挑戦する
独創企業

企業データ

本　社…神奈川県伊勢原市歌川2−3−2
創　業…1990年
資本金…5000万円
売上高…10億円（2015年度）
従業員…48名（内正社員14名）

きのこの生産者と消費者を結び すべての人が幸せになれる会社に

株式会社 バイオコスモ

撮影＝皆木優子

市岡隆司 社長
Takashi Ichioka

伊勢原市に本社を置くバイオコスモの市岡隆司社長は「ミスターきのこ」とでも呼ぶべき人物だ。創業以来、きのこを中心に取り扱い、きのこ好きでも知らないような珍しい品種を含めて現在およそ30種のきのこを、約70軒の生産農家から仕入れて販売している。全ての生産現場を確認し、同社が定める安全基準に沿ったきのこだけを取り扱い、その分、市場価格に左右されない適正な価格をあらかじめ取り決めて、生産者も取引先も一般消費者もメリットを得られる農業のあり方を追い求めている。2007年からは和総菜事業も開始。小さな鍋で一つ一つ煮炊きし、化学調味料を一切加えない田舎のおばあちゃんの味を売り物にスーパーなどに卸販売している。市岡社長は多くの苦難を乗り越えながら、「お客さんに喜んでもらいたい」「がっかりさせない」ことだけを目標に、社員を含めて誰もが幸せになれる会社を目指している。

ライター
吉村克己

三〇種以上ものきのこを七〇軒の生産者から仕入れ

きのこの栄養価や病気予防効果は近年、ますます評価されるようになってきた。世の中にきのこ好きを標榜する人は多いだろうが、株式会社バイオコスモが扱っている多種多様なきのこの中には食べたことのないきのこもあるのではないだろうか。

例えば、柳やカエデの枯れ木にできる柳まつたけ、ひらたけの仲間で黒・茶褐色で歯触りがあわびを思わせる黒あわび茸、中国で病気予防や治療薬として使われてきた希少種のバイリング（別名あわび茸）など、バイオコスモは三〇種以上のきのこを扱っている。

「一般的なスーパーにあるきのこは、しいたけ、ぶなしめじ、えのき、まいたけ、エリンギなど七種程度。変わり種のきのこを買ってくれるのは、居酒屋やファミリーレストランなど主に外食産業ですね」と、同社の市岡隆司社長は語る。

市岡社長は一九九〇年にたった一人で駒ヶ根ファームグループ（現在のバイオコスモ）を創業以来、ずっときのこに関わり続け、きのこの生産農家を支援するために事業をおこなってきた「ミスターきのこ」とも呼ぶべき人物だ。

現在、取引している生産農家は長野県を中心に約七〇軒。単なる仕入れ先ではなく、市岡社長や社員が生産現場を視察し、バイオコスモの基準に合った生産工程を経た、品質の高さを保持しているものかどうかを見極めてから取引を開始する。同社の方針は、一定の基準を設定し、その基準をクリアした生産者の商品しか仕入れないというものだ。

例えば、安全性が保証できる培地の使用、危険性の高い農薬・防菌剤の使用の禁止、衛生環境に配慮したパッケージでの出荷などの仕様を確認した上で、放射能検査もおこなっている。

その代わり、生産者が手を出しにくい加工を引き受けることで付加価値を高め、冷蔵保存による産地直送により、常に新鮮な状態で顧客に届けている。例えばエリンギのスライス、ぶなしめじのカット、まいたけの水煮、長期保存用の冷凍処理などもおこなう。

そして、生産者にとって最大のメリットは、市場価格に左右されず、値決めができることだろう。通常は農協に納めると、市場の需給関係によって値が大きく変動し、いくら作っても利益が出ないこともある。バイオコスモでは適正な原価を元に年間で値決めをおこなうので、季節による変動もない。

