

2022年8月期  
第3四半期  
決算説明会資料

株式会社SHIFT(証券コード：3697)

2022年7月7日

**1. FY2022 3Q業績**

**2. KPIの推移**

**3. FY2022アクション計画と3Q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 3Q 連結業績

(単位：百万円)

- ・年間売上高目標に対して、ロイヤルカスタマーの深耕が進むなどして、進捗は良好
- ・売上総利益率は、単体では季節要因の影響を受けながら、連結では高い水準を維持
- ・来期の成長を見据え、人材採用などの戦略的投資は、積極的に実施

売上高	売上総利益	営業利益
<b>47,004</b>	<b>15,645</b>	<b>5,276</b>
YonY +42.9%	YonY +59.2%	YonY +99.7%
前期基準比較※ YonY +45.3%	前期基準比較※ YonY +59.2%	前期基準比較※ YonY +99.7%

### 人材戦略

通期2,400人採用に向け人材採用が好調に進む。ポストコロナの働き方を整備し、首都圏以外の採用も加速

- ターミナルとなる拠点の開設等を背景に、首都圏以外での採用が450人に
- “人材への投資”に対する投資対効果を数式化採用・育成など人材への投資を積極的に続けていく
- 年間4,000人採用に向けた戦略を策定

### 顧客戦略

「ロイヤルカスタマーの深耕」が進み、年間10億円以上顧客が5社に増加

- 営業体制を整備し徹底的に「新規開拓」が進む傍ら、ロイヤルカスタマーからの顧客単価も上昇
- 「事業会社」の売上比率が単体で81%、グループ全体で42%であり、事業会社へのアプローチを高めることでさらなる売総率の向上が見込める
- 多くの技術領域で「サービス開発」が拡大

### グループ戦略

グループ会社に対する「経営管理」「人事」基盤を強化する体制を整備。継続的にグループの成長を加速

- 多様なバックグラウンドを持つ、各領域での専門家を積極的に採用
- グループの経営管理、人事施策への支援を充実
- 売上高 32%成長 / 売総率 +3.1pt成長を記録

# 1. FY2022 3Q業績

## 連結損益計算書

# 当四半期は来期の成長に向けた採用投資を積極的に実施 売上高、売総率、営利率ともに昨対で順調な成長を実現

(単位：百万円)	FY2022 3Q		前年同期 (FY2021 3Q)		FY2022 1Q~3Q累計		前年同期 (FY2021 1Q~3Q)		業績予測 (FY2022 通期)	達成率 (FY2022 通期)
		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	17,146	17,417	12,600	38.2%	47,004	47,784	32,888	45.3%	64,500	72.9%
売上総利益	5,622	5,623	3,918	43.5%	15,645	15,647	9,829	59.2%	-	-
売上総利益率	32.8%	32.3%	31.1%	1.2pt	33.3%	32.7%	29.9%	2.8pt	-	-
販管費	4,172	4,172	2,764	50.9%	10,369	10,369	7,186	44.3%	-	-
EBITDA	1,820	1,821	1,457	25.0%	6,341	6,343	3,515	80.4%	-	-
EBITDAマージン	10.6%	10.5%	11.6%	△1.1pt	13.5%	13.3%	10.7%	2.6pt	-	-
営業利益	1,450	1,451	1,154	25.8%	5,276	5,278	2,642	99.7%	6,900	76.5%
営業利益率	8.5%	8.3%	9.2%	△0.9pt	11.2%	11.0%	8.0%	3.0pt	-	-
経常利益	1,572	1,573	1,284	22.5%	5,821	5,823	3,207	81.6%	7,300	79.8%
税前利益	1,572	1,573	1,284	22.5%	5,821	5,823	3,207	81.6%	-	-
親会社株主に帰属 する四半期純利益	1,052	1,054	815	29.3%	3,715	3,717	1,901	95.5%	4,500	82.6%

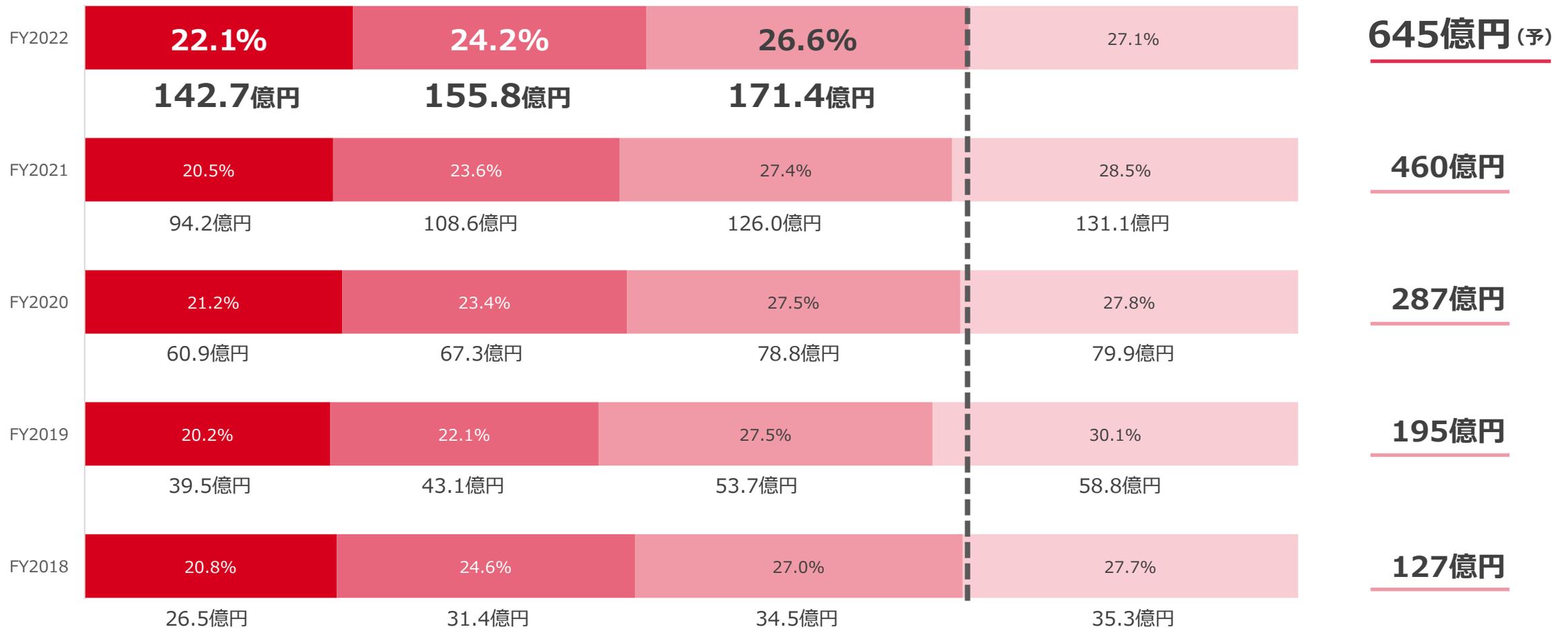
※ FY2022より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)の適用により、準委任契約の一部と広告枠販売を主とした一部の売上について、収益認識方法を変更しております。  
本ページ以降について、特段記載がない限り、変更後の基準での実績を記載しております。なお、詳細は同日発表しております第3四半期決算短信 添付資料P.7(会計方針の変更)をご確認ください。

# 通期売上高目標における進捗状況

## 2Qに実施した業績予想数値の上方修正に対しても、 過去最高の進捗率を達成

■ 1Q ■ 2Q ■ 3Q ■ 4Q

売上高  
実績

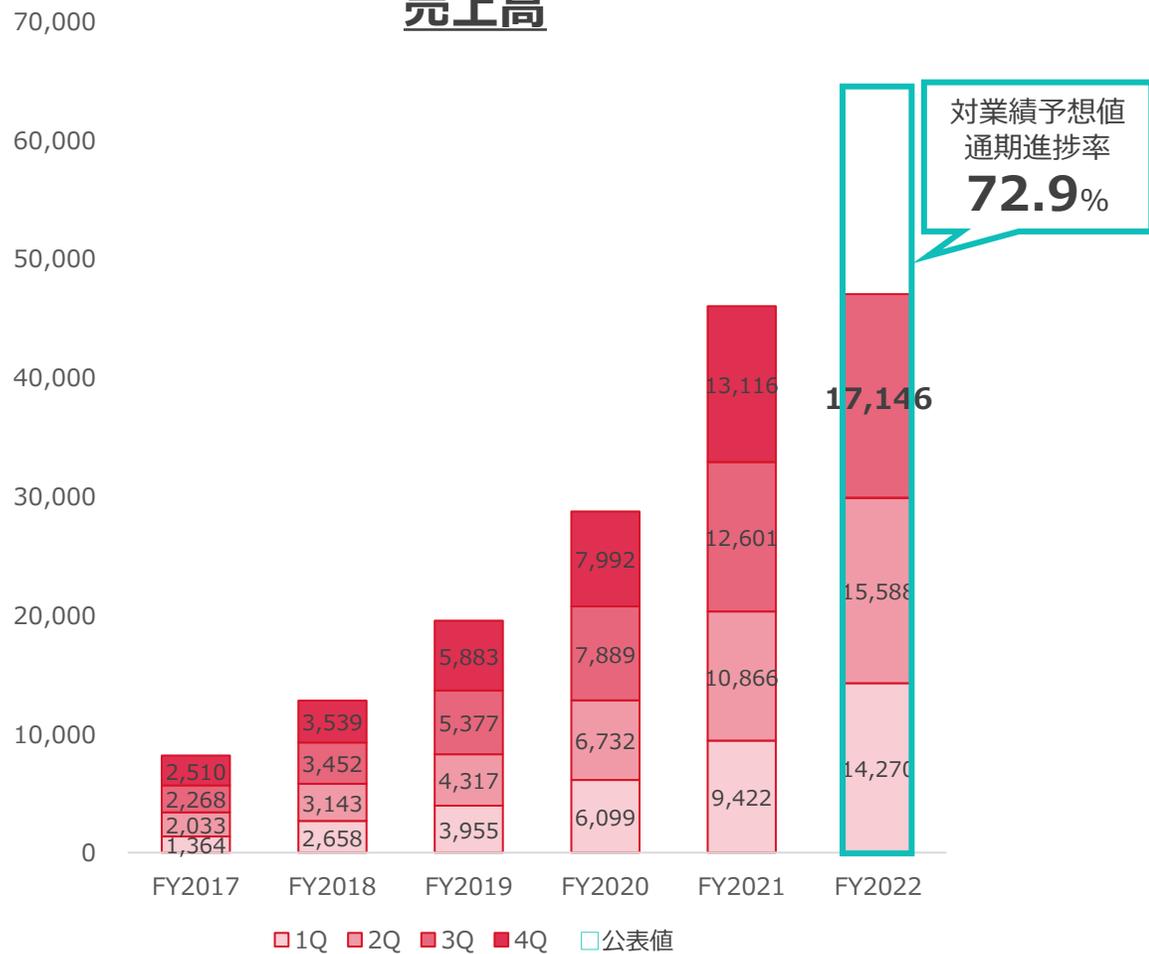


# 四半期連結業績推移と業績予想値

## 各種施策により、3Qも業績を大きく伸長。 業績予想達成に向けた順調な伸びを記録

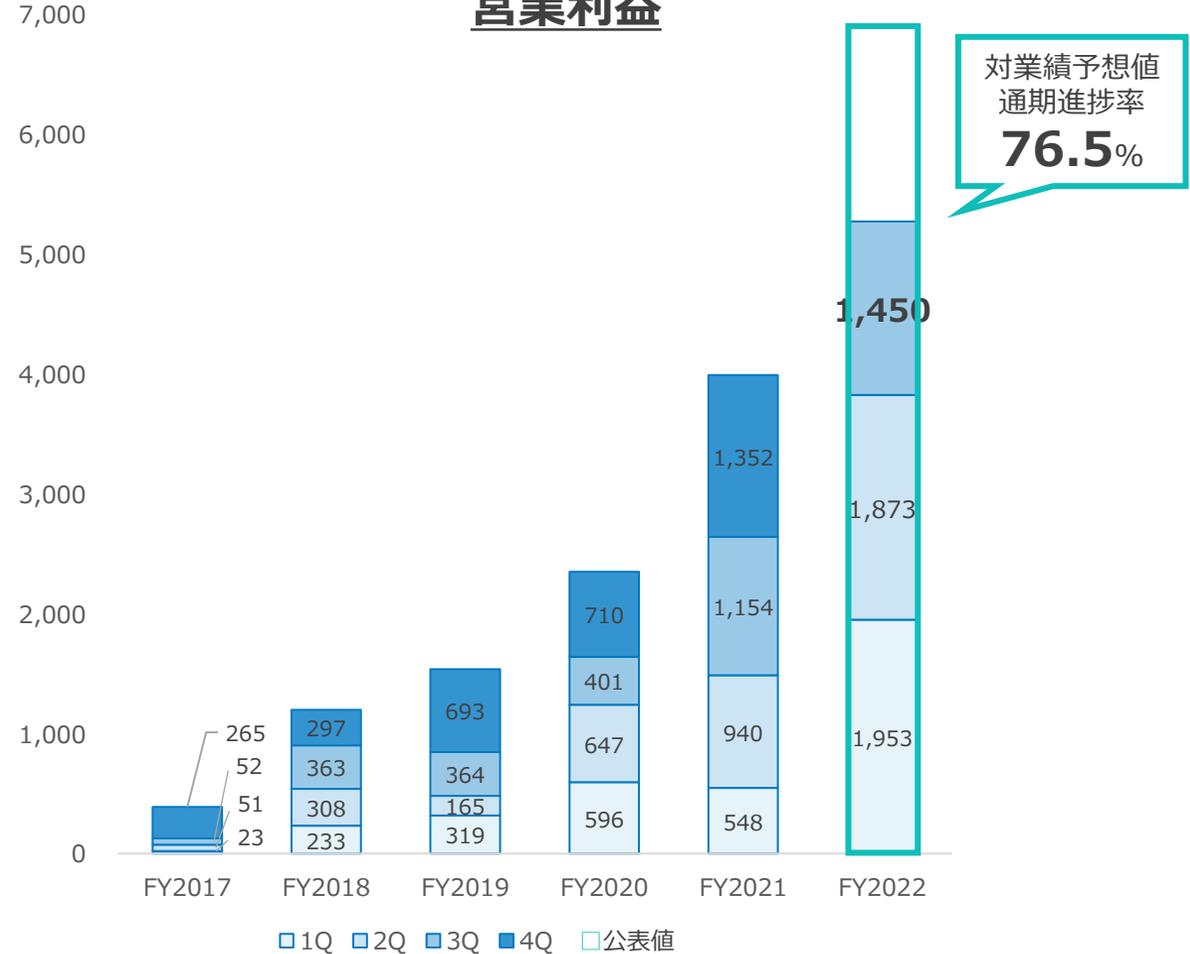
(単位：百万円)

### 売上高



(単位：百万円)

### 営業利益

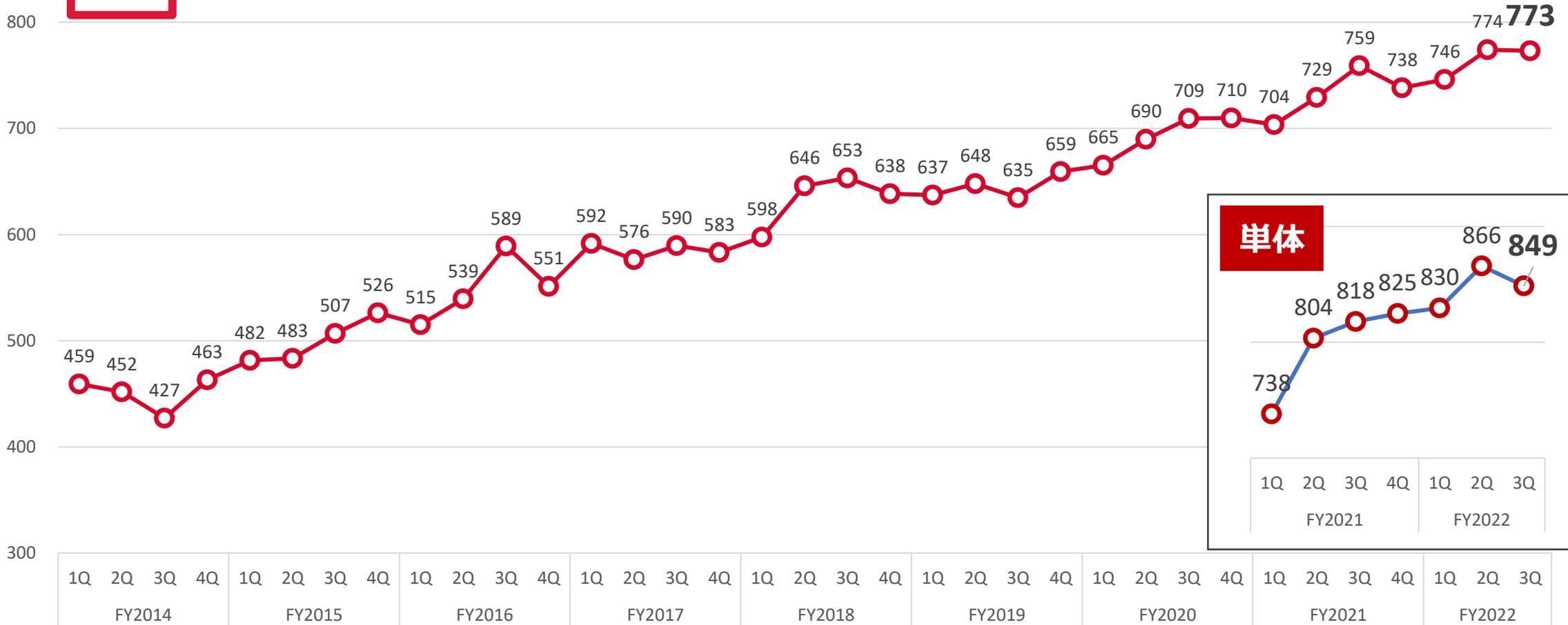


# 連結エンジニア単価推移

積極的な採用活動、4月という季節要因があり、単価推移に調整があったものの、期初比較で順調に推移

(単位：千円)

