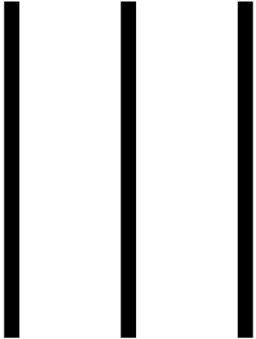




中期経営計画 (2022.5.13 改訂版)
~ Digitize & Digitalize Japan (Phase2)~



株式会社チェンジ
証券コード：3962



CHANGE
PEOPLE, BUSINESS, JAPAN

0. はじめに

1. 前中期計画【DJ1】の振り返り

2. 今中期計画【DJ2】のコンセプト

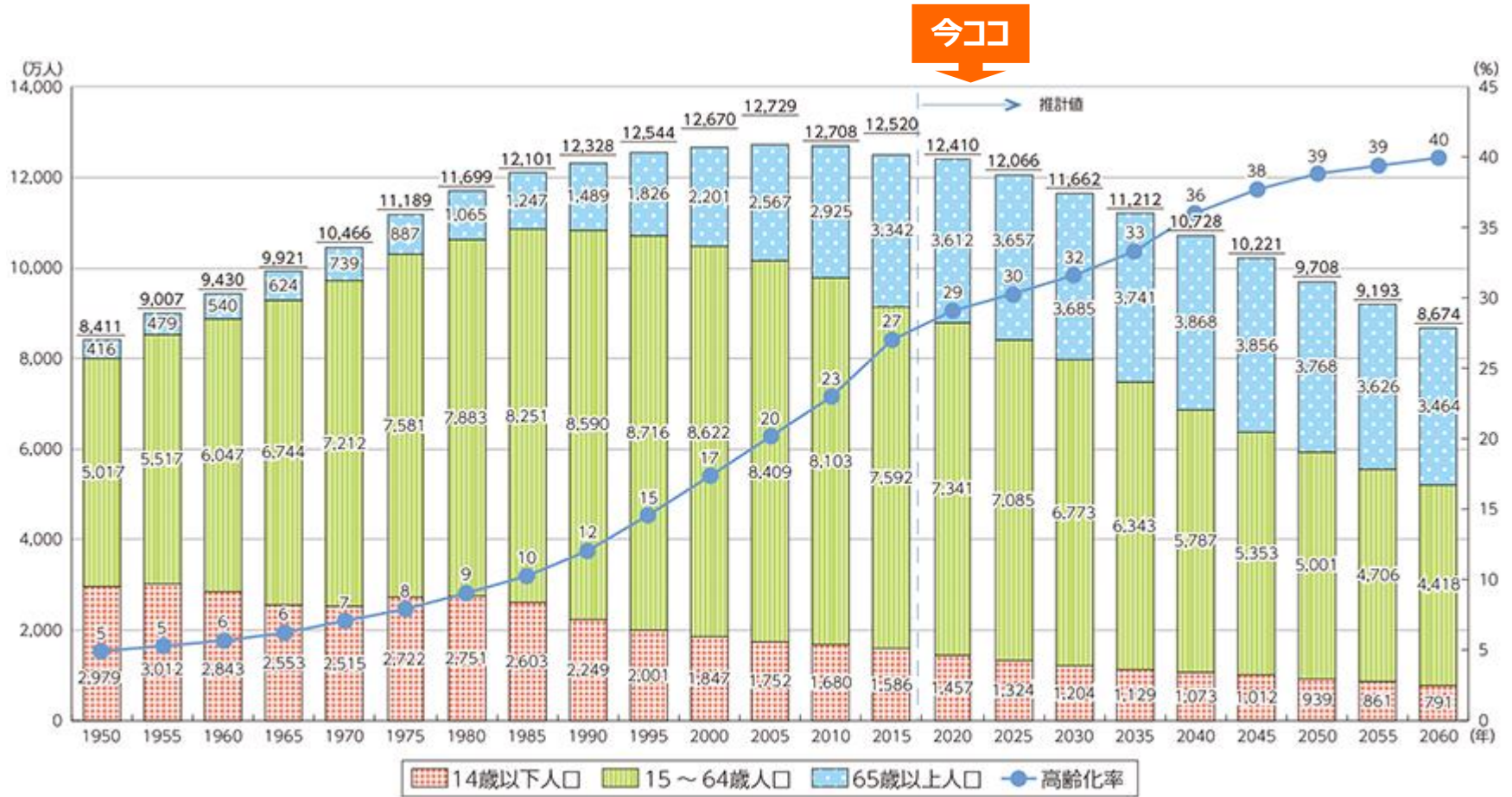
3. 中期目標

4. 計画達成に向けた戦略

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



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

III 15年計画で日本のデジタル時代を創る、第2章です。



- 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 & 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 今度の中期計画は、その第2章です。

