



2025年3月11日

各 位

会 社 名 株式会社青山財産ネットワークス
代表者名 代表取締役社長 蓮見 正純
(コード番号 8929 東証スタンダード)
問合せ先 コーポレートファイナンス本部
財務部 部長 石川 精一
(TEL 03-6439-5800)

中期経営計画策定のお知らせ

当社はこの度、2025～2027年度の3カ年を対象とした「中期経営計画（2025～2027年）」を策定いたしましたのでお知らせいたします。詳細につきましては添付資料をご参照ください。

添付資料 : 株式会社青山財産ネットワークス 中期経営計画（2025～2027年）

以 上

中期経営計画（2025～2027年）

2025年3月11日

「100年後もあなたのベストパートナー」でありたい。

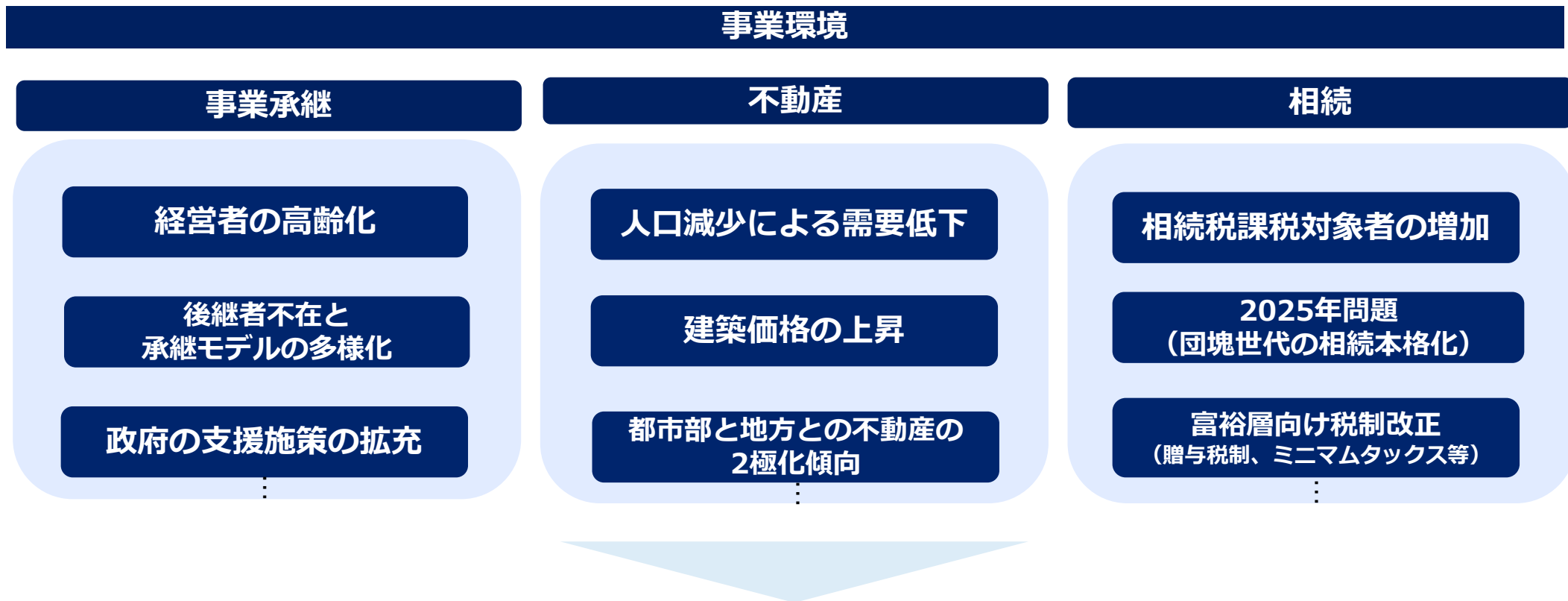
私たちは、「財産」と「未来」を守る総合財産コンサルティング会社です。



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

私たちの置かれている事業環境

経営者の高齢化など事業環境の変化に伴い、事業承継、不動産、相続などに関連する財産の「悩み」のご相談数は、今後さらに増加することが見込まれます。複雑化する「悩み」に対して、高品質なサービスをより多くの富裕層のお客様に提供していくことが当社の使命。



財産に関わる様々な「悩み」が増加する事業環境下において、当社がより多くの富裕層のお客様の悩みを解決し、持続的な成長を実現するために新たな中期経営計画を策定。

私たちのありたい姿

私たちは経営目的の実現に向けて、2025年からの3か年でステークホルダーごとのビジョンの実現に取り組み、結果として2027年末に「富裕層ビジネスの第一人者」として認められている存在になることを目指す。



3年後のビジョン（中期ビジョン）

🚩 2027年のビジョン

「富裕層ビジネスの第一人者」

として認められている存在になること



コンサルタント



お客様



土地持ち資産家



企業オーナー



金融資産家

- ✓ より多くの富裕層のお客様に**品質の高いサービス**をお届けしている存在であること
- ✓ お客様に信頼していただき、**長きに渡りご相談**いただける存在であること

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）

お客様

富裕層のお客様に**品質の高いサービス**をお届けし、**長きに渡り**ご相談いただけている存在となることで、より多くの富裕層の**お客様の問題解決に貢献**できている。お客様は悩みが解消され、多くのお客様からご支持いただけている。

パートナー

1. 富裕層のお客様をご紹介いただける方々の**ニーズをよく理解し、問題解決に貢献**できている。更に、**信頼関係が構築**できている。更に、**共に発展できる関係性**を築けている。

2. 私たちの仕事を手伝っていただけている方々とは**継続的に支援**いただけるような**関係性を構築**できている。更に、**サービス向上**に繋がっている。

社員

個々の事情が受け入れられる職場環境で社員が安心して働くことができていることに加え、**物心両面**における**充実（やりがい、成長、利他心、人間力、恵まれた報酬等）**が図られている。

地域社会

財産に関わる問題解決を通じて**社会の持続的な成長・発展に貢献**できている。更に、**地域社会の発展や自然環境、全ての生きとし生けるものの命の保全、人材育成などの社会貢献活動に取り組んでいる**。更に、**公益財団の立ち上げにより、地域社会にも貢献**している。

株主・投資家

世の中にある財産に関する富裕層のお客様の問題を**中立的な立場**で解決し、お客様やパートナーと共に成長していく**当社の考え方に理解、共感、応援**いただけている。そして、**継続的な増配**や**企業成長に伴う株価の成長**で報いている。

