
2024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

2024年5月15日

CHANGE
HOLDINGS

Copyright CHANGE Holdings, Inc. All Rights Reserved.



当社グループ ミッション

||| 人を変え、ビジネスを変えて、日本を変えます。

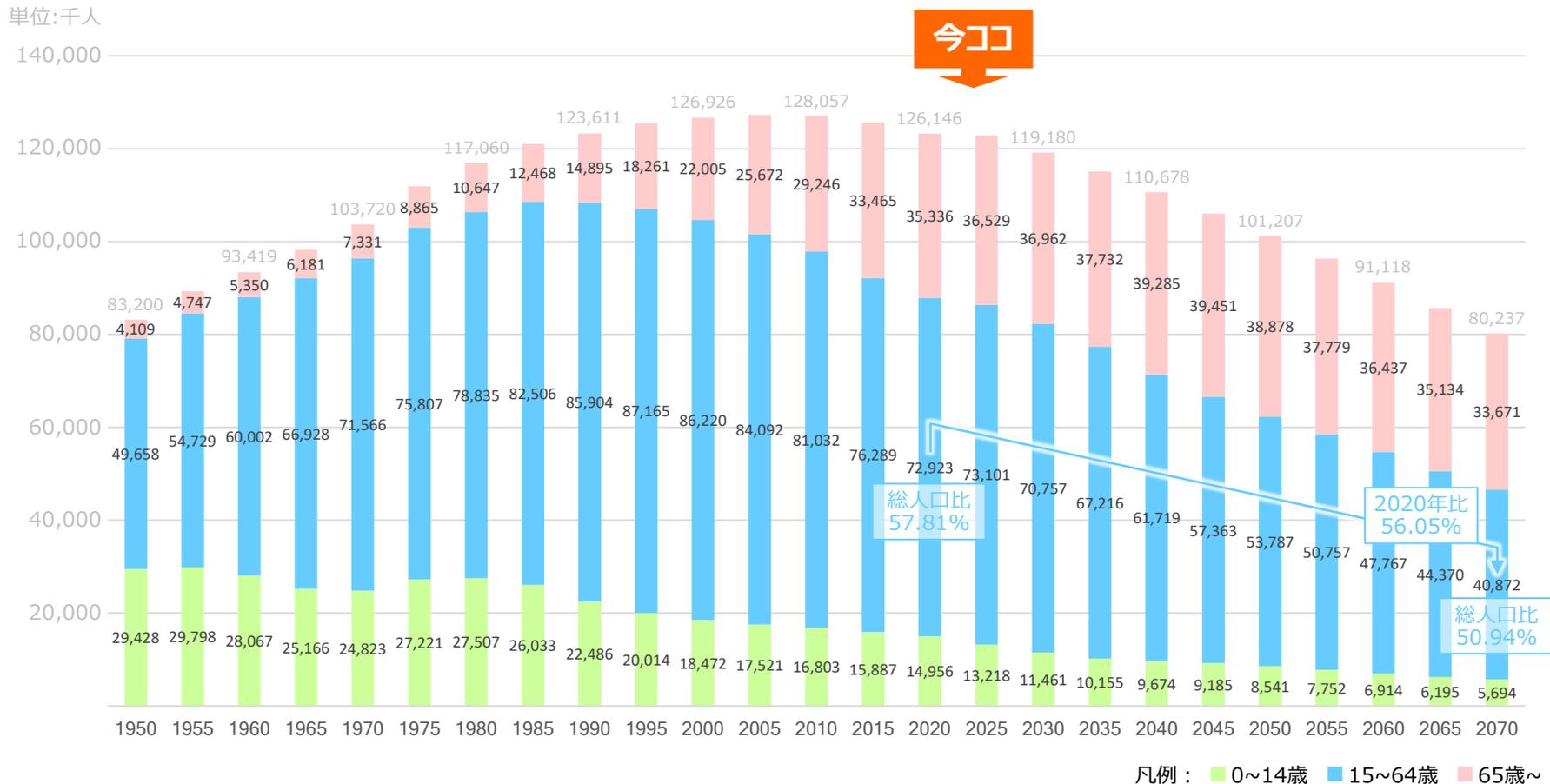


CHANGE
HOLDINGS

**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進行中。25.3期が最終年度。

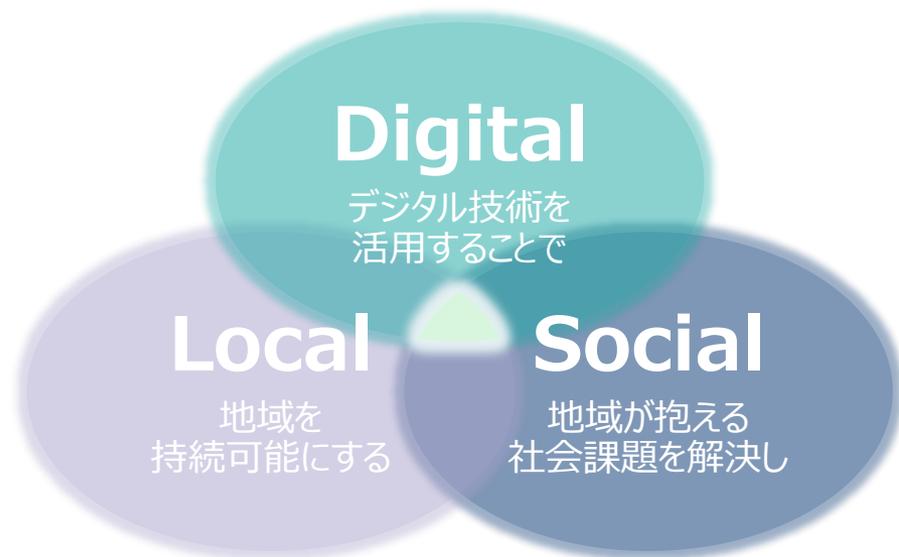
※ 修正版の中期計画【DJ2】の中身はこちらを参照下さい
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/3962/tdnet/2123306/00.pdf>

