

代表取締役社長

■ 久月の



1995 年から七代目当主を務める横山久吉郎



取締役執行役員
原坂勇次



(左から) 取締役執行役員 嶋田幸春、取締役専務執行役員 横山久俊、取締役常務執行役員 田村潔



執行役員 伊藤裕二



執行役員 林雅之

(左から) 営業担当顧問 北村元広、相談役 若村忠、総務担当顧問 坂尻重光



(右) 商品担当 GM 重田正博
(左) 流通担当 GM 板垣憲和



(右) 監査役 横山喜美子
(左) 監査役 横山弘子



土蔵造りの旧社屋から掲げられている久月の看板。180年の歴史を感じさせる（本文 91 ページ参照）。



1976年に落成した新社屋。地下1階・地上11階建のビルに生まれ変わった（本文 55 ページ参照）。

できるだけ多くの人に人形を見てもらえるよう、販売ネットワークを構築してきた（本文 132 ページ参照）。



札幌店



草加店



相模原店



小田原店



静岡店



名古屋店



箕面店



大阪店



九州小倉店



福岡店

キャラクターとのコラボレーション



2005 年から始まったタカラトミーと共同制作による「リカちゃんひな人形」(本文 153 ページ参照)。



サンリオの人気キャラクター、キティちゃんをモチーフとする羽子板も商品化(本文 161 ページ参照)。



能面師・太月光勲氏には能人形用の能面の型を打ってもらったこともある(本文 161 ページ参照)。

三歌人付八段飾り十八人揃り — 久月の逸品



六代目当主・華久郎の発案で誕生した「八段飾り」。人形業界に衝撃を与えた(本文 39 ページ参照)。

デザイナーとのコラボレーション



勇ましい南蛮甲冑の鎧飾り「王者胴丸飾り」もコラボ商品のひとつ。ワダエミ特有の赤と黒を基調色としている。



子どもが世界に羽ばたくことを祈念した「出世鯉」。画家・伊藤若冲の水墨画で有名な「鯉図」をアレンジして作られた。

1998 年以来、衣裳デザイナーのワダエミが監修した商品を展開してきた。現在でも人気のラインナップとして毎年新作を発表している（本文 145 ページ参照）。



親王の伝統的束帯装束黄呂染と官女の表着に、正絹有職裂地を使用した「御大礼雛 衣裳着 木製三段飾り五人揃」。

変わり羽子板



人気を博したテレビ番組「あまちゃん」「半沢直樹」を題材にした『視聴率倍返し』（2013年）。



IOCロゲ前会長が「TOKYO 2020」を引き当てた記憶が甦る『祝2020東京決定』（2013年）。



国民栄誉賞が贈られた長嶋茂雄さん、松井秀喜さん、故・大鵬さんの『来たかチヨーさん、待ってたホイ！』（2013年）。



東北楽天ゴールデンイーグルスの日本一を祝し、田中将大投手と星野仙一監督を表現した『マーすこい！東北の星』（2013年）。



英国のジョージ王子誕生を祝う『ロイヤルベビー』（2013年）。

その年に明るい話題を提供した人物を題材にする「変わり羽子板」の発表は、いまや年の瀬の恒例行事となった（本文166ページ参照）。



エリザベス女王の即位60周年を祝した『祝即位六十周年』（2012年）。



宮城、福島、岩手の各県知事を題材とした『がんばろう！日本』（2011年）。



大統領選挙で当選したバラク・オバマの『Yes We Can!』（2008年）。



賞金王に輝いた石川遼の『こんな息子がいたらなあ〜』（2009年）。



iPhoneを題材とした『ブッシュからタッチへで大儲け』（2010年）。

今年の期待びな／今年の期待大将

2013年から始まった「今年の期待びな」「今年の期待大将」では今後の活躍が期待される人物を人形化して発表している（本文174ページ参照）。



ニューヨークヤンキースに移籍した田中将大投手の20勝獲得を期待して制作された「20勝 期待大将」(2014年)。



「東京世界一」をキャッチフレーズに掲げる舩添要一都知事の都政に期待した『都政順風 期待大将』(2014年)。



2014年ソチ五輪目前に発表された期待びなには、金メダルの期待が強かったフィギュアスケートの浅田真央選手(上)、羽生結弦選手(下)を、期待びなに選んだ(2014年)。

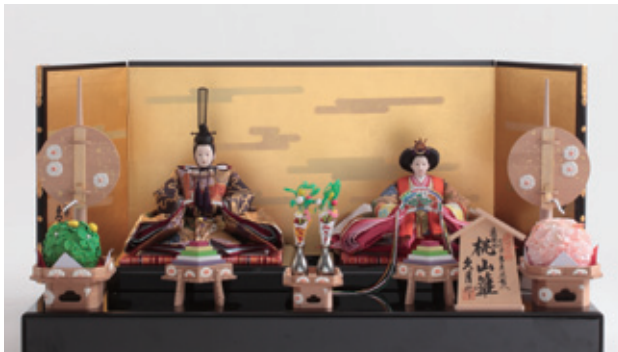


日米同盟強化に期待が寄せられたことから、期待びなの政治ペアにケネディ駐日大使と安倍内閣総理大臣を選んだ(2014年)。

七代目当主監製



狩野永徳の障壁画をアレンジした屏風の「松の緑」を際立たせるため、内裏雛の衣裳はあえてシンプルなデザインにした。



豪華な金襴（きんらん）の生地を内裏雛にまわせる一方、それを際立たせるため、控えめな金の屏風を用いた。その中においても雲間模様には青箔、赤箔、金箔を使用。

筆者自らが商品開発の陣頭指揮を執る「七代目当主監製」。今まで以上に屏風や衣裳にこだわり、ひな人形の可能性を追求する（本文 189 ページ参照）。



人形の久月 伝統と革新

伝統を受け継ぎ、人形業界に革新を起こす

五月人形

■ 久月の逸品

男子の誕生を祝福する五月飾り。家の中に飾る「内飾り」は「鎧」や「兜飾り」を中心に、多彩なラインナップの商品を展開している。



「仁王像」の彫金を、佩楯に施す『彫金仁王大鎧』。屏風は狩野永徳の絵をアレンジしたもの。



中国に伝わる聖獣（青龍・白虎・朱雀・玄武）を、兜の鉢回りと佩楯にあしらう『四神大鎧』。



才知に優れた少年に育ってほしいとの願いを込めて、百獣の長である「麒麟」を表現した『麒麟児大鎧』。

久月は、江戸時代の天保年間に創立された人形の製造問屋です。

一八三五年に武士だった横山久左衛門が刀を捨て、神田川のほとりで人形師として身を立てることを決意したのが、久月の歩みの始まりでした。以来、二代目・久兵衛、三代目・久兵衛、四代目・久兵衛、五代目・正三、六代目・華久郎、そして七代目である私、久吉郎と老舗の看板を守り続け、お陰様で二〇一四年の今年、創業一八〇年を迎えることができました。

長い年月の中では、江戸幕府によるひな人形に対する厳しい取締り、関東大震災、太平洋戦争等々、数々の困難や危機にも直面してきました。しかし、そのような歴史の荒波にも耐えながら、久月は、個人商店から、合名会社、株式会社へと一步一步、着実に発展してきました。

その間、一貫して心がけてきたことは、お客様の人形へ寄せる思いを何よりも大切にし、真心を込めて商品を販売していくことでした。当社の扱っている商品は、素材にこだわり、人形職人らの手で一体一体、丁寧に仕上げています。老舗としての誇りとこだわりを持って、お客様方に愛されるひな人形、五月人形を作り続けること

に努めてきたつもりです。

さらに、日本の人形文化を守り、後世に末永く伝え続けていきたいという思いを胸に、これまで久月は積極的な挑戦——すなわち、イノベーションを繰り返してきました。オリジナル商品の開発はもちろん、販売手法の改革、組織マネジメントの刷新、新たな広告・パブリシティ手法の創出など、多方面におけるイノベーションを通じて、当社は、経営基盤の強化に努め、確実かつ安定的に利益を生み出せる社内風土を築き上げてきたのです。

今回、創業一八〇年の節目にあたり、私どもはこれまでに行ってきたイノベーションの足跡を確認し、温故知新の故事にならって、これからの久月を切り開くための道しるべにしたいと考え、一冊の本にまとめることにいたしました。江戸から、明治、大正、昭和、平成と人形を取り巻く環境が大きく移り変わってきた中で、人形問屋が試みてきた変革の数々を詳しくご紹介していきたいと思います。

「イノベーション」と「伝統」、一見、全く対極にあるこの二者を当社がどのように両立させてきたのか——そこには、試行錯誤に満ちた数々の「物語」がありました。その中には、おそらく、人形の歴史に関心を持つ方々の興趣を呼び起こすものが少なからず含まれているのではないかと推しはかっております。

過去から伝えられてきた伝統を継承し、時代のニーズに応じて革新を行い、未来へとつなげる——久月が老舗として今日まで変わらぬご支援をいただいてこられたのは、まさにこのようなイノベーションの精神を失わないでこられたからだと強く感じております。本書を通じて、そんな久月の「人形屋魂」を一人でも多くの方に伝えることができたらと願っております。

二〇一四年九月

株式会社久月 代表取締役 横山久吉郎

はじめに 22

第一章

久月のイノベーションは「八段飾り」から始まった

節句人形の歴史はイノベーションの積み重ねにより築かれてきた 36

江戸時代のひな人形は「花さかじいさん」に「浦島太郎」 37

ひな人形を「セット販売」——「オリジナル商品」開発への第一歩 38

偶然の産物——久月急成長のきっかけとなる「八段飾り」はこうして生まれた 39

できあがった八段飾りに社内の期待は高まる 41

テレビ、新聞、ポスターを駆使した広告活動を大展開 44

展示会場でひととき存在感を発揮した「八段飾り」 45

八段飾りの「大きさ」が時代の閉塞感を吹き飛ばす 46

皆が、新しい領域を開拓するという達成動機に突き動かされていた 48

女優の司葉子さんをイメージキャラクターに起用 51

地方テレビ局を廻って八段飾りを宣伝、児童館に寄付も行う 52

オイル・ショックの逆風をものともせず、八段飾りは再び大ヒット、本社ビルも建てる 55

八段飾りへの反発にも華久郎は動じなかった 58

伝統をイノベーションしてこそ、新しい価値が宿る 59

第二章

歴史と伝統が生み出した「持続的発展」のあゆみ

武士をやめて人形職人になった初代・久左衛門 64

飢饉、打ち壊し……久月は、混沌とした時代の中で船出した……	67
獨創性に満ちあふれていた初代・久左衛門……	68
二代目・久兵衛は創業の地にほど近くの「人形のメッカ」茅町に移る……	70
二代目・久兵衛の決断——我が子を江戸一番の大道に「武者修行」に出す……	71
幕末・維新の激動の時代の中で、三代目・久兵衛は人形問屋として独立する……	73
五節句を禁止、ひな人形の危機？……	74
インドに流れた久月の人形……	76
久月の名をよみがえらせ、正札販売を導入した四代目・久兵衛……	78
木目込人形の量産化を行った五代目・正三……	79
正三は海外進出にも積極的に取り組んだ……	81
正三は宣伝活動のイノベーションにも積極的に取り組んだ……	83
関東大震災——正三は久月の再興に立ち上がる……	87
土蔵造りの店舗の思い出……	89
東京大空襲の中、久月の社屋は奇跡的に焼け残る……	92

終戦後、人形を買いにやってきたのはアメリカ兵だけ……	94
六代目・華久郎が久月の舵取りを委ねられる……	96
アメリカとの取引量を増やし、関西市場の回復に尽力する……	97
商品開発のイノベーションにより、変わり緋ブームを起こす……	99
お化粧人形に八段飾り……オリジナル商品を続々と生み出した昭和四十年代……	101
CM制作では幹部が自らカメラをのぞくほどのこだわりぶり……	103
サウンドロゴを継続し、消費者に浸透させる……	104
人形展示車を走らせ、ハム愛好家に向け無線でも宣伝を行う……	105
パブリシティとして店舗がテレビドラマに使われたことも……	107
オンライン化の仕組みもいち早く導入しコストを大幅に削減する……	108
「バカ野郎、うちは人形屋だ！」——バブル崩壊も生き残る……	110
「つくる」DNAがイノベーションを生み続ける原動力に……	111

「伝統」と「時代」の狭間を行く 温故知新のビジネス戦略

久月入社前から未知の世界に挑んできた	116
仕人に予算枠を設定する改革を行う	119
給与制度に新たに能力給を導入する	121
自己評価制度を取り入れイノベーションへの取組みを促す	123
非正規雇用の改革にも努める	128
店舗戦略を進めて、営業のネットワーク構築にも尽力してきた	132
流通面での効率化を目指し、倉庫改革も積極的に行う	134
初コラボレーションをアメリカ企業と行う	137
コラボレーションによりひな人形のデザイン刷新を図る	139
大反響を呼んだハナエ・モリのひな人形	140
問題解決のために敷物をリバーシブルにする	142

デザインナースブランドの第二弾はワダエミさんとのコラボレーション	145
「ワダエミ」デザインのひな人形で売上は急増	146
映画『夢』のためにつくったひな人形を黒澤明監督が大絶賛	150
リカちゃんをひな人形に――から始まったタカラとのコラボレーション	153
男性コレクターも購入、リカちゃんひな人形が新たな市場を切り開く	154
三者のコラボレーションで作り上げた磁器人形「風」	158
スワロフスキー、東京スカイツリー、キティちゃん……コラボレーションは続く	161
高級感あふれるサービスが好評を得た「Qプレミアム」	162
年の瀬の恒例イベントとなった「変わり羽子板」	166
初回から話題を呼んだ「親のねがい雛」「親のねがい大将」	169
マスコミが殺到した浅田真央選手のひな人形	172
二〇一三年からは「今年の期待びな」「今年の期待大将」にリニューアル	174
東京オリンピック招致にも一役買った「オリンピック招致期待びな」	175
人形文化の振興を図り人形学院を開校する	177
戦争で人形を失った女性も教室に参加	180
アメリカ大使館で人形創りの出張講習会を行う	182

地元・浅草橋で人形を供養したい——人形報恩祭を始める……………186
創業一八〇年目のイノベーション——七代目当主監製……………189

第四章

「伝統は革新の連続」を 原点に歩む二百年企業への道

黒字経営の大切さ……………194
イノベーションに果敢に取り組んできたことが利益の大きな源泉となった……………195
「久月」の名にしばらくられることなく、イノベーション、コラボレーションに挑んできた……………196
人形業界全体の発展にも心を砕く……………198
人形業界全体の存続・発展を抜きに久月の発展はありえない……………201
基本はよい人形を作ること、よい職人を確保すること……………202
そもそもよい人形とは何か？……………204

消費者のニーズにどう対応していくべきか……………206
消費者の嗜好になにもかも迎合する必要はない……………208
人形とは何かを考えていく……………210
「後の雛」を復活させようという試み……………212
神雛を作成しPR活動を推進する……………215
老舗には老舗の役割がある……………217
久月のこれからは消費者が決めること……………218
小売店の利益にも配慮する……………220
これからも本業志向でゆっくりと歩んでいく、しかし立ち止まらない……………221
おわりに……………224

付録
節句人形の知識……………229
人形の久月一八〇年のあゆみ……………245

第二章

久月のイノベーションは
「八段飾り」から始まった

節句人形の歴史はイノベーションの 積み重ねにより築かれてきた

「ローマは一日にしてならず」といいますが、今日、みなさんが目にするひな人形や五月人形も、一日にしてできあがったものではありません。節句人形はその起源も含めれば千年以上の歴史をもちます。その長い年月の中で、人形師や人形問屋など先人たちの努力や試行錯誤の末に、いまある人形の姿ができてきたのです。

ことに江戸時代以降、ひな人形、五月人形のスタイルや製作技法、さらにはその販売や流通の仕組みは大きく変化してきました。「節句人形」Ⅱ「変わらぬ伝統」というイメージを持つ人は少なくないかと思いますが、長い伝統の背後には「変わらぬもの」だけでなく絶えざる「革新」、すなわち「イノベーション」の積み重ねもあったのです。

久月もまた、節句人形の伝統を守りながら、「イノベーション」に積極的に挑むことをこれまで社是としてきました。

これから本書の中で、当社がこれまで人形問屋として試みてきたイノベーションの

数々を紹介しながら、久月一八〇年の歴史を振り返っていきたいと思います。

江戸時代のひな人形は 「花さかじいさん」に「浦島太郎」

はじめに、久月の歴史の分水嶺となったイノベーションである「八段飾りのひな人形」から話を始めましょう。

つい何年か前まで、久月の八段飾りのひな人形はどこの人形店でも当たり前のようになんていっていましたが、実は、四十年以上昔、六代目社長である私の父・華久郎のふとした思いつきから誕生しました。

当時、人形業界では「ひな人形は七段まで」というルールが暗黙のうちにまかり通っていました。だれが決めたわけでもありません。実際、江戸時代のひな人形は八段、九段のものも珍しくなかったという記録が当時の文献に残っています。

そもそも、江戸時代におけるひな祭りの風習は、現代とは異なり大変ユニークなものでした。雛壇に載せる人形を、各家庭が好きに決めていたのです。内裏雛でなくても、たとえば七福神であったり、花さかじいさんとボチであったり、はたまた浦島太

郎だったり……。『自分の身を守ってくれるもの』という強い願いを込めて、各自が持っていた愛着のある人形や道具を好きなように並べるのがならわしでした。

今日私たちがイメージするように、内裏雛、三人官女や五人囃子、こまやかな雛道具一式をまとめて購入するというスタイルは江戸時代からありましたが、統一されたのは実は歴史が短く、戦後に広まったものなのです。

ひな人形を「セット販売」—— 「オリジナル商品」開発への第一歩

では、戦前まで人々はどうのようにひな人形を買い求めていたのか。彼らはひな人形のうち、ほしいものだけを選んで購入していました。つまり、ある家の雛壇には内裏雛と三人官女だけが載せられ、ある家の雛壇には内裏雛と五人囃子だけが載せられている。これでは、雛壇がなんとなくさみしく見えるのではないだろうか。

それに、サイズの問題もありました。それぞれ人形をばらばらに買うものですから、大きさの統一がとれないのです。同じ号数を求めても、人形は一つひとつが職人による手づくり。大きさが微妙に違ってしまいます。ですから、ある家では内裏雛よりも

三人官女が大きい、そんな光景が当たり前でした。

これでは見映えもあまり美しくありません。その上、買い手によってほしい人形が違いため、売り手はどの人形の在庫を増やせばよいのかをつかめません。これでは効率的な販売ができません。

そこで久月は、他の大手人形問屋とも話し合いながら打開策を考案しました。内裏雛、三人官女、五人囃子、隨身、仕丁、雛道具を、一組にまとめてセットで売る方法です。これがお客様から大変好評でした。

このイノベーションが現代のひな人形の原型であると同時に、久月ならではの「オリジナル商品づくり」の原点でもあります。

偶然の産物——久月急成長のきっかけとなる 「八段飾り」はこうして生まれた

それでは久月が急成長を遂げたもう一つの原点、六代目・華久郎が八段飾りを製作するきっかけになった出来事を、簡単にご紹介しましょう。

静岡県の雛道具製作会社を訪れたときのことです。華久郎は、見せられた雛道具の

サンプルのうち、三棚と茶弁を一目見て気に入りました。「三棚」とは、棚の一部に両開きの扉を持つ物入れが組み込まれた「厨子棚」、黒漆が塗られ化粧箱などが並べられた「黒棚」、手鑑、物語、絵巻物、歌集等を置く「書棚」の三つからなるものです。「茶弁」は読んで字の如く、お茶やお弁当を入れる器で大行列などの場合に持ち歩いたものです。

華久郎は、三棚と茶弁を従来の雛壇に置けば、より飾り映えすると思ったのです。う。

「これを我が社のひな人形にも使おう」と東京に持ち帰ってきたのです。

ところが、いざ雛壇に載せようと思ったら、置くスペースが全くありませんでした。七段の雛壇は、すでに人形や道具でいっぱいです。まわりの役員たちが「社長、これ以上載せるのは無理ですよ」と言い始めました。これに華久郎は怒りました。「絶対にこの道具を載せてやる」という強い思いがあったのでしょうか。「だったら、段を増やせばいいじゃないか。一段増やして道具を載せよう」と言い出したのです。

「ひな人形は七段まで」が常識だった時代。社員たちは華久郎の発想にあんぐりと口をあけたことでしょう。反対意見もあったかもしれませんが。しかし華久郎は、強い意志をもって八段飾りを決めてしまったのです。

おそらく当時の華久郎の心境は、「せっかく気に入って持ってきた道具だ。一段増やしてでも載せるぞ」といった決意でみなぎっていたのかもしれませんが。いずれにせよ、今思ってみても決断力のある父だったのです。

できあがった八段飾りに 社内の期待は高まる

久月のオリジナル商品として完成された八段飾りは、華久郎の想像していた通り、実に見事なものでした。

人形の並べ方は従来通りでしたが、下から三段目に三棚と茶弁を飾り、さらに上から四段目の随身の間にそれまでの碁盤、将棋盤に加え、新たに双六盤を置いた雛壇は、七段飾りに比べて一段と豪華さが増していました。

華久郎の決断に当初は疑心暗鬼だったかもしれない社内の者たちもそれを見て「これならいける!」と思ったにちがいありません。

一九七二年十二月、八段飾りは「よろこび雛八段飾り」と銘打たれて、小売店向けの展示会で初披露されました。

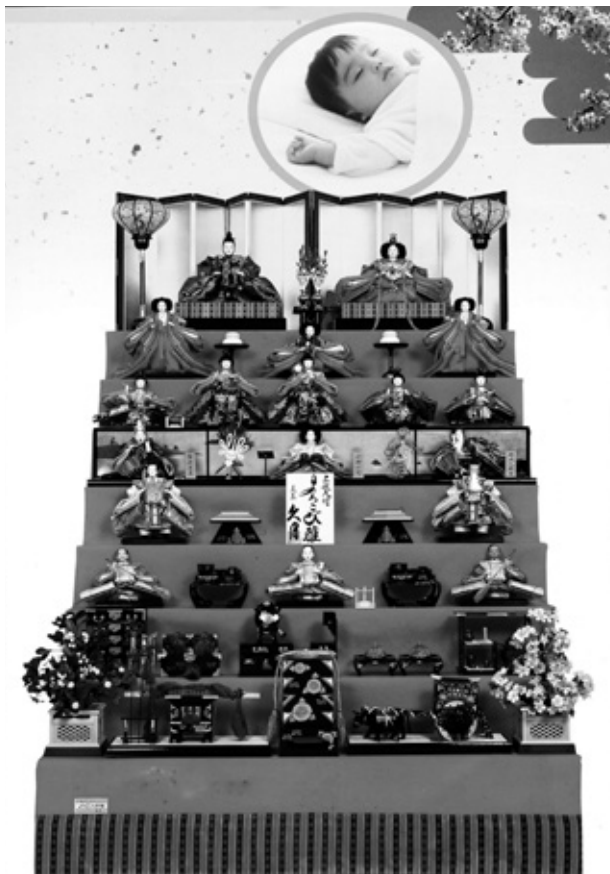
展示会はそれまでは一月に開かれていました。それを一カ月早めたのは、八段飾りに対する大きな期待の表れにほかなりませんでした。

当時の社内報は、そんな社内の期待感に満ちた雰囲気をつぎのように伝えています。

「例年一月十日前後に開かれていた展示会よりも約一カ月も早く行うという所に今回の展示会の意義と、来期にかける我社の意気込みとが表われている事は、社員各位においても充分理解戴ける事と思う。さてこの展示会だが新作の雛人形や各種のオリジナル商品の多数飾られる中で、特に目をみはるであろう我社の来期の秘密兵器『よろこび雛八段飾り』がある。

否、むしろ『よろこび雛八段飾り』を発表する為に今回の展示会が開催されたと言った方が妥当であろう。従来の七段飾りや五段飾りと違い、御道具がより豪華になり、末広りの『八』という縁起の良い数の八段飾りとなってお目見得する次第である」

「秘密兵器」(！)といういきさか大仰にも思える言い方からは、「今までになかった全く新しい商品を生み出した！」という社員たちの興奮や高揚感がありありと伝わってくるかのようです。



“よろこび雛八段飾り”と銘打たれて売り出した「八段飾り」。

テレビ、新聞、ポスターを駆使した 広告活動を大展開

もっとも、期待を込めた「秘密兵器」を世間の人々がすんなりと受け入れてくれるか否かは別問題です。ひな人形といえば、五段、七段が当たり前の時代です。全く未知の八段飾りに違和感を覚え、拒否反応を示さないとは限りません。

そこで、八段飾りのイメージを浸透させるために、テレビ、新聞、チラシ、ダイレクトメール、ポスターなど、ありとあらゆる手段を駆使して、周到かつ徹底した宣伝活動を大々的に繰り広げることになりました。

まず、新聞広告については、朝日新聞に全五段を使って一度だけではなく二度、広告掲載を行い、さらに読売新聞にも掲載しました。

また、ポスターは、従来比の四倍の大きさのものをこしらえ、国鉄（当時）や地下鉄内に駅貼りをし、さらに得意先の小売店や百貨店にも配って貼ってもらいました。

最も力を入れたのはテレビCMで、総宣伝費の80%近くをそこに注ぎ込みました。東京では全民放を使い、一方、地方では新潟や北海道、福岡などでネット番組を増や

し、日本全国を電波でカバーしたのです。

ちなみに、華久郎の方針で久月では、早い時期からテレビでの宣伝を重視していました。広告の主流といえば、車内吊りかラジオCMだった時代に、業界でテレビCMを真っ先に始めたのが久月だったのです。

そういえば、父は大の「新しいものの好き」でした。テレビの試験放送が始まってすぐの頃、家作を売って父が取り寄せたテレビが我が家の大玄関を通ってしずしずと運び込まれる様子を今でも鮮明に思い出します。

展示会場でひととき存在感を発揮した 「八段飾り」

はたして、「常識破り」の八段飾りの売れ行きはどうだったのか――。予想通りか、予想に反してか、売上げは絶好調でした。

小売店の展示会場では、たくさんのひな人形が所狭しと並びます。そんな中、久月の八段飾りは、他社のひな人形と比べて背が一段分飛び抜けていました。これがとにかく目立つのです。

目立つものの前には、お客様が自然と足を止めてくれます。それをチャンスと、販売員が八段飾りをアピールする。八段飾りは、展示会場でのアイキャッチが成功した例といえます。マーケットの中で、いかに自社商品の強みを打ち出し、お客様に訴えかけるか——八段飾りはこうして販売員の方々やお客様から支持を集め、売上げを順調に伸ばしてゆきました。

当時の社員からこんなエピソードを聞いたことがあります。「売れ行きが良くて、人形の生産が追い付かなかった」と。八段飾りは、都会と比べ家の広さも手伝って、初めのうちは地方でブレイクしました。それを皮切りに都心でも人気が高まったといえます。当初は生産が間に合わず、東京・浅草橋の本店では八段飾りを販売できなかったため、本店の販売員であった彼は、お客さまに「八段飾りは？」と聞かれるたびに、冷や汗をかいたそうです。

八段飾りの「大きさ」が 時代の閉塞感を吹き飛ばす

今改めて振り返ってみると、その頃の日本を覆い始めていた閉塞感もまた八段飾り

のヒットを後押ししてくれた一つの要因だったのかもしれませんが。

八段飾りが開発される数年前、森永製菓「エールチョコレート」のCMが大きな話題となりました。当時人気だった指揮者の山本直純さんが、富士山をバックに空高く舞い上がる気球から身を乗り出して、笑顔で指揮棒を振るっている。地上では、画面を埋め尽くす大群衆が「大きいことはいいいことだ」と声高らかに合唱する……という内容でした。

私は、この「大きいことはいいいことだ」が、当時の風潮を端的に表しているのではないかと思います。時は高度経済成長期の終わり。経済が低調の兆しを見せ始めた頃です。だからこそ「大きい」ことを希望として、人々は頑張って生きようとしたのではないか。閉塞した時代に、明るい雰囲気を求めているのではないか——そんなふうに思えるのです。

実際、森永製菓も、このCMを制作した意図を次のように述べています。

「小さなしあわせ、小さなマイホーム……われわれは個人生活の面で必要以上に小ささを強調され、がまんさせられている。それを、つっぱって大きいことはいいいことだと明快に断定した思想が共鳴された。大は小を兼ねるという伝統的なことわざの今

私どもの八段飾りに対しても、「小ささを強調され、がまんさせられている」人たちが、「せめて子どもたちのひな人形は大きなものに……」という思いを託していたのかもしれない。他社の商品より一段と高い豪華絢爛な八段飾りは、そのような意味において、人々の心に安らぎをもたらした部分もあるのではないかと感じています。

