

「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。

2023年12月期 決算説明会資料



証券コード：8929

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

2024年2月9日

- 1 2023年12月期 業績報告**
- 2 2023年度の振り返りと2024年以降の取組み**
- 3 業績予想**
- 4 株主還元方針**



Section 1

2023年12月期 業績報告

- 連結業績ハイライト
- 財産コンサルティング・
不動産取引の売上総利益の推移
- 売上高の区分別業績
- 営業利益の増減内訳
- BSハイライト・
ROEおよびROICの推移

・売上高および各段階利益は過去最高を更新

・財産コンサルティングは2桁増収となり、利益成長に大きく貢献

単位：百万円	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	増減率
売上高	19,061	19,118	24,213	35,952	36,098	0.4%
財産コンサルティング	5,564	5,806	5,545	6,204	7,082	14.2%
不動産取引	13,496	13,312	18,667	29,747	29,015	▲2.5%
売上原価	15,162	15,491	19,882	30,251	29,742	▲1.7%
売上総利益	3,898	3,626	4,330	5,700	6,356	11.5%
売上総利益率	20.5%	19.0%	17.9%	15.9%	17.6%	-
販売費及び一般管理費	2,295	2,323	2,474	3,071	3,090	0.6%
営業利益	1,603	1,303	1,856	2,629	3,265	24.2%
営業利益率	8.4%	6.8%	7.7%	7.3%	9.0%	-
経常利益	1,503	1,195	1,796	2,499	3,359	34.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,676	800	1,481	1,694	2,062	21.7%

財産コンサルティング・不動産取引の売上総利益の推移

■ 財産コンサルティング

- ・ 財産承継の売上が大幅に増加したことにより**利益率が改善**

単位：百万円	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	5,564	5,806	5,545	6,204	7,082
売上原価	2,439	3,176	2,799	3,326	3,573
売上総利益	3,125	2,629	2,745	2,878	3,509
売上総利益率	56.2%	45.3%	49.5%	46.4%	49.5%

■ 不動産取引

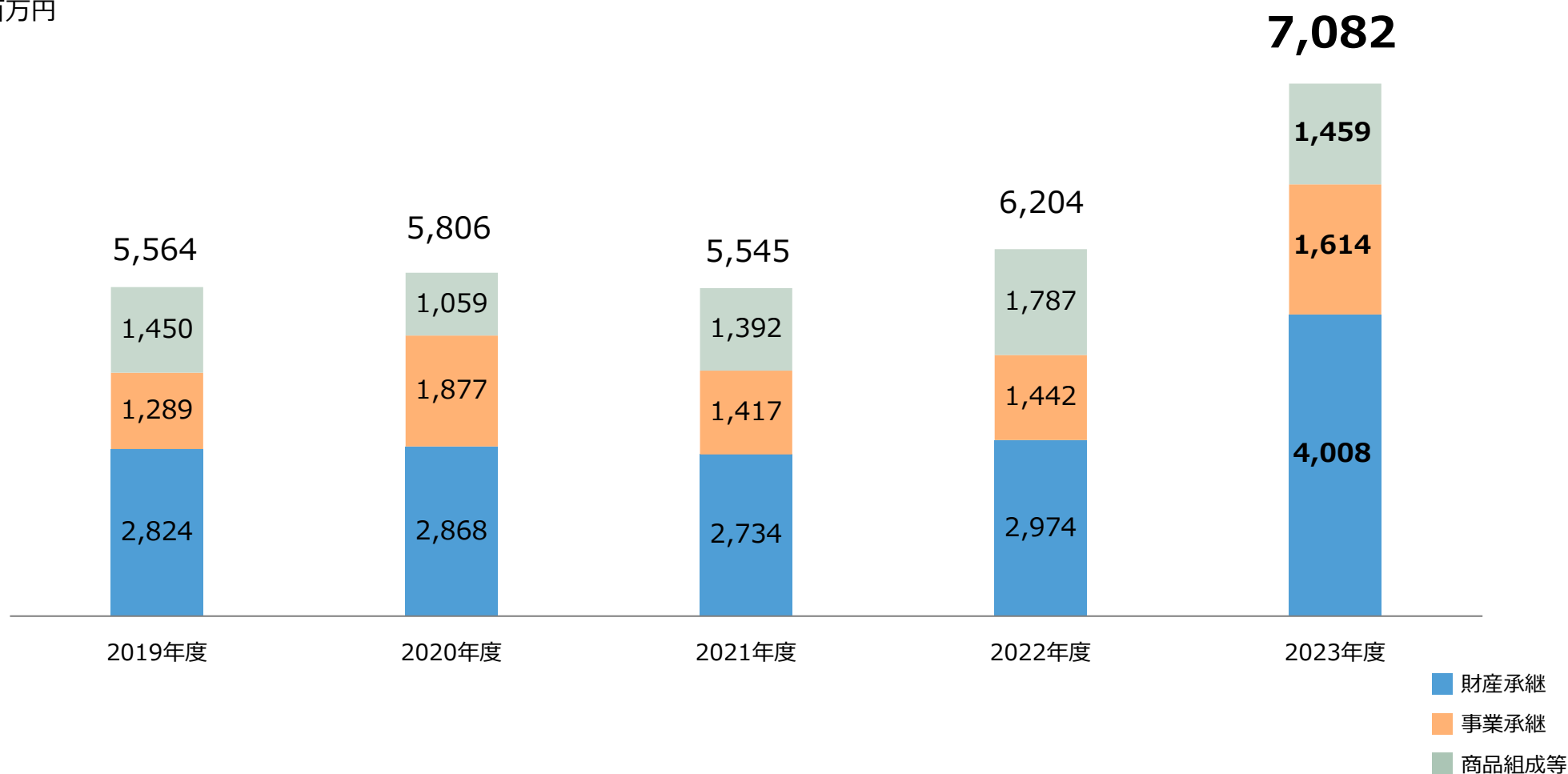
- ・ 不動産取引の利益率は年々改善しております

単位：百万円	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	13,496	13,312	18,667	29,747	29,015
売上原価	12,722	12,315	17,082	26,925	26,168
売上総利益	773	997	1,584	2,822	2,846
売上総利益率	5.7%	7.5%	8.5%	9.5%	9.8%

