

2022年8月期  
第2四半期  
決算説明会資料

株式会社 S H I F T (証券コード : 3697)

2022年4月7日

- 1. FY2022 2Q業績**
- 2. KPIの推移**
- 3. 業績予想の上方修正について**
- 4. FY2022アクション計画と2Q状況振り返り**

# エグゼクティブサマリ

## FY2022 事業方針

営業力、採用力、サービス力を研ぎ澄まし、「SHIFT1000」の前倒し達成へ向け、事業成長力のさらなる加速と、それを支える事業基盤のさらなる強化をグループ全体で推進。

## FY2022 2Q 連結業績

- ・単体、連結ともにエンジニア数、顧客単価、顧客数がすべて順調に拡大し、売上成長が加速
- ・SHIFTグループ全体でのサービス強化と認知向上によりエンジニア単価が向上、売総率が改善
- ・売上総利益をしっかりと確保しながら、人材採用に向けた戦略的投資にアクセル

(単位：百万円)

売上高	売上総利益	営業利益
29,858	10,022	3,826
YonY +47.2%	YonY +69.6%	YonY +157.0%
前期基準比較※ YonY +49.7%	前期基準比較※ YonY +69.6%	前期基準比較※ YonY +157.1%

### 人材戦略

グループ全体で中途・新卒採用における応募者、採用者数が拡大。年間採用数で日本トップクラスの採用力へ

- 年間中途採用応募者が50,000人規模に拡大。
- ハイスキル人材の入社が加速、人材ポートフォリオの強化が年々加速
- 人材採用ターゲットを全国に拡大。U・I・J ターンの需要まで加味した採用戦略を展開

### 顧客戦略

「組織変更の定着」と「営業力の強化」により、顧客数、顧客単価ともに躍進

- マトリクス組織化により、それぞれのミッションをより明確化
- サービスポートフォリオの強化により幅広い提案が可能に、顧客内シェアの拡大が堅調
- ロイヤルカスタマーとのリレーション強化、顧客単価の底上げに大きく貢献

### グループ戦略

グループ会社の強い成長力が継続。SHIFT本体同等に、給与水準も全社的に大幅改善

- 売上高131%、売総率+4.2ptの成長を記録
- グループ会社それぞれにおける昇給率を大幅改善。働き甲斐のある就業環境の整備が進む
- 確立したPMI手法を活用し、下期以降のM&A加速にむけSHIFTグロース・キャピタルを設立

# 1. FY2022 2Q業績

## 連結損益計算書

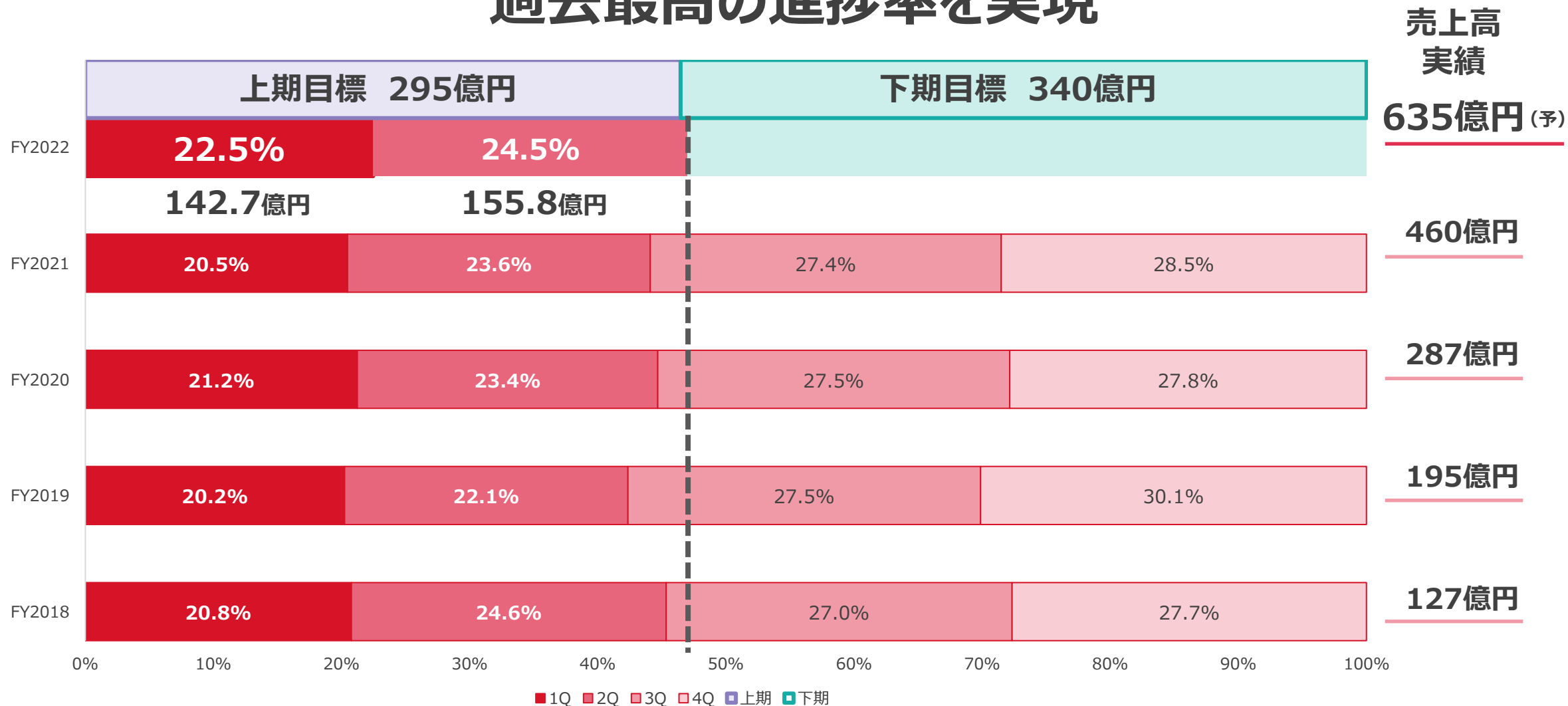
# 前期からの取り組みの成果があわれ、売上高、各段階利益ともに高い成長を実現

(単位：百万円)	FY2022 2Q		前年同期 (FY2021 2Q)		FY2022 上期		前年同期 (FY2021 上期)		業績予測 (FY2022 上期)	達成率 (FY2022 上期)
		前期基準※	実績	増減率 (前期基準と比較)		前期基準※	実績	増減率 (前期基準と比較)		
売上高	<b>15,588</b>	15,854	10,865	45.9%	<b>29,858</b>	30,367	20,287	49.7%	<b>29,500</b>	<b>101.2%</b>
売上総利益	<b>5,313</b>	5,313	3,324	59.9%	<b>10,022</b>	10,023	5,910	69.6%	-	-
売上総利益率	<b>34.1%</b>	33.5%	30.6%	2.9pt	<b>33.6%</b>	33.0%	29.1%	3.9pt	-	-
販管費	<b>3,440</b>	3,440	2,384	44.3%	<b>6,196</b>	6,196	4,422	40.1%	-	-
EBITDA	<b>2,238</b>	2,238	1,265	76.9%	<b>4,521</b>	4,522	2,058	119.6%	-	-
EBITDAマージン	<b>14.4%</b>	14.1%	11.6%	2.5pt	<b>15.1%</b>	14.9%	10.1%	4.8pt	-	-
営業利益	<b>1,873</b>	1,873	940	99.3%	<b>3,826</b>	3,827	1,488	157.1%	<b>3,000</b>	<b>127.5%</b>
営業利益率	<b>12.0%</b>	11.8%	8.7%	3.1pt	<b>12.8%</b>	12.6%	7.3%	5.3pt	-	-
経常利益	<b>2,081</b>	2,081	1,167	78.3%	<b>4,249</b>	4,249	1,923	121.0%	<b>3,200</b>	<b>132.8%</b>
税前利益	<b>2,081</b>	2,081	1,167	78.3%	<b>4,249</b>	4,249	1,923	121.0%	-	-
親会社株主に帰属 する四半期純利益	<b>1,282</b>	1,282	663	93.3%	<b>2,662</b>	2,662	1,086	145.1%	<b>2,000</b>	<b>133.1%</b>

※ FY2022より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)の適用により、準委任契約の一部と広告枠販売を主とした一部の売上について、収益認識方法を変更しております。  
本ページ以降について、特段記載がない限り、変更後の基準での実績を記載しております。なお、詳細は同日発表しております第2四半期決算短信 添付資料P.8(会計方針の変更)をご確認ください。

# 通期売上高目標における進捗状況

## 高い成長率により、売上高予想を上回り、 過去最高の進捗率を実現

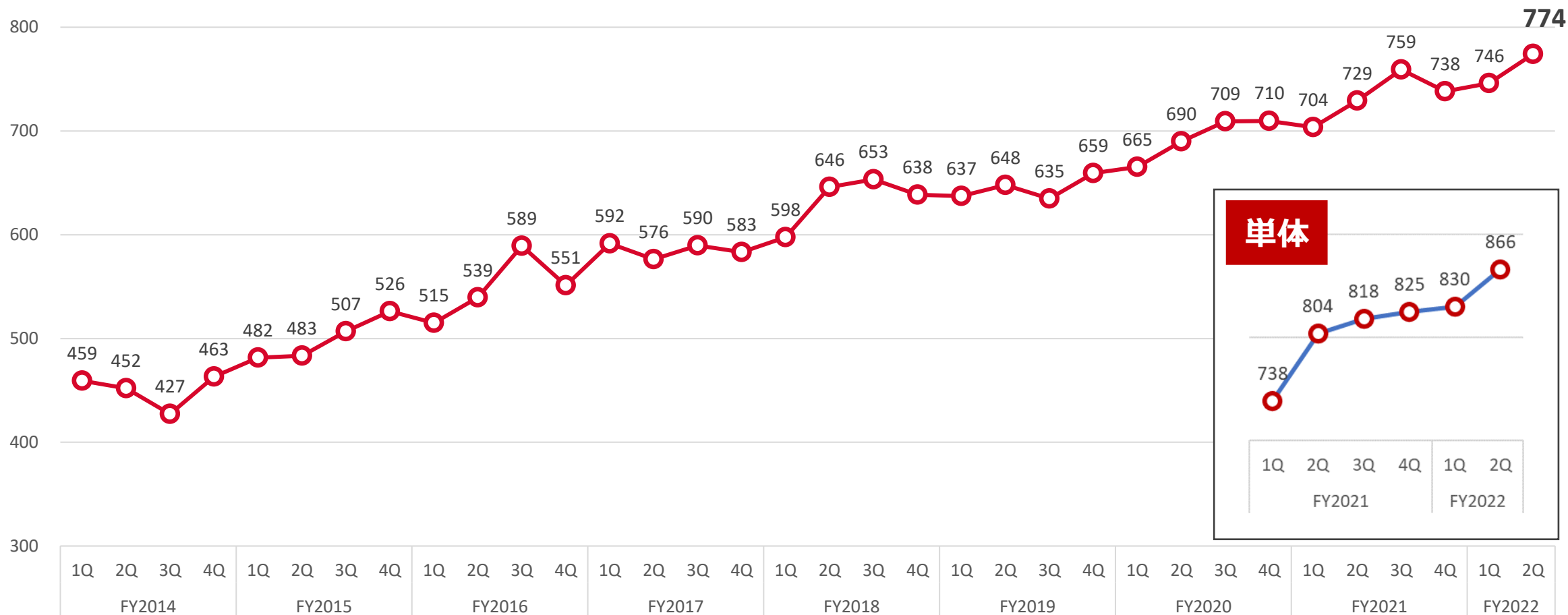


# 連結エンジニア単価推移

## 単価向上施策を継続的に実施 単体・連結ともにエンジニア単価の上昇が継続

(単位：千円)

**連結**



**単体**

# 連結エンジニア数推移

## 採用施策を継続的に実施 エンジニア数がついに7,000人を突破

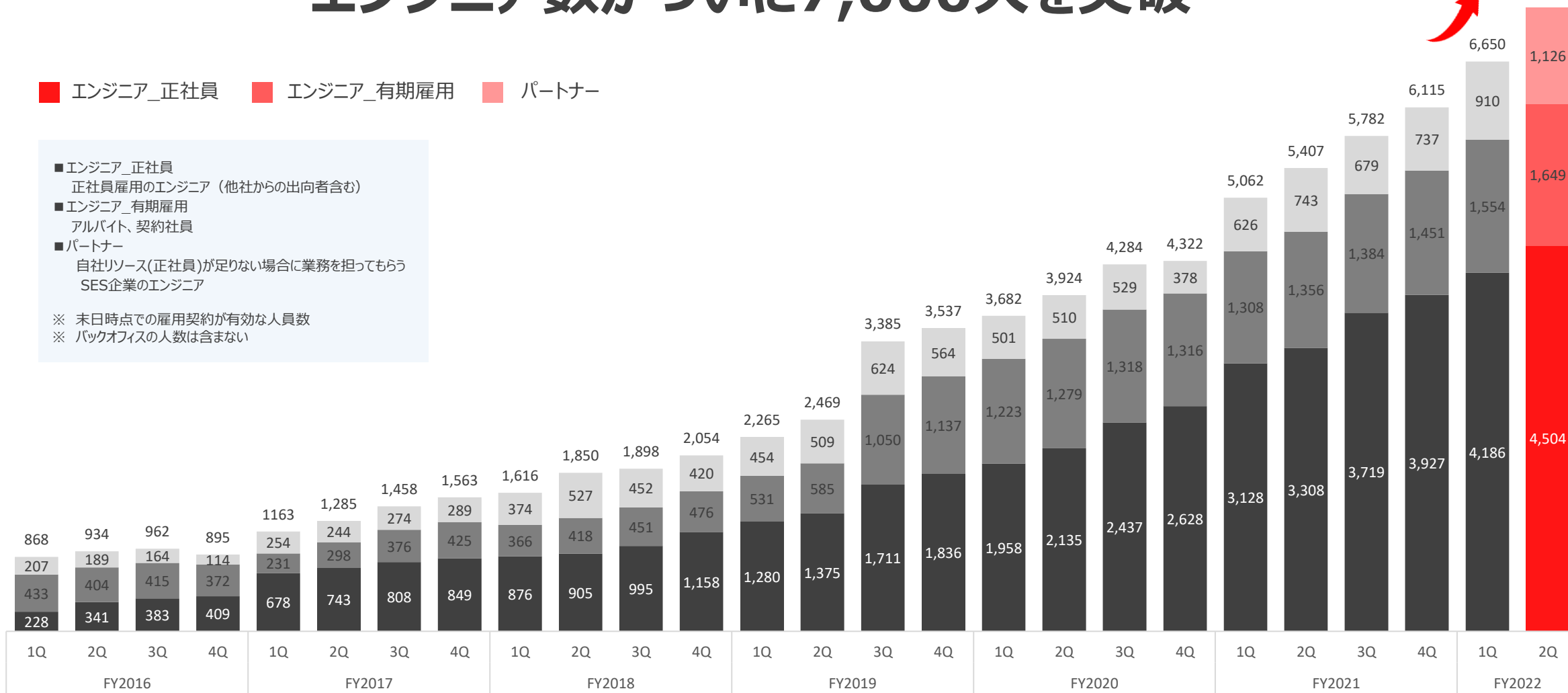
四半期末時点

7,279 (人)

■ エンジニア\_正社員 ■ エンジニア\_有期雇用 ■ パートナー

- エンジニア\_正社員  
正社員雇用のエンジニア（他社からの出向者含む）
- エンジニア\_有期雇用  
アルバイト、契約社員
- パートナー  
自社リソース(正社員)が足りない場合に業務を担ってもらう  
SES企業のエンジニア

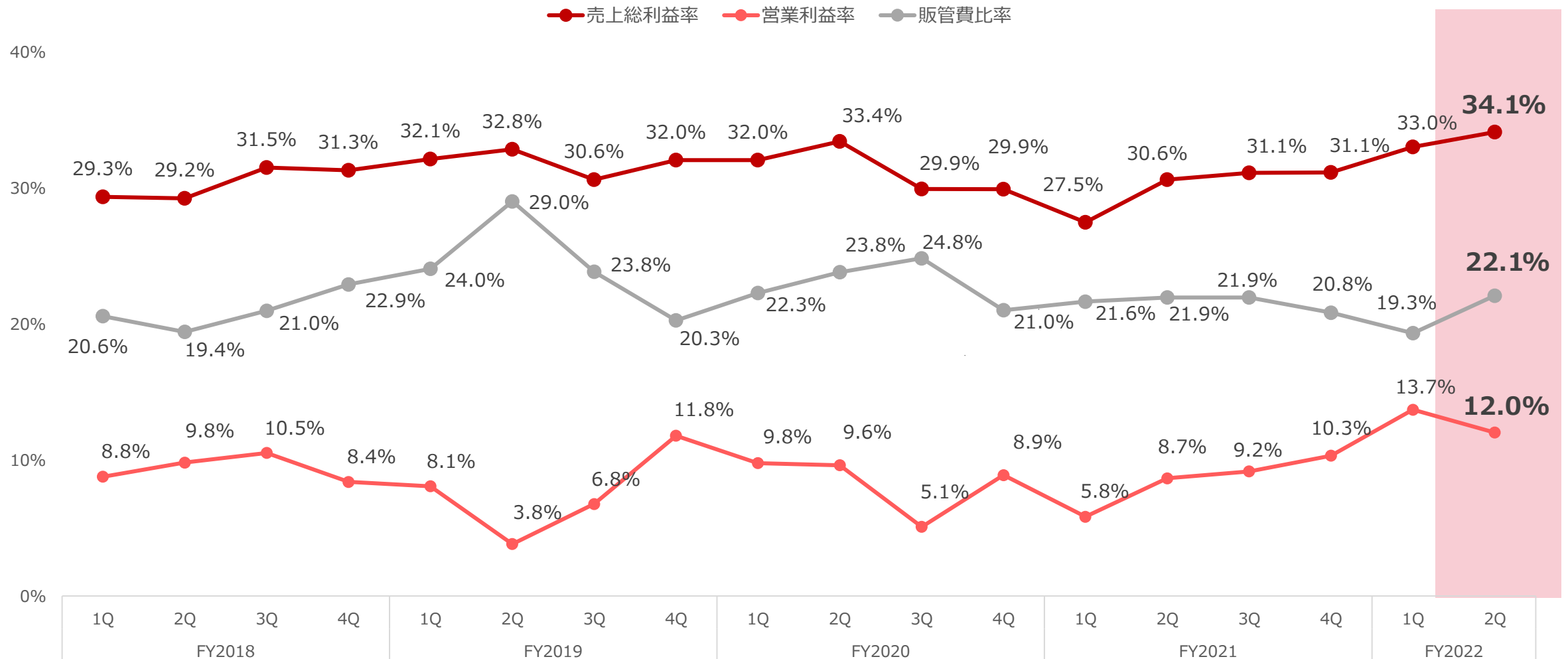
※ 末日時点での雇用契約が有効な人員数  
※ バックオフィスの人数は含まない





# 四半期連結利益推移

過去最高の売上総利益率を記録。成長のための戦略投資を計画通り行いながら、高い営業利益率も実現



※FY2020 3Q時点、FY2021 1Q時点で未確定として暫定的な会計処理を行っていた部分について、関連する数値・情報を置き換えています。

## 戦略コスト・運用コストともに計画通り投資を遂行。 さらなる成長に向けて積極投資を続行

(単位：百万円)	FY2022 2Q		前年同期 (FY2021 2Q)			FY2022 上期		前年同期 (FY2021 上期)		
	実績	対売上高比	実績	対売上高	増減率	実績	対売上高比	実績	対売上高	増減率
人件費	<b>1,513</b>	<b>9.7%</b>	1,098	10.1%	37.7%	<b>2,931</b>	<b>9.8%</b>	2,163	10.7%	35.5%
採用費	<b>993</b>	<b>6.4%</b>	560	5.2%	77.3%	<b>1,515</b>	<b>5.1%</b>	830	4.1%	82.5%
広告宣伝費	<b>60</b>	<b>0.4%</b>	11	0.1%	417.5%	<b>90</b>	<b>0.3%</b>	31	0.2%	185.6%
地代家賃	<b>122</b>	<b>0.8%</b>	123	1.1%	△0.6%	<b>246</b>	<b>0.8%</b>	239	1.2%	3.0%
支払報酬	<b>97</b>	<b>0.6%</b>	119	1.1%	△18.5%	<b>165</b>	<b>0.6%</b>	172	0.9%	△4.3%
のれん償却費	<b>239</b>	<b>1.5%</b>	190	1.7%	25.9%	<b>445</b>	<b>1.5%</b>	359	1.8%	23.9%
減価償却費	<b>36</b>	<b>0.2%</b>	21	0.2%	67.5%	<b>73</b>	<b>0.2%</b>	43	0.2%	71.2%
その他	<b>376</b>	<b>2.4%</b>	258	2.4%	45.9%	<b>727</b>	<b>2.4%</b>	581	2.9%	25.1%
合計	<b>3,440</b>	<b>22.1%</b>	2,384	21.9%	44.3%	<b>6,196</b>	<b>20.8%</b>	4,422	21.8%	40.1%

## 連結貸借対照表

## 好調な業績に伴い、資本効率も改善見通し

(単位：百万円)	FY2022 2Q	前年同期 (FY2021 2Q)		前年度末 (FY2021 4Q)	
		実績	増減率	実績	増減率
流動資産	20,272	18,940	7.0%	21,304	△4.8%
うち現金及び預金	11,884	12,631	△5.9%	14,247	△16.6%
固定資産	17,005	12,756	33.3%	12,967	31.1%
総資産	37,278	31,697	17.6%	34,272	8.8%
流動負債	10,786	7,624	41.5%	8,595	25.5%
固定負債	3,218	3,357	△4.1%	2,992	7.5%
自己資本	22,983	20,437	12.5%	22,389	2.7%
自己資本比率	61.7%	64.5%	△2.8pt	65.3%	△3.6pt
新株予約権等	22	1	1,133.8%	7	214.0%
非支配株主持分	267	276	△3.3%	286	△6.8%

