



株式会社青山財産ネットワークス

# 統合報告書 2025

Integrated  
Report  
2025



Aoyama  
Zaisan  
Networks

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

# 目次

Contents

## 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 | 7 |
|--------|---|

## Our Strategy

|        |   |
|--------|---|
| 中期経営計画 | 8 |
|--------|---|

## Top Message

|         |    |
|---------|----|
| 社長メッセージ | 12 |
|---------|----|

## CFO Message

|          |    |
|----------|----|
| CFOメッセージ | 16 |
|----------|----|

## Our Value Drivers

|            |    |
|------------|----|
| 確かな商品・サービス | 17 |
|------------|----|

|       |    |
|-------|----|
| 確かな組織 | 19 |
|-------|----|

|         |    |
|---------|----|
| コンサルタント | 20 |
|---------|----|

## Our Sustainability

|      |    |
|------|----|
| 役員紹介 | 21 |
|------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| コーポレート・ガバナンス | 23 |
|--------------|----|

|            |    |
|------------|----|
| 社外取締役メッセージ | 25 |
|------------|----|

|            |    |
|------------|----|
| サステナビリティ経営 | 29 |
|------------|----|

## Our Data

|            |    |
|------------|----|
| 財務・非財務サマリー | 33 |
|------------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| コーポレートデータ | 35 |
|-----------|----|

## ●本報告書の編集方針

2024年12月期(2024年1月1日～2024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、2024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14社)を対象としています。

発行年月:2025年7月

## ●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。

# 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

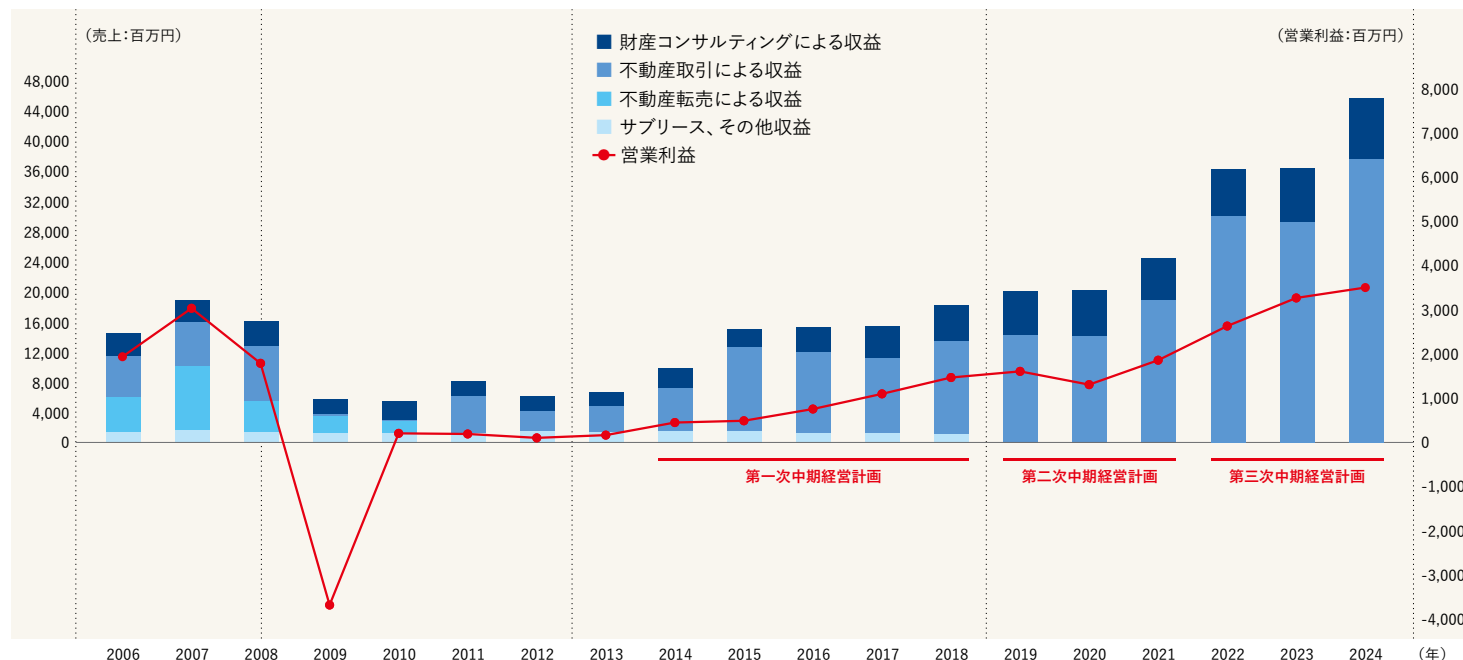
- ① 私たちは、お客様の財産に関わる問題解決の手助けをすることで、  
お客様に喜んでいただける企業に成長していきます。
- ② 私たちは、AZNグループで働くことを通じて、徳を積み、人間力の高い人に成長していきます。
- ③ 私たちは、お客様をはじめ私たち自身も幸せな人生を送るために財・体・心のバランスを保ち、  
それぞれを充実、拡大することを目指します。
- ④ 私たちは、自分の役割を理解し、その役割を果たせるように  
一人一人が知恵力・行動力・人間力を高め、常に粘り強さと  
情熱を持って取り組んでいきます。

# Our Profile 青山財産ネットワークスの全体像

## 成長の軌跡

### ●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。



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  
新たなステージへ

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販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の提供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

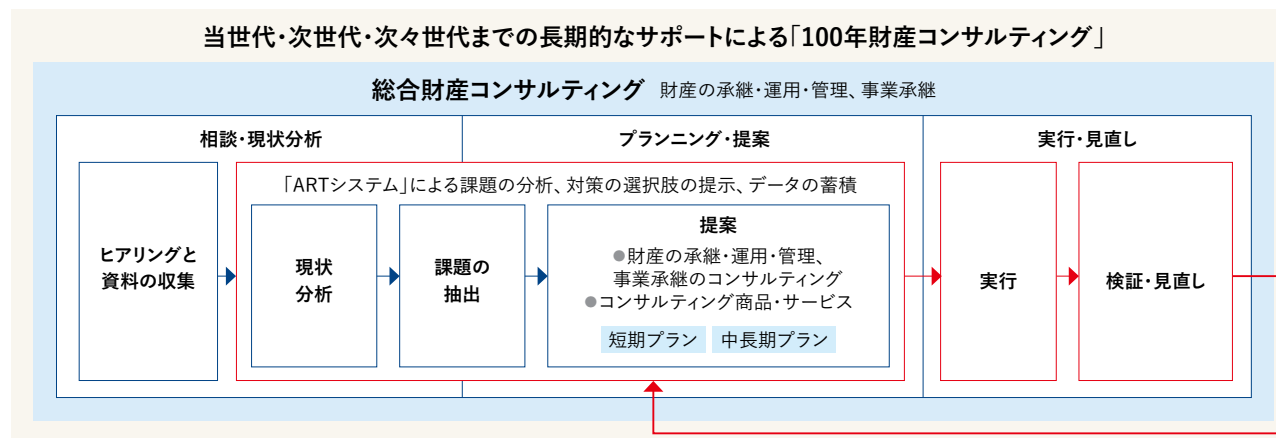
#### サービスメニュー

- 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
- 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

●「ADVANTAGE CLUB」、地域創生事業、海外運用、IFA

## 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

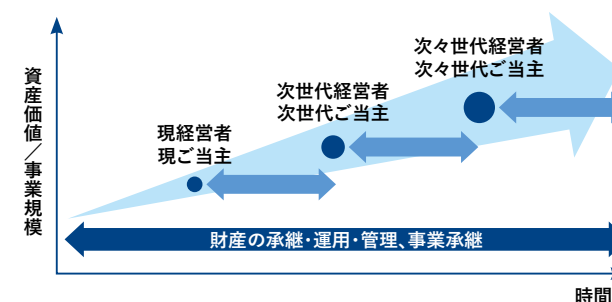
や専門家による現状分析、課題の抽出、プランニング・提案、実行、検証・見直しというサイクルを繰り返すことで、お客様を長期的にサポートしてまいります。当社グループ独自の「ART（アート）システム」を活用することで、現状分析からプランニング、提案まで質の高いコンサル

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

### ●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



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。

## 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50%前後で推移しております。

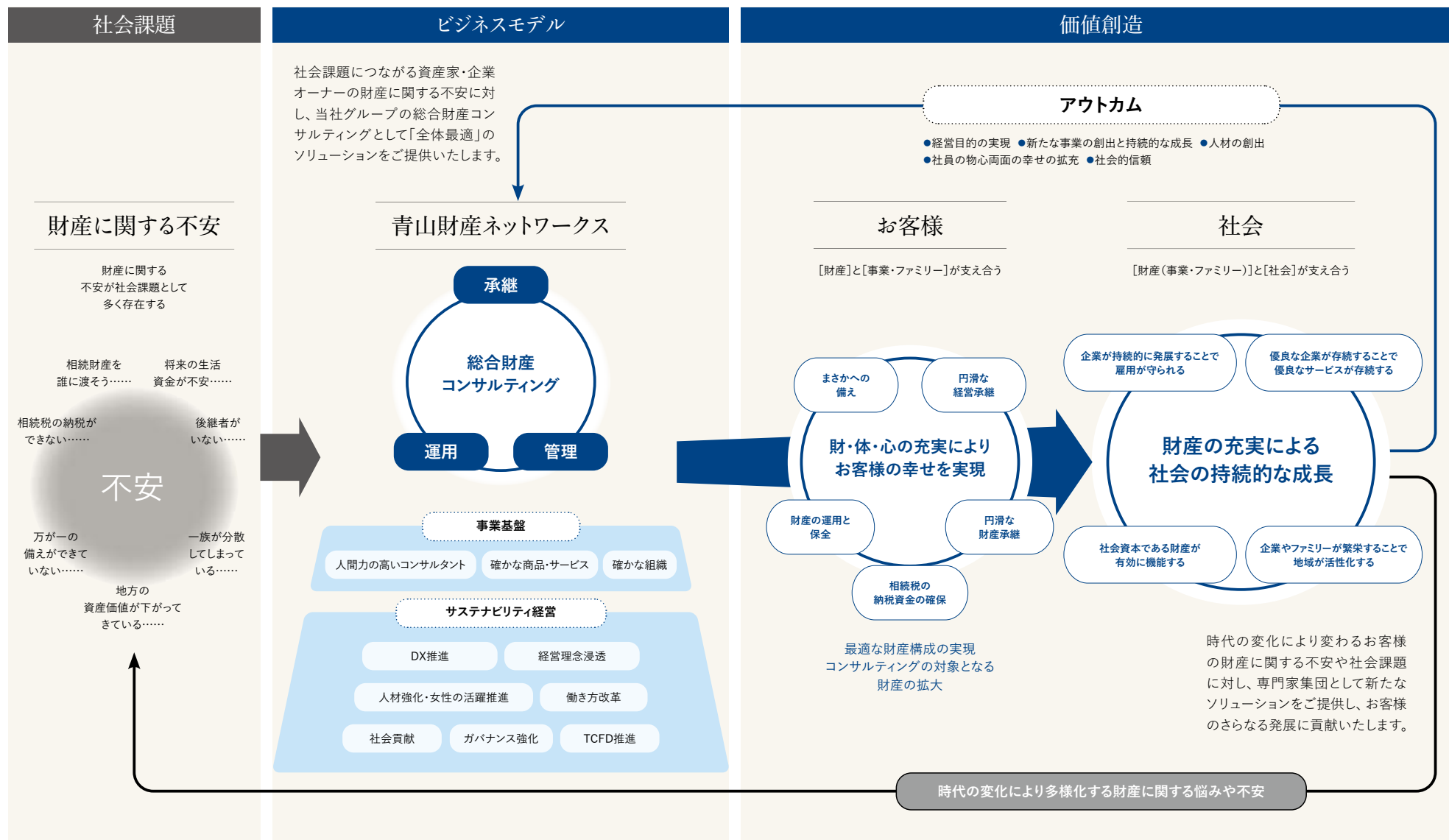
財産の承継・運用・管理、事業の承継に対するお客様のニーズはさらに拡大していくと見込んでおります。当社グループの強みを活かし、こうした課題解決に継続的に取り組むことで、将来にわたりお客様に伴走し続けてまいります。

