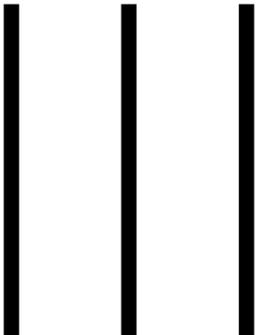
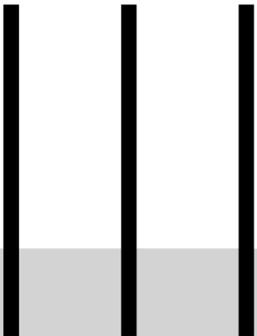


2020年9月期 決算説明資料 及び 中期計画の修正について



株式会社チェンジ
証券コード：3962



CHANGE
PEOPLE, BUSINESS, JAPAN

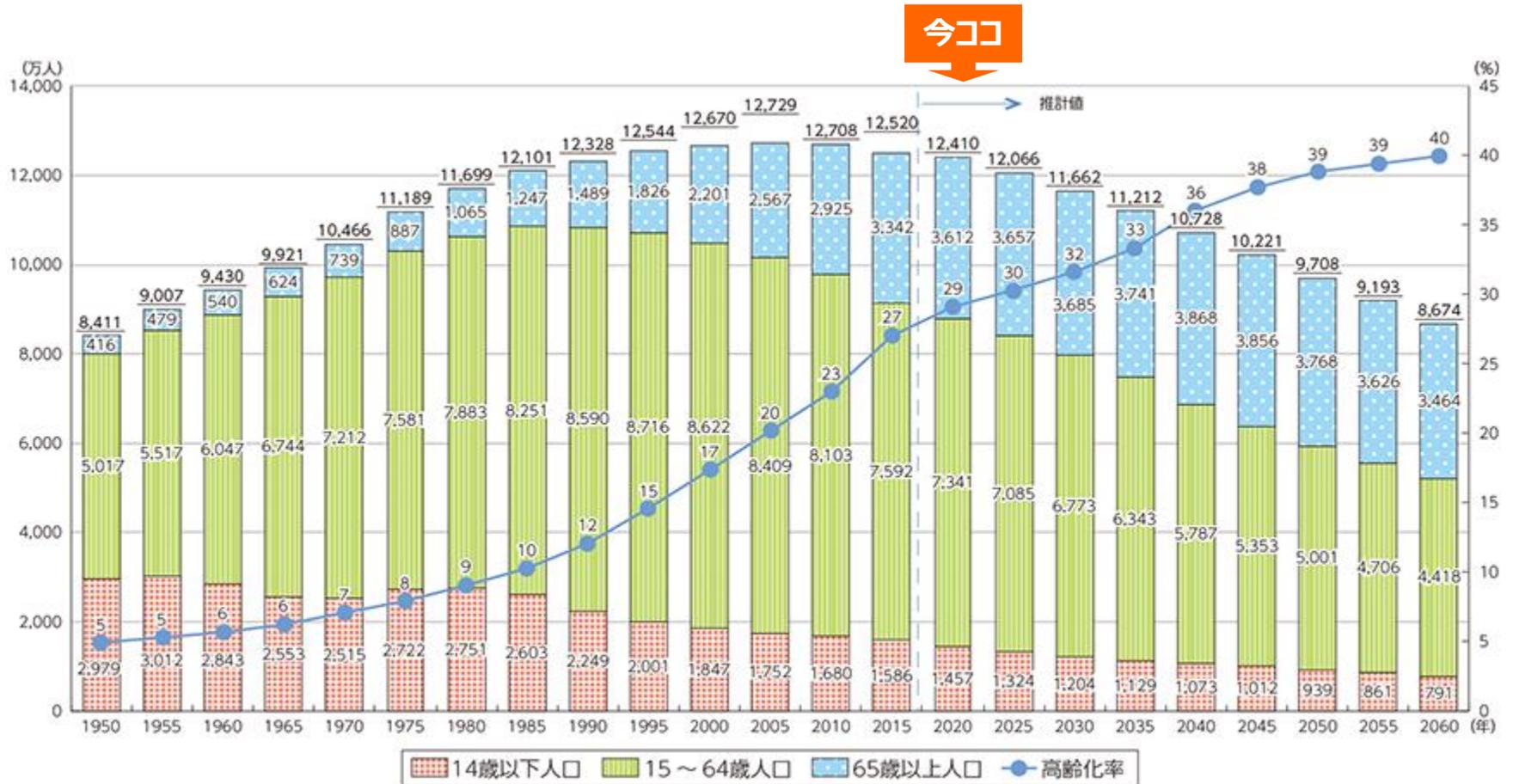
当社ミッション

||| **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。

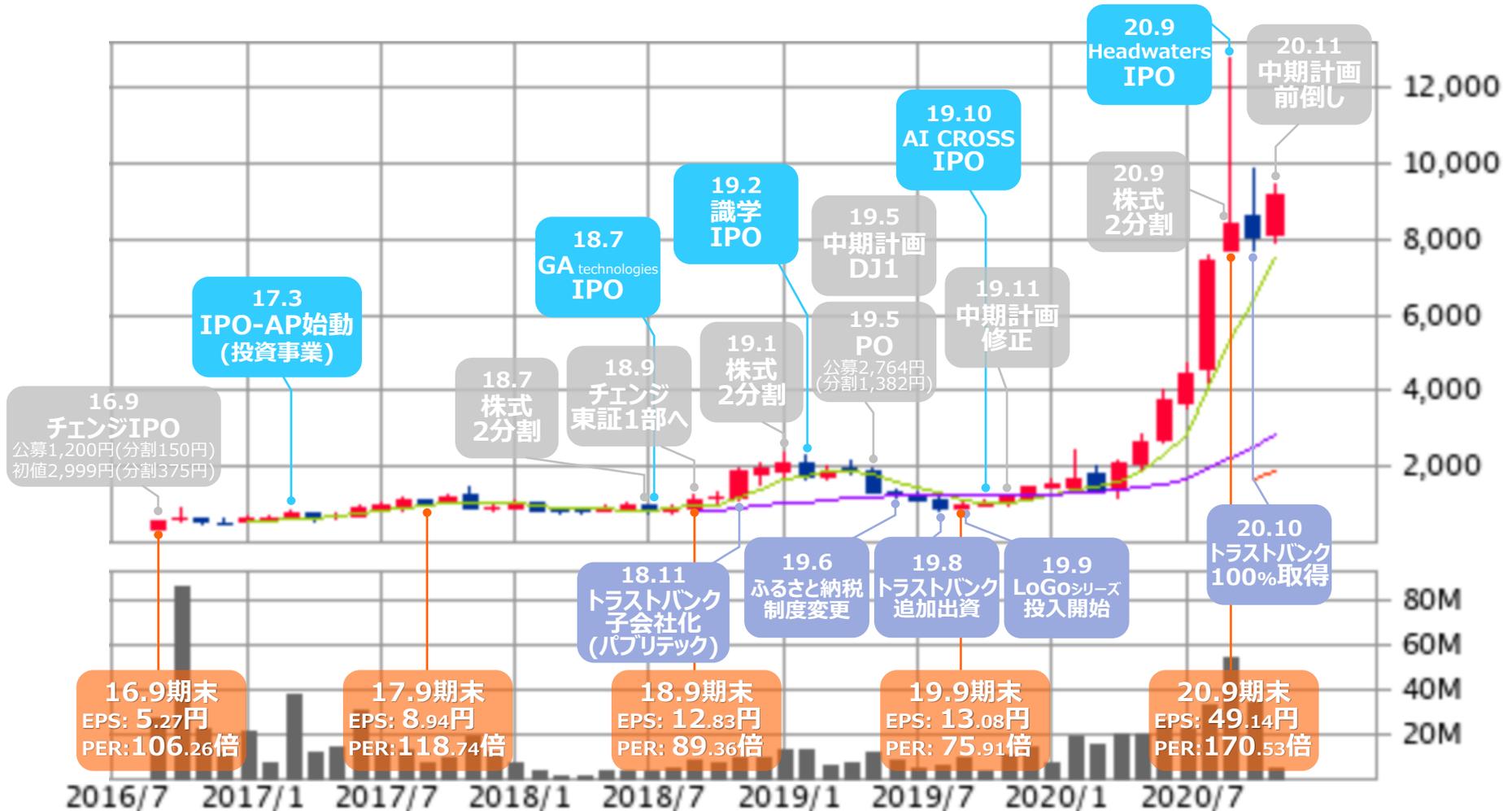
人 x 技術

人材育成

NEW IT

当社上場後の軌跡

III 2016.9月のマザーズ上場以来、着実に成長軌道を更新してきた。



※PER・EPSは株式分割を考慮し、現在と比較可能な形に調整した数値です

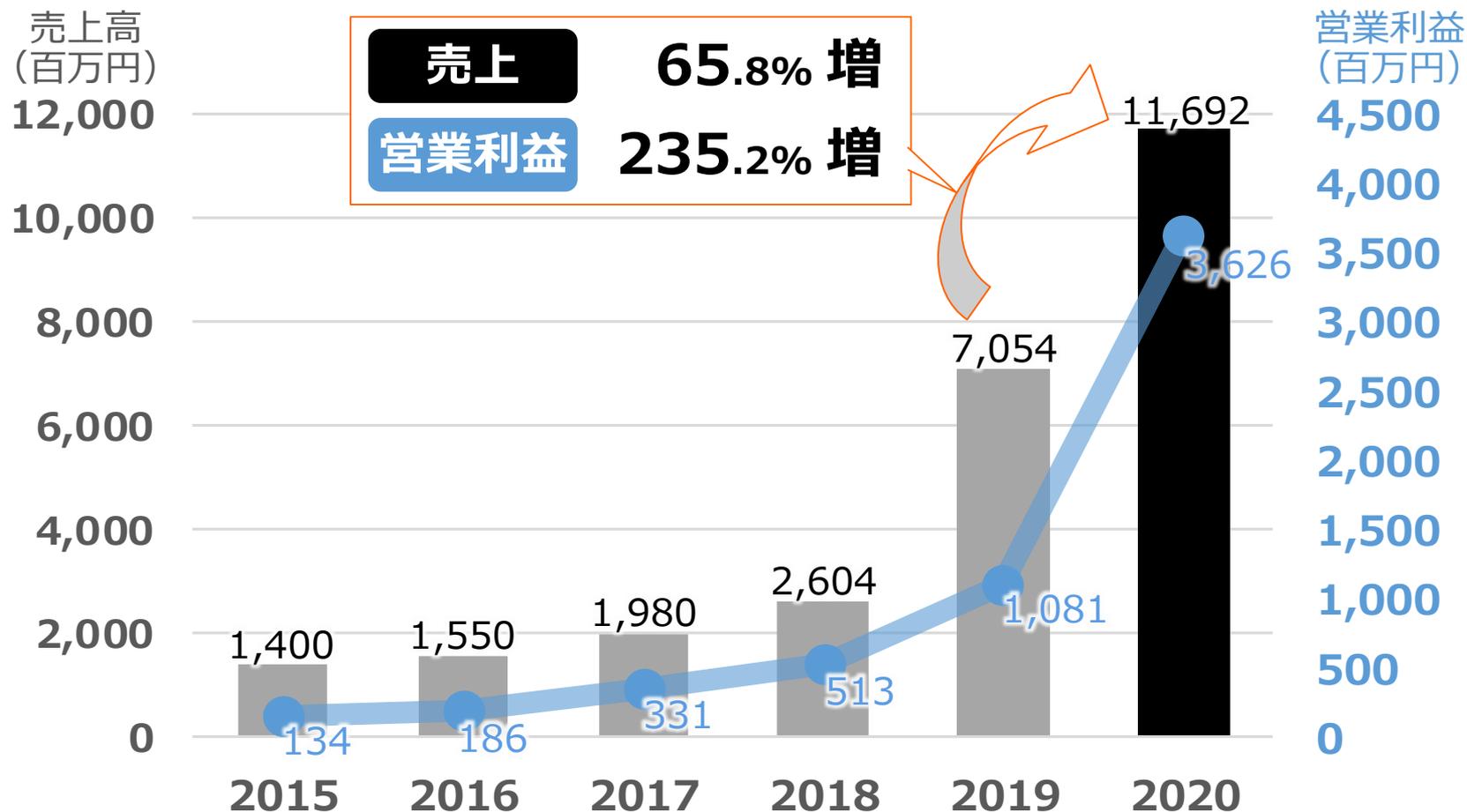
2020年9月期の振り返り

中期計画の修正とFY21方針

業績概況

III 2020.9期は、営業利益 前期比**3.3倍超**の飛躍の年となった。

(数値は日本基準ベース)



注：2019年9月期から連結の数値。2019年9月期のトラストバンクは2018.12~2019.9の10か月分が連結対象。

業績概況 ~損益計算書~

8.12発表の2度目の上方修正目標から 更に積み増して**最高益着地**。 (数値は日本基準ベース)

