

株式会社青山財産ネットワークス

統合報告書2021

For the Next 100 Years,
For the Next Generation



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

財産の承継・運用・管理を通じて、

お客様の幸せと持続的な社会に貢献する。

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。

コーポレートコピー「100年後もあなたのベストパートナーでありたい」のもと、

お客様とひいては社会の「財産」を守り、未来につなげていくため、これからも一層の飛躍を遂げていきます。

CONTENTS

01 — 青山財産ネットワークスが大切にしている考え方

03 — 培ってきた強みと価値創造の源泉

05 — トップメッセージ

09 — 青山財産ネットワークスのマテリアリティ

13 — トップが語る 中期経営計画

15 — コーポレート・ガバナンス

21 — 経営指標

裏表紙 - コーポレートデータ

「100年後もあなたのベストパートナー」でありたい

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

●社会と当社の持続的発展を目指して
財産の承継・運用・管理に関する社会課題を解決

経営目的

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。

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。

本誌の編集方針

●基本的な考え方

2020年12月期（2020年1月1日～2020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、2020年12月31日時点の青山財産ネットワークスとグループ各社（連結子会社9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： 2021年11月

持続可能性を高める経営の追求とたゆまぬチャレンジで、お客様の“財産”を守る。

当社の使命、お客様の財産を守り、お客様の幸せに永続的に貢献していくためには、私たちの会社そのものを将来にわたって確かに持続させていくことが必須です。

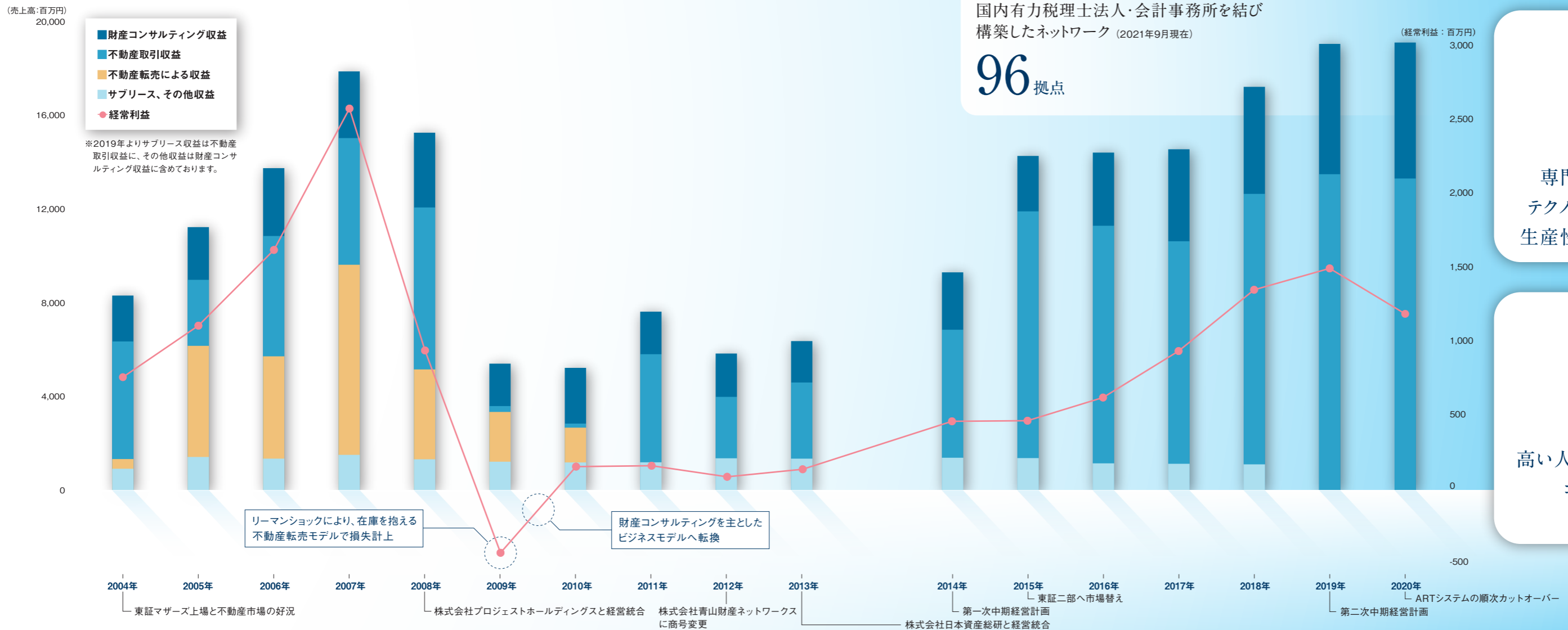
2008年のリーマンショックを契機に、不動産転売ビジネス中心の短期的な利益追求から、顧客へ価値を追求することで

確実に利益を積み上げるビジネスモデルへと大きく経営方針を転換し、現在では、「相続・財産承継」「事業承継」

「不動産ソリューション・コンサルティング商品」などの多角的なサービスを備えた、総合的なソリューションを提供する体制が確立。

2022年からスタートする第三次中期経営計画においても、ビジョンを「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財産コンサルティングファーム」と掲げ、非連続の成長の実現を図ってまいります。

■ 事業ポートフォリオと売上高の変遷



高い専門性

国家資格を有する専門家在籍数 (2021年9月現在)

147名以上 ※公認会計士、税理士、弁護士、司法書士、社会保険労務士、一級建築士、不動産鑑定士、1級FP技能士等

コンサルティング商品の充実

ADVANTAGE CLUB 累計組成額 (2021年9月現在)

約850.2億円

幅広いネットワーク

国内有力税理士法人・会計事務所を結び構築したネットワーク (2021年9月現在)

96拠点

価値創造の源泉

1

顧客視点に立った、持続的・永続的な全体最適の追求

2

専門家集団の知見とテクノロジーの活用による生産性向上と領域の拡大

3

高い人間力に裏打ちされたコンサルティング

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
あらたなステージへ

総合財産コンサルティング会社として さらなる成長と進化を成し遂げ、 より多くのお客様の幸せに 貢献していきます。

代表取締役社長 蓮見 正純



お客様の幸せを追求し続けた30年

(1) 大きな節目から振り返る事業の原点

当社は今年創立30周年を迎えました。この節目にあたって、当社の事業の原点を改めて振り返りますと、それは、「仕事とは人の助けになること」です。その考え方にに基づき、当社は経営目的として、**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。」**の2つを掲げています。すなわち、社会に存在する財産に関わる問題解決を通じてお客様の幸せに貢献し、お客様の幸せに貢献することで自分たち自身も幸せになれるという考え方です。お客様に喜んでいただくためには、知恵力、行動力、人間力の3つの能力を身につけることが必要ですが、その中でも、多くの人の助けになれる**「人間力」**を身につけられるように、日々皆で徳を積むことの大切さを学び、少しでも実践できるよう心がけています。

(2) 1991年の創立から30年を振り返って

当社は、1991年9月17日に株式会社船井総合研究所のご支援をいただき、土地持ち資産家に対して財産の承継、運用、管理のサービスを提供することを目的に、株式会社船井財産ドックを創立いたしました。その後、1999年に株式会社船井財産コンサルタンツに商号変更を行い、2002年には主力商品である「ADVANTAGE CLUB(アドバンテージクラブ)」の第一号の販売を開始し、2004年に東証マザーズに上場しました。

2008年10月には、株式会社プロジェクトホールディングスを100%子会社化し、同時に、当時の社長平林良仁から、現社長である私、蓮見正純に、経営のバトンタッチが行われました。この経営統合の目的は、それまでの土地持ち資産家向け中心の財産コンサルティングに、企業オーナー向けの事業承継、財産承継等のコンサルティングを加えることで、『総合財産コンサルティング会社』に飛躍するためでした。これが今の当社の礎を築くことになりました。

しかし、2008年は、ご存知の通り9月にリーマンショック

が起こり、世界規模の金融危機が発生しました。当社も翌年2009年には借入金の返済等のための不動産売却損等により、48億円を超える当期損失を計上することとなり、社員のリストラも断行し、大きな影響を受けました。これを契機に、従来行っていた在庫を抱える形での不動産の転売ビジネスを行わない方針としたことで、財産コンサルティングを主としたビジネスモデルの変化につながりました。

2012年7月には、株式会社船井財産コンサルタンツから「株式会社青山財産ネットワークス」に商号変更を行い、独立系の財産コンサルティング会社として、名実ともにスタートをしました。2013年10月には千葉県を中心に展開していた株式会社日本資産総研と経営統合を行い、財産コンサルティングの強化が飛躍的に図られました。

そして、2014年から第一次中期経営計画を開始しました。2012年12月に発足した第二次安倍内閣のアベノミクスによる成長戦略にも後押しされ、営業利益は、2014年：445百万円、2015年：485百万円、2016年：751百万円、2017年：1,094百万円、2018年：1,464百万円と飛躍的に増加しました。その間には、米国、インドネシアのパートナーと提携し、同国の不動産や不動産関連商品を日本の皆様に提供する事業も始めました。

■ 総合財産コンサルティング

各分野の専門家が140名以上在籍し、ワンストップのサービスを提供



2019年からは第二次中期経営計画をスタートしました。この中期計画は、2022年から始まる拡大成長期の準備の3年間と位置付け、テクノロジー武装の取組み、連携の拡大等5つの基本方針を掲げて取り組んでまいりました。テクノロジー武装の取組みや人間力向上のように大きく進捗した基本方針もある一方で、2020年に発生したコロナパンデミックの影響もあり、海外不動産商品の組成が全くできない等、十分に進