**連結**



**単体**

# 連結エンジニア数推移

## 正社員エンジニア数が5,000人を突破。 4Qからは新卒が稼働開始、さらに加速する見込み

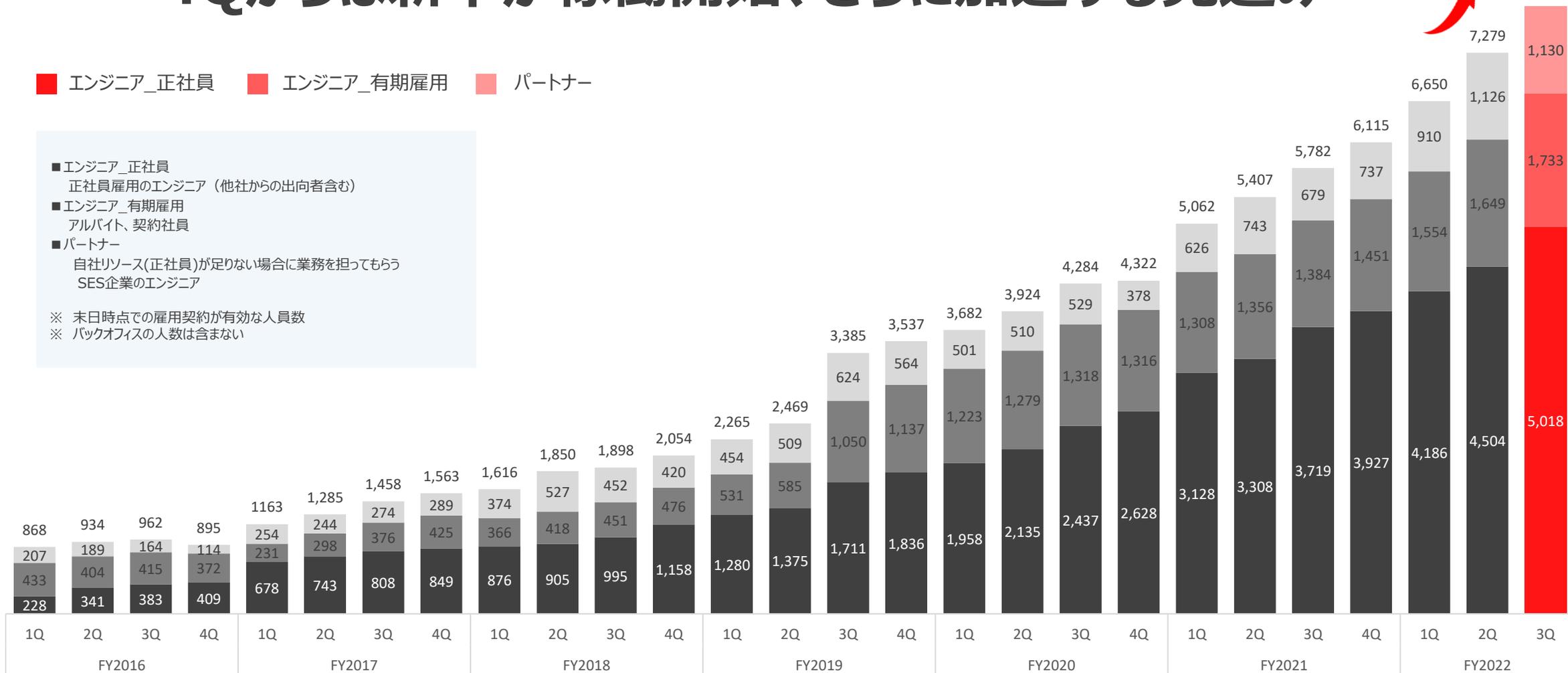
四半期末時点

**7,881** (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

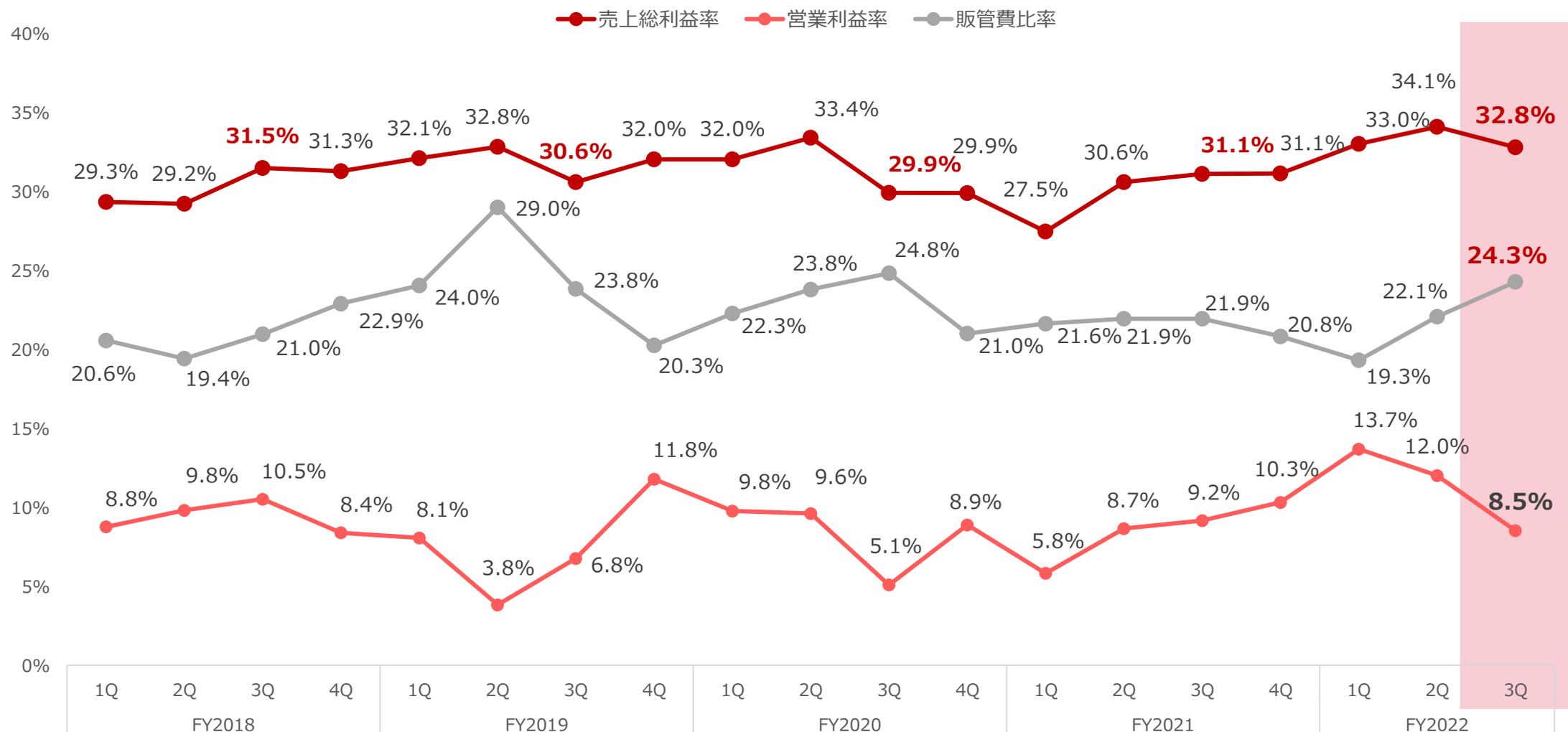
※ 末日時点での雇用契約が有効な人員数  
※ バックオフィスの人数は含まない



※新卒の研修期間中は、配属前となるためエンジニア数としてはカウントせず

# 四半期連結利益率推移

季節要因を受けやすい3Qではあるが、売上総利益率は過去5年で一番高い水準。また、未来の成長に向けた積極採用投資も実施



※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。

## 成長を牽引する販管費の配分は例年同等規模 戦略コストとなる積極採用投資を実施し、未来の足掛かりを作る

(単位：百万円)	FY2022 3Q		前年同期 (FY2021 3Q)			FY2022 1Q~3Q		前年同期 (FY2021 1Q~3Q)		
	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>1,835</b>	<b>10.7%</b>	1,353	10.7%	35.6%	<b>4,767</b>	<b>10.1%</b>	3,516	10.7%	35.5%
採用費	<b>1,374</b>	<b>8.0%</b>	700	5.6%	96.4%	<b>2,890</b>	<b>6.1%</b>	1,530	4.7%	88.8%
広告宣伝費	<b>51</b>	<b>0.3%</b>	17	0.1%	190.9%	<b>142</b>	<b>0.3%</b>	49	0.2%	187.5%
地代家賃	<b>137</b>	<b>0.8%</b>	119	0.9%	14.9%	<b>383</b>	<b>0.8%</b>	358	1.1%	7.0%
支払報酬	<b>68</b>	<b>0.4%</b>	61	0.5%	12.2%	<b>233</b>	<b>0.5%</b>	233	0.7%	-
のれん償却費	<b>213</b>	<b>1.2%</b>	198	1.6%	7.7%	<b>658</b>	<b>1.4%</b>	557	1.7%	18.1%
減価償却費	<b>39</b>	<b>0.2%</b>	21	0.2%	87.2%	<b>113</b>	<b>0.2%</b>	64	0.2%	76.4%
その他	<b>451</b>	<b>2.6%</b>	293	2.3%	53.9%	<b>1,179</b>	<b>2.5%</b>	875	2.7%	34.8%
合計	<b>4,172</b>	<b>24.3%</b>	2,764	21.9%	50.9%	<b>10,369</b>	<b>22.1%</b>	7,186	21.9%	44.3%

## 連結貸借対照表

# 堅調な業績により自己資本を拡充すると共に、 創出した現預金を投資に振り向け、資本効率をさらに良化

(単位：百万円)	FY2022 3Q	前年同期 (FY2021 3Q)		前年度末 (FY2021 4Q)	
		実績	増減率	実績	増減率
流動資産	<b>21,036</b>	19,784	6.3%	21,304	△1.3%
うち現金及び預金	<b>12,447</b>	13,555	△8.2%	14,247	△12.6%
固定資産	<b>16,997</b>	12,771	33.1%	12,967	31.1%
総資産	<b>38,033</b>	32,555	16.8%	34,272	11.0%
流動負債	<b>10,717</b>	7,720	38.8%	8,595	24.7%
固定負債	<b>2,878</b>	3,227	△10.8%	2,992	△3.8%
自己資本	<b>24,089</b>	21,315	13.0%	22,389	7.6%
自己資本比率	<b>63.3%</b>	65.5%	△2.2pt	65.3%	△2.0pt
新株予約権等	<b>38</b>	4	760.9%	7	439.7%
非支配株主持分	<b>309</b>	287	7.8%	286	8.0%

ROE (参考値) ※	
FY2022 3Q	FY2021 4Q
<b>19.4%</b>	17.1%

ROIC (参考値) ※	
FY2022 3Q	FY2021 4Q
<b>15.5%</b>	13.5%

ROA (参考値) ※	
FY2022 3Q	FY2021 4Q
<b>12.4%</b>	10.4%

## 2. KPIの推移

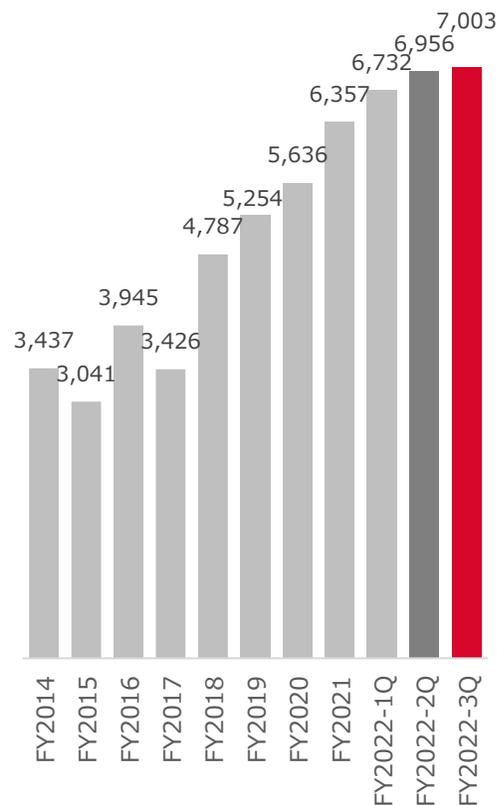
# 単体KPIの推移

## エンジニア単価の低下があるものの、指標は順調に伸長 さらなる成長にむけ着実に進む

### 単体

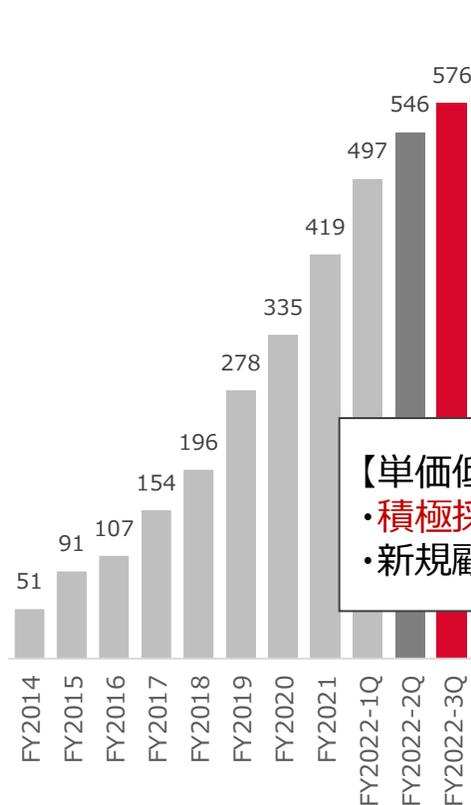
顧客月額売上

(千円)



月間取引顧客数

(社)



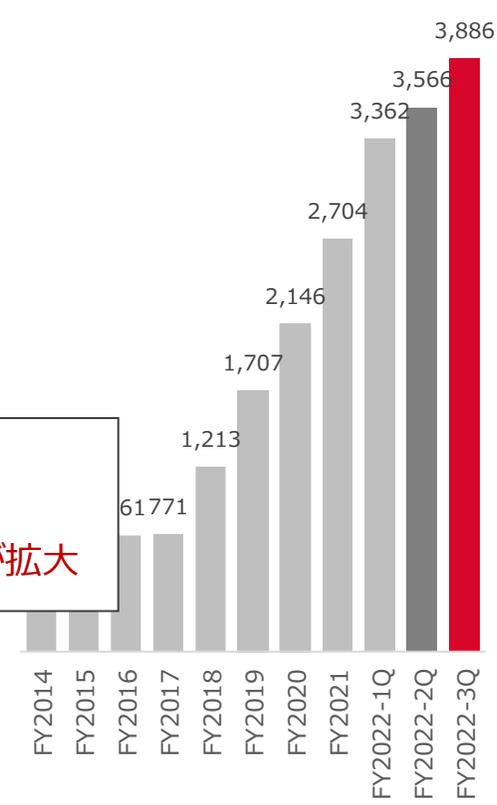
エンジニア単価

(千円)



