



立命館大学 経営学振興事業だより

Across



伝統産業の経営革新

— 岡山手延素麺をより多くのお客様のもとへ —



GUEST
— ゲスト —

横山 明一郎氏

岡山手延素麺株式会社 代表取締役社長
2010年3月 立命館大学経営学部卒業

【聞き手】 石崎 祥之 立命館大学経営学部教授（立命館大学経営学部校友会副会長）

立命館とわたし



<石崎> それではまず初めになぜ立命館を志望したかということから入りたいのですが、実は横山さんは私が基礎演習を担当したので、入学後のことはある程度わかるのですが、それ以前のことは全く知らないで（笑）、よろしくお願いします。

<横山> 立命館を志望したのは高校までの課外活動と関係しています。中学・高校の一貫校（金光高校）で6年間、吹奏楽（トロンボーン）をしていました。学校の方針としてコンクールには出場しないというのがあったので、知名度はそれほどではありませんでしたが、水準はかなり高かったと思います。その関係で海外遠征の機会もありました。その時の経験がきっかけとなって、将来の進路としてホテル関係もいかなと思っていて、当時あった「サービスマ

ネジメントインスティテュート」の響きにひかれて（笑）2005年に入学しました。在学中は軽音楽のサークルに属して十分に楽しみました。

<石崎> あのクラスは結構個性的なメンバーが集まっていたですね。

<横山> その中では目立たない方でしたが、充実した楽しい学生生活でした。

<石崎> 卒業後は広告関係に就職されましたね。最初は家業を継ぐことは考えてなかったのですか。

<横山> いえ、実は経営学部を選んだ段階で家業を継ぐことも視野に入っていました。そこで当時の社長であった父の勧めもあって広告会社に「修行」のために出向という形で2年間過ごしたわけです。

<石崎> 素麺の製造業と広告では何か結びつかないような気もしますが。

<横山> 後で詳しくご説明しますが、ちょうど私が

入社する前から会社の構造改革が進んでいて、それまでの卸中心のビジネスモデルからもう一つの柱として通販に力を入れていて、順調に成長していました。通販が重要になるのであれば、当然、広告が重要になるだろうという事で広告会社に入ったわけです。



<石崎> それでは、いよいよ本題の会社でのお話に入っていきたいのですが、私自身がこの業界のことを全く知らないという前提でいろいろお伺いしたいと思います。

まず素朴な疑問として、「そうめん」といえば、奈良の「三輪素麺」や兵庫の「揖保乃糸」が頭に浮かぶのですが、正直、岡山には素麺のイメージがなかったです。しかし、実際のところはどのようなのでしょうか。

<横山> 一般的なイメージからすればそうかもしれませんが、実は兵庫、香川と並んで「三県モノ」といわれるくらい小麦の生産が盛んだった関係で、麺づくりの歴史がある地域です。その流れで麺製造用の機械メーカーが集積しているほどです。ただ、



素麺製造の工業化

今では原料となる小麦はほとんど外国産に切り替わっています。

また、香川のうどんが「店に食べに行く」のが主流なのに対して、岡山では各家庭で調理するのが主流でした。したがって、保存がきき、手軽に調理できる乾麺としての素麺やうどんに大きな需要があったのです。

とはいっても、もともとこの地域では素麺づくりは農家の副業で地元客を相手に量り売りをするという「牧歌的な」ビジネスでした。当社の創業は1963年ですが、この年に創業者である祖父が生産委託的な形で商売を始め、自社でパッケージして売りさばくという形を作り上げました。つまりここで「家内工業」から「工場生産」へと素麺製造が「工業化」されたわけで、その意味では一種のパイオニアであり当初はほぼこの地域で独占的な地位を占めていました。

また当時は「作れば売れる」時代だったので、卸が主体であり、地元の小売店などが主な販路でとなっており、そのルートで販売に力を入れた結果、岡山県内の小売店やスーパーはどこも置いてくれるまでになりました。

ところが、素麺というのはビジネスとしてみればなかなか難しい商材です。まず第一に、季節性が

非常に強く、出荷時期はほぼ5月から7月のわずか3か月間に集中します。その時期を過ぎしまうとご家庭の戸棚に翌年まで眠ることになるという極端な「季節商品」なわけです。