皆が、新しい領域を開拓するとう 達成動機に突き動かされていた

八段飾りを発売した翌年には、「八段目には道具ではなく、人形を載せよう」という声が社内ですがり始めました。おかしいことに、当時八段飾りの製作に反対していた役員たちも「改良」の声をあげる。華久郎の熱意と大胆なイノベーション、またその成功体験によってもたらされた自信が社員の心を奮い立たせたのだと思います。

そこで、私どもは江戸時代からの伝統を生かして、享保雛を再現することを思いつきました。享保雛とは、江戸時代に流行した、一体が40から70センチメートルほどの



八段飾りに加えられた菅原道真、小野小町、柿本人麻呂の「三歌人」の人形。

大型のひな人形です。顔はうりぎね型で、衣裳には金襴をあしらひ、女雛の裾に錦を入れふくらましてあるなどそれ以前のものに比べて仕立てに手のこんでいることが特徴です。

私どもの所有していた享保雛には、「三歌人」——小野小町、菅原道真、柿本人麻呂が揃っていました。そこで、八段飾りに三歌人を加えることにしたのです。

ご存じのように小野小町は、平安時代の代表的女流歌人です。情熱的で優艶な作風を示し、才女で美人の聞こえ高く、その生涯はほとんど伝説化されています。菅原道真はやはり平安時代の人。秀才の誉れ高く学者出身の政治家として朝廷に仕えました。弘法大師、小野道風と

もに「筆道の三聖」と称され、死後は太宰府天満宮に祀られ、広く学問の神として信仰されています。詩歌についても天才的な才能を発揮したといわれます。

柿本人麻呂は、三十六歌仙の一人で、白鳳時代に活躍しました。その作風は莊重雄大な調べで、万葉集に多くの秀歌を残した朝廷歌人です。後世「歌聖」と仰がれました。

このすばらしい三歌人にあやかり、「学問に優れ、筆がたち、その上、優しい美しい女性に育ってほしい！」と親御さんに願いを託してもらえたら……そんな思いも込められていました。

三歌人が飾られたのは、八段飾りの上から四段目、五人囃子のすぐ下です。ちょうどセットの中心に近く、なかなか立派に飾り映えるものでした。

従来の十五人揃いを十八人揃いとしたより豪華なこの八段飾りを、久月では「一段ふえて八段飾り。三人ふえて十八人揃い！」というキャッチフレーズのもと、一九七四年から大々的に売り出し始めたのです。

女優の司葉子さんを イメージキャラクターに起用

この新たな八段飾りの販売をスタートした際にも、テレビCMや新聞広告等をフルに使って宣伝活動を盛んに展開したことはいうまでもありません。

一九七四年末からは、その後長い間、「久月の顔」となった女優の司葉子さんをイメージキャラクターとして起用しています。司さんは、一九五四年東宝に入社、「君死に給うことなかれ」でデビューした後、映画、テレビ、舞台と大活躍し、当時はNETテレビ（現テレビ朝日）のドラマ「ちよつとしあわせ」で人気歌手の郷ひろみさん演じる主人公の母親役で話題を呼んでいました。

司さんをイメージキャラクターに選んだのは、「品格のある優しい雰囲気を持った人」「アットホームなムードを持った人（家庭の主婦であること）」「過去に他のコマーシャルにあまり使われていない人」という久月の望んでいた三つの条件をぴったりと満たしていたからです。

司さんは、イメージキャラクターを引き受けられた当時、次のようにコメントをし

ています。

「お雛様についての思い出といえば、戦後初めて蔵から出してきたお雛様が、ネズミに食われているのを見て、とても悲しい思いをしたことです。市川染五郎さんと共演した『皇女和の宮』をはじめ、私は、お姫様のような衣裳を着る役が多く、今回、久月さんのお仕事は、そういったことを含めて大変勉強になりました」

また、司さんの叔母様は日本人形の収集家でもあり、写真集も出していました。ひな人形と縁の深い司さんのイメージを通じて、八段飾りと久月のブランドはお茶の間に深々と浸透していったのです。

地方テレビ局を廻って 八段飾りを宣伝、児童館に寄付も行う

テレビの宣伝についていえば、華久郎のいところであり、当時、久月の広告宣伝を陣頭に立って指揮していた横山博久常務取締役が複数の地方テレビ局に出演して八段飾

りを熱心にアピールする様子をユーモラスに綴った社内報の記事があります。昭和の地方におけるひな祭り文化の一端や日本人のひな人形への思いと愛着を伝える興味深い内容となっておりますので、ご参考までにご紹介しておきましょう。

「二月三日、上野発午前十一時ひばり五号に、F広告代理店のS氏と共に、飛び乗ったのが、この地方TV局廻りの第一歩でした。

そもそも今回のこのキャンペーンは、各地のお得意様のバックアップと、八段飾り十八人揃の宣伝を兼ねたものなのです。

福島テレビ、岩手放送の「おはよういわて」のテレビ出演を無事済ませ、とんぼ返りをして、金沢は石川テレビの「四時です貴方の広場」に出た時のことです。五十四才になる女医の方が、生まれた時に買って貰ったひな人形に久月の作札がついていて、今だに飾らして貰っているとのこと。そして、もう直ぐ東京の両国に居る娘に孫が出るけれどその時は、久月の人形をと云う話が出、男か女かまだ判らないけど、必ず一つと云う確約の商いをしました。

時間の都合上、大正時代に売ったひな人形をその家迄、聞いておきながら、見に行



八段飾りは各地のテレビ局で取り上げられ、その名は全国に広く伝わった。

けなかったのが残念でした。

富山テレビに出演。八段十八人揃を大いに宣伝し、福岡、大阪と廻り、最後に又、青森放送へと飛んで行き、ここで古いひな人形を秘蔵していると云う人と対談。飾り付けられた人形を見ると、これがなんと享保雛、久月にある享保雛との相違点と云えば、人形が立っているのと、座っているのとの違いだけ。

私はおもむろに、『ホホー、これは享保雛ですね』と云うと相手の人は驚き、さすがプロの方は目が高いと感心していました。私も思わぬ所で面目をほどこしたものでした」

また、やはり余談になりますが、久月は、当時、ひな祭りの普及のため、ひな人形に接することの少ない地域に毎年、人形を一式贈る活動を行っていました。たとえば一九七六年には、右の文中に出てくる青森放送の紹介で、青森県三戸郡三戸町のわかば児童館に寄付しています。

三戸町からはお返しに、寄贈した八段十八人揃を囲んで喜ぶ児童たちの姿を写した写真と、「こんなにっぱなひな人形をいただいて、ありがたいことです。これからは毎年ひな祭りをして、子どもたちの夢を育てていきたい」という児童館館長の言葉が載せられた広報紙が送られてきました。

児童館は数年前に閉館となったようですが、子どもたちを長い間楽しませていたこのひな人形が、今どうなっているのか。その行く末については、ちよつぱり気になるところです。

オイル・ショックの逆風をものともせず 八段飾りは再び大ヒット、本社ビルも建てる

話を元に戻すと、八段飾り十八人揃を売り出した当時はオイル・ショックのまっ

だ中、資材不足の波が人形業界にも押し寄せ、不況への懸念も強まっていました。「こんな逆境下の中で、果たして新しい八段飾りは今までのように売れてくれるのだろうか……」という不安は当然あったでしょう。

しかし、そんな杞憂をよそに、またもや爆発的なヒットに！——ひたすら伸びゆく八段飾りの売上げに比例する形で久月の業績は年々、拡大してゆき、また「画期的なオリジナル商品を創造した」人形問屋として世間からの注目度も高まってゆきました。八段飾りの成功は久月を急成長させ、新たな歴史へと導いていった大きな原動力となったのです。

一九七六年十一月の本社ビル落成は、そんな久月の新たな時代の幕開けを告げるものでした。

それまで社屋として用いてきた土蔵造りの建物は江戸時代から続く老舗の雰囲気を感じ出す外観で、お客様にも地元にも大変に愛され、親しまれていたのですが、スペースが足らず手狭となっており、設備も古いなど機能的な問題を抱えていました。

また、より深刻な問題として、十数年前に付近で行われていた地下鉄工事により建物には傾きが生じていました。それもちかなりの角度で前斜していたので、マグニチュード6や7の地震があれば非常に危険……という状況に直面していたのです。



1928年から続いた土蔵造りの旧社屋(上)から、近代的な地上11階建ての新社屋(下)に。

そのような事情を背景に、華久郎は新本社ビルの建設を決断したわけです。完成した新社屋は、地下一階、地上十一階建てでエレベーター、エスカレーター各二基を備え、当時としては大変に豪華で充実したものでした。

八段飾りへの反発にも 華久郎は動じなかった

ここまで見てきたように、お陰様で「八段飾り」は多くのお客様に受け入れていただきました。しかし、すべてがうまくいったわけではありません。発売当初、業界内には「ひな人形は七段が常識」という概念が根強く残っており、「八段は『破談』に通ずる」「二、四、六、八等の偶数は凶の数字である」などと考えられ、「八段飾りはひな人形の伝統を破壊するものだ」という反発の声もありました。

もともと、こうした業界内の反発に対して、華久郎はいささかも動じることがありませんでした。「消費者のニーズをとらえた八段飾りは、久月のみならず業界全体の発展にも大きな恩恵をもたらすはず」という揺るぎない信念があったからなのでしょう。

そんな華久郎の信念が正しかったことは、その後、久月の八段飾りをどこの店でも当然のように並べていた事実が雄弁に物語っているように思います。

伝統をイノベーションしてこそ、 新しい価値が宿る

商売の成功には、「実力」と「運」の二つが深く関わっているように思います。

実力とは、現状に満足することなく、お客様が求めるものを鋭敏にキャッチし、より高いクオリティの商品やサービスを目指してたゆまぬ努力を重ねることで得られるものです。それと同時に必要なのが、運です。「運」というよりも、「時流」や「タイミング」といった方がいいかもしれません。八段飾りは、私どもの予想を大きく上回り、「大きいことはいいいことだ」が象徴する当時の時流や世相にマッチングして、うまく波に乗ることができた。それも実力と運という二つの力がうまくぶつかったからだと考えています。

八段飾りの成功を通して、私どもは「オリジナル商品」という概念に気づきました。「商品のオリジナル化」は、ひな人形のセット販売を始めたときにも実現していたこ

とですが、八段飾りが成功して、初めて悟ったことがあります。

「他社との差別化を図れば、お客様も満足するし、売上げも伸びる」ということです。これは新しい発見でした。改めて第三章で詳しくご紹介しますが、有名デザイナーや玩具メーカーとのコラボレーション等々……その後も私どもはさらなる挑戦を続けてゆきました。

ちなみに、華久郎は、先に触れた新社屋落成の際に、次のような言葉を社内報に残しています。

「十一月十日念願の本社屋ビルもやつと完成した。当初考えていた外観より立派であり、老舗のイメージを充分出し得たと自負している。

戦国時代に例えれば、店舗は城であり、砦である。立派な城砦が出来て、守りは堅くなったと云って良いと思う。然し古来より、攻撃に対して、城や砦を守り通した歴史は一つもないのである。確かに難攻不落の城は多々あった。古くは、楠木正成が守る千早城、斉藤道三の子竜興が守る当時の稲葉山城つまり岐阜城、淀君のいた大坂城、等々何らかの事情により落城している。

攻撃に対して、城は一定の防禦にはなるが、決定的に安全とは云い得ない。むしろ、

力を涵養して次の爆発力を蓄積する場所として前向に考えるべきものである。久月本社ビルの竣工にあたり、社員諸君はその様に考えてほしい。攻撃は最高の防禦であると言言葉もあり、攻撃こそ我々の使命である」

この華久郎の言葉通り、その後も、久月は「攻撃Ⅱイノベーション」に倦まず弛まずに取り組み続け、その結果、生み出されたオリジナル商品を次々と世に送り出していったのです。

そしてもう一つ、この成功をきっかけとして、社内に新しい風が吹きました。「創意工夫」という文化が芽生え、それが久月の「持続的成長」の礎になったのです。

商品の差別化を図るためには、常識にとらわれず、革新的な試みに果敢にチャレンジすることが必要不可欠です。とはいえ、もちろん「保守派」の社員もいます。しかし、「保守派」の彼らがいればこそ、イノベーションが生まれうることを、私は確信しています。

伝統を重んじる人がいるから、伝統を打ち破った考えが際立つのです。「革新派」ばかりでは、大胆なアイデアを好き勝手に打ち出すだけ。「保守派」という基準があればこそ、世にない創造的な考えを生かすことができるのです。『保守派九割、革新

派一割”がちょうど良いバランスではないかな、と思っています。

「段を増やせばいいじゃないか」――。

華久郎のこの一言から、久月は新たな歴史の扉を開くことになりました。では、それ以前の久月はどのような道程を歩んできたのか。

八段飾りの前にも、歴代社長たちの手によってユニークなイノベーションは幾度となく行われてきました。その中には、ひな人形の販売方法を文字通り180度変えてしまい業界全体に影響を与えたようなものさえありました。

次章では、そんな久月の初代から先代社長までのイノベーションの歩みを、時代を追いながら顧みていくことにします。

第二章

歴史と伝統が生み出した 「持続的発展」のあゆみ

武士をやめて人形職人になった初代・久左衛門

久月一八〇年のイノベーションの歩み、その劈頭を飾るのは久月の創業者である初代・横山久左衛門です。初代・久左衛門は、一八三五年、神田川の辺りに住居を構え「久月」の表札を掲げました。これが久月のすべての歴史の出発点となったのです。

もともと、久左衛門は人形問屋を開いたわけではありません。人形を作る職人——人形師としてスタートしたのです。

しかも、久左衛門は、そもそも武蔵国安達郡出身の武士でした。そんな彼がなぜ刀を捨てて、人形をつくる道を選んだのか——。

伝えられているところによれば、久左衛門はもの心のつく頃から、モノを創ることに異常なほどの関心を示し始めていたそうです。

少年時には、タコやコマなどの遊び道具づくりに夢中でしたが、十五歳を過ぎる頃からは人形を作り始めるようになりました。

大らかな人柄だった久左衛門は、自分がつくったものを、人に乞われれば、惜しげもなく、それどころか喜んで与えていたそうです。

このように何よりも創作を愛する性向、つまりは「芸術家気質」などところが久左衛門には色濃くあったのでしょう。それが、彼の人生を人形づくりという創造を本分とする道に向かわせることになったのかもしれない。

また、久左衛門の生きていた江戸の時代、人形の世界には、それ以前の時代にはなかった大きな変化がもたらされていました。ひな祭りが年中行事として一般化するのに伴い、ひな人形が宮中や貴族、武家の間だけでなく、庶民の間にも広がっていったのです。

ひな人形の形やデザインも、時代を追うにつれ精巧かつ豪華なものになっていきました。なかでも、明和年間（一七六四～一七七二年）、人形師、原舟月によって考案された古今雛は、「江戸生まれのひな人形」として圧倒的な人気を得て、ひな人形の本来本元である京都、大阪にも普及していきました。

そして、ひな人形の美しさは、当時、子どもだけでなく大人をも深く魅了していたようです。富裕な町人らが、今でいえばそれこそベンツが買えるような金額を支払って、高価な人形を競って求めていたといえます。

このように、人々が人形に夢中になるあまり湯水のようにお金を使う風潮が生まれ、ために、まゆをひそめた幕府はたびたび禁令を出して雛道具やひな人形を厳しく取

り締められました。

雛道具に蒔絵や金銀の箔をあしらうことを禁止したり、ひな人形の寸法を八寸（一寸は約三センチメートル）に制限したり……雛市へ役人が出張して物差しを持ち回り、ひな人形の寸法を一つ一つ計り改めて、八寸を超える品は没収し、禁令に違反した職人、販売人らを厳罰に処することもあったといいます。

こんな話を聞くと「江戸時代におひな様がそんな迫害を受けていたとは知らなかった」と驚かれる人もいるのではないのでしょうか。この時代、ひな人形は、文化的な意味でも、政治的な意味でもその動向が大きな注目を集める存在だったのです。

久左衛門の家では、余業として飲食店を経営していました。店に集まった人々が飲み食いをし、語り合い、情報を交換する中では、当然、ひな人形に関するそのような話題も幾度となく取り上げられていたことでしょう。

それを耳にしながら、久左衛門の芸術家としての魂は激しく揺り動かされて「よし、自分も人形の世界で新しい何かを生み出してやろう!」と決意したのかもしれませんが。

飢饉、打ち壊し……

久月は、混沌とした時代の中で船出した

久左衛門が、人形の世界に足を踏み入れたとき、彼の年齢はすでに四十を数えていました。まさに「不惑の挑戦」です。現代でも四十代で、それまでと全く違う道を選ぶのは大変に勇気がいることでしょう。まして、平均寿命が三、四十歳くらいといわれている時代の話です。今の感覚でいえば、還暦になってから、それまでの人生をなげうって新しい人生をスタートするに等しいものといえるかもしれません。

しかも、久左衛門を取り巻いていたその頃の社会情勢は、私たちが「江戸」という言葉からイメージするような「天下泰平」からはおよそほど遠いものでした。

当時は異常気象が続いていたため東日本全域は凶作となり、大飢饉に見舞われていました。農村では大勢の人が餓死し、都市では米価が高騰し、打ち壊しが相次ぎました。有名な大塩平八郎の乱もこのような状況を背景として起こったものです。この事件は、大阪町奉行所の元与力だった大塩平八郎とその門人らが、貧民救済を図り反乱を試みたものでしたが、社会に大きな衝撃を与え、幕府の威信を大きく低下させるきつ

かけとなりました。

久左衛門は、このような、二百年以上続いてきた幕藩体制が動揺し始め、日本の未来がどうなるのか、全く想像もつかない混沌とした状況の中で、久月を船出させたのです。

独創性に満ちあふれていた初代・久左衛門

久左衛門が久月の看板を掲げてから数年後には、世に言う「天保の改革」が始まりました。

この天保の改革は、老中・水野忠邦が幕府の財政建て直しを図って行ったものでしたが、綱紀粛正と奢侈禁止を強く打ち出したものであり、華美な祭礼や贅沢な着物、装飾品などがことごとく禁止の対象となりました。

その取締りがあまりにも過酷だったために、水野の配下である奉行までが、「町人たちは恨みの声をあげている。耳を貸して改革をゆるめるべきだ」と提言したほどだったといわれています。

こうした状況の中で、当然、ひな人形も厳しい取締りの対象になりました。

前述のように、ひな人形は江戸時代を通じて何度も「迫害」を受けていたのですが、「天保の改革」による「弾圧」はこのほか過酷だったようで、地方では、そのためにひな人形を飾る習慣が失われてしまったところもあったといわれています。

そのような逆境の中で、久左衛門も思い通りに人形をつくれず、じりじりとした思いを抱いたことがあったに違いありません。

久月には「ヒナコマワホンモト（ひな人形、コマ製造元）」という言葉が記された当時の資料が残っています。

久左衛門が生活のために人形だけでなく、タコやコマなど子供向けの遊び道具もこしらえていたことを伝えるものです。

私はこの「ヒナ」の二文字を見るたびに、「ご先祖様は一体どんなひな人形を作っていたのだろうか」と思うのですが、残念ながら、久左衛門の作った作品は現存していません。

ただ、久左衛門は、生まれながらに器用さと絵心を持ち合わせていた上に、研究熱心で、その独創性は、早くから近郷近在の人々の間では評判になっていたそうです。そうであれば、おそらく彼は、既存の人形をただ真似するだけでは満足しなかったはずです。彼のつくったひな人形は、イノベーター（改革者）の精神にあふれたオリ

ジナリテイ豊かなものだったのではと思うのです。

そのような久左衛門が持っていた改革者としての魂は、彼の息子、久兵衛に引き継がれました。そして、この二代目・久兵衛は、久左衛門の後を継ぐと、久月の歴史に大きな影響を与えることになる二つの重大な決断を下したのです。

二代目・久兵衛は創業の地にほど近くの「人形のメッカ」茅町に移る

二代目・久兵衛がまず行った一つ目の決断——それは、創業の地にほど近くの茅町に転居することでした。

この茅町は現在久月本店のある地の旧名です。隅田川の河口に接し茅が生い茂っていたことがその名の由来となっています。

茅町は浅草・浅草寺への表参道になっていたため人の往来が比較的多く、しかも神田川と隅田川の合流点で各地への舟運に便利な場所であったことから、ひな人形や雛道具を商う店が立ち並ぶようになり、いつしか雛市が営まれるようになりました。

市が開かれると、その中を娘たちは連れ立って歩き、店の前で足を止め、美しいひ

な人形にみとれました。武士や遠くからやってきた旅人も足を運ぶなど、夜も昼もなような賑わいぶりだったようです。

雛市では、最先端のひな人形や雛道具を目の当たりにすることができましたし、また、それを手に取って眺める人々の反応から、どのような商品が市場で求められているのかもすぐに把握することができました。久兵衛は、久月の成長のためには、そのような「人形文化の発信地」に拠点を置かなければならないと、痛感していたのでしょう。そこで、当時「人形のメッカ」の一つとして知られていた茅町への移転を決めたに違いありません。

思いついたらすぐに行動に移す、創業の地から離れることもいとわない——そんな断固たる決断力、行動力が久兵衛には備わっていたのです。

二代目・久兵衛の決断——

我が子を江戸一番の本店に「武者修行」に出す

二代目・久兵衛が行ったもう一つの決断は、自身の息子、すなわち後の三代目・久兵衛を修行させるために、その頃、江戸一番といわれていた人形問屋のもとに奉公さ

せることでした。

当時の久月は、零細な職人の域を出ていませんでした。そこで、久兵衛は、我が子を一流の^{おだな}大店で修行させ、その商法を学ばせた上、立派な商人として独り立ちさせようと考えたのです。「そこで得た経験と知識を活用して、久月をやがては同じような大店に成長させてほしい」という願いも込められていたのでしょう。

とはいえ、三代目・久兵衛はまだ十歳でした。今であれば小学校に通っている年齢です。そんな子供にとって、親元を離れて見習い修行に明け暮れる日々は、どんなにつらいものであったでしょうか。行儀見習いから、掛け金の取扱いまで、やるべきこと、覚えなければならぬことは山のようにあります。労働環境も決して良くはなかったでしょう。当時の記録によれば、年端も行かない子供が丁稚奉公する中で、倒れたり、病死したりすることも珍しくなかったそうです。

生来、利発だった三代目・久兵衛は、そのような厳しい環境の中でも商家の習慣や人形問屋の仕組みを学び、吸収し、成長していきました。そして、皆からの信頼も得て、いつしかその大店で二番格の番頭の地位につきました。

また、まじめなその性格を見込んで、大店の主人は、久兵衛を婿養子にして店を継がせることも考えていたようです。しかし、久兵衛はその道を選びませんでした。久

兵衛にはおそらくこのような思いがあったのではないのでしょうか。

「父が自分を修行に出したのは、祖父が起こした久月の名前をいつか天下に轟かせてほしいという思いがあったからのはず。ここで、自分が婿養子になってしまったら、その夢は実現できない」——と。

幕末・維新の激動の時代の中で、 三代目・久兵衛は人形問屋として独立する

江戸一番の人形問屋の跡取りになっていれば、後は何不自由ない人生を送れたはずです。しかし、三代目・久兵衛はその道を断って、二十七歳の春のときに「暖簾分け」で大店・吉野屋の屋号を使用することを許され、新たに吉野屋久兵衛（関連会社である吉久の由来）として独立。人形問屋の経営にあたることになったのです。

時は一八六二年——同年の一月には老中・安藤信正が、江戸城坂下門外で水戸浪士に襲われる「坂下門外の変」が起き、四月には薩摩藩主、島津久光が千人余りの兵を率いて上京し、幕政改革を求めました。

一方、京都では、幕府の対外政策等に不満を持つ尊王攘夷の志士たちが、「將軍家

にはもはや任せておけない。帝を奉じて自分たちの手で新たな時代を切り開こう!」と活発な動きをみせていました。

明治維新という「史上最大の改革」に向けて、日本が大きく動こうとしていた激動の時代の中で、三代目・久兵衛は、人形問屋として新たなスタートを切ったのです。修行時代に学んだ商法を存分に駆使して、久兵衛は一步、一步、着実に店を大きくしていき、一八六六年には、人形問屋の組合である「手遊雛人形組合」に加盟しました。慶応年間の同組合員名簿一番組十二名の中に、吉野屋久兵衛の名が記されています。

五節句を禁止、ひな人形の危機？

三代目・久兵衛が手遊雛人形組合に加盟してから二年後の一八六八年、徳川三百年の歴史に終止符が打たれ、日本はいわゆる文明開化を迎えることになりました。しかし、新しい時代の幕開けが、雛人形業界に驚天動地の騒ぎをもたらすことになったのです。

きっかけとなったのは一八七二年十一月の太政官布告でした。同布告は、それまで

用いられてきた太陰暦を太陽暦に改めることを伝えるものでしたが、その中で、何と「五節句の廃止」が告げられていたのです。

上巳の節句、端午の節句がなくなれば、当然ですが、ひな人形、五月人形を買う人はいなくなってしまう。「これは人形業界存亡の危機だ」と青ざめた業界の代表者はただちに、維新政府に布令の真意を問い合わせました。

すると返ってきたのは、「五節句廃止の布令は、あくまでも公的な行事としての扱いを廃止するものであり、民間において自由に節句を祝うことについて、政府は干渉しない」という答えでした。業界の代表者たちが、ほっと胸をなで下ろしたのはいうまでもありません。おそらく、三代目・久兵衛もそれを伝え聞いて深く安堵したことでしょう。

この「事件」からも分かるように、万事につき新しいものを尊んだ文明開化後の日本は、ともすれば、歴史あるもの、伝統的なものを排除しようという方向に流れるおそれがありました。

「ひな人形なんて旧時代の遺物だ、なくしてしまえ!」などという動きがいつ生まれてもおかしくないような社会の雰囲気を感じた人形業界の中では、近代化への動きが現れます。一八七七年に実現した「東京玩物雛人形組合」の結成は、そ

の一つの試みでした。

当時、雛問屋の組合は、前述した手遊雛人形組合や際物雛人形組合、三番組という三つの組織によって構成されていました。この三つの組合が大同団結して、東京玩物雛人形問屋組合となったのです。

組合の結成の大きな目的は、業界の構造的な体質改善を図りつつ、玩具界と一線を画して人形業界独自の将来を展望することにあります。この組合はその後、時代に応じて名称を変えながら、現在の東京玩具人形協同組合へと発展していきました。

三代目・久兵衛も、業界人の一人として、この組合結成へ向けた取組みには惜しみなく力を尽くしたのではないかとわれています。

インドに流れた久月の人形

なお、この時代、人形の世界にも国際化の波が及びました。幕末以降、海外への門戸が開かれた結果、欧米諸国を中心に日本の伝統文化であるひな人形にも衆目が集まるようになったのです。

そのあたりの消息は、芥川龍之介が大正時代に著した『雛』という作品の中に興味

深く伝えられています。主人公は一人の老女。彼女の家は、江戸時代は裕福な家柄でしたが、明治に入って没落していききました。金に困った親は、まだ幼かった老女が大切にしていたひな人形を横浜のアメリカ人に売ることに決めるといふ、人形にまつわる悲しい思い出話を綴った物語です。

芥川はこの小説を執筆した動機を次のように述べています。

『雛』の話を書きかけたのは何年か前のことである。それを今書き上げたのは滝田氏の勧めによるのみではない。同時に又四五日前、横浜の或英吉利人の客間に、古雛の首を玩具にしてゐる紅毛の童女に遇つたからである。今はこの話に出て来る雛も、鉛の兵隊やゴムの人形と一つ玩具箱に投げこまれながら、同じ憂き目を見てゐるのかも知れない。」（注・「滝田氏」は中央公論の名編集者として知られた滝田樗陰のこと）ちなみにこの時代に流出したものでどうかはわかりませんが、目利きの骨董品収集家として世界に知られたサラール・ジャング氏のコレクションをもとに作られたインドのサラール・ジャング博物館では「久月の日本人形」も展示されているそうです。「もしかししたら、三代目・久兵衛が売っていたものが、世界各国を流れ流れてインドにたどり着いたのかも」。芥川の『雛』を読んだ後に、当時の久月に思いをはせると、そんな空想がつい頭をよぎります。

久月の名をよみがえらせ、 正札販売を導入した四代目・久兵衛

一八八四年には、四代目・久兵衛が二十三歳で家督を相続しました。幼少の頃から、三代目・久兵衛によって後継者として育てられていたこの四代目・久兵衛がまず行ったこと、それは「久月」の名を復活させることでした。初代・久左衛門が掲げた「久月」の名は、実に半世紀ぶりに人形の歴史の中に戻ってきたのです。

