

クラウドマネージメント協会懇話会

幸せな事業承継

2019年2月5日(火)

株式会社アサプリホールディングス

代表取締役社長 松岡祐司

私の経歴



- 1958年(昭和33年)3月17日生まれ60歳 還暦
- 1980年(昭和55年)3月 京都産業大学経済学部卒業
- 1980年(昭和55年)4月 株式会社伊奈工芸印刷入社
- 1982年(昭和57年)4月 アサヒ商事株式会社 アサヒプリントセンター入社
- 1995年(平成7年)1月 株式会社アサプリに社名変更 代表取締役社長に就任
- 2002年(平成14年)3月 株式会社プリンターをM&A 代表取締役社長に就任
- 2005年(平成17年)1月 オリエンタル印刷株式会社をM&A 代表取締役社長に就任
- 2005年(平成17年)7月 オリエンタル製本(有)をオリエンタル印刷(株)へ吸収合併
- 2005年(平成17年)8月 株式会社サンブレインをM&A 代表取締役社長に就任
- 2005年(平成17年)10月 (株)アサプリを会社分割し持株会社の(株)アサプリホールディングスを設立し代表取締役社長に就任
- 2010年(平成22年)12月 株式会社サンブレインを株式会社プリンターへ吸収合併
- 2012年(平成24年)4月 株式会社バロックをM&A 代表取締役社長に就任
- 2014年(平成26年)6月 愛知県印刷工業組合 副理事長就任
- 2015年(平成27年)7月 株式会社ナナメ監査役就任
- 2017年(平成29年)1月 盛和塾三重 代表世話人就任
- 2017年(平成29年)6月 昭和印刷株式会社を第二会社方式にて事業承継して代表取締役社長に就任
- 2018年(平成30年)1月 株式会社オーレ監査役就任
- 2018年(平成30年)10月 株式会社フォトデリバリージャパン監査役就任

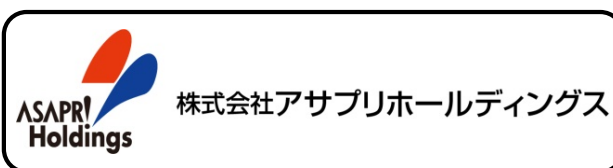


アサプリグループの紹介

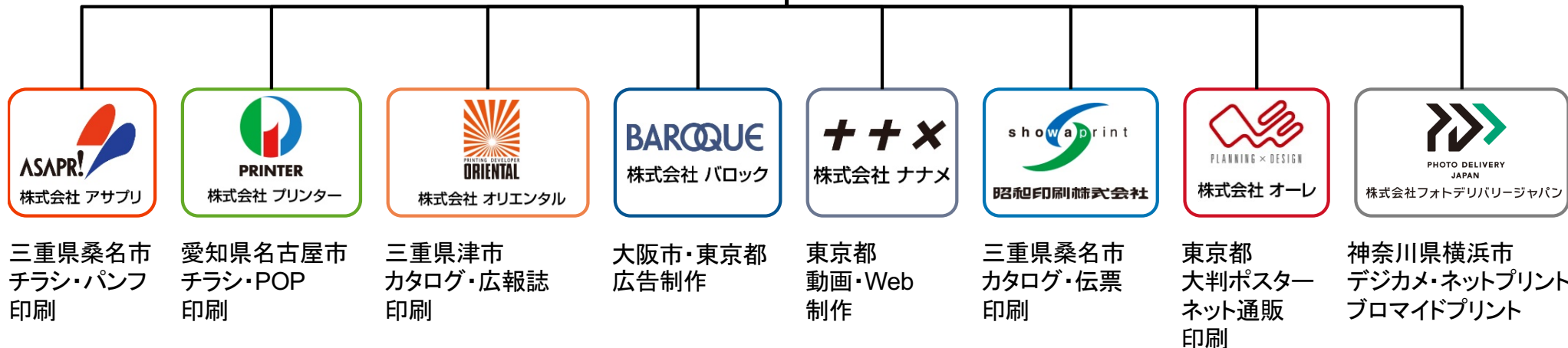
- ・ 株式会社アサプリホールディングス 三重県桑名市 持株会社
経営管理・経理・財務・総務・システム開発・人材採用・教育・集中管理
社員数17名 売上2.9億円 経常利益1000万円 帝バン58点
- ・ 株式会社アサプリ 三重県桑名市 チラシ・DM・カタログ・端物
51名 11億円 4000万円 帝バン57点
- ・ 株式会社プリンター 愛知県名古屋市 チラシ・POP 82名 17.4億円 6500万円
帝バン60点
- ・ 株式会社オリエンタル 三重県津市 カatalog・パンフ・ポスター・冊子
太陽光発電 42名 7.2億円 3300万円 帝バン51点
- ・ 株式会社バロック 大阪府大阪市 広告の企画・デザイン制作・撮影
40名 9億円 1000万円 帝バン54点
- ・ 株式会社ナナメ 東京都 映像・動画・Web制作
8名 2015年7月創業 2.7億円 5500万円
- ・ 昭和印刷株式会社 三重県桑名市 チラシ・チケット・伝票・パンフレット
大型サイネージ 25名 3.2億円 1000万円
- ・ 株式会社オーレ 東京都 大判ポスター印刷ネット通販
30名 5億円 5000万円
- ・ 株式会社フォトデリバリージャパン 神奈川県横浜市 デジカメ・ネットプリント
ブロマイドプリント 10名 1.8億円 1000万円
- ・ 9社連結売上 54億円 経常利益2.7億円 社員330名