「きのこは秋から冬にかけて需要が高まり、春から夏にかけては低くなるので、三～八月の市場価格は、九～二月に比べて二分の一以下になります。われわれは直接、生協や外食などのお客さまに年間を通して同じ価格で販売しているので、仕入れ値も一定にできるのです。こうした値決めに応じていただけない場合は取引しません。もちろん、生産者が安くても大量に販売したいという場合は改めて価格交渉します。われわれは生産者の営業担当であり、配送センターであり、倉庫の役割を果たしているという姿勢で事業をおこなっています」と市岡社長は語る。

丁寧な手作りの味が評判の総菜事業も開始

バイオコスモの取引先は現在、四割が生協や自然食品宅配業、三割が外食、残り三割がスーパーだ。だが、不当に低価格での仕入れ値を求めるような取引先とは基本的に取引しない方針だ。

「あまりに安値での取引が常態化すると、きのこの生産者もついていけず、各地で多くの生産者が倒産・廃業しています。長野県の松川村にはかつて生産者が四〇〇軒もありましたが、いま残っているのは一〇軒だけ。体力のある中堅・大手しか残っていけないのです。だからわれわれは小規模でも、いいものを真面目に作っている生産者を守っていきたいと思っています」

きのこのことをもっと消費者に知ってもらいたいと、二〇一三年からきのこ情報サイト「きのこのじかん」をオープンした。社内にプロジェクトチームを作り、きのこの魅力に関する記事を週二～三本アップしているが、それを書いているのも生産者と直接会って

きのこ卸事業

ヤマブシタケなど変り種きのこ、しいたけパウダーなどの加工品

原木生しいたけ

本しめじ

まいたけ

（左上から時計回りに）たもぎ茸、手作りしいたけかりんとう、とき色ひら茸、はなびらたけ

えのき茸

惣菜事業──和惣菜

五目ひじき煮

かぼちゃ煮

おばあちゃんの含め煮

きんぴらごぼう

情報を収集している営業担当者だ。

また、きのこを使ったレシピや料理教室なども開催している。加工食品のオンラインショップもあり、えのきのポタージュやマッシュルームのスープ、きのこ汁などが人気だ。特にえのきはダイエット効果があるので、ポタージュだけでなく、えのき氷やえのき茶、乾燥えのきなども売れているという。えのきのポタージュはじめ一部の商品はバイオコスモ自身が生産している。

「『きのこのじかん』は、現在、きのこ情報サイトとしてはアクセス数は多い方だと思います。また、扱っているきのこの加工商品の種類も一五～二〇アイテムあります。きのこカレーやきのこパスタなど、もっと自社の製品を増やしていきたいですし、きのこをキャラクターとしたグッズも開発したいと思っています」

きのこの売れ行きが落ちる夏場にきのこ業界を盛り上げようと、「きのこのじかん」チームが中心になって二〇一四年から「KINO-1グランプリ」も開催している。これは、きのこの加工食品を集めて、どれがおいしかったかを投票で決めるイベントで、東京の青山で実施されている。

二〇一五年のグランプリ受賞者は、マッシュルーム専門商社が作ったマッシュルーム・ジェラートだった。

きのこ中心でやって来た同社だが、二〇〇七年からは和総菜事業も始めた。業務用としては小さい直径三六センチの鍋を使い、パート社員が手間暇をかけて一つずつ煮炊きしており、多品種少量生産をおこなっている。

瀬戸内産のいりこでだしを取り、化学調味料を一切加えない、田舎のおばあちゃんの素朴な味を再現しようとしている。現在は自社の商品名をつけずに、スーパーに卸している。

「この和総菜を作るに当たって、高松の総菜メーカー、アオヤマに教えを請いに行きました。アオヤマさんは、家庭用鍋を使っておばちゃんたちが手作りしているのです。行ってみると、従業員の方々がみな生き生きと楽しそうに働いています。青山重俊社長が総菜を並べて、『白いご飯と一緒に食べてこそ本当の総菜です。バイヤーは単品で食べるから間違う』とおっしゃるのです。実際、濃いめの味付けでしたが、おいしくて感動して『これを神奈川で作りたい。フランチャイズ契約をしていただけませんか』とお願いしたのです。すると、青山社長は『そんなものはいらないから、日本中で少しでも同じような総菜が増えてほしい』と言って、レシピを分けてくださったのです。ところが、スーパーのバイヤーから味が濃すぎると文句が出て、仕方なく薄味にして作っています。本来はアオヤマさんの味で出したいのですが」

