

# 知的資産経営報告書



2022年4月  
有限会社舟形マッシュルーム

# 目 次

|                    |    |
|--------------------|----|
| 1. ご挨拶             | 3  |
| 2. 経営哲学            | 4  |
| 3. 事業概要            | 5  |
| 4. これまでの事業展開       | 9  |
| 5. 自社の強み・優位性(知的資産) | 11 |
| 6. 市場環境            | 20 |
| 7. これからの事業展開       | 22 |
| 8. 会社概要            | 27 |
| 9. あとがき            | 28 |



# 1. ご挨拶

当社は2001年10月に生産組合の発展的解消を図り、構成メンバー4名にて資本金325万円で栽培ハウス12棟、年間140tの生産計画でスタートしました。当初はJAを通じた卸売市場を中心とした販売形態で年間売上1億円を目標としておりましたが、設立後2カ年は大幅な赤字であったため、販売戦略の見直しを図りました。直接取引の比率を高めると共に、安定した経営環境構築を図るための経営方針も策定しました。

『マッシュルームの魅力を全国の消費者に』

全ての社員とともに販促営業活動を強化して直接比率を高め、2007年頃には直販比率は90%台となりました。高まる需要に応えるために栽培舎増設による増産の取り組みも始めました。

その後、2009年のJGAP認証を皮切りに、ISO9001 HACCP認証など安全安心の取り組み強化も進めました。また、2011年に生スライス加工を始め、加工場も新設し、各種自社加工品の製造販売を開始しました。レトルト水煮をはじめとする新たな需要も掘り起すことが叶いました。

2015年にはヒートポンプによるオール電化の若鮎ファーム20棟を新設しました。また、2017年、同敷地内に直売レストラン、マッシュルームスタンドをオープンしました。新鮮なマッシュルームと加工品の販売及びマッシュルームを贅沢に使ったメニューで魅力発信とブランディングに貢献しています。

更に、2018年には、国内唯一の有機認証(オーガニックを取得)により、新たな顧客と販路開拓の可能性を開くことが出来ました。

このような取り組みを経て、2021年現在、当社は栽培舎68棟、生産量1500t、国内シェア20%を占める国内3番目の供給責任の高い存在まで成長することができました。

20年あまりの沿革の中で、当社は安心安全で美味しいマッシュルームを生産すること、そして、ご要求が有る限り、供給責任を果たす事に拘り続けてきました。支えてくれているのは社員の力、そしてご家族の方々のご協力に他なりません。たいへん感謝いたしております。

本報告書は、「これまでの歩みを整理して今後の進むべき道をみんなで考えて共有したい」、そのような思いで作成に取り組みました。今後は、商品とサービスのフルラインアップ化によるマッシュルームの総合会社を目指し、国内マッシュルーム業界においてのリーディングカンパニーとして主導的な地位と役割を担える企業をめざして、消費者へ常に半歩先の商品を提案できる力を磨き続けて参りたいと思っています。本報告書を機に、さらに社員が結束して進んでいくことを願っています。

2022年4月  
有限会社 舟形マッシュルーム

代表取締役 長澤 光芳



## 2. 経営哲学

### (1) ブランドメッセージ

天才きのこを、日本中の食卓へ

私たちがお届けするきのこは、健康に良く、とても美味しく、大きさも様々に変えられます。お客様にお喜びいただく能力に長けた天才なのです。日本中の多くのお客様に笑顔になっていただきたいと思っています。

### (2) 経営理念

社員の物心両面の幸福を追求すると同時に  
地域社会の発展と繁栄に貢献する

「仕事力」と「人間力」を磨き、達成感を得ら  
れる社風づくり

全ては人から始まる。社員が成長し、当社で働くことに喜びを感じ、幸せになっていく、何事にも代えがたい当社を経営していくうえでの根本です。お客様へも地域の皆様への貢献にも繋がっていきます。経営理念にはそのような思いを込めています。

### (3) 経営方針

- ① エンドユーザー主義の徹底
- ② 世界最高レベルの生産管理技術の構築
- ③ ゼロエミッションへの取組→SDGsへ挑戦
- ④ 新たな食文化の創造と加工品の開発
- ⑤ 地域に貢献する企業活動

## 3. 事業概要

### (1) 事業内容

当社では創業以来、マッシュルームの生産・出荷を主軸事業としていますが、それに付随してマッシュルーム関連資材の販売事業、2011年よりマッシュルーム加工食品の製造販売、2016年より、生産したマッシュルームを活かした直売レストランの経営に参入しました。

マッシュルーム専門生産者として、様々な事業を通して、その美味しさ・才能を多くの方に伝えるべく、経営に取り組んでおります。

### (2) 各事業(商品・サービス)について

#### ① マッシュルームの生産・販売事業

2001年の創業時より取り組んでいる当社の基幹事業です。自社製造した菌床培地にて、マッシュルームを生産・販売しています。当初は農業協同組合や市場への出荷が中心でしたが、徐々に独自の商流を開拓し、通年安定した価格での販売が可能になりました。また、国内提携産地と連携した販売・出荷体制の構築により、安定供給体制を確立しつつあります。さらに、余剰生産物を加工事業へ使用することで、生産物を100%出荷する体制を構築しました。現在は、量販店・外食産業・加工事業者などといった幅広いチャンネルで販路を拡大しています。



菌床は麦藁を主原料として製造される



ホワイトマッシュルームの発生



様々な形態でお客様へ届けます



マッシュルームの栽培ハウス

### 3. 事業概要

#### ②マッシュルーム加工品の製造・販売

2011年頃より、余剰生産物・規格外品を無駄なく使用する目的で取り組みを始めました。まず、生スライスから外食・中食産業向けの供給をスタートし、現在は売上の3割近くを占めるまで成長しました。2020年にはISO9001-HACCP認証を取得し、品質保証体制も固めました。

次に、水煮系の加工をスタートしました。レトルト殺菌の導入により賞味期限を1年とし、主に学校給食向けにロスのない販売を実現しました。

近年では乾燥系の加工に注力し、県内研究機関との共同研究により、食味を向上させ量販店向けの商品を展開しています。

農場との連携と、原材料をマッシュルームに特化したシンプルな加工体制により、余剰生産物・規格外品を無駄なく使用する体制を確立しました。



生スライス



国産マッシュルーム水煮パウチ



ヒット商品  
乾燥マッシュルームを使用したスープの素

#### ③マッシュルーム関連資材の販売事業

栽培工程で発生した廃菌床を堆肥化しています。創業当初は事業所近辺の農家への販売が中心でしたが、事業拡大に伴い、山形県内様々な地域で使用頂いております。さくらんぼ、スイカ、ニラ、アスパラなどに幅広く使用され根強いファンがいます。2014年より、より地域に愛される企業を目指して、舟形町内で廃菌床の低価格での販売・配達をスタートしました。

また、現在でも冬季のみマッシュルームを生産している農家に対し、菌床、種菌の供給に取り組んでおります。



完熟したマッシュルーム堆肥



袋詰め・トラックバラ詰めで出荷される

### 3. 事業概要

#### ④飲食店事業

2016年に若鮎ファームに産直レストラン「マッシュルームスタンド舟形」を開設しました。それまで本社対応していた直売目的のお客さまを受け入れることに加えて、マッシュルームの魅力・食べ方を知って頂きファンを増やす目的で食事スペースを設けました。オープンから継続して、年間2万人を超える産直・食事目的の来客や観光客を受け入れています。



マッシュルームスタンド舟形



マッシュルームの量り売り



ピザやパスタなどのメニューを展開

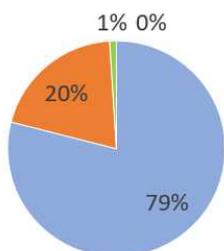


加工品の販売も好評

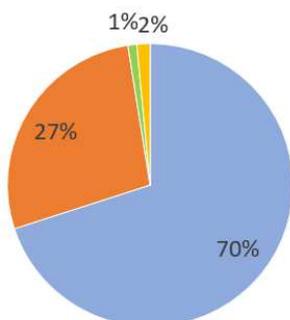
#### ●各事業の構成比率

マッシュルームの需要は拡大傾向にあり、今後も量販店を中心に販売は伸びていくと考えられます。また、高単価・高付加価値な加工事業の推進により、売上20億円を目指します。