捗できていないものもありました。

しかし、最終年度である2021年度には、従来は当社のお客様にのみ提供してきたADVANTAGE CLUBを、地方銀行、証券会社を通じて新たなお客様向けに販売でき、販売額も過去最高となるなど、来期からの拡大成長期に向けた取組みができたことは、大きな収穫だと感じています。

■ 組成数に比例する長期的収益モデル ADVANTAGE CLUB

3つの収益ポイントが特徴
①組成、②運営管理、③解散の各フェーズで収益が発生

不動産特定共同事業法を活用して、都心部の不動産を共同で所有し、賃貸収益を受け取る「不動産共同所有システムADVANTAGE CLUB」は、現在、当社がマーケットシェアの約60%を占めています。お客様の相続対策や運用ニーズの高まりも背景に2021年9月30日現在、累計組合数は56組合、預かり資産残高累計は850.2億円となっています。



当社の長期ビジョン

当社は長期的なビジョンを以下の視点で描き、新たな戦略作りを進めております。

視点1 「総合財産コンサルティングサービス」と「戦略的個別サービス」の両輪による お客様サービスの品質の向上と、量的拡大を実現している青山財産ネットワークス

財産の承継、事業の承継、財産運用において、実は顕在化している悩みの解決だけではお客様の悩みが解決されないケースがほとんどです。例えば、相続が発生した場合に相続税は払えるか、子供たちの間で争いが起こりはしないか、経営の承継が円滑に行えるかなど様々なお悩みをお持ちになってご相談に来られます。何回かお打合せを重ねご自身の財産や事業の全体像をご理解されると、ご自身が何を大事にしたいのか、今は何をすることが必要なのかに気付かれて、最適な承継プランの立案に辿り着かれます。

お客様に相続や事業承継を成功していただくためには、財産状況を分析し、お考えをよく理解させていただいた後に、計画を一緒にお作りし、その計画に沿って進めていただくことが必要になります。「計画なきところに成功はもたらされない」と考えています。

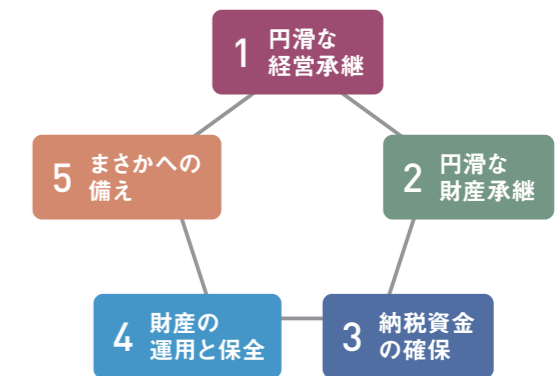
当社では①円滑な経営承継の視点、②円滑な財産承継の視点、③相続税の納税資金の確保の視点、④財産の運用と保全の視点、⑤まさかへの備えの「5つの視点」(右図)での検討を行い、計画を立てて進めていただくことにしています。これにより全体のバランスが取れた最適なプランが作れるのです。

さらに、実行時において、決定した個別プランを一つ一つ成し遂げることが必要です。例えば、収益不動産の購入やご所有の土地の有効活用、適切な有価証券の運用商品の選択、同

族承継におけるファミリーオフィスの活用、資産管理会社での資産運用等です。これらのサービスを充実、拡大することは全体最適プランに欠かせません。当社は分社化も視野に入れて体制を強化していきます。また、個別プランの強化は当社を知っていただくきっかけにもなり、総合財産コンサルティングにつながっていくお客様も多くいらっしゃると思います。

当社は、全体最適のプラン策定を軸とした『総合財産コンサルティング』とそれを支える『戦略的個別サービス』の充実と拡大の両輪で、お客様の課題解決をしている企業に成長してまいります。

■ 5つの視点



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して提供している青山財産ネットワークス

コロナパンデミックによって一気にデジタル化が進み、特にスマートフォンの中の世界は驚くほど拡大しました。当社のコンサルティングをスマートフォンで行う世界は、目と鼻の先までできていると思っています。そもそも、財産の状況を手元で見られないなんておかしいですからね。また、お客様の考えやお気持ちをしっかりと理解するためにご面談やお食事等で直接お会いすることは必要ではありますが、自分たちが不慣れだったテレワークも板につき始めたように、工夫していけば

オンラインでも質の高いコンサルティングが可能になると考えています。

このような背景から、長期的視点の2つ目として、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使って、日本全国に限らず海外におられるお客様に対しても、コンサルティングサービスを提供できる体制を作り上げることをビジョンに掲げています。

視点3 人間力が高いコンサルティング集団に成長している青山財産ネットワークス

デジタル社会は、人間力を失いやすいと言われており、どうしても目に見えるものに支配されやすくなります。

財産コンサルティングにおいても、財産額や相続税額、遺産分割される金額といった、数字やデータが目が行きがちになると言われています。確かに、目に見える数字も重要ですが、財産承継において大切なのは一族の方々が良好な関係であることや、財産の使い方に関する考え方や、世の中に貢献できる人であって欲しいといった生き方を伝えること。つまり、数字や目に見えない大切なことも承継していただける、そのような

財産コンサルティングを提供できる会社に成長したいと考えています。

このようなコンサルティングを行うためには、人として大切な優しさ、温かさ、誠実さ、素直さ、愛、慈悲心、利他心といったものを身につけたコンサルタントが働く当社でなければならないと考えています。すなわち、高い人間力を身につけたコンサルタント集団に成長することが欠かせないということです。高い目標ではありますが、この目標の達成無しでは当社の未来はないと思っています。

視点4 社会貢献活動に積極的に取り組んでいる青山財産ネットワークス

当社の成長、発展は多くの人の幸せや成長のためにどれだけ貢献できたか、財産に関わる問題解決を通じてどれだけお客様の幸せに貢献できるかにかかっています。自分達がこの事業を行うことで得た収益の一部を多くの人が幸せに暮らせ

る世の中にするために貢献することに加え、事業を通しての脱炭素社会に向けた取組みの検討も進めております。お客様への貢献を通じたSDGsへの貢献ができるよう、注力する社会貢献事業を特定し進めてまいります。

■ 本業での社会貢献の事例 地方創生事業コンサルティング

不動産特定共同事業法の「特例事業」を活用し、地方創生事業への取組みを行っています。

当社グループのコンサルティング力と国からの認可によって、行政が所有する地方自治体の駅前等にある遊休地を、賑わいのある都市へと開発していきます。

第1号案件
石川県小松市(2017年竣工)

第2号案件
福井県敦賀市(進行中)



敦賀駅西地区イメージ図

次なるステージへ向けた新体制を構築

(1) 新中期経営計画の土台となる新体制の整備

現在、当社では新たな第三次中期経営計画の策定を進めております。土地持ち資産家、経営者、金融資産家などのお客様が抱えている相続や事業承継を中心とした、財産に関する「不安」を「安心」に変える会社として『財産のことなら青山財産』と認知されるリーディングカンパニーとなることを目指しています。そのために、顧客、サービス、テクノロジー、組織体制の4項目を土台として計画の策定を進めています。

多くのお客様の財産の問題解決をし、幸せに貢献できる会社を目指します。

(詳細は、P13-P14「トップが語る 中期経営計画」をご覧ください。)

(2) 事業における「機会」と「リスク」

今後の事業環境における機会は、相続・事業承継を中心とした財産に関する市場の拡大だと考えています。今、時代は少子高齢化、働き手である労働者人口の減少、後継者不足、社会保障費の増大に伴う社会保障サービスの低下が懸念される中、幸せな人生を送るためには、皆が自立して生きていくことが求められていると思います。そのためには、第一に経済的基盤を強固なものにしていく必要がありますので、財産の承

継、運用、管理が大変重要になり、それらに関する市場が拡大することは周知のところであります。

そのような社会のニーズ増大に応えるためにはDXを進めていく必要がありますが、現状は財産の承継、運用、管理の領域では対応が遅れていると考えております。効率的なサービス提供と品質の標準化ができていないという現状の課題から、それこそがリスクだととらえています。より多くのお客様のニーズへの対応、サービスの質の向上と量の拡大、さらにお客様に使い勝手の良いサービスの提供体制に向けて改善を推進する必要があります。多くのお客様の幸せに貢献できる会社に成長できるよう、テクノロジー武装としてすでに稼働を始めた「ARTシステム」との相乗効果をさらに追求し、DXを推進してまいります。

■ ART システム

“A” OYAMA (青山) / “A” sset (財産)、“R” eal (豊富なコンサルティング実績)、“T” echnology (技術)の融合を表すこのシステムは、経験豊富なコンサルタントの知見や手法をシステム化し、資料作成工程を自動化することにより、コンサルティング業務の効率性・生産性の向上を図ります。

POINT		
1 コンサルティングノウハウの標準化	2 効率性・生産性の向上	3 有力地銀との協働によるARTシステムを活用した収益化

最大の経営資本「人材」の強化へ向けて

私たちにとって「人材」こそが、最重要の経営資本です。当社では社員の財と体と心の充実とバランスを重視し、社員自身が幸せを感じ続けられるよう取り組んできました。そして、それぞれがやりがいを感じて働けるように、知恵力・行動力・人間力を軸とした人材教育を行っています。

