

父の技法を娘が受け継ぎ 海外市場にチャレンジ

長らく必要性が言及されてきた「中小企業の海外販路拡大」は、昨年来、コロナ禍によるパンデミックによって冷や水を浴びせられた形になっている。しかし、この難局を熱意で乗り越えようと挑戦する経営者がいる。扇酒屋堂の上田佐和子社長である。



上田佐和子社長

社長は、感慨深げにこう語る。

「父は若いころ、佃（大阪市西淀川区）で修行したそうです。そして、終焉の地も佃（東京都中央区）。このマンションのベランダから見えるのが月島の隣の佃なんです。なんだか因縁を感じますね」

上田社長は「父の鮮酢を商品にしたい」の一心で、味を再現できる製造所を探し回る。ようやく見つけたのが京都・亀岡の製造所。海外生産はまったく考えなかった。原材料を持ち込んで、父親のレシピ通りに調査すると、「與兵衛の味」が再現できた。商品名は「やはり」と言うべきか「與兵衛の鮮酢」（18年11月上市）。さっそく、東京・日本橋の老舗うなぎ屋では、棒ずしに採用され、「なんでこんなにおいしいんだ」との料理長の感

「父の鮮酢を後世に残したい」
こう口にする上田佐和子社長の「想い」はひたすら強烈である。「父」とは故・辻與兵衛氏。京都・長岡京で店を開いていたすし職人。2年8カ月の闘病生活の末3年前に、東京・月島で亡くなった、その辻氏が、50年の歳月をかけてたどり着いた唯一無二の鮮酢。娘である上田社長は、月島のマンションで辻氏をみとり、そして、それまでは決して明かされることのなかった製法を受け継いだ。

唯一無二の鮮酢

上田社長は2016年から扇酒屋堂という会社を営む女性経営者。有名料理店への鮮魚の卸売り事業、プライベートサロン「Salone Eterna Kyoto」（京都）を拠点としたホスピタリティ事業を主に、四つのビジネスを展開しているが、いまや経営者としての興味の大半が鮮酢へと向いている。

「父が大好きでした。最後の日々を共に過ごし、折に触れて父が握ってくれたすしを口にすると、やはりシャリが際立っておいしい。この味を後世に残していくことが私の使命だと感じました」

辻與兵衛氏は20歳の時に長岡京

想のもと評判となり、今年の3月にはうなぎのちらしずしにも使われているという。

ここで、この商品が、なぜ唯一無二の鮮酢なのかの根拠を示しておこう。

「與兵衛の鮮酢」は米酢、塩、和三盆糖、みりんという、いずれも国産超一級品の原材料を絶妙な「黄金比率」（比率は季節で異なる）で調査して作られる。伊豆大島近海の海水を使用した天日と平釜の伝

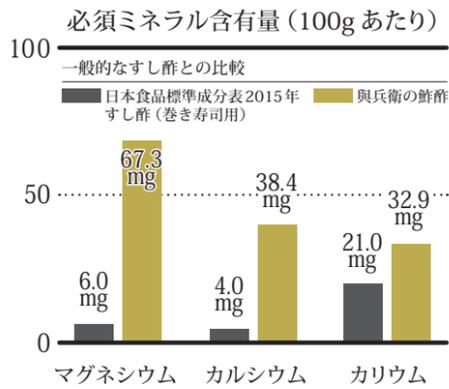
市ですし屋を開業。高度成長の波に乗り、店を4階建のビルに建て直すなど大繁盛。握りずしのみならず1日千本の巻きずしを売りつくし「與兵衛さんのすしはシャリ

統的な製法で作られた塩、竹糖（細きび）から抽出されたサトウキビを原材料に、香川県で生産される砂糖（和三盆糖）、さらに――。「みりんを使用するのがこの製品の最大の特徴かもしれません。これによって深いコクとうま味が生まれ、シャリに上品な艶が出るのです」（上田社長）

栄養素も豊富だ。ミネラル含有量は図表（左記）の通りで、マグネシウム、カルシウム、カリウム



與兵衛の鮮酢



の含有量が一般的なすし酢に比べてはるかに多い。「お米3合に144ミリリットルを使用することで、翌日もしっかりとした風味豊かなすし飯を楽しんでいただけます」（上田社長）

