

<論文>

自動車フランチャイズ・システムへの先駆的・代表的参加者
—日本フォード特約ディーラー柳田諒三(エンパイヤ自動車商会)の創発過程—

芦田尚道

1. はじめに
2. 出自・職業遍歴と自動車との奇遇
 - 2.1 佐久の素封家白田家から小諸の豪商柳田茂十郎家へ
 - 2.2 軍隊生活から東京のサンデン電気商会へ
3. 「自動車の八百屋」の開始と自動車運輸業における地位確立
—業界の“汗かき役”から“実働的な組織者”へ—
 - 3.1 ハイヤー事業の開始と東京府公認東京自動車業組合設立
 - 3.2 「大北組」結成から警視庁公認東京自動車業組合設立へ
4. 東京市政界への進出—業界認知への渴望と社会的信用の獲得—
 - 4.1 自動車税減税運動
 - 4.2 日本橋区会議員・東京市会議員への当選
5. 補修部品販売事業の拡大
—「フォード自動車副代理店」、そして「自動車界唯一のデパートメントストア」へ—
 - 5.1 自動車用補修部品への着眼と事業の発展
 - 5.2 フォード総代理店セールフレイザーとの取引開始
 - 5.3 補修部品販売事業での信用構築と地方自動車業開拓
6. 関東大震災とアメリカ企業との関係構築
—自動車運輸事業がもたらした社会的信用と補修部品調達への執念の産物—
 - 6.1 関東大震災下の補修用自動車部品の不足
 - 6.2 渡米とアメリカ企業との交渉
7. 移転されたシステムへの適応的参加
—「デパートメントストア」的存在性からの脱却と発展的堅持—
 - 7.1 既存事業の分離継続
 - 7.2 日本フォード特約ディーラー ——エンパイヤ自動車商会
 - 7.3 日本 GM セントラル・サービスステーション ——萬歳貿易商会
8. おわりに

1. はじめに

戦前日本における自動車の保有台数は、大正年間に着実に増加した。特に 1923 (大正 12) 年の関東大震災後に、そのテンポは急速となった。日本市場を有望視したフォードは、そこに自社の成長の機会を見出し、1925 年に横浜に日本フォードを設立した。さらに、間もなくジェネラル・モーターズ (以下、GM) も日本に進出し、大阪に日本ゼネラル・モーターズ (以下、日本 GM) を設立する (Wilkins and Hill 1964 ; 自動車工業会 1967 ; 宇田川 1983)。ノックダウン工場を建設した日本フォードと日本 GM は、アメリカ本国からの輸入部品を用いてフォードやシボレーを組み立て、全国展開したフランチャイズ方式のディーラー網を利用して販売を開始した。両社が「大衆車」クラスのフォードとシボレーを量産・量販したことで、日本の自動車普及は加速した (前掲自動車工業会) ¹。

フォード、GM の日本進出は、戦前における自動車普及を促進しただけにとどまらない幅広い影響をもたらした。量産・量販システムの日本への移植、自動車部品工業の技術水準の向上といった技術移転がなされた。両社が育成してきた部品工業などの自動車関連業界や実際に両社で勤務した人材が、両社の日本撤退後にトヨタ自動車や日産自動車を初めとした国産メーカーに引き継がれたことは、日本の自動車産業および自動車企業の発展に寄与した。上記の外資系 2 社は、日本の自動車産業の基盤をつくったといえる。

本稿で検討する自動車ディーラーも、同様に基盤として位置づけられよう。上述のような自動車販売方法は、両大戦間期の外資企業による技術・ノウハウ移転のひとつとされる (宇田川 1987a・b ; 四宮 1994)。外資系二社がフランチャイズ・システムを実施するために全国的に組織したディーラー網は、両社から販売金融や経営管理手法の教育を受けるプロセスを経て、国産メーカーに引き継がれた点が重視されている。しかし以上の議論は、両大戦間の先進工業国と後発工業国日本との関係に重きが置かれる。後発国に対する技術移転や育成が存在したことは勿論重要だが、技術移転の効果を発揮する企業活動がなぜ可能だったのか。この点も考察すべき課題であろう。つまり、外国企業進出当初の日本側の初期条件や、外資系企業の日本への適応過程に関しては、少なくとも自動車産業のケースでは論及されてこなかった。外資系メーカーがなぜ全国的な販売網を組織できたのか、なぜ当時の日本における自動車の販売方法としては新しく、かつディーラー側に不利な条件が盛り込まれるフランチャイズ・システム²の導入を試みることができたのか。この問題を

¹ ここでの「大衆車」とは、排気量 3,500cc 前後で、当時の欧米の輸入車に比べるとやや小さい車を意味する (呂 2011,p.4)。

² 特約ディーラーとしての条件は日本フォードの場合、「一、市場力に応じて数臺乃至三十、四十臺程度のストックを常に所有する能力のあること 一、フォード所定の陳列所、サービス工場を有すること 一、一定の輛数を販賣し得る能力を有すること」。自動車などの商品をディーラーが引き取る際は「一介の擔保をも、僅かの保證金の必要もなく」取引が行われるが、原則として現金取引であり、ストックは「常時ストックとなってゐる點に注目しなくてはならぬ。即ち此の中一臺賣れた場合、直ちに一臺仕入れて常時ストック量を補充確保しなくてはならぬ」というものだった (尾崎 1942,pp.395-396)。日本 GM の場合は「(1) 陳列室および完備したサービス・ステーションを常置し、必要と認められる部分品を貯蔵すること。また販賣部長を置き所定の販賣員を常置すること。(2) 契約に基づき即時売却し得る新車を常時一定数量以上ストックすること。(3) 毎 10 日の売上高を、型、買手名、現金もしくは月賦等の明細を明記して日本 GM に送付すること」(宇田川 1977,pp.107-108)。したがって、所定の陳列所・サービス工場の設置と一定台数以上のストックの常時保有が必要な点で双方は共通していた。また、両社とも「特約販賣契約が概して一ケ年更改である……たとえ契約期間内であつても、販賣成績不良とか、外國會社の一方的都

解くには、外資系二社に呼応ないしは反応するかたちでフランチャイズ・システムに参加した実業家の存在を軽視すべきではない。システム移転の意義を精緻に議論するうえでも、フランチャイズ・システムのもう一方の形成主体——すなわちシステムに参加し、システムを受容しようとしたディーラー側の考察は不可欠と考えられる。

外資系メーカーの特約ディーラーが、移転されたフランチャイズ・システムを経営上受容し得たのかについては、これまで否定的な印象が醸成されてきた。日本 GM ディーラーを多く引き継いだとされるトヨタがフランチャイズ契約の適用を弾力的にし、共存共栄の製販関係を構築したことが強調されていることは、周知のとおりである（下川 1976a ; 1976b ; 1977）。これらの研究は、トヨタの販売部門を担った神谷正太郎の企業家活動を評価することに主眼が置かれるとはいへ、戦前にトヨタ系に転向した外資系自動車会社のディーラーの、経営面のシステム非受容を示唆している。特定のディーラーを事例に取り上げた塩地（1994）でも、経営難により経営者交代を繰り返した日本 GM の中高級車ディーラー（日の出モータース）が、愛知県のトヨタディーラーに転身するプロセスが紹介されている。経営不振による経営者交代が繰り返された末に、トヨタの神谷正太郎による GM 方式の修正によって救済されるディーラー像が、前面に押し出されてきたのである。

こうしたディーラー像を見直す余地は存在する。厳密には、日本フォードや日本 GM の特約販売網に組織された多数のディーラーにつき、それらの盛衰の推移を慎重に追跡した結果、最終的な像が提示されるべきだろう。とはいえ、ディーラー交代や同一ディーラーにおける経営者交替などを地域別に全数調査することは、必要な手続きだが容易ではない。本稿ではまず、フランチャイズ・システムを受容度が高かったと思われるディーラーに焦点を当て、当該ディーラーが特約販売事業に踏み出した際の初期条件に着目した事例研究を行いたい。事例には、日本フォード設立から日本撤退まで一貫して³、同社の東京の特約ディーラーであり続けたエンパイヤ自動車商会および同店主柳田諒三を取り上げる。エンパイヤ自動車商会は 1935（昭和 10）年から 38 年頃を中心に「日本のフォード王」「日本のディーラー」と称された。同店は日本フォードの本社・工場所在地横浜に近接する大市場・東京の特約ディーラーで、東京に複数存在した日本フォード特約ディーラーのなかで販売台数が最も多かった（エンパイヤ自動車社史編纂委員会編 1983 [以下、エンパイヤ編] pp.55-57）⁴。こうした販売規模の面からは、同店は「代表的」な日本フォード特約ディーラーである。また、フォードの日本撤退に至るまで同店の経営を他者に肩代わりされなかったことから、柳田はフランチャイズ・システムへの「代表的」参加者であり、「代表的」

合によって任意に解約される」、「融資を渋り、販賣上支障ありと認める資本に対しては強圧を加へ、販賣資本家を交代せしめるが如き例は少なくない。販賣店の中軸は販賣部長又は支配人であるが、此の位置に就く者は外國會社の諒解を求めなくてはならぬ。萬一販賣成績の擧らぬ場合は、販賣責任者に對しこれが鹹首を迫り、これがため悲劇を醸した例も少なくない」。結局、「日本フォード、日本ゼネラルモータース會社の特約販賣店は、大都市を除き各府縣一店制を原則としてゐたが、約十年の間に三百の販賣店を設けた事實が、如何に多くの販賣店を犠牲に供したかゞ解る」という（前掲尾崎, pp.396-397）。両社とそのディーラーとの関係については四宮（1983）、塩地（1994）も参照。

³ 日本フォードは 1925 年に企業活動を開始し、1940 年に日本を撤退した。同社の撤退については NHK “ドキュメント昭和” 取材班編（1986）、尾高（1993）。

⁴ 当時を知るタクシー業者の細川清（溜池仙人）も後年、エンパイヤについて「販売部品はフォード一点張りで都下随一の成績をあげた」と評している（溜池 1958、p.3）。

な成功的受容者であるといえる⁵。以上の「参加」と「受容」のうち本稿では、日本フォードが最初の販売網形成を完了した 1925 年まで——つまり柳田のシステムへの「参加」のプロセスを、考察範囲とする。彼が日本フォードの特約販売権を獲得し同社の特約ディーラーとなる契機について考察することで、特約ディーラー事業草創期の参入の論理を提示したい⁶。その際に本稿では、柳田は販売網に組織されていく反面、もとより浅からぬキャリアを備えた独立した実業家だった点を重視する。それゆえ、彼が持っていた経営資源や、フランチャイズ・ディーラー事業進出に至るまでの行動に着目する。

2. 出自・職業遍歴と自動車との奇遇

2.1 佐久の素封家臼田家から小諸の豪商柳田茂十郎家へ

柳田諒三は 1883（明治 16）年 1 月、長野県南佐久郡桜井村（現、佐久市）の素封家臼田哲弥太の二男として生まれた。臼田家は酒造も営む「此地方の名門」だったが、柳田諒三（以下、当該期の姓に関わらず「柳田」とする）は「十五才小學校を終へて小學校に教鞭をとり、十七才（明治三十二年）上京して立教中學に入り中學五年を三ヶ年にして卒業す。三十五年八月第四高等學校へ入学したれ共家計の都合に依りて中途退學しそれより苦學力行して専修大學經濟科に學」んだという。柳田が苦学を強いられたのは、臼田家が当主の「哲彌太の豪氣たる（ことが原因で：引用者）遂に産を傾く」ことが関係していると思われる⁷。柳田には横浜で生糸貿易商を営む叔父がおり、専修学校時代、彼は東京にある叔父の家で書生をしていたという。

専修学校卒業後の 1907 年、柳田は郷里に近い北佐久郡小諸町（現、小諸市）で金物、茶などを扱う豪商・柳田茂十郎家の養子となり、当主柳田茂十郎（二代目）の長女志げと結婚する（前掲エンパイヤ編,p.7）⁸。柳田茂十郎本店の創業者で、二代目茂十郎の父初代茂十郎は、「質素で勤勉で、忍耐強い」生活態度や「伝統の上に経営の近代化、合理化を進め」「正直と誠意をもって商売に当たり、客に満足感を与えるというような精神」を特徴とする小諸商人の中でも、「明治初期に、他ではちょっと考えられないような、近代的経営を始めた代表的な」存在だった。彼の経営の特徴は「柳田商法」と呼ばれる種々の合理化、

⁵ 全国各地へのテリトリー別ディーラー配置と製造者・ディーラー直結による取引は、それ自体が、米系二社が導入したフランチャイズ・システムが自動車販売にもたらした新規性である。後掲の表 10 および注表の大部分を占める地方都市に所在する特約ディーラーは、その販売地域の市場の未発達から、販売台数はエンパイヤとは比較にならないほど少ない。しかし、上に挙げた新規性のうち、特に前者を重視すれば、こうした地方都市の多くのディーラーが「典型的」という意味での代表性を備えているとの見方は可能である。ディーラーの存続期間についても同様に、興亡の全体像が詳らかなれば、「典型的」なそれが明らかになるはずである。このように代表性の尺度が少なからず存在するなか、本稿が柳田諒三（エンパイヤ自動車商会）を「代表的」としたのは、本文で述べたような販売規模と経営の継続性・安定性を重視したことによる。

⁶ 一方の「受容」のあり方については、同店の 15 年にわたる日本フォード特約ディーラーとしての活動をより丹念に追う必要があるが、さしあたりは、同時期もカバーした柳田の略史として芦田（2012）を参照。なお、エンパイヤ自動車商会はフォードの日本撤退を目前とした 1939 年にエンパイヤ自動車株式会社に改組する。同社は現在も資本金 5 億円の企業として東京都中央区八丁堀に所在し、自動車部品、用品、整備機械工具の販売ならびに輸出入を主たる事業として活動している。

⁷ 以上の柳田の学歴は「柳田諒三氏東京市會議員に當選す」『モーター』1922 年 7 月号、p16。専修大学は、柳田の在学当時は専修学校。また、立教中学校は現在は立教新座高等学校。

⁸ 柳田家の養子入りの年は同上記事による。

店員への人間教育と独立援助、地域貢献にあったという（櫟出版部編 1987,pp.20-25）⁹。

2.2 軍隊生活から東京のサンデン電気商会へ

諒三が柳田家に養子入りした頃は二代目茂十郎の時代に入っていたが、初代以来のしきたりは受け継がれていたという¹⁰。暖簾分けによって柳田茂十郎家は多くの分家・別家商店を輩出していた（河野 1999,p20）¹¹。柳田の妻志げには3人の兄弟がいたが、養父の二代目茂十郎は、将来は諒三に支店を持たせるつもりだったようである。

しかし諒三は異なる将来を求め始める。きっかけは1907年12月から1年間の陸軍志願兵生活だったようである。少尉で除隊し小諸に帰郷後、彼は「このまま柳田家にいたのでは一生田舎に埋もれてしまうことになる」「ひとつ東京に出て自ら試してみよう」と考え、単身上京する¹²。確実な仕事のあてはなかったとみえ、当初は缶詰などの行商をするなど苦しい生活を送ったという。やがて妻の志げも上京し、柳田も中学校の代用教員に採用されるうち、彼に転機が訪れる。1911年2月、佐久出身の同郷人小松美十郎が経営する銀座の電器商サンデン電気商会への入店である。当時、同店は電球のフィラメントの他、ソケットや扇風機なども製造販売していたという（前掲エンパイヤ編,pp.7-9）¹³。

柳田がサンデン電気商会で勤務するうち、同店に自動車との関わりが生まれる。それはまた、柳田の自動車との邂逅でもあった。彼によれば「サンデン電気商会では當時事業発展のために熾んに外国雑誌を取って将来有望な商品はないかと研究中であつた。その結果活動写真と自動車とがその候補に上つたのであつたが、活動写真は興業といふことがどうも面倒である。そこで自動車が将来有望であるからやらうではないかといふことになつて明治四十五年（1912年：引用者）米國デトロイト市のエンパイヤ自動車會社にエンパイヤ

⁹ 「柳田商法」とは、店員の活動しやすい服装（「柳田式洋服」）、住居と店舗の分離、店舗への椅子・テーブルの導入、店員の勤務時間の決定（短縮）、休暇の導入、合議制の採用、現金での売買などを指す。また、既に1872（明治3）年には店員に丁髷を切らせていたという。店員教育については、茂十郎の家族と店員が食事を共にし、店員のための娯楽室をつくったり、貯金制度をつくって彼らに貯蓄を奨励した。初代茂十郎は店員の年季奉公が明けると暖簾分けをして独立させたが、貯金制度はその独立を助けたという。地域貢献については、初代茂十郎は他の有力者とともに窮民救済、水利灌漑事業、道路改修、その他地域住民の生活基盤を形成するための「荒町和合会」を創設した。

なお、同時代の詩人・小説家である島崎藤村の『千曲川のスケッチ』（左久良書房、1912年）にも「柳田茂十郎」なる節（pp.313-315）が設けられ、「先代柳田茂十郎さんと言へば、佐久地方の商人として、いつでも引合に出される。茂十郎さんの如きは極端に佐久氣質を發揮した人の一人だ」と評されている。島崎藤村は1899年に小諸義塾（現、長野県小諸商業高等学校）に国語教師として赴任し、以後6年間を小諸で過ごした。柳田茂十郎および彼を初めとした小諸商人については加来（2003）も参照。

¹⁰ 柳田が養子となった頃には、標章の「柳」や同店独自の符蝶を効果的に用い、工夫のある商売をしていたという（バンザイ70年史編纂委員会編1990〔以下、バンザイ編〕pp.4-6）。

¹¹ 同書によれば柳田茂十郎家は明治期以降、80余の暖簾分けによる分家・別家商店を輩出した。

¹² 柳田の志願兵時代の赴任先や任務の内容など、陸軍での彼の経験の詳細は明らかでない。したがって、彼が東京に出ようとした積極的な理由も現時点では不明である。

¹³ エンパイヤ自動車社史編纂委員会編（1983）〔以下、エンパイヤ編と略記〕では、小松について郷土出身の「成功者の一人」（p.9）と、柳田（1944）では「郷里の先輩」（p.29）と表現されている。

なお柳田の上京については、それが1911年であり、当初より小松のサンデン電気商会入店を目的としていたという記述も、前掲バンザイ編の他、前掲「柳田諒三氏東京市會議員に當選す」、日刊自動車タイムス社編・刊『大日本自動車油界紳士録』（1936年、p.160）などの資料に存在する。しかし、前掲エンパイヤ編は記述が具体的なことに加え、柳田が上京後に従事した代用教員時代の教え子吉岡照義（本稿p.27参照）が後の1920年7月にエンパイヤに入店することも紹介されている（p.23）。この点からも、本文に記述した経過が妥当性を持つと思われる。

號といふ自動車注文したのである。「やつとインボイスが来たのは明けて大正二年の初春であつた。さて誰れが自動車の主任となるかといふことになつたが、サンデン商會には外語出の遠藤君といふのが居た。自動車をやらずとするならば當然遠藤君がやると自他共に信じてみたのであつたが、ところが突然小松氏の白羽の矢は私にあたつた。しかも獨力でやれといふのである」(柳田 1944,p.29)。