前述の通りサービスの品質を高め、コンサルティングの生産性向上を支援する「ARTシステム」は、人材育成にも寄与す

るようになっていきます。優秀なコンサルタントの知見や経験などを教育カリキュラムとして体系化することで、コンサルタントの早期育成につながります。また、DXの取組みは、コンサルタントのみならず、全社での生産性の向上と人材育成にもつながると考えておりますので、今後も積極的に推進してまいります。

さらなる成長と進化を目指す次のステージへ

「財産は幸せな人生を支える土台となる」という考え方に基づき、この30年は首都圏の限られたお客様を中心に財産コンサルティングのサービスを提供してまいりました。昨今、テクノロジーが目覚ましく進化する中で、当社の次なるステージは、日本全国のお客様、そして海外におられるお客様の財産の悩みを解決できるよう成長し、今とは比べ物にならないくらい多くのお客様の幸せに貢献できる企業を目指したいと考えております。

当社グループの次なる30年にどうぞご期待ください。



マテリアリティ（重要課題）の特定

当社は、『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。』という経営目的を柱に、資産家及び企業オーナーの方々の財産に関する悩みの解決、ひいては社会課題の解決に尽力してきました。これらのニーズは年々拡大しており、事業機会は今後さらに広がっていくと分析しています。一方で、環境・社会のリスクは深刻化してきており、サステナブルに成長していくためには、ESGの観点も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事業を行うべきだと考えています。

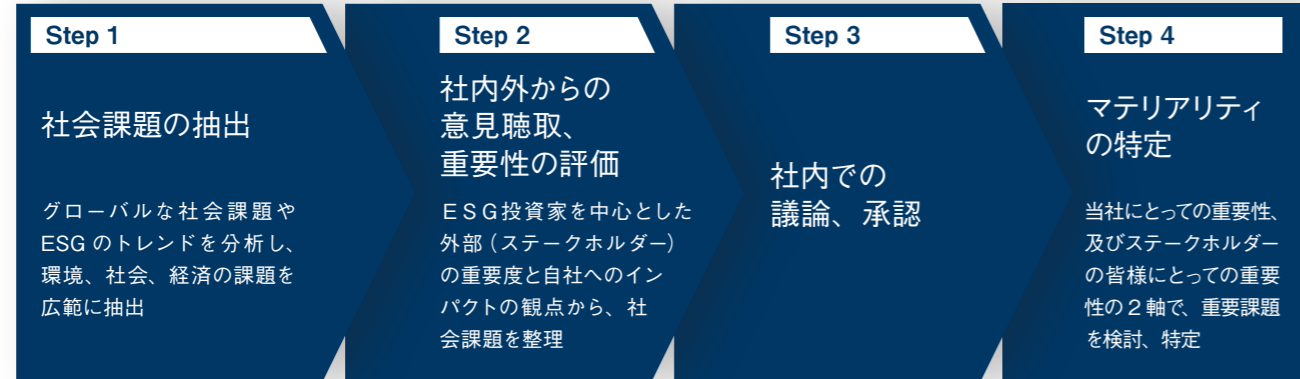
2020年度は、優先度の高い課題として「建物の環境負荷軽減」をはじめとする事業に関わるマテリアリティと、「人材能力開発」「コーポレート・ガバナンス」など事業基盤に関わるマテリアリティを特定しました。

マテリアリティの特定プロセス

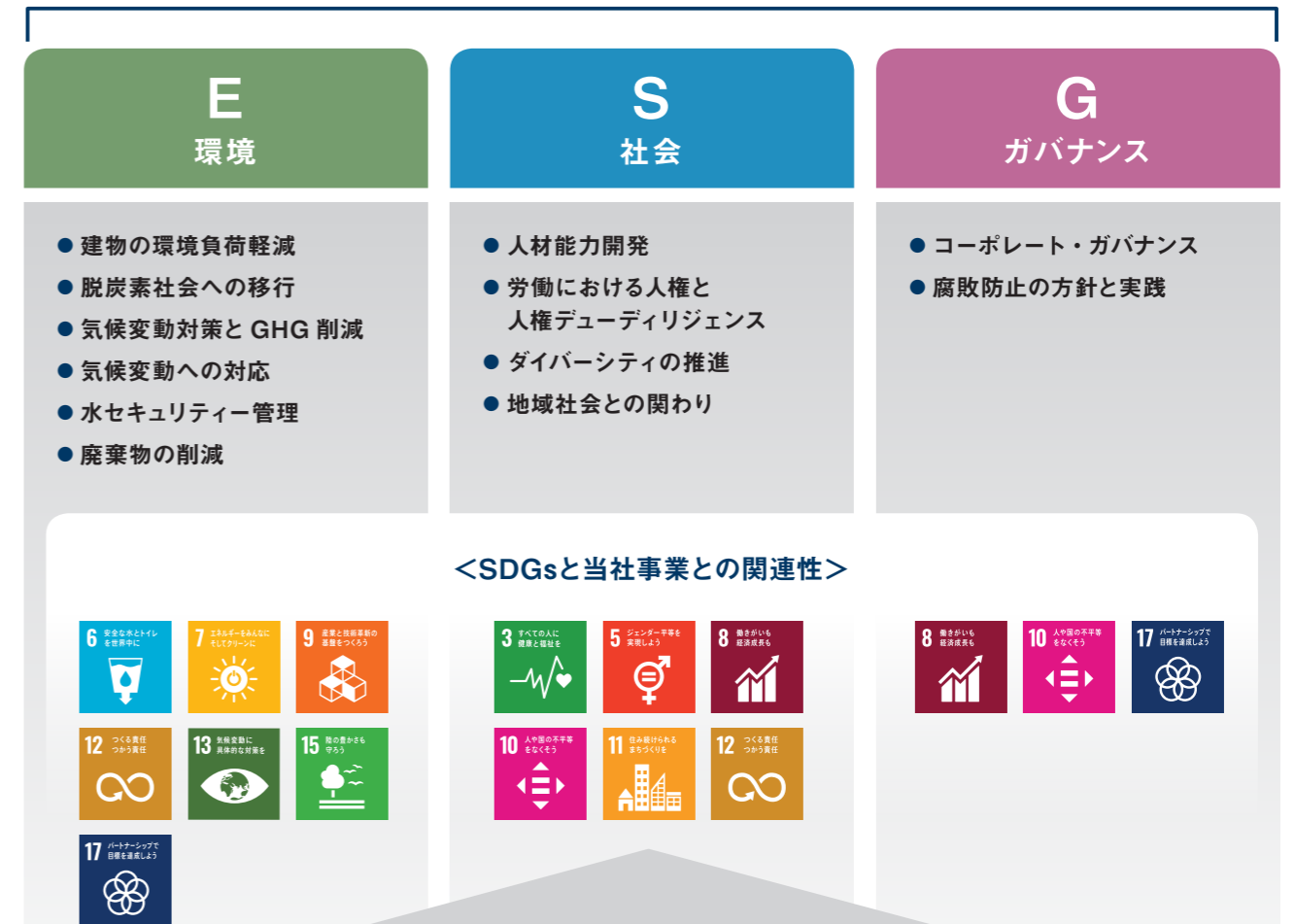
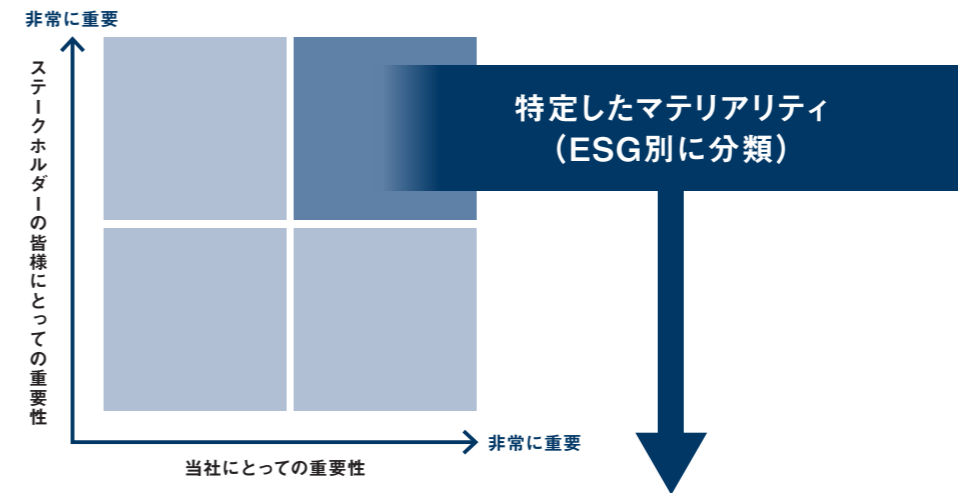
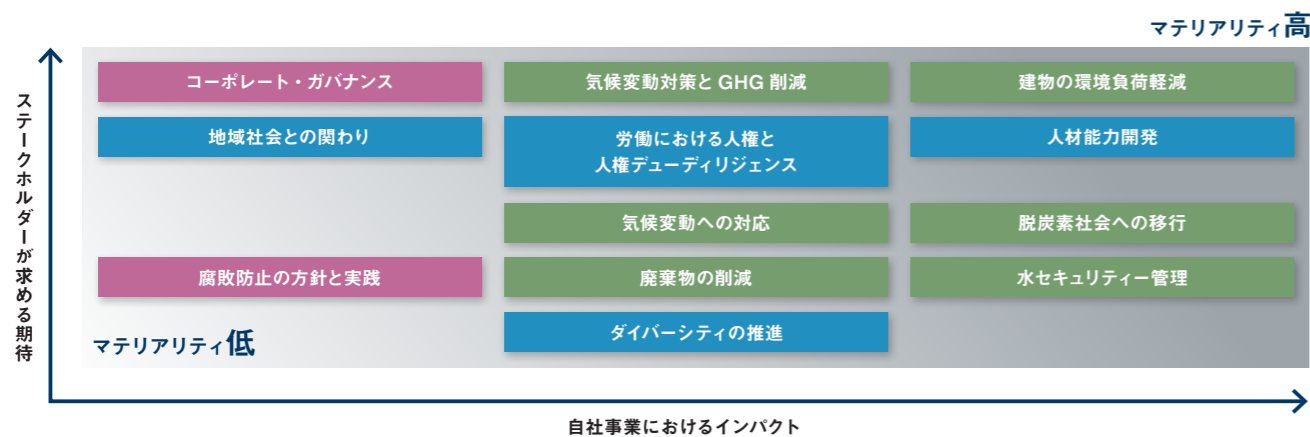
マテリアリティについては、下記の図のようなステップを踏まえて、自社と社会の両面で影響の大きい社会課題を抽出しました。

