



中期経営計画

~ Digitize & Digitalize Japan (Phase2)~



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. 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

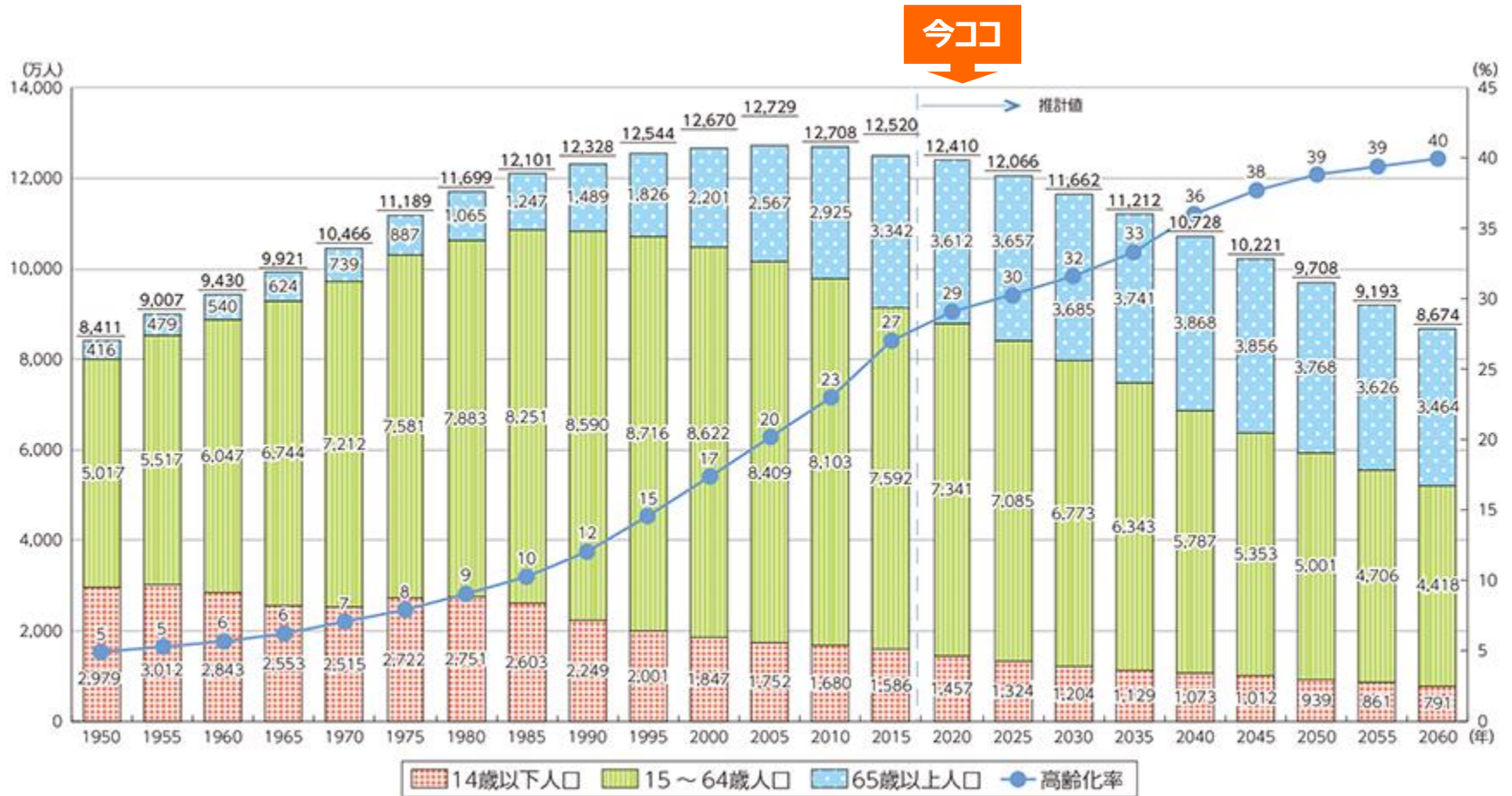
当社ミッション

||| **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

今中期計画の位置づけ

III 15年計画で日本のデジタル時代を創る、第2章です。



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 & 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。