今回の修正の位置づけ

追加

Ⅲ 今回の修正 (5.13発表) は、主に決算期の変更(9月⇒3月)に伴うものです。



注：今後“FY”の表記を使用する場面では、一般に2022年4月～2023年3月を「2022年度」と称するのに合わせるものとします。

0. はじめに

1. 前中期計画【DJ1】の振り返り

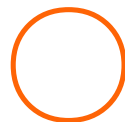
2. 今中期計画【DJ2】のコンセプト

3. 中期目標

4. 計画達成に向けた戦略

III 19.9期～21.9期を対象とした前中計【DJ1】の総括は以下の通り。

定量面



- 一旦の下方修正を経たが、最終的には帳尻
- 20.9期で当初目標営業利益を54%超過達成
- 最終年度はDJ2への土台整備に注力可能

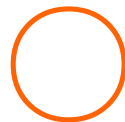
ビジネスモデル の完成度Up



- DX推進のための勝ちパターンが一旦の完成を見た
- M&A含め、リソース投入の力点がクリアに
- DJ3,4,5へ繋げる展開の道筋が見極められた

定性面

経営基盤の 強化



- TB完全子会社化による機動力・柔軟性向上
- IFRS移行によりM&Aへの機動性向上、海外IR拡充
- フルリモートでのサービス提供体制の整備

事業展開の スピード

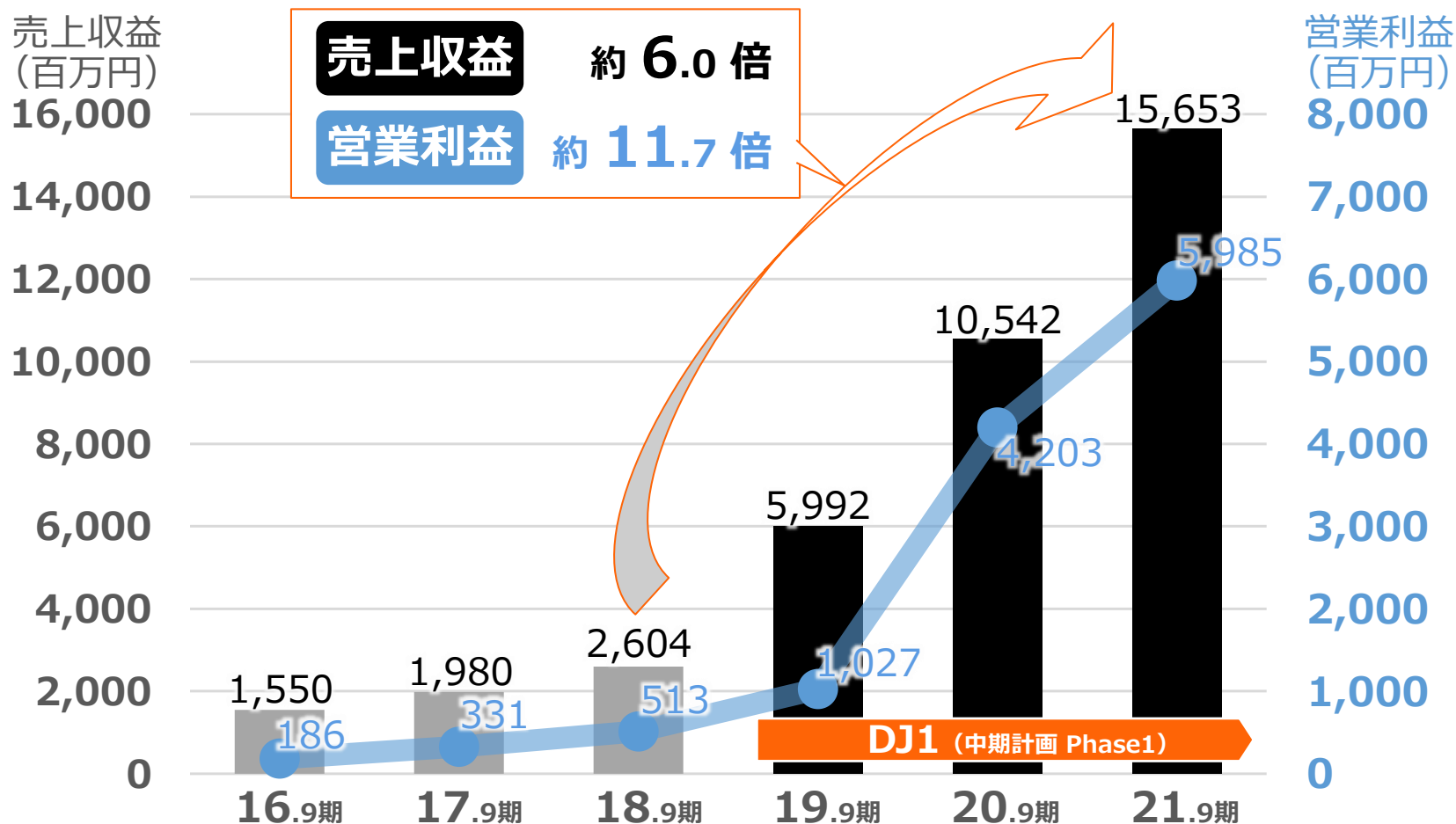


- 一部の取組は急拡大 (デジタル人材育成、LoGoシリーズ 等)
 - 個別対応色が強く「型」への昇華は途上の取組も多い
 - リソースの拡充スピードが成長の実質的な制約に
- 共通課題への集中と内外リソース確保が要強化

“DJ1” 3年間の成長

追加

Ⅲ 当初「野心的過ぎる」と評された成長目標を着実に達成した。

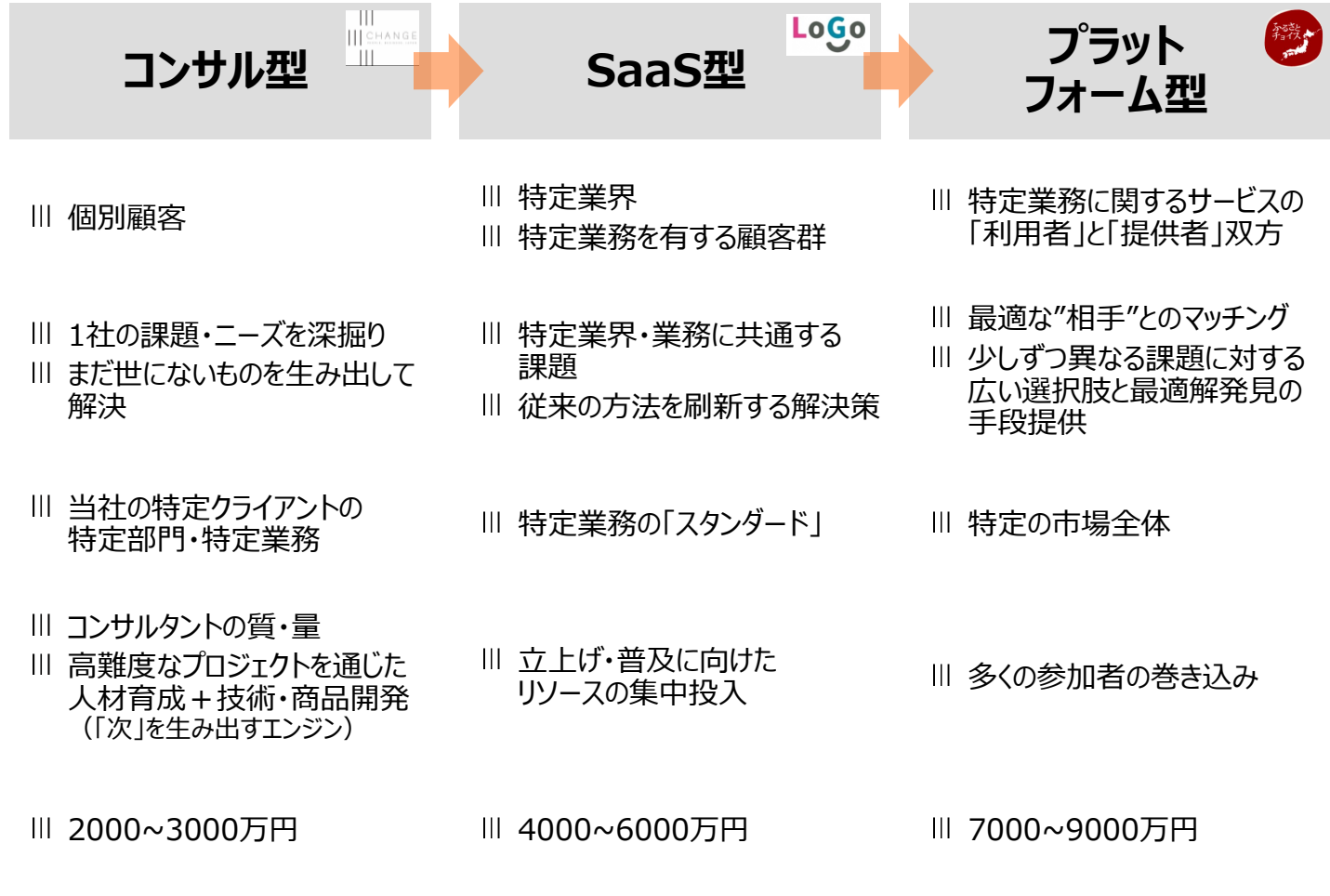


注：2019年9月期から連結、且つIFRSで遡及計算した値。2018年9月期以前は旧日本基準での数値。
2019年9月期のトラストバンクは2018.12~2019.9の10か月分が連結対象。

ビジネスモデルの連続的進化

旧DJ2から
変わらず

- III 「DX推進の方程式」を検証できたことは【DJ1】の最大の成果とも言える。
- III 常に新しい種を生み、継続的な進化を促すダイナミズムを作り上げる。



