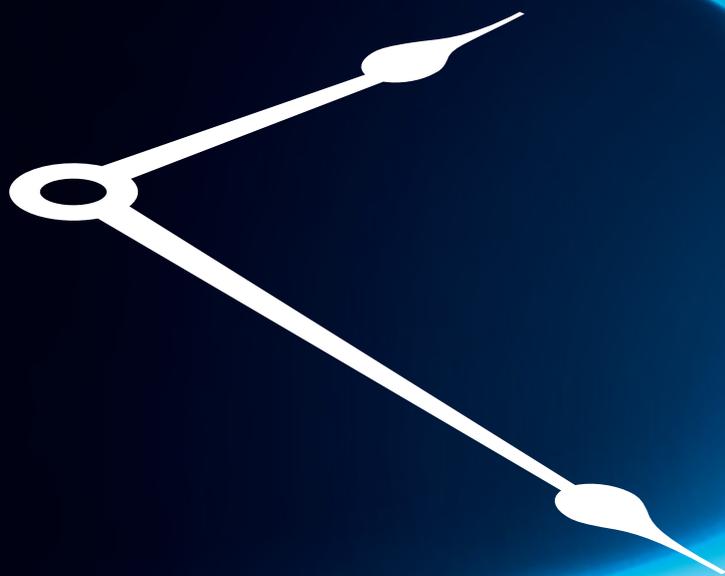


株式会社青山財産ネットワークス

統合報告書2022

「人間力」の総和で価値を生み出す



株式会社 青山財産ネットワークス
Aoyama Zaisan Networks Company, Limited

100年後もあなたの ベストパートナーでありたい

私たちは、「財産」と「未来」を守る総合財産コンサルティング会社です。

経営目的

1. 私たちは、財産の承継・運用・管理を通じてお客様の幸せに貢献していきます。
2. 私たちは、共に働くメンバーの物心両面の幸せを目指しています。

基本的 価値観

1. 私たちは、お客様の財産に関わる問題解決の手助けをすることで、お客様に喜んでいただける企業に成長していきます。
2. 私たちは、AZNグループで働くことを通じて、徳を積み、人間力の高い人に成長していきます。
3. 私たちは、お客様をはじめ私たち自身も幸せな人生を送るために財・体・心のバランスを保ち、それぞれを充実、拡大することを目指します。
4. 私たちは、自分の役割を理解し、その役割を果たせるように一人一人が知恵力・行動力・人間力を高め、常に粘り強さと情熱を持って取り組んでいきます。

Contents [目次]

Our Profile

青山財産ネットワークスの全体像 4

Our Value Creation Story

価値創造ストーリー 6

Our Vision

長期ビジョン 8

Our Strategy

中期経営計画 9

Top Message

社長メッセージ 12

CFO Message

CFOメッセージ 16

Our Value Drivers

確かな商品・サービス 18

確かな組織 20

コンサルタント 22

Our Sustainability

役員紹介 24

コーポレート・ガバナンス 26

社外取締役メッセージ 28

サステナビリティ経営 30

Our Data

財務・非財務サマリー 34

◎ 本報告書の編集方針

2021年12月期(2021年1月1日～2021年12月31日)の実績を主な報告対象としています。一部、当該期間以前、もしくは以後直近の内容も含まれています。

原則として、2021年12月31日時点の株式会社青山財産ネットワークスとグループ各社(連結子会社10社)を対象としています。

◎ 将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、株式会社青山財産ネットワークスの将来に関する見通し及び計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の予測とは異なる可能性があります。

◎ 発行年月：2022年8月

Our Profile

青山財産ネットワークスの全体像

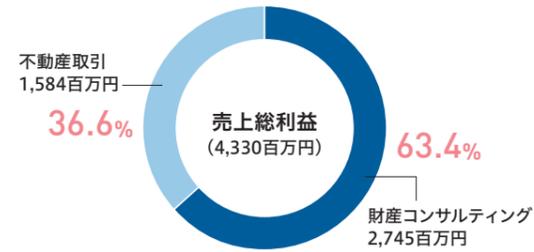
成長の軌跡

当社グループは、個人資産家や企業オーナーを対象にした財産コンサルティング会社です。1991年に船井総合研究所のグループ会社としてスタートし、当初は不動産事業を中心に展開。2008年のリーマンショックを契機に不動産転売ビジネス中心の短期的な利益構造から、お客様に対して長期的かつ「全体最適」な視点での財産コンサルティングをメインに据えて事業を拡大してまいりました。当社グループにおける収益は財産コンサルティングと不動産取引に大別されますが、利益の源泉は財産コンサルティングによる収益です。

当社グループは、ファミリーと事業の永続化のための総合財産コンサルティングを通じて、お客様の幸せに貢献し、

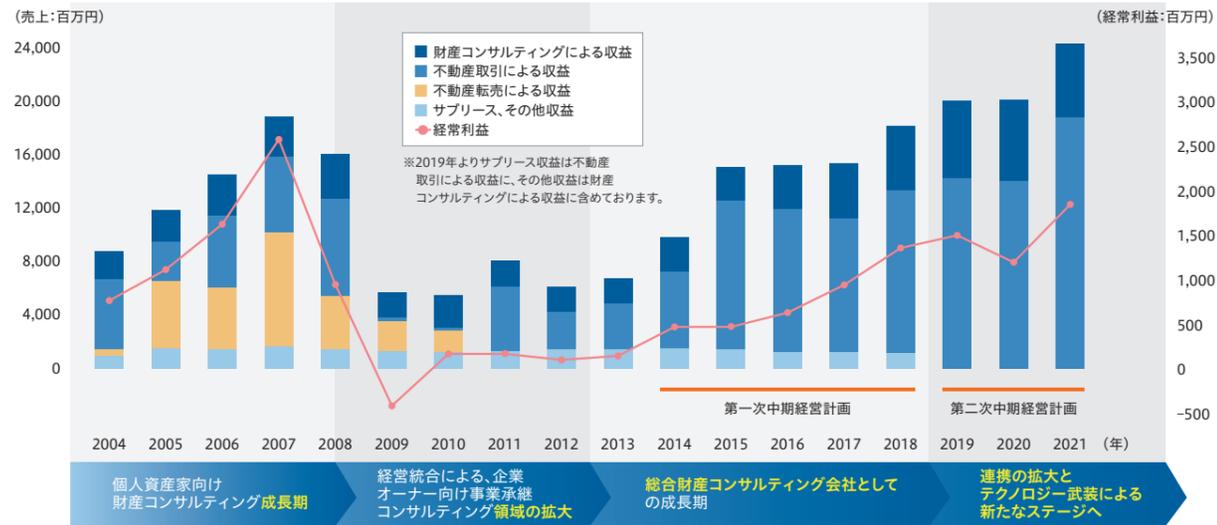
これからも「財産のことなら青山財産ネットワークス」とご支持いただける日本一の総合財産コンサルティングファームへと持続的に成長してまいります。

●売上総利益構成比



2021年12月期 通期

●事業ポートフォリオと売上高の推移



事業内容

事業の中核である総合財産コンサルティングは、お客様ファミリー及び事業の永続化のため、最適な財産構成を実現するためのコンサルティングサービスです。個人資産家（地主、金融資産家）、及び企業オーナーを対象にした財産の承継・運用・管理、事業承継のコンサルティングをワンストップで提供しています。

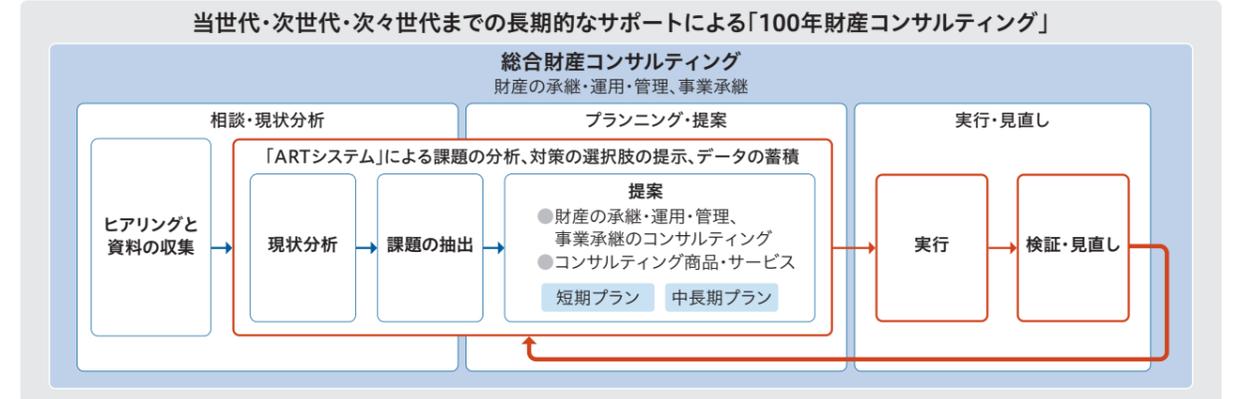
当社グループでは、在籍する150名以上の国家資格保有者を中心とした専門家の視点と長年積み重ねてきた独自の分析手法で、お客様にとって「全体最適」となる計画と実行をご支援しております。

●事業内容とサービス概要

事業内容	総合財産コンサルティング (財産の承継・運用・管理、事業承継)	
顧客層	個人資産家 (資産平均10億円)	企業オーナー
サービスメニュー	<ul style="list-style-type: none"> ● 相続対策 ● 不動産有効活用 ● 広大地活用 ● 不動産購入、売却 など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業承継(後継者支援) ● M&A ● 転廃業支援 ● 財務改善、成長戦略 など
	●「ADVANTAGE CLUB」、地域創生事業、海外運用、IFA	

ビジネスモデルと100年財産コンサルティング

●ビジネスモデル



当社グループのビジネスモデルは、お客様の幸せに貢献することで信頼関係を構築し、長期的な関係のもとで継続的な財産コンサルティングの収益を得るモデルです。

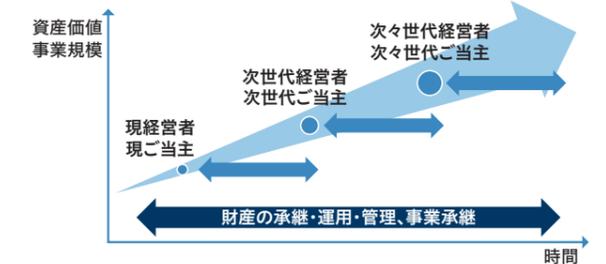
コンサルティングの流れは、お客様へのヒアリングや資料収集をもとに、独自の分析ツールや専門家による現状分析、課題の抽出、プランニング・提案、実行、検証・見直しというサイクルを繰り返すことで、お客様を長期的にサポートしてまいります。当社グループ独自の「ART(アート)システム」を活用することで、現状分析からプランニング、提案まで質の高いコンサルティングを提供しております。

財産・事業のコンサルティングにおいて、当社グループでは当世代だけでなく、次世代、次々世代にわたって財産を守っていく「100年財産コンサルティング」を掲げています。「全体最適」の視点のもと、お客様と長期的な関係

を築き、円滑な承継や運用方法を提案することで、財産の承継・運用・管理、事業承継に関する課題の解決に継続的に取り組みます。それによりお客様の資産規模が維持拡大され、ファミリーや事業が永続化することで、当社グループが安定的に収益を得る基盤となります。

●100年財産コンサルティング

お客様との長期的な関係を築き、当世代から次世代以降へのコンサルティングによって、収益を長期的に計上するビジネスモデル



市場環境と強み

2015年1月に相続税法が改正され、相続税の基礎控除が縮減、最高税率は55%へ引き上げられました。これにより課税対象者数が急増し、課税対象の割合が大幅に増加いたしました。その結果、当社グループのお客様となる個人資産家からのご相談が増えております。

事業承継についても、少子高齢化によって慢性的な後継者不足が続いております。2020年には全国の社長の平均年齢が60歳を超えるとともに、後継者不在率は65%前後で推移しております。

今後の財産の承継・運用・管理、事業の承継に対するお客様のニーズはさらに拡大していくと見込んでおります。

当社グループの強みを活かし、こうした課題解決に継続的に取り組むことで、将来にわたってお客様と伴走し続けてまいります。

●青山財産ネットワークスの強み

- 1 専門家集団の知見とテクノロジー化
- 2 「5つの視点」による「全体最適」の提案と実行力
- 3 「財産」と「事業」の総合的なコンサルティングサービス
- 4 上場による信頼感と独立系による中立性

Our Value Creation Story

価値創造ストーリー

当社グループでは、経営目的として「財産の承継・運用・管理を通じてお客様の幸せに貢献すること」を掲げており、「お客様ファミリーや事業が永続的に発展していくため、財産の承継・運用・管理のコンサルティングを通じて最適な財産構成を実現すること」を使命としております。

その使命を実現するために、当社グループの存在する価値は、「お客様の悩みを解決するため、全体を鳥瞰して最適な提案をする存在」であることです。社会に存在する財産に関わる問題解決を通じ、財・体・心の充実によりお客

様の幸せに貢献でき、社会的な財産の充実が社会の持続的な成長につながると考え、下図のような価値創造プロセスを描いております。

まず、社会課題につながる資産家・企業オーナーの方々の財産に関する不安に対し、当社グループの総合財産コンサルティングとして「全体最適」のソリューションをご提供いたします。

課題解決と不安の解消、お客様における「財産」と「事業・ファミリー」が支え合う関係の構築をご支援すること

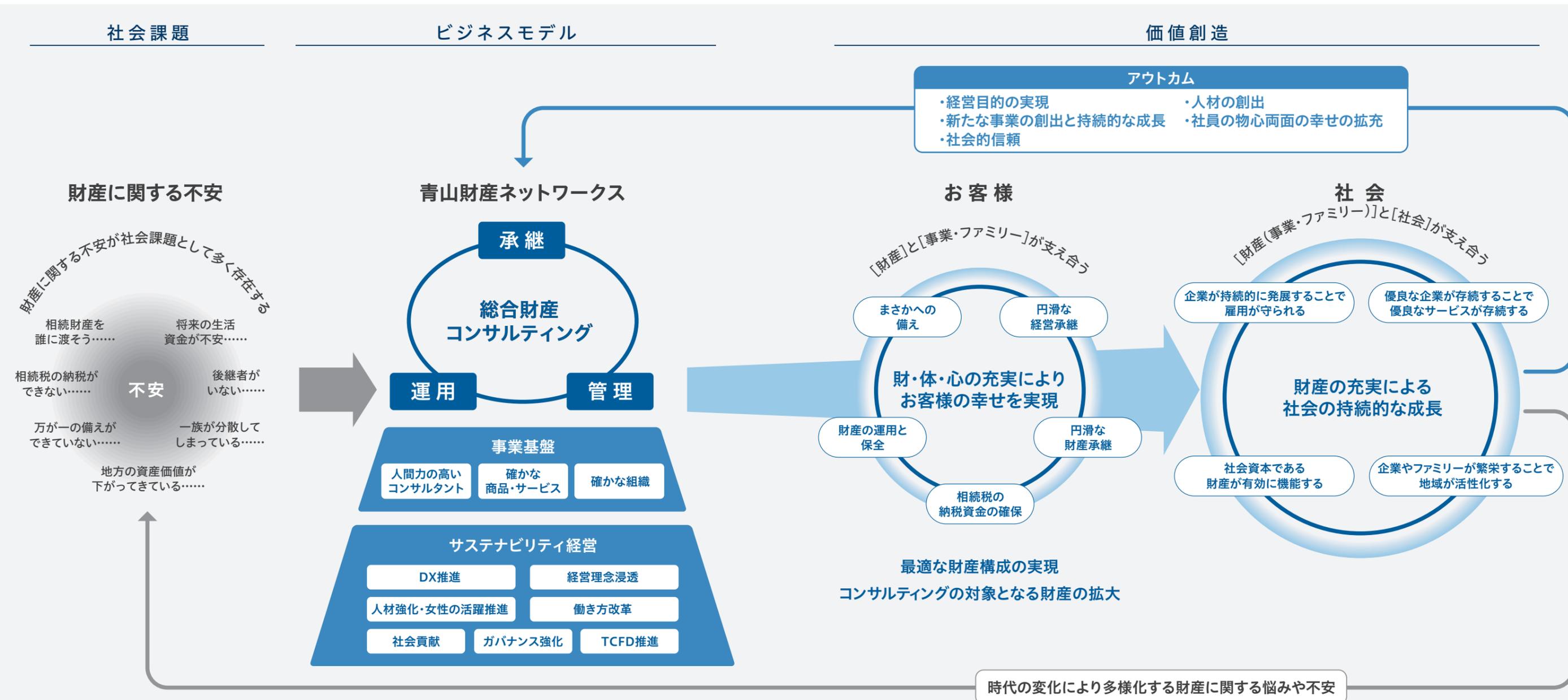
で、お客様の幸せに貢献いたします。お客様ファミリーが永続的に発展し、次世代、次々世代により良い財産、より良い事業が承継されます。

