



第47回 城口・い草からリフォーム事業へ 127年のイノベーション

元岡山放送株式会社 特別顧問 入野 和生

畳の歴史は古く、現存する最古の畳としては奈良・東大寺の正倉院に聖武天皇が使用されたとされる御床畳がある。平安時代には貴族のごく一部で使われ始め、天皇は錦の縹緗縁、公卿は小紋の高麗縁などと畳縁の文様で階級を示していた。建築様式が寝殿造りから書院造りへと変化すると、畳は部屋の一部分だけから家全体へと敷き詰められるようになった。そして、使用する階層も貴族から武家へと普及し江戸時代（元禄期）には城や役所の畳替えなどの管理を担う畳奉行が設けられる程になった。赤穂藩・浅野家の芝・増上寺への勅使参詣のため一夜で畳替えした歴史のひとつはよく知られている。畳は日本独自の生活文化の大切なものとなり、慶事の中で大きな位置を占めるようになってきた。

◆城口の社是

《慶びに応え信頼を得る》

岡山市北区の建築一般業、株式会社城口（以後株式会社省略）の6代目城口隆社長は大学を卒業すると同時に、岡山に帰り家業を継いだ。それが長男としては当然の歩む道と想ってきた。しかし、これからは家業としての会社を家と事業に分けて考えるべき時代になったと考え始めた。創業125周年を前にした年、次の時代の会社を背負う幹部候補4人と毎月1回土曜日にミーティングを3年間積み重ね、NEXT100年への方向を模索した。

積み重ねた議論の原点は、創業以来い草を扱う仲買や卸問屋を商ってきたということだった。い草は畳屋によって畳に製造されお客様の下へ運ばれる。畳や畳替えの必要なときは家の新築や改築、またお祝い事など人生の転機の時に多い。城口の商いは時代と共に変化してきたが、これからもお客様の慶びに応

えて信頼を得ていく方向は間違いないと考え《慶びに応え信頼を得る》を社是として掲げた。そして社是を守る行動基準として社訓《正直・誠実・瓜田李下》を設けた。

社是・社訓ともに、城口隆社長自身が父祖から教わったことで、この経営理念を次の世代に引き継ぎたいと思っている。

◆会社概要と社長プロフィール



城口

～い草の仲買から、リフォーム事業へ～

本社は岡山市北区久米。資本金2,000万円。従業員は32名。売上高約5億7,000万円（グループ3社・2013年6月期）。グループ会社は菊屋、コックス。

年商の約7割は官舎やJFEなど大手企業の社宅のメンテナンスや異動時期のリフォーム。残り3割は個人住宅のリフォーム事業。この内、個人住宅のリフォーム事業は2012年暮れに大手の住



ホームウエル・岡山西

設メーカー LIXIL が手掛けるリフォーム事業と FC 契約を結んでいる。

このリフォーム事業には約 20 年前に独自に開発したデータベースが活用されている。

システムは取引や販売交渉履歴を全社で共有するというもので、2010 年（平成 22 年）に地場中小企業の中から選ばれる「おかやま IT 経営力大賞優秀賞」を受賞。入力されている顧客リストは約 7,000 件、CRM の手法をプログラムして顧客との関係性を強めている。

グループ企業の内、菊屋は畳のリース会社。

約 20 年前に水島コンビナートの旧・川崎製鉄（現 JFE）の 13,000 人の住む社宅の畳替えやリフォームを任されていた。当時年商の内、約 20% の売上げを占めていた。しかし、いずれ社宅は廃止すると知らされた。新たな事業と顧客探しが始まった中で思いついたのがダスキンの営業スタイルだった。

畳を持ち帰って畳表替えをして納品までに 2 往復かかる。旅館などはその間部屋を使用できない。反面、ダスキンのように畳をリースすればその場で畳を交換するだけで終わる。岡山県北の温泉旅館に提案したところ、直ちに反応があり注文があった。その後も旅館や大型飲食店などを中心に注文が入るようになってきた。



畳工場（岡山市南区古新田）

注文を受けた畳は軽量で大量生産が可能な建材畳床を使用し、伝統的な畳屋の製造する畳表とはすみ分け、コスト削減を図っている。

もう一つのグループ会社のコックスはカーテンの縫製・施工会社で、大手住宅メーカーからの受注を中心に順調に伸びている。

～社長プロフィール～

城口隆社長は 1958 年（昭和 33 年）、先々代社長城口淳一^{じょういち}の長男として岡山市で生まれた。岡山大安寺高校から慶応大学経済学部に進学、1981 年（昭和 56 年）卒業と同時に城口に入社した。常務を経て 1994 年（平成 6 年）社長に就任。