(単位：百万円)	8.12修正通期目標 (連結)		通期実績 (連結)	
	金額	売上比	金額	売上比
売上高	11,000	100.0%	11,692	100.0%
売上原価	3,694	33.6%	3,947	33.8%
売上総利益	7,305	66.4%	7,745	66.2%
販売費及び一般管理費	3,905	35.5%	4,118	35.2%
↳うち、のれん償却費	374	3.4%	374	3.2%
営業利益	3,400	30.9%	3,626	31.0%
営業外収益	24	0.2%	24	0.2%
営業外費用	19	0.2%	18	0.2%
経常利益	3,405	31.0%	3,632	31.1%
税引前当期純利益	3,405	31.0%	3,616	30.9%
法人税等	1,322	12.0%	1,336	11.4%
当期純利益	2,082	18.9%	2,280	19.5%
親会社株主に帰属する利益	1,421		1,547	
非支配株主持分に帰属する利益	661		732	
(参考) EBITDA	4,076	37.1%	4,377	37.4%

セグメント別内訳

(参考)
第1~第3四半期累計
(単位：百万円)

	NEW-IT トランス フォーメーション	投資	パブリ テック	調整額
売上高	2,143	0	6,623	△4
↳外部顧客への売上	2,138	0	6,623	—
↳セグメント間	4	—	—	△4
セグメント利益	449	△15	3,648	△796

通期累計
(単位：百万円)