復活した「久月」の名のもとで、四代目・久兵衛は次々と先進的な改革を行っていききました。とりわけ、画期的だったのはそれまでの人形業界の慣習を打ち破り、正札販売を始めたことでした。

江戸時代の雛市以来、ひな人形の販売は「ケンバイ」と呼ばれる懸け値販売が、当たり前となっていました。しかし、産業全体が近代化する流れの中で、他の業界ではケンバイは合理的ではないとされ、正札販売が常識となりました。

おそらく、四代目・久兵衛は「このままでは人形業界は、古い業界だと笑われ、お客様にそっぽを向かれることになりかねない……」という危機感を抱き、他の人形問

屋に先駆けて正札販売に踏み切ったのではないのでしょうか。

これを機に、人形業界全体に正札販売が広がります。その結果、ケンバイが行われていた頃に商売上の駆け引きに用いられてきた隠語や符丁も自然と姿を消すことになりました。正札販売の導入は人形業界が近代商業へと脱皮する大きなきっかけの一つとなったのです。

木目込人形の量産化を行った五代目・正三

一九二三年には、久兵衛の息子、正三が後を継ぎ、同時に、個人商店であった久月は、法人化を遂げ、「合名会社・久月」となりました。この五代目・正三は八段飾りを考え出した華久郎の父、つまりは私の祖父にあたる人です。

早い時期から、父、久兵衛の手ほどきを受けて実地に人形問屋の商売を学んでいた正三は才気煥発で、斬新な改革のアイデアを次々と示し、実現化していきました。

中でも、木目込人形の量産化の考案は、人形の歴史に残るイノベーションとして高く評価されています。

木目込人形とは、着物の部分に金襴や縮緬等を貼り付けて、木彫風の胴体の襷の筋

へ木目込んで作る人形であり、その成り立ちについては大変興味深い話が伝わっています。

元文年間（一七三六～一七四一）、京都上賀茂神社の雑掌だった高橋忠重という人が、祭典に用いる柳管をつくるために伐った柳の木の使わなかった部分を利用して、種々の人形を彫刻していました。そして、その人形の胴体を神官の衣裳の断ち落としや余り布などで包み、襷の筋へ木目込んだものを、知人、友人に贈り与えていました。それが次第に評判となり、あちらからこちらからと製作を依頼されるようになり、ついに神官を辞して人形師の仲間入りをするようになりました。

忠重は研究に研究を重ね、より精巧な作りに改良していったことから、木目込人形の評価はさらに高まってきました。

忠重の没後は、その子孫が彼の後を継ぎます。特に大八郎と称した三代目は、文化文政の頃（一八〇四～一八三〇年）、盛んに傑作を出したため、その作品は彼の名前をとり「大八人形」と呼ばれるようになったといわれます。

このように一世を風靡した木目込人形でしたが、明治以降は、世間から忘れ去られてしまいました。量産化を実現することによって、正三はそれを見事に復活させたのです。

正三は海外進出にも積極的に取り組んだ

量産化のために正三が考えたのは、「型抜き製造法」と呼ばれる手法でした。これは、おがくずを生麴糊で固形化し、型抜きするという手法であり、現在も木目込人形のボディの製作方法では主流を占めています。

正三は、ほかにも数々のイノベーションに挑みました。

商品化にはいたらなかったようですが、人形のガラスの目玉、市松人形の胴体をボール紙でつくるボール・プレスの研究なども正三は行いました。

また、このような独自性を追求してやまない正三の姿勢は商品開発の面だけではなく、販売面においてもいかなく発揮されました。

特に注目すべきは、この時代、久月が、朝鮮半島・満州など日本国外にも取引先を広げようとしていたことです。

日本だけでなく海外へも意欲的に向かっていくこうしたこのような正三の気風は、その息子である華久郎と孫の私にも共通して備わっているように思います。

父、華久郎は後述するように、戦後、アメリカとの取引に前向きに取り組みました

し、また社員旅行の目的地にも、マカオ、香港など海外の地を好んで選びました。

私自身も、海外に対しては若い頃から強い関心を持っており、大学生のときにはイギリスとアメリカに渡って語学研修をしたり、一時勤めていた銀行では外国為替業務を担当したり、また久月に入社してからは次章で触れるようにアメリカ企業とコラボレーションを行ったりしました。

もしかしたら、このように正三、華久郎、私・久吉郎がグローバルな視点を備えているのは、遠い遠いご先祖様の「職業」が関係しているのかもしれませんが。

そもそも、横山家は、武蔵七党といわれる武蔵国の豪族の一つである横山氏族から分かれました。この横山氏族は、「小野姓横山党」という別称を持っていました。姓の「小野」の由来は、六〇七年に遣隋使として中国に派遣された「小野妹子」にあると伝えられています。

妹子の子孫に、八一四年に成立した勅撰漢詩集である『凌雲集』の編纂に加わり当代随一の文人として知られた小野岑守^{みねもり}がいます。この岑守の息子は「日本の白楽天」と呼ばれた天才歌人の篁^{たかむら}であり、さらに篁の孫はあの美人の誉れ高き小野小町なのです。そして、それからさらに数代後の子孫、孝泰が武蔵守となり、その子、義孝が「横山の庄」という場所に住んだことから横山党の名が起ったといわれています。

このように、横山家の血をさかのぼっていくと、どうやら聖徳太子の時代の「外交官」だった小野妹子にたどりつくようです。そのようなことから、祖父、父、私の三代が外国に目を向ける気質もそこから引き継いだのでは——などといった想像をたくましくしてしまうのです。

正三は宣伝活動のイノベーションにも積極的に取り組んだ

さらに、正三は、商品の宣伝活動にも意欲的に取り組み、その方面でもいくつかのイノベーションや従来にはなかった新しい広告戦略を展開しました。

第一は、当時としてはあまり例のなかった豪華なデザインのカタログを制作したことです。正三は、それを地方都市周辺の町村に重点的に配って、潜在的な需要を掘り起こそうとしました。このように商品カタログを本格的に活用した宣伝活動は人形業界としては初めての試みだったといわれています。

もう一つは、国家的慶事に際して、人形の寄贈、献上を盛んに行い、久月の商品やさらには人形業界を積極的にPRしようとしたことです。正三の行った主なPR活動

の例を年代順にあげていきましょう。

一九二四年

バチカン宮殿において万国博覧会が開催された折に、ローマ法王にひな祭り人形（久月と吉徳の合作）を寄贈。

一九二六年

照宮成子内親王の初節句を奉祝して、ひな人形一揃を献上。

一九二八年

御大礼記念として、国産品振興東京博覧会事務局を通じて、天皇・皇后両陛下に木目込人形「能楽・鶴亀」を献上。

一九三〇年

孝宮和子内親王の初節句を奉祝し、東京雛人形卸商組合を通じて天皇・皇后両陛下に内裏雛を献上。

一九三一年

万国博覧会開催に際し、来日したジーシュ・マヨーニタリア大使にひな人形、少女人形を寄贈。

一九三二年

順宮厚子内親王の初節句を奉祝し、雛人形卸商組合を通じて、天皇陛下にひな人形を献上。

一九三三年

万国婦人子供博覧会の開催を記念し、同会の総裁東久邇宮大妃に博覧会のポスター図案を立体化した創作人形を献上。

一九三四年

皇太子殿下（今上天皇）の初節句を奉祝し、木目込菖蒲太刀人形、嵯峨人形、童顔武者人形を献上。建国祭々典を記念し、梅の節句飾を寄贈。

また、正三は、社員と顧客に対する商品知識の啓蒙を目的として、『三五乃志留辺』という冊子を企画編集し、一九三五年に発刊しています。節句品は、特殊な商品であることから、仕入業者や小売店の店員が人形に関するノウハウを心得たうえで、顧客に対して過不足なく説明することが求められます。そのようなニーズに配慮した「良書」であり、今読んでみても教えられることが少なくありません。

ちなみに、この『三五乃志留辺』は、一九七六年に、現代的な文字や言葉に改め、

ているが今度浅草茅町二丁目の人形問屋久月では人形着付の第一人者増田庫太郎氏に依頼して正チャンを精巧に五月人形化したもの二種を作った。坊ちゃんたちの喜ぶものが一つふえたわけだ」

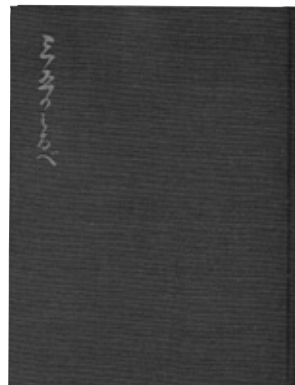
次章で詳しく解説していきますが、戦後、久月はタカラ（現タカラトミー）さんと提携してリカちゃんひな人形をつくるなど様々なコラボレーションの試みを行ってきました。正三が考案した「正チャン人形」は、そのはしりといえるものだったのかもしれない。

関東大震災——正三は久月の再興に立ち上がる

多方面において改革者としての精神を発揮した正三のリーダーシップのもと、久月は、大正、昭和と大きな発展を遂げていきます。

しかし、何もかもが全て順調だったというわけではありませんでした。二十数年に及んだ正三の時代、久月は、未曾有の国家的な大惨事に二度も巻き込まれ、それによって少なからぬダメージを受けることを余儀なくされたのです。

その第一は、一九三三年九月一日に起きた関東大震災です。この空前の巨大地震の



五代目・正三が昭和十年に刊行した「三五の志留辺」（左）と、六代目・華久郎が監修をし、刊行された新「三五のしろべ」（右）。ひな人形などの知識が綴られている。

文章に改定を加え、さらに時代の移り変わりに伴った商品の変遷に関する説明や新しい商品を付加して『三五のしろべ』として父・華久郎が監修をし、刊行されています。

なお、大正時代に、正三は、伝統的な節句人形とは一風違ったオリジナル商品の開発を行ってまいります。朝日新聞などに連載され当時人気を博していた児童マンガ「正チャンの冒険」の主人公を節句人形にして販売したのです。一九二五年四月九日の朝日新聞では、『正チャン』人形 五月人形として売出し」という見出しでそれを次のように伝えています。

「本紙連載の正チャンの冒険は各方面に人気を呼んでいろんな趣向の人形が出

中で東京の下町一帯は火の海と化し、久月もそれを免れることはできませんでした。浅草橋の店舗は焼損し、江戸時代から伝わってきた貴重な品々や資料のほとんどが失われてしまいました。

正三は、この歴史的な大災難に直面しても屈することなく、すぐさま久月の再興に立ち上がります。

まず着手したのは、当時の久月の象徴ともいうべき「土蔵造り」の店舗の修復でした。この三階建ての土蔵は明治時代に建てられたものですが、江戸時代から続いた老舗らしさを伝える古風な建物として地元でも愛されていました。

この土蔵造りの店舗の修復に対して、正三は並々ならぬ情熱を傾けました。またそんな正三を大勢の人たちが手助けしてくれました。たとえば、震災後は、建築の資材が十分に集まらない状況でしたが、秋田出身の出入りの職人が、出身地の秋田まで材木集めに行ってくれたこともありました。

ちなみに、北村金太郎著『東京の下町』（一九七七年・サイマル出版会）の中では、修復を手がけた大工の棟梁と正三とのやりとりが次のようにユーモラスに描写されています（著者の北村氏は棟梁の息子さんでした）。

「議論の上で喧嘩となり、『そりゃいけません。建物のためにならない、わしゃいや

ですね』『あんたがやらなきゃ、他え頼むよ』『しかたがねえですね、他におやらしになっても』。両方がプリプリしての喧嘩別れ。翌日の晩になると、『今晚は、棟梁は？』といって入ってくるのが久月の御主人。しかも一升瓶を手を下げて。

『ああ、いらっしやいまし、お待ちしていました。』と父。そして前の晩のように同じ相談ごと。何カ月か経ってからの上棟式。家並みの低かった当時の蔵前通りには珍しい、タツパの高い三階建ての大きな木組み。

道行く人々が『何ができるのだろう？』とふり仰がないものはいないくらいの大建築。その上棟式は実に派手で豪華であった」

土蔵造りの店舗の思い出

復元された土蔵造りの店舗は半分が畳敷きで約五十畳の広さでした。私の母で久月の役員も務めていた喜美子は、戦後、華久郎のもとに嫁ぎ、初めてその中を目にしたときの様子を社内報の中で次のように振り返っています。

「入口は大きな重いガラス戸で、中へ入ると黒光りした大黒柱が何本もあり（その

後手狭になって柱はとる)、土間があって、左側は一段高く板の間(その昔は畳敷だったそうです)があり、木の引戸のついた茶色の戸棚があつて、その奥がお帳場、又その奥が主人室(先代の部屋)、中庭と云う様に、昔の絵に出て来るおもちや屋さんの通りで、大変情緒のある老舗と云う感じがし、外国人は喜んで中へ入って来ました」

また、この土蔵造りの旧店舗は私にとつても大変に思い出深い場所でした。幼い時、私の面倒はもっぱら祖母がみてくれたのですが、今思うと、大げさと思われるほど大切に育てられました。冬お風呂に入つて出てくると、女中さんにすぐバスタオルで体を拭かれたり、ガスストーブで温められた下着をはかされたり……ただ、私がそのような「超過保護」ともいえる育て方をされたのには理由がありました。

父・華久郎の兄弟姉妹は七人いたのですが、成人したのは父の他には一人だけでした。自分の子供たちにそのような事情があつたゆえに、祖母は「孫が無事育ちますように」と、私の健康に神経質にならざるをえなかったのです。

そのため、公園などで遊んでいたら誘拐される、誰かに危害を加えられるかもしれない——と外に出してもらえず、私の遊び場所は、自然と土蔵造りの旧店舗になつていったのです(姉や妹、それから社員の子供と店内でかくれんぼをしたり、悪ガキ



書家・豊道春海が揮毫した「久月」の金看板。現在の社屋正面にも悠然と飾られている。

で、棒を持って新入社員を追っかけたり……)。

また高校時代からは、そこで冬休みにひな人形を売るアルバイトもしました。そのように幼少時代から多くの時間を店で過ごし、人形を間近に見て育つてきたことよつて、ひな人形や五月人形を見る目が、知らず知らずのうちに養われていったように思います。

第一章に述べたように、この土蔵造りの旧店舗は、本社ビルの建築に伴つて解体されましたが往時の雰囲気は、現在も久月本店の正面に掲げられている看板が伝えてくれています。そこに書かれている「久月総本店」の文字は、昭和の初めに、正三が、天台宗の僧侶で浅草蔵前の

華徳院住職を務めていた書家・豊道春海に揮毫を依頼したものです。

豊道春海は明治から昭和にわたる激動の時代、書壇において風雲児と呼ばれ、拔群の行動力で己の信ずるところに従って書道振興に邁進しました。近代書史は、豊道春海を中心に動いていたと言っても過言ではなく、戦後書壇の枠組みでは、日展の書の開設、習字教育の復活、日中書交流など、ほとんどが豊道春海を抜きには語れない、まさに現在の書壇の礎を築いた人物なのです。正三が自慢する看板であったことは、豊道春海のすごさもありますが、そんな人物に依頼した自分に対しての誇りでもあったのでしょう。

久月の「記念碑」といふべきこの看板は、この先も当社の歴史を末永く見守り続けてくれることでしょう。

東京大空襲の中、 久月の社屋は奇跡的に焼け残る

正三の時代に久月を襲ったもう一つの国家的惨事は「戦争」——すなわち一九四一年に始まった太平洋戦争でした。

戦争中、玩具類は、不急不要の品とみなされ、資材の提供をストップされたりもしていました。人形については、「技術保存」という名目のもと、制限はあったものの、どうにか少量の材料の配給を確保することができていました（ちなみに、この時代に作られた節句人形の中には、「皇軍雛」、「武運長久雛」、「隣組雛」など、当時の軍事を色濃く反映しているものも見られます）。

しかし、時局が悪化した一九四四年には、とうとう人形問屋もほとんどが操業停止状態に追い込まれます。

そして、戦争末期には、久月本店のあった台東区一帯が幾度か激しい空襲に見舞われました。ことに一九四五年三月十日のいわゆる東京大空襲は最大規模のものであり、それがもたらした惨状については『台東区史』（東京都台東区役所発行）で次のように伝えられています。

「次にあの未曾有の被害を受けた悲しむべき三月十日の大空襲を記述しよう。この日だけをもつてしても、それが、あの関東大震災の本区における（そして東京における）被害と比較していかに大きなものであったかをまざまざと吾人は知ることができるであろう。以後これを詳述しよう。三月九日二十二時三十分警戒警報が発令され、十日零時十五分空襲警報発令となり（空襲零時八分）、それから約二時間半にわたつ

て空襲が行われたのである。

来襲機はB 29一五〇機と数えられ、単機あるいは数機ずつに分散して低空から波状絨毯爆撃が行われたため、多数の火災が発生し、烈風により合流火災となり、東京の約四割を焼き払うまでの甚大な被害を蒙った。ことに本区浅草方面は惨憺たる損害を受け、浅草観音堂も全焼の憂目をみる結果となった（伝法院は残る）

この東京大空襲の中で、久月の社屋は奇跡的に被害を免れました。しかし、人形問屋の立ち並んでいた浅草橋は、文字通り焼け野原となってしまったのです（現在JR浅草橋駅のあるところから、両隣の秋葉原駅、両国駅までが一面に見渡せたほどでした）。

終戦後、人形を買いにやってきたのはアメリカ兵だけ

一九四五年八月十五日、終戦の日——この日から久月は日本とともに再生への道を歩み始めました。戦時中、首都防衛軍に動員され軍務についていた私の父・華久郎も九月五日に復員し、正三をサポートしながら、久月の復興に取り組みました。

もともと、当初は、人形をつくりたくても、物資が欠乏していたため、十分な材料

がありませんでした。また、お客様もほとんどいません。店の前を通るのは進駐軍のジープだけで、焼け跡の中にぼつんと立つ土蔵造りの立派な店構えが目を引き、アメリカ兵が、時々入って来て「何か買うものはないか？」と尋ねてきたのに対して、わずかばかり残っていた人形や、小道具、小物などを売っていたといいます。

その頃のことを前章で触れた華久郎のいとこ、横山博久元常務は社内報の中で次のように振り返っています。

「終戦直後の配給に頼らなければ生きていけない状態の中で、人形をつくるにも材料は無く、古着屋から古い帯を買い求め、それを解してひな人形をつくると云った時代に自分は何をしていただろうか、と考えたのです。無論その当時は、車等の持ち合わせは無く、輸送機関と云えば、自転車と、特別にこしらえた大きなリヤカーだけで、場合によっては、ロウソクと提燈の明りを頼りに出かけると云うこともありました。主に昼間は、客の応対や品物の整理等で過してしまい、夜になってから、昼間発注した商品の回収に、自転車にリヤカーを括りつけて出かけるのです。それも、ただ職人の所へ行き、『これをください』と云っただけでは、幾ら現金を持って行こうと、中々いい品物は出してもらえないのです。その家の裏口から上りこんで、あるいは倉庫に直接飛び込んで、品物があるのを確認した上で分けてもらおうとか、又、仕事場に

行って、自分の出来る仕事を見つけては、それを手伝い、品物を早く完成させる、と云うような事をしなくてはならなかったのです。『際』時には、他の問屋から也大勢の人が集まるので、その場で、分取り合戦が始まる事になり、尚一層、懸命に品物づくりを手伝うと云う事になる訳です。このようにして品物を集め、帰って来るのが早くて夜中の十二時頃、遅ければ四時頃になってしまうのです。職人達は、朝遅くまで寝ていられたであろうけれども、私の場合は学校がある訳で、朝起きて授業に出、帰ってきては、また荷出しを手伝うと云う毎日であつたのです」

六代目・華久郎が久月の舵取りを委ねられる

戦後、二、三年して、世の中が落ち着いてくると、ようやく本格的に人形の製造ができるようになり、店員の数も増えてゆきました。

そのような明るい兆しが見え始めた一九五〇年、正三に代わって華久郎が社長に就任します。そして、同じ年に、久月は、合名会社から株式会社へと改組しました。

華久郎は、久月の舵取りを委ねられると、すぐさま多方面で改革者としての手腕をふるい始めます。

まず、組織マネジメントにおいては、社員各々の資質、力量を十分に見定めた上で、適材適所を心がけ、人材の活性化に努めました。また、仕事にも遊びにも一致団結する——そのような雰囲気は社内に作り出しました。

たとえば、社内でナポレオンというトランプ遊びが大流行したときには、社長、社員との区別なく昼休みの一時間皆でそれに興じたことが伝えられています（トランプをするために、昼食を済ませた社員らが店員室にかけつけるといつも華久郎が真っ先に待っていたとか）。

さらに、一九六〇年代に労働力不足が深刻化した時期には、会津、柳井津など東北地方の農村地帯まで足を運び、出稼ぎ労働者を募りました。人形問屋は基本的に冬期が多忙で夏期が閑散としています。一方、農家では、夏期が繁忙期であり、冬期は閑散期となっています。このような両者の労働需要のズレに着目することによって、華久郎は効率的な労働力の確保を成し遂げたのでした。

アメリカとの取引量を増やし、関西市場の回復に尽力する

さらに、華久郎は、営業面においても積極的な姿勢を示しました。終戦直後、大き

な比重を占めていたアメリカ関係の需要は、依然として高い水準にありました。

アメリカ向けに輸出されたひな人形の割合は、全取扱高の30%から35%をコンスタントに維持しており、しかも、国内向け需要と比較しても、一年を通じて引き合いがあるという点で大きなメリットがありました。

そこで、当時、朝鮮半島向け人形の買付けを主な業務の一つにしていた占領軍総司令部（GHQ）の購買部（CPO）と成約するなど、華久郎は対米取引をさらに強化していきました。

一方、国内に関しては、関西方面に広がる販路の回復が図られました。戦前、大阪松屋町筋の多くの問屋は、久月の顧客層の大きなシェアを占めていましたが、戦争のため取引関係が中断され、戦後もそのままの状態となっていました。

そこで、華久郎は、この松屋町筋の顧客、問屋の一軒一軒を丹念に訪ね歩いて取引の再開を求めていったのです。このような関西における市場回復の努力は、後の大阪支店開設へとつながっていきました。

一九七〇年代半ばの社内報には、当時の社員が、一九五四年頃の国内外の取引状況を回顧した一文が残されています。その頃の時代の雰囲気を感じられる内容となっていますので、ご紹介しましょう。

「当時の内地のお得意様軒数は、約二百五十〜三百件ぐらい、中でも北海道の五番館は商品が良く動いた方です。又その当時はコンテナがなく、今のカートンぐらいの茶箱でよく発送したものです。

輸出の方はアメリカ本国を始めハワイ、ヨーロッパなどに多く出荷していました。その中でハワイへ輸出された物には、タンス、風呂桶、奈良漬、焼鳥の串等家庭商品を送った事もあります。

百貨店は東京近郊では、（東）高島屋、横須賀サイカ屋、千葉奈良屋（現在のニューナラ屋）以上三店だったと思います。私も納品に出た事もあります。

小売りの販売地域も今の広さとは違い狭い為、また奥の方になりましたからまあまあでした」

商品開発のイノベーションにより “変わり緞ブーム”を起す

華久郎は、組織マネジメントや営業面だけでなく、商品開発の分野でも続々と新機軸を打ち出していました。

一九五四年には、プラスチック素材がまだ人形の関係分野では十分に取り扱われていなかったにもかかわらず、プラスチック人形台の製作を指揮して完成させました。

また、一九五六年には大鎧の変わり緋と皮革緋（小桜緋）を節句品に用いることを考案します。

従来、節句品の鎧はそのほとんどが緋緋でしたが、華久郎は、大鎧の変わり緋を発売し、京都の鎧師に製作を発注しました。このオリジナル作品は、人形業界に「変わり緋ブーム」を呼び起こすなど好評を博しました。

一方、皮革緋は、金糸、銀糸を用いて緋した鎧であり、素材には皮革を細かく裂いて平糸状にしたものが使用されました（従来は、緋糸に絹または人絹交織が用いられていました）。

一九五九年には、羽子板の裏絵部分と側面に、黒塗りの塗装を施すことを考案しています。

そして、一九六二年には、人形の「頭」の樹脂による製作を試みて成功し、さらに合成樹脂のボディづくりを研究し、日本人形の低廉価を図つていきます。

華久郎がこれらのイノベーションを行った昭和三十年代は、産業界がしのぎを削つて新製品開発競争を展開した時期でありました。もしかしたら、そのような活気に満

ちた時代背景が、華久郎の創造意欲をより一層、刺激したのかもしれませんが。

お化粧人形に八段飾り…… オリジナル商品を続々と生み出した昭和四十年代

イノベーションに対する華久郎の旺盛な意欲は、昭和四十年代に入っても全く衰えることはありませんでした。

一九六五年には化粧もできる「お化粧人形」を製作・発表し、さらに一九七二年には前章で詳しく取り上げたように、人形業界の常識を覆し、久月の成長の大きな原動力となったオリジナル商品「八段飾り」を開発しました。

また、一九七四年には、一〇〇〇万円近い価格の純金の「黄金雛」を製作しました。男雛は高さ一四・五cm、重さ八八六七g、女雛は高さ十三・五cm、重さ九一三・八g、総重量は一八〇〇gです。

値段からも推測できるように、この「黄金雛」は販売することが目的ではなく、久月のブランドを消費者に知らしめるという市場ピーアールを目的としていました。地金の打ち出し方法を使用し、彫金技術の粋を凝らし約半年間の歳月を費やし完成させ

たものでした。

このように華久郎は、商品開発に関しても、やむことなく次々とイノベーションを打ち出していきましたが、それでも当人はまだまだ不十分だと感じていたようです。当時の社内報に華久郎は次のような思いを綴っています。

「私は当社に於て未だしの感のあるものの内の一つに、商品開発研究の不足があると思っています。目下業界に於ては、新アイデア商品の開発は、当社の他、一、三の名古屋辺の業者が、時たま行っている様ではあるが、大体この業界は旧弊を尊重し、保守的であるためあまり新商品開発は行なわれていない。私は人材さえ得られれば、新しい商品開発部門を設けたいと思っているし、これに対し、千万や二千万の研究資金を投入することは、何時でもいいと思っている。又研究に失敗することは、将来の成功に必ずつながると考えている」

失敗を全くおそれることなくイノベーションの道を果敢に突き進む——そんな華久郎のあくなき開拓者精神がひしひしと伝わってくるかのようです。

CM制作では幹部が自らカメラをのぞくほどのこだわりぶり

精魂込めて作り上げた新たな商品も、世に知られなければ全く意味はありません。とりわけ、久月が生み出してきたオリジナル商品の数々は他の人形問屋のものとは異なったところが多かったので、消費者にその特色を強く訴える必要があります。

そこで、華久郎は宣伝を重要視し、そのために大変な力をいれました。第一章で述べたように、人形業界の中でテレビCMを真っ先に行ったのもその表れでした。

華久郎をはじめとした久月の経営陣が、CMにどれほど神経を使いこだわっていたか、その様子を伝えてくれる当時の新聞記事をご紹介します。

「テレビのコマーシャル製作では広告代理店がコンテ（筋書き）を企画するのが普通だが、久月はあくまで同社の主導権で撮影を進める。数年前まで自ら八ミリを回し企画用の試作品をつくった横山専務は今でも製作現場でカメラをのぞく。アングルに注意深く指示。『プロのカメラマンにいやがられる』と苦笑する。

さらに商品イメージの徹底を図るため、コマーシャル製作と同時にポスターの撮影

も。電車、バスの車内吊りや駅の構内、得意先の店頭に貼るポスターは『コマーシャルと同一の舞台で作っておいた方が消費者の視覚に訴えやすい』と考えているからだ」（一九八一年四月三十日付日経産業新聞）。

サウンドロゴを継続し、消費者に浸透させる

なお、コマーシャルに関しては、あの「人形」の久月」♪」という当社のサウンドロゴも華久郎の時代につくられたものです。

「スカットとさわやかコカ・コーラ」（コカ・コーラ）や「ライオネス コーヒー キャンディ」（篠崎製菓）など数多くのCMソングや広島東洋カープの応援歌「それ行けカープ」若き鯉たち」などを手がけられたことで知られる作曲家の宮崎尚志さんに曲を作っていたいただきました。

久月というところ、このサウンドロゴをすぐに思い浮かべる人も多いようです。

たとえば、大手ポータルサイトのgoo（グー）が、以前「耳に焼き付いて離れないCMサウンドロゴランキング」というアンケートを行ったところ、当社のものが六位にランクインしました。ちなみに、一位は「ACC」、二位は「リーブ21」、三位は

