

第3章

成長軌道 [1931~1937年]

食卓の必需品「味の素」……………132

第1節 「味の素」の製造技術革新……………134

1. 忠治第2代社長就任…134
2. 「味の素」製造技術の近代化…136
耐酸技術の確立 137 / 原料の転換と「エスサン釜」の開発 139
3. 関連商品の開発…142
「味液」 143 / 「エスサン肥料」 143
4. 関係会社の設立…144
昭和酒造株式会社 145 / 有機酸工業株式会社 145
宝製油株式会社 146 / 宝製薬株式会社 146
5. 財務状況…148

第2節 国内販売活動の充実……………149

1. 国内市場の拡大と販売価格値下げ…149
2. 販売店の組織化と販売促進活動…152
「味の素会」による販売店の組織化 152 / 販売店への対策 153
販売促進活動 154

第3節 海外市場の急拡大……………156

1. 輸出の増大(アジア・アメリカ)…156
2. 販売組織の整備(アジア)…156
台湾 157 / 韓国 158 / 中国大陸 160
3. アメリカでの販売…161

戦前における事業の到達点……………164

1931
1937

1931～1937年
成長軌道

食卓の必需品「味の素。」

1929(昭和4)年10月のアメリカ・ニューヨーク証券取引所における株価暴落に始まったいわゆる「大不況」は、またたく間に国際的に波及し、やがて世界恐慌の様相を呈するに至った。世界恐慌は、それから10年後、第二次世界大戦を引き起こす遠因ともなった。

ただし、ここで注意を要するのは、世界のすべての国が1930年代を不況下で過ごしたわけではなかったことである。スターリン独裁体制のもと、「大不況」の影響を受けずに経済成長をとげたソ連は別にして、資本主義諸国のなかにも、いち早く世界恐慌を克服し、経済の相対的高成長を実現した国が、いくつか存在した。日本やドイツは、その代表格である。

資本主義諸国のなかで、世界恐慌から最も早く脱却したのは、ほかならぬ日本であった。景気回復のきっかけとなったのは、1931年12月に犬養毅内閣が金輸出を再禁止し、最終的に金本位制から離れて、管理通貨制へ移行したことである(その前年の1930年に、日本は金輸出を解禁し、いったん金本位制へ復帰していた)。管理通貨制下で犬養内閣の高橋是清大蔵大臣が遂行した有効需要創出を中心とする経済政策は、のちにケインズ(J. M. Keynes)のそれを先取りしたものだという評価を受けたことからわかるように、景気回復に成果を上げた。また、金輸出の再禁止によって生じた円為替の低落(円安の進行)は、1932年の関税改正と相まって、輸出を増進させ、輸入を制限する効果を持った。輸入圧力の低減を追い風にして、1930年代半ばまでに日本の重工業は着実に生産規模を拡大した。

日本は、金輸出再禁止に踏み切る3カ月前の1931年9月に、満州事変を引き起こしていた。したがって、1931年から1945年の第二次大戦の敗戦までの時期を、「15年戦争の

時代」として一括視することがある。ただし、その間、日本経済が、一貫して戦時統制下にあったわけではない。1937年に日華事変が勃発するまでのあいだ、つまり、1931～37年の時期には、日本経済は、基本的に平時の経済体制を維持したのである。戦時統制下では国家管理の対象となった電力業(1939年に電力国家管理開始)が、この時期には、民間企業主導による自主統制のもとに置かれたことは、その点を象徴するものであった。

本章では、日本経済が戦時統制下に置かれる以前の1931～37年の時期に目を向けるが、鈴木商店では、1931年3月に二代鈴木三郎助が死去し、翌月、第2代社長に鈴木忠治が就任した。

これまでうま味調味料「味の素」の製造技術開発と工場設備の改善・更新を担当してきた忠治は、「製造技術の全面的改革と関連商品の開発」という新たな経営方針を打ち出し、自ら先頭に立ってこれを実践していった。耐酸技術の開発、小麦粉から脱脂大豆への原料転換が行われ、さらに工場設備の近代化によって「味の素」の品質が改善されて、量産体制が整えられた。また副産物を利用して、1930年代半ばまでにアルコール、アミノ酸液「味液」、肥料、薬品などが開発されていった。今日につながる事業多角化のシーズが、この時期に植え付けられたのである。

1930年代の初頭から半ばにかけての時期には、事業多角化が進んだだけでなく、「味の素」の国内販売高も急速に伸長した。そのきっかけとなったのは、1931年のガラス製食卓容器入り「味の素」の発売である。1932年10月に鈴木商店から社名変更した味の素本舗株式会社鈴木商店は、価格の引き下げや広告の積極的展開などの企業努力を継続した。その結果、「味の素」は、都市部から農村部へ、さらに新中

間層(サラリーマン層)から低所得者層へと、幅広く普及していった。1930年代半ばまでに「味の素」は、日本の食卓の必需品となったのである。

「味の素」の販売を拡大する努力は、国内だけでなく海外でも重ねられた。市場は、中国全域から東南アジア一帯にまで広がり、それらの地域でも、一般家庭への浸透が図られた。鈴木商店は、アメリカでも積極的に「味の素」のマーケティング活動を推進し、販路を拡張していった。

この時期に、「製造技術の全面的改革と関連商品の開発」が追求されたことと、「味の素」の販売規模が国内外で拡大したこととのあいだには、密接な関連があった。製造技術の革新と副産物の利用により販売価格が引き下げられたことが、売上げの急伸をもたらす要因となったのである。

第3章では、「味の素」の事業が戦前の最盛期を迎える1930年代半ばへ向けて、生産と販売の両面でどのような躍進が見られたかについて、振り返ることにしよう。

(橘川武郎)

第1節 「味の素®」の製造技術革新



二代鈴木三郎助



二代鈴木三郎助の葬儀

1. 忠治第2代社長就任

鈴木商店が「味の素」の製造販売会社として定着し、その発売20周年を祝賀してまもなく、1931(昭和6)年3月29日、二代鈴木三郎助は高輪の仮宅で永眠した。享年65であった。

晩年の二代三郎助は、1929年4月に初めて台湾、中国などのアジア市場を視察した後、各地で行われた20周年記念事業に出席し、翌1930年には東信電気社の工場を視察したり全国各地の得意先を訪問するなど、国内外を問わず多忙な日々を送っていた。しかし1930年10月、関西から九州にかけて得意先を訪れていた際、下関で盲腸炎にかかって入院した。病気は回復して1931年1月に四国から得意先周りを再開したが、高松で倒れ、東京に引き返して療養するも息を引き取ったのであった。葬儀は4月2日に芝増上寺にて、浜口雄幸首相以下数千人の会葬者のもとに行われた。

二代三郎助が他界した翌月、1931年4月20日に、彼の遺言により弟の鈴木忠治が社長に選任された。当時57歳であった。忠治は東信電気社でも二代三郎助の後を継いで社長となった。また二代三郎助の長男三郎は三代鈴木三郎助を襲名し、専務取締役役に就任した。彼は当時44歳であった。

忠治はこれまでも述べてきたように、兄である二代三郎助の良き協力者として、鈴木商店の経営発展を強力にサポートしてきた。忠治はもともと少年時代から技術に深い関心と知識を持っていたこともあって、ヨード事業を行っていた頃から製造・研究部門を担当してきた。とくに、「味の素」の製造技術と工場設備の改善・更新にはきわめて熱心であった。そのため自ら最高水準の科学知識の吸収に励み、池田教授をはじめ大学・研究機関の研究者から広く化学・薬学などの教を乞うた。また早くから高等教育機関の学卒者を技術スタッフに採用し、ときには彼らを大学の研究室で学ばせるなどして、研究者の養成にも配慮した。

忠治は事業に対して、無駄を省いて合理主義を重んじ、堅実に経営することを旨とした。それだけに、二代三郎助が中心となって築き上げた諸事業を継承かつ着実に発展させるのに適した人物であった。ただ忠治はこれまでもっばら

製造を担当してきたため、販売部門はどちらかといえば苦手だった。そこで三代三郎助がこれを補佐することになった。すなわち新しい経営陣のなかでの役割は、忠治が製造技術面と経営全体の統轄の責任を持ち、これまで長く販売活動に従事して「味の素」の普及に成功した三代三郎助が販売面を統轄することになった。

忠治が社長に就任した1931年の日本経済は、9月18日に勃発した満州事変と、12月14日の金輸出再禁止による為替の低落などを契機として長期にわたった不況からようやく脱出し、輸出の増加、物価の上昇、財政支出の拡大および国内需要の増大などに支えられた好況局面を迎えた。これに伴い企業の収益は向上し、産業活動の活発化が見られるようになった。好況はその後も続き、国内外の「味の素」の市場も順調に拡大していったのである。

そこで忠治は、これからの鈴木商店の経営目標を、製造技術の全面的近代化および根本的革新による「味の素」の製造体制の強化、つまり「大量生産体制の確立」と設定し、自らこれを主導することを決意した。というのも、1929年7月に「味の素」の特許期間が満了したことで、国内外からの新規参入による競争の激化が予想されたからだった。これに対処していくには、「味の素」生産設備の近代化と増産体制の確立が重要かつ緊急な課題と忠治は考えたのである。

また販売活動については、三代三郎助を中心とし、役員および支店・営業所・出張所長から構成される販売会議によって統轄することにした。販売会議は1924（大正13）年から販売活動の調整機関として行われていたが、開催が不定期で、実際にはあまり機能していなかった。それゆえこれを制度化して、スタッフの意思疎通を緊密に行うことを図ったのである。

1932（昭和7）年6月には、本店ビルを京橋区宝町1丁目7番地に竣工・落成した。敷地416.99坪（約1400㎡）、建坪360.69坪（約1200㎡）で、延べ約3146坪（1万400㎡）の8階建てであった。第2章で述べたように南伝馬町1丁目にあった本店の社屋は、関東大震災で焼失していたので仮事務所を設置して業務を行っていた。それ以来、本格的な事務所ビルの建築が懸案となっていた。そして「味の素」発売20周年を機に、二代三郎助が本店ビルの建築を決め、1930年4月にその起工式が



二代社長 鈴木忠治



本店ビル(1932年竣工、京橋区宝町)

行われたのであった。1932年7月27日に落成祝賀会が催され、29日には本店事務所を移転した。なお二代三郎助が亡くなったのは1931年3月なので、彼は本店ビルの竣工を見ることはできなかった。

次いで1932年10月11日、鈴木商店では臨時株主総会を開いて、社名を「味の素本舗株式会社鈴木商店」と改称した。「味の素本舗」という名称は創業時代からしばしば用いられていたが、これを正式名称にして、鈴木商店が「味の素」の製造販売を専業とするとともに、「味の素」の唯一の製造販売元であることを社会に対してアピールしたのであった。他業種において「味の素」を社名に使用することを許さない目的もあった。また社名変更を機に忠治らは増資することを議決し、1933年4月に資本金を1100万円から1500万円とした。このときの払込資本金は1300万円で、1935年4月に全額払込みとなった。なお新発行株式8万株は、持株会社である鈴木三栄社によって全額引き受けられた。

2. 「味の素」製造技術の近代化

忠治は「味の素」の生産技術の革新による大量生産体制の確立を目指した。しかしながら、それには二つの大きな障害があった。その一つは、完全な耐酸性を有する材料・装置が開発されていなかったことである。耐酸装置は、忠治をはじめ経営者や工場管理者を長年悩ませてきた塩酸ガスの発散による近隣住民とのトラブルを解決するのに必要不可欠であった。それゆえ、製造工程の出発点であるタンパク質分解の設備を大型化するとすると、耐酸材料・装置の開発が急務の課題となった。