ASAPR! GROUP



三重県桑名市 持株会社、経営管理・財務・経理・総務・システム



経営の三つの要諦

①経営理念(働く目的)の共有

全社員との**共感**

②「見える化」による経営管理(守り)

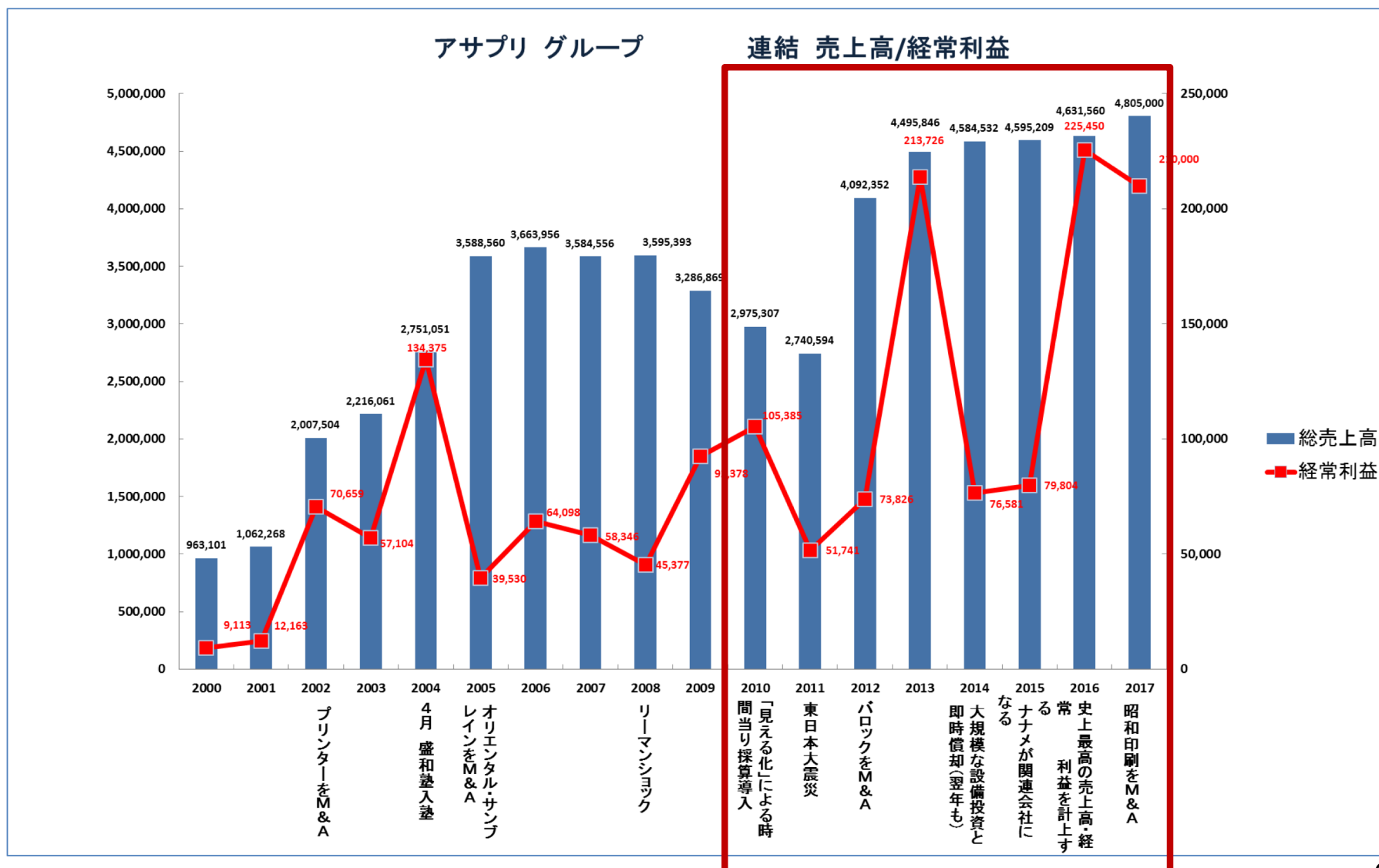
経費最小

③M&Aと多角化経営によるマーケットの拡大

(攻め)**売上最大**

経営者最大の仕事→どうやって儲けて、儲けた
お金をどうやって投資するか→どう承継するか

M & Aと見える化導入後の業績の推移



事業が成長すると

- 売上も利益も上がる
- 株価が上がる
- 多角化して事業も増える
- 社員も増える
- 事業所も増える
- 事業を任せられる幹部が不足
- 後継者の人格やスキルが不足

マーケットが縮小する印刷業界では

- 何もしなければ売上は年率10%以上ダウン
- 内部留保(過去の結果)の取り崩し
- 先行き不安(これからの結果)
- マーケットの拡大のためにはM&Aを活用
商圏の拡大(横展開)、企画・デザイン前工程
加工・製本・ロジスティクス後工程(縦展開)
但し管理会計を徹底し、膨張ではなく成長を
- 事業の多角化(関連業界)飛び石は打たない

誰に引き継ぐのか？

- 親族内承継
- 役員・社員承継
- 第三者承継(M&A)
- 廃業
- 倒産

何を引き継ぐのか？

- 資産の承継
- 社員の承継
- 顧客の承継
- ノウハウ、信用、ブランドの承継
- 管理会計と多角化経営の仕組み
- ユダヤの訓え「大物」になる勉強法

何時、どのように引き継ぐのか？

- 事業承継は10年掛かる。
- まず株価を算定する。
- 相続対策を相談できる優秀な税理士と契約。
- 株の分散はありませんか？
- 後継者育成は根気よく、諦めないで。
- 新・事業承継税制をよく研究する。

<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2018/180402shoukeizeisei.htm>