※ 23.3期末決算で業績目標の一部を修正しています。内容は決算説明資料を参照下さい
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/3962/tdnet/2281114/00.pdf>

“DJ2”の勝負領域

III 【DJ2】では “Local” に舵を切ります。

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



- 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

※ 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。

2024年3月期の振り返り

中期計画の一部修正と2025年3月期方針

業績概況（連結）

||| 事業成果としての営業利益は対目標 約101.0%（昨対 約193.8%）水準まで到達。

||| 着地は構造改革費用等を計上し対当初目標 約68.7%（昨対 約132.0%）へ下方修正。

(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	11,139	22,860	34,000	100.0%	37,015	100.0%
売上原価	4,838	6,514	11,352	33.4%	13,973	37.8%
売上総利益	6,300	16,346	22,647	66.6%	23,041	62.2%
販売費及び一般管理費等	5,808	5,868	11,677	34.3%	11,933	32.2%
【参考】営業利益 (構造改革費用等除く)	500	10,500	11,000	32.4%	11,107	30.0%
減損損失	0	0	0	0.0%	2,229	6.0%
貸倒引当金繰入額等	0	0	0	0.0%	1,316	3.6%
営業利益	500	10,500	11,000	32.4%	7,562	20.4%
金融収益	0	0	0	0.0%	55	0.1%
金融費用	15	13	29	0.1%	188	0.5%
税引前利益	484	10,486	10,970	32.3%	7,429	20.1%
法人所得税費用	153	3,300	3,454	10.2%	2,928	7.9%
当期利益	331	7,185	7,516	22.1%	4,500	12.2%
親会社の所有者 に帰属する利益	406	6,805	7,211		4,325	
非支配株主持分 に帰属する利益	△75	380	304		174	
(参考) EBITDA	907	10,995	11,903	35.0%	9,210	24.9%

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	7,211	127	21,479	△19
└外部収益	7,192	127	21,479	—
└セグメント間収益	19	—	—	△19
セグメント利益	1,497	126	11,437	△2,772

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	11,453	127	25,516	△82
└外部収益	11,373	127	25,514	—
└セグメント間収益	80	—	2	△82
【参考】セグメント利益 (構造改革費用等除く)	2,228	126	12,625	△3,871
構造改革費用等	1,956	—	1,588	—
セグメント利益	271	126	11,036	△3,871

※ 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

※ 投資セグメントは廃止が決定しているものの、期初から4.13
(取締役会決議日前日)までの13日間分のみを対象として計上

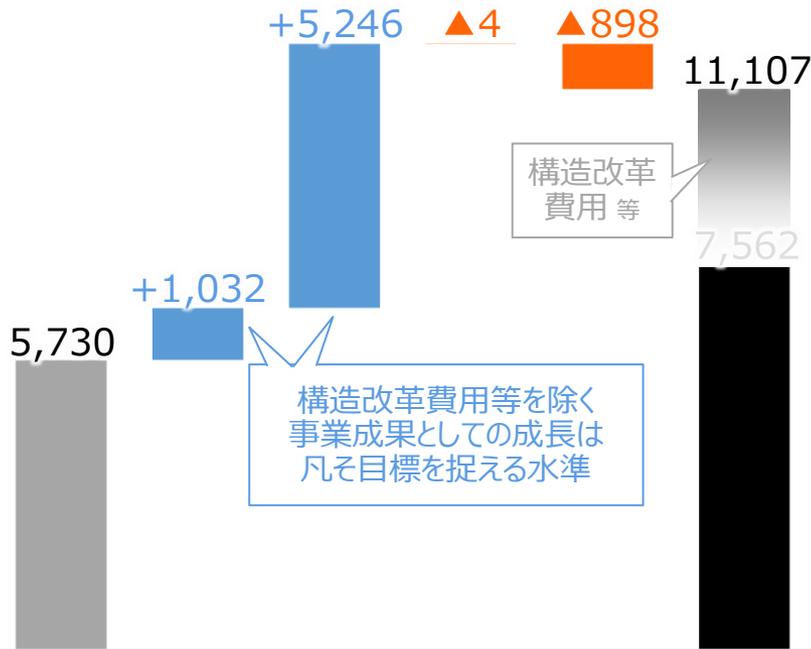
※ (株)ガバナンステクノロジーズの子会社化に伴う全部連結は24.3期初頭より開始
※ イー・ガーディアン(株)の連結化は第3四半期より開始

