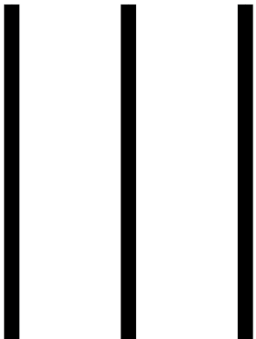




# 2019年9月期 決算説明資料 及び 中期計画の修正について



株式会社チェンジ  
証券コード：3962



CHANGE  
PEOPLE, BUSINESS, JAPAN

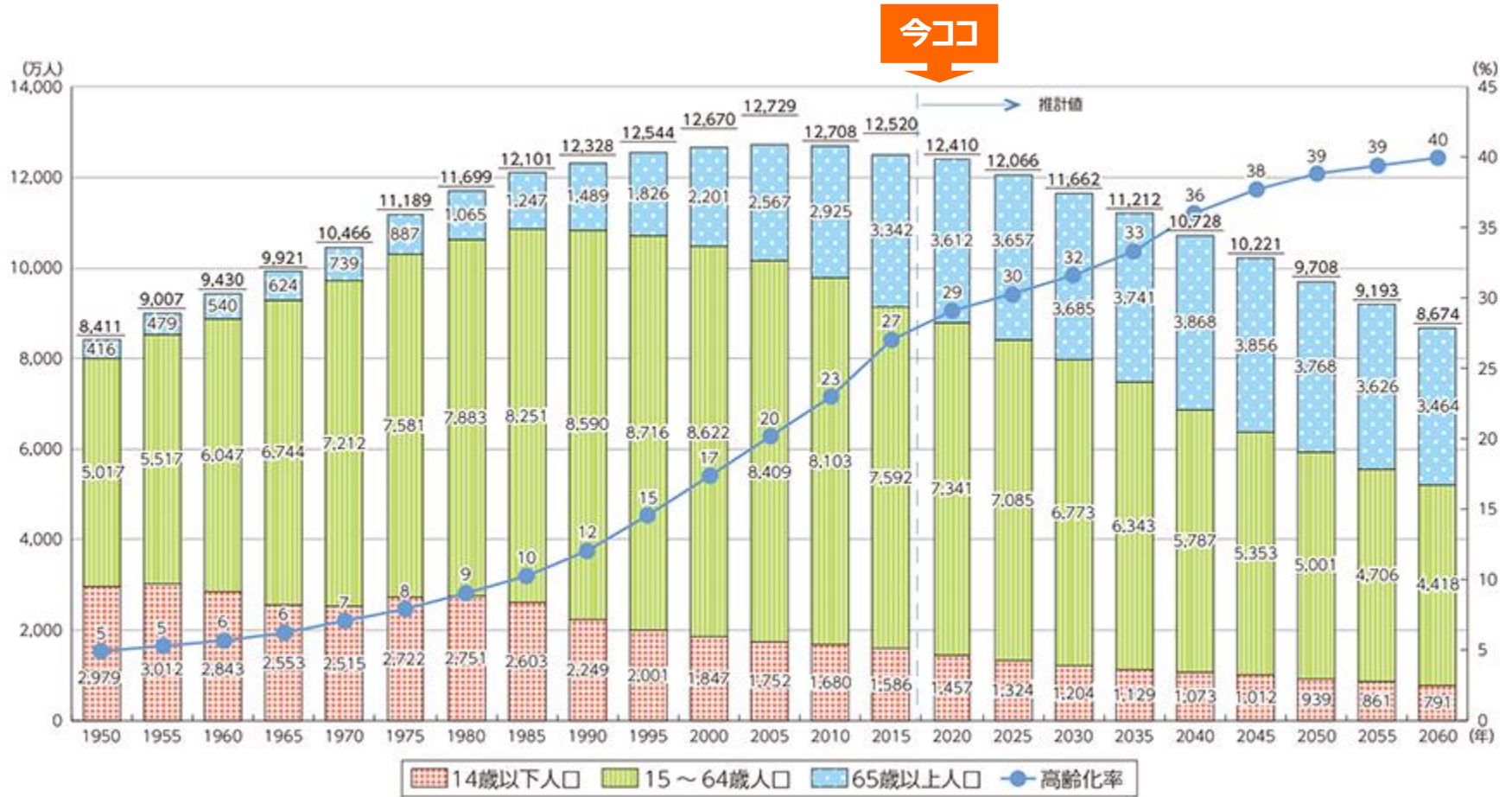
# 当社ミッション

||| **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

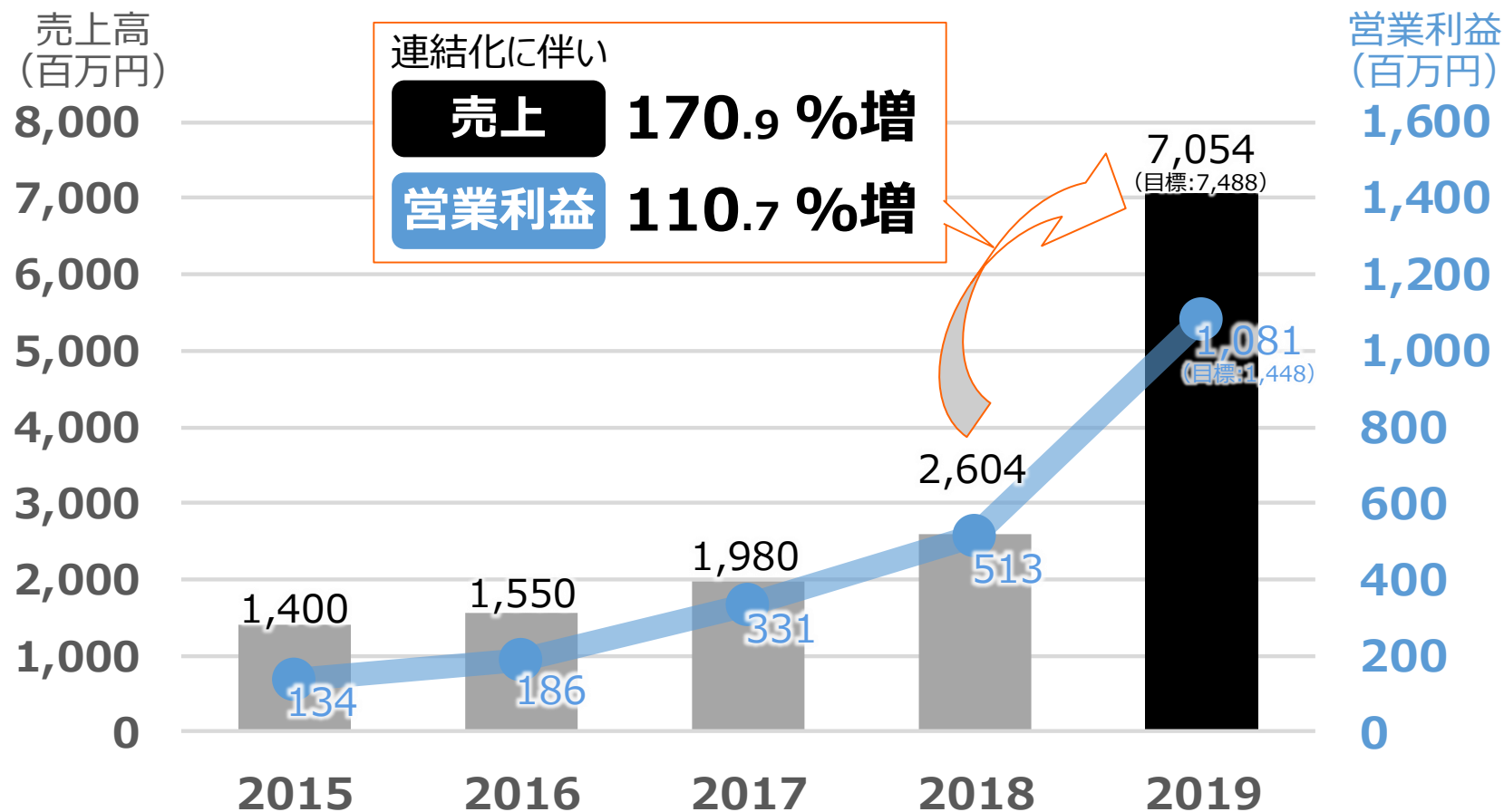
NEW IT

# 2019年9月期の振り返り

中期計画の進捗評価・修正とFY20方針

# 業績概況

## III 11.1発表の下方修正の通り着地。(数値は日本基準ベース)



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

# 業績概況 ~損益計算書~

||| 2019年9月期（通期）の業績は以下の通り。

| (単位：百万円)       | 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            | 7,488    | 100.0% | 7,054    | 100.0% |
| 売上原価           | 2,694    | 36.0%  | 2,643    | 37.5%  |
| 売上総利益          | 4,793    | 64.0%  | 4,410    | 62.5%  |
| 販売費及び一般管理費     | 3,345    | 44.7%  | 3,329    | 47.2%  |
| └うち、のれん償却費     | 332      | 4.4%   | 301      | 4.3%   |
| 営業利益           | 1,448    | 19.3%  | 1,081    | 15.3%  |
| 営業外収益          | 16       | 0.2%   | 20       | 0.3%   |
| 営業外費用          | 140      | 1.9%   | 142      | 2.0%   |
| 経常利益           | 1,323    | 17.7%  | 959      | 13.6%  |
| 特別利益           | —        | —      | 4        | 0.1%   |
| 特別損失           | —        | —      | 25       | 0.4%   |
| 税引前当期純利益       | 1,323    | 17.7%  | 938      | 13.3%  |
| 法人税等           | 557      | 7.4%   | 375      | 5.3%   |
| 当期純利益          | 766      | 10.2%  | 562      | 8.0%   |
| 親会社株主に帰属する利益   | 515      |        | 378      |        |
| 非支配株主持分に帰属する利益 | 251      |        | 184      |        |
