

# —老舗企業に学ぶ— 300年の時を刻む老舗企業 人形の美を追求し、次の100年へ！

株式会社吉徳（東京都台東区）



3月3日のひな祭り、5月5日の端午の節句は、いずれも子どもの健やかな成長を願う日本の伝統行事。『人形は顔がいのち』の吉徳大光ブランドで知られる節句人形販売大手の株式会社吉徳は、今年創業300年を迎えた。昨年、山田徳兵衛を襲名し、吉徳12世となった山田社長に、3世紀にわたる同社の歴史と、日本の伝統文化を担う老舗企業のトップとしての抱負を伺った。

## 代々「徳兵衛」を襲名する節句人形の老舗

社名 株式会社吉徳  
本社 東京都台東区浅草橋1-9-14  
代表者名 代表取締役社長 山田 徳兵衛  
資本金 1億円  
従業員 120名  
事業内容 人形やぬいぐるみの製造・販売  
創業 正徳元年（1711年）  
ホームページ <http://www.yoshitoku.co.jp>



創業以来の地に今も本社を構える。



代表取締役社長 山田 徳兵衛（やまだ とくべい）  
平成3年立教大学卒業後、6年に入社。19年に代表取締役社長就任後、22年、家例に従い12世「山田徳兵衛」を襲名。

**江**戸で最古の人形の老舗「吉徳」は、正徳元年（1711年）の創業以来、節句人形の製造・販売を手がけ、日本の伝統文化を支えてきた。創業者の初代治郎兵衛が6代將軍徳川家宣公から「吉野屋」という屋号を賜り、以来店主は「吉野屋治郎兵衛」を名乗る。6代目のとき「徳兵衛」に改名し、以降、代々店主がその名を継承した。現在の社名、吉徳は「吉野屋徳兵衛」の名前に由来する。明治になって新政府が、五節句廃止の布告を出す。節句が廃止されては、人形業界は大打撃を受ける。そこ



天保年間「江戸名所図会」巻之一、「十軒店雜市」の図に描かれた吉徳の店舗

で吉徳の8代目徳兵衛が、白装束姿で政府に陳情し、節句品販売の許可を得て危機を救った。その後も吉徳は、業界で初めて正札販売を行ったり、三越などの百貨店との取引を開始したりして、人形業界をリードした。大正9年に25歳の若さで徳兵衛を襲名した10代目は、人形の美を追求し、芸術の域にまで高めようとした。「日本人形研究会（昭和8年）を設立し、『日本人形史』（同17年）などを著した文化人でもあった。

特筆すべきは、昭和2年に日米親善のためにアメリカから贈られた「青い目の人形」に対する答礼として、「やまと人形」58体の製作を監修し、全米各地に送り届けたこと。近年では、日本に里帰りした答礼人形の傷んだ

箇所を修復し、送り返すという作業を吉徳で行なっている。同社では、太平洋戦争時、戦局が悪化すると職人の多くを兵隊にとられた。昭和19年には当局によつて他の人形大手問屋31社とともに「東京玩具人形株式会社」に統合される。戦後、統合会社は解体されるが、「独立した番頭格の社員が顧客を持つていつてしまった。昭和23年に再出発したときは、マイナスからのスタートだった。再建にあつた10代目は、現在の吉徳の事業基盤を築いた実質的な創業者と言つていい」（山田社長）。

辛い日本の高度成長とともに、人形業界も右肩上がりの時代が続いた。「しかしムタも多く、経営の見える化、顧客のセグメント化が必要だった。私が入社したのは平成6年だが、全商品のコンピュータ管理を図るなど経営の近代化を進めた」と山田社長は振り返る。そうした取組みに伴い、同社は10数年前から日本公庫の融資を活用しており、6年前の新しいシステム導入の際や、昨年企画開発を行うための別館を購入した際に制度融資を受け、経営基盤の強化を図っている。



# 節句人形は季節商品、オフシーズンに何を売るか

**節句** 人形は「季節商品」であるため、夏場に展示会をやり、冬になって売り出し、5月5日にピタッと終わるといふスケジュールがある。それが経営を変則的なものにし、「オフシーズンに何を売るかが永遠の課題」(山田社長)となっている。



写真右：販売されているぬいぐるみの商品群。人気のキャラクターからオリジナルまで多岐にわたる。写真左：ぬいぐるみ製品の開発は別館のデザイン室で行われている。

節句人形は、子どもが生まれないうちで買われる機会が少ない「特殊商品」でもある。少子高齢化はマイナスイメージだが、70年代の第二次ベビーブームの時代に200万人生まれ、子どもが現在100万人に半減したからといって、節句人形の業界全体の売り上げも半分になったかというところではないという。「長男長女のお祝い、どこかの家庭でもしっかりお祝いする」(山田社長)からだ。

吉徳では、江戸時代から浅草寺の表参道で人形ばかりでなく団扇、扇子などのいろいろな土産物を扱ってきたが、現在では、節句人形とともに「ぬいぐるみ」が商品の一つの柱になっている。かつてはメーカー兼問屋として、ぬいぐるみを百貨店などに卸していたが、3年前からはメーカーに専念して独自の製品開発に力を入れている。「ひな人形はあまり景気に左右されないが、ぬいぐるみには業績を大きく伸ばす可能性を感じている。今は、まだノウハウを積み上げている段階。これからメーカーとしての力量が問われるだろう」と山田社長は話す。



