

私鉄経営のモデルをつくった 阪急阪神東宝グループの創始者

〈取材先〉公益財団法人 阪急文化財団

大阪府池田市栄本町12-27
<http://hankyu-bunka.or.jp/>

こばやしいちぞう
小林一三（1873年～1957年）は、私鉄経営のモデルをつくった人といわれる。みのおあり
箕面有馬電気軌道の創業を皮切りに、沿線の住宅開発、宝塚歌劇、阪急百貨店、野球、映画産業など、現在の阪急阪神東宝グループにつながる幅広い事業を興し、その基礎をつくった。現代関西人を取り囲む環境、文化、まちのたたずまいは、この人の仕事から発しているものが少なくなく、宝塚歌劇、野球、東宝映画などは、関西にとどまらず、全国、さらには世界にも広がりを持つ。小林一三とはいったいどんな人だったのか、彼の仕事はどのようにして生まれ、発展していったのか。阪急文化財団のせんかいよしゆき仙海義之理事に話を聞いた。

■ 阪鶴鉄道から箕面有馬電気軌道へ

大阪と北近畿を結ぶJR福知山線は、かつて大阪の資産家たちの出資で誕生した「阪鶴鉄道」という民営の鉄道だった。大阪から尼崎、伊丹、池田（現在の川西池田）、福知山を経由して、軍港のある日本

海側の舞鶴までを結んでいたが、1906年の鉄道国有法で国有化されることになり、それまでの民営会社は閉鎖されることになった。この民営会社の監査役に就任し、清算事務に当たったのが、小林一三だった。

小林一三は、山梨県にらさき韮崎の裕福な商家に生まれた。生まれてすぐ母を亡くし、婿養子だった父も実家に戻され、残された姉、竹代と一三は、大叔父夫婦の手で大切に育てられた。恵まれた環境だったが、一三は両親の愛情を受けられなかった分だけ何でも自分でやろうとする独立心の強い少年だったという。自由民権の空気の漂う私塾「成器舎」に学び、慶應義塾を卒業。文筆家として身を立てていこうと新聞記者を目



仙海義之理事

指したが、かなわず、結局、三井銀行に入行した。

東京本店、大阪支店、名古屋支店勤務を経て、大阪支店長だった先輩、^{いわしたせいしゅう}岩下清周の薦めで、大阪で新たに



小林一三記念館・雅俗山荘（左）と小林一三肖像（画像提供：阪急文化財団）

設立される証券会社の支配人に就任するべく、三井銀行に辞表を提出した。しかし、日露戦争後のバブル景気の崩壊で、証券会社設立の話が立ち消えになり、慣れない大阪の地で、妻子を抱えながら、生まれてはじめての失業の憂き目を味わった。責任を感じた岩下が、小林に紹介したのがこの阪鶴鉄道の監査役の仕事だった。

小林はこの鉄道で、大阪から阪鶴鉄道の本社のある池田まで毎日通った。日本酒の酒造りの中心地は池田から伊丹、灘へと移行していったが、その起点となったのが池田で、京都から下関に至る西国街道沿いにあり、猪名川の水運を利用した物資の集散地として発展した商業都市である。

阪鶴鉄道は、それまでの路線とは別に箕面有馬線の鉄道敷設の免許を得ていた。大阪からまっすぐ北上して池田を目指し、途中、紅葉の名所、箕面を支線で結び、さらに池田から有馬に至る。小林はこの計画路線を実際に歩いてみて、大きな可能性を感じたという。しかし、阪鶴鉄道が国有化されると、この計画は消滅するか、あるいは

新たな鉄道として国有化されることになるだろう。電気軌道なら国有化を免れる。そう考えた小林は、阪鶴鉄道の株主たちの賛同を得て、汽車の走る鉄道ではなく、路面電車並みの広軌の電気軌道へと計画を変更。新たに「箕面有馬電気軌道」という会社を起こした。岩下清周が頭取を務める北浜銀行から融資の目途をつけ、小林が専務取締役となり、社長空席のまま、この会社の実質的な代表者となった。この会社が後に、阪神急行電鉄、阪急電鉄、現在の阪急阪神東宝グループにつながっていく。1907年、小林が34歳の時のことだった。

■沿線の住宅開発

1910年、軌道敷設工事が完了し、大阪梅田―宝塚間の本線と石橋―箕面間の支線の営業が開始された。軌道敷設のために投入した莫大な資金は、1区間5銭の運賃収入によって返済していくことになる。大都市間を結ぶ鉄道ならともかく、紅葉の名所への行楽客と温泉客の運賃収入だけでは不十分であることは、開業前からわかっていった。そこで、小林が考えたのは、沿線の住

