



株式会社青山財産ネットワークス 2016年度通期 決算説明会

2017年2月22日

本資料に含まれる数値、指標は、弊社の事業の実態を適切にご理解頂くことを目的に開示しており、財務諸表の数値とは異なる場合があることにご留意ください。

連結業績ハイライト

| 単位:百万円 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 B | 業績予想 (8.9修正) C | 2016年度 A | 前年比 A-B | 予想比 A-C |
|--------|--------|--------|-------------|----------------------|-------------|------------|------------|
| 営業収益 | 6,369 | 9,305 | 14,275 | 14,800 | 14,420 | 144 | ▲380 |
| 営業利益 | 160 | 445 | 485 | 700 | 751 | 265 | 51 |
| 経常利益 | 142 | 467 | 471 | 570 | 628 | 156 | 58 |
| 当期純利益 | 201 | 362 | 518 | 550 | 587 | 68 | 37 |

4期連続増収増益達成

- 〔売上〕 主力である財産コンサルティング収益が前期比32%の増収となり牽引するも不動産取引収益は仕入れが難航し前期比横ばいで推移
- 〔経費〕 人員増加による人件費増、有利子負債増加による支払利息が増加
- 〔利益〕 営業収益内の営業収入構成変化により原価率が低減、収益性が向上

2017年12月期業績予想

単位:百万円

| | 2016年12月期 実績 | 2017年12月期 予想 | 前年対比 |
|--------------|-----------------|-----------------|------|
| 売上高 | 14,420 | 14,800 | 380 |
| 財産コンサルティング収益 | 3,123 | 3,280 | 157 |
| 不動産取引収益 | 10,147 | 10,500 | 353 |
| サブリース収益 | 1,101 | 978 | ▲123 |
| その他収益 | 47 | 42 | ▲5 |
| 営業利益 | 751 | 820 | 69 |
| 経常利益 | 628 | 730 | 102 |
| 当期純利益 | 587 | 680 | 93 |

< 予想概要 >

- ・財産コンサルティング収益に於いては資産家の財産保全運用管理に対するニーズの高まりから、課題解決ニーズの増加と課題に直面する資産家の増加(クライアント数の増加)、資金調達力の向上による各コンサルティングサービス及び商品の拡充が図られていること
- ・不動産取引収益に於いては資産家の財産の保全ニーズからくる不動産組み換えと財産の承継ニーズの益々の高まりからアドバンテージクラブに対して強力な支持を頂いていること、更に今年度より米国やアセアンに於ける不動産事業や不動産M&A事業が成長期に突入し始めていること
- ・コンサルティング人財の教育研修制度の拡充と財産コンサルティングシステム稼働による生産性の向上が図られていること

以上から、2017年計画数字は達成可能な数字と認識

区分別営業収益

<区分別営業収益> 単位:百万円

■ 営業収益

| 区分 | 2015年度 | 2016年度 | 増減 |
|--------|--------|--------|------|
| 営業収入 * | 3,738 | 4,272 | 534 |
| 不動産売上高 | 10,537 | 10,147 | ▲389 |
| 合計 | 14,275 | 14,420 | 144 |

