

2023年8月期  
第4四半期および通期  
決算説明会資料

株式会社 S H I F T (証券コード : 3697)

2023年10月12日

- 1. FY2023 4Q/通期業績**
- 2. FY2023 4Q 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

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

## FY2023 通期 連結業績

(単位：百万円)

- ・マトリクス組織、営業の構造化により顧客単価などのKPI成長を伴って業績目標を達成
- ・教育やハイスキル人材の採用が売上総利益率向上をけん引
- ・10万人企業体制を意識した人事施策やM&Aの加速など将来投資も着実に遂行

売上高	売上総利益	営業利益	EBITDA
88,043	29,948	11,569	13,289
YoY +35.7%	YoY +41.9%	YoY +67.3%	YoY +58.8%

### 人材戦略

エンジニア採用は引き続き伸長。将来の1万人採用・10万人企業を見据えた人事施策を遂行し、LTVの拡大をけん引

- 新卒・二卒の若手層、中途ハイスキル層を網羅的に採用し、採用人数と高単価人材の獲得の両方を実現
- 将来を意識した施策により、グループ全体のLTV伸長。新オフィスを活用した取り組みの準備も進め、10万人企業の基盤構築に着手

### 顧客戦略

顧客LTVを数式化し、売上ファネル別の施策が進捗

- 取引先別の業種業界はすべて網羅的に成長
- 顧客LTVを意識した活動を構造的に整理し推進
- 業績連動型の評価制度も効果を発揮し、顧客単価が伸長

### グループ戦略

M&A・PMIチームの体制強化や蓄積された経験・ブランディングなどの活動がM&Aの加速を実現

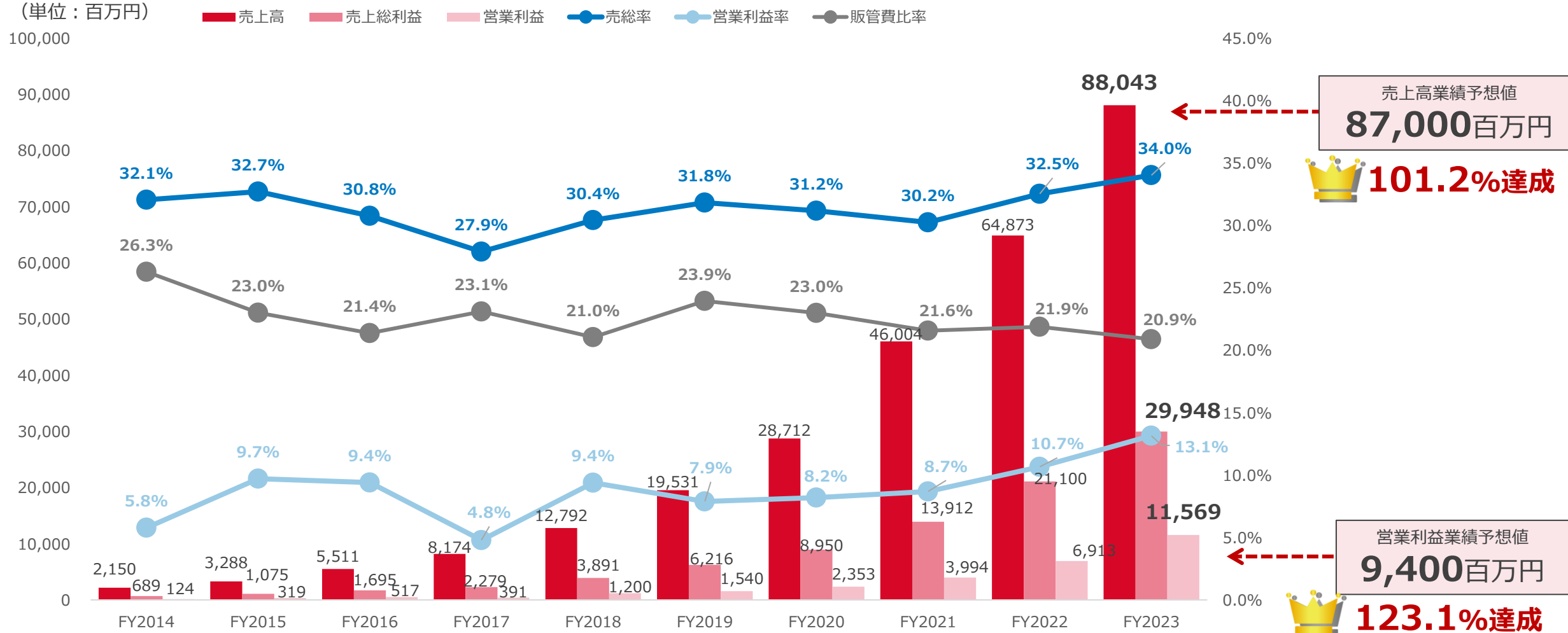
- 英語人材やM&AやPMIの経験が豊富な人材の参画により強固な体制を構築
- これまで培った経験値によりSHIFTグループとのシナジー効果が高い企業のソーシングが加速し、年間9件のM&A成約を実現

# 1. FY2023 4Q/通期業績

# 通期業績概況

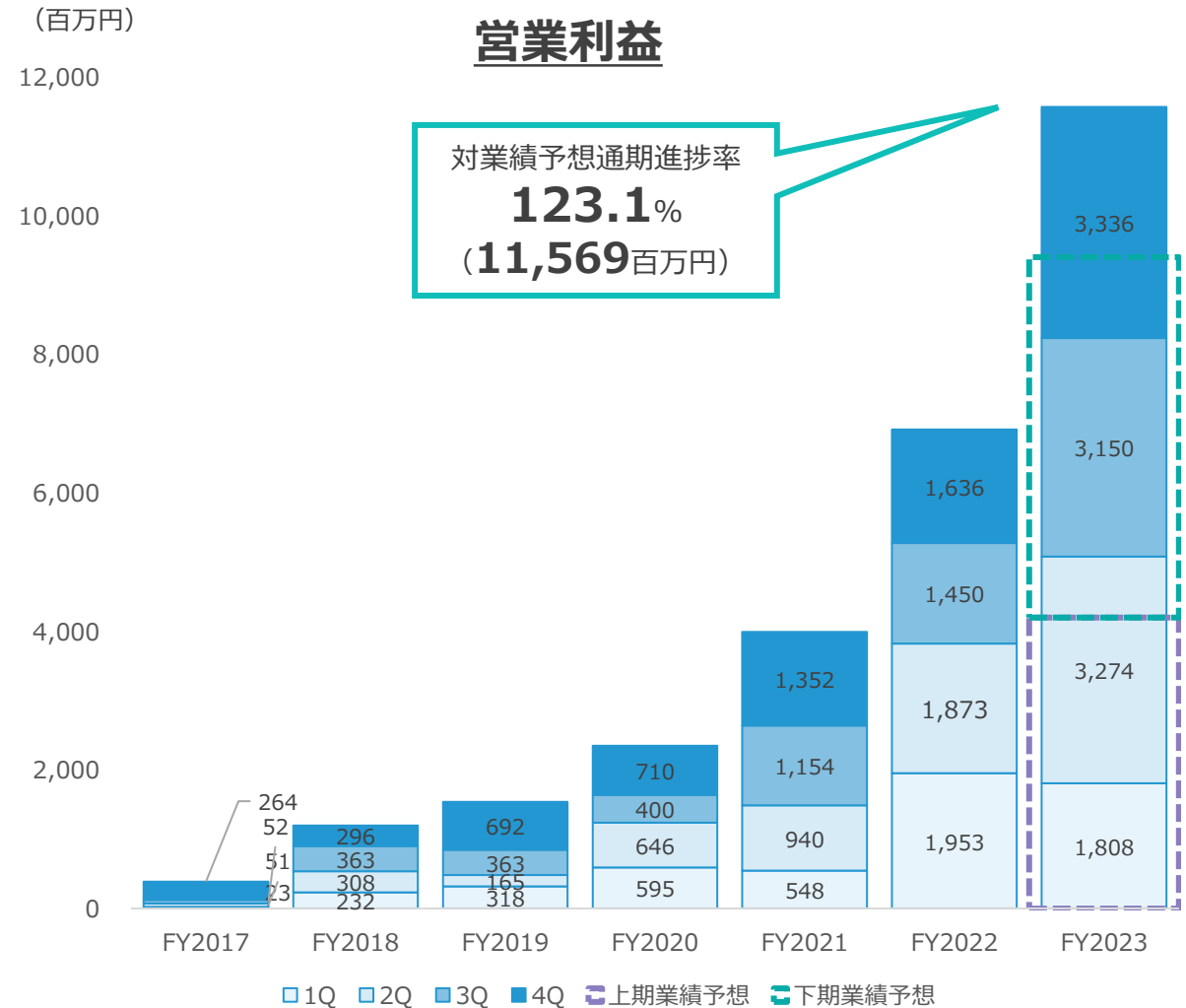
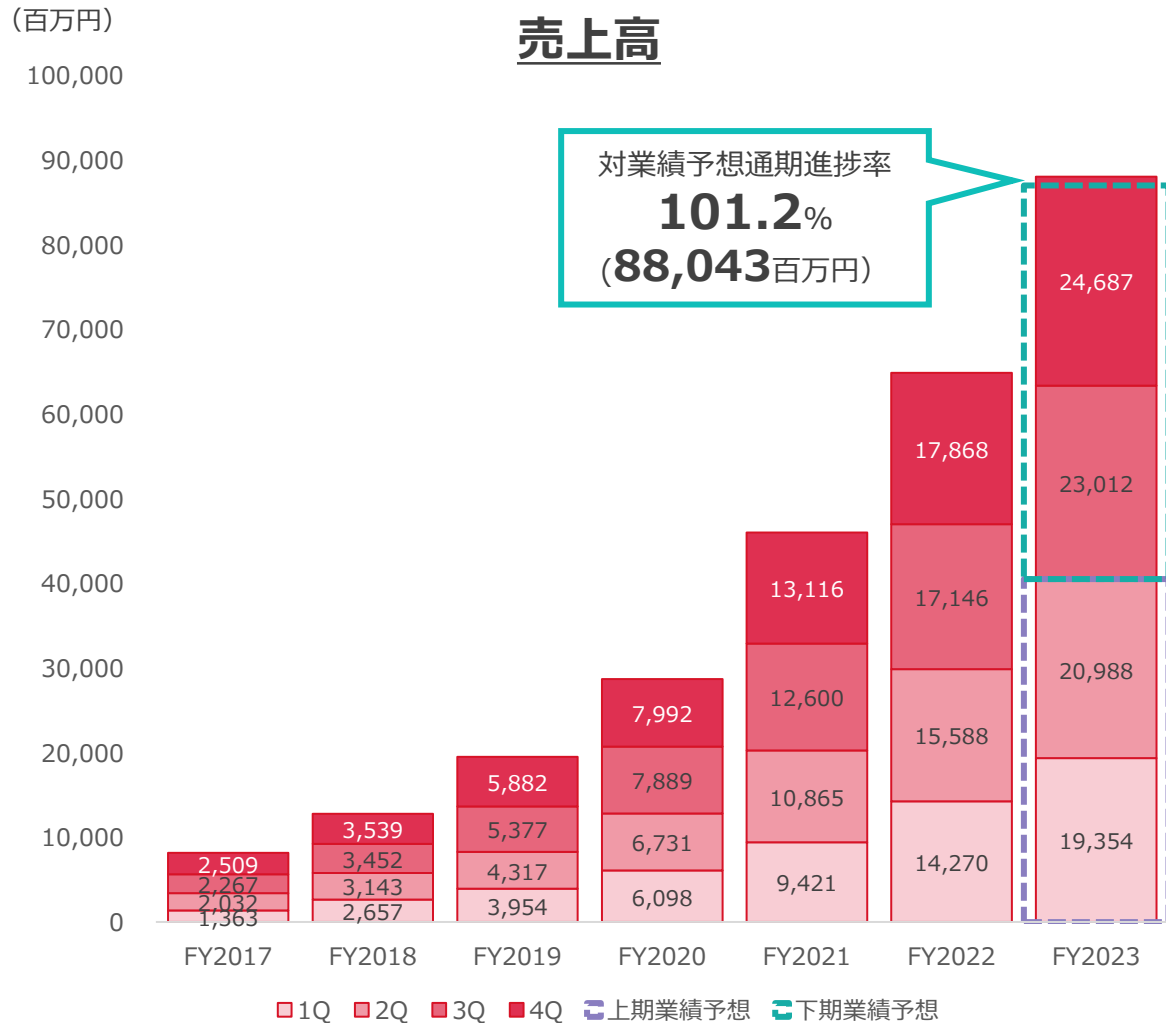
## オーガニック成長に加えM&Aが加速。 収益性も大きく向上し、上場来最高の水準で着地

(単位：百万円)





# 四半期連結業績推移と業績予想値

## 着実に四半期で売上高を積み上げ、高い収益性を確保



## 積極的な成長投資が売上高と売総率の成長を実現

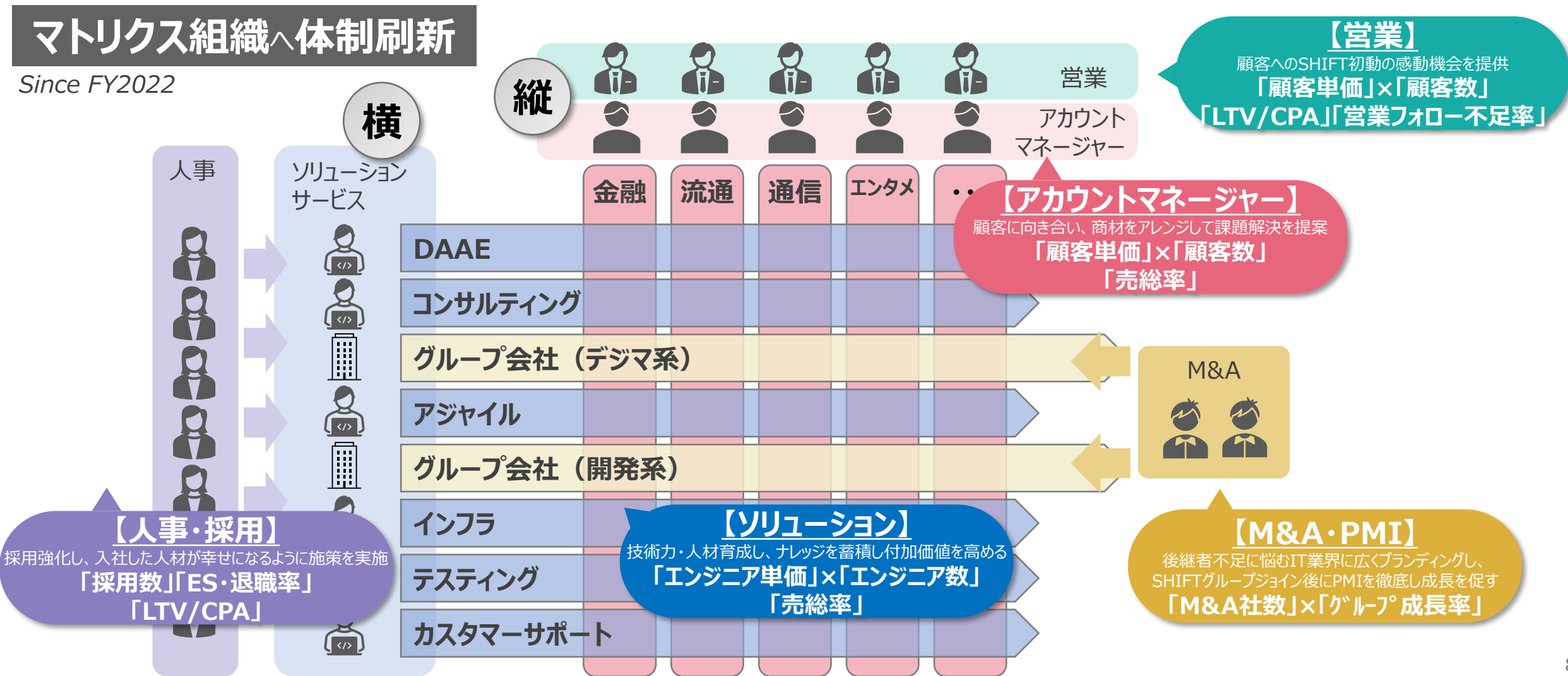
(単位：百万円)	FY2023 4Q	前年同期 (FY2022 4Q)		FY2023 4Q累計	前年同期 (FY2022 4Q累計)		業績予想 (FY2023 通期)	達成率 (FY2023 通期)
		実績	増減率		実績	増減率		
売上高	24,687	17,868	38.2%	88,043	64,873	35.7%	87,000	101.2%
売上総利益	8,579	5,454	57.3%	29,948	21,100	41.9%		
売上総利益率	34.8%	30.5%	4.3pt	 34.0%	32.5%	1.5pt		
販管費	5,243	3,817	37.3%	18,378	14,186	29.6%		
EBITDA	3,894	2,028	92.0%	13,289	8,370	58.8%		
EBITDAマージン	15.8%	11.4%	4.4pt	 15.1%	12.9%	2.2pt		
営業利益	3,336	1,636	103.8%	11,569	6,913	67.3%	9,400	123.1%
営業利益率	13.5%	9.2%	4.3pt	 13.1%	10.7%	2.4pt	10.8%	
経常利益	3,371	1,730	94.8%	12,004	7,552	58.9%	9,500	126.4%
税前利益	3,225	1,638	96.8%	10,157	7,460	36.1%		
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,269	1,258	80.3%	6,248	4,974	25.6%	6,300	99.2%