業績概況 補足

- || DJ2最終年度 及び DJ3に向け、成長性の低い事業に一定の整理を付けた。
- || 好調な事業を再編し更に大きな成長につなげる体制を整える。

対昨年同期 増益要因

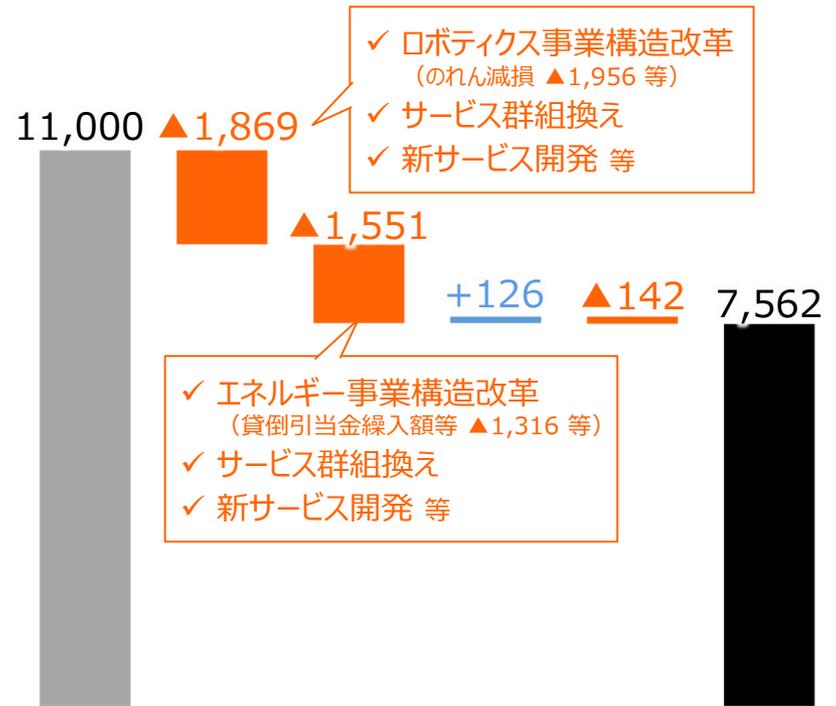
※営業利益
※単位:百万円



※構造改革費用等を各セグメントに加えず切り出して計算

対目標 未達要因

※営業利益
※単位:百万円



※構造改革費用等を各セグメントに加えて計算

業績概況 補足 ～領域別の事業成長～

III 領域別の売上収益の伸長は以下の通り。

	24.3期			23.3期 実績	昨対 増減		概況
	目標	実績	差分				
※売上収益 ※単位:百万円							
NEW-IT 民間DX	3,983	8,262	4,279	2,366	5,896	約3.5倍	△ サイリーグ設立しサイバーセキュリティ領域の立上げ準備が整う ロボティクスはDFAの拠点再編等構造改革を推進
(EG除く)	3,983	2,543	△1,439	2,366	177	約8% Up↗	
NEW-IT 人材	3,858	3,191	△667	2,590	600	約23% Up↗	○ 人手不足に伴いDX人材に加えリスキルや一般育成ニーズも旺盛 KDDI関連案件好調につき更なる連携強化へ
パブリック/地方創生 ふるさとチョイス	21,513	22,393	880	11,761	10,632	約1.9倍	◎ テイクレート向上がフル寄与 10月のルール変更を時期スライドのみならず寄付総額Upに繋げる
パブリック/地方創生 エネルギー	746	82	△664	770	△688	約89% Down↘	× 想定外の収益認識遅れもあり縮小・撤退へ 事業譲渡・処分にて一定の目途
パブリック/公共DX 自治体DX	3,900	3,040	△860	2,411	629	約26% Up↗	○ LoGoシリーズは引続き好調 ガバメイツは知財モデルへの切替が進展

2024年3月期 総括

- ||| 【DJ2改】実質2年目として、広げた戦線に好不調の濃淡が見えた1年。
- ||| 【DJ3】への礎を整えつつ、好調な事業に集中するための構造改革を断行。

HD体制 整備進展

- ||| 「連邦型経営」の基盤整備が進展
 - 遠心力と求心力の最適バランスを実践の中から構築
- ||| 更なるM&Aの活用にあつては
 - 新しい仲間の力をスムーズに引出す基盤が整う

大型M&A

- ||| EGグループの獲得に成功
 - 当社グループ初となる上場企業の子会社化に成功
 - トラストバンク以来の大型案件で非連続的な飛躍に繋げる

構造改革 に着手

- ||| 事業領域の再編に着手
 - サイバーセキュリティ領域の切出しと併せ既存事業を再編
- ||| 一部の事業を縮小・撤退へ
 - ロボティクス事業は縮小・再構築、エネルギー事業は整理・撤退へ

- ||| 官民向けの広範なDX支援を通じ、次の焦点をセキュリティと人材不足に定めた。
- ||| 「少ない人材でも回る」ビジネスの要諦を押さえるサービスへ、進化を開始。

サイリーグ 始動

- ||| サイバーセキュリティ領域を束ねる中間HDが始動
- ||| EGに次ぎアイディールートコンサルティング(IRDAC)が参画
- ||| 今後専門人材を集積する“器”が完成

人材領域 好調

- ||| 広範な人手不足に伴い、DX人材に加えて他のリスキルや一般の育成ニーズも旺盛
- ||| KDDI関連案件好調につき更なる連携強化へ

ロボティクス事業 構造改革

- ||| 飲食業向けの急速なレッドオーシャン化が進展
- ||| DFAの拠点統廃合等 構造改革を推進
- ||| 人材不足に困窮する他産業・新領域へ進出

- ||| 屋台骨としてのチョイスの安定度を回復しつつ、自治体DXの収益モデルが進化。
- ||| 完成度を増したプラットフォームにGr内外のデジタルソリューション集積が進む。

自治体DX プラットフォーム拡充

- ||| トラストバンクによる全自治体網羅
× ガバメイツによる全業務網羅 の完成度Up
- ||| ガバメイツの蓄積が金型・知財収益モデルに進化
- ||| 自治体向けデジタルソリューションが続々集結