財産コンサルティング売上の推移

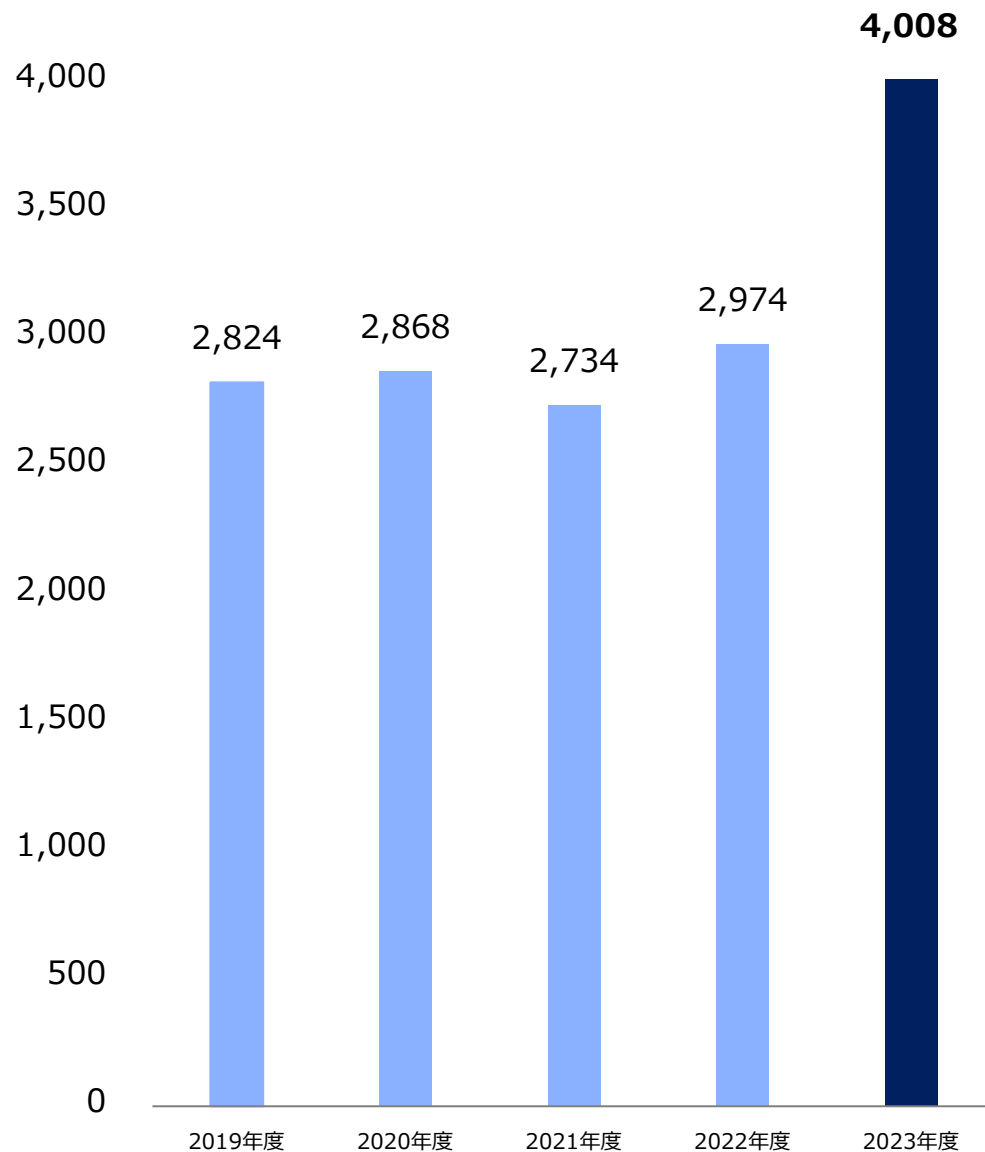
財産承継の売上が大幅に増加したことにより、前年を大幅に上回り着地

単位：百万円



財産承継（個人資産家向け）

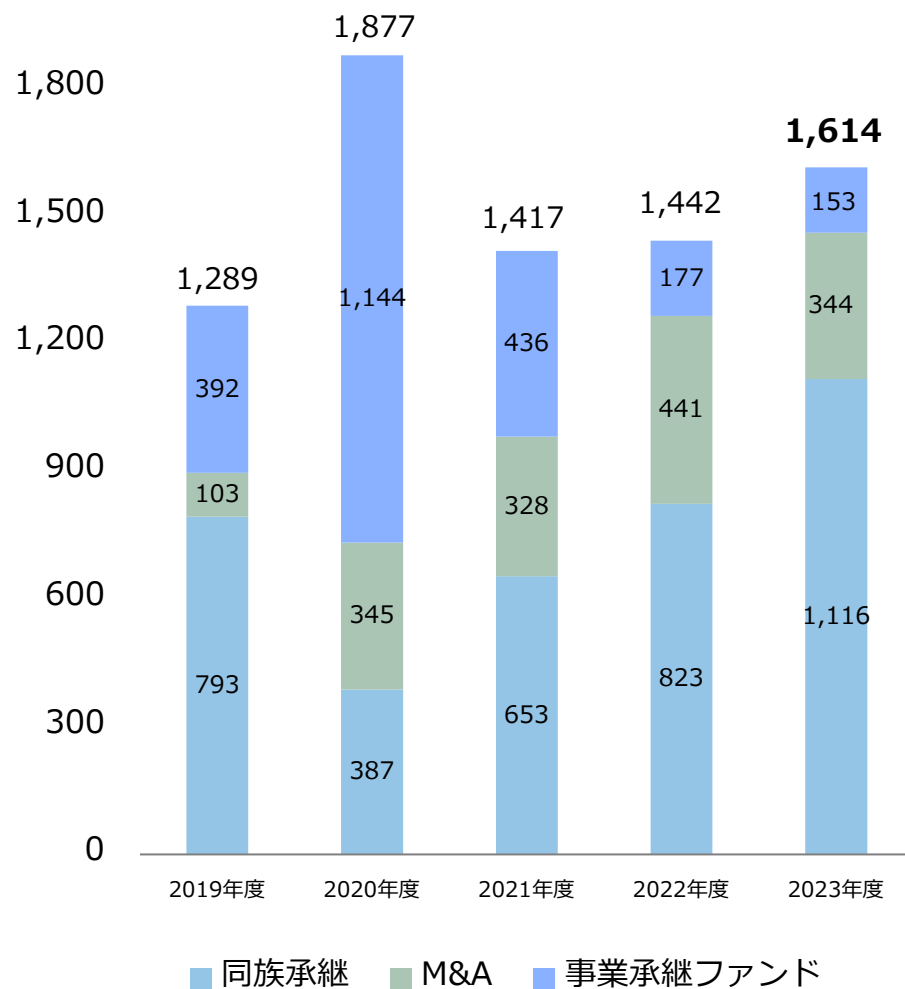
単位：百万円



- 大型案件数は前年度と同水準だったが、一件あたりの成約単価が大幅に増加。
- 8つの個別サービスの購入コンサル、有効活用が売上増に貢献。

事業承継（企業オーナー向け）

単位：百万円



同族承継

- 下期にかけて案件のクロージングが堅調に推移したことから前年を大きく上回りました。要因は、プランニング、顧問件数の増加と大型案件の成約単価の上昇。

M&A（第三者承継）

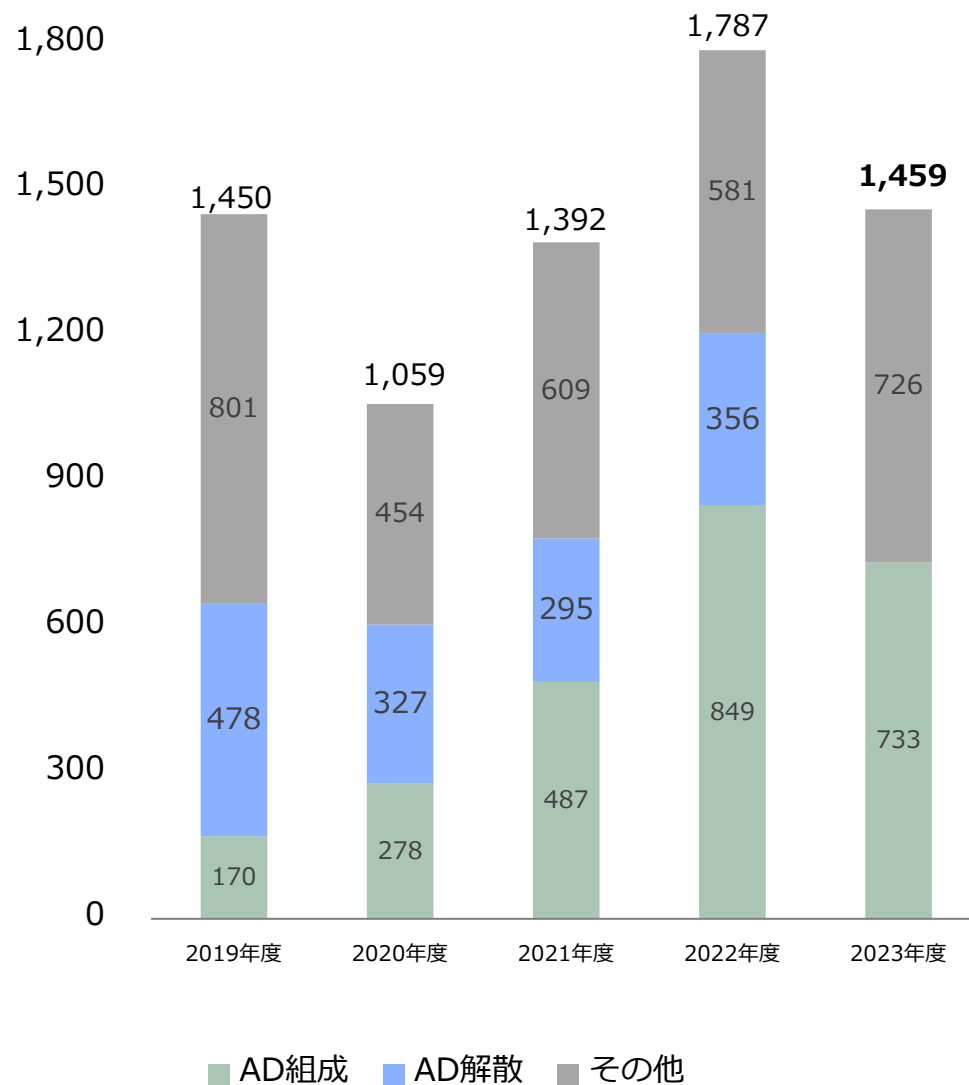
- 複数の案件のクロージングが翌期にずれ込みました。

事業承継ファンド（廃業）

- 今年度は1件の投資回収となりました。
- 事業承継ファンドのニーズは高く、今後も積極的に投資を行う予定です。
- なお、2020年度は1,144Mの売上に対し844Mの原価が発生（実質売上300M）。

