

第三次中期経営計画 (第三次中期経営計画説明会資料抜粋版)

2022年2月18日

「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。



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

目次

- 1 第三次中期経営計画**
- 2 第三次中期経営計画の数値指標**
- 3 今後の財務方針、株主還元方針**
- 4 第三次中期経営計画におけるESG/SDGsに関する取組み**
- 5 トピックス**



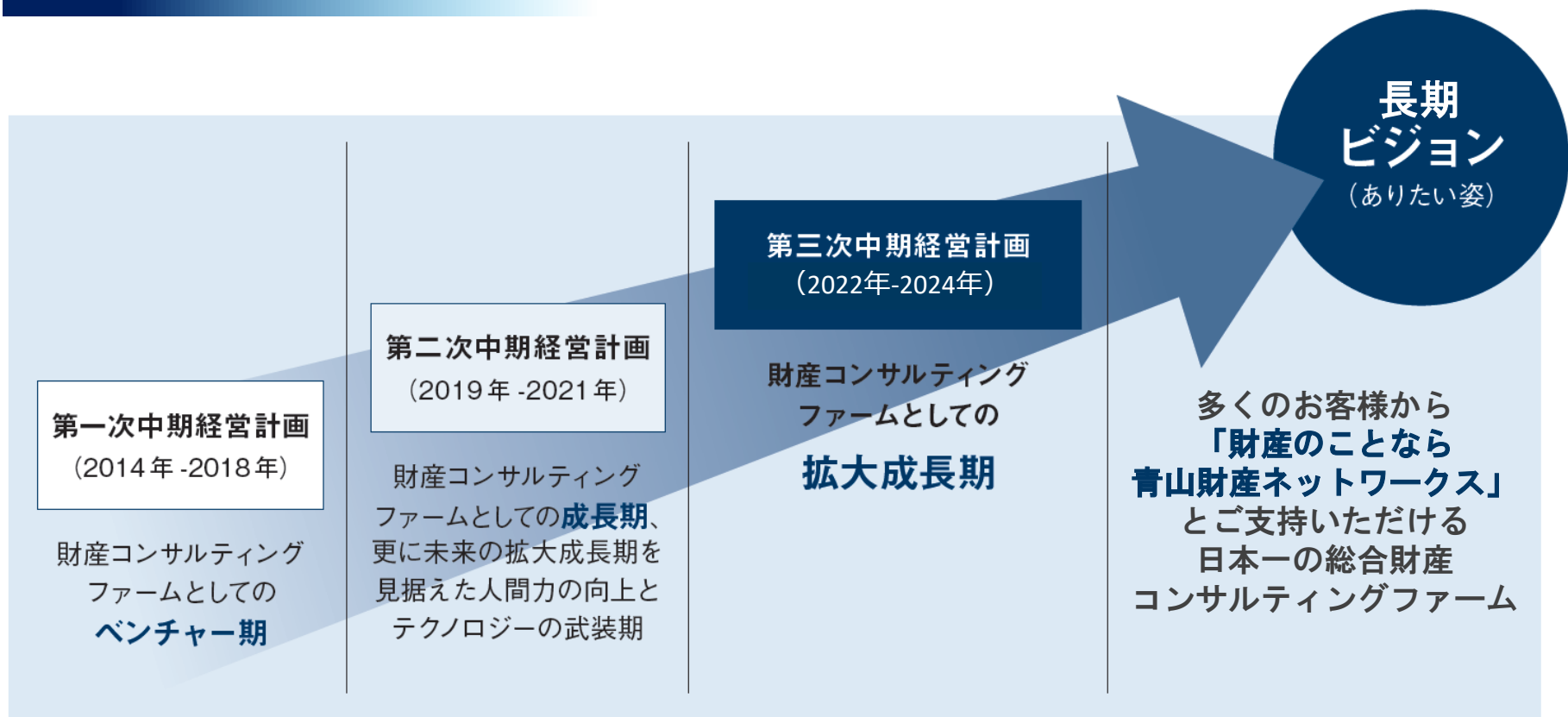
Section 1

第三次中期経営計画

- 第三次中期経営計画の全体像
- 第三次中期経営計画の4つの視点

第三次中期経営計画の全体像

中期経営計画の全体像



出典：2021年 統合報告書

第三次中期経営計画の4つの視点

当社は長期ビジョンを達成するため、第三次中期経営計画を4つの視点で描いています。

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

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

視点③

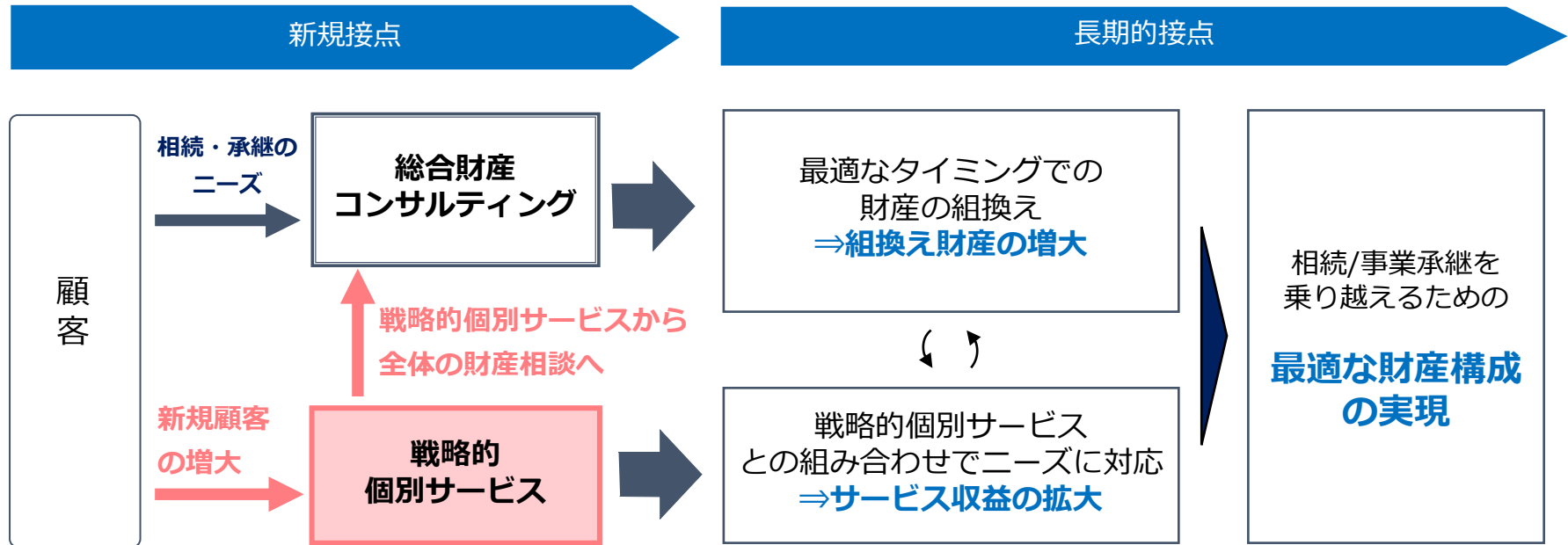
「人間力」が高い
コンサルティング集団への成長

視点④

社会貢献活動への積極的な
取組み

■ 当社の成長の鍵は「顧客数の拡大」 ⇔ 将来組換え財産の増大