もう一つは原料の問題である。小麦粉を原料として「味の素」を製造すると澱粉が副生される。大量生産を行えば、それに応じて大量の澱粉が副生されることになる。その販路の確保がきわめて重要となるのは言うまでもない。澱粉の需要先は紡績業界であった。だが1927年以降の不況で綿紡績・織布生産は停滞を続けていた。澱粉の売り込みは不振をきわめて滞貨の増大をもたらしていたのである。こうした澱粉処理の問題が「味の素」の増産にとって大きな障害の一つになっていた。そこで忠治は、これを解決するには澱粉を副生しない原料に半分以上転換するほかないと考えていた。

耐酸技術の確立と原料の転換については、大正時代から「味の素」製造事業の将来性を見越して研究が何度も重ねられてきたが、まだ満足できる結果を得られていなかった。それゆえ社長に就任した忠治は、これらの課題を解決する

ことが自分の使命であるとして、その実現に全力で取り組んでいったのである。

耐酸技術の確立

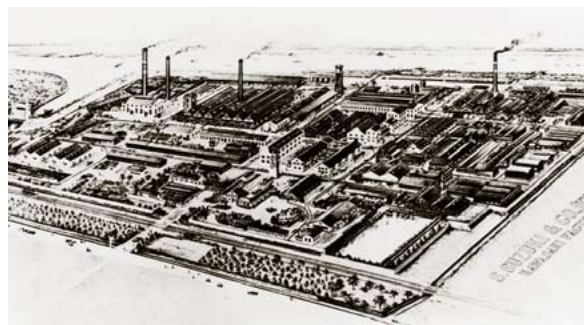
「味の素」の製造技術については、これまで川崎工場で数々の改善が行われてきたが、分解工程では依然として石釜が用いられてきた。生産設備の拡大に際しても、やはり当初は石釜の増設に依存しなければならない状況であった。だが1933(昭和8)～34年の拡張計画においてこのことが大きな問題となった。というのも、1933年に月産15万貫(約560トン)の拡張計画が立てられ、翌1934年に石釜30個を増設したが、これに対して神奈川県からクレームがつけられたのである。塩酸ガス被害の増大がその理由で、神奈川県側は増設した石釜の撤去を求めた。

しかしながら、「味の素」に対する受注が増えていることから、増設計画を中止するわけにはいかず、結局、真空ポンプによる塩酸ガスの吸収浄化装置を完備することで県側の承諾を得て、撤去を免れたのであった。しかしながら、このときには忠治らの研究により耐酸技術確立の足がかりが見出されようとしていた。

忠治は早くから耐酸技術の開発の重要性に気づいていて、川崎工場でさまざまな角度から技術開発に取り組む一方、池田菊苗教授にもその研究を依頼していた。池田は1923(大正12)年3月に東京帝国大学教授を退官した後、ドイツのライプチヒに研究室を構えてさまざまな研究に従事していた。池田は忠治から依頼された耐酸技術の研究に、1929(昭和4)年頃から本格的に取りかかったとされる。

池田は1930年夏に、ドイツですでに開発・実用化されたものを応用した、ゴムを加熱・加硫したものを容器に塗装して耐酸保護層を形成する方法を提案した。池田は同年9月に日本で特許を出願するとともに、忠治に特許明細書を送って耐酸塗装の実施を勧めた。

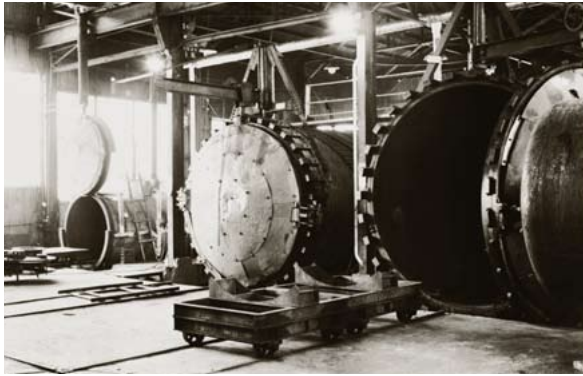
忠治は1931年夏から川崎工場の研究スタッフを動員して、池田の特許明細書をもとに耐酸技術の実用化に着手した。しかし耐酸塗料によって容器内部に保護層を作ることは容易ではなかった。とくに、ゴムを加熱し、加硫した塗料を金属面に固着させる作業にはかなり困難を伴った。というのは、塗料は熱でドロドロになっているので流れやすく、また加熱のために再分解してしまうと塗装



川崎工場鳥瞰図(1932年)

面にムラが生じ、ムラの部分からはがれやすいという問題が生じたのである。

川崎工場では耐酸技術開発担当の稲川四郎をはじめとするスタッフ陣の不断の努力で、ムラの発生を阻止するための研究と実験が根気強く行われた。そして研究に着手してから2年以上経った1933年に、ようやくこの解決方法として、気体圧力を利用して圧力を加えながら塗料を焼き付けるという方法が発見された。このとき開発中の二重分解釜(後述)に塗装を施したところ、確実な耐酸効果があることが確認され、忠治は同年11月に耐酸塗装に関する技術を特許申請した(1935年1月17日に特許登録)。



乾塗工場(加硫缶)

そして、1933年11月に耐酸材料や耐酸設備を製造する工場の建設に着手した。翌1934年には加硫缶を設置し、左官を採用して塩酸塩の運搬用タンクからゴム塗装を施し始め、分解工場から中製、精製工程の設備にも耐酸装置化を実施し、製造工程全体が耐酸化された。

また、耐酸塗装技術が外部に漏れないように細心の注意が払われた。そこで、この塗装のことを鈴木商店では「乾塗」と呼ぶことにした。はじめはゴムをドロドロにするから「軟塗」がふさわしいのではないかとい

う意見もあったようだが、塗って乾かすから「乾塗」がいいということになったのである。

川崎工場では耐酸技術の開発に努力する一方、忠治は海外での耐酸技術についても調査していた。そして1933年に、日本橋の輸入機械取扱店・水橋義之助商店がドイツから輸入した二重加圧釜を購入して、その耐酸技術の検討を行った。「乾塗」はゴムを溶融してこれを金属面に吹き付けるという方法であったが、ドイツの方式はゴムシートを金属面に張り付けるというもので、かなり優れた性能を有していた。

忠治は、ドイツのゴムライニング耐酸技術も導入することを決意した。そこで特許の所有者であるドイツのグミタンク社と交渉し、1934年2月に同社の技術のアジアにおける製造権ならびに販売権を購入したのである。さらに技術習得のため、同年7月に稲川四郎をドイツに派遣した。鈴木商店では、技術者を欧米に派遣したのは彼が最初であった。稲川は耐酸設備製造工場ハルツァー・アクセンベルケにて数カ月間実習を行った後、同工場の技術者2名を伴って帰国した。

こうして川崎工場では、自社開発の技術とドイツから導入した技術の二つの

耐酸技術を確保することができた。後者を「乾塗1号」、前者を「乾塗2号」と呼んだ。「乾塗1号」は大きな容器に適していて、「乾塗2号」は細かい部分や器具等に適しているなど、それぞれの長所を生かして実用化を図ることにした。しかし、1939年からは「乾塗1号」の技術に熟達したためもっぱら「乾塗1号」を使用することとした。

原料の転換と「エスサン釜」の開発

前述したように、原料の転換も耐酸技術の開発とともに「味の素」の大量生産にとって重要な課題となっていた。実は忠治は1919(大正8)年前後からすでに原料の転換を考えていて、小麦粉に加えて大豆を採用することを検討していたのである。だがその試みは失敗の連続だった。

大豆のほかにも原料としては、綿実粕、落花生粕、ビール粕などいろいろな植物粕からの抽出が試みられた。そうしたなかで、年間3000トンと量は少ないながら実際に原料として使われたのはコーングルテン(とうもろこしのタンパク質)である。そのグルタミン酸含有量は小麦タンパクの約6分の5、小麦タンパクと脱脂大豆の中間ぐらいで、もともと飼料として用いられていたが、値段が安いうえ前処理も簡単である。そのため1934年6月から使い始めた。鈴木商店は1934年4月に、

韓国の平壤にあった日本穀産工業社とコーングルテンの3年間一手購入契約を結んだ。そのコーングルテンは澱粉を30%前後含むため、そのまま加水分解するとヒューマスを多量に生じてグルタミン酸の収量も低い。そこで、事前に澱粉を除去して加水分解する方法をとった。

コーングルテンのその後について触れておけば、1939年5月に原料事情と軍需品生産のため取引契約が解消され、コーングルテンは「味の素」の原料から姿を消す。

さて、脱脂大豆は小麦粉と比べて、値段も安く大量に入手できるという利点があった。しかし、その代わり大きな欠点があった。脱脂大豆はタンパク質のグルタミン酸含有量が小麦グルテンの3分の2しかないのです。収率が低かったのです。さらに脱脂大豆の皮や実の部分に炭水化物や無機質などが多く含ま



「エスサン釜」

表3-1 「味の素」原料種類別使用量の推移 [単位:トン]

●年度	●小麦粉		●脱脂大豆	●コーングルテン
	総計	内輸入粉		
1931	23,460	11,336	-	-
1932	21,136	9,293	-	-
1933	27,630	15,581	-	-
1934	35,765	22,918	3,783	680
1935	37,915	13,125	14,440	2,541
1936	35,332	18,911	32,009	3,051
1937	27,906	10,405	50,117	2,091
1938	23,485	-	54,002	2,448
1939	27,462	1,874	55,846	2,476
1940	24,956	6,863	27,646	1,933

れているため、タンパク質を取り出すための前処理が、小麦粉の場合に比べてかなり複雑にならざるを得なかった。1919年に忠治が脱脂大豆を小麦粉に続く第二の原料として着目しながら、その製造技術の確立に踏み込めなかったのは、こう

した経済的・技術的な障害があったからである。それでも1922年に試験工場を設立して、脱脂大豆から豆腐を作り、これを脱水してタンパク質を取り出すという試みが大々的に行われたが、数カ月間改良を重ねていったにもかかわらず、収量も少なく純度も低かったのである。

このように脱脂大豆への原料転換はかなり困難視されたが、それでも忠治はあきらめていなかった。やはり安価で入手できる大豆が魅力的であった。1930(昭和5)年秋頃から、脱脂大豆を原料とする「味の素」の製造技術の確立に再び本格的に取り組んだのである。このとき忠治は、脱脂大豆の利用方式を見直して、脱脂大豆から直接グルタミン酸を抽出する方法、つまり脱脂大豆を直接塩酸分解して塩酸塩とヒューマスを分離する方法を考案した。実験の結果、豆腐を経由する場合と比べてもグルタミン酸の収量はほぼ同じか、もしくはより高いことがわかった。これより先に、炭水化物を除去する方法(1927年)と、脱脂大豆から皮を除去する方法(1928年)がそれぞれ確立されていたのである。そこ

表3-2 「味の素」の生産高・売上高

●年度	●生産高	●売上高
	トン	千円
1931	1,077	13,170
1932	925	12,155
1933	1,273	13,604
1934	1,720	17,551
1935	2,303	20,707
1936	3,120	22,547
1937	3,750	27,291

(注) 売上高は輸・移出高を含む実績(一部推定値)

表3-3 澱粉の生産高 [単位:トン]