| (参考) EBITDA    | 1,915    | 25.6%  | 1,605    | 22.8%  |

## 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<br>トランス<br>フォーメーション | 投資  | パブリ<br>テック | 調整額  |
|-----------|----------------------------|-----|------------|------|
| 売上高       | 1,994                      | 359 | 2,980      | △4   |
| └外部顧客への売上 | 1,989                      | 359 | 2,980      | —    |
| └セグメント間   | 4                          | —   | —          | △4   |
| セグメント利益   | 583                        | 230 | 637        | △610 |

通期累計  
(単位：百万円)

|           | NEW-IT<br>トランス<br>フォーメーション | 投資  | パブリ<br>テック | 調整額  |
|-----------|----------------------------|-----|------------|------|
| 売上高       | 2,742                      | 450 | 3,867      | △6   |
| └外部顧客への売上 | 2,736                      | 450 | 3,867      | —    |
| └セグメント間   | 6                          | —   | —          | △6   |
| セグメント利益   | 786                        | 288 | 875        | △868 |

※ 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 目標未達要因は、11.1 業績予想の修正発表で説明の通り。

### NEW-IT トランス フォーメーション

#### III 個別対応・高難度案件が多い

- III 挑戦領域が広く、ケイパビリティの蓄積は進む一方で、手離れ良く売り切るモデルへの転換には時間が掛かっている
- III 高稼働率が常態化し、案件の受託余力が限られる事態が頻発

#### III 官公庁向け受託案件の穴埋め不足

- III 官公庁向けの事業・人員をTBに移管した分の穴埋めが不足

### パブリ テック

#### III 新制度移行直前の混乱の影響

- III 一部自治体の逸脱行為により1-5月の業績が前年比大きく下振れ
- III 駆け込みに伴う「先食い」の影響もあり、6月以降も例年よりは伸び悩み



## III 連結化に伴い、中長期の成長軌道を一新。

### トラストバンク 子会社化 (11月)

- III 当社初の大型M&Aとしてトラストバンクを子会社化  
(2018.12より連結)
- III 公共×テクノロジーの「パブリテック」事業を加速する  
基盤とし、NEW-ITトランスフォーメーション事業との  
シナジーを狙う

