

2023年8月期
第3四半期
決算説明会資料

株式会社 S H I F T (証券コード : 3697)

2023年7月13日

- 1. FY2023 3Q業績**
- 2. FY2023 3Q状況振り返り**
- 3. 売上高3,000億円に向かう成長戦略
「SHIFT3000」**

エグゼクティブサマリ

FY2023 事業方針

顧客から必要とされる真のパートナー企業となるべく、営業力、採用力、サービス力、M&A/PMIをさらに強化。顧客単価、顧客数ともに拡大させ、「SHIFT3000」へ向けた事業基盤を構築

FY2023 3Q 連結業績

- ・ オペレーション管理を徹底し、
売上総利益率を構造的に底上げ
- ・ 採用費を中心に販管費の最適化により
営業利益額が拡大
- ・ マトリクス組織の浸透により顧客単価が
上昇。エンジニア教育や稼働率向上が
エンジニア単価の上昇を実現

(単位：百万円)

売上高	売上総利益	営業利益	EBITDA
63,355	21,368	8,232	9,394
YoY +34.8%	YoY +36.6%	YoY +56.0%	YoY +48.1%

人材戦略

順調な採用で全従業員が10,000人に到達。
新卒教育やES改善を伴い着実に人員拡大

- 採用数は3Q累計で順調に伸長。課題であったグループ会社での採用も、下期からのサポート強化が功を奏し、採用力改善の兆しが表れた
- 新卒教育の加速や全社でのES改善により人的資本への投資も着実な成果が表れた

顧客戦略

さまざまな施策が功を奏し、重要KPIである
顧客単価とエンジニア単価が順調に上昇

- マトリクス組織の浸透に加え、顧客リードや営業人員拡大などにより強固な顧客基盤を構築
- オペレーションの徹底管理によるハイスキル人材を中心とした稼働率の向上に加え、キャリアアップ制度「トップガン」の加速などがエンジニア単価の上昇に貢献
- 生成AI活用が現場へ浸透、さらにR&Dも着実に進捗

グループ戦略

体制強化やブランディング力向上により、
M&Aが加速。さらにPMIも順調に進む

- M&A体制の強化が実を結び、多くの案件成約を実現。M&Aの考え方が中核グループ会社に浸透し、グループ会社でのM&Aも実現
- 経営層だけでなく、現場を中心としたグループ経営合宿に挑戦。グループ会社現場間での連携強化を促進しさらなる成長を後押し

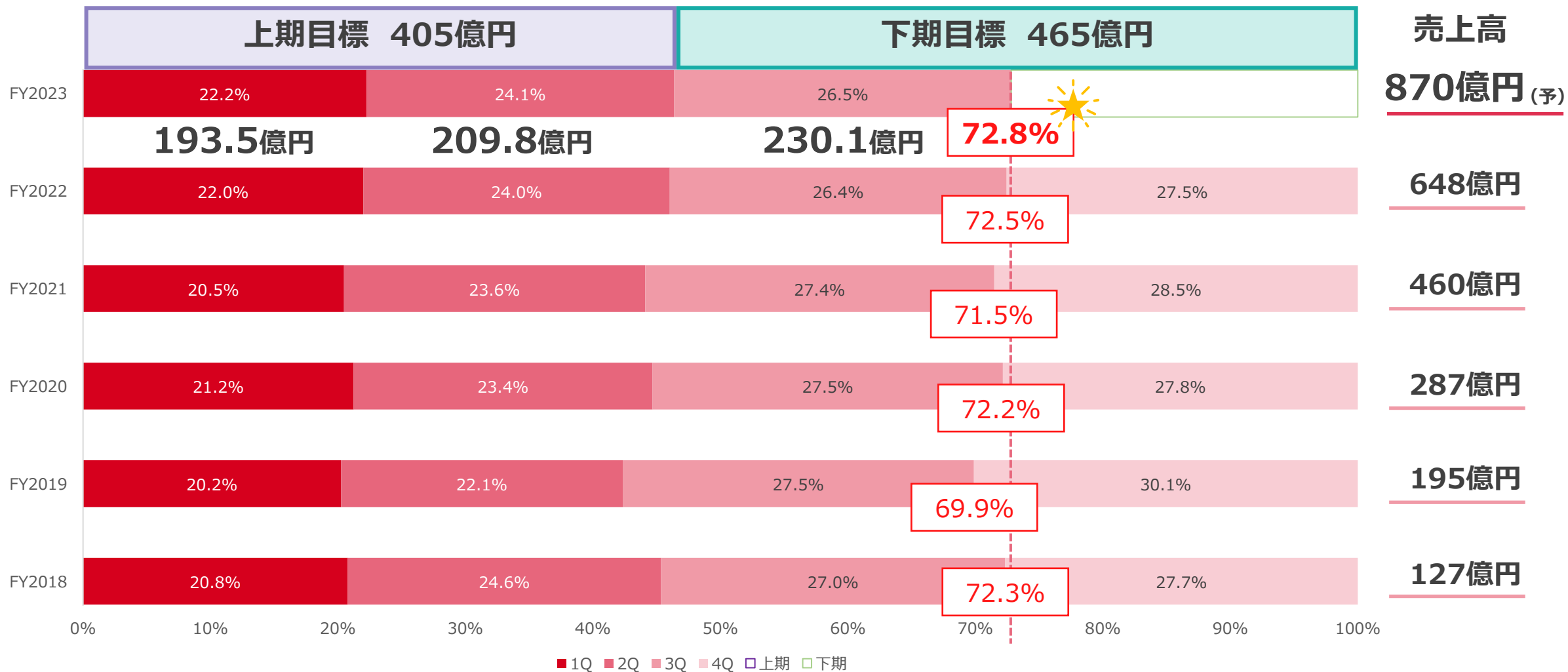
1. FY2023 3Q業績

効率的な採用とオペレーション改善の両輪で、 着実な売上高成長と収益性の底上げを両立

(単位: 百万円)	FY2023 3Q	前年同期 (FY2022 3Q)		FY2023 1Q~3Q	前年同期 (FY2022 1Q~3Q)		業績予想 (FY2023 通期)	進捗率 (FY2023 通期)
		実績	増減率		実績	増減率		
売上高	23,012	17,146	34.2%	63,355	47,004	34.8%	87,000	72.8%
売上総利益	7,808	5,622	38.9%	21,368	15,645	36.6%		
売上総利益率	33.9%	32.8%	1.1pt	33.7%	33.3%	0.4pt		
販管費	4,658	4,172	11.6%	13,135	10,369	26.7%		
EBITDA	3,561	1,820	95.7%	9,394	6,341	48.1%		
EBITDAマージン	15.5%	10.6%	4.9pt	14.8%	13.5%	1.3pt		
営業利益	3,150	1,450	117.3%	8,232	5,276	56.0%	9,400	87.6%
営業利益率	13.7%	8.5%	5.2pt	13.0%	11.2%	1.8pt	10.8%	
経常利益	3,225	1,572	105.1%	8,633	5,821	48.3%	9,500	90.9%
税前利益	3,097	1,572	97.0%	6,932	5,821	19.1%		
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,793	1,052	70.3%	3,978	3,715	7.1%	6,300	63.2%

通期売上高予想に対する進捗状況

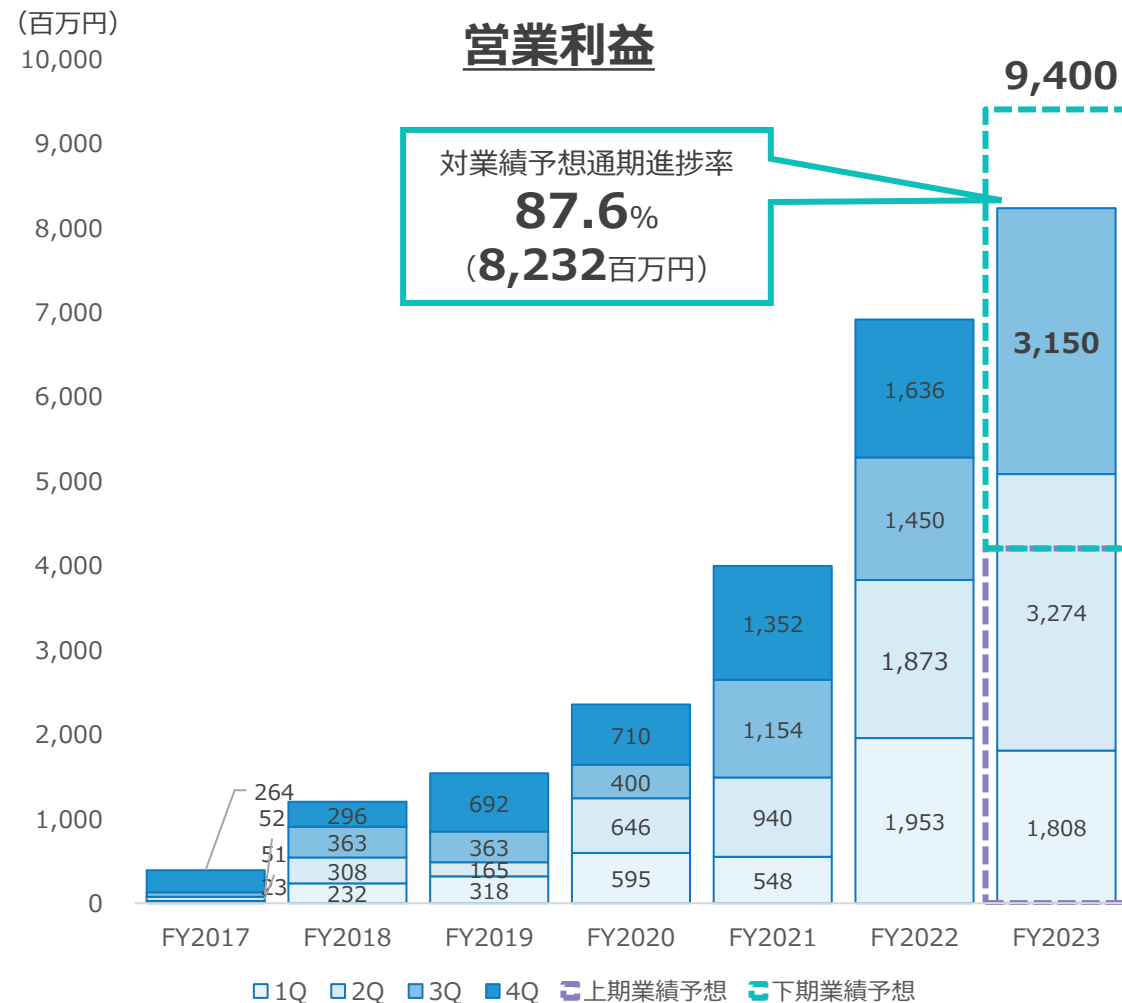
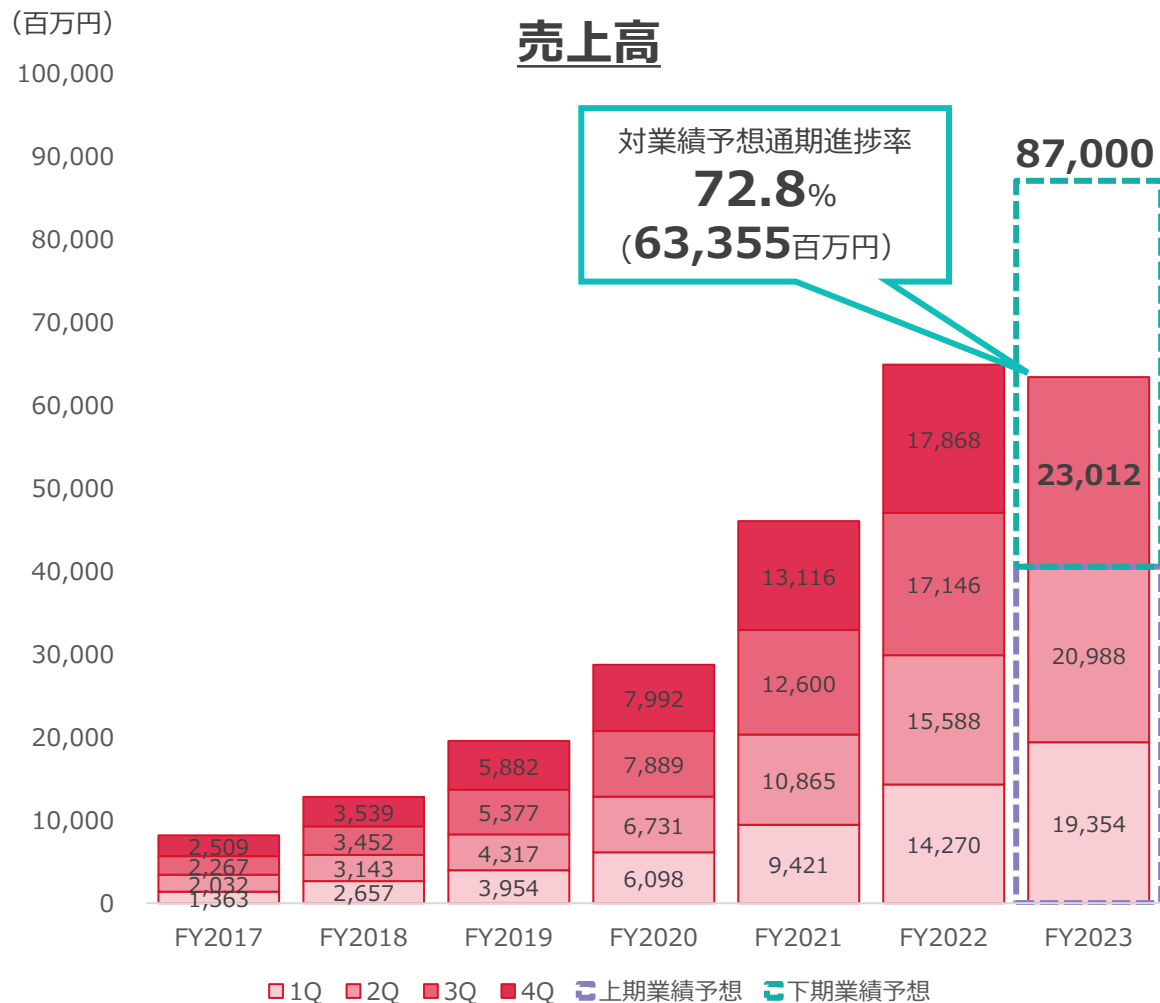
過去実績を踏まえると、期初計画に対して順調な進捗