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

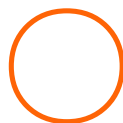
3. 中期目標

4. 計画達成に向けた戦略

前中期計画【DJ1】の振り返り

Ⅲ 最終年度が進行中の【DJ1】の、21.2月時点で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

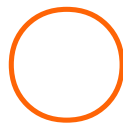
ビジネスモデルの完成度Up



- 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

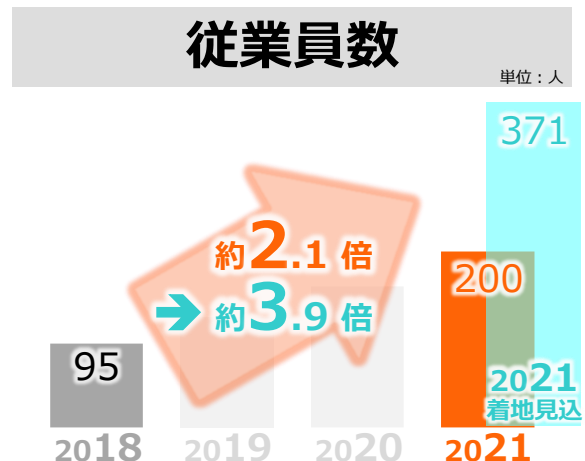
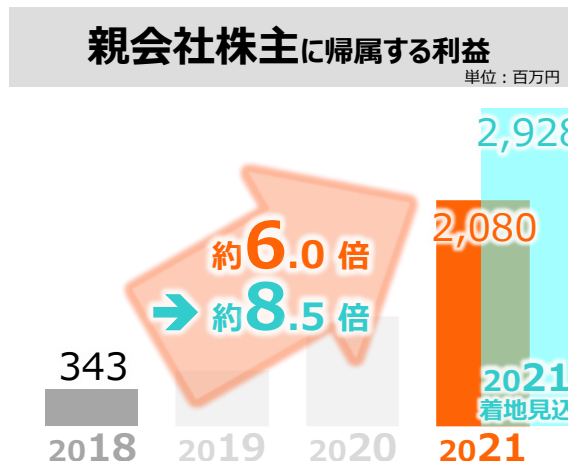
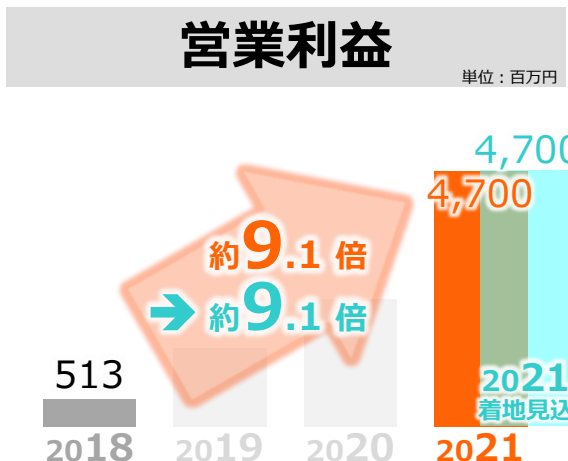
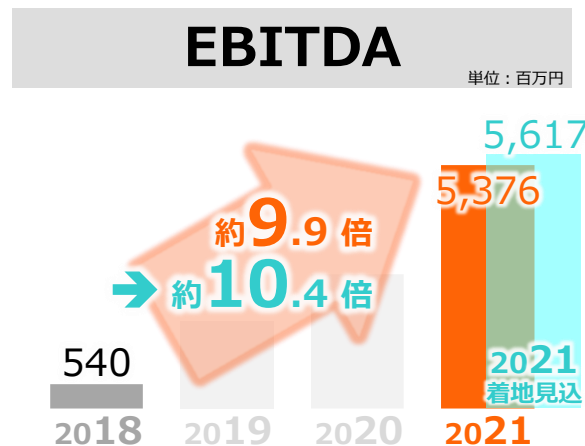
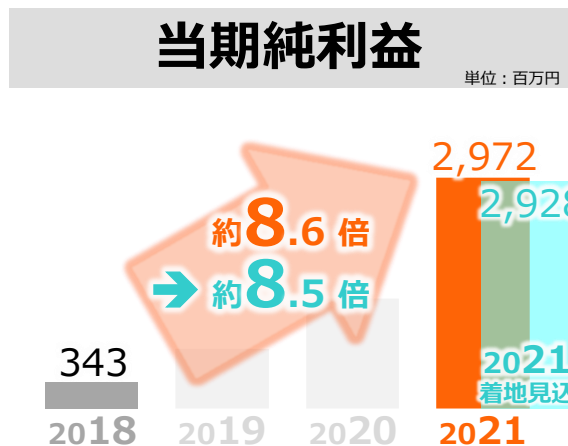
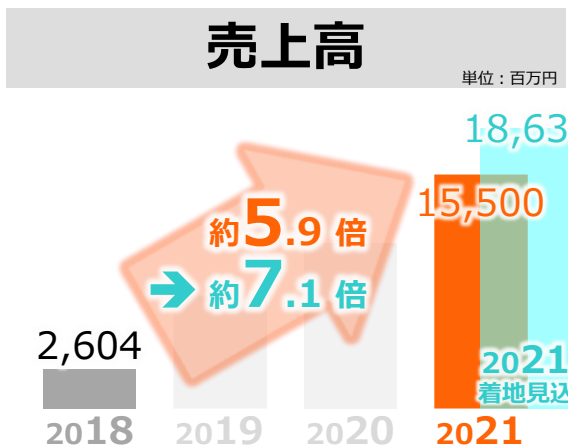


- 一部の取組は急拡大 (デジタル人材育成、LoGoシリーズ等)
 - 個別対応色が強く「型」への昇華は途上の取組も多い
 - リソースの拡充スピードが成長の実質的な制約に
- 共通課題への集中と内外リソース確保が要強化

