



2019年5月15日

各 位

会社名	株 式 会 社 チ	ェ ン ジ
代表者名	代表取締役兼執行役員社長	福留 大士
	(コード番号：3962	東証第一部)
問合せ先	取締役兼執行役員CFO	山田 裕
		(TEL. 03-6435-7340)

中期経営計画策定のお知らせ

当社は、2019年5月15日開催の取締役会において、中期経営計画について決議いたしましたので、お知らせいたします。

当該計画の概要につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上



中期経営計画

~ Digitize & Digitalize Japan (Phase1)~



株式会社チェンジ

証券コード：3962（東証1部）



CHANGE

PEOPLE, BUSINESS, JAPAN

0. はじめに

1. 中期計画のコンセプト

2. 中期目標と評価指標

3. 計画達成に向けた戦略

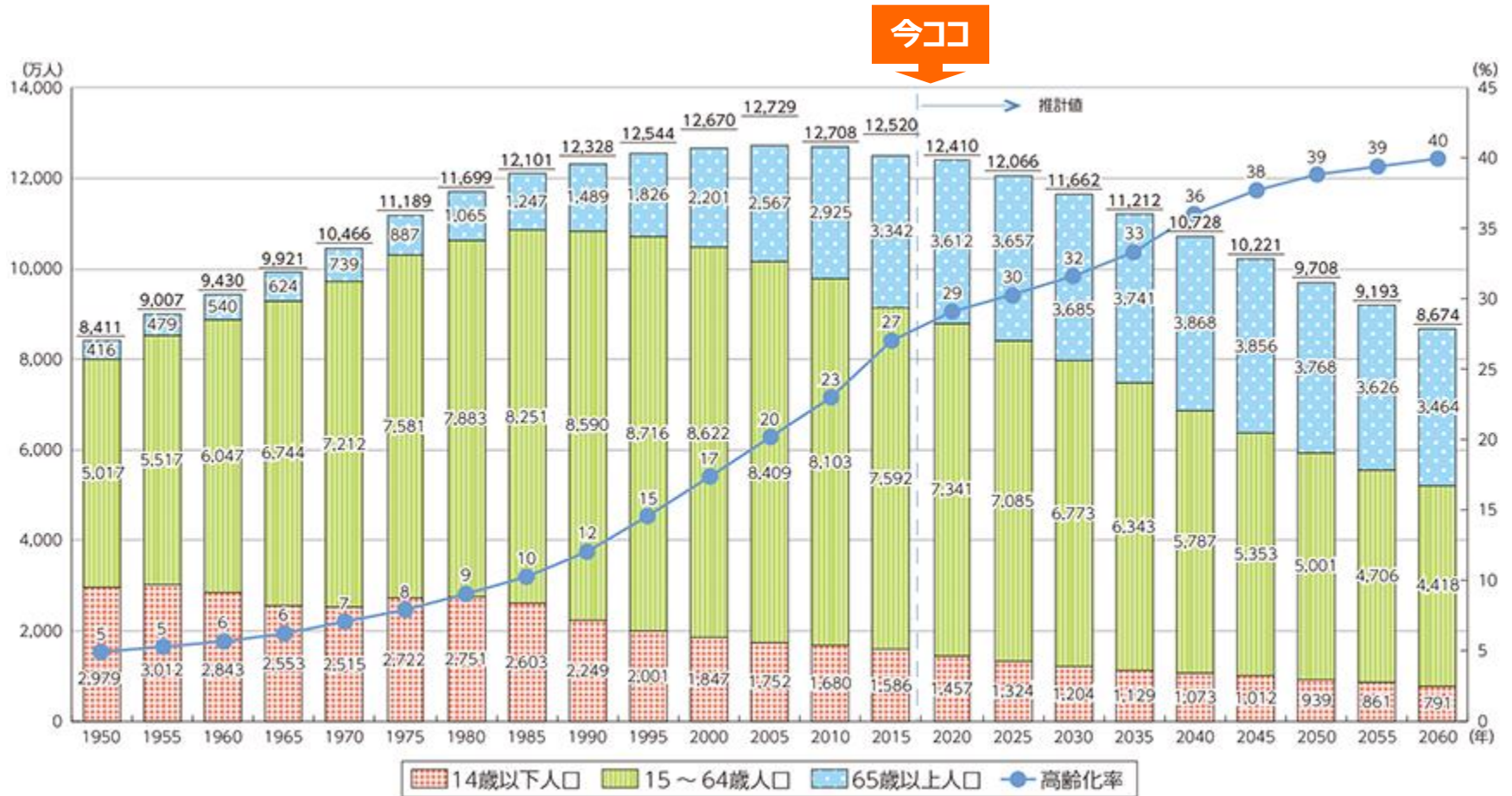
当社ミッション

||| **Change People, Change Business, Change Japan.**



問題意識

III Change People, Change Business, Change Japan.



