

# 第31回 定時株主総会

2022年3月30日

「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。



証券コード：8929

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

**1** 2021年12月期の振り返りと課題

**2** 第三次中期経営計画と対応策

**3** 株主還元方針



# Section 1

---

**2021年12月期の振り返りと課題**

# 連結業績ハイライト

- POINT** | ● 売上高及び各段階損益は当初予想を上回る着地  
● 増収要因は不動産取引であり、問題は財産コンサルティングが伸びていないこと

(単位：百万円)

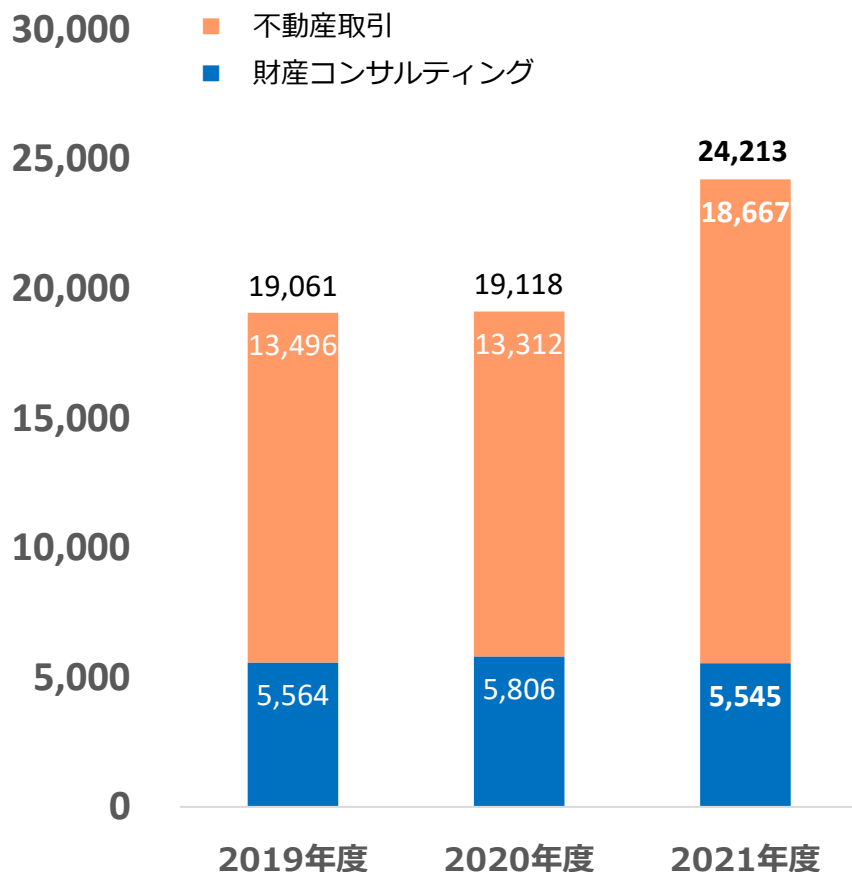
単位：百万円	2019年度	2020年度	2021年度	増減率	当初通期 業績予想	当初業績予想に 対する達成率
売上高	19,061	19,118	24,213	26.6%	21,000	115.3%
財産コンサルティング	5,564	5,806	5,545	▲4.5%	6,000	92.4%
不動産取引	13,496	13,312	18,667	40.2%	15,000	124.5%
売上原価	15,162	15,491	19,882	28.3%	—	
売上総利益	3,898	3,626	4,330	19.4%	—	
販売費及び一般管理費	2,295	2,323	2,474	6.5%	—	
営業利益	1,603	1,303	1,856	42.4%	1,630	113.9%
経常利益	1,503	1,195	1,796	50.2%	1,530	117.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,676	800	1,481	85.0%	1,280	115.7%
売上総利益率	20.5%	19.0%	17.9%			
営業利益率	8.4%	6.8%	7.7%			

# 区分別の売上高・売上総利益構成

- POINT** | ● 売上高は増加基調も不動産取引が牽引  
● 売上総利益は不動産取引の増加で、財産コンサルティングの構成比率が低下

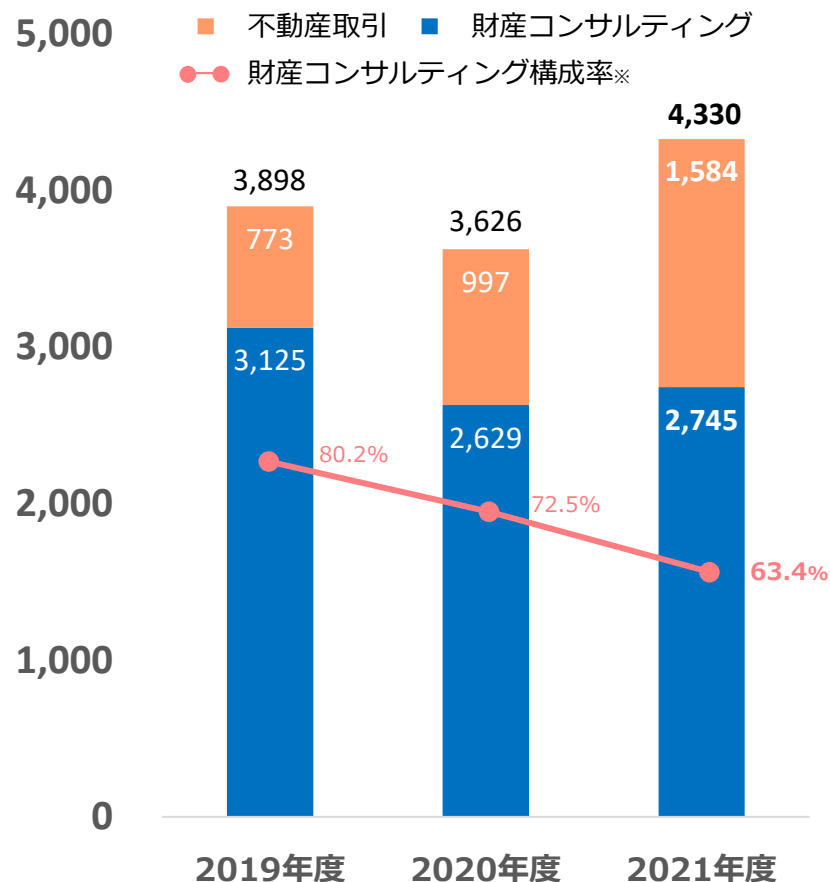
## 売上高

(単位：百万円)