エンジニア数

(人) ※Q内平均



【単価低下要因】

- ・積極採用による一時的な稼働率低下(約2pt)
- ・新規顧客開拓が進み、テスト実行案件の割合が拡大

※ヒンツ大学・CATライセンス等の少額取引顧客は含めず

※ヒンツ大学・CATライセンス含め全顧客対象

※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

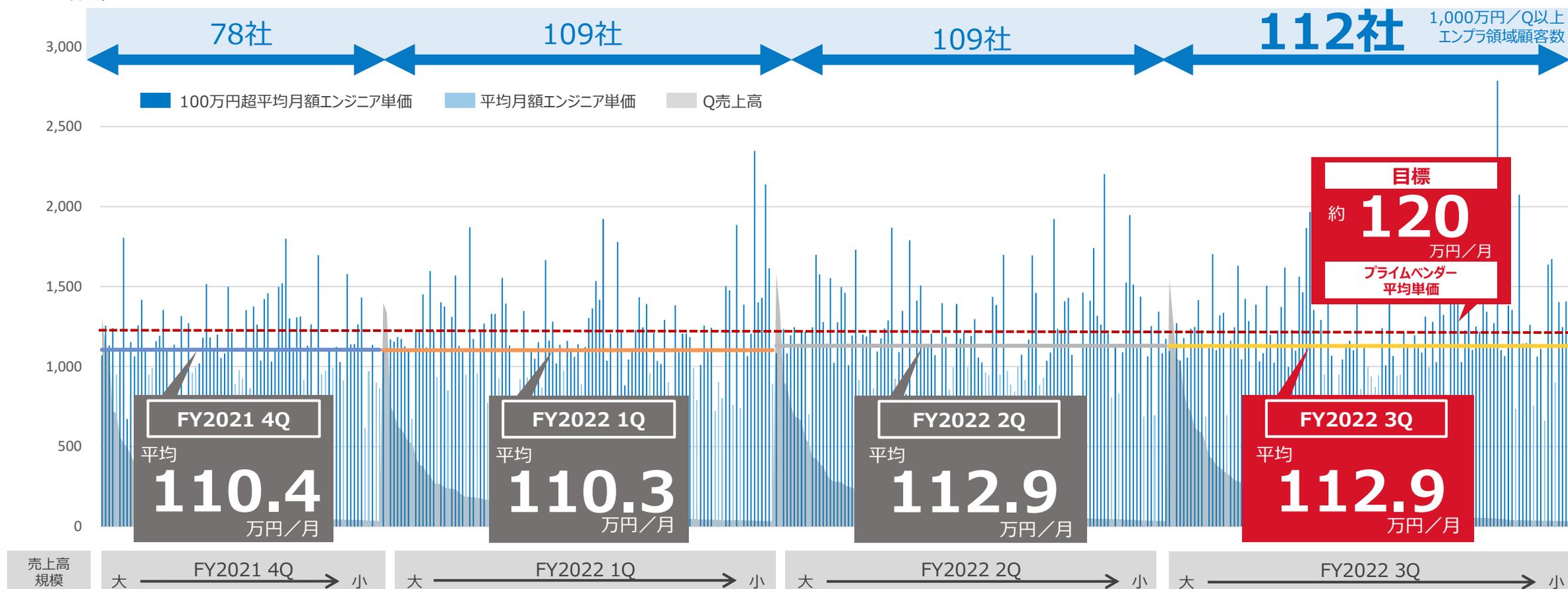
※FY2019 3Qより算出方法を検収基準へと変更したため過去の数値に変更があります。

# エンタープライズ顧客の平均月額エンジニア単価推移

## エンタープライズ向け単価は堅調に推移。対象社数も拡大傾向

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)



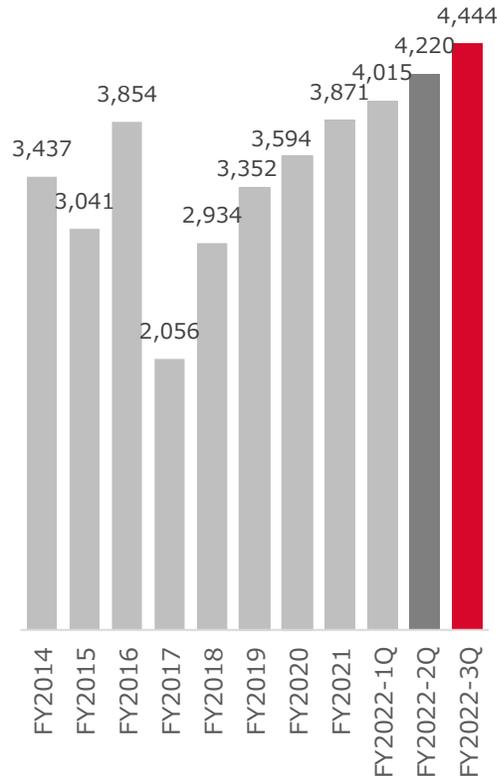
# 連結KPIの推移

## SHIFTグループ全体で各KPI伸長に向け活動を継続 グループ会社のエンジニア単価が上がり、連結エンジニア単価は維持

連結

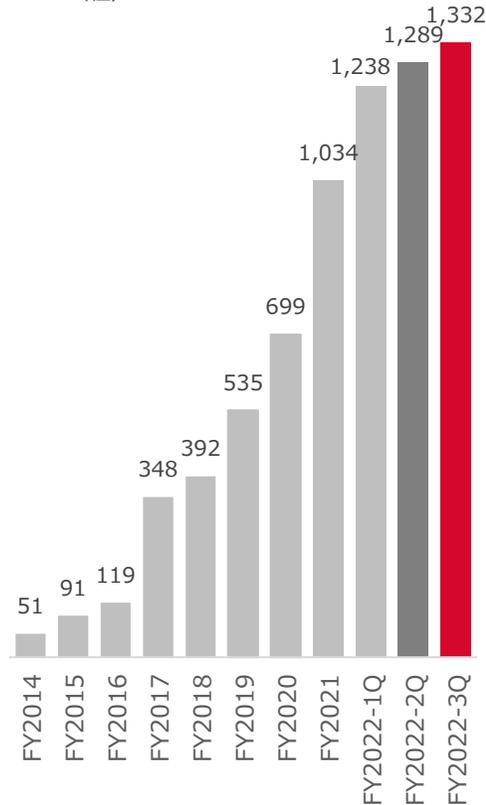
顧客月額売上

(千円)



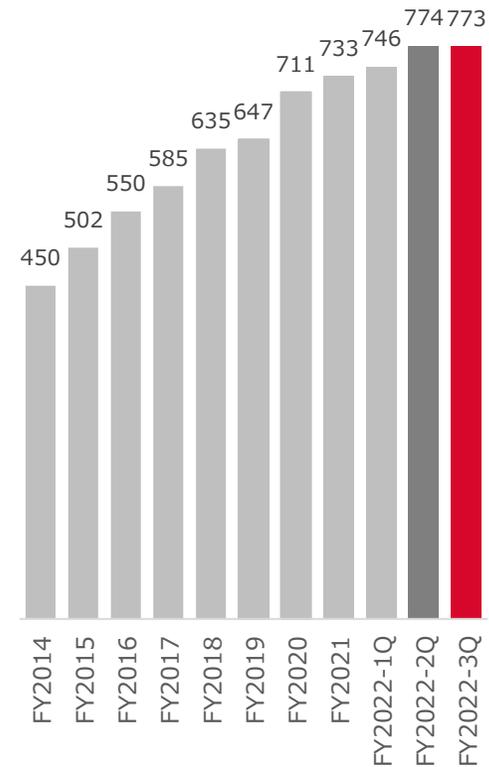
月間取引顧客数

(社)



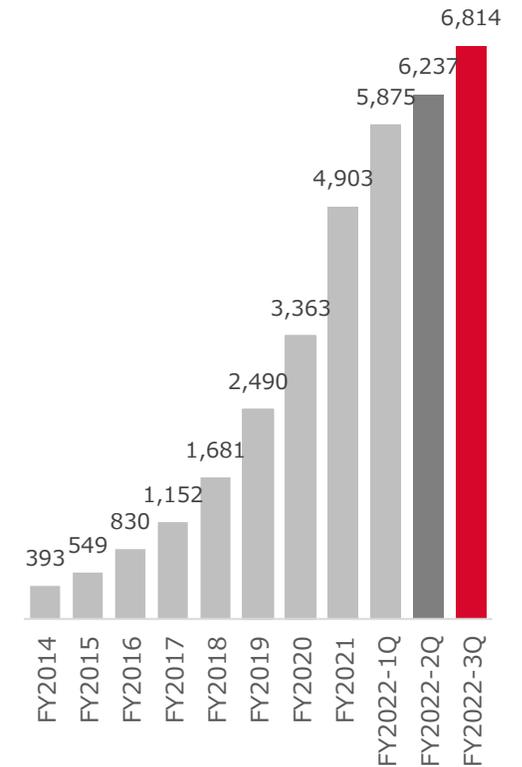
エンジニア単価

(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より算出方法を採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

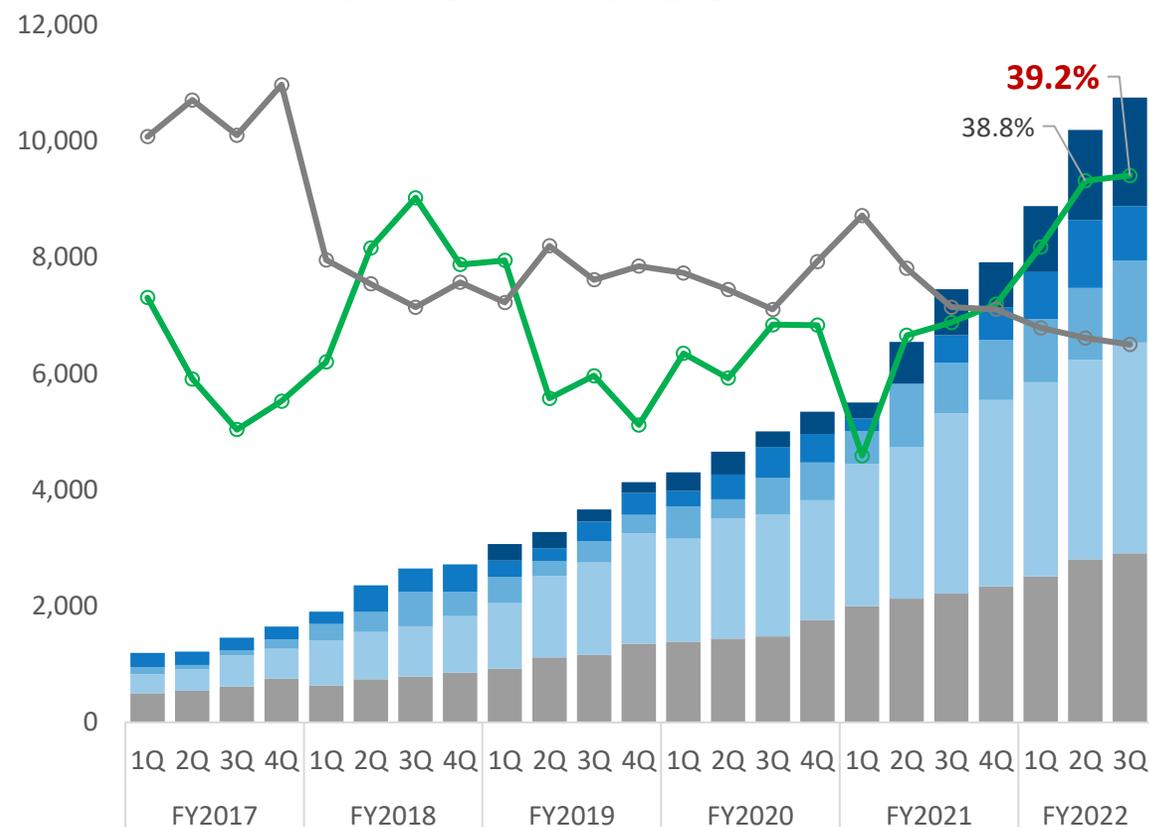
※社内技術開発エンジニア・教育期間中・CAT開発などは除き、週5日未満稼働人員は稼働率を乗じ算出

# 顧客売上高規模別売上高推移

## 単体だけでなく、グループ会社も4億円規模顧客が拡大 年間売上高4億円以上の割合が約40%まで継続的に上昇

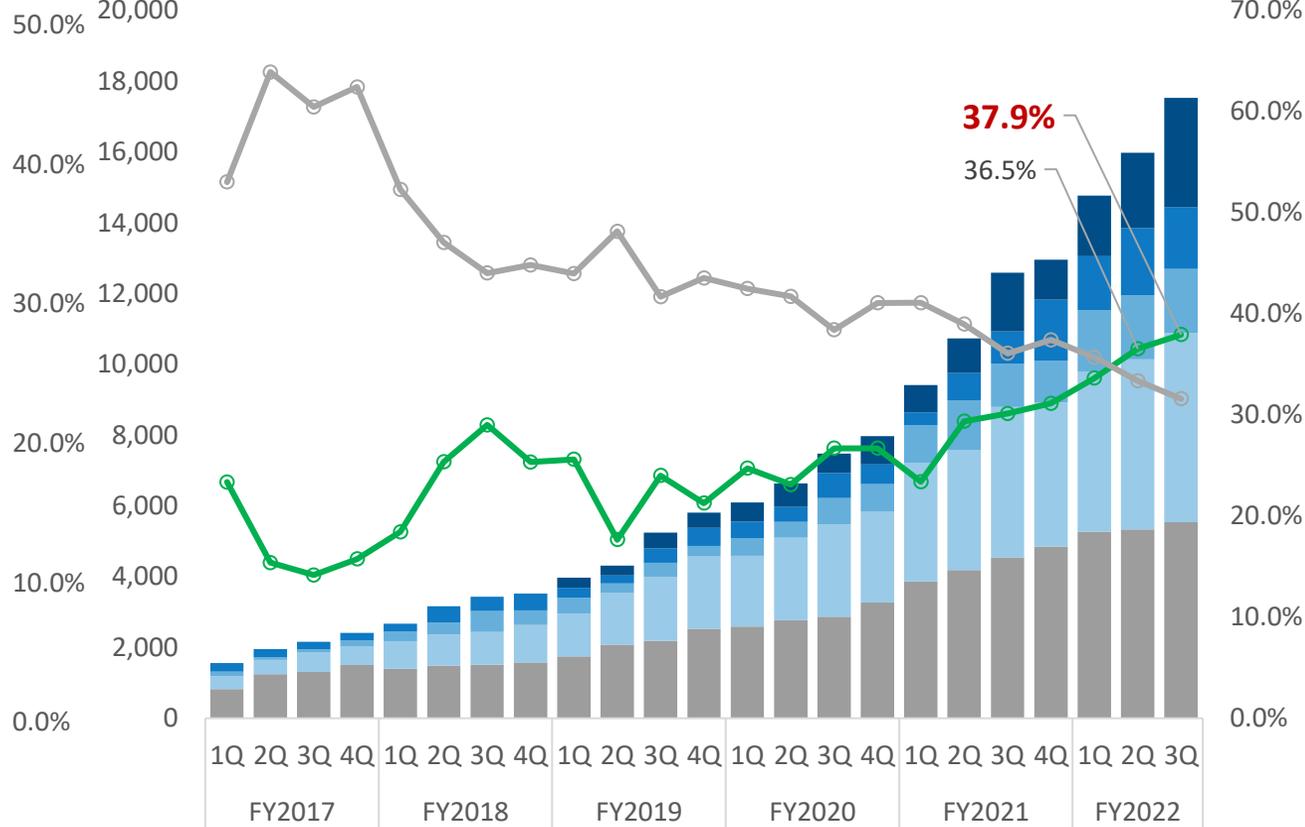
### 単体

(百万円)



### 連結

(百万円)

