、残念ながら、真偽のほどを
確認することができない。

ただし、ライバルとしての三井物産の出現があったにせよ、
なかったにせよ、次のことだけは言えそうである。それは、
池田菊苗が、事業化を三井物産ではなく二代三郎助に託し
たからこそ、MSGの工業化および商品化は実現したという
ことである。

第二次世界大戦以前の日本では、財閥が革新的技術の特
許使用権などを入手しながら、保守的な姿勢ゆえにそれを
事業化せず、結果的には、財閥に属さない革新的な企業家
が、財閥に代わって事業化を実現するというケースが、いく
つか観察された。野口^{したがう}遵による合成硫酸の工業化は、そ
の典型的な事例である。このようなケースは、合成アンモニ
ア工業だけでなく、電気機械工業、レーヨン工業、アルミ
ニウム工業などでも生じた。もし、池田菊苗がMSGの事業
化を三井物産に任せたらば、事業化は実現しなかったか、
相当に遅れたかしていたであろう。

晩年になって二代三郎助は、自らの事業活動を振り返っ
て、「日本の有望な事業は、すべて三井・三菱のような財閥
に独占される傾向があるから、自分は他人の真似のできな
い事業を起して、自力で成功したいと考えたのだ」と繰り返
し発言したという(『味の素株式会社社史1』、1971年、252頁)。
池田が二代三郎助に託したからこそ、「味の素」の事業化は

実現したのである。

●——「味の素」事業化を目指す苦闘

ただし現実には、二代三郎助にとって、「味の素」の事業
化は、きわめて困難な課題であった。さきに紹介した手記「私
の生ひ立と事跡」のなかで、彼は次のように述べている。

「発明其物は単に調味料の人工により化学的に製造可
能なる事を明にしたるに止まり、其発明の製造方法を如
何にして工業化し、且つ其製品を如何にして商品化すべ
きかは、全く未解決に残されたる別箇の大問題に属する
を以て、此衝に当る者の前途洵に多難なるべきは予め想
ふに難からざる所なり。自分も思を此処に致さざりしにあ
らざれども、難事の故を以て初志を翻すを遺憾とし、自
己の運命を挙げて之に捧げ、明治四十二年(1909年…引
用者)工場を神奈川県逗子に建設して本発明の実施に着
手したるも、其遂行は予想以上の困難を極め、殊に我国
に於て創始せられたる工業なるを以て、範を示すべき先進
の工場も技術も共に存せざりしが故に、其苦心筆紙に尽し
得ず、一時は殆んど手の下し難き窮状に陥り、進退谷まる
の悲境に沈淪したるも、万難を排して研究計画を進め、
一起一伏万丈の波瀾を反覆したる後、漸次有望の成績を
示したるを以て、大正三年(1914年…引用者)十月工場を
同県橘樹郡川崎に移し、次で大正六年(1917年…引用者)
六月株式会社鈴木商店を組織して経営するに至れり」(第
2編3頁)

筆舌に尽くしがたい苦難は、「味の素」の工業化についてだ
けでなく、その商品化についても生じた。二代三郎助の「味
の素発売二十周年祝賀会挨拶(大阪堺卯楼にて社長の挨拶)
」における以下のような発言は、そのことを示している。

「元来味の素は酒とか醤油とかと異なり全然新規の発
明品で世間に存在しなかつた商品ですから、単に『味の素』
と云つた丈けでは何だか分らず、広告宣伝には『原料』『性
状』『用途』『用法』『使用分量』等一々詳しく説明して行か
なければならぬのですし、製造の方面から申しまして何

分新しい事業なので設備、機械、器具一切何もかも独創的研究を要したのですから今から考へますと随分馬鹿らしいやうな無駄や失敗を何回繰返した事とせう。製造販売広告各方面に携はる従業員一同が血の出るやうな奮闘を続けて来た事でありました」(第2編22頁)

本章の本文で詳述したように、二代三郎助は、鈴木忠治や鈴木三郎の助けを借りつつ、生産面や販売面での苦難を一つ一つ克服して、「味の素」の事業化を達成した。そのプロセスは、「味の素」の「生みの親」である池田菊苗の目から見ても、涙ぐましいものがあった。池田は、追悼文「私は産の親、君は育の親」のなかで、「育ての親」である二代三郎助の奮闘ぶりを、次のように描いている(文中の「君」とは、二代三郎助のことである)。

「予の発明は実験室の机上に於て成されたるものであつて、未だ小規模の工場試験をも経て居らぬものであつた。故に先づ此の種の試験により、果して製造に適するや否やを確かめねばならぬ。此の際製造に要する困難なる機械器具及び錯雑なる工程が大略定められたのである。既に小規模の製造試験を終りて愈々本式の製造に移るに及んで又復幾多の困難に遭遇したのであるが、君の一家は堅忍不拔の努力を以て次第に此等の困難を征服したのである。

斯くして製造法は次第に完成したるも、全く世間未知の製品なるが為めに、之を商品化し販路を開拓するは、更に一層の困難事であつた。製造開始後数年間に於ける拮据経営は実に苦心惨憺たるものがあつたと思ふ。而して味の素なる名が稍人に知らるゝに及んで、小成に安ずることなく、工場を逗子より川崎に移し、設備を整頓し製品を改良すると同時に、巧妙なる広告術を応用して販路を拡張し、遂に今日の盛を成すに到りたるは、君の企業としての本色と其の無比の商才とを窺知すべきである」(第5編24頁)

●—なぜ「味の素」を事業化したのか

二代三郎助が「味の素」を事業化したのは、なぜだろう

か。この問いに対する答えは、以下の3点にまとめることができる。

第1は、初志をあくまで貫き通すという、二代三郎助の人となり、ないし事業に対する姿勢である。この点の重要性は、『鈴木三郎助伝』中の「小伝」が「味の素」に出会う以前から二代三郎助は「隠忍自重、不撓不屈の熱心努力」の人であったとしていること、二代三郎助自身が「味の素」の事業化に関して「難事の故を以て初志を飜すを遺憾とし、自己の運命を挙げて之に捧げ」る姿勢で臨んだとしていること、それを見た池田菊苗が二代三郎助の「堅忍不拔の努力」を高く評価していること、などから確認できる。

第2は、先見性と商才に富んだ、二代三郎助の事業家としての能力である。その能力がいかに高かったかは、当初からMSGの工業化が世界的な大事業になりうると見通したこと、誰も知らない「味の素」の商品化に巧みな販売戦略で成功したこと、財閥では考えられない進取の気風を発揮して事業を推進したこと、などに端的な形で示されている。

第3は、鈴木家の「ファミリーの支援」が存在したことである。二代三郎助の相場取引失敗からの再起は、母ナカと妻テルの協力がなければ不可能だったであろう。また、「味の素」を事業化するうえで、弟忠治と長男三郎のサポートは不可欠であったであろう。「味の素」の工業化に関して、池田菊苗が「君の一家」の奮闘ぶりを讃えているのは、この点を反映したものである。

(橋川武郎)