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

中期ビジョン実現にかかわる定量目標

中期ビジョンの実現にかかわる定量目標については、以下のとおり。

財務目標

営業利益

毎年10%の成長

ROE

20%超の維持

事業目標

顧客数

毎年10%の増加

アドバンテージクラブ

毎年10%の増加

株主還元

配当性向50%水準
累進配当
DOE10%水準

人材・ガバナンス

コンサルタント数

330人
※2027年末時点

女性比率/
女性管理職比率

35%以上/25%以上
※2027年末時点

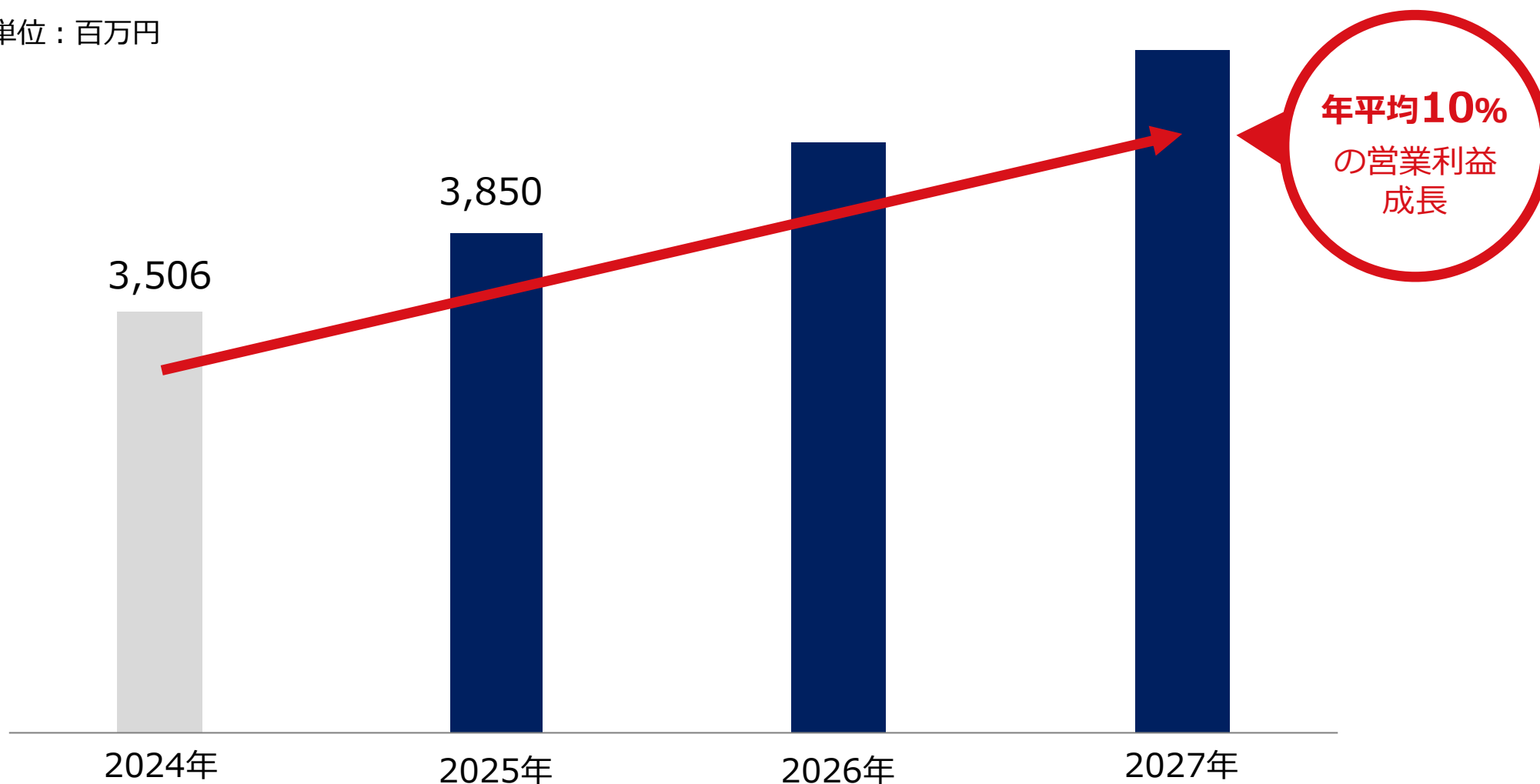
社外取締役

4名以上

定量目標 営業利益

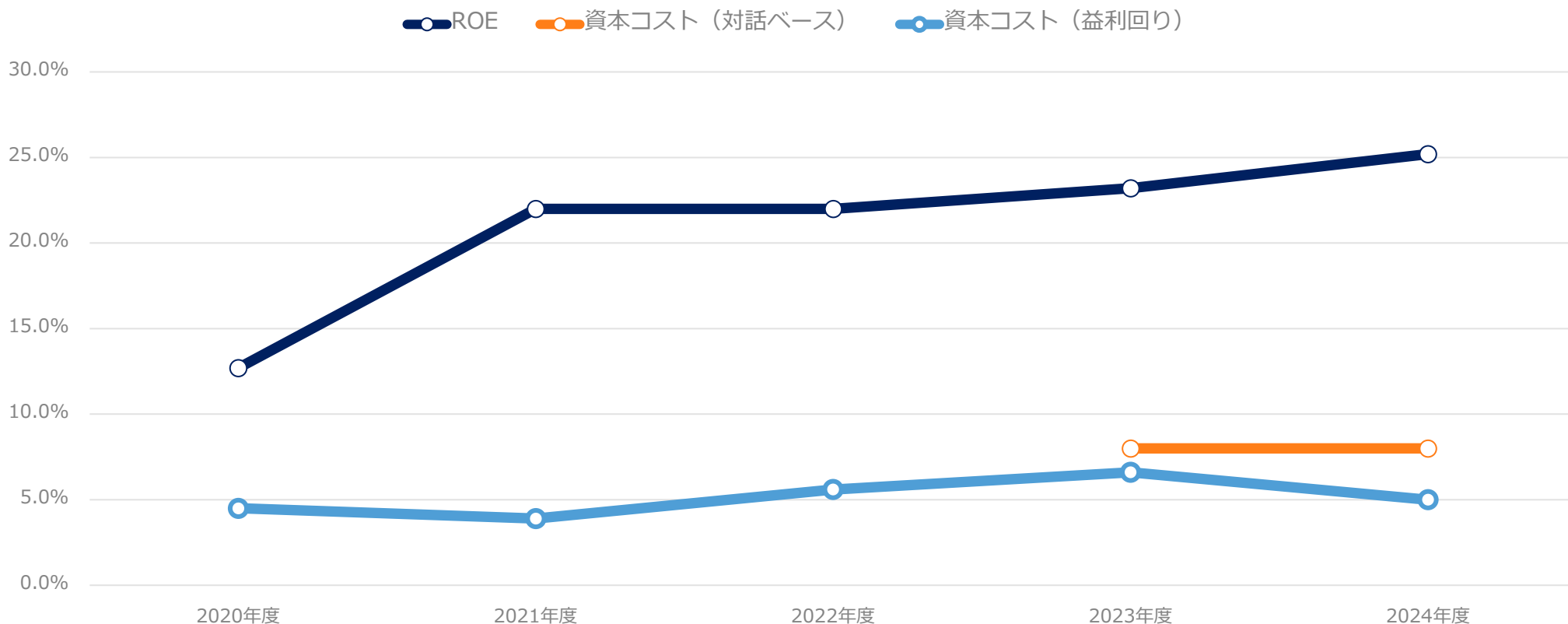
年平均10%の安定的営業利益成長を目指す。なお、①チェスターグループとのシナジー効果、および②DX・AI導入による生産性向上の効果については、今回の定量目標には反映していない。
(①は2026年以降に、②は2027年以降に効果が現れると想定)

単位：百万円



定量目標 ROE

ROEについては2020年のコロナ禍を除き、安定的に20%超の水準を維持。
2023年度よりIRにおいて機関投資家との対話においてヒアリングした株主資本コストは平均8%
であることから、株主資本コストについては8%と想定。過去5年においてROEは株主資本コスト
を大幅に上回っている。