※ 達成率については小数点第二位を四捨五入しているため、四半期の達成率の合計が100%とならない場合があります

四半期連結業績推移と業績予想値

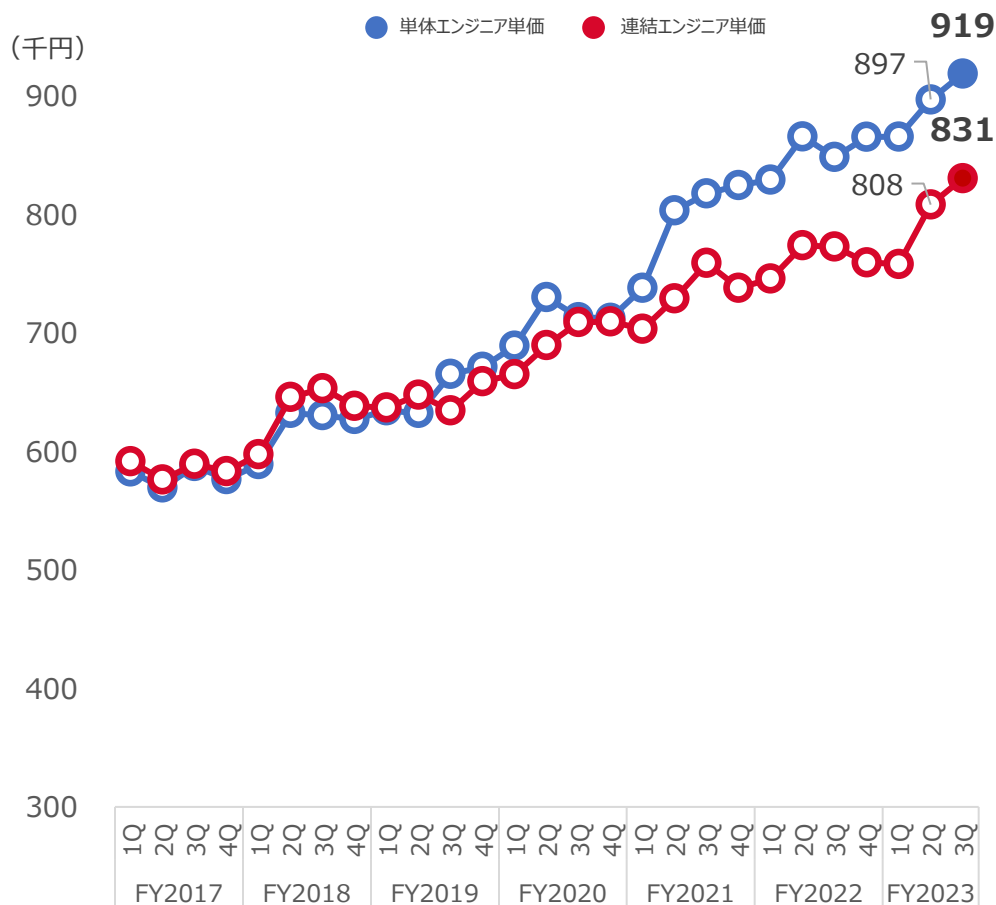
徹底したオペレーションにより 閑散期である3Qにおいても高い収益性を確保



エンジニア単価・エンジニア数推移

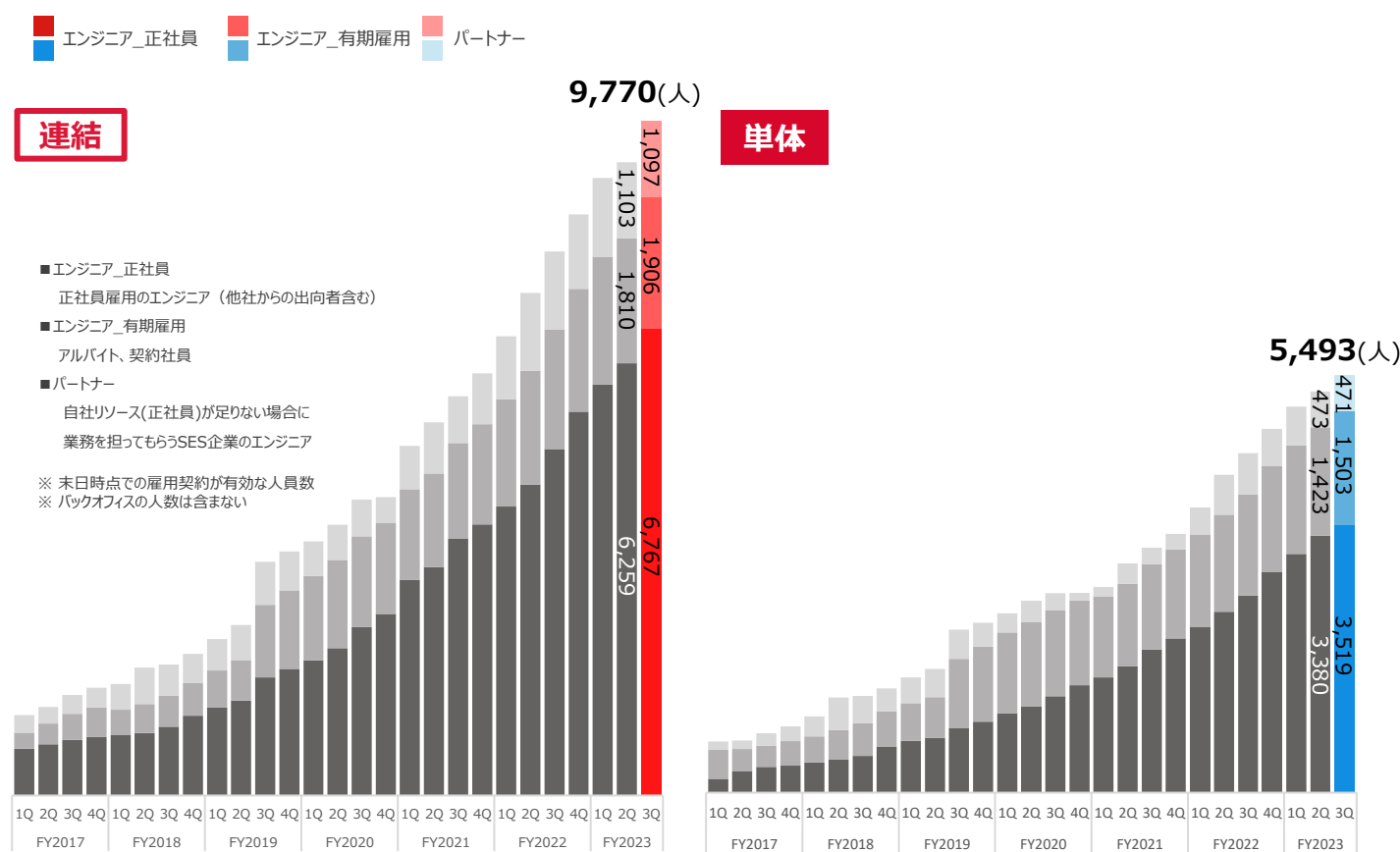
高単価人材の稼働率底上げや社内教育による高単価人材の育成がエンジニア単価の上昇をけん引

エンジニア単価推移



※ 単体売上高は、稼働状況を考慮して、実態に合わせた稼働売上高で算定しています
 ※ 連結売上高は、収益認識基準を適用した売上高で算定しています

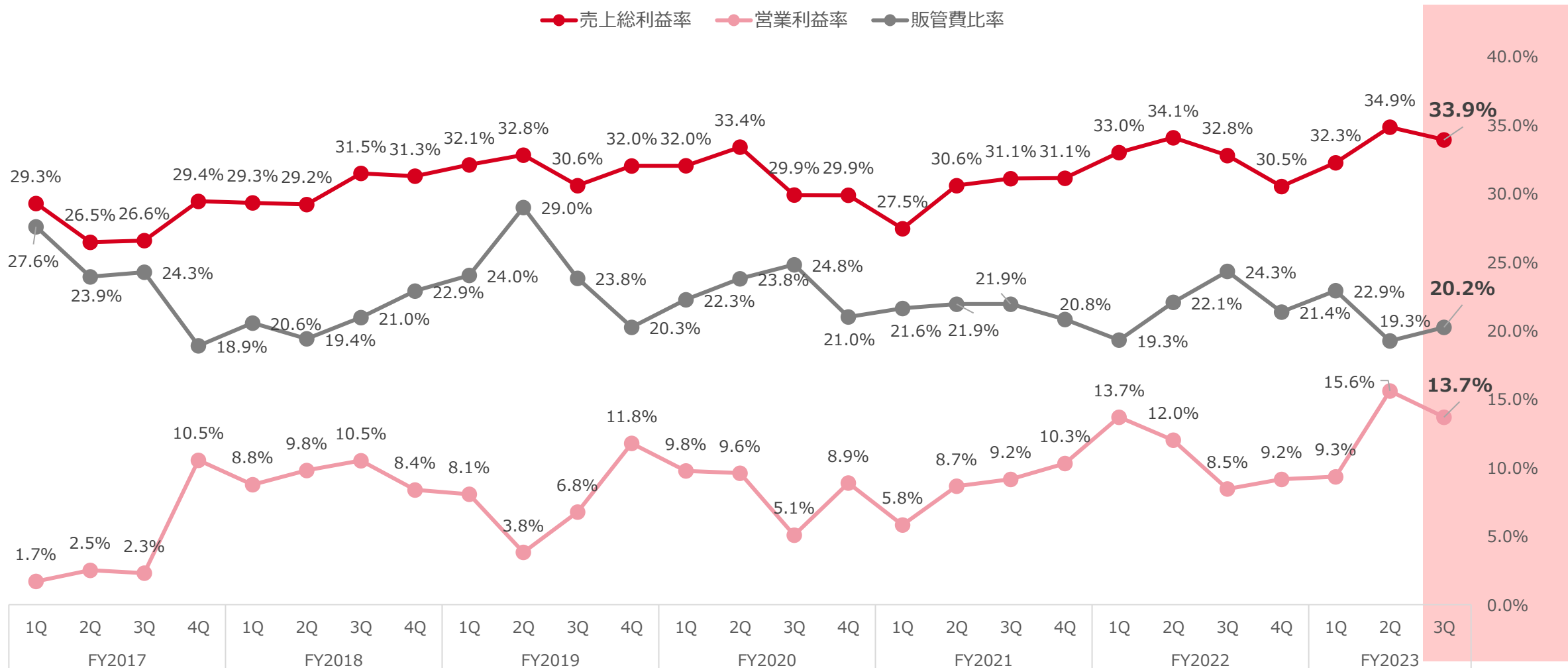
エンジニア数推移



※ 2023年4月入社の新卒は、第3四半期中は研修中となるためエンジニア数には含まれておりません

四半期連結利益率推移

様々な収益性改善施策が定着。 閑散期である3Qにおいても、2Qに続き、高い収益性を確保



※ 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・情報を置き換えております

セグメント別業績

全てのセグメントにおいて売上総利益率が向上

FY2023 3Q累計

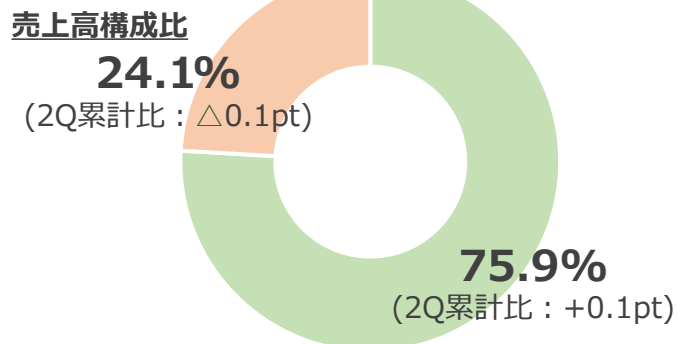
ソフトウェアテスト関連サービス

売上高 (内、セグメント間売上) 売上総利益率 (2Q累計実績対比)