●年度	●生産高
1931	13,213
1932	12,115
1933	16,307
1934	21,803
1935	23,432
1936	20,774
1937	16,384

で忠治は、1931年に中間試験工場を設置し、これまで培った方法を駆使して本格的な製造実験に取りかかった。

しかしながら、脱脂大豆を原料とした「味の素」の製造には依然としてさまざまな問題が発生し

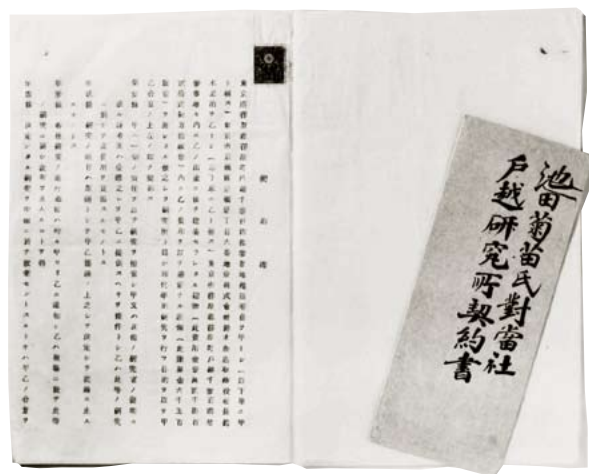
た。分解用の石釜では、ヒューマスが多くできるため加熱用の珐瑯^{ほうろう}パイプに粕が焦げ付き熱伝導を低下させた。そのパイプに付着した焦げ付きをはがそうとして珐瑯に疵をつけるとそこから塩酸に侵されパイプを破損させるなどのトラブルが多く、とうてい実用に耐えなかった。

その対策として1931年、鉄製の密閉式加圧釜の中に陶器の甕^{かめ}を入れた二重分解釜を作り、蒸気を吹き込んでタンパク質を分解するという方法が考案され、一部実用に供された。この密閉構造のおかげで、長年忠治らを悩ませてきた塩酸ガスによる工場内外の問題も飛躍的に改善されたが、外の鉄製加圧釜が塩酸ガスに侵されやすく、中の陶器甕が壊れやすく中味の攪拌が不便であった。その後、鉄製の加圧釜に前述の「乾塗」塗装を施したり、陶製の甕も鉄製容器に「乾塗」塗装を施したものにするなどの改良を重ね、さらにドイツ製の耐酸加圧釜も参考にして、大型化が可能な独特の耐酸分解釜「エスサン釜」の完成に至った。「エスサン釜」は1935年5月に分解釜5個から実地に使用され、同年7月には石釜の半分が、年末までにはすべて「エスサン釜」に置き換えられた。脱脂大豆は、小麦粉以上に分解設備の大型化も必要だったが、このような製造設備の改良があつて1934年1月から原料として追加採用されるようになったのである。ほぼ同時期の1935年、朝鮮窒素社の子会社大豆化学工業社も、大豆を原料にしてグルタミン酸ナトリウムを作り、1936年に「旭味」の名前で売り出した。その経緯については後述する。

先に述べたように、脱脂大豆は小麦粉と違って価格が安く(例えば1935年の脱脂大豆1トン当たりの価格は、小麦粉の4分の1程度だった)、かつこれと並行して副産物を利用した商品も開発されるようになったので(後述「関連商品の開発」)、使用量は急増していった。表3-1のように、正式採用からわずか2年後の1936年には使用量が小麦粉とほぼ同一になり、翌1937年には日中戦争の影響で小麦粉の輸入が制限されたこともあって、倍近い使用量に達したのである。

耐酸技術の確立と原料の転換によって、「味の素」の生産量は、忠治が社長に就任した1931年の1077トンから急激に増大し、1937年には戦前のピークである3750トンを記録した。

なお、1936年5月3日、忠治らがこれらの「味の素」の製造技術を確認した矢



戸越研究所に関する池田菊苗と結んだ契約書

先に、池田菊苗が東京・戸越の自宅で腸閉塞のため急逝した。享年71であった。池田は1923(大正12)年に東京帝国大学を退官してから、1931(昭和6)年まで約7年間ドイツに滞在していた。池田は帰国後に、自宅で自由な研究生活を送ることを希望した。そこで忠治は、池田の自宅隣接地に「研究所」と称される小規模な研究施設を建設・寄贈した。池田はこの「研究所」で、数名の助手とともにさまざまな実験と研究に取り組んで晩年を送っていた。

池田菊苗はグルタミン酸ナトリウムの製造法を発明しただけでなく、創業以来、「味の素」の製造法について数多くの助言・指導を行ってきた。とくに二代三郎助と忠治にとっては最高かつ親密な技術顧問であり、その貢献度は大きなものであった。なお、忠治はその後、鈴木梅太郎教授を各種の問題の相談相手とした。

3. 関連商品の開発

「味の素」製造技術の確立に次ぐ課題は、副産物を利用してどのような製品(副製品)を製造・販売するかであった。つまり「味の素」の価格を引き下げたためにも、製造技術の改善とともに副製品のできる限りの高値販売が必要不可欠だったのである。

原料の半分以上を脱脂大豆に転換するといっても、副産物の問題から解放されるわけではなく、新しい副産物の処理法とその商品化の研究も同時に推進されなければならなかった。まして大豆タンパクは小麦タンパクに比べてグルタミン酸の含有量が少なく、それだけ利用されない部分が多かった。またグルタミン酸の分解過程では、小麦粉の場合以上に多量の塩酸塩分離液が生じた(原料が小麦粉の場合は「味の素」の単位当たりで7~8倍だったが、脱脂大豆の場合は11~12倍であった)。従来、この分離液は石灰で中和して廃棄されていたが、河川汚染を拡大する恐れもあり、「味の素」の生産コスト低下のうえでも好ましくなかった。

こうした事情から、忠治を中心に関連商品の開発が積極的に行われた。その結果、1934(昭和9)年からアミノ酸液「味液」や肥料「エスサン肥料」をはじめ、副産物を利用した商品が次々に誕生していった。これらの



「味液」製樽作業

うち「味の素」の加工工程と密接な「味液」と「エスサン肥料」の製造は鈴木商店で兼営することにし、その他アルコールや医薬品は関係会社を設立してその業務を行うようにした。

「味液」

アミノ酸液は、小麦粉を原料としていた頃から、塩酸塩分離液の利用方法としてすでに検討されていた。分離液には多量の窒素が含まれているので、これを利用すればアミノ酸液や肥料が製造できると考えられていたのである。とくに二代三郎助と忠治は分離液を原料とした醤油の製造に関心を持ち、これを「味液」と名付け、第一次世界大戦後から川崎工場で実用化に向けた研究に着手したことがあった。池田も大学の研究室でアミノ酸醤油の試作品の製造を試みたことがあったという。しかしながら、独特の異臭が非常に強く、色も濃すぎて、思い描いたような品質の醤油がなかなか得られなかったため、工業化には至らなかった。ところが1930年以降、世界恐慌が日本へ波及するにつれ、醸造醤油の原料が不足し、政府はアミノ酸醤油の製造を奨励し始めた。醤油業界でも、経営・生産合理化の観点から、アミノ酸醤油に対する関心が高まっていた。そこで忠治は、1932年から脱脂大豆の分離液を原料としたアミノ酸液を、醸造醤油の増石用を目的として開発に着手したのである。その結果わかったことは、依然として臭いはあったものの、それは小麦粉が原料だったときのような強烈なものではなくやわらかみのあるものだった。忠治は1933年秋から「味液」の製造を試験的に開始し、翌1934年9月に川崎工場内にアミノ酸液工場(粗製工場の一部)を設けて「味液」の生産体制を整え、国内の有力な醤油醸造会社向けに醤油の原料として販売したのであった。

「味液」はさらに改良が加えられ、1936年にはより良質な含糖アミノ酸液の製造に成功した。脱脂大豆の前処理過程で副製された糖液を塩酸塩分離液に加えるという製法で、臭気の発生が抑制される一方、「味液」の品質は一段と向上した。こうしてアミノ酸液「味液」は、これまでの澱粉に加えて有力な副製品として位置づけられるまでに至った。そして1937年には、独立したアミノ酸液工場が建設されたのである。

「エスサン肥料」

良質の「味液」が生産されるようになった1936年には、通称「エスサン肥料」の製造・販売も開始された。

塩酸塩分離液から窒素肥料を製造する研究は、昭和に入ってから川崎工場で行われており、1930年11月には基本的な製法を完成させ、特許を取得した(第



袋詰めされる「エスサン肥料」

89021号)。塩酸塩分離液に硫酸を加えて真空蒸発を行い、塩酸ガスと硫酸含有アミノ酸液を分離する。この塩酸ガスは凝縮され、塩酸として再利用された。硫酸含有アミノ酸液はヒューマス(加水分解の残渣物)と石灰と混ぜられ、中和・乾燥・粉碎して粉状の肥料を得た。この方法は、肥料を製造するとともに塩酸を回収するという一石二鳥の方法であった。しかしながら、その後忠治らが脱脂大豆を原料とする「味の素」の製造技術の実用化と「味液」の開発に取り組んだため、肥料製造までなかなか手が回らずに放置されていた。だが「味の素」の生産増大に伴って、ヒューマスと塩酸塩分離液の排出量も増加したこともあって、忠治は1934年秋に「味液」に次いで肥料の工業化を決定した。

肥料製造は、1930年に取得した特許をもとにした試験製造からスタートした。そしてさまざまな改良と工夫が加えられ、1936年夏から「エスサン肥料」と称して、一般市場向け商品の製造が開始された(1936年6月に製造許可を得て、8月に「調味精粉副生窒素肥料」という名称で神奈川県から営業認可を得た。ただし、この名称は長く実用上不便に感じられたので「エスサン肥料」の略称が用いられた)。「エスサン肥料」は主成分がアミノ酸態窒素で、アンモニア性窒素を含んでいるため、速効性と緩効性を兼ね備えた便利な肥料だった。「エスサン肥料」の生産高は、1936年に603トン、1937年に1万5563トン、1938年には1万8683トンと、順調に推移していったのである。

「エスサン肥料」の販売については、アメリカから輸入販売している塩化カリの販売路が活用された。鈴木商店は第一次大戦後にカリ製品の製造を中止したが、それまで供給していた業者の要望に応じて、アメリカ産の塩化カリの輸入販売を行っていた。1929年にはアメリカのカリ製造会社と塩化カリの日本国内および台湾、韓国、満州、中国における一手販売契約を結び、各地に販売店を設置していた。このルートを通して「エスサン肥料」の販売を行ったのである。「エスサン肥料」は製品そのものの良さに加えて、販売ルートが確保されていたこともあって、発売当初から各地で好調な売上げを示した。

4. 関係会社の設立

前述したように、脱脂大豆はグルタミン酸の含有量が少なく、分離過程で排出される塩酸塩分離液も小麦粉の場合よりかなり大量だった。そこで「味液」や「エスサン肥料」といった副製品が開発されたのであった。だがこの他にも忠治らは、製造過程で生じる副産物を利用して、さまざまな副製品を研究・開発し、

別会社を設立してその製造と販売を手がけていった。この時期に設立された関係会社には、昭和酒造社(設立1934年12月)、有機酸工業社(1935年3月)、宝製油社(1935年3月)、宝製薬社(1935年5月)がある。それらの設立の経緯と概要は以下のようなものである。

