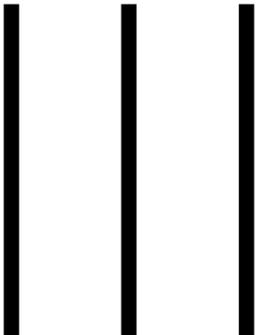
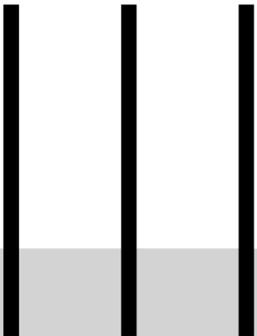


# 2021年9月期 決算説明資料 及び 中期計画の修正について



株式会社チェンジ  
証券コード：3962



CHANGE  
PEOPLE, BUSINESS, JAPAN

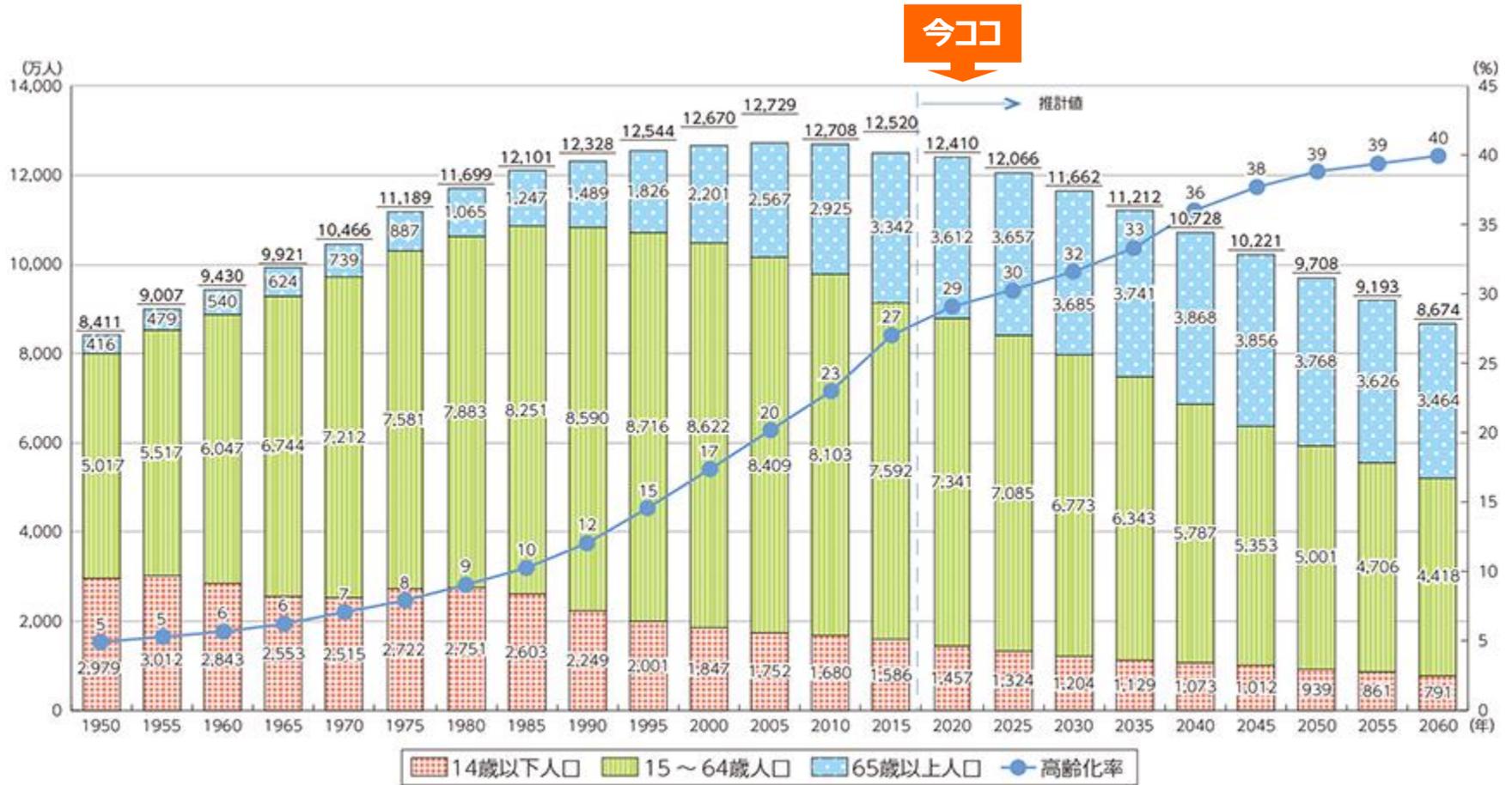
# 当社ミッション

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



# 問題意識

## III Change People, Change Business, Change Japan.



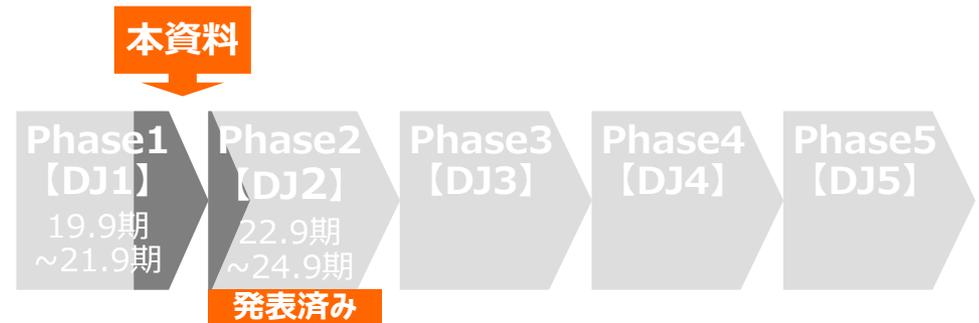
出典：総務省平成28年度版情報通信白書「図表1-1-1-1 我が国の人口の推移」

