

財産コンサルティング体制の強化で「100年増配」の実現を目指します

取締役常務執行役員 企画開発本部長 橋場 真太郎

当社グループは長期ビジョン「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」へ向けた拡大成長期に入りました。CFOの橋場真太郎が財務面から現状と展望を語ります。

良好な事業環境が継続する見通し

— 2020年、2021年の業績は新型コロナウイルス感染症による影響がありましたが、もう少し長いスパンで見た事業環境の見通しをお聞かせください。

事業環境は追い風であると感じています。2015年の相続税法の改正以降、相続税の課税対象となる方が増加し、資産家の方々から多くのご相談をいただいております。企業の業績は二極化が進んでおり、事業承継においては家族や従業員による承継、M&A、廃業とそれぞれのニーズが高まっています。また、地方での資産価値の低下、東京への資産移転が進んでいます。資産をいかに承継して企業やファミリーを存続させていくかは、日本全国における大きな社会課題となっています。

こうした社会課題やお客様のニーズに対し、当社グループは30年以上にわたり他社とは異なるアプローチでサービスを提供してきました。多くのノウハウを蓄積してきたことで、財産コンサルティングの領域で独自のポジション

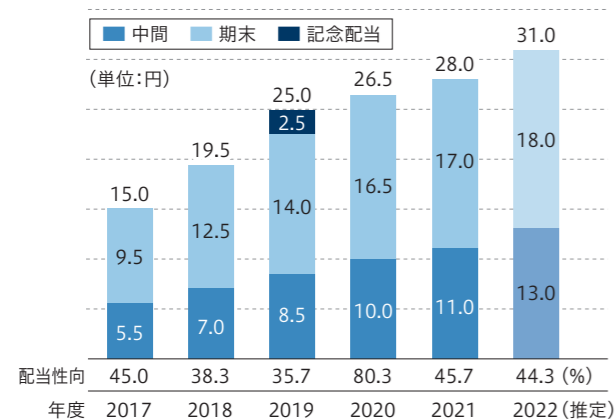
を築いています。地方における課題についても、会計事務所と「AZN全国ネットワーク」を構築し、地域金融機関などとも連携を強化しています。また、システム面の強化も進め、日本全国で当社グループの財産コンサルティングを提供できる体制を実現しています。

— そのような状況の中、今年から第三次中期経営計画がスタートしました。改めて財務方針をお聞かせください。

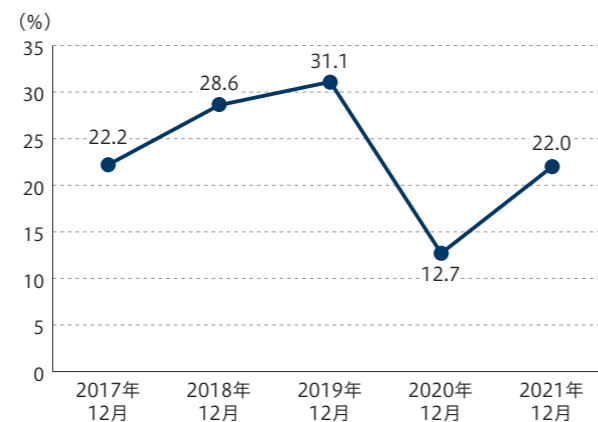
当社グループはリーマンショックにより、2009年に多額の赤字を計上しました。それを契機に短期的な利益追求から、お客様との長期的な関係構築による財産コンサルティングで確実に利益を積み上げるビジネスモデルへ大きく転換しました。10年を経て、安定的な収益計上ができる財務体制の構築が完了したと考えています。

当社グループはコーポレートコピーとして、「100年後もあなたのベストパートナーでありたい」を掲げています。それには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ります。そうした考えから、もしまだ大きな経済リスクが発生しても、数年間は支障なく財産コンサル

● 配当・配当性向の推移



● ROE (自己資本利益率)



財務健全性維持を土台として、収益性向上と資本コスト最小化を図り、連続増配による株主還元をめめます。



ティングを継続できるような現預金保有水準の体制を構築することを、財務の最優先事項にしています。

また、企業が継続的に成長を続けるには、株主の皆様へ安定的に株式を保有していただくことも不可欠です。2021年度は11期連続増配を実現しましたが、増配方針は継続してまいります。荒唐無稽に聞こえるかもしれませんが、「100年財産コンサルティング」を実現するのであれば、100年先まで連続増配を目指すべきだと考えています。

企業継続のため基盤構築に集中

— 第三次中期経営計画において、財務面から見たポイントなどをお教えください。

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持続的な成長と株主還元の両軸を実現していきます。

まず持続的な成長です。当社グループの利益の源泉は売上総利益の63.4%を占める財産コンサルティングです。2024年度までの第三次中期経営計画では、財産コンサルティングの成長を軸に営業利益35%成長を目指します。

初年度となる2022年度は、戦略的個別サービスの立ち上げと事業化に向けた人員の確保、「ADVANTAGE CLUB」などの戦略的個別サービスを起点とした新規のお客様に向けた財産承継、運用、事業承継ニーズに応えられる仕組みの構築に取り組みます。今後3年間で必要な人材を2022年度に前倒しして確保するため、人的投資費用は前年度比20%以上になります。合わせて生産性向上、顧客サービス向上のための分業体制の構築、オフィス環境の整備や女性が働きやすく活躍できるよう、働く環境の整備、システム投資にも注力します。「ADVANTAGE CLUB」用アプリや昨年度運用を開始した「ARTシステム」の機能強化、土地有効活用の不動産管理システムの開発によって、財産コンサルティングサービスのDX化を進めていきます。

一方、「ADVANTAGE CLUB」は旺盛な需要が継続しており、2021年度は150億円の目標を上回る162.5億円を組成しました。2022年度は組成額300億円を目指し、不動産会社やREIT、金融機関や会計事務所との提携強化を継続的に推進します。

株主還元については、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考慮し、継続的な増配を最優先課題として取り組み、配当性向50%、ROE20%、株主資本配当率(DOE)10%を目標としています。2021年度は配当性向45.7%、ROE22.0%、DOE10.1%となり、資本コストを超えるDOEを達成していきたくと考えています。

また、昨年度より資本収益性の向上による企業価値最大化を目指し、部門別の投下資本営業利益率(ROIC)を社内目標数値といたしました。戦略的個別サービスを手掛ける子会社の立ち上げといった組織再編、「ADVANTAGE CLUB」事業への注力による一時的な負債資本倍率(D/Eレシオ)の上昇などが見込まれるため、まずは収益を拡大させROEを確保することが重要だと考えています。財務健全性維持の考え方を土台として、収益性向上と資本コスト最小化の両立を図り、第三次中期経営計画の実現を目指してまいります。

皆様の未来の幸せのために

私の役割は、課題解決に取り組むと同時に、財務の健全性の維持とコンサルティング会社として投資規律を重視しながら、人的投資を最優先とした成長投資を推進することです。継続的な利益の拡大を目指し、顧客、株主、取引先、社員などのステークホルダーの皆様の満足度を高めてまいります。ESGへの取り組みも、マテリアリティの解決につながるようサステナビリティ委員会などを軸に着実に推進し、数字として表れる企業価値だけでなく、真に社会から求められる企業価値の向上に努めてまいります。