

「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。

## 2022年12月期 決算説明資料

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

2023年2月10日

## 1 2022年12月期 業績報告

## 2 株主還元方針

## 3 業績予想

## 4 Appendix

# Section 1

## 2022年12月期 業績報告

- 連結業績ハイライト
- 実態PL～純額方式採用の場合～
- 営業利益の増減内訳
- 財産コンサルティング売上の推移
- 売上高の区分別業績
- 顧客数、財産コンサルティング売上、顧客単価の推移
- ADVANTAGE CLUBの組成実績
- コンサルタント数と顧客数の推移
- BSハイライト

## 各段階利益において、 開示予想数値を上回る着地を達成

単位：百万円	2021年度	2022年度	増減率	通期 業績予想	通期業績予想に 対する達成率
売上高	24,213	35,952	48.5%	36,500	98.5%
財産コンサルティング	5,545	6,204	11.9%	6,500	95.5%
不動産取引	18,667	29,747	59.4%	30,000	99.2%
売上原価	19,882	30,251	52.2%	-	-
売上総利益	4,330	5,700	31.6%	-	-
売上総利益率	17.9%	15.9%	-	-	-
販売費及び一般管理費	2,474	3,071	24.1%	-	-
営業利益	1,856	2,629	41.6%	2,550	103.1%
営業利益率	7.7%	7.3%	-	-	-
経常利益	1,796	2,499	39.1%	2,420	103.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,481	1,694	14.4%	1,690	100.3%

## 当期純利益については、 会社設立以来の最高益を達成

単位：百万円	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	17,227	19,061	19,118	24,213	35,952
財産コンサルティング	4,909	5,564	5,806	5,545	6,204
不動産取引	12,318	13,496	13,312	18,667	29,747
売上原価	13,439	15,162	15,491	19,882	30,251
売上総利益	3,787	3,898	3,626	4,330	5,700
売上総利益率	22.0%	20.5%	19.0%	17.9%	15.9%
営業利益	1,464	1,603	1,303	1,856	2,629
営業利益率	8.5%	8.4%	6.8%	7.7%	7.3%
経常利益	1,358	1,503	1,195	1,796	2,499
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,162	1,676	800	1,481	<b>1,694</b>

## 高い水準で実質営業利益率を維持 2022年度は更なる向上を実現

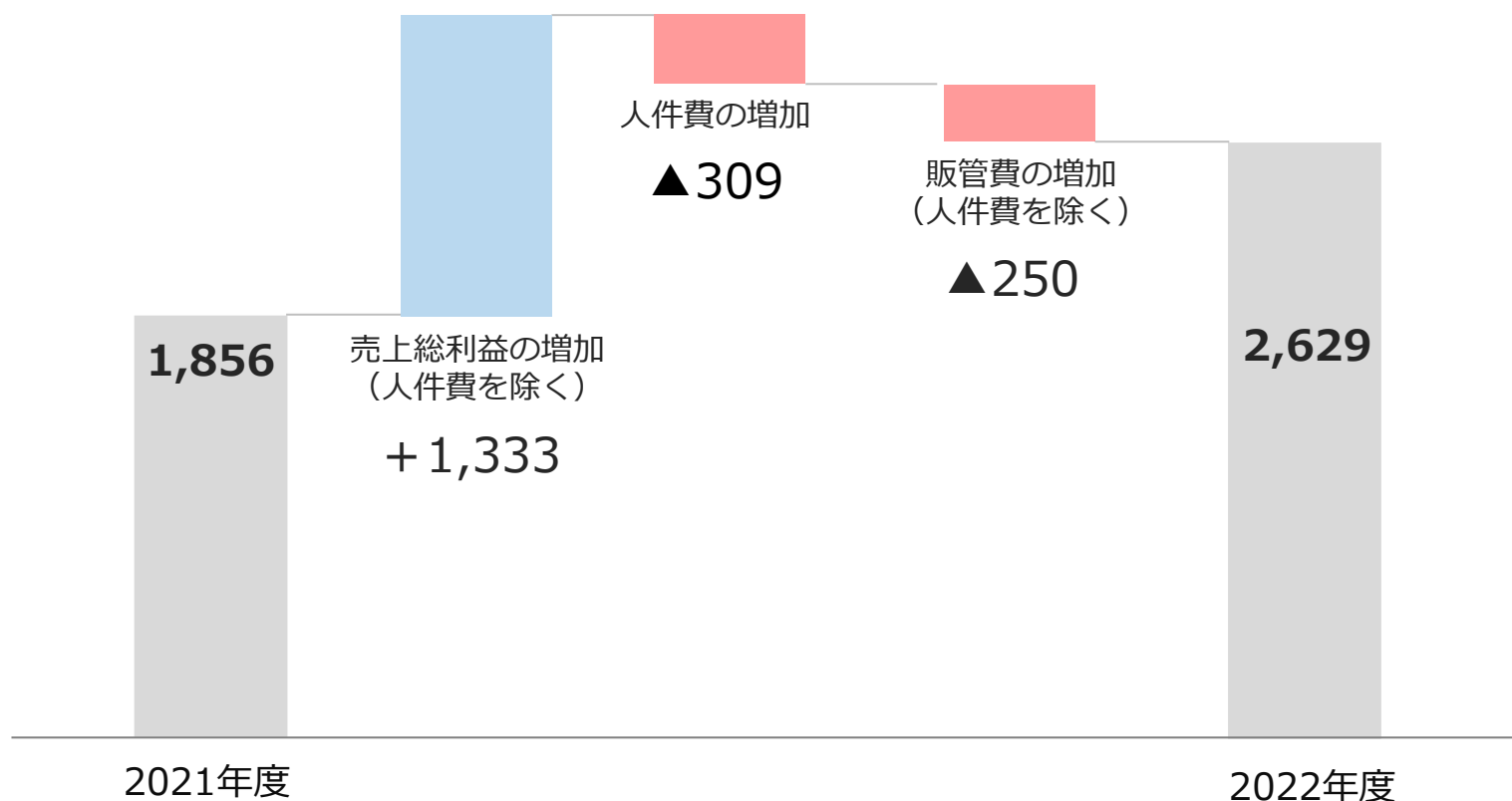
ADVANTAGE CLUB等の不動産取引の売上は会計上、原則、総額表示を採用しております。しかしながら、当社の実態に基づいたPLは下表の通りで、コンサルティング会社としての利益率を確保しております。当社とすればこの実態開示が投資家の皆様に有益な情報を提供すると考えています。

単位：百万円	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高※	6,846	7,731	7,495	7,736	9,369
売上原価※	1,381	1,964	2,013	1,295	1,595
売上総利益	5,465	5,766	5,482	6,441	7,774
売上総利益率	79.8%	74.6%	73.1%	83.3%	83.0%
営業利益	1,464	1,603	1,303	1,856	2,629
営業利益率	21.4%	20.7%	17.4%	24.0%	28.1%

※売上高は会計上の売上高のうち不動産売買に係る売上高を純額（不動産仕入に関する売上原価を売上高と相殺）にして計算しております。  
売上原価は会計上の売上原価から不動産仕入に関する売上原価及び売上原価に計上されている人件費を控除して計算しております。

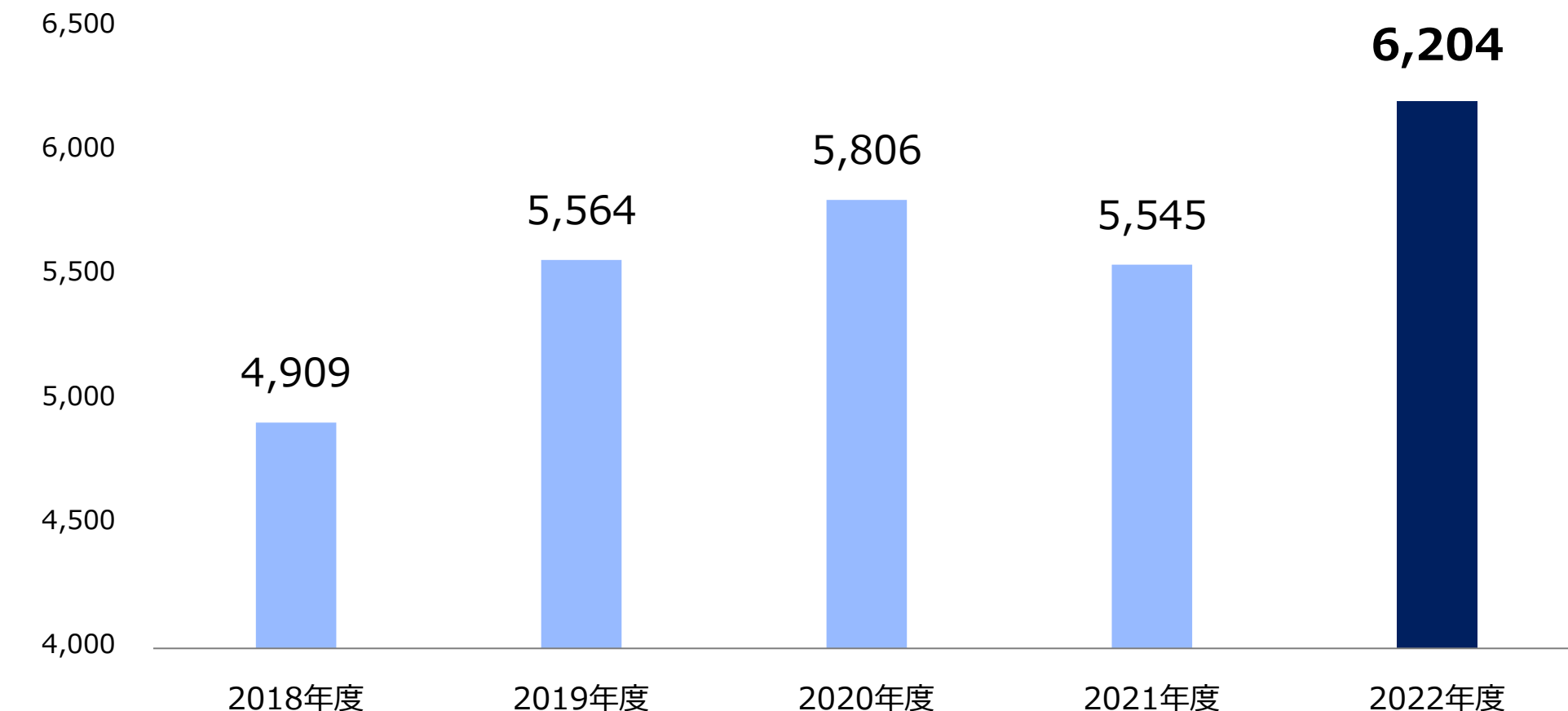
## 人材投資及びシステム投資を計画通りに実施 大幅な粗利の増加により営業利益予算を達成

単位：百万円



## 財産コンサルティング売上は堅調に推移 顧客数の増加が売上に寄与

単位：百万円





# 売上高の区分別業績

## 財産コンサルティング

個人資産家への財産承継コンサルティング、企業オーナーへの事業承継コンサルティング、独自の商品を開発してお客様の財産運用・管理のコンサルティングを行った際の売上等を、財産コンサルティングに計上。