出典：総務省平成28年度版情報通信白書「図表1-1-1-1 我が国の人口の推移」

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/html/nc111110.html>

※2015年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳人口を除く）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」（出生中位・死亡中位推計）

生産性をCHANGEする。

人 x 技術

人材育成

NEW IT

0. はじめに

1. 中期計画のコンセプト

2. 中期目標と評価指標

3. 計画達成に向けた戦略

1.1 コンセプト ~ Digitize & Digitalize Japan (Phase1) ~

III 日本のデジタル時代を創る、主役になります。



Digitize & Digitalize Japan

- III ビジネスモデル・業務プロセスのデジタル化、およびデジタル人材の育成を通じて、日本の生産性向上を成し遂げます。
- III Digitizeは業務レベルのデジタル化、Digitalizeはビジネスモデルレベルのデジタル化、などと言われますが、チェンジはいずれも主ターゲットと捉えます。
- III どれだけ大きなDigitalizeのビジョンを掲げても、現場で活躍する一人ひとりの意識と働き方が、デジタル時代に相応しいものになっていなければ、絵に描いた餅になってしまうからです。
- III そうならないためにも、働く人々の日々の仕事が変わるのかのレベルまで含め、新しい日本の働き方をデザインしていきます。
- III “Digitize & Digitalize Japan” を成し遂げるための取組みを phase5 まで続け、人口減少という社会課題に立ち向かい、この国難を乗り越える主役となります。
- III この中期計画は、その第1章と位置付けます。

1.2 DX市場のリーダーへ

III 3年×5フェーズの15年で、日本のデジタルトランスフォーメーション市場においてリーダーの地位を確立する。



1.3 チェンジの強み

III 『Change People, Change Business, Change Japan.』のミッションのもと培ってきた力で、この難局に挑む。

人材育成力

- III 最も歴史の長いサービスとして、人材の成長と覚醒のプロセスに深くかかわってきた経験
- III 新しい仕組みを作るのみならず、その仕組みの中で働く「人」の変化にまで直接アプローチ

ユースケース開発力

- III NEW-ITという「道具」を提供するのではなく、道具を使って何をするのか？ をデザインする力
- III お客様の想いを、コラボレーションを通じて形にする力

決断力・実行力

- III お客様の生産性を高めるためには、まず自分たちが生産性の極みに向けて試行錯誤することが必要
- III 最速で試し、最速で失敗し、最速で改善し、最速で実用に耐える完成度を生むビジネスを展開

1.4 事業構成

III Phase1は以下の事業を柱として拡大しながら計画を達成する。

**NEW-IT
トランスフォーメーション
事業**

- III デジタル人材の育成、ならびに業務プロセスの革新・デジタル化を担う事業

投資事業

- III NEW-ITトランスフォーメーションと相乗効果のある事業への投資を通じ、新しい事業を立ち上げる/新たなビジネスモデルを構築する事業

パブリック事業

- III NEW-ITの中でも公共マーケットに特化し、自治体を変革することをミッションとして切り出した事業

1.5 事業推進体制

III 多彩な出資先・提携先と連携して中期計画を推進する。



出資先企業



提携先企業



※ロゴは各社の商標または登録商標です

0. はじめに

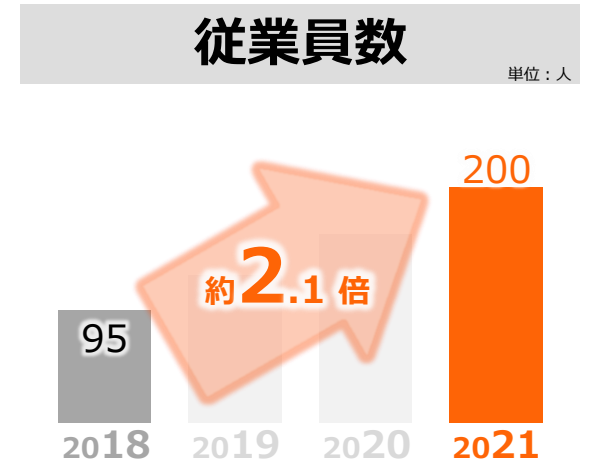
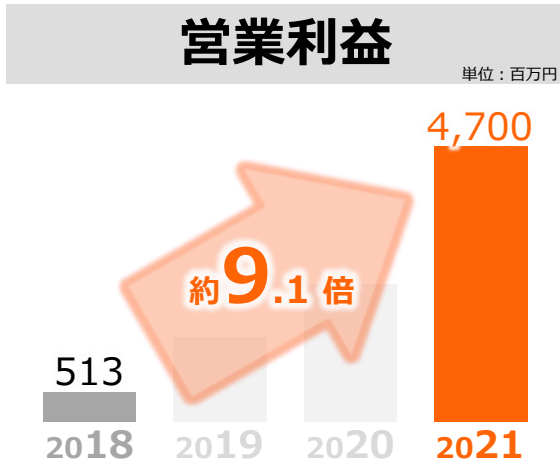
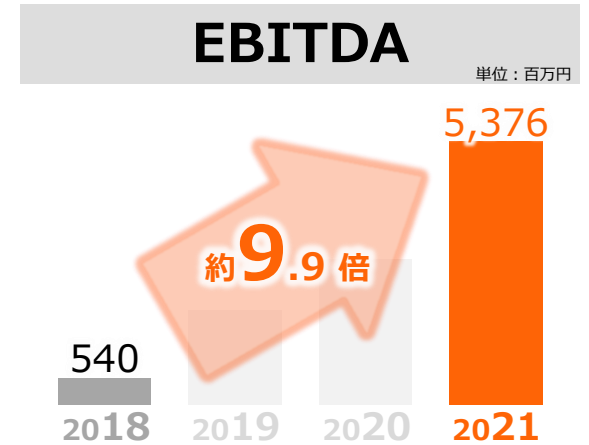
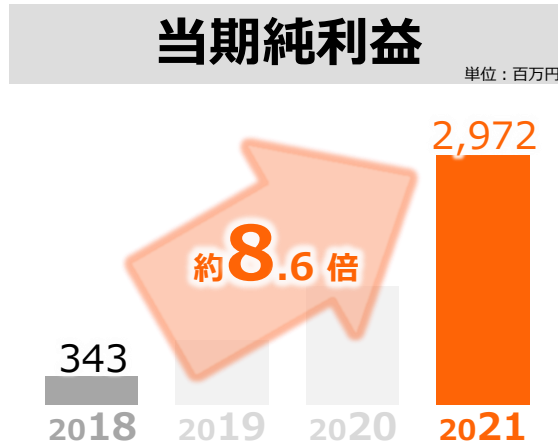
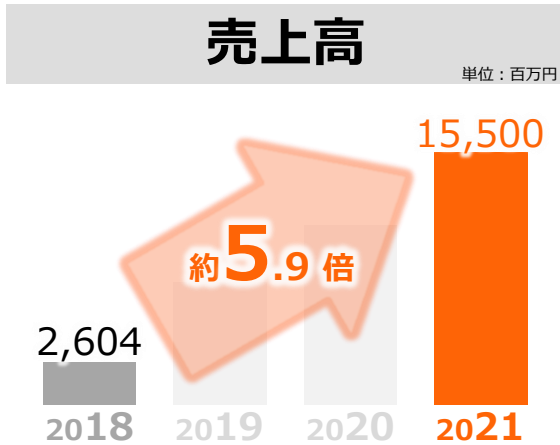
1. 中期計画のコンセプト