ふるさとチョイス 再成長軌道へ

- ||| OEMが拡大しGMV回復基調
- ||| 秋のルール変更も総寄付額増につなげる
- ||| 実質テイクレートUpにより収益性改善

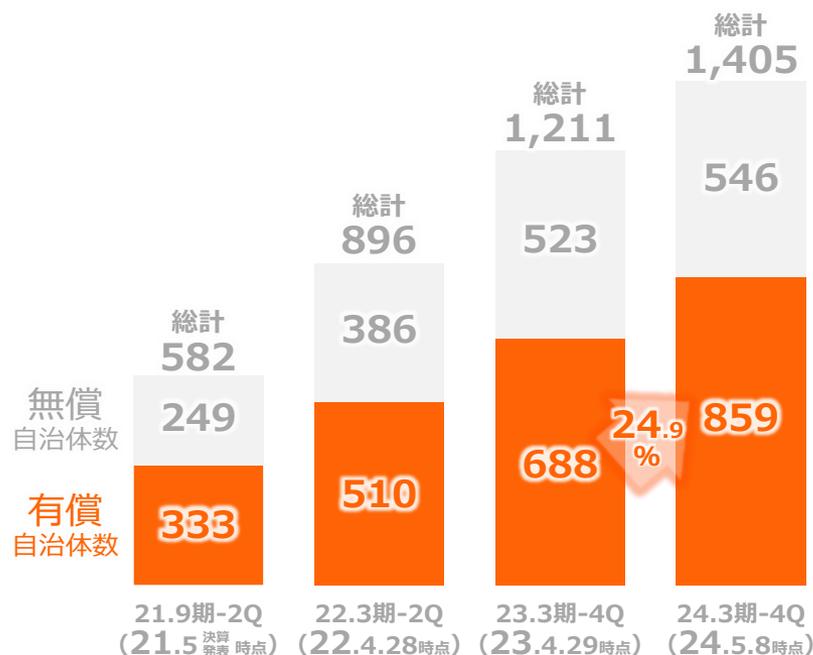
エネルギー事業 整理・撤退へ

- ||| 想定外の収益認識遅れもあり縮小・撤退へ
- ||| 事業譲渡・処分により一定の目途

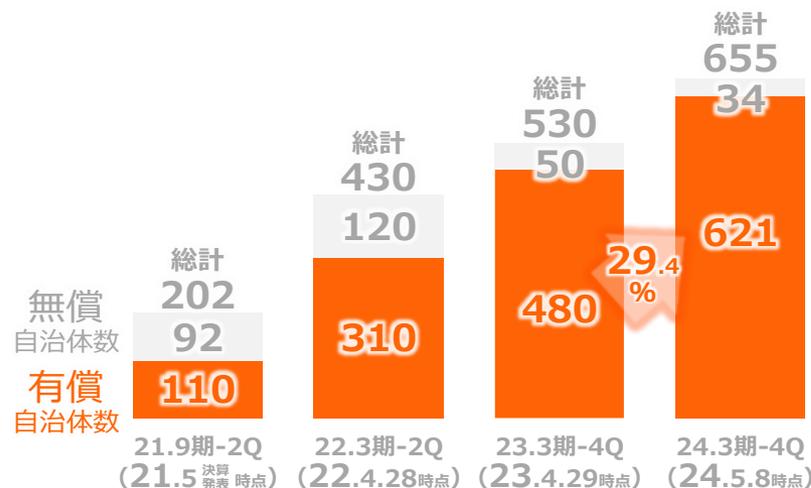
【参考】LoGoシリーズ 引続き好調

- || デジタル化した自治体業務の基幹を成すサービスとして順調に普及が進む。
- || 都道府県主導での市町村連携等、ネットワーク効果による効用も拡大。

LoGoチャット



LoGoフォーム



※ 一部関連団体の数を含む
※ 22.3期は会計期変更に伴い2Qまでの変則6ヵ月決算
※ 有償自治体数は集計時点で5月中に契約手続き完了見込みだったものを含む

【参考】更なるM&Aの活用に向けて

- III 構造改革に伴い一定の負担は生じるが、引続き良質なM&Aの機会は窺う。
- III 規律を保ち、健全な財政の維持・改善にも継続的に取り組む。

指標	限度設定	現時点での余力の考え方
ネット有利子負債 ÷ EBITDA	2倍	III ネット有利子負債 約△143億円*1 (実質無借金) III EBITDA 約146億円*2 × 2 + 約143億円*1 → 約435億円 の調達余力と評価
ネット有利子負債 ÷ 株主資本	0.5倍	III ネット有利子負債 約△143億円*1 (実質無借金) III 株主資本 約395億円*1 × 0.5 + 約143億円*1 → 約341億円 の調達余力と評価
リスク資産 ÷ 株主資本	1倍	III リスク資産 約258億円*1 (のれん・投資有価証券等) III 株主資本 約395億円*1 - 約258億円*1 (剰余金増加額も加味する場合 + 約19億円*2) → 約137億円(約156億円)の投資余力と評価

*1：24.3期末 実績ベース *2：25.3期 予算ベース
注：余力数値はあくまで当社グループの試算による現時点での評価値です



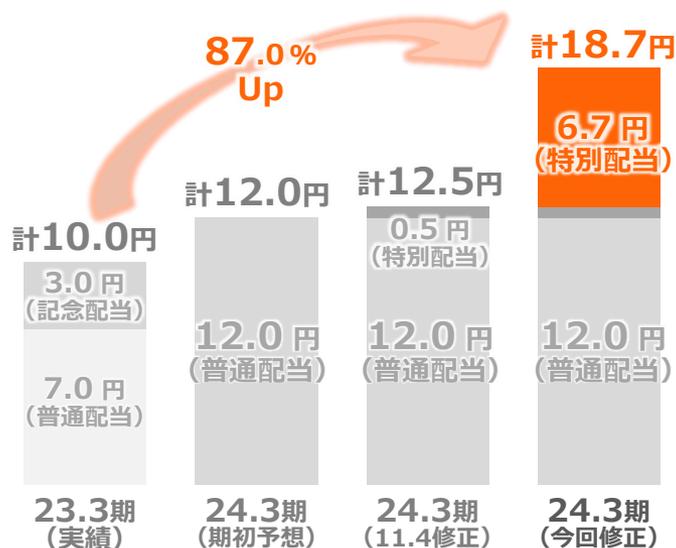
複数の指標をクリアする範囲での調達・投資に取り組む

2024年3月期 配当 ~業績進捗に伴う増配~

III 3.25既報の通り、3Qまでの業績進捗を総合的に勘案し特別配当を増額予想。

※基準日は2024.3.31、決定は6月の定時総会を経ます

一株あたり配当



- III 普通配当は期初予想の一株あたり12.0円を維持
- III 特別配当を前回予想から増額して6.7円とし、計18.7円に予想を修正

自己株式取得

III 5.15既報の通り、自己株式取得に係る事項を決定。

目的

- III 株主還元の拡充
- III 今後のM&A・アライアンス等への活用

取得上限

- III 3,650,000株 (5.04%*)
*発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合
- III 最大4,745百万円