### ●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

## ●青山財産ネットワークスにおける価値創造プロセス





# Our Vision 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

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。



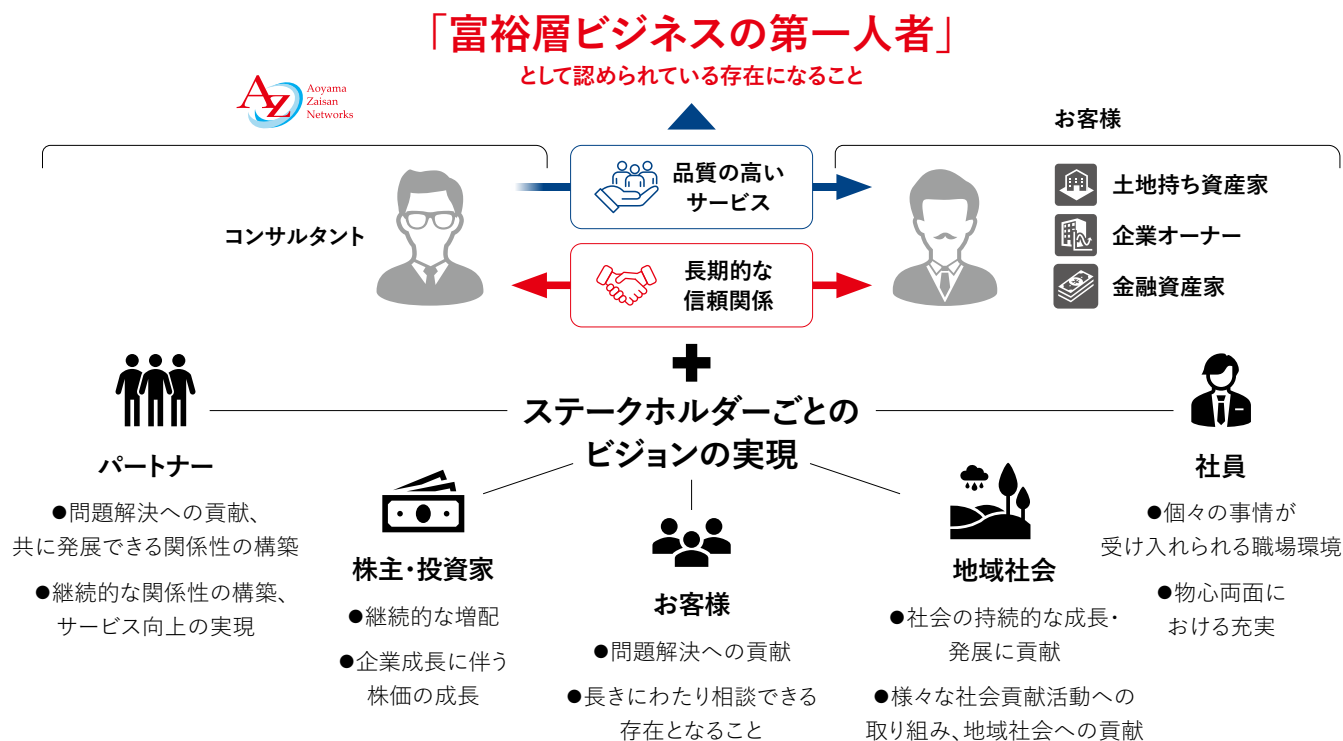
# Our Strategy 中期経営計画

## 2027年のビジョン

当社は、財産に関する悩みや問題が多様化・複雑化する現代の事業環境において、富裕層のお客様に対して質の高いサービスを提供し、持続的な成長を実現するために、新たな中期経営計画を策定しました。2025年からの3年間を通じて、全てのステークホルダーの皆様と共有するビジョンの実現に取り組み、2027年末には「富裕層ビジネスの第一人者」として認められる存在となることを目指します。

「富裕層ビジネスの第一人者」とは、信頼を得た上で高品質な

サービスを継続的に提供し、お客様から長期にわたる相談先として選ばれる存在です。そのためには、富裕層のお客様をご紹介いただける方々や業務を支援いただくパートナーとの信頼関係の強化、社員が安心して働ける環境の整備と物心両面にわたる成長支援、さらに財産に関する課題解決を通じた地域社会への貢献が不可欠です。また、当社の理念に共感し応援いただける株主・投資家の皆様には、企業価値の持続的な向上と継続的な配当や株価の成長による確かな還元を実現します。



## 計画と指標

中期ビジョンの達成に向けて、主要な定量目標として、次に挙げる指標を設定しました。まず、年平均10%の営業利益成長を目指します。ROEは20%超の水準の継続を図ります。顧客数及びADVANTAGE CLUB組成額についても年10%の増加をKPIとし、成長の基盤強化を進めます。株主還元、人材・ガバナンスに関しては以下の通りです。

なお、DX・AI導入やチェスターグループとの連携による効果を踏まえ、2026年2月に目標の再評価と開示を行う予定です。

### 財務目標

|      |          |
|------|----------|
| 営業利益 | 毎年10%の成長 |
| ROE  | 20%超の維持  |

### 事業目標

|                   |          |
|-------------------|----------|
| 顧客数               | 毎年10%の増加 |
| ADVANTAGE CLUB組成額 | 毎年10%の増加 |

### 株主還元

|      |          |
|------|----------|
| 配当性向 | 50%水準    |
| 累進配当 | DOE10%水準 |

### 人材・ガバナンス

|          |        |
|----------|--------|
| コンサルタント数 | 330人※  |
| 女性比率     | 35%以上※ |
| 女性管理職比率  | 25%以上※ |
| 社外取締役    | 4名以上   |

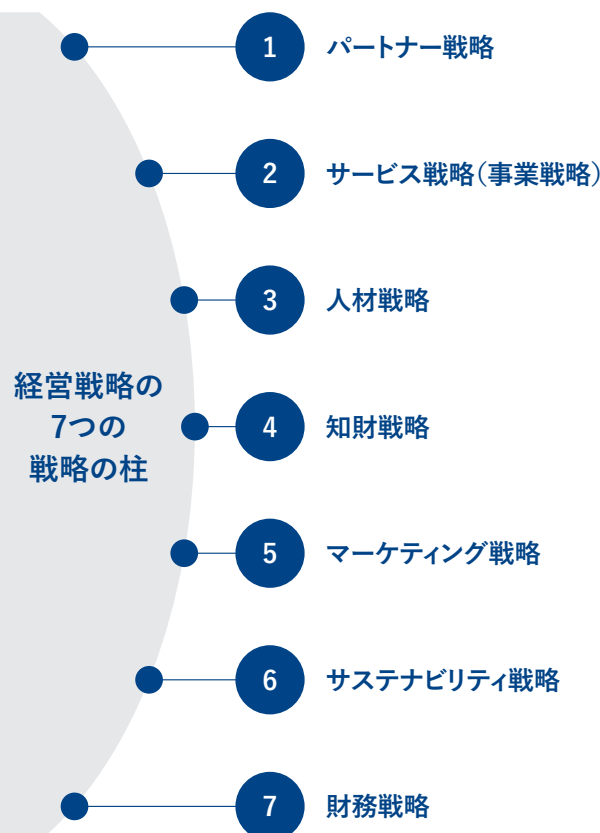
※ 2027 年末時点



## 7つの戦略の柱

当社は、2027年に向けたビジョンを達成するために、確実かつ実効性のある経営戦略を策定しました。経営戦略において定めた「7つの戦略の柱」を中心に、事業の成長と進化を図っていきます。これら戦略の柱は、各領域における強化と革新の実現を目指し、持続的な競争優位の確立を目的としています。

これらの戦略を一体となって推進することで、2027年のビジョン実現を確実なものとし、企業としての成長と社会貢献を両立させていきます。



## ① パートナー戦略

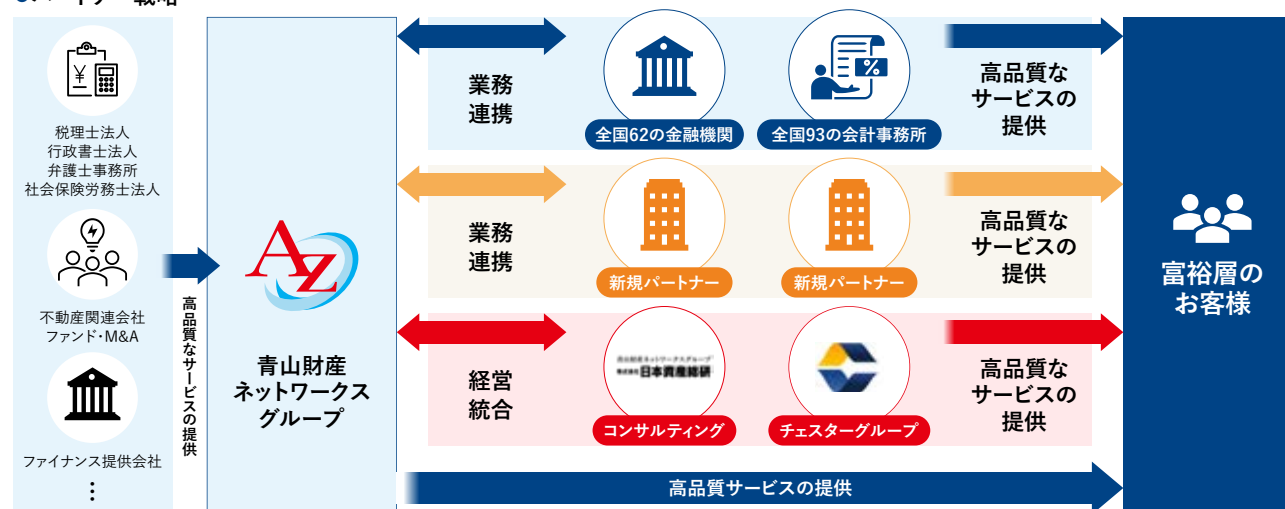
信頼関係を基盤としたパートナーとの連携を通じて、ご紹介いただく富裕層のお客様の多様で複雑な悩みや問題の解決に貢献し、パートナー及び当社双方の持続的成長を目指します。

また、当社の業務を支える協力パートナーとの間にも、継続的かつ建設的な関係性を構築し、高品質なサービス提供体制の強化に努めていきます。現在、紹介パートナーとしては全国62の金融機関及び93の会計事務所と提携しており、そのネットワークは着実に拡大しています。

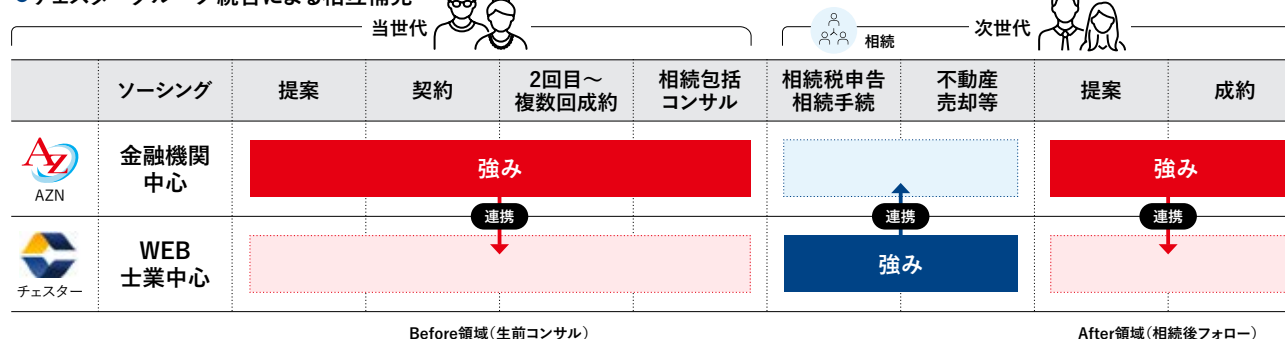
信頼と成果は、パートナーやお客様の期待を超える提案によって生まれると考えています。今後も関係性の深化に加え、富裕層との接点を有する新規パートナーの開拓にも注力していきます。さらに、税理士法人、弁護士事務所、不動産会社などの専門パートナーとの協業を通じ、複雑化するニーズに応えます。

2024年末にはチェスターグループと経営統合ならびに業務提携を行いました。生前対策から相続、相続後支援まで、一貫したサービスを提供する体制を構築しました。

### ● パートナー戦略



### ● チェスターグループ統合による相互補完



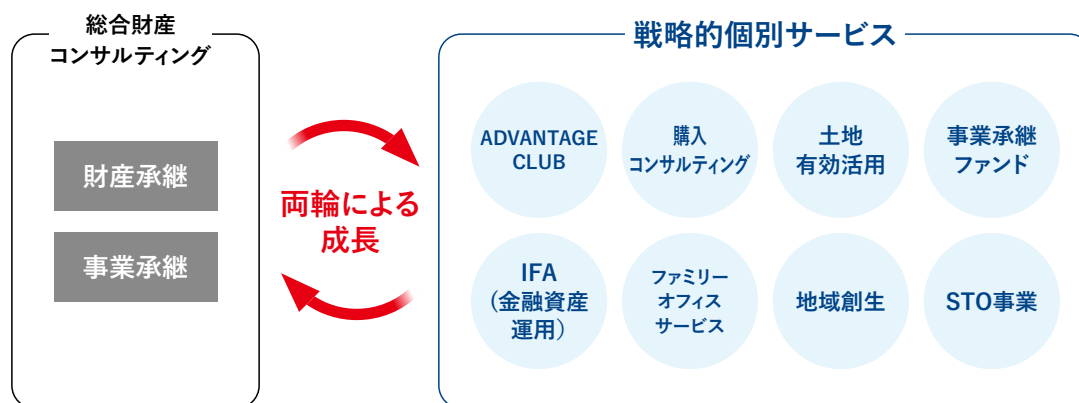
## ② サービス戦略(事業戦略)

当社は、「総合財産コンサルティング」と「戦略的個別サービス」の両輪で事業を展開しています。これら2つの柱を通じて、顧客数や案件組成数の安定的な増加を実現し、全社的な成長を図ります。「総合財産コンサルティング」では、お客様の財産承継・事業承継を円滑に実現するために、現状と潜在的課題を丁寧に分

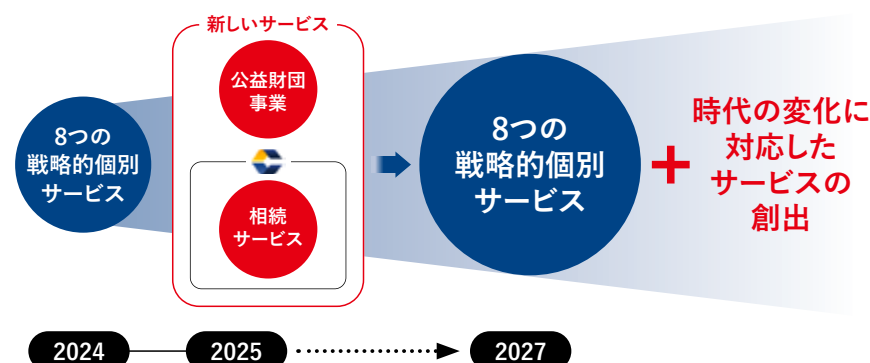
析し、解決すべき課題を整理・優先順位付けした上で、最適な承継プランを策定します。「戦略的個別サービス」においては、既存の8つのサービスの成長に加え、時代の変化に即した新たなサービスの創出にも注力していきます。中でも「ADVANTAGE CLUB」は、開始以来高い評価をいただいています。今後も、お

