

報道関係各位

Press Release

2026年5月26日

株式会社青山財産ネットワークス

## 手数料非依存の資産運用（仲介）モデル、設立5年で黒字化 青山財産ネットワークス子会社、顧客数約12倍・運用残高約18倍に拡大 ～青山フィナンシャルサービス、販売手数料に依存しない完全フィー型モデルを5年間継続～

個人資産家や企業オーナーを対象に財産コンサルティングを提供する株式会社青山財産ネットワークス（本社：東京都港区、代表取締役社長：蓮見 正純、以下「当社」）は、子会社である株式会社青山フィナンシャルサービス（以下、AFS）の取り組みと実績を公表しました。

AFSは、金融資産運用に特化したコンサルティング会社（金融商品仲介業者）として、販売手数料に依存しない完全フィー型のアドバイザーモデル<sup>※</sup>を創業以来採用しています。同モデルのもと、設立5年で黒字化を達成するとともに、顧客数約12倍、運用残高約18倍へと拡大しました。金融庁が推進する「顧客本位の業務運営」が業界全体の課題となる中、本件は収益構造そのものを転換した資産運用モデルが成立し得ることを示す実証事例です。

※残高に連動する報酬を主とするモデル

### 本件のポイント

- 手数料非依存の完全フィー型モデル、設立5年で黒字化（業界初の実証事例）
- 販売手数料（3.3%想定）換算で約4.6億円の収益機会を得ない構造を継続
- 設立5年で顧客数約12倍・運用残高約18倍に拡大、継続率96%を達成
- 金融庁が推進する「顧客本位の業務運営」に対応した収益モデルの事例

### ■ 市場背景：顧客本位が成立しにくい構造

資産運用業界では、金融商品や不動産に紐づく販売手数料を収益源とするコミッション型モデルが主流です。この構造では、顧客にとって最適な選択と、事業者の収益機会が一致しない可能性が指摘されています。

また、金融資産と不動産が分断されて扱われることも、資産全体の最適化を妨げる一因です。近年、金融庁が推進する「顧客本位の業務運営」の浸透により、収益構造そのものの見直しが業界全体の課題となっています。

## ■ 取り組み：手数料に依存しない収益モデルの採用

AFS は創業以来、完全フィー型（残高連動報酬型）のアドバイザーモデルを一貫して採用しています。旗艦ファンド残高約 154 億円（2025 年 12 月末現在）に対し、販売手数料 3.3%換算で約 4.6 億円に相当する収益機会を得ない収益構造となっています。

この差額は、顧客信頼を構築するための長期的な先行投資と位置づけています。顧客とアドバイザーが同じ立場で意思決定を行う伴走型モデルにおいては、販売手数料という収益構造自体がなじまないとの判断に基づくものです。

## ■ モデルを維持した背景

事業を進める中で、「収益性を高めるためにモデルを変更すべきではないか」という議論は繰り返し生じました。特に 2022 年頃、運用残高の積み上がりが計画を下回り、黒字化の時間軸が想定以上に長期化した局面では、モデル見直しが現実的な選択肢として社内で検討されました。手数料の高いプライベート資産（未公開株式等）への参入も検討のテーブルに載りましたが、資産クラスごとの分析を経て、フィービジネスの継続を選択しています。

収益面だけを見れば、途中でモデルを変える選択肢はいくらでもありました。ただそのたびに、短期的な収益と引き換えに、顧客と利益相反しない構造を損なっていないかを常に問い直してきました。こうした検討を積み重ねた結果、創業時からの事業モデルを維持するという判断に至っています。

また、投資における『成功』の定義は一人ひとり異なり、顧客それぞれの経済的な目標に紐づくものです。そのため、採用する戦略についても、本当に顧客にとって長期的に合理的な選択かどうかを慎重に見極めてきました。

— 青山フィナンシャルサービス 統括部長 大垣 和美

## ■ 顧客の変化

AFS 導入前の顧客の多くは、複数の金融機関に資産を分散させており、リスク水準やコスト、運用戦略が見えにくい状態にありました。導入後は、以下のような変化がみられています。