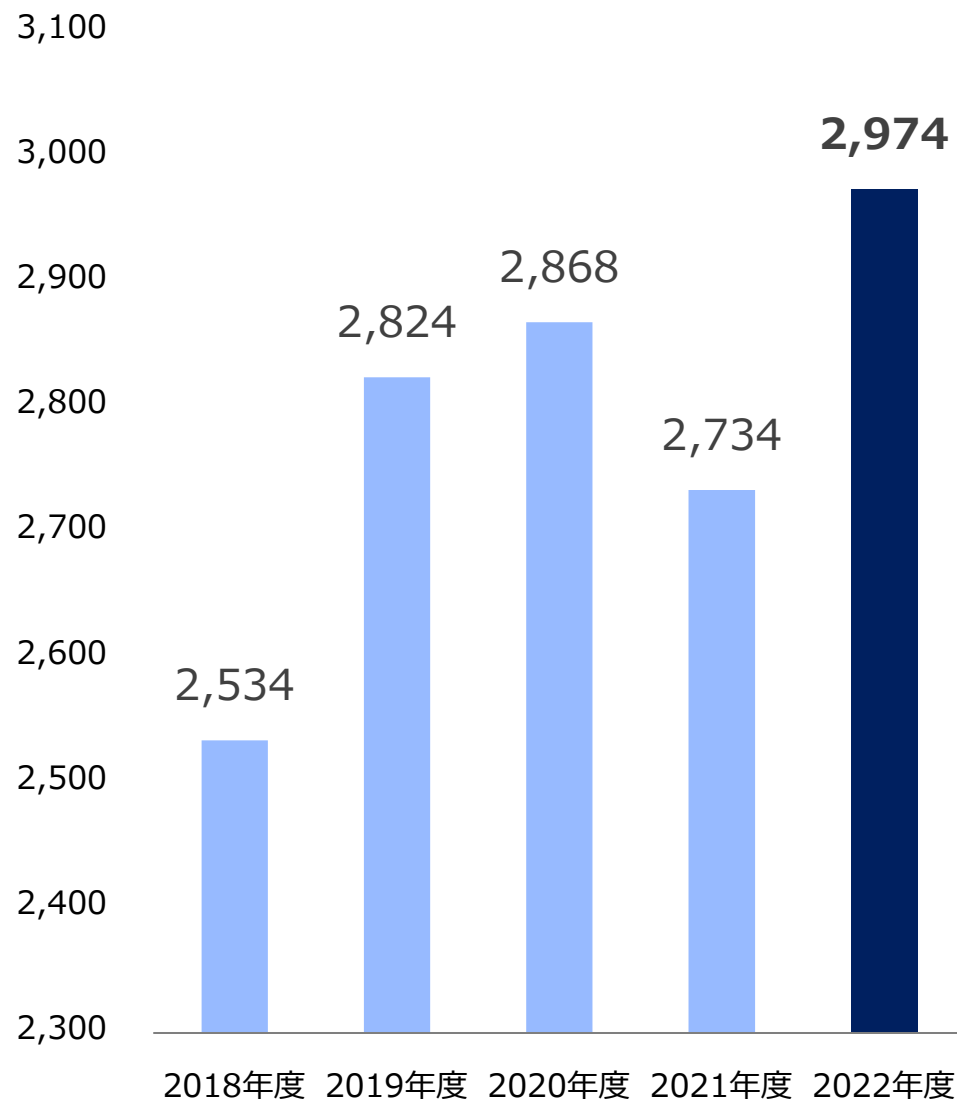
## 不動産取引

財産コンサルティングの一環として、顧客の資産運用ニーズへの対応を図る目的から、不動産を仕入れ、不動産に関連した商品の開発を行い、当社顧客等への販売を行った際の売上を不動産取引に計上。不動産保有時の賃料収入も併せて計上。

単位：百万円	2021年度	2022年度	増減率	
財産コンサルティング	5,545	6,204	11.9%	<a href="#">詳細ページ</a>
財産承継	2,734	2,974	8.8%	P.9
事業承継	1,417	1,442	1.8%	P.10
商品組成等	1,392	1,787	28.3%	P.11
不動産取引	18,667	29,747	59.4%	P.12
ADVANTAGE CLUB	15,800	27,540	74.3%	
その他不動産取引	2,867	2,207	▲23.0%	
合計	24,213	35,952	48.5%	

# 財産承継（個人資産家向け）

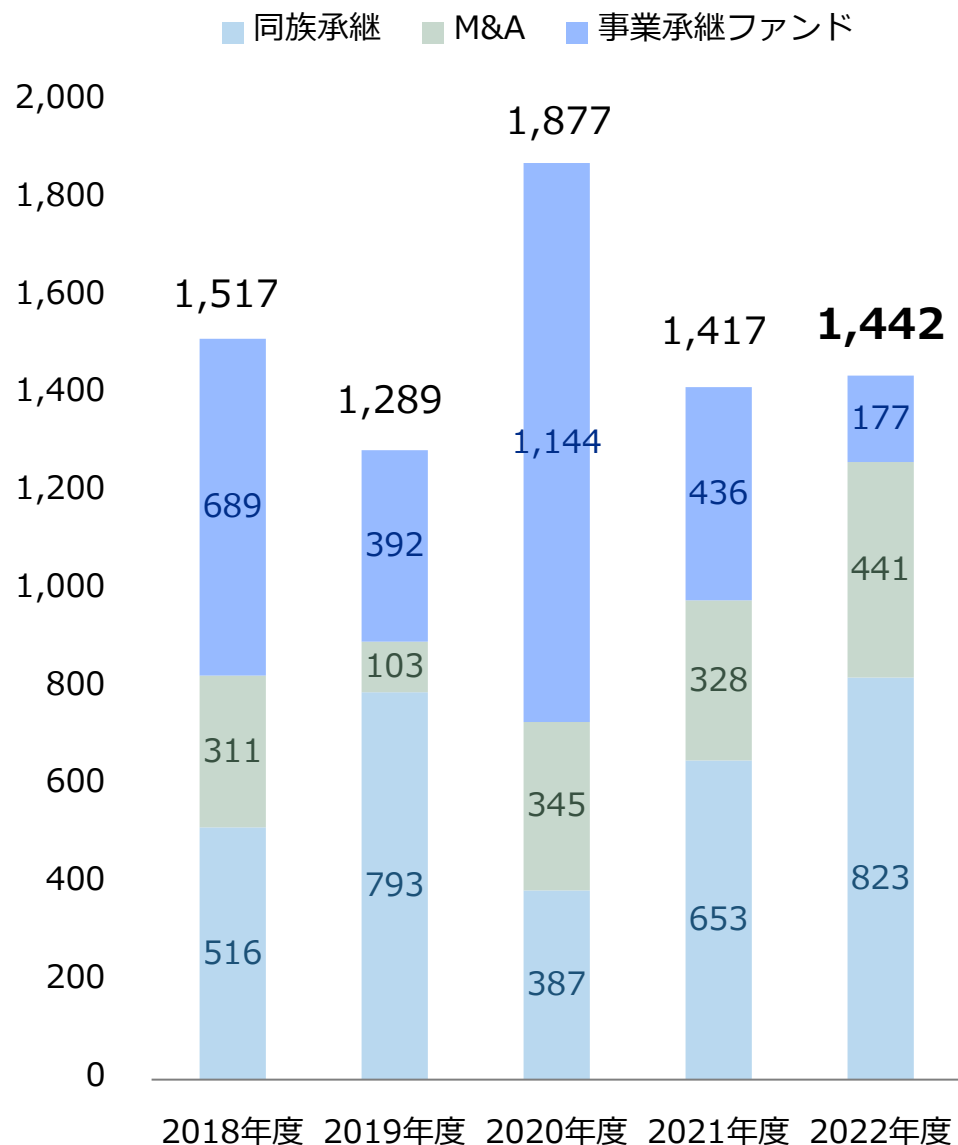
単位：百万円



- 第4四半期に複数の大型案件が成約し、前期を上回る売上で着地。
- ADVANTAGE CLUB購入者からのコンサルティング相談が増えつつあり、来期以降の収益獲得に寄与。
- 分業体制やARTシステムの活用により生産性を向上。

# 事業承継（企業オーナー向け）

単位：百万円



## 同族承継

- 本業である同族への事業承継プランが堅調に推移したことから前期を大幅に増加。

## M&A（第三者承継）

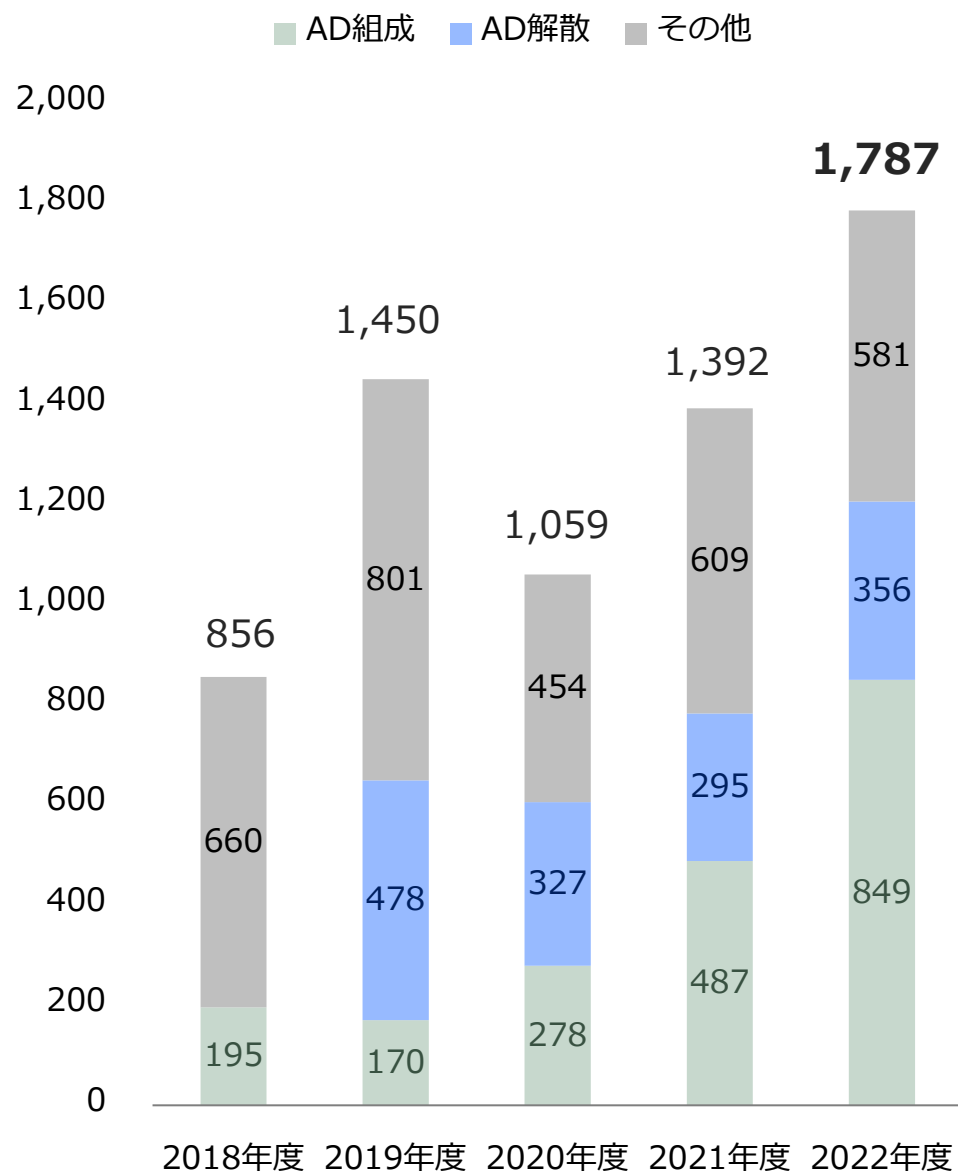
- 超大型案件を含む複数の大型案件のクロージングにより前期を大幅に増加。

## 事業承継ファンド（廃業）

- 当期及び前期ともに1件のクロージング。案件の規模により売上は減少。
- 当期に2件の投資実行を完了、来期に収益計上を予定。
- 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の組成額の大幅増加により前期を大幅に増加。