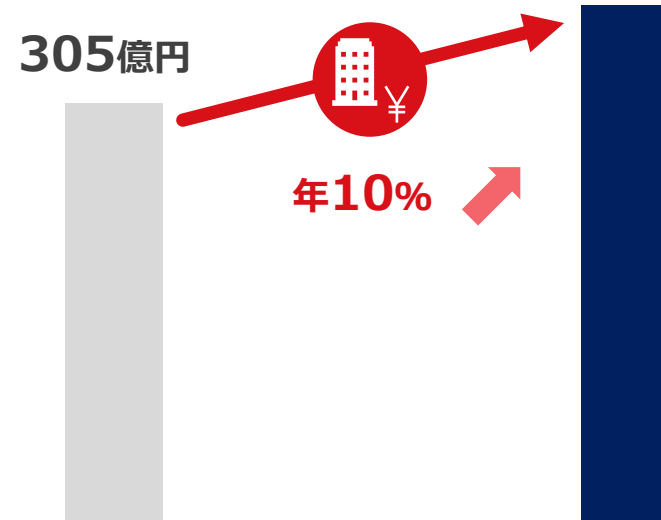
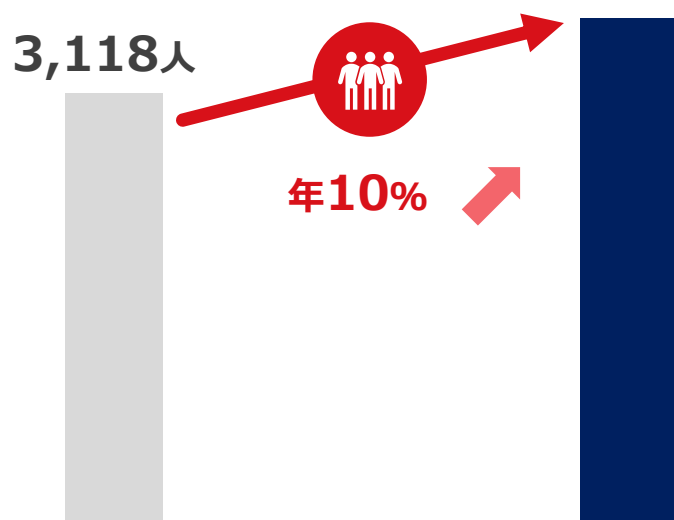
※2024年末におけるCAPMでの株主資本コストは5.6%~6.6%として算定しております。

定量目標 顧客およびアドバンテージクラブ

毎年10%の安定的営業利益成長のために、顧客数およびアドバンテージクラブは年10%の増加をKPIとして設定。

顧客数のKPI（財産コンサルティング）

アドバンテージクラブのKPI（不動産取引）



2024年末

2027年末

2024年末

2027年末

2026年以降の定量目標について

**第四次中期経営計画（2025年～2027年）期間においては、
富裕層のお客様を取り巻く環境や課題がめまぐるしく変化することが
予測されるため、適時戦略の見直しが必要となります。
また、チェスターグループとのシナジー効果やDX・AIの導入による
生産性の改善効果の見通しも出てまいりますので、2026年以降の定量
目標については、2026年2月に見直しを行い、開示してまいります。**

3年後のビジョン達成に向けた7つの戦略の柱

3年後のビジョン達成に向けた経営戦略の7つの戦略の柱を実行していく。

経営戦略の
7つの
戦略の柱

01 パートナー戦略

- ① 信頼関係をベースとした連携によるサービス提供
- ② チェスターグループ経営統合の推進

02 サービス戦略 (事業戦略)

- ① 総合財産コンサルティングと戦略個別サービスの両輪による成長
- ② 時代の変化に対応したサービスの創出

03 人材戦略

- ① 人的資本の充実とコンサルタント数の拡大
- ② 人間力を高めるために利他心を軸とした徳を積む教育の継続

04 知財戦略

- ① DX・AIを活用したコンサルタントを支える環境の整備
- ② コンサルティング業務における新しい働き方の構築

05 マーケティング戦略

- 認知度向上のための様々な施策の実行

06 サステナビリティ戦略

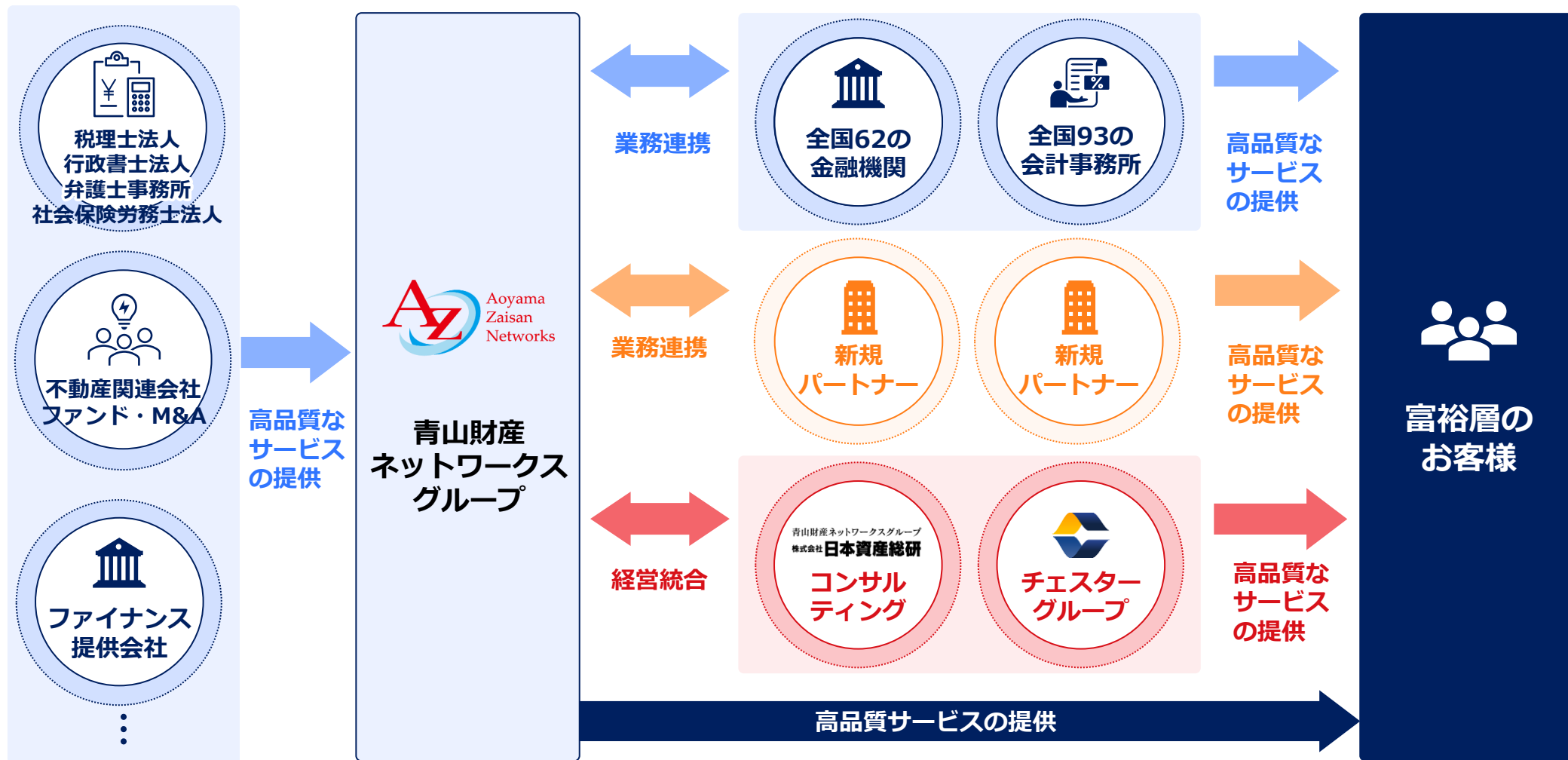
- サステナビリティ経営の推進

07 財務戦略

- ① ROE20%超の維持のための取り組み
- ② 企業価値向上に向けた取り組み
- ③ 株主還元方針
- ④ BS方針
- ⑤ 中期経営計画期間におけるキャピタルアロケーション

