

株式会社青山財産ネットワークス

# 統合報告書 2023

Integrated  
Report  
2023



Aoyama  
Zaisan  
Networks

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 …………… 15

### Our Value Drivers

確かな商品・サービス …………… 16

確かな組織 …………… 18

コンサルタント …………… 19

### Our Sustainability

役員紹介 …………… 20

コーポレート・ガバナンス …………… 22

社外取締役メッセージ …………… 24

サステナビリティ経営 …………… 26

### Our Data

財務・非財務サマリー …………… 30

#### ●本報告書の編集方針

2022年12月期(2022年1月1日～2022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、2022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11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:2023年5月

# Our Profile 青山財産ネットワークスの全体像

## 成長の軌跡

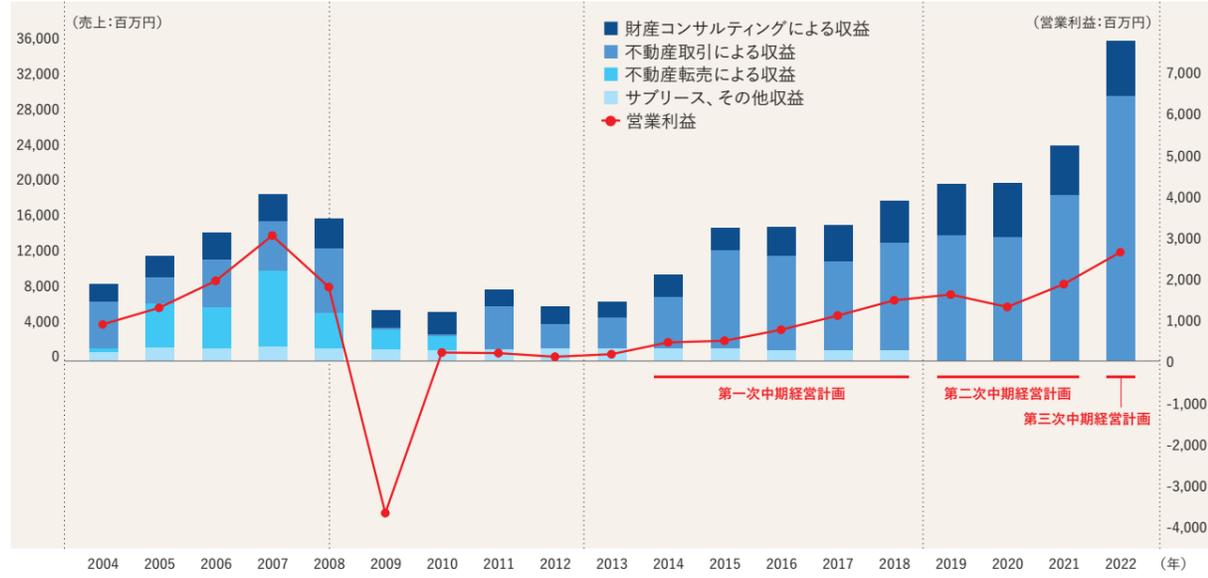
当社グループは、個人資産家や企業オーナーを対象にした財産コンサルティング会社です。1991年に船井総合研究所のグループ会社としてスタートし、当初は不動産事業を中心に展開。2008年のリーマンショックを契機に不動産転売ビジネス中心の短期的な利益構造から、お客様に対して長期的かつ「全体最適」な視点での財産コンサルティングをメインに据えて事業を拡大してまいりました。当社グループにおける収益は財産コンサルティングと不動産取

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。

### ●事業ポートフォリオと売上高の推移

※2019年よりサブリース収益は不動産取引による収益に、その他収益は財産コンサルティングによる収益に含めております。



個人資産家向け財産コンサルティング成長期  
経営統合による、企業オーナー向け事業承継コンサルティング領域の拡大  
総合財産コンサルティング会社としての成長期  
連携の拡大とテクノロジー武装による新たなステージへ

## 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(土地持ち資産家、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。

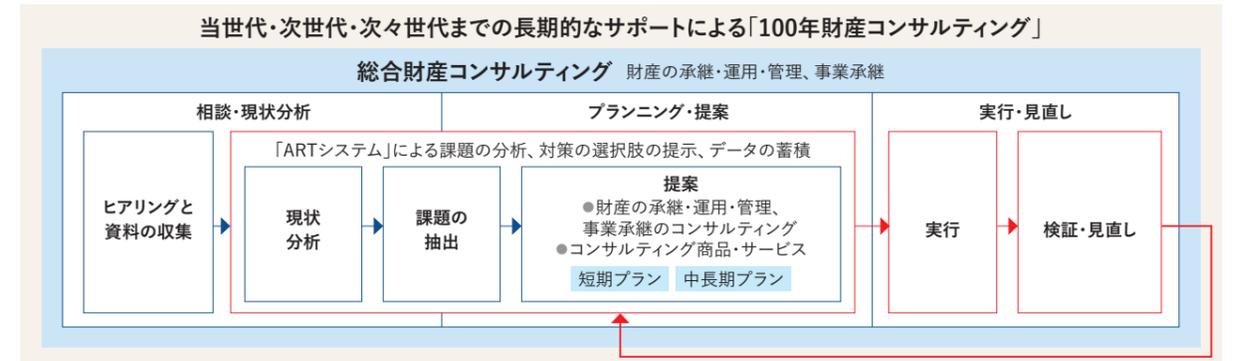
当社グループでは、在籍する150名以上の国家資格保有者を中心とした専門家の視点と長年積み重ねてきた独自の分析手法で、お客様にとって「全体最適」となる計画と実行をご支援しております。

### ●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"> <li>●相続対策</li> <li>●不動産有効活用</li> <li>●広大地活用</li> <li>●不動産購入、売却 など</li> <li>●「ADVANTAGE CLUB」、地域創生事業、海外運用、IFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業承継(後継者支援)</li> <li>●M&amp;A</li> <li>●転廃業支援</li> <li>●財務改善、成長戦略 など</li> </ul>

## 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。

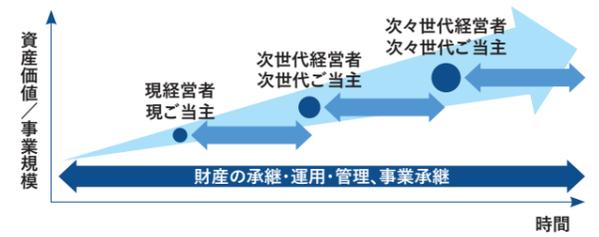
コンサルティングの流れは、お客様へのヒアリングや資料収集をもとに、独自の分析ツールや専門家による現状分析、課題の抽出、プランニング・提案、実行、検証・見直しというサイクルを繰り返すことで、お客様を長期的にサポートしてまいります。当社グループ独自の「ART(アート)システム」を活用することで、現状分析からプランニング、提案まで質の高いコンサルティングを提供しております。

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60%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、