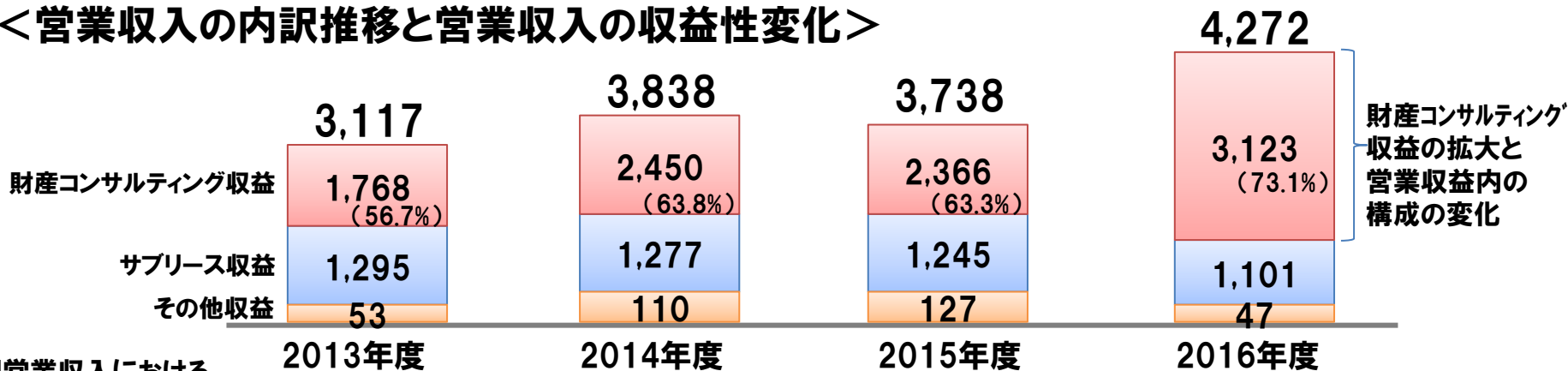
* 財産コンサルティング収益、サブリース収益、その他収益

■ 営業総利益

| 区分 | 2015年度 | 2016年度 | 増減 |
|--------|--------|--------|-----|
| 営業収入 * | 1,321 | 1,876 | 556 |
| 不動産売上高 | 820 | 767 | ▲52 |
| 合計 | 2,140 | 2,643 | 503 |

* 財産コンサルティング収益、サブリース収益、その他収益

<営業収入の内訳推移と営業収入の収益性変化>



■ 営業収入における 営業原価と営業総利益

| | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 |
|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 営業原価(率) | 1,976 (63.4%) | 2,369 (61.7%) | 2,417 (64.7%) | 2,396 (56.1%) |
| 営業総利益(率) | 1,141 (36.6%) | 1,468 (38.3%) | 1,320 (35.3%) | 1,876 (43.9%) |

PLハイライト

(単位:百万円)

| | 2015年度 | 2016年度 | 増減額 | 前年対比 |
|---------------|--------------|--------------|------|---------|
| 営業収益 | 14,275 | 14,420 | 144 | +1.0% |
| 営業原価 | 12,135 | 11,776 | ▲358 | ▲3.0% |
| 営業総利益 | 2,140 | 2,643 | 503 | +23.5% |
| 営業総利益率 | 15.0% | 18.3% | | |
| 販売費及び一般管理費 | 1,654 | 1,891 | 237 | +14.3% |
| 営業利益 | 485 | 751 | 265 | +54.7% |
| 営業利益率 | 3.4% | 5.2% | | |
| 営業外収益 | 34 | 24 | ▲10 | ▲30.5% |
| 営業外費用 | 49 | 147 | 98 | +199.4% |
| 経常利益 | 471 | 628 | 156 | +33.3% |
| 経常利益率 | 3.3% | 4.4% | | |
| 特別利益 | 2 | — | ▲2 | — |
| 特別損失 | — | 4 | 4 | — |
| 税金等調整前当期純利益 | 473 | 623 | 150 | +31.7% |
| 法人税、住民税及び事業税 | 79 | 177 | 98 | +123.8% |
| 法人税等調整額 | ▲124 | ▲141 | ▲16 | — |
| 法人税等合計 | ▲44 | 36 | 81 | — |
| 当期純利益 | 518 | 587 | 68 | 13.3% |
| 当期純利益率 | 3.6% | 4.1% | | |

- ① コンサルティング商品の適切な投入が奏功し財産コンサルティング収益の伸長(前年比32%)
※区分別営業収益ご参照
- ② コンサルタント人員増加による人件費増、増床による賃料増加、システム関連費用の増加
- ③ 有利子負債の増加による支払利息等の増加

BSハイライト

(単位:百万円)

| | 2015年度 | 2016年度 | 増減額 |
|---------------------|--------|--------|--------|
| <資産の部> | | | |
| 流動資産 | 5,299 | 6,632 | 1,332 |
| 現金及び預金 | 4,093 | 5,350 | 1,256 |
| 売掛金 | 231 | 145 | ▲86 |
| 販売用不動産 | 765 | 234 | ▲530 ① |
| 繰延税金資産 | 120 | 260 | 139 |
| その他 | 114 | 732 | 618 ② |
| 貸倒引当金 | ▲26 | ▲91 | ▲64 |
| 固定資産 | 1,921 | 2,626 | 705 |
| 有形固定資産 | 137 | 133 | ▲4 |
| 無形固定資産 | 322 | 309 | ▲13 |
| 投資その他の資産 | 1,460 | 2,184 | 723 ③ |
| 資産合計 | 7,220 | 9,258 | 2,038 |