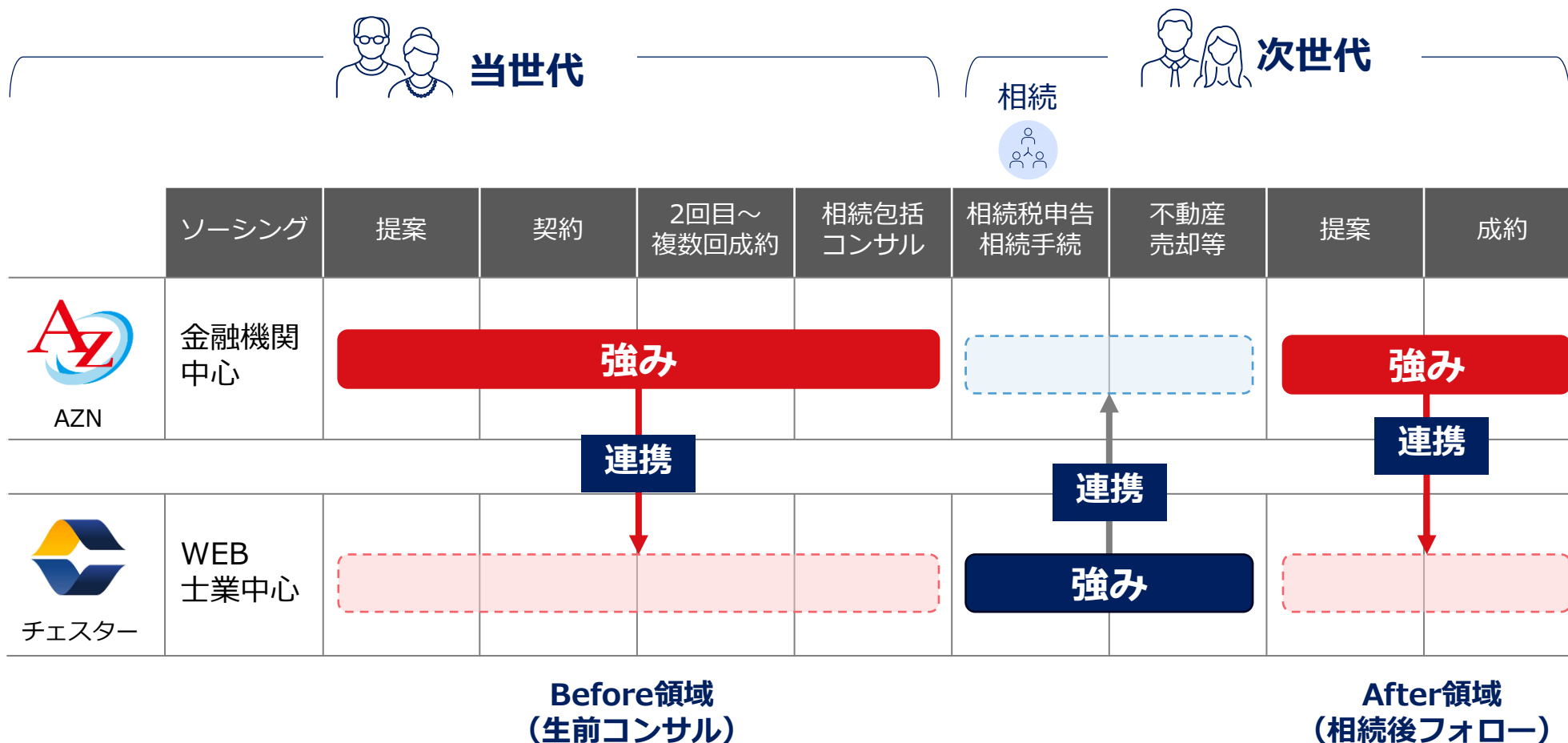
【パートナー戦略】 信頼関係をベースとした連携によるサービス提供

当社はパートナーとの信頼関係をベースとした連携で、ご紹介いただく富裕層のお客様の問題解決に貢献することによって、パートナーと共に発展を目指す。また、当社の仕事を手伝っていただけるパートナーとは継続的に支援いただけるような関係性を構築し、高品質なサービスの提供を目指す。