2. 中期目標と評価指標

3. 計画達成に向けた戦略

2.1 3年間の成長目標

III Phase1の3年間での成長は以下の水準を目標とする。



※1：数値は日本基準ベース ※2：2018.9期の数値は単体 ※3：2019.9期の数値におけるトラストバンク寄与分は連結化以降の2018.12~2019.9の10カ月分が対象
※4：親会社株主に帰属する利益の2018はチェンジ単体の当期純利益を比較対象とする ※5：従業員数は正社員期末在席数+臨時従業員フルタイム換算で算出

2.1 3年間の成長目標 ～損益計算書～

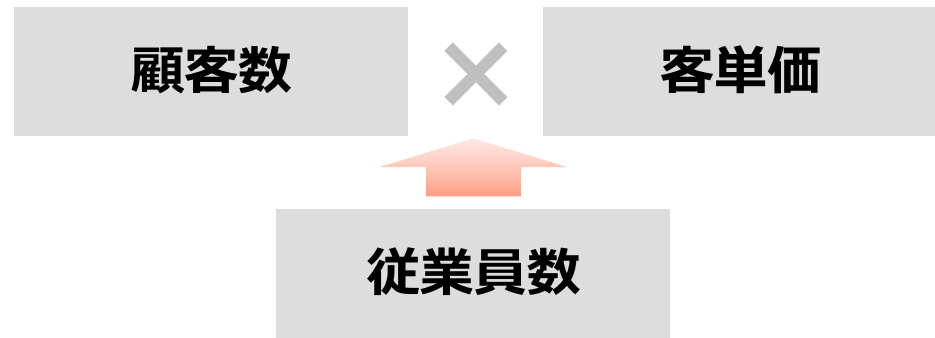
III 営業利益率も継続的な向上を見込む。(数値は日本基準ベース)

	2019.9期(連結)		2020.9期(連結)		2021.9期(連結)	
	金額(百万円)	売上比	金額(百万円)	売上比	金額(百万円)	売上比
売上高	7,488	100.0%	11,000	100.0%	15,500	100.0%
売上原価	2,694	36.0%	3,850	35.0%	4,960	32.0%
売上総利益	4,793	64.0%	7,150	65.0%	10,540	68.0%
販売費及び一般管理費	3,345	44.7%	4,800	43.6%	5,840	37.7%
└うち、のれん償却費	332	4.4%	399	3.6%	399	2.6%
営業利益	1,448	19.3%	2,349	21.4%	4,700	30.3%
営業外収益	16	0.2%	0	0.0%	0	0.0%
営業外費用	140	1.9%	14	0.1%	13	0.1%
経常利益	1,323	17.7%	2,335	21.2%	4,686	30.2%
税引前当期純利益	1,323	17.7%	2,335	21.2%	4,686	30.2%
法人税等	557	7.4%	913	8.3%	1,714	11.1%
当期純利益	766	10.2%	1,421	12.9%	2,972	19.2%
親会社株主に帰属する利益	515		1,014		2,080	
非支配株主持分に帰属する利益	251		406		891	
(参考) EBITDA	1,915	25.6%	2,969	27.0%	5,376	34.7%