- 戦略的個別サービスで、多種多様なニーズに応えることによる新規顧客の増大
- 総合財産コンサルティングと戦略的個別サービスで顧客ニーズに応じて収益拡大



【新規接点のポイント】

- 「総合財産コンサルティング」と「戦略的個別サービス」の両輪で顧客ニーズに応じて新規顧客の増大

【長期的接点のポイント】

- 長期的な関係構築
- 様々な顧客ニーズに応えることでサービス収益拡大

戦略的個別サービスの位置付け

- 戦略的個別サービスと総合財産コンサルティングとの相乗効果



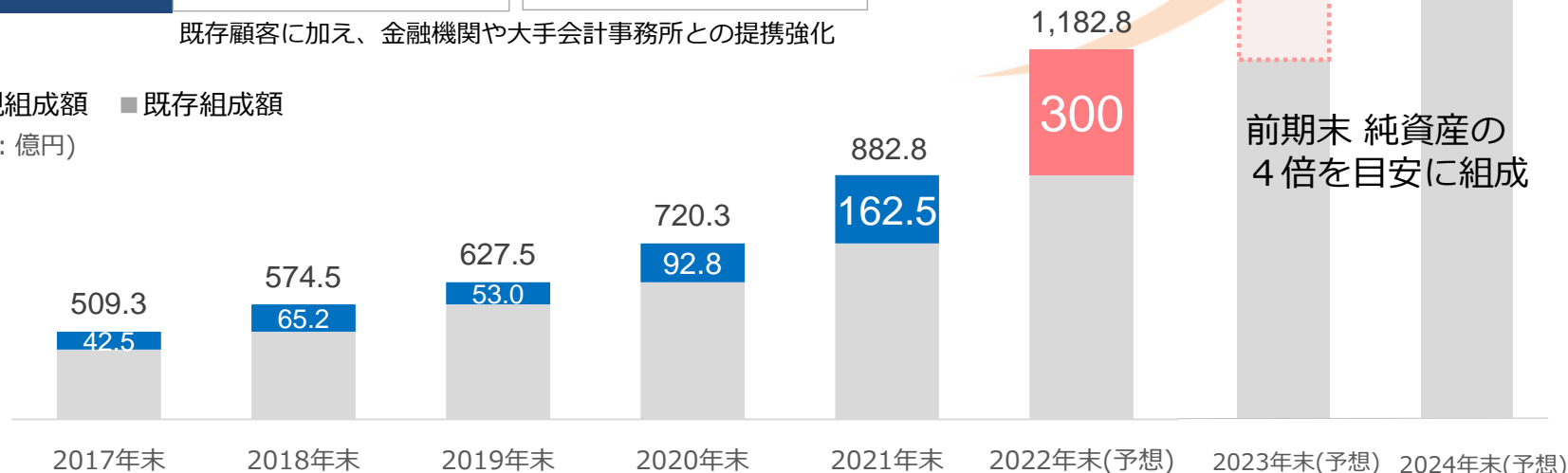
戦略的個別サービスの特長 ADVANTAGE CLUB (AD)

●2022年ADVANTAGE CLUB 組成目標**300**億円

組成額を圧倒的に拡大し、マーケットシェアNo.1として引き続き市場を牽引してまいります。

商品力	マーケットシェア 約 55% でNo.1※	組成実績 組合数累計 57 組合 (内 解散29組合)	トラックレコード 過去20年 年換算利回り 5% 以上
	提携先強化 業務提携に基づく親密な関係の不動産会社や REIT等からの優先的な物件提供		
仕入力	提携金融機関数 18 先 (今後40先に拡大予定)		
	会計事務所等 全国ネットワーク 97 拠点		
販売力	既存顧客に加え、金融機関や大手会計事務所との提携強化		

■ 新規組成額 ■ 既存組成額
(単位：億円)



※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)