その財産や事業の成長が社会に還元されることで、地域や社会の繁栄、雇用の拡大、優良なサービスの継続といった、持続的な社会が実現し、ひいては当社グループの持続的な成長にもつながります。経営目的や理念の実現が可能になり、それがまたお客様や社会の価値創造へとつながっていきます。

時代が変われば、お客様の財産に関する不安や社会課題も変化していきます。新たな悩みや社会課題に対しては、専門家集団として新たなソリューションをご提供し、お客様がさらに発展していくというプロセスの循環を想定しております。これが、当社グループの価値創造ストーリーです。

今後は、財産や事業をめぐる承継や価値創造にとどまらず、ファミリーの理念や想いも承継するための価値創造のお手伝いにも注力してまいります。

● 青山財産ネットワークスにおける価値創造プロセス



Our Vision

長期ビジョン

長期ビジョン

多くのお客様から
「財産のことなら青山財産ネットワークス」と
ご支持いただける日本一の
総合財産コンサルティングファーム



青山財産ネットワークスは、1991年に船井総合研究所のグループ会社として、
事業をスタートしました。

不動産ソリューションを提供する財産コンサルティング会社として事業を展開。

「個人資産家」と「企業オーナー」に対して、

財産に関する総合的なソリューションを提供するコンサルティング会社として、

国内外で事業を拡大し、2021年、創立から30周年を迎えました。

「私たちは、財産の承継・運用・管理を通じてお客様の幸せに貢献していきます。」という経営目的のもと、

お客様、ひいては社会の「財産」を守り、未来につなげていくため、

長期ビジョンを実現できるように

これからも一層の飛躍を遂げていきます。

Our Strategy

中期経営計画

第三次中期経営計画

当社グループでは、多くのお客様から「財産のことなら青山財産ネットワークス」とご支持いただける日本一の総合財産コンサルティングファームたることを長期ビジョンとして掲げております。この長期ビジョンを実現するために策定しているのが中期経営計画です。

ベンチャー期における第一次、成長期を迎えた第二次中期経営計画を受けて、2022年度を初年度とする3カ年の第三次中期経営計画は、「総合財産コンサルティングファームとしての拡大成長期」と位置付けております。

当社グループの利益、売上は、ベンチャー期において右肩上がりの成長を遂げてまいりましたが、成長期と位置付けた2019年度から2021年度においては、利益、売上、コンサルタント一人当たりの生産性とも横ばいとなっており、いわば成長の踊り場を迎えている状態です。そこで、第三次中期経営計画では、収益性と生産性向上という課題意

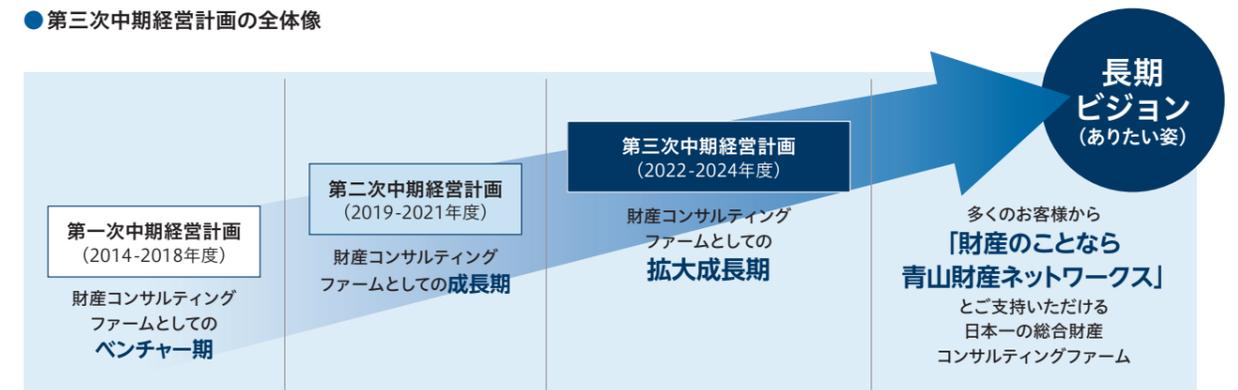
識を持ち、定量目標を明示して計画を策定いたしました。

営業利益については、お客様の期待以上のサービスを提供できる会社となるために、毎年営業利益35%の継続成長を目指し、最終年度の2024年度には、売上総利益75億～80億円、営業利益45億～50億円、営業利益率10%を見込んでおります。

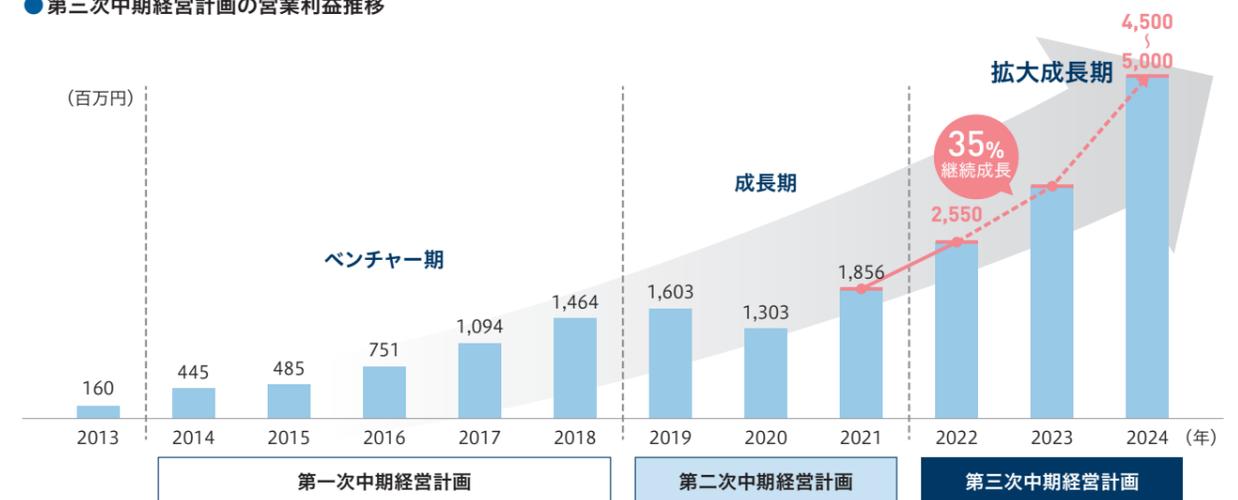
現在183名が在籍しているコンサルタントについては、積極的な人材投資を通じて大幅増員することで、売上総利益における財産コンサルティングの構成比率の上昇と売上高の向上を目指します。同時に、生産性向上のためにDX（デジタル・トランスフォーメーション）を推進し、営業利益率の改善を目指します。

こうした目標を完遂するために、第三次中期経営計画は次ページに挙げる「4つの視点」をもとに、さまざまな施策を策定しております。

●第三次中期経営計画の全体像



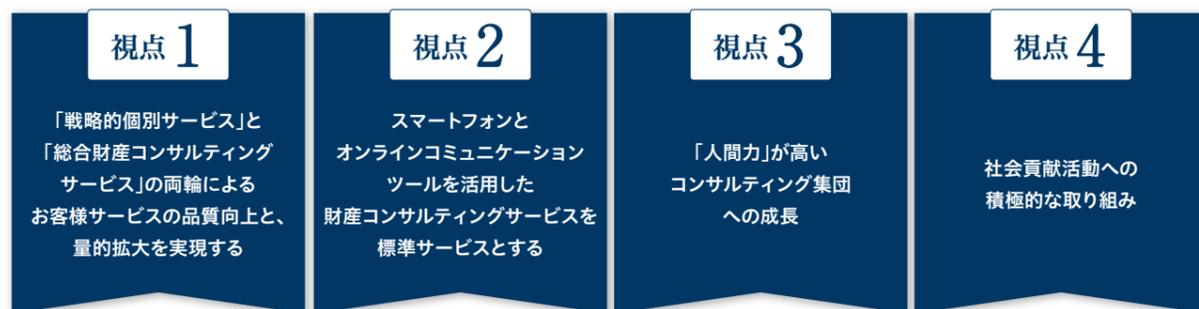
●第三次中期経営計画の営業利益推移



Our Strategy

中期経営計画

●第三次中期経営計画の4つの視点



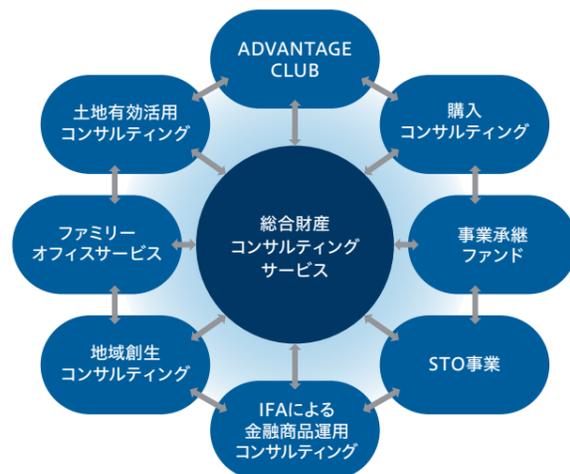
視点1 「戦略的個別サービス」と「総合財産コンサルティングサービス」の両輪によるお客様サービスの品質向上と、量的拡大を実現する

当社グループでは、不動産小口化商品の「ADVANTAGE CLUB」をはじめとする8つの戦略的個別サービスを用意しており、これらと総合財産コンサルティングサービスを両輪にすることで、サービスの品質向上と量的拡大を目指します。

新規のお客様の中には、いきなり総合財産コンサルティングを受けるのはハードルが高いと感じられる方もいらっしゃいます。そこで、まずはお客様のニーズに合った戦略的個別サービスで接点を持っていただき、それを起点にすることで総合財産コンサルティングサービスにスムーズにつながることを考えております。

両サービスの相乗効果でお客様のニーズに応え、長期的な関係を構築することで、収益の拡大を見込んでおります。

●「戦略的個別サービス」と「総合財産コンサルティングサービス」の関係



視点2 スマートフォンとオンラインコミュニケーションツールを活用した財産コンサルティングサービスを標準サービスとする

収益性と生産性の向上のために、DXを積極的に進めてまいります。その中核となるのが、2021年2月に当社グループが開発・導入した「ARTシステム」です。

「ARTシステム」は、相続対策・事業承継・不動産活用など、各分野のトップコンサルタントの知見を集約・搭載したシステムであり、お客様のデータを入力することで、

●「ARTシステム」とWEBを活用したコンサルティング



スピーディーに課題を分析し、対策の選択肢を提示することが可能になりました。「ARTシステム」とWEBを活用することで全国の多くのお客様へのコンサルティングの提供が可能となります。

また、「ARTシステム」の導入により、コンサルティングの分業体制も構築いたしました。インサイドセールス部隊が案件を一次受けし、「ARTシステム」を使って標準化されたコンサルティングができることで、高い専門性を持つコンサルタントが総合財産コンサルティング業務に集中できるようになり、以前にも増してお客様に対する手厚い

ケアを実現し、専門性が発揮できる体制になっております。

それ以外にも、スマートフォンやオンラインコミュニケーションツールを活用したサービスを標準サービスとするべくシステムを改良中です。例えば、戦略的個別サービスの主力商品である「ADVANTAGE CLUB」についても、2022年中にスマートフォン上のアプリから購入できる機能を実装予定です。

また、ダイレクトマーケティングの強化も行い、デジタルの窓口となるプラットフォームの活用も含めた新たな展開を検討してまいります。

●DXによる生産性向上と顧客サービスの向上

	新規顧客との接点	問い合わせ受付	面談・コンサルティング	申し込み	継続的なフォロー
Before	金融機関等からの紹介をコンサルタントが対応	コンサルタントが一次受けからすべて対応する	首都圏の顧客向け対面中心 (WEB面談も活用)	書面での申し込み	コンサルタントが個人的にフォローする
After (2022年以降)	デジタルプラットフォームの活用	分業体制×ARTシステム	全国の顧客向けWEB面談×ARTシステム	スマートフォンを使った申し込み (ADVANTAGE CLUB等)	デジタルプラットフォームの活用

視点3 「人間力」が高いコンサルティング集団への成長

お客様の大切な財産や事業についてご相談いただくには、コンサルタントがお客様から信頼を得ることが最も重要です。

そして、そのためには、誠実さ、優しさ、思いやりなどを兼ね備えた「人間力」が高いコンサルティング集団へと成長することが欠かせません。必要とされる人間力の中でも、

当社グループは特にお客様の幸せのために貢献したいと思う「利他心」が不可欠と考えております。

そうした人間力を高めるために、社内における理念研修に加え、社外においても当社グループの社員自身が社会貢献活動に参加することをサポートするなどの取り組みを進めてまいります。

視点4 社会貢献活動への積極的な取り組み

サステナブルな経営を行うには、社会貢献活動へ積極的に取り組むことも企業の社会的責任として重要です。当社グループはこれまで、事業を通じて得た収益の一部を活用し、東京都医師会への寄付、医療機関への物資提供などを継続的に行ってまいりました。

今後も、多くの方が幸せに暮らせる社会に役立てるた

め、サステナビリティ委員会などの横断組織により、全社を挙げて貢献を続けてまいります。具体的には、「ペット殺処分撲滅支援」や「子ども食堂支援」など、社会課題に取り組んでいる団体への寄付に加え、社員自身の社会貢献活動の推進、株主優待での社会貢献プランの新設などを進めてまいります。

