

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、「焼けただけ残骸をさらす構造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はなく、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	飴・酒・缶詰・DDT・粉食・漬け物・味噌・製塩・洗濯石鹼・アミノ酸醬油・飼料
第2回	不明	
第3回	1945年10月9日	棒炭・缶詰・アミノ酸醬油・ガスストーブ・浄水剤
第4回	1945年10月16日	粉食・棒炭・パルプ・洗濯石鹼・飴・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	ボマード・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・醬油
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・ボマード・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・醬油・農薬・米糠・ボマード・練炭・燐葉
第13回	1945年12月13日	製塩・ボマード・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・ボマード・農薬・塗料・粉食・製塩・練炭・鍋・陶磁器
第16回	1946年1月8日	飼料・陶磁器・粉食・燐葉・ボマード・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	飴・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・ボマード・燐葉
第22回	1946年2月21日	マヨネーズ・コーヒー・ボマード・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・ボマード・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・醬油・飼料・製塩・コーヒー・酒・歯磨き粉・バター・ボマード・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・ボマード・コーヒー・農薬・味噌・醬油・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・ボマード・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・ボマード・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・ボマード・クレイ
第32回	1946年4月30日	カaramel・殺鼠剤・製塩・クレンザー・ゴム糊・インク消し・ボマード・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	醬油・香油・インク消し・テックス・珪酸ソーダ・製塩・化粧石鹼・飼料・カaramel・DDT・パン焼器・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aramel・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aramel・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aramel・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・醬油・クレイ・練炭・冷蔵業・製塩・飴・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aramel・クレイ・DDT・飴・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	醬油・カaramel・油・アルギン酸・三杯酢・製塩
第53回	1946年10月8日	カaramel・酢・製塩
第54回	1946年10月15日	農場経営・カaramel・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aramel・佃煮原料・油・醬油
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・代用醬油・ニカワ・鯨肉加工・製塩
第62回	1946年12月10日	ベニシリン・ニカワ・油・製塩・醬油・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	ベニシリン・鯨肉加工・カaramel・製塩・石鹼・油・醬油・DDT・パン・酢・塗料
第65回	1947年1月14日	ベニシリン・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・飴・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。

ドンダ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学童等に配給された。

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い鉄道貨物だった。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	●カラメル	●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證券社であり、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)、宝醬油社、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	野村證券	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も、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した。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、もしらん。それを読み進むと、司令部は道面にDDTの供給をさせておるのに、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」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。