突然のパンデミック

話を戻そう。

商品化は問題なくクリアできた。しかし、次なる難問がのしかかる。鮮酢とはそもそも各店が独自の味を表現するために自ら調査してつくるのが一般的。そのため、日本のすし店に販売するのは得策ではない。そもそもニーズがないのである。ではどこに売ればよいのか。

実は、上田社長の頭には最初から「海外」があった。さっそくすし酢をはじめ日本食や日本文化を海外に広める活動に没頭する。ポルトガル、スペイン、ドバイ、マルタと営業に回り、現地の料理店や商工会との人脈づくりを行うと同時に、イベントなどの企画書をさまざまな方面に送る。彼女の雰囲気からは想像できないバイタリティーを発揮しながら独自のネットワークを確立していった。たとえばポルトガル。リスボンとポルトで営業活動を行い、ポル

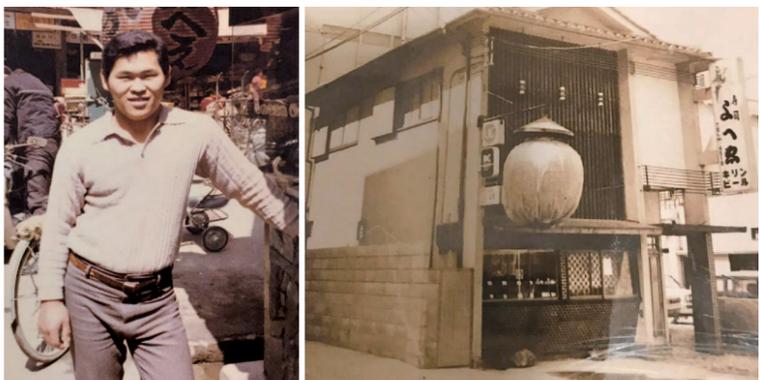
トの日本食レストランのオーナーからは上田社長の持ち込んだ鮮酢が絶賛された。あるいはマルタでは、商工会会頭など民生関係者とのつながりを深め、その関係で、天皇即位の際のレセプションパーティーで来日したマルタのジョージ・ヴェラ大統領に記念品を渡すプレゼンターの役目を頼まれたりもした。その後は、再度マルタへ飛び、日本食や日本文化を披露するイベント開催へ向けて準備していたところでの、突然のパンデミック。周知の通り、海外との往来が途絶し、すべてがとん挫してしまった。

ということで、「外向き」志向に急ブレーキをかけざるをえなくなった上田社長は、悶々とした日々を過ごすことになった。

温井税理士との出会い

再び、話は飛ぶ。

扇酒屋堂はそもそも京都の会社であり、税務顧問の大阪の税理士は扇酒屋堂の海外進出については反対で、慎重に国内で販路を模索することを勧めていた。そのような意見に上田社長が納得するはずもない。ビジネスの主戦場を京都から東京に移しつつ、早速、海外進



辻與兵衛氏（左）が京都・長岡京で開いていたすし店



左は温井徳子税理士

モードに入った上田社長が、満を持して鮮酢を提示すると、まずは台湾の企業から反応があった。しかも相手は、以前、台湾でビジネスを行った際に、名刺交換をしたことのある経営者の取引先でもあった。

「それも不思議な縁でした。その企業は日本の外食大手との取引を目指している食品加工会社で、どうしても相手を納得させる味をつくるのができないという悩みを抱えておられました。そこで当社の鮮酢に興味を示されたのです」

現在のコロナ禍の状況では国内で販路を開拓するのは難しいかもしれないと感じていました」

「海外CEO商談会」に参加

まずは会社の「中身」の精査だ。温井税理士は、自計化を促し、部門別管理を実施して収益の内訳を明確化した。すると意外な結果が出た。四つの部門の実績を見てみると、上田社長の熱意とは反比例する形で「鮮酢」の売り上げが小さい。モノは良いのだが、国内で販路を見つめるには時期が悪い。