ROE (参考値) ※	
FY2022 2Q	FY2021 4Q
19.8%	17.1%

ROIC (参考値) ※	
FY2022 2Q	FY2021 4Q
16.4%	13.5%

ROA (参考値) ※	
FY2022 2Q	FY2021 4Q
12.6%	10.4%

## 2. KPIの推移

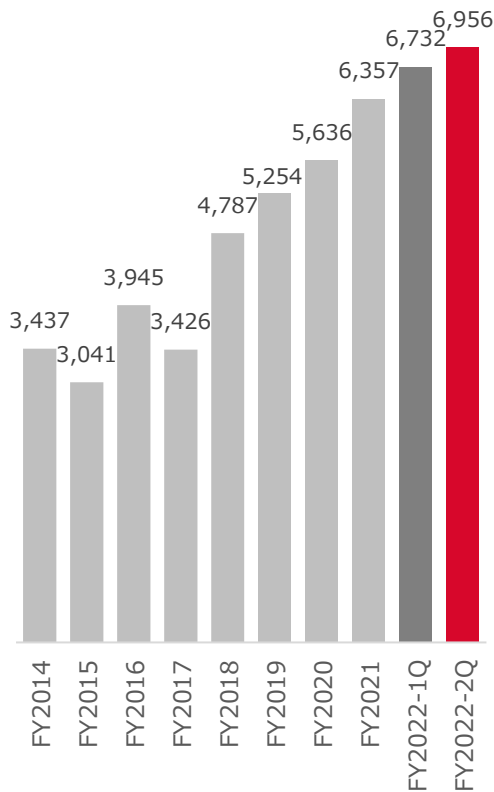
# 単体KPIの推移

## DXニーズの拡大・営業力強化・サービス力強化・採用力強化により、各項目ともに継続的に上昇

### 単体

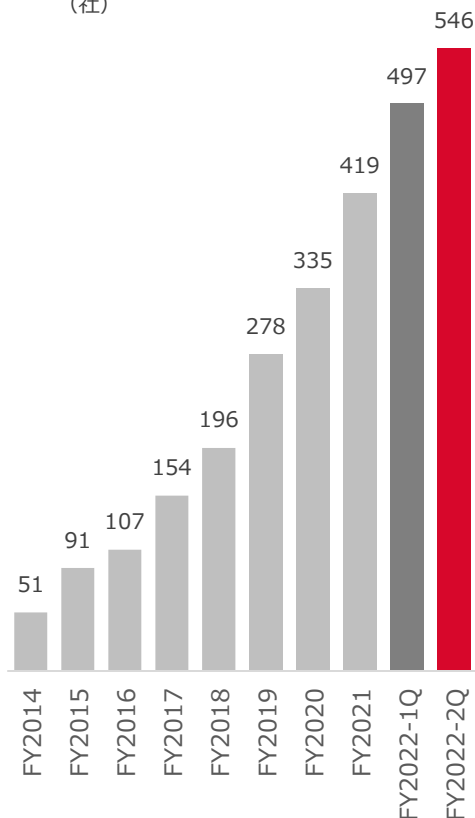
#### 顧客月額売上

(千円)



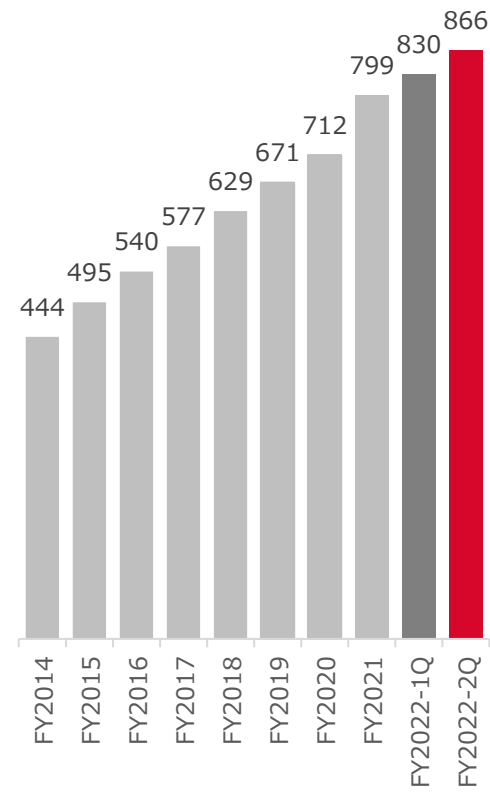
#### 月間取引顧客数

(社)



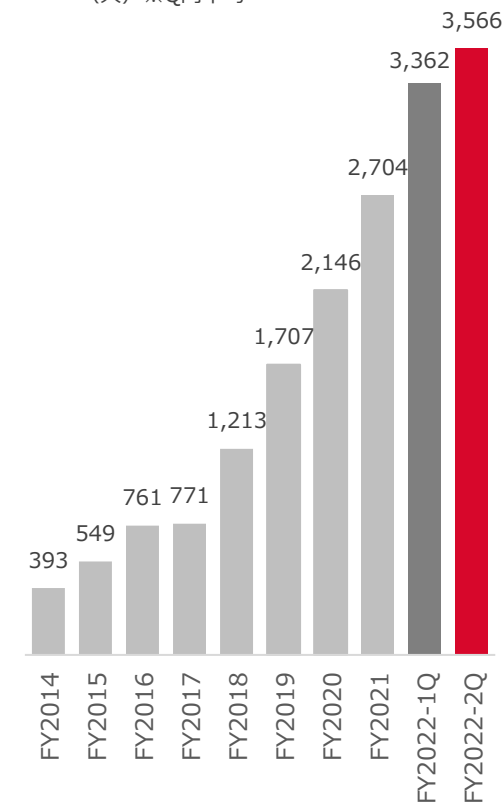
#### エンジニア単価

(千円)



#### エンジニア数

(人) ※Q内平均



※ヒンシツ大学・CATライセンス等の少額取引顧客は含めず

※ヒンシツ大学・CATライセンス含め全顧客対象

※FY2019 3Qより算出方法を検収基準へと変更したため過去の数値に変更があります。

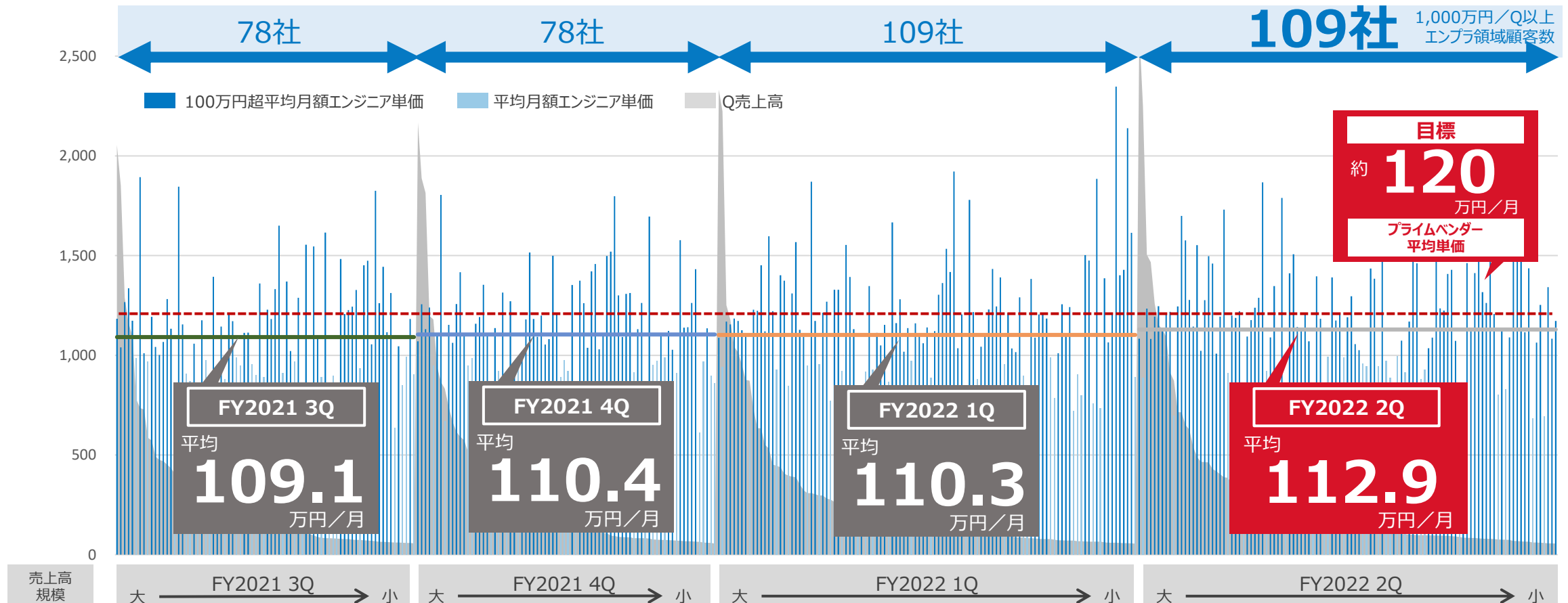
※社内技術開発エンジニア・教育期間中・CAT開発などは除き、週5日未満稼働人員は稼働率を乗じ算出

# エンタープライズ顧客の平均月額エンジニア単価推移

顧客に対するクロスセル提案・高単価サービスの提供が増加し、  
目標単価に向け、さらにエンジニア単価が上昇

顧客別平均月額エンジニア単価（※エンタープライズ領域売上高規模1,000万円/Q以上の顧客を対象）

(千円)

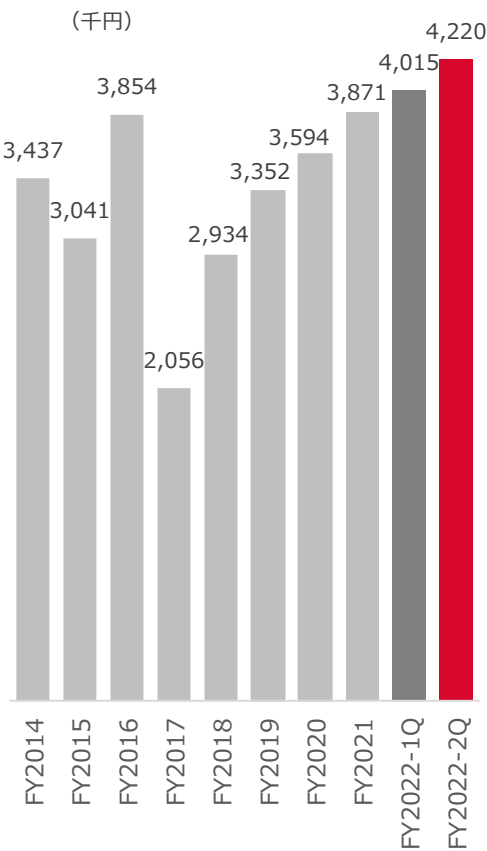


# 連結KPIの推移

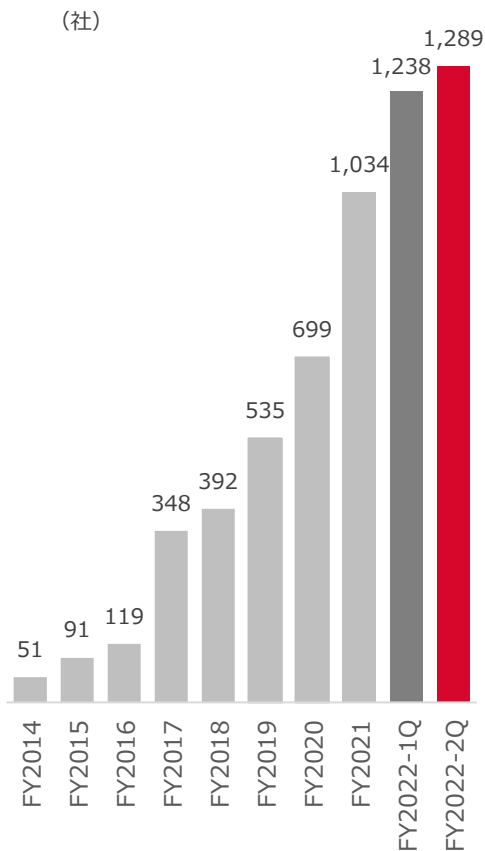
## SHIFTグループ全体で、PMIを通じ、各KPI改善に向け活動を継続 商流改善、単価UP、給与UPなどの効果があらわれた

**連結**

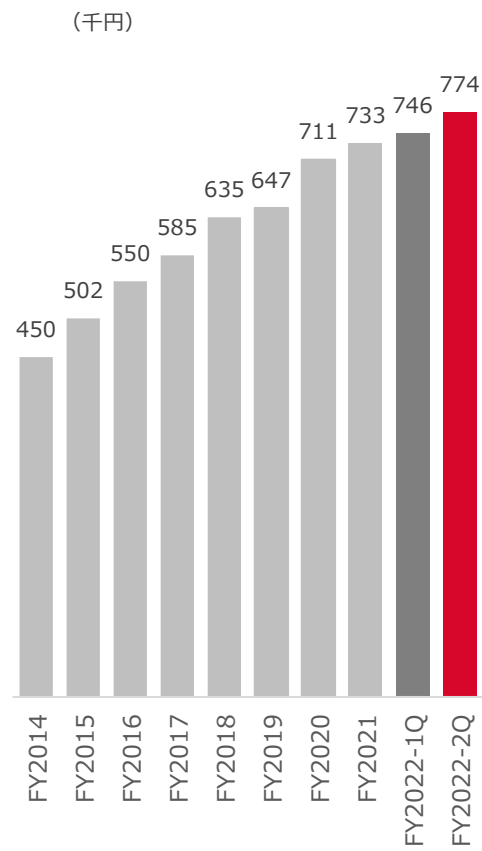
顧客月額売上



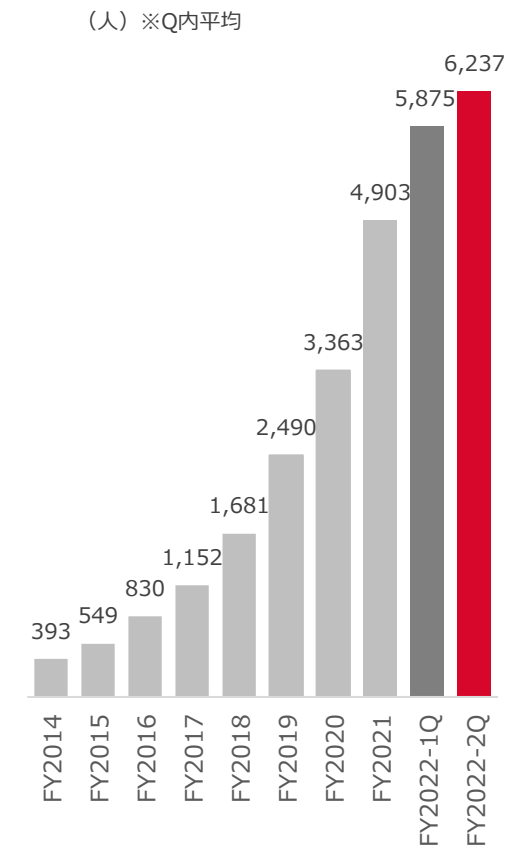
月間取引顧客数



エンジニア単価



エンジニア数



※ヒンシツ大学・CATライセンス等のみの少額取引顧客は含めず  
 ※中古パソコン少額取引は除く  
 ※FY2019 3Qより算出方法を検収基準へと変更したため過去の数値に変更があります。

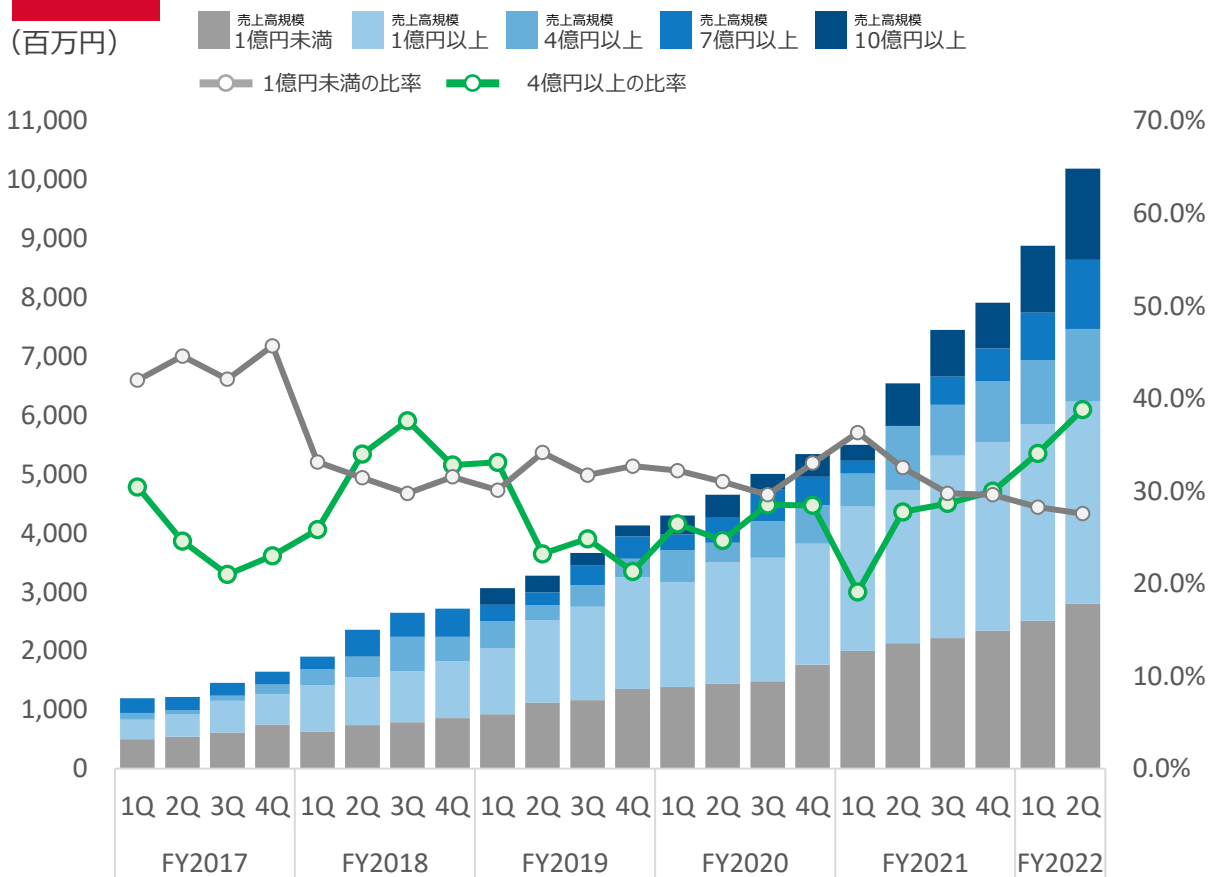
※ヒンシツ大学・CATライセンス含め全取引社数  
 ※中古パソコンやライセンスなどの少額取引顧客は除く