取得期間

- III 2024.5.16 ~ 2024.12.31

取得方法

- III 東証における取引一任契約に基づく市場買付

背景にある当社の考え方

$$\text{PER} = \frac{1}{\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率}}$$

PER **12.6倍***
となる **組合せ**

*:2024.3.29終値ベース

資本コスト	8%	9%	10%	11%
期待成長率	約0.0%	約1.0%	約2.0%	約3.0%



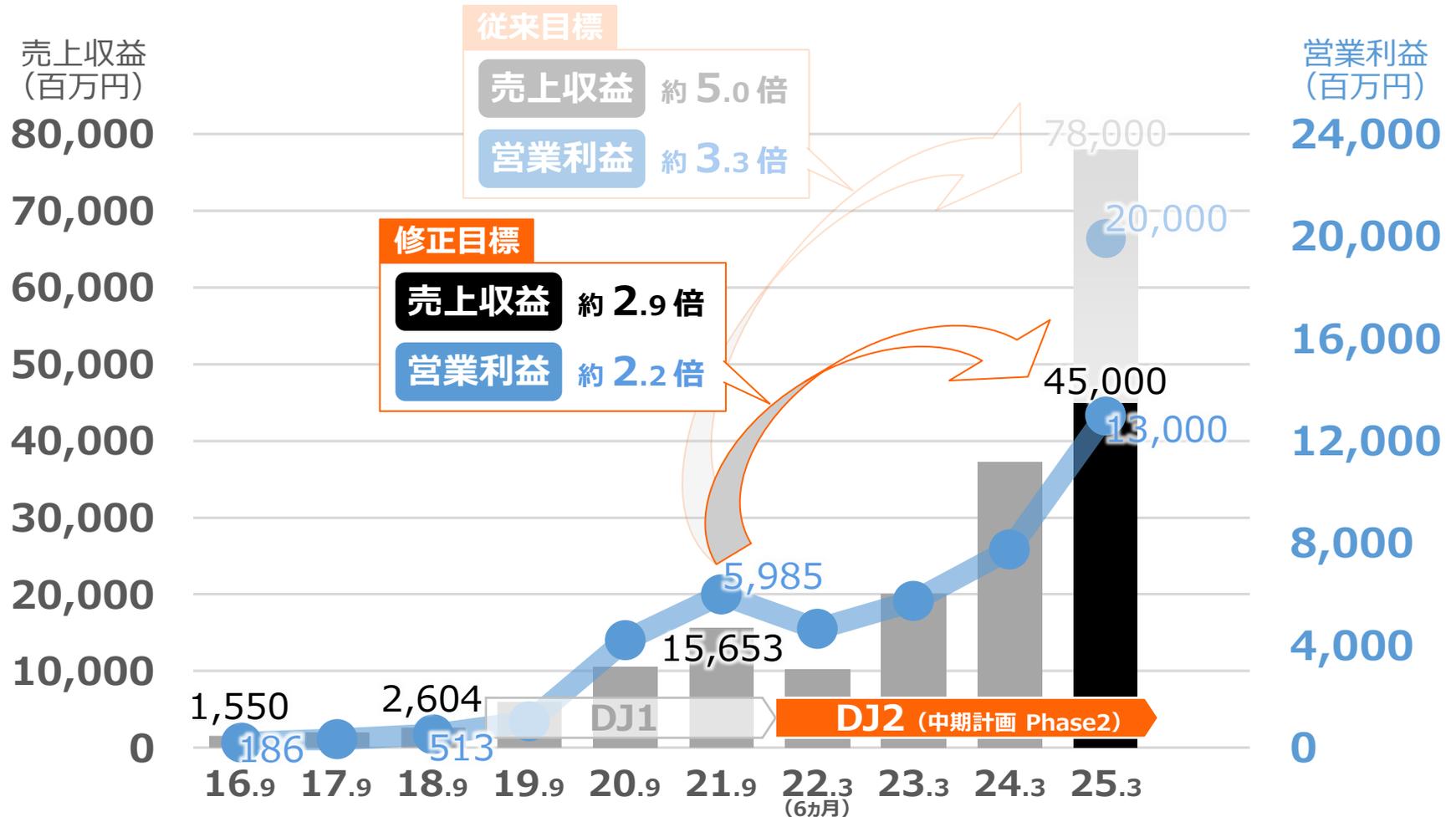
PERと想定資本コスト水準から逆算される期待利益成長率のレンジは、当社のEPS成長の目線と乖離がある状況

2024年3月期の振り返り

中期計画の一部修正と2025年3月期方針

25.3期 業績目標の修正 (中期計画を一部修正)

- III M&A具体案件の進展や構造改革に伴う修正等を加味し、目標を再設定。
- III 現時点での現実的なターゲットを見据えつつDJ3に向け事業基盤整備を進める。



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。

25.3期 業績目標の修正 (中期計画を一部修正)

||| 具体的な目標数値は以下の通り。

||| 追加M&A分は案件次第の面があるため、修正計画から当初は除外。

(単位：百万円)	2023.3期(実績)		2024.3期(実績)		2025.3期 (従来目標)		上期 (4~9月)	下期 (10~3月)	2025.3期 (修正目標)	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	金額	金額	売上比
売上収益	20,021	100.0%	37,015	100.0%	78,000	100.0%	16,500	28,500	45,000	100.0%
売上原価	7,498	37.5%	13,973	37.8%	39,665	50.9%	9,567	10,369	19,937	44.3%
売上総利益	12,522	62.5%	23,041	62.2%	38,334	49.1%	6,932	18,130	25,062	55.7%
販売費及び一般管理費等	6,792	33.9%	15,479	41.8%	18,334	23.5%	4,932	7,130	12,062	26.8%
営業利益	5,730	28.6%	7,562	20.4%	20,000	25.6%	2,000	11,000	13,000	28.9%
金融収益	0	0.0%	55	0.1%	1	0.0%	0	0	0	0.0%
金融費用	77	0.4%	188	0.5%	109	0.1%	94	89	184	0.4%
税引前利益	5,653	28.2%	7,429	20.1%	19,891	25.5%	1,905	10,910	12,815	28.5%
法人所得税費用	1,743	8.7%	2,928	7.9%	6,207	8.0%	636	3,386	4,022	8.9%
当期利益	3,910	19.5%	4,500	12.2%	13,684	17.5%	1,268	7,523	8,792	19.5%
親会社の所有者に帰属する利益	3,856		4,325		12,825		963	7,106	8,069	
非支配株主持分に帰属する利益	53		174		859		305	417	723	
(参考) EBITDA	6,702	33.5%	9,210	24.9%	21,088	27.0%	2,950	12,011	14,961	33.2%