- ①米国木造住宅2棟(購入先確定、4月売却予定)
- ②AD向け国内不動産・海外不動産着手金
- ③事業承継ファンド出資金、地方創生事業SPC出資
- ④私募債、長期安定資金の導入

| | 2015年度 | 2016年度 | 増減額 |
|----------------------|--------|--------|---------|
| <負債の部> | | | |
| 流動負債 | 2,453 | 2,521 | 67 |
| 借入および社債 | 1,441 | 1,281 | ▲159 |
| その他 | 1,011 | 1,239 | 227 |
| 固定負債 | 1,856 | 3,407 | 1,550 |
| 借入および社債 | 769 | 2,269 | 1,499 ④ |
| その他 | 1,087 | 1,138 | 50 |
| 負債合計 | 4,310 | 5,928 | 1,618 |
| <純資産の部> | | | |
| 株主資本 | 2,694 | 3,077 | 382 |
| 資本金 | 1,044 | 1,066 | 21 |
| 資本剰余金 | 750 | 772 | 21 |
| 利益剰余金 | 898 | 1,238 | 339 |
| その他の包括利益累計額 | 194 | 241 | 46 |
| その他有価証券評価差額金 | 194 | 245 | 51 |
| 為替換算調整勘定 | 0 | ▲4 | ▲4 |
| 新株予約権 | 20 | 11 | ▲9 |
| 純資産合計 | 2,909 | 3,329 | 419 |
| 負債純資産合計 | 7,220 | 9,258 | 2,038 |

総合財産コンサルティングとは

全体最適のプランニングと実行支援

資産家

企業オーナー

相談

- ・相続対策
- ・不動産有効活用
- ・広大地活用
- ・不動産購入、売却
- ・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

現状分析

- ・財産基本報告書
- ・事業承継診断サービスなど

プランニング

- ・相続財産の評価減対策
- ・納税資金準備対策
- ・遺産分割対策
- ・遺言書作成支援
- ・養子縁組、生前贈与
- ・土地の有効活用
- ・不動産の組み替え（買い換え）
- ・資産管理会社（法人）の設立
- ・ロードサイドテナント誘致
- ・借地、底地の整理
- ・海外資産運用
- ・生命保険
- ・自社株式（評価減移転）
- ・親族承継、社員承継、M&Aなど

実行支援

顧問税理士、弁護士、金融機関、親族、行政等関係者との調整を図り、円滑に進捗するよう支援

適時、顧客のニーズに併せたコンサル商品を提案・投入

定期的な見直し

- ・各チャネルからの事案を確保
- ・専属チーフコンサルタントを決定し社内税理士、会計士とチーム結成
- ・お客様からのヒアリングを基に課題を抽出

考えられる複数の選択肢を提案した上で計画とスケジュールを策定

スケジュールの進捗管理と計画の定期的な見直し

総合財産コンサルティングで活用する 主要なコンサルティングサービス及び商品

総合財産コンサルティングの一環として顧客ニーズに合わせた商品を提供

現状分析

- ・財産コンサルティングシステムを活用したファミリー財産の財産基本報告書の作成
- ・企業オーナー向け事業承継診断サービス

顧問契約

更にお客様への定期的な財産の見直しを行う中で、
お客様のニーズに併せ以下のようなコンサルティング商品を投入している。

2016年度コンサルティング商品事業総括

| | | |
|-----------------|--|---|
| 不動産 戦略 商品 | アドバンテージクラブ | <ul style="list-style-type: none"> ・2件（総額55.7億円）のアドバンテージクラブを組成 ・特に銀座7丁目任意組合は過去最大（42.5億円）の組成規模 |
| | 不動産M&A | <ul style="list-style-type: none"> ・優良不動産提供の新しいスキームとして不動産M&A事業に進出 ・一号案件は金融機関様からの紹介によるもの。 |
| | 国内外収益不動産 | <ul style="list-style-type: none"> ・国内代理取得不動産8件 ・米国木造住宅5件 |
| | 投資家向け運用商品組成 | <ul style="list-style-type: none"> ・地方創生事業にて投資家向け運用商品を提供 ・海外不動産運用商品組成に向けた投資を実施済 |
| 事業承継ファンド | <ul style="list-style-type: none"> ・新生青山パートナーズとして2件の投資を実施 ・2年を目途としたExit | |
| タックスリース | <ul style="list-style-type: none"> ・タンカーオペレーションは自社組成に向けたストラクチャーを構築中 ・太陽光事業は縮小し、パートナーからの提供商品を紹介 | |
| 事業承継ナビゲーター | <p>2016年8月 日本M&Aセンターと設立。オーナー経営者の「意思決定プロセス支援」、基本構想を一緒に考えて頂ける場を提供</p> | |