42,075⁽⁸⁸⁾ **35.3%**
 (+0.2pt) ↑

パートナー企業※
 売総率: **34.1%**
 (△0.1pt)

エンドユーザー企業※
 売総率: **32.8%**
 (+0.2pt)



グループ会社間取引によって生じた利益※ 売上総利益: 923百万円

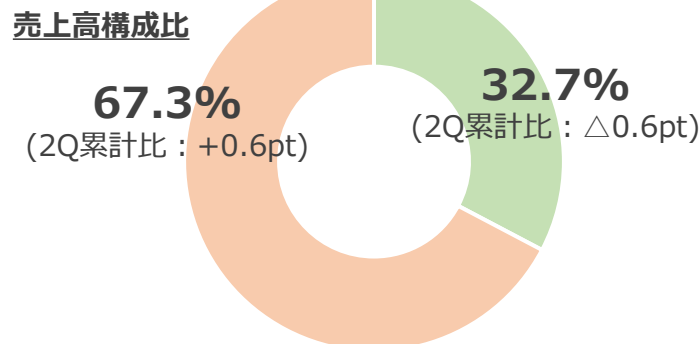
ソフトウェア開発関連サービス

売上高 (内、セグメント間売上) 売上総利益率 (2Q累計実績対比)

19,242^(2,013) **26.7%**
 (+0.1pt) ↑

パートナー企業※
 売総率: **27.2%**
 (+1.2pt)

エンドユーザー企業※
 売総率: **23.8%**
 (△2.4pt)



グループ会社間取引によって生じた利益※ 売上総利益: 650百万円

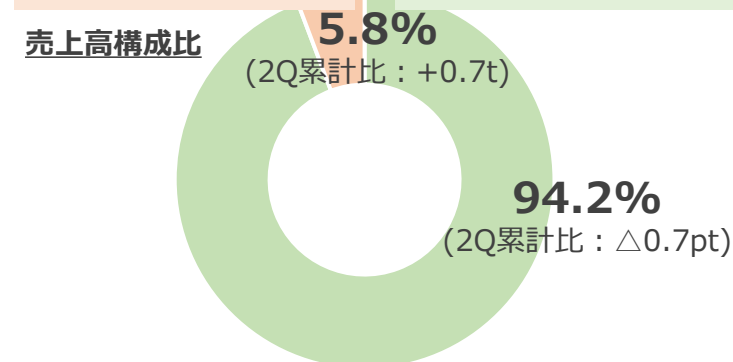
その他近接サービス (単位: 百万円)

売上高 (内、セグメント間売上) 売上総利益率 (2Q累計実績対比)

4,830⁽⁶⁹¹⁾ **35.6%**
 (+1.3pt) ↑

パートナー企業※
 売総率: **32.7%**
 (+1.6pt)




エンドユーザー企業※
 売総率: **36.9%**
 (△1.3pt)



グループ会社間取引によって生じた利益※ 売上総利益: 200百万円



※パートナー企業・エンドユーザー企業の売上総利益には、グループ会社間の取引によって生じた利益を含めておりません
 ※グループ間取引における売上高と販管費の相殺によって消去される売上総利益の額は330百万円となります

M&Aの加速により支払報酬は増加傾向だが、 効率的な採用が継続し、販管費比率の低下に寄与

(単位：百万円)	FY2023 3Q		前年同期 (FY2022 3Q)			FY2023 1Q~3Q		前年同期 (FY2022 1Q~3Q)		
	実績	対売上高比	実績	対売上高比	増減率	実績	対売上高比	実績	対売上高比	増減率
人件費	2,353	10.2%	1,835	10.7%	28.2%	6,502	10.3%	4,767	10.1%	36.4%
採用費	 970	4.2%	1,374	8.0%	△29.4%	3,179	5.0%	2,890	6.1%	10.0%
広告宣伝費	48	0.2%	51	0.3%	△5.5%	139	0.2%	142	0.3%	△2.0%
地代家賃	163	0.7%	137	0.8%	19.2%	486	0.8%	383	0.8%	26.7%
支払報酬	 274	1.2%	68	0.4%	300.2%	476	0.8%	233	0.5%	103.7%
のれん償却費	252	1.1%	213	1.2%	18.3%	697	1.1%	658	1.4%	5.9%
減価償却費	21	0.1%	39	0.2%	△45.6%	100	0.2%	113	0.2%	△10.8%
その他	572	2.5%	451	2.6%	26.8%	1,553	2.5%	1,179	2.5%	31.7%
合計	 4,658	20.2%	4,172	24.3%	11.6%	13,135	20.7%	10,369	22.1%	26.7%

連結貸借対照表

M&Aや3Qでの自己株式取得などの積極投資を実施後においても 強いBSにより十分な投資余力を確保

(単位：百万円)	FY2023 3Q	前年同期 (FY2022 3Q)		前年度末 (FY2022 4Q)	
		実績	増減率	実績	増減率
流動資産	27,710	21,036	31.7%	22,423	23.6%
うち現金及び預金	 16,369	12,447	31.5%	12,921	26.7%
固定資産	18,687	16,997	9.9%	17,806	4.9%
総資産	46,397	38,033	22.0%	40,230	15.3%
流動負債	16,612	10,717	55.0%	11,726	41.7%
固定負債	1,629	2,878	△43.4%	2,496	△34.7%
自己資本	 27,462	24,089	14.0%	25,593	7.3%
自己資本比率	59.2%	63.3%	△4.1pt	63.6%	△4.4pt
新株予約権等	134	38	250.1%	54	146.1%
非支配株主持分	559	309	80.5%	359	55.6%

ROE (参考値) ※	
FY2023 3Q	FY2022 4Q
22.8%	20.7%

ROIC (参考値) ※	
FY2023 3Q	FY2022 4Q
19.1%	17.8%

ROA (参考値) ※	
FY2023 3Q	FY2022 4Q
14.2%	13.4%

※ 純利益は、2023年8月期通期公表値をもとに概算しています

2. FY2023 3Q状況振り返り

営業・アカウント

【営業・アカウント】組織的営業体制の準備

単体

成長基盤である顧客リード情報と、営業人数が大きく拡大。 さらなる売上成長のための準備が整った

1 リード情報登録数の加速

1

徹底したリード情報登録により
早期に9万件まで拡大。目標の10万件に近づく

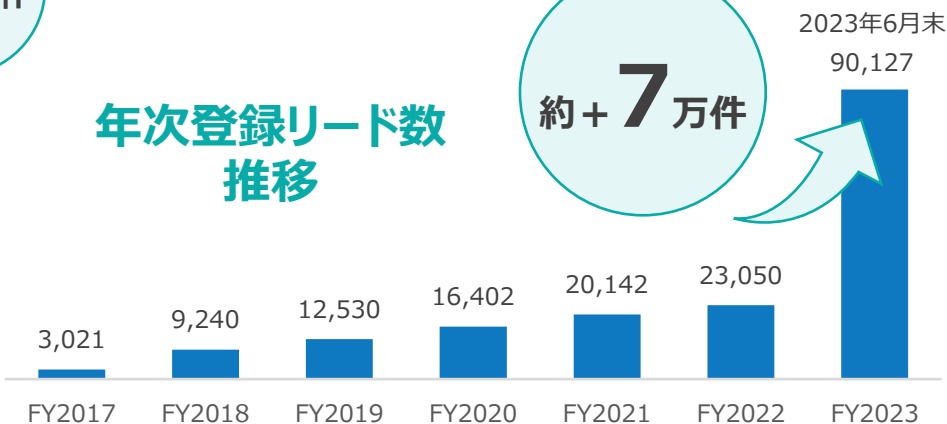


2年で
10万件
目標

リード開拓手法

- 徹底したリレーション情報のリスト化
- イベントによる獲得
- マーケティング施策の強化

年次登録リード数 推移



2 営業人数の拡大

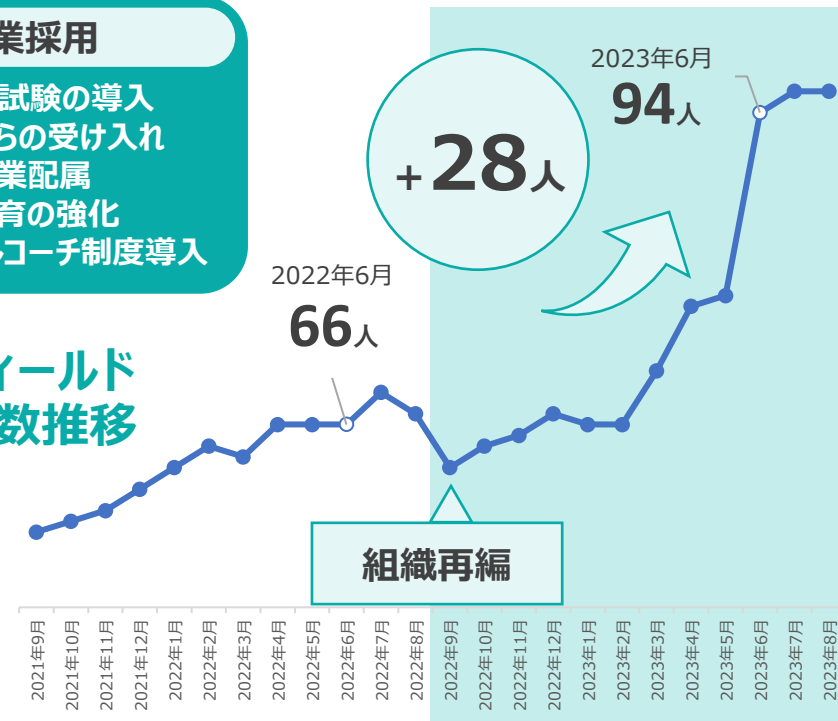
2

経験豊富なベテラン営業組織から、適性を見極めた
組織営業へ。営業人数の拡大を進める

営業採用

- 適性測定試験の導入
- 事業部からの受け入れ
- 新卒の営業配属
- 立上げ教育の強化
- パーソナルコーチ制度導入

月次フィールド 営業人数推移



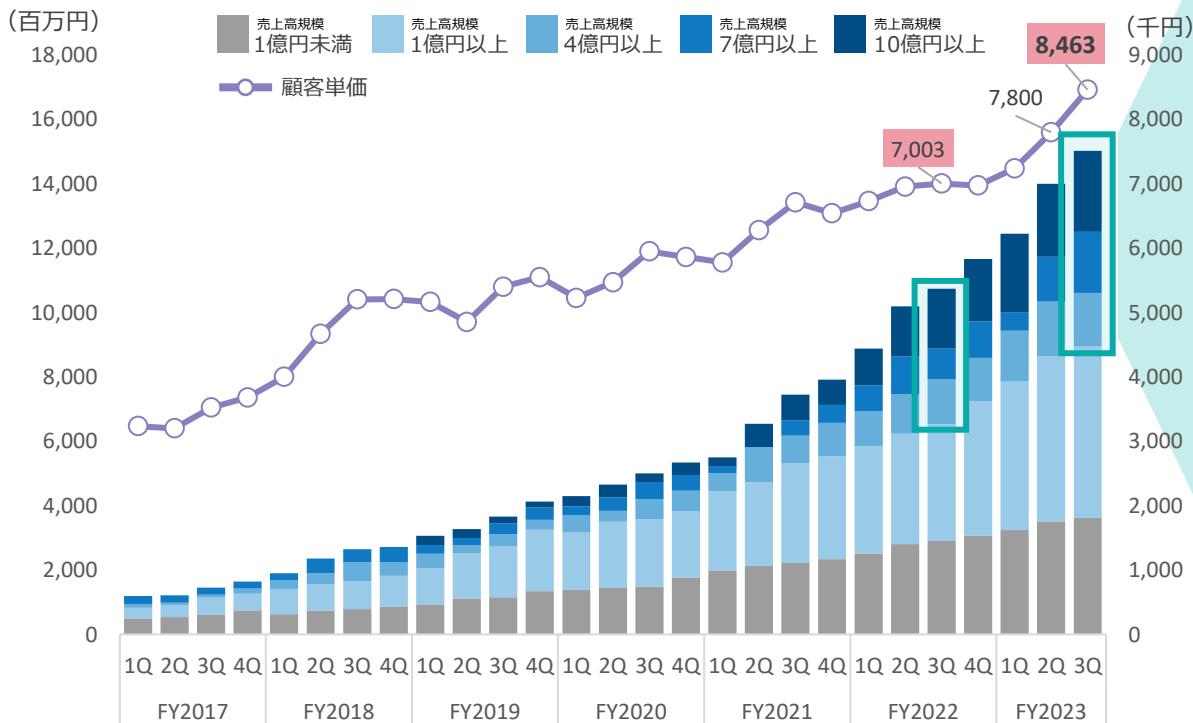
【営業・アカウント】 既存顧客の拡大

単体

主に4億円以上の顧客層の売上高拡大が順調に進み 顧客単価は上昇基調。さらなる顧客単価上昇を目指す

1 顧客単価と規模別売上高比率

1 顧客単価上昇が進む。
大型顧客、小型顧客ともに、バランスよく売上を拡大



2 4億円以上顧客の売上比率

2 マトリクス組織の効果もあり、顧客単価が上昇
売上高成長が大きく貢献

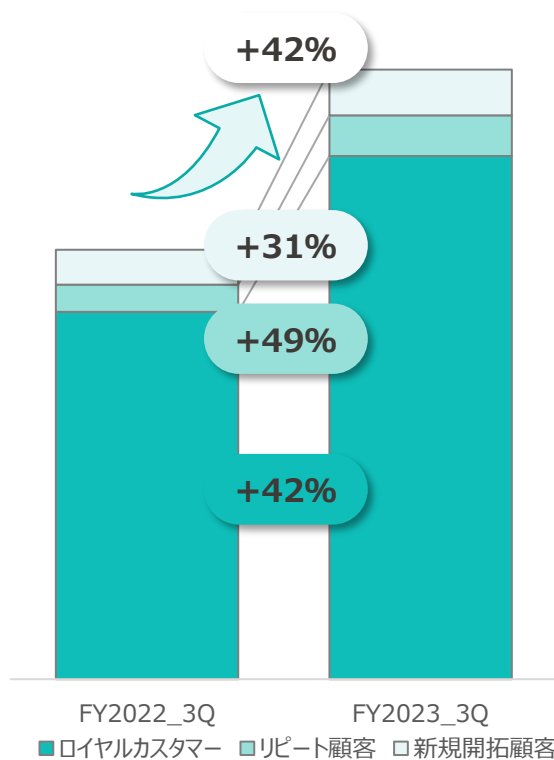
	FY2022_3Q	FY2023_3Q	YoY変化率
社数	21社	29社	+38%
売上高	42.1億円	60.7億円	+44%

