

都市文化を創造した 奔放な戦略的思考の根源とは

PHP総合研究所松下理念研究部副主任研究員

渡邊 祐介

たびたびの出世取り消しにあう不遇なサラリーマン生活、そこから企業家に転じ成功を収め、果ては政界に迎えられ大臣になる等、小林一三のキャリアは波瀾万丈である。しかし、数多くの挫折を経験しながら、小林の評価を不動のものとしているのは、本業の鉄道事業に付随したアイデア豊かな事業戦略にあることに異論はないだろう。

ローン分譲住宅の販売、百貨店開業、温泉開発、歌劇団の創設等、小林は鉄道事業にかつてない都市文化を付加した。鉄道事業としても後発で参入した小林が、なぜこれだけユニークな戦略を打ち出せたのであろう。その一連の思考の根源と決断の要因をパーソナリティの形成とキャリアの変遷から考える。

文化を創造した経営者

小林一三がスケールの大きい経営者なのは、彼が行なった事業の多くに「日本最初の」という修飾語が付けられることからわかる。

小林の経営者としてのスタートは、三井銀行時代の元上司で北浜銀行の頭取だった岩下清周の指導を受け、箕面有馬電気軌道株式会社（現在の阪急電鉄株式会社）を創立したところから始まる。鉄道事業の経営こそ日本初ではなかったが、小林ほど鉄道

図表1・小林一三の主なプロデュース活動

	内容
PR活動	<p>「最も有望なる電車」という37ページの小冊子を1万冊つくって関係者に配布</p> <p>「箕面有馬電車唱歌」を作詞</p> <p>「箕面動物園唱歌」を作詞</p> <p>歌劇せっけんを創る</p> <p>阪急食堂の目玉に40銭のスッポンの吸物をつける</p> <p>阪急食堂の名物に「ソーライス」「カレーライス」を売り出す</p> <p>車内中吊り広告を思いつく</p> <p>神戸線開通の新聞広告コピー「新しく開通た神戸ゆき急行電車、綺麗で早うて。ガラアキで、眺めの素敵によい涼しい電車」を阪神間の全新聞に掲載</p>
新事業	<p>箕面自然動物園を創る</p> <p>わが国初、土地付き住宅の月賦販売</p> <p>宝塚温泉の建設</p> <p>宝塚少女歌劇(のちの宝塚歌劇団)を創る</p> <p>宝塚音楽歌劇学校校長に就任</p> <p>全国中等学校野球大会(高校野球)を開催</p> <p>80銭均一ストアを創る</p> <p>ビジネスホテルを考案</p>
創作活動	<p>宝塚少女歌劇のためにオペラの台本を執筆</p> <p>小説集『曾根崎艶話』を出版(後日発禁になる)</p>

事業の本質を理解し、沿線に価値を与え続けた経営者はいないのではないだろうか。

まず、小林は日本初の分譲住宅月賦販売を始めた。それから、ドイツの動物園に想を得た、今というサファリパークの原型ともいえる放し飼いの動物園、箕面自然動物園を開園する。それから、全国的に有名な宝塚少女歌劇(現在の宝塚歌劇団)の創設がある。

日本初という点で多くの鉄道事業者の範

となったのは、梅田という終点駅にターミナルデパートを開業、鉄道事業と百貨店事業のコラボレーションによって都市文化の形をつくったことである。

また、意外に思われるが、今、春夏に全国を沸かす全国高校野球大会も小林が企画したものだ。豊中のグラウンドを大々的に利用しようと、部下の一人が関西の中学校を集めて野球大会をやることを提案した。小林は聞くなり、やるなら全国大会だと朝

日新聞社に協力を取り付け、第一回全国中等学校野球大会が開催されたのである。日本最初の職業野球団をひきうけ宝塚運動協会を設立したのも小林だった。

小林が発想した戦略がすべて事業化に成功したわけではないが、次々に繰り出される時代を先取りした戦略は、従来の経営者像にはなかった。

経営者兼コピーライター

その異色の才能は、小林自身が経営者でありながらコピーライターであり、また劇作家であったことから窺える。

小林が発起人となり、明治四十(一九〇七)年に設立された箕面有馬電気軌道は、当初から建設資金難にあえぎ、世間の認識も低く、新線の必要性を喫緊に社会に認知させ、出資を募らなければならなかった。小林は、パンフレットをつくり株主をはじめ関係者に配ることを思い立つ。当時まだ、企業広告は市井になく、パンフレットをまくという宣伝手法も画期的で、小林の独創力の発端ともいえる。このパンフレットは今でも時代を感じさせない出来映えである。誰が見ても理解しやすいようにと、一般人が関係者に質問をするQ&A形式になっている。