## AD解散（AD解散時の手数料）

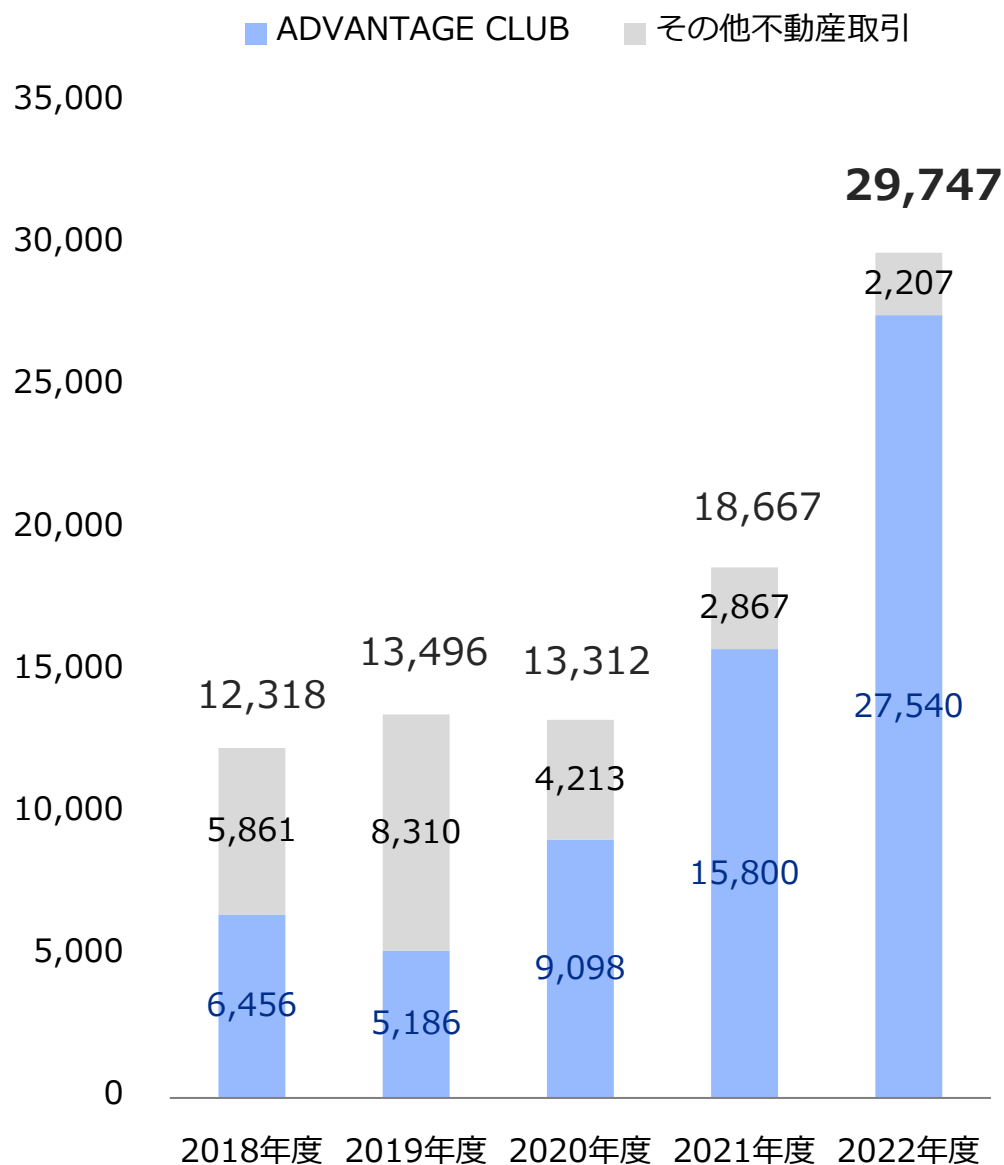
- 大型のADVANTAGE CLUBの解散により前期を大幅に増加。

## 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。

# 不動産取引

単位：百万円



## ADVANTAGE CLUB (不動産取引)

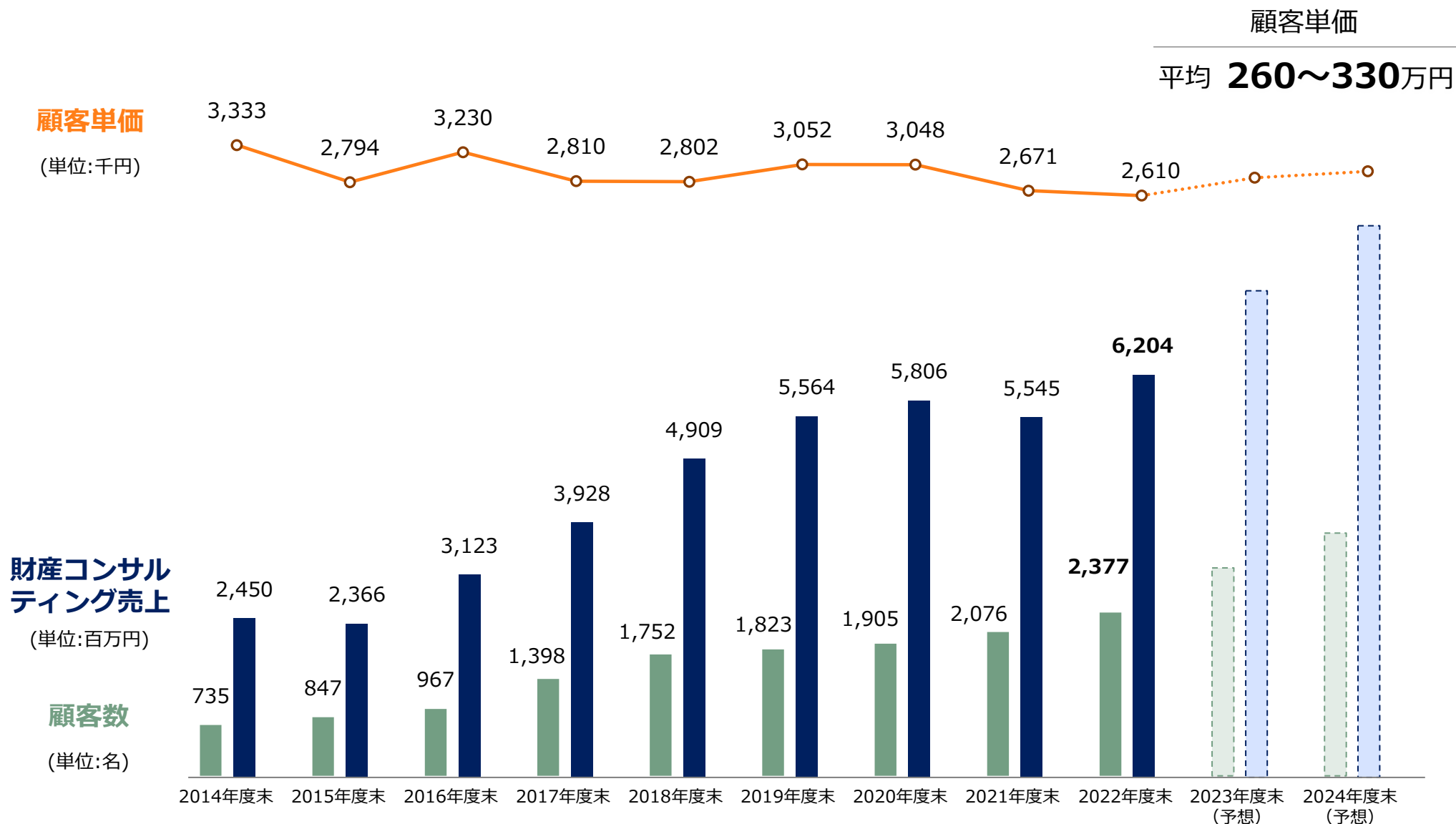
- 284.9億円（前期は162.5億円）のADVANTAGE CLUBを組成（不動産の売却）したことにより売上は大幅に増加。

## 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。

# 顧客数、財産コンサルティング売上、顧客単価の推移

## POINT | 顧客数の増加により財産コンサルティング売上を拡大



# ADVANTAGE CLUBの組成実績

## POINT

- **ADの2023年度目標組成金額は325億円**（前期末純資産合計の4倍を目途に組成）
- **地銀・証券等と金融機関との連携先は40先まで拡大**  
ADVANTAGE CLUBを入口とし、総合財産コンサルティングへ誘導



西麻布

- 2022年9月実施
- 出資総額 **61.5億円**



表参道

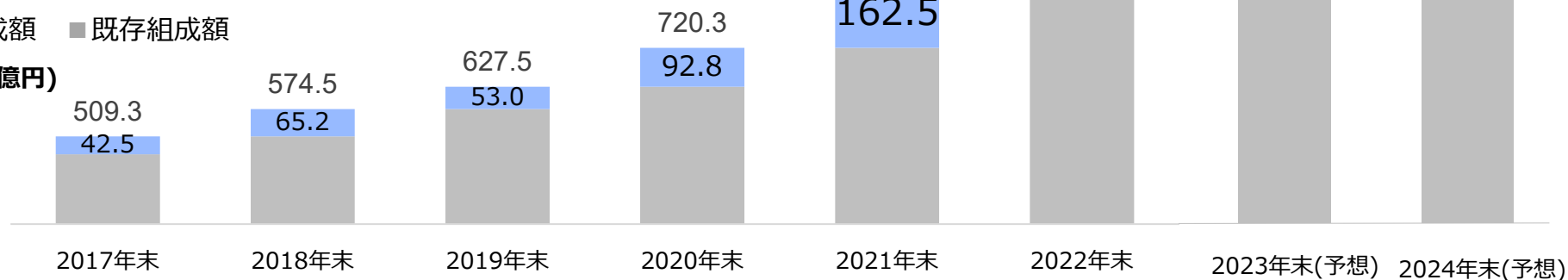
- 2022年6月実施
- 出資総額 **47.2億円**



銀座六丁目  
西銀座通り

- 2022年3月実施
- 出資総額 **104億円**

■ 新規組成額 ■ 既存組成額  
(単位：億円)



# コンサルタント数と顧客数の推移

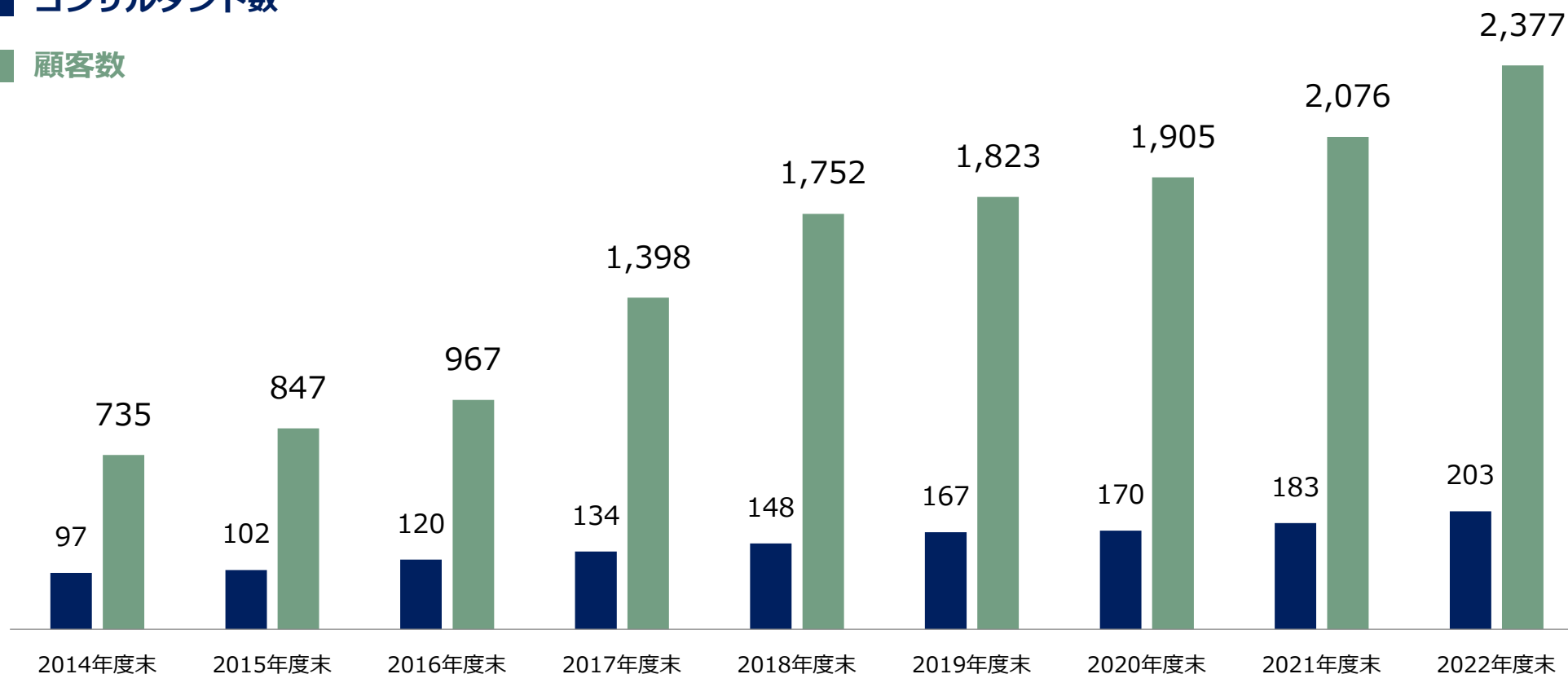
## POINT

- 顧客数の増加に伴い、コンサルタントを積極的に採用
- 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横ばいで推移