商品組成等

単位：百万円



AD組成（AD組成時の手数料）

- ADVANTAGE CLUBの組成額の減少により前期を下回っております。

AD解散（AD解散時の手数料）

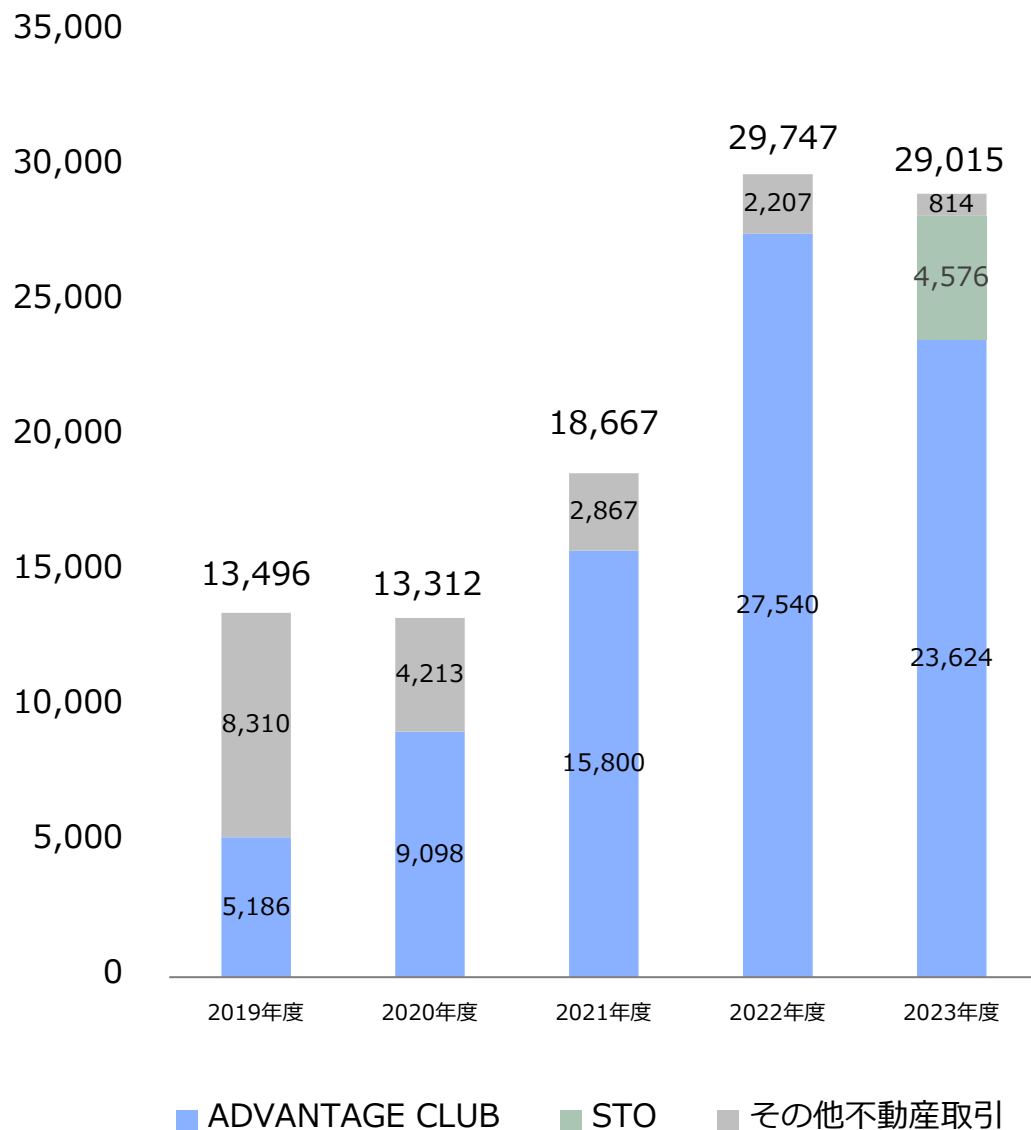
- 当期は解散はございませんでした。

その他

- 運営中のADVANTAGE CLUBの期中管理報酬、地域創生事業のAMフィー、オペレーティングリースの媒介手数料等を計上しております。
- 当期はSTOの商品組成に伴う報酬約1億円計上。