主力商品の状況(アドバンテージクラブ)

事業承継ニーズの益々の高まりからくる投資家の
旺盛なニーズに応えるべく年間80億円の組成を目指す

組成の取り組み

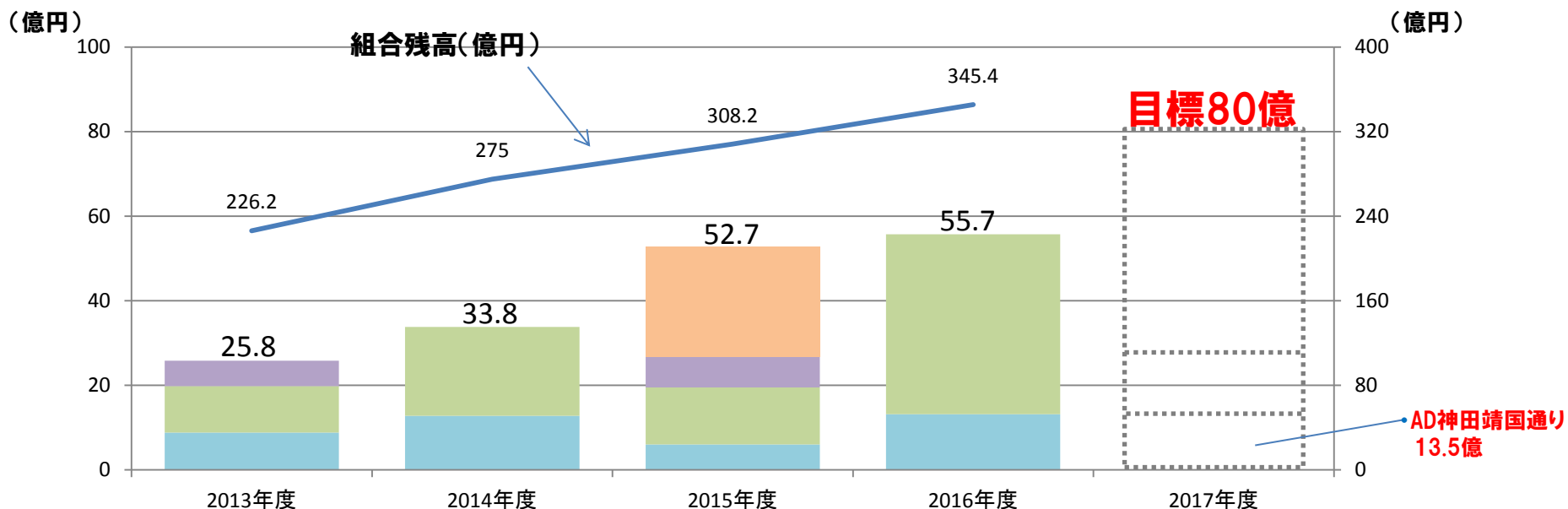
- 不動産仕入れ情報強化
(年調査物件を300件規模から500件規模に引き上げ)
- 仕入資金確保の為に資金調達力向上