「救心、救心」、四位は「くらし安心クラシアン」、五位は「高須クリニック」でした。私も総務担当として、このサウンドロゴ作りに関わっていましたが、当時は、正直、一般の方々にこれほどまで長い間、親しまれるようになるとは思っていませんでした。

とにかく「継続した」ことが功を奏した、何よりも大事だったということなのかもしれません。どんなに素晴らしいサウンドロゴを作ったとしても、一、二年程度でやめていたとしたら、それっきり忘れ去られていたはずですよ。

あきらめずに続けること、あきないでやること——サウンドロゴに限らず、それはまさに「商い」の成功の秘訣そのものといえるかもしれません。

人形展示車を走らせ、ハム愛好家に向け無線でも宣伝を行う

華久郎はテレビCM以外にも、宣伝に関して次々と斬新なアイデアを打ち出してきました。一九六六年から走らせた「人形展示車」は、その一つの例です。マイクロバスの中に人形が外からも見えるように並べて日本全国を宣伝して回るといって、いか



マイクロバスの車内にひな人形などの商品を展示して全国を駆け巡る、画期的な宣伝方法が話題を集める。

にも子供たちが喜びそうな試みで、大きな評判を呼びました。

またもう一つ、ユニークな取組みとして、無線通信ブームのさなかにあつた一九八一年の五月には、本社ビルの屋上にアンテナを据え付け関東一円のハム愛好家に向けて、「こちらは節句人形の久月、東京・浅草橋にある久月であります」という音声を電波に乗せて流したこともあります。受信した人には限定二百枚の「端午の節句記念交信証」を発行したりしたものです。

人形展示車にしても、『端午の節句記念交信証』にしても、当時、同様の試みを行っていた人形問屋はおそらくほかにはなかったでしょう。

このように広告活動についても、久月は既成の観念にとらわれないチャレンジを行い続けてきたのです。

パブリシティとして 店舗がテレビドラマに使われたことも

また、華久郎は広告だけでなく、パブリシティにも力を入れました。そもそも、広告は広告媒体等に有料で企業、商品等を直接的にアピールする宣伝方法ですが、パブリシティは、いろいろなビジュアル媒体を通じて、間接的に企業、商品等を知れ渡らせることです。広告とパブリシティは、相互関係にあり、広告があつてこそパブリシティの効果が上がり、パブリシティがあつてこそ広告の効果があがる——華久郎はそうのように考えていました。

パブリシティに用いる媒体としては、テレビやプレス、イベントなどがあります。たとえばテレビのパブリシティであれば、バラエティ番組の中でプレゼントコーナーに人形を提供する、ドラマのセットの中に人形を飾る、当店自体を映す、などという方法が考えられます。

華久郎の時代、そのような形で、久月の人形や店舗がテレビに取り上げられる機会が自然と増えました。その結果、CM等の他の宣伝手法がもたらす効果とあいまって、久月のブランドイメージとお客様の当社に対する認知度は大きく向上していったのです。

ちなみに、当店を使ってドラマの一場面が撮影されたこともあります。ドラマのタイトルは『恋人たちへの鎮魂歌』——日本テレビが開局二十周年を記念し日仏合作で製作した作品です。二人の女性が自分たちをだました男に復讐をするというサスペンスタッチの話で、二谷英明さん、小川知子さんが出演しました。撮影が行われたのは一九七三年九月一八日。映画『007 サンダーボール作戦』でボンド・ガールとなり有名になったフランス女優、クロード・オージェさんと三浦友和さんが来社し、店前や店内で数カット撮影しました。

オンライン化の仕組みもいち早く導入し コストを大幅に削減する

さらに、業務の効率化を図って、私は父・華久郎に久月の“IT化”にいち早く取

り組む必要性を説き、後押しを得て、一九八六年には商品の受注から出荷までの事務処理をオンライン化しました。本社のコンピュータと倉庫の端末機を公衆回線で結び、受注データを本社コンピュータに入力するだけで、倉庫の端末機から出荷伝票を作成できるシステムを導入したのです。

具体的には、久月本社営業部に設置する端末機に受注先小売店、商品名をコード化して注文個数とともに入力すると、即座に倉庫の端末機に出荷伝票が打ち出され、また倉庫の端末機と本社経理部門の端末機も通信回線で結ばれ、経理の端末機で売掛金などを記した本伝票も自動的に作成できる仕組みとなりました。

従来は本社営業、経理、倉庫各部門の間の伝票作成はすべて手書きでした。オンライン化によってそのような手間と時間が省かれることになり、管理部門のコストを大幅に削減することが可能となったのです。

今では事務のオンライン化は当たり前となっていていますが、人形問屋で初めてそれを行ったのは当社でした。

「バカ野郎、うちは人形屋だ！」——バブル崩壊も生き残る

華久郎はのように、新しいこと、未知のことであっても決して臆さない進取の精神に富んだ人でした。しかし、その一方で「やつてはいけない」ことは決してやろうとしない人でした。

たとえば、私が入社してまだ間もない頃に、当社の近くに競合店が出店したことがあります。その店では、五月の節句が終わると、夏場は着物を販売するなど、柔軟な営業をしていました。私も、繁忙期と閑散期の山谷をどう埋めるかを考えていたときだったので、「我々も、夏場の商材を何か考えないといけないのではないか」と、父に言ったことがあります。すると、華久郎は決然たる調子で言いました。

「考えるのはいいことだが、うちは人形屋だ」と——。

また、その後、バブル時代に、周囲の経営者が「不動産投資でこれだけ儲かった」というのを聞き、「そんなに儲かるならうちもやらなくては」と思い、華久郎に「みんな投資で簡単に儲けている。何でうちはこういうことをやらないんだ」と言ったところ、「バカ野郎、うちは人形屋だ！」と一喝されたこともあります。

華久郎はこのように本業から外れることは一切しようとせず、人形以外には全く投資をしませんでした。華久郎のそのような確固たる信念と見識があったからこそ、バブルの崩壊により、何百年も続いた老舗も含め無数の企業が倒産していった中で、久月は無事、生き残り続けることができたのだ、と思います。

「つくる」DNAがイノベーションを生み続ける原動力に

本章の冒頭で触れたように、初代・久左衛門はもともと人形職人でした。つまりは、「つくる」ことを本分としていたわけです。

その後、久月は、「職人」から「問屋」へと方向転換を行いました。おそらく、この「つくる」というDNAは失われずに脈々と受け継がれてきたのでしょう。それが、歴代経営者の数々のイノベーション——正三の木目込人形の量産化や華久郎の八段飾り等々——として現れたのではないのでしょうか。

そして、この「つくる」というDNAは、七代目である私の中にも濃厚に受け継がれているように思うのです。というのは、私自身、子どものときから、モノをつくることが大好きで、初代・久左衛門と同じように、青年期には木彫りの人形づくりに熱

中したこともあるからです。

だからなのでしょうが、私自身も、久月に入社して以来、オリジナルな商品のアイデアをあれこれ夢中になって考えてきました。

たとえば、一九八六年に当社では仁王をデザインした「彫金仁王大鎧飾り」を発表しました。これは、草摺の下端から膝頭までをガードする佩楯の部分に彫金による仁王をあしらったものです。

これを発案したのは私でした。鎧、兜は差別化がしにくいものです。少々デザインを変えたところで、お客様がご覧になれば、ただの鎧でしかありません。

どうにか一工夫して他社の商品と差別化できないだろうか——そこで思いついたのが仁王でした。仁王は山門の守り神で、悪いやつらを追い出します。それが、子供の魔を払う鎧、兜のコンセプトに通じると考えたのです。

ところが、私のこの発案は社内ではすんなりと受け入れてもらえませんでした。五月人形のモチーフの一つに鍾馗があります。ただ、関西では鍾馗しょうきは人気がありませんでした。そのため、「仁王は鍾馗と同じではないか、だいいち、仁王なんかを入れたら仏くさくなっていけない」という声があがったのです。最終的には華久郎が賛成して、商品化されました。

そのような一悶着がありました。この商品は思いもよらずロングセラーとなり、現在も我が社の五月物の柱の一つとなっております。

このように、私自身も久月に入社して以来、歴代経営者たちと同じように積極的なイノベーションに挑んできました。次章では、そんな私がこれまでに取り組んできた具体的な改革の試みに焦点をあてながら、同時に今の久月の姿——取り扱っている商品や取り組んでいる活動など——についてもご紹介していきたいと思います。

第三章

「伝統」と「時代」の狭間を行く 温故知新のビジネス戦略

久月入社前から未知の世界に挑んできた

前章でご案内したように、本章では、七代目である私、久吉郎がここまで試みてきたイノベーションの取組みについて具体的にご紹介していきます。

そもそも、自分のこれまでの人生を振り返ってみると、他の歴代経営者と同様に、未知の体験あるいは新たなことに挑む性質が若い頃からあったように思います。

たとえば、一九六七年、立教大学経済学部経営学科に入学した私は、翌年には「企画研究会」という名のサークルを拠点に学友たちと共に、「何でもやってみようー」の精神をもって様々な企画を試み始めていました。大手旅行会社の協力を得て、海外ゼミツアーを企画し、百二十名の若者を三十六日間、ヨーロッパの観光とケンブリッジ大学での講習と銘打ってイギリスに連れて行ったこともあります。飛行機をチャーターして相当な金額をかけた、当時としては型破りといってもよい試みだったと思います。

また、大学三年までの間に卒業するのに必要な単位を全て取得したので、四年生の八月には英会話の勉強をするために、ミシガン大学のイングリッシュ・ランゲージ・イ

ンステイテュートに留学しました。

このときにも、アメリカ大陸を単独でバスで横断することにチャレンジしてみました。グレイハウンドという大陸横断バスに乗り、ロスアンゼルス、ソルトレイクシティ、デンバー、オマハ、シカゴ、アンアーバーを一週間で走破してみたのです。バスに乗って始めて、アメリカという国が想像を絶するほど広大であることを実感できました。初日は、夕方四時にロスアンゼルスを出て、次の日の昼の二時までバスに乗りっぱなしでやっとソルトレイクシティまで到着するという強行軍です。その間、車窓から見える景色はずっと砂漠のままでした。

バスの中ではずっと隣席のアメリカ人に話しかけられ、英語で応対し続けていたのですが、到着して日本人に出会ったときには、「これで、ようやく日本語を話せる!」と大変に嬉しかったことを覚えています。

このアメリカ留学から戻った後、私は大学を卒業し、富士銀行（現みずほ銀行）に入行しました。

武者修行のつもりで民間企業への就職を希望したところ、父親である華久郎は「就職するなら金融関係が良くないか」と助言してくれました。そのアドバイスにしたがって、金融機関の入社試験を受け一番最初に内定を得た富士銀行に就職するこ

とに決めたのです。入行後は、丸の内支店に配属され、出納係を二カ月、主計係を一年一カ月、定期預金係を三カ月勤めた後、外国為替係に配属されました。外国為替係では、輸出及輸入すなわち貿易関係の仕事を主な業務として経験しました。

このような銀行時代の体験は、久月に戻ったあと私が数々の改革を行っていく上で大いに役立つことになったのです。

仕入に予算枠を設定する改革を行う

一九七四年三月に銀行を退職した私は、四月に久月へ入社しました。最初に配属されたのは仕入部でした。そこで私は、「仕入に予算枠を設定する」という、自らが主導して行った初めての改革に取り組むことになったのです。

昔の人形業界には「利は元にあり、仕入にあり」という言葉がありました。「仕入次第で売上げが上がる、いい人形を安く仕入れれば売上が上がる」という意味です。そのため、仕入の仕事は大変に重んじられ、どの人形問屋でも仕入部には経験豊かな年配者やベテランが配属され采配を振っていました。

そんな「花形部署」に、新米の私がベテランの課長や係長らを統率する、次長とい



後列右が筆者。



立教大学の企画研究会に所属していた頃の筆者（左から二人目）。当時から革新的なアイデアを生み出し、実行し続けていた。

う立場で放り込まれてしまったのです。しかも、当時、仕入部には「業界にこの人あり」と呼ばれ、社の内外から一目置かれていた部長もいたのです。父、華久郎には「部長の下でしつかりと仕入を覚えろ」という意図があったようですが、いつもみな忙しそうにしており、私に仕事を教えてくれる余裕などないわけです。

誰も自分の仕事を手放さない、素人の私が入り込む余地などない、社内に自分の机はあるものの肝心の仕事がない——右も左も分らないまま、机の前で時間を潰して帰るという日々が続くその辛さは、相当のものでした。さすがの私も一念発起し、自分に何ができるのかを真剣に考えました。その結果、思いついたのが銀行員時代の経験を生かして仕入予算をつくることだったのです。

まず、リストアップした仕入先を全部ノートに書き出して、そこに年次の仕入額を書き込んでいきました。屏風なら屏風、道具なら道具でいくらになるのかも記入しました。一年だけでなく二年、三年の期間を追って……そうするうちに、年間の商い額とその推移が分かり、適正な仕入額なども計算できるようになったのです。

「この年は例年より多いな」と担当者に聞いてみると、案の定、「その年は、ぼんぼりが余りました」などという返事が戻ってきます。仕入の現場では、その時、その時でモノが足りなければ、「おい、人形がないぞー」などとすぐに発注してしまいます。

ところが、しつかりと探してみれば実は他の場所にモノが余っていたりすることがあるわけです。また、自分が売りたいと思っているひな人形を、段飾りの下に隠していた……などということもあります。そのため、蓋を開けてみたら、在庫が十分にあったのに注文して余らせてしまったということが当たり前のようになっていました。

仕入予算の枠を定めたことにより、みながあらかじめ定められた適正な仕入額の中で仕入をするように自然となっていました。予算額の導入の結果、余分な仕入はなくなり、発注したひな人形や雛道具が余ってしまうような事態は見事に解消されたのです。

給与制度に新たに能力給を導入する

その後、私は総務部に異動します。そこで、今度は給与制度の改革に着手しました。これもまた銀行員時代の体験が背景にありました。

銀行にいたときに、私が最も驚き、感心していたことの一つは、「なぜ銀行はこんなに儲かっているのか」ということでした。それくらい、私がいた昭和四十年代当時、銀行は大変な利益をあげていたのです。

そのワケを私なりによく考えてみると、二つの理由が思い当たりました。まず、一つは、銀行が優秀な人を採用していたということ——私の周囲には、国立大学や有名私立大学出身の優秀な人間がたくさんいました。その優秀な人材を存分に使うことができるわけですから、単純に考えても多くの利益をあげられるのは当然でしょう。

そして、さらに、もう一つのより重要な理由は、その優秀な人たちが本当に自分から一生懸命に働いていたことです。「一体、なぜ彼らは、言われもしないのにあんなに進んで熱心に働いていたのか？」——そこで気付いたのは、銀行の能力給を導入した賃金システムでした。

銀行の給料は本給と能力給に分かれていましたが、能力給は五十円刻みで一ポイント上がる仕組みになっていました。ですから二ポイント上がれば、「百円上がった！また頑張ろう」という気になるわけです。

実際、同僚や先輩たちは、昇給の時期になるとみんなこそと喫茶店へ行って、「お前はいくら上がった？」と探り合いをしていました。相手が自分よりも昇給していれば悔しいですから、そういうような競争を銀行は能力給によってあおっていたわけです。銀行はもともと優秀な人材を雇っている上に五十円で競争させている。これ儲からないはずがありません。

一方、当時、多くの中小企業は「どのくらい頑張ればいくらになるか」という基準が不明確でした。久月も例外ではありませんでした。それまでは、父が鉛筆をなめながら「あいつはこんなものだな」と——そんないわば、いきあたりばつたりの給与システムだったのを、銀行と同じように等級をつくって号俸を導入し、本人給と資格給の二つを設けることにしたのです。

このように能力や働き具合に応じて確実に給与が上がることを明確にしたことによって、社員のやる気は、より引き出されるようになったのではないかと思っております。

自己評価制度を取り入れ イノベーションへの取組みを促す

人事制度と給与制度の改革はその後、臨機応変に行ってきました。一九八六年八月には、昇進昇給と給与査定との判断基準の一つに社員の自己評価制度も取り入れました。

対象としたのは各部の副次長、課長、係長、主任の肩書きをもった社員でした。年

度初めに本人が設定した目標と、それとは別に上司との話し合いで合意した目標を決めます。

そして、年度末にその目標の達成度に対して自分で五段階の評価を下し、その評価の理由および上司の判断を加えます。一方で、目標達成に至る姿勢についても五段階で評価しその評価の根拠などを上司に提出します。この二つの考課表をもとに社員の給与や昇進を決定するわけです。

それまでの昇格制度では、たとえば係長、主任クラスの場合でもその上の課長が評価に関与してかなりの権限をもっており、制度としての自己申告がなく、いわば上役任せの状態でした。これを改善し、社員に目的遂行の意志を持たせることが、自己判定制度導入の目的でした。

さらに一九九七年八月からは役職定年制の運用を始めました。

役職定年制の対象は、部長から主任までの五段階で、部長の五十八歳を最高に、定年を一年刻みで設定しました。ただし、定年時期を迎えても会社が毎年提示する業績目標を達成すれば現職階にとどまることは可能でした。

また、同時に在任期間が長くなりがちだった係長クラスの異動も活発にして、若手の登用に道をひらきました。

また、一九九九年には「早期退職優遇規定」を定めました。

適応対象者は「勤続満二十年以上である」、「年齢が五十歳以上、五十九歳以下である」、「退職理由が円満である」という条件を満たし、早期退職申請書を退職希望の三ヶ月前までに所屬長を通じて会社申請することとしました。

同制度の適用を受けて退職する場合の退職金は、定年まで勤続したものとみなし、退職の日から定年の日までの期間について「勤続点」、「職能点」を計算し、加算することになりました。同制度を利用した場合、このような退職金の優遇措置に加えて、退職年齢別に割増率を乗じた金額を特別加算金として支払うことにしたのです。具体的な割増率は、五十歳の場合は一〇〇％、五十一歳の場合は九〇％と、若いほど特別加算金が高くなるようにしました。なお、早期に退職させるだけでなく、関連会社の久盛実業を受け皿とし、優秀な人材に少しでも長く活躍してもらえる場も提供しています。

早期退職優遇規定は、従業員それぞれの希望をかなえただけでなく、結果として退職金の平準化にもつなげました。久月では昭和四十五年から四十八年までの四年間、毎年四十人ほどの新入社員を採用していたのですが、四年間をあわせると一六〇人にものぼります。この世代が一挙に定年を迎えると、退職金の支払い額が大きくなる問

題もありましたが、早期退職優遇制度によって利益の平準化を図ることができたのです。

一度に多くの退職者が出ないことは、採用計画を安定させることにもつながりました。昭和六十三年までは、新卒採用を行う年と行わない年がありましたが、平成元年以降は、毎年コンスタントに採用することができています。

また、二〇〇二年からは「年棒制度」も導入しました。これは、四等級から八等級までの全従業員を対象とし、次に掲げる目的を達成するために実施しています。

- (一) 業務上の役割と成果に応じた賃金を支給することにより、賃金管理の合理化と勤労意欲の向上を図る。
- (二) 業績への貢献と賃金との結び付きを強めることにより、経営参加意識を高める。
- (三) 能力主義・実力主義の人事管理により、社内の活性化を推進する。
- (四) 年功によらない賃金制度の導入により、人材の流動化に対応する。

年棒の体系としては「職責年棒」と「業務年棒」の二つに分けています。前者は本

人の職能資格等級および担当する役職位が果たすべき職責に応じて決定。一方の後者は、期初に設定された目標の達成度を評価し、別に定めた考課係数をもとにその額を決定します。

四等級および五等級は年棒総額の五十%、六等級以上は四十%を職責年棒とし、残額を業務年棒としました。年棒以外の手当、所定外賃金、臨時給については、就業規則の賃金規定を適用し、期の途中において昇格・昇進または人事異動を命令したときは、賃金規定に規定する昇格・昇給、役付手当などを勘案し、年棒の変更を行います。

年棒については、その総額を十二等分し、毎月一等分ずつを支給。計算期間は、前年の五月一日から当年の四月三十日までの一年間とし、この間の実績に基づき、当年の五月一日から翌年四月三十日までの年棒を決定し、毎年五月に改定するようにしました。成果主義を重視し、すなわち働いた人が報われ、年棒増につながるようにしたわけです。

これら一連の人事制度改革は、個人の能力を最大限引き出し、組織の活性化を図ったものです。

従来までの制度をただ維持しているだけでは、業務に対する社員のモチベーション

がなかなか上がりません。社員の自主性を重んじることによって、内からさまざまなイノベーションに向けた取組みが生まれることを期待したのです。

最近では、人事異動を活発に行うことにより、従事する一部門でのスペシャリストを育成するよりも、多部門を経験させることで、幅広い視野を持たせることを意識しています。

非正規雇用の改革にも努める

人事制度に関しては、正規の従業員だけでなく、非正規の従業員の取扱いや待遇などについても改革の手を打ちました。

人形問屋の商売というのは、十二月から四月の五カ月間に年間売上高の八割が集中します。つまり、この時期が業務のピークとなるわけです。

特に私が入社した頃は、ひとと五月の節句人形の売り出し期間中は、毎日、深夜の十二時、一時はあたり前で、休みを取るなんてとんでもないという雰囲気がありました（今はもちろん労働基準法を遵守しています）。私も五月五日が待ち遠しくて、本店の前の柳を見ては「あの枝がもう少し伸びれば、この忙しさもおしまいだ」と首を

長くしていたものです。

一方で、夏場はやることなく毎年、暑さの中でボーツとしながら「どうしようか……」と頭を悩ます——それくらいの隔たりがありました。

このように、繁忙期と閑散期の山と谷が非常に大きいために、それぞれの時期の人員構成やあるいは人手を補うための非正規従業員の調達が、どの人形問屋でも重要な問題となっていたわけです。

久月では、その解決策として、繁忙期に百貨店の売り場ではマネキン（販売専門の派遣社員）を活用していました。しかし、浅草橋の総本店だけはあくまでも正社員を中心とし、補助はアルバイトスタッフで運営していたので、手慣れているマネキンの方に比べると、どうしても作業面で行き届かないところがありました。

そこで、私は、業務の効率性をより高めることを考えて、部長職にあったときに、浅草橋の総本店にマネキンを導入することを提案しました。

しかし、社内からはこれに対して、「マネキンが本社に出入りすると、重要な社内情報が外に漏れるおそれがある」と大きな反対がありました。

幸い、課長が私の考えに賛同してくれたこともあり、二人で何とか役員を説得して導入することができました。

また、久月では前述のように、人形問屋の繁忙期がちょうど農閑期にあたることから、農家の人たちにその時期にお手伝いをお願いしていました。

農家から出稼ぎにくる人たちは、毎年来てもらっていただけに、細かな注意が必要となるひな人形、雛道具の梱包作業などにも習熟しており、当社にとって非常に大きな、なくてはならない大切な戦力でした。

もともとは、一九七二年に東武伊勢崎線梅島駅付近に社員寮として建設しましたが、その後、社員寮自体を千葉県に移し、出稼ぎの方々を迎え入れることとしたのです。

こうした出稼ぎの方々とのパイプを太くしているのには理由があります。このような一時的な労働力であれば、アルバイトに任せれば良い、と考える人もいるかもしれませんが。しかし、アルバイトの採用は景気のよしあしに左右されやすく、そこに頼っていると労働力が不安定になりやすいのです。

出稼ぎの方であれば、毎年のように来てもらいやすく、前述のように作業の習熟度も年々増していきます。そのため、あくまでも出稼ぎの方をメインとして考え、必要に応じてアルバイトをフレキシブルにプラスするようにしたのです。

なお、出稼ぎの方に提供していた寮と、その隣にあった倉庫を活用していましたが、

二〇一〇年にその両方を取り壊し、二階建ての独身者用賃貸マンションとして全面的に改修。家賃収入を得られる物件として、収支のバランスを保てるようにしたのです。そして出稼ぎの方には、会社のすぐ近くの歩いて通えるところにウィークリーマンションを借り、そこを寮として使うことにしました。その方が、収入と支出のバランスが良く、また、出稼ぎの人たちが慣れない満員電車の通勤がもたらすストレスを感じないで済むからです。

現在、千葉県内に四棟設立した社宅および社員寮は、独身者の場合には月額二十円、婚姻者については月額一万円で利用してもらっています。当社のために働いてくださる方々に最大限良好な環境を提供したいという気持ちは、今も強く抱いております。

このほかにも遊休資産の有効活用を図るため、さまざまな取り組みを行ってきました。二〇一二年に亀沢倉庫を売却し、そこで得られた資金を箕面店や静岡店に投資したのも、そのひとつ。二〇一三年には本社近くにあった稲木ビルを6号館として改修し、現在のように久盛実業のオフィス兼多目的スペースとしています。

このような、働き手の職場環境や福利厚生を整えるとともに、遊休資産の活用を図ってきたこともあり、黒字経営を続けられてこられたわけです。

店舗戦略を進めて、 営業のネットワーク構築にも尽力してきた

私が社長に就任した一九九五年以降は、店舗戦略も進めてまいりました。一九九七年には札幌店を新築したのをはじめ、二〇〇四年は静岡店を開設。二〇一一年は名古屋店の新築と相模原店の開設、二〇一二年は草加店の開設、そして二〇一三年には箕面店の開設と静岡店の新築をしました。その結果、五店舗から十一店舗にまで拡大できたのです。

ただし、ただ闇雲に店舗を増やしてきたわけではありません。積極的に販路を増やすというよりも、取引先のないエリアの補完を考え、営業ネットワークを構築し、より多くのお客様にひな人形を直接ご覧頂ける機会を創出することを目的としてきました。ひな人形は直接ご覧になってこそ、立体的な造形の美しさを実感して頂けるものだと考えております。そのために、必要なエリアに対して、必要な店舗を開設してきたのです。適切な場所に店舗を開設するためには、常日頃から、よりよい立地を貪欲に探す必要があります。一時期は不動産業者のように、スケジュールのほとんどが、不動産に

関する打ち合わせでしめられていたこともあります。

そのような姿勢が結実した好例が、箕面店です。当初、別の場所に出店しようと考えておりましたが、実際に立地を確かめてみると、長らく田んぼとして使われてきた土地だったために、道路よりも低く、基礎工事に費用も時間もかかることがわかりました。

ほかの人であれば、その土地をあきらめ、すんなり退散するところでしょうが、私は「ほかにいい土地はないか」と、近隣を探して回りました。その結果、たまたま昼食で立ち寄った食事処の前に「掘り出し物」のような土地を見つけたのです。

そこは、国道一七一号線に面した道路側が広く、奥に行くほど狭くなる「三角形」の土地で、決して使い勝手がいいとはいえず、買い手がなかなかつかないのです。しかし、道路側が広いということは、トラックが入りしやすいメリットもありますし、交通量の多い国道一七一号線に面していることは、バスや車に乗っている方から見てもらいやすく、大きな広告効果も見込めるなど、使い方次第で、うまく活用できる自信が私にはありました。

そこで、東京に戻ってからコンペを行い、「三角形」の土地を最大限に生かせるプランを数社に提示させ、検討を重ねたのです。また、箕面市は非常に規制が厳しく、

調整には難儀をしましたが、結果として、駐車場九台、駐輪場十六台を完備した、延七三・六一㎡、内売場面積四〇九・〇四㎡の鉄筋三階建ての店舗を建築することができました。

箕面店の開設により、かねてより展開していた大阪店ではなかなかフォローできなかった、新興住宅地でもある大阪の北エリアをカバーすることができるようになりました。

流通面での効率化を目指し、倉庫改革も積極的に行う

私が行ってきた改革は、資産活用や店舗戦略だけにとどまりません。二〇〇六年の静岡丸子倉庫開設をはじめとする、流通改革にも取り組んできました。

特に注力したのは、二〇一〇年における越中島の流通センターの開設です。それまで使用してきた墨田区横川町の倉庫では、各営業部隊などが個々に管理している倉庫が並んでおり、各倉庫における商品の確認作業や、倉庫間の搬入出が、極めて面倒でした。

江東区越中島の流通センターでは、それを見直して倉庫をひとつにし、商品の搬入

出の業務などを大幅に効率化できたのです。この越中島の流通センターを開設したことで、それまで倉庫としての機能も持ち合わせていた稲木ビルを六号館として改修することもできました。

福岡春日倉庫の開設も、流通改革のひとつです。

当初の福岡店は、繁華街の中央区赤坂に店を構えていましたが、敷地が狭いなどの理由で、一九八八年、春日市に移転することにしました。しかし、春日市の法令上、二階建てまでしか建てられない高さ制限があり、赤坂にある旧福岡店を倉庫として残したのでした。