小松は、柳田に自店からの独立を念頭に入れさせつつ、自動車主任に指名したようである(前掲エンパイヤ編,p.9)。これにより柳田は「急いで店舗を持たねばならぬ」なり、「百方探した結果、今の日本橋呉服橋通り柳田ビルのある所に一軒の店を設けた」¹⁴。この自動車店舗は車名にちなんで「エンパイヤ自動車商会」とされたようで、1913(大正2)年4月24日開店した。支配人の柳田はエンパイヤ号(5台)と、間もなく輸入した貨物車クローエルハート(1台)の販売に乗り出した。彼が見つけた建物は築50年程度と古かつたが、間口の広い構えだった¹⁵。柳田はこの店舗に「當時として珍しく大きな看板」を掲げた他、「商賣をするからには世間に早く認められねばならない」との思いから、「大看板と共に電話帳にはイムパイヤ自動車商会と登録」したという(前掲柳田,pp.29-30)。当時の電話帳はイロハ順であり、しかも片仮名表記の店は最初に掲載していたため、「インパイヤ」だと目立つわけである¹⁶。エンパイヤ開店当時、柳田は自動車については特別な知識

¹⁴ 当時の住所表示は日本橋区呉服町18番地。日本橋区呉服町は、現在の中央区八重洲一丁目に位置した。「柳田ビル」については本稿 pp.17-18 を参照。

なお、柳田の抜擢理由については、本文に引用した前掲柳田および前掲エンパイヤ編と、前掲バンザイ編では記述内容が異なる。前二者では、自動車主任への抜擢が柳田にとって予期せぬことだったことが強調されている。これに対し後者のバンザイ編では「もとより向学の念が熱く、なにぶんにも電気の知識をもたない諒三は専門的な学問を身につけるべく日夜をわかたぬ努力をした。小松氏は、この情熱と強い責任感を見逃がすはずはなく、新しい事業として活動写真か、それとも自動車を始めるべきか諒三に相談した。結局、自動車の将来性にかけることとして……」(p.5)と、柳田の勤勉さと自動車の将来性が強調され、自動車を輸入するというサンデン電気商会の決定自体にも柳田が関与したとされている。これと同趣旨の記述としては、「柳田君は自動車の使命と其の將來に着目し、斯業に従事するに至つた」(『エンパイヤ自動車商会の発展・エンパイヤビルディング落成』『モーター』1921年12月号、p.115)などがある。比較的早い時期における柳田自身の回顧でも「其の當時は活動寫眞の丁度流行かけた頃で、其の方面にも多少の野心がありましたが、結局『自動車は陸上の運輸交通機關として重大な使命を帯びて居るものだ』と勝手な解釋を致しまして、活動寫眞の事は思ひ止まりました」(エンパイヤ自動車商会主・東京市會議員柳田諒三「過去十有三年の自動車界を顧る」『モーター』1926年4月号、pp.48-49)と、自動車の将来性や意義への着眼を仄めかしたものがある。サンデン電気商会の決定における柳田の影響力の有無・程度は定かでない。しかし少なくとも、柳田本人の回顧は、活動写真を選ぶ可能性があったことを積極的に語っている。本稿本文の記述は、このことを考慮したものである。

¹⁵ 前掲柳田、前掲エンパイヤ編は、この店舗の建物が江戸時代の安政年間(1854年~1859年)に建てられたことを記している。後者はこの建物を「しもた屋」と記述しており(p.10)、商店の並ぶ地域にエンパイヤの店舗が構えられたことが伺える。なおエンパイヤの開業日については、前掲エンパイヤ編、前掲バンザイ編によれば「大正2年4月10日」とされている。

¹⁶ 開店当初のエンパイヤの屋号は、前掲柳田あるいは前掲エンパイヤ編で記述されるような「エンパイヤ(イムパイヤ)自動車商会」ではなく、「エンパイヤ(イムパイヤ)自動車ガレージ」だった可能性がある。すなわち、「最初はインパイヤ自動車ガレージと名称した」という細川=溜池の証言(前掲溜池、p.2)がある他、後述のように、雑誌『モーター』に掲載されるエンパイヤの広告やエンパイヤおよび柳田に関係する記事には、エンパイヤは1921年末まで一貫して「インパイヤ自動車ガレ(一)ジ」ないしは「エンパイヤ自動車ガレ(一)ジ」として掲載・記載されている(注56参照)。本稿においては、「インパイヤ自動車ガレージ」「エンパイヤ自動車ガレージ」「エンパイヤ自動車商会」を問わず、同店を「エンパイヤ」と記述する。なお、前掲エンパイヤ編に紹介されている1916年の「東京市電話帳」にも、エンパイヤは屋号を「インパイヤ自動車ガレージ」として掲載されている他、事業者名は「小松美十郎」とされている。このことから改めて、当時の店主は小松だったことが分かる。

や技術も持たなかったが（注 23 参照）、素人なりの工夫を凝らしていた。

3. 「自動車の八百屋」の開始と自動車運輸業における地位確立

—業界の“汗かき役”から“実働的な組織者”へ—

3.1 ハイヤー事業の開始と東京府公認東京自動車業組合設立

柳田がエンパイヤを開店した際の目的は、前述のようにあくまでもエンパイヤ号を初めとした自動車と部品の販売だった。しかし彼の後年の回顧では「當時は未だ自動車に対する世間の認識も浅かったので、おいそれと車が賣れやう筈がな」かった（前掲柳田,p.6）。

表 1 日本における自動車保有台数の推移（台）

年	乗用車			トラック			合計		
	自家用	営業用	合計	自家用	営業用	合計	自家用	営業用	合計
1913			865			20			885
1914			1,034			24			1,058
1915									1,264
1916									1,656
1918	1,939	2,385	4,324	121	88	209	2,060	2,473	4,533
1919	2,673	3,672	6,345	361	345	706	3,034	4,017	7,051
1920	3,347	5,232	8,579	828	591	1,419	4,175	5,823	9,998
1921	3,486	6,561	10,047	1,197	873	2,070	4,683	7,434	12,117
1922	3,809	7,939	11,748	1,798	1,340	3,138	5,607	9,279	14,886
1923	3,179	9,600	12,779	1,629	2,048	3,677	4,808	11,648	16,456
1924	3,972	14,979	18,951	3,169	5,113	8,282	7,141	20,092	27,233
1925	3,961	18,495	22,456	2,658	6,767	9,425	6,619	25,262	31,881
1926	4,517	23,456	27,973	3,087	9,010	12,097	7,604	32,466	40,070
1927	6,328	29,447	35,775	3,558	12,429	15,987	9,886	41,876	51,762
1928	6,657	38,003	44,660	4,268	17,451	21,719	10,925	55,454	66,379
1929	7,095	45,734	52,829	4,760	22,781	27,541	11,855	68,515	80,370
1930	7,718	50,109	57,827	4,724	26,157	30,881	12,442	76,266	88,708

注：乗用車（営業用）にはバスを含む。1917年は資料なし。
（出所）呂（2011）p.31、p.61より筆者作成。原資料は『モーター』。

当時の自動車普及度の低さは表 1 から容易に想像できるが、柳田によっても「當時に於ける自動車販賣業の困難と云つたら全く想像以上で、一臺の自動車を賣り付ける迄には、一ヶ月どころか三四ヶ月も費す事は珍しくはなかつた様でありました。自動車の販賣ですらも此んな具合であつたのですから、附屬品に至りましては、實に寂々たるもので、之ではとても販賣業だけで、經濟を保つていけないのを知りました」という。そこで柳田は「今度は自動車の八百屋—即ち自動車の修繕屋もやれば、貸自動車屋（ハイヤーもしくはタクシー：引用者）もやると云ふ事に」した¹⁷。彼がハイヤーを始める際には、三井物産機械部礦油係の梁瀬長太郎の進言と、彼からのハイヤー用乗用車（ビュイック）の「提供」があつたようである（「日本自動車史と梁瀬長太郎」刊行會編 1950,p.53）¹⁸。この際に柳田は自動車の輸入販賣を完全に放棄したわけではなく、エンパイヤとクローエルハー

¹⁷ 前掲柳田「過去十有三ヶ年の自動車界を顧る」。

¹⁸ 同書によれば「その頃、柳田諒三氏は電氣商で自動車とは何等關係がなかつたが、私が柳田氏に向かつてハイヤーという仕事をしてみたらどうだと云つて勸めてやり、私の手許に在つたビュイック四氣筒乗用車を提供してやつたのである。其處で早速、柳田氏は此の新しい仕事を……私のビュイック四臺を使用してハイヤーの仕事の初めたのである」（p.53）。

トの代理権は持ったまま、注文があればアメリカの両社に取り次ぐかたちを取ったと思われる¹⁹。しかし、初期のエンパイヤが自動車の販売で存在感を示した形跡はなく、ハイヤー業の比重を重くしていったことは明らかである。柳田はハイヤー業を始めた頃の繁忙ぶりを「其の頃は東京市内の自動車は僅かに三、四百臺でありましたに拘らず、御得意は大森、向島、吉原迎の特種な区域で多く一日一臺に付き二三回から四、五回位運轉したこともあると思ひます」と振り返っている²⁰。

その一方、柳田はエンパイヤ開店間もない 1913 年、東京府公認東京自動車業組合の結成に参加する。同組合は「我國に於ける此種自動車營業團體の嚆矢」で²¹、目的は「小にしては組合員相互の親睦を計り、營業上の弊害を矯正し、大にしては一致協力以て斯業の發達を企圖し、引いては本邦自動車界の發展に力を盡さんとする」ことにあったという。

「自動車業」の定義——換言すると組合加入資格者の業態については、同組合発足当初については不明確だが、少なくとも 1917 年末の時点では「自動車の專業者たると兼業者たるとを選ばない。製造業者、輸入業者は勿論の事附屬品販賣、或は修繕業者、貸附等を營む人々をも、組合加入の有資格者として認めて居」た²²。自動車の販売業者、運輸業者、製造業者、およびこれらの兼業者によって結成されたのが東京府公認東京自動車業組合であり、なかでも販売業者・運輸業者が大半を占めていた。同組合は「大正二年の晩春、當時に於ける自動車業界の元老である藤原俊雄、石澤愛三、宇都宮金之丞、梁瀬長太郎、林愛作の五氏發起人となり、柳田諒三、兼松壽三郎の両氏之に加り、當時の販賣並に運輸兩營業の關係者四十六名を歴訪し、同意者四十一名を以て同年七月築地精養軒に於て組合の創立總會が開催」され、同月 12 日には東京府知事の認可を得、藤原俊雄が組長に、宇都宮金之丞が副組長に就任した（水野編 1932, p.1）。当時 30 歳で自動車業に飛び込んだばかりの柳田からすると、周囲はみな業界の先輩だった²³。その中で彼はエンパイヤ開店早々、

¹⁹ 『モーター』各号のエンパイヤ広告によれば、同店は少なくとも 1918 年 2 月までは「米國エンパイヤ自動車會社」「米國クロー自動車會社」の「總代理店」だったことが確認できる。

²⁰ 前掲柳田「過去十有三ヶ年の自動車界を顧る」。

²¹ 西山筑濱「東京自動車業組合の目的と現状」『モーター』1919 年 1 月号、p.41。

²² 歌遠流「東京自動車業組合」『モーター』1918 年 1 月号、p.37。組合発足時により近い 1915 年当時の柳田の記述によれば、「均しく自働車業と言つても此中には自働車の取次販賣とその製造と、貸自動車業とが包含されてゐ」たという（インパイヤ自動車ガレージ支配人柳田諒三「貸自動車業の失敗と成功の岐れ道」『モーター』1915 年 3 月号、pp.41-44）。こちらも同組合発足当初からかは明確でないが、上掲「東京自動車業組合」によれば、少なくとも 1917 年末の時点においては、組合がカバーする地域について「組合員となり得る營業所々在地の區域も單に東京市内に止めず、府下荏原、豊多摩、南足立、南葛飾の四郡を網羅して、出來得る限り其の範圍を廣汎にしてあ」った。

²³ 同組合の成り立ちを振り返った『モーター』の記事においても、「特に組合の基礎を形造る規約起草委員として盡瘁せし人々は、藤原俊雄、宇都宮金之丞、山口勝造（正しくは勝蔵：引用者）、鈴木重勝、横山光の諸氏」という（前掲「東京自動車業組合」）。山口勝蔵は自動車工業史刊行部会編（1965, pp.320-321・p.425）、自動車工業会（1967, p.108）などを参照。なお、發起人のうち藤原俊雄は当時 45 歳、石澤愛三は 34 歳、梁瀬長太郎は 33 歳で、設立事務に加わった兼松壽三郎は 43 歳だった。藤原は泰東法律学校、明治大学で学んだ後にアメリカに遊学し、帰国後は青山女学院講師、三井銀行の本店調査係、長崎支店・神戸支店の係長、本店貸付課長を経て 1903 年に自動車・建築材料輸出入商の藤原商店を開業していた。石澤は早稲田大学政治経済科を卒業後、東京日日新聞社、東京毎日新聞社を経て日本自動車合資会社を設立していた。梁瀬は東京高等商業学校卒業後に約 1 年の三井商船勤務を経て三井物産に入社した。同社機械部鉱油係在職中にビューック、キャデラックなどの輸入販売に関係し始め、その頃に柳田にハイヤー業を勧めたという（本稿 p. 7 参照）。鉱油係主任を経て、組合設立時には三井物産機械部自動車係主任だった。兼松は明治学院卒業後に渡米、帰国後は横浜の外国商館通訳、人力馬車等の製造業を経て 1912 年に丸ノ内自動車商會を設立していた（戸塚庫次郎編『全國自動車界銘鑑』ポケットモ

「汗かき役」を務めた。

ハイヤー業者としての柳田も、内面的な成長を示している。1915年3月の自動車業界誌『モーター』への寄稿記事中で、彼はハイヤー業が「儲からぬ」ものであり、また「年々歳々損失ばかりを續けてある……恐らく東京市の貸自動車屋で、此の家なら儲かつて居ると云ふ店は一軒も無いと斷言して憚らない……着實な營業でないから決して眞面目な商人などの遣る商賣ではありませぬ」述べている。しかし、こうした業界環境の中で彼はハイヤー業の問題点を整理し、『儲からぬ』點として①日本人の富の程度の低さと時間の觀念の乏しさ、②法外な価格で營業用車を買わせる不正な自動車商人の存在、③不良車を購入させられることによる修理費負担、④欧米よりも高い祝儀を客からもらうことで運転手が無理な運転をすることと、それによる車の損傷、⑤事故による營業継続不能、高い税金、悪路に起因するタイヤの損耗を、一方で『儲かる』方法として①国富の程度に合わせた事業経営、②兼業、③不正な自動車商人の駆逐、④慎重に良否を鑑別したうえでの營業用車購入、⑤高潔な品性・道德觀念、強い自制心を持つ運転手の使用、そして⑥日本人の民度に適した安価な自動車の国産を挙げている²⁴。柳田の研究熱心さ、計数の明るさ、思考のきめ細かさと堅実さが窺える指摘といえる。

『儲かる』方法」のうちの「兼業」²⁵について、柳田自身のそれを見てみよう。『モーター』1915年1月号のエンパイヤの広告では、事業種目として「自動車及オートバイ」「直輸入販賣」「修繕賃貸」「附屬品一式」が並列的に記載されている。「自動車及オートバイ」の「直輸入販賣」「修繕賃貸」を行い、かつ「附屬品一式」も販売するという意味であろう。これらの事業をエンパイヤは、柳田が見つけた呉服町18番地の店舗を含めた2拠点で行っていた。このことは、前述のような「自動車の八百屋」ぶりを表現するに過ぎないが、エンパイヤは自動車業以外の事業も行っていた。同じ1915年1月時点で同店は「米國エンパイヤ自動車會社」「米國クロー自動車會社」「米國エルセンス電機製作所」「米國アップル電氣會社」「獨逸國ステューブエンドマイヤ會社」の「總代理店」となっている²⁶。エンパイヤは1915年頃までは「ハイヤー以外にはサンデン電氣商會のフィラメントや自動車用電球、あるいは一般の電氣部品・用品を販売していた」というように、「自動車の八百屋」に加え、本店とも言えるサンデン電氣商會との強い関係を保ちつつ營業を行っていた。エンパイヤが電氣製品企業の代理店となっていたことは、同店のサンデン電氣商會分店としての性格を示すと同時に、そうした商売自体が自動車の電氣系部品の取り扱いと重なっていたことも示唆しよう。電氣部品・用品に加え、エンパイヤが自動車用補修部品販売に力

一タ社、1929年)。柳田はハイヤーを始める際、「自動車に就ては私自身何の智識も經驗もない」状態だったという。「先輩から教わらねばならない」と考えた柳田が「手を取つてあれこれと教えて貰つた」のが兼松であり、その際に兼松は「日比谷タクシー」の屋号で營業していた(前掲柳田,p.30)。宇都宮金之丞については詳細は定かでないが、組合発足当初に事務所が置かれたのは彼が營業する店内だった(前掲「東京自動車業組合」)。

²⁴ 前掲柳田「貸自動車業の失敗と成功の岐れ道」。なお、『モーター』1915年1月号から1917年8月号のエンパイヤの広告は「賃貸部特色」として、そのハイヤー部門を「一.賃金尤低廉、一.迅速且確實、一.車體數増加、一.新式高尚優美、一.運轉士尤熟練」と宣伝している。

²⁵ 柳田によれば「貸自動車のみ専業にては現今のところ到底その収支償はざる故、本業に加へて兼業をすること」(前掲柳田「貸自動車業の失敗と成功の岐れ道」)。

²⁶ 『モーター』各号のエンパイヤ広告。エンパイヤが2つの拠点を持っていたことは、広告に電話番号が2通り記載されていること(「本局 長一九五六番」「新橋 特二四二二番」)から推測される。

を入れ始めたのも 1915 年であり、同年に柳田は同部門を担当させるため上島三男人を入店させている（前掲エンパイヤ編,p.20）²⁷。補修用部品分野に進出して間もない時期には、柳田は自動車用ランプを考案し、北野商会（後にスタンレー電気）で製造したうえで自らのイニシャルから RY 電球として発売した（前掲エンパイヤ編,p.22）²⁸。

営業面の積極性に対応するかのようには、1916 年頃には柳田は養父茂十郎から援助を受け、サンデン電気商会の自動車部門の商権を譲り受けた。自動車部主任への抜擢当初から、彼は小松から独立を勧められていたが、小諸の養父の援助によってそれが実現したのである。小松と茂十郎に、柳田は生涯恩人として感謝したという（前掲エンパイヤ編,p.17；バンザイ 70 年史編纂委員会編 1990〔以下、バンザイ編〕 p.6）。

日本経済全体への影響と同様、第一次世界大戦は自動車業も活気づけた。「失敗の歴史を繰り返し乍ら大正六、七年頃迄来ると、今度は歐洲の大戦亂が勃發して、我が國の經濟界に思わぬ曙光がさして、……これに乗じて、タクシーや貸自動車が活気づき、販賣業者も復活し、茲に始めて自動車時代を出現した」という²⁹。表 1 および表 2 から自動車業全体の活性化が窺えるが、エンパイヤも大戦の恩恵を受け営業成績を上げていった。