### 中期計画策定 (5月)

- III 2019.9期~2021.9期の中期計画を策定し、  
連結化後の中期成長シナリオを描く
- III 当該3期を、日本のDX市場においてリーダーの地位  
を確立する「第1章」の位置付けとする

### PO実施 (5月)

- III 中期成長シナリオの実現に向けて財務を健全化
- III 新たな成長軌道実現のための更なる積極投資に  
備える
- III 株式分布状況を改善し流動性も向上

## III 幅広い挑戦の中から、DX支援の軸となるサービスや展開の型が確立。

### デジタル人材育成 急拡大

- III DXへの機運が「一部実験」から「全社一斉」となる顧客が一気に増え、「待ったなし」状態
- III 「DXの実案件に“今”奮闘する現場のノウハウ」と、「人材育成への深い洞察」を掛け合わせた提案が高評価を得る

### NEW-IT化 全面展開事例 増

- III 同一顧客内のクロスセル提案が奏功するケース多数
- III NEW-IT化の機運が十分に高まった顧客において、次々と当社支援の取組みが立ち上がる状態へ
- III 各取組みのデリバリーは未だ高難度の要素が残るものの、ケイパビリティの蓄積は進んでいる

## III 既存事業進展に加え、新事業の滑り出し好調。

**ふるさとチョイス  
高付加価値化・  
認知拡大 進展**

- III 返礼品一辺倒ではない、真に地域の魅力や取組みを発信・訴求する施策が続々進展
- III GCF\*の寄附累計が50億円突破、約230自治体が約550プロジェクトを実施（9.28時点）  
\* :Government Crowd Funding=使い道に共感しふるさと納税を利用して行うクラウドファンディング
- III 那覇市の首里城再建支援PJでは、寄附受付開始から僅か2日余りで当初目標額の1億円を達成

**自治体デジタル化  
サービス続々投入**

- III 自治体デジタル化新サービス第1弾『LoGoチャット』を9月に投入
- III 40自治体13,290ユーザーがトライアル参加（リリース約2カ月の11.12時点）
- III 今後、申込み・アンケートフォーム作成ツール、様式電子化ツール、FAQチャットボット 等を続々投入予定

# 2019年9月期ハイライト ~ 投資 ~

## III 引き続きレイターステージでの厳選投資により、着実に成果を創出。

### 投資先 相次ぎIPO

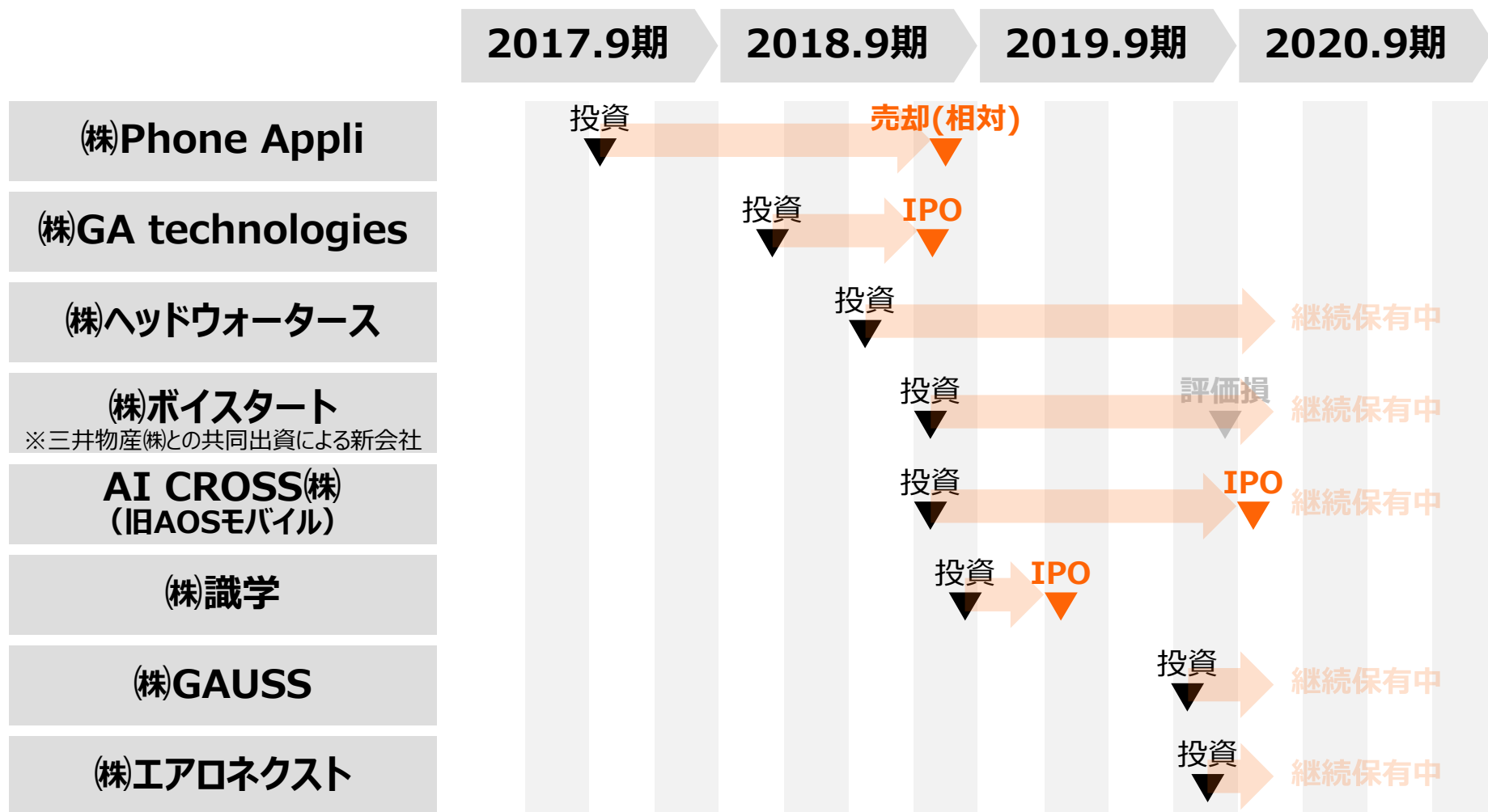
- III (株)識学 東証マザーズに上場 (2019.2.22)
- III AI CROSS(株) 東証マザーズに上場 (2019.10.8)