客様へ良いものをお届けするため厳選した物件選定・運用を行いつつ、純資産内での運用を徹底することで、信頼関係を最重視する方針です。

さらに、新規サービスとして、相続支援や公益財団法人設立の支援にも取り組み、多角的な価値提供の実現に努めます。



### サービス戦略 時代の変化に対応したサービスの創出



## ③ 人材戦略

当社は、全ての人材を対象に、「人材採用」「人材育成」「働きやすい環境整備」の三本柱を中心とした人的資本の充実に取り組めます。「人材採用」では、長期的に顧客やパートナーとの関係を構築できる経験者やDX人材などの高度専門人材、ならびに多様な人材の積極的な採用を進めます。

「人材育成」では、人間力向上を目的とした教育や、スキルの細分化に応じた教育制度の導入を進めます。「働きやすい環境整備」では、処遇制度の継続的見直しや健康経営の推進、多様性を尊重しながら社員一人ひとりが成長と充実を実感できる環境の整備を実行します。その上で、コンサルタント数を2027年末までに330人へと拡大することを目指します。

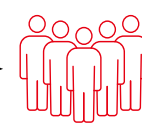
加えて、利他心を軸とした徳を積むことを通じて人間力を高める教育を継続的に実施しつつ、重要な理念の浸透を深めるべく、各部署での対話の場の継続的な設置を通じて、さらなる理解促進を図っていきます。

2024年末の  
コンサルタント数



257人

2027年末の  
コンサルタント数

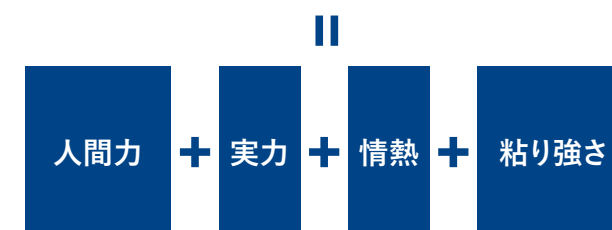


330人

※AZNグループ、株式会社チェスター他3社含む

### 成功・幸せ、結果・成果の方程式

成功・幸せ、結果・成果

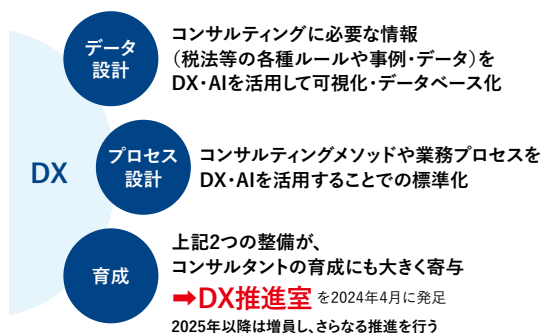


## 4 知財戦略

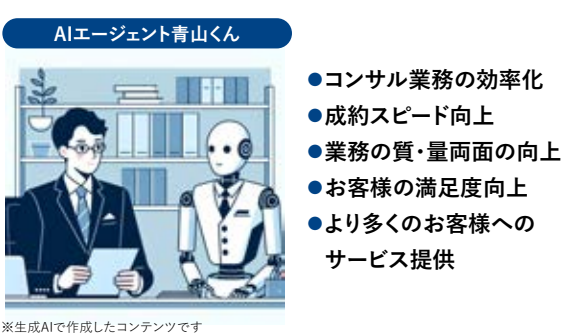
コンサルタントが蓄積してきた高度なノウハウを、無形資産として戦略的に整理・活用することを目指します。これらの資産をDXやAI技術によって体系化し、コンサルタント一人ひとりのパフォーマンスを最大限に引き出すとともに、業務全体の効率化を推進していきます。さらに、コンサルタントとAIが共創する新たな働き方

の実現に向けて、24時間365日対応可能なAIエージェントを開発し、特に経験の浅いコンサルタントの業務支援に活用していきます。そして、コンサルティング業務にとどまらず、社内全体の業務プロセスにもAIを積極的に導入することで、生産性の大幅な向上を目指します。

### コンサルタントを支える環境整備



### コンサルタントとAIの共創による新しい働き方の構築



## 5 マーケティング戦略

認知度の向上を目的とした多角的な施策を展開していきます。複数のメディアを活用し、同時期かつ横断的に広報活動を実施することで、当社の事業内容の理解促進、ならびに社名認知の拡大を図ります。2026年度以降は、ビジネスメディアの活用など、多様なチャネルを通じた効果的な情報発信に取り組めます。



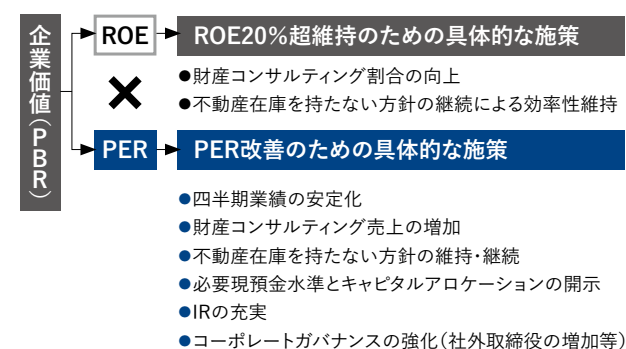
## 6 サステナビリティ戦略

社会課題の解決を通じて持続的な社会の実現を図るとともに、企業価値の向上を目指します。不動産特定共同事業法に基づく地域創生事業を通じた地域の活性化への貢献や、気候変動への対応、ペットとの共生社会の実現など、各種社会貢献活動にも継続的に取り組み、社会的責任を果たしていきます。



## 7 財務戦略

ROE20%超の水準を持続的に維持するため、売上高当期利益率の向上、資産効率の高い事業運営の継続、財務の健全性を確保しつつ資本効率の最大化を目指します。加えて、企業価値向上の観点から、ROEやROICといった資本収益性と比べ、過去平均PERにおける市場からの評価は十分とはいえないと認識しており、PERの改善に向けた取り組みを強化していきます。



中期経営計画期間におけるキャピタルアロケーションについては、営業キャッシュフロー110億円に対し、持続的な成長のための積極投資として、人的資本投資やM&A、DX・AI投資などに30億円、DOE10%水準を維持した配当として40億円、現預金水準の維持として40億円を計画しています。

|               |                  |                                         |
|---------------|------------------|-----------------------------------------|
| 営業CF<br>110億円 | 投資<br>30億円       | ●持続的な成長のための積極投資<br>人的資本投資、M&A、DX・AI投資など |
|               | 配当<br>40億円       | ●配当性向50%水準<br>●累進配当<br>●DOE10%水準        |
|               | 現預金水準の維持<br>40億円 | ●運転資金の増加<br>●不動産取得資金の増加<br>●AD敷金返還資金の増加 |

# Top Message 社長メッセージ



## コンサルタント強化とパートナー戦略を軸に 「富裕層ビジネスの第一人者」として 認められる存在を目指す

経営者の高齢化、不動産価格の上昇などを背景に、  
富裕層の方々の「財産」を取り巻く環境は大きく変化しつつあります。  
その変化への対応を見据えた中期経営計画(2025～27年度)を策定いたしました。  
パートナー戦略やサービス戦略、人材戦略など7つの戦略を軸に、未来を切り拓いていきます。

代表取締役社長

蓮見 正純 Masazumi Hasumi

### 第三次中期経営計画を振り返る

—— 第三次中期経営計画(2022～24年度)を振り返りつつ、事業の現況についてお話しください。

第三次中期経営計画では、2022年度からの3年間を拡大成長期と位置付けました。営業利益ベースで見ると、2021年度の18億5600万円から2024年度の35億600万円へ、1.9倍へと成長しました。所期の目的を達成できたのではないかと思います。当社の目指す2027年のビジョン、「富裕層ビジネスの第一人者」として認められる存在になるべく、着実に歩を進めることができました。

一方で、課題も見えてきました。まず、コンサルタントの人数です。2021年度は183人、2024年度は226人と、前中計の3年間で1.23倍に増やすことができましたが、1.5倍というお客様数の増

加に追いついていません。この間、コンサルティング収益は1.46倍に伸びていますが、コンサルタントの人数をお客様数の増加を上回るペースで充足できていれば、株価や不動産価格などの上昇を踏まえると、もっと収益を積み上げることができたはずだと考えています。

もう1つの課題はパートナーとの連携のさらなる強化です。金融機関をはじめとするパートナー、そのパートナーの先にいるお客様、そして当社の“Win-Win-Win”を実現することが、当社の持続的な成長につながります。

2021年から地方銀行との連携を強化しましたが、東京都心部の高価値不動産を対象とした不動産小口化商品「ADVANTAGE CLUB」は特に好評をいただいております。一定の成果が見られたことは確かです。



「お客様に紹介したい」との声も多数いただいています。その声に応えるためにも、パートナーとの信頼関係に基づく連携の強化に、一層注力していく必要があると考えています。

## ステークホルダーごとのビジョンとその実現

### ——第四次中期経営計画の概要についてお聞きます。

「富裕層ビジネスの第一人者」として認められる存在となること。これを第四次中期経営計画では2027年のビジョンとして掲げました。この2027年ビジョンは、当社が定めた5つのステークホルダーごとのビジョンの実現を通じて、達成できるものと定めています。5つのステークホルダーとは、「お客様」「パートナー」「社員」「地域社会」「株主・投資家」です。

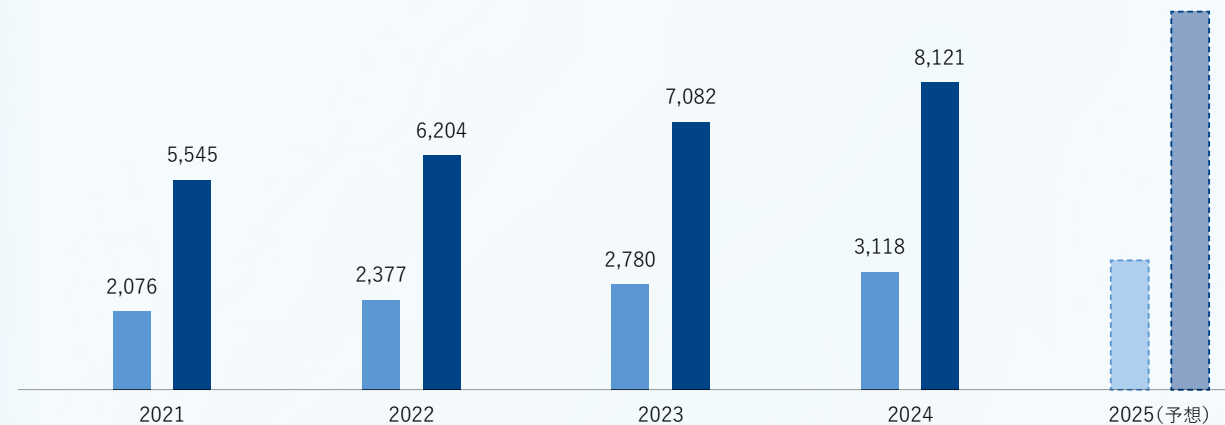
「お客様」ですが、今後は団塊世代の経営者の高齢化が進むとともに、相続が本格化するとみています。後継者不在の企業数は下落傾向ではあるものの、依然として事業承継に関する相談の中で高い比率を占めます。また、不動産市場を見ると、不動産価格の上昇に伴い相続課税対象者が増えると考えられます。お客様への高品質なサービスの提供を通じて、事業承継や相続に際していつでも相談していただける、日常的に頼りになる存在となることをビジョンとしました。

次に「パートナー」ですが、当社に富裕層のお客様を紹介してくださるパートナーと、当社と共にお客様のニーズに応えるソリューションを提供してくれるパートナー、その双方との信頼関係構築をビジョンとしました。両パートナーとの信頼関係の強化が、当社の成長につながると考えます。

「社員」に対しては、「共に働くメンバーの物心両面の幸せを目指しています」と当社は宣言し、子育てや親の介護といった個々の事情が考慮され、受け入れられるような職場環境づくりを進めています。同時に、報酬面を含めて安心して働くことができ、やりがいや成長を実感できるような企業にしていこう取り組みを、さらに推進していきます。

## 顧客数、財産コンサルティング売上推移

■ 財産コンサルティング売上(単位:百万円) ■ 顧客数(単位:名)



「地域社会」はあらゆるビジネス活動の基盤であり、当社及びお客様もまた地域社会に依拠しています。微力ではありますが、私たちは社会への貢献活動を少しずつ強化してきました。ペット殺処分ゼロに向けた活動を展開する「公益財団法人 ヒューマン財団」、国内の子どもの貧困対策として食品配布や余剰食品支援を行う「特定非営利活動法人 グッドネーバーズ・ジャパン」、子どもから高齢者まであらゆる人に生演奏を届ける「一般財団法人 100万人のクラシックライブ」の活動を支援しています。これらの取り組みを新たな中計においても、継続していきます。

そして、「株主・投資家」に対しては、配当や株価などの面で期待に応えられるよう、持続的な成長を実現したいと考えています。

## 信頼関係の強化を軸としたパートナー戦略

### ——次に、ビジョン達成に向けた戦略をお聞かせください。

第1はパートナー戦略です。まずは当社とお客様の間に位置するパートナーについてお話しします。現在全国62の金融機関、93の会計事務所が当社のパートナーで、その数は着実に増えてい