# 「SHIFT1000」を超えて「SHIFT3000」へ

## 継続的な事業成長を実現させるマトリクス組織が着実に定着

### マトリクス組織へ体制刷新

Since FY2022

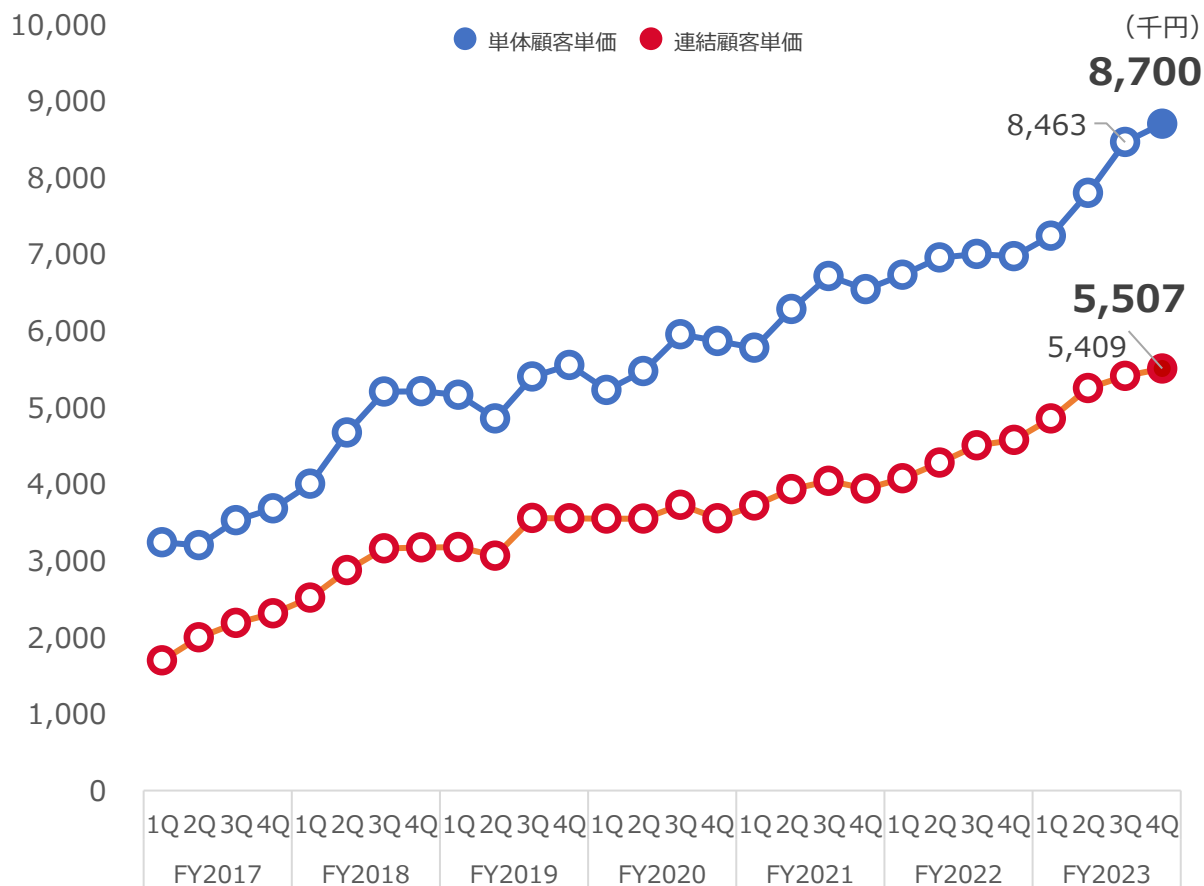




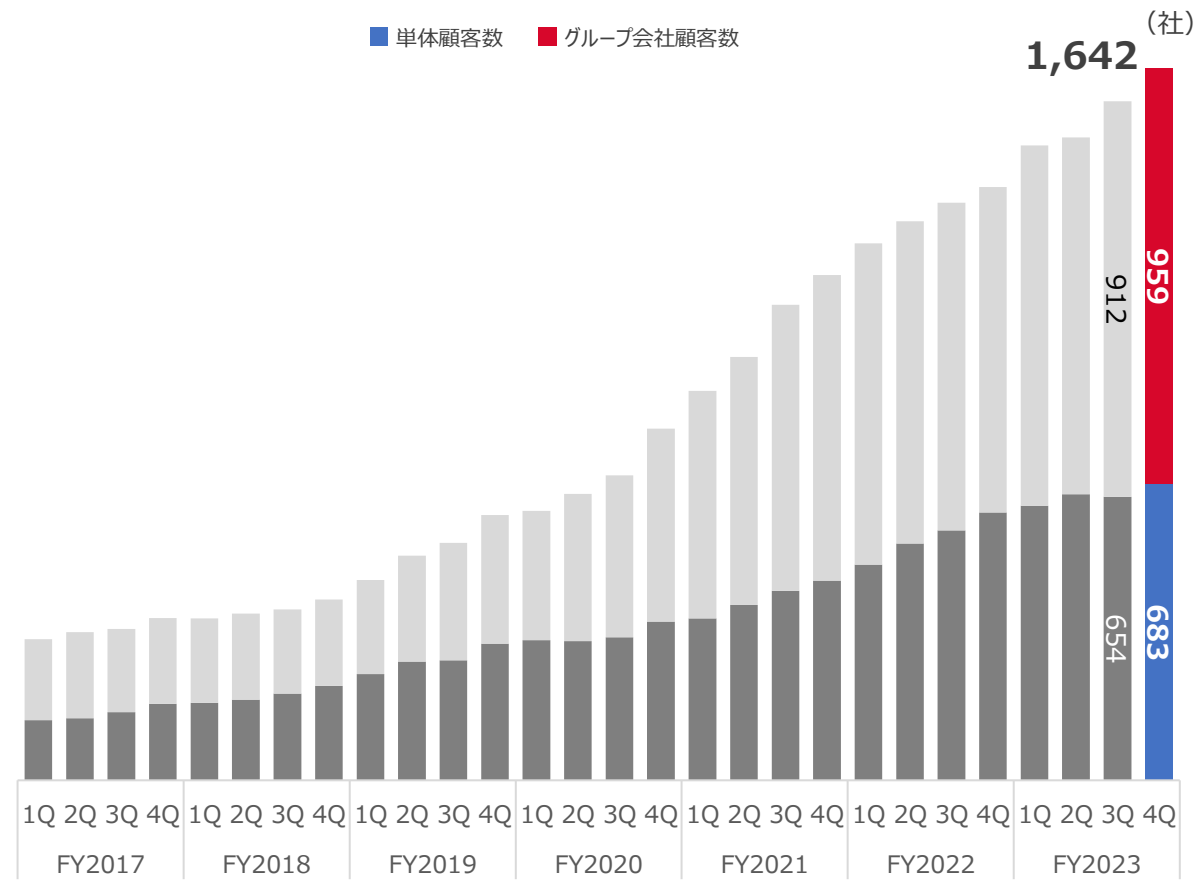
# 顧客単価・顧客数推移

## 営業、サービス強化により、顧客内深耕が進み、顧客売上単価が上昇。顧客数も拡大継続

### 顧客月額売上単価



### 月間取引顧客数



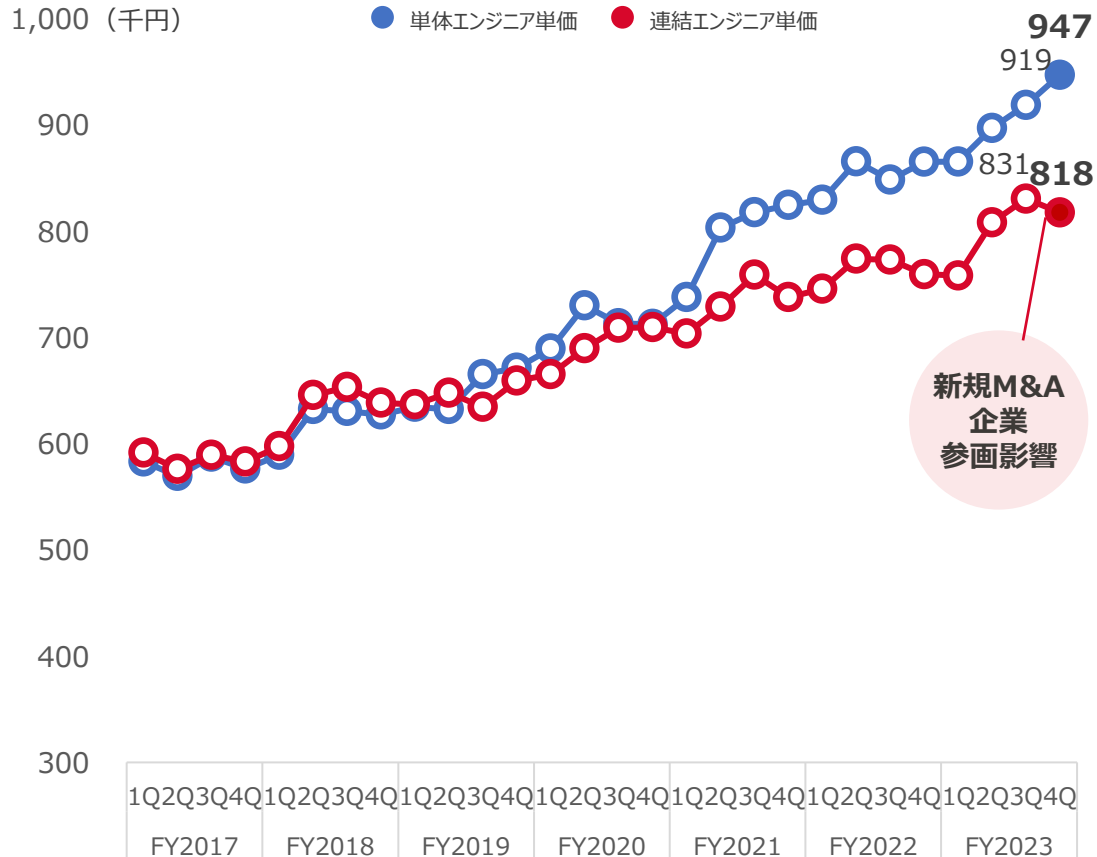
※ 単体売上高は、稼働状況を考慮して、実態に合わせた稼働売上高で算定しています  
 ※ 連結売上高は、収益認識基準を適用した売上高で算定しています

※ ヒンシツ大学・CATライセンス含め全取引社数。ただし中古パソコン等物販、自社サービスによる少額取引顧客は除いています  
 ※ 単体顧客数は、稼働状況を考慮して、実態に合わせた取引顧客数を算定しています  
 ※ グループ会社顧客数は、計上月を算定し、3か月の平均値を採用しています

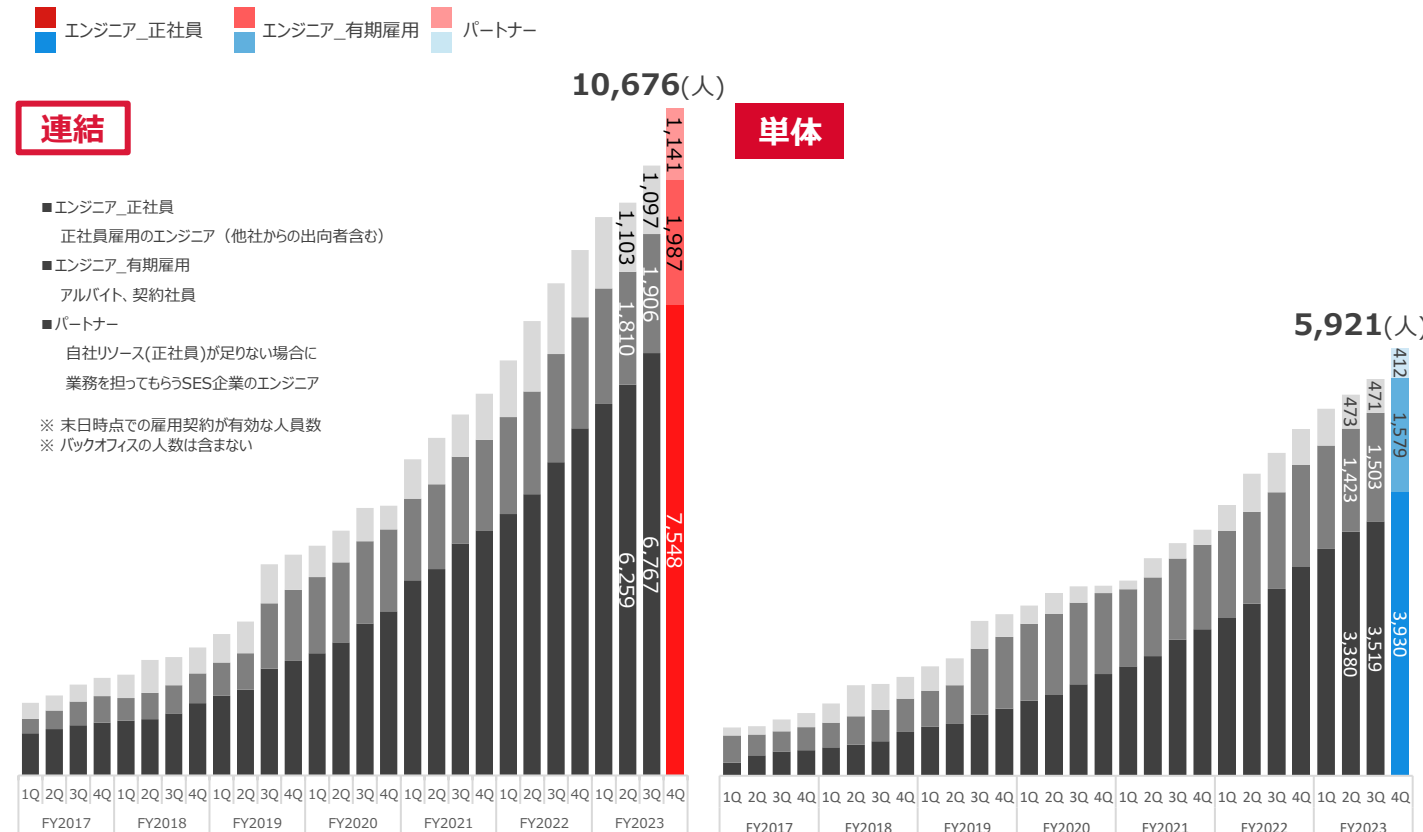
# エンジニア単価・エンジニア数推移

## エンジニア単価、エンジニア数ともに引き続き、成長トレンドを継続

### エンジニア単価推移



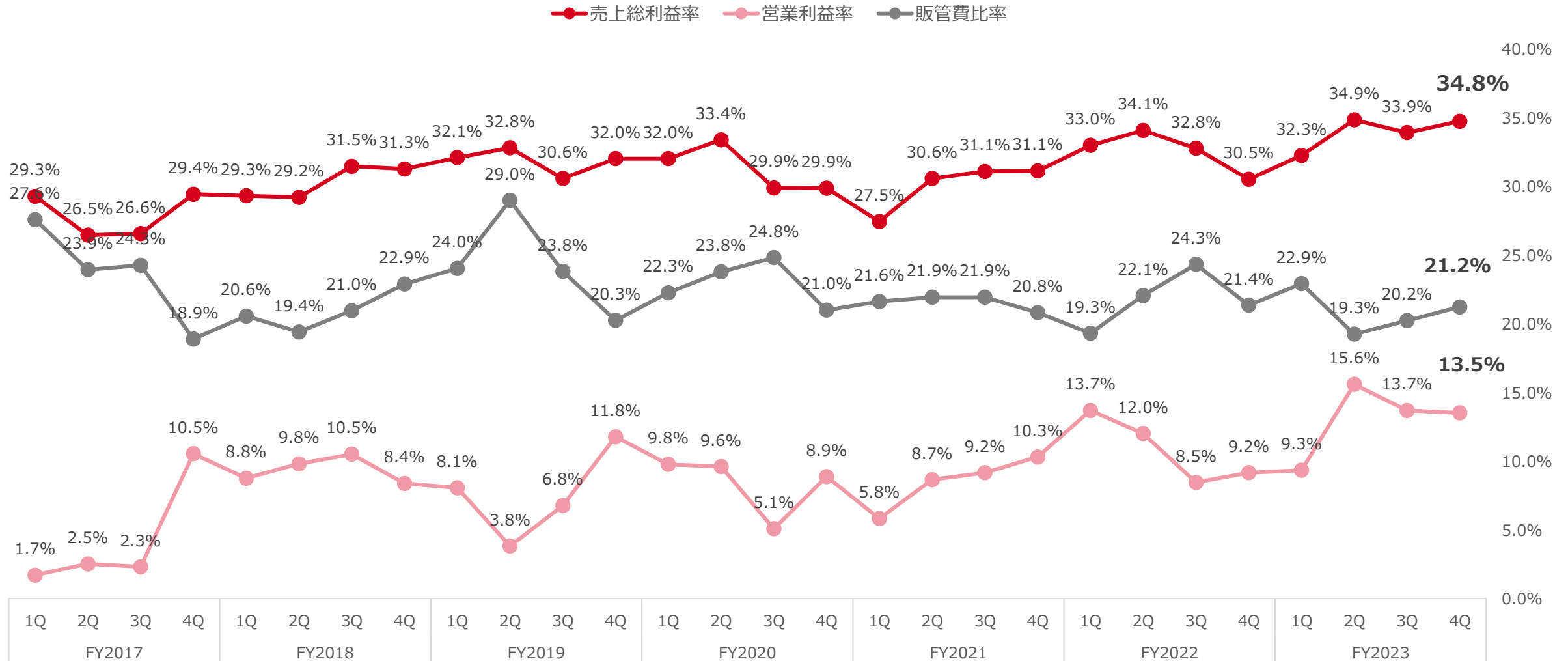
### エンジニア数推移



※ 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

# 四半期連結利益率推移

## 今期も成長投資を着実に遂行。投資成果が売総率にも現れ、年間を通じた高収益体質を構築



※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 4Q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 (3Q累計実績対比)
58,285 <sup>(111)</sup>	35.6% (+0.3pt) ↑

58,285<sup>(111)</sup>

35.6%

(+0.3pt) ↑

パートナー企業※

売総率: 34.5%  
(△0.4pt)

エンドユーザー企業※

売総率: 33.4%  
(+0.6pt)

売上高構成比

24.6%

(3Q累計比: +0.5pt)

75.4%

(3Q累計比: △0.5pt)

グループ会社間取引に  
よって生じた利益※

売上総利益: 1,187百万円

## 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 (3Q累計実績対比)
27,089 <sup>(2,700)</sup>	26.8% (+0.1pt) ↑

27,089<sup>(2,700)</sup>

26.8%

(+0.1pt) ↑

パートナー企業※

売総率: 27.0%  
(△0.2pt)

エンドユーザー企業※

売総率: 24.1%  
(+0.3pt)

売上高構成比

68.2%

(3Q累計比: +0.9pt)

31.8%

(3Q累計比: △0.9pt)

グループ会社間取引に  
よって生じた利益※

売上総利益: 903百万円

## 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 (3Q累計実績対比)
6,469 <sup>(989)</sup>	37.0% (+1.4pt) ↑

6,469<sup>(989)</sup>

37.0%

(+1.4pt) ↑

パートナー企業※

売総率: 34.5%  
(+1.8pt)

エンドユーザー企業※

売総率: 38.6%  
(+1.7pt)

売上高構成比

6.2%

(3Q累計比: +0.4pt)

93.8%

(3Q累計比: △0.4pt)

グループ会社間取引に  
よって生じた利益※

売上総利益: 291百万円

※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481百万円となります

## 採用費やM&Aに関連する諸経費など、戦略投資を着実に遂行

(単位：百万円)	FY2023 4Q		前年同期 (FY2022 4Q)			FY2023 累計		前年同期 (FY2022 累計)		
	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>2,500</b>	<b>10.1%</b>	1,861	10.4%	34.4%	<b>9,003</b>	<b>10.2%</b>	6,628	10.2%	35.8%
採用費	<b>869</b>	<b>3.5%</b>	884	4.9%	△1.7%	<b>4,048</b>	<b>4.6%</b>	3,775	5.8%	7.3%
広告宣伝費	<b>67</b>	<b>0.3%</b>	72	0.4%	△5.9%	<b>207</b>	<b>0.2%</b>	214	0.3%	△3.3%
地代家賃	<b>455</b>	<b>1.8%</b>	138	0.8%	227.9%	<b>941</b>	<b>1.1%</b>	522	0.8%	80.2%
支払報酬	<b>195</b>	<b>0.8%</b>	93	0.5%	109.3%	<b>671</b>	<b>0.8%</b>	327	0.5%	105.3%
のれん償却費	<b>330</b>	<b>1.3%</b>	233	1.3%	41.3%	<b>1,028</b>	<b>1.2%</b>	892	1.4%	15.2%
減価償却費	<b>69</b>	<b>0.3%</b>	42	0.2%	63.3%	<b>170</b>	<b>0.2%</b>	155	0.2%	9.4%
その他	<b>754</b>	<b>3.1%</b>	491	2.7%	53.6%	<b>2,307</b>	<b>2.6%</b>	1,670	2.6%	38.1%
合計	<b>5,243</b>	<b>21.2%</b>	3,817	21.4%	37.3%	<b>18,378</b>	<b>20.9%</b>	14,186	21.9%	29.6%

# 戦略投資の内訳

運用コスト効率化に伴って積極的な戦略投資を実施。  
売上高・売総率の成長と共に、将来への先行投資も遂行

(単位：億円)

	FY2022	FY2023	増加幅
売上高	648	880	+231
売総率	32.5%	34.0%	+1.5pt
販管費 (比率)	141 (21.9%)	183 (20.9%)	
うち、 戦略コスト (比率)	87 (13.4%)	117 (13.3%)	
うち、運用コスト (比率)	54 (8.5%)	66 (7.6%)	
営業利益	69	115	

	金額 (億円)		投資結果		
	FY 2022	FY 2023	KPI	FY2022	FY2023
採用関連	50	57	採用人数	2,497人	2,630人
うち、採用費	(38)	(40)			
営業	19	25	オーガニック 売上高成長額	188億円	212億円
ES	5	6	退職率	7.9%	8.7%
M&A	10	17	M&A件数	2件	9件
教育	1	6	検定合格者数 (単体)	215人	519人
事業開発	1	2	DAAEチームコスト、AIコストなど		
その他	1	3			

**「SHIFT2000」**  
に向けた  
先行投資

## 連結貸借対照表

# 堅調な業績により自己資本を順調に蓄積。 現預金の一部を株式報酬制度拡充に活用し、資本効率を改善

	FY2023 4Q	前年同期 (FY2022 4Q)	
		実績	増減率
(単位：百万円)			
流動資産	30,518	22,423	36.1%
うち現金及び預金	17,591	12,921	36.1%
固定資産	18,982	17,806	6.6%
総資産	49,500	40,230	23.0%
流動負債	18,286	11,726	55.9%
固定負債	1,632	2,496	△34.6%
自己資本	28,961	25,593	13.2%
自己資本比率	58.5%	63.6%	△5.1pt
新株予約権等	168	54	207.9%
非支配株主持分	451	359	25.7%