昭和酒造株式会社

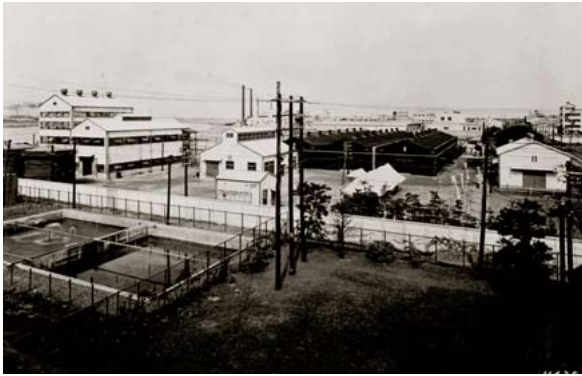
脱脂大豆を原料とする際は、その過程で糖分を含んだ多量の抽出液(糖液)が副生された。忠治は、これを利用したアルコールと合成清酒の製造を企画した。忠治がかねてから懇意にしていた、鈴木梅太郎博士(東京帝国大学農学部教授、栄養学者・有機化学者)が発明した合成酒の特許を、財団法人理化学研究所が持っているのを耳にしたからである。

忠治は1934年12月に、アルコールおよび同製品の製造販売会社として、昭和酒造社(現、メルシャン社)を設立した。資本金は200万円で、社長には忠治が就任した。そして翌1935年に理研合成酒の特許実施権を得て、川崎市新宿にアルコール年産2165kl、合成清酒年産1万8039klの工場を建設した。当時大蔵省により、従来の酒造家保護や本醸造清酒との混和を避ける目的で樽詰め販売は禁止され瓶詰め販売のみで、製造量にも制限が加えられた。それでも、この合成清酒を「三楽」と名付けて1936年に販売を開始したところ、顧客から高い評価を得て売上げは好調であった。そのため川崎工場の副産物だけでは原料が足りなくなったので、新たに甘藷(サツマイモ)を主原料としてアルコールを製造し、これから合成清酒を作るようにした。翌1937年には川崎工場のアルコール製造設備を3万2470klに拡大し、同時に甘藷の産地である熊本県八代市に1万8039klのアルコール工場(八代工場)を建設するなど、事業を拡大していった。

なお昭和酒造社は、1941年11月に社名を昭和農産化工社に改め、翌1942年2月には下記の有機酸工業社を合併した。

有機酸工業株式会社

有機酸工業社はクエン酸製造を目的とする会社で、昭和酒造社に関連して設立された。「味の素」の製造・販売とは直接関係がなかったが、もともと忠治が個人的にクエン酸の事業化に関心を持ち、1934年から黒麹菌使用の発酵法によってクエン酸を商業生産するという研究に着手していた。製品化に成功すると、翌1935年3月に有機酸工業社を設立したのである。資本金は50万円(ただ



宝製油社(1935年設立)

し発行株式1万株のうち、9300株は昭和酒造社の引き受け)、社長には忠治が就任した。東京・蒲田に工場を設置し、製品は清涼飲料やドロップなどの原料として薬品問屋に販売した。ただし、のちに陸軍省当局の要請によって、製品のすべてを陸軍糧秣廠に納入するようになり、1942年2月には昭和酒造社に吸収された。

宝製油株式会社

宝製油社は、「味の素」の原料である脱脂大豆を一部自給することを目的として設立された。脱脂大豆は、

1933年に採用された当初は豊年製油社(現、J-オイルミルズ社)など製油メーカーから購入していた。しかし脱脂大豆の使用量が激増するにつれて、その一部を自給することは、コストの面でも、適した品質のものを得るためにも必要であると考えられた。加えて大豆タンパク質の研究に際して最新式のドイツ製抽出機を購入していたので、これを装備した雑粕タンパク質(搾油粕)製造のための試験と実用を兼ねた工場を建設する計画が立てられた。そこで1935年3月に宝製油社を設立し、川崎工場の西側の隣接地1万2870㎡(約3900坪)を買収して工場建設に着手した。資本金は50万円で、社長には三代三郎助が就任した。

工場は1936年4月から操業を開始し、当初は試験的に満州産の荏胡麻(えごま)を原料に用いた。しかし開業当初の搾油粕の生産実績は1ヵ月150トンと低く、「味の素」の原料需要量の約30分の1程度に過ぎなかった。そこで全面的な設備の改善と拡張が計画され、原料大豆の搬入が行いやすい港に面した横浜市鶴見区大黒町に約4万㎡(約1万2000坪)の土地を買収し、大規模な横浜工場を設立することにしたのである。

なお横浜工場は1939年3月に竣工し、大豆を原料に脱脂大豆の製造および製油事業が開始された。事業は1ヵ月7500トンまでに順調に推移し、同年秋には設備拡張計画も立てられた。しかしながら詳細は第4章で述べるが、戦時経済統制の進展とともに、原料の入手難や労働力不足から操業の短縮を余儀なくされてしまった。

宝製薬株式会社

医薬品は、塩酸塩分離液から各種のアミノ酸類の分離研究が行われた成果から、その商品化に成功し



欄間広告(宝製薬社の製品広告)

たものであった。すなわち塩酸塩分離液から、「味液」と「エスサン肥料」の他に、ごく少量であるがアミノ酸系医薬品の製造が行われたのである。例えば、主製品の「バルタール」(催眠剤)は分離液に含まれるロイシンを原料としたもので、「ヒスタメント」(リウマチ・神経痛用塗布剤)はグルタミン酸から製造した塩酸ヒスタミンを主成分とする薬品であった。こうした各種のアミノ酸を利用した薬品の製造・販売を、独立した法人事業体で行うことが決定され、1935年5月22日に宝製薬社(現、味の素ヘルシーサプライ社)が設立された。資本金は10万円で、社長には三代三郎助が就任した。

のちに同社では「アミノ洗粉」(洗顔料)、「チエリオ」(制酸健胃剤)、「ピサトール」(下剤)、「フジビリン」(風邪薬)などさまざまな薬品が製造・販売されるようになり、それに伴って事業規模も着実に拡大していった。

また二代三郎助社長時代に設立された、「味の素」の製造とは直接関係のない出資会社としては東信電気社と昭和肥料社(現、昭和電工社)があった。

東信電気社は、森^{のぶてる}専務の指揮のもと、1935年前後に阿賀野川、千曲川、高瀬川にそれぞれ発電所を増設し、発電量を増大させ、昭和肥料社への売電も順調に進んだ。同社の役員には、1931年に忠治が二代三郎助の死後に社長に就任し、1934年から三代三郎助が監査役に就任している。

1928年に設立された昭和肥料社は、森専務が1930年2月に石灰窒素生産の鹿瀬工場を立ち上げ、1931年4月には苦心の末、川崎に国産技術による日本初の硫安生産工場を稼働させた。第2章に記載のとおり、電気の供給過剰により不採算となった東信電気社の業績回復には、昭和肥料社の営業が不可欠だった。森は、これら2社への援助を惜しまなかった二代三郎助の死後ではあったが、立派に同社を立ち上げ、役目を果たした。森は、その後もしばしば同社元社長の二代三郎助の墓前で事業報告を行い、忠治の助言を求め、以前と変わらず昭和肥料社の大株主であった鈴木商店との関係は続いた。森は1934年に同社の社長に就任し、1939年6月に日本電気工業社(前身は、森が設立した日本沃度社)と同社を合併して、昭和電工社を設立し、アルミ生産等へと事業を拡大していった。

このように、この時期の鈴木商店グループは「味の素」以外にさまざまな事業



昭和肥料社川崎工場(全景) (1931年)

分野を拡大して、飛躍をとげていったのであった。

5. 財務状況

1931(昭和6)年に忠治が社長に就任してから、原料から副製品に至る一連の技術革新が行われ、関連製品が次々に工業化された。その結果、下表のとおり鈴木商店の経営規模は著しく拡大していった。残念ながら、1931年から1935年の全社売上高は記録にないが、副製品の少ない時期なので「味の素」の売上げがほとんどを占めると思われる。

この時期、売上げと利益が毎年順調に伸び6年間で共に倍増し、その利益率も10%と高水準を示している。配当率は、通常10%とし、好業績のときには2~5%の上乗せを行うこととした。

流動資産は、生産収率の向上、原料の安価な大豆転換などで、売上げが増えながらも逆に減少した。固定資産は、度重なる設備投資に合わせて6年間で3倍と大きく増えた。そして、そのための資金は、借り入れでなくほとんどが資本金でまかなわれていた。当然この時期の株主は、鈴木家が中心であり増資もすべて鈴木家と持株会社の鈴木三栄社が引き受けたのである。

表3-4 鈴木商店のPLとBSの推移(1931~1937年) [単位:千円]

●年度	●「味の素」売上高	●売上高	●利益	●利益率	●流動資産	●固定資産	●資産計	●負債計	●資本計	●内資本金
1931	13,170		1,641		7,652	9,486	17,138	3,010	14,127	11,000
1932	12,155		1,839		7,564	8,608	16,172	1,305	14,866	11,000
1933	13,604		2,190		6,773	12,864	19,638	1,961	17,676	13,000
1934	17,551		2,381		6,607	14,208	20,815	2,447	18,368	13,000
1935	20,707		2,629		5,687	18,145	23,833	2,526	21,307	15,000
1936	22,547	28,400	3,087	10.8%	6,734	21,336	28,070	3,718	24,352	16,875
1937	27,291	33,890	3,202	9.4%	4,655	27,552	32,207	3,806	28,401	20,250

第2節……………国内販売活動の充実

1. 国内市場の拡大と販売価格値下げ

「味の素」は1920年代の相次ぐ試練のなかでも着実に売上高を伸ばしていった。1930年代後半に入って日本経済全体が好況局面を迎えると、消費需要が活発になり国内市場の拡大も顕著となった。このことは鈴木商店にとっても有利に作用し、「味の素」の売上高は、鈴木忠治や三代鈴木三郎助らの予想をはるかに上回って伸張していった。

そこで三代三郎助らは、引き続き販売活動の強化・拡大に努めていった。具体的には、大口需要の開拓、一般消費者へのPR、特約店・販売店の組織化などに多額の予算を計上し、人員をかけて一層の売上げ増大を図ったのである。

国内の販売機構については、これまでの東京営業所、大阪支店、名古屋出張所の3機関に加えて、1931(昭和6)年3月に福岡出張所、1932年3月に広島事務所、そして1935年3月に小樽事務所がそれぞれ設置された。北海道、中国・四国、九州という比較的売上高が少なかった地域に拠点を設けたことで、これらの地域への販売を強化するとともに全国一帯への販路拡張を企図していった。

その一方で、「味の素」の販売価格は、一般物価が上昇しているにもかかわらず、1920年代同様、1930年代に入っても引き続き大幅な値下げが実施された。とくに、忠治らの「味の素」製造技術革新による大量生産体制の構築で、それが可能になったのである。1930年4月に次いで、1931年4月、1934年4月、1936年4月の4回にわたって大幅に建値が改正された。小缶(10ダース詰)を例にとると、1930年4月の160円から1936年4月には117円まで低下し、引き下げ率は約27%であった。その結果、「味の素」の販売価格は1920年代半ばに比べるとほぼ半額にまで低落したのである。

この時期は「味の素」が都市部から農村部へ、さら



1930年代の商品

表3-5 「味の素」販売価格の推移(建値) [単位:円]