※ 2019.9期の数値におけるトラストバンク寄与分は連結化以降の2018.12~2019.9の10カ月分が対象

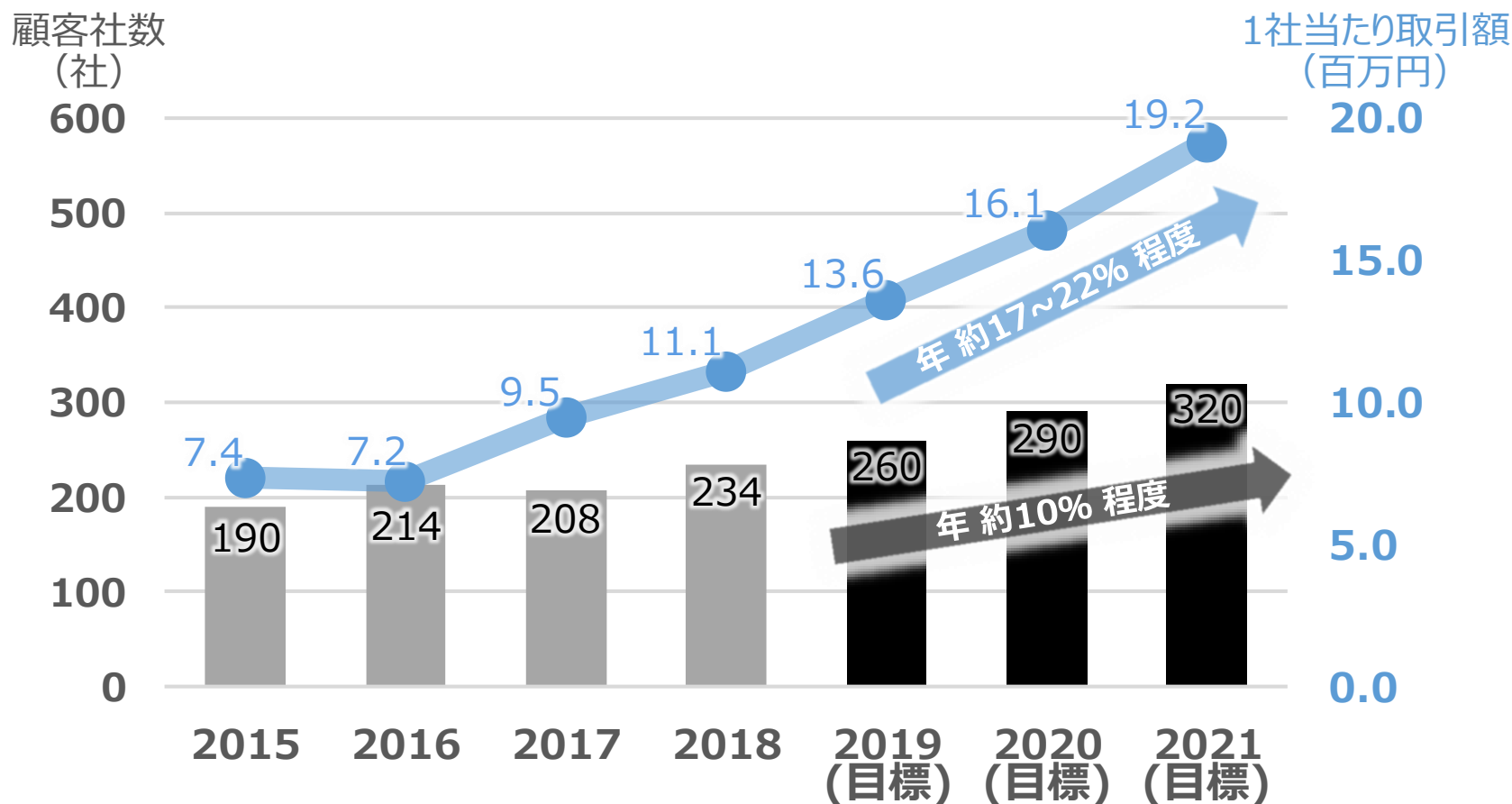
2.2 評価指標

III 計画達成に向けた評価指標の全体像は以下の通り。



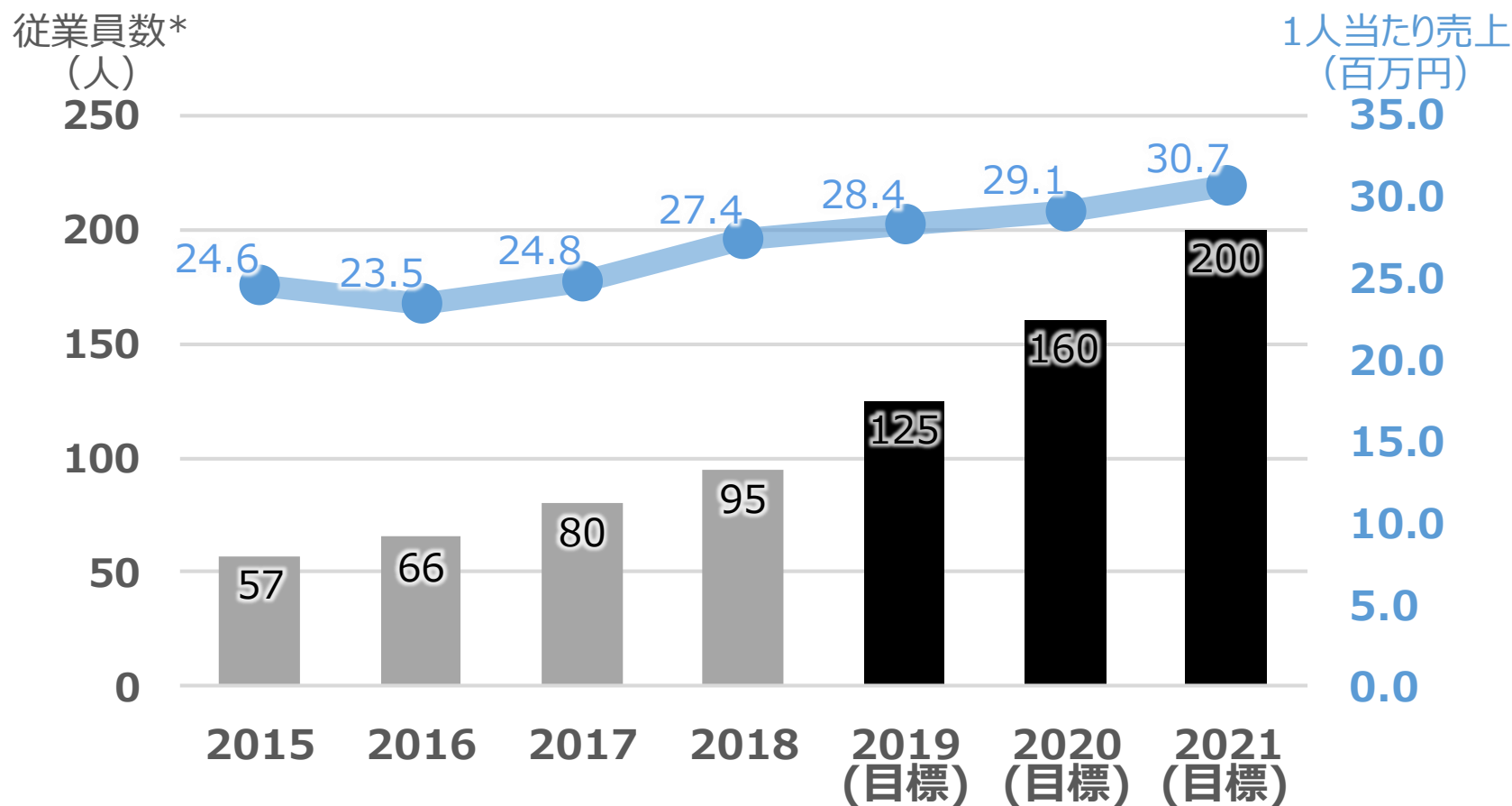
2.2 評価指標 ～「顧客数」増と「客単価」向上～

- Ⅲ 過去 商材の拡充に呼応して顧客当たり取引額(客単価)は向上してきている。
- Ⅲ 顧客社数増と単価向上の双方により、目標とする成長率を達成する。