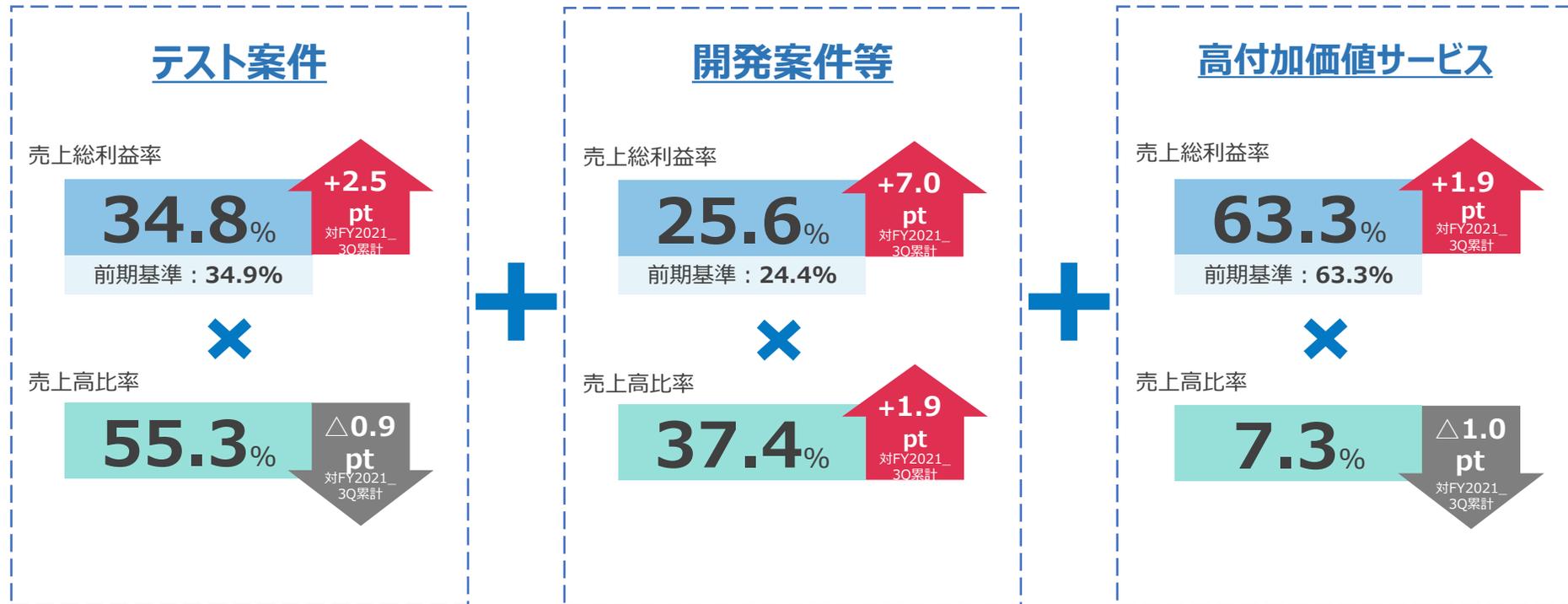


# 売上総利益率構成別の変化状況

継続的に売総率上昇に向けた取り組みを実施。  
3Q累計期間で、昨対比較で上昇傾向が続く

## FY2022 3Q累計

売上総利益率  
**33.3%** ↑ +3.4 pt  
対FY2021\_3Q累計  
前期基準：32.7%



- ・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

# 3. FY2022 アクション計画と 3Q状況振り返り

# 売上高3,000億円に向けたマイルストーン

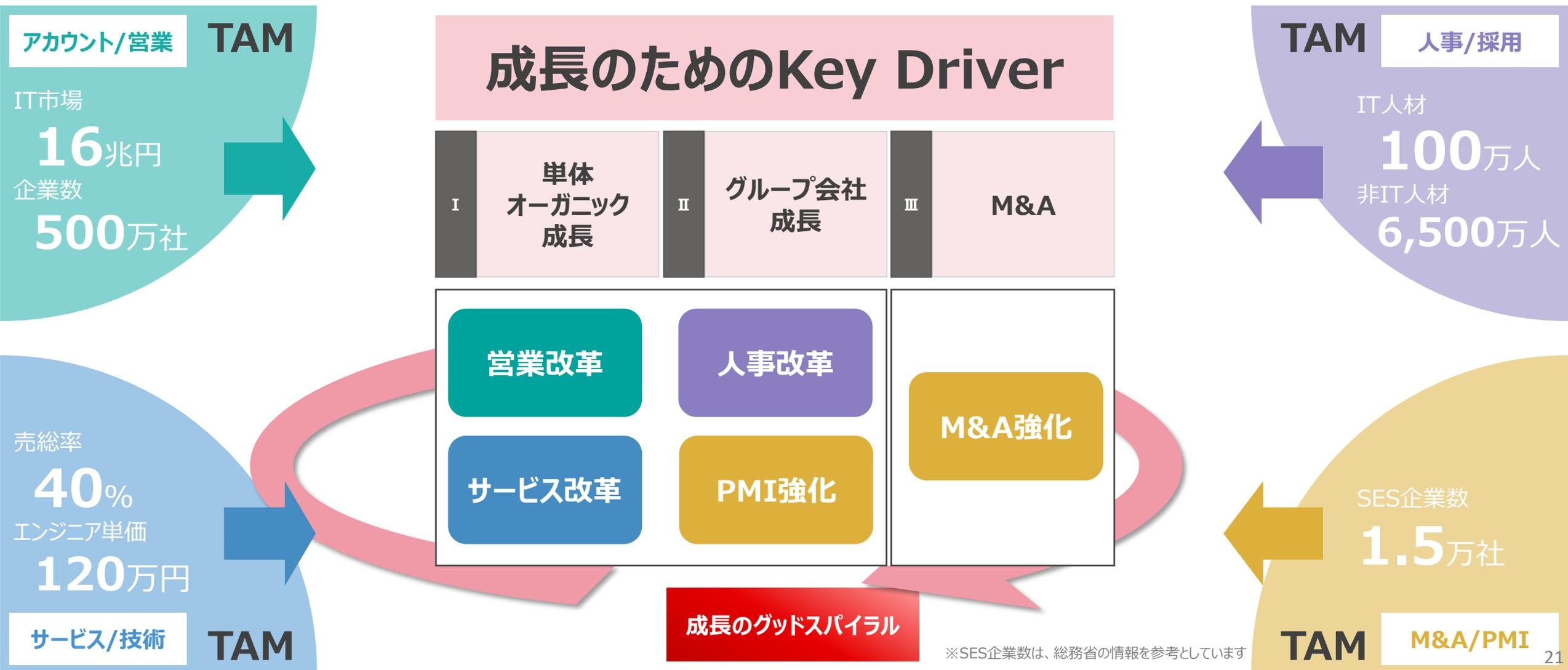
再掲

## 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 → FY2023~24	FY2030 → FY2028~30	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	
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：100億円案件の成約 グループ会社成長率：30%	

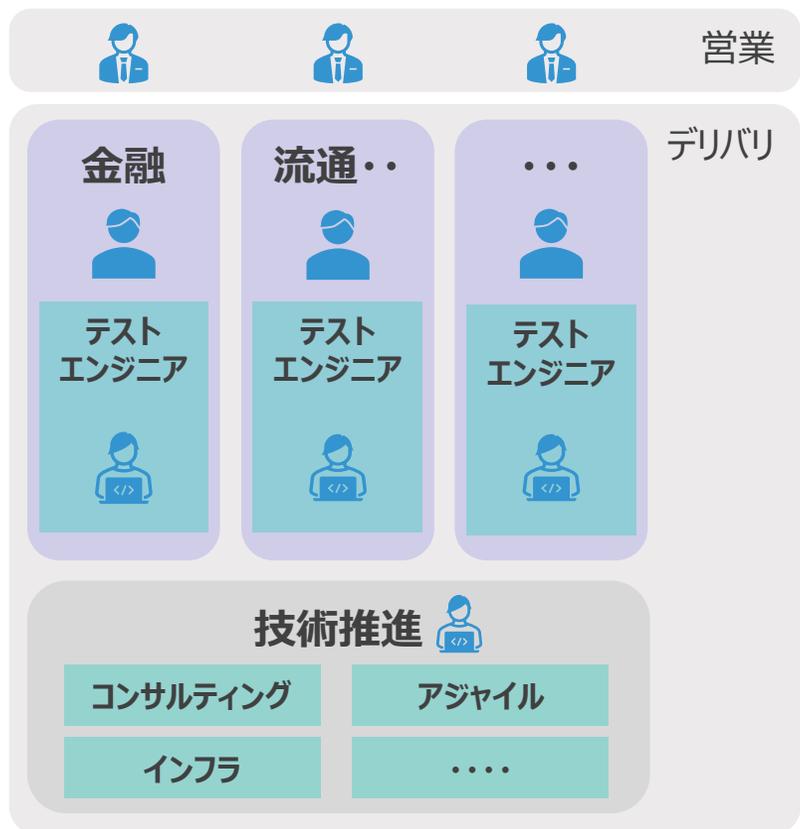
## 対面している大きな市場の獲得に向け、4隅の活動を推進



# —アカウント／営業—

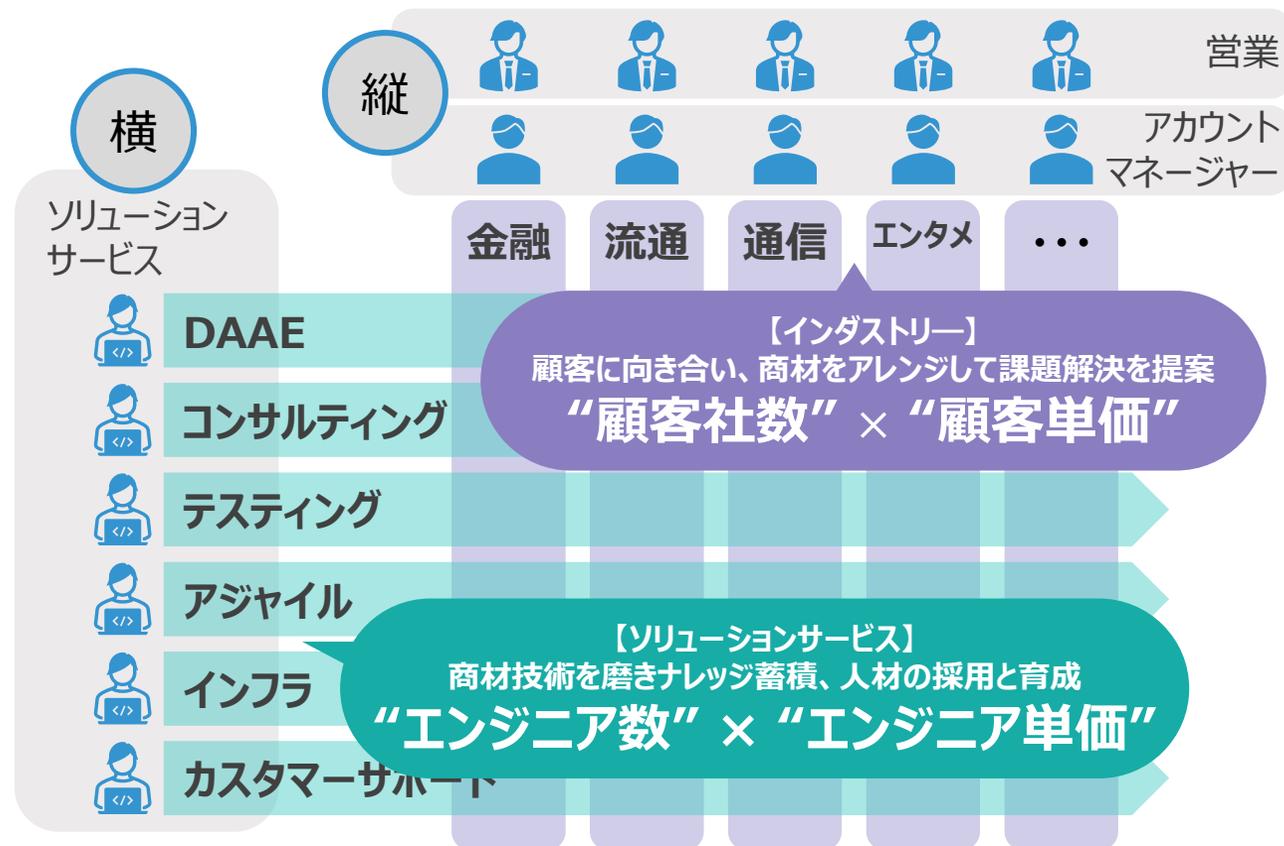
## 引き続きマトリクス組織による、成長戦略を推進 新規顧客開拓・ロイヤルカスタマー単価が上昇