不動産取引

単位：百万円



ADVANTAGE CLUB（不動産取引）

- 当期は7件の組成となりました。
- 募集開始後、短期間で完売していることから今後もお客様のニーズに適した商品の組成を積極的に行っていく方針です。

STO

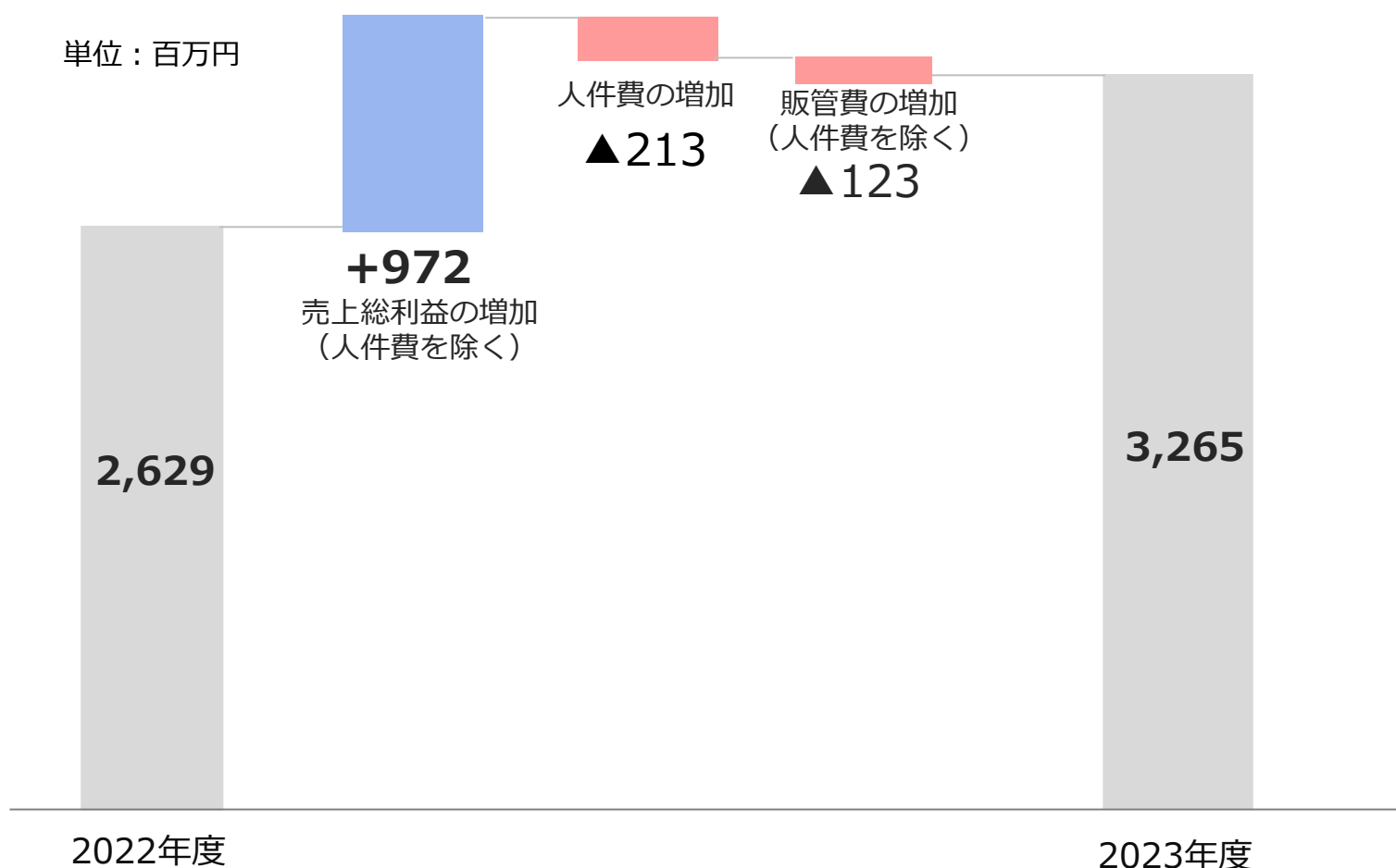
- 第1号案件組成の売上を計上しております。

その他不動産取引

- ADVANTAGE CLUB以外の不動産の提供や不動産保有時の賃料収入を計上しております。

営業利益の増減内訳

- 利益率の高い財産承継(個人向け)の売上が大幅に増加したことにより、売上総利益（人件費を除く）が増加
- 人員の増加に伴い人件費が増加



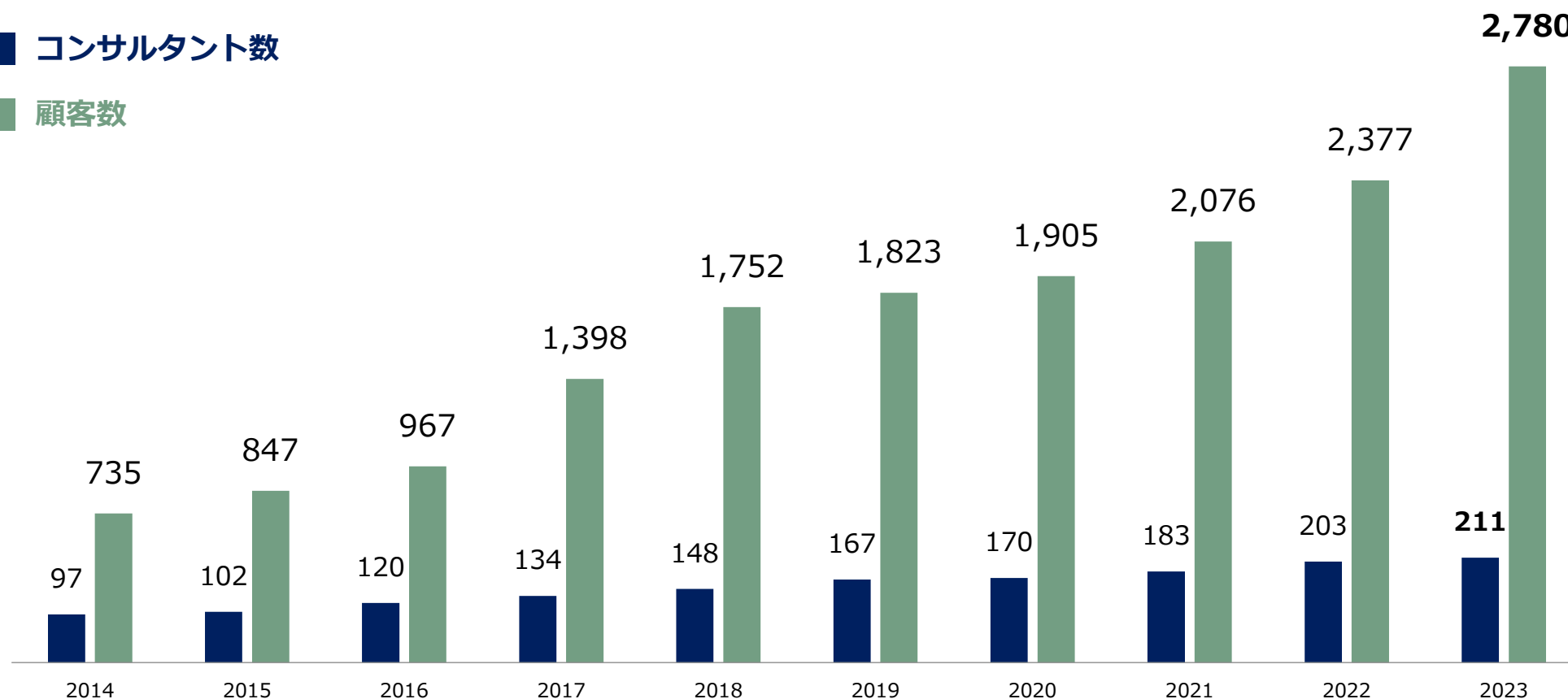
コンサルタント数と顧客数の推移

- ARTシステム等の活用により、既存コンサルタントの1人当たり担当顧客数は増加しているものの、新規採用者が増加しているためコンサルタント全体での1人当たり担当顧客数は微増で推移