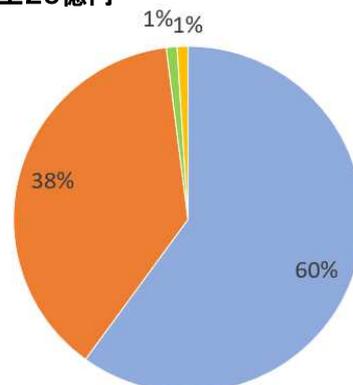
2016年度【過去】  
売上10.7億円



2021年度【現在】  
売上15億円



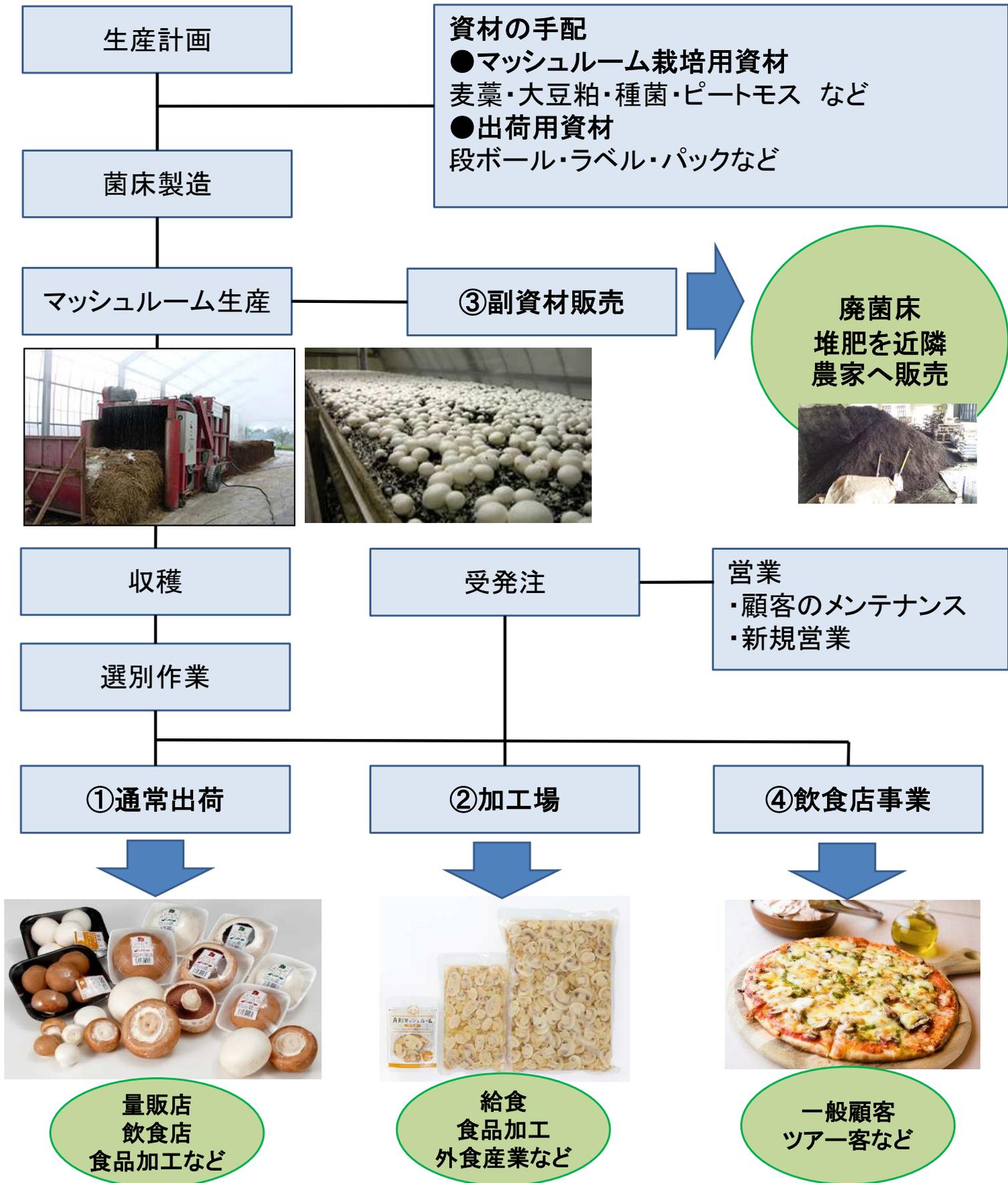
2024年度見込み【将来】  
売上20億円



①マッシュルーム生産・販売 ②加工品 ③関連資材販売 ④飲食店

### 3. 事業概要

#### (3) 業務プロセス



## 4. これまでの事業展開

### (1) 会社の沿革

| 期間    | 年度             | 出来事                                 | 知的資産との関係   |
|-------|----------------|-------------------------------------|--|
| 自立期   | 2001年10月       | 10月15日創業 12棟120t                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・仙台まで持込む等、当社自慢の女子力を活かし、販売ルートの形成が進んだ。この様な取り組みからお客様に何としても届けるという風土が形成されていった。</li> <li>・この時期に栽培の基礎技術が蓄えられた。その後も継承され現在まで大事にされている。</li> <li>・農薬を使用しない栽培技術が確立した。</li> <li>・テレビに取り上げられ知名度UPに繋がった。</li> </ul>  |
|       | 2002年          | JAバンクから借り入れ                         |  |
|       | 2003年3月        | 農薬取締法改正                             |  |
|       | 2006年5月        | 食品衛生法改正                             |  |
|       | 2006年7月        | 日テレ系「どっちの料理ショー」でジャンボマッシュルームが取り上げられる |  |
| 拡大期   | 2008年4月        | 6棟増設(13~18号棟)以降順次増設し2013年までに40棟となる  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規取引先拡大(COSTCO、ドミノ、IY、ANA等)に伴い、商品企画力が培われ、商品ラインアップの拡充に繋がった。</li> <li>・加工に関する知識、ノウハウが蓄えられた</li> <li>・JGAP認証取得により農場管理のルールの構築が進んだ。</li> <li>・レトルト等の賞味期限が長い加工品が作れるようになり、廃棄ゼロへの取り組みが現実的になっていった。</li> <li>・出荷先の拡大に伴い、物流業者との関係が広がり、強化されていった。</li> <li>・恋野マッシュルーム設立により西販路顧客への供給面で安心感が増し、販路開拓のアプローチが強化出来るようになった。</li> <li>・海外のメーカーとの距離が縮まり、調達力が強化された。</li> </ul> |
|       | 2008年          | COSTCO(青果)取引スタート                    |  |
|       | 2008年          | 東京の展示会に参加                           |  |
|       | 2009年8月        | JGAP認証取得                            |  |
|       | 2010年          | スライサー購入                             |  |
|       | 2010年          | ドミノ・ピザ取引スタート                        |  |
|       | 2011年          | スライス加工スタート                          |  |
|       | 2012年          | 第二加工場設立                             |  |
|       | 2012年          | (株)インターズ設立                          |  |
| 2013年 | (株)恋野マッシュルーム設立 |                                     |  |
| 成長期   | 2015年          | トンネルシステムスタート                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・トンネルシステム導入、若鮎ファーム設立を通して生産量が増加した。生産管理のしくみが強化され、商品企画力の向上にも繋がった。</li> <li>・レトルト殺菌機導入、各種品質関連の認証取得を通じ、品質管理のしくみが高度化した。</li> <li>・東京事務所設立により、より柔軟な顧客対応や機動的な営業ができるようになった。</li> <li>・マッシュルームスタンド設立により情報発信が進み、マッシュルームおよび当社、舟形町の知名度向上に繋がった。</li> <li>・有機認証取得により有機マッシュルームによる差別化が進み、新規顧客の開拓に弾みがついた。</li> </ul>  |
|       | 2015年          | 若鮎ファームスタート                          |  |
|       | 2016年7月        | レトルト殺菌機導入                           |  |
|       | 2016年10月       | 東京事務所設立                             |  |
|       | 2018年          | マッシュルームスタンド(直売所、レストラン)設立            |  |
|       | 2018年          | 有機JAS認証及びISO9001-HACCP取得            |  |
|       | 2019年12月       | 8棟増設                                |  |
|       | 2021年10月       | 創業20周年                              |  |

## 4. これまでの事業展開

### (2) 経営戦略の変遷

| 期間   | 戦略・方針   | 取組み   | 投資(内容)   |
|--|---|---|--|
| 自立期<br>2001年<br>~2008年   | JAからの脱却し直接取引へシフト  | 仙台まで持ち込むなど、社員みんなで協力し、ありとあらゆることをやった。   | 栽培舎の増設   |
|  | 成果  |   | 課題   |
|  | 農業を使用している会社が淘汰されて行く中、食品業界が求める安全性に対応できた。徐々にテレビ等に取り上げられるようになった。 |   | 大手、小売り、外食企業との取り組みの必要性  |
|  ←1号棟の建設    |   |  ←超スーパージャンボマッシュルーム             |  ←TV取材          |
| 期間   | 戦略・方針   | 取組み   | 投資(内容)   |
| 拡大期<br>2008年<br>~2015年   | 新規取引先拡大<br>それに伴う生産、品質管理、物流体制の確立<br>加工事業の展開                    | 展示会等への積極的な参加<br>JGAP取得により農場管理のルール化<br>インターズ、恋野マッシュルーム設立<br>スライス加工、加熱加工を開始                                       | 栽培舎の増設<br>スライサーの購入<br>第二加工場設立  |
|  | 成果  |   | 課題   |
|  | COSTCO、ヨーカドーなど大手の新規取引先ができる。スライス加工が大ヒット、売上の3割を占めるまでに成長する       |   | 取引先の受注に応えるため、マッシュルームの生産増が必要。品質管理の強化  |
|  ←加工食品の数々 |   |  ←東京で行われた「地方銀行フードセレクション」に参加 |  |
| 期間   | 戦略・方針   | 取組み   | 投資(内容・金額)  |
| 成長期<br>2015年<br>~現在  | 増加する受注に応える。マッシュルーム事業者としてのブランド力を高める                            | 栽培棟の増棟、トンネルシステムの採用。品質管理体制の強化。<br>マッシュルームスタンドの設立   | 栽培舎、直売所、トンネルシステム、レトルト殺菌機   |
|  | 成果  |   | 課題   |
|  | トンネルシステムの導入により、栽培効率がUPした。スライス加工品が大幅増となり、全国シェア20%超に成長          |   | 変化する市場の需要(生鮮から加工品、ネット販売等)に対し、対応できる準備をする。資材(輸入を含む)の内製化に取り組む。  |
|  ←レトルト殺菌機 |   |  ←ドライマッシュ記者発表                |  ←マッシュルームスタンド |

