

株式会社青山財産ネットワークス

統合報告書 2024

Integrated
Report
2024



Aoyama
Zaisan
Networks

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

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。

経営目的

- 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。

基本的価値観

- ① 私たちは、お客様の財産に関わる問題解決の手助けをすることで、
お客様に喜んでいただける企業に成長していきます。
- ② 私たちは、AZNグループで働くことを通じて、徳を積み、
人間力の高い人に成長していきます。
- ③ 私たちは、お客様をはじめ私たち自身も
幸せな人生を送るために財・体・心のバランスを保ち、
それぞれを充実、拡大することを目指します。
- ④ 私たちは、自分の役割を理解し、その役割を果たせるように
一人一人が知恵力・行動力・人間力を高め、常に粘り強さと
情熱を持って取り組んでいきます。

Contents [目次]

Our Profile

青山財産ネットワークスの全体像 4

Our Value Creation Story

価値創造ストーリー 6

Our Vision

長期ビジョン 8

Our Strategy

中期経営計画 9

Top Message

社長メッセージ 12

Our Diversity

女性活躍推進 16

CFO Message

CFOメッセージ 17

Our Value Drivers

確かな商品・サービス 18

確かな組織 20

コンサルタント 21

Our Sustainability

役員紹介 22

コーポレート・ガバナンス 24

社外取締役メッセージ 26

サステナビリティ経営 28

Our Data

財務・非財務サマリー 32

●本報告書の編集方針

2023年12月期(2023年1月1日～2023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、2023年12月31日時点の株式会社青山財産ネットワークスとグループ各社(連結子会社10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:2024年5月

Our Profile 青山財産ネットワークスの全体像

成長の軌跡

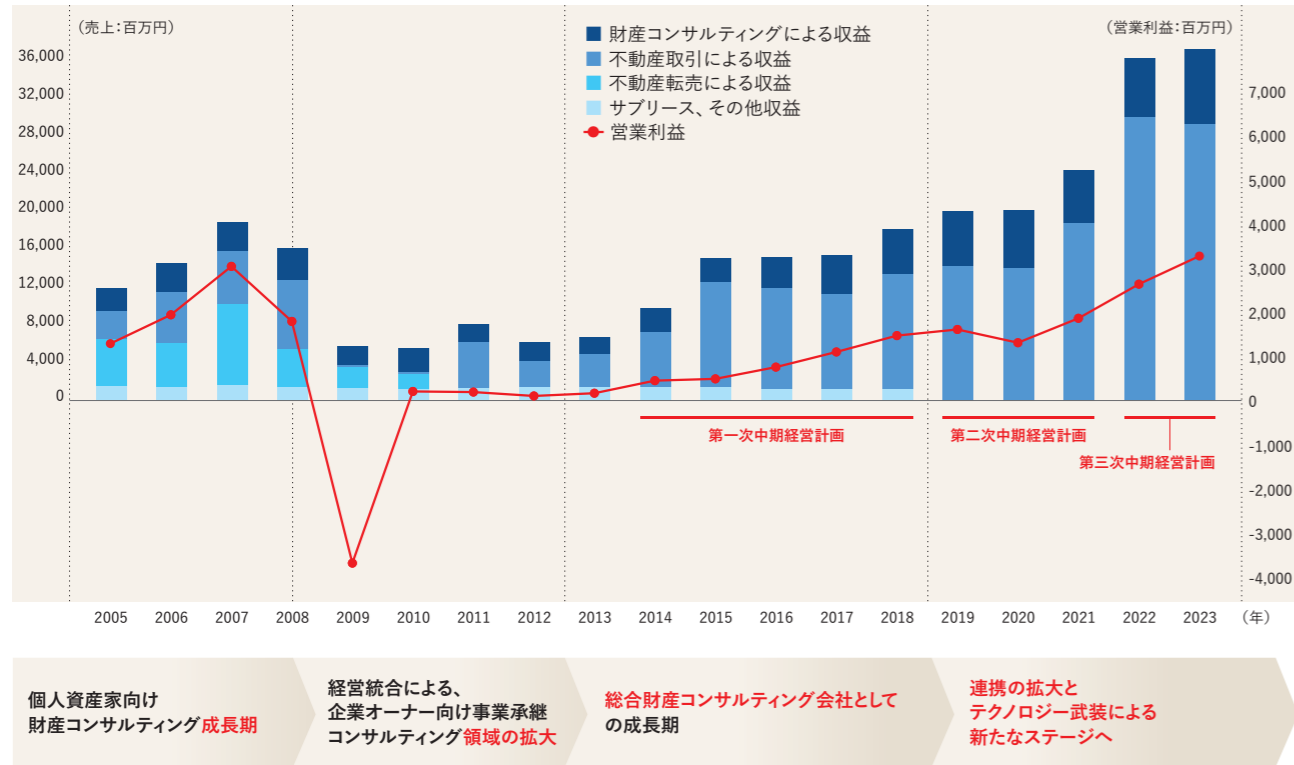
当社グループは、個人資産家や企業オーナーを対象にした財産コンサルティング会社です。1991年に船井総合研究所のグループ会社としてスタートし、当初は不動産事業を中心に展開。2008年のリーマンショックを契機に不動産転売ビジネス中心の短期的な利益構造から、お客様に対して長期的かつ「全体最適」な視点での財産コンサルティングをメインに据えて事業を拡大してまいりました。当社グループにおける収益は財産コンサルティングと不動産取

引に大別されますが、利益の源泉は財産コンサルティングによる収益です。

当社グループは、ファミリーと事業の永続化のための総合財産コンサルティングを通じて、お客様の幸せに貢献し、これからも「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と持続的に成長してまいります。

●事業ポートフォリオと売上高の推移

※2019年よりサブリース収益は不動産取引による収益に、その他収益は財産コンサルティングによる収益に含めております。



事業内容

事業の中核である総合財産コンサルティングは、お客様ファミリー及び事業の永続化のため、最適な財産構成を実現するためのコンサルティングサービスです。個人資産家(土地持ち資産家、金融資産家)、及び企業オーナーを対象にした財産の承継・運用・管理、事業承継のコンサルティングをワンストップで提供しています。

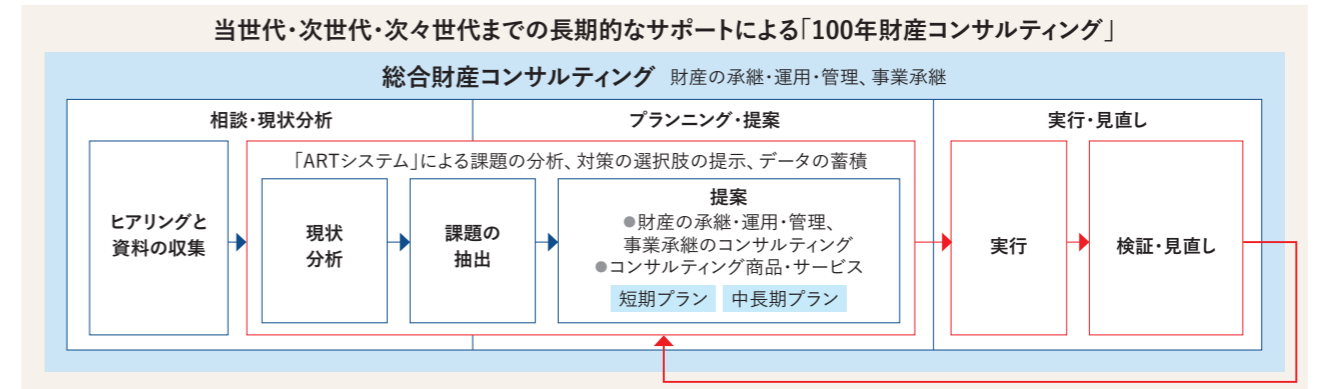
当社グループでは、在籍する150名以上の国家資格保有者を中心とした専門家の視点と長年積み重ねてきた独自の分析手法で、お客様にとって「全体最適」となる計画と実行をご支援しております。

●事業内容とサービス概要

事業内容	総合財産コンサルティング (財産の承継・運用・管理、事業承継)	
顧客層	個人資産家 (資産平均10億円)	企業オーナー
サービスメニュー	<ul style="list-style-type: none"> ●相続対策 ●不動産有効活用 ●広大地活用 ●不動産購入、売却 など ●「ADVANTAGE CLUB」、地域創生事業、海外運用、IFA 	<ul style="list-style-type: none"> ●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

ビジネスモデルと100年財産コンサルティング

●ビジネスモデル



当社グループのビジネスモデルは、お客様の幸せに貢献することで信頼関係を構築し、長期的な関係のもとで継続的な財産コンサルティングの収益を得るモデルです。

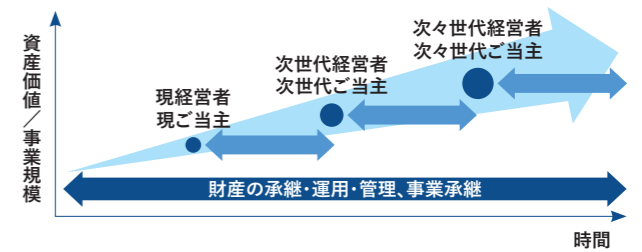
コンサルティングの流れは、お客様へのヒアリングや資料収集をもとに、独自の分析ツールや専門家による現状分析、課題の抽出、プランニング・提案、実行、検証・見直しというサイクルを繰り返すことで、お客様を長期的にサポートしてまいります。当社グループ独自の「ART(アート)システム」を活用することで、現状分析からプランニング、提案まで質の高いコンサルティングを提供しております。

財産・事業のコンサルティングにおいて、当社グループでは当世代だけでなく、次世代、次々世代にわたって財産を守っていく「100年財産コンサルティング」を掲げています。「全体最適」の視点のもと、お客様と長期的な関係を築き、円滑な承継や運用方法を提案することで、財産の承

継・運用・管理、事業承継に関する課題の解決に継続的に取り組みます。それによりお客様の資産規模が維持拡大され、ファミリーや事業が永続化することで、当社グループが安定的に収益を得る基盤となります。

●100年財産コンサルティング

お客様との長期的な関係を築き、当世代から次世代以降へのコンサルティングによって、収益を長期的に計上するビジネスモデル



市場環境と強み

2015年1月に相続税法が改正され、相続税の基礎控除が縮減、最高税率は55%へ引き上げられました。これにより課税対象者数が急増し、課税対象の割合が大幅に増加いたしました。その結果、当社グループのお客様となる個人資産家からのご相談が増えております。

事業承継についても、少子高齢化によって慢性的な後継者不足が続いております。2020年には全国の社長の平均年齢が60歳を超えるとともに、後継者不在率は55%前後で推移しております。

今後の財産の承継・運用・管理、事業の承継に対するお客様のニーズはさらに拡大していくと見込んでおります。

当社グループの強みを活かし、こうした課題解決に継続的に取り組むことで、将来にわたってお客様と伴走し続けてまいります。

●青山財産ネットワークスの強み

- 1 専門家集団の知見とテクノロジー化
- 2 「5つの視点」による「全体最適」の提案と実行力
- 3 「財産」と「事業」の総合的なコンサルティングサービス
- 4 上場による信頼感と独立系による中立性

Our Value Creation Story 価値創造ストーリー

当社グループでは、経営目的として「財産の承継・運用・管理を通じてお客様の幸せに貢献すること」を掲げており、「お客様ファミリーや事業が永続的に発展していくため、財産の承継・運用・管理のコンサルティングを通じて最適な財産構成を実現すること」を使命としております。

その使命を実現するために、当社グループの存在する価値は、「お客様の悩みを解決するため、全体を鳥瞰して最適な提案をする存在」であることです。社会に存在する財産に関わる問題解決を通じ、財・体・心の充実によりお

客様の幸せに貢献でき、社会的な財産の充実が社会の持続的な成長につながると考え、下図のような価値創造プロセスを描いております。

まず、社会課題につながる資産家・企業オーナーの方々の財産に関する不安に対し、当社グループの総合財産コンサルティングとして「全体最適」のソリューションをご提供いたします。

課題解決と不安の解消、お客様における「財産」と「事業・ファミリー」が支え合う関係の構築をご支援することで、

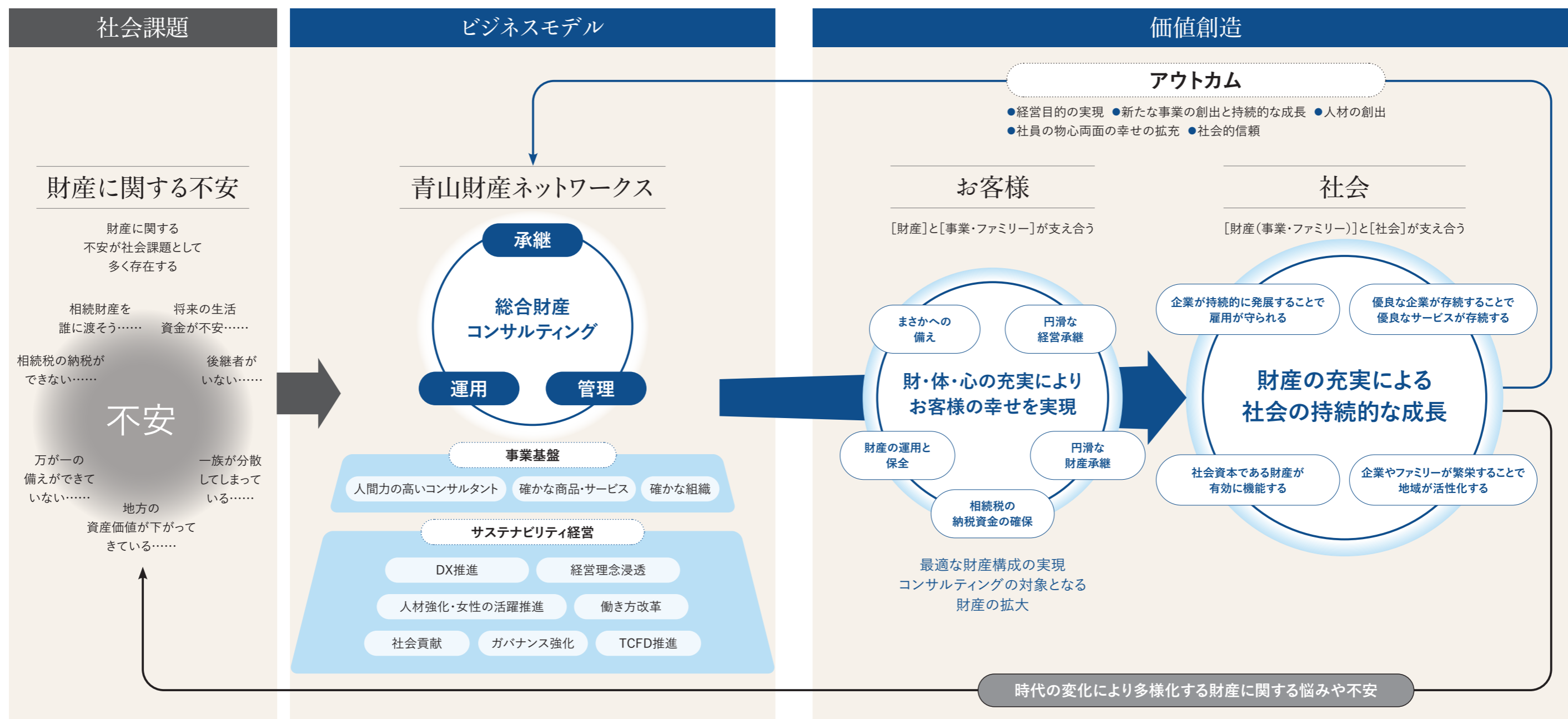
お客様の幸せに貢献いたします。お客様ファミリーが永続的に発展し、次世代、次々世代により良い財産、より良い事業が承継されます。