【パートナー戦略】 チェスターグループ経営統合の推進

チェスターグループとの経営統合により、両社の弱みと強みを連携により補完し、お客様へのワンストップサービスの質を充実させ、量的にも拡大を目指す。

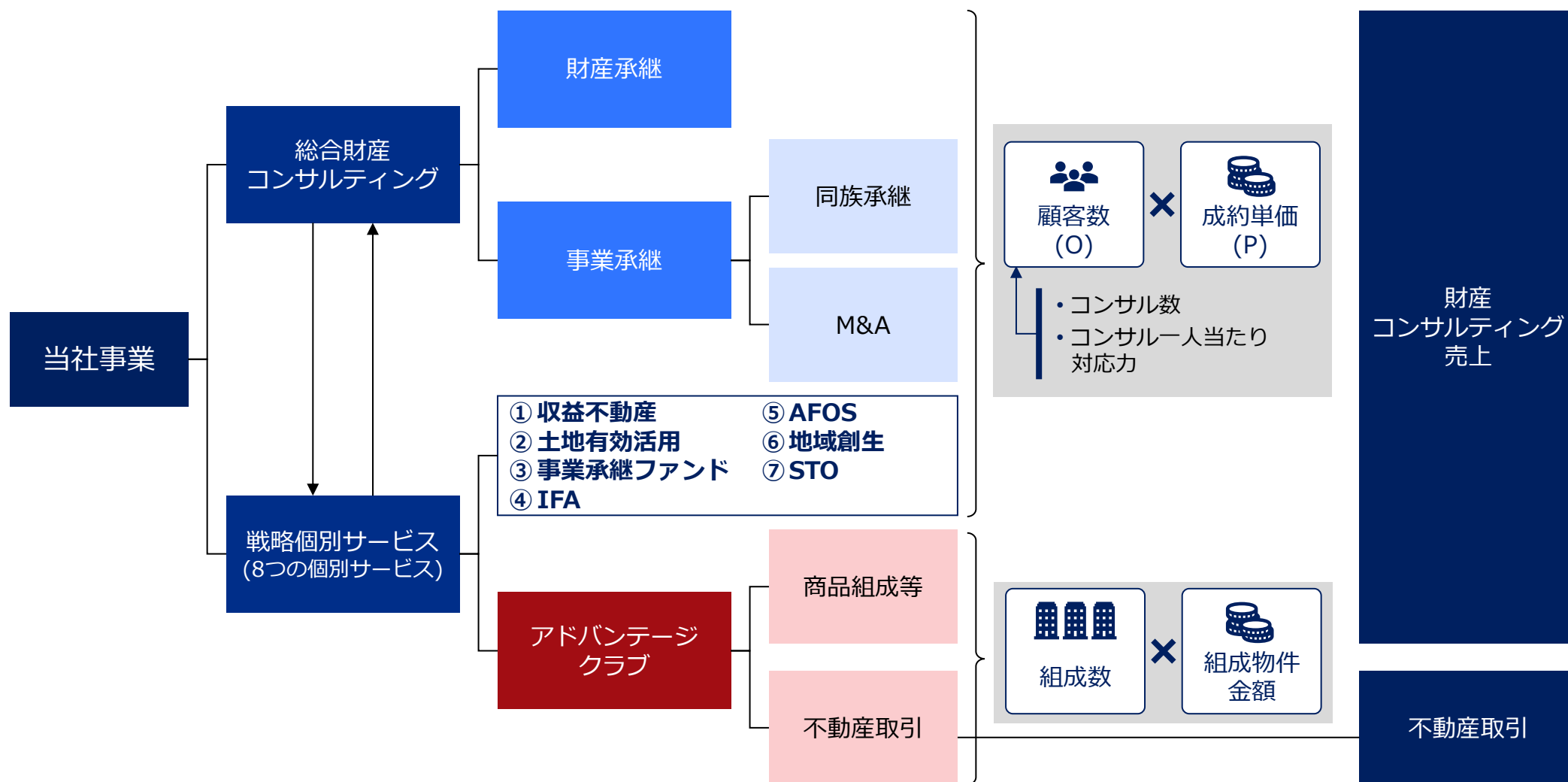


【サービス戦略（事業戦略）】

「総合財産コンサルティング」と「戦略個別サービス」の両輪による成長

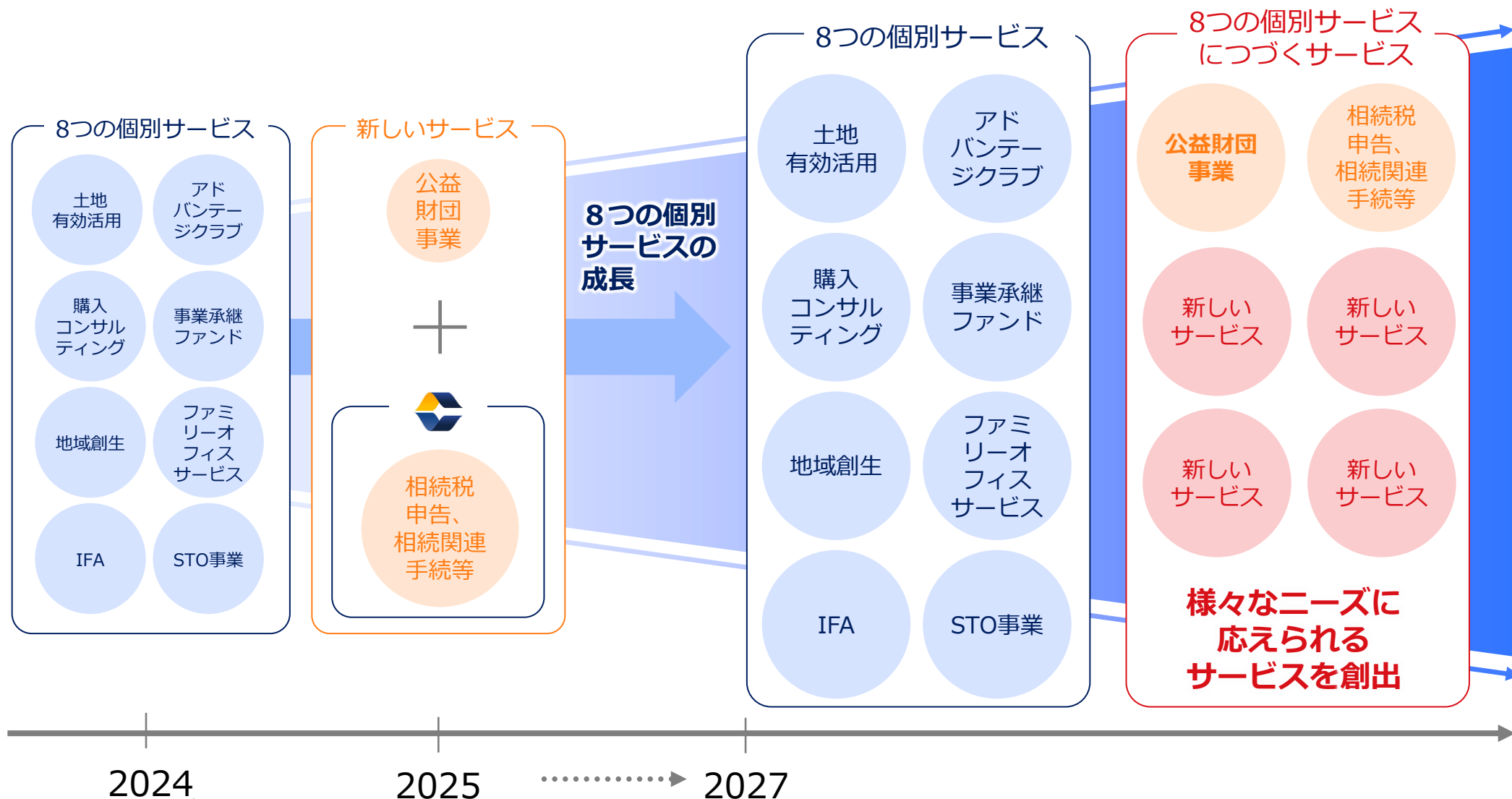
当社は富裕層のお客様に品質の高いサービスをお届けし、長きに渡りご相談いただけている存在となるために「総合財産コンサルティング」と「戦略個別サービス」を両輪でサービス提供し、両サービスともに顧客数や組成数等が安定的に増えていくことによる全社成長を目指す。

事業セグメント



【サービス戦略】 時代の変化に対応したサービスの創出

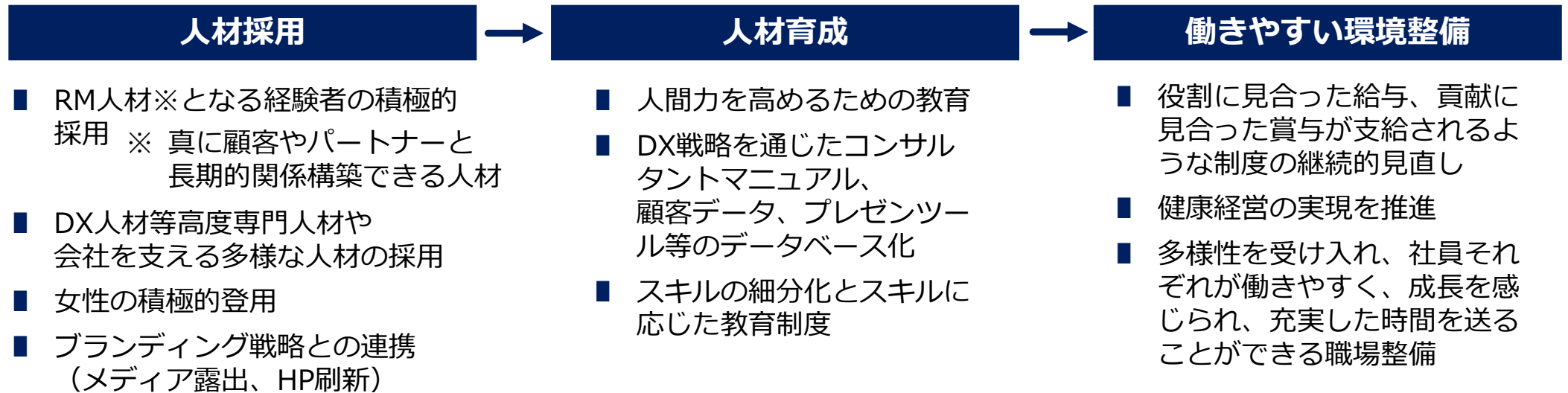
8つの個別サービスを成長させていくことに加え、時代の変化に対応した財産に関わる様々な問題を解決できるサービスを次々生み出し、成長させていく。



【人材戦略】 人的資本の充実とコンサルタント数の拡大

【人的資本の充実】

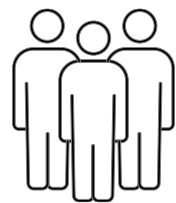
人的資本の充実については、全ての人材を対象として「人材採用」「人材育成」「働きやすい環境整備」の3つの柱を中心に取り組んでいく。