## 売上総利益

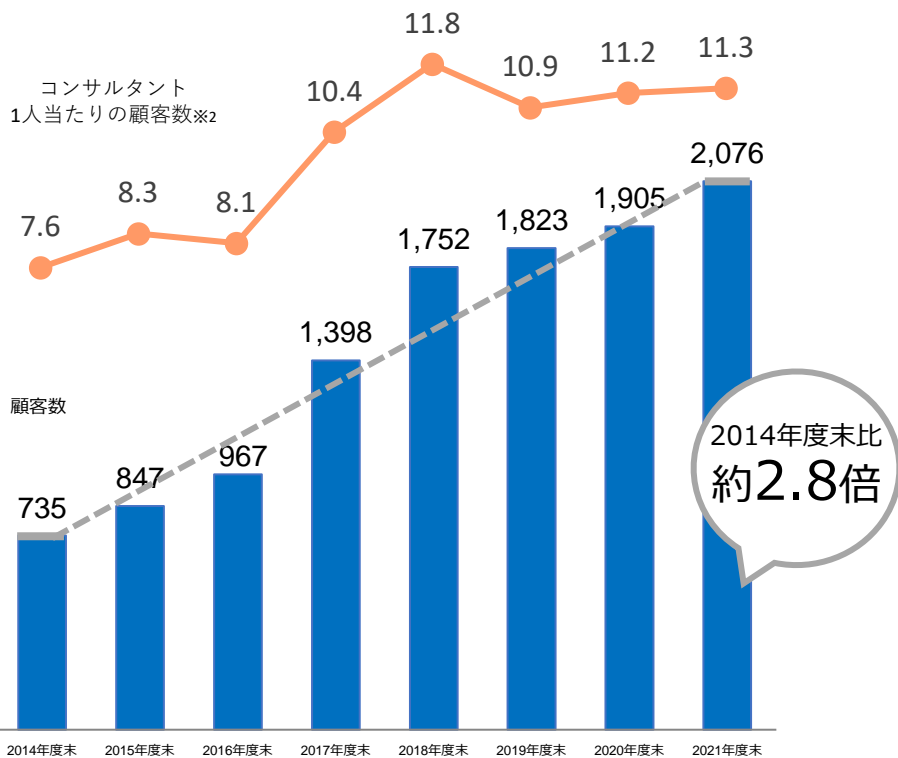
(単位：百万円)



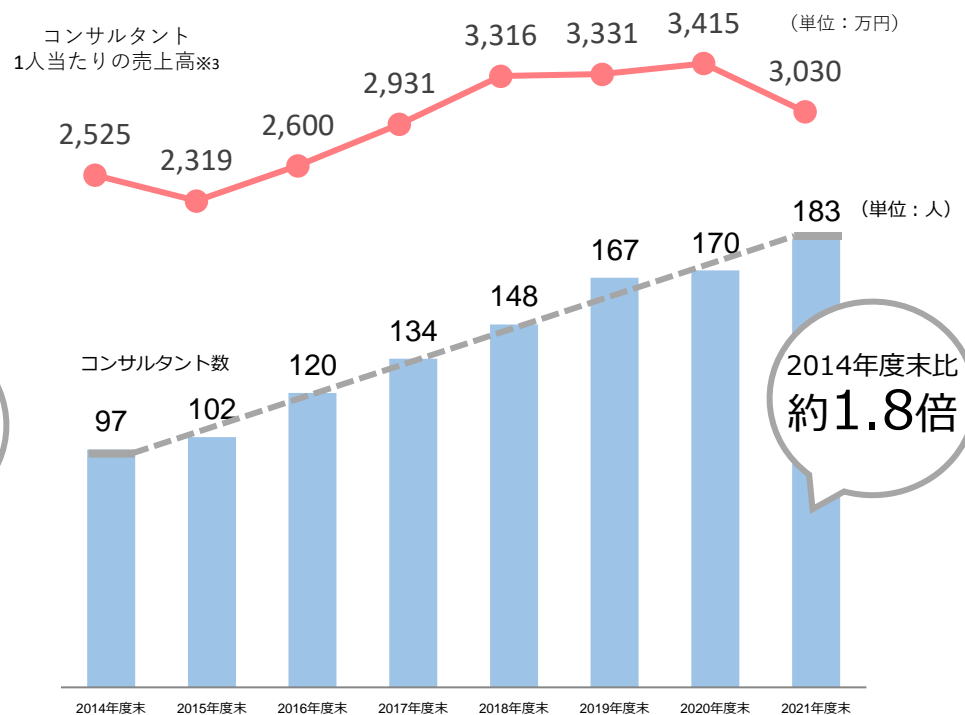
# 顧客数とコンサルタントに関する課題

- 課題** ● 顧客数は増加しているが、2017年からの5年間をしてみると、コンサル1人当たりの対応顧客数がほぼ横ばい、コンサル1人当たりの売上高もほぼ横ばい

## 顧客数※1推移



## コンサルタント数推移



※1 顧客数はファミリー数で換算  
※2 (=顧客数/コンサルタント数)