【営業・アカウント】顧客分類ごとの状況

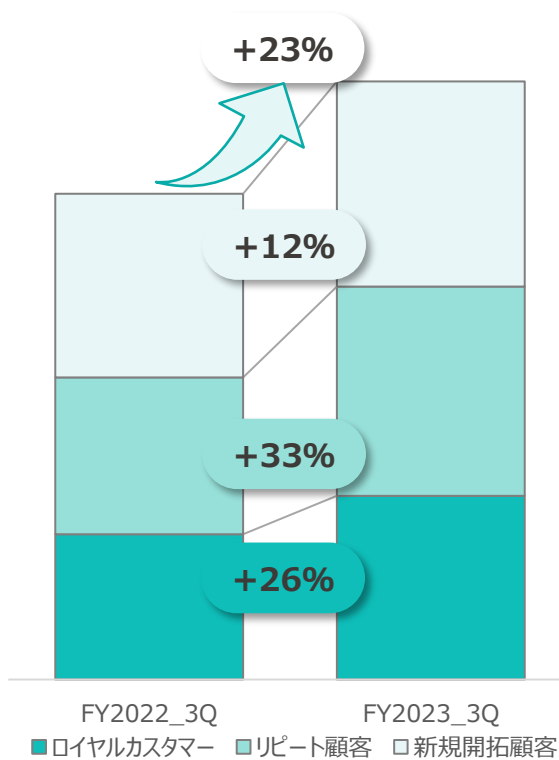
単体

積極的な営業活動により大型顧客の新規開拓も進む。 全体的に顧客単価向上をけん引

顧客分類別売上高※1



取引社数※1



平均顧客年間売上高※2

(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)



※1 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

※2 四半期最終月から遡って12か月で算出

【営業・アカウント】 業界別業績動向

従来どおり、業界の偏りなく順調な拡大を継続

銀行	銀行・金融機関	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+23%	コンテンツ	ネット配信・広告・ネットメディア	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+13%	自動車・製造	自動車・サプライヤー・各種製造業	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+99%
	27億円	⇒	34億円	(+6億円)		21億円	⇒	23億円	(+3億円)		17億円	⇒	33億円	(+16億円)
公共 決済	官公庁・地方自治体・公共インフラ	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+29%	プラット フォーム	ネットサービス・ECプラットフォーム	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+28%	パッケ ージ	会計・販売・人事・CRMパッケージ	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+56%
	14億円	⇒	18億円	(+4億円)		16億円	⇒	20億円	(+4億円)		16億円	⇒	25億円	(+9億円)
保険 証券	保険・証券・仮想通貨	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+87%	人材 教育	人材・派遣・介護・教育・HRTech	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+38%	ERP	SAP・素材・化学	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+85%
	15億円	⇒	29億円	(+13億円)		15億円	⇒	21億円	(+6億円)		22億円	⇒	41億円	(+19億円)
チェー ン ストア	コンビニエンスストア	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+43%	通信 メディア	通信インフラ・各種メディア	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+25%	エン タメ	ソーシャル/コンシューマーゲーム関連	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+45%
	18億円	⇒	25億円	(+8億円)		31億円	⇒	38億円	(+8億円)		28億円	⇒	40億円	(+12億円)
流通	量販・専門リテール・小売・物流業	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+24%	産業	エネルギー・社会インフラ	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+11%	グルー プ 会社	グループ会社合算	FY2022_3Q	FY2023_3Q	+26%
	28億円	⇒	35億円	(+7億円)		29億円	⇒	32億円	(+3億円)		174億円	⇒	219億円	(+45億円)

技術・サービス

【技術・サービス】 売上総利益率の改善

売上高規模が拡大する中においても、オペレーションの徹底により、
全社で売上総利益率が構造的に改善

FY2022_3Q

32.8%

売総率向上に向けた仕組み作り

売総率 +1.1pt

FY2023_3Q

33.9%

稼働率管理

単体

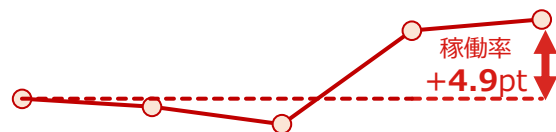
- ✓ 特に単価120万円以上の稼働率底上げ

グループ会社

- ✓ 稼働率管理により、閑散期である3Qも90%超の稼働率を確保

単価120万円以上の稼働率推移^{※1}

デリバリ人数の約26%



3Q 4Q 1Q 2Q 3Q

FY2022 FY2023

内製化による外注費比率抑制

連結

- ✓ 全社で稼働状況の可視化を徹底。単体では、グループ内のリソースの活用余地を精査、グループ会社でも社内リソースの稼働率をKPIとし、グループ全体で業務の内製化を進め連結での外注費比率を抑制

(連結) 売上高に占める外注費比率^{※2}

3Q 4Q 1Q 2Q 3Q

FY2022 FY2023

案件管理

単体

- ✓ 全案件の採算を見積時から徹底的に確認。特に請負案件については、規程を設け、受注可否を経営会議で審議。受注後もリスクを早期に検知し案件状態を管理するなど、案件管理を徹底

グループ会社

- ✓ 不採算商流の見直しや採算管理をPMIの一環としてハンズオンで支援

理由なき低採算案件の排除

請負案件リスクの極小化

リスク案件の早期検知

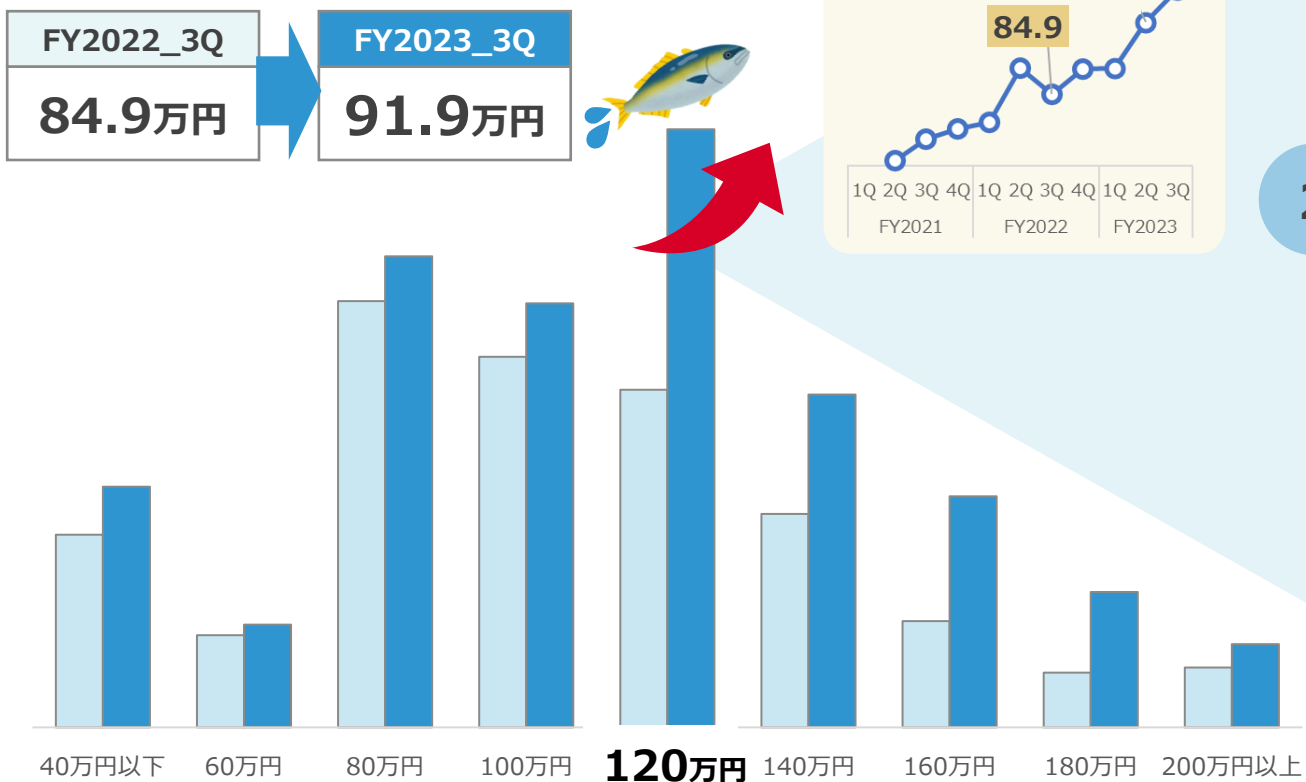
※1 年収600万円以上のデリバリ人員をカウント

※2 SESビジネスを行っていない企業（SNC、A-STAR、CLUTCH、VISH）の外注費はカウントせず

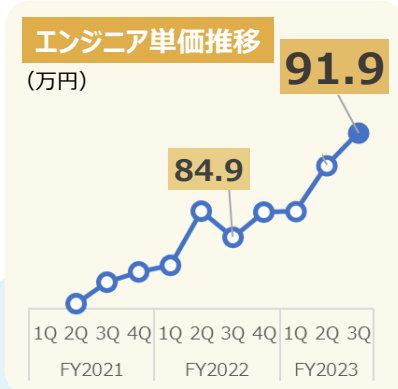
【技術・サービス】エンジニア単価の向上

単体 1Qに採用したハイスキル人材や、キャリアUP制度「トップガン」の効果などから、ボリュームゾーンの単価が切り上がり単価上昇をけん引

エンジニア単価別売上高

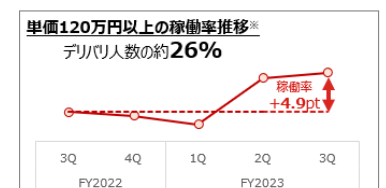


FY2022_3Q **84.9万円** → FY2023_3Q **91.9万円**



1 単価120万円以上の稼働率が向上し、売上貢献

徹底した工数管理、デリバリと営業の連携により稼働率を改善。120万円超え単価の売上増を実現



2 キャリアUP制度「トップガン」の推進により、受験者・合格者が大幅拡大

参加者のサロン発足
いつでも相談可能なコミュニケーション環境を準備。過去の合格者の話も聞けて合格を後押し

サロン参加者 **約2,400人**

トレーナー制度導入
合格に向けた徹底的なサポート体制(トレーナー)も準備

専属トレーナー数 **8人**

毎月合格者発表・合格者数拡大
社内で合格者を盛り上げ、認知度を高める

	受験者数	合格者数
FY2022 1Q-3Q	450人	160人
FY2023 1Q-3Q	1,245人	335人
	×2.8	×2.1

※キャリアUP制度「トップガン」は、SHIFTグループ従業員を対象とした社内制度

【技術・サービス】エンタープライズ顧客におけるアジャイル比率拡大傾向

単体

重厚長大なエンタープライズ顧客においてもアジャイル開発の流れが加速。アジャイルテストエンジニアのニーズが拡大

【SHIFT顧客の事例】
売上高推移と
アジャイル・WF※区分け

STEP1

SIer案件(WF開発)にて、品質サービス展開、信頼を積み重ねる

STEP2

開発スピードアップのため、アジャイル開発開始、アジャイル支援を展開

STEP3

変化の早い、業務システム開発の上流からアジャイル支援を提供。

アジャイル型

顧客開発現場においては、いち早くビジネス展開するべくアジャイル開発の導入を推進。現状1割程度にとどまっているが、3割まで伸ばし事業拡大をしたい。ただ、ミッションクリティカルであるので品質は落とせない。アジャイル開発における品質作りも課題。自動化も必須