## 5. 自社の強み・優位性（知的資産）

当社は創業以来、マッシュルームという商品を通じてお客様に「笑顔、幸せ、分かち合いたい気持ち」をお届けしてきました。そのために当社は健康に良く美味しいマッシュルーム商品を作ることに心血を注ぎ続けると同時に、手に取りやすい、身近な商品として感じていただくため、お客様がほしい時にほしただけのマッシュルームをお届けられるよう社員一丸となった取り組みを続けてきました。

このような価値を生み出している知的資産を当社は「つくる力」と「届ける力」として表現しています。良質のマッシュルームを効率よく作るためのオンリーワンを目指す卓越した技術や管理の仕組みが「つくる力」を高めている当社にとって不可欠な知的資産です。そして、エンドユーザー主義に基づきお客様にお届けする流通ルートを惜しみない努力で開拓してきた営業力や、社員みんなが協力して何が何でも納期を守るチームワークなどが「届ける力」を造り上げている極めて大切な知的資産です。また、これらを支えてくださっている協力者との強い相互信頼で結ばれたネットワークも忘れることはできません。

このような知的資産を底から支えているものは人財に他ならないと私たちは考えています。経営者の深い思いは「社員の物心両面の幸福を追求すると同時に地域社会の発展と繁栄に貢献する」ということです。経営者が社員を信頼し、覚悟を持って任せることで、難しいことにも積極的に挑戦し、互いを認め合って尊敬し合う風土が育まれてきました。そして、多くの優秀な社員が育ち、常に前向きな姿勢で当社の価値を根っこから支えているのです。

喜ばしいことに、多くのお客様からの継続的なご注文や地域のみなさま、そしてご協力いただいているみなさまから、数々のお喜びの言葉やご助言を頂戴することが出来ています。これらは当社社員のさらなる活力の源にもなっています。これらも当社にとって大切な知的資産と考えています。

以下、これら多くの知的資産の詳細とその繋がりを表す現在価値ストーリー図を示します。

参考) 知的資産の3分類

| 分類       | 内容  |
|----------|---|
| 人的資産     | 社長や従業員個人が持っている資産<br>⇒社長や従業員がいなくなると同時に消えてしまう資産 |
|          | 例)社長のリーダーシップやネットワーク、ベテランの勤・経験・ノウハウなど          |
| 組織(構造)資産 | 会社の仕組みとして根付いている資産<br>⇒社長や従業員がいなくなっても会社に残る資産   |
|          | 例)マニュアル、データベース、システム、ルール、組織風土など                |
| 関係資産     | 社外(取引先など)のつながりによる資産                           |
|          | 例)顧客、仕入先、外注先、異業種ネットワーク、信用力、ブランド、顧客満足度など       |

## 5. 自社の強み・優位性（知的資産）

### つくる力①（組織資産、人的資産）

～高品質なマッシュルームを安定してお届けできる技術力～

#### （1）より良いコンポスト製造

良いマッシュルームを生産するためには、コンポスト（培地）の質が大きな要です。

季節に合わせて水分量、決められた量の添加物を加える等、環境によって変動する所を見極め、常に安定した品質のコンポストが出来るように努めています。

また、当社は化学肥料及び動物性由来の肥料を一切使わず、コストアップにはなりますが、植物性の肥料と天然由来の資材、良質な舟形の水のみを使用して栽培しています。これにより他産地に先駆けて有機JAS認証を取得しています。



品質、収量を高めるために、日々徹底した管理の下、コンポスト作りを行っています。

#### （2）トンネルシステム※による栽培効率の向上

トンネルシステム導入前は全て栽培ハウス内で充填したコンポストの発酵、培養を行っていましたが、時間とコスト、回転率に誤差がありました。

しかし、トンネルシステムの導入により、栽培ハウスで行っていた培地の殺菌や菌の培養をトンネルシステム内で済ませることが可能になり、導入前に比べ、光熱費の削減、回転率向上、コンポストの品質向上に繋がっています。



トンネルシステムにより栽培効率up!

※トンネルシステムとは・・・

本社ファーム内に5レーン設置した培地の調整から菌の培養までを行う3m×4m×19mのトンネルのこと。

#### （3）最先端の栽培技術と技術の温存

トンネルシステムの導入や、lot化への取り組みなど当社では最先端の栽培技術の導入を行っておりますが、従来までの人の目や嗅覚、手の感触による栽培方法も大切に、採用しています。

人の感覚や経験に基づく栽培方法を残すことにより、より深い知見と経験を持った技術者の育成を行うとともに、基礎技術の温存にも寄与しています。



最先端の技術だけでなく、既存の栽培方法も維持している。

## 5. 自社の強み・優位性（知的資産）

### （4）加工技術

当社の加工所ではマッシュルームに特化した商品を製造しています。食品加工会社は通常、産地や市場から購入して加工するため、収穫から2～3日後のマッシュルームを使用しますが、当社の加工場はファームの敷地内にあることから、新鮮なマッシュルームの旨味や香りをそのまま活かした加工を行えます。また、生鮮で出荷から漏れてしまった規格外品は通常廃棄になってしまう場合がありますが、ペーストやパウダー化することにより、廃棄物ゼロ、栽培したものは全て商品化し、環境への負荷がかからない取り組みを行っております。



新鮮なマッシュルームをスライス加工

### つくる力②（組織資産）

～マッシュルームの特性を知り尽くした管理のしくみ～

#### （1）徹底した栽培管理

コンポストはもちろん、マッシュルームの発生には温度、湿度、水分管理が必要です。

マッシュルームの発生には条件があり、年中通して栽培するために一定の温度、湿度になるように研究と検証を重ね最適な栽培条件を作り出すマニュアルを整備しました。このマニュアルに基づき一日数回栽培ハウスを廻り、異常がないか確認します。

こまめなチェックをする事で安定した収量を維持する事に繋がります。



徹底した栽培管理により、安定した収穫量が実現される。

#### （2）品質管理

均一の品質を提供することは製造者の使命の一つです。

金属探知機やX線透視装置、レトルト殺菌機などを使用し徹底した安全管理を行っています。

また、JGAP認証や有機JAS認証、ISO9001-HACCP認証などを他の産地に先駆けて取得しています。認証を取得するには新たなルール作りや認証取得の意義や目的を理解しなければなりません。多大な時間とコストがかかりますが、社外の専門家に頼ることなく、社員だけでやりぬきました。自分たちで調べたり、検証したり、マニュアルを整備する苦労はありましたが、用意されたものではなく、全て自力で行うことにより社員のレベルアップに繋がりました。認証取得するプロセス及び取得後の運用を通して品質管理レベルの向上を図り、舟形マッシュルームの商品を手にしていただくお客様に「安心・安全」をお届けすることを追求し、安心して使っていただける安定した味と品質の商品を提供しています。



レトルト殺菌機を使用し製品の安全性を確保。



認証取得に挑戦することにより管理レベルup!