2.2 評価指標 ～「従業員数」拡大～

- III 組織の機能・風土を維持可能な範囲で、“担い手”を積極的に増員する。
- III 一方で、Change Japanに必要な更なる拡張は、M&A等により連結の中で狙う。



*: 正社員期末在席数 + 臨時従業員フルタイム換算で算出

2.2 評価指標 ～「取扱額」増加と「テイクレート」改善～

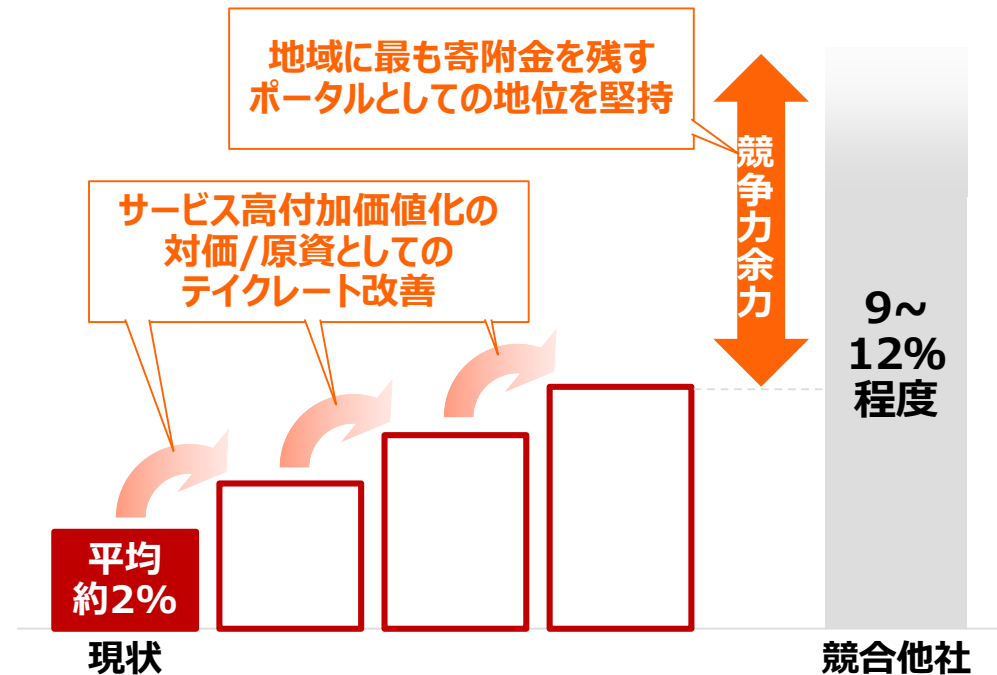
- Ⅲ 既存サービスの更なる強化・高付加価値化を通じ、テイクレートを改善する。
- Ⅲ 取扱額増加と併せて、目標とする成長率を達成する。