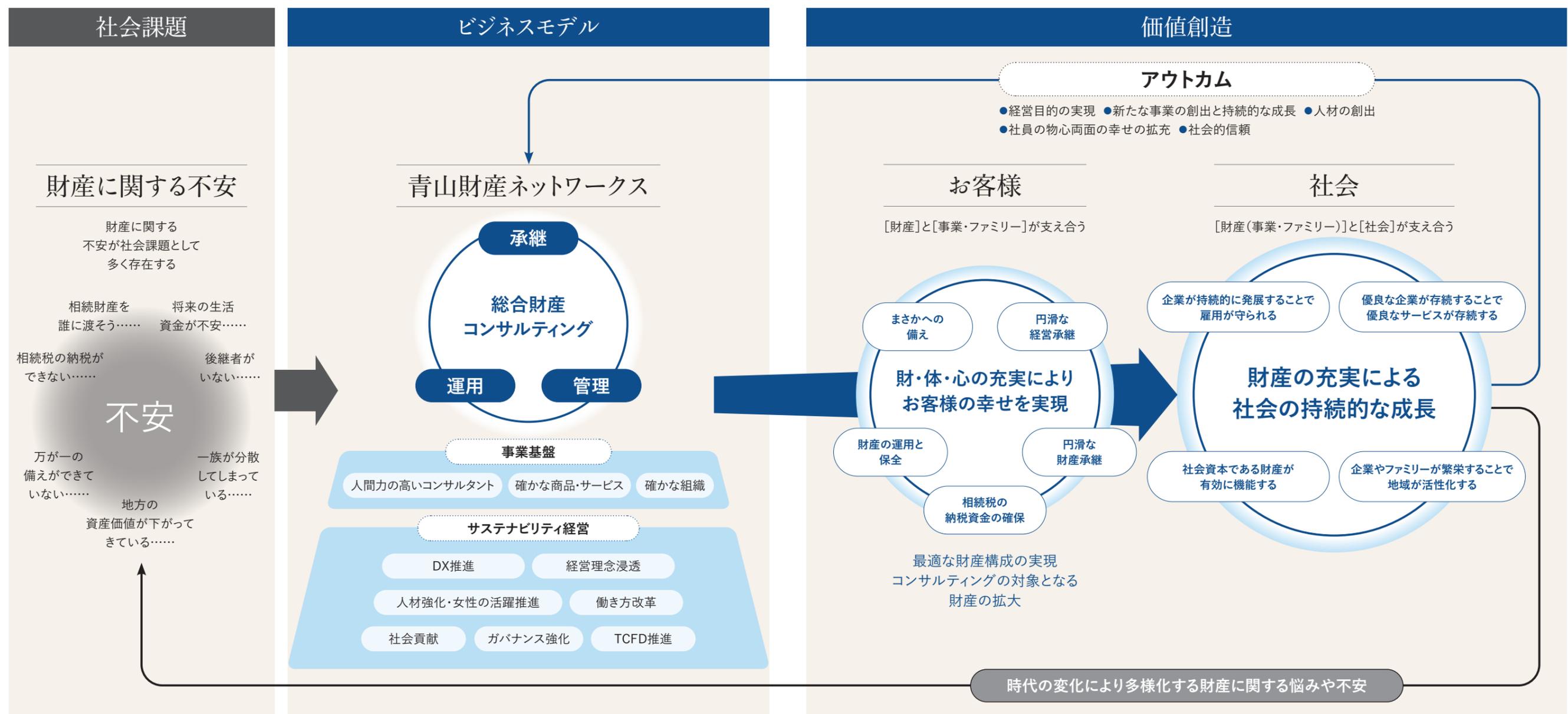
お客様の幸せに貢献いたします。お客様ファミリーが永続的に発展し、次世代、次々世代により良い財産、より良い事業が承継されます。

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



## 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。

## 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継続的な成長を目指し、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203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



## ●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	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	視点 3 「人間力」が高いコンサルティング集団への成長	視点 4 社会貢献活動への積極的な取り組み
---	--	--------------------------------	--------------------------

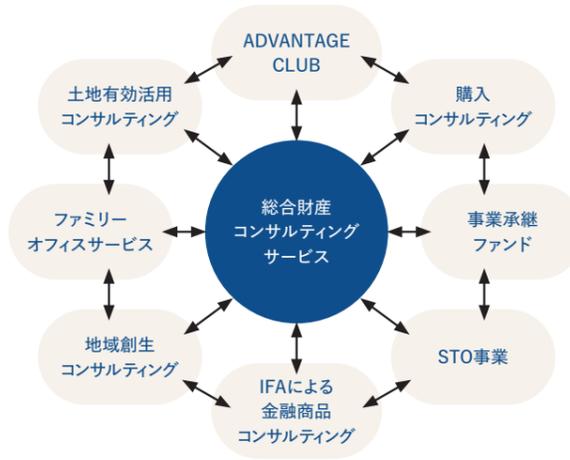
### 視点 1 「戦略的個別サービス」と「総合財産コンサルティングサービス」の両輪によるお客様サービスの品質向上と、量的拡大を実現する

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可以考虑しております。

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、スピー

#### ●「ARTシステム」とWEBを活用したコンサルティング



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」では、2022年から出資持分や分配金の状況を確認できるアプリのご案内を開始しており、今後は購入できる機能も実装予定です。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	コンサルタントが属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おります。

### 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。

また、昨年より「ペット殺処分の撲滅支援」や「こども食

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も追加しております。今後も多くの方々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。

## DXの加速と「人間力」向上への取り組みで お客様への対応力を高めていく

高まる財産承継・運用のコンサルティングニーズに対応するため、  
当社は人材採用・育成に注力するとともに、  
コンサルタント業務の支援システム開発を加速させています。  
2023年度は第三次中期経営計画の2年目に当たります。  
最終年度の2024年度のゴールに向け、さまざまな施策に取り組んでいます。



### 財産と事業の承継に関する需要の高まり

— 事業を取り巻く環境の変化をどのように見えていますか。

この3年余り、コロナ禍という特殊要因がありました。多くの企業がビジネスの停滞を強いられた中で、借入金が増えた企業も少なくありません。政策的に猶予されていた返済はこれから本格化します。また、70歳代後半に差し掛かった団塊の世代の方々からの財産の承継や運用、次の世代への事業承継を検討している中小企業オーナーから、「承継はしたいが足元のキャッシュフローが心配」といったご相談をよくお聞きします。今後、事業承継と併せて財務の健全化に向けた支援も、当社グループにとって大きなテーマになるでしょう。

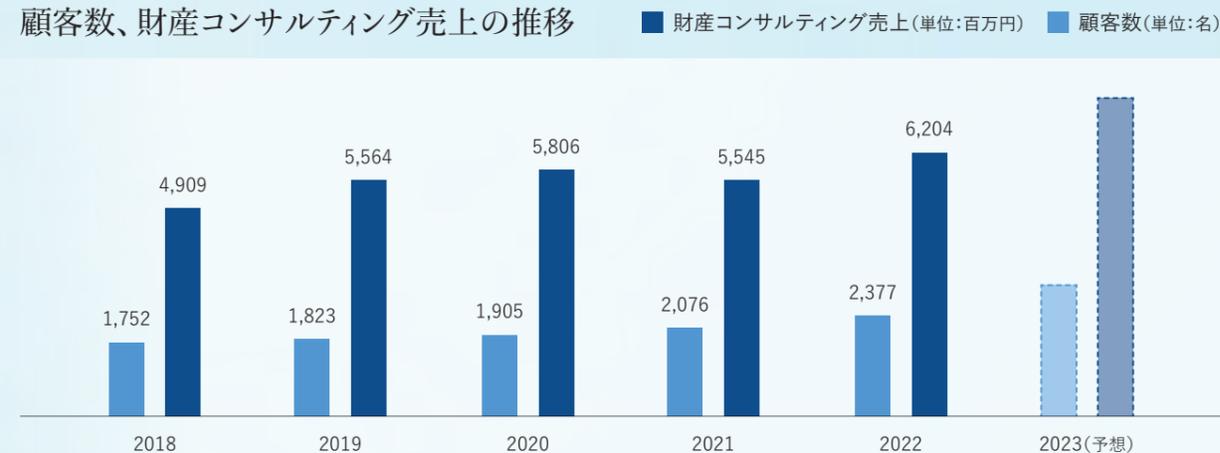
財産承継については、不動産をお持ちの資産家は全体として減少傾向にあります。しかし、首都圏、特に1都3県を中心に不動産価格は上昇トレンドにあり、相続税の納税資金の確保など計画的な相続対策が必要となります。また、地方都市でも地価が上昇している地域があり、首都圏に限らず財産承継に不安を持つ資産家の方は多くいらっしゃると感じています。

そうしたお客様へサービスを提供する当社グループのリソースに目を向けると、課題があることも確かです。多くの業界と同様に人材の不足、とりわけお客様に向き合うコンサルタントの採用と育成は、極めて重要な課題です。事業

代表取締役社長

蓮見 正純 Masazumi Hasumi

### 顧客数、財産コンサルティング売上の推移



の成長を目指すうえで、サービス品質を維持・向上させつつ、コンサルタントを増やす必要があります。

コンサルタントは一朝一夕では育ちませんが、かつてのように時間をかけて育てていくには事業環境の変化の速さに対応できません。そこで、当社グループはコンサルタントの業務をサポートするDXの推進に取り組んでいます。