<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）

# 我々の描く道のり

III 21.9期は、15年計画で日本のデジタル時代を創る、第1章の仕上げの年。



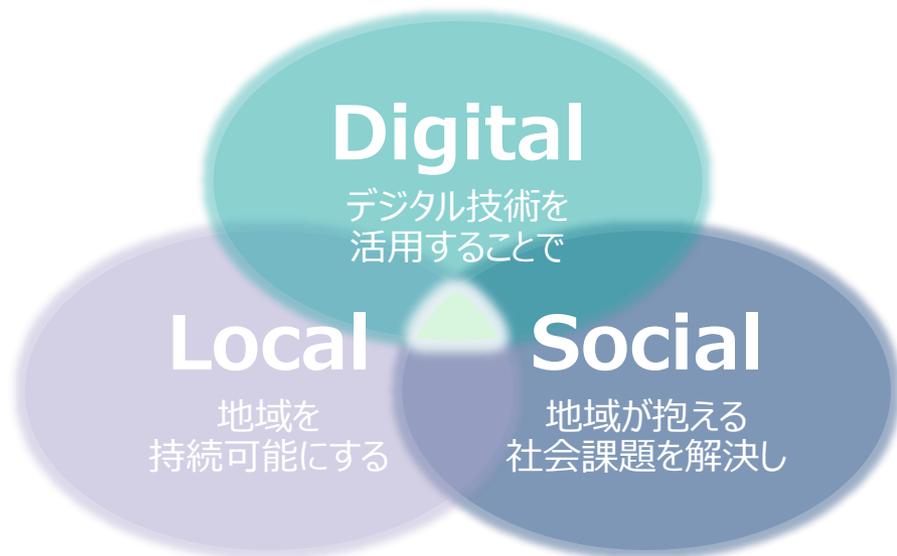
- III ビジネスモデル・業務プロセスのデジタル化、およびデジタル人材の育成を通じて、日本の生産性向上を成し遂げます。
- III “Digitize & Digitalize Japan” を成し遂げるための取組みを phase5 まで続け、人口減少という社会課題に立ち向かい、この国難を乗り越える主役となります。
- III 中期計画「第2章」=【DJ2】まで発表済みです。

※ 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/1935387/00.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」×「地域創生」。



- 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

# 当社上場後の軌跡

||| 2016.9月のマザーズ上場以来、着実に新たな成長領域を生み出してきた。

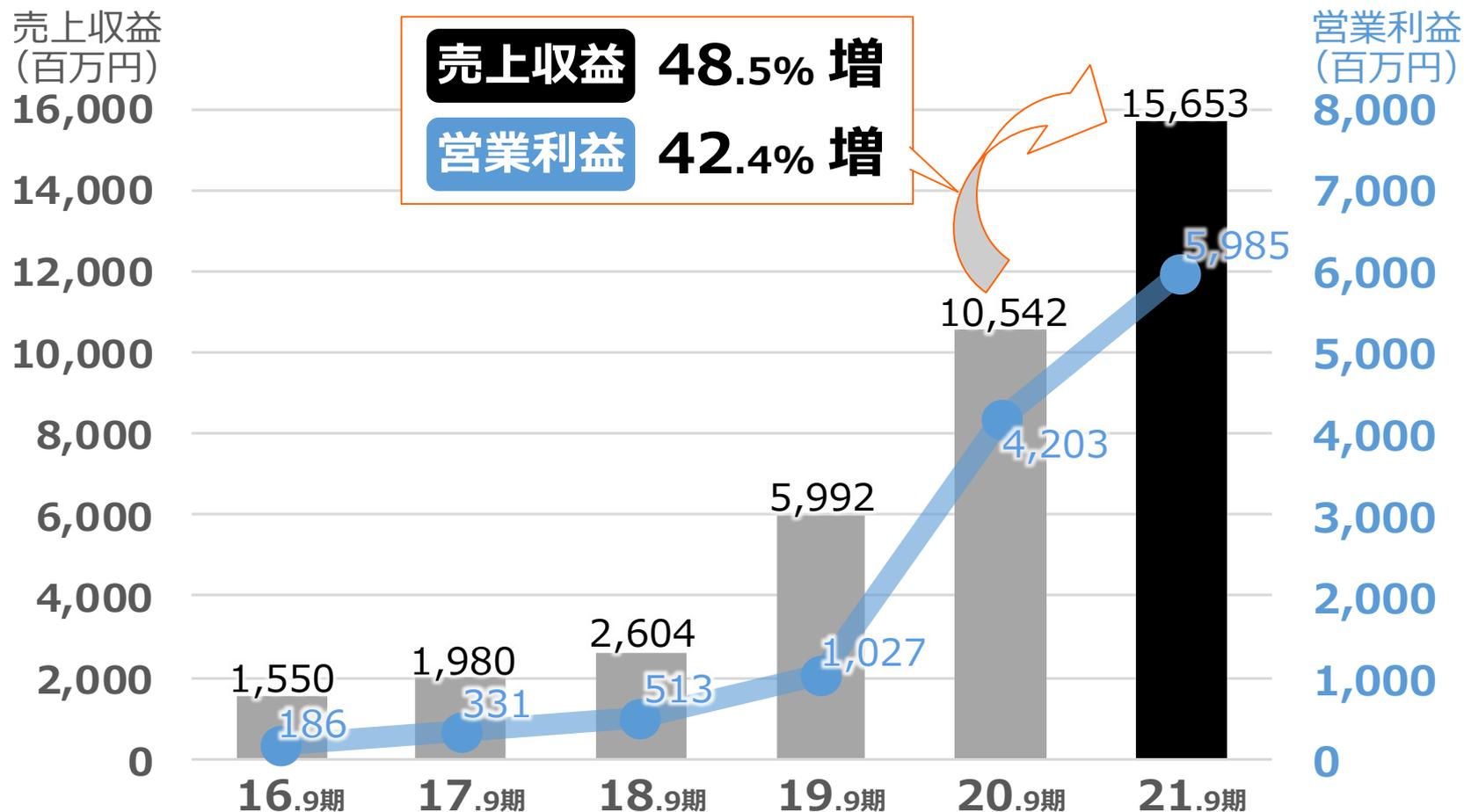


# 2021年9月期の振り返り

中期計画の修正とFY22方針

# 業績概況

Ⅲ 2021.9期は、成長の果実と【DJ2】への備えを両立した充実の1年となった。



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。

# 業績概況 ~昨対比成長~

- ||| 20.9期をIFRSで遡及計算して比較した成長率は以下の通り。
- ||| トラストバンク完全子会社化（20.10月）に伴い、親会社株主利益は大きく改善。