※社内技術開発エンジニア・教育期間中・CAT開発などは除き、週5日未満稼働人員は稼働率を乗じ算出

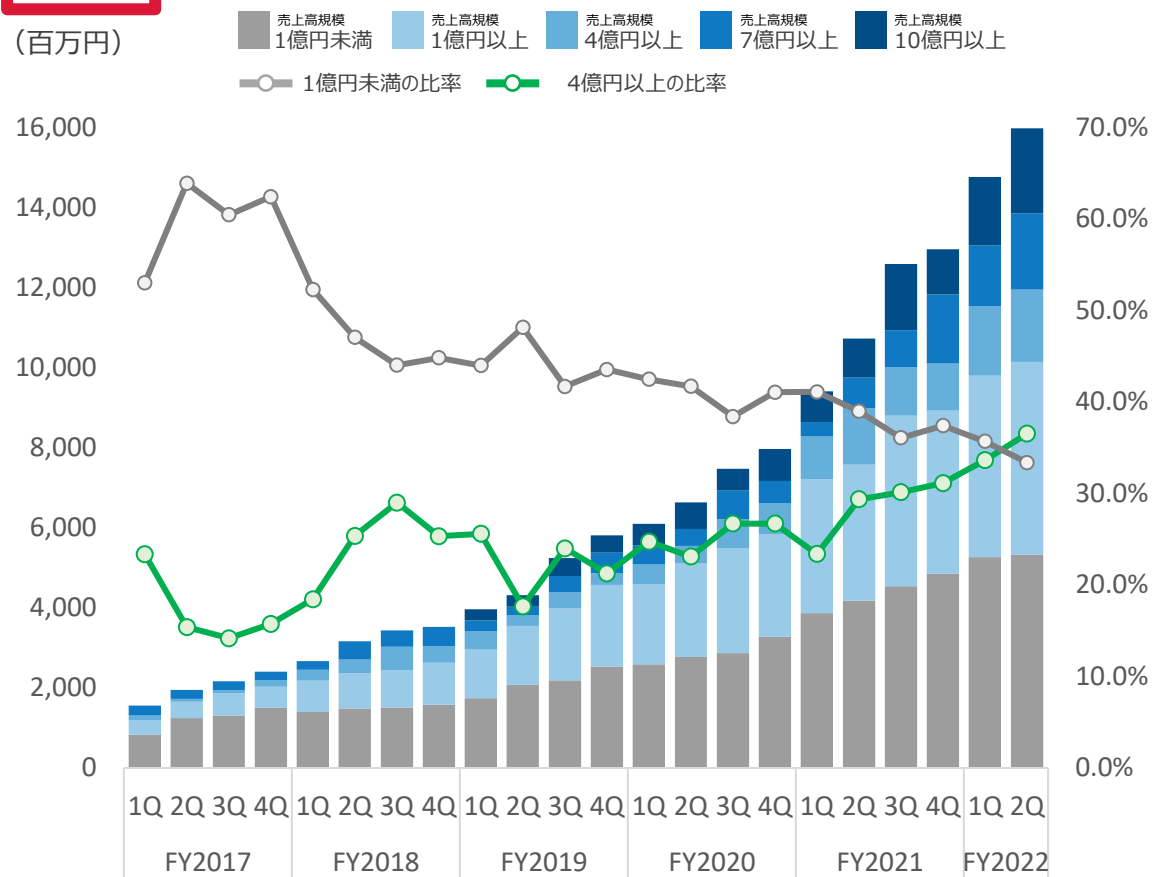
# 顧客売上高規模別売上高推移

クロスセルを中心に顧客への価値提供範囲が拡大。  
年間売上高4億円以上の割合が約40%まで上昇し、売上高成長を牽引

## 単体



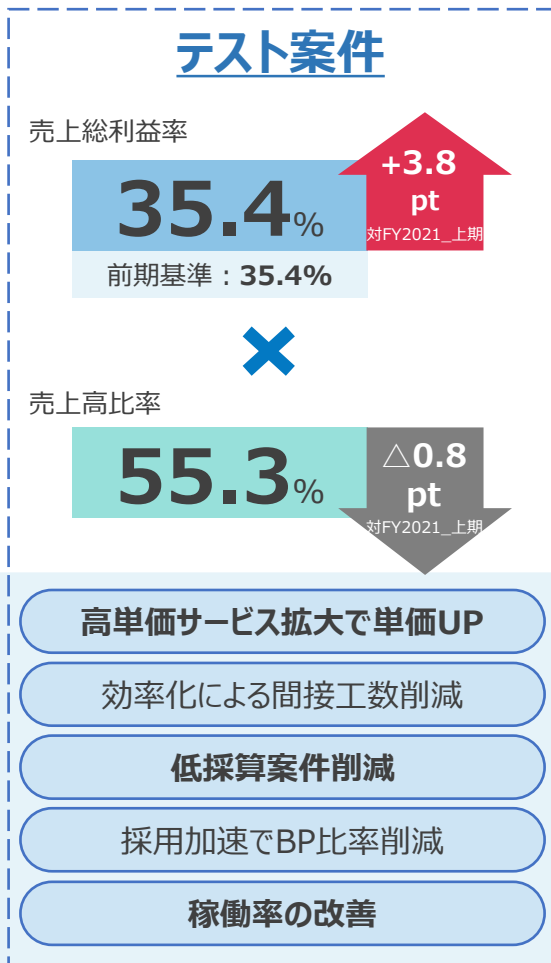
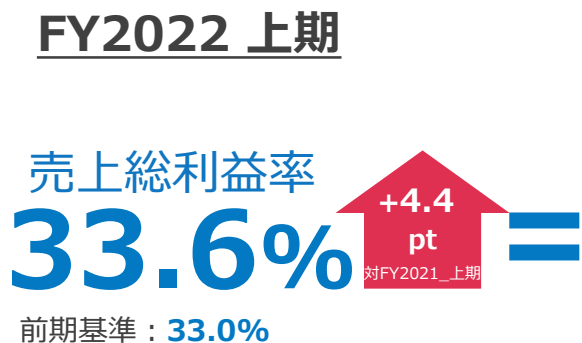
## 連結



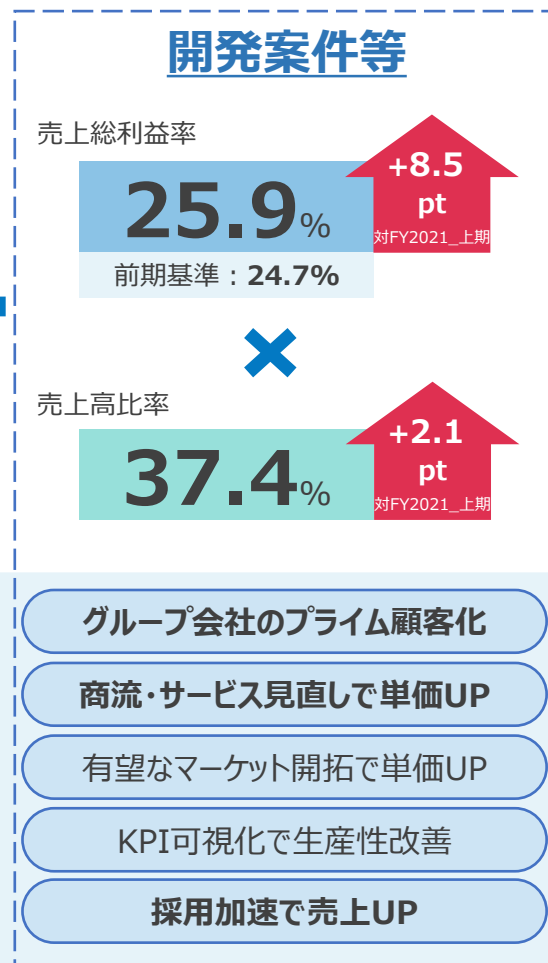


# 売上総利益率構成別の変化状況

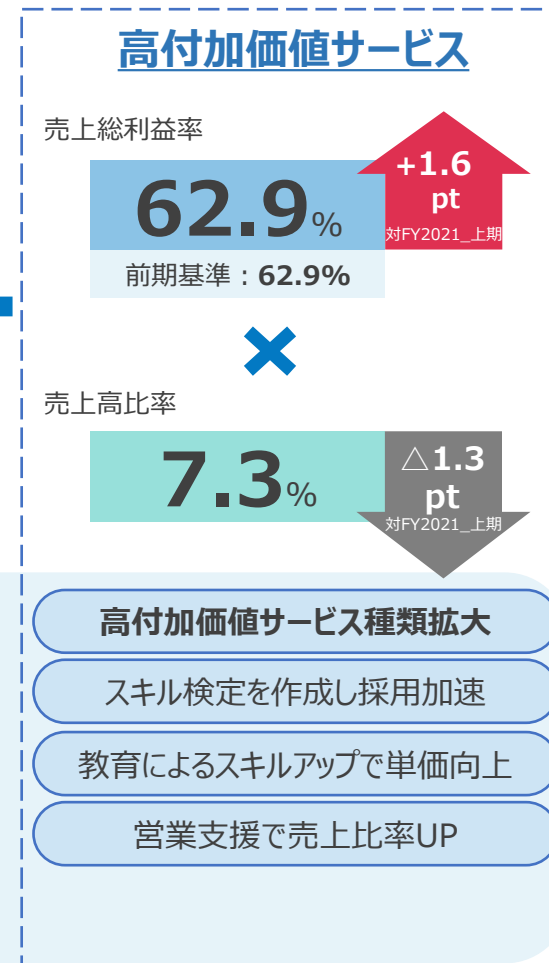
市況の大きな好転をとらえ、着実に推進している各種施策が功を奏し、すべてのセクションで売上総利益率が大幅上昇



・品質保証（テスト・PMOなど）  
・CS事業など



・開発エンジニアリング  
・その他エンジニアリング等



・教育講座「ヒンシツ大学」、CATライセンス  
・セキュリティサービス、性能改善サービス  
・UI/UX事業など

**売上総利益率  
向上施策  
継続中施策一覧**

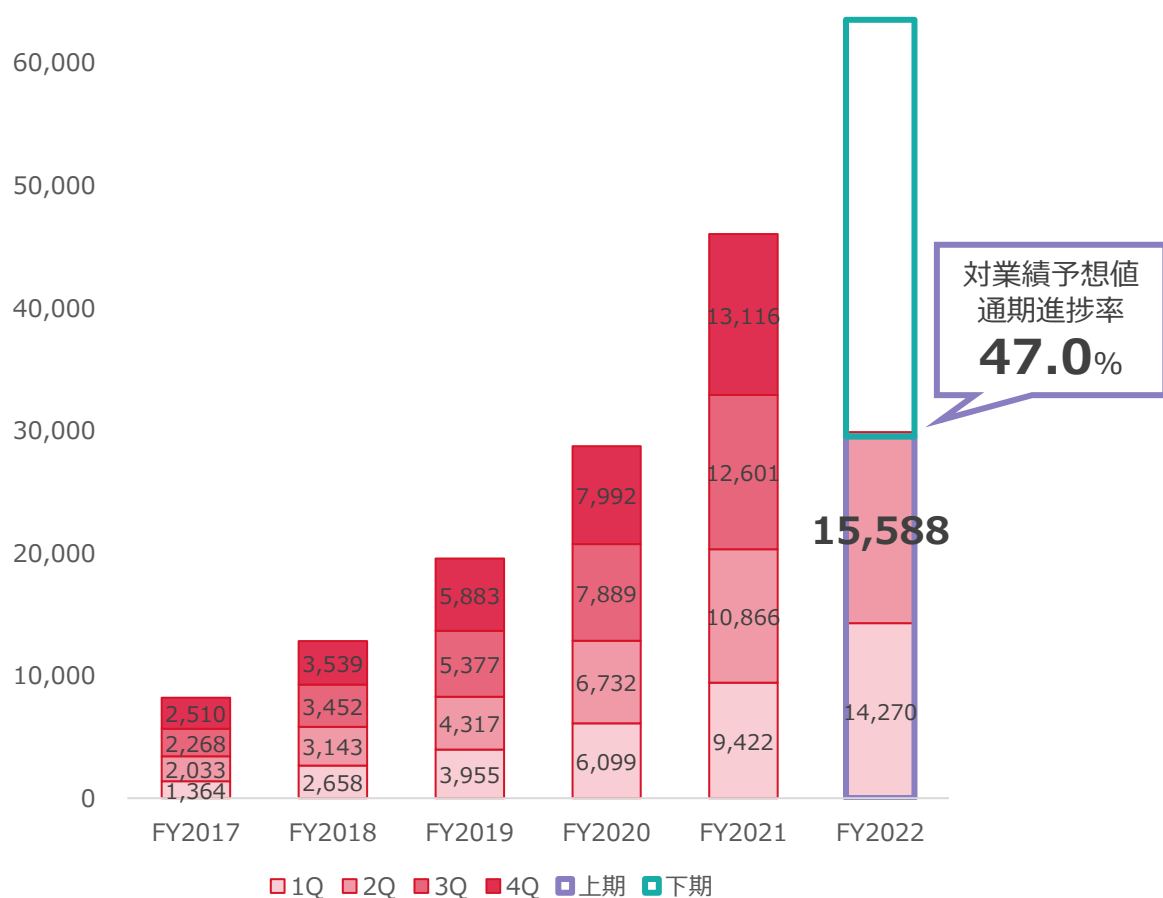
# 3. 業績予想の上方修正について

# 四半期連結業績推移と業績予想値

各種施策により、2Qも引き続き業績を大きく伸長。  
業績予想を上回る順調な伸びを記録

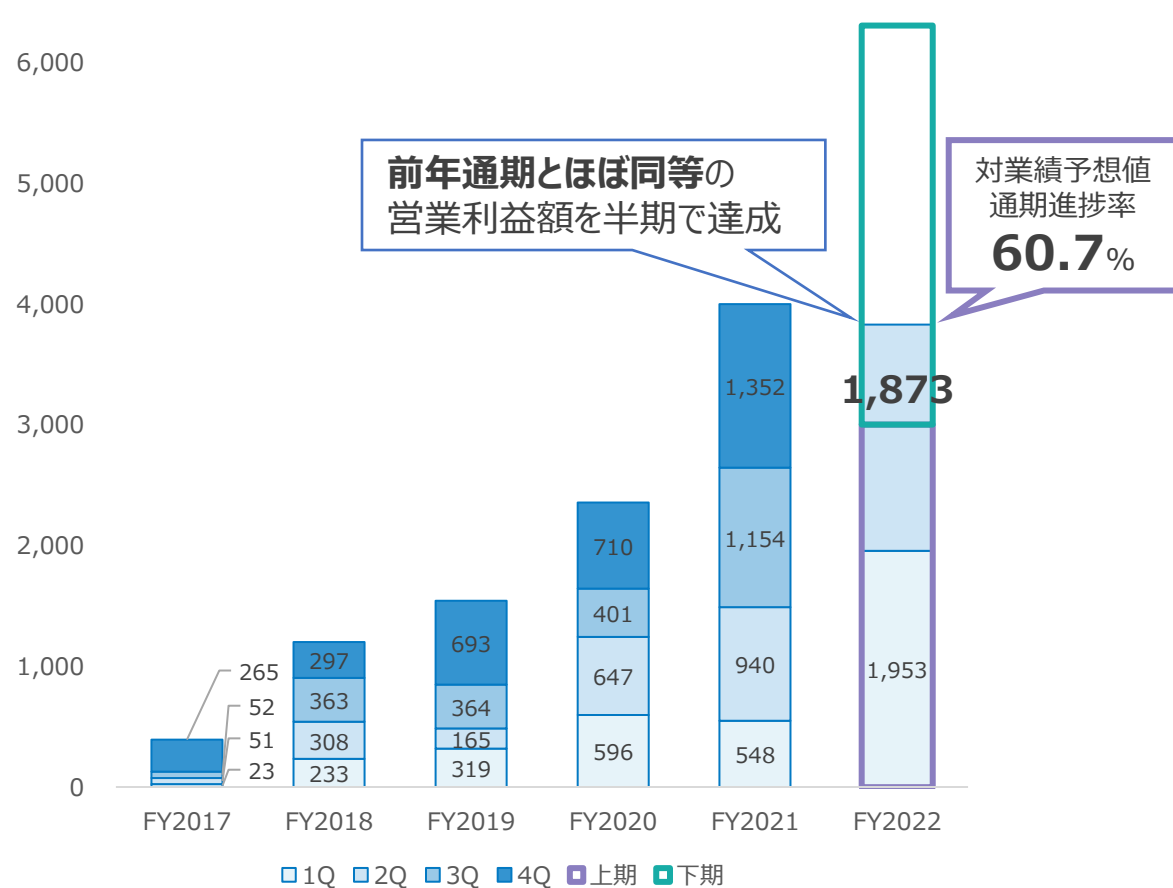
(単位：百万円)  
70,000

## 売上高



(単位：百万円)

## 営業利益



## 業績予想の上方修正について

上期の成長力を維持しながら、さらなる成長をつくる積極投資を計画。  
「SHIFT1000」前倒しに向け、通期業績予想を上方修正

	(単位：百万円)	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	1株当たり 四半期純利益
<b>第2四半期 累計期間 連結業績</b>	前回発表予想(A)	29,500	3,000	3,200	2,000	113.89
	今回発表実績(B)	<b>29,858</b>	<b>3,826</b>	<b>4,249</b>	<b>2,662</b>	<b>151.57</b>
	増減額(B-A)	358	826	1,049	662	-
	増減率(%)	1.2%	27.5%	32.8%	33.1%	-
	(単位：百万円)	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に 帰属する 当期純利益	1株当たり 当期純利益
<b>通期 累計期間 連結業績</b>	前回発表予想(A)	63,500	6,300	6,500	4,200	238.66
	今回修正予想(B)	<b>64,500</b>	<b>6,900</b>	<b>7,300</b>	<b>4,500</b>	<b>255.98</b>
	増減額(B-A)	1,000	600	800	300	-
	増減率(%)	1.6%	9.5%	12.3%	7.1%	-

# 4. FY2022 アクション計画と 2Q状況振り返り

# 売上高3,000億円に向けたマイルストーン

## 売上高5,000億円を目指し、着実に変化を起こし挑み続ける

SHIFT連結

売上高	1,000億円	3,000億円	5,000億円
ブランド	ソフトウェアテストでNo.1	「DX」、「売れるサービスづくり」の第一想起として定着	企業のビジネス変革の第一想起
エンジニア数	10,000人	28,000人	40,000人
目標達成年度	FY2025 → <u>FY2023~24</u>	FY2030 → <u>FY2028~30</u>	FY2033~35
アカウント/営業	徹底した顧客開拓体制構築	ビジネス変革を起こす顧客リレーションシップの構築	アカウント、案件、人材、技術、M&A、それぞれのデータベースを押さえて、成長の傾きが加速度的に向上
KPI	顧客数：3,000社、アクティブ 1,300社 大型顧客：年間売上高50億円顧客創出 営業1人あたりの売上高：7億円 CIO100人とのリレーション構築	顧客数：4,000社、アクティブ 2,000社 大型顧客：年間売上高100億円顧客創出 営業1人あたりの売上：8億円 日本すべてのCIOとのリレーション構築	
人事/採用	IT業界ナンバー1クラスの採用力	「日本のDX人事部」として第一想起	
KPI	年間採用人数：2,500人 人事人数：200人 エンジニアDB登録数：30万人	年間採用人数：4,000人 エンジニアDB登録数：80万人 「やりがい」「報酬」に加えた新たな「評価指標」	
サービス/技術	すべての技術が揃うサービス基盤	顧客の売上高拡大に向き合った圧倒的なサービス企画力	
KPI	エンジニア単価：90万円 サービス数：300 DAAE売上高：100億円	エンジニア単価：120万円 DAAE売上高：500億円 レベニューシェア拡大	
M&A/PMI	徹底したPMIの推進	真のグループ経営 SHIFTグループに参画する価値追求	SGC※によりさらなる加速
KPI	グループ会社売上高：500億円 グループ会社成長率：30%	M&A規模：100億円案件の制約 グループ会社成長率：30%	

※SGC：SHIFTグロース・キャピタル

# マーケット（アカウント/営業）

IT市場はDXの流れを受け、拡大かつエンジニア不足が顕著。  
ソフトウェアテスト業からDXサポートの領域へ拡大し成長加速

## アカウント/営業

開発 + テスト → IT市場 社数

### TAM

Total Addressable Market

10.5兆円 5.5兆円 **16兆円** 500万社

20% 100%

### SAM

Serviceable Available Market

2.0兆円 5.5兆円 **7.5兆円** 6万社

IT投資のうち、攻めのDX投資は2割程度

テスト市場全体にリーチ可能

従業員100人以上の企業

20% 20%

### SOM

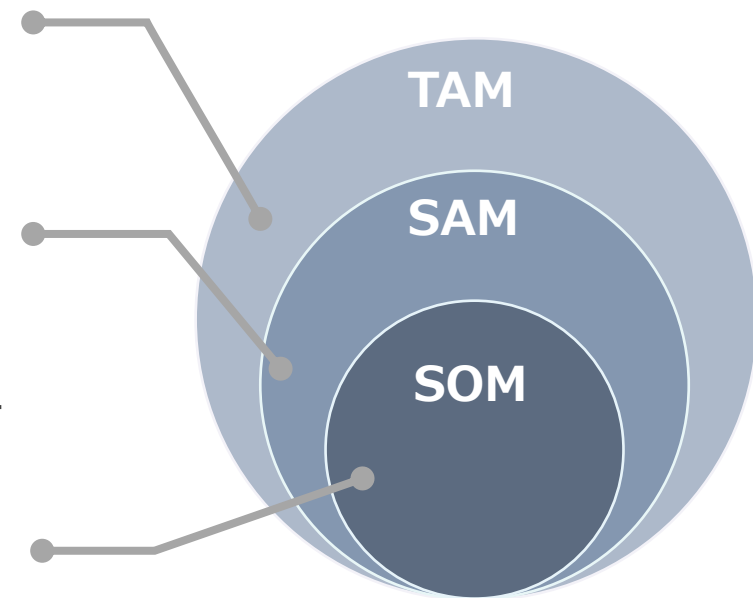
Serviceable Obtainable Market

0.4兆円 1.1兆円 **1.5兆円** 6万社

内製化、一社独占  
リスク回避を考慮

内製化、一社独占  
リスク回避を考慮

100%



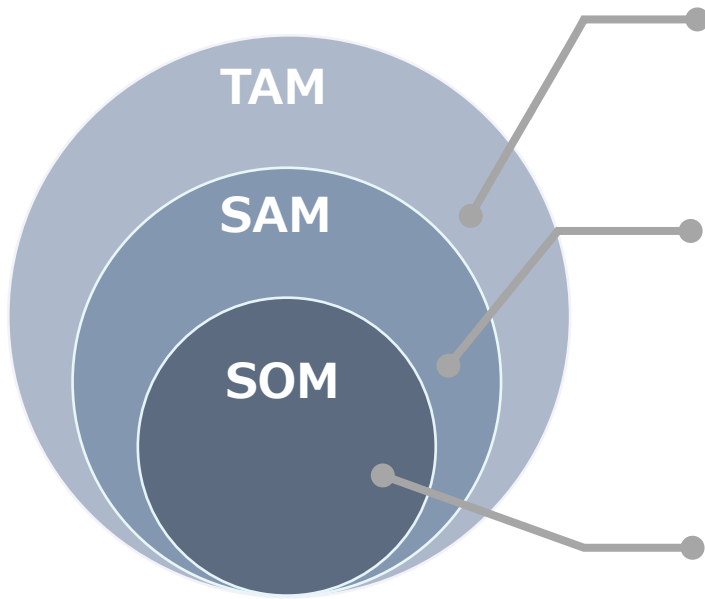
※社数は、総務省の情報を参考としています

今期予測 **645億円** **1,000社**

# マーケット（人事/採用）

IT市場はDXの流れを受け、拡大かつエンジニア不足が顕著。  
ソフトウェアテスト業からDXサポートの領域へ拡大し成長加速

人事/採用



IT人材	+	非IT人材	→	人材数
100万人		6,500万人		労働人口全体 <b>6,600万人</b>
100万人		650万人		<b>750万人</b>
12万人		65万人		<b>77万人</b>

