

---

# 2023年3月期 決算説明資料 及び 中期計画の一部修正について

株式会社チェンジホールディングス  
証券コード：3962

**CHANGE  
HOLDINGS**

Copyright CHANGE Holdings, Inc. All Rights Reserved.



# 当社グループと事業領域

## III 4.1よりホールディングス体制に移行。



NEW-IT トランスフォーメーション

パブリテック

民間DX

人材

地方創生

公共DX

DFA Robotics



チェンジ



人×技術

民間DX

人材育成

デジタル  
グロース  
アカデミア



ログスウェア

LOGOSWARE



ビーキャップ



株式会社 カワール

トラストバンク



ふるさと  
納税

エネルギー

パブリ  
テック

Orb



LoGoチャット

LoGoフォーム

ガバナンステクノロジーズ



GovernanceTechnologies

トラベルジップ

Travel Zip

ガバメイツ



# 当社グループ ミッション

||| HD化後も変わらずグループ全体のミッションとして追求します。

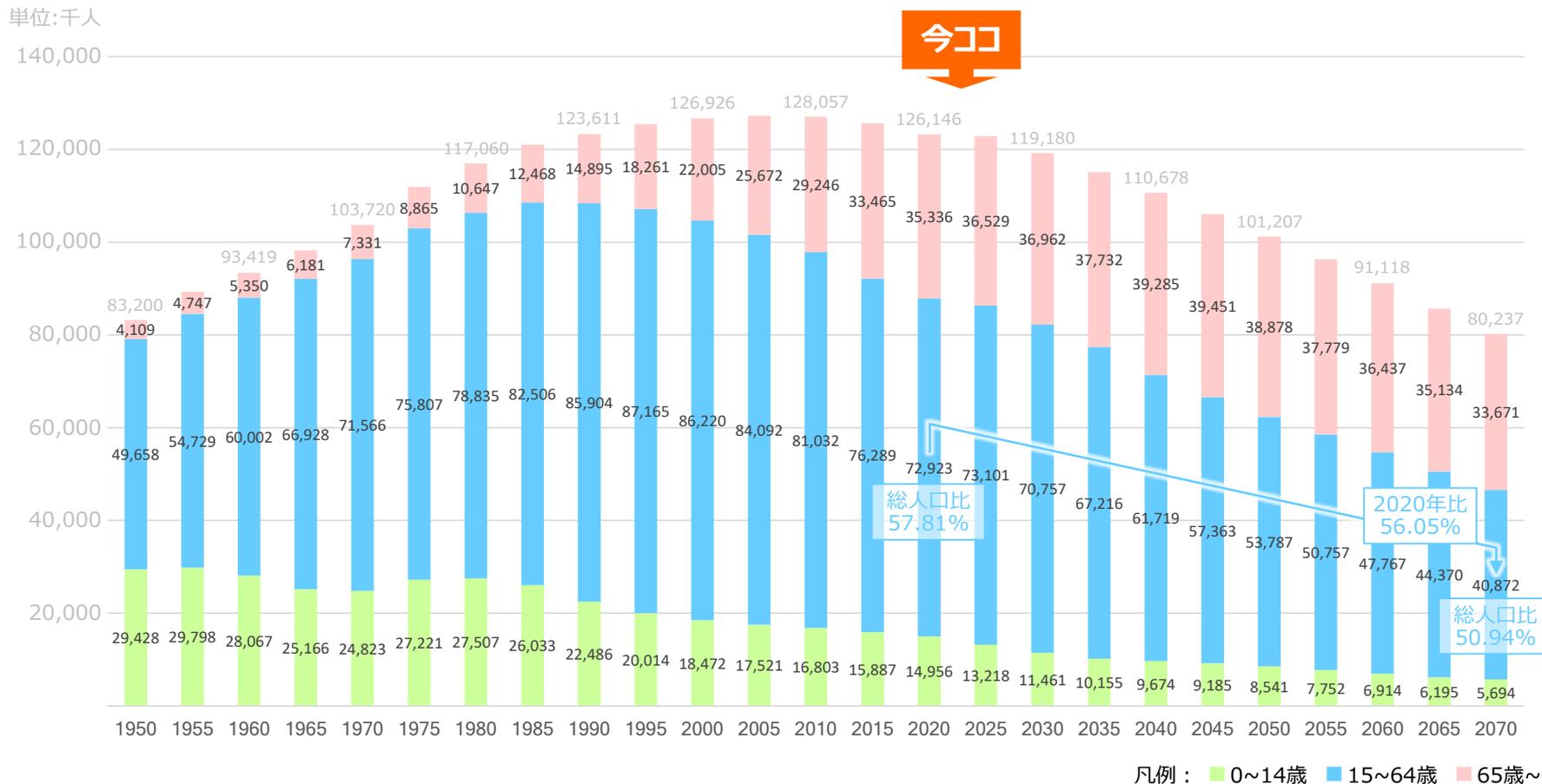


**CHANGE**  
**HOLDINGS**

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

# 問題意識から危機意識へ

## III 生産年齢人口は50年後に約半減し、総人口に占める割合も5割まで低下する。



出所： 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」(https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023\_gaiyou.pdf)  
 【2025年から】表1-3「総数,年齢3区分(0~14歳,15~64歳,65歳以上)別総人口及び年齢構造係数：出生低位(死亡中位)推計」  
 【2020年まで】資料表1「総数,年齢3区分(0~14歳,15~64歳,65歳以上)別総人口及び年齢構造係数：1950~2020年」を元に弊社作成

# 我々の描く道のり

## III 日本のデジタル時代を創る、第2章を進行中。



Digitize  
&  
Digitalize Japan



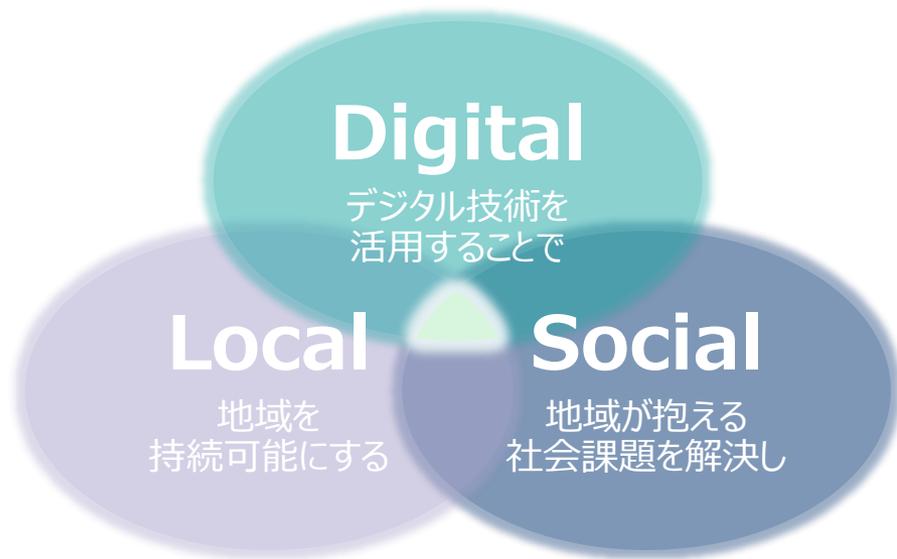
- III ビジネスモデル・業務プロセスのデジタル化、およびデジタル人材の育成を通じて、日本の生産性向上を成し遂げます。
- III “Digitize & Digitalize Japan” を成し遂げるための取組みを phase5 まで続け、人口減少という社会課題に立ち向かい、この国難を乗り越える主役となります。
- III 中期計画「第2章」=【DJ2】につき、決算期変更に伴う修正版を発表して、現在進行中。