その財産や事業の成長が社会に還元されることで、地域や社会の繁栄、雇用の拡大、優良なサービスの継続といった、持続的な社会が実現し、ひいては当社グループの持続的な成長にもつながります。経営目的や理念の実現が可能になり、それがまたお客様や社会の価値創造へとつながっていきます。

時代が変われば、お客様の財産に関する不安や社会課題も変化していきます。新たな悩みや社会課題に対しては、専門家集団として新たなソリューションをご提供し、お客様がさらに発展していくというプロセスの循環を想定しております。これが、当社グループの価値創造ストーリーです。

今後は、財産や事業をめぐる承継や価値創造にとどまらず、ファミリーの理念や想いも承継するための価値創造のお手伝いにも注力してまいります。

●青山財産ネットワークスにおける価値創造プロセス



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



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。
「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。」
という経営目的のもと、お客様、ひいては社会の「財産」を守り、
未来につなげていくため、長期ビジョンを実現できるように
これからも一層の飛躍を遂げていきます。

第三次中期経営計画

当社グループでは、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たることを長期ビジョンとして掲げております。この長期ビジョンを実現するために策定しているのが中期経営計画です。

ベンチャー期における第一次、成長期を迎えた第二次中期経営計画を受けて、2022年度を初年度とする3カ年の第三次中期経営計画は、「総合財産コンサルティングファームとしての拡大成長期」と位置付けております。

当社グループの利益、売上は、ベンチャー期において右肩上がりの成長を遂げてまいりましたが、成長期と位置付けた2019年度から2021年度においては、利益、売上、コンサルタント一人当たりの生産性とも横ばいとなっており、いわば成長の踊り場を迎えている状態です。そこで、第三次中期経営計画では、収益性と生産性向上という課題意

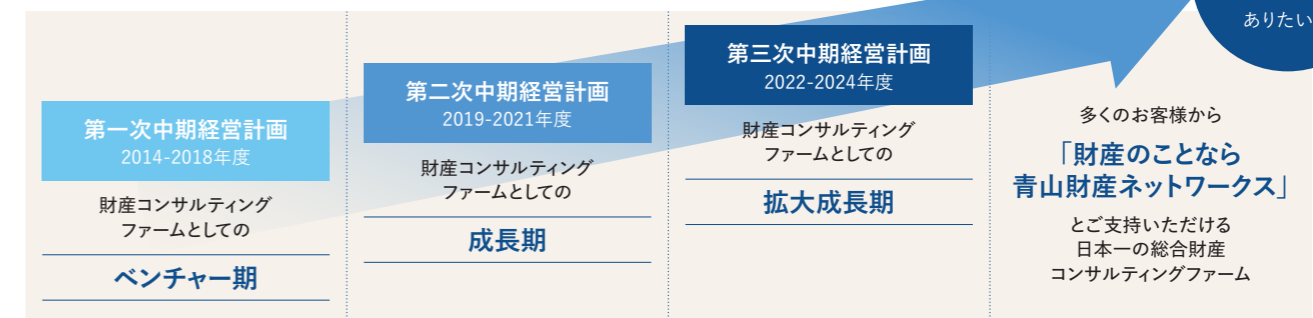
識を持ち、定量目標を明示して計画を策定いたしました。

営業利益については、お客様の期待以上のサービスを提供できる会社となるために継続的な成長を目指し、最終年度の2024年度には、売上総利益70億円、営業利益35億円、営業利益率9.2%を見込んでおります。

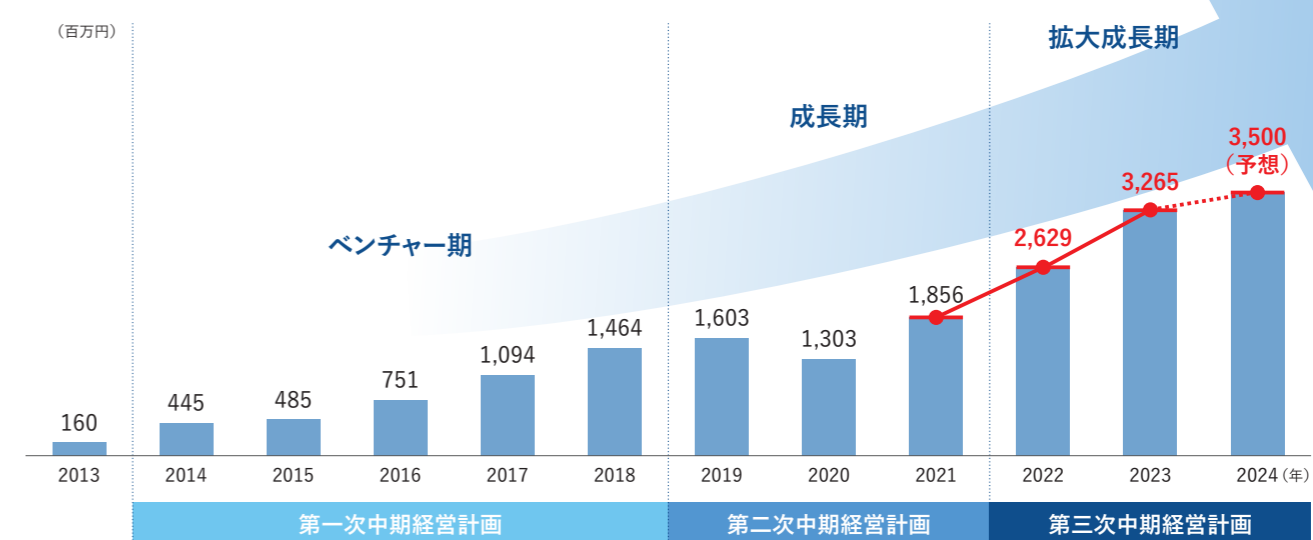
現在211名が在籍しているコンサルタントについては、積極的な人材投資を通じて大幅増員することで、売上総利益における財産コンサルティングの構成比率の上昇と売上高の向上を目指します。同時に、生産性向上のためにDX(デジタル・トランスフォーメーション)を推進し、営業利益率の改善を目指します。

こうした目標を完遂するために、第三次中期経営計画は次ページに挙げる「4つの視点」をもとに、さまざまな施策を策定しております。

●第三次中期経営計画の全体像



●第三次中期経営計画の営業利益推移



●第三次中期経営計画の4つの視点

視点 1	視点 2	視点 3	視点 4
「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	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	「人間力」が高いコンサルティング集団への成長	社会貢献活動への積極的な取り組み

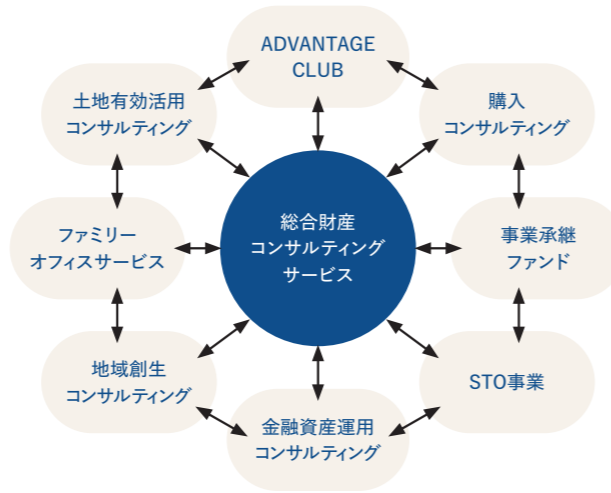
視点 1 「戦略的個別サービス」と「総合財産コンサルティングサービス」の両輪によるお客様サービスの品質向上と、量的拡大を実現する

当社グループでは、不動産小口化商品の「ADVANTAGE CLUB」をはじめとする8つの戦略的個別サービスを用意しており、これらと総合財産コンサルティングサービスを両輪にすることで、サービスの品質向上と量的拡大を目指します。

新規のお客様の中には、いきなり総合財産コンサルティングを受けるのはハードルが高いと感じられる方もいらっしゃいます。そこで、まずはお客様のニーズに合った戦略的個別サービスで接点を持っていただき、それを起点にすることで総合財産コンサルティングサービスにスムーズにつなげることができると考えております。

両サービスの相乗効果でお客様のニーズに応え、長期的な関係を構築することで、収益の拡大を見込んでおります。

●「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」の関係



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

収益性と生産性の向上のために、DXを積極的に進めてまいります。その中核となるのが、2021年2月に当社グループが開発・導入した「ARTシステム」です。

「ARTシステム」は、相続対策・事業承継・不動産活用など、各分野のトップコンサルタントの知見を集約・搭載したシステムであり、お客様のデータを入力することで、スピー

●「ARTシステム」とWEBを活用したコンサルティング



ーディーに課題を分析し、対策の選択肢を提示することが可能になりました。「ARTシステム」とWEBを活用することで全国の多くのお客様へのコンサルティングの提供が可能となります。

また、「ARTシステム」の導入により、コンサルティングの分業体制も構築いたしました。インサイドセールス部隊が案件を一次受けし、「ARTシステム」を使って標準化されたコンサルティングができることで、高い専門性を持つコンサルタントが総合財産コンサルティング業務に集中できるようになり、以前にも増してお客様に対する手厚いケアを

実現し、専門性が発揮できる体制になっております。

それ以外にも、スマートフォンやオンラインコミュニケーションツールを活用したサービスを標準サービスとすべくシステムを改良中です。例えば、戦略的個別サービスの主力商品である「ADVANTAGE CLUB」では、2022年から出資持分や分配金の状況を確認できるアプリのご案内を開始しており、今後は購入できる機能も実装予定です。また、ダイレクトマーケティングの強化も行い、デジタルの窓口となるプラットフォームの活用も含めた新たな展開を検討してまいります。

●DXによる生産性向上と顧客サービスの向上

	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	申し込み	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	首都圏の顧客向け対面中心 (WEB面談も活用)	書面での申し込み	コンサルタントが属人的にフォローする
After (2022年以降)	デジタルプラットフォームの活用	分業体制×ARTシステム	全国の顧客向けWEB面談×ARTシステム	スマートフォンを使った申し込み (ADVANTAGE CLUB等)	デジタルプラットフォームの活用

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には、コンサルタントがお客様から信頼を得ることが最も重要です。

そして、そのためには、誠実さ、優しさ、思いやりなどを兼ね備えた「人間力」が高いコンサルティング集団へと成長することが欠かせません。必要とされる人間力の中でも、

当社グループは特にお客様の幸せのために貢献したいと思う「利他心」が不可欠と考えております。

そうした人間力を高めるために、社内における理念研修に加え、社外においても当社グループの社員自身が社会貢献活動に参加することをサポートするなどの取り組みを進めております。

視点 4 社会貢献活動への積極的な取り組み

サステナブルな経営を行うには、社会貢献活動へ積極的に取り組むことも企業の社会的責任として重要です。当社グループはこれまでも、事業を通じて得た収益の一部を活用し、東京都医師会への寄付、医療機関への物資提供などを継続的に行ってまいりました。

また、2022年より「ペット殺処分ゼロ社会実現」や「こど

も食堂支援」など、社会課題に取り組んでいる団体への寄付に加え、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も追加しております。今後も多くの方々が幸せに暮らせる社会に役立てるため、サステナビリティ委員会などの横断組織により、全社を挙げて貢献を続けてまいります。

財産全体を俯瞰しアドバイスを行う お客様のパートナーを目指して

財産承継・運用、事業承継などのニーズは拡大し続けていて、私たちコンサルタントに求められる要望も、多様化・複雑化しています。こうした状況に対応するため、当社は「富裕層ビジネスの第一人者になる」というビジョンを掲げ、コンサルタントの育成と生産性向上、お客様との関係性の強化、マーケティング手法の拡充などさまざまな施策に取り組んでいます。



堅調な国内経済と不確実性を増す世界情勢

— 社会の動きや事業環境の変化について、現状をどのように見えていますか。

ようやく社会が通常通りに動き出したという感覚があります。数年にわたってコロナ禍が世の中を覆っていましたが、日経平均株価の史上最高値更新に象徴されるように、日本経済の将来に明るさを感じる人は増えているようです。賃金水準は上向き傾向ですし、不動産市況も好調です。

資産価格の上昇を背景に、富裕層の財産承継や事業承継、資産運用に関わるニーズは高まっています。2024年には、団塊の世代と呼ばれる方々すべてが75歳を迎えます。これからの10年、15年がピークになるでしょう。