取扱額



テイクレート

- Ⅲ 2019.6の総務省によるレギュレーションの変更に伴い、市場の拡大ペースは一時的に鈍化を想定
- Ⅲ 但し、従来より制度趣旨に見合う独自の掲載基準を順守しており、**新規制は基本的に追い風**
- Ⅲ 新規制下で取扱い不可となる返礼品への代替提案等を通じ、トラストバンク自体の取扱額は増加へ



0. はじめに

1. 中期計画のコンセプト

2. 中期目標と評価指標

3. 計画達成に向けた戦略



3.1 顧客獲得戦略 ~フラグシップモデルの拡大~

III 業界トップから攻める「フラグシップモデル」の拡大を加速。



IT業界向け 人材育成の例

III IT業界特有の課題認識・育成テーマ・アプローチ・施策形態等を議論・構築

III 「事例」を持って提案
⇒カスタマイズして実装
⇒標準化/パーツ化が進む

III 育成担当者向けの情報交換会を主催
III 業界全体の人材育成力を底上げ

鉄道業界向け 業務アプリの例

III 鉄道業界特有の特定業務の姿を刷新するユースケースをゼロから構築

III 実現イメージを伴って訴求
III 技術の特性・限界等を踏まえ現実的な施策を提案

III より低コストで標準化されたサービスとしての提案
III 他社乗り入れ等、共通化によるメリットも訴求

...

3.1 顧客獲得戦略 ~既存SIerとの連携~

- ||| 良質な顧客基盤を有する既存SIerとの連携を進める。
- ||| 当社人材育成サービスの顧客であり「人材×技術」の両面での連携が可能。

大手SI各社
(当社育成サービスの顧客群)

NTT DATA FUJITSU
NRI NEC
IBM HITACHI
CTC NTTグループ



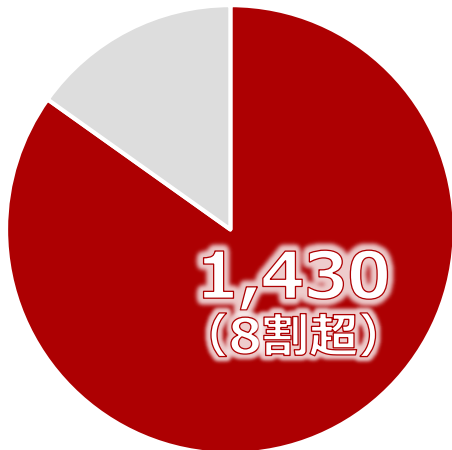
チェンジの強み

- 人材育成力**
 - ||| 人材育成の取組みの延長線上で「実案件も協働で」という流れに
 - ||| 協働での新規性高い取組みを通じ、SIer側にも人材成長の果実が残る
- ユースケース開発力**
 - ||| 既存SIerの従来の営業先は主に顧客のIT部門が中心
 - ||| NEW-IT案件では、LOBの直接攻略に当社のユースケース開発力が有用
- 決断力・実行力**
 - ||| 大企業には実績の少ない技術の採用の即決は難しい
 - ||| 意思決定を引き出すまでのトライ&エラーを当社のスピードで補完

3.1 顧客獲得戦略 ~M&Aによる業界の短期席卷~

- ||| 2018.11のトラストバンク子会社化により、自治体顧客基盤を一気に獲得。
- ||| 今後も良質な顧客群獲得となるM&Aの機会をうかがう。※数値目標には未算入

トラストバンク “既存顧客”
(1,741地方自治体中)



- ||| 自治体市場は、通常の営業活動では、煩雑な入札プロセス等により高い参入障壁がある業界
- ||| 自治体側のIT人材も不足しがちで、IT施策を企画したり、提案を適切に評価できる体制も乏しい
- ||| ふるさと納税を介し税収増をサポートしてきたトラストバンクが蓄積してきた、多くの自治体との「信頼」が、目に見えない資産として大きな価値を持つ