～FY2021 機能別組織



大  
変  
革

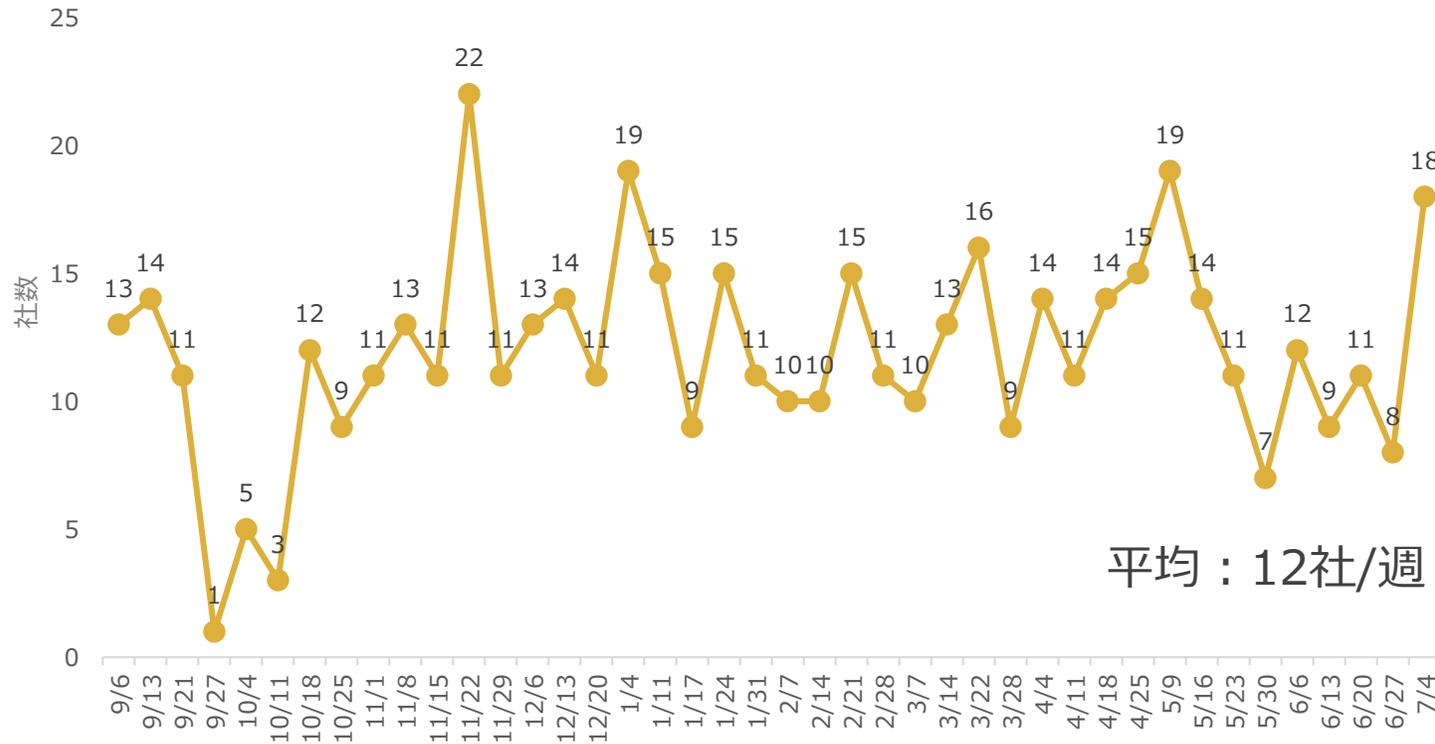
FY2022 マトリクス組織



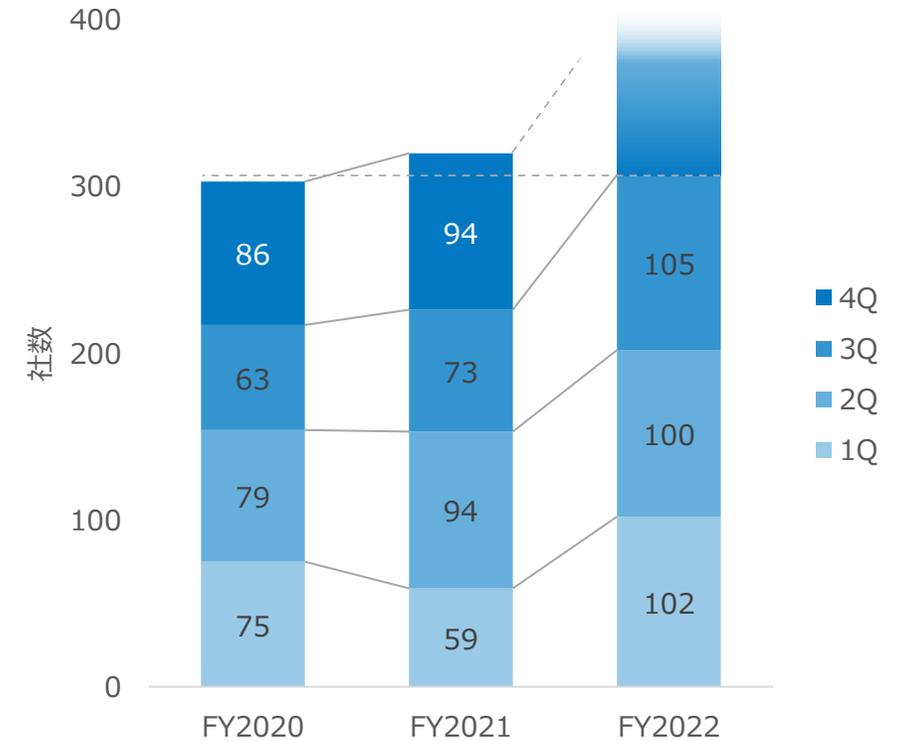
単体

# 営業部の徹底した取り組みにより、定常的に新規顧客との商談を開始。新規顧客の開拓が進む

商談開始した新規開拓顧客数の週次推移※1



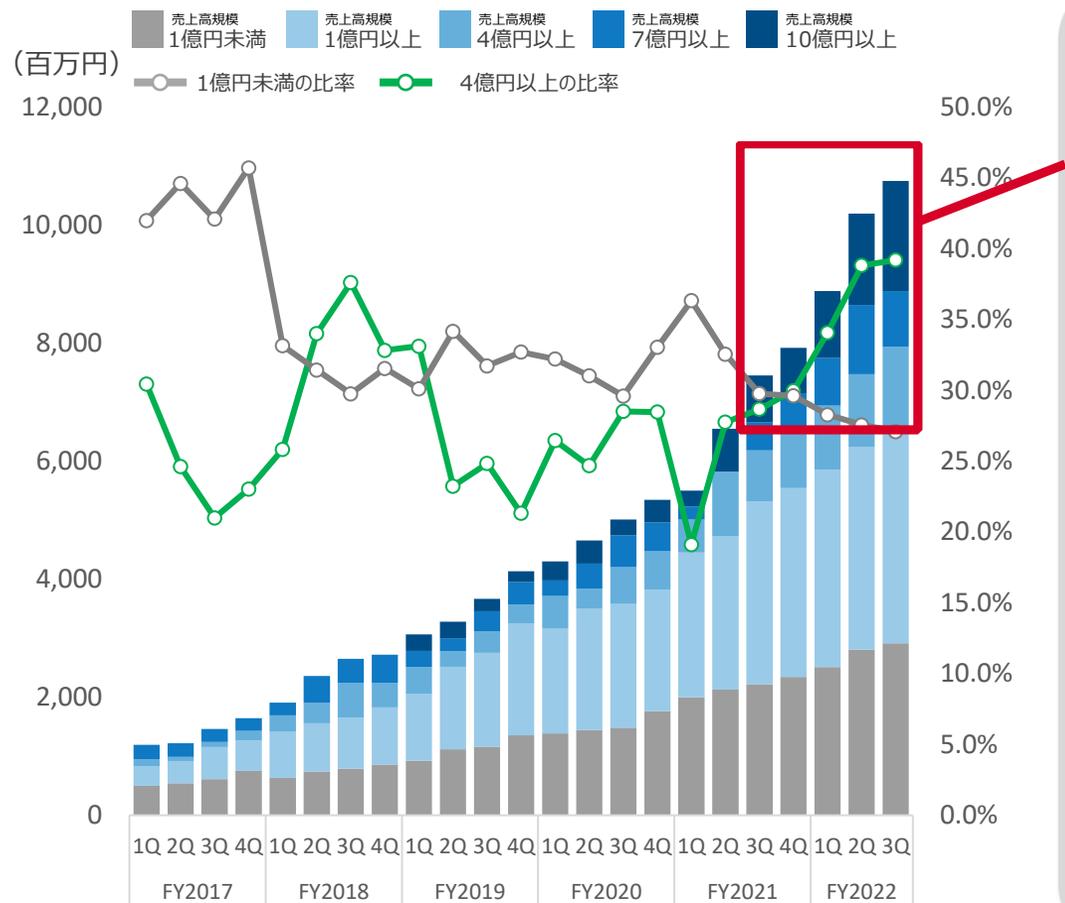
四半期別受注確定新規顧客数※2



※1 該当週に商談開始した新規顧客数。新規顧客とは、対象期間の2年前まで受注が無かった顧客  
 ※2 期中に売上計上した新規顧客数。新規顧客とは、対象期間の2年前まで受注が無かった顧客

単体

# ロイヤルカスタマーの深耕が進み、年間売上高規模10億円顧客が5社に拡大。事業会社だけでなく、プライムベンダーでも実現



FY2021 3Q

**2社**

銀行 小売り

FY2022 3Q

**5社**

銀行 10年 小売り 5年 小売り 5年  
通信 3年 NEW プライムベンダー 5年 NEW

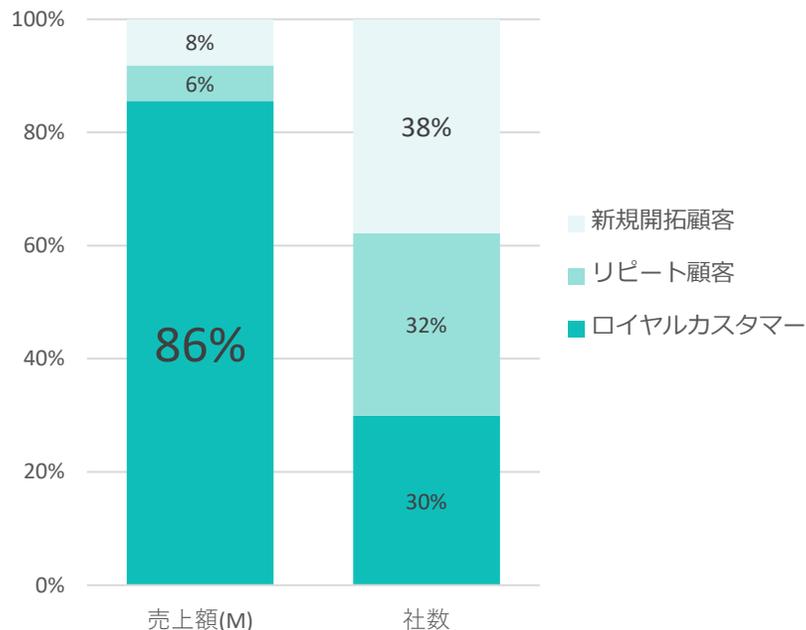
※SHIFTとの取引期間

**顧客規模 大型化**

- アカウントマネージャーによる徹底したDX提案
- 開発まで含めたトータルサポート領域が拡大
- プライムベンダーは共同パートナーとして拡大

**単体** ロイヤルカスタマーの顧客年間売上拡大、安定した顧客基盤構築  
新規開拓も継続的に進み、ロイヤルカスタマーを増やす

顧客分類別売上/社数割合



- 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※	FY2022-3Q※
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	991 万円/12か月
② リピート顧客	702 万円/年	836 万円/12か月	943 万円/12か月	865 万円/12か月
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	11,842 万円/12か月

クロスセルや、上流からの  
トータルサービス提供で上昇

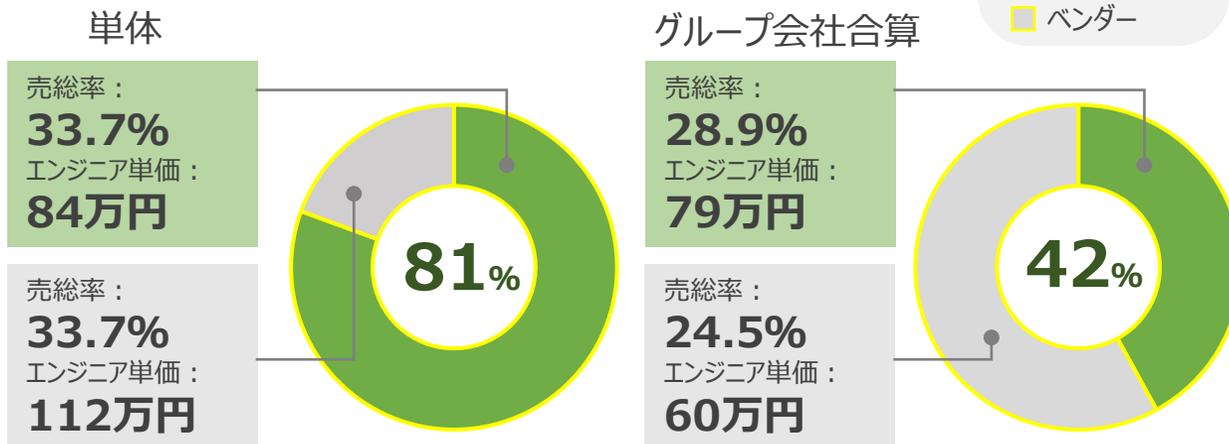
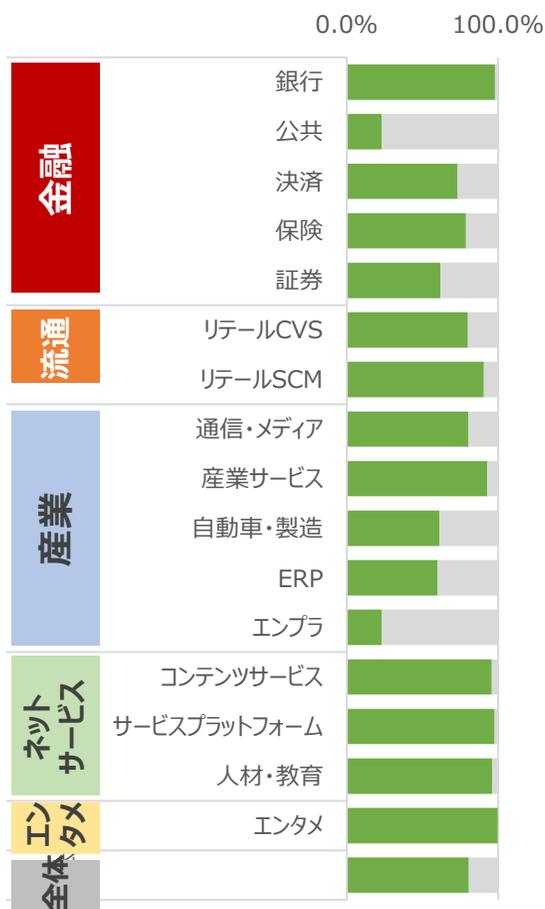
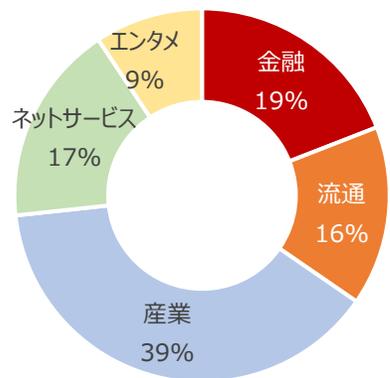
※四半期最終月から遡って12か月で算出

# 単体は、ベンダー領域でも十分な単価・売上総利益率を確保 一方でグループ会社はベンダー比率が高く、売総率向上の余地あり

単体 業界別売上比率

単体 業界別 事業会社比率

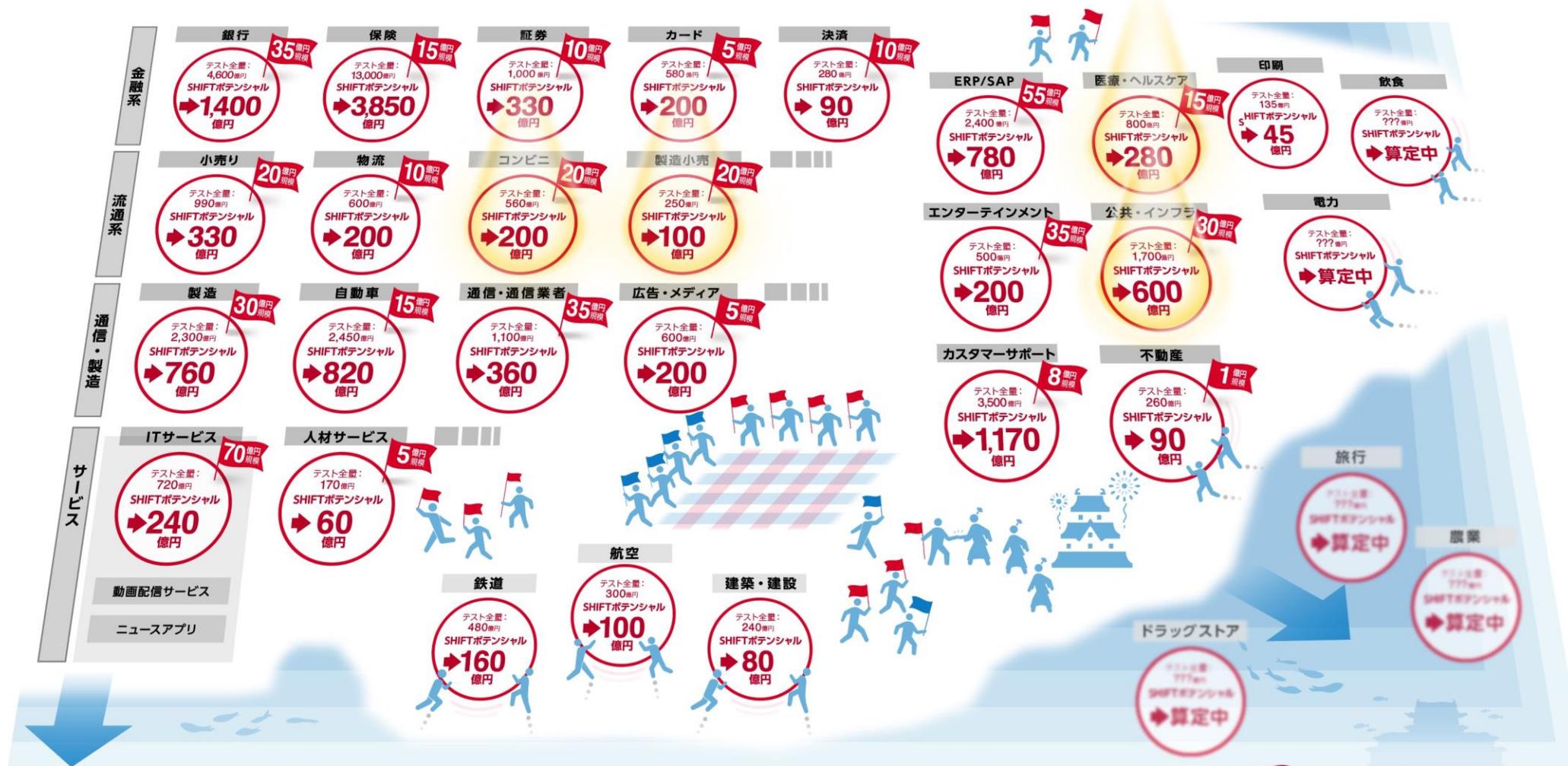
単体・グループ会社別 事業会社比率



	単体	グループ会社
事業会社	事業開始当初から始めたインタメ・ネットサービスのプライム比率が高く、 <b>継続的にエンタープライズ領域の拡大を進める</b>	BP※2の活用も多く、 <b>売総率が伸び悩む</b> 。正社員比率を向上に向け <b>採用強化による売総向上の余地あり</b>
ベンダー	プライムベンダーが主であるため、エンジニア <b>単価も高く十分な売総率を確保</b> 。品質向上・リソースの面で <b>良好なパートナー関係</b> を築いている	セカンダリーベンダーの仕事が多く、 <b>単価、売総率ともに低位</b> 。この領域の拡大が <b>売総率向上の余地あり</b>

※1：事業会社と、それに伴う情報システム子会社も含む  
※2：BP（ビジネス）パートナー P.9参照

# 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



# —人事／採用—

DX全盛のこの時代、人的資本経営のリーディングカンパニーとして、IT業界の待遇や働く環境をSHIFTが率先して改革し、IT人材を爆発的に増やしていく

## 社会の構造変化

基幹産業の労働人口が減少

高成長シナリオを描くため各産業で

DXが必要不可欠

各産業を支えるIT業界が  
新たな基幹産業へ

## SHIFTから見たIT業界の展望

### 日本の産業トップ5（労働人口）

2年間での  
人口シェア 労働人口差分

1	卸売業/小売業	1,032万人	8.2%	-22万人
2	製造業	1,027万人	8.2%	-19万人
3	医療/福祉	946万人	7.5%	+86万人
4	建設業	478万人	3.8%	-15万人
5	宿泊/飲食サービス	365万人	2.9%	-9万人

### IT労働人口 の変化

109

万人

(人口シェア0.9%)

DX推進をミッションとして  
アメリカ並みのIT人口シェアへ

176

万人

(人口シェア1.4%)

日本を支える基幹産業として、  
すべての産業にDXが寄与

400

万人

(人口シェア3.2%)

※アメリカIT人口 477万人  
(人口シェア1.4%)

