

# 夢を描いて独立独行

## —小林一三と宝塚歌劇団—

(株)日本設備工業新聞社  
代表取締役社長 高倉克也

阪急阪神東宝グループの創業者である小林一三（1873-1957）は実に多面的な顔をもつ。私鉄経営を基軸に不動産業、小売業、電力業など多くの事業で成功し、政界でその手腕を請われて商工大臣、国務大臣、戦災復興院総裁などを歴任した。

小林が手がけたものでひときわ眼をひくのは宝塚歌劇団の創設だ。稀代の遊び人実業家とも呼ばれた小林はみずから台本を書き下ろすほど世界初の少女歌劇に打ち込んだ。とはいえ小林はたんなる道楽で始めたわけではない。そこには小林の独創的な経営理念、経営戦略、経営姿勢が典型的に示されている。

### 銀行員からの転身

小林は現在の山梨県韮崎市の布屋という屋号をもつ商家で生まれた。布屋は製糸業、酒造業、金融業などを手広く営む地域有数の豪商だった。

1月3日に生まれたことから一三と名づけられ、生まれてすぐに母を亡くした。養子だった父は実家に戻り、小林は本家当主の大叔父夫婦に育てられる。

明治21年（1888）、上京して慶應義塾に入り、塾長の福沢諭吉から「不関心」や「独立独行」といった人生訓を学ぶ。不関心はやるべきことに集中して他のことに惑わされない、独立独行は自分を信じて人を頼らずに行動するというような意味

だ。福沢の教えはその後の小林の精神的なバックボーンになった。

文才のあった小林は文学に情熱を燃やし、在学中に山梨日日新聞に小説を連載したりした。芝居や歌舞伎も好きでよく通っていた。

小説家になりたくて就職先は新聞社を希望した。しかしあえなく落ちてしまい、明治25年（1892）周囲のすすめで三井銀行に入行する。

銀行は性にあわなかったのだろう。東京、大阪、名古屋と転勤を繰り返す。たいした出世もできずに14年間勤めて退職する。自伝には「銀行には興味もてなかった」「耐えがたい憂鬱の時代」などと記している。

だが銀行員生活のすべてが無駄だったわけではない。このとき培った人脈で実業家への道が拓かれる。銀行の元上司や三井物産の重役から大阪の私鉄の新事業に誘われたのだ。

明治40年（1907）、小林は北浜銀行に株式を引き受けさせることに成功し、のちの阪急電鉄とな



小林一三

る箕面有馬電気軌道を新たに立ち上げ、34歳の若さで専務取締役役に就任する。社長はいなくて小林が事実上の経営者となった。

### 人の集まる場所をつくれ

箕面有馬電気軌道は大阪と農村を結ぶ文字通りの田舎電車です。計画当初から経営が危ぶまれていた。しかし小林は「電車が乗客を創造する」というコペルニクスの発想の転換で勝算は十分にあると考えていた。

開業に先立って小林は路線が開通する予定の沿線土地の買収を開始した。住宅地として分譲販売するためだ。平均的サラリーマンでも手軽に購入できるように当時まだ珍しい住宅ローンによる分割払いを導入した。

同時に「最も有望なる電車」と題した広告小冊子1万部を大阪市内に配布し、快適な居住環境の郊外から通勤するメリットをアピールした。開通まえの電車の宣伝など前代未聞のことだった。

明治43年（1910）、新路線が開通すると同年に箕面動物園を開園、翌年に宝塚新温泉を開設した。そして大正3年（1914）、一流の音楽家を招聘して宝塚歌劇団の前身となる宝塚唱歌隊を第1期生16名で結成する。

初公演は宝塚新温泉のイベント会場パラダイスで行われ、温泉客は無料で観ることができた。小林は「ドンブラコ」という桃太郎の歌劇を執筆し、少女たちに百人一首からとった名前をつけて上演した。

当初は少女たちの起用に批判の声が出たものの、小林は「清く、正しく、美しく」をキャッチフレーズに押し切った。舞台は60日間連続満員を記録するなど大評判となる。

大正7年（1918）に初めて帝劇で上演し、東京進出の足がかりを築いた。翌年には宝塚音楽学校を設立し、小林が初代校長に就任する。団員の教育は厳格で緑色の袴姿が全国の少女のあこがれになった。

宝塚に象徴されるように小林は沿線地域に住宅や娯楽施設などの付加価値をつけ、それぞれの事業が相乗効果をもたらす画期的な私鉄経営ビジ

ネスモデルを構築した。のちに小林は豪語している。「乗る人がいなくて赤字になるなら、乗る客を作り出せばよい。それには沿線に人の集まる場所を作ればいいのだ」と。

### 徹底した大衆第一主義

大正9年（1920）、小林は路線の起点となる梅田駅で世界初のターミナル・デパート計画に着手し、昭和4年（1929）に念願の阪急百貨店を開業する。鉄道会社によるデパート経営はそれまで海外でも皆無だった。小林の斬新な経営手法は東急電鉄の五島慶太、東武鉄道の根津嘉一郎、西武鉄道の堤康次郎らに絶大な影響を及ぼす。

昭和9年（1934）にのちの映画会社・東宝の母体となる東京宝塚劇場を開設、翌年には4000人を収容できる宝塚大劇場の完成にこぎつけた。大ヒットしたミュージカル「パリゼット」の主題歌「すみれの花咲く頃」は全国で歌い継がれ、公演のたびに熱烈な宝塚ファンが詰めかけた。

財界の重鎮となった小林は東京電燈（東京電力）などの経営にも加わり、昭和15年（1940）67歳のときに第二次近衛内閣の商工大臣として入閣する。戦後は幣原内閣で国務大臣や初代戦災復興院総裁を務めたものの、戦時中に入閣していたことで公職追放となった。5年後の昭和26年（1951）ようやく追放解除となり、78歳で最後の仕事となる東宝の社長に就任する。

明治、大正、昭和と政財界に君臨した小林の経営理念は「すべての事業の対象は大衆であり、どんな仕事の末端も大衆につながっている」という言葉に集約されている。小林は大衆のニーズに徹底して応える「大衆第一主義」を掲げて「己を捨てて人の夢に働く」ことを肝に銘じていた。大衆の夢である宝塚歌劇団は小林の長年にわたる信念の結晶とっていいだろう。

晩年の小林は逸翁と名乗って茶道や美術品の蒐集など悠々自適の生活を送り、昭和32年（1957）1月25日、池田市の自宅で84歳の生涯を閉じた。1月31日に宝塚大劇場で音楽葬が営まれ、約4000人が参列した。しかし小林の指定席である「ろ」の23だけは空席のままだった。