表 2 日本の自動車輸入の推移

年度	台数 (台)				金額 (円)		
	完成車	シャシー	組立	計	完成車	部品	計
1913					605,016	505,029	1,110,045
1914	94			94	240,610	257,812	498,422
1915	30			30	70,687	94,578	165,265
1916	218			218	386,797	326,688	713,485
1917	860			860	1,569,640	1,097,961	2,667,601
1918	1,653			1,653	4,524,953	3,136,858	7,661,811
1919	1,579			1,579	5,531,540	5,750,761	11,282,301
1920	1,745			1,745	4,865,633	5,613,123	10,478,756
1921	1,074			1,074	3,261,808	4,805,732	8,067,540
1922	752			752	2,216,051	5,093,784	7,309,815
1923	1,938			1,938	4,955,211	8,527,069	13,482,280
1924	4,063			4,063	8,772,861	12,413,272	21,186,133
1925	1,765			1,765	4,600,009	7,061,433	11,661,442
1926	2,381			2,381	5,324,535	10,391,666	15,716,201
1927	3,895			3,895	8,063,062	10,218,901	18,218,963
1928	7,883	1,910		9,793	13,770,655	18,474,168	32,244,823
1929	5,018	2,019	29,338	36,375	9,545,870	24,062,213	33,608,083
1930	2,951	1,609	19,678	23,878	4,896,992	15,876,738	20,773,730
1931	1,887	1,204	20,109	23,200	3,378,063	12,951,105	16,329,168
1932	997	703	14,087	15,787	2,894,234	11,927,189	14,821,423
1933	491	780	15,082	16,353	1,864,392	12,006,958	13,871,350
1934	896	950	33,458	35,304	3,357,061	28,945,163	32,302,224
1935	934	1,010	30,787	32,731	3,202,241	29,387,106	32,589,347
1936	1,117	1,061	30,997	33,175	3,577,575	33,458,910	37,036,485
1937	4,988	—	28,951	33,939	—	—	—
1938	1,100	—	—	1,100	—	—	—
1939	500	—	—	500	—	—	—

(出所) 前掲呂 p.34、p.109 より筆者作成。原資料は『自動車工業資料』（自動車工業会、1948 年）p.35、『モーター』1923 年 8 月号 p.3。

²⁷ 同書からは、上島の入店が「ハイヤー以外にはサンデン電気商会のフィラメントや自動車用電球、あるいは一般の電気部品・用品を販売」する状況からの何らかの発展をもたらしたことが窺える。なお、上島は後に 1957 年から 74 年にかけてエンパイヤ自動車株式会社の社長・会長を務めることになる。

²⁸ 同書によれば、当時の自動車は電気系統のトラブルが多く電球が頻繁に切れ、エンパイヤでの電球の売れ行きも良かったという。RY 電球については、昭和の初年までその販売が継続されたようである。

²⁹ 前掲柳田「過去十有三ヶ年の自動車界を顧る」。

3.2 「大北組」結成から警視庁公認東京自動車業組合設立へ

東京自動車業組合の創設から 1919 年に入るまでの、販売業者・運輸業者の組合員に占める比率は明らかでないが、零細な運輸業者がその多数を占めながらも、販売業者が組合運営の中枢を担っていた³⁰。しかし、当初は 41 名で発足した組合も 1919 年には販売業者 46 名・運輸業者 184 名となった。運輸業者の増加が顕著だったのである。それとともに、組合の運営形態にも変化が現れる。1919 年 9 月、「運輸業者方面の連絡必要に依り」運輸業者から初めて副組長が輩出されたのである。その人物こそ、全般的な「自動車業者」中、すでに「此種の営業としては、寧ろ早い方の部」で「斯道に其人あり」³¹と評されるようになっていた柳田だった（表 3）。1919 年 1 月時点では、エンパイヤの営業課目は「自動車の修繕、賃貸、自動車及自動自轉車の輸入、取次販賣、及附屬品の販賣である」他、「資本金の関係上から電気事業にも手を染めている」とされている³²。上記のうち、電気事業はサンデン電気商会の小松との関係が反映されていると推測されるが、その他の自動車関連事業中、エンパイヤの主たる事業は依然ハイヤー（「賃貸」）だったことが、柳田の運輸業者代表としての副組長就任によって分かる。

表 3 東京自動車業組合（東京府公認）幹部

就任年月	組長	副組長	会計
1913 年 7 月	藤原俊雄(販)	宇都宮金之丞(販)	塩津誠作(販)・水嶋峻一郎(販)
1918 年 3 月	藤原俊雄(販)	梁瀬長太郎(販)	水嶋峻一郎(販)・石澤愛三(販)
1919 年 3 月	梁瀬長太郎(販)	石澤愛三(販)・柳田諒三(運)	藤原俊雄(販)・水嶋峻一郎(販)

注：(販)は販売業者、(運)は運輸業者。
(出所) 水野編（1932）pp.1-2 より筆者作成。

東京自動車業組合ではその頃、ハイヤー・タクシー業者が料金の値上げを要望したことを発端に販売業者と運輸業者の分離問題が起こった。料金の値上げのためには、組合への加入に強制力を持たせる必要があったが³³、それには従来の東京府ではなく、料金を管轄する警視庁に公認される必要があった。そのため運輸業者は、現組合からの分離と新組合の結成を訴えたのである。

組合では柳田の副組長就任と同時期の 1919 年 9 月、臨時総会で販売・運輸の双方から分離研究委員が選ばれ、柳田も委員となった³⁴。同年 11 月に「大正 8 年 2 月警視庁令第 8 号自動車取締施行細則」が改正され警視庁公認の組合の設立を認める規定が置かれたこと、当時の「業界は漸進多端の行程に向ひ、不正業者の跋扈甚だし」かったことから、警視庁

³⁰ 販売業者のほうが比較的事業体としての体裁が整い、事業規模も大きかったことが理由と思われる。

³¹ 「事業界の現状」『モーター』1919 年 1 月号、p.75。

³² 前掲「事業界の現状」。左所収誌のエンパイヤの広告には、同店に「自動車部」と「電気部」があることが示され、事業内容として「自動車及電気器械材料輸出入」「自動車修繕、賃貸」「ダンロップ・ミチエリン・グードリッチ大特約販賣」「附屬品一式販賣」と示されている。これらで「自動車部」の事業を示したうえで、「電気部」として「米國エンデペンデント會社」「米國エルセンス電機製作所」「米國アップル電気会社」「獨逸國ステューブエンドマイヤ會社」の総代理店であることが宣伝されている。

³³ 「運輸自動車業強制組合の設立について（速記録）」『モーター』1921 年 1 月号、p.43・p.5。

³⁴ 分離研究員は、販売業者側 46 名・運輸業者側 184 名という構成員の人数比率によって双方の委員数が定められた。販売業者側の委員は藤原俊雄、梁瀬長太郎、石澤愛三などの 5 名（水野編 1932, pp.2-3）。

公認組合の設立が急がれる状況となる。組合は翌 1920 年になると柳田など 8 名からなる組合分離実行委員を組織し³⁵、11 月には警視庁公認組合創立委員として運輸側から柳田を含めた 34 名が選ばれた。創立委員は分離が急務であることを組合員に訴え、意見をまとめる必要があった。この草の根的な活動を精力的に行ったのが、「大北組」と称される一団だった（表 4）。彼らは「柳田諒三氏を中心に加藤猪三次郎氏、渡部龜吉氏、鈴木萬吉氏、金子秀吉氏、須田大八氏、加藤宗三郎氏、半田善八氏、相羽金松氏の九氏で之に吉田市恵氏参加し加ふるに近藤富次郎氏の蔭なる應援に依り各自私財を投じて事務所を呉服橋畔なる大北炭鑛事務所樓上に置き……日夜東奔西走して全運輸業者三分の二の賛成を得」た。

表 4 「大北組」と警視庁公認東京自動車業組合設立前後の主要組合員

「大北組」	東京府公認 東京自動車業組合		警視庁公認 東京自動車業組合			
	販売・運輸分離 研究委員 (運輸業者側) (1919年9月)	分離実行委員 (1919年9月)	創立委員 (1920年11月)	組合規約草案 作成委員 (1920年11月)	組合幹部 (1920年12月)	減税請願 実行委員会 (1921年12月)
柳田諒三 鈴木萬吉 須田大八 吉田市恵 相場金松 加藤猪三次郎 加藤宗三郎 金子秀吉 半田善七 渡部龜吉	柳田諒三(副) 鈴木萬吉 須田大八 吉田市恵	柳田諒三(副) 鈴木萬吉 須田大八 加藤猪三次郎 半田善七 渡部龜吉	柳田諒三 鈴木萬吉 須田大八 吉田市恵 相場金松 加藤猪三次郎 加藤宗三郎 金子秀吉 半田善七 渡部龜吉	柳田諒三 鈴木萬吉 吉田市恵 加藤猪三次郎 金子秀吉 半田善七 渡部龜吉	柳田諒三 鈴木萬吉 須田大八 吉田市恵 相場金松 加藤猪三次郎 加藤宗三郎 金子秀吉(副) 半田善七(会) 渡部龜吉(会)	柳田諒三 鈴木萬吉 吉田市恵(副) 金子秀吉(副) 渡部龜吉(会)
	菅野利兵衛 辰澤延次郎 千葉市之丞 寺尾永吉 中尾精蔵 早川二郎 林栄哲 星野喜一郎 堀内良平 安田但二 山田清一 山中良作 和氣巖		菅野利兵衛 中尾精蔵 山中良作	星野喜一郎	菅野利兵衛 中尾精蔵 山田清一	
		近藤富次郎	近藤富次郎	近藤富次郎	近藤富次郎	近藤富次郎
			大西享太郎 岡田秀男 加藤嘉四郎 北田久吉 鈴木竹次郎 関口磯吉 達田太一 南場要蔵 橋本増次郎 橋本良蔵 福田敬吉 増田静之助 光沢松之助 宮本市郎 湯浅三至 吉田鉄太郎 吉田弥三郎 和田定吉	岡田秀男 橋本良蔵	大西享太郎 岡田秀男 加藤嘉四郎 関口磯吉 達田太一 南場要蔵 橋本良蔵 福田敬吉 宮本市郎 湯浅三至 和田定吉	岡田秀男 橋本良蔵
					渡邊勝三郎(長) 石井萬吉 千葉諒二 浜田卯兵衛 溝呂木松三	渡邊勝三郎(長)

注：(長)は組長、(副)は副組長、(会)は会計。
(出所) 前掲水野編、柳田(1944)より筆者作成。

組合規約作成を経た 1920 年 12 月、運輸業者による警視庁公認東京自動車業組合(以下、

³⁵ 表 4 に掲載した組合員以外に、販売業者側から石澤愛三が委員となった。

「組合」は創立された。日比谷松本楼で開催された創立総会では、柳田が座長に推され、議事進行が任された。組合長・副組合長の人選も彼に一任された（前掲水野編, pp.2-4）。柳田は組合長に当時東京で唯一のバス会社東京市街自動車の渡辺勝三郎を、副組合長には有力タクシー会社東京タクシー自動車の吉田市恵を推薦した（表5）。柳田は営業規模の違いなどにも配慮しつつ、対外的にも信用のおける人選を行ったといえる³⁶。

このように柳田は、東京府公認組合創立当時の“汗かき役”から、組合の運営・調整に責任を負う“実働的な組織者”へと、自動車業者の世界の中で成長を遂げたのである。

表5 東京自動車業組合（警視庁公認）幹部（注1）

就任年月	組長	副組長	常任理事(注2)	柳田の役職(注3)	議決参加人数
1920年11月	渡邊勝三郎	金子秀吉 吉田市恵	—	評議員(全27名(注4))	171
1925年 3月	渡邊勝三郎	吉田市恵 柳田諒三	新倉文郎 近藤富次郎	左参照	975
1926年 3月	渡邊六郎	吉田市恵 柳田諒三	白井清行 柏崎久五	左参照	1,141
1927年 3月	堀内良平	吉田市恵 柳田諒三	杉伝三郎 内藤義清	左参照	1,307
1928年 3月	堀内良平	吉田市恵 山田忍三	武田光次郎 小倉八三郎	相談役(全3名)	1,877(注5)
1929年 3月	堀内良平	近藤富次郎 小西文次郎	兼松寿三郎 武田光次郎	—	2,079
1930年 4月	堀内良平	近藤富次郎 小西文次郎 千葉諒二	—	—	不明
1931年 2月	柳田諒三(注6)	小西文次郎 近藤富次郎 新倉文郎	—	—	不明

注：(1) 組長・副組長・会計のいずれかに交代のあった場合のみ掲載している。(2) 1929年3月改選分まで。(3) 組長・副組長・常任理事のいずれにも就任していない場合のみ記載。(4) 評議員には組長・副組長・常任理事も就任しているが、これらの役職者は人数には含めていない。(5) 全組合員数は3,222名。(6) 組長と同時に日本橋支部理事。(出所) 前掲水野編より筆者作成。

4. 東京市政界への進出—業界認知への渴望と社会的信用の獲得—

4.1 自動車税減税運動

「組合」では販売・運輸の分離前から、自動車税減税運動を重要度の高い活動として継続してきたが、1921年4月1日から実施された東京府自動車税（1921年度）の増税に対しては、組長・副組長の他、柳田などを加えた9名を減税請願実行委員とし（表4）、特に活発な減税運動を展開した。「組合」はすでに施行前年の12月、東京府に対し①今回の自

³⁶ 前掲水野編によれば、設立の翌1921年3月に「組合」は組合員有志から寄付金を受け取っている。内訳は「タクシー自動車株式会社岡田秀男（500円）、東京タクシー自動車株式会社吉田市恵（200円）、渡邊勝三郎（3,000円）、近藤富次郎・岡田秀男・水嶋峻一郎・吉田市恵・橋本良藏・吉田鐵太郎・福田敬吉・柳田諒三・石井萬吉（合計290円）」（p.6）。柳田は組長・副組長人事について「渡邊勝三郎氏を組長に推したのは同氏が当時帝都唯一のバス会社の社長であつたといふことばかりでなく、同社に在職してゐた近藤富次郎氏が我々と志を同うして陰に陽に我々の運動を扶けてくれた勞に酬いるためであつた。又副組長に推した吉田市恵氏も我々の分離運動には最後に参加したのであつたが、当時東京タクシー自動車株式会社の社長として有力なものであつたからである」と回顧している（前掲柳田, p.68）。そこでは「大北組」に近い近藤への配慮にも触れているが、むしろ、この組長・副組長推薦にはスポンサー企業確保の意味合いがあり、それは「組合」の運営にとっては不可欠な判断だつたと思われる。

自動車税の値上げは禁止的なもので、軍用自動車補助法制定など自動車普及を志向する陸軍の方針や世界の大勢に反する、②自動車は現在実用の域に達しつつあり、その主体たる営業用自動車に対して富裕層の奢侈的自家用車と同等の課税義務を負わすことは自動車普及と有事への対応上軽率である、③自動車の国産ができない日本では欧米からの輸入に依存せざるを得ず、その運賃、保険料、関税などの負担が重く、さらにガソリン価格の高さも加わり、従来より東京市内外の自動車業の経営は圧迫されてきた、④一般的な経済環境においても、1918年以來の物価・人件費の高騰と1920年恐慌の結果、自動車業界は甚大な打撃を受けていることを理由とした陳情書³⁷を提出していたが、「組合」は増税実施後の1921年9月に再び、上記陳情書の内容に増税実施によって解散もしくは廃業する業者が続出しているとの訴えと、こうした状況は東京府・東京市の目的とする税収増加をかえって妨げるとの主張を加味した陳情書を、「組長渡邊勝三郎外貳百九十名」の名で提出した³⁸。

さらに1921年10月24日に日本工業倶楽部で開催された第三回定時総会において「東京自動車業組合は自動車の發達を阻害する過酷なる重税に對し所期の税率輕減を貫徹せんことを期す」との決議を行った。減税運動は自動車製造業者や販売業者も加えた「各業界の協力運動」として展開され、「組合」もこの総会には来賓として販売業者の石澤愛三、森四郎、藤原俊雄を招待していた³⁹。同総会後の晩餐会では、柳田が「錯誤ある悪税」の題目で「課税の過酷たる所以を力説し」ている⁴⁰。

柳田は減税運動のなかで、増税の内容に加えて運動中の体験からも、自動車運輸業者に対する無理解を実感していた。24年後に刊行された彼の著書『自動車三十年史』には、その体験が次のように綴られている。

自動車税輕減の實行委員として選ばれた我々の苦勞は並大低ではなかつた。府會議員を口説き落すためには何回も玄關拂ひを喰はされたり、居留守を喰はされたり、府會議員本人に會ふのは仲々容易ではなかつた。そこで寝込みを襲ふに如くはないと、それからは府會議員の訪問は拂曉戦でゆくことゝなつた。

今でも忘れないが、近藤富次郎、吉田市恵の兩君と朝まだき芝の大塚英吉府議の邸を訪問した時のことである。我々が名刺を通ずると間もなく大塚府議はどてら姿で出て来て、玄關の柱によりかゝつたまゝ我々の陳情をしばらく聞いてみたが、

「藝者や待合の方がもつと困つてゐるよ」と事もなげに放言して奥へ引込んでしまつたのである。

その時の我々の痛憤はどのやうなものであつたか、言葉には云ひ現せないのである。我々の事業を藝者や待合以下に下等なものに扱つてゐる。これでは駄目だ、我々の事業を一般にもつと認識させると共に、我々自身の向上が絶対に必要である。そのため

³⁷ 「自動車税輕減に関する陳情書（その一）東京自動車業組合」『モーター』1921年11月号、pp.54-55。

³⁸ 「自動車税輕減に関する陳情書（その二）東京自動車業組合」同上、p.55・p.61。

³⁹ 森四郎は当時、東京瓦斯電気工業理事。自動車税制の改革案を『モーター』に4度にわたって寄稿している（東京瓦斯電気工業株式會社理事森四郎「自動車税制改革私案（一）」『モーター』1921年8月号、pp.7-13・p.121、他）。なお、東京商業會議所も「組合」と連携し内務大臣、東京府知事、東京市長宛てに建議書を提出した（前掲水野編、p.12）。同建議書は自動車関連業者全般（運輸・販売・製造）の経営、東京府・東京市の税収、自動車工業・自動車交通事業の發展、さらには国防上の諸面への悪影響を論じつつ、増税前（1920年度）の税率への復歸を要求するものだった。

⁴⁰ 前掲水野編には、同日の総会・晩餐会での組合員の演説等は、この柳田のものしか紹介されていない。なお来賓については、藤原俊雄が「減税の曙光を認む」との演題で「自ら慰め」という（p.11）。

には我々同業者から府政や市政に参画するやうにならねばならぬと、深く決心したのであつた（前掲柳田,pp.74-75）。

4.2 日本橋区会議員・東京市会議員への当選

上述の経緯から、柳田自身も東京市区会議員選挙に地元日本橋区から立候補することになった。彼によれば「日本橋といふところは江戸時代からの財閥が牢固として抜くべからざる伝統的な根を張つて居て、日本橋の区会議員にはすべて生え抜きの日本橋兒が廻り持ちでなるといふ慣例になつてゐるのである。私の如き日本橋へ来てまだ十年にもならないやうなものが立候補しても當選する筈がないのである」と、選挙運動は苦戦が予想された。しかし、思わぬ幸運に恵まれる。「先祖の恩は有難いもので、私の先考柳田茂十郎は信州小諸で金物雑貨を商ひ、古くより日本橋の一流の間屋筋と取引があつたのである。而もこれらの間屋筋から非常な信用があつた結果私が立候補すると間もなく私の素性が知れて茂十郎さんの息子ならといふので、早速日本橋の財閥から公認されることゝなつた」（前掲柳田,pp.75-76）。地元の信用を得た柳田は、11月29日に実施された選挙で日本橋区会一級議員に當選した。同時に日本橋以外の区でも「組合」員が立候補し、柳田を含め計5名が當選する。「組合」にとってこの結果は、「一面に於て自動車の世に理解せられた徴證である」と見ることが出来る」満足はいくものだった（前掲水野編,p13）⁴¹。

