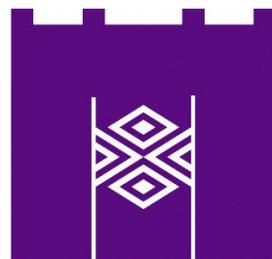


京都老舗の会 NEWS LETTER



京都老舗の会
Kyoto Company Century Club

令和7年度京都老舗の会
公開座談会を開催

Vol.44



京都老舗の会は、平成24年3月21日の発足以来、京都産業の発展に寄与することを目的に、京都の老舗ならではの「知恵の経営」の普及・浸透、国内外への発信に産学公連携のもとで取り組んでおります。今年度は、令和8年1月26日にANAクラウンプラザホテル京都において開催された京都老舗の会総会にあわせて、公開座談会を実施いたしました。

「老舗の未来を見据えた事業承継－老舗を引き継ぐ、想いをつなぐ－」をテーマとし、老舗を引き継がれた後継者2名、事業承継の支援者2名と京都府西脇知事が登壇し、事業承継のご経験や想いをつなぐ事業承継には何が必要かについてそれぞれの立場からお話いただきました。

柗家株式会社 代表取締役 西村 舞氏

旅館業。1818年創業。7代目。2007年から手伝いはじめ2021年代表取締役就任。2025年6月より女将として勉強中。日本文化が凝縮された旅館を文化としてつなげ、伝える魅力づくりに尽力している。

よーじやグループ 代表取締役 國枝 昂氏

1989年京都市生まれ。大阪大学卒業後に監査法人で勤務。2019年8月、家業であるよーじやグループに入社し、29歳で5代目代表取締役に就任。2025年3月には「みんなが喜ぶ京都にする」をコーポレートスローガンに、リブランディングを実施した。

株式会社ライトライト 取締役 齋藤 めぐみ氏

宮崎県出身。老舗出版社勤務を経て、フリーランス編集者として活動。2016年株式会社サーチフィールド FAAVO事業部マネージャー就任。2018年株式会社CAMPFIREへの事業譲渡に伴い移籍。2021年株式会社ライトライト取締役COO就任。

中川公認会計士事務所 公認会計士及び税理士 中川 正茂氏

1973年亀岡市生まれ。同志社大学経済学部卒。1995年中央監査法人入所。2004年中川公認会計士事務所開設。税理士や公認会計士としての業務のほか、近年は京都北部を中心とした事業承継のためのM&Aにも力を入れており、数々の第三者承継を成約。

後継者・支援者の立場から

西脇：京都は世界的にも老舗が多い地域で、長い歴史の中で「守るべきものは守り、変えるべきものは変える」という柔軟な経営を続けてこられました。その中で培われた“知恵の経営”は、今の府内企業にとっても大きなヒントです。一方で、府内では休廃業や後継者不在の増加など厳しい状況が続いており、事業承継が最も大きな課題です。京都府では後継者マッチングなどの支援にも取り組んでいますが、まだまだ課題は残っていると感じています。

今日は皆さまから、老舗の事業承継で大事にされてきた点や、「想い」をつなぐために必要なことについてお話を伺い、これからの京都の老舗の姿を一緒に考えていければと思います。



西村：私で7代目ですが、京都の老舗の会の中ではまだ“赤ん坊”のような存在です。私は柊家に生まれ、家族みんなが朝店へ行き、夜家へ戻るといふ老舗の仕事が身近な日常で育ちました。「いつか家業に関わりたい」という思いは自然とあり、家族でつないできたものを守りたいという気持ちはずっとありました。

コロナ禍で世の中が大きく揺れたとき、子どもの手も少し離れ、「今のうちに父母から学ばなければ」と思い代表権を受け継ぎました。今もまだまだ十分ではありませんが、両親に教わりながら毎日奮闘しているところです。



國枝：私は2019年によーじやへ入りました。周囲からは「一人っ子だから継ぐのが当たり前」と思われていましたが、29歳で事業承継を迎えるまで、本当に継ぐのかどうかは分からない状況でした。将来いつ継ぐことになるか分からなかったからこそ、先に力を蓄える道として数千時間の勉強を経て、公認会計士試験に挑戦しました。

その後入社し、昨年、ロゴ変更を含むリブランディングにも取り組みました。ご批判も受けましたが、30年後、50年後も社会にとって必要な存在であるために挑戦したものです。守るだけでなく「意義を残す」老舗でありたい、そんな思いで現在7年目を迎えています。

齋藤：学生時代は4年間京都に住んでおりました。私の事業は「relay」という後継者不在の事業者さんをマッチングするプラットフォームで、全国で累計120自治体と連携し、800件以上の後継者探しをお手伝いしています。事業者の想いや背景を“オープン”に記事として公開し、数字では伝わりにくい価値を知ってもらいやり方です。

京都でも数件支援しており、宮津のベーグル店では県外の方が継がれた例もあります。年間6万件の廃業のうち6割が黒字にもかかわらず後継者不在という“望まない廃業”の現状を少しでも減らしたいという思いで取り組んでいます。

中川：亀岡で事務所を開いて20年ほど、通常業務とは別に、京都北部の“雇用を守る”ことをテーマに事業再生や後継者不在の事業者さんのM&A支援を続けています。3年前には綾部にも拠点を作り、京都府北部で年間5件ほどマッチングしています。私は週の半分を北部で動き、地域に合った相手探しをしています。