単位：人

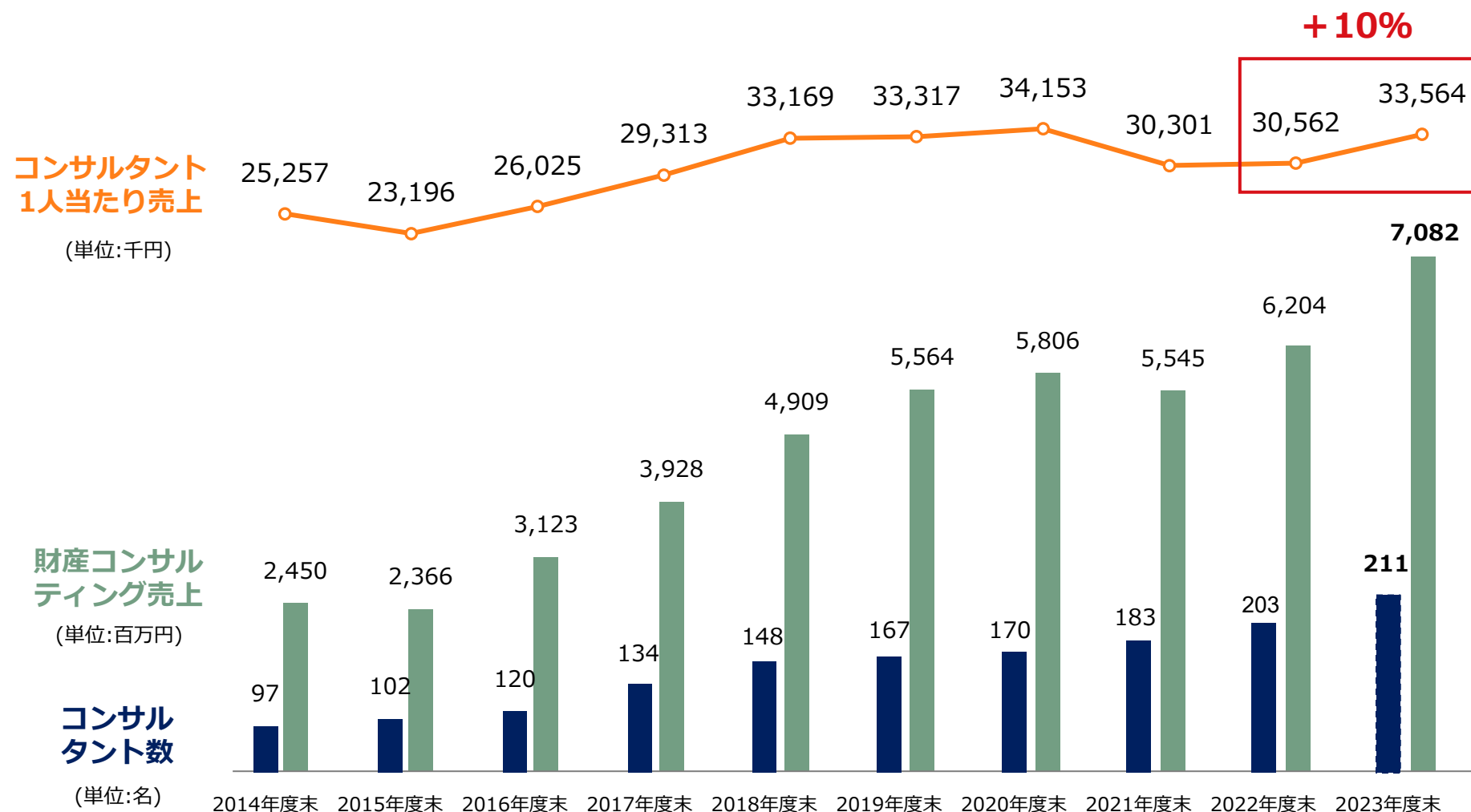
■ コンサルタント数

■ 顧客数



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（生産性）

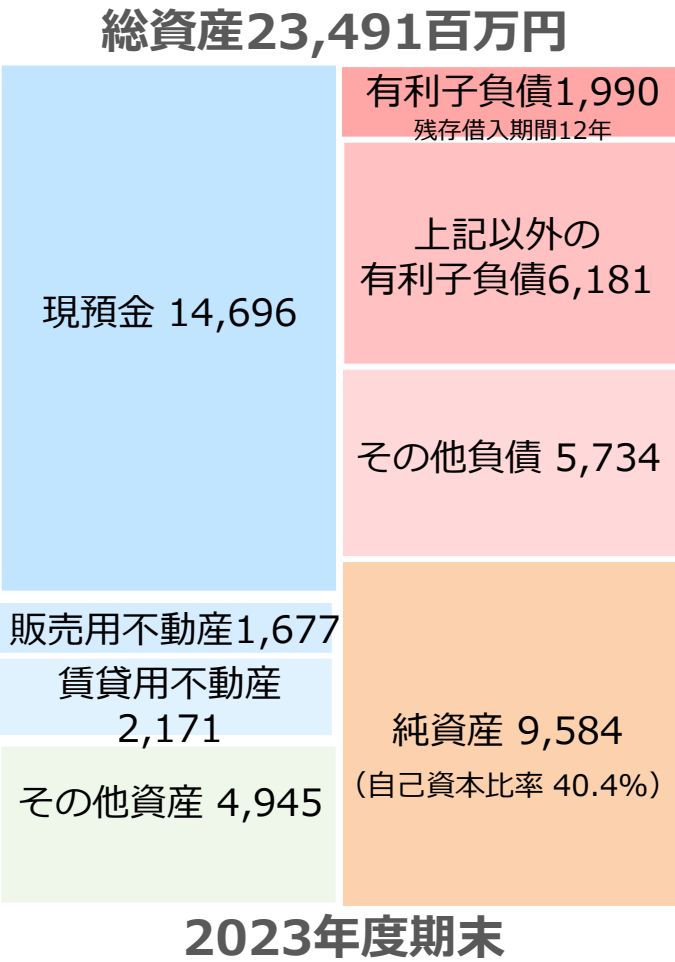
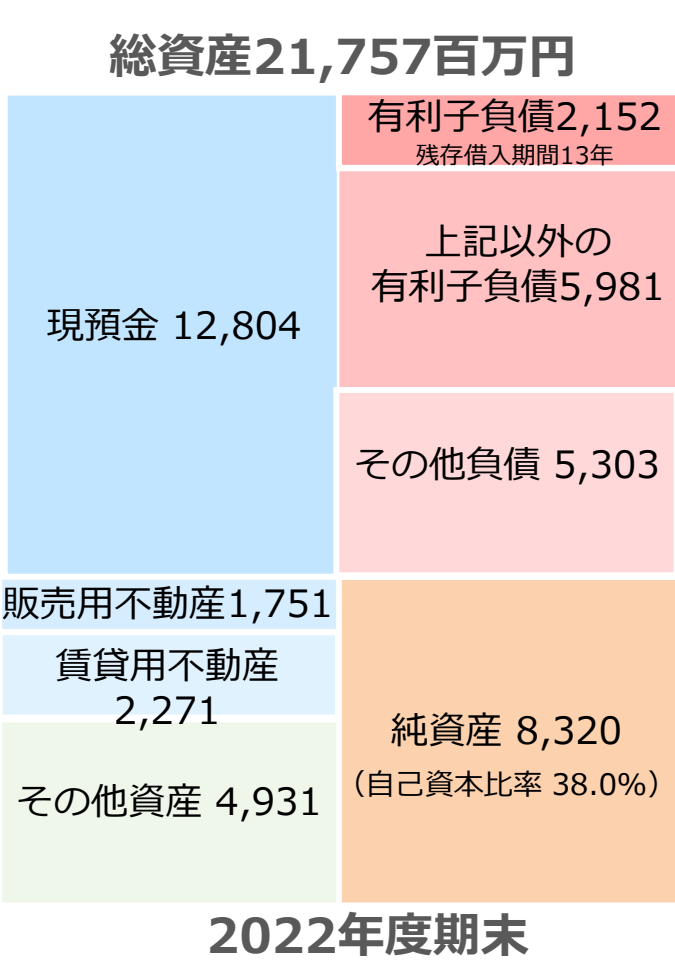
コンサルタント一人当たり売上は改善傾向にあり、昨年に比べ10%増加した。



BSハイライト（財務戦略）

【基本方針】2年分の人件費と経費を賄うための現預金100億円水準を常に確保。また、万が一の経済リスクの発生に備えエクイティと同額水準の期間5年のコミットメントラインを組成済み。純有利子負債のマイナスを維持。

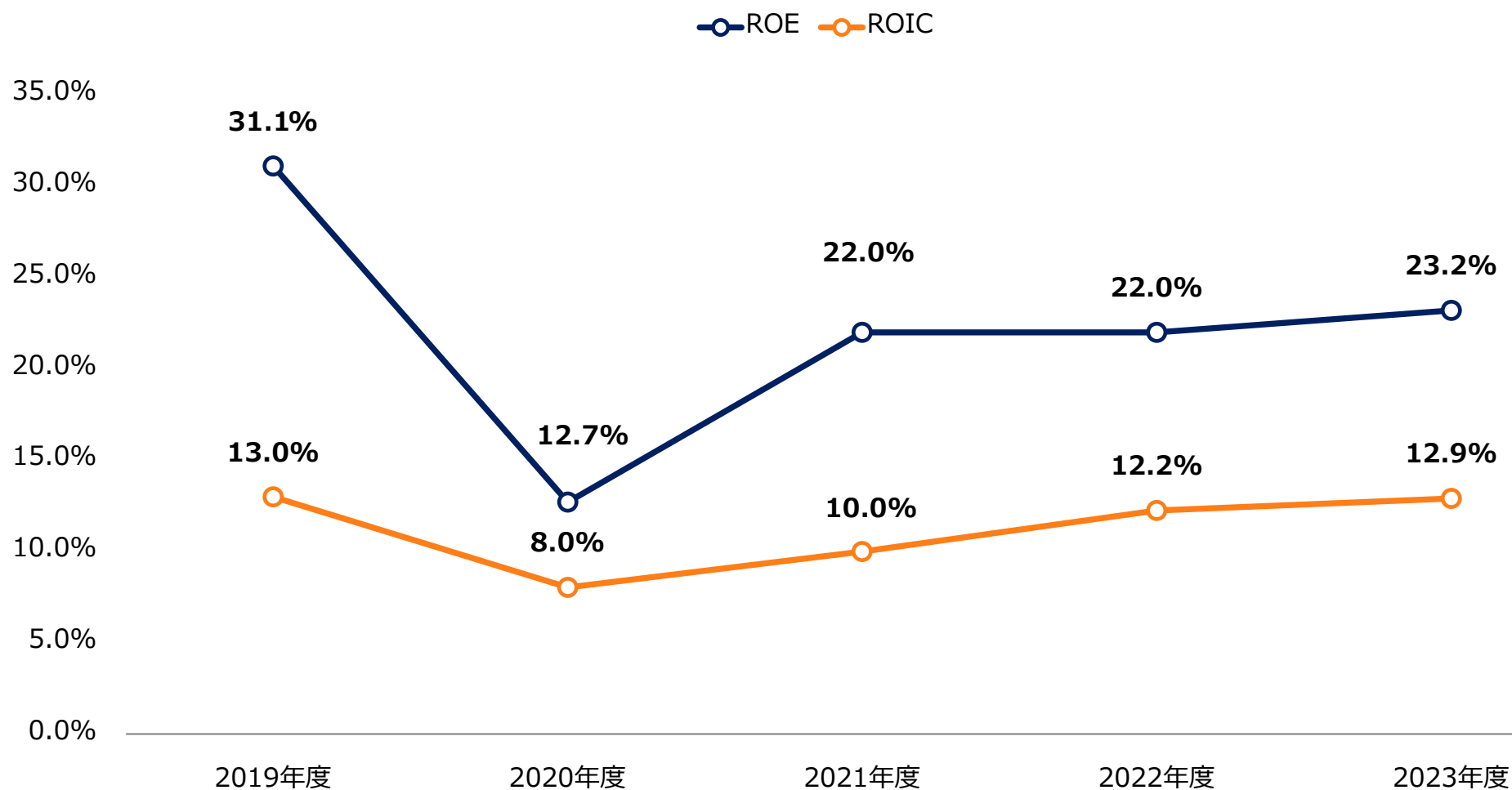
【販売用不動産の在庫方針】ADVANTAGE CLUBの組成を拡大していきますが、募集を事前に完了させ不動産の仕入決済と同日にADVANTAGE CLUBの組成を行い、在庫を持たない方針を継続（リノベーション中の物件は保有）。不動産在庫を持たない方針であることから金利引き上げによる影響はございません。