※本資料は2021年12月末時点の情報をもとに構成

戦略的個別サービスの特長

購入 コンサルティング

現状分析提案から不動産の購入・管理までのトータルしたサポートを行う。

土地有効活用 コンサルティング

お客様の土地情報とテナントの出店情報を当社の有効活用専門チームが集約し、お客様の土地有効活用のプランニングと実行の支援を行う。

ファミリーオフィス サービス

一族と一族事業の永続的繁栄を可能にする仕組み作りと運用のサポートを行う。

地域創生 コンサルティング

当社が持つ不動産特定共同事業法とファイナンスのノウハウで、当社のお客様をはじめ官民の出資により地域活性化に繋がる遊休地や老朽化した公共・公益施設等の不動産を開発し運営する。

事業承継ファンド

赤字だが資産超過の企業等を主な対象先として事業承継ファンドで投資を行う。財産、事業承継の知見を活かし、規模縮小を図る承継で、雇用維持や経営者の財産保全の支援も行う。

IFAによる 金融商品運用サービス

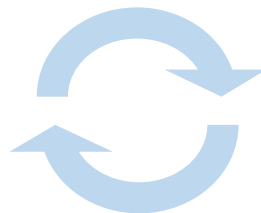
お客様のライフプランに沿った長期的な金融商品運用のサポートを行う。

STO事業

2020年の金商法改正に伴い発行が可能となった収益不動産を裏付けとした有価証券であるSTO(セキュリティトークンオフリング)の提供を行う。2022年に第一号案件の組成を予定。

全体図

戦略的 個別サービス



総合財産 コンサルティング サービス

- 各サービスの成長、収益拡大
+成長のスピードアップ
- ・ジョイントベンチャー
- ・M&A

人材・組織

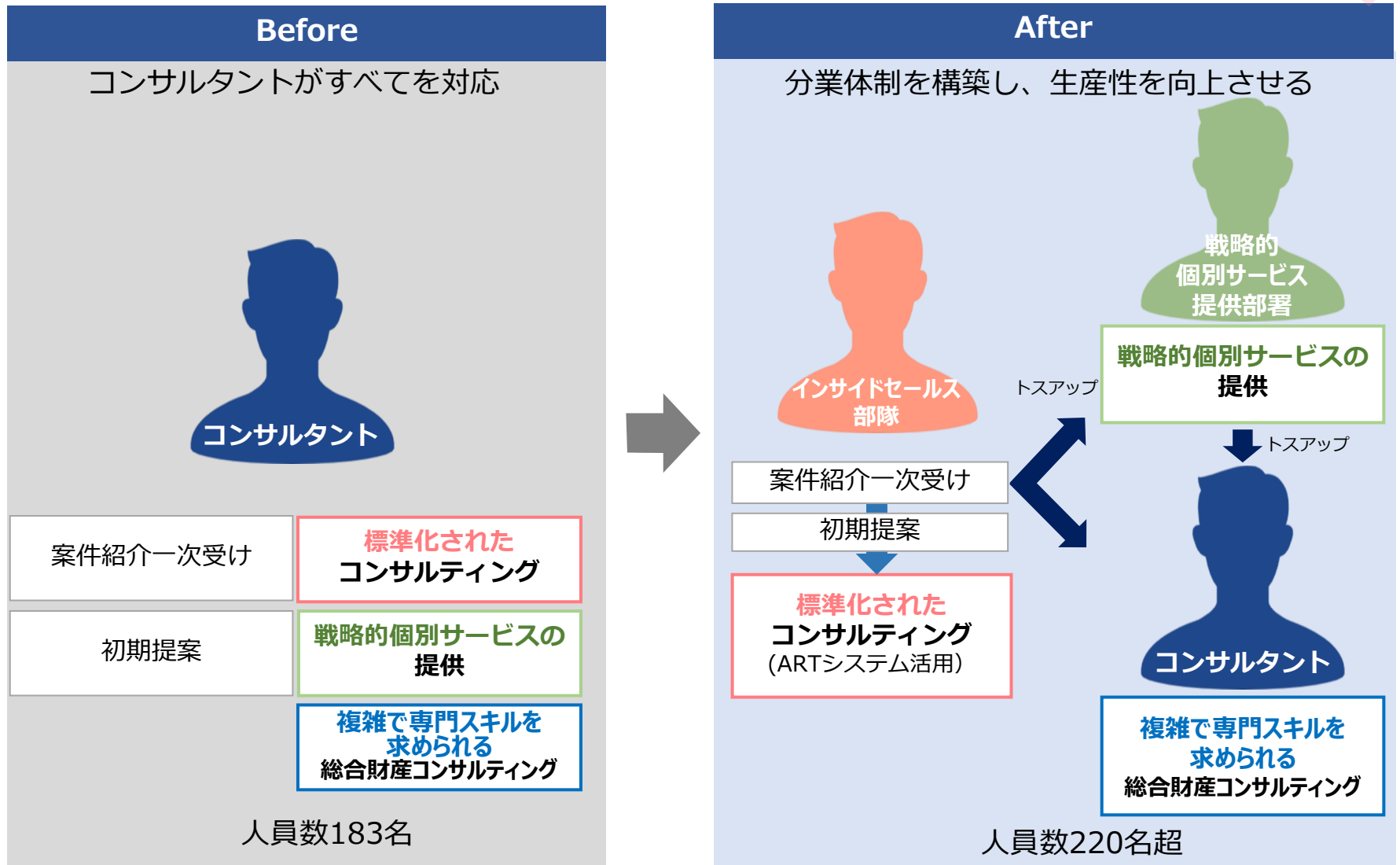
- 分業体制による生産性の向上
- 人材採用
 - ・女性の活躍推進
 - ・分業体制の適材適所の採用
 - ・M&A
- 育成
 - ・若手コンサルタントの教育機関設立
 - ・ART活用による教育期間短縮