※3 (=財産コンサルティング売上高/コンサルタント数) © 2022 Aoyama Zaisan Networks Group



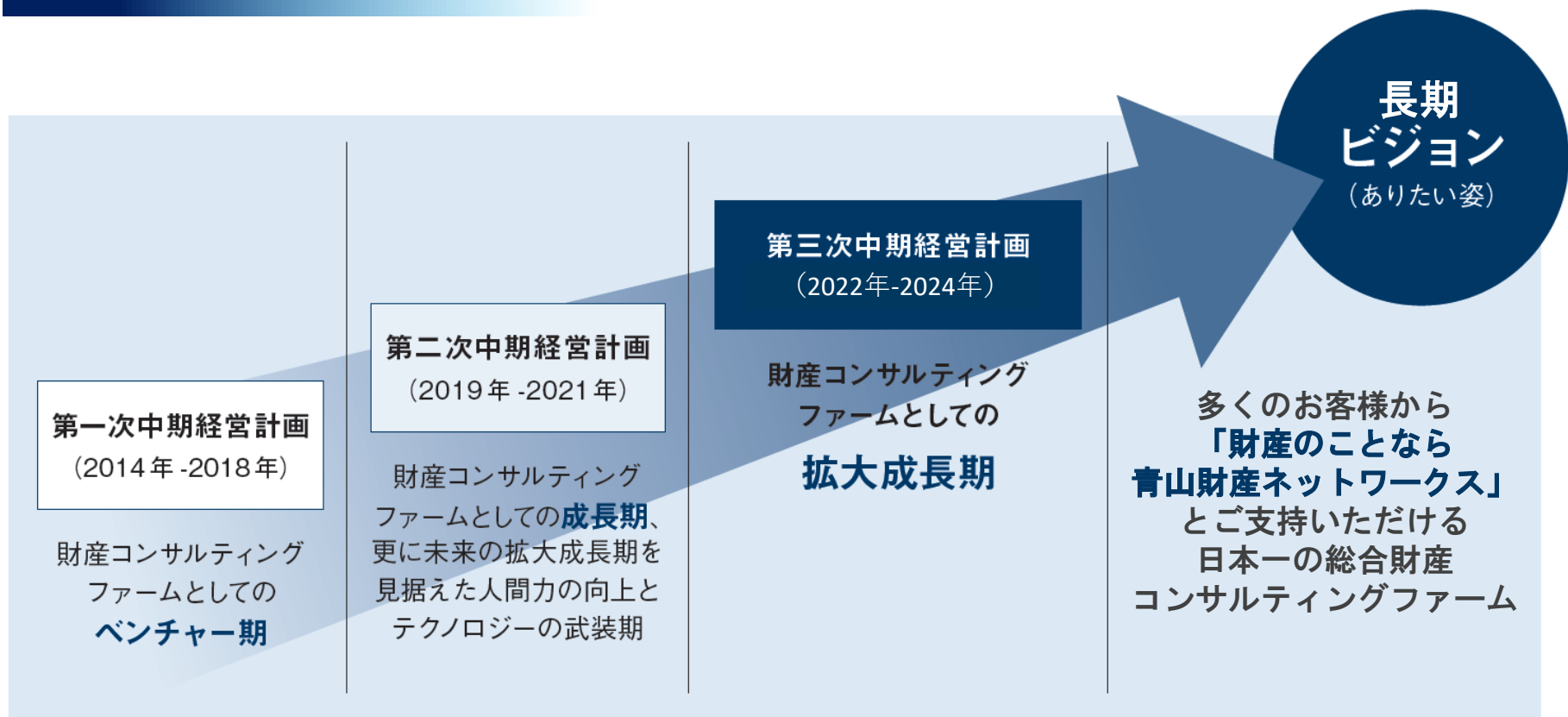
# Section 2

---

## 第三次中期経営計画と対応策

# 第三次中期経営計画の全体像

## 中期経営計画の全体像



出典：2021年 統合報告書



# 2022年度業績予想

## POINT | ● 売上高

当社グループのお客様である個人資産家や企業オーナーの財産承継・事業承継・財産運用コンサルティングのニーズに変化はなく、引き続き競争優位を維持しております。また、コロナ禍においても、金融機関のコンサルティングによる収益獲得ニーズは強く、提携金融機関からのお客様の紹介の増加が予想され、戦略的個別サービスからの新規顧客増大および戦略的個別サービスとの組み合わせで収益拡大してまいります。特に、ADVANTAGE CLUBについては旺盛な需要を背景に300億円の組成を目指してまいります。

## ● 営業利益

2022年は第三次中期経営計画の初年度として計画期間に必要なリソースの確保を最優先課題とし、積極的な人材投資を行ってまいります。また、財産コンサルティングサービスのDX化を目指し積極的なシステム投資を行う予定です。

単位：百万円	2021年度	2022年度	増減額	増減率
売上高	24,213	36,500	12,286	50.7%
財産コンサルティング	5,545	6,500	954	17.2%
不動産取引	18,667	30,000	11,332	60.7%
営業利益	1,856	2,550	693	37.4%
経常利益	1,796	2,420	623	34.7%
当期純利益	1,481	1,690	208	14.1%

# 2022年度の成長投資

課題への対応を図るために積極的な投資を実施

## 人的投資

22年人員増加予定数

約 **40** 名

(2021年度純増12名  
間接部門含む)

人的投資費用

**+20%** 以上

2021年度対比

## システム投資

システム費

**+10%** 以上

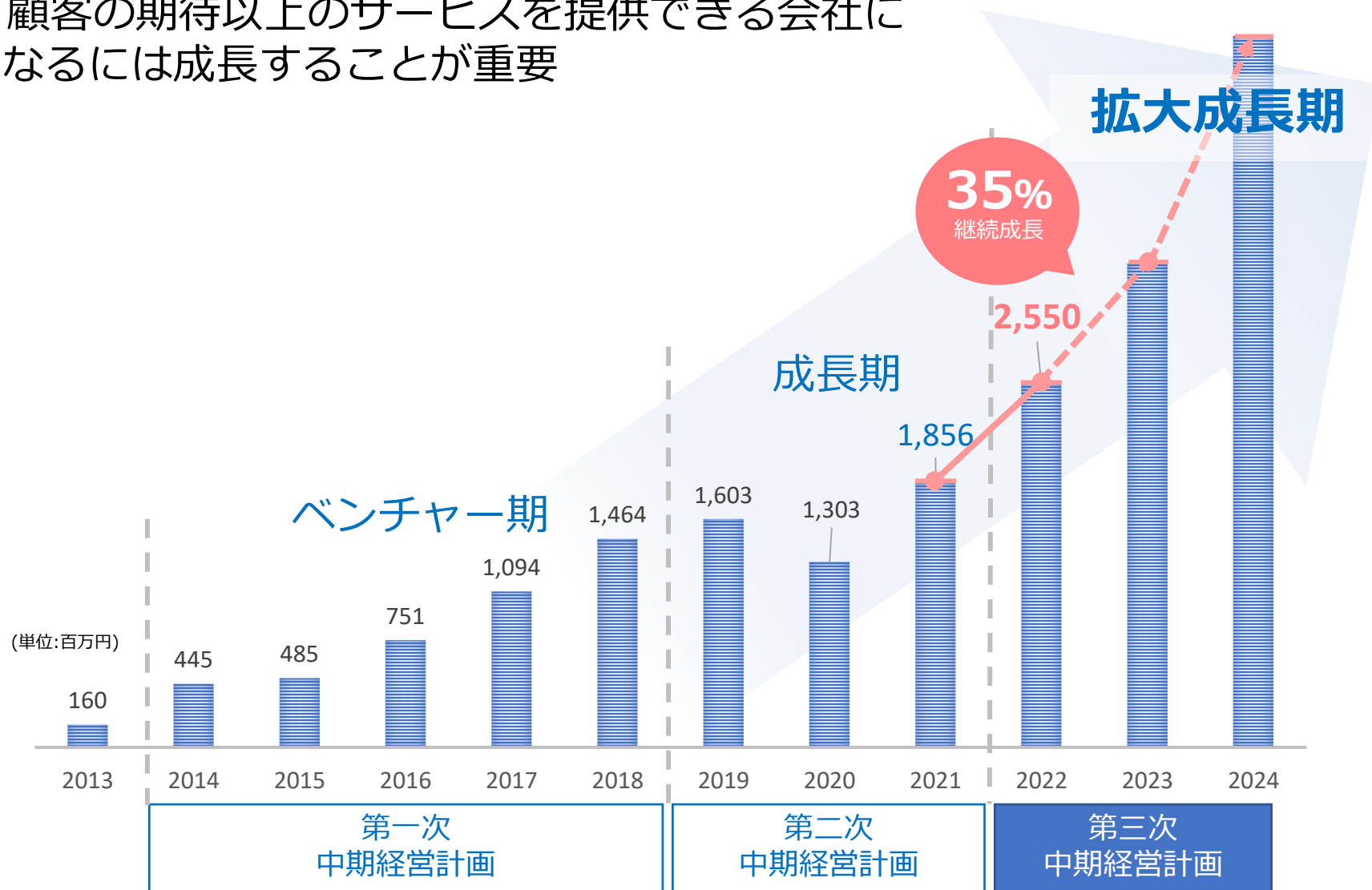
2021年度対比

- **今後3年間で必要な人材を2022年度に前倒しで確保**
- **若手コンサルタント教育機関の新設**  
コンサルティングスキルと提案クオリティの向上を目的とした機関。
- **働く環境の整備**  
人員増強に伴う増床とコミュニケーションが取りやすいオフィスの整備。
- **女性の活躍推進**  
女性が活躍できる場の提供を経営計画に加え、働く環境の整備とともに積極的な採用と育成を行う。

