経営体験発表原稿

令和4年10月26日

1. 弊社概要と事業内容

弊社は紙資料の修復・製造・レプリカの作製などを行っている会社です。
掛軸・古文書・額装・絵図・巻物・屏風・襖・ポスター・洋書・雑誌・新聞・色紙等のいわゆる紙や絹で出来た物の修複（修理）や製造・レプリカ作製などを手掛けさせて頂いております。
お客様としては、企業様はじめ各行政機関や大学図書館・公共図書館、地域資料館、博物館、美術館、古書店額縁店、神社仏閣、個人様等です。
文化資料に親しんでもらう為にワークショップの開催なども行っています。

設立　2008年11月
社名：株式会社　工房レストア
従業員数：正社員６名

経営理念
「国としての財産から個々人の思い出の品までそこに宿る思いに軽重はありません。それを伝える仕事に携わるご縁に感謝し、絶え間ない技術向上に努めます。そしてより多くの人々に先人の思いに触れる感動を提供し続けることが私たちの使命です。全社員の幸福を追求し、企業価値を高め、地域社会に貢献します。」

現状
14期目の売上割合及び、お客様割合は以下のとおりです。
修復部門64%、レプリカ作製25%、仕入販売10%、ワークショップ１%です。
お客様割合は、博物館・美術館・資料館20%、会社・企業44%、大学・研究機関12%、行政・公的機関・団体10%、神社・仏閣6%、個人７%、古書・額縁店１%です。

2. 生い立ちから起業、師匠との決別

1973年に大阪で生まれ現在49歳です。祖父・父共に木型師（鋳物の型を作る職人）・母は百貨店の販売員でした。父は典型的な職人、母は接客をしていたので明るく人当たりの良い両親に育てて頂きました。
大学受験に失敗し予備校にも通わせてもらいましたが、また失敗し親不孝者でした。
19才で何がしたいでもなく、とにかく働いて両親に迷惑かけた分を返そうと思い働くことにしました。
友達の紹介でアルバイトに行った先が、この業界に入るきっかけでした。半年アルバイト生活を送り、仕事を覚えたこともあったので、やめるのはもったいないと思い社長（師匠）にお願いをし、「正社員で雇ってほしい」とお願いし就職させてもらいました。
その後24歳で工場長に、20名程の工場を任されることになりました。
しかし、私より全員年上で若造工場長の言う事なんか誰も聞くはずもなく、約2年間は苦労しました。
皆に認めてもらおうと、必死に働きました。唯一の味方は社長（師匠）だけで、技術面や働き方や仕事に対する姿勢等々、たくさん教えて下さいました。
人はすごく良い方ですが、白黒はっきりして強烈な両極端、私を含め社員たちはついていくのに必死だったと思います。
私も叱られてばかりで手も飛んできたこともありましたが、その中でも可愛がってもらっていたなと思います。
師匠が口癖のように言っていたのは、「上手く仕上げることは一番大切や、時間を掛けて

作業するのは三流の職人、いつも通りに作業するのは二流、時間を掛けずにきっちり仕上げお客様を感動させられる職人が一流や」わしはそこを目指していると・・・
「お客様の注文通りやっても感動は得られない、常に技を磨き創意工夫をし、誰にも負けない努力を心掛けて仕事をする。」
「人の技量には、レベルがあって現状では応えられない場合もある、その時は熱意を持ってことにあたれば、お客様には伝わる」
「時間を短縮して作業ができれば、価格も下げる事ができる、修復する機会も増え、多くの紙文化資料を手掛ける機会も増える」
「俺は、職人と経営者のパイオニアを目指す」と・・・