●年月日	●10銭瓶 (6.5g入り) (40ダース詰)	●食卓容器入り (35g入り) (10ダース詰)	●小瓶 (15g入り) (20ダース詰)	●特小缶 (50g入り) (10ダース詰)	●小缶 (100g入り) (10ダース詰)	●中缶 (200g入り) (5ダース詰)	●大缶 (400g入り) (3ダース詰)	●特大缶 (800g入り) (2ダース詰)	●金色缶 (1125g入り) (2ダース詰)
1931.1.1	-	-	-	-	-	-	-	-	266
1931.4.1	-	-	52	80	150	140	158	200	(2月11日)220
1931.4.1	(8月1日)38.40	(3月21日)60	52	80	150	140	158	200	240
1932.4.1		(9月1日)57	50	76	142	132	146	184	(2月2日)220
1934.4.1		(9月1日)53	46	70	130	120	130	-	(6月1日)100
1936.4.1		53	43	63	117	109	120	-	(7月7日)97

に低所得者層へと急速に幅広く普及したことが特筆される。1920年代は業務用から一般大衆へと購買層が広がりを見せたといっても、それは都市部の新中間層(サラリーマン層)が対象であった。

10銭瓶は、「10銭売り」と小売定価をつけ、有料見本瓶の意味で新規市場の開拓、購買力の低い地方での需要創造、あるいは商品の景品用などに向けて考案されたものであった。そして名古屋地区で試売したところ好評だったので、大量生産して発売されたものである。

なお、幅広い所得層に使用されていることは、1934年に東京営業所で実施された「味の素」の使用状態に関する家庭調査によって明らかになった。小売店を対象にした実態調査は1922(大正11)年以来実施されていたが、消費者を対象とした調査が行われたのは初めてであった。

まず、家庭調査については男性社員よりも女性社員が行ったほうがふさわしいと判断して、新聞広告で「女学校卒業以上の学力ある、容姿端麗な25歳以下の婦人」を調査員として募集した。そして約600人の応募者のなかから16名を採用して、2名一組で毎日地区別に家庭訪問をさせて調査結果を報告させた。調査事項は、①使用しているのはどんな家庭(職業、家族数等)か、②「味の素」の購買動機(新聞広告で見た、他人に勧められた、世間の評判、贈り物で貰った、等)・値段、③使用状況(種類・大きさ、使用量、主にどんな料理に)、などであった。調査の結果、予想以上に広範な



欄間広告(十銭瓶)



「味の素」大缶(400g)、中缶(200g)、小缶(100g)

所得層にまで「味の素」が使用され、また小瓶、特小瓶が多く普及している事実が判明したのである。なお、調査に訪れたものの、「味の素」を使用していなかった家庭には、見本瓶や試用瓶に「味の素」を使った料理を掲載している『四季の料理』を添えて進呈し、今後の使用を勧めた。

ところで、1929(昭和4)年の「味の素」特許期限満了後、類似品が次々と市場に出現した。鈴木商店にとって脅威になると思われたが、実際にはそのいずれもが零細企業によるものであって、製品の市場に出回る量もさることながら、その品質や販売ルート確保といった点もとうてい「味の素」に及ぶものはなかった。ただ、1936年に新興財閥の一つである日窒コンツェルンが手がけた「旭味」は例外だった。

日窒コンツェルンを形成した野口^{したがう}遵は、1908(明治41)年に日本窒素肥料社(現、チッソ(株))を設立し、日本初の硫酸製造・アンモニア合成に成功した。その後、大正末年に低廉豊富な電源を求めて韓国に進出し、朝鮮窒素肥料社という電気化学工業を中核とする興南コンビナートを設立した。事業の一環として、野口はうま味調味料の製造・販売を試みて、満州産大豆を原料にしたグルタミン酸ナトリウムの製造に成功したのである。そして1935(昭和10)年4月に大豆化学工業社を設立して、翌1936年から製造に着手、製品を「旭味」と名付け、韓国だけでなく、日本国内でも大阪を中心に発売した。「旭味」と命名したのは、野口が宮崎・延岡に設立した旭ベンベルグ絹糸社(現、旭化成(株))で実験を手がけて、それを大豆化学工業社に移管したからとされる。「旭味」はそれまでの類似品と比べて格段の差があるほど良質のものであった。こうして「味の素」は、創業以来初めて有力なライバルを迎えた。

しかしながら、「味の素」はすでに市場に浸透していたし、そのうえ「味の素会」の結成に見られるように問屋から小売店に至る主な販売組織を緊密に把握していたこともあって、競争上ほとんど打撃を受けることはなかった。とくに家庭用市場は「味の素」が押さえていたので、他のメーカーの製品同様、「旭味」は「味の素」よりも安い価格で料理店、蒲鉾屋など大口需要家に対して直接販売が試みられたのである。

このように、経済情勢の好転、後述する国内外での積極的な販売活動、そして価格の引き下げに促される形で、「味の素」の売上高は、同業者や類似品の出現にもかかわらず、急激に伸張していった。表3-4のように、1931年の1317万円から1936年には2254.7万円となり、翌1937年には2729.1万円と、戦前のピークに達したのである。



陶製食卓容器入り商品(1934年)



販促用に作成した料理本各種
(1932～37年頃)



進物用パッケージの推移(上から
1925年、1928年、1931年)

2. 販売店の組織化と販売促進活動

この時期の国内における販売活動では、基本的には大正中期に確立された販売方式の強化と拡大に注力した。とくに「味の素会」による販売店の組織化、販売店への対策、新聞広告その他宣伝広告による販売促進などが重視された。

「味の素会」による販売店の組織化

「味の素会」は、第2章で述べたように、特約店・副特約店ないし問屋など「味の素」販売店で形成された、乱売や安売りを防止して市場の秩序を保ちながら「味の素」の売上げを伸ばしていこうとする、いわゆる「ヨコの組織」であった。

1930年代に入り、同業者あるいは類似品の製造業者が出現してくると、三代三郎助は「味の素会」の結成を推奨あるいは助成して、「味の素」市場の維持・拡大に努めていった。というのは、後発の製造業者は一般家庭向けよりも蒲鉾屋や料理店などの業務用に、「味の素」に比べて品質は劣るものの廉価な製品を供給することで、市場の獲得を図っていたからである。

「味の素会」結成の推進は、まず関西の蒲鉾業者から始められた。1931(昭和6)年3月に、大阪の蒲鉾業者が会員106名を擁する「味の素会」を結成したのを皮切りに、各地で相次いで「味の素会」が組織されていった。同年末には早くも65もの会が結成され、会員数の合計は1549名にも達した。これらの会員には、鈴木商店から割戻金や寄贈金などの形で販売助成を行った。蒲鉾業者に続いて、「味の素会」結成の動きが顕著に見られたのは、東京・大阪など大都市の料飲店業界であった。とくに大阪では、まず著名な中華料理店を会員とした大阪支那料理組合が結成され、次いで1932年12月に、この組合を基盤として、「竜味会」と名付けられた会員63名の「味の素会」が組織された。

そのほか、支店やチェーン店の組織を持つような有力料飲店などからは、「味の素会」には加入しないが、本店で一括購入して分割配給したいという依頼もあった。共同購入方式は鈴木商店としても喜ばしいので、これを認めて優遇措置をとった。また、大阪の私設市場加盟店による「市味会」(1934年4月)や、京都の有力食品小売店間の「同味会」(1935年)など、小売店間にも「味の素会」が結成されていったのである。小売店間による組織化は、「味の素」の販売確保や計り売り(後述)を防止するためにも有益であった。

この時期の「味の素会」の組織は、特約店をはじめ、小売店や大小需要家など多様な層にまたがる強力な販売ルートを形成し、その数も順調に増えていっ



「味の素」金色缶(1125g入り)

たのである。

販売店への対策

組織化された販売店に対して、三代三郎助らがとくに注意を払ったのが、それらと緊密な関係をいかに維持していくかということであった。そのため特約店・販売店への各種の優遇措置などの対策が考案・実行されていくようになった。例えば、「味の素デー」と称した、特約店と協力して副特約店以下の販売店を訪れて「味の素」の拡売を呼びかけるといふ催しを適宜実施した。さらに年末における割戻金、積立金の支給、あるいは新年会・観劇・行楽会への招待などさまざまな催し物や行事を企画していった。



国内用ポスター（1935年頃）



割戻金などの直接金銭による報酬は、販売店の業績に報いるとともに販売意欲を促すうえでも重要な制度だったが、報酬額が大きくなると次年度からそれを当て込んで安売りするという問題もあった。そこで「贈呈金証書制度」を考案・実施した。この証書は、銀行の定期預金証書に類するもので、一定の金額を鈴木商店側が預かった形式にし、満5カ年後にこれと引き換えに元利金を支払うものとした。また副特約店のなかで販売実績の高いところについては、「玉手箱」と称した、金額も歩合率も明示していない積立金制度を設けた。販売競争が激化して規定の割戻金や積立金をやむを得ず営業費に充てたとしても、「玉手箱」は必ず特約店の手元に残る仕組みであった。

ただこうした特約店・販売店への積極的な働きかけにもかかわらず、競争相手の出現や類似品の続出による市場の競争激化のなかで、三代三郎助らは時折予想外のトラブルに悩まされた。とくに1933年頃から関西で発生した金色缶（1125g入り）の計り売りは、「味の素」の販売促進のうでかなり頭を悩ませる問



街頭に多く掲示された珐瑯製の看板
(昭和10年代)

題となった。

「味の素」の金色缶は大きい分中身が割安だったので、1927年の発売以来、業務用を中心に注文が殺到していた。ところが、取扱店の場合は缶を開封して、例えば50gや100gなどと計り売りをすれば、普通に特小缶(50g)や小缶(100g)を売るよりも利幅が増大し、ひいては店自体の宣伝にもつながる。それゆえこうした計り売りは、一般消費向けだけでなく蒲鉾業者や料飲店向けなど業務用でも多く見られるようになり、大阪・京都・神戸・広島・福岡など各都市の間屋や小売店の間で次々と行われるようになった。

そして1934年になると、近隣の店が計り売りを行うと自分の店が痛手を被るので取り締まってほしいといった要望や投書が鈴木商店にかなり寄せられるようになった。そこで大阪支店をはじめ各出張所は、計り売りをしている店に対してやめるように申し入れたが、なかなか納得してもらえず、適正な価格で仕入れた商品を消費者のために安く売ることがなぜ不正なのかと、逆に抗議する店主も現れたほどであった。

あらためて、鈴木商店は、包装して商標を付した商品こそ「味の素」であって、たとえ味の素本舗の製品だとしても、包装を破って中身を分けて売る場合は、それは単なるグルタミン酸ナトリウムを売っているに過ぎない、と表明した。商品の品位にも関わり、詰め替える際の衛生上の問題もあった。まして他の粉末や類似品などが混入されているかもしれない。それゆえ、計り売りを行っている店にはあくまで自粛を求めるようにし、その店を根気強く何度も訪問して中止を懇請した。なかでも広島市では、1935年秋に特約店の代表者らと協力して「秤売防止会」を組織し、各小売店に自粛を呼びかけるなど、自発的に計り売りを取り締まるように促した。

こうして、完全になくなるとまではいかなかったが、各支店・出張所による指導、特約店・副特約店の働きかけ、そして「味の素会」との連携により、計り売りの発生はその後かなり抑えられていったのである。

販売促進活動

広告宣伝については、「味の素」の需要を一般消費者に広く喚起する手段として、これまで同様、新聞広告が重要視された。広告掲載のスペースでも、とくに1935～37年の掲載量は戦前の最高水準に達したとき



広告標語の懸賞募集広告(1933年)