	NEW-IT トランス フォーメーション	投資	パブリ テック	調整額
売上高	2,984	0	8,713	△4
↳外部顧客への売上	2,979	0	8,713	—
↳セグメント間	4	—	—	△4
セグメント利益	602	△20	4,190	△1,145

※ 端数処理の関係で合算値は一致しないことがあります
※ セグメント利益の調整額は、主に全社費用に該当する一般管理費です

III 各事業ともコロナ前後で様相は変わったものの、総じて好調を維持。

NEW-IT

トランス
フォーメーション

コロナ
前

III DX啓発→試行&DX牽引人材育成

- 社内に一部先進人材を育成し試行する取組みが先行
- フィールドワーカー向けのデジタル化施策が隆盛

コロナ
後

III “生き残りのための” DX投資

- 社内各領域で試行錯誤を重ねるため、広範なデジタル人材の育成が急務に
- テレワークのための環境整備投資も旺盛

パブリ テック

コロナ
前

III 新制度移行(19.6)の混乱収束から巻き返し

- 一部自治体の逸脱行為による落ち込みから超回復
- 災害支援等を通じ、新たな寄付文化の気運が高まる

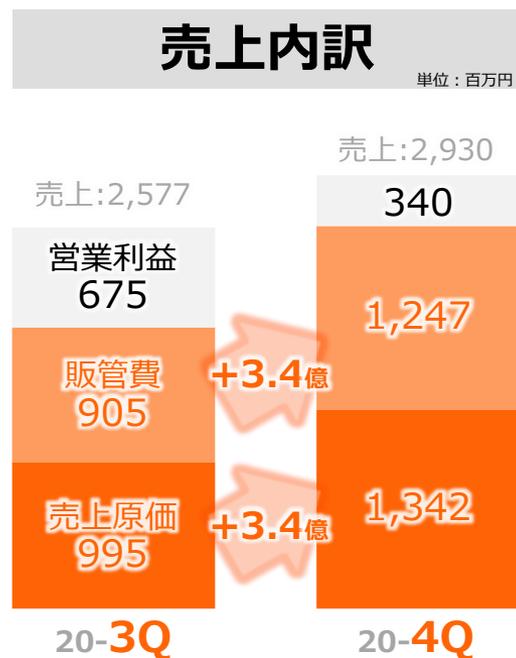
コロナ
後

III 自治体への全方位支援

- 寄付を通じた様々な「助け合い」の施策が実現
- 住民サービスや地場産業の維持・継続に奮闘
- 逼迫する自治体業務をNew-ITで支援

業績概況 ～補足～

Ⅲ 2021.9期につなげる投資を着々と先行(総計5.1億円規模)。



広告宣伝費	2.2億円	Ⅲ 主にトラストバンクで、コロナ禍での「助け合い」の選択肢として「寄付」の認知度向上
サービス開発費	1.5億円	Ⅲ 激変する社会の要請に応える新サービス開発
人材採用費	0.8億円	Ⅲ 旺盛な需要に応えるための体制継続強化
グループ経営基盤整備	0.3億円	Ⅲ トラストバンク完全子会社化(株式交換) Ⅲ 株式分割手続き Ⅲ IFRS準備対応
企業版ふるさと納税	0.3億円	Ⅲ 自社サービスの率先利用による実績作り ※販管費計上されるものの、約9割は税額控除

III コロナ禍に対応しつつ、グループ^o経営基盤を着実に強化。

コロナ対応続々 (3月~)

- III コロナ禍を受けた事業の転換を一気に推進
(顧客・サービス・オペレーション等全方位)
- III 激変する社会が「今」求めるものに即応
- III 特にチェンジの「DX」とトラストバンクの「地域創生」の融合が、時代の要請するテーマとして急浮上

トラストバンク 完全子会社化 (8月)

※総会決議は10月

- III 連結子会社(70.23%所有)だったトラストバンクを株式交換により完全子会社化
- III PMI進展から、更なる企業価値向上が可能と判断
- III グループ経営体制の機動性と柔軟性を向上

IFRS移行 準備完了

- III 20.9期有価証券報告書より移行開始
- III 今後の機動的なM&Aに向けた基盤を強化
- III 併せて海外投資家向けのIRも更に拡充

III コロナ以前の成功モデルから急速に転換。

サービス体系 の刷新

- III サービス全般をリモート完結型に急遽刷新
- III 従来DXの必要性啓発からの取組みだったものが顧客の喫緊の課題に対応するものへと転換

顧客ポートフォリオ の入替え

- III コロナ下でも比較的投資体力を維持している業種に傾注して案件化を推進
- III 自治体・中央省庁・文教・金融・情報通信等、一気にデジタル化を進める顧客の開拓が進む

デジタル人材育成 拡大加速

- III コロナ禍で加速したDXのニーズ/危機感に対応
- III 事業会社では社内にDX人材を育てる気運が隆盛
- III DXを支援する側企業では、主に提案活動に携わる人材の育成ニーズが旺盛

Ⅲ コロナ禍への対応に奮闘する自治体を、財政・産業・業務と全方位的に支援。

コロナ禍で様々な「助け合い」の形

- Ⅲ コロナ禍で従来以上に寄付文化の深化が加速
- Ⅲ コロナ対応のGCF*プロジェクトが多数立ち上がる
(医療体制支援、地場産業支援、地域サービス支援 等)
* :Government Crowd Funding=使い道に共感しふると納税を利用して行うクラウドファンディング
- Ⅲ 需要が蒸発し行き場を失った地場産品を返礼品とした応援プロジェクトも多数
- Ⅲ 行政から市民への助成等に地域通貨の活用広がる

LoGoシリーズ 急速に浸透

- Ⅲ 自治体の業務課題に寄り添いボトムアップで開発してきたLoGoシリーズが、コロナ対応で急速に浸透
- LoGoチャット** 549自治体274,192アカウント (10.31時点)
- LoGoフォーム** 129自治体 (10.31時点)

※ 関連団体の数を含む

2020年9月期ハイライト ~投資~

Ⅲ コロナ禍で案件選別は更に厳しくしている中でも、着実に成果を創出。

投資先IPO



Ⅲ AI CROSS(株) 東証マザーズに上場
(2019.10.8)



Ⅲ (株)ヘッドウォータース 東証マザーズに上場
(2020.9.29)

