

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、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。

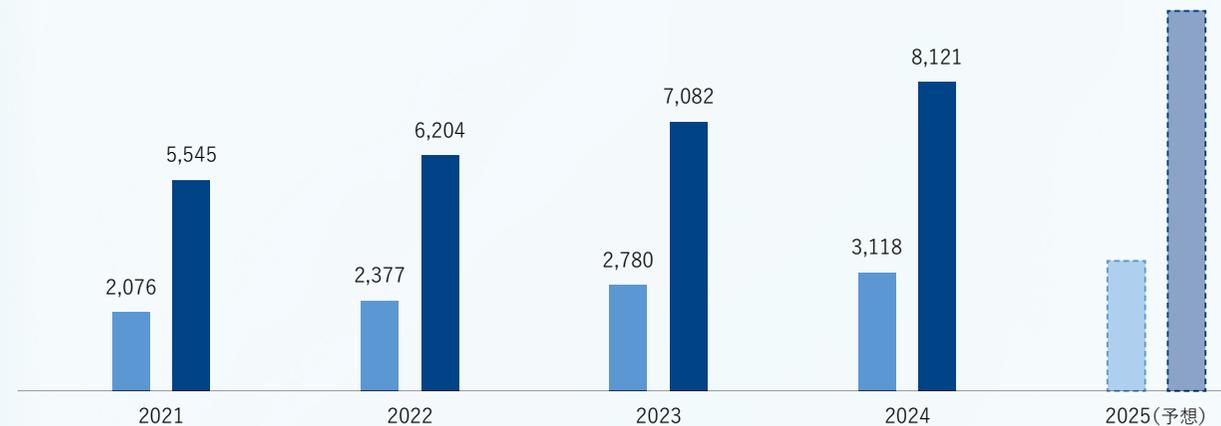
「お客様」ですが、今後は団塊世代の経営者の高齢化が進むとともに、相続が本格化するとみています。後継者不在の企業数は下落傾向ではあるものの、依然として事業承継に関する相談の中で高い比率を占めます。また、不動産市場を見ると、不動産価格の上昇に伴い相続課税対象者が増えると考えられます。お客様への高品質なサービスの提供を通じて、事業承継や相続に際していつでも相談していただける、日常的に頼りになる存在となることをビジョンとしました。

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。

お客様の期待に応じ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じ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。

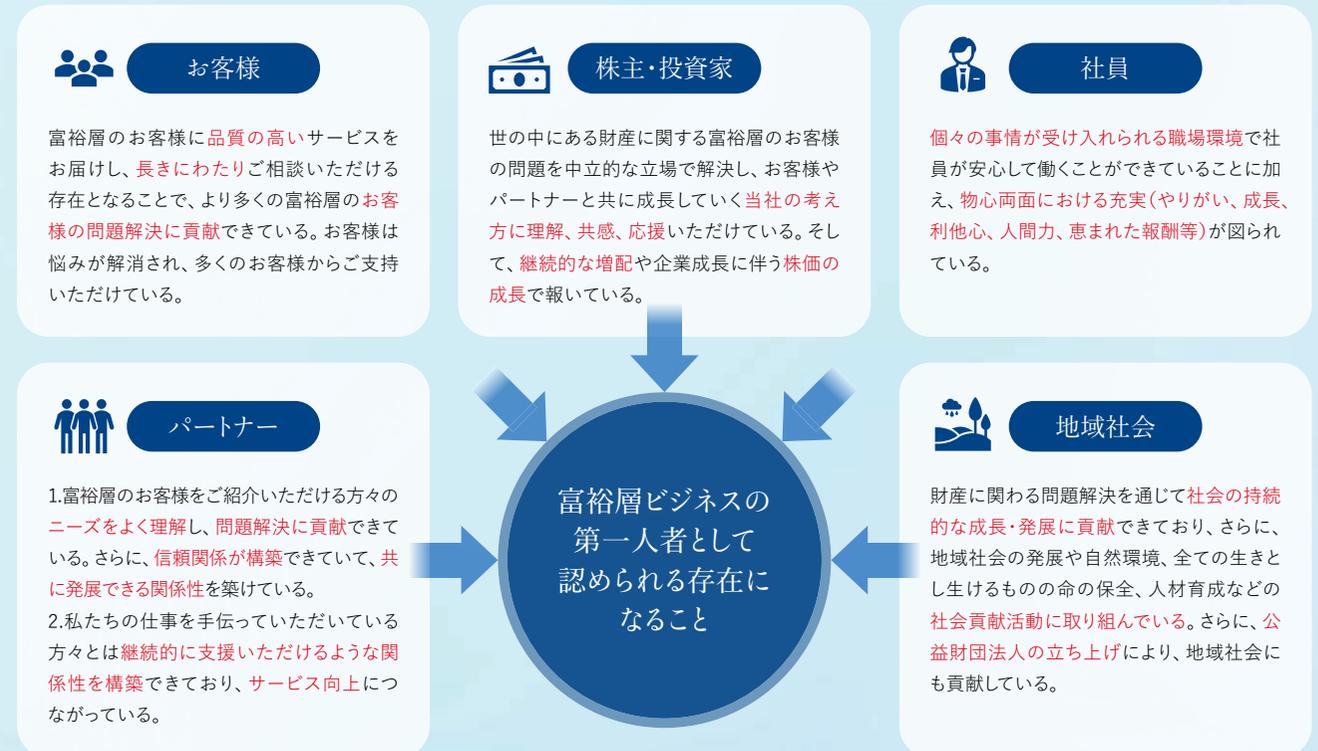
「ADVANTAGE CLUB」は、高価値不動産を当社が取得し、それを小口化してお客様に販売し一定の利回りを提供するというサービスで、事業開始以降、非常に好調です。しかし、不動産価格の上昇を受けて、十分な利回りの確保は簡単ではありません。当社の粗利を若干削り、その分をお客様に還元するというケースもあります。不動産取得資金を純資産の範囲内に収めるというルールを堅持しつつ、目先の利益よりも、お客様との長期的な信頼関係を重視していく方針です。

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

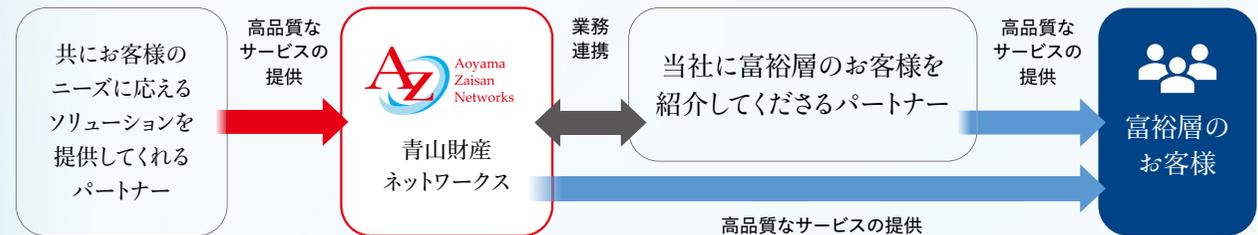
推進、AI(人工知能)の活用が重要なポイントです。2024年4月には、そのエンジン役を担うDX推進室を設置しました。AIエージェントの開発により、コンサルタント業務を大きく変えていきます。

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。