## 5. 自社の強み・優位性（知的資産）

### 届ける力①（組織資産、人的資産）

～「価値創造」＝「サービス価値」の追求（営業力）～

#### （1）マッシュルームの啓蒙活動

「まずは舟形マッシュルームを知ってもらう」

週末の土日は、女性スタッフ全員が順番でスーパーの店頭で立ち試食販売をしました。ツナとマヨネーズを詰めて焼くツナマヨ焼きは試食の定番メニューでお客様には根強い人気があります。また、展示会や商談会にも積極的に参加し、得意先バイヤー様とは定期的な情報共有に努めています。生協の会員様の農場見学の受け入れや百貨店での催事販売も展開中です。



生活クラブやまがた企画産直販売



アグリフードexpoでの展示商談会

#### （2）顧客第一主義の徹底を図る

「時流を読み消費者の期待に応える」

7割方女子が占めている当社は、生産者であり台所に立つ消費者です。消費者の期待をイメージした商品提案や店舗の独自性に合った多様な商品企画など、女子ならではの発想と提案力が、営業サイトと連携出来るのも強みです。

今後、商品開発などは顧客の視点や経験が欠かせない要素になっていくと思われます。サービスの価値も情報によって多様に変化しています。顧客のサービスに対する期待、それらに応えられるよう我々も進化し続けていきます。



量目に合わせたサンプル製作



料理のイメージが膨らむような商品提案を心がけている。



こだわりのスーパー  
小田急OX小田原店

#### （3）販売促進の取組み

「自慢のマッシュルームを全国へ」

東北地方ばかりではなく、関東以西への販売促進にも取組み、全国のより多くの皆様に自慢の美味しいマッシュルームを届けています。

2016年秋には東京事務所を開設、既存顧客のアイテム&SKU拡大および新規顧客開拓へアクセル全開です。



店舗数第2位のラーメンチェーンへも進出を果たしました

## 5. 自社の強み・優位性（知的資産）

### 届ける力②（組織資産）

～何が何でも納期を守るチームワーク～

#### （1）情報共有

毎朝、社長、専務、常務も含めてリーダー会議（朝礼）を行っています。前日の収穫枚数、出荷および在庫の状況、そして今日一日の生産工程（床詰め、履土、植菌、シヨック）を確認します。安全に関わる注意喚起や大口出荷、来客など、共有しなければならないことは全て網羅されています。

朝礼に出席した各部署のリーダーは、各現場に持ち帰り、朝ミーティングで社員に情報を共有し、指示を出します。



朝礼に生産部員は全員参加します。やるべきことを個々がしっかりと把握して、その日の業務に取り組みます



部署毎の朝ミーティング。多くの情報をしっかり確認、確実な出荷に繋げていきます



朝だけではありません。リーダーたちの顔を付き合わせたコミュニケーションは活発です

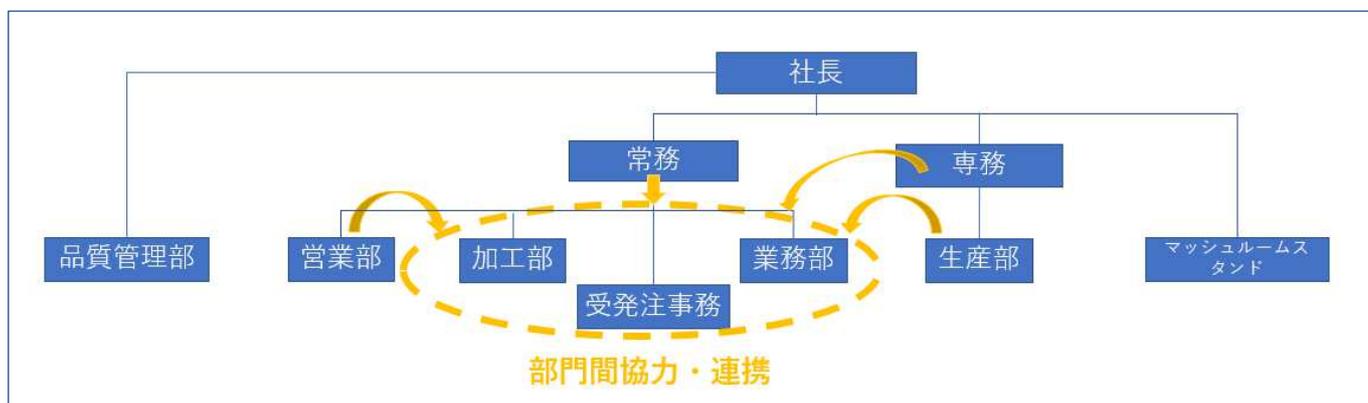


個人のスキルやノウハウを他社員へ共有する。これも無駄な作業を省く秘訣のひとつです

#### （2）部門間協力体制

繁忙期や当日対応の必要性が生じたときなど、お客様の要求にできる限り応えるために、部門間で連絡を取り合い、みなで協力して対応しています。

各部門のリーダーが収穫・出荷の進行状況を電話連絡で確認、現場へも足を運び現状をつぶさに把握、収穫の人手や出荷作業が間に合わなそうな時、部署間の隔たりを超えた人員の手配、指示を行い、助け合いが行われています。各組織の内部でも他部署の情報が共有されているので、他部門の社員間でもコミュニケーションが活性化され、出荷作業がどんどん加速されて進みやすくなっています。



概略組織図と部門間協力・連携体制。「なにがなんでも納期を守る」、社員全員のチームワークの構図です。

## 5. 自社の強み・優位性（知的資産）

### ネットワーク（関係資産）

～当社だからこそ築ける日本全土から海外へも広がる連携関係～

#### (1) 国内他生産者とのネットワーク

日本国内には、2022年現在、マッシュルーム生産者が北海道から九州にかけておよそ9社ありますが、そのうちの5社と継続的な協力関係を結んでいます。これは、当社が海外からの独自の資材調達が可能であること、マッシュルーム専門加工会社の顔を持っているためです。

特に2014年に和歌山県橋本市にて設立協力した株式会社恋野マッシュルームについては、設立以降、供給面、技術面、資材面で協力関係を継続し、当社の販路開拓に大きな効果を与えています。



恋野マッシュルームの山口社長（左）

#### A, 商社機能としての連携協力

当社には他産地の生産物を、取引先に販売する商社としての一面があります。現在、恋野マッシュルームを中心とした複数生産者と、当社が主体となった供給体制を構築しています。全国納品の合理性を追求しながら、天災などの障害に強い供給体制を築くことができています。

#### B, 資材・技術面での連携協力

マッシュルーム生産には現状、輸入資材が必要であり、当社は独自の調達ルートで安定調達を行っています。前述した恋野マッシュルームとは技術面、資材面で協力関係にあります。資材納入の不安定な部分を両社で補い、また栽培技術においても情報を共有しています。

また、2022年度より、栽培技術面において有限会社長谷川農産（静岡県）と協力体制を構築し、生産性を向上させる取組を実施しています。



長谷川農産の長谷川明洋専務（右）と生産技術の打ち合わせ

#### C, 加工用原料調達先としての連携協力

国内生産者9社中、5社から加工用原材料としてのマッシュルームを調達可能な体制を構築しています。マッシュルームの取り扱いを熟知し、加工技術・販路をもった当社故にできる体制です。

また、乾燥マッシュルーム製造に関して鎌田きのこ株式会社（北海道）への技術提供を行っています。フレッシュマッシュルームスライス製造にあたる品質管理について恋野マッシュルームへの指導体制を構築しています。

## 5. 自社の強み・優位性（知的資産）

### (2) 海外とのネットワーク

マッシュルームは輸入資材の必要性が高く、創業以来、自社で調達するか、商社を通して調達していました。しかし、強固な海外とのネットワーク構築、安定した調達を目指して、2014年に関連会社、株式会社舟形インターズを設立しました。資材メーカーとのコミュニケーションと情報収集が強化でき、より安定した調達を実現しています。



海外にも多くの協力者がいます。オランダ HOOYMANS社からは良質の菌床を調達しています

#### 取り扱い品と輸入相手国:

- ・マッシュルーム種菌:  
アメリカ
- ・マッシュルーム覆土  
(ブラックピート):  
アイルランド、オランダ
- ・マッシュルーム菌床:  
オランダ
- ・生産用機械類:  
オランダ(一部内製化)



#### 取扱い港:

- 酒田港
- 仙台港
- 横浜港
- 大阪港
- 神戸港
- 博多港



### (3) 物流関係者との絶対的な信頼関係

我々の最終地点は、顧客先まで届けて終わるのではありません。製造した商品を同じ状態に近い状態で届けきるという考え方です。物流会社との契約までは念には念を入れます。経時変化テスト・官能試験・物流温度帯の品質チェック、納品先倉庫の環境と保管温度確認など自社で行います。

場合によっては現地調査をする事もあります。全てはマッシュルームの特性と品質維持の重要性を理解してもらいたいからです。小さな情報も共有しあいながら、地味な仕事も間違いなくやり抜いてくれる、信頼がおける正に同志と言える関係が構築されています。



ピッキングセンター視察



若鮎ファームからの出荷の様子。運送業者さんの協力は「届ける力」を支えています

## 5. 自社の強み・優位性（知的資産）

### 風土（組織資産）

～私たちの社内はこんな雰囲気です～

#### (1) 難しくとも挑戦する

当社がこれまで成長してきた原動力、それはチャレンジ精神に他なりません。どこよりも美味しいきのこ、安全に食べられるきのこを供給し続けるため、これまでも多くの困難を乗り越えてきました。簡単にあきらめてしまうような社員はひとりもいません。当社の誇れる知的資産です。

