第2章 試練の克服［1920～1930年］

度重なる試練のもとでの前進……78

第1節　**反動恐慌による経営挫折と再建……80**

1.鈴木商店の経営危機…80

2.経営体制の再建…82

3.電気事業の推移…84

第2節　**設備の拡大と品質向上……86**

1.グルタミン酸法の開発…86

2.川崎工場の設備増強…88

3.澱粉製造技術の改善…89

4.脱色および結晶技術の向上…90

第3節　**販売方式の確立……92**

1.支店・出張所の開設…92

2.販路の整備…93

3.新たな販売促進策…97

4.製品の充実と価格の改定…103

第4節　**相次ぐ試練……106**

1.原料蛇説…106

2.類似品・偽造品問題…108

3.特許延長の出願と許可…109

4.関東大震災…112

5.労働争議の発生…115

6.ラロー鈴木会社の設立と失敗…116

7.恐慌下における澱粉事業の不振…118

8.塩酸ガス・排水問題…119

第5節　**海外市場の販路拡大活動……121**

1.海外での売上高増大…121

2.アジア市場での販売促進活動…122

台湾における販売活動　122／韓国における販売活動　124

中国・満州における販売活動　125

生産システムと販売システムの構築……128

第2章

1920〜1930年 試練の克服

度重なる試練のもとでの前進

第一次世界大戦時とその直後に日本経済が経験した「大戦ブーム」と「戦後ブーム」は、あくまで戦争と戦後復興という一時的要因によるものだったから、それが長続きすることはなかった。1920(大正9)年の反動恐慌を機に景気は暗転し、日本経済は、「慢性不況」の時代を迎えることになった。

「慢性不況」下では、反動恐慌だけでなく、1923年の震災恐慌、1927(昭和2)年の金融恐慌、1930〜31年の昭和恐慌という、景気後退が相次いで生じた。1929年10月のアメリカにおける株価崩落に端を発した世界恐慌と連動したこの昭和恐慌は、日本近現代史上、最大規模の景気後退局面となり、1930〜31年には日本の名目国民総生産は、大幅なマイナス成長(年率−9〜−10%)を記録した。

ただし、ここで見落とすことができない点は、「慢性不況」下にあった1920年代の日本の経済成長率は、国際的に見れば、必ずしも低くはなかったことである。1910年代から20年代にかけての日本の平均経済成長率は、当時、世界の経済発展をリードしていたアメリカのそれを、わずかながら凌駕していた。日本経済が、不況色を強めながらも、国際水準を上回る成長を実現した背景には、都市化や電化の進行などもあって、この時期に国内市場が拡大したという事情があった。日本経済は、第一次大戦を画期に、一段階高い水準の経済規模に移行したのであり、わが国では1920年代に、大衆消費社会の胎動が見られたのである。

第一次大戦後の日本では、大衆消費社会の胎動というビジネスチャンスの発生を受けて、ビール業界、洋菓子業界、調味料業界、化粧品業界、石鹸業界、電球業界などで、生産と販売の統合を目指す企業のマーケティング活動が、活発化した。その先頭に立ったのは、大日本麦酒(現、アサヒビール㈱・サッポロビール㈱)、鈴木商店(現、味の素社)、

森永製菓、資生堂、花王石鹸（現、花王㈱）、小林富次郎商店（現、ライオン㈱）、東京電気（現、㈱東芝）などの企業群であった。これらは、大衆消費社会の始まりという新しい動きに、主として消費財を取り扱う企業が積極的に対応したものであった。

このようなビジネスチャンスは、都市化や電化の進展と密接に関連していた。大阪の電気鉄道事業を不動産事業（大阪郊外の池田などでの宅地分譲）や小売業（日本初のターミナル・デパートである大阪・梅田の阪急百貨店）、娯楽事業（宝塚少女歌劇、宝塚遊園地、箕面公園など）などと結びつけた、箕面有馬電軌（現、阪急電鉄㈱）の事業活動は、都市化と電化の流れに乗った典型的な成功例であった。

第2章では、1920（大正9）～30（昭和5）年の時期におけるうま味調味料「味の素®」の事業活動に目を向ける。この時期に、「味の素」と鈴木家の事業は、大衆消費社会の胎動や都市化・電化の進展という追い風を受けて、大局的には成長軌道をたどった。ただし、その道はけっして平坦なものではなく、その途上には、いくつかの試練が待ち受けていた。

まず、1920（大正9）年の反動恐慌は、「味の素」と鈴木家の事業に大きな打撃を与えた。川崎工場の操業一時停止は、それを象徴する出来事であった。

次に、「味の素」の品質への信頼を損ないかねない、ゆゆしき事態も発した。根拠のないデマであるにもかかわらず原料蛇説が流布したことや、いくつかの類似品が登場したことなどが、それである。

また、1923年には、事業の根幹を支える「味の素」の特許が期限切れを迎えた。特許延長を実現することは、「味の素」の事業を継続してゆくうえで、避けて通ることができない重要課題となったのである。

さらに、反動恐慌の影響を克服して再び成長のエンジン役を担うことになった川崎工場が、一時的とはいえ、操業停止に追い込まれたことも、深刻な意味を持った。それを引き起こしたのは、1923年の関東大震災と、1925年の労働争議とであった。

第2章では、これらの度重なる試練を乗り越えて「味の素」事業が着実に前進をとげた姿に、光を当てる。

（橘川武郎）

第1節 反動恐慌による経営挫折と再建

1. 鈴木商店の経営危機

1914(大正3)年に勃発した第一次世界大戦は、日本経済に未曾有の好景気をもたらし、国内の諸産業にとって、躍進の絶好の機会となった。しかしながら、大戦が1918年11月に終結した後、1920年春には反動恐慌に見舞われ、日本経済および国内産業は大きな打撃を受けることになった。

反動恐慌は、1920年3月の株式市場の暴落から4月の米・生糸・綿糸などの商品市場の低落、地方銀行の取り付けや操業短縮に至り、中小商工業者の破綻が相次いだ。4月15日からは1カ月間株式取引所が閉鎖された。さらに5月にはアメリカをはじめとする世界的な戦後恐慌の影響を受けて、国内の恐慌も全産業部門にまで拡大し、日本経済は全面的な麻痺状態になった。その後、日本銀行の各産業部門への救済融資などによって恐慌は沈静化していったが、同年秋まで国内産業は不振を極めたのであった。

この反動恐慌により、鈴木商店は倒産の危機に立たされた。しかしながら、ただ単にこのときに不景気だから業績が落ち込んだというわけではなく、それは第一次大戦終了時からの二代鈴木三郎助の企業経営のあり方に端を発していた。前章の範囲でもあるが、その一連の動きについて見ていくと、以下のようになる。

1918年春、二代三郎助は、第一次世界大戦の終結とともに大きな不況がくることを予測し、大戦中に拡大した製薬事業をすぐさま縮小する方針に切り換えた。とくに増産を重ねてきた塩素酸カリについては、ニューヨーク事務所を通じて製品の対米輸出を急ぎ、同時に工場の操業を短縮した。そして同年11月に休戦が成立すると、二代三郎助はただちに川崎工場におけるヨードおよび塩素酸カリの製造を中止した。また翌1919年には塩素酸カリ製造を行っていた大島工場も閉鎖し、工場用地を売却した。さらにヨード、硝石など在庫品の一掃を図った。

ヨードやカリ製品の製造施設を整理する一方で、二代三郎助は「味の素®」については増産方策をとった。第一次大戦ブームがきっかけになって、「味の素」に対する注文が順調に増加していたからであった。1918年3月からは、川崎工場

で「味の素」および澱粉の生産拡充を図るべく、製造設備の転用と増設工事が開始された。

この時点では、二代三郎助の先を読んだ機敏な行動は功を奏した。すなわち第一次大戦が終結し、ブームの続いた市況が一転悪化しても、鈴木商店は大して打撃を受けなかった。とくにヨード製造をはじめとする無機薬品業界は、二代三郎助の予測通り、かなり深刻な状況にあった。製品の売れ行きの大幅な落ち込み、値下がり、あるいは手持ち原料の評価損によって、中小規模の業者には破綻するものが相次いだ。

ところで、第一次大戦直後の不況が世間の予想に反して全体として軽微に終わると、1919年8月からは見込み需要に眩惑されたブームが訪れた。いったん暴落したヨードや薬品の価格は再び高騰したのである。このため鈴木商店にもそれらへの注文が殺到するようになり、縮小した薬品の取引も、再び拡張せざるを得ない状況に置かれた。

ブームはとくに関西で熱狂的であった。大阪支店には各商社からさまざまな商品の売り込みが激しく行われた。それゆえ大阪支店を率いる鈴木三郎が、半ばそれに巻き込まれる形で、二代三郎助に無断で大量の化学工業製品の買い付けにまで着手したほどであった。だがそのようななかでも、二代三郎助は将来への警戒を怠らなかった。1919年11月に、ニューヨーク事務所の道面からアメリカ株式市場の暴落を知らせる電報を受け取ると、いずれ日本にも不況が波及してくると確信した。そうなれば化学薬品の大量の原料や在庫、および増産体制に入った「味の素」など手持ちの商品の値下がり損をいかに防止するかを考えなければならなかった。そこで二代三郎助は、急騰しつつあった東株（戦前の仕手株の代表であった東京株式取引所の株式）の先物を信用売りすることを思いついた。

二代三郎助が株式市場に乗り出したのは、1919年11月中旬であった。東株を400円前後から売りに出したようである。だが株式市場は二代三郎助の予想に反して熱狂の様相を呈したままで、翌1920年1月になると東株は500円に達した。となると二代三郎助にも迷いが生じた。そこで彼は方針を転換し、1月下旬に売り玉を整理して逆に先物買いに回って買付量を増やしていった。

ところが3月15日になって反動恐慌なる株式市場の暴落が起こり、立ち会いは2日間停止された。続いて4月7日に再び大暴落し、4月15日から事実上1カ月にわたって株式市場が閉鎖されたのであった。大阪でも商品市場が4月14日に立会停止になるなど、商品取引も4月中旬から恐慌に見舞われた。中小銀行の

休業が相次ぎ、信用取引はほとんど途絶した。鈴木商店でも化学薬品の売れ行きは急激に落ち込み、取引先への荷為替は不渡りになるものが相次いだ。「味の素」も影響を免れることができず、取扱店との取引は一時停止状態となった。

東京株式取引所は5月15日に再開されたが、東株は180円前後に低落していた。それゆえ二代三郎助は、この株式投機で莫大な損失を被ったのである。第一次大戦中における鈴木商店の利益は大きかったが、その資金は設備拡張や新会社への投資に回していて、手元の資金的な余裕は全くなかった。また主力銀行であった川崎銀行は、二代三郎助の投機の失敗を知って態度を硬化し、融資を停止しただけでなく、操業の中止を勧告してきた。なお川崎銀行から派遣された塚口慶三郎取締役は、このとき責任をとって辞任した。

この1920年春の株式投機での失敗は、二代三郎助の企業人としての最大の失敗であった。鈴木商店の破綻さえ覚悟したという。彼は最高責任者として窮地に立つとともに、緊急の対策を迫られていた。そこで二代三郎助は4月中旬に、専務の鈴木忠治と相談したうえで、従来の化学薬品および「味の素」の事業の存続をひとまず断念して、川崎工場の操業を停止した。同時に退職希望者には退職金を支給する旨を発表した。もっとも従業員のなかには、先行きの不透明さゆえ辞めていくものも多かった。

2. 経営体制の再建

鈴木商店は厳しい状況に置かれていた。1920(大正9)年5月の段階で支払いを要する金額は300万円近くに達し、そのうち緊急を要するものは200万円前後だった。最悪の事態まで覚悟した二代三郎助であったが、彼は何とか自力でこの窮状を打開し、鈴木商店を再建したいと考えていた。忠治や三郎も同じ思いだった。三井物産をはじめ2、3の有力会社から資金援助の申し出があったが、忠治は他人の資本を入れることを極力避けて、あくまでも鈴木家独力で事業を再建しようと説いたという。ひとまず当面の資金難の解決に、二代三郎助らは懸命に奔走することになった。

まず頼りにしたのは、鈴木商店にとっての長年の取引銀行・川崎銀行であった。いったんは融資を停止されていたが、二代三郎助らは手を尽くして融資を懇請した。その結果、川崎銀行は鈴木家をはじめ葉山における関係者の信用をもとに50万円の融資に応じた。

次いで澱粉の最大の販売先である鐘淵紡績社の武藤専務に、大阪支店長の

三郎が鈴木商店の窮状を訴え、援助を依頼した。これに対し武藤は助力を承諾し、彼と親交のある平賀敏（藤本ビルブローカー銀行社長）に融資を頼んだ。その時武藤は「このような失敗は、後々の良い勉強になる」と三郎に言った。三郎は後日、この反省をもとに社内で予算制度等を導入することを提案した。平賀は、東信電気社の株式2万株を担保に100万円の手形貸付に応じた。先に触れたように、三郎もブーム時において独自に化学工業製品の買い付けに着手して大量の在庫を抱えていたので、彼はこの資金の一部で大阪支店の支払いの整理を行い、残金を東京本店に送金したのであった。

また、創業以来の「味の素」の最大の特約店である松下商店も、助力に応じてくれた。同店の資力は大きく、信用も高かった。二代三郎助と三郎は、松下商店に大量の「味の素」の在庫買い取りを乞い、約60万円分の出荷と代金の手形払いを得たのである。なお手形は松下商店の取引銀行である第一銀行大阪支店で現金化したが、これを機に同行も鈴木商店の主要な取引銀行になった。

こうした協力・援助によって、1920年の7月頃に資金繰りの目途がつくと、二代三郎助と三郎は、原料小麦粉の買入先（日本製粉㈱、東亜製粉㈱）など大口の債権者に支払いの延期を承諾してもらい、当面の破綻の危機を切り抜けることに成功した。そして同年9月にようやく川崎工場の操業を再開した。

資金の問題が一段落ついたところで、二代三郎助は、忠治と三郎を中心に鈴木商店の主要な幹部たちと、今後の鈴木商店の経営方針について協議した。二代三郎助と三郎は、戦争の有無による需要の大きな波や価格変動のある薬品事業を止め、今後は「味の素」の製造・販売を主体に鈴木商店の経営を発展させていこうと決意を固めていたのであった。これには、薬品製造について長く技術経験を積んできた忠治にも異論はなかった。そこで塩素酸カリをはじめとするカリ製品の取引を全面的に打ち切ることにし、ヨード薬品および硝石の製造も整理することを決定した。

これに基づき、1921年5月に北海道釧路の浜中工場（粗製ヨード製造）は閉鎖された。また葉山工場の閉鎖も検討されたが、三浦半島や伊勢湾地区のヨード業者から長年定期的に原料を購入していることもあって、いきなり全面的に閉鎖することは業者への影響が大きいので、徐々に縮小する方針がとられた。葉山工場の操業が完全に停止したのは、1923年4月になってからであった。

新しい事業方針は「味の素」の製造・販売を中心に置くこととなったが、同時に、経営の指針には「堅実主義」を掲げることにも意見の一致を見た。具体的には、三郎の提案で収支についての予算制度等を採用することにした。すなわ

ち第一次大戦時および戦後の好況時に放漫な支出を伴いがちであったことを反省し、今後は工場の諸経費、経常支出、宣伝広告費、旅費、交際費などの営業に関する支出に加え、社長の二代三郎助以下一族の役員の給与についても予算化し、予算で決めた範囲での出費を心がけるという予算制度を設けた。また工場の諸経費、旅費、交際費などの営業に関する支出のすべてを極力節減することにした。細かな購入品も、一つ一つその単価の理由を明確にして少しでも支出を切り詰めることとしたのには、従業員から不満も出たが方針は変えなかった。さらに、赤字であっても毎月最低5万円（年間60万円）以上の資金を経営上の貯金として積み立てることにして、非常時に備えることにした。

この予算制度は、その後大正末年まで厳格に励行された。後述するように、「味の素」の業績が急激に向上したこともあって、計画を上回って預金が積み立てられた。1924年末には鈴木商店の預金額は139万円に達し、1926年半ばには458万円にものぼったのであった。

3. 電気事業の推移

こうして鈴木商店は、「味の素」の事業を中心に堅実主義の方針で再建することになった。そして忠治を中心とした製造面の取り組みについては第2節で、三郎が主導した販売活動については第3節で述べるとして、ここでは東信電気社関係について触れておこう。

東信電気社は、マッチの原料である塩素酸カリ製造のための安価な電力を入手することを目的に1917年に設立された電力会社だった。だが第一次大戦後に世界的なマッチ製造大手のスウェーデンのクルーゲル社が日本に進出して、ダンピング、日本のマッチ工場の大半の買い占め、日本企業からの原料購入のボイコットを始めると、国内の塩素酸カリ工業は全滅した。加えて鈴木商店も戦後恐慌で企業存亡の危機に立たされていたのである。