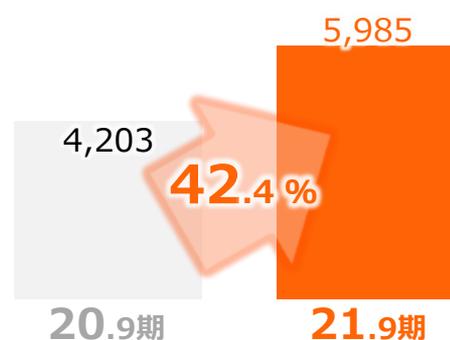
## 売上収益

単位：百万円



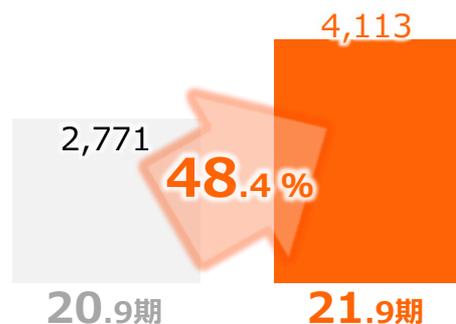
## 営業利益

単位：百万円



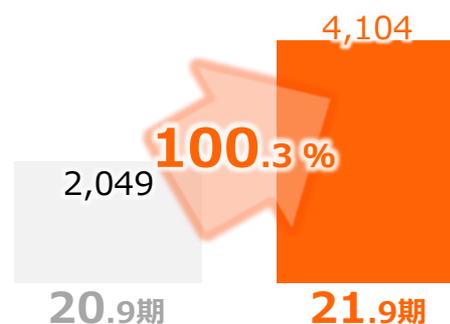
## 当期利益

単位：百万円



## 親会社の所有者に帰属する利益

単位：百万円



※ 数値は全てIFRSベース。2020.9は遡及計算して比較可能にしたもの。

# 業績概況 ~損益計算書~

## III 8.10発表の修正目標から やや積み増して**最高益**着地。

(単位：百万円)	12.25 IFRS修正 下限目標 (連結)		8.10修正目標 (連結)		通期実績 (連結)	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比
売上収益	15,781	100.0%	15,500	100.0%	15,653	100.0%
売上原価	4,344	27.5%	4,080	26.3%	4,065	26.0%
売上総利益	11,436	72.5%	11,420	73.7%	11,588	74.0%
販売費及び一般管理費等	6,364	40.3%	5,608	36.2%	5,603	35.8%
営業利益	5,071	32.1%	5,812	37.5%	5,985	38.2%
金融収益	0	0.0%	2	0.0%	0	0.0%
金融費用	63	0.4%	65	0.4%	73	0.5%
税引前利益	5,008	31.7%	5,749	37.1%	5,911	37.8%
法人所得税費用	1,736	11.0%	1,992	12.9%	1,798	11.5%
当期利益	3,272	20.7%	3,757	24.2%	4,113	26.3%
親会社の所有者 に帰属する利益	3,296		3,769		4,104	
非支配株主持分 に帰属する利益及び損失	△24		△12		8	
(参考) EBITDA	5,617	35.6%	6,479	41.8%	6,712	42.9%

### 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	2,109	108	10,660	△3
└外部収益	2,105	108	10,660	—
└セグメント間収益	3	—	—	△3
セグメント利益	763	92	6,066	△1,111

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	2,816	187	12,654	△5
└外部収益	2,811	187	12,654	—
└セグメント間収益	5	—	—	△5
セグメント利益	927	166	6,666	△1,776

※ 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 通期累計セグメント利益 成長率 (YoY)

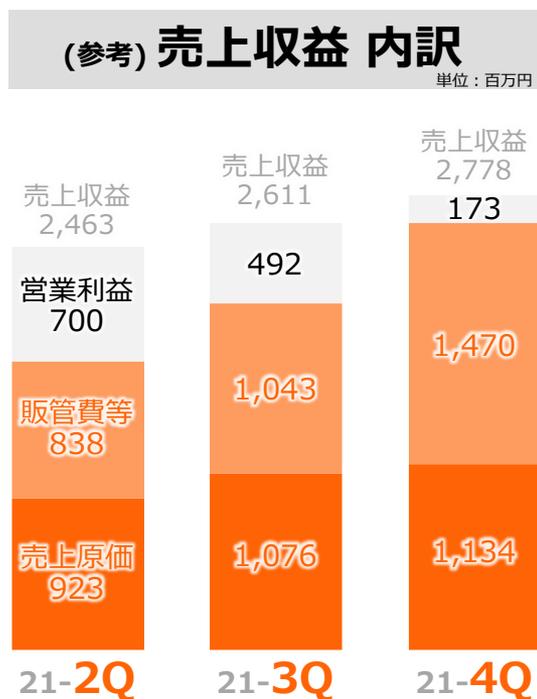
■ NEW-IT : 約 **52.4%**

■ パブリテック : 約 **46.4%**

※20.9期通期累計をIFRSで遡及計算して比較

# 業績概況 ～補足～

## III 【DJ2】につなげる投資を着々と先行。(費用化分総計 約11.6億円規模)



技術・サービス 開発	約5.9億円
人材 採用・育成	約5.2億円
M&A候補 探索・精査	約0.5億円

- III 地方攻略のための、低単価で提供可能な新型サービス開発
- III 新たな提携先探索と共同提案スキームの開発 等
- III 全国広域を面で攻略するための人材獲得
- III SaaS型での継続改善のための内部体制拡充 等
- III 外部のアドバイザリーサービスやデューデリジェンスの委託 等

# 2021年9月期 総括

- III 【DJ1】の最終年度として、次の一段上の成長ステージへ飛躍する分岐点になる1年となった。

## 【DJ1】 の仕上げ

- III 「DX推進方程式」の完成度Up
  - DX人材育成を入口とした変革方法論が確立
- III 「ビジネスモデル進化」の進展
  - LoGoシリーズやbeacapp等のSaaS型モデルが確立