ROE	
FY2023 4Q	FY2022 4Q
22.9%	20.7%

ROIC	
FY2023 4Q	FY2022 4Q
18.4%	17.8%

ROA	
FY2023 4Q	FY2022 4Q
13.9%	13.4%

## 2. FY2023 4Q 状況振り返り



# FY2023 4Q 状況振り返り 営業・アカウント

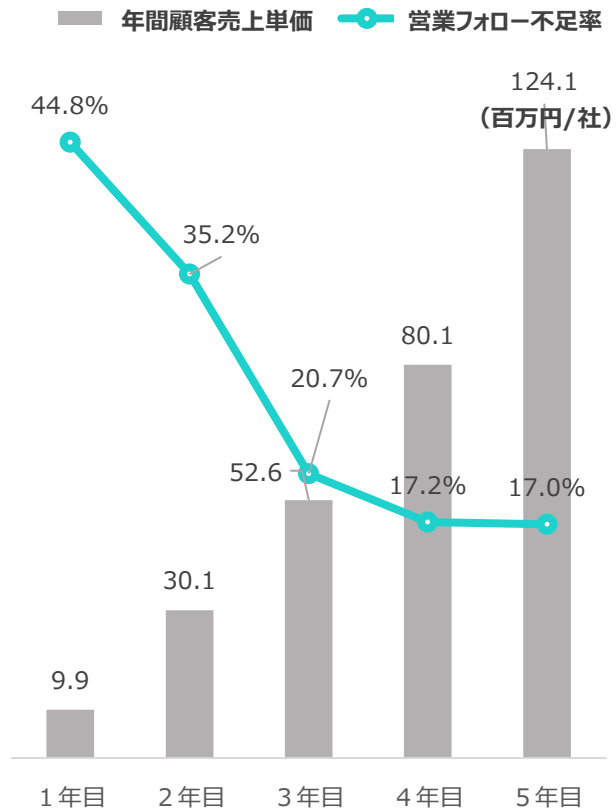
# 【営業・アカウント】顧客LTVの拡大

単体

## CPA/LTV/営業フォロー不足率の実績値を算出。 各KPIを意識し、効果的な営業手法につなげる

### FY2023実績

経過年数別の年間顧客売上単価/営業フォロー不足率



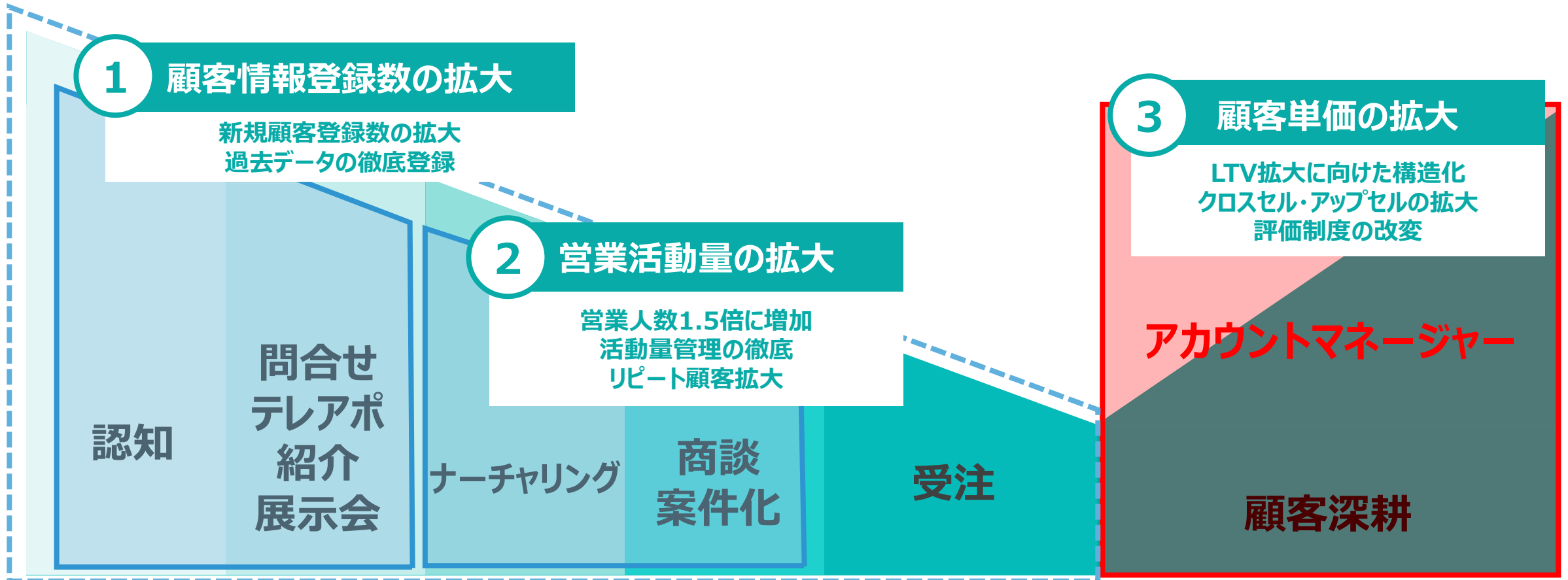
CPA	LTV※ (売総額ベース)	営業フォロー不足率 ※1- (5年平均継続率)	LTV/CPA
60.9万円/社 <small>※営業部人件費・経費の新規開拓分から算出</small>	8,113万円/社	27.9%	133x

※LTVは、FY2023実績の売総率と、5年目以降は5年目の営業フォロー不足率と顧客単価を採用して算出

# 【営業・アカウント】 売上ファネル構造

単体

## 売上ファネル構造別に有効な対策を行い、 売上拡大に向けた準備が順調に進む



# 【営業・アカウント】①顧客情報登録数の拡大

単体

## 新規顧客開拓を推進。目標10万人を達成

新規顧客の年間登録人数  
拡大に向けた様々な施策を実施

### 展示会/その他

#### リアルイベント



#### オンラインイベント



リアルとオンラインイベントで集客。導入事例や、情報発信により業界認知度アップ。新規リード情報を獲得

### 広告

広告、LP、メディア出稿など幅広く露出。潜在層からの顧客化を実現。リーチ難度が高い製造業からの引き合いも増える

スポンサー  
株式会社SHIFT  
https://service.shiftinc.jp/ソフトウェア/品質保証  
ソフトウェアテストサービス事例・年間支援4200件/導入  
合格率6%の超難関認証試験に合格したエンジンニアのみを採用。高品質なテストコスト削減可能。サービスソフトウェアテスト、第三者検証、システムテスト、テスト設計、PMA。

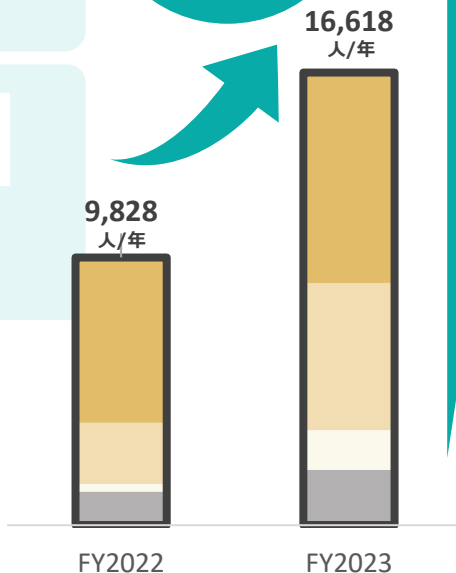
### 問合せ・資料DL

サービス導入事例集やUX開発の実態調査等のWebコンテンツを拡充。DL※数も順調に拡大



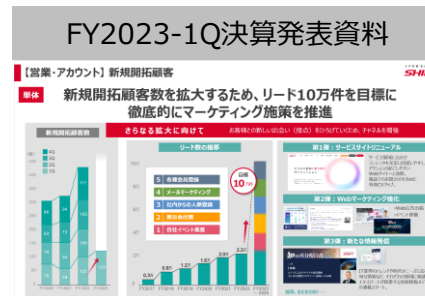
※DL：ダウンロード

昨年対比  
**1.7倍**  
登録数

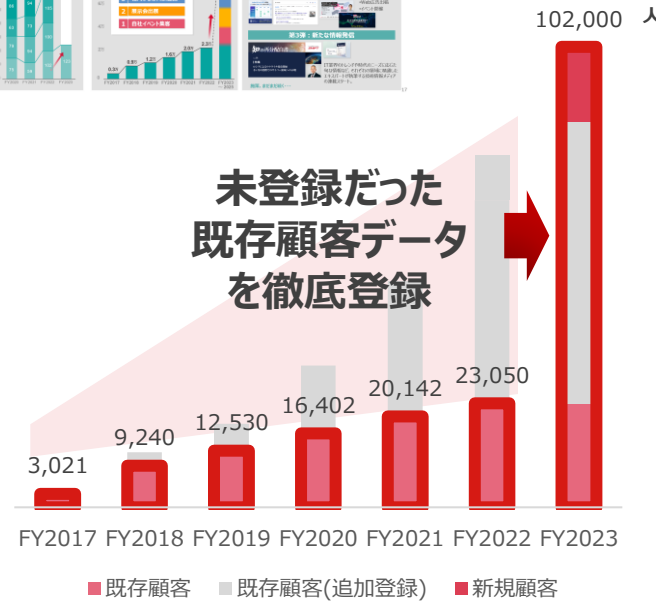


■ 問合せ/資料DL ■ 広告  
■ 展示会/その他 ■ 営業活動

顧客データベースの整備  
新規/既存顧客情報を徹底して登録



目標達成  
累計  
**10.2**  
万人登録



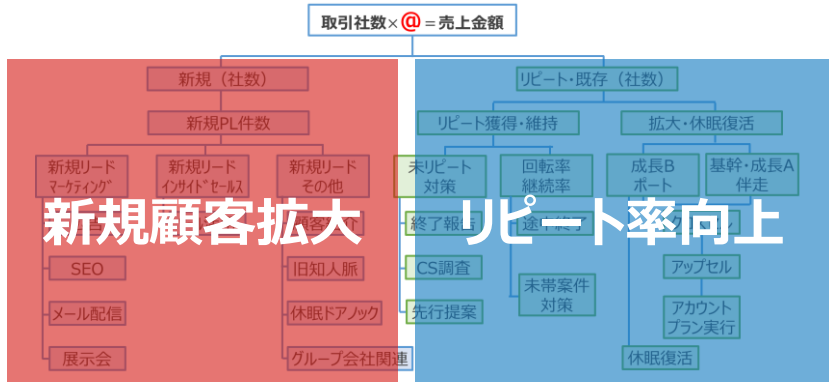
未登録だった  
既存顧客データを  
徹底登録

顧客属性に  
合わせた、  
サービス情報の  
展開が可能に

# 【営業・アカウント】②営業活動量の拡大

## 単体 構造化・総行動量拡大により、新規顧客・リピート顧客拡大

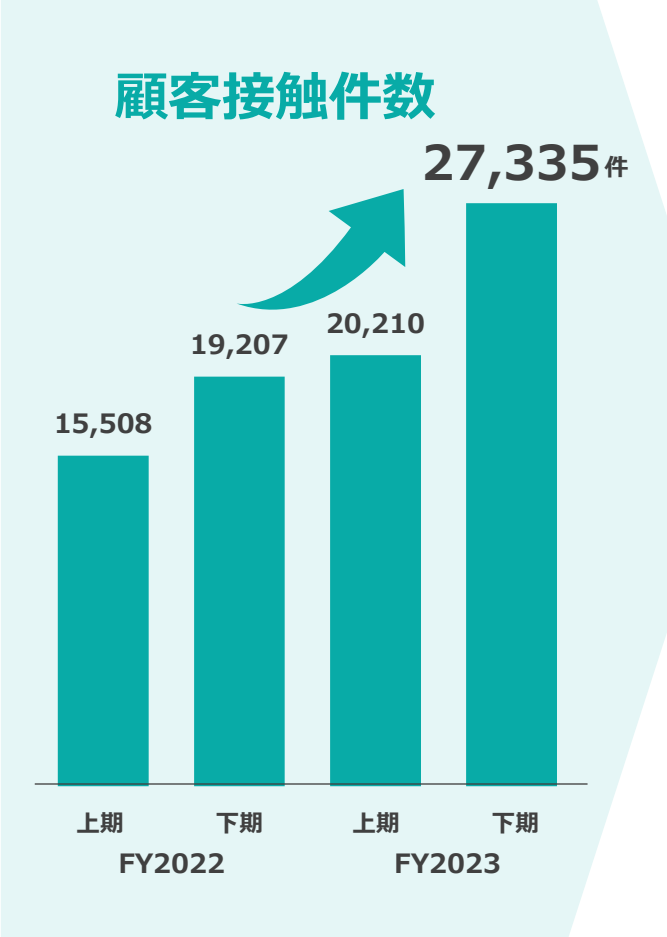
**売上構造と行動量の構造化**      日々の活動量を、売上構造と紐づけて管理と推進



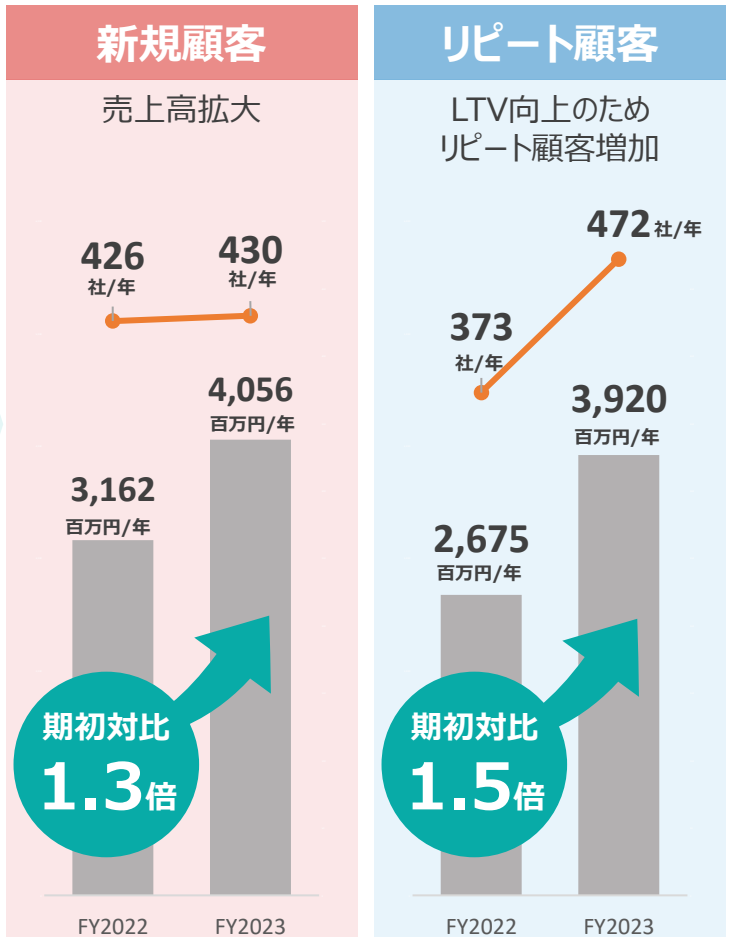
**営業人数拡大**      適性試験をクリアした中途・新卒の営業を増員



**営業活動量拡大**      徹底した活動量管理 基礎体力上昇



**新規顧客・リピート顧客 売上・顧客数拡大**



# 【営業・アカウント】③顧客単価拡大

単体

## アカマネ<sup>※</sup>に対して、顧客単価拡大の明確な評価制度導入。 大型顧客における売上の伸長を構造的に実現

※ アカマネ：アカウントマネージャーの略

### アカマネ新評価制度

アカマネは、担当顧客の企業成長のため、SHIFTのあらゆるサービスを組み合わせ、顧客のために提案。その結果、顧客単価を上げる

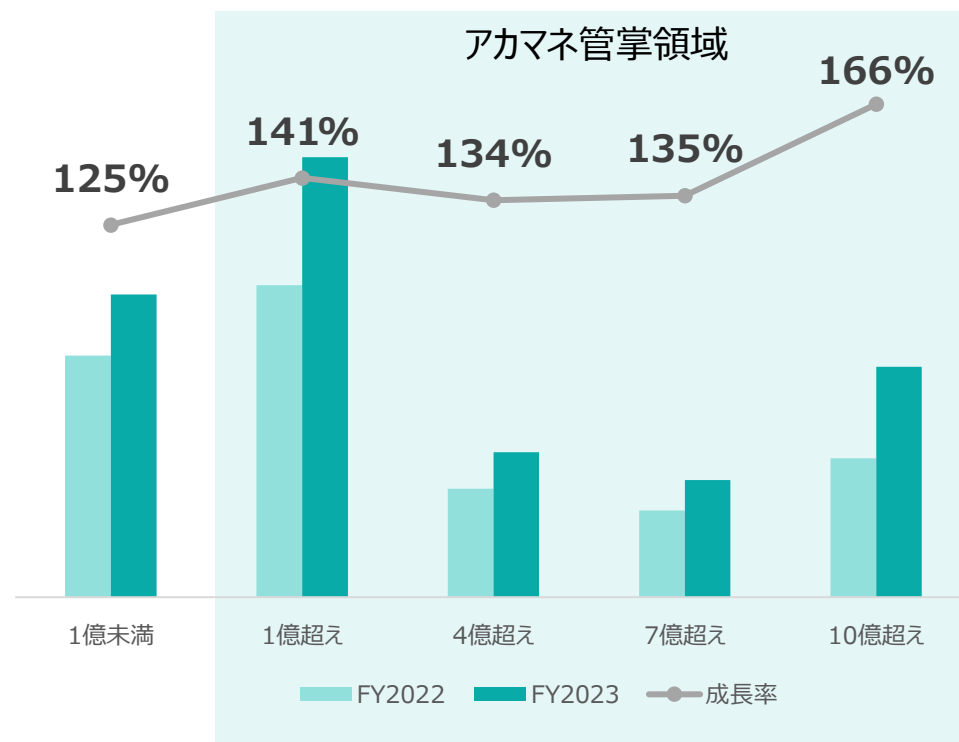


FY2023 アカマネ 評価実績	担当売上高	億円	0.1 ~ 39
	年齢	歳	32 ~ 67
	年収	万円	850 ~ 3,200
	年間昇給額	万円	0 ~ 1,500
	年間昇給率	%	0 ~ 88