“DJ1” 3年間の成長

III “DJ1”で掲げた野心的な成長目標は、既に達成が確実視される。

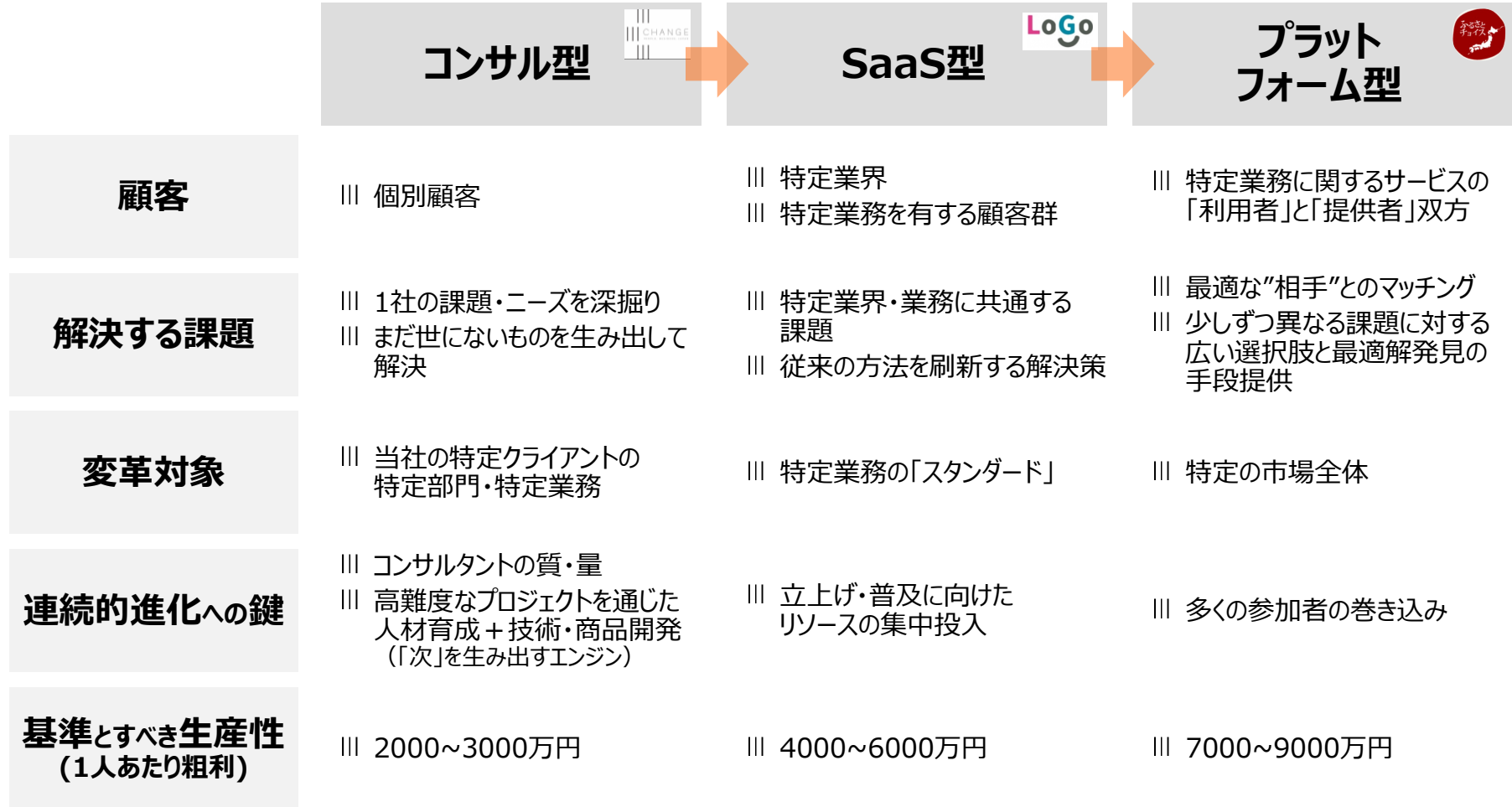
※下記数値は全て目標設定した当時の旧日本基準ベース。21.9期下限目標通りに着地した場合として算出。