宅開発によって通勤客を増やすという方法だった。

商工業の中心地、大阪の人口は当時すでに100万人を超えていたが、多くの人の住まいは狭い借家で、工場の煤煙が降り注ぎ、住環境は劣悪だった。そこで、地価が安く空気の良い郊外に、100坪程度に区画した土地に家を建て、電気軌道の開業に合わせてそれを売り出したのである。小林が沿線各地に確保した住宅用地は1909年までに30万坪。電気軌道の営業開始とともに池田新市街の200区画が売り出され、翌1911年には箕面支線沿線の桜井でも55,000坪が売り出された。

電車を運行するための電気の一部が住宅地に送電され、沿線自治体が整備した上下水道も整っていた。土地家屋一式2500円を毎月、10年間で返済する住宅ローン制度も用意された。家賃並みの金額を毎月返済することで郊外にマイホームが持てるというこのプランは大好評で、創業当初の数年間、住宅販売の売上げが運賃収入を上回ったという。こうして、箕面有馬電気軌道の沿線には、その後も次々と住宅が立ち並ぶようになった。

■宝塚の開発

「乗客は電車が創造する」と小林は言っている。沿線に人を住まわせるだけでなく、電車に乗って行ってみたいと思える場所や施設を沿線各地に次々つくり続けられれば、乗客はどこまでも増やすことができる

というのである。

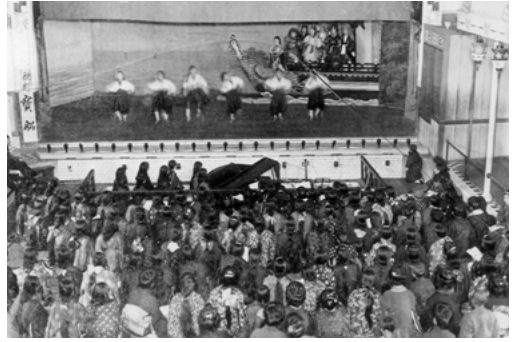
最初に箕面動物園をオープンさせた。東京上野、京都岡崎に次ぐ国内3番目の動物園で、開園当初は大いに賑わったが、大阪に4番目の天王寺動物園ができたことで客足が遠のき、沿線開発の重点はその後、宝塚に移った。

電気軌道のターミナルは、当初の計画では有馬温泉だった。だが、大阪・有馬間が1時間程度で結ばれるようになると宿泊客が激減する…と温泉旅館組合が反対し、有馬への延伸を断念。結局六甲山系に入る手前の宝塚をターミナルとし、以後、宝塚の観光開発に力を注いだ。

宝塚の中心を流れる武庫川の西岸にあった旧温泉街とは別に、東岸に新たに新温泉街を建設。さらに、その隣に新温泉パラダイスをつくり、そこに室内プールをつくった。だが、現在のような温水ではなかったから夏も冷たく、男女別々に分かれていたこともあって、評判はもうひとつだった。そこで1913年には、プール施設を500人収容のパラダイス劇場に改造し、宝塚唱歌隊を編成してここを舞台にして唱歌を歌わせ、次いで少女歌劇も演じさせた。

1919年には宝塚音楽歌劇学校を創設。小林が初代校長となり、この学校の生徒と卒業生によって宝塚少女歌劇団を編成。花組、月組…などいくつかの組に分かれて、交互に公演する体制をつくった。

それまでの温泉街は男性客が多かった



開業当時の箕面有馬電気軌道の電車(左)とパラダイス劇場で演じられた少女歌劇(画像提供:阪急文化財団)

が、大正時代は児童文学にも光の当たった時代で、それが背景となって少女歌劇は女性客にも子供連れにも人気を呼び、これを見るために老若男女が毎日電車で宝塚に押し寄せた。箕面有馬電気軌道は1918年に阪神急行電鉄と社名を変え、1920年には神戸線が開通。1921年には西宮と宝塚を結ぶ西宝線が開通して、西宮や神戸からも宝塚に人が往来するようになった。

■ 阪急百貨店

国鉄大阪駅、現在のJR大阪駅がある梅田は、もともと田畑を埋め立てた造成地で、汽車や電車の乗降客が行き来するだけの雑然とした街だった。1920年、小林はその大阪駅の東隣に5階建ての阪急ターミナルビルを建設した。1階に白木屋デパートを誘致。2階は直営の阪急食堂を開設し、ビーフステーキ、カツレツ、オムレツ、コロケ、カレーライスなどの洋食を、どこよりも安い価格で提供した。これによって梅田は単に汽車や電車を乗り換える場ではなく、買い物や外食を楽しむ場となり、そのために梅田に出かけてくる人が増えた。

白木屋から百貨店経営のノウハウを学んだ阪急は、1925年から「阪急マーケット」として日本最初のターミナルデパートの経営に乗り出した。阪急百貨店はその後、日本一の売り場面積を誇るデパートとなり、阪急食堂は一日に45,000人が食事する日本一の大食堂となって、阪急百貨店、イズミヤ、阪急オアシスなどを展開する現在のエイチ・ツー・オー リテイリングの事業につながっていく。