第二に売れる時期が限られていることから、スーパーなどでは卵と同様の「特売品」扱いで、したがって価格競争には激烈なものがあります。

素麺が作れば作っただけ売れた時代が終わってみると、これ

らの要因に起因するこの業界の過当競争体質が経営上の大きな問題になってきました。

そこで二代目である現会長の父親が外部のコンサルタントの意見をも踏まえて、20年ほど前に通信販売に取り組むという決断を下しました。これが功を奏して、今では通販の比重が非常に高まっており、会員数も25万人を数えています。

そのような流れの中で、通販を伸ばしてゆくためには広告戦略が重要で、それを身につけるために私の就職先というか修行先が広告会社になったというわけです。



同業他社とのつながりで見えたこと

<石崎> という事は「満を持して」の入社という事になるわけですが、入社後は順調に社長への道を歩まれたのですか。

<横山> それが現実には厳しくて入社後5年ほどは悶々とする日々が続きました。というのもまあ、自分が未熟だったせいもあるでしょうが何をどうすればよいのかがはっきりせず、いわば「腐っていた」ような時期がありました。

ただ、その時期から抜け出すきっかけを作ってくれたのが、外部とのつながりでした。

岡山という地域は産業集積も進んでいて、様々なものづくり企業や新たなビジネスモデルを作ろうとしている野心的な企業があります。一例をあげれば、本業は燃料関係の従来型のビジネスを継続しつつ、その枠を飛び越えて、企業同士を結び付けたり、自らが企業経営に乗り出すことによって新たな可能性を探るというユニークな取り組みをしている企業などがあるのです。

こういった企業の経営者と経営者団体での活動を通じてつながることによって刺激を得ると同時に、自らの企業のあり方を見直すきっかけを見出すことができるようになりました。つまり外を見るこ

とによって内が良く見えるようになってきたわけです。その意味で外を知ることは企業の可能性を切り開くうえで非常に大事だという事が再認識できたわけです。

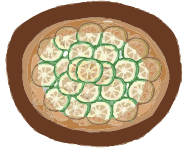
さらにその延長線上で、現在では県の中小企業家同友会の青年部長を務めるようになりました。その活動を通じて、県内だけではなく県外の方々や企業とのネットワークも広げることができ、ますます視野を広げることができたと思っています。

また、メンバーである他社の経営戦略も自社にとって大変参考になります。例えば、ストロー製造業で大きなシェアを持っていた会社があるのですが、ご承知の通り、SDGsの関係などで従来の石油製品から作られるストローが環境にやさしい素材に切り替えられつつあります。となるとストロー製造業は大きなダメージを受けそうに思われますが、この会社は早くから製品の主力をより技術力のいる医療用ストロー製造などへシフトさせ、汎用品は外国製などに譲ることによって、シェアを追うのではなく、利益を追求するという戦略をとっています。

素麺という成熟市場であり、今後も小売店などでの販売では大きな成長を望めない当社にとってもこのような会社の戦略というか、方向性の決め方は大変勉強になっています。



社長就任後の取り組み



＜石崎＞なるほど、外部に目を向けるという事はいろいろな意味で視野を広げるのに役立っているわけですね。さて、それでは次に令和元年に社長に就任されてからの御社の経営についてお伺いしたいのですが、就任後にどのような取り組みをされてこられましたか。

＜横山＞まずパイを拡大するというために通販の拡大と内容の充実に取り組みました。先に述べたように父親である先代社長が通販を始めましたが、地元での従来の卸中心のビジネスモデルでは売り上げ的にも収益的にも限界があります。その限界を突破する方法が通販なわけです。

今では、朝日・読売・毎日・産経といった主要新聞に全面広告を出すまでになっています。もちろん、これをするには大きな費用が必要ですが、現状では費用を賄うだけの効果を上げているといえるでしょう。私が広告代理店で身につけた手法を応用したものとして、単に広告するのではなく、「記事体広告」といって一種のタイアップ広告のように記事の形をとって、食べ方や見せ方を工夫したことが挙げられます。当社はこの分野ではパイオニアであり、乾麺通販業界で地位を築くのに成功しました。記事体広告という手法を採用することによって読者の注目度が上がり、結果として売り上げに結びつくことになるわけです。というか、今や単なる広告では消費者の注意を引き付けることはできず、「見せ方」をいかにうまくするかが決定的に重要になってきています。

また、新聞広告のメリットとして、広告効率を計測しやすい

という点があります。つまり、広告を打った後にどれだけ問い合わせがあったのかや、実際の購入に結びついているのかがすぐにはっきりとわかるわけです。

ただ、今後の課題もいろいろとあります。例えば、新聞の読者層はほぼ固定化されつつあり、購読者の平均年齢は高止まりの傾向にあります。従って、若年層にアピールしてゆくためには WEB を中心とした広告をどう取り入れてゆくかは今後の課題になると思います。