#### (2) 互いが認め、尊敬し合う

みんながそれぞれの職場で一生懸命仕事をしています。その努力をみなが分かっているからこそ、互いを認め合い、尊敬し合うことができます。どこかの職場で何か困っているとき、誰に頼まれる訳でもなく、みなが自ら積極的に助け合います。尊敬しあうこと、言うは易し行うは難しですが、当社はそれがしっかりできています。

#### (3) 何が何でも届けよう

“供給責任”、社員がみな心に刻んでいる言葉です。お客様に約束したきのこは何が何でも届けなければならない、毎日出荷作業をしている時間帯はときに戦場のような雰囲気になることさえあります。

そしてただ届ければ良いというわけではありません。時間は絶対に厳守、それがお客様との信頼関係を維持発展させる最も大切なことだと皆が知っています。人手が足りなくなると、社長も自ら現場に入って手伝います。

#### (4) きのこ捨てるは金捨てる

お金をそこらにポイと捨てる人はいませんよね。なぜでしょう。お金に価値があるからです。きのこだって同じです。みんなが一生懸命育てたきのこ、そこにも価値は山盛りです。みなさんがそう思っているからこそ、廃棄ゼロの思いも社員一同に深く浸透しています。



『コンポストの品質で8、9割方決まる！』さらなる高品質への挑戦は日々続いています



教えるほうも聞くほうも、互いに耳を傾け認め合って話しを進めています

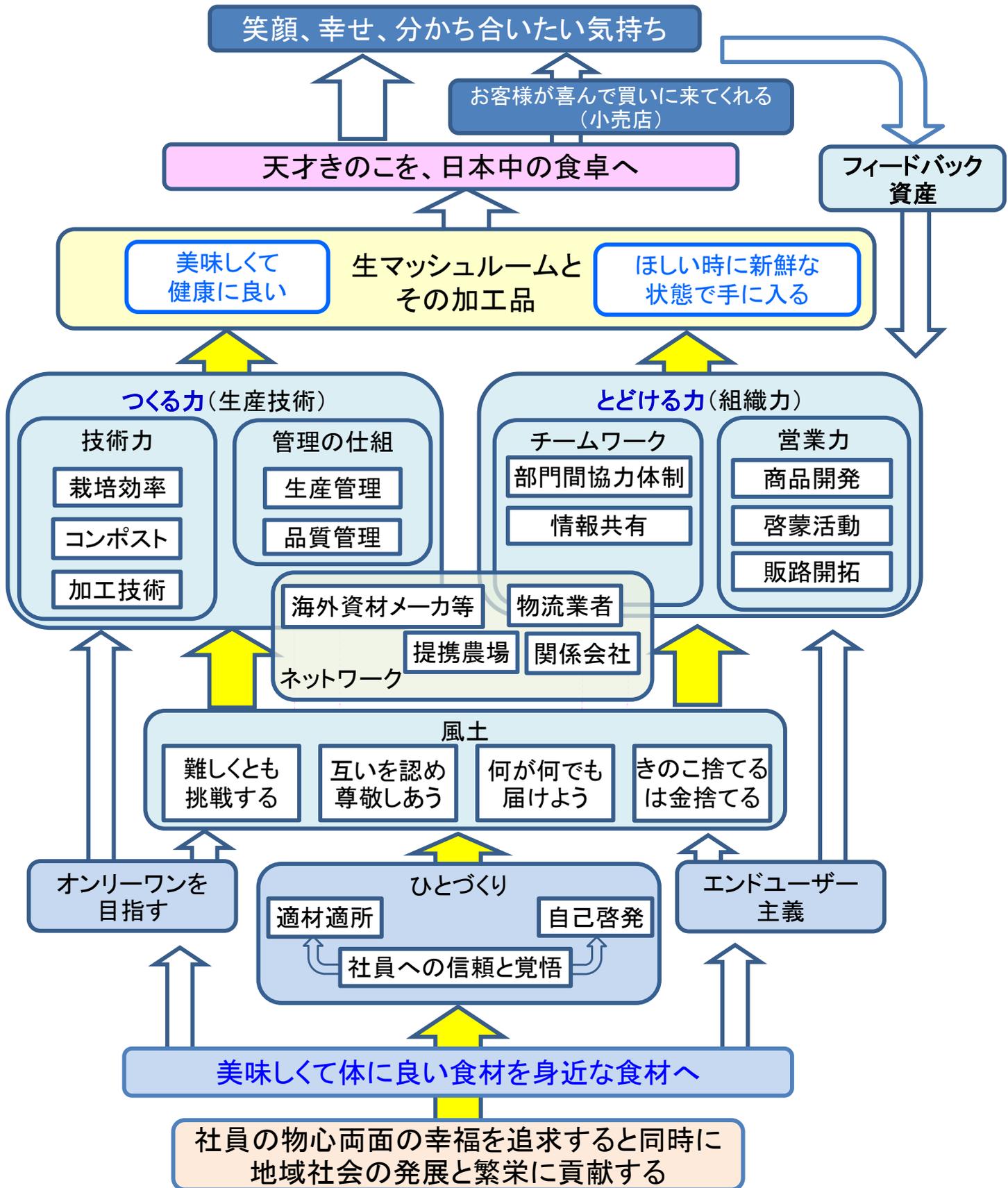


社長も自ら作業を手伝います。まさに「全社一丸」です



形が悪かったり、小さかったり、店頭で販売できないものでも顧客の需要を掘り起こし、商品にして出荷します

# 5. 自社の強み・優位性（現在価値ストーリー）



背景色の説明

理念

方針・考え方

主たる知的資産

主たる知的資産を支える関係資産

商品・サービスの特長

ブランドメッセージ

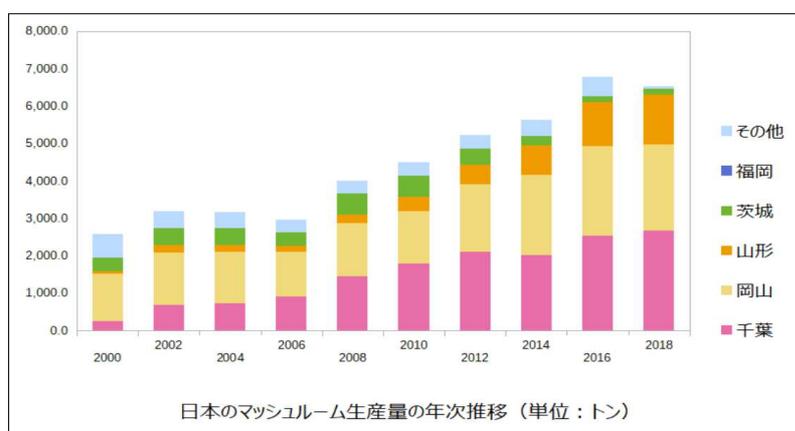
顧客価値

## 6. 市場環境

### (1) マッシュルーム生産量

マッシュルームの国内生産量は下図に示す通り右肩上がりに増加傾向を示しています。県別で山形県は3位ですが、そのほとんどを当社が生産しています。

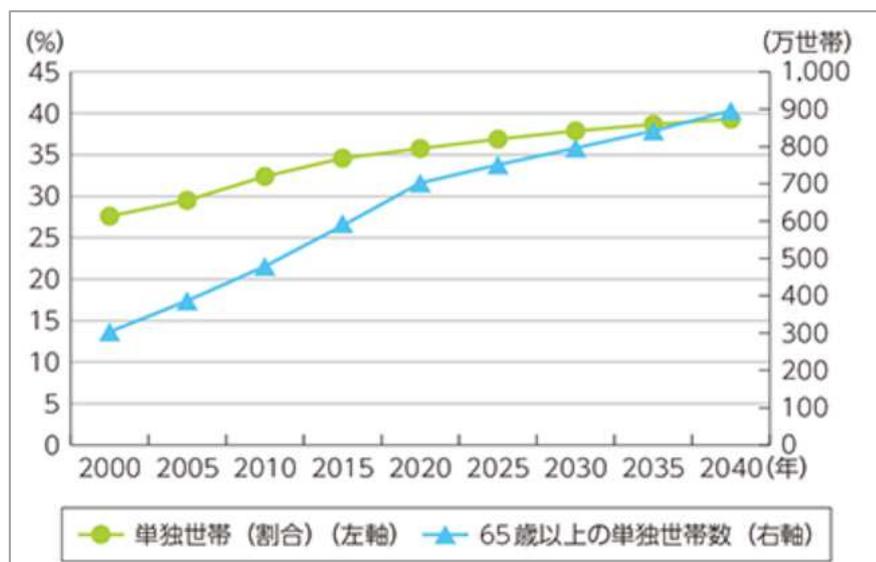
マッシュルームは明治時代に日本に入り、大正時代に栽培が本格化されました。しかし生鮮のマッシュルームは普及せず、ほとんどは缶詰や水煮などに加工されていました。(野菜情報サイト「野菜ナビ」より)。近年このような伸びを示していることについて、当社ではマッシュルームの使い方を多くの消費者が理解してきたからではないかと考えています。小売店からの引き合いも継続的に伸びており、今後日本人の食文化にマッシュルームが浸透し、定番化することで、さらに需要は伸びていくと考えています。