大手コンサル企業  
に劣後しない  
魅力的給与水準  
と評価制度

### 顧客規模別売上成長率

アカマネ注力顧客の売上拡大を実現

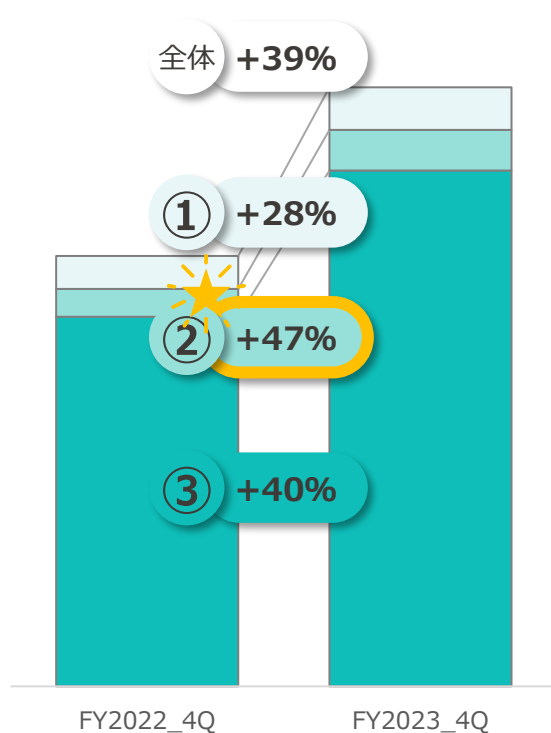


# 【営業・アカウント】顧客分類別の売上状況

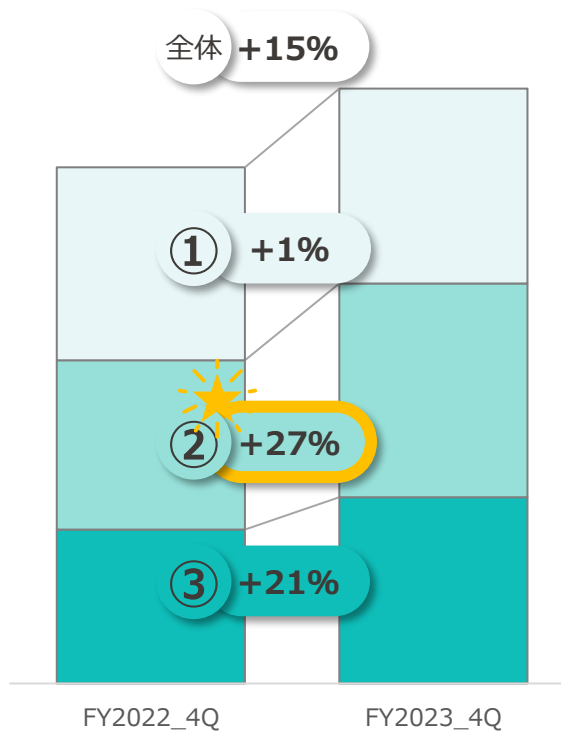
単体

## 積極的な営業活動により大型顧客の新規開拓も進む。 リピート顧客も拡大し、顧客単価の網羅的な向上を実現

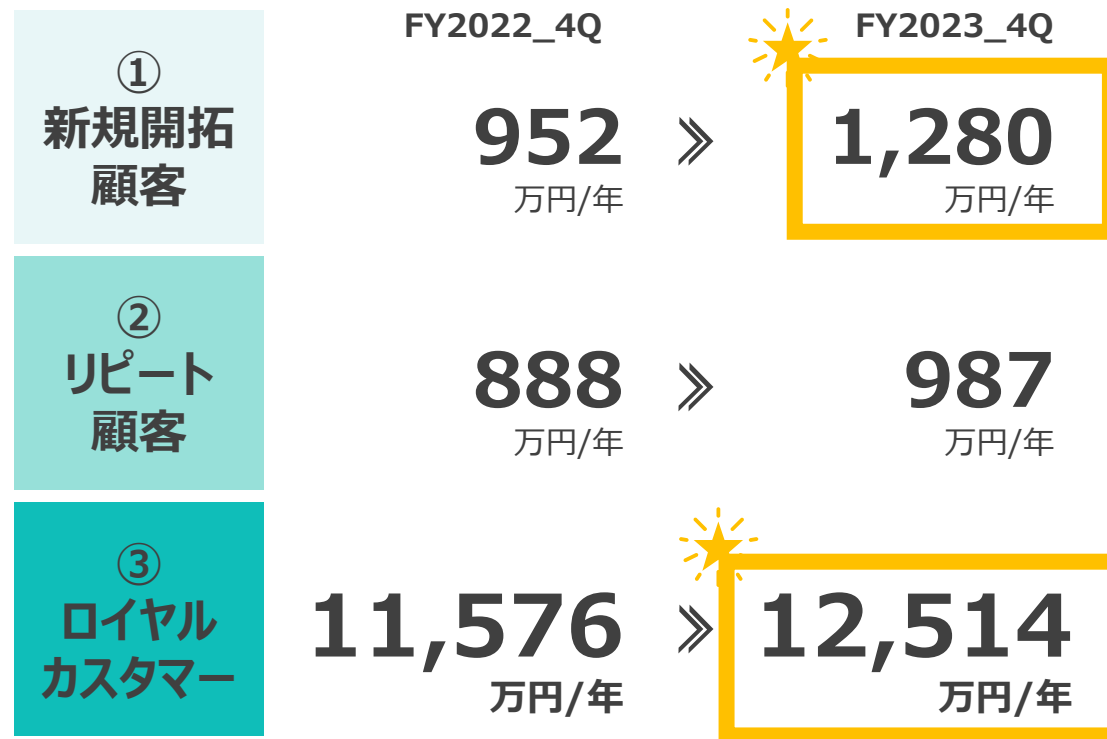
顧客分類別売上高※1



取引社数※1



平均顧客年間売上高※2



※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 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き、四半期最終月から遡って12か月で算出

## 【営業・アカウント】 業界別業績拡大状況

## 全ての顧客領域において、売上高が大きく伸張

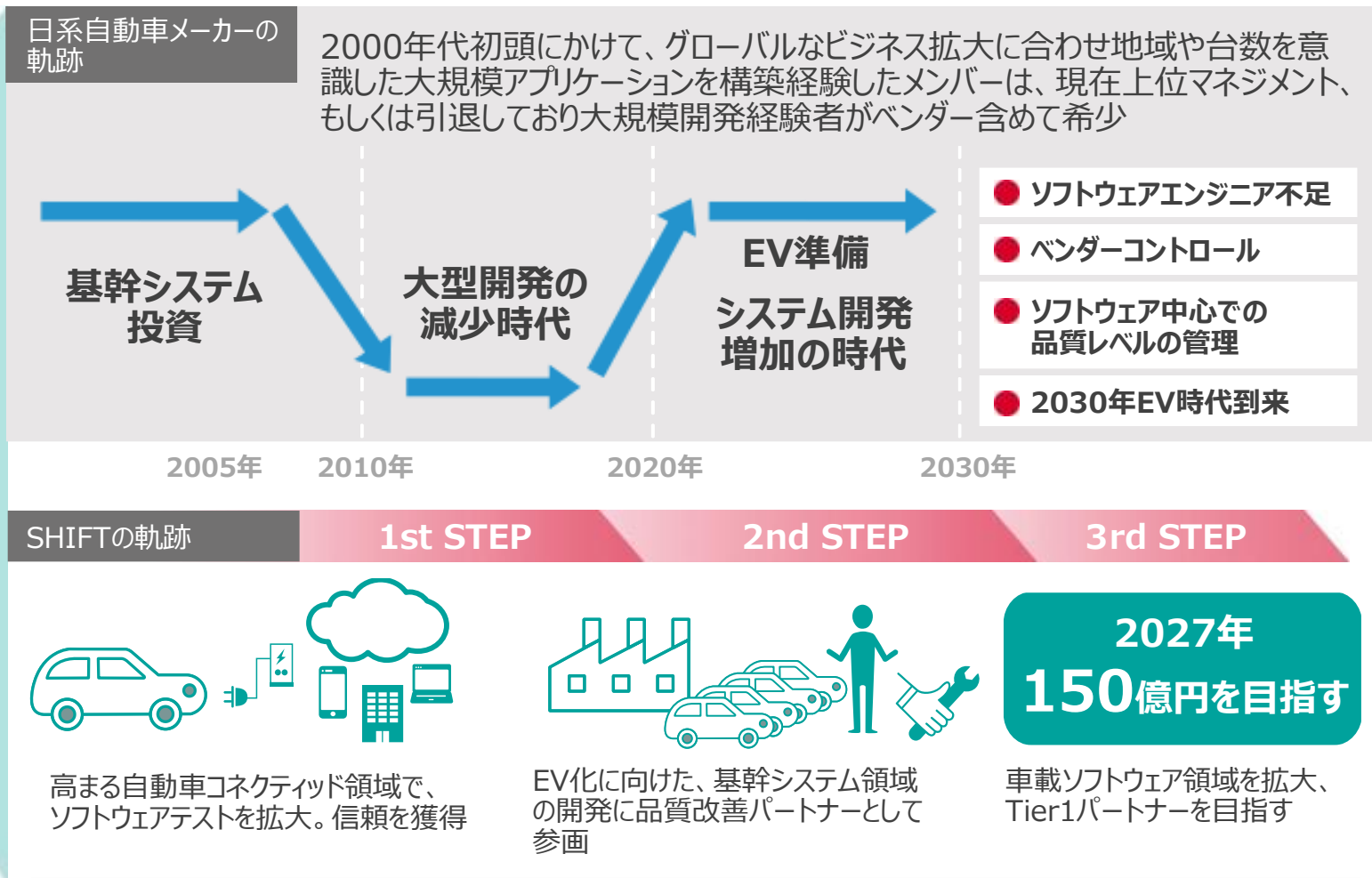
銀行	銀行・金融機関	FY2022 36億円	⇒	FY2023 47億円	+29% (+10億円)	コンテンツ	ネット配信・広告・ネットメディア	FY2022 29億円	⇒	FY2023 32億円	+8% (+3億円)	自動車・製造	自動車・サプライヤ・各種製造業	FY2022 24億円	⇒	FY2023 47億円	+97% (+23億円)
	公共 決済	官公庁・地方自治体・公共インフラ	FY2022 19億円	⇒	FY2023 25億円		+30% (+6億円)	プラットフォーム	ネットサービス・ECプラットフォーム	FY2022 22億円	⇒		FY2023 28億円	+25% (+6億円)	パッケージ	会計・販売・人事・CRMパッケージ	FY2022 23億円
保険 証券	保険・証券業・仮想通貨	FY2022 22億円	⇒	FY2023 40億円	+78% (+17億円)	人材 教育	人材・派遣・介護・教育・HRTech	FY2022 21億円	⇒	FY2023 29億円	+38% (+8億円)	エンター プライズ	SAP・基幹システム	FY2022 32億円	⇒	FY2023 58億円	+80% (+26億円)
チェーン ストア	コンビニエンスストア	FY2022 26億円	⇒	FY2023 37億円	+43% (+11億円)	通信 メディア	通信インフラ・各種メディア	FY2022 43億円	⇒	FY2023 51億円	+18% (+8億円)	エン タメ	ソーシャル/コンシューマゲーム関連	FY2022 39億円	⇒	FY2023 55億円	+42% (+16億円)
流通	量販・専門リテール・小売・物流業	FY2022 38億円	⇒	FY2023 48億円	+27% (+10億円)	産業	エネルギー・社会インフラ	FY2022 38億円	⇒	FY2023 46億円	+21% (+8億円)	グループ 会社	グループ会社合算	FY2022 236億円	⇒	FY2023 304億円	+29% (+68億円)