一般の仲介会社との違いは、マッチング後も会計事務所として継続支援を行うところです。北部は小規模事業者が多く業績が厳しいケースもあり、想いだけでは事業承継が難しい場面もあります。だからこそ「事業価値を上げてほしい」とお願いしつつ、将来の承継につなげる支援を行っています。廃業すると従業員が地域に居られなくなり、人口減や産業衰退につながる、こうした現実を少しでも食い止めたいという思いで、京都北部での事業承継支援に取り組んでいます。



西脇：西村さんは老舗を引き継ぐことで一番大事にしているものは何ですか？

西村：振り返るとコロナの苦しい時期に継いだので、もっと早く決断していれば対応できたこともあったのではと反省しています。

一番大事にしていることは「想い」です。私たちは京都に育ててもらっていて、多くの方のお力で成り立っています。背負うのは大変ですが、柊家にしかない価値を守り、皆さんと一緒につないでいくのが大切だと思っています。

西脇：國枝さん、ロゴ変更は思い切られましたね。背景を教えてくださいませんか？

國枝：よーじやの“あぶらとり紙の店”というイメージは約35年前のブームからです。元々は雑貨屋として地元の方に80年以上支えていただいた会社でした。コロナで売り上げが97%下がり、自分たちが地元に見放されてしまっている状態をつくってしまったと感じました。

そこで、「観光客のための会社」という固定化したイメージを変えるためにロゴを変えました。成功かどうかは今後の取り組み次第ですが、まず関心を持っていただくことが目的でした。

西脇：齋藤さん、事業承継で情報をオープンにする方法が良いとどのような点で思われたのですか？

齋藤：クローズ型は風評被害や常連さんへの誤解を避けるために行われてきましたが、小規模事業者においては、想いをオープンに伝えるメリットも大きいと感じました。また、SNSなどで全国に届き、思いもよらない継ぎ手と出会うのも大きな利点で、マッチング率も2~3倍上がっています。記事をSNSやメルマガで発信しており、毎月20案件に対して500件ほど応募があります。

西脇：中川さん、クローズの良さを教えてください。

中川：私は京都北部で“完全クローズ”でやっています。中途半端に情報が漏れて“売りに出ているらしい”が“つぶれるらしい”となってしまうように悪い噂が広がることを防ぐためです。また、売り手の「想い」や「守ってほしいこと」を最初に提示できますし、面談で価値観が合わなければ断れます。値段だけではなく、想いが合う人に引き継げるしくみになっています。

「想い」をつなぐためには



中川：事業承継は、代表を譲った後も先代が半年から数年寄り添うことも多く、守り続けてきた価値を後継者にどう伝えるかが鍵になります。

後継者が親族でも第三者でも、会社の“強み”や“想い”をしっかりと共有しないと事業は続かず、先代と後継者が腹落ちするまで対話することが重要です。承継はゴールではなく、価値を維持・向上させながら次世代につなぐプロセスであるという意識が大切です。

齋藤：私たちは“後継者がいないこと”より、“後継者がいないと言い出せない空気”こそが課題だと感じています。親族承継が当たり前という風潮が根強く、継がないことを恥ずかしく思ったり、どうせ誰も継がないと諦めてしまったりして相談できない、聞きづらい状況があります。また、第三者承継は「絶対失敗してはいけない」というプレッシャーがあります。もっと寛容な姿勢で第三者承継を当たり前にしていくことが大切だと考えています。

オープンかクローズかといった手法というより、後継者を探したいと思ったときに気軽に相談できる文化を作ること、それが廃業問題を減らすために必要だと思っています。

國枝：私は“受け継ぐ側”の立場として、後継者は意思決定権がないまま進むことが多いと感じています。だからこそ、自分の将来像を早くからイメージしておくことが大事だと思います。私が早く継ぎたかったのは、「何十年先に何を成し遂げたいのか」を明確にしたかったからです。

よーじやでは「脱・観光依存」を掲げ、観光に頼りすぎず、もう一度地元が必要とされる存在になることを目指しています。老舗は代ごとに正解が違うからこそ、守るべき理念は守りつつ、時代に合う形へ変えていく必要があります。受け継ぐ側こそ、自分から“継ぎに行く”意識を持って、数十年先を見据えて動くことが重要だと思っています。



西村：私からは“想いをつなぐこと”に絞ってお話しします。柘家は「変わらない」と言われるのが嬉しい一方で、実際は“変わらないために変わり続けている”のが老舗だと思っています。その中心にあるのが、先代から受け継いできた“想い”で、これが途切れると承継ではなく、まったく別のものになってしまいます。私自身、旅館も柘家も京都も大好きで、その想いをどう美しく次に渡すかが何より大事だと感じています。祖母が残した「皆様に愛される柘家でありますように」という言葉を今も大切にしている、愛され続けることこそが老舗が続く条件だと思っています。

私はただ“たすきを預かっている身”で、次の代にどう渡すかが使命。だからこそ、まず私自身が好きであり続け、変わらないために日々変わり続けることが必要だと感じています。

西脇：私たちが今重視しているのは、京都の魅力をもう一度きちんと検証し、磨き直すことです。京都は観光客だけでなく、文化人・研究者・芸術家・経営者など多様な一流の方々を引きつけています。その根本要因をもう一度見極める必要があります。

老舗企業は単なる産業の枠を超え、京都の価値そのものを支える大きな存在です。ただしボランティアではなく、経営として成り立たなければいけない。その「想い」と「収益」の両立こそが重要で、老舗の力なしには京都の価値は磨き続けられません。事業を承継する側も支える側も大変だと思いますが、京都の未来のためにも、引き続きご理解・ご支援をお願い申し上げます。