販売の取り組み

- 取引チャネルの拡充(金融・税理士)
- 延べ1,500名を超える資産家の高リピート率の維持

商品の取り組み

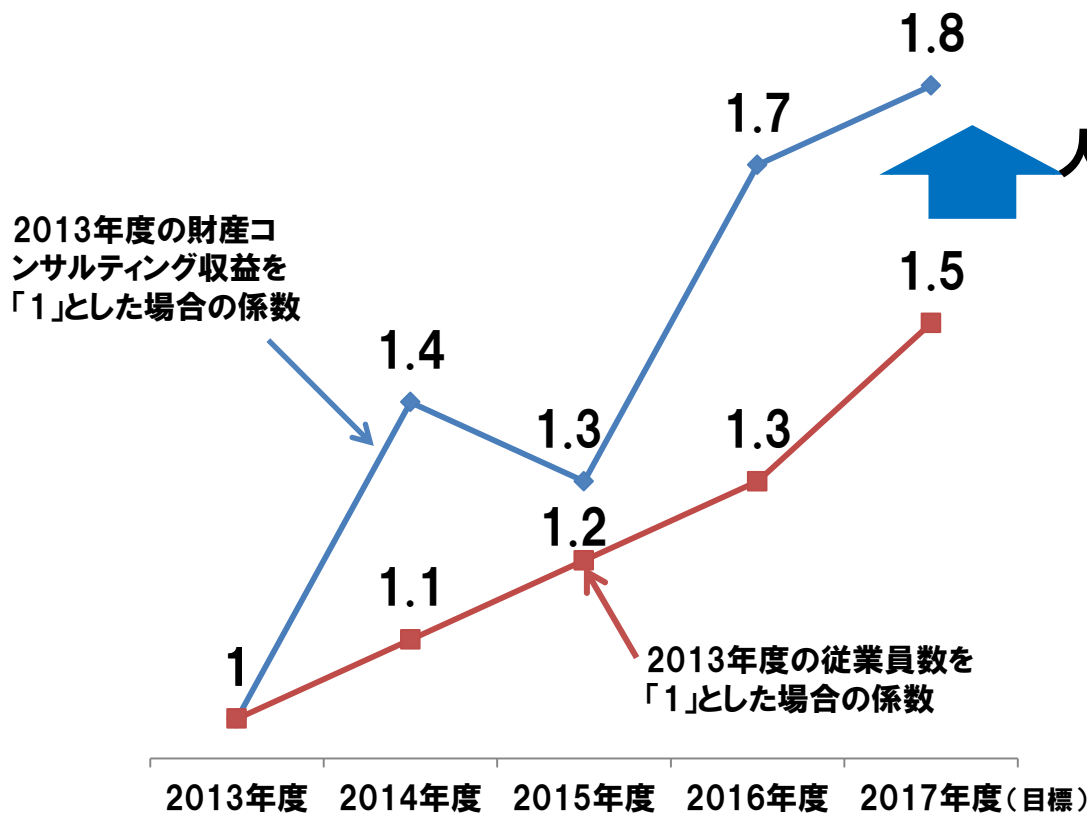
- 保全、利回り等ニーズに併せた商品設計
- 都心三区に限定した組成
- 平均稼働率98~99%



- 2002年の組成開始以来、ニーズが極めて強く、抽選販売、かつ全て完売の状態が続いている。
- 投資意欲は旺盛で組成を強く求められているが、資産家ニーズを満たす港区、中央区、千代田区(都心三区)の物件仕入れが難航している。