れる。デザインなどにも工夫がこらされ、新聞広告奨励会が行った審査でしばしば上位に入選したほどであった。

広告のキャッチフレーズとしては、1920年代の「美味・徳用・重宝」「お台所の相談役」の他に、「極少量で効果は尽(甚)大」「今日の買物」「揃って健康、揃って愛用」「世界に比類なき歴史と科学を誇る」など、趣向や表現がより一層多様なものが増えていった。また、1933年10月には「味の素」の広告標語の懸賞募集を行い、「味の素アリ、まづい物ナシ」「味よく、食よく、よく太る」などといったフレーズを選出して、実際の広告に使用していった。

新聞広告以外にも、電車、看板、ポスター、博覧会などによる広告も引き続き行われた。それらに加えて、婦人雑誌をはじめとする諸雑誌への広告を重視するようになったのも、この時期の大きな特徴である。

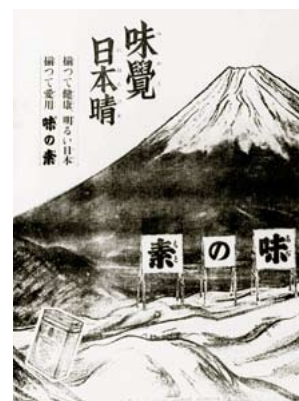
また広告と並んで、この時期に盛んに行われるようになった販売促進活動として、景品付きの特売があげられる。景品付きの特売は、第2章で取り上げたように、1920年代半ばから制度化されたものであったが、だんだん頻度を増し、全国規模になった。なかでも、「味の素」の販売店や大口需要家へのサービスを含めた、「金色缶」(1125g入り)や詰合せ箱(瓶・缶各品種の詰め合わせ)を中心とする特売が重視され、1930年代半ばには毎年4～5回のペースで行われるようになった。景品には、商品券・優待券の他に、「味の素」やその他の商品を添えることにした。例えば、チューブ入り歯磨き、化粧石鹸、腕時計、万年筆、コーヒーセット、アイロン、洋傘、セーター、タオルといった衣類や家庭用品などが用いられた。

一般消費者向けにも短期的な特売が実施された。とくにデパートでの特売については、1934年9月1日から1週間、名古屋の松坂屋で「味の素」景品付き特売を開催したのが最初であった。売り場で「味の素」を購入した顧客に福引券を配布して各種の景品を贈呈したのである。このときの特売の成績が良かったので、その後数多く実施されるようになった。

なお、こうした販売店あるいは消費者を対象にした特売は、国内だけでなく台湾、韓国など海外市場でも行われるようになっていった。



当選標語使用の広告(味の素アリ、まづい物ナシ)



当選標語使用の広告(味覚日本晴)

1. 輸出の増大(アジア・アメリカ)

「味の素」の発売以来、鈴木商店では海外市場の創造と開拓に早くから意を注いできた。とくに大正時代半ば以降は、アジア市場の将来性に着目し、積極的に「味の素」の販売活動に取り組んだ。その結果、1920年代には、国内で幾多の困難にぶつかりながらも、海外での売上げは順調に推移していた。1931(昭和6)年における「味の素」の海外輸出・移出高は、生産高の25%に達したほどである。その後も、「味の素」の製法の技術革新によって大量生産体制が構築されていくにつれ、海外市場も歩調を合わせるように急速に拡大していった。その過程で、三代三郎助を中心に、海外の各地で出張所などの販売機関の拡充と創造的かつ積極的なマーケティング活動が展開されていったのである。

表3-6 「味の素」の輸・移出高 [単位:トン]

●年度	●台湾	●韓国	●満州(関東州を含む)	●中国	●南洋	●アメリカ	●その他	●計
1931	113	58	24	39	5	4		243
1932	156	67	54	12	5	16		310
1933	175	80	94	34	15	37		434
1934	261	103	121	72	22	220		798
1935	359	136	155	90	36	231		1,006
1936	483	175	207	84	38	291		1,278
1937	546	218	278	98	29	341		1,510

(注1) アメリカの1931~35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

1930年代に入っても、海外への輸出・移出量は順調に増大したが、なかでもアメリカ向け輸出が急増したのが大きな特徴である。とくに、フード・ロー(Food Law)問題(後述)が解決した1934年から一気に200トン以上が

輸出されている。また同じく1934年以降に中国向け輸出の増大も顕著である。こうして1937年には、海外への輸出・移出量が合計1500トンを超えた。この数字は戦前のピークであった。

2. 販売組織の整備(アジア)

大正末期から鈴木商店では台湾、韓国、そして中国大陸における積極的な市場開拓を計画し、各地に出張所を設置して販売体制を整え、さらには現地の事情に即した各種のマーケティング活動を開始した。そうした努力が結実して、

1920年代後半にはアジア諸地域にも販売店網を確立し、都市部を中心に「味の素」の需要を獲得していったのであった。

そしてこの時期になってからも、鈴木商店では出張所や事務所を増設し、そこに社員を派遣して販路の拡大活動を積極的に推進していった。さらに、それまではどちらかといえば現地に在住している日本人が主たる需要家であり、そのため販路は限られていたが、満州事変前後から現地住民を対象とした宣伝・広告活動を展開し、市場を開拓していった。

そこで、台湾、韓国、中国大陸のこの時期の「味の素」販売活動について、以下に概観しておこう。

台湾

台湾では、「味の素」の販売実績は毎年順調に伸びていった。そこで三代三郎助は、1929(昭和4)年に台北に開設した台湾事務所を1934年9月に出張所に昇格させ、また特約店(代理店)も4店に増やして販売機構を拡充していったのである。

ただこの時期になって台湾の慣習である「零売」が、「味の素」の販売にとって対処しなければならない大きな課題になっていた。零売とは、大型容器から中身を取り出して紙包みに小分けして販売することであった。一回の支出が少なくてすむうえ、多く買っておくと余分に消費しやすいという経済観念から、台湾では早くから酒や醤油などで頻繁に行われていた。「味の素」についても、1928年台湾での金色缶の発売を契機として急速に広がっていた。小売店で「味の素」を紙包みに小分けし3銭・5銭・10銭包みなどと計り売りする販売方法が、著しく普及したのである。ただし視点を変えてみれば、低所得者層が3銭、5銭の安い計り売り品を買い求めるほど、「味の素」が一般大衆の日常生活に欠かせない調味料になっていたという証でもあった。

たしかに零売という販売方法は、現地の一般大衆の需要を創造して販路を拡大させていくうえでは大きな役割を果たしていたのかもしれない。しかしながら他方では、「味の素」と称して小麦粉などを混入した不正品が多く出回り始めていたのである。このことが大きな問題であった。三代三郎助自身も、1934年春に台湾に出張した際、現地で渡し場の船頭が毎日5銭くらいの零売品を買っていること、しかもそれは不正品であったことなどの事実を聞き、台湾における零売の実態を知るとともに、不正品による弊害を痛感したようである。

そのための具体的方策として、1935年から実施されたのが「味の素」専売店



戦前の「味の素」輸出宣伝広告(1937年1月1日)

制度であった。小売店に対し鈴木商店が指定した専売店を設け、専売店以外に金色缶を扱わせないようにしたのである。専売店は、特約店・取扱店から信用のある小売店を指名させ、そのなかから厳選して決定された。専売店になった店には「味の素専売店」の看板を掲げさせた。さらに、台湾出張所から常に社員を派遣して専売店を監視する体制をとった。そしてもし類似品や偽物を売っているのを発見した場合は、専売店の資格を強制的に返還させるという厳しい態度で臨んだ。零売に慣れていた小売店にとっては、たしかに辛い措置ではあったが、長い目で見れば不正品がなくなることは消費者の信用につながるし、何よりも確実な売上げを得ることができたのだ。この専売店制度が奏功し、零売はほとんど見られなくなっていく。その後、「味の素」の需要が増えていくにつれて、専売店数も台湾全体で500店に達したのである。

このような零売対策の他、台湾出張所では特約店・取扱店に対して連絡を緊密にとって販売活動をフォローしていくとともに、さまざまな優遇措置を講じて販路の拡張を試みた。だが実際のところ、零売以外にも特約店・取扱店側にも根強くかつ大きな問題があった。台湾では従来から特約店や取扱店の乱売傾向が見られたが、この時期になってそれがますます顕著になっていたのである。台湾では問屋が概して資力に乏しく経営が不安定だったが、取扱店が増加すると乱売が激化して倒産や貸し倒れが頻発していた。そこで三代三郎助は、販売店に対しても、金色缶に金券(50銭、1円、2円、3円、5円)を封入したり、売上げに応じた報酬金制度などを設けたりして、乱売によって利益が得られなくとも、別の報酬が得られるように配慮した。ただし、こうした措置は抜本的解決につながるものではなかったので、販売店間の乱売問題は容易に収束とはいかなかった。

乱売の防止こそまだ十分な成果を上げることができなかったものの、台湾における「味の素」の販売量は毎年増加を続けていた。その数字は、他の地域に比べて突出していて、1930年代半ばにおける1人当たりの消費量は、100g(約1円)以上に達したほどであった。

韓国

韓国では、1928(昭和3)年以来3つの特約店(辻本商店、あづま屋商店、吉川商店)のもとで販売店の拡充が進められた。韓国では台湾と違い日本人相手に商売をしてきたが、1931年8月には京城市西小門町に朝鮮事務所を設置して、韓国の人々への販売体制を強化した。そして1934年9月に、同市南大門通



朝鮮事務所

りに4階建ての事務所を新築し移転した。副特約店間の組織化も進み、1934年までに西鮮(加盟11店)、南鮮(8店)、京仁(15店)、北鮮(9店)、湖南(7店)の各地域で「味の素会」が結成された。さらに総勢15名で、日本で行っていたのと同じく、①市でのサンプル配布、②チンドン屋、③カレンダー・ポスター・ネオンサイン、④看板班活動、⑤博覧会等でのPR、⑥麵屋等の外食への売り込み、を全土にわたって展



韓国での宣伝活動

開し、それとともに蒲鉾屋など大口の需要開拓に努め、これら大口需要者間にも「味の素会」の普及を図った。

韓国では「味の素」がそれほど一般市民に広がっていなかったため、零細業者による類似品や偽物の販売はほとんど見られなかった。また台湾のような零売の慣習もなかった。販売上の問題点をあげるならば、新たな同業者の出現であった。前述したように、1936年に野口遵が主宰する日窒コンツェルンの大豆化学工業社で良質のうま味調味料である「旭味」が製造され、北朝鮮から販売が開始されたのである。ただ鈴木商店は食料品卸店を対象に「味の素会」を広く組織化していたので、大豆化学工業社は食料品のルートに頼れず、主に雑貨店や肥料商を通じて販売していた。それでも同社は販売活動を非常に活発に行い、その範囲は南朝鮮にまで及ぶようになった。そこで鈴木商店は、小売店間にも「味の素会」の組織化を働きかけ、販売網の拡充を図っていった。その結果、1936年末には主要都市の小売店間では相次いで「味の素会」の結成を見たのである。



上海の街頭に飾られたペンキ絵の大看板(上1934年、下1935年)

中国大陸

市場の広大な中国では、1920年代半ば以降に鈴木商店の販売活動が本格化されて、「味の素」の評判が高まりつつあった。しかしながら、日貨排斥運動がしばしば発生し、販路の拡張が妨げられていた。日貨排斥運動が下火になって「味の素」がよく売れるようになっても、また運動が起こって売れなくなるという繰り返しが繰り返されてきた。日貨排斥運動による打撃を少しでも回避するために、上海出張所では1930年10月に白鳩印「味華」と名付けたセカンドブランドを作り、包装も中国風に変えて「味の素」を販売したこともあった。日貨排斥運動は、1931年9月の満州事変と1932年の上海事変の勃発によって一段と激化した。それゆえ売上げは激減を余儀なくされていった。