- **ADVANTAGE CLUBの新規アプリ**  
ADVANTAGE CLUBがスマホ等のアプリで簡単に購入が可能になる。今後の購入顧客の増大に対応する。  
(2022年リリース予定)
- **土地有効活用の不動産管理システム**  
顧客の土地情報と業者出店情報をマッチングするシステム開発予定。
- **ARTシステムのバージョンアップ**  
コンサルティングの一次受けや初期提案がスピーディーにできるよう簡易分析機能を追加予定。

# 営業利益の推移

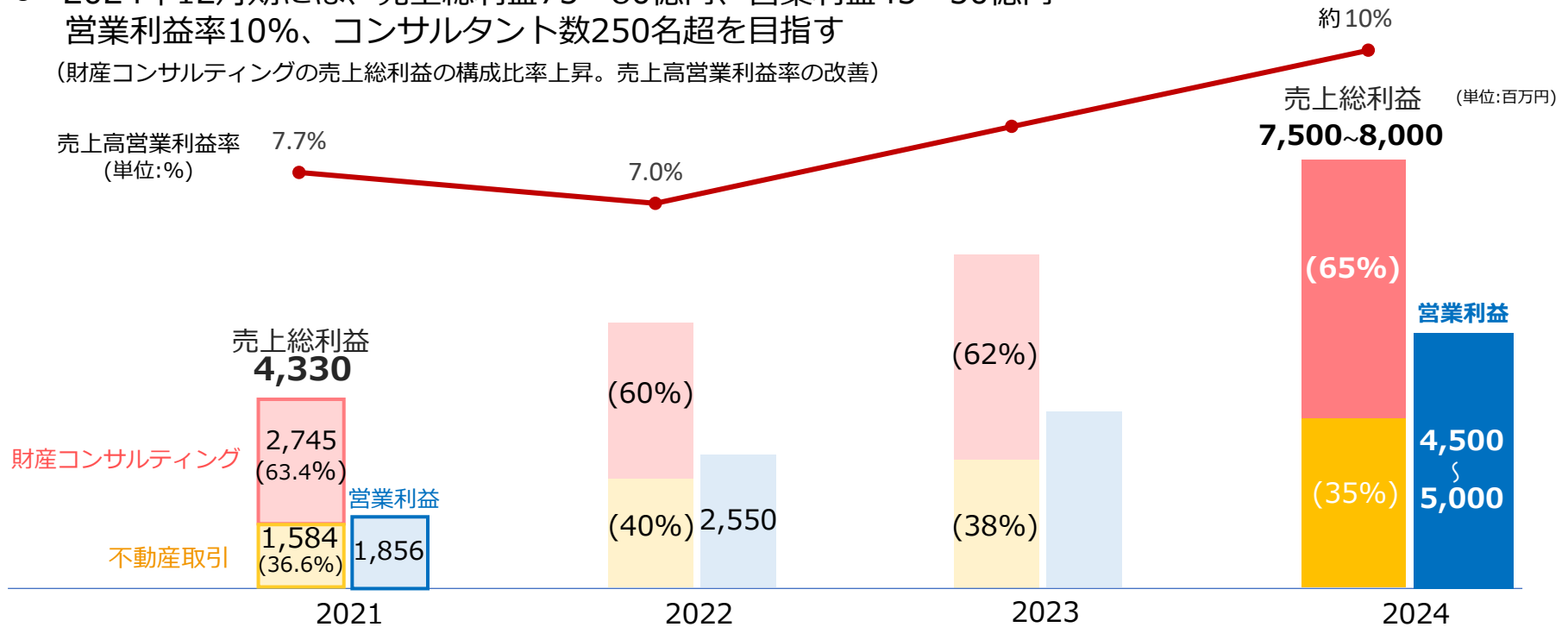
- 顧客の期待以上のサービスを提供できる会社になるには成長することが重要



# 目指すべき3年後の数値ビジョン

- 2024年12月期には、売上総利益75~80億円、営業利益45~50億円  
営業利益率10%、コンサルタント数250名超を目指す

(財産コンサルティングの売上総利益の構成比率上昇。売上高営業利益率の改善)



## 2022年

- 各戦略的個別サービスの立ち上げと事業としての形作り
- 2024年に必要な人員を2022年に前倒しで確保  
コンサルや個別サービス部署等で**30~40**名純増予定
- AD提携先の拡大 (地銀、証券会社) 18先 → **40**先
- AD購入のお客様の財産承継、運用、事業承継ニーズに応えられる仕組みの構築 →顧客の増大

## 2023~2024年

- 各戦略的個別サービスの質を高め、量を拡大
- 人材の継続採用と育成に注力
- 拡大したAD提携先と共に、お客様へ財産コンサルティングと戦略的個別サービスの提供を拡大