Step2については、社外からの声の代表として、有識者でおられる松川恵美様(コレクティブ・アクション代表理事、株式会社プロネクサス外部顧問、2020年2月国際環境 NGO

CDP Worldwideシニア・マネジャー)に、インハウスセミナーや優先項目の洗い出しにご尽力いただき、抽出を行いました。Step3・4については、本部長会議・中期経営計画会議を議論と承認の場とし、マテリアリティの特定として12項目を掲げています。



特定したマテリアリティ



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

持続可能な開発目標 (SDGs) への貢献

2015年9月に国連サミットで採択された「持続可能な開発のためのアジェンダ」にて、持続可能な世界の発展のために国際社会が共有して取り組む17のゴール「持続可能な開発目標 (SDGs)」が設定されました。当社は、この目標に対し、社会を構成する一員として、事業活動を通じた貢献を目指します。

今回、マテリアリティの特定のプロセスにおいて、SDGsに掲げられている17の目標のうち、当社の事業と関連のある項目を抽出しました。これらの項目については特に、当社が事業を通じて貢献または配慮すべき課題と認識しております。事業を通じた社会課題の解決を目指し、今後、よりSDGsへの貢献を意識した取組みや経営を推進していきます。

各マテリアリティの方針と取組み

脱炭素社会の実現

- 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

貢献する主なSDGs



方針と主な取組み

当社グループは総合財産コンサルティング会社であり、コンサルティングの一環として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います。また、環境に配慮した取組みは顧客・テナントの両ニーズに応えるとともに、将来的な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ています。現状は、クリーンエネルギーを活用した電力への切り替え、フロンガスを抑えた空調等環境負荷の少ない設備の切り替え等取組みを進めています。

今後の取組みについて

「グループ環境方針」を策定し、ADVANTAGE CLUB をはじめとするオフィスビル等の購入・運用管理・売却の一連の事業において、より環境に配慮した取組みを実施してまいります。

循環型社会の実現

- 水セキュリティ管理
- 廃棄物の削減

貢献する主なSDGs



方針と主な取組み

水セキュリティ管理では、水の有効利用や地下水涵養などの水環境の保全に配慮した建物・街づくりを進めるとともに、お客様、テナントとともに節水や水資源の有効利用に努め、水環境を保全してまいります。

当社グループは、不動産をはじめとする当事業活動にまつわり排出される CO₂ が気候変動に大きな影響を与えると考えており、主要なリスクだと位置付けています。廃棄物の削減においては、事業活動におけるエネルギー効率の向上と再生可能エネルギーへのシフト、排出量の削減などの活動を強化してまいります。

人権を尊重した事業活動

- 労働における人権と人権デューデリジェンス

貢献する主なSDGs



方針と今後の取組みについて

当社グループは、経営目的、基本的価値観、行動指針を通じて、「人」の物心両面の幸せに貢献することを掲げています。今後は、人権方針の策定と人権尊重に対する基本的な考え方をまとめ、当社グループのすべての役員・社員に適用し、サプライヤーを含むすべてのビジネスパートナーの皆様にもご理解・ご支持をいただけるよう取り組んでまいります。

多様な人材が活躍できる社会の実現

- 人材能力開発
- ダイバーシティの推進

人材能力開発 方針と主な取組み

人材能力開発については、「人間力の向上」、「変化に対応できる強い組織作り」を掲げ、経営資本である「人」を最大限に活用し、お客様と社会へ貢献することを方針としています。

人事制度改定による役割の再定義、360度評価によるマネジメント状況の可視化、教育制度導入による早期戦力化の仕組み整備（コンサルタント職を対象）、蓮見塾による理念浸透、オンラインツールによる教育研修の可視化等の施策を通じ、人材能力開発を行っています。

ダイバーシティの推進 方針と今後の取組みについて

当社グループは、共に働くメンバーを最も重要な経営資本の1つと位置付けています。一人ひとりの物心両面の充実、役割の理解、個性や自主性を尊重するとともに、常に自己研鑽と啓発の機会を提供し、人間力の高い会社を目指しています。また、ライフイベントを迎えた際にも勤務を続けやすいように、サテライトオフィスの設置、時差出勤の整備、育児休暇の取得推進（2020年度女性の育児休暇取得率100%）、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に取り組んでいます。

貢献する主なSDGs



パートナーシップを重視した事業活動

- 地域社会との関わり

方針と主な取組み

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います。

奨学金支援を主たる目的とした財団法人の設立支援活動、高齢者福祉施設の設立支援、待機児童問題解消のための認可保育園設立支援、地方創生事業としての駅前再開発等、地域コミュニティとの共生・連携を図り活動を進めています。

今後の取組みについて

当社グループは、「100年後もあなたのベストパートナー」を掲げ、総合財産コンサルティング会社として、財産の承継・運用・管理を通じてお客様の幸せに貢献できるよう取り組んでいます。地域社会は、お客様ご自身、ご家族、大切にしておられる会社や従業員の方々等すべての人の生活の基盤として、社会・経済活動の基盤として、お客様が幸せな人生を送るための重要な基盤として位置付けています。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、そのために地域社会との関わりを推進してまいります。

貢献する主なSDGs



ガバナンスの継続的な向上

- コーポレート・ガバナンス
- 腐敗防止の方針と実践

コーポレートガバナンス 方針と主な取組み

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経営の仕組みとして認識し、積極的に取り組んでいます。

公正かつ透明性の高い報酬諮問会議における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います。

腐敗防止 方針と今後の取組みについて

当社は、法律を遵守する公正で誠実な経営を実践することを目的として、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・企業倫理順守を推進する体制を構築しています。

今後は、腐敗行為防止の観点から、腐敗防止規定及び腐敗防止要領の制定・導入を行ってまいります。

貢献する主なSDGs



トップが語る 中期経営計画

第二次中期経営計画(2019年-2021年)の振り返り

2019年から2021年の3ヵ年を、2022年以降の拡大成長を見据えた第二次中期経営計画期間として位置付け、5つの基本方針「テクノロジー武装の取組み」、「連携の拡大」、「拡大、多様化する財産承継・事業承継ニーズへの対応」、「拡大する運用ニーズへの対応」、「人間力及び社員満足度向上への取組み」を基軸として取り組んできました。

コロナ禍で金融機関からの紹介案件が急減したことや、ご高齢のお客様との直接対面営業ができなかったこともあり、業績面では苦戦を強いられました。しかし、2020年の第4四半期から2021年上半年にかけては、紹介件数が順調に回復し、お客様にインターネットで対応できるシステム環境が整備されたことで、「WEBを活用したコンサルティング」も増加しました。加えて、「ADVANTAGE CLUB」の定期的な積極組成なども奏功し、

業績も回復から拡大にむかっています。

今回の中期経営計画の取組みを通じて達成できた最大の成果は、来期からの**総合財産コンサルティングとしての拡大成長期へ向けた基盤整備が進んだ**ことです。「テクノロジー武装」という基本方針のもと、知見やノウハウを投入した「**ARTシステム**」が正式に稼働し始めました。また、当社の主力商品である不動産小口化商品「ADVANTAGE CLUB」を、銀行等の金融機関向けに新たに販売を開始し、予想以上の販売成果を上げております。新しいビジネスとしてファミリーオフィスサービス、IFAによる金融商品運用サービス、STO事業にも着手することができました。これらを通じ、当社グループは、**新しいビジネスを積極展開していける土台が整った**と思います。

新中期経営計画(2022年-2026年)の土台となる新体制の整備

現在、当社では新たな第三次中期経営計画の策定を進めております。土地持ち資産家、経営者、金融資産家などのお客様が抱えている相続や事業承継を中心とした、財産に関する「不安」を「安心」に変える会社として「財産のことなら青山財産」と認知されるリーディングカンパニーとなることを目指しています。そのために、**顧客、サービス、テクノロジー、組織体制の4項目**を土台として計画の策定を進めています。