ただし、赤坂と春日を往来するには約一時間もかかることから、商品をやりとりするのが非効率で、時間的なロスが大きいという課題を抱えることになりました。

それを解消したのが、二〇〇八年、春日の店舗からほど近い場所に開設した福岡春日倉庫だったのです。

倉庫は延べ床面積約九十坪の広さで、事務所、トレイも完備しています。四トントラックが着けられるプラットホームがあり、効率よく入出荷業務が行えるほか、福岡店には約十分弱の距離で、頻繁に商品をやりとりすることができるようになりました。以前までの赤坂倉庫では、階段を使って商品を二階、三階に積み上げなければなり

ませんでした。春日倉庫は広いワンフロアで高さも四・五mもあり、今まで以上に高く積み上げることができるようになったのです。倉庫内の商品も一目瞭然になり、作業効率は大きく向上したのです。

それまで、福岡店の二階の一部を倉庫として使っていましたが、そこで管理していた商品のほとんどを春日倉庫に収められるようになったことで、それぞれの倉庫の役割をキッチリと分けることもできたのです。

このような各種改革を進めるのと同時に、小売、量販店、百貨店、卸売という四つの販売チャネルに対して、安定的に商品を提供することも重視してきました。

そもそも久月における商品の供給先としては小売店が中心で、量販店での取り扱いほとんどありませんでした。それが、時代の流れとともに「久月」というブランドが周知されるようになると、どちらも「久月」というブランド名で売り出す傾向が強くなっていました。

なかには、広い売り場を確保して、商品をたくさん並べようとする可能性もありますが、そのすべてが売れるわけではありません。せっかく他の販売チャネルの商品を削って収めたとしても、最終的に多量の在庫が返品されてしまつては元も子もない

のです。

特定の販売チャネルだけに注力すると、市場の変化に対して柔軟に対応することが難しくなってしまうことにもつながります。経営の安定化のためにも、四つの販売チャネルのバランスを図ってきたのです。

初コラボレーションをアメリカ企業と行う

こうした人事面における改革の取組みと平行しながら、商品開発の領域においても様々なイノベーションを試みてきました。

とりわけ、私がこれまで積極的に力を入れてきたのは、人形業界以外の異なる分野の企業あるいは専門家の方々とのコラボレーションによるオリジナル商品づくりでした。その大きなきっかけの一つとなったのが、フランクリンミント社との業務提携です。

フランクリンミント社は、美術工芸品やメダル、コイン、切手等の収集品など多種多様な製品を企画、販売しているアメリカの企業です。一九八〇年代の初め、同社の副社長から「アメリカで日本人形を販売したいので協力してもらえないか」との打

診がありました。そこで「尾山人形を作せたら日本で一番」といわれていた人形師の及川映峰氏に頭を作ってもらいサンプルを製作してみたところ、先方はそれを大変気に入って、商品化を本格的に進めることになったのです。

春夏秋冬の四季にちなんだ人形をシリーズ化する計画をたて、まず一番はじめに「紅葉狩り」を販売しました。

それがアメリカで爆発的なヒットとなり、フランクリンミント社からは「どんどんつくってほしい」と矢継ぎ早の催促を受けました。しかし、人形の頭をつくっているのは当時、七十歳を超えていた及川氏一人だったものですから、どうしても限界があります。どんなに頑張っても、一月に一五〇体程度が精一杯でした。

続いて、秋の次は冬ということで「雪の精」をつくりました。しかし、これもアメリカ人には今一つ受けが悪かったようで、「紅葉狩り」の二、三割程度の売れ行きだったようです。

その後、さらにフランクリンミントジャパンという、フランクリンミント社の関連会社からも同様に人形制作の依頼を受けました。そのときに、ファッションデザイナーのワダエミさんを紹介され、そのデザインで、源氏物語や、蝶々夫人をモチーフにした人形をつくりました。ワダさんは一九八五年に黒澤明監督の『乱』の衣裳デザイ

ンを担当し、アカデミー賞を受賞されましたが、その前後の話です。このときにワダさんとご一緒にお仕事をしたことは、後で述べるように我が社に大きな転機をもたらすことになったのです。

コラボレーションによりひな人形のデザイン刷新を図る

フランクリンミント社との提携は、新たな顧客層の獲得や、共同作業等を通じて自社単独では思いつかなかったような商品の発想を得られるなど、コラボレーションがもつ大きなメリットを当社に認識させました。そこで、これ以降、久月では、コラボレーションを経営戦略の一つの重要な柱として積極的に検討するようになります。

その際、常に意識してきたポイントは、あくまでも「他社との差別化」でした。一章で述べたように、華久郎は八段飾りの開発やテレビCMの活用、司葉子さんのイメージキャラクター起用などの手段を通じて、他社との差別化に成功しました。しかし、他社も同様の戦略を行うにつれ、久月のもつオリジナリティが消費者に伝わりにくくなっていきました。たとえば、当時、他社では、女優の京塚昌子さん、森光子さんらがイメージキャラクターとして起用されていました。その結果、お客様などの間には

「久月といえば、京塚昌子さんですよね」などという、こちらとしては苦笑いするしかないような「取り違え」も起こっていたのです。

久月のブランド力を再強化して消費者にアピールするためには何をすればよいのか――。八段飾りは人形を載せる雛壇の段数を変えするという革新によって新たな可能性を切り開きました。そこで、今度は「雛壇に載っている人形そのものに手を加えることで、久月ならではのオリジナリティをより強く打ち出すことはできないだろうか」と、ひな人形本体のイノベーションの可能性を模索してみました。

その結果、たどり着いたのが、「コラボレーションにより従来とは全く違う新しいデザインのひな人形をつくる」というアイデアでした。デザインを依頼する相手としては著名な画家、工芸家など様々な名前がいましたが、「著名人のほうが消費者にアピールできる」という宣伝効果も考えて、最終的に蝶のトレードマークで広く知られていたファッションデザイナーの森英恵さんをお願いすることになったのです。

大反響を呼んだハナエ・モリのひな人形

森英恵さんとは、たまたまですが、ちょっとした個人的なつながりがありました。私は

古巣の富士銀行と関わりのあるセミナーに参加していたのですが、そのメンバーに森さんの息子さんがいらしたのです。そこで、富士銀行を通じて森さんにお話を通してもらいました。

すると、幸いなことに、森さんからは快いお返事をいただくことができ、衣裳から屏風、小道具にいたるまですべてデザインしてくださることになりました。

こうして、史上初のファッションデザイナーの手によるひな人形が誕生することになったのです。

ただ、その完成までには紆余曲折がありました。

通常、新しいひな人形を開発したときは、五月までにはサンプルができていなければなりません。ところが、凝りに凝ったためか、森さんのデザインは大幅に遅れて、ようやくできたときは九月になっていました。「間に合うだろうか……」と悩んでいる暇ありません。「それ行け!」と大号令をかけて製品をつくり上げ、何とか十月に展示会を開くまでにこぎつけました。

完成した商品を目にした百貨店の売場担当者の方などからは「冠や桧扇など小物類にまでハナエ・モリのデザインを大胆に取り入れている。思ったより人形とデザインがマッチしている」などと上々の評判を得ました。

私たちはこれに自信を得て、一九八七年、「久月の蝶はハナエ・モリ 八段飾で新登場！」というキャッチフレーズでテレビCMを華々しく流し、ハナエ・モリデザインのひな人形を大々的に売り出したのです。

その反響は――。

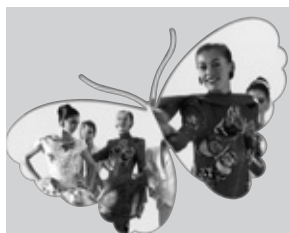
いざ販売を開始すると、ある程度は予想していたものの、注文や問い合わせが殺到し、とても対応しきれないほどでした。ギリギリまでつくり続けても、応じられる数量ではなく、やむなくお得意さまにお断りの手紙を出したほどです。こんなことは、久月の歴史始まって以来のことでした。

問題解決のために敷物をリバーシブルにする

このようにハナエ・モリデザインのひな人形は大好評を収めました。が、実は一つだけ大きな問題がありました。

人形の下に敷く敷物の色が「紺」になっていたのです。紺は「幸せ」を象徴する色であるという森さんのこだわりからでした。

ところが、ひな人形の敷物は「緋もうせん」というように、昔から「魔除け」の意



人形業界初となるファッションデザイナーとのコラボレーションによって誕生した、ハナエ・モリデザインのひな人形。

味がある「赤」に決まっています。この点は、私どもとしては譲れない一線でした。

結局、両者が妥協して、展示会には紺で出展し、注文によって赤にも紺にも応じることにしました。

このような経緯も踏まえて、翌年からは、赤と紺を裏表でつかえるようにし、CM等の宣伝で「両面楽しめるリバーシブルで新登場」と謳いました。

当時は「紺にするのはさすがにちよつと……」という思いはありましたが、今振り返ってみると、敷物をリバーシブルにするというアイデアは、従来の人形業界の発想ではおそらくうまれなかったでしょう。そのような意味では、このリバーシブルの敷物も、コラボレーションによるイノベーションが、伝統の中に潜んでいた可能性をすくいあげ、現実化（商品化）してみせた一つの好例と評価することができるかもしれません。

その後、やはり森さんのデザインで、「華蝶大鎧飾り」という五月人形もつくりました。コンセプトは「強い男は美しい」——兜正面の飾り（前立て）や飾り金具に三十点以上の蝶を華やかにデザインし、豪華さを強調した商品であり、ひな人形と同様、お客様からは非常に好評でした。

デザイナーズブランドの 第二弾はワダエミさんとのコラボレーション

森英恵さんとのコラボレーションは、当社の思惑を超えて、人形の業界全体に新たな潮流をもたらすことになりました。これをきっかけとして、他社にも著名なデザイナーと協同して節句人形をつくる動きが広がったのです。

結果的に、その先鞭を着けた形となった当社は、デザイナーズブランドの節句人形の第二弾として、一九九〇年代後半に、ワダエミさんとのコラボレーションを企画しました。

ワダエミさんとは、前述のようにフランクリンミントジャパン社との仕事を通じてお知り合いになるきっかけを得ました。

また、ワダさんが黒澤明監督の『夢』（一九九〇年公開）でデザインを担当された際に、映画の中で使うひな人形の製作を当社にご依頼いただいたこともあり、このように当社とワダさんとの間には浅からぬ関係があったことから、ひな人形のデザインをお願いしてみたところ、快くお引き受けくださったのです。

ワダさんとの初コラボレーション作品は、一九九八年に発売した「ワダエミ監修親王飾り」です。赤を基調とした「光源氏」、青を基調とした「柏木」です。いずれも、ワダさんご自身で色調や色の組合せなどをアレンジされました。

「ワダエミ」デザインのひな人形で売上は急増

それまでのひな人形にはなかった自由奔放な色彩の組合せや大胆な文様をあしらった衣裳デザインの「光源氏」と「柏木」は、発表するやぐさま大きな注目を集めました。市場の好反応に意を強くした私どもは、その後、「ワダエミ」ブランドを前面に打ち出す広告戦略を展開することを決めました。テレビCMはもちろん、ポスター、カタログ、チラシでも、ワダさんがデザインしたひな人形をひととき目立つような大々的に取り扱ったのです。これが功を奏したのか、その年の当社の売上は前年比で大きく伸びました。

さらに、五月人形、鯉のぼりについてもワダさんにご監修いただいた商品を発表してきました。

それらの作品はロングセラーとなり、現在でも、当社の主力商品となっております。

なお、二〇一四年現在のワダさんとのコラボレーション商品は以下のようなラインナップとなっております。

・衣裳着 木製三段飾り 五人揃 元禄雛

江戸時代の非常に華やかな装束を、今に伝えるデザインです。衣裳の柄の南天は「難を転ずる」に通じるとして、古来、幸福を招く紋様としておめでたい席で用いられたと言われるものです。

・衣裳着 木製三段飾り 五人揃 御大礼雛

ワダさんの配色によりつくられた伝統的束帯装束黄呂染の親王と官女の表着は、正絹有職裂地を使用したおもむきのあるものです。台・屏風のデザインには宮殿や神殿などに用いられるすだれ、錦鶏鳥の図案を刺繍で取り入れた豪華で華やかなセットです。

・衣裳着 親王飾り 光源氏

平安時代、日本人の美意識は、衣裳という形で表現されました。その中で最も美しいものは十二単衣です。人形のまとうっている柔らかな仕立ての衣裳は、源氏絵巻に描かれた優雅な美しさを表現しています。

・衣裳着 親王飾り 元禄雛

明るい色合いの内裏雛と屏風の金彩蒔絵が楽しいハーモニーを奏でているセットです。

・衣裳着 立親王飾り

高位階級の衣冠束帯姿にワダさん独特の配色である赤と黒の衣裳が印象的な立親王飾りです。

・王者之兜飾り

お子様の健やかな成長を願い、伊藤若冲による縁起の良い鯉の墨絵をアレンジした屏風です。

・王者胴丸飾り

大変勇ましい南蛮甲冑です。南蛮甲冑は天正年間（安土、桃山時代）に南蛮貿易により日本に渡来した甲冑です。この王者は西洋甲冑と日本の胴丸との和洋折衷スタイルで作られ、ワダさんの特徴である赤と黒を基調色にした彩り鮮やかで華麗な甲冑です。佩楯は丸面にし、袖板と同じ黒の地糸に赤糸で沢瀉（おもだか）に緘しました。佩楯帯の向かって右側には、「ワダエミ」のサインを入れています。

・出世鯉

龍が天空を翔ぶように、お子様が逞しく、賢く、力強く世界に羽ばたき、幸運と成



「ワダエミ」デザインによる「衣裳着 親王飾り 光源氏」。優雅な十二単の衣裳を身にまとう。

功を掴む事を願って吹流しに勇ましい龍を描き、鯉は江戸時代の画家、伊藤若冲の水
墨画で有名な「鯉図」をアレンジしてつくりました。

映画『夢』のためにつくったひな人形を 黒澤明監督が大絶賛

先に、黒澤明監督の映画『夢』の中で当社の作品が用いられていることに触れま
した。これに関して少々解説しておきましょう。

それまで久月で取り扱っているひな人形を「映画の中で使いたい」といわれてお貸
ししたことはありませんが、映画のために全く一からつくったのはこれが初めてのこ
とでした。

黒澤監督はご覧になった瞬間、口元を崩され「これはいいなあ！」と人形を撮影現
場に運んだ当社の担当者の手を強く握りしめ、たいへんに喜ばれたそうです（古びた
雰囲気を出すために、その場で人形には砥の粉がばーっとふりかけられたとか）。

『夢』は「日照り雨」「桃畑」「雪あらし」「トンネル」「鴉」「赤富士」「鬼哭」「水車
のある村」という八話からなるオムニバスです。私どもが作成したひな人形は「桃畑」

の中で用いられました。

映画のストーリーは、主人公の少年の姉のひな祭りに遊びに来た少女たち……その
中の一人が逃げ去ったのを追っているうちに少年は謎めいた神秘的な雰囲気漂わす
桃畑に辿りつく——そんな幻想的な物語です。

このひな人形に関してワダさんはご著書の中で詳しく述べています。衣裳のデ
ザインなどに対するワダさんの奥深い考えが伝わってくる大変興味深い一文です。
長くなりますが引用してご紹介しましょう。

『桃畑』のひな人形は、段々畑に並ぶ人間がお雛さまの衣裳をまとうているのだが、
それは実は切りとられてしまった桃の切り株だったというもの。三人官女や五人囃子
などが五組で総勢六〇人、そこに桃の花吹雪が舞う。お雛さまは、宅地造成で切りと
られて泣いている桃の精なのである。

顔を真っ白に塗った「生き人形」が登場するこのシーンは、テレビでも写真でもス
ケール感がだせない、映画ならではの光景である。衣裳は、人間のバランスをひな人
形のバランスにするために、顔をできるだけ小さく、体を大きく見せる仕立てでなけ
ればいけない。だから、袖口や肩にも中綿を入れている。この衣裳は、江戸中期から
末期にかけての享保雛といわれるものと同じである。享保雛の特徴は、男女ともに同

じ素材を使い、前立てのようなものがついていること。日本の衣裳の歴史のなかで、人間がこのような形の衣裳を着たという事実はない。ただ、享保という時代に、こういうスタイルの人形が流行したということである。

桃畑のシーンは、撮影のために土地を借り、段々畑をつくり、草を植えて約半年後に撮影を開始したものである。完全にグリーンバックになるので、衣裳に緑色はほとんど使っていない。草の緑に映える色でデザインし、緑色はアクセント程度か黄緑に近い色をほんの少し使っただけである。うちきの柄は、実際にこのようなパターンがあり、そこに私が色をつけてデザインした。衿の部分は、『竹取物語』では五衣を一枚ずつ重ねていったが、ここでは土台をつくり見える部分だけをいちばん上につけた。映画の衣裳は日常着のものではないから、見えるところが勝負である。下は質素なものでも、外から見える部分には徹底的にこだわり、嘘にならないよう製作したものである。また、本物のひな人形のほうはベースを専門家に頼み、私がデザインしたものをそれを立ち雛にして「生き人形」にしたのが、桃畑の雛である」（ワダエミ著『私という衣裳』求龍堂）

ファッションと映画——それぞれの分野で、既成のイメージを打ち壊す数々の革新的な作品を生みだしてきた二人の世界的巨匠のコラボレーションによって、当社のつ

くり上げたひな人形はスクリーンの中にこの世のものとは思えぬ美しさを湛えながら、映し出されています。

『夢』はDVDにもなっておりますし、「桃畑」は時間にすれば十数分程度の長さです。よろしければ、是非、一度ご覧になってみてください。

リカちゃんをひな人形に——から始まった タカラとのコラボレーション

コラボレーションの試みに対して、私たちは常にオープン・マインドで臨むことを心がけてきました。「こんなことはムリだろう」「ひな人形にあうわけがない」などと決めつけずに、まずは「やってみよう」という精神でトライし続けてきたのです。

そのような、当社のスタンスが大きな成果につながった一つの理想的なケースとして、玩具メーカーのタカラ（現タカラトミー）さんと共同で作った「リカちゃん」のひな人形をあげることができるでしょう。

もともとは、二〇〇五年に、「リカちゃんをひな人形にしてひな祭りをやりたい」というタカラさんからのご依頼をきっかけとして始まったプロジェクトでした。タカ

ラさんは洋装を得意としていましたが、女雛に着せる十二単のような着物は手がけたことがなかったため、私どもの手で「リカちゃんを立派なひな人形にしてほしい」という思いがあったようです。

扱ってきた主力商品はかたや洋風、かたや和モノと違ってはいましたが、ともに、人形あるいはおもちゃを通じて「お子さまの健やかな成長」「愛する心を育てる」「親子の絆を強める」ことに役立ちたいという思いをもっている点では共通していましたので、喜んでご協力させていただくことにしました（ちなみに、このリカちゃん人形の初代開発担当者で、育ての親と呼ばれる元タカラ専務の小島康宏氏は、立教大学経済学部を卒業されており、私の先輩にあたります。そのようなところにも、不思議なご縁を感じました）。

男性コレクターも購入、 リカちゃんひな人形が新たな市場を切り開く

リカちゃんをひな人形にするうえでは、「リカちゃんのイメージを壊さないように古典的なひな人形とどう融合させるか？」——という点が大きな問題となりました。

そのまま首をすげかえればよいという簡単な話ではありません。単におすべらかし（平安調の髪型）に白い肌にしたのでは、リカちゃんではなくなってしまう。

そこで、髪型はストレートな長髪にし、髪飾りの玉櫛はリカちゃんの顔にマッチした華やかな桜の花を採用しました。衣裳は重厚な西陣織ではなく、現代的な縮緬や友禅を着付け、また、ひとつひとつ打ち合わせをしながら、リカちゃんの髪の色、目の色とともに衣裳に合わせて変え、小道具もイメージに合わせて淡い色彩のものを特注しました。お互いが歩み寄った結果、想像していた以上の実にすばらしいひな人形ができたと思います。

十二単衣をまとった「リカちゃん」と友禅を着た「かけるくん（リカちゃんのボーイフレンド）」のほか、両親や友達による全十五体の人形は、低めに設定した特注品のピンクの三段に飾られ、二〇〇五年の二月二十六日から三月三日まで、東京・自由が丘のスイーツフォレストで展示されました。

そして、このイベントが大好評だったこともあり、「これで終わらせてしまうのは惜しい！」と一気にタカラさんとの間で商品化の話が進んでいったのです。

こうして生まれた「リカちゃん親王飾り」「リカちゃん立親王飾り」の販売をいざスタートしたところ、それまでの当社の商品では見られなかったようなお客様の反応



自由が丘でお披露目された「リカちゃんひな人形」。全十五体の人形は大きな注目を集めた。

がありました。売場に立っていた社員に、リカちゃんの熱心な女性ファンの方が、「今は男の子しかいませんが、今度は女の子を産みますので、これからも絶対に出し続けてください！」と懇願してきました。また男性のコレクターがわざわざ購入しにきたりすることもあったそうです。リカちゃんのひな人形は、このようにワダエミ・ブランドのひな人形とともに、久月への注目度を大きく高め、従来とは異なる全く新しい客層を掘り起こす効果をもたらしてくれたのです。以下のような当時の新聞記事は、当社のコラボレーション戦略が市場にどのような受け止められ方をしていたのかを具体的に伝えてくれるものとして、ご参考になるかもしれません。

れません。

「三月三日の『桃の節句』を控え、ひな人形商戦が終盤を迎えている。人形店が軒を連ねる台東区の浅草橋駅かいわいでは、(略)コンパクトだが価格は比較的高いひな人形の売れ行きが好調で、景気回復の影響をうかがわせている……全国への卸販売が多い久月でも、主流は三段飾り。衣裳デザイナーのワダエミさんが監修したシリーズのうち、黒塗りで木製の壇の三段飾りは売り切れた。親王飾りは、マンション住民が多い都市部を中心に人気が高い。坂尻重光・総務部長は『十五万円前後の親王飾りをお探しの方が、最終的に二〇万円台を求めるなど、一つ上を選ぶ傾向が出てきた』と話す。

小型サイズでは、台を兼ねた木箱に道具類などすべて納まる収納セットも人気。タカラと共同開発した『リカちゃんのひな人形』は、祖母や母が自分用にと買い求めるケースが多いという」(二〇〇六年二月十四日付朝日新聞より)

このリカちゃんのひな人形は、その後も、様々なタイプのものを開発しながら、現在も当社の人気商品として販売し続けております。

三者のコラボレーションで作り上げた磁器人形「風」

当社で行ってきたコラボレーションの試みは節句人形だけに限ったものではありません。

私は常々、世界の中でもよい人形は、当社でも取り扱うべきだと思っています。『リヤドロ』の陶器人形を二〇〇三年から本店で扱っているのはそのため、久月で販売するのにふさわしいと考えたからです。そんな『リヤドロ』の陶器人形は、お客様からの評判も上々で、私の「つくるDNA」を大きく刺激しました。

久月は基本的に、長年日本間に合う人形を中心に製作してきました。しかし、年々、日本の住まいは洋間が主となっており、日本間が少なくなっています。そのような中で、「我々も一つ洋間にふさわしい人形をこしらえてみようではないか」という発想から、二〇〇七年、陶磁器メーカーの大倉陶園さんと人形作家の岩瀬なほみさんと共同で、「風」と題した磁器人形（高さ二十八センチ、重さ三五〇グラム）も開発しました。大倉陶園さんに人形の製造を、岩瀬なほみさんにその原型の制作・監修をお願いしたのです。

大倉陶園さんは、一九一九年の創業以来、伝統の技術を守るだけでなく創業者のもののづくりの心を引き継ぎ新たな挑戦を常に試みてきました。一九四三年の東久邇成子様（昭和天皇の長女）のご成婚では食器調達を受け持ち、一九五九年の皇太子（現今上天皇）ご成婚時には晩餐会の食器を納め、以後、日本の皇室御用達窯となっています。とりわけ、一九七四年の迎賓館（赤坂離宮）改修時に納めたディナーセットは、代表作の一つとして高く評価されています。

一方、岩瀬さんは、「衣裳人形」の重要無形文化財保持者である平田郷陽氏に師事したこともある人形作家で、静かで澄み切った印象を与える作風で知られています。

もともと、大倉陶園さんは人形を手がけるのははじめてのことでしたし、岩瀬さんも、ふだんは木彫りと布を使った人形の制作が中心で、磁器で人形特有の微妙な表現を試みたのは初めてだったと思います。

つまり、このコラボレーションは、われわれ三者みなにとって等しく、全く未知なる「人形」をつくり出そうとした初めての挑戦だったというわけです。そのためにできあがるまでには大変な手間と時間がかかりましたが、完成した「風」は、えもいわれぬ気品と凛とした美しさに満ちた、非常に素晴らしいできばえでした。海外の名門陶器に劣らない品質であると自負しています。



「人形とは何か」をテーマに挑んだ「風」。「久月」「OKURA」「奈ほ美」と人形制作に携わった三者の名があしらわれた。

「風」の制作を通じて、私たちは「そもそも人形とは何か」という問題と真つ正面から向き合うことになりました。この人形問屋にとって本質的でなおかつ最も重要なテーマは、これからの久月がどのような道を進むべきかという問題とも深く関わっており、後ほど改めて取り上げて詳しく論じたいと思います。

スワロフスキー、東京スカイツリー、キティちゃん…… コラボレーションは続く

当社のコラボレーション商品の例としては、以上のほかに、カット・クリスタルの世界的メーカーとして知られるオーストリア、スワロフスキー社からライセンスを受けて、同社の製品を衣裳に飾ったひな人形などもあります（ちなみに、リカちゃんのひな人形にもクリスタライズ・スワロフスキー・エレメントをあしらったタイプがあります）。

また、最近では、東京スカイツリーとの提携による「宮本武蔵」やサンリオさんの人気キャラクター、キティちゃんをモチーフにした羽子板、能面師・大月光勲監修による能人形なども開発しました。「宮本武蔵」は二本の刀を手にした武蔵の人形で、

スカイツリーの高さが六三四メートル（ムサシ）であることにちなんだものです。キティちゃんの羽子板は、お陰様でお客様から大変よい評判を得ておりますので、サンリオさんとは新たな試みも含めて、今後も引き続きコラボレーションを続けることができればと願っております。

能人形については、以前からもっと良い人形をつくりたいと思っていましたが、大月光勲先生の個展を見て、その素晴らしさに感動し、能面を本店で取り扱いはじめました。そればかりではなく、能人形用の小さな能面の型を大月先生に打って頂き、翁・熊野の衣裳を着付けて登場させました。日本の伝統文化を扱う者同士、今後もコラボレーションを続けていきたいと考えています。

高級感あふれるサービスが好評を得た「Qプレミアム」

ここまでご紹介してきたように、当社では、他社様やデザイナーの方々とのコラボレーションを軸として様々なオリジナル商品を生み出してきました。

しかし、その一方で久月には自社単独で開発した商品もあります。たとえば、前章で触れた「彫金仁王大鎧飾り」や、一九九六年に製作・発表した「雛の詩」（三人官

女に清少納言、小野小町、紫式部という平安の三賢女を配したもの）などです。

コラボレーション商品ばかりを強調して宣伝すれば、それ以外の商品の印象が薄らぎ、売れ行きに悪影響を及ぼすおそれがあります。そこで、両者をバランスよくお客様にアピールできる方法はないだろうか、と私どもは常々考えていました。

その結果たどり着いたのが、「Qプレミアム」のアイデアでした。「Q」は、久月の「キュー」と「QUALITY」の「Q」とを結びつけています。直訳すると「久月の品質の割増し」となるかもしれませんが。久月ならではの高級感あるサービスをご提供することを通じて、コラボレーション商品もそれ以外の商品ともに「他社とは一味違う」というイメージを消費者に与えることを意図したのです。

この「Qプレミアム」の核となっているのは、お子様の名前等をプレートにした「永遠（とわ）のきずな」、鎧・兜の櫃につける家紋など、子供に対する家族の深い思いを形にしてみたサービスです。ちなみに、家紋については、お客様の家紋を櫃に入れるサービスの方法を前々から当社では実用新案として保有しておりましたので、それを活用しました。

二〇〇五年から、「ワダエミ」ブランドのひな人形や「雛の詩」などに、Qプレミアムを付与して、ポスター・POP・カタログ・チラシを使って宣伝活動を展開して

おります。

二〇一四年現在、その主なサービス内容は以下のような形となっています。

・永遠のきずな

お子様が生まれたときの感動を、喜びの気持ちを、いつまでも残しておきたい——そんな思いを込めて、お子様の「お名前・生年月日」を刻印したオリジナルプレートをお付けするサービスです。