ROEおよびROICの推移

ROE 目標 **20%**水準以上

ROIC 目標 **10%**水準以上



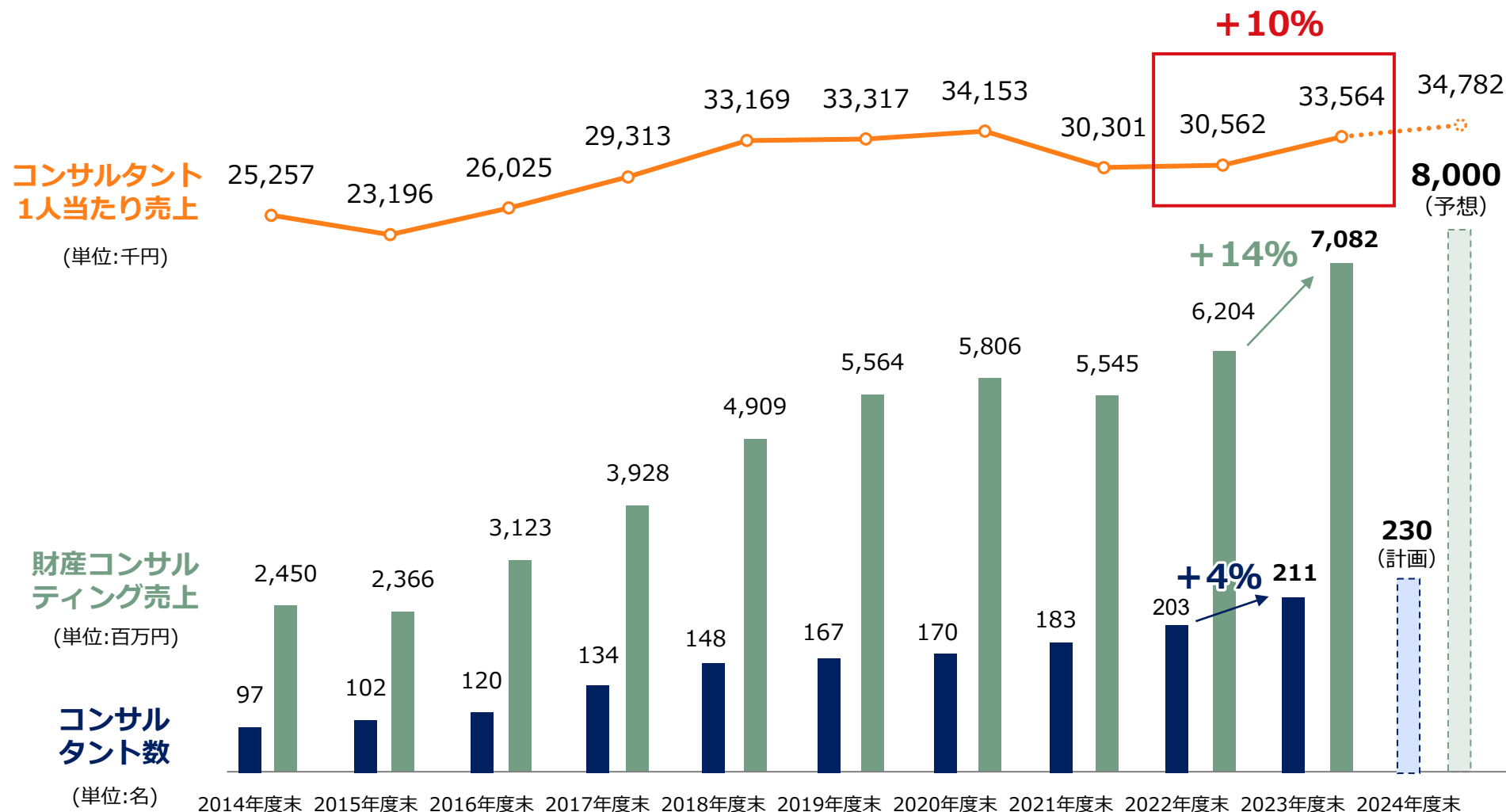


Section 2

**2023年度の振り返りと
2024年以降の取組み**

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（生産性）

コンサルタント一人当たりの生産性は全体で見ると
10%しか上がっていない。



現状の問題点

- ① 多様化するニーズに対応できる、また、複雑な案件を受託できる
コンサルタントが増えていない
- ② お客様から財産のことならどんなことでも青山に相談していただける
関係性を大切にしていますが、それがまだまだ改善の余地があること

ところで私たちが中長期で目指している会社は、
「富裕層ビジネスの第一人者となること」であり、具体的には

土地持ち資産家の方々、金融資産家の方々、さらに企業オーナーの方々と
長期にわたって信頼関係が構築され、
不動産・金融資産など様々な財産の全体を俯瞰してアドバイスを行う
ウェルスアドバイザーとして、日本で誰よりも多くの相談を受け、
誰よりも多くの問題解決の手助けをしているお客様のパートナーで
ありたいと考えています。

現状の課題と2024年以降の取組み

現状の 課題

- 人間力と専門能力の高いコンサルタントの育成
- コンサルタントを支えるデータベース等の環境の整備
- コンサルタントが得た知見・経験の、コンサルタント全体への横展開
- コンサルタントを支えるサポートスタッフの生産性向上
- 多様化するお客様のニーズへの対応

2024年 以降の 取組み

- 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

2024年以降の取組み

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

コンサルタントに最も大切なことは人間力であり、
人が幸せに生きていくために最も大切なことも人間力である。

■ 成功・幸せの方程式を社員に浸透させている。



※徳とは …………… 善なる行為を行うことによって与えられる恩恵
※善なる行為とは … 素直さ、誠実さ、優しさ、慈悲心、利他心、思いやり、忠誠心、謙虚さ、感謝の心などでなされる行為

- 毎週今日の一言を社長が発信し、それについて組織で話し合う習慣を作っている
- 社会貢献活動（子ども食堂・ペット共生社会・地域清掃）に積極的に参加することを奨励している
- 社員全員に瞑想することを推奨している
- AZNグループとして、社会貢献活動をより主体的に取り組むために財団法人の設立に着手

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

- DX推進室の設置予定
- 蓄積されたコンサルティングノウハウのデータ化
- データ化により、コンサルティングの標準化を更に推進するとともに、人材育成システムを構築
- マーケティング組織の設置
- マーケティングオートメーションツールを活用し、
お客様のニーズを把握して、適切なサービスソリューションや情報を提供

