



2016年9月27日上場

- 株式会社チェンジ(東証マザーズ:3962)
(モビリティ、IoTビッグデータ、クラウド、セキュリティなどのテクノロジーを活用したサービス及びIT人材育成のための研修の提供(NEW-ITトランスフォーメーション事業))
- 設立2003年4月 資本金223,060千円
- 本社:東京都港区 社員数 53名(他、臨時雇用者数20名)(2016/7/31現在)
* 公募価格 1,200円 初値 2,999円 **9月28日株価終値 3,080円**

(百万円)	売上高	営業利益	経常利益	当期利益	配当金(円)	EPS(円)	株価(円)	PER(倍)
2014/9期	711	74	74	43	0	16.70	-	-
2015/9期	1,400	134	137	82	0	30.89	-	-
2016/9期(予)	1,520	173	170	111	0	39.50	3,080	77.9

*2014年9月期は、決算期変更により2014年4月1日から2014年9月30日までの6ヶ月決算となる。

*2016年7月29日付で1:300の株式分割を行ったが、2013年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、各種1株当たり指標を算定

*2016/9/28 株価終値ベースで試算。



トップインタビュー

代表取締役兼執行役員社長
福留 大士

■ 代表取締役兼執行役員社長 福留 大士(ふくどめ ひろし)氏

1976年生まれ。鹿児島県出身。1998年にアンダーセンコンサルティング(現アクセンチュア)に入社。2001年に独立。2003年に株式会社チェンジ創業メンバー。情報通信、ハイテク製造、システムインテグレータ、インフラ、中央省庁、地方自治体、電力、旅行、病院、公団、運輸、学校法人等で、eビジネス戦略立案、経営計画立案、海外法人設立、BPR等のプロジェクト経験が豊富。金融業界のNEWERPプラットフォームの共通部品化およびアーキテクチャー構築やモバイル・IoTデバイスによるエンタープライズトランスフォーメーションプロジェクト等を手掛ける。グローバルにおいても最大規模を誇る、アクセンチュアで培われたITコンサルタントとしての高いコンサルティング能力だけではなく、次世代の著しいITの変化を鋭く捉える先見性と情熱を持ち合わせた絶妙なバランス感覚がある経営者。

「日本企業の生産性を革新する。NEW-ITトランスフォーメーションのリーダー」

■ 創業のきっかけは？

“Be the CHANGE that you wish to see in the world”

～見たいと思う世界の変化に、あなた自身がなりなさい～ (マハトマ・ガンジー)

我々のポリシーはマハトマ・ガンジーが残したこの言葉に集約されています。

“Change People, Change Business, Change Japan”をコーポレートミッションとして、新しいテクノロジー(NEW-IT)を活用し、日本企業の業務オペレーションやビジネスモデルを変革するサービスを提供することによって、強い日本経済を取り戻すためのビジネスを展開しています。

当社の創業は、2003年でした。当時を振り返って頂くとわかるように、日経平均株価は8,000円を割っていました。日本は非常に厳しい経済環境であり、「このままで日本は大丈夫か？」という危機感が漂っていました。そこで我々は、日本企業の生産性向上に繋がる仕組みを提供したいと考えました。創業期は、事業再生などの「人と組織を改革する」プロジェクトに取り組んでいました。

現在の代表取締役兼執行役員会長である神保は、私がアクセンチュアに入社した時の最初の上司であり、いまは創業の同志でもあります。他の経営陣も、同じアクセンチュアで一緒に働いた同期です。我々はアクセンチュアの中でも、「チェンジマネジメントグループ」という、「人と組織の変革」を手掛ける部署にいました。アクセンチュアはグローバルな企業で、常に先進的なプロジェクトを手掛け、人材の教育に徹底して投資する、とてもよい会社でしたが、巨大組織から独立して、自分で意思決定をして、自分でサービスや事業を作り上げたいという思いがあったため、当社を設立しました。

■ NEW-ITトランスフォーメーションとは何ですか？事業概要について簡単に教えてください。

当社が提供しているサービスをわかりやすく表現すると、「新しいIT技術を使い、お客様の業務オペレーションや既存のビジネスモデルを変革し、生産性を向上させるためのサービス」です。それを我々は、「NEW-ITトランスフォーメーション」と呼んでいます。近年、モバイル・アナリティクス・ビッグデータ・AI(人工知能)・IoTなど、新しいIT技術が生まれ、急速に進化しています。NEW-ITの活用は既存のビジネスモデルを変革させ、業務オペレーションを変化させます。この変化が結果として、企業の業務の効率性・生産性向上に繋がります。