## 【DJ2】 へ万全の準備

- III “Local” 攻略の体制づくり
  - 「仲間あつめ」が前倒しで続々進展
  - JV設立等、「遠心力」を利かせた経営体制の整備
- III 原資獲得
  - 海外ファイナンスで約164億円を調達
  - 三井住友銀行と195億円の融資契約\*を締結

\*:特殊当座借越契約

## III DXの恩恵を全国に届けるための仲間あつめと体制整備が進展。

### デジタルグロース アカデミア始動 (4月)

- III KDDIとの連携で地方含めた顧客リーチ拡充
- III DX人材育成を起点とした変革方法論を確立
- III 遠心力を利かせた「連邦型経営」の雛形へ

### ビーキャップ 子会社化 (3月)

- III コロナを経て変わる「オフィス」「働き方」の新しい形に向けたソリューションを展開
- III 地域に根差す医療や建設を皮切りに、「現場の見える化」を手軽・安価に提供

### 「仲間あつめ」 続々進展

- III SMBCグループ・千葉銀行との連携で、DX推進の要たる地域の経営者層への直接リーチ拡充
- III ソリューションパートナーとの連携多数

## III 全国自治体との関係性から次の公共向け事業が花開くサイクルが確立。

### コロナ・災害対応での ふるさと納税活用定着

- III 生活者を守る最前線の自治体に、真に寄り添うサービスとしての地位を堅持
- III より強固な信頼関係に基づき、全国自治体の「共通課題」が鮮明に見える立ち位置へ

### LoGoシリーズ 有償化 (4月)

- III 自治体職員ユーザーに育てて頂いた利便性と導入効果で、極めて高い有償採用率を達成
- III 自治体向けSaaS型モデルの基礎が確立

### エネルギー事業 本格始動

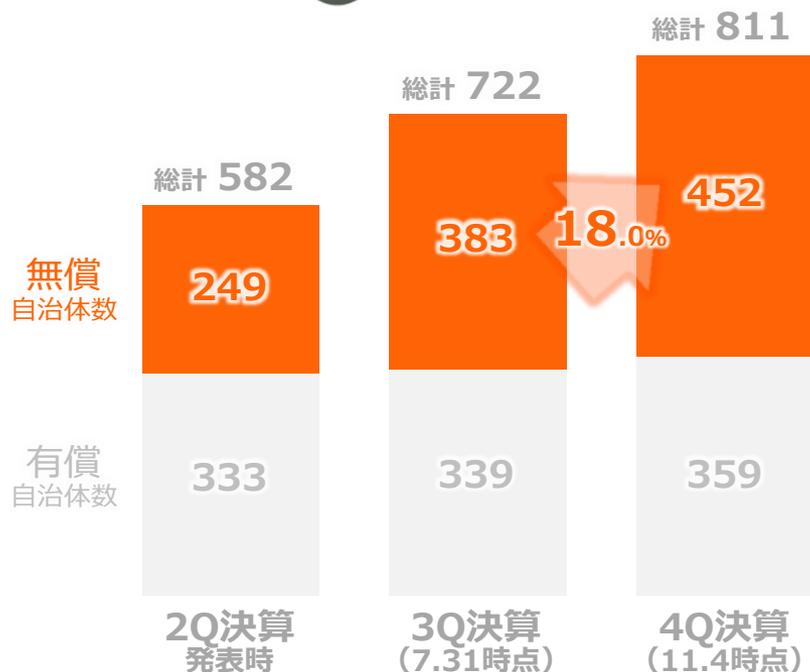
- III 鹿児島県阿久根市と、地域マイクログリッドのモデル構築事業をスタート\* (9月)
- III 再エネを地産地消し、脱炭素化、レジリエンス向上、電気料金の地域還流 等の果実を得る

\*: 詳細はトラストバンクのニュースリリースをご参照下さい  
<https://www.trustbank.co.jp/newsroom/newsrelease/press454/>

