

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るカギを握るのが、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



社外取締役

森 まどか

Madoka Mori

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。

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