業績目標の修正 補足 ~下期偏重の継続~

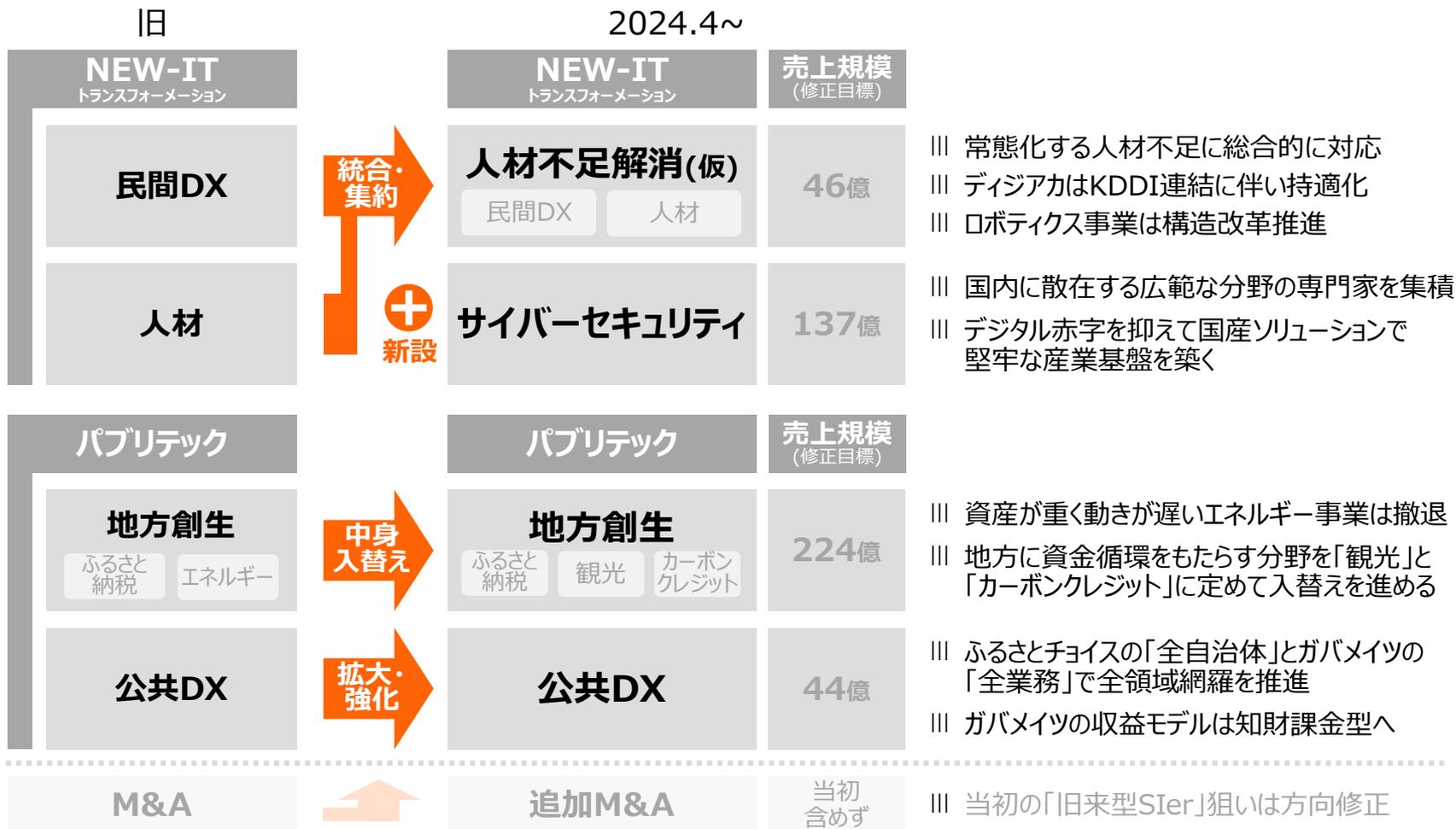
- ||| 24.3期は ①ふるさと納税9月前倒し ②3月構造改革費計上の影響で平準化。
- ||| 25.3期はEG・アイディルートの寄与等で平準化進むが、下期偏重は一定残る。

	23.3期 (実績)		24.3期 (期初目標)		24.3期 (実績)		25.3期 (修正目標)	
※営業利益 ※単位:百万円								
上期 (4~9月)	135	2.4%	500	4.6%	4,329 1,484	57.3% 13.4%	2,000	15.4%
下期 (10~3月)	5,595	97.6%	10,500	95.4%	3,232 9,622	42.7% 86.6%	11,000	84.6%
通期累計	5,730	100.0%	11,000	100.0%	7,562 11,107	100.0% 100.0%	13,000	100.0%