・まごころ顔紙

毎年、変わらぬ美しい顔の人形に出会えるように、手軽にお人形の顔を守る、便利なマジックテープ式の顔紙を用意しました。

・いつくしみ人形収納袋

人形をやさしく守るオリジナルの人形収納袋です。うこん染めされた上質の風呂敷タイプと、取出し・片付けが簡単な袋タイプがあります。

・収納の富久布

鎧や兜を、やさしく守るオリジナルの収納布です。どんな形でもフィットする、上質な風呂敷タイプです。



Qプレミアムの「ひな人形」と「鎧・兜櫃」。それぞれにオリジナルプレートを施し、名前と生年月日を刻印できるようにした。

・あんしん防虫

一年間、虫から人形を守る無臭タイプの防虫剤です。

・家紋入り鎧・兜櫃

親が子と思う気持ちにより強く、より深く伝わるように鎧・兜を収納する櫃に代々受け継がれてきた家紋を入れます。

・ひな祭りのしおり・端午のしおり（お祭りを楽しくすごすためのレシビ入り）

ひな人形・五月人形の飾り方やしまい方を丁寧に解説しています。

Q プレミアムは基本的に、小売店で販売する商品が対象となっています。小売店様からは、「他社にはない高級感をアピールすることができ、お客様に久月の商品をよりお勧めしやすくなった」との声をいただいております。

年の瀬の恒例イベントとなった「変わり羽子板」

前章で解説したように、久月の歴代経営者は、宣伝戦略に大変、重きを置いてきました。私もその例外ではありません。広告はもちろんですが、特に力を入れてきたの

はパブリシティの分野、それもイベントを利用してPRするパブリシティイベントを大いに活用してきました。

私が久月のパブリシティにかかわってから始めたイベントの試みのうち、最も成功したものの一つはおそらく一九八六年にスタートした変わり羽子板でしょう。

変わり羽子板は、押絵羽子板の「顔」にその年の話題の人を描いたものであり、毎年十二月に発表しています。初年度は当時ルーキーだった元プロ野球選手、清原和博さんを題材にした作品「新人類、球界を制す」でした。その顔はまるで歌舞伎役者のようで全く似ていなかったのです。「初正月のお祝いにもっと羽子板を飾ってもらいたい」「江戸時代からの押絵技術を知ってもらいたい」というのが、そもそもの目的でしたが、やはりその人に似せることも大切でしたので、その点に苦勞をしました。その後回を重ねるにつれ、本人そっくりのものもできるようになったのです。このイベントを根づかせるために、私は当初、積極的に取材に応じました。その結果、年の瀬の風物詩としてテレビ等で毎年取り上げられるようになり、今ではお馴染みの恒例イベントとなりました。

二〇一三年には、歴代の変わり羽子板二四三点から各年を代表する一点ずつを集めて東京・浅草寺境内で催された浅草歳の市（羽子板市）にて一挙公開しました。

初回から話題を呼んだ「親のねがい雛」「親のねがい大将」

歴代作品を振り返ってみると相撲の若花田・貴花田兄弟を扱った一九九一年の「貴が鷹を生む」や柔道の田村（旧姓）亮子さんやマラソンの高橋尚子さんを扱った二〇〇〇年の「女の時代」など、スポーツ選手の顔が多く、基本的なテーマとして明るい話題を採りあげてきました。

なお、押絵羽子板をパブリシティに利用した例としては、変わり羽子板の他にも、過去には一九八八年に歌舞伎座百周年を記念して、助六、勧進帳など「歌舞伎十八番」を一番ずつ羽子板の題材に使った押し絵羽子板「歌舞伎十八番」を制作したこともあります（四セット限定で価格は百八十万円でした）。

変わり羽子板が世間で認知されるようになったのを受けて、私はさらに「ひな人形、五月人形を使って同様のパブリシティができないだろうか」と、常々考えていました。その結果、生まれたのが二〇〇九年から始めた「親のねがい雛」と「親のねがい大将」です。

当社の節句人形を購入してくださったお客様を対象に、「自分の子供が将来どんな



第一回目の変わり羽子板では、当時のプロ野球選手だった清原和博さんをはじめ、上野動物園で生まれたパンダ「トントン」などを題材にした。

男性、女性になってほしいか」についてアンケートを行い、タレントや歴史上の著名人、著名人から選ぶ形で答えてもらいました。その結果に基づいて人形をつくったのです。

第一回目の「親のねがい雛」では、女優の宮崎あおいさんと第二回ワールド・ベースボール・クラシック（WBC）で日本を世界一に導いたイチロー選手がアンケートの一位に選ばれました。そこで、二月に、二人を押絵のひな人形に表した作品を発表しました。

また、四月には、やはりイチロー選手をモデルにした「親のねがい大将」を制作して発表しました。

イチロー選手の人形をつくる際には、小道具の帽子とバットを似せることに一苦労しました。帽子については、私の学友がたまたま帽子屋を営んでいたので、その協力をおおき、二度三度と手直しをして本物のミニチュアサイズの帽子を作ってもらいました。一方、バットに関しては、東京ドームまで行き子供用のバットを調達してそれに色付けして、こしらえました。

そうした苦勞の甲斐もあってか、初めての「親のねがい大将」の発表は、TBSの人気番組だった「みのもんたの朝ズバツ！」をはじめ十を超えるテレビ番組や十社以



メジャーリーガー・イチロー選手と女優・宮崎あおいさんをイメージした「親のねがい雛」(上)。「親のねがい大将」(下)でもなおイチロー選手が選ばれた。

上の新聞に取材してもらい、大々的に報道されるなど、パブリシティとして予想していた以上の成功をおさめたのです。

マスコミが殺到した浅田真央選手のひな人形

しかも、翌年に行った第二回目の「親のねがい雛」は、さらに大きな反響を引き起こしました。このときは、アンケートの総合ランキングで、女優の松嶋菜々子さんが一位になりました。

本来ならば、この結果にしたがって松嶋さんをモデルにすべきでしたが、ちょうどバンクーバー冬季オリンピックが開催されたところだったので、アンケートの七位（スポーツ選手で一位）にランクインしたフィギュアスケート日本代表の浅田真央選手を応援する意味を込めて、同選手をモデルに立親王を製作しました。

この判断が、予想外の幸運な結果をもたらしてくれました。

発表当日、新聞社・通信社・テレビ局・業界誌等がいつせいに取材に訪れるなど、それまで当社で行ってきたPR活動の中で最も大きな注目を集めたのです。

しかもその後、浅田選手がオリンピックのショートプログラムで二位になったため、

取材はさらに過熱し、テレビ朝日から、「浅田選手のフリーの演技を応援する久月社員たち」の映像を流したいとの依頼が寄せられ、さらに、その後すぐ、NHKからも同様の依頼があったのです。

かくして、地下の食堂は生中継のテレビカメラ二台と社員で大賑わいとなりました。

また、浅田選手の「親のねがい雛」は三月三日まで、浅草橋の本店で展示公開していたのですが、「テレビで話題になった『真央ちゃん雛』を一目見よう」というお客様が大勢足を運ばれ、店内は連日のように熱気に包まれました。

一方、続いて展示した「親のねがい大将」についても、「親のねがい雛」と同様の取扱いをしました。すなわち、アンケートの結果は、総合ランキングでは、一位が前年に引き続きイチロー選手でしたが、二位ながら僅差だった石川遼選手をモデルにして人形を制作したのです。直後に、アメリカで開催される予定の世界ゴルフ四大メジャートーナメントの一つ、マスターズ・トーナメントに石川選手が参加することになっていたので、その活躍を応援したいという思いがあったためです。

若々しい魅力に溢れる石川選手は、当時、注目度ナンバーワンの人気ゴルフプレーヤーだったこともあり、発表当日はやはり新聞社・通信社・テレビ局・業界誌等から大勢の記者が取材に訪れ、新聞、テレビ等で大きく取り上げられました。

二〇一三年からは

「今年の期待びな」「今年の期待大将」にリニューアル

「親のねがい雛」「親のねがい大将」はこのようにパブリシティとして大成功を収めてきましたが、二〇一三年からは、その年に活躍が期待される話題の人をモチーフにした「今年の期待びな」「今年の期待大将」へとリニューアルしました。

前述のアンケート方式のスタイルでは、同じような人の名前が挙がり、その結果、親のねがいはどこにあるのかが分かりましたので、今後は、国民皆の期待は何であるかを考えて、その期待される人物をモチーフに取り上げようと考えたためです。

第一回目の「今年の期待びな」では二組の人形を制作しました。一組は、小池百合子衆議院議員と安倍晋三内閣総理大臣の「政治部門ペア」の「景気浮揚期待びな」を製作。もう一組は、前年のロンドン・オリンピックで女子レスリング五十五kg級金メダリストとなり五輪三連覇を達成した吉田沙保里選手と、同じくロンドン・オリンピックで体操男子個人総合金メダリストとなった内村航平選手の「スポーツ部門ペア」の「オリンピック招致期待びな」です。

そして、三月に公開した「今年の期待大将」では、「政治部門ペア」として安倍総理と石破茂自由民主党幹事長の『決まる国会期待大将』と、「芸能部門ペア」として歌舞伎役者の市川海老蔵さんと中村勘九郎さんの『若手活躍期待大将』を制作しました。

東京オリンピック招致にも一役買った 「オリンピック招致期待びな」

ちなみに、吉田選手と内村選手をモデルにした「オリンピック招致期待びな」は、実際に、オリンピック招致にも一役買いました。

二〇一三年三月にIOC評価委員会が現地調査のために東京を訪問した際、東京都スポーツ振興局の要請を受け、当社は、同行した海外メディアを中心とする懇親会の会場にひな人形を飾り付けいたしました。

当日が三月三日「ひな祭り」ということもあり、日本の伝統文化を紹介するという企画趣旨で、七段飾りとともに中央演台両脇に「オリンピック招致期待びな」を飾り、会場を盛り上げたのです。



吉田選手と内村選手をモデルにした「オリンピック招致期待びな」(上)。「政治部門ベア」として制作したのは安倍内閣総理大臣と小池議員の「景気浮揚期待びな」(下)。

その後、周知のように、同年九月八日に、東京でのオリンピック開催が決定しました。そのことを祝し、改めて翌日から一週間ほど当社で「オリンピック招致期待びな」を展示公開しました。

人形文化の振興を図り人形学院を開校する

「変わり羽子板」や「今年の期待びな」「今年の期待大将」などのパブリシティ活動は、単に当社のPRだけを図ったものではなく、日本の良き風習である節句を分かってもらい、一般の人々の関心を高めたいというより大きな目的も含んでいます。

同じような人形文化の振興という観点から行っている当社の活動の一つとしては、「久月人形学院」の運営もあげることができるでしょう。

この人形学院は、「人形を創る」という行為を通じて創るよろこびと人形の文化に親しんでいただきたい、それによって人形の伝統を守りたい、さらには人形制作者を発見、育成することができれば———という思いから私が中心となって立ち上げたものです。

開校したのは一九七七年です。久月では人形の材料を販売していた部署があったの

で、それを母体にしました。

当初は「木目込人形の部」、「日本人形の部」という二部門で開校しました。

木目込人形については、前章で五代目・正三がその量産化に成功した話について触れました。「人形を創るなんて大変なのでは……」と思うかもしれませんが、木目込人形をただ単純に創るとすれば、さほど難しくありません。

その制作方法についてご紹介すると、まず紙やすりで人形の胴体を磨き、次に着物を木目込むために付けられている筋彫の筋の中にだけ糊を入れます。その上に型紙にそって切りそろえた着物部分の裂地を当てがい、目打ちや木目込用ヘラで溝に木目込んでいきます。溝に入りきらず余った端はハサミで切り落とします。布端が溝からはみでず、また胴体にびつたりと密着するようにすべて木目込みます。最後に頭、手、小道具等を取り付け完成させるのです。少し手慣れてくると、十五人揃いの雛段飾りまで創れるようになります。

このように、木目込人形は初心者であっても、ある程度は簡単に基本的な作品が創れるという楽しさがあります。

また、日本人形の部では、頭や手足、胴が綿でできた「さくら人形」の創り方を扱うことにしました。



久月人形学院では、伝統的な人形制作技術を指導（上）。受講者たちによる作品のお披露目会である作品展も定期的に開かれている（下）。

その後、社員の中から「羽子板の創り方も教えてはどうか」という声があがりましたので、新たに「押絵の部」も設けることにしました。

一方、「日本人形の部」については、そこで創り方を教えていた「さくら人形」が職人の減少などもあって次第にすたれていったために、教室を閉じざるをえなくなりました。

このような経緯から、現在の人形学院は、「木目込人形の部」と「押絵の部」の二部門となっています。

戦争で人形を失った女性も教室に参加

この人形学院には、これまで老若男女を問わず大勢の方が参加してきました。意外なところでは、映画やドラマで活躍されている女優の方も——たとえば、二〇一三年にフジテレビで放送されたドラマ『モメる門には福きたる』などに出演してきた服部真湖さんはそのお一人です。服部さんは、日本の伝統文化や人形にご関心が深く、お嬢さんのためにご自身の手で十五人飾りを創られたこともありました。その際、専門家に教わっていれば、もっと上手にできたのでは」という思いを抱かれて、人形学

院の教室に通うことを決められたのです。

その後、私は服部さんと週刊誌で日本の人形文化などをテーマに対談する機会を得ました。その際、服部さんは、人形学院の様子などについて次のように語っていました。

「最初に講習会に参加したときに、いろいろな方がいらしていて、そこに、あるお歳を召した男性がいらっちゃったんですね。彼は脳梗塞か何かになられて、手先を動かすリハビリとして始めたって。一方では、あるおばあちゃんが、戦争でお人形をみんな亡くしちゃったから、自分のものが欲しくて創っていると。みなさんそれぞれの人生があって、人形創りに思いを込められているんだなと思いました。よく考えたら、うちの母も戦争で焼け出されちゃってひな人形を持っていななんですよ。だからまず、その講習会で創った一作目は母に贈りました」（『週刊新潮』二〇一三年九月十九日より）

また、人形学院では定期的に、生徒さんたちの作品展を行っています。これは人形創りを続けていく上で大変な励みになっているようで、ご自身のブログなどで作品展の様子を嬉しそうに伝えている人も多いようです。

過去には、この作品展にからめて、特別なイベントを催したこともあります。たとえば、二〇〇一年秋には、学院の開校二十五周年作品展として、「参勤交代の大名行列」を木目込人形と押絵で再現してみました。側室や護衛などを従えた殿と姫が、富士山を眺めている光景を約一八〇人の生徒さんたちが力を合わせて制作し、縦三メートル、横六メートルのステージに展示し、マスコミでも大きく取り上げられました。

アメリカ大使館で人形創りの出張講習会を行う

また、人形学院では、若い人たちの中から、人形創りの技法を理解し、引き継いでくれる方が現れることを願って、子どもたちや学生さんらの体験講習を積極的に行ってきたりなどもしました。その様子が次のように、新聞で取り上げられたこともあります。

「人形創りをしたのは、国分寺市立第三中学校二年C組の十二人。伝統工芸体験をテーマにした冬の遠足で、台東区柳橋一丁目の久月人形学院を訪れた。……生徒たちが挑戦したのは、今年の干支（えと）にちなんだへびの人形。黄緑や黄のちりめん布

を、型紙に合わせて裁断するところから作業が始まった。

まち針の打ち方を知らなかったり、柔らかい布が切りにくかったり。最初はてこずっていた生徒らも、へらや小ばさみなどの使い方に慣れるにつれて、へびとのにらめっこに没頭した。

慣れれば約二時間で完成するそうだが、今回は頭の部分を木目込んで目を付けたところで時間切れに。残りは宿題となった」（二〇〇一年一月二十六日付朝日新聞より）

さらに、一九八〇年代には、学院の副学院長を務めていた私の母、喜美子がアメリカ大使館で『出張教室』を開いたこともありました。母は、その体験談を、当時の日本経済新聞から依頼を受けて綴っておりまう。人形創りを通じて行われた国際親善の証言の一つとして意味があると思われまうので、その一部を抜粋してご紹介しまう。

「アメリカ大使館の夫人たちにお人形づくりを教え始めてから早いものでもう五年もたってしまった。最初に教えた方が転勤でアメリカへ帰国され、三年ぐらいたって今度再び日本へ転任になり、今また習いにみえていまう。

『人形の外人向け教室ができたら……人形を通して日本文化の一端が身近に理解されるのでは』と立案し、知人のひとりに電話したところ、たまたまお友達がアメリカ大使館にいらるということで、早速電話をしていただき、翌日大使館へ行くことになった。大使館では関係方面の方々を紹介いただいた上、館内のカフェテラスでごちそうにもなって、その日は後日の連絡を待つこととなった。人形教室のことは館内に告知をしてくれたようで、一週間ほどたって説明会を開いてくださいと連絡が入った。講習会場も大使館勤務の人たちの住宅となっている『グルーハウス』の図書館と決まった。

思いついて十日たらずで実現、以来五年余り毎木曜、アメリカ大使館木目込人形教室が開かれている。

（中略）

大使館教室のなかからは教授の資格をとった人が三人もでており、なかには師範科の過程でご主人が急に転任となり、カリキュラムの作品を赴任地で次々とこなして教授となった人もいる。ちなみに、久月人形学院では昭和五十二年開校以来、今日までに全国で二千五百人の教授資格者がいる。大使館教室の生徒のなかには、転任でオーストラリアに行き、その日本大使館の方に教えている人もおり、何か反対のような

気がしてほほえましくなる。

大使館関係の生徒さんは現在延べにして百五十人を超え（学院登録者百二十人）、アメリカ、オーストラリア、トルコ、ベネズエラ、メキシコなど、日本を去った方たちも世界の各地でお人形を教えているとお手紙を頂く。今後とも世界の各地で日本人形の教室が開かれると思うと心がはずむ。

大使館教室を始めてから二年目くらいに、表参道にあるユニオン・チャーチ（会員制の教会）でも大使館の紹介で、教えに来てほしいといわれ、四、五回は私が行き、後は学院の教授の人に担当してもらい、現在も続けられている。

（中略）

このような大使館での講習という特殊な形に限らず、人形学院では、外国の方も参加して人形創りを学ばれてきました。

今後、当学院の活動が、日本の人形の素晴らしさが世界中に伝わっていく一つのきっかけとなればと願っております。

地元・浅草橋で人形を供養したい——人形報恩祭を始める

人形学院は、一般の方々の人形創りをお助けする、いわば「人形の誕生」をお手伝いすることを通じて、人形文化の普及を図ったものでした。それとは逆に、当社は「人形の弔い」をサポートすることを目的とした活動も「人形報恩祭」という名のもとに執り行っております。

人形業界では、一九八九年から、毎年秋に明治神宮において「人形感謝祭」を行っています。これは、役目を終えたお人形をどうしても棄てられずにいる人たちに代わって、神職の方が、人形をお祓いし、清めて、お別れの儀式を行うという催しです。当社も初回より関与してきました。

二〇一三年十月六日に開催された第二十五回人形感謝祭の来場者は首都圏各地から約七千名が参加し、納められた日本人形、ひな人形、五月人形、西洋人形、ぬいぐるみ等人形は約四万四千体におよびました。

我々人形の世界にいる者にとって、この人形感謝祭は非常に大切な催しですが、人形を供養したいという方々は年々増え続ける一方です。

私どもの店頭にも、人形供養の要望が年々増加する傾向にあり、数多くの人形をお預かりしております。しかし、明治神宮の「人形感謝祭」は一年に一度ですから、どうしてもお預かりする時間が長くなってしまい、また人形を置くための場所も足らなくなってしまうしました。

一方、私どもが、永年商売させていただいている浅草橋は、人形の町といってもよいほど人形屋さんも集まっております。にもかかわらず、この町で人形の供養が全く行われていないことは寂しい気がいたしておりました。

そこで浅草橋でも同様の催しを行いたいと、ご鎮座一九〇〇年を誇る地元、第六天神神社の安川忠正第八十八代宮司に相談をもちかけたところ、ご快諾をいただきました。

第一回目の人形報恩祭は二〇一二年五月十三日に、その第六天神神社において、執り行いました。

以降、二〇一三年、二〇一四年と繰り返し行っており、地元の人のもとより、遠方からも多くの人にご参列いただきました。これからも末永く続けていき、一層の浸透を図っていきたいと思っております。

なお、本題とはちょっと離れますが、私は現在、地元・浅草橋に密着し、浅草法人会会長



二〇一二年からはじまった人形報恩祭。蔵前・第六天榊神社にて人形の供養を行っている。

(二〇一三年就任)、蔵前警察懇話会会長(二〇一一年就任)、そして浅草消防署の団
体役員として、地元のために少しでもお役に立てればと活動しています。

創業一八〇年目のイノベーション——七代目当主監製

本章では、私が七代目としてこれまで試みてきたイノベーションの取組みの数々につ
いてご紹介してきました。最後に、この創業一八〇年という区切りの年に手がけた
最も新しい試みについて触れておきたいと思います。

現在、ひな人形の販売ルートは、小売店や百貨店だけでなく、量販店さらにはイン
ターネットなどにも広がっています。一般論として、販路の拡大は、消費者がより購
入しやすくなるメリットがある反面、小売業者間の価格競争を招き、ブランドイメー
ジの低下をもたらすおそれがあることが指摘されています。

久月がこれまで長い時間をかけて築きあげてきたブランドを今後も守り続けるため
にはどうしたらいいのか——そこで考えたのが、販売チャネルの限定された特別なブ
ランド商品を新規に立ち上げることでした。具体的には、「七代目当主監製」と銘打っ
たオリジナルひな人形のラインナップを企画し、商品化したのです。

そもそのきつかけとなったのは、先にも触れた、私が考案した彫金仁王大鎧飾りでした。その背後には狩野永徳の障壁画をアレンジしてデザインした屏風が飾られています。それを改めて見たときに「この松の緑の色は素晴らしい。ひな人形にも使えないだろうか」と考えたのです。そこで、他の狩野派の作品にも目を通し、これと思ったものをもとにひな人形の屏風をこしらえてみました。

そして屏風ができあがると、次に人形についてもあれこれ思いを巡らしてみしました。「屏風を引き立たせるためには、逆に人形はシンプルにした方がよい、そうだと職にしよう」などと。

そこからさらに、金襴系のひな人形も作りしました。もともと、今度は人形が華やかなので、屏風は逆にシンプルにしたほうが映える。とはいえ、ただシンプルなものを作っても面白みがないので、金屏風の中に赤っぽい金や青っぽい金を混ぜさせて雲間のような模様を入れてみることにしました。

こうして、七代目である私が一から手がけた全く新しいひな人形ができあがったのです。

「久月の社長さんがつくったのか」などと、お客様がご興味を抱かれ、そこに何かしらの意味を見いだしてくだされば、当社のブランド価値の維持・向上につながるの

ではないかと大きな期待を寄せているところです。

第四章

「伝統は革新の連続」を 原点に歩む二百年企業への道

黒字経営の大切さ

日本人形を専門に取り扱う問屋は、今では数えるほどしかありません。幸いなことに、私どもは、ここまで長く続く企業となり、業界でも大手の一つに数えられるようになりました。

また、当社は一九五〇年に株式会社となって以来、六十年以上ずっと黒字経営を続けてきました。久月が、今まで一度たりとも「欠損」を出したことがなく、常に利益を上げてきたことは自慢してもよいことではないかと考えております。

そもそも、「会社」である以上は「利益」をあげなければなりません。

「利益」を上げることでは「税金」を払い「社会貢献」できます。さらに、もっと大きなことは、「従業員」、「仕入先」、そして小売店などの「販売先」に「安心感」という心の「幸せ」を与えることも可能となります。

すなわち、「仕入先」には、久月にいくら納品しても、絶対に安心で、必ず約束した時に約束した方法で支払ってくれるという「安心感」を与えることができます。

また、「販売先」に対しては、そのような「仕入先」があるから、注文したら、そ

の商品は必ず納入されるし、その商品は暇疵のない高いクオリティの物が納入される、との「安心感」を与えることができます。

そして、「従業員」に対しても、「利益」を上げること、定期昇給を行い、賞与を支払い、賃金も支払いが遅れることのない状況を作ることができるのです。

久月では「黒字経営」を使命と思い、やってきました。

イノベーションに果敢に取り組んできたことが利益の大きな源泉となった

久月がこのように一貫して利益をあげてこられた理由を考えてみますと、まず、この業界がニッチだったということがあげられるかもしれません。人形は手づくりのため、多品種少量生産、必要な商品を必要な時までに必要なだけ用意するものです。そのため、普通の業界よりも競争相手の数が少なかったのではないかと私は思っています。

また、当社には、独自の強みもありました。すなわち、「久月」という名前、仕入先や小売店のネットワーク——これらの非常に大きな資産が、当社の強みとしてあつ

たことも利益に寄与してきたと考えています。

それから、もう一つ、前章まで解説してきたように、当社がイノベーションに果敢に取り組んできた、すなわち、地道に人形づくりという自分を守りながら、その一方で良質で革新的な製品を企画し続けてきたこともやはり大きな理由ではないでしょうか。

私どもの商いの基本というのは、やはりいい人形を買っていただくこと。そこにウソがあつてはいけないということを常々思っています。

そして、当社の「人形が好きである」という気持ちはどこにも負けません。この思い入れの強さこそが、他者には真似のできない人形をつくるという意気込みと自信、イノベーションへの意欲へとつながっていったのです。

「久月」の名にしばられることなく、 イノベーション、コラボレーションに挑んできた

先ほど、当社には強みがある、すなわち「久月」という名前、仕入先や小売店のネットワークがあると述べました。

もっとも、それらは同時に弱みともなる危険性があります。ともすれば、それだけのものがあるがために、自由闊達に動けなくなるおそれがあるわけです。「久月だから、昔からの老舗なのだから、これはやっちゃいけません」——などと。

しかし、私どもは、だからこそあえてイノベーションに積極的に挑んできました。自らの手を自らで縛るようなことをすまい——とばかりに。

コラボレーションの試みにしても、一見「これは久月にはあわない」と思われるような企画であっても無下にはねのけるのではなく、むしろまずは何でも受け入れて、咀嚼し、合わせられるものは合わせ、もし無理ならば後で改めて対応を考えるところに、先入観を排して、積極的に応じる姿勢で臨んできました。そして、そのようなスタンスをとってきたことが、リカちゃんのひな人形のような画期的なオリジナル商品を生み出すことにつながってきたのです。

このように、今までの常識にとらわれず、どんどんチャレンジしていく、つねに新しいものを作っていく姿勢を持ち続けてきました。これが、私どもが利益をあげ続け、さらに企業として長く続いてきた大きな理由ではないかと思っています。

人形業界全体の発展にも心を砕く

当社の本社のある台東区は「したまち T A I T O 産業賞」という賞を設けています。この賞は、「新しい製品や技術の開発、改善に関して顕著な業績がある」「新分野への進出、新たなサービス、新市場の創造など、時代のニーズを先取りした革新的な取組みを行い、それに関して顕著な業績がある」「伝統的な技術を守りながら、時代の変化に対応した新たな取組みを積極的に行い、それに関して顕著な業績がある」企業に対して与えられるものです。

二〇〇六年に久月は、長年のイノベーションの試みを評価いただき、この「したまち T A I T O 産業賞」を受賞しました。

しかも、その受賞の際の紹介文の中には「日本の伝統文化の結晶である人形を継承し発展させるために「人形学院」を開校し、加えて、職人の保護育成のために平成十七年九月に日本人形著作権協会の発足に尽力するなど、業界の発展にも大きく貢献しています」という一文もみられました。

イノベーションへの評価もさることながら、このように私が社長として人形業界全

体のために活動してきたことについても正当に評価していただいたことは、本当に嬉しく思いました。

確かに、これまで久月は、歴代経営者が中心となつて業界活動に対しても前向きに取り組んできました。

たとえば、関東大震災の後、五代目・正三は、問屋同士の相互扶助を強化するべく、東京雛人形卸商親和会の結成に尽力し、その活動をもり立てていきました（この東京雛人形卸商親和会は一九二八年三月三日に、東京府（当時）から設立を許可された東京雛人形卸商組合の母体となります）。

また、六代目・華久郎も、人形業界全体の発展を絶えず願い、そのための公的な活動を生涯行つて参りました。

一九八〇年には、推挙されて社団法人・日本ひな人形協会会長に就任しており、その就任挨拶の第一声では、伝統工芸産業の振興を強くアピールし、「新しい五月人形の創作を要望する」と、人業界のイノベーションへの積極的な取組みへの期待を込めた、いかにも華久郎らしい檄を飛ばしてもおります。