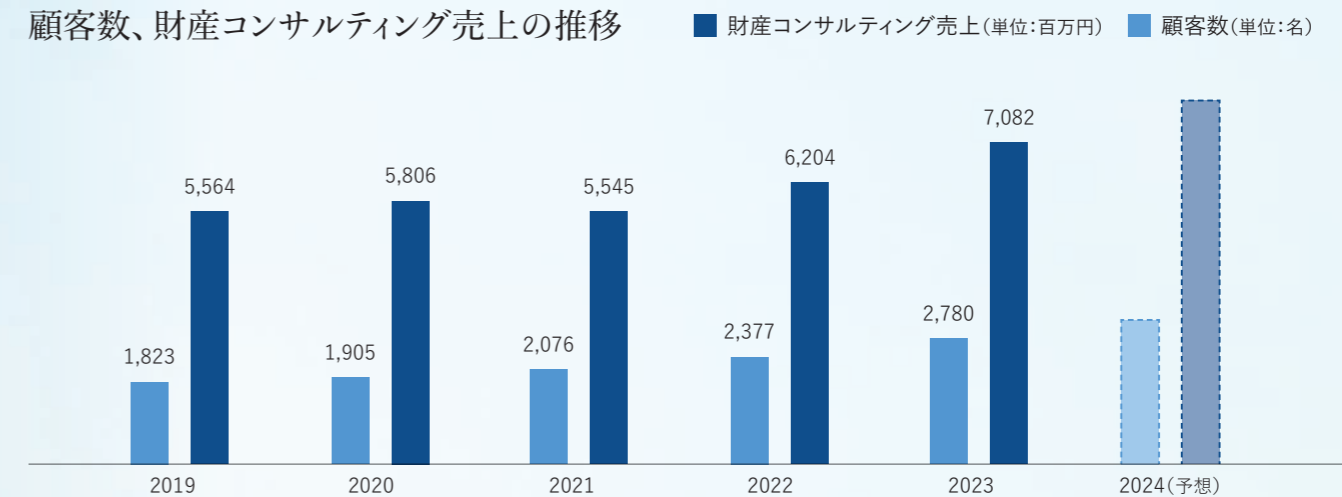
事業承継については、件数の増加傾向とともにニーズの多様化が目立ちます。お客様にはファミリー企業のオーナーも少なくありません。高度経済成長期に事業を立ち上げ、長年にわたって事業を守り成長させてきた方々です。ただ、近年の産業構造、事業環境は激しく変化しており、さらに数年間続いたパンデミックで大きなダメージを受けた企業もあります。こうした中で、後継者が見つからず、第三者へのM&Aを選択するオーナーも増えています。

国内から世界に目を転じると、戦争や紛争、米中競争の激化、中国経済の減速などさまざまな不安定要素が広がっています。数年前に比べると、不確実性は確実に高まって

代表取締役社長

蓮見 正純 Masazumi Hasumi

顧客数、財産コンサルティング売上の推移



いるといえます。こうした世界情勢が日本に負のインパクトをもたらす可能性について、私たちはウオッチし続ける必要があります。万一の場合を想定して身構え、何らかの準備が必要と考える富裕層は増えているように思います。

第三次中期経営計画と中長期のビジョン

— 第三次中期経営計画において、2024年は最終年度になります。最近の業績を概観してください。

第三次中期経営計画では、この3年間を拡大成長期と位置付けました。先ほどニーズの拡大に言及しましたが、良好な事業環境もあって、業績は順調に推移しています。例えば、金融機関からのお客様紹介件数は、2022年の約1,000件から2023年には約1,300件と大きく増加しました。成約したお客様の数も約300人から約400人に増えています。

財産コンサルティングの収益も伸びています。大きな要因は成約単価の上昇です。背景には不動産市況の高まりもありますが、個々のコンサルタントの能力向上も寄与しています。2023年、コンサルタント一人当たりの生産性は前期比で約10%向上しました。ただ、同期の成約単価の上昇率には及びません。

これは事業の拡大に合わせて採用数を増やしているコンサルタントの質の課題、言い換えるならコンサル力の向上が必要であることを示しています。相談件数の増加とともに多様化するニーズに対応するためには、コンサルタントの生産性を一層向上させる必要があります。この点については後に詳しくお話しします。

第三次中期経営計画では、戦略的個別サービスの強化を掲げています。不動産共同所有システム「ADVANTAGE

CLUB」、不動産の選別から購入後の管理・運営・売却まで一気通貫でご支援する「購入コンサルティング」「土地有効活用コンサルティング」など8つのサービスです。これらが徐々に育っており、収益にも貢献するようになりました。今後、さらなる成長が見込めると考えています。

また、社会の変化、事業環境の変化はますます加速しています。当社がビジネスを成長させるためには、環境変化をとらえ、時代のニーズに合ったサービスを開発し続ける必要があります。8つのサービスの拡充を図るだけでなく、次の打ち手についても検討を進めています。

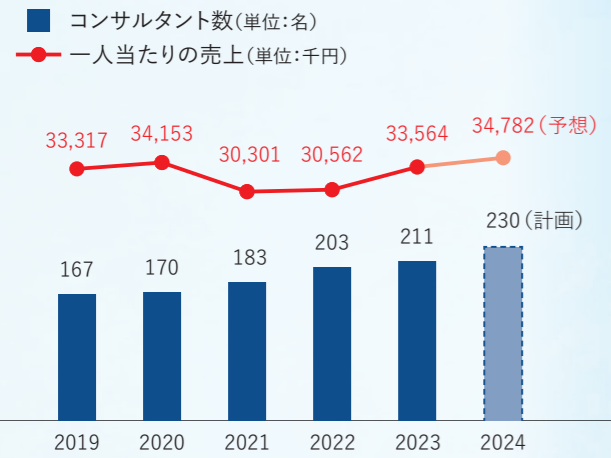
— 目指す会社の姿やビジョンについてお聞かせください。

中長期的に目指しているのは「富裕層ビジネスの第一人者になること」です。不動産や金融資産をお持ちの方々、あるいは企業オーナーといった富裕層の皆様と長期にわたる信頼関係を構築し、お客様の財産全体を俯瞰して最適なアドバイスを行う。日本で最も多くの相談を受け、最も多くの問題解決をお手伝いする。そんな「ウェルスアドバイザー」として、お客様のパートナーでありたいと考えています。

このビジョンを実現するためには、生産性の向上が不可欠です。第三次中期経営計画を進める中で「多様化するニーズ・複雑な案件を受託できるコンサルタントが増えない」「お客様との関係性の改善にまだまだ余地がある」「マーケティング手法の拡充」という3つの問題点が出てきました。

まず、多様化・複雑化する案件に対応できるコンサルタントについて。財産や事業の承継に際しては、税法や会社法、民法などの法律をはじめ、ビジネスなどの幅広い知識が求められます。お客様のニーズは多様化するとともに、複雑化しています。どのような案件でも、信頼して委託して

コンサルタント一人当たりの 財産コンサルティング売上



いただけるコンサルタントを増やす必要があります。

次にお客様との関係性の改善について。財産のことなら何でも相談してもらえる関係性を築けば、お客様に困りごとがあったときには、すぐに連絡をいただけるでしょう。こうした関係性をいかに構築し、維持・強化するか、という課題に対して取り組む必要があります。

最後にマーケティングです。富裕層へのアクセスの入口として、金融機関からの紹介は極めて重要です。金融機関との連携はさらなる強化を考えていますが、ほかのアクセス手段も考えられるのではないかと。その手法の1つとして、2023年から個人資産家のお客様を対象にダイレクトマーケティングに積極的に取り組んでおり、データの活用が進み始めています。2024年は企業オーナー様へと領域を広げ、より多くのお客様と接点を持つ取り組みを進めています。

ビジョンの実現に向け取り組むテーマ

— ビジョンの実現には何が必要とお考えですか。

「人間力の向上」「コンサルタントを支える環境の整備」「働きやすく、働き甲斐のある職場の実現」です。

コンサルタントにとって、最も大切な能力は「人間力」です。私たちは、知識や技術があれば問題を解決できると思いがちですが、実際にはどうでしょうか。財産関係の分野に限らず、お客様は信頼感や安心感のない相手に大事な仕事を任せようとはしません。

「この人はウソをつかない」「ごまかさない」「誠実に対応

してくれる」としてもらえらること。それが、パートナーとして選ばれるコンサルタントの条件です。逆に、頭がよくてソツなく仕事をこなす人でも、「何か問題があったときに寄り添ってくれるだろうか」と疑念を持たれば、大事な相談が持ち込まれることはないでしょう。

だからこそ、私は社内で「人間力」の大切さを繰り返し伝えていきます。「人間力」を別の言葉にすると、それは人に貢献することであり、人を大切にすること。利他の心を大事にし、徳を積むこと。そうした心のありようは、たまたまやちょっとした行動にも表れるでしょう。お客様にも必ず伝わるものだと思います。

人間力の育成を教育プログラムに落とし込むのは簡単ではありませんが、工夫しながら「人作り」への取り組みを強化したいと考えています。

もちろん、「人間力」だけでは十分とはいえません。「人間力」と「実力」の両輪がコンサルタントの能力開発には必要です。実力を上げる教育・環境の整備として、DX推進室を設置し、AI活用なども含むDXの推進によって、コンサルタントの業務を支える環境整備を進めています。

多くのコンサルティング会社に共通することだと思いますが、仕事を通じて得たノウハウや知見はコンサルタント個人にたまりがちです。当社でも、属人的な能力に依存する部分が多かったように思います。現場で何か困ったことがあれば、誰に聞くべきか分かっているので、これまでは大きな問題にはなりません。

しかし、コンサルタントの数が増え、テレワークが一般化すると、アナログな情報のやり取りは難しくなります。社内コミュニケーションの形も変わらざるをえません。こうした変化に対応するための環境整備を進めています。

環境整備を言い換えれば、個々のコンサルタントのノウハウをシステムに蓄積し、いつでも必要な情報を取り出せるということ。さまざまな分野の専門知がシステムの中に整理されていれば、すべてのコンサルタントの能力を引き上げることができるでしょう。例えば、コンサルタントはお客様から「遺言書を作りたい」といわれてアドバイスを求められることがあります。そのとき、遺言の種類や手続きなどを適切に説明できなければなりません。これまで若手は先輩に聞いて学んでいましたが、関連情報がシステム内に整理して保存されていれば出先からでもアクセスできますし、お客様に対してより迅速な提案が可能になるはずで

デジタルの環境作り、働きやすい職場作りなどさまざま

な施策を通じて、コンサルタントをはじめ社員の能力と生産性の向上を図っています。

— 働きやすい職場作りとは、具体的にはどのような取り組みでしょうか。

より正確にいうと、働きやすく働き甲斐のある職場作りです。働きやすさは、個々人がその事情に応じた働き方ができるということ。子育てや親の介護、自分自身の体調など、誰もがそれぞれの事情を抱えながら仕事をしています。10人いれば、10人の事情があるでしょう。そうしたそれぞれの事情を理解し、それをきちんと受け止められるような組織風土を作る必要があります。例えば、誰かがこどものために休暇を取りたいとき、「この日に休みたい」といえるような職場の雰囲気作り、周囲の仲間がカバーし合えるような仕組み作りも求められます。こうした取り組みにも注力する必要があると考えています。

働き甲斐を感じられる職場作りも重要です。お客様に喜んでもらい、自分が貢献できたと思えば、働き甲斐を感じやる気も高まるでしょう。また、日々の仕事や教育・研修などの機会を通じた成長の実感、自分の実力に応じたポジションや報酬などの要素も大変重要です。

働きやすさと働き甲斐、それぞれを高いレベルで実現するのは容易ではありません。その途上にはさまざまな困難があると思いますが、より良い職場作りに向けて着実に前進したいと考えています。

方針の軸をぶらさずリーダーシップを発揮する

— 働きやすく働き甲斐のある職場作りは、人材採用にも好影響があるでしょう。社員の成長にもつながります。

さまざまな業界が人材不足に悩んでおり、今後も厳しい状況は続くと考えられます。こうした環境の中で、いかに優秀な人材を採用するかは大きな課題です。ただ、職場環境の改善がポジティブな影響を与えることを期待していますが、過度な期待は禁物でしょう。

先ほど、十分な能力を備えるコンサルタントの数は微増にとどまっており、質の向上が課題であると話しましたが、すぐに大幅に増加させることは難しいという前提で考える必要があります。しかし、企業として持続的な成長を目指す上では、個々人のパワーアップ、生産性の向上は不可欠であると考えています。それは、昨今注目を集める人的資本経営の考え方にも沿ったものだと思います。

このような観点で、女性の活躍は大きなポイントです。当社では女性のコンサルタントは増えつつあり、2024年には当社として初の執行役員が誕生しました。お客様だけでなくパートナーも大事にする彼女の仕事に対する姿勢は、女性社員のロールモデルになることでしょう。また、健康経営などに多くの知見を持つ女性の社外取締役を迎えました。彼女らの意見も聞きながら、誰もが働きやすい職場作りを強力に推進していきたい。女性の目線を活かした職場作りは、ガバナンスを強化する上でも重要だと考えています。

— 社長ご自身の役割についてはいかがでしょうか。

以上で説明した方針は、社内の意見を集め、みんなで決めたものです。私の役割はその方針の軸をぶらさず、組織全体として前進できるようリーダーシップを発揮することだと思います。もちろん、各部門の計画に対する進捗などを確認し、遅れている場合には対策を考えることも重要な役割です。ただ、最も中核にあるのは、私自身が人間力を磨き高めることだろうと考えています。