3 働きやすく、働き甲斐のある職場

- 個々人の様々な事情が受け入れられ、安心して働ける職場環境を実現することで、
生産性の向上と離職者の減少を図る（キャリアプラン、労働環境、女性活躍推進 など）
- 「役割に応じた給与」「業績への貢献に応じた賞与」の支給が実現できるような努力をし続ける
- 前期に引き続き、政府が求めている物価高を上回る賃上げ（5%以上）を実現

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

- 承継だけでなく、様々なニーズに応えられるサービスの創出

戦略的個別サービスの2023年度の振り返りと2024年以降の取組み

	振り返り	取組み
アドバンテージクラブ	23年は7件244億円の組成 品質の高さから数日での完売が続いている	当社商品へのニーズは極めて高いが、今後も商品を厳選し24年は288億の組成予定
購入 コンサルティング	専門部署を立ち上げ、既存顧客の ニーズを的確に把握したことにより 売上は倍増	24年は既存顧客に加え、地方銀行のお客 様にもサービスを拡大することによりさら なる増収を目指す
土地有効活用 コンサルティング	専門部署を立ち上げ、既存顧客を中心 とした売上が増加した	23年からメガバンクとの提携が本格稼働 しており、金融機関ルートの場合拡大を 目指す
ファミリーオフィス サービス	ファミリーオフィス単独での営業を中心に 活動	従来の事業承継コンサルティングにファミ リーオフィスをセットで提案することより 相乗効果を目指す

戦略的個別サービスの2023年度の振り返りと2024年以降の取組み

	振り返り	取組み
地域創生 コンサルティング	22年の第2号案件（敦賀）のクロージングにより地方自治体からの問い合わせが増加 23年は大型案件の受託に向けた活動を実施	引き続き大型案件の受託へ取り組むとともに環境配慮型の地域創生にも積極的に取り組む
事業承継ファンド	23年の新規投資は1件にとどまる 営業ルートと営業手法の見直しを行った （M&Aブティック中心から金融機関中心へ）	• P/Lが悪化している会社や過剰債務を抱える会社に対して事業承継ファンドに限らず、幅広い事業承継コンサルティングを提供していく • 営業ルートを見直し、上記の事業承継コンサルティングの受託を目指す
IFAによる 金融商品運用サービス	21年6月の営業開始から約2年半で預かり資産残高67億に到達	既存顧客や新NISA開始による資産運用ニーズに積極的に取組み、24年末預かり資産残高120億を目指す
STO事業	23年に第1号案件を組成	パートナーとの連携を強化し、3案件100億円規模以上の組成を目指す

戦略的個別サービス 〈アドバンテージクラブ〉

振り返り

今年の組成は順調に進行し、多くの案件が販売開始後わずか数日間で完売に至った

取組み

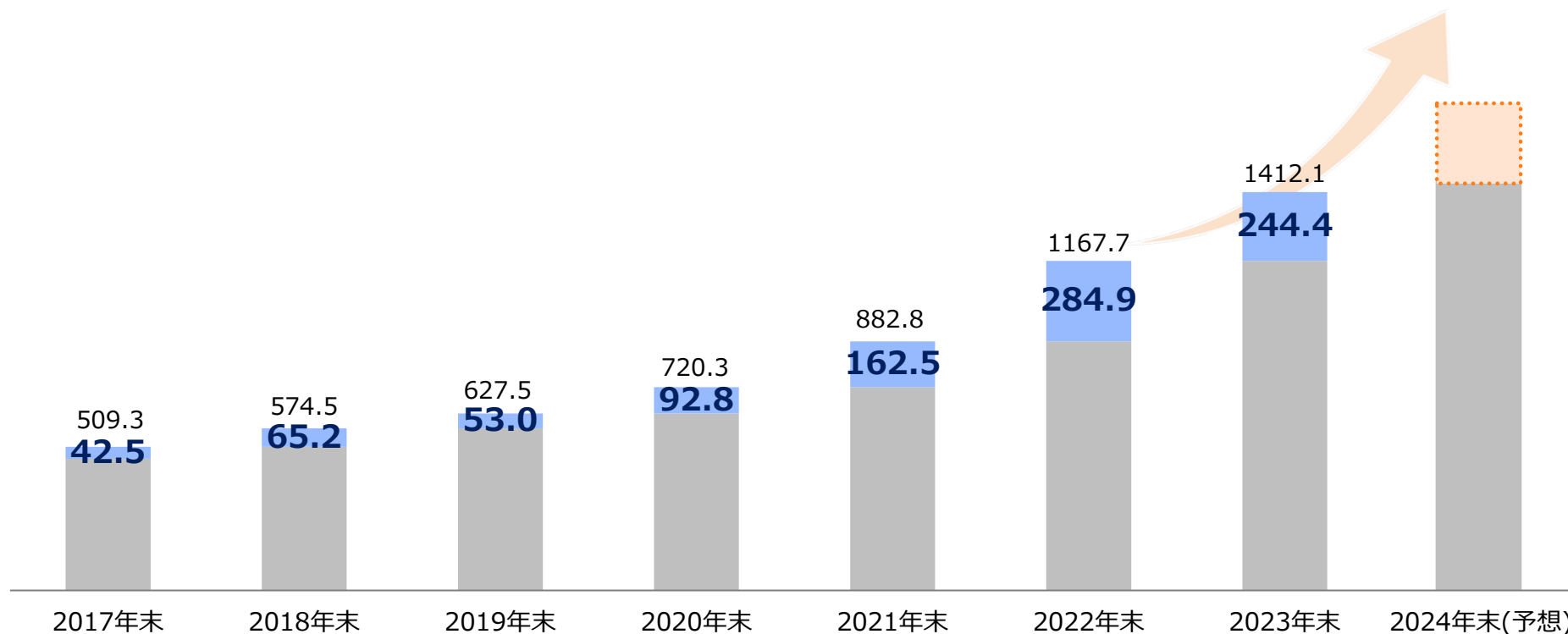
依然として高いニーズに応えながらも、今後とも厳選した高品質な商品のみを提供

■ 新規組成額 ■ 既存累計組成額

(単位：億円)

