

「ものづくり経営学」講義レジメ 「環境変化の経営戦略」資料

～「創業から33年間の企業運営」～

2022年 11月8日

株式会社プレシード

代表取締役会長 CEO松本修一

序. 個人プロフィール

変遷：厭世の落ちこぼれ学生→社会へ遅れてきた新人→模範社員？

→脱サラ変人→ベンチャー起業家→いつの日か…。ゴール無し

◆この一年の経営環境変化

社外

ウクライナ戦争 コロナ波状流行→共存へ TSMCの熊本進出 物不足 値上がり
人不足 DX加速 超円安 米中対立深化

社内

(株)プレシードの社長→会長CEOへ 鹿児島県さつま町に新事業所獲得

1. 会社概要

*系列経営でもなく一族経営でもなく

2. 創業の原点と思い

起業のススメ：最高のゲーム

但し理想と信念は必要 「感動 活人 感謝 創造 挑戦」

3. 経営計画と意志決定

初期は計画を作っても計画通りいかないという諦めと経営の素人的無知があった。

5. 我社の資金調達と設備投資

銀行との関係は「借りてください」か「貸してください」かで天と地の差

6. 経営危機

*話すのがもったいないほどの体験と学び。

企業存続確立：設立1年=40% 設立5年=15% 設立10年=6% 設立20年=0.3%

設立30年=0.02%→これを越えた(笑)

◎「正しかれ 恐れるな」

*危機の中で私を支えた言葉

7. 天災・人災、その課題と学び

市場・顧客喪失 金融危機 巨額横領 大型プロジェクト赤字 リーマンショック
熊本地震 コロナウイルス

8. 2020年～コロナウイルス奮闘記

「まさか まさか」で社会が混乱→ほぼパニック

歴史上にはもっと深刻に何度も起きている

→災害は忘れた頃にやって来る→被害者を脱し、変化こそチャンスへ

9. 開発と時代の特質

世界が一つの村になった？→

そして2つになった？

10. 激変のコロナと戦争兆候

変化：ユデカエル⇔地震

温暖化・技術進歩→ゆっくり社会変化

地震・津波

温暖化・台風→急に深刻なテーマとなった

11. 最近感じる経営資源と環境変化

ドッグイヤー→マウスイヤー→アメイバーイヤー？

変化は追えないが自動で変化、進化？退化？破滅？

12. GAFAM

3年前はほとんど知らなかった (S.ギャロウェイ著「G A F A」の出版が2018年)

13. 最後に

激変の時代を見つめよう、考えよう！！

間違いなく貴方は貴方の人生の主人公！今をクールに見つめて生きよう

14. まとめ 「経営とは」

経営とは、どんなゲームよりエキサイティング。人生賭けたゲーム

自然界のルールは適者生存

○推薦経営図書

「マネジメント」 「イノベーションのジレンマ」 「両利きの経営」

「ビジョナリーカンパニー」 「組織衰退のメカニズム」 c f, 「7つの習慣」

「強いものが生き残るのではない、変化するものだけが生き残る」～ダーウィンの言葉～

終わり

2022年11月8日 熊本学園大学 講義「環境変化の経営戦略」資料

「創業から33年間の企業運営」

～創業33年間のリスクマネジメントの視点から～

“企業と社会の変化”

* 緑色は2022年追記入

株式会社プレシード

少年OB 代表取締役会長CEO 松本 修一 博士(工学)

序-1.個人プロフィール

- 厭世の落ちこぼれ学生→遅れてきた新人→模範社員？へ
- 模範社員→脱サラ変人→ベンチャー起業家→
→いつの日か「起業家から企業家」へ見果てぬ夢
- 人生汗出して走ってみると面白い
- 好きな言葉「面白きこともなき世を面白く」 ～高杉晋作～

◆激変の時代を生きる或る企業人の報告

Youtube: 趣味発信「ガラクタ博士」社内向け「プレシードトップチャンネル」

松本修一 1953年4月5日生まれ 博士(工学)