ところで、こうした日貨排斥運動の最中、上海を中心に「味の素」と類似した調味料を製造する業者が相次いで出現した。上海出張所の報告によれば、1934年時点で上海だけでも13もの工場で類似品が作られていたという。これらの類似品の生産額を合わせると、

上海出張所で扱った「味の素」を上回っていた。なかでも「味精」(現在、北京語で「味精」はグルタミン酸ナトリウムを指す一般名称)と名付けられた調味料は、品質は「味の素」に劣るものの、中国全土から東南アジアに至るまで出荷された。鈴木商店にとっては頭を悩ませる問題であった。

話を販売活動に戻すが、1934年からは日中間の緊張が緩和し国民党政府も排日運動を禁じたので、日貨排斥運動は収束に向かっていった。そこで三代三郎助は、再び中国での市場開拓および販売促進活動を強化していった。同年6月に天津の日本租界(常盤町)に天津事務所を開設し、中国北部を天津事務所、中国中部・南部を上海出張所の管轄とした。そして両事務所で、街頭宣伝(チンドン屋)、新聞広告、看板広告、販路拡大など、積極的に販売活動を展開していったのである。なお関税対策として、1935年3月に天津に天津工業社を設立し、川崎工場の半製品をいったん同社に送り、それを精製・包装して中国各地で販売するようにした。

この時期の果敢な販売促進活動により、中国本土の全域にわたって販路の

拡張が推進された。相変わらずある程度の日貨排斥運動はあったが、1934年以降、「味の素」の売上げは毎年上昇し、それは1937年の日中戦争以降も続いたのであった(第4章)。

満州についても、この時期に「味の素」の売上げは急伸張した。満州では韓国同様、これまでは在住の日本人が主たる顧客だったが、1931年の満州事変前後から現地住民を対象とした販売促進活動を展開し、徐々に広範囲の需要を獲得できるようになっていた。

1931年11月には大連事務所を設け、主に昭和工業社(1927年2月に大連化学工業所を買収して成立)で製造された「味の素」を奉天市で包装して満州各地へ出荷するようにした。1932年に満州国が成立して政情もひとまず安定すると、「味の素」の販路の急速な拡大を図った。1933年7月にハルビン事務所、同年12月には奉天事務所を立て続けに開設し、日本人・現地市民を問わず、販売促進活動を行った。それは街頭宣伝、看板広告、ネオンサイン(とりわけ鉄道沿線や都市の大通りに大型のものを掲示した)、見本瓶の配布などを主な内容とした。また日本政府を中心とした奉天以北の産業開発が進むと、日本人の移住も増えていったので、販路も著しく増大していったのである。

その結果、1935年頃から満州における「味の素」の需要は短期間で伸張し、昭和工業社での生産が間に合わないほどだった。日本からの移出量も増え、台湾に次ぐアジアでの第二の市場に発展したのである。

なおこれら東アジア諸地域の他にも、1927年に設置したシンガポール事務所を拠点に、1933年以降、インドネシア、マレー、タイ、フィリピン方面でも積極的に販売活動を進めて、華僑を中心に「味の素」の需要創造が成功したことも特筆されよう。

3. アメリカでの販売

アメリカでは格別の宣伝もせず、代理店を通じてごく少量の「味の素」を在米日系人に販売していた。しかしながら、三代三郎助はアメリカ市場で、本格的に「味の素」を販売しなければならなかった。三代三郎助は、「味の素」の有用性はいずれ必ず合理的な生活を尊重するアメリカ人に理解されるようになると信じ、そしてなにより1927年には、オハイオ州ロスフォードにラロー鈴木社のMSG工場建設を始めていた(結果は第2章に記載のとおりMSG工場からの製品



ニューヨーク鈴木商店の株券

出荷はなかったが)。

そこで三代三郎助は、1930年1月に、鈴木商店をニューヨーク鈴木商店(S. Suzuki & Co. of New York, Ltd.)と改称し、代理店を通じて販売していた「味の素」を直接販売する体制に改めた。つまり同社を「味の素」の一手販売会社と位置づけたのである。所長は道面豊信で、他に女子職員2名を含めた3名だけのスタートだったが、三代三郎助は5万ドルという当時ではかなり大きな額を販売開拓費として計上した。また本格的な販売開始に際して、アメリカ人に全く未知の調味料を適切にPRする必要性から、道面の発案で

「味の素」を「スーパーシーズニング(Super Seasoning)」と表現することにした。どのような料理材料にも調味できる万人向けの調味料(シーズニング)という意味であった。この言葉は、それ以来一貫してアメリカで「味の素」を説明する際に使用された。

販売活動は、全国向けの新聞や雑誌を利用した広告と同時に、これまでの日本での経験を生かして卸売店(問屋)から小売店に至るまでの各種の食料品店への販売委託からスタートした。新聞広告では、当時アメリカの一流紙であった「ニューヨーク・ジャーナル」と「ニューヨーク・アメリカン」の2紙に、“The Famous Japanese Super Seasoning, Essence of Taste”などのフレーズを用いて「味の素」を宣伝した。

食料品店については、現地でセールスマンを10名ほど雇って、ニューヨークおよび近郊の一流卸売店、デパートやチェーンストア、小売店を回らせて、見本品を頒布して「味の素」の有効性を説明したりして販売委託を交渉した。またその他の地域に関しては、有力特約店に郵便で取り扱いを依頼し、さらに食料品展覧会や料理講習会などの開催情報を集めて、これらに参加し、会場で実地宣伝を行うことで需要の喚起を図った。

販売促進策は主に一般家庭用を意識してのものだったが、予想に反して消費者からの反響は全く得られなかった。アメリカ人は、胡椒、パプリカなどの香辛料(スパイス)は使い慣れているが、「味の素」のようなにおいがなく、それだけを舌に乗せても特異な味がする調味料をなかなか理解することができなかった。それゆえニューヨーク鈴木商店では、一般消費者向けに「味の素」のPRを粘り強く繰り返し行うのと並行して、業務用や大口需要者向けに「料理の味を引

き立たせる」という本質的な売り込みも試みた。ホテル、料理店、学校、病院などにも、使用を試してもらうよう直接働きかけ、料理や営業関係の業界紙にも広告を掲載した。

こうしたニューヨーク鈴木商店のマーケティング活動が奏功して、1931年春に有力缶詰会社であるハインツ社(H.J.Heinz Co.)からスープの味付け用として初めてまとまった注文があり、続いて大手スープ製造業者であるキャンベル社(Campbell Soup Co.)からも大量の購入依頼を受けた。アメリカの食品会社は社内に検査係を設置して、製品の品質改善を専門に行わせていたが、彼らに「味の素」の持つうま味が注目・評価されたのである。ハインツ・キャンベル両社と取引を開始してから、そのことを知った他の缶詰食品会社からも相次いで「味の素」の注文が寄せられるようになった。

しかしながら、まもなく「味の素」はアメリカの農務省からクレームをつけられることになった。当時、アメリカにはフード・ロー (Food Law) と呼ばれる食品取締法規があった。同法制定前は、色々な物が食品に混ぜられ健康被害が発生していた。同法は、加工食品に添加物を使用することを原則として禁じ、もし使用する場合には商品にそれを明記することを義務付けていた。だが、缶詰業者は「味の素」添加と表示するのは他社の広告宣伝になることから嫌がり、表記せずに使用していた。これが農務省の目にとまり、法規違反と見なされたのである。大きな障害に直面したニューヨーク鈴木商店であったが、農務省に直接「味の素」が植物タンパクを原料とした調味料であることを説明し、そうした添加物使用の旨を明記すれば商品名を記載しなくてもよい、との見解を得た。そこで道面らは、代わりに“Vegetable Protein Derivative”(植物タンパク派生物)の言葉を表示する提案をした。この表示案は政府とともに缶詰食品メーカーからも歓迎され、フード・ロー問題は1933年春に解決した。そして「味の素」はその後、缶詰食品メーカーに活発に利用されるようになっていったのである。

「味の素」の販売量は、道面らの不断の努力の甲斐もあって1935年頃から増大していったが、なかでも日系・中国系が多く住んでいるカリフォルニア、オレゴン、ワシントンなど西部沿岸の諸州からの受注が増えていった。そこでニューヨーク鈴木商店は、1936年10月にロサンゼルス事務所を開設し、現地セールスマンを通じて、日系食料品店や中華料理店への売り込みを強化していった。



アメリカにおける「味の素」の広告

戦前における 事業の到達点

●——食卓へ浸透する「味の素」

味の素本舗株式会社鈴木商店の1935(昭和10)年下期の「営業報告書」は、次のように述べている。

「化学的調味料ノ効果著シク且ツ其経済的価値ノ高キハ常ニ当社ノ力説シテ息マサル所ナルカ、幸ニシテ近年此点ニ関スル江湖ノ認識愈深ク、従テ当社製品ノ販路今ヤ将ニ都鄙ニ普カントスルヲ見テ洵ニ感激ニ堪ヘス。今後益々発奮シテ品質ノ向上ト価格ノ低下トニ努メテ知遇ニ酬ヒントス」

この文章に、「当社製品ノ販路今ヤ将ニ都鄙ニ普カントス」とあるとおり、第3章で取り上げた1931～37年の時期に「味の素」は、日本中の食卓の津々浦々にまで浸透していった。

この時期には、「味の素」に対して、初めての本格的な競合品である「旭味」が登場したわけであるが、そのこと自体、「味の素」の市場がいかに拡大していたかを示している。そして、もちろん、「味の素」は、競合品を寄せつけない強さを発揮し、トップブランドの地位を堅持した。その理由としては、知名度の高さ、品質面での優位、コスト競争力の強さ、それらに基づいた強力な販売チャネルなどをあげることができる。

これらの諸要因のうち、鈴木商店が強いコスト競争力を持っていた点は、とくに注目に値する。この点に関連して興味深いのは、鈴木商店が、1937年上期の「営業報告書」で、以下のように記していることである。

「本期ハ特ニ原料各種ノ騰貴ニ因リ製品ノ売価引上ヲ余儀ナクセラルヘキ情況ナリシモ、社内一般ノ一致協力ニヨ

リ製法ニ新機軸ヲ出スト共ニ販路ノ拡張ニモ亦努メテ倦マサリシ結果、売価引上ノ如キ之レヲ行フコトナク依然江湖ニ奉仕ヲ続ケツツ猶且ツ相当ノ成績ヲ挙げ得タルハ当社ノ最モ欣幸トスルトコロナリ」

諸物価が高騰するなかで、鈴木商店はコスト競争力の強さを発揮して製品価格の引き上げを行わなかったわけであるが、このような状況は、1937年以前から続いていた。

「味の素」の建値は、1930年4月、31年4月、34年4月、36年4月の4回にわたって大幅に引き下げられた。その結果、1930年には57円だった15g入り小瓶20ダースの建値は、1936年4月以降の時期には43円まで低下した。1931年に発売されたガラス製食卓容器入り(35g入り)10ケースの建値も、当初は60円だったが、36年には53円に下がっていた。一方、東京の小売物価指数は、1931年を1とすると、37年には1.286まで上昇した。つまり、諸物価が上昇するなかで、「味の素」の価格は、それとは逆に低下し続けたわけである。