顧客については、より悩みの深い資産規模の大きな資産家をメインターゲットとしてサービスを提供していこうと考えています。ターゲットとなる多くのお客様にサービスを認知していただき、かつサービスを提供できる体制を作り上げることが中期経営計画の描くビジョンの根幹になっています。

サービスについては、多くの資産家層に認知していただき、総合財産コンサルティングサービスを受けていただくために、お客様の関心が高いニーズに対しても個別に展開していく必要があると考えています。株主総会でもお話しした事業の分社は、従前の総合財産コンサルティングという1つのゲートを8つのゲートに価値を細分化することを表しています。その時々々のニーズに合わせることで、サービスを入り口とした認知度の拡大、お客様との接点の増加、全体最適を理念とする総合財産コンサルティングへとつなげていくことを目指しています。

テクノロジーの活用については、実現したい点が2つあります。

① お客様との接点を増やし、新規顧客の獲得、既存顧客とのコミュニケーションを円滑に図ること、つまりは従前の対面だけでなく、デジタルコミュニケーションも活用しつながら

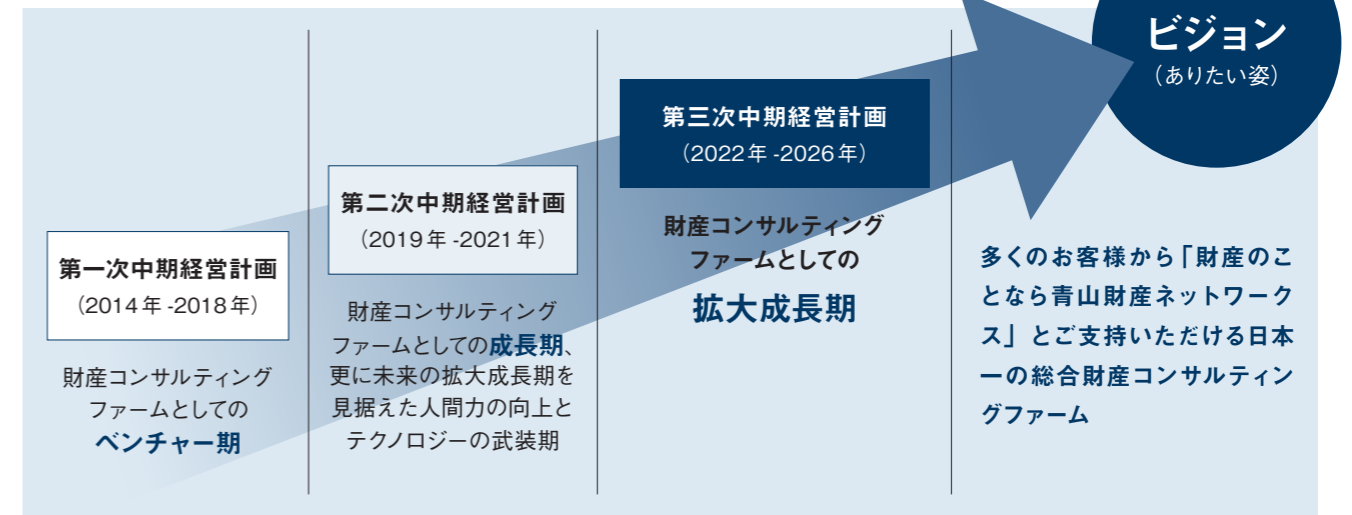
り続けるということです。連絡ツールの提供、情報の発信・共有、自身の財産情報の可視化などの新しい顧客体験を可能にするプラットフォームを構築し、一度接点を持ったお客様に対して継続的な情報連携を続けることにより相談件数の増加と収益機会の拡大を目指します。

② 多くのコンサルティングを提供していくための「業務生産性の向上」です。現在使っているARTシステムにさらに多くの知見を搭載し、質の標準化により成約率を高めるとともに、業務工数を減らしスピーディーに提案につなげていくシステムへと進化をさせていきます。さらに、オンラインを前提としたコンサルティングを織り交ぜた最適なフローを確立し、生産性の向上を目指します。

組織体制については、多くのお客様の財産に関する不安を解消する組織を構築していくために、当社の経営目的・基本的価値観に根差した3つのスキル、「知恵力・行動力・人間力」をバランスよく身につけた人材を多く輩出する必要があると考えています。コンサルティングには高度な知識・経験・思考といった知恵力もさることながら、お客様の課題解決のためにすぐに動く行動力、お客様に寄り添い真の悩みを発見し共有できる人間力を備えた人材が必要です。

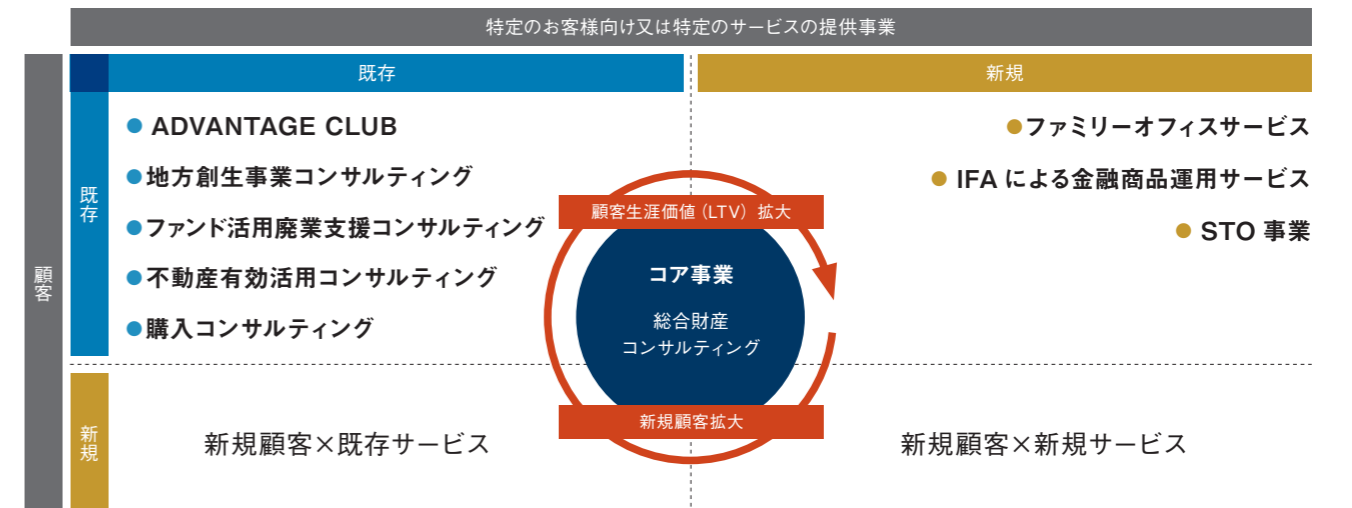
すべてのベースとなる経営理念の浸透による自律的な組織風土の構築をはじめ、多様な働き方を前提とした働きやすい環境の整備、役割に応じた適切な評価制度・報酬制度の設計、やりがいを感じられる相互承認の仕組み作り等を着実に実現することで、多くのお客様の財産の問題を解決し、幸せに貢献できる会社を目指します。

■ 中期経営計画の全体像

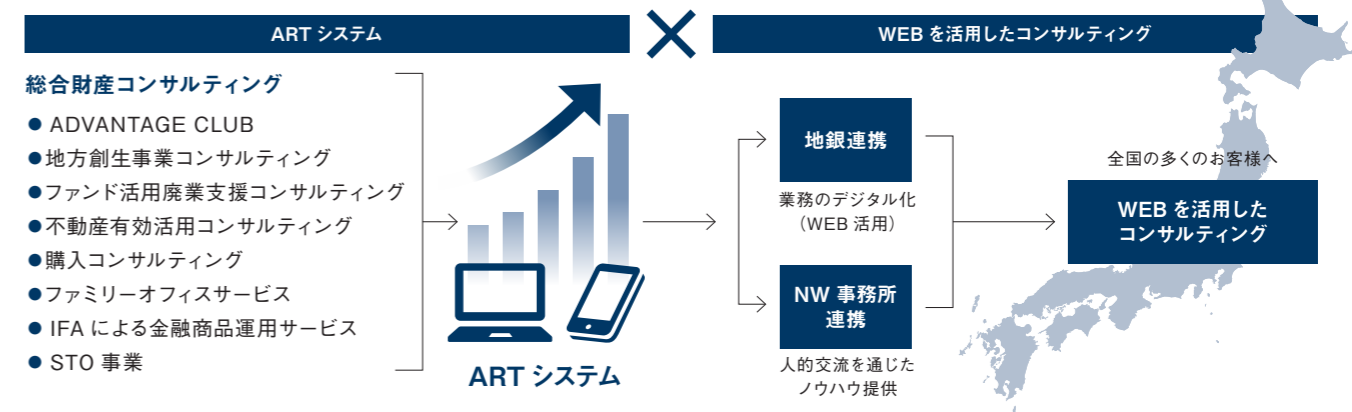


■ 新体制の概要

■ 顧客基盤拡大とコア事業へのシナジーを生むサービスの位置付け



■ ARTシステムとWEBを活用したコンサルティング戦略



コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役一覧

取締役



1 **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 ㈱プロジェクト[2005年7月に㈱プロジェクトホールディングスに商号変更]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
2014年3月 ㈱事業承継ナビゲーター代表取締役社長(現任)
2016年8月 PT Aoyama Zaisan Networks
2017年6月 INDONESIA Director(現任)
2019年12月 ㈱青山財産ネットワークス九州 代表取締役会長(現任)
2020年10月 ㈱青山フィナンシャルサービス 代表取締役(現任)
2021年1月 ㈱青山ファミリーオフィスサービス 代表取締役(現任)