株式会社プレシード 1989年創業

株式会社プレシード 代表取締役会長CEO

新魁機電科技(上海)有限公司 董事長

○外部所属団体 経営者には社内と別世界の公的社外活動あり

熊本南工業団地協同組合 嘉島町進出企業連絡協議会 一般社団法人熊本工業連合会

生産技術開発協同組合 熊本経済同友会

序-2. この一年の経営環境変化

社外

- ウクライナ戦争 米中対立深化→世界の分断
- コロナ波状流行→共存へ
- TSMCの熊本進出
- 安倍元総理暗殺
- 円安 物不足 値上がり 人不足
- DX加速 超円安

社内

- (株)プレシードの社長→会長CEOへ
- さつま町に新事業所獲得

1-1. 会社概要

会社概要

- 社名 株式会社プレシード
- 本社 熊本県上益城郡嘉島町井寺250-9
- 設立 1989年11月（平成元年）
- 代表者 松本 修一
- 売上高 19億（2022年年12月期予測）
- 資本金 9900万円(2021年1億円の減資)
- 従業員数 113名（2022年10月現在）



株式会社プレシード業務案内

- ◆生産ライン（搬送設備） 設計製作
ガラス・カセット・フィルム(FPD・PV・TP向け)
LD/ULD・コンベア・昇降装置・移載装置
ロボットを使用したハンドリング
- ◆各種自動機（組立装置、検査装置） 設計製作
半導体・液晶・電子部品・自動車関連
- ◆産業用インクジェット装置（ヘッド搬送・供給系等）
- ◆クリーンブース設計製作
TENBOOS（オリジナル商品）
プレハブ（オリジナル商品）
局所クリーンブース・製造ラインクリーン化
装置カバー・大型ロボットブース・安全柵
- ◆あかねグラノラ

1-2.会社概要



- **社是：**

我々は**技術**と**情熱**をもって
社会に**新たな価値**を**創造**する

- **経営理念：**

感動を創造する ：感動主義

人を活かす ：活人主義

すべてに感謝する ：感謝

常に挑戦課題を持つ ：挑戦主義

「感動 活人 感謝 創造 挑戦」

1-3. 会社概要



- 創業30年で0から100人超の集団へ
経営無知からの出発は挑戦と失敗の歴史が
企業文化 = 無形財産…→有形資産へ
- 日々が予想外想定外発生の33年
→変化こそ成長という企業根幹
…→今後は社員の為に安定へ？
……→挑戦と安定

2. 創業の原点と思い

- **起業のススメ**：最高のゲーム、但し理想と信念は必要
 - i 経緯と決断
 - 社会に出遅れたサラリーマンエンジニアの挑戦
 - ◎ **道は拓かれる**；求め続けると変わっていく = 諦めない
 - ii 創業
 - ・何も準備なし。
 - ・資金をかき集め
 - ・会社運営無知
 - iii **当たり前前の難しさ、強みと弱み**
 - ・会社で**当たり前前**のことがゼロから出発；営業、経理、総務は知識経験ゼロ
 - ・「利益が出るのは正常の状態ではない」 ～P・ドラッカー～
 - ・たった一つの小さな強みを育てる
 - iv 社是と経営理念について：**絶対に掲げるべき**
 - ・自らを律し、外部に思いと存在を伝え協力求める旗印

3. 経営計画と意志決定

- 元々年間売上が**20~30%**上下は誤差の内という位に激変する設備機械業界；**計画を作っても計画通りいかないという諦めと経営の素人的無知があった。**
 - i 初期5年
 - 全く計画なし；**常に成り行き**
 - すべて社長が采配し決定。頭の中とメモが計画
 - ii 5年—15年期；**独裁、しかし会社らしさへ背伸びが始まった**
 - 多くの**会議は運営される**が経営意思決定は社長が計画と実行旗振り
- ◆年間経営計画
 - 経営計画は作っても運営で忘れ去られ市場荒波の受け身
- ◆中期経営計画
 - 資金調達のために作った感が強い

4.経営計画と意志決定

iii 16年—25年期；ワンマン経営だが会議で決める運営へ

- ・取締役会の議題の大半は社長発
- ・協議し意見は聴くが社長が決定
- ・社外取締役や経営顧問団：税理士、中小企業診断士、弁護士、労務士
企業OB等

iv 26年—30年；合議制？企業の進化と拡大と社長の老化で必須

v 30年～；安定した次世代へ

2020年社長業務代行制の運用開始 2022年社長交代

* 経営に「カモがネギ背負ってやって来る」ことはなく、魔女に見える危機として女神が瞬間訪れる。危機かチャンスかを両手上げて迎え入れる判断力、決断力、忍耐力あるか？ →自己に覚悟を問われる