- ・資産全体の開示と目的ベースでの再設計
- ・相場動向ではなくライフプランに基づく意思決定
- ・短期売買の減少

これらの変化を通じて、約 4 年をかけて運用資産の見直し・集約が着実に進んでいます。

例えば、M&A を経験した 50 代のオーナー経営者は、導入前は日々相場や残高を確認し、インフレによる資産目減りを不安視していました。導入後は相場動向に左右される運用から、ライフプランに基づく資産全体設計へと意識が変化。現在では相場確認や残高チェックを行うことはなくなり、投資判断に伴う心理的負担が大幅に軽減されています。

### ■ フィー型モデル確立における「時間の壁」と「資本の壁」

完全フィー型モデルには以下のような構造的な制約があります。

- ①収益化まで長期間を要すること
- ②顧客数・残高・時間を地道に積み上げる必要があること
- ③先行投資を支える資本力が不可欠であること

です。

短期収益に依存する既存モデルとは本質的に相容れず、多くの事業者にとって高い参入障壁となっています。AFS がこの壁を越えられた背景には、総合財産コンサルティングを展開する青山財産ネットワークスグループのもとの長期的な支援と理念の共有があります。

一方で、短期的な成果や市場タイミングによる超過リターン、あるいは投資機会そのものの希少性を重視する顧客にとっては、必ずしも適したモデルではありません。

### ■ 成長実績：5 年間の主要指標

これらの数値は、完全フィー型モデルが一定規模で成立していることを示しています。

指標	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目
顧客数	28 名	92 名	161 名	264 名
運用残高	12 億円	31 億円	66 億円	125 億円

5 年目 顧客数	345 名
5 年目 運用残高	218 億円
継続率 (2025 年 12 月末)	約 96%
収益 (2025 年通期)	約 60 百万円 (グループ連結)
フィー収益比率	約 98%

## ■ 業界への示唆

青山財産ネットワークスグループは、金融資産にとどまらず不動産を含めた「財産の全体最適」を追求する総合財産コンサルティンググループとして、AFSの5年間の取り組みをその理念の実務的な検証と位置づけています。

本件は、部分最適に陥りがちな既存の金融サービスの構造に対し、顧客本位の意味決定に基づく収益モデルが事業として成立し得ることを示した実証事例です。

### 【株式会社青山財産ネットワークス 概要】

個人資産家と企業オーナーに対し、財産承継と事業承継コンサルティング、財産運用、管理の総合財産コンサルティングサービスを提供しています。顧客の資産規模平均は10億円で、財産コンサルティング分野における数少ない上場企業として、約30年に渡りコンサルティングサービスを提供してきました。2024年11月に発表したチェスターグループとの業務提携並びに経営統合により、今後さらに多くのお客様にコンサルティングサービスを提供してまいります。

会社名：株式会社青山財産ネットワークス

代表者：蓮見 正純

設立：1991年9月17日

所在地：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

資本金：12億7,166万円 ※2025年12月31日現在

URL：<https://www.azn.co.jp/>

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

### 【株式会社青山フィナンシャルサービス 概要】

青山財産ネットワークスグループが提供する、金融資産運用に特化したコンサルティングを行う金融商品仲介業者です。

IFA（独立系ファイナンシャルアドバイザー）として中立的な立場から、お客様一人ひとりの目的・ゴールに基づいた資産運用を支援。グループが培ってきた財産承継・不動産コンサルティングの知見とも連携し、長期的な視点での資産形成と次世代までを見据えた資産運用に伴走しています。

会社名：株式会社青山フィナンシャルサービス

代表者：蓮見 正純

設立：2020年10月28日

所在地：東京都港区赤坂8丁目4番14号 青山タワープレイス7階

親会社：株式会社青山財産ネットワークス

事業内容：金融商品仲介業（金融商品仲介業者 関東財務局長（金仲）第939号）

**【本件に関するお問い合わせ】**

(株)青山財産ネットワークス 広報担当

広報メールアドレス：azn-pr@azn.co.jp

TEL：03-6439-5824