### 新規投資先

- III (株)GAUSSへ出資 (2019.7)
- III (株)エアロネクストへ出資 (2019.8)

# 【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、または4Q以降に動きのあった案件は以下の通り。

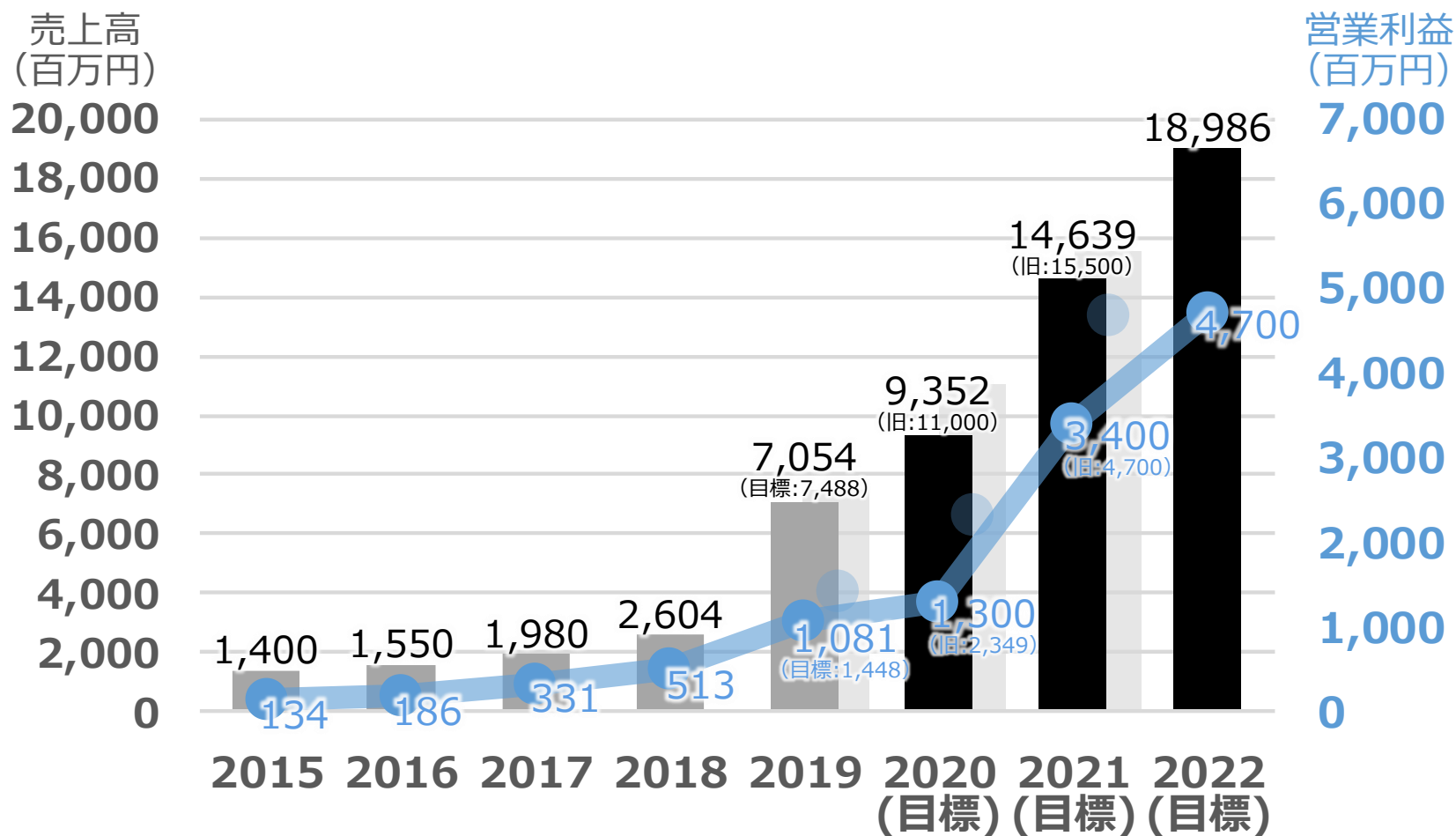
| 投資先社名                                   | 時期     | 主な事業・サービス   | 主な狙い   | 出資後の動向                         |
|---|--------|---|--|--------------------------------|
| (株)ヘッド<br>ウォータース                        | 2018.4 | ヒューマノイド向けアプリケーションや<br>ロボット用コミュニケーションAIプラ<br>ットフォーム構築、スマホやIoTデバイ<br>スの連携ソリューションを提供 | 両社のノウハウを統合した<br>サービス提供及び共同マー<br>ケティングによる拡販推進                                     | 継続保有                           |
| (株)ボイスタート<br>※三井物産(株)との共同出資<br>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<br>ーを利用したサービス（日常生活や<br>家族・地域コミュニティとのつながり<br>サポート等）を開発・提供         | 両社のノウハウを統合した<br>サービス・事業開発、及び<br>公共・地域創生関連事業<br>での相乗効果                            | 2019.9評価損計上<br>事業は継続支援         |
| AI CROSS(株)<br>(旧AOSモバイル)               | 2018.7 | AIベースビジネスチャット「InCircle」、<br>法人向け双方向SMS「AOSSMS」<br>等、B2Bモバイルコミュニケーション<br>サービスを提供   | AIを利用したパブリックセク<br>ター向け業務効率化サー<br>ビスの推進と事業開発                                      | 2019.10東証マザーズ上場<br>(継続保有)      |
| (株)識学                                   | 2018.9 | 人の意識構造を研究した「意識構<br>造学」をベースにした組織マネジメ<br>ント理論「識学」を使った組織のパ<br>フォーマンス向上サービスを提供        | 両社のノウハウを統合した<br>サービス提供及び共同マー<br>ケティングによる拡販推進                                     | 2019.2東証マザーズ上場<br>(全株市場にて売却済み) |
| (株)GAUSS                                | 2019.7 | 独自開発のAIアルゴリズムをベース<br>にしたAI汎用エンジンの提供、AI<br>の継続的なインテグレーションに必<br>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<br>語処理・音声解析の各<br>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<br>を推進し、独自の重心制御技術<br>等のライセンスビジネスをグローバル<br>に展開                   | DaaS*の開発とドローン・<br>エコシステム構築を通じた<br>産業用ドローンの本格的<br>な社会実装推進<br>*:Drone as a Service | 継続保有                           |

