食品安全マネジメントシステムの導入・運用を通した会社の成長

2026月10月23日（金）

株式会社 佐嘉平川屋
代表取締役 平川大計

佐嘉
平川屋
SAGA HIRAKAWAYA

創業昭和二十五年、
九州・佐賀県の豆腐専門店

佐賀の豆腐文化から
生まれた商品を、
佐賀の大豆を使って、
佐賀で作って、
全国にお届けする



嬉野店（2010年～）



武雄温泉本店（2022年～）



IN和多屋別荘（2025年～）







食品安全認証取得までの経緯

私のこと

大学卒業後、東京で公務員。企画畑

2000年8月に、起業しようと公務員を辞め、腰掛けのつもりで家業の豆腐屋に入社

2006年9月に代表取締役に。３代目

当社に入社してから、製造以外は全てやってきた。とても製造までは手が回らず、豆腐屋の社長でありながら、いまだ豆腐が作れない

衛生管理、豆腐作りのロジックは理解。製造に関しては、全くの素人



2000年8月（入社当時）

入社して予想以上の会社の状態に愕然
数年前に主要取引先が倒産して、内情は火の車
いつ倒産してもおかしくない状態

とにかく、お金をかけずに売上を上げるかを考える





当時社員は十数名。社内で唯一頼りは当時の工場長

製造は任せて、販売に全精力を注ぐ
地元中心の卸から、
利益率の高い通販、福岡中心の卸に注力

2000～2003年

ギリギリのところでお金を回しながらも、売上は3年で2倍に
2003年には手狭になり、どうにか資金調達し工場拡張







2004～2007年

佐賀県産大豆の高騰で痛い目に会いながらもどうにか乗り切り、2006年社長に

もともと温泉湯豆腐という商品特性上、圧倒的に冬場が忙しい

特に12月がお歳暮需要も重なり、売上が増えれば増えるほど、夏と冬の格差が拡大

2006年12月は、GMSのテナント初出店、複数の生協との取引が始まり、大寒波によって既存取引先とお歳暮需要が大幅増加

製造現場はこれまでにない大混乱

製造をどうにかしなくては



2006～2010年

そのころから徐々に九州以外への取引が拡大

特に生協との取引が徐々に拡大。一方で体制が十分でないことから、工場点検前に取り繕うも多くの指摘。改善を進めるが、あくまで営業主導

設備投資もどんどん進めるものの、販売エリアが拡大し、取引先も変わっているにも関わらず、製造現場の意識が変わらない