※ 修正版の中期計画【DJ2】の中身はこちらを参照下さい  
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/3962/tdnet/2123306/00.pdf>

# “DJ2”の勝負領域

||| 【DJ2】では “Local” に舵を切ります。

||| Change Japan のスイートスポットは、「DX」×「地方創生」。



- ||| GDPの約7割を占める「東京圏以外」
- ||| 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
- ||| 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
- ||| 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

※ SBIグループと連携した施策等での呼び名の統一の意味もあり、従来「地域創生」と呼称していたものを「地方創生」とすることになりましたが、特段対象や力点等の変更を意図するものではありません。

# 2023年3月期の振り返り

中期計画の一部修正と2024年3月期方針

# 業績概況（連結）

||| 営業利益は対目標 約81.9%（昨対 約109.2%）で着地。

||| DJ2進捗を優先した強気投資継続に加え、会計処理変更で一部収益が翌期へ。

(単位：百万円)	上期 (4~9月)	下期 (10~3月)	通期目標		通期実績	
	金額	金額	金額	売上比	金額	売上比
売上収益	6,411	14,588	21,000	100.0%	20,021	100.0%
売上原価	3,054	4,319	7,373	35.1%	7,498	37.5%
売上総利益	3,357	10,268	13,626	64.9%	12,522	62.5%
販売費及び一般管理費等	2,724	3,902	6,626	31.6%	6,792	33.9%
営業利益	633	6,366	7,000	33.3%	5,730	28.6%
金融収益	0	0	0	0.0%	0	0.0%
金融費用	16	16	32	0.2%	77	0.4%
税引前利益	617	6,350	6,967	33.2%	5,653	28.2%
法人所得税費用	178	1,983	2,161	10.3%	1,743	8.7%
当期利益	439	4,367	4,806	22.9%	3,910	19.5%
親会社の所有者 に帰属する利益	532	4,136	4,669		3,856	
非支配株主持分 に帰属する利益	△93	230	137		53	
(参考) EBITDA	968	6,752	7,720	36.8%	6,702	33.5%

## 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
売上収益	3,655	△150	12,038	△23
└外部収益	3,633	△150	12,036	—
└セグメント間収益	22	—	1	△23
セグメント利益	1,023	△174	6,466	△2,084

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
売上収益	4,956	162	14,943	△40
└外部収益	4,918	162	14,941	—
└セグメント間収益	38	—	2	△40
セグメント利益	1,195	130	7,378	△2,973

※ 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  
 ※ 投資事業は24.3期から廃止し、報告セグメントから除外することが決定しております

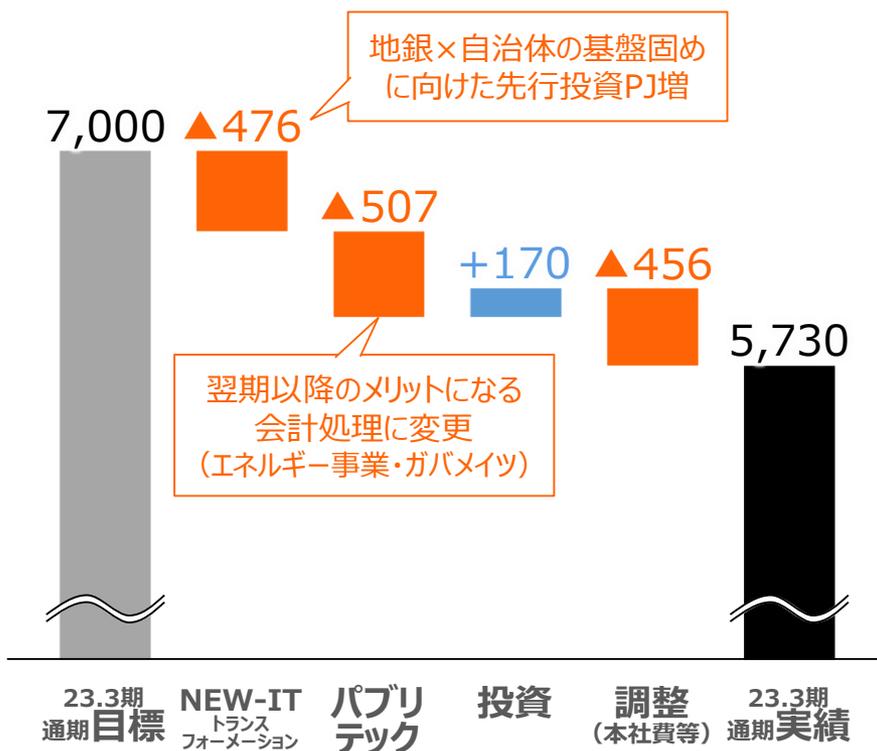
※グループ各社の寄与開始月は次の通り ロゴスウェア(株):8月 (株)DFA Robotics:10月  
 (株)ガバナンステクノロジーズ:11月 (株)ホープ:1月 (株)トラベルシップ:2月  
 ※(株)ガバナンステクノロジーズの子会社化に伴う全部連結は24.3期より