※1：数値は旧日本基準ベース ※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

ビジネスモデルの連続的進化

- 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

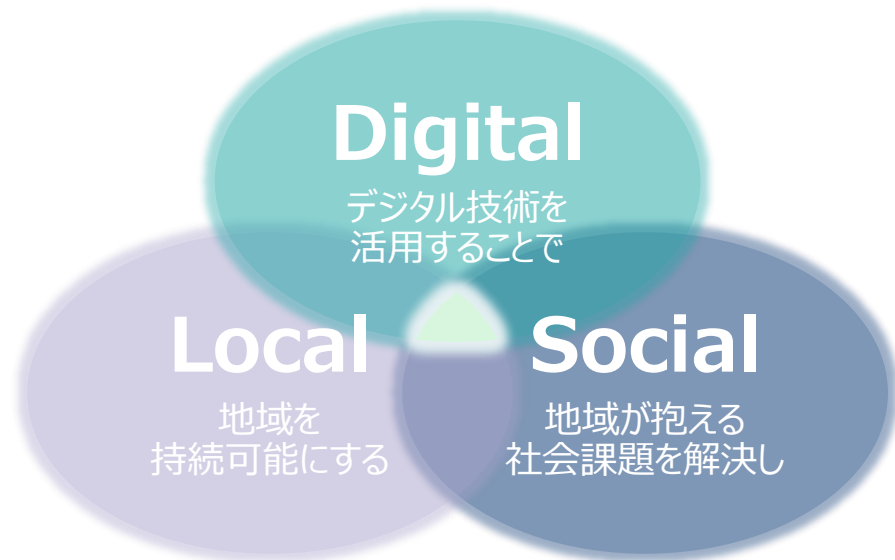
2. 今中期計画【DJ2】のコンセプト

3. 中期目標

4. 計画達成に向けた戦略

“DJ2”の勝負領域

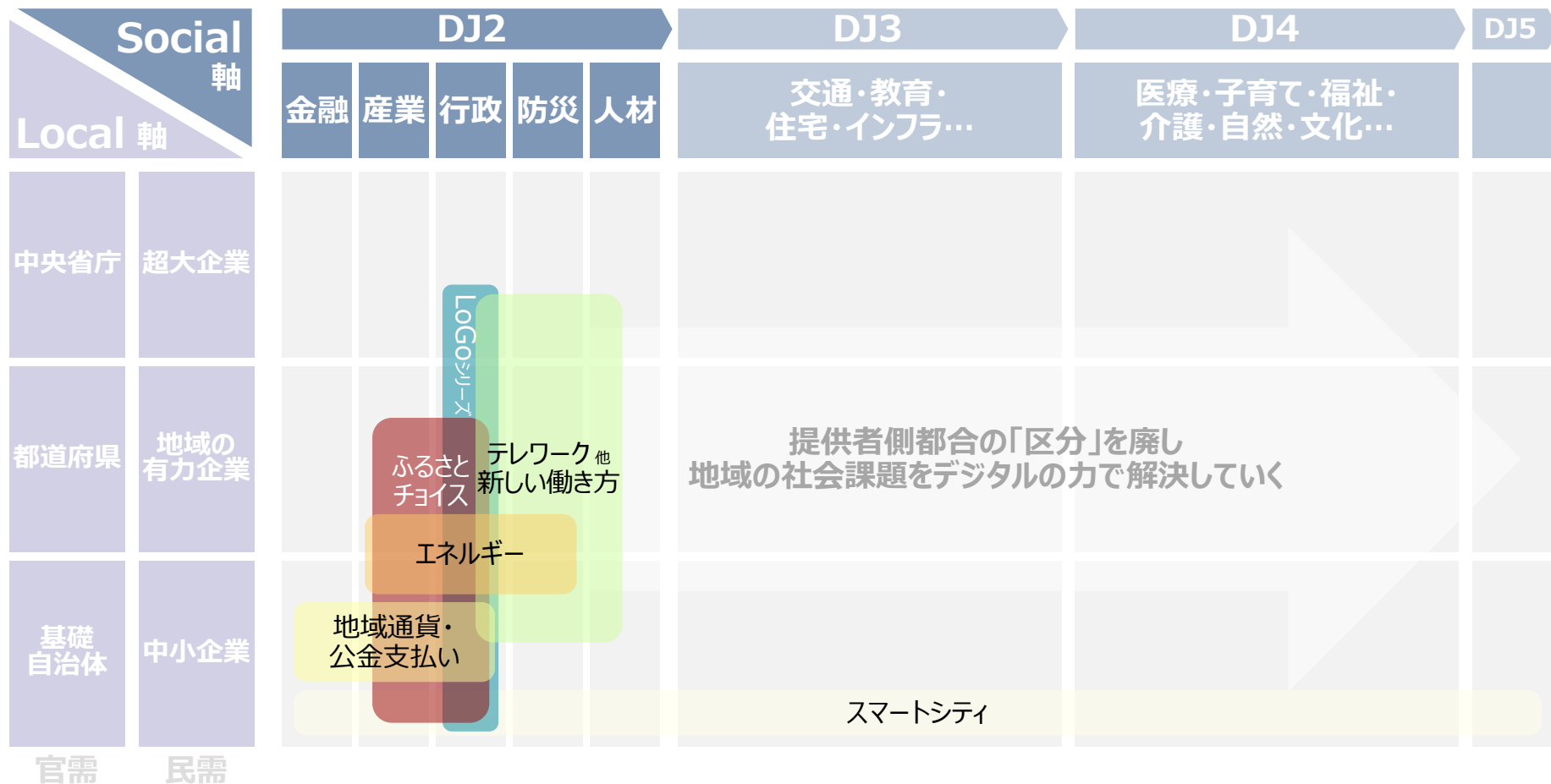
III “Change Japan” を目指す上でのスイートスポットを定める。



- 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

戦略マップ

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

3年間の成長目標

III Phase2の3年間での成長は以下の水準を目標とする。

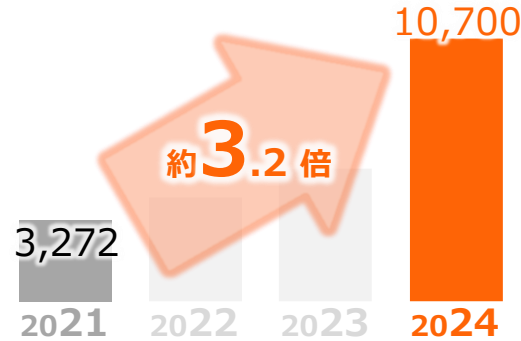
売上収益

単位：百万円



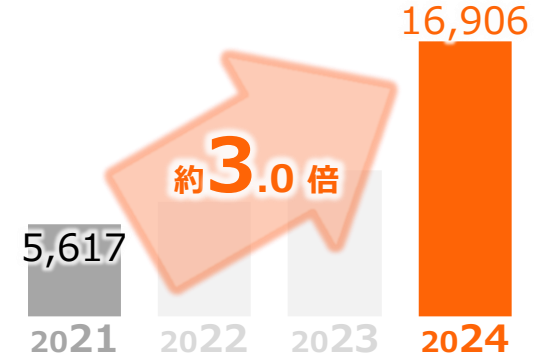
当期利益

単位：百万円



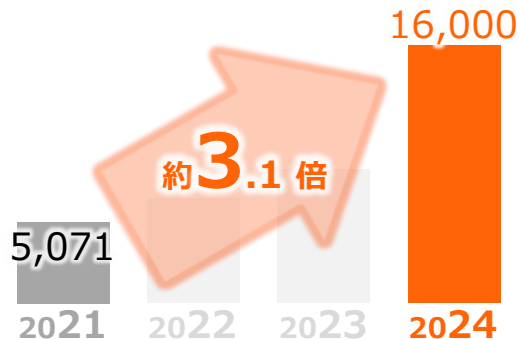
EBITDA

単位：百万円



営業利益

単位：百万円



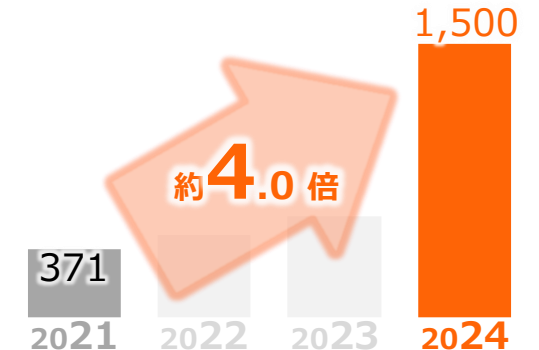
親会社^{の所有者に} 帰属する利益

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

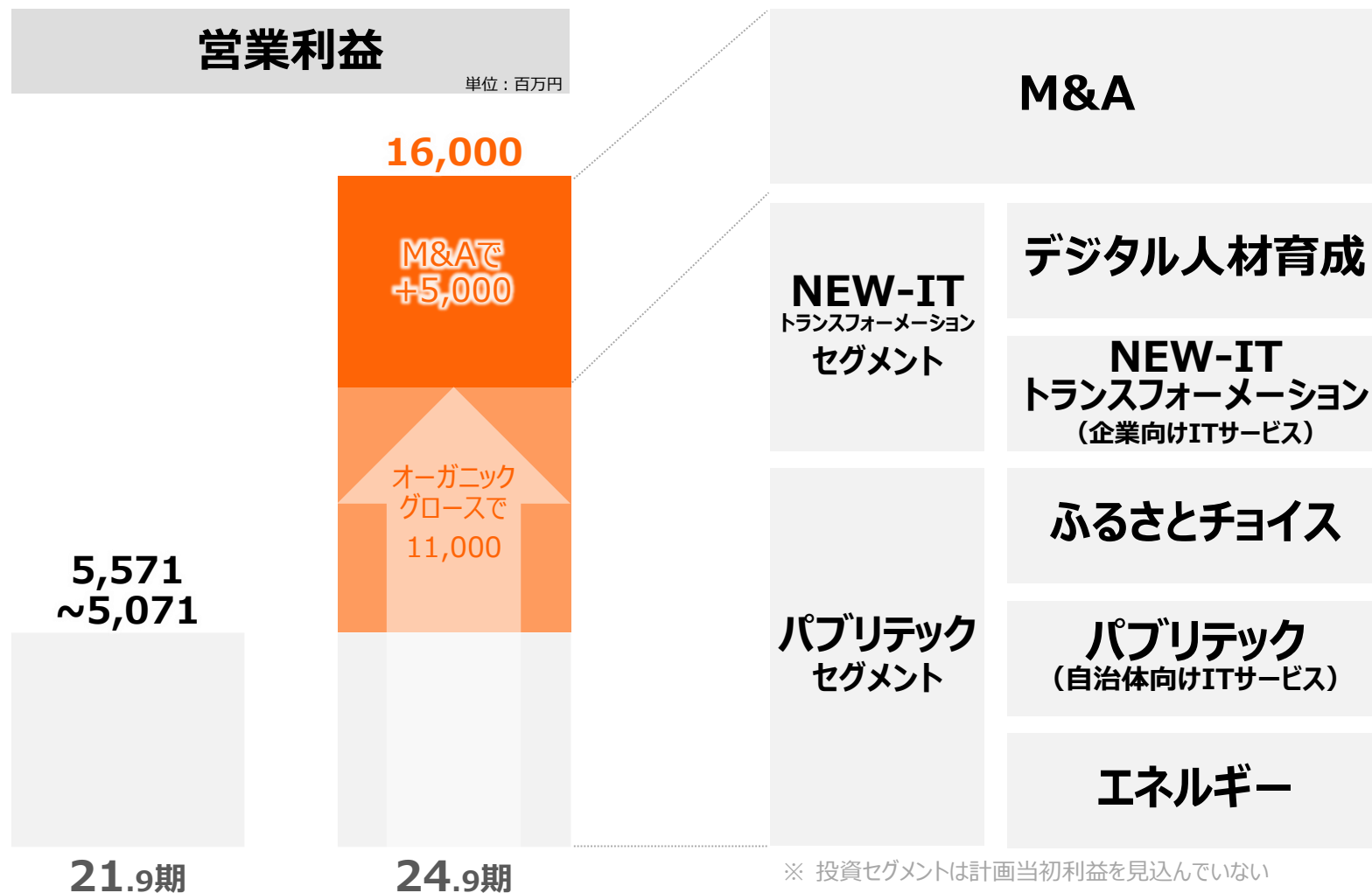
3年間の成長目標 ~損益計算書~