ただし、このようなNEW-ITを使いこなして、本当に生産性向上につなげるためには、「ユースケース(用途)開発」が必要となります。例えば、スマートフォンを単に電話やメールのやり取りをするためのツールとして活用する企業と自社の業務のスピードアップや品質向上に直結するような独自のアプリ活用まで踏み込む企業とでは生産性に大きな差が出ます。我々は、新しい技術の適用領域を探し出し、ビジネス上の成果に直結するユースケースを提供することを付加価値の源泉として、NEW-ITトランスフォーメーション事業を展開しています。

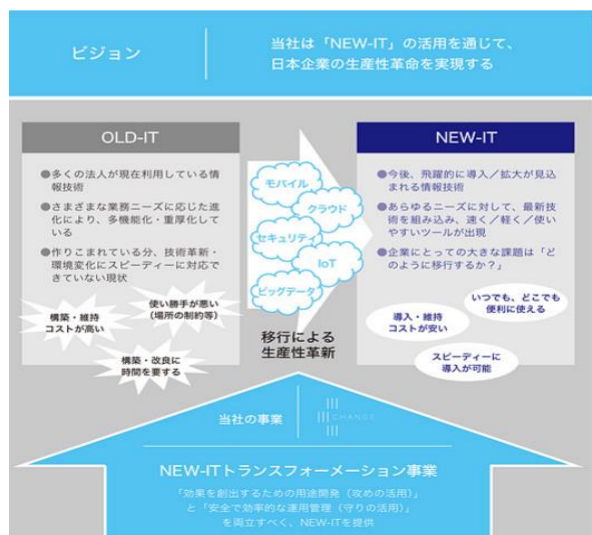


図1: 事業の概況

出所: 有価証券届出書より抜粋

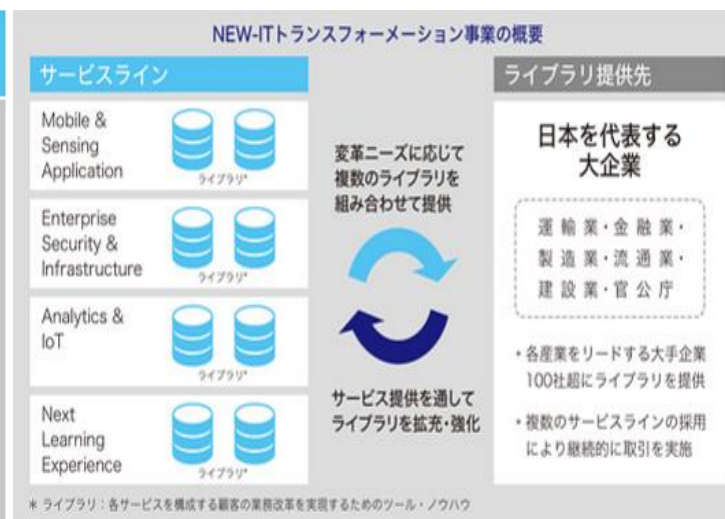


図2: NEW-ITトランスフォーメーション事業の概要

出所: 有価証券届出書より抜粋

■ 競合他社における貴社の優位性は？

当社には、グローバルでNEW-ITを展開するパートナーがいます。例えば、米国のApple社とモビリティパートナー契約を締結しています。当社は、Appleから技術情報の提供を受け、連携して日本におけるエンタープライズ市場の開拓を一緒に進めています。

その一つの事例として、東京メトロでのiPadの活用と、MRSI(独自のカスタムiOSアプリケーション)の開発が挙げられます。先ほども申し上げた通り、我々の最大の強みは、新しい技術を用いる際のユースケース開発です。新しいテクノロジーは用途開発が肝であり、東京メトロの事例は、iPadが用途次第で業務課題や経営課題を解決するツールになることを証明しています。やはり、テクノロジーを有効に使いこなすことができる企業とそうでない企業があり、多くの企業では宝の持ち腐れになってしまっているケースが多いのも現状です。我々は、お客様の現場に入り込み、業務にどっぷりつかることによって、現場のニーズに合ったユースケースを開発することができます。