※ 上段：①②の特殊要因含む
 ※ 下段：①②の特殊要因除く
 ※ ①の影響分は当社推定値

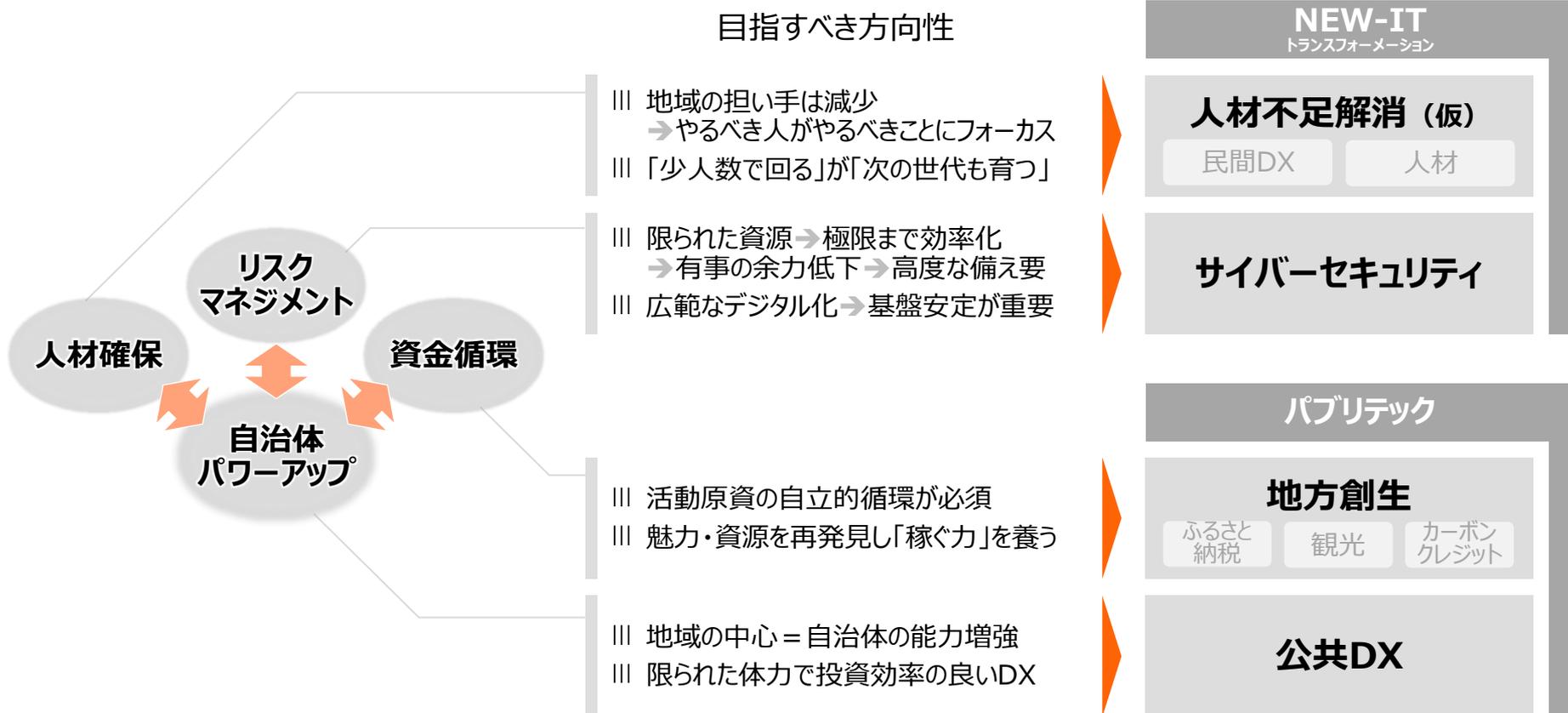
事業領域構成

- ||| 24.3期から着手した構造改革を受け、事業の入替え・再編成を更に進める。
- ||| 「NEW-IT_{トランスフォーメーション}」と「パブリテック」の2報告セグメント構成は変更なし。



25.3期 Gr全体コンセプト ~地方を持続可能にする4要素~

- III DJ2で掲げる【Local×Social×Digital】の中で、更に焦点を絞り込む。
- III 地方を持続可能にするための要素を4つに絞り、各事業領域でカバーしていく。



新しい事業領域とグループ各社の配置

III 各領域に主に関与するグループ各社(連結子会社)は以下の通り。

※デジタルグロースアカデミアは持分法適用会社となったため記載しておりません



CHANGE
HOLDINGS

NEW-IT トランスフォーメーション

パブリテック

人材不足解消(仮)

サイバーセキュリティ

地方創生

公共DX

チェンジ



民間DX

人材育成



サイリーグ
ホールディングス

CyLeague

イー・ガーディアン



アイディールート
コンサルティング



トラストバンク



ふるさと納税

パブリテック

観光

カーボン
クレジット

Orb



ガバナステクノロジーズ



Governance Technologies

トラベルジップ

Travel Zip

ガバメイツ



アップクロス



DFA Robotics



ビーキャップ



公共DX領域 ~自治体に必要なデジタルを全網羅~

- III 標準化の蓄積を知財モデルで収穫しつつ、業務のカバレッジを広げるステージへ。
- III LoGoシリーズの広範な展開と面で攻める営業体制で一気に網羅度を高める。



組織・体制

- III ガバメイツをJVから100%子会社化へ
⇒事業の進展に合わせた再編を容易に
- III アップクローズの自治体首脳ネットワークを
最大活用

営業

- III 国(デジタル・総務省)、都道府県、政令市、
基礎自治体まで面での営業体制へ
- III トップマネジメントから現場担当者までを
網羅する自治体CRMを構築

商材

- III ガバメイツの業務標準化成果を活かし
パートナー製品を続々招き入れ
- III LoGoシリーズの成功モデルを応用し、
自治体向けSaaS製品群のラインアップ
拡大

*: ジチタイワークス独自の集計方法による

地方創生領域 ~地方が自立して“稼ぐ”基盤を整備~

- III ふるさとチョイスは引続きグループの基盤事業として安定成長の仕組みを構築。
- III 観光やカーボンクレジット等 地方に資金循環をもたらす事業を上乗せしていく。