そこで二代三郎助は、1920年10月、建設部長の森に小海工場での塩素酸カリの製造中止を指令し、その一方で建設中だった残り2つの発電所（土村第三〈1000kW〉と箕輪〈4700kW〉）の竣工を急がせた。そしてこれらが完成すると、1921年5月に千曲川水系の4発電所と送電線を資産に第二東信電気社（資本金500万円）を設立し、同社を東京電燈社と対等合併させた。当時、電力は供給不足の状態にあったので、電気化学事業を整理するとともに東信電気社の発電所を有利に売却したのであった。この結果、東信電気社は電力会社としての事

業の実体は一時的に失われることになったが、その代わり東京電燈社の株式10万株を保有する優秀な資産会社となった。

二代三郎助は、東信電気社を鈴木商店の経営とは独立した、純然たる水力発電会社として発展させようと考えた。そこで第二東信電気社の合併の目途がついて会社の基盤づくりに成功すると、明治水力電気社（未開業、資本金300万円）を合併し、森に命じて同社の持つ高瀬川筋の発電所（高瀬川第1～第5、合計3万7500kW）の開発に着手した。さらに、新たに千曲川筋の2つの発電所（穂積、海瀬計1万300kW）の建設に取りかかった。1925年時点で、東信電気社は資本金2500万円、7発電所（合計約5万kW）を有する電力会社となった。発電電力はすべて東京電燈社に販売された。この過程で、二代三郎助は東信電気社の化学薬品事業ならびに水産事業を廃止し、館山と清海の2工場を、森の経営する森興業社（資本金30万円）に売却した。森は東信電気社の建設部長であったが、その一方で反動恐慌時の負債を整理して、1922年6月に再び郷里で森興業社を設立して社長に就任した。そして東信電気社からかつて総房水産社の所有であった2工場を買い戻し、ヨードおよび副製品工場として操業を開始したのであった。なお森は1926年10月に日本沃度社を設立し、両工場を同社に移した。

東信電気社の鹿瀬発電所（1928年竣工）

その後、東信電気社は、1927（昭和2）年3月に千曲川電力社（千曲川下流〈1万4000kW〉）、同年11月には岩越電力社・第二岩越電力社（阿賀野川の鹿瀬〈4万500kW〉および豊実〈4万4800kW〉を合併・設立した。その結果、1929年には千曲川に3発電所、高瀬川に5発電所、阿賀野川に2発電所の合計10発電所（計14万7800kW）を持つ、資本金4175万円の大水力発電会社に発展し、鈴木家は株式総数の約20%を保有した。

しかし、第一次大戦後の発電設備投資により電力供給は過剰な時代を迎え、関西系の電力会社が関東地区へと進出してきた。関東地区の売電は競争が激化し、東信電気社の経営は悪化した。森はその対策として、余剰電力を利用した石灰窒素と硫安の製造を提案、二代三郎助はそれに同意し、1928年、東信電気社と東京電燈社折半出資の昭和肥料社を設立した。

第2節 設備の拡大と品質向上

1. グルタミン酸法の開発

1920(大正9)年の秋、すなわち経営危機を乗り切って川崎工場の操業が再開されてから、製造担当の鈴木忠治は、「味の素®」大量生産、歩留まりの向上、および品質の改善のための技術開発を積極的に行うことにした。そのため、まずは同工場にある研究室の設備を拡充するとともに、研究室のほかに試験室(実験工場)を設けて技術の実用化試験の機関とした。さらに忠治は薬学・農学・工学・理学の各部門にわたって大学・専門学校卒業の若い技術者・研究者を採用して、技術担当のスタッフを充実させた。1924年には、本店直属の研究課を設置し、学会や大学との連絡機関として学会の研究成果を常に吸収しつつ、研究開発の実用化を促進する機構を構えた。この関係もあって、同年5月には薬学博士金尾清造(長井長義教授の助手)のような経歴ある専門研究者を次々と招聘し、研究開発活動を指導・統轄してもらうようにした。

研究室や試験室を中心とした、技術担当者たちによる「味の素」の製造技術の研究開発には、その後の製造法の革新に結びつくような成果も多かった。例えば、のちの「味の素」の製造に大きな役割を果たしたものに、「比旋光度の測定法を用いた定量分析」と、「水素イオン濃度測定法」を応用した技術がある。前者は、グルタミン酸の比旋光度を測定することで生産管理を科学的に行うことができるようになった。また後者は、中和剤の投入量について、これまでリトマス試験紙や舌加減に頼って品質が一定せずに収率が低かったものを、科学的に行うことを可能にした。

こうした基礎研究のうえに開発されたのが、その後の鈴木商店の業績に貢献した、グルタミン酸法であった。

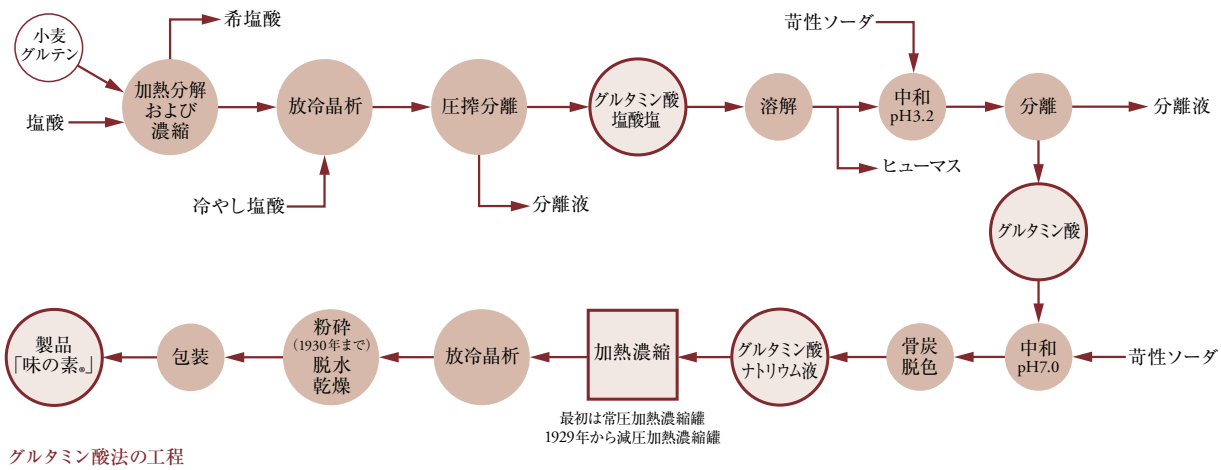
これまでの製法である石灰塩法は、ラセミ化(加熱により、L-グルタミン酸がうま味のないD-グルタミン酸になる)率が高いという欠点があった。忠治は1921年頃からこの問題に取り組んだ。研究室で比旋光度の測定による分析試験が繰り返された結果、可溶性グルタミン酸石灰の濾液に石灰を加え、70℃に加熱し難溶性グルタミン酸石灰を取り出す工程中の加熱が、ラセミ化を促す最大の要因になっていることが解明されたのである。

この研究結果により、熱処理を行わないで難溶性グルタミン酸石灰を取り出す無加熱石灰塩法が考案され、1924年から実施された。これによりL-グルタミン酸ナトリウムの純度は72%から88%に上がり、収率は向上した。

しかし、無加熱法はラセミ化率を低下させたものの、石灰塩を加熱せずに濾過するということから、新たな問題が生じた。すなわち中和に用いる石灰がどうしても過剰になり、そのため難溶性グルタミン酸石灰を重曹で複分解すると、生成した液のアルカリ性が相当強くなってしまうということであった。これを解消するため塩酸を中和剤として使用するが、そうすると当時の規格とされていた製品中4%という食塩の限度を超えてしまう。それゆえ、もう一度溶かして塩分を除き、さらに再結晶させるという面倒な作業が必要になった。さらに複分解によっても反応しない難溶性グルタミン酸石灰塩がどうしても液中に残ってしまい、グルタミン酸のロスも多かった。そのため、この無加熱石灰塩法は、一時的に採用されるにとどまったのであった。

研究課では、最初の製法に立ち返って、塩酸塩から直接グルタミン酸を作り、これから「味の素」を製造する方法の研究に取り組んだ。そして実験を重ねて開発されたのが、グルタミン酸法であった。これは、中製工程において、塩酸塩溶液に中和剤として苛性ソーダをpH3.2になるまで加え、グルタミン酸を沈殿させて分離する方法である。苛性ソーダの必要量を分析できるようになったので、正確かつ容易にグルタミン酸を分離することが可能になった。

こうした製法が確立した結果、工程が複雑で、ラセミ化率の高い石灰塩法は全面的に廃止され、1925年からこのグルタミン酸法が採用されるようになったのである。



グルタミン酸法の工程

2. 川崎工場の設備増強

またこの間に、川崎工場の製造設備は大幅に拡大された。第一次世界大戦後の拡張工事が終了した1919(大正8)年暮れの時点で、「味の素」および副製品の建屋規模は、約4000坪(約1万3200㎡)であった。このとき「味の素」の生産技術は石灰塩法で、生産能力は300万トン強になっていた。その後、1922年にはグルタミン酸の回収率を向上する技術改善が実現したこともあって、生産能力は急増した。二代三郎助は経営再建時に「味の素」の長期的計画を年産12万貫(月産1万貫:37.5トン)、総売上高1000万円と設定したが、1923年3月にはこれが実現したのであった。

しかし、1923年9月に川崎工場は関東大震災に見舞われ、工場や付属施設は一部を除いてほとんど崩壊した。復旧工事はすぐに開始されたが、この機会に工場の近代化と設備の拡張を図ることになった。従来の木造建築に代わって鉄骨製の工場建築も一部に採用され、1924年の5月には全面的な復旧を見たのであった(関東大震災時における二代三郎助らの対応については第3節を参照)。震災後の川崎工場は、工場22棟(うち澱粉工場4棟)、倉庫5棟、研究室・実験室、事務所および社宅2棟、その他合計で主要建物約60棟、総面積7092坪(約2万3400㎡)、敷地約2万2800坪(約7万5000㎡)となった。生産能力は年産600トン以上の水準に達したのである。

鈴木商店の資本金も1924年に増資を実施して500万円となり、さらに翌1925年にも再度増資して1100万円になった。ただこのときは法的に新たに株式会社鈴木商店を設立し、この新会社が従来の合資会社鈴木商店ならびに㈱鈴木商店の営業権を継承するという方法がとられた。なお1926年5月13日に川崎工場に日本産業協会総裁伏見宮博恭殿下が台臨し、次いで1927(昭和2)年4月24日に久邇宮邦彦殿下を迎えた。二代三郎助はかねてから川崎工場に皇族を迎えたいと政府関係方面に奏請しており、これが実現したのであった。

その後も「味の素」の売上げ増加に見合った増産を実現するため、部分的な工場の拡張や設備の改修ないし建設が毎年行われた。そして一連の製造技術の改善もあって、生産能力は引き続き増加の一途をたどり、

表2-1 「味の素」の生産高・売上高

年度	生産高		売上高
	貫	トン	千円
1920	44,400	167	2,799
1921	69,200	260	4,426
1922	91,980	345	5,036
1923	100,000	375	5,699
1924	130,110	488	6,394
1925	119,370	448	6,120
1926	151,830	569	8,045
1927	137,100	514	9,096
1928	178,310	669	9,941
1929	233,160	874	10,543
1930	245,050	919	11,029
1931	287,200	1,077	13,170

(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)

1930年には年産1000トンに近い水準に向上したのであった。

3. 澱粉製造技術の改善

「味の素」の副製品である澱粉についても触れておこう。澱粉は「味の素」の生産量の約16～17倍にものぼるので、澱粉の販売いかんによっては「味の素」の生産コストに大きな影響を与えた。また、澱粉が売れ残って倉庫が一杯になると、ときには川崎工場の操業を抑制する一因にさえなったのである。鈴木商店にとって避けては通れない大きな課題だった。そこで澱粉の販売促進を行う一方、川崎工場では技術上の諸改良によって澱粉製造の労働生産性を高め、かつ良質な製品を製造できるように独自の研究に取り組んだ。

1919(大正8)年に川崎工場における「味の素」の製造設備の増強工事が完成したが、澱粉工場の一部、とくに乾燥設備は着工が遅れて1920年末になった。それゆえ、しばらくの間製品は天日乾燥に頼らざるを得ない状態に置かれ、未乾燥澱粉のままの出荷を余儀なくされたこともあった。生澱粉は腐敗しやすく、使用工場からの苦情を避けられなかった。この当時、鐘淵紡績社、東洋紡社、大日本紡績社、富士瓦斯紡績社といった大手4大メーカーだけでなく、関西の主要な紡績工場にも澱粉を取り扱ってもらうなど、販路が順調に拡大していた。そこでしばらくの間は、大阪や名古屋などの澱粉製造業者に生澱粉を送り、精製や乾燥の作業を下請けさせたのであった。

そして1922年秋に川崎工場の澱粉の精製および乾燥設備が完成すると、原料処理から仕上げに至る澱粉の一貫製造が可能になった。翌1923年の関東大震災によって澱粉工場も全壊したが、その工場再建のなかで、連続作業が可能になるように改良された。澱粉の大量製造設備は長期にわたる製法改良の努力の成果であった。とくに遠心分離機を使用した澱粉液の分離など、機械による自動的製法が確立されたことによって、製品の品質は完全に均一化した。さらに従来の一般織布用の澱粉のほかに、綿布の仕上げ用、捺染用の特等澱粉(精製品、通称「吟」「沈」)製造法も開発され、必要に応じて生産できるようになった。

澱粉の製造技術の発達によって、澱粉の生産高は急激に増大した。国内の主要紡績および織布工場のほとんどは、廉価で良質な鈴木商店製の澱粉を使用するようになった。1925年における澱粉の生産高は、年産約8万トン、売上高も150万円前後に達するに至った。ただしその後は、昭和初期における一連

の恐慌のなかで下降の一途を辿った(第4節)。

4. 脱色および結晶技術の向上

ところで、昭和に入って、「味の素」のグルタミン酸法の開発に次いで、この時代の重要な技術革新である、精製工程における脱色および結晶技術の開発が行われた。「味の素」の脱色や結晶化などの精製技術は、これまで不完全なきらいがあった。大正時代までの「味の素」は、現在のような白い結晶体とは違って、やや褐色がかった微細な粉末状のものだった。それが、グルタミン酸法による製造に代わり、収率等は向上したが、製品の色は逆に濃くなったのである。

宮内省御用品謹製所(1927年)

1927(昭和2)年4月に、「味の素」が宮内省の買上品の指定を受け、毎年3回製品を上納するようになると、川崎工場では、純白な結晶を製造して納品することにした。そこで同年10月川崎工場内に「御用品謹製所」を設け、フラスコを用いて実験的に精製を行うようにした。「味の素」が褐色を帯びていたのは、メラニン色素によるものであった。メラニンはグルタミン酸塩酸塩水溶液の状態で濾して取り除けばよかったが、水溶液のなかには多量の塩酸が含まれているため、その頃の設備では濾過材料の損耗が甚大で採算的にも不可能だった。謹製品は少量生産なので、フラスコを使って行う分には問題なかったのである。

宮内省御用品(1927年)

しかしながら、忠治らは、これを機会にすべての製品を謹製品と同じような品質に向上させることを目標とし、精製技術の開発に取り組んだ。そしてこの年に鈴木・ラロー協定(後述)で渡米した忠治は、アメリカの甜菜糖工場における精製技術を見て、それを範として「味の素」の精製技術を開発できないかと考えた。技術開発スタッフも、内外の文献を取り寄せていろいろ検討した。

そこでまず1928年に開発されたのが、骨炭塔方式(動物の骨炭を使ってメラニンを取り除く方法)である。川崎工場でも石灰塩法が発明される前の創設当時はこの方式によっていたが、これを製糖工場の骨炭脱色法を参考に新たに開発したのであった。ただ「味の素」の製造では、アンモニアガスが発生して設備を腐食することが大きな問題になった。そこで腐食に耐えられるように、アルミニウム製の筒型骨炭塔を製作・設置し、これにグルタミン酸ナトリウム溶液を通

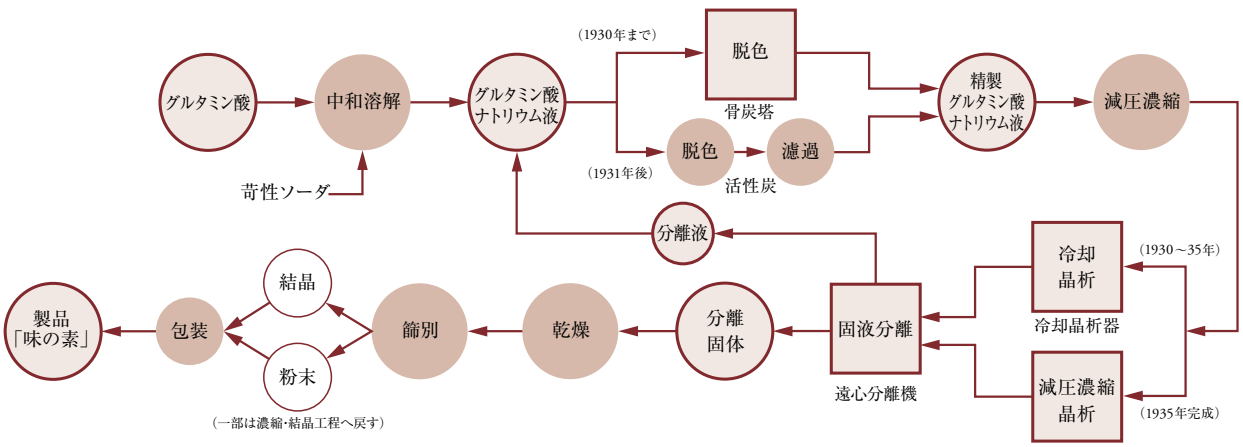
ずることにした。それを布袋で濾過して濾液を二重釜で過熱し濃縮したのち、琺瑯鍋で結晶化したのであった。脱色効果も高かった。

