

第5章

# 終戦後の事業展開 [1945～1955年]

戦後復興と生産・販売・輸出の再開……………208

## 第1節 生産再開までの苦闘……………210

### 1.戦争被害と復興への意欲…210

戦争の爪痕 210 / 三代三郎助のリーダーシップ 211

### 2.第一の危機—原料・資材の不足と臨時品の生産…212

基本方針の決定 212 / 調査室の設置 213 / 食料品 213 / 製塩 216

その他 216 / DDTの生産 217

### 3.第二の危機—味の素社解体危機とその対策…219

財閥解体 219 / 社名変更と対策としての株式公開 220

三代三郎助の退陣と道面の社長就任 221

過度経済力集中排除法の指定と解除 222 / 道面豊信 224

## 第2節 生産と輸出の再開……………227

### 1.生産再開へ…227

「味の素」の生産再開 227 / 川崎工場の復旧 228

原料輸入を求める味の素社の主張 229 / 副産物生産としての原料確保 230

統制解除と輸入原料の確保 232 / 生産高の推移 233

### 2.「味の素」の販売再開—まずは輸出から…237

輸出までの道のり 237 / 対米輸出の開始と停滞 239

アジアおよびヨーロッパ向け輸出 240

海外視察と海外事務所の整備 241

## 第3節 国内販売と広告の再開……………243

### 1.自由販売開始前の国内販売…243

特価販売 243 / 家庭配給の実施 244

### 2.自由販売の開始と販売戦略…244

販売体制の再編成 244 / 価格の改定 246 / 品種の増加 247

広告宣伝活動 249 / その他の製品の販売高の推移 251

### 3.偽造品と商標問題…253

## 第4節 労働組合の結成と従業員待遇……………255

### 1.労働組合の結成と労働協約…255

労働組合の結成 255 / 労働協約の改定とその変遷 256

### 2.従業員待遇の改善と労働組合の役割…257

給与体系 257 / 福利厚生 258 / 労働組合の役割 258

再び成長軌道へ……………260

1945  
1955

# 1945～1955年 終戦後の事業再開



## 戦後復興と生産・販売・輸出の再開

1945(昭和20)年8月15日の第二次世界大戦の敗戦によって、日本は、アメリカを中心とする連合国の占領下に置かれることになった。占領政策の一環として遂行された財閥解体、独占禁止、労働改革、農地改革などの経済改革は、日本経済と日本企業のあり方に大きな影響を及ぼした。企業内で専門経営者の進出と経営者の若返りが進行したこと、労働組合が堅固な法的根拠を獲得するとともに社員・工員間の身分差別が廃止されたこと、主要な産業で激しい企業間競争が展開されるようになったこと、個人消費支出の増大による国内市場の拡大をもたらす要因が整ったことなどは、戦後の日本経済と日本企業にとって、成長のための重要な初期条件となった。

経済面におけるアメリカの対日占領政策の重点は、占領当初の時期には「非軍事化」に置かれていたが、東西両陣営間の冷戦の深刻化に伴い、1947年頃から「経済復興」に転換した。日本の経済復興と自立を早期に実現するためには、敗戦後激しい勢いで進行したインフレーションを収束させる必要があったが、この課題を一挙に解決したのは、1949年にアメリカの公使として来日したドッジ(J. Dodge)であった。ドッジが遂行した、国家予算の均衡、補助金の削減、1ドル=360円の単一為替レートの設定、経済統制の緩和、自由競争の促進などの一連の措置は、「ドッジ・ライン」と呼ばれた。ただしドッジ・ラインは、インフレの収束には成功したが、そのデフレ効果によって、深刻な不況を引き起こした。

ドッジ・ラインによる不況から日本経済を救う形になったのは、1950年6月に勃発した朝鮮戦争がもたらした特需ブームであった。特需ブームは、日本経済の回復にきわめて重要な役割を果たした。日本の工業生産、実質国民総生産、実質個人消費は1951年に、実質1人当たり国民総生産、実

質1人当たり個人消費支出は1953年に、それぞれ戦前の最高水準を突破した。朝鮮戦争は、日米両国に講和条約を締結することを急がせる原因にもなった。1952年4月のサンフランシスコ平和条約の発効によって、敗戦後の日本で続いていた連合国による占領は終結した。

第二次大戦末期には軍需会社としての性格を強めていた大日本化学工業(味の素)社は、敗戦によって、本来の民需生産に立ち戻ることになった。民需への再転換に伴い同社は、1946年4月、社名を味の素株式会社に変更した。第5章では、終戦後の10年間(1945～55年)における味の素社の事業活動を振り返る。

終戦後の一連の経済改革は、味の素社にも大きな影響を及ぼした。

まず、財閥解体への対応策として、コーポレート・ガバナンス(企業統治)のあり方を大幅に改めた。鈴木一族の所有株式の売却、三代鈴木三郎助の社長辞任などが、それである。三代三郎助に代わって、1948年5月には、道面豊信が新社長に就任した。道面は、長いアメリカ駐在経験を持つ、鈴木家には属さない人物であった。

また、労働改革の影響は味の素社にも波及し、労働組合が結成された。最初となったのは、1946年1月の川崎工場における労組発足である。その後、横浜工場、本店、佐賀工場でも、労働組合が相次いで誕生した。これらを束ねる形で味の素株式会社労働組合連合会が結成されたのは、1956年10月のことである。

敗戦によって多くの海外資産を喪失した味の素社は、終戦直後の時期から、新たな気持ちでうま味調味料「味の素」の生産・販売の再開を目指した。終戦の詔勅を聞いた三代三郎助が、その日のうちに高輪の私邸で緊急役員会を開き、

その席上、「味の素」生産再開の決意を表明するとともに、味の素の社名の復活を提案したことは、それを端的に示すエピソードである。

それでも、新生味の素社は、空襲による生産設備の破壊、原料や資材の不足などに悩まされ、すぐには「味の素」の事業を本格的に再開することができなかった。塩素系化合物である殺虫剤のDDTの生産など、一時的に他事業を遂行することによって、会社の生き残りを図らなければならなかったのである。

味の素社は、1947年5月、川崎工場で「味の素」の生産を4年ぶりに再開した。同じ1947年には、アメリカ向け輸出を皮切りにして、「味の素」の販売も始まった。戦後復興の第一歩は、ここに踏み出された。第5章では、新生味の素社が、「味の素」の生産・販売の再開を実現し、その規模を徐々に拡大して、再び成長軌道に乗るまでのプロセスを追うことにする。

(橘川武郎)

# 第1節……………生産再開までの苦闘

## 1. 戦争被害と復興への意欲

### 戦争の爪痕

1945(昭和20)年8月14日、日本政府は御前会議にてポツダム宣言の受諾を決定し、連合国に通告した。翌15日、天皇の玉音放送が流れ、これにより、日本は事実上の終戦を迎えることとなったのである。

この戦争の爪痕は非常に深いものであった。日本は空襲や艦射砲撃の被害などで、「平和的国富」の25.4%を失った。大日本化学工業社が受けた被害もまた大きなものであった。川崎工場では、1945年4月15日の空襲によって、工場施設の約40%を失った。終戦直後の川崎工場は、「焼けただけれた残骸をさらす構築物や鉄槽類に混じって、軍需転換に秩序を失った未完成の見慣れない設備が異様に散在する」状況であったという。横浜工場は、同年8月1日の空襲で冷却用海水パイプが大破した。佐賀工場は、8月5日の空襲により、工場の原料倉庫が被害に遭い、約3000トンの原料用砂糖のうち、約500トン焼失した。銚子工場は、7月19日の空襲で全焼し、閉鎖状態であった。

また、東京・宝橋ビルは、1945年1月27日の空襲で、前の道路に焼夷弾が落ち、ガス管に引火したため全焼した。本店のあった味の素ビルは幸い無傷であったが、1946年6月、占領軍に接収され、“コンチネンタルホテル”として米軍の宿



川崎工場方面の被災状況(川崎市平和館所蔵)

泊施設となった。全く無傷で被災を免れたのは、規模を縮小していた大阪出張所のみであった。

### 三代三郎助のリーダーシップ

経営者のリーダーシップとは、このような絶望的な状況のなかでこそ問われるものであろう。三代鈴木三郎助は敗戦後真っ先に行動を開始した。1945年8月15日、終戦の詔勅を聞いた三代三郎助はただちに高輪の私邸で緊急役員会を開いた。その席上で三代三郎助は、「味の素」生産再開の決意と味の素社名の復活を提案した。翌16日、三代三郎助は、①略奪などが行われないう対応する、②軍需品を停止し、「味の素」の生産を再開する、③情報を朝晩高輪で共有するため、役員は毎日5時半から6時に寄るようにする、ことを伝えた。

さらに、8月19日、三代三郎助は、「味の素」を戦債賠償、輸入代替物資として生産すること、右原料として植物性蛋白資源を中国またはアメリカより輸入せられたきこと」と題する、自ら起草の長文アピールを発表した。それは、日本の「味の素」がリグレーのチューインガム、リプトンの紅茶、バンホーテンのココア、スイスの時計、SKFのボールベアリングに匹敵する日本独自の技術である、と、その技術力をアピールしたものであった。

そのうえで、三代三郎助は、次のような「味の素」生産再開の構想を提起した。すなわち、第一に、日本に科せられるであろう賠償物資および国の再建のための輸入代替物資として、日本で独自に開発された世界に誇るべき製品「味の素」を役立てるべきであること。第二に、「味の素」は、人間が食生活の向上を願う限り、国や民族の違いを超えて必要なものであるために、輸出を行って外貨を得ることが容易にできること。第三に、「味の素」生産に必要な川崎工場は、戦災こそ受けたものの、幸いにも製造上不可欠な諸設備は比較的修復しやすい状態だったため、復旧資材と原料さえ補給できれば月産100トン程度の能力は容易に回復できること。そして第四に、この「味の素」を輸出すれば年間2億円程度の外貨獲得が見込めること、であった。また、三代三郎助は全国の繊維業者や醤油醸造業者への協力も要請した。これは、「味の素」の副生品である小麦澱粉は、綿布の糊付用として日本の紡績業者にとって戦前から不可欠なものとなっていたし、同じく副生品であるアミノ酸液(「味液」)は醤油の副原料で



米軍のホテルとして使用されていた味の素ビル

あったためである。

このアピールは、敗戦により茫然自失としていた大日本化学工業(味の素)社の従業員の目を覚ます働きを持った。鈴木恭二は、当時を振り返り、「終戦になるとすぐに、「味の素」をまたやるんだということで、その頃の社長が三代三郎助ですが、みな奮い立ったわけですよ」と述懐している。三代三郎助のカリスマ性とリーダーシップが、大日本化学工業(味の素)社を敗戦のショックからただちに立ち直らせ、戦後復興への確実な第一歩を踏み出させたのである。

しかし、大日本化学工業(味の素)社の前には大きな二つの危機が立ちふさがっていた。

## 2. 第一の危機——原料・資材の不足と臨時品の生産

### 基本方針の決定

三代三郎助のリーダーシップにより、敗戦による精神的なダメージから立ち直った大日本化学工業(味の素)社の前には、依然大きな壁が立ちはだかっていた。その一つが、建設資材、原料、資金の不足であった。戦後の原料・資材・資金の不足によって、大日本化学工業(味の素)社は、「味の素」の生産が行えない、という危機に直面したのである。

しかし、「味の素」の生産ができないからといって、会社を休業状態にするわけにはいかなかった。それは、大日本化学工業(味の素)社が、食料品会社として、戦後の食糧不足に直面する国民の苦しみを軽減したいという使命感を有していたためだけでなく、従業員の雇用を確保する必要もあった。戦後の引揚者数は600万人余りといわれているが、それに伴い、終戦直後は失業問題がきわめて深刻な状況だったのである。厚生労働省のデータによれば、1945(昭和20)年11月の復員および失業者は推計で1342万人に及んだ。これは、全労働力の30～40%にあたる人数であった。

この考えは、会社再建の基本方針である「大日本化学工業株式会社川崎工場民需転換対策措置要綱」からもうかがうことができる。同要綱は、1945年9月5日、高輪の私邸で開催された緊急役員会で確認された。そこでは、「川崎工場復興ノ最終目標ハ勿論社歴ニ明ラカナル如ク当社ノ特技、味の素工業ノ再建ニアリ。然リト雖モ斯業ノ如キ綜合的高度化学工業ハ皇国工業ノ一般的水準ガ充分復興、高起セラレタル時、甫メテ成立シ得ベキモノニシテ、連合国側ノ日本工業処理方式如何ニ依ルハ勿論、原材料的ニ、資材、機械的ニ之ヲ復興シ、

生産ニ入ル可能性ハ其時期、其生産量共、目下ノ処未定ナリ。乃チ茲ニ於テ、一段ト身ヲ落シテ、技術的ニモ經營的ニモ牛刀ヲ以テ鶏ヲ割ク感ナキニシモ非ザルモ、先ズ確保スベキ原材料、使用シ得ベキ資材、可動ノ機器ヲ逐次駆使シテ凡ユル程度ノ工業——主トシテ食品工業——ヲ機動的ニ經營シ、漸ヲ追ッテ内外情勢ノ安定ニ伴ヒ、アミノ酸(液)等ノ中度工業ヲ經テ窮極目標ニ到達セントス」と書かれている。「味の素」の生産再開を最終目標としながらも、当面の間は、使用可能な原材料、資材、機器を利用した臨時品の生産を行う姿勢であることが、ここからうかがえる。

### 調査室の設置

臨時生産品として、実際に何を生産するのか。その決定に重要な役割を果たしたのが、同日に設置が決まった、調査室であった。調査室は、「要綱」で示された方針に沿って、大日本化学工業(味の素)社の復興に役立つ事業を専門の技術的見地から調査・研究し、工場の研究室と密接な連絡をとりつつ採算ベースに乗り得るものを企画立案することを目的に、本店に社長に直属する形で設置された。メンバーは技術員4名を含む6名であった。そこでの会議は、「調査室連絡会議」(以下、調査室会議)と呼ばれ、1945年9月18日から1947年2月4日までの約1年半で、計66回開催された。

調査室会議は、社長直属機関であることからわかるように、三代三郎助が欠席の場合を除き、三代三郎助の指示や質問に答える形で進行していった。三代三郎助がメンバーたちに指示を与える場としての機能を果たしていたのである。また、当初は、事業の調査・研究が主流であったが、ほとんどの役員が出席していたということもあり、政治・経済の動向に関する議論もしばしばなされた。とくに、賠償問題をはじめとする、アメリカの対日管理政策の動向については、「味の素」の輸出や原料・資材の問題に深く関わるため、議題にあがることも多かった。

各調査室会議で取り扱われた、主な臨時生産品は、次ページの表5-1のとおりである。

### 食料品

大日本化学工業(味の素)社はとりあえず従業員を食べさせていくためにも、手持ちの機材でできるさまざまなものを生産した。そのなかで代表的なものをいくつか取り上げてみよう。