〈選任理由〉

当社代表取締役社長を務めるなど、経営者としての豊富な経験と当社事業活動に関する高度な知識を有す。当社重要事項の決定及び取締役・執行役員職務執行の監督を的確、公正かつ効率的に遂行していることから、引き続きガバナンス体制の強化に資することが期待されるため。



2 **八木 優幸** 取締役常務執行役員

1990年4月 ㈱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(現任)

〈選任理由〉

取締役常務執行役員統括事業本部長を務め、営業部門の全般を指揮・統括するなど、当社事業活動に関して職務を適切に遂行していることから、引き続き長期的な企業価値向上及びガバナンス体制の強化に資することが期待されるため。



3 **松浦 健** 取締役常務執行役員

1991年4月 大和ハウス工業㈱ 入社
1995年5月 日商岩井不動産㈱(現:双日㈱) 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 ㈱船井エステート(現:㈱青山総合エステート) 代表取締役社長
2016年3月 当社取締役常務執行役員不動産事業本部長
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(現任)

〈選任理由〉

取締役常務執行役員不動産事業本部長を務め、当社不動産事業本部を指揮するとともに、国内外の収益不動産の提供と、地域経済への貢献につながる地方創生事業の責任者として、職務を適切に遂行していることから、引き続き長期的な企業価値向上及びガバナンス体制の強化に資することが期待されるため。



7 **橋場 真太郎** 取締役執行役員

1987年4月 ㈱協和銀行(現:㈱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㈱(現:ライク㈱) 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㈱(現:ライク㈱) 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(現任)

〈選任理由〉

当社取締役執行役員経営企画本部長を務め、経営企画やIR、経理、財務、法務、システム、人事、総務など管理機能の強化を推進。当社が持続的な成長を果たしていくための経営基盤の整備や新たな事業戦略の策定を行ううえで、引き続きその豊富な経験と知見が必要であると判断するため。



8 **島田 晴雄** 取締役

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
2016年1月 ㈱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 前理事長
2021年2月 ㈱テックアイエス 社外取締役(現任)

〈選任理由〉

長年の研究活動を通じて培われた経済学の専門家としての豊富な見識を活かし、引き続き独立した立場で取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されるため。



9 **渡邊 啓司** 取締役

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㈱ 社外取締役
2003年7月 Deloitte Touche Tohmatsu Global Middle Markets Leader
2008年6月 ㈱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㈱ 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㈱ 社外取締役(現任)
2018年6月 北越紀州製紙㈱(現:北越コーポレーション ㈱) 社外監査役(現任)
㈱うかい 社外取締役(現任)

〈選任理由〉

会計専門家としての経験と専門知識を有しており、会計専門家としての客観的立場から当社の経営に対する適切な監督を行っており、引き続き独立した立場で取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されるため。



4 **島根 伸治** 取締役執行役員

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㈱ 入社
2001年9月 ㈱プロジェクト(現:㈱青山財産インベストメント) 入社
2006年8月 同社取締役(現任)
2016年1月 新生青山パートナーズ㈱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(現任)

〈選任理由〉

取締役執行役員コンサルティング第四事業本部長を務めるとともに、業務提携する㈱新生銀行との取組みとして、事業承継ファンドの運営にも注力。引き続き当社の業績拡大及びガバナンス体制の強化に資することが期待されるため。



5 **小川 隆臣** 取締役執行役員

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 ㈱船井財産コンサルティング京葉(現:㈱日本資産総研) 取締役
2009年12月 ㈱船井財産コンサルティング京葉(現:㈱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(現任)
2017年6月 ㈱日本資産総研(旧:㈱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㈱ 代表取締役(現任)

〈選任理由〉

取締役執行役員NSS事業本部長を務めるとともに、当社子会社である㈱日本資産総研において代表取締役社長として、豊富な経験を活かして青山財産ネットワークスグループにおける京葉エリアの事業拡大に貢献。引き続き当社の業績拡大及びガバナンス体制の強化に資することが期待されるため。



6 **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:税理士法人名南経営) 入所
2014年12月 ㈱名南財産コンサルタンツ 代表取締役
2018年1月 当社入社
2018年3月 当社執行役員総合情報ネットワーク事業本部長
2020年10月 株式会社青山フィナンシャルサービス 取締役(現任)
2021年1月 ㈱青山財産ネットワークス九州 取締役(現任)

〈選任理由〉

当社取締役執行役員総合情報ネットワーク事業本部長を務め、全国の税理士法人・会計事務所等を母体とした全国ネットワークの拡大に注力するとともに、オペレーティングリース商品の開発並びに販売の責任者として、職務を適切に遂行。引き続き当社の業績拡大及びガバナンス体制の強化に資することが期待されるため。



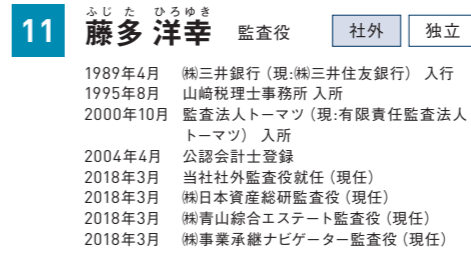
10 **長坂 道広** 取締役

1985年4月 若林法律事務所 入所
1992年3月 ㈱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(現任)
2015年4月 ㈱日本M&Aセンター 総合企画本部営業支援部長
2021年6月 ㈱事業承継ナビゲーター 取締役

〈選任理由〉

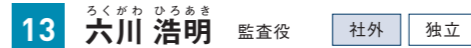
同氏の勤務する㈱日本M&Aセンターとは企業オーナーへの財産・事業承継・不動産コンサルティングについての業務提携を行っている。同氏の営業ノウハウや営業推進などに関する有益な助言をいただくとともに、同社との関係を強固にし、事業の発展を図ることが期待されるため。

監査役



11 **藤多 洋幸** 監査役

1989年4月 ㈱三井銀行(現:㈱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 ㈱日本資産総研監査役(現任)
2018年3月 ㈱青山総合エステート監査役(現任)
2018年3月 ㈱事業承継ナビゲーター 監査役(現任)

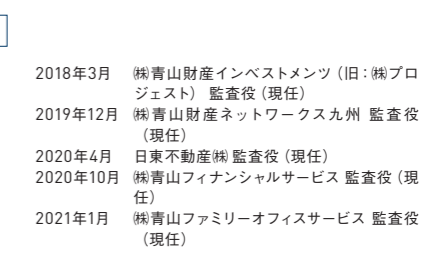


12 **中塚 久雄** 監査役

1970年4月 ㈱東海銀行(現:㈱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 ㈱船井エステート(旧:㈱青山総合エステート) 監査役

〈選任理由〉

同氏の勤務する㈱日本M&Aセンターとは企業オーナーへの財産・事業承継・不動産コンサルティングについての業務提携を行っている。同氏の営業ノウハウや営業推進などに関する有益な助言をいただくとともに、同社との関係を強固にし、事業の発展を図ることが期待されるため。



13 **六川 浩明** 監査役

1989年4月 ㈱三井銀行(現:㈱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 ㈱日本資産総研監査役(現任)
2018年3月 ㈱青山総合エステート監査役(現任)
2018年3月 ㈱事業承継ナビゲーター 監査役(現任)

〈選任理由〉

同氏の勤務する㈱日本M&Aセンターとは企業オーナーへの財産・事業承継・不動産コンサルティングについての業務提携を行っている。同氏の営業ノウハウや営業推進などに関する有益な助言をいただくとともに、同社との関係を強固にし、事業の発展を図ることが期待されるため。

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、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経営の仕組みとして認識し、積極的に取り組んでいます。また、当社取締役会及び監査役会は、コーポレート・ガバナンスの枠組みは主に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、その行使を促進すべきこと。

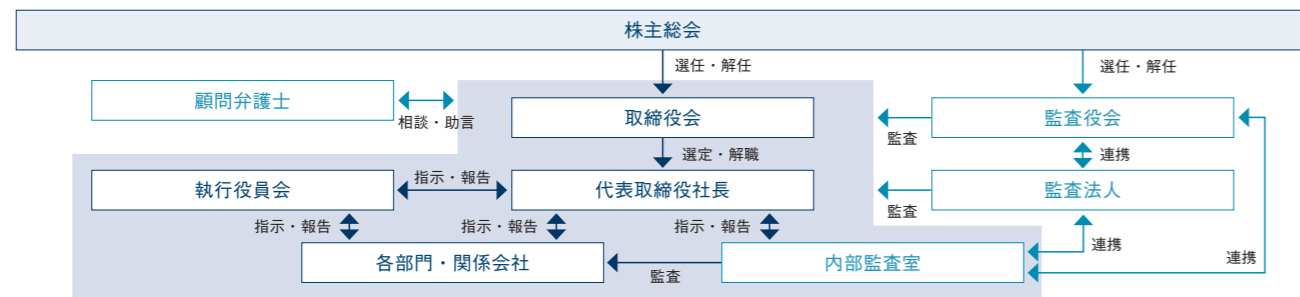
- 総ての株主の平等な取扱を確保すべきであること。
- 会社の財務状況、経営成績、株主構成、ガバナンスを含めた会社に関する総ての重要事項について、適時かつ正確な開示がなされるべきであること。
- 会社の戦略的方向付け、経営陣への有効な監視、説明責任が確保されるべきであること。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社であり、取締役10名(うち社外取締役3名)、監査役3名(うち社外監査役2名)を選任しております。また、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ております。