だがこの方法は、作業に手間がかかり、さらに一挙に濃縮するため結晶が不揃いになるうえ、どうしても不純物が残るという欠点があった。研究陣は改善に取り組み、フィルターと活性炭による脱色と減圧蒸発釜による方法を開発した。かなり濃縮することができるようになり、含有水分が減少したばかりでなく、脱色効果と相まって製品は一層白色化することになった。

次いで1930年に真空結晶法と連続的精製装置が体系的に開発された。戦前の精製技術の完成形を示すもので、減圧釜濃縮と活性炭脱色の技術を基礎とし、製糖会社で試用していた技術を「味の素」の精製向けに実用化したものであった。工作機械メーカーの月島機械社の担当技術者を交えて協議・検討を重ね、設備をすべてアルミニウム製とし、諸工程がすべて重力で自動的に流れていくよう工夫した。そして同年夏に減圧蒸発釜、ミキサー式真空結晶機と連続式遠心分離機からなる一連の精製装置を完成させた。

この装置で、グルタミン酸ナトリウムの結晶は70％程度になった(残りは微細な粉末)。これにより類似品や偽造品が消滅したわけではなかったが、他の製品との品質の差は歴然となった。この後もさらに改良が続けられ、「味の素」の全製品が100％結晶として生産できるようになったのは1933年のことであった。

宮内省御用達許可証



「味の素」の精製工程

第3節 販売方式の確立

1. 支店・出張所の開設

鈴木商店の事業を「味の素®」に集中することにした二代鈴木三郎助は、その販売における方針として、製品の積極的な販売促進を図ることを掲げた。そのため、商事課のなかに販路拡張係（通称拡張部）を設けて営業スタッフを充実させ、本店－支店－出張所間の連携を強めていくようにした。

さらに「味の素」販路拡大の新しい方策を、これまでの「味の素」は奢侈品であり特別な用途向けであるという認識を払拭して、広く日常の食生活の必需品であるというイメージを浸透させることに置いた。このために宣伝・広告には労力と費用を惜しまず、販売店や消費者へのサービスを心がけるよう、社内全体で全力を挙げて取り組むことになった。

1920年以降の販売活動のポイントをまとめると、以下の4点であった。

①工場および本店・支店・出張所間の連絡を緊密化する。かつ特約店・副特約店の関係も緊密にするとともに、特約店以下販売店間の組織化を図り、販売組織を強化・整備する。

②実物宣伝・広告活動など「味の素」のPRを拡充する。とくに料理・栄養関係の識者、指導者、教育者に積極的に働きかける一方、一般消費者に食生活の必需品としての「味の素」の認識を徹底する。

③大口需要ないし業務用の販路を開拓する。蒲鉾業界および精進料理をはじめ各種の料理業者に販路を拡大する。

④特売その他により取扱店を優遇し、取扱店の販売意欲の向上と販売活動の活発化を促進する。

大正時代のパッケージ

1909（明治42）年5月の「味の素」販売開始以降、鈴木商店では販路の拡大を図ってきたが、特約店と販売店の獲得そのものは第一次世界大戦後までに一応一段落し、国内での販売組織自体はほぼ成立していた。

1920年代においては、鈴木商店の販売機構のさらなる拡充が図られる一方、販売店との連絡の強化や販売店の組織化など、販売組織の整備と強化が推進されていった。

まず1920(大正9)年2月に、大阪出張所を支店に昇格させた。大阪出張所が開設されたのは1910(明治43)年8月のことだが、その後「味の素」の普及とともに管轄地域が拡大し、第一次大戦期には西日本から北陸に及ぶかなり広大な範囲をカバーするようになった。また取り扱う製品も増え、「味の素」だけでなく澱粉や化学薬品も担当するようになっていた。販売実績も本店をはるかに凌いでいた。そこで大阪の責任者であった鈴木三郎は、営業業務を整備し、出張所から支店とした。そして大阪支店には、1923(大正12)年1月に、台湾、韓国、中国およびこの頃から販売が試みられた東南アジア各地との「味の素」の取引と宣伝業務が本店から移管されることになった。なお大阪支店の事務所はしばしば改築されたが、業務が非常に増大したので、1927(昭和2)年5月に大阪市北区樋上町に新社屋を建てて移転した。

大阪支店(1927年)

次いで1921(大正10)年5月には、静岡県における澱粉の販売促進を目的として、志太郡藤枝町に藤枝出張所を設置した(1927〈昭和2〉年7月に閉鎖され、名古屋出張所に統合)。

また、1924(大正13)年4月には本店内に従来の本店管内の販売業務を担当すべく東京営業所が新設された。

こうしてこの時期に、販売業務は、本店の統括のもとで東京営業所、大阪支店、名古屋出張所(1919年9月開設)が地区別に担当、遂行するように組織化されたのであった。さらにその後の業務の拡大によって、国内および海外の販売機構はより一層拡充された。

2. 販路の整備

本章および第3章に記載されている販売店との連携、販売店組織化の手法は、今日これを行えば独占禁止法の規制に照らし問題となりうるものもあるが、当時は独占禁止法制定前の時代であり、問題ないものであったことを記載しておく。

1910年代後半までの鈴木商店の「味の素」の販路開拓においては、もっぱら販売店の獲得と製品の売り込みのみに意を注いでいて、本店・支店とそれら販売店との密接な関係の構築や販売店の組織化が進められるには至っていなかった。このこともあって「味の素」の商品価値が世間に認識されるにつれて、安売りや乱売、あるいは行き過ぎた競争のような、販売上の弊害、つまり販売店のモラルを欠いた販売が次第に各地で発生するようになった。とくに1920(大正9)年の反動恐慌後に副特約店を中心にしばしば乱売が行われるようになり、その弊害が著しく増大した。

乱売の動機は、三郎の調査によると、①囮に使う(「味の素」を安く売って囮とし、またはこれと抱き合わせて自店の利益の大きい他の商品を販売する)、②自店の売上げ実績を増大せしめるために使う(「味の素」販売実績の数字を上げて鈴木商店に対する地位を向上させるために、限度を超えた薄利多売を行って乱売に至る)、③交換物質とする(他の商品を仕入れ、その代金として「味の素」を貨幣代わりに使う。その際に安値で計算する)、などであった。また、乱売は関東に比べて競争の激しい関西の副特約店間により多く発生していることがわかった。

安売りや乱売をした場合、その取扱店は「味の素」で利益を得なくても、直接・間接的に何らかの利益を受けるが、公正な販売利益によって売上げの増大を図る他の販売店に大きな打撃を与えた。さらに同じ地域の他の販売店も値引き競争に巻き込まれ、市場の混乱をもたらすことにもなりかねなかった。また、こうした状況を見て「味の素」の販売意欲を失い、取り扱いを辞退する店も各地で現れるようになった。しかも、乱売により売上げの増大を図る店の多くは信用が不安定であり、取り扱いを辞退しようとしている店こそ、堅実な経営で信用できる場合が多かったのである。

三郎は、このままいくと「味の素」販売店組織に悪い影響を与え、かつ売上げの減退をもたらすことになると確信し、1921年に乱売の激しい販売店に対して再三警告を発し、それでも乱売を改めない場合は、あえて出荷の停止を断行する措置をとった。だが、多少の値引きは販売店の努力や正当な競争意識として認めなければならない面もあるし、まして出荷停止のような措置が好ましくないことは言うまでもなかった。

そこで三郎は、すべての販売店が公正な利益を上げつつ販売の拡大を実現できるよう、販売組織の整備に乗り出すことにした。つまり特約店に対して連絡を緊密にとって販売状況を常に的確に把握するとともに、販売促進活動につ

店頭用のPOP(大正時代)

いてこれまで以上に協力する体制をとったのである。なお特約店とは、この時点では、東京の鈴木洋酒店・國分商店・日比野商店、静岡・山口商店、名古屋・梅沢商店、大阪・松下商店、台湾の吉野屋商店・越智商店、韓国の辻本商店・あづま屋商店の10店であった。

さらに三郎は、特約店が傘下の副特約店に対して適正な契約や指導を行うことによって、それら副特約店を掌握するよう働きかけた。また鈴木商店から副特約店に対しても、奨励金贈与など金融その他において優遇措置をとる一方で、秩序ある販売活動で売上げを増進するように要請したのである。

こうして鈴木商店から販売店までの関係、いわゆる縦の連携が構築されていくのに続いて、1923年1月に三郎の主導で、東京の鈴木洋酒店・國分商店・日比野商店の3特約店による「東京味の素会」が結成されるなど、販売店同士が連絡を密に取り合って秩序ある販売を行おうとする、いわゆる横の組織化も進んでいった。なお、これより前の1914年に大阪の有力乾物問屋間で「味盛会」が結成されるなど自主的な動きはあったが、この時期には鈴木商店が率先して横の連携を強めていくよう努めていったのであった。

関西では特約店が松下商店1店であるから、三郎は副特約店間の組織化を働きかけた。その結果、大阪では1927(昭和2)年から「好味会」(のちの「大阪中央市場味の素会」)「南味会」「天味会」などの組織がそれぞれ難波、木津、天満、雑喉場、靭などの各市場に次々に結成され、副特約店間で販売協定が結ばれた。

その後1930年頃までに「大味会」「盛味会」「広味会」「名味会」「和歌山栄味会」、神戸・肥筑・長崎県・北陸・香川県・高知県・愛媛県・沖縄県の各「味の素会」など、取扱店間に組織化の動きがあり、さらにそれが拡充・再編されつつ全国的な普及を見るに至った。またこの頃になると、「味の素」の特約店・副特約店・販売店は、全国の有力な食品取扱店の大半に及んでいたので、「味の素会」は事実上有力な食料品卸店を網羅した組織として発展していったのである。

「味の素会」では、販売店相互間の親睦を旨とし、「味の素」を協調して販売することで相互の利益の増進を図ることを目標に、さらに類似の調味料を取り扱わないことを申し合わせた。また「味の素会」は実質的には自治的な価格協定や販売調整機能の組織として機能したのである。

「味の素会」の運営は、会員が会費を出して基金としたが、鈴木商店も毎年同額の資本を提供し、さらにそれとは別に多額の寄付も会の積立金に加えていった。その共有資金によって「味の素会」の財政基盤が固まり、会員間の結束も強

開函通知票と抽選券

まっていった。ときには鈴木商店が新年会や歓迎会などを催し、メンバーを招待した。昭和初年の恐慌時には多くの業界で乱売や値崩しが発生して流通の混乱が見られたが、「味の素」については販売組織が縦にも横にも整備されていたため、そうした弊害はなく正常な取引が維持された。

ところで三郎は、販売組織の確立・整備を進めるなかで、販売実績や販路を的確に把握しかつ安売りや乱売の状況を探るため、1922(大正11)年1月に「味の素」の小売店に対して、抽選による報酬制度を兼ねた販売実態の調査を試みた。

抽選会の様子

その方法は次のとおりである。まず「味の素」の瓶入・缶入各種の木箱の表面に番号を記し、同じ番号を印刷した葉書による開函通知票を木箱に入れておく。小売店がこの通知票の記入欄に住所、氏名、仕入先の問屋名を記入して鈴木商店宛に返送する。鈴木商店はこの情報を台帳に記して実態調査の資料とするとともに、引き換えに抽選券を送り、一定の時期に抽選を行い相当額の報奨金を出したのである。

第1回目の抽選会は、1923年4月10日に日本工業倶楽部(東京・丸の内)で行われ、終了後、参加者を観劇、宴会などに招待した。当初は特約店だけに限っていたが、その後「味の素会」の主なメンバーも加えた。三郎は、のちに開函制度の効用について「小売店、卸売店、の取扱高や荷物が、特約店から中間問屋、卸店、小売店と幾段階をへていく系統がはっきりとわかりましたし、販売区域外への流荷とか不当乱売の元を突き止めることもでき、取締ることも一層容易となり、地域別消費量の統計もとれるし、販売店の売上げ成績によって、優待する基準もはっきりしました」と回想している。今日では販売経路を押さえるということは当たり前だが、当時としては画期的であった。また抽選により報奨金を与えたことが、販売店が「味の素」を取り扱う動機付けになったのは想像に難くない。この制度は1939(昭和14)年まで継続して行われた。

「味の素」定価表(1920年)

「味の素会」への助成や開函制度のほかにも、販売店に対する優遇措置がとられた。その主なものは、販売店に対する特売、販売条件の優遇、招待会の開催などで、いずれも「味の素」の販売意欲を刺激するところが大きかった。特売については、1920(大正9)年の発売10周年を記念して、春と暮れに2度実施し、その盛況を見てから本格化させた。販売店向けの特売は簡単な方法であ

るとともに売上げ促進の効果もあった。1923年には、景品に家具や家庭用品を付しての特別販売を行った。またこの頃から本店・支店・出張所では、一定数以上の注文をした取扱店には観劇、旅行などへの招待を積極的に行うようになった。

3. 新たな販売促進策

二代三郎助と三郎は、1920(大正9)年から販路拡張係(拡張部)を中心に販売促進活動を積極的に展開した。宣伝・広告については、二代三郎助は「味の素」の販路がこれまで比較的限られた地域、階層、あるいは業種に向けられていた傾向を顧み、今後は都市および地方、あるいは業務用および家庭用を問わず「味の素」の浸透を図るために、費用と労力を惜しまずに活発化していった。それゆえ、PR活動は効果があると判断したら次々に採用・実践していったので、非常に多岐にわたって展開された。

新聞広告については、二代三郎助はこれを最重要視してさらなる拡大を図っていった。1917年から数年間は、ほぼ1カ月間分の掲載スペースが合計して新聞紙面の1面くらいになることを基準とし、「東京朝日」「東京日日」「大阪朝日」「大阪毎日」などの各紙を主として行ってきた。この時期になると、掲載新聞の種類と掲載回数を大幅に増やすとともに、スペースも拡大した。とくに1924年春からは、震災後の関東における販路を積極的に拡張するため、東京における各新聞への掲載に力を入れた。

例えば「東京朝日新聞」の「味の素」の広告推移を見ると、表2−2のようである。同年の全国代表30紙の広告スペースを見ても、「味の素」は化粧品と薬品を除けば1位だった。

さらに量的な拡充だけでなく、内容やデザイン、レイアウトについても一般家庭向けの新聞広告にふさわしいように、二代三郎助、三郎をはじめ広告係のメンバーが知恵をしぼって工夫を凝らしたものを次々に考案していった。

これまでは「池田博士発明」「文明的調味料」「最新調味料」「理想的調味料」「万能的調味料」「あらゆる料理を美味しくする」などがキャッチフレーズとして用いられたが、1920年代に入ると、これらに加えて「世界的

表2-2 『東京朝日新聞』にみる「味の素」広告量の推移

年度	段数	ページ数
1909	8	1
1911	14	1.5
1913	31	4
1915	51	6
1917	94	9
1919	80	7
1921	120	10
1923	94	8
1925	219	18
1927	215	18
1929	265	20
1931	265	20
1933	315	24
1935	465	36
1937	445	32
1939	155	11

(注)新聞1ページの段数は、1909年に8段だったがその後1914年に9段、1917年に10段とふえ、1939年は14段。ページ数は段数から換算した数値

店頭用の広告(1918年)

調味料」「新時代の調味料」「お台所の相談役」「台所の必需品」「宮内省御用品」「美味・徳用・重宝」「貰って便利、贈って安心」「あらゆる飲食物の味をよくする」「美味は料理の生命」など家庭婦人向けを意識した用語を生み出し、広告に採用していった。そのなかで「味の素」の三大特長として「美味」「徳用」「重宝」を強調した。徳用については、「『味の素』3匁(約11g)は鰹節40匁(約150g)のだし汁に相当する」とする水産講習所の報告を使った。また後述する「味の素」の原料が蛇であるという流言に対して、昭和初年までは広告面の「味の素」の上に「原料は小麦」「原料は小麦のタンパク質」といった文句を常に記載するようにし、ときにはこの原料蛇説を打破するための声明を発表した。

さらにこの時期に行われた先駆的な試みとして、料理や栄養に結びつけた広告を掲載したことがあげられる。美味・経済・栄養を主眼とし、「味の素」を利用した料理法の懸賞募集や季節に応じた材料による「味の素」を使った料理の説明などを積極的に広告したのである。また広告の余白に料理相談所の名で質問に応ずる旨を記載して、実際に応答するようにしたことも、消費者の好評を博したとされる。とくにこの手法は婦人雑誌での広告に有効であった。大正期にはさまざまな雑誌が出版され、人々に読まれていった。なかでも女性を対象とした婦人雑誌は「味の素」の使用を直接家庭の主婦に訴えかけることができるため、新聞とともに広告の力点が置かれるようになったのである。