**TAM**  
Total Addressable Market

**SAM**  
Serviceable Available Market

**SOM**  
Serviceable Obtainable Market

100%

10%

12%

10%

他業種からITエンジニアを志す人材をターゲット

転職顕在層：10%に加え、潜在層2万人

今期予想

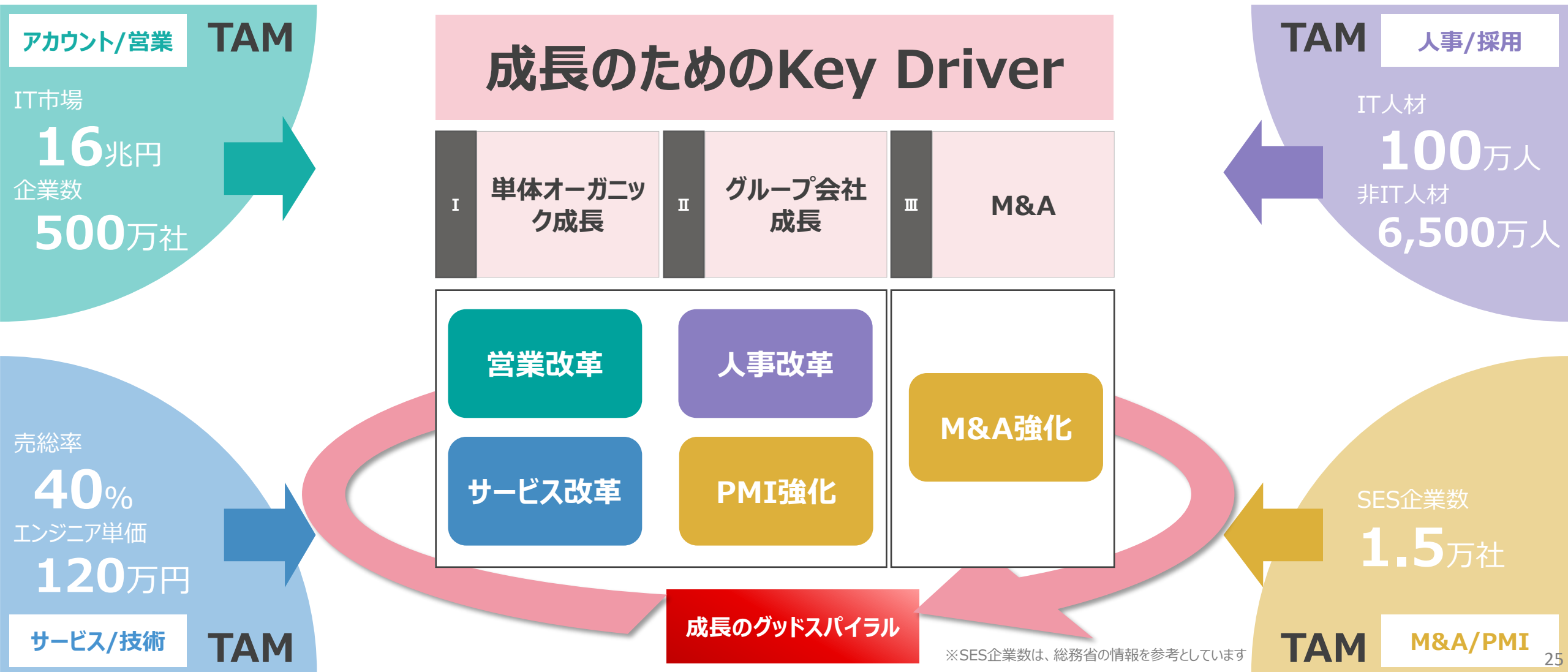
**8,500人**

※労働人口は、厚労省の情報を参考としています



# 「SHIFT1000」に向けた4隅の活動

## 対面している大きな市場の獲得に向け、 4隅の活動を推進



アカウント/営業

TAM

IT市場

16兆円

企業数

500万社

TAM

人事/採用

IT人材

100万人

非IT人材

6,500万人

売総率

40%

エンジニア単価

120万円

サービス/技術

TAM

SES企業数

1.5万社

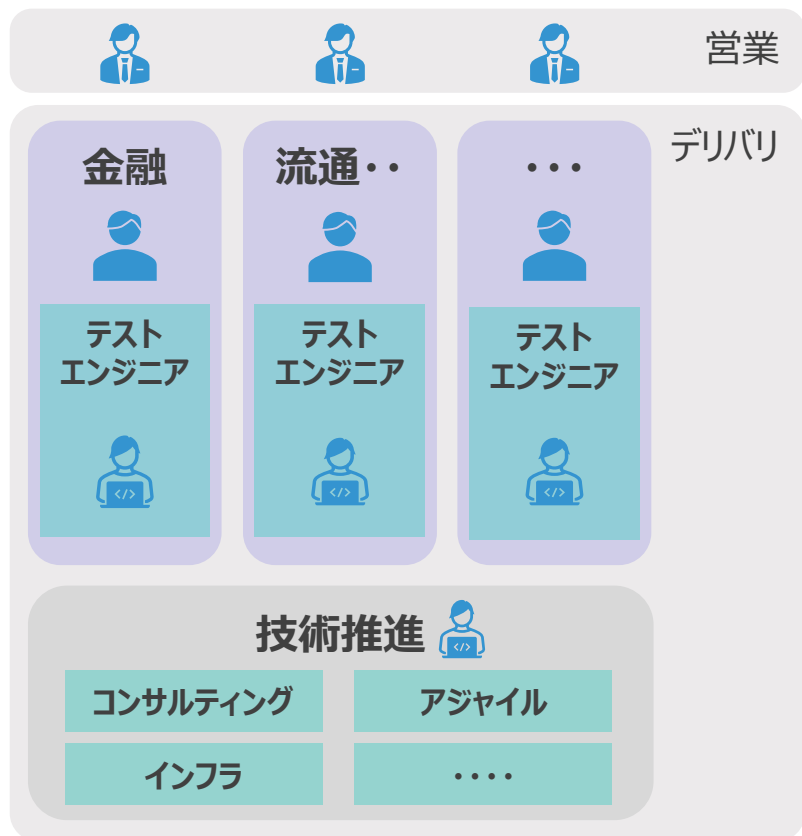
M&A/PMI

TAM

# —アカウント／営業—

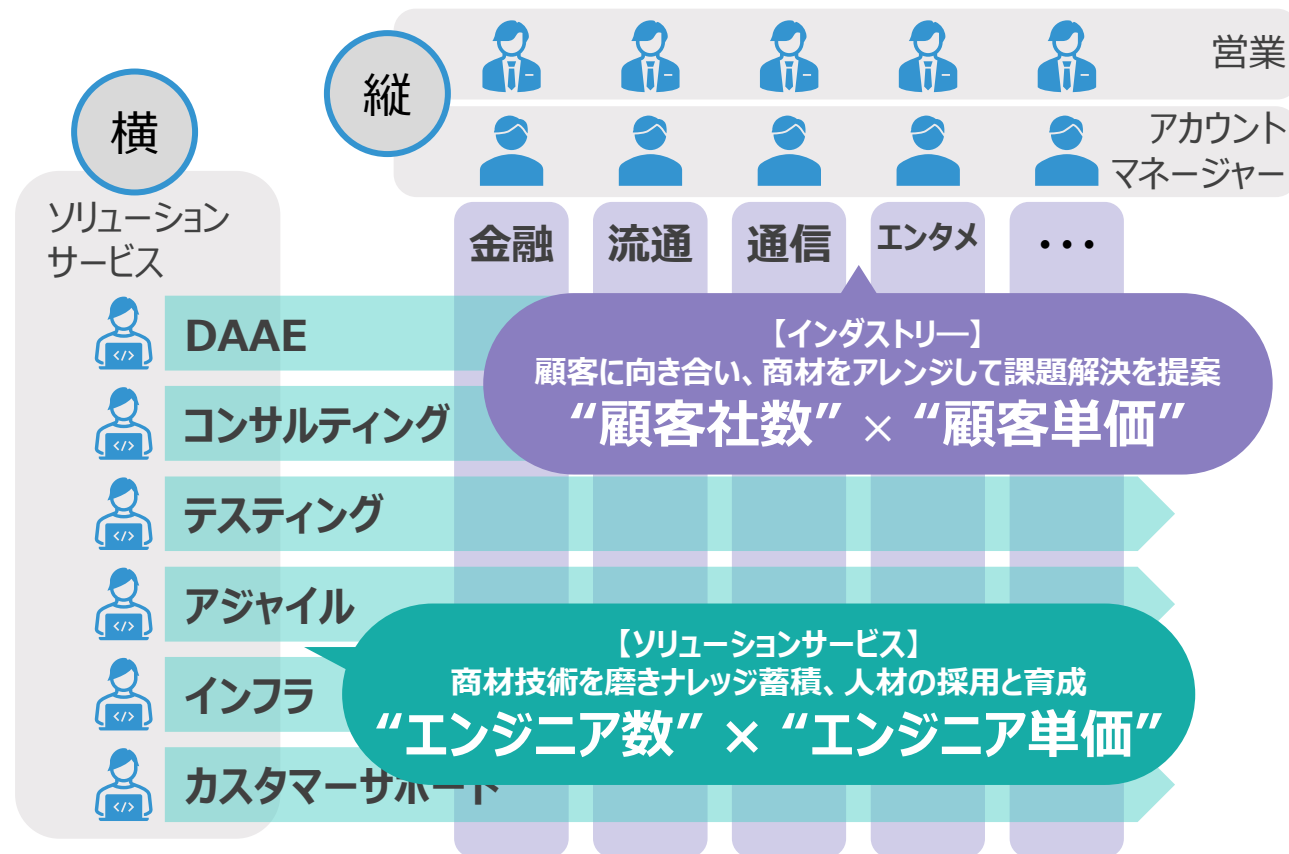
## KPIごとの役割を明確にしたマトリクス組織を組成、大きく変革しつつも早期に定着し、大きな効果が表れた

### ～FY2021 機能別組織



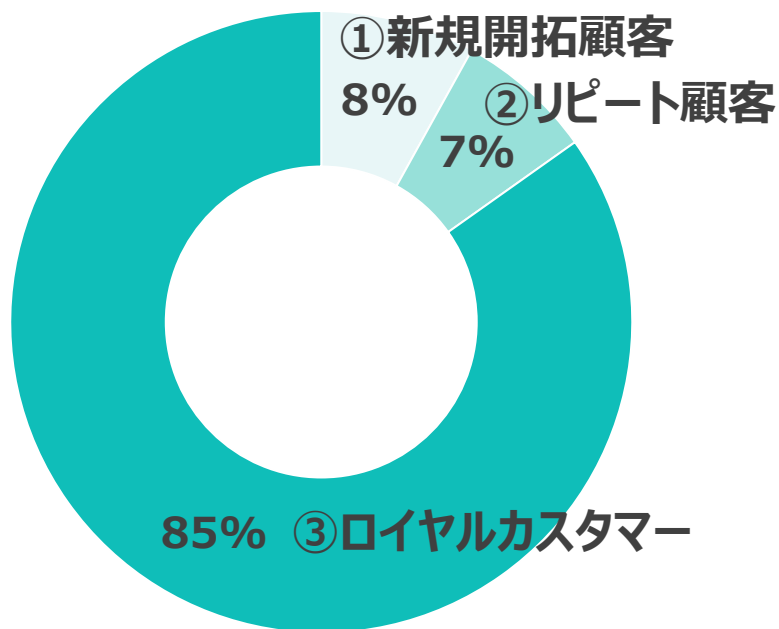
大変革

### FY2022 マトリクス組織



# 縦組織(営業・アカウントマネージャー)の活動により 幅広いサービスによるクロスセル提案が進み、顧客単価上昇

顧客分類別売上割合



①新規開拓顧客：これまで売上がなく、直近12か月以内で初めて取引のあった顧客  
 ②リピート顧客：1年以上前から取引があり、直近12か月で売上が一度でもあった顧客  
 ③ロイヤルカスタマー：1年以上前から取引があり、年間通じて定期的に取引がある顧客



平均顧客年間売上高

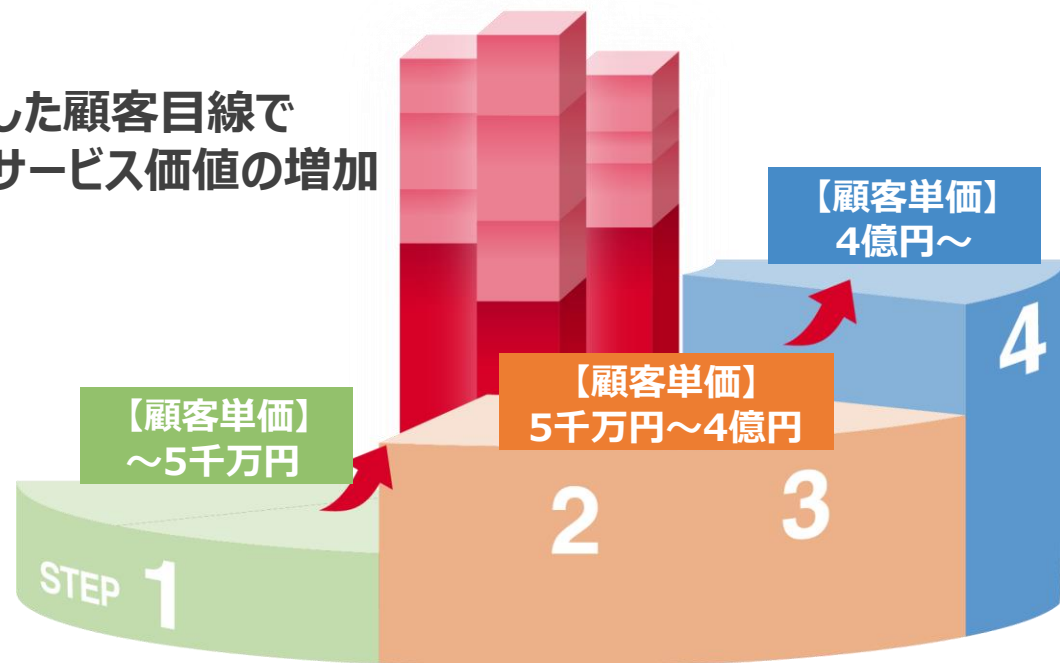
(ヒンシツ大学・ライセンスなどの年間売上高60万円以下の顧客は除く)

	FY2021実績	FY2022-1Q※	FY2022-2Q※
① 新規開拓顧客	1,184 万円/年	1,168 万円/12か月	961 万円/12か月 <small>新規開拓が進み社数が増え一時的に単価低下</small>
② リピート顧客	702 万円/年	836 万円/12か月	943 万円/12か月 <small>クロスセルや、上流からのトータルサービス提供で単価上昇</small>
③ ロイヤルカスタマー	9,757 万円/年	10,271 万円/12か月	10,821 万円/12か月