その後、華久郎は、一九八二年十一月三日の文化の日に、鈴木善幸内閣総理大臣（当時）より藍綬褒章を贈られています。三十数年の長期にわたって、人形・玩具界の組

合及び協会など多くの関係諸団体の要職を兼務し、業界全体の指導育成にその力を尽くし、人形・玩具界の向上と発展に貢献したことなどが、その受勲理由としてあげられました。

私自身も、正三や華久郎と同じく、業界内の公的活動に努めてきたつもりでおります。先にあげた日本人形著作権協会の発足に向けた取組みなどのほかにも、阪神淡路大震災があった年には、日本人形協会の専務理事として会員をとりまとめ、陸上手段がない中、自衛隊と協力してヘリコプターで三つの学校に行き、ひな人形を飾りつける等の被災地支援も行いました。こうしたボランティア活動が、人形業界全体の地位向上や振興につながればという思いがあったからです。

そうしたことが認められ、二〇一三年に東京都知事より「産業振興功労者」として表彰を受けたことは、私が長年にわたって取り組んできたことを評価・推薦頂いたり尽力して頂いたりした方に感謝するとともに、父も同表彰を受けていることから「少しは父に追いついたかな」と、大変うれしく思っています。

人形業界全体の存続・発展を抜きに 久月の発展はありえない

当社が、このように常に業界のための活動に積極的に取り組んできたのは、久月の存続・発展は、人形業界全体の存続・発展を抜きにしてはありえないと考えていたからにほかなりません。

そもそも、人形の歴史を振り返ってみると、人形問屋や人形職人など、その世界に生きてきた者たちが、数々の危機や苦難に直面しながらも、ともにそれを乗り切ってきた事実が浮かび上がってきます。

まず、江戸時代においては、一章でみたように、ひな人形は「弾圧」といえるほどの激しい取締りを幾度となく受け、また、明治時代には、文明開化の風潮の中で、旧時代の遺物とみなされ排除されかねない危険にさらされました。

さらに、大正期には関東大震災によって、続く昭和初期には戦争によって、人形業界は計り知れない被害を受けてきました。

また、経済が不況になれば、人形は生活必需品ではないとみなされ、その売れ行き

にすぐさま悪影響が及び、人形問屋や人形職人に経済的なダメージがもたらされてきたのです。

しかし、そのような苦境の中にあっても、人形業界は、確固とした信念をもち、その存続、発展のために地道な努力を続けてきました。そうした歴史の積み重ねの上に、今日の人形業界が、そして今日の久月が存在しているのです。

そのような視点を前提としながら、久月がこれから先、人形問屋として具体的にどのような構えをもちつつ、あるいはどのような問題意識をもちながら前進していくことが望ましいのか——私が現時点で、思い描いていることを以下では少し論じたいと思います。

基本はよい人形をすること、よい職人を確保すること

まず、人形問屋に最も求められる基本的な心構えは、やはり何と言っても「よい人形をつくろう」という思いです。そして、そのためには、よい職人を確保する、あるいは育てることを常に念頭においておく必要があるでしょう。

ご存じのように、現在の人形業界は大きく、人形の製作（生産）と売捌き（販売）

の二つに分かれております。

すなわち、まず生産については、人形の各部がそれぞれを専門に担当する複数人の人形職人によって分担製作されています。頭部を製作する頭師、そこに髪をつける髪付師、髪を結い上げる結髪師、それに手足師、人形に衣裳を着せる着付師、胴体をつくる胴屋……この他にも、小道具、屏風、ぼんぼり、桜・橘など、その数は人形だけで約一五〇種類、小物を合わせると八〇〇種ほどになります。

一方、販売については、人形問屋が、人形職人のこしらえた品々を束ねて一つの商品として顧客に売りさばいていくわけです。

このように、「人形職人が製作し、それを人形問屋が売りさばく」といった関係のもとで、人形業界は発展してきました。おそらく、この先もそのような枠組みに大きな変化はないでしょう。

言いかえれば、人形職人は最高の部位部品を製作することが仕事であり、人形問屋の仕事はさまざまな個性の職人がつくった部位部品を組み合わせる最高の商品を創造することにあります。

そのためには、問屋が職人一人ひとりの力量を見定めて仕事を依頼する、すなわちどの技術がどこにあるのか、どの技術が優れているのかを十分に理解しておかなければ

ばなりません。

そもそもよい人形とは何か？

優れた人形を残していくためには、職人の技量が落ちないように質のいい、本当にいいものをつくり続けることが重要です。もちろん、職人の腕を見極められる仕入担当者の目も養わなければなりません。その意味では、優れた人形を核にして、職人も人形問屋の社員もいっしょになって育っていくことが必要なのです。

ここで、「そもそも、優れた人形とは何か」と疑問に思う人がいるかもしれません。これを一言で説明するのは難しいのですが、よい人形とそうではない人形を見分けるポイントはいくつかあります。

まず、最も大事なのは「胸」です。男雛であれば「正三角形」、女雛であれば「二等辺三角形」——これがいちばんきれいなフォルムです。

それから胸の部分にシワが寄ってないことです。胸から着物が何のシワもなく、きれいにおさまっているのは、綿の入れ方が非常にきれいということですから、そのようなものになるよう我々としてはかなり気を配り、うるさいことを言います。

また、脚や腕の折れ具合も重要です。たとえば、人形の胴は稲わらを一定の太さにまとめたものを使います。脚の部分や腕の部分には針金を入れて固定し、そのまわりに綿、そして和紙を巻きつけて形を整えてから着物を着せるわけです。

人形職人は、着物を着せてから、つくろうとしている人形の姿を想像しながら、曲げる部分に目打ちを当てて、手足に角度をつけます。衣裳に自然な折れ目がついて、人形がいきいきとした姿になるように曲げるのです。ここがいちばん難しいところで、どのような形できれいに仕上げるかというのは一つの問題なのですが、曲げたら最後もう直せません。だから人形の世界では「腕折り十年」というわけですが、そのところがいちばん大変になるわけです。

また、頭と胴が負けないようにバランス良くする——これも大切となります。バランスの良さが人形の品の良さにつながります。この「品」が一番大切です。もちろん、品だけ良ければいいというものでもなく、頭（顔）の良さ、種類の豊富さも必要となります。

自画自賛になるかもしれませんが、人形問屋の中で、当社以上にオリジナルの頭の種類を持っているところはないと思います。そのために、うちでは「現代の名工」や「伝統工芸士」の称号を持つ、優秀な職人さんも多数抱えてきました。

頭の作り、衣裳の裂地の品質と仕立て、そしてフォルム。腕のいい職人の仕事かどうかで値段は大きく違ってきます。胴の中の針金一本とっても我々は非常に気を遣って人形をつくっていますし、衣裳にしても、京都に反物を探しに行ったりしています。このような緻密で繊細、経験を必要とする職人の技と、それをトータルにまとめる力の相乗効果によって、消費者のみなさんに安心感を持っていただけの久月の人形が作り上げられてきたのです。

また、早期納品と安定供給を図るために、そして職人の育成を行うために、久月の関連会社である株式会社吉久の草加製作所および静岡製作所があります。

これからも、そのような信用を裏切らず守り続けることが我々には求められていると思うのです。そのためにはよい職人を確保する、さらにはよい職人を育てていくことが何よりも大切となるのです。

消費者のニーズにどう対応していくべきか

それから、もう一つ人形問屋の重要な心構えとして『「市場のニーズ」に対してどのような方針で臨んでいくのか』を常日頃から考えておくことも求められるでしょう。

人形問屋は、技術だけでなく市場を知ることが必要です。すなわち、時代に合わせ市場の好みの変化や需要動向を予測する、消費者が具体的に何を望んでいるのか、何を供給すればよいのかも考えなければなりません。

社会の変化を敏感に取り込みながら、時代の流れと伝統文化を調和させて、市場の感性を取り込み咀嚼して部位ごとに専門分化したそれぞれの職人たちに伝える、そして職人のもつ技術を組み合わせる全体の総和以上のものとして人形に命を吹き込む――これがまさに問屋に求められる能力、「問屋力」なのです。

では、市場の好み、すなわち、消費者の嗜好の変化をどのように商品に反映するべきか――これは非常に大きな難問です。

たとえば、人形の顔にも時代、時代の消費者の嗜好が大きな影響をもたらしています。

人形の顔、特に女雛の顔は、人形に全く興味が無い人には、みな同じように見えるかもしれませんが、実は大きく変化しています。やはり、その時代、時代の感覚で美人と感じられるような顔がつけられているわけです。「自分の子どもが女雛のようにきれいにすこやかに育ってほしい」という願いを込めて飾っていたのがひな人形ですから、不美人でいいはずがありません。

ところが、顔には、つくる人の、職人の個性が出ます。Aさんがつくる顔、Bさんがつくる顔、みんなちがいます。ある年は、下ぶくれの顔の輪郭に、線をひいたような目、「く」の字形の鼻の「引目鉤鼻」の人形が売れた、またある年は目が大きいのが売れたなど、時代時代によって、変化が見られます。今年、売れた顔の特徴があると思います。すると「あの職人の作った顔が売れたな」と他の人形職人も思うわけですよ。やはり、職人は自分がつくった人形が売れてくれないと生活ができませんから、自然と売れた顔に似た顔が二つになり三つになり、だんだんその系統の顔が増えてくるわけです。またそれがいっぱいになると、「目がつり上がった」、「京風の顔だ」などというように、今度はまたちがう顔が出てきます。

このように、時代によっていろいろな顔の人形が出てくるわけですが、それは我々人形問屋が意図するものではなくて、お客様が選んでいる、つまりは消費者の方々がそのような傾向を作っているわけです。

消費者の嗜好になにもかも迎合する必要はない

このように消費者の嗜好は人形づくりに大きく影響してきますし、たいへん重要な

意味をもっています。そのため、当然、市場のニーズに最大限配慮することは、必要となります。

しかし、だからといって消費者の嗜好に全面的に応じることが必ずしも正しいというわけではありません。

たとえば、最近では、かつてのような七段飾り、八段飾りのような大きなものではなく、小さなものが売れるという傾向があります。当社もそれに合わせた商品展開はしていますが、この流れをそのままにしているのかというと、私はそうは思いません。あまりサイズが小さくなると、人形の見映えとしてよろしくないからです。衣裳の生地の手厚みは決まっていますから、それに見合った人形の比率というものがあるのです。そのような意味では、消費者のニーズに応えることが、実は人形の価値を失うことにつながり、「売れない」という悪循環を自ら生み出しかねない——そんなおそれがあります。

ですから、我々は人形の良さをしっかりと守り、これは間違いないというものをつくっていくことを心がけておかなければなりません。

時流に迎合したものをつくれば、百貨店や小売店さんも、その比率で仕入れるでしょう。そうではなくて、本当にいいものを我々がつくり続けてそれが売れば、売り場

の方々も本物を仕入れるようになるはずです。そのためには、近視眼的なもののづくりをしないで、我々が信じることを着実にやっていくことが必要だと思います。

消費者のニーズに対応すべきか否か、判断に迷うことは、これらかももちろんあるでしょう。しかし、「我々が良いと思う人形が、本当に良い人形なのだ」、とそのような確固たる信念をもつことが大切だと思うのです。

人形とは何かを考えていく

さらに、これからの人形問屋の在り方を考えたとき、「そもそも人形とは何か」という問題について考察することが避けられないと思っております。

人形はもともと、魔除けの意味をもっていたといわれています。たとえば、人形の起源の一つといわれている天児（あまがつ）は幼児を守るものとして、平安期の貴族家庭で盛んに用いられました。白絹（練絹）の丸い頭をつくり、目、鼻、口と髪が描かれ、これに衣裳をつけて飾り、幼児を襲う災いや汚れを負わせていたのです。

このような人形の原型がその後、長い歴史の中で、様々な形の変化を遂げ、今あるひな人形、五月人形の姿になっていったというわけです。

このひな人形、五月人形は、当然ですが、障子、襖、床の間を備えた和室にはぴったりとあい、大変に見映えがします。ところが、絨毯が敷いてあり食器棚が置かれているような洋間に置かれると、違和感があることは否定できません。むしろ、陶磁器や花がいけられた花瓶、置き時計などの、いわゆるルームアクセサリーのほうが洋間には、はるかにあいます。

このように洋間を意識した場合、人形問屋にとっては、そうしたルームアクセサリーは節句人形では太刀打ちすることが難しい、警戒すべき競争相手として前に立ちほだかってくることになります。

そこで、この競争相手に負けない商品を——と考えて我々は、前章で触れたように、洋間にある磁器人形の開発を試みてみたわけです。

もっとも、他方で、実は、人形はそもそも「飾るもの」なのだろうかという根本的な問題もあります。我々は、もしかしたら、ひな人形、五月人形ばかりに目を向けすぎて、人形を「飾るもの」であると決めつけてしまっていたのかもしれない。たとえば、人形の中には、抱いて可愛がって遊ぶ「抱き人形」もあります。実は日本の人形の中にも、市松人形のような同様の楽しみ方をする人形があります。

そのようなことを考えてみれば、あるいは、リカちゃん人形を我々人形問屋が作っ

ていてもおかしくはなかったはずです。しかし、「人形は飾るもの」であるという固定観念に囚われ続けていたために、そうした発想が人形問屋の中からは現れなかったわけです。

逆にいえば、「人形とは何か」ともう一度根本から考え直してみることによって、そのような固定観念を取り去り、今までにはなかった新たな人形を生み出すイノベーションのきっかけを得られる可能性があるかもしれないのです。

「後の雛」を復活させようという試み

そこで、私どもは近年、そのような人形の本質を問う試みを続けております。そうした試みの結果、着想を得て、現在業界全体で普及活動を行っているものの一つに「後の雛」があります。

これは、そもそものは人形が「願い」の対象となっていたことから、考えついたものです。すなわち、人形は単に飾られるだけのもの、形だけのものではなく、様々な人の思い、願いが託されたものでした。先に触れた人形の起源の一つである天児も、子供達が災厄に見舞われないように——とお願いをするものでした。

このように、「人間は願う存在であり、人形は願われる存在だ。では、人は年をとったときには何を願うのだろうか」と自問自答したときに、行き着いたのが「健康長寿の願い」でした。

私自身六十代になってから、一年一年、いや一日一日と体力がなくなっていくのを実感しております。それゆえに、健康がいかに大事であるかを日々痛切に感じずにはおられません。そのような自身の実感も踏まえて、「年を取られた方が「健康長寿」を願って飾れる人形があれば……」と「後の雛」のコンセプトに思い至ったのです。

この「後の雛」は、そもそものは、五節句の一つである重陽の節句と深い関係があります。

五節句は、もともとは中国に由来するものですが、農業と結びつきながら、日本に定着していきました。農業の繁忙期に農作業をする人は肉体的に疲労するので、休息が必要となります。そこで、五節句のときには休んで栄養をたくさん取る習慣が生まれ、さらにはそれを祝うようになっていったのです。たとえば五月であれば菖蒲酒を飲むなど、季節を大切にしながら自分たちの健康を願っていたわけです。

その五節句の中でも、昔は九月九日の重陽の節句が最も大きい九の数字が重なるということが一番重んじられ、菊酒を飲んだりして魔を祓い、自分の健康・長寿を祝っ

ていました（菊には疲労回復に効果のある鉄分が多く含まれています。そのようなこともあって、「菊の節句」ともいわれています）。

この重陽の節句のときに「後の雛」といって、健康・長寿を祈って、三月三日に飾ったひな人形を改めて飾っていたのです（高価な人形が痛まないように、陰干しにする意味合いもあったようです）。

このように災厄をひな人形に背負ってもらうために飾り、自分自身の健康と長寿を祈ったという大変意義深い風習が日本にはかつてあったのにもかかわらず、今ではすっかり忘れ去られています。

そこで、そのような伝統があったことをもう一度想い出してもらいたい、ご主人でも奥様でもいい、誰でも親しい方々に対して幸せに健康でいてほしい、そんな気持ちを人形に託して伝えてもらえれば——という思いもこめて、重陽の節句（九月九日）の月遅れの十月九日にひな人形を飾ることをお勧めする「後の雛」キャンペーンを二〇一〇年から展開してきたのです（今の太陽暦で考えると、九月九日は少し暑すぎて菊の花ありません。そこで、一月遅れの、十月九日に祝っていただければと考えました）。

神雛を作成しPR活動を推進する

また、この大切な日本の伝統を強くPRしていこうと、二〇一三年には「神雛^{かんびな}」というひな人形を、久月のオリジナル商品として開発しました。これを、ご自身の健康と長寿を願いながら、「後の雛」として飾っていただければ——と考えてつくりました。「神雛」の語源は紙でできたひな人形の「紙雛」からきているものと考えられています。

平安時代に摂政・関白を務め天皇家を支えていた藤原家はもともと祈祷師でした。災やけがれを自分自身から取り除くため、草や紙でできた人形——紙雛を自身の身体にこすって、それを水に流したり、燃やしたりして自らの健康や無事を祈っていました。

紙雛はそこから発展して、いろいろなデザインを与えられ、洗練され美しくなっていく、流され燃やされるものから、いつしか飾られる物へと変貌し「神雛」と言われるようになったのです。

当社の「神雛」は、手を大きく広げた殿と、デフォルメした着物で巻かれた姫が一

老舗には老舗の役割がある

この重陽の節句については、「なんでそこまでして久月がその『復活』のために頑張っているのだ」と思う人もいることでしょう。

そもそも、私どもは老舗には老舗の役割が、すなわち老舗だからこそのことができること、

対となり、平たい形状で作られています。人形を収める箱の内には魔除けの緋毛氈が貼られていますし、贈り主、日時、贈られた人の名前もその裏蓋に入れられるようになっていきます。そのうえ神社の発行した魔除けのお札もついています。その札には古い字形の「寿」の文字が記されていて、その寿の文字は、どこか笑っているように見えるなかなか味わいのある形となっております。

神雛はどのように並べてもよいのですが、お互い少し離して並べてみるとちよつと寂しい印象となり、逆にお互い寄り添い中にむけてやるとまた少し思いが入ってくる、違った表情を見せるという不思議な味わいのあるひな人形です。

この「神雛」が一つのきっかけとなって、今後、重陽の節句と「後の雛」の風習が広く一般の方々により浸透していけばと強く願っております。



日本のよき風習である「重陽の節句」をPRしていこうと開発された、久月オリジナルのひな人形「神雛」。

しなくてはならないことがあると思っております。

バレンタイン、クリスマスなどのいわゆる季節のお祭り・催し物は、西洋から輸入されたのにもかかわらず、見事に日本で定着しています。ところが、古来の日本の伝統である節句は徐々に廃れてきてしまっています。

西洋の風習を取り入れることが悪いというわけではありませんが、古くから伝えられてきた日本の文化や伝統が忘れられてしまうのは残念な気がします。節句には、日本の気候・風土にあわせたいいろいろな意味があるわけで、それは日本人の生活に密接に結びついたものです。

そうした文化や伝統を、文化や伝統・行事に根ざした商売をしている「老舗」が、ネットワークをつくって守っていかなくてはならないと思っております。それこそが、老舗のまさに果たすべき重要な役割だと考えているのです。

久月のこれから消費者が決めること

私は久月の七代目として、今のところ、「久月をこういう会社になりたい」というような具体的なイメージはもっておりません。

久月が今後、どういう会社になっていくか。それは消費者のみなさんが決めることでしょう。ですから、私どもの納得できる人形を供給していくのが当社の仕事だと考え、それに専心すればよいと考えております。

その一方で、私個人としては、創業家の一員として、次の代にきちんとバトンを渡すのが一つの大きな仕事だと思っております。おかげさまで創業一八〇年をこのように迎えることができました。しかし、二〇〇年、二五〇年、さらにその先の五百年はどうなるかわかりません。だからそこまで続くような礎をつくっていく――。私の父、祖父、曾祖父、そのまた先代たちがつくってきけてくれた礎を、もう少しばかり大きくしていきたいとは思っております。

ただ、私どもが扱っているのは、前述のように人形というニッチな商品、大量生産の難しい手づくりの商品です。そのため、大きくしていこうとしてもやはり限度はあるでしょう。華久郎もよくこのように言っております。

「八百屋は八百屋。人形屋は人形屋だ」と。

今考えれば、無理して大きくなるうと思うなということでしょう。

ですから、当社には一八〇年の歴史がありますが、会社の規模はそれほど大きくはなっていないわけです。けれども、事業は継続しています。事業の継続を取るか、拡

大を取るかは、それぞれの判断だと思いますが、人形屋には人形屋の適正規模があるというのが父の教えだったのだと思います。

小売店の利益にも配慮する

そもそも、私どもは自分の利益ばかりだけでなく、お取引いただくお店に儲かっていただくことも意識していかなければなりません。

たとえば、私どもは人形問屋として、いろんな地方に人形を卸しています。しかし、基本的に一都市一店舗というのを重点的に考えてきました。もしそうではなく、卸先の隣にまた卸先、その隣にもまた卸先とやってしまったり、お店同士が競合してしまいます。我々としては、常に相手様のことを考えながら、できるだけ欲張らないようにすることを意識しておくべきと考えております。

また、ディスカウント・シヨップなどの量販店の中には、節句人形の値段を下げて売っているところもあります。これも時勢なのでしょうが、それに合わせてしまうと、久月のブランドや商品そのものの価値が下がってしまいます。飾り人形の芸術性というのは、なかなか評価されにくいものです。高ければいいというわけではありません

が、ブランドを大切にするためには、節句人形がもっている価値をわかっていただいで、適正利潤で商売をしていく必要があると思っています。

売上を上げるためならいくらでも値段を下げるという安易なやり方に頼るのではなく、「市場が頭うちのなかでも、ほかにやれることはいくらでもあるのではないか」と考えて行く——それができるかどうかに、老舗の強みと知恵があると思います。そうでなければ、当社が一八〇年も残り続けることはできなかったのではないのでしょうか。

これからも本業志向でゆつくりと歩んでいく、 しかし立ち止まらない

これまで久月は、ひたすらに「本業志向」に徹してきました。すなわち、「人形」にすべての経営資源を集中し、さらに「人形」からすべての経営資源を蓄積してきました。

一見当たり前のことのように思うかもしれませんが、それが決して簡単なことではないことは、バブル時に多くの企業が本業以外の事業に手を出して、その崩壊後に次々

と倒産していったことが教えてくれます。

先に、父、華久郎にバブルの時期に投資を勧めたところ、一喝された話をしました。今になってみると、華久郎の言っていたことは本当に正しかったと、つくづく実感できます。

人形屋一筋——よけいなところに欲張らないことが、やはり、過去と未来に長くつながっていける一番の秘訣ではないかと思います。

たゆまざる歩みおそろしかたつむり（北村西望）

この句は私の座右の銘です。たとえ歩みが遅くても、ずっと前に進んでいくことを忘れなければ、いつか目的地には到着するはずです。社是や経営理念として掲げているわけではありませんが、これをいつも心に留めおいております。

人に感動を与えられるようなよい人形をつくり、ご提供すること、そして、「立ち止まるな、行動せよ」の精神をもって、人よりも新しいことを臆せず先にやることを心がけながら、また自分を律しながら、できるだけ自分でも納得できるいい商品を買っていただけるように、これからも努力を続けてゆきたいと思います。

久月は創業から一八〇年、株式会社となつてからは六十五年を迎えることができた。人間でいえどとうに還暦を過ぎていますし、会社の寿命が三十年と言われる時代に、創業から一八〇年目、株式会社化六十五年目を迎えらることは、社長を務めている者として「有り難いこと」でもあり、「うれしいこと」でもあります。

私は、一九七四年にこの会社に入社し、一九八五年に取締役副社長、一九九三年に代表取締役副社長、一九九五年に社長になったわけです。

大学を卒業して銀行に入ったときには、「ここに骨を埋めることも十のうち一つか二つはあるかな」と思ったこともありましたが。親のコントロールから離れて、自分の手で働きこうして給料をもらつて生きていくのも一つの人生ではないかと思つたわけです。

しかし、結局、お釈迦様の手のひらの中にいた孫悟空ではありませんが、父のもとに帰つてその後を継いだわけです。やはり、ここが、久月が、自分が育つた場所である、そこに戻るのが自然であるという思いがあつたのでしょう。

また、父に戻つてこいと言われたときには、やはり「今までなんだかんだ言われた

が、自分に期待してくれているのだな」という嬉しさもありました。

その父は、人形は「心の和」を育ててくれるものと常々、申しておりました。父が社内報に綴つた次の一文は、その言葉の意味するところを端的に伝えております。

「激しい日常生活に追われていると、人間は何時とはなく、心理的にとげとげしくなったり、怒らなくてもよい時に、怒つてみたり、ノイローゼ的になってしまう。人形が、人々の心を、やわらかく包み、又、それを鑑賞する事により人間の心を和ませると云うことは我々人形業者としての冥利であり生きがいの一つでもある。一人でも多くの人々に人形に接してもらい、穏やかな、和やかな心境になつてもらう事も必要である。又もう一步進めて、更に人形をつくる処まで勧誘して、社会全体に争いの無い、平和な日々をもたらす事の一助にすることも、我々の使命であると信ずる。」

このような「心の和の創造」をモットーとして経営にあつた六代目の意志をついで、次代を担う若手人材の育成、きめ細かな営業ネットワークの構築、久月ブランドの全国への浸透に努めてきました。が、会社の代表としてはせいぜい二十一年しか、舵取りを行う意味では貢献していません。

また、父を始め、祖父、曾祖父等先人が、久月の礎を築いておいてくれたので、二十一年の短い間ですが、私のような愚人が会社のリーダーとして、会社を引っ張つ

てこられたと思っています。

もちろん、私一人が背負って来たとはさらさら考えていません。従業員、会社の仕入先、そして私共のお得意様のお陰でここまでこられたと考えています。今まで久月に関与した全ての従業員の活躍により、今までの道程を歩いていくことができたのです。

また、仕入先としても、久盛会の方々の強力な商品のフォロー、オリジナリティのある商品の提供があったからこそ、一八〇年という節目を迎えることができたと思うのです。

このように、多くの人達により、私共は生かされてきたと思います。

一八〇年は、一つの通過点にすぎません。これからも一年一年、皆の努力により「利益」を上げ、積み重ねてゆきたいと思っています。そして、それが結果的に二百年、三百年、五百年となるよう、一瞬一瞬を大事にしながら従業員が一致団結して、仕入先、販売先と協力しながら、これから歴史を作ってゆきたいと思っています。

なお、職人の方々の手仕事による素晴らしい日本人形は、日本の優れた伝統商品でもあります。この伝統を大切に守りながら、日本人形をいかに広く深く浸透させていくかが、私どもの責務だと思っています。同時に、人やモノを愛でることの大切さ、

そして、そこにある「心」の大切さを訴えながら、これからも久月は商いを続けていきたいと思っています。

これからも、末永く久月をご支援、ご指導くださいますよう心よりお願い申し上げます。

節句人形の知識

ひな人形の歴史

ひな人形は、古い文献では、みな「ひひな」または「ひいな」と記されています。

「ひひな」とか「ひいな」は、平安時代の中期、つまり今より千年ほど前に記述がありますが、紫式部の『源氏物語』や、清少納言の『枕草子』に出てくる「ひいな遊び」という言葉は、紙でつくった人形や布を用いて簡単につくられた人形や、当時の身の回りの道具類を模したお道具類などで遊ぶ、今の「ままごと遊び」のようなものだったといわれています。そのため、この人形がひな人形の元祖とも考えられています。「ひいな遊び」については種々の文献があり、たくさんさんの諸説があつて、この時に始まったと断定することはできません。しかし「ひいな遊び」は平安中期には存在しており、夫婦になぞらえた男女一对の「ひい

な」を中心とした遊びであり、宮廷を中心としたものということは、はっきりしています。

また、古代の人が人間の形のものをつくり、神や信仰の対象の用具として用いていたことはよく知られています。紙でつくった「ひとがた」や、草でつくった「くさひとがた」に、自分や子どもの無病息災を願い、身のけがれ、わざわい、厄災等をこの「ひとがた」に移し負わせて、いわば人間の身代わりとして河や海に流す。これが一つの行事となつたのが「巳の日の祓い」で、もともとは中国から伝来した祓いの行事といわれています。

一方、やはり中国から伝来した行事で、ひな祭りとかかわりが推測されているものに、「曲水の宴」があります。曲水の宴は、三月三日に文人たちが小流の岸に臨み、所々に座つて、水上から盃を流し、それが自分の前を通り過ぎる前に詩歌をつくるという遊びやかなものです。しかし当初の意義は、けがれを祓うこ