代表取締役社長及び常勤取締役、執行役員で構成する執

行役員会を毎週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。取締役会は、中期経営計画及び年度計画を定め、当社として達成すべき目標を明確化するとともに、各執行役員の所管する事業本部ごとに業績目標を明確化し、その進捗を取締役会で定期的に報告させ、執行役員の業務執行の監督を行っております。



役員報酬

当社の取締役及び監査役の報酬については、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、会社の業績や経営内容、経済情勢等を総合的に考慮して、報酬諮問会議における公正かつ透明性の高い審議により決定しております。

報酬諮問会議は、取締役会の決議によって選定された取締

役3名以上で構成され、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。なお、当事業年度の報酬諮問会議の構成員は代表取締役社長 蓮見正純、社外取締役 島田晴雄、社外取締役 渡邊啓司の3名となっております。

役員区分	報酬等の総額(千円)	報酬等の種類別の総額(千円)			対象となる役員の人数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	その他	
取締役(社外取締役を除く)	137,425	90,054	36,752	10,618	7
監査役(社外監査役を除く)	4,800	4,800	-	-	1
社外役員	43,385	39,495	3,890	-	5

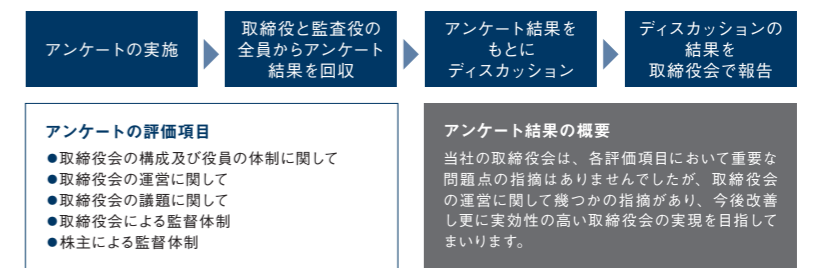
- (注)
1. 当社の取締役の報酬限度額は、2007年3月24日開催の第16回定時株主総会決議において年額500百万円以内(ただし、使用人分給与等は含まない)と決議いただいております。また、2019年3月28日開催の第28回定時株主総会決議において、社宅提供による非金銭報酬は年額40百万円以内と決議いただいております。
 2. 監査役の報酬限度額は、2002年3月20日開催の第11回定時株主総会決議において年額50百万円以内と決議いただいております。
 3. 基本報酬である固定報酬については、取締役及び監査役それぞれの担当役割、職位、職務内容、貢献度等を総合的に勘案して各人の報酬額を決定しております。
 4. 業績連動報酬である賞与については、連結営業利益の額を重要な評価指標の一つとして位置付けており、個人の職位や職務に応じた業績への貢献度、職務執行状況を評価して各人の報酬額を決定しております。当該指標を選択した理由は、当社グループの業績を端的に表すものと判断したためであります。
 5. 当事業年度の業績連動報酬に係る指標の目標は、営業利益1,800百万円を達成した際に満額の業績連動報酬が支給される設定にしておりました。しかしながら、実績は1,303百万円と目標を下回ったことから、前事業年度を下回る業績連動報酬の支給となっております。
 6. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与等は含まれておりません。
 7. 上記役員の員数には、無報酬の取締役1名は除いております。
 8. 「その他」の内容は、社宅提供に係る非金銭報酬として支給しております。

取締役会、監査役会の出席状況、報酬諮問会議の開催・出席状況(2020年度)

	取締役会	監査役会	報酬諮問会議
蓮見 正純	100%(13 / 13)	-	100%(1 / 1)
八木 優幸	100%(13 / 13)	-	-
松浦 健	100%(13 / 13)	-	-
島根 伸治	100%(13 / 13)	-	-
小川 隆臣	100%(13 / 13)	-	-
松田 英雄	100%(13 / 13)	-	-
橋場 真太郎	100%(10 / 10)	-	-
島田 晴雄	85%(11 / 13)	-	100%(1 / 1)
渡邊 啓司	92%(12 / 13)	-	100%(1 / 1)
長坂 道広	85%(11 / 13)	-	-
藤多 洋幸	100%(13 / 13)	100%(13 / 13)	-
中塚 久雄	92%(12 / 13)	100%(13 / 13)	-
六川 浩明	92%(12 / 13)	100%(13 / 13)	-

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努めており、取締役会の実効性についてアンケートによる評価・分析を毎年行っております。



- 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、今後改善し更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より、右記の危機を定義し、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に相当すると判断される右記問題が発生した場合は、直ちに「対策本部」を設置し、全社的に問題の解決にあたる体制を敷いております。なお、リスク管理状況については、当社内部監査室がその実効性と妥当性を監査し、これを定期的に当社取締役会に報告しています。

- | | |
|-----------|--|
| (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欺等の犯罪 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

個人情報管理をはじめとする当社の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し、運用・維持しております。

コンプライアンスに関する取組み

当社は、法律を遵守する公正で誠実な経営を実践することを目的として、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ております。コンプライアンス委員会は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、対応策案の作成
- 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

Message

社外取締役メッセージ



社外取締役
島田 晴雄
(2007年より現職)

社内外の変化に目を配り、 「高い人間性」を備えた社員の活躍を後押しする。

青山財産ネットワークスは、蓮見正純社長の類い稀なリーダーシップの下で、皆仲良く、しかも一致団結して大いに頑張っています。蓮見社長は人間性を重んじ、顧客と従業員を最も大切な人々として、皆様がそれぞれ人生の最大価値を実現できるよう最大限のお手伝いをすることに日夜心を砕いて注力をしています。

世の中は今、稀に見る激動とまた長期の構造変化に直面しています。米中対立やコロナパンデミックは世界や日本の根底を揺さぶり経済社会に多大な衝撃を与えています。一方長期的には、人口高齢化や最新情報技術の普及によるDXが経済社会の構造を根本的に変容させつつあります。

青山財産ネットワークスはこれらの変化を見据え、高齢化する社会で不動産や金融資産をお持ちの方々にその賢い活用をお手伝いするため全力を尽くしており、また富裕層の方々が大切にしておられる事業や家族の有形のみならず無形の価値の世代を超えた継承を円滑に支えるファミリーオフィスサービスを推進しています。

私は、社外取締役として、内外の事態の絶え間ない変化に目を配り、その広く深い意味を幹部との交流を通じて共有させていただく役割に一層、励む所存です。



社外取締役
渡邊 啓司
(2011年より現職)

強いガバナンスと人的資本を基礎として、 サステナビリティの実現を。

少子高齢化が進む社会においては、当社の経営理念の実現が益々重要になってくると考えています。特にIoT、ビッグデータ、AI等のデジタル技術が進化し到来するSociety5.0の未来社会では当社の経営理念実現の方法も高度化することで多くの人達にとり益々重要となります。

サステナビリティが企業経営上の重要課題となっていますが、これを解決するためには強いガバナンスが求められています。

また、当社の業態では特に有能な人材の獲得、育成とノウハウの共有が求められて人的資本の価値向上が企業価値の増大に直結すると考えられます。[米国では2020年から人的資本の情報開示が義務化されています]

私は公認会計士として国際会計事務所で約40年間内外の大企業や中堅企業等に会計監査やアドバイザー業務を通じて関わってきましたが、それに加え2000年からは上場会社7社の社外取締役を経験しているのでステークホルダーの視点で当社のガバナンスの強化に貢献できると考えています。

情報開示に関しては取締役会の関与が必要であり、特にESG、気候変動等の非財務情報の開示は経営活動に大きな影響がありますので、情報開示に公認会計士として長く関わってきた経験により貢献できると考えています。

CFO Interview

CFO インタビュー



取締役執行役員 経営企画部長 **橋場 真太郎**

高い財務の健全性を維持しながら、 企業価値最大化を目指して、 新たな取組みを進めていきます。

青山財産ネットワークスの財務方針は2009年の不動産在庫処分による赤字決算に遡ります。2004年の上場後、不動産を取得し転売することにより利益を高めていましたがリーマンショックにより多額の赤字を計上し財務を棄損させました。棄損した財務基盤の立て直しのため、財務の健全性計画に着手いたしました。取得する不動産は顧客の最適資産構成を実現するためADVANTAGE CLUBを組成する不動産を同日決済にて行い弊社にリスクが発生しないように努める。リーマンショックのような経済リスクが発生しても数年間は顧客に対して支障のないコンサルティングを行えるような現預金保有水準の体制を構築する。浮利を追わず、顧客へ価値を提供しその対価としての利益を積み上げていく。弊社が財務を重視するのは資産家である顧客に対して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るからです。