「箕面有馬電気軌道会社の開業はいつごろですか」という問いに始まって、投資家が気になる利益や配当についてもしっかりと述べる。自分の回答に小林は質問を重ねる。

「それはあまりにうますぎる話ですが、何か他に計画していることがあるのですか」。今度は住宅地経営の可能性を説明し、念押しに、「箕面有馬電軌の沿道はそんなによいところですか」と質問させてさらに各論に入る。このパンフレットは「最も有望なる電車」という題で刷られ、随分話題を呼んだ。

小林がコピーライターであるというのは、このパンフレットのコピーや文章すべてが小林の手に成るものだからである。他にも宝塚線、箕面支線の営業開始時の宣伝コピーは斬新だった。この時小林は、ありきたりなコピーではなく、十五番からなる「箕面有馬電車唱歌」という歌をつくってしまった。

東風ふく春に魁けて

開く梅田の東口

往来ふ汽車を下に見て

北野に渡る跨線橋

また箕面自然動物園を開園したときは、「箕面動物園唱歌」をつくり、動物園入り口をこう描写している。

溪の流に朱の橋

這入る御門の両袖に

孔雀キラキラ金襴の

羽根を広げて迎へけり

小林のコピーでもっとも注目を集めたのは、大正九（一九二〇）年に神戸線が開通した折のものである。ライバル阪神電車への競争意識を持ちながらつくった。

新しく開通した 神戸ゆき急行電車

綺麗で早うて。ガラアキで

眺めの素敵によい涼しい電車

「ガラアキ」という表現は人々をうならせた。小林はこの広告を阪神間の全新聞に掲載して悦に入っていたという。

文学青年

劇作家にもなった。大正二（一九一三）年に宝塚歌劇団が誕生して間もない頃、劇団の作曲家が小林の方針に反発して楽譜を持って雲隠れしたことがあった。ところが小林は公演前の危機にも動じず、音楽の教科書をかき集め、糊と鉄による継ぎはぎで曲をつくり、にわか筆を取って「紅葉狩」や「村雨松風」といった脚本を書きあげた。この荒技に、逃げた作曲家のほう詫言をに入れてきたという。きっかけこそハブニングだったが小林の自作歌劇は本格的で、以

降「白虎隊」「恋に破れたるサムライ」等十数本に及び、「日本武尊」は七代目松本幸四郎の絶賛を受けるほどだった。

このように小林は芸術家的センスがあったというよりも芸術家の二面を持っていた。

経営者としての小林一三を見るとき、この芸術家的資質が事業経営にいかにも働いたかが興味深い。前ページ図表1のような独創的な活動を次々に決断し得たのも、そこに大きなカギがあるといえよう。それでは、この芸術的センスにあふれる小林のパーソナリティやキャリアはどのように形成されたのであろうか。

小林は明治六（一八七三）年二月三日、山梨県韮崎に生まれた。名の由来は月日にちなんで付けられたものである。生家は豪農で、酒や絹の間屋も営んでいた。父甚八はやはり山梨で指折りの素封家からきた婿養子であったが、妻フサが小林を産んだ年の八月に病死すると、離縁して実家に帰ってしまった。以降、小林は叔父の手によって育てられる。両親の薫陶や躰を受けずに成長したことについて、小林は次のように述べている。

「私には信仰している宗教はない。仏教もないし、もちろんキリスト教も回教もない。……私は全く宗教と無関係である。……親に育てられれば、何しろ日本は仏教

図表2・小林一三の略年譜

1873(明治6)年	山梨県北巨摩郡韮崎町にて誕生。1月3日生まれにより一三と命名。8月、母を喪う
1888(明治21)年	上京、慶應義塾に入学。寮誌『寮窓の灯』の主筆となり、文才を発揮
1890(明治23)年	小説『練絲痕』を山梨日日新聞に連載
1892(明治25)年	12月、慶應義塾を卒業
1893(明治26)年	上毛新聞に『お花団子』を連載。4月、三井銀行に入社。9月、大阪支店へ
1900(明治33)年	丹羽コウと結婚
1907(明治40)年	1月、三井銀行を退職、大阪へ。4月、阪鶴鉄道監査役(8月辞任)。6月、箕面有馬電気軌道専務取締役役に選任
1910(明治43)年	大阪市との契約が疑獄事件に発展、松永安左エ門とともに拘引される。3月、宝塚線、箕面支線営業開始
1918(大正7)年	箕面有馬電気軌道株式会社を阪神急行電鉄株式会社(通称・阪急電鉄)と社名変更
1927(昭和2)年	阪急電鉄株式会社取締役社長に就任
1934(昭和9)年	阪急電鉄社長を辞任し会長に(2年後辞任)
1940(昭和15)年	第二次近衛内閣の商工大臣に就任(翌年辞任)
1951(昭和26)年	東宝社長に就任
1957(昭和32)年	池田市の自邸にて急逝、享年84歳