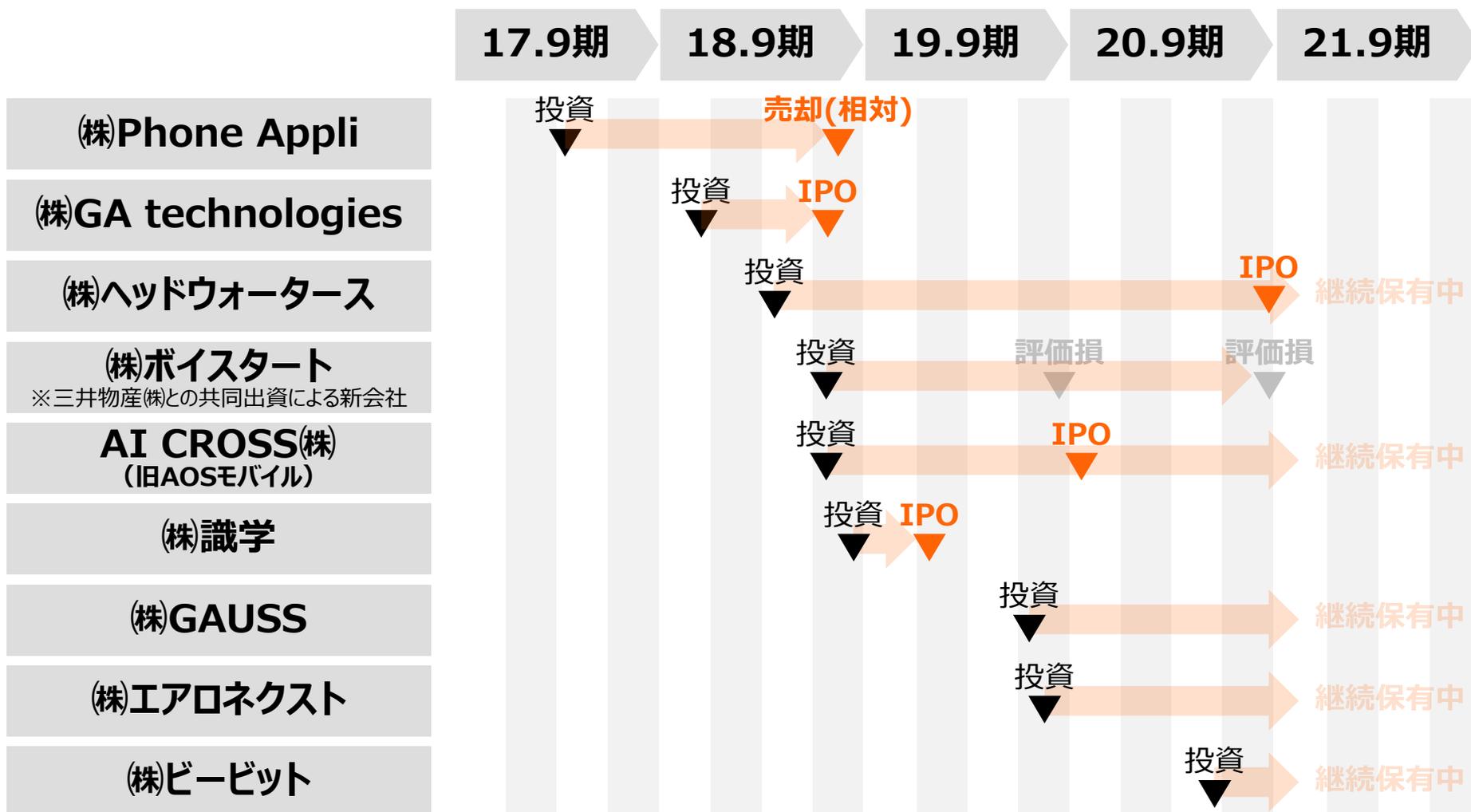
新規投資先



Ⅲ (株)ビービットに出資
(2020.6)

【参考】IPOアクセラレーションプログラムの状況

III 2017.3のプログラム開始以降、ここまでの投資案件は概ね好調な成績を残している。



【参考】IPOアクセラレーションプログラムの状況

III 期末時点で継続保有している案件は以下の通り。

投資先社名	時期	主な事業・サービス	主な狙い	出資後の動向
(株)ヘッド ウォータース	2018.4	ヒューマノイド向けアプリケーションや ロボット用コミュニケーションAIプラ ットフォーム構築、スマホやIoTデバイ スの連携ソリューションを提供	両社のノウハウを統合した サービス提供及び共同マー ケティングによる拡販推進	2020.9東証マザーズ上場 (継続保有)
(株)ボイスタート ※三井物産(株)との共同出資 による新会社設立	2018.7	シニア世代向けに音声AIスピーカ ーを利用したサービス(日常生活や 家族・地域コミュニティとのつながり サポート等)を開発・提供	両社のノウハウを統合した サービス・事業開発、及び 公共・地域創生関連事業 での相乗効果	19.9と20.9に評価損計上 NTTデータに事業用資産を 譲渡の上10月30日解散 決議
AI CROSS(株) (旧AOSモバイル)	2018.7	AIベースビジネスチャット「InCircle」、 法人向け双方向SMS「AOSSMS」 等、B2Bモバイルコミュニケーション サービスを提供	AIを利用したパブリックセク ター向け業務効率化サー ビスの推進と事業開発	2019.10東証マザーズ上場 (継続保有)
(株)GAUSS	2019.7	独自開発のAIアルゴリズムをベース にしたAI汎用エンジンの提供、AI の継続的なインテグレーションに必 要な包括的プラットフォームを展開	予測・画像認識・自然言 語処理・音声解析の各 分野でのユースケース開発	継続保有
(株)エアロネクスト	2019.8	ドローン・アーキテクチャの先端研究 を推進し、独自の重心制御技術 等のライセンスビジネスをグローバル に展開	DaaS*の開発とドローン・ エコシステム構築を通じた 産業用ドローンの本格的 な社会実装推進 *:Drone as a Service	継続保有
(株)ビービット	2020.6	大企業顧客を中心にDX/UXコン サルティングとUXチームクラウド 「USERGRAM」を提供し、戦略 から組織定着まで一貫して支援	両社のノウハウを統合した サービス提供及び共同マー ケティングによる拡販推進	継続保有