・新市場、新技術、新製品、新幹部…変化点と選択は多い→ほぼ無限からの選択は迷いの連続

5. 我社の資金調達と設備投資

- 資金出口は地元銀行、都市銀行、政府系銀行などだが
 - i 資本金と増資
 - ベンチャーマーケットで増資；1997年当時極めて斬新な手法だった
 - 使途；開発費、設備投資、拡販、だが本音に運転資金もあった
 - 資本金1000万円で創業したが1億9900万円→2021年に9900万円へ
 - ii 銀行借り入れ
 - 銀行との関係は「借りてください」か「貸してください」かで天と地の差
 - 長期
設備投資、劣後ローン
 - 短期
運転資金；最大2～5億円超1年超の受注PJが発生する
 - iii 信用保証
 - 個人保証と連帯保証
 - 県の信用保証協会という制度

6-1. 経営危機



- この体験は数億円の代償で手に入れた経験という財産。話すのがもったいない位の体験と学び。

その1 : 1992年創業3年目のジンクス

売上80%依存顧客の受注喪失 ; 販売先集中の危険

その2 ; 1997年金融危機

金融不況による設備投資減

その3 ; 台風が来て大寒波到来して大津波が押し寄せた様な体験

2007年巨額横領事件発覚→人的大災害？

2008年9月リーマンショック ; 瞬間的には市場が30%以下にシュリンク

2009年Mプロジェクト大損失

2016年熊本地震

2020年コロナ禍発生

2022年?? 必ず何か起きる! →逃げないで社会の変化を楽しもう

6-2. 経営危機



- ・取引顧客：契約の失敗、業界変化、金融機関
- ・社内トラブル：ヒト・カネ
- ・環境変化：金融危機、天災、感染症
- ・イノベーション：社会の大変化

☆「百年に一度の出来事」が毎年のように押し寄せる時代→面白いと思うか、逃げたいか

6-3. 経営危機



その4 ; いつの日か必ず直面する新たな次の危機

対策 → B C P (Business Continuity Plan)

- ・ 傷を癒し体力を蓄える ; 蓄財と調達力
- ・ 早期発見 人財育成
- ・ リスク分散 ; 集中の危機 v s 領域拡大の危機 → B C P 作成へ
選択と集中 o r 選択と分散

企業存続確立 : 設立1年 = 40% 設立5年 = 15% 設立10年 = 6%
設立20年 = 0.3% 設立30年 = 0.02% → これを越えた(笑)

◎ 「正しかれ 恐れるな」

* 危機の中で私を支えた言葉

7-1.天災・人災、その課題と学び

新購定価月寄 4,721円(本体4,372円、消費税349円) 1冊売り230円(税込み)

2016年(平成28年)

第3種郵便物認可 2016年(平成28年)4月18日・月曜日

38

記事コピー・転載の問い合わせは
日刊工業新聞社著作権管理センター
TEL 03-5644-7101
http://www.nikkan.co.jp
日刊工業 検索

4月18日
月曜日

日刊工業新聞

本社(TEL:03-5644-7000)東京駅前中央区日本橋小網町14-1/大塚支社(TEL:06-6646-3321)大阪市中央区北區南2-16/名古屋支社(TEL:052-931-6151)名古屋市東区東2-21-28/西徳支社(TEL:092-271-5711)福岡市東区古門戸町1-1

購読申し込み品別は
フリーダイヤル
東京 0120-412346
大阪 0120-597117
名古屋 0120-462246
福岡 0120-617120
monos.jp

理工学書・専門書は...
Nikkan BookStore
日刊工業 本 検索
日刊工業新聞社出版局のホームページ
http://pub.nikkan.co.jp/



半導体、液晶、自動車関連製品メーカーのプレシードでは棚などが倒れた(熊本県嘉高町、同社提供—15日)

震度7、相次ぐ強い揺れ 中小にも被害



道路分断で企業の調達、供給に影響(熊本県益城町—16日)

熊本 16日朝の震度も強、相次ぐ強い揺れが熊本県内各地に広がった。熊本県内では、半導体製造工場など、被害が相次いでいる。道路が分断され、交通網も分断された。熊本県内各地で、中小企業にも被害が広がった。熊本県内各地で、中小企業にも被害が広がった。熊本県内各地で、中小企業にも被害が広がった。