例えば、熟練コンサルタントが持つノウハウやスキルをシステム化した「ARTシステム」の開発と活用です。お客様からのヒアリング時には、ポイントを外さずに的確な質問をするスキルが重要です。「ARTシステム」はその支援や、資産構成の検討などのシミュレーション計算をコンサルタントに代わって担うため、コンサルタントはお客様とのコミュニケーションに集中することができます。

ただ、現状は道半ばと言わざるを得ません。また、DXはコンサルタントの早期育成に寄与するとも考えています。生産性向上や人材育成などの目に見える成果につながるよう、今後もシステムの改善・拡充やコンサルタント向けトレーニングなどの取り組みを続けていく考えです。

### 「ADVANTAGE CLUB®」は予定以上の成果

— 第三次中期経営計画の進捗についてうかがいます。

1年目に当たる2022年度は計画通りに進捗しました。例えば、主力の財産コンサルティングでは、顧客数と売上ともに拡大しました。

第三次中期経営計画では重要な柱の1つとして、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によるお客様サービスの品質向上と、量的拡大を掲げています。戦略的個別サービスには、1口1,000万円から契約できる

不動産共同所有システム「ADVANTAGE CLUB」、公的不動産などの開発・運営により地域活性化に貢献する「地域創生コンサルティング」、お客様の土地の有効活用を支援する「土地有効活用コンサルティング」など8つのサービスがあります。まず、これら8つの戦略的個別サービスを新規のお客様に提供し、信頼関係を築きます。そのうえで「ARTシステム」を活用した財産の現状分析を行って課題を明確にし、その解決に向けた提案を通じて総合財産コンサルティングにつなげていきます。

2022年度、戦略的個別サービスの「ADVANTAGE CLUB」は予定を上回る成果を残しました。「地域創生コンサルティング」にも手ごたえを感じており、各個別サービスの土台作りは確実に進捗しました。ただ、8つすべてが順調とは言えませんから、それぞれの強化が2023年度のカギになると考えています。

### お客様に向き合うコンサルタントの「人間力」

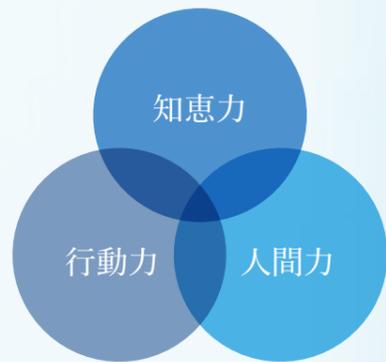
— コロナ禍を経て、人々の働き方が変わりました。経営のあり方も、変化が求められているのでしょうか。

多くの企業が在宅勤務などを含め、働き方の多様性を認めるようになりました。加えて、従業員の多様性を高めようという潮流もあります。当社グループもその方向を目指しています。性別や年齢、国籍などの属性を問わず全員が気持ちよく働ける職場作り、あるいは親の介護をしながら、社会人学生として学びながらも当社グループで働き続けられるような環境整備が求められるでしょう。

そうした環境作りは避けて通れない課題です。在宅勤務でもコミュニケーション密度や生産性を落とさないために



当社グループにおける人的資本経営のカギ



は、どのような工夫が必要か。さまざまなアイデアを議論し、試行錯誤を重ねてノウハウを蓄積している段階です。こうした取り組みを強化しながら、働き方や職場の多様性を高めていきたいと考えています。

— 近年、人的資本経営への関心が高まっています。

コンサルティング会社において、価値の源泉はコンサルタント、つまり「人」です。お客様と向き合い、困りごとや悩みをお聞きし、親身になって最適な提案をする。そのためには、「人間力」が欠かせません。分かりやすくいうと誠実さや素直さ、優しさ、共感や配慮、感謝といったものです。こうした「人間力」に、「知恵力」「行動力」を組み合わせることで、高いレベルの成果を生み出すことができます。それが私たちの考え方です。

「人間力」の大切さは、コンサルタント以外の職場でも同様です。個々人が人間力を高め、その力を十分に発揮するためにも、働きやすい環境作りが重要。モチベーション高く、いきいきと仕事ができる職場であれば、自ずとパフォーマンスも高まるでしょう。このような意味で、従業員満足度を高めることが重要だと考えています。

「知恵力」「行動力」+「人間力」を磨く教育と従業員の満足。この2つが当社グループにおける人的資本経営のカギだと考えています。

ガバナンス強化と事業成長に向けた注力施策

— ガバナンス強化という観点では、どのような取り組みを進めていますか。

2022年度に指名委員会、報酬諮問委員会、サステナビリティ委員会を設置しました。各委員会の活動も活発化し

ています。例えば、サステナビリティ委員会における取り組みの流れは、従業員が中心となる分科会でいった議論の結果をまとめて取締役会に報告し、取締役会の承認を得て施策を実行するというものです。働き方に関する分科会で検討した施策には、承認され実行段階に入ったものが既にあります。この取り組みを通じて、現場のメンバーが中心になって議論した、意見やアイデアが経営層に届く仕組みを拡充したことで、職場や業務をより良くしていこうという社内の機運も高まったと感じています。

— 今後の事業成長に向けて、特に注力するテーマをお聞かせください。

最重要テーマはコンサルタントの質と量の充実です。戦略的個別サービスをはじめ各種サービスの内容を一層魅力的なものにすることも大切ですが、「人間力」「知恵力」「行動力」を磨くことに注力していきます。

そのためにはDXも不可欠です。目指すのはデジタルプラットフォーム上で、コンサルティングができるような仕組み作りです。例えば、不動産の購入を検討しているお客様に対して、コンサルタントはその場でPCやタブレットを使ってデータベースを参照し、お客様に最適なプランを提案する。そんな将来像を描いています。お客様に提供する価値だけでなく、コンサルタントの生産性も高まるでしょう。このようなシステムをすぐに構築できるわけではありませんが、着実にこの将来像に向かって歩を進めます。

財産や事業の承継に悩むお客様は増えています。こうした方々の悩みに対して、私たちに最大限の対応をする社会的な責任があります。その責任を十分に果たすためにも、人材育成やDXへの取り組みを強化していく考えです。



取締役常務執行役員  
橋場 真太郎  
Shintaro Hashiba

人材の生産性向上を基盤に  
事業成長と増配を目指す

2022年度決算は第三次中期経営計画の目標値をクリアし、同計画の初年度は順調な滑り出しでした。DX施策などによりコンサルタントの能力、生産性の向上を図りつつ、拡大が見込まれる市場ニーズに対応する方針です。

外部環境は順風、中計の目標を達成

— 事業環境と第三次中期経営計画の進捗についてお聞きます。

外部環境は順風と認識しています。今後の環境変化の要因として注意しているのは、政府における相続税をめぐる議論です。厳しい財政事情を受けて、課税強化の可能性もあります。相続への備えを真剣に検討する動きが広がれば、それはニーズの拡大を意味します。これに対応するために、質・量、両面でのコンサルタントの充実と、DXの推進に取り組まなければなりません。当社にとって最大のテーマです。

第三次中期経営計画では、2024年度までの営業利益目標として年平均35%成長を掲げています。2022年度は41.6%増益で、目標値をクリアしました。また、配当性向50%水準、株主資本配当率(DOE)10%水準という目標についても、2022年度はそれぞれ50.1%、11.0%を達成。こちらも予定通りです。事業成長により増益を達成し、増配を目指すのが当社の基本方針です。

— 今後の金利上昇を予想する向きもありますが、影響をどのように見えていますか。

コンサルティングという業態の特性上、資産を増やす必

要性は高くありません。また、当社は2010年度から、販売用不動産を持たない方針を徹底しています。投資として保有している資産は、有価証券など短期で現金化できるものが大半を占めます。現預金は「人件費+販売管理費」の2年分を確保し、大規模な経済危機が起きてもお客様に継続的にサービスができる体制を整えています。万が一、金利が一定以上の水準となれば借入金の返済なども含め、経済状況に合わせて対応ができる財務状況となっています。