# 業績概況 補足

- ||| 各事業は好調を維持しつつも、翌期以降の収穫を優先して費用負担は増大。
- ||| HD化準備もあり、本社費負担は3Q累計から更に一時的に増大。

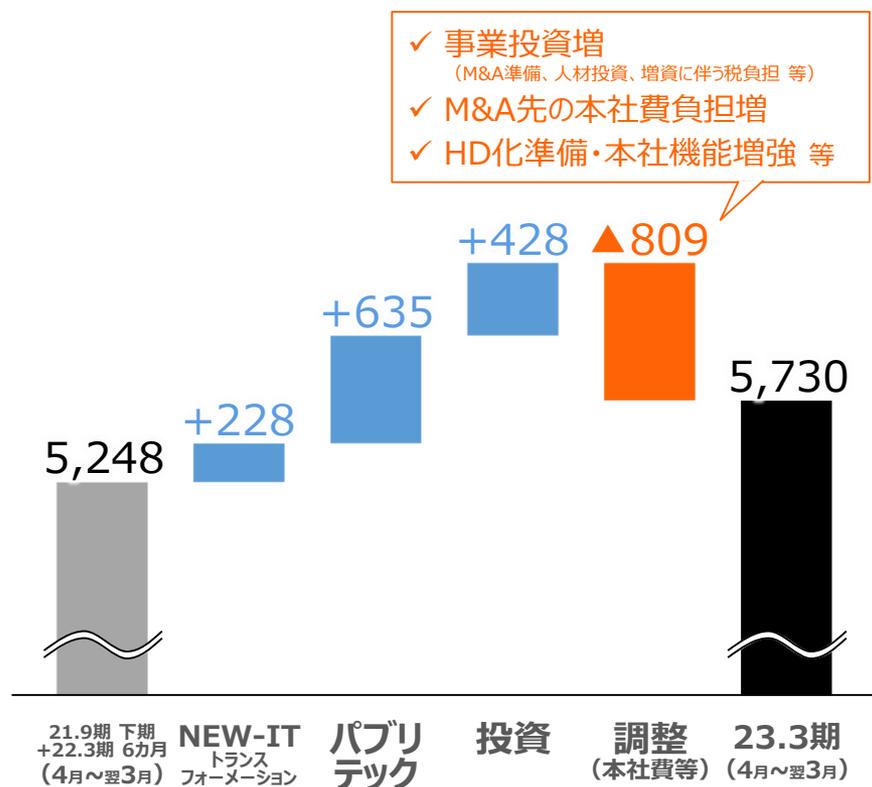
## 対目標 未達要因

※営業利益  
※単位:百万円



## 対昨年同期 増益要因

※営業利益  
※単位:百万円

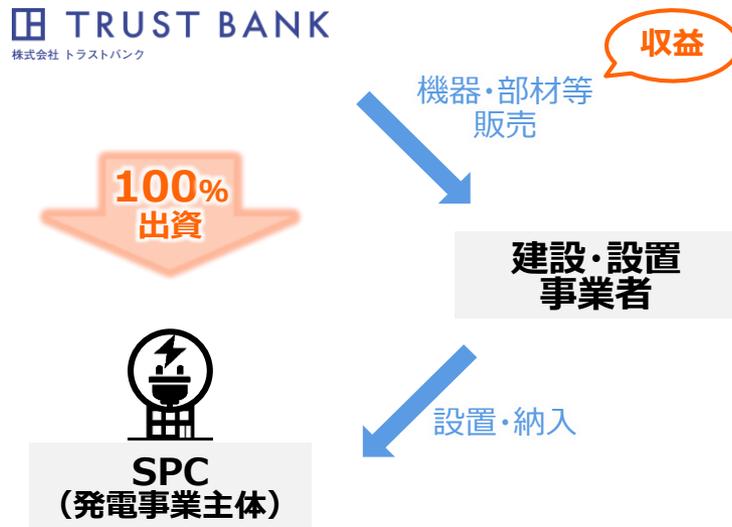


※22.3期が会計期変更に伴う変則6ヵ月決算のため、比較対象は合成して算出しています

# 業績概況 補足 ～エネルギー事業～

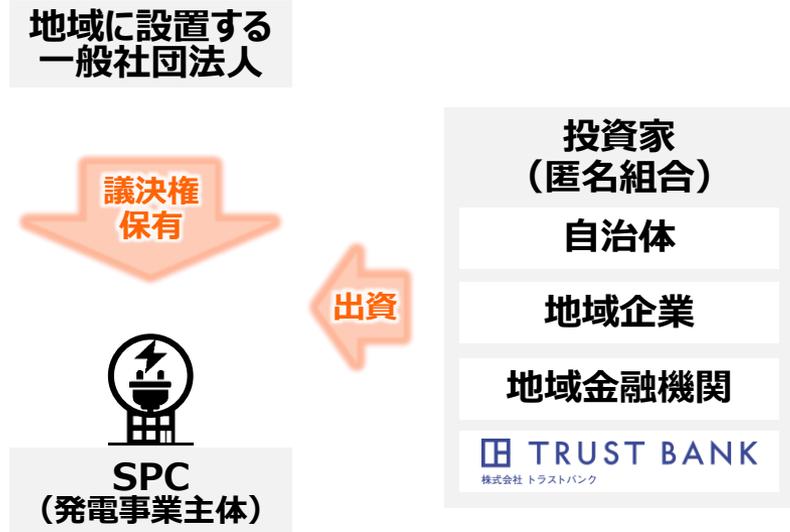
- ||| 設備設置時に伴う収益認識が、会計処理により翌期へ先送りに。
- ||| 取引は完了しており、事業の進展に応じて翌期以降に収益が認識される。  
(対目標比 約5.6億円相当)