## 第三次中期経営計画：4つの視点

---

当社は長期ビジョンを達成するため、第三次中期経営計画を4つの視点で描いています。

### 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

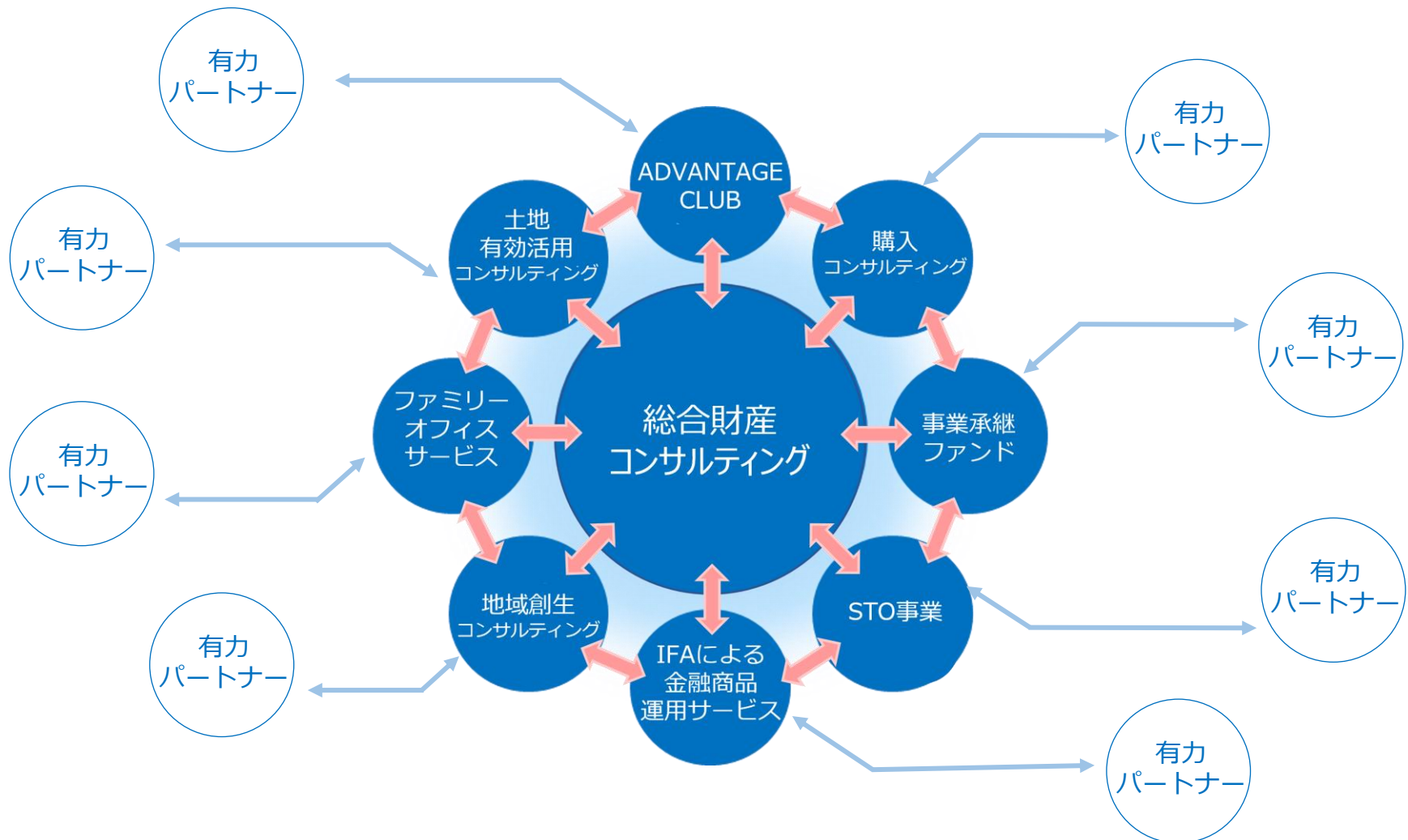
### 視点④

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の顧客展開

- 戦略的個別サービスは新規顧客・既存顧客にも活用が可能
- 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



## ADVANTAGE CLUB

都心3区を中心に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。今期は300億円の組成を計画。

## 購入コンサルティング

都心の収益不動産の販売と販売後のトータルした物件管理を行うコンサルティング。

## 土地有効活用 コンサルティング

首都圏の土地を対象にお客様の土地情報とテナントの出店情報を当社の有効活用専門チームが集約し、お客様の土地有効活用のプランニングと実行の支援を行う。

## ファミリーオフィス サービス

一定規模の同族企業様に対して、一族と一族事業の永続的繁栄を可能にする仕組み作りと運用のサポートを行うサービス。

## 地域創生 コンサルティング

当社が持つ不動産特定共同事業法とファイナンスのノウハウで、当社のお客様をはじめ官民の出資により地域活性化に繋がる遊休地や老朽化した公共・公益施設等の不動産を開発し運営する。

## 事業承継ファンド

赤字だが資産超過の企業等を主な対象先として、事業規模の縮小・整理及び雇用の維持、オーナーの財産保全を目的に、承継ファンドで支援するサービス。

## IFAによる 金融商品運用サービス

最も典型的な有価証券運用サービスである、グローバルエクイティ、グローバル債権をベースにした長期的な金融商品運用のサポートを行う。

## STO事業

2020年の金商法改正に伴い発行が可能となった収益不動産を裏付けとした有価証券であるSTO(セキュリティトークンオファリング)の提供を行う。2022年に第一号案件の組成を予定。

## ADVANTAGE CLUB 2つの役割

### 1 新規顧客との接点増大

地銀や提携金融機関を通じた、  
新規顧客との関係性を構築するためのコンサルティング商品

### 2 既存顧客対応

既存顧客への総合財産コンサルティングの一環で、  
提供するコンサルティング商品



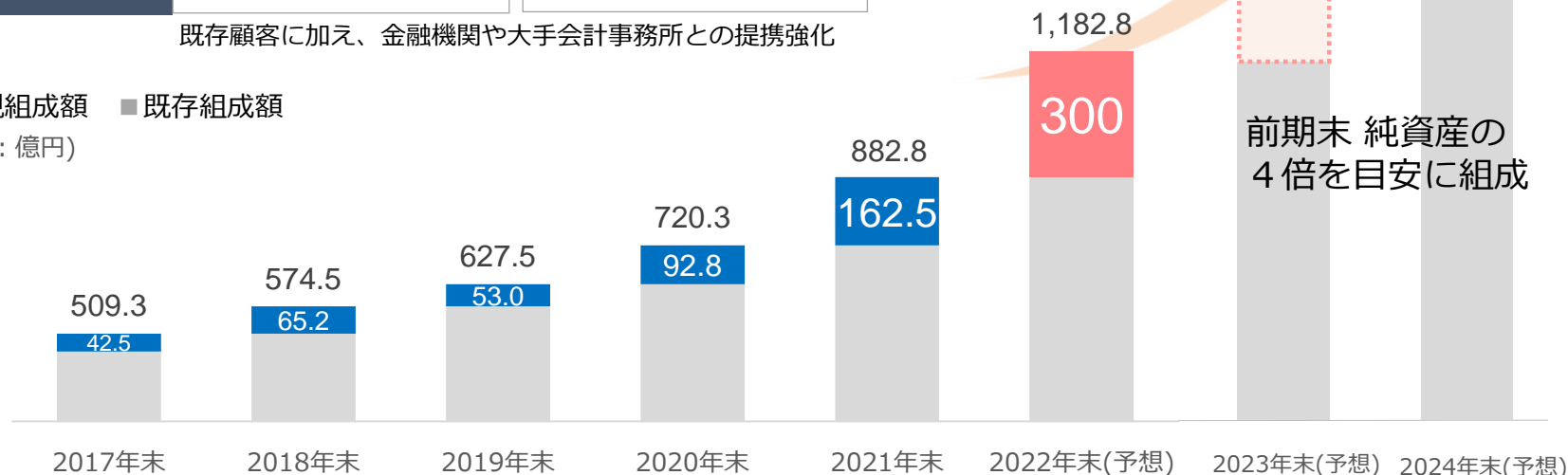
# ADVANTAGE CLUB

## ●2022年ADVANTAGE CLUB 組成目標**300**億円

組成額を圧倒的に拡大し、マーケットシェアNo.1として引き続き市場を牽引してまいります。

商品力	マーケットシェア 約 <b>55%</b> でNo.1※	組成実績 組合数累計 <b>57</b> 組合 (内 解散29組合)	トラックレコード 過去20年 年換算利回り <b>5%</b> 以上
	<b>提携先強化</b> 業務提携に基づく親密な関係の不動産会社や REIT等からの優先的な物件提供		
仕入力			
販売力	提携金融機関数 <b>18</b> 先 (今後40先に拡大予定)	会計事務所等 全国ネットワーク <b>97</b> 拠点	
	既存顧客に加え、金融機関や大手会計事務所との提携強化		

■ 新規組成額 ■ 既存組成額  
(単位：億円)



※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)

※本資料は2021年12月末時点の情報をもとに構成

## 第三次中期経営計画：4つの視点

---

当社は長期ビジョンを達成するため、第三次中期経営計画を4つの視点で描いています。

### 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

- ARTシステム2021年2月にカットオーバー

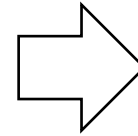
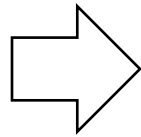
Before (～2021年2月) : コンサルタントが属人的に対応

エクセルに各データを手入力

各コンサルタントが分析

各コンサルタントが提案書を作成

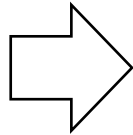
A社株主構成			
#	株主	株数	株式比率%
1	社長	5,260株	52.6%
2	副社長	0株	0.0%
3	お子様1	350株	3.5%
4	お子様2	350株	3.2%
5	お孫様1	100株	1.0%
6	お孫様2	80株	0.8%
7	お社	2,045株	20.5%
8	その他	615株	6.2%