2019年9月期の振り返り

**中期計画の進捗評価・修正とFY20方針**

# 中期計画の進捗と数値目標の修正

III 2020年9月期に成長基盤を確実なものとし、概ね1年程度遅れて、当初目標水準に到達予定。(数値は日本基準ベース)

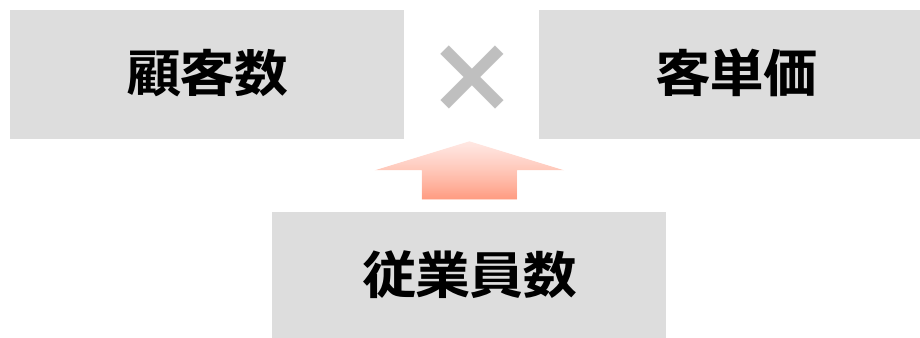


注：2020.9期よりトラストバンクがフル寄与



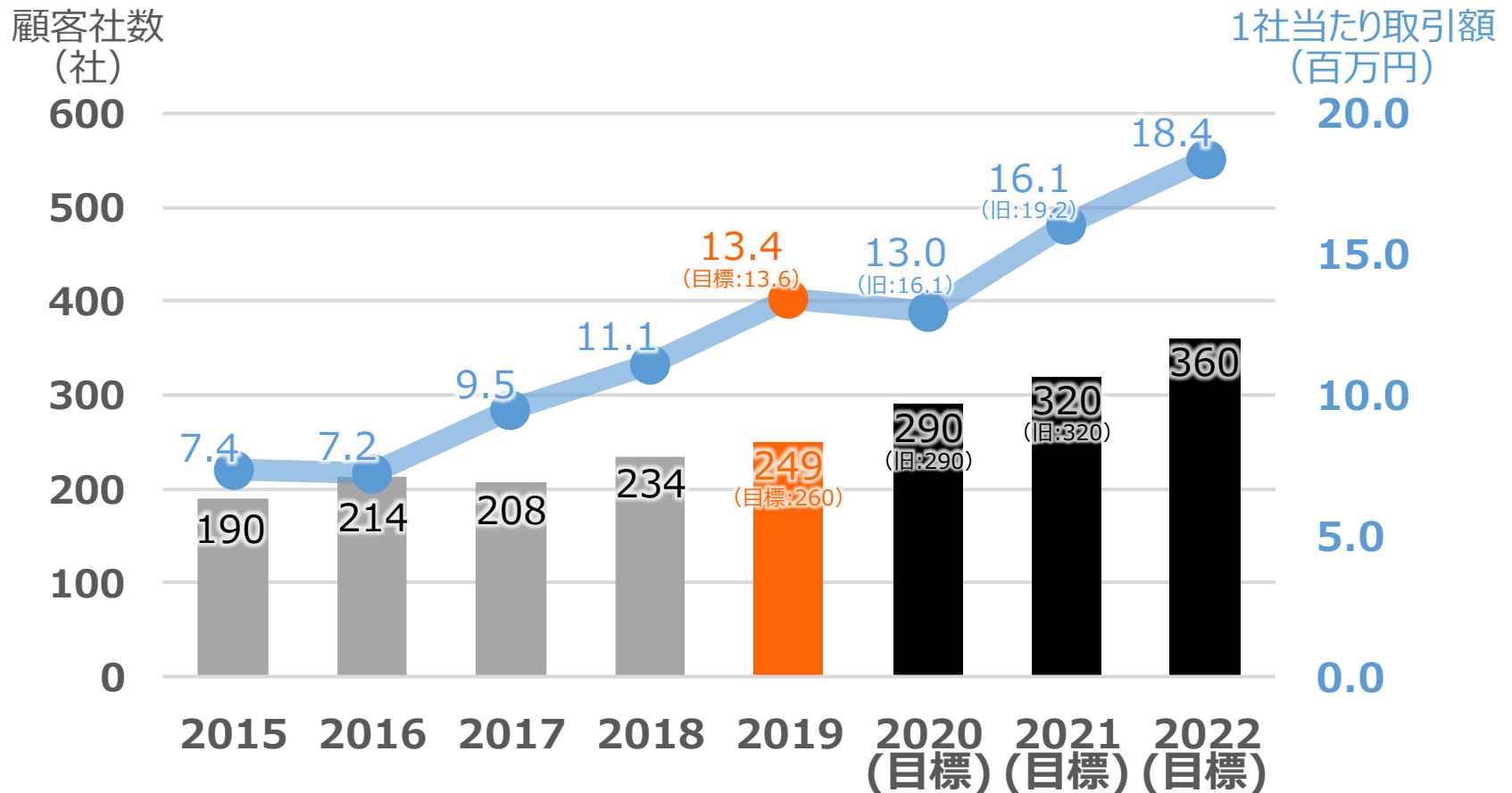
# 中期計画の評価指標

III 中期計画で掲げた評価指標の全体像は以下の通り。



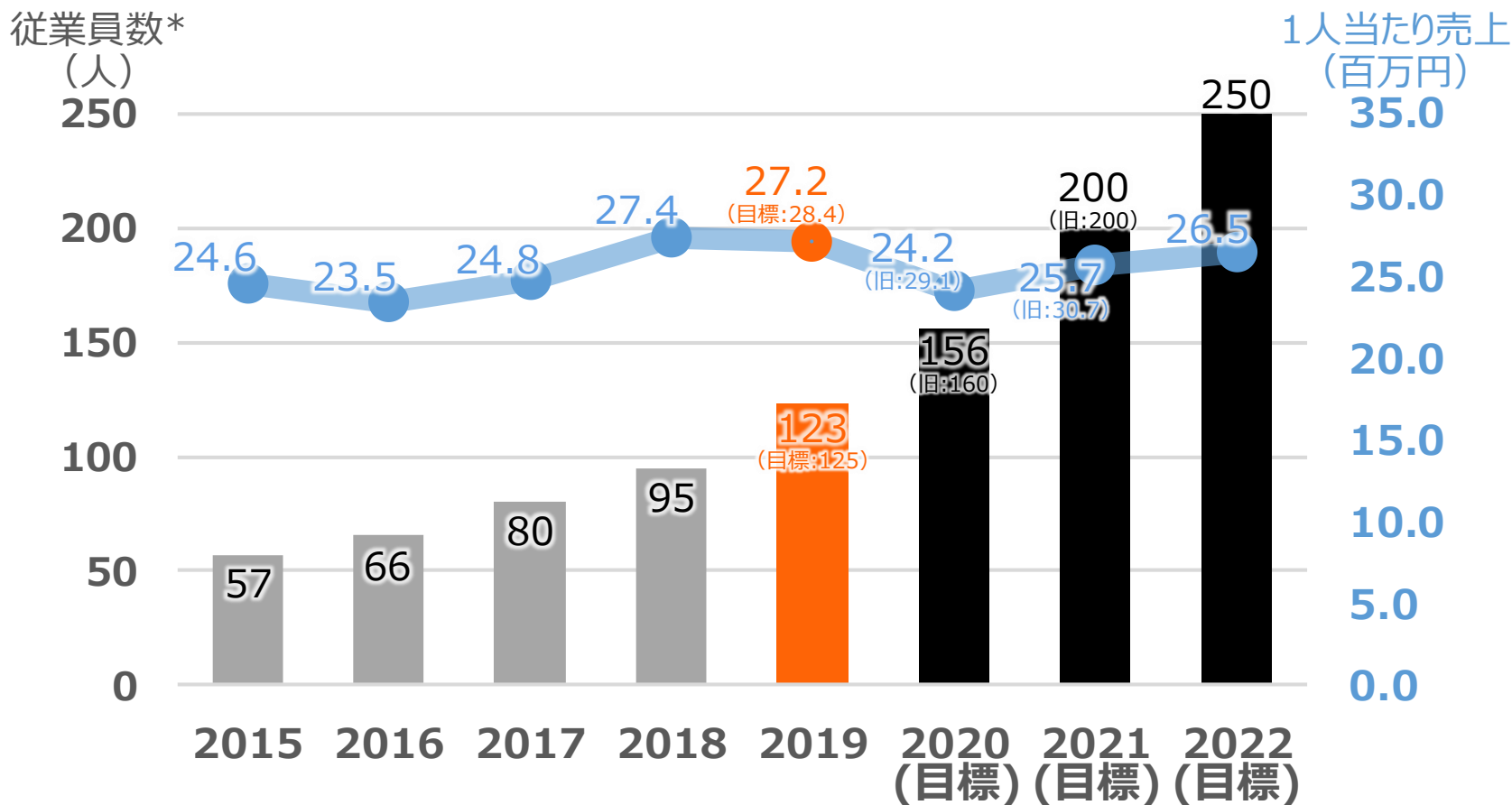
# 評価指標進捗 ~「顧客数」増と「客単価」向上~

- III 商材拡充とクロスセルにより、顧客当たり取引額(客単価)は概ね向上。
- III デジタル人材育成サービスの展開に伴い、一時的に新規増と小口化を見込む。



# 評価指標進捗 ~「従業員数」拡大~

- III 量の面では、採用・リテンションの両面で狙った水準を概ね達成。
- III 質の面では、人材市場で現状最も希少なNEW-IT提供人材の蓄積が進んでいる。



\*:正社員期末在席数+臨時従業員フルタイム換算で算出

## III 制度変更に伴う攪乱要因を抑えつつ、高付加価値化を進展。

### 取扱額

- III 6月制度変更前の駆け込み、及び「先食い」に伴う反動減等により、1月以降で、前年同期間比 約△22.3% の水準に留まる

### テイクレート

- III 高付加価値化の取組みや契約の見直し等に伴い、1月以降で 約3%程度の水準まで向上（前年同期間は約2%程度）

# 【参考】IFRS移行の取組み状況

## III IFRS移行については、更に慎重を要する状況と判断し延期。

### 検討の状況

- III 2018.12の連結化以降、グループでのIFRS導入に向け準備を進めてきた
- III PPAについては、時間を要したものの算出が完了（商標権/トラスバンク取得時計上額9.5億）
- III のれんのIFRSにおける非償却対象額も確定（のれん/トラスバンク取得時計上額36.2億）
- III 一方で、実際の会計基準変更に向けては、会計処理や開示情報の検討を更に慎重に進める必要があるとの評価