## 設立時～準備期間中



- TB単体としては販売と同時に収益認識されるが…
- 連結では「固定資産の未実現消去取引」としてB/S上で処理される（収益計上されない）

## 営業開始時

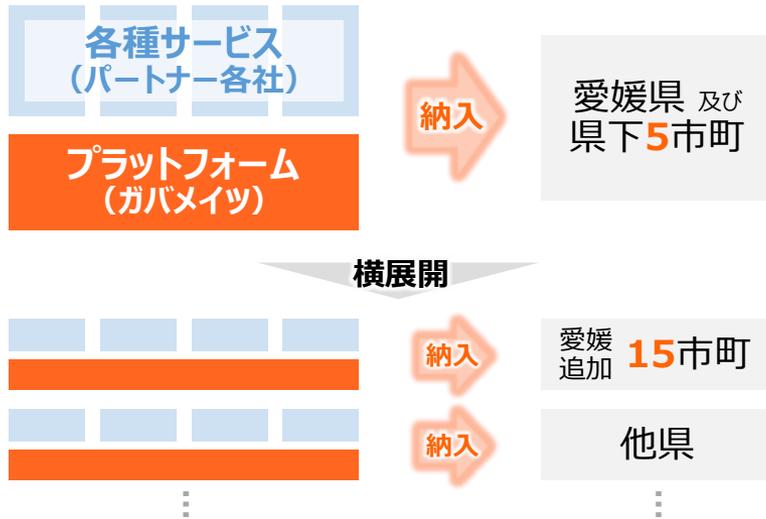


- 営業開始に合わせて地域資本への移管を進める
- SPCがチェンジグループの連結から外れるタイミングで収益認識される

# 業績概況 補足 ~ガバメイツ~

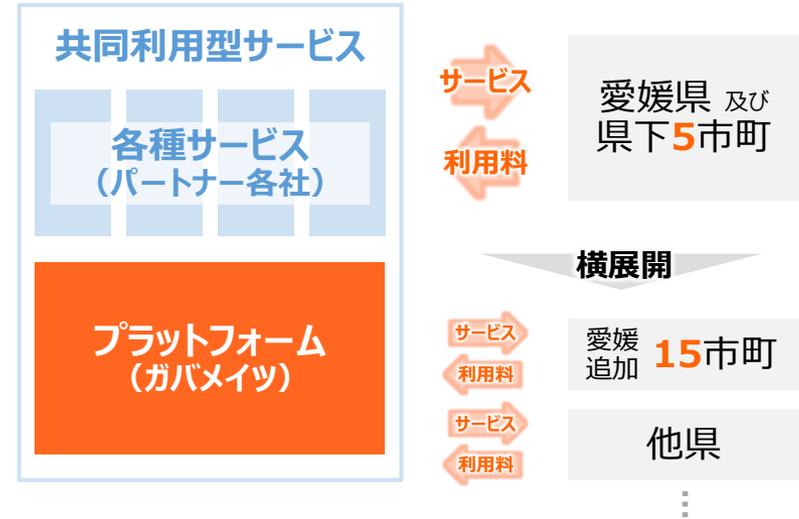
- ||| 受託開発での横展開を想定していた「愛媛モデル」の一部を自社開発に切替え。
- ||| 引合いの強さを受け、翌期以降の収益性がより高まる形を選択。  
(対目標比 約4.2億円相当)

## 当初予定



- 愛媛PJ開始当初、システム開発部分は純粋なSIとしての納入を予定
- 知財関連は愛媛県他納入先に帰属
- 収益は概ね各PJ完了・納入時での一括計上となる

## 変更後



- 横展開の引合いの強さに鑑み、一部のシステム開発を自社資産としての計上に切替え
- 知財関連を留保し、利用料收受形態 (リカーリングモデル) に変更

# 業績概況 補足 ~本社費等~

## III 元々の強気な事業投資による負担増に加え、M&Aの進展・HD化・本社機能増強等に伴い、本社費等は大きく増大。

(昨対比 約8.0億円 / 対目標比 約4.5億円相当)

<p><b>M&amp;A 関連費用</b> 等</p>	<p>昨対比 約<b>2.1</b>億円 増</p>	<p>III 外部のアドバイザーサービスやデューデリ ジェンスの委託 等</p>
<p><b>新規連結各社 本社費</b> 等</p>	<p>昨対比 約<b>3.5</b>億円 増</p>	<p>III 新たに連結した各社の本社費 等 (ガバメイツ・ロゴスウェア・DFA)</p>
<p><b>本社機能増強 ・事業開発</b> 等</p>	<p>昨対比 約<b>2.4</b>億円 増</p>	<p>III グループ各社の事業開発 III 技術・サービス開発、人材採用・育成 III HD体制準備のための外部アドバイザー サービス 等</p>

# 業績概況 補足 ~セグメント詳細~

## III 各セグメントの詳細は以下の通り。

(単位:百万円)		23.3期			21.9期 下期 +22.3期 (4~翌3月)	増減	概況
		目標	実績	差分			
<b>連結</b>	売上収益	21,000	20,021	△978	15,530	4,490	III 事業投資・開発・M&A・HD化 体制整備にリソースを全力集中 III 単年度より中計進展を優先
	営業利益	7,000	5,730	△1,269	5,248	482	
<b>NEW-IT トランス フォーメーション</b>	売上収益	4,781	4,956	175	3,073	1,884	III 手堅いPJを一定抑制しても PMIと地銀関連案件に注力 III 人材領域でビジネスモデル進化
	セグメント利益	1,671	1,195	△476	966	228	
<b>投資</b>	売上収益	0	162	162	△277	439	III 上期まで軟調に推移した保有株 が下期に反転し評価益計上
	セグメント利益	△40	130	170	△297	428	
<b>パブリ テック</b>	売上収益	16,218	14,943	△1,275	12,740	2,203	III 特に3Q以降チヨイス復調 III エネルギーは収益認識が翌期へ III ガバメイツは受託→リカーリングへ
	セグメント利益	7,885	7,378	△507	6,744	635	
<b>調整 (本社費等)</b>	売上収益	0	△40	△40	△5	△36	III M&A含む事業投資の負担増 III HD化準備&本社機能増強
	セグメント利益	△2,516	△2,973	△456	△2,164	△809	

※22.3期が会計期変更に伴う変則6か月決算のため、比較対象は合成して算出しています

- III 【DJ2改】実質初年度としてアクセルを全開に踏み込んだ1年。
- III 23.3期単年度はまとめ切れなかったものの、以降の目標達成を射程に捉えた。

## 投資先行で 準備万端

- III 先行投資が形になり24.3期以降は盤石
  - 自治体DXの基盤整備と「仲間あつめ」が盤石に整う
  - チョイス復調を筆頭に既存事業の転換も順調に進展
- III 下期偏重計画→回収しきれず単年は未達着地
  - 投資先行に株式市場軟調が重なり、特に上期は苦しい展開に
  - 期中予定の収穫の一部がスライドし、着地も大幅未達

## 更なる飛躍へ 体制整備

- III ホールディングス体制へ移行
  - 今後の更なるM&A活用とグループ経営の力をUp
  - DJ2で掲げる「連邦型経営」を更に推進
- III 報告セグメント変更（投資事業終了）
  - 投資セグメントの業績が市況により期中に乱高下
  - 事業シナジー目的の投資に注力し、純投資事業は終了

- ||| 従来の得意領域「首都圏×大企業」から “Local” への転向を達成。
- ||| 更に民需と官需の垣根も越え、地域金融機関と共に地方のDXを推進する。

## ロゴスウェア DFA Robotics 参画

- ||| ロゴスウェア参画により、人材領域のビジネスモデル進化（プラットフォーム化）が一気に加速
- ||| DFA参画により、ソフト→ハードへ対応領域を広げ、DJ3以降も含めた展開可能性を拡張

## 地域金融との 取組続々

- ||| 「自治体×地域金融×地域企業」のモデルが続々
- ||| 地域の経済をデジタルの力で回す型を創出
- ||| パブリテック領域で培った地域・自治体との繋がりを民需にも拡張する取組に発展

- ||| 地域を真に持続可能にするデジタル化の基盤が完成。
- ||| 全国に広がる地域とのネットワークを通じ、先行した取組の果実を届ける。

## 自治体DX基盤 完成

- ||| ガバメイツが立上げ1年で自治体のDXモデルを完成
- ||| LoGoシリーズを基幹にソリューション群が続々集結
- ||| 実際に成果が出て高ROIなデジタル化を実現