残念そうな市岡社長だが、消費者の減塩嗜好には逆らえないようだ。総菜の売り上げは年商一〇億円の内、一億円強を占めるほどになったが、採算ラインぎりぎりだ。「総菜を売り上げの半分まで伸ばしたい」と市岡社長は語る。

惣菜事業──きのこ加工品

きのこマリネ

エリンギメンマ

ポルチーニ
炊き込みご飯の素

ポルチーニ茸とブラウン
マッシュの洋風つくだ煮

贅沢なきのこ汁

マッシュと玉ねぎ
のブラウンスープ

えのきすっきりミルキーポタージュ

業務用食材通販サイト『Biocosmo biz』

サラリーマンには向かず きのこで起業を決意

ミスターきのこの市岡社長は、一九六一年に岐阜県中津川市に生まれ、高校時代は建築家を目指していたが、大学受験で挫折。第二志望で受けた福井工業大学機械工学部自動車工学科に入学した。

「大学時代は遊んでばかりで、就職に際して、どんな仕事や企業を選んでいいかわかりませんでした。ただ、東京に出たかったので、上京して中央線に乗って新聞を読んでいると、求人欄にコーヒーチェーンのベンチャーの募集があり、とりあえず入社しました」

一九八四年に入社。当時はまだ小さなチェーンだったが、いまでは店舗数二〇〇店、従業員数五〇〇〇人を超える規模になっている。だが、当時は伸び盛りだったのだろう。徹夜勤務は当たり前で、休みもほとんど取れず、休

きのこ情報発信サイト『きのこのじかん』

日手当も支給されなかった。

「これじゃ身体が持たないと思って、八五年に辞め、いったん中津川に戻りました。そこで、中津川に本社があるサラダコスモの中田智洋社長が兄と知り合いだったので、コネで入れてもらいました。当時はまだ売り上げが二〇億円ぐらいで、中田社長に可愛がられて、よく一緒に市場などに行きました」

サラダコスモは、もやしなど芽もの野菜栽培の全国有数のメーカーで、現在、売り上げは八三億円を超える。同社に勤めたことが、市岡社長ときのこを結びつけるきっかけになった。

従業員の方々の業務風景

惣菜調理

惣菜やきのこ加工品の袋詰め、パッキング作業

直径36cmの鍋で丁寧に煮炊きする

小分けにしてスライスし、袋詰めまでおこなうきのこ加工作業

商品の受発注やサイトの管理をおこなう営業部門

小売店、飲食店などに向け、次々と出荷される

八五年に入社後、東京営業所を立ち上げることになり、市岡社長は東京転勤を命じられた。

「当時の僕は全くの役立たずで、ろくに営業もできず、上司には『商談中、お前はしゃべるな』と言われるほどでした。やることがないので、スーパーなどに出かけて試食販売をしていると、社内では『市岡は何をしているんだ』という声も出て、居づらくなり、結局退職しました」

当時の市岡社長にはお世辞にも起業家の片鱗は見えない。だが、退職直前に重要な出会いがあった。同社の工場が長野県駒ヶ根市にあり、そこのきのこ生産者から仕入れて販売する仕事を市岡社長が担当していた。ところが、サラダコスモがもやし栽培に特化するという経営方針を打ち出して、きのこの取り扱いを中止することになった。