DX

- DX活用による顧客サービスの向上
- 社内DXによる生産性向上






分業体制による生産性向上

- 2022年から分業体制構築。コンサルタントは高い専門スキルを発揮できる業務に集中し **生産性UP**



DXによる生産性向上と顧客サービスの向上

- コンサルタントの品質向上や生産性向上に向けて、ARTシステムを構築（2021年2月カットオーバー）。
- 今後はカスタマージャーニーの各フェーズでDX化を推進し、さらなる生産性向上と顧客増大を目指す。

	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 	全国の顧客向け WEB面談×ART 	スマホを使った申込み (ADVANTAGE CLUB 等) 	デジタルプラットフォームの活用 
顧客増大	・相談窓口の拡大、ダイレクトマーケによる新規顧客の接点拡大		・全国の顧客に対応		・タイムリーで継続的な情報発信の拡大で顧客とのコミュニケーション機会増加
生産性	・窓口のデジタル化によるコミュニケーション省人化 (金融機関からの紹介対応も並行して行う)	・分業体制 ・ARTの簡易分析機能で分析スピード向上	・ARTシステムにより面談中もタイムリーなシミュレーション可能	・移動時間の削減 ・データ管理で業務量削減	・窓口、情報発信のデジタル化によるコミュニケーション省人化 ・資産状況をコンサルを介さずリアルタイムで見れる

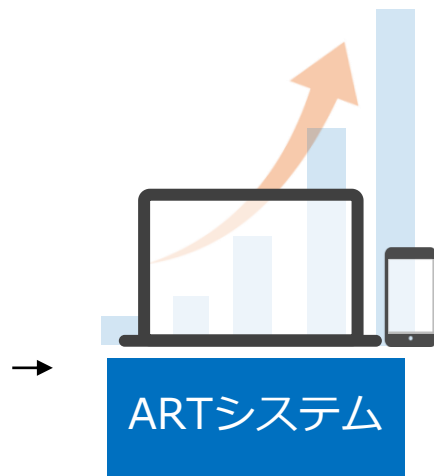
ARTシステムとWEBを活用したコンサルティング

テクノロジーを活用し、全国の多くのお客様に
使いやすくデザインされた総合財産コンサルティングを提供

ARTシステム

×

WEBを活用した
コンサルティング



業務/ノウハウ
の徹底した標準化



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ためには、誠実さ、優しさ、利他心など、**高い人間力を身に着けたコンサルタント集団に成長することが不可欠です。**

社内における人間力向上の取組みに加え、社員自身が社会貢献活動を通じて、人間力の向上につながる取組みを行います。

視点④ 社会貢献への積極的な取組み

事業を通じて得た収益の一部を継続的な寄付等、多くの方々が幸せに暮らせる社会に役立てるため、全社を挙げて継続的な貢献を行います。

- 収益の一部を継続的に寄付
- 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の新設

⇒ 当社はこれまでも東京都医師会への寄付、医療機関への物資提供などを行ってまいりました。今後は「ペット殺処分の撲滅支援」や「子供食堂支援」など、社会課題に取り組んでいる団体への寄付に加え、社員自身が社会貢献活動を行います。