価格の継続的な低下は、「味の素」が日本全国の家庭の食卓へ浸透していく大きな要因となった。「味の素」の生産高は急伸し、1930年度の919トンから37年度の3750トンへ、4.08倍も増加した。「味の素」の売上高も、同じ期間に1102万9000円から2729万1000円へ、2.47倍の伸びを示したのである。

●——食品メーカーの責任と計り売り問題

「味の素」が食卓へ浸透したことは、食品メーカーとしての鈴木商店の社会的責任が一層高まったことを意味した。とくに、衛生面での品質管理は、決定的に重要な意味を持った。

本文でも取り上げたように、1933年頃から始まった、金色缶「味の素」を開封し秤を使って計り売りするという方法は、「味の素」ブランドの希釈、廉売促進による収益性の後退などの点でも問題があったが、より本質的には、分売する際に衛生を損なう恐れがあるという点で問題を持っていた。鈴木商店は、「計り売り」がとくに盛んに行われた広島市で、特約店の代表とともに「秤売防止会」を組織し、1935年に次のよ

うな趣意書を作成して、各販売店に協力を求めた。

秤売防止会趣意書

近時当市内に於て『味の素』金色罐の秤売り店を散見致しますが、これは今の内に防止しませんと将来本舗は勿論の事ですが、卸筋並びに全市小売店に非常なる迷惑を及ぼし、延いてはお互に難儀をする時が来る事になります故是非中止して頂き度いと存じます。その理由はこの秤り売りを誰も彼も行う様になりますと段々秤り売りそのものの競争が激しくなり、口銭は薄く反対に手数が懸る様になって皆が非常に困る事になります。

又手数が懸って口銭が薄くなれば悪い考への人が出て粗悪なる類似調味料を混入して販売する事ともなり、勢い本舗は是に対して自己の信用ある商品を掩護する為め断然たる方法を講ぜねばならぬ事になりますから、犯罪者をも出す様な悲しむべき結果を来し、これ又お互に大変な迷惑になって来る理由です。其の他に色々な弊害を生ずる事になりますから、どうしても今の内に全広島市の『味の素』販売店の為め自他相戒しめ協力して絶対に秤り売りを防止し根絶を期したいと存じます。

就而右の目的を達成する為めに此の度秤売防止会なるものを組織しましたから、吾々の趣旨に御賛同下され御力添への程切に願ひ申上げます。

昭和十年十月

味の素本舗株式会社鈴木商店
特約店 新見久次郎
広味会
広島味の素会

念のために付言すれば、日本で独占禁止法が制定されたのは第二次世界大戦後の1947年のことであり、メーカーが特約店とともにこのような組織を作り、販売店に働きかけることは、法律上全く問題がなかった(この点は、本文で言及した販売店の組織化やそれを通じた販売促進活動の場合も、同様である)。たしかに、今日的観点から見れば、上記

の「秤売防止会趣意書」は、一面では競争抑制的な側面を持っているといえるかもしれない。しかし、ここで注目すべきは、もう一つの側面、つまり、「粗悪なる類似調味料を混入して販売する事」を阻止するという衛生確保の側面である。「秤売防止会趣意書」には、日本人の食生活に浸透した「味の素」を安全に消費者へ届けきるといふ、メーカーや流通業者の決意が盛り込まれている。このような決意は、消費者の利益にかなうものであり、今日的観点から見ても価値あるものといえる。

●——第2代社長鈴木忠治のもとでの新機軸

第3章で振り返った時期に鈴木商店の経営をリードしたのは、死去した兄の二代鈴木三郎助に代わって、1931年4月に第2代社長に就任した鈴木忠治であった。味の素社の60年史である『味の素株式会社社史1』（1971年）は、忠治の社長就任について、以下のように記述している。

「忠治は、創業者型企業家の二代三郎助とは、やや異なった堅実なタイプの経営者で、『味の素』の鈴木商店をはじめとして兄が中心になって創業してきた諸事業を着実に継承、発展させるのに適した人物であった。彼が、社長に就任したころの日本の化学工業界は、内外の近代技術の開花期に当り、日本の産業構造は重化学工業化に向って大きな発展を遂げつつあった。『味の素』の製造技術には創業以来数々の改善がなされ、技術水準の向上は著しいものがあつた。しかし、それでもなおこの当時の技術体系には、いまだに随所にマニファクチュア(工場制手工業…引用者)的要素が残っており、製造技術の全面的・本格的な近代化が、企業のいっそうの発展にとって必須の問題となつていた。こうした要請からも、少年時代から技術に深い関心と知識をもち、経験を蓄積してきた忠治は、この時代の経営の発展にもっともふさわしい指導者であつたといえよう」(254頁)

このように堅実で技術に詳しい忠治社長のもとで、鈴木商店は、1930年代前半に、「味の素」大量生産を可能にする生産革新に成果を上げるようになった。

「味の素」の大量生産体制を確立するためには、二つのネックを解消する必要があった。(1)耐酸技術の開発と、(2)小麦粉からの原料転換が、それである。このうち(2)が問題となったのは、従来通り小麦粉から「味の素」を大量生産した場合、副産物として追加的に製造される澱粉の新たな販売先を見つけることが難しいという事情が存在したからである。

鈴木商店は、加熱加硫ゴムの加圧塗装、「エスサン釜」の開発などの技術革新を実現して、(1)の課題を達成した。「エスサン釜」の開発は、長年の懸案であった塩酸ガスの発生をストップさせた点でも、大きな意味を持った。

鈴木商店は、(1)の課題の達成をふまえて、(2)についても、原料を小麦粉から脱脂大豆へ徐々に転換していった。脱脂大豆を原料として使用する際にも、副産物の処理問題が生じたが、同社は、アルコール、「味液」「エスサン肥料」などを開発・販売することによって、その問題を解決した。

一連の技術革新の結果、鈴木商店は、「味の素」の大量生産に成功し、コスト競争力を高めた。先に引用した同社の1937年上期の「営業報告書」が、製法について新機軸を打ち出したため販売価格の引き上げを回避することができたこと述べたのは、この点をふまえたものである。

第2代社長となった忠治は、『味の素』の製造技術と工場設備の改善・更新には極めて熱心(『味の素株式会社社史1』254頁)な人物であった。彼が社長に就任した当時、日本全国の食卓に「味の素」を低廉な価格で大量に供給することは、きわめて重要な経営課題であった。忠治新社長のリーダーシップのもと、鈴木商店は、生産面で新機軸を次々と打ち出し、見事にこの課題を達成したのである。

●——戦前のピークへ

3750トンという1937年度の「味の素」の生産高は、第二次大戦終結までの時期における年間生産規模としては最大のものであった。「味の素」の事業は、1937年に、戦前のピークに達したといえることができる。

「味の素」が発売されたのは、1909(明治42)年のことであ

る。1年間フルに生産、販売されるようになった最初の年度である1910年度の「味の素」の生産高は、約5トンであった。その後、「味の素」の生産高は、1916(大正5)年度に50トン、1919年度に100トンを超えた。500トンを上回ったのは1926年度、1000トンの大台に乗ったのは1931(昭和6)年度のことである。1932年度にはいったん1000トンを下回ったが、すぐに回復し、1933年度には1273トンに達した。そして、1935年度に2000トン台、36年度には3000トン台に乗った。いく度も苦難に直面しながらも、その一つ一つを乗り越えて、「味の素」の事業は、30年弱のあいだ、基本的には順調な成長をとげ、1937年に戦前のピークを迎えるに至ったのである。

1909(明治42)～37(昭和12)年の生産高の推移を見ると、とくに1930年代の半ば(1933～37年)に著しく増大した点が注目される。鈴木忠治新社長のもとで大量生産体制を確立した鈴木商店は、1930年代半ばに、いったん「黄金時代」を迎えたといえることができる。

生産高の拡大に伴い、「味の素」の売上高も増加した。1913(大正2)年度に約40万円だったと推定される「味の素」の売上高は、1917年度には100万円を超えた。そして、1922年度に500万円、1929(昭和4)年度に1000万円をそれぞれ突破し、1935年度に2000万円台に乗ったのち、37年度には2729万1000円を記録した。「味の素」の売上高が戦前のピークに達したのは、生産高の場合より2年遅い1939年度のことであり、同年度の売上高は3192万5000円であった。

生産高が戦前のピークに達した1937年度に、「味の素」の生産高の40.3%にあたる1510トンが、海外へ輸・移出された。仕向け地別の輸・移出高は、台湾が546トン、朝鮮が218トン、満州および関東州が278トン、その他中国が98トン、南洋が29トン、アメリカ他(カナダなどを含む)が341トンであった。この時点までに、鈴木商店は、東アジア市場と北アメリカ市場を中心にして、主力商品(「味の素」)の約4割を海外市場で販売する、国際企業としての性格を持つようになっていたのである。

●——企業の成長と業績の安定

鈴木商店の企業としての成長は、別の側面からも確認することができる。

1917(大正6)年に株式会社鈴木商店が設立されたときの払込資本金は120万円であり、同年度末の総資産は279万5000円であった。1年間フルに活動する最初の年度となった1918年度に、同社は28万円の純益を計上した。それから20年を経た1937(昭和12)年度末に、味の素本舗株式会社鈴木商店の払込資本金は2025万円、総資産は3220万8000円になっていた。1937年度に同社は、320万2000円の純益を計上した。つまり、この間に、鈴木商店の払込資本金は16.9倍、総資産は11.5倍、純益は11.4倍も増加したのである。

このように鈴木商店は、「味の素」の生産高が戦前のピークに達した1937年までの時期に、量的な意味では、「右肩上がり」の順調な成長をとげた。ただし、質的な意味では、同社の成長の足取りは、必ずしも安定的なものではなかった。

会社設立から1930年までのあいだ、鈴木商店の業績には変動が見られた。1920(大正9)年度には赤字決算を記録したし、1918年度と1923年度には対期末払込資本金利益率が10%を下回った。1925年度上期～26年度上期には対期末払込資本金利益率が22～38%に達する好決算を実現したが、それも長続きせず、1929(昭和4)年度下期～1930年度下期には対期末払込資本金利益率が10～11%にまで後退した。この結果、鈴木商店は、1930年度までは、10%配当を安定的に維持することはできなかった(年間配当率が10%を超えたのは、1917(大正6)年度、19年度、24年度～26年度上期だけであった)。

鈴木商店の業績が安定するようになったのは、1931(昭和6)年以降のことである。1931年度上期～37年度下期の時期には、同社の対期末払込資本金利益率が14～21%の水準で落ち着いて推移した。この結果、鈴木商店は、1931年度上期から長期にわたって、10%以上の配当を維持することができた。10%以上の配当は、1939年度下期まで続いた(具体的な年間配当率は、1931年度上期～32年度上期は10%、

32年度下期～33年度下期は12%、34年度上期は14%、34年度下期は12%、35年度上・下期は13%、36年度上期は12%、36年度下期は15%、37年度上期は14%、37年度下期～38年度上期は10%、38年度下期は12%、39年度上・下期は10%であった)。

1931～37年の時期に鈴木商店は、売上高を急増させ、量的な意味で順調な成長をとげて、1937年には事業規模において戦前のピークに到達した。また、この時期には、業績が安定し、同社の成長の足取りは、質的な意味でも、しっかりしたものとなった。鈴木商店は、1930年代半ばに、戦前随一の「黄金時代」を迎えたのである。

(橋川武郎)