「生産者のところに行き、もうきのこを売れなくなると言うと、『明日からどうやって生きていけばいいのか』と泣きつかれ、やむなく『僕が会社を辞めて売り歩きます』と答えてしまったんです」

こうして、九〇年一〇月に退職し、一一月に個人商店としてたった一人で駒ヶ根ファームグループを設立した。横浜市鶴見区で、ボロボロのアパートの四畳半一間を家賃二万円で借り、住居兼事務所にすると、きのこや野菜を売るようになった。駒ヶ根の生産者から軽トラを借り、きのこや野菜を仕入れては売り歩いた。当然、なかなか売れないので、横浜の青果店でアルバイトをしながら取引先を探した。

ボロアパートのどん底からきのこを強みに立ち上がる

当時は野菜類だけでなく、ランの花や盆栽など何でも売った。だが、あるとき大手スーパーのバイヤーから「市岡さん、あんた何屋なの。いろいろやるのはいいけど、いったい何をしたいの。何が強みなの」と聞かれて、市岡社長は思わず「きのこです」と答えた。

すると、バイヤーはその答えを待っていたかのように言った。

「それならきのこ専門で勝負したらどうですか。うちはちょうどひらたけを探しているところだから」

市岡社長はすぐに大田市場に行き、バイヤーのふりをして、ひらたけの箱を探し、そこに記載されていた生産者の名前と電話番号を書き取った。

すぐに生産者のところへ出かけて交渉するが、なんの実績もない若造を相手にしてはくれない。「乗ってきた車を担保においていけ」とか、「一〇〇万円前金なら出荷してやる」と言われたが、何とかお願いしてひらたけを譲ってもらった。これを納入すると、バイヤーは喜び、スーパーのプライベートブランドとして販売、かなり売れたことから、アルバイトを辞めて商売に専従できるようになった。

この頃、ある高級スーパーにぶなしめじを卸していたが、仕入れ部長から「白い綿のようなものが付いている」とクレームがあった。これは気中菌糸というもので、全く害はないが、「商品を確認もせず、横流しする業者とは取引しない」と出入り禁止になった。

「当時は商品の箱を空けることは失礼にあたると考え、生産者から受け取ってそのまま届けていたんですが、それ以来、商品をしっかり確認するようになりました。以来、お客さんをがっかりさせない、喜んでもらうために頑張

バイオコスモと市岡隆司社長の歩み

芽もの野菜の有力メーカーサラダコスモ東京営業所時代の市岡隆司社長

1990年、個人商店・駒ヶ根ファームグループ設立時の仕事兼事務所のアパート

1993年、有限会社バイオコスモに社名変更時の川崎市多摩区の自宅兼事務所

2001年、伊勢原市に250坪の土地を購入して建てた初めての自前の事務所

2015年7月に開催された「第2回きのこ商品全国選手権」での市岡隆司社長

り続けてきました」

そんなころ、中津川の実家から鶴見のアパートに母親が訪ねてきた。

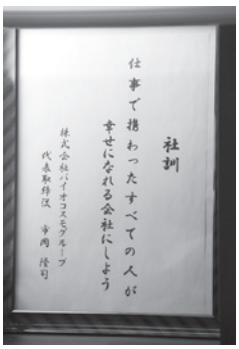
「夏場はゴキブリが這い回るような部屋で、母はそれを見て泣いていました。当時二九歳で、俺はもうこれで終わるのかな、と惨めな気持ちになりましたが、同時にこれ以上落ちることはない。失敗してもまたこのアパートに戻ってくればいいだけだと開き直りました」

腹が据わると商売もうまく進み始めた。前述のスーパーに加えて、一軒、二軒と少しずつ取引先が増え、ようやくボロアパートにもおさらばして、九三年には川崎市多摩区に引っ越し、有限会社バイオコスモに社名を変更した。