人財の採用と育成

優秀なコンサルタントの採用と育成は、経営計画達成に向けたキーファクターであり、更なる成長を目指すため20名程度の人員を引き続き採用する予定



人財採用を補うレバレッジ策

- ①離職率5%未満を維持
 - ・当社2016年度実績 4.7%
 - ・参考:厚生労働省 雇用動向調査 2015年度常用労働者離職率 15%

- ②生産性向上
 - ・財産コンサルティングシステム稼働による生産性向上

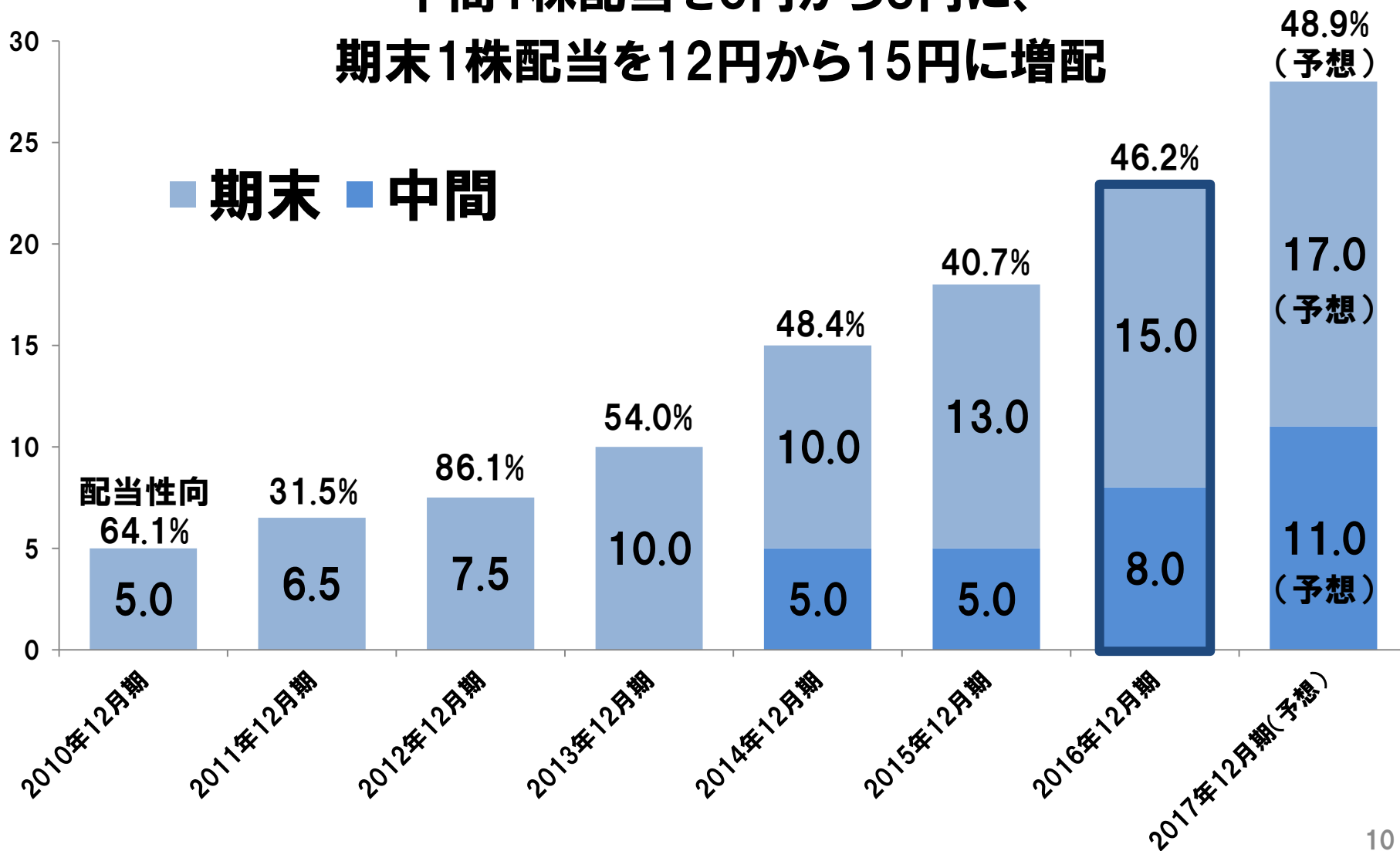
- ③育成リードタイムの短縮
 - ・採用後の人材の早期戦力化を図るために各種研修制度の充実を図る
 - ・AZN大学開校(社内研修制度)

| | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度(目標) |
|--------------|----------|----------|----------|----------|------------|
| 従業員数 | 122名 | 136名 | 148名 | 168名 | 183名(目標) |
| 財産コンサルティング収益 | 1,768百万円 | 2,450百万円 | 2,366百万円 | 3,123百万円 | 3,280百万円 |

配当 ～ 6期連続増配を継続 ～

中間1株配当を6円から8円に、
 期末1株配当を12円から15円に増配

■ 期末 ■ 中間



自己株式公開買い付けについて

577,600株を自己株式公開買い付け

- 取得理由 資本効率の向上による株主の皆様への利益還元及び機動的な資本政策の遂行を図るため
- 取得する株式の総数 577,600株(上限)
発行済株式総数の4.87%
- 株式の取得価格の総額 363,888,000円
- 取得する機関 2017年2月8日から2017年3月31日まで