ます。パートナーとお客様の期待を上回る提案ができれば、結果は自ずとついてくると考えており、今後は信頼関係をさらに強化するとともに、富裕層との接点を持つ新規パートナーとの関係構築の拡大を目指します。

一方、当社のサービスを支えるパートナーには税理士法人や行政書士法人、弁護士法人、社会保険労務士法人などの士業、不動産会社やファンド、M&A関連のサービス事業者などがあります。お客様の複雑化する問題に対応し、高品質なサービスを提供するためには、こうしたエキスパートとの連携も不可欠で、その関係性のさらなる強化にも取り組んでいきます。

青山財産ネットワークスは2024年末に、「相続」に強みを持つチェスターグループと業務提携ならびに経営統合いたしました。同社は、当社とお客様の間に位置するパートナーであると同時に、相続に関する高い専門性を有するパートナーでもあります。この統合により、「相続前(生前対策)→相続発生時→相続後の資産運用」という一連のプロセスを、ワンチームでトータルに支援できる業界唯一の体制が整いました。今後は、両社のノウハウとネットワークを融合させ、顧客価値を最大化するシナジー創出に注力



したいと考えています。

## お客様の期待に応えていくサービス戦略

第2にサービス戦略(事業戦略)です。私たちが提供する「総合財産コンサルティング」は、お客様の財産承継・事業承継を円滑に実現することを目的としています。現在の状況や潜在的な課題を丁寧に分析し、解決すべき課題を整理・優先付けした上で、最適な承継プランを策定します。昨今、承継に対するニーズは多様化していますが、しっかりとお客様の期待に応えていきたいと考えています。

——戦略的個別サービスの1つである「ADVANTAGE CLUB」は大きく成長しました。

「ADVANTAGE CLUB」は、高価値不動産を当社が取得し、それを小口化してお客様に販売し一定の利回りを提供するというサービスで、事業開始以降、非常に好調です。しかし、不動産価格の上昇を受けて、十分な利回りの確保は簡単ではありません。当社の粗利を若干削り、その分をお客様に還元するというケースもあります。不動産取得資金を純資産の範囲内に収めるというルールを堅持しつつ、目先の利益よりも、お客様との長期的な信頼関係を重視していく方針です。

さらに、「購入コンサルティング」や「土地有効活用コンサルティング」「金融資産運用コンサルティング」などの8つの個別サービスに続く、時代に合った新規サービスの創出にも取り組んでおり、チェスターグループとの経営統合によるシナジーを活かした相続関連のサービスや、公益財団法人の設立を支援するサービスなどを新たに始めています。

## 質と量ともにコンサルタントの充実を進める

第3に人材戦略です。労働力人口の減少を踏まえれば、第四次

## 実現すべきステークホルダーごとの3年後のビジョン(中期ビジョン)



中期経営計画ではさらなる努力が必要と考えています。チェスターグループとの経営統合により、2024年度にはコンサルタント31名が加わり、トータルで257名となりました。社内にはコンサルタント職へのシフトを希望する社員もいます。こうした人材の育成に注力するとともに、これまでの施策をさらに一歩も二歩も前進させて、2027年度にはコンサルタント330名体制を目指します。

当社がコンサルタントに求めるのは知恵力、行動力、人間力です。特に、誰かのために働くことに喜びを見出す利他の心、約束や自分の言葉に責任を持つといった人間力は必須の資質です。私自身が日々人間力を磨くよう心掛けるとともに、このことを社内でも繰り返し発信し、人間力に優れたコンサルタントの育成に

取り組んでいきます。

同時に、当社で働く社員個々人が、働きやすい職場環境の整備も極めて重要なテーマと位置付け、制度の継続的な見直し、健康経営の実現を推進していきます。

## DX・AIを核に、人材・知財・ブランド強化で進めるパートナー戦略の深化

——知財戦略、マーケティング戦略、サステナビリティ戦略、財務戦略についてもご説明ください。

第4の知財戦略ではDX(デジタルトランスフォーメーション)の

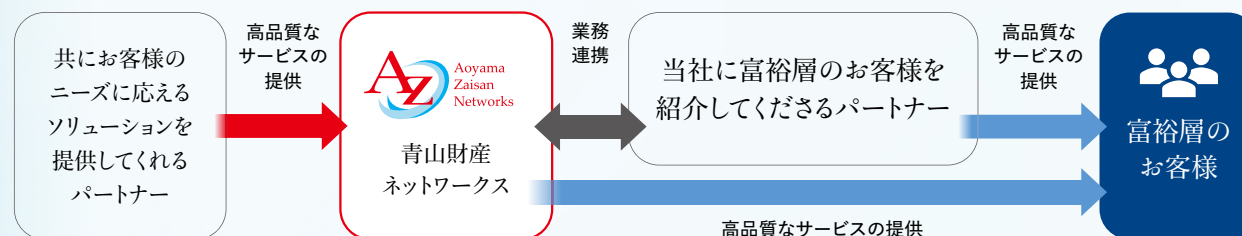
推進、AI(人工知能)の活用が重要なポイントです。2024年4月には、そのエンジン役を担うDX推進室を設置しました。AIエージェントの開発により、コンサルタント業務を大きく変えていきます。

AI、特に生成AIの発展には、目覚ましいものがあります。複数のタスクを自律的に実行するAIエージェントは、現在検証段階に入っています。当社では、2027年に独自AIエージェントのプロトタイプを開発し、2028年には実践フェーズに移行する予定です。

当社が開発するAIエージェントは、これまで蓄積してきたコンサルタントの知見をデータとして取り込んだ上で、経済情勢などに関する外部データと組み合わせ、提案のアイデアやプランをコンサルタントに提示します。コンサルタントはそれを参考にしながらお客様に合った提案を行うようになります。例えば、新人コンサルタントが初めてお客様を訪問するとき、どんな質問を投げかけ、どのような提案書を用意しておくべきかの相談に応じられるのは、これまでは先輩コンサルタントだけでした。今後はAIエー



## 青山財産ネットワークスとパートナーの関係



ジェントの活用により、コンサルタントの成長や生産性を大きく向上させられると考えています。コンサルティングだけでなく、AIエージェントは間接部門の業務にもインパクトをもたらします。第四次中期経営計画の3年間、私たちは部門を問わず、全社規模でAI活用とDXに取り組んでまいります。

第5のマーケティング戦略では、ブランド力の向上がテーマです。率直に言えば、従来は認知度アップに対する意識がやや薄かったかもしれません。しかし、潜在層を含むお客様や将来入社するかもしれない人たちに、当社グループを知っていただくことは成長のためには非常に重要です。ホームページの拡充や各種メディアでのプロモーション、書籍出版、セミナーといったマーケティング施策を強化する方針です。

第6のサステナビリティ戦略では、地域社会への貢献を重視しています。不動産特定共同事業法に基づく地域創生事業では、自治体遊休地を活用した地域の活性化をサポートします。すでに石川県小松市、福井県敦賀市で実績があり、地元の皆さんから喜ばれています。

7番目が財務戦略です。大きな方針は自己資本利益率(ROE)の20%超の維持です。2022年度から2024年度までの3年間は22%以上を維持してきましたが、今後も財務規律に基づく事業運営により、20%を超える水準を継続することができると考えています。

株主には株価収益率(PER)の改善に向けた施策も講じる予定です。具体的には財産コンサルティングの売上向上、不動産在庫を持たない方針の維持、IR活動の拡充、社外取締役の増加を含むコーポレートガバナンスの強化などの取り組みを推進します。

過去10年以上にわたり、当社は毎年増配を続けてきました。今後もこの方針をできる限り継続し、配当性向50%水準を目指します(2022年度実績50.1%、2023年度実績48.3%、2024年度実績46.0%)。株主資本配当率(DOE)は株主資本コストを上回るDOE水準を維持したいと考えています。

2025~27年度の3年間で、当社は営業キャッシュフロー110億円を見込んでいます。その配分の大きな枠組みとしては人的資本、M&A、DXとAIなどの積極投資に30億円、配当に40億円、現預金水準の維持に40億円というバランスを考えています。

今回策定した7つの戦略は、「パートナー戦略」を軸に連動して広がっていきます。パートナーとの信頼関係をより強固にし、ご紹介いただくお客様の問題解決に貢献していく。そのために、人材戦略でコンサルタント力の向上を図り、知財戦略でコンサルタントの環境を整える。また、マーケティング戦略でブランド力がつくことにより、お客様・パートナーに認知していただく。こうした環境が整うことで、コンサルタントの定着率向上にもつながり、人的資本も充実し会社がより強くなっていくと考えています。

# CFO Message CFOメッセージ

## 財務規律を維持し、 IR・マーケティングに 注力する

2024年度までの3年間、売上と利益、お客様の数、コンサルタントの数などは着実に拡大しました。財務の健全性はより強固なものになっています。2025年度からの3年間も財務規律を維持しつつ、企業価値の最大化に向けて取り組んでいきます。

当社のビジネスの本質は、富裕層のお客様が抱える不安を解消、あるいは極小化することです。近年は経済・金融環境の変動が激しく、特に都市部では不動産価格の上昇が顕著です。資産価値が上がれば、それに応じた対策が求められ、富裕層に寄り添う私たち財産コンサルティング会社の役割が、これまで以上に増してきていると、強く感じています。

相続に関するコンサルティングでは、いかに資産を保全して次世代にバトンタッチするか。また、誰にどのような形で承継すべきか。その手法は様々ですが、私たちがフォーカスするのはお客様が幸せな人生を送ることです。事業承継のコンサルティングに関しても経営者の高齢化や後継者不足が社会問題となっており、経営権や株式という資産をどのように承継していくかというデリケートな問題に対して相談をする相手がいないのが実情です。このような経営者の悩みを解決するために伴走し、安心していただくことが当社の役割であると考えています。



取締役常務執行役員

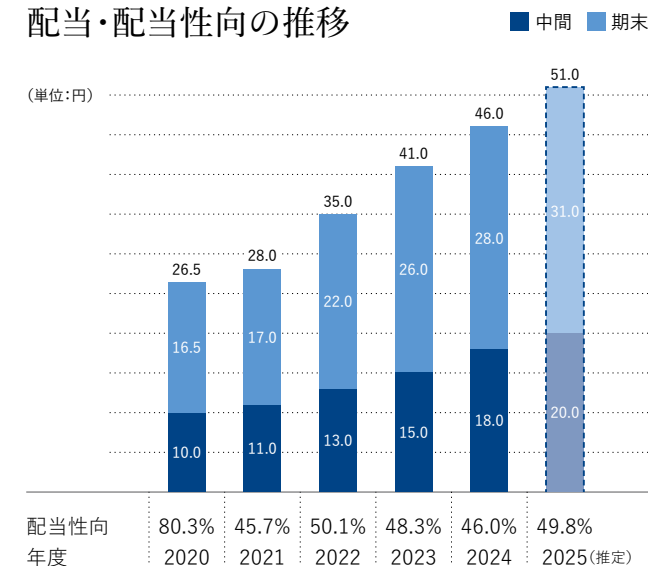
橋場 真太郎

Shintaro Hashiba

新中期経営計画(2025～27年度)においては、これまでと同様にROE20%超の維持を掲げています。前中計(2022～24年度)の反省材料は、当初掲げた営業利益目標の水準に到達しなかったことです。過度なストレッチ目標だったかもしれません。ですが、営業利益は着実に拡大し、財務の健全性はより強固になりました。お客様の数やコンサルタントの数、売上高も着実に伸びています。新中計においても配当性向は50%水準とし、株主資本コストを上回るDOE(株主資本配当率)を目指します。

チェスターグループとの経営統合については、財務面での影響は限定的であり、BS(貸借対照表)上のインパクトは10億円未満と見込んでおります。ただし、PL(損益計算書)への影響やシナジー創出には大きな可能性を感じており、2025年度以降は、事業領域の拡大や補完関係を活かした相乗効果が、営業利益の押し上げ要因となる見通しです。現在、PMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)を進めていますが、買収前のデューデリジェ

## 配当・配当性向の推移



スを徹底したこともあり、現時点で想定外のリスクやネガティブな要因は顕在化しておらず、順調に進行しています。

当社は今後、IR活動及びマーケティング戦略の強化を図る方針を打ち出しています。投資家と富裕層の皆様へ、事業の中身や成長ストーリーを真摯に伝え、認知と理解を得られるよう努力していきます。PERについては向上の余地が大きいと考えており、株主資本コストの低減、期待成長率の向上の2軸で取り組んでいきたいと考えています。

2025年度からの3年間、当社は30億円の投資を予定しています。M&Aなどで増額を検討する必要があるかもしれませんが、AIやDXなどの分野に積極的な投資を実行していきます。そして、当社の財務戦略における原則は不動産在庫を持たないことと、市場環境にいかなる激変があっても対応できる現預金水準を保つことです。財務の健全性を損なわず、安定的かつ持続可能な利益成長を重視し、企業価値の最大化に向けて取り組んでいきます。



# 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。

当社グループでは、富裕層のお客様に品質の高いサービスをお届けし、長きにわたりご相談いただける存在となるために、「総合財産コンサルティング」と「戦略的個別サービス」を両

輪でご提供しております。

有力パートナーとの連携や、時代の変化に対応したサービスの創出によって、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。