【参考】オフィス縮小・集約

- ||| リモートワーク化の進展に伴い、2拠点を閉鎖に向けて手続き中。
- ||| 多拠点利用可能なコワーキングスペース等も活用し、多様な働き方へシフト。



||| チェンジ第2オフィス（東京都港区）



||| トラストバンク本社（東京都目黒区）

2020年9月期の振り返り

中期計画の修正とFY21方針

IFRS移行に伴う計画整理の前提

III 会計基準移行期に伴い、実績と目標の数値は以下の前提に基づき整理する。

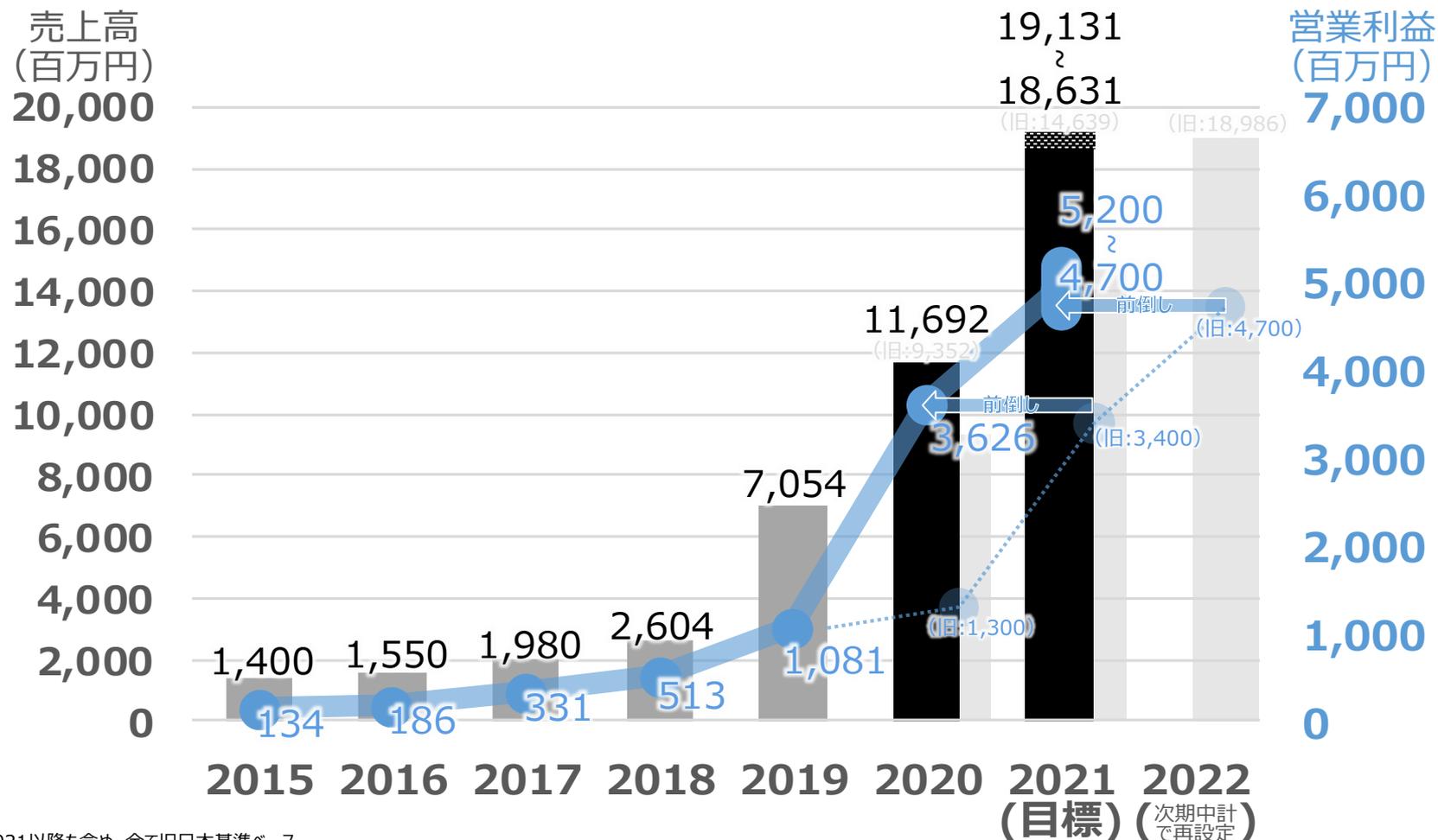


- IFRS適用で影響の大きい主要要素は「①ネットでの収益認識」「②のれん非償却」「③借入れ手数料の期間按分」
- ①でIFRSと共通部分の多い新日本基準の適用*は前倒して実施

*：企業会計基準委員会（ASBJ）が2018年3月に公開した「収益認識に関する会計基準」が2021年4月1日以降開始する事業年度の期首から強制適用となる

中期計画の進捗と数値目標の修正

- III 2020.9期は、1年先の目標水準を前倒して超過達成。(営業利益ベース)
- III 21.9期も前倒し水準以上としつつ、幅を持った目標値とする。



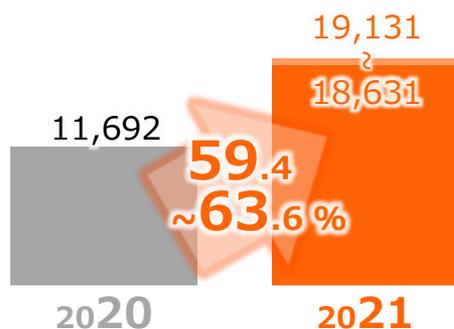
※ 数値は2021以降も含め、全て旧日本基準ベース
 ※ 2019.9期の数値におけるトランスバンク寄与分は連結化以降の2018.12~2019.9の10カ月分が対象

2021年9月期 連結業績目標

- ||| 21.9期の期初目標はオーガニックグロースのみ前提で設定。
- ||| トラストバンク完全子会社化に伴う親会社株主利益の改善は当期から反映。

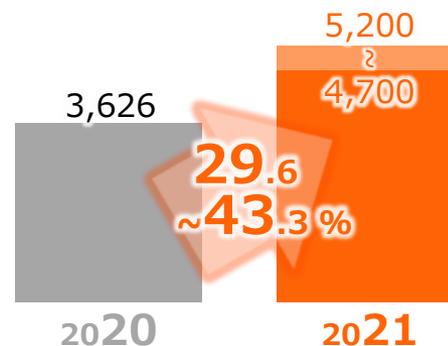
売上高

単位：百万円



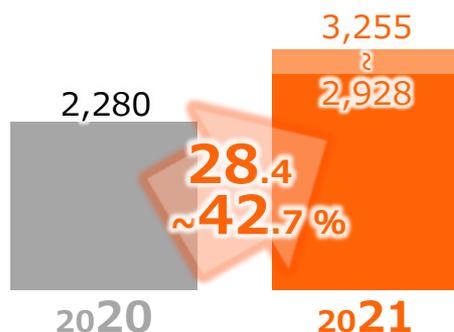
営業利益

単位：百万円



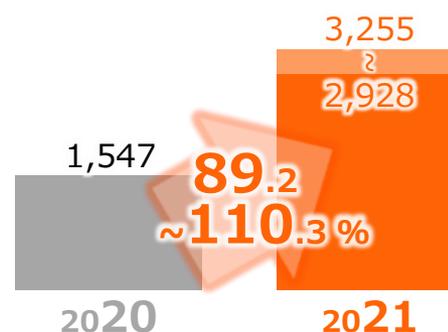
当期純利益

単位：百万円



親会社株主に帰属する利益

単位：百万円



※ 数値は全て旧日本基準ベース

2021年9月期 連結業績目標

- III 新日本基準の前倒し適用に伴い、収益認識が変更される。
- III 12.25有報にて、目標値もIFRS基準に変更したものを発表予定。

(単位：百万円)

	2020.9期 実績 (旧日本基準)	
	金額	売上比
売上高	11,692	100.0%
売上原価	3,947	33.8%
売上総利益	7,745	66.2%
販売費及び一般管理費	4,118	35.2%
うち、のれん償却費	374	3.2%
営業利益	3,626	31.0%
営業外収益	24	0.2%
営業外費用	18	0.2%
経常利益	3,632	31.1%
税引前当期純利益	3,616	30.9%
法人税等	1,336	11.4%
当期純利益	2,280	19.5%
親会社株主に帰属する利益	1,547	
非支配株主持分に帰属する利益	732	
(参考) EBITDA	4,377	37.4%

2021.9期 目標 (旧日本基準)							
	金額		売上比	～	金額		売上比
	金額	売上比			金額	売上比	
	18,631	100.0%	～		19,131	100.0%	
	7,188	38.6%	～		7,188	37.6%	
	11,442	61.4%	～		11,942	62.4%	
	6,742	36.2%	～		6,742	35.2%	
	386	2.1%	～		386	2.0%	
	4,700	25.2%	～		5,200	27.2%	
	0	0.0%	～		0	0.0%	
	16	0.1%	～		16	0.1%	
	4,683	25.1%	～		5,183	27.1%	
	4,683	25.1%	～		5,183	27.1%	
	1,754	9.4%	～		1,927	10.1%	
	2,928	15.7%	～		3,255	17.0%	
	2,928		～		3,255		
	0		～		0		
	5,617	30.1%	～		6,117	32.0%	