表5-1 調査室連絡会議における主な臨時生産品目

第1回	1945年9月18日	鉛・酒・缶詰・DDT・粉食・漬け物・味噌・製塩・洗濯石鹼・アミノ酸醤油・飼料
第2回	不明	
第3回	1945年10月9日	棒炭・缶詰・アミノ酸醤油・ガスストーブ・浄水剤
第4回	1945年10月16日	粉食・棒炭・バルブ・洗濯石鹼・鉛・電気コンロ・鍋・釜
第5回	不明	
第6回	不明	
第7回	1945年11月6日	ポマード・クレンザー・農薬・パン・製塩・燐葉
第8回	1945年11月13日	漬け物・パン・粉食・佃煮原料・棒炭・クレンザー・農薬・製塩・蠟燭・燐葉
第9回	1945年11月20日	クレンザー・農薬・製塩・蠟燭・セメント・陶磁器・パン・醤油
第10回	1945年11月28日	クレンザー・セメント・パン・電気製塩・農薬・ポマード・靴墨・缶詰・黒糖・米糠・燐葉
第11回	1945年12月4日	黒糖・クレンザー・パン・米糠・製塩
第12回	1945年12月11日	クレンザー・パン・粉食・製塩・醤油・農薬・米糠・ポマード・練炭・燐葉
第13回	1945年12月13日	製塩・ポマード・燐葉・パン・クレンザー
第14回	1945年12月18日	肥料・製塩・パン・亜炭・クレンザー
第15回	1945年12月26日	マヨネーズ・燐葉・ポマード・農薬・塗料・粉食・製塩・練炭・銅・陶磁器
第16回	1946年1月8日	飼料・陶磁器・粉食・燐葉・ポマード・農薬・製塩・クレンザー・マヨネーズ
第17回	1946年1月15日	クレンザー・製缶・農薬・農地経営・バター・マヨネーズ・オランダ揚げ・製塩
第18回	1946年1月22日	飼料・酒・農薬・クレンザー・製塩
第19回	1946年1月29日	鉛・陶磁器・農薬・クレンザー・製塩
第20回	1946年2月5日	陶磁器・農薬・石鹼・ビートシュガー
第21回	1946年2月13日	酒・陶磁器・味噌・農薬・煎餅・パン・歯磨き粉・マヨネーズ・製塩・ポマード・燐葉
第22回	1946年2月21日	マヨネーズ・コーヒー・ポマード・鍋・釜・アイロン・電気コンロ・クレンザー
第23回	1946年2月26日	歯磨き粉・ポマード・パン・マヨネーズ・酒
第24回	1946年3月5日	歯磨き粉・製塩・農薬・パン・米糠・粉食・バター・コーヒー
第25回	1946年3月12日	味の素輸出・醤油・飼料・製塩・コーヒー・酒・歯磨き粉・バター・ポマード・クレンザー
第26回	1946年3月19日	歯磨き粉・農薬・酒・マヨネーズ・清涼飲料・鍋・クレンザー
第27回	1946年3月27日	DDT・ポマード・コーヒー・農薬・味噌・醤油・マヨネーズ・バター・オランダ揚げ・香油
第28回	1946年4月2日	DDT・パン・飼料・製塩・農薬・ポマード・香油・バター・酒・クレンザー・歯磨き粉
第29回	1946年4月9日	製塩・飼料・農薬・歯磨き粉・DDT・粉食・パン・練炭・マヨネーズ
第30回	1946年4月16日	製塩・ポマード・農薬・酢・DDT・粉食・練炭・歯磨き粉・マヨネーズ・殺鼠剤・クレヨン・パン製造機・クレンザー
第31回	1946年4月23日	パン焼器・酢・酒・クレヨン・クレンザー・歯磨き粉・農薬・DDT・パン・ワッフル・製塩・インク消し・マヨネーズ・香油・ポマード・クレイ
第32回	1946年4月30日	カラメル・殺鼠剤・製塩・クレンザー・ゴム糊・インク消し・ポマード・マヨネーズ・DDT・クレイ
第33回	1946年5月7日	製塩・農薬・ゴム糊・インク消し・酢・香油・マヨネーズ・石鹼・粉食・練炭・DDT・味の素輸出
第34回	1946年5月14日	醤油・香油・インク消し・テックス・珪酸ソーダ・製塩・化粧石鹼・洗濯石鹼・練炭・DDT・インク消し・クレイ・味の素輸出
第35回	1946年5月21日	DDT・農薬・テックス・殺鼠剤・製塩・ゴム糊・珪酸ソーダ・香油・クレイ
第36回	1946年5月28日	カラメル・チブス治療薬・味の素輸出・農薬・殺鼠剤・インク消し・化粧石鹼・製塩・DDT・ゴム糊・パン焼器
第37回	1946年6月4日	チブス治療薬・農薬・パン焼器・珪酸ソーダ・製塩・化粧石鹼・洗濯石鹼・練炭・DDT・インク消し・ゴム糊・クレイ・ふくらし粉
第38回	1946年6月11日	DDT・製塩・農薬・ふくらし粉・クレイ・パン・インク消し
第39回	1946年7月2日	カラメル・農薬・石鹼・ふくらし粉・肥料・工芸品・テックス・製塩・マヨネーズ・菓子
第40回	1946年7月9日	塩化亜鉛・ふくらし粉・クレイ・菓子(ビスケット、乾パン、ゼリー等)・製塩・粉食・インク消し・石鹼・航空糧食
第41回	1946年7月16日	カラメル・製塩・航空糧食・肥料・ふくらし粉・DDT・農薬・珪酸ソーダ・インク消し・塩化亜鉛・飼料・乳酸飲料・マヨネーズ
第42回	不明	
第43回	1946年7月30日	ソーダ灰・製塩・農薬・ふくらし粉・インク消し・マヨネーズ・航空糧食・燻製用木酢・クレイ
第44回	1946年8月6日	テックス・塩化亜鉛・クレイ・製塩・マヨネーズ・海藻
第45回	1946年8月13日	パン・DDT・製塩・木酢・クレイ・電気ボイラー・農薬・マヨネーズ・海藻
第46回	1946年8月20日	製塩・木酢・ふくらし粉・DDT
第47回	1946年8月27日	冷凍業・製氷業・製塩・クレイ・木酢・DDT・ふくらし粉
第48回	1946年9月3日	マーガリン・クレイ・練炭・製塩・木酢・バター・冷蔵業
第49回	1946年9月10日	酢・マーガリン・醤油・クレイ・練炭・冷蔵業・製塩・鉛・食酢・バター・肥料・DDT・ふくらし粉・塩化亜鉛・珪酸ソーダ
第50回	1946年9月17日	ふくらし粉・カラメル・クレイ・DDT・鉛・製塩・バター・パン・食酢
第51回	1946年9月23日	蒲鉾・はんぺん・佃煮原料・塩辛・粉食・パン・酒・油・フィッシュミール
第52回	1946年10月1日	醤油・カラメル・油・アルギン酸・三杯酢・製塩
第53回	1946年10月8日	カラメル・酢・製塩
第54回	1946年10月15日	農場経営・カラメル・酢・塩化カリウム・佃煮原料・油
第55回	1946年10月22日	製塩・バター・カラメル・佃煮原料・油・醤油
第56回	1946年10月29日	クレンザー・鯨肉加工・油・製塩
第57回	1946年11月5日	鯨肉加工・油
第58回	1946年11月12日	油・クレンザー・製塩
第59回	1946年11月19日	クレンザー・石鹼・味噌用脱脂大豆・酢・練炭・海藻
第60回	1946年11月24日	クレンザー・脱脂大豆・油・ニカワ
第61回	1946年12月3日	フィッシュミール・代用醤油・ニカワ・鯨肉加工・製塩
第62回	1946年12月10日	ペニシリン・ニカワ・油・製塩・醤油・酢・練炭・バター・燐葉
第63回	1946年12月17日	石鹼・バター・練炭・油・ニカワ・製塩・フィッシュミール・キャラメル・農薬・燐葉
第64回	1947年1月7日	ペニシリン・鯨肉加工・カラメル・製塩・石鹼・油・醤油・DDT・パン・酢・塗料
第65回	1947年1月14日	ペニシリン・鯨肉加工・ニカワ・油・製塩
第66回	1947年1月22日	糊・ニカワ・製塩・珪酸ソーダ・鉛・油・釜・DDT

(注) 第2回、第5回、第6回、第42回については、議事録が残っていないため不明



粉食は、甘藷(サツマイモ)、馬鈴薯の澱粉部分を取り出して製品とした。それを、水でこねて団子にしてふかして食べたり、すいとんにしたり、パンに混ぜて使用したりした。結局、原料集荷難のため、130トン进行处理しただけに終わった。

ドングリの実を材料にビスケットを作ったが、これも集荷難で販売には至らなかった。

海草のカジメを使用して佃煮を作り、販売した。

パンの生産も初期の頃から議題にあがっていた。配給の小麦粉とイモ類その他の粉を混ぜて膨材を加え、アミノ酸液で味をつけ通電して作る、電気製パンを製造した。パンは、川崎市の妊産婦や横浜市の子童等に配給された。

また、豆粉にアミノ酸原料液を吸収させ、膨剤を加えて製造した味付けふくらし粉も好評であった。これらは、加工度の低い製品だったが、比較的技術を要する製品として、代用醤油、醤油着色剤カラメル、カラメル代用品のメラニン液、三杯酢などを生産した。

代用醤油はアミノ酸液を加工して窒素0.7%の規格に合わせて製造されたもので、1946年9月から1947年8月までの間に、約6500石(約1200kℓ)を神奈川県醤油統制社に販売した。当時は、普通醤油が不足しており、また、大日本化学工業(味の素)社製品の品質が良かったため、好評を得た。そのため、川崎工場の敷地内に急造の樽詰工場が建設された。のちに、佐賀工場で本格的に製造されたカラメルは、当初は、神奈川県からの依頼により、川崎工場で乾燥イモを原料として製造した。しかし、未経験の仕事のため、製造が難航した。そのため、在庫のヒューマスからメラニンをアルカリで抽出し、アミノ酸類を添加するメラニン液の製法が考案された。1946年10月から1948年1月までに4斗樽で約2万9000樽(約2092kℓ)が、佃煮業者などを中心に販売され、4000万円の売上げを得た。三杯酢は精製工場の貯槽に放置してあったラセミグルタミン酸ナトリウム液を脱鉄し、これに酢などを配合し、水で薄めたもので、旧「味の素」販売店を通じて売られた。

佐賀工場では、焼酎、滋養糖液の製造・販売が行われた。1946年春、米軍より払い下げ許可を得た、アルコール約4万2000ガロン(約159kℓ)、砂糖50トン、コーン30トン为原料として、焼酎3700石(667kℓ)、滋養糖液427石(77kℓ)を生産した。焼酎は、長崎、福岡、佐賀の各県に農林水産業用配給品として、滋養糖液は妊産婦、乳幼児用として配給された。さらに、ぶどう糖5トン、水飴62トンの製造・販売も行った。

戦後復旧した銚子工場では、干し魚、煮魚、魚粉練り製品などが加工製造

された。1948年2月に銚子研究工場と改称された後の1949年末からは、あられを生産し、アメリカへ輸出した。その後、川崎工場の復旧に伴い、1952年8月銚子研究工場は売却された。

### 製塩

また、大日本化学工業(味の素)社は、臨時生産品として、戦時中より進めていた製塩事業を継続して行った。戦時中、海上輸送力の弱体化により、日本国内の塩不足は深刻化した。戦後もこの状況は改善されなかったため、政府は、国内の自家製塩、とくに電気製塩を奨励した。政府は製品を製造業者にとって有利な条件で買い上げるとともに、1947年6月末までに完成した設備に対しても、55% (当初80%)の補助金を出す方針をとった。そのため、各地に電気製塩事業が起きたのである。

大日本化学工業(味の素)社の製塩事業は、5インチ(約13cm)の鉄管で海水を引き込み、川崎工場と横浜工場で行われた。川崎工場では、1947年2月に電気ボイラー3組、三重効用缶3組の設備を完成させ、4月から本運転に入った。電力消費はトンあたり約7800kWhで、これは当時の一般的な技術水準を大幅に上回っていた。横浜工場でも、1947年6月に川崎工場と同様の設備を完成させた。しかし、製塩事業は、電力事情が逼迫したこと、原料塩が輸入されるようになったことを理由に、1948年6月で打ち切られることとなった。

このように、大日本化学工業(味の素)社は、可能な限り、食料品の生産を試みた。これは、戦後の食糧不足という国民生活の困窮を前にして、これを何とか解決したいという気持ちと、戦前より抱いていた、「当社ハ寧ロ社歴トシテ食料品工業ニ於テ国際的ニ又国内的ニ巨歩ヲ印シ来リ、其運営ニ、技術ニ、生産ニ卓越セル陣容ヲ温存シアリ」という自負心ゆえであろう。味の素社は、化学工業会社という戦時の状態から、食料品製造会社という平時の状態への確かな第一歩を歩み始めたのである。

### その他

一方、大日本化学工業(味の素)社は、食料品以外の生産も行い、戦後の物不足の解消に貢献した。後に述べるDDTはその代表的なものである。

川崎工場では、肥料、練炭、アルミ鍋、ワッフル焼器、硫酸銅、インク消し、水ガラス、乾燥剤としての塩化石灰、ゴムの溶剤としての塩化硫黄、水道水殺菌用の液体塩素、などが生産された。とくに、肥料は、戦前から堆積して



臨時生産品のアルミ鍋(川崎工場)

いたヒューマスを原料にしたもので、1946年春から1947年10月まで、全国農業会を通じて、約10万トンが販売された。当時の肥料不足を反映し、工場には近県から引き取りにくるトラックが日に200台にものぼり、当時川崎駅ではヒューマスが最大の扱ひ鉄道貨物だった。手持ちの小麦粉の綿袋、大豆の麻袋はそのまま販売された。

横浜工場では、石鹼、ロウソクを製造した。ロウソクは停電の多い時代を反映して需要が多かった。

#### DDTの生産

臨時生産品のなかで、大日本化学工業(味の素)社の復興に大きな役割を果たしたのが、DDTの生産であった。DDTは日本では戦後より使用され、各種の衛生害虫や農作物害虫の防除に多大な貢献をした。とくに、シラミの防除による発疹チフスの流行の阻止や、戦後の食糧生産の安定に対する寄与は非常に大きかった。

大日本化学工業(味の素)社がDDT生産を始めたきっかけは、GHQによる要請であった。GHQは、当時日本で蔓延していたシラミ、ノミ、ハエなどを撲滅するため、DDTを散布していたが、輸入では足りなかった。GHQでは、DDT生産を引き受ける企業を探していたのである。

1945年10月、総理府を通じて、道面常務はGHQに呼び出された。道面が指定された理由は、道面のアメリカ時代の友人の息子が、GHQのスタッフとして来日しており、どの会社にDDTをやらせたらよいか、という「コンサルタント」としての役割を期待されたためであった。その場で急にDDTの生産を依頼された道面は、大日本化学工業(味の素)社の現状を説明し回答を避けた。しかし、当時DDTを生産できる大規模な工場は大日本化学工業(味の素)社以外になく、また、GHQから、原薬を澱粉で希釈・混合する作業であることを説明された

表5-2 売上高と利益の推移 [単位:百万円]

●年度	●売上高	●営業利益	●経常利益	●当期利益
1945	8			△0.8 (△10)
1946	11			1.5 (13.6)
1948	1,005			16 (1.6)
1949	3,482			81 (2.3)
1950	4,977	514	507	332 (6.7)
1951	8,745	990	905	535 (6.1)
1952	12,797	1,525	1,376	746 (5.8)
1953	17,325	2,034	1,870	970 (5.6)
1954	19,866	2,494	2,209	1,170 (5.9)
1955	20,771	2,561	2,315	1,215 (2.5)
1955/1950 (倍)	4.2	5.0	4.6	3.7

(注1) 1946年度は1946年1月1日～8月10日 (注2) 1948年度は1946年8月11日～1948年12月31日  
( )内は売上高利益率%

ため、役員会を開いて、300万ポンド(1360トン)の生産依頼を引き受けることとなった。その後、製造にあたっての細かい条件など、どのようにDDTを作るかについて、何度も交渉・連絡を重ね、生産を始めた。

川崎工場において試験生産が始まったのは、1946年2月16日であった。GHQからは、連日担当官が朝8時に工場に出張して督促・指導にあたった。また、工場従業員は、食糧不足のなか、連日夜勤を行った。

製品が完成したのは3月のことであった。はじめは、DDT原薬とタルクを250メッシュ以上に粉碎したものを混ぜ合わせて10%の粉剤とし、これをブリキ缶で包装した。1947年3月からは、軽油、原薬の支給をGHQから受けて、5%の液剤を生産できるようになった。この製造作業は、川崎工場に隣接していた三工社(現、味の素ファインテクノ(株))の工場で行われた。

1947年5月、GHQがDDT原薬の国内生産を指令したのを受け、厚生省は生産計画を立て、製造会社を10社以上指定した。味の素社も指定会社に含まれており、DDT生産は、原薬製造にまで発展することとなった。

このようにDDTの生産を担っていた味の素社であったが、1950年8月に「味の素」が自由販売になったことを契機として、1950年12月、DDT混合設備は宝製薬社(現、味の素ヘルシーサプライ社)に委譲された。そして、粉剤は宝製薬社が、液剤と原薬の製造は三工社が行うこととなった。味の素社はその後も販売面を引き続き担当していたが、1952年には、販売も宝製薬社に移管した。

DDTの生産を依頼されたことは、味の素社にとって一種の天恵であった。生産が開始された1946年から生産を委譲した1950年までの5年間におけるDDTの売上高は、10%粉剤、5%液剤、原薬合わせて、総額9億1663万円にまで達

表5-3 製品別売上高 [単位:百万円]

●年度	●「味の素」	●「味液」	●澱粉	●大豆油	●脱脂大豆	●DDT	●電解製品	●「エスサン肥料」	●グルー	●テックス	●キャラメル	●その他	●総売上高
1945													8
1946						4						7	11
1948	45	151	70	98	128	321	79					113	1,005
1949	662	288	249	842	987	234	132		7	5	8	68	3,482
1950	1,497	574	629	959	618	355	183		16	22	54	70	4,977
1951	3,507	1,198	1,050	986	1,020	213	423		45	41	117	145	8,745
1952	6,036	1,740	1,222	1,340	1,398	186	390	99	64	72	118	132	12,797
1953	8,846	2,933	1,206	1,500	1,770	112	242	202	85	85	147	197	17,325
1954	10,152	3,266	1,425	2,047	1,960	107	82	275	47	82	135	288	19,866
1955	10,497	2,954	1,630	2,484	1,985	58	117	366	0	129	182	369	20,771

(注1) 1946年度は1946年1月1日～8月10日

(注2) 1948年度は1946年8月11日～1948年12月31日

した。1950年までの味の素社の総売上高が94億円であるから、DDTの売上高はその1割近くを占めたことになる(表5-3)。

とくに、終戦直後の資材・原料不足の時期におけるDDTの貢献度は大きかった。試みに、他の製品と比較してみると、1946年8月から1947年12月のDDTを除く主要臨時製品(メラニン液、カラメル、特殊耐酸加工品、代用醤油、その他雑品)の売上高が合計5084万1000円であったのに対し、DDTは、1947年だけで、1億4823万7000円と、約3倍の売上げを記録している。とくに、1948年までは総売上高の3割以上も占め、1947年上期などでは全体が9400万円のうち、DDTが5500万円を占めていた。

単なる数字上の記録だけでなく、経営陣にとっても、DDTが味の素社の復興に果たした役割の大きさは強く印象に残っているようである。道面はのちに、「吾社の目標は、この終戦後の悪条件をそのDDTを中心とした仕事で乗り切りつつ、一日も早く本来の味の素の復興を期するにあったのですが、事実DDTはたしかにこの大役を果たしてきました」と回顧している。また、鈴木恭二は、「終戦後当分はDDTで食っていた」とその役割の大きさを評価するとともに、「DDTをやったと言うことが、後の時代の多角化へのひとつの自信というか、そういうふうなものが得られた、端緒ができてきたというようなことが言えるかもしれませんね」と述懐している。