また、唯一頼りになった工場長が徐々に高齢化。従業員も定着しなかったことから、技術的な継承への不安も

任せられる人もおらず、製造を知らない私にとっては、どうしていいのか悩ましい日々

虫の異物混入が度々発生したことから、2009年にイカリ消毒と取引開始

2006～2010年

一方で、売上は順調に増加

2008年、ブランド力を上げるためにも絶対に欲しいと思っていた直営店舗を作ることを決意

社内外から猛反対されるも、どうにか資金調達

2010年4月に嬉野店オープン

が、お客様が全然来ない



2011～2013年

嬉野店が厳しいことから、再度、卸に注力

次々と新商品をリリースし次々にヒット。特に全国の生協への販売を拡大

製造が追いつかない状況に

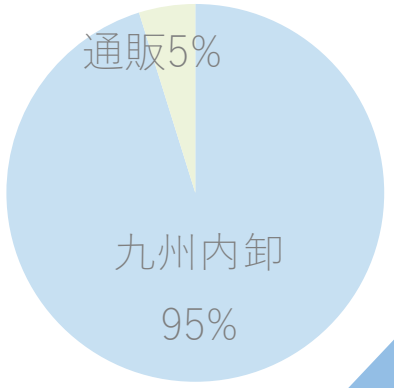
生産設備を入れるスペースも冷蔵設備も足りないことから2013年3月、工場増設

それでも足りないことから、倍の規模に増設を計画

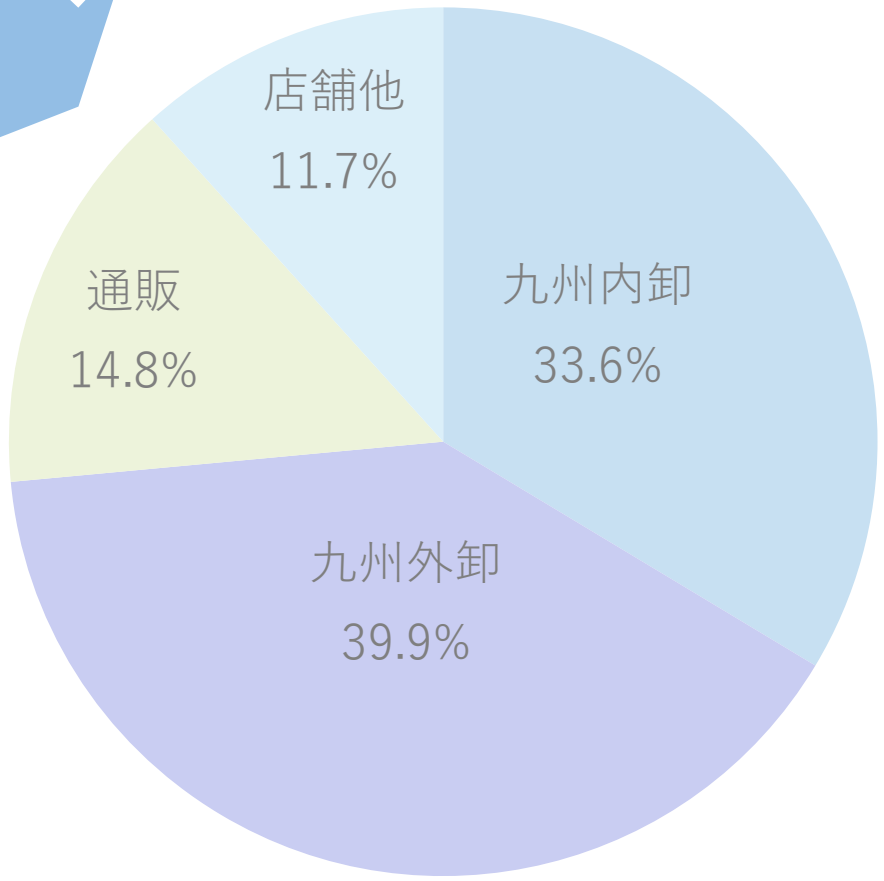


販売先の変化

2000年7月期



2015年7月期



特徴

①（商品の割に）広域への卸の割合が多い
②広域の卸は、生協の割合が多い
③通販の構成比が比較的高い

＋

『地域密着から急激に広域への販路へ』

『厳しい管理を求める取引先とのお取引』

導入前の数年で大きく環境変化

食品安全認証を取得しようと
思ったきっかけ

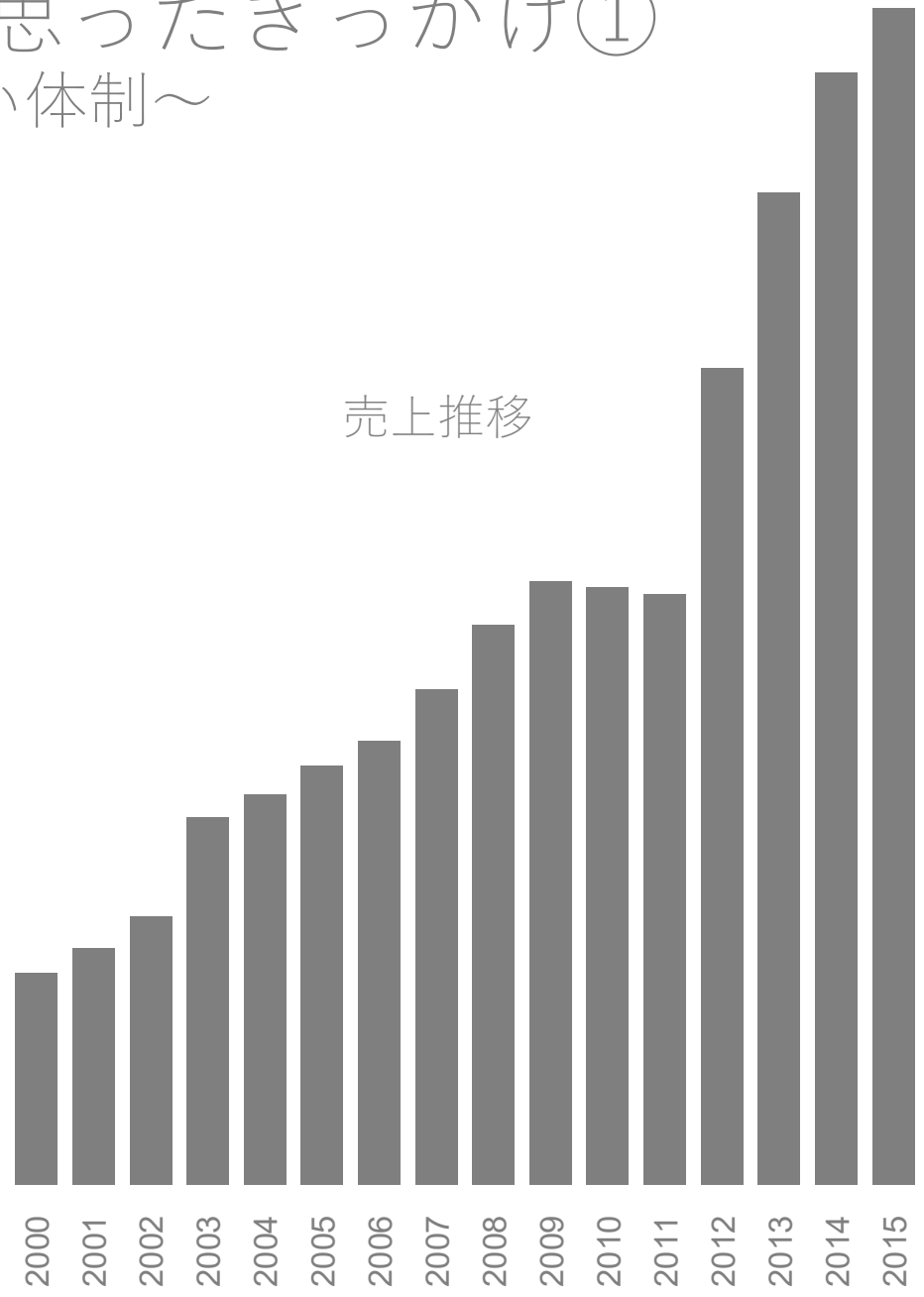
食品安全認証を取得しようと思ったきっかけ①
～売上についていかない体制～

嬉野店オープン時は初めて売上を落とすものの、その後は急激に売上を拡大

売上をけん引する商品に工場長が張り付いたため、工場全体を見渡せるスタッフが不在に

その頃、思うような商品が出来ずに、大量のロスと長時間になる製造時間、今にも崩壊しそうな製造現場

設備もさることながら、管理ができないことによる問題多発



食品安全認証を取得しようと思ったきっかけ②
～取引先の変化～

急激に拡大する広域への販売（九州外卸の売上が、九州内卸の売上を超えた）

これまでの生協との取引は、限られた生協で一部の商品を時々やる程度。それが、北海道以外の全国の生協で、多くの商品を頻繁にやるように。しかも大きな企画で組まれることも