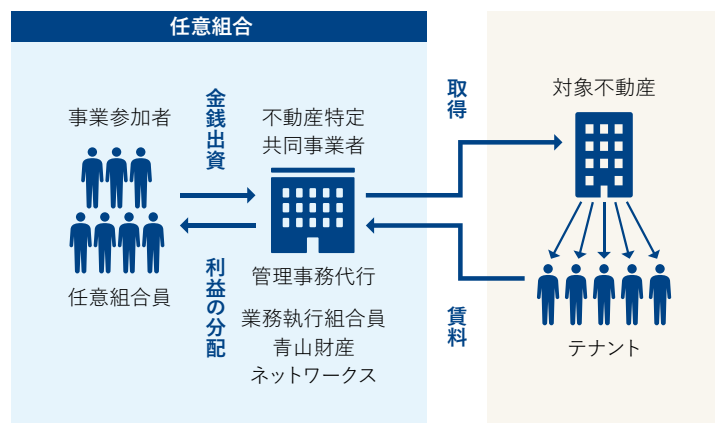
## ADVANTAGE CLUB®

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。

2024年12月末時点で80組合を組成し、組成累計額は1,700億円超、マーケットシェアは

No.1※1。2025年は344億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63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、資産価値の高い厳選した不動産をご提供し、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。

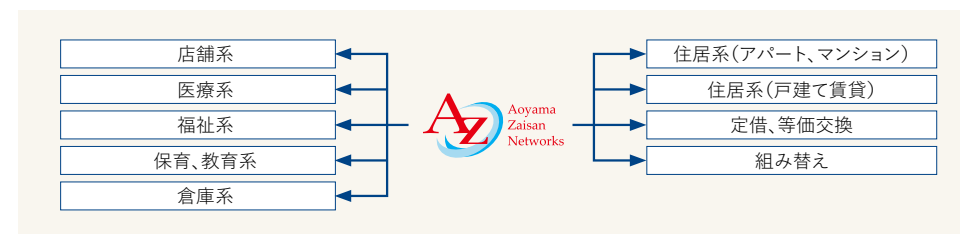
## 土地有効活用コンサルティング

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。

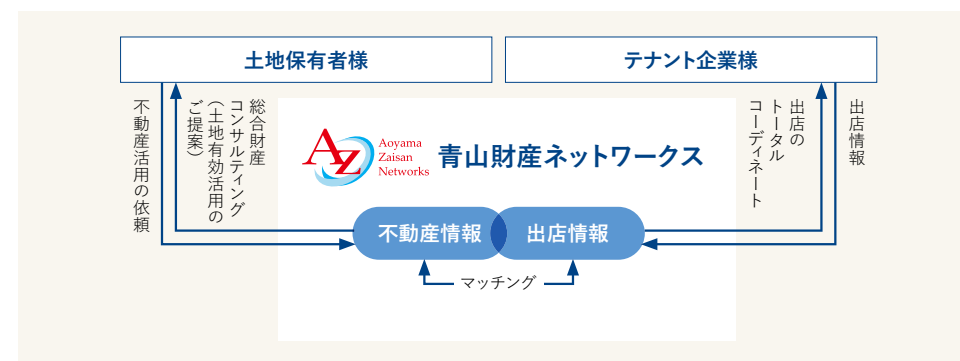
一般的に、土地の有効活用に関わる会社か

らの提案は、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、様々な条件を勘案して、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。

### ●土地活用方法の例



### ●当社グループの特長

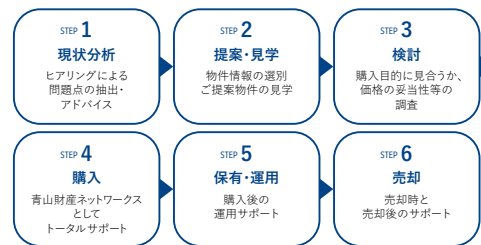


※1 不動産特定共同事業法に基づく任意組合型における組成累計額シェア(2023年12月末時点) ※2 2024年12月末時点。当社事業全体の提携先数



## 購入コンサルティング

購入コンサルティングでは、東京圏(東京とその周辺エリア)の物件において、不動産購入をサポートするだけでなく、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。



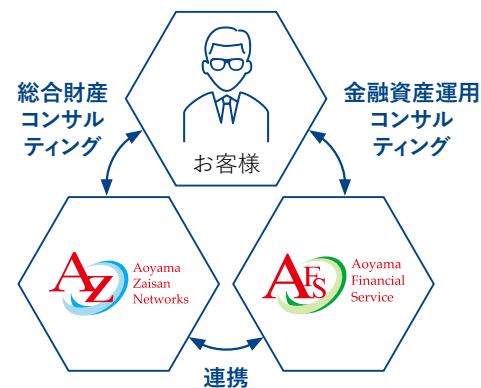
## 地域創生コンサルティング

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。また、当社グ

ループの地域創生の第1号案件として、石川県のJR小松駅前複合施設「Komatsu A×Z Square」を2017年に開業。第2号案件である福井県の敦賀駅西地区土地活用事業では、複合施設「TSURUGA POLT SQUARE otta」を2022年9月にオープンいたしました。

## 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、現状分析ととも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。楽天証券株式会社と業務委託契約を締結し、資産運用のアドバイスから、商品買付、アフターフォローまでワンストップで行います。

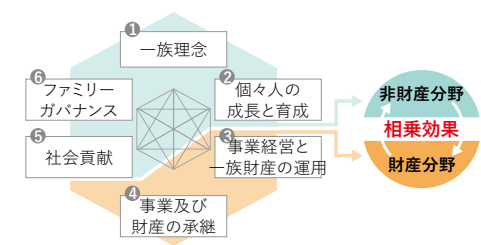


※お客様の同意を前提に情報を共有いたします

※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リング

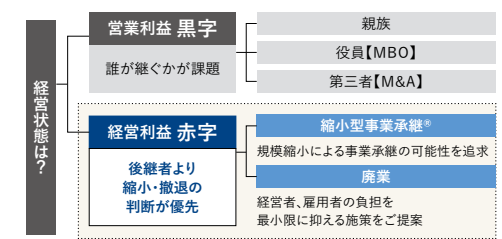
## ファミリーオフィスサービス

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、廃業の可能性が高い場合でも計画的に従業員への退職手当や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※4事業

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。



# Our Value Drivers 確かな組織

## 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最適な財産構成をご提案するだけでなく、「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、「コンサルティング部門」と「不動産関連部門」の専門部門であり、国家資格保有者が150名以上在籍しております。

当社グループは、連結子会社、提携法人、合弁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、金融商品仲介、非財産の承継支援などを行い、提携法人には弁護士法人や税理士法人、社会保険労務士法人があるほか、財産承継・事業承継に強みを持つパートナーとの合弁会社により、お客様に最適な選択肢をお選びいただけます。また、2024年末には、相続税申告に強みを持つチェスターグループと業務提携・経営統合を行い、さらに体制を強化しました。

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」の会員は2024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になっております。

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



## Our Value Drivers 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226名、2014年度末と比較し約2.3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。

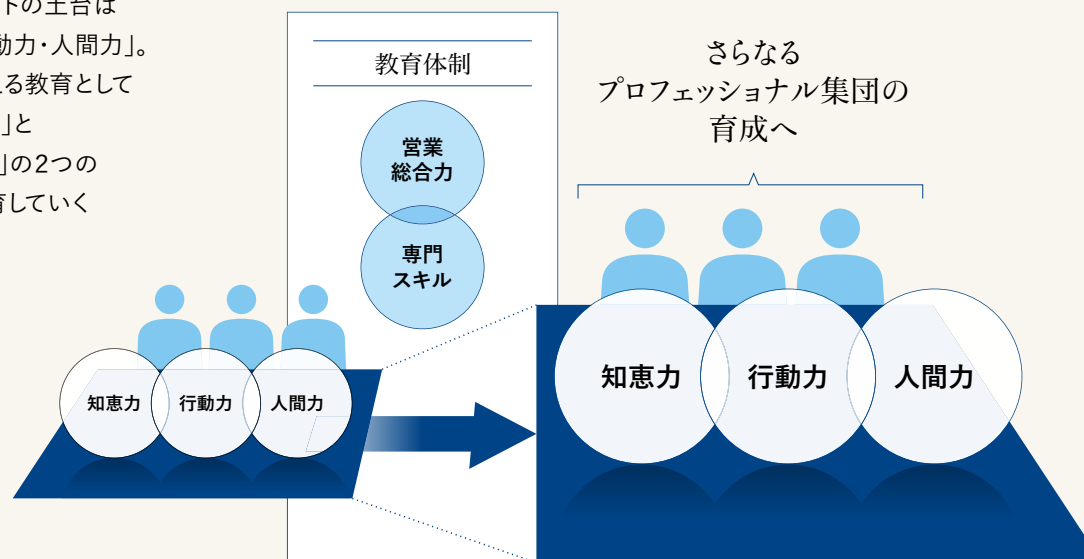
1つ目は「専門家集団の知見」を結集した「全体最適」の実現です。財産や事業の承継・運用・管理には、税務、法務、保険、不動産、経営など様々なジャンルが関係します。各専門家がそれぞれの領域だけを見てアドバイスするのは矛盾が生じる場合があります。当社グループでは領域を横断して検討する「全体最適」な財産の承継、運用、管理の計画のご提案、実行のご支援が可能です。

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

#### ●プロフェッショナル集団の育成へ

コンサルタントの土台は「知恵力・行動力・人間力」。それらを鍛える教育として「営業総合力」と「専門スキル」の2つの切り口で教育していく



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。

そのために、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、お客様に伴走する「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。

# Our Sustainability 役員紹介

## 取締役



代表取締役社長

**蓮見 正純**

はすみ まさずみ

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  
(現:税理士法人山田&パートナーズ)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(現任)  
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)  
2024年5月 (株)青山フィナンシャルサービス  
代表取締役(現任)



取締役常務執行役員

**松浦 健**

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  
(現:(株)青山総合エステート)  
代表取締役社長  
2007年3月 当社取締役執行役員 第六事業部長  
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)  
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)  
2023年3月 (株)青山フィナンシャルサービス  
取締役(現任)  
2024年5月 (株)青山財産ネットワークス九州  
取締役(現任)  
2024年12月 (株)チェスター 取締役(現任)  
2024年12月 (株)アーバンクレスト 取締役(現任)



取締役常務執行役員

**小川 隆臣**

おがわ たかおみ

1992年9月 鷹野保雄税理士事務所  
(現:青山合同税理士法人)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 同社代表取締役社長  
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)



取締役常務執行役員

**橋場 真太郎**

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  
2015年11月 当社入社  
2017年1月 当社執行役員 経営企画部長  
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  
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  
2022年3月 (株)青山財産ネットワークス九州 取締役  
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  
2025年2月 当社常務執行役員大阪支店長  
2025年3月 当社取締役常務執行役員  
大阪支店長(現任)



取締役常務執行役員

**長曾我部 利幸**

ちょうそかべ としゆき

1995年4月 (株)サブヒロモリ入社  
2002年5月 ブルデンシャル生命保険(株)入社  
2007年1月 当社入社  
2021年1月 当社執行役員コンサルティング  
第三事業本部長  
2024年12月 (株)チェスターコンサルティング  
代表取締役(現任)  
2025年1月 当社常務執行役員  
コンサルティング事業本部長  
2025年3月 当社取締役常務執行役員  
コンサルティング事業本部長(現任)



取締役

**長坂 道広**

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 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)



## 社外取締役

取締役 社外 独立**島田 晴雄**

しまだ はるお

1975年4月 慶應義塾大学経済学部 助教授  
1978年5月 経済企画庁経済研究所 客員主任研究官  
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1月 公益財団法人日本国際フォーラム 理事長  
2017年4月 東京都立大学法人 理事長  
2021年2月 (株)テックアイエス 社外取締役

取締役 社外 独立**渡邊 啓司**

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  
(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  
2018年6月 (株)うかい 社外取締役

取締役 社外 独立**森 まどか**

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 同社事業統括部長  
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 医療法人社団翔鷲会 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)

取締役 社外 独立**内田 士郎**

うちだ しろう

1980年10月 ピートマーウィックミッチェル会計士事務所 東京事務所 入所  
1993年1月 プライスウォーターハウスシカゴ事務所 米国日本企業統括責任者  
1999年10月 プライスウォーターハウスクーパース コンサルティング(株)取締役常務執行役員  
2002年10月 IBMビジネスコンサルティングサービス(株) 取締役  
2005年10月 ベリングポイント(株)代表取締役社長  
2009年5月 プライスウォーターハウスクーパース コンサルタント(株)代表取締役社長  
2010年1月 プライスウォーターハウスクーパース(株) 代表取締役社長  
2012年7月 同社代表取締役会長  
2015年1月 SAPジャパン(株) 代表取締役会長  
2022年4月 (株)SNK 社外取締役(現任)  
2023年4月 (株)コミュニティーメッシュ 代表取締役(現任)  
2024年5月 スギホールディングス(株)社外取締役(現任)  
2025年3月 当社社外取締役(現任)

## 監査役

**藤多 洋幸**ふじた ひろゆき 監査役 社外 独立

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)  
2018年3月 (株)日本資産総研 監査役(現任)  
2018年3月 (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)  
2024年12月 (株)チェスター監査役(現任)  
2024年12月 (株)アーバンクレスト監査役(現任)  
2024年12月 (株)チェスターライフパートナー監査役(現任)  
2024年12月 (株)チェスターコンサルティング監査役(現任)

**中塚 久雄**なかつか ひさお 監査役

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 同社取締役  
2015年3月 当社相談役  
2016年3月 当社監査役(現任)

**六川 浩明**ろくがわ ひろあき 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・粕 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  
2009年3月 当社社外監査役(現任)  
2016年12月 (株)ツナググループ・ホールディングス社外取締役(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

## 基本的な考え方

当社は、設立以来今日に至るまで、自らを「経営目的を実現するために常に進化し続ける企業体」と定義付けた上で、日本経済の発展の将来を見据える形で積極的に事業を展開しています。顧客の財産保全を図るためには、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、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、その行使を促進すること
- すべての株主の平等な取り扱い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