### 今後の展望

- III 検討開始当初の狙いに変更はないため、今後継続して検討を重ねる
- III 早ければ2020.9期の任意適用を目指す

# 2020年9月期 連結業績目標

III 旺盛なDX投資需要を取り込み、**過去最高益**更新を維持。(数値は日本基準ベース)

| (単位：百万円)       | 2019年9月期 実績<br>(連結) |        | 2020年9月期 目標<br>(連結) |        |
|----------------|---------------------|--------|---------------------|--------|
|                | 金額                  | 売上比    | 金額                  | 売上比    |
| 売上高            | 7,054               | 100.0% | 9,352               | 100.0% |
| 売上原価           | 2,643               | 37.5%  | 3,640               | 38.9%  |
| 売上総利益          | 4,410               | 62.5%  | 5,711               | 61.1%  |
| 販売費及び一般管理費     | 3,329               | 47.2%  | 4,411               | 47.2%  |
| └うち、のれん償却費     | 301                 | 4.3%   | 362                 | 3.9%   |
| 営業利益           | 1,081               | 15.3%  | 1,300               | 13.9%  |
| 営業外収益          | 20                  | 0.3%   | 0                   | 0.0%   |
| 営業外費用          | 142                 | 2.0%   | 18                  | 0.2%   |
| 経常利益           | 959                 | 13.6%  | 1,281               | 13.7%  |
| 税引前当期純利益       | 938                 | 13.3%  | 1,281               | 13.7%  |
| 法人税等           | 375                 | 5.3%   | 558                 | 6.0%   |
| 当期純利益          | 562                 | 8.0%   | 723                 | 7.7%   |
| 親会社株主に帰属する利益   | 378                 |        | 520                 |        |
| 非支配株主持分に帰属する利益 | 184                 |        | 203                 |        |
| (参考) EBITDA    | 1,605               | 22.8%  | 1,942               | 20.8%  |

# 2020年9月期 重点施策

## III 中期計画の戦略を推進しつつ、以下を重点とする。

### デジタル人材育成 市場立上げ

- III 全産業がデジタル化する中、全ての「働く人」もまたデジタル化への対応を否応なく求められる
- III 人材育成×デジタル活用 → 唯一のポジション確立
- III 「Change People」の本丸

### パブリック事業 本格化

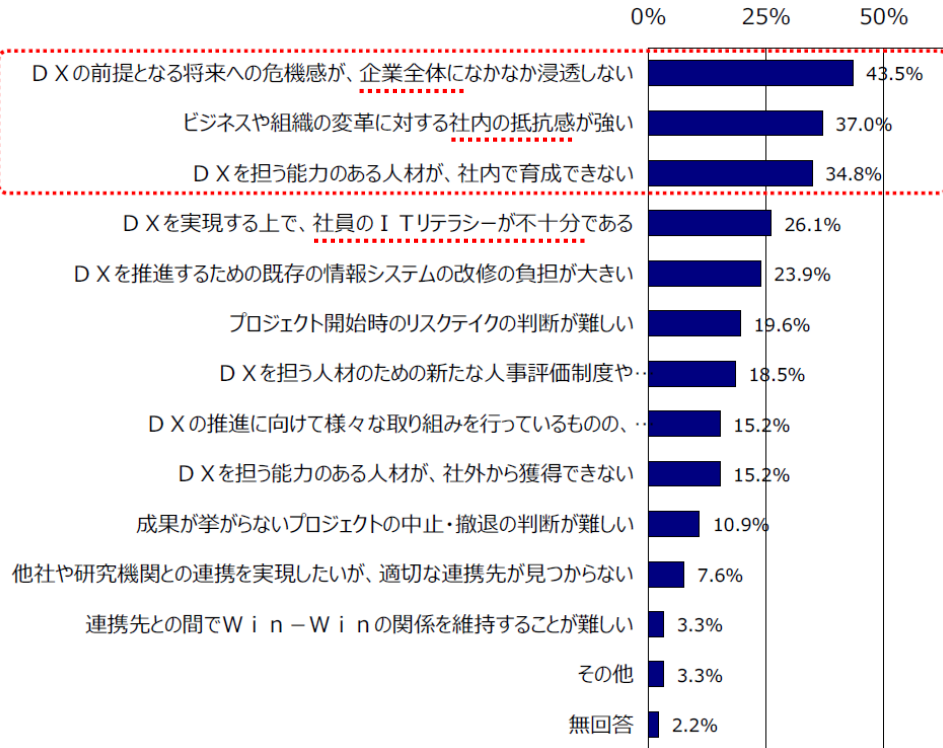
- III 制度変更の混乱を乗り越え、ふるさとチョイスの更なる強化を通じ、再成長軌道を実確なものとする  
(トラストバンクPMIの一旦の完成)
- III 自治体を巻き込んだ「LoGoシリーズ」の共創・投入  
→ 標準化されたサービスで一気にユーザーを獲得

### XaaS全盛時代の 新ITサービス創造

- III XaaSの提供者だけが付加価値を総取りするのではないビジネスモデルを創出
- III 旧来型SIに代わる新形態
- III ユースケース開発力をコアに、マーケティング～サポート・保守までのバリューチェーンをカバー

## III デジタル化への抵抗勢力や脱落者を生まずに変革へ導く、企業内での人材育成ノウハウを結集したサービスを展開する。

### 「DXを推進する上での自社の課題」



IPA『デジタル・トランスフォーメーション推進人材の機能と役割のあり方に関する調査』(2019.5.17)  
p68「DXを推進する上での自社の課題」より

### 一部の 人材育成

III 一部の専門家育成を急ぐ  
ステージを経て...