同様に特定業界を短期に席卷するような案件・機会を狙う

3.2 顧客単価UP戦略 ~クロスセルによる単価Up~

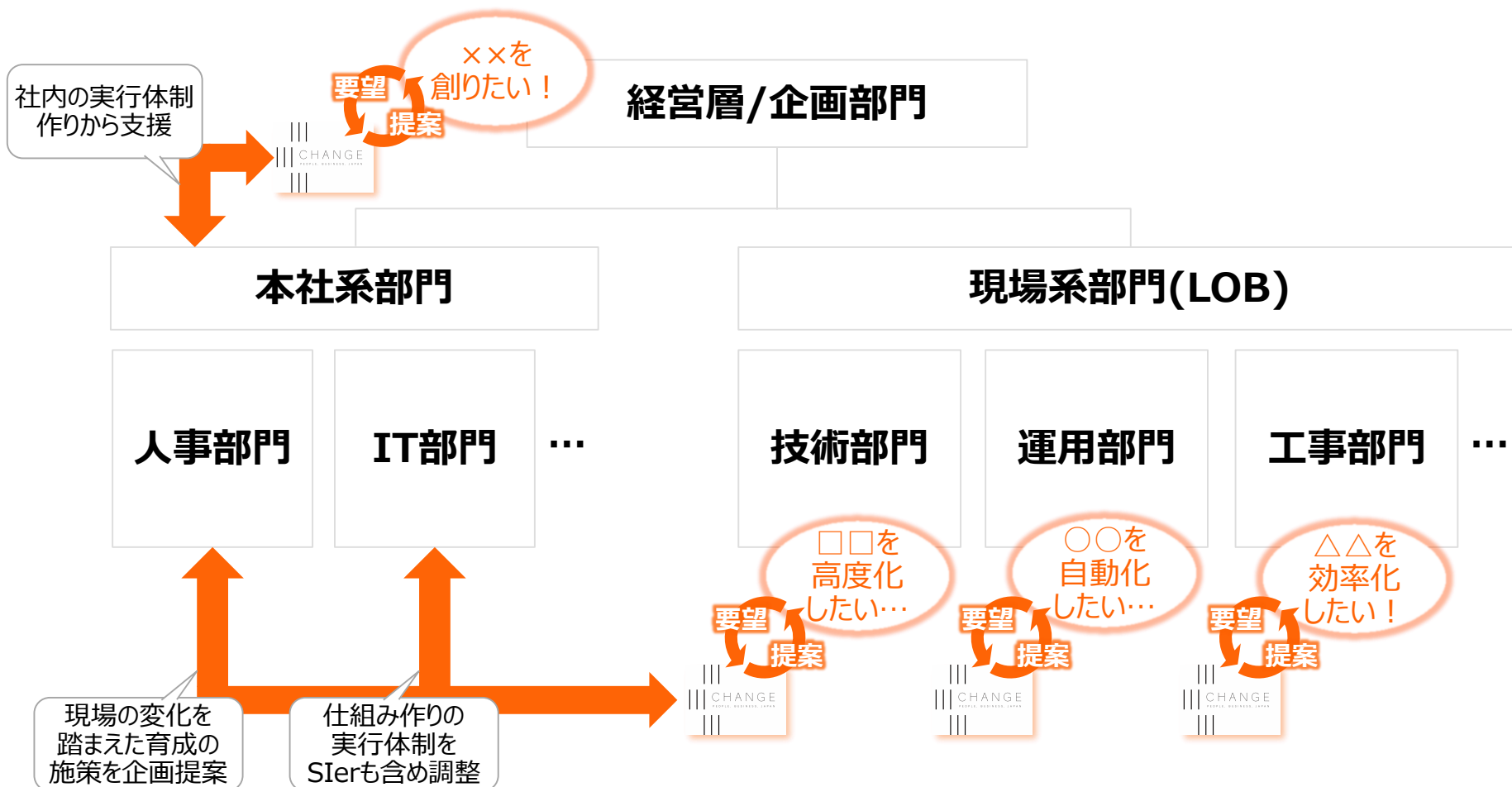
- ||| 同一顧客に対し、単発に留まらず他テーマも提案することで単価Upを行う。
- ||| 顧客の全社としてのNEW-IT化進展が、チェンジの顧客単価Upにつながる。

ソリューション/商材	人材育成	モバイルセキュリティ	IoTセキュリティ	データ解析	Box連携	画像AI検査	音声UI	モバイルアプリ	AppleWatchアプリ	AIチャットロボット	RPA	AR/VR	ドローン	...
顧客														
A社	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済
B社	導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済
C社	導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済
D社	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済
E社	導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済
F社	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済	★ ← 導入済
⋮														

- ||| 新規ソリューション/商材の継続投入により、重ね売りの幅を広げる
- ||| 新規商材は、研究開発だけでなく、パートナーとの提携やフラグシップ顧客との共同開発等により供給される
- ||| 各社の「NEW-IT化」の進展度と、チェンジの顧客単価Upが同期する
- ||| 顧客のロードマップを描く支援が、チェンジのアカウントプランと同期する

3.2 顧客単価UP戦略 ~多様な部署への直接提案~

- ||| 顧客のNEW-IT化進展を担うには、多様な部署への企画提案力が問われる。
- ||| 現場の業務・働き方のレベルで顧客と共創するユースケース開発力がモノを言う。



0. はじめに

1. 中期計画のコンセプト

2. 中期目標と評価指標

3. 計画達成に向けた戦略



3.3 既存事業の強化

- ||| 既存事業は、ふるさと納税の制度趣旨に合う取組みを選択的に推進する。
- ||| 市場の健全な発展をリードし、地域に最も多くの価値を届ける形を志向する。

サービス強化・ 高付加価値化 (テイクレートの改善)