事業成長に向けた打ち手とROIC経営

— 事業成長に向けた財務視点での考え方をうかがいます。

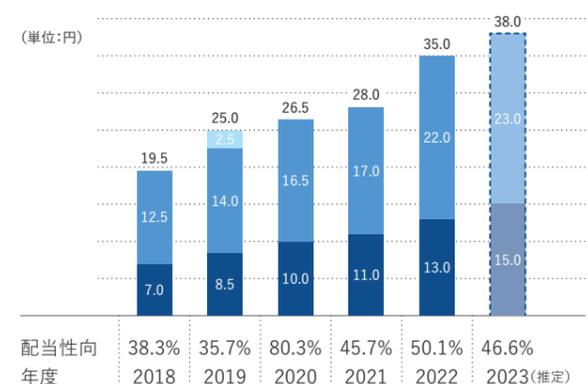
顧客数の拡大による成長には、お客様のニーズに対応するためのコンサルタントの能力と生産性の向上が不可欠です。その課題解決の1つとしてDXを推進します。また、戦略的個別サービスをはじめとするサービス領域の拡大にも取り組みます。多様なサービスをきっかけに新たなお客様を獲得し、そこから総合財産コンサルティングにつながることで、財産コンサルティング全体の収益を拡大できると考えています。

— 企業価値を高めるための施策についてお聞きます。

2021年度から、部門別の投下資本利益率(ROIC)を社内の目標数値としました。与えられた資本をいかに効率的に活用するかが各部門に問われます。そして、ROICを改善するためには何が必要かを、それぞれの部門が考える。ROICは逆ツリーの構造を作りやすく、KPIを設定しやすい。各部門は月次でKPIを把握し、KPIの変化がどのようにROICに影響を与えたかを説明しなければなりません。

導入当初は各部門に戸惑いもあったかもしれませんが、運用のノウハウが徐々に蓄積され、2022年度にはROIC経営がうまく回り始めたという実感があります。もちろん、経営としては全社のROICも強く意識しています。

配当・配当性向の推移



# 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。

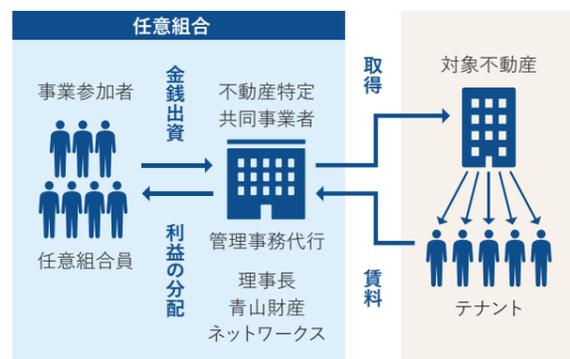
これまで当社グループは、総合財産コンサルティングを中心としてサービスの提供を行ってまいりましたが、第三次中期経営計画では新規のお客様との接点を拡大するた

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12月末時点で63組合を組成し、組成累計額は1,100億円超、マーケットシェアはNo.1※1。2023年は325億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40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。



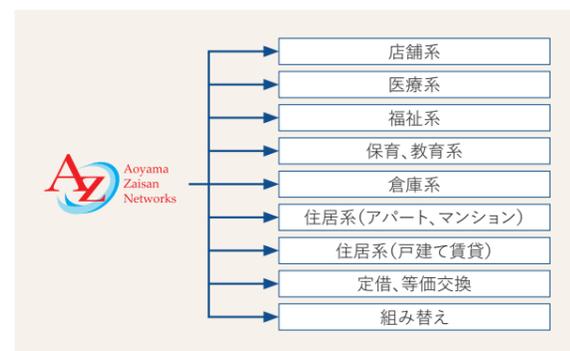
不動産の賃貸借形態は任意組合により異なる場合があります。「ADVANTAGE CLUB」は(株)青山財産ネットワークスが商標権を取得しております。

## 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、その土地に合った「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



## 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。

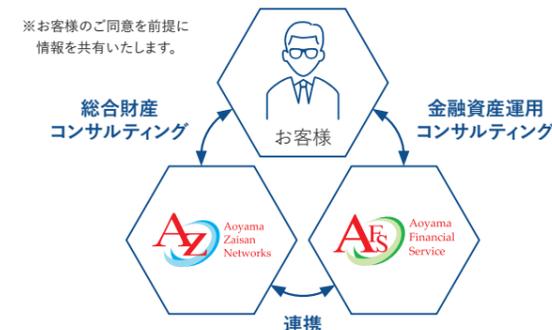


## 地域創生コンサルティング

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」を2022年9月にオープンいたしました。

## IFA※3による金融商品コンサルティング

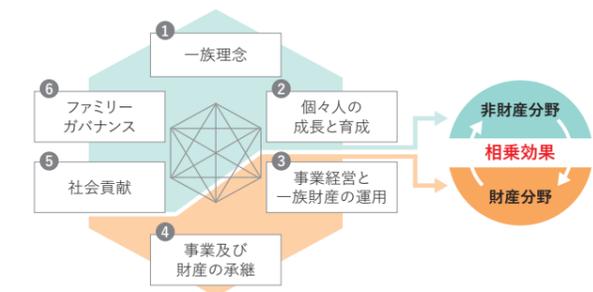
連結子会社である青山フィナンシャルサービスが中核を担い、IFAとして青山財産ネットワークスとのグループ連携により、現状分析をもとに総合的かつ長期的な視点で、お客様の目的に応じた最適な資産運用のお手伝いをいたします。



※3 IFA:独立系フィナンシャルアドバイザー ※4 STO:セキュリティトークンオファリング

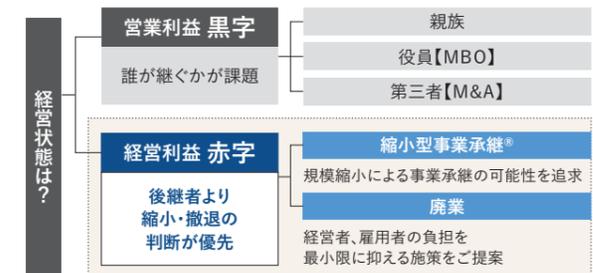
## ファミリーオフィスサービス

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。



「縮小型事業承継」は(株)青山財産ネットワークスが商標権を取得しております。

## 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。



## グループとネットワークの力で課題をワンストップで解決

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す。コンサルティングを行う「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」があり、国家資格保有者が150名以上在籍しています。

当社グループは、連結子会社、提携法人、合併会社との綿密な連携により、お客様の幅広い課題をワンストップで解決できる体制を整えています。連結子会社では、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を行っています。

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るほか、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います。

また、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。会員は2023年1月時点で95拠点にのぼり当社グループの質の高い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



2023年5月1日時点

## 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203名、2014年度末と比較し約2.1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、管理の計画のご提案、実行のご支援が可能です。

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。

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

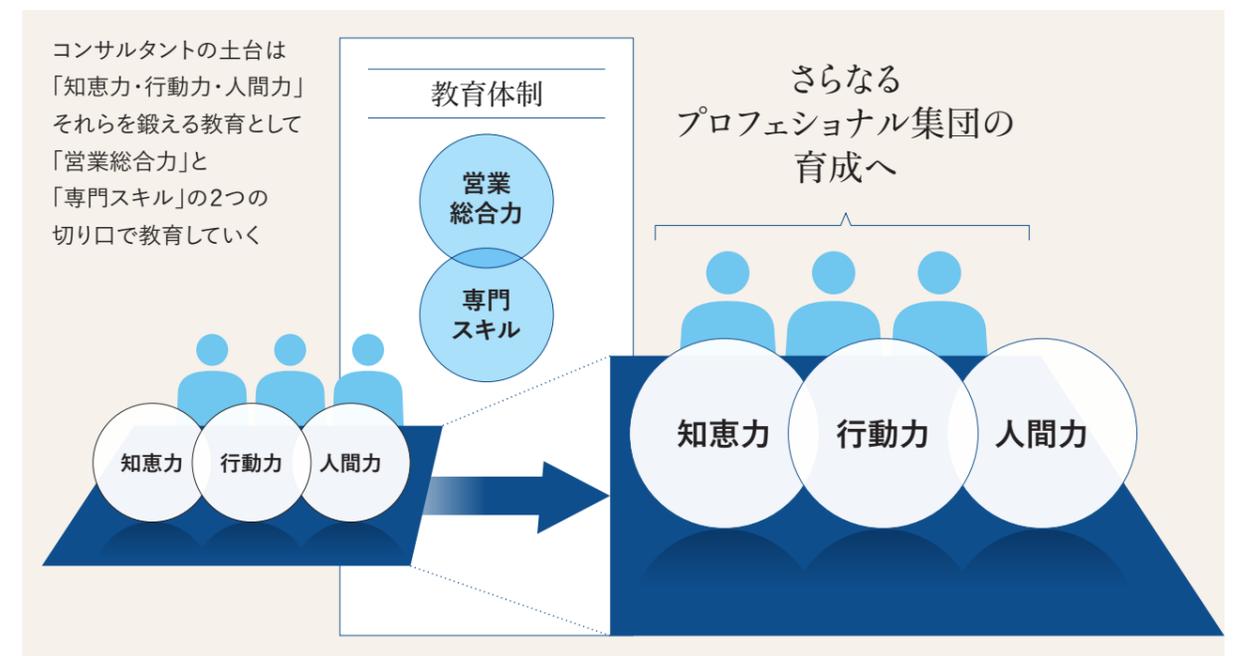
えて公認会計士や税理士などが所属するコンサルティングアドバイザー部門、法務部門、事業開発部門が高い専門知識で強力にバックアップいたします。