次に顧客のニーズにこたえ、社会の変化に対応することが重要です。一例をあげますと、素麺は従来 25 cm というのが長さの基本だったのですが、これが今の時代合わず、実際には折って使っているという声があり、半分の 12 cm の商品も出しています。

また、うどんの場合には素麺より太い分だけ茹でるのに時間がかかるのですが、時間というものに対する考え方がシビアになってきています。従来では乾麺うどんの茹で時間は 12 分というのが「常識」だったのですが、今や 3～5 分にしてほしいという希望もたくさん寄せられるようになりました。

そこで、調理時間をより短く、調理の手間をより簡単にという消費者ニーズに対応して生まれたのが、



梱包の様子

この新聞広告にある「絹」といううどん商品です。この商品ではうどんを極細にすることにより調理時間を短縮し、だしを添えることによって麺をゆでると同時に調理ができるという便利さを前面に打ち出しており、消費者の人気を集めています。

もともとはうどんという新分野に進出した背景には、素麺であってもうどんであっても乾麺の場合はどちらも伸ばすという工程が不可欠であり、そうであれば太いうどんの方が重量がある、つまりグラム単価を稼げるというメリットがあったので、素麺と並行してうどんの分野へも徐々に参入を進め始めたわけです。

ただ、うどんは素麺に比べて太い分だけどうしても茹で時間がかかります。そうすると先にお話したように、ただでさえ高まってきている調理時間の短縮という消費者ニーズにさらに真剣に取り組む必要が生じてきました。その延長線上で今や、冷凍うどんへの取り組みが必要になってきています。

先代社長に言わせるとここ 5～10 年で冷凍うどんの品質は飛躍的に向上し、かつての商品とは比べ物にならない位に美味しくなっているといっています。冷凍うどんの分野では大手の冷凍食品会社の力が強く、これに対抗するのは価格的にも技術的にも容易ではありません。しかし、乾麺としての手延べうどんでは「稲庭うどん」という成功例があって、ブランドを確立しています。麺市場全体から見て手延べそうめんや手延べうどんのシェアはわずかに 0.02 パーセント程度に過ぎないので、ニッチとして生き残る道はあると思いますので、そのあたりを見据えて、いろいろな実験をしているところです。

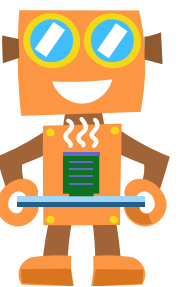
例えば「麺」だけでなく、「具」もセットし、高級化路線を追求するという実験も試みましたが、タイの切り身を「具」としてつけるという単価にして二千円を超えるような商品も開発しましたが、売れるはずがないという大方の予想を裏切って、一定の購買層が存在することが分かりました。一見、

非常識な試みのようにも見えますが、何事もやってみないと分かりません。できない理由を探すのではなく、常にチャレンジしてゆく姿勢は堅持してゆこうと思っています。

＜石崎＞「攻め」の姿勢が重要という事ですね。それでは「守り」の方はいかがでしょうか。

＜横山＞メーカーにとっては販路の開拓や売り上げの増加という「攻め」と同時にコスト削減などの「守り」も重要になってきて。そこで私が社長に就任してからまず「やらなくていい仕事をなくす」取り組みを始めました。その一例が社内への RPA システム導入でした。RPA というのは「ロボティック・プロセス・オートメーション」の略で在庫管理などのルーティンワークを情報化して、自動的に判断することによって人の介在する余地を省き、省力化につなげるというシステムです。これによって、人間一人分の仕事量をコンピューターに置き換えることができ、合理化につながりました。今までは、「データを作る」仕事が結構な比重を占めていたのですが、今後はそこを自動化し、「データを活用する」ことに徐々に重心を移してゆきたいと考えています。今、従業員は 60 人でそのうち製造部門の人員が 40 名ですが、管理・事務部門の合理化を進めるうえでこの取り組みが今後重要になってくると思います。

営業部門については、現在 4 名の社員が従事しており、既存顧客の関係維持を中心とした活動を行っています。今後については、この活動を中心としつつも若手にはクラウドファンディングの活用などの新しいマーケティング手法の開発などを進めてゆくつもりです。



コロナ禍による変化



<石崎> 社長に就任されたのが 2019 年とのことでしたが、そうすると就任直後に今回のコロナ禍の影響を大きく受けられたと思うのですが、この点についてはいかがですか。