単位：人

■ コンサルタント数

■ 顧客数





# BSハイライト (財務戦略)

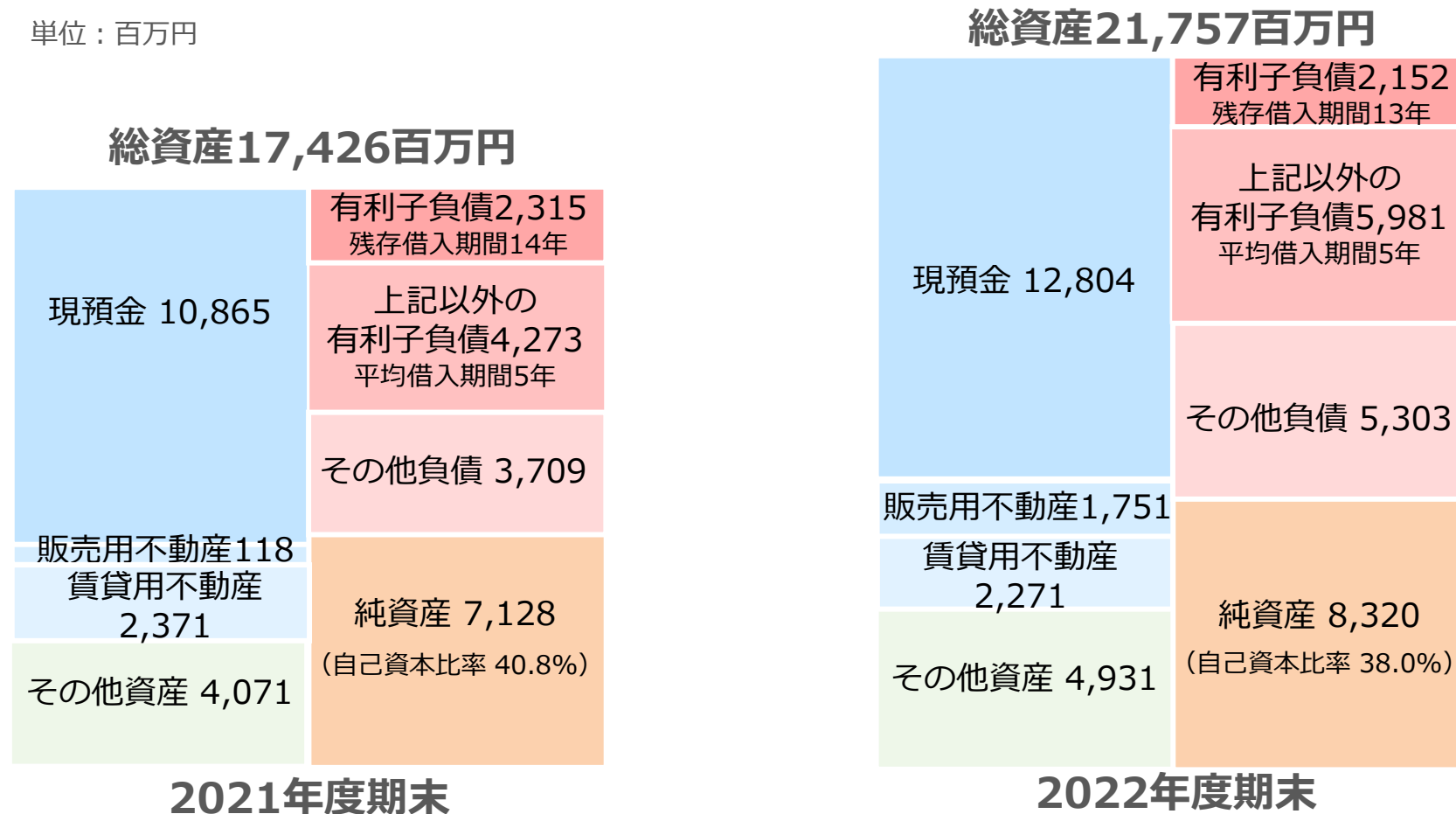
## 【基本方針】

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。

単位：百万円





# Section 2

---

**株主還元方針**

# 株主還元方針

1 配当性向50%以上

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。

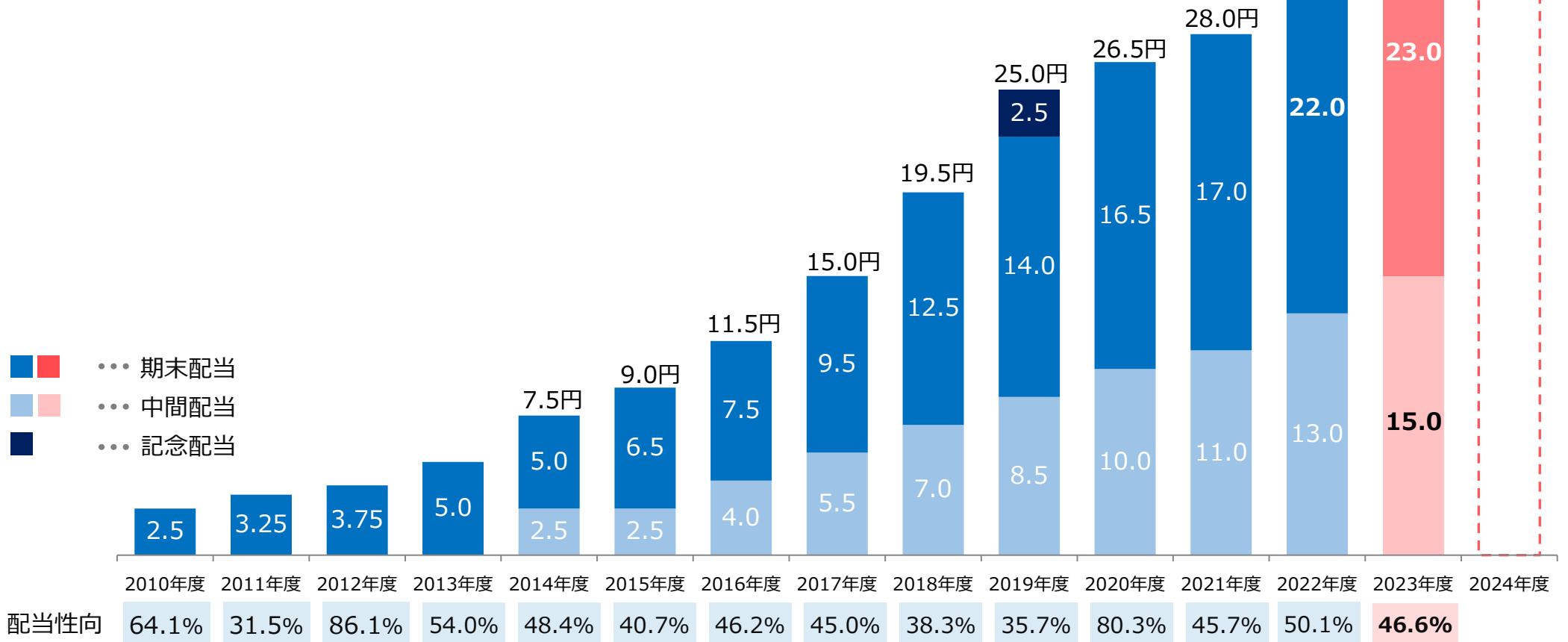
	2020年度	2021年度	2022年度	3ヶ年平均	目標
配当性向	80.3%	45.7%	50.1%	58.7%	50%水準
DOE	10.2%	10.1%	11.0%	10.4%	10%水準

# 配当の推移

(単位：円)

12期連続増配を実現済、今年度は「13期」連続増配へ 38.0円

第三次中期経営計画期間では14期連続増配を目指す方針



※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 3

---

業績予想

# 2023年度業績予想

・財産承継・事業承継・財産運用コンサルティングニーズのある方々を提携金融機関や全国の会計事務所からご紹介頂き、長年にわたりコンサルティングの実績を積み上げ、上場会社として唯一の財産コンサルティング会社としての地位を築いてまいりました。さらに、被相続人の増加や企業オーナーの高齢化の問題は全国的にますます拡大しており、新規の提携金融機関が増加しました。それによりお客様の数の一層の増大を見込んでおります。また、ADVANTAGE CLUBを中心に戦略的個別サービスからの新規顧客獲得および戦略的個別サービスとのクロスセルを行ってまいります。特に、ADVANTAGE CLUBについては旺盛な需要を背景に325億円の組成を目指してまいります。なお、2023年度においても積極的な人材投資やコンサルティングのDX化のためのシステム投資を行うとともに、ブランディング対策としてテレビCMを含めた積極的な広告宣伝を行う予定であります。

単位：百万円	2022年度	2023年度	増減額	増減率
売上高	35,952	39,500	3,547	9.9%
財産コンサルティング	6,204	7,500	1,295	20.9%
不動産取引	29,747	32,000	2,252	7.6%
営業利益	2,629	3,300	670	25.5%
経常利益	2,499	3,050	550	22.0%
当期純利益	1,694	1,980	285	16.8%



# Section 4

---

## Appendix

- 会社概要
- マーケット環境
- 戦略的個別サービス
- ADVANTAGE CLUB
- ESG/SDGs の取組み
- 書籍紹介

## Company Profile

商号	株式会社青山財産ネットワークス
上場市場	東京証券取引所市場スタンダード (証券コード：8929)
本店所在地	〒107-0052 東京都港区赤坂8丁目4番14号青山タワープレイス3階 電話 03-6439-5800(代)
設立	1991年9月17日
資本金	12億1099万円 ※2022年12月31日現在
従業員数	290名(グループ連結) ※2022年12月31日現在
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
主な特徴	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 財産コンサルティング・事業承継コンサルティング専業の上場企業</li><li>■ 税理士・公認会計士・弁護士や不動産業界・金融機関出身者、150名以上が所属するプロフェッショナル集団</li><li>■ 自社株式・株主対策と不動産に関するソリューションに強み</li></ul>