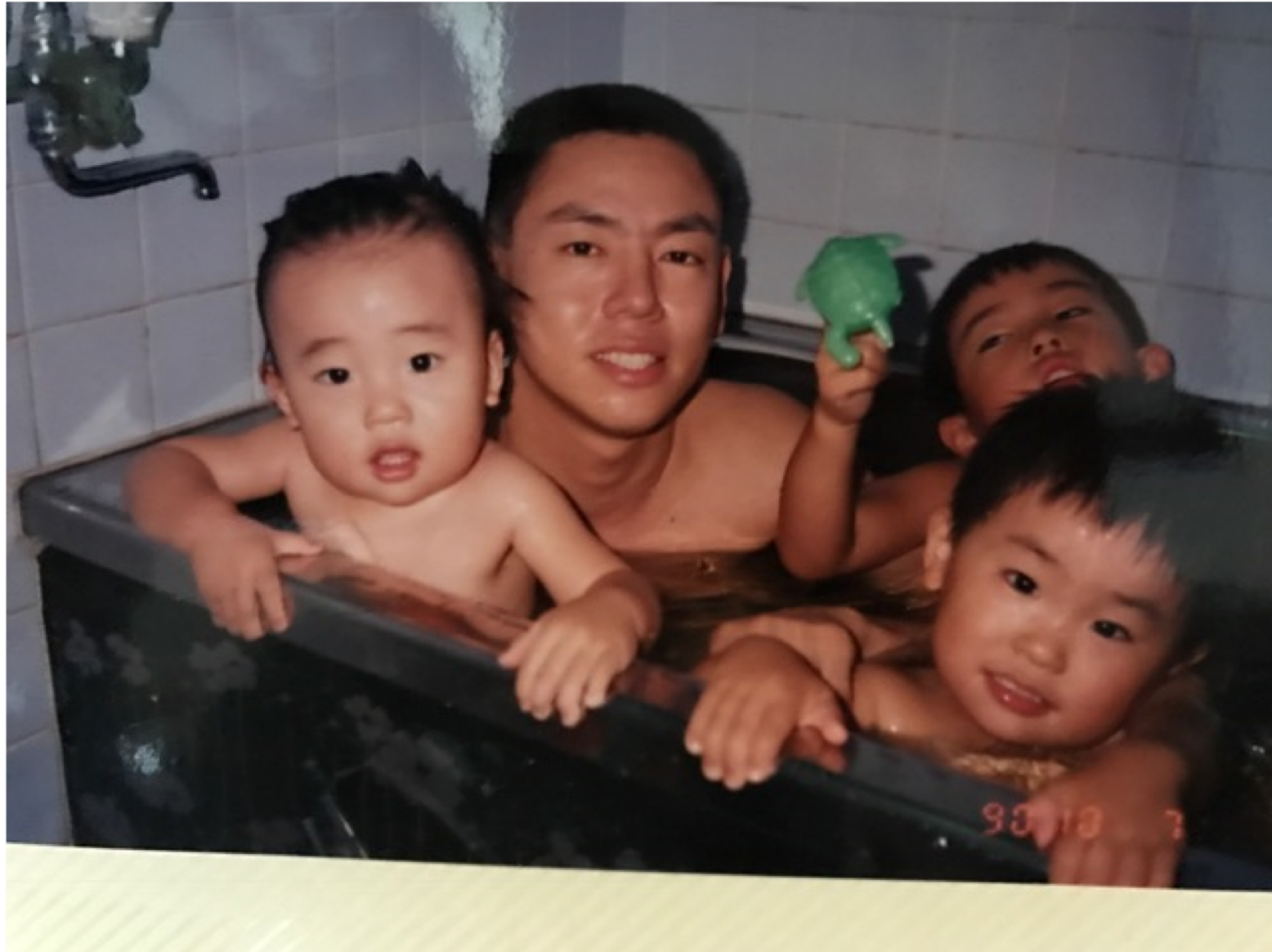
子供にキツチリと向き合う

- 子供に継いでもらえるなら、それが一番！
- 子供には子供の人生があるので自由にさせてやりたい？
- そもそも自分の仕事が将来性があるのか？
- 子供の前でネガティブ発言はしない。
- 家族会議をする。
- 子供を信頼する。
- 任せたら任命責任なので、返り咲きや老害はNG。

私の後継者育成と事業承継

- 三人の息子達のキャリアパス作り(長男:印刷会社就職、次男:映像制作会社就職、三男:人材採用コンサル業就職)
- 実戦の最前線で経験を積み、**若いうちの苦労は買っても**。オリエントタルと昭和印刷の息子も含め、事業を多角化して会社が増やすにはたくさんの心の折れない経営者を育成。
- **リスク分散**が大切 エリア 得意分野 性格
 - 長男 東京 経営管理 温和
 - 次男 東京 クリエイティブ 拘る
 - 三男 大阪 営業・経営企画 卒ない
- **100年続く企業**にするには、今後もたくさんの経営者が必要
経営はゴールの無いリレーマラソン。
- 保険と役員退職金を活用、なるべくキャッシュアウトさせない

印刷屋はえ～で、天職や！
こんな儲かる仕事はあらへん。





長男 松岡真一郎

昭和60年9月15日丑年生まれ

ウエストシドニー大学エレクトロ
ニックアーツ学科卒業

金羊社様4年勤務

バロック営業局に3年間勤務

(株)アサプリホールディングス取
締役

(株)オーレ 代表取締役社長