スクラムマスタ : 200万円
QAリード : 180万円
自動化 : 150万円
QA担当 : 110万円

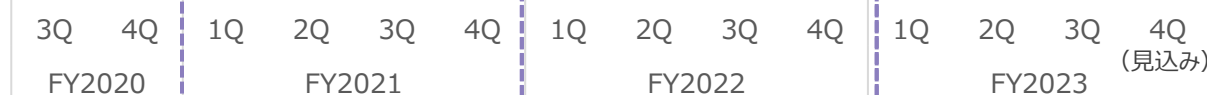
平均単価 : 約150万円

ウォーターフォール型

全体の9割を占めるレガシーシステムは保守がメインで、コスト効率・生産性を上げたい。そのため、徹底した効率化・自動化を実施したい

PMO : 180万円
管理者 : 150万円
設計者 : 120万円
実行者 : 80万円
自動化 : 150万円

平均単価 : 約125万円



年間売上高

約1億円

約3億円

約5億円

【技術・サービス】技術力拡大に向けて

ALH株式会社が「APN400」に認定！わずか1年でAWS資格保有数約4倍に。グループ全体でもさらなる拡大を目指す



グループ会社



APN Certification Distinction 認定社数分布 - 日本法人 -



連結

SHIFTグループ全体でも、アジャイルエンジニア拡大を目指し、技術力向上を推進

AWS資格保有数

AWS資格種別	TOTAL
Cloud Practitioner	332
Solutions Architect (Associate)	200
Developer	60
SysOps Administrator	51
Solutions Architect (Professional)	14
DevOps Engineer	20
Advanced Networking	9
Data Analytics	9
Database	13
Machine Learning	9
Security	20
SAP on AWS	6
GRAND TOTAL	743

【技術・サービス】生成AI活用の取り組み

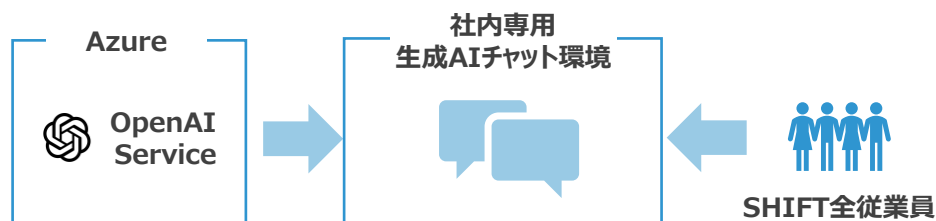
生成AI活用を前提とし全社的に環境を準備。

イベントやプラットフォームを活用して、生成AIの徹底活用を加速させる

環境

SHIFT従業員へ業務活用できる
生成AIチャット環境を提供

再学習されず、情報秘匿性を担保した環境を準備
業務でのAI利用を加速させ、生産性と能力引き上げを進める



文化

「イベントによる盛り上げ」と「教育の充実」
の両輪で生成AI活用の社内文化を醸成

「生成AI活用」をテーマとした 生成AI活用トレーナー制度による
技術発表会に2,500人が参加 若手社員スキルアップの取り組み



ツール ナレッジ

社内共有プラットフォームで
生成AI活用ナレッジを共有・昇華

プロンプトの質により生成AIのOUTPUT
が大きく左右されるため、社内で有用な
プロンプトを共有し昇華させる独自の
プラットフォームを準備。誰でも生成AI
活用できる状態を作る



生成AIの徹底した活用により
エンジニアの能力を引き上げ、
エンジニア単価上昇を目指す

【技術・サービス】生成AIによるテスト設計のR&D

SHIFTの膨大なデータベースを利用し、 テスト設計に特化した独自の生成AIモデルを開発中

テスト設計特化の“SHIFT独自”生成AIの研究開発中

テスト案件での生成AI適用検証

テスト設計特化
生成AI

- ・テスト対象に対して適用するべき標準テスト観点を自動判定
- ・仕様書/テストの要件を読み込み必要なテスト内容を自動生成

テストエンジニア

VS

テストエンジニア
+
生成AI

ファインチューニング



CATデータ 8,800万ケース
※ 2023年7月時点



オープンソース
大規模言語モデル

精度	テストエンジニアが設計したテストケースのうち生成AIにて 69%を自動生成可能 ※
工数	生成AIの成果物の仕上げにテストエンジニアの工数が必要となり 人力の場合と同等の工数 今後、精度向上により短縮見込み

※ 適用検証案件での一例

人事・採用

従業員数1万人を超え、さらなる飛躍へ向け邁進

2005年



2023年



In the future
10万人

DXで日本の競争力向上に貢献し
雇用を創出し続けられる企業へ

【人事・採用】採用者数の状況

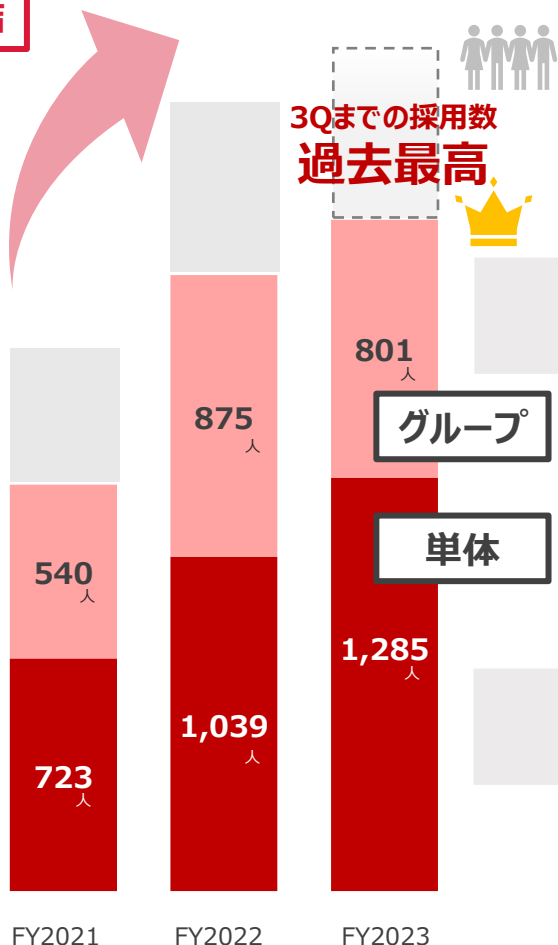
採用人数は単体がけん引し、順調に伸長。

グループ会社の採用も支援し、効果が表われ始める

中途採用

採用人数 (3Qまで累計)

連結



グループ 競争激化により採用苦戦するも、SHIFT支援で採用数は伸長傾向

- ✓ グループ会社でのFY2023売上高は拡大傾向も、**グループ採用数全体は苦戦**
- ✓ グループ会社へSHIFTからの**採用支援を拡大**。採用支援が進む企業については成果が出始め、**採用数が増加傾向**

SHIFTからの支援
先行企業



中途採用数 (3Qまで、新卒除く)

FY2022

137人

FY2023

172人

単体 **ハイスキル人材の採用拡大**により、売上拡大に貢献

- ✓ 採用手法の型化が進み、**グループ会社支援に注力**できる体制へ

ハイスキル
人材
採用数



ハイスキル人材の採用数 (3Qまで)

FY2022

366人

FY2023

445人

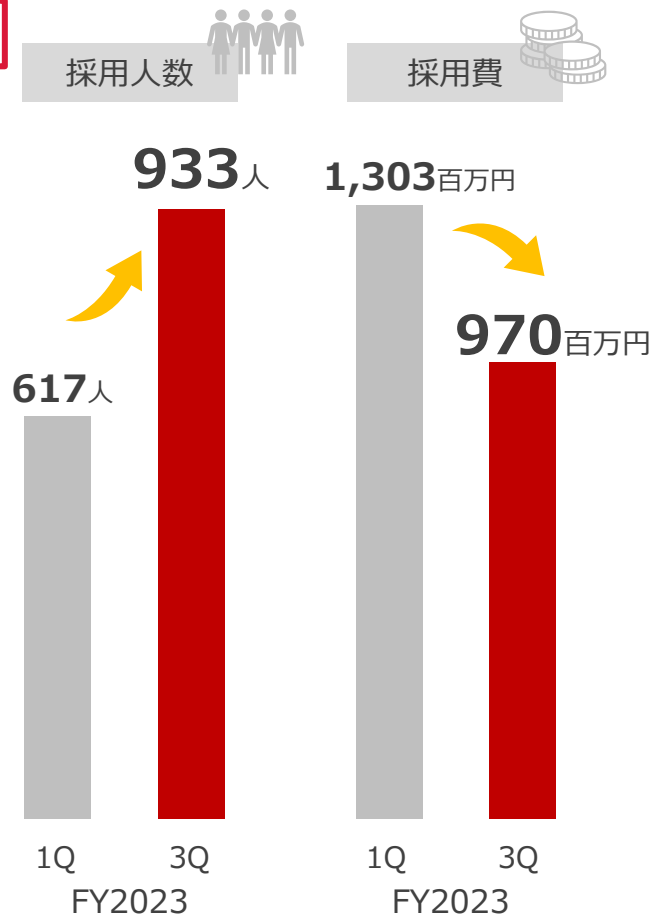
【人事・採用】採用者数の状況

戦略的に実施した上期偏重型の採用費配分が想定通り進行 採用ターゲット拡大 および 採用手法の深化を進める

中途
採用

採用人数・採用費の
1Q vs 3Q 比較

連結



採用チャネル・ターゲットの広がり

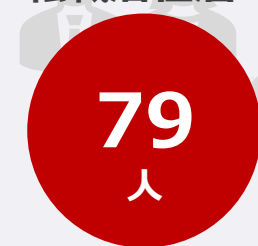
1 採用効率化

四半期ごとの
採用チャネルコントロールにより、採用費配分を最適化



2 採用ターゲットの拡大

転職潜在層



FY2023採用サイトからの
直接応募による入社決定数

外国籍



FY2023海外在住者を含む
外国籍を有する方の入社決定数

3 リファラル採用の強化

自社内で積極的にキャンペーンを実施中



『リファラル部』加入人数
(社内リファラル制度への参加)



FY2023社員紹介による
入社決定数



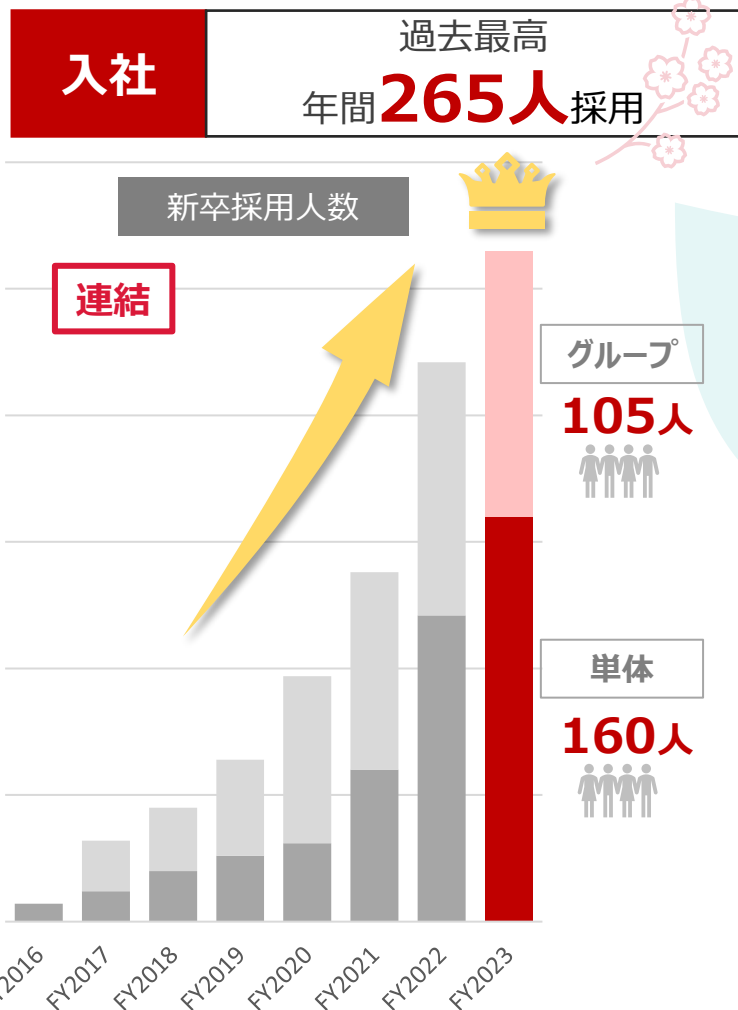
昨年度比1.5倍ペース

【人事・採用】採用者数の状況

積極的な新卒採用を継続

育成手法の進化・浸透により、成長スピードがさらに早まる

新卒採用



2023年4月新卒社員からも
トップガン検定合格者を輩出
戦力化がさらに早期化

「トップガン検定」合格者比率
未経験から早期戦力化する独自の育成手法

	1年目 2023卒	2年目 2022卒	3年目 2021卒
トップガン 10	10%	56%	69%
トップガン 15	入社3か月で 12人 チャレンジ中	7%	15%

最高単価 130万円 130万円 150万円

活躍人材 入社**3**年目で最高単価**150**万円

新卒ファイルⅠ

SHIFTでの現在

2021年卒 文系出身 → **TL** (チームリーダー)