1928(昭和3)年からは、漫画の1ページ広告を連続的に掲載したが、これは新聞広告の新機軸であった。また1929年には「味の素」の広告図案の懸賞募集を開始した。その他、新種の瓶・缶の発売、容量の増大や値下げ、「味の素デー」、特売、景品付販売など、イベントを企画するとその都度大々的に新聞広告を展開した。

次いでこの時期に行われた新聞広告以外の主な販売促進活動をあげれば、以下のようである。

三大特長を宣伝する新聞広告(『東京朝日新聞』、1924年9月5日)

料理相談所が掲出した新聞広告(1927年3年8日)

(1)料理講習会の充実

この時期には、先に述べた広告宣伝をはじめ、料理・栄養関係方面に対する種々の取り組みがなされていった。とくに東京では、関西と違って伝統的な調理の慣習や権威が根強く存続し、料理店はじめ業務用への市場開拓が不十分であった。それゆえ東京本店では、こうした料理関係の宣伝に最も力を入れて努力を重ねていった。

『新家庭日記』

この時期の料理関係に関する活動の重点は、料理の研究家、指導者あるいは講師に積極的に働きかけて「味の素」の効能に対する理解を得ながら、調理師や家庭婦人を対象とした料理講習会で積極的に宣伝していくことにあった。この宣伝方式は創業期にも試みられていたが、当時はこの種の講習会の開催自体が非常に限られていた。しかし第一次大戦後の生活の向上に伴い、調理師だけでなく家庭婦人も広く料理や栄養の知識を求めるようになっていった。それにつれてこれらの研究が発達し、専門家(講師)による料理講習会が、大都市を中心に流行する風潮となった。当時の家庭婦人向けの講習会は、新聞社や公会堂を会場に3、4日間家庭向けの季節料理の実地講習を行うもので、新聞の折り込みビラなどで予告のうえ開催されるのが普通であった。当社では講師とタイアップして講習会を協賛あるいは助成しつつ、「味の素」の実地宣伝に努めた。また料理学校や料理人の講習会など大口需要に結びつくものにおいても、より精力的に宣伝を行った。

料理の権威者、あるいは指導者の多くも、うま味調味料の効能を理解・評価し、進んで「味の素」の啓蒙や宣伝に協力するようになっていった。もちろん創業期でも、明治のベストセラー『食道楽』の著者村井弦斎や明治天皇の大膳職を務めた赤堀吉松など早くから「味の素」を評価した人物は少なくなかったが、この時期になると、これら料理関係者間でも知識の共有が容易かつ急速に行われるようになっていたので、かなりの多数にのぼった。1920年代後半になると、講習会が地方都市まで普及していき、全国的に「味の素」を直接PRする有力な手段としてより一層活用されるようになった。

なかでも国立栄養研究所の調理部長である村井政善は、「味の素」のよき理解者であり、普及に大きく貢献した人物だった。1925(大正14)年に日本でラジオ放送が開始されたが、村井はそこで料理番組を担当し、面識のある三郎の

『料理相談』

依頼に応じて調味料の役割について紹介したのである。このとき、彼はNHKが逓信省の監督下にあるため商品名を口にできず、「味の素」のことを「化学調味料」と言って紹介した。彼は栄養料理の研究と教育に尽力し、数多くの著作や講演を通じて日本人の食生活の改善に大きな役割を果たした人物であった。

1924年からは、主婦を対象にした各種の料理関係の書物や小冊子、あるいは日記帳を大量に製作し、廉価で販売して宣伝に利用することにした。出版物は料理・栄養の専門家たちによって執筆され、都市を中心に主婦たちに歓迎され、料理と結びついた「味の素」の認識の普及に役立ったのであった。

例えば、1925年に発行した主婦用の日記帳である『新家庭日記』(定価1円、のちに80銭)は、季節の献立および作り方を紹介し、巻末に料理記事、栄養食、ビタミンの話、家庭便覧などの記事を付したもので、売れ行きは好調だった。その他、この時期に発行された刊行物として、『最新実用和洋料理』(1924年、1円50銭)、『四季の料理』(1924年、5銭)、『精進料理』(1924年、5銭)、『四季の支那料理』(1928〈昭和3〉年、5銭)、『料理相談』(1929年、30銭)などがあげられる。

(2)小学校や女学校への宣伝

学校向けのPRは、1917(大正6)年から試みられていた。この頃は、「味の素」の効用を知らしめるため、全国の高等女学校二百数十校の教師と生徒に、理科学習用の参考書として製法と性能の説明書(パンフレット)を送っていた。そして1920年代に入ると、より効果的な方法として、見本瓶や料理本を生徒宛に直接配布するようにしたのである。

小学校への宣伝は、1921年暮れから、見本瓶の有効な配布先という観点から活発に実施されるようになった。本店や各事務所(東京、大阪、名古屋、福岡、台北、釜山)の近隣の小学校において、教師の了解を得たうえで生徒にやさしい課題を出し、回答の褒美として見本瓶を寄贈する方法であった。手数はかかったが、家庭への有効な宣伝効果が期待されたので、数年間継続された。

女学校については小学校以上に確実かつ有効な宣伝方策と考えられた。たまたま拡張部が中等教科書協会と連絡して全国中等学校名簿が入手できたこと

もあり、全国のすべての女学校を対象に実施された。1922年3月には、全国の公立・私立高等女学校に向けて、卒業前の生徒を対象に、卒業祝いの書状を添えて「味の素」の小瓶と料理本(『四季の料理』など)を贈呈することにした。相当な費用と労力を要したが、受け取る側には喜ばれるだろうと、あえて実行したのであった。なお、女学校向けの宣伝は、礼状が数多く寄せられるなど期待通りの成果があったので、その後1937(昭和12)年まで継続された。

(3)看板班の設置

看板による宣伝方法については、創業期から木製椀型の軒吊り看板を製作したのをはじめ、多様な看板を工夫して販売店の店頭や街頭に掲示していた。この時期になって、看板による宣伝はさらに精力的に行われるようになった。

「味の素」販売店向け木製看板(大正時代)

三郎は全国の市町村の特約店から小売店まですべての「味の素」販売店に対し、それぞれ最も適した看板を掲げさせるために、1922(大正11)年に看板班を組織した。看板班は2人を一組とし、東京本店および大阪支店から各2班ずつ編成し、国内の担当区域を東西に二分してハーレーのサイドカーで巡回させるようにした。大都市では、多数の広告看板の設置は景観を損なうとして自治体から警告されることがあったが、三郎は町名・番地を併記したものにして設置の了解を得たのである。正確な住所表示は一種の社会事業であり、おかげで各地の人々からも感謝された。看板班は各市町村をもれなく歴訪するようにし、必要な看板類は各地に輸送して特約店に保管してもらい、掲出したのちの保全も依頼した。そのために彼らは、取扱店に対するサービス品だけでなく、看板の取り付けや補修に必要な資材・用具なども準備した。そして出張する先々の取扱店の住所、業種、看板の種類などを毎日詳しく報告した。

「味の素」販売店向け軒吊り看板
(1910年代後半〜1930年代はじめ頃)

この看板班は、同時に販売店の設置状況、商況、類似品の動静などの報告業務を兼ねる一種の調査機関の役割も果たした。そして看板班の報告に基づいて、東京本店と大阪支店の宣伝担当は、小売店カードを作成し、必要に応じてポスターその他の宣伝材料や機関誌の発送などを行った。さらに看板班は、地方の出張所や販売店の協力を得て、鉄道沿線の立て看板などの設置業務も

味の素食堂の広告(平和記念東京博覧会)

担った。なお看板班はその後台湾と韓国を巡回し、国内同様の業務を遂行した。

看板班制度は「味の素」の宣伝および販売店調査に大いに役立つものとして、昭和に入っても継続されたのであった。

(4)博覧会における宣伝・広告

各地で開催する博覧会における宣伝・広告は、一般大衆に対する浸透効果も高いことから重視された。博覧会における宣伝は、1914年に東京で開かれた大正博覧会以来行われてきたが、その後拡張部が担当するようになって、さらに重視するようになった。この時期に開催された博覧会での宣伝の概要を記せば次のようになる。

1922年:平和記念東京博覧会(広告塔の建設と「味の素食堂」の設営)

1923年:第3回発明品博覧会(東京、「発明食堂」の設営、アドバルーンの掲揚、「味の素デー」の開催と見本瓶とパンフレットの頒布)

1925年:大阪記念博覧会(「小宝亭食堂」における「味の素雑煮」のサービス、新聞切抜引換券持参者への見本瓶進呈)

1928(昭和3)年:大礼記念京都大博覧会(広告噴水塔の建設、休憩所の設営)

1929年:朝鮮博覧会(ソウル、春日灯籠の建設と点灯)

味の素食堂(平和記念東京博覧会)

(5)劇場を利用した宣伝

劇場を利用した宣伝は、1920(大正9)年から大阪支店で試みられた。松竹合名会社(現、松竹㈱)と提携し、演劇興行の1日を「味の素デー」として、特等および1等席を買いきり、入場者全員に「味の素」を景品として無料で進呈するものであった。そのときはあらかじめ新聞紙上で「味の素デー」の宣伝広告を行った。大正末期から昭和初期にかけては演劇が盛んであり、劇場を利用した宣伝は、「味の素デー」の新聞広告と相まって、家庭に対する広告としてはインパクトもあるので、毎年実施された。その後、東京、名古屋、京都でも行われ、同じ金を払って見るなら「味の素」をもら

える日のほうが良い、と「味の素デー」の日はいつも満員であった。

その他にも、二代三郎助と三郎を中心に、さまざまなPRの方法を考案して実行した。各種の催しにおける見本瓶の頒布、あるいは宣伝用品の製作と配布（巻きタバコ入れ、きざみタバコ入れ、財布、タオル、手ぬぐい、浴衣、傘、うちわ、扇子、カレンダー、マッチ等）などが、本店、支店、出張所において、機会があるごとに試みられた。

味の素デー

4. 製品の充実と価格の改定

この時期における「味の素」の販売政策としては、需要に応じた各種容器（瓶・缶）での発売、数回に及ぶ販売価格の引き下げも特筆すべきことである。

「味の素」の一般への販売が開始されたのち、明治末年における容器は、瓶3種（小瓶〈3.7匁〉・中瓶〈8匁〉・大瓶〈17.5匁〉）と缶3種（小缶〈50匁〉・大缶〈100匁〉・徳用缶〈15匁〉）であった（1匁＝約3.75g）。ただ徳用缶はまもなく中止され、瓶3種と缶2種で販売されるようになった。さらに第一次大戦期には各種の用途に向けた販売拡大の便宜として、缶を4種（小缶〈25匁〉・中缶〈50匁〉・大缶〈100匁〉・特大缶〈200匁〉）に改めたのであった。

そして1927（昭和2）年7月には、これに金色缶（300匁）が加えられた。金色缶はもともと業務用に使用されたものだったが、家庭用にも需要が見込まれたので発売に踏み切ったのである。なお缶については、かぶせ蓋の缶から、前年の1926（大正15）年に東洋製罐社で開発された、現在でもコンビーフなどで使用されているようなヘリングボーン式巻取缶の権利を同社と共有する契約を結び、すべて巻取缶に改めた。この方式に変えたのは、後述する偽造品出現への対策の一環でもあった。

こうして「味の素」の容器は多様化していったが、やや複雑になりすぎたきらいがあったので、1928（昭和3）年10月にグラム制を採用すると同時に、中瓶と大瓶を廃止し、特小缶（50g）をもってこれに代えた（ただし中瓶と大瓶の廃止は国内のみ）。このときの「味の素」の容器の種類は以下のようになった。

小ビン　（15g）　20ダース詰木箱

ヘリングボーン式巻取缶を採用した「味の素」（小缶、100g、1929年）

巻取缶の底面

特小缶	（50g）	10ダース詰
小　缶	（100）	10
中　缶	（200）	5
大　缶	（400）	3
特大缶	（800）	2
金色缶	（1,125）	2

食卓容器とは、陶磁製またはガラス製のスマートな容器に「味の素」を入れたもので、各家庭で常備し、中身がなくなったら普通の缶入りから詰め替えて使用するという、消費者の便宜を図ったものだった。この食卓容器は1914(大正3)年以来試売される程度であったが、需要の高まりから1930年代になると大々的に発売されるようになった。

なおこうした瓶・缶各種のほかにも、創業時代から桐製の進物用化粧箱が数種類作られていたが、1920年代に入るとそれはますます盛んになった。そして素材は桐製から、独自の意匠を配した軽便なボール紙製に改められ、2個入り、3個入り、6個入りなどさまざまな種類の化粧箱が作られるようになった。

次に「味の素」の販売価格の改定については、量産体制の確立と収率の向上によって製品原価が低下し、一般物価も低落傾向にあったため、二代三郎助は鈴木忠治と三郎に相談のうえ、価格を引き下げる方針を採用することにしたのである。そして1926年に若干値下げしたのち、1927(昭和2)年7月に約10%の値下げを行った。例えば小缶(10ダース詰)は212円から190円になった。また、この改定は将来の売上げの大幅な増大を期待できたとはいえ、当初は販売店の在庫品に不利な影響を与えることになるので、前もって前月中の各店の仕入量を調査し、これに相当の割り戻しを行った。なおそのうえ在庫品の多い店には特別に割り戻しを考慮した。

ガラス製食卓容器(1931年)

1927年半ば以降、すなわち金融恐慌の発生による購買力の減退傾向のなかでも、「味の素」の売上げは顕著に増大した。この事実は値下げによる一般家庭への需要喚起について、二代三郎助らに自信を持たせた。そこでさらなる需要の喚起を図って、1929年8月にも再び10%近い値下げを実施した。これにより小缶の価格は173円になった。このときは同年5月から3カ月間にわたって「味の素」の現品を景品とした特売を実施した。そしてこの特売品が十分に普及した7月末日に特売を打ち切って、8月1日に値下げを発表した。十分な配慮を行ったので、各販売店からは値下げに関しての不満はほとんど聞かれなかった。

さらに一般家庭、とくに都市部の購買力が増大していくのを見て、1930年4月および1931年4月にも同様の措置を講じて、それぞれ6～8%の値下げを実施した。これにより小缶（10ダース詰）の価格は1931年には150円になり、結局、1925（大正14）年の212円から約30%値下げされたことになった。なお1930年代半ばの物価を見てみると、米1kg23銭、鰹節100g29銭、味噌1kg37銭、「味の素」小缶100g1円25銭であった。

欄間広告（ガラス製食卓容器）

こうした値下げの政策と販売組織の整備、販売促進の諸活動によって、表2−1のように「味の素」の売上高は急速に増大した。1920年度に280万円だった売上高は、1925年度に612万円に、そして1931（昭和6）年度には1317万円へと上昇している。

表2-3　「味の素」販売価格の推移（建値）［単位：円］

●年月日	●瓶入り各種 大（17.5匁5ダース詰） 中（8匁10ダース詰） 小（3.7匁20ダース詰）	●特小缶 （10ダース詰）	●小缶 25匁 （10ダース詰）	●中缶 50匁 （5ダース詰）	●大缶 100匁 （3ダース詰）	●特大缶 200匁 （2ダース詰）	●金色缶 300匁 （2ダース詰）
1918.5.1	60	-	156	144	165.60	216	-
1918.10.1	62.50	-	163	151	173	226	-
1919.7.21	81	-	212	197	225	294	-
1926.7.1	79	-	205	189	216	283	-
1927.7.1	70	-	190	177	202	264	324
（g制採用）	小瓶1品種のみ（15g入り）	（50g入り）	（100g入り）	（200g入り）	（400g入り）	（800g入り）	（1125g入り）
1928.10.1	70	103	190	177	202	264	314
1929.8.1	62	92	173	163	185	240	（5月1日）312
1930.4.1	57	85	160	150	170	200	288

（注）1匁＝3.75g

第4節 相次ぐ試練

1. 原料蛇説

1920(大正9)年の反動恐慌による経営危機を乗り越えてからの10年間は、鈴木商店にとって「味の素®」事業の発展・確立の時代と位置づけられる。だがそこには関東大震災や金融恐慌、世界恐慌などの社会経済的な動揺があり、また「味の素」が普及するにつれて原料蛇説の流布や類似品の出現などさまざまな妨害を受けたり、特許延長の問題の発生といった、ときには予想もしないようなさまざまな障害もあった。前述した販売店の乱売の問題もそうであろう。これらに対し、二代鈴木三郎助をはじめ従業員が一致団結して立ち向かっていかなければならなかった。

「味の素」の販売が軌道に乗るなかで、「味の素」の原料が蛇であるという流言が発生した。この流言がいつ発生したのか、またこの妄説の根拠もはっきりしないが、早くから広範囲に流布されていたようである。古くから日本の各地には、蛇が珍味をもたらすという伝説が存在していたので、これが「味の素」と結びついたという説もある。1915～16年頃になると、盛り場や神社の縁日で蛇を取り扱う香具師がしばしば「味の素」の原料を蛇と面白おかしく口上を述べて、このデマの流行に拍車をかけたとされる。これに対して所轄警察署に取り締まりを依頼したこともあったが、もとより十分な取り締まりは困難だった。