より多くのお客様の幸せのため さらなる成長を遂げる3年間に

2019年から2021年までの3年間の計画期間とする第二次中期経営計画を終え、2022年から2024年までの第三次中期経営計画がスタートしました。ここでは長期ビジョンの実現に向けた「拡大成長期」として位置付ける第三次中期経営計画への思いを、代表取締役社長の蓮見正純が語ります。



コロナ禍の逆境をバネにDXが進展

— 2021年度に終了した第二次中期経営計画に対する評価をお聞かせください。

私は2008年の社長就任以来、「多くのお客様から『財産のことなら青山財産ネットワークス』とご支持いただける日本一の総合財産コンサルティングファーム」になることを目指し邁進してきました。

2019年にスタートさせた第二次中期経営計画の3年間は、財産コンサルティングファームとしての成長期、さらに未来の拡大成長期を見据えた人間力の向上とテクノロジーの武装期と位置付け、これに取り組みました。

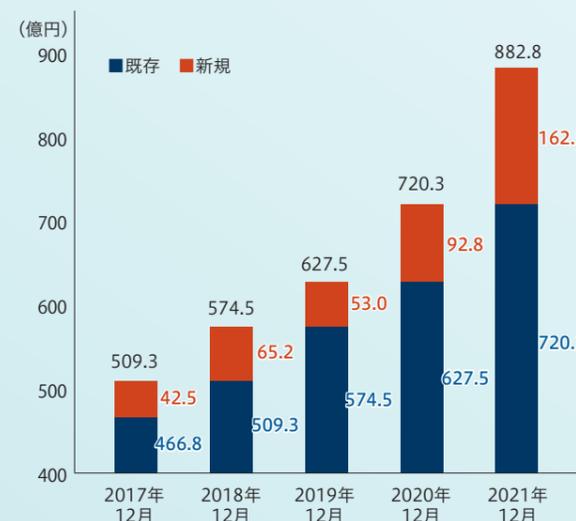
2020年、2021年は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、財産コンサルティングの売上高は伸び悩みました。当社グループは、セミナーを開催して参加されたお客様の個別相談に対応して受託するビジネスモデルでしたが、コロナ禍で対面のセミナーを開催できなくなり、パートナーである金融機関やお客様との対面コミュニケーションも制限があったため、お客様との接点が減少し、お客様に対

代表取締役社長

蓮見 正純

Masazumi Hasumi

● ADVANTAGE CLUB 組成累計額推移



するコンサルティング能力も十分に発揮できませんでした。一方で、新規顧客の増大に向けて戦略的に組成を拡大した「ADVANTAGE CLUB」など不動産取引の好調がカバーし、2021年度は増収増益基調で計画を終えることができました。

DXへの取り組みは、第二次中期経営計画ではテクノロジー武装を目標の1つとしていましたが、コロナ禍で想定を超えて進展しました。自社スタジオを新設し、オンラインセミナーもスタートさせ、WEB会議などお客様とのオンラインコミュニケーションの体制も整えました。加えて、当社グループがこれまで蓄積してきた知見を一元化しコンサルティング業務の効率を向上させ、お客様に高水準のサービスをスピーディーにお届けするシステムを新たに開発しました。それが2021年に正式リリースした「ARTシステム」です。

4つの視点で成長路線を回復

— コロナ禍の影響以外では、事業環境にどのような変化が見られますか。

2019年に話題となった“老後2000万円問題”以降、運用に対する関心が高まっています。収益不動産を売却して現金化し、生活資金に充てるご家庭も増えてきています。また、これはコロナ禍の影響もありますが、後継者難や収益力低下から自力での事業継続が難しくなり、第三者への事業承継を選択する動きが加速し、当社グループへの相談件数も拡大しています。

● 第三次中期経営計画：4つの視点の構造



— そのような状況の中で始まった第三次中期経営計画について、解説をお願いします。

財産コンサルティングファームとしての「拡大成長期」と位置付ける第三次中期経営計画では、第二次中期経営計画で課題となった新規顧客の増大と、人材の強化に注力します。具体的には、4つの視点から強化を図ります。— 4つの視点とは何でしょうか。1つ目から順にお教えください。

1つ目は、「戦略的個別サービス」と「総合財産コンサルティングサービス」の両輪による、お客様サービスの品質向上と量的拡大の実現です。これまでは総合財産コンサルティングを軸に顧客接点を持っておりましたが、個別のニーズにもきちんと対応することで、お客様に当社グループのコンサルティングを知っていただき、総合財産コンサルティングの受託につなげる。この流れを作ることが狙いです。お客様との接点を多く持つパートナーとの連携をさらに拡大し、当社グループの強みを活かせる不動産領域からサービスを強化。総合財産コンサルティングと両輪で進めることで、お客様に全体最適の視点で質の高いサービスを提供できると考えています。

Top Message

社長メッセージ

総合財産コンサルティングにおいては、首都圏では個人資産家の方々の財産の承継・運用・管理に加え、中小企業オーナーに向けた「事業」と「財産」のトータルの承継・運用・管理を通じて、ファミリーが永続的に発展していただくためのコンサルティングを強化してまいります。

戦略的個別サービスにおいて、特に力を入れるのは「ファミリーオフィスサービス」です。全国の優良な未上場・上場企業のファミリー企業が永続的に発展する仕組み作りを、地方銀行など全国のパートナーと連携し展開してまいります。

次代を支えるDX推進と人材強化

— 2つ目の視点はどのようなものでしょうか。

スマートフォンとオンラインコミュニケーションツールを活用した財産コンサルティングサービスを、標準サービスとすることです。DX推進、人材の採用と育成、組織体制の整備で生産性を向上させていきます。

そのためにも、2022年はより人的投資、システム投資を積極的に行い、人材と事業基盤を充実させます。例えば、スマートフォンのアプリで「ADVANTAGE CLUB」を購入できる機能を2022年内にリリース予定です。アプリ化により、増大する新規顧客の対応と生産性の向上に加え、お客様の利便性も高まると考えています。

— DXを推進しながら、土台の1つである人材の採用と育成も進めるということですね。

人材の採用と育成とは、具体的には当社グループの将来を支えるコンサルタントを増やすことです。

コンサルタントに必要な能力は、知恵力、行動力、人間力です。この3つの力でお客様が抱える課題に横串を通し、「全体最適」のソリューションプランでお客様にご満足いただくことが当社グループの役目です。

しかし、お客様を取り巻く事業環境が年々変化し、抱える課題も複雑化している今、求められる知恵力の範囲が広がっています。コンサルタントは今まで以上に知識と経験を積んで、幅広いニーズに応えていく必要があります。税理士、会計士、弁護士など高い専門性を持つスペシャリストで、財産コンサルティングを志す人材を積極的に採用し、さらに幅広い知識の習得と「ARTシステム」を活用し、コンサルティングのレベルを上げていきます。分業体制も構築し、コンサルタントが専門性の高いコンサルティングに集中できる体制も整えます。

また、採用拡大を見据えて社内で独自の育成プログラムを構築しています。それは外部の専門家の協力を得てコンサルティングに必要な専門知識を抽出してパッケージにし、教育プログラムとして学んでもらう計画です。さらなる事業成長のためには、積極的な若手リーダーの育成と登用とともに、働きやすい環境整備を行い、女性の活躍を推進していきます。

— 女性に注目するのはなぜでしょうか。

お客様の財産に関わる課題解決をするためには、お客様の財産の悩みにとどまらず、ご家族の気持ちに寄り添いコンサルティングをしていく必要があります。お客様の多様な価値観やニーズにお応えするためには、コンサルタントの多様性も重要であると考えています。当社グループはまだまだ女性のコンサルタントが少ない状況ですが、ご当主に加え、ご家族とのコミュニケーションが求められる中で、女性コンサルタントのほうが話しやすいとお感じになる方もいらっしゃると思います。女性コンサルタントがますます求められる時代となります。女性にとっても、時間の調整をしやすく、人の役に立ち、自分自身にも役立つ知識を身に付けられる点で、この仕事はやりがいを感じていただけたらと思います。また、子育て支援など女性の方々が働きやすい環境整備の施策も準備を進めています。

サステナブル経営の土台は、社員の「人間力」

— 3つ目の視点についてお聞かせください。

当社グループの発展は、お客様の財産に関わる問題解決を通じて、お客様の幸せに貢献できるか、にかかっています。コンサルタントに求められる資質の重要なものに「仕事とは人のためになること」という考え方と「お客様の気持ちを感じる力」があります。お客様の悩みや望んでおられること、不安や心配されていることなどをしっかり理解し、お客様の真のニーズに対して我々がどう貢献できるかが重要です。当社グループはお客様のファミリーや事業が永続するために、何世代にもわたりお手伝いをさせていただいています。お客様との信頼関係という土台なしに、コンサルティングをすることはできません。お客様から信頼を得るためには、「人間力」が高いコンサルティング集団へ成長していくことが欠かせないと考えています。人間力とは、優しさ、温かさ、誠実さなど、つまりは利他心を持ち、お客様が本当に困っていることを考え、解決策を探っていく力といえます。

そのためには、「お客様のお役に立ちたい」という強い意志、課題解決のための知恵力、行動力が必要で、その土台となるのが、お客様の幸せを思う「人間力」なのです。

当社グループの価値は、一人一人の人間力の総和です。メンバーの人間力の底上げは、事業の成長に不可欠です。第三次中期経営計画の期間にはその点も強化していきます。— 新たに社内にサステナビリティ委員会が立ち上がりました。その目的も人間力の育成だと聞きます。

サステナビリティ委員会では、私が委員長になり、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 推進」「経営理念浸透・人材強化」「働き方change」「社会貢献」「ガバナンス強化」の5つのセグメントで分科会を設けました。それぞれのゴールとそれに向けたプランを策定し、当委員会ならびに取締役会を含め、定期的に情報を共有し着実に進めていける体制を構築しました。

「働き方change」を加えたのは、コンサルタントが心身ともに健康でなければ人間力は育まれず、いいコンサルティングはできないと考えたためです。

— 第三次中期経営計画の4つ目の視点もサステナビリティ委員会が中心になって進めるそうですね。

4つ目は、社会貢献活動への積極的な取り組みを推進するもので、サステナビリティ委員会のセグメントの1つとして取り組みます。これも食堂やペット殺処分の撲滅支援など、社会課題に取り組んでいる団体に収益の一部を継続的に寄付いたします。並行して、社員自身が社会貢献活動に取り組むことで、人の痛みを理解して、より人に優しくなってほしいという狙いです。活動内容の多くは以前から行っていたもので、今回改めて体系化しました。

全体最適の視点でコンサルティングニーズの増大に対応

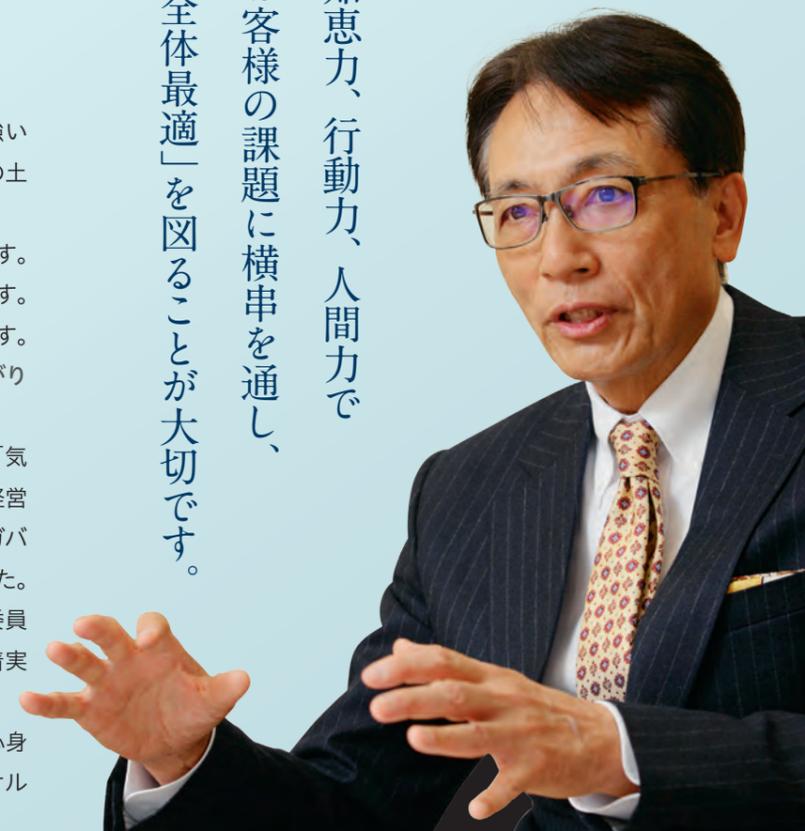
— 今後の展望についてお聞かせください。

団塊の世代の方々が今年から後期高齢者になり、今後約20年は、その方々の財産の承継、事業の承継、財産の運用に関するニーズが大きくなる見通しです。

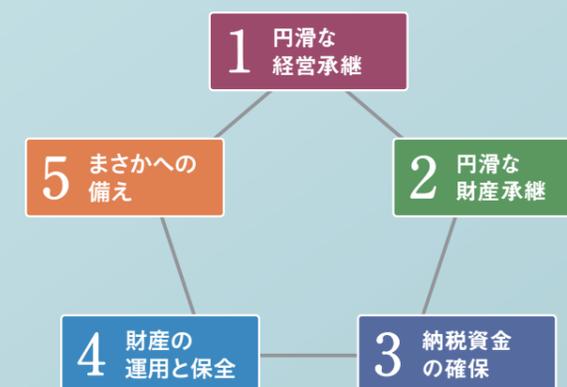
一方で、総合財産コンサルティングにおける5つの視点のように「全体最適」を考えてコンサルティングを行う事業者はまだまだ少ないのが現状です。それぞれの専門領域だけの「部分最適」にとどまり、お客様の本当のニーズに応えていないコンサルティングが世の中に多く見られます。— ニーズとサービスの間ギャップがあるわけですね。

青山財産ネットワークスが、このギャップを埋めてい

知恵力、行動力、人間力で
お客様の課題に横串を通し、
「全体最適」を図ることが大切です。



● 総合財産コンサルティングにおける「5つの視点」



なくてはいけないと考えています。

お客様の課題を解決するには、お客様にしっかり向き合い、お客様と周囲の方の幸せのために取り組むという意識が不可欠です。この考えに基づいたコンサルティングを日本に根付かせることも、我々の役割です。「財産のことなら青山財産ネットワークス」とご支持いただけるように認知度の向上の取り組みも強化し、パートナー企業の皆様とも連携して、これまで以上に幸せな事業承継、財産承継、財産運用の提供体制を作っていきます。

財産コンサルティング体制の強化で「100年増配」の実現を目指します

取締役常務執行役員 企画開発本部長 橋場 真太郎

当社グループは長期ビジョン「多くのお客様から『財産のことなら青山財産ネットワークス』とご支持いただける日本一の総合財産コンサルティングファーム」へ向けた拡大成長期に入りました。CFOの橋場真太郎が財務面から現状と展望を語ります。