自己株取得方針

キャッシュフロー及びバランスシート状況を勘案しながら、引き続き機動的な自己株式取得の検討を進める。

業績目標コミットメント型ストックオプションの導入

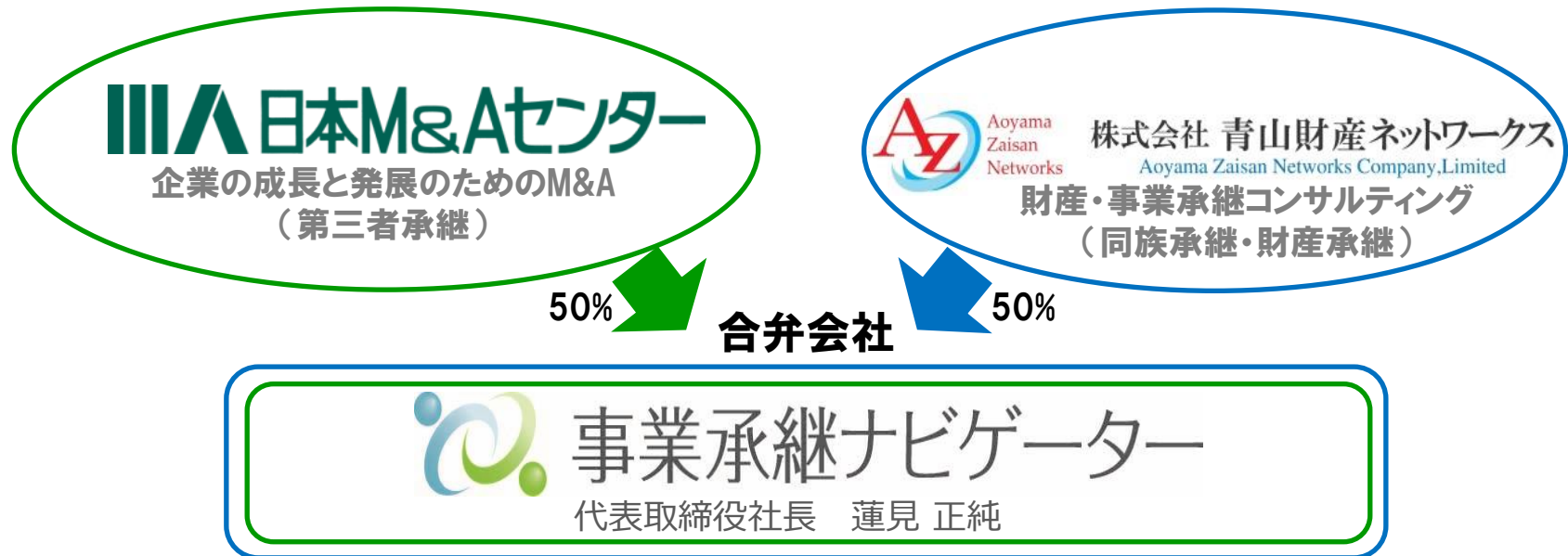
3,000個（300,000株）を上限としたストックオプション制度

- 目的 中期経営計画（～平成30年12月期）の達成に向けた
役職員のコミットメント意識を醸成
- 新株予約権総数 3,000個（上限）
発行済株式総数の2.53%
- 発行価格 2,700円/個
- 権利行使価格 69,500円/個
- 権利行使期間 平成31年4月1日から平成34年3月31日
- 権利行使条件

平成29年12月期及び平成30年12月期の有価証券報告書に記載される連結損益計算書における営業利益の合計額が1,920百万円超となった場合のみ本新株予約権を行使することができる。

APPENDIX

株式会社事業承継ナビゲーター



- 役割：「誰に会社を託したら良いのか」その意思決定を支援すること
- 「承継を根本から考え、承継ビジョンを作る」そして「実行する」サポート
⇒ 「どういう承継をしたいのか」「会社をどうしていきたいのか」
「どのような人に任せたいのか」

- ① 「経営承継と財産承継」を同時(一体)に考える。
- ② 「会社」・「社員」・「経営者」・「家族」のためを同時(一体)に考える。



**株式会社青山財産ネットワークス
経営企画部**

TEL 03-6439-5824 FAX 03-6439-5850

当社のIR情報は、以下のURLをご参照ください。

<http://www.azn.co.jp/ir>

本資料における業績予想及び将来の予測等に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。従いまして、実際の業績は、様々な要因によりこれからの業績予想とは異なることがありますことをご承知おきください。