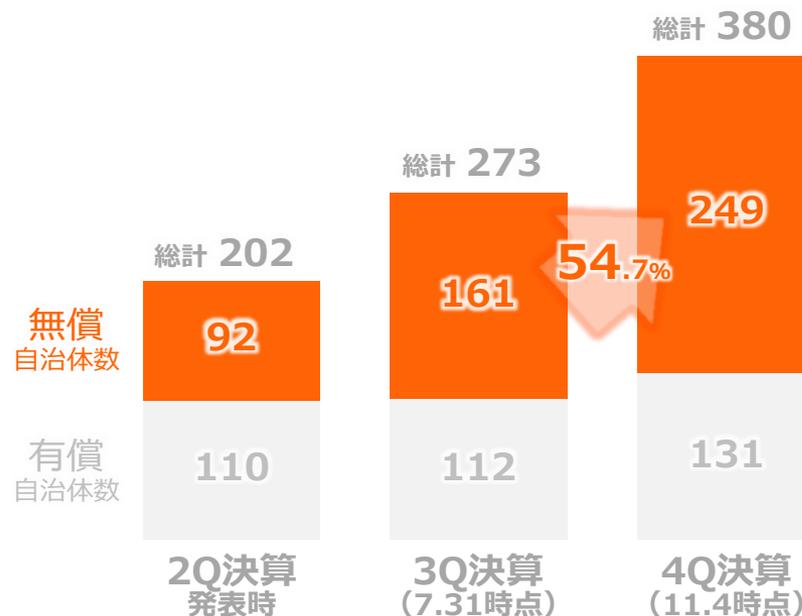
# 【参考】LoGoシリーズ 引き続き好調

III LoGoシリーズは、引き続き高い評価を伴って順調に認知を拡大している。

## LoGoチャット



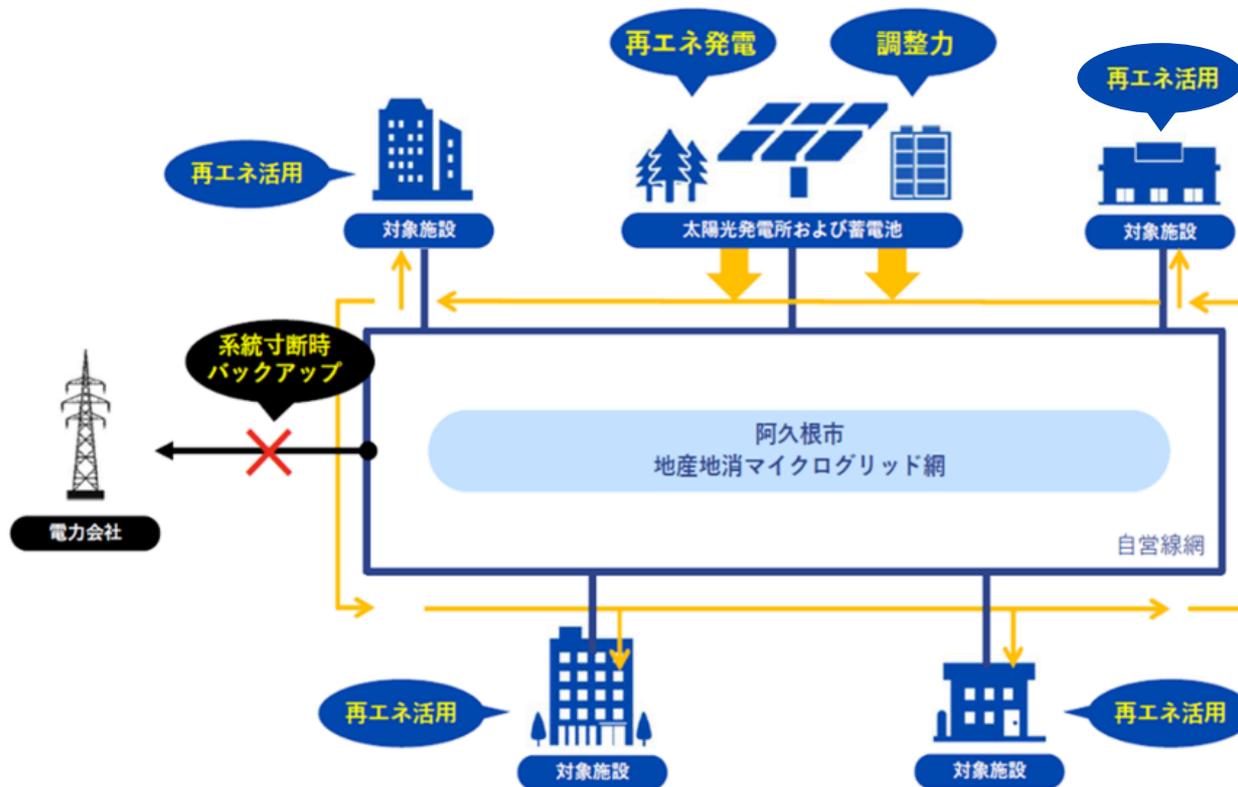
## LoGoフォーム



※ 一部関連団体の数を含む

# 【参考】エネルギー事業 本格始動

- ||| 鹿児島県阿久根市で地域マイクログリッドモデルの取組がスタート。(21.9月発表)
- ||| 再エネによる脱炭素化・レジリエンス向上・電気料金の市内循環 等を目指す。



- ||| 市役所施設に設置予定の太陽光発電 (イメージ)
- ||| 駐車場の屋根として設置予定

※ 詳細はトラストバンクのニュースリリースをご参照下さい  
<https://www.trustbank.co.jp/newsroom/newsrelease/press454/>

## III 【DJ2】推進に向けて事業シナジーの強い会社への投資が実現。

### 新規投資先

The logo for WriteUp! features the word "WriteUp!" in a red, cursive-style font. The "Up!" part is written in a more dynamic, slanted script.

III (株)ライトアップに出資  
(2020.12)

The logo for LisB consists of the letters "LisB" in a bold, black, sans-serif font. The letter "i" is replaced by a red circle with a black outline, positioned above the "s".

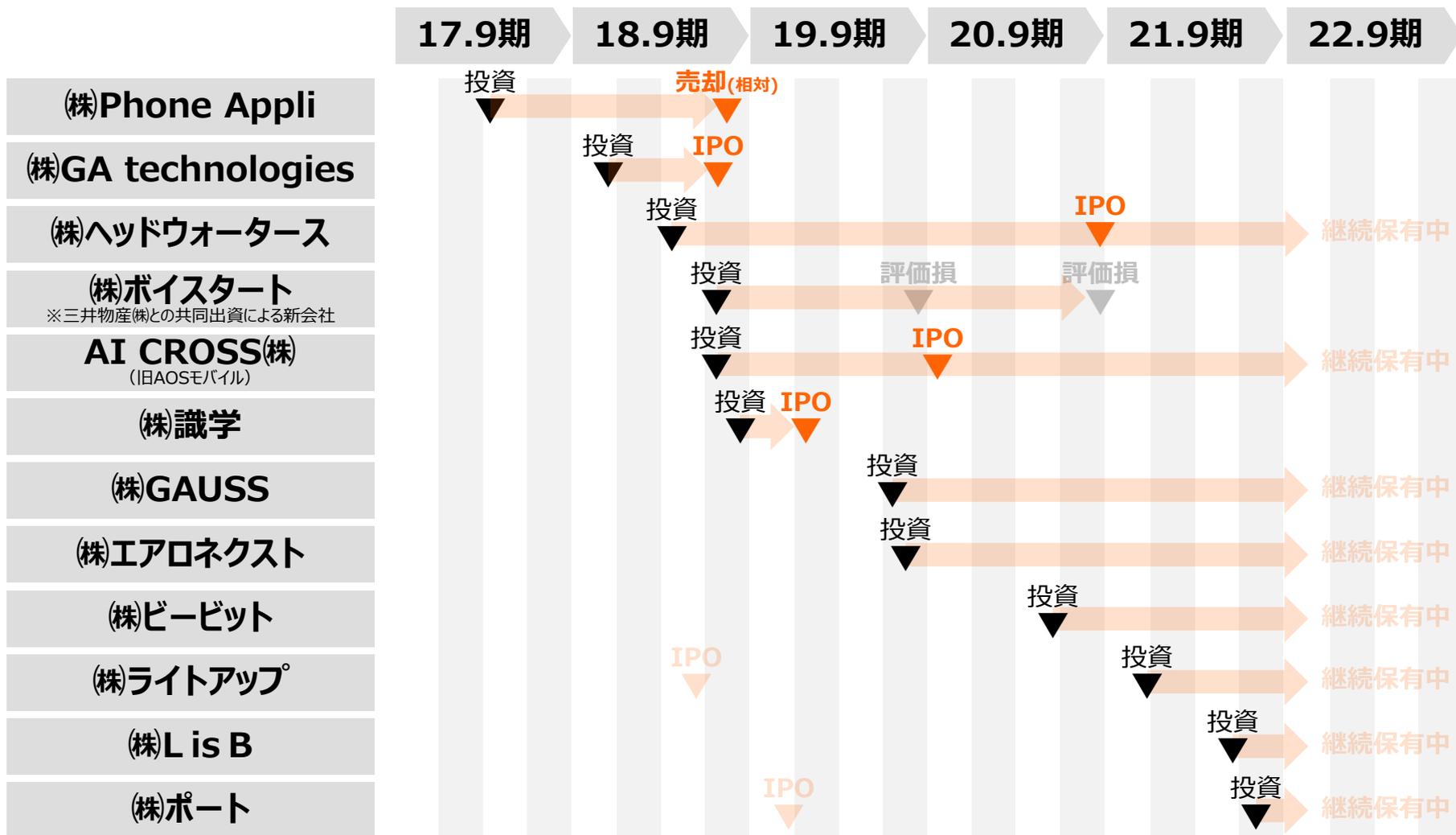
III (株)L is Bに出資  
(2021.6)