大手コンビニのお歳暮の産直ギフトで取扱い。某アイドルグループとタイアップした企画では、過去に経験したことのない数量

数量も取引先が求める管理レベルも一気に高まった

このままではいつか大きな事故に繋がる怖さ

食品安全認証を取得しようと思ったきっかけ③
～食に対する環境の変化と自社の実態～

某乳業会社の食中毒や、老舗メーカーの事件、事故米、毒餃子事件などあちこちで発生する問題

その都度、厳しくなる消費者

問題が起こるたびに、メーカー責でないものまで上がってくるクレーム

そもそも、自社は安全なのか、安心と言えるのか

決して安心・安全と言い切れない、むしろ不安を常に抱えた実態

食品安全認証を取得しようと思ったきっかけ④
～営業主導の押し付けた衛生管理～

これまでは、生協等が工場見学に来られて指摘を受ける度に改善はしてきたが、あくまで営業が製造にお願いするレベル

現場のオペレーションに即した形でないため現実的でなく、また、製造現場もやらされ感が強いため、続きもせず実効性もない

全然やらないと嘆く営業と無理ばかり押し付けてくると反発する製造現場

溝は深まるばかり

食品安全認証を取得しようと思ったきっかけ⑤
～生産スタッフの問題～

せまりくる工場長の引退

工場長の後を継がせるつもりで数年前に採用した中堅社員の機能不全

採用されて２～３年のスタッフが２～３名、あとはここ1年以内に採用したスタッフが数名。その他はパートさん

ど素人集団で製造を行っている状態に

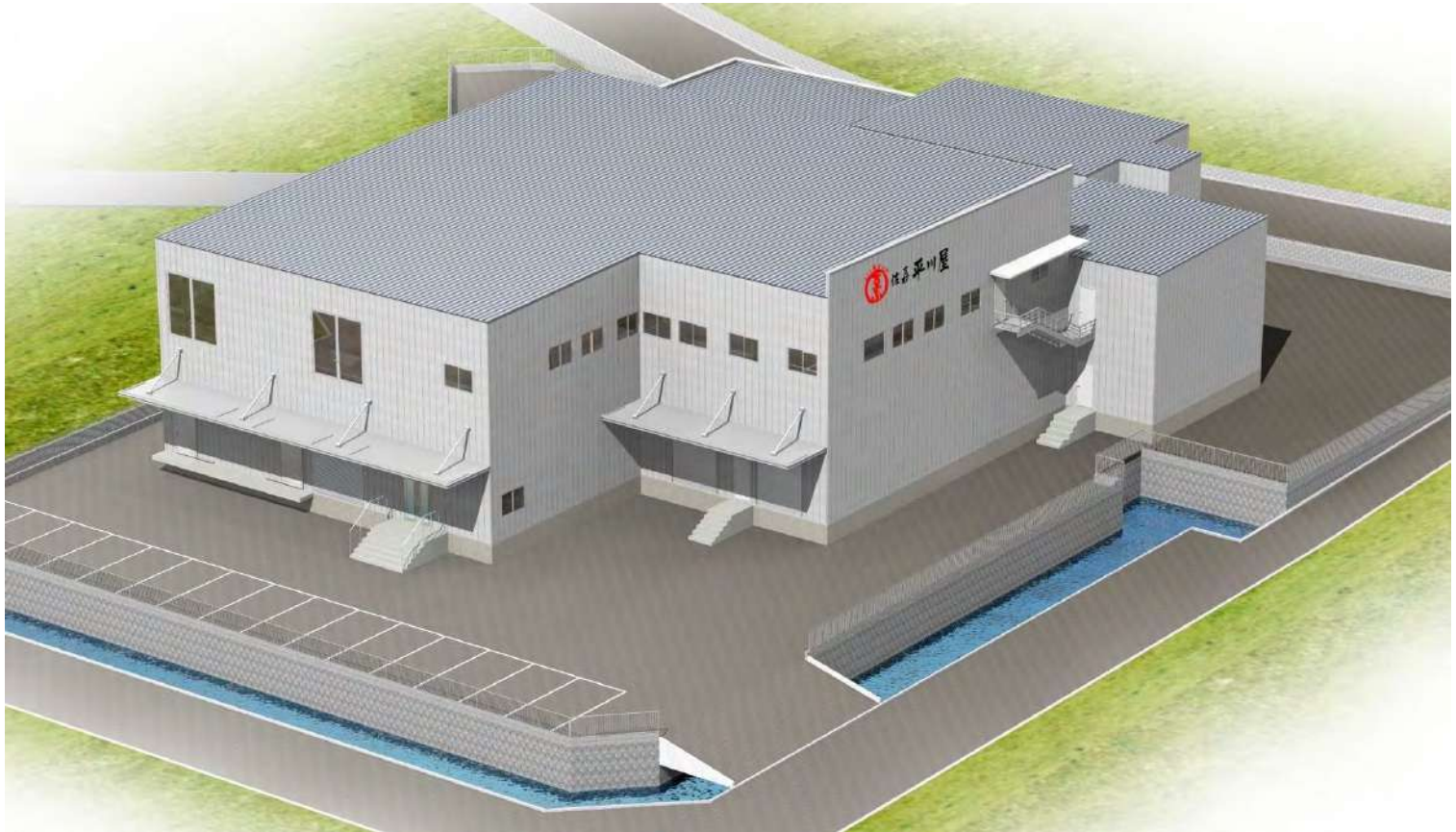
このままでは、どんどん拡大する需要に完全についていけず、崩壊してしまうという強烈な危機感

一方で、その頃には年中忙しくなったため、スタッフが定着せず