なお、DDTについては、1962年に出版されたレイチェル・カーソン著『沈黙の春』にその危険性が取り上げられ、日本では1971年に使用が禁止され、現在に至っている。しかし、終戦当時は、非常に安価に大量生産ができ、しかも少量での効果が高く、また当時は人間や家畜には無害である、と考えられていた。また、最近の研究では、危険視されていた発ガン性について懐疑的な意見もあり、国際がん研究機関による発ガン性評価では、当初は「人に対して発がん性があるかもしれない物質」であるグループ2Bに分類されていたが、その後の追試験により、グループ3「発がん性の評価が出来ない物質」へ変更されている。

以上のように、戦後の原材料・資材不足という第一の危機に対して、味の素社は臨時品を生産することによって乗り切ったのである。

### 3. 第二の危機——味の素社解体危機とその対策

#### 財閥解体

原材料・資材不足という危機を、DDTをはじめとする臨時品の生産でともか



DDTのパッケージ



味の素株式会社株式の立会風景

くも乗り切った大日本化学工業(味の素)社は第二の危機に直面することとなった。それが、GHQによる財閥解体であった。

財閥解体は、GHQによる日本の民主化政策の一環として行われたものである。GHQは、日本の財閥を、同族が財閥本社の株式を所有することで、日本経済を支配し、日本軍国主義を経済的にサポートした存在、と判断した。そして、公職追放と持株会社の解散により、これを解体しようと試みたのである。1947(昭和22)年1月、大企業245社の約1500人が公職追放となった。また、1946年8月に、GHQの指令により持株会

社整理委員会が発足しており、1947年9月までに、同委員会により、83の企業が持株会社に指定され、持株の処分、財閥本社の解散がなされた。

GHQは、さらに、個々の産業における大企業の支配力を弱めるため、1947年4月、「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」、いわゆる「独占禁止法」を公布させた。さらに、1947年12月、「過度経済力集中排除法」を公布施行させ、独占的と見られる企業の分割を命じた。これらの法律を背景に、持株会社整理委員会は、1948年2月、325社を分割対象に指定した。これはほとんどの大企業が対象となるものであった。

#### 社名変更と対策としての株式公開

大日本化学工業(味の素)社は、早くから、財閥解体の対象となることについて、危機感を抱いていた。そのため、解体の対象とならぬよう、あらかじめ、いくつかの措置をとることとなった。

その第一が、大日本化学工業という会社名の変更である。社名案は、「鈴木食料株式会社」「味の素工業株式会社」「味の素食料株式会社」「味の素食料工業株式会社」「鈴木味の素株式会社」「鈴木食料工業株式会社」「味の素株式会社」「味の素本舗株式会社鈴木商店」「株式会社味の素本舗鈴木商店」「株式会社味の素本舗」「味の素本舗株式会社」「第一食料工業株式会社」「新日本食料工業株式会社」の13案であった。このなかから、「味の素株式会社」が選択され1946年4月に登記された。「味の素」の再出発にふさわしい名ということで「味の素」が入り、「鈴木」の名を除くことで、同族会社のイメージを払拭しようとしたのである。

解体を避ける第二の措置が、味の素社の持株会社である鈴木三栄社からの鈴木一族の引退と鈴木三栄社の保有していた味の素社株の主な従業員への売却である。

株式公開前の味の素社の上位3株主は、持株会社である鈴木三栄社(29.17%)、鈴木重明(の

ちの四代鈴木三郎助)(6.57%)、三代三郎助(4.52%)であった。しかし、1946年6月から同年12月にかけて実施された株式公開により、鈴木三栄社が所有していた味の素社株、新旧合わせて30万2500株が処分された。当時の全株式は90万株であったから、その33.6%がここで売却されたことになる。この株式公開の結果、株主数は、1946年6月の113名から、同年12月には898名に増加した。1948年11月、1949年5月には増資を行い、新株は役員、従業員等に割り当てた。なお、1949年5月に株式取引所が再開されると、味の素社株も上場された。その結果、同年6月末における株主数は5885名となった。また、同時期の筆頭株主は野村証券社であり、所有株式割合は、全体の7.77%であった(表5-4)。この株売却と公開により、株式保有の面から、味の素社の同族支配的側面が薄れてきたといえよう。

### 三代三郎助の退陣と道面の社長就任

財閥解体指定を回避する第三の措置が、三代三郎助の社長退陣であった。三代三郎助は、当時、味の素社の社長の他、多くの会社の会長、役員を兼任していた。しかし、鈴木三栄社、昭和電工社、月島機械社、昭和農産化工社(現、メルシャン社)、宝醤油社、宝製薬社、東京セロハン社の役員を辞任し、味の素社の再建に専念する姿勢を示した。

1946年12月、昭和電工社が持株会社の第二次指定を受け、また、GHQから、味の素社、鈴木三栄社、昭和農産化工社に関する資料の提出を要求されたことにより、三代三郎助の憂慮は深刻なものとなった。さらに、1946年11月、公職追放の適用範囲が拡大され、三代三郎助の公職追放指定の可能性が高

表5-4 大株主の変遷

●1946年6月			●1949年6月		
氏名・名称	所有株式数	発行済株式総数に対する割合(%)	氏名・名称	所有株式数	発行済株式総数に対する割合(%)
鈴木三栄	262,500	29.17	野村証券	310,940	7.77
鈴木重明	59,100	6.57	鈴木重明	160,000	4.00
三代鈴木三郎助	40,720	4.52	明治生命保険	144,500	3.61
大日本麦酒	40,000	4.44	朝日信託銀行	128,100	3.20
第一生命保険	40,000	4.44	第一生命保険	85,900	2.15
野村合名	40,000	4.44	鈴木孝	70,400	1.76
松下商店	40,000	4.44	朝日生命保険	60,000	1.50
明治生命保険	40,000	4.44	日本生命保険	60,000	1.50
千秋社	40,000	4.44	富国生命保険	60,000	1.50
鈴木三千代	40,000	4.44	鈴木恭二	48,700	1.22

まった。

「もし、地方財閥に指定されたら、今後の味の素社はどうなるであろう……各種の制限を受けることにもなるし、経営上も非常に不利な立場に追い込まれるにちがいない。なんとかして指定を避けたい。しかし避けるにはどうしたら良いか」、三代三郎助の出した結論は、自らの退陣であった。「鈴木家の家長である私が辞任していれば、味の素社は財閥会社としての指定を免れることができるのではないか、と判断した」のである。

三代三郎助は、1947年4月、専務取締役であった道面を呼んで、①自らの社長辞任、②辞任の理由は、表面上健康不安とすること、③財閥問題が解決したら社長に復帰すること、を伝えた。そして、同年5月19日、三代三郎助は、正式に社長を辞任した。

すでに、1946年2月に鈴木六郎が、同年7月に鈴木三千代が、それぞれ取締役を辞任していた。翌1947年5月6日には、公職追放の指令を受けた鈴木忠治も相談役から退いていた。そのため、三代三郎助の辞任により、鈴木一族のなかで残っているのは、1946年8月に本店支配人に就任していた鈴木恭二のみとなった。

#### 過度経済力集中排除法の指定と解除

財閥解体の適用除外を目指し、対策を行った味の素社であったが、結局、1948年2月8日、過度経済力集中排除法(以下、集排法)の指定を受けることとなった。集排法指定となった企業は、「鉱工業の部門における過度の経済力の集中に関する基準」により、以下の基準にどの程度該当するかを記載した説明書を提出することが求められた。その基準とは、

- ①統制力がないとして、その企業の製品又は役務の供給が市場から取り除かれた場合に、価格の著しい騰貴を来し、潜在的な需要者又は一般大衆に対して迷惑を及ぼす程に、その製品又は役務の全供給量の相当な部分を生産し、又は生産能力を有するとき
- ②統制力がないとして、企業の行う一種又は数種の商品の分配が、市場から差し控えられた場合に、価格の著しい騰貴を来し、潜在的な需要者又は一般大衆に対して迷惑を及ぼす程にその商品の分配を行っているとき
- ③企業が、その事業分野において、他の者がその事業分野に入ってきて、これと充分競争できる適当な機会が与えられない程に勢力を有するとき
- ④1937年以降の戦時総動員政策の結果、他の組織、工場事業場、会社又は



それらのものの一部を取得し、かつ、特別の独占権と支配力を享有したとき  
⑤関連性のない事業分野における活動によって競争を制限し又は他の者が独立して事業を営む機会を妨げる程に集積した力が大であるとき

の5点であった。

これに対して、味の素社は3月8日、説明書を提出した。まず、①および②について。「味の素」の生産能力が、全国の同種製品生産能力の44%を占めていることを認めつつ、第一に、「味の素」がなくとも他に同種製品や代替品が豊富に存在すること、第二に、「味の素」は実用的な調味料ではあるが現在の国民生活に絶対に必要な商品ではないこと、を理由に、同基準に当てはまらないと主張した。

次に、③について。味の素社のシェアが、はじめは100%を有していたものの、特許が切れて以後、徐々に低下し、現在44%という比率になったという歴史的経緯を説明し、これは、群小の同業者が多数生まれ、それが資本主義の発展とともに淘汰、整理され、少数の大会社に吸収統合されているのとは対照的であるとされた。また、(ア)原料の獲得に対する特殊な力、(イ)排他的な製品販売方法、(ウ)製品の製造に有利な技術、(エ)絶対的に有力な商標、いずれをも有しないとして、他の同業者の競争を不可能にするほどの産業支配力は持っていないと主張した。

さらに、④について。佐賀工場がこれに相当するとしながらも、戦時期から現在に至るまでほとんど生産を行っていない、としてこの項目にあたらないと主張した。

最後に⑤について。これに該当するものとして、川崎工場のDDTと佐賀工場のテックス事業をあげ、DDTに関しては特殊事業であるため、テックス事業に関しては生産能力が僅少であるため、この項目に該当しないと主張した。

そして、「当社の事業は、各項目に何等該当せず従って過度の経済力の集中に該当しないと信ずる」と訴えたのである。

また、味の素社は、集排法とは関係ない、という名目で、1948年4月8日、持株会社整理委員会に再編成計画書を提出した。そこでは、再編成計画の要綱として、味の素社保有他社株式を処分することが明記された。

これに対し、持株会社整理委員会は、1948年5月26日、味の素社を過度の経済力の集中と決定し、同時に味の素社の提出した再編成計画書を容認する指令案を考案した。そこでは、味の素社が所有している他社株式のうち、1945年法律第54号第10条の規定によって取得することを許されないものをすべ

て処分すること、それに際し、株式の処分計画書を公正取引委員会に提出すること、この再編成計画の承認が、集排法の適用除外を意味するものではない、ことが明記されていた。味の素社は、1948年6月15日に開催された聴聞会に出席し、6月19日には株式処分計画書を提出した。その後、味の素社は、手続きが終わった後、関係書類を公正取引委員会に移管せよとの指令を受け、必要な措置をとり待機した。

しかし、米ソの冷戦の深刻化とそれに伴うアメリカの対日政策転換により、集排法は適用面で大幅に緩和されることとなった。

そもそも、集排法が国会で採択される以前から、アメリカ本土では、集中排除政策を批判した「カウフマン報告」が政府上層部に影響を与えつつあり、マッカーサー司令官が、ドレーパー陸軍次官の法案採択延期勧告を拒否するという一幕があった。結局、アメリカ本土から派遣された集中排除審査委員会は、指定企業を大幅に縮減し、当初325社だった指定企業は、最終的には28社のみとなった。

1948年11月19日、持株会社整理委員会より、味の素社に、集排法指定解除の連絡があり、これにより、味の素社は解体の危機を免れることとなったのである。財閥解体の危機の克服は、アメリカの対日戦略の転換という外生的な要因によってなされたことは事実である。しかし、味の素社は、その過程において、同族支配からの脱却などを進め、民主的な経営体制へと移行していった。

### 道面豊信

三代三郎助の後継として、味の素社の最高責任者になったのは道面豊信であった。1947年1月に専務取締役となった道面は、1948年5月、取締役社長に就任するまで、社長空席のまま会社経営の総指揮をとることとなった。

道面豊信。1888(明治21)年4月9日、広島県に生まれた彼は、広島商業高等学校を卒業した後、アメリカへ渡った。1914年6月、アメリカオハイオ北部大学理財科を卒業した後、同年9月からニューヨークのコロンビア大学で経済学を専攻した。1918(大正7)年に鈴木商店へ入社後、ニューヨークやシアトルに駐在していたが、1935(昭和10)年に外国課長として帰国し、1940年2月、鈴木商店取締役役に就任した。

道面の英語力、アメリカでの経験は、GHQとの交渉で最もその真価を発揮した。先に見たように、終戦直後の味の素社を支えたDDTの生産を始められたのは、道面のアメリカで得た人脈とその交渉力によるところが大きい。

当時、GHQとの交渉は、非常に重要であり、同時に非常に厄介なものであった。通訳を含めた、多人数で交渉を行う者が多かったのに対し、道面はその英語力を駆使して大抵一人で、技術的な説明を要するときなどに限って大野碩十郎常務と二人で、GHQとの交渉に臨んだ。そのため、「日本人で、一人で来るのは道面以外にいない」と、多人数での交渉に辟易していた「司令部の方では喜ばれ」たという。このようなGHQとの関係は、味の素社にとって、非常にプラスの効果をもたらしたことは想像に難くない。実際に、「工場に行って、あれが足りない、これが足りないということを聞いて司令部へゆき、何ということなくその話をしておく。そこへもってきてこっちから正式に申請なり何なりを出せばスムーズに通ることにもなった」。

また、以下のようなエピソードもある。味の素社が、DDTの代金を請求する際、司令部に請求書を提出すると、それは日本政府が払うものだ、という返事が返ってきた。しかし、厚生省の支払いは予算の関係で、非常に遅くなりがちだった。そこで、道面は、司令部に行き、「いつかあなた方は英字新聞をみると、味の素ビルから飛びおりて自殺した人があるという記事を大きな見出しで見ると、集金ができないので取締役やら銀行家から責められてどうしようもなく自殺した、と書いてあるだろう」と述べ、GHQに日本政府を督促させて即座に請求金額を支払わせた、という。

このように、道面の交渉力は、「味の素」の輸出再開や国内での販売再開に際し、GHQを説得するうえで非常に大きな力となったのである。とはいえ、道面の社長としての功績は、GHQとの交渉に限られるわけではない。味の素社の経営体制の刷新にも非常に大きな意味を持った。

1948年5月、社長に就任した道面は、オーナーである先代社長の三代三郎助と異なり、日本の会社での経験が浅く、自身のみでの判断で重要事項を決定することが困難であった。そのため、合議制を採用して、多くの社員の意見を取り入れる形で、味の素社の運営を行っていった。まず、調査室会議を味の素社の合議による業務運営の原型とした。また、部課長会、各種専門委員会、製品および技術に関する検討会など、数多くの会議、専門委員会を設けた。さらに、企業運営に関する意思決定のため、5常務による合議体が、取締役会の下に、下部機構として形成された。同会議は、1949年2月に道面が渡米した際、留守中の業務処理を常務の合議により行うよう事前に指示したことが発端となって誕生したものだったが、以後も常務会として毎週継続的に開催され、1955年7



社長就任当時の道面豊信

月には、社則に明文化された。

1952年8月、定時株主総会で取締役会長を置くよう定款を改定し、1950年の公職追放解除に伴い相談役として復帰していた三代三郎助を取締役会長として迎え入れた。

一方、トップマネジメント以外の経営管理体制もこの時期に充実していった。

1953年頃には、生産および販売の数量管理を、毎月1回、予定実績会議として実施していたが、1955年頃からは、これを予定会議と実績会議に分割した。この会議には、各取締役、各工場長、関係部長が出席した。

また、1953年1月には、本店、各支店および出張所間の連絡会議である、全国販売会議が発足した。同会議は、1955年1月より、業務連絡会議として、毎月1回開催されるようになった。

このように道面は、経営組織の改革を通じて、鈴木家による同族支配から、より民主的な組織へと、味の素社を変革していった。道面は、のちに雑誌社のインタビューで経営のコツを聞かれ、「各人に充分その能力を発揮させる」とことと回答している。道面は三代三郎助のような強力なリーダーシップを発揮するタイプの経営者ではなかった。しかし、人を動かし、人をまとめることにより、味の素社の舵取りを担っていったのである。第二次世界大戦後のGHQによる占領下において、また、戦後日本が再出発してゆく過程において、道面の交渉力と多くの優秀な人材を生かしきる経営手法は、味の素社が復活し成長していくうえで非常に大きな意味を持った。道面はまさしくこの時代に最も適した経営者として、鈴木家による経営とは異なった形でリーダーシップを発揮したといえよう。

## 1. 生産再開へ

### 「味の素」の生産再開

終戦直後の生産設備・原材料不足という危機をDDTをはじめとする臨時品の生産で乗り切った味の素社であったが、それは根本的な解決とはいえなかった。味の素社の悲願はあくまでも「味の素」の生産再開であり、そのためには、生産設備・原材料の不足という問題を根本的に解決する必要があるのである。

だが、戦後の建設資材の入手難は想像以上のものがあり、わずかな補修のための建築資材の入手も困難を極めた。また、建設を担う工事要員の不足も復旧工事の遅れに拍車をかけた。結局、復旧工事は進展しないまま、1946(昭和21)年を迎えることとなった。

年が変わっても、復旧工事は遅滞したままであった。従業員の士気の低下は次第に深刻度を増していった。加えて、この時期、工場設備が賠償の対象になる懸念も生じていた。

この状況に対して、三代鈴木三郎助は、何とか「味の素」の生産再開にこぎつけようと、持ち前のリーダーシップを発揮し、1946年2月28日、社長名で「味の素」非常生産計画を発表した。これは、二代三郎助の命日である3月29日までに「味の素」が生産されるよう督促したものであった。