The logo for PORT INC. features the word "PORT" in a large, bold, black, sans-serif font, followed by "INC." in a smaller, similar font.

III ポート(株)に出資  
(2021.7)

# 【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 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。

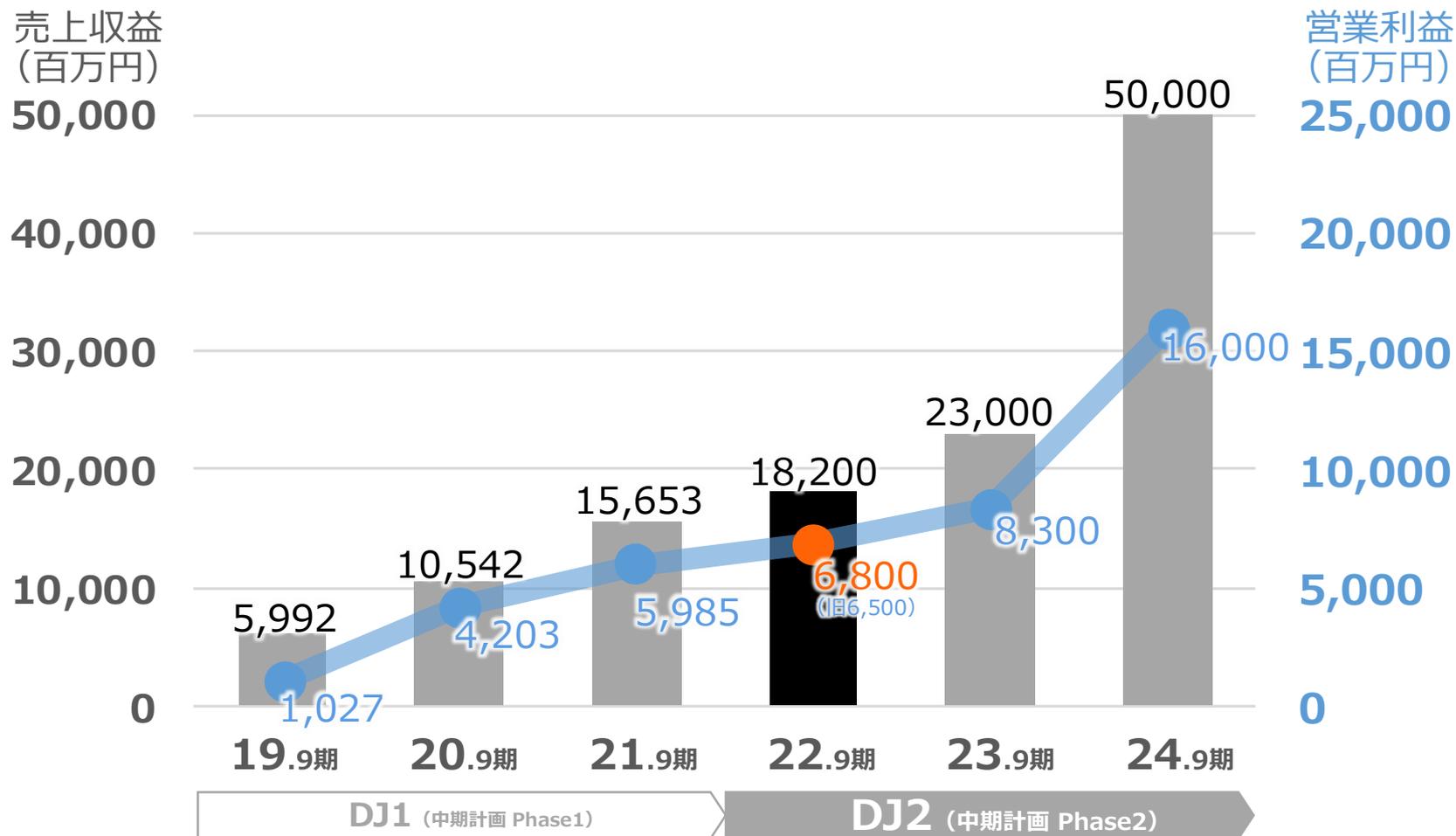


2021年9月期の振り返り

**中期計画の修正とFY22方針**

# 中期計画 目標値の修正

## III 前期の超過達成を受け、発表済み【DJ2】の営業利益目標を上方修正する。 (修正は22.9期のみ)



※ 数値は全てIFRSベース。2020.9以前は遡及計算して比較可能にしたもの。2022.9以降は目標値。

# 中期計画 目標値の修正

III 修正目標の詳細は以下の通り。(数値はIFRSベース・連結)