2024年 組成目標

288億円





Section 3

業績予想

2024年度業績予想

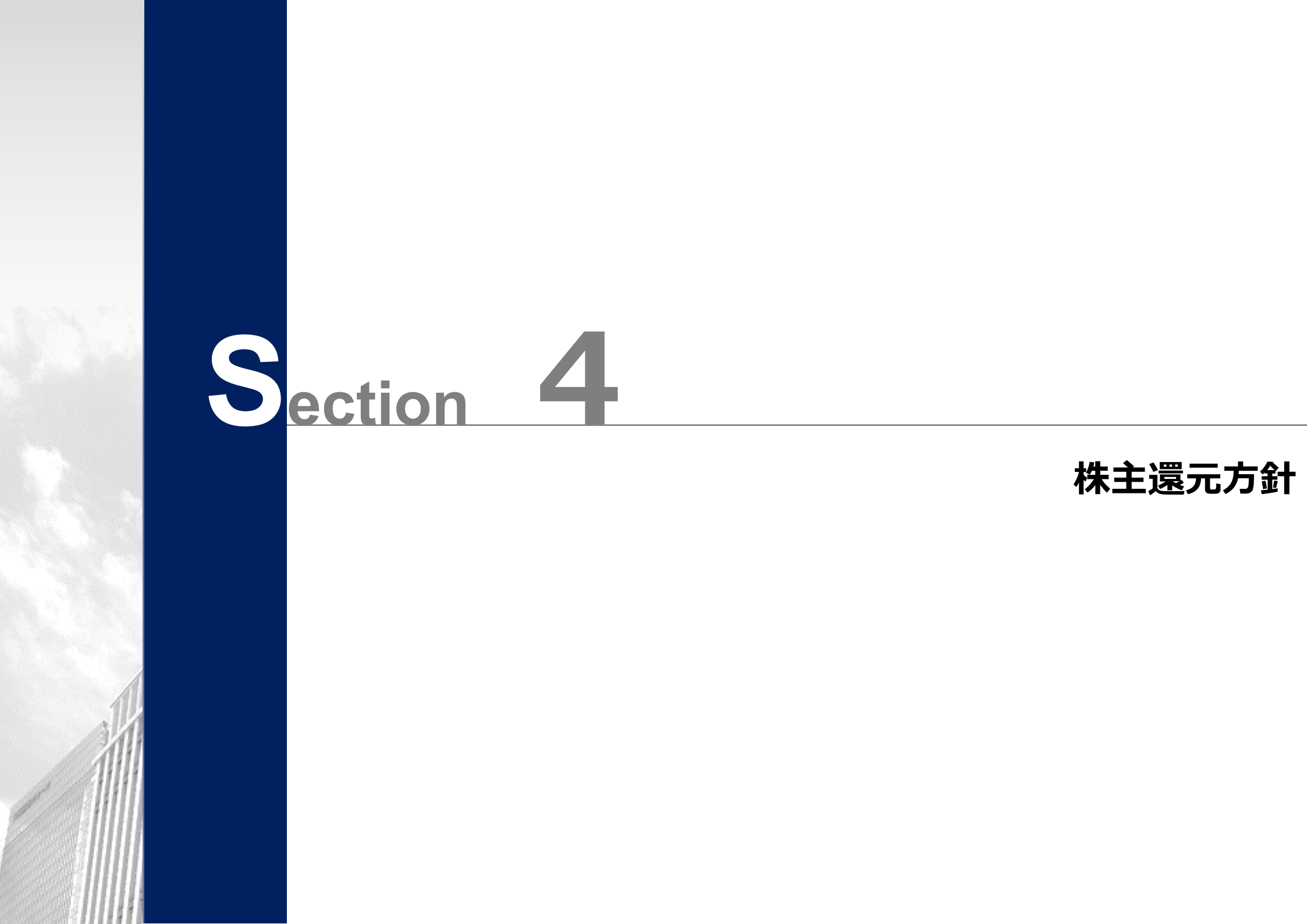
【売上面】

当社のお客様である富裕層（土地持ち資産家・金融資産家・企業オーナー）の財産承継、事業承継、財産運用ニーズはますます拡大しており、提携金融機関数も増加していることから、お客様の数の一層の増大を見込んでおり、財産コンサルティング収益は前年を大幅に上回る見込みです。しかしながら、当社の主力商品であるADVANTAGE CLUBについては、過去のトラックレコードや他社との差別化が周知され、販売開始後、数日で完売している状況が続いておりますが、今後もお客様の財産の承継・財産の運用に資するためは、厳格に当社の商品基準に合致させる必要があります。2024年度のADVANTAGE CLUBの組成計画は商品基準に合致した積上げベースで288億円を予定しております。

【費用面】

売上原価に計上される労務費を含みコンサルティング人材の定着・採用・高度化に対応する人的投資の拡大を積極的に行ってまいります。さらにコンサルティングの品質および生産性向上のためのDX投資やブランディング対策として積極的な広告宣伝を行う予定であり、人件費・経費は約8億円増加する見込みです。これらの投資は次期以降の成長に向けた戦略的な投資としてとらえております。

単位：百万円	2023年度	2024年度	増減額	増減率
売上高	36,098	38,000	1,901	5.3%
財産コンサルティング	7,082	8,000	917	13.0%
不動産取引	29,015	30,000	984	3.4%
売上原価	29,742	31,000	1,257	4.2%
売上総利益	6,356	7,000	643	10.1%
販売費及び一般管理費	3,090	3,500	409	13.2%
営業利益	3,265	3,500	234	7.2%
経常利益	3,359	3,400	40	1.2%
当期純利益	2,062	2,240	177	8.6%



Section 4

株主還元方針

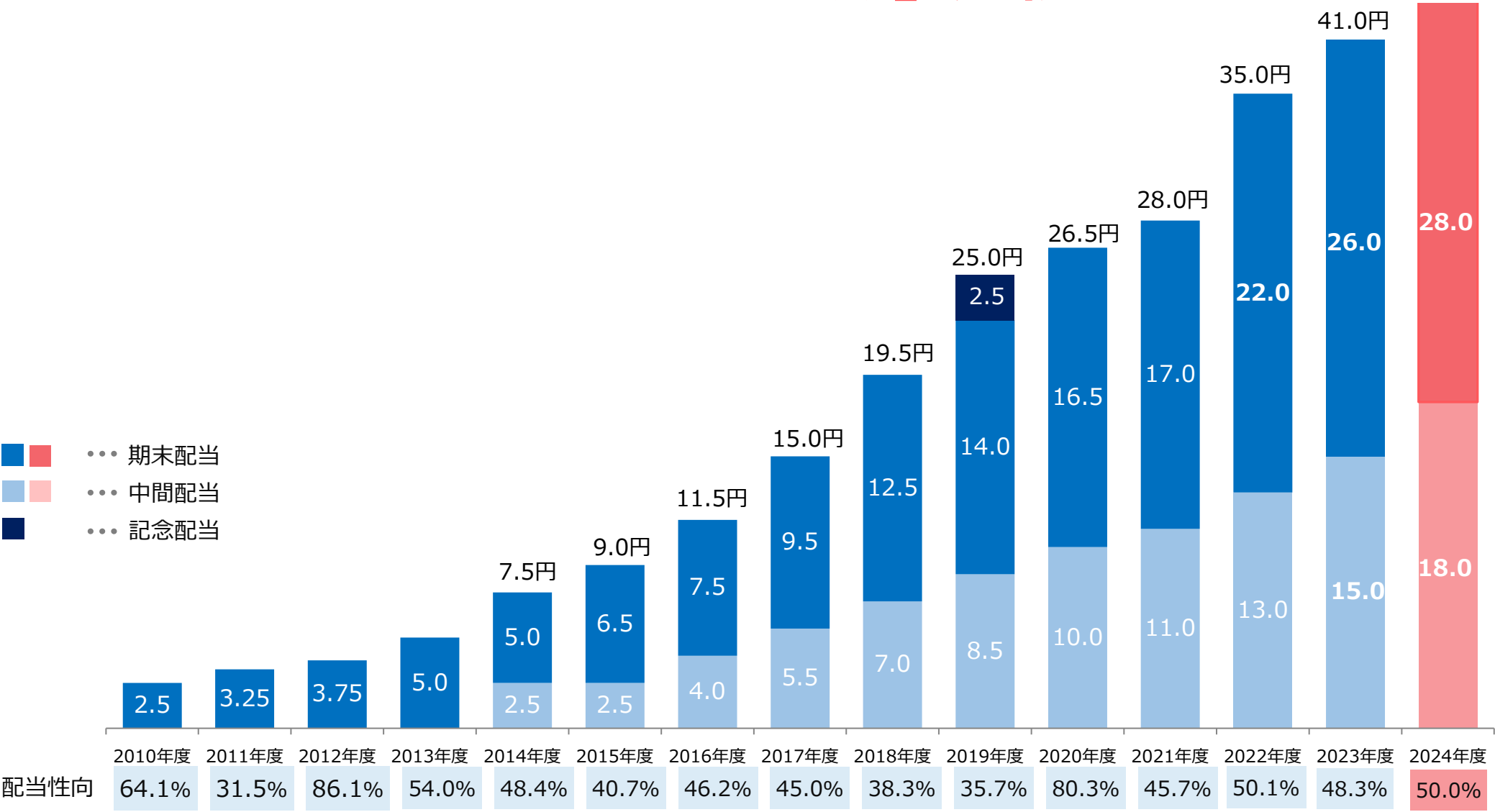
株主還元方針

- 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ヶ年平均	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

配当の推移

13期連続増配を実現済、**今年度は「14期」連続増配へ** (単位：円)



※2021年9月1日に株式分割（1株につき2株の割合をもって分割）を実施し、分割を考慮した配当金額に置き換えております。

当社のIR情報は、以下のURLをご参照ください。

<https://www.azn.co.jp/ir>

株式会社青山財産ネットワークス

コーポレートファイナンス本部

TEL 03-6439-5824 FAX 03-6439-5851

本資料における業績予想及び将来の予測等に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。従いまして、実際の業績は、様々な要因によりこれからの業績予想とは異なることがありますことをご承知おきください。