食品安全認証を取得しようと思ったきっかけ⑥
～需要に対応した工場増設～

工場増設（現状の倍の規模）をその頃に決断

竣工時までに体制を整えたいという想い



食品安全認証を取得しようと思ったきっかけ⑦
～相次ぐトラブル～

生協等で広域に過去にない物量を送るようになると、これまでは目立たなかったトラブルが頻発

大事故にはなっていないものの、トラブルが頻発してくると、常に何か起こるのではないか、そのうち大きな事故を起こすのではないかと不安に

ISO22000を取ると決断した決め手はこれ

ISO22000の認証取得に人と時間とお金を出す余裕があるのかどうかは分からなかったが、このままでいいわけはなく、「えいやっ」で決断

やり方が分からなかったため、取引のあったイカリ消毒に相談

2013年　夏頃
ISO22000の認証取得を決断

食品安全認証取得までの
プロセス

食品安全認証取得までのプロセス①
～イカリ消毒によるコンサル～

イカリ消毒でISO22000のコンサルをやっているとのことで、
お願いする事に

2013年8月に担当の方と面会し、すぐにスタート

2013年9月にキックオフ。従業員を前にこれまでの会社の経緯
とISO22000を認証取得する意義について想いを語った



食品安全認証取得までのプロセス②
～チームメンバーの選定～

一番最初に食品安全チームのメンバーの選定を実施

豆腐作りに詳しいものよりも、まじめで素直、かつ人を巻き込めるメンバーで構成

思惑として、スタッフからの信頼をなくしている中堅スタッフを納得させながら、後から入ったメンバーを今後の中心メンバー（管理職）にさせたい。そのためのツールとして活用（結果的に成功）