熊本 16日朝の震度も強、相次ぐ強い揺れが熊本県内各地に広がった。熊本県内では、半導体製造工場など、被害が相次いでいる。道路が分断され、交通網も分断された。熊本県内各地で、中小企業にも被害が広がった。

熊本 16日朝の震度も強、相次ぐ強い揺れが熊本県内各地に広がった。熊本県内では、半導体製造工場など、被害が相次いでいる。道路が分断され、交通網も分断された。熊本県内各地で、中小企業にも被害が広がった。

熊本・大分地震

工場「めちゃくちゃ」

工場「めちゃくちゃ」 工場「めちゃくちゃ」 工場「めちゃくちゃ」

工場「めちゃくちゃ」 工場「めちゃくちゃ」 工場「めちゃくちゃ」

工場「めちゃくちゃ」 工場「めちゃくちゃ」 工場「めちゃくちゃ」

九州の産業界に大きな衝撃

観光産業にも打撃



地震で倒壊した阿蘇神社の楼門(おうもん)の前に集まる人たち(熊本県阿蘇市—17日)

観光産業にも打撃 観光産業にも打撃 観光産業にも打撃

物資足りず交通網も分断

物資足りず交通網も分断 物資足りず交通網も分断 物資足りず交通網も分断



熊本地震のメカニズム



「内陸型」真下で... 「内陸型」真下で... 「内陸型」真下で...

7-2.天災・人災、その課題と学び

本震 ～HP内実録「熊本地震」より～

4月16日午前1時25分26秒(本震発生)

深夜の**すべてを破壊尽くすような大激震**→停電 *瞬間、壊滅的被害を予感

...中略...

4月16日午前2時45分(本震後1時間20分経過)自宅より第一回目の社内一斉配信メール

*先ずは安心感を共有し合う状況に

「消息を確認したい。各本部長で掌握を進めて貰いたい。生活や安全に優先するものではない。今後の情報交換と助け合いの為にもよろしく。」



7-3. 天災・人災、その課題と学び

「天災は忘れた頃にやってくる」「備えあれば憂いなし」とは言うが
…台風、洪水、地震、雷、異常気象、**生物（伝染病）** …

更に怖い景気・金融と人的リスク（詐欺、横領、組織破壊）

- BCPの費用対効果にたいしては、地震体験で大きく考えが変わった、「**万一は起こる事**」へ

だが、企業は常に「どこまで」という課題が付きまとう（コスト）。

- **無防備と万全の間**に現実の対応策：**何を諦めるか**
- もし火事発生していたら…、広範囲だったら、昼間だったら、真夏(冬)だったら…
災害後、想定する災害規模と**命以外に死守する範囲**の判断基準を考え始める
- BCPの入り口はLCP（最低限の生活維持計画）
*「仕事どころじゃない、命と衣食住」から

8-1. コロナウィルス 2020年

「まさか まさか」で社会が混乱→ほぼパニック
歴史上にはもっと深刻に何度も起きている

→災害は忘れた頃にやって来る

2月：中国のプレシード上海コロナで**運営休止**へ

3月：展示会失敗 外出自粛で**出張ゼロ**が始まる

4月：熊本県内の会合ほぼゼロ

→**社内巣籠り**状況のコロナ禍対応**新ビジネスへ挑戦**開始

→自社にある技術と資材と人財の活用

→卓上パーテーション「プレシールド」開発へ→5月より発売
開始、全く新分野異分野ビジネスへの挑戦

→売上7000台 次々と新商品開発へ挑戦

8-2. コロナウィルス2021-22年継続下

- ・被害者を脱し、**変化**こそチャンスへ
 社会が変化
 飲食、会合、面談、レジャー、スポーツ
- ・DXの加速
 リモートの浸透
 会議 DATA収集・操作 疑似体験化
- ・SDGs
 遅々として進まない温暖化対策COP27はただの一事例

9-1. 開発と時代の特質



i ゼロ成長時代；政権交代、米中関係とインド太平洋地域連携、EUと英国、台湾、韓国

ii グローバル化を支えるIT革命と物流革命

コロナ加速 変化のキーワード；IoT, AI, ビッグデータ...これは常に大きなリスクと共に更にコロナ禍で急速に社会変化を巻き起こす。Amazon, UBER、テレワーク...起きた社会変化は戻らない

外食産業→内食産業+UBER EATS配達→無人配達化？

100年前、50年前に情報と物を一日で届けることが出来た距離→今は...