結局、目標である3月には間に合わなかったものの、製造部の非常な努力により、5月に、わずかながらも、戦前の仕掛かりから「味の素」が生産された。しかし、生産設備の復旧については依然資材難などの事態は好転せず、同月中には、当初の構想であった「味の素」月産100トン計画は、50トン計画に縮小修正されたうえ、当面は25トンを目標とすることが決定された。また、脱脂大豆の入手がむずかしく手持ち原料を使う他なかったので、生産販売の重点を、需要も多く、有利であったアミノ酸液の製造・販売にシフトせざるを得なかった。

状況が改善の兆しを見せたのは、同年8月のことであった。懸念されていた賠償問題について、川崎工場がその対象とならないことが明らかになり、復旧工事に拍車がかかることとなった。そして、9月には、バランスの悪い部分を残しながらも、「味の素」生産設備の全系列を復旧することができたのである。そ

して、1947年5月、ついに、当面の目標であった月産25トンの復旧工事が完成した。生産中止以来4年目にして、ようやく脱脂大豆・小麦粉を原料とする「味の素」の本格的生産が開始された。しかし、その後も生産設備の回復は、1948年に63トン、1949年に83トンと緩やかであり、当初の目標であった100トンの設備が完成するのは、1950年9月になってからであった。

#### 川崎工場の復旧

川崎工場は、「味の素」、澱粉、アミノ酸液工場が戦災で全半焼するほどの大きな被害を受けていた。しかし、実際に被災状況を調べると、電解ソーダ部門、ボイラー、自家発電装置、受配電装置、給水設備などは完全な状態で残っていた。そのため、「味の素」の設備は、多少の補修を行い軍需生産に転用したものを再転用することで、生産再開につなげられる状況であった。川崎工場では、設備の残存状況から、戦前の「味の素」生産では別々であった小麦粉、脱



増設された電解槽

脂大豆の両系列を一つに統一し、小麦粉を原料とする製造系列に復興の基本計画を置くことにした。

復興工事は、1945年11月から12月にかけて、まず全半焼した第1粗製工場(麩分解工程)、澱粉関係諸工場の復元から始められた。そして、先に見たとおり、1946年5月に、戦後初めて「味の素」の製造をわずかながら行った。そして、9月中旬には、「味の素」生産設備の全系列を復旧するこ

とができた。

1947年になると、後に見るように原料入荷が徐々に増大してきたため、復興の基本計画を修正し、小麦粉、大豆両系列の設備を分離・独立してそれぞれ復旧を急いだ。1947年から1948年にかけて、塩酸貯槽の改造、グルタミン酸

分離液処理の復活、グルタミン酸ナトリウム(MSG)溶液の脱色設備の改造、乾燥工場および包装工場の本格的復旧などが行われ、「味の素」を製造する一連の基本設備が復元したのである。

#### 原料輸入を求める味の素社の主張

このようにして、生産設備の復旧を成し遂げた味の素社だったが、さらに深刻な問題である、原料不足の解決を図る必要があった。味の素社の手持ち原料は、1946年4月の段階で、製品換算で仕掛品33トン、脱脂大豆などからの20.5トンの計53.5トンに過ぎなかった。これは、生産計画では、4カ月で底をつく量であった。そのため、味の素社はさまざまな形で原料の確保に努めていった。

まず、味の素社は、戦前より「味の素」が海外で高い評価を受けていたことから、輸入代替物資として、あるいは、外貨獲得産業としての有用性を主張し、原料の輸入に努めた。また、当時の食糧不足の状況で、小麦粉を単に主食として使用するよりも「味液」に加工することで、より多くの人に供給が可能であると主張した。

例えば、三代三郎助は、終戦直後、「味の素」が戦債賠償物資ないしは輸入物資の見返りとしてきわめて優秀な商品であるとして、原料小麦粉をアメリカから2万6400トン、脱脂大豆を中国から3万トン、それが不可能な場合、綿実油粕年間4万トンをアメリカか中国から輸入して「味の素」原料とすれば、年間1200トンの製品を輸出できる、と主張した。

また、1949年6月に味の素社が輸出工業研究会に提出した資料では、

★小麦粉1<sup>トン</sup>施CIF(運賃・保険料込み条件)横浜100ドル——を使ってできること。

- a. 其儘主食で食べると2,850人分。ただし1日で食べてしまう。
- b. 加工すると(1)「味の素」がソフト・ホイト(軟質小麦)で15<sup>キログラム</sup> 疋、135ドル(最低)ハード・ホイト(硬質小麦)で45<sup>キログラム</sup> 疋、405ドル(最高、いずれもFOB〈本船甲板渡し条件〉横浜)輸出出来る。

其の上に、(2)小麦澱粉が550<sup>キログラム</sup> 疋乃至600<sup>キログラム</sup> 疋とれ、これで錦糸190,000<sup>フィート</sup>封度乃至208,000封度の糊付けが出来る。輸入コーンスターチがそれだけ減る。

さらに(3)「味液」がソフト・ホイトで5.7石(1028kg)ハード・ホイトで17石(3066kg)出来て、63,500人から190,000人の1日分の配給可能である。

と述べている(カッコ内は引用者)。

#### 副産物生産としての原料確保

また、味の素社は、澱粉業者や繊維業者と協力して、政府やGHQに原料確保のため、陳情を行った。味の素社は、当初製麩業者との提携も模索していたが、これは、全国麩業連合会の同意を得ることができず失敗に終わった。このため、味の素社は、1946年6月、他のMSG業者と話し合い、輸出による生産の再開を目標としたグルタミン酸ソーダ輸出促進協議会を設立し、原料割当運動を展開した。

MSG用の原料割当が本格化したのは、1947年9月からであった。第1回割当では、国産小麦1287トンが、グルタミン酸ソーダ輸出促進協議会メンバーに割り当てられた。配分量は、生産能力を基準として決定され、味の素社は約半分の660トンが割り当てられた。しかし、メンバーのなかに、輸出を行っていない企業が存在したことから、GHQは、輸出メーカーにのみ今後の割当量を増加するように指示を出した。そのため、1947年12月の第2回割当、1948年1月の第3回割当は、味の素社と旭化成工業のみとなり、さらにその配分は、味の素社10に対し、旭化成工業1の割合であった。

一方、味の素社は、繊維業界との提携も進めていった。日本では、戦前から繊維の糊付材として、「エスサン小麦澱粉」が高い評価を得ていた。そこで、味の素社は、小麦粉を輸入して、これを加工して、小麦澱粉を紡績業者に提供し、副生される小麦グルテンから「味の素」を製造して輸出に回す、という構想を得たのである。ちょうどその頃、紡績業者は、繊維工業の復興に伴い、糊付材として味の素社の小麦澱粉を切望するようになっていた。そこで、味の素社は、当時、食糧用小麦粉しか輸入を認めていなかったGHQに対し、綿布の輸出という国策に沿った工業用小麦粉の輸入割当を日本繊維連合会とともに陳情した。また、1947年2月27日に貿易庁の主催で開催された「味の素」輸出打合せでは、「味の素」の輸出品としての有望性が政府に認められ、繊維の糊付け用澱粉の原料を味の素社に回すことが最も可能性があると言われた。さらに、同年5月1日に日本繊維連合会と連盟で農林省食糧管理局に陳情書を提出し、また、5月16日には商工省繊維局の担当者を交えた会合を開催するなど、繊維業界と手を携えて、原料入手の運動を進めていった。

このように、日本政府に対しては、「味の素」の有望性と小麦粉の割当に理解を得られた味の素社であった。しかし、問題は小麦粉の使用を基本的に食糧



にしか認めないGHQへの対応だった。

先に見た、1948年1月の第3回小麦粉割当でガリオア資金により供給されている救済用輸入小麦粉が割り当てられたことについて、GHQから、これをMSGや味噌、醤油の輸出入原料として使用してはならず、副産物の澱粉はすべて主食に回すように指示が出された。このため、輸入小麦粉を原料とする小麦澱粉は紡績用糊材に使用できなくなり、糊材が不足するという問題が起こった。これに対し、繊維業者、MSG業者、澱粉業者は実情をGHQと政府に訴え、商工省繊維局の公文書をもって農林省食糧管理局に善処を求めた。これが、功を奏し、農林省は、小麦澱粉用として内地産小麦粉割当に別枠を設けることでGHQの了解を得ることに成功して、1948年下期から、小麦粉の割当をMSG用と小麦澱粉用の2本立てとする措置を講じた。結局、1948年9月の割当は、MSG用1500トン、小麦澱粉用3787トンで、このうち味の素社には、MSG用は全量である1500トン、澱粉用は1993トンが割り当てられた。そして、これ以後の割当は順調に得られるようになり、これに伴い、日本のMSG生産量も急速に回復していった。

一方、味の素社は、脱脂大豆についても積極的な獲得運動を展開した。味の素社は、大豆から大豆油を抽出して、脱脂大豆から「味の素」を製造、輸出し、副産物のアミノ酸液を醤油原料として国内に供給して醤油不足を補うことを主張した。横浜工場に初めて大豆が割り当てられたのは1946年7月のことであり、「味の素」用脱脂大豆が割り当てられたのは翌1947年6月のことであった。ただし、統制中は、横浜工場で製造した脱脂大豆は、味噌原料や主食として配給されたものだったので、川崎工場へ直接搬入することはできなかった。脱脂大豆を直接川崎工場へ搬入できるようになったのは、統制が解除された1950年10月のことである。

ところで、小麦粉、脱脂大豆の他に、輸入大豆ミールや輸入食料のうち主食としては不適當な事故品も、味の素社は、その原因如何を問わずこれらをすべて引き受けて、「味の素」の原料にした。入手した事故品の例をあげると、1948年2月、冠水脱脂大豆粉729トンと「味液」ならびに副産物「味の素」の製造に使用したい旨の申請書を提出した。また、1949年8月には北海道産被害玄小麦419トンの、9月には製粉工場の倉庫でキティ台風の被害を受けたアメリカ産硬質小麦粉24トンの払い下げを受けた。このような事故品を、道面がGHQとの交渉の結果、手に入れてきた。原料不足の当時、こうした事故品でも入手できることは、重要な意味を持った。

### 統制解除と輸入原料の確保

原料不足は、味の素社に限らず、MSG製造業界全体の問題であった。戦時に設立された日本アミノ酸社は、商事会社日本アミノ酸社に改組されたが、MSGの一手買い取りなどの統制業務は続けられていた。そのなかで、味の素社をはじめとする、有力MSG製造会社9社(味の素社、昭和化学工糧社、東洋食品社、石川屋調味料製造所、橋本澱粉並調味料製造所、鈴木化学工業社、大阪食糧工業社、中国調味料社、旭化成社)は、1948年9月、グルタミン酸ソーダ工業協会を設立し、道面が会長に就任した。同協会は、原料問題をはじめ、国内の自由販売問題、物品税引き下げ問題など業界全体が抱えている諸問題について、関係方面へ陳情を行っていた。

原料問題は、食糧事情の好転によって解決への道が開かれた。日本の食糧事情は、1948年から49年にかけて好転し、1948年下期から1949年にかけて、農産物の闇値も大幅に下落した。こうした状況を受けて、食糧の統制も次々に撤廃されていった。1949年12月、主食代わりに配給されていた小麦澱粉の売れ行き不振を原因として、小麦澱粉の統制が撤廃された。さらに、1950年3月には、食料品配給公団も廃止され、7月には小麦澱粉、乾麩などが自由価格となった。同年10月には、脱脂大豆と、大豆・菜種を除く油糧および全油脂製品の

統制および公定価格が廃止された。翌1951年3月には、大豆の統制が解除され、1952年6月には小麦粉も統制解除となった。これにより、原料の統制は解除され、国内産原料問題は解決に向かったのである。

残された問題は、原料輸入のための外貨割当であった。1950年度の経済安定本部によるMSG生産計画は、輸出用720トン、内需用100トンだった。しかし、上半期だけで輸出が600トンにのぼり、12月までに、1411トンに達した。こうした輸出の急増は原料不足の事態を招き、生産が輸出に追いつけない状態となった。このような状況に対し、味の素社は、1950年6月27日お

よび11月17日付の通産省による認可に基づいて、アメリカの商社ウイルバー・エリス社と「味の素」の委託加工貿易契約を締結した。委託加工貿易とは、原料を無為替で輸入し、加工の後委託者に引き渡すという方法である。「味の素」を1951年3月までに積み込む契約のもとに、1950年10月に大豆2000トン、12月に小麦粉1800トンを入荷した。



原料小麦粉の荷揚げ風景(1950年12月、川崎工場)

一方、グルタミン酸ソーダ工業協会でも、政府に対して、1950年下期から繰り返し小麦粉の直輸入を陳情した。この陳情が功を奏し、通産省は、1951年2月からマニトバ小麦粉の直接輸入を許可した。輸入限度は、小麦粉8000トン分の100万ドルに設定され、このうち50万ドルが、2月27日と3月24日に分けて6社に割り当てられた。割当は過去の実績に応じて配分され、味の素社には、第1回21万2000ドル(1696トン)、第2回21万ドル(1680トン)が配分された。なお、残りの50万ドルの輸入は実行されなかった。政府所有の特殊小麦粉の払い下げが可能となり、グルタミン酸ソーダ工業協会が、それをできるだけ国際価格に近い安い価格で払い下げよう要望し、代わりに50万ドルの返上を申し入れたためであった。

このような臨時の外貨割当は、1953年下期に加工貿易原材料予算方式に移るまで、原料が不足すると見られるたびに行われた。行われた回数は合計7回、割当総額は618万1000ドル、4万700トンであり、味の素社の割当量は3万9911トンであった。1954年以降は、従来まで、年2回に分けて、まとめて原料輸入用外貨が割り当てられていた方式が、輸出後2カ月以内に割当を受ければよいことになった。このため、計画的な輸入が可能となり、味の素社の資金負担も軽減したのである。

以上のような経緯により、味の素社は生産の隘路となっていた原材料不足の危機を乗り越えていったのである。

#### 生産高の推移

生産設備の復旧、原料不足の解消などにより、「味の素」の生産高は順調に伸長していった。この時期における味の素社の各製品の生産高の推移を表したのが、表5-5である。

まず、「味の素」につい



川崎工場(1950年)

表5-5 各生産品生産高

●年度	●「味の素」 トン	●「味液」 kl	●澱粉 トン	●「एसサン肥料」 トン	●大豆油 トン	●脱脂大豆 トン	●レシチン トン	●テックス 坪	●カラメル 樽
1946	14	1,424	71		235	1,132			
1947	30	474	1,477		826	4,279			
1948	174	7,749	3,056		1,865	10,005		2,020	
1949	471	13,919	3,728		7,886	36,932	2	48,583	3,687
1950	1,020	23,075	7,861		5,573	25,206	14	65,985	12,350
1951	1,980	37,588	14,257		4,998	25,044	21	74,528	15,720
1952	3,423	60,511	19,431	8,976	7,278	32,807	15	93,423	18,890
1953	5,106	103,446	25,031	13,244	8,721	44,247	30	107,027	22,538
1954	6,261	120,767	30,977	15,690	11,647	46,426	32	96,660	22,619
1955	6,662	117,810	32,352	18,018	12,983	55,759	73	95,888	29,003

て見れば、1946年度の14トンから1955年度の6662トンと、10年間で約475倍の増加を示している。戦前の生産高と比較してみても、1953年度には、戦前のピークである1937年度の3750トンを大幅に上回る生産を実現した。1950～52年は、先述したように、国内産原料の統制解除やマニトバ小麦粉の輸入許可などにより原料問題が一応の決着を見た時期でもあり、生産量が大幅に増加していることがわかる。また、この時期の「味の素」の需要は多く、生産が販売に追いつかない状況であった。このため、経営政策の中心が生産の拡充に置かれ、生産第一主義の方針が掲げられた。

次に「味液」(1950年10月まではアミノ酸液)について。戦後のアミノ酸液製造は、1947年9月より、本格的に再開された。既述のとおり、味の素社は、終戦直後から代用醤油の製造販売を行っていた。しかし、1947年下期にメーカーの数が増加したことに伴い、アミノ酸液の競争が激しくなった。そのため、味の素社は品質の向上と生産の増加を図っていった。

1949年4月には、戦後初のアミノ酸液の本格的な製造設備計画により、月産2700klの能力を持つ一連の製造設備が完成した。これは、脱脂大豆から「味の素」を生産する計画に対応したものであった。また、この頃は臭気に対する苦情や批判が強かったため、脱臭・蒸留設備や操作条件などに改良を加えて、品質の向上に努めた。

1950年10月には、アミノ酸液の自由販売化に伴い、「味液」の名称を復活させるとともに、さらなる品質向上を図ることとなった。同年春には、ロイシン工場内に醸造試験所を設けてアミノ酸液中の有機成分と呈味力との関係について研究を始め、11月には、コハク酸添加を実施して呈味性を一段と改善した。また、

1950年4月から、成分構成の改善も図られた。これは、アミノ酸液が「味の素」の残液である、という需要家の先入観を払拭するためであり、従来の窒素2.0%の規格を2.2%に引き上げた。窒素規格は、1955年にさらに引き上げられ、2.4%となった。

品質の向上に伴い需要が年々増加したため、味の素社は「味液」の月産能力を順次引き上げていった。生産計画は、自由販売が再開された1950年には月産4170kl、1952年には月産7200kl、設備能力を倍増させた1954年には1万2260klとなった。これらの計画に従い、表5-5のとおり、「味液」の生産量は急激に増大していったのである。