【コンサル数の拡大】

お客様にサービスを提供させていただくコンサルタント数については、2024年末の257人から2027年末までに330人に拡大することを目指す。

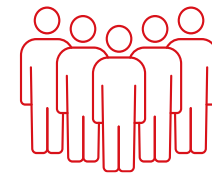
2024年末のコンサル数



257人



2027年末のコンサル数



330人

※AZNグループ、株式会社チェスター他3社含む

【人材戦略】 人間力を高めるために利他心を軸とした徳を積む教育の継続

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することを継続する。

**当社で働く社員にとって最も大切なものは人間力であり、
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、結果・成果の方程式を社員に浸透させている。

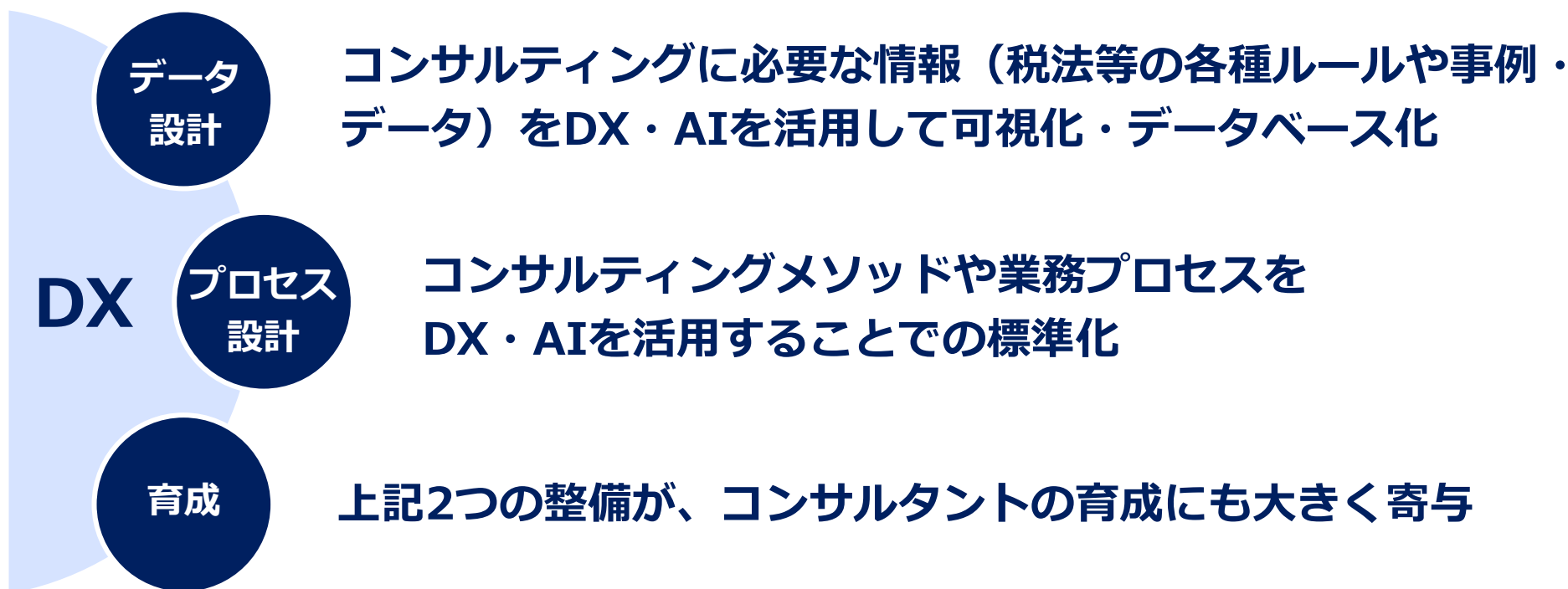


■ 重要な理念浸透を深めるため、社員行動指針の見直しを図り、
更に理解度を向上させるために各部署で話し合う場を設けている。

【知財戦略】 DX・AIを活用したコンサルタントを支える環境の整備

当社の知財戦略の要は、コンサルタントのノウハウやお客様データといった無形資産の整理・活用にあります。これらをDXやAIの活用により体系化し、コンサルタントのパフォーマンス向上と業務効率化を推進。さらに、コンサルティング業務に限らず、社内全体の業務効率化にもAIを活用し、生産性向上を図ります。

【コンサルタントを支える環境整備】



DX推進室

を2024年4月に発足。2025年以降は増員し、更なる推進を行う。

2027年末におけるビジョン

コンサルタントとAIの共創による新しい働き方の構築



生成AIで作成したコンテンツです

AIエージェントを生成し、24時間365日、いつでも相談可能なAIエージェントを構築。
特に育成段階のコンサルタントの業務を支援することで、**コンサル業務の効率化・成約スピード向上等を通じ、業務の質・量の両面を向上させ、お客様の満足度を高め、かつより多くのお客様にサービスを提供できるようにしていく。**

【マーケティング戦略】 認知度向上のための様々な施策の実行

複数のメディアでの横断 および 同時期での広告・広報施策によって

信頼度

事業内容認知

社名認知

を **向上** 

〈2025年度の施策〉



ホームページの
リニューアル



チェスターとの
統合記念セミナー



新規書籍の出版
および
出版記念セミナー



Webメディアを
中心とした
メディアプロモート

〈2026年度以降の施策〉

- ビジネスメディアへの広告施策を拡大
- Webメディアだけではなく、紙メディア（雑誌・新聞）へのメディアプロモートを強化

パートナーの方々からのご紹介が増えたり、お客様から直接お問い合わせをいただけるようになる。

- パートナー： AZNと協業することが最適だと思い、お客様をAZNに紹介いただけている。
- お客様（富裕層）： 財産の問題は、“まずAZNに相談してみよう”と、思っただけでいる。お客様が安心して他の方をAZNにご紹介いただいている。

【サステナビリティ戦略】サステナビリティ経営の推進

社会課題の解決により持続的な社会の実現と企業価値の向上を目指す。

環境

経済

社会

気候変動への
対応

地域の活性化

経営理念の
浸透

働きがい
ある会社

社会貢献活動

取り組み例



「ADVANTAGE CLUB」の
物件における再生エネル
ギー100%化の推進
(気候変動への対応)



不動産特定共同事業法のスキーム
を活用した地域創生事業
(地域の活性化)



公益財団法人の立ち上げ
による公共の利益に
資する活動の推進
(社会貢献活動)



ペット共生社会の実現
(社会貢献活動)



食品配布ボラン
ティア・食品支援
(社会貢献活動)