あとは、当社組織はコンパクトであり、経営のスピード感、意思決定が速いのが特徴です。私も最前線で指揮を執っていますので、お客様の現場から課題と意見を吸い上げて、課題解決のための技術開発に繋げることができます。社内調整にかなりの労力と時間を要するような競合他社に対して、当社の優位性は「圧倒的なスピード感」と言えます。

■ 具体的な提供サービスの導入事例を詳しく教えてください。

先ほども申し上げた、東京メトロのiPad活用とMRSI(独自のカスタムiOSアプリケーション)の開発事例です。東京メトロは、終電から始発までの運転停止時間のわずかな時間で、日々、トンネルの検査とメンテナンスを実施しています。検査員が、限られた時間内で異常がないかをチェックし、トンネルの強度の確認を行います。検査員は、地下鉄トンネル内の状態を記録し、写真に書き込みを行い、報告書にまとめます。

iPadとMRSIを導入する以前は、検査員は、点検後、事務所に戻ってから紙で報告書とその日撮った写真を整理する必要がありました。今やiPadとMRSIを使って、写真データや報告書を会社のサーバに直接送信することが可能となり、大幅に業務の効率化が図られました。トンネル内のナビゲーションから補修計画に必要な情報整理に至るまで、毎日のトンネル検査の全ての過程でiPadを使用し、点検作業の質と業務の生産性向上に役立てています。今では、デジタルカメラや重い大量の書類の代わりに、iPadがあれば点検作業を行うことができます。

従来、補修計画を実施する準備として、一晩に100枚程度の紙(点検記録)をデータベースに入力し、デジタルカメラで撮影した写真をアップロードする必要がありましたが、iPadとMRSIを活用することで、大幅な時間短縮につながったことが効果です。つまり、従来、最長3ヶ月程度を要していたプロセスはほぼリアルタイムに革新され、翌日から補修計画を開始できるようになったのです。こうした独自に開発されたアプリケーションは、モビリティのテクノロジーを軸に、iBeaconによる「位置情報の提供」やクラウド環境の活用などの技術要素を組み合わせています。

ターゲット市場	2014年時点の市場規模	2019年時点の市場規模(各種予測データに基づく)	年平均成長率	出所
法人向けスマートデバイス市場	5,800億円	1兆2,000億円	19.9%	富士キメラ総研「2015法人向けスマートデバイス関連ビジネスの全貌」
情報セキュリティ市場	5,222億円	7,341億円	8.9%	野村総合研究所「ITナビゲーター 2015年度版」
クラウド市場	7,749億円	2兆679億円	27.8%	MM総研「国内クラウドサービス需要動向(2015年版)」
ビッグデータ市場	948億円	2,889億円	25.0%	IDC「2015年の市場規模と2020年の市場規模予測」
IoT市場	1,733億円	7,159億円	42.6%	MM総研「IoT(Internet of Things)の国内市場規模調査」

図3:ターゲット市場規模と成長見込み
出所:有価証券届出書より抜粋

■ ターゲットとしている市場規模、成長可能性について教えてください。

例えば、スマートフォンの国内での普及率は、全体で64.2%、法人においては31.4%とNEW-ITを活用した法人向けのIT市場はまだ開拓の余地があります。我々が国内でターゲットとする市場として、法人向けスマートデバイス市場では2014年時点で5,800億円が2019年時には1兆2,000億円(年平均成長率19.9%)になると予測されています。さらに、情報セキュリティ、クラウド、ビッグデータ、IoTに関する市場規模を含め、我々の取り組むNEW-ITの市場規模は、非常に成長ポテンシャルが高いと考えています。さらに、当社では新しい技術領域やユースケースにどんどん挑戦していくため、ターゲットとする市場は無限大の可能性を秘めていると言えます。今後、音声認識、画像認識、AR/VR、人工知能、ロボットなどに取り組んでいく予定です。

■ 成長戦略について教えてください。

NEW-ITの活用で日本企業の生産性を革新する。生産性革命のリーディングカンパニーになることをビジョンとしています。そのための戦略としては大きく3つあります。

①Apple, Black Berryなどのパートナー企業とのアライアンス

AppleやBlackBerryなどグローバルでのパートナー企業とのアライアンスを強化していきます。日本の変化が緩やかな中、欧米では常に新しいソリューションが生まれており、新陳代謝が激しいです。特に、米国でとても伸びているソリューションが日本では3-5年ほどのタイムラグを経て、浸透していくといったケースがあります。米国発のソリューションは、昔はアジア・パシフィックでは日本に最初に進出してきていたのですが、昨今は日本よりも香港、シンガポール、オーストラリアといった地域から普及が始まり、日本市場への展開はそれらの地域に数年遅れといった状況が常態化しています。