澱粉は、1947年3月に粉碎工場が一応の完成を見た。同年9月には、レンガタンクの復旧およびテーブル工場、水澱工場の完工により、月産400トンの設備が回復した。翌1948年春には、小麦粉の入荷増に対応してテーブル工場が増設され、1949年7月には、懸垂型分離器でテーブル吟液(吟=大粒子の澱粉)を精製して特等澱粉の製造が再開された。そして、1950年6月には厚型分離機を使用した特等澱粉の本格生産が開始された。さらに、テーブル法に代わる澱粉乳の濃縮法として、遠心力を利用した連続濃縮機を品川機械社と協力して開発し、それを備えた新澱粉工場を1951年4月に完成させた。これにより、生産能力は月産1250トンに増加した。

一方、旧式の澱粉乾燥工場の改善も進められた。1950年9月に特等澱粉乾燥用の小型ロータリードライヤー(月産200トン)が、翌1951年5月には月産400トンの大型2号機がそれぞれ完成し、運転を開始した。さらに、1953年11月には、品質の向上と増産のため、一等澱粉乾燥用として、月産600トンのフラッシュドライヤー3基を完成させるとともに、ドライヤーの運転を安定させるためにオリバーフィルターを改善して脱水能力を一段と高めた。

これらの改善により、澱粉の生産高は順調に伸長



澱粉オリバーフィルター



澱粉デラバル遠心分離機

し、1953年には、戦前のピークである1935年の2万3432トンを凌駕した。

「エスサン肥料」の生産が再開されたのは、1952年であった。終戦直後は、食糧事情が窮迫していたため、アミノ酸液はすべて食品原料とされており、肥料化が認められなかったのである。しかし、その後食糧問題が解決し、「味の素」の生産の増大に伴って副生するアミノ酸液も増加し、「味液」の製造だけでは処理できなくなった。そのため、1951年8月より、肥料の生産再開準備が始められ、翌1952年4月、月産1200トンの能力を持つ肥料工場が新設され、製造が開始された。なお、製法や乾燥工程も改善され、設備も新たなものに一新された。

大豆油・脱脂大豆についても種々の合理化・近代化が進められた。1948年10月には、タクマ式ボイラーにクレーマー式微粉炭燃焼装置が取り付けられ、低品質の石灰でも使用できるよう、ボイラーの改善が行われた。また、原料調整・抽出工程では、脱脂大豆乾燥機が回転多管式加熱型に改造され、乾燥と

抽出溶剤駆出時間の短縮および蒸気・電力消費量の半減が実現した。1951年1月には、抽出溶剤を従来のベンジンからノルマルヘキサンに変更して、溶剤損失の低減が図られた。さらに、同年10月には、原料調整工程における大豆の脱皮作業で、味の素社独自の脱皮装置を完成させ、翌1952年から運転が開始された。1953年には、全量の脱皮がこの装置で行われるようになり、脱脂大豆の窒素含有量が向上するとともに、大豆油の精製が容易となった。

一方、精製工程では、1950年に、白土脱色が実施されたほか、ソーダ滓分離のためシャープレス遠心分離器が設置され、ソーダ滓への中性油分ロスの減少が図られた。翌1951年には脱臭油の冷却が真空冷却方式に改善され、高真空を得るためにスチームエジェクターが新設された。これにより、油の品質が飛躍的に向上するとともに生産量も倍加した。さらに、1954年には、白土脱色設備が強化され、全量の白土処理が可能となった。

これらの結果、大豆油の生産高は1946年の235トンから1955年には1万2983トンへと大幅に増加した。



樽詰めされた「味液」とカラメル(1950年代)



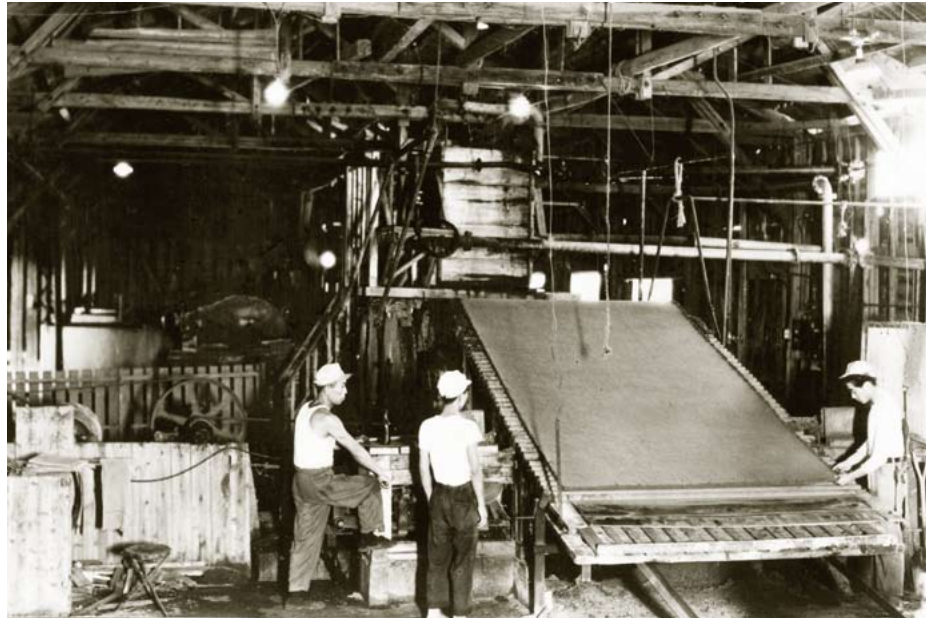
「エスサンカラメル」の出荷風景(佐賀工場)

また、大豆油の生産に関連して、レシチンの製造が1949年から開始された。これは大豆油の精製工程で得られる副産物であり、界面活性作用に優れ、食品添加物として使用された。

テックス(天井板)は、1949年から本格的な事業として、佐賀工場で生産が始まった。その後、1950年6月の「アコーステックス」の販売を機に、味の素社製テックスの評

判は高まっていった。同年7月には、月産1300㎡の設備を建設し、以後、生産は高いレベルで安定した。

醤油着色剤であるカラメルの製造は、戦争中の佐賀工場アルコール製造設備を転換することで計画されたものである。1948年6月に月産80石(1万4431ℓ)規模で開始した。その後、1951年には設備を增強し、生産能力を2倍としたのはじめ、その後も設備の增強を図り、1955年には2万9003樽の生産を行った。



佐賀工場の「テックス」製造設備(成形機)



劇場の天井に使用される「テックス」

## 2. 「味の素」の販売再開——まずは輸出から

### 輸出までの道のり

戦後の「味の素」の販売は、まず対米輸出から始まった。先に見たように、「味の素」の原料は、外貨獲得のために割り当てられたものであったから、まず輸出に目が向けられたのは当然の成り行きだった。また、味の素社にとっても、国内の販売が制限されている以上、「味の素」の生産・販売を行うためには、海外市場を視野に入れた幅広い市場を確保することが重要であった。

ただし、販売の増加や輸入の割当など、味の素社のみの利益を考えて、輸出を志向したわけではない。「味の素」の輸出によって外貨を稼ぎ、日本経済の自立を図る、という考えが、道面を含む経営陣にあったのである。

一方、日本政府にとっても外貨獲得製品としての「味の素」に対する期待は大きかった。例えば、1947年2月27日に行われた、「味の素」輸出打合会の場で、農林省食品局管理課課長は、「現在の情勢を考えて、極力輸出出来るものをやってみよう、しかも原料輸出ではつまらぬので、加工したもので行くことが必要であります。こう言う種類のもので食品局所管のものを考えると高度の加工技術のいるものとして「味の素」しかない」と発言している。また、貿易庁輸出局化学農水産課課長は、「(いくつかある、輸入代金の調達方法のうち…引用者)もう一つは輸出見返り代金だが、国際割当で日本へ砂糖五万トン、コプラ二万三千トンの枠をもらっているが之を買う金がないのであります。この金を取るには「味の素」を輸出したい」と述べている。農林省、貿易庁ともに、輸出品として「味の素」に大きく期待していることがうかがえる。

なお、この会議では、MSG全般ではなく、「味の素」のみが外貨獲得製品として期待された。それは、当時、「味の素」が他社よりも製品純度が高い、すなわち、高品質であると評価されていたためである。同会議では、以下のようなやりとりが行われている。

貿易庁

何しろ早く「味の素」(MSG)を出してもらわないと(中略)大体この工業は何工場位あるんですか

農林省食品局管理課技官

十工場くらいですが、「味の素」の他は製品の純度が落ちる

日本アミノ酸株式会社社長

(中略) 中華民国に出したら好いと考えられますが…

貿易庁

いや、アメリカ市場に限る。(中略)「味の素」を売って欲しいのはアメリカ、カナダ、せいぜいイギリスだから(そこで)売れるのは(純度の高い)「味の素」だけです。

(カッコ内は引用者の補足)

輸出再開に向けて政府の信頼を得た味の素社にとって、必要なのは、GHQの許可であった。GHQの担当者は、当初「味の素」の知名度に疑問を抱いており、輸出許可が下りなかった。しかし、道面がGHQの上層部に対して交渉を行った結果、1946年7月、GHQは、「味の素」の輸出許可を決定した。



## 対米輸出の開始と停滞

1947年1月14日、GHQより正式な輸出認可が下りた。それに応じて、同年1月17日、横浜港にて、「味の素」の積み出しが行われた。その後、横浜を出港した「味の素」は、2月13日にニューヨークに着き、そこで競売に付せられた。落札したのは、サンフランシスコのバーレルソン社で、味の素社が受け取った代金は9万6168ドル(当時の商品別輸出為替レートにおいて、MSGは1ドル30円のため、日本円で約288万5040円)であった。なお、そのうちの7%が日本アミノ酸統制会社の統制料だった。

アメリカでは、第4章に記載のとおり1943年以降「味の素」の輸入が不可能となったことに伴い、米軍の要請に基づいて、数社がMSGの生産を開始していた。しかし、今回輸出した「味の素」は、当時のアメリカの同種製品と比較して、品質が格段に優れていた。アメリカ製で最も品質の良いもので純度は93～94%であり、さらに純度の低い82%のものや60%のものも売られていた。対して、「味の素」の純度は99%強であり、その品質の違いは歴然としていた。このため、「味の素」はアメリカで非常に好評を博し、バーレルソン社落札分は、3月3日までの10日間で完売し、さらに、ロサンゼルス、ホノルル、シカゴからも直接取引の要望が出るほどであった。この評判を反映してか、1947年第1四半期における農林省所管対米輸出品番附表(金額ベース)で、「味の素」は6位にランクされている。

しかし、その後、対米輸出は停滞することとなった。1947年度に16トンの輸出を行った味の素社であったが、翌1948年度は26トンとわずか10トンの増加にとどまった(表5-6)。

その原因は、「味の素」の価格がアメリカの同品種製品と比較して価格が高

表5-6 味の素輸出実績表 [単位:トン]

●年度	●米国	●カナダ	●中南米	●豪州	●東南アジア	●欧州	●南アフリカ	●その他	●輸出合計	●国内販売合計	●総販売高	●輸出割合(%)
1947	16				3				19	4	23	82.6%
1948	26				42				68	119	187	36.4%
1949	120	19	3	18	162			29	351	101	452	77.7%
1950	210	98	16	13	371	70		172	950	52	1,002	94.8%
1951	199	94	21	13	400	153		126	1,006	928	1,934	52.0%
1952	250	72	15	20	425	913		26	1,721	1,763	3,484	49.4%
1953	275	96	28	51	559	1,376	9		2,394	2,631	5,025	47.6%
1954	229	58	53	50	931	1,050	7	1	2,379	3,367	5,746	41.4%
1955	260	62	51	63	937	1,659	20	1	3,053	3,918	6,971	43.8%

かったことである。例えば、100g入り10ダース1箱で比較してみると、「味の素」が1ポンド換算で4ドルであったのに対し、当時アメリカで流通していたMSGは2.52ドルだった。多少値段が高くても、品質の良いものを必要とする需要家によって、ある程度の需要は見込まれるものの、それには限界があった。そこで、味の素社は「味の素」の価格を引き下げべく、GHQとの折衝を行った。当時、「味の素」の輸出価格はGHQによって決められていたためである。その結果、1948年11月、FOBの最低価格が引き下げられ、価格差は17%にまで縮小した。

価格差が縮小した結果、「味の素」の対米輸出は急増した。1949年度の対米輸出は、120トンと、前年に比べ、5倍近くに増加した。また、これは同年度の輸出合計の約34%にあたる量であった。その後、1950年には210トン、1953年には275トンまで伸ばしたが、その後、アメリカ国内のMSG生産の拡大に伴い輸出合計額に占める対米貿易の割合は減少していった。アメリカに代わって輸出の中心となったのが、アジアおよびヨーロッパであった。

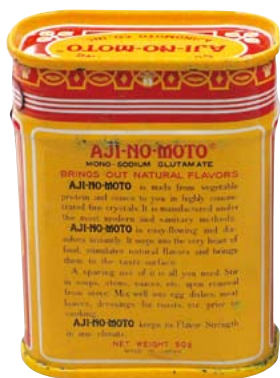
#### アジアおよびヨーロッパ向け輸出

戦後のアジア向け輸出は、1947年11月の香港向け2トンが最初である。その後、同年12月にシンガポール、1948年にタイ、1949年にビルマ(現、ミャンマー)、フィリピン、1950年にマラヤ(現、マレーシア)、インドネシアへと輸出が行われた。アジア向け輸出は、1948年には早くもアメリカ向け輸出を上回った。アジア向け輸出は、その後も順調に伸びていき、1955年度には937トンに達した(表5-6)。

しかし、そのアジア向け輸出を上回って伸長したのが、戦前はほとんど行われなかった対ヨーロッパ輸出だった。

戦前のヨーロッパでは、MSG市場が皆無であった。味の素社のヨーロッパ向け輸出は、飯田商店(現、丸紅(株))を通じて、イギリスにわずかな量が輸出されただけだった。しかし、戦後、畜肉エキスの価格が高騰したことから、アメリカからMSGを購入していたクノール社が調味料として使用し始めたことを契機として、マギー社などの各社でもMSGを使用するようになった。そしてその後、MSGの購入量も増大していったのである。

戦後のヨーロッパ向け輸出は、1949年7月にスイス



輸出用特小缶(50g、1951年)



向け24kgを出荷したのが最初である。その後、1950年にイギリス、1951年にはドイツ、スウェーデン、フランス、オランダ、1952年にベルギー、イタリアへ輸出された。そして、1955年には、ヨーロッパ向けだけで、輸出量は1659トンに及び、戦前の最盛時である1937年のトータル輸出量1510トンをも上回る結果を残したのである。

しかし、その一方で、国際収支の関係から輸入制限が厳しくなるにつれて、ヨーロッパの食品工業各社は小規模のMSG自給工場を持つようになっていった。

### 海外視察と海外事務所の整備

戦後しばらくのあいだ、日本人による海外渡航は禁止されていた。しかし、1948年末に民間人の海外渡航が制限付きで解禁されると、翌1949年2月にはさっそく道面が渡米し、2カ月間にわたり市場調査を行った。その後、1950年4月には、戦前からアジア方面の市場開拓を担当していた佐伯武雄(当時取締役)がタイへ、同年7月には、戦前から北米を担当していた城戸崎秀雄(当時常務取締役)がアメリカへ、それぞれ視察を行った。結果、1952年末までのあいだに9回もの海外市場視察が行われた。

これらの視察は、海外市場の状況を調査するとともに、海外市場を開拓し、「味の素」の輸出を拡大するうえで少なからぬ意味を持った。例えば、1952年3月に行われたヨーロッパ視察で、道面は、クノール、マギー両社を訪問し、「味の素」の売り込みを図った。当初、クノール社では「味の素」を使用していたものの、アメリカ製のMSGも多用しており、注文にバラツキが大きかった。マギー社に至っては、MSGの使用が皆無であった。両社を訪れた道面は、「味の素」を積極的に売り込み、注文を取り付けることに成功した。交渉に優れた道面の面目躍如といったところだろう。

輸出の拡大と並行して、この時期、味の素社の海外事務所の整備も積極的に進められた。1951年9月にロサンゼルス事務所が再開されると、1953年3月にはニューヨーク駐在所を事務所へと昇格させた。両事務所は「味の素」の販売と原料確保の業務を担当した。

また、日系人の多い南米では、1954年11月にブラジル・サンパウロに事務所が開設され、販売活動が開始



市場視察のため渡米する道面社長



輸出品の検査(1955年)



輸出品の船積み風景(1955年)

された。同じ月に、アジアではバンコク、シンガポール、香港で、ヨーロッパではパリで事務所が開設された。このパリ事務所は、ヨーロッパ各国の代理店を統括して、より有効な販売促進を図ることを目的としていた。