III M&Aによる貢献はタイミングの想定が困難なため、24.9期への計上を仮定。
(数値はIFRSベース)

	2022.9期(連結)		2023.9期(連結)		2024.9期(連結)		(参考)24.9 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	18,200	100.0%	23,000	100.0%	50,000	100.0%	30,000	100.0%
売上原価	5,345	29.4%	7,078	30.8%	15,447	30.9%	9,247	30.8%
売上総利益	12,854	70.6%	15,921	69.2%	34,552	69.1%	20,752	69.2%
販売費及び一般管理費等	6,354	34.9%	7,621	33.1%	18,766	37.5%	9,966	33.2%
営業利益	6,500	35.7%	8,300	36.1%	16,000	32.0%	11,000	36.7%
金融収益	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
金融費用	62	0.3%	60	0.3%	55	0.1%	55	0.2%
税引前利益	6,437	35.4%	8,239	35.8%	15,944	31.9%	10,944	36.5%
法人所得税費用	2,242	12.3%	2,860	12.4%	5,244	10.5%	3,713	12.4%
当期利益	4,195	23.0%	5,378	23.4%	10,700	21.4%	7,231	24.1%
親会社の所有者に帰属する当期利益	4,096		5,238		10,576		7,107	
非支配株主持分に帰属する当期利益	99		140		123		123	
(参考) EBITDA	7,052	38.7%	8,961	39.0%	16,906	33.8%	11,906	39.7%