そういう意味では、日本はエンタープライズにおけるITの世界標準からずれているのではないのでしょうか。その代表例がGoodです。GoodはいまはBlack Berryの一部門になっていますが、米国の国防総省で使用されている安全性の高いセキュリティツールであり、業務でモバイルを使うときにも最も信頼できるセキュリティツールと言われています。世界中で普及が進んでいた2011年から当社ではアライアンスを組んでおりましたが、日本では2013年までライセンスも売れませんでした。市場浸透に向けた粘り強い取り組みを経て、今では多数の金融機関や大手総合商社でご利用頂いています。グローバル市場と比べると3-5年ほどのタイムラグがあったと感じています。

今後も商材は海外のパートナーと業務提携やアライアンスを進めつつ、マーケットは日本にフォーカスしたいと考えています。また、人材の調達につながるようなM&Aは積極化していきたいです。

②業界トップ企業の獲得と業界内での水平展開

2015年における国内IT市場は14兆7,837億円規模となっており、当社はこのうちのまだまだ規模は小さいものの、今後確実に伸びてくるマーケットを狙いに行くというブルーオーシャン戦略です。我々にとって、ブルーオーシャンというのは「現場予算によるIT」、「経営者が投資するIT」を事業の主軸に捉えていることを意味します。つまり、現場部門や経営者とのやりとりの中で生まれた開発ニーズに基づき、NEW-ITの活用を推進します。東京メトロの事例などはそのひとつです。我々は市場の黎明期を、運輸、建設、商社、製造、金融、官公庁等の業界のTier1といわれるトップ企業において、成功事例の実績を着実に積み上げています。そして、今後は当該事例を業界内に水平展開することで、業界に際限なく、お客様を拡大していけるポテンシャルを持っています。

一方、レッドオーシャンの戦い方にも特長があります。お客様が企業のIT部門の場合は、既存のTierが仕事を請け負っているのが大半です。そのようなケースでは既存Tierと協働でサービスをお客様へ提供します。というのも、既存のTierは我々の教育事業のお客様でもあり、一緒に事業展開をしやすい仲間なのです。既存Tierの市場や秩序をいたずらに破壊するのではなく、旧来のプレイヤーと共存する関係を築きます。事例としては、富士通エフサスとの間でモバイル事業の協業を通じて新たなプロジェクトを創出しつつ、NEW-IT人材の育成を図っています。

③既製品がないものについては研究開発を進め、自社製品・パッケージを創造

我々は机上ではなく、お客様の現場に近い場所でユースケース、つまりNEW-ITの用途を開発しながら、技術の活用可能性を研究していきます。当社は事業としてはNEW-ITトランスフォーメーションの単一セグメントですが、Mobile&Sensing Application(モバイル)、Enterprise Security&Infrastructure(セキュリティ・クラウド)、Analytics&IoT(IoTビッグデータ)、Next Learning Experience(IT事業者のNEW-IT人材育成)など4つのサービスラインをもっています。モバイル、セキュリティ、IoTなどのサービスを展開し、業界トップ企業での成功事例を創出するにあたって、来期も研究開発フェーズにある案件が数多くあります。中長期的な成長戦略においては、研究開発を通じて先行してノウハウを蓄積できる案件がいくつあるかが重要だと考えています。実プロジェクトにおける研究開発の成果が数年後の大きな当社の成長の糧となるのです。とはいえ、すべてが研究開発フェーズにあるものでもなく、例えば、モバイルに関しては既に刈取り時期に差し掛かっており、今後業績に大きく貢献するステージにあります。