0. はじめに

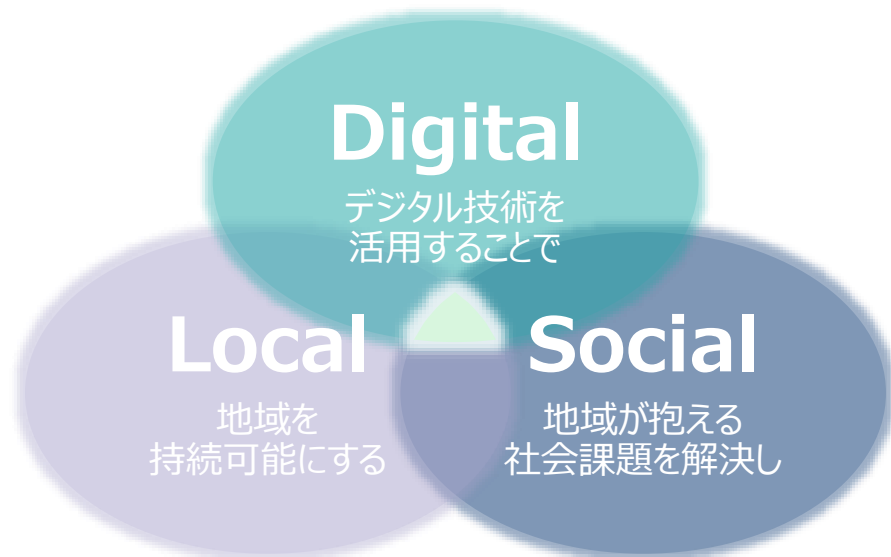
1. 前中期計画【DJ1】の振り返り

2. 今中期計画【DJ2】のコンセプト

3. 中期目標

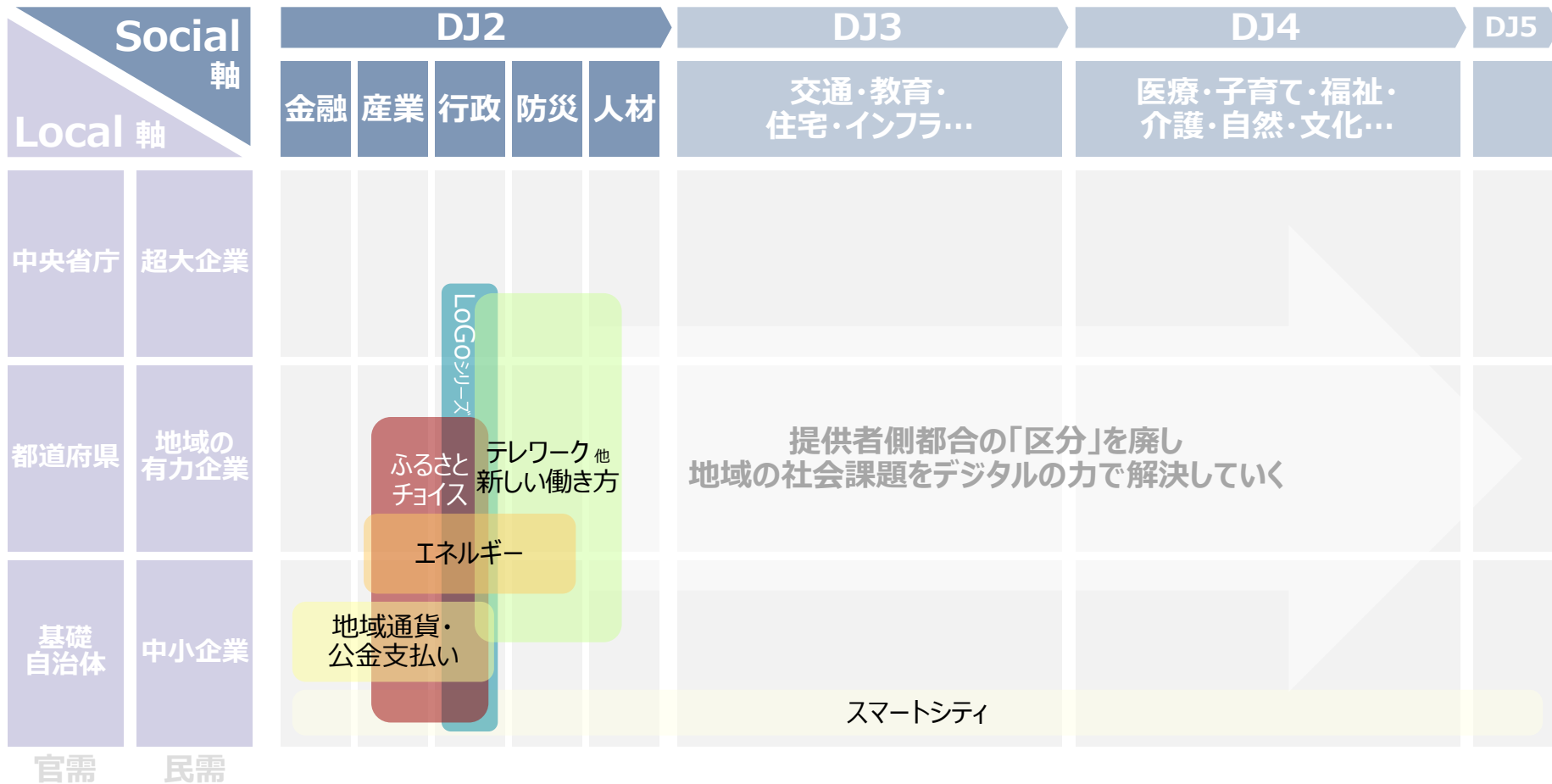
4. 計画達成に向けた戦略

III “Change Japan” を目指す上でのスイートスポットを定める。



- III GDPの約7割を占める「東京圏以外」
- III デジタル化の恩恵を「Local」に行き渡らせることが最重要と判断
- III 持続可能性が危ぶまれる、地域の重大かつ喫緊の課題の解決に挑む
- III 地域でDXを広げるに際しボトルネックとなる「人材不足」に答えを出す

III 東京圏以外の約390兆円の経済圏にも、デジタル化の恩恵を行き渡らせる。



0. はじめに

1. 前中期計画【DJ1】の振り返り

2. 今中期計画【DJ2】のコンセプト

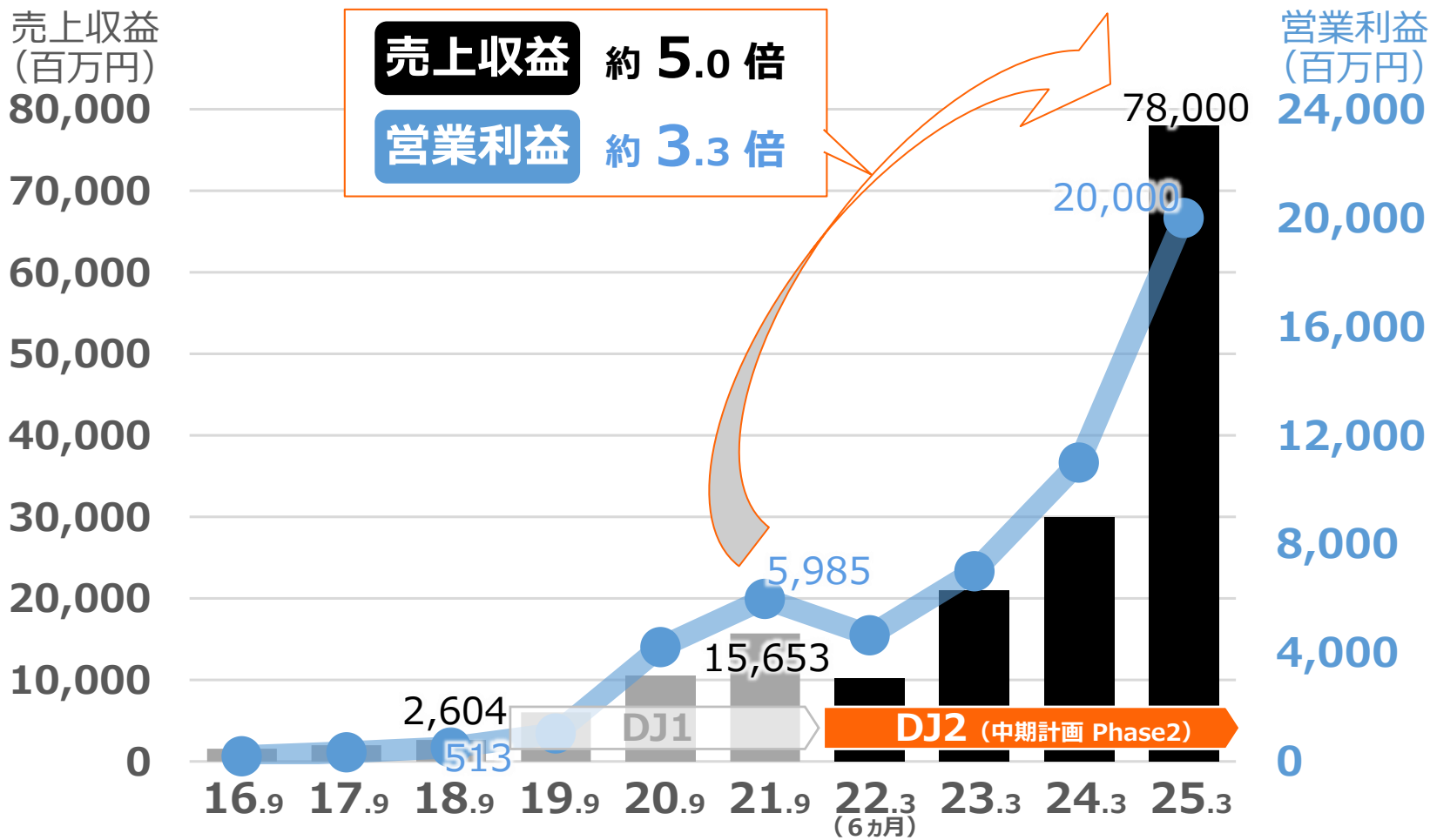
3. 中期目標

4. 計画達成に向けた戦略

“DJ2” 3年半の成長

追加

III DJ1に引き続き、野心的な目標を掲げる。



注：2019年9月期から連結、且つIFRSで遡及計算した値。2018年9月期以前は旧日本基準での数値。
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。