After (2021年2月～) : ARTシステム上で分析・標準化された提案書を作成

OCRで資料を自動で読み込み、  
コンサルタントが追加情報入力

自動で分析し、自動で提案書を生成



青山 太郎様 相続税試算額 (2019年末)

資産/負債	相続税評価額	相続税(試算額)
現金・預金	2,000万円	⑥一次相続税※2 365万円
有価証券	1,300万円	⑦二次相続税※2 377万円
生命保険金	1,500万円	⑧相続税(試算額)※2 742万円
死亡退職金	0万円	
その他	0万円	
① 贈与性の高い資産	4,800万円	③ 贈与性の高い資産(納税資産)※3 4,800万円
② 贈与性の低い資産	1億3,142万円	⑤ 納税資産 過不足額(①-⑧) 4,057万円
③ 資産総額(①+②)	1億7,942万円	
④ 保険金等の非課税額	▲1,500万円	
⑤ 負債総額	▲5,774万円	
課税資産総額(③+④+⑤)※1	1億0,667万円	

① 課税資産総額(課税資産) 1億0,667万円  
② 課税資産総額(課税資産) 1億0,667万円  
③ 課税資産総額(課税資産) 1億0,667万円  
④ 課税資産総額(課税資産) 1億0,667万円  
⑤ 課税資産総額(課税資産) 1億0,667万円  
⑥ 課税資産総額(課税資産) 1億0,667万円  
⑦ 課税資産総額(課税資産) 1億0,667万円  
⑧ 課税資産総額(課税資産) 1億0,667万円



テクノロジーを活用し、全国の多くのお客様に  
使いやすくデザインされた総合財産コンサルティングを提供

ARTシステム

×

WEBを活用した  
コンサルティング



×








業務/ノウハウ  
の徹底した標準化

→

全国の多くのお客様へ

WEBを活用した  
コンサルティング

- コンサルティングの品質向上や生産性向上に向けて、ARTシステムを構築。
- 今後はカスタマージャーニーの各フェーズでDX化を推進し、さらなる生産性向上と顧客増大を目指す。

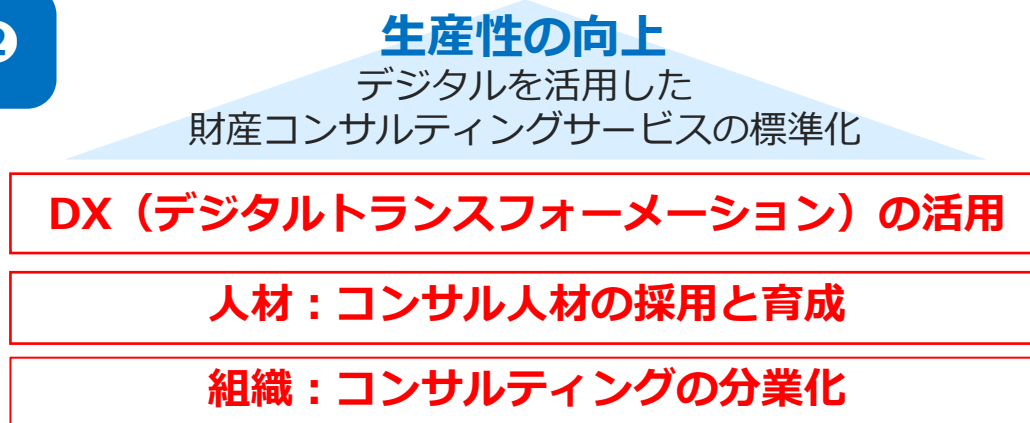
	新規顧客との接点	問い合わせ受付	面談・ コンサルティング	申込み	継続的なフォロー
Before	金融機関等からの紹介をコンサルタントが対応	コンサルタントが一次受けからすべて対応する	首都圏の顧客向け <b>対面</b> 中心 (WEB面談も活用)	<b>書面</b> での申込み	コンサルタントが属人的にフォローする
After (2022年以降)	<b>デジタルプラットフォームの活用</b> 	<b>分業体制×ART</b> 	<b>全国の顧客向けWEB面談×ART</b> 	<b>スマホを使った申込み</b> (ADVANTAGE CLUB 等) 	<b>デジタルプラットフォームの活用</b> 
顧客増大	・相談窓口の拡大、ダイレクトマーケによる新規顧客の接点拡大		・全国の顧客に対応		・タイムリーで継続的な情報発信の拡大で顧客とのコミュニケーション機会増加
生産性	・窓口のデジタル化によるコミュニケーション省人化 (金融機関からの紹介対応も並行して行う)	・分業体制 ・ARTの簡易分析機能で分析スピード向上	・ARTシステムにより面談中もタイムリーなシミュレーション可能	・移動時間の削減 ・データ管理で業務量削減	・窓口、情報発信のデジタル化によるコミュニケーション省人化 ・資産状況をコンサルを介さずリアルタイムで見れる