「富裕層ビジネスの
第一人者となること」に
向けた2024年以降の
取り組み

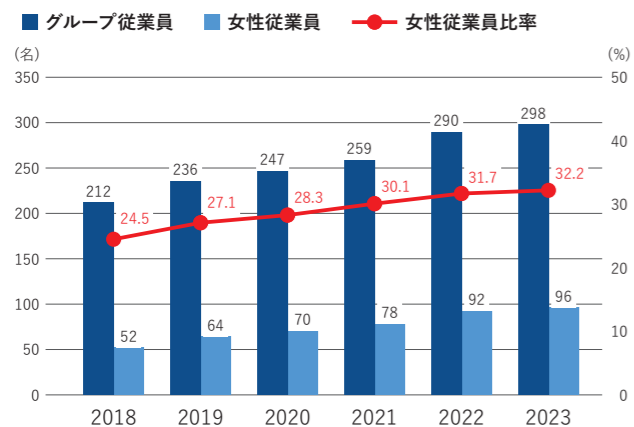
- 1 人間力を高めるために利他心を軸とした徳を積むことを徹底的に教育
- 2 DX・AI等の活用によるコンサルタントを支える環境の整備
- 3 働きやすく、働き甲斐のある職場の実現
- 4 多様化するお客様のニーズに応えられる8つの個別サービスに次ぐ新サービスの提供

人材の多様性向上に取り組み、企業価値のさらなる向上を図ります

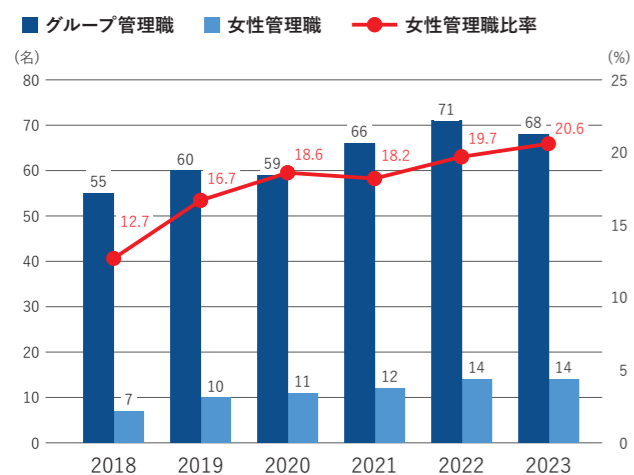
当社グループでは、企業価値の継続的な向上の実現のため、人材戦略と経営指標の相関に関する分析[※]を実施しています。その結果として、女性従業員比率と企業価値(PBR)の間に、統計的に有意な相関関係があることが分かりました。当社ではこの事実を重要であると考え、今後は女性従業員比率を40%へ、女性管理職比率を30%への引き上げを目指します。

その達成に向けては、社内の意識改善施策、キャリア形成支援、労働環境改善(残業時間の抑制、突発的な休暇発生時のバックアップ体制の構築等)に取り組みます。また、2023年には取締役会のコミットメントを得て、女性活躍推進のための分科会を設立しました。コンサルティングの源泉である人的資本の多様性の維持・向上のため、さらなる施策を展開していきます。

●グループ従業員数及び女性従業員比率



●グループ管理職数及び女性管理職比率



知見と経験を活かし 健康経営の実現に取り組む

社外取締役

森 まどか Madoka Mori



私は医療ジャーナリスト/キャスターとして、社会を構成する個人の幸福は心身の健康によって成り立つものと考え、「よく生きる(Well-being)」ために欠かせないヘルスリテラシーの向上に尽くしてまいりました。「財・体・心の充実」を掲げて成長を目指す当社のビジョンと重なる思いであり、その親和性から社外取締役に就任いたしました。

職場における個人の健康問題は周囲へ与える影響が大きく、その解決が全体の働きやすさにつながると考えます。とりわけ女性の健康課題はパフォーマンスやキャリアを左右することも多く、対策が急がれます。

心身の健康と成長の好循環に貢献できるよう、医療ジャーナリストとしての知見と、ライフイベントや健康課題を乗り越えキャリアを継続してきた自らの経験を活かし、真摯に取り組んでまいります。

社会の変化、働き方の変化、 多様性の大切さ

執行役員 不動産事業本部
地域創生プロジェクト事業部長

宮上 正子 Masako Miyagami



1つとして同じものがなく、毎回新しい発見があるのが不動産ビジネスの醍醐味です。お客様の不動産を通じてより深い学びを得られるのではないかと、2003年に入社しました。

入社以来、社会の変化とともに働き方も変わりました。例えば、テレワークの普及によって、仕事と子育ての両立はしやすくなりました。性別や年齢に関係なく、それぞれの事情に応じて働くことができる。そんな方向に、日本社会は技術を活用して着実に前進してきました。

当社もそうした社会の変化に合わせて歩を進め、多様性は確実に高まっています。さまざまなバックグラウンドを持つ社員が知恵を集め、物事やお客様の課題解決について考えられるのは素晴らしいことです。

今後は経営の一翼を担う執行役員として、より広い視点から会社の成長に貢献したいと考えています。

ROIC経営が促す 各部門の自律的な改善活動

近年、地方銀行との連携をベースに地域のお客様との関係作りに注力し、その成果は着実に表れています。数年前に導入した投下資本利益率(ROIC)経営は、各部門に定着しつつあります。人材育成に注力し、持続的成長を目指します。



取締役常務執行役員

橋場 真太郎

Shintaro Hashiba

コンサルタントなど人材への投資を強化

——近年の事業の推移を概観してください。

2年ほど前から地方銀行との連携を強化するとともに、8つの戦略的個別サービスを強化してきました。これらサービスへのニーズは高まり、お客様も年々増えています。連携する地方銀行も、今後さらに増えると思います。

地域企業の承継は、地方銀行にとっても大きなテーマです。その中には、地域経済を牽引してきた有力企業も多くあります。重要な取引先の円滑な事業承継は地方銀行にとっても大きな課題です。事業だけでなく、同時に一族の資産などの承継の準備が必要なケースも少なくありません。

産業構造の変化やコロナ禍などの影響を受け、厳しい状況に立たされている企業もあります。ケース・バイ・ケースですが、M&Aによって再活性化が期待できる企業もあるでしょう。企業の特性などに応じた当社の幅広いノウハウやソリューションは地域課題解決に役立つことから、連携する地方銀行からも評価されています。

——今後の注力分野についてお尋ねします。

何よりも、コンサルタントをはじめとする人材の育成が重要です。数年前までのOJT中心の施策を大きく改め、昨年から外部教育サービスの活用を含め、人材に投資する姿勢を明確に打ち出しました。

2024年度は、給与水準の向上と教育投資を中心に、人

株主還元方針

- ① 配当性向50%水準
- ② 継続的な増配
- ③ 株主資本コストを上回るDOE水準の維持

※株主資本コストを約8%と想定しております

	2021年度	2022年度	2023年度	3カ年平均	目標
配当性向	45.7%	50.1%	48.3%	48.0%	50%水準
DOE	10.1%	11.0%	11.2%	10.8%	10%水準

材関連費用を約5億円増加します。人材育成は時間が必要ですが、個々の成長につながっている感触を得ています。

堅牢なバランスシートとキャッシュフローの拡大

——持続的な成長に向けて、財務的な観点ではどのようなことを重視していますか。

何よりも重視しているのは、堅牢なバランスシートの維持とキャッシュフローの拡大です。バランスシートに関しては、どのような不測の事態があっても業務を継続できるように、2年分の販売管理費を現預金として保持しています。一方、加重平均資本コスト(WACC)の引き下げを狙い一定の有利子負債を確保しています。しかしながら純有利子負債はマイナスをキープします。

不動産を扱っていますが、不動産在庫は持たない方針。このように、当社のバランスシートは極めて健全な状態です。

2023年度、営業キャッシュフローは24億8,800万円、フリーキャッシュフローは27億円でした。M&Aなどの投資機会に迅速に対応するためにも、キャッシュフローの拡大は重要です。

こうした方針に対する株主の理解も欠かせません。資本コストを8%と想定し自己資本利益率(ROE)を20%水準にコントロールし配当性向50%を方針と定め、株主資本配当率(DOE)10%水準を目標としています。これらの目標を念頭に、バランスのとれた財務運営を心掛けています。

——2021年度に始まったROIC経営についてお聞きします。

ROIC経営導入の大きな目的は、部門ごとに工夫しながら自律的な改善活動を定着させることです。部門のROICを高めるために、どのバリュードライバーをどのように改善すべきか。例えば、コンサルティング受託のリードタイムの短縮化や生産性の拡大により、ROICの数値に明瞭に反映されます。部門内でもこうした議論や取り組みが活発化しており、ROIC経営の有効性を感じています。

Our Value Drivers 確かな商品・サービス

相続や事業承継を円滑に行い、ファミリーや事業にとって最適な財産構成を実現するのが総合財産コンサルティングの役割です。

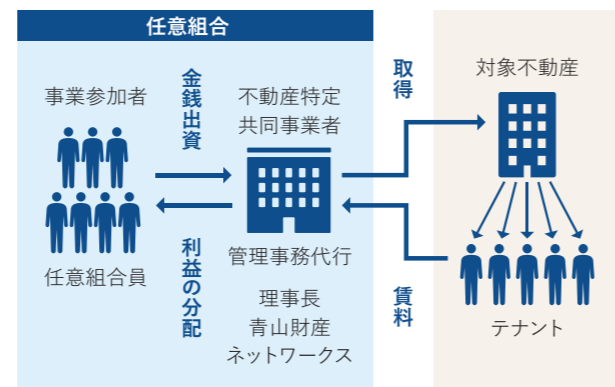
これまで当社グループは、総合財産コンサルティングを中心としてサービスの提供を行ってまいりましたが、第三次中期経営計画では新規のお客様との接点を拡大するた

めにも、広くご利用いただけるよう8つの戦略的個別サービスの体制を整えました。

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を目指し、さらに、DXを推進することで、より使いやすく充実したサービスとすることを目指して改良を進めております。

ADVANTAGE CLUB®

不動産特定共同事業法に基づき、東京都内中心部の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です。1口1,000万円から投資ができ、安定した収益が見込まれ、不動産管理体制も万全です。2023年12月末時点で71組合を組成し、組成累計額は1,400億円超、マーケットシェアはNo.1※1。2024年は288億円の組成を目標としています。新規のお客様にもご利用いただけるよう2021年より金融機関などとの連携を進め、現在までに43先※2と提携しております。今後もマーケットリーダーとして市場を牽引してまいります。



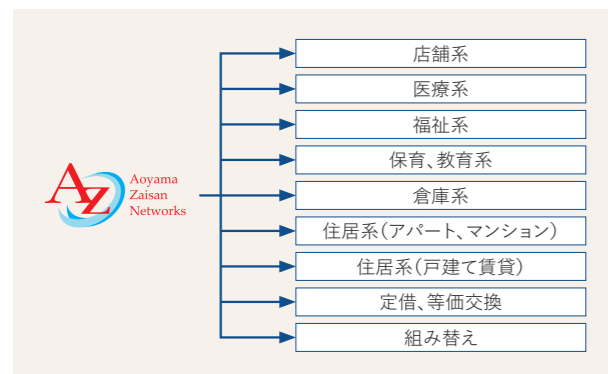
不動産の賃貸借形態は任意組合により異なる場合があります。「ADVANTAGE CLUB」は(株)青山財産ネットワークスが商標権を取得しております。

土地有効活用コンサルティング

首都圏の土地を対象にして、お客様の土地有効活用のプランニングと実行をご支援いたします。活用していない土地、収益性の低い土地、空室問題、建物の老朽化など、お客様が抱える土地や建物に関する情報や問題点を当社グループの有効活用専門チームが集約し、最良の土地活用を提案することでお客様の課題を解決いたします。

一般的に、土地の有効活用に関わる会社からの提案は、

●土地活用方法の例



それぞれの専門分野に偏った「部分最適」なものになる傾向があります。一方、当社グループでは財産コンサルティング会社の専門部隊が担当するため、財産全体の状況を確認した上で、キャッシュフローの検証、建築主体、設計会社、建築会社、運営事業者の選定など、さまざまな条件を勘案して、その土地に合った「全体最適」な活用方法をワンストップでご提案できることが大きな特長です。

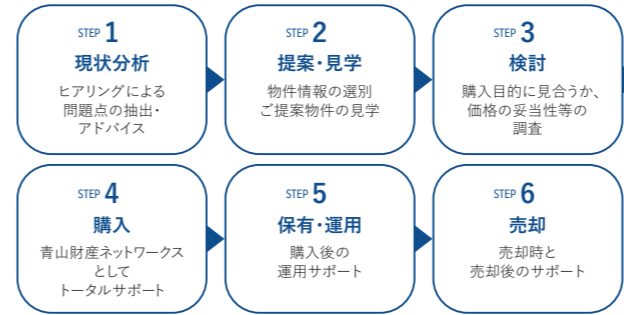
●当社グループの特長



※1 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) ※2 2023年12月末時点

購入コンサルティング

購入コンサルティングでは、不動産購入のみをサポートするのではなく、お客様固有の購入目的を理解し、物件選定、購入、保有期間の管理、売却時期の検討、売却先の選定から売却後まで一貫してサポートいたします。

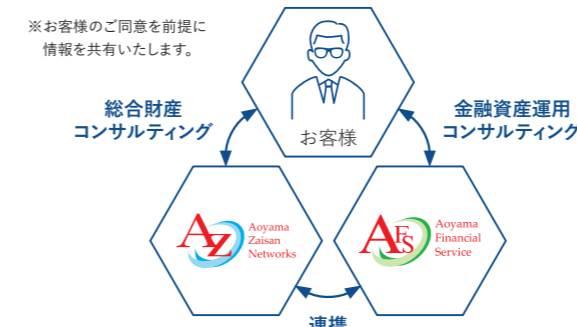


地域創生コンサルティング

当社グループが持つ不動産特定共同事業とファイナンスのノウハウを活用して、官民連携等による公的不動産の開発・運営を行います。具体的には、各地域の自治体などが保有する遊休地の有効活用を通じて商品化し、各地域の活性化を目指していく事業です。当社グループの地域創生第1号案件として、2017年に石川県のJR小松駅前複合施設「Komatsu A×Z Square」を開業。第2号案件では、2022年に福井県の敦賀駅西地区に複合施設「TSURUGA POLT SQUARE otta」を開業し、「令和5年度 土地活用モデル大賞」において国土交通大臣賞を受賞いたしました。