ふるさと納税

※寄付受入額
※単位:億円



観光

※国内における旅行消費額
※単位:兆円



カーボンクレジット

※J-クレジット認証量
※単位:万トン



地方に未発掘の資源が眠っており
活動原資をもたらす重要な事業となる

組織・体制

- III 【チョイス】競争激化に対抗する新体制
- III 【観光】各社事業基盤を活用した連携
→ トラベルジップ(発信)、トラストバンク(土産)、
チェンジ(案内DX) 等々
- III 【カーボン】SBI・東光コンピュータと連携

営業

- III 【チョイス】リアルチャネル営業網構築
(キャリア店頭、銀行PB、生保販売員等)
- III 【チョイス】OEMによる自動集客増
- III 【観光・カーボン】自治体基盤を活用

商材

- III 【チョイス】ECとは異なる独自商材開発
(限定返礼品、チョイスPayでの現地消費等)
- III 【観光】アライアンスを通じた商材開発
(Japan DX、Ctrip 等)
- III 【カーボン】自治体間クレジット流通基盤

(出典) ふるさと納税：『ふるさと納税に関する現況調査結果』総務省自治税務局市町村税課
観光：『令和5年版観光白書について（概要版）』観光庁
カーボンクレジット：『J-クレジット制度について（データ集）』J-クレジット制度事務局

ふるさと納税事業に関する補足

- III ふるさと納税事業は引続き中核事業の1つである一方、成長性よりは安定性を重視した運営とする。

当社グループの考え方

制度趣旨に沿った運営

- III EC型の行き過ぎは本来の制度趣旨に反する
- III 特にポイント還元合戦のような、逸脱を大きくする競争には極力与しない

競争より協調

- III 制度趣旨に沿う限りにおいて、市場拡大に寄与するプレイヤーとは協調を模索
- III 特に決済手段等、寄付者や関係者の利便性に直結する施策では積極推進

今後の差別化戦略

リアルチャネル

- III EC事業者・ネット事業者には真似のし難い領域を強化
- III 対面チャネルを有するプレイヤーと協業推進
→ 金融機関、通信キャリア等

アライアンス

- III 数千万人規模の顧客基盤を有する企業と協業推進
→ NTTドコモ、KDDI/ローソン、クレディセゾン等

プロダクト

- III 「チョイス限定」返礼品を1万点近く提供
- III ECに適する大量生産・大量消費商品とは異なる、ふるさと納税に相応しい返礼品
- III 足を運び交流人口が増える仕組みを構築
→ ゴルフ場・宿泊施設、アンテナショップ等

サイバーセキュリティ領域 ~「セキュリティならサイリーグ」へ~

- ||| 国内企業・人材を集積させ、企業・官庁からの第一想起（国内No.1）を狙う。
- ||| 次いで国との連携・グローバル水準の技術蓄積を通じ、アジアNo.1へ。

幅広い要素をカバーするキャパシティを構築



組織・体制

- ||| 更なるM&Aを通じてキャパシティを構築
- ||| 人材の集積を最重要課題として取組む
- ||| 世界基準の実力蓄積に向け海外企業とのアライアンスや合同演習を展開

営業

- ||| Gr各社の顧客基盤集積によりサブコンから直販への移行を推進
- ||| 金融機関との連携・送客
- ||| 国家PJ参画と官民連携モデル構築

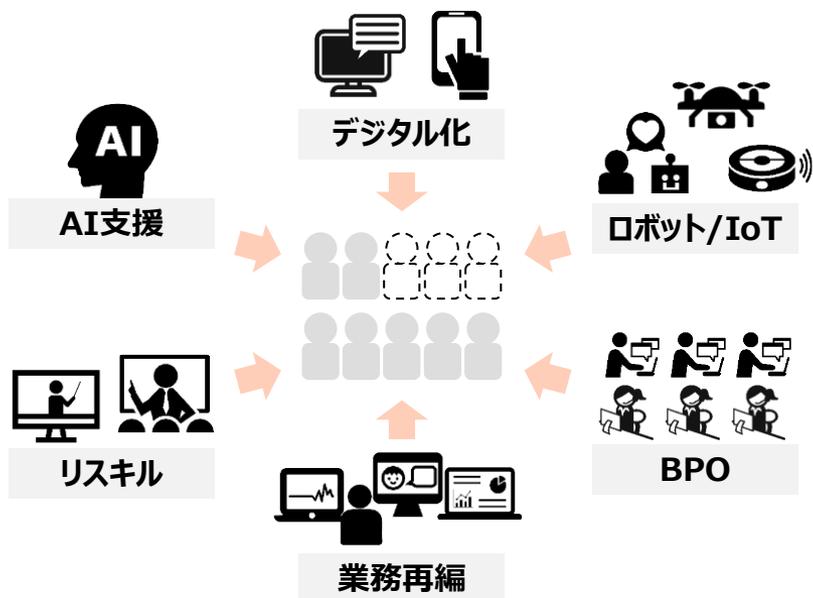
商材

- ||| 診断から運用までバリューチェーンを完成
- ||| Grの教育ノウハウを注ぎセキュリティ教育でNo.1ポジションを獲得
- ||| 国と連携しグローバルな研究開発を推進

人材不足解消^(仮)領域 ~「少ない人材でも回る」を支援~

- ||| 人材不足・採用未達により「投資したくても執行できない」予算が広く存在。
- ||| Gr各社の顧客・商材をクロスし、業界毎に「人が少なくても回る」最適解を届ける。

「人が採れない」への答えは採用以外にある



組織・体制

- ||| DGAはKDDIの連結子会社に移行
⇒KDDI Grとの取引強化
- ||| インタラクティブソリューションズとの提携で
AI技術強化(国内外120超の関連特許)
- ||| DFAは飲食業向け以外を強化

営業

- ||| Gr各社の顧客基盤へのクロスセル
- ||| 業界最上位から攻めるフラグシップモデル
- ||| 金融機関との連携・送客
- ||| 補助金・助成金の活用

商材

- ||| コンサルタント体制拡充【アイディールート】
- ||| AI技術拡充【インタラクティブソリューションズ】
- ||| BPO体制拡充【EG】
- ||| 顧客業界別のオフリングを整備

- 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