出所：食品データ館  
ホームページ

### (2) 人口構造の変化

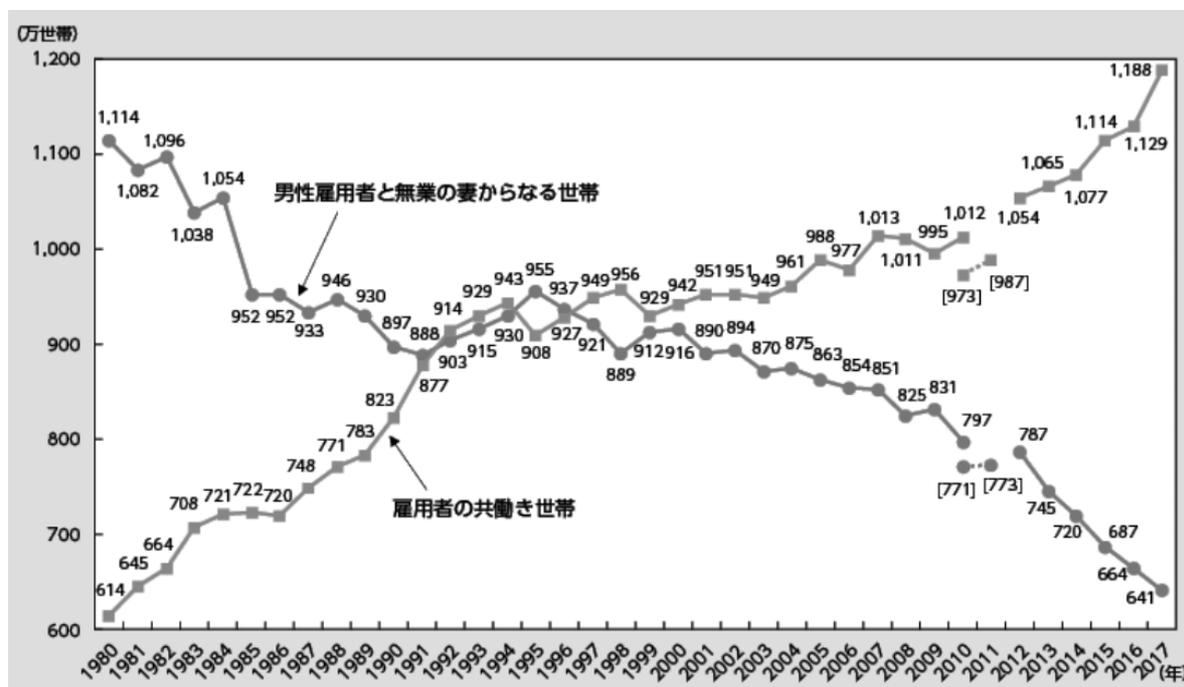
総務省平成30年版情報通信白書によると、日本では下図に示すように、未婚率の増加や、核家族化の影響を受けて、単独世帯(世帯員が一人の世帯)が増加しています。2040年には単独世帯の割合は約40%に達すると予測されています。特に、65歳以上の単独世帯数の増加が顕著であり、独身世帯が増加の傾向を示し続けています。



出所：総務省平成30年版情報通信白書より

## 6. 市場環境

また、共働き世帯も著しい増加傾向にあります。下図は厚生労働省平成30年版厚生労働白書からの引用ですが、1980年には男性雇用者と無職の妻からなる世帯が共働き世帯の約2倍ありました。しかし、1990年代前半を境にその数は逆転し、2017年には逆に共働き世帯の数が約2倍になっています。

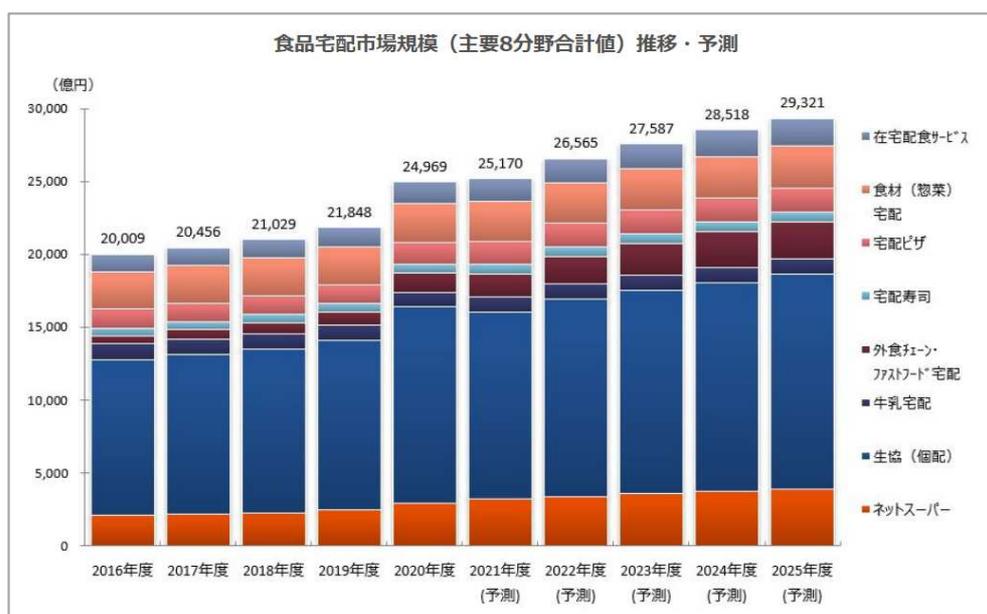


出所：厚生労働省平成30年版厚生労働白書より

単身世帯、共働き世帯の増加は、簡単に調理ができる食品の需要に繋がると考えられます。当社のマッシュルーム加工品は簡単に調理できるものですが、今後の顧客のニーズにさらに高いレベルで応えていけるよう、商品開発に工夫を凝らしていきたいと考えています。

### (3) 食品宅配市場の動向

(株)矢野経済研究所の調査によると、2020年度の食品宅配市場規模(主要8分野合計値)は、前年度比114.3%増の2兆4,969億円でした。コロナ禍で需要が急拡大し、稀に見る二桁成長となりました。これまでも、少子高齢化や女性の社会進出といった社会的要請を受けて、食品宅配は年々その重要性を増してきており、今後も成長が続くと予想されています。当社としてもこのような需要の変化に対応したサービスの提供に磨きをかけていく所存です。