金融資産運用コンサルティング

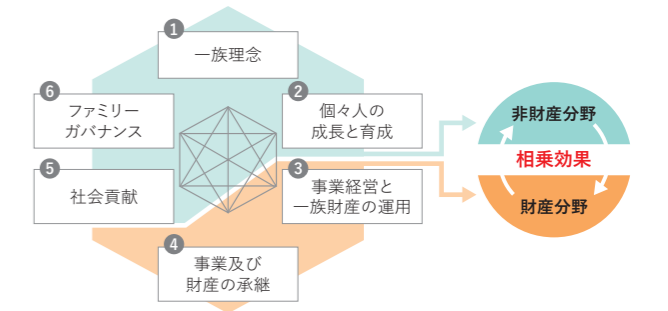
連結子会社である青山フィナンシャルサービスが中核を担い、IFA※3として青山財産ネットワークスとのグループ連携により、現状分析をもとに総合的かつ長期的な視点で、お客様の目的に応じた最適な資産運用のお手伝いをいたします。



※3 IFA:独立系フィナンシャルアドバイザー ※4 STO(セキュリティトークンオファリング)事業において、当社は不動産の供給と管理を行う予定です。

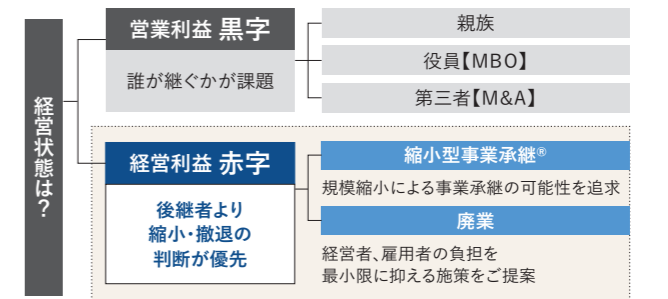
ファミリーオフィスサービス

ファミリー企業が永続するためには、会社と創業一族の支え合う関係の維持・強化が重要です。その支え合う関係の基礎となるご一族の一体性を維持・強化するための仕組み作りと運用を、ワークショップや家族憲章作成、一族会議体の運営支援を通じ長期的にサポートします。



事業承継ファンド

事業承継の厳しさから廃業を検討している企業に最適なプランをご提案いたします。規模縮小による事業承継の可能性の追求、廃業の場合でも計画的に雇用の手当てを行い経営者の財産を保全する施策をご提供いたします。



「縮小型事業承継」は(株)青山財産ネットワークスが商標権を取得しております。

STO事業※4

2020年の金融商品取引法改正で、デジタル証券の発行が可能となり、ブロックチェーン技術を持つHash Dash Holdings社をパートナーとし、24時間365日いつでも投資が可能な世界を目指して、当社の不動産ノウハウを活かした事業展開を進めています。2023年、第1号ファンドとして当社が提供した不動産「不動産デジタル証券・渋谷神宮前イノベーションオフィス」がデジタル証券化されました。



グループとネットワークの力で課題をワンストップで解決

青山財産ネットワークスは、財産コンサルティング会社としてコンサルティングを行うだけでなく、ご提案を実行できる組織であることが大きな特長です。

それを可能にしているのが社内の専門部門です。コンサルティングを行う「コンサルティング部門」、お客様のニーズに合わせた不動産の商品組成、運営、管理を行う「不動産関連部門」があり、国家資格保有者が150名以上在籍しています。

当社グループは、連結子会社、提携法人、合併会社との綿密な連携により、お客様の幅広い課題をワンストップで解決できる体制を整えています。連結子会社では、地域特化型の財産コンサルティング、不動産管理、グローバルな

総合財産アドバイス、海外不動産商品開発、金融商品仲介、非財産の承継の支援などを行っています。

提携法人には弁護士事務所や税理士法人、社会保険労務士法人があるほか、財産承継や事業承継において強みを持つパートナーとの合併会社により、最適な選択肢をお客様が選べるようになっています。

また、日本全国にある会計事務所、税理士事務所を結ぶ「AZN全国ネットワーク」を構築しております。会員は2023年12月時点で93拠点にのぼり当社グループの質の高いサービスが日本全国で受けられる仕組みとなっております。

今後も、組織のさらなる強化に取り組み、サービス品質の向上を図ってまいります。

●青山財産ネットワークスグループ構成図



2023年12月時点

コンサルタント

「専門家集団の知見」と「人間力」が強み

青山財産ネットワークスの「顔」として、直接お客様にコンサルティングサービスをご提供するものが、税務、金融、不動産ほか、各分野のプロフェッショナルであるコンサルタントです。コンサルタント数は211名、2014年度末と比較し約2.2倍の人数です。

当社グループのコンサルタントが実施する総合財産コンサルティングには2つの特徴があります。

1つ目は「専門家集団の知見」を結集した「全体最適」の実現です。財産や事業の承継・運用・管理には、税務、法務、保険、不動産、経営などさまざまなジャンルが関係します。各専門家がそれぞれの領域だけを見てアドバイスするのは矛盾が生じる場合があります。当社グループでは領域を横断して検討する「全体最適」な財産の承継、運用、管理の計画のご提案、実行のご支援が可能です。

当社では、お客様により良い未来を見通していただくことが大切だと考えます。あくまでも目的は、ご家族が100年先も幸せでいられる道筋をご提案すること。それにお客様がご納得されて初めてコンサルタントの責務が果たされると考えています。

こうしたコンサルティングを可能にするのが、コンサルタントの高い専門性、コーディネート力、豊富な経験です。加

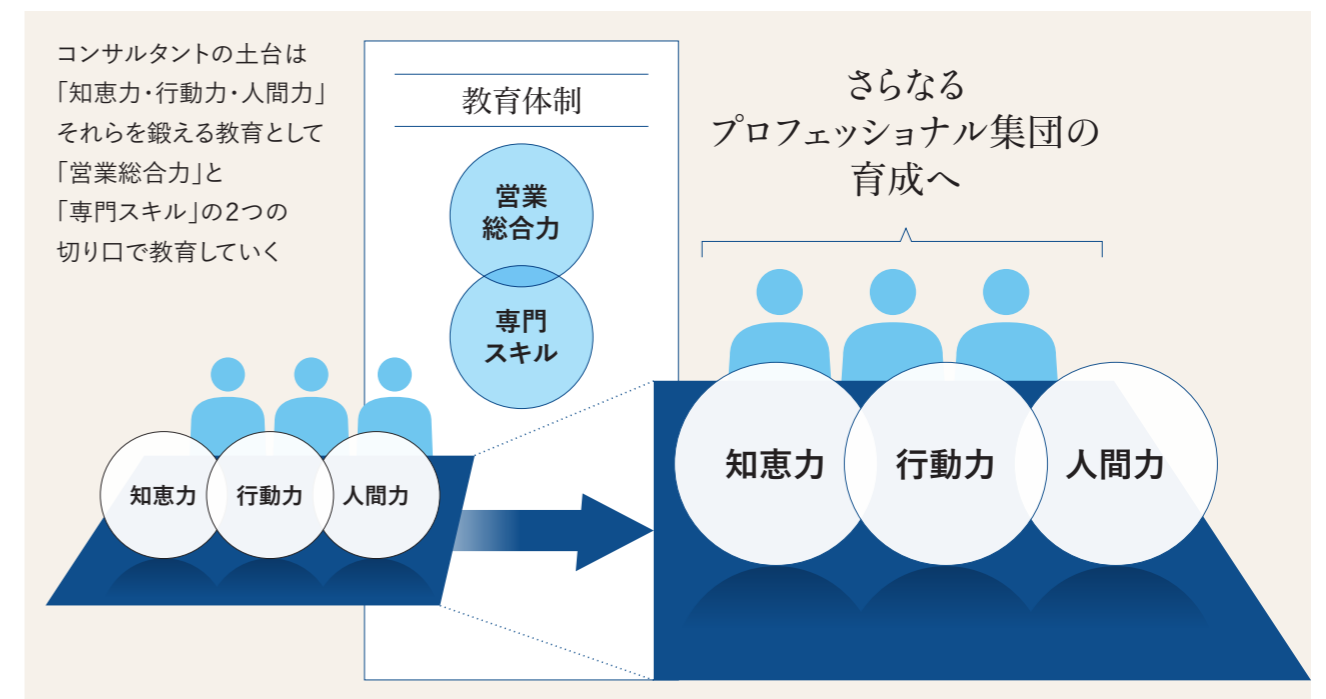
えて公認会計士や税理士などが所属するコンサルティングアドバイザー部門、法務部門、事業開発部門が高い専門知識で強力にバックアップいたします。

2つ目の特徴は「人間力」です。財産や事業の承継などに「正解」はありません。お子様に事業を継いでほしいという方、自分の代で整理したいという方。後継者に財産を集中させたいという方もいれば、お子様たちに平等に遺したいと考える方もいらっしゃいます。大切なのは合理的な「正解」ではなく、お客様にとっての「最適」を目指すこと。

それには、青山財産ネットワークスに所属するコンサルタントには、これまで以上に幅広い知識とバランス力、プレゼン力、そして「お客様の立場になって考える」力が求められます。「お客様の悩みを解決したい」というマインドを持ち、お客様の目線に立ち、お客様と伴走する「人間力=思いやり」が不可欠です。

当社グループには人間力の醸成に注力し、専門知識だけでなく人間力を兼ね備えたコンサルタントが在籍しております。また、そうしたメンバーの知見を共有し深める仕組みもあります。こうした体制だからこそ、お客様本人はもちろんのこと、次世代、次々世代までご満足いただける「100年財産コンサルティング」のご提供が可能なのです。

●プロフェッショナル集団の育成へ



取締役



蓮見 正純 代表取締役社長

はすみ まさみ

1983年8月 青山監査法人
(現:PwC Japan有限責任監査法人)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 (株)プロジェクト
(2005年7月に(株)プロジェクト
ホールディングスに商号変更)代表取締役
2005年7月 (株)プロジェクト(現:(株)青山財産
インベストメンツ)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
2016年8月 (株)事業承継ナビゲーター
(現:(株)ネクストナビ)代表取締役社長
2017年6月 PT Aoyama Zaisan Networks
INDONESIA Director (現任)
2018年3月 (株)日本資産総研 代表取締役会長
(現任)
2021年1月 (株)青山ファミリーオフィスサービス
代表取締役(現任)



八木 優幸 取締役常務執行役員

やぎ まさゆき

1990年4月 (株)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
2021年6月 (株)事業承継ナビゲーター
(現:(株)ネクストナビ)取締役
2022年1月 当社取締役常務執行役員 管理本部長
2022年3月 (株)青山総合エステート取締役(現任)
2022年3月 (株)青山財産インベストメンツ 取締役
(現任)
2024年1月 当社取締役常務執行役員
コンサルティング統括本部長(現任)



松浦 健 取締役常務執行役員

まつうら たけし

1991年4月 大和ハウス工業(株)入社
1995年5月 日商岩井不動産(株)(現:双日(株))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 (株)船井エステート
代表取締役社長
(現:(株)青山総合エステート)
2007年3月 当社取締役執行役員 第六事業部長
2011年1月 当社執行役員 不動産事業部長
2014年3月 当社取締役執行役員 不動産事業本部長
2016年3月 当社取締役常務執行役員
不動産事業本部長
2017年6月 新生青山パートナーズ(株) 取締役(現任)
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
2022年1月 当社取締役常務執行役員
不動産事業本部長(現任)
2022年3月 (株)青山フィナンシャルサービス
取締役(現任)



長坂 道広 取締役

ながさか みちひろ

1985年4月 若林法律事務所入所
1992年3月 (株)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
2015年4月 (株)日本M&Aセンター
総合企画本部営業支援部長 営業支援部長
2021年7月 (株)事業承継ナビゲーター
(現:(株)ネクストナビ)取締役(現任)
2022年3月 当社取締役(現任)



島田 晴雄 取締役

しまだ はるお

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
2015年5月 岡谷鋼機(株) 社外取締役(現任)
2016年1月 (株)島田総合研究所 代表取締役(現任)
2017年4月 東京都公立大学法人 理事長
2021年2月 (株)テックアイエス 社外取締役(現任)



渡邊 啓司 取締役

わたなべ けいじ

1987年7月 青山監査法人
(現:PwC Japan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(株)社外取締役
2003年7月 Deloitte Touche Tohmatsu Global
Middle Markets Leader
2008年6月 (株)朝日工業社 社外取締役
2010年6月 SBIホールディングス(株)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(株)
社外取締役(現任)
2017年6月 北越紀州製紙(株)
(現:北越コーポレーション(株))
社外監査役(現任)
2018年6月 (株)うかい 社外取締役



小川 隆臣 取締役常務執行役員

おがわ たかおみ

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 (株)船井財産コンサルタンツ京葉
(現:(株)日本資産総研) 取締役
2009年12月 (株)船井財産コンサルタンツ京葉
(現:(株)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
2017年6月 (株)日本資産総研
(旧:(株)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(株)代表取締役(現任)
2022年1月 当社取締役常務執行役員
コンサルティング事業担当 兼
NSS事業本部長(現任)
2022年3月 (株)青山フィナンシャルサービス
取締役(現任)



橋場 真太郎 取締役常務執行役員

はしば しんたろう

1987年4月 (株)協和銀行(現:(株)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 同行東京中央営業第一部長
2008年7月 同行新都市営業第三部長
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
2021年1月 (株)青山ファミリーオフィスサービス
取締役(現任)
2022年1月 当社取締役常務執行役員
企画開発本部長
2022年3月 (株)青山フィナンシャルサービス
代表取締役(現任)
2022年3月 (株)青山財産ネットワークス九州
取締役(現任)
2023年5月 当社取締役常務執行役員
コーポレートファイナンス本部長(現任)