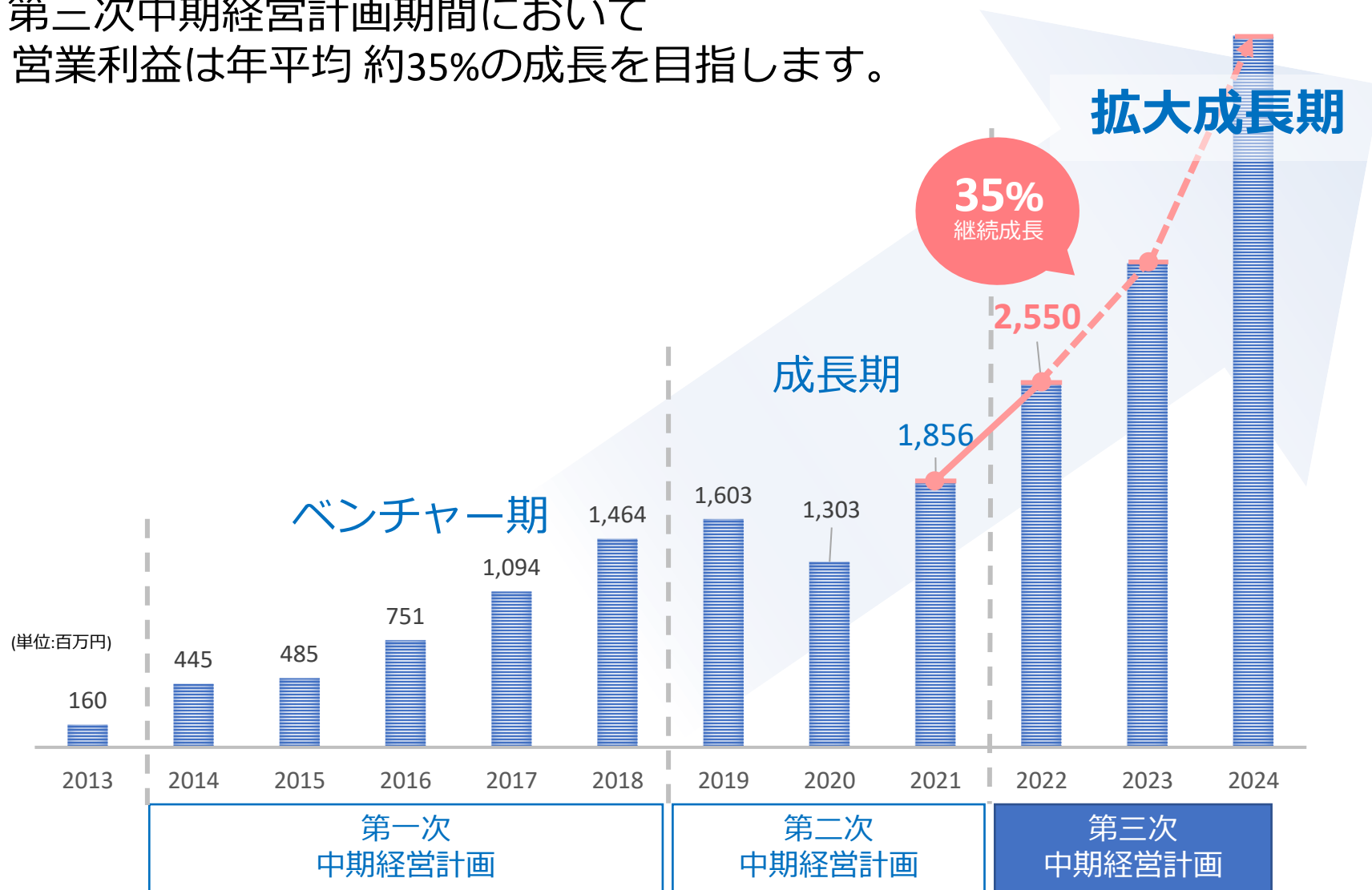
Section 2

第三次中期経営計画の数値指標

- 数値指標
- 目指すべき3年後の数値ビジョン
- 2022年度の成長投資

数値指標（営業利益）

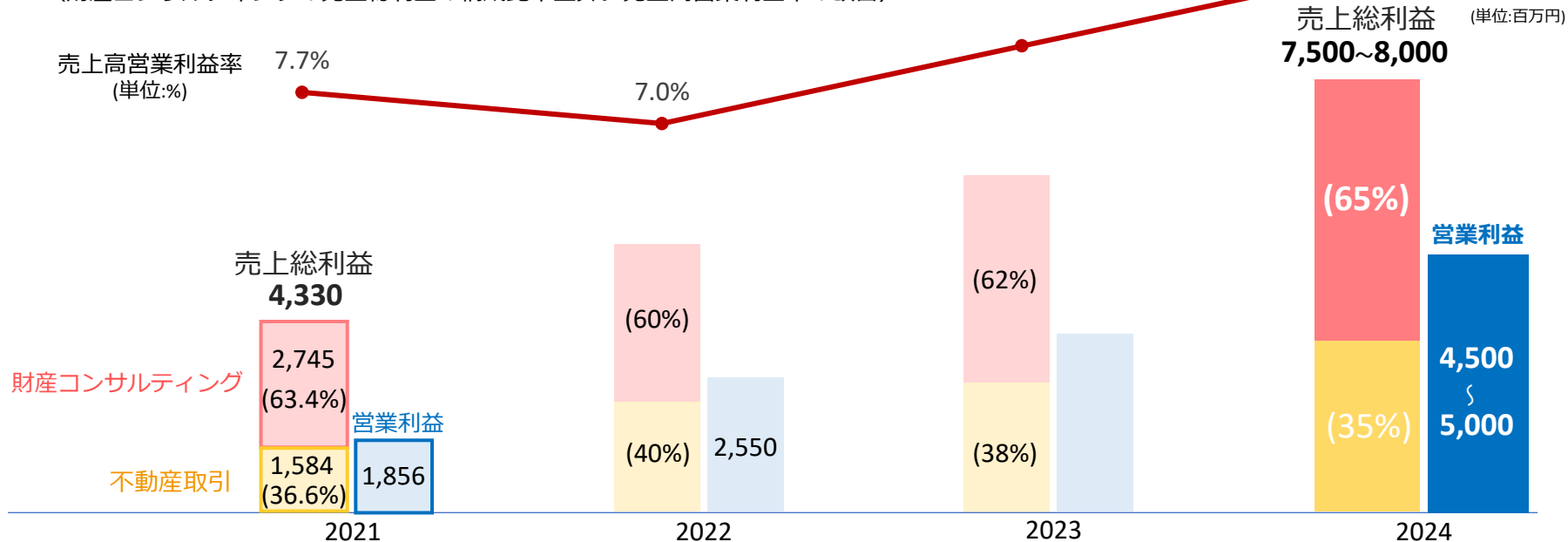
- 第三次中期経営計画期間において
営業利益は年平均 約35%の成長を目指します。



目指すべき3年後の数値ビジョン

- 2024年12月期には、売上総利益75～80億円、営業利益45～50億円
営業利益率10%、コンサルタント数220名超を目指す

(財産コンサルティングの売上総利益の構成比率上昇。売上高営業利益率の改善)



2022年

- 各戦略的個別サービスの立ち上げと事業としての形作り
- 2024年に必要な人員を2022年に前倒しで確保
コンサルや個別サービス部署等で**30～40**名純増予定
- AD提携先の拡大 (地銀、証券会社) 18先 → **40**先
- AD購入のお客様の財産承継、運用、事業承継ニーズに応えられる仕組みの構築 →顧客の増大

2023～2024年

- 各戦略的個別サービスの質を高め、量を拡大
- 人材の継続採用と育成に注力
- 拡大したAD提携先と共に、お客様へ財産コンサルティングと戦略的個別サービスの提供を拡大

2022年度の成長投資

非連続の事業成長や生産性向上のために、積極的な人的投資及びシステム投資を行います。

人的投資

22年人員増加予定数

約 **40** 名

(2021年度純増12名
間接部門含む)

