

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 社外 独立

1975年4月 慶應義塾大学経済学部助教授
1982年4月 慶應義塾大学経済学部教授
1986年3月 マサチューセッツ工科大学訪問教授
2000年6月 東京大学先端科学技術研究センター 客員教授
2007年3月 当社社外取締役(現任)
2007年4月 千葉商科大学 学長
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 社外 独立

1987年7月 青山監査法人(現:PwC あらた有限責任監査法人) 代表社員
1996年4月 監査法人トーマツ(現:有限責任監査法人トーマツ) 代表社員
2000年6月 いちよし証券㈱ 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 ㈱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 日本アピアイ㈱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 社外

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 社外 独立

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

13 **六川 浩明** 監査役 社外 独立

1997年4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
1997年4月 堀総合法律事務所 入所
2002年6月 Barack Ferrazzano法律事務所(シカゴ) 入所
2007年3月 東京青山・青木・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 代表弁護士(現任)

2018年3月 ㈱青山財産インベストメント(旧:㈱プロジェクト) 監査役(現任)
2019年12月 ㈱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㈱ 監査役(現任)
2020年10月 ㈱青山フィナンシャルサービス 監査役(現任)
2021年1月 ㈱青山ファミリーオフィスサービス 監査役(現任)

2006年4月 当社常務取締役
2008年9月 ㈱プロジェクト 監査役
2010年10月 ㈱青山総合エステート 取締役
2013年10月 ㈱日本資産総研 監査役
2014年3月 ㈱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)

2009年3月 当社社外監査役(現任)
2010年12月 ㈱夢真ホールディングス(現:㈱) 夢真ビーネックスグループ) 社外監査役(現任)
2016年12月 ㈱ツナググループ・ホールディングス社外取締役(現任)
2017年9月 ㈱オウケイウェイヴ 社外監査役(現任)
2020年9月 Abalance(株) 社外取締役(現任)

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。

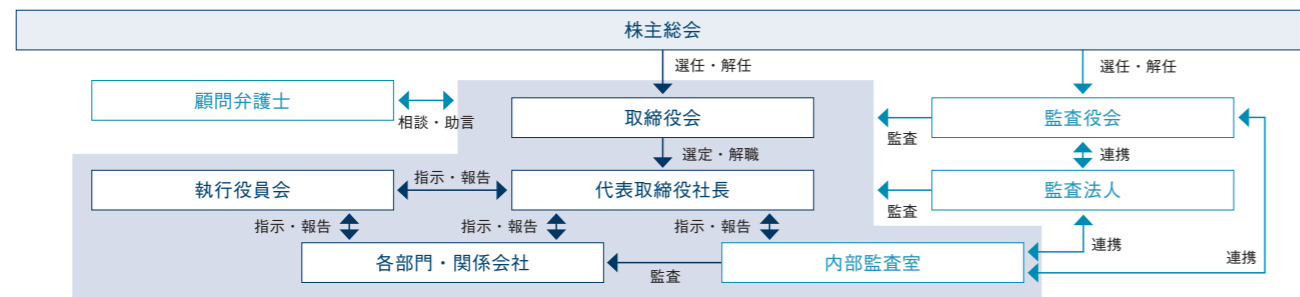
- 総ての株主の平等な取扱を確保すべきであること。
- 会社の財務状況、経営成績、株主構成、ガバナンスを含めた会社に関する総ての重要事項について、適時かつ正確な開示がなされるべきであること。
- 会社の戦略的方向付け、経営陣への有効な監視、説明責任が確保されるべきであること。

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 |

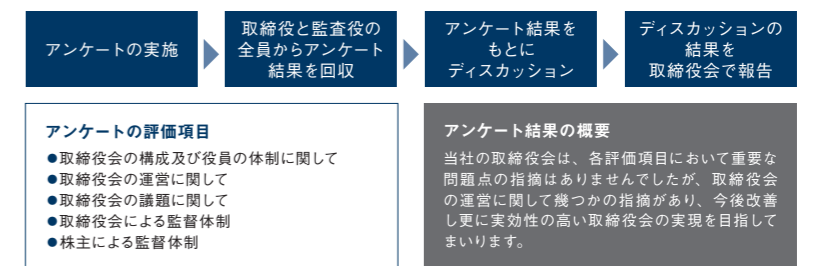
- (注)
1. 当社の取締役の報酬限度額は、2007年3月24日開催の第16回定時株主総会決議において年額500百万円以内(ただし、使用人分給与等は含まない)と決議いただいております。また、2019年3月28日開催の第28回定時株主総会決議において、社宅提供による非金銭報酬は年額40百万円以内と決議いただいております。
 2. 監査役の報酬限度額は、2002年3月20日開催の第11回定時株主総会決議において年額50百万円以内と決議いただいております。
 3. 基本報酬である固定報酬については、取締役及び監査役それぞれの担当役割、職位、職務内容、貢献度等を総合的に勘案して各人の報酬額を決定しております。
 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取等の犯罪 ⑤その他当社の信用に係わる危機事案等 |
| (2) 対内危機 | <ul style="list-style-type: none"> ①従業員による物損・人損交通事故 ②セクシャルハラスメント等社内トラブル ③従業員及び従業員親族の不幸その他労働災害 ④その他従業員による犯罪を構成する事案等 |
| (3) 災害等危機 | <ul style="list-style-type: none"> ①天災等の非常災害発生 |

情報セキュリティマネジメント

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。

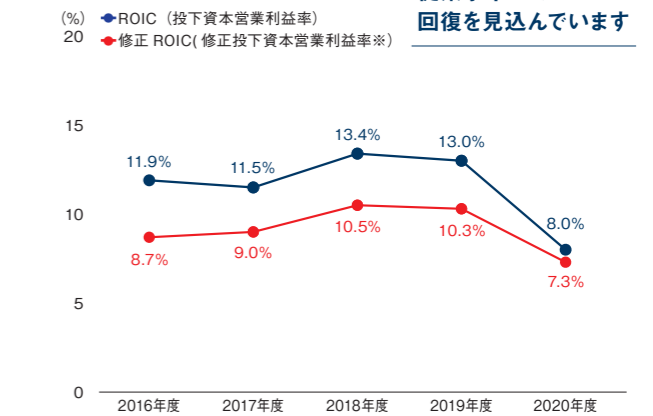
第三次経営計画で、非連続成長を目指す

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。

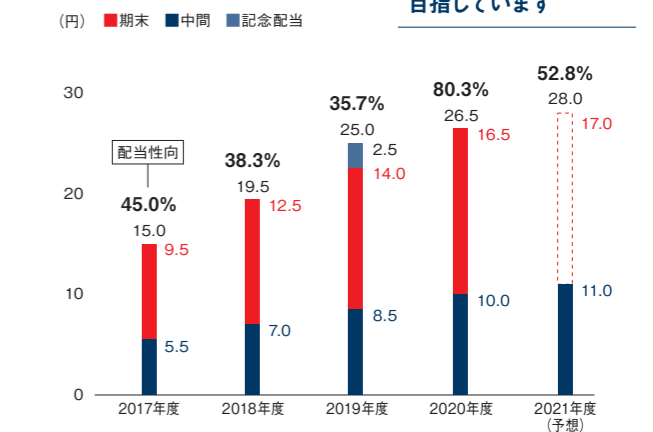
ROIC 推移



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。