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、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。「お客様の悩みを解決したい」というマインドを持ち、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。また、そうしたメンバーの知見を共有し深める仕組みもあります。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」のご提供が可能なのです。

### ●プロフェッショナル集団の育成へ



## 取締役



### 蓮見 正純 代表取締役社長

はすみ まさひさ

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(現任)



### 八木 優幸 取締役常務執行役員

やぎ まさゆき

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)青山財産インベスメンツ 取締役  
(現任)



### 松浦 健 取締役常務執行役員

まつうら たけし

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 (株)事業承継ナビゲーター  
不動産事業本部長(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)



### 長坂 道広 取締役

ながさか みちひろ

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 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)



### 島田 晴雄 取締役

しまだ はるお

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)



### 渡邊 啓司 取締役

わたなべ けいじ

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  
(株)朝日工業社 社外取締役(現任)  
2008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



### 小川 隆臣 取締役常務執行役員

おがわ たかおみ

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)



### 橋場 真太郎 取締役常務執行役員

はしば しんたろう

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 同行東京中央営業第一部長  
2008年7月 同行新都市営業第三部長  
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  
2021年1月 (株)青山ファミリーオフィスサービス  
取締役(現任)  
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(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)



### 島根 伸治 取締役執行役員

しまね しんじ

1995年10月 太田昭和監査法人  
(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)青山財産インベスメンツ) 入社  
同社取締役  
2006年8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)青山財産インベスメンツ  
代表取締役(現任)

## 監査役

### 藤多 洋幸 監査役

ふじた ひろゆき

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)

### 中塚 久雄 監査役

なかつか ひさお

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  
(現:(株)青山財産インベスメンツ)  
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)

### 六川 浩明 監査役

ろくがわ ひろあき

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・狛 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)  
2020年9月 Abalance(株)  
社外取締役(現任)  
2021年4月 (株)オープンアップグループ  
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。

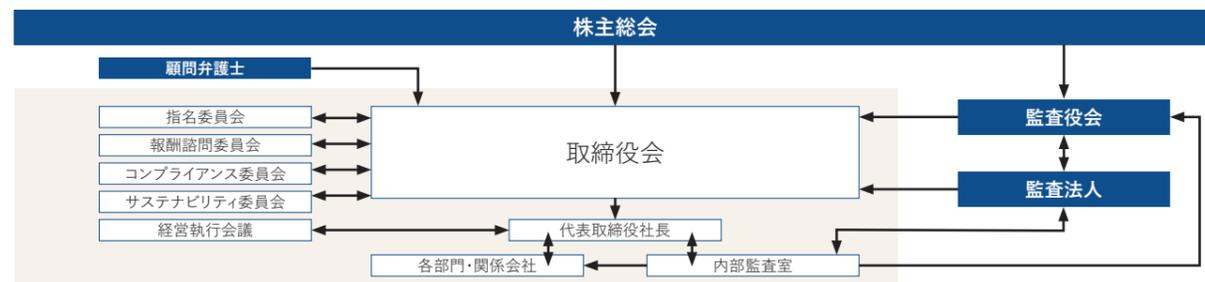
- 株主の権利を保護し、また、その行使を促進すること。
- すべての株主の平等な取扱いを確保すべきであること。
- 財務状況、経営成績、株主構成、ガバナンスを含めたすべての重要事項について、適時かつ正確な開示がなされること。
- 会社の戦略的方向付け、経営陣への有効な監視、説明責任が確保されること。

## 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。

<b>①取締役会</b>	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かな経営監視を実行しております。
<b>②執行役員制度</b>	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。
<b>③経営執行会議</b>	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。
<b>④報酬諮問委員会</b>	取締役の報酬等の決定は、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。
<b>⑤指名委員会</b>	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、候補者を取締役会に推薦し、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。
<b>⑥コンプライアンス委員会</b>	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。
<b>⑦サステナビリティ委員会</b>	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 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					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)	210	96	78	24	11	36	7
監査役 (社外監査役を除く)	5	4	0	-	-	-	1
社外役員	43	37	6	-	-	-	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。

アンケートの評価項目	アンケート結果の概要
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の構成及び役員の体制に関して</li> <li>● 取締役会の運営に関して</li> <li>● 取締役会の議題に関して</li> <li>● 取締役会による監督体制</li> <li>● 株主による監督体制</li> </ul>	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いくつかの指摘があり、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。

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

## 多様な個性の調和が、活力を生む組織作り

日本における財産の運用や承継のニーズは増加傾向にあります。お客様の多様な状況を分析し、最適な提案ができるコンサルタントの重要性が高まっています。そこで、当社グループはコンサルタントの育成と働きやすい職場作りに注力しています。

高齢化が進む日本において、社会に対する将来への不安から、資産の活用や運用へのニーズが高まっています。また、日本には長い歴史を持つファミリービジネスが多く、財産運用や事業承継に関する専門性の高いコンサルティングは、社会から切実に必要とされている事業です。地域社会で大きな役割を担う家族経営企業の事業継続性を、より確かなものにする。そこには大きな社会的意義があります。当社グループはこうした財産や事業の承継をされるお客様との関係を大事にしながら、コンサルティングサービスを提供してきました。このような関係性を長くつないでいくことが重要です。

当社グループの経営品質を一層高めるためには、投資

家、お客様、社会という3つの視点が求められます。投資家やお客様からの評価の重要性はいうまでもありません。加えて、近年は社会からの評価の重みが増えています。3つの視点の最適なバランスを追求することが経営品質の向上につながります。

常に化する外部環境の中で、お客様の家族構成や資産の状況は多様化しています。当社グループはコンサルティングカンパニーとして、お客様それぞれの状況をいかに理解して分析し、最適な提案につなげるか。一連のプロセスを丁寧に実行するためには、人間への愛情が深く、豊かな感性を持つコンサルタントの存在が欠かせません。だからこそ人材の採用・育成には、これまで以上に注力する必要があります。一人一人のコンサルタントのスキル向上はもちろん、チームで補い合うというアプローチも大切です。

また、これからの時代は、デジタル活用によるサービスの品質向上がより重要になります。当社はDXへの取り組みを近年本格化しています。その柱ともいえるのが「ARTシステム」です。「ARTシステム」を進化させるとともに、ユーザーの活用度を高める取り組みにも力を入れていきます。

コンサルタントをはじめ、各部門の社員がいかにモチベーション高く働けるか。それはビジネスの今後の成長を左右するカギと言えるでしょう。当社グループは2022年にサステナビリティ委員会を立ち上げ、その一環として働き方改革にも取り組んできました。多様性への理解の促進と、誰もが働きやすい職場作りを進め、社員全員が日々の業務にやりがいを実感し、常に「ベストを尽くそう」と思えるような企業でありたいと考えています。

多様な個性が調和し、それが活力を生むような組織作りは、すべての日本企業にとって極めて難度の高いテーマです。その高いハードルを当社グループが先駆けて乗り越えた企業と評価されるよう、一層の努力を重ねていきます。