雑誌『赤』に掲載されたイラスト(1919年)

しかし香具師が勝手に説明しているうちはまだよかったが、そのデマが雑誌に掲載されるようになると消費者に与える影響は大きくなっていった。例えば、宮武外骨が主宰する雑誌『スコブル』の1918年10月1日号に、「面白い懸賞」と題して蛇の絵をつけて「『味の素』の原料は何か」という記事が載せられた。また雑誌『赤』の1919年10月1日号にも、「味の素」の広告図案である「文明的新調味料味の素」と書かれた吸い物椀から数匹の蛇が這い出している絵が掲載された。

欄間広告(小麦原料を訴求)

うわさがうわさを呼んで、販売店のなかにはこうしたデマを信じるものが出てきた。となると鈴木商店としてはもはや放っておけないような状況になった。そこで販売店には全くのデマであると説明するとともに、1920年4月の「味の素」発売10周年記念の得意先招待会で

は、川崎工場の見学会を催して、「味の素」の製造工程を実際に見てもらうことで原料が小麦であることを説明した。ただ見学者のなかには見学後に「蛇を仕込むところは見せてもらえなかった」と言うものがいたというほど、原料蛇説が根強く信じ込まれてしまっていた。

鈴木商店の広告課は、デマの解消のために新聞に懸賞広告を出すことを決定した。それは「味の素」の原料が蛇だと証明する人がいたら10万円を進呈し、ただちに工場を閉鎖する、というものであった。しかしながら、当時懸賞広告は前もって警視庁の許可を得なければならず、「実際に蛇を原料に使っていないのなら、そのことを立証できないではないか。そのような不可能なことを懸賞募集することは当を得ない」との理由で許可をもらえなかった。そこで広告課では、1921年から新聞広告には「原料は小麦」「原料は小麦の蛋白質」の文字を入れ、読者に直接訴えかけていった。

小麦粉の荷揚げ(大正時代)

この頃、本格的な販売促進の諸活動が推進されて「味の素」が料飲店や一般家庭に広く普及するに及んで、この原料蛇説は人々の興味を惹き、ますます流布される傾向を示した。本気で「味の素」の原料、あるいは原料の一部が蛇であると信じるものも多くなっていったという。そのことが「味の素」の需要創造にとって大きな障害となるのは言うまでもなかった。また宮武外骨は自ら1922年春に刊行した『一癖随筆』で「味の素は青大将」と題する文章を書いた。京都のある新聞では、「近江の伊吹山に行くと蛇を捕まえて売ることを生業としているものが多勢いる。これはみな味の素の原料になっている」と報道する始末であった。

そこで1922年5月に「東京朝日新聞」に、同年8月には東京の各紙に「誓て天下に声明す、味の素は断じて蛇を原料とせず」と題して、二代三郎助の名で半ページの広告を掲載した。

原料蛇説は相手の実体不明のデマであり、その解決には困難が伴った。当時宣伝および販売の最高責任者であった鈴木三郎が「何といってもいちばん弱ったのは、蛇説です。まったく予想しなかったのに全国に伝わり、販売店や得意先にどうしてもデマであることが理解してもらえず、方々で嫌がられたり、販売をことわられたりし、本当に悩まされた」とのちに回想しているように、その焦燥は並大抵ではなかった。

誓て天下に聲明す
味の素は断じて蛇を原料とせず
味の素本舗 株式会社 鈴木商店
取締役社長 鈴木三郎助
原料蛇説に対する社長声明(『東京朝日新聞』、1922年5月13日)

原料蛇説が下火になるのは、昭和のはじめになってからであった。それは後述する関東大震災の際の小麦粉放出がきっかけとなっている。また第2節で触れたように1927(昭和2)年4月に「味の素」が宮内省の買上品の指定を受けたことも、蛇説解消の一つの助けとなった。だが完全に蛇説が消滅するには、さらに長い年月を要したのである。

2. 類似品・偽造品問題

蛇説に続いて、類似品を製造するメーカーがこの時期に多く出現した。成功している商品にとっては宿命のようなものであるが、二代三郎助らを悩ませる大きな問題となった。類似品の製造がいつ誰によって最初に行われたかは明らかでないが、1920(大正9)年頃から早くも2、3の類似品が散見され始めた。1923年には、とくに京阪神地方に類似品を製造する業者がいくつか出現し、関東大震災で「味の素」が品薄になったときに各地で製品を販売して利益を得たのであった。これら類似品の製造は、えてして小資本によって家内工業的に営まれていた。製造技術はどれも貧弱で、そのため品質は劣悪なものであり、形状も粉末状のものもあれば、液体や泥状のものもあったりと、さまざまであった。もちろんなかには京都で作られた「グルタ」のように、川崎工場の元従業員を通じて創業期の製法を入手し、それを模倣したものもあった。

「味の素」類似品

そしてこれら類似品の大多数が、「味の王」「食の元」「味の都」「味乃素」「味の光」「味の力」「味の一」など、「味の素」と紛らわしい商品名を意図的につけていた。1926年2月に鈴木商店が調査したところによると、こうした類似品は国内だけで、関西を中心に35銘柄にのぼっていた。

類似品については、販売店がその取り扱いをほとんど拒否していたため、蒲鉾屋や小料理店に直接販売されている程度だった。しかしながら品質や資力から「味の素」にとうてい太刀打ちできる代物ではないとはいえ、紛らわしい商品名で非常な廉価販売をされることは、「味の素」の販売上、少なからぬ妨害になったことは事実だった。ましてこの時期は一般顧客向けの販売を推進していたので、イメージの問題にも関わった。さらに「グルタ」のような場合は、明らかに「味の素」の特許を侵害していたのである。

そこで鈴木商店は、販売店に対して粗悪な類似品の販売活動に乗じる余地を与えないようにすることを目標に、より品質の向上を図るとともに販売店の組織を強化した。さらに後で触れるように2、3の特許侵害業者には、特許権擁護のために仮処分を申請するなどの措置をとった。とはいえ、それでも類似品問題はその後も続いて、1930(昭和5)年6月の調査では、まだ33銘柄の類似品が存在していた。

「味の素」の偽造品も、1923(大正12)年と1925年に大阪で発見された。偽造品はいずれも商標「味の素」を濫用して、中身に澱粉や小麦粉を混入したものであった。「味の素」の信用に関わる大きな問題であったが、その製造元をつきとめるのは困難であった。また一度特大缶を購入して、その中身を偽物と詰め替えて販売店で中缶4つと取り替えるという悪質な人物もいたという。鈴木商店では、各販売店に注意を呼びかけるとともに、包装の不備も偽造品が出現する一因であると考え、その改良に努めた。そして前にも触れたが、1926年5月に東洋製罐社のヘリングボーン式巻取缶の権利を同社と共有する契約を結び、完全な巻取缶を全面的に使用することにしたのであった。

この巻取缶による包装を全面的に採用したのちも、一時、京阪神地方できわめて巧妙な工夫を凝らした特小缶の偽造品が発生したこともあった。だが昭和初年には、「味の素」製品がすべて粉末から結晶体に統一されたこともあって偽造品は見られなくなった。

期間延長が認められたことを示す特許謄本

3. 特許延長の出願と許可

「味の素」の特許権の期限切れについても、鈴木商店の企業経営上重要な問題であった。

1908(明治41)年7月25日に得た「味の素」の製造特許(第14805号：グルタミン酸塩を主要成分とせる調味料製造法)は、1923(大正12)年7月24日に15年間の期限切れを迎えることになっていた。まさに「味の素」の販売が軌道に乗って、売上げが急激に増大し始めていた時期であった。

この時期、特許期限切れをビジネスチャンスとして、前述したように、グルタミン酸ナトリウム(MSG)の製

造業者が京阪神地方を中心に次々と出現した。なかでも、京都の「グルタ」および大阪の「食の元」など主要な2、3の業者は、「味の素」のかつての製造技術関係者を通じて知識を得て、主として道明寺甕によるタンパク質の分解と直接中和法や石灰塩法によって小規模ながらも製造を始めていた。また1922年秋にある大手商社が鈴木商店に「味の素」の海外での販売権の譲渡を断られると、池田菊苗に働きかけて、自社でMSGの製造を手がけようとした。これらのことは類似品の出現同様、「味の素」が人々に受け入れられているという証でもあった。

二代三郎助らは、早くから特許の延長を懇請することを決意していた。そして1923年1月13日に、農商務省特許局に対し、「味の素」製造特許の10年間の期間延長を出願した。そもそも鈴木商店による「味の素」事業の単年赤字が消えるようになったのは、2度の値上げを実行した1918年以降のことであった。三郎の計算によれば、第一次大戦期に「味の素」の売上げが伸張したときでも、若干の欠損であったという。それまでの累計損失は100万円以上に達していた。すなわち、「味の素」の工業化に完全に成功したといえるまでの資本投下と企業努力はきわめて長期にわたり、莫大なものであった。

鈴木商店が延長出願の理由としてあげたのは、次の6点であった。

(1)「味の素」の製造は世界に先例がない、全く新しい事業であって、その製法、設備については先例がなく、すべてが独創によらねばならなかった。

(2)強酸によるタンパク質の加水分解というきわめて困難な事業であり、独創によってもなお耐酸設備の開発は容易でなく、機械器具や設備の損傷、消耗は甚だしかった。

(3)分解および濃縮に際し発生する塩酸ガスの発散をできるだけ防止し、工場排水を浄化するために多額の費用をかけたが、なお工場付近の農民・漁民およびその団体から被害の申し立てを毎年起こされ、その都度賠償金、見舞金、同情金、寄付金とさまざまの名目のもとに少なからず支出を余儀なくされた。

(4)塩酸ガスの問題を起こすまいとして、川崎工場では硫酸法を採用したが成功せず、莫大な資金を投じた施設を廃棄し、多大の冗費を要した。

(5)第一次大戦中に、産業報国の建前からイギリスその他に輸出した澱粉が、戦後の恐慌によって大損失に帰した。

(6)無根の原料蛇説の流布によって営業妨害を被り、その他世界に例のない新商品のため、一般に使用量や使用法を十分啓蒙しなければならず、「味の素」の価値を理解せしめるために数年以上を要し、この間の宣伝・広告の支出もまた莫大であった。

当社の特許権の延長出願に対して、すでに特許権を侵害して不完全ながらMSGの製造に着手していた2、3の業者が激しい反対運動を起こした。反対の主な理由は、第1に「会社ハ莫大ナル利益ヲ獲得ス」、第2に「大正12年7月25日満了トナルベキ特許ハ同16年満了トナルベキ特許ト比スルトキハ不利ニシテ現在使用セズ放棄シ居ルモノナレバ其ノ延続ハ不合理ニシテ必要ナキモノナリ」、第3に「製造方法ハ特許以前ニ於テ学術上已ニ公知ニ属スルモノ也」というものであった(渡辺彦兵・樋口喜之八「味の素特許存続不当理由書」〈1922年4月〉より)。なお第2の理由については、川崎工場が石灰塩法(硫酸分解石灰塩法によるグルタミン酸ソーダ製造法の特許〈第21871号〉・1912年3月25日取得)を採用しているのに、それ以前の直接中和法の特許の期限延長を申請するのは妥当ではないという意味である。

農商務省の関係当局および特許局では、数人の審査員によって、慎重な審議が行われた。その結果、「味の素」はきわめて優秀な独創的発明であることと、鈴木商店は創業以来この発明と技術に相当する利益を得るには至っていないと判断され、1923年7月25日に「味の素」特許期限の6カ年延長が許可されたのであった(二代三郎助は10年を申請していた)。それまで特許権の延長が認められたのは御木本真珠の1件のみで、「味の素」はこれに次ぐケースとなった。なお独創的発明ということでは、1926年に二代三郎助は帝国発明協会から御木本幸吉、豊田佐吉とともに功労賞を受賞している。

鈴木商店では、特許延長を実質的に効果のあるものにするため、すなわち新たな製造業者による特許の侵害行為を放置すれば特許の延長が事実上無効になると恐れたために、2、3の業者に対し、製造販売停止の仮処分の執行を申請した。その仮処分が決定されると、今度はこれを受けた側が、仮処分解除の本訴を提起するとともに、特許局に「味の素」の特許第14805号がそもそも無効であるとして、無効審判を申請した。その理由は上記の反対運動の趣旨の第3の、製造法自体が新規の発明とはいえないというものであった。無効審判請求は、仮処分を受けていないものからも提訴され、その口数は数件に達した。そのなかには石灰塩法によく類似したある種の製法をもって一応の特許を取得して、その特許をもって特許14805号の実施許諾を請求したものもあった。

こうして1923年から長い法廷論争となったが、1925年8月12日の審決をはじめ、1929(昭和4)年にかけてそれぞれ審決が行われ、結局、鈴木商店側の勝訴となった。「味の素」特許第14805号は全く新規の発明であることが確認されたのである。だが、これを不服とするものがさらに抗告審判を申し立て、大審

院にまで持ち込まれたが、1942年12月4日に最終判決が下され、やはり同特許の有効性が確定したのであった。

なお「味の素」特許の延長期間が満了したのは1929年7月24日であったが、前にも触れたように、その頃までには、独自の精製工程の技術の確立に成功したのであった。

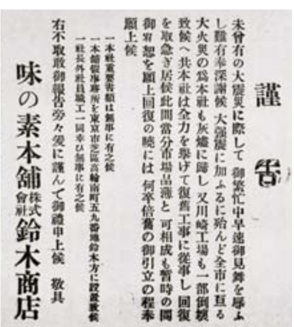
4.　関東大震災

鈴木商店では原料蛇説や類似品の出現に悩まされながらも、新たな方策で販売促進活動を展開し、「味の素」の販売を増大させていった。1923（大正12）年3月には二代三郎助が目標としていた月産1万貫（37.5トン）を達成し、同年7月25日には、待望の特許の延長も認められ、このときは二代三郎助らにとって「味の素」事業の前途が開けていくような心境であった。しかしながらまもなく、1923年9月1日にマグニチュード7.9という「関東大震災」に見舞われた。地震による死者、行方不明者は約13万4000人にのぼり、京浜地区の工場の半分は倒壊、あるいは焼失し、日本経済に大きな打撃を与えた。

震災で倒壊した川崎工場

鈴木商店の被害も大きかった。京橋の本店は地震と同時に発生した火災により完全に焼失した。川崎工場もレンガ造りの倉庫と事務所、研究室などを残して瞬時に倒壊した。倒壊した建物の総面積は約6000坪（約1万9800㎡）にのぼった。本店、工場とも犠牲者がなかったのが不幸中の幸いであった。

二代三郎助は、この打撃にくじけることなく、すぐに本店を京橋から高輪南町にある自宅に移して、復興と事業の再開に着手した。しかし京浜地区では、建築材料も職人も手配できる見通しが立たなかったので、二代三郎助は、それらを手配するために関西出身で建築業の経験がある池藤八郎兵衛（のちの鈴木商店常務取締役）を大阪に派遣した。



謹告

未曾有の大震災に際して御繁忙中早速御見舞を辱ふし難有奉深謝候 大震災に加ふるに殆んど全市に亘る大火災の爲本社も灰燼に歸し 又川崎工場も一部倒壊致候へ共本社は全力を擧げて復舊工事に從事し 回復を取急ぎ居候此間當分市場品薄と可相成も暫時の間御宥恕を願上回復の曉には 何卒倍舊の御引立の程奉願上候

一本社重要書類は無事に有之候

一本舗假事務所を東京市芝區高輪南町五九番地鈴木方に設置致候

一社長外社員職工一同幸ひ無事に有之候

右不取敢御報告旁々茲に謹んで御禮申上候　敬具

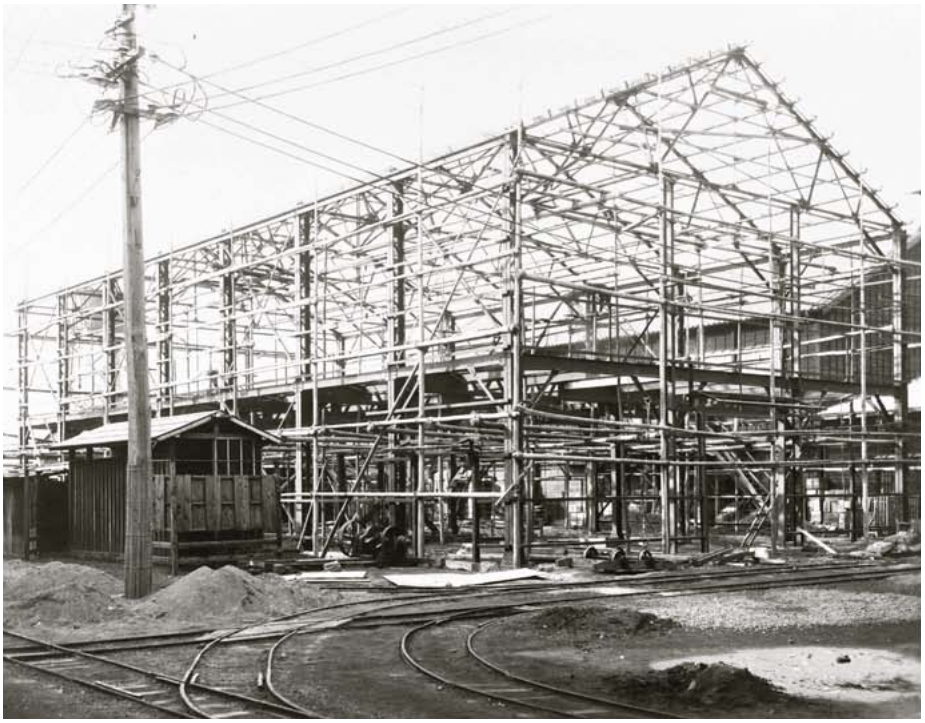
味の素本舗 株式會社 鈴木商店

震災後の川崎工場復興広告（『時事新報』、1923年9月16日）

池藤は震災の3日後、9月4日に芝浦から出港する避難民の第1号便船に乗り込んで大阪に向かった。彼は同地で復旧のための木材、屋根用鉄板、金具、釘その他建築用資材やドリル、丸ノコなどの工具を買い入れた。すべて現金による買い入れで入手した。また大阪支店も取引銀行であった第一銀行（現、み