3年間の成長目標

更新

III 直近12カ月*と比較した3年間の成長率は以下の通り。

*: 変則6カ月の22.3期(10月~3月)とその直前の21.9期下期(4月~9月)を合成して算出

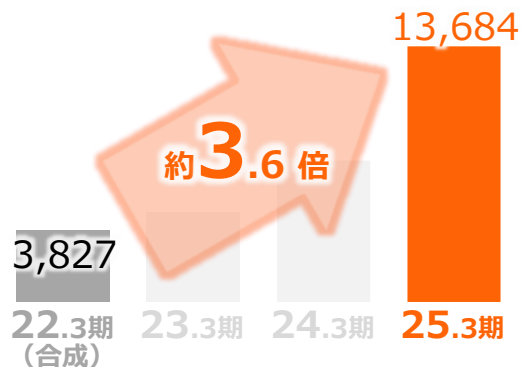
売上収益

単位: 百万円



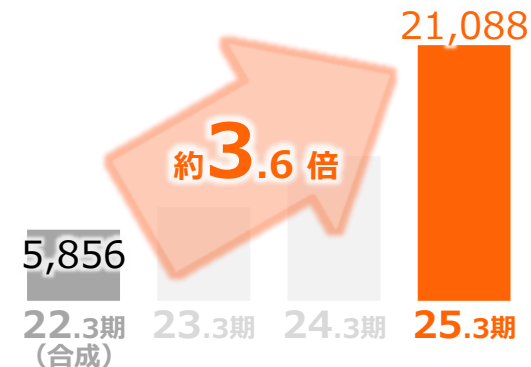
当期利益

単位: 百万円



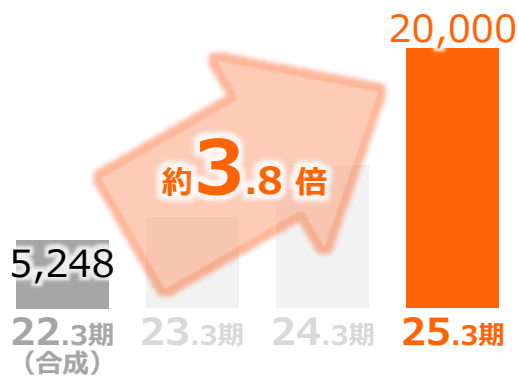
EBITDA

単位: 百万円



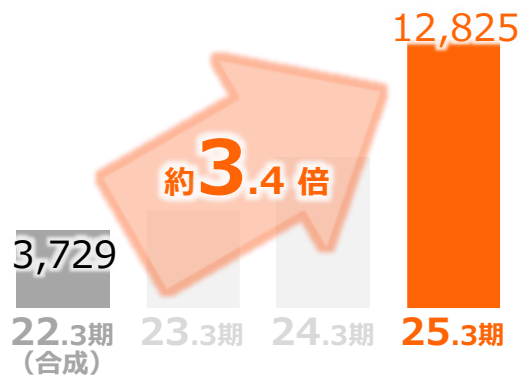
営業利益

単位: 百万円



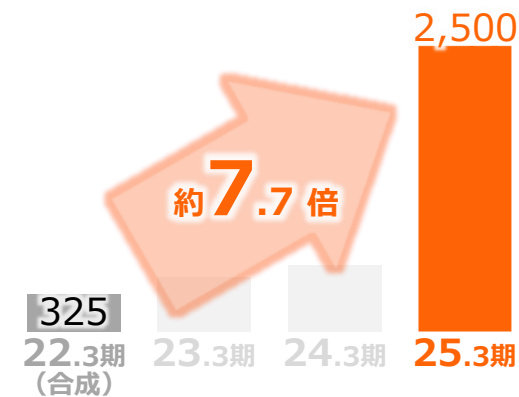
親会社^{の所有者に} 帰属する利益

単位: 百万円



従業員数

単位: 人



※1: 数値はIFRSベース ※2: 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

3年間の成長目標 ~損益計算書~

更新

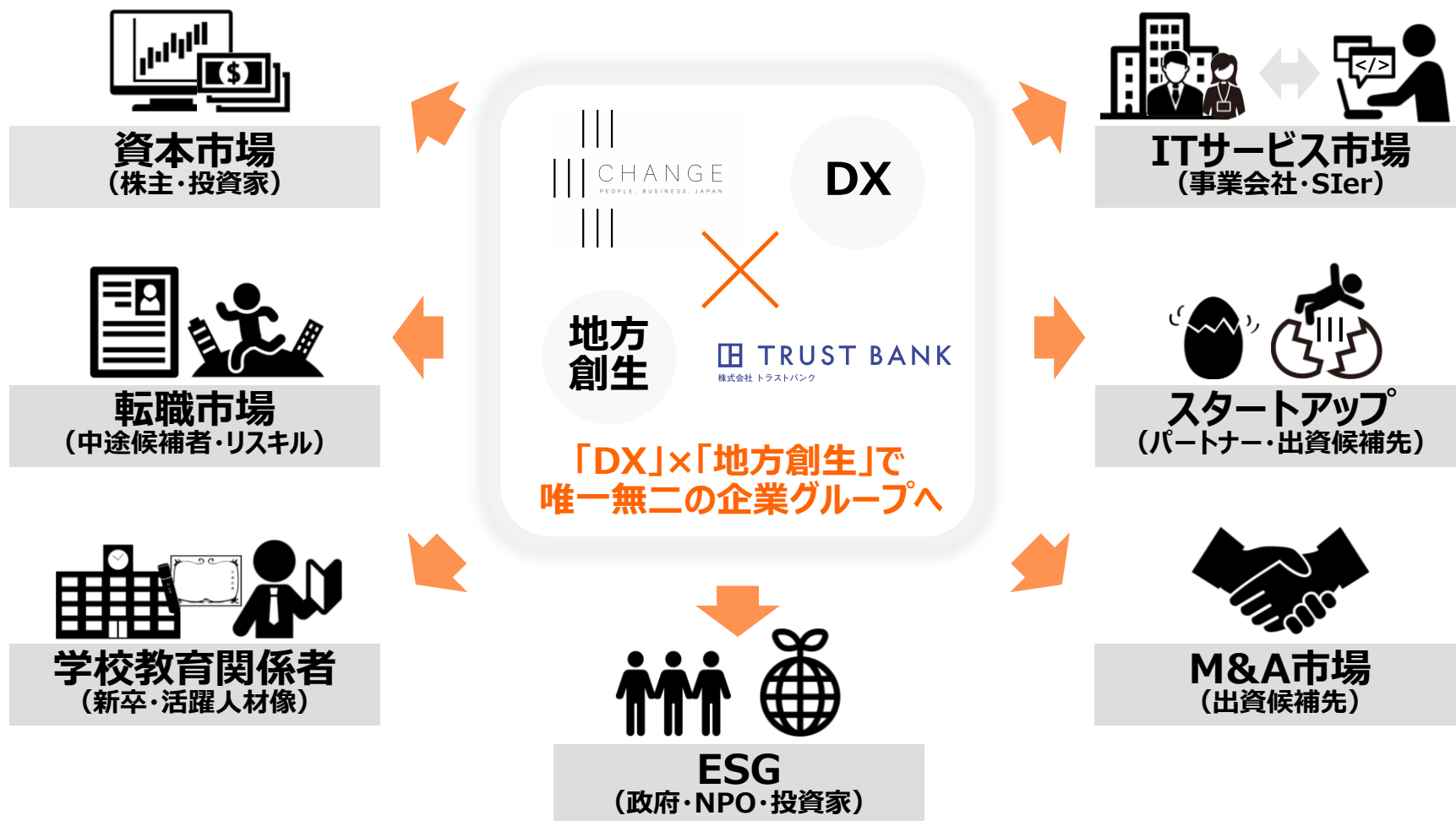
III M&Aによる貢献はタイミングの想定が困難なため、25.3期への計上を仮定。
(数値はIFRSベース)