このような努力の結果、「味の素」の輸出は順調に拡大し、1952年度には、早くも戦前の最高水準を上回る、1721トンの輸出を行ったのである。

## 第3節……………国内販売と広告の再開

### 1.自由販売開始前の国内販売

#### 特価販売

味の素社を含めた業界全体の悲願であった、MSGの統制解除が実現したのは、1950(昭和25)年8月1日だった。

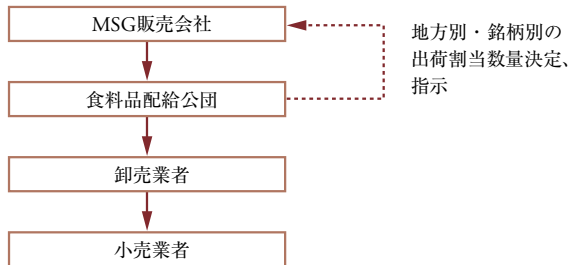
それ以前の統制下におけるMSGの販売は、1947年に開始されていた。ただし、この販売は、配給を要望した合成清酒、水産練製品、医薬品などの業者向けのみであった。翌1948年にも農林省は、合計14.5トンの配給計画を立て、それを実行した。しかし、MSGへの需要は多く、この配給だけで満たされることはなかった。そのため、1948年下期には、闇製品が出回ることとなった。これに対して、政府は、闇対策と財政収入の増加という二つの目的から、MSGの特価販売の実施を決定した。

政府は、さしあたり50トンの販売、さらに、海外の受注状況によって50トンの追加を行うとする、第一次特価販売を決定した。そして、1948年12月に、物価庁の告示により特売価格を発表し、また、農林省令「味噌、醤油、アミノ酸需給調整規則の特例」を設けて、特価販売実施要領を各府県知事に通達した。

その後、1949年1月に東京都および神奈川県で、同年2月に他地域で、それぞれ販売が開始された。割当総量50トンのうち、味の素社に40トンが割り当てられたが、味の素社は、これをすべて売り切った。しかし、味の素社と比較して品質で若干見劣りする他の銘柄では、4422kgの売れ残りが生じてしまった。

ところで、この特価販売では、販売価格と販売方法の面で、統制下固有の販売条件が付されていた。まず販売価格について、味の素社を含めたメーカー側は、一般家庭の家計に配慮するとともに、国内市場の拡大を意図して、100g缶で800円という価格設定を希望していた。しかし、当時の闇値が末端で2000円もしていたことや、GHQの意向などから、最終的に1020円に決まった。また、販売方法について、味の素社を含めたメーカー側は、自社に直結した販売網の利用を希望した。しかし、結局、特価販売の販売ルートは、食料品配給公団が地方別、銘柄別の出荷割当数量を決定し、これにより各府県で販売実施の方法を決定する、という方法がとられ、その際の販売経路は、食

#### 特価販売における供給ルート



料品配給公団から卸売業者へ、卸売業者から小売業者へ、と規定された。また、販売機関は、食料品配給公団および需給調整規則に基づく味噌、醤油、砂糖、乳製品の登録業者および登録小売業者と規定された。つまり、メーカーが希望する自由な販売活動は認められなかったのである。

結局、特価販売はこの第一次のみで打ちきりとなった。

#### 家庭配給の実施

次に国内向け一般販売が行われたのは、1949年11月であった。1949年度の輸出が伸び悩むなか、味の素社を含めた各メーカーは多量の在庫を抱え込んでいた。一方で、国内の食糧事情の好転や生産能力の拡大により、この時期、MSGの国内販売量の拡張が望まれていた。そこで、グルタミン酸ソーダ工業協会は、家庭配給の実施を農林省に要請した。

他方、政府もこの頃になると、需給関係の安定とともに、配給統制の緩和を次々行っており、これに関連して、MSGは、1949年6月に食料品配給公団扱いから除外された。

このような背景より、1949年10月、MSG統制緩和の過渡的措置として、新たに「輸出向物資横流れ防止規則」が設けられた。加えて、「味噌、醤油、アミノ酸需給調整規則」の一部が改正されることにより、東京、大阪で希望配給が実施された。

この希望配給は価格および販売方法の面で前回と異なる形式がとられた。まず、特価販売と比べて、大幅に価格が引き下げられた。また、販売方法も荷捌所を各メーカーが自由に選定し、地方長官がこれを認定する、という方法がとられた。味の素社は、戦前の特約店を主として、東京23店、大阪16店を荷捌所として選定した。希望配給における味の素社の割当は、総配給量78トンのうち62トンにのぼったが、すべて期限前に売り切ることとなった。

## 2. 自由販売の開始と販売戦略

#### 販売体制の再編成

以上のように、政府は徐々に統制の緩和を進めていった。そして、1950(昭

和25)年8月、MSGの統制が撤廃された。この撤廃は自由販売の再開を同時に意味していた。統制下の販売で明らかになったように、製品の販売方法と価格の設定が「味の素」の売上げに対して重要な意味を持った。そして、自由販売の再開は、両者に加えて製品の充実や広告宣伝活動などの販売戦略を味の素社独自の方法で行うことが可能になった、ということでもあった。

販売方法について、味の素社は、自由販売の再開に備えて、販売部門の整備を進めていった。まず、各地域の支店および出張所が復活、あるいは新設された。

1949年8月、戦時中に出張所に格下げされていた大阪出張所を再び支店に昇格させることが、取締役会にて決定された。また、福岡には、1949年12月より、駐在員が派遣された。

そして、1950年2月、大阪出張所が支店に昇格すると、同時に、名古屋・札幌・福岡で事務所が設立された。名古屋・札幌・福岡の3事務所は、同年9月には出張所へと昇格した。福岡事務所は、翌1951年2月、早くも支店へと昇格している(名古屋・札幌出張所が支店に昇格するのは、1956年2月)。

それ以外の地域でも、その後、続々と事務所が開設され、1953年10月には、戦時中に閉鎖された広島事務所が復活、また、1955年11月には高松事務所が、1956年6月には金沢事務所が、1959年10月には仙台事務所が、それぞれ設立された。

同時に、味の素社は、戦前の特約店、副特約店を中心に販売店の整備を行った。この際、契約には担保差し入れが条件とされた。そして、戦前の特約店と優先的に契約を結ぶとともに、新興の信用力を有する特約店が加えられたため、特約店数は戦前を上回る数となった。加えて、統制時代の販売組織などを含めた、直売店という店格が新設された。1952年以降は、特約店、直売店に対し、成文契約が締結されると同時に、二次問屋に対する契約店制度、味の素会の活用など、販売網の組織化が図られた。このように味の素社は、戦後の自由販売を機に、販売店網の再編成を図ったが、基本的には戦前の販売店制度を継承した。

販売店網が再編されてゆくなかで、「味の素会」も次々に復活していった。1950年10月、福岡支店関係で「蒲鉾商味の素会」が復活した後、各地域でも同会の結成が相次いだ。それに対し、本店業務部では、各地の会則基準を一定



「味の素」自由販売開始を告げる新聞広告(1950年)



大阪支店(1951年)



名古屋支店(1959年頃)



福岡支店(1959年頃)



広島出張所(1960年頃)



「味の素」販売店向け看板(1950年代)

にすることを目的に基準会則を作成した。そこでは、会の目的を「会員相互の親睦を図り併せて味の素株式会社の製造する調味料「味の素」の普及発達に努め以つて相互の利益増進を図る事」とされた。また、その目的を達成するための事業として、①事業計画の決定および会員の親睦を目的とした総会の開催、②広告、宣伝への協力、③業界情報の交換、④その他本会の目的達成に必要な業務、があげられた。各地区による差異を考慮して、同会則案は必要箇所の修正が認められ、実際に各地区により会則に違いはあった。しかし、この会則案から本店が同会にどのような役割を期待していたのか判断できるだろう。また、各地域案も多少の差異はあったものの、おおむね同会則に則って作成された。

さらに、味の素社は、本店の組織を再編し、1950年9月、新たに営業部が新設された。これにより、これまで業務部が担当していた「味の素」などの原料から販売までの業務を営業部が引き継ぐこととなった。

#### 価格の改定

一方、価格については、自由販売以後も、さまざまな外的条件に影響を受けることとなった。

「味の素」の小売価格の推移を50gボール紙缶を例にとってみると、非常に短い時間に乱高下しているのがわかる(表5-7)。朝鮮戦争による物価騰貴および物品税率がその原因であった。1950年6月に勃発した朝鮮戦争によって国内の物価は騰貴したため、1950年10月、味の素社は約30%の値上げを実施した。その結果、小売価格は170円となった。しかし、この価格は、市場の拡大に対して足を引っ張る可能性のあるものであった。そのため、味の素社は価格の引き下げを図った。

価格の引き下げ方法として、まず物品税の引き下げ要請があげられる。当時、「味の素」には50%の物品税がかけられており、価格を引き下げるうえでのネックとなっていた。味の素社は、グルタミン酸ソーダ工業協会を通じて、1950年6月、各関係官庁に対して陳情書を提出した。その内容は、①MSGの物品税は他の食品の物品税と比較して高率である、②このような高率課税の背景には、MSGを贅沢品と見なす偏見があると思われるが、MSGは、大衆的な食品の原料としても使用されていることから、高率課税を賦課するのは不当である、③MSGを輸出産業として発展させるためには、国内にも広い市場を創造せねばならず、そのためには、物品税の撤廃による値下げが必要である、というもので



表5-7 味の素標準小売価格の推移 [単位:円]

	●1950年8月	●1950年10月	●1951年1月	●1951年2月	●1951年7月	●1951年11月	●1952年1月	●1952年10月	●1953年9月	●1954年4月	●1955年9月
15g	60		50	65	50			45		40	
30g						95		85		80	
50g	130	170	160	210	150			140		130	
100g						280		260		245	
400g							1,050	970		920	
500g	1,200	1,450	1,400	1,800	1,300						
800g						1,750					
1kg缶					1,870	2,100				2,000	
2kg缶								3,700			
2kg袋								3,600	3,500		
15kg									24,000		
50kg									74,800	68,500	

あった。

このような陳情運動の結果、1951年1月、MSGの物品税は、50%から10%に引き下げられた。それに伴い、味の素社はさっそく、同7月に10%の値下げを実施した。これにより、50gボール紙缶の小売価格は160円となった。

しかし、朝鮮戦争ブームにより、原料、副原料の大幅な値上がりが続いたため、味の素社は1951年2月に、約30%の値上げを余儀なくされ、50gボール紙缶の小売価格は210円となった。とはいえ、この引き上げは一時的なものであり、1951年7月の朝鮮戦争休戦交渉に伴う物価下落傾向により、同7月、30%の値下げを実施した。そのため、50gボール紙缶価格は、150円となったのである。

### 品種の増加

一方、味の素社は、1950年8月の自由販売以後、販売拡張のため、品種の増加を積極的に行っていった。自由販売開始時点での品種は、15g瓶、50g缶、500g缶の3種類であったが、その後、1955年4月までに11種類に増加した(3種類廃止)。以下、順に列举すると、1950年10月に100g缶、1951年7月に800g

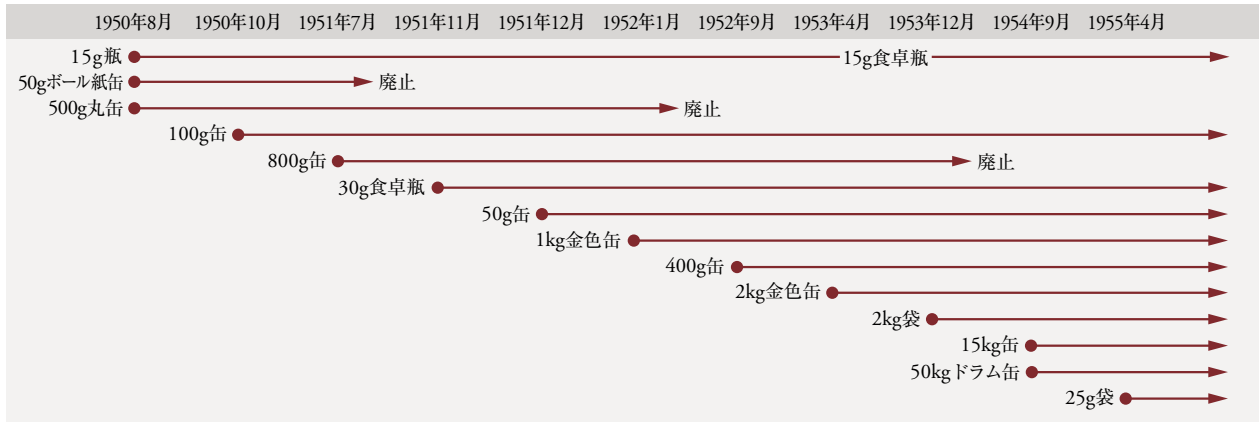


「味の素」15g小瓶と外箱(1950年)



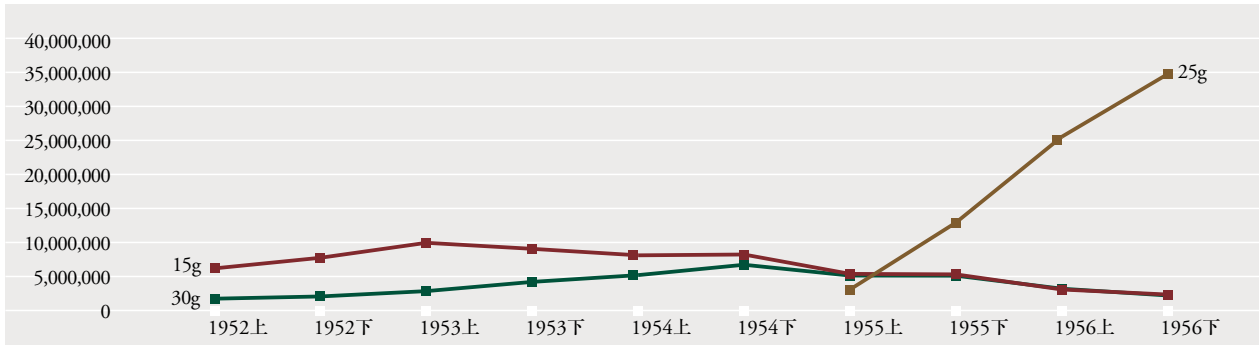
「味の素」30g食卓瓶(1951年)

「味の素」品種の変遷



味の素（一般用）販売実績推移 [個数]

	1952上	1952下	1953上	1953下	1954上	1954下	1955上	1955下	1956上	1956下
15g (瓶入り)	6,186,667	7,746,667	9,946,667	9,060,000	8,106,667	8,226,667	5,380,000	5,306,667	3,080,000	2,340,000
25g (ポリセロ袋入り)							3,080,000	12,912,000	25,536,000	34,756,000
30g (食卓瓶入り)	1,730,000	2,060,000	2,843,333	4,200,000	5,196,667	6,720,000	5,130,000	5,110,000	3,200,000	2,203,333



缶、同年11月に30g食卓瓶、同年12月に50g缶、1952年1月1kg金色缶、同年9月に400g缶、1953年4月に2kg金色缶、1953年12月に2kg袋、1954年9月に15kg缶および50kgドラム缶、1955年4月に25g袋が、それぞれ発売された。

このなかでとくに大きな意味を持ったのが、1951年11月発売の30g食卓瓶であった。同商品は販売実績こそ、他の商品と大差のないものとなったが、機能面で画期的なものであった。すなわち、耳かき大のスプーン使用から、ふりかけ式となり、中身が無くなったら缶や袋から瓶に詰められるようになっていた。このため、調理場でも食卓でも簡単に片手で使用できるようになり、「味の素」の使用範囲を拡大し、使用習慣を一変させる働きをした。そして1955年4月に発売され、発売当初から味の素社の他製品を圧倒する販売実績を示した25gのポリセロ袋(ポリエチレンとセロハンをラミネートしたフィルムから作る袋)入り商

品は、食卓瓶の詰替用簡易包装であり、いわば食卓瓶から派生した商品であった。このポリセロ袋は、光沢がありきれいであると同時に、包材費の節減により「味の素」の価格低下につながる、という結果ももたらした。

簡易包装についての検討は、1953年6月の取締役会でなされ、1953年12月に業務用2kgポリエチレン袋が、発売された。

## 広告宣伝活動

味の素社の戦後の広告宣伝活動は、国内では販売統制が敷かれていたため、海外向けの英文による説明書という形で始まった。1949年2月から、『主婦の友』（主婦の友社）、『キング』（講談社）、『日本の窓』（日本の窓社）など月刊誌の海外版にグラビア1ページ広告を掲載した。その他、海外向け広告宣伝活動の一環として、ラジオでのスポットCMを行った。具体的には、1953年3月から1955年1月までハワイで、1954年9月から1955年1月までペルーで、放送した。また、香港でも有線放送によるPRを行った。

「味の素」の国内向け宣伝広告は、1949年11月の家庭配給の際、東京、大阪を中心とした業界紙および有力一般紙上に広告を出したのが最初である。

当初、広告宣伝業務は本店秘書課が担っていたが、自由販売開始前後の時期から、味の素社は広告宣伝活動を円滑に実施するため、1949年6月、広告課を復活させた。その後、1950年9月には、業務部に広告課を編入し、さらに、1951年6月には広告部として独立させ、広告課、普及課、販路調査課を置いた。

自由販売開始後の広告宣伝活動は、新聞広告、ラジオ広告、屋外広告、展覧会および展示会、パンフレット、PR映画など多岐にわたった。

自由販売開始後、「味の素」の新聞広告は、対象地域を全国に広げて、有力紙に月極広告を出稿した。また、自由販売の開始をうたった東京、大阪、神戸の国鉄(現、JR各社)および各私鉄向け車内吊りポスターを作成し、PRを行った。

一方、味の素社は、ラジオでの広告宣伝活動も積極的に行っていた。1951年9月に国内で初めて民間放送が開始されたのを機に、新しい広告媒体としてこれを利用したのである。味の素社がラジオを広告媒体として利用した理由は、「あじのもと」という呼び名をアピールするためでもあった。当時、販売店に店頭ポスターを配った際、「もと」という読み方が、常用漢字で



「味の素」25g入りポリセロ袋



都電への交通広告(1960年、銀座)