良好な事業環境が継続する見通し

— 2020年、2021年の業績は新型コロナウイルス感染症による影響がありましたが、もう少し長いスパンで見た事業環境の見通しをお聞かせください。

事業環境は追い風であると感じています。2015年の相続税法の改正以降、相続税の課税対象となる方が増加し、資産家の方々から多くのご相談をいただいております。企業の業績は二極化が進んでおり、事業承継においては家族や従業員による承継、M&A、廃業とそれぞれのニーズが高まっています。また、地方での資産価値の低下、東京への資産移転が進んでいます。資産をいかに承継して企業やファミリーを存続させていくかは、日本全国における大きな社会課題となっています。

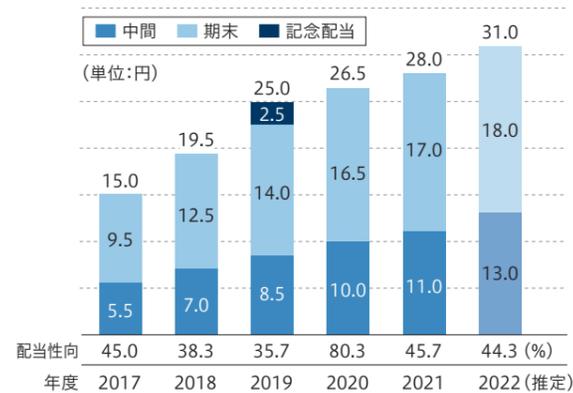
こうした社会課題やお客様のニーズに対し、当社グループは30年以上にわたり他社とは異なるアプローチでサービスを提供してきました。多くのノウハウを蓄積してきたことで、財産コンサルティングの領域で独自のポジション

を築いています。地方における課題についても、会計事務所と「AZN全国ネットワーク」を構築し、地域金融機関などとも連携を強化しています。また、システム面の強化も進め、日本全国で当社グループの財産コンサルティングを提供できる体制を実現しています。

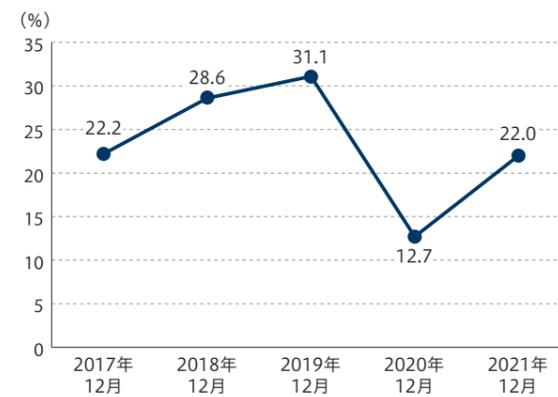
— そのような状況の中、今年から第三次中期経営計画がスタートしました。改めて財務方針をお聞かせください。
当社グループはリーマンショックにより、2009年に多額の赤字を計上しました。それを契機に短期的な利益追求から、お客様との長期的な関係構築による財産コンサルティングで確実に利益を積み上げるビジネスモデルへ大きく転換しました。10年を経て、安定的な収益計上ができる財務体制の構築が完了したと考えています。

当社グループはコーポレートコピーとして、「100年後もあなたのベストパートナーでありたい」を掲げています。それには世代が交代しても永続的にコンサルティングを行う必要があります。そうした考えから、もしまだ大きな経済リスクが発生しても、数年間は支障なく財産コンサル

● 配当・配当性向の推移



● ROE (自己資本利益率)



財務健全性維持を土台として、収益性向上と資本コスト最小化を図り、連続増配による株主還元に努めます。



ティングを継続できるような現預金保有水準の体制を構築することを、財務の最優先事項にしています。

また、企業が継続的に成長を続けるには、株主の皆様へ安定的に株式を保有していただくことも不可欠です。2021年度は11期連続増配を実現しましたが、増配方針は継続してまいります。荒唐無稽に聞こえるかもしれませんが、「100年財産コンサルティング」を実現するのであれば、100年先まで連続増配を目指すべきだと考えています。

企業継続のため基盤構築に集中

— 第三次中期経営計画において、財務面から見たポイントなどをお教えください。

健全性方針を踏襲するとともに、資本効率を意識しながら持続的な成長と株主還元の両軸を実現していきます。

まず持続的な成長です。当社グループの利益の源泉は売上総利益の63.4%を占める財産コンサルティングです。2024年度までの第三次中期経営計画では、財産コンサルティングの成長を軸に営業利益35%成長を目指します。

初年度となる2022年度は、戦略的個別サービスの立ち上げと事業化に向けた人員の確保、「ADVANTAGE CLUB」などの戦略的個別サービスを起点とした新規のお客様に向けた財産承継、運用、事業承継ニーズに応えられる仕組みの構築に取り組みます。今後3年間で必要な人材を2022年度に前倒しして確保するため、人的投資費用は前年度比20%以上になります。合わせて生産性向上、顧客サービス向上のための分業体制の構築、オフィス環境の整備や女性が働きやすく活躍できるよう、働く環境の整備、システム投資にも注力します。「ADVANTAGE CLUB」用アプリや昨年度運用を開始した「ARTシステム」の機能強化、土地有効活用の不動産管理システムの開発によって、財産コンサルティングサービスのDX化を進めていきます。

一方、「ADVANTAGE CLUB」は旺盛な需要が継続しており、2021年度は150億円の目標を上回る162.5億円を組成しました。2022年度は組成額300億円を目指し、不動産会社やREIT、金融機関や会計事務所との提携強化を継続的に推進します。

株主還元については、財務状況やキャッシュ・フロー、収益見通しなどを総合的に考慮し、継続的な増配を最優先課題として取り組み、配当性向50%、ROE20%、株主資本配当率(DOE)10%を目標としています。2021年度は配当性向45.7%、ROE22.0%、DOE10.1%となり、資本コストを超えるDOEを達成していきたくと考えています。

また、昨年度より資本収益性の向上による企業価値最大化を目指し、部門別の投下資本営業利益率(ROIC)を社内目標数値といたしました。戦略的個別サービスを手掛ける子会社の立ち上げといった組織再編、「ADVANTAGE CLUB」事業への注力による一時的な負債資本倍率(D/Eレシオ)の上昇などが見込まれるため、まずは収益を拡大させROEを確保することが重要だと考えています。財務健全性維持の考え方を土台として、収益性向上と資本コスト最小化の両立を図り、第三次中期経営計画の実現を目指してまいります。

皆様の未来の幸せのために

私の役割は、課題解決に取り組むと同時に、財務の健全性の維持とコンサルティング会社として投資規律を重視しながら、人的投資を最優先とした成長投資を推進することです。継続的な利益の拡大を目指し、顧客、株主、取引先、社員などのステークホルダーの皆様の満足度を高めてまいります。ESGへの取り組みも、マテリアリティの解決につながるようサステナビリティ委員会などを軸に着実に推進し、数字として表れる企業価値だけでなく、真に社会から求められる企業価値の向上に努めてまいります。

Our Value Drivers

確かな商品・サービス

相続や事業承継を円滑に行い、ファミリーや事業にとって最適な財産構成を実現するのが総合財産コンサルティングの役割です。

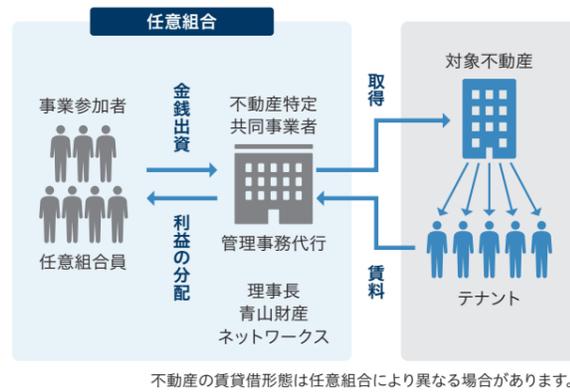
これまで当社グループは、総合財産コンサルティングを中心にサービスを提供を行ってまいりましたが、第三次中期経営計画では新規のお客様との接点を拡大するた

めにも、広くご利用いただけるよう8つの戦略的個別サービスの体制を整えました。

有力パートナーとの連携で、戦略的個別サービスの付加価値向上を目指し、さらに、DXを推進することで、より使いやすく充実したサービスとすることを目指して改良を進めております。

ADVANTAGE CLUB

不動産特定共同事業法に基づき、東京都内中心部の資産価値の高い不動産を共同で購入し、不動産賃貸で収益を受け取る不動産賃貸システムです。1口1,000万円から投資ができ、安定した収益が見込まれ、不動産管理体制も万全です。2022年6月末時点で60組合を組成し、組成累計額は1,000億円超、マーケットシェアはNo.1※1。2022年は300億円の組成を目標としています。新規のお客様にもご利用いただけるよう2021年より金融機関などとの連携を進め、現在までに35先※2と提携しております。今後もマーケットリーダーとして市場を牽引してまいります。

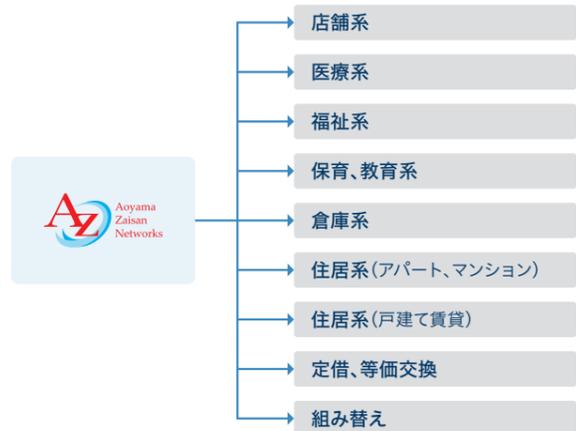


土地有効活用コンサルティング

首都圏の土地を対象にして、お客様の土地有効活用のプランニングと実行をご支援いたします。活用していない土地、収益性の低い土地、空室問題、建物の老朽化など、お客様が抱える土地や建物に関する情報や問題点を当社グループの有効活用専門チームが集約し、最良の土地活用を提案することでお客様の課題を解決いたします。

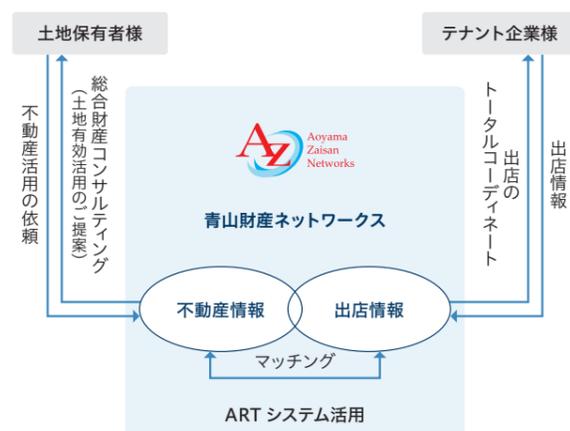
一般的に、土地の有効活用に関わる会社からの提案は、

●土地活用方法の例



それぞれの専門分野に偏った「部分最適」なものになる傾向があります。一方、当社グループでは財産コンサルティング会社の専門部隊が担当するため、財産全体の状況を確認したうえで、キャッシュフローの検証、建築主体、設計会社、建築会社、運営事業者の選定など、さまざまな条件を勘案して、その土地にあった「全体最適」な活用方法をワンストップでご提案できることが大きな特長です。

●当社グループの特長



※1 不動産特定共同事業法に基づく任意組合型における組成累計額シェア(2021年12月末時点) ※2 2022年6月末時点

購入コンサルティング

購入コンサルティングでは、不動産購入のみをサポートするのではなく、お客様固有の購入目的を理解し、物件選定、購入、保有期間の管理、売却時期の検討、売却先の選定から売却後まで一貫してサポートいたします。



地域創生コンサルティング

当社グループが持つ不動産特定共同事業とファイナンスのノウハウを活用して、官民連携等による公的不動産の開発・運営を行います。具体的には、各地域の自治体などが保有する遊休地の有効活用を通じて商品化し、各地域の活性化を目指していく事業です。また、当社グループ及びお客様も出資して地域経済の発展にも貢献してまいります。当社グループの地域創生の第1号案件として、石川県のJR小松駅前複合施設「Komatsu A×Z Square」を2017年に開業。第2号案件である福井県の敦賀駅西地区土地活用事業では、複合施設「TSURUGA POLT SQUARE otta」が2022年9月初旬にオープン予定です。

IFA※3による金融商品運用コンサルティング

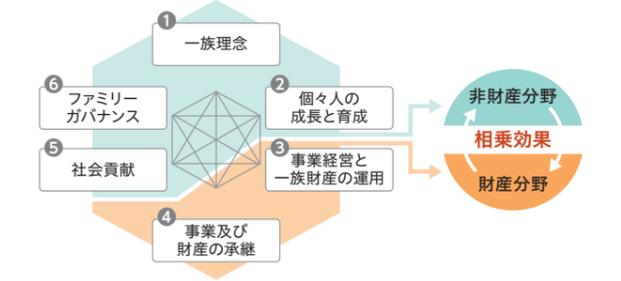
連結子会社である青山フィナンシャルサービスが、現状分析をもとに総合的かつ長期的な視点で、お客様の目的に応じた最適な資産運用のお手伝いをいたします。



※3 IFA：独立系フィナンシャルアドバイザー

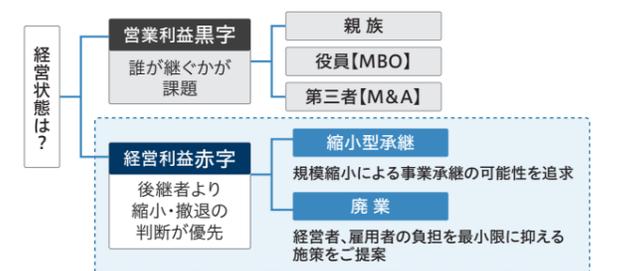
ファミリーオフィスサービス

ファミリー企業が永続するためには、会社と創業一族の支え合う関係の維持・強化が重要です。その支え合う関係の基礎となるご一族の一体性を維持・強化するための仕組み作りと運用を、ワークショップや家族憲章作成、一族会議体の運営支援を通じ長期的にサポートします。



事業承継ファンド

事業承継の厳しさから廃業を検討している企業に最適なプランをご提案いたします。規模縮小による事業承継の可能性の追求、廃業の場合でも計画的に雇用の手当てを行い経営者の財産を保全する施策をご提供いたします。



STO※4事業

2020年の金融商品取引法改正で、デジタル証券の発行が可能となり、ブロックチェーン技術を持つHash DasH Holdings社をパートナーとし、お客様に24時間365日少額から収益不動産をご提供予定です。当社グループは、提携先証券会社が販売するデジタル証券の裏付け資産となる収益不動産のソーシングを行い、新しい商品をご提供いたします。



※4 STO：セキュリティトークンオフリング

Our Value Drivers

確かな組織

青山財産ネットワークスは、財産コンサルティング会社としてコンサルティングを行うだけでなく、ご提案を実行できる組織であることが大きな特長です。

それを可能にしているのが社内の専門部門で、コンサルティング業務を行う「コンサルティング部門」、お客様のニーズに合わせた不動産の商品組成、運営、管理を行う「不動産関連部門」です。それぞれに、多くの専門家が在籍しております。