## ふるさとチョイス 軌道回復

- ||| OEMや決済連携等、各種施策が奏功
- ||| 付加価値を高め実質テイクレートのUpを実現
- ||| 24.3期の反転攻勢の準備も整う

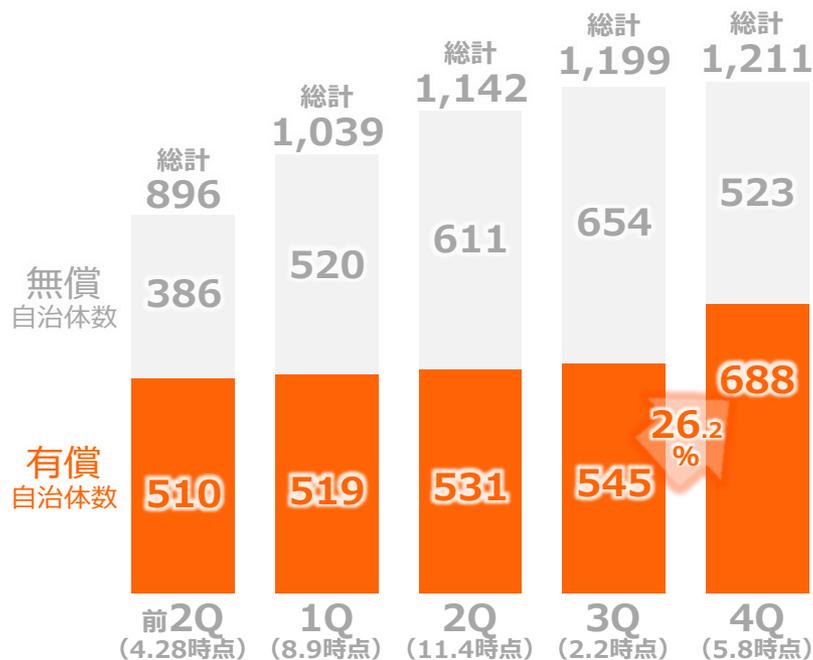
## エネルギー事業 拡大・収穫期へ

- ||| 阿久根モデルの横展開が続々進展
- ||| 収益認識は翌期以降になるも、現在進行中のPJは積み上がり中

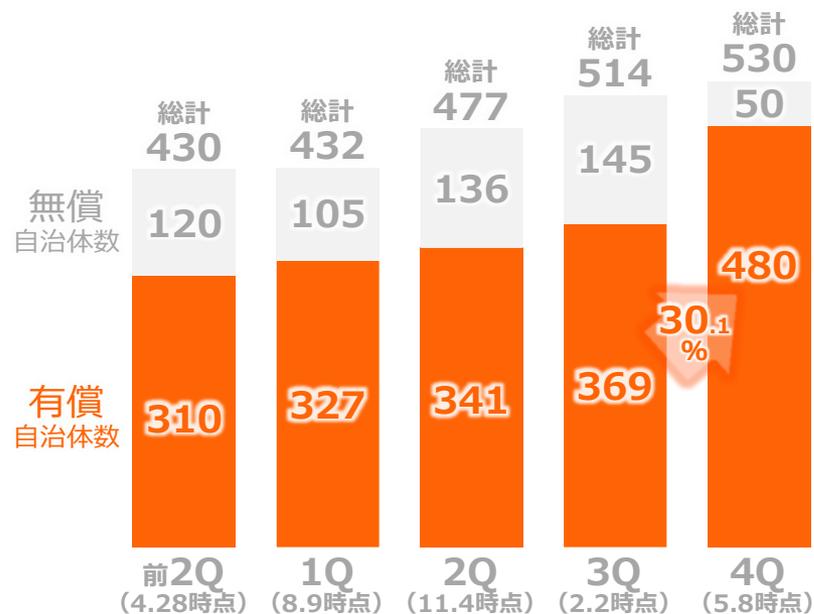
# 【参考】LoGoシリーズ 有償化進展

- 自治体の予算措置支援を通じ有償化も順調に進展。
- 広がる自治体DXソリューション群の基幹としてデファクトの地位を確立する。

## LoGoチャット



## LoGoフォーム



※ 一部関連団体の数を含む  
※ 前期は会計期変更に伴い2Qまでの変則6か月決算  
※ 前2Qの有償自治体数は5月中に契約手続き完了見込みだったものを含む  
※ 今4Qの有償自治体数は5月中に契約手続き完了見込みを含む

# 【参考】IPOアクセラレーションプログラム・投資案件の状況

## III 年度末時点で保有する上場銘柄の4Q(3カ月)での評価損益は以下の通り。

投資先社名	時期	取得単価* (円)	所有株数* (株)	取得価額 (千円)	前Q末価額 (千円)	4Q末価額 (千円)	3カ月での 増減額 (千円)
(株)ヘッド ウォータース	2018.4	1,875	16,400	30,750	57,482	165,148	+107,666
AI CROSS(株) (旧AOSモバイル)	2018.7	900	22,250	20,025	20,626	28,680	+8,055
(株)ライトアップ°	2020.12	1,502	116,120	174,455	109,153	108,456	▲697
ポート(株)	2021.7	743	269,100	199,941	286,592	484,918	+198,327
<b>合計</b>				425,172	473,852	787,203	+313,350

\*: 分割等がある場合は調整後

# 【参考】IPOアクセラレーションプログラム・投資案件の状況

## III 期初→期末 12カ月間での評価損益の通算は以下の通り。

投資先社名	時期	取得単価*1 (円)	所有株数*1 (株)	取得価額 (千円)	22.3末価額 (千円)	23.3末価額 (千円)	12カ月での 増減額 (千円)
(株)ヘッド ウォータース	2018.4	1,875	16,400	30,750	59,532	165,148	+105,616
AI CROSS(株) (旧AOSEモバイル)	2018.7	900	22,250	20,025	22,473	28,680	+6,208
(株)GAUSS*2	2019.7	142,000	211	29,962	29,962	2,649	▲27,312
(株)ライトアップ°	2020.12	1,502	116,120	174,455	312,131	108,456	▲203,674
ポート(株)	2021.7	743	269,100	199,941	203,709	484,918	+281,210
<b>合計</b>				455,091	627,806	789,852	+162,046