■ 宝塚歌劇から東宝グループへ

宝塚歌劇について小林は「いい芝居を、安い料金で、広く大衆に見せたい」と考えていた。少女歌劇の観劇料は、温泉場の余興として当初無料だったが、歌劇場が整備された後も、一般の観劇料が5～10円だった時代に、50銭とした。「清く、正しく、美しく」との理念を掲げ、さらに大きく花開させるために、電鉄会社は歌劇団に多額の補助金を投入し続けた。1924年には4000人収容の宝塚大劇場が完成。観客動員力と演出の幅が飛躍的に高まった。当初は小林自身が脚本を書いたこともあったが、歌唱、

舞踊、演出の専門家を次々投入し、彼らを外遊させ、欧米の舞台芸術の見聞を広げ、それを取り入れた。

こうした活動は世間からも高く評価された。毎日新聞の慈善事業として大阪市内で公演が行われるようになり、1918年からは帝国劇場での東京公演がはじまり、さらに1934年には日比谷の帝国ホテルの向かいに東京宝塚劇場が建てられて、宝塚歌劇は全国ブランドとなった。

1937年には東宝映画を設立。東宝は、映画を制作し全国各地の映画館に配給したほか、松竹と並んで喜劇、寄席、漫才、歌舞伎など多くの芸能の興行を主導した。

■野球への熱狂を取り入れる

電車の乗客を増やすということからはじまった小林の事業は、阪神間モダニズムの流れに乗って、地域の人々に快適で、文化の香りにあふれた豊かな生活を広げていった。たとえば、宝塚ホテルや六甲山ホテルのオープン、関西学院、神戸女学院など有名私立学校の誘致、六甲山麓の高級住宅地開発…等々。

1913年には豊中運動場で、慶應大学対スタンフォード大学の日米野球が行われた。1915年には同じ豊中運動場で、大阪朝日新聞社主催の第1回全国中等学校優勝野球大会を開催。これがその後、西宮鳴尾球場、阪神甲子園球場に場所を移して、現在の高校野球につながっていく。1935年には、電鉄会社によるプロ野球リーグ構想を説き、

後の読売ジャイアンツ、阪神タイガースと並んで阪急ブレーブスをスタートさせ、1937年には、阪急西宮球場をオープンさせた。小林自身は、小柄でスポーツマンでは全然なかったが、宝塚歌劇が女性客を熱狂させたのと同じように、野球は男性客を熱狂させる必須のエンターテインメントと考えていた。

■小林一三という人について

「小林一三が生きた時代は大正デモクラシーの時代でした」と仙海さんは言う。日清・日露と続いた戦争がいったん収束し、戦勝によって経済的なゆとりが生まれ、人々の間に落ち着いた豊かな暮らしをしたいという思いが広がっていた。小林は、それに応えて、郊外のマイホームと、華やかな歌劇、映画、芸能、野球による熱狂を人々に提供し続けた。

鉄道と住宅開発・歌劇・映画・芸能・野球は車の両輪だった。鉄道がなかったら住宅開発・歌劇・映画・芸能・野球にお客さん呼び込むことはできなかったし、住宅開発・歌劇・映画・野球がなかったら鉄道事業を採算に乗せることはできなかった。

小林の仕事が可能にしたのは、故郷葦崎の商家で身につけたお客様志向、そして銀行マン時代に身につけた経営感覚だと、仙海さんは考えている。箕面有馬電気軌道は、通常の鉄道マンには採算のとりようのない路線だった。銀行マンとして資金を融資する立場を経験していたからこそ、どう

したら採算がとれるかの答えを見つけ出すことができ、商家での育ちがお客様が何を求めるかの先読みを促し、不動産事業・歌劇・映画・芸能・野球によって電気軌道事業を採算に乗せるという、無から有を生み出すような発想を可能にしたのである。

小林はその後、第一ホテルを創業、田園都市（後の東急グループ）、東京電燈（後の東京電力）、日本軽金属の経営に携わったほか、第2次近衛内閣では商工大臣を勤め、戦後、幣原内閣では戦災復興院総裁を務めている。

若い頃に文筆家を志した小林は、宝塚歌

劇の台本を自ら執筆したほか、小説、歌劇論など、多くの著作を残している。また、「逸翁」と号した俳人で、茶人でもあり、多くの文化人や経済人と茶会を持った。現在の池田五月山には、小林が後半生を過ごした「雅俗山荘」が「小林一三記念館」と名前を変え、生前の彼の生活の一端をうかがわせるほか、彼の仕事をビデオとパネルで紹介している。「逸翁美術館」には茶人として収集した5000点の美術品を収蔵展示し、隣接する「池田文庫」には、宝塚歌劇、歌舞伎、民俗芸能、阪急や東宝に関する図書資料を収蔵し一般公開している。

* 本稿の執筆に当たって、次の文献を参考にしました。『レール&ステージ・小林一三の贈り物』（阪急文化財団、2015）／老川慶喜著『日本の企業家・小林一三』（PHP研究所、2017）

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

● 創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中