人的投資費用

+20% 以上

2021年度対比

システム投資

システム費

+10% 以上

2021年度対比

- **今後3年間で必要な人材を2022年度に前倒しで確保**

- **若手コンサルタント教育機関の新設**

コンサルティングスキルと提案クオリティの向上を目的とした機関。

- **働く環境の整備**

人員増強に伴う増床とコミュニケーションが取りやすいオフィスの整備。

- **女性の活躍推進**

女性が活躍できる場の提供を経営計画に加え、働く環境の整備とともに積極的な採用と育成を行う。

- **ADVANTAGE CLUBの新規アプリ**

ADVANTAGE CLUBがスマホ等のアプリで簡単に購入が可能になる。今後の購入顧客の増大に対応する。
(2022年リリース予定)

- **土地有効活用の不動産管理システム**

顧客の土地情報と業者出店情報をマッチングするシステム開発予定。

- **ARTシステムのバージョンアップ**

コンサルティングの一次受けや初期提案がスピーディーにできるよう簡易分析機能を追加予定。



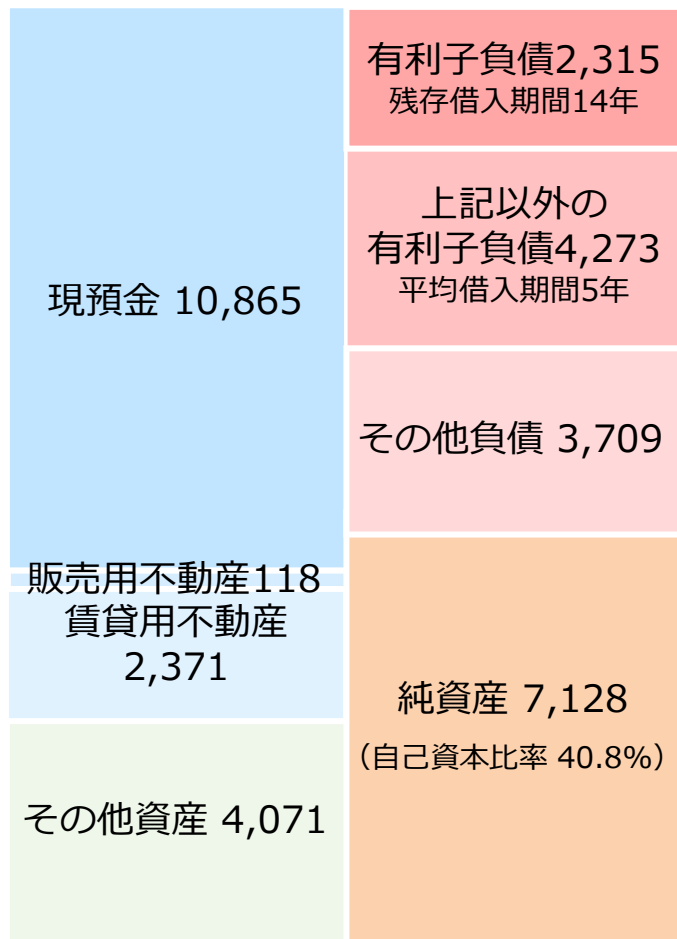
Section 3

今後の財務方針、株主還元方針

- 財務方針
- 株主還元方針
- 配当の推移

財務方針

2021年度期末 (単位：百万円)



総資産17,426百万円

【基本方針】

安定的・永続的に事業を継続できるように、キャッシュポジションを高め財務の安全性を確保しています。具体的には2年分の人件費と経費を賄えるだけ現預金を常に確保するよう努めております。

【健全性についての考え方】

上記の基本方針のもと、財務の健全性を維持するためにD/Eレシオは1倍未満、ネットD/Eレシオはゼロ以下を目安としております。

【第三次中期経営計画時の考え方】

ADVANTAGE CLUB 300億円超の組成目標を達成するには安全性の観点から一時的に現預金比率を高める必要性があると考えており、必要に応じて有利子負債を増減させてまいります。

株主還元方針

- 利益配分については、①事業領域の拡大や成長に向けた投資・M&A、②株主還元、③負債削減を優先順位とし、財務状況やキャッシュ・フロー、収益見通しなどを総合的に勘案いたします。
- 配当性向50%水準を目標としておりますが、継続的な増配を最優先課題として取り組んでまいります。
- 株主資本コストを約8%と想定しております。株主資本コスト相当額以上を配当として還元してまいります。
- ROEについては20%以上を維持し、持続的な向上を目指してまいります。

	2019年度	2020年度	2021年度	3ヶ年平均	目標
ROE	31.1%	12.7%	22.0%	21.9%	20%以上
配当性向	35.7%	80.3%	45.7%	53.9%	50%水準
DOE	10.9%	10.2%	10.1%	10.4%	10%水準

