

# “人と環境にやさしいおやつ” づくりをDXで実現するべく、 まずは社内の基盤強化に注力

## 池田食品

中小菓子メーカーが生き残るためには、デジタル化は不可欠——。そう言い切る池田食品(札幌市白石区)の池田光司社長(写真1)は、これまで安価な海外生産や大手菓子チェーンとのし烈な競争を乗り越えてきた。しかし今、取り巻く環境や時代の変化はかつてない厳しさを増しているという。だが悲観ではなく、この危機を変革のチャンスと前向きに捉えて事業を再構築。描いたあるべき姿を実現するべく、デジタル変革の一步を踏み出した。DX推進のため、まずは社内基盤を固め、社員の意識改革に取り組んでいる。

### 危機に見舞われるたびに変革

池田食品は地元北海道産の原材料にこだわり、豆菓子やかりんとう、タマゴボーロなどの菓子製造を手がけている(写真2)。温風焙煎後の黒豆や生のピーナッツ・カシュー・マカダミアの表面に、砂糖水を糊のようにして掛け、もち米でんぶんの寒梅粉と小麦粉をまぶして何層もの「衣」をつくる粉巻(こまき)という衣づくりの工程は高度な職人技でもあり、同社の持ち味だ。

池田食品の歴史は波乱万丈だった。1948年に乾物問屋として創業。問屋の商材で扱っていたピーナッツを活かして、バターピーナッツの製造を始

めたが、1980年代に危機が訪れる。原材料のピーナッツを中国から輸入していたが、その中国でもバターピーナッツが製造されるようになると安価な中国製品が日本にも輸入されるようになった。この“中国赤字”と呼ぶ価格競争に太刀打ちできず、バターピーナッツ製造から撤退。「先代の父が投資した3億円もの製造設備を廃棄しました」と池田社長は当時を振り返る。この看板商品のバターピーナッツの製造中止が転機となり、同社は豆菓子製造に転換。同社のロングセラー商品、カシューナッツを醤油味にコーティングした「焼カシュー」が誕生した。

そして1990年代にはもう1つの危機“流通革命”にも見舞われた。同社の製品は主に地元北海道内に販売していたが、大手チェーンが本州から進出したことにより、安価な類似商品がスーパーなどにも並ぶようになる。「当社の供給先がなくなっていきました」(池田社長)。

OEM生産を手がけていたが、ある社員からのひと言でそれまでの生産方針を改めたという。

写真1 池田 光司社長



#### 会社概要

会社名 池田食品(株)  
所在地 〒003-0011 札幌市白石区中央1条3丁目32  
設立 1948年  
従業員数 48名  
事業内容 創作豆、タマゴボーロ、チョコレート、かりんとうなど菓子製造

写真2 創作豆工場(ナッツの焙煎工程)



「『社長、こんなに忙しくつくっても当社の製品を売っているのを見たことがありません』と言われたんです。それで目が覚めました」(池田社長)。これを機にOEM生産から自社ブランド商品の開発に大きく舵を切った。黒豆やピーナッツ、カシュー、マカダミアなどの豆に醬油や塩、砂糖といったさまざまな味をコーティングした同社独自の豆菓子を次々と開発。それらを工場に併設した直営店や札幌市内の百貨店ほかオンラインショップで販売している(写真3)。

## 令和の“黒船”到来 かつてない対応力が求められている

これまで危機を乗り越えてきた池田社長は今、将来生き残れるかどうかの潮目にいると捉えている。国内環境では、2020年に時間外労働の上限規制が導入され、21年にはHACCPの完全義務化、同一労働同一賃金制度の導入、再来年23年にはインボイス導入など、新制度導入や規制強化への対応が求められている。さらに、人手不足対策、新型コロナウイルスによる事業再構築、SDGsへの取り組みなど時代の潮流にも追従していかなければならない。一方、社内の足元を見れば、生産棟工場や機械・包装装置の老朽化対策、多品種少量生産への対応、商品企画のセグメント分析など、解決しなければならない課題が山積みだ。

池田社長はこれら一連の環境や時代の変化を総称して「令和の黒船」と呼んでいる。「日本経済の先行きが不透明さを増している今、私たちはまさに動乱の中にいると確信しています。ペリー来航が日本の歴史の転換点だったように、私たちを取

写真3 小分け豆菓子とナッツのセット・おみあげカシュー



り巻く時代の潮流や環境変化は“黒船”に相当するでしょう」。しかし、決して悲観的ではない。「危機こそ“先生”。改革すべきだと教えてくれました。まさに今、変革のチャンスです」(池田社長)。

## 将来どんな会社になりたいか 改めて問い直す

この“令和の黒船”危機を乗り越えるためには、生産性向上と成長市場の創造を基軸にした事業の再編が不可欠と判断。「改めてどんな事業を将来に残すかと問い直した時、“人と環境にやさしいおやつ”を事業の核にすると決めました」(池田社長)。タンパク質などの栄養分を含む大豆を原材料に、合成着色料を使わずつくる、人に対してやさしいおやつ。そして、“環境にやさしい”とは、土壤の養分の衰えと害虫発生を防ぐために「輪作」体系を推進することや、産学官連携による地元大豆の加工技術開発などにより北海道の農業を守ること。

こうした“人と環境にやさしいおやつ”づくりをビジネスモデルに描いたが、それを従来の社内環境や体制では達成できない。特に、勘や経験に頼るのではなく、現状を正しく把握し、データに基づいて改善の手を打つ仕組みの構築が必要で、そこにはデジタル化が不可欠だった。

## デジタル化の前に社内基盤を強化

デジタル化の必要性を強く実感したきっかけがあるという。「5～6年前に利益がどんどん低下してきた時期がありました。その原因を調べてみると根拠が見当たらない。原材料投入量と出来高を