■ 成長投資に関する考え方を聞かせてください。

現状では、Mobile&Sensing Application、Enterprise Security&Infrastructure、Analytics&IoTの3つの分野において、先進的な事例を創出するためのプロジェクトを現場で実践することが当社の成長投資です。机上での研究では、本当に実用的な技術になるかどうか定かでないため、我々は試行錯誤を繰り返しながら、必ず現場に適用される技術を開発するという点に力点を置いています。このような研究開発を伴うプロジェクト案件は、単発で採算性の高いものではなく、類似のプロジェクトを何度も繰り返すことによって利益率を向上させていくようなものです。今後も、短期的な目線で各プロジェクトに取り組むのではなく、将来的に事業のスケールにつながる準備として、種まきの投資をしていきたいと考えています。

一方で、東京メトロの事例のように、モバイル関連のサービスのいくつかはもう刈取り時期にあたり、今後業績に大きく貢献するステージにあります。当社では現状のビジネスモデルを前提にすると、大きな設備投資はないですが、優秀な人材の採用には今後も積極投資していく予定です。

■ 投資家、これから貴社へ投資しようと考えている潜在株主へのメッセージをお願いします。

当社を中長期的な視点で大きく成長させていくにあたり、投資家の皆様には長い目で投資をして頂けると嬉しいです。特に、IT分野での仕事の経験があり、業界の内情に詳しい方には投資して頂きたいと考えています。日本がこれからこのままの情報サービス産業でよいのか？という疑問を持ちながら、システムエンジニアとして働いている20代～40代の若い方々に将来の年金のようなイメージで長期にわたって株主になって頂けると、リターンが高くなるのではないかと思います。

ITの過去から現在への変遷をみると自ずと未来は予測できると考えており、NEW-ITというポテンシャルの高いマーケットを情熱を持って、あきらめない精神で攻めていきますので、ご支援のほどよろしくお願い致します。

■ Topics: NEW-IT Transformation 導入事例

● 製造業向け取り組み事例

トヨタグループのひとつ、(株)トヨタデジタルクルーズ(トヨタグループの通信インフラの運営管理を行う)向け開発の例。エンタープライズ業務支援アプリマーケットである、D-e-Martと呼ばれる独自のアプリケーションは、BtoB用のiPhone・iPadアプリ/Windowsアプリを取り扱うトヨタ自動車グループ内限定のアップストア(アプリを販売するポータル)。トヨタグループ内には、約4,000社の関連企業があり、数十万人規模の従業員を抱えるが、「D-e-Mart」の導入によって、グループ会社内で類似したアプリの開発の無駄を省くことができ、トヨタグループ全体のコスト削減に寄与する。iPhoneやiPadの活用は消費者市場において大きく普及しているものの、エンタープライズ向け業務用アプリは各社においてカスタマイズする必要があるため、まだまだ本格的な普及が始まったばかりであり、この仕組みは画期的といえる。

● 官公庁・自治体向け取り組み事例

三重県に対して、地域経済分析システム(RESAS)の普及・エビデンスに基づく政策形成を促進する「地域経済分析システム普及促進業務」の委託契約を締結。内閣官房(まち・ひと・しごと創生本部事務局)が提供する「地域経済分析システム(RESAS:リーサス)」は、地方自治体の様々な取り組みを情報面から支援するために、官民ビッグデータを集約し、可視化するウェブアプリケーションであり、誰でも簡単に操作でき、人口・観光・産業・農業などのデータを閲覧・分析することができるシステム。

本取り組みによって、三重県の自治体・高等教育機関・NPO等において、地域経済分析システムを活用できる人材を創出する。加えて、地域経済分析システムを用いて、三重県における産業、観光、人口等の課題を自治体職員とともに分析し、三重県における政策形成を支援する。三重県における地域経済分析システムの普及、エビデンスに基づく政策形成の促進が期待されるものである。

RESAS (<https://resas.go.jp/>)

■ Topics: NEW-IT Transformation 導入事例

●運輸業向け取り組み事例（iPadの活用、独自のカスタムiOSアプリケーション開発）

東京メトロ トンネル検査の質とそれにかかる作業の生産性向上事例。

地下鉄の運行には、例え1カ所でも不具合があるとシステム全体が停止する可能性があるため、毎日夜明けまでの運転停止時間わずか4時間という短い時間で、トンネルネットワークの検査とメンテナンスを実施している。限られた時間内で異常がないかをチェックし、強度の確認を行う。検査員は、地下鉄トンネル内の状態を記録し、写真に書き込みを行い、報告書にまとめる。