※四半期最終月から遡って12か月で算出

# ロイヤルカスタマーにおけるクロスセル・アップセルの型ができはじめ、 売上高4億円規模以上の顧客の売上比率が40%にせまる

徹底した顧客目線で  
提供サービス価値の増加

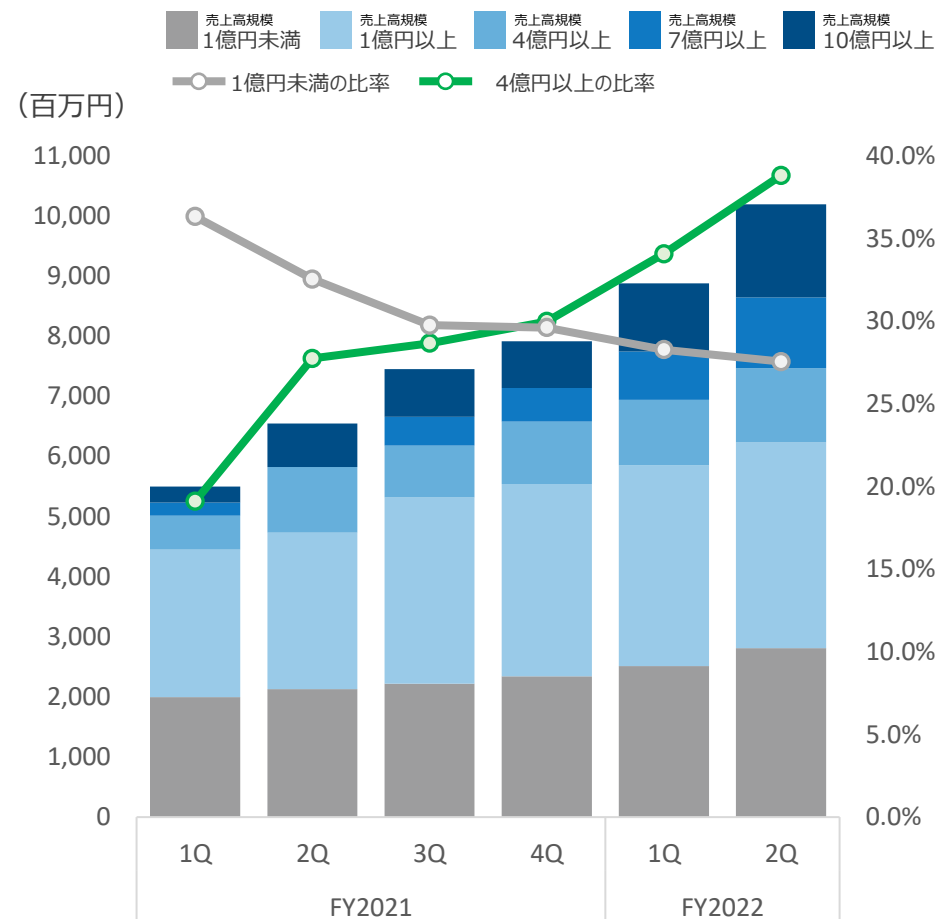


エンジニア不足の  
解消に向け、  
テスト分業を推進

品質向上のために  
上流から品質改善  
明確な効果を実現

他部署への展開、  
企業全体の  
品質を底上げ

テスト・品質だけでなく、  
開発などSHIFT  
グループサービスの展開



# 市場のDXニーズの拡大にともない、問合せ数増加。 徹底した顧客開拓戦略で新規顧客が増大

## 多様なニーズの変化

ベンダーロック解除

SaaS・API連携

エンジニア不足

BtoBtoCアプリ開発

## 営業の型化・強化

活動量UP

営業勉強会・ナレッジ

提供サービスの多様化

営業人員増員

新規顧客数  
今期初受注した顧客

**210社**

昨年同期比  
**1.30倍**

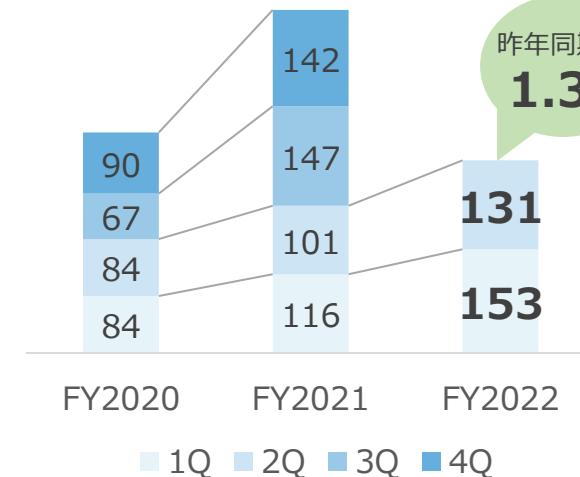
上期累計取引社数

**796社**

昨年同期比  
**1.25倍**

## 認知度UPによる問合せ拡大

サービスページへの有効問合せ数（件）

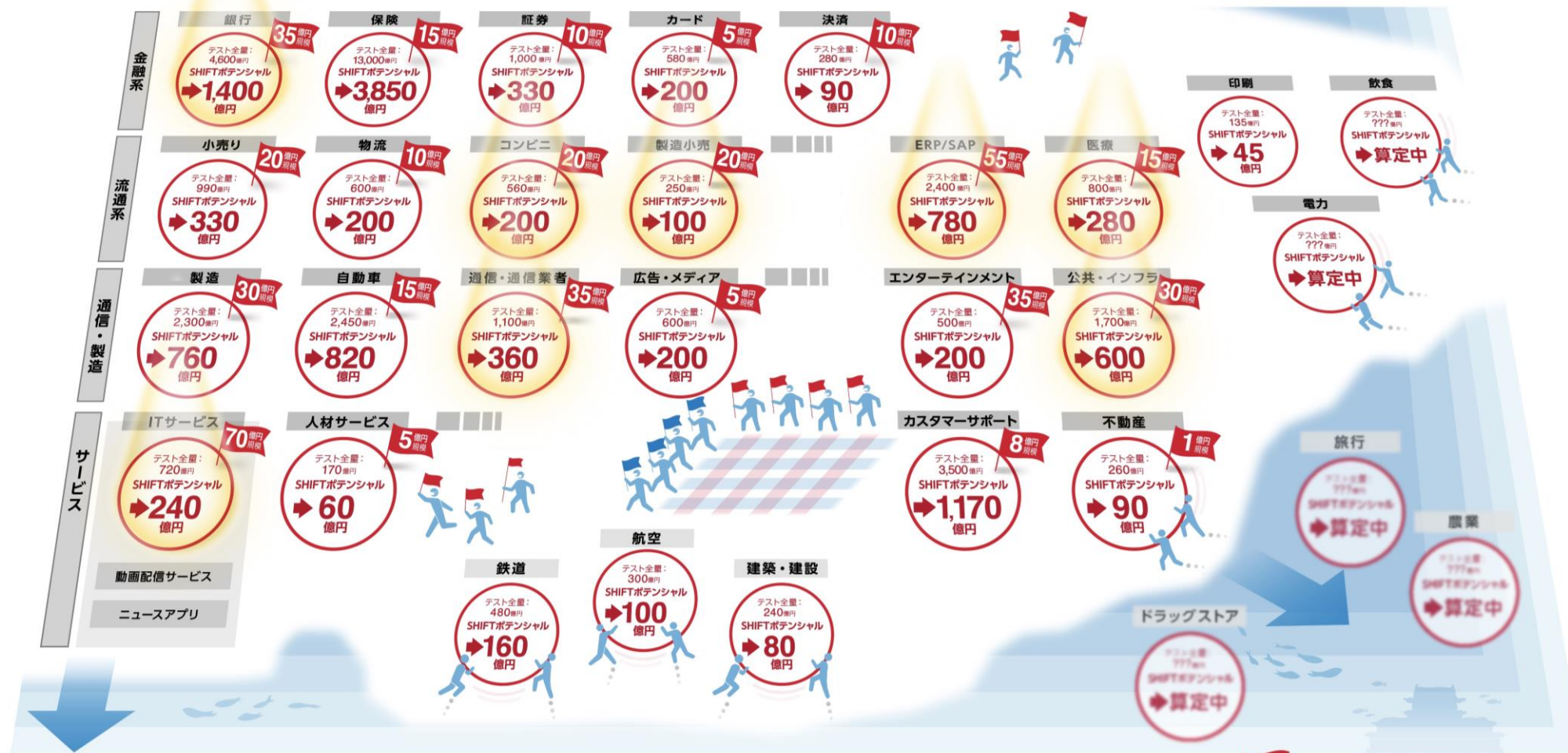


## お客様による紹介

顧客内部署での横展開

転職先でのSHIFT活用

# マトリクス組織の効果があらわれ、多数の顧客インダストリーで 売上拡大が実現



※数字はSHIFTの単体試算



# —人事／採用—



# 中途・新卒ともに採用が加速。年間2400人規模と、日本トップクラスの採用力へ

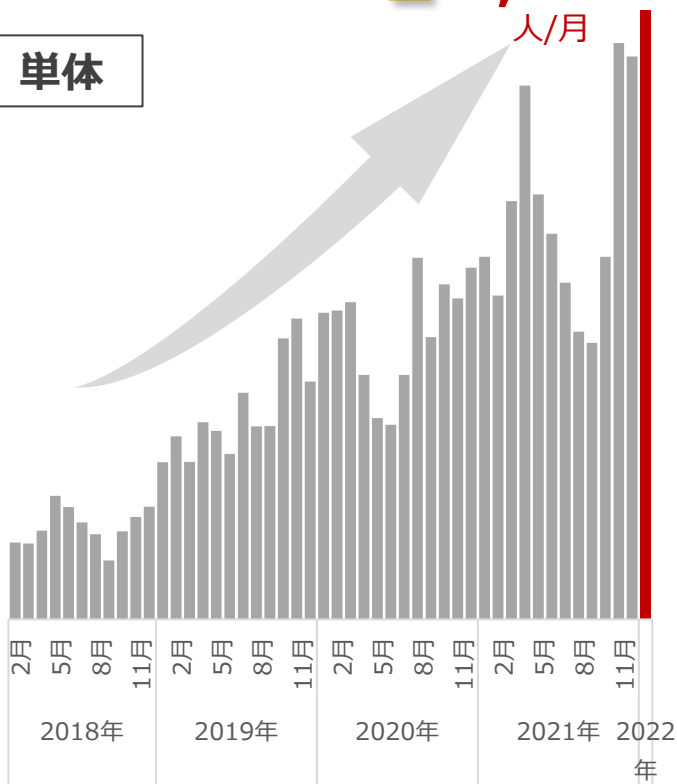
## 中途採用 応募者数

年間**5万人**規模の  
応募者がSHIFTにエントリー



ギネス  
**4,387**  
人/月

単体



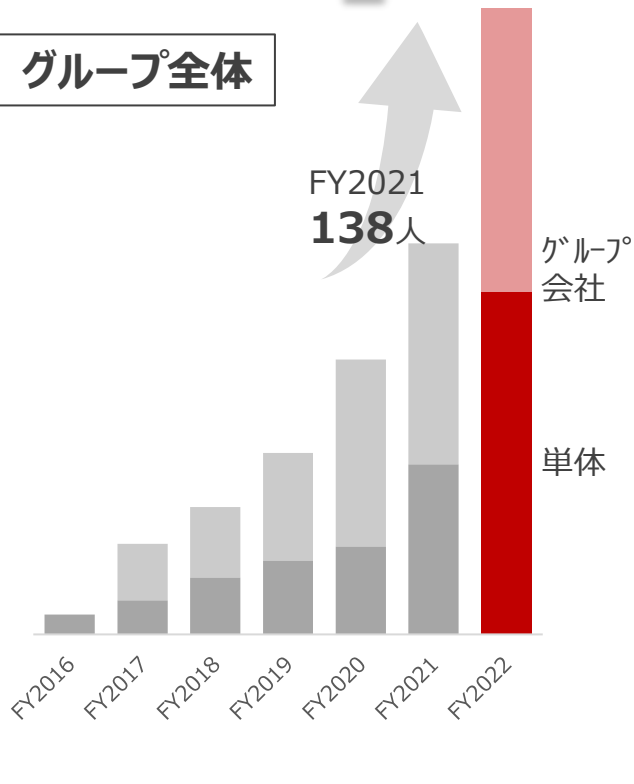
## 新卒採用 入社者数

グループ全体で年間  
**221**人の新卒が入社



ギネス  
**221**人

グループ全体



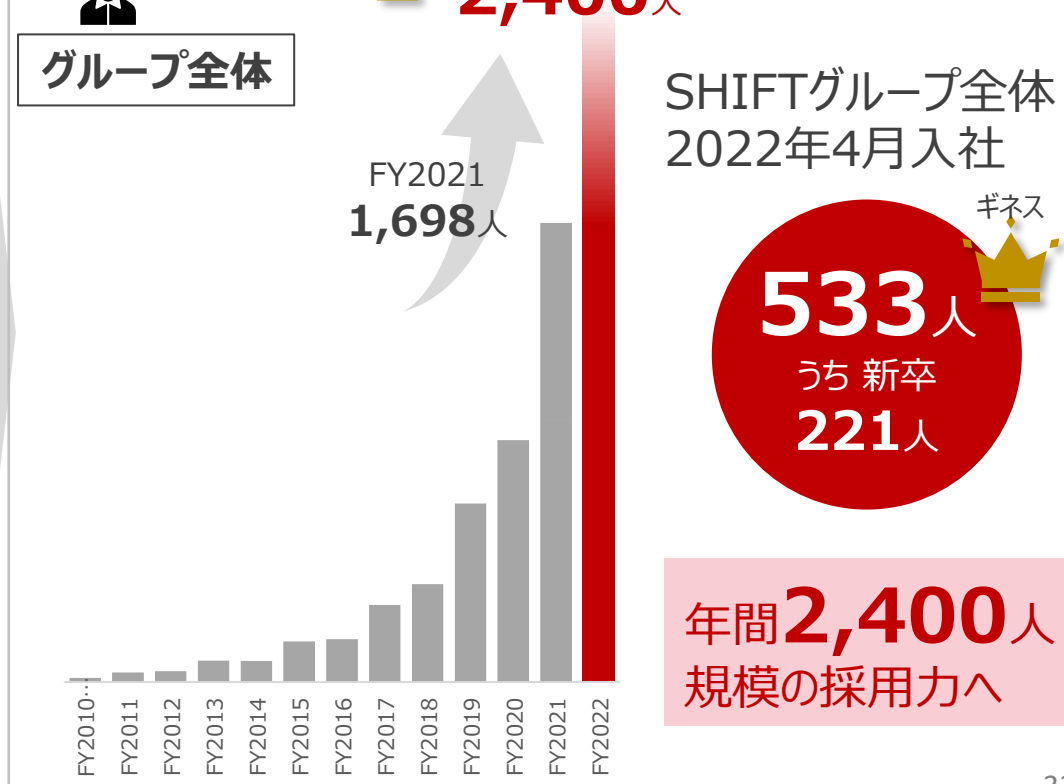
## 採用 合計

グループ全体で4月単月 **533**人の入社



ギネス FY2022(目標)  
**2,400**人

グループ全体

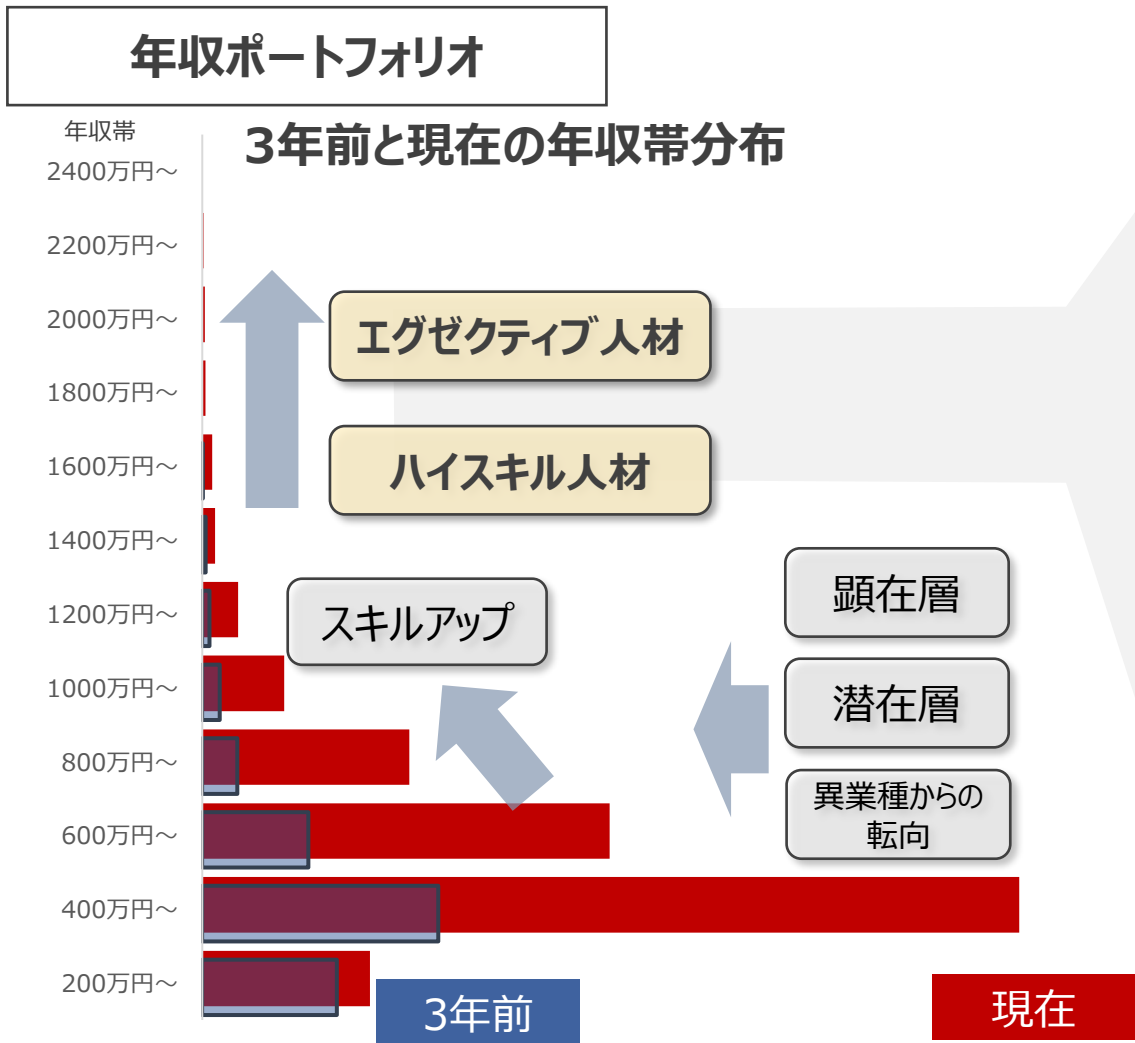


SHIFTグループ全体  
2022年4月入社

ギネス  
**533**人  
うち 新卒  
221人

年間**2,400**人  
規模の採用力へ

# ハイスキル人材の採用が進み、年収ポートフォリオが大きく改善



**採用**

## ハイスキル人材の採用が加速

国内プライムSIer、外資系大手SIer、大手コンサルファーム、さらには、事業会社（金融、流通、ネット企業など）からの転職が相次ぐ

直近3年間の転職者の過去在籍企業

	国内・外資系大手SIer	<b>373</b> 人
	中堅SIer	<b>85</b> 人
	大手コンサルファーム	<b>37</b> 人
	事業会社	<b>83</b> 人

# 『地元に住みながら、東京の仕事、東京の給与』 UIターンも含め、“日本中からITエンジニアの採用”をスタート



IT人口の多い都市にオフィスを開設すると共に、リモートでの働き方を環境整備

完全リモート    オフィス勤務    顧客オンサイト

2022年6月  
広島拠点開設予定



**広島県**

約**380**人

大阪府



**宮城県**

2022年4月  
仙台拠点開設



**群馬県**

2022年5月  
SHIFT PLUS拠点開設

約**360**人

福岡県

約**130**人

宮崎県

関東近郊

東京都

その他エリア (オフィスがない地域も含む)