師匠の影響は大きく今の自分も似た考えをしていると感じます。

前の会社は、私が35歳2008年7月に７億弱の負債を抱え自己破産の手続きを行い倒産。２０名程の従業員は路頭に迷い、たくさんの仕入れ先様に多大なご迷惑を掛け、連鎖倒産した会社もありました。
倒産して新しく出来ることも無く、生活が困るからという理由で起業することにしました。
ご迷惑をお掛けした仕入先を回り、事情を話して起業したい事を伝えて回りました。どの仕入先様も真剣にお話を聞いてくださり協力してくれると言ってくれました。
しかしながら、私たちは技術的に未熟であったため、半年後師匠にお願いをして弊社に加わってもらうことにしました。仕入先様は良い顔をしませんでしたが、私は師匠の「技術を継承する為」と説明をして回りました。
改めて多くの周りの会社様に助けられて会社が存在できるだと気づかせてもらいました。
その頃、初めて稲盛塾長の本などを読み、経営に関して私の師匠と塾長に大きな違いがあることに気づきました。師匠は熱意や能力は長けていますが、考え方が決定的に違っていた事でした。結局倒産した原因は考え方だったのかと今は思います。

2014年２月の会議中に相談役から「お前とは考え方が違うから３月で辞める」と言われました。これに未熟な私は「もういいです。今日で辞めてください。」と相談役（師匠）に言い決別してしまいました。
親父以上の存在で、私を２０年程育ててくれた恩人に対して、恩を仇で返すようなことをしてしまいました。
今の私があるのは、師匠のおかげです。それをこんな結末にしてしまった事は、最大の汚点でもあります。
前回の発表でソウルメイトの皆様に助言頂き、無礼の詫びと感謝の手紙を書きました。
暫くしてから、電話があり「俺も心配してたんや」と声をかけて頂き大泣きしたことを覚えています。

３．盛和塾入塾で学びと実践
起業はしましたが、師匠がいなくなってほんと意味で独立した感じでした。不安で何かしないとまた会社を潰してしまうという危機感から入塾することになりました。
入塾後、以前から違和感があった経営理念を社員さんと一緒に作り変えました。
しかし入塾の年に一回目の経営体験発表でボロボロに言われて、私は「盛和塾にふさわしくないレベル」と逃げる口実を自分で作り、幽霊塾生になりました。
強い願望も持たず自分の都合のよい言い訳を作り、軟弱な人間でした。

約2年経ち会社経営に危機感を感じて戻る事にしました。所属替えで行った先が松永世話人や重延リーダー達に出会い勉強する気が湧いてきました。

それから勉強会や原稿磨き、会社訪問など参加するようになり盛和塾の良さがやっと分かりました。発表までにどれだけのソウルメイトが関わり、時間を割いて本気で向き合ってくださっている事を知りました。
2回目の発表でも紙の博士になるとか学校を作って人材を育て、資料を未来に伝える為に世の中に輩出するとか、かっこいいことばかり言っておりましたが、何一つ実現できておりません。１回目も2回目も発表までに関わって下さった皆様に本当に申し訳ない事をしたと反省しています。強烈な願望も誰にも負けない努力も本気で取り組めていませんでした。
自分に迷いがあり、やるべきことが定まって無かったのでブレブレやったと思います。
今回も発表の機会を頂き、会社業績もそうですが自分と向き合い何がしたいのか見つめ直すきっかけが欲しく自ら経営体験発表をさせて頂きたいと手を上げました。

コロナ禍で実践したこと
外部環境の話なのですが、2020、2021年はコロナの影響もありイベントや企画展がほぼ中止もしくは延期、人の集まる大学、美術館、博物館、資料館、お寺等々の依頼は激減しました。
社内でできることをやろうと社員皆で考え以下のことをやってみました。
営業に伺えなかったので、パンフレットを新しく作成してお手紙を書き既存のお客様に送りました。一軒一軒電話を入れてご案内を行いました。売り上げに直結と言うよりも疎遠になっていたお客様や担当者が変わった等の事がわかり次に繋がる活動が出来ました。
内容は社員さん達が考え、校正やレイアウトまで出来たことが良かったです。
閑散期には、社内ワークショップを週一回のペースで行い、会社全体のスキルアップを目指しました。これは社員さんからやってみたい作業、例えば掛軸や屏風を作りたい等のリクエストをしてもらって一貫作業を経験することが目的です。
部分作業はできても、最初から完成まで一人でやれるのは私だけでしたのでみんなで共有できたのは大きいと思います。
以前旦那様の関東転勤で退職した子が、何かお手伝いがしたいと申し出がありました。
リモートでも仕事が出来ことがあると気づき2021年6月から正社員として東京の営業や複製作業のデータ作製、SNS等の告知や更新をやってもらっています。弊社でもリモートで出来ることがたくさんある事に気づかせてもらいました。
今では、お客様や弊社ワークショップ等のイベント告知、SNSを使って情報発信を毎日更新してくれています。また関東での研修会や勉強会にも休み返上で参加してくれています。