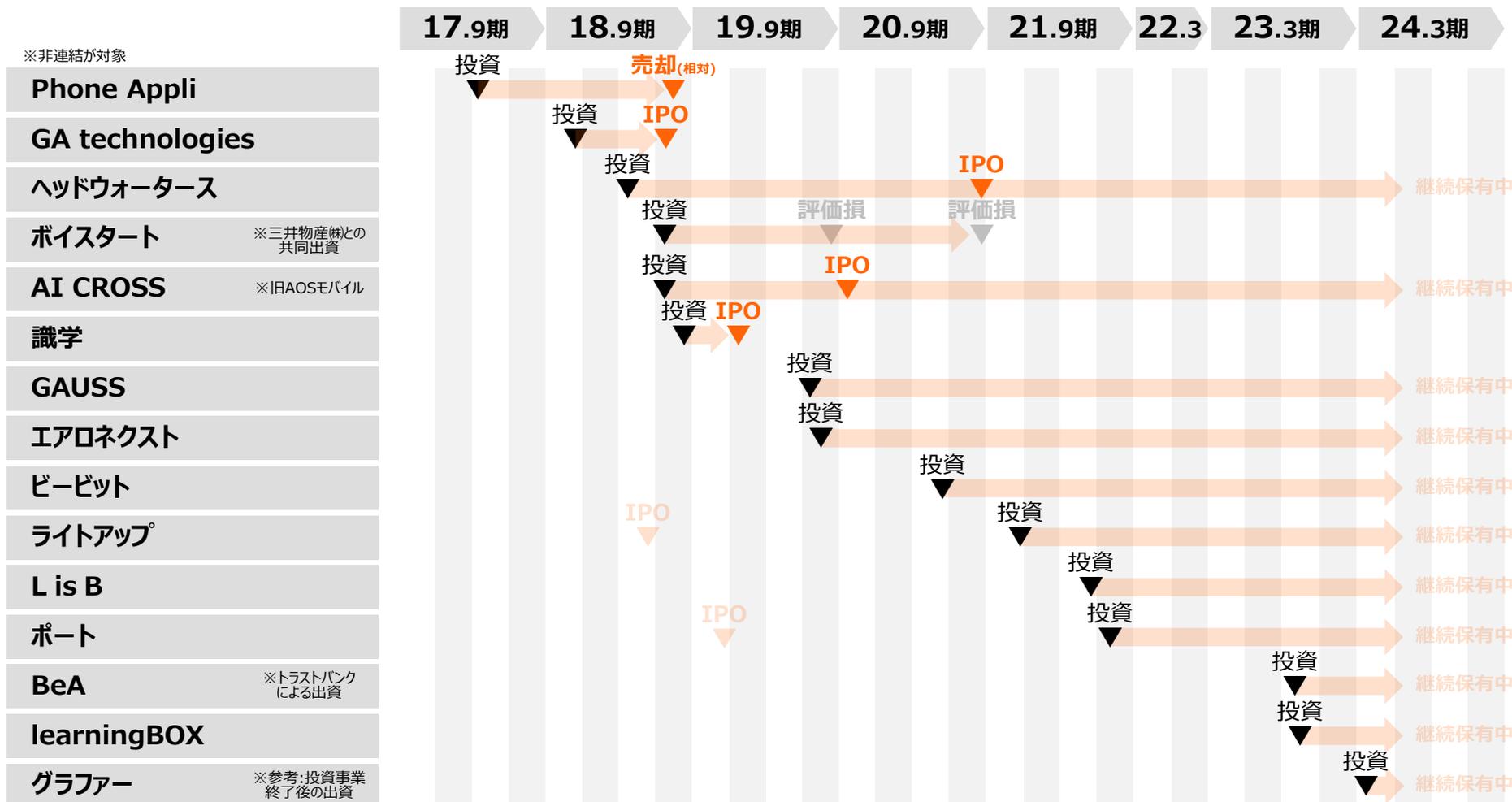
\*1: 分割等がある場合は調整後

\*2: GAUSSは非上場だが、直近のファイナンスから2年超のため公正価値評価により9月に評価損を計上

# 【参考】投資事業の経過と今後について

- ||| 今後評価損益は営業利益ではなく金融収益/費用またはその他包括利益となる。
- ||| 事業会社投資は継続し、従来以上に事業シナジーを重視した案件に傾注する。

※非連結が対象



# 2023年3月期 配当 ~20周年記念配当実施~

## III 設立20周年を迎えるにあたり、記念配当の実施を取締役会で決議。(5.15)

※基準日は2023.3.31、決定は6月の定時総会を経ます



- III 普通配当は期初予想の一株あたり7.0円を維持
- III 記念配当3.0円を加え、計10.0円に予想を修正

2023年3月期の振り返り

**中期計画の一部修正と2024年3月期方針**

# 2024年3月期 連結業績目標 (中期計画を一部修正)

- ||| 【DJ2改】発表時点からM&Aの進展分を加味して売上収益は上方修正。
- ||| 営業利益は一時的なPMI費用増等にも鑑み据置き。

(単位：百万円)	2023.3期(実績)		2024.3期 (従来目標)		上期 (4~9月)		下期 (10~3月)		2024.3期 (修正目標)		2025.3期(目標)	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	金額	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比
売上収益	20,021	100.0%	30,000	100.0%	11,139	22,860	34,000	100.0%	78,000	100.0%		
売上原価	7,498	37.5%	9,667	32.2%	4,838	6,514	11,352	33.4%	39,665	50.9%		
売上総利益	12,522	62.5%	20,332	67.8%	6,300	16,346	22,647	66.6%	38,334	49.1%		
販売費及び一般管理費等	6,792	33.9%	9,332	31.1%	5,808	5,868	11,677	34.3%	18,334	23.5%		
営業利益	5,730	28.6%	11,000	36.7%	500	10,500	11,000	32.4%	20,000	25.6%		
金融収益	0	0.0%	0	0.0%	0	0	0	0.0%	1	0.0%		
金融費用	77	0.4%	30	0.1%	15	13	29	0.1%	109	0.1%		
税引前利益	5,653	28.2%	10,970	36.6%	484	10,486	10,970	32.3%	19,891	25.5%		
法人所得税費用	1,743	8.7%	3,407	11.4%	153	3,300	3,454	10.2%	6,207	8.0%		
当期利益	3,910	19.5%	7,562	25.2%	331	7,185	7,516	22.1%	13,684	17.5%		
親会社の所有者に帰属する利益	3,856		7,195		406	6,805	7,211		12,825			
非支配株主持分に帰属する利益	53		367		△75	380	304		859			
(参考) EBITDA	6,702	33.5%	11,914	39.7%	907	10,995	11,903	35.0%	21,088	27.0%		

# 2024年3月期 連結業績目標 補足

- ||| 公共向けを強化しているため、引続き目標値は下期偏重傾向が残る。
- ||| ビジネスモデル進化と事業ポートフォリオ改善で徐々に平準化を進める。

	23.3期 (実績)		24.3期 (目標)	
※営業利益 ※単位:百万円				
上期 (4~9月)	135	2.4%	500	4.6%
下期 (10~3月)	5,595	97.6%	10,500	95.4%
通期累計	5,730	100.0%	11,000	100.0%