お歳暮拡販ポスター(1959年)



欄間広告(「天ぷら油」)



川崎工場のネオン大看板(1949年)



京都南座のネオン看板(1951年)

使われなくなったため、「あじのそ」や「あじのす」と読まれる、という問題が起きた。そこで、「あじのもと」という読み方を覚えてもらうことが、より効果的な宣伝になる、と判断し、ラジオを広告媒体として利用することとなっ

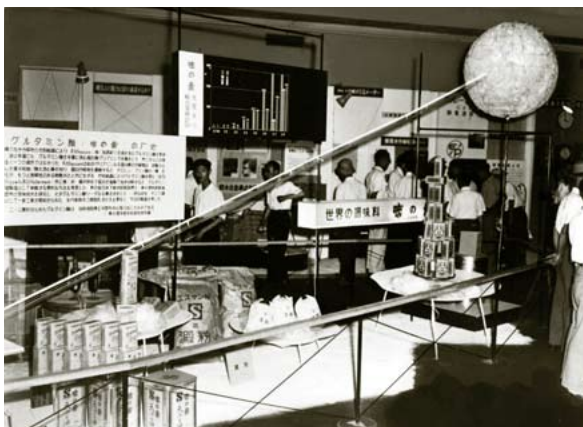
たのである。まず、家庭婦人向けの家事常識や音楽、家庭向け料理献立を紹介する「奥様手帖」が1951年9月から放送された。その際、道面豊信社長の意見により、CMを行わず、番組の最後に「味の素株式会社がお送りしました」と述べるにとどめた。これは、民放で唯一のことであった。また、これ以外にも、夜の音楽番組「ミュージックレストラン」や「楽しい献立」などを放送し、人気を博した。このような番組の提供に加えて、スポットCMも次第に行うようになっていった。

戦後の屋外広告は、1949年11月に川崎工場の多摩川沿いに「味の素」のネオン大看板を、前後して大阪支店前に「味の素」ネオン広告塔を設置したのが最初である。続く1951年12月には、京都南座の屋上および名古屋市東区に、それぞれネオン看板を設置した。

また、1951年9月から1954年10月までの期間における東京貿易館輸出品見本市常設展示や1950年9月の「躍進日本の化学工業展」に「味の素」を出品す

るなど、展覧会や展示会の場でも積極的にPR活動を行った。さらに、全国各地で開催される料理講習会の参加者を対象とした料理パンフレットの配布やPR映画およびスライドの制作などの活動も積極的に行っていった。

以上のような積極的な販売戦略の結果、「味の素」の売上高は、自由販売が開始された1950年の14億9700万円から1955年には104億9700万円へとおよそ7倍に伸びたのである(表5-3)。



「躍進日本の化学工業展」風景

## その他の製品の販売高の推移

以下では、「味の素」以外の主な製品について、その販売高を概観してみたい。

味の素社は、先述のとおり、1947年9月より、本格的に醤油加用原料としてのアミノ酸液の製造・販売を開始した。アミノ酸液は、1948年1月までは、日本アミノ酸社によって、一手に買い取り販売されていたが、同年2月より、食料品配給公団の設立と同時に、同公団の取扱品となった。その後、1950年10月15日より、アミノ酸液の統制が撤廃され自由販売が許可されると、味の素社は、「味液」の名称を復活させ、製造・販売により尽力することとなった。「味液」販売の担当者は、各地方の醤油醸造家を根気強く訪問し、熱心な販売活動を行って拡売に努めた。また、「味液」の醤油加用法について、味の素社の技術指導者は各地の醤油業者に直接技術指導を行った。この技術指導は、現在味の素社各製品について広く行われるようになったテクニカルサービスのはじまりといえるものであった。

加えて、以下のような理由により、「味液」は醸造家に使用されるようになった。すなわち、①「味液」によって醤油の醸造期間を短縮することが可能となり、資金の回転を早められると同時に、原料大豆や小麦などの相場騰落の危険を減少させ、経営を合理化することができること、②醤油のうま味成分の一つである窒素分を高めることができること、③「味液」の品質が向上して加用技術が進歩し、醤油原料としての認識が高まったこと、④タンク輸送をさらに強化して輸送・販売網を充実したこと、などであった。とくに、タンク輸送の採用は流通コストを低減させ、需要家への納入価格を低下させた点で画期的であった。

これらの結果、「味液」の販売高は表5-3のように順調に拡大していった。

終戦直後の食糧不足の時期には、食料として流通した澱粉であったが、1948年下期からの食糧事情の好転により、売れ行きは低下した。味の素社の場合もその例に漏れず、在庫が増加する状況であった。このため、味の素社は、1950年2月からの自由販売を機に、戦前からの需要家や販売店に対する詳細な調査を開始し、本格的な販路の開拓に努めた。味の素社は、統制時代に集荷・配給を一手に行っていた食料品配給公団から、売り渡していた澱粉を買い戻し、その半分を大阪へ送り、戦前の販売店に事情を説明して特例としてマージンなしで取り扱ってもらった。

しかし、小麦澱粉市場は、必ずしも安定的な市場とはいえず、1952年年頭には最大の需要先である繊維業界の輸出不振などにより、約2000トンの在庫が生じるという事態に陥った。そこで、味の素社は、従来の一等澱粉より安価な



「味液」輸送専用タンク車



澱粉の製品倉庫



澱粉の用途のひとつ綿紡績の糊付工程

並等澱粉の製造を開始し、1952年4月から販売を開始した。これらの措置に加え、繊維業界の好転もあり、1952年10月には在庫を一掃し、以後、販売は順調に伸長した。

油脂製品が自由販売となった1950年10月より、味の素社は同社としては初めて家庭用に進出し、販売に力を入れることとなった。1951年4月には大豆油の販売店を設定し、包装・販売価格・各種特売などに工夫を凝らした。

包装については、家庭用缶入りとして、1950年11月に天ぷら油800g缶、翌12月には同1400g缶を発売するとともに、1951年から開始した進物箱で「味の素」と天ぷら油の詰め合わせを発売し、同時に専用の化粧

包材を作成して油単品でも進物として利用できるようにした。これらの缶ものは、①業務用と異なり価格変動の影響を受けることが少ない、②「味の素」と油の販売ルートを共有することができる、という要素によって、売上増大に大きく貢献した。

特売については、1951年4月に大豆油販売店設定を記念した1斗缶販売、同年5月に第1回天ぷら油謝恩特売、1952年5月に天ぷら油中元期特売、同年11月に天ぷら油小缶特売をそれぞれ行い、さらに天ぷら油抽選券付特売も実施した。これらの販売戦略が功を奏し、大豆油の販売は順調に推移した。

また、脱脂大豆については、その一部が飼料用に販売されていたが、1953年3月には「エスサン・フレーク」として、畜産・養鶏農家に広く普及し、販売が拡大した。

この時期は、塩酸、苛性ソーダ、液体塩素、晒粉などの電解製品の販売も行われた。とくに、「味の素」の生産が本格的に回復していなかった1947年においては、電解製品はそれを上回る売上高を誇った。

先述のとおり、味の素社は、1952年4月より余剰アミノ酸液を原料として、「エスサン肥料」の製造を行った。しかし、以下の理由により、販売再開には困難が伴った。すなわち、①戦前から戦後にかけて、肥料の中心は無機質肥料であり、「エスサン肥料」のような有



百貨店のお中元売場の「味の素」コーナー（1959年）

機肥料に対する認識が浅かった、②味の素社は、戦争により、1942年から肥料の生産を中止していたため、販売をほとんど白紙の状態から再開しなければならなかった、③終戦直後の臨時生産品時代に販売したヒューマス肥料の一部が、一部の悪質ブローカーによって「エスサン窒素肥料」として出回り、肥料の正しい指導を欠いたため、不評を買っていた、などの問題があった。

このため、味の素社は、「エスサン肥料」の発売にあたり、宣伝と啓蒙を行った。具体的には、東京農業大学南礼蔵研究室による試験や各地の篤農家による試用試験などの結果を用いて各地の農業機関の指導者や青年層に対して説明会を開催した。また、1952年10月から製造された脱脂大豆を使用した肥料がタバコ栽培に好適であることが明らかとなり、この方面に需要が増大していった。

これらの結果、表5-3からもわかるとおり、「エスサン肥料」の販売高は年々増加し、「味の素」の重要な副産品として成長した。

この他、テックス、カラメルなどの販売高も順調に伸長していった。

テックスは、先述のとおり、1950年6月の、「アコーステックス」の販売を機に、品質の評価が高まった。1954年3月には、「<sup>しらぬい</sup>不知火ボード」が発売され、テックスの需要は順調に伸びていった。

カラメルは、1949年1月より、「味液」の販売ルートを通じて、販売が開始された。カラメルは醤油の着色原料として需要が旺盛であり、かつ、先述のとおり品質の改善がなされたこともあり、販売高も順調に伸びていった。

### 3. 偽造品と商標問題

広告宣伝活動により、味の素社のブランドイメージが高まると、「味の素」の商標に便乗した偽物や類似品が出回るようになった。例えば、「味の素」といった名や缶の外観が「味の素」そっくりのMSGが発売された。また、「味の素」のイメージを利用した「味の素キャラメル」や「煙草味の素」なども出回った。加えて偽造品も続出し、その件数は1950年から1954年までの4年間で20件にもものぼった。

味の素社は、ほとんどの分野で「味の素」の商標登録を行っていた。そのた



「エスサン肥料」の包装工程

め、明らかな商標侵害と認定できなかったMSG以外の商品に対しては、警告を発して使用を中止させたり、悪質な場合、法的手段に訴えるなどの対策を行った。

しかし、「味の素」という商標が、当時の生活にとけ込んでいたため、普通名称のごとく使用されることが多々あった。商品名が普通名称として使用されることは、当初は、商品名を普及させる意味でプラスの効果を発揮する。しかし、ある程度の普及が進むと今度は、品質で劣る製品まで「味の素」と認識され、ブランドイメージに傷がつく可能性が生じてくる。そこで、味の素社は商標管理の徹底を図るため、1955年6月、常務会で普通名称化防止策を決定した。それは、他の食品業者がMSGを添加した製品に「味の素入り」と表示することは、条件を満たさない限り原則として禁止する、というものであった。また、新聞広告などで「味の素」が登録商標である点をPRしたり、辞書や書籍で「味の素」が普通名称的に使われている場合に訂正を要請するなどの対策を執った。

一方、海外では、「味の素」の商標登録が戦争中に有効期限が満了したうえ、更新手続がとれず、一部の国で政府の管理下に置かれていた。

味の素社において、海外での商標権問題は、戦後の早い時期から意識されており、先に見た1949年の道面豊信社長の訪米の目的の一つとなっていた。その訪米時に、商標権保全の訴えが聞き入れられたため、アメリカでは、商標権問題が起こらなかった。その後、味の素社は、1952年のサンフランシスコ平和条約締結を機に、翌1953年、戦前権利を取得した国および戦後新たに市場となった国に対し、「味の素」「AJI-NO-MOTO」と「美人マーク(割烹着姿の女性図形)」の3件について商標登録出願を行った。



## 1. 労働組合の結成と労働協約

### 労働組合の結成

戦後、GHQの行った改革の一つに労働改革があることはよく知られている。1945(昭和20)年10月、GHQは、5大改革指令を発し、その中で労働組合の結成活動を奨励する方針を明らかにした。それに沿う形で、日本政府は、1945年12月に労働組合法を、1946年9月に労働関係調整法を、1947年4月に労働基準法をそれぞれ成立させた。このようななかで、労働組合結成の動きは日本中に広がり、1946年には、組合数は1万2000、組合員数は368万人に達した。

味の素社における労働組合は、1946年1月25日、川崎工場で結成されたことに始まる。同年2月23日には、労働組合と川崎工場の間で簡便ながらも労働協約が結ばれた。続いて、1946年10月には横浜工場に、1947年1月には本店に、1948年2月には佐賀工場にそれぞれ労働組合が発足した。いずれの組合も事業所単位で組織され、職員、工具、傭員を一体とした組織であった。その後、1956年11月大阪支店労働組合が、1959年3月中央研究所労働組合が結成された。

川崎、横浜、本店、佐賀の4労働組合は、当初、それぞれ業務内容や労働条件にも差異があることから、独自の立場で活動を行っていた。しかし、1947年1月、川崎、横浜、本店の3労組共同で連合委員会を結成した後は、3労組で連絡提携して交渉を行うようになった。その後、単一化の動きは、横浜および本店労組の消極的姿勢により実現が遅れていたが、1952年5月、上記3組合によって3労組連絡協議会が結成された。さらに、1954年6月、これに佐賀工場労働組合も参加して、4労組連絡協議会となった。

早くから単一化の必要性を感じていた上記4組合は、連絡協議会を活用することで、統一の方向を目指すこととなった。また、味の素社としても、その必要がある場合を除いて、4組合との個別交渉より統一交渉の体制がとられるほうが望ましい、と考えていた。そのような状況下で、1956年10月、味の素株式会社労働組合連合会が結成された。連合会は、労働条件などの共通問題の交渉権を持つこととなり、以後の主要な交渉は、すべて連合会と味の素社との間

で行うこととなった。

その後、遅れて結成された大阪支店労働組合および中央研究所労働組合も連合会に参加し、連合会は6つの単独労働組合の連合体となった。

#### 労働協約の改定とその変遷

1946年9月、川崎工場労働組合は、かねてからの希望通り、総同盟に加入した。そして、その指導を受け、翌1947年6月、新たな労働協約を結んだ。その協約の要旨は、①ユニオンショップ制(職場において労働者が必ず労働組合に加入しなければいけない制度)を採用する、②団体交渉権を確立する、③労使による経営協議会を設置するなどを定めた点にあった。

経営協議会については、同協約とは別に、「味の素株式会社(川崎工場)経営協議会会則」を定めることになった。この会則により、協議会が会社側7名、組合側7名で構成されることが定められた。また、協議内容を、①経営方針、経理状態、生産計画に関する事項、②生産能率の向上、技術の進歩、機械設備の改善に関する事項、③労働条件の機構、職制人事に関する事項、④諸規則、諸規程の改廃に関する事項、⑤福利、厚生、保健衛生、教育に関する事項、⑥給与全般に関する事項、⑦規律維持、賞罰に関する事項、とすることが定められた。さらに、生産、労務、賃金、福利厚生、賞罰の5専門委員会を設けることが定められた。この専門委員会の構成は、会社側5名、組合側5名とされた。

この協約の内容は、各労働組合にも適用された。1947年9月に横浜工場労働組合および本店従業員組合、翌1948年に佐賀工場労働組合がそれぞれ新協約を締結したが、その内容は、川崎工場の協約をほぼ踏襲したものとなったのである。

1949年、政府によって、組合運動の正常化を目指す労働組合法の改正が行われると、味の素社と各労働組合の間でも協約を再び改定する動きが見られた。同年7月、味の素社は川崎工場労働組合に対し、7月の協約期間満了を契機として、従来の協約を破棄する旨を通告した。このため、翌1950年9月に、川崎工場労働組合との間で総則にあたる第一部労働協約が調印されるまで、仮協定だけの状態が続いた。結局、完全な労働協約が結ばれるには、1953年に第二部労働協約が、1954年に第三部労働協約が、それぞれ調印されるまでまたねばならなかった。

第一部労働協約は、横浜工場労働組合および本店従業員組合との間では川崎工場労働組合と同時に調印されたが、佐賀工場労働組合との間で調印が結

ばれたのは、1952年12月であった。この協約の第一の特徴は、経営協議会を廃止したことである。代わって、生産委員会、苦情処理委員会、工場協議会が労使協議の場として設置された。第二の特徴は、管理職の組合員資格をなくしたことである。このため、1949年3月に佐賀工場、6月に横浜工場、12月に本店、翌1950年5月に川崎工場の各労働組合から課長以上の職員が脱退することとなった。

一方、1953年の第二部労働協約は、人事・勤務・賞罰・休日・時間・懲戒などに関する労働協約細則であった。この協約は、懲戒解雇適用条件として、故意に会社の秩序を乱した場合の行動の範囲・適用の解釈をめぐる、組合側と会社側が再三にわたって協議を行い、結局、覚書を添えることで締結した。また、1954年の第三部労働協約は、安全衛生、災害補償・福利厚生に関する協約であった。この協約に基づいて、安全衛生委員会・福利厚生委員会が設けられ、従業員の安全・衛生の向上、福利の増進が組合と会社との協議のもとに図られることとなった。

その後、三部に分かれた労働協約を総合して一つの労働協約とすることとなり、1959年8月、部分的に条項の入れ替えを行った統一労働協約を締結し、以後、有効期間ごとにこれを更新することとなった。

## 2. 従業員待遇の改善と労働組合の役割

### 給与体系

戦後のインフレは非常に激しく、従来からの給与体系だけでは生活できない

表5-8 職種別従業員数の推移

●時期	●職員			●工具			●合計		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計
1945年12月	—	—	481	—	—	522	—	—	1,003
1946年12月	—	—	496	—	—	773	—	—	1,269
1947年12月	—	—	555	—	—	786	—	—	1,341
1948年12月	475	142	617	890	110	1,000	1,365	252	1,617
1949年12月	490	177	667	913	112	1,025	1,403	289	1,692
1950年12月	543	186	729	922	130	1,052	1,465	316	1,781
1951年12月	552	219	771	950	164	1,114	1,502	383	1,885
1952年12月	605	248	853	1,012	227	1,239	1,617	475	2,092
1953年12月	650	257	907	1,231	260	1,491	1,881	517	2,398
1954年12月	687	291	978	1,385	265	1,650	2,072	556	2,628
1955年12月	786	307	1,093	1,454	291	1,745	2,240	598	2,838