コロナも落ち着いてきて、パンフレット配布の効果もあり４月から徐々に受注も増えてきました。またワークショップの依頼も増えています。

海外の仕事も手掛けたいと工場長とずっと話していたのですが、一昨年は韓国国会図書館（弊社直接依頼）、昨年はモンゴル大使館（企業を通して）の仕事をさせて頂きました。
いずれもレプリカ作製の依頼でしたが、モンゴルの仕事は、モンゴル駐日大使も弊社に見学に来られました。
複製に関しては、データさえ作ればどこにでも持ち出しが可能になり資料活用も容易になり色々な作品を見て触れて体感することができます。
受動的な仕事から、能動的な仕事に変化させることもできます。

４．私が遭遇した困難な出来事とその対応
個人的な事ですが、2017年11月に妻とは別居、原因は双方にあると思います。妻は他の会社で働いていましたが、人間関係が上手くいかず退職、同じ仕事をしておりましたので作

業的にも助かると思い手伝ってもらう事にしました。
しかし、身内を入れると他の社員に示しがつかなくなると思い、私は厳しめに接していました。それで彼女も不平不満が溜まり、私が家に帰っても社員さん達と自分を比較して「私ばかり辛く当たる」と毎晩愚痴をこぼすようになりました。
私は、会社でも家でも気が休まる事は無く、家に帰るのが嫌になり家を飛び出しました。
娘3人で当時は、長女は社会人一年目、次女は高校３年生、三女は高校１年生でした。
2020年三女が高校卒業を機に離婚しました。
同年8月　前庭神経炎で会社にて倒れました。
一週間ほどで退院できましたが、遺症が残り右半身の感覚が無くなり、痺れがひどく通院してもストレスと言われ全く改善しませんでした。そんな中、とある屏風の修復依頼を受けていたのですが、私の体調不良でまともな判断が出来ずに作品を傷付けてしまいました。10月納期だったのですが、作業的に間に合わず屏風案件は不具合のまま納品しました。
お客様からは事故の経緯等、説明が無かったと大変なお叱りを受けました。
今考えたら、なんであんな判断をしたのか不思議でなりません。弊社にとって重大な信用問題になってしまいました。私の人間的な欠陥が招いた事故でした。
翌2021年3月屏風案件やり直し決定、弊社の技術では手に負えない為、京都の業者に依頼。修復費用に約650万円支払い決定（受注金額は180万円）
これで13期と14期の大幅な赤字が決定的になりました。
そんな中、去年11月　経理担当の顧問が突然死、持病は抱えていましたが前日も「お疲れさま～」って言葉かわした翌日でした。
引継ぎも何もない中で、若手社員さんが事務をやってみたいと言ってくれて、只今奮闘中、大変助かっております。
誠心誠意詫びを入れ、対応させて頂き2022年２月屏風案件無事納品完了、修繕費用を4月に支払完済。
また3月年度末の忙しい時に、女性社員がうつ病と診断され休職願いを提出されました。
休職後このままいけば、お互い（会社と彼女）に幸せにはなれないと話をして、彼女から退職願いが出されました。
約3年間頑張ってくれましたが、育て方もろくに出来ませんでした。
今年9月で15期目を迎え盛和塾、大和とお世話になって7年、入塾当時と事業規模や人材もほぼ変わらず、逆に売り上げは落ちているのが現状です。