# DJ2の歩みと24.3期の力点

## III 投資先行した【DJ2改】初年度の成果を足掛かりに、収穫と飛躍の1年とする。

### 2023.3期

### 2024.3期

#### NEW-IT トランスフォーメーション

#### 民間DX

- III 地銀×自治体×地域企業案件続々
- III DFA参画→ハード/ロボティクス領域へ

#### 人材

- III ロゴスウェア参画→「みんなデ」展開
- III eラーニング「KaWaL」シリーズ拡充
- III Local攻略に向けビジネスモデル進化

#### パブリテック

#### 地方創生

- III ふるさとチョイス復調（OEM等）
- III エネルギーの阿久根モデル横展開続々

#### 公共DX

- III LoGoシリーズが実質デファクト獲得
- III ガバメイツ始動→愛媛モデル確立
- III ソリューションとマーケティング・営業の両面で「仲間あつめ」が続々進展

- III 地銀×自治体 を起点に民需と官需の垣根を取り払った取組を展開
- III アセンテックとの協業を起点にセキュリティ領域での展開を強化

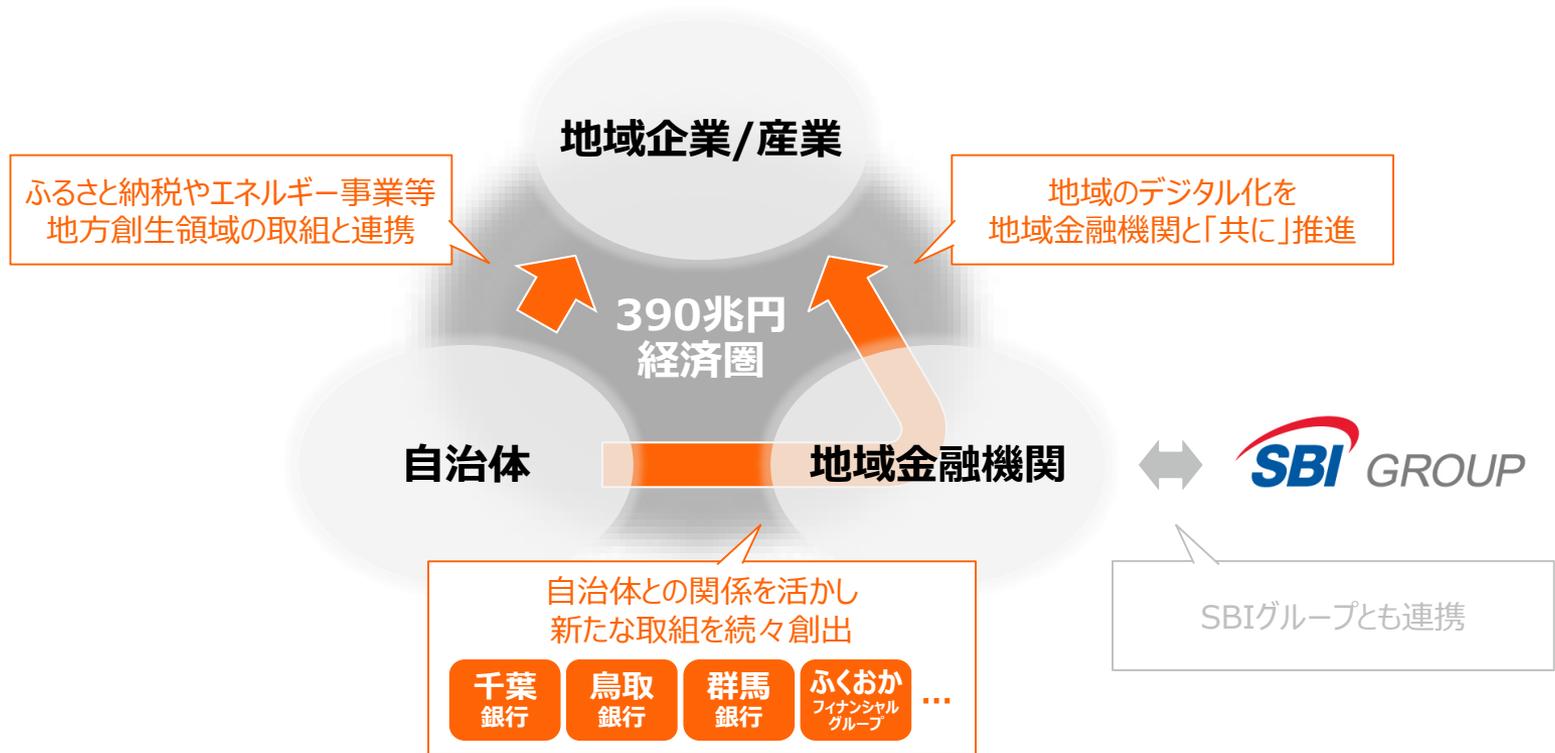
- III 拡充を続けるLocal攻略商材群を展開
- III 浸透が進む「DX人材育成×地域金融機関」のアプローチを拡充

- III チョイスの実質テイクレートUp反映
- III GMV回復に向けた反転攻勢へ
- III エネルギー事業の収穫開始

- III 自治体DXに必要な全てが揃うプラットフォームとして拡充
- III 自治体業務トータルの生産性Upを担う

# 民間DX領域 ~地域金融機関と共に“Local”へ~

- ||| 地域金融機関との共創の取組を通じ“Local”にデジタルの恩恵を届ける。
- ||| パブリックの自治体ネットワークを活かし、民需と官需を融合的に攻略する。



# 民間DX領域 ~セキュリティ領域を「国産化」へ~

- ||| 純国産のSaaSセキュリティプラットフォームを展開するアセンテックと業務提携。
- ||| より公的な領域のデジタル化推進に不可欠なピースを強化していく。



エンドポイントセキュリティ



アイデンティティ管理



SaaS管理

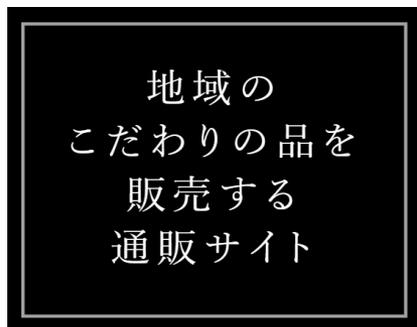
- デジタル化の進展に伴い、業務アプリケーションはSaaS利用が主軸に
- 企業や公共団体のSaaSアクセスにおけるセキュリティ強化が急務
- 純国産で高いセキュリティを実現する「ブレイクアウト」で、国内の顧客に新たなSaaSアクセス環境を提案
- 機密情報を扱う業務でもリモートワーク等の柔軟な働き方を可能にする（コンタクトセンター等）