社外取締役

島田 晴雄 Haruo Shimada



## 業績好調な今こそ、先を見据えた施策を実行

2022年度は財産コンサルティング事業と不動産関連事業が伸長し、ROIC経営も定着してきました。その結果、過去最高の業績を達成。さらなる将来の成長に向け、人材育成やDX、働き方改革への取り組みを強化しています。

2020年春以来、当社グループの主力である財産コンサルティング事業は、長引くコロナ禍によって大きな制約を受けました。お客様との対面が容易ではない厳しい環境でしたが、2022年度は会社全体として売上・利益ともに過去最高を記録することができました。コンサルタントをはじめ、現場社員の努力の成果だと思えます。

2022年度は財産コンサルティング事業が順調に顧客数、売上を伸ばしたほか、戦略的個別サービスの1つである「ADVANTAGE CLUB」が大幅な成長を達成しました。追従する他社の類似商品が増えていますので、高い市場シェアに安住することなく「ADVANTAGE CLUB」の魅力をさらに高めていく必要があります。また、日本は1億円以上の

金融資産保有者が米国に次いで2番目に多い国です。当社が取り組み出したIFAとSTOのビジネスは大きなビジネスチャンスがあると見ています。

2021年度から取り組んできた投下資本利益率(ROIC)ベースの経営も、1年の経験を経て、2022年度には定着してきました。ROICを活用することで部門ごとの改善活動が促進され、生産性向上につながっています。2022年度のROICは12.2%、自己資本利益率(ROE)は22.0%で、一般的な日本企業の水準を大きく上回っています。投資家からお預かりした資金を有効活用した結果です。

足元の業績は堅調とはいえ、今後の環境変化を見据えた取り組みが不可欠です。当社のような経営理念やパーパスを持つ会社は社会にとって必要であり、成長のための重要なポイントを3点指摘します。

第1に、人材育成です。とりわけ、お客様に向き合い信頼関係を構築して、お客様が納得する提案をできるようなコンサルタントを多く育成することは非常に重要です。

第2に、DXへの取り組みです。多様なお客様のニーズに対して最適なソリューションを提案するうえで、デジタルは大きな力を発揮します。コンサルタントの能力を底上げするためにもデジタル化は欠かせません。当社グループでは「ARTシステム」が代表的なツールですが、これを最大限使いこなすためのトレーニングにはさらに注力する必要があります。今後は、AIやビッグデータなどの技術をいかに取り入れるかも考えていく必要があるでしょう。いずれは、研究開発センターのような組織の新設も視野に入ってくるのではないかと思います。

第3に、働き方改革のさらなる展開です。2022年夏、社内調査を実施したところ、当社グループにおける課題の輪郭が明確になりました。女性のみならず、男性にとっても働きやすい、働きがいのある職場作りは非常に重要です。早急な改善に向けていくつもの施策を実行フェーズに移しました。

すべての社員がやりがいを持ち、課題を克服してますます成長できるようグループ一丸となって邁進していきます。

社外取締役

渡邊 啓司 Keiji Watanabe



## サステナビリティ委員会からのメッセージ

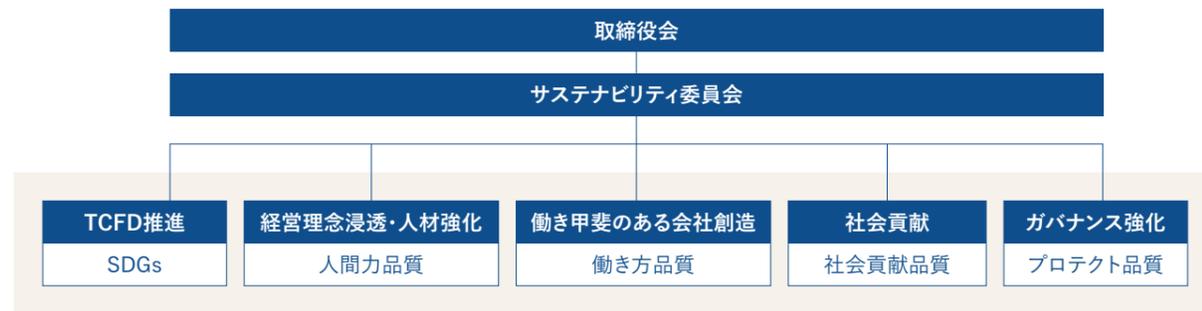
当社グループは、2022年からスタートした第三次中期経営計画の戦略実現を通じ、ESG課題の解決を目指して活動しております。当社グループは総合財産コンサルティング会社であり、お客様の大切な財産や事業の永続的な発展のご支援をさせていただき立場として、気候変動に対応した環境負荷低減の取り組みやお客様の財産に関わるお悩みを解決するための商品、サービスの提供を通じて、経営目的である「財産の承継・運用・管理を通じてお客様の幸せに貢献」を実現できるよう尽力いたします。

「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。サステナビリティ委員会を筆頭に、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。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等を目的として、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取締役常務執行役員で構成されます。

サステナビリティ委員会の傘下には、5つの分科会「TCFD推進」「経営理念浸透・人材強化」「働き甲斐のある会社創造」「社会貢献」「ガバナンス強化」を設置し、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。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。

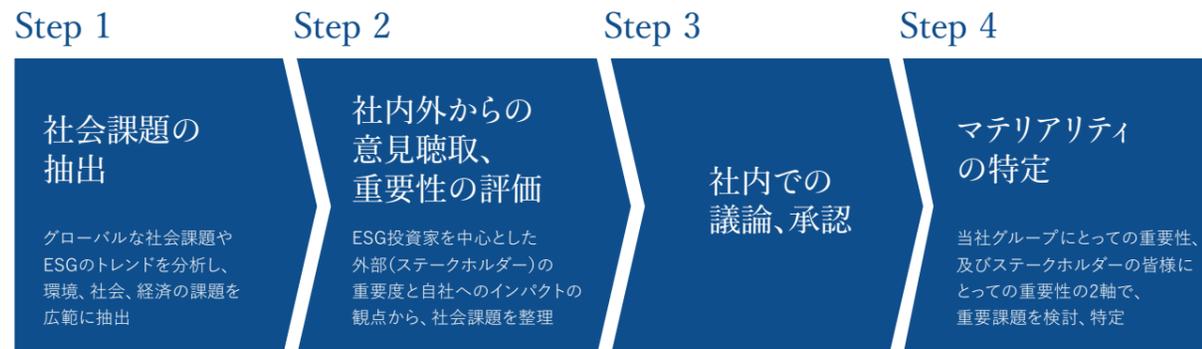
### ●サステナビリティ推進体制



## マテリアリティの特定プロセス

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」等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。