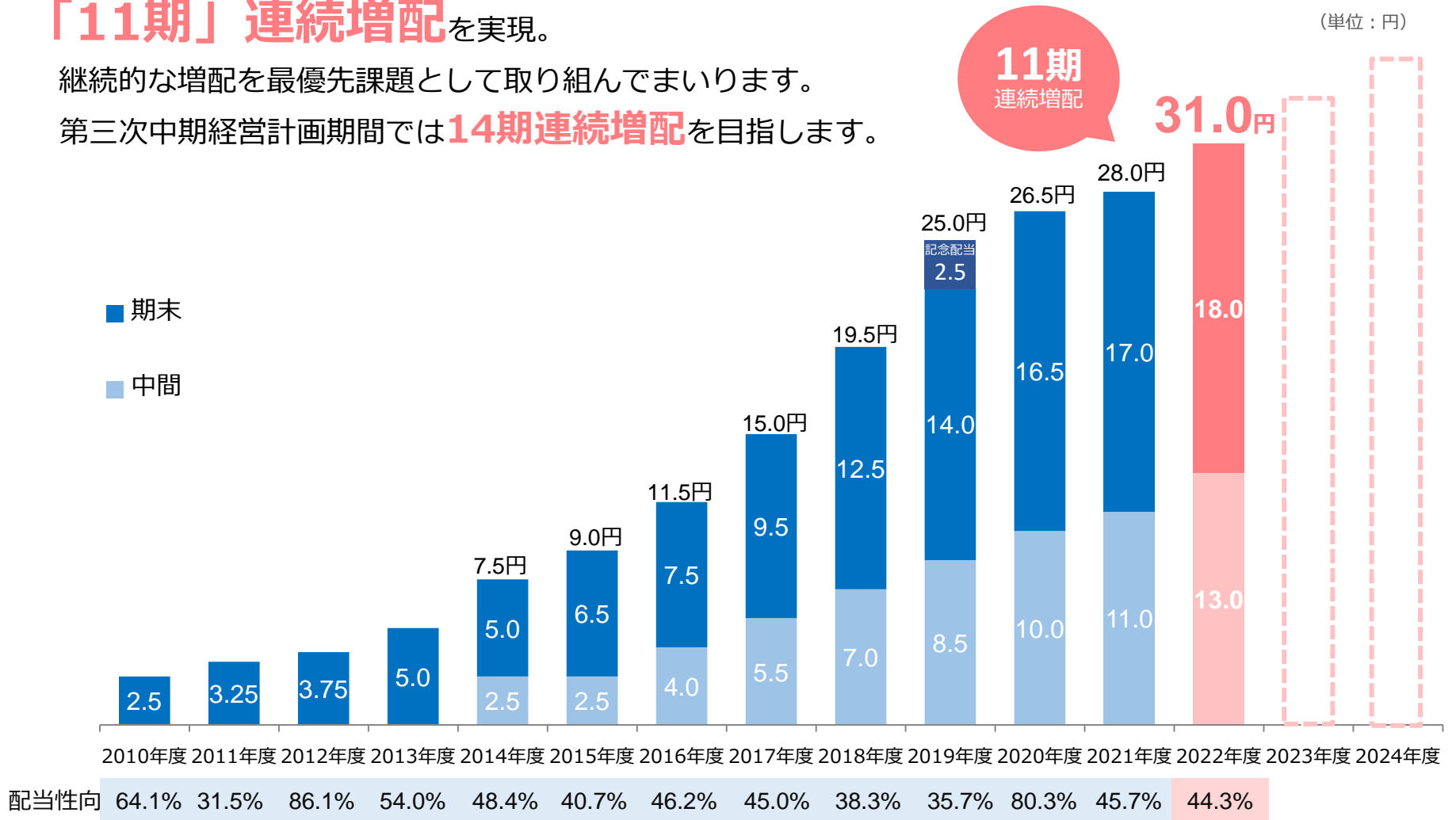
配当の推移

「11期」連続増配を実現。

継続的な増配を最優先課題として取り組んでまいります。

第三次中期経営計画期間では**14期連続増配**を目指します。

(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。



Section 4

第三次中期経営計画における ESG/SDGsに関する取組み

- ESG/SDGsの取組み
- コーポレート・ガバナンス

ESG/SDGsの取組み

E 環境

【SDGsと事業の関係性】



- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の気候変動に関するフレームワークを活用した情報開示と透明性向上に努めるため、サステナビリティ委員会を設置し、現状の検証をスタートいたしました。今後、情報開示へ向けた取り組みを進めていきます。
- 当社はコンサルティングの一環として不動産やエネルギー等を利用した事業活動を行っており、気候変動の対応は重要な課題だと認識しております。
 - ・ ADVANTAGE CLUBのESG不動産組成により環境負荷の少ない設備、クリーンエネルギーの活用を推進する。
 - ・ 運用するADVANTAGE CLUBのテナントと連携して、節水や廃棄物の削減を推進することで循環型社会に貢献する。
 - ・ 土地活用や建築サポートは現状分析にESGの観点も取り入れ、資材や塗料等も環境負荷の少ない設備の活用を推進する。

S 社会



- 経営資本である「人材」の「人間力の向上」を掲げ、最大限に活用し、お客様と社会へ貢献していきます。
 - ・ 社員の人間力向上、社員自身の社会貢献活動を推進する。
 - ・ 教育制度導入による早期戦力化の仕組み、オンライン教育等を整備する。
 - ・ 従業員女性比率を約30%から40%へ、女性管理職比率を約18%から30%へ上昇させる。
- 財産保全、地域社会においてもパートナーシップを組み貢献していきます。
 - ・ 保育施設・シニア施設の土地活用と建築サポートや病院・クリニックなど公共性、公益性の高い施設の誘致により福祉に貢献する。
 - ・ 財団の設立支援により社会に還元する仕組みづくりで貢献する。
 - ・ 地域創生事業において、パートナー連携（公共団体、金融機関、企業）により、街づくりと地域雇用の創出へ貢献する。