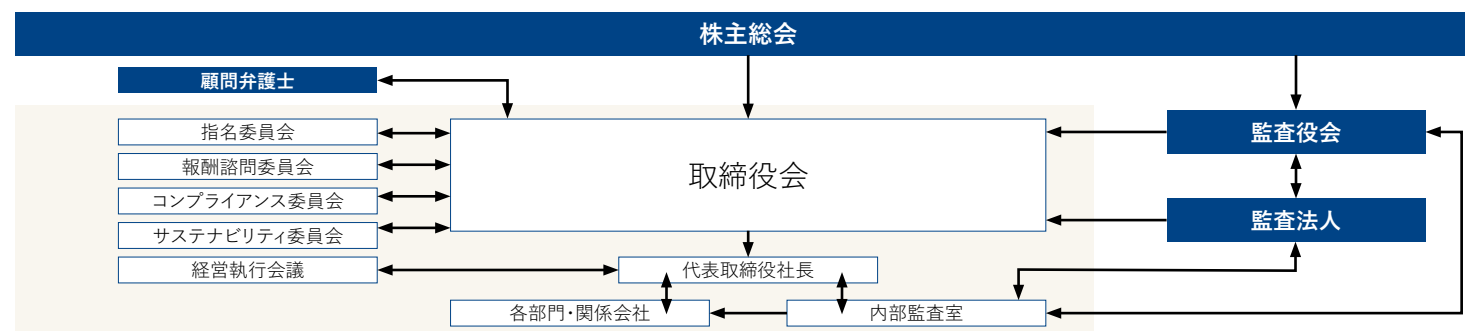
## コーポレート・ガバナンス体制

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。

取締役会の、審議プロセスの透明性と客観性を高めるために、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。

また、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、コンプライアンス委員会を設置しております。

|                     |                                                                                                                                                                    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>①取締役会</b>        | 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。                                                             |
| <b>②執行役員制度</b>      | 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。                                                                                     |
| <b>③経営執行会議</b>      | 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。                                                                |
| <b>④報酬諮問委員会</b>     | 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。 |
| <b>⑤指名委員会</b>       | 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。       |
| <b>⑥コンプライアンス委員会</b> | 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。                                                      |
| <b>⑦サステナビリティ委員会</b> | 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と判断しております。

### ●役員報酬

| 役員区分              | 報酬等の<br>総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |        |           |     |                      | 対象となる<br>役員の員数<br>(人) |
|-------------------|---------------------|-----------------|--------|-----------|-----|----------------------|-----------------------|
|                   |                     | 基本報酬            | 業績連動報酬 |           | その他 | 左記のうち、<br>非金銭<br>報酬等 |                       |
|                   |                     |                 | 賞与     | 譲渡制限付株式報酬 |     |                      |                       |
| 取締役<br>(社外取締役を除く) | 194                 | 94              | 70     | 17        | 11  | 28                   | 6                     |
| 監査役<br>(社外監査役を除く) | 5                   | 5               | 0      | －         | －   | －                    | 1                     |
| 社外役員              | 55                  | 43              | 11     | －         | －   | －                    | 5                     |

## 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。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

- 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いくつかの指摘がありました。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。

アンケートの実施

取締役と監査役の全員から  
アンケート結果を回収

アンケート結果をもとに  
ディスカッション

ディスカッションの結果を  
取締役会で報告

## リスク管理

当社は危機管理規程に基づいて、下記の対外危機、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

- 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関わる危機事案等

### ②対内危機

- 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、2009年5月に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(ISMS)適合性評価制度(JIS Q 27001:2006[ISO/IEC 27001:2005])の認証を取得しています。

2014年6月には、規格改定されたJIS Q 27001:2014(ISO/IEC 27001:2013)へ移行するなど、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、取締役会と連携して、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

## Our Sustainability 社外取締役メッセージ



社外取締役

島田 晴雄

Haruo Shimada

## 富裕層の課題に向き合える人材を育成

青山財産ネットワークスは持続的な成長を目指して、人材の採用・育成やパートナーとの関係づくり、DXやAI活用などに注力しています。世界の投資家が日本への関心を高める中で、IR活動も積極化する方針です。

昨今、世界の投資家が日本に注目し始めています。海外から日本への直接投資残高は2000年代初頭に対GDP比1~2%程度でしたが、2020年代には7%を突破しました。日本経済を取り巻く環境は必ずしも楽観できませんが、日本株への関心も高まっており、数十年にわたる閉塞ムードを振り払うような動きも見え始めています。日本企業においても、財務指標を自分の言葉として使いこなし、世界の投資家とコミュニケーションができる経営者が増えました。当社においても、世界の投資家の皆様の関心の高さに応えるため、IR活動に一層注力していく方針です。

近年、株価や不動産などの資産価格はかなり上昇しました。海外と比較した日本の特徴の1つは、富裕層の厚みです。資産額が数十億円以上の“超”富裕層は少数ですが、富裕層と呼べる額の資産を持つ人たちが数万、数十万人単位で存在します。その資産価値の向上は望ましいとはいえ、「適切な相談相手が欲しい」と感じている人たちも少なくありません。富裕層をお客様とする当社にとっては、これまで以上に実力が問われる時代になったといえるでしょう。

当社は2027年のビジョンとして、「富裕層ビジネスの第一人者として認められる存在になること」を掲げました。その道筋を確かなものにすかぎを握るのが、人材です。人間力と情熱を持ち、お客様との長期的な信頼関係を築けるコンサルタントの採用・育

成は、今後も重要なテーマです。特に、意思決定を行う際にご夫人に相談されるお客様は少なくありません。その意味でも、女性コンサルタントの育成には一層努力する必要があります。加えて、時代のニーズに対応する新サービス創出を担う人材について、育成・登用などを含めた全方位の人材戦略を推進していきます。

人材の活躍を後押しすべく、重要課題と認識し、取り組みを強化しているのがDXやAIです。私自身も生成AIを利用しますが、迅速かつ的確さにしばしば唸られます。当社も、複数タスクを自律的に実行するAIエージェントが検証段階に入り、1、2年のうちに、コンサルタントやコーポレート実務への導入を目指しています。例えば、AIエージェントがコンサルタントの「部下」として働けば、業務効率性の大幅な向上が期待できます。DXとAIにより近い将来、業務のあり方が様変わりするだろうと期待しています。

当社は資本効率の向上に向け、ROIC(投下資本利益率)を部門別に導入し、各部門において資本効率を意識した運営を実施しています。特に海外投資家の皆様が注視されている点は、当社のキャッシュフローの潤沢さに対して、利益率が十分であるか、また資本を効率的に活用しているかという点だと認識しています。先に述べた人材戦略、DX・AI活用の成果を測る経営指標としてROICを活用しつつ、私は社外取締役として、さらなる成長を目指す経営陣を力強く後押ししてまいります。



# 競争優位性を保ち、成長を遂げる

2027年に「富裕層ビジネスの第一人者」として認められる存在になることを目指す中期経営計画のもと、コンサルタントの確保・育成、女性活躍推進、バックオフィスの高度化を進めるとともに、マーケティング活動とサステナビリティ委員会の機能強化に取り組んでいきます。

2025～27年度中期経営計画では、2027年に「富裕層ビジネスの第一人者として認められる存在になること」を掲げました。富裕層ビジネスは、近年、大手金融機関がウェルスマネジメント事業の強化を進めるなど、競争環境が厳しくなっていくものと予想されます。こうした環境下で当社が競争優位性を保ち、成長を遂げるための方策について、取締役会においても活発な議論が行われています。

現在、当社が直面している最も深刻な課題は、優秀で経験豊富なコンサルタントが不足していることであり、真摯に受け止めています。2024年度には業績の下方修正を発表しましたが、その後の努力の末に数値目標は達成いたしました。しかしながら、依然としてコンサルタントの人員は充足しているとはいえず、人材育成の面においても十分な成果を上げるには至っていません。

持続的成長を実現するためには、コンサルタント人材の獲得や能力開発に対する一層の投資が必要と考えております。また、事務部門を含むバックオフィス業務も多忙を極めており、その効率化・高度化の必要性も増えています。さらなる女性活躍の推進も同様です。女性コンサルタントの積極的な登用に加え、コンサルタント以外の職種においても女性社員が力を発揮できる環境を整えなければなりません。

ここまで述べた課題の解決には、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進が不可欠です。しかしながら、当社のDXは現時点において十分とはいえず、全社的に同時並行で、かつ迅速

に対応を進めていく必要があると考えています。こうした状況を踏まえ、私は社外取締役として、DX推進を強化するための体制整備や、継続的に最先端テクノロジーと融合してコンサルティングスキルを向上し続ける仕組み作り、その大切さを提言しています。

社会における認知度向上も大きな課題です。富裕層ビジネスの専門家集団として、当社の存在感をいかに高めるか。従来は、金融機関などのパートナーを通じた顧客層へのアプローチを主軸としてきましたが、さらなる成長のためには、より多くの方に当社を知っていただくことが大切です。マーケティング活動を活発化させるとともに、IRやPRの取り組みにもさらに注力していきます。

また、サステナビリティ活動の一層の活性化が求められており、当社では、人的資本経営、女性活躍、ガバナンスなど、多岐にわたるテーマにおいて、その中核を担うサステナビリティ委員会の機能強化を進めていきます。人的資本経営の観点では、社員の意識や職場環境の現状を把握した上で適切な改善策の立案・実行につなげ、社員一人ひとりが働きがいを感じられる環境の整備を推進し、それが事業成長に結びつく好循環の確立を目指しています。

こうしたサステナビリティへの取り組みは、株主資本主義からマルチステークホルダー主義への転換を示すものであり、取締役会での議論を経て、現中期経営計画にも明確に位置付けられました。私たちは、持続的な企業価値の向上を実現するために、5つの主要ステークホルダーそれぞれに対するビジョンを掲げ、バランスの取れた価値創造を目指していきます。



社外取締役

渡邊 啓司

Keiji Watanabe

# 社員が健康で、誰もが働きやすい職場を目指す

女性も活躍し続ける職場づくりは大きなテーマであり、  
当社はそのための制度や仕組みづくりを徐々に進めてきました。  
男女を問わず、個々人が描くキャリアプランの実現を多方向から支援する環境整備が、一步ずつ前進しています。

2024年3月に当社社外取締役に就任し、1年余りが経過しました。私は医療やメディアに関わる立場から、あるいは女性という属性を踏まえた上で、取締役会に新たな視点を提起するよう努めてきました。それを施策に展開した事例もあります。例えば、社内向けに開催した“働く世代特有の健康課題”をテーマにしたセミナーでは、ヘルスリテラシー向上と健康経営の意義共有につながりました。これに限らず、新しいアイデアを受け入れる取締役会の柔軟性、すぐに実行に移すスピード感に、当社の持続的な進化の可能性を感じています。

女性活躍は私が注力したいと考えているテーマの1つです。現在、当社の女性執行役員は1人。取締役会で女性メンバーは私だけです。女性管理職の育成、長期的な成長を多方向から支援する環境づくりは大きな課題。取締役会でもしばしば議論になりますが、簡単な解決策はありません。意識や行動の変化も含めて、地道な取り組みを継続する必要があるでしょう。

女性コンサルタントが存在感をより高めることを願っていますが、女性社員の多い事務部門に向けた施策も重要だと考えます。目指すのは、すべての社員が輝けるような職場づくりです。人事や経理などの専門性を極める、マネジメント能力を高める、コンサルティングチームに異動してスキルを磨くなど、様々な選択肢があるはずです。男女を問わず、中長期的な伴走で、個々人のキャリアプランを実現していくために、一層の工夫をする必要があります。

社員との議論の中で、有給休暇の取り方が話題になったことがあります。それをきっかけに、1日単位だった有給休暇を1時間単位で取得できるよう制度を改めました。特に子育て世代にとっては重要な前進です。今後は当社でも、ミドル層の介護離職が大きな課題になるかもしれません。そうしたリスクに備える上でも、既存のルールにとらわれない柔軟な考えのもとに枠組みを整えていく必要があると考えています。

2025～27年度中期経営計画の策定に際しては、取締役会で数回にわたって議論をしました。印象的だったのは細部の表現に対するこだわりです。計画の内容はもちろんですが、当社の方向性や価値観を正確に伝えるために、目指すべき姿と一致する言葉選びにも、かなりの時間を費やしました。

中期経営計画においては、マーケティング戦略も重視しています。着実に成長を積み重ねてきた当社が次のステージに進む上で、マーケティングやブランディングは極めて重要です。ステークホルダーとの良好な関係を継続するために、誰に対しどのようなメッセージを送るのか。マーケティングチームと一緒に知恵を出し合いたいと思います。

サステナビリティ戦略も、中期経営計画の柱の1つ。SDGsは多面的な概念であり、人によって受け止め方は様々です。当社がそのテーマに取り組む意義を突き詰めた上で、お客様と地域社会の発展に資する活動を継続することが重要。そんな議論をさらに深めていきたいと考えています。



社外取締役

森 まどか

Madoka Mori

# 仕組み化と可視化、チームワークで次のステージへ

当社は次の成長のステージの入口に差し掛かっています。

ステージを上げるためには個々人の能力を底上げする仕組み、チームワークでより高い価値提供を目指す姿勢が求められるでしょう。DXへの取り組みを後押ししつつ、新たな経営スタイルの確立に向けて貢献したいと考えています。

2025年3月、私は当社の社外取締役に就任しました。これまでコンサルティング会社、ソフトウェア企業日本法人の経営に携わってきた経験を活かし、当社のさらなる発展に貢献していきたいと考えています。