島根 伸治 取締役執行役員

しまね しんじ

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
2001年9月 (株)プロジェクト
(現:(株)青山財産インベストメンツ)入社
2006年8月 同社取締役
2016年1月 新生青山パートナーズ(株)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
2022年1月 当社取締役執行役員
事業承継ファンド事業部長
2022年3月 (株)青山財産インベストメンツ
代表取締役(現任)
2024年1月 当社取締役執行役員 事業承継
アドバイザー・ファンド事業部長(現任)



森 まどか 取締役

もり まどか

1994年4月 社団法人民間放送テレビジョン
中継回線運営センター
(現:一般社団法人日本民間放送連盟)入社
1996年4月 フリーアナウンサーとして独立
2000年7月 (株)医療福祉総合研究所(現:(株)アイエイ
チダブリュメディアサービス)入社
2003年7月 (株)医療福祉総合研究所 事業統括部長
兼 スカイパーフェクTV!
医療福祉チャンネル774 アナウンス室長
2007年7月 医療ジャーナリストとして独立
2013年4月 NPO法人 開業支援塾21 理事(現任)
2022年1月 特定非営利活動法人
地域チーム医療推進協議会(TeamNET)
理事(現任)
2022年3月 医療法人社団翔雲会 監事(現任)
2023年4月 (株)ヘッジホッグ・メドテック
倫理審査委員会 委員(現任)
2024年3月 当社社外取締役(現任)

監査役

藤多 洋幸 監査役

ふじた ひろゆき

1989年4月 (株)三井銀行
(現:(株)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(現任)

社外 独立

2018年3月 (株)日本資産総研 監査役(現任)
(株)事業承継ナビゲーター
(現:(株)ネクストナビ) 監査役(現任)
2019年12月 (株)青山財産ネットワークス九州監査役(現任)
2020年10月 (株)青山フィナンシャルサービス 監査役(現任)
2021年1月 (株)青山ファミリーオフィスサービス 監査役(現任)
2022年6月 (株)日本デジタルインベストメント 監査役(現任)

中塚 久雄 監査役

なかつか ひさお

1970年4月 (株)東海銀行
(現:(株)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

2006年4月 当社常務取締役
2008年9月 (株)プロジェクト
(現:(株)青山財産インベストメンツ) 監査役
2010年10月 (株)青山総合エステート 取締役
2013年10月 (株)日本資産総研 監査役
2014年3月 (株)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)

六川 浩明 監査役

ろくがわ ひろあき

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
2008年6月 小笠原六川国際総合法律事務所 代表

社外 独立

2009年3月 当社社外監査役(現任)
2016年12月 (株)ツナグループ・ホールディングス
社外取締役(現任)
2020年9月 Abalance(株) 社外取締役(現任)
2022年4月 内幸町国際総合法律事務所 代表弁護士(現任)
2022年6月 明治機械(株) 社外取締役(現任)
2023年9月 (株)オープンアップグループ 社外取締役(現任)

Our Sustainability コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、常に公正・中立の姿勢で顧客の立場に立った提案を行う必要があるとの方針に基づき、コンプライアンスを重視した経営及びこれを実践するためのコーポレート・ガバナンスの確立が肝要であると考えております。当社取締役会及び監査役会では、コーポレート・ガバナンスの枠組みは、次の役割を果たすべきであると認識しております。

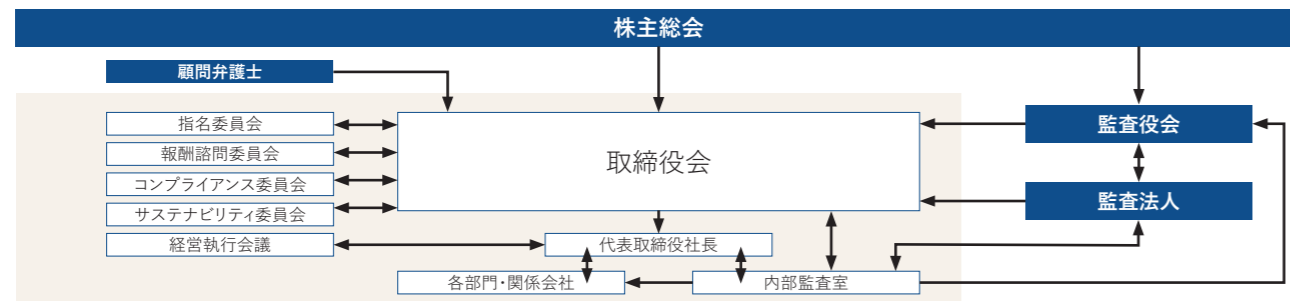
- 株主の権利を保護し、また、その行使を促進すること。
- すべての株主の平等な取扱いを確保すべきであること。
- 財務状況、経営成績、株主構成、ガバナンスを含めたすべての重要事項について、適時かつ正確な開示がなされること。
- 会社の戦略的方向付け、経営陣への有効な監視、説明責任が確保されること。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役及び監査役会が取締役会からの独立性を維持しつつ、監査法人及び内部監査室と連携を図ることにより、取締役の職務執行に対する監査の実効性を確保し

ております。また、取締役会の監督機能を強化するために、委員の2名以上を社外取締役とする報酬諮問委員会及び指名委員会を設置しております。

①取締役会	取締役会は、当社の経営に関する重要事項の審議ならびに意思決定、会社の事業、経営全般に対する監督を行います。2名の社外監査役はそれぞれ高い専門性を有し、その専門的見地からの確かな経営監視を実行しております。
②執行役員制度	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ます。
③経営執行会議	代表取締役社長及び常勤取締役、執行役員で構成する経営執行会議を毎週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。
④報酬諮問委員会	取締役の報酬等の決定は、株主総会にて承認された報酬総額の範囲内にて、取締役会の決議によって選定された取締役をもって構成される報酬諮問委員会において決定しております。なお、報酬諮問委員会は、3名以上で、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。
⑤指名委員会	経営陣幹部、及び、取締役の選解任については取締役会の任意の諮問機関である指名委員会において審議し、候補者を取締役会に推薦し、取締役会において決定いたします。なお、指名委員会は、3名以上で、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。
⑥コンプライアンス委員会	コンプライアンス委員会は、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をもって構成され、取締役会と連携して、当社のリスク管理及びコンプライアンスに関する審議の場として設置しております。
⑦サステナビリティ委員会	サステナビリティ委員会は代表取締役及び常勤取締役で構成し、持続可能な成長基盤の構築を目指すとともに、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うことを目的として設置しております。



役員報酬

当社は、取締役会において取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しております。

当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬については、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取締役会の決議によって選定された取締役(3名以上、

そのうち2名以上は社外取締役)をもって構成される報酬諮問委員会において決定しており、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針に沿うものであると判断しております。

●役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬		その他	左記のうち、 非金銭報酬等	
			賞与	譲渡制限付株式報酬			
取締役 (社外取締役を除く)	206	97	73	24	11	35	7
監査役 (社外監査役を除く)	5	4	0	-	-	-	1
社外役員	43	36	7	-	-	-	4

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、常に努めております。取締役会の実効性については、取締役と監査役全員を対象にして、右記のような評価項目によるアンケートを毎年実施しております。その結果をもとにディスカッションを行い、取締役会で報告がなされます。2022年度のアンケート結果の概要は右記をご参照ください。

アンケートの評価項目	アンケート結果の概要
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	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いくつかの指摘があり、今後改善しさら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基づいて、右記の対外危機、対内危機、災害等危機を定義し、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が発生したと判断された場合には、直ちに「対策本部」を設置して、全社的に問題解決にあたる体制を敷いております。

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	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

当社は、個人情報管理をはじめとする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するとともに、機密情報に関する管理体制の一層の強化を図っております。

コンプライアンスに関する取り組み

当社は、法律を遵守する公正で誠実な経営の実践を目的に、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、右記の業務を行っております。

① 業務運営をする上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

人間力とデジタル、チームワークを融合する

富裕層を対象とする事業を展開する当社にとって、その最前線を担うコンサルタントの育成は大きなテーマです。また、コンサルタントを支援するデジタル環境、多様性を持つチーム作りも重要。個々人が学び成長する環境作りは、お客様への提案の質を高めることでしょう。

先ごろ、日経平均株価が史上最高値を更新したことが話題になりました。一方で、都市部を中心に不動産価格も上昇しています。こうした中で、日本における富裕層の厚みは増しつつあると考えられます。富裕層とはどのような人たちでしょうか。「資産〇億円以上」などの定義はありうるでしょうが、その具体像を明確に示すことは容易ではありません。不動産や金融資産を所有する方はもちろん、人的資産や無形資産などを含む経営資産を所有する会社オーナーもいます。特に会社オーナーにとっては良い経営において得られる経営資産が大きな意味を持ちます。

そうした多種多様な富裕層こそが当社のお客様です。コンサルタントはその最前線を担います。富裕層の多様な課

題や関心、ニーズに応え、信頼関係を継続して維持・強化できる人材をいかに育成するかは、当社にとっての最大のテーマといえます。

かつて、コンサルティングは「個人プレー」ととらえられがちでしたが、今日のような変化の激しい時代、こうしたスタイルには限界があります。近年では、チームワークやデジタル活用の重要性が高まっています。

社会における無形資産は「データ」が大きな部分を占めており、その割合は年々高まっています。当社もこうした動きに注目し、DXへの取り組みを加速しつつあります。個々のお客様の状況をデータベース化すれば、コンサルタントはその情報をもとにより良い提案ができるでしょう。また、これまでお客様にどのように対応してきたかが登録されていれば、若手は先輩の行動から多くのことを学べるはずで

す。こうしたDXへの取り組みは着実に進行しています。ただし、お客様との信頼関係がなければ意味のある情報を蓄積することはできません。コンサルタント個人の「人間力」は、昔も今も変わらない必須の要素です。

同時に、チーム作りにおける多様性の確保も大切です。さまざまな視点が加わることで社内での議論の水準は高まり、チームの質も向上します。それは、お客様への提案に反映されるでしょう。そのためにも、人的資源の半分を占める女性の活躍を推進していくことが必要です。本年度、女性の社外取締役と執行役員を迎えました。2人の活躍を期待するとともに、身近なロールモデルの存在が後輩たちを後押ししてくれることを確信しています。

近年、日本企業を取り巻く社会からの圧力は高まっています。企業統治改革が進み、経営の状況はかなり透明化されました。上場企業に人的資本に関する情報開示が義務付けられたことも、こうした潮流の中に位置付けられます。

当社にとって、人材の重要性はいうまでもありません。個々人が学び成長する意欲を持つこと、企業としてその環境を整えサポートすること。こうした取り組みを、さらに強化していきたいと考えています。

社外取締役

島田 晴雄 Haruo Shimada



持続的な成長に向けた土台作りに注力する

2024年2月、当社は中期経営計画で公表した2024年度の業績予想を下方修正しました。「ADVANTAGE CLUB」を取り巻く競争の激化、コンサルタント育成が道半ばであることなどが理由です。2024年度からは人材育成への投資を強化し、中長期的な成長を目指します。

過去10年以上にわたって、当社は急成長を遂げてきました。ここ数年を振り返っても、営業利益は毎年度3~4割増を続けています。ただ、2023年度の営業利益32億6,500万円に対して、2024年度は35億円(7.2%増)を予想しており、伸び方はやや鈍化する見込みです。

2022年2月に発表した第三次中期経営計画では当初、2024年度の営業利益目標を45億~50億円としていたため、35億円はかなりの下方修正になります。その理由は大きく2つです。

1つ目は事業拡大の方針見直しです。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の「ADVANTAGE CLUB」はこの分野の

パイオニアであり、高い市場シェアを獲得しています。しかし、当社お客様の財産の承継や運用に資するためには、厳格に当社の商品基準に合致した物件を選定することが大切と考え、無理な事業拡大に踏み込まない判断をしました。そのため「ADVANTAGE CLUB」の収益への寄与は、当初予想に比べて若干低下すると想定しています。

2つ目は人的資本投資の拡充です。富裕層のお客様のニーズは多様化・複雑化しており、コンサルタントに求められる能力は年々高まっています。残念ながら、組織としてこうした環境変化に十分なレベルでは対応できていないのが実情です。お客様と強固な信頼関係を構築した上で、さまざまな相談に乗ることができる優秀なコンサルタントの育成は急務です。そこで、持続的な成長を可能とするために人材への投資を拡充します。

営業利益目標の修正幅が大ききこともあり、当初、私は社外取締役として懸念を表明しました。しかし、蓮見社長のコンサルタント育成に対する強い決意と覚悟に触れ、最終的に反対をしませんでした。結果としては、市場に対して丁寧な説明がなされたこともあり、株価への影響は限定的でした。経営者にとって、このような決断は容易ではありません。素晴らしい判断だったと考えています。

そしてDXです。当社にとっては人材育成とともに重要なテーマです。あらゆる業務をデジタル化し、組織の壁を取り払い、一気通貫の業務プロセスを構築することが成功の鍵になります。まずは、コンサルタントの業務を支援するデータベースの整備に取り組むとともに、コンサルタントだけでなく、すべての社員の生産性向上につながるような本格的なデジタル活用を推進していきます。

パーパスとビジョンを当社ではアップデートし、そこに「富裕層ビジネスの第一人者になる」との一文を入れました。当社の目指す方向が、ステークホルダーや社会に対してより明確になるのではないかと考えています。もちろん、個々の社員による日々の活動にもポジティブな影響があるものと期待しています。