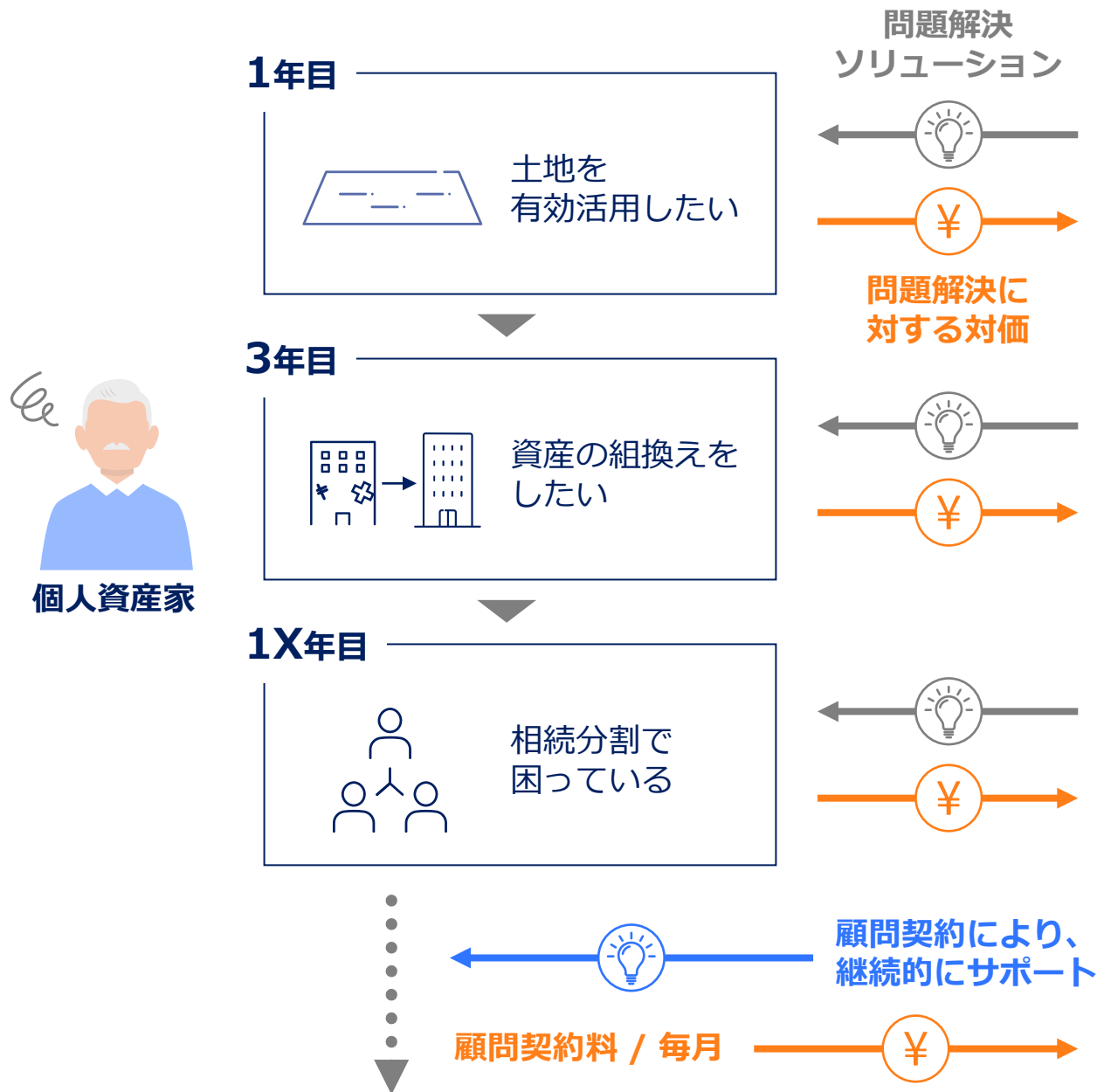
## History of the Company

1990 年代	1991年	9月	(株) 船井財産ドック 〈(株) 船井総合研究所のグループ会社〉を設立
	1999年	4月	(株) 船井財産コンサルタンツに商号変更
2000 年代	2002年	5月	ADVANTAGE CLUB(アドバンテージクラブ)がスタート
	2004年	7月	東京証券取引所マザーズ市場に上場
	2008年	10月	(株) プロジェストホールディングスを経営統合
2010 年代	2011年	1月	Aoyama Wealth Management Pte.Ltd.をシンガポール共和国に設立
	2012年	7月	(株) 船井財産コンサルタンツの商号を(株) 青山財産ネットワークスに変更
	2013年	10月	(株) 日本資産総研を経営統合
	2015年	5月	東京証券取引所第二部に市場変更
	2016年	1月	新生青山パートナーズ(株) 〈(株) 新生銀行との合併会社〉を設立
		8月	(株) 事業承継ナビゲーター 〈(株) 日本M&Aセンターとの合併会社〉を設立 (現：(株) ネクストナビ)
	2017年	5月	PT Aoyama Zaisan Networks INDONESIAをインドネシア共和国に設立
		10月	地域創生事業 第1号案件「Komatsu A×Z Square(こまつアズスクエア)」を竣工
	2019年	2月	(株) キャピタル・アセット・プランニングと資本業務提携
		12月	(株) 青山財産ネットワークス九州 〈HACグループ及び篠原公認会計士事務所グループとの合併会社〉を設立
2020 年代	2020年	9月	不動産特定共同事業者協議会 会長就任
		10月	(株) 青山フィナンシャルサービスを設立
	2021年	1月	(株) 青山ファミリーオフィスサービスを設立
	2021年	9月	創立30周年
	2022年	8月	地域創生事業 第2号案件「TSURUGA POLT SQUARE otta (オッタ)」を竣工

# 経営目的と事業内容

経営目的	<b>財産の承継・運用・管理を通じてお客様の幸せに貢献する</b>
事業内容	<b>最適な財産構成の実現とキャッシュフローの極大化コンサル</b> 〈 総合財産コンサルティング 〉
顧客層	<b>個人資産家</b> (地主・金融資産家) 資産平均10億円  <b>企業オーナー</b> (経営者)
ソリューション	<p>■ 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</p> <p>■ 事業承継(後継者支援) ■ M&amp;A ■ 転廃業支援 ■ 財務改善、成長戦略 等</p> <p>■ ADVANTAGE CLUB、地域創生事業、海外資産運用、 IFAによる金融商品コンサルティング※</p> <p>※グループ会社である株式会社青山フィナンシャルサービス（（金仲）第939号）にてご提供</p>

# 個人資産家向けビジネス

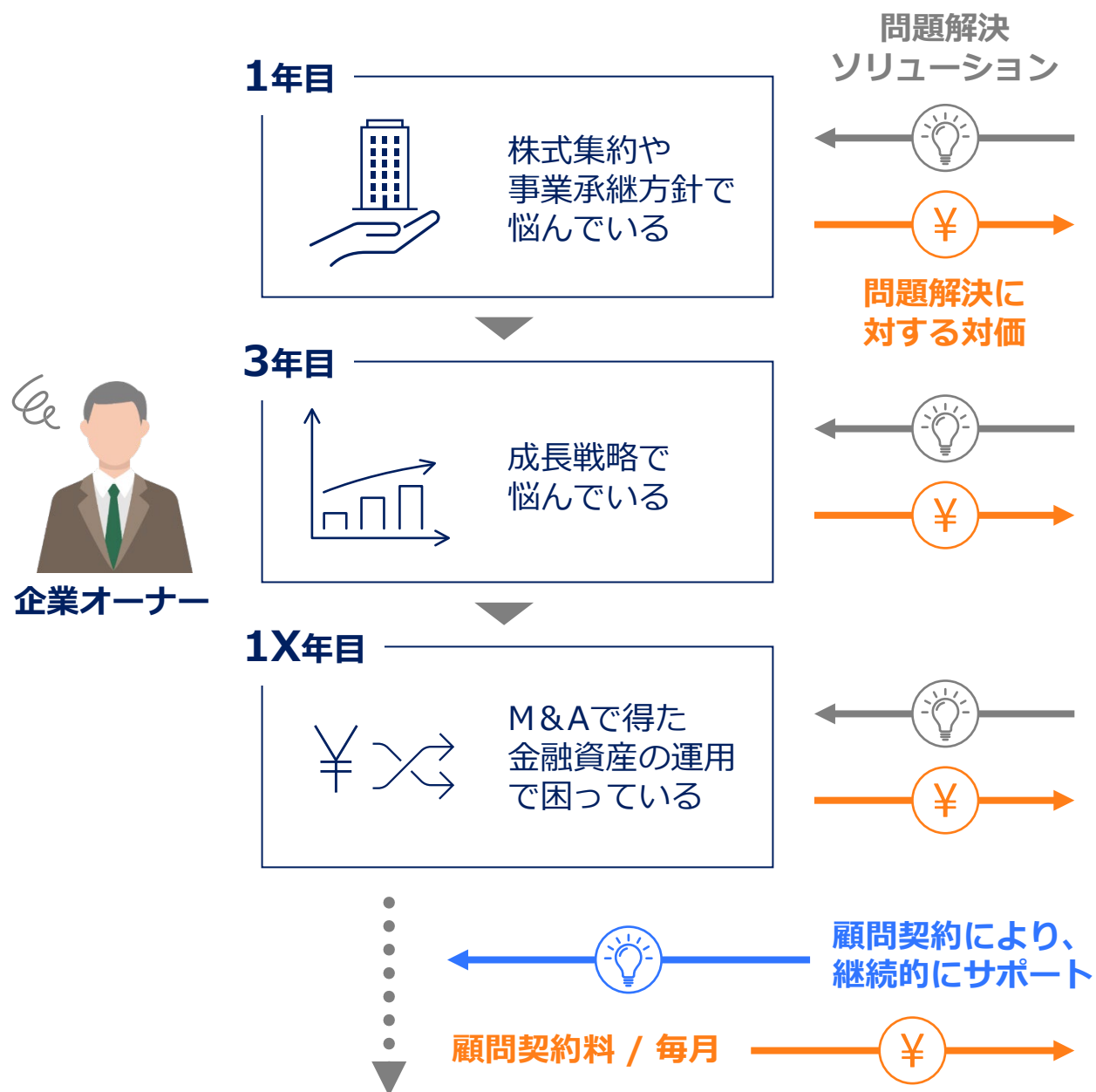


ライフステージに合わせて  
最適な財産構成になるように  
**継続的な繋がりを構築し  
コンサルティング**

個人資産家の顧客数

約**1,900**名

# 企業オーナー向けビジネス



企業オーナー

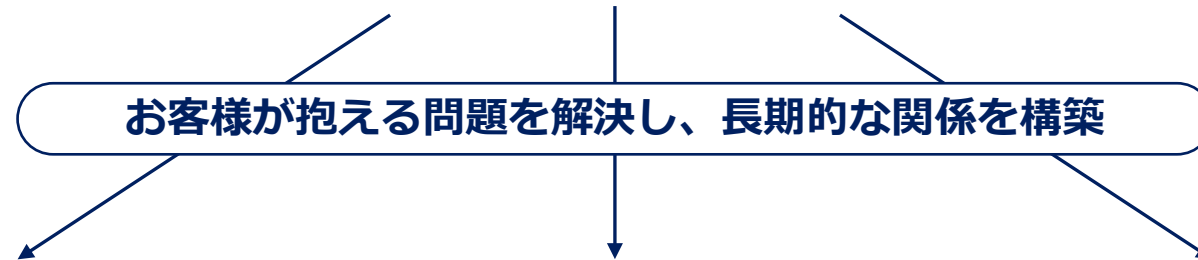


お客様にとって  
最適なタイミングで  
事業承継や財産運用などの  
課題を解決することで

**長期・継続的に  
コンサルティング**

企業オーナーの顧客数  
約**500**名

# ビジネスモデルの特色



当世代

次世代

次々世代



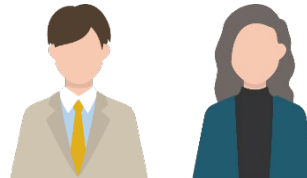
個人資産家



企業オーナー



財産の承継  
・運用・  
管理、  
事業承継



財産の承継  
・運用・  
管理、  
事業承継



当世代から次世代以降へのコンサルティングによる  
**収益を長期的に計上するビジネスモデル**

# 上場後の売上高と営業利益

(売上高：百万円)

(営業利益：百万円)