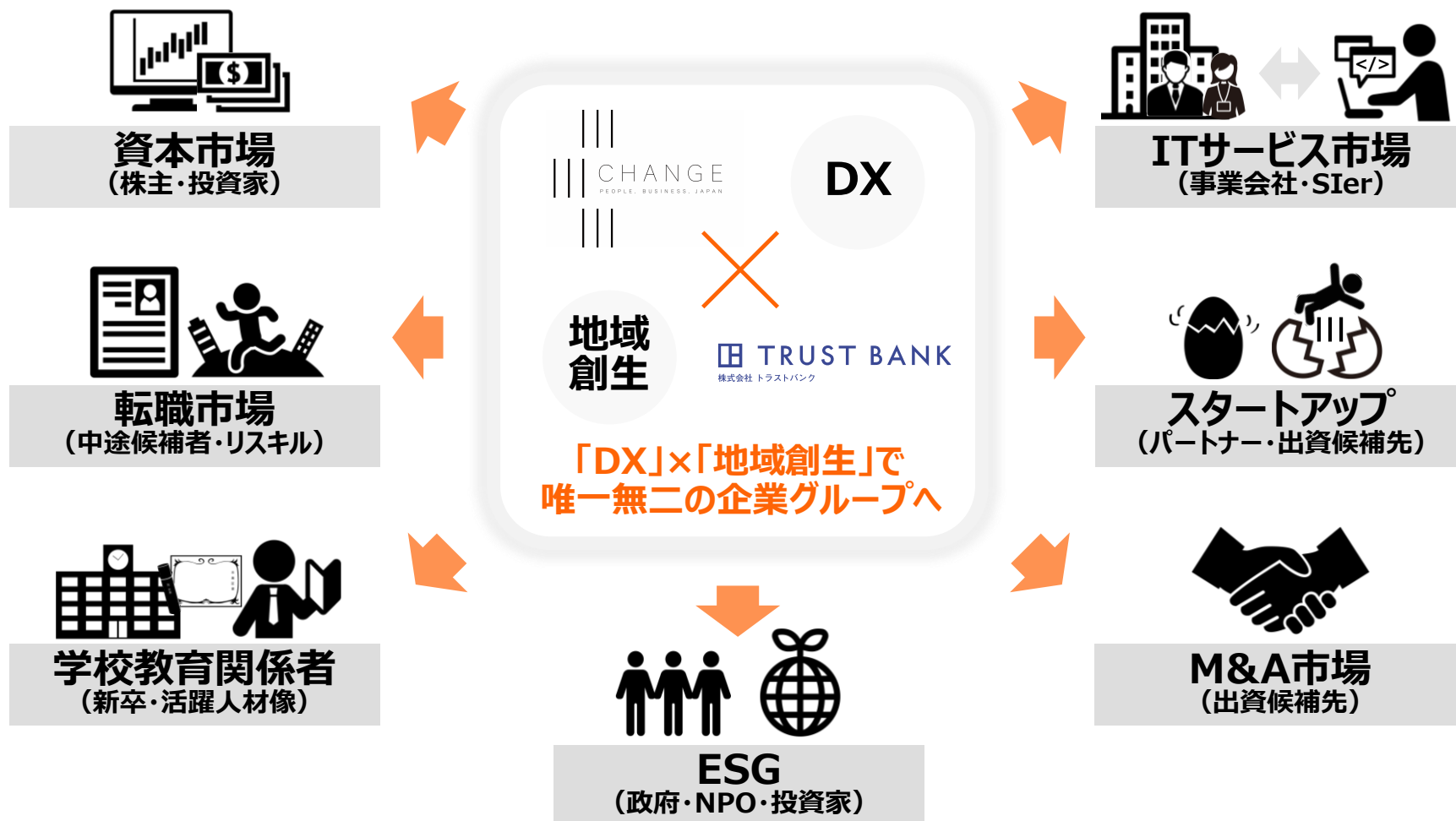
24.9期の利益構成イメージ

III “DJ1”で培った基盤を収穫につなげつつ、M&Aにより更なる飛躍を狙う。



定性目標

- ||| 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

計画達成に向けた戦略 ~全体方針~

III グループ全体、事業横断で通底する方針は以下の通り。

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 「地域創生」「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)

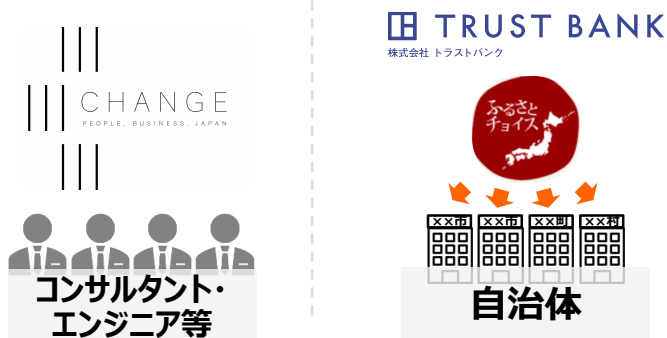
- III 東京圏×大企業向けの成功体験を引きずらないマネジメント
- III アライアンスやM&Aを通じ、「遠心力」を効かせた事業運営を志向

計画達成に向けた戦略 ~M&A~

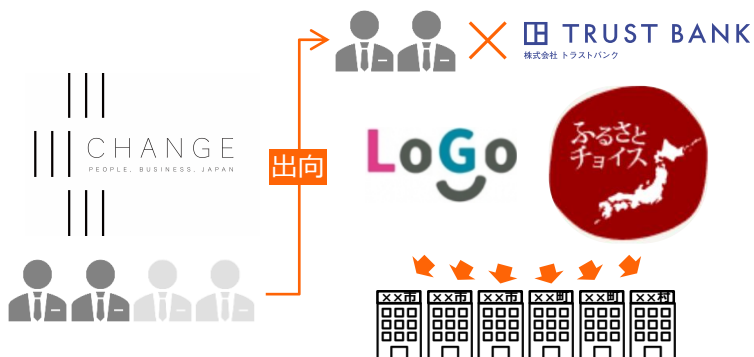
III トラストバンクの成功モデルを、「次」へ横展開する。

トラストバンク モデル (顧客基盤獲得型)

M
&
A
前



M
&
A
後



“DJ2” で狙うM&A

顧客基盤 獲得型

- III トラストバンクモデルでいう自治体に相当するような顧客基盤を有する対象を狙う
- III デジタル化で解決し得る共通の課題を有し、当社が「スタンダード」を作れる領域が主眼

プロダクト 獲得型

- III 特定業種・業務の「スタンダード」を変革し得るプロダクトやサービスを有する対象を狙う
- III 当社グループの現有または近い将来獲得を想定する顧客基盤へ展開できるものが主眼

リソース 獲得型

- III モデルの継続的な横展開に不可欠な、コンサルタントやエンジニア等の「質・量」の獲得を狙う

- ||| DX推進に向けて真に必要な人材育成の「型」は既に見えている領域。
- ||| 「面」を一気に獲得し、全国にDXを行き渡らせる上でのボトルネックを解消する。