## 社会構造変化の中で **SHIFT** の担うべき役割

- ✓ IT業界の構造課題である**多重下請け構造を打破**する
- ✓ エンジニアの**待遇（給与）を向上**し参画者を増やす
- ✓ エンジニアの**働く環境・やりがい**を追及
- ✓ DXを担う**ITエンジニアの人数を大幅増加**

## SHIFTに従業員が集まり定着する3つの大きな要因

単体



やりがい



給与



働く仲間

施策

### ✓ 従業員『個』のやりがいを把握

SHIFT従業員のやりがいトップ6 ヒトログ

- 1 貢献していると実感
- 2 達成感があること
- 3 給与・金銭があること
- 4 感謝されること
- 5 裁量があること
- 6 褒められる/認められる

独自の人材マネジメントシステム



300以上の  
人事カラム

### ✓ 成果に対して透明な評価制度があり 年間昇給率が高い

平均年収  
推移



年間昇給率  
10.4%

### ✓ 毎四半期×部署でAward実施 仲間を深く知る機会が増加

Award実施回数

FY2021 年1回 ⇒ FY2022 13部署×年4回

表彰人数

FY2021 通期 43名 ⇒ FY2022 半期で188名

結果

### ✓ やりがい項目が上昇

ES\*調査  
\*ES: 従業員満足

Q: 自身が抱いていた入社時の思いや期待は達成できている

FY2019 3.59 ⇒ FY2022 4.06/6.00

### ✓ 従業員アンケート、e-learningの 回答が高く積極的に経営に参画

100%回答までのLT 平均 5.0日

### ✓ 評価FB\*の精度・納得度も向上

Q: 半期に1度の評価時、上長からの評価  
フィードバックにおける伝達度、納得度

評価FB

【伝達度】 FY2019 2.99 ⇒ FY2022 3.21/4.00

【納得度】 FY2019 3.09 ⇒ FY2022 3.32/4.00

\*FB: フィードバック

### ✓ 人間関係項目も上昇

ES調査

Q: 現在の職場の人間関係は良好である

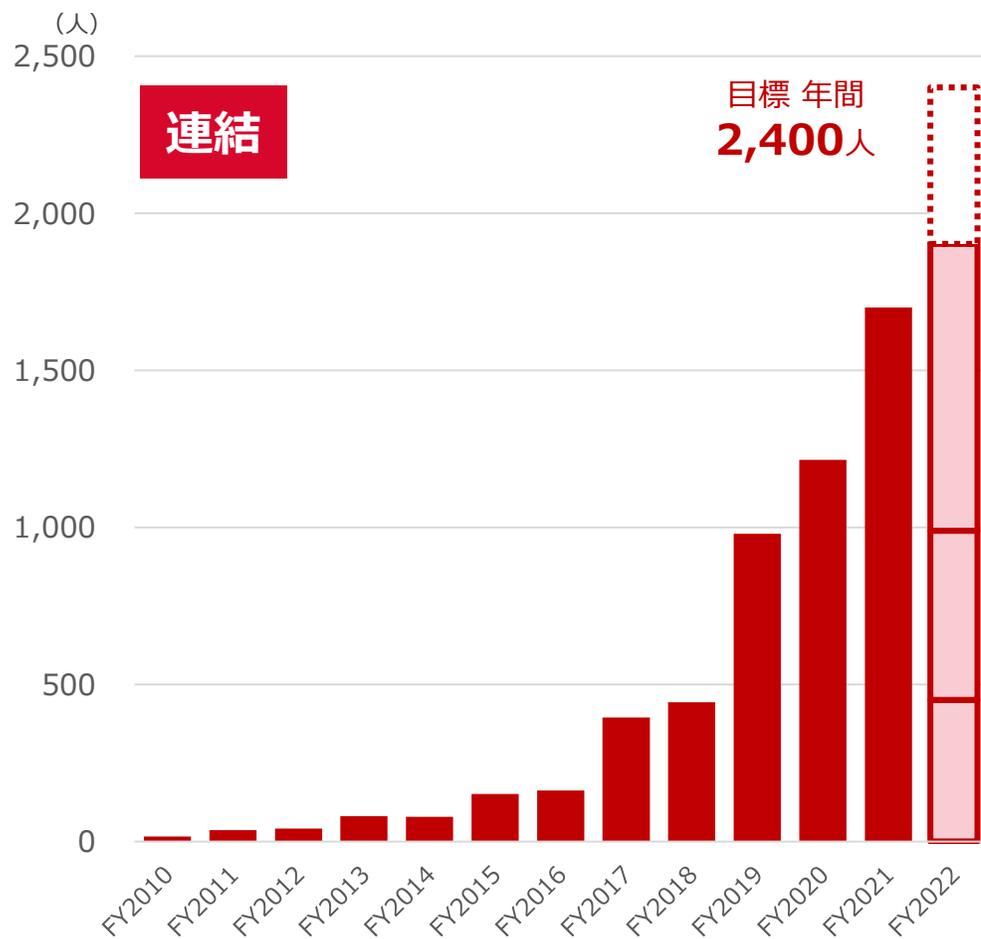
FY2019 4.51 ⇒ FY2022 4.67/6.00

Q: 現在の上司は業務の指示・指導を適切に行っていると思う

FY2019 4.13 ⇒ FY2022 4.46/6.00

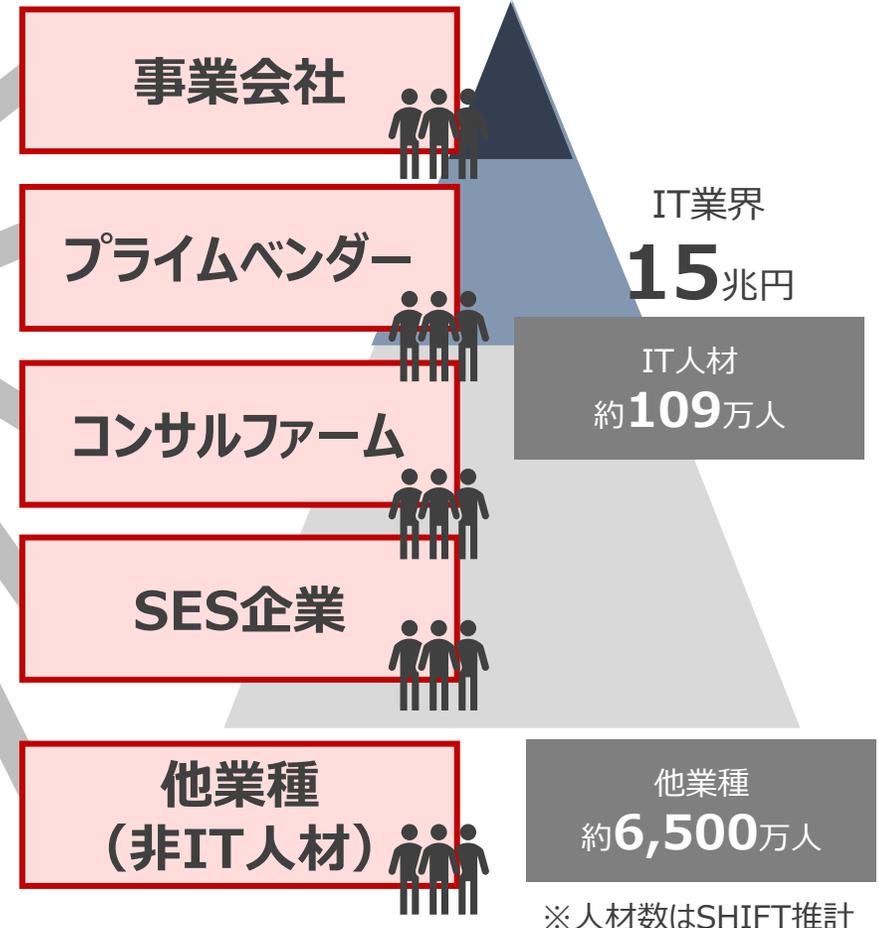
## 3Qの採用数917人は過去最高 年間2,400人の採用に向けてラストスパート

事業会社やベンダー、コンサル、他業種から人が集まる



**917人**  
うち 新卒  
**221人**

IT業界各所から  
人が集まる



## 日本で圧倒的No.1となる年間4,000人のエンジニア採用に向けて全方位での施策を展開

FY2025  
目標採用  
レベル

**4,000**  
人採用

### 現状採用力

### 目標採用力

<b>1</b>	<b>国内エンジニア (首都圏)</b>	<b>1,500</b> 人	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ キャリアの拡大</li><li>✓ 転職潜在層獲得</li><li>✓ 他業種からの活躍人材</li><li>✓ 女性活躍の積極推進</li></ul>	<b>約2,000</b> 人
<b>2</b>	<b>国内エンジニア (地方拠点)</b>	<b>450</b> 人	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 大都市圏からのUIターン</li><li>✓ 全都道府県への採用展開</li></ul>	<b>約1,000</b> 人
<b>3</b>	<b>海外人材 (SHIFT ASIA等)</b>	<b>70</b> 人	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 海外拠点の拡大</li><li>✓ 海外在住者の 高度外国籍人材獲得</li></ul>	<b>約300</b> 人
<b>4</b>	<b>新卒</b>	<b>220</b> 人	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 通年採用計画</li><li>✓ 多キャリア展開</li></ul>	<b>約500</b> 人
<b>5</b>	<b>営業/ バックオフィス</b>	<b>160</b> 人	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ エグゼクティブの強化 CXO人材の獲得</li><li>✓ 営業、人事の積極採用</li></ul>	<b>約200</b> 人