新卒3年目 「トップガン検定」18に合格。単価150万円獲得し、TLとして案件参画

新卒ファイルⅡ

SHIFTでの現在

2022年卒 理系出身 → **コンサルタント**

新卒2年目 1年目からコンサルとして案件参画。顧客信頼厚く、単価130万円獲得

新卒ファイルⅢ

SHIFTでの現在

2023年卒 理系出身 → **コンサルタント**

新卒1年目 高い思考力、ホスピタリティを武器に、入社時研修後すぐにコンサルタントとして案件参画

※「トップガン検定」は、SHIFTグループ従業員を対象とした社内制度

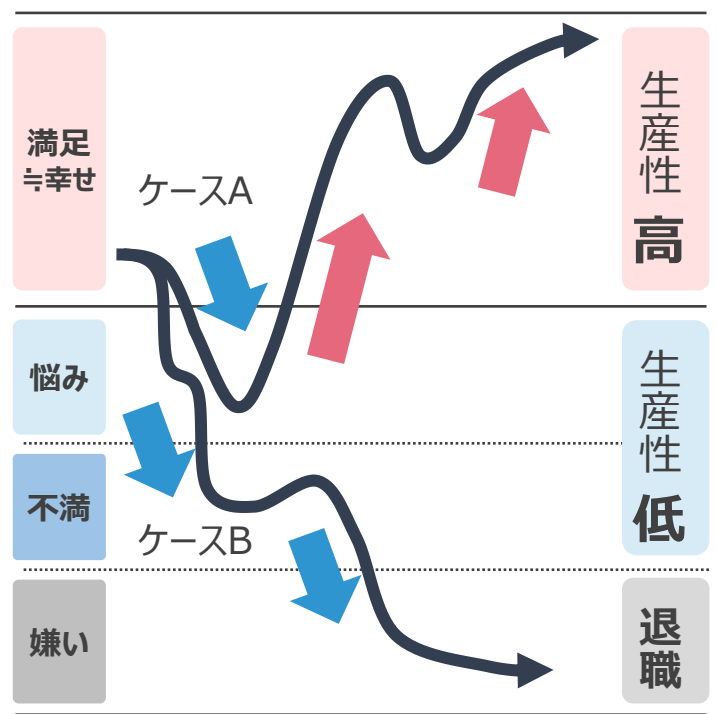
【人事・採用】従業員の悩みへの施策

人的資本価値最大化に向け、生産性に影響する要素を明確に。 社員の状況を踏まえ、個別での対応を実施

人的資本価値
最大化

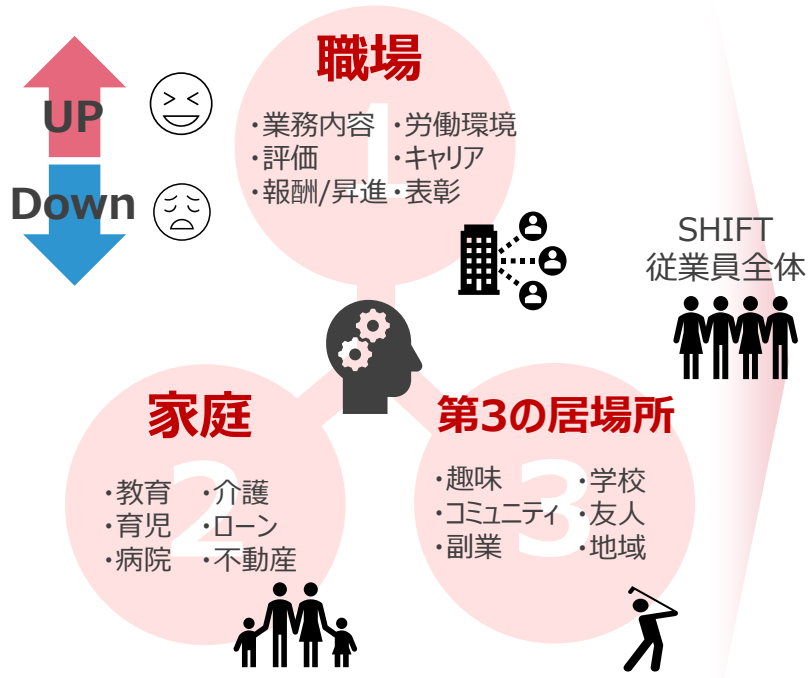
従業員の感情変化と生産性イメージ

従業員の生産性は、職場だけではなくプライベートの事象も影響する



生産性に影響を与えるファクター

大きく3つの領域での出来事が要素と考えられる



把握 従業員のポジティブ、ネガティブポイントを把握

従業員へのアンケートの結果（これがあればもっと幸せ、悩みや仕事への阻害要因）

😊 ポジティブpoint			😞 ネガティブpoint		
no	これがあればもっと幸せ	割合	no	悩み・仕事への阻害要因	割合
1	趣味、睡眠、1人の時間を確保したい	47.6%	1	本人の病気・体調不良	11.3%
2	お金を運用等でもっと増やしたい	15.1%	2	育児（育児に伴う時短を含む）	10.8%
3	家族、ペットとのふれ合いをもっとしたい	12.9%	3	現在の案件へのスキルマッチ	10.3%
4	家族・友人・同僚との「時間」を確保したい	9.8%	4	顧客との関係	10.3%
5	ゆとりある生活/安定した生活を確保したい	6.7%	5	アサイン・マネジメント	10.1%

ポジティブを最大化し、ネガティブを最小化する人事施策へ

- | | | |
|-----------------|-----------|---------------|
| キャリアUP制度「トップガン」 | 家事代行サービス | 部活 |
| スキルアップ応援制度 | ベビーシッター補助 | 趣味コミュニティ |
| まん福(ふるさと納税) | 介護コミュニティ | SHIFRe(マッサージ) |
| 確定拠出年金 | ハウスクリーニング | パパママコミュニティ |
| 持株会 | ... | |

※キャリアUP制度「トップガン」は、SHIFTグループ従業員を対象とした社内制度

【人事・採用】グループ会社のESスコア改善

ES調査の重要性をグループ全体で再認識。

ES
調査

調査結果を基に、適切な人事施策を遂行しESスコアが改善

単体

その常識、変えてみせる。



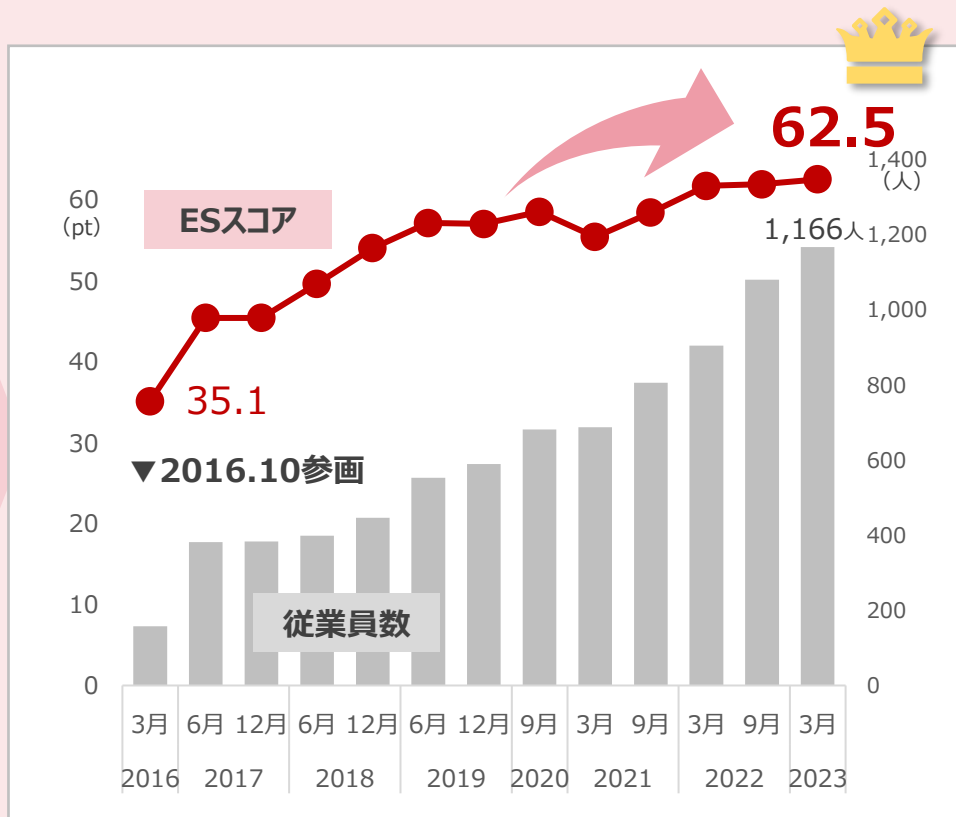
グループ会社



グループ会社

ES
(従業員満足度)
調査

SHIFTグループ
全体で
ES調査の重要性を認識



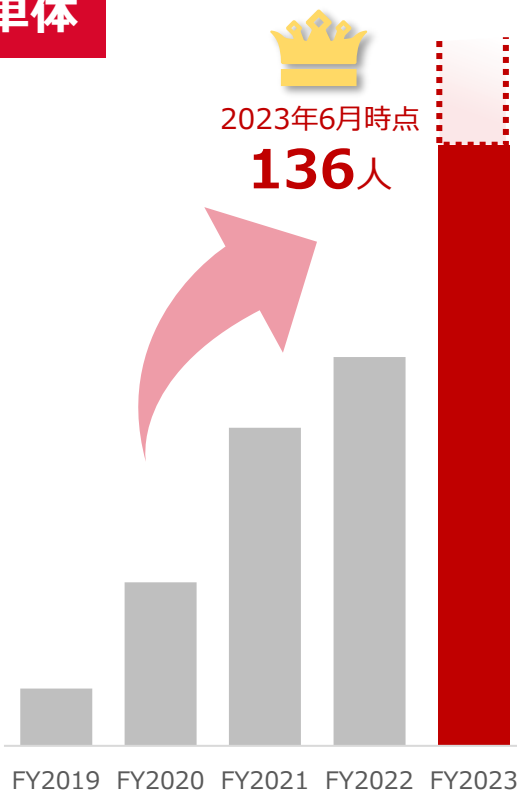
※外部のESスコア調査方法で測定

【人事・採用】障がい者雇用

従業員に対し満足度の高い環境を実現するため、業務分解による適材適所な配置を推進し、高評価を得る

障がい者雇用

単体



採用人数の推移

Point 1 **実雇用率**

2.42%

> 法定雇用率 2.30%

Point 2 **従事業務数**

200業務

業務分解をすることで、標準化できる作業を切り出し、特性に合わせて活躍できる業務領域がさらに拡大

Point 3 **職場定着率**

88.1%

IT業界における、障がい者の1年以上の職場定着率の平均値60.2%※1よりも大きく上回っている

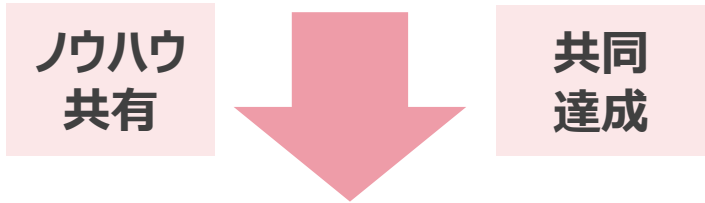
Point 4 **取組みが高評価**

東京都「心のバリアフリー」※2 サポート企業に登録され好事例企業として認定

HR総研主催※3 日本HRチャレンジ大賞 採用部門優秀賞 受賞

グループ会社

その常識、変えてみせる。



※1 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 障害者職業総合センター <https://www.nivr.jeed.go.jp/research/report/houkoku/p80cur0000000nub-att/houkoku137.pdf>
 ※2 東京都「心のバリアフリー」 <https://kokorobf-support.tokyo>
 ※3 HR総研「日本HRチャレンジ大賞」第12回受賞企業発表 https://hr-souken.jp/challenge_award/