主要顧客

- ||| 大企業・中小企業・自治体

プロダクト/ サービス

- ||| 研修サービス
- ||| 導入コンサルティング

提供形態

- ||| 大企業：
個別コンサル+ 個社向け研修サービス
- ||| 中小企業・自治体：
サブスクリカーリング型サービス

提供価値

- ||| 最前線のDXの現場から生まれた
「本当に効く」研修
- ||| 常に最先端に更新された研修

競合優位性

- ||| 教育会社はDXの現場を持っていない
- ||| DXの現場をやる企業は教育をやらない

KPI

- ||| 導入社数
 - アライアンスによるLocalへのリーチ
(KDDI、TB/自治体、地銀、ライトアップ等)
 - KDDI本体・グループ会社・取引先攻略
 - KDDIをフラグシップとした大企業攻略
- ||| 1社当たり売上
 - 新サービスの継続投入による追加販売

III 引き続き「次のタネ」を生む領域でありつつ、収益性・量ともに成長を目指す。

主要顧客

- III 大企業・中央官庁・自治体

プロダクト/ サービス

- III コンサルティングサービス

提供形態

- III DXコンサルティング
- III ITサービス受託開発
- III ITプロダクトリセール
- III 人材育成サービス（個社対応型）

提供価値

- III 技術×人材
- III ソリューション導入に留まらずユースケース開発、業務変革、人材の育成まで提案

競合優位性

- III ユースケース開発力をテコにしたLOBへの直接提案力

KPI

- III 従業員数
 - クライアントやM&A先等からの人材受け入れ
- III 1人当たり売上
 - アライアンスを通じた大型・広域展開型PJの増加

- ||| M&A先の1人当たり生産性を向上しつつ、チェンジにて人材を受け入れる。
- ||| 高難度PJで活躍・成長した人材は、次のM&AでPMIを担う人材となる。



出向してPMI



出向(・転籍)してチェンジの
高難度PJで活躍・成長

III コスト効率の悪い物量戦を避け、収益性を高めつつ新たな寄付の形を作る。

主要顧客

- III 自治体 (+ 寄付者)

プロダクト/ サービス

- III ふるさと納税プラットフォーム

提供形態

- III マーケットプレイス型プラットフォーム
- III クラウドファンディング型プラットフォーム

提供価値

- III 全国の寄付候補者との接点
- III 標準化されたSystemとOperationですぐに制度の運用を開始できる
- III 寄付額に応じた手数料で利用可能

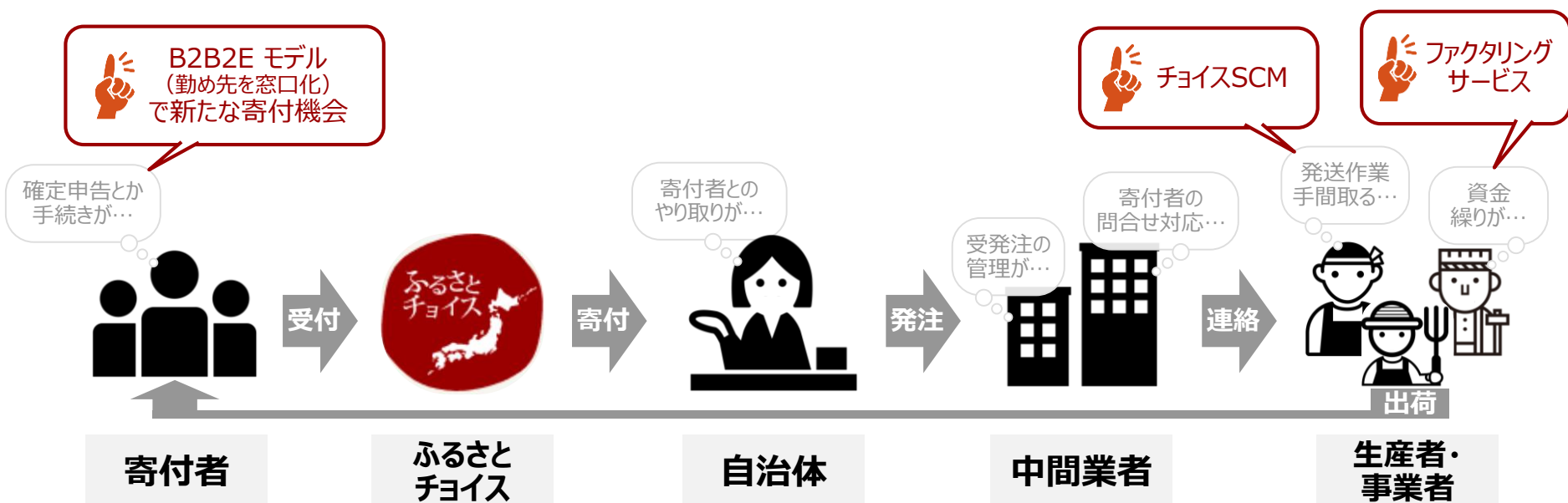
競合優位性

- III 最古参・掲載自治体数No.1の信頼
- III 基本手数料率の低さ
- III 地域や自治体課題への高い関与度

KPI

- III 流通取引総額(GMV)
 - B2B2Eモデル投入による法人攻略 (チェンジの法人ネットワークとのシナジー)
 - III テイクレート
 - 周辺サービスの整備による収益化
 - それらの同業他社への提供・相乗り
- ※次頁にて補足説明

- III ふるさと納税にまつわる各種「手間」「不便」「コスト」の収益化を進める。
- III 「共通課題」の解決により、他のふるさと納税サービスとの共存・共創へ向かう。



- ||| 既発LoGoシリーズの順次有償化に加え、新サービスを順次立上げ。
- ||| 真に現場を変革できる形で普及するため、チェンジと共同し中央省庁とも連携。

主要顧客

- ||| 自治体

プロダクト/ サービス

- ||| 自治体業務のデジタル化SaaS

提供形態

- ||| SaaS型

提供価値

- ||| SaaS型で少額からすぐに使える
- ||| 自治体専用で現場業務にマッチ
- ||| LGWANとインターネット利用可で、セキュリティと利便性を両立