国だから、親の口から仏教に関する言葉く
らひは聞かされていたかも知れぬが、孤児
の私にはそうしたチャンスも与えられなかつた。
こういう風で、宗教上の教訓めいたものを授けられたような事は余りなかつたわけだ」(『小林一三傳』十二頁)

孤児であったが、生活は豊かで厳しい躰を受けなかつた。奔放さの背景を物語る一つの要件かもしれない。

数え十六歳まで韮崎で過ごした。小柄で、身体の割合に頭が大きく、利発だったが、

蒲柳の質で、癩癬の強い子供だったという(『小林一三傳』十四頁)。明治二十一(一八八八)年、慶應義塾に入塾のため上京。『逸翁自叙伝』は、その折のことを、「三田通りで人力車を降りて、正門を見上げながら坂をのぼり、義塾の高台に立つて、生れてはじめて海を見たのであるが、その時、どういうわけか、海は青白く、あたかも白木綿を敷いたように鈍ぶい色で、寒い日であったことを記憶している」と小説のように描写している。

慶應義塾における小林はもっぱら学業よりも、小説修業と観劇三昧だったという。小林の文学歴は生半可ではなく、在学中に小説『練絲痕』を山梨日日新聞に連載、卒業後も上毛新聞に『お花団子』を連載するほどの腕前だった。

出世難続きのサラリーマン小林

慶應義塾を卒業後、明治二十六(一八九三)年、三井銀行に入行、サラリーマンとなった小林だが、「ちよこちよこ歩いて、キザなことしかいわない」と評判は今ひとつだった。そもそも入社時から素行が逸脱していた。旅先の熱海で知り合った女性に恋焦がれ、ずるずると滞在を長引かせ、慶應の卒業式を欠席し、予定されていた三井銀行の初出社日にも姿を現わさなかったのである。東京に戻ってもその女性を追いかけ回す。「私は上二番町の彼女の家の前を、何度行きつ戻りつしたことであろう。三井銀行から催促を受けたけれど、どうしても銀行にゆくのは気が進まない」(『逸翁自叙伝』二十頁)

こうした小林の色恋沙汰はエリート行員のご乱行ということで、業界新聞にも取りあげられ、代々の上司をやきもきさせてい

たが小林の人生では若気の至りにすぎない。

ただ、放埒な性向が組織の中では風紀を乱し、まして、銀行という堅い業種では異分子となったのはやむを得ない。作家活動も続けていたのだから尚更である。

出世難も何度かついてまわった。明治三十三年（一九〇〇）年のある時期、住友銀行副支配人にスカウトされたが、結局は住友側から「素行がおさまらない道楽者だから」という理由で拒絶される。その年の十二月には、東京箱崎倉庫主任に栄転の内示を受けながら、行ってみれば主任取り消しで主任次席になったこともあった。

これら屈辱的な経験に対して、小林は心中けつして太平楽だったわけではなく、都度、憂鬱を感じていたようである。ほどなく、大阪に新設予定の株式仲買店支配人の就職口に乗ったのは、有能だった専務理事・中上川彦次郎を喪い、活気なく停滞していた三井銀行での生活に耐えられなくなったからとされるが、おそらく長年感じていた自身の行き詰まりを打開しようという意味合いもあったのであろう。

そして大阪に来たものの株式市場の暴落で、支配人の話も消失。流浪の身を阪鶴鉄道に拾われ、監査役に就任。その関わりから新線の箕面有馬電気軌道への創立に関わ

り、ついに経営者への仲間入りをする。

サラリーマンとしては燭光を見なかつた小林が、経営者として立ち大きな責任を背負い、たびたびの危機に直面する中で次第に才覚を發揮していく。人生と仕事の不思議な組み合わせでもある。

浮世離れの浮世通

そういう意味で、小林ほどその才覚の源泉が生まれ育ちとパーソナリティに依存する経営者はいないのではないだろうか。サラリーマンとしては不適切な感覚も経営者の才覚としては武器となる。事実、画期的な戦略とは知恵才覚で測れるものではないだろう。

世間の常識を越えるという意味で浮世離れというが、小林ほど浮世にも通じた人間もいなかつたのではないだろうか。

そもそも、金銭感覚からして違う。学生時代に年間二百円の仕送りを受け、当時最高級の生活であったと自叙伝に述べている。その富裕さは、小林自身の三井での初任給が十三円で、賞与を入れると月平均二十円の収入を得る身分にありながら、なお年間千円の仕送りを受けていたことから想像できる。

そうしたゆとりがあるから、学生時代か

ら観劇や落語といった興行に足しげく通うことができた。そうするうちに、作品鑑賞とは別に、興行の成否についての感覚も研がれていく。大阪時代、親しかつた芝居小屋の座主・秋山儀四郎からこんな教えをもらっている。