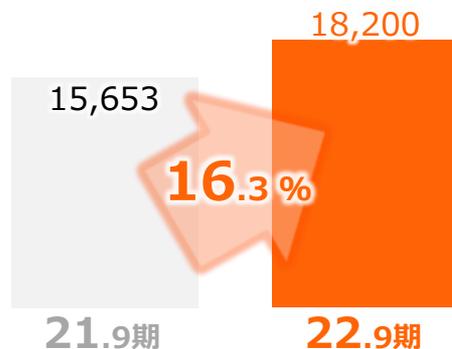
	2022.9期(旧)		2022.9期(修正)		2023.9期		2024.9期	
	金額(百万円)	売上比	金額(百万円)	売上比	金額(百万円)	売上比	金額(百万円)	売上比
売上収益	18,200	100.0%	18,200	100.0%	23,000	100.0%	50,000	100.0%
売上原価	5,345	29.4%	5,277	29.0%	7,078	30.8%	15,447	30.9%
売上総利益	12,854	70.6%	12,922	71.0%	15,921	69.2%	34,552	69.1%
販売費及び一般管理費等	6,354	34.9%	6,122	33.6%	7,621	33.1%	18,766	37.5%
営業利益	6,500	35.7%	6,800	37.4%	8,300	36.1%	16,000	32.0%
金融収益	0	0.0%	5	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
金融費用	62	0.3%	34	0.2%	60	0.3%	55	0.1%
税引前利益	6,437	35.4%	6,771	37.2%	8,239	35.8%	15,944	31.9%
法人所得税費用	2,242	12.3%	2,124	11.7%	2,860	12.4%	5,244	10.5%
当期利益	4,195	23.0%	4,647	25.5%	5,378	23.4%	10,700	21.4%
親会社の所有者に帰属する利益	4,096		4,522		5,238		10,576	
非支配株主持分に帰属する利益	99		124		140		123	
(参考) EBITDA	7,052	38.7%	7,215	39.6%	8,961	39.0%	16,906	33.8%