「自社製品はスマートフォンのような先端で世界コンペか、または生ケーキ系やコンクリートブロック系的なローカルコンペか...」 どちらを歩む？

9.開発と時代の特質



iii 世界コンペティションでの日本の特質

「平均」思考、安定第一主義、横並び異色排除、究め尽くし最高を追求する性癖→ガラパゴス文化？井の中の蛙？→世界を見つめよう

狩猟民族VS**農耕民族**、大陸国家VS**島国国家**
変化対応遅い 戦いを避け〇〇へ

世界が一つの村になった？→

そして2つになった？

SDGsで課題は多い17項目

10. 激変のコロナと戦争兆候

i 変化

温暖化・技術進歩→ゆっくり社会変化

ii 地震・津波・温暖化・台風→急に深刻なテーマとなった

瞬間の変化は大きいが元を目指す復元

iii コロナウイルス

行き着く先が不明で変化が読めない

→元の変化の浸透加速

→想定外社会への変化

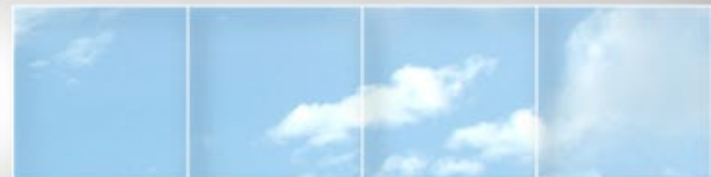
→W I T H CORONA ?

iv ウクライナ戦争と中国は何処へ向かう

11. 最近感じる経営資源と環境変化

- ・ 人 : 異常な人材不足、賃金上昇、外国人受け入れ→やがて人財不足へ
- ・ モノ : 機械、半導体など体験したことが無いほどの資材不足→業務滞り多発→過剰反応→揺れ戻し景気後退→成長は続く
- ・ カネ : 超低金利金融緩和日本VS高金利策→円安国内回帰と国際化、インバウンド
- ・ 情報 : IT化→AI、IoT、第4次産業革命、巨大化するネット産業G A F A M→大攻防戦時代→第4次産業革命は加速→やがて人が不要な社会へ？
- ・ 時間 : 最も大切な財産→暇つぶし産業の横行、仮想社会の拡大→どこへ行く
- ・ 技術 : ドッグイヤー→マウスイヤー→アメイバーイヤー？
変化は追えないが自動で変化、進化？退化？破滅？
- ・ 世界 : 変化が世界に直ちに伝わる仕組み→世界地域格差縮小→
個人格差社会は拡大→実務を変え始めた→
「世界調達・世界販売」20年前に言ったことが今現実に大規模に急速に拡大
→商社レスor大規模流通業寡占
* 時間と距離の短縮がそれまでになかったビジネスを生み出しさらに加速する→

12. GAFAM



最近急激に広まった用語？

→3年前はほとんど知らなかった(S.ギャロウェイ著「GAFA」の出版が2018年)

Google(1998)、Amazon(1994)、Facebook(2004)、Apple(1976) + Microsoft の5社の事だが、20年前は...

5, 6年前？にGAFAの総称が世に広まった。

いま世界を席卷しているアメリカ生まれ...→中国生まれが次々に

書いた瞬間古くなるくらいに時代変化が激しい

経済や業界の用語ではなく、存在が世界の行く末を変えてしまうような企業体である。

AI、EV、5G、リブラ、MaaS...出ては消える新語 →DX GATA? →META?

先は見通せているだろうか。

30年後、何が世界を支配しているだろうか...