社外取締役

渡邊 啓司 Keiji Watanabe



サステナビリティ委員会からのメッセージ

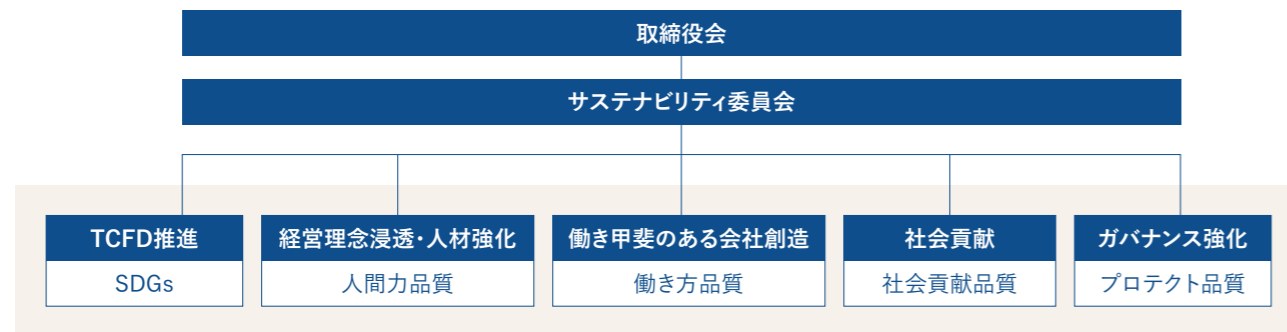
当社グループは、2022年からスタートした第三次中期経営計画の戦略実現を通じ、ESG課題の解決を目指して活動しております。当社グループは総合財産コンサルティング会社であり、お客様の大切な財産や事業の永続的な発展のご支援をさせていただき立場として、気候変動に対応した環境負荷低減の取り組みやお客様の財産に関わるお悩みを解決するための商品、サービスの提供を通じて、経営目的である「財産の承継・運用・管理を通じてお客様の幸せに貢献」を実現できるよう尽力いたします。

「100年財産コンサルティング」を標榜する当社グループは、コンサルティングの源泉である人材育成を土台とし、企業が持続的に成長していく必要があります。サステナビリティ委員会を筆頭に、持続可能な社会の実現を目指し全

社を挙げて邁進してまいります。サステナビリティ委員会は、取締役会で決議する目標の進捗管理や評価等を目的として、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ます。メンバーは代表取締役及び取締役常務執行役員で構成されます。

サステナビリティ委員会の傘下には、5つの分科会「TCFD推進」「経営理念浸透・人材強化」「働き甲斐のある会社創造」「社会貢献」「ガバナンス強化」を設置し、テーマに基づいて多様な視点から、具体的な改善活動の提言と推進を行います。各分科会のメンバーは事務局長が関連部署の担当者から選定し、各分科会はゴールと、それに向けたプランを設定し、議論と検証を重ねながら活動を推進していきます。

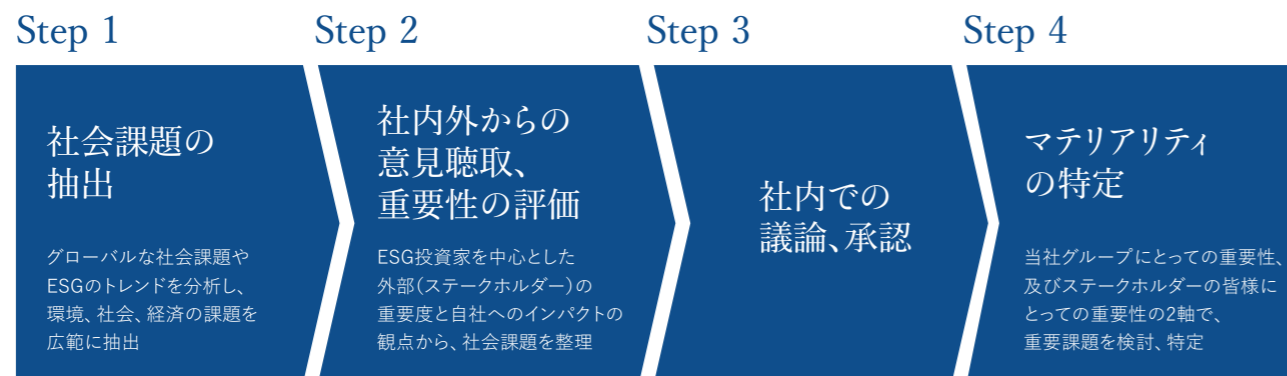
●サステナビリティ推進体制



マテリアリティの特定プロセス

当社グループは、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」等事業基盤に関わるマテリアリティを、2020年度に特定しました。マテ

リティの特定にあたっては、下記の図の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ております。



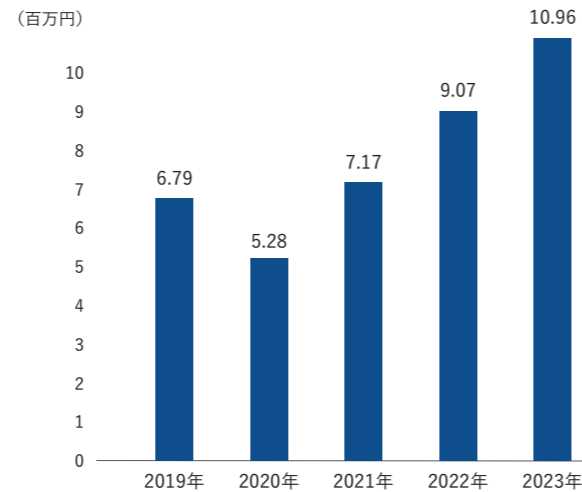
当社グループにおける3つのマテリアリティ(重点領域)と取り組み

	2023-2024の取り組み	SDGsとの関連
<div style="text-align: center;">E</div> <div style="text-align: center;">Environment</div> <div style="text-align: center;">脱炭素社会、循環型社会の実現</div>	<p>気候変動への対応を事業継続に影響を及ぼす重要な経営課題であると認識し、特に不動産に関連した事業活動に伴い排出されるCO₂が、気候変動に影響を与える主要なリスクととらえています。そのため、環境に配慮した取り組みを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取り組んでいます。</p> <p>【現状の取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> 「ADVANTAGE CLUB」における環境負荷の少ない設備とクリーンエネルギーを活用した電力への切り替え 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同及び情報開示 <p>【今後の取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> 「ADVANTAGE CLUB」のテナントと連携した節水や廃棄物削減の推進 土地活用や建築サポートの現状分析、提案にESGの観点も取り入れ、環境負荷の少ない資材、塗料、設備等の活用の推進 水環境の保全に配慮した建物や街作りの推進 廃棄物や温室効果ガス排出量の削減 	
<div style="text-align: center;">S</div> <div style="text-align: center;">Social</div> <div style="text-align: center;">多様な人材が活躍できる社会の実現</div>	<p>当社グループは、社員自身が社会貢献活動を通じて人間力の向上を目指す取り組みを強化するとともに、お客様の多様な価値観を受け止め、財産の課題解決を行うために不可欠なダイバーシティの推進について、女性をはじめとする多様な人材が働きやすい環境を整備してまいります。</p> <p>【現状の取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> 代表自らが行う意見塾(理念研修)や朝礼による理念の浸透 「ARTシステム」やコンサルティングエデュケーションセンター等のコンサルタント育成プログラムの充実と拡大 育児休暇取得の推進 65歳定年以降の継続勤務を可能とする嘱託社員制度(制限撤廃)の充実 ペット殺処分ゼロ社会実現、子ども食堂等への収益の一部を寄付及び物資の支援、社員自身が行うボランティア活動による支援 外部の教育機関を活用した管理職育成の強化 健康経営宣言と健康診断100%受診の実施 港区地域清掃ボランティア活動の実施 幹部人材の育成 多様な働き方をしている社員事例共有(理解促進) <p>【今後の取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ペット殺処分ゼロ社会実現、子ども食堂等への支援先拡大及びボランティア活動の拡充 女性の活躍推進(女性従業員比率を約30%から40%へ、女性管理職比率を約19%から30%へ) 組織サーベイ等による従業員の声を重視した職場風土改革 外部の教育機関を活用したコンサルタント育成の強化 運動機会促進、食事指導等さらなる健康経営の促進 女性活躍推進研修 時間単位有休の新設 	
<div style="text-align: center;">G</div> <div style="text-align: center;">Governance</div> <div style="text-align: center;">ガバナンスの継続的な向上</div>	<p>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・果断な意思決定を行うための重要な仕組みとして認識しております。指名委員会による取締役候補者の決定、報酬諮問委員会での審議による役員報酬の決定、取締役会実効性の評価等を実施しております。また、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・企業倫理遵守を推進する体制を構築しております。</p> <p>【現状の取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ホスピスやグループホーム等の介護施設や障がい者施設、クリニック等の公共公益性の高い施設での不動産活用による社会福祉への貢献に加え、商業施設の誘致等、不動産活用による地域社会の活性化に貢献 財団の設立支援によって社会に還元する仕組み作り 地域創生事業における公共団体、金融機関、企業等のパートナーとの連携による街作りと地域雇用創出への貢献 <p>【今後の取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> 指名委員会、報酬諮問委員会を設置し、取締役候補者の決定及び後継者計画(サクセッションプラン)等により当社グループの適切な経営体制を構築 法令遵守の推進のため、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 	

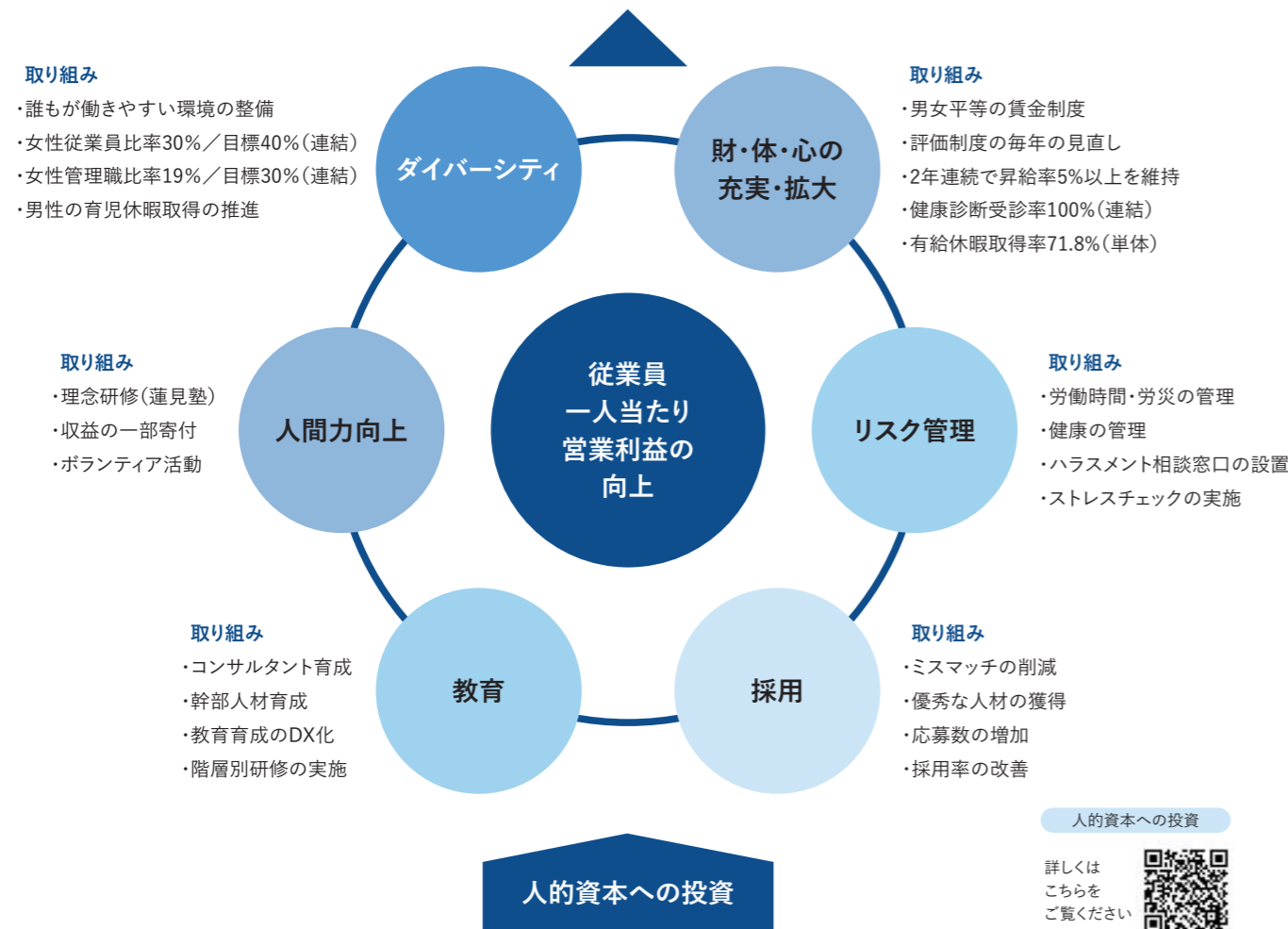
人材戦略の考え方と人的資本への投資

当社グループにおいて、コンサルティングの源泉である「人的資産(資本)」は極めて重要な経営資本です。社員の能力と人間力を向上させ高品質なサービスを提供するとともに、社員の多様性を高めることでお客様のさまざまな価値観・ご要望に応え、財産コンサルティングのさらなる高付加価値化を促してまいります。人的資本への投資は事業基盤やその土台となるサステナビリティ経営への投資であり、当社グループが持続的に成長していくために不可欠なものです。人的資本への投資に対するリターンの総合的な指標として、従業員一人当たり営業利益をモニターしていきます。人的資本に関する各施策の進捗により、従業員一人当たり営業利益の向上を目指します。

●従業員一人当たり営業利益(連結)



青山財産ネットワークスグループの持続的な成長の実現



TCFDへの賛同

当社グループは、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。当社グループは、土地やその他天然資源など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。環境に配慮した取り組みを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、お客様・テナント様のニーズに応えることを目指します。



ガバナンス

当社グループは、気候変動への対応に関する課題全体について、方針及び重要事項を取締役会で審議し、決定しています。

戦略

不動産業界(不動産小口化商品)におけるバリューチェーン上のリスクと機会について、事業特性や政治・経済・社会情勢等のビジネスを取り巻く環境を考慮したリスクの分析と、各リスクが事業へ与えるインパクトについてシナリオ分析を行っています。

リスク管理

当社グループ全体に関わる中長期的な視点での気候変動リスクと機会についてはサステナビリティ委員会が統括し、取締役会と連携する体制で監督・モニタリングを実施し、経営戦略への反映を行ってまいります。