# 2022年9月期 連結業績目標

Ⅲ 【DJ2】の1年目は、3年間の道のりを確かなものとする、基礎を築く1年となる。

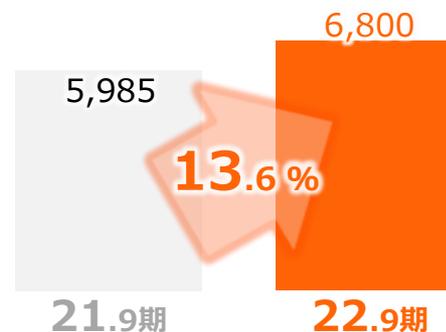
## 売上収益

単位：百万円



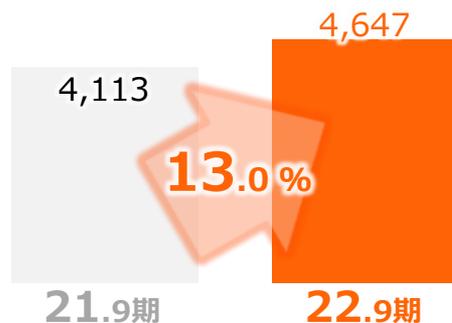
## 営業利益

単位：百万円



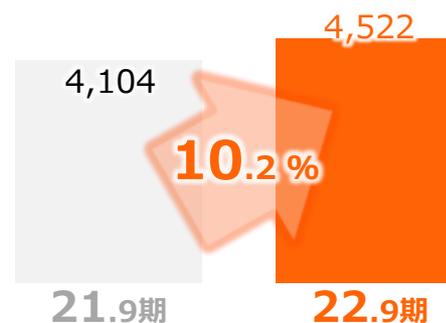
## 当期利益

単位：百万円



## 親会社の所有者に帰属する利益

単位：百万円



※ 数値は全てIFRSベース

# 2022年9月期 連結業績目標

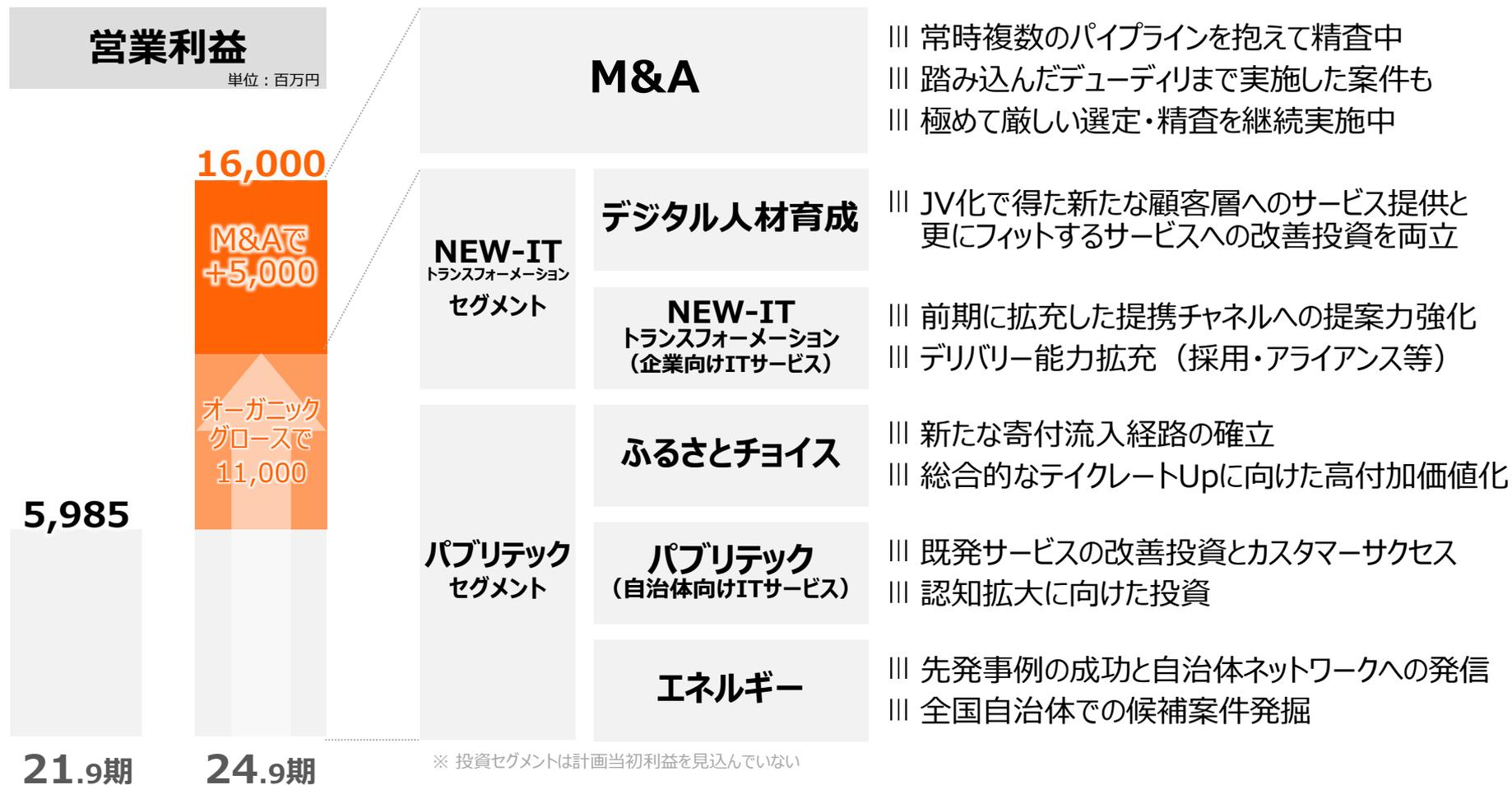
## III 詳細は以下の通り。

(単位：百万円)	21.9期実績 (連結)		22.9期目標 (連結)	
	金額	売上比	金額	売上比
売上収益	15,653	100.0%	18,200	100.0%
売上原価	4,065	26.0%	5,277	29.0%
売上総利益	11,588	74.0%	12,922	71.0%
販売費及び一般管理費等	5,603	35.8%	6,122	33.6%
営業利益	5,985	38.2%	6,800	37.4%
金融収益	0	0.0%	5	0.0%
金融費用	73	0.5%	34	0.2%
税引前利益	5,911	37.8%	6,771	37.2%
法人所得税費用	1,798	11.5%	2,124	11.7%
当期利益	4,113	26.3%	4,647	25.5%
親会社の所有者に帰属する利益	4,104		4,522	
非支配株主持分に帰属する利益	8		124	
(参考) EBITDA	6,712	42.9%	7,215	39.6%

※ 数値は全てIFRSベース

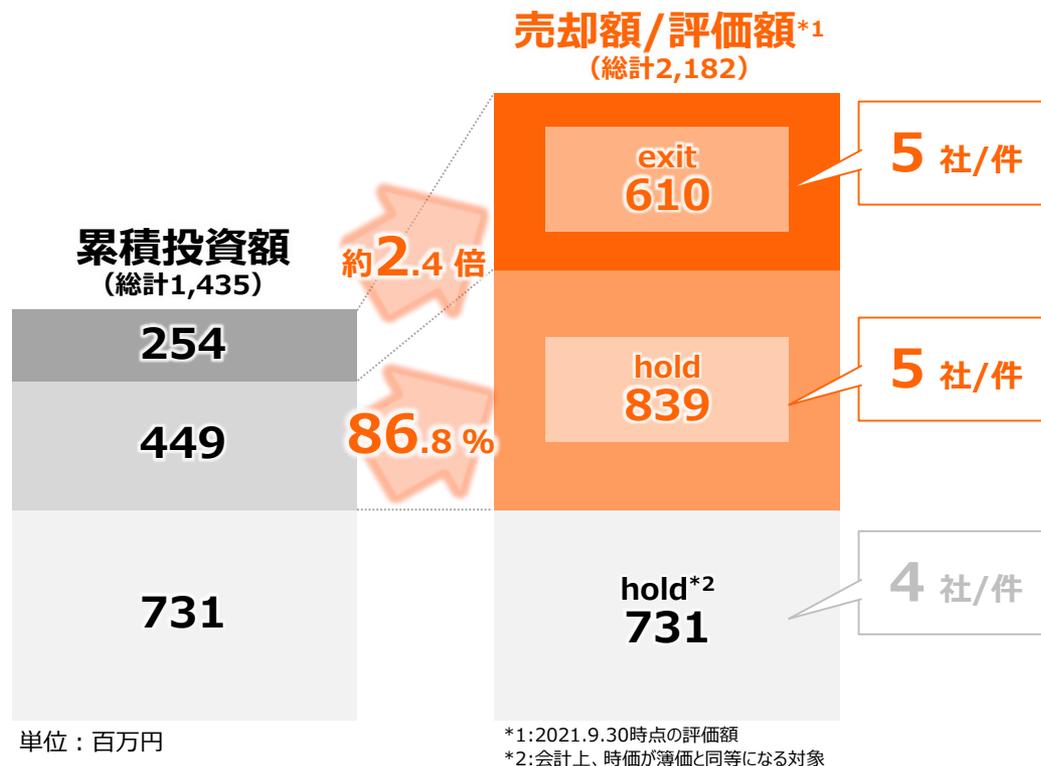
# 領域別の力点

Ⅲ 【DJ1】で培った基盤を次のステージへ飛躍させるため、着実な投資を重ねる。



# 【参考】投資事業の力点

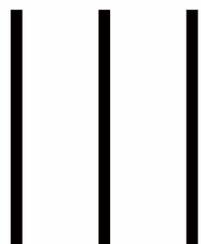
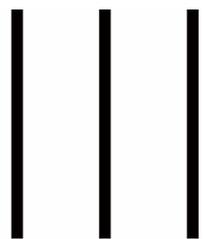
- III これまで良好な成績を収めてきた投資事業だが、【DJ2】では当初は利益を見込まず、従来以上に事業シナジー優先の投資先選定を行う。



今後は、とりわけ公共領域での活用可能性が見込まれる技術等に焦点を絞っていく

# 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