自社の成長と外部還元の両立を図るROIC導入

10年が経過し安定的な利益の計上にて財務の再構築が完了したと考えています。今後の第二次成長に向けては従来の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内部成長と外部還元の両軸を実現していくことを目指しています。その観点から2021年より社内における資本効率性の管理向上を目指し、部門別の営業利益管理に加えてROICの部門別導入を開始しました。資本収益性の向上による企業価値の最大化は成長と還元の両立を目指すために、資本コストの削減とともに極めて重要なKPIであると経営陣が認識しその改善に取り組み始めました。外部還元につきましても配当性向50%水準の維持と利益成長による連続した増配方針を継続してまいります。自己株式の取得については事業環境や財務の状況を踏まえ機動的に判断を行っていく方針です。

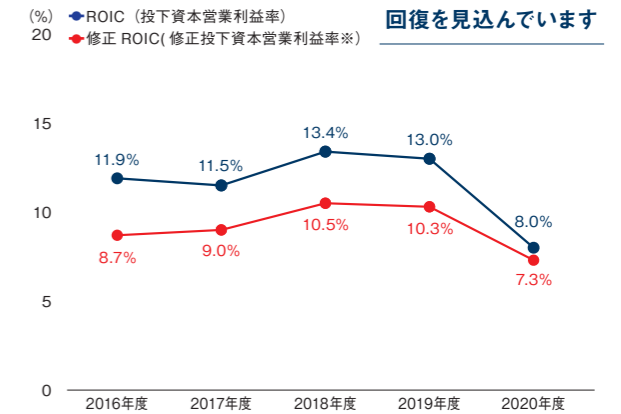
第三次経営計画で、非連続成長を目指す

2021年は翌年に控える、非連続成長を実現するための第三次経営計画を控え様々な施策の立案を行っています。新たな事業投資にあたっては資本コストを基にハードルレートを設定し投資と撤退を速やかに判断し、非連続成長の実現を目指してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

最後にステークホルダーの皆様とは、従来に増して積極的な情報開示と対話を重視してまいります。対話の接点を増やし、どのようなことを求めているかを真摯に受け止めて経営に活かしていきたいと考えています。

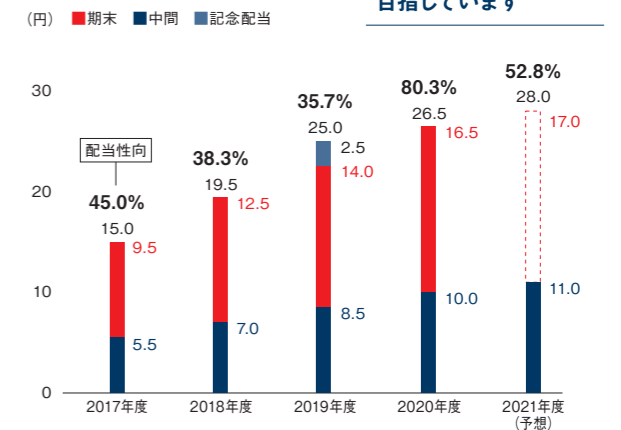
ROIC 推移



2021年度は
従来水準への
回復を見込んでいます

※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。

配当・配当性向の推移



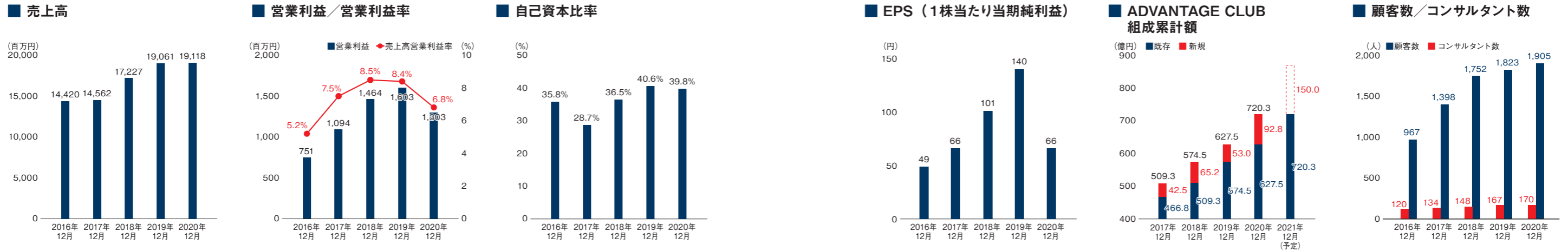
継続的な配当の増加と
配当性向 50% 以上の
水準を中長期的に
目指しています

※2021年8月31日を基準日として株式分割を実施しました。上記表は分割を考慮した配当金額に置き換えております。

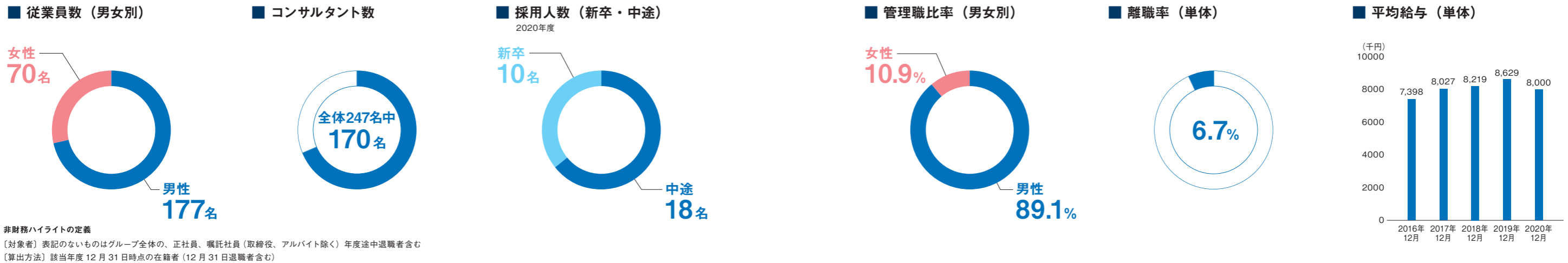
財務・非財務サマリーデータ

(2020年度12月末時点/対象:表記のないものはグループ全体)

財務ハイライト



非財務ハイライト



財務指標

単位	2008年12月	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	
財務データ														
売上高	百万円	15,269	5,408	5,227	7,627	5,839	6,369	9,305	14,275	14,420	14,562	17,227	19,061	19,118
営業利益	百万円	1,785	-3,686	200	186	98	160	445	485	751	1,094	1,464	1,603	1,303
経常利益	百万円	947	-4,245	160	166	91	142	467	471	628	943	1,358	1,503	1,195
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	47	-4,820	82	218	92	201	362	518	587	768	1,162	1,676	800
総資産	百万円	17,102	6,442	4,498	3,698	4,769	4,698	5,930	7,220	9,258	12,587	12,353	15,492	16,001
純資産	百万円	5,950	1,187	1,222	1,224	1,941	2,151	2,447	2,909	3,329	3,624	4,518	6,390	6,566
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	2,238	708	1,890	579	227	368	197	801	1,177	-1,277	272	2,300	1,942
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-2,174	2,153	282	122	-1,203	1,886	43	-162	-1,061	-840	332	723	-753
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-2,534	-5,339	-1,745	-602	247	-425	253	370	1,116	2,174	-1,787	1,215	-215
EPS (1株当たり当期純利益)	円	4	-456	7	20	8	18	30	44	49	66	101	140	66
BPS (1株当たり純資産)	円	562	112	115	115	119	183	207	245	279	316	395	518	524
1株当たり配当金	円	15	7.5	5	6.5	7.5	10	15	18	23	30	39	50	53
ROA (総資産経常利益率)	%	2.4%	-36.1%	2.9%	4.1%	2.2%	3.0%	8.8%	7.2%	7.6%	8.6%	10.9%	10.8%	7.6%
ROE (自己資本利益率)	%	0.8%	-135.0%	6.8%	17.8%	7.4%	11.8%	15.9%	19.5%	18.9%	22.2%	28.6%	31.1%	12.7%
ROIC (投下資本営業利益率)	%	9.9%	-	2.2%	6.9%	3.4%	4.4%	10.1%	11.4%	11.9%	11.5%	13.4%	13.0%	8.0%
修正 ROIC (修正投下資本営業利益率)	%	8.0%	-	3.7%	4.9%	2.3%	3.3%	8.3%	7.3%	8.7%	9.0%	10.5%	10.3%	7.3%
自己資本比率	%	34.8%	18.4%	27.2%	33.1%	26.5%	45.7%	40.9%	40.0%	35.8%	28.7%	36.5%	40.6%	39.8%

※ 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 日付にて、普通株式 1 株につき、100 株の割合で株式分割を行っております。2013 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 (2021年6月30日現在)

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	11億6,550万円
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	252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4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
取締役執行役員	島根伸治
取締役執行役員	小川隆臣
取締役執行役員	松田英雄
取締役執行役員	橋場真太郎
社外取締役	島田晴雄
社外取締役	渡邊啓司
社外取締役	長坂道広
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	12,175,600株
株主数	5,235名

大株主(上位10名)

株主名	所有株数(株)	持株比率(%)
蓮見正純	1,246,600	10.33
鷹野保雄	665,800	5.51
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS - MARGIN (CASHPB)	538,900	4.46
STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	505,700	4.19
株式会社日本M&Aセンター	500,000	4.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	312,800	2.59
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	295,900	2.45
株式会社日本カストディ銀行(年金信託口)	286,500	2.37
株式会社キャピタル・アセット・プランニング	200,000	1.65
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	182,200	1.51

【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

経営企画本部 IR広報部

電話：03-6439-5824

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