M&A・PMI 基盤

M&Aが加速し、4Qに新たに4社がSHIFTグループにジョイン



CREIT SOLUTIONS

CIMTECH

NETWORK TECHNOS

TRUST BRAIN

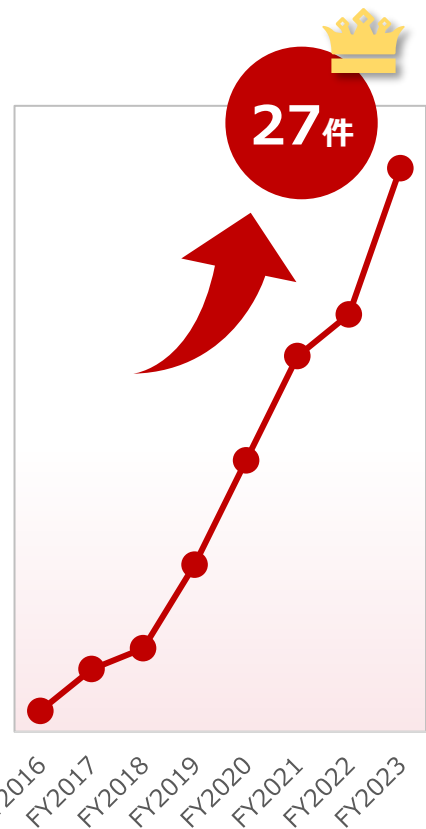
会社名	クレイトソリューションズ	シムテック	ネットワークテクノス	トラストブレイン
会社概要/ 事業概要	受託開発、コンサルティング、 システムエンジニアサービス	WEB開発、ネットワーク構築 受託開発	ソフトウェアの開発	受託開発
特徴	ERP領域におけるシステム 導入、開発、保守、運用に おける、高い開発力や技術力	アプリやWEB開発、保守、 運用を中心とした 開発業務に強み	ソフトウェア開発事業を主軸に、 地域IT推進や、ソフトウェア 技術を利用した研究開発など	医療系ソフトウェア開発、 業務系ソリューション、物流系 ソリューション
売上高 (ジョイン前)	14.5 億円	7.4 億円	4.2 億円	4.7 億円
従業員数	178 人	37 人	47 人	47 人
取得 エンティティ	SHIFTグローブス・キャピタル	SHIFTグローブス・キャピタル	ALH	バリストライドグループ
連結取込 予定日	2023/6/1	2023/6/30	2023/6/30	2023/7/31

※ 売上高は、各社公表日時点の直近通期年度実績
※ 従業員数は、2023年5月31日時点

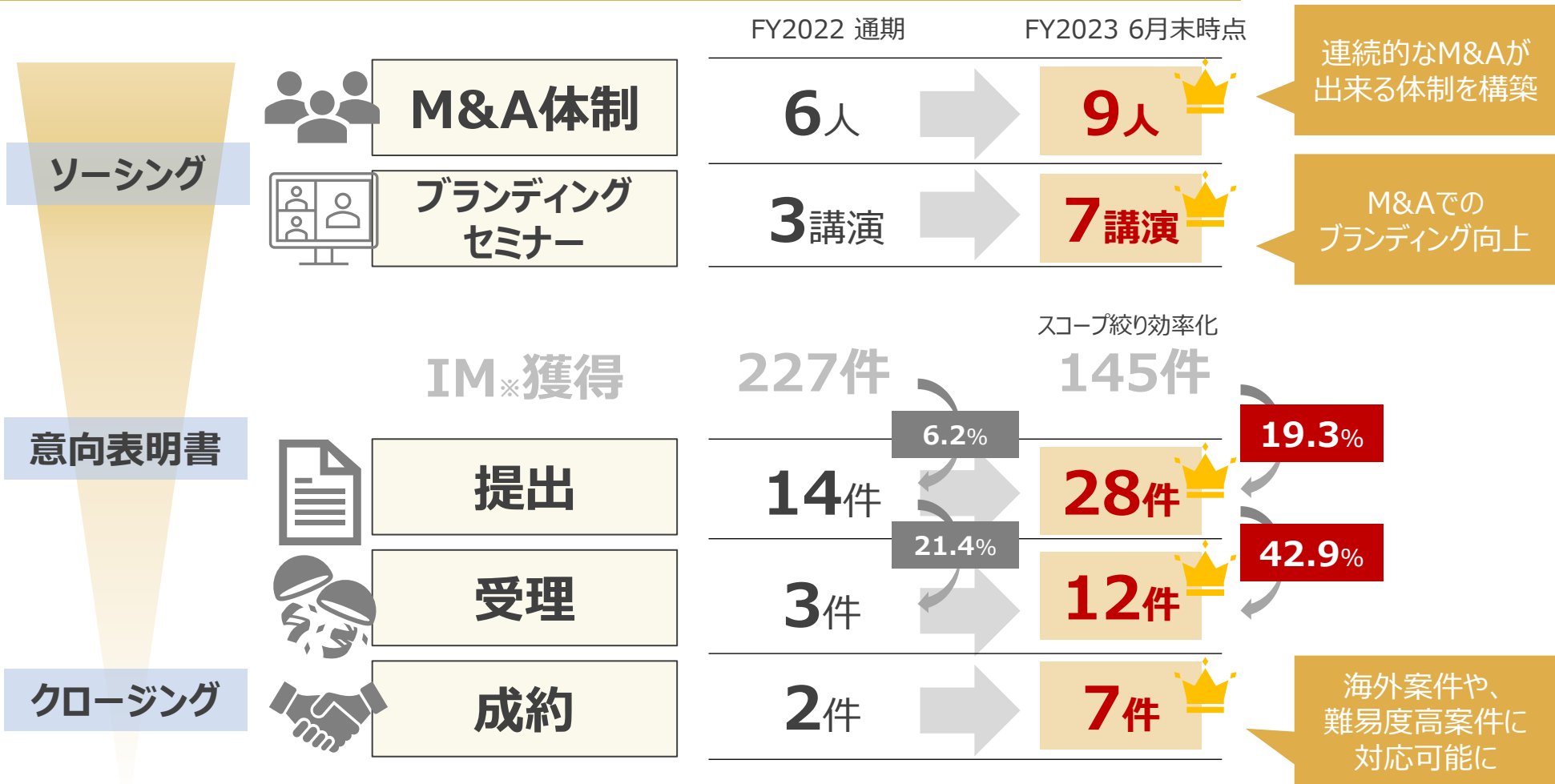
【M&A・PMI】M&Aの実績

体制強化とブランディングで、M&A件数が大幅増加

累計M&A件数



M&A増加の背景



SHIFT・SGCだけでなく、 グループ会社でもM&Aできる体制を構築し実績を積む



【M&A・PMI】グループ会社のPMI

経営層だけでなく、現場を中心とした横の連携を強化。 SHIFTグループの理念・手法を隅々まで浸透させ成長をけん引

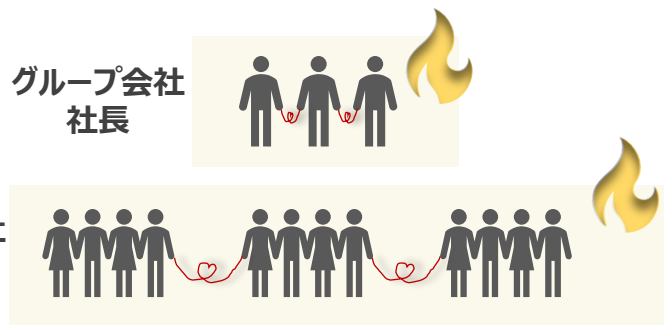
グループ経営合宿の意義

過去開催 2019年開催～

1 社長、経営チームの連携を強化する

今回開催 2023年5月 現場各部門主体での開催

2 グループ間の各部門を繋げ、火をつける



グループ会社 各部門	営業	人事	デリバリ	経営管理
	130%継続成長する 顧客開拓の実践	成長のエンジン！ 優秀な人材が集まる 人事施策を考え抜く	高成長 し続けるための 事業マネジメント	未来をコントロール できるFP&A チームへ
メンバー				

- ✓ 数字に強い
- ✓ やり切る
- ✓ 成長を楽しむ
- ✓ PDCAでの仕組改善
- ✓ チャレンジする
- ✓ 存在意義

現場から火をつけて
成長を楽しむ

3. 売上高3,000億円に向かう 成長戦略「SHIFT3000」

「SHIFT3000」への道のり

「SHIFT3000」のその先を見据えて、 将来の売上、EBITDA成長への準備を始めた

Ready

顧客数を向上させるための
営業体制の準備



アカウント

顧客単価を向上させるための
アカマネ体制の準備



100億円顧客創出のための
コンテンツ準備



Ready

ChatGPT等、生成AIの
事業への展開



アジャイルNo.1を目指す
アジャイルエンジニア集団



自社サービスを成功させる
DAAE体制の確立



サービス

人材

Ready

年間1万人採用に向けた
採用戦略の準備



従業員10万人に備えた
人材マネジメントの体系化



グローバルでの事業展開に
向けた人材の確保体制



採用

Ready

積極的なM&Aをするための
M&A体制の確立



参画した企業が成長加速する
PMI体制の確立



大規模M&Aを成功させる
M&A体制の確立



M&A

将来の
売上、EBITDA成長
への仕込み

多重下請け構造
の打破

顧客単価
100億円/社

DAAE
売れるサービス作りの
統合ソリューション

エンジニア経済圏の広がり

パートナー企業

SHIFT従業員
10万人

サービス数

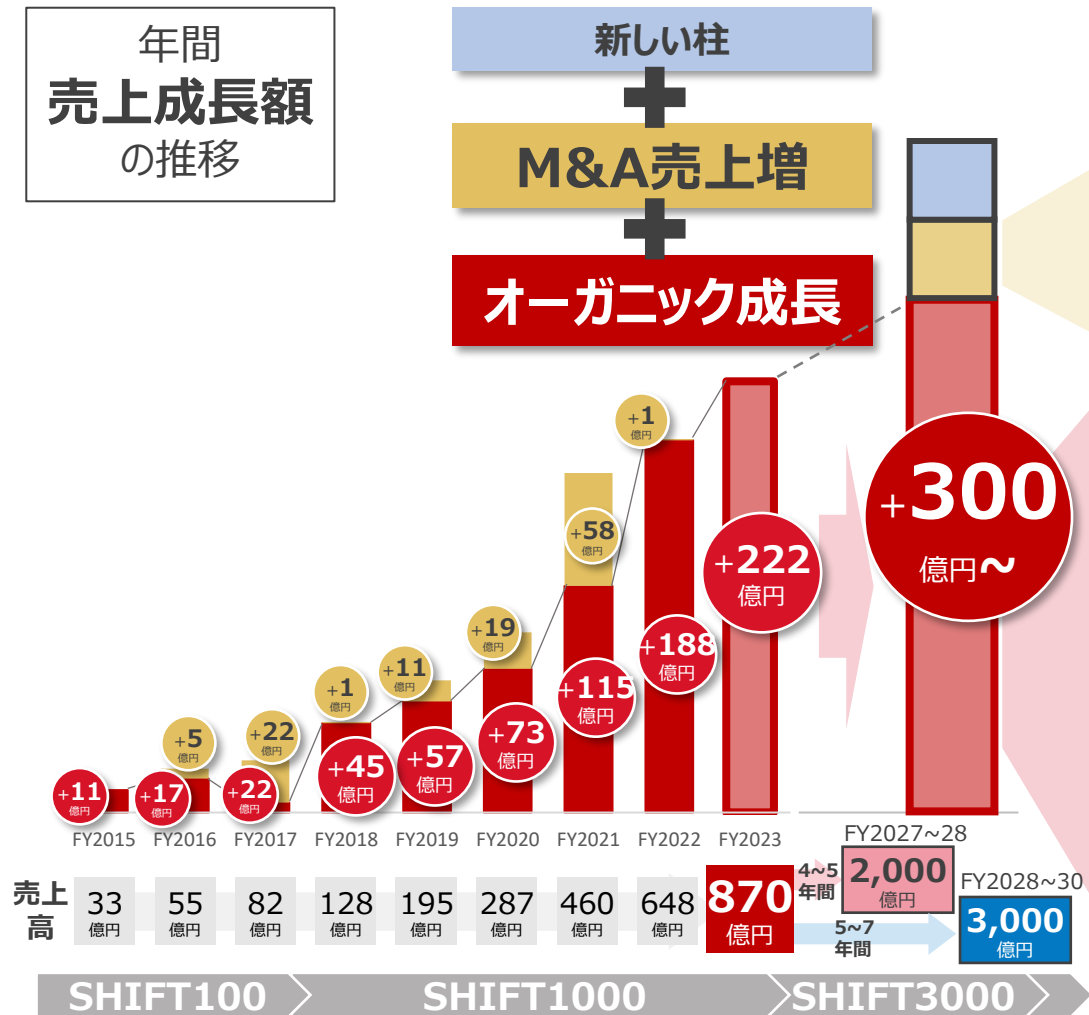
マイナー出資

グループ会社数

「SHIFT3000」への道のり

オーガニック成長力を強化して、SHIFT3000早期達成を目指す

年間
売上成長額
の推移



売上高	2,000億円	3,000億円
売総率	34%	36%
想定達成	FY2027~28	FY2028~30
ブランド	クラウドネイティブな「DX推進企業」 としての台頭	日本の「労働生産性」を追求 「DX」「売れるサービス作り」の第一想起
M & A 成長	M&A売上：50億円/年 大型M&A：100億円規模 ができる体制	M&A売上：500億円/年 大型M&A：1,000億円規模 ができる体制
アカウント / 営業	顧客数：3,000社 顧客単価：6,000万円/社 大型顧客：50億円規模	顧客数：5,000社 顧客単価：6,000万円/社 大型顧客：100億円規模
人事 / 採用	年間採用力：5,000人/年 従業員数：1.9万人 10万人マネジメントの準備	年間採用力：1万人/年 従業員数：2.8万人 グローバル対応人材：3,000人
サービス / 技術	エンジニア単価：120万円 アジャイル人材：5,000人 生成AIでの革新	エンジニア単価：150万円 アジャイル人材：1万人 自社サービスの成功
新しい柱	海外へのチャレンジ、資本業務提携の推進 自社サービス（プライベートブランド）を展開	