さらに、コンサルティングをサポートする専門部隊とし

て、税理士、会計士などが税務面をサポートする「コンサルティングアドバイザー部門」、法律専門家などが法務面をサポートする「法務部門」、税理士をはじめ幅広い専門家が案件検討を行い、商品のスキーム構築や管理を行う「事業開発部門」があります。

社内には国家資格保有者が150名以上在籍し、こうした専門家集団による優れた能力と豊かな経験を結集し、さらにその質を高める教育プログラムを実施することにより、お客様の課題をワンストップで解決いたします。

当社グループには、お客様の幅広い課題解決をワンストップで行うため、連結子会社、提携法人、合併会社があります。連結子会社の業務領域としては、地域特化型の財産コンサルティング、不動産管理、グローバルな総合財産アドバイス、海外不動産商品開発、金融商品仲介、非財産の承継の支援などがあります。

提携法人には弁護士事務所や税理士法人、社会保険労務士法人があり、財産承継や事業承継において強みを持つパートナーとの合併会社により、最適な選択肢をお客様

が選べるようになっております。

また、当社グループは日本全国にある会計事務所、税理士事務所を結ぶ「AZN全国ネットワーク」を構築しております。所属する会員は、2022年6月時点で96拠点にのぼり、当社グループの質の高い総合財産コンサルティングや8つの「戦略的個別サービス」が日本全国で受けられる仕組みになっております。

今後も、組織やネットワークのさらなる強化に取り組み、サービス品質の向上を図ってまいります。

●青山財産ネットワークスグループ構成図



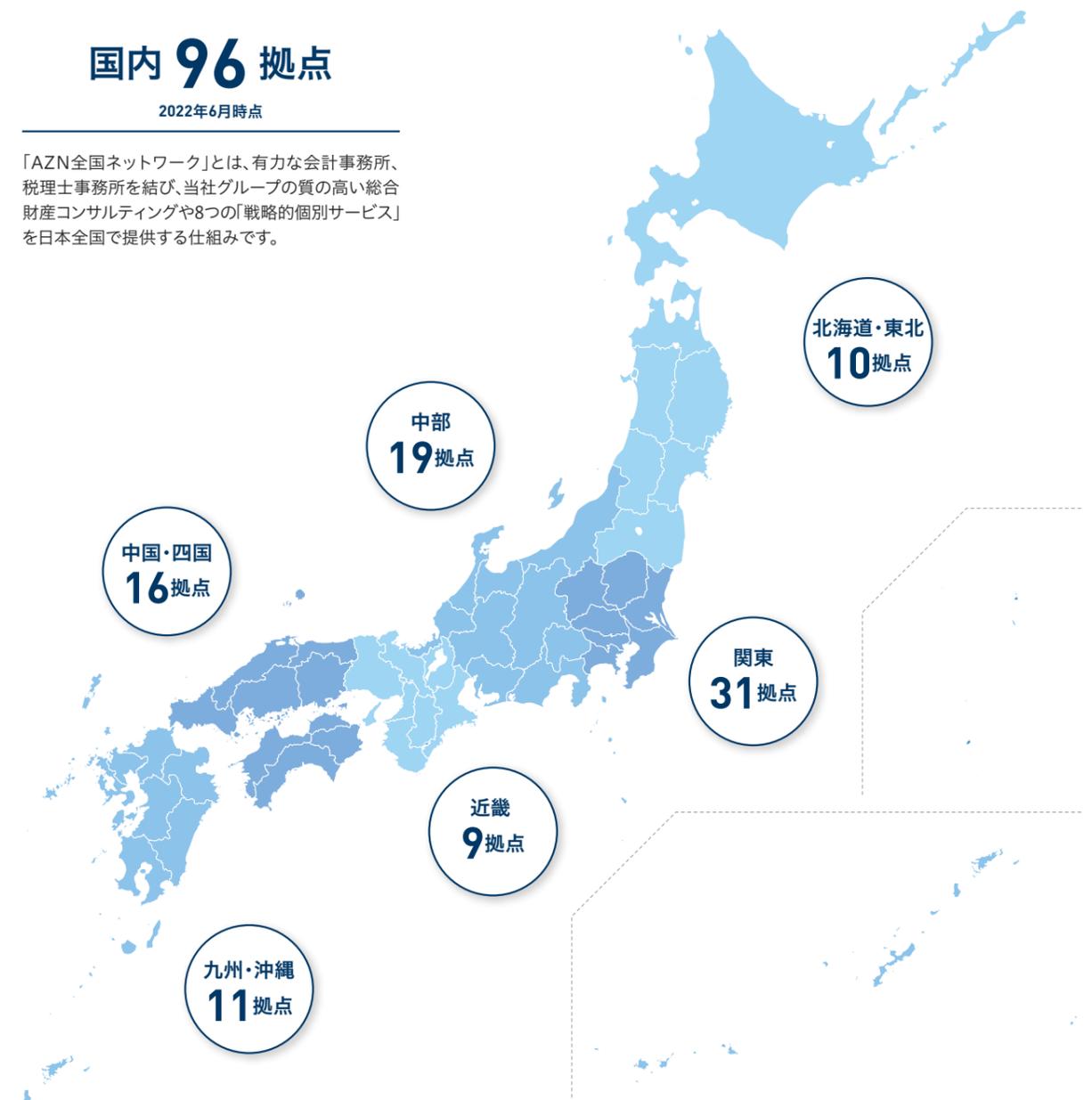
2022年8月1日時点

●AZN全国ネットワーク会員拠点数

国内 96 拠点

2022年6月時点

「AZN全国ネットワーク」とは、有力な会計事務所、税理士事務所を結び、当社グループの質の高い総合財産コンサルティングや8つの「戦略的個別サービス」を日本全国で提供する仕組みです。



Our Value Drivers

コンサルタント

「専門家集団の知見」と「人間力」が強み

青山財産ネットワークスの「顔」として、直接お客様にコンサルティングサービスをご提供するものが、税務、金融、不動産ほか、各分野のプロフェッショナルであるコンサルタントです。コンサルタント数は183名(2021年度末現在)、2014年度末と比較し約1.8倍の人数です。

当社グループのコンサルタントが実施する総合財産コンサルティングには2つの特徴があります。

1つ目は「専門家集団の知見」を結集した「全体最適」の実現です。財産や事業の承継・運用・管理には、税務、法務、保険、不動産、経営などさまざまなジャンルが関係します。各専門家がそれぞれの領域だけを見てアドバイスするのでは矛盾が生じる場合があります。当社グループでは領域を横断して検討する「全体最適」な財産の承継、運用、管理の計画をご提案、実行のご支援が可能です。

こうしたコンサルティングを可能にするのが、コンサルタントの高い専門性、コーディネート力、豊富な経験です。加えて公認会計士や税理士などが所属するコンサルティングアドバイザー部門、法務部門、事業開発部門が高い専門知識で強みにバックアップいたします。

2つ目の特徴は「人間力」です。財産や事業の承継などに「正解」はありません。お子様に事業を継いでほしいという方、自分の代で整理したいという方。後継者に財産を集中させたいという方もいれば、お子様たちに平等に遺し

たいと考える方もいらっしゃいます。大切なのは合理的な「正解」ではなく、お客様にとっての「最適」を目指すこと。それには、お客様の目線に立ち、お客様と伴走する「人間力=思いやり」が不可欠です。当社グループには人間力の醸成に注力し、専門知識だけでなく人間力を兼ね備えたコンサルタントが在籍しております。

こうした体制だからこそ、お客様本人はもちろんのこと、次世代、次々世代までご満足いただける「100年財産コンサルティング」のご提供が可能です。

コンサルタント 紹介

幅広い知識と経験をもとに ご家族の「人生」に伴走します

昨今は、資産家に向けた財産承継やファミリー企業の事業承継に関する玉石混交の情報があふれかえっています。そのため、良かれと思って行った対策で、かえってトラブルを抱え当社にご相談にいらっしゃるケースが増えているように感じます。それだけに、私たち青山財産ネットワークスに所属するコンサルタントには、これまで以上に幅広い知識とバランス力、プレゼン力、そして「お客様の立場になって考える」力が求められます。

先だって、ご本人と奥様、2人のお子様で、都心の不動産と自社の株を所有している方からご相談を受けました。一見するとご相談内容は、不動産の活用も含めた相続対策です。メインバンクからは、ビルを建ててはどうかと融資を提案されているとのことでした。しかし、よくお話をうかがうと本当の心配ごとは違いました。次世代、次々世代と受け継がれていったとき、財産や会社はどうなってしまうのか。それを心配されていたのです。そこで当社の「5つの視点」に沿って検討し、将来的に会社を長男家と次男家で分割するプランをご提案し、お客様にご納得いただくことができました。

このお客様の場合、短期的な収益だけを考えればビルを建てたほうがいいのかもかもしれません。しかし当社では、お客様により良い未来を見通していただくことが大切だと考えます。あくまでも目的は、ご家族が100年先も幸せでいられる道筋をご提案すること。それにお客様がご納得されて初めてコンサルタントの責務が果たされると考えています。



コンサルティング第一事業本部
第一事業部 部長

荒牧 岳宏

大学卒業後、銀行、不動産販売企業を経て2004年に入社。ファイナンシャルプランナー、宅地建物取引士の資格を持ち、金融、不動産に精通。農地などを所有する地主様から都心部のビルのオーナー様まで、不動産を活用した相続対策を多く手掛ける。特に複合的な問題を抱えた事業承継や資産管理などの解決立案を得意とする。

このように、税制面にも法務にも不動産にも精通し、かつ、お客様の人生に伴走できる財産コンサルティング会社はほかにないと自負しています。実際に「こんな複雑な相談をできるのは青山さんだけ」と言っていたことがあります。多くのお客様にもそう言っていただけるように、若手の育成にも力を入れています。彼らが成長したとき、さらに信頼される企業へ飛躍できると確信しています。

コンサルタント 紹介

複雑化した問題こそ当社の出番 経験豊富なチームで解決します

青山財産ネットワークスでは、大企業のオーナー様など資産規模の大きなお客様の事業や財産承継のコンサルティングも行っています。

こうしたお客様が直面している課題は、極めて複雑です。資産の規模が大きく、相続に向けて入念な対策が必要だけでなく、これまでのさまざまな「部分最適」の対策が積み重ねられた結果、「全体最適」までの道筋をなかなか見通すことが難しくなっているケースも散見されます。また、関係する税制度が非常に難解かつ頻りに改正されるため、最新の情報をもとにお客様それぞれに最適な解決策を見つけるのは簡単ではありません。実際に「ほかではどうしても解決できない」と、当社を訪ねて来られるお客様は少なくありません。

そんなお客様の課題であっても、解決策をご提案することが当社の使命です。複雑な課題を解決するには、どこに問題があるのかを見極める力が必要です。それはお客様に寄り添い、経験を重ねることでしか養えません。当社には経験豊富なメンバーが在籍しているだけでなく、それを共有し知見を深める仕組みもあります。そして何より、問題を解決したいと思うマインドを持っています。

財産承継や事業承継は、お客様の極めてパーソナルな部分に関わります。それだけに、合理性よりも感情が解決のカギになる場面も多くなります。どれだけAI技術が進歩して経済的な合理性は調整できても、感情の部分はAIでは解決できません。人が人として力を発揮する必要があります。最後に求められるのは「お客様の悩みを解決し



コンサルティング第二事業本部
第一事業部 第二グループ 部長

平岡 紬也

2018年入社。前職の大手ファームにて各種申告業務、税務調査、事前照会対応業務、組織再編を中心としたM&A及び事業承継コンサルティング業務を経験。税理士資格を持ち、上場オーナーや大規模非上場オーナーが抱える事業承継・財産承継の複雑な課題解決のためのストラクチャーの構築と助言を得意とする。

たい」というマインドなのです。

当社のコンサルタントは、皆そのマインドを抱いています。難しい課題を託されることがありますが、難しければ難しいほど、解決すればお客様に幸せになっていただけますから嬉しいと感じるのです。

これからも難題を抱えて困っているお客様のお役に立つことで、青山財産ネットワークスは成長していきます。

Our Sustainability

役員紹介

取締役



はすみ まさずみ
蓮見 正純 代表取締役社長

1983年8月 青山監査法人入所
1991年11月 山田&パートナーズ会計事務所入所
1996年12月 (株)プロジェクト
(2005年7月に(株)プロジェクトホールディングスに商号変更)代表取締役
2005年7月 (株)プロジェクト(現:(株)青山財産インベストメンツ)代表取締役
2008年9月 当社取締役
2008年10月 当社代表取締役社長
2016年8月 (株)事業承継ナビゲーター(現:(株)ネクストナビ)代表取締役社長
2017年6月 PT Aoyama Zaisan Networks INDONESIA Director (現任)
2018年3月 (株)日本資産総研 代表取締役会長(現任)
2020年10月 (株)青山フィナンシャルサービス 代表取締役
2021年1月 (株)青山ファミリーオフィスサービス 代表取締役社長(現任)



やぎ まさゆき
八木 優幸 取締役常務執行役員

1990年4月 (株)村上開明堂入社
1991年9月 当社入社
2006年3月 当社取締役執行役員 第一事業部長
2011年1月 当社執行役員 個人コンサルティング事業部長
2013年3月 当社取締役執行役員 統括事業本部長
2014年3月 当社取締役常務執行役員 統括事業本部長
2021年1月 当社取締役常務執行役員 統括事業本部長 兼 不動産第二事業本部長
2021年6月 (株)事業承継ナビゲーター(現:(株)ネクストナビ) 取締役
2022年1月 当社取締役常務執行役員 管理本部長(現任)
2022年3月 (株)青山総合エステート取締役(現任)
2022年3月 (株)青山財産インベストメンツ 取締役(現任)



まつうら たけし
松浦 健 取締役常務執行役員

1991年4月 大和ハウス工業(株)入社
1995年5月 日商岩井不動産(株)(現:双日(株))入社
2000年10月 当社入社
2005年1月 当社執行役員 不動産事業部長
2006年1月 (株)船井エステート(現:(株)青山総合エステート) 代表取締役社長
2007年3月 当社取締役執行役員 第六事業部長
2011年1月 当社執行役員 不動産事業部長
2014年3月 当社取締役執行役員 不動産事業本部長
2016年3月 当社取締役常務執行役員 不動産事業本部長
2017年6月 新生青山パートナーズ(株) 取締役(現任)
2021年1月 当社取締役常務執行役員 不動産第一事業本部長
2022年1月 当社取締役常務執行役員 不動産事業本部長(現任)



まつだ ひでお
松田 英雄 取締役執行役員

1984年4月 佐藤澄男税理士事務所(現:税理士法人南経営)入所
2014年12月 (株)南財産コンサルタンツ 代表取締役
2018年1月 当社入社 当社執行役員 総合情報ネットワーク事業本部長
2018年3月 当社取締役執行役員 総合情報ネットワーク事業本部長
2020年10月 (株)青山フィナンシャルサービス 取締役(現任)
2021年1月 (株)青山財産ネットワークス九州 取締役
2022年1月 当社取締役執行役員 総合情報ネットワーク事業部長(現任)