	2023.3期(連結)		2024.3期(連結)		2025.3期(連結)		(参考)25.3 M&A除く	
	金額(百万円)	売上比	金額(百万円)	売上比	金額(百万円)	売上比	金額(百万円)	売上比
売上収益	21,000	100.0%	30,000	100.0%	78,000	100.0%	38,000	100.0%
売上原価	7,373	35.1%	9,667	32.2%	39,665	50.9%	11,665	30.7%
売上総利益	13,626	64.9%	20,332	67.8%	38,334	49.1%	26,334	69.3%
販売費及び一般管理費等	6,626	31.6%	9,332	31.1%	18,334	23.5%	11,334	29.8%
営業利益	7,000	33.3%	11,000	36.7%	20,000	25.6%	15,000	39.5%
金融収益	0	0.0%	0	0.0%	1	0.0%	1	0.0%
金融費用	32	0.2%	30	0.1%	109	0.1%	109	0.3%
税引前利益	6,967	33.2%	10,970	36.6%	19,891	25.5%	14,891	39.2%
法人所得税費用	2,161	10.3%	3,407	11.4%	6,207	8.0%	4,676	12.3%
当期利益	4,806	22.9%	7,562	25.2%	13,684	17.5%	10,215	26.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益	4,669		7,195		12,825		9,356	
非支配株主持分に帰属する当期利益	137		367		859		859	
(参考) EBITDA	7,720	36.8%	11,914	39.7%	21,088	27.0%	16,088	42.3%

定性目標

旧DJ2から
変わらず

- ||| 次の“DJ3”での更なる飛躍に向け、各方面に向けたブランドの確立を狙う。
- ||| 高い認知度により、大きな飛躍に共に挑む人材やパートナーを惹きつける。



0. はじめに

1. 前中期計画【DJ1】の振り返り

2. 今中期計画【DJ2】のコンセプト

3. 中期目標

4. 計画達成に向けた戦略

- III グループ全体、事業横断で通底する方針を以下のように定めDJ2を開始した。
- III スタート半年で既に目を見張る進捗が得られている。

ビジネスモデル の進化のために

Concentration (共通課題への集中)

- III デジタルの恩恵をより広範囲に届け得る姿への進化を志向
(コンサル型 → SaaS型 → プラットフォーム型)
- III 顧客に合わせて自らをスピーディに変革する

Collaboration (仲間あつめ)

- III 広く共通する課題の特定と絞り込みを重視
- III 個別対応はインサイトの獲得や人材育成、技術・商品開発がカ点
- III 「地方創生」「社会課題の解決」を志す仲間を集め、共創する
- III リソースネックを他社との緊密な連携で発展的に解消

Confederation (連邦型経営)

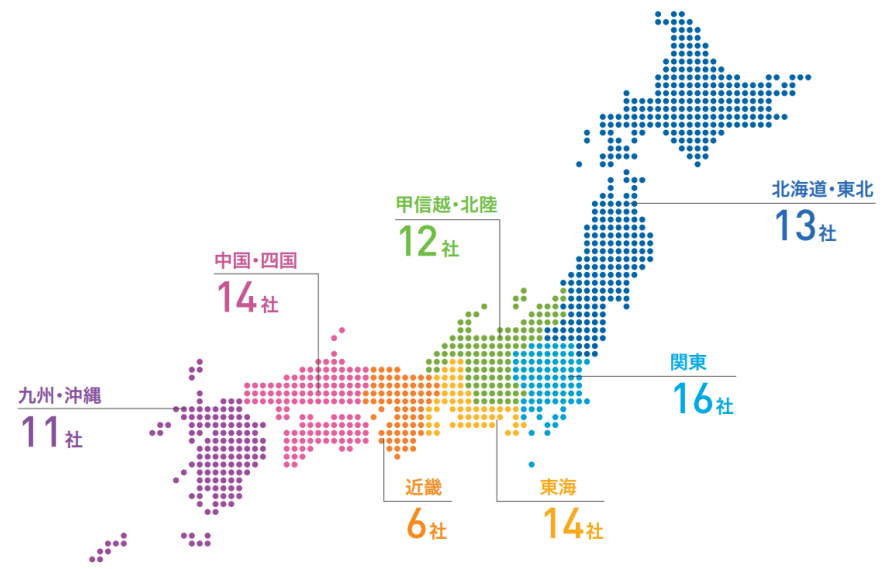
- III 東京圏×大企業向けの成功体験を引きずらないマネジメント
- III アライアンスやM&Aを通じ、「遠心力」を効かせた事業運営を志向

- ||| SBIグループとの提携により、390兆円経済圏への足掛かりが更に盤石に。
- ||| 地域金融機関も巻き込み、真に地方創生を成し遂げる取組を推進する。