九六年には一人で年商三億円を売り上げるまでになり、従業員を一人雇った。伊勢原市に自宅を建て、自宅を事務所としてバイオコスモを資本金一〇〇〇万円で株式会社に変更した。九八年にはパート一人、運転手一人で従業員が二人に増えた。

当時は金曜日の夜中に生産者のいる群馬や長野まで出かけ、翌日の土曜日に商談をおこなうことが多かった。その頃から、安全な培地原料を使うなど自主基準を設け、生産者に守ってもらうようにするといった経営方針を打ち出すようになった。

同社の成長の原動力となったのが、生協との取引だ。最初にバイヤーを訪ねたときは「勉強して、もう一度出直してきなさい」と追い返されたが、九六年頃から取引が始まり、年々拡大していった。生協の厳しい安全基準があってこそ、バイオコスモの自主基準も徹底されるようになった。また、事前の値決めも、生協が四カ月前から仕入れ値を決めて、販売計画を作る仕組みだからこそ可能となった。



オフィスに飾られた社訓

外食ビジネスで失敗 商売の本質を学ぶ

二〇〇〇年頃、港区に自然食品のバイキングレストランを開店したが、赤字から脱することができず失敗したことがある。また、二〇〇五年には本厚木で中華料理店を開いたが、これも一年で閉店した。

「いかに短期間で利益を出すかなどと考え始めると、商売の本質が見えなくなることを勉強しました。商売はシンプルであるべきで、お客さまに喜んでもらえなければ続けてはいけない」

バイキングレストランでは居抜きで引き受けた従業員が不満を抱いて、全員が同時に辞めるという手痛い経験もした。きちんと従業員と向き合うこともその経験から学んだという。

市岡隆司社長

二〇〇五年には中華料理店だけでなく、ランクスという別会社を設立し、運送事業を始めた。こちらは順調に成長している。バイオコスモの商品ではなく、他の企業の食材を扱っており、三期連続の黒字で、保有トラック数も五台から始めて三五台まで増えた。現社長に五一％の株を譲渡し、経営を任せている。

二〇一一年の東日本大震災では福島原発事故の風評被害を受け、自社負担で商品全量の放射能検査を徹底したが、いくら安全性を訴えてもきのこが売れずに、生産者と共に一年間苦しんだ。その分、総菜事業に力を注いだ。

「いまの社員には感謝の気持ちしかないですね。いまでもついつい声を荒げてしまうこともありますが、なるべく穏やかに話をすることを心がけています。先日は、忙しいときにパートさんだけ出勤させて、自分は休んだ社員がいたものだから、『パートさんに気持ちよく働いてもらうのが社員の役目だろう。別の日に休め』と叱りましたが、僕はみんなが経営者になってほしいと思っています。方針だけ伝えて、実際の仕事は社員に任せてしまうので、みんなしっかりしていますよ。僕の同い年の頃と比べたら、ずっとしっかりしています」

正社員一四人を含め従業員は四八人まで増えた。定年制はない。それでも人材採用には苦労し、採用しても辞めてしまう人が少なくない。中小企業共通の悩みだろう。

「今後は小さくてもいいから、『きのこのじかん』の店を出したいと思っています。そのためにはきのこの加工品を最低二〇〇アイテムまで増やしたい。きのこは免疫力を活性化し、健康にいい食品なので、もっともっと多くの方に食べてもらいたいんですよ」

いまでもかつて苦しんだ時代の夢を見て目が覚めるときもあるという。

「不安はあるが、幸せだと感じる日々です」

と市岡社長。挫折の上でつかみ取った一粒のタネがいま実をつけようとしている。

将来はきのこアイテムを集めた「きのこのじかん」の店を出す予定だ

寺本明輝の
独創企業に学ぶ

きのこの流通革命に挑戦する

バイオコスモのビジネスシステム

きのこはビタミン、セレン、リンなどの優れた栄養成分が多いことから「スーパーフード」と呼ばれ、料理の材料や健康食品の原料として利用され、世界各国で成長率の高い市場となっている。そんなきのこの魅力に着目し、「きのこの取扱種類や加工品取扱量、情報発信量などで日本一」を目標にさまざまな取り組みで成長する企業がバイオコスモだ。