とにあつたようです。

「巳の日の祓い」や「曲水の宴」、ひいな遊びなどがいつしか結びつきあつて、三月三日が「ひな祭り」として祝われるようになり、宮中や貴族の間でひな人形を飾るようになったといわれています。

寛永六年（一六二九）の三月三日には、後水尾天皇の中宮和子（東福門院）が、娘の興子内親王、すなわち後の明正天皇のために京都の御所でひな祭りを行っています。これが、記録に残っている最古のひな祭りともいわれています。

なお、異説として、ひな祭りの起源は、「幸の神」の辻祭りであるとする説もあります。

幸の神の辻祭りとは、道祖神の男女を対象に、いろいろの調度供え、婚姻、安産、子育てなどを祈願する風習で、古くから各地で行われていました。これがひな祭りの形式に似ているので、これより起こつたとする説です。



江戸時代の寛延二年（一七四九年）、度会直方が出版した『雛あそび記』より

ひな人形の変遷

平安時代には、幼児を襲う災いや汚れを負わせる目的で、白絹（練絹）の丸い頭をつくり、目、鼻、口と髪が描かれている「天児」や、頭には絹糸の黒髪を垂らし、金紙で束ねてある「這子」が盛んに用いられていました。これらは、ひな人形のいわば「遠いご先祖様」といえます。

また、今日のひな人形に直接つながる原型は室町時代に現れていたと考えられています。その後、ひな人形の姿形は時代により移り変わってきました。以下に主なものをあげてみましょう。

①天児

幼児の守りとして枕元に置いた「形代（かたしろ）」の一種。平安期の貴族家庭で盛んに用いられていたといわれています。白絹（練絹）で作った丸い頭に目、鼻、



天児（あまがつ）



這子（ほうこ）

口、髪を描き、幼児を襲う災いや汚れをこれに負わせるよう、衣裳をつけて飾られていました。

②這子

天児と同じころから、同じような目的で登場したといわれています。絹糸の黒髪を頭に垂らし、金紙で束ねてありました。縫いぐるみ人形の原形ともいわれています。

③室町雛

江戸時代の考証随筆『骨董集』の中で、室町時代の雛として紹介されています。男雛は直衣姿で白絹の袴をつけ、女雛は袖を張って紅絹の袴をつけています。

④寛永雛

江戸初期のひなで、室町雛より変化してきたものと考えられています。男雛は十二センチ余、女雛は九センチ余。男雛の頭と冠とは、ひとつの練りものでつくられています。

⑤享保雛

享保（一七一六〜一七三五）のころには、寛永雛をさらに、高級化した「享保雛」が流行しました。比較的、大型のものが多く、高さ約四十センチから、時には六十センチ以上のものが見られました。寛永雛と同じような面長の顔だちで写実的な表情をしており、装

束は金欄や錦を用いていました。

⑥次郎左衛門雛

京都の人形師菱屋、岡田次郎左衛門がつくり始めたといわれています。男雛は黒袍に袴の公卿束帯姿。女雛は五衣、唐衣に裳の姿で大きな特徴はその顔だちにあります。

⑦有職雛

公卿の装束を有職故実に基づいて正しく雛人形化したもので「親王雛」「高倉雛」「山科雛」などともいわれています。明治期以降には「有職雛」の名で呼ばれています。



室町雛（むろまちびな）



寛永雛（かんえいびな）



享保雛（きょうほびな）



次郎左衛門雛
（じろうざえもんびな）



有職雛（ゆうそくびな）

ひな人形の種類（きまり物）

ひな人形の分類方法は論者によってまちまちです。ここでは、「きまり物」と「浮世物」に分けてその種類を確認しておきましょう。

「きまり物」は内裏雛すなわち親王雛、官女、五人囃子等を総称したものであり、具体的には以下のようなものがあげられます。

① 親王

ひな人形の中心的存在であり、男雛（殿）、女雛（姫）から成ります。持ち物は男雛には太刀、笏、冠をのせ、女雛には桜扇を持たせます。

② 官女

一般的に三人一組となっていることから三人官女ともいいます。通常は、中央を座り姿とし両脇を立姿としますが、特に中央を立姿とし、両脇を座り姿とする



三人官女



五人囃子



隨身



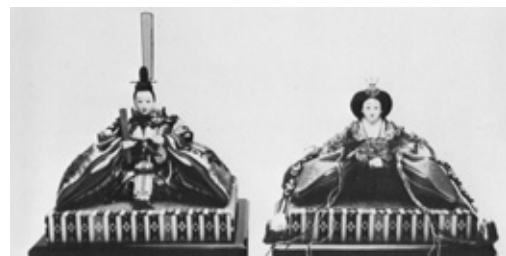
仕丁



三歌人



京式内裏雛



関東式内裏雛

ものもあります。

③ 五人囃子

子どもの姿で、大鼓と小鼓の二人は腰掛け、太鼓・笛・謡の三人は座っています。頭髪と顔型はそれぞれ

変えて作られ、謡・大鼓は口を開き、笛・太鼓・小鼓は口を閉じているのが通例です。

④ 楽人

雅楽を奏する伶人で、壮年と老年の大人で、装束は狩衣を着せみな座っています。

⑤ 隨身

高位高官の貴人を警護するもので、老若二人の武官の儀仗の姿を表しています。

⑥ 仕丁

「笑い顔」「泣き顔」「怒顔」の三人を一組としており、別名を衛士といいます。

⑦ 三歌人

一般的には菅原道真、小野小町、柿本人麻呂からなりますが、山辺赤人などが入ることもあります。

⑧ 稚児雛

男女一対の童形のひなで、親王の両脇に飾られることがあります。

ひな人形の種類（浮世物）

ひな人形のうち、「きまり物」以外のものを総称して、「浮世物」とよびます。

浮世物は数多くの種類がありますが、大きく、（一）舞踊人形（二）やまと人形（市松人形）、（三）浮世（狭義）の3種類に分けられます。

（一）舞踊人形

舞踊に取材した人形です。四方ガラスのケースに入っており、大きさは四号（ケース寸法高さ三十一センチ）ほどから一五号（ケース寸法高さ七十三センチ）まであります。

代表的なものとしては、「汐汲」「道成寺」「藤娘」「八重垣」が、その他、「禿（かむろ）」「おみわ（妹背山）」「お染」「春駒」「手古舞」「鏡獅子」「石橋」等があります。

（二）やまと人形（市松人形）

子供の姿をした衣裳人形。関西方面では特に「市松」と呼び、北陸方面では「三吉」、その他にも「じんじょこ」「ねんね」「ねねっこ」「でく」「ひなさん」と称するなど、地方により様々な名称があります。「市松」という名については、江戸時代の歌舞伎役者・佐野川市松に由来するといわれています。大きさは六十センチから十センチくらいまで、抱いて遊ぶものや、飾って鑑賞するものなどがあります。

（三）浮世（狭義）

舞踊人形とやまと人形（市松人形）を除いたものを総称して、このように呼びます。代表的なものとしては以下のようなものがあります。

① 高砂

尉と姥の一对から成ります。尉は住吉、姥は高砂の松の精で、夫婦和合の象徴として知られています。

② 三番叟

能楽の『翁』の曲中で、狂言師が舞うもので、天下泰平、国土安穩、五穀豊穰を祝うめでたい舞です。

③ 鶴亀

鶴と亀の冠り物をつけた二人の舞姿の人形で、能楽『鶴亀』から取り入れられました。

④ 羽衣

三保の松原に天人が天降り、舞を踊った羽衣伝説に取材した謡曲等の構図を表現したものです。

⑤ 胡蝶の舞

舞楽の『胡蝶楽』等に依拠したもので、童顔の二人が胡蝶の羽を背につけ、鼓を打って舞います。

⑥ 末広

能狂言『末広がり』に取材した人形で、たいへんにめでたいものとされています。



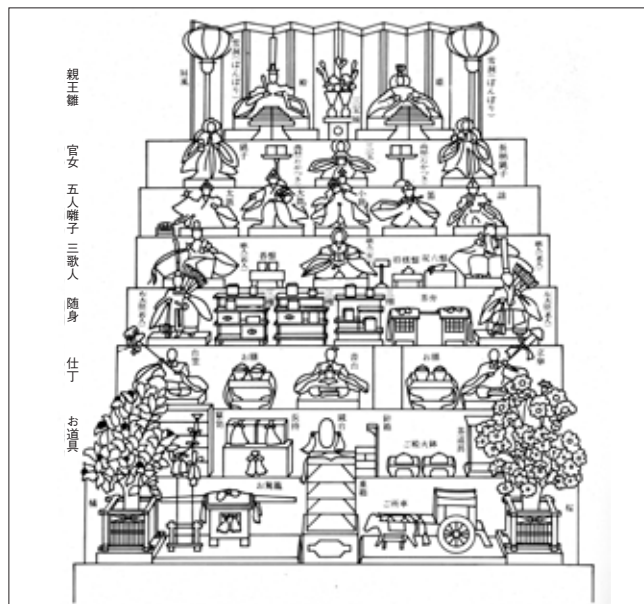
高砂

ひな人形の飾り方

ひな人形の飾り方についても、歴史的な変遷がみられます。

元禄（一六八八〜一七〇四）以前においては、雛段はあまり用いられず、毛せん等の上に、親王雛一対を中心として、神雛等を側に飾り、菱餅、白酒等、供え物をその下に飾りつけるような簡単な構図で飾っていました。

宝暦から明和（一七五一〜一七七二）年間には、三段から四段としいに段数を増加し、江戸時代末期には、七段、八段が登場してきます。関西方面では、二段とし、上段は御殿形式として中に親王雛を飾り、これを中心として雛道具類を下段に飾っていたようです。雛段の段数が増加したのは江戸時代末期からと考えられます。



なお、寛政年間、十一代将軍家斉は、二十数名の側妾があり、子女は五十有余人、その半数は女子だったため、徳川大奥のひな祭りも、大変に盛んでした。当時、大奥には入興御用掛として、御細工師というものがあり、そのもとにひなを作る小屋が設備されたといわれています。

その頃、芥子雛というのができました。精巧な三、四センチの小さなもので、手箱の中に人形や御道具がしまいこまれる細かな細工で、御殿女中等が、自室でひそかに飾って楽しんだといわれます。

親王雛以外の官女や五人囃子等は、おそらくこの頃より出来たのではないかと考えられます。

このように、ひな人形の飾り方は時代によっても、地域によっても異なります。したがって、土地柄や郷土等の特色を生かし、自由に飾り付けするのが適当と考えられます。

もっとも、どうしても人形の並び方を決められず

迷うようであれば、「左上位」のルールにしたがって、すなわち向かって右側から位の高い順に並べていけばよいでしょう。

たとえば、随身の場合には老人の方が偉いので、老人を左大臣として向かって右に、若者を右大臣として向かって左に並べます。

また、五人囃子の場合は歌を謳う「謡」が一番偉いので一番右に置きます。

三人官女の場合は中央が一番偉く、次に偉い長柄鉚子を向かって右に、加え鉚子を左に並べます。

ただ、親王だけは向かって左に男雛（殿）、右に女雛（姫）を並べます。

これは昭和の初めに天皇さまと皇后さまの並びにあわせて東京のひな人形業界が統一したことです（古式を重んじる京都では逆の場合も多々あり、どちらが正しいというものでもありません）。

ひな人形の道具

今日のように、多種多様な雛道具が飾られるようになったのは、元禄期（一六八八〜一七〇四）以降と推測されています。

雛道具は、『源氏物語』をはじめとした古くからの文献にもしばしば現れることから、その歴史はひな人形の歴史と並行していると考えられます。

江戸時代初期にも、親王雛一对と同時に、膳部、酒器の類が、その下部の方に必ず飾られていたようであり、ひな人形とは切り離せないものとみられていたようです。

慶安二年二月（一六四九年）には、雛道具について次のような禁令が発令されています。

一 前々の如く、雛の道具に、蒔絵並びに金銀の箔

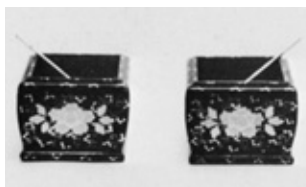
付けて、結構に仕る間敷き事。上り候雛の道具には各別の事。

また、それより十五年後の寛文八年にも同様の法令が出されていることもあわせて考えると、その発展精巧化は、雛道具のほうが、ひな人形よりも先行していたと考えることもできます。

現在の雛道具の主なものをあげると、屏風、雪洞、桜橋、お膳揃（三宝、菱台、高杯、膳）、お道具セット（鏡台、針箱、筆筒、長持、鉢箱、火鉢、重箱、台須、おこご、牛車等）などです。

また、ほかにも、銚子台、書架、茶棚、三棚、蓑盆、机、本箱、文台、貝桶、几帳、行器、三面揃（碁盤、将棋盤、双六盤）、白酒徳利等々、様々なものがあります。

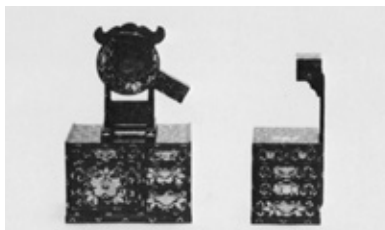
最近ほとんどプラスチック製で、木製品は一部上等品に限られるようになりました。



火鉢



筆筒・長持



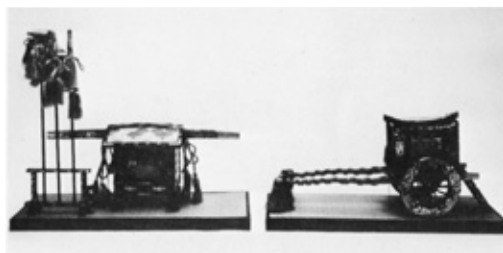
鏡台・針箱



重箱



お膳揃い



お駕籠牛車

木目込人形

木目込人形とは、人形全体が木彫風になっていて、着物の部分は金襴や縮緬等を貼り付けて、木地へびつたりと密着させ、木彫風の胴体の襷の筋へ木目込んだもの。「木目込」または「極め込み」と書きます。また賀茂人形ともいいます。

起源は元文年間（一七三六〜一七四一）にさかのぼります。京都上賀茂神社の雑掌で、高橋忠重という人が、祭典に用いる柳笛をつくるときに、刈った柳の木の不要な部分を利用して、慰みに種々の人形を彫刻して、神官の衣裳の裁ち落しや余り布などで人形の体を包み、襷の筋へ木目込みました。これを知人、友人に贈ったところ、非常に好評を博したのです。

この人形ができるまでは、普通に裁縫した着物を着せた人形か、あるいは、木地や土偶に絵具で彩色した

ものしかなかったので、一つの新しい人形の分野を創作したことになります。

もともと、初めは、素人の手さび程度で、その作品も幼稚で、数量もほんの知人へ配る程度のものでしか作りませんでした。しかし、だんだんと趣味家の間に喧伝され、ついに本職の神官を辞して人形師の仲間入りをするようになりました。

その後、忠重がさらに研究に精を入れたため、ますます木目込の声価は上がり、他の人形を圧倒するようになりました。

忠重の没後、二代目も、木目込人形を製作しましたが、その詳細については伝わっていません。三代目は、祖父を凌ぐ非常な名人で、大八郎と称して、文化文政の頃（一八〇四〜一八三〇年）に、盛んに傑作を出し、ついに大八人形といわれるほど、盛名をかせました。

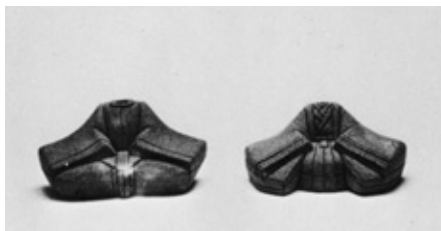
明治以降は、五節句廃止等の影響で、人形を飾る風習が落ちると同時に、木目込人形も世間から忘れ去ら

れるようになりました。

その後、明治三十七年に、一つ一つ彫刻して作る木彫を桐のおがくずを生麩で固める技法が考えられ、同時に型抜きの方法も考えられて量産ができるようになります。だんだんと普及し始め、現今のように再び隆

盛期を取り戻したのです。

立雛、親王雛等の木目込人形は、型もくずれないことからもてはやされ、大型化、かつ精巧化され、芸術性の高いものも出来るようになりました。



木目込人形ボディ



木目込人形（親王雛）



木目込人形（立雛）

人形の久月
一八〇年のあゆみ

西 暦	和 暦	久 月 歴 年 譜	一 般 事 項
一八三五年	天保6年	久月の創業。武蔵国安達郡の武士・横山久左衛門は両刀を捨て人形師「久月」の看板を掲げる	
一八四五年	弘化2年	二代目・久兵衛が茅町二丁目（現在地）に転居する	上州にて民権運動が起こる
一八六二年	文久2年	三代目・久兵衛は「暖簾分け」で大店・吉野屋の屋号を使用することを許される	薩摩藩士が英国人商人らを殺傷（生麦事件）
		新たに吉野屋久兵衛として独立し、人形問屋の経営に当たることになった	米価暴騰し農民一揆頻発す
一八八四年	明治17年	四代目・久兵衛が家督を相続。「久月」を復活させる	鹿鳴館仮装舞踏会盛ん
一九一六年	明治中期	四代目・久兵衛、正札販売をはじめ	文豪・夏目漱石死去
一九二三年	大正5年	五代目・正三、木目込人形の量産を考案	関東大震災が起こる
一九二四年	大正12年	あった久月は、合名会社・久月として出発した	『文芸春秋』創刊
一九二六年	大正13年	パチカン宮殿において万国博覧会が開催された折に、ローマ法王にひな祭り人形（久月と吉徳の合作）を寄贈	『マルクス主義』創刊
		照宮成子内親王の初節句を奉祝し、ひな人形一揃を献上	国際条約メートル法の実施
			日本放送協会（NHK）設立

一九二八年	昭和3年	御大礼記念として、国産品振興東京博覧会事務局を通じて、天皇・皇后両陛下に木目込人形「能楽・鶴亀」を献上	ラジオ体操が始まる
一九三〇年	昭和5年	孝宮和子内親王の初節句を奉祝し、東京雛人形卸商組合を通じて天皇・皇后両陛下に内裏雛を献上	世界恐慌の影響が日本に及ぶ（昭和恐慌）
一九三一年	昭和6年	万国博覧会開催に際し、来日したイタリア大使ジーシュ・マヨリーニにひな人形、少女人形を寄贈	漫画『のらくろ2等兵』連載開始
一九三二年	昭和7年	順宮厚子内親王の初節句を奉祝し、雛人形卸商組合を通じて、天皇陛下にひな人形を献上	大日本帝国が満州国を設立
一九三三年	昭和8年	万国婦人子供博覧会の開催を記念し、同会の総裁東久邇宮大妃に博覧会のポスター図案を立体化した創作人形を献上	国際連盟を脱退を表明
一九三四年	昭和9年	皇太子殿下（今上天皇）の初節句を奉祝し、木目込菖蒲太刀人形、嵯峨人形、童顔武者人形を献上。建国祭々典を記念し、梅の節句飾りを寄贈	インドとの通商協定を結ぶ
一九三五年	昭和10年	このころから海外に販路を拡大	第一回芥川賞・直木賞発表
一九四五年	昭和20年	終戦によって販路を失う	ボツダム宣言を受諾。終戦
一九五〇年	昭和25年	六代目・華久郎、社長に就任。従来の合名会社を株式会	朝鮮戦争の勃発。特需景気

一九五二年	昭和27年	社に改組 漸く国内需要が高まりをみせる プラ関係がまだ人形の関係分野で取り扱われていなかったこの時期、プラスチックの人形台の製作を指揮して完成 大鎧の変わり緋及び皮革緋（小櫻緋）を節句品に用いることを考案し、人形界に『変わり緋ブーム』を現出 梅島倉庫完成 久月第一号館が完成 合成樹脂のボディづくりを研究、日本人形の低廉価をはかる お化粧人形を発売 大阪支店開設 久月第二号館が完成 社員慰勞の為、海外旅行を企画し、香港・マカオへ全社員の旅行を実施 梅島に社員社宅が完成 柳橋に別館倉庫が完成	漫画『鉄腕アトム』連載開始 自衛隊の発足 経済白書に「もはや戦後ではない」とうたわれる 戦後初の国産旅客機が飛行 東京都の人口一千万人突破 米軍がベトナムに侵攻開始 いざなぎ景気が始まる 沖縄返還協定調印
一九五四年	昭和29年		
一九五六年	昭和31年		
一九五九年	昭和34年		
一九六二年	昭和37年	久月第二号館が完成 社員慰勞の為、海外旅行を企画し、香港・マカオへ全社員の旅行を実施 梅島に社員社宅が完成 柳橋に別館倉庫が完成	漫画『鉄腕アトム』連載開始 自衛隊の発足 経済白書に「もはや戦後ではない」とうたわれる 戦後初の国産旅客機が飛行 東京都の人口一千万人突破 米軍がベトナムに侵攻開始 いざなぎ景気が始まる 沖縄返還協定調印
一九六五年	昭和40年		
一九六六年	昭和41年		
一九六八年	昭和43年		
一九七一年	昭和46年	久月第二号館が完成 社員慰勞の為、海外旅行を企画し、香港・マカオへ全社員の旅行を実施 梅島に社員社宅が完成 柳橋に別館倉庫が完成	漫画『鉄腕アトム』連載開始 自衛隊の発足 経済白書に「もはや戦後ではない」とうたわれる 戦後初の国産旅客機が飛行 東京都の人口一千万人突破 米軍がベトナムに侵攻開始 いざなぎ景気が始まる 沖縄返還協定調印
一九七二年	昭和47年		

一九七四年	昭和49年	札幌営業所開設 福岡営業所開設 久月オリジナル雛段飾りとして八段飾りを発表。雛道具にも三棚・茶弁等を開発し雛人形界に新風を吹き込む 札幌営業所を白石菊水に移転 福岡営業所を中央区赤坂に移転 従来のひな人形十五人揃い段飾りセットに新たに三歌人を加え八段飾り十八人揃を発売 久盛実業株式会社 設立 ※久盛実業は需要の多様化に対応して創設された会社で、節句人形以外の人形、例えばぬいぐるみ人形・洋人形などの製作等を担当している 本社社屋ビル落成 久吉郎（七代目）久月人形学院開校 札幌営業所、増改築工事完了 六代目・華久郎 社団法人日本ひな人形協会会長となる 六代目・華久郎 東京都知事賞受賞	浅間山荘事件 プロ野球選手・長島茂雄氏が現役引退 経済成長率が戦後初のマイナスに ロッキード事件が発覚 王貞治氏が世界新記録となる756号本塁打 漫才ブームが起こる 原宿に「竹の子族」が出現
一九七六年	昭和51年		
一九七七年	昭和52年		
一九七九年	昭和54年		
一九八〇年	昭和55年	札幌営業所、増改築工事完了 六代目・華久郎 社団法人日本ひな人形協会会長となる 六代目・華久郎 東京都知事賞受賞	浅間山荘事件 プロ野球選手・長島茂雄氏が現役引退 経済成長率が戦後初のマイナスに ロッキード事件が発覚 王貞治氏が世界新記録となる756号本塁打 漫才ブームが起こる 原宿に「竹の子族」が出現

一九八一年	昭和56年	小田原店開設	スペースシャトル初飛行
一九八二年	昭和57年	六代目・華久郎 藍綬褒章受勲	青函トンネルが開通
一九八三年	昭和58年	五号館倉庫を取得	『ファミコン』が大ヒット
一九八五年	昭和60年	久吉郎（七代目）副社長に就任	バブル景気が始まる
一九八六年	昭和61年	彫金仁王大鎧飾り新発売。以降、ロングセラー商品となる	男女雇用機会均等法の施行
一九八七年	昭和62年	第一回 変わり羽子板発表 名古屋店開設	国鉄の分割、民営化
一九八八年	昭和63年	ハナエ・モリのデザインによる業界初のDCブランド商品「華蝶雛」を新発売 福岡店、春日市に店舗を新築。 ハナエ・モリのデザインによる大鎧飾り「華蝶大鎧飾り」を新発売。五月人形に初のDCブランドが誕生する	NY株式市場の株価大暴落 （ブラックマンデー） リクルート疑惑事件が発覚
一九九一年	平成3年	藤崎社宅・寮を建築	牛肉オレンジの輸入自由化
一九九二年	平成4年	六代目・華久郎 勲五等双光旭日章受勲 小仲台社宅・寮を建築	皇太子様、雅子さんと結婚
一九九三年	平成5年	久吉郎（七代目）代表取締役副社長に就任 習志野社宅・寮を建築	

一九九四年	平成6年	久吉郎（七代目）日本人形協会専務理事に就任する	関西国際空港が開港
一九九五年	平成7年	七代目・久吉郎 社長に就任。組織改革と若手人材の登用をはかる	阪神淡路大震災 地下鉄サリン事件
一九九六年	平成8年	六代目・華久郎、会長に就任 久月オリジナル平安三賢女付「雛の詩」、「麒麟児之兜」を新発売	ペルー日本大使公邸事件が起こる
一九九八年	平成10年	札幌店を新築	長野冬季オリンピック開催
一九九九年	平成11年	ワダエミ監修親王飾り「光源氏」、「柏木」を新発売	世界人口60億人を突破
二〇〇〇年	平成12年	株式会社設立五十周年 記念式典を開催 ワダエミ監修五人飾り「元禄雛」、親王飾り「享保雛」を新発売	沖縄サミットの開催
二〇〇一年	平成13年	七月、六代目華久郎、逝去（享年七八） ワダエミ監修七段飾り十五人揃い「享保雛」を新発売。 『ワダエミ・シリーズ』が定着	小泉内閣が発足 米国で同時多発テロの勃発
二〇〇三年	平成15年	「四神大鎧飾り」を新発売	皇太子妃が内親王を出産
二〇〇四年	平成16年	「四神鯉のぼり」を新発売 静岡店を開設。営業における静岡での拠点とする	地上デジタル放送が開始 新潟中越地震が起こる

二〇〇五年	平成17年	久月創業一七〇周年 祝賀会開催 久盛実業設立三十周年記念 新サービス「Qプレミアム」を開始 タカラ（現タカラトミー）とのコラボレーションで「リ カちゃん雛」を新発売 ワダエミ監修「王者胴丸飾り」を新発売 静岡倉庫開設（吉久静岡製作所） 台東区「したまちTAITO産業賞」を受賞 「四神之兜飾り」を新発売 大倉陶園×岩瀬なほみとのコラボレーション「風」を新 発売	「愛・地球博」が開催 日本プロ野球でセ・パ交流戦 が初開催 ライブドア事件が起こる 第一回東京マラソン開催
二〇〇六年	平成18年		
二〇〇七年	平成19年		
二〇〇八年	平成20年	『久月オンラインショップ』を開設 福岡春日倉庫開設 ワダエミ監修「王者之兜飾り」「出世鯉」 「仁王之兜飾り」を新発売 スワロフスキーとのコラボレーション 第一回「親のねがい雛」、「親のねがい大将」発表 株式会社設立六十周年式典	北京夏季オリンピック開催 タクシーの全面禁煙化 東京メトロ副都心線が開業 裁判員制度が施行 日本年金機構が発足
二〇〇九年	平成21年		
二〇一〇年	平成22年		

二〇一一年	平成23年	名古屋支店を新築 相模原店開設 サンリオとコラボレーション 東京スカイツリーとコラボレーション 第一回人形報恩祭開催（於蔵前・第六天神神社） 草加店開設（吉久草加製作所） 久月六号館開設（久盛実業事務所・多目的スペース） 「後の雛」新作神雛発表 東京都知事賞「産業振興功労者」受賞 箕面店開設 静岡店新築 第一回「今年の期待びな」、「今年の期待大将」発表 人形学院「第一回春の浅草作品展」開催	小惑星探査機「はやぶさ」帰 還 東日本大震災が発生 地上デジタル放送に移行
二〇一二年	平成24年		
二〇一三年	平成25年		富士山が世界遺産に決まる 二〇二〇年、東京オリンピッ クが開催決定

二〇一四年	平成26年	大月光勲氏と「能面」でコラボレーション 七代目当主監製「桃山雛」、「仁王甲冑」発表 社史「人形の久月 伝統と革新」発刊 久月創業一八〇周年 祝賀会開催 久盛実業設立四十周年記念	消費税が五%から八%に引き 上げ 国立競技場の解体工事開始
-------	-------	--	-------------------------------------

人形の久月

伝統と革新

人形業界の常識を打ち破る一八〇年の足跡

久月創業一八〇周年記念出版

編集 久月一八〇年史編纂委員会

初版 二〇一四年九月三〇日発行

発行 株式会社久月

東京都台東区柳橋一丁目二〇番四号

(非売品)