2021.9期 目標 (新日本基準)							
	金額		売上比	～	金額		売上比
	金額	売上比			金額	売上比	
	15,781	100.0%	～		16,281	100.0%	
	4,338	27.5%	～		4,338	26.6%	
	11,442	72.5%	～		11,942	73.4%	
	6,742	42.7%	～		6,742	41.4%	
	386	2.5%	～		386	2.4%	
	4,700	29.8%	～		5,200	31.9%	
	0	0.0%	～		0	0.0%	
	16	0.1%	～		16	0.1%	
	4,683	29.7%	～		5,183	31.8%	
	4,683	29.7%	～		5,183	31.8%	
	1,754	11.1%	～		1,927	11.8%	
	2,928	18.6%	～		3,255	20.0%	
	2,928		～		3,255		
	0		～		0		
	5,617	35.6%	～		6,117	37.6%	

収益認識
基準変更

IFRSでは
ゼロに

今中期計画の歩みと21.9期の位置づけ

III 21.9期で今中計を仕上げ、次期中計にバトンを渡す。

2019.9期

- III トラストバンクを子会社化し成長軌道を一変
- III 中期計画【DJ1】を策定
- III PO実施し財務基盤強化
- III ふるさと納税制度変更の混乱で見直し下方修正

2020.9期

- III 制度変更混乱から超回復しトラストバンク完全子会社化
- III コロナ対応で各事業刷新
- III デジタル人材育成躍進
- III 新事業のタネが続々と育つ
 - LoGoシリーズ
 - エネルギー事業
 - 地域通貨
- III 下方修正から巻き返して中期計画1年前倒しへ
- III IFRS対応準備完了

2021.9期

- III 既存事業はこれまでの戦略を「やり切る」ステージ
- III コロナ禍を経て切実化するDXニーズに応える
- III 新事業のタネの着実な萌芽
- III 経営基盤の更なる強化
 - IFRS運用開始
 - 管理体制強化
- III M&Aを含めた「次期中計」に向けた土台整備

2021年9月期 重点施策

III 21.9期の力点は以下の通り。

DXの“型”づくり

- III コロナ禍で一気に切実化したDXニーズに対し、個別対応での知見蓄積から「型」の創出ステージへ
- III デジタル人材育成を起点とした顧客自身の継続的な変革力を高めるサービスへ

パブリテック加速

- III 国策化し加速する公共部門のDXニーズへ対応
- III LoGoシリーズの更なるカスタマーサクセス深化と収益化開始
- III エネルギー事業や地域通貨の取組みの進展・拡大

M&A準備

- III 機動的なM&A実行に向けた体制・機能拡充

次期中期計画アウトライン

Ⅲ 次期中期計画の詳細は1Q決算(2月)にて発表予定。



**Digitize
&
Digitalize Japan**



- Ⅲ 日本のデジタル時代を創る、主役になります。
- Ⅲ 次の中期計画は、その第2章です。

次期中期計画アウトライン

III “DJ2”では以下の両面から成長軌道を描く。

オーガニック
グロース

III オーガニックのみで営業利益
100億円規模を描く

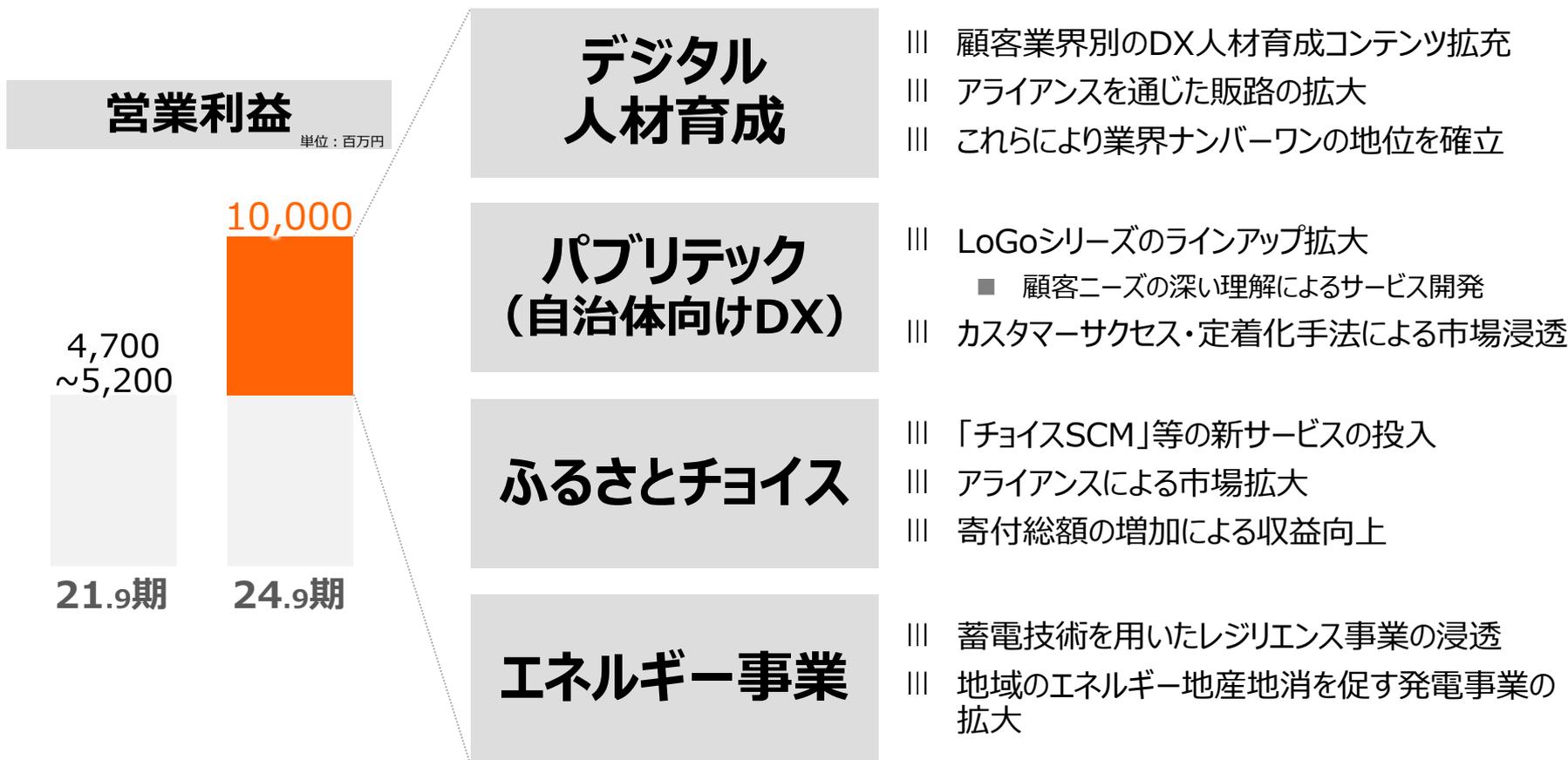


M&A

III 市況に応じた柔軟性を考慮
しつつ現実的に計画

オーガニックグロースを牽引する主要素

III 今中計“DJ1”で培った基盤をしっかりと収穫につなげる。



狙うM&Aの3類型

III M&Aでは、下記いずれかまたは複数の狙いに適う候補先を選定。

経営資源獲得

- III 特定のケイパビリティや顧客基盤の獲得を企図
 - 例：コンサルティングファーム等
 - トラストバンクも顧客基盤獲得のケースと言える

経営者人材育成

- III 実践を通じたチェンジグループからの経営者輩出を企図
 - 例：スタートアップや赤字企業の買収等

DX先進事例創出

- III 特定業界のDX推進でモデルとなる企業を傘下に
 - 例：伝統体質の企業を大きく変革し成功事例を創出
- III 蓄積した知見の横展開による業界全体のDXを狙う