競合優位性

- ||| 自治体との圧倒的ネットワーク
- ||| 先行投入した「LoGoチャット」上でサービス開発に向けたインサイト獲得

KPI

- ||| 有償化自治体数
 - 無償期間中のカスタマーサクセス深化
 - 自治体での予算化支援
- ||| 1自治体当たり売上
 - 新サービスの順次投入

- ||| 地域経済にとって域外流出の筆頭である「電力」の地産地消を進める。
- ||| 収益化の面ではオンサイトPPAの取組を先行。 ※詳細は次頁にて補足

主要顧客

- ||| 自治体・地域の有力企業

プロダクト/ サービス

- ||| 大型施設所有者の自主電源サービス
- ||| 地域電力網サービス

提供形態

- ||| オンサイトPPA（太陽光+蓄電池設置）
- ||| 地域マイクログリッド（電源+送電網設置）
※次頁にて補足説明

提供価値

- ||| 災害に強く、グリーンで、地域還元度の高い(域外流出の少ない)電力へのアクセス
- ||| 初期負担を抑えて導入できる

競合優位性

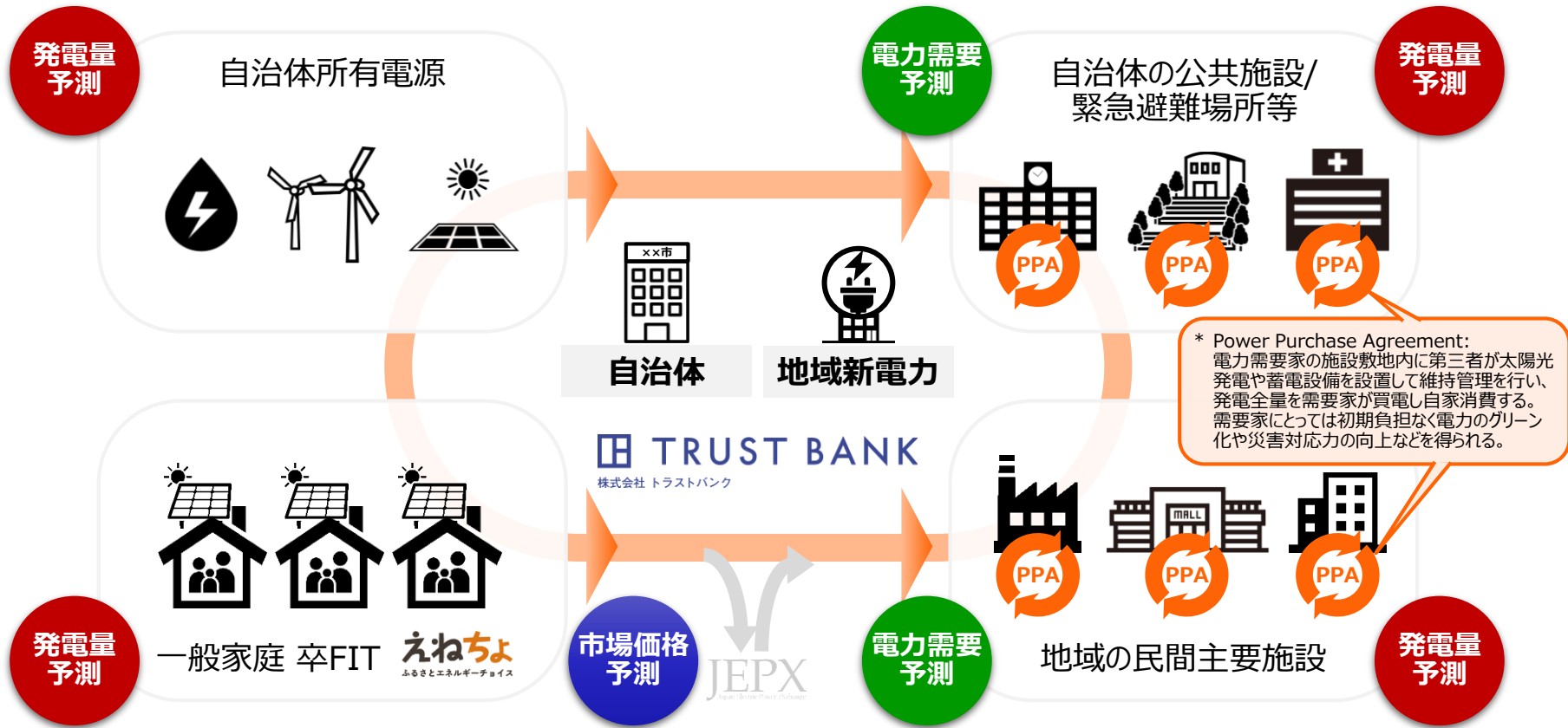
- ||| 自治体との圧倒的ネットワーク
- ||| 高度なデジタル制御の構築能力

KPI

- ||| プロジェクト数
 - 自治体とのリレーションを活かした発掘
 - 自治体ネットワークでの事例発信による獲得
 - 環境省はじめ、政府の脱炭素事業等と密に連携した推進
- ||| PJ当たり期待収益
 - まずは売電収入が確定的に見込めるPPAの取組を先行

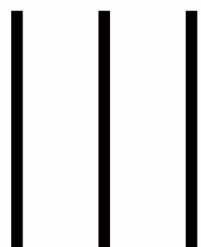
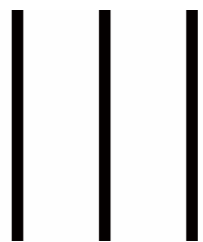
自然由来の電力と蓄電池の性能を制御し、CO2削減や防災機能、ピークカットによる電力コスト削減等の果実を得るには、高度なデジタル活用能力が不可欠。

※マイクログリッドの運営を想定した登録特定送配電事業者ライセンスは2018年取得済



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