<横山> 確かにいろいろな面で昨年は激動の一年でした。幸いにもというとな変な言い方ですが、コロナによっていわゆる「巣ごもり消費」が盛り上がったおかげで、販売数量としてはかなりの増加をみました。というか、私としては生まれて初めて「フル操業」というのを体験した一年でした。現場は大混乱で、ついには父親の会長が現場に入って直接指揮をとらざるを得ない状況にまで陥りましたが、危機管理という点ではいろいろと勉強になった一年でした。

また直接の影響にとどまらず、間接的にもいろいろな局面で変化が現れました。例えば乾麺一般が一時的に品薄状態になり、単価が上昇しました。そうなるとコロナ禍以前に大手食品会社に製品を OEM の形で商品を納入していた中小メーカーの中には大手からの要請を受けきれない場面が出てきたわけです。一方で、大手の立場からするとせ

かく苦勞して獲得し維持してきたスーパーの棚を自社製品だけで埋めきれない場面も出てきて、それを埋めるために新たな発注先が必要になり、その対象として当社に白羽の矢が立つというケースも出てきました。

さらに製造現場においてもまだまだ合理化できる余地はあると思います。例えば、乾麺の場合には当然ですが、乾燥させるという工程が不可欠かつ重要ですが、それを考えると製造におおよそ 30 時間という時間がかかります。出来上がった製品を包装、梱包する後工程は朝 8 時から夕方 5 時までの時間帯での操業ですが、これに合わせるために麺の製造自体は実は午前 3 時からの始業となり、必然的に深夜勤務を伴うことになってしまいます。深夜時間帯の要員確保は今でも困難ですし、働き方改革もあって今後はますますむづかしくなるでしょう。そうするとコスト面も考えて今のような製造工程で良いのかという見直しも当然行ってゆく必要があると思います。

また環境問題により関心が深まる現代にあっては SDG s への取り組みも求められています。皆さんは素麺という細い面が紙の結束バンドで止められているイメージをお持ちだと思いますが、より環境にやさしい製品にするためにこの結束バンドを紙ではなく麺と一緒に茹でることができ、茹でる際に消えるような素材の開発をすすめています。こうすることによって、消費者は束をほどく手間が省けると同時にごみも減らせて一石二鳥になるわけです。こんな細かいところまで気を使うことが現代の食品メーカーには要求されており、それについていかなないと社会から取り残されるというのが厳しい現実です。

環境問題というのはより広い



インタビューの様子（左）横山氏（右）石崎先生

視点からの経営という事になると思うのですが、より広い視点という点では、地域とどう共存してゆくかというのも重要な経営テーマです。自社製品が売ればそれでよしとしたのでは、地域の衰退を招いてしまいます。特に岡山の場合には北部の山間地域での経済が厳しい状況なのでこれを何とかしてゆかないと県全体の発展は望めません。

そこで当社では、県北部の高梁市の新たな特産品である「柚子胡椒」を自社の通販サイトに載せる形で販売をしています。この商品は私自身がこの地域で開かれているある朝市で見かけて気に入る、可能性があると考えて、素麺やうどんの案内に同封する形で販売を始めたところ、大人気商品となり、今では「千個単位」でのオーダーが入るまでになっています。また、これをきっかけに百貨店などでも取り扱われるようになってきました。このように地域経済が厳しい状況にある地域を助けることは岡山という地域全体を盛り上げるためには重要ですし、それが地域の持続可能な発展につながると思います。

ただ、そういう崇高な目的だけではなかなか長続きしないのも事実で、私は当社にとっても利益ある Win-Win 関係の構築を目指しています。というのも、主力商品である素麺やうどんは日持ちのするものなので、例えば毎月通販で取り上げ続けると「飽き」が生じ、やがては購買率の低下につながります。それを防ぐためには、常に目新しいフレッシュな商品を併せて紹介し、消費者の目を引き付ける必要があります。柚子胡椒のような商品がまさにそれにあたるわけで、柚子胡椒が売れて、その生産者もハッピー、我々も自社商品に飽きが来ないという点でハッピーという関係が作れるわけです。



後輩へのアドバイス



<石崎> いろいろとお話を伺ってきましたが、最後に後輩にあたる今の学生についてアドバイスなどがありましたら、お願いします。今日のお話を通じて明らかになったに、コロナという一大事件に加えて、経営を取り巻く変化は激しく、今後ビジネスの社会に飛び込んでゆく学生にとっては期待と同時に不安もあると思いますので、そのあたりのことをお話しいただければと思います。