就任前、当社を外部コンサルタントの目で見ると感銘を受けたのは、秀逸なポジショニングです。富裕層という狭い対象にフォーカスしてニーズを深掘りし、総合的なコンサルティングを提供するというビジネスモデルは実にユニークなものです。また、他社が模倣しようとしても容易ではありません。

これまでの当社の発展は、蓮見正純社長のリーダーシップに負うところが大きかったと思います。ただ、連結従業員数で360人超、提携法人を含むグループ全体で800人を超える規模に成長した現在、経営スタイルを次のステージに引き上げる必要があると考えています。キーワードは仕組み化や可視化、チームワークです。

例えば、知りたいことがあれば即座に知識を取り出せるシステム、あるいはお客様への提案内容をブラッシュアップしてくれるシステム。過去・現在の知見に容易にアクセスでき、誰が何をしているのかという状況が見えるようなシステムです。こうした仕組みをベースに得意技を持つ者同士が協力し合えば、お客様により高い価値を提供することができるでしょう。

コンサルティング会社は事業の性質上、「個人商店の集まり」に

傾きやすいところがあります。そうではなく、当社はチームプレーを磨き、個人ではできないような価値提供を目指すべきだと考えます。

その道のりの先に、当社のビジョン「富裕層ビジネスの第一人者として認められるような存在」があるはずです。そのためには、誰もが誇りを持っていきいきと働ける、成長を実感できる会社でなければなりません。仮に他社に転じることがあっても、当社に対して「自分を育ててくれた」という感覚を持っている「卒業生」なら、以後も良好な関係を維持することができる。こうして、人の輪が広がっていきます。

もちろん、お客様から頼りにされる会社であり続けることは大前提ですが、お客様の要望通りに動くだけでは、真の信頼の獲得は難しいでしょう。ときには異なる視点から、自分が正しいと信じることを提案する必要があります。それがお客様の気づきにつながれば、コンサルタントへの信頼感はより確かなものになるでしょう。

私に期待されていることの1つは、DXの取り組みへの関与だと思います。当社が本格的にDXを推進する中、とてもよいタイミングで経営に参画することができました。今日において、デジタルを無視して経営戦略を策定することはできません。経営層から現場まで一人ひとりがデジタルを自分事としてとらえ、自ら変革に取り組むという姿勢が何よりも重要だと考えています。



社外取締役

## 内田 士郎

Shiro Uchida



# Our Sustainability サステナビリティ経営

## 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持続的な発展のご支援をさせていただく立場として、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て、持続的に成長していく必要があります。2022年2月に取締役会と連携する体制で新設した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

理や評価などを目的として、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

セグメント「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」「マーケティング強化」を設置し、各セグメントには複数の分科会が設置されています。テーマに基づいて多様な視点から、具体的な改善

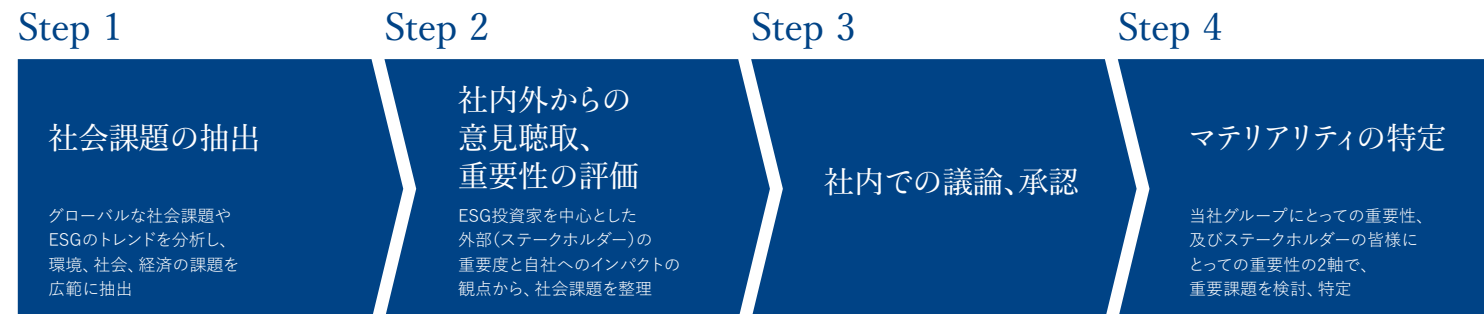
活動の提言と推進を行います。各分科会のメンバーは事務局長が関連部署の担当者から選定し、各分科会はゴールと、それに向けたプランを設定し、議論と検証を重ねながら活動を推進していきます。

### ●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」など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。マテリアリティの特定にあたっては、右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。





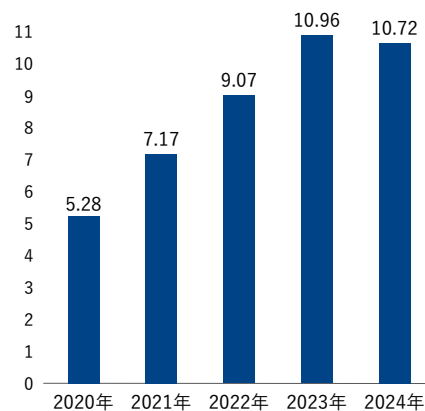
## 当社グループにおける3つのマテリアリティ(重点領域)と取り組み

|                                                             | 2024-2025の取り組み                                                                                                                                                                                                               | 現状の取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 今後の取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | SDGsとの関連                                                                              |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E</b><br>Environment<br><br><b>脱炭素社会、<br/>循環型社会の実現</b>   | <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CO<sub>2</sub>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>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>●「ADVANTAGE CLUB」の物件における再生エネルギー100%化の推進</li> <li>●「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</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>●「ADVANTAGE CLUB」のテナントと連携した節水や廃棄物削減の推進</li> <li>●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</li> <li>●水環境の保全に配慮した建物や街作りの推進</li> <li>●廃棄物や温室効果ガス排出量の削減</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |    |
| <b>S</b><br>Social<br><br><b>多様な人材が<br/>活躍できる<br/>社会の実現</b> | <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>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>●代表自らが行う連見塾(理念研修)や朝礼による理念の浸透</li> <li>●育児休暇取得の推進</li> <li>●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(制限撤廃)</li> <li>●ベット殺処分ゼロを目指す団体や、こども食堂に加え、ひとり親家庭をはじめとする貧困世帯の子どもたちを支援する団体へ収益の一部を寄付及び物資支援、社員自身が行うボランティア活動による支援</li> <li>●外部の教育機関を活用した管理職育成の強化</li> <li>●健康経営宣言と健康診断100%受診の実施</li> <li>●港区地域清掃ボランティア活動の実施</li> <li>●幹部人材の育成</li> <li>●多様な働き方をしている社員事例共有(理解促進)</li> <li>●時間単位有休の新設</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●ベット殺処分ゼロを目指す団体や、こども食堂に加え、ひとり親家庭をはじめとする貧困世帯の子どもたちを支援する団体への継続的な寄付及び物資支援、ボランティア活動の拡充</li> <li>●女性の活躍推進(女性従業員比率を約30%から35%へ、女性管理職比率を約19%から25%へ)</li> <li>●職場アンケート等による従業員の声を重視した職場風土改革</li> <li>●外部の教育機関、DX、CEC(コンサルティングエデュケーションセンター)連携による、コンサルタント育成のさらなる強化・推進</li> <li>●運動機会促進、食事指導等さらなる健康経営の促進</li> <li>●キャリア形成支援研修(女性、若手社員中心)の継続の実施</li> <li>●退職時や復職時の職場を支援する手当て等の新設</li> <li>●ハラスメント対策のさらなる強化・推進</li> <li>●障がい者雇用の推進</li> </ul> |   |
| <b>S</b><br>Social<br><br><b>パートナーシップを<br/>重視した事業活動</b>     | <p>地域社会は、お客様ご自身、ご家族、大切にしている会社や従業員の方々等、すべての人の生活、社会・経済活動、お客様が幸せな人生を送るための重要な基盤であると位置付けております。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よう、地域社会との関わりを推進してまいります。</p>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●財団の設立支援によって社会に還元する仕組み作り</li> <li>●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</li> </ul>                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |
| <b>G</b><br>Governance<br><br><b>ガバナンスの<br/>継続的な向上</b>      | <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・果敢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> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●指名委員会を設置し、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)等を審議することにより当社グループの適切な経営体制を構築</li> <li>●コンプライアンス委員会を設置し、公正かつ誠実な経営を実践</li> <li>●当社の取締役が受ける報酬等の基本方針に関する事項につき協議する、報酬諮問委員会を運営</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |

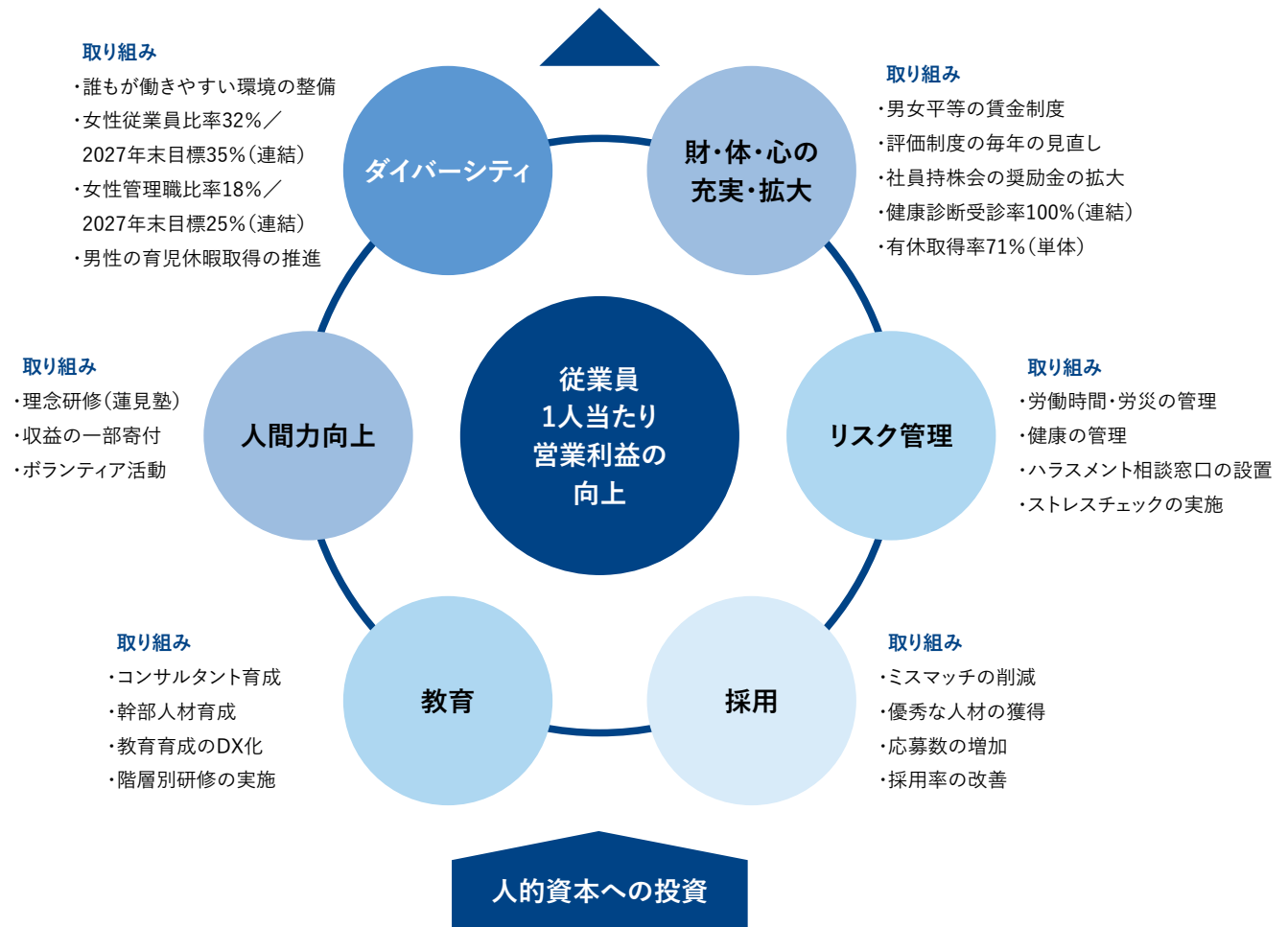
## 人材戦略の考え方と人的資本への投資

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様々な価値観・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1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1人当たり営業利益の向上を目指します。

●1人当たり営業利益(連結)  
(百万円)



### 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・社会情勢など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・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いきます。

また、不動産ソリューションサービスで取り扱う、都心部の高価な不動産においては、不動産プロジェクト諮問会議、コンプライアンス委員会を設置し、所定の条件を満たす案件に関して気候変動リスク・機会を含めたリスク管理を個別に実施しています。