FY2022  
現状採用  
レベル

**2,400**  
人採用

# 『地元に住みながら、東京の仕事、東京の給与』 “日本中からITエンジニアの採用”を加速

## 1 拠点の拡大

### ターミナルとなる拠点を設立

連結

FY2022

3拠点開設



NEW

広島県

2022年7月開設  
100人の拠点を  
目指す  
地元の企業を  
ターゲット

宮城県

群馬県

ポストコロナでの働き方

在宅率：約60%

在宅 + オフ入社 + オフサバ



ハイブリッドの働き方

前提

- ✓ 在宅でのIT基盤、セキュリティ環境が盤石
- ✓ 顧客からリモート前提での受注ができています

## 2 首都圏以外人材の拡大

### 地方拠点採用 + リモート採用

連結

目標

1,000名

首都圏  
以外人材

37都道府県

450名

✓全国へのターミナル  
拠点展開

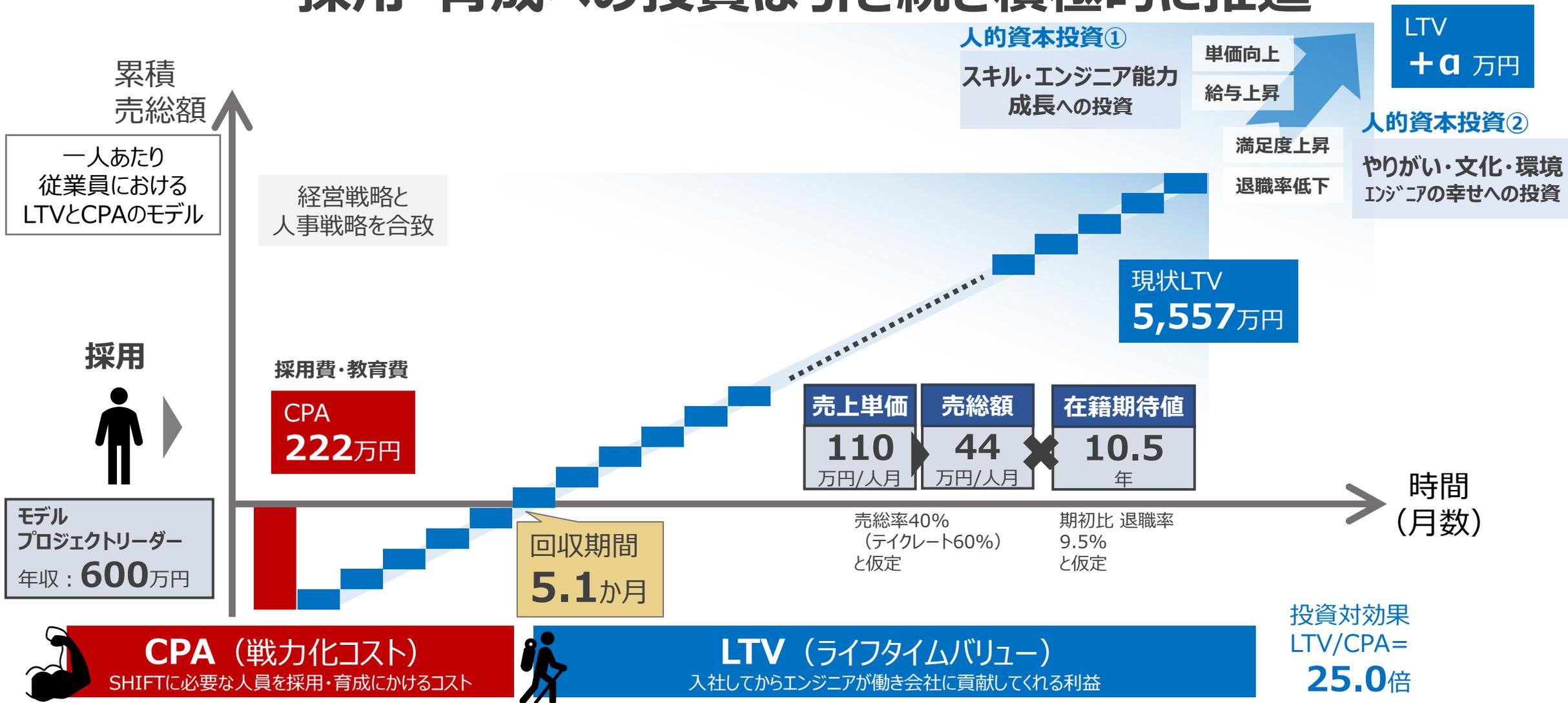
✓地方拠点での積極採用

✓UIターン推進

FY2021 FY2022

FY2025

## “人材への投資”に対する投資対効果 LTV/CPA を数式化。 採用・育成への投資は引き続き積極的に推進



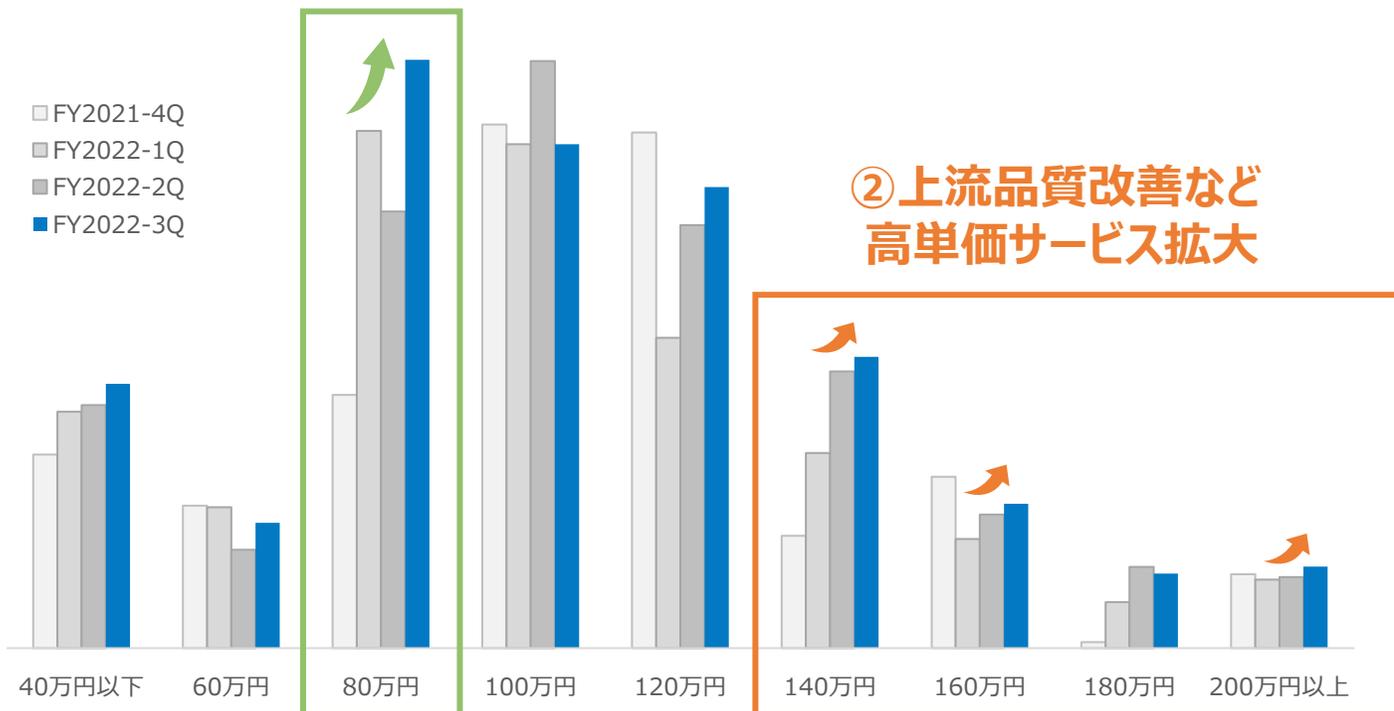
# —サービス／技術—

**単体** 高単価サービスの売上は堅調に拡大。また新規顧客拡大に伴い、テスト実行領域も拡大。上流品質改善サービスにつなげる

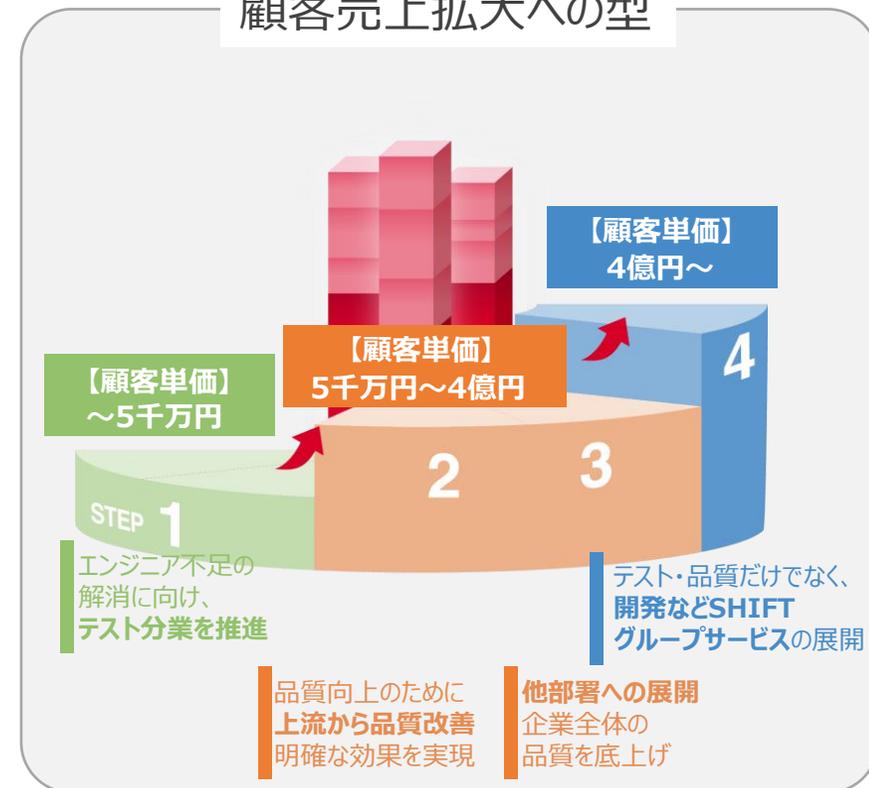
エンジニア単価別売上高

① 新規・リピート顧客拡大によるテスト分業案件拡大

② 上流品質改善など高単価サービス拡大



顧客売上拡大への型



## 顧客事例

顧客内拡大により  
コンサル拡大

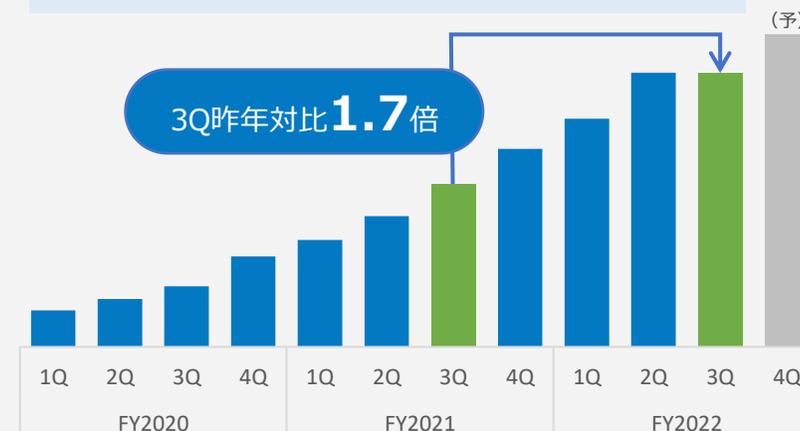
# DXコンサルティングニーズが拡大。SIer系・コンサルファーム系との差別化が顧客のニーズにマッチ



事業会社  
DX部門  
部長

【ユーザーボイス】  
テスト工程の実績から、**現場を意識した改善提案**が多くもらえる。  
上流の開発コンサル領域についても、コストパフォーマンスが高く、**経験豊富な方が多い**。  
テスト工程で**現場を理解しているSHIFTだからこそ**、  
下流だけでなく、**上流から一気通貫のサポートを期待**している。

SHIFTコンサルティング部門売上額



特徴	SIer系コンサル	外資系コンサルファーム	国内系コンサルファーム
提案の方向性	▲ 自社のシステム開発ありきの提案になりやすい	● 超上流からの徹底した提案力	● 顧客の目的達成のための提案
現場の理解度	● 現場を持っているため理想と現実のギャップを埋められる	- 現場適用は顧客中心 現場で理想と現実のギャップが発生しやすい	▲ 若手が現場の知見が少なく、理想と現実のギャップが発生しやすい
単価 (万円/月)	● 150~300	- 250~600	▲ 200~500 外資系より少し低め
リソース提供力	▲ リソース不足	▲ 最大手顧客に集中 中小企業は受けてもらえないことも	▲ ベテラン不足で、若手が多く割高感が出やすいことも

SHIFTコンサル	
●	顧客の目的達成のための提案
●	テストを通じ運用を熟知しているため理想と現実のギャップを埋められる
●	120~300 コンサルファームより少し低め
▲	元大手SIerのベテランを中心に採用拡大中

強みを生かし、  
コンサルファーム・SIerと  
共同パートナー  
として取組む事例  
も増加

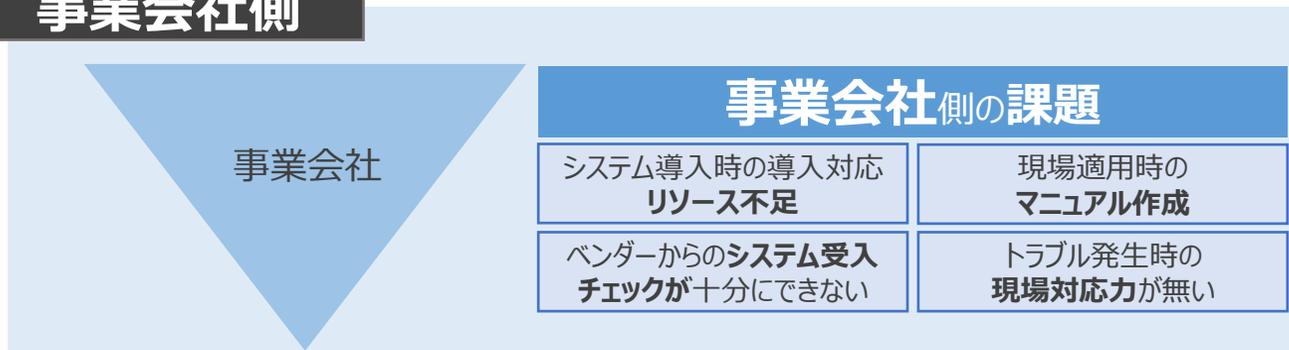
顧客事例

プライムベンダーとの  
協力体制構築

# プライムベンダー・事業会社ともに支援が可能な立ち位置 3社協力体制が築きやすく、案件実績も拡大傾向

## DX案件における体制と課題

### 事業会社側



✓事業会社からの  
依頼  
✓プライムベンダー  
からの紹介

### ベンダー側の課題



✓事業会社から  
分業依頼  
✓プライムベンダー  
との共同提案  
✓プライムベンダー  
からの依頼

その常識、変えてみせる。

**SHIFT**

事業側・ベンダー側  
両方の支援ができる  
唯一の立ち位置



### 事業会社側への支援

ユーザーサイドの導入支援	マニュアル作成・CS
受入テスト支援	トラブル対応サポート



### ベンダー側への支援

開発・テスト分業	上流からの品質支援
第三者視点での 各種レビュー	事業会社に寄り添った提案
開発外も、広くサポート	豊富なリソース提供

### ベンダー側

## サービス事例

新たなセキュリティ  
サービス

# SHIFTで提供可能なセキュリティサービスが広がってきた。 新たなセキュリティソリューションを開発



## SHIFTの主なセキュリティサービスラインナップ

セキュリティ 設計・導入	セキュリティ戦略 立案/統括支援	セキュリティ体制企画・設計	内部情報漏洩対策
	各種ガイドラインアセスメント	セキュリティ運用支援 (オンサイト含む)	ID管理・特権ID 認証・認可 設計・導入
	CSIRT構築・運用支援	ゼロトラスト移行設計・導入	<b>SHIFT</b>

サイバーセキュリティ	特定	防御	検知	対応・復旧
	インテリジェンス提供	設計・導入 (WAF/IPS/SASE/EDR/ IDaaS/SIEM etc)	ネットワーク監視	フォレンジック
	脆弱性管理		SASE監視	IR支援
	クラウド診断		クラウド監視	
	ソースコード診断		EDR監視・対応	
	ペネトレーションテスト			
	プラットフォーム診断			
	アプリケーション診断			



## 新たなサービスを開発

サービス名称：

**NIST SP800 (171/172) 管理策実装サービス**

国内外でNIST SP800-171/172 (NIST : 米国のセキュリティ規定) という、米国国防省も採用しているセキュリティ規定に準拠したコンサルティングおよび、システム要件の実装支援を提供

他国に遅れを取らないセキュアなクラウド環境の整備を支援することで、**日本国内のセキュリティレベルの向上に貢献**

# SHIFT・グループ会社とともに、積極的技術発信を実施。 業界の最先端を牽引するブランド構築を目指す

黎明期から培ったSRE業務ノウハウを活かし、OpenShiftに関する技術解説書を出版



出版

クラスメソッド社、データブリックス社と連携し、データ分析、AI/機械学習の活用促進。日本で有数のデータエンジニア企業としての地位を確立



提携

最大手の技術系デジタルメディアにて、DXトラブル解決のための寄稿を連載。各産業の技術者、ビジネスリーダーに知見を提供



寄稿

Celonisを用いたプロセスマイニング実践本として「日本初」の入門書を出版



出版

Board Japan株式会社と協業を開始。クラウド系ERP導入企業の代表格として、多種多様な顧客のニーズに合わせた価値提供を実現



提携

合同会社DMM.com主催の大規模オンライン展示会にて、国内トッププロダクトを運営するプロデューサー陣とともに登壇。有力な事業企業との連携を強化



イベント

# — 基盤 (M&A/PMI) —



## 管理部門を徹底強化し、各領域での専門家が続々と集結。 グループ全体での経営基盤をさらに強固に

経営管理	グループ経営管理	財務・ファイナンス	法務
 <p>上場IT企業でコーポレート部門取締役を担当。事業経験を有し、バックオフィスを攻めの組織に変革させることに注力した後にSHIFTに参画。専門領域はグループ経営管理及び経営企画</p>	 <p>国内大手信託銀行において国内外のM&amp;AやPMIに従事したのち、SHIFTに参画。専門領域はM&amp;AやPMIなどの買収プロセスやグループ会社管理</p>	 <p>メガバンクおよびグループ内の証券会社において、デット及びエクイティファイナンスの組成に従事したのち、SHIFTに参画。専門領域は資金調達を中心としたファイナンス</p>	 <p>IT系上場企業などにて法務やリスクガバナンス等の業務に従事したのち、SHIFTに参画。専門領域は法務及びリスクガバナンス等</p>

出身企業

事業会社

M&Aファーム

メガバンク

コンサル

証券会社

監査法人

SHIFT

コーポレート関連部門

経営管理

内部監査

法務

専門領域

ファイナンス

ディスクロージャー

PMI

M&A

リスク管理

資金調達

 <p>独立系M&amp;Aアドバイザリーファームや総合商社事業部門におけるM&amp;AやPMIに従事したのち、SHIFTに参画。専門領域はM&amp;A</p>	 <p>総合商社にてリスク管理業務を軸として、M&amp;AやPMIに従事したのち、SHIFTに参画。専門領域はM&amp;Aのリスク分析とPMIなどのグループ会社管理</p>	 <p>IT系上場企業グループHDの内部監査室長として内部監査・J-SOX評価業務等に従事したのち、SHIFTに参画。専門領域は内部統制、内部監査</p>	 <p>大手監査法人で会計監査・アドバイザリー業務を経て、大手上場製薬会社の経理・連結決算担当を経て、SHIFTに参画。専門領域は会計全般</p>
---	---	--	--