<横山> やはり一番重要なのは情報化への対応でしょうか。すでに申し上げた通り、今の経営ではますます AI 化が進み、情報の活用が重要になってきます。ただその前提となるのは情報を作ることから始まるわけで、そのような基礎的な力をつけた上で、そこにとどまるのではなく、これを活用してゆけるような段階を踏むことが必要だと思います。

最終的には、企業を取り巻く情勢の変化を広い観点から見直し、優先順位をつけて着実に変えてゆく、そういう事の出来る柔軟性に富んだ、かつ実行力のある経営者を私自身も目指してゆきたいと思っていますし、後輩の皆さんもそういう意識を持ったビジネスを追求してほしいと思いま



会社概要

〔社名〕岡山手延素麺株式会社

〔従業員〕68名

〔設立年〕1963年

〔事業内容〕製麺業

〔会社住所〕〒719-0302 岡山県浅口郡

里庄町新庄 1887-1

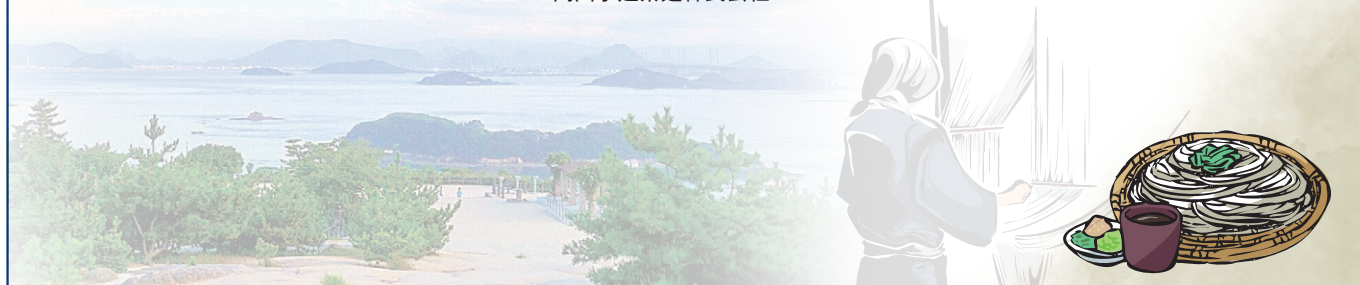
〔連絡先〕HP <https://www.okate.co.jp>

TEL 0865-64-5678

.....



岡山手延素麺株式会社



編集後記

「百聞は一見に如かず」ということわざを今回のインタビューを通じて改めて実感した。

横山氏にインタビューする以前は、まず、岡山に麺文化が根付いていることを知らなかった。素麺に対してあまりにも身近な食材なので、ビジネスとしてみればとくに成熟化が進んでおり、新たな将来展望はないだろうと思い込んでいた。さらに、私が担当した学生時代の横山氏は非常にまじめに物事にコツコツと取り組むというタイプの学生で、この人がビジネス、特に親の家業を継いだ場合には、既定路線を着実に踏襲するだけのタイプだと思っていた（ゴメンなさい）。

ところが実際にインタビューを始めてみると「目からウロコ」の連続で、岡山にはもともと麺文化が着実に根付いており、それを基盤とした集積が進んでいたことをまず教えられた。その上で、「超成熟市場」であると思い込んでいた素麺市場において、通信販売という新たな販売チャネルを導入することによって新市場の可能性が開けつつありさらに

は、新しいセンスで通信販売をさらに飛躍させようとしていることなどを次々と教えてもらって、自らの不明を恥じると共に、かつての「教え子」の期待をはるかに上回る経営者としての成長ぶりに大きな驚きと喜びを感じた一日となった。

最後に横山氏の基礎演習を担当したことから思い出したのであるが、岡山発で今や全国企業になったベネッセホールディングスの社長にこのたび経営学部出身の小林仁氏が就任されることが新聞などで報道された。この小林氏は実は筆者の基礎演習（1981年入学Hクラス）のクラスメートである。学生時代は（私の印象では）特に目立つ学生ではなかったが、卒業後に同社に就職し、ベネッセ単体の社長からホールディングズ全体の社長へと上り詰めた同級生の活躍をみて、その成功を心から喜ぶと同時に、小林氏も岡山県出身であり、岡山というのは若いときは目立たなくても、経営者としてのセンスを持った人を輩出する土壌があるのだと感じた。今後の横山、小林両氏のますますのご活躍を校友としてお祈りして、筆をおきたいと思う。（石崎）