### ●TCFDに関するリスク管理体制

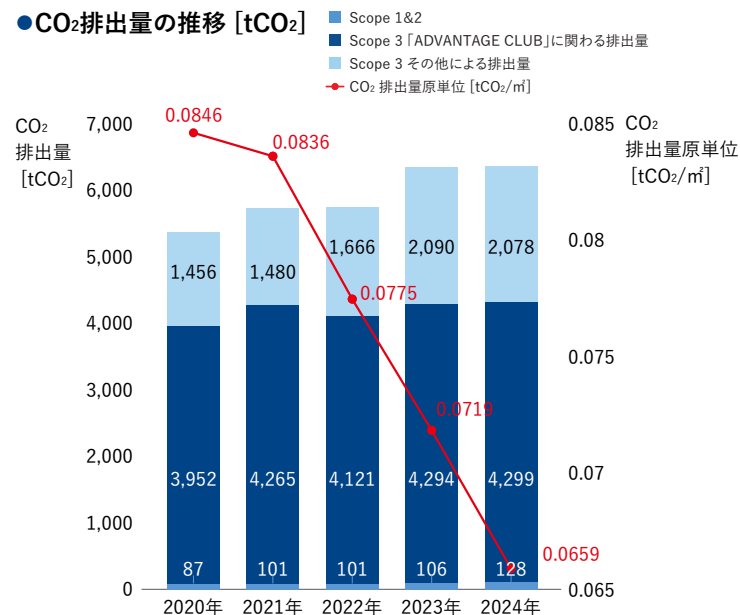
| リスク管理体制       | 対象となる気候変動リスク    | 概要                                                                                                           |
|---------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| サステナビリティ委員会   | 物理的リスク<br>移行リスク | 取締役会で決議する目標の進捗管理や評価などを目的として、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有する。                       |
| 不動産プロジェクト諮問会議 | 物理的リスク<br>移行リスク | 当社は当社の組成する不動産投資ファンドの保有する不動産の仕入れ適格物件の選定ならびに販売用不動産の売却方法及び条件を審議。その中で不動産の資産性(利回り・運用・出口戦略など)に関わる気候変動リスクについても審議する。 |
| コンプライアンス委員会   | 移行リスク<br>(法規制)  | 代表取締役、常務取締役、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。法律を遵守する公正で誠実な経営の実践を目的に、経営上のリスクの認識、対応策の作成、再発防止策の審議・報告等を実施する。        |

## 指標と目標

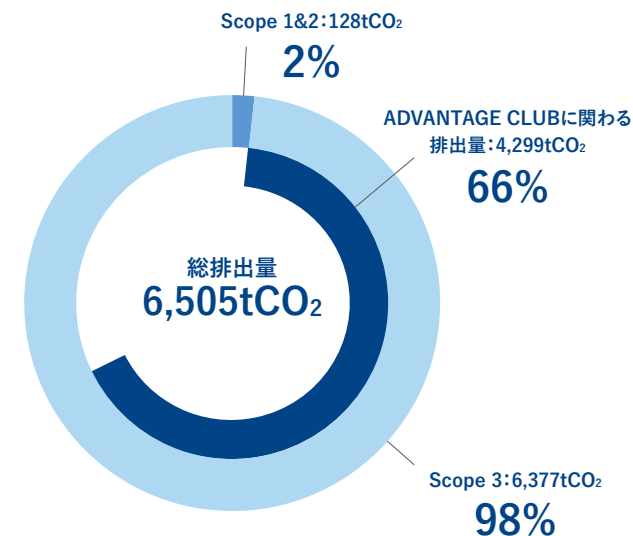
当社グループのCO<sub>2</sub>総排出量は、事業規模の拡大や社員数の増加などに伴い、増加傾向にあります。しかしながら、省エネルギー設備の導入や電力契約をカーボンフリープランへ変更することにより、㎡当たりのCO<sub>2</sub>排出量(CO<sub>2</sub>排出量原単位)を削減しています。

2030年または2050年に向けたCO<sub>2</sub>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いきます。

### ●CO<sub>2</sub>排出量の推移 [tCO<sub>2</sub>]



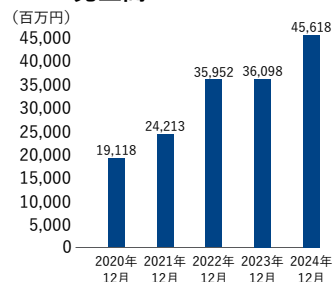
### ●CO<sub>2</sub>総排出量比率 (2024年)



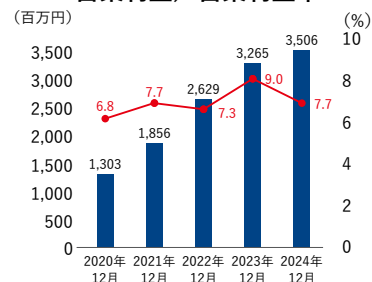
# Our Data 財務・非財務サマリー

## 財務ハイライト

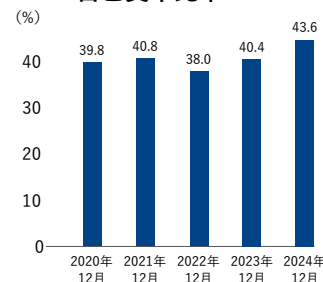
### ●売上高



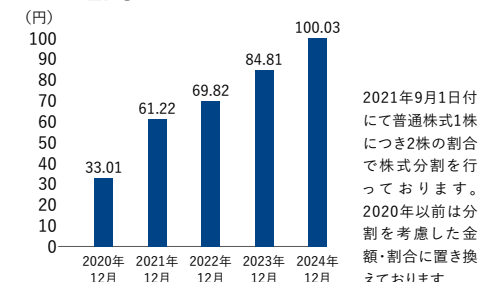
### ●営業利益／営業利益率



### ●自己資本比率

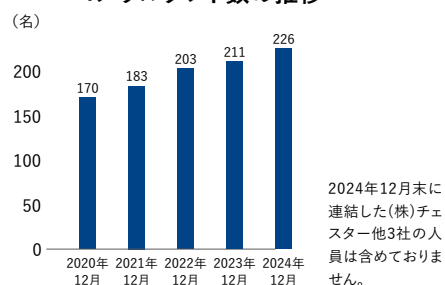


### ●EPS (1株当たり当期純利益)

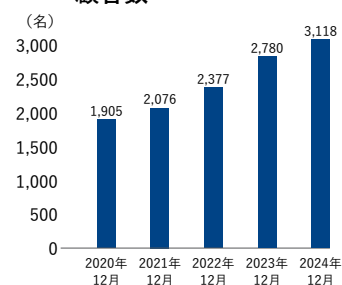


## 非財務ハイライト

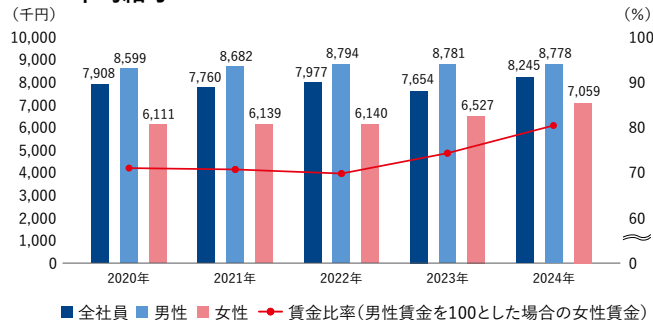
### ●コンサルタント数の推移



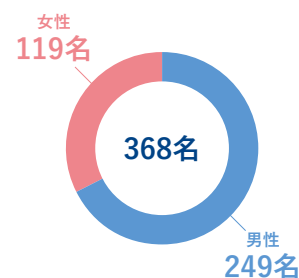
### ●顧客数



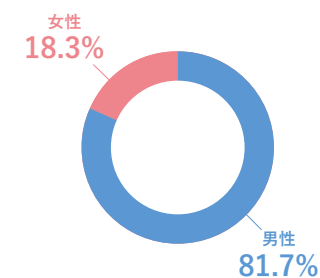
### ●平均給与(正社員のみ(取締役、嘱託社員、休職者除く))



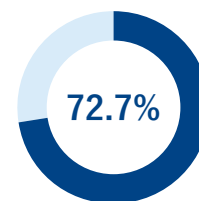
### ●従業員数(男女別)



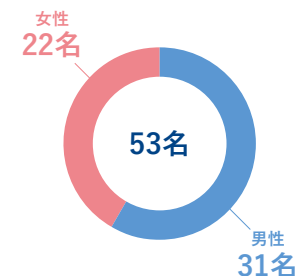
### ●管理職比率(男女別)



### ●男性の育児休業取得率



### ●採用人数(男女別) 2024年度





財務指標

| 単位               |     | 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 | 2024年12月 |
|------------------|-----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ●財務データ           |     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 売上高              | 百万円 | 5,839    | 6,369    | 9,305    | 14,275   | 14,420   | 14,562   | 17,227   | 19,061   | 19,118   | 24,213   | 35,952   | 36,098   | 45,618   |
| 営業利益             | 百万円 | 98       | 160      | 445      | 485      | 751      | 1,094    | 1,464    | 1,603    | 1,303    | 1,856    | 2,629    | 3,265    | 3,506    |
| 経常利益             | 百万円 | 91       | 142      | 467      | 471      | 628      | 943      | 1,358    | 1,503    | 1,195    | 1,796    | 2,499    | 3,359    | 3,480    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益  | 百万円 | 92       | 201      | 362      | 518      | 587      | 768      | 1,162    | 1,676    | 800      | 1,481    | 1,694    | 2,062    | 2,428    |
| 総資産              | 百万円 | 4,769    | 4,698    | 5,930    | 7,220    | 9,258    | 12,587   | 12,353   | 15,492   | 16,001   | 17,426   | 21,757   | 23,491   | 22,392   |
| 純資産              | 百万円 | 1,941    | 2,151    | 2,447    | 2,909    | 3,329    | 3,624    | 4,518    | 6,390    | 6,566    | 7,128    | 8,320    | 9,584    | 9,816    |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 百万円 | 227      | 368      | 197      | 801      | 1,177    | -1,277   | 272      | 2,300    | 1,942    | 2,389    | 2,219    | 2,488    | 6,662    |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | 百万円 | -1,203   | 1,886    | 43       | -162     | -1,061   | -840     | 332      | 723      | -753     | -631     | -1,256   | 212      | -2,659   |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 百万円 | 247      | -425     | 253      | 370      | 1,116    | 2,174    | -1,787   | 1,215    | -215     | -374     | 882      | -858     | -5,768   |
| EPS(1株当たり当期純利益)  | 円   | 4.36     | 9.26     | 15.49    | 22.11    | 24.88    | 33.37    | 50.94    | 70.00    | 33.01    | 61.22    | 69.82    | 84.81    | 100.03   |
| BPS(1株当たり純資産)    | 円   | 59.74    | 91.59    | 103.63   | 122.72   | 139.86   | 158.41   | 197.59   | 259.48   | 262.39   | 294.61   | 340.13   | 390.42   | 408.17   |
| 1株当たり配当金         | 円   | 3.75     | 5.00     | 7.50     | 9.00     | 11.50    | 15.00    | 19.50    | 25.00    | 26.50    | 28.00    | 35.00    | 41.00    | 46.00    |
| ROA(総資産経常利益率)    | %   | 2.2      | 3.0      | 8.8      | 7.2      | 7.6      | 8.6      | 10.9     | 10.8     | 7.6      | 10.7     | 12.8     | 14.8     | 15.2     |
| ROE(自己資本利益率)     | %   | 7.4      | 11.8     | 15.9     | 19.5     | 18.9     | 22.2     | 28.6     | 31.1     | 12.7     | 22.0     | 22.0     | 23.2     | 25.2     |
| ROIC(投下資本利益率)    | %   | 3.4      | 4.4      | 10.1     | 11.4     | 11.9     | 11.5     | 13.4     | 13.0     | 8.0      | 10.0     | 12.2     | 12.9     | 15.1     |
| 自己資本比率           | %   | 26.5     | 45.7     | 40.9     | 40.0     | 35.8     | 28.7     | 36.5     | 40.6     | 39.8     | 40.8     | 38.0     | 40.4     | 43.6     |

※ 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、また、2021年9月1日付にて普通株式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。

# Our Data

コーポレートデータ

(2024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           |
|      |              | 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          | 12億5,963万円          |
|      | 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 | 368名(グループ連結) |                     |
|      |              | 株式会社日本資産総研          |
|      |              | 株式会社青山総合エステート       |
|      |              | 株式会社青山財産インベストメンツ    |
|      | 連結子会社        | 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 |
|      |              | 株式会社チェスター           |
|      |              | 株式会社チェスターライフパートナー   |
|      |              | 株式会社チェスターコンサルティング   |
|      | 他4社          | 株式会社アーバンクレスト        |

【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  
マーケティング部  
電話：03-6439-5824  
URL：https://corp.azn.co.jp/contactus/  
2506210

|                      |           |         |
|----------------------|-----------|---------|
| 役員<br><br>(2025年3月末) | 代表取締役社長   | 蓮見 正純   |
|                      | 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  |
|                      | 取締役常務執行役員 | 長曽我部 利幸 |
|                      | 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   |
|                      | 社外取締役     | 内田 士郎   |
|                      | 社外監査役     | 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 | 25,103,459株 |
|       | 株主数     | 9,758名      |

|             |                                                         |                 |       |
|-------------|---------------------------------------------------------|-----------------|-------|
| 大株主 (上位10名) | 株主名                                                     | 所有株式数(株) 比率(%)※ |       |
|             | 蓮見 正純                                                   | 2,536,166       | 10.60 |
|             | BNYM AS AGT / CLTS NON TREATY JASDEC(常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行) | 1,615,000       | 6.75  |
|             | AVI JAPAN OPPORTUNITY TRUST PLC(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)   | 1,353,700       | 5.66  |
|             | 株式会社日本M&Aセンター                                           | 1,000,000       | 4.18  |
|             | 株式会社日本カストディ銀行(年金信託口)                                    | 562,900         | 2.35  |
|             | 株式会社キャピタル・アセット・プランニング                                   | 400,000         | 1.67  |
|             | MSIP CLIENT SECURITIES(常任代理人 モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社)      | 388,594         | 1.62  |
|             | 青山財産ネットワークス社員持株会                                        | 314,400         | 1.31  |
|             | 株式会社チェスター財産コンサルタンツ                                      | 300,000         | 1.25  |
|             | 株式会社チェスターマネジメント                                         | 300,000         | 1.25  |
|             | ※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（％）                       |                 |       |