翌1922年11月には、柳田は東京市議会議員選挙にも立候補する。「減税運動開始以來、市會に適任者を送ることを希望してゐた」「組合」が「改選を機會として二名の候補者を擁立」したのであり、その一人が柳田だった。立候補した二名のうち麹町区一級議員に立候補した吉田市恵は落選したものの、日本橋区二級議員に立候補した柳田は當選する⁴²。翌1923年1月28日に開催された「組合」臨時総会では、「柳田諒三氏市會議員たりし爲め、來賓として東京市長後藤新平子を始め東京市會副議長近藤達兒子、同府會議員細谷鍵太郎氏出席せられ誠に組合向上の一新起原たり」（前掲水野編,pp.16-19）と、自動車業の社会的地位や信用増加に対する柳田の貢献は少なくなかった。

「組合」の懸案だった減税に向け、柳田は「御奉公はこのときとばかり」取り組んだ（前掲柳田,p.76）。府税については、1922年1月25日までに2割減額案が府会を通過した。5割減額を目標としていた組合は必ずしも満足できなかったが、それを機に、府税の約2倍近い市税の減額に運動を集中するよう方針を定めた⁴³。1922年度市税については運動の成果は得られなかったが、翌1923年度市税は、1923年3月の市会で「前年度より本税百分の三十を輕減」することが可決された。輕減幅については、当初案が「百分の十五減」だったのを「市會は之を修正し、百分の三十迄に減じたのは奇蹟とすべきで、これは市會議

⁴¹ 柳田以外の當選者は赤坂区（現、港区）の藤原俊雄、赤堀寛英、芝区（現、港区）の芳賀五郎、四谷区（現、新宿区）の鈴木信一。柳田によれば、自動車運輸業者にとって彼らの當選が「名譽職に打つて出た最初」だったという（前掲柳田,p.76）。

⁴² 販売業者を含めた場合においても、「吾自動車世界よりは數氏の出馬を見しも殆ど落選せし中に、獨りエンパイヤ自動車商會主柳田諒三氏の當選を見しは、吾人欣喜に堪えざる處なり」（前掲「柳田諒三氏東京市會議員に當選す」）。

⁴³ この方針は1922年1月27日のダンロップ、東京護謨、日本石油、紐育スタンダード、ヴァキュームオイルの5社を招待した会合（於、築地精養軒）までに「組合」で定められていたようである。そこでは市税集中方針を上記5社に明らかにしたうえで「運動方策に就いて意見の交換」を行い、5社の「代表者及組合役員は意氣投合協力運動を約し、こゝに有力なる業界の味方を得た」という（前掲水野編,p.14）。

員柳田諒三氏の潜航的斡旋が預つて力あつた」という（前掲水野編,pp.14-20）。

「組合」は減税運動にとどまらず表6のような活動を行ったが、柳田はこれらにおいても少なからず中心的な役割を果たしている。

表6 警視庁公認東京自動車業組合の主たる活動（1921～27年）

1921年～	自動車税減税運動。
1921年 3月	事故部の設置（自動車事故の示談解決斡旋）。
6月	顧客への割り戻しと歳暮・中元の撤廃奨励。
7月	『自動車要覧』発行（警視庁管轄下の自動車番号表、関係法規他を掲載）。
1922年11月	法律相談部設置（「事故部」の事務を拡大）。
	運転手紹介部設置。
	警視庁向けタクシー営業届出書における組合奥書の義務化（事実上の組合強制加入）
1923年 5月	運転手手帳の作成（運転手取締りのため、警視庁と協議のうえ）。
7月	附属自動車講習会の開講（不良運転手の出現防止、運転手不足の解消）。
末	大日本自動車協会創立の創立事務所設置。
1924年 3月	組合誌『月報』の拡大（『自動車時報』解題、一般雑誌化）。
10月	ナンバープレート差別（取締りのため、自家用＝黒、営業用＝白の色による識別）の撤廃実現。
1925年 6月	「模範運転手養成所」開所（不良運転手の出現防止、運転手不足の解消）。
1926年 8月	メーター制による協定料金案の策定（タクシー）。
1927年 1月	「模範運転手養成所」を「東京自動車業組合附属自動車学校」に改称。
2月	警視庁にメーター制料金実現の陳情開始。

（出所）前掲水野編、前掲柳田より筆者作成。

5. 補修部品販売事業の拡大

—「フォード自動車副代理店」、そして「自動車界唯一のデパートメントストア」へ—

5.1 自動車用補修部品への着眼と事業の発展

柳田が減税運動や区会議員選挙に精力を傾ける 1921 年頃までには、エンパイヤの事業も拡大していた。

1917 年 7 月頃のエンパイヤの事業内容は、前述の 1919 年 1 月時点と同様に「自動車の修繕、賃貸、自動車、自動自轉車の輸入、取次販賣、及附属品の販賣をして居る。それと同時に資本家の関係から電気事業にも手を分つて居る」と評されているが⁴⁴、『モーター』の同年 9 月号の広告からは、遅くとも同月までにエンパイヤが「自動車部」と「電気部」という二部制の認識に立っていたことが分かる。同じ広告では、エンパイヤの事業種目から「オートバイ」が消えた代わりに、新たに「電気器械材料輸出入」が加わっている。同店は従来からアメリカのエルセス他の代理店となっていたが（本稿 p.9 参照）、地道な商売の結果、一定の顧客層を獲得したことが「電気部」との認識につながったと考えられる。

一方で、自動車関連の事業も発展を見せていた。事業種目として「ダンロップ。ミチェリン。グードリッチ及各種タイヤ大特約販賣」が広告に明示された⁴⁵。また、大戦景気で自動車の輸入が増加したことは、修理の必要性も高めたと思われる⁴⁶。1917 年 7 月には

⁴⁴ 英峯生「東京の自動車修繕業」『モーター』1917 年 7 月号、p.14。なお、柳田は 1929 年に自らの会社役員就任状況を「サンデン電気、小松電気、布引鐵道、日本橋キネマ株式會社の各取締役」と紹介されている（前掲戸塚編『全國自動車界銘鑑』）。このことから、サンデン電気商会からの独立後も、小松美十郎との事業上の関係は続いていたと見られる。

⁴⁵ ダンロップについては、1914～15 年頃は梁瀬長太郎の梁瀬自動車が「關西地方、名古屋以西」を、石澤愛三の日本自動車が「名古屋以東、關東東北地方」を販売区域としてダンロップ社の総代理店となっており、エンパイヤを含む 3 社がそのサブ店だった（前掲「日本自動車史と梁瀬長太郎」刊行會編,p.55）。

⁴⁶ 第一次大戦期の好況については橋本（1985）を参照。

「其設備としては、三馬力の電気モーター。旋盤三臺、セーヴィング一臺を主なるものとし、自家の自動車修繕をなす傍、他の依頼をも受けて修繕業をなして居る」⁴⁷状況だったエンパイヤは、同年9月には新たに芝に工場が存在することも宣伝されている。このことから、自動車の修繕を自家用目的から事業へと本格化させたことが窺える。

さらに1918年3月には、当初からのエンパイヤ自動車会社とクロー自動車会社の総代理店を中止し、代わって「米國エンデペンデント會社」の総代理店になったことが分かる⁴⁸。

3年後の1921年1月になると、エンパイヤは自店を「自動車及電気器具並材料輸入販賣」業者として認識するようになっていた。その事業としては、電気関係企業の総代理店、タイヤ特約販売および「其他自動車附属品一式」の取り扱いが従来どおり存在したが、代理店となっている企業には変化が確認できる。ドイツのステーブエンドマイヤ、アメリカのエンデペンデントとの関係が消滅し、代わって「ストックホルムタンクスステン會社」が加わった。タイヤでは、ダンロップ、グッドリッチ、ミシュラン以外にも「グードイヤ」、「マルター」の特約販売をしていることが示されている。

さらに、こうした従来の電気部品・用品、タイヤ他自動車附属品以外に、いかなる流通経路によるかは不明であるが1921年1月に「フォード車及フォード用附属品一式」が加わった。同月からエンパイヤは「自動車部」「電気部」の二部制から、「附属品部」も加えた三部制としているが⁴⁹、「附属品部」の設置は、フォードの部品を始めたことが影響しているよう。当時の柳田の自動車に対する考え方は、「消耗品の供給を低廉ならしめ」るなどによって「中流以下の階級のものに容易に自動車を利用せしむる様」にすることが必要であるというものだった⁵⁰。他の輸入外車と比べて小型で低価格な「大衆車」であるフォードの取り扱いには、柳田は強い期待をかけたと思われるが⁵¹、例えば同じ1921年にフォード社の日本総代理店セールフレーザー⁵²と契約し、同社代理店となった東京の松永商店が、それにより「フォードの部分品の販賣に従事」したと評されたように⁵³、エンパイヤもフォードの完成車ではなく、むしろ部品・附属品の販売に主眼を置いたとするのが妥当だろう。同年10月には、日本橋呉服町に4階建ての本店柳田ビルが完成した。当時の日本橋では、その4階建ての高さが非常に目立ったという（前掲エンパイヤ編,p.19）⁵⁴。

47 前掲「東京の自動車修繕業」。「職工数はさほど多くはないが皆忠實に働いて居る」とも伝えている。

48 『モーター』1918年3月号のエンパイヤ広告。注32も参照。

49 『モーター』各号のエンパイヤ広告。

50 『モーター』1921年4月号の特集「自動車俱樂部設立の議 官民を通する自動車團體（俱樂部・協會）設立の要否（一）」に多くの自動車関係者や有識者が寄稿するなか、柳田のそれは「中流以下に利用の途を講ぜよ」と論じるものだった（p.159）。この実現のために、柳田は消耗品の廉価供給の他、「輸入税及府市區税の撤廢若しくは大輕減」「従業員の改善」「道路改造の鞭撻」の必要性も説いている。

51 『モーター』1921年1月号から1922年5月号にかけてのエンパイヤ広告には、フォードT型のイラストが大胆に用いられている。

52 セールフレーザーはアメリカ人 E.W.フレーザーによる貿易商フレーザー商会とイギリス人金融業者 C.V.セールが共同して日露戦争後に設立され、1910年にフォードの輸入販売を開始した。同社は必要に応じて各地にサブディーラーを設けて販売を行った（前掲自動車工業史刊行部会編,pp.323-325.）。

53 前掲戸塚編『全國自動車界銘鑑』の「鈴木留藏氏」による。

54 『モーター』の記事によれば、10月29日に「自動車世界の名士數十名」が参集して柳田ビルの落成式が開催されている。同記事は柳田ビルを「エンパイヤ自動車商會經營のエンパイヤビルディング」と称し、「其位置四通八達の地點なるを利用し……自ら使用すると共に、貸室を行ふ」目的であると伝えている。4階建の「耐火耐震の永久的建築」を自動車業者が建てることは当時では快挙だったようであり、「吾人は我自動車界から此のやうな成功者を出したるを喜ぶ」とともに、それまでの柳田を「極めて進取的性

社屋の新装によって発展ぶりを広く示したエンパイヤは、翌 1922 年 2 月には「晝夜兼行」「年中無休」と『モーター』広告で告知し始め、その商売の積極さが窺える。同時点ではアメリカ他の電気企業三社の代理店、タイヤの特約販売他自動車附属品一式の取り扱い、フォード自動車及び部分品の取り扱いは継続しつつ、新たに「ガソリン各種及モビル油各種」の取り扱いも加わった⁵⁵。さらに、いかなる調達方法をとったのかは不明だが、自店で取り扱うフォードの部品を「純正フォード部品一式」(傍点引用者)と告知し始めている⁵⁶。

5.2 フォード総代理店セールフレーザーとの取引開始

エンパイヤの「自動車及電気器具並材料輸入販賣」業者という自己認識は、1922 年 5 月までに、「電気器具」へのコミットメントが相対的に小さくなるかたちで薄くなっていったようである。同月からは、同店がストックホルムタングステン、エルセンス、アップルの総代理店であることが確認できなくなる。「フォード車及純正部分品一式」を筆頭とした自動車および自動車附属品商としての顔が前面に出始めたのである⁵⁷。

この要因としてはまず、柳田がフォード車および純正部品の販売にもビジネスチャンスを感じ取ったことが挙げられよう。その証拠として、1922 年 11 月になるとエンパイヤが、前出の松永商店のような「セール、フレーザー代理店」となっていることが確認できる⁵⁸。翌 12 月には「今回フォード自動車會社副代理店トシテセールフレーザ^(マゾ)株式会社ト特約シ自

格の所有者であるが、事物の進歩には階段の存在することを知つて居た。かの一二の人のやうに、突飛なる行動は敢てしなかつた。一には漸進、二には着實と、氏の信條はこれであつた」と評している(前掲「エンパイヤ自動車商會の發展・エンパイヤビルディング落成」)。

⁵⁵ 柳田ビルには、東京市内でも当時珍しいガソリンスタンドが設置されていた(前掲エンパイヤ編,p.19)。

⁵⁶ 『モーター』1922 年 2 月号のエンパイヤ広告。このことから、本文に述べた 1921 年 1 月から確認できるフォード車および附属品の取り扱いは、例えば松永商店のようなセールフレーザー代理店のサブ店として行っていたとも推測できる。この当時エンパイヤには「ハイヤー部のほかに用品部があつて、用品部の店員は昼の仕事を終えると、夕方 6 時ころからハイヤー部の応援に回つて、あちこちからかかってくるハイヤーの電話注文を聞く仕事につかねばならなかつた。従つて独身の若い従業員は毎晩 12 時を過ぎないと寝ることができなかつた」という(前掲エンパイヤ編,p.18)。同書では、当時のエンパイヤの広告における区分とは異なり、上の引用からも分かるように「ハイヤー部」と「用品部」(電気製品や自動車部品・附属品の販売)という区分に従つて記述されている。この時期のエンパイヤの全店員数は不明だが、柳田以下幹部店員のみを意味すると思われる「大正 10 年当時の社員」は 9 名で、ハイヤー用乗用車は梁瀬長太郎からハイヤー開業の提案を受けて以来のビュイックやハドソンなど 5 台だったという。また、1923 年 10 月以降には「晝夜兼行」に「(午前三時迄營業)」、「年中無休」には「(日曜祭日共營業)」という具体的な告知が、広告上でなされるようになる。

なお、『モーター』1922 年 2 月号のエンパイヤ広告では、それまで一貫して「エンパイヤ自動車ガレージ」ないしは「エンパイヤ自動車ガレージ」として広告を掲載してきた同店が、初めて自らを「エンパイヤ自動車商會」と称している。このことは、ハイヤー以外の商売の比率増加が著しくなり、この時期にも使用している「自動車及電気器具並材料輸入販賣」によりふさわしい呼称に変更したものと思われる。「エンパイヤ自動車商會」の名前は、その前年である 1921 年 12 月号の『モーター』の記事「エンパイヤ自動車商會の發展・エンパイヤビルディング落成」(前掲)中に使用されるまでは、少なくとも同誌では見当たらない。前掲柳田や前掲エンパイヤ編によれば、エンパイヤの屋号は当初から「エンパイヤ自動車商會」だったとの記述が存在するものの、同店は 1921 年 10 月の柳田ビル完成の頃を境に「ガレージ」から「商會」へと屋号を切り替えた可能性も否定できない(注 16 参照)。

⁵⁷ 『モーター』1922 年 5 月号の広告では、ストックホルムタングステンなどの電気関係三社の代理店であることの宣伝だけでなく、1921 年 1 月以来使われていた「自動車及電気器具並材料輸入販賣」の文言も消えている。なお、その 2 ヶ月前の『モーター』1922 年 3 月号の広告からは、「自動車及電気器具並材料輸入販賣」と並列的に「フォード車及純正フォード部分品一式」の文言が記載されていた。フォードを初めとした自動車関連商品のプレゼンスの高まりを窺わせる。

⁵⁸ 『モーター』1922 年 11 月号のエンパイヤ広告。

動車及部分品發賣致」し、それをもって「フォード自動車及部分品代理店御披露」していることを宣伝している⁵⁹。つまり、エンパイヤはセールフレーザを介するものの、フォード社との間に正式な関係が生まれた。このことは柳田の自己認識にも少なからず影響したと思われる。1923年2月から8月まで、エンパイヤは自店の第一義の代名詞を一貫して「フォード自動車副代理店」とした⁶⁰。これに伴いエンパイヤは自動車の価格（表7）を広告で周知徹底させ、フォードの経済性を広くアピールするなど、従来行ったことのない方法を採用している。しかし、少なくとも柳田の回顧などでは、この頃のフォード完成車の販売の様子は全く語られていない。したがって、フォードの完成車販売が、エンパイヤの事業において高いプレゼンスを持ったことは推測し難い。前出の松永商店においても、同店がセールフレーザ代理店になった際の変化について「純正フォード部分品の販賣をなしたるはこれが最初なり」と評されているが⁶¹、エンパイヤにおいてもセールフレーザ代理店になることの大きな意義として、フォードの純正部品が入手し易くなるがあったと見るのが妥当である。

表7 エンパイヤ広告によるフォード車価格

	1922年12月 (定価)	1923年2~3月 「濱渡」	1923年4~9月 「東京渡」	1924年6月 「横濱渡シ」
ツーリング	1,995円	1,830円	1,835円	1,930円
ツーリングシャシー	1,515円	1,335円	1,340円	1,400円
トラックシャシー	1,685円	1,495円	1,500円	1,600円

注：1923年1月の価格については、それを明確にした資料は存在しなかったが、『モーター』1923年2月号のエンパイヤ広告では「今回左記の道り一月元旦ヨリ値下致シ候」と掲載されている。このことから、1923年1月は1923年2~3月と同じ価格だったと推測される。また、同1923年4月号のエンパイヤ広告にも同様に「今回左記の道り一月元旦ヨリ値下致シ候」（傍点引用者）とあることから、本表の1923年2~3月「濱渡」価格と1923年4~9月「東京渡」価格は実施上等価であることと、横浜から東京までの輸送コスト他の諸経費は5円と計算されていたことが分かる。

(出所) 『モーター』各号のエンパイヤ自動車商会広告より筆者作成。

第二の要因は、上に挙げた要因に先立つものであり、ある意味では相反するものである。つまり、フォード車やその純正部品に加え、ギア、ベアリング、あるいはダイナモ部品などの多彩な自動車部品、あるいは工具の販売にも力を入れ始めたことである。こうした行動はセールフレーザ代理店となる前から始まっていた。エンパイヤは表8に示すような部品や工具の品揃えを、1922年5月から広告に掲載し始めている⁶²。

⁵⁹ 『モーター』1922年12月号のエンパイヤ広告。

⁶⁰ 『モーター』各号のエンパイヤ広告。

⁶¹ 前掲「鈴木留藏氏」（戸塚編『全国自動車界銘鑑』）。松永商店の場合は、その後「業務發展するに及んでフォード自動車の販賣をも兼ねるに到れり」という順序だったという。同店については本稿pp.28-32・注97も参照。

⁶² 表8に掲載した部品・工具の取り扱いを宣伝した1922年5月は、注57でも述べたようにエンパイヤがストックホルムタングステン、エルセンス、アップルの総代理店であることが確認できなくなり、かつ「自動車及電氣器具並材料輸入販賣」の文言も消えた月である。加えて同月からは、1921年1月以来