表5-9 1949年6月における平均給与額の内訳

●項目	●金額(円)	●比率(%)
基本給	251.70	2
臨時手当	6,147.31	49
勤務手当	376.05	3
家族手当	1,050.97	8
生計手当	1,723.10	14
都市手当	684.32	5
基準外賃金	2,315.24	19
合計	12,548.69	100

という事態を招いていた。そこで、味の素社は、さまざまな名目の手当を支給することにより、これに対処することとなった。まず、基本給にスライドする手当として、戦時期より支給されていた臨時手当の支給率が引き上げられた。また、1946年2月に勤務手当および生産奨励金が、1948年10月に佐賀工場を除いて都市手当が支給された。さらに、家族手当および食事補助の他、1946年1月に物価手当が、同年11月に勤務手当および生計手当が、翌1947年2月に厚生手当がそれぞれ

支給された。これらの諸手当は、1948年7月の改定で大幅に整理され、①基本給、②基本給にスライドする臨時手当、勤務手当、都市手当、③一律に支給される家族手当、生計手当などの諸手当、によって構成される給与体系となった。この給与体系は、1964年の全面改定まで変更されなかった。

この時期の諸手当が、従業員の生活にとっていかに重要であったかは、1959年6月の平均給与額の内訳で基本給の占める割合がわずか2%に過ぎなかったことからもうかがえるだろう(表5-9)。

結果、味の素社の平均給与額は、1946年1月の356円40銭から1952年3月の1万6120円へと、約50倍に急増した。その後も給与額は増加し、1955年6月の職員、工員を合わせた平均給与は、2万4922円となった(表5-10)。

表5-10 平均給与額の推移

●年月	●平均給与額(円)
1945年7月	167.80
1946年1月	356.40
1946年2月	622.60
1946年5月	724.90
1946年11月	1,099.93
1947年2月	1,597.98
1947年6月	2,094.15
1947年8月	2,766.10
1947年12月	3,401.11
1948年1月	4,185.03
1948年7月	7,549.73
1948年1月	9,489.13
1949年4月	12,352.50
1949年11月	13,280.00
1951年7月	15,670.00
1952年3月	16,120.00
1955年6月	24,922.00

(注)1955年6月のみ、男女および職種混合の平均給与額。それ以外は職員のみ平均給与額

### 福利厚生

この時期の、味の素社における福利厚生および保健衛生に関する事項は、先述した経営協議会の福利厚生委員会で協議された。この時期は、従業員の住宅問題が最も大きな課題となっていた。そのため、寮や社宅を設置した他、1950年9月に「住宅資金貸付制度」が新設され、住宅融資を行った。

また、従業員の保健、保養の施設が、鎌倉・由比ガ浜、湯河原、熱海、箱根、水上、伊東などに用意された。さらに、川崎工場には、売店、理髪所、浴場、診療所などが設置された。

### 労働組合の役割

1946年2月、川崎工場労働組合は、従業員の待遇改善を求め、19項目にわたる要望事項を会社に対し提出した。このように、川崎工場をはじめとする各労働組合は、さまざまな形で従業員の待遇改善を要求していった。

まず、終戦直後の食糧不足のなか、味の素社が食品会社であることから、労働組合は賃金を補足するものとして、現物支給を強く要望した。会社側もこれに応え、1946年5月には、醤油3升、「味の素」200gが支給された。また、川崎工場労働組合は、早くから退職金規程における職員・工員の格差の是正を要求していた。会社側もこれに応える形で、1948年2月および1951年9月の2回にわたって規程を改定した。この結果、職員・工員の格差は是正されたが、格差の全廃は1964年までまたねばならなかった。また、1952年12月、川崎工場労働組合と味の素社の間で休日協定が決まった。これは、年末・年始休日を12月31日から1月3日までとし、従来の1月4日の休日を7月15日に回して保健日とするものであり、1953年から全社的に実施された。

このように、会社側も労働組合側も従業員の待遇改善および従業員間の格差の是正に努めた。しかし、この問題はなかなか根本的な解決に至らなかった。身分による賞与配分率の違いや、工場従業員用社宅あるいは食堂の劣悪な環境など、依然として待遇の格差が存在したのである。このことが、次章で詳述する川崎工場におけるストの根源となった。



熱海の保養施設

## 再び成長軌道へ

### ●——危機克服と再出発

第二次世界大戦の終結から8カ月余りを経た1946(昭和21)年4月22日、大日本化学工業株式会社は味の素株式会社と改称して、再び食品会社としての歩みを開始することになった。終戦後の占領期において、味の素社は、(1)原料・資材の不足、(2)財閥解体政策の波及、という二つの危機に直面したが、それらを克服し、「味の素」の生産・輸出を早期に再開することに成功した。

1945年度、大日本化学工業社の売上高は800万円にとどまり、80万円の当期損失を計上した。味の素社となった1946年度からは黒字転換し、1946年度下期には配当も復活したが、しばらくのあいだはDDT生産を主とする臨時生産のウエートが大きく、1949年度の売上高利益率が2.3%にとどまったことからわかるように、経営はまだ不安定であった。1946年度から49年度にかけて、売上高は1100万円から34億8200万円へ、当期利益は150万円から8100万円へ、それぞれ急増したが、この時期には激しいインフレーションが生じていたことを忘れてはならない。

味の素社の経営が安定し、再び成長軌道に乗るようになったのは、「味の素」の生産・販売が急伸した1950年以降の時期であった。1950年度に49億7700万円であった売上高は、1955年度には207億7100万円まで増加した。この時期には、すでに急激なインフレは終息していたが、それでも卸売物価は1.4倍上昇した。しかし、味の素社の売上高は4.2倍も増大したのであり、同社の成長のエンジンに再び火がともされたことは明らかだった。売上高利益率も、1955年度には2.5

%と一時的に落ち込んだものの、1950～54年度の5年間は5.6～6.7%と、6%前後の水準を維持した。売上高の増加と売上高利益率の高位安定を反映して、当期利益も1950年度の3億3200万円から1955年度の12億1500万円へ増大をとげた。

再び成長軌道に乗るようになった味の素社は、1949年2月に公布され、その後1951年4月と1953年8月に改正された資産再評価法に基づいて、3次にわたって資産再評価を行った。1951年12月の第2次資産再評価は佐賀工場のみを対象としたものであったが、1950年1月の第1次資産再評価と1953年7月の第3次資産再評価は全社規模のものであり、再評価差額(増分)は第1次分が約6億円、第3次分が約7億円にのぼった。資産再評価法が制定されたのは、インフレ亢進という状況変化を踏まえて、減価償却の適正化、ひいては課税の適正化を図るためであった。

資産再評価は、味の素社の自己資本充実に貢献した。同社の自己資本比率は、1949年度下期には増資により回復したものの、1951年度上期には借入金の増加に伴い33.3%に低下した。しかし、その後増資ならびに資産再評価に伴う積立金の資本への組み入れにより、1955年度には50%台にまで上昇した。

### ●——生産再開へ向けた三代鈴木三郎助の陣頭指揮

このように味の素社は、第5章で取り上げた1945～55年の時期に、危機を克服したのみならず、再度、成長軌道をたどるようになった。それを可能にした最大の要因は、同社が「味の素」の生産・輸出を迅速に再開した点に求めることができるが、そのプロセスでは、社長であった三代鈴木三郎助のリーダーシップが遺憾なく発揮された。ただし、その三代三郎助自身は、財閥解体政策の波及による会社解体を回避するため、志半ばにして社長を辞任せざるを得なかった。以下では、この時代の特異性を端的な形で示す、三代三郎助の陣頭指揮と社長退任という対照的な出来事の間連について、掘り下げることにする。

まず、三代三郎助の陣頭指揮ぶりに目を向けよう。三代三郎助の終戦直後からの言動を、時間の流れに即して整理すると、次のようになる。

①1945年8月15日 高輪の私邸で緊急役員会を開き、「味の素」の生産再開と旧社名への復帰を提案。

②1945年8月19日 役員会で「味の素」の生産再開方針を確認し、長文のアピールを発表。そのなかで、「味の素」は人間が食生活の向上を願う限り、国、民族の相違を超えて必要なものであり、輸出による外貨獲得が容易な商品であることを強調。

③1945年9月5日 高輪の私邸で緊急役員会を開き、当面の基本方針である「大日本化学工業株式会社川崎工場民需転換対策措置要綱」を確認。そのなかで、「味の素」の生産再開を最終目標にするが、当面はそれ以外の臨時生産に力を入れることを打ち出す。

④1946年2月28日 「味の素非常生産計画」を社長名で発表。「味の素」の生産再開を、期限を区切って、強い調子で督促。

この一連の言動からは、三代三郎助が「味の素」の生産・輸出再開へ向けて、強い信念をもって突き進んだ事実が浮かび上がる。その信念を支えたものが、「味の素」を通じて国民の健康増進に資するという創業以来の経営理念であったことは、想像に難くない。三代三郎助にとっては、食糧難が深刻であった終戦直後の時期だからこそ、「味の素」の生産を一日でも早く再開したいという想いが強かったのである。

### ●——会社解体への危機感と「味の素」生産再開の督促

ただし、①～④の事実経過を細かく見ると、ある疑問が生じる。それは、なぜ、③の時点においてだけ、「味の素」の生産再開が後景に退き、臨時生産が前面に出たかという疑問である。

しかし、よくよく当時の状況を振り返ってみると、③の時点で三代三郎助が臨時生産を前面に打ち出したこと自体は、けっして不思議なことではない。原料・資材の不足などを考

慮に入れば、「味の素」の生産再開に先立って臨時生産を先行させることは、至極当然な措置だったからである。そうであるとするれば、むしろ不思議なのは、④の時点で突然「味の素」の生産再開を督促したことのほうである。④の三代三郎助社長の「味の素」非常生産計画を受けて、味の素社内の担当部門であるA製造部は、1946年2月28日付で、次のような檄文を発した。

「戦後、日本の苦々しい新風景として植民地的虚脱日本人の氾濫、解放人民の無軌道跳梁及び政治、生産の低迷等がある。此時に当り、再び興らんとし、伸びんとして苦闘する我が『味の素』工業の国家性を再認識する必要がある。大蔵省、農林省、商工省、貿易庁が『味の素』工業の一刻を争う復興を期待している所のもも実に此の認識に立っている。A製造部『味の素』復興の重責を荷い乍ら未だ為す所無し。我等之を恥ずるものである。

我等起つべし。起たざるべからず！ 然りと雖も此の激動期に際会して建設条件は余りにも苛酷であり、尚前途楽観を許さない。我等此処に期する処あり、日本再建の前駆者を買って出て『味の素』の非常生産を為さんとする。幸いにして開拓者鈴木三郎助の命日は3月29日。此の日を期して彼の墓前に『味の素』の一匙なりとも供え以て『味の素』工業の復興の端緒たらしめんとす。

願わくば趣意する所に賛せられ、之が完遂に御協力せられんことを」

この檄文は、異様なほどの強い調子で、1カ月後に迫った二代鈴木三郎助の命日までに、「味の素」の生産再開を実現する決意を表明している。③の当面の基本方針では「味の素」の生産再開より臨時生産を先行させるとしていた三代三郎助が、④の非常生産計画で「味の素」の生産再開を突如督促したのは、なぜだろうか。この点については、④の時点ですでに三代三郎助には、財閥解体政策の波及による会社解体への危機感が実感されるようになっており、それが、事態が急変する前に「味の素」の生産再開をなんとしても実現するのだという督促につながったと考えるのが、自然であろう。

実は、④の「味の素」非常生産計画を発表した1946年2月

28日、三代三郎助は、同時に大日本化学工業社の株主総会を開催し、鈴木家によって構成されていた持株会社である鈴木三栄株式会社から鈴木同族が引退すること、鈴木同族が所有していた持株を大日本化学工業社および鈴木三栄社の主要な従業員に配分すること、大日本工業社の社名を「味の素」事業の復活にふさわしいものに変更すること、などの方針を正式に決定した。財閥解体に関しては、それより3か月前の1945年11月に日本政府が「会社の解散の制限等に関する勅令」を公布施行して、指定する財閥等の会社(制限会社)は、財産処分や定款変更などについて大蔵大臣の認可を必要とするという措置を講じていた。大日本化学工業社は制限会社には指定されなかったが、財閥解体問題は当初の予想よりはるかに厳しい展開を見せ、鈴木家までも地方財閥として解体政策の対象となるのではないかという懸念が、三代三郎助のなかで強まっていたのである。

### ●——三代三郎助主導の社長交代

財閥解体政策の波及による会社解体への危機感が高まるなか、三代三郎助は、この章の本文で述べたように、矢継ぎ早に対応策を講じていった。1946年1月の昭和電工社長の辞任、同年4月の大日本化学工業社から味の素社への社名変更、同年6～11月の味の素社の株式公開、翌1947年5月の味の素社取締役社長の辞任などが、それである。

このうち味の素社社長辞任の経緯について、三代三郎助は、『味の素株式会社社史2』（1972年）に「社長を辞任した当時のこと」と題する、次のような談話を寄せている。

「たしかに当時は、第一次指定の十財閥について地方財閥問題がつきつぎに蒸し返されておりました。昭和電工のとき、鈴木家が指定されなかったのは当然のことと思っていましたが、私としては、むしろ、味の素社が地方財閥として指定されなければいいが……という不安をひしひしと感じていたのです。そこへ、某日、進駐軍当局からの命令がまわってきました。

『味の素株式会社、鈴木三栄株式会社、昭和農産化工

株式会社ニ関スル全テノ書類ヲ提出セヨ』

という、絶対的な命令です。すぐさま必要書類を送りましたが、その後の私の憂慮はなまなかのことではありませんでした。もし、地方財閥に指定されたら、今後の味の素社はどうなるであろう……各種の制限を受けることにもなるし、経営上も非常に不利な立場に追い込まれるにちがいない。なんとかして指定を避けたい。しかし避けるにはどうしたら良いか、私はこのときほど日夜悩みつづけたことはありません。

味の素社を救う緊急の方法は何か？

思いあぐんだ末に、私が到達した結論は簡単でした。私が社長を辞任する、ということです。鈴木家の家長である私が辞任していれば、味の素社は財閥会社として指定を免れることができるのではないかと判断したわけがあります。

忘れもしない昭和22年(1947年…引用者) 4月30日のことです。私は、当時専務取締役の道面豊信君を呼んで事情を告げました。その内容は、

- ①私は味の素株式会社社長を辞める
- ②表面上は健康を理由とする
- ③財閥問題が解けたら、私は復帰する

……というものであったと思います。正式に辞任したのは5月19日。後事を道面君に託して、私は辞めました」（17頁）

この談話から明らかなように、三代三郎助から道面豊信への味の素社社長の交代は、あくまで財閥解体政策の波及による会社解体を回避するための一時的な「緊急避難」策として、実行に移された。社長交代の過程で主導権を発揮したのは、退任した三代三郎助自身であった。その点は、三代三郎助が、財閥解体問題が解決したのちにはトップマネジメントに復帰するつもりであったことに、端的な形で示されている。三代三郎助の味の素社社長辞任から道面の社長就任までに1年間の空白があったこと、道面新社長がトップマネジメント組織の強化を通じて事実上の「集団指導体制」への移行を図ったことなどは、それまで陣頭指揮にあたった三代三郎助が抜けた穴の大きさを、如実に物語っている。



る。

### ●——三代三郎助の復帰と道面体制下での構造変化

味の素社トップマネジメントへの三代三郎助の復帰は、意外に遅れた。三代三郎助が同社の取締役役に再び選出され、新設された取締役会長の職に就いたのは、財閥解体問題が一段落したところか、占領そのものも終了したのちの1952年8月のことであった(三代三郎助会長に味の素社の代表権が付与されたのは、さらに遅れて、1956年2月のことである)。

三代三郎助のトップマネジメント復帰によって、味の素社が「鈴木家の事業」としての性格を、第二次世界大戦後の時期にもある程度維持したことは、間違いない事実である。しかし、その復帰の遅れが示唆するように、鈴木同族以外で初めて社長に就任した道面豊信のもとで、味の素社のなかに元には戻らない、不可逆的な構造変化が、部分的ではあれ進行し始めたことも、一方の真実である。

味の素株式会社の今日に至る100年の歴史を振り返るとき、我々は、同社が「鈴木家の事業」でなくなったのはいつかという、素朴な疑問を抱く。この問いに対する答えとして、決定的な転機となる一つの時点をあげることは不可能である。

つまり、味の素社は、長いプロセスを経て徐々に「鈴木家の事業」から離れていったわけであるが、1946年の株式公開、1948年の道面社長就任が、その長いプロセスのきっかけとなったことは、確かである。道面社長が採用した集団指導体制のなかでは、鈴木同族の鈴木恭二が常務取締役として、重要な役割を果たした。さらに、1952年からは、三代三郎助が会長として、鈴木三千代が監査役として、トップマネジメントに加わった。一方で、鈴木同族の味の素社株式の保有比率は、1946年の株式公開の結果、同年はじめには50%に迫っていたものが、翌1947年はじめには約15%にまで低下した。鈴木同族の持株比率は、その後も、低下傾向をたどった。味の素社は、道面体制のもとで、一挙に「鈴木家の事業」でなくなったわけではない。しかし、他方で、「鈴木

家の事業」から離れる方向へ大きく転換を開始したことも事実である。株式の公開と道面の社長就任は、味の素社と鈴木家との関係が長期にわたって変化するプロセスの起点となったのである。

(橘川武郎)