私の課題ですが、時間管理や作業の見える化等、社内の改善策を打ってきました。
受注時に利益率を想定して、目標時間を想定して作業に掛かっております。これをやりだしてから利益率は改善しました。
しかしこれだけ売り上げが落ち込むと苦しくなってきます。
正直なところ、人が足らなくなり作業重視になり営業活動の低下を招いております。
ソウルメイトの皆様にもご指摘頂きました「値決め」も改善しないといけないと反省しております。
見積もりの決済は私が全てやっておりますが、複製作業以外の見積もり基準は自分が作業すればになっていました。
全ての作業を私がやるわけではないので、若手の社員がやれば当然時間が掛かるし、上手く行かずやり直しの作業も発生します。修復の場合は、経験値で見積もりした場合に予想以上に時間が掛かりすぎて赤字になる事もあります。
これらも少しでも早く仕上げ価格を下げて多くの資料を手掛けると考えてやってきたことですが、この考え方が間違っていたのかと気づかせてもらいました。
塾長の「値決めは経営」が熟慮せずに安易に考えていました。
「どの値段なら一番経営がうまくいくのか」これを考えずに自分の経験だけで決めていま

した。利益が出ないと未来創造ができません。

６．弊社の意義・目的とやりたいこと

理念にもある「個々人の思い出の品やそこに宿る思いを次世代に繋ぐこと、先人の思いに触れる感動を提供し続けること」です。
ここに至ったのは、阪神大震災です。私も被災し家は倒壊、住むところもありませんでした。幸い家族は無事で何とか乗り越えました。人命最優先ですが、地域資料や思い出の品々が失われて行く現実に直面する機会がありました。
翌々年に現在の神戸大学歴史資料ネットワークの先生方の話を聞き、学生さんたちと資料救出のボランティア活動をしていることを教えてもらいました。
また2004年の水害（円山川氾濫）で救出された水損資料を修復する機会があり、その時にお世話になった神戸大学松下先生のお話をお聞きして、地域資料や思い出の品々を次世代に繋ぐ仕事をさせて頂いているのだと気づかせて頂きました。
この時の経験がこの理念に至りました。

弊社の手掛ける修復や複製、ワークショップ活動は手段の一つだと認識しています。
紙媒体に特化していますが、方法は色々あるのではないかと思います。
地域や個人の想いの宿っている資料を未来に伝え、過去の教訓などを次世代に繋げること、複製作製や資料を修復して終わりではなく、そこからがスタートでそこに想いが加わり未来に伝えようとなればそこで人との交流が生まれ資料も次世代に繋がり周りの方々にも幸せを感じてもらえます。
これらを実践すべく、弊社ホームページにお客様の声動画を作製しました。
資料を通しての思いや、謂れ等を語って頂き、今後どう活用していくか。また次世代にどのように伝えていくかインタビューをさせて頂きました。現在は５つの事例紹介をさせて頂いております。
ワークショップ開催の動機は、営業活動と宣伝活動の為でした。
対象も大学教授や院生、図書館司書、博物館学芸員や行政の歴史文化に関わる人たち等普段から紙媒体に触れる機会が多い専門職の方々でしたが、現在は目的が変わり未知の方々やお寺の檀家さんや町内会の人たち、学生や子ども達までの広げております。
例えばお寺や神社仏閣ですが、冠婚葬祭の場だけでなく一昔前までコミュニティーの場でありました。
人々の交流の場であり、病院でもあり人生相談の場でもあり寺子屋的存在でもあり、それらを実践している若手住職も増えてきています。お寺の什物（古くから伝えられている物）を使ってワークショップを開き、絵解き（説法）や修復した掛軸等のお披露目会をやらせて頂いています。
多くの方々に紙文化や資料の取り扱いや保存方法を知ってもらい、簡単な修理方法などを体験できるワークショップを展開しております。
これらの活動は、弊社や業界を知ってもらうことだけが目的ではなく、我々の技術や資料保存の考え方を多くの方に活かせてもらえれば、修理するまでにできることもありそれが保存活動にも繋がります。
結果、地域資料が守られ、そこに伝わる意味を知り目的を持って次世代に繋がる資料となり、それが渦となり日本文化を形成する根本になるのではないでしょうか。

７、今後の展開

「残しておきたい、伝えたい」と思えるものは立派な文化資料になります。
しかし現状は紙媒体が淘汰されつつ歴史文化に影響を与えています。
地域資料に関していえば、維持管理の難しさ、世代交代、資料の散逸等失われる機会が増えています。これらを防ぐべく、行政や大学や我々民間企業が関わり保存活動が必要だと