# 【営業・アカウント】自動車・製造業の売上伸長

単体

## 構造的なエンジニア不足が続く自動車業界において、 需要を的確に捉え、高い売上高成長を実現

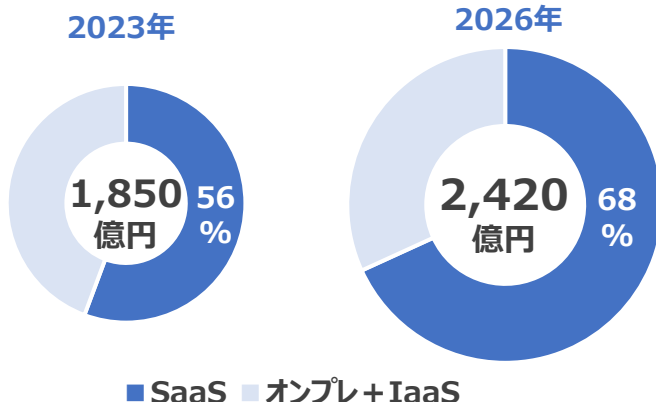


# 【営業・アカウント】ERP領域の拡大

グループ

拡大するERP需要の獲得に向け、グループ連携を加速。  
 コンサル+開発+テストの一気通貫したサービス提供で成長をけん引

## ERPマーケット動向 ※1



今後もマーケットではSaaS型ERPが拡大



## グループ会社連携



- 企画構想含めた上流支援に強み
- Oracle社のSaaS ERP導入で実績多数

ERPで働き方をリノベートする



- 導入フェーズから開発、運用保守フェーズまでが強み
- ERP周辺システムのEPM(※2)導入も含めてサービス拡大中

※2 EPM : Enterprise Performance Managementの略

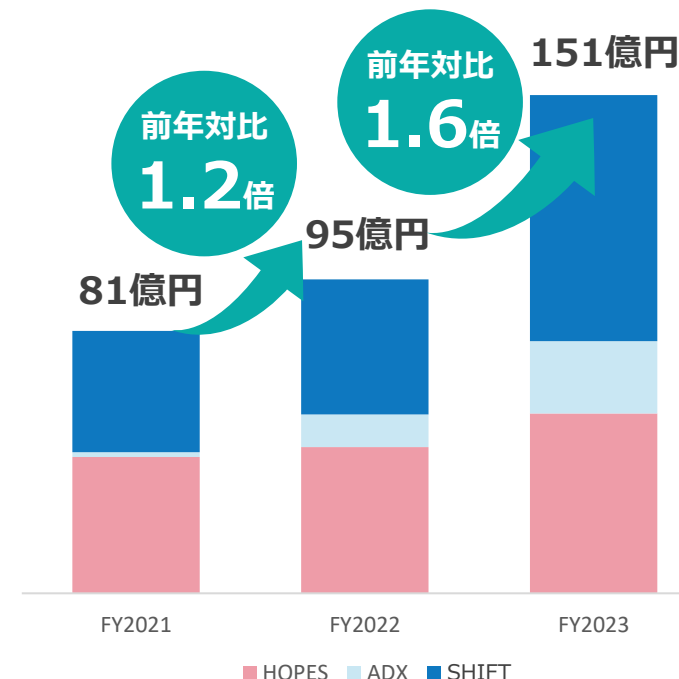
その常識、変えてみせる。



- ソフトウェアテスト、データ移行が強み
- トップガン検定で独自に人材育成
- Tricentis社との提携によりSAPテストの効率化を推進

## 売上高推移

3社で営業、人材採用、教育、案件推進の連携を取りながら、SaaS型ERP領域の売上高を拡大



※1 出典 : ITR「ITR Market View ERP市場2023」よりSHIFT加工

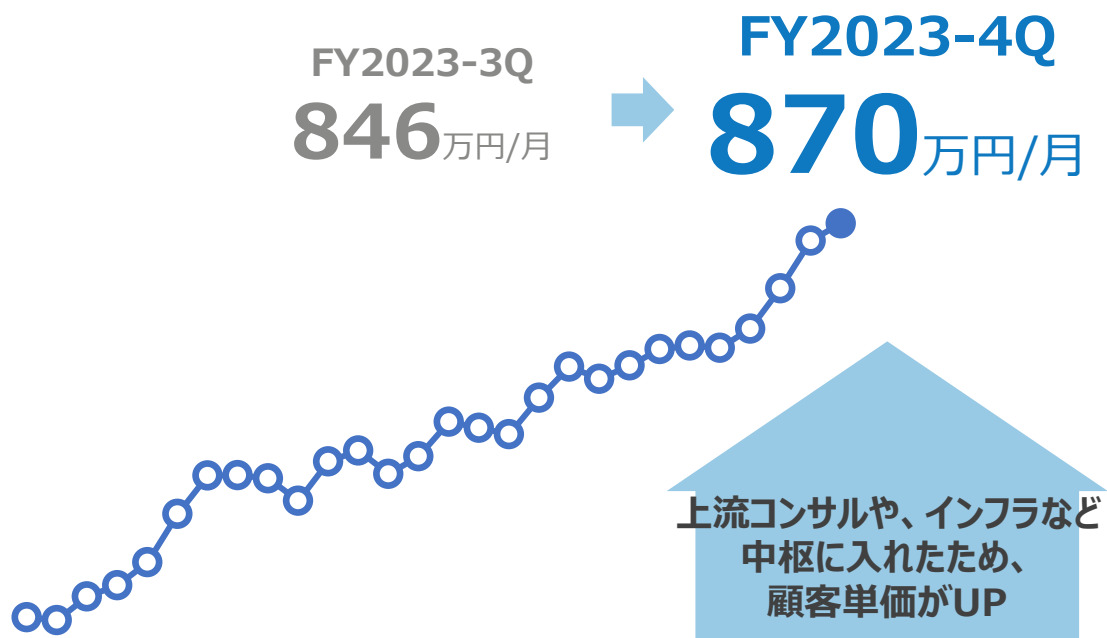
# FY2023 4Q 状況振り返り ソリューション（技術・サービス）

# 【技術・サービス】顧客単価とエンジニア単価

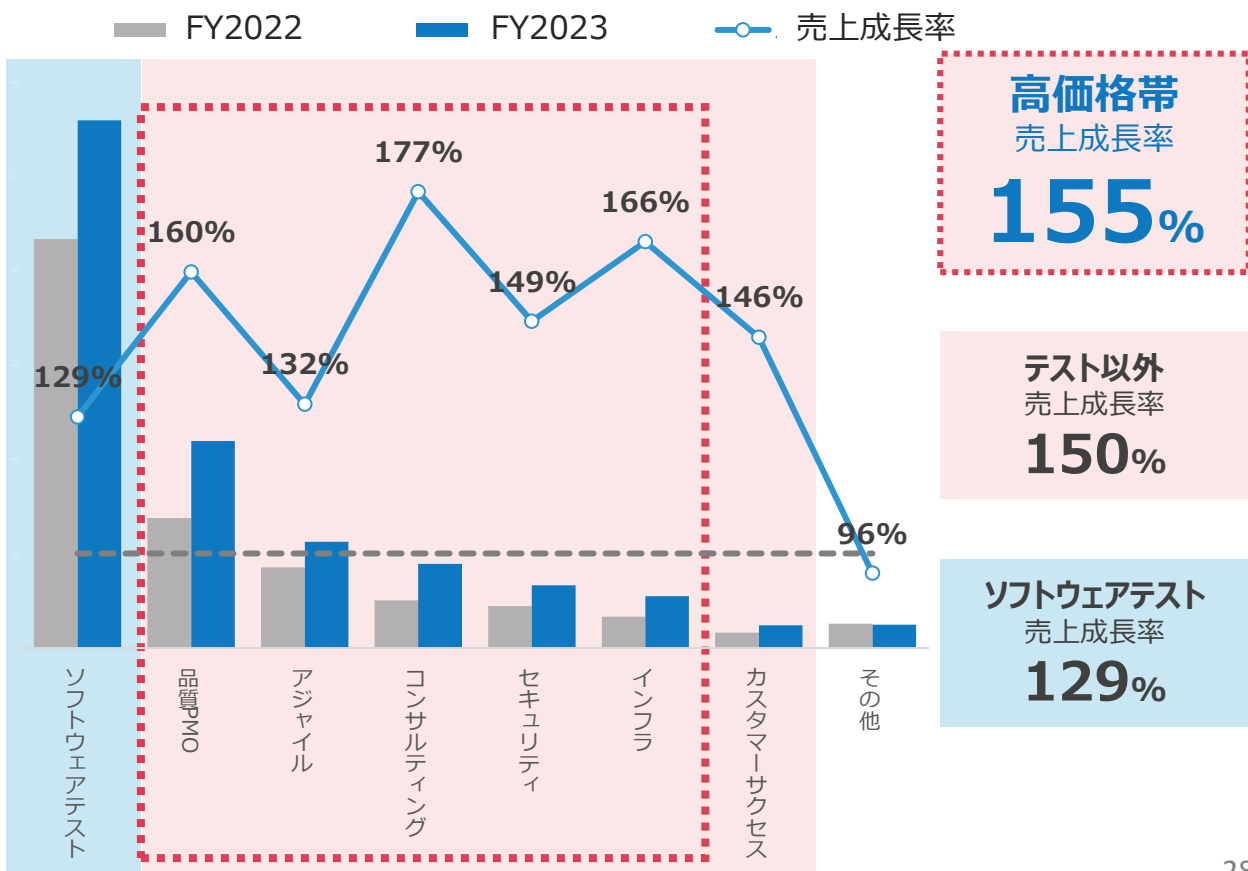
単体

## クロスセル・アップセルにより顧客単価が引き続き上昇。 エンジニア高単価層の売上が拡大し、顧客単価UPに貢献

### 単体 月額顧客単価/社



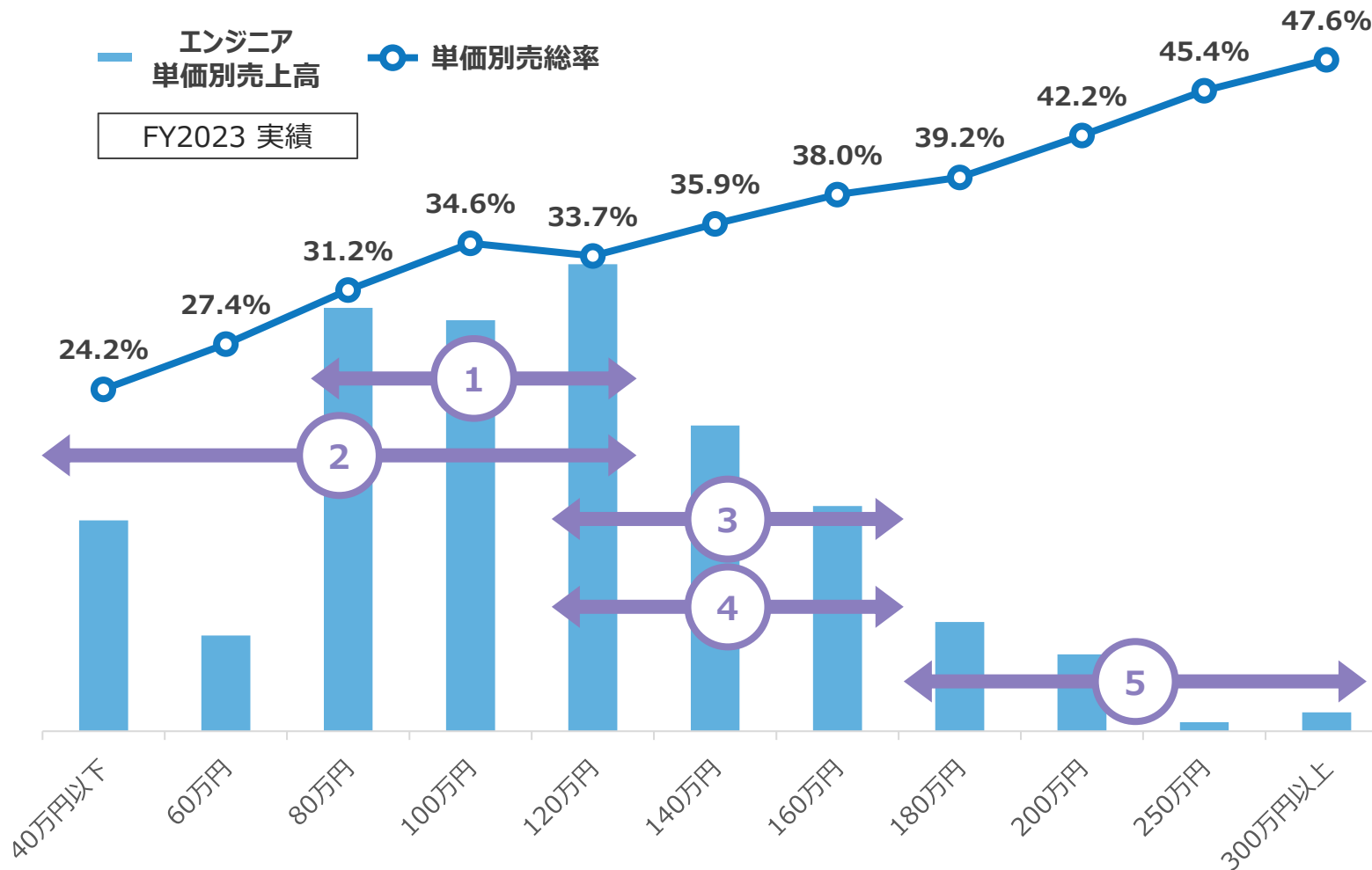
### サービス別売上高と昨対比



# 【技術・サービス】単価別売総率と売上比率

単体

## 高売総率・高単価層の売上高拡大施策により、 売総率の大幅な向上を実現



FY2023 単体売総率

**33.9%**

### 売総率向上施策

- 1 生成AI活用で単価早期アップ
- 2 案件リスク早期潰し込み
- 3 アジャイル案件増加
- 4 インフラサービス拡充
- 5 コンサルティング売上成長

## 【技術・サービス】①生成AI活用で単価早期アップ



単体

# 生成AIを活用したテストエンジニアが誕生。 教育リードタイム短縮・単価上昇により、売上・売総向上に貢献

生成AI利用トップガン検定

## 「TG10・テスト設計プロンプトエンジニアコース」

生成AIを活用すべき領域、人が実施すべき領域が明確に

テスト設計 トップガン科目	 従来の平均点	 生成AI活用時の平均点	差分
推論力	57点	81点	◎
分解力	63点	69点	○
論理力	39点	60点	◎
条件網羅力	47点	37点	△

合格までの最短学習時間



55時間



30.8時間

合格率



23.0%



36.2%

8月度トップガン検定  
プロンプトエンジニア  
コース合格者

30人

## テスト設計プロンプトエンジニアの効果予測

売上  
向上

検定合格による単価・売上アップ

約**180**万円/人/年

(単価アップ額20万円/人×9か月)

期待年収アップ額

**+115**万円売総  
貢献

売上総利益貢献額

約**96**万円/人/年

合格者

FY2024プロンプトエンジニアコース合格者見込

**369**名/965名

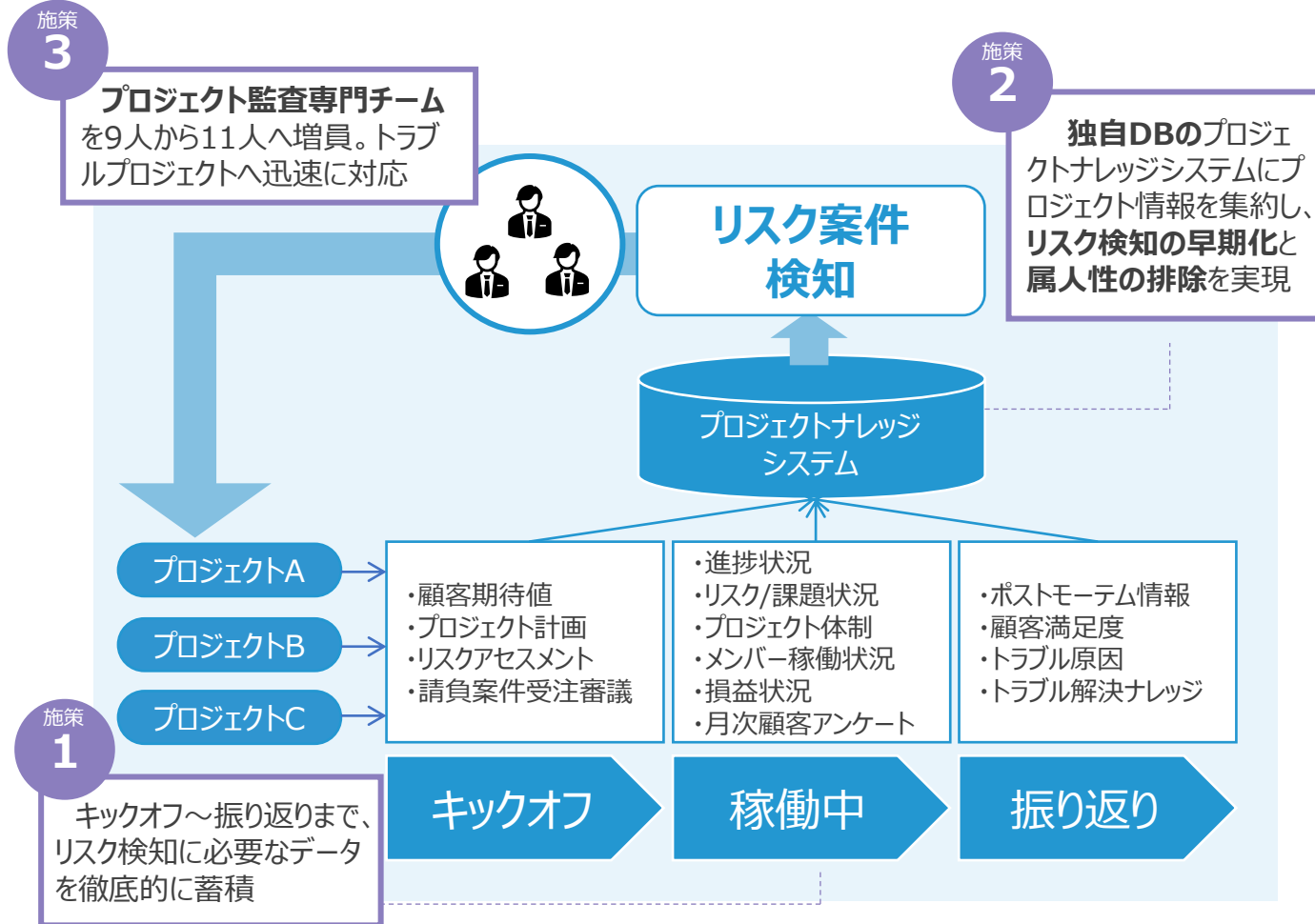
(FY2023実績に基づく検定対象者とFY2024全6回の受検者予測)

さらに  
増員見込FY2024で約**2.1**億円の売総額貢献見込み

# 【技術・サービス】② 案件リスク早期潰し込み

単体

## 徹底的なデータ活用による案件リスクの早期検知や、 専門チームの拡充によりリスク発生率が大幅に低下



### プロジェクトリスク【高】案件数※

FY2022 4Q

1.3件/週

FY2023 4Q

0件/週

### プロジェクトリスク【中】案件数※

FY2022 4Q

5.0件/週

FY2023 4Q

0.3件/週

### プロジェクトリスク【高】【中】発生率

FY2022 4Q

0.62%

FY2023 4Q

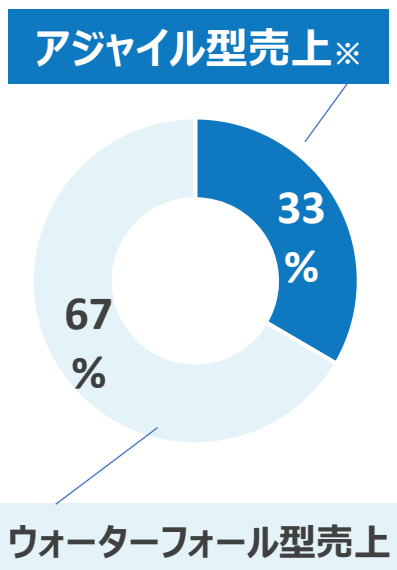
0.03%

※リスク高案件：顧客満足度、コスト等に重大なインパクトがあるリスクが顕在化した案件  
 ※リスク中案件：顧客満足度、コスト等に重大なインパクトがあるリスクが認識された案件

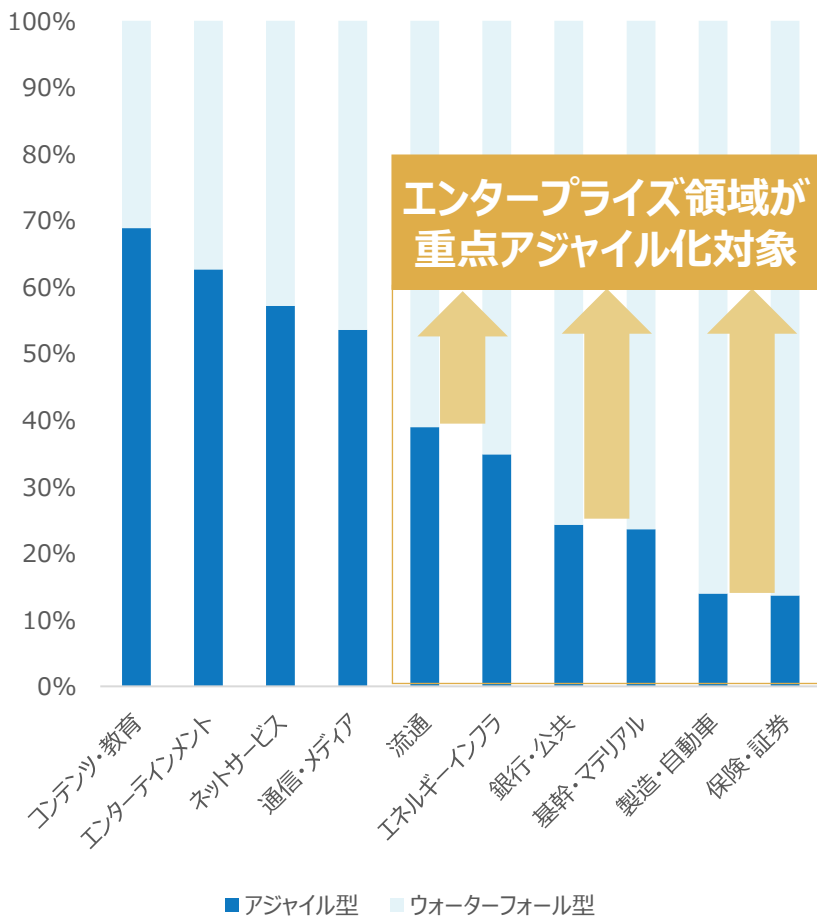
# 【技術・サービス】③アジャイル案件増加

単体

## 拡大するアジャイルニーズに向け、順調にサービス領域を拡大。 アジャイル開発に特化した技術者も増加



SHIFT 業界別アジャイル型売上高比率



エンタープライズ領域が  
重点アジャイル化対象

### 1 エンタープライズ領域の更なるアジャイル化に向けた、「アジャイルプロ」チームが拡大

	FY2022 4Q	FY2023 4Q	最大単価
「アジャイルプロ」チーム	265人	386人 (+121人)	300万円
			平均単価 130万円

SHIFTAジャイルをけん引するリーダー

船橋グループ長

前職は会計SaaS事業会社でアジャイルコーチをはじめ幅広く活躍。SHIFTではグループ長としてアジャイルチームを率いる。講演にも多数登壇し受賞歴も有する

アジャイルネイティブエンジニアの育成

新卒 +11人  
第二新卒 +40人

新卒・第二新卒を積極採用し、アジャイルネイティブエンジニアとして専門教育

### 2 採用拡大とエンタープライズ企業へのアジャイル普及を目指し、アジャイル第一想起のブランディングも徹底

	FY2023	FY2022
FY2023アジャイル関連ブログ執筆数	194本 (+60件)	134本
FY2023アジャイルイベント登壇数	38回 (46%アップ)	26回

Agile Japanでの7回の登壇をはじめ、多数のイベントに登壇

※ウォーターフォール型以外をアジャイル型にSHIFT独自に集計



# 【技術・サービス】④ インフラサービス拡充

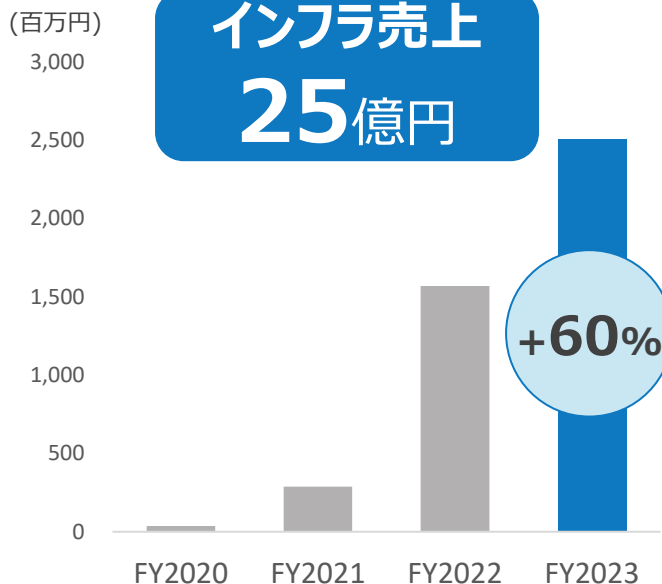
単体

## クラウド化、マイグレーションなどインフラ領域のニーズが拡大。 グループ会社も連携し、DXソリューション体制を確立

インフラ売上

25億円

+60%



売総率

33%

+4pt

エンジニア単価

142万円

±0万円

エンジニア数

157人

+76人

### DX基盤のサービスラインナップ拡大

新規リリース **4**サービス

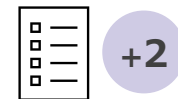
メジャーバージョンアップ **8**サービス

サービス	1	2	3	4	5
マイグレーション	クラウド移行サービス	データ移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス
モダナイゼーション	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス
データ駆動型基盤構築	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス
SRE基盤構築	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス
社内ITインフラ構築	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス	クラウド移行サービス