3年目の社員（30代前半）をチームリーダー、入社1年未満の社員2名（30代前半と40代半ば）をメンバーに

とにかく現場に追われる中で、どこまでISO22000に時間が取れるかは未知数

食品安全認証取得までのプロセス③
～一般衛生管理の認証～

イカリ消毒からの提案により、1年目の2014年に一般衛生管理の認証、2年目の2015年にISO22000の認証を目指すことに

一般衛生管理とはいえ、5Sができない体質が染みついている現場では、なかなか意識が変わらない

一方で、現場が忙しい中時間をとって毎月講習を受けた。毎回宿題を出されるもこなせず、ちょっとずつしか先に進まない状況

そのまま繁忙期の冬に突入し、危機感が募る

そうこうしながらも、最後はつじつま合わせて、2014年5月に一般衛生管理の認証を取得

現場の意識は変わらずとも、チームメンバーに意識の変化

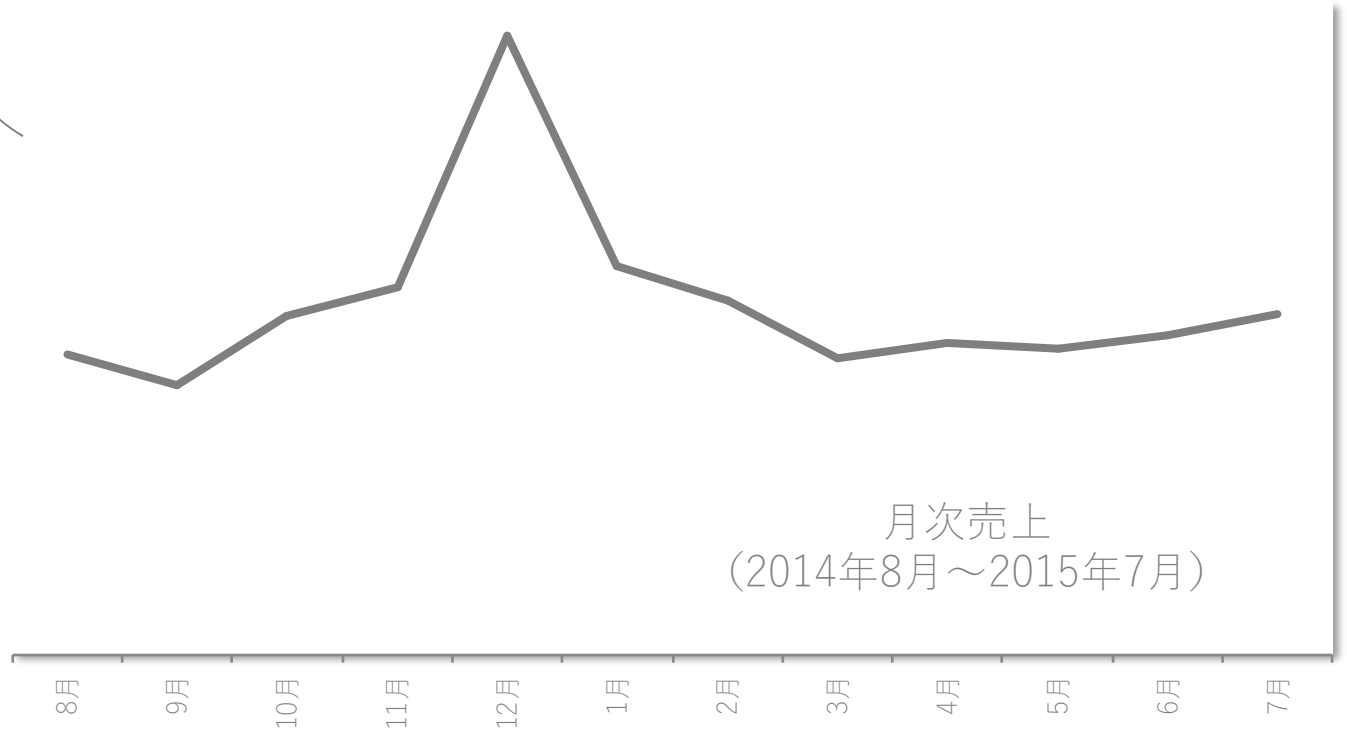
食品安全認証取得までのプロセス④
～時間の確保の問題～

2年目から本格的にISO22000に向けての取り組み。危害分析が始まる

徐々に成果は感じ始めるものの、製造への不安感は解消できるに至らず

チームメンバーは相変わらず忙しい製造現場のルーティンワークに時間を取られ、十分な時間を確保できず

そうこうしているうちに、再び繁忙期の冬へ



月次売上
（2014年8月～2015年7月）

食品安全認証取得までのプロセス⑤
～結果論だけど…～

ISO22000の取り組みも重要だが、一番の繁忙期である12月は現場をこなすことが先決

しかしながら、チームリーダーが腰を痛めてリタイア。現場に入ることが出来なくなり、結果的にISO22000のための時間を確保が出来た

チームリーダーも非常に忙しい時期に現場に入れず申し訳ないと思ったのか、必死に勉強、急激に進化

チームリーダーの理解が進んだおかげで、ようやく、チームが機能し始めた

食品安全認証取得までのプロセス⑥
～監査～

3月以降はイカリ消毒の担当の方とチームメンバー（特にチームリーダー）で頻繁に打合せ、問題箇所への対応

このころになると、私もどうにかなると確信が持てるようになり、私は一切口出しせず

4月末　イカリ消毒による模擬審査

5月末　DNV-GLによる第一段階の監査

6月末　DNV-GLによる第二段階の監査

監査の時は、初めは多少なりとも緊張感はあったものの、監査員の方もそのあたりは配慮してくれた

食品安全認証取得までのプロセス⑦
～認証～

2015年9月に無事、認証書を頂いた



DNV·GL

MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

This is to certify that the management system of

HIRAKAWA FOODS COMPANY

800-3 Oaza Shiku, Kitagata-machi, Takeo, Saga Pref. 849-2201, Japan

Has been found to conform to Food Safety Management System Standard:
ISO 22000:2005