【財務戦略】 ① ROE20%超の維持のための取り組み

■ 売上高当期利益率

売上高に占める財産コンサルティング割合を高めることにより収益性の改善を図る。

■ 総資産回転率

不動産在庫を持たない方針を継続することにより効率性を維持。

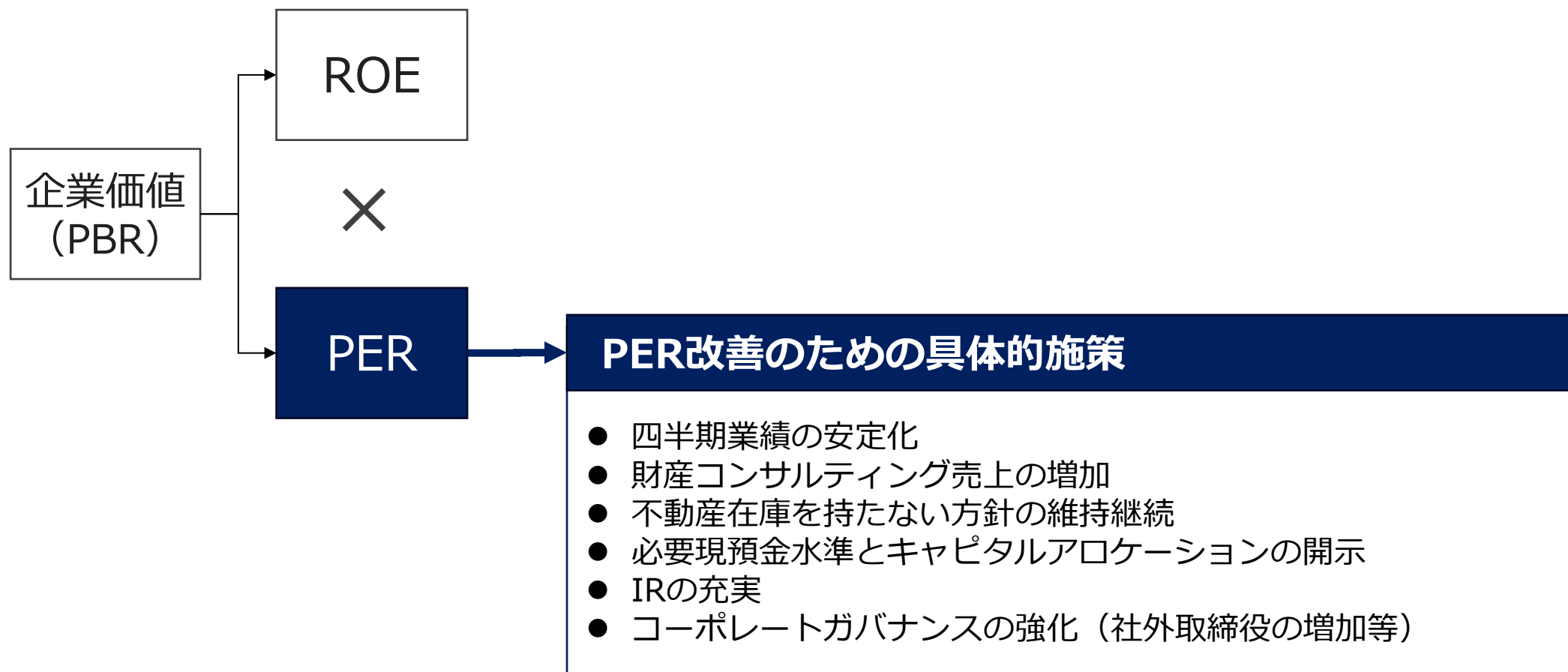
■ 財務レバレッジ

財務レバレッジは2倍から2.5倍程度とし、財務の健全性を維持しながら資本効率を高める。

	ROE		売上高 当期利益率		総資産 回転率		財務 レバレッジ
22年12月期	22.0%	=	4.7%	×	1.84回	×	2.55倍
23年12月期	23.2%	=	5.7%	×	1.60回	×	2.55倍
24年12月期	25.2%	=	5.3%	×	1.99回	×	2.38倍
27年12月期 (イメージ)	20%~30%	=	5~6%程度	×	2.0回程度	×	2~2.5倍程度

【財務戦略】 ②企業価値向上に向けた取り組み

PBRは安定的に1倍を超過しているものの（過去5年の期末のPBR平均4.1）、資本収益性（ROE,ROIC)と比較し、過去平均PERにおける市場評価は十分でないと認識していることから、更なる企業価値の向上に向けて、ROE20%超を維持しつつ、PERの改善に取り組む。



【財務戦略】 ③株主還元方針

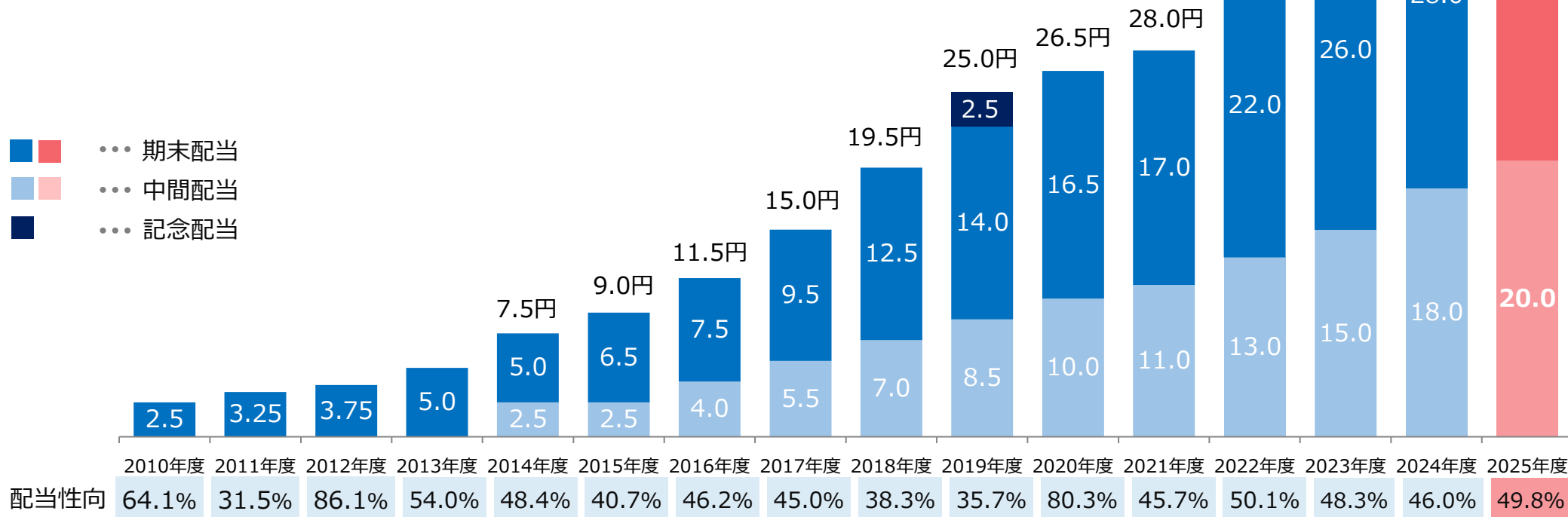
(単位：円)