# 第三次中期経営計画：4つの視点の構造

## 視点①



## 視点②



## 人間力の向上

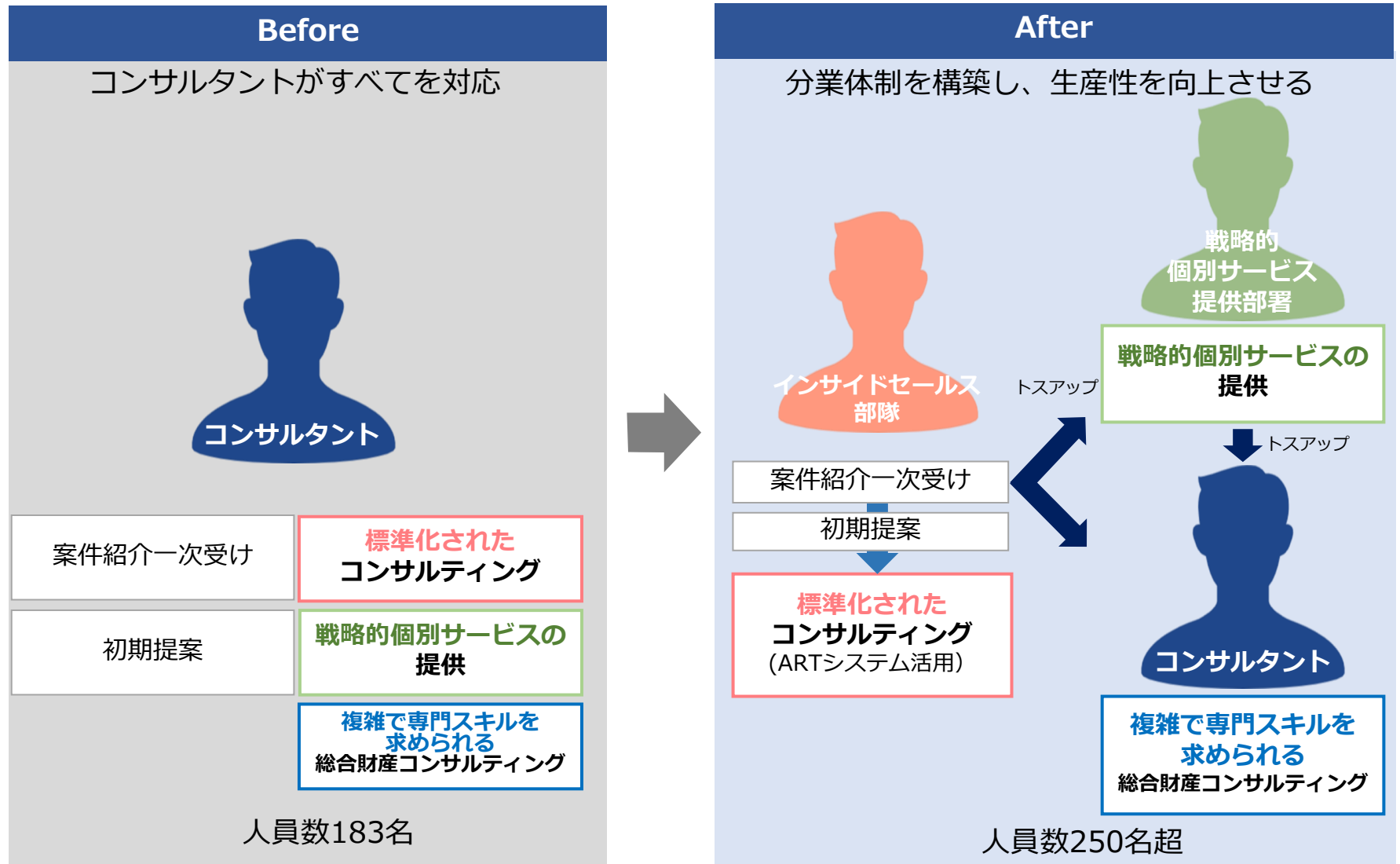
### 視点③

「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

- 2022年から分業体制構築。コンサルタントは総合財産コンサルティングに集中できる体制に



## 第三次中期経営計画：4つの視点

---

当社は長期ビジョンを達成するため、第三次中期経営計画を4つの視点で描いています。

### 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ためには、誠実さ、優しさ、利他心など、**高い人間力を身に着けたコンサルタント集団に成長することが不可欠です。**

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、人間力の向上につながる取り組みを行います。

視点④

社会貢献への積極的な取り組み

事業を通じて得た収益の一部を継続的な寄付等、多くの方々が幸せに暮らせる社会に役立てるため、全社を挙げて継続的な貢献を行います。

- 収益の一部を継続的に寄付
- 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

⇒ **これまでの取り組み**

東京都医師会への寄付、医療機関への物資提供、子供食堂等への支援を行ってまいりました。

⇒ **今後の取り組み**

「ペット殺処分の撲滅支援」や「子供食堂の支援」等、社会課題に取り組んでいる団体への寄付の拡大に加え、社員自身が社会貢献活動を行ってまいります。

# ESG/SDGsの取り組み

## E 環境

### 【SDGsと事業の関係性】



- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の気候変動に関するフレームワークを活用した情報開示と透明性向上に努めるため、サステナビリティ委員会を設置し、現状の検証をスタートいたしました。今後、情報開示へ向けた取り組みを進めていきます。
- 当社はコンサルティングの一環として不動産やエネルギー等を利用した事業活動を行っており、気候変動の対応は重要な課題だと認識しております。
  - ・ ADVANTAGE CLUBは環境負荷の少ない設備とクリーンエネルギーを一部の物件に導入しており、今後も導入の拡大を推進する。
  - ・ 運用するADVANTAGE CLUBのテナントと連携して、節水や廃棄物の削減を推進することで循環型社会に貢献する。
  - ・ 土地活用や建築サポートは現状分析にESGの観点も取り入れ、資材や塗料等も環境負荷の少ない設備の活用を推進する。

## S 社会



- 経営資本である「人材」の「人間力の向上」を掲げ、最大限に活用し、お客様と社会へ貢献していきます。
  - ・ 社員の人間力向上、社員自身による社会貢献活動を推進します。  
これまで：医師会や医療機関への寄付、子供食堂等への支援等  
今後：ペット殺処分の撲滅・子供食堂等へ支援先拡大、社員自身による貢献活動
  - ・ 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%へ上昇させる。
- 財産保全、地域社会においてもパートナーシップを組み貢献していきます。
  - ・ 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り福祉に貢献する。
  - ・ 財団の設立支援により社会に還元する仕組みづくりで貢献する。
  - ・ 地域創生事業において、パートナー連携（公共団体、金融機関、企業）により、街づくりと地域雇用の創出へ貢献する。

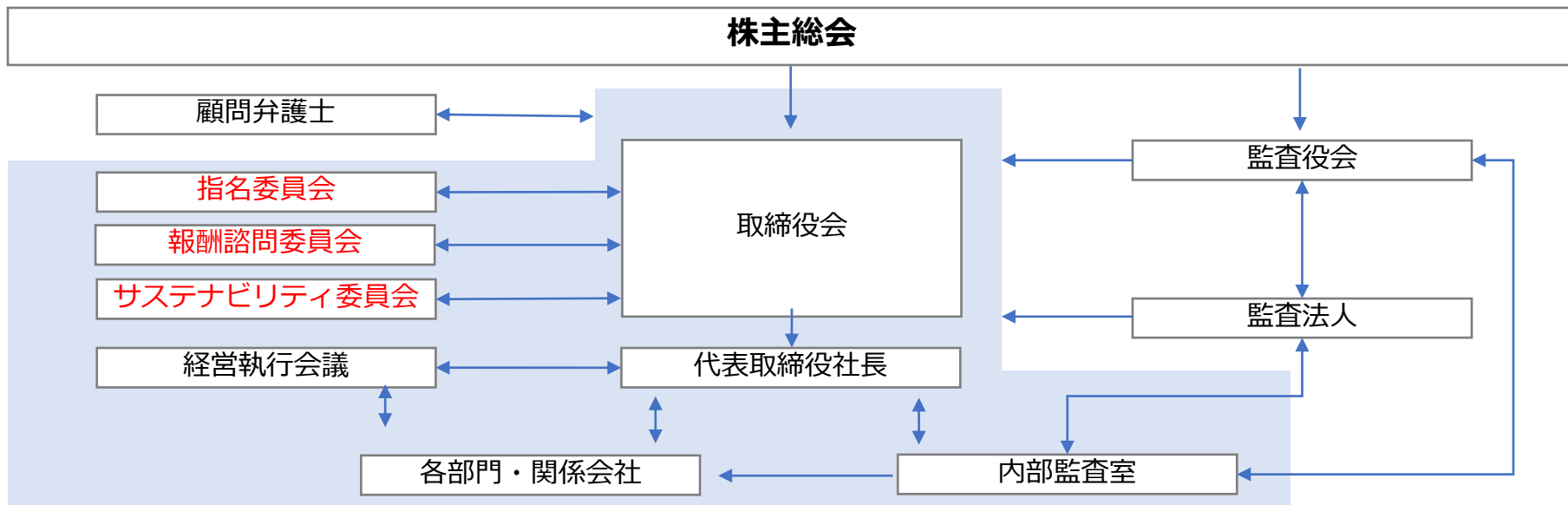
## G ガバナンス



- 指名委員会、報酬諮問委員会を設置し、取締役の選任解任及び後継者計画（サクセッションプラン）等により当社の適切な経営体制を構築。
- 法令順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。