剣道三段





次男 松岡建次郎

昭和62年11月29日卯年生まれ
マレーシア1年間留学
京都造形大学情報デザイン学科
映像メディアコース卒業
ディープブルース様2年勤務
平成27年7月7日
映像・Web制作会社
(株)ナナメ 起業
代表取締役
剣道二段





三男 松岡三四郎

平成元年10月3日巳年生まれ
関西大学商学部卒業
マイナビ様2年勤務
2300人中最優秀社長賞
(株)アサプリホールディングス
ヒューマンリソース事業部取締役
事業部長
(株)ナナメ取締役
三重県小学校50メートル
自由形優勝



全印工連事業継承ガイドブック

全印工連事業承継支援センター

<https://www.ycg-advisory.jp/ajpia/>

印刷会社の“永続的な”

事業運営をサポート

運営会社

山田コンサルティンググループ

株式会社



幸せな事業承継まとめ

- 資本政策は後戻りできないので早めのスタート。
- 事業継承には時間が掛かるので並走期間10年で。
- 株価対策は計画的に、株価を下げて親子間売買。
- 株価算定は優秀な公認会計士と金融機関の2箇所で行い税務署に否認されないように。
- 株は命の次に大切なので慎重に、黄金株も活用？
- 相続税対策なら可能であれば孫に株を譲渡する。
- ホールディング会社と不動産・資産管理会社活用。
- 株式上場や中小企業投資育成も手段ですが？
- 出口戦略としてのM&Aは早めに検討。
- 事業承継成功か失敗は20年後にしか分からない。¹⁹