城口隆社長

家族は妻と 1 男 2 女、それに母親の 6 人。

スポーツマンで中学、高校、大学とテニスを通じた。特に中学時代は軟式テニスの岡山市大会で優勝の経験もある。現在ラケットがゴルフクラブに変わり、休日の大半はゴルフ場へ。オフィシャル・ハンデは 9。

岡山経済同友会、岡山ロータリークラブに入会。また 1998 年（平成 10 年）JC 岡山青年会議所の副理事長を務めている。

◆城口の歴史

～岡山の特産・い草と共に～

会社は城口商店として 1887 年（明治 20 年）城口千代治により創業された。当時、明治新政府の下で殖産興業政策が推し進められ、地方でも鉄道や銀行を始め様々な事業が起業されていた。商品取引市場も設けられ、多くの農産物が商品投機の対象となって取引されていた。城口千代治の実家は菊屋という屋号で 1764 年（宝暦 14 年）から続く米・塩などを扱う商店だったと伝えられている。当時日本では 1878 年（明治 11 年）大阪と東京に株式市場が設けられ、米を中心とした農産物の先物取引が活発だった。この商品投機ブームの中で城口千代治は商品投機を目的に商いをスタートした。しかし、値上がりが続いていた米相場が一気に下落した。西南戦争後の金融政策で大蔵卿松方正義によるデフレ政策は米だけでなく繭^{まゆ}など農産物全般の下落を招いた。1890 年（明治 23 年）我が国最初の恐慌は商品投機に奔った多くの日本人を震撼させた。近年では 1989 年（平成元年）大納会で

38,915 円の日経平均株価が新年を迎えると同時に一気に下落したバブル経済崩壊があった。しかし、バブル経済崩壊までには日本人は何度も株や先物取引の変動の怖さを味わっている。1890 年（明治 23 年）の恐慌は近代日本に移行し、日本人が初めて味わった市場の厳しい洗礼でもあった。

創業者城口千代治は農産物の大暴落で大きな借金を抱えた。

その城口商店を再建したのが実弟の栄次郎だった。この時代は都市部だけでなく地方の農村でも豊表が普及し始め、岡山県のい草の生産も豊表と花筵の製造と共に伸びてきた。



2 代目 城口栄次郎

最初の成長期は明治 10 年代から大正、昭和初期にかけてだった。1878 年（明治 11 年）倉敷市茶屋町の磯崎眠亀による錦苧織機きんせんの開発で花筵の製造が飛躍的に伸びた。和製カーペットとして海外にも多く輸出され、アメリカでは夏の季節に涼感を与えるとして人気が出て、花筵輸入量の約 7 割を占めるまでになった。1902 年（明治 35 年）ピークを迎える。

岡山県の蘭苧生産高も 1892 年（明治 25 年）以降全国シェアのトップとなり、明治末には全国の 38% にまで伸びた。



創業当時の倉庫

こうした成長産業の下で、栄次郎は商品投機には手を出さず、仲買商として農家を 1 軒 1 軒回り信用を回復した。当時のい草の流通経路は①生産者—仲買—加工業者②生産者—仲買—卸問屋—加工業者などとなっていた。

仲買は生産農家を回り、そこで抽出した見本を加工業者に売り込んでいく。い草の運搬や保管という流通過程では重要な役目を担っていた。い草仲買商として成長産業の流れに乗り借金を返済したばかりか、莫大な利益を得た。栄次郎は当時のお金にして 10,000 円（現在の貨幣価値で 6,000 万円から 1 億円）を地元久米に寄付している。

寄付金はインフレで貨幣価値が下がったために、その後事業を継承した 4 男の城口亮之助りょうのすけからも寄付金が増額された。



久米集会所

寄付金は地区の集会所の建設資金に充てられ、現在は久米集会所になっている。

城口亮之助は 1929 年（昭和 4 年）3 代目を継承した。当時、豊表の需要は都市部を中心に拡大し、生産もロール式動力織機りゆうしきの開発で増大していた。原料のい草も市場が全国に変化していった。販路を全国に広げる必要性が生まれた。城口亮之助は先代が築き上げた販路と蓄財を活かし、仲買から卸問屋へと業態を変化した。これは成長する豊表産業の変化の先取りでもあった。