「興行の成否は舞台の上の役者の芸を見ていては失敗する。当るか当たらないかは二階の一番奥のお客様の様子を見ればよい。あのお客様たちがほんとうの芝居好きで、彼らが余所見をしているなら、必ず損だよ」（中略）私は後年に劇場経営に関係するようになって、この秋山翁の格言の真実なるに驚いているのである」（『逸翁自叙伝』四十四頁）

学生としては不謹慎なふるまいでも、れつきとした芸能通となれば、小林の実力の一端であることは間違いない。かの宝塚歌劇団にせよ、一通りの成功のあと、本格的オペラ育成のために男女混合にすれば、という専門家の意見を小林は一蹴した。女が演ずる男は男以上のものだと、さらに、「少女歌劇は理想とする国民劇への過渡期の産物であり、物には平凡の非凡があるごとく、矛盾の快感や未成品の妙味と、刻々と変化する行程そのものに、捨てがたい価値がある」と述べている。その感覚が正しかつたことに異論はないだろう。

本質はプロデューサー

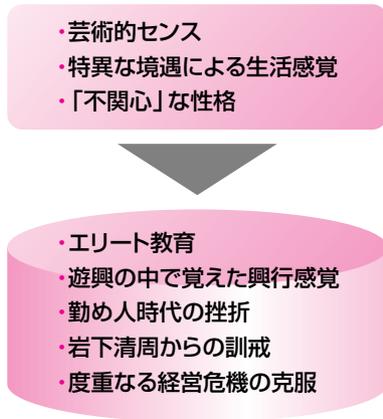
では、小林の仕事ぶりもサラリーマンには適さない浮世離れしたものだったのかといえそうですが、はなかつた。むしろきめ細かく、行き届いたものだった。たとえば、箕面動物園唱歌にしても作詞しただけではない。開園にあたって小学校を回り、授業時間

創造性あふれる経営感覚の生成

パーソナリティ

人生経験

図表3・小林一三の決断のバックボーン



絵ハガキと小旗を与えた。絵ハガキを渡せば、家族全員が見るにちがいない、という深い読みである。こうした手の込んだ仕掛けを自分の足でしていたのだ。

住宅開発も単なる思いつきではない。新線予定地を二往復も歩いて分譲の可能性を確信していたし、住宅設計においても新しい洋式住宅を設定し、細かくプロデュースした。

現場を見る。そして、成る事業をイメージする。実行するとなったら細かくクリエイトする。つまり、銀行員としてはセンスを活かせなかったのかもしれないが、小林の本質は今でいうプロデューサーの仕事師なのである。だから、企画力・実現力ともに優れている器用な小林は、作詞でもコピーでも屈託なく何でもやった。指示のみ出して現場の部下に任せる経営者とは、根っからタイプが違うのである。たまたまそうした人物が鉄道を経営しつつ、都市を演出することになったというわけである。歌劇の創作もその一部であったにすぎない。

小林の性格はクールだったという。慶應の同窓であり、企業家としても親友の松永安左エ門は、「小林君の性格のうちに『不関心』ともいうべきものがある」（『半世紀の友情』「小林一三翁の追想」二十頁）と証言している。それは「のほせない、あせ

らない、我関せず」という性格だという。「不関心」というクールな性格がパーソナリティの根源にあり、エリート教育と観劇や花街通いから、興行感覚いや経営感覚を身につけた。極言すれば小林一三という異色の経営者はこうして誕生した。

小林自身は事業経営の着眼点を後年こう述べている。たった三つ、「何が根本か」「経費を落とすこと」「無理は禁物」（『実業の日本』昭和二年四月一日号）だという。ここでもクールで素っ気ない。当人からすれば、簡単明瞭な条件だろうが、その収斂（しゅうれん）には、生来のセンスと経験の融合が背景にあるわけである。手法をマネしても小林のようにうまくいくかは別問題であろう。

参考文献

小林一三「逸翁自叙伝」図書出版社、一九九〇年
 小林一三「小林一三全集」全七巻、ダイヤモンド社、一九六〇〜二〇一三年
 三宅晴輝「小林一三傳」東洋書館、一九五四年
 小林一三翁追想録編集委員会編集発行「小林一三翁の追想」一九六一年
 阪田寛夫「わが小林一三 清く正しく美しく」河出書房新社、一九八三年
 小島直記「鬼才縦横 評伝・小林一三」（上巻・中巻・下巻）PHP研究所、一九八三年
 津金澤勝廣「玉塚戦略―小林一三の生活文化論」講談社現代新書、一九九一年
 三神良三「小林一三・独創の経営―常識を打ち破った男の全研究」PHP研究所、一九八三年
 「京阪神急行電鉄五十年史」京阪神急行電鉄株式会社、一九五九年
 「75年のあゆみ」阪急電鉄株式会社、一九八二年