データ利活用など新規サービス・バージョンアップが進み、DX基盤サービスのラインナップが充実した

### ナレッジ化・アセット化による効率化

チェックリスト



手順書



ドキュメントやソースコードなど再利用可能なアセットを蓄積し、デリバリの効率化、品質均質化が進む

パラメータシート



ソースコード・ツール



### ハイスキル人材の獲得成功

データ利活用  
コンサルタント



エンジニア単価  
350万円

外資系ファームでデータ利活用・AI領域のパートナーを歴任。幅広い業界の導入経験を持つ

クラウド  
スペシャリスト



エンジニア単価  
250万円

外資系クラウドサービス企業出身。圧倒的な技術力で提案、デリバリ、サービス開発と幅広く活躍

プリンシパル  
アーキテクト



エンジニア単価  
250万円

大規模ECサイトのマイクロサービス化プロジェクトにて、チーフ・アーキテクトとして成功に導く

### インフラ注カグループ会社が増加

Methodo LOGIC

SURVAGE SYSTEM

Krogos

ALH  
AS LEADING HARMONIZER

CAREERSYSTEMS  
株式会社キャリアシステムズ

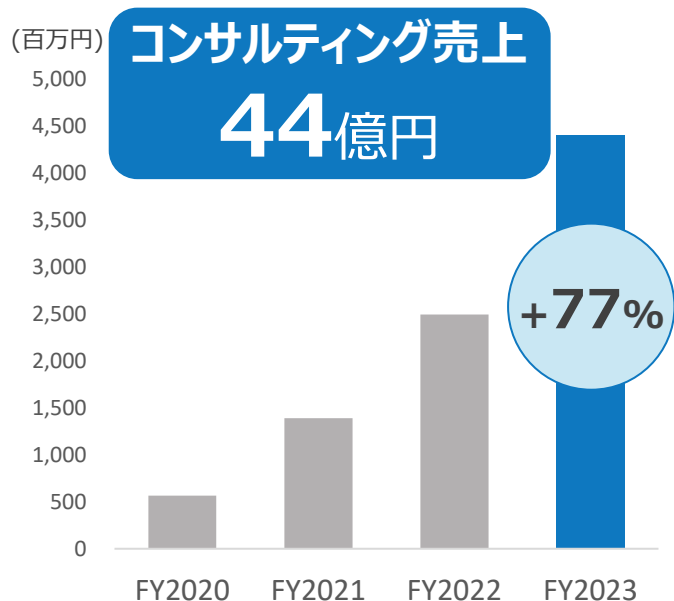
5社

AWSマネージドサービスやデータ基盤構築などに強みを持つグループ会社が増加。グループ全体でサービスの幅が広がる

# 【技術・サービス】⑤コンサルティング売上成長

単体

## 採用・育成の両面でコンサルタント増員を実現。 好調な上流プロジェクト獲得が高単価サービスの拡大に貢献



売総率

**44%**  
±0pt

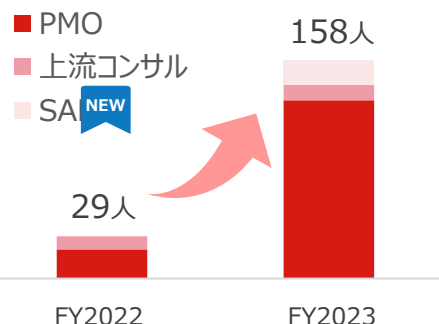
エンジニア単価

**182万円**  
+9万円

コンサルタント数

**269人**  
+100人

### トップガン検定合格者が大幅増加



PMOを中心にコンサル関連トップガン検定合格者が爆増。SAPに特化したトップガンなどバリエーションも多彩化

### 新卒採用拡大



高難度なビジネスワークショップを突破したトップギア採用コース出身メンバーを中心に即戦力メンバーが結集。1年目から企画系コンサルやビジネスコンサルを経験

### ハイスキル人材の獲得成功

シニアマネージャー



エンジニア単価  
**350万円**

製造業コンサルティング企業出身。入社後まもなく20億企業のフロントマネージャーに抜擢

ディレクター



エンジニア単価  
**400万円**

大手外資系ファーム出身。SHIFTではコンサルティング、経営企画、新規事業など多方面で活躍

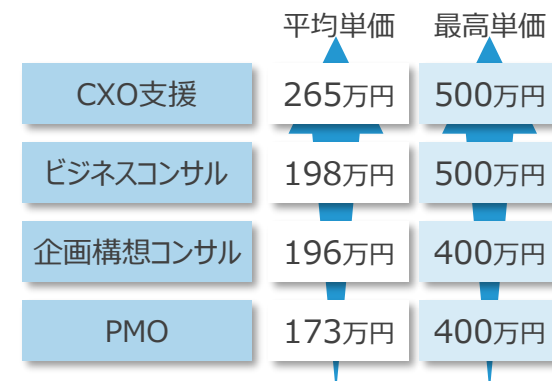
マネージングディレクター



エンジニア単価  
**500万円**

大手外資系ファームでパートナーを経験。事業会社経営を経てSHIFTへ。経営に近い立場で事業をけん引

### 上流コンサルの拡大

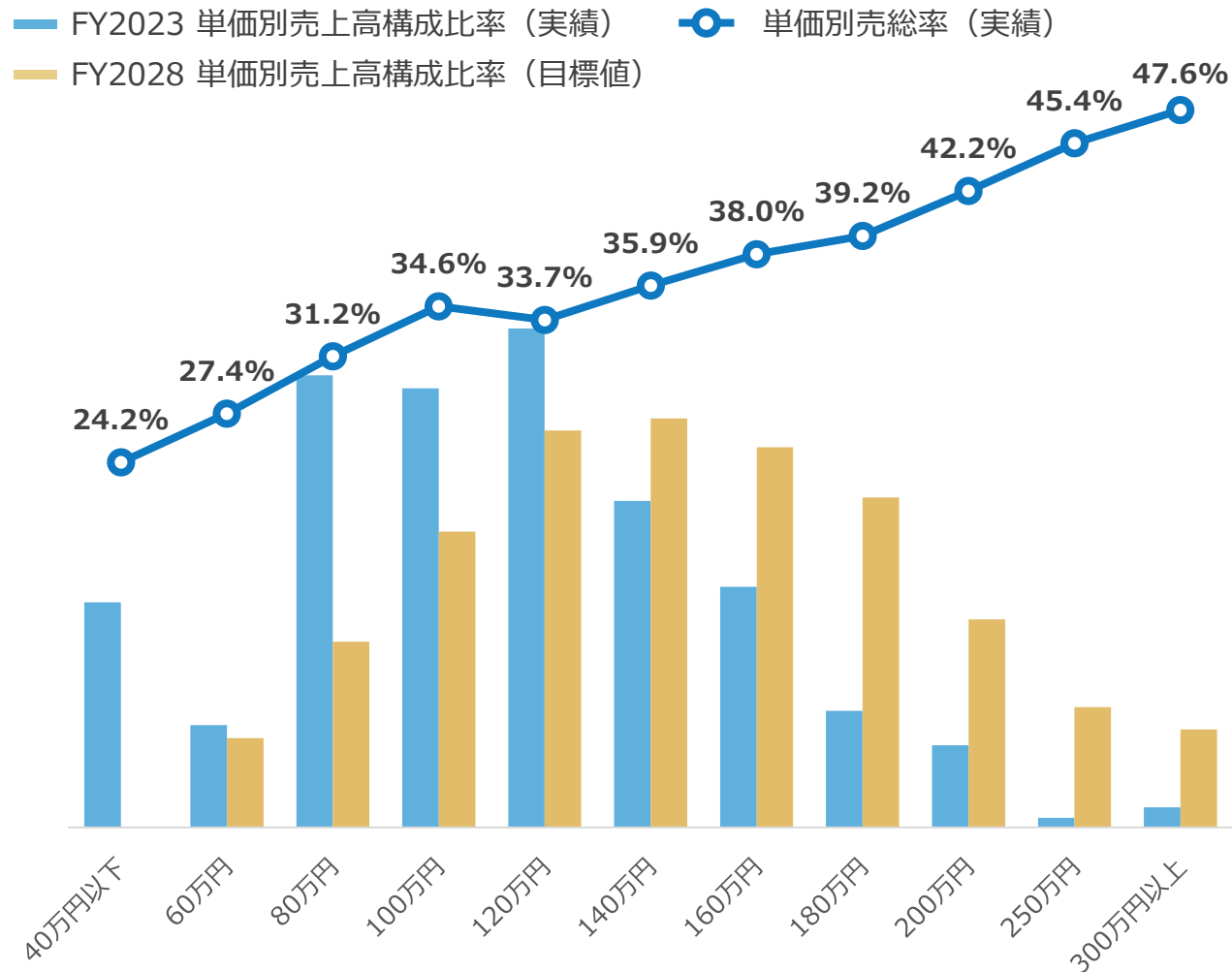


ボリュームゾーンのPMOからより高単価の企画構想、ビジネスコンサル領域へ展開が進む

# 【技術・サービス】FY2028エンジニア単価と売総率目標

単体

## エンジニア単価の向上施策の成功体験により、 将来の高売総率の解像度が上がった



**FY2023  
実績**

**FY2028  
目標値**

エンジニア  
単価

**94.7** 万円

**150** 万円

単体  
売総率

**33.9** %

**38.4** %

年間売上	FY2023 社数	FY2028 社数(目標)
100億	0社	1社
50億	0社	2社
20億	1社	4社
10億	5社	10社
7億	8社	20社
4億	12社	100社
1億以上	101社	250社
1億未満	1,195社	1,500社

### 主要施策

- ✓ 上流からのコンサルティングなど高単価売上を拡大し顧客単価を向上
- ✓ アジャイルネイティブのエンジニア増員から、徹底したエンジニア単価アップを実現

# FY2023 4Q 状況振り返り

## 人事・採用

# 【人事・採用】 人的資本経営のKPI

## 採用拡大・退職率低減のための施策を打ち続け、 人的資本価値の最大化を図る

FY2023

連結

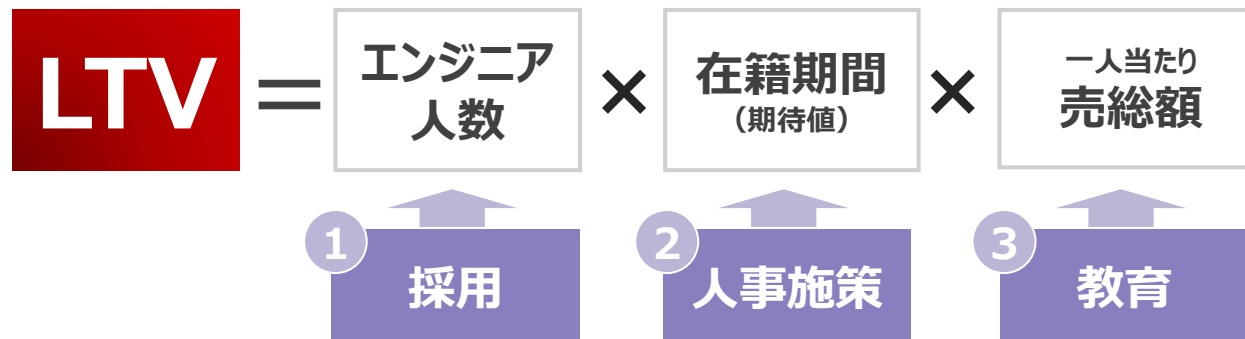
人的資本投資

69  
億円※

売上高（880億円）対比

7.8%

CPA ※採用費のみ	LTV ※売総額ベース	退職率	LTV/CPA
採用者一人当たり <b>154</b> 万円/人	エンジニア一人当たり <b>3,827</b> 万円/人 <small>※正社員のみ</small>	<b>8.7%</b> <small>※正社員のみ</small>	<b>24.9x</b>
(総額 <b>40</b> 億円)	(総額 <b>2,888</b> 億円)		



※戦略投資のうち、「採用」「教育」「ES」にかかる費用の合計  
P.14参照

# 【人事・採用】「SHIFT3000」将来の採用 未来像

## 1 採用

# 現在の採用大手7社合計と匹敵する 年間1万人の採用を目指す

**採用者数** 採用 過去最高  
年間**2,630**人

**目標採用数** IT業界で圧倒的No.1  
**10,000**人採用を目指す

**業界状況** 採用大手IT企業と未来のSHIFTの**採用力**を比較

年間採用者数

**連結**

過去最高

FY2023

合計  
**2,630**人

新卒/二卒  
**1,000**人

中途  
**1,600**人

現段階で  
日本No.1クラス

FY2030

「SHIFT3000」目標  
**10,000**人

新卒/  
二卒 **4,000**人  
新卒 2,000人  
二卒 2,000人

中途 **6,000**人

その常識、変えてみせる。

**SHIFT**

1万人採用の実現により、  
IT人材のマーケットで  
大きなシェアを確保

IT人材の  
転職マーケット

**11**万人  
新卒5万人  
二卒6万人

Agile  
へ育成

Water  
Fall

**6**万人

大手7社合計  
**8,900**人

**3,900**人

**5,000**人

IT業界の採用情報 ※SHIFT調べ

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
大手7社合計	2,500人	1,600人	1,200人	1,200人	1,200人	750人	450人
外資Sier	1,000人	800人	600人	600人	200人	450人	250人
日系大手Sier	1,500人	800人	600人	600人	1,000人	300人	200人
日系メガベンチャー 中堅Sier等							

# 【人事・採用】1万人採用に向けたIT人材マーケット俯瞰

## 年間1万人採用に向けて、 各領域での採用力の強化を加速

### 1 採用

その常識、変えてみせる。

**SHIFT**

### 業界へのエントリーを増やす

#### 1 新卒採用

採用力  
+270人 → +2,000人

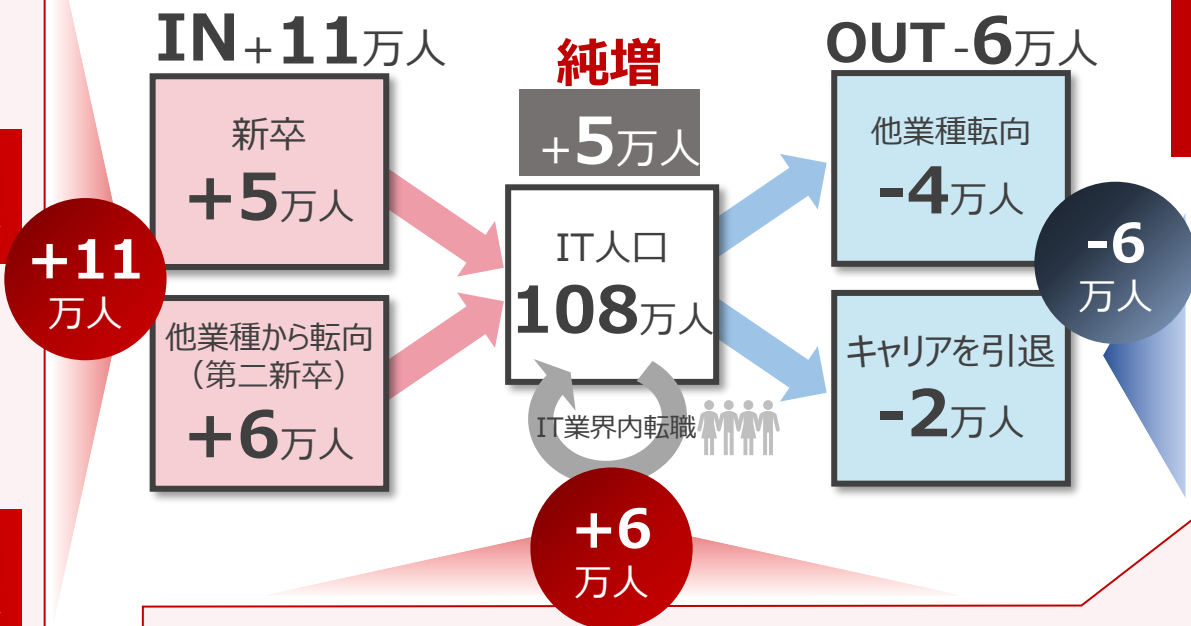
- ✓グループ一括採用
- ✓在学時からの研修・採用

#### 2 二卒採用

採用力  
+760人 → +2,000人

- ✓IT業界へのエントリーを広げる
- ✓地方採用ポジションの整理

SHIFTが推測するIT業界の人口動態



SHIFT Recruitment 10000

採用目標 FY2030

+10,000人

魅力的な環境を作り  
業界から去る人を減らす

#### 4 退職防止

- ✓エンジニアの待遇を良くする
- ✓シニア採用の拡大

### 中途採用を増やす

#### 3 中途採用

- ✓ターゲットの拡大
- ✓地方、外国籍採用拡大
- ✓採用ブランディングの確立

採用力  
+1,600人 → +6,000人

# 【人事・採用】新卒・二卒採用

## 1 採用

# IT業界へのエントリーを増やすべく新卒・二卒採用を拡大。育成プランも完備し、早期戦力化を実現

### 1 新卒採用

単体・グループともに伸長。  
将来の急成長を狙い、長期目線の施策も同時遂行

### 2 二卒採用

オペレーション改善と、採用TAMの拡大により伸長。  
地方には開拓余地と、社会的使命が存在

23/24卒 トピック 一律年収を廃し、自らのキャリア志向を重視。トップギア人材の獲得も進む



本気の先にある、楽しさ  
インターンシップの開催や、既卒入社者からの紹介なども活用しながら、採用母集団を形成  
2023卒 応募獲得数：3.2万人



DXを武器に世界と戦え。  
通常選考コースに加えて、コンサルタントや幹部人材を志向するトップギア採用を拡大。優秀な学生の獲得が進む  
2023卒 トップギア採用：6人

FY2023 265人 採用

連結

FY2023 トピック 女性エンジニア採用に注力。採用オペレーションも徹底改善



転職体験記  
DevOps推進部  
デジタル推進グループ  
N.M.  
事務・営業・接客販売職など他業種からの女性エンジニアの採用が進む  
女性採用比率：61%



採用チャネルごとのオペレーションを徹底的に改善。自社サイトコンテンツも充実させ、母集団形成に成功  
年間応募数：約2万人

FY2023 763人 採用

連結

2,000人採用に向けて 在学中から早期アプローチ。IT業界への流入自体を増やすことも使命

- ✓ 就職活動時期だけでなく、引き続きインターンシップを開催。また在学時から素養を見極める検定試験を展開するなど、早期アプローチを進める
- ✓ IT業界に就職する新卒の母集団を拡大するため、業界全体の改善や、IT業界への魅力付けを行う

2,000人採用に向けて 地方での採用に活路。育成とセットで、採用のすそ野を広げる

- ✓ FY2023より、地方都市での採用を開始。仙台・広島・新潟拠点を起点に47都道府県全ての地域の採用を整備
- ✓ サービス内容の拡大に伴い、必要なスキルセット（素養）を定義。新たな検定の開発などにより、採用のすそ野を広げる



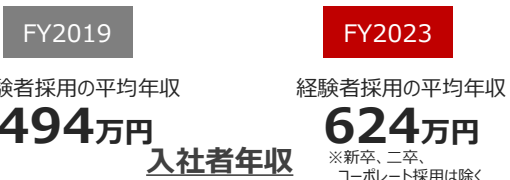
# 【人事・採用】 中途採用 専門人材の強化

## 中途採用に占めるハイスキル層の比率が増加。 各業界・技術領域の専門人材がSHIFTに参画

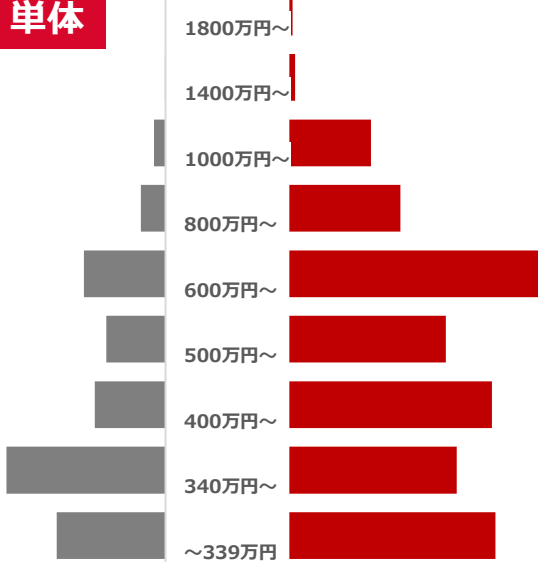
1 採用

3 中途採用

4年間で採用層の年収帯の上昇を実現。ハイスキル人材も大幅増加



単体



 <b>公共</b>	<b>【デジタル庁 初代統括官】</b> 自治省に入省後、総務省や内閣官房にてキャリアを積む。総務省では <b>マイナンバー制度の立ち上げや整備</b> に従事。地方とITの架け橋となるべく、SHIFTに参画。	 <b>インフラ</b>	<b>【大手インターネットサービス企業 アーキテクト】</b> 大手インターネットサービス企業にてプリンシパルアプリケーションアーキテクトとして <b>数百名規模の部全体の技術戦略立案</b> 、全社の技術標準、サービスのマイクロサービス化を推進
 <b>金融</b>	<b>【大手メーカー 金融事業部長→子会社代表取締役】</b> ソフトウェアエンジニアとしてメーカーに入社後、 <b>国内金融市場、運輸市場</b> を中心にPM、事業責任者として従事。その後、子会社の <b>代表取締役として1,200名の企業成長</b> をけん引。	 <b>リース</b>	<b>【メーカー系リース会社 CIO兼金融サービス本部長】</b> 金融機能を中心としたソリューション企画、構想、開発経験を積んだのち、 <b>金融サービス事業部を創設、事業領域拡大</b> に貢献。また、リース業界初のAIを用いたDX事例を推進
 <b>SAP/ERP</b>	<b>【独立系SIer ERP事業責任者】</b> ABAP開発エンジニアから <b>SAP導入プロジェクト</b> におけるPM、 <b>組織管理職</b> を経験後、独立系SIerにて <b>ERP事業責任者</b> として事業拡大、エンジニア育成に従事	 <b>メディア</b>	<b>【デジタルコンテンツ開発企業 執行役員】</b> 営業、マーケティング部長、プラットフォーム戦略部長に従事後、 <b>執行役員兼マルチメディア推進部長として70名の組織マネジメント</b> 、 <b>新規事業における対前年売上高160%成長</b> をけん引
 <b>データ活用</b>	<b>【世界最大級テクノロジー企業 DXコンサル部長】</b> 日系シンクタンクにて経営コンサル、データ活用支援コンサルとして従事後、世界最大級のコンピュータテクノロジー企業にて <b>DXコンサルティング部長</b> として事業と組織をけん引	 <b>法務</b>	<b>【大手事業会社 企画部長兼法務部長】</b> 大手SIerにて <b>経営企画、経営管理、海外事業、事業側でのM&amp;Aと多岐にわたる経験</b> を積んだのち、事業会社にて <b>全社法務機能の浸透と強化</b> に従事。 <b>米国公認会計士</b>
 <b>防衛/セキュリティ</b>	<b>【大手コンサルファーム セキュリティコンサルタント】</b> エンジニアとしてITの総合技術に携わったのち、コンサルファームにて <b>防衛産業の上流工程コンサルティング、制御システム</b> における <b>セキュリティコンサルティング</b> 及び技術営業を経験	 <b>M&amp;A</b>	<b>【大手総合商社→スタートアップCFO】</b> 情シス業務を担当したのち、日米での様々な事業会社において一貫してテクノロジー関係の <b>新規事業開発、スタートアップ投資・運営、PM、営業、システム開発</b> に従事。 <b>米国公認会計士</b>