となると、狙うは海外である。とはいえ、無節操に輸出するわけにはいかない。鮮酢という日本文化に根差した商品特性を訴えるには、ジャポニズムへのリテラシーのあ

る交渉相手でなければならぬ。

そうしたなか、目についたのが、顧問先の海外進出を支援する税理士の組織「TKC海外展開支援研究会」からの情報提供だった。

「中小企業基盤整備機構の開催する『海外CEO商談会』のメルマガです。要領を確認すると、これはもう、上田社長にピッタリだと直感しました。コロナで人の行き来は制限されていますが、モノを輸出して販売するには何の問題もありません。公的機関の商談会という安心感もある。大掛かりの商談会は初めてで不安もありましたが、舞台さえ整えば、彼女なら絶対にできる」と……」

日本企業との連携を希望する海外の経営者を招聘して日本の中



ジョージ・ヴェラ マルタ共和国大統領と



メイド・イン・ジャパンにこだわる

日本の外食など食品関連企業が、現地の業者への発注を検討する際、味や香りの微妙な違いで不成立となる例は多い。海外の業者にとって、日本側の「違和感」を理解するのは至難の業だ。それはしょうゆだったたり、塩だったたり、あるいは酢かもしれない。その台湾企業は、そうした「違和感」解消にすし酢が一役買うのではと期待した。

商談会での交渉後、期待通りサンプル送付の依頼が来た。その進捗のスピード感と相手企業の本気度、周囲の期待も増す。

さらに、タイの企業からも問い合わせがあった。タイにはすし酢を使用した商品はほとんどないが、スムージーやドリンク類に使用されている酢に興味津々で「新たな

商品開発の際には使用したい」との反応だったという。

もちろん、これらは、海外事業を収益化するためのスタートラインに過ぎない。しかし、スタートがなければゴールもない。とっかかりという面では意味ある商談会だったし、「今後も積極的に海外CEO商談会を活用していきたい」という。

国ごとに調合比率を変える

上田社長は「與兵衛の鮮酢」を販売する上で、「量より質」「付加価値重視」という考え方を大事にしている。「とにかく安く大量に」という取引先とは「取引しない」と明言する。海外展開については、売り込むべき国の風土や国民性を

小企業とマッチングする「海外CEO商談会」は、国別、あるいは先端産業や医療機器といった産業別に年5、6回開催され、完全無料。それぞれのブースに通訳やコマーディネーターがつくなど、海外進出を目指す全国の中小企業にとって使い勝手が良いと評判の催しである。至れり尽くせりの事業。にもかかわらず、知名度はいまいち。上田社長が参加を指したのにはオンラインで3月に開催される「フードテクノロジCEO商談会」だった。

台湾とタイの企業から反応

そこからは温井税理士がTKC海外展開支援研究会を最大限活用しながら強気に引つ張っていく。スムーズに事が運んだ理由のなかで、とくに強調すべきは上田社長の人好きのする性格と、「周囲が助けたくなる雰囲気」だったと彼女は述懐する。いずれも経営者としてプラスの素養である。それだけに、引つ張りがいのある案件だと感じた温井税理士は、「絶対に参加してもらおう」と周囲に公言しつつ、2月の初旬に上田社長を促して申し込みを済ませる。難関のセレクションもなんなく通過。本気

鑑みながら、既製品を漫然と販売するのではなく、オーダーメイドの商品開発を志向する。前述したように、父親の辻氏は、季節によって原材料の調合比率を変えていた。同じく、上田社長は、商談のなかで、相手のニーズを読み取りながら鮮酢を創り上げる。

「取引先のお国の方々に親しまれないと意味がありません。なので、現地でとれる野菜でレシピをつくって提案したりもします。もちろん、その際には、原材料の調合比率を変えてベストな風味が出るように調整します」

そうした、上田社長の日本人らしい繊細さと、日本人らしくない積極性がマッチすれば、「與兵衛の鮮酢」の商品力は間違いないだけに「大化け」も可能というのが周囲の一致した見立てだ。そこには、日本の中小企業が海外にはばたくために必須の要素が見て取れる。

さらに、海外に強いアドバイザー（税理士）と公的（中小機構）な支援が加われば鬼に金棒。期待度が跳ね上がる……こうした事例が頻出するような状況をつくれるかどうか、日本の中小企業の浮沈を左右するのかもしれない。



設立 2016年2月
所在地 京都府京都市下京区酒屋町293-1
売上高 1億円
従業員 2人

扇酒屋堂株式会社