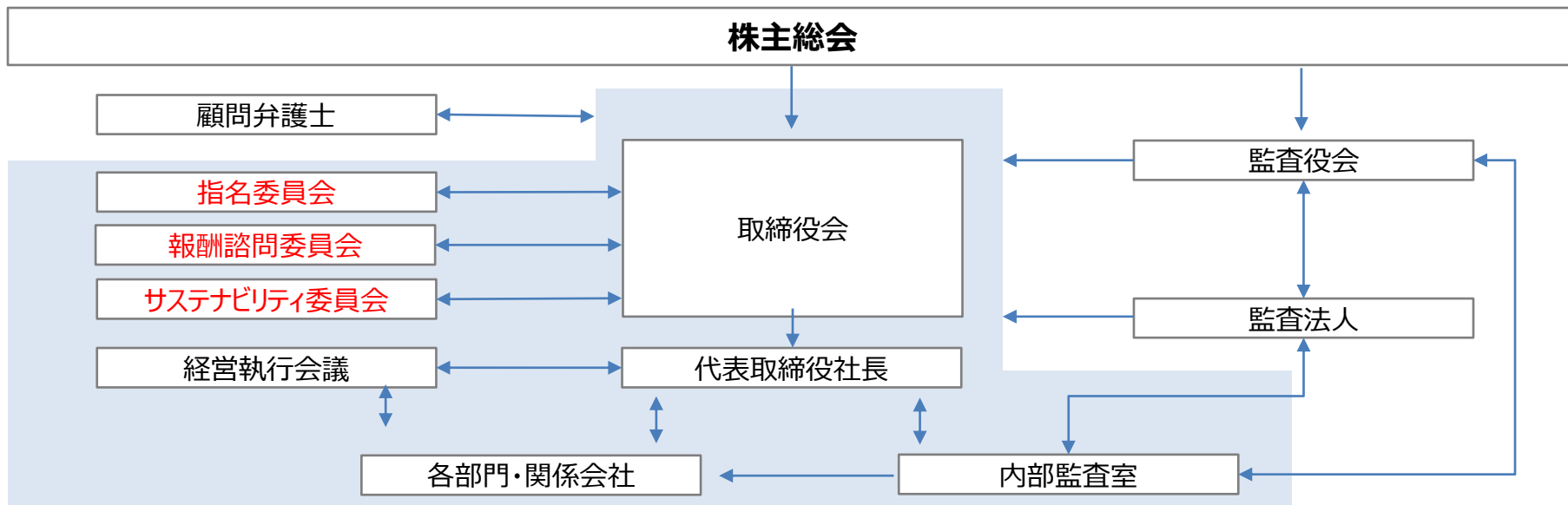
G ガバナンス



- 指名委員会、報酬諮問委員会を設置し、取締役の選任解任及び後継者計画（サクセッションプラン）等により当社の適切な経営体制を構築。
- 法令順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。

コーポレート・ガバナンス

最適なガバナンス体制の構築を図るため、昨年、社外取締役が過半数となる報酬諮問委員会と指名委員会を設置し、活動を開始しております。また、本年2月にサステナビリティ委員会も新設して活動を開始しております。



指名委員会

・ 設置の目的

取締役の指名、後継者計画（サクセッションプラン）等に係る評価・決定プロセスの透明性及び客観性を高め、当社の最適な経営体制の構築を目指します。

・ 構成3名

社内1名、社外2名
（委員長は社外取締役）

報酬諮問委員会

・ 設置の目的

取締役会の決議で指名された取締役3名以上で構成され、原則、過半数を社外取締役で構成し、審議プロセスの透明性と客観性を高めています。

・ 構成3名

社内1名、社外2名
（委員長は社外取締役）

サステナビリティ委員会

・ 設置の目的

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います。

・ 構成

社内取締役5名（不動産、コンサル、企画開発、管理）、委員長を代表取締役とし各部門からのメンバーで構成



Section 5

トピックス

- 書籍3冊の発行

書籍3冊の発行

POINT

- 相続・事業承継に関する書籍3冊を発行。
- 書籍と出版セミナーを通じて、お客様との接点をより強化してまいります。

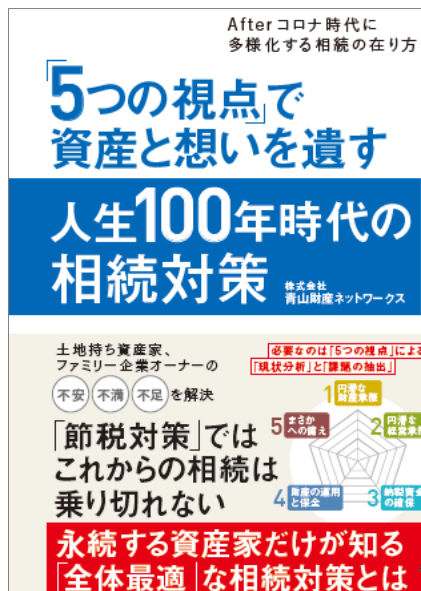
2021年10月30日発売



出版社：日刊工業新聞社
価格：1,500円（税別）

中堅・中小企業の経営者が事業承継に悩んだ時など、事業承継に関して悩みを抱えている経営者に向けて最適な出口を見つけるための考え方と方策、ケーススタディをわかりやすく紹介しております。

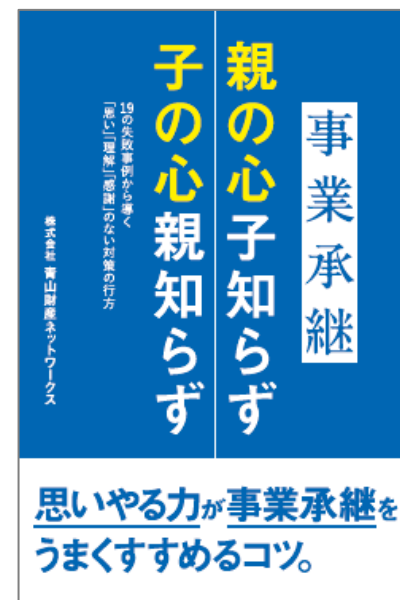
2021年11月11日発売



出版社：日経BP
価格：1,600円（税別）

土地持ち資産家やファミリー企業の経営者が相続や承継に悩んだ際に、「全体最適」という考え方に沿った「5つの視点」で、悩みを解決する「最善の相続対策」を見つける方法を紹介しております。

2022年2月1日発売



出版社：日経BP
価格：1,500円（税別）

ファミリー企業の経営者が相続や承継に悩んだときに・・・。「思い」「理解」「感謝」のない対策による19の失敗事例を通して、事業承継をうまくすすめるためのコツを紹介しております。

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

企画開発本部

TEL 03-6439-5824 FAX 03-6439-5850

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。