ながさか みちひろ
長坂 道広 取締役

1985年4月 若林法律事務所入所
1992年3月 (株)日本M&Aセンター入社
2010年12月 同社事業推進部長
2014年3月 当社社外取締役
2015年4月 (株)日本M&Aセンター 総合企画本部 営業支援部長 営業支援部長
2021年7月 (株)事業承継ナビゲーター(現:(株)ネクストナビ) 取締役(現任)
2022年3月 当社取締役(現任)



しまだ はるお
島田 晴雄 取締役 社外 独立

1975年4月 慶應義塾大学経済学部 助教授
1982年4月 慶應義塾大学経済学部 教授
1986年3月 マサチューセッツ工科大学訪問教授
2000年6月 東京大学先端科学技術研究センター 客員教授
2007年3月 当社社外取締役(現任)
2007年4月 千葉商科大学 学長
2015年5月 岡谷鋼機(株) 社外取締役(現任)
2016年1月 (株)島田総合研究所 代表取締役(現任)
2017年4月 東京都立大学法人 理事長
2021年2月 (株)テックアイエス 社外取締役(現任)



おがわ たかおみ
小川 隆臣 取締役常務執行役員

1992年9月 鷹野保雄税理士事務所(現:税理士法人税務総合事務所)入所
2003年8月 (株)船井財産コンサルタンツ京葉(現:(株)日本資産総研) 取締役
2009年12月 (株)船井財産コンサルタンツ京葉(現:(株)日本資産総研) 代表取締役社長
2013年10月 当社執行役員 NSS事業本部長
2016年3月 当社取締役執行役員 NSS事業本部長
2017年6月 (株)日本資産総研(旧:(株)日本資産総研 コンサルタント) 代表取締役社長(現任)
2020年4月 日東不動産(株)代表取締役(現任)
2022年1月 当社取締役常務執行役員 コンサルティング事業担当 兼 NSS事業本部長(現任)
2022年3月 (株)青山フィナンシャルサービス 取締役(現任)



はしば しんたろう
橋場 真太郎 取締役常務執行役員

1987年4月 (株)協和銀行(現:(株)りそな銀行) 入行
2003年10月 同行新百合ヶ丘支店長
2004年10月 同行東京中央第一部長
2008年7月 同行新都市営業第三部長
2014年5月 ジェイコム(株)(現:ライク(株)) 取締役 営業副本部長 兼 事業開発部長
2014年8月 ジェイコムホールディングス(株)(現:ライク(株)) 取締役
2015年11月 当社入社 経営企画室長
2017年8月 当社執行役員 経営管理本部長
2020年3月 当社取締役執行役員 経営管理本部長
2020年7月 当社取締役執行役員 経営企画本部長
2022年1月 当社取締役常務執行役員 企画開発本部長(現任)
2022年3月 (株)青山フィナンシャルサービス 代表取締役社長(現任)
2022年3月 (株)青山財産ネットワークス九州 取締役(現任)



しまね しんじ
島根 伸治 取締役執行役員

1995年10月 太田昭と監査法人(現:EY新日本有限責任監査法人)入所
2000年10月 日本アパバイア(株)入社
2001年9月 (株)プロジェクト(現:(株)青山財産インベストメンツ) 入社
2006年8月 同社取締役
2016年1月 新生青山パートナーズ(株)代表取締役(現任)
2016年3月 当社取締役執行役員 事業承継コンサルティング 事業本部長
2021年1月 当社取締役執行役員 コンサルティング第四事業 本部長
2022年1月 当社取締役執行役員 事業承継ファンド 事業部長(現任)
2022年3月 (株)青山財産インベストメンツ 代表取締役(現任)



わたなべ けいじ
渡邊 啓司 取締役 社外 独立

1987年7月 青山監査法人(現:PwCあらた有限責任監査法人) 代表社員
1996年4月 監査法人トーマツ(現:有限責任監査法人トーマツ) 代表社員
2000年6月 いちよし証券(株)社外取締役
2003年7月 Deloitte Touche Tohmatsu Global Middle Markets Leader
2008年6月 (株)朝日工業社 社外取締役(現任)
2010年6月 SBIホールディングス(株)社外取締役
2011年3月 当社社外取締役(現任)
2017年6月 SBI インシュアランスグループ(株) 社外取締役(現任)
2017年6月 北越紀州製紙(株)(現:北越コーポレーション(株)) 社外監査役(現任)
2018年6月 (株)うかい 社外取締役

監査役

ふじた ひろゆき
藤多 洋幸 監査役 社外 独立

1989年4月 (株)三井銀行(現:(株)三井住友銀行) 入行
1995年8月 山崎税理士事務所入所
2000年10月 監査法人トーマツ(現:有限責任監査法人トーマツ) 入所
2004年4月 公認会計士登録
2018年3月 当社社外監査役就任(現任)
2018年3月 (株)日本資産総研 監査役(現任)
2018年3月 (株)事業承継ナビゲーター(現:(株)ネクストナビ) 監査役(現任)

2019年12月 (株)青山財産ネットワークス九州 監査役(現任)
2020年4月 日東不動産(株) 監査役(現任)
2020年10月 (株)青山フィナンシャルサービス 監査役(現任)
2021年1月 (株)青山ファミリーオフィスサービス 監査役(現任)
2022年6月 (株)日本デジタルインベストメント 監査役(現任)

なかつか ひさお
中塚 久雄 監査役

1970年4月 (株)東海銀行(現:(株)三菱UFJ銀行) 入行
1994年4月 同行藤沢支店長
1996年1月 同行調布支店長
1999年1月 同行竹ノ塚支店長
2001年11月 当社入社
2002年3月 当社取締役 コンサルティング事業部長
2002年8月 当社取締役 管理部長
2005年3月 (株)船井エステート(旧:(株)青山総合エステート) 監査役

2006年4月 当社常務取締役
2008年9月 (株)プロジェクト 監査役
2010年10月 (株)青山総合エステート 取締役
2013年10月 (株)日本資産総研 監査役
2014年3月 (株)日本資産総研 取締役
2015年3月 当社相談役
2016年3月 当社監査役(現任)

ろくがわ ひろあき
六川 浩明 監査役 社外 独立

1997年4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
1997年4月 堀総合法律事務所入所
2002年6月 Barack Ferrazzano 法律事務所(シカゴ) 入所
2007年3月 東京青山・青木・粕Baker&Mckenzie 法律事務所入所
2007年4月 東京都立産業技術大学院大学 講師(現任)
2008年6月 小笠原六川国際総合法律事務所 代表
2009年3月 当社社外監査役(現任)

2013年4月 東海大学大学院実務法学研究科 教授
2016年12月 (株)ツナググループ・ホールディングス 社外取締役(現任)
2017年9月 (株)オウケイウェイヴ 社外監査役(現任)
2020年9月 Abalance(株) 社外取締役監査等委員(現任)
2021年4月 (株)夢真ビーネックスグループ 社外監査役(現任)
2022年4月 内幸町国際総合法律事務所 代表弁護士(現任)
2022年6月 明治機械(株) 社外取締役(現任)

Our Sustainability

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、常に公正・中立の姿勢で顧客の立場に立った提案を行う必要があるとの方針に基づき、コンプライアンスを重視した経営及びこれを実践するためのコーポレート・ガバナンスの確立が肝要であると考えております。当社取締役会及び監査役会では、コーポレート・ガバナンスの枠組みは、次の役割を果たすべきであると認識しております。

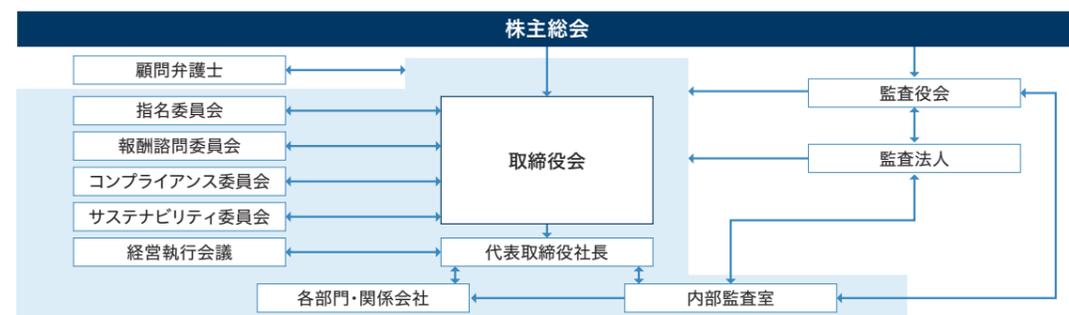
- 株主の権利を保護し、また、その行使を促進すること。
- すべての株主の平等な取扱いを確保すべきであること。
- 財務状況、経営成績、株主構成、ガバナンスを含めたすべての重要事項について、適時かつ正確な開示がなされること。
- 会社の戦略的方向付け、経営陣への有効な監視、説明責任が確保されること。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役及び監査役会が取締役会からの独立性を維持しつつ、監査法人及び内部監査室と連携を図ることにより、取締役の職務執行に対する監査の実効性を確保

しております。また、取締役会の監督機能を強化するために、委員の2名以上を社外取締役とする報酬諮問委員会及び指名委員会を設置しております。

① 取締役会	取締役会は、当社の経営に関する重要事項の審議ならびに意思決定、会社の事業、経営全般に対する監督を行います。2名の社外監査役はそれぞれ高い専門性を有し、その専門的見地からの確な経営監視を実行しております。
② 執行役員制度	経営と執行の分離の観点から執行役員制度を導入し、執行役員は、取締役会が定める組織規程及び業務分掌規程に基づき、所管する各事業本部及び部門の業務を執行します。
③ 経営執行会議	代表取締役社長及び常勤取締役、執行役員で構成する経営執行会議を毎週1回開催して、経営方針の確認、経営戦略の協議、業務遂行に関する討論を行い、問題意識を共有するとともに全員の意思疎通を図っております。
④ 報酬諮問委員会	取締役の報酬等の決定に関しては、株主総会にて承認された報酬総額の範囲内にて、取締役会の決議によって選定された取締役をもって構成される報酬諮問委員会において決定しております。なお、報酬諮問委員会は、3名以上で、原則として、そのうち2名以上を社外取締役で構成することにより、審議プロセスの透明性と客観性を高めることを目的としております。
⑤ 指名委員会	経営陣幹部、及び、取締役の選解任については取締役会の任意の諮問機関である指名委員会において審議し、候補者を取締役に推薦し、取締役会において決定いたします。なお、指名委員会は、3名以上で、原則として、そのうち2名以上を社外取締役で構成することにより、審議プロセスの透明性と客観性を高めることを目的としております。
⑥ コンプライアンス委員会	コンプライアンス委員会は、代表取締役社長、常勤取締役、各執行役員事業本部長及び外部法律専門家である弁護士をもって構成され、取締役会と連携して、当社のリスク管理及びコンプライアンスに関する審議の場として設置しております。
⑦ サステナビリティ委員会	サステナビリティ委員会は代表取締役及び常勤取締役で構成し、持続可能な成長基盤の構築を目指すとともに、サステナビリティの方針や戦略、施策について監督・モニタリング機能を果たし、取締役会で決議する目標の進捗管理や評価などを行うことを目的として設置しております。



役員報酬

当社は、取締役会において取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しております。

当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬については、審議プロセスの透明性と客観性を高めることを目的として取締役会の決議によって選定された取締役（3名以上、

そのうち2名以上は社外取締役）をもって構成される報酬諮問委員会において決定しており、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針に沿うものであると判断しております。

● 役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の総額 (千円)					対象となる役員の員数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬		その他	左記のうち、非金銭報酬等	
賞与	譲渡制限付株式報酬						
取締役 (社外取締役を除く)	211,394	90,372	76,941	32,974	11,106	44,081	7
監査役 (社外監査役を除く)	5,300	4,800	500	—	—	—	1
社外役員	47,580	40,380	7,200	—	—	—	5

取締役会実効性の評価

当社では、取締役会の実効性向上のための改善に、常に努めております。取締役会の実効性については、取締役と監査役全員を対象にして、右記のような評価項目によるアンケートを毎年実施しております。その結果をもとにディスカッションを行い、取締役会で報告がなされます。昨年度のアンケート結果の概要は右記をご参照ください。

アンケートの実施

取締役と監査役の全員からアンケート結果を回収

アンケート結果をもとにディスカッション

ディスカッションの結果を取締役会で報告

アンケートの評価項目

- 取締役会の構成及び役員の体制に関して
- 取締役会の運営に関して
- 取締役会の議題に関して
- 取締役会による監督体制
- 株主による監督体制

アンケート結果の概要

当社の取締役会は、各評価項目において重要な問題点の指摘はありませんでしたが、取締役会の運営に関して幾つかの指摘があり、今後改善しさらに実効性の高い取締役会の実現を目指してまいります。

リスク管理

当社は危機管理規程に基づいて、右記の対外危機、対内危機、災害等危機を定義し、危機発生時の対応を定めております。企業経営上の重大な危機が発生したと判断された場合には、直ちに「対策本部」を設置して、全社的に問題解決にあたる体制を敷いております。

1 対外危機	<ul style="list-style-type: none"> 1 情報の漏洩 2 顧客とのコンサルティングを含む業務上のトラブル 3 民事暴力・反社会的勢力との接触・トラブル 4 従業員による金銭詐取等の犯罪 5 その他当社の信用に係わる危機事案等
2 対内危機	<ul style="list-style-type: none"> 1 従業員による物損・人損交通事故 2 セクシャルハラスメント等社内トラブル 3 従業員及び従業員親族の不幸その他労働災害 4 その他従業員による犯罪を構成する事案等
3 災害等危機	<ul style="list-style-type: none"> 1 天災等の非常災害発生

情報セキュリティマネジメント

当社は、個人情報管理をはじめとする情報セキュリティ管理体制を継続的に維持・強化していくため、国際認証規格である情報セキュリティマネジメントシステム認証 (ISO

27001) を取得し、基準に基づいた体制を整備するとともに、機密情報に関する管理体制の一層の強化を図っております。

コンプライアンスに関する取り組み

当社は、法律を遵守する公正で誠実な経営の実践を目的に、代表取締役社長、常勤取締役、各執行役員事業本部長及び外部法律専門家である弁護士で構成するコンプライアンス委員会を設置し、右記の業務を行っております。

- 1 業務運営をするうえで証券市場や顧客からの信用を失う可能性のあるリスクの認識、対応策の作成
- 2 不動産特定共同事業に係る業務についてのコンプライアンス上の問題の有無の審議及び業務実施の承認
- 3 重大なコンプライアンス違反に関する再発防止策の審議・報告
- 4 コンプライアンス違反が疑わしい項目についての行動の可否の検討

Our Sustainability

社外取締役メッセージ

日本流の財産コンサルティングの 確立を目指す 青山財産ネットワークスの 存在意義と今後への期待

青山財産ネットワークスのガバナンスを支える2人の社外取締役が、国内外の状況を俯瞰し、当社グループの成長に向けた課題について意見を交わしました。経済と経営に精通する両者の対談が浮き彫りにした、当社グループのさらなる成長ポイントをまとめています。