**表 8 エンパイヤで取り扱った主たる部品・工具
(1922年5月～1922年11月)**

	製品	備考
部 品	ベベルギヤー	高級自動車用
	ピニオンギヤー	高級自動車用
	ベヤリング (ティムケン)	各自動車並 トラック用全部
	ピストンリング	各自動車用全部
	ダイナモ部分品 (デルコ)	
	バッテリー	各種
	リム	各自動車用
	スプリング	各種
	クラッチライニング	各吋
	ブレーキライニング	各吋
	スタードコード	
	ライトコード	
工 具	ランプ並電球	各種
	ジャッキ	各種
	プライヤ レンチ	

注：「フォード用部分品」は本表の範囲外である。
(出所)『モーター』各号のエンパイヤ自動車商会広告より筆者作成。

エンパイヤにとって、先に引用したような「今回フォード自動車會社副代理店トシテセールフザ^(ママ)ー株式会社ト特約シ自動車及部分品發賣致シ」たことは、フォード車やその純正部品を販売できるようになったこと以上の意味があったと思われる。同店は上の宣伝文に、「茲ニ始メテ本邦唯一ノ自動車デパートメントストアトシテ各種自動車ニ關スル附属品ハ細大洩サズ取揃へ誠心誠意貴需ニ應ジ可申候間多少ニ不拘御用命願上候」と続けている⁶³。つまり、従来から多様な車種モデルに対応できる部品の品揃えを誇っていたエンパイヤが、ユーザーの部品需要に完璧に応じるうえでネックとなっていたのがフォードの部品であったこと、そして、セールフザ^(ママ)ーの代理店になることでそのネックが解消されたというわけである。その結果、エンパイヤは「各種自動車」の附属品について「細大洩サズ」対応できるようになり、その1922年12月の広告において自らを「本邦唯一ノ自動車デパートメントストア」と称した。この、ガソリン・オイル類やタイヤも含めた「本邦唯一ノ自動車デパートメントストア」を、エンパイヤは「自動車界唯一のデパートメントストア」へと若干修正したうえで訴求ポイントとし、1923年1月には「フォード自動車副代理店」と並列的な自店の代名詞として、翌月(1923年2月)から1924年2月まではそれに次ぐ第二の代名詞として使用している⁶⁴。

5.3 補修部品販売事業での信用構築と地方自動車業開拓

エンパイヤの補修部品の販売については、東京市内だけでなく、「関東一円から信越、北陸、東北に及び、さらに北海道まで手を伸ばし、次第にエンパイヤの知名度を高めていっ

の T 型フォードの写真に代わってベベルギヤーとティムケンのデーパーローラーベヤリングのイラストが大きく掲載されるようになり、その構図は同年11月まで続いた。

⁶³ 『モーター』1922年12月号のエンパイヤ広告。

⁶⁴ 『モーター』各号のエンパイヤ広告。なお、1922年5月から、エンパイヤは顧客への自店宛電話番号紹介を、従来の本店と芝浦工場を含めた3通りから、4通に増やした。さらに翌1923年の4月には「ハイヤ専用」を加えた5通りにしている。いずれも事業所の増加と業務の多様化を示すものと言えるだろう。

た」。全国各地の部品の「有力店」——「青森の角弘、青森の柳谷、山梨の友信商会、坂本商会、広島太陽商会、千葉の勝又、北海道の五番館等」との取引も始め、「注文を受けたその日に必ず発送する」ことを徹底したことが、地方部品商からの信用につながったという。(前掲エンパイヤ編,p.21)⁶⁵。こうした信用の背景には、エンパイヤの日頃からの取引の仕方に加え、柳田が「よく地方廻りをやつて地方顧客の開拓に當つた」(前掲柳田,p.102)ことも影響していた。彼は地方の自動車運輸業者も指導してまわり、その際にはしばしば経済的な犠牲を払うこともあったようだが、彼は後年、「帝都の販賣業者が地方に於けるバス、タクシー、トラツク等の自動車事業の開設、維持にどれ程有形無形の支援をし、誘掖指導するところが多かつたかはこゝに喋々する迄もな」く、また地方部品商も含めた「この地方廻りは單に顧客の開拓維持と云ふ以外に地方自動車文化の建設に貢献したところも決して僅少ではなかつた」と自負している(前掲柳田,p.102)。

6. 関東大震災とアメリカ企業との関係構築

—自動車運輸事業がもたらした社会的信用と補修部品調達への執念の産物—

6.1 関東大震災下の補修用自動車部品の不足

1923年9月1日に関東大震災が発生し、エンパイヤの本店柳田ビルも被災する。同店の「看板はそのころすでに全国的に賣れていたから、この看板が物を云つて需給両方面から引合せが多数エンパイヤへ集つて來た」ようであり、全国の部品の取引先からの激励の意味を込めた注文や買掛金の早期払い込みに救われたという(前掲柳田,p.85・p.102)⁶⁶。エンパイヤは、震災の起こった9月中には、被災した柳田ビルの前に本店を置きつつ、芝浦工場の車庫内に芝支店を設けた。そこを本拠に、依然として「フォード自動車副代理店」「自動車界唯一のデパートメントストア」⁶⁷として、関東一円の被災地からの部品やタイ

⁶⁵ 同書によれば、具体的な時期は明らかでないが、エンパイヤでは「夕方6時ころになると全国から注文のあった品物を荷造りして、上野駅の小口貨物扱いまで荷車で引っ張っていく。発送を終って会社に帰ってくるのは毎晩11時か12時になった」。この業務は、補修部品を扱うために柳田が入店させた上島(本稿p.10参照)たち若手店員が担当したという。また、同書で挙げられる「地方有力店」のうち、少なくとも角弘(角弘銅鉄店)、勝又(勝又省三)、五番館は日本フォード設立時から、あるいは設立からほどなくしてエンパイヤと同様に日本フォード特約ディーラーになる。角弘銅鉄店については角弘百年誌編集委員会編(1983)、肴倉編(1980)、勝又省三については勝又自動車株式会社編(1975)、五番館については札幌トヨタ自動車株式会社社史編纂室編(1987)を参照。

⁶⁶ 同書によれば「震災によつて本社が丸焼けとなつたと云ふことが一度び地方に傳はるや、催促もしないのに懸金は送つて呉れる、後から後から注文は出して呉れる等、芝浦にあつた部分品倉庫の残つたことと共に、私の復興への燃える意氣は何の位勵まされたか知れない」。

⁶⁷ 『モーター』1923年10月号のエンパイヤ広告。同店は「謝震災御見舞」と顧客等からの厚意に感謝し、「店員一同無事左記ニ於テ従前通り營業致居候間倍舊ノ御引立奉願上候」と營業再開を告知している。

なお、同店は関東大震災後より、広告に柳田茂十郎本店の(さもなくばそれを模した)標章「柳」(注10参照)を使用し始める。この理由は定かでないが、震災に際して柳田茂十郎本店から何らかの援助を得た可能性や、柳田自身の内面的な変化を示唆するかもしれない。さらに、柳田には「大正七年(1918年：引用者)より養父病に罹るや二ヶ年半月の大半は業を捨てて看護に勤む。其死に及び父の遺言ありしも其財産の分配は兄弟に譲りて辭して一錢も受けず……」(前掲「柳田諒三氏東京市會議員に當選す」という評がある一方で、彼は柳田茂十郎家から「大正十四年(1925年：引用者)分家す」(前掲日刊自動車タイムス社編『大日本自動車油界紳士録』p.160)とも紹介されている。上記の標章の使用が、後者のいう1925年の分家と何らかの関係を持つ可能性もあるだろう。柳田の分家に関しては注110で再び論及する。

ヤの注文に応じようとした（前掲エンパイヤ編,p.24）。

しかし、自動車の有効性が認識され、活動が活発になった「自動車業者の一番困つたものはパーツの不足」だった。つまり、「それは震災に依つて大抵のパーツ販売店が焼けて了つたからで、一方自動車は夜に日を次いでの大活動をしなければならず、又半焼けの自動車を修理して活動させねばならぬと云ふわけで、パーツの必要はぐつと殖えたのであるが、或程度は關西方面から廻して貰つたものの其れも全く焼け石に水と云つた具合で、此の時のパーツ難は誠に深刻なものであつた」（前掲柳田,pp.90-91）。こうしたニーズに応じられるか否かは、すでにいくつかの公職に就いていた柳田としては首都圏の復興、有用性が認識され始めた自動車の機能の周知、自らの自動車部品商としての存在意義に関わる問題であつたろう。加えて、目前のビジネスチャンスを生かせるか否かという、実業家としての手腕が問われる局面だとの認識があつたとしても不思議ではない。部品不足に対応するため柳田は店員を各地に派遣し、なおも不足する部品の調達に当たさせた⁶⁸。

このように震災後のエンパイヤの営業は、部品・附属品やガソリンの販売など、現存する自動車の稼動を維持する役割を果たすことに集中していた⁶⁹。だが震災直後の日本橋本店の被災と、復興過程での自動車の効用に対する社会的認識の向上により、自動車部品・附属品の需要は従来の同店の販売規模を超えたであろう。商人として様々な部品・附属品の供給責任を果たすことが、柳田としても困難になっていったことは想像に難くない。

そうした状況下、エンパイヤは自己認識のひとつだった「自動車界唯一のデパートメン

⁶⁸ 当時、エンパイヤに勤務していた都野熊介は「エンパイヤの社用で、各地に自動車部品の買い集めに狂奔した」という。ちなみに、都野はその「経験のなかから、将来拡大するであろう自動車販売業の独立経営を決心し」（松村編 1974,p.20）、後に日本フォード特約ディーラーとして合名会社山口自動車商会を設立する。都野については本稿 p.29 表 10・p.32-33 も参照。

⁶⁹ 部品とともに震災直後に柳田が精力を注いだものとして、タイヤの調達・販売もあげられる。柳田にとって、「（ガソリンや部品に加え：引用者）また私は倒壊せる東京ゴム會社を援助して工場跡から多数のタイヤを掘出して、業者の便を計つた事なども昔話の一つ」だったという（前掲柳田,p.85）。タイヤに関して彼が言う「業者の便」には、多様なタイヤの取り揃えに加えてソリッドタイヤ装着サービスがあり、「ソリッドタイヤ無代簞込」（1924年2月）、「ソリッドタイヤ在庫豊富（簞込即時無代にて可仕候）」（同4月）、「今回本店にソリッドタイヤ簞込機械を備付即時無代にて簞替申すべく候」（同5月）・「ソリッドタイヤ即時無料簞替」（同7月）とユーザーに告知し続けた。こうしたタイヤに関するサービスや販売については、前出の細川清＝溜池仙人による以下の証言がある——「飴のように車体が曲がった市電がそのままになっており、架線は垂れ下がってしまい、いつ回復するかわからない。唯一の交通機関は自動車であつた（荷馬車に人間を乗せたものもあつたが）。したがってハイヤーは多忙を極めた。四台の車がやりくりできないくらい客があつた。料金も普通の五倍から十倍とつた。しかし、普通のときならば一時間で帰って来るところを三時間もかかった。焼け跡のクギでタイヤを刺されるので、一日に三回以上、パンクを直さなくてはならないので困つた。街頭の電柱には、『各種タイヤ新品あり 呉服橋エンパイヤ自動車商会』と書いた紙片がいたるところに貼られてあつた。機敏な商人ぶりにさすがとうなずかされた」（細川 2007,p.19）。さらに「関東大震災の、タイヤの入手が困難なときに（エンパイヤが：引用者）電信柱に『マルチタイヤ（東京タイヤの製品）の入荷豊富・気たれ！』という紙ビラをいたるところに貼つたので皆が助かつたものだ」（同前,p.38）。自動車の輸送力がこれまでになく求められた震災後、柳田の「業者の便」を図る活動に助けられた自動車運輸業者は多かつたと思われる。

なお当然ながら、震災によって需給が逼迫したのは自動車（完成車）も同様だった。前掲柳田によれば「中古フォードが一臺五千圓もした程」で、「中古自動車賣買業者の如き車輛さへ持つてゐれば随分儲かつた」という。上記引用他の柳田の回顧からは、彼がこうしたフォード車の需要増加や値上がりから、少なくとも自動車の販売で大きな利益を得たという形跡は確認できない。柳田も述べているように、被災を逃れ、急増した自動車需要により良く対応できた自動車販売店が他に存在したことが彼の記述に影響している可能性もあるが、柳田の意欲の多寡は別として、当時のエンパイヤの事業における自動車販売の比重は必ずしも高くなく、むしろ附属品販売やハイヤーの比重が高かつたことに起因すると思われる。

トストア」の看板を下ろさざるを得なくなったと思われる。実際、同店は本店柳田ビルの復旧となり、1924年3月1日には同ビルでの営業を再開できたものの⁷⁰、同月から同年10月にかけてその広告から「デパートメントストア」が消えることとなった⁷¹。その代わりに、顧客向けの告知に別の傾向が生まれる。1924年3月に「テムケン／ハイヤット／ボールベアリング各サイズ其他新シイ部分品附属品カ多数着荷致シマシタ何卒倍舊ノ御愛顧ヲ御願致シマス」との告知をしたのを皮切りに、さらに「新荷到着御披露 ベベル、ピニオンギヤ／トランスミッションギヤ／デフレンシャルギヤ 各自動車用 テムケンローラーベヤリング／ニューデパーチャーボールベアリング／ハイヤットローラーベヤリング／テルコ・レミーコイル竝ニ部分品／デストリビューター」（同4月）、「各種ギヤ、ベアリング、メーター其他新荷續々入荷仕候」（同5月・6月）、「○ラッパ自動車用及オートバイ用 ○ギアベアリングメーター新荷到着 ○其外部分品、附属品續々入荷」（同7月）⁷²と、それまで品切れが生じていた部品・附属品を調達する度に、具体的に顧客に告知するパターンが続くようになる。このような部品・附属品の調達も、柳田にとってはその場しのぎの方法で何とか間に合わせる状態といえ、必ずしも満足できるものではなかった。すなわち、翌8月になると「テムケンベヤリング、各寸法多数入手」に加え「デルコ、レミー、ACスピードメーター東洋總代理 デルコ、レミーのダイナモ、デストリビューターの部分品は細大洩らさず入荷致しました」と、アメリカ部品メーカーの代理店となったことを告知し、さらなる安定供給が可能になったことをアピールしている。加えて、同月には新たに出張所を「麴町區飯田町五ノ一六 飯田橋ガレーヂ内」に設けていることが確認できる。同時期の「デルコ。レミー。!!! 今回デルコ、レミーのサーヴィスを設けましたので八百五十餘種の部分品が到着致しました、今後はゼネレーター、モーター、スイッチ、コイル、デストリビューターが破損致しましても全部を御買上げになる必要が無くなりました修理を要する部分品が有りましたら御照會下さい」⁷³という告知からは、飯田橋の出張所は引用のような修理サービス等を主眼としたものだったとみるのが妥当であろう。後段の「全部を御買上げになる必要が無くなりました」という文句からは、従来より「中流以下の階級のものに容易に自動車を利用せしむる」という、いわゆる自動車の普及と大衆化の必要を説いていた柳田の（本稿 p.17 参照）、震災復興過程の自らの部品・附属品供給における忸怩たる思いも垣間見えよう⁷⁴。

6.2 渡米とアメリカ企業との交渉

関東大震災はその後、柳田に一つの機会を提供する。そこには、「組合」の活動を通して彼が得た、東京市会議員の立場も絡んでいた。震災後の12月、柳田は議員としての公務でアメリカを訪れた。その一つは欧米の自動車視察であり（前掲水野編,p.29）、いま一つ

70 『モーター』1924年3月号のエンパイヤ広告によれば、「皆様ノ御引立ヲ蒙リ『ビルデング』モ漸ク復興致三月一日ヨリ従前ノ所ニ移リ營業致テ居リマス」。

71 『モーター』各号のエンパイヤ広告。

72 『モーター』各号のエンパイヤ広告。

73 『モーター』1924年9月号のエンパイヤ広告。

74 加えて、同広告は上記の文面に続き「模造品（イミテーション）が有りますから御注意を願ひます」と述べている。復興過程の部品・附属品の品薄状態のなかで、需給ギャップを埋めるためにイミテーションの粗悪品が多数流通したことが推測される。

は、東京市は復興に際し、アメリカ各地から多大な援助を受けたが、そうした厚意に対する東京市長の謝辞を各都市に伝えることだった。柳田はアメリカ各都市を訪れ、サンフランシスコでは市参事会で感謝演説も行った（前掲柳田,p.85）⁷⁵。

ただし柳田は、この渡米の際に一実業家としても行動した。その一つがデトロイトのフォード本社訪問である。彼はサンフランシスコ在住の柴田勝助を通訳に雇いフォード社を訪れ⁷⁶、「同社の幹部と面接し部分品の輸入に關して商議を交へた」と述べているが（前掲柳田,p.86）、この商談には伏線があった。つまり「フォード代理店のセールフレーターとの取り引きがもう一つうまくいかない」ことであり、そのため具体的には「フォード自動車の部分品等直輸入すべく同社の幹部と商談した」（前掲エンパイヤ編,p.29）。エンパイヤでは、フォードの部品に関して「純正品毎月入荷在庫豊富」であることを顧客に対しアピールしていた⁷⁷。それにも関わらず、セールフレーターを介した取引のなかで、顧客と柳田を満足させられない不円滑さが生まれていたのである。エンパイヤは震災後の1923年10月には従来からの日本橋区呉服町の本店と芝区本芝の芝浦車庫内の支店の2拠点体制だったが、前述のように同店が「自動車界唯一のデパートメントストア」との訴求を中止した1924年3月には、アメリカのサンフランシスコにも支店を開設していることが確認できる⁷⁸。その経緯は定かでないが、震災後の部品需要に対応するためのアメリカでの部品調達、アメリカ企業との安定的な関係作りが、同支店の重要性の高い業務と考えられる。

上述のように、関東大震災後の柳田は、事業活動の面では自動車部品の円滑な調達を第一義として行動した。東京市会議員の立場がもたらした渡米機会を生かしたフォード社訪問も、目的はあくまでも部品・附属品にあった。その目的はフォードにとどまらず、柳田はGM本社も訪問し、同社系の製品に関する代理権問題についての目配りも行っている（前掲バンザイ編,p.21）。さらに、部品メーカーに対しても精力的にアプローチしたことが伺える。上述のように、エンパイヤは1924年8月にはデルコ、レミー、ACスピードメーターの「東洋總代理」となったことが確認できるのに加え、表9に見られるように引き続きアメリカの自動車部品・附属品の代理権を増やしていったのである。

⁷⁵ 同書によれば、柳田が訪問した都市は「桑港、ロスアンゼルス、クリーブランド、デトロイト、市俄古、バツハロー、紐育、華府、ピッツパーク、ヒラデルヒヤ等」。

⁷⁶ 同書によれば、このとき通訳を務めた柴田勝助は、翌1914年にエンパイヤに入店する。彼は後にエンパイヤ自動車株式会社の取締役や監査役を歴任し、1962年から67年までは会長を務めることになる。

⁷⁷ 『モーター』1922年5月号から1922年11月号のエンパイヤ広告。

⁷⁸ 『モーター』1924年3月号以降のエンパイヤ広告は、「米國サンフランシスコ、カリホルニア町」あるいは「米國桑港カリホルニア街」を所在地として、アメリカに支店があることを示している。