iPadとMRSI(独自のカスタムiOSアプリケーション)を導入する以前は、検査員は事務所に戻ってから紙で報告書とその日撮った写真を提出する必要があった。今やiPadとMRSIを使って、写真データや報告書を会社のサーバに直接送信することが可能となり、大幅に業務の効率化が図られている。トンネル内のナビゲーションや補修計画に必要な情報整理に至るまで、日々のトンネル検査の全ての過程でiPadを使用し、点検作業の質と業務の生産性は向上している。デジタルカメラや重い大量の書類の代わりに、iPadがあれば作業を行うことができる。例えば、補修計画を始めるためには、一晩に100枚程度の紙をデータベースに入力し、デジタルカメラで撮影した写真をアップロードする必要があったが、iPadとMRSIを活用することで、補修計画を早期に取り組めるようになり、検査結果を整理するために最大3ヶ月程度要していたプロセスは、iPadとMRSIを導入することで翌日から補修計画を開始できるようにリードタイムを大幅に短縮することができた。こうした独自に開発されたアプリケーションは、モビリティのテクノロジーを軸に、iBeacon(位置情報の提供)をはじめとした技術要素を組み合わせたものである。

●金融機関・総合商社向け事例(モバイル端末管理のセキュリティツールの導入)

同社が日本市場に展開しているセキュリティツールの事例として、Black Berryが提供するセキュリティソフトがある。「Good for Enterprise」は米国の国防総省や陸軍、空軍、金融機関、製薬会社、通信会社など世界で5,000社以上に利用されている。モバイル端末の安全性管理を高めるこのセキュリティツールは、Microsoft Exchange, IBM Lotus Notes/Domino, Microsoft Office365などのグループウェア連携アプリケーションとして、メール・カレンダー・連絡先・タスク等の機能を同期させることが可能である。同社は、このモジュールを商社や金融機関向けに提供している。このセキュリティツールの強みは、業務で利用するアプリだけを格納する「コンテナアプリ」があること。従って、端末本体だけでなく、コンテナアプリに対して遠隔制御が可能なことである。例えば、端末を紛失した場合には、コンテナアプリ内の企業データを初期化することで情報漏洩を防止する役割が期待できる。重要な機密情報を信頼度の高いセキュリティツールをカスタマイズし、NEW-ITの環境に適したセキュリティポリシーの策定とツールを提供し、安全性と業務の生産性向上に貢献している。

ライブラリ名	ライブラリの概要説明	導入事例と成果
モバイル・アプリケーション	モバイルを活用したビジネスの革新や業務のデザインを行うライブラリ	航空会社： パイロット・客室乗務員等がモバイル端末を用いて、運航情報やマニュアルなどを参照できる仕組みを提供 → 紙資源の削減、燃料費の削減、資料管理のための人件費削減
モバイル端末管理	モバイル端末を業務利用する際の管理体系を設計・定義するライブラリ	IT会社： エンジニア等が活用するモバイル端末の利用ルールを策定し、デバイス管理ツールの設定・運用に反映 → 運用効率の向上、運用ルールの順守率向上
セキュリティ	NEW-ITの製品/サービス群を活用する際のセキュリティ体系/ルールを定義するライブラリ	総合商社： NEW-ITの環境に適応したセキュリティポリシーの策定とポリシー順守のためのツール導入 → セキュリティルールの明確化、ルール順守率の向上
ビッグデータ解析	ビッグデータを活用し、ビジネス/業務の革新を推進するライブラリ	食品メーカー： 販売データを分析し、売上が増加するタイミングの見極めと販売機会を逸失しないための物流オペレーションの再設計 → 売上増加、販売機会損失の減少、納期順守率の向上
クラウド移行	クラウドストレージへの移行を推進するライブラリ	鉄道会社： クラウドストレージを活用した現場の映像管理（現場の担当者が撮影した写真などの管理） → 管理業務工数の削減、データ保全
IoT活用	IoTを活用し、ビジネス/業務の革新を推進するライブラリ	地下鉄会社： IoTを用いた設備の点検・保全業務の設計と実装 → 業務の自動化・精度向上
NEW-IT人材開発	NEW-ITの業務活用における人材のリテラシー向上に用いるライブラリ	メガバンク： どのようにNEW-ITを活用してビジネスモデルを変革させればよいか、青写真を描き、実行に落とし込む人材の育成 → 新組織立ち上げ、事業計画の立案

図4: 導入事例

出所: 有価証券届出書より抜粋