コンサルティング収益の拡大が企業成長の基本

テクノロジーを活用した財産コンサルティング能力の向上

当社グループはコンサルティングファームとして、優秀な人材確保と財産コンサルティングの能力向上は生命線であると考えています。アナログなコンサルタントの育成体制では成長スピードが遅く、生産性向上も限定的となります。最新のテクノロジー(DX、AI、ビッグデータ等)を活用した財産コンサルティング能力と品質の向上を常に目指す必要があります。

そのためには、当社グループのノウハウをシステム化した「ARTシステム」のさらなるグレードアップと、コンサルタントによるシステム活用の徹底が不可欠です。まさに「ARTシステム」、顧客データの蓄積、分析とともにビッグデータやAI等を活用したシステムの開発は急務であるといえます。複雑化する社会的課題の解決に向けて、次世



社外取締役
島田 晴雄

代テクノロジーを活用したコンサルティングツールを開発し、常に財産コンサルティング能力の差別化を目指すため、今後は研究開発部門の育成も必要になるでしょう。

女性の活躍推進

現代の産業社会では人材の多様性がますます重視されていますが、それによって企業のイノベーションが質・量ともに充実し、企業発展や生産性向上に直結することが実証されています。当社グループもまさに多様性による組織の活性化と生産性の向上が必要であると考えています。顧客ニーズに合わせたコンサルティングサービスを提供するためには、優秀な人材確保や女性の活躍が重要であり、当社グループにとって女性取締役と女性コンサル人材の拡大は成長に不可欠です。それを早期に実現したいと考えています。女性が働き続けられる環境整備など、サステナビリティ委員会で本格的に議論し、取締役会等も通じて、具体的な活動を着実に推進するための後押しをいたします。

多様な人材が能力を最大限発揮できる、働きがいのある環境やコンサルタントの育成体制を整えることで、当社グループが主に対象とする全国の中堅企業オーナー、首都圏の資産家に向けた財産コンサルティングによる収益の拡大につながると考えています。

非財産領域のコンサルティング展開

事業承継は経営者の高齢化、後継者不足などで社会課題が顕在化していますが、日本企業の成長には、超富裕層や長寿企業の“日本版ファミリーオフィス”が貢献しうる可能性が大きいと考えています。日本の家族経営は伝統があり、家族の一体性や家訓や哲学を大切にしています。海外のファミリーオフィスの事例をそのまま取り入れても

受け入れられず、独特な家族関係とビジネスを理解しなくてはならないと、日本においてはファミリーオフィスのコンサルティングはできないと考えています。

当社グループは30年以上にわたりお客様の財産や事業の承継に関わるコンサルティングを通じて、日本のファミリービジネスを熟知しています。また、ファミリーオフィスの専門家を役員に起用して2021年に青山ファミリーオフィスサービスを設立し、鋭意促進しています。財産と非財産の総合財産コンサルティングでは、当社グループの独自性、差別化を発揮していると思います。

非財産領域においてもコンサルティングノウハウの蓄積を行い、ファミリーオフィスのサービス提供を通じた超富裕層との接点強化、そして、その先にある財産コンサルティングにも十分つながると考えています。

不動産ソリューションの成長

当社グループの主力コンサルティング商品である「ADVANTAGE CLUB」や収益不動産の提供、土地有効活用コンサルティングなど、不動産ソリューションの強みを活かしたコンサルティングの成長可能性は大きいと見えています。当社グループの不動産物件の目利きの能力と収益不動産の購入、保有、管理、売却を含むシームレスの対応が求められており、当社グループへの顧客ニーズがますます拡大するでしょう。

また、お客様の長期的な財産保全や有効活用など、SDGsに貢献する取り組みも幅広く行っています。その中で、遊休地活用による地域創生のニーズは高く、不動産特定共同事業法を活用した取り組みでは官民連携の事業として実績があり、当社グループは期待をいただいています。



社外取締役
渡邊 啓司

また、脱炭素に向けた取り組みでも、太陽光発電などの活用や、環境に考慮した不動産を継続的に提供することでお客様の長期的な財産保全、安定的な収益につなげることができ、高まっている社会的ニーズも満たしていけると思います。昨年度から大幅に組成を拡大している「ADVANTAGE CLUB」の物件にも、脱炭素に向けた取り組みを展開することで、顧客ニーズと社会貢献の双方に寄与できると考えています。

運用ニーズ拡大の流れ

国内においては、岸田政権の「新しい資本主義」実行計画で、資産所得倍増プランが策定され、貯蓄から投資に向かう流れが強まることが期待されています。日本では資産運用が世界に後れをとっていますが、当社グループは日本の資産家、企業オーナーの投資機会拡大の役割を担って総合的な資産運用を促進していきます。

当社グループが得意とする不動産ソリューションのほかにも、お客様を第一に考えた金融商品の運用コンサルティングを提供する青山フィナンシャルサービスを2020年に設立し、運用サービスの提供体制も整っています。また、2020年の金融商品取引法の改正でデジタル証券の発行が可能となりました。当社グループもブロックチェーン技術を活用したSTO(セキュリティトークンオフリング)の取り組みにより、24時間365日少額から収益不動産の購入が可能となるサービスを提供予定です。お客様の新たな投資機会の創出で、当社グループの収益機会も拡大すると見込んでいます。

日本経済は過去30年以上、世界経済の発展から遅れています。高齢化する日本には大きな有形・無形の資産ストックがあります。世界の富裕層の資産活用も視野に入れて、世界のベストプラクティスを導入しながら、世界的視野で高齢化社会の富裕層との接点と資産価値の最大化を追求することが当社グループのこれからの成長戦略の基軸となります。

◇ ◇ ◇

当社グループは、これだけ多面的なサービスを提供し、財産コンサルティングの土台として「人間力」、DXやAI活用によるテクノロジー推進を本格化させることで、さらなる成長を遂げようとしています。当社グループが長期ビジョンで掲げる『「財産のことなら青山財産ネットワークス」とご支持いただける日本一の総合財産コンサルティングファーム」への成長を是非ご期待ください。

Our Sustainability

サステナビリティ経営

サステナビリティ委員会の設置

「100年財産コンサルティング」を掲げ、当世代だけでなく、次世代、次々世代のお客様のベストパートナーを目指す当社グループにとって、大切な財産を持続可能なより良い状態で承継・運用・管理をしていくことは、お客様にとってはもちろん、当社グループの企業活動にとっても不可欠の要素だと考えております。

そこで当社グループでは、第三次中期経営計画に沿って、ESG/SDGsの考え方のもと持続可能な企業として、さらなる企業品質の向上を目的に、2022年2月、取締役会と連携する体制でサステナビリティ委員会を新設いたしました。

サステナビリティ委員会は、取締役会で決議する目標の進捗管理や評価などを目的として、持続可能な成長基盤の構築を目指すとともに、サステナビリティの方針や戦略、施策について監督・モニタリング機能を果たします。メンバーは代表取締役及び常勤取締役で構成され、代表取締役社長が運営委員長となり、事務局長は取締役常務執行役員 管理本部長である私が務めます。

サステナビリティ委員会の傘下には、「TCFD推進」「経営理念浸透・人材強化」「働き方change」「社会貢献」「ガバナンス強化」というテーマに基づいて多様な視点から、具体的な改善活動の提言と推進を行います。討議内容は、「TCFD推進」では気候変動対応等について、「経営理念浸透・人材強化」では経営理念、教育制度、採用戦略等につ



サステナビリティ委員会 事務局長
取締役常務執行役員
管理本部長
八木 優幸

いて、「働き方change」では会議の全社効率化、女性の活躍の場推進、健康経営等について、「社会貢献」では社会貢献活動の取り組みなど、「ガバナンス強化」では社内規定の再整備、情報セキュリティなどについてそれぞれ討議を行い、課題改善を実行いたします。

各分科会のメンバーは事務局長が関連部署の担当者から選定し、各分科会はゴールと、それに向けたプランを設定し、議論と検証を重ねながら活動を推進していきます。

●目的・運営

目的	<ul style="list-style-type: none"> ●第三次中期経営計画の戦略に沿い、ESG/SDGsの考え方の下、持続可能な企業としてさらなる青山財産ネットワークスの企業品質の向上を目的に、サステナビリティ委員会を取締役会と連携する体制で新設。 ●傘下に分科会を設置しながら、共通の企業品質向上テーマについて、全社横串での具体的な改善推進を行う。 	
運営	委員長	代表取締役社長
	事務局長	取締役常務執行役員 管理本部長
	委員	取締役常務執行役員 不動産事業本部長 取締役常務執行役員 コンサルティング事業担当 兼 NSS事業本部長 取締役常務執行役員 企画開発本部長

●5つのセグメントに分けられた分科会活動

TCFD推進	経営理念浸透・人材強化	働き方change	社会貢献	ガバナンス強化
【SDGs】	【人間力品質】	【働き方品質】	【社会貢献品質】	【プロジェクト品質】

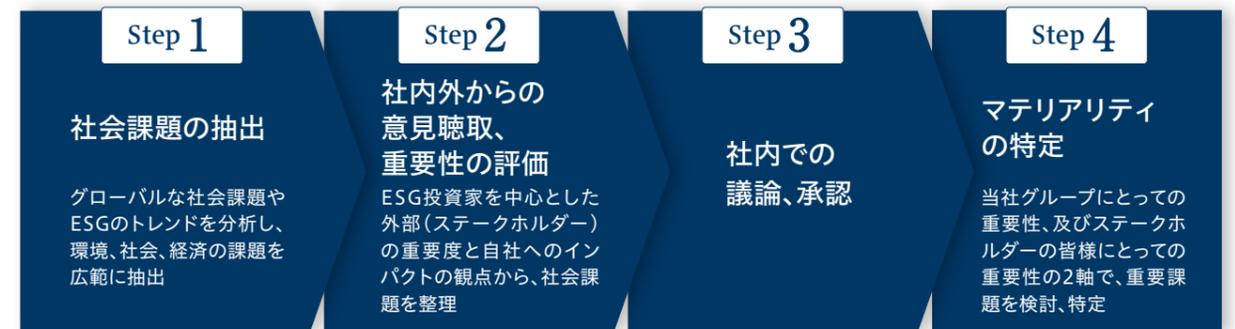
マテリアリティの特定プロセス

当社グループは、財産の承継・運用・管理を通じてお客様の幸せに貢献するとともに、共に働くメンバーの物心両面の幸せを目指すという経営目的を柱に、お客様の財産に関する悩みの解決に尽力してまいりました。

一方で、環境・社会におけるリスクは近年深刻化しており、サステナブルに成長していくには、財務の課題のみならず、ESGの観点から踏まえた非財務の課題も経営戦略に織り込み、ステークホルダーとの調和を大切にしながら

ら事業を行うべきだと考えております。

そこで当社グループは、優先度の高い課題として「建物の環境負荷軽減」をはじめとする事業に関わるマテリアリティと、「人材能力開発」「コーポレート・ガバナンス」など事業基盤に関わるマテリアリティを、2020年度に特定しました。マテリアリティの特定にあたっては、下記の図のステップを踏まえて、自社と社会の両面で影響の大きい社会課題を抽出しております。



●ESG/SDGsへの取り組み

E 環境	S 社会	G ガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> ◎建物の環境負荷軽減 ◎脱炭素社会への移行 ◎気候変動対策とGHG削減 ◎気候変動への対応 ◎水セキュリティ管理 ◎廃棄物の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ◎人材能力開発 ◎労働における人権と人権デューデリジェンス ◎ダイバーシティの推進 ◎地域社会との関わり 	<ul style="list-style-type: none"> ◎コーポレート・ガバナンス ◎腐敗防止の方針と実践

<SDGsと当社グループ事業との関連性>

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Our Sustainability

サステナビリティ経営

各マテリアリティの方針と取り組み

当社グループは、2022年からスタートする第三次中期経営計画の戦略実現を通じ、ESG課題の解決を目指しています。当社グループは総合財産コンサルティング会社であり、お客様の大切な財産や事業の持続的な発展のご支援をさせていただく立場として、気候変動に対応した環境負荷低減の取り組みやお客様の財産に関わるお悩みを解決するための商品、サービスの提供を通じて、経営目的

である「財産の承継・運用・管理を通じてお客様の幸せに貢献」を実現できるよう尽力いたします。

「100年財産コンサルティング」を標榜する当社グループは、コンサルティングの源泉である人材育成を土台とし、企業が持続的に成長していく必要があります。2022年にサステナビリティ委員会も設置し、持続可能な社会の実現を目指し全社を挙げて邁進してまいります。

E 脱炭素社会、循環型社会の実現

当社グループは、土地やその他天然資源等のエネルギーを利用した事業活動を行っており、気候変動への対応は事業継続に大きな影響を及ぼす重要な経営課題であると認識しております。また、不動産をはじめとする当事業活動にともない排出されるCO₂が気候変動に大きな影響を与えると考えており、主要なリスクだと捉えています。そのため、環境に配慮した取り組みを資産価値の向上と社会的課題解決に貢献できるものと位置付け、お客様・テナント様のニーズに応えられるよう取り組んでまいります。サステナビリティ委員会にて現状の検証を進め、TCFDの

気候変動に関するフレームワークを活用し、情報開示と透明性向上に努め、持続可能な社会の実現を目指してまいります。

現状の取り組み	●「ADVANTAGE CLUB」における環境負荷の少ない設備とクリーンエネルギーを活用した電力への切り替え
今後の取り組み	●「ADVANTAGE CLUB」のテナントと連携した節水や廃棄物の削減の推進 ●土地活用や建築サポートの現状分析・提案にESGの観点も取り入れ、環境負荷の少ない資材・塗料・設備等の活用推進 ●水環境の保全に配慮した建物や街作りの推進 ●廃棄物や温室効果ガス排出量の削減

S 多様な人材が活躍できる社会の実現

当社グループは、「人材」を重要な経営資本の1つと位置付け、お客様と社会へ貢献するためには、社員の人間力向上と多様性が重要なテーマだと考えております。人間力向上については、社内における人間力向上の取り組みに

加え、社員自身が社会貢献活動を通じて人間力向上につながる取り組みを強化してまいります。また、お客様の多様な価値観を受け止め、社会に存在する財産の課題解決を行うためには、社員の多様性は不可欠です。ダイバーシ

ティの推進については、女性をはじめとする多様な人材が働きやすい環境を整備してまいります。社員の個性や自主性を尊重し、常に自己研鑽と啓発の機会を提供する

現状の取り組み	●代表自らが行う連見塾（理念研修）や朝礼による理念浸透 ●「ARTシステム」やコンサルティングエデュケーションセンター等のコンサルタント育成プログラムの充実 ●育児休暇の取得推進 ●65歳定年以降の継続勤務を可能とする嘱託社員制度の充実 ●医師会や医療機関への寄付等の支援
---------	--

ことで、社会の変化やお客様のニーズの変化に対応し、お客様と社会に貢献できる企業に成長できると考えております。

今後の取り組み	●ペット殺処分の撲滅、こども食堂等への寄付による支援先の拡大、社員自身によるボランティア活動による支援 ●女性の活躍推進（従業員女性比率を約30%から40%へ、女性管理職比率を約18%から30%へ） ●働く環境の整備 ●外部の教育機関を活用したコンサルタントの育成強化 ●経営人材の育成
---------	---