【参考】株主総利回り (TSR: Total Shareholder Return)

III 株主還元については、現状の豊富な投資機会と成長可能性に鑑み、配当ではなくキャピタルゲインによる利回りを重視する方針とする。

株主 総利回り

III 株式投資により得られた収益
(配当とキャピタルゲイン)を
投資額(株価)で割った比率

計算式

III $(\text{株価上昇額} + 1 \text{株あたり配当})$
 \div 当初株価 [単位:%]

※ 金融庁で規定する計算式：(各事業年度末日の株価 + 当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額) / 当事業年度の5事業年度前の末日の株価
(参照： <https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/tsr.xlsx>)

※ 上場後の事業年度が規程の5事業年度に満たないため、代替的に【X-4期】を起点に試算

期	X-5期	X-4期	X-3期	X-2期	X-1期	X期
基準日	(該当なし)	2016.9.30	2017.9.29	2018.9.28	2019.9.30	2020.9.30
株価*		560	1,061	1,146	993	8,380
配当			0	0	0	0
配当累計			0	0	0	0
株価 + 配当累計			1,061	1,146	993	8,380
株主総利回り			189.5%	204.7%	177.2%	1496.4%

*:期末終値 (分割調整後)

Appendix : ESGへの取組み

ESGへの取組み

- ||| 当社が「生産性の革新」を掲げるのは、持続可能な日本を作るためです。
- ||| 長期の持続可能性を考える際、ESGの視点は欠かせません。

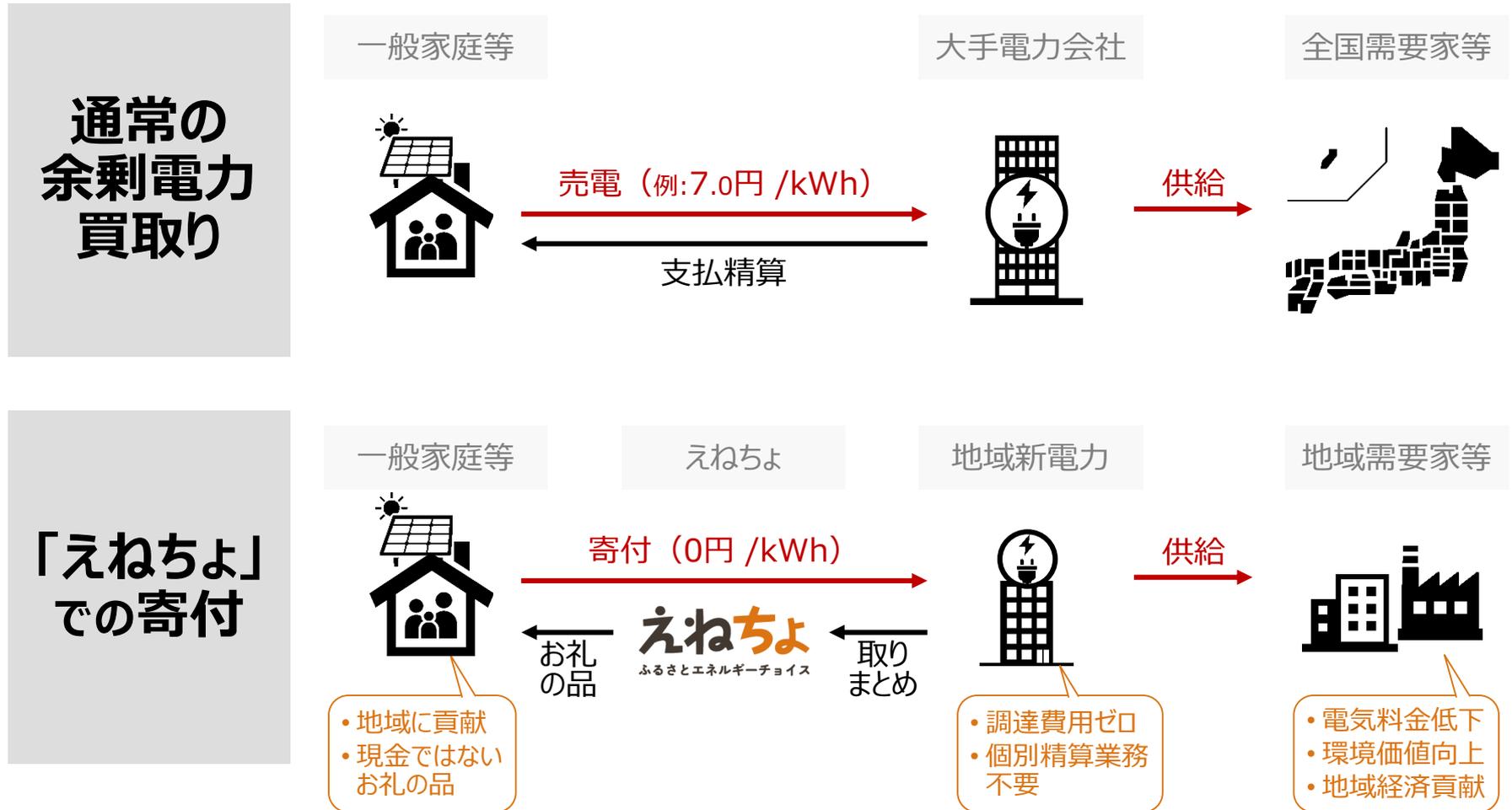


当社が取り組む事業テーマはESGの観点でも「ど真ん中」であり、ビジネスのあり方そのものを、持続可能なものに変えていきます。

ESGへの取組み

～【E】電力の地産地消、再生可能電力の寄付による流通～

III 家庭の太陽光発電等の余剰電力を、寄付して地域で消費する仕組みを提供。



ESGへの取組み

～【E】【S】地域社会課題の解決へ、寄付によるクラウドファンディング～

III 地域社会の課題を、共感と寄付の力で解決していくための基盤を提供。



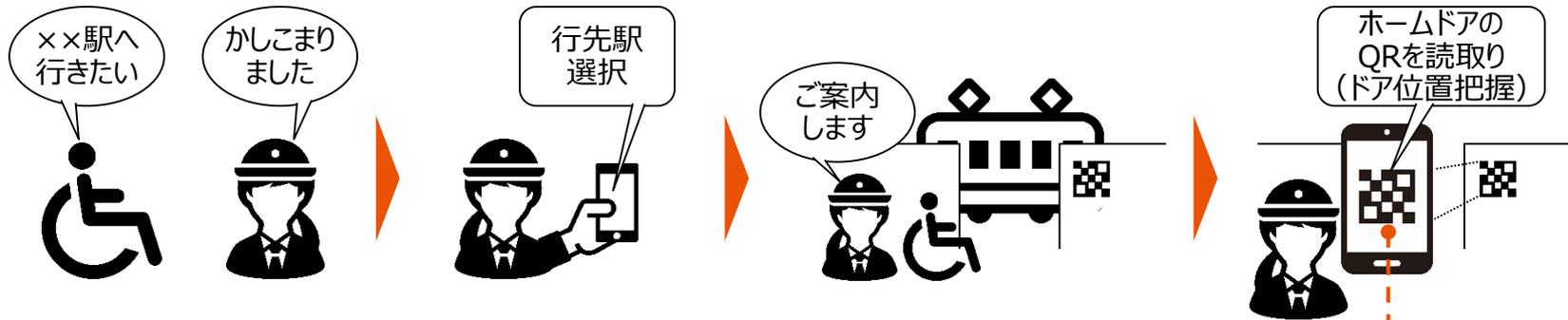
- III 自治体が主体となって行うクラウドファンディング
- III 地域が抱える課題への取組みをプロジェクト化
- III ふるさと納税の寄付金の「使い道」をより具体的にプロジェクトに限定
- III そのプロジェクトに共感した方から寄付を募る仕組み
- III 応募寄付総額(累計) 82億円を突破

ESGへの取組み

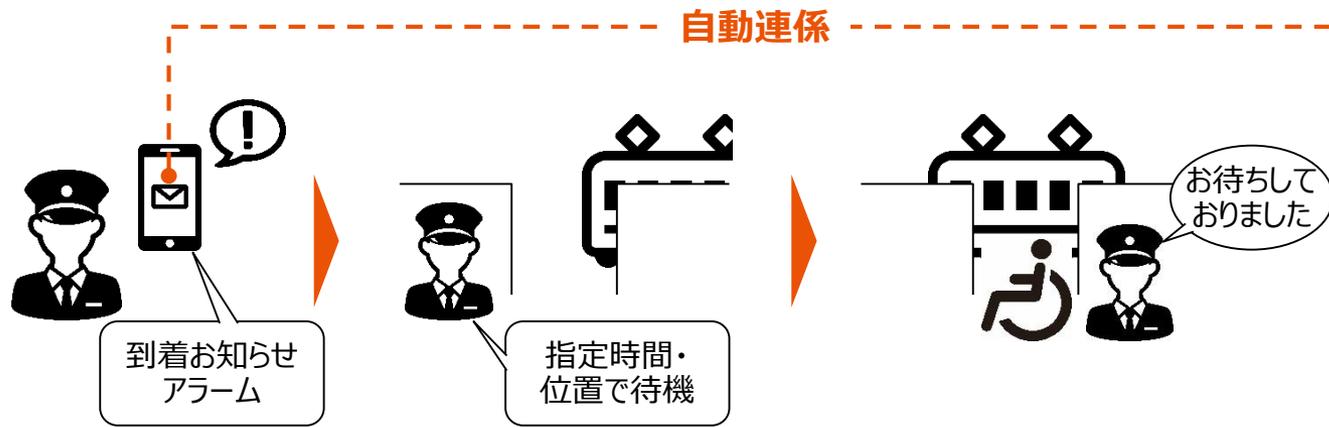
～【S】 要介助乗客の鉄道乗降支援を「バリアフリーアプリ」でスムーズに～

III 従来電話連絡で行っていた要介助乗客の対応業務を効率化し、限られた要員でエラー無くスムーズな案内が可能に。

乗車
駅



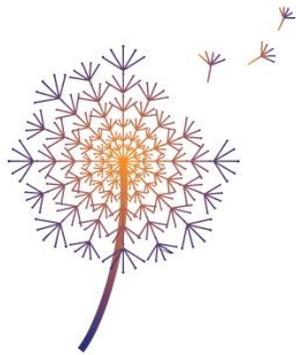
降車
駅