日本中からあらゆる才能が集まる



# 【人事・採用】あらゆる人材が採用できる会社へ

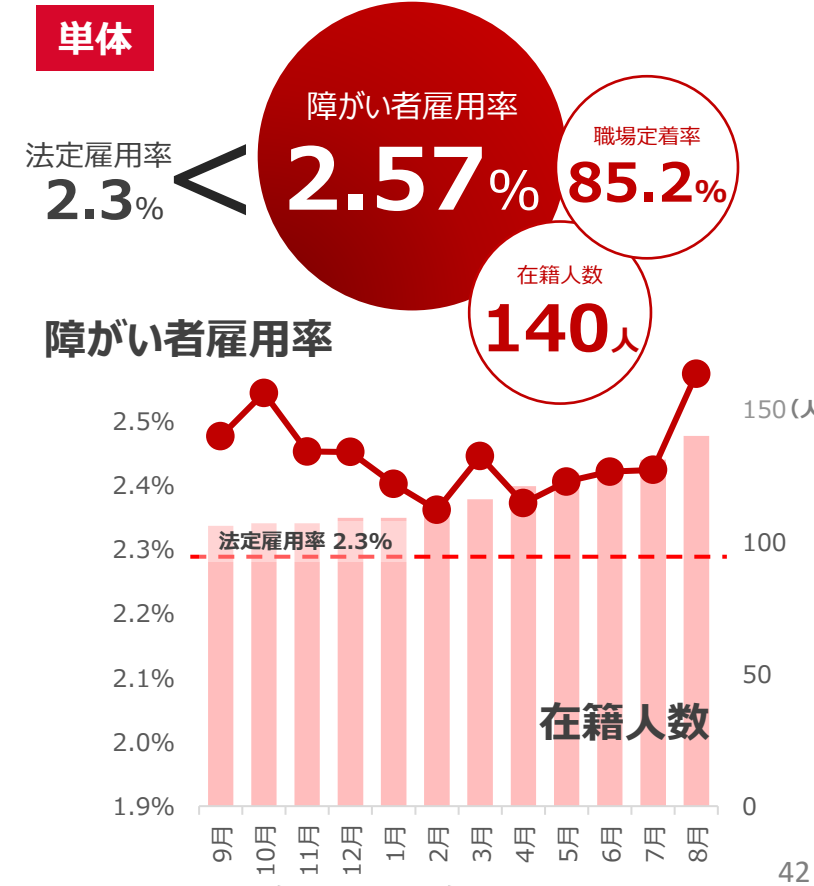
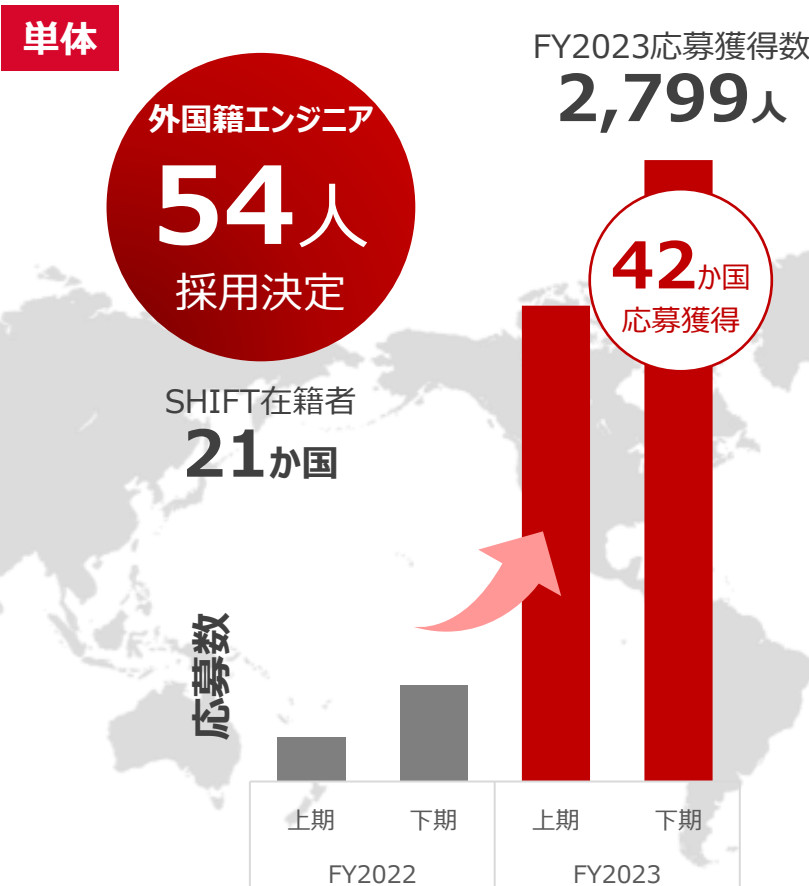
## 年齢・性別・国籍問わず、あらゆる人材が活躍できる会社へ

### 1 採用

**外国籍人材** 海外へ採用TAMを拡大。外国籍人材の採用が立ち上がる

**女性活躍** あらゆる人の働きやすい環境づくりと、女性エンジニア採用を加速

**障がい者雇用** 法定雇用率をさらに上回り達成。障がい者の活躍の場が広がる



※1 未経験者採用を含む、事業部採用における女性比率。新卒は除く  
 ※2 経済産業省大臣官房調査統計グループ平成30年特定サービス産業実態調査（確報）  
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabizi/result-2/h30.html>

# 【人事・採用】採用CPA

## 1 採用

### 採用サイト・コンテンツを新たに構築し、露出を強化。 潜在層採用が立ち上がり、採用CPAはほぼ横ばいに推移

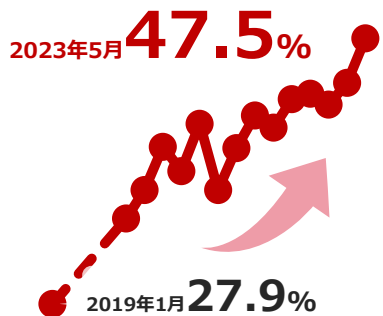
#### 認知度向上

採用に関するあらゆる**露出が増加**。  
認知度向上により、採用イベントへの**集客拡大**

#### 単体 新採用サイトリリース



#### 採用広告で認知度向上



#### 採用コンテンツを充実



PM 部門紹介 **102本掲載**  
生活を豊かにするBtoCサービスが集結。「ものづくり」ができるネットサービス部の面白さ

#### 全国採用セミナー開催

応募を促すための、地方を含めた全国説明会やシニア向けセミナーを開催

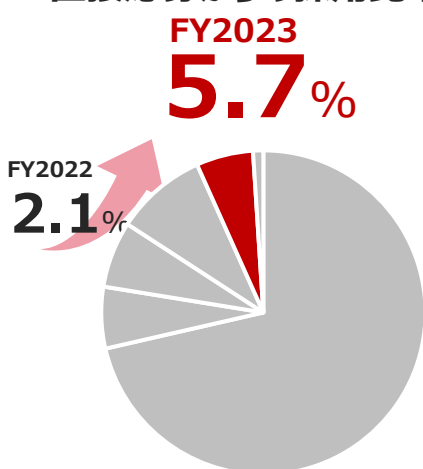


セミナー開催数 **140回**

参加のべ人数 **488人**

採用サイト経由の**直接採用**が増加。  
潜在層の採用が進む

単体 直接応募からの採用比率

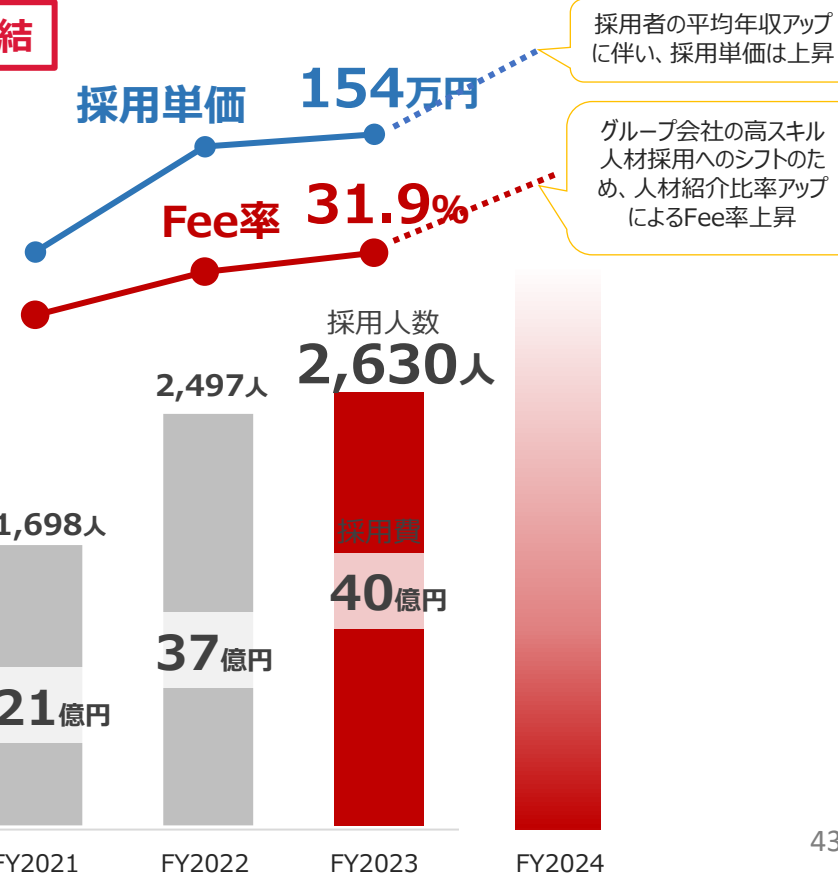


中途採用における採用チャネル比率

#### CPA

採用単価アップするも**Fee率はほぼ横ばい**に推移。  
潜在層含めた**採用チャネル多角化**が寄与

#### 連結



採用者の平均年収アップに伴い、採用単価は上昇

グループ会社の高スキル人材採用へのシフトのため、人材紹介比率アップによるFee率上昇

# 【人事・採用】 個人特性に合わせたES施策

## 従業員が働く上で重視するポイントを把握し、 狙いを明確にした施策を実行する

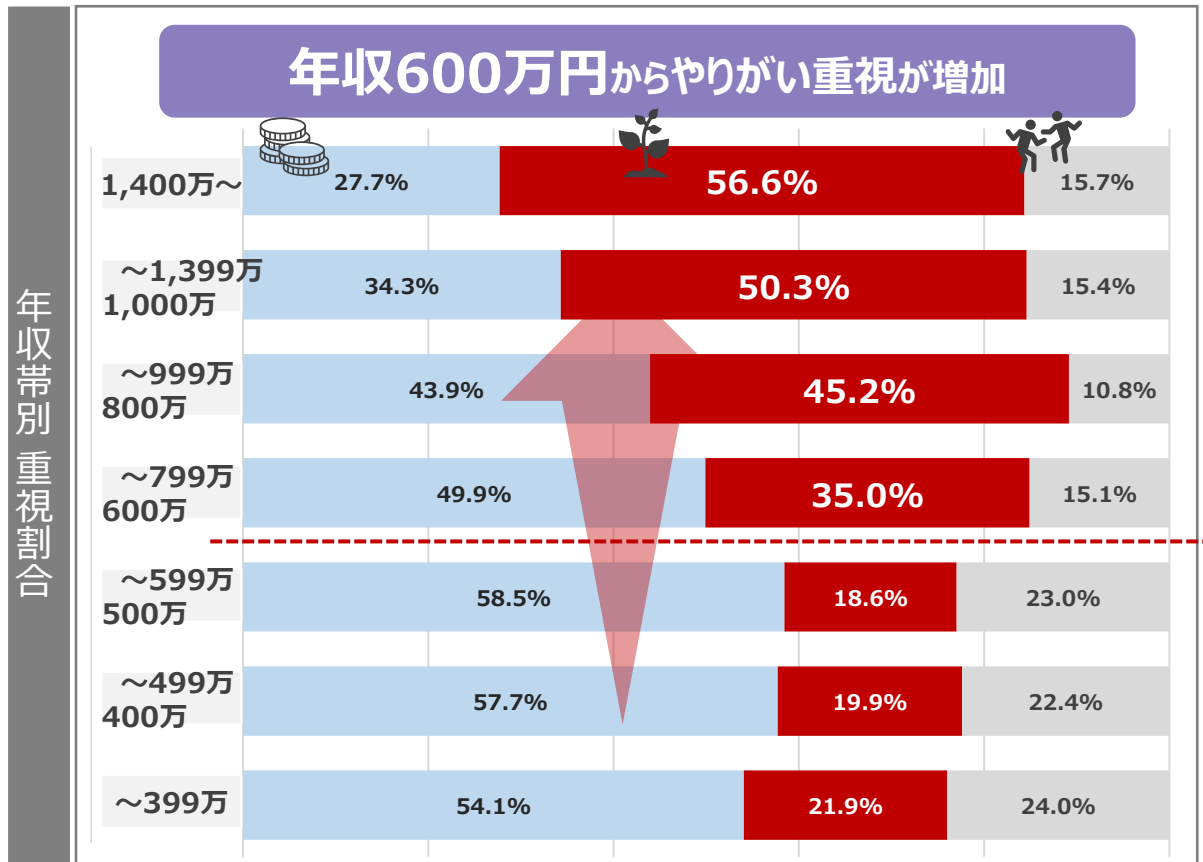
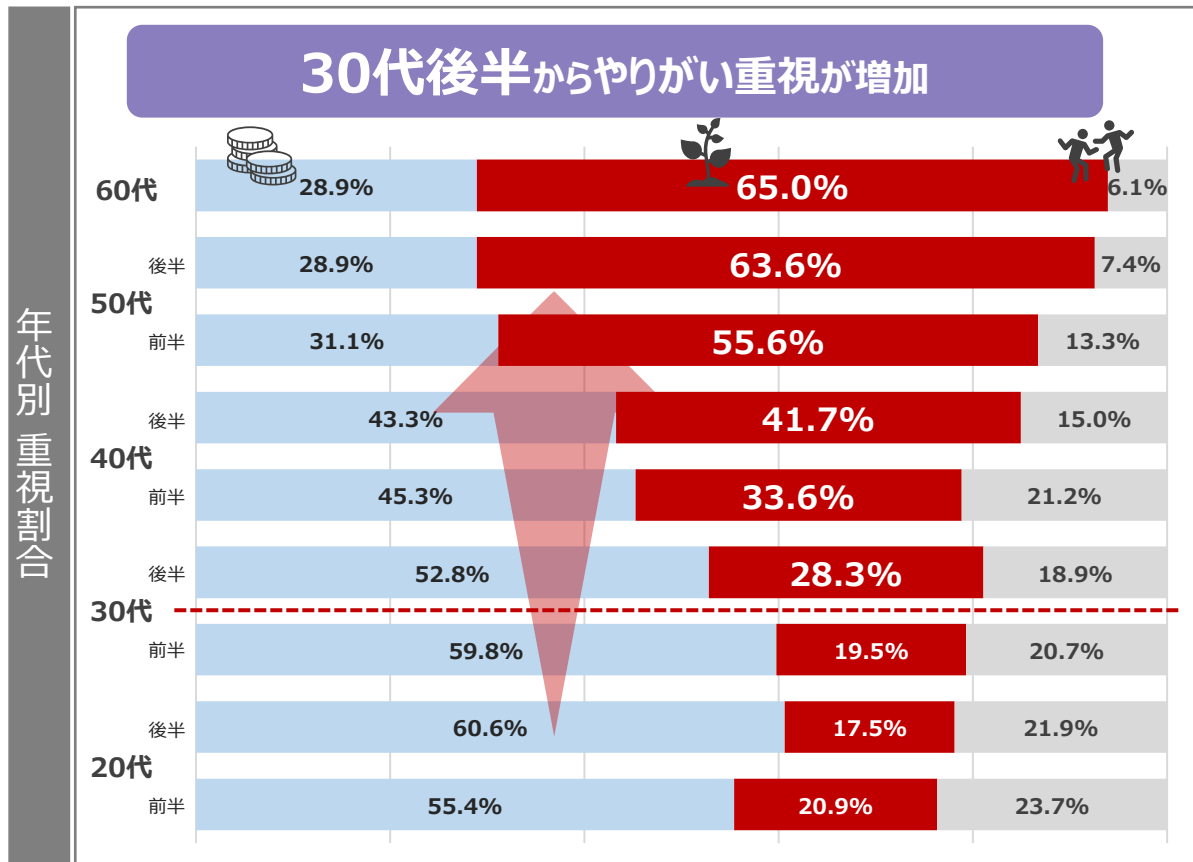
### 2 人事施策