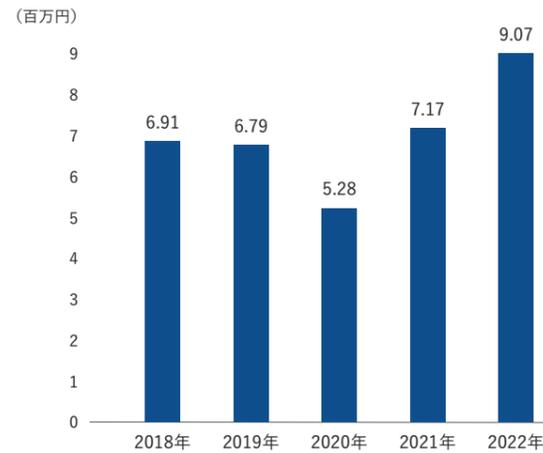
## 当社グループにおける3つのマテリアリティ(重点領域)と取り組み

	2022-2023の取り組み	SDGsとの関連
<div style="text-align: center;">  <p><b>E</b> Environment</p> <p><b>脱炭素社会、循環型社会の実現</b></p> </div>	<p>気候変動への対応を事業継続に影響を及ぼす重要な経営課題であると認識し、特に不動産に関連した事業活動に伴い排出されるCO<sub>2</sub>が、気候変動に影響を与える主要なリスクと捉えています。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取り組んでいます。</p> <p><b>【現状の取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「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</li> <li>● 「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同及び情報開示</li> </ul> <p><b>【今後の取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「ADVANTAGE CLUB」のテナントと連携した節水や廃棄物削減の推進</li> <li>● 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、設備等の活用の推進</li> <li>● 水環境の保全に配慮した建物や街作りの推進</li> <li>● 廃棄物や温室効果ガス排出量の削減</li> </ul>	
<div style="text-align: center;">  <p><b>S</b> Social</p> <p><b>多様な人材が活躍できる社会の実現</b></p> </div>	<p>当社グループは、社員自身が社会貢献活動を通じて人間力の向上を目指す取り組みを強化するとともに、お客様の多様な価値観を受け止め、財産の課題解決を行うために不可欠なダイバーシティの推進について、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。</p> <p><b>【現状の取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 代表自らが行う連見塾(理念研修)や朝礼による理念の浸透</li> <li>● 「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</li> <li>● 育児休暇取得の推進</li> <li>● 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</li> <li>● ベット殺処分の撲滅、子ども食堂等への収益の一部を寄付及び物資の支援、社員自身によるボランティア活動による支援</li> <li>● 外部の教育機関を活用した管理職育成の強化</li> <li>● 健康経営宣言と健康診断100%受診の実施</li> </ul> <p><b>【今後の取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ベット殺処分の撲滅、子ども食堂等への支援先の拡大</li> <li>● 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19%から30%へ)</li> <li>● 働く環境の整備</li> <li>● 外部の教育機関を活用したコンサルタント育成の強化</li> <li>● 経営人材の育成</li> <li>● 運動機会促進、食事指導等さらなる健康経営の促進</li> <li>● 港区地域清掃ボランティア活動の実施</li> </ul>	
<div style="text-align: center;">  <p><b>G</b> Governance</p> <p><b>ガバナンスの継続的な向上</b></p> </div>	<p>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。</p> <p><b>【現状の取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 保育施設、シニア施設、病院・クリニック等、公共性、公益性の高い施設の不動産活用による福祉への貢献に限らず、商業施設の誘致等、不動産活用による地域社会の活性化への貢献</li> <li>● 財団の設立支援によって社会に還元する仕組み作り</li> <li>● 地域創生事業における公共団体、金融機関、企業等のパートナーとの連携による街作りと地域雇用創出への貢献</li> </ul> <p><b>【今後の取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	

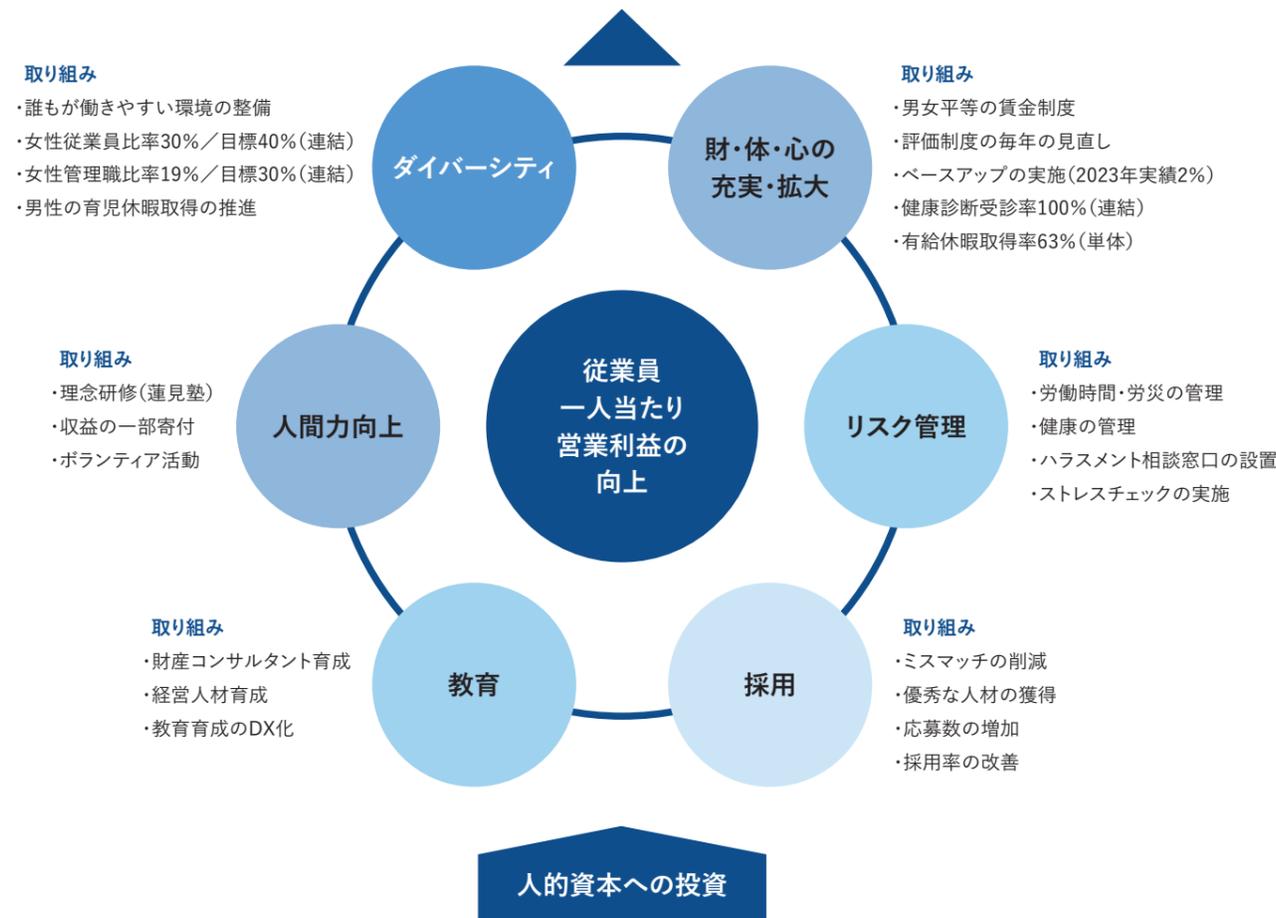
## 人材戦略の考え方と人的資本への投資

当社グループにおいて、コンサルティングの源泉である「人的資産(資本)」は極めて重要な経営資本です。社員の能力と人間力を向上させ高品質なサービスを提供するとともに、社員の多様性を高めることでお客様のさまざまな価値観・ご要望に応え、財産コンサルティングのさらなる高付加価値化を促してまいります。人的資本への投資は事業基盤やその土台となるサステナビリティ経営への投資であり、当社グループが持続的に成長していくために不可欠なものです。人的資本への投資に対するリターンの総合的な指標として、従業員一人当たり営業利益をモニターしていきます。人的資本に関する各施策の進捗により、従業員一人当たり営業利益の向上を目指します。

●一人当たり営業利益(連結)



### 青山財産ネットワークスグループの持続的な成長の実現



## TCFDへの賛同

当社グループは、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。当社グループは、土地やその他天然資源など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います。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ることを目指します。



## ガバナンス

当社グループは、気候変動への対応に関する課題全体について、方針及び重要事項を取締役会で審議し、決定しています。

## 戦略

不動産業界(不動産小口化商品)におけるバリューチェーン上のリスクと機会について、事業特性や政治・経済・社会情勢等のビジネスを取り巻く環境を考慮したリスクの分析と、各リスクが事業へ与えるインパクトについてシナリオ分析を行っています。

## リスク管理

当社グループ全体に関わる中長期的な視点での気候変動リスクと機会についてはサステナビリティ委員会が統括し、取締役会と連携する体制で監督・モニタリングを実施し、経営戦略への反映を行ってまいります。