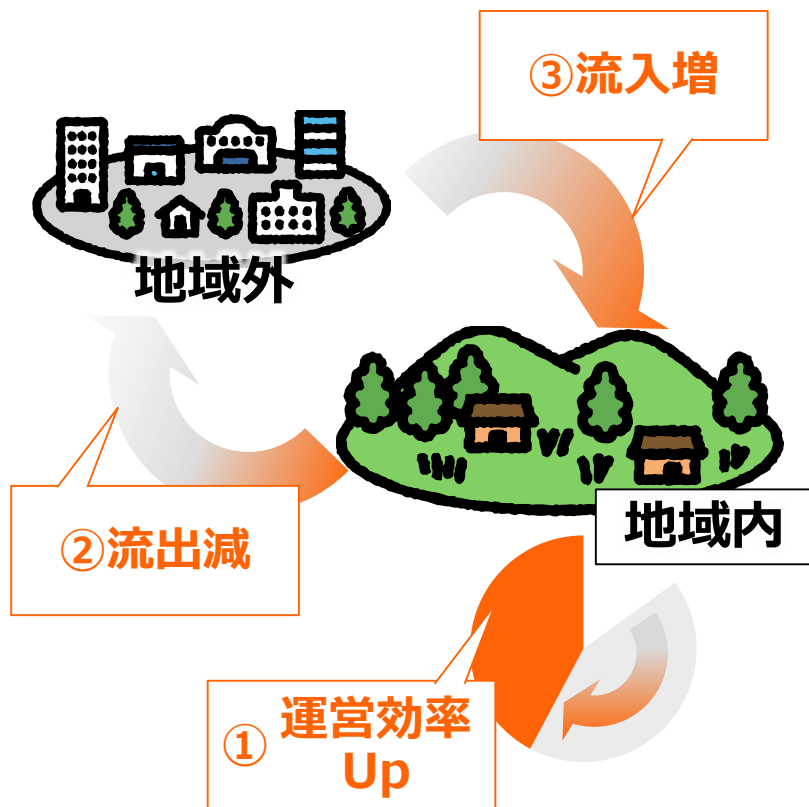
- ||| ふるさとチョイスの更なる認知度向上
- ||| システムやサービスの機能強化
- ||| 地域・地産品の魅力を高いコスト効率でプロデュースする「地域商社」の支援・育成 等

取扱高の増加

- ||| 単純な「モノ」の返礼品傾倒から、「コト」= 体験の還元による魅力向上
- ||| 地域と寄附者の関係強化につなげる新サービスの立上げ 等

3.4 新事業の創造

III 既存事業の強化に加え、M&A効果による新しい事業を創造する。 ※数値目標には未算入



① 運営効率 Up

III 自治体組織の運営効率を高める
→ 減っていく職員数でも運営可能に

III 3方向のデジタル化を推進
1. コミュニケーションのデジタル化
2. 住民接点のデジタル化
3. 内部業務のデジタル化

III これらを支えるプラットフォーム事業へ

② 流出減

III 地域電力
→ 電力消費を「地産地消型」へ

III 遺贈寄付
→ 相続による流出を抑え
地域への還流を促進する

III 持続可能な効率的な事業を育成

③ 流入増

III 自治体ポイント/地域通貨
→ 現状、自治体ポイントの唯一の出口である「めいぶつチョイス」の浸透・発展
→ 地域での価値循環を形成
→ キャッシュレス化と同期してインフラ整備

III 「ふるさとチョイス」同様のモデルへ
→ 取扱額×テイクレート

【参考】自治体ポイントと「めいぶつチョイス」

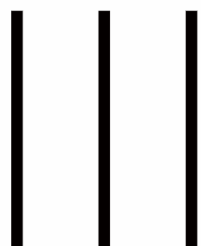
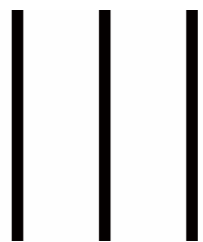
- 自治体ポイントとは、自治体が任意で発行するポイント。
- マイナンバーカード普及や消費増税対策での活用が期待される政策的取組。



※ 詳細はめいぶつチョイスの解説ページをご参照ください
https://www.meibutsu-choice.jp/site/about_point

ご注意

- III この中期経営計画発表資料（以下「本資料」といいます。）には、当社の将来における財政状況及び経営成績並びに当社を取り巻く事業環境及び規制環境に関する当社の計画、見解及び現時点における見通しに関する将来予測情報が含まれています。かかる将来予測情報は将来の事象を保証するものではなく、本質的にはリスクと不確実性を内包するものであり、実際の結果は様々な要因によりかかる将来予測情報において示されているものと異なる可能性があります。これらのリスクと不確実性のため、投資家はかかる将来予測情報に依拠すべきではなく、また、当社は将来の事象または結果に合わせてかかる将来予測情報を更新または訂正する義務を負わないものとします。
- III 本資料は有価証券の取得または購入を募集しまたはその申し込みを勧誘するものではなく、本資料またはそれに含まれる情報はいかなる契約または義務の根拠となるものではありません。投資家及び潜在的投資家は当社の事業及び財政状況に関して独自の調査及び判断を行うものとします。本資料は当社の有価証券を推奨するものではありません。



CHANGE

PEOPLE, BUSINESS, JAPAN