ずほ銀行）大阪支店からできる限り融資を受け、そこで得た36万円を池藤に渡した。池藤はさらに大工、左官、作業員など約200人を雇い入れて、汽船1隻をチャーターして資材とともに東京に送った。なお震災直後の労賃は、普段1円50銭の大工の日当が7円、一般作業員の日当も1円20銭から5円へと急騰していたが、二代三郎助は工事の早期完成を急ぐため、池藤に経費を惜しまないように指示した。

そして不足した工事請負人についても、資材を鈴木商店が提供するという条件で鴻池組に委託した。その後、工事請負人は鴻池組のほかにも、一部を銭高組や安藤組（現、安藤建設㈱）にも依頼した。池藤はこうして資材、労務者などを手配し、工事依頼の交渉を済ませ、9月15日に川崎に帰って、臨時建設課長として再建工事を担当した。



復興途中の川崎工場

二代三郎助は復興予算に60万円を計上し、建設会社には懸賞付きで工事を督促した。従業員は全員一体となって脚絆姿で作業労働に従事した。資金については、震災後の売掛金の回収には難渋したが、まだ余裕はあった。既述したように鈴木商店では積立金制度を実施してきたので、このときには800万円ほどの預金を持っていた。そのため反動恐慌時のような資金難に陥ることはなかった。そして11月中旬には急造の仮設建物の一部が出来上がり、早くも残っていた半製品、仕掛品を利用して操業を開始した。設備は完全ではないので、グルタミン酸石灰塩を木樽のなかで重曹を加えて複分解し、粕を木綿の濾布で濾して琺瑯（ほうろう）釜で煮詰めるという方法で行った。

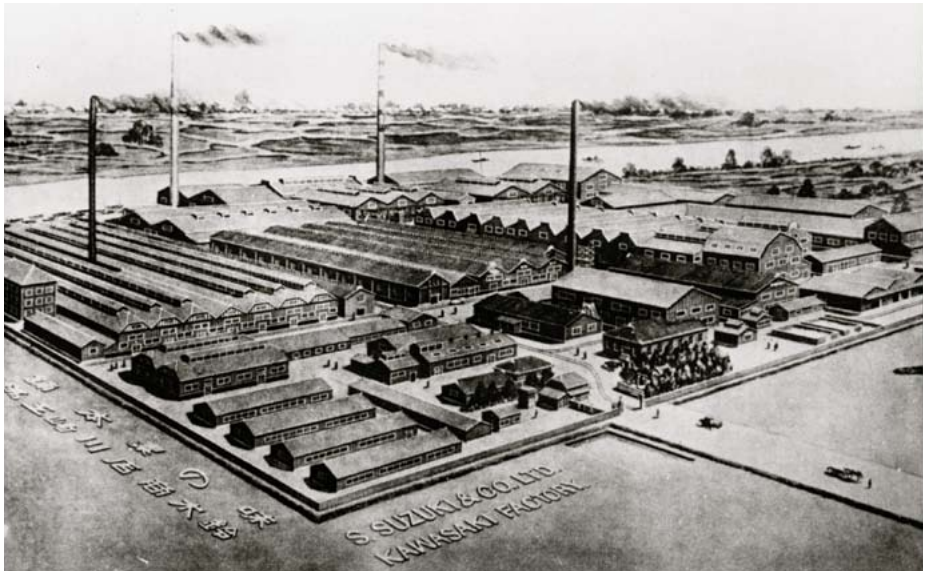
一方、二代三郎助と忠治は、この機会を利用して工場の近代化と拡張を企図した。工場規模を約8000坪（約2万6400㎡）に拡大すると同時に、構造も従来

の木造から鉄骨に改めることにしたのである。鉄骨にする工事は、1923年12月に、急造工事の後からすぐに着工された。いったん木造で建てた後で(トタン屋根のバラック建て)屋根を貫いて鉄柱を立てて鉄骨を組み、下で「味の素」の製造作業をしながら、上では建築工事を行うという形をとった。鉄骨が出来上がると、順次木造部分がはずされた。

鉄骨工事を含む工場の復旧は、1924年7月に倉庫が完成したのをはじめ、同年末までにはほぼ全面的に完了した。澱粉工場4棟、倉庫5棟、研究室・実験室、事務室、社宅などを含めて主な建物が約60棟、総延面積は約7092坪(約2万3400㎡)、敷地の面積は約2万2800坪(約7万5000㎡)であった。生産能力も年産600トンを超えるほどまで増大させた。工事費の総額は76万3000円であった。

全焼した本店についても、1923年9月21日には再建工事に取りかかり、11月上旬には仮事務所を完成させた。本建築が完成したのは1925年になってからである。なおこの間、国内の広告宣伝業務は三郎が指揮をとる大阪支店に移管した。

ところで震災直後の1923年9月3日に、二代三郎助の判断で、鈴木商店は川崎工場の在庫小麦粉から3500袋を放出し、東京市芝区および川崎工場付近の三カ町村の住民に無料で配った。また9月6日の食糧難救済のための徴収令によって、川崎工場では小麦粉2万300袋の供出を命じられ、二代三郎助はこれにすぐさま応じたのであった。これらによって大量の小麦粉が川崎工場の倉庫から次々に搬出されたので、近隣の人々は「味の素」の原料が小麦粉であることを確認し、「原料蛇説」が解消する助けとなったのである。二代三郎助らには思いもよらない結果となった。



川崎工場全景(震災復興後)(1920年代)

「味の素」の販売が増加しているときに、震災によって供給が一時途絶えたため、市場では「味の素」が品薄状態となった。鈴木商店では、販売店から手持ち在庫の回収を図るとともに、中缶以上は製造を中止して、製

品を小缶、小瓶、中瓶にしぼって、広く得意先に行き渡るようにした。ところがこのことが販売店を刺激し、「味の素」の市価は一時1～2割上昇した。さらに翌1924年になっても注文が平常の2～4倍に膨れ上がった。とくに関東地方の需要は著しく増加した。市価が上昇したことで、競争によって苦しんでいた販売店もこれをきっかけに利益を上げるようになった。

また「味の素」の生産が一時途絶したために、副製品の澱粉も品薄になった。鈴木商店はこれに対しても、紡績会社からの手持ち在庫の回収で対処した。澱粉についても前述したように、販路も拡大し、製造技術も一段と改善された。設備については、1922年秋に川崎工場で澱粉の乾燥・精製設備を完成させた。製品を鐘淵紡績社以外に東洋紡社、大日本紡績社、富士瓦斯紡績社にも供給し、さらなる販路拡張にも努めた。

震災後再建された本店（南伝馬町）

そして震災後の工場再建で、澱粉製造設備も連続作業ができるように改善され、品質は均一化された。さらに一般織布用の一等澱粉の他に綿布仕上げ用などの特等澱粉も手がけるようになったのである。

このように関東大震災の勃発は、二代三郎助らにとって大きな痛手ではあったが、従業員と一丸となった不断の努力によって、マイナスをプラスに変え、今後の発展の足がかりにしていったのであった。

5. 労働争議の発生

また鈴木商店にとって、というよりも経営陣にとっての試練として、1925（大正14）年10月半ばから月末にかけて川崎工場で労働争議が起こったことを記しておく。大震災後における経済環境の動揺から全国各地で労働争議が頻発していたので、争議そのものは鈴木商店に限ったことではなかった。だが戦前の鈴木商店では、唯一のストライキを伴う大規模な争議だったのである。

争議の発端は、1925年10月12日に、精製部門の工員が同部門の監督者を通じて、労働組合の承認、賃金手当の増額、解雇手当の設定、工場および寄宿舎の設備改善などを記した要求書を提出したことであった。これに対し鈴木忠治（当時専務）と鈴木六郎（工場長）をはじめ経営陣で協議し、13日に、日給の増額（1割5分から2割程度）と手当の改廃を行うと回答した。

しかし工員側はこれに満足せず、14日に昇給、手当の改善や設備の改善など

を内容とする嘆願書を再び提出した。だが忠治らは前回の回答以上の譲歩は不可能であることを説明し、嘆願書を引き下げるように求めた。ひとまず嘆願書は取り下げられたが、工員のなかにはこれに不満を抱くものが現れた。

そして工員側は15日の始業時に、要求を会社が受け入れないうちは就業してはいけないことを工場内に触れ歩いた。さらに嘆願書を「要求書」に改め、工員すべての名簿を添えてこれを工場長に提出した。事実上、全面ストライキに突入した状態になったのである。そして経営側と工員側代表とが数回折衝を行ったが、妥協点が見出せないまま数日間ストライキの状態が続いた。

しかし19日から経営陣の連日の就業勧告書の掲示に同意を示すものが増え始め、21日にはその数が過半数を超え、22日からは工場全般にわたって稼働を始めた。全面ストライキは終息したのであった。

この争議をバックアップしたのは関東地方評議会と東京合同労働組合であったが、双方(争議団)から川崎警察署長を介して、「今回の争議についての犠牲者(解雇者)を出さないこと」「争議中の日給を支給すること」の2条件について当社と交渉したいとの申し入れがあった。これに対して当社は、当事者と無関係な人間との交渉は筋違いであるとして、この申し入れを断固として拒絶した。とはいえ再三申し入れがあり、警察署長の勧告もあったため、署長を介して、①解雇者は最小限にとどめるが、ただし未就業者43名中22名を解雇すること、②退職手当金は1カ年勤続者には日給額の30日分、1カ年以上1カ月につき同3日分を増額支給すること、③争議中の日給は支給しないが、金一封を支給すること、の3点を回答として提示した。

争議団は協議の結果、当社の提案を受け入れることにした。そして30日には未就業者43名が川崎工場に入り、半月にわたる争議は終息したのである。なおこのときの解雇者22名のうち大多数が震災後の新しい就業者であった。

6. ラロー鈴木会社の設立と失敗

アメリカにおける合弁会社ラロー鈴木会社(The Larrowe Suzuki Company)の設立とその失敗も、鈴木商店にとって損失となった。ラロー鈴木会社とは、1926(大正15)年5月20日に提携契約が成立した、鈴木商店とアメリカ人J.E.ラロー(James E. Larrowe)との共同経営によるグルタミン酸ナトリウム(MSG)の製造会社である。

同社設立のきっかけは、1925年12月に東京の駐日アメリカ大使館を通じて、

「トレド市の甜菜糖製造業者のラローという人が、甜菜糖の糖蜜からMSGを抽出する方法に成功した。ついてはその製品を買わないか」という問い合わせがあったことである。

ラローが開発した製造技術とは、甜菜糖の廃液を塩酸で分解してMSGを製造するものであった。すでに実験室では製品を得ていて、オハイオ州のロスフォードの工場で製造を計画していた。もともとこの工場は、ラローが第一次大戦中に、甜菜糖の廃液に多量に含まれているカリを原料にカリ製品を製造することを目的として建設したものであった。だが、製造に着手する前に第一次大戦が終結してカリ市況が低落したので、ラローの手元には大量の濃縮液が残ってしまった。そこで彼はこの濃縮液からMSGを製造することを思いついたのであった。

甜菜糖の廃液からMSGを分解することは、早くから池田も検討していて、川崎工場の研究室で池田の助手高山義太郎が満州(現、中華人民共和国東北部)産の甜菜糖を原料にMSGの分離に成功し、特許を取得したところであった。製造法は解明していたので問題はないし、コスト的にも有利であると考えられた。そこで忠治は、アメリカでMSGを製造することを決意し、メロン研究所を介してラローと協議を重ねた。そして二代三郎助とも連絡のうえ、1926年5月20日に資本および技術に関する提携契約を締結した。

提携契約の主な内容は、①ラローと鈴木がそれぞれ3対2の比率で出資し、資本金30万ドルのラロー鈴木社を設立する。さらに創業期の工場維持費ならびに研究費も同様の比率で双方が負担する、②鈴木の所有する「グルタミン酸を主成分とする方法」「糖蜜からグルタミン酸を採取する方法」など特許の実施権を同社に譲渡する、③製品のアジア向け販売権は鈴木商店が保有する、というものであった。鈴木商店では、ただちに12万ドルを出資した。ラローはロスフォードに工場を完成させ、1926年末からMSGの製造を開始した。

しかしながら、同工場では日本のように石釜や甕などを用いるわけにはいかないので、主として琺瑯(ほうろう)引きの鉄製容器を設置した。だが製造を開始するとこれらの施設や機械器具の腐食がはなはだしかった。そのうえ、職工が塩酸の取り扱いや塩酸ガスを嫌ったため、予想に反して生産は進捗せず、まもなくラローは操業を停止してしまった。そこで忠治らの助言により、塩酸法を改良した低温度・低濃度による製法を試みたが、やはり施設や器具の腐食を防ぐことができなかった。さらに池田から硫酸による加水分解法が提案されたが、ラローが硫酸法の工場施設による操業を躊躇したので、パイロット工場を建設し

て製造を試みることにした。

しかしこの硫酸法による製造でも、市販に堪える製品にはならなかった。さらなる改良法を提案したが、もはやラローはMSGの工業化に対する熱意を失っていた。結局、工場は事実上放置され、二代三郎助はこのような状況を鑑み、鈴木・ラロー協定の破棄を決意したのであった。

そして、1932(昭和7)年以後に双方間でしばしば協議が重ねられ、1936年10月に協定は破棄されてラロー鈴木社は解散した。同社に対する鈴木商店側の投資は総計23万5100ドル(83万6000円：当時)に及んだが、清算後の残余財産として返還されたのはわずか5000ドルと、ほとんどすべてが損失に帰した。

ラロー鈴木社は、完全に失敗に終わった。「うまくいかなかった原因は、原料の糖蜜が1918年の第一次大戦終了後の長期保存で変性していたせいではないか」とのちに忠治は語っている。忠治はこの失敗の責任を強く感じ、第二次世界大戦中に「戦争でも済んだら、もう一度アメリカに出かけていって、必ず成功して取り返したい」と周囲に語っていたという。

7. 恐慌下における澱粉事業の不振

1927(昭和2)年3月、日本経済は金融恐慌の発生によって大打撃を受けた。震災手形の処理をめぐり、若槻礼次郎内閣の片岡直温蔵相の失言から東京渡辺銀行が休業し、続いて各地の中小銀行が取り付けによって相次いで休業に追い込まれたのである。さらには、台湾銀行・十五銀行など大手銀行も休業したため、4月に3週間のモラトリアム(支払猶予)が実施されることになり、同時に全国の取引所はいっせいに臨時休業して国内の金融や商品取引はしばらく麻痺状態となった。金融恐慌は政府と日本銀行の救済政策によって終息に向かったものの、景気は低迷を続けた。

その後、浜口雄幸内閣(井上準之助蔵相)は1929年7月に、1917(大正6)年9月以来禁止していた金輸出を解禁する政策を掲げ、その準備のために財政緊縮政策(デフレ政策)をとった。そして1930(昭和5)年1月から旧平価による金解禁を断行して、金本位制に復帰した。ところがその直前の1929年10月24日にアメリカ・ウォール街で起こった株式市場の大暴落はたちまち世界に波及して、大規模な恐慌に発展したのであった。日本経済は緊縮政策に加えて、世界恐慌の大波を真正面から受けることになり、深刻さを増していった。製造業は製品の売上不振、価格の低落、および資金難による営業困難に終始悩まされる

「エスサン浮粉」ラベル

ことになった。

しかしながら、こうした不景気のなかでも、鈴木商店の経営は安定していた。1920(大正9)年の反動恐慌時の教訓から、堅実経営に方向転換していて、資産内容が充実していた。例えば1926(昭和元)年12月の決算において、借入金1万2877円に対して、預金および現金は408万5364円だった。それゆえこの時期に余裕をもって、「味の素」の品質改善と需要創造の活動を積極的に推進して、好調な売上げを示したのである。