S パートナーシップを重視した事業活動

当社グループは、総合財産コンサルティング会社として、社会課題の解決と財産保全の観点から地域社会との関わりは重要な項目の1つであると認識しております。「100年後もあなたのベストパートナー」を掲げ、財産の承継・運用・管理を通じてお客様の幸せに貢献できるよう取り組んでおります。地域社会は、お客様ご自身、ご家族、大切にしている会社や従業員の方々等、すべての人の生活、社会・経済活動、お客様が幸せな人生を送るための、重要な

基盤であると位置付けております。地域社会において、お客様が幸せに暮らし、かつお客様の財産の価値向上につながるよう、地域社会との関わりを推進してまいります。

現状の取り組み	●保育施設、シニア施設の土地活用と建築サポートや病院・クリニックなど公共性、公益性の高い施設の誘致による福祉への貢献 ●財団の設立支援により社会に還元する仕組み作り ●地域創生事業における、パートナー連携（公共団体、金融機関、企業）による街作りと地域雇用の創出への貢献
---------	--

G ガバナンスの継続的な向上

当社グループは、コーポレート・ガバナンスを透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための重要な仕組みとして認識し、積極的に取り組んでおります。指名委員会による取締役候補者の決定、報酬諮問委員会での審議による役員報酬の決定、取締役会実効性の評価等方針に沿った適正な活動を進めております。また、法律を遵守する公正で誠実な経営の実践を目的に、代表取締役社長、常勤

取締役、各執行役員事業本部長及び外部法律専門家である弁護士で構成するコンプライアンス委員会を設置し、法令・企業倫理遵守を推進する体制を構築しております。

現状の取り組み	●指名委員会、報酬諮問委員会を設置し、取締役候補者の決定及び後継者計画（サクセッションプラン）等により当社グループの適切な経営体制を構築 ●法令遵守の推進のため、コンプライアンス委員会や公正かつ透明性の高い報酬諮問委員会を運営
---------	--

事例1 財団の設立と運営をサポート

財産を活用して社会に貢献する手段の1つが財団の設立です。しかし、運営の仕組みの構築や財産の運用、管理の専門家がいなければ、持続的な運営は困難です。

青山財産ネットワークスでは、財産の運用・管理、事業承継のノウハウ、社内外のネットワークを活かし、財団を通じてお客様の財産と想いを次世代へ承継するサポートを行っております。

例えば、経済的な理由で教育の機会が得られない子どもたちを支援したいというお客様の想いを実現するため、児童養護施設出身の学生へ奨学金を提供する財団の設立、

運営をサポートいたしました。学生が奨学金を適切に使えるように指導やチェックをする運用・管理制度も導入し、設立後もお客様とともにいねいにフォローしております。進学するチャンスが生まれることで、子どもたちは夢や希望を描けるようになります。

その他、ファッション業界で活躍する人材の育成支援、クラシック音楽を楽しむ土壌作り、出張理科実験授業の実施などさまざまな財団の設立・運営を手掛けてまいりました。これからも当社グループが培ってきたノウハウを活かし、想いをつないでいくお手伝いをしてまいります。

事例2 補助金を活用した高齢者施設の建設を実現

財産を有効活用するだけでなく、地域の代表として積極的に社会貢献したいという想いを持つお客様も少なくありません。そうした想いを、自治体が公募した高齢者施設のオーナーとなることで実現した例があります。

青山財産ネットワークスがお客様の土地の有効活用に関するコンサルティングを進める中、高齢者施設の事業者募集が発表されました。応募締め切りまで約1カ月という短い期間でしたが、こうした公募は定期的に行われます。当社グループでは、地域に貢献したいというお客様の想いを実現するため、こうした公募がある可能性も含めて土地

の有効活用の方法を検討してまいりました。

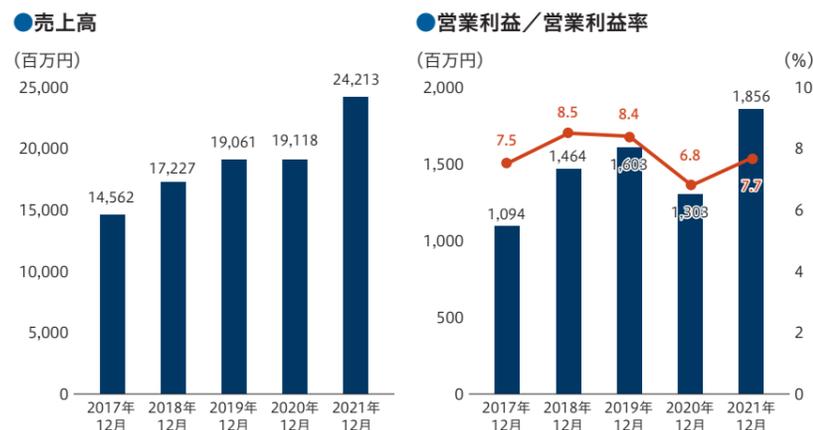
綿密な事業収支のシミュレーションを行ったうえで、小規模多機能施設と認知症高齢者グループホームを組み合わせた施設を提案。応募した事業者を対象に審査と公開入札が行われ、当社グループの提案が採用されました。補助金が交付される事業であるため審査は厳しいものでしたが、審査に通ることは提案が持続可能性も含めて評価された証でもあり、お客様にもご安心いただけました。事業者の選定や各種契約においても、持続可能な事業となるようサポートいたしました。

Our Data

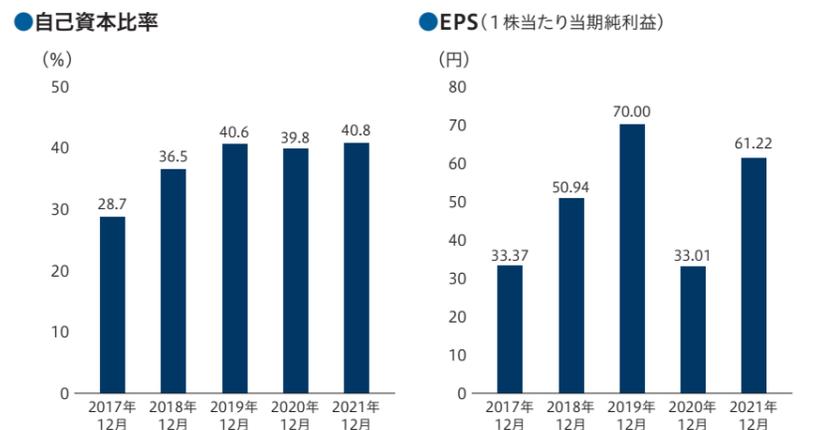
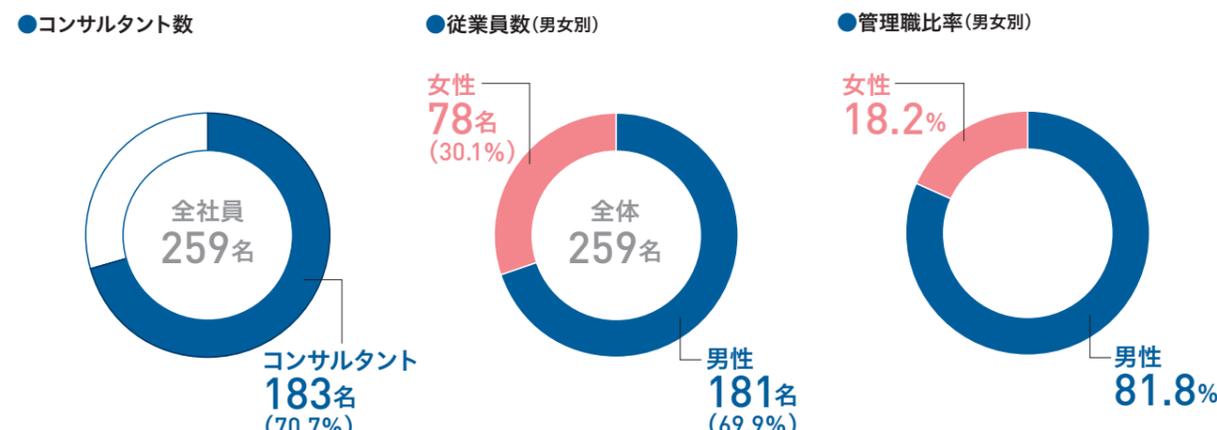
財務・非財務サマリー

非財務ハイライトの定義 (対象者) 表記のないものはグループ全体の、正社員、嘱託社員 (取締役、アルバイト除く) 年度途中退職者含む (算出方法) 該当年度12月31日時点の在籍者 (12月31日退職者含む)

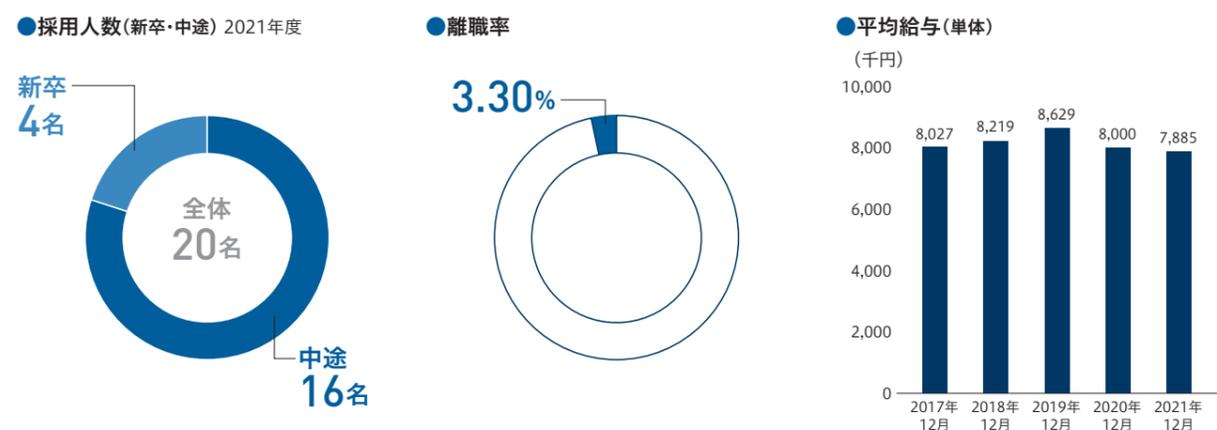
◆財務ハイライト



◆非財務ハイライト



2021年9月1日付けにて普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2020年以前は分割を考慮した金額・割合に置き換えております。



◆財務指標

単位	2009年12月	2010年12月	2011年12月	2012年12月	2013年12月	2014年12月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月	
財務データ														
売上高	百万円	5,408	5,227	7,627	5,839	6,369	9,305	14,275	14,420	14,562	17,227	19,061	19,118	24,213
営業利益	百万円	-3,686	200	186	98	160	445	485	751	1,094	1,464	1,603	1,303	1,856
経常利益	百万円	-4,245	160	166	91	142	467	471	628	943	1,358	1,503	1,195	1,796
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	-4,820	82	218	92	201	362	518	587	768	1,162	1,676	800	1,481
総資産	百万円	6,442	4,498	3,698	4,769	4,698	5,930	7,220	9,258	12,587	12,353	15,492	16,001	17,426
純資産	百万円	1,187	1,222	1,224	1,941	2,151	2,447	2,909	3,329	3,624	4,518	6,390	6,566	7,128
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	708	1,890	579	227	368	197	801	1,177	-1,277	272	2,300	1,942	2,389
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	2,153	282	122	-1,203	1,886	43	-162	-1,061	-840	332	723	-753	-631
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-5,339	-1,745	-602	247	-425	253	370	1,116	2,174	-1,787	1,215	-215	-374
EPS (1株当たり当期純利益)	円	-228.01	3.90	10.32	4.36	9.26	15.49	22.11	24.88	33.37	50.94	70.00	33.01	61.22
BPS (1株当たり純資産)	円	56.16	57.83	57.92	59.74	91.59	103.63	122.72	139.86	158.41	197.59	259.48	262.39	294.61
1株当たり配当金	円	3.75	2.50	3.25	3.75	5.00	7.50	9.00	11.50	15.00	19.50	25.00	26.50	28.00
ROA (総資産経常利益率)	%	-36.1	2.9	4.1	2.2	3.0	8.8	7.2	7.6	8.6	10.9	10.8	7.6	10.7
ROE (自己資本利益率)	%	-135.0	6.8	17.8	7.4	11.8	15.9	19.5	18.9	22.2	28.6	31.1	12.7	22.0
ROIC (投下資本営業利益率)	%	-	2.2	6.9	3.4	4.4	10.1	11.4	11.9	11.5	13.4	13.0	8.0	10.0
修正ROIC (修正投下資本営業利益率)	%	-	3.7	4.9	2.3	3.3	8.3	7.3	8.7	9.0	10.5	10.3	7.3	9.7
自己資本比率	%	18.4	27.2	33.1	26.5	45.7	40.9	40.0	35.8	28.7	36.5	40.6	39.8	40.8

※ 修正ROICは営業利益から法定実効税率(30.62%)の法人税額を控除してNOPATを算出しています。投下資本については2期平均を採用しています。
 ※ 2014年1月1日付けにて普通株式1株につき100株の割合で株式分割、また、2021年9月1日付けにて普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2020年以前は分割を考慮した金額・割合に置き換えております。

コーポレートデータ (2022年6月末時点)

会社概要

商号	株式会社青山財産ネットワークス
本社	〒107-0052 東京都港区赤坂八丁目4番14号 青山タワープレイス3階 電話：03-6439-5800(代表)
設立	1991年9月17日
資本金	12億1,099万円
事業内容	財産コンサルティング 事業承継コンサルティング 不動産ソリューションコンサルティング
従業員数	290名(グループ連結)
連結子会社	株式会社青山総合エステート 株式会社日本資産総研 株式会社青山財産インベストメンツ 株式会社青山財産ネットワークス九州 株式会社青山フィナンシャルサービス 株式会社青山ファミリーオフィスサービス 他5社

役員

代表取締役社長	蓮見正純
取締役常務執行役員	八木優幸
取締役常務執行役員	松浦健
取締役常務執行役員	小川隆臣
取締役常務執行役員	橋場真太郎
取締役執行役員	島根伸治
取締役執行役員	松田英雄
取締役	長坂道広
社外取締役	島田晴雄
社外取締役	渡邊啓司
社外監査役(常勤)	藤多洋幸
監査役	中塚久雄
社外監査役	六川浩明

株式の状況

発行済株式総数	24,520,859株
株主数	5,868名

大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	比率(%) [※]
蓮見正純	2,500,718	10.29
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)	1,156,800	4.76
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,109,000	4.56
株式会社日本M&Aセンター	1,000,000	4.11
鷹野保雄	691,600	2.84
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	575,054	2.36
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	537,300	2.21
株式会社日本カストディ銀行(年金信託口)	537,000	2.21
株式会社キャピタル・アセット・プランニング	400,000	1.64
MSIP CLIENT SECURITIES	367,900	1.51

※発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)

【本報告書の内容に関するお問い合わせ先】

株式会社青山財産ネットワークス

企画開発本部

電話：03-6439-5824

URL：<https://www.azn.co.jp/contactus/>



本報告書は、環境に配慮してFSC®森林認証紙、植物油インキを使用しています。