SHIFTの目指すところ

売れる
サービス作りを
提供

高い
労働生産性
で国際競争力
強化

企業の浮沈を
左右する
DX推進
成功

圧倒的な
ITエンジニア
不足の解消

エンジニアを苦しめる
多重下請け
構造
の打破

「SHIFTは社会課題を 解決する会社」

IT業界に広がる
後継者不足

エンジニアの
働く環境を
改善

その常識、変えてみせる。

SHIFT

DXと働き方改革で
無駄をなくし
環境負荷を低減
気候変動
への対応

広がる
地方格差
を解消

レガシー
システム
からの脱却

定年70歳
を推奨し
生涯年収を向上

事業を通じて
外貨を稼ぐ

迫りくる
サイバー攻撃
への対応

(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:11,132人
単体:6,365人

※ パートナー、派遣含む 2023年5月末時点

グループ会社数

38社

※ 2023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

- 156万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

2000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

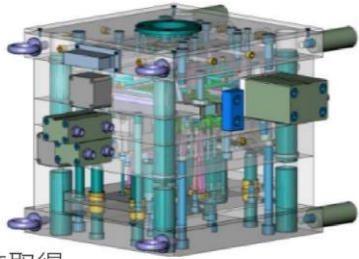
・株式会社 INCS
コンサルティング事業部
-マネージャとして従事
-プロセステクノロジーで特許取得

「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」

2005年



2009年

2006年

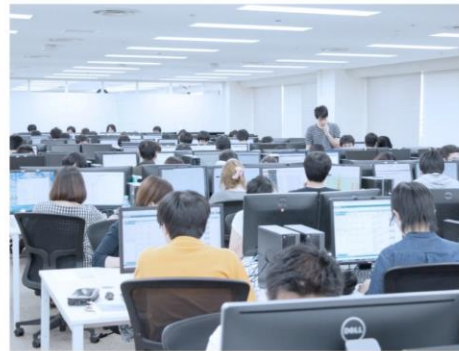
・ソフトウェアテストに出会う

-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！

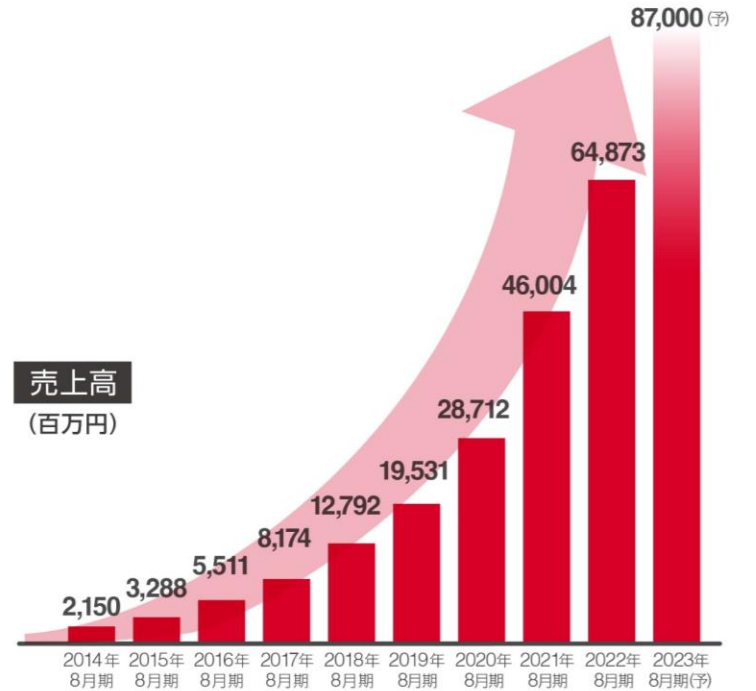
👉プロジェクトは大成功。お客様の開発費、
2億円削減に貢献

2009年

・ソフトウェアテスト事業
-09年から14期連続成長中



2019年



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

徹底的に仕組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

9.2万人が受検
合格したのは**6%**

※ 2023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

4,200
プロジェクト/年

8,800 万
ケース

156 万
不具合件数

スマートフォン
5,535 端末

※ 2023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**^{※1} のブルーオーシャン

アウトソース

1%

ソフトウェア
テスト市場
5.5兆円

16兆円
国内IT市場

ソフトウェア開発産業の
市場規模は
約16兆円^{※2}

テストのアウトソーシングは**たったの1%**^{※3}、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）

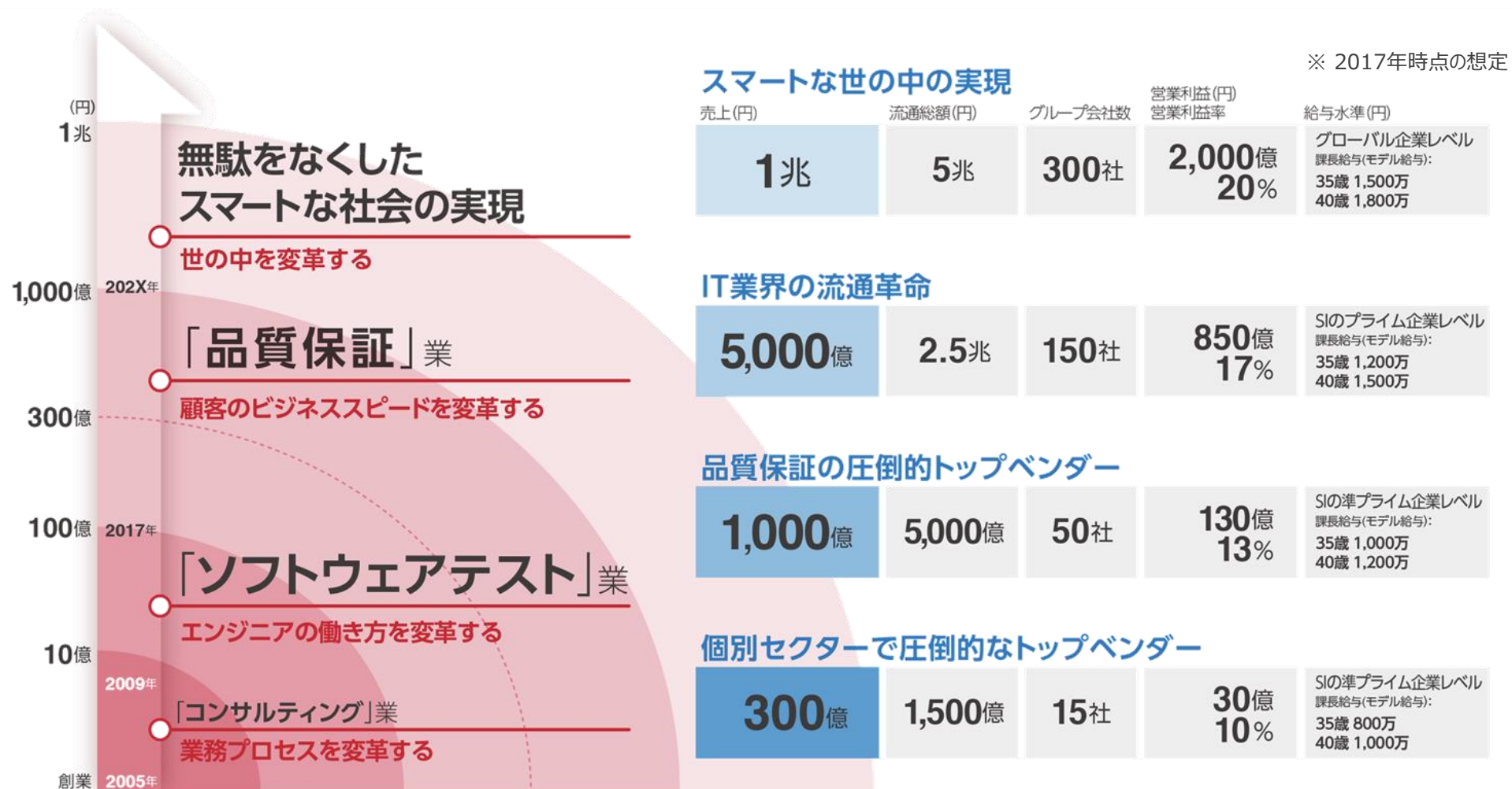
※2 経済産業省 2021年情報通信業基本調査（2020年度実績）（ソフトウェア開発に関連する業界の売上高合計より算定）

※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



【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



無駄をなくした
スマートな社会の実現

世の中を変革する

「品質保証」業

顧客のビジネススピードを変革する

「ソフトウェアテスト」業

エンジニアの働き方を変革する

「コンサルティング」業

業務プロセスを変革する

スマートな世の中の実現

売上(円)

流通総額(円)

グループ会社数

営業利益(円)
営業利益率

給与水準(円)

1兆

5兆

300社

2,000億
20%

グローバル企業レベル
課長給与(モデル給与):
35歳 1,500万
40歳 1,800万

IT業界の流通革命

5,000億

2.5兆

150社

850億
17%

SIのプライム企業レベル
課長給与(モデル給与):
35歳 1,200万
40歳 1,500万

品質保証の圧倒的トップベンダー

1,000億

5,000億

50社

130億
13%

SIの準プライム企業レベル
課長給与(モデル給与):
35歳 1,000万
40歳 1,200万

個別セクターで圧倒的なトップベンダー

300億

1,500億

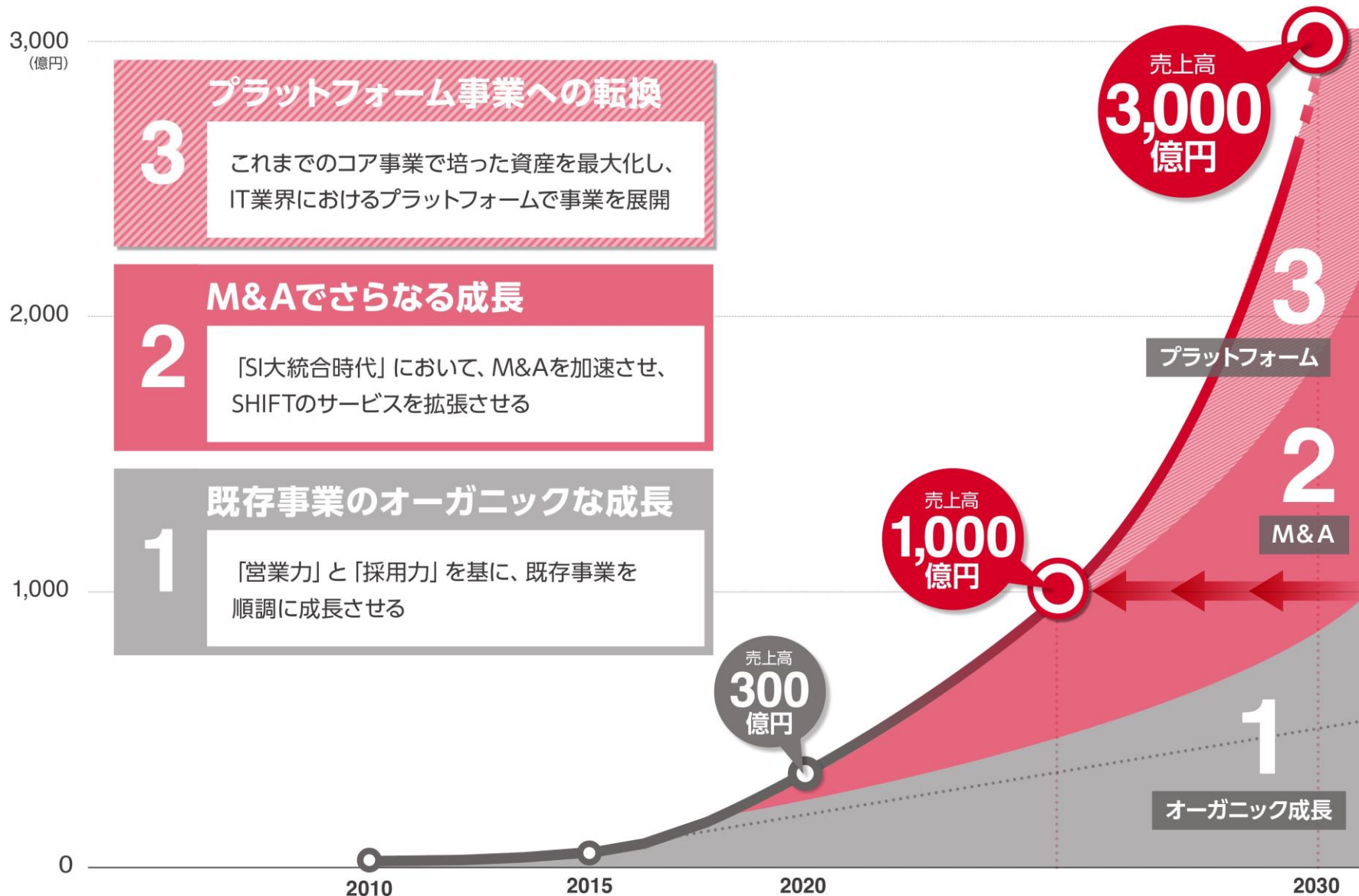
15社

30億
10%

SIの準プライム企業レベル
課長給与(モデル給与):
35歳 800万
40歳 1,000万

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