1 配当性向50%水準

2 累進配当

3 株主資本コストを上回るDOE水準の維持

※なお、自己株式の取得については機動的に検討してまいります。



※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。

【財務戦略】 ④BS方針

現預金水準 についての考え方

運転資金、不動産取得資金、AD敷金返還資金を常に保有。

販売用不動産 についての考え方

原則、不動産在庫を持たない方針。

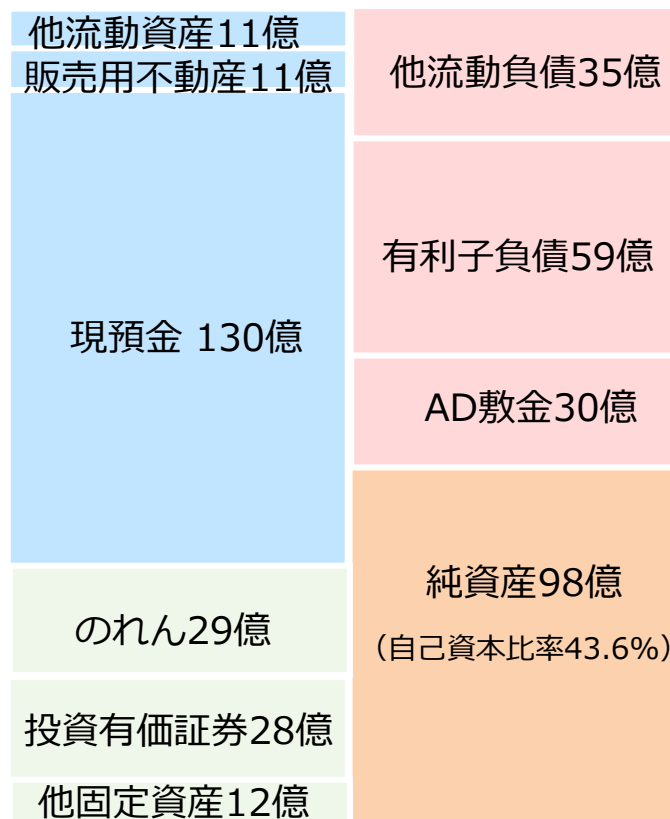
【24年末あるべき必要現預金水準】

- ・ 運転資金：20億
 - ・ 不動産取得資金：98億
 - ・ AD敷金返還資金：30億円
- 合計：148億円

有利子負債・純資産 についての考え方

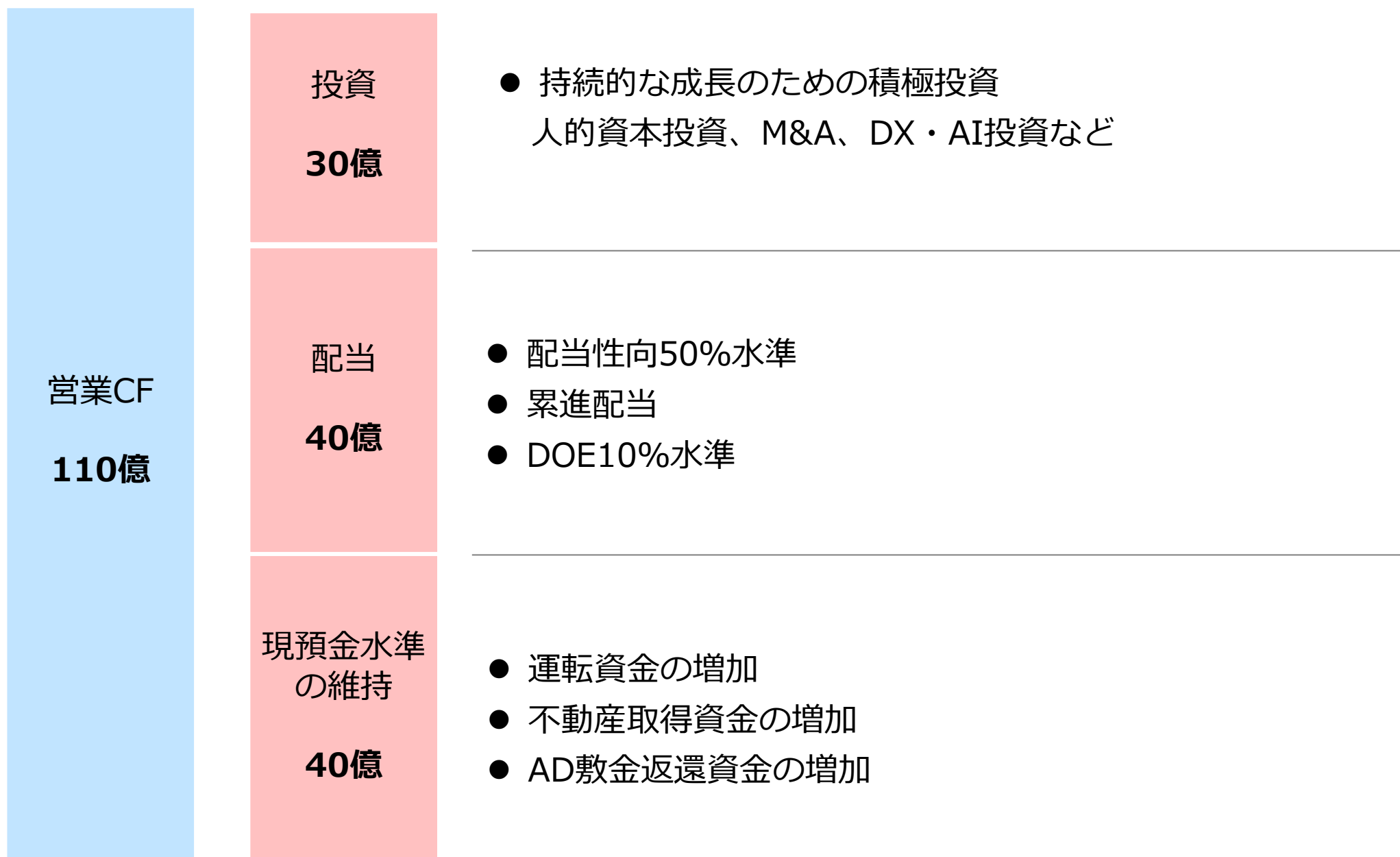
有利子負債を活用して必要な現預金水準を維持。投資は原則、純資産の範囲内で賄う。

総資産223億



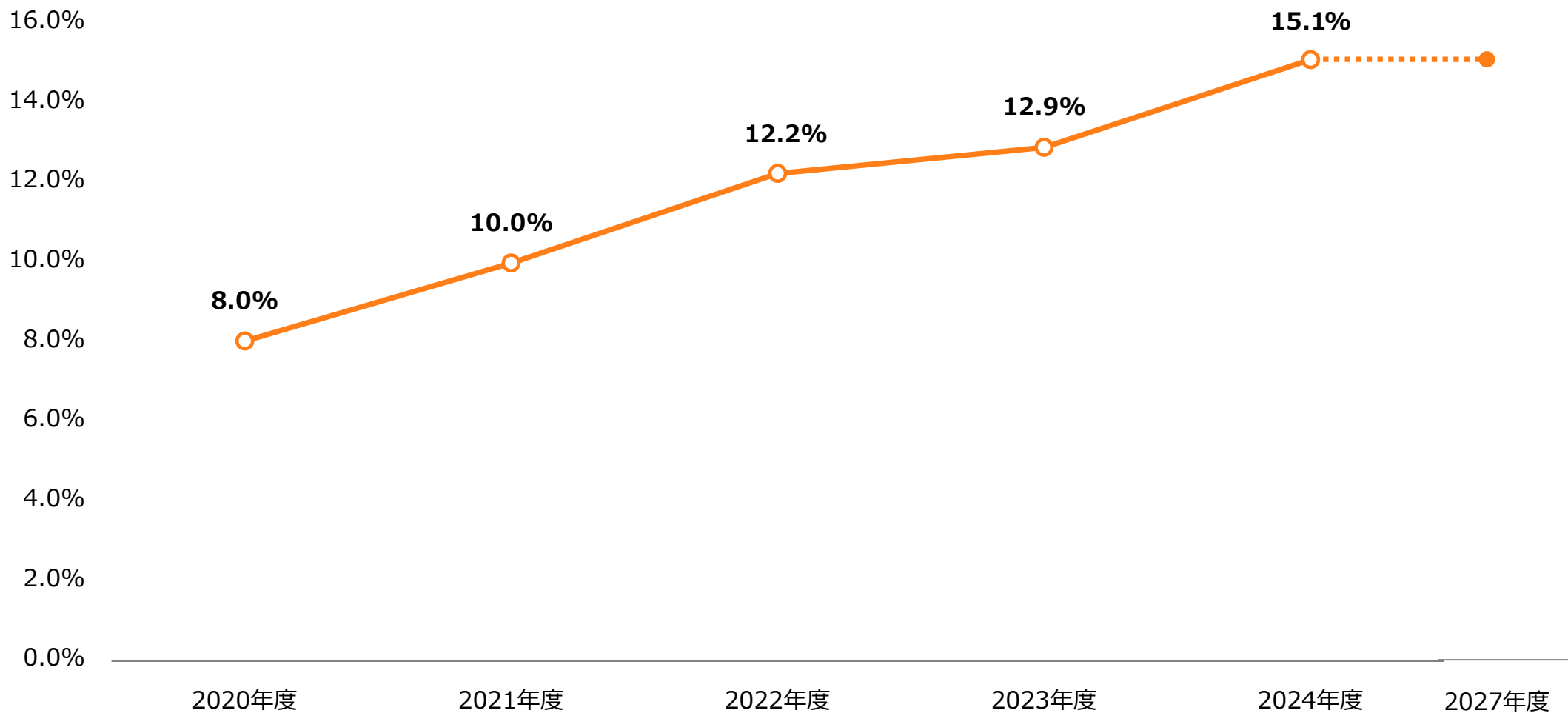
2024年度末

【財務戦略】 ⑤ 中期経営計画期間におけるキャピタルアロケーション



ROICの推移

2021年度より部門管理にROICを導入。各部門がROICの改善ドライバーを設定することにより、
全社ROICは年々改善。今後もROICを高水準に維持する。



2024年度のIR実績と2025年度以降の活動について

1 2024年度

- 機関投資家向けのスモールミーティングを年2回開催
- 個人投資家向け説明会を4月に実施
- 年間約130件のIR面談を実施
- 5月に統合報告書を発刊

2 2025年度

- 機関投資家向けのスモールミーティングを年2回開催
- 個人投資家向け説明会を春と秋の2回実施予定
- 海外ロードショーについては、再度実施予定
- 新TOPIX銘柄への選定を目標とし、PERの改善により時価総額を引き上げる

前回の海外ロードショーにより海外機関投資家からの要望であった流通比率や、時価総額水準がクリアしつつあることから、新規の海外投資家との接点を大幅に増やす予定

3 2026年度以降

- 企業価値向上に向けた取り組みを励行し時価総額をあげることに、また、新たな機関投資家との接点を拡大することにより、2026年度以降は2025年の取り組みを加速させる予定。

当社のIR情報は、以下のURLをご参照ください。

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

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。