This certificate is valid for the following scope:
Manufacture of Tofu, Filled Tofu - Sesame Tofu - Go Tofu (Soy Milk Rice Cake) - Peanut Tofu and Cooking Water



DNV·GL

MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

有限会社 平川食品工業

〒849-2201 佐賀県武雄市北方町大字志久850番地1

ISO 22000:2005

決断してから2年で
ISO22000を認証取得

食品安全認証取得のその後

2018年3月～

工場増設により生産性の大幅向上

需要が増えることで収支があうと考えていたが、流通構造の変化で売上は停滞

ただ、生産性が大幅に向上したことで売上が増えなくても十分に元が取れた

残業が減り休日も増えたことで労働環境は一気に改善



2019年8月　30年ぶりの大水害



2019年11月～　リブランディング

とうふ屋ひらかわ
佐嘉
平川屋

佐嘉
平川屋
SAGA HIRAKAWAYA





2020年3月～　福岡の店舗オープンとコロナ



2021年8月　二度目の大水害（床上）











2022年9月　武雄温泉本店オープン









2022年12月

製造のキーマンからの突然の退職届

数字が伸びているところで、スタッフを募集するもなかなか集まらなかったため、一部のスタッフに負担がかかり、主力メンバーである品質管理の室長から退職届

抜けられては困るメンバーだったこともあり、遺留するも意思は固く1月末で退職。

このままでは他のメンバーの負担がさらに大きくなり、連鎖的に退職する可能性があったことから、崩壊の危機に直面

その対応

- 負担のかかる商品の終売
- 取引先の見直し
- 値上げによる需要抑制
- 待遇改善、労働環境整備、採用活動
- 更なる生産性の向上



2023年1月～

社名変更
有限会社平川食品工業　→　株式会社佐嘉平川屋

人事のプロへの依頼
結果として、半年でパート含む20名強のスタッフを採用
（その継続的に必要人員を確保）

採用できた要因
　人事のプロの力
　社名変更の影響
　待遇の改善
　ブランディングの効果