M&A

PMI

内部統制

経理・開示

## 継続的にグループ会社のオーガニック成長率は30%を維持 堅調な成長を牽引する基盤が定着

### 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 32%成長 / 売総率 +3.1pt成長

売上高

2Q累計実績  
45%  
31%

<

3Q累計実績  
41%  
32%

FY2021-4Q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

FY2021-3Q以前に  
ジョインしたグループ会社の  
売上合計

FY2021 3Q累計

FY2022 3Q累計

売総率

30%

実績  
+3.1pt

25%

27.5%

24.4%

20%

15%

10%

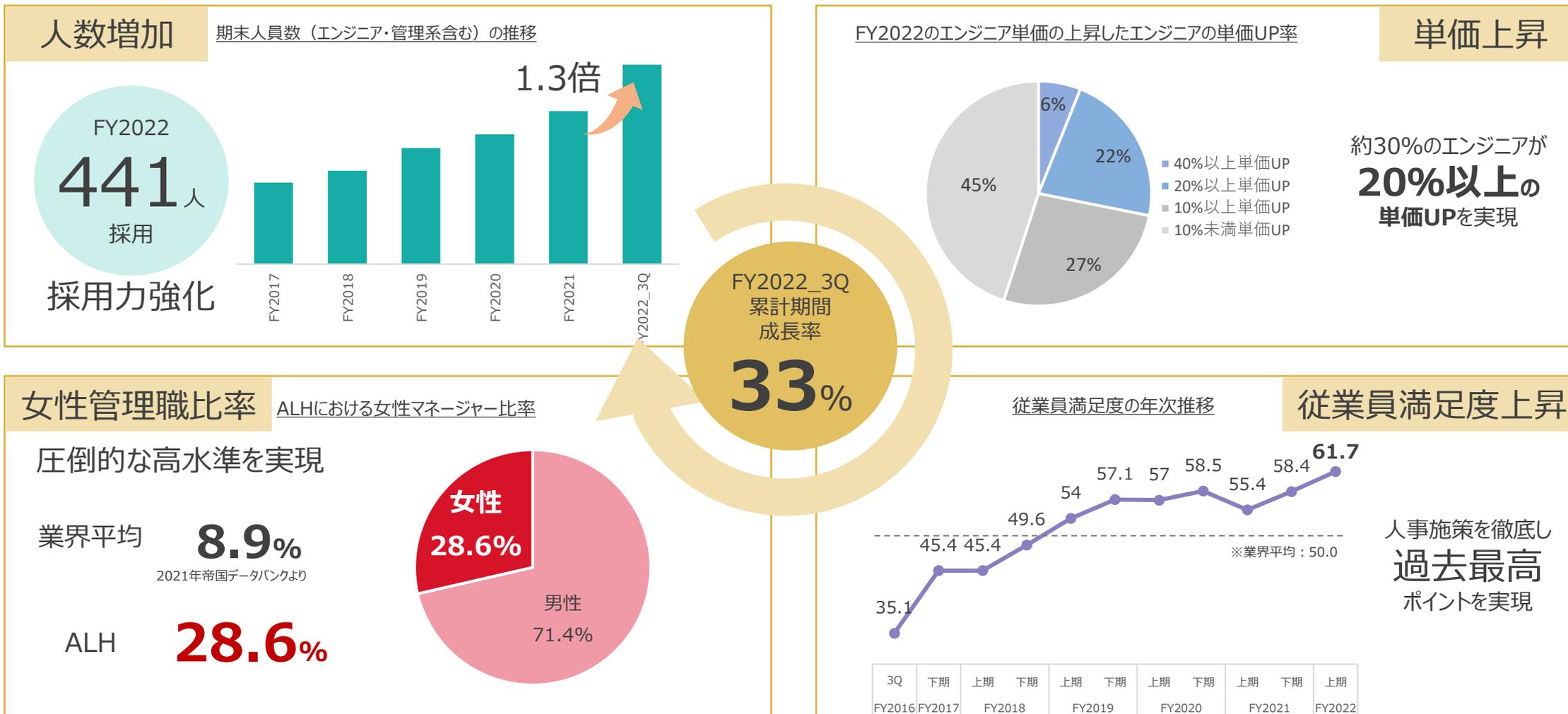
FY2021 3Q累計

FY2022 3Q累計

※FY2022-3Q累計の数値は前期基準を採用しています。

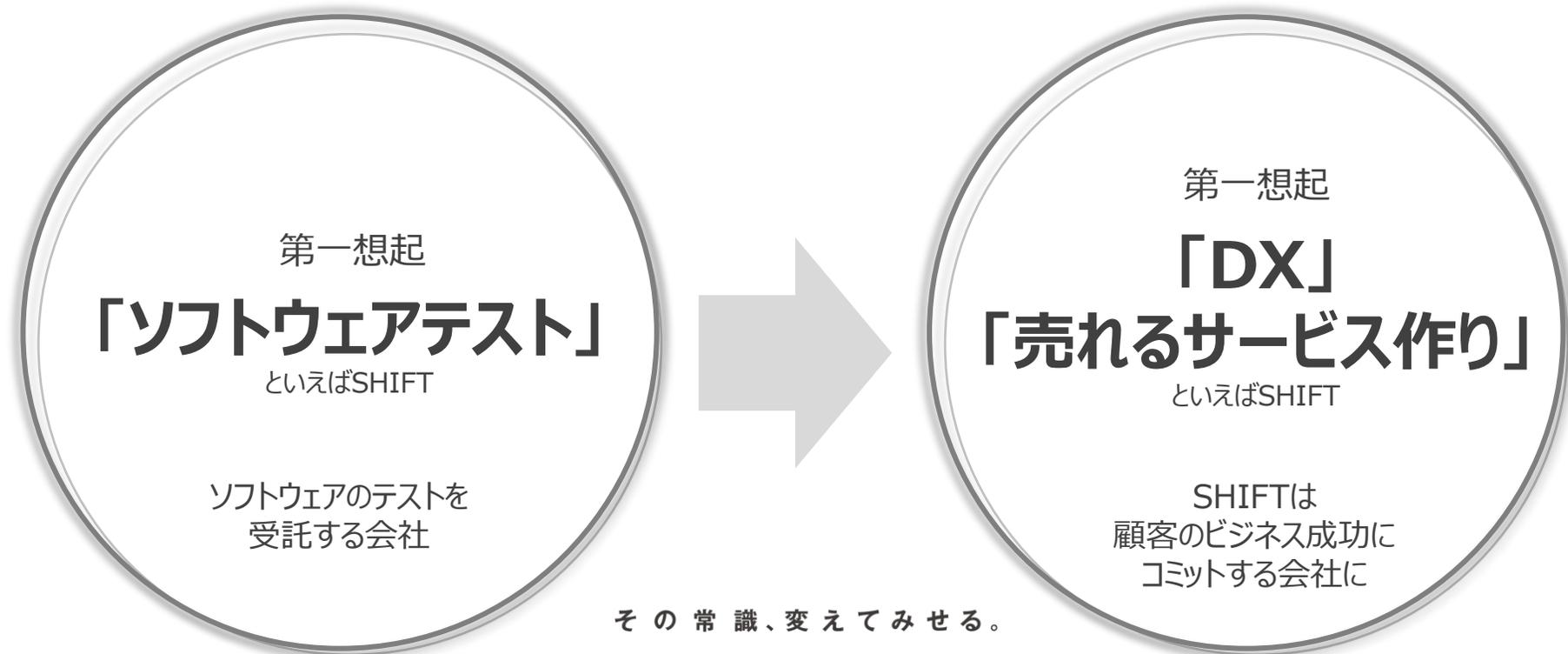


## 徹底した成長改革を行い、各KPIが大きく上昇 前年対比で売上高成長率33%を実現



—未来に向けて—

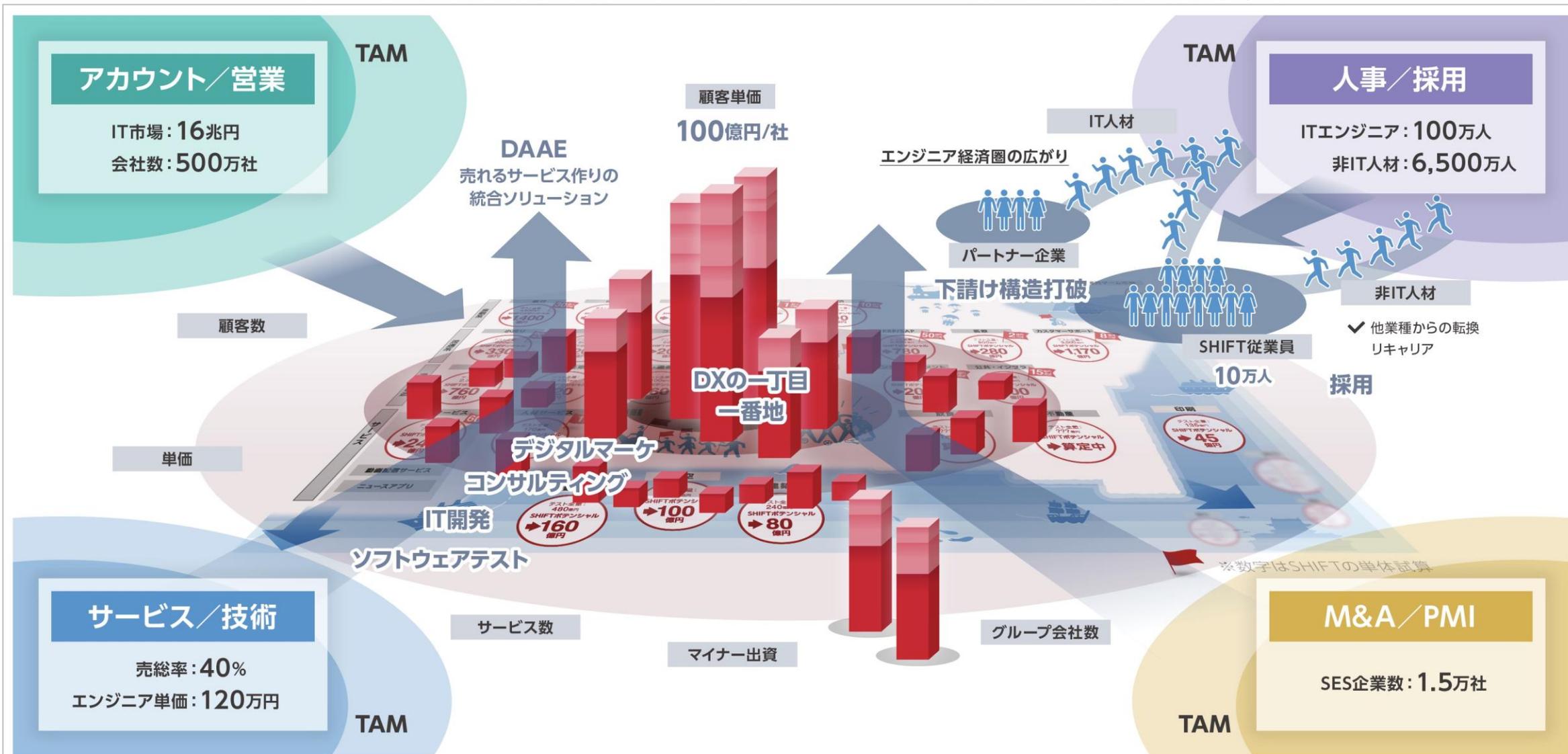
# 【サービス/技術】SHIFTの目指す売れるサービス作りに向けて



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

## SHIFTグループは、ソフトウェアの「品質保証」を起点にサービス作り全体のお手伝いを手がけている会社です

その常識、変えてみせる。

**SHIFT**

設立日

2005年9月7日

従業員数

連結:8,897人

単体:5,094人

※パートナー、派遣含む 2022年5月末時点

グループ会社数

32社

2022年7月時点

3つの  
ポイント

1

### 5.5兆円のブルーオーシャン市場で圧勝

- 売上高1兆円を狙えるポテンシャル
- サービス開始以来、売上高1.5倍の成長を続けている

2

### 非エンジニアが活躍できる市場を作った

- 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)
- 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

3

### 「品質保証」の強みを軸に、IT総合サービスを展開

- 123万件に及ぶ膨大な不具合DBを活用した品質保証
- 人材を選定するCAT検定、人材を育てるピン大、管理をするCATを開発
- 上流支援、開発、インフラ、セキュリティ、デザイン、CSなど総合的に展開

# 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

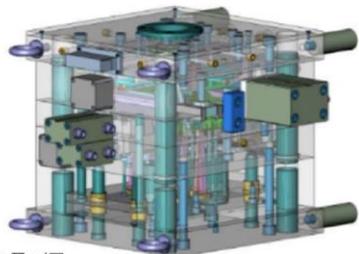
2000年4月～2005年6月

・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

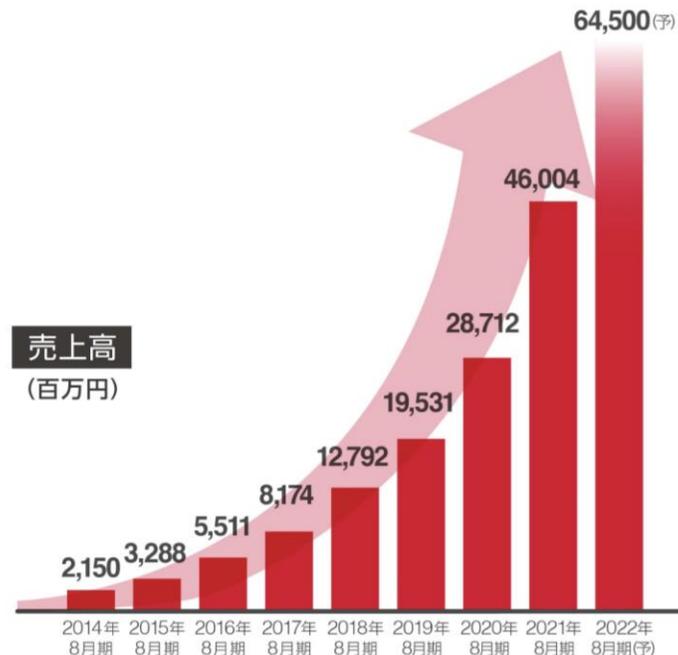
-ビジネスコンテストにひたすら参加  
-業務改善コンサルティングで業績を伸ばす

**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

**7.7万人が受験  
合格したのは6%**

2022年7月時点



## 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

**4,000**  
プロジェクト/年

**6,000** 万  
ケース

**123** 万  
不具合

スマートフォン  
**4,100** 端末

2022年7月時点



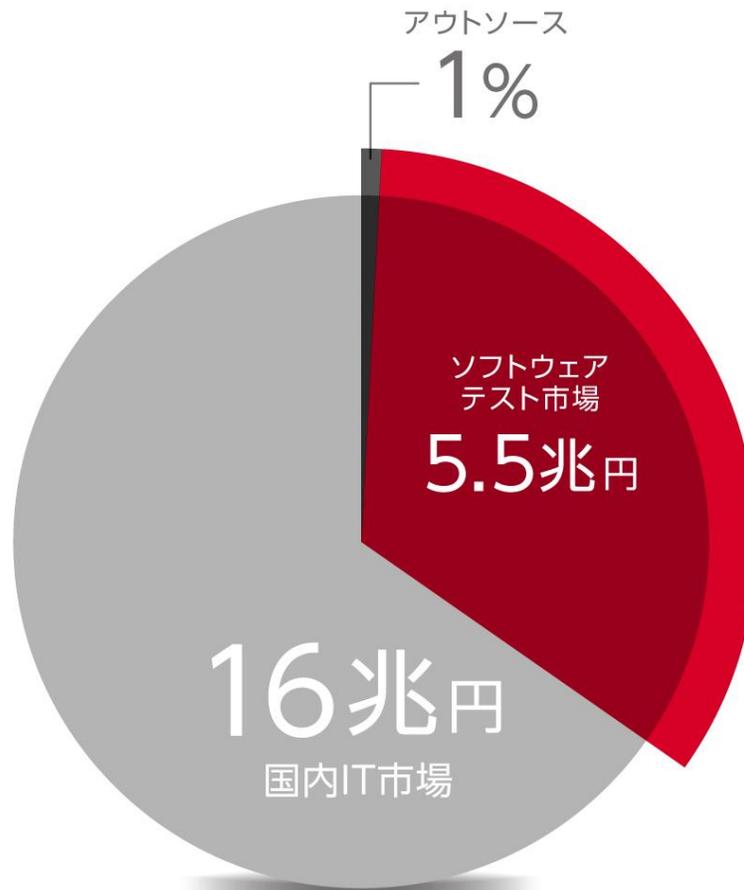
独自開発したCATによる  
徹底した効率的オペレーション



## 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

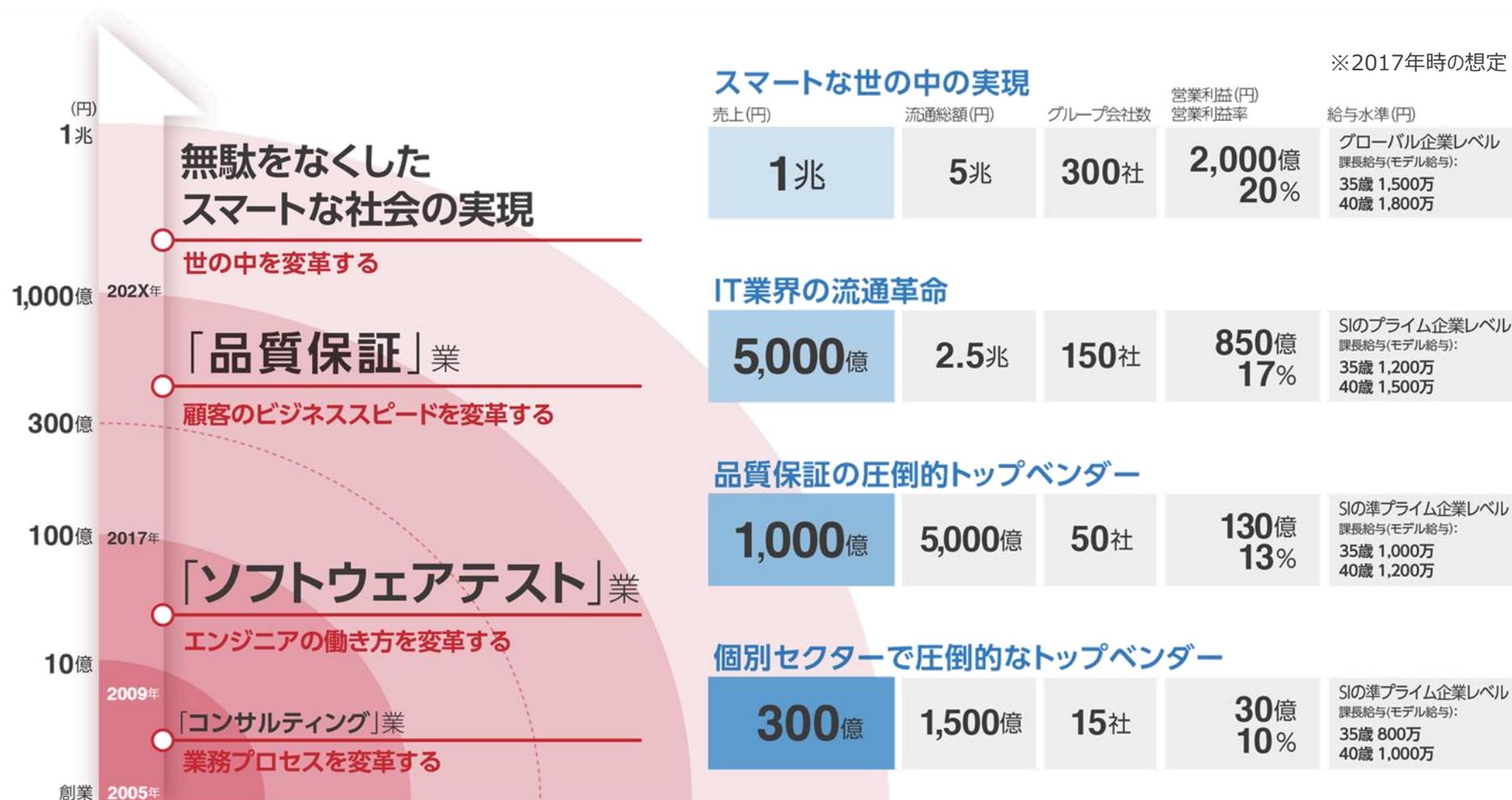
## グループ会社全体で連携し、サービス開始から運用まですべてをサポートできる「ONE-SHIFT」サービスを始動

**SHIFT**  
GROUP



# 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)