ベトナム

沖縄

ミャンマー

愛知県 約**120**人

神奈川県

約**4,900**人

埼玉県

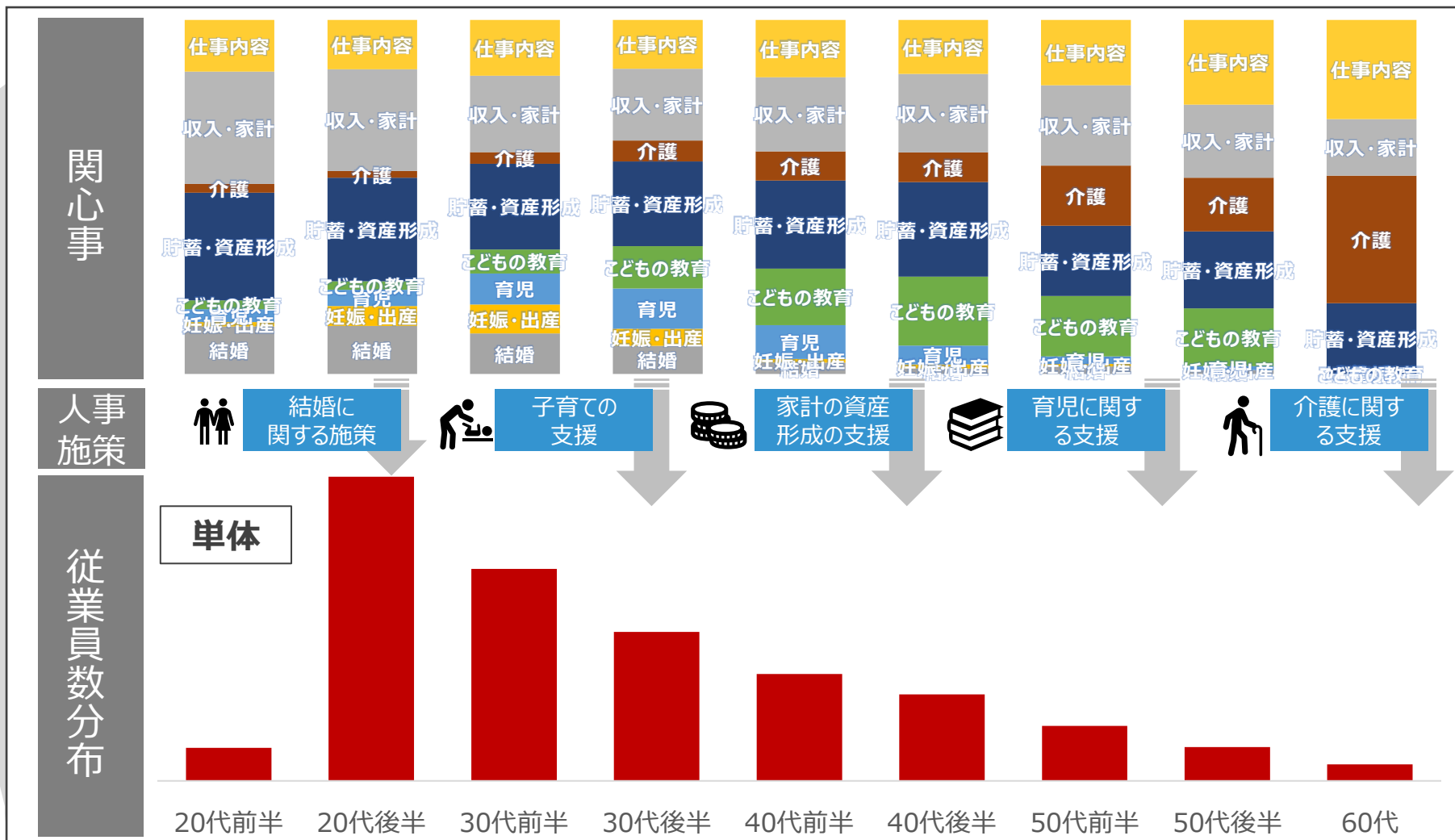
高知県 約**240**人



# 従業員の「仕事」や「仕事以外」での関心毎などを把握し、 集中して業務に当たれるように必要な人事施策を投下

## 従業員の関心

従業員の年代ごとに  
関心のある項目を把握。  
従業員の悩みを支援  
できる人事施策を投下。  
採用増にもつなげる



# 従業員にとって「働きがい」のある環境を作るため施策を打ち続ける

## 設立

## SHIFT従業員持株会

### 制度概要

従業員持株会設立。5月開始



項目	概要
会員の対象	全従業員 #諸条件あり
事務手数料	会社負担
奨励金の有無	なし

### メリット

従業員

- ✓ 経営参画意識
- ✓ 資産形成の機会増
- ✓ 手間かからない

会社

- ✓ 業績向上への意識
- ✓ 長期安定株主
- ✓ 従業員定着効果

従業員アンケート  
Q. 持株会に  
参加したい？

参加したい

59.4%

判断できない

26.5%

参加  
したくない

14.1%

## 選出

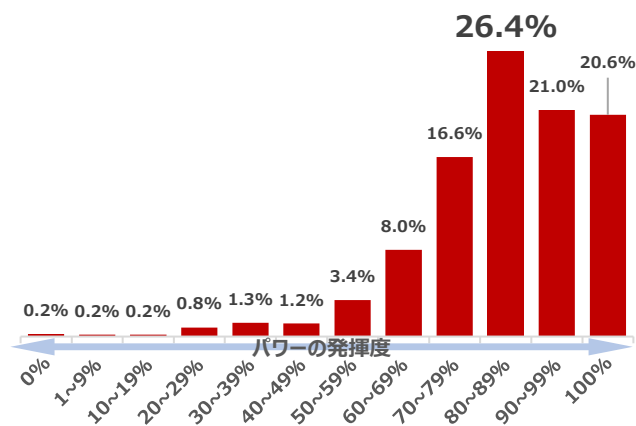
## 健康経営優良法人2022

経済産業省が主催する、優良な健康経営  
を実践している企業を表彰する  
「健康経営優良法人 2022」に選出



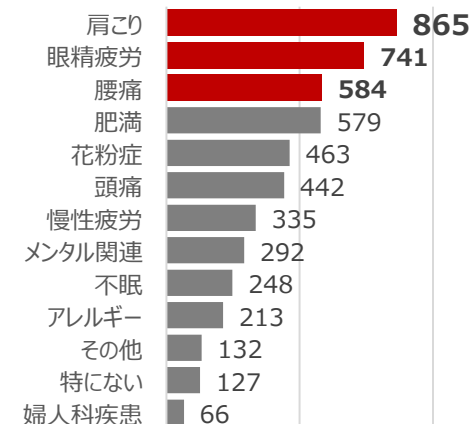
従業員アンケート

Q.通常を100%とすると、過去4週間  
でどの程度の力を発揮できていたか？



従業員アンケート

Q.健康に関する悩みは？

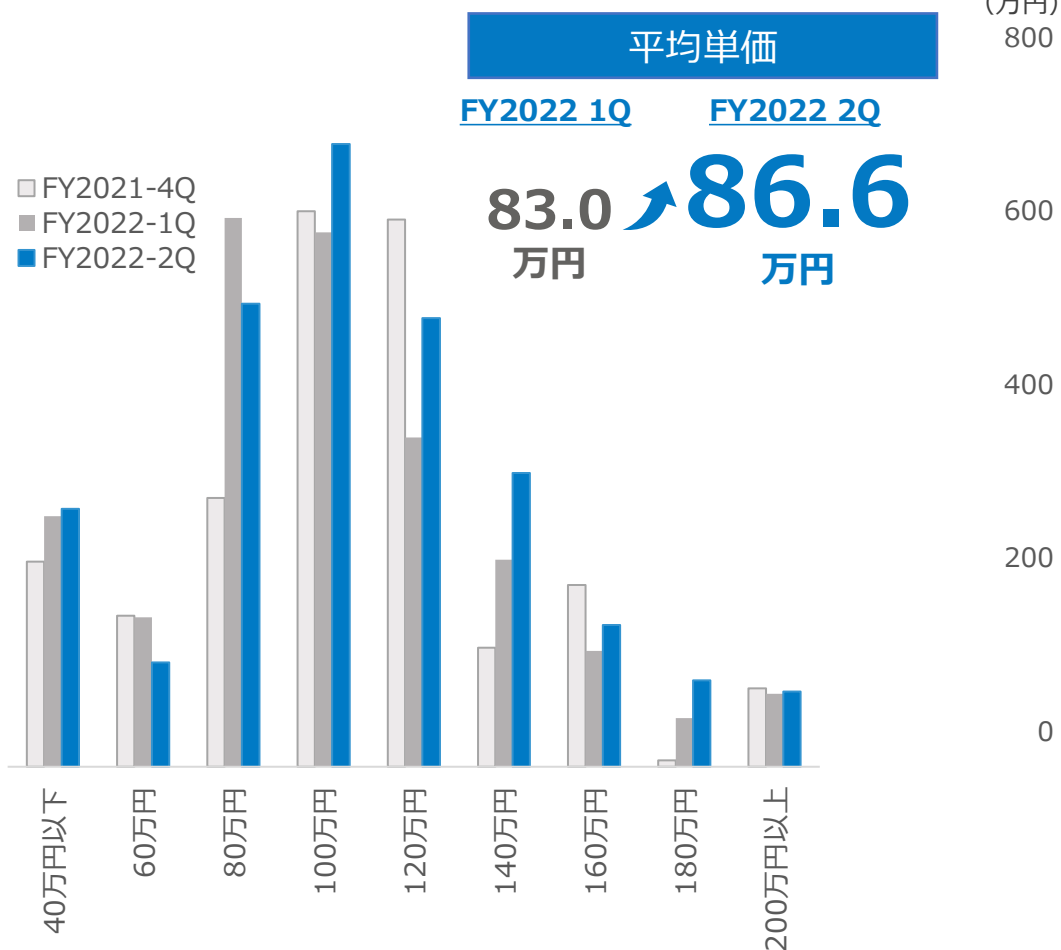


従業員の「健康」に関する状態が可視化できた。  
フルパワーを発揮できる環境を継続的に整備していく。

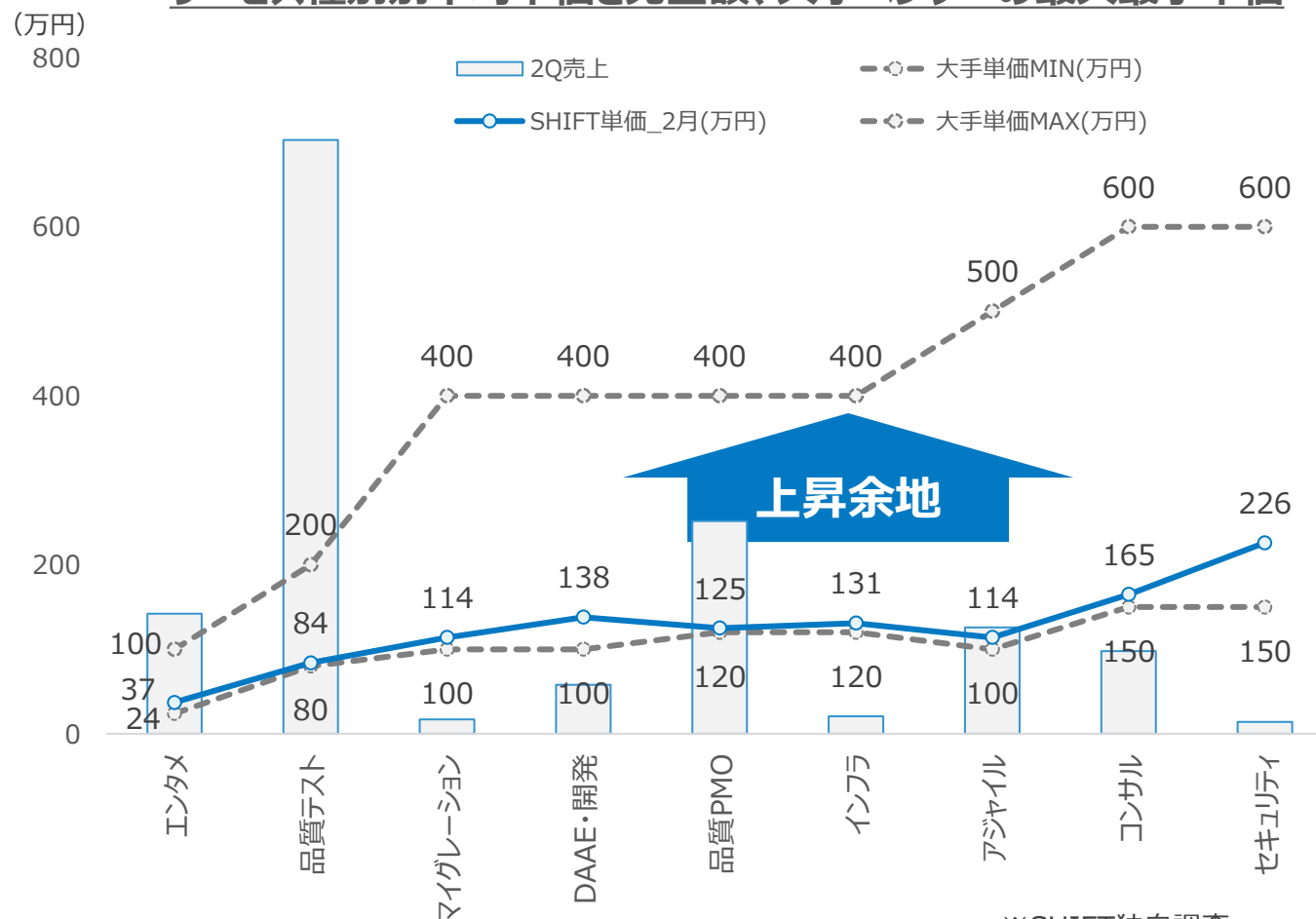
# —サービス／技術—

平均単価は継続的に増大。大手のベンダー単価と比較すると、まだ上昇余地があり、顧客の利益最大化を考慮した、適正単価を目指す

エンジニア単価別売上高

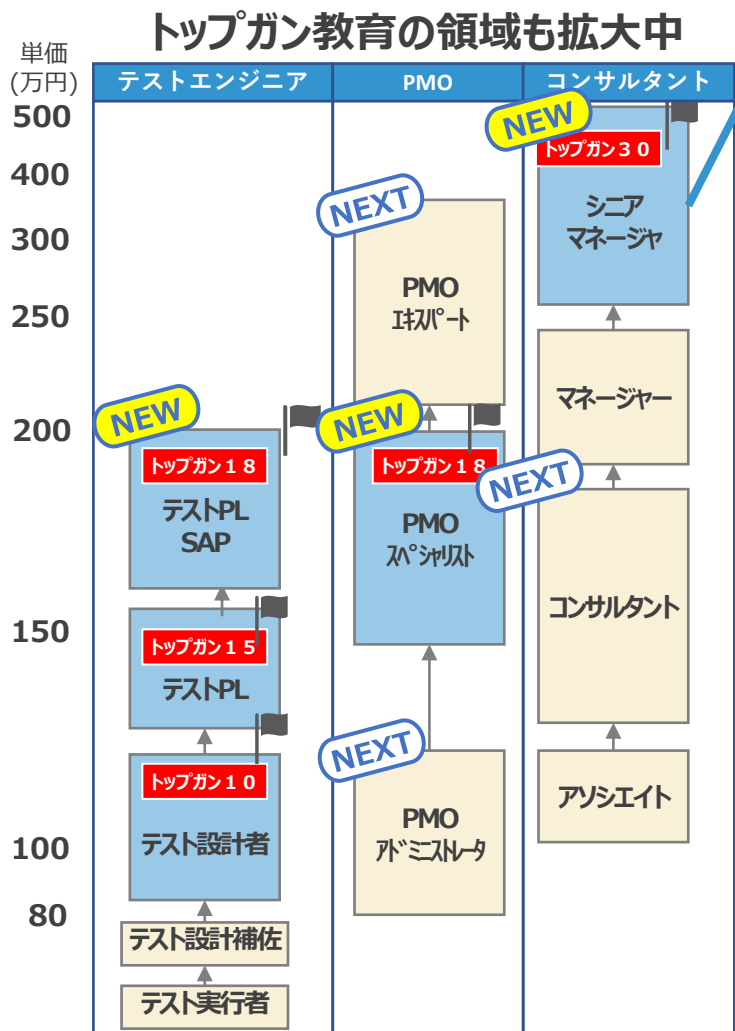


サービス種別別平均単価と売上額、大手ベンダーの最大最小単価



※SHIFT独自調査

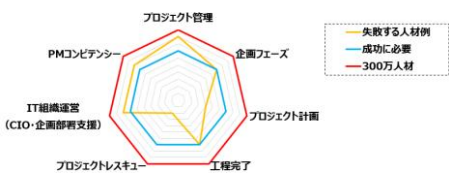
# トップガン教育の幅が広がり、エンジニア教育の仕組みを拡大



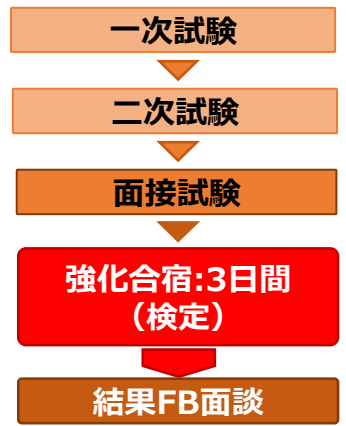
## コンサルタント（単価300万）を育成する強化合宿と検定

社内のトップコンサルタントによる**2泊3日の集中合宿によるトレーニング**によって、単価300万円を目指す市場価値の高い人材育成を加速

### ① 成功に導く独自の知識体系



### ② 総合力を測る一連のプロセス



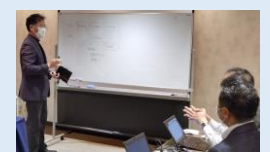
### ③ 強化合宿と検定（※最終日に検定を実施）

1. **独自の知識体系**を元にトップコンサルによる集中トレーニング  
面接試験まで突破した意欲と能力のある参加者による、密度の濃い集中トレーニングで、相互の成長速度がUP

	8:00	13:00	18:00	23:00
1日目	午前の部	昼食	昼の部	夜の部(自習)
2日目	午前の部	昼食	昼の部	夜の部(自習)
3日目	午前の部	試験	FB	懇親会

2. **ロールプレイ型試験**も含めた修了検定で合否判定

筆記試験：130分  
(スキル、思考力)  
ロールプレイ型試験：30分  
(実践力)

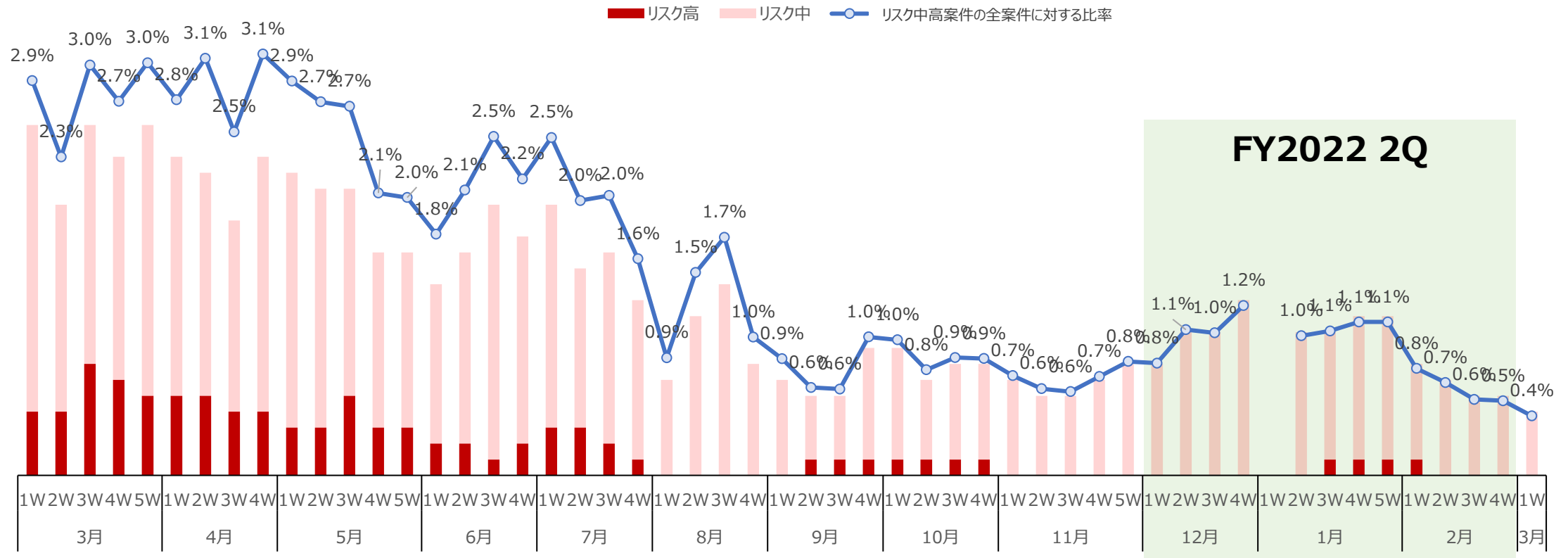


3. **講師、参加者によるナレッジの共有**  
得意領域、過去の経験などのディスカッションを通じてナレッジを共有し、コンサルティング部としても質を向上。



# 継続的な全プロジェクトリスク監査体制により、 早期にリスクを潰しこみ。引き続き安定稼働を実現

リスク案件数推移(2021年3月～2022年3月)



# 「Emotet」の急速な広がりに対して、 早期に対応サポートを実施。今後も体制を強化する

その常識、変えてみせる。



SHIFT  
SECURITY

被害報があってから最短で専用窓口設立  
多数の新規含む顧客から問い合わせあり

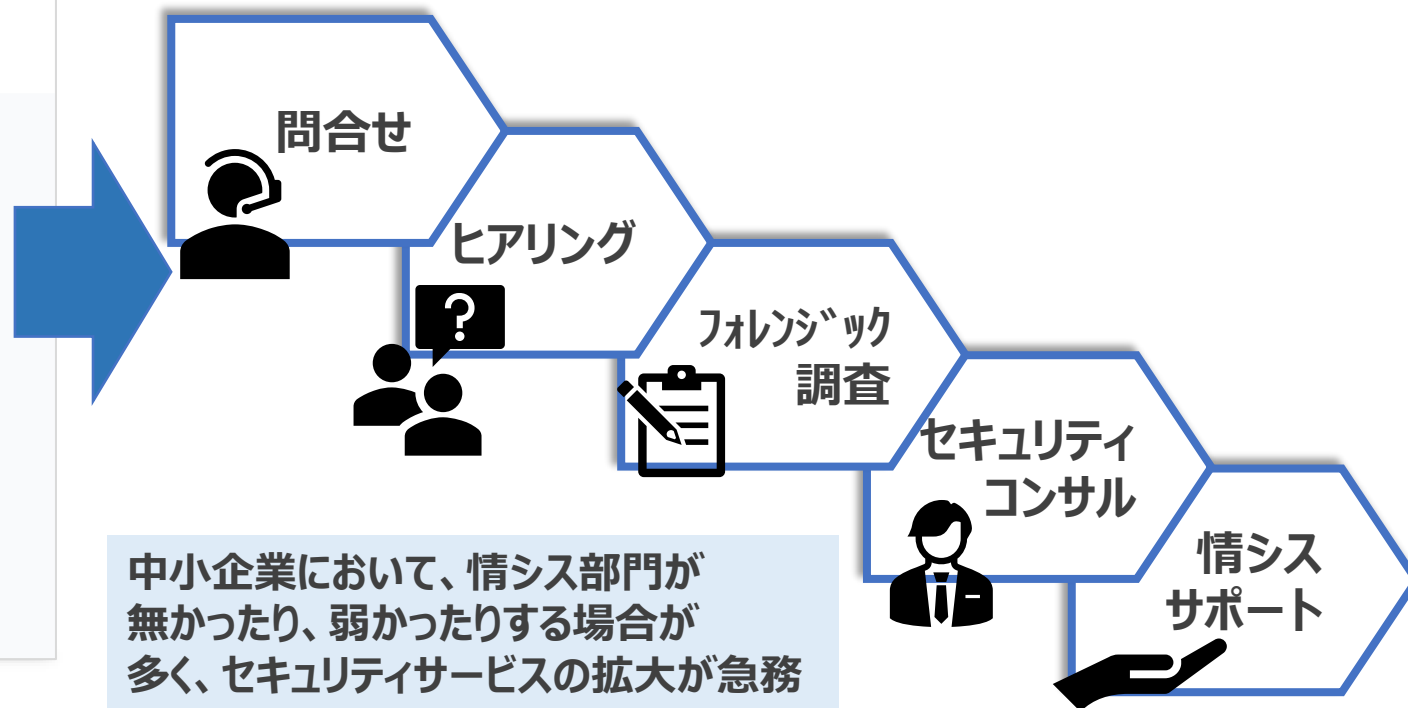
## Emotet無償フォレンジック調査 専用窓口

お申込みいただいたお客様から順次対応を行います。  
下記フォーム送信後、受付完了メールにて  
『フォレンジック調査に必要な情報の取得・送付方法』  
をご案内しますので、ご確認をお願いいたします。

＜お申込みから結果報告までの流れ＞

1. フォームから申し込み
2. フォレンジック調査に必要な情報の取得方法・送付をご案内
3. メールにて結果報告
4. 網羅的な調査（任意）

※「\*」は必須項目です



## 顧客事例

金融企業での  
BtoC向けアプリ開発

# 開発だけにとどまらず、サービス開発のGoodサイクルを回し、 売れるサービス作りを強力にサポート

ベンダー選定時の課題を解決

上流から下流までトータルでサービス提供

### 既存金融ベンダー

Pros

- 既存システム構造理解が深い
- 実績があり、信頼がある
- 品質には安心感がある

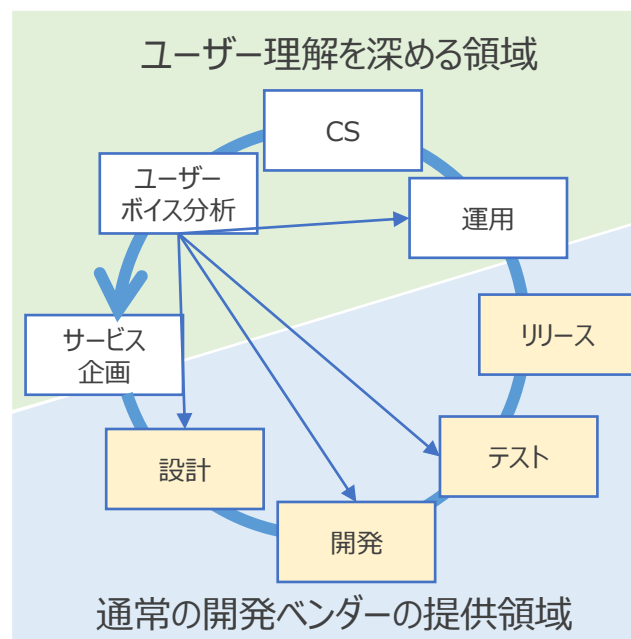
Cons

- 業務システムが強く、一般ユーザーが使う**UI/UXが不得意**
- アプリ開発の知見が不足
- 開発スピードが**WFで遅い**

### BtoCアプリベンダー

- ユーザビリティを考慮したUIが得意
- アジャイル開発なり開発スピードが速い

- 金融業界に必要な**品質レベルの理解不足**
- 既存システム構造の知識不足
- 実績がなく、**信頼度が低い**



開発からCSまで  
SHIFTグループで  
一気通貫体制

リリース後不具合  
**0件化**

SHIFT社内  
ユーザーを集めた  
アンケート

ユーザーボイスから、  
LTVを高める施策  
を検討

その常識、変えてみせる。

**SHIFT**

唯一無二の業界ポジショニングの確立を進める

金融知識



UI/UX



アプリ開発



第三者視点



運用CS



ユーザー理解を深め、LTVを高めるための施策  
を実施し、売れるサービス作りを強力にサポート

## 顧客事例

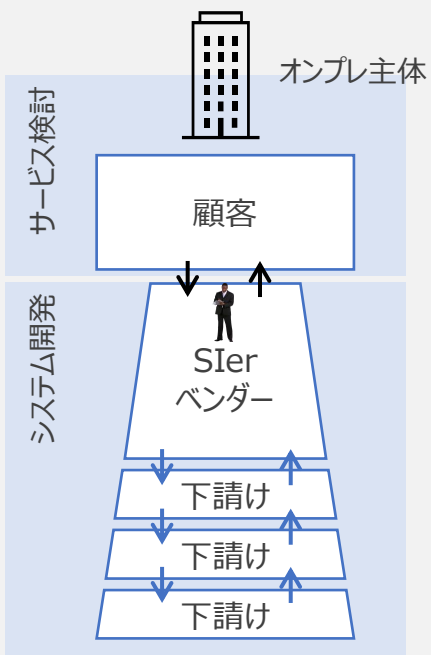
顧客のベンダーロック解除をサポート

# マルチベンダー体制に対し、横ぐしでサポートする新たな重要ポジションを創出。ベンダーロック解除を強くサポート

## これまでのベンダー依存スタイル

### これまでの姿

社員不足で、SIer/コンサルタントにシステム開発のプロジェクト管理を任せた体制



### 主な課題

- システム開発をコンサルやSIerに委託するため、**ベンダーロックイン状態**
- ベンダーロックインで**柔軟なシステム変更ができない**
- 多重下請け構造でコストが高い**
- 多重下請け構造で品質が担保しにくい**