だがその一方で、副製品である澱粉は不況の影響をまともに受ける形となった。澱粉の主な需要先である紡績業界は、昭和に入ってから景気低迷で不振に陥ったため、澱粉の売上げも1926(大正15)年をピークに減少を続けた。さらに1929(昭和4)年の世界恐慌の影響を受けて、輸出依存度の高かった紡績業界の不況は深刻化し、大幅な操業短縮や賃金切下げが実施されるようになった。そのため澱粉市価は大きく低落し、川崎工場では大幅な製品の値下げと滞貨の増加に悩まされることになった。

澱粉販売の不振は、「味の素」の原価に関係する重大な問題であった。早急に対応策が検討された結果、大阪支店で扱っている浮粉に加えて、配合浮粉の製造・販売を開始することを決定した。浮粉とは小麦粉から作られた純良な澱粉で、蒲鉾のつなぎ材料として使用されていた。鈴木商店でも早くから「エスサン浮粉」の商品名で販売していた(1916年3月2日に商標登録)。そしてこれに甘藷(サツマイモ)澱粉を加えたより経済的な2種の配合浮粉「金玲浮粉」「銀玲浮粉」を新たに考案・製造し、販売することにしたのである。製造は大阪支店の空いている敷地に仮設した澱粉配合所で行われた。

関西の蒲鉾業者は魚肉の種類や製法に応じて価格と性能の異なる3種の浮粉を使用したために、発売後の売れ行きは良好であった。ひとまず危機を脱したわけであるが、この販路にもおのずと限界があった。そのためできるだけ副生澱粉が少ない原料を使った「味の素」製造技術への転換など、根本的な解決策が必要だった。それについては1930年代になって、忠治を中心に大々的に取り組まれることになったのである。

「金玲浮粉」風袋(3750グラム入り袋)

「銀玲浮粉」

8. 塩酸ガス・排水問題

「味の素」の製造設備はこの時期に再三にわたって拡大したが、それに伴って、塩酸ガスの工場外への発散も増大し、近隣の果樹・農作物への被害も大

きくなっていった。二代三郎助、忠治および工場担当者にとって対策に苦慮する大問題となったのである。

川崎工場のガス発散による果樹・農作物への被害は、川崎工場が操業されてまもなく、1915(大正4)年から発生し、翌1916年には被害の訴えが相次いだ。二代三郎助、忠治および鈴木六郎(川崎工場長)は、協議の結果、実害はすべて補償することにした。そして公平な監査を委嘱できる2人の人物に被害程度の査定を頼んで、その結果に基づいて賠償金を支払うことにした。その額は毎年数百円程度であった。

しかしながら、1920年秋以降、「味の素」の増産に伴い、被害の範囲が拡大した。査定人と耕作者の間に感情的な対立も起こるようになってきた。それゆえ1921年からは、神奈川県橘樹郡の郡長に査定と調停を依頼して、賠償金や見舞金を払うようにした。なお1922年の賠償支払い額は、3万2300円強を計上した。

川崎工場ではガス発散防止の方法が検討された。関東大震災後、忠治らは分解釜から発生する塩酸ガスを真空ポンプに吸収して浄化する装置を開発・設置し、使用を開始した。その結果、1924年以降被害が減少し始め、さらに1927(昭和2)年にはこの装置が全工程に完備されたことと、石釜を組み直すことによって被害は著しく減少した。

だが1928年8月上旬に大雨で河川が氾濫し、工場排水が付近の農地に浸水して農作物に被害を与えるという事故が起きた。これに対し、地域農民で組織されていた大師農事改良実行組合は賠償請求を行った。二代三郎助はこれを受け入れて川崎市農会長に被害調査を依頼し、それに基づいて補償金を支払った。しかしこの年には一部の石釜が老朽化のためガス洩れを生じ、さらに天候不順も重なってガスの発散が目立ってしまった。このため組合側は再度補償を要求、鈴木商店側と紛糾し、結局川崎警察署長の斡旋で1929年から3カ年間の補償協定が結ばれた。

増大した塩酸ガスによる被害問題に対し、二代三郎助も忠治もその解決に懸命に努力した。しかし「味の素」の製造方法に先例がないだけに、その解決方法はなかなか見つからなかった。長年の研究努力の結果、ようやく密閉式分解釜などの耐酸装置の開発に成功し、塩酸ガス公害を解決したのは次の時代になってからである。

第5節 海外市場の販路拡大活動

1. 海外での売上高増大

海外での販売活動は、国内におけるマーケティング活動が確立しつつあった1920年代半ばから積極的に展開された(なお台湾だけは、「味の素®」が現地の人々の嗜好に合って売れ行きが好調だったため、もっと早くから活発に行われていた)。そのなかで各地域では「味の素」の販売の地盤が築かれていき、売上げも増大していった。そしてそうした努力が、1930年代のさらなる拡大につながった。すなわち1910年代に海外への端緒を開いたが、1920年代は本格的な足固めの時代であったと位置づけられる。

1923(大正12)年1月、二代鈴木三郎助は海外市場、とくに中国大陸と東南アジアとの取引および宣伝業務を東京よりも地理的に便利な大阪支店の所管に移した。そして大阪支店からただちにアジア各地に社員を派遣し、販売状況の調査にあたらせて、かつ海外での新聞広告の掲載や街頭看板の設置などの広告宣伝活動に着手していった。

しかしながら、同年9月に関東大震災が発生し、その後、国内で「味の素」が品薄になるほど需要が急拡大したので、それを満たすためにいったん海外での販売を抑制せざるを得ない状況になった。そして1925年頃になって、国内での「味の素」販売が落ち着きを取り戻すと、二代三郎助と鈴木三郎は海外での販路拡張を組織的に推進していった。

台湾および韓国では、特約店と協力して「味の素」の宣伝活動を再開し、次いで各地に駐在員を派遣、あるいは事務所を開設して、同地の特約店と密接に連携することで販売体制を強化することにした。中国でも政治情勢の影響でさまざまな障害があったものの、台湾・韓国同様、販路の拡大に努めていった。他のアジア地域では、1927(昭和2)年にシンガポール(6月)と香港(10月)に事務所を設置し、フィリピン・タイ・ビルマ・マレー方面、広東・香港地方への販売拠点とした。

アメリカでは1926(大正15)年8月に、閉鎖していたニューヨーク出張所を再開した。第1章でも触れたように、ニューヨーク事務所は1917年に原料小麦粉の買い付けと化学薬品の販売を目的に設置された。だが、化学薬品は第一次世

界大戦終了の影響で売上げが伸びなかったので、事務所を閉鎖し、原料買い付け業務については、小麦原産地(カナダ)に近いシアトルに駐在所を設置して行うようにしていた。

しかし二代三郎助と三郎は、アメリカ市場に望みを捨てず、再び事務所を開いて在米日本人を中心に「味の素」の市場開拓を実行することにしたのである。なお、ニューヨーク出張所再開と同時にシアトル駐在所は閉鎖された。そして1930(昭和5)年には、ニューヨーク鈴木商店をS. Suzuki & Co. of New York, Ltd. と改称し、「味の素」の本格的な販売を開始した。

表2-4　「味の素」の輸・移出高［単位：トン］

年度	台湾	韓国	「満州」(含「関東州」)	中国	南洋	アメリカ その他	計
1918	12	5		4			21
1922	29	17	10	10	1	2	69
1926	50	29	18	23	7	9	136
1927	58	40	21	27	9	11	158
1928	79	42	27	29	5	14	195
1929	102	48	30	66	4	9	258
1930	112	51	24	62	5	4	257

(注1) アメリカの1927、1929、1930年は推定　(注2) 樺太を除く　(注3) 外地の現地生産分を含まず

1920年代半ば以降の積極的な販売活動もあって、「味の素」の海外での売上げは急速に増大し始めた。なかでも台湾の数値が群を抜いているが、その他のアジア各地でもかなりの伸び率を示している。1918(大正7)年の海外への輸・移出高合計は約21トンほどだったが、1929(昭和4)年には約260トンとなり、これは川崎工場の総生産高の4分の1を超える量であった。

以下、台湾、韓国、中国・満州における販売活動についてそれぞれ見てみよう。

2.　アジア市場での販売促進活動

台湾における販売活動

台湾における「味の素」の販売は、創業時代から台北の吉野屋商店と台南の越智商店の2店が特約店に指定され、販売活動を行っていた。鈴木商店からもしばしば出張員が派遣され、見本瓶による宣伝や販売店の委託などを行って、これら2店の業務に協力した。これらの特約店が「味の素」の販売に熱意を示し、それぞれ各都市の食料品店や雑貨店を中心に販売店を次々と設置していった。また台湾では人々の嗜好が「味の素」に合致したこともあり、同地における「味の素」の売れ行きは毎年着実に増加していったのである。2店の関係も良好で、大正の中頃には越智商店が、吉野屋商店の了解を得て台北にも支店を設け、同地の雑貨商を取扱店に加えたほどだった。

1920(大正9)年2月には、三郎が台湾に赴き、自転車など数多くの景品を付して大がかりな販売店向けの特売を実施した。このとき両特約店は60万円もの多額の販売を引き受け、販売店網を大いに拡張させたのであった。

だが大正末期、吉野屋商店が経営に蹉跌をきたし、同店の再建問題が起こった。吉野屋商店は1920年の反動恐慌の際、砂糖の思惑買いに失敗して巨額の損失を被っていたのであった。そこで越智商店が吉野屋商店に資金援助をしたり、同店の借り入れの裏書をしていたが、鈴木商店に対してもその手形に責任を持つとの申し入れが行われたのである。しかし当時、台湾での「味の素」の販売高が100万円超というかなりの高額に達していたこともあって、販売の権限と責任を越智商店1店に負わせることに不安を感じた三郎は、これを断り、自ら吉野屋商店の救済に乗り出した。すなわち1927(昭和2)年6月に吉野屋商店の企業形態を改め、吉野屋商店と鈴木商店が折半出資して、資本金19万円の吉野屋商店を新しく設立したのである。社長には三郎が就任した。詳しい経緯は省くが、同商店の経営は順調で、越智商店が保証した債務や鈴木商店からの借入金もすべて返済することができたのだった。

昭和に入っても、台湾での「味の素」の売上げはさらに増加していった。となると、台湾市場を有望と見た日本の「味の素」の類似品製造業者も次々に進出してきた。そこで三郎は1927年7月に、台北に駐在を置き、特約店・販売店との連携強化を図った。さらにその後、2店だけにこの大きくなった市場の販売権を任せることは適当でないと判断し、台湾における販売組織の再編・強化に踏み切ることにした。そして1929年2月に同じく台北に事務所を開設するとともに、同年5月、以前から「味の素」の販売実績の高かった台北の桑田商店と西村商店を特約店に加えた。なお、これら特約店の設置には旧特約店側は難色を示したが、桑田・西村両店が今後3カ年間は取扱高に対し若干の口銭を支払うことを条件に納得してもらった。また4つの特約店の取引高比率も協定され、販路の拡張に努力しかつ行き過ぎた競争を避けるように申し合わせが成立した。

特約店の増設とともに、三郎は、台湾の各地における販売店間の組織化を推進して、乱売の発生や類似品の取り扱いを防ぐようにした。その結果、1928年から台北(14店加盟)、基隆(11店加盟)、台中(8店加盟)、彰化(9店加盟)、嘉義(5店加盟)、屏東(6店加盟)など、主要都市の食料品店や雑貨店において「味の素会」が結成されたのであった。

このように台湾での販売活動は順調だったが、その一方で、「零売(りんまい)」の普及とそれに伴う不良品の発生が新たな問題となった。「零売」とは小売店が中身を

台湾の吉野屋商店台南出張所
(1936年)

台湾における宣伝活動

小分けして計り売りする販売方法である。台湾では、1928年から主に煮売屋と呼ばれる街頭料理店向けに金色缶を販売していた。だがそれを小売店も購入し、3銭包み、5銭包み、10銭包みなどにして計り売りを始めたのであった。なかには計り売りをするときに、小麦粉などを混入する小売店もあった。この零売がたちまち台湾全土に普及したので、ただちに三郎らはこれらに対処しなければならなかった(零売への対処については第3章)。

韓国における販売活動

韓国は、創業時代から台湾と並ぶ海外市場であった。当初は京城(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ていた。しかし大正中期に福栄商会が経営難に陥ったので、1920(大正9)年に特約店契約を解除して、同地ではあづま屋商店(辻本商店と同じく食料品および雑貨商)に販売を一任することにした。そして売上げの増大を図るために、改めて辻本・あづま屋両店を特約店とする正式契約を結び、協力して販売促進活動を積極的に行うこととなった。両店の販売区域を、辻本商店が北部から中央部、あづま屋が南部と取り決め、それぞれ販売店を確保して売上げの増大を図った。

ただそのなかで辻本商店の副特約店の吉川商店(京城・食料品商)が積極経営によって「味の素」の売上げを急激に伸ばし、ほとんど辻本商店と肩を並べるくらいになっていた。それゆえ吉川商店は鈴木商店との直接取引を強く要望するようになった。もともと辻本と吉川は店が近く商売敵でもある関係から、辻本商店はこれに反対した。だが販売促進を図る方針から三郎らは同商店を説得して、吉川商店に対し1926年以降製品を直送して、実質的に特約店待遇とした。

そして1928(昭和3)年には、若干の口銭を辻本商店に支払うという条件で吉川商店と正式に特約店契約を結んだ。

特約店との関係を強化する一方で、大阪支店は1920年代半ばから新聞広告および雑誌広告を拡大するなど、販売促進活動を積極的に試みた。また特約店と協力して販売店の増設を進め、同時に主たる販売店に「味の素会」を結成するように働きかけた。その結果、「味の素」の売上げは急増し、各地域に「西鮮味の素会」(11店加盟)、「南鮮味の素会」(15店加盟)、「京仁味の素会」(15店加盟)が組織された。

とはいえ、実は韓国ではまだ「味の素」の主たる消費者は、在韓の日本人であり、宣伝も日本人を対象にしたものであった。そこで今度は現地の人々を対象に需要創造を図ることにし、ひとまず1929年2月ソウル市に1名駐在員を置き、現地の生活や取引方法に応じた販売、宣伝に取り組んでいった。そして、1931年8月にはソウル市に朝鮮事務所を設けた。

中国・満州における販売活動

第1章で述べたように、1914(大正3)年に三郎が中国に渡った際に、上海、北京、南京、天津など主要都市で販売店を確保してから「味の素」の販売が開始された。1916年には広東市と漢口市の販売店とも特約店契約を結んだ。そして1918年2月には上海の日本租界に出張所を開設し、中国における「味の素」、澱粉、薬品類などの販売機関とした。だが1919年に日貨排斥運動が起こり出張所は若干の被害を受け、そのうえまもなく薬品の販売を廃止し、「味の素」の販売についてもほとんど業績が上がらなくなっていた。

しかし、1922年に三郎は中国での本格的な販売拡大を提言した。政治情勢からさまざまな障害があることは予想できたが、国土が広く人口の多い中国市場は魅力的だった。同年の「味の素」の移・輸出量は台湾の約29トンに対し、中国は約10トンと低かったが、台湾の経験から、同じ中華系の嗜好として「味の素」が受け入れられることを期待したのである。三郎は「味の素」の積極的な宣伝広告活動を開始し、あわせて紡績工場に対する澱粉の売り込みも図った。

「味の素」については、国内と同様に、新聞広告の活用、看板・ポスターの掲示、見本瓶や景品の配布など、多様な宣伝広告を展開した。また三郎は通商の大動脈である揚子江沿岸を重視し、そこから各都市にも出張所員を派遣して、販売店の増設と販売促進活動にあたらせた。

販売活動は徐々に成果を上げ、着実な売上げの増加が見られた。そして、さ

中国向けポスター

らに「味の素」を現地の人々になじみのあるものにするため、1920年代末からは、販売活動そのものを現地の生活様式や慣習に適応させるように努めた。すなわち新聞広告・看板・ポスター・ビラなどはすべて中国現地風に一新するとともに、街頭宣伝も中国人向けに工夫を凝らした。販売店との取引についても、現地の商慣習を重んじることにしたのである。そうした方策の結果、取引店の増大とともに「味の素」の売上げは順調に伸張し、1927(昭和2)年の中国への輸出量は約27トンとなった。

しかしながら、「味の素」が一般に評価されるにつれて、日貨排斥運動による販売の妨害も増大した。南京事件(1927年)や済南事件(1928年)の勃発により、各地で日本租界や日本人への襲撃事件が発生し、「味の素」は日本の代表的商品として排斥運動の標的となったのである。それでも1930年までは毎年、「味の素」は市場に浸透していき、売上げは増大した。だが1931年に満州事変が起こると、排日運動は中国全土にわたって熾烈化した。これに伴い、「味の素」の売上げは一時激減していった。

満州・関東州(現、旅順・大連地区)への販売についても、その端緒はやはり1914(大正3)年に三郎が中国大陸を訪問した際に、大連市の食料品店に販売を委託したことであった。その後、国産品を取り扱う問屋が集中している大連市と営口市に数店の特約店を設けて、満州一帯への販売を委託した。その際、南満州鉄道を利用して「味の素」を沿線の各都市の小売店に送ったことを機に、1920年から南満州鉄道社(満鉄社)の消費組合に「味の素」の直接販売を行うようになった。