ESGへの取組み

～【S】超高齢化社会における「看取り」人材養成と地域包括ケア～

III 今後、全ての人が病院で最期を迎えることが難しくなる中、自宅や介護施設で穏やかな最期を迎えるための「看取り」の知見や人材の蓄積を進める。



一般社団法人
エンドオブライフ・ケア協会
 End-of-Life Care Association of Japan

死を前にした人に、

あなたは何かができますか？

看取りに対する苦手意識から

関わる自信へ

だれもが「生きてきてよかった」と思えるように
 自分の人生に誇りを持てる最期を迎えられるように

自分の苦しみをわかってくれる人がいるとき、
 たとえ死を前にしても、人は穏やかになれる

子どもから高齢者まで、
 苦しみがありながら穏やかに生きていく

お互いが支えになる
 コミュニティを通して学びあう

持続可能な共生社会を創る



日本は超高齢化社会を迎え、少ない生産年齢人口で多くの高齢者を支える時代に直面しています。社会資源が偏在し、地域におけるつながりが希薄化するなか、人知れず苦しむ人はますます増えていくことでしょう。したがって、従来の社会保障制度で解決できることには限界があります。

特に、人生の最終段階を迎えた人やその家族の苦しみを前に、これまで様々な施策が行われてきたものの、抜本的な解決には至っていないのが現状です。この先、病院で最期まで過ごすことは難しくなり、自宅や介護施設での暮らしが求められています。実際、それを望む人は増えていますが、環境や資源などの理由から、すべての希望が叶うわけではありません。親の介護と仕事の両立に悩む働く世代や、一人暮らしで地域とのつながりが弱く、孤独や不安を抱える人も増えていくことが予想されます。

ESGへの取組み

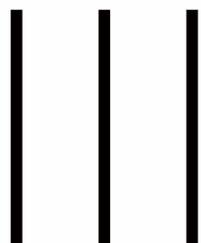
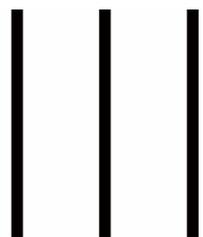
～【G】コーポレートガバナンスコードへのフルコンプライ～

- ||| 19年度Explainだった4項目に対応し、20年度フルコンプライに向けて準備。
- ||| 諸手続き含め2020年中(12月まで)に完了見込。

	FY19		FY20
英語での開示	 一部（決算短信）の英文開示は実施しておりますが、有価証券報告書、招集通知、その他開示書類の英文開示は行っておりません。		英文開示を拡充させます。決算資料、有価証券報告書、招集通知等のサマリーを、日文開示後できるだけ早く英文開示します。
後継者計画の策定	 最高経営責任者等の後継者計画を策定しておりません。		後継者計画の策定に向け、まず後継者に求める資質・能力等を決定します。
業績連動報酬の導入	 業績と連動する報酬は導入していません。		FY21より業績連動報酬の導入をします。
取締役会の実効性評価	 取締役会の定期的な分析・評価を実施しておりません。		取締役会の実効性評価を実施しました。

ご注意

- III 本資料に記載されている、将来に関する予測・見通しなどは、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社で判断したものであり、不確実性を含んでおります。
- III 実際の業績などは、様々な要因により大きく異なる可能性があります。



CHANGE

PEOPLE, BUSINESS, JAPAN