# 地方創生領域 ~ふるさとチョイス反攻開始~

- ||| 各種施策が奏功し実質テイクレートを概ね予定通り向上。
- ||| 24.3期からはGMV成長軌道回復に向けた反転攻勢を開始する。



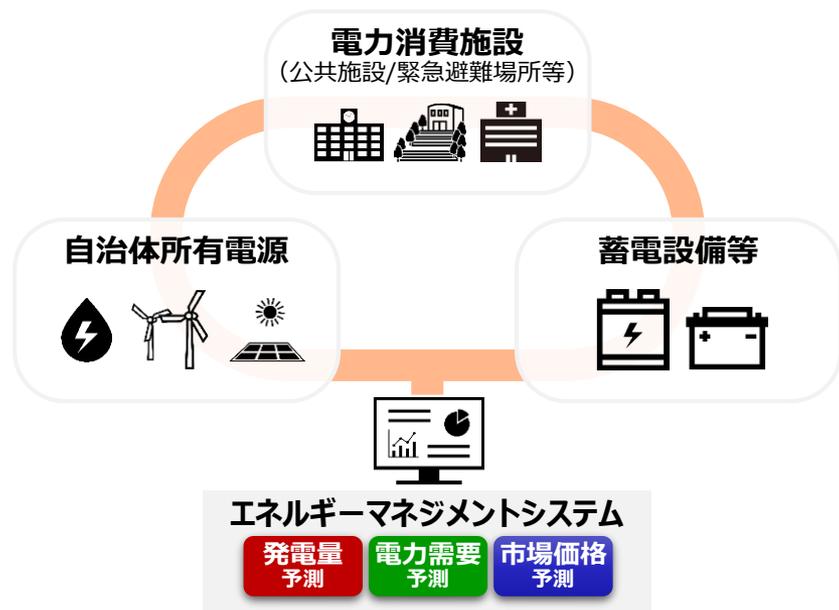
## めいぶっチョイス



# 地方創生領域 ~エネルギー事業 本格展開フェーズへ~

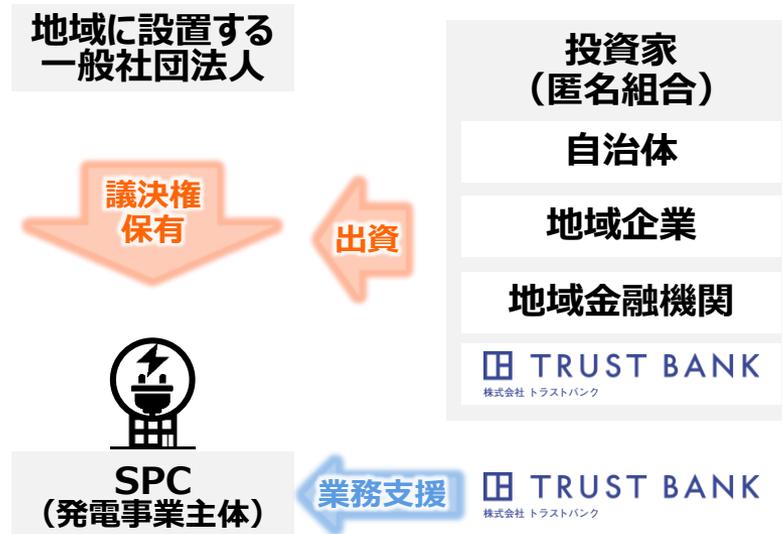
- ||| 初期版のモデルが完成し、自治体ネットワークを活かした本格展開のフェーズへ。
- ||| 地域に社会資本を残しつつアセットの軽量化を図り、事業展開のスピードを保つ。

## 電力地産地消モデルの完成



- 阿久根市の取組等を筆頭に初期版のモデルが完成
- 一方でインフラ事業のためアセットヘビーになりがち

## 軽量化による横展開スピードUp



- 保有資産を地域の事業主体に移し、TBはマイノリティでの投資収益と業務支援の対価を得る形に移行
- 地域に社会資本を残す意義も踏まえスキームを整備

# 公共DX領域 ~LoGoシリーズ デファクト化進展~

- III 導入自治体の拡大は続きデファクト化が順調に進んでいる。
- III 自治体のあらゆる業務の生産性を高める基盤としての地位を固める。

## 有償化進展と更なる拡大

### 共同調達による 予算化

- 都道府県主導で複数自治体の共同調達化が進展
  - ・大阪・埼玉・石川・秋田・神奈川 他複数
- 効果的に予算措置を支援

### ネットワーク効果 の拡大

- 自治体間連携やテンプレート共有等で利便性が更に向上
- 後発自治体は導入初期から更に高い利便性を享受可能

## 総合的な生産性向上の基盤へ

DX人材育成

自治体BPR

他自治体との  
連携

対 **庁内** 業務の基盤

対 **住民** 業務の基盤

LoGoチャット

LoGoフォーム

グループ内  
他サービス連携

外部  
サービス連携

新技術の  
取込み

- 自治体のあらゆる業務の基点となる部分で活用される
- 生産性を高める様々な要素がLoGoシリーズと連携していく

- ||| 「愛媛モデル」横展開の強い引合いに応えるため、パッケージサービスを展開。
- ||| 費用を抑えて業務改革を進め、標準化の果実を共同利用型で享受する。

## 「シェアードCIO」

- 比較的小規模な自治体向けのパッケージサービス
- 業務量調査・BPR・人材育成等を一括提供
- リアルな自治体業務量データとBPR実績に基づくピンポイントで“効く”変革サービス

## 共同利用型 サービスモデル 展開

- 「愛媛モデル」で一部自社開発に切替えたシステムサービスを共同利用型として展開
- “コンビニで住民票”と類似の仕組みを順次構築し、安全&便利に幅広い行政手続を処理可能に
- 自治体は初期費用を抑えられ、ガバメイツは利用に応じて収益が積み上がるストック型のモデルへ

# 公共DX領域 ~DXプラットフォーム 拡張続々~

- ||| 全国自治体の広範な業務の隅々までに「最適解」を届ける。
- ||| 必要な全てのソリューション群を、志を同じくする「仲間あつめ」を通じて網羅する。

## 全国自治体の広範な業務



# 2024年3月期 配当予想

Ⅲ 引き続き事業拡大の投資を優先しつつ、継続的な配当実施を基本方針とする。

一株あたり

**10.0円 → 12.0円**  
(記念配当込み)

へ増配

- Ⅲ 業績目標に基づき、年間配当は一株あたり12.0円を予想
- Ⅲ 配当性向は12.0%へ

- 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**  
**HOLDINGS**

---