1910年代後半になると、奉天市・吉林市・遼陽市・ハルビン市などにも「味の素」の市場が拡大していったが、まだ消費者はほとんど日本人で、現地では一部の上流家庭や中国料理店に限られていた。だが三郎は、一般市民にも「味の素」の需要は十分創造できると見込んで、1925年から現地人向けの新聞広告や宣伝を開始した。また、中国人が経営する信用のおける商店とも特約店契約を結ぶことにした。昭和初年における満州の特約店には戎会(大連市:中村商

店、三星洋行、禰宜田商店、京和洋行)、羽村洋行(営口市)、小杉洋行(奉天市)、丸平洋行・広和成(ハルビン市)などがあった。

また販売分野ではないが、1927(昭和2)年5月には、大連市に駐在所を設置するとともに、大連化学工業所社(大連市裾野町)を買収し、新たに昭和工業社を設立して「味の素」や化学薬品の製造を行うことにした。

大連化学工業所社は、1925(大正14)年に、かつて当社川崎工場の主任技師を務めていた栗原喜賢が、数名の技師とともに設立したもので、創業時代の川崎工場を真似た技術と設備でグルタミン酸ナトリウムの製造を行っていたが、欠損状態が続いて経営に行き詰まっていたのであった。当時は小規模で、生産能力も月1～2トンに過ぎなかったが、買収を機に設備も改修・拡充して増産体制を整えていった。資本金は30万円で、社長には鈴木忠治が就任した。原料の小麦粉は北部満州にある製粉会社から購入し、塩酸は近くの塩酸工場を買収して自家製造を行えるようにした。製品の「味の素」と澱粉は当社がすべて買い取り、それを関東州への販売に向けたのであった。

生産システムと販売システムの構築

●――相次ぐ試練

第2章では、1920(大正9)年から1930(昭和5)年にかけての時期に、株式会社鈴木商店が度重なる試練を乗り越えて、「味の素®」の事業を着実に前進させた姿を振り返った。一連の試練を克服する過程で鈴木商店は、「味の素」の生産システムと販売システムを構築し、海外へも積極的に事業展開して、今日の味の素社のそれにもつながるビジネスモデルの基礎を作り上げた。ここでは、それらの点を再検証するが、まず、1909(明治42)年の発売から1930(昭和5)年までのあいだに、「味の素」の事業が直面した数々の試練を確認することから始めよう。

第1の試練は、「味の素」の製造工程の開発が、容易ではなかったことである。「味の素」の生産は1908(明治41)年に逗子工場で始まったが、塩酸を加えて加熱する小麦タンパクの分解工程で塩酸ガスが発生することや、使用する塩酸が容器や施設を腐食することが、大きな問題となった。また、大量の澱粉が副生されることも、頭痛のたねであった。

第2の試練は、未知の新商品である「味の素」が、発売当初、ほとんど売れなかったことである。「味の素」の販売は1909年にスタートしたが、売れ行きは全くふるわなかった。薬用の瓶に入れて売り出したこともあって、薬と間違われることもしばしばだったという。未知の商品を売るためには、容器の転換だけにとどまらず、消費者への商品価値の告知、販売ルートの開拓などに、文字通り一から取り組まなければならなかった。

第3の試練は、1914(大正3)年に新設した川崎工場で導入した硫酸法による「味の素」製造が、失敗に帰したことである。硫酸法が失敗したのは、①硫酸カルシウム(石膏)の発生によりグルタミン酸の回収率が低下したうえ、②うま味の本体となるL-グルタミン酸の一部が味のないD-グルタミン酸に変化(ラセミ化)してしまったためだった。川崎工場に新設した硫酸法の製造設備を廃棄せざるを得なかったこと、約120トンにのぼる原料小麦粉を無駄にしてしまったことなどによって生じた損失は、相当な規模に達した。

第4の試練は、1910年代半ば頃から、「味の素の原料は蛇である」という流言が、徐々に広まったことである。当時の「味の素」の原料は小麦粉であり、この原料蛇説は完全なデマだったが、『スコブル』や『赤』などの大衆誌が面白おかしく取り上げたため、「味の素」の売上げに悪影響を及ぼすに至った。

第5の試練は、1920年の反動恐慌の影響で、倒産の危機に直面したことである。株式会社鈴木商店の場合には、反動恐慌による市況悪化の影響もさることながら、社長の二代鈴木三郎助による株式の先物取引が株価の暴落で失敗に帰し、大きな損失が生じたことが問題であった。資金難に直面した鈴木商店は、川崎工場の操業を1920年の4月から9月にかけて一時停止するほどの苦境に陥った。

第6の試練は、1923年の関東大震災の影響で、川崎工場がほぼ全壊したことである。川崎工場だけでなく、東京・京橋の鈴木商店の本社社屋も、完全に焼失した。

以上の6つの試練の他にも、第2章の本文で述べたように、1920年頃から始まった「味の素」の類似品・偽造品の出現、1923年の「味の素」の特許延長をめぐる紛争、1925年の川崎工場における労働争議、1926年にアメリカで設立したラロー鈴木社の事業の失敗、1920年代には根本的な解決を見なかった川崎工場の塩酸ガス発散、などの問題が生じた。鈴木商店は、これら一連の試練を克服することによって、「味の素」の事業を軌道に乗せていったのである。

●――生産システムの構築

第二次世界大戦後の1960年代に発酵法および合成法が導

入されるまで、「味の素」は、抽出法と呼ばれる方法で製造された。抽出法は、植物性タンパク質を塩酸で加水分解し、その分解液からグルタミン酸を分離して、それをグルタミン酸ナトリウムの結晶に精製するという製造法である。この方法の問題点は、植物性タンパク質を分解する工程で使用する塩酸が容器や施設を腐食することと、製造過程で塩酸ガスが発生することだった。

前項で確認した6つの試練のうち第1、第3、および第6の試練を乗り越えるたびに、「味の素」の製造方法は改善された。生産システムの構築が進んだのである。

第1の試練については、逗子工場で、「道明寺甕式直接中和法」と呼びうる製法を開発することによって、克服することができた。この製法は、道明寺甕による分解と、加水分解後にヒューマス(加水分解で生じた腐植質状の黒色残渣物)を取り除いて苛性ソーダで中和する直接中和とを特徴としていた。

硫酸法の失敗という第3の試練を克服し、基本的には塩酸法に立ち戻って生産を再開した川崎工場では、従来の「道明寺甕式直接中和法」に代わって、「石釜式石灰塩法」とでも称すべき製法が導入された。これは、石釜を使って分解を行ったうえで、ヒューマスをただちに取り除くことなくグルタミン酸の塩酸塩を析出し、それを石灰で中和するという製法であった。「味の素」の生産量が増大するにつれて、「道明寺甕式直接中和法」では原料の処理が困難になったが、「石釜式石灰塩法」は、この問題を解決する意味合いを持っていた。

第6の試練、つまり関東大震災による操業停止から立ち直って、再び生産を開始した川崎工場では、石釜式は維持されたものの、「石灰塩法」に代わって、「グルタミン酸法」が採用されることになった。「グルタミン酸法」は、「味の素」工業化当初の「直接中和法」に近いものだったが、中和剤として使う苛性ソーダの量を科学的に確定することによって生産効率を高めた点に、「直接中和法」とは異なる特徴があった。「グルタミン酸法」の採用は、ラセミ化率が高いという「石灰塩法」の難点を解消し、生産コストの低減に貢献した。

このように、試練を克服するたびに製造方法が改善され、「味の素」の生産システムの構築が進んだ。ただし、本格的な大量生産方式の確立、および塩酸ガス発生問題の根本的解決については、1920年代のあいだに達成されることはなかった。それらが実現したのは、「エスサン釜」が開発・導入された1930年代半ばのことである。

「味の素」の製造開始から本章で取り上げた1930年までの時期には、小麦粉が、「味の素」の原料として使用された。このため、副生する澱粉の販路を確保することは、「味の素」の生産コストを引き下げるうえで、避けて通ることのできない重要な課題であった。鈴木商店は、澱粉を綿布貼付け用として紡績工場に販売することによって、この課題をある程度達成した。鈴木商店は、「味の素」の製造方法の改善だけでなく、澱粉の製造技術の改良にも力を注いだ。

●――販売システムの構築

一方、上記の第2の試練と第4の試練は、「味の素」の販売システムを構築するうえで、重要な契機となった。販売システムの構築プロセスは、マーケティング上の管理可能要因としてしばしば指摘される「4P」、つまり、Product(製品)、Price(価格)、Place(場所)、Promotion(プロモーション)、の4つの要因ごとに整理すると、理解しやすい。

「味の素」は、それ自体が未知の新商品であったから、販売を進めるためには、その原料、性状、用途、用法、使用分量などを消費者に告知する必要があった。また、販売ルート自体を新たに開拓することも求められた。4Pのうち、PromotionとPlaceが、とくに重要な意味を持ったのである。

Promotionに関しては、宣伝・広告にとりわけ力を入れた。発売当初から、「味の素」の認知度を高めるため、新聞広告、街頭宣伝、宣伝パンフレット、電車内広告、各種看板、見本瓶、実物宣伝など、さまざまな手段を活用した。実物宣伝にあたっては、医者、新聞記者、芸者、役者などの「者」がつく人々の協力が得られるよう、配慮を施した。

第一次世界大戦後の時期になると、「味の素」の認知度がある程度高まったこと、および都市部を中心に日本人の生活

水準が向上したことを踏まえて、Promotionでの訴求ポイントを、食生活や栄養の改善に対する「味の素」の貢献に移した。鈴木商店は、新たに料理・栄養関係方面での宣伝活動に力を注ぎ、料理講習会などは大きな成果を上げた。「味の素」の代表的なキャッチフレーズないしアピールポイントは、発売直後の時期は、「池田博士発明」「日英米仏専売特許」「文明的調味料」「最新調味料」「理想的調味料」「万能的調味料」「あらゆる料理を美味しくする」などであった。ところが、1920年代半ばには、「新時代の調味料」「お台所の相談役」「台所の必需品」「美味・徳用・重宝」「貰って便利、贈って安心」「美味は料理の生命」などを、強調するようになった。この変化は、第一次大戦後の時期にPromotionにおける「味の素」訴求ポイントが移動したことを反映しているということができる。

Placeに関しては、販売ルートを開拓し、販売網を形成することが、何よりも重要であった。販売ルートの開拓は、大手問屋を一手特約店とし、そこに「味の素」の取り扱いを委託することから始まった。しかし、それだけでは不十分であり、販路開拓のために、自ら血のにじむような努力を重ねなければならなかった。鈴木家のなかで販売を主として担当した鈴木三郎(のちの三代鈴木三郎助)は、その苦労を、次のように振り返っている。

「(「味の素」の)販売は、特約店や問屋にばかりまかせきりにしておくわけに行きませんので、本舗としてそれからそれへと自ら販路の開拓につとめました。私のほかに甘田、神保、高岩、紺野、西沢、長谷川、浅葉の諸氏が担当者とし加わりました。いずれも私と年齢も殆ど同じ位で、若い元気に任せてお互に協力しながら、都会、地方を通じて、問屋、卸商、小売商と、食料品関係の商店を歴訪しました。

しかし当初は現金取引でなく、委託販売でしたから、何処の店でもかまわぬというわけにはいきません。相当に信用があり、お得意を持っており、勘定もまた確かだという見当をつけなければなりませんでした。まず、その店が自分の持ち家か、それとも借家かを調べ、附近の評判を聞き、また用もないのに手洗いを借りて、家の中が整頓し隅々まで掃除の行届いているかどうかを見届けたものです。自己所有の店舗で、隅々まで掃除の行届いている家、とくに手洗いのきれいな家は、その妻君がしっかり者で信用があり、支払い勘定もキチンとしていました。また倉庫のある家では倉庫を見せてもらい、店の取り扱い商品の種類、売上高も聞いて参考にしました。

当方の調査やカンでこの店は確かだと思っても、なかには委託販売にしろ品物を置こうとしない店もありました。そこが今まで全然知られていない商品のつらい所で、時にはオトリを使って『味の素』はありませんか、と幾度か声をかけておいて、その上でやっと承知させた店もあり、張合いをつけさせるために、客を装わして私の方で買取ったこともありました。

このように委託販売のことを頼んで歩くかたわら、料理屋、旅館、そば屋、うどん屋なども訪問してすすめて歩きました。私の父(二代鈴木三郎助を指す…引用者)としても客を呼ぶ場合、新橋、柳橋、赤坂にかぎらず、下谷でも、浅草でも、神楽坂でも、なるべく広範囲にわたり、しかも同じ赤坂でも行く度毎に家をかえて『味の素』を吹聴して歩きました。

そば屋、うどん屋などで、暖簾をくぐった途端に『いらっしゃい』と声をかけられ閉口しました。私はじめ、担当者は毎日のように、ツイ欲しくもないそばを食べたこともあり、『いや実は』と『味の素』の効能を述べ始めると、にわかに態度をかえられ嫌な思いをしたものです。もっともそのなかで、主人が判ってくれ、非常に懇意となった店も少なくありません」(『味の素株式会社社史1』、1971年、98頁に所収の回顧談)

「味の素」の販路の開拓は、このような努力の賜物だったのである。

第一次大戦後の時期になると、鈴木商店は、「味の素」の販路が開拓されたことを踏まえて、販売網の拡充・強化に力を注いだ。その際のポイントは、

(1)特約店・副特約店との関係を緊密化するとともに、特約店のもとにある販売店の組織化を図る、

(2)大口需要や業務用需要の開拓に努力し、とくに蒲鉾業者や料理業者への販路を拡大する、

(3)特売その他により取扱店を優遇し、取扱店の販売意欲の向上と販売活動の活発化を促進する、

などの諸点に置かれた。

Priceに関して、鈴木商店が「味の素」の値下げに系統的に取り組むようになったのは、1920年代後半になってからのことである。1926(大正15)年の値下げを皮切りに、1927(昭和2)年、29年、30年、31年と、「味の素」の価格は、連続的に引き下げられた。その結果、1926(大正15)年の値下げ前に212円だった「味の素」の小缶(10ダース入り)の建値は、1931(昭和6)年の値下げ後には150円と、約30%も低下した。

Productに関して鈴木商店が取り組んだのは、需要の変化に応じて、「味の素」の販売包装形態を改善することであった。明治末年における販売包装形態は小瓶(3.1匁入り、25銭売り、以下同様)・中瓶(8匁、50銭)・大瓶(17.5匁、1円)の瓶入り3種と小缶(50匁、2円40銭)・大缶(100匁、4円60銭)・徳用缶(15匁、80銭)の缶入り3種であったが、大正年代に入るとこのうちの缶入りを小缶(25匁)・中缶(50匁)・大缶(100匁)・特大缶(200匁)の4種に改めた。そして、1927年には、新たに金色缶(300匁)も発売した(1匁=約3.75g)。

以上のような4Pのすべてにわたる積極的な施策は効果を上げ、「味の素」の売上高は、株式会社鈴木商店設立直後の1918(大正7)年度の156万3000円から、1930(昭和5)年度には1102万9000円まで、7倍強も増大した。第2の試練や第4の試練を乗り越え、「味の素」の販売システムの構築が進んだのである。

●――海外での売上高増加

「味の素」の販売システムの構築に関して特筆すべきは、それが、海外での売上高を伴うものだったことである。国内での「味の素」の販売が軌道に乗るようになったことを踏まえて、鈴木商店は、1920年代半ば頃から海外での販路拡張にも力を入れるようになった。1925(大正14)年の台湾および中国大陸での「味の素」の宣伝・広告活動の再開・強化、26年のアメリカ・ニューヨーク出張所の再開、27(昭和2)年のシンガポールおよび香港での事務所の設置、29年の台湾・台北事務所の開設などは、それを表す出来事であった。

海外での販売活動の強化に伴い、「味の素」の輸・移出高は急増した。1922(大正11)年度に69トンであった輸・移出高は、1930(昭和5)年度には257トンまで増大した。1930年度には、「味の素」の全生産高の28.0%が輸・移出されたことになる。1930年度における仕向け地別の輸・移出高は、台湾が112トン、朝鮮が51トン、満州および関東州が24トン、その他中国が62トン、南洋が5トン、アメリカ他が4トンであった。

●――ビジネスモデルの基礎の形成

一連の試練を克服しての前進というこの時代の特徴から見て、もう一つ見落とすことができない事実は、1920(大正9)年の反動恐慌時の経営危機という上記の第5の試練がきっかけとなって、鈴木商店の経営体制の整備が進んだことである。信用の膨張と放漫な支出が経営危機を招いたとの反省から、予算制度や資金積立制度が導入され、鈴木商店の経営姿勢は、堅実主義の方向に改められた。

経営体制の整備を始めた鈴木商店は、生産システムと販売システムの構築を着実に進め、海外市場にも積極的に進出した。今日、味の素社は、「食品・アミノ酸系の、日本から出発した世界企業」というビジネスモデルを実現するために奮闘しているが、このビジネスモデルの基礎は、第2章で振り返った1920 ～ 30年の時期に形成されたということができる。

(橘川武郎)