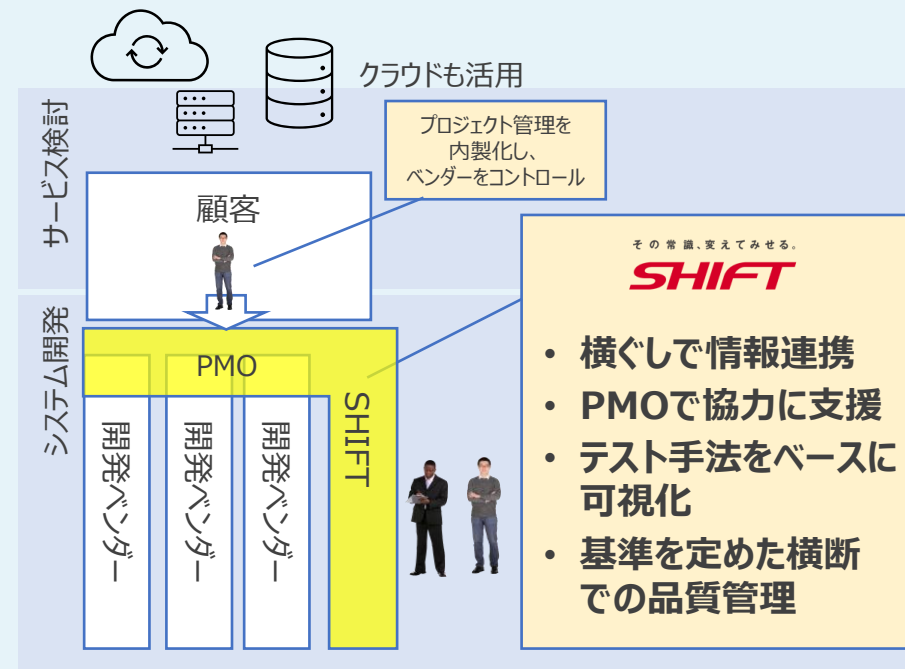
## ベンダーロック解除を目指したスタイルへ変化

### ベンダーロック解除後の姿

内製化を進め、必要に応じマルチベンダー体制で柔軟な開発を実現  
マルチベンダー化の課題を、SHIFTが横ぐし体制でサポート！

### 新たな課題

- ベンダー間の**情報連携に大きな壁**
- 全体PMを取り仕切れる**社員確保が難しい**
- ベンダーごとに**情報がブラックボックス**
- ベンダー毎の**品質がばらつく**



# — M&A / PMI —

## グループ会社の成長力が定着。SHIFTのPMI手法（型）が実証された

仕込み

～FY2021  
PMIの成長

収穫

FY2022  
既存グループ会社の成長

### SHIFTのPMIの確立

- 1 PMI100を定義
- 2 M&A基準を明確化
- 3 ミッション・ビジョン・コアバリュー再定義
- 4 営業力、人事力の提供
- 5 経営基盤の集約・CoE化
- 6 CXO人材の提供
- 7 インセンティブの設計

### 売上高131%成長 / 売総率 +4.2pt成長

売上高

目標成長率  
120% <

実績  
145%

131%

FY2021-3Q以降に  
新たにM&Aでジョインした  
グループ企業の売上合計

FY2021-2Q以前に  
ジョインしたグループ会社の  
売上合計

FY2021上期

FY2022上期

売総率

実績  
+4.2pt

27.3%

23.1%

FY2021上期

FY2022上期

※FY2022-上半期の数値は前期基準を採用しています。

## グループ各社みずから、SHIFTの各種手法を導入。特に重要な採用力、人事制度に関して、業績を牽引する成果をつくりあげた

グループ会社

採用

昨対比**1.6倍**の採用計画

昇給率

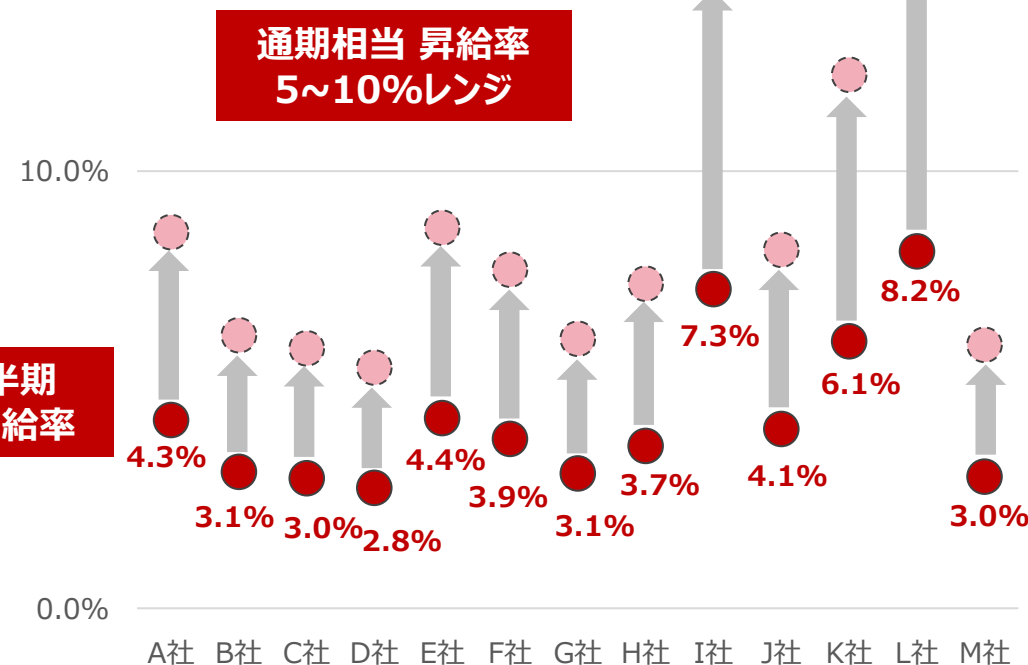
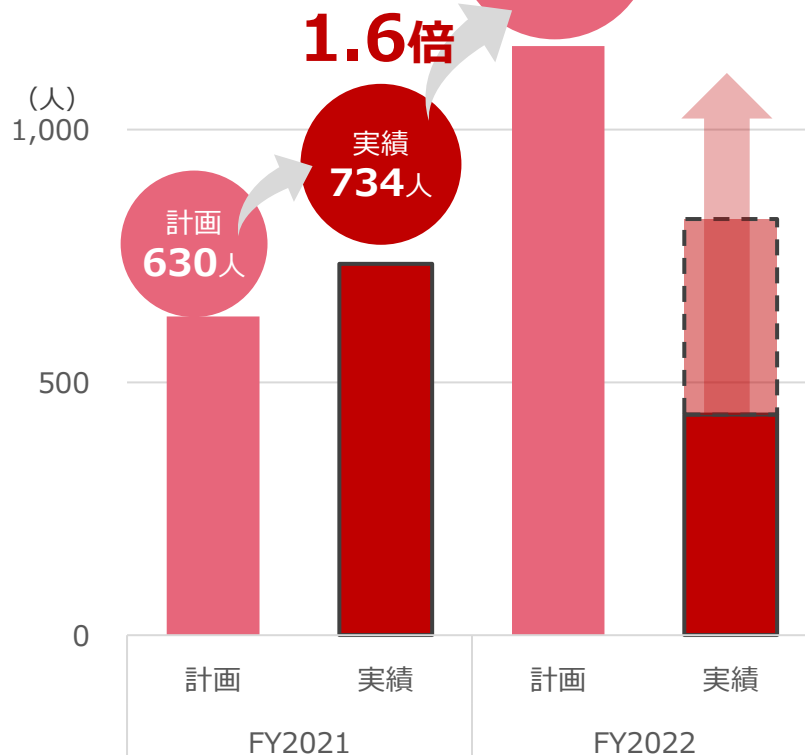
通期**5~10%**レンジでの成長



グループ会社の  
採用数合計



グループ会社の  
昇給率



グループ協働

単体

採用力  
人事制度

## 規律あるM&Aをスピーディーに実施するため、SHIFTグロース・キャピタルを設立。BS、PL、EPSを意識したM&A戦略を推進

SHIFTグロースキャピタル  
設立説明会資料より抜粋

### 連結ベースでの投資規律

SHIFT連結ベースでのBS/PLへのポジティブな影響を前提に、規律あるM&Aを実施



**BS**  
**財務健全性の確保**  
有事に備えた財務バッファー確保を意識し、のれんをコントロール

**PL**  
**収益性の確保**  
連結営業利益の拡大に応じたのれんコントロールを実施

**EPS**  
**資本効率**  
営業CFを超える大型案件検討時においてもEPSの中期的な向上を担保する運営を実施

### SHIFTグロース・キャピタル設立によりM&Aを加速

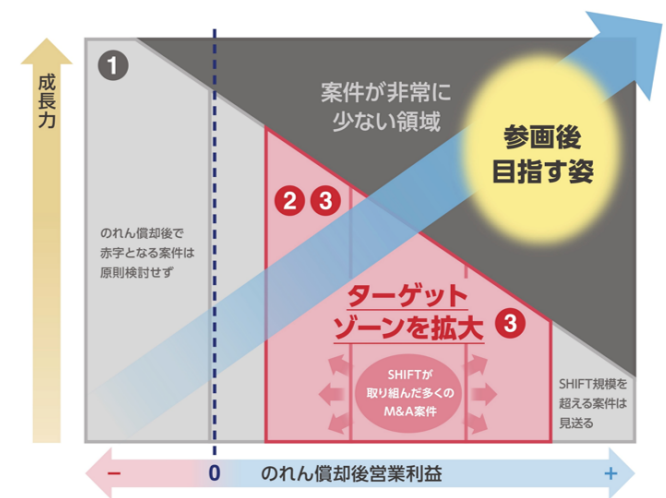
PMIリソースを集結することで、守りのPMIを徹底強化  
M&A対象案件の拡大を図りつつ、中期的な企業価値の一層の向上を目指す



PMIの高度化、意思決定の効率化を実現するオペレーショナルエクセレンスな機能

**SHIFT Growth Capital**

- 現方針を変更**  
**収益性の検討水準を調整**  
■ 「守りのPMI」の徹底導入により、M&Aの対象として検討する収益水準を拡大  
■ ただし、のれん償却後も赤字にならないよう十分なバッファーは確保
- 現方針を変更**  
**初期スクリーニングのハードルを調整**  
■ 特に「守りのPMI」の総力を高めることで検討対象数を拡大  
■ SHIFT自身の成長に合わせ、案件の健全な大型化推進





# 【ブランディング】コーポレートコミュニケーション

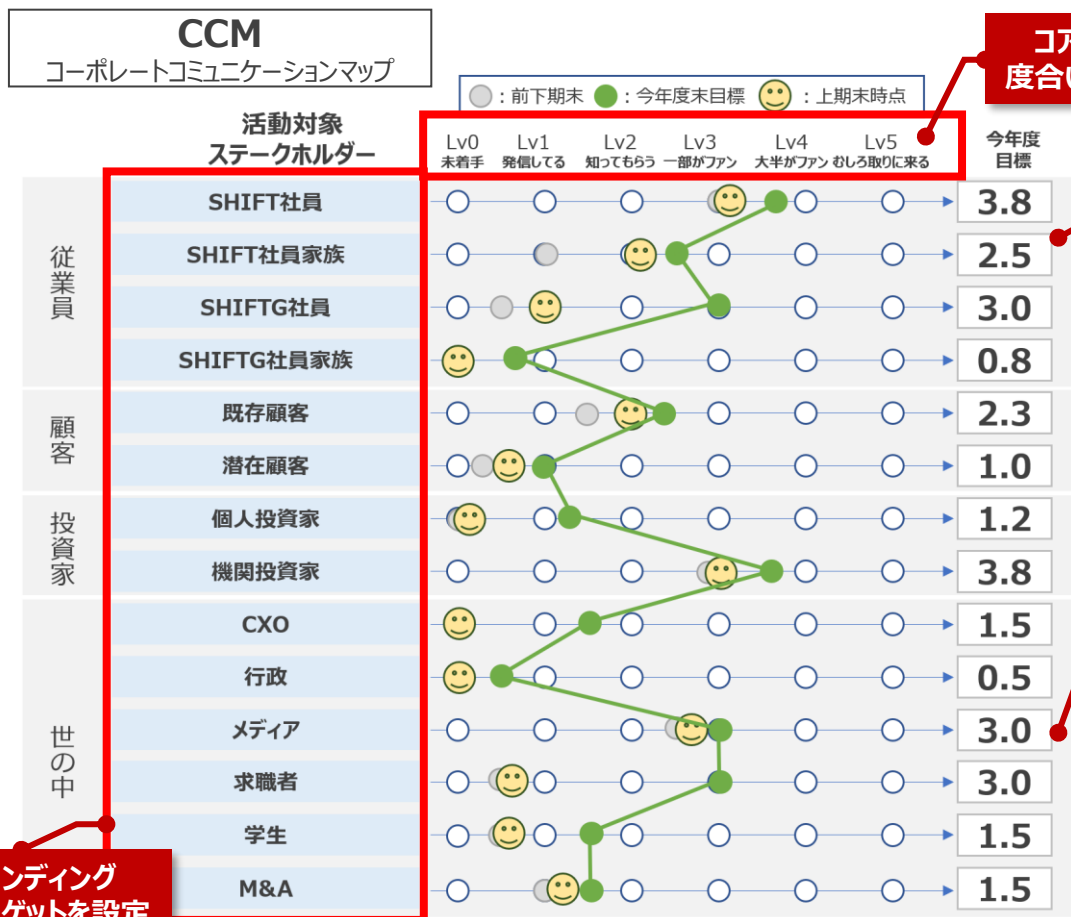
## 業界におけるSHIFTのブランド力向上に向け、ステークホルダーごとに施策を定義し、活動を推進。