　店舗による認知度

2023年4月～

商品デザインの変更

バラバラだった商品デザインを一定の方向性に統一

イメージを統一化

値上げ

ほぼ売上に影響受けず

一部の商品を終売したにも関わらず卸で前年越え

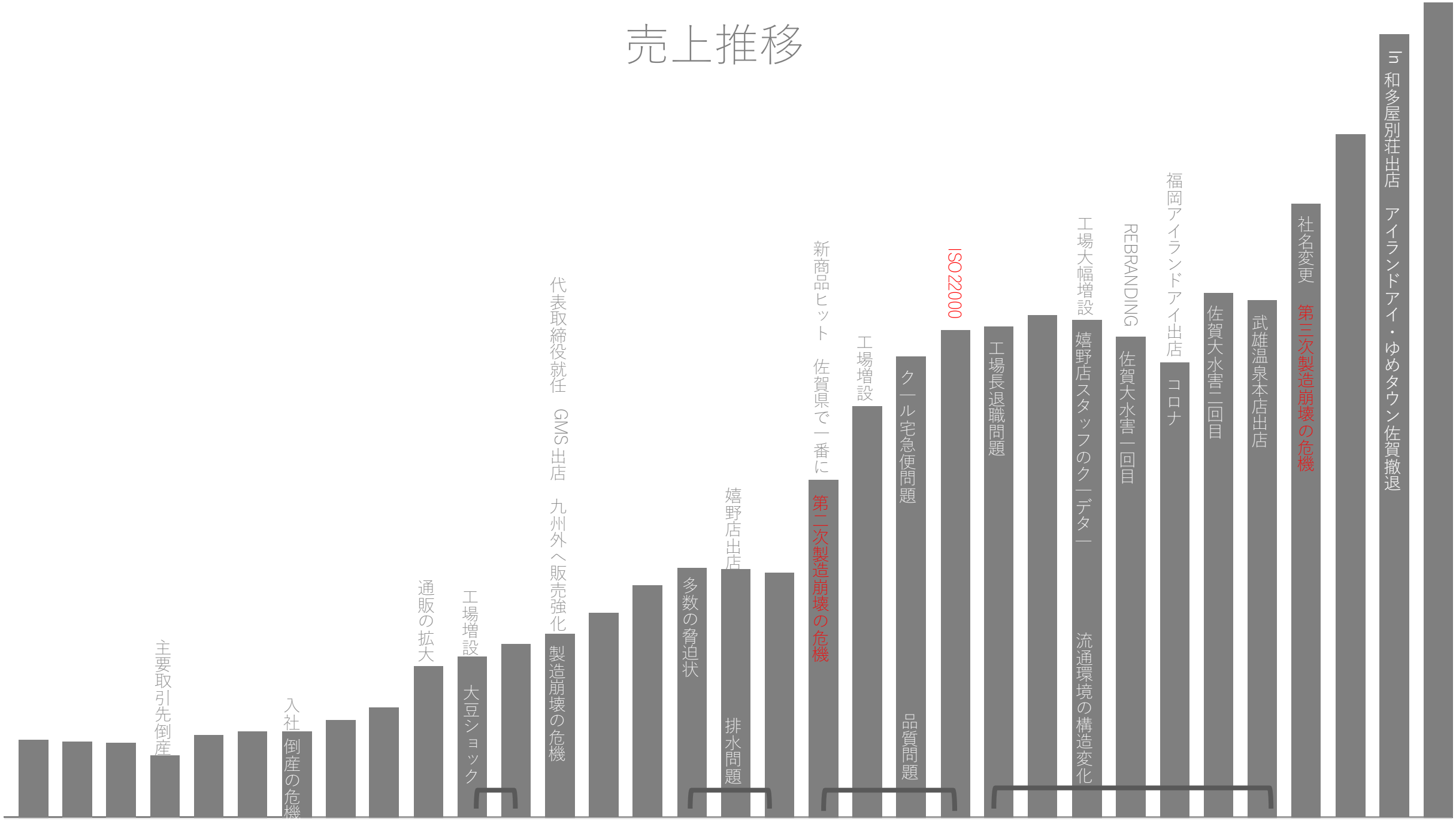
待遇の改善やさまざまなコストアップ分も吸収



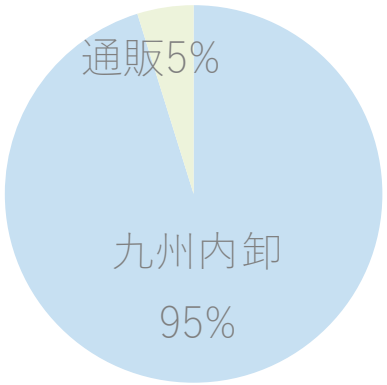




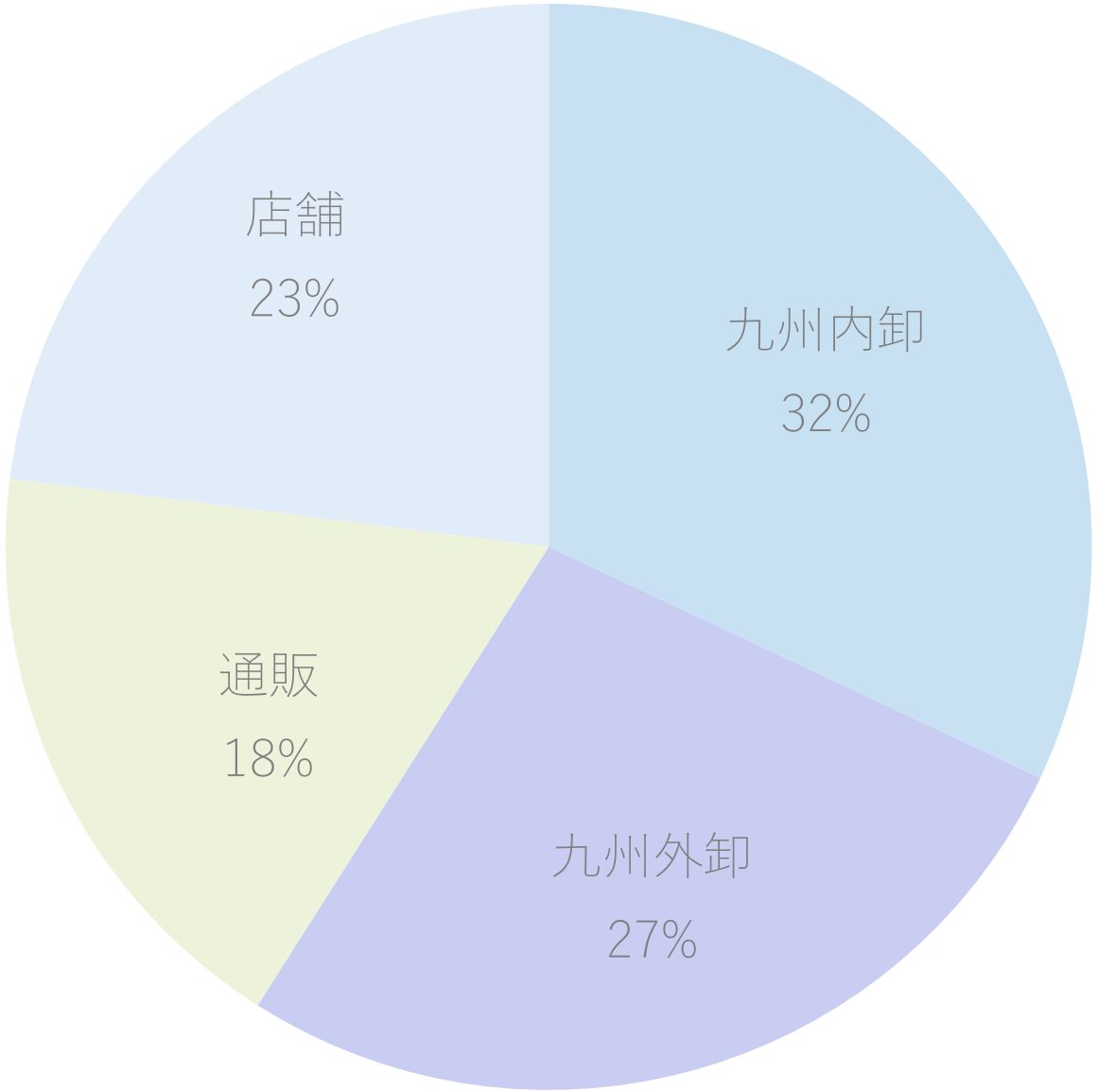
売上推移


主要取引先倒産
入社
倒産の危機
通販の拡大
工場増設
大豆ショック
代表取締役就任　GMS出店
九州外へ販売強化
製造崩壊の危機
多数の脅迫状
嬉野店出店
排水問題
新商品ヒット　佐賀県で一番に
第二次製造崩壊の危機
工場増設
ク一ル宅急便問題
品質問題
ISO22000
工場長退職問題
工場大幅増設
嬉野店スタッフのク一データ一
流通環境の構造変化
REBRANDING
佐賀大水害一回目
福岡アイランドアイ出店
コロナ
佐賀大水害二回目
武雄温泉本店出店
社名変更　第三次製造崩壊の危機
ラ和多屋別荘出店　アイランドアイ・ゆめタウン佐賀撤退
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020
2021
2022
2023
2024
2025
2026

2000年7月期



2026年7月期



食品安全認証取得のその後①
～衛生管理・品質のレベルと処理能力の向上～

以前より衛生レベルが上がったことを実感

明らかにクレーム減少

お取引先様が工場検査に来られても以前のように直前であわてることもなくなった

トラブル等が起こっても帳票類がすぐに確認できる。また、問題の所在も以前に比べ分かりやすくなった

管理レベルの向上に伴い、品質のブレが小さくなった。結果、ロスが少なくなり、そこにかかる人件費、産廃の処分費用も低減

改善を繰り返したおかげで、機械が止まることも少なくなり、処理能力が向上し工場の稼働時間が短くなった

食品安全認証取得のその後②
～取引先からの信頼～

豆腐業界でISO22000を認証取得しているところは、まだ多くはない

そういう中で、認証取得できたことは取引先からは当然ながら非常に好意的に受け止められている