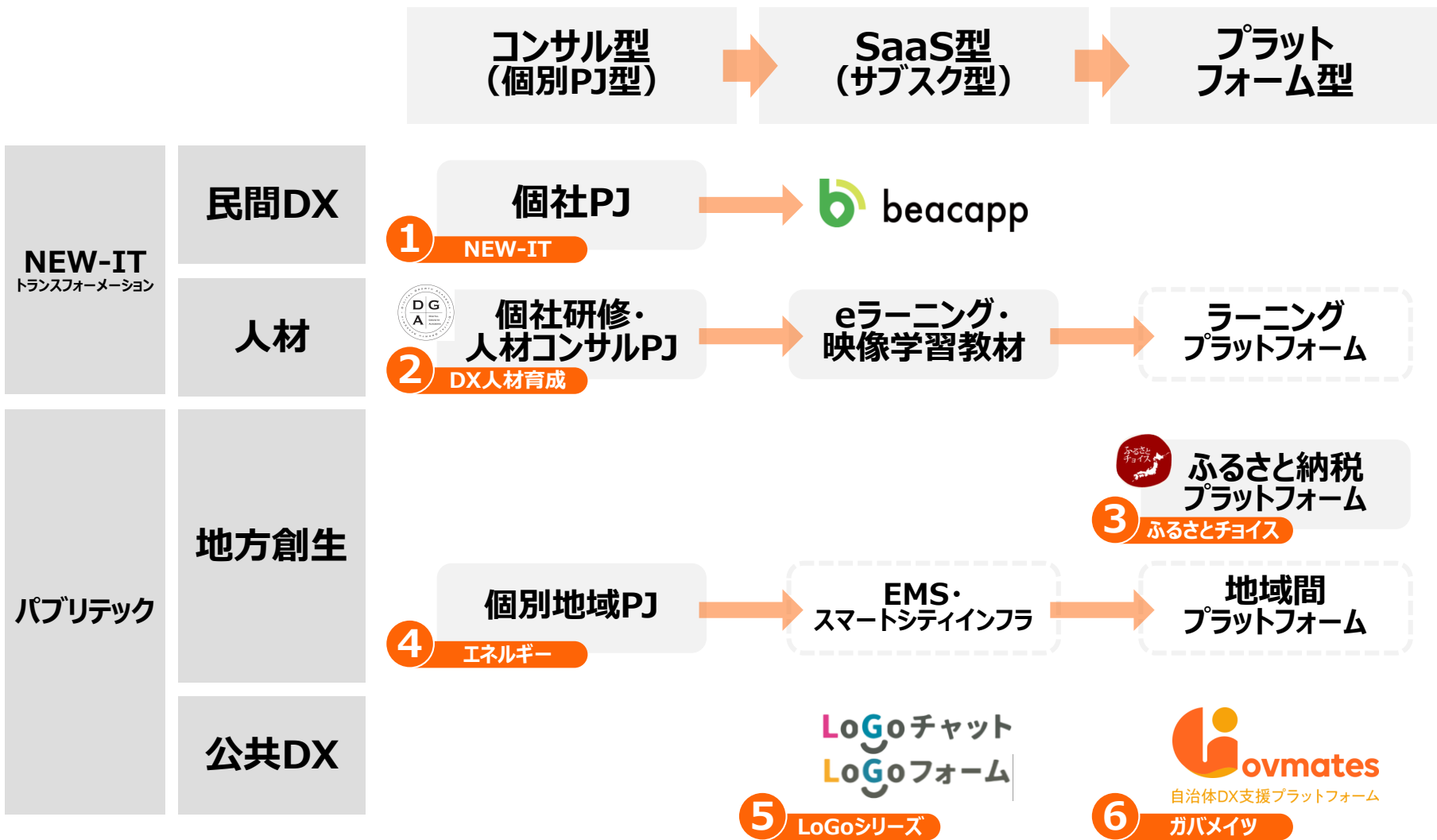
SBIグループ 地域金融機関との提携状況

※ 2020年6月末時点



引用：SBI TODAY 第23期中間報告書 p6より
https://www.sbigroup.co.jp/investors/library/report/pdf/2021_interim_report.pdf

III ビジネスモデル継続進化のダイナミズムは着実に動き出している。



① NEW-IT トランスフォーメーション

追加

Ⅲ まだ形が見えない「次」の新たな取組を生み出しながら、チェンジグループの人材供給源としての役割を果たす。



- M&Aによる統合後、旧来型SIから脱却し最新のプロジェクトへ人員をシフト
- チェンジグループ内での教育・OJTを通じて一流のDX人材を続々輩出する

② DX人材育成

追加

- III DX人材育成は「作る人」から「使う人」、「D人材」から「X人材」へ拡張/シフト。
- III 主にビジネススキルを扱うLXユニットとディジアカの連携を一層強化する。



Learning eXperience
(ビジネススキル教育)