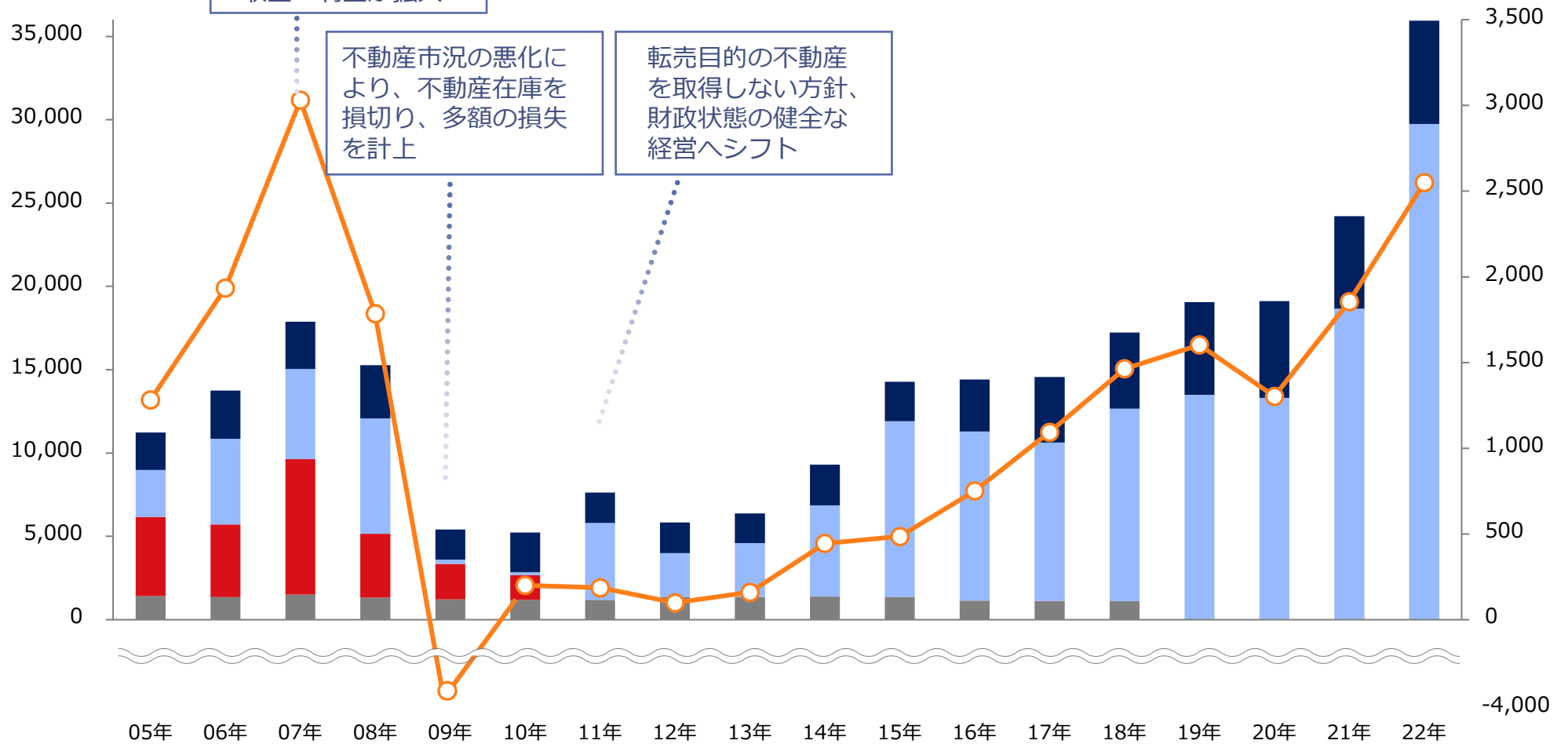
サブリース、その他
  不動産の転売
  コンサル不動産取引
  財産コンサルティング
  営業利益

〈アドバンテージクラブ〉

上場後、積極的な不動産販売により、収益・利益が拡大

不動産市況の悪化により、不動産在庫を損切り、多額の損失を計上

転売目的の不動産を取得しない方針、財政状態の健全な経営へシフト

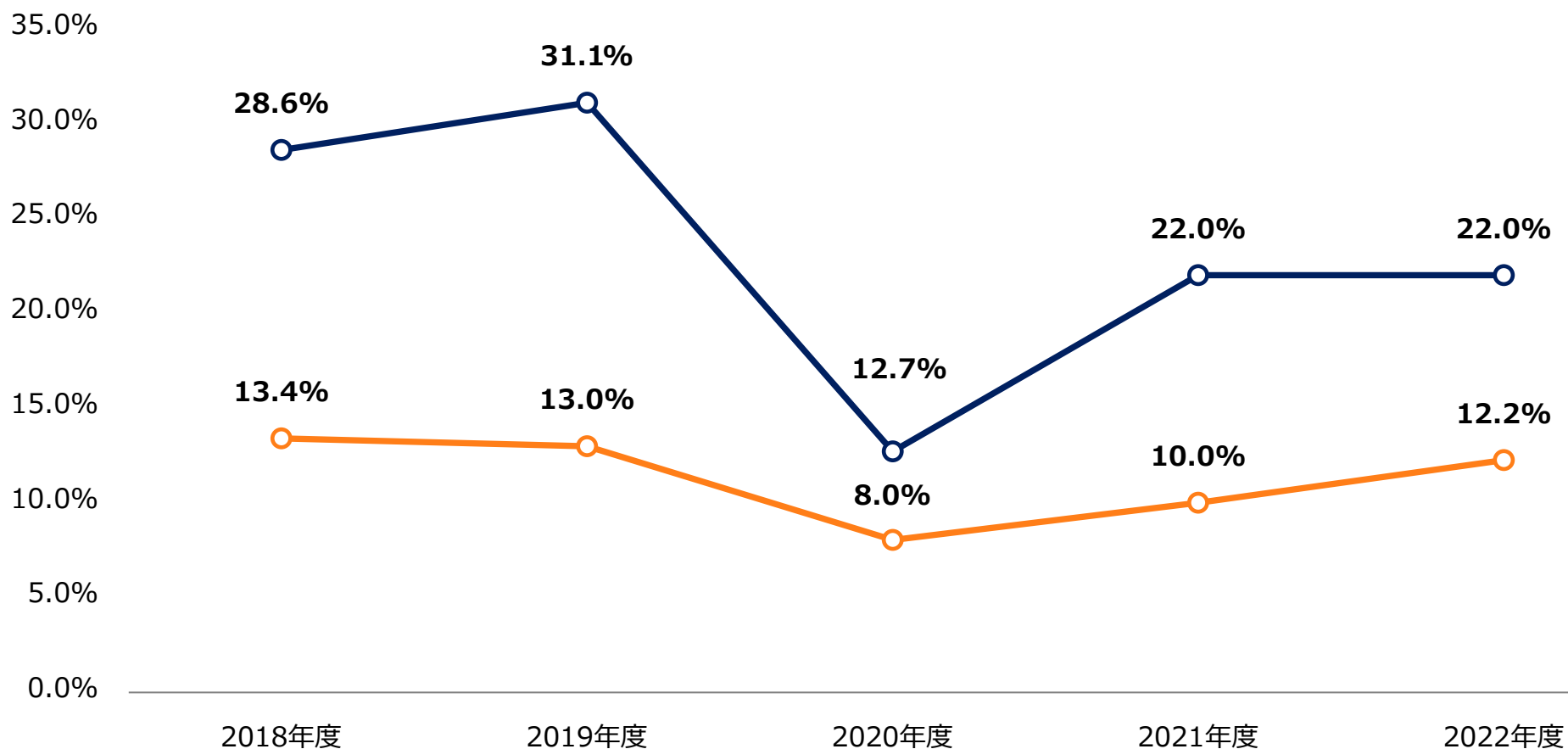


# ROEおよびROICの推移

ROE 目標 **20%**水準以上

ROIC 目標 **10%**水準以上

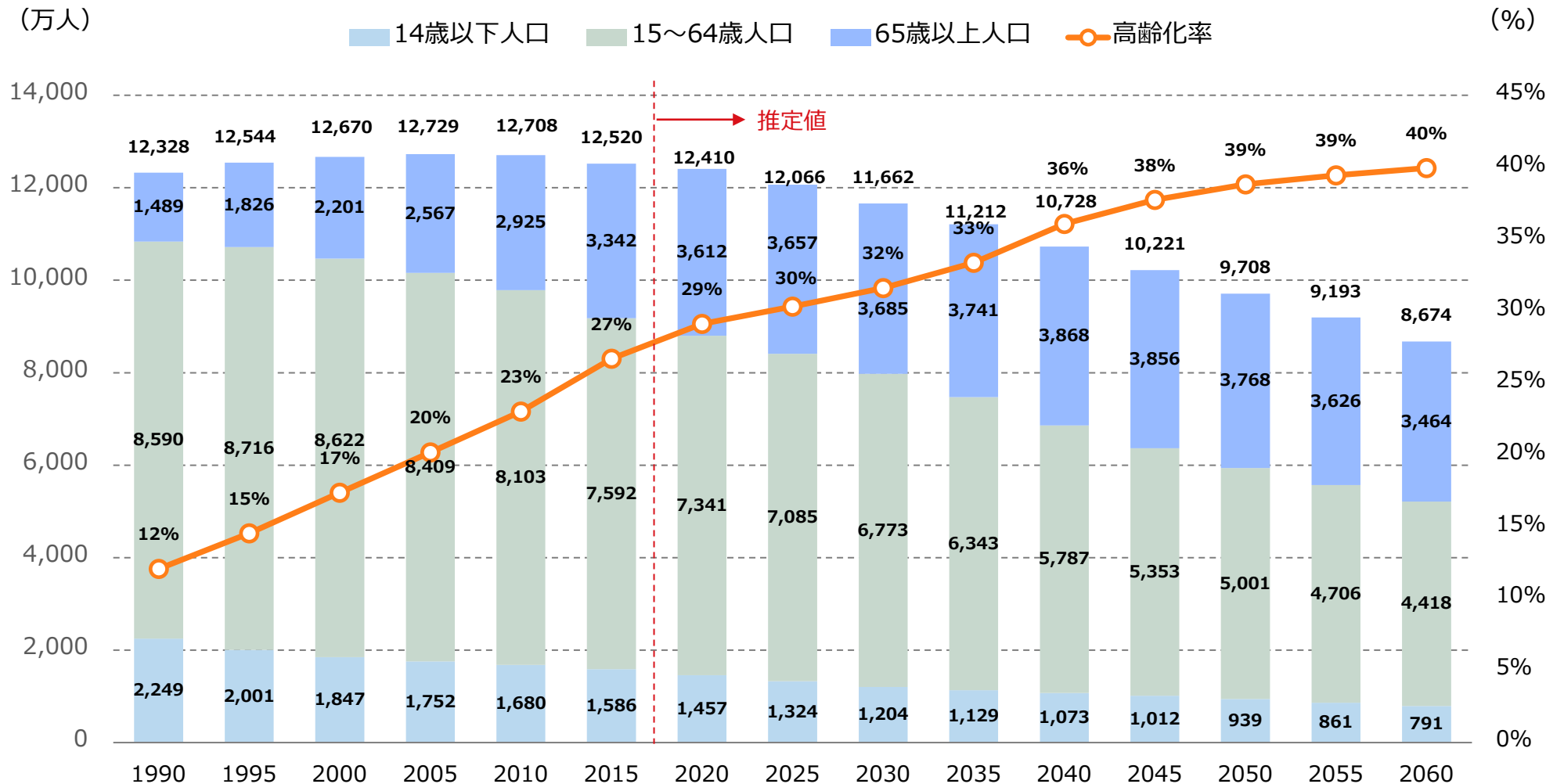
ROE ROIC



# 日本の人口の推移

## POINT

- 65歳以上の高齢者人口は今後も上昇
- 高齢化が進む中で、相続市場における需要は増えることが予想





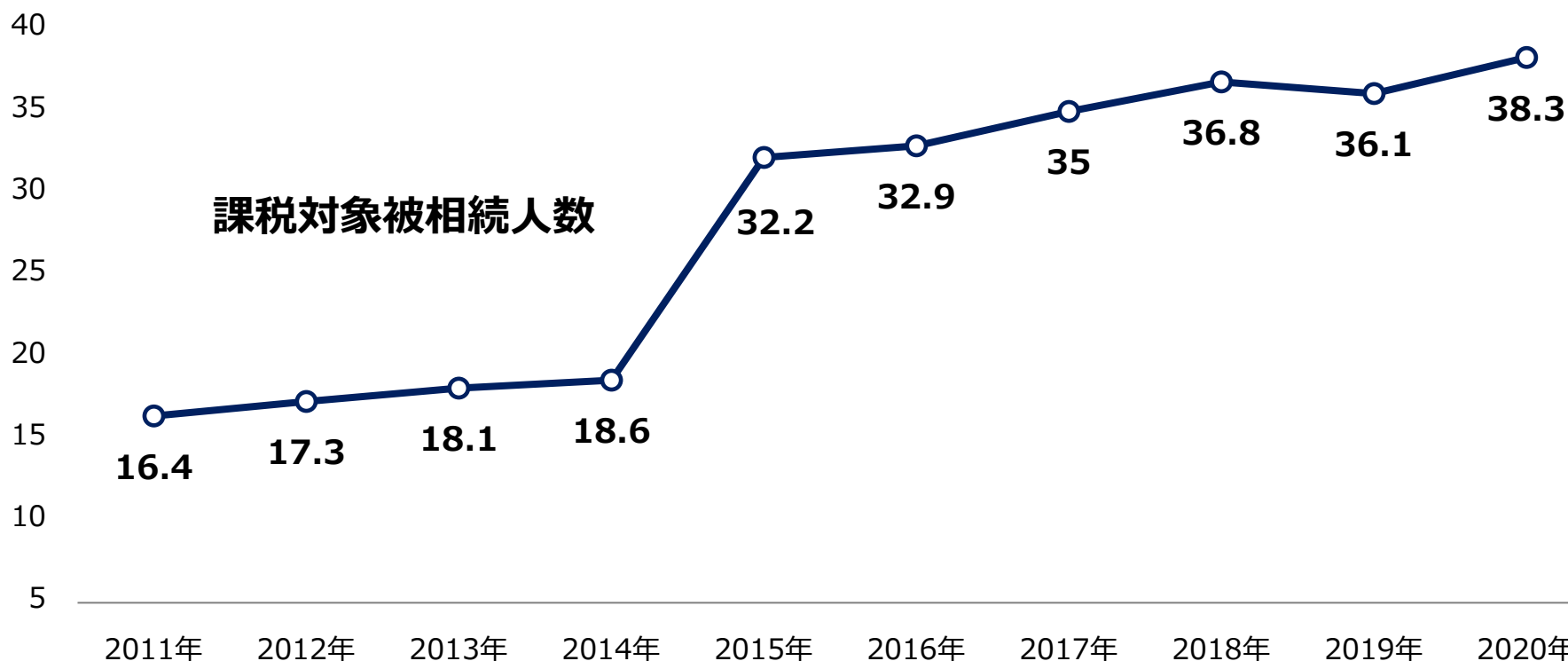
# 個人資産家を取り巻く環境 〈相続マーケット〉

## POINT

- 平成25年度（2013年）税制改正 ※平成27年（2015年）1月1日施行  
相続税の**基礎控除の縮減、最高税率が55%に引き上げ**  
…▶ **課税対象者数が急増し、課税割合が大幅増加**