CHANGE AI CONSULTANT TRAINING

### 企業全体の 施策へ

III より広範/全社員対象の  
施策を展開するステージへ



デジタルに関する基礎知識を習得する  
受け放題オンライン講座



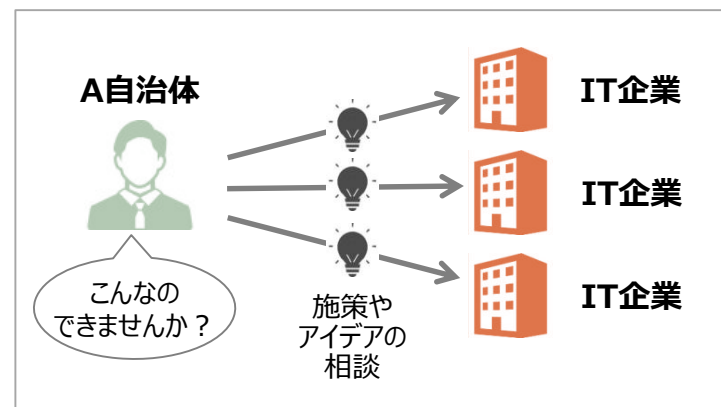
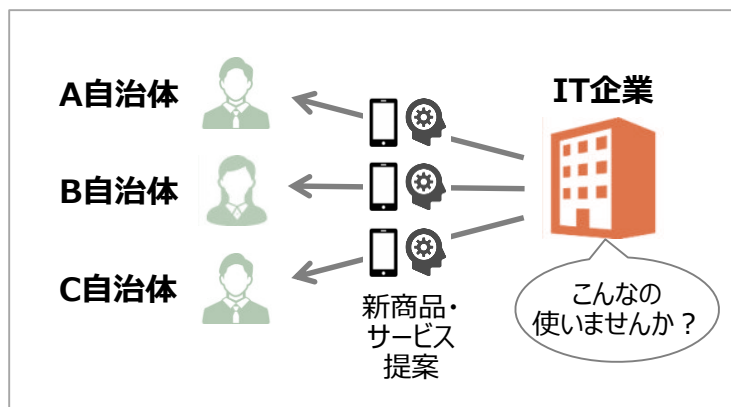
デジタル活用の疑問を  
専門家に直接聞いて解消



# 2020年9月期 重点施策 ~パブリック事業本格化~

## III トラストバンクの自治体ネットワークを通じ、真に自治体に適したサービスを共創・享受するエコシステムを構築する。

今まで



これから



課題・成功事例等の共有  
敷居の低い相談

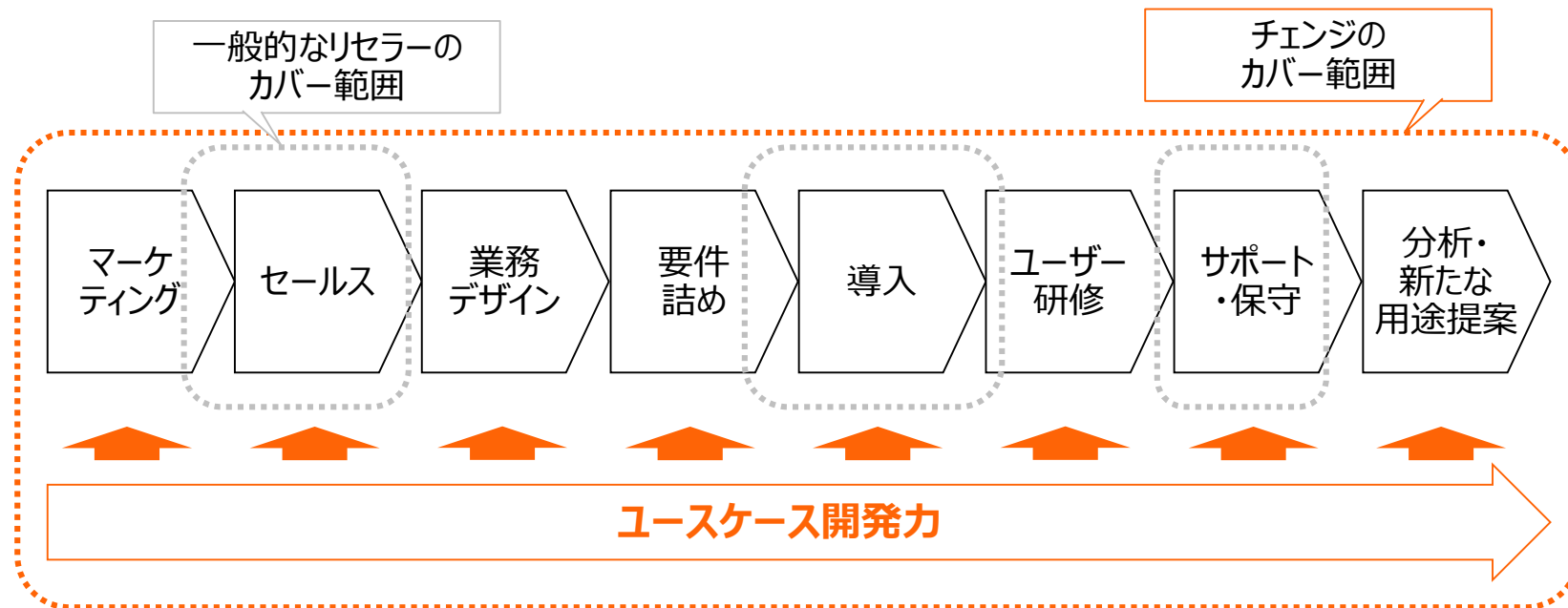


トラストバンクがハブ役となり、自治体に適した効果のある商品、ITサービス・ツールを標準化して提供



NEW-ITサービスの販売連携  
共同開発・情報共有

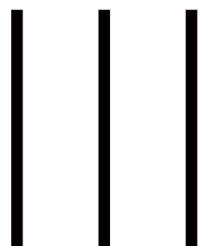
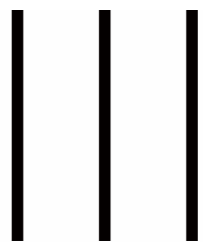
## III 「Box活用」×「富士通グループとの連携」でまず最初の型を作る。



➡ ユースケース開発力を武器に、LoBと直接議論・共創し、業務やユーザーの働き方の変化までデザインする力を駆使することで、XaaSの普及そのものを担うポジションへ

# 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