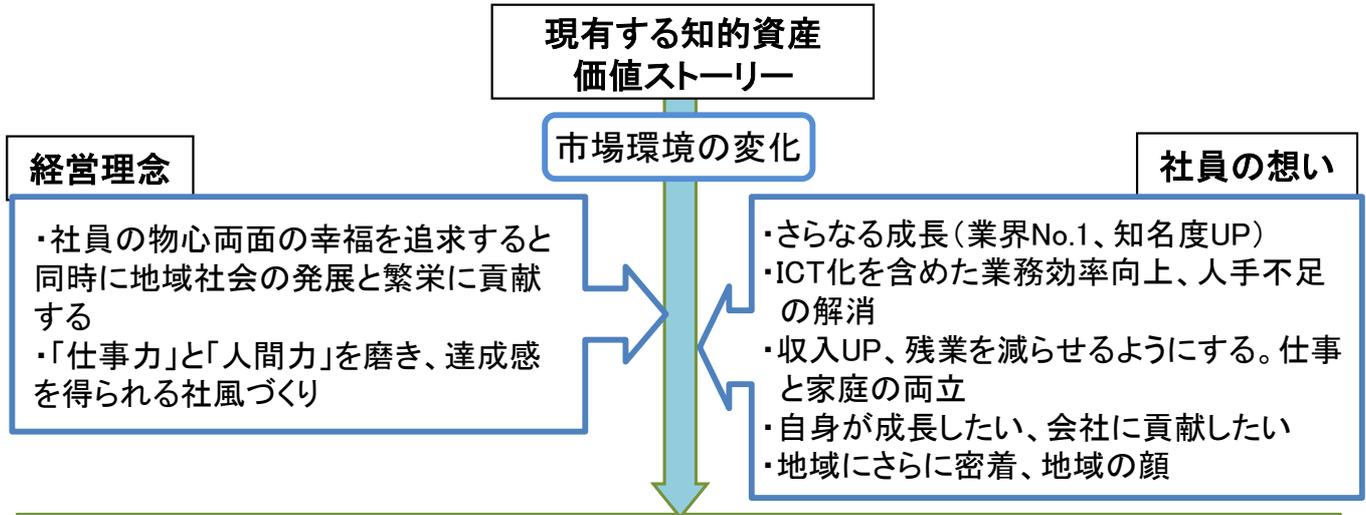


出所：(株)矢野経済研究所2021年版「食品宅配市場の展望と戦略」より

## 7. これからの事業展開

### (1) 将来の経営戦略

経営理念・社員の想い及び経営環境を総合して、将来の経営戦略を次のようにする。

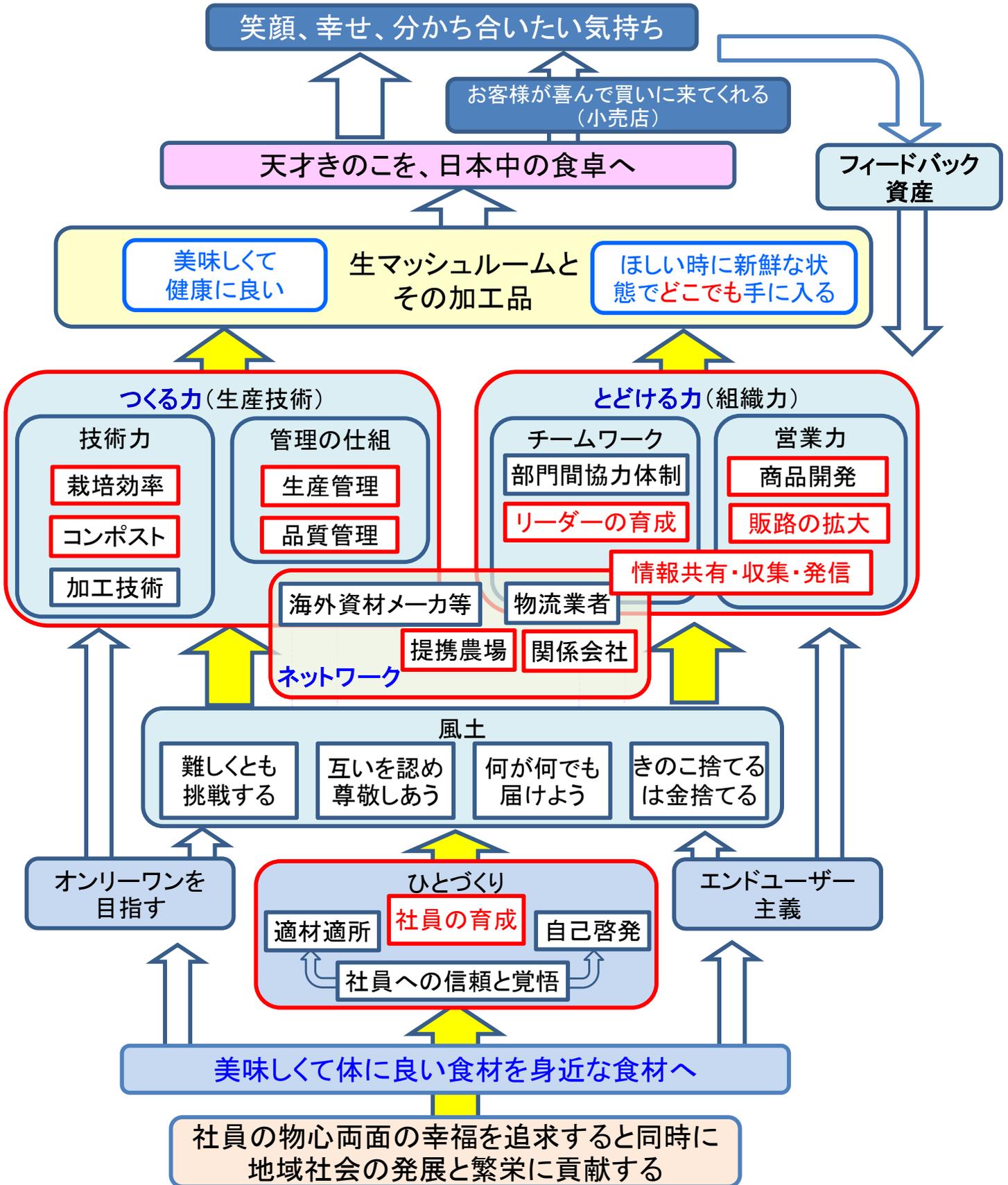


- (1) 人口構造の変化により、独身世帯や、共働き世帯は増加していく。青果としてのマッシュルームよりも、調理に手がからないものを求める傾向が強くなると考えられる。将来需要もさらに多様化していくことも予想されるので、当社独自の加工技術にさらに磨きをかけ、製造効率・品質管理体制を強化するとともに情報収集力や商品開発力を強化し、ユーザーの様々な需要に応えていく。
- (2) 小売業界ではマッシュルームの需要は伸び続けている。「この料理にはマッシュルーム」という明確なイメージが浸透したときに需要は大幅に伸びていく。クロスMDの継続的な取り組みと、それを裏付ける生産力を強化し、常にリードしていく必要がある。マッシュルームのリーディングカンパニーとして、自他共に認められる魅力ある企業となる。100%有機栽培ができる強みを活かし、～マッシュルームといえば舟形、舟形といえばマッシュルーム～というブランド力を獲得する。
- (3) 現在量販店などの店舗で購入する購買形態も、将来はインターネットや宅配を利用する傾向が強くなる。BtoCに近くなると供給責任が強くなるので、宅配業態との連携を強化して、農業生産物であるという理解を得ながら、販路を開拓していく。
- (4) 当社は災害の増加、国際情勢の変動、慢性的な人手不足のなかでも、将来にわたってながあってもマッシュルームをユーザーに届け続ける。そのため、これらの状況に影響されることのない生産・製造、物流・資材調達を継続する体制を固める。

### (2) 将来の経営戦略を実現するための重要成功要因

- a) 当社の強みである栽培の技術で常に先を走り続ける。→揺るぎない栽培技術の構築。
- b) 多種多品目形態の強みと、規格統一化によるコストダウンのメリット両面を視野に入れた商品展開を行う。
- c) 資材の状況をいち早く察知し、最適な調達を行う。海外ネットワークの強化も必要である。
- d) 代替資材の研究、テストをし、内製化できるようにする。
- e) 取引先(顧客、物流等の協力者)への理解を得ること
- f) 当社の理念・風土に共感してくれる働き手の確保
- g) ICT活用などを含めた実務の合理化

# 7. これからの事業展開(将来価値ストーリー)



枠線色の説明

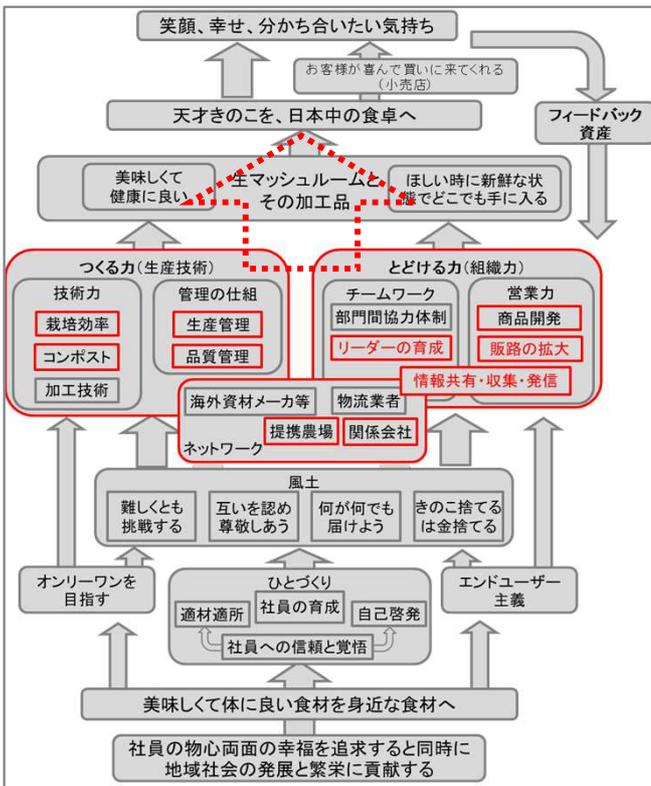
今後特に強化する知的資産

今後特に強化する知的資産

文字色の説明

新たに強化したり、さらに進化させた形で強化していく知的資産

## 7. これからの事業展開(将来価値ストーリーの説明)



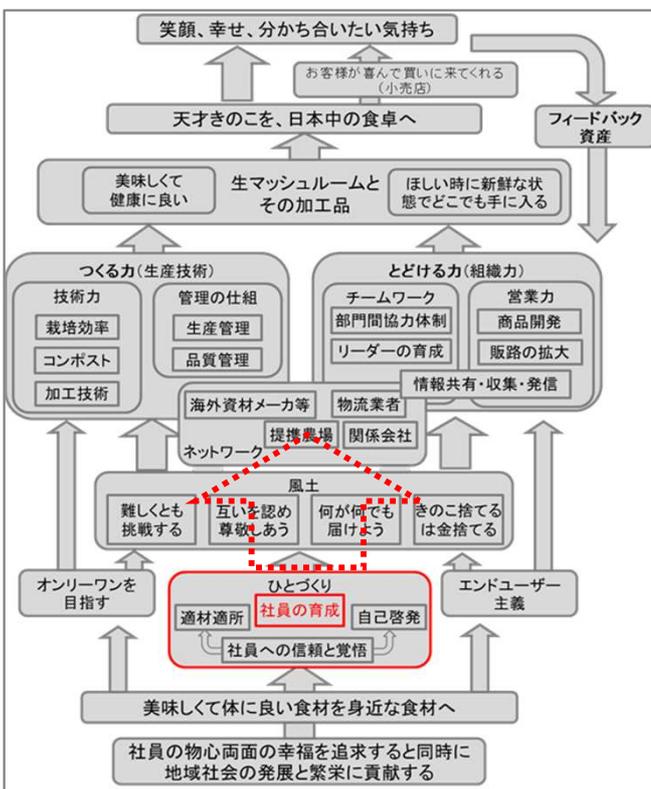
当社の強みである「つくる力」と「とどける力」、将来に渡ってさらに磨きをかけます。