「何屋さんか」を決める

顧客に価値を提供するためには、多くの企業が関わることとなる。その中で、自らがどのような役割を分担するかを選択することは、自らの事業領域を決めるものであり、戦略の起点となるものだ。

それは、同時に利益の源泉を、自社が事業の大きさ（規模の経済性）、広さ（範囲の経済性）、深さ（集中化と外部化の経済性）、あるいは速さ（速度の経済性）のいずれに求めるかを考えることでもある。

同社の成長の引き金になったのは、創業当時に、きのこの他、野菜や花、盆栽などさまざまなものを取り扱い、とにかく生活の糧となる売り上げを上げることに腐心していた時に、大手スーパーのバイヤーから市岡隆司社長に向けられた「あんたは何屋なの」という問いかけである。

その問いに、市岡社長は、「きのこ」と答える。

それは、必ずしも思いつきではなく、暗黙の内に有していた自らの事業の思いを事業領域として明示化したものと推察される。

その後、自らの事業領域を「きのこ屋」と定め、その道での深さを追求するために、限られた経営資源をきのこの流通に集中させることで、同社の事業を軌道にのせていく。

「われわれは、生産者の営業担当であり、配送センターと倉庫の役割を担っています」（市岡社長）

同社は、事業領域を定めることに加えて、差別化のために独自のビジネスシステムを構築していく。

独自のビジネスシステム

独自の安全基準（国産・無農薬・産地情報の提示）の設定とトレーサビリティー管理を徹底し、安全・安心のきのこを三〇種類以上取り扱う同社であるが、その提供方法でも独自性を追求する。

きのこは、暑さ寒さに弱く、保存状態によって鮮度が大きく異なる食品であるため、同社では、鮮度の高い状態で届けるために、冷蔵保存による産地直送配送体制を構築する。

また、すぐに調理できるように、顧客の要望に応じたカットなどの加工をおこない提供する。

とりわけ最大の特徴は、生産者の適正原価を基準とした値決め方式だ。きのこは年間を通して、三倍近く市場価格が変動する。

同社は、市場価格に左右されない、週決め、月決め、年決め、シーズン決めなどの多様な値決め方法を採用する。

これらのビジネスシステムにより、顧客側には、必要な量を必要な時期に適正な価格で提供し、生産者側には計画的な生産を提案することによって、WIN-WINの関係を創り出している。

「仕事に携わったすべての人が幸せになれる会社にしたい」「どんな人に対しても決して威張ってはいけない」（市岡社長）

独自のビジネスシステムで、同社を成長企業に築き上げた市岡社長であるが、常に謙虚な姿勢を貫く。

成功には多かれ少なかれ偶然が存在する。よってビジネスに必勝法というものは存在しない。しかし、失敗には必然が存在する。その謙虚な姿勢は、創業前後のいくつかの失敗経験から学んだものであろう。また現在のビジネスシステムも、顧客の声を謙虚な姿勢で聞くことから生まれたものだ。

現在、力を注いでいる小鍋でつくる手作りのこだわり惣菜事業とあわせて、同社のさらなる新たな食文化の創造に期待したい。

（浜銀総合研究所経営コンサルティング部）

バイオコスモ・きのこ卸事業の5つの特徴

- 特徴1 豊富なきのこ ～30種類以上のキノコ～
- 特徴2 安全・安心 ～独自の安全基準～
- 特徴3 きのこの加工力 ～多様な提供方法～
- 特徴4 鮮度 ～冷蔵保存による産地直送配送～
- 特徴5 値決め ～市場に左右されない値決め～

出典：http://biocosmo.co.jp 一部、社長ヒアリング内容により修正