表9 エンパイヤ広告に示される自動車部品・附属品等代理権（1924年8月～1925年5月）

	1924年					1925年				
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
デルコ社	東洋 総代理店	日本 総代理店	⇒	東洋 総代理店	⇒	⇒	⇒			
レミー社	東洋 総代理店	日本 総代理店	⇒	東洋 総代理店	⇒	⇒	⇒			
ACスピードメーター	東洋 総代理店	日本 総代理店	⇒	東洋 総代理店	⇒	⇒	⇒	→	→	→
アルゴタクシーメーター			特約店	代理店	⇒	⇒	⇒	→	→	→
クイックラークエナメル社			代理店	関東 総代理店	⇒	⇒	⇒	…	…	…
エムスコブレーキライニング				代理店	⇒	⇒	⇒			
テムケンベアリング				代理店	⇒	⇒	⇒	→	→	→
NDボールベアリング				代理店	⇒	⇒				
ダブルシールピストンリング				代理店	⇒	⇒	⇒	…	…	…
インランドピストンリング				代理店	⇒	⇒	⇒	…	…	…

注：1925年3月から5月にかけては、具体的な代理店区分は明記されていないもののテムケンベアリング、ACスピードメーター、アルゴタクシーメーターの取り扱いが記載されている（⇒で表示）。また、企業名はないもののギア、ガスケット、ピストンリング、ラークエナメルの取り扱いも記載されている（…で表示）。

（出所）『モーター』各号のエンパイヤ自動車商会広告より筆者作成。

柳田がアメリカ企業各社と商談を行うなかで、フォードとの交渉では、彼にとって予期せぬ副産物があった。前掲エンパイヤ編によれば、柳田はそこで、フォードが日本市場の将来性への期待と、日本を拠点とした東南アジア市場進出の目的を持っており、近々日本にフォードの現地子会社が設立される——との情報を得たという。柳田は、翌年に設立されることとなる日本「フォードの販売権を得るための準備」にかかった（前掲エンパイヤ編,p.29）。一方、フォード社も1924年に調査員ロバージュを日本に派遣し、そしてロバージュは本国のエドセル・フォードの承認を得て現地法人の設立に向けて準備を始めることになる（前掲 Wilkins and Hill,p.150、邦訳書上巻 p.191）。このようにして、フォードと柳田は同じ方向に向けて行動し始めたのである。

以上のような訪問・交渉の実現や、交渉におけるアメリカ企業側の対応に際し、東京市会議員としての柳田の立場は大きな助けとなったであろう。例えば広域な海外展開をしていたフォード社の場合、同社の幹部と面談を行うためのハードルは極めて高かったことは想像するに難くない。柳田はもとよりフォードの副代理店であり、決して同社と無関係な存在ではなかった。しかし、公的な分かり易い立場とビジネス上の明確な訪問理由を備えていたことは、フォードとの相互交流の機会を得るための強みといえた。特に彼の渡米時の立場は、フォード社幹部が彼に無関心な対応をすることを防いだであろう。このことは、他のアメリカ企業との関係においても同様であったと思われる⁷⁹。また、例えば大震災後

⁷⁹ フォードに対する要望の次元は異なるが、Wilkins and Hill (1964) が紹介する「近代中国の創設者」孫逸仙の事例は、柳田のそれとは対照的で示唆に富む。孫はフォード社の中国進出を視野に入れつつ、1924年にヘンリー・フォード宛に手紙を送り、彼の中国訪問を懇願する。孫は国際関係の安定における

の東京市を初めとした日本からのフォード車大量発注（尾崎 1942, pp.376-377）ほどのインパクトはないにせよ、こうした柳田などの個別交渉も、海外市場ないしはアジア拠点としての日本をフォードに認識させるうえで、少なからず影響力を持ったと思われる⁸⁰。

7. 移転されたシステムへの適応的参加

—「デパートメントストア」的存在性からの脱却と発展的堅持—

7.1 既存事業の分離継続

上述の「フォードの販売権を得るための準備」として、エンパイヤにとって重要性和緊急性が高かったのは、フォード製以外の部品や機械工具に関する業務の分離だった。

既述のように当時のエンパイヤでは、セールフレーザーから購入するフォード製部品に限らず、GM系部品やアメリカ有力部品メーカーの製造による部品、あるいはアメリカ製機械工具も扱っていた。同店は1924年には部品・附属品の品揃えや在庫に苦慮したと思われるが、同年後半にはアメリカのいくつかの部品・附属品メーカーとの代理権を結んだこともあり、在庫と品揃えの見通しが明るくなった。調達と顧客への供給の安定性が高まるのを待ったかのように、1924年11月にエンパイヤは再び「自動車デパートメントストア」として自らを訴求し始める⁸¹。従来から「自動車界唯一」と自認する「デパートメントストア」として顧客の自動車稼働を維持することこそ、大震災以前から同店が育ててきた事業領域認識であり⁸²、その機能を期待する得意先——自動車のオーナー・ユーザーや取引先部品商の存在は決して軽くはなかったはずである⁸³。

しかし、エンパイヤが日本フォードの代理店になり、かつ従来の部品・附属品や工具も含めた「自動車デパートメントストア」であり続けるためには、同社以外の商品の扱いを分離する必要があった。日本フォードはフォード社以外の製品の扱いを特約ディーラーに対して禁じていた⁸⁴。この分離に向け、柳田は迅速に準備を行う。その方法はエンパイヤ

中国近代化の重要性を説き、持論を展開した自著書の存在と英訳版入手方法、ヘンリー・フォードへの礼賛なども手紙に盛り込んでいたが、「デトロイトからフォードは貴国を訪問する計画を持っていないという、通りいっぺんの返事を受け取るしかなかった。同書は孫が相手にされなかった理由に、フォードが彼の身分を知らなかったと思われることと、地味な用紙に書かれた手紙が差出人（孫）の高い地位を示していなかったことを挙げている（pp.149-150、邦訳書上巻 pp.190-191）。

⁸⁰ 前掲 Wilkins and Hill の文脈によれば、フォードが孫の手紙を読んだのは、彼の関心が中国から日本へ移る過渡期だった（p.150、邦訳書上巻 p.191）。なお、日本の自動車（部品）商の立場で震災後にフォードと対面交渉した人物としては、柳田の他に秋口久八が知られている（本稿 pp.28-30・注 110 参照）。

⁸¹ 『モーター』1924年11月号から1925年2月号のエンパイヤ広告。

⁸² 表9に掲載していない外国企業の代理店事業としては、1925年2月時点では米国フォード自動車日本副代理店（セール・フレーザー代理店）の他に「米國エローカブ自動車東洋總代理店」、「ヴァキウムオイルコムパニー代理店」、「赤貝、コーモリ、ゼネラル印ガソリン特約店」、「ダンロップタイヤ、ファイヤストーンタイヤ、グードイアタイヤ、グドリチタイヤ、ミッチェリントンタイヤ、ランバートタイヤ代理店」があった（『モーター』1925年2月号のエンパイヤ広告）。

⁸³ 震災翌年の1月、エンパイヤは「東京及地方共準備整然従前通り營業致居候」と告知しているが（『モーター』1924年1月号のエンパイヤ広告）、同店には日本国内に東京市外の支店は存在しなかった。したがって、ここでの「地方」とは、エンパイヤ代理店の性格を持つ地方部品商を指す可能性がある。

⁸⁴ このことを示すフォード側の資料を筆者は確認できていない。しかし前掲エンパイヤ編には、1935年頃の出来事をめぐるものとも推測されるが、他メーカー製品の取り扱いに関し次のような記述がある。すなわち「日本フォードにはロードマン（巡回員）制度があって、車の販売、サービス、部品のそれぞれにロードマンを配置していた。部品のロードマンは、ディーラーがフォードの部品以外の品物を扱っていい

本店の近く（日本橋区日本橋通塩町西河岸）に所在する萬歳貿易商会（以下、萬歳）の買収と事業継承だった（前掲エンパイヤ編,pp.29-30；前掲バンザイ編,p.21）⁸⁵。

萬歳は1920年6月にアメリカの自動車部品と雑貨の輸入などを目的に開業し、その際には既にGMの電装品を中心とした特殊部品の取り扱いができる「オーバーシーズ販売代理権」を持っていた（前掲バンザイ編,pp.17-18）。萬歳の従来の経営者は「金田藤助氏」だったが「経営のほうはもう一つ」の状態であり、柳田は「同社の社員もろとも権利を譲り受け」（前掲エンパイヤ編,pp.29-30）、1924年3月には自らの経営とした⁸⁶。このことは、アメリカからの帰国後間を置かずして、柳田が萬歳の買収に着手したことを物語る。

経営継承後の萬歳には、柳田系の人材が責任者に就任した。萬歳の「大正13年ごろの組織」として、前掲バンザイ編は同店幹部を「店主柳田諒三・副店主白田籌治・総支配人小山安房（正しくは保房：引用者）・自動車部長吉岡照義・用品部品部長上島三男人」と紹介している（p.21）。上記幹部うち白田籌治は柳田の実弟であり、柳田から副店主として新たに招聘された。小山、吉岡、上島は従来からのエンパイヤ店員だった⁸⁷。

ないかどうか、チェックする権限を持っていた。あるとき、部品ロードマンに長瀬産業から仕入れて部品棚に並べていたチャンピオンプラグを見付けられ、ひどくやられたことがあった」（p.70）。

特約ディーラーによる他メーカー製部品の扱いと、それに対する取り締まりは、日本GM系列でも確認できる。青森県に所在した日本GM特約ディーラー横内モーター商会（注表参照）で支配人を務めた小野彦之丞氏によれば、「ロードマンは月に1回来てました。来て何をするかというと、まず、帳簿のチェックですね。日ごとにお金の出入りは帳簿につけるように決まっていたから、その日計表をつけあわせて、当日あるお金と比べると、別に流用してないかとか、すぐに分かるわけですよ。そのあたり、細かかったですね。厳しいといえ、部品もそう。来たら必ずタナを見ていました。GM純正のだけじゃなく、なかには補修用として、イミテイトの部品も仕入れていたわけですよ。幾分安かったですね。彼らはそういう部品を見つけると、腕力があるもんだから取りあげては床に投げつけるんですね。なにやら英語でぶつぶつ言いながら、力まかせに…。するともう、その部品は使えない」（和田一夫と筆者によるインタビュー、2000年10月15日、於、ホテルオークラ）。小野彦之丞氏はインタビュー当時、青森トヨタ自動車株式会社代表取締役社長。

⁸⁵ 同書によれば、柳田は渡米の際に「アメリカのフォードおよびゼネラルモーターズの日本進出に伴う商売のあり方を考えていたようで、柴田を通訳にさせたのもゼネラルモーターズの電装品・部品などフォード自動車以外の日本の総代理権を柴田に獲得させるためだった。そして柳田が帰国するとき柴田を日本に連れ帰った」（p.21）ともある。しかし、その際に柴田がGM部品の代理権を獲得できたとの記述はない。本文で後述するように、柳田は萬歳の経営者から権利を譲り受けたとみるのが妥当と思われる。

⁸⁶ 1933年刊行の澁谷四郎編『京濱自動車界要覧』（自動車之日本社）には、萬歳が「大正十三年三月の創立」と紹介されているが（p.16）、これは“柳田による萬歳”の創立を指したものと判断できる。萬歳貿易商会は1939年に萬歳貿易株式会社に改組後、1940年に萬歳自動車、41年に萬歳自動車工業、43年に富桑工業へと社名変更、敗戦後の1946年には事業を柳田工業株式会社（戦前に柳田がピストンリング製造の目的で設立）に継承するとともに同社を萬歳自動車株式会社と社名変更して再出発する。この間を含め、柳田は1948年に死去するまで一貫して同社の社長を務めた。その後、1975年に社名を株式会社バンザイに改め、現在も資本金5億5,900万円の企業として東京都港区芝に所在し、自動車機械工具試験機製造販売輸出入を事業に活動している。なお、柴田は注76で紹介したエンパイヤ自動車株式会社での経歴に加え、1939年から47年にかけて萬歳自動車工業（富桑工業）、萬歳自動車の取締役等を務める。

⁸⁷ 白田籌治は1887年生まれ。長野県立野沢中学校（現、長野県野沢北高等学校）を経て陸軍經理学校に入学、その後東京帝国大学法科講習生として学んだ。陸軍では主計中尉に任官され、大阪城修繕工事主任官を経て退職、柳田の招聘に応じた（前掲戸塚編『全国自動車界銘鑑』、前掲バンザイ編,p.8）。その他の幹部のうち、吉岡照義は後にエンパイヤ自動車株式会社専務取締役、萬歳自動車工業常務取締役の他、戦後に設立されるニューエンパイヤモーター株式会社の社長として再びフォード販売に携わる（ニューエンパイヤモーター株式会社編1973）。ニューエンパイヤモーターでは、前述の柴田も短期間ながら創立以来専務・社長を務める他、上島が取締役を務めることになる。小山保房については本稿pp.32-33参照。

7.2 日本フォード特約ディーラー ——エンパイヤ自動車商会

フォード社の調査員ローバージュがエドセル・フォードに送った報告では、同社の代理店セールフレーターに対し厳しい評価がなされた。フォードは販売組織をつくり直す必要を認め（前掲 Wilkins and Hill, p.150、邦訳書上巻 p.191）、セールフレーターに与えていた総代理権を 1924 年限りで打ち切った。そして 1925 年 2 月 17 日、日本フォード自動車株式会社を資本金 400 万円で横浜市緑町に設立した⁸⁸。

前掲エンパイヤ編はエンパイヤが「フォードの東京地区における販売代理権を確立」したのは 1925 年 3 月としている。このことを裏付けるように、エンパイヤは 1925 年 3 月になると、『モーター』の広告における自店の紹介の仕方を前月までの「自動車デパートメントストア」から「フォード自動車代理店」に一応は改めた⁸⁹。これがエンパイヤが自らを日本フォードの特約ディーラーと名乗った最初といえる。そして同年 3 月は、前掲表 9 からも分かるように、エンパイヤの広告における部品メーカーの代理権表記に曖昧さが見え始めたときでもある。そして 6 月になると「フォード自動車代理店東京に於ける代理店は左の四店に確定したりと傳へらる」として「エンパイヤ自動車商会」「株式会社松永商店」「山田自動車商会」「秋口守三商店」が『モーター』に紹介される⁹⁰。「山田自動車商会」の経営者山田忍三によれば、東京には従来セールフレーター代理店がエンパイヤを含めて 8 店存在し、日本フォードの特約ディーラーとなったのはその 8 店中から「エンパイヤ（柳田諒三氏）と松永商店（代表鈴木留藏氏）と氏（山田忍三：引用者）の経営に係る山田商会の三店」と、従来からの東京の副代理店とは「別に四國の副代理店であつた秋口商会（秋口久八氏）が入つ」た 4 店だった（日本評傳社編 1933, p.38）⁹¹。

⁸⁸ 「日本フォード自動車株式会社の組織」『モーター』1925 年 8 月号、p.49。柳田も「昨年（1924 年：引用者）の十二月フォード自動車セールフレーターの手から離れ」たとしている（前掲柳田「過去十有三ヶ年の自動車界を顧る」）。なお、前掲 Wilkins and Hill は日本フォードの設立年月日を 1925 年 2 月 17 日と正しく記述しているが（p.150）、邦訳書では 1924 年 2 月 17 日と誤って記述されている（p.191）。

⁸⁹ 『モーター』1925 年 3 月号のエンパイヤ広告。

⁹⁰ 『モーター』1925 年 6 月号。「秋口守三商店」の中の「秋口守三」は、本来ならば「秋口久八」となるべきと思われるが、資料における記載のままにしてある。

⁹¹ 秋口久八については前掲戸塚編『全国自動車界銘鑑』、前掲尾崎、高知通運六十年史編纂委員会編（1958）、九曜会野村翁伝記編さん委員会編（1965）。秋口は 1889 年、滋賀県犬上郡彦根町（現、彦根市）生まれ。若い頃から渡米しフォード自動車専門学校で学んだ。その後アメリカのフォード社で勤務し、アメリカ滞在は 1904 年から 17 年までの足かけ 14 年に及んだ。帰国後は大阪で姫野自動車合資会社、高知で株式会社秋口商会を開業し、セールフレーター代理店としてフォード販売に携わった。彼は早くから独占的な形態でのフォード車販売を目指し、秋口商会を経営する時期に渡米してフォード社と交渉を行っている。さらに、関東大震災翌年の 1924 年にも彼は渡米し、フォード社幹部に日本での組立工場設置を説いたという。

表 10 1925年6月におけるフォードの「輸入又ハ販賣店」

「輸入又ハ販賣店」	「住所」	「輸入又ハ販賣店」	「住所」
日本フォード自動車株式会社	横浜市緑町四番地	千鳥商會 惠澤屋自動車商會(※) 藤井商店	島根縣松江市驛前通 沼津市淺間町二四八 熊本市本莊町四木橋五六二
秋口商店	東京市麴町區内幸町一丁目三番地	藤田商會 福光商店	神戸市中山手通二丁目 福井市日之出下町九五
松永商店	東京市神田區	福島自動車商會 福原商店	福島縣郡山驛前 小樽市入舟町二丁目三四
エンパイヤ自動車商會	東京市日本橋區吳服町	五番館 濱田商店	札幌市驛前 盛岡市内丸通一
山田自動車商會	東京市麴町區飯田町	林田自動車商會 梅鉢商店	鹿児島市小川町三 大阪市北區梅田町二八
中村輪友社	北海道旭川市八條七丁目	堀商會 猪飼商會	宮崎市高千穂通二丁目 大津市驛前
奈良自動車商會	高松市濱野町(注)	今廣自動車商會 糸山商會	岐阜市浦田町九 兵庫県西ノ宮川戸町
西田商會	京都市七條通祇園町北側	岩井商會 カフク自動車商會	三重縣松坂町驛前 青森市濱町角一丁目
西村自動車商會	和歌山市本町一ノ一	龜屋商會 金谷自動車商會	鳥取縣米子 町二丁目 栃木縣日光町
野村自動車商會	松山市千船町七四	金子自動車商會 加藤屋自動車商會	神戸市尻池北町二丁目 名古屋市中區五切矢場町
大橋商店	門司市東二丁目三〇〇二	勝又商會 河内屋自動車商會	千葉市本町二丁目 別府市海岸町御成町
佐賀自動車商會	佐賀市上ノ町四一	木本商會 小山自動車商會	廣島市猿樂町九一 新潟市萬代橋通二丁目
セール商會	福岡市東中州二二二	久野自動車商會(注) マルチ商會	濱松市朝日町一二 甲府市八日町一丁目一六
セール商會	函館市末廣町三〇	丸天自動車商會 三星自動車商會	京都府福知山町新町廣小路角 兵庫縣姫路市錦町三一
セール商會	京城西大門P、0 BOX、九	都自動車商會 宮崎商店	宇都宮市大工町 名古屋市中區大池町一ノ五三
三光自動車商會	臺灣臺北市P、0 BOX、	森自動車商會 本橋自動車商會	川崎市新國道 水戸市驛前
佐々木豊原支店(注)	富山市本町三八	長崎モーター商會 中村自動車商會	長崎市大工町 福岡市下高野町一七
セイラン社	樺太豊原大通り南一ノ九		
船場ガレージ(注)	沖繩縣那覇久米町四十一		
仙臺モーター商會	大阪市南區末吉橋通二ノ一四		
柴田自動車商會	仙臺市南町一七		
四國商會	岡山市驛前		
大東自動車商店	高知市境町四一		
徳島四國商會	東京府下大森町海岸		
内野工業事務所	徳島市驛前		
ユニオンモーター商會	静岡市吾妻町二七		
宇都宮商店	前橋市片貝町六二		
横濱モーター商會	長野市新田町四〇		
山口自動車商會(注)	横濱市本町五丁目七十一		
藤田自動車部	山口市二丁目三五四		
アサヒ自動車商會(注)	廣島針屋町三〇		
チェリー自動車商會	金澤市驛前通		
	埼玉縣熊谷町驛前		