TCFDへの賛同

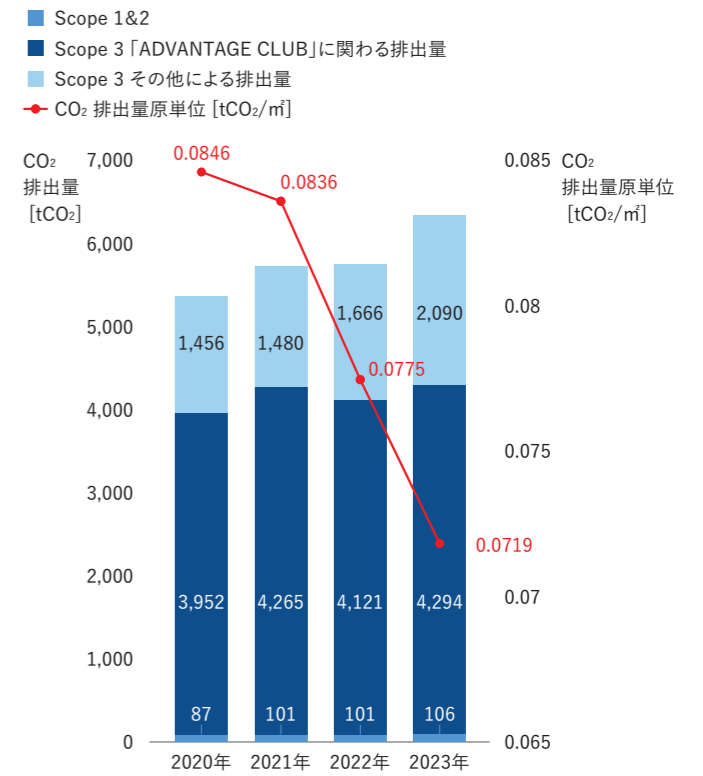


指標と目標

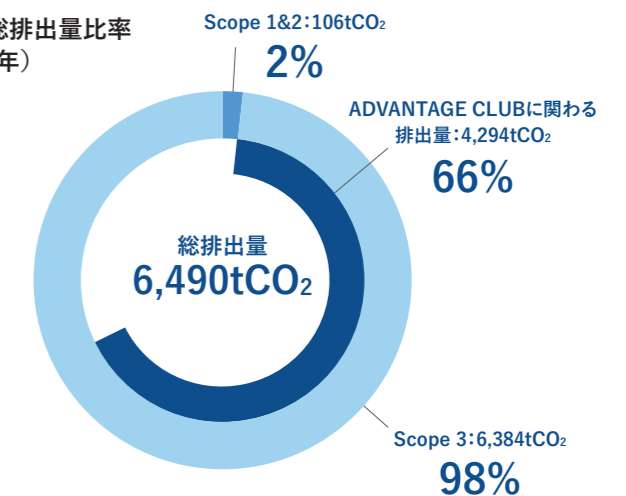
当社グループのCO₂総排出量は、事業規模の拡大や社員数の増加などに伴い、増加傾向にあります。しかしながら、省エネルギー設備の導入や電力契約をカーボンフリープランへ変更することにより、㎡当たりのCO₂排出量(CO₂排出量原単位)を削減しています。

2030年または2050年に向けたCO₂排出量削減目標につきましては、現在検討を進めています。今後も継続的にTCFD開示に取り組み、排出量抑制の施策を継続・拡大し、気候変動リスクへの対応を行ってまいります。

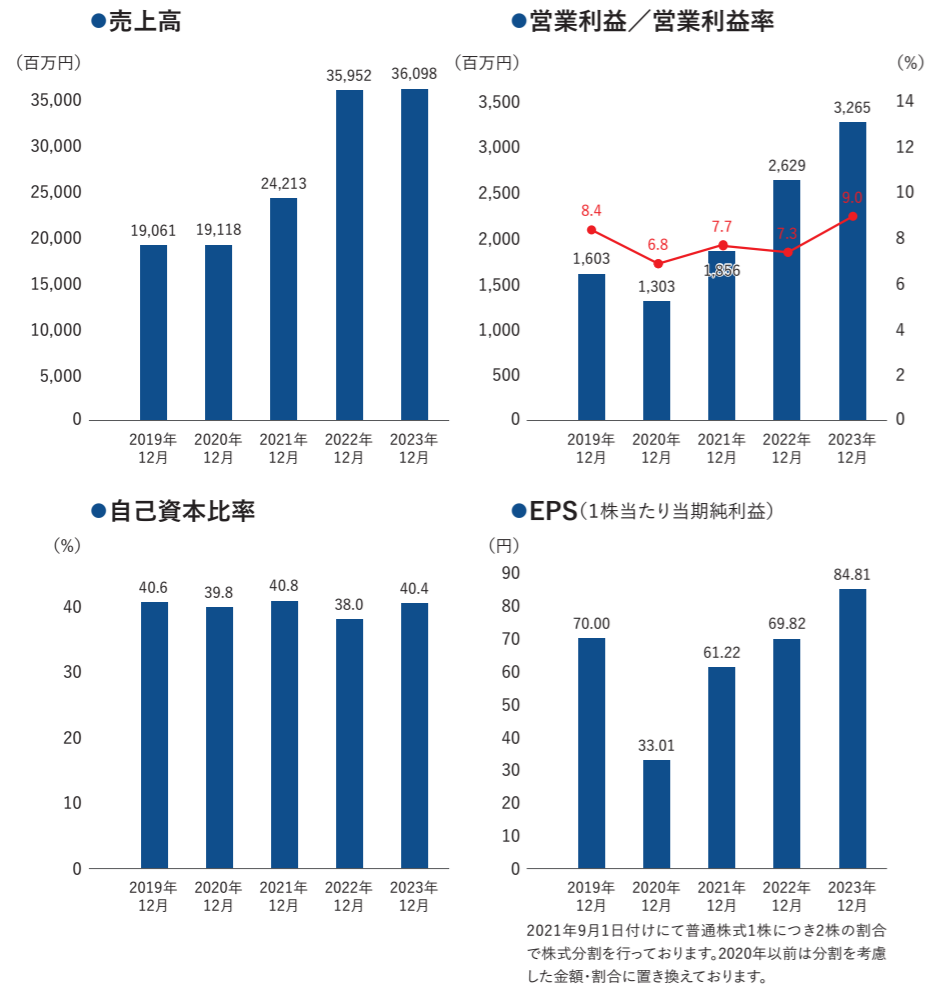
●CO₂排出量の推移 [tCO₂]



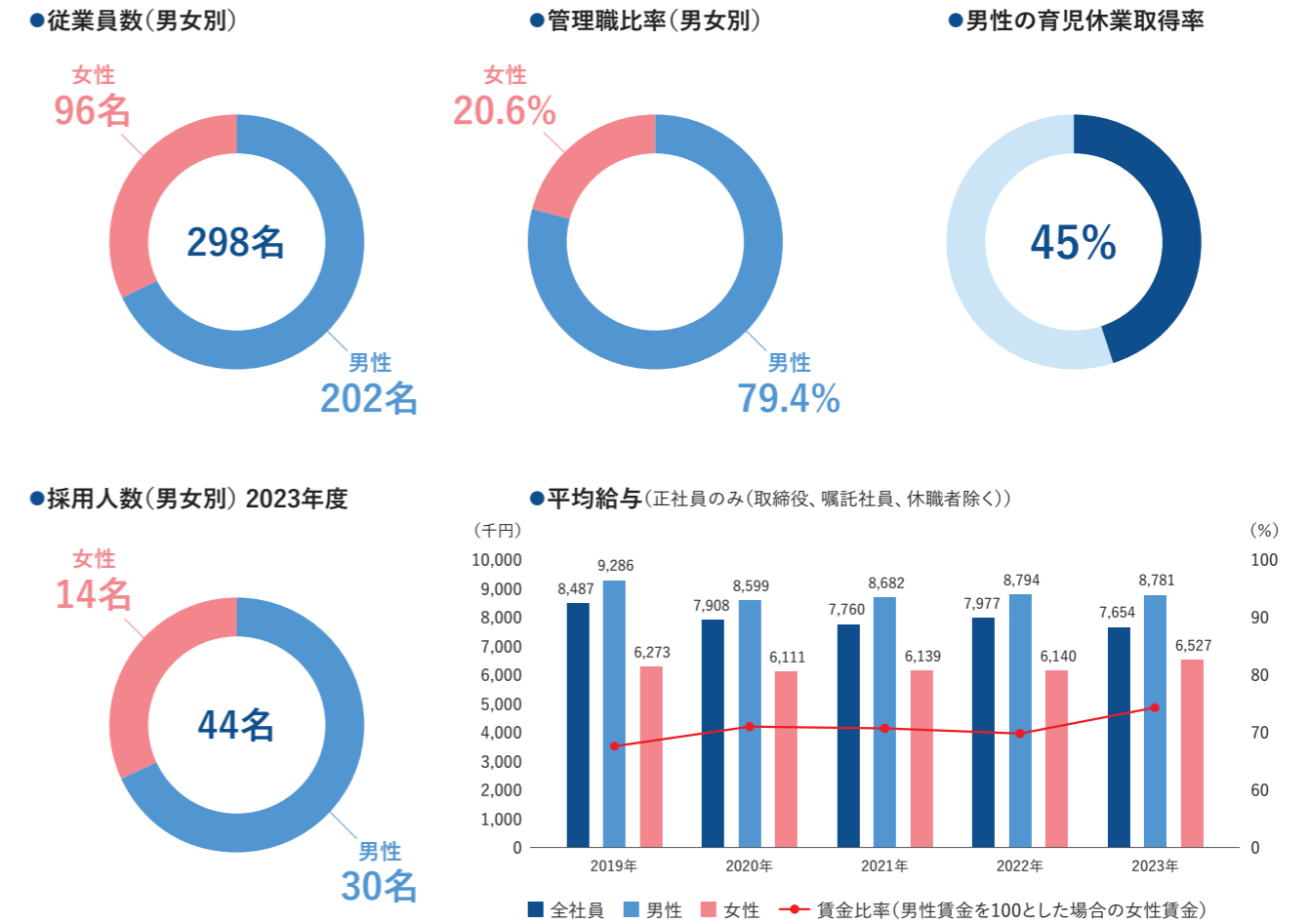
●CO₂総排出量比率(2023年)



財務ハイライト



非財務ハイライト



財務指標

単位	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	2021年12月	2022年12月	2023年12月	
●財務データ														
売上高	百万円	7,627	5,839	6,369	9,305	14,275	14,420	14,562	17,227	19,061	19,118	24,213	35,952	36,098
営業利益	百万円	186	98	160	445	485	751	1,094	1,464	1,603	1,303	1,856	2,629	3,265
経常利益	百万円	166	91	142	467	471	628	943	1,358	1,503	1,195	1,796	2,499	3,359
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	218	92	201	362	518	587	768	1,162	1,676	800	1,481	1,694	2,062
総資産	百万円	3,698	4,769	4,698	5,930	7,220	9,258	12,587	12,353	15,492	16,001	17,426	21,757	23,491
純資産	百万円	1,224	1,941	2,151	2,447	2,909	3,329	3,624	4,518	6,390	6,566	7,128	8,320	9,584
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	579	227	368	197	801	1,177	-1,277	272	2,300	1,942	2,389	2,219	2,488
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	122	-1,203	1,886	43	-162	-1,061	-840	723	-753	-631	-1,256	212	
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-602	247	-425	253	370	1,116	2,174	-1,787	1,215	-215	-374	882	-858
EPS(1株当たり当期純利益)	円	10.32	4.36	9.26	15.49	22.11	24.88	33.37	50.94	70.00	33.01	61.22	69.82	84.81
BPS(1株当たり純資産)	円	57.92	59.74	91.59	103.63	122.72	139.86	158.41	197.59	259.48	262.39	294.61	340.13	390.42
1株当たり配当金	円	3.25	3.75	5.00	7.50	9.00	11.50	15.00	19.50	25.00	26.50	28.00	35.00	41.00
ROA(総資産経常利益率)	%	4.1	2.2	3.0	8.8	7.2	7.6	8.6	10.9	10.8	7.6	10.7	12.8	14.8
ROE(自己資本利益率)	%	17.8	7.4	11.8	15.9	19.5	18.9	22.2	28.6	31.1	12.7	22.0	22.0	23.2
ROIC(投下資本利益率)	%	6.9	3.4	4.4	10.1	11.4	11.9	11.5	13.4	13.0	8.0	10.0	12.2	12.9
自己資本比率	%	33.1	26.5	45.7	40.9	40.0	35.8	28.7	36.5	40.6	39.8	40.8	38.0	40.4

※ 2014年1月1日付けにて普通株式1株につき100株の割合で株式分割、また、2021年9月1日付けにて普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2020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 (2023年12月末時点)

会社概要	商号	株式会社青山財産ネットワークス
		〒107-0052
	本社	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	12億1,099万円
	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	298名(グループ連結)	
連結子会社	株式会社日本資産総研	
	株式会社青山総合エステート	
	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	
	株式会社青山財産ネットワークス九州	
	株式会社青山財産インベストメンツ 他4社	

役員 (2024年3月末)	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
	取締役常務執行役員	小川 隆臣
	取締役常務執行役員	橋場 真太郎
	取締役執行役員	島根 伸治
	取締役	長坂 道広
	社外取締役	島田 晴雄
	社外取締役	渡邊 啓司
	社外取締役	森 まどか
	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	24,520,859株
	株主数	11,223名

大株主 (上位10名)	株主名	所有株式数(株) 比率(%)*	
		蓮見 正純	2,508,976
	株式会社日本M&Aセンター	1,000,000	4.11
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	901,100	3.7
	株式会社日本カストディ銀行(年金信託口)	554,700	2.28
	株式会社キャピタル・アセット・プランニング	400,000	1.64
	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE UKAI AIF CLIENTS NON LENDING 10PCT TREATY ACCOUNT	340,000	1.39
	GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	331,800	1.36
	青山財産ネットワークス社員持株会	322,900	1.32
	BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	303,180	1.24
	NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN(CASHPB)	277,800	1.14

*発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)

【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

経営企画統括部

電話: 03-6439-5824

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

2404083