痛感しております。
紙資料には先人達の情報や想いが詰まっております。それらに触れた時に歴史を感じ、先人たちを思い出し懐かしむ、また教えや考え方、生き様も継承できます。
デジタルデータを残せば十分と言われる方々もいらっしゃいます。
確かにデータがあればもこでも閲覧可能になり持ち運び等、便利になります。
しかしそのデータが飛んでしまったらどうでしょう。CDやDVDなら大丈夫？
データ化すれば資料保存は大丈夫なのでしょうか・・・
日本では戦後、研究者達の間でマイクロフィルムが注目されました。
大量の情報を非常にコンパクトにまとめることができる省スペース性、そのため膨大な資料を保存しなければならない図書館等に広く浸透しました。
当時は100年以上の長期保存に耐えられるといわれていましたが。
しかし現実問題として、撮影から30年程度しか経っていないマイクロフィルムでも劣化が進み見られなくなっております。
そのマイクロフィルムをさらにCDやDVD等の媒体に移す作業が行われています。
しかし、そのCDやDVDも30年程度しかもたないと言われています。パソコン等にデータを管理すれば大丈夫？パソコンもデータが飛ぶこともあります。バックアップしてれば大丈夫？もうこれはいたちごっこレベルの話です。
例えば、正倉院宝物のように約1260年前に納められたものが展示されて見ることのできるのは、先人たちが伝えてきた保存方法と修理技術者によって修理が繰り返し行われてきたおかげなのです。
ですから、もちろんデータ化すれば便利になるのですが、それと同時に原本の保存管理もそれ以上に重要になります。
また和紙の話をよくしますが、現在和紙の生産現場は危機的状況にあります。
和紙が無くなってしまうと弊社にとって致命的なので、漉き元（製紙会社）や畑（農地）も何かできないかと試行錯誤中です。

今年の6月に東京の新聞印刷会社様とご縁を頂き、紙媒体の普及について今後どうしていくかお話をさせて頂く機会があり弊社も新聞印刷会社様もまず世の中に知ってもらうことから始めようと決め、新聞印刷会社様の会社案内の新聞に弊社を紹介して頂きました。
また弊社もその新聞案内を持って印刷業界を知ってもらう活動を始めております。
和紙も大変厳しい状況で需要と供給のバランスが崩れており、原料の栽培を辞める農家さんが増えており原料確保が難しくなっております。
現状を知る事と、打開策が無いか知る為に7月に高知県の製紙会社に3日間社員研修でお手伝いに行きました。
ご高齢の農家が多く、畑を手放す方が増えてきています。製紙会社様が農地を預かり楮（こうぞ和紙の原料）を栽培している状況です。しかし通常業務をこなし栽培することは難しく人手が必要になります。
コロナ前までは、外国人のワーキングホリデー等でお手伝いに来ていたのですが、コロナの影響で益々人手不足が現状です。我々もお手伝いをさせて頂きましたが、暑い畑の草刈りだけでヘトヘトになり栽培の維持管理も危機にあると知りました。
弊社は、この製紙会社様から和紙の国産原料を提供して頂いていますので、これも急務の事だと思い、今後ツワーを組んで人材確保をしていくか、農地管理できる人を育てて畑に専念できるような仕組を作ろうと話を進めております。
紙の製法や補修に関しては、古来積み重ねられてきた先人の知恵と技術が詰まっており、それは「伝統」と表現することもできると思われます。しかし、このような「伝統」を継承する人の数は年々減少していると推測されます。そこで、一人でも多くの人に関心を持ってもらいたいのです。

日本の、紙資料を次世代に繋いでいくには我々業界人だけでなく、それに関わる人たちに

もお手伝いして頂かないと、修理が必要な資料は増え続けるばかりです。

だから私は、そこに危機感を持っており地域資料や思い出の品々を残せる、伝えることができることをたくさんの人々に知ってもらい、次世代に伝える意義目的をしっかり共有すべきと考えております。

今の自分の置かれている立場を考えると、想いのこもった資料と人々を次世代に繋ぐお役目を果たす事が使命です。

誇りを持って日本文化を自慢できる元気な国にするために貢献できるように精進します。

拙い発表ですが、ありがとうございました。