## 被相続人数の推移 〈東京・千葉・神奈川・山梨〉

単位：千人

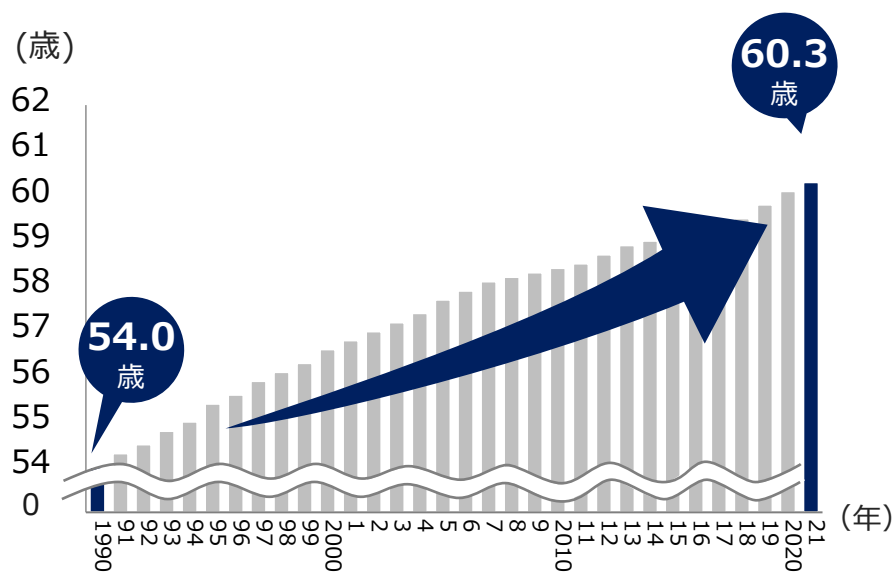
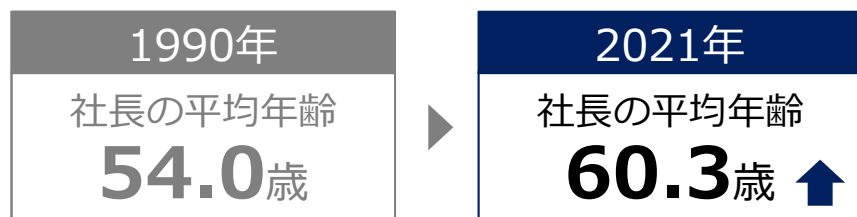


# 企業オーナーを取り巻く環境 〈事業承継マーケット〉

## POINT

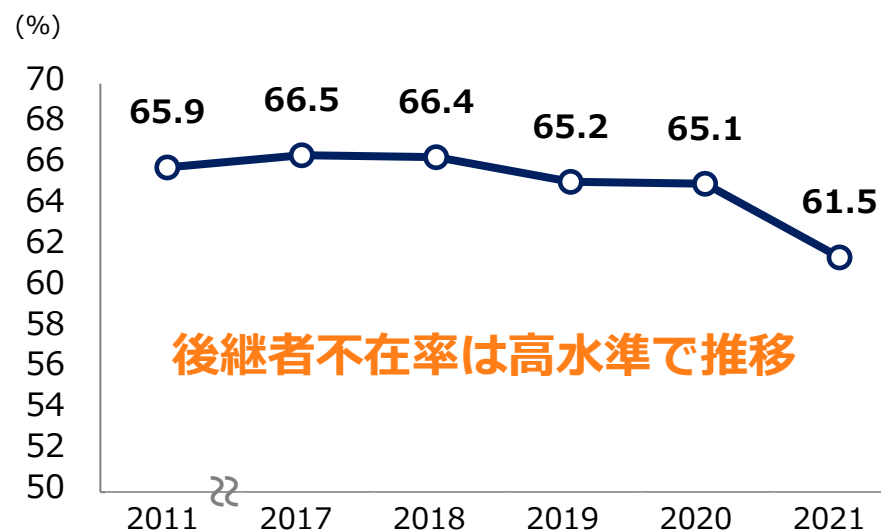
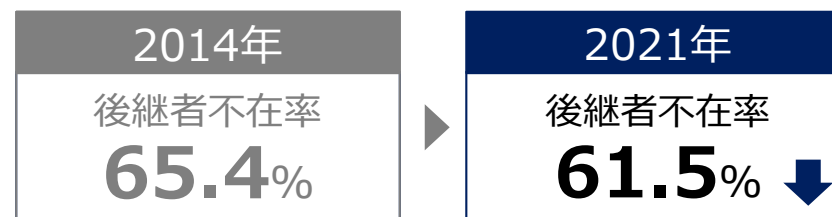
- 社長の平均年齢は年々上昇し、60歳超となっている
- 後継者不在率は、未だ高水準で推移

### 社長の平均年齢（全国）



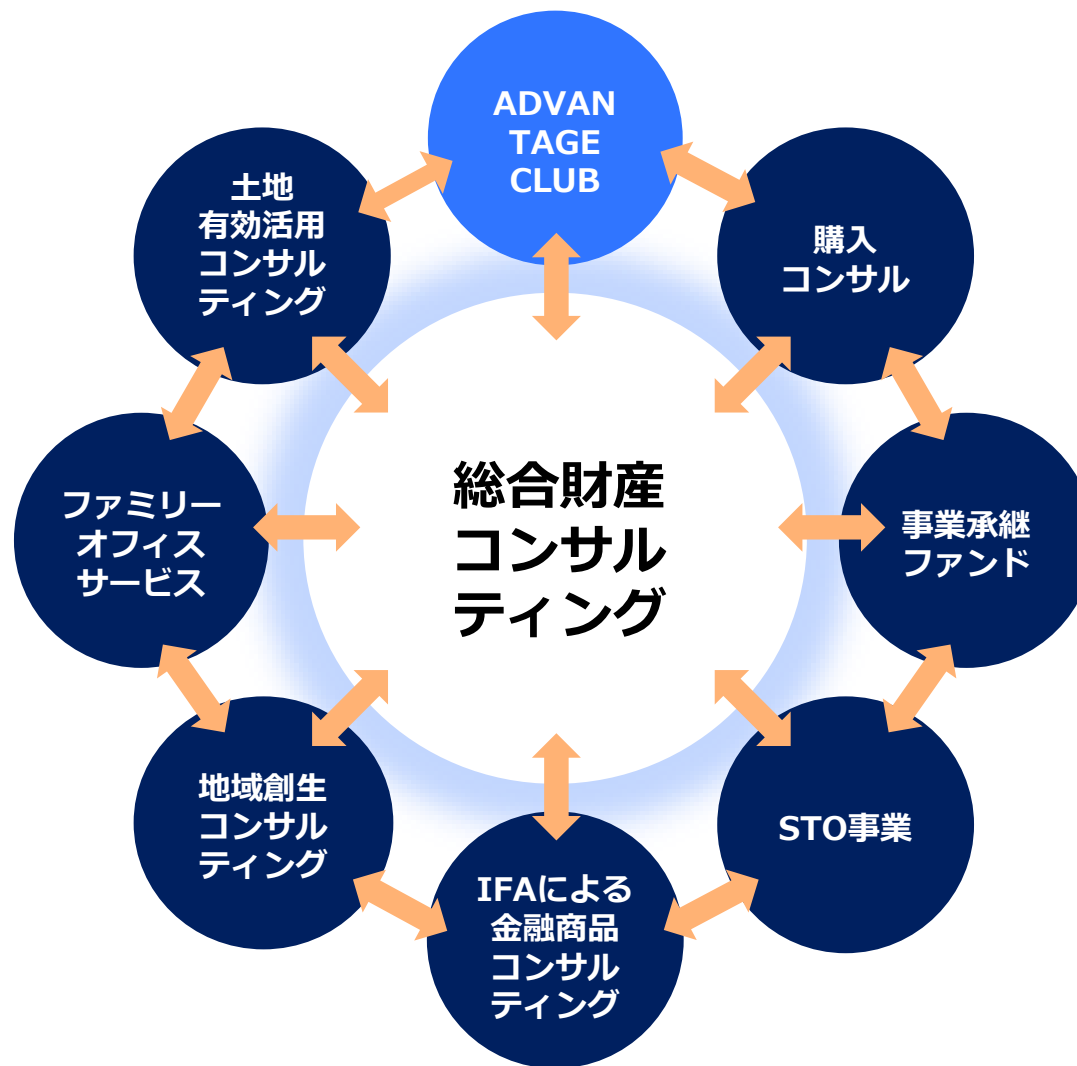
Source: 帝国データバンク 全国社長年齢分析 (2021年) 資料を元に再編加工