DGA ■ eラーニング
■ デジタルリテラシー講座

ワカル、カワル

KaWaL
eLearning

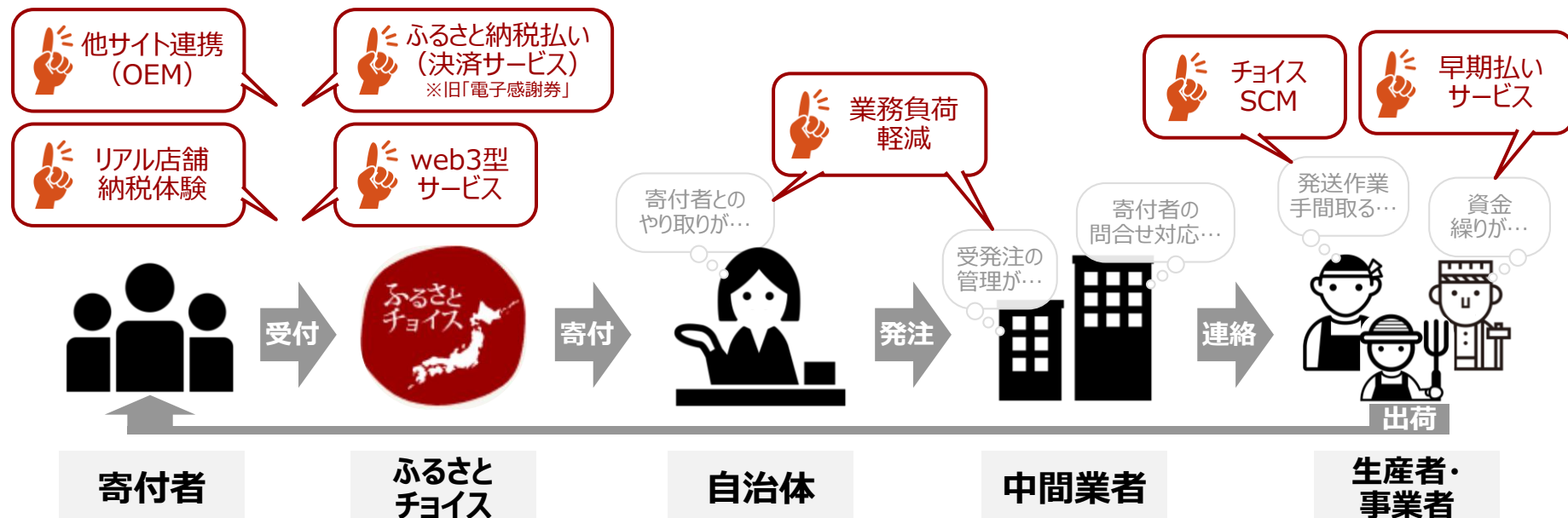
ラーニング
プラットフォーム
サービス化

- 大企業向けで培った高品質コンテンツの「普及モデル」への転換を急ぐ
- 引き続き顧客のDXの取組の「最初の一步」を引き出す役割を果たす

③ ふるさとチョイス

追加

- ||| ふるさと納税にまつわる全方位で、高付加価値化の各種取組を更に進める。
- ||| 関係者の手間・コストの削減や新たな価値提供の形を創出する。

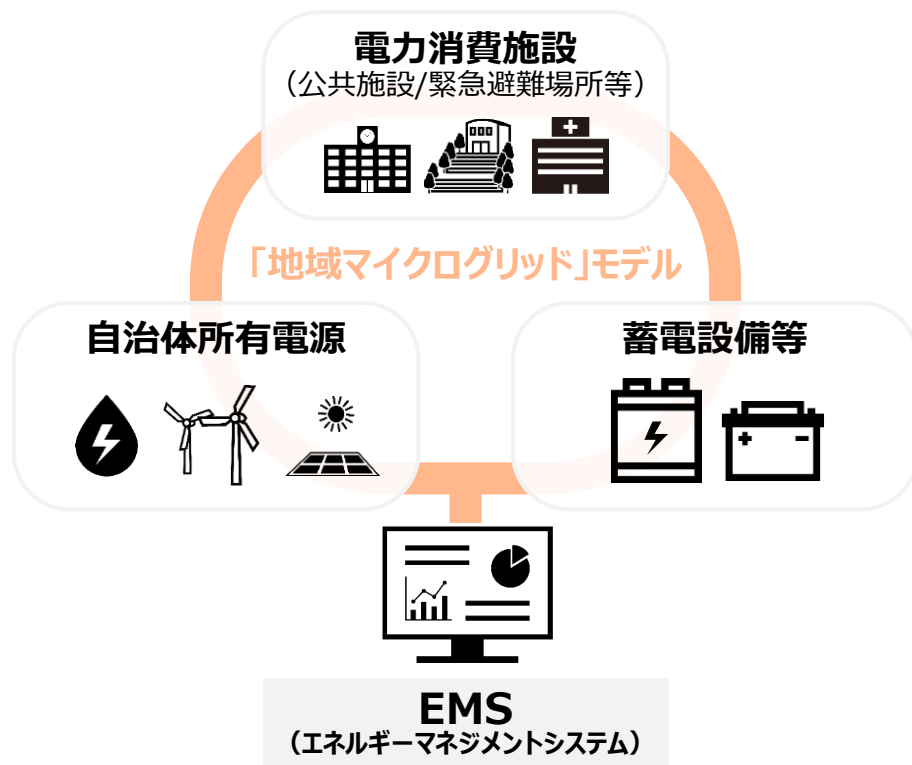


- 提供価値の増大に合わせて総合的なテイクレートを改善
- テイクレート改善を原資に、地域と寄付者双方への還元を更に強化する

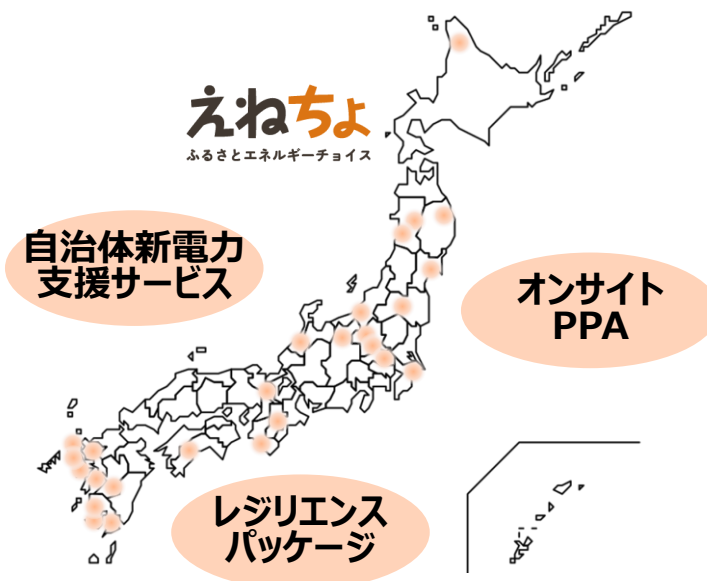
④ エネルギー

追加

- ||| 地域の持続可能性に不可欠な、エネルギーの地産地消化を推進する。
- ||| 地域に合わせたグリーン化・レジリエンス強化・電力コスト域外流出抑制を図る。



地域課題に取り組んだ蓄積を通じて
案件のパイプラインを拡充

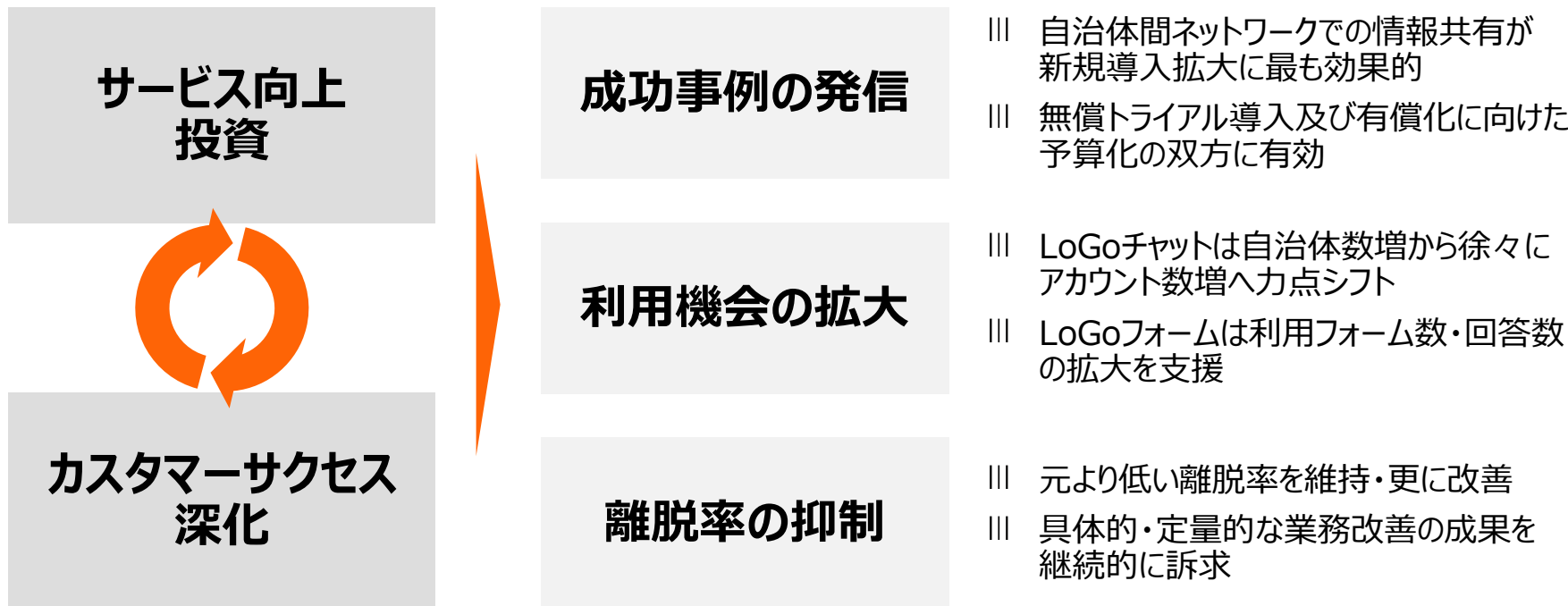


- 案件発掘・組成には個別自治体・地域金融機関との濃密な関係性が不可欠
- 地域のスマートシティ化の心臓部となり、地域間プラットフォームへ

⑤ LoGoシリーズ

追加

Ⅲ 「デジタル化された自治体業務」の基盤として確立されつつある地位を、更に確固たるものに押し上げる。



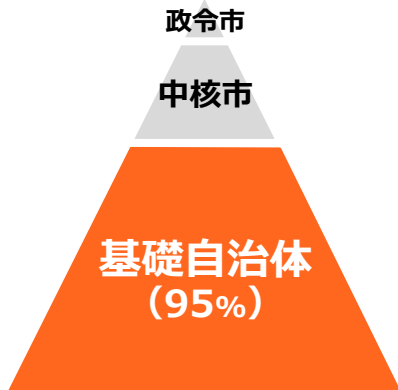
- 自治体向けSaaSで実質独走しており、投資の手を緩めずに一気に攻める
- 真の業務変革と利用拡大のスパイラルアップを目指す