3 代目社長 城口亮之助

しかし、事業は 1941 年（昭和 16 年）の太平洋戦争突入で一時閉店を余儀なくされた。

閉店の間、城口亮之助は当時豊表製造業の最大手で岡山市の浅越商店（現浅越機械製作所）の社長・浅越助五郎から懇成され番頭として入る。しかし、太平洋戦争が始まるとやがて徴兵で戦地に赴く。帰還後は 1950 年（昭和 25 年）朝鮮戦争特需による経済復興の機会を捉え浅越商店から独立、問屋業を再開した。1959 年（昭和 34 年）岡山市議員に初当選し以後 6 期務めたが、社長業は議員初当

選の翌年長男淳一にバトンタッチした。

1960年（昭和35年）会社は長男城口淳一が4代目を継承した。この4年後岡山県のい草の生産は全国トップになり、文字通り岡山の特産品として全国に知られるようになってき



4代目社長 城口淳一

た。経済も戦後復興から高度経済成長時代を迎えていた。岡山の水島コンビナートには三菱石油、川崎製鉄、旭化成など大手企業が次々に進出してきていた。核家族化によるマイホーム時代の到来と大企業による社宅の建設で、岡山の畳表の需要は飛躍的に増大した。城口淳一は高度経済成長の下で水島コンビナートの成長する企業に注目し、社宅に対し畳の販売を始めた。卸問屋から直接商品を販売する小売業への転換だった。

この業態の転換は企業からの信頼も得て、社宅のメンテナンスも請け負うようになる。そして、その営業と技術がインテリア部門への事業進出に繋がった。しかし、時代の変化を確実に捉えた城口淳一は1980年（昭和55年）若くして病に侵され死去。享年47歳。城口隆社長がまだ大学4年生の時に、城口淳一が亡くなった後は妻の重子が5代目社長として会社を支えた。城口重子社長は長男が経営者として成長するまでの14年間、拡大路線を執ることもなく、会社を繋げていくことに専念した。岡山商工会議所婦人会副会長に就き、岡山の女性経営者の相談役も担った。筆者も経済担当記者時代に女性経営者シリーズで取材をしたことがある。城口重子社長はいつも笑みを絶やすことなく、絵画を愛好した穏やかな人柄は今も変わることがない。

◆NEXT100年へ

老舗の経営にはそれぞれの時代を生き抜いたイノベーションがある。

城口の2代目経営者は、畳表・花筵産業の成長を見込み、原料のい草の仲買に絞った。

3代目経営者は、市場の変化を先取りし仲

買から卸問屋へと移行し営業販路を全国に拡大した。

4代目経営者は、水島コンビナートに進出した大手企業に畳を直接販売する小売りに転業、高度経済成長という時代の変化を読み取った。

畳は永い時代に亘って、日本独自の生活文化の中で大きな比重を占めていた。しかし、洋風生活への変化でカーペット、フローリングに押され、畳市場は益々小さくなっている。

「3世代の経営者は、その時代がどう変わっているかという『市場と認識の変化』を的確に捉え、それぞれのイノベーションで時代を乗り越えてきた」と城口隆社長は語る。

～次の時代を生き抜くイノベーション～

リフォーム事業は昨年12月に本社1階のショールームを改築し商談コーナーを設けた。いずれ会社を支える事業になると考え、本格的な販売強化に乗り出している。販売目標は、3年以内に年商3億円を目指している。

一方、畳のリース「タタミス」は創業からの扱い商品畳表をなくしたくないと苦心の末考えた事業だった。現在は九州を除く西日本で5万畳のリース契約まで伸びてきている。将来は東日本にも拡大していく方針を持っている。

そして、城口隆社長のイノベーションの仕上げは家業としての会社を、家と事業に分離することにある。

その礎になるのが人材育成。

城口隆社長は世襲制度による家業の見直しの第一段としてカーテンの縫製・施工を担うグループ会社コックスの社長にプロパー社員を据えた。そのコックスは、今年度黒字経営の会社に成長した。また菊屋にも次の社長候補が育ってきた。

城口隆社長は「私のイノベーションは会社の次を担う人を育てること。これができないとNEXT100年はない」と語る。

（敬称略）

参考文献

岡山市史（市編集委員会）近代蘭庭行の展開（神立春樹）岡山県い草い製品生産流通実態調査（由比浜省吾）