### 後継者不在率（全国）



Source: 帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査2021年」資料を元に再編加工

戦略的個別サービスを 全体<sup>の</sup>財産相談  
総合財産コンサルティング へ



# 8つの戦略的個別サービス

## ADVANTAGE CLUB (不動産小口化商品)

都心3区を中心に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。

## 購入コンサルティング

都心の収益不動産の販売と販売後のトータルした物件管理を行うコンサルティング。

## 土地有効活用 コンサルティング

首都圏の土地を対象に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

一定規模の同族企業様に対して、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サービス。

## 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、事業規模の縮小・整理及び雇用の維持、オーナーの財産保全を目的に、承継ファンドで支援するサービス。

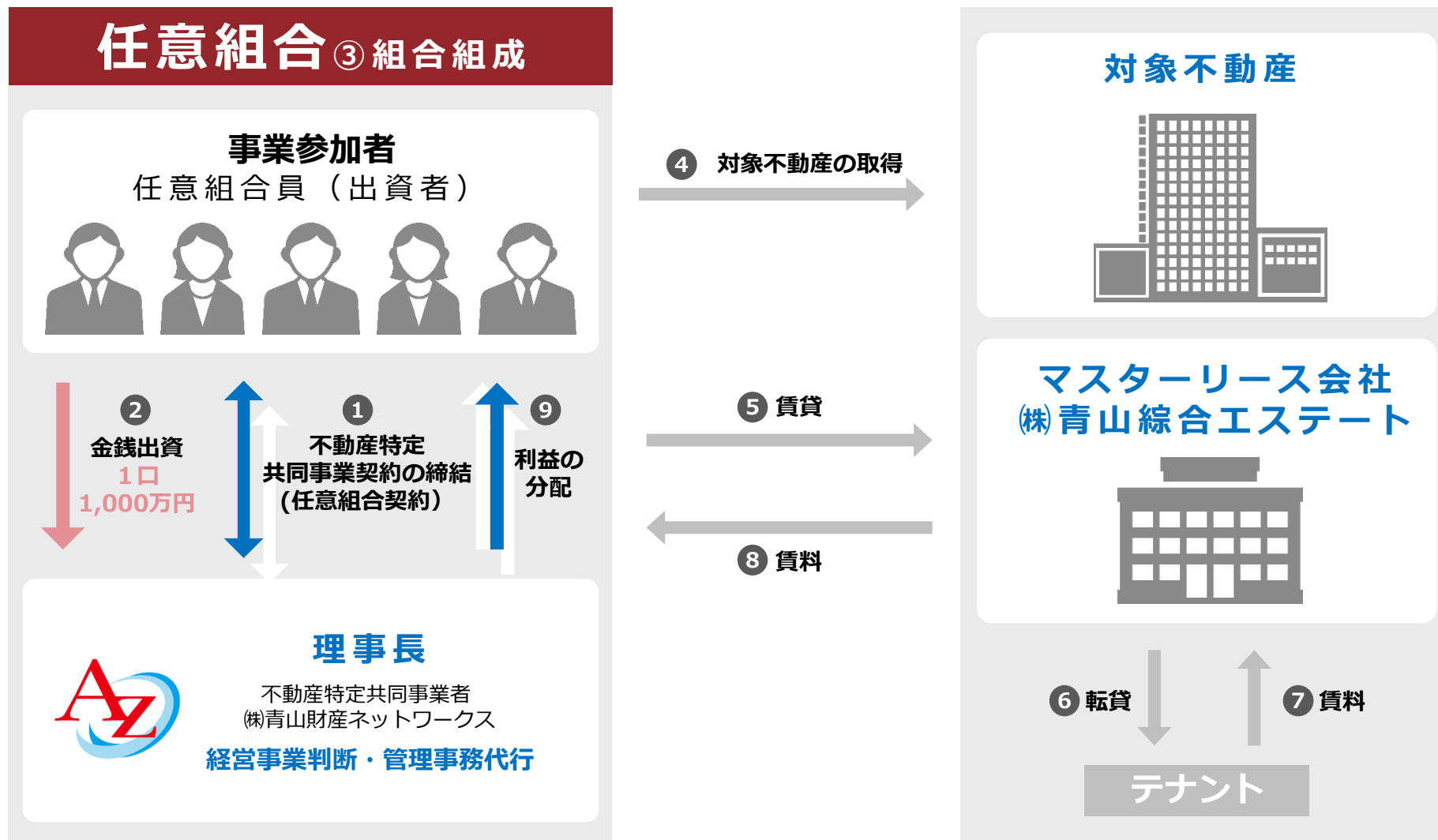
## IFAによる金融商品運 用コンサルティング

最も典型的な有価証券運用サービスである、グローバルエクイティ、グローバル債権をベースにし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(セキュリティートークンオフリング)の提供を行う。

# ADVANTAGE CLUBの仕組み

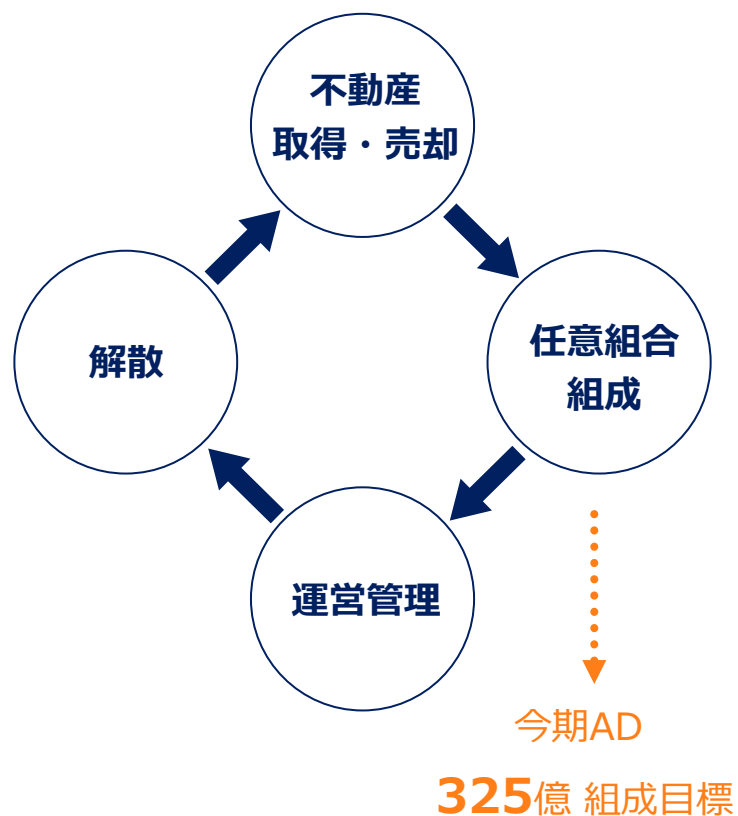


# ADVANTAGE CLUB(AD)の長期的収益モデル

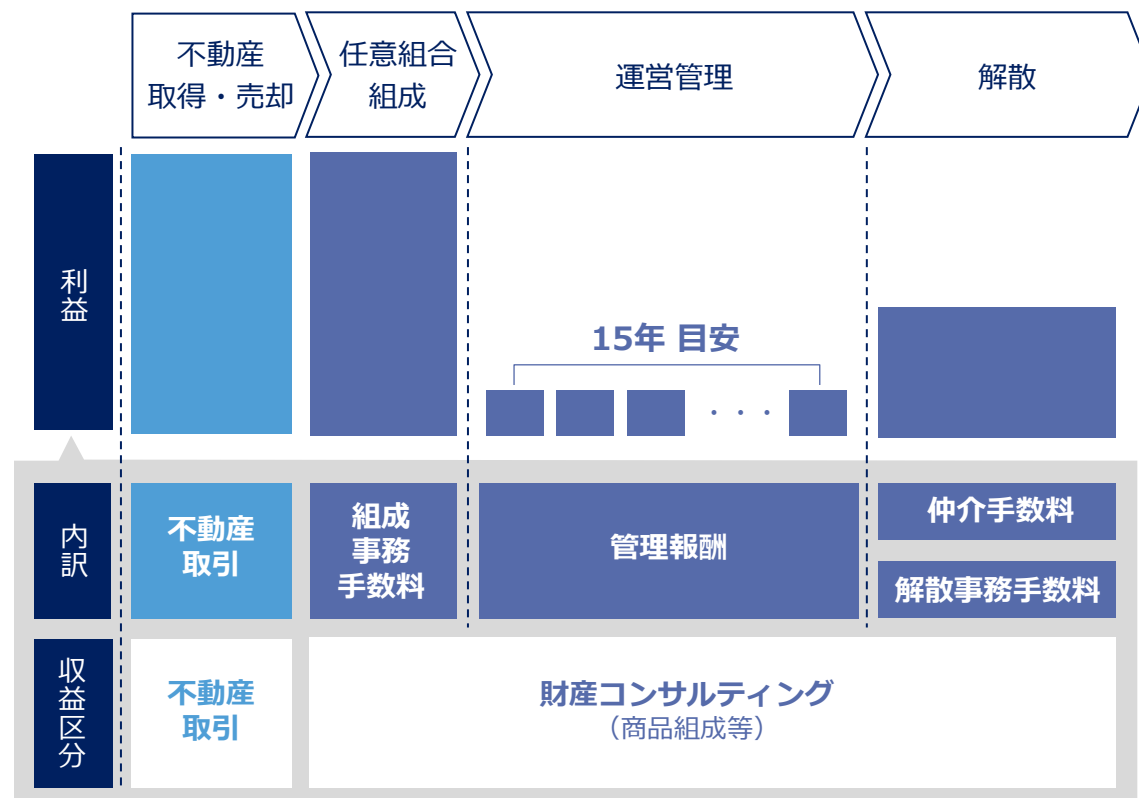
## POINT

- ADの「組成」「運営管理」「解散」が収益ポイント
- AD組成数に比例した長期的収益モデル

## 組成から解散の循環モデル



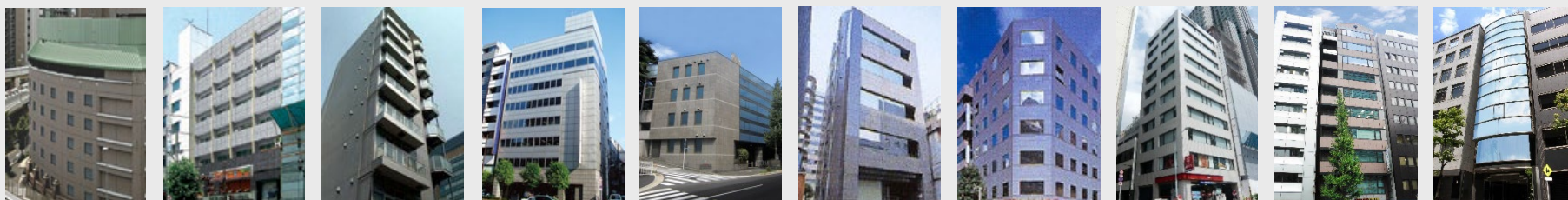
## 収益化ポイント



# ADVANTAGE CLUBの償還実績（物件売却による組合解散）

2010年以降、不動産マーケットの動向や物件の状態・稼働状況等を総合的に判断。組合員様の決議により31物件を売却し、売却代金を組合員の皆様に分配。

売却した物件の一部（概ね、組合組成6～8年経過後から売却検討。組成組合後10年程度が売却の目途。）



五反田

六本木  
三丁目

日本橋

日本橋  
小伝馬町

渋谷

京橋ビル

新宿エーワン  
ビル

銀座八丁目

東京  
八重洲口

京橋中央

物件売却のパフォーマンス（物件売却により解散した31組合の平均）※組成時及び売却時の諸経費も考慮しています。

平均運用期間	一口当たり（千円）※千円未満を四捨五入					単純平均した 年間換算利回り （概算）
	組 成 金 額 （出資金+諸経費） A	平均売却価格 （諸経費控除後） B	売 買 損 益 C （ B - A ）	平 均 分 配 金 額 平 累 分 計 D	平均差引収支 （ C + D ）	
9年3ヶ月	10,421	10,783	362	4,529	4,891	5.04%

**出口価格と期中分配金、2つの安定性を実現!!**  
**上記のトラックレコードは20年以上にわたる**  
**当社の実績であり、他社にはない当社の強み!!**

# 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。



# 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、新規顧客の獲得をより強化してまいります。

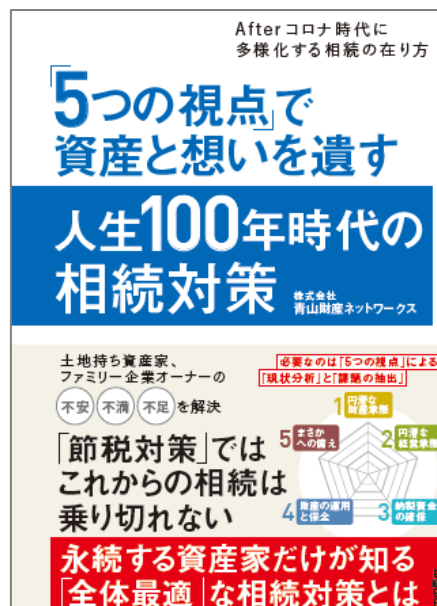
2021年10月30日発売



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。

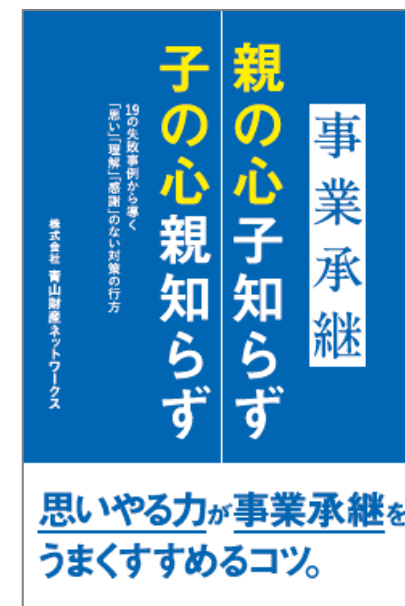
2021年11月11日発売



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。