話題となった「ダース・ベイダー」シリーズは決して突発的に生まれた商品ではない。

平成19年に売り出した五月人形「ダース・ベイダー」シリーズ「同兜飾り」は、人形業界はもとより、一般の人々をあっと言わせた。映画「スター・ウォーズ」の人気キャラクターを五月人形に、という発想はどこから生まれたのか。「前年の企画会議で、今のお父さん世代に受ける商品はなんだろうと話合ったとき、たまたま出たのがダース・ベイダーだった。版元のルーカスフィルムに打診したところ、ルーカス監督自身が日本びいきということもあって快諾を得た」と山田社長。

同社はそれまでもキャラクターと節句人形を組み合わせた商品をつくってきた。ダース・ベイダーシリーズは決して突発的に生まれた商品ではない。

## アンテナを張り巡らし、半歩先に行く

**山** 田社長は「伝統とは革新の連続。メディアに露出し宣伝効果があったダース・ベイダー」兜のような商品が革新の象徴と思われがちだが、すべての商品が変わり続けている。それが積み重なって伝統になる」と語る。

ひな人形の顔は、1年ごとでは変化に気付く程ではないが、10年前と比べるとかなり変わってきているという。また、かつては7段飾りが中心だったが、いまは住宅事情を反映してぐっとコンパクトになり、人形自体も小さくなっている。

ひな人形の顔、髪、胸、手足をつくる職人はそれぞれ別で、小道具を含む



吉徳が販売している伝統的な市松人形(左)と現代風に作られた市松人形(右)。顔の形や髪型、着物の柄まで大きく異なる。

めると、単純な「親王飾り」でも10人以上の職人、あるいは10社以上の工房の手を経てつくられる。

吉徳の役割は、まず人形のテーマを決め、全体をコーディネートしながらデザインや色合いなどを職人に指示し、出来上がったものを仕入れ最終的に商品に仕上げる、いわばプロデューサーである。

かつては「男の職場」であったが、現在ではその節句人形の企画に携わる社員の半数以上が女性。また、ぬいぐるみの企画に携わる7人の社員のうち4人が女性とのこと。

ひな人形の主な購買層である女性



荒川区町屋にある「流通センター」では、すでに来年に向けたひな人形の製作がスタートしていた。

### 老舗企業に学ぶここがポイント

- 1 日本の伝統的な「節句」があつてこそその商売その習慣を絶やさぬよう努力する
- 2 伝統とは革新の連続変化の積み重ねが伝統になる
- 3 「吉徳」の名前と家業は先祖からの預かりもの次代にバトンを渡すことが大事なことです

の感性を活かし、わずかな変化の兆しをつかむために、たえずアンテナを張り巡らし、消費者が求めるものの半歩先をいく商品開発を進めている。

山田社長は、「古いものだけに価値があるのではない。新しいものとのバランスが大事」と話す。もちろん「主力にしている節句人形は、ひな祭りや端午の節句といった伝統的な習慣があればこそその商品。その習慣を絶やせば屋台骨が揺らぐ。そうならないための意識づけ、動機づけが業界全体の課題だ」と強調する。

毎年10月に行なわれる「明治神宮人形感謝祭」、3月に隅田川で行なわれる「江戸流し雛」は、同社の発案で始められた業界イベントだ。

同社独自のものでは「吉徳これくしょん」がある。10代目が人形研究のために収集した資料が多数残っている



11代目の発案で、平成元年から実施されている「明治神宮人形感謝祭」の様子

いて、定期的に公開している。42歳で名跡を襲名した山田社長だが、「300年は日々の積み重ねの結果。私自身も11代にわたる積み重ねの結果ここにいます。誇りに思っても胡坐をかいてはいけませんし、驕つてはいけません」と気負いはない。

今年300周年の「記念商品」の販売のほか、6月には、ひな人形を洋風にアレンジした新製品「ブライダルおひな様」を発売する予定もある。吉徳は次の100年に向けて新たなスタートを切っている。

### 吉徳略年表

- 正徳元年 吉徳創業
- 明治6年 新政府の五節句廃止令に対し節句品の存続を陳情許可を得る。明治以後、吉野屋徳兵衛の略称「吉徳」を正式社名とする
- 明治20年 正札販売に踏み切る
- 明治40年頃 当時としては斬新なショーウィンドを設ける
- 大正12年 関東大震災で店舗を失う。再建を機に人形専門店として新発足
- 昭和2年 アメリカの「青い目の人形使節」に対し、文部省の委嘱で答礼人形の製作を監修。
- 昭和8年 「日本人形研究会」設立。作家の育成に当たる
- 昭和20年 東京大空襲により店舗を焼失
- 昭和22年 浅草橋に店舗を再建、営業を再開する
- 昭和31年 業界にさきがけ、植毛のカール人形ぬいぐるみ等の分野に進出。
- 昭和49年 この頃から戦前アメリカに渡った答礼人形が相次いで修理のため戻り
- 昭和53年 吉徳の所蔵品が決め手となり江戸きめこみ人形が通産省の伝統工芸品に指定
- 昭和60年 「吉徳ひな祭俳句賞」の一般公募を開始
- 平成3年 「図説日本の人形史」を刊行
- 平成13年 創業290年を記念して日本橋三越にて「日本の人形展」を開催