# コーポレート・ガバナンス

最適なガバナンス体制の構築を図るため、昨年、社外取締役が過半数となる報酬諮問委員会と指名委員会を設置し、活動を開始しております。また、本年2月にサステナビリティ委員会も新設して活動を開始しております。



## 指名委員会

### ・ 設置の目的

取締役の指名、後継者計画（サクセッションプラン）等に係る評価・決定プロセスの透明性及び客観性を高め、当社の最適な経営体制の構築を目指します。

### ・ 構成3名

社内1名、社外2名  
（委員長は社外取締役）

## 報酬諮問委員会

### ・ 設置の目的

取締役会の決議で指名された取締役3名以上で構成され、原則、過半数を社外取締役で構成し、審議プロセスの透明性と客観性を高めています。

### ・ 構成3名

社内1名、社外2名  
（委員長は社外取締役）

## サステナビリティ委員会

### ・ 設置の目的

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います。

### ・ 構成

社内取締役5名（不動産、コンサル、企画開発、管理）、委員長を代表取締役とし各部門からのメンバーで構成



Section 3

株主還元方針

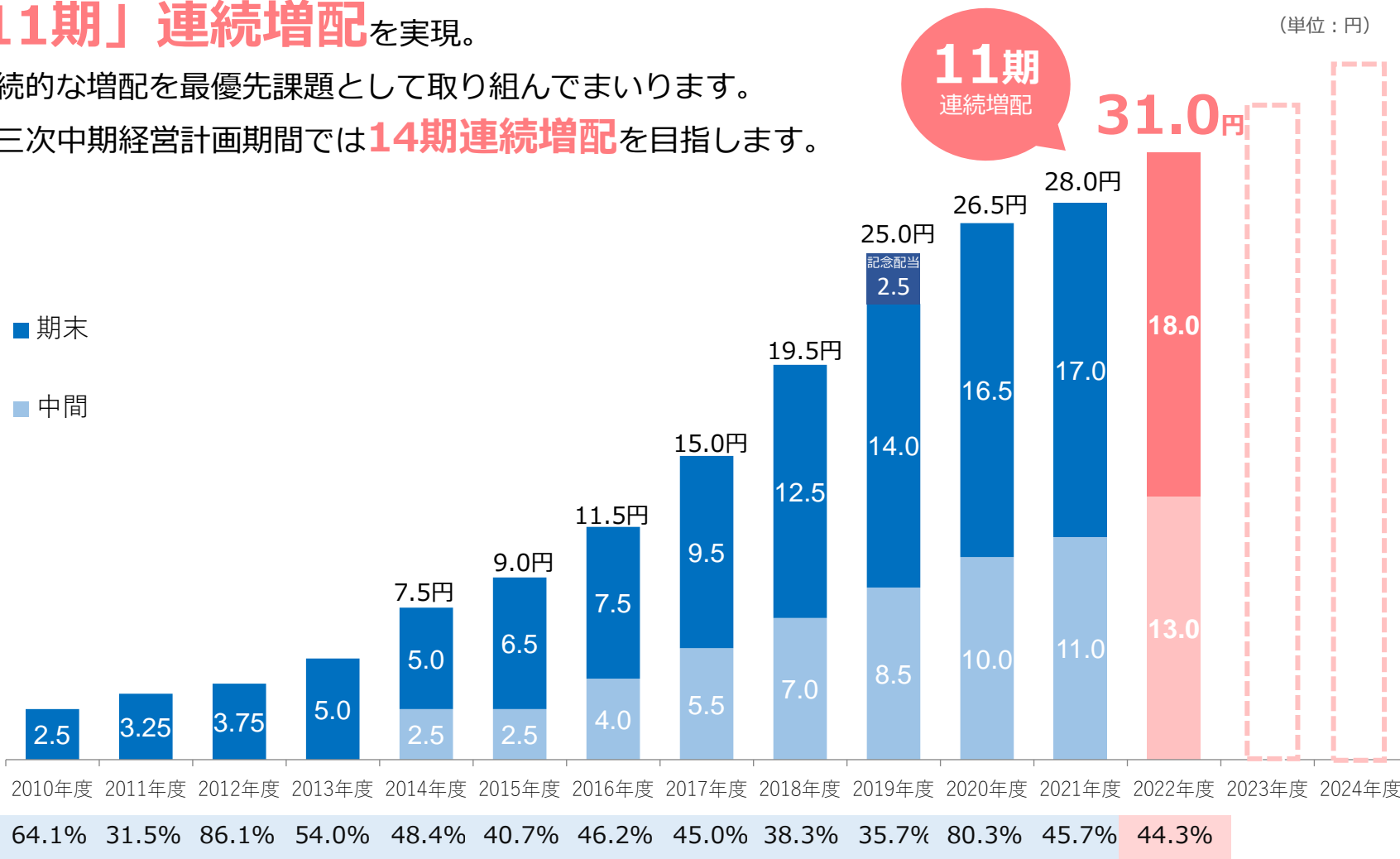
# 配当の推移

## 「11期」連続増配を実現。

継続的な増配を最優先課題として取り組んでまいります。

第三次中期経営計画期間では**14期連続増配**を目指します。

(単位：円)





※2021年9月1日に株式分割（1株につき2株の割合をもって分割）を実施し、分割を考慮した配当金額に置き換えております。

# 株主還元方針

- 利益配分については、①事業領域の拡大や成長に向けた投資・M&A、②株主還元、③負債削減を優先順位とし、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勘案いたします。
- 継続的な増配を最優先課題として取り組んでまいります。  
配当性向50%水準を目標としております。
- 株主資本コストを約8%と想定しております。  
株主資本コスト相当額以上を配当として還元してまいります。
- ROEについては20%以上を維持し、持続的な向上を目指してまいります。

	2019年度	2020年度	2021年度	3ヶ年平均	目標
ROE	31.1%	12.7%	22.0%	21.9%	20%以上
配当性向	35.7%	80.3%	45.7%	53.9%	50%水準
DOE	10.9%	10.2%	10.1%	10.4%	10%水準

## 6月末日の株主様を対象とした株主優待

保有株式数	優待内容
<p>2,000株以上</p>	<p>3,000円相当ギフト</p>  <p>※イメージ</p>
<p><b>さらに</b> 20,000株以上を 2年以上継続保有</p>	<p>うかいグループ共通御食事券 または うかい特選牛（各20,000円相当）</p>  <p>※イメージ</p>

## 12月末日の株主様を対象とした株主優待

保有株式数	優待内容
<p>30,000株以上保有</p>	<p>うかいグループ共通御食事券 または うかい特選牛 または カトープレジャーグループ施設利用券（各30,000円相当）</p>  <p>※イメージ</p>



当社のIR情報は、下記URLをご参照ください。  
<https://www.azn.co.jp/ir>

株式会社青山財産ネットワークス  
企画開発本部

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

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。