注：本表は原則として資料の記載に従って作成したが、下記の訂正を施してある。

「輸入又ハ販賣店」：(誤) 佐々木豊商支店 → (正) 佐々木豊原支店

(誤) 千場ガレージ → (正) 船場ガレージ

(誤) 同 → (正) 山口自動車商會

(誤) 期田自動車商會 → (正) アサヒ自動車商會

(誤) 江澤屋自動車商會 → (正) 惠澤屋自動車商會

(誤) 久能自動車商會 → (正) 久野自動車商會

「住所」：「奈良自動車商會」における(誤) 高知市 → (正) 高松市

なお、「輸入又ハ販賣店」の「(誤) 同 → (正) 山口自動車商會」については、山口自動車商會の設立者(都野熊介。本稿注 68・pp.32-33 参照)が当初は横浜での日本フォード特約ディーラー開業を試みたものの不首尾に終わり、結果開業する地域を山口に変更した経緯がある(松村編 1974, pp.20-21)。したがって、上で誤りとした「同」(つまり「横濱モーター商會」)が正しい可能性を残している。「住所」については、上記以外にも誤りが散見されるが、市以上の訂正にとどめた。

以上の訂正の根拠となる資料等については、紙幅の関係上掲載しない。

(出所) 福島柳太郎編『「自動車」年鑑 昭和四年版』交通問題調査會、1929年、pp.193-196より作成。

1900年から1928(昭和3)年8月までの自動車の「輸入又ハ販賣店名」が掲載されている『「自動車」年鑑 昭和四年版』⁹²の「輸入年表」では、日本フォードとエンパイヤによるフォード車の最初の「輸入年月日」が「大正十四年六月」(1925年6月)とされている。この「輸入年表」は輸入権者とその代理店の区別なく両者が並列的に記載されており、この1925年6月におけるエンパイヤの立場は「輸入又ハ販賣店名」のうちの「販賣店」と判断するのが妥当である。表10は「輸入年表」中、上述のような1925年6月における

⁹² 福島柳太郎編『「自動車」年鑑 昭和四年版』交通問題調査會、1929年。

日本フォードとエンパイヤ、および同店と並列的に掲載された「輸入又ハ販賣店」を抜き出したものである。したがって、エンパイヤも含めた同表掲載業者こそが、日本フォードの企業活動開始当初の特約ディーラーとみて良い⁹³。また、日本フォードが輸入した「米フォード號」「米フォードソントラクダ^(ママ)」「米リンコーン號」とエンパイヤを含む「秋口商店」以下が「輸入」（上述のように実際には販売と判断される）した「米フォード號（一頓貨物車）」は、実際にはその部分品とみるのが妥当であろう⁹⁴。

いずれにせよ、上記の「輸入年月日」と『モーター』1925年6月号の記事に従えば、エンパイヤは1925年5月から6月頃にかけて実際に日本フォードの特約ディーラーとして需要家に向けた活動を始めたということができよう⁹⁵。そして、この1925年6月は、同誌からエンパイヤの広告が姿を消したときでもあった。これには、どのような意味があるのだろうか。まず考えられるのは、日本フォード特約ディーラーとしての活動開始を機に、エンパイヤはフォード社製以外の部品の取り扱いを本格的に萬歳に移し始めたため、自店の事業内容が一種の過渡期に入ったということである。もうひとつ考えられるのは、日本フォード特約ディーラーとして活動し始めた以上、フォード製以外の部品販売を公然と宣伝することが憚られたか、あるいは従来の広告内容に日本フォードからクレームが付

⁹³ 「輸入年表」の構成から、比較的容易にこの結論が導かれる他、文献・資料名を詳細に挙げることはしないが、『日刊自動車新聞』や日本自動車販売協会連合会の機関誌『自動車販売』中の各地域の自動車販売史が記述された記事、雑誌『月刊フォード』、あるいは表中の「販賣店」の流れを汲む会社の社史や経営者の伝記・評伝類の記述も、筆者の判断を裏付けている。なお同年表では、日本GMとその特約ディーラーについても同様の掲載方法がなされている。1927年2月に

「日本ゼネラル、モータース株式会社」が「米シボレー號」を輸入したことを示す記載に続き、同年4月に「米シボレー號」「米オークランド號」の「輸入又ハ販賣店」が30店掲載されており、これらは1927年4月8日の日本GMの「工場開き」を報じる『モーター』記事中の「シボレー・オークランド代理店」一覧（「日本ゼネラルモータース株式会社 四月八日愈々大阪工場を開く」『モーター』1927年5月号、pp.126-127。注表参照）と一致する。このことは、「輸入年表」における記載（つまり本稿表10）が日本フォードの初期特約ディーラー一覧として利用可能なことを、さらに裏付ける。

⁹⁴ 「輸入年表」に日本フォードが登場するのは、「大正十四年六月」の他には「昭和三年三月」の「米A型フォード」のみである。したがって、ある新規の「輸入又ハ販賣店」に輸入（または販売）の実績等が生まれれば、その年月と輸入車名をまず記載し、その後は、新車種モデルの輸入（または販売）が発生した場合に限り年月・車種名を記載する——というパターンで、年表作成がなされたものと判断できる。

⁹⁵ 金沢市の日本フォード特約ディーラーであるアサヒ自動車商会（長井英吉）が1925年5月に出した開店告知は、同店の営業開始を5月15日としている（芦田2009,p.55、原資料は長井勇氏所蔵）。但し、ディーラーの営業が全国一斉に開始されたかは明らかではない。

注表 1927年4月における日本GM特約ディーラー（シボレー・オークランド代理店）

ディーラー名	代表者名	所在地
函館販賣店	道南モーター商會	松山宗七郎
新潟販賣店	新潟商會	等々力治藤太
東京販賣店	秋口姫野モーター株式会社	秋口久八・姫野理吉
富山販賣店	山口商會	山口善三郎
岡山販賣店	株式会社関西自動車商會	岡村秀次郎
大宮販賣店	タイ、アイ、モーター商會	池田七郎
大阪販賣店	豊國自動車株式会社	梅村四朗
鹿児島販賣店	合資会社五光自動車商會	井手貞雄・濱田綱孝
金澤販賣店	北陸自動車商會株式会社	松村太二郎
平販賣店	福島モーター商會	白井一郎
鶴岡販賣店	エス、エム自動車商會	三井泉太郎
横濱販賣店	神奈川モーター株式会社	石坂久吉
名古屋販賣店	昭和自動車商會	清原壽郎・杉山秀太郎
宇都宮販賣店	宇都宮自動車商會	五井潤七藏
熊本販賣店	合名会社丸山自動車商會	丸山長八
松江販賣店	山陰モーター商會	太田基之丞・豊島成宣
松本販賣店	株式会社小松商店	小松傳次郎
前橋販賣店	関東モーター商會	田島二郎
福岡販賣店	藤井久保田自動車商店	渡邊久四郎
神戸販賣店	カネキ自動車商會	加藤武吉・木村正一
甲府販賣店	石田商店	石田信重
青森販賣店	横内モーター商會	横内忠作
札幌販賣店	大北モーター商會	葛岡喜代太郎
京都販賣店	株式会社大澤商會自動車部	大澤善夫
静岡販賣店	株式会社トモエ商會	増井慶太郎
下關販賣店	土井商事株式会社	土井實太郎・土井實
広島販賣店	株式会社中尾自動車商會	中尾健吾(注)
盛岡販賣店	盛岡モーター商會	濱田四郎
仙臺販賣店	宮城自動車商會	熊谷泰治
臺北販賣店	巴自動車商會	龍野弘六(注)

注：本表は下に示す資料の記載に従っているが、前掲福島編『「自動車」年鑑 昭和四年版』の「輸入年表」では「中尾健吾」が「中尾健吉」、「館野弘六」が「館野弘文」となっている。
 (出所) 「日本ゼネラルモータース株式会社 四月八日愈々大阪工場を開く」(『モーター』1927年5月号、p.126)より筆者作成。

いたということである。いずれにせよ、日本フォードの活動開始に際しても、エンパイヤは未だ部品商たる「自動車デパートメントストア」の性格を脱しきっていなかった。

日本フォードのフランチャイズ・ディーラーとしてのエンパイヤの適性について、他者からの目も通して考察してみたい。

例えば前出の山田忍三は、セールフレーザー代理店としてのキャリアは浅かった。そういう彼からすれば、「選に漏れた人々の中にも錚々たる錬達の士が多かった」としつつ「エンパイヤにしろ、松永商店にしろ、秋口商會にしろ、その経営者は皆多年経験に富める斯界の先輩であり、覇者であつた」という（前掲日本評傳社編,p.39）。この山田の評価は自動車業界歴と業容を基準としており、そこに柳田のような「組合」での立場や市会議員としての信用を加味すると、フォードとしてもディーラーを任せるうえで不安はないように思われる。柳田の事業面での内面的な資質に踏み込んだ場合でも、少なくとも、フォードの日本進出に至るまでの、大衆への自動車普及を切望し、納期を重視した部品・附属品供給を心がける考え方において、柳田は一見フォードの思想ともマッチしていたといえる。

その反面、日本を調査したロバージュのエドセルへの報告は、エンパイヤの訴求ポイントである「デパートメントストア」を、むしろ否定するものだった。彼はセールフレーザーとその傘下代理店において「自動車を売るための努力はほとんどなされていません」と指摘し、その原因を「セール・アンド・フレーザーは十分な手数料を払っていませんし、ディーラーはすべて部品を売ることに最大の関心を持っているからです」と分析した（前掲 Wilkins and Hill, p.150、邦訳書上巻 p.191）。つまり、補修部品販売それ自体が半ば独立した事業領域と化しており、逆に、まずは完成車を販売し、その車のアフターサービスとして部品を販売するという順序の意識がセールフレーザー代理店には希薄な（ないしは存在しない）ことを問題視したのである。こうしたディーラーの性質については、ロバージュはセールフレーザーの対応にも原因があると見ており、彼らの中に原因を帰してはいないが、フォード日本進出以前の自動車市場の発達度を勘案すれば、セールフレーザー代理店の多くが、完成車ではなく補修部品の販売が自らの事業であると認識していたとしても不思議ではない。その意味では、当時既に多くの外国部品メーカーと代理店契約を結んでいたエンパイヤは、「部品を売ることに最大の関心を持っている」存在の最右翼であった。同店とフォードが望む方向性は、実は必ずしも一致していなかったのである。前述の山田の認識に従うと——また、フォード社と早い段階で対面交渉を行い、部品部門の分離にも着手しているという実績を考慮すれば、エンパイヤが日本フォード特約ディーラーとなることを望みながら、その選に漏れる可能性は低かったかもしれない⁹⁶。しかし、少なくともフォードとの関係を長期安定的に保つには、同店の組織文化、実業家としてのミッションの認識や従来からのステークホルダーとの関係といった多岐にわたる「デパートメント

⁹⁶ 萬歳による部品事業継承の準備を始める時点で、柳田が日本フォードの販売権を獲得していたのか、あるいは販売権付与の確約を得ていたのか、さらにはフォード以外の製品の分離状況等の状況次第という柳田にとって不確実性の高い状態だったのかについては、依然問題として残るように思われる。長いアメリカ生活をやめて日本に帰国し、前出のアサヒ自動車商会を設立した長井英吉は、「昨年（1924年：引用者）五月歸朝して該會社（アサヒ自動車商会：引用者）の創設を計畫」した（前掲芦田 2009,p.55）というが、その際に日本フォード設立をフォードが決定していたのかは定かでない。また、もとより滞米生活をしてきた点では、柳田とは条件が異なるといえよう。

ストア」的性格をいかに処理するかが、その鍵となっただろう⁹⁷。

なお、このようなフォード製以外の商品の分離以外にも、エンパイヤは日本フォード特約ディーラーになるにあたり、基本的な募集条件（注 2 参照）を満たす必要があった。サービス工場や販売車両の陳列所（ショールーム）を備えた店舗の整備拡充である。まずサービス工場については、同店は日本フォード特約ディーラーになった際、芝区南浜町にあった「市川漸氏」の自動車修理工場を自店のサービス・ステーションに指定した（前掲エンパイヤ編,p.63）⁹⁸。一方、陳列所を備えた店舗については、エンパイヤが日本フォード特約ディーラーとして活動を開始した翌 1926 年に持ち越された。柳田ビル近くの「かなり広い」テナント用木造 2 階建の大部分を借用し、ショールームと部員倉庫を備えた店舗とした。この建物は道路を挟んだ両側にわたっており、その間にはアーケードも設けられていたという。従来からの柳田ビル 1 階に「ハイヤー部」、新たに借用した建物に「自動車部」（責任者吉岡照義）と「用品部」（同上島三男夫）、加えて芝にサービス工場（同柴田勝助）という体制が整った（前掲エンパイヤ編,pp.33-34）⁹⁹。

前述のように、フォードの日本進出当初、同社とエンパイヤは必ずしも事業上の志向性が一致していなかった。しかし、エンパイヤは、フォードが情報の乏しい国で事業活動を開始するうえで、他の特約ディーラー候補には代えられない重要度を占めていた。このことは、エンパイヤが日本フォードの全国販売網形成に一役買ったことから明らかである。1925 年に日本フォードは「エンパイヤ自動車に対して、他の地域における代理店の出店を要請してきた」ため、柳田は店員の小山保房に小山自動車商会（新潟市）を、鈴木剛にチェリー商会（埼玉県熊谷町。現、熊谷市）を設立させたという（前掲エンパイヤ編,p.34、表 10 参照）¹⁰⁰。小山は、経営を柳田が継承して間もない萬歳の総支配人も務める人材だ

⁹⁷ 『モーター』1925 年 5 月号における株式会社松永商店の、フォード・バスのイラストを大きく用いて「フォード専門」と謳った広告は、エンパイヤのそれとは対照的である。松永商店の同じ広告には「在庫豊富」とも謳われ、エンパイヤとの類似性も一見感じさせるが、それはあくまでもフォードの「純正部分品」と各用途に応じた完成車を指していた。フォード以外の代理店となっていることも確認できるものの、それは「スピリットドルフ（グリーンジャケツ）スパークリングプラグ代理店」のみである。松永商店の「デパートメントストア」的体質の有無ないし多寡については本稿の課題を超えるが、エンパイヤに比べ、少なくとも日本フォード特約ディーラーにマッチする体制づくりは早かったと思われる。

⁹⁸ 同書によれば、この工場は「東海道本線ガード添い」にあり、「フォード車やフォードソントラクターの修理」のほかに「トラックのシャシー組み立てなど」も行ったという。同書には「大正 14 年（従来の：引用者）芝浦工場の向かい側にサービス工場を新設し」との記述もあり（p.34）、これが本文で述べた「市川漸氏」経営のエンパイヤ指定工場と思われる。なお、車輛販売の増加に伴い、上記の工場では次第に処理し切れなくなったことなどから、エンパイヤは 1935 年に新たな自社サービス工場を新築する。

⁹⁹ 同書によれば、新店舗の入った建物は 1926 年に山下汽船が建てたもの。建物借用に関する山下汽船・山下家との交渉は首尾良く運んだが、当初は「かなり難しい話になろうかと思った」柳田は、佐久の実兄白田哲弥太の「手を煩わせ」という。

¹⁰⁰ 小山自動車商会は 1929 年 2 月に株式会社組織（株式会社小山自動車商会）となる。その際には、小山が代表取締役役に就任するとともに、萬歳の副店主である白田壽治が監査役となっている。この点においても、小山自動車商会は「柳田系」の色彩を持つ特約ディーラーであったことが分かる。その後、1931 年 9 月に小山は代表から退くが、同社は 1934 年 3 月に新潟自動車株式会社、1936 年 5 月には新潟自動車商事株式会社へと社名を変更しながら、日本フォード特約ディーラーを続け、白田は監査役として同社に関係し続けている。新潟自動車商事は戦後、1950 年代後半にプリンス自動車工業の販売店となり、社名も 1963 年に新潟プリンス自動車株式会社、1966 年には日産プリンス新潟販売株式会社に変更している（『新潟プリンス自動車株式会社閉鎖登記簿謄本』（昭和 39 年 3 月 31 日閉鎖分・昭和 63 年 2 月 8 日閉鎖分、新潟地方務局））。

小山自動車商会における小山の代表辞任、もしくは 1934~36 年の短期間での社名変更の背景には、前

った。こうした要請を、前掲エンパイヤ編では「日本フォードからの信頼」（同前）が厚かったことの結果としている¹⁰¹。退職後に合名会社山口自動車商会（山口県吉敷郡小郡町。現、山口市）を設立した都野熊介も含め¹⁰²、自店経由で日本フォード特約ディーラー経営者となった者が複数存在する点で、エンパイヤは当時の全特約ディーラーのなかでも異彩を放っている。

7.3 日本 GM セントラル・サービスステーション —— 萬歳貿易商会

エンパイヤが日本フォード特約ディーラーとなってから 1927 年に入るまでについては、その兄弟店たる萬歳がどのような商品を取り扱っていたのかの詳細は明らかでない。しかし 1927～28 年の萬歳の主要商品（表 11）からは、従来エンパイヤが持っていたデルコ・レミーの電装部品や AC、ティムケンといった代理権を萬歳が保持していることが分かり、フォード製以外の部品におけるエンパイヤとの連続性が確認できる。

エンパイヤが日本フォード特約ディーラーとなって間もない 1925 年 10 月の『モーター』には、それまで広告を掲載してこなかった萬歳が、突如として「なぜ『萬歳』は何であつても安い」「自動車の事なら先づ第一にお聞き下さい」という文言を使った大胆な広告を掲載している¹⁰³。「何であつても安い」ことの根拠「一、拾數年前より米國に仕入店を有し永き經驗を以て直接製造所より最良品を廉價に買入れる」、「二、拾五種の重要自動車用品に對し日本一手販売權を有すると同時に幾多の特約販賣を契約し居る故在庫品常に豊富なり」、「三、如何なる品も電報を以て米國の店より直ちに輸入し得る」（以上、傍点引用者）という需要家へのアピールは、従来から大衆への自動車利用促進を重視し、また品揃えと納期に対する認識を震災以来さらに深めた柳田の考え方を示している¹⁰⁴。

掲エンパイヤ編によれば、小山自動車商会が「他の事業に手を上げたため」に経営危機に陥ったことがあるようである。新潟自動車商事への社名変更、それに伴う経営陣刷新に至るまでには、エンパイヤの支援で再建がなされたようだが、新潟プリンス自動車の頃には、エンパイヤ自動車との資本関係はなくなる（p.34）。

¹⁰¹ 鈴木剛は 1889 年、熊本県八代郡八代町（現、八代市）生まれ。早稲田工手学校高等科（後の早稲田大学工業高等学校）卒業後、1919 年からセールフレーター自動車部に勤務、その後エンパイヤに移った（前掲戸塚編『全國自動車界銘鑑』）。戦後には、ニューエンパイヤモーターの取締役も務める（前掲ニューエンパイヤモーター株式会社編）。