特に当社のように、比較的広域に商品を流しているローカルメーカーだと、遠方のお取引先様から見れば実態が見えづらい。ISO22000を認証取得していることは先方にとって安心材料

食品安全認証取得のその後③
～自らの安心感～

製造に関して私は素人で、特にISO22000の認証取得をしようとする直前は、トラブルも頻発していたことから、かなりの不安を抱えていた

その頃は、トラブルがあって現場のスタッフに聞いても、あやふやな答えばかりで、不安感は増すばかり

ISO22000認証取得後は、仮にトラブルが起こったにしても根本の問題の特定が容易になって、改善もスピーディーに

本音で言えば、自分自身が安心感を得られたことは非常に大きいと感じる

食品安全認証取得のその後④
～スタッフの意識の改善～

この取り組みによって、製造現場の意識は明らかに向上

新しく入った人ほど普通に受け入れてくれる

問題が起こった際に、うやむやにせず、その根本の問題をしつこく突き詰めるようになった

その改善を現実的なやり方で対処するようになった

それらの事を自ら進んでやるようになった

「衛生管理に対する高い意識」「継続的な改善」が企業風土として根付き始めた

認証から10年を経て、随分と定着したと感じている

現在

3年前に認証当時、中心で動いていた品質管理のスタッフは退職

後任は、製造にアルバイトから入って、その後店舗の店長をしていたスタッフが品質管理に

製造の現場も理解しながらも、人気が高まる店舗でお客様の接客をしていたことあり、これまで以上に品質管理のモチベーションが向上

品質管理を含め製造現場はどうしてもお客様と接する機会が少なくなりがちであるが、いかにお客様と直接触れる場がモチベーションアップにつながるということを実感

これまでの流れ

2013年8月　HACCP検討（イカリ消毒に相談）
9月　キックオフ
2014年5月　JUSE-PP認証取得
2015年9月　ISO22000認証取得
2018年4月　新工場稼働
2023年2月　品質管理室長交代
2027年以降　FSSC22000に移行予定

13年前に一歩踏み出していなければ、
間違いなく、現在の成長はなかった

品質管理は、メーカーの成長の根幹
であることを痛感したこの10年でした


adidas

13年前、一歩前に踏み出して
本当に良かったと思っています

佐嘉
平川屋
SAGA HIRAKAWAYA