⑥ ガバメイツ

追加

III 全国の自治体に対し、デジタル化のためのプラットフォームとなる。

全国自治体



地域共創パートナー

ソリューションプロバイダー

特定業務 SaaS ベンダー

地域パートナー

データを有するパートナー

⋮

自治体
ネットワーク

業務データ

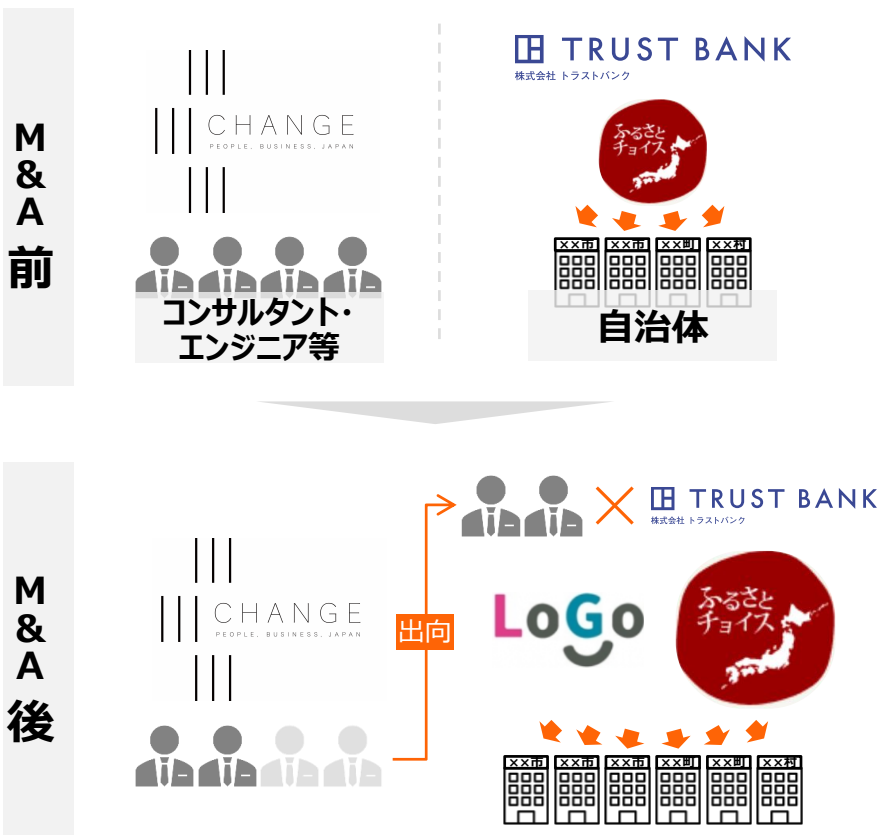
DX人材育成

パートナー
ネットワーク

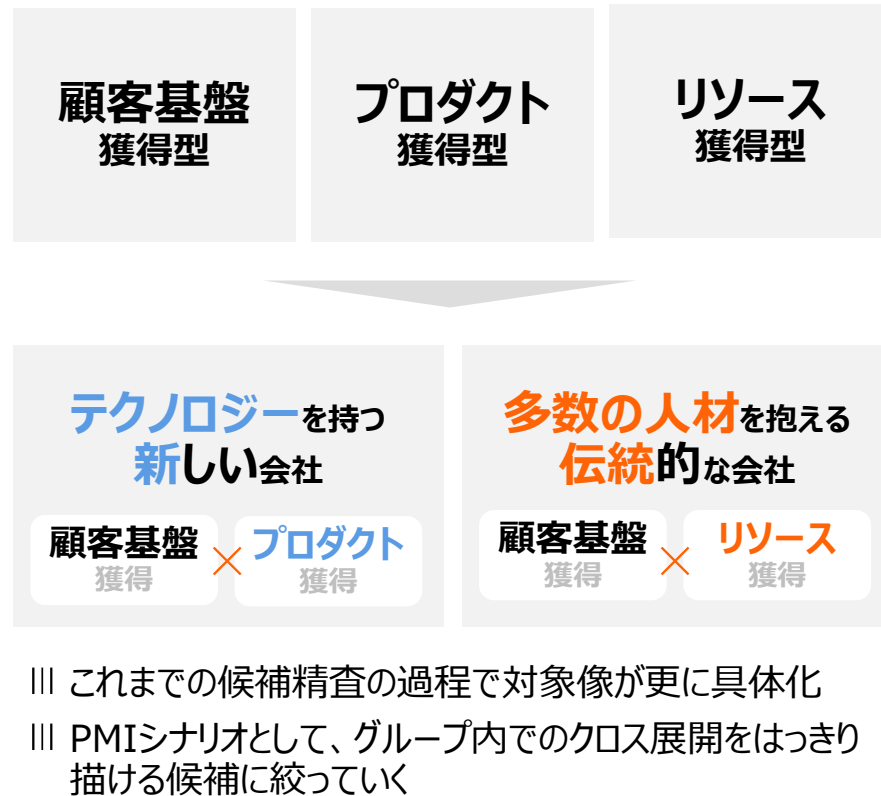
- 人口規模分類別に保有する自治体の業務データをフルに活用する
- 自治体デジタル化の急所が見え、人材不足の壁も超える唯一無二の存在へ

- ||| トラストバンクの成功モデルを、「次」へ横展開する。
- ||| 事業承継型をはじめ、SBIグループとの連携で更に有力な候補を精査する。

トラストバンク モデル (顧客基盤獲得型)



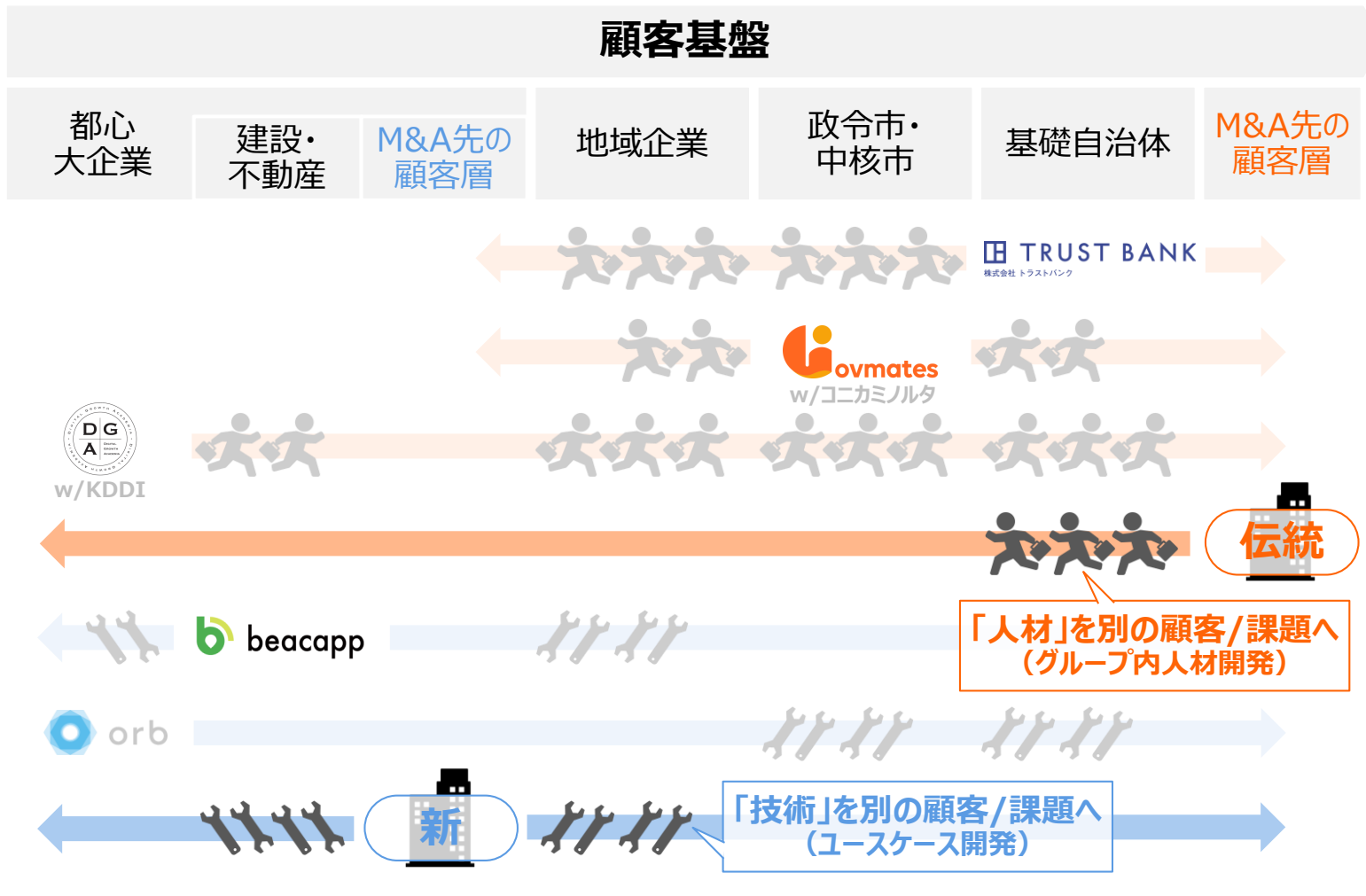
“DJ2” で狙うM&A



M&Aの考え方 ~グループ内でのクロス展開イメージ~

追加

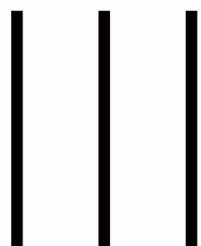
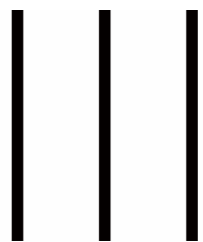
- ||| M&A先の人材や技術を、より高い価値を産める領域・顧客に展開する。
- ||| M&A先の顧客基盤は、既存サービスを含めた新たな展開先となる。



製品・サービス

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