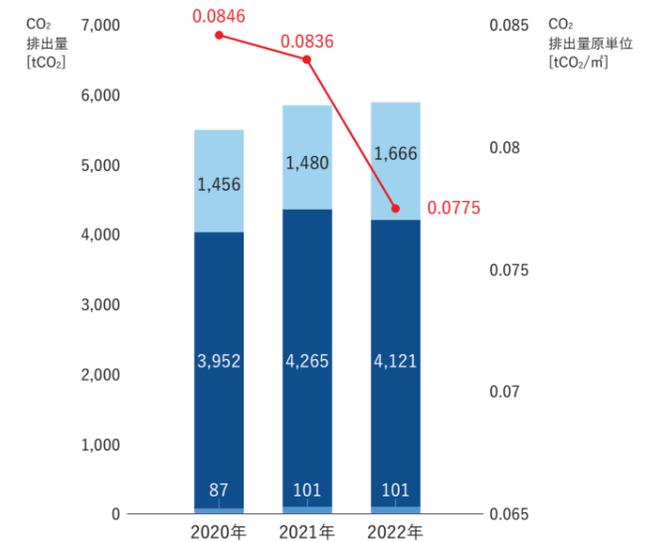
## 指標と目標

当社グループのCO<sub>2</sub>総排出量は、事業規模の拡大や社員数の増加などに伴い、増加傾向にあります。しかしながら、省エネルギー設備の導入や電力契約をカーボンフリープランへ変更することにより、㎡当たりのCO<sub>2</sub>排出量(CO<sub>2</sub>排出量原単位)を削減しています。

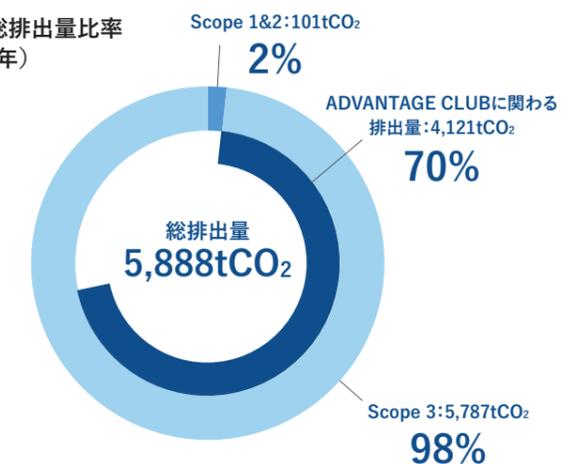
2030年または2050年に向けたCO<sub>2</sub>排出量削減目標につきましては、現在検討を進めています。今後も継続的にTCFD開示に取り組み、排出量抑制の施策を継続・拡大し、気候変動リスクへの対応を行ってまいります。

●CO<sub>2</sub>排出量の推移 [tCO<sub>2</sub>]

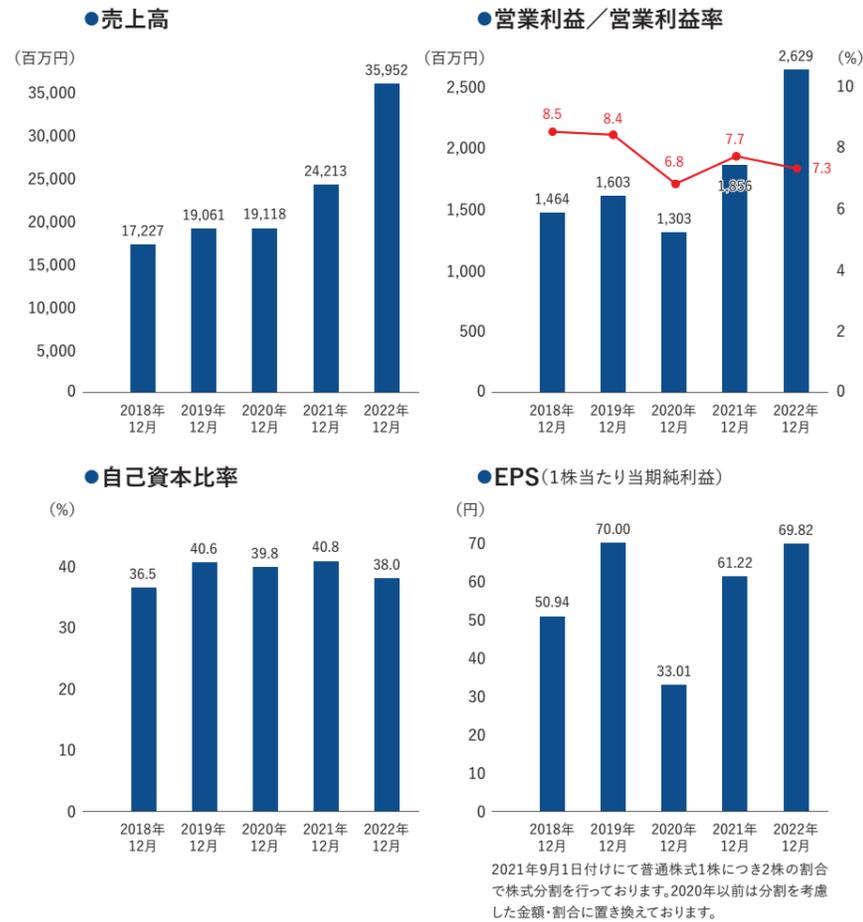
- Scope 1&2
- Scope 3「ADVANTAGE CLUB」に関わる排出量
- Scope 3 其他による排出量
- CO<sub>2</sub> 排出量原単位 [tCO<sub>2</sub>/㎡]



●CO<sub>2</sub>総排出量比率(2022年)



## 財務ハイライト



## 非財務ハイライト

## 財務指標

単位	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	2022年12月	
<b>●財務データ</b>														
売上高	百万円	5,227	7,627	5,839	6,369	9,305	14,275	14,420	14,562	17,227	19,061	19,118	24,213	35,952
営業利益	百万円	200	186	98	160	445	485	751	1,094	1,464	1,603	1,303	1,856	2,629
経常利益	百万円	160	166	91	142	467	471	628	943	1,358	1,503	1,195	1,796	2,499
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	82	218	92	201	362	518	587	768	1,162	1,676	800	1,481	1,694
総資産	百万円	4,498	3,698	4,769	4,698	5,930	7,220	9,258	12,587	12,353	15,492	16,001	17,426	21,757
純資産	百万円	1,222	1,224	1,941	2,151	2,447	2,909	3,329	3,624	4,518	6,390	6,566	7,128	8,320
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	1,890	579	227	368	197	801	1,177	-1,277	272	2,300	1,942	2,389	2,219
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	282	122	-1,203	1,886	43	-162	-1,061	-840	332	723	-753	-631	-1,256
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-1,745	-602	247	-425	253	370	1,116	2,174	-1,787	1,215	-215	-374	882
EPS(1株当たり当期純利益)	円	3.90	10.32	4.36	9.26	15.49	22.11	24.88	33.37	50.94	70.00	33.01	61.22	69.82
BPS(1株当たり純資産)	円	57.83	57.92	59.74	91.59	103.63	122.72	139.86	158.41	197.59	259.48	262.39	294.61	340.13
1株当たり配当金	円	2.50	3.25	3.75	5.00	7.50	9.00	11.50	15.00	19.50	25.00	26.50	28.00	35.00
ROA(総資産経常利益率)	%	2.9	4.1	2.2	3.0	8.8	7.2	7.6	8.6	10.9	10.8	7.6	10.7	12.8
ROE(自己資本利益率)	%	6.8	17.8	7.4	11.8	15.9	19.5	18.9	22.2	28.6	31.1	12.7	22.0	22.0
ROIC(投下資本利益率)	%	2.2	6.9	3.4	4.4	10.1	11.4	11.9	11.5	13.4	13.0	8.0	10.0	12.2
自己資本比率	%	27.2	33.1	26.5	45.7	40.9	40.0	35.8	28.7	36.5	40.6	39.8	40.8	38.0

※ 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12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
		〒107-0052
	本社	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	株式会社日本資産総研	
	株式会社青山総合エステート	
	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	
	株式会社青山財産ネットワークス九州	
	株式会社青山財産インベストメンツ 他5社	

役員 (2023年3月末)	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	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	6,208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
	株式会社日本M&Aセンター	1,000,000	4.11
	NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN(CASHPB)	797,600	3.28
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	737,100	3.03
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	731,900	3.01
	GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	703,600	2.89
	鷹野 保雄	643,600	2.64
	株式会社日本カストディ銀行(年金信託口)	490,300	2.01
	HIBIKI PATH AOBA FUND	438,180	1.80
	MSIP CLIENT SECURITIES	404,200	1.66

\*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  
経営企画統括部  
電話: 03-6439-5824  
URL: <https://www.azn.co.jp/contactus/>

2304123