「つくる力」はマッシュルームの栽培はもとより、FSSC22000の取得など管理面でも強化を図り、常に世界最高レベルを目指します。

「とどける力」は社内のチームワークと営業力、双方を高めていきます。東京営業所が武器として加わったことも活用し、情報発信、収集活動を強化し、内部の情報共有を進め、商品開発、販路拡大に繋げていきます。

これらの力をさらに増幅する位置づけにある社外とのネットワーク、提携農場を中心に増強を図り、信頼関係もさらに深めます。

「つくる力」、「とどける力」、「ネットワーク」、これらが3つの輪のようにかみ合うことにより、より良い商品を通して、より多くのお客様にさらなる価値を感じていただけるようになります。将来価値ストーリー図の上半分はこのような関係性を表わしています。



将来価値ストーリー図の下半分は、上記の力を支える知的資産の繋がりを示しています。その中で、今後当社が特に強化していくのは「ひとづくり」です。過去から現在に渡り、当社がお客様に持続的に価値を提供できてきた理由は社員の力、がんばりに他なりません。

当社の理念に共感し、高い意識を持って取り組んできた社員が成長し、現在主に幹部社員として当社の屋台骨を支えています。

しかし、今後さらに事業を拡大していくためには、さらなる人材の育成が欠かせないと判断しています。自主性に任せるだけでなく、当社の事業に合った育成の仕組みを構築します。リーダークラスの育成を最初のターゲットとし、底上げを図っていきたくと考えています。

社員の成長が「つくる力」、「とどける力」、「ネットワーク」をさらに強固なものに発展させていきます。

## 7. これからの事業展開(重要評価指標)

|  |                       | 現状(2022年3月期)        | 将来(2025年3月期) |
|--|-----------------------|---------------------|--------------|
| KGI(key goal indicator :重要目標達成指標)        |                       |                     |              |
| 売上高                                      |                       | 15億2000万円           | 20億円         |
| 経常利益                                     |                       | 非公開                 | 非公開          |
| 生産量                                      |                       | 非公開                 | 非公開          |
| KPI(Key Performance Indicators:重要業績評価指標) |                       |                     |              |
| 技術力                                      | 棟当たりの収穫枚数<br>1600枚数以上 | 27%<br>(3月31日 棚卸段階) | 100%         |
|  | 一日当たり<br>平均収穫枚数       | 1341枚<br>(3月平均)     | 2500枚        |
| 管理のしきみ                                   | クレーム発生数<br>(改善報告数)    | 5件                  | 0件           |
|  | FSSC22000取得           | ISO9001             | FSSC22000取得  |
|  | 廃棄量                   | 3t                  | 0            |
| 営業力                                      | 作業前確認ミーティング実施率        | 3/8部署               | 未実施班が0       |
|  | 新商品売上                 | 887万円<br>(トマトスープの素) | 5,000万円      |
|  | 顧客数                   | 270顧客               | 320顧客        |
| 情報力                                      | 既存顧客減少件数              | 1件/年                | 0件/年         |
|  | イベント開催数               | 4件                  | 10件          |
| ネットワーク                                   | 提携農場の取り扱い高            | 6,152万円<br>(K社・B社)  | 9,000万円      |
|  | 連携先との経営陣の<br>顔合わせ数    | 7/12社               | 12/12社       |
| ひとづくり                                    | 資格取得者数                | 34資格<br>(3月31日段階)   | 40資格         |
|  | 教育・研修受講数              | 0                   | 従業員全員1回以上    |

## 7. これからの事業展開(重要評価指標の説明)

- ※1 1棟当たりの収穫枚数は2022年3月31日段階収穫棟の平均となります。  
22棟中、1600枚以上は27%、1000枚以上は59%
- ※2 1日当たりの収穫枚数は2022年3月1日～3月31日までの平均となります。  
31日中1500枚以上の日は32%、1000枚以下の日は3%
- ※3 クレーム発生件数は2021年度の実績となります。  
・ 4月 スライス異物混入  
・ 5月 クリームスープの素、異物混入(ピートモス)  
・ 10月 トマトスープの素、異物混入  
・ 12月 冷蔵指定納品が、常温で配達となった  
・ 2月 D社向けスライス、賞味期限間違い
- ※4 作業前ミーティング実施率の対象部署は下記となります。  
○2022年3月時点 実施済み  
・生産部 ・第1加工場 ・第2加工場 ・収穫班  
△未実施  
・堆肥センター及びトンネル ・出荷場 ・若鮎出荷場  
・マッシュルームスタンド舟形
- ※5 2021年度新商品売上の内訳は下記となります。  
・マッシュルームとトマトスープの素(2021年春より販売) 8,869,830円
- ※6 顧客数の定義は2021年3月段階の請求対象顧客となります。
- ※7 既存顧客減少件数は2021年度の減少件数で下記となります。  
・G青果の一部
- ※8 イベント開催件数は2021年度開催件数で下記内訳となります。  
・JFフードサービスバイヤーズ商談会  
・ACCI Gustoイタリア料理専門展  
・フードスタイル九州  
・スーパーマーケットトレードショー
- ※9 提携農場の取り扱い高は、2021年度の請求から起算した総計となります。  
・K社:5,955万円(A&N、I田青果、F島商店、N脇青果)  
・B社:197万円
- ※10 連携先は下記となります。  
○2022年3月時点 実施済み  
・恋野マッシュルーム ・長谷川農産 ・狩野工業 ・東北カートン  
・アシストロジパル ・丸公 ・高速  
△未実施  
・美しゅう ・樋渡電機 ・プラントサービス ・三洋 ・塩釜陸運
- ※11 資格取得者の定義は下記とします。  
・大型免許以上、小型特殊免許又は技能講習、大型特殊免許又は技能講習  
・フォークリフト免許・ボイラーなど設備保守系資格・食品安全・衛生関係資格  
・各種認証関係資格

## 8. 会社概要

|        |   |
|--------|---|
| 会社名    | 有限会社舟形マッシュルーム   |
| 創立     | 2001年10月15日   |
| 会社所在地  | 住所:山形県最上郡舟形町長沢6831<br>TEL:0233-32-8064<br>FAX:0233-32-8065<br>メールアドレス: <a href="mailto:f-mush@vega.ne.jp">f-mush@vega.ne.jp</a> |
| 代表取締役  | 長澤 光芳   |
| 資本金    | 5,125万円   |
| 従業員    | 115名  |
| 事業内容   | マッシュルームの生産販売。<br>マッシュルーム入りレトルトカレーとハヤシ及びドライマッシュルームなどの加工品。<br>スライス、水煮、蒸し煮など業務用一次加工品。<br>廃菌床の販売。                                   |
| ホームページ | <a href="http://www.f-mush.com">http://www.f-mush.com</a>   |



報告書作成メンバー

## 9. あとがき

### (1) 知的資産経営とは

知的資産経営とは、従来バランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産(特許・ブランドなど)、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。よって、「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー(利害関係者)に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動(価値創造戦略)として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類です。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠しています。

### (2) 注意事項

本知的資産経営報告書に掲載しました将来の経営戦略及び事業計画ならびに付帯する事業見込みなどは、全て現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて掲載しています。そのため、将来にわたり当社の取り巻く経営環境(内部環境及び外部環境)の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要が生じることもあり、その際には本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを十分にご了承願います。

### (3) 作成者

有限会社舟形マッシュルーム

生産部長伊藤修大 業務部長成澤絹子 業務部次長国分由美 事務長佐藤肖子

品質管理部長須田孝史 代表取締役長澤光芳 専務取締役長澤大輔 常務取締役海藤弘子

### (4) 作成支援

当報告書は次の団体・個人により作成支援されています。

株式会社帝国データバンク

契約コンサルタント

及川 朗

### (5) お問い合わせ先

有限会社舟形マッシュルーム

[f-mush@vega.ne.jp](mailto:f-mush@vega.ne.jp)

### (6) 発行

2022年4月



出所: 舟形町HP観光マップに加筆修正