¹⁰² 注 68 および表 10 参照。都野は 1888 年、山口県美祢郡絵堂村（現、美祢市）生まれ。南満洲鉄道に勤めた後、渡米してフォード社附属養成学校に入学し、自動車の機械構造や修理技術を学んだ。同校修了後はフォード社に勤務し、養成学校も含め 10 年間にフォード社で送った。彼は 1920 年に帰国した後にエンパイヤに就職し、注 68 に紹介したような経験をする。アメリカのフォード社に勤務した縁で、同社の日本進出に「協力」したことが、彼の「代理販売權の獲得に幸いした」という（前掲松村編,p.20）。

¹⁰³ 『モーター』1925 年 10 月号の萬歳広告。

¹⁰⁴ 根拠「一」で謳われる「経験」とは、まぎれもなくエンパイヤのそれを指す。1925 年 10 月から「拾數年前」は、旧経営者による萬歳の開業（1920 年）や柳田による萬歳の経営継承（1924 年）ではなく、エンパイヤの開業（1913 年）と合致するのである。

表 11 萬歳貿易商会の主な輸入取扱商品（1927～28年当時）

企業	製品	備考
デルコレミー社	スパークプラグ、バッテリー、 スピードメーター、エアフィルター、 オイルフィルター	日本一手特約販売※
クラクソン社	電気ホーン	日本一手特約販売※
オートライト※		日本一手特約販売※
AC※	スピードメーター※	日本一手特約販売※
ティムケン※	ベアリング※	日本一手特約販売※
フワプロ※	フレーム※	日本一手特約販売※
ウォーカジャッキ社	油圧式ガレージジャッキ	
ウイバー社	ブレーキテスター	
ストーム社	シリンダーボーリング機	
スー社	バルブリフェーサー	
アルバートソン社	バルブフェイス研磨機	
ブランナー社	コンプレッサー	
スナップオン社		
ブラックフォーク社	ツール類一式	
ブリジポート社		
クレセント社		

注：※は『全国自動車業者自動自轉車業者名鑑』による。
 (出所) バンザイ 70年史編纂委員会編（1990）pp.27-28、丸野佐十郎編『全国自動車業者自動自轉車業者名鑑』（極東モーター社、1928年）より筆者作成。

フォードに続いて GM が日本に進出して日本 GM を設立し、1927 年に大阪でノックダウン生産を開始すると、萬歳は改めて GM のオーバーシーズモーターサービス・コーポレーションのセントラル・サービスステーション（日本総代理店）になった。GM 車の電装部品の修理・取り換え・クレーム処理という一連の保証サービスがその重要な任務だった。日本 GM のディーラーにもサービス工場があったが、日本 GM の場合、ダイナモ、スターター、ショックアブソーバーといった電装部品はディーラーでは扱わず、全てセントラル・サービスステーションの萬歳に持ち込まれることになった（前掲バンザイ編,p.22）¹⁰⁵。

8. おわりに

以上の過程を経て、エンパイヤは 1935 年前後になると「日本のフォード王」「日本一のディーラー」と称されるほどに発展する。これらの称号はフォードディーラーのみならず、シボレーなど他のモデルを販売する全てのディーラーの中で柳田が得た、自動車ディーラーとしての極めて高い評価の証である。しかし、エンパイヤ開業から日本フォードディーラーとなるまでの彼の努力と情熱は、事業経営や社会的活動の両面において、必ずしも完成車の増販や、完成車販売事業における地位確立に多くが注がれたわけではなかった。

外車の輸入販売商を始めて間もない彼が志向せざるをえなかったのは、自動車の販売、修繕、部品・附属品販売、賃貸を兼業する「自動車の八百屋」だったのであり、なかでも彼の当初の努力は自動車の賃貸＝ハイヤー事業に主に向けられた。柳田はエンパイヤ開業

¹⁰⁵ 同書によれば、日本 GM の本社・工場が大阪にあるため、同社工場操業開始翌年の 1928 年 2 月に萬歳は大阪営業所を開設した。その際、「萬歳貿易商会はゼネラルモーターズにとって別条の日本総代理店であって、今後、わがゼネラルモーターズのディーラーは種々お世話になる。よって取引は萬歳貿易商会を通じて行うように」という趣旨の、日本 GM 社長・部品部長・サービス部長連名による通達が出されたという。

時の目論見だった自動車販売業者ではなく、むしろ自動車運輸業者へと転じ、そればかりか東京における自動車運輸業界の実力者となった。自らのハイヤー事業の枠を超えて運輸業界を背負い、代弁者としての意識を育んだ柳田は、そのために日本橋区会議員、そして東京市会議員となる。これにはハイヤー事業を含めたエンパイアの「自動車の八百屋」としての信用も後押ししたかもしれないが、柳田を政界進出に踏み切らせたものは、あくまでも自動車運輸業の社会的認知への渴望だった。この意味から、ハイヤー事業によって道筋をつけられるかたちで、柳田の社会的信用は大幅に飛躍をみたといえることができる。

一方で、柳田の「自動車の八百屋」としての活動は、自動車の補修部品・附属品を、需要家の車両を非稼働状態に陥らせることなく供給する「自動車界唯一のデパートメントストア」を追求するようになった。関東大震災復興下における自動車部品・附属品としての供給難は、さらに彼に顧客に対する安定供給の確保に向けた課題を痛感させた。

自動車運輸業が柳田に獲得させた社会的信用¹⁰⁶と、「自動車界唯一のデパートメントストア」という彼の事業面の志向性は、結果として、関東大震災によって糾うこととなった。東京市会議員の資格がもたらした渡米機会と、その機会を生かしたアメリカ企業との対面交渉である。販売代理権をめぐる多くの企業と交渉を行う柳田は、副代理店となっていたフォード社も訪問した。目的は上記の立場——つまり「セールフレージャー代理店」では、自らの「自動車界唯一のデパートメントストア」を充実させられない状況を打開することだった。しかしながら、その交渉に際して柳田はフォード社の対日戦略に関する情報を（少なくとも予測可能な水準で）獲得し、フランチャイズ・システムに適応すべく早期に準備を開始した。

このことから、エンパイアの日本フォード特約ディーラー化——ひいては将来の「日本のフォード王」「日本一のディーラー」への道のりは、柳田が従来から傾注してきた事業上・社会活動上の主体的な努力や意図、および行動力投入のメイン・ストリームにあった目的とは少なからず異なる方向性において結実した、いわゆる創発的＝emergent (Mintzberg and Waters 1985) なプロセスだったといえることができるだろう¹⁰⁷。

¹⁰⁶ 柳田は日本フォード特約ディーラーとなった直後の1925年6月に実施された東京市会議員選挙で落選する。この選挙では、柳田以外の「組合」関係者として藤原俊雄など3名が当選したが、日本橋二級議員に立候補した柳田は「政敵の中傷を受け僅か十四票差を以て落選」した（前掲水野編,p.49）。同書はこの柳田の落選を「業界の痛恨事」と述べている。

一方で柳田は日本フォード特約ディーラーとなった後も、1925年3月から3年間「組合」の副組長を務め、その後、新結成された日本自動車業組合聯合会の副会長に就任する。1931年2月から翌年2月までは「組合」組長を務め、「組合」の各支部（計24）独立に伴う解散に立ち会う。直後の5月には左記24組合の連合組織が東京自動車業組合聯合会として発足し、初代会長となる（前掲水野編,p.199）。前出の細川＝溜池によれば、「それにつけても憶い出すのはエンパイアの柳田諒三君である、エンパイアはディーラー、ハイヤー、タイヤ修理部品等各営業部門に広く亘るのは当然ながらハイタク界ディーラー界等の各組合に君臨し、将亦組合の巨頭として又難問題にブツカッても難局に処し、常に業界世話役として仲介の勞をとられて円満の解決を図り業界元老の一人として業界生活卅数年一貫して尽された」（前掲溜池,p.82）。

¹⁰⁷ Mintzberg and Waters (1985) による emergent＝創発的な戦略とは、意図に反して、または意図せざるなかで現実化されるパターンもしくは一貫性を意味する (p.257)。同書は組織の戦略を‘planned’な戦略と‘imposed’な戦略を両極に、それらに加え、より‘planned’なものに近い——あえて過度の単純化を恐れずに言い換えれば‘deliberate’な性質が強く‘emergent’な性質が薄い順に‘entrepreneurial’、‘ideological’、‘umbrella’、‘process’、‘unconnected’、‘consensus’な戦略を合わせた8タイプに類型化している。そのうえで、例えば一見、‘planned’あるいは‘entrepreneurial’なものに見える戦略も、その過程や前提には外部環境の圧力とそれへの適応があったケースなどを示しつ

むしろ、将来の「日本のフォード王」「日本一のディーラー」である柳田の行動に、彼自身の企業家としてのミッションやビジョンに基づく一貫性を色濃く見出すことができるのは、フォードの自動車・部品を扱うエンパイヤと、日本 GM の設立後はそのサービスステーション総代理店にもなる萬歳を並立させてみた場合である。萬歳は 1932 年頃には「全国的に用品界を風靡し、姉妹商會たるエンパイヤ商會と車の双輪の如くに活躍」¹⁰⁸する部品・用品商として評価される。このようなエンパイヤと萬歳が「姉妹商會」「車の双輪」として自動車および部品・附属品市場をカバーしたことは、柳田にとっては従来より情熱を注いできた部品・附属品を中心とした「自動車デパートメントストア」の拡充であり、加えて日本フォードのフランチャイズ・ディーラーという新業態と「完成車」という新たな商品への多角化を実現したことを意味しよう。また、補修部品を中心とした「自動車界唯一のデパートメントストア」が、関東大震災前から少なくとも日本フォード設立時に至るまで柳田の重要な自己認識だったことを改めて重視すれば、エンパイヤの日本フォード特約ディーラー化は別の意義を持つ。つまり、フォード販売網の再編が現実味を帯びた状況で、日本フォードによる新たな販売網に加わらないことは、自らが「自動車界唯一のデパートメントストア」たるうえで今後さらに重要性を増すことが予測されるフォードの部品を取り扱えなくなるのである¹⁰⁹。

以上のことから、本稿が対象とする時期における柳田の行動は、次のようにまとめることができる。すなわち、エンパイヤの日本フォード特約ディーラー化は、関東大震災後の日本の自動車普及やフォードの極東戦略の転換といった外部環境に規定されていた。同時に、「日本のフォード王」「日本一のディーラー」といった柳田の名声——後年から見た分かり易い評価や、外資系自動車会社の特約ディーラーの持つ、移転されたシステムの受容主体としての意義に過度にとらわれることなく、むしろ、柳田を一実業家として認識し、彼の企業戦略を広い視野で俯瞰してみると、その日本フォード特約ディーラー化はこうも理解される。つまり、自らの意図やビジョンを曲げることなく、外部環境に対して果敢に試みた発展的・挑戦的適応の一環であったのである¹¹⁰。

つ、一貫性を持つひとつの戦略に内在する、上記の各類型のダイナミックな相互関係を論じている。同書は、戦略形成における意図ないし意思をめぐるリーダーとフォロワーが混在する「組織」に焦点を当てているが、そこでの戦略の類型モデルは、比較的経営者「個人」に焦点を当てることの多い企業家史的な研究においても、適応・応用可能な知見は少なくないと思われる。

本稿の事例に即した場合、前出の秋口久八の従来からのフォード社との関係の濃さや、日本帰国後における、メーカーとの関係が従来より強い販売店の開設を求めた——つまり企業家としてのビジョンを主たる原動力とした行動、およびその帰結と対比すれば、柳田の日本フォード特約ディーラー化が創発的だったことが、より際立つと思われる。

¹⁰⁸ 前掲澁谷編『京濱自動車界要覧』p.16。

¹⁰⁹ 柳田は日本フォード特約ディーラーとなった翌年、最近の自動車業界における「特に目立つた変化」として日本フォード設立と全国への特約ディーラー配置を挙げ、それにより、「其の以前迄は、眼にも觸れなかつた様な小部分品商店等が一躍して、大販賣店となる様な珍現象さへ起」こつたとしている(前掲柳田「過去十有三ヶ年の自動車界を顧る」)。柳田がいかなる規模の部品商を「眼にも觸れなかつた様な」ものとしたかは明らかでないが、そこには依然、自らを「部分品商店」の側に置く意識が潜んでいると思われる。さらに柳田は、関東大震災以来、ハイヤー業も含めて「自動車界は忽ちにして大多忙の渦中に巻き込れて、無理、無算に進展を促された」とも同書中で振り返っている。ここでの「無理」の中には、自らの完成車ディーラーへの進出も込められていると見るのが自然であろう。

¹¹⁰ 冒頭でも述べたように、本稿は柳田(エンパイヤ)という「代表的」な日本フォード特約ディーラーの事例研究にとどまる。日本フォード特約ディーラー叢生における「典型的」な事例については、例えば秋口なども含めた多数の事例を考察したうえでの課題となろう。

参考文献

- 芦田尚道（2009）「大衆車販売の先駆けを訪ねて 第7回 金沢にT型を持ち帰った棉花王―長井英吉とアサヒ自動車商会（その3）」日本自動車販売協会連合会編・刊『自動車販売』2009年3月号、pp.54-55。
- 芦田尚道（2012）「日本における自動車販売の胎動 梁瀬長太郎・柳田諒三」宇田川勝・四宮正親編『企業家活動でたどる日本の自動車産業史―日本自動車産業の先駆者に学ぶ―』白桃書房、2012年3月刊行予定。
- 櫛出版部編（1987）『小諸商人太平記』（千曲川文庫10）櫛。
- 宇田川勝（1977）「日産財閥の自動車産業進出について―日産とGMの提携交渉を中心に―（上）」法政大学経営学会『経営志林』第13巻第4号、pp.93-109。
- 宇田川勝（1983）「戦前期の日本自動車産業―自動車産業政策と日産、フォード、GM―」神奈川県県民部県史編集室『神奈川県史 各論編2 産業・経済』神奈川県弘済会、pp.349-399。
- 宇田川勝（1987a）「戦前日本の企業経営と外資系企業（上）」前掲『経営志林』第24巻第1号、pp.15-31。
- 宇田川勝（1987b）「戦前日本の企業経営と外資系企業（下）」同上第24巻第2号、pp.29-40。
- NHK「ドキュメント昭和」取材班編（1986）『ドキュメント昭和3 アメリカ車上陸を阻止せよ』角川書店（文庫版としてNHK取材班編『日本の選択3 フォードの野望を砕いた軍産体制』角川文庫、1995年）。
- エンパイヤ自動車社史編纂委員会編（1983）『エンパイヤ自動車七十年史』エンパイヤ自動車株式会社。
- 尾崎正久（1942）『日本自動車史』自研社。
- 尾高煌之助（1993）「日本フォードの躍進と退出―背伸びする戦間期日本の機械工業―」猪木武徳・高木保興編『アジアの経済発展 ASEAN・NIEs・日本』同文館、pp.173-196。
- 加来耕三（2003）「商人の遺伝子 第39回 小諸商人」『日経ベンチャー』2003年6月号、pp.124-127。
- 角弘百年誌編集委員会編（1983）『伝統と創造と開発と カクヒロ百年の歩み』株式会社角弘。勝又自動車株式会社編・刊（1975）『勝又自動車50年史』。
- 九曜会野村翁伝記編さん委員会編（1965）『野村茂久馬翁』九曜会。
- 高知通運六十年史編纂委員会編・刊（1958）『高知通運六十年史』。
- 河野敬一（1999）「地方都市における商家同族会活動の変化―長野県小諸の柳田茂十郎商店を事例として―」『常磐大学人間科学部紀要 人間科学』第16巻第2号、pp.19-30。
- 肴倉弥八編（1980）『青森日産自動車50年史』青森日産自動車販売株式会社。
- 札幌トヨタ自動車株式会社社史編纂室編（1987）『札幌トヨタ40年史』札幌トヨタ自動車株式会社。

なお、柳田の事例に限定してみれば、彼が柳田茂十郎本店から「大正十四年分家」したと伝える資料の存在を重視した場合（注67参照）、そのことと柳田の日本フォード特約ディーラー事業進出、およびエンパイヤ・萬歳の姉妹店体制推進との関係は、取引条件の内容（注2参照）から、潤沢な資金力を必要とするであろう当時のフランチャイズ・ディーラーを考察するうえで、軽視できない。この点も本稿では十分な考察に至らなかったが、今後の課題としたい。

- 塩地洋 (1994) 「日本における『系列販売』の生成・変容・再形成 (1920~50年) —名古屋トヨタ・愛知自配・愛知トヨタのケース—」塩地洋・T.D.キーリー『自動車ディーラーの日米比較 —「系列」を視座として—』九州大学出版会、pp.1-49。
- 自動車工業会 (1967) 『日本自動車工業史稿 (2)』自動車工業会。
- 自動車工業史刊行部会編 (1965) 『日本自動車工業史稿 (1)』自動車工業会。
- 四宮正親 (1983) 「両大戦間期における在日外資系自動車会社の経営活動 —日本フォード、日本GMの創設と販売活動—」西南学院大学大学院『経営学研究論集』第2号、pp.123-146。
- 四宮正親 (1994) 「戦前日本における企業経営の近代化と外資系企業」『経営史学』第29巻第3号、pp.35-72。
- 下川浩一 (1976a) 「トヨタ自販のマーケティング」小林正彬・下川浩一・杉山和雄・梶井義雄・三島康雄・森川英正・安岡重明編『日本経営史を学ぶ3 戦後経営史』有斐閣選書、pp.218-229。
- 下川浩一 (1976b) 「人と思想10 神谷正太郎」同上、pp.229-231。
- 下川浩一 (1977) 『『日本株式会社』のアウトサイダー』森川英正編『日本経営史講座4 日本の企業と国家』日本経済新聞社、pp.133-166。
- 溜池仙人〔細川清〕(1958) 『自動車漫歩』自動車新聞社。
- 「日本自動車史と梁瀬長太郎」刊行會編・刊 (1950) 『日本自動車史と梁瀬長太郎』。
- 日本評傳社編・刊 (1933) 『未知数の商傑 白木屋専務 山田忍三氏苦闘傳』。
- ニューエンパイヤモーター株式会社編・刊 (1973) 『25年のあゆみ』。
- 橋本寿朗 (1985) 「景気循環」大石嘉一郎編『日本帝国主義史1 第一次大戦期』東京大学出版会、pp.391-428。
- バンザイ70年史編纂委員会編 (1990) 『株式会社バンザイ七十年史』株式会社バンザイ。
- 細川清著・細川邦三編 (2007) 『ニッポン自動車セールス昔話』文芸社。
- 松村茂編 (1974) 『山口日産四十五年史』山口日産自動車株式会社。
- 水野賢次郎編 (1932) 『東京自動車業組合史』舊東京自動車業組合・現東京自動車業組合聯合會。
- 柳田諒三 (1944) 『自動車三十年史』白水社。
- 呂寅満 (2011) 『日本自動車工業史 —小型車と大衆車による二つの道程—』東京大学出版会。
- Mintzberg, Henry and Waters, James A. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol.6, pp.257-272.
- Wilkins, Mira and Hill, Frank Ernest (1964) *American Business Abroad: Ford on Six Continents*, Wayne State University Press. (邦訳書マイラ・ウィルキンズ/フランク・E・ヒル著、岩崎玄訳『フォードの海外戦略』上・下、小川出版、1969年)

芦田尚道 (あしだ・ひさみち)

東京大学ものづくり経営研究センター特任研究員

千葉大学法経学部・関東学園大学経済学部非常勤講師

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター兼任所員