### 1 定量化

ターゲットごとに目標を設定、状況を可視化

### 2 発信

情報発信力とコンテンツ力の強化



### 従業員、家族向け施策

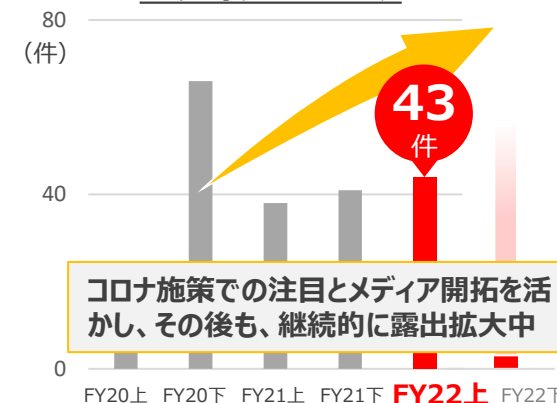
▶ オウンドメディア  
1日3件以上の情報発信

▶ 家族（キッズ）向け企画  
・イベント 2回  
・家族向け社内報 2冊

### 技術に関する露出

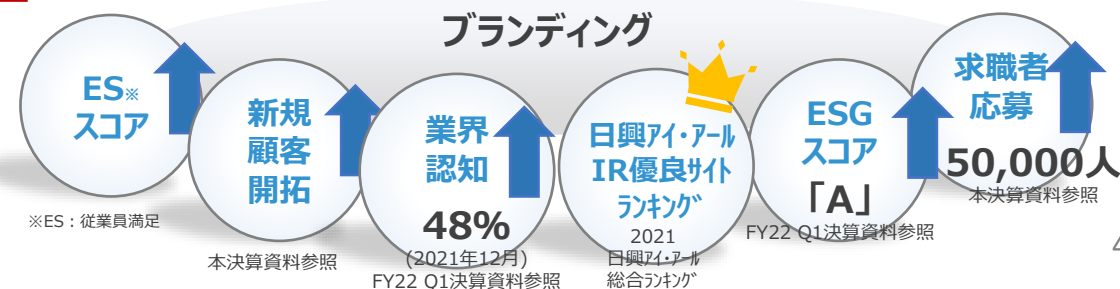
・日経BPへの寄稿 4件  
・技術ブログ 135記事

### メディア露出数



### 3 貢献

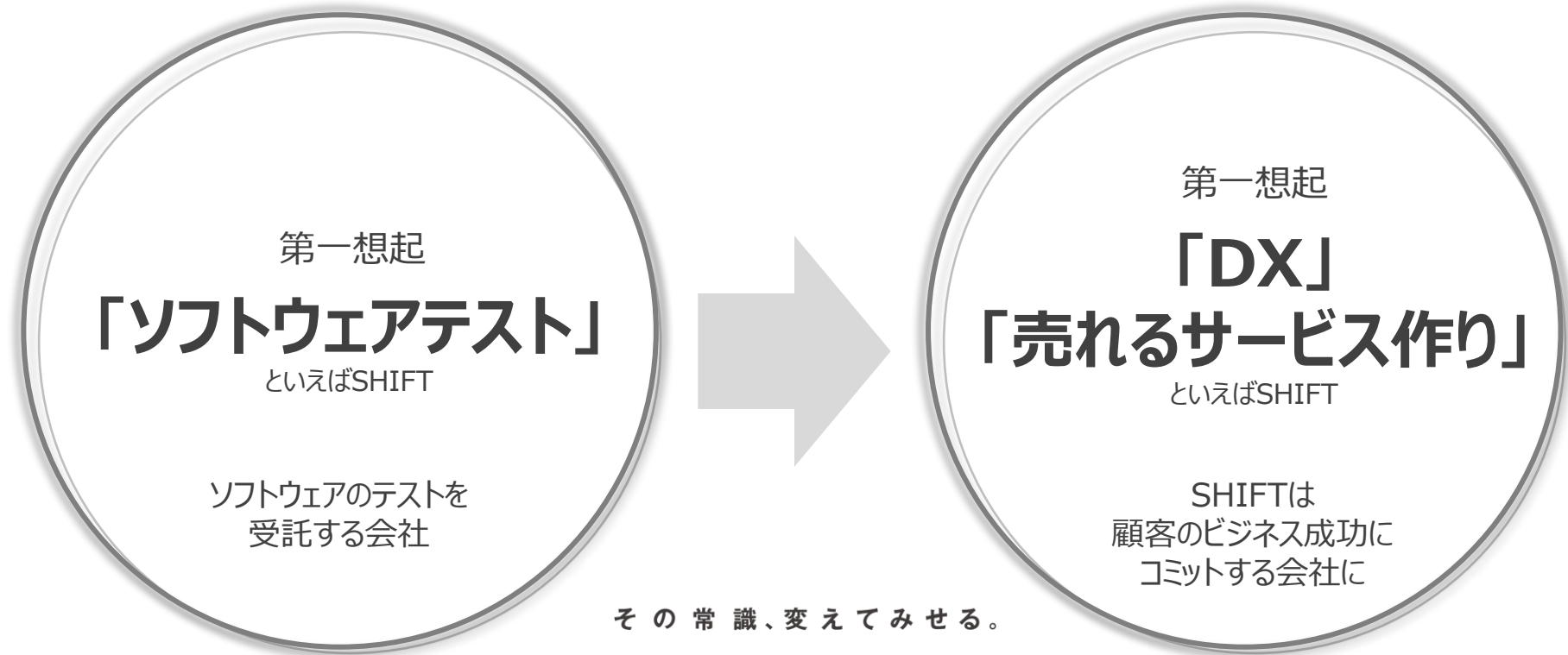
SHIFTが注力する各領域に寄与



ブランディング  
ターゲットを設定

—未来に向けて—

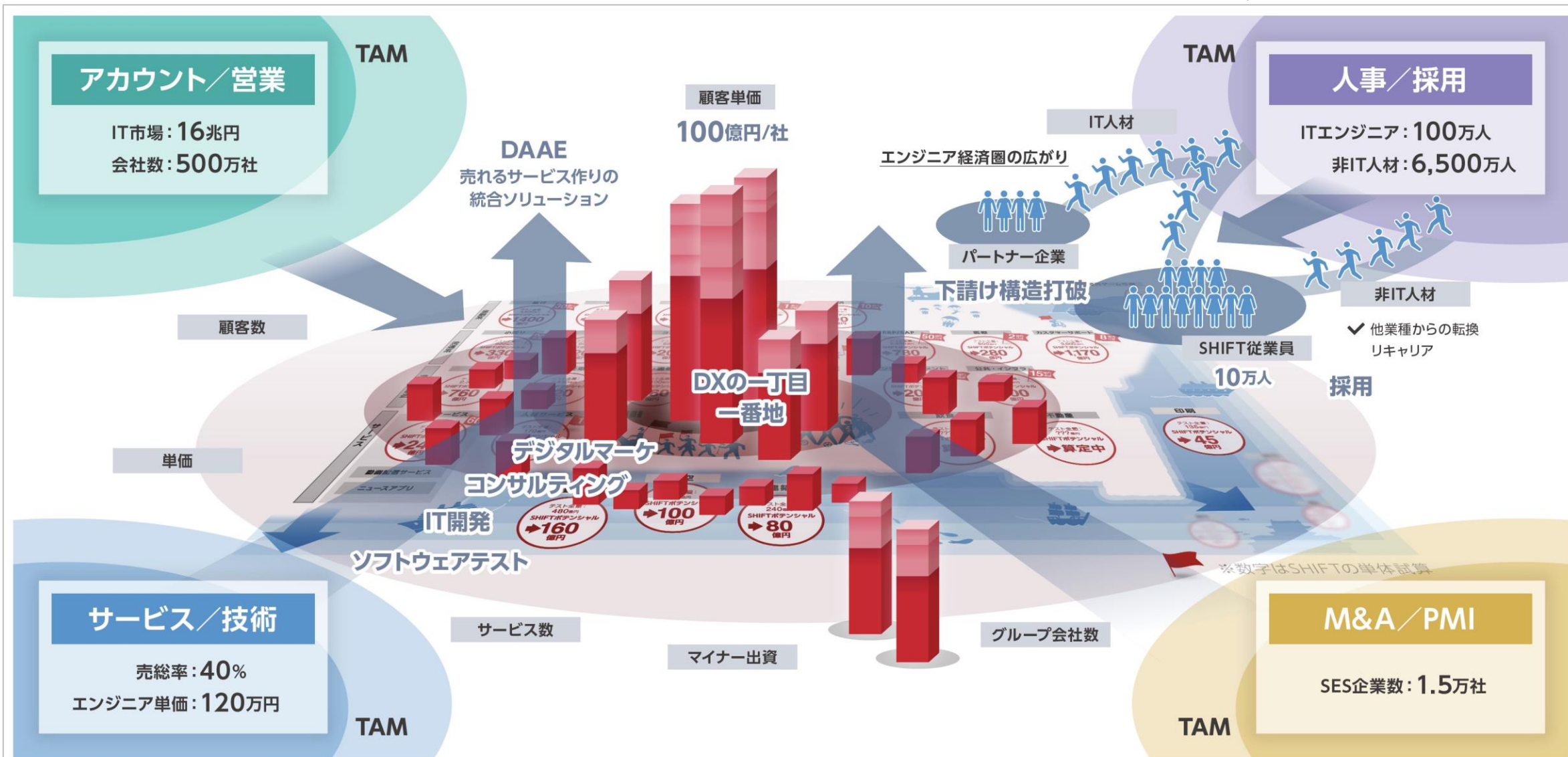
# 【サービス/技術】SHIFTの目指す売れるサービス作りに向けて



その常識、変えてみせる。  
**SHIFT**

# SHIFTの目指すところ

## SHIFTの持つ「売れるサービス作り」を武器に、日本のあらゆる顧客・人材にリーチ。 顧客の事業成長をドライバーに、SHIFTも共に成長を続ける



# 「SHIFTは社会課題を 解決する会社」

その常識、変えてみせる。

**SHIFT**

# (参考) 会社概要

# 会社概要

## SHIFTグループは、ブルーオーシャン成長市場において、ソフトウェアの「品質保証」を手がけている会社です

社名	株式会社 SHIFT	代表者	代表取締役社長 丹下 大																											
設立	2005年9月7日	従業員	連結：8,119人 単体：4,646人（パートナー、派遣含む）2022年2月末時点																											
所在地	<b>【本社&amp;東京オフィス】</b> 東京都港区麻布台2-4-5 メソニック39MTビル <b>【札幌オフィス】</b> 北海道札幌市 <b>【大阪オフィス】</b> 大阪府大阪市 <b>【仙台オフィス】</b> 宮城県仙台市 <b>【福岡オフィス】</b> 福岡県福岡市 <b>【名古屋オフィス】</b> 愛知県名古屋市 <b>【広島オフィス】</b> 広島県広島市（予定）																													
関係会社	<p>グループ会社</p> <table border="0"> <tr> <td>株式会社SHIFT SECURITY（東京都）</td> <td>株式会社ナディア（東京都）</td> <td>株式会社クラブ（宮城県）</td> </tr> <tr> <td>株式会社メソドロジック（東京都）</td> <td>株式会社xbs（東京都）</td> <td>株式会社サーベジシステム（東京都）</td> </tr> <tr> <td>ALH株式会社（東京都）</td> <td>株式会社エスエヌシー（大阪府）</td> <td>株式会社マスラボ（東京都）</td> </tr> <tr> <td>Airitech株式会社（東京都）</td> <td>株式会社CLUTCH（東京都）</td> <td>トゥーリーアンドノーフ株式会社（鳥取県）</td> </tr> <tr> <td>株式会社さうなし（東京都）</td> <td>株式会社ホープス（東京都）</td> <td>SHIFT Global Pte Ltd（シンガポール）</td> </tr> <tr> <td>株式会社SHIFT PLUS（高知県）</td> <td>VISH株式会社（愛知県）</td> <td>SHIFT ASIA CO.,LTD（ベトナム）</td> </tr> <tr> <td>株式会社システムアイ（神奈川県）</td> <td>株式会社A-STAR（東京都）</td> <td></td> </tr> <tr> <td>株式会社分析屋（神奈川県）</td> <td>DICO株式会社（東京都）</td> <td></td> </tr> <tr> <td>株式会社リアルグローブ・オートメーティッド（東京都）</td> <td>株式会社SHIFTグローブ・キャピタル（東京都）</td> <td></td> </tr> </table>			株式会社SHIFT SECURITY（東京都）	株式会社ナディア（東京都）	株式会社クラブ（宮城県）	株式会社メソドロジック（東京都）	株式会社xbs（東京都）	株式会社サーベジシステム（東京都）	ALH株式会社（東京都）	株式会社エスエヌシー（大阪府）	株式会社マスラボ（東京都）	Airitech株式会社（東京都）	株式会社CLUTCH（東京都）	トゥーリーアンドノーフ株式会社（鳥取県）	株式会社さうなし（東京都）	株式会社ホープス（東京都）	SHIFT Global Pte Ltd（シンガポール）	株式会社SHIFT PLUS（高知県）	VISH株式会社（愛知県）	SHIFT ASIA CO.,LTD（ベトナム）	株式会社システムアイ（神奈川県）	株式会社A-STAR（東京都）		株式会社分析屋（神奈川県）	DICO株式会社（東京都）		株式会社リアルグローブ・オートメーティッド（東京都）	株式会社SHIFTグローブ・キャピタル（東京都）	
株式会社SHIFT SECURITY（東京都）	株式会社ナディア（東京都）	株式会社クラブ（宮城県）																												
株式会社メソドロジック（東京都）	株式会社xbs（東京都）	株式会社サーベジシステム（東京都）																												
ALH株式会社（東京都）	株式会社エスエヌシー（大阪府）	株式会社マスラボ（東京都）																												
Airitech株式会社（東京都）	株式会社CLUTCH（東京都）	トゥーリーアンドノーフ株式会社（鳥取県）																												
株式会社さうなし（東京都）	株式会社ホープス（東京都）	SHIFT Global Pte Ltd（シンガポール）																												
株式会社SHIFT PLUS（高知県）	VISH株式会社（愛知県）	SHIFT ASIA CO.,LTD（ベトナム）																												
株式会社システムアイ（神奈川県）	株式会社A-STAR（東京都）																													
株式会社分析屋（神奈川県）	DICO株式会社（東京都）																													
株式会社リアルグローブ・オートメーティッド（東京都）	株式会社SHIFTグローブ・キャピタル（東京都）																													
SHIFTを語る3つのポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.5兆円のブルーオーシャン市場で圧勝</li> <li>非エンジニアが活躍できる市場を作った</li> <li>ソフトウェア品質保証のデファクトスタンダードを開発</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高1兆円を狙えるポテンシャル</li> <li>・サービス開始以来、売上高1.5倍の成長を続けている</li> <li>・ITは益々人材不足→2030年には、79万人の不足が予想される（経済産業省平成28年度調べ）</li> <li>・エンジニアがやりたがらない仕事を圧倒的に優秀な人材が実施</li> <li>・118万件に及ぶ膨大な不具合DBを活用した品質保証</li> <li>・人材を選定するCAT検定、人材を育てるヒン大、管理をするCATを開発</li> </ul>																													



# SHIFT代表

2000年

2005年

2009年

2019年

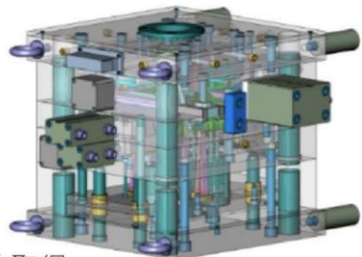
2000年3月

・京都大学大学院工学研究科  
機械物理学専攻修了

2000年4月～2005年6月

・株式会社 INCS  
コンサルティング事業部  
-マネージャとして従事  
-プロセステクノロジーで特許取得

**「2ヶ月かかる金型を2日で作製」**  
**「生産管理・品質管理のナレッジ」**  
**「年間2億稼ぐトップコンサルタント」**



2006年

・ソフトウェアテストに出会う  
-大手ECサイト向け業務改善コンサルをきっかけに、  
未経験だったテスト業務に挑戦！  
👉プロジェクトは大成功。お客様の開発費、  
**2億円削減に貢献**

2009年

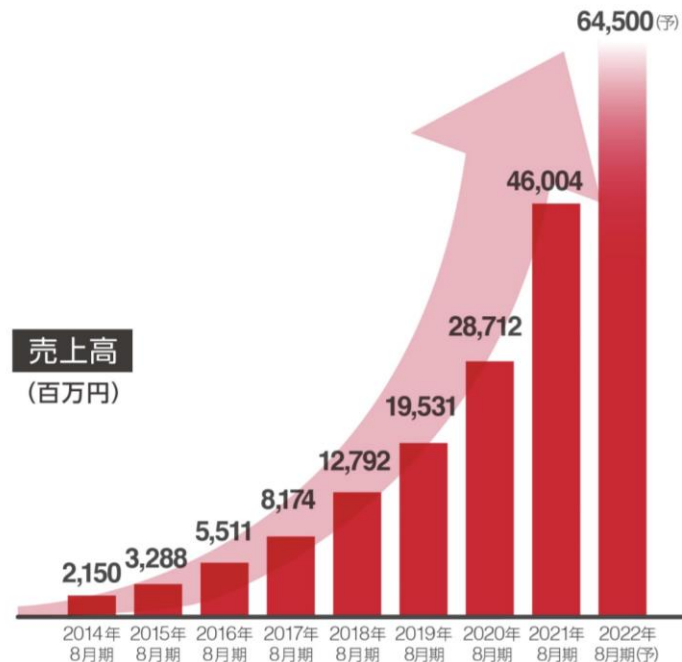
・ソフトウェアテスト事業  
-09年から12期連続成長中



2005年9月

・株式会社 SHIFT 創業  
-ビジネスコンテストにひたすら参加  
-業務改善コンサルティングで業績を伸ばす

**SBIビジネスコンテスト優勝**  
**かわさき起業家オーディション優勝**  
**人工知能財団認定**  
**品川区ビジネスクラブ理事**



2014年11月

・東証マザーズへ上場

2022年4月

・東証プライム市場  
へ移行

2019年10月

・東証第一部へ  
上場市場変更



## 徹底的にしくみ化された組織の中で、 適性の高い優秀な人材が出す圧倒的なパフォーマンス

### ソフトウェア品質保証の デファクトスタンダードを開発

非エンジニアでも  
活躍出来る市場を開拓

**7.2万人**が受験  
合格したのは**6%**

2022年4月末時点

人



ナレッジ

ツール

品質保証の方法論  
**900項目**に及ぶ  
標準テスト観点

<b>4,000</b> プロジェクト/年	<b>6,000</b> 万 ケース
--------------------------	-----------------------

<b>118</b> 万 不具合	スマートフォン <b>4,100</b> 端末
---------------------	----------------------------

2022年4月末時点



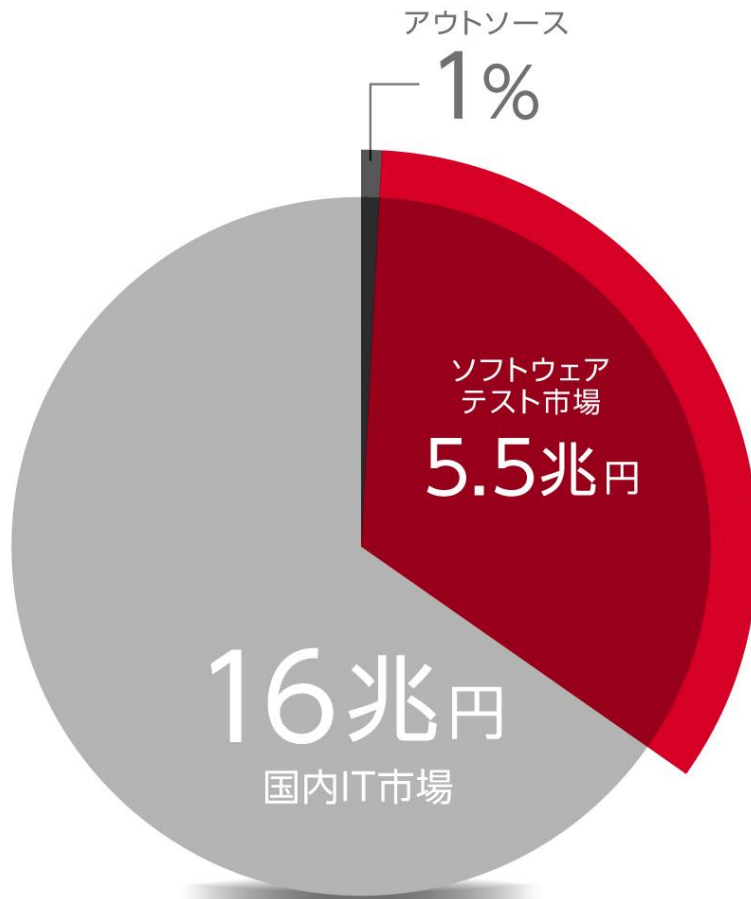
独自開発したCATによる  
徹底した効率的オペレーション



# マーケット（市場規模）

## 市場規模は、約**5.5兆円**<sup>※1</sup>のブルーオーシャン

ソフトウェア開発産業  
の市場規模は  
約**16兆円**<sup>※2</sup>



テストのアウトソーシングは**たったの1%**<sup>※3</sup>、残り**99%**は**社内エンジニア**

※1 ソフトウェアテスト業務は全開発工程の33.8%と想定（ソフトウェア開発データ白書2018-2019）

※2 経済産業省 2021年情報通信業基本調査（2020年度実績）（ソフトウェア開発に関連する業界の売上高合計より算定）

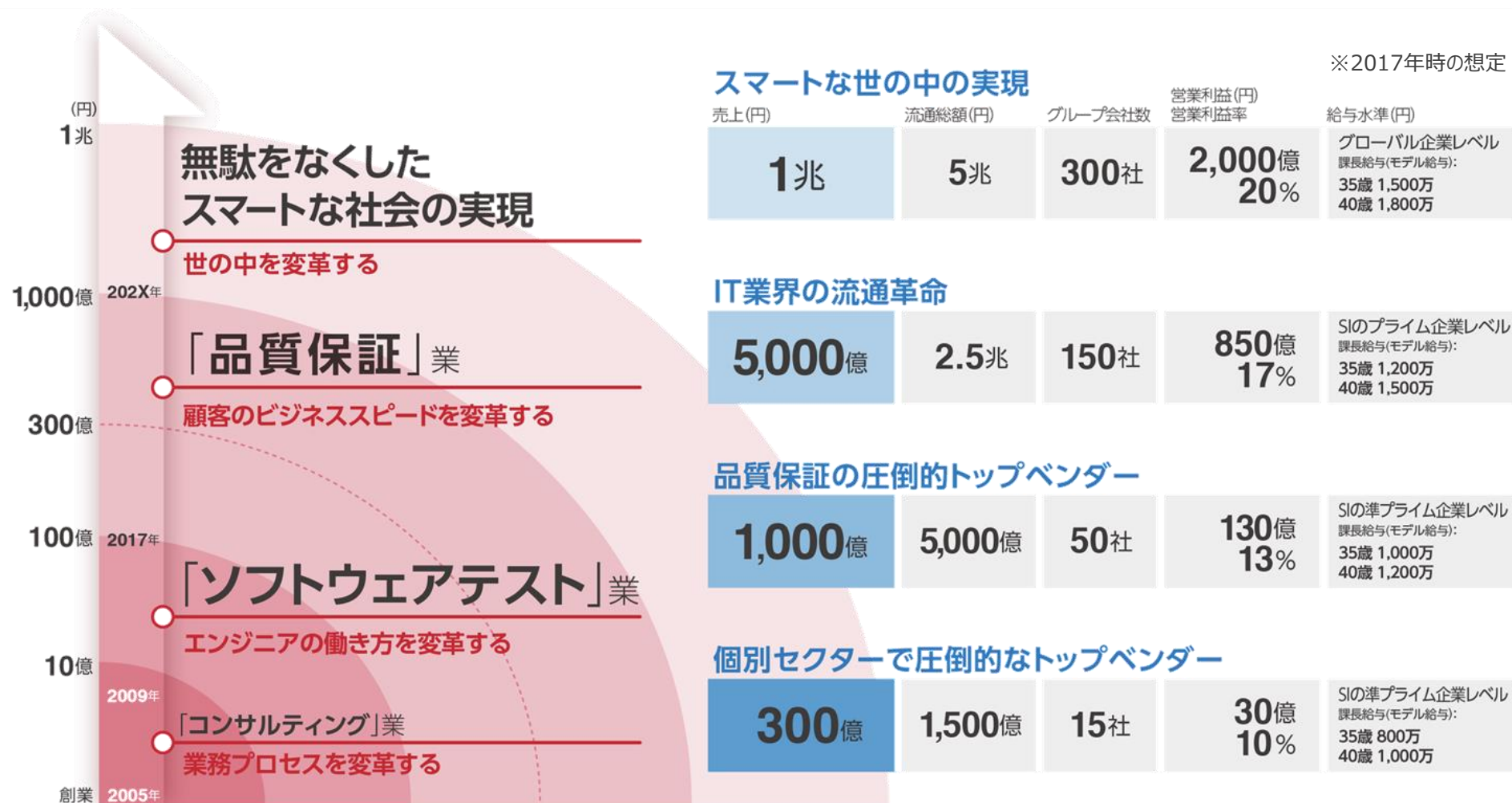
※3 検証工程を専業とする国内企業の売上高規模による推定

## グループ会社全体で連携し、サービス開始から運用まですべてをサポートできる「ONE-SHIFT」サービスを始動



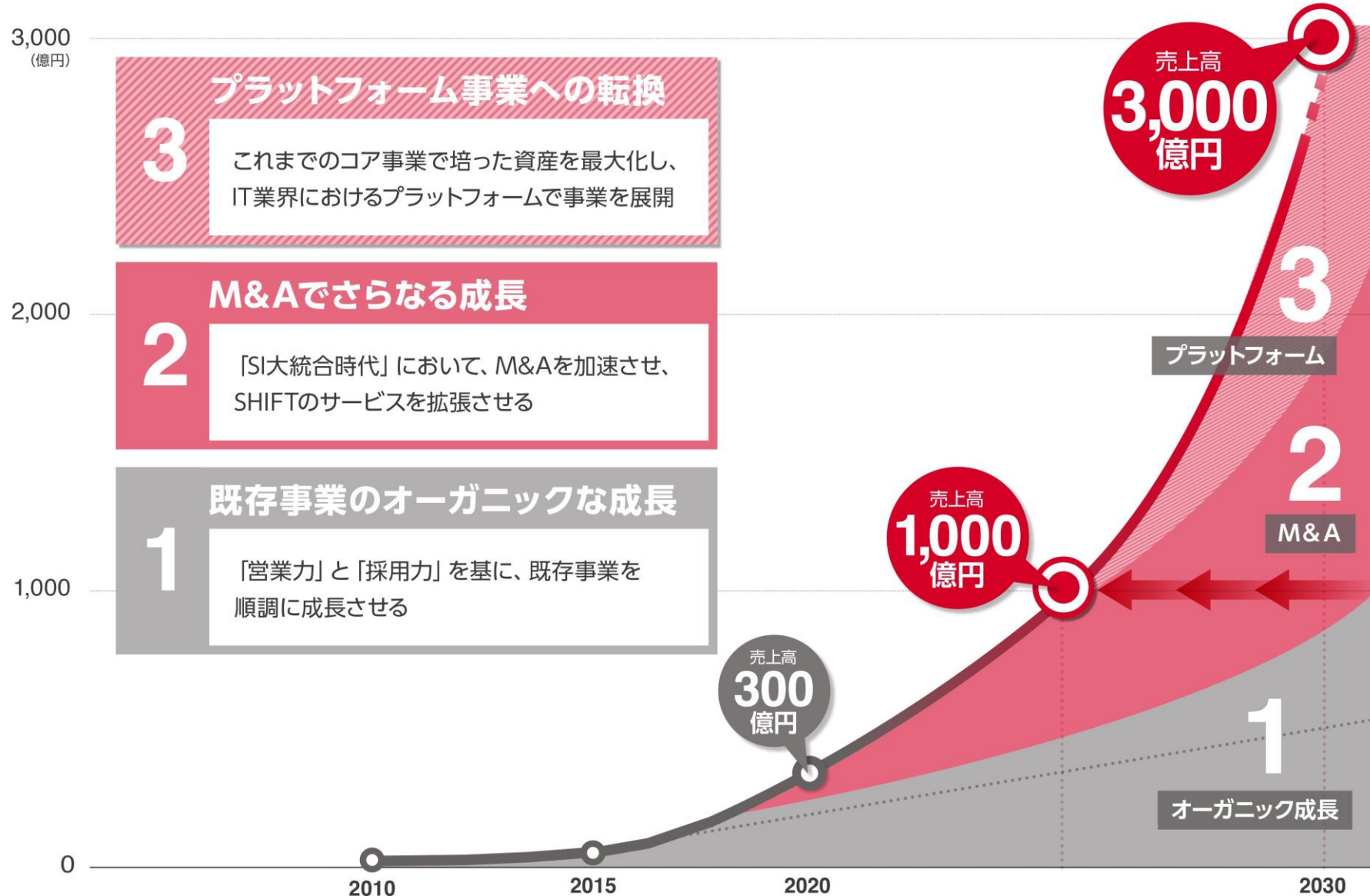
# 成長戦略「SHIFT1000」

## 【ビジョン】「無駄をなくしたスマートな社会の実現」に向けて、常に自己変革に挑戦し続ける



# 成長戦略「SHIFT1000」

## 売上高1,000億円を加速的に達成するための3つの取り組み





## 将来見通しに関する注意事項

本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements) を含みます。

これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。それらのリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。

今後、新しい情報や将来の出来事等があった場合であっても、当社は本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正を行う義務を負うものではありません。

株式会社 S H I F T  
<https://www.shiftinc.jp/>

■ お問い合わせ  
[ir\\_info@shiftinc.jp](mailto:ir_info@shiftinc.jp)