何を予測し備えるかで、敗者か勝者になるのであれば、今何をすべきか考えてみよう。



13.最後に

◆激変の時代を見つめよう、考えよう！！

エキサイティングな時代を信じ生きよう

◆時代と未来に仮説を持ち、今の現状と未来のあるべき姿とは？

→変化に流されず「主体者たれ」

◆すべてをプラスに考えよう！！

*坂道で転んだ時に人は「坂のせい、靴のせい、石ころのせい」というが、自分のせいという人は少ない

*目の前の変化に振り回されるな
間違いなく貴方は貴方の人生の主人公！
今をクールに見つめて生きよう

14-1.まとめ 「経営とは」

◆経営とは

「生は奇(寄)なり 死は帰なり」：淮南子

(企業は存続するのが稀、無くなって当たり前)

◆経営とは；無数の穴が開いたタンクに水を注ぐに似る。
入れるのを増やすか出る穴を塞ぐか。

◆経営とは；どんなゲームよりエキサイティング。
人生賭けたゲーム

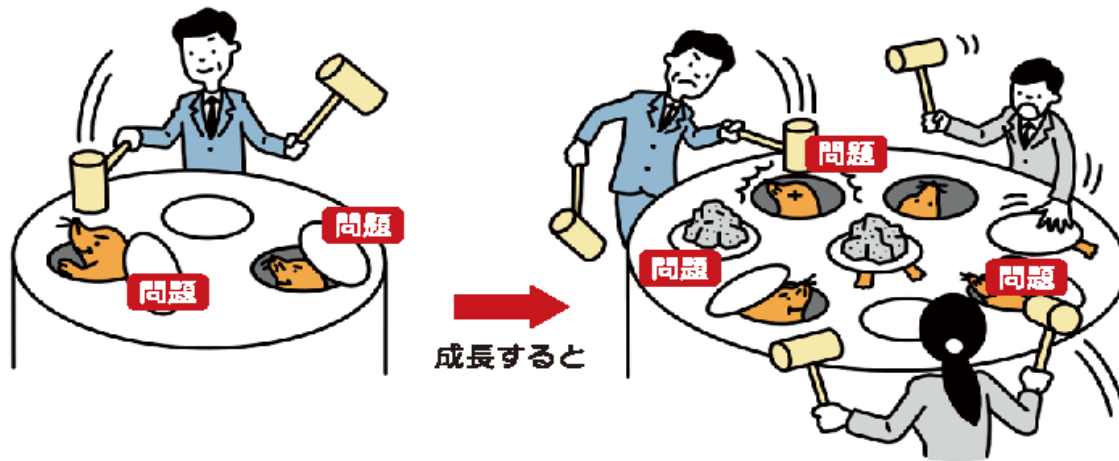
◆経営とは；巨大なキャンパスに一生かけて
一枚の日本画を描くに似る

14-2. 経営とは「皿回し」



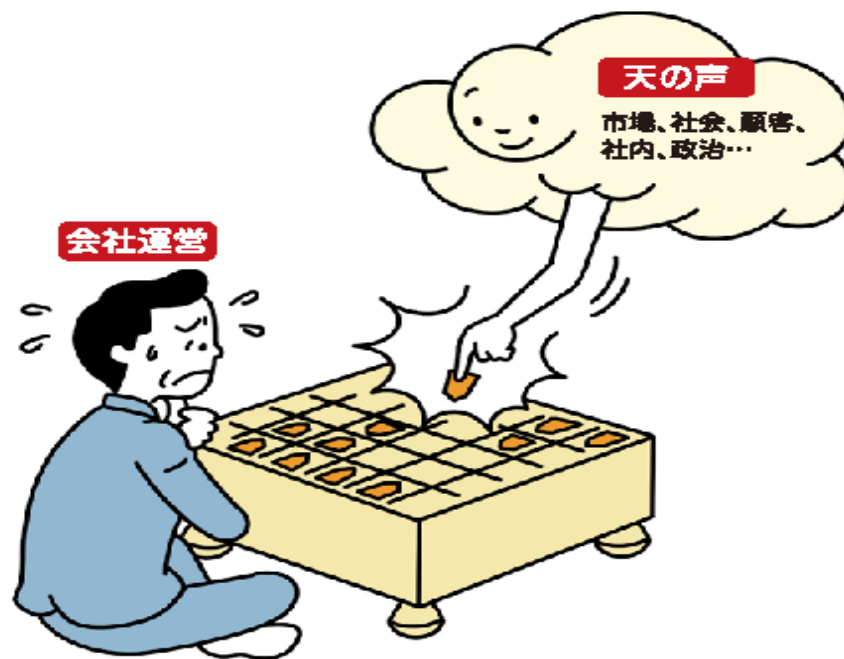
14-3. 経営とは「モグラたたき」

経営はもぐら叩き

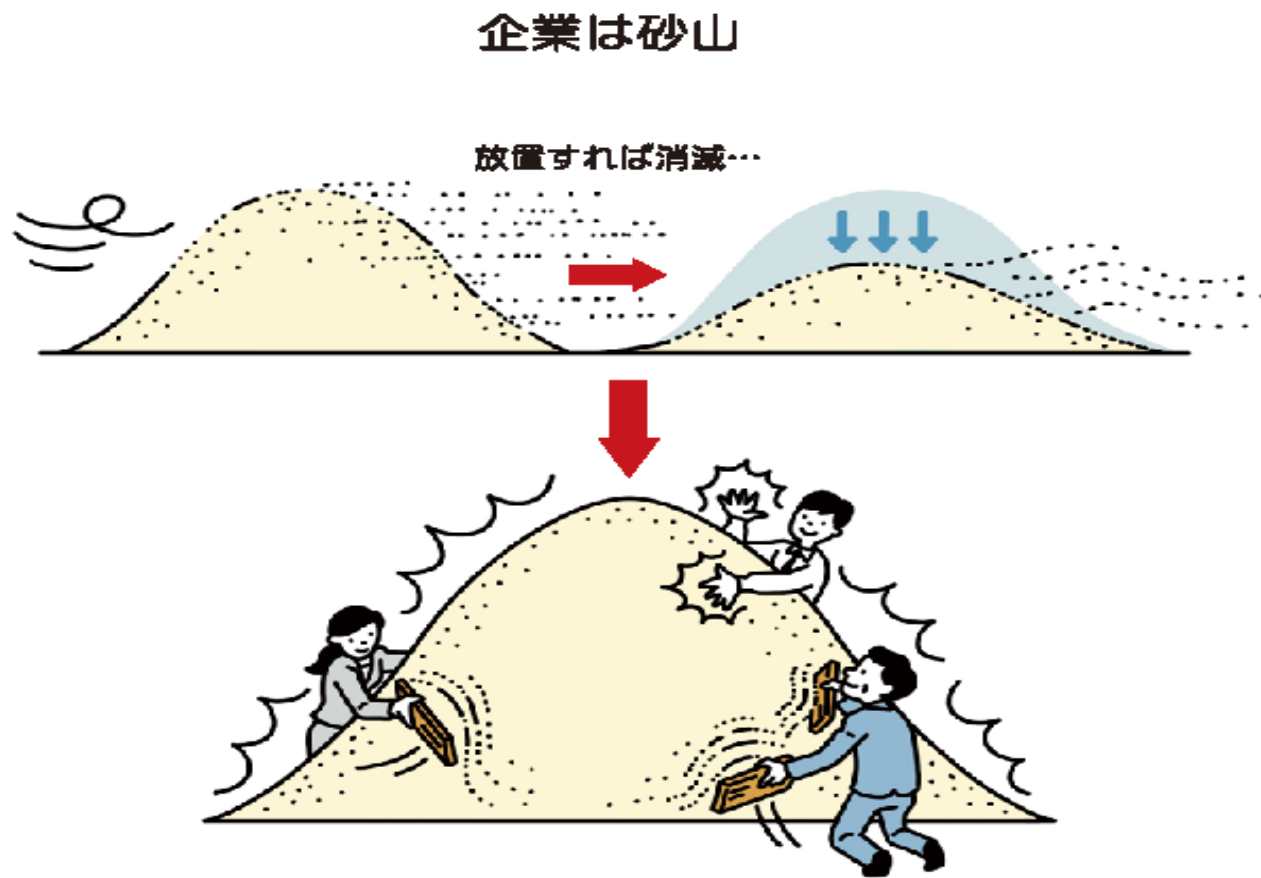


14-4. 経営とは「天との将棋指し」

経営は天との将棋指し



14-5. 経営とは「砂山のお守り」



自然界の掟



**「強いものが生き残るのではない、
変化するものだけが生き残る」**

～ダーウィンの言葉～

時代は変化する、貴方は？

○推薦経営図書

「マネジメント」「イノベーションのジレンマ」「両利きの経営」「ビジョナリーカンパニー」「組織衰退のメカニズム」
c f. 「7つの習慣」



ご静聴感謝します