従業員アンケート  
「やりがい」について

Q.従業員は 給与 やりがい 働く仲間

のうち、なにを大事にしているか？ ※2023年SHIFT社内調査（正社員対象）

単体



# 【人事・採用】10万人を見据えた人事施策

## 2 人事施策

### SHIFTグループ10万人規模を見据え、 従業員の『やりがい』『仲間』に関する施策を重点的に増強

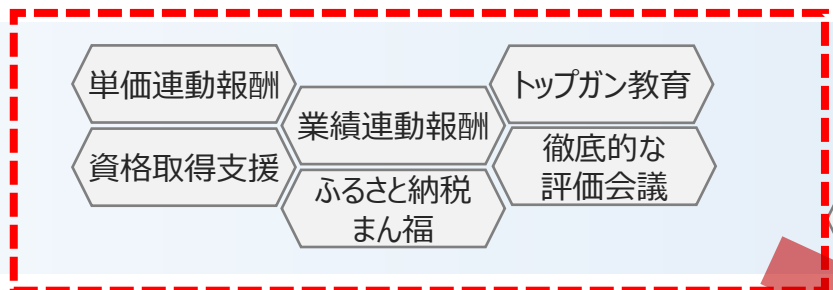
従業員 3,000人～**1万人**レベル

多くの人が安心・安全に過ごせる基盤づくり

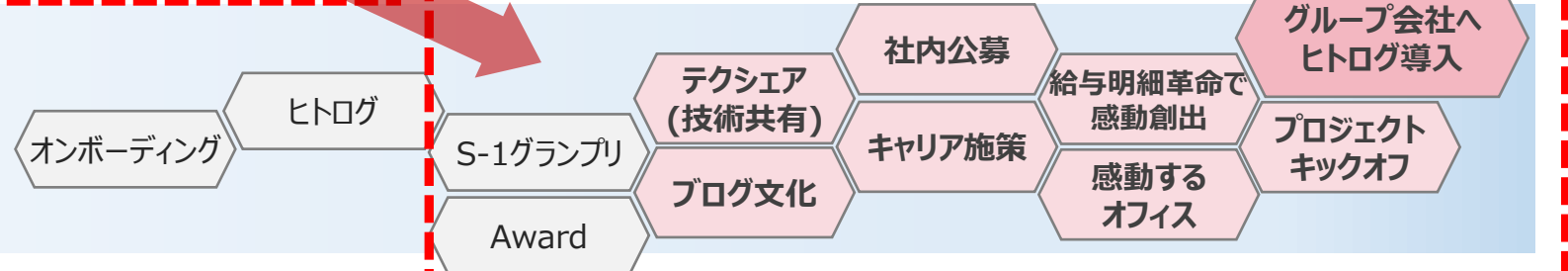
従業員 1万人～**10万人**レベル

従業員・グループ会社が急増。  
人材多様化が進み、オフィスの在り方も問われる

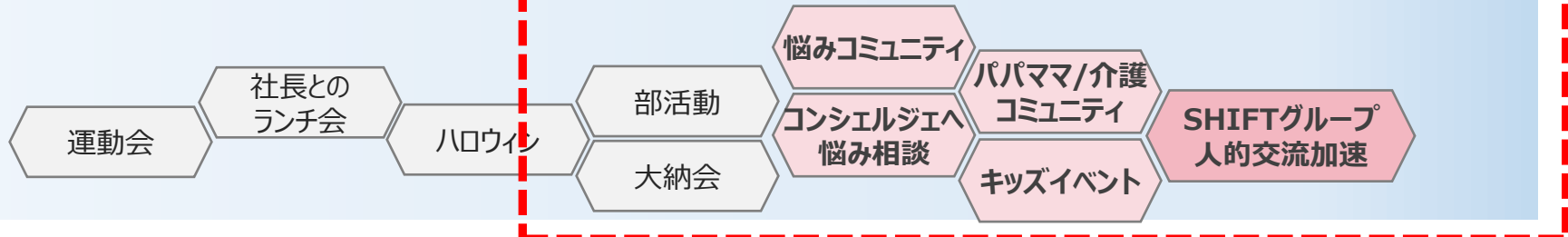
**給与**



**やりがい**



**働く仲間**



# 【人事・採用】昇給率/退職率への取組み

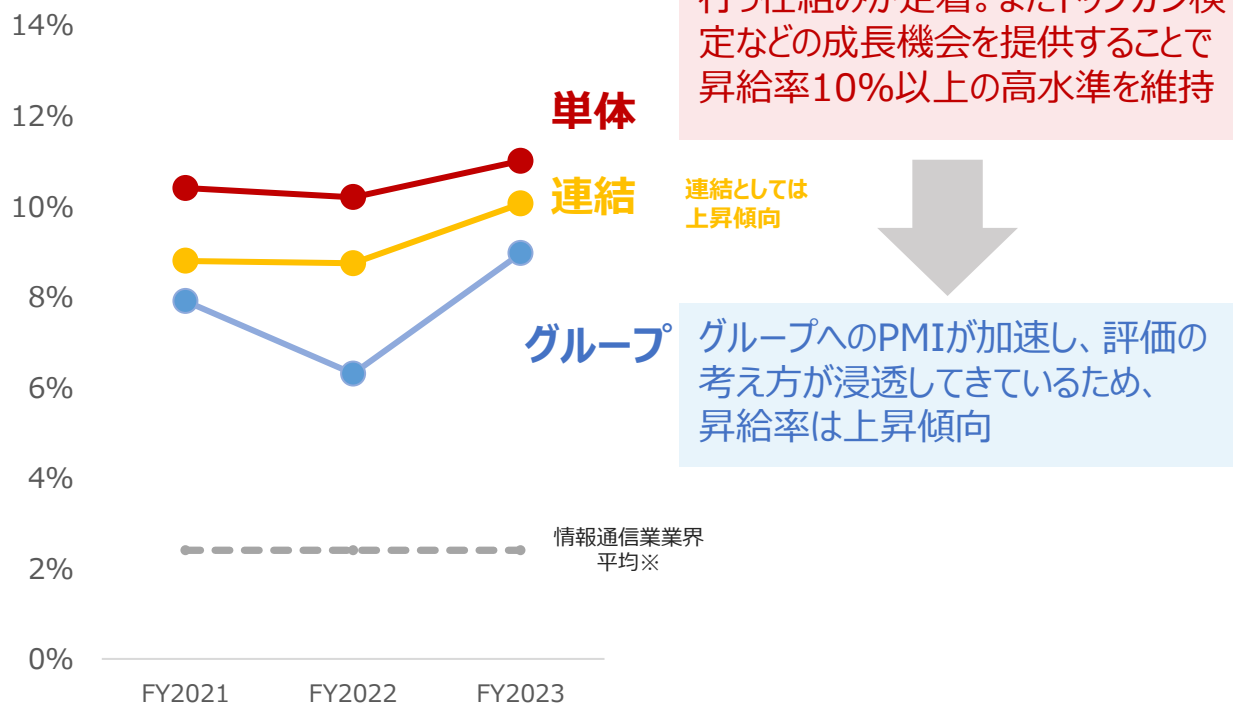
## 2 人事施策

SHIFTの評価の考え方がグループ会社に浸透し昇給率上昇。  
引き続き単体の取組を展開することで退職率改善を期待

### 昇給率

単体は**10%以上**を維持。  
グループ会社も**上昇傾向**が顕著

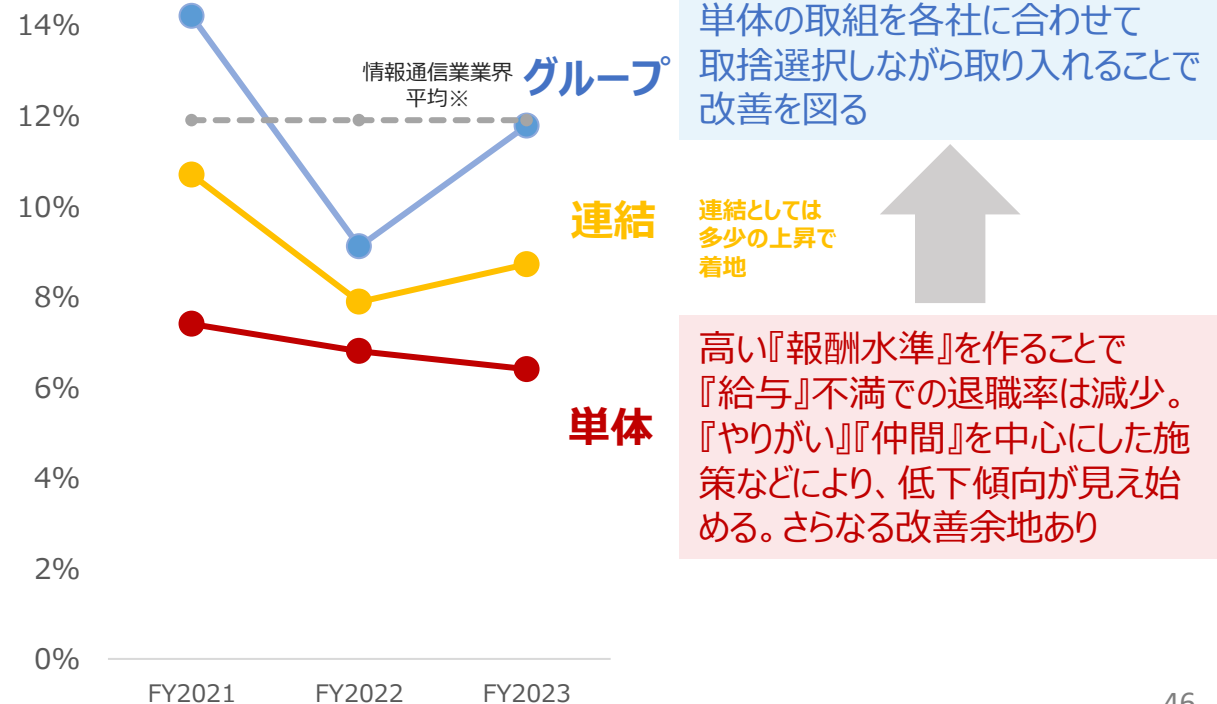
#### 年間昇給率



### 退職率

単体は**退職率**が年々低下。  
グループは変動幅大きい**改善余地**も大きい

#### 退職率



# 【人事・採用】トップガン検定のブースト

3 育成

ハイスکیل領域の検定の整備が進み、受検者数が増加。  
合格→ 単価アップ・給与アップにつながる流れが加速

## トップガン検定効果が大幅拡大

### SHIFTグループ全体で トップガン検定がリリース

- ✓ サービスレベル・領域拡大に伴い、トップガン検定のバリエーション増加
- ✓ SHIFTが得意とする仕組み化により、グループ会社固有の検定作成も進む

- SHIFT TG30 コンサル (シニアマネージャ) ※
- SHIFT TG25 ITコンサル (マネージャ)
- SHIFT TG18 SAP
- SHIFT TG18 PMO
- SHIFT TG15 テストPL
- SHIFT TG12 SAP
- SHIFT TG12 PMO
- SHIFT TG10 テスト設計
- SHIFT Security 脆弱性診断適正検定
- CLUTCH Webマーケティング素養検定
- DICO 翻訳者検定 (日→英)
- 分析屋 分析基礎検定
- Airitech 負荷試験基礎スキル診断
- ...

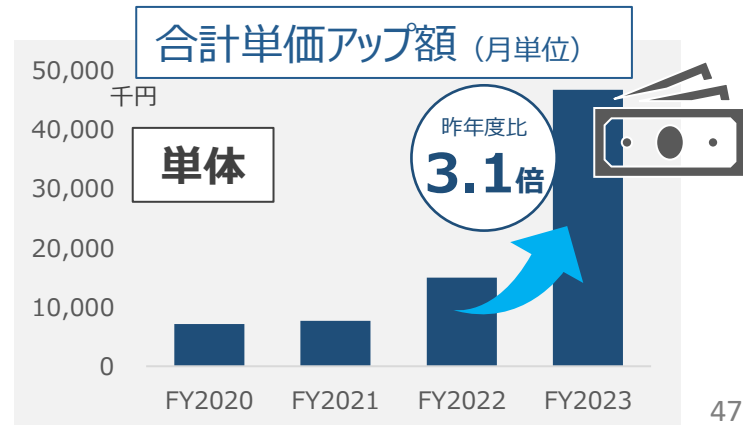
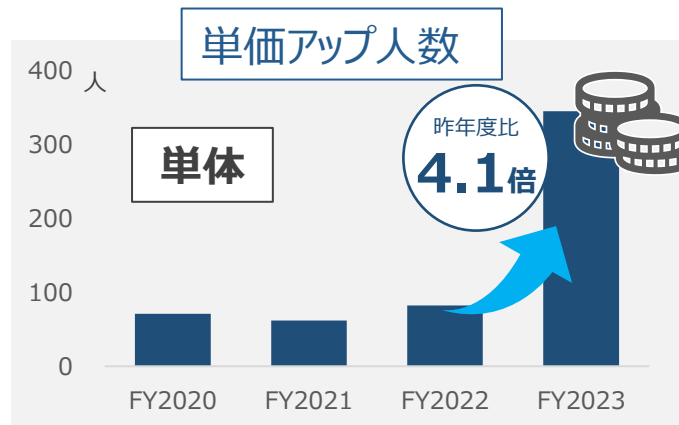
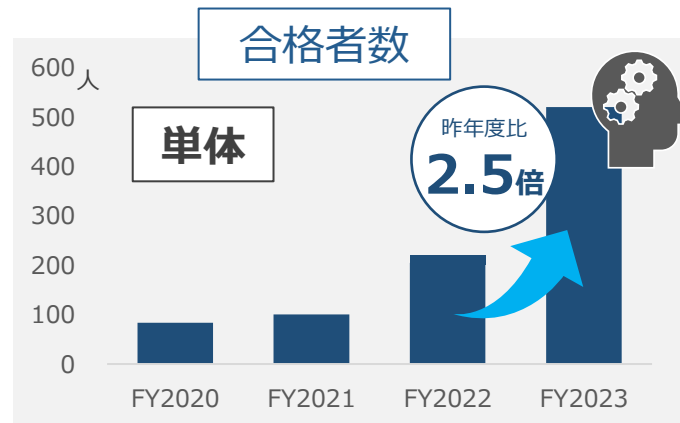
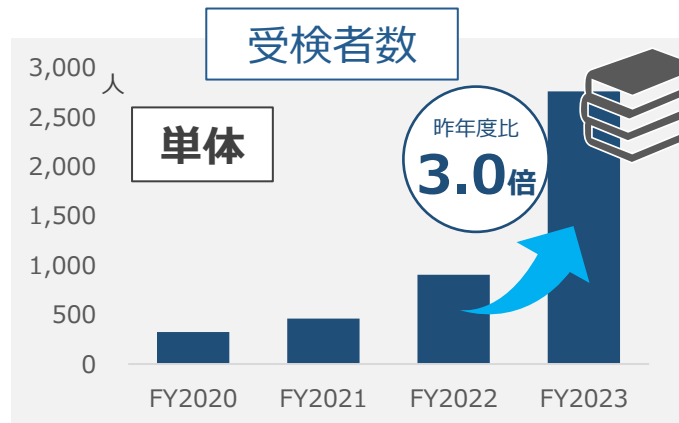
SHIFTグループ  
全検定  
44種類

検定作成や  
業務分解の  
プロ集団

能力開発部

46人

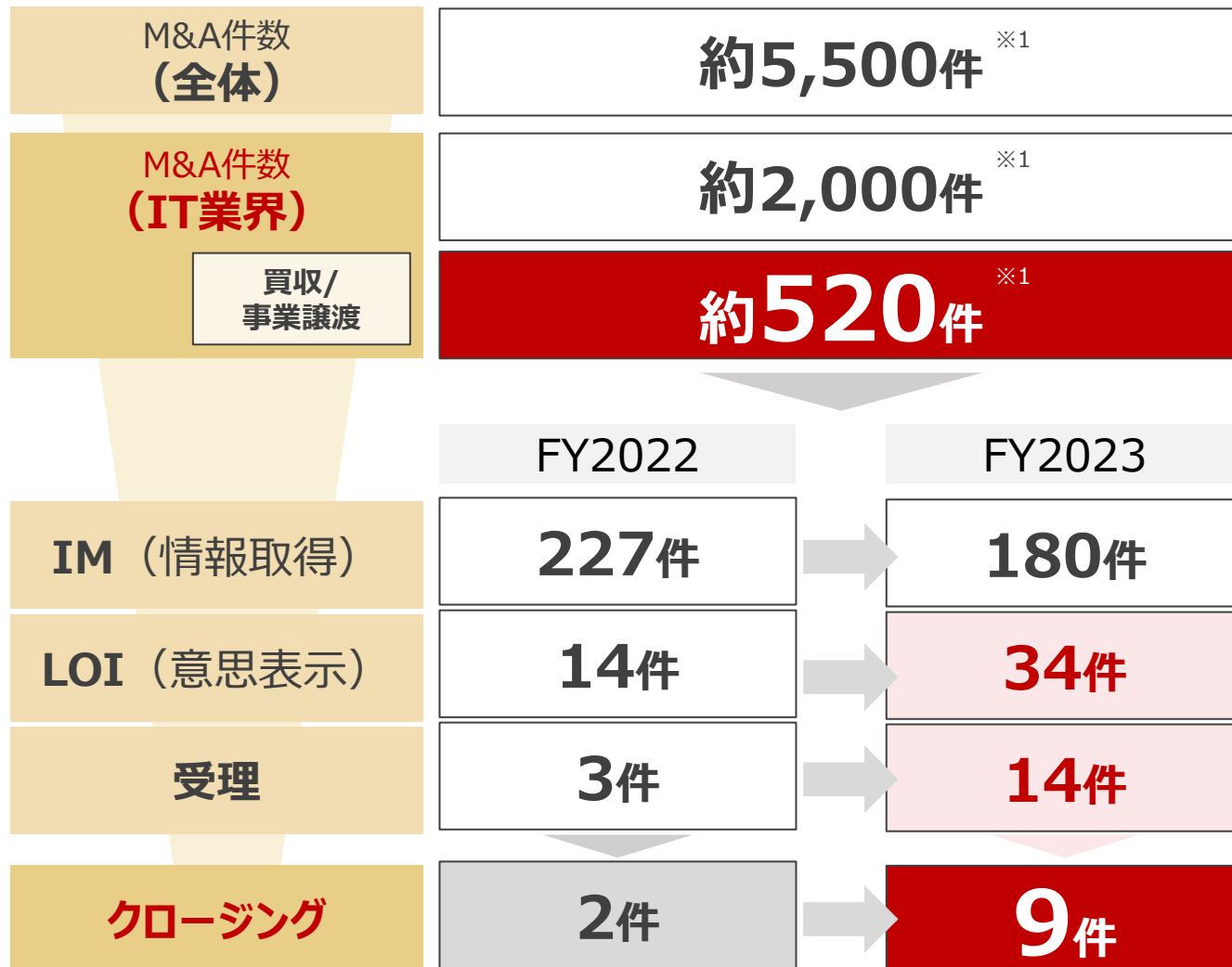
※TG：トップガン検定の略



# FY2023 4Q 状況振り返り 基盤 (M&A・PMI)

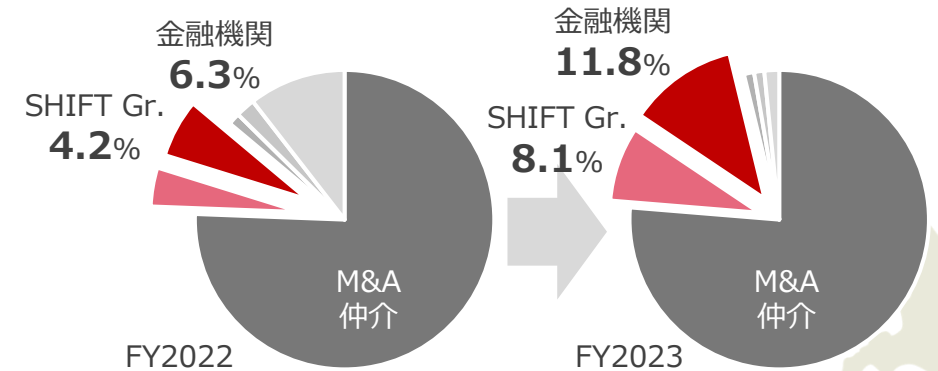


# IT業界における買収/事業譲渡520件のうち、 過去最大9件のM&Aの成約に成功



IMの取得経路内訳

グループ会社からの紹介、金融機関からの紹介が増加



**増加の要因**

- ✓ 仲介企業・団体の啓蒙によりソーシングの質が向上
- ✓ SGC※2の本格始動により、検討範囲が拡大
- ✓ グループ会社のM&Aをサポートできる体制の整備

**増加の要因**

- ✓ 事業部との連携でトップ面談の質も量も追及

日本中のIT系  
M&A案件のシェア率

1.7%

※1 民間データベースを基にSHIFT推計 ※2 SHIFTグロース・キャピタルの略称

# 【M&A・PMI】体制強化

## グローバル案件にも対応しうるチーム化が進む

M&A  
チーム

10名

PMI  
チーム

15名



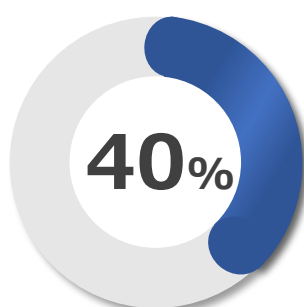
M&A経験者



大和証券、みずほ銀行、  
MUFG、GCA、デロイト、  
三菱商事、住友商事、  
M3、日本M&Aセンター



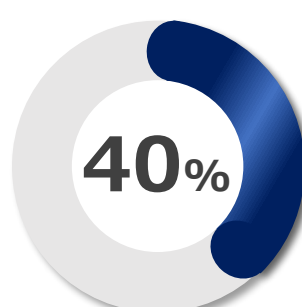
海外勤務経験者



ハーバードビジネススクール  
スタンフォード大学、  
MIT、  
WESTMINSTER College



海外大学等出身者



会計士資格

(日本1,米国2)



3名

弁護士資格

(日本)



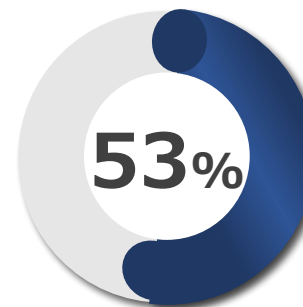
1名



経営管理/PMI  
経験者



公認会計士



海外勤務  
経験者



2名

CXO人材

6名

CXO人材DB登録者数

182名

公認会計士、弁護士  
大手企業役員経験者  
スタートアップCXO経験者など

# 【M&A・PMI】 M&Aのブランディング強化

## 国内外を問わず影響力の高い媒体で SHIFTのM&A/PMI戦略について発信

### グローバル金融メディア 「Mergermarket」での発信

2022年9月16日

ジャパンM&Aフォーラムに登壇  
24ヶ国/320社以上/550名に  
SHIFTのM&Aについてを発信

2022年11月29日

SHIFTのソーシング戦略に関する  
特集記事を  
世界をリードする**175,000名**の  
M&A関係者に発信

2023年6月29日

ジャパンM&Aフォーラムに登壇  
**2年連続**で  
SHIFTのM&Aを発信

### M&A情報プラットフォーム 「SPEEDA」や「MARR」での発信

2022年10月30日

「SHIFTのM&A戦略と  
PMIのReal」を講演  
**1,868名**に発信しM&Aセミナー  
として参加者数過去最多を更新

2023年1月13日

SHIFT流M&A/PMIに関する  
特集記事を掲載  
**85,000名/月**のユニークユーザーに  
発信し、年間閲覧数1位に

2023年3月17日

「M&A/PMIの“型化”でビジネスを  
加速度的な成長へ繋げる」を講演  
**MARRセミナー史上**  
**過去最多**のQA数を更新

### 新しい取り組みとして 「神戸大学」で特別セミナーを開催

2023年7月18日

神戸大学大学院  
経営学研究科 特別セミナー  
**学生・院生・研究者など**  
M&Aの研究に貢献

専門性が高く、  
影響力の強い媒体で  
効果的なブランディング  
を実施

# 【M&A・PMI】M&Aの実績

## FY2023通期では、合計9社がグループに参画

FY2023  
4Q

2社



FY2023  
1Q~3Q

7社

会社名	インフィニック	ヒューマンシステム
会社概要/ 事業概要	保育園運営 保育事業のコンサルティング	システム開発 技術支援・コンサルティング インフラ構築、Web制作
特徴	首都圏で4施設の運営、 未就学児の自己肯定感を 育むノウハウに強みを持つ	インフラ構築において高い 開発力、技術力を持つ
売上高 (ジョイン前)	3.4億円※	15.6億円※
従業員数	81人	133人※
取得 エンティティ	SHIFT	SHIFTグロース・キャピタル
連結取込 予定日	2023/10/1	2023/10/1

### CEO's profile



湯野川 恵美

1992年ヒューマン  
システムを設立  
青森大学総合経営学部  
特任教授

女性社長

### IT開発系

グループ会社のM&A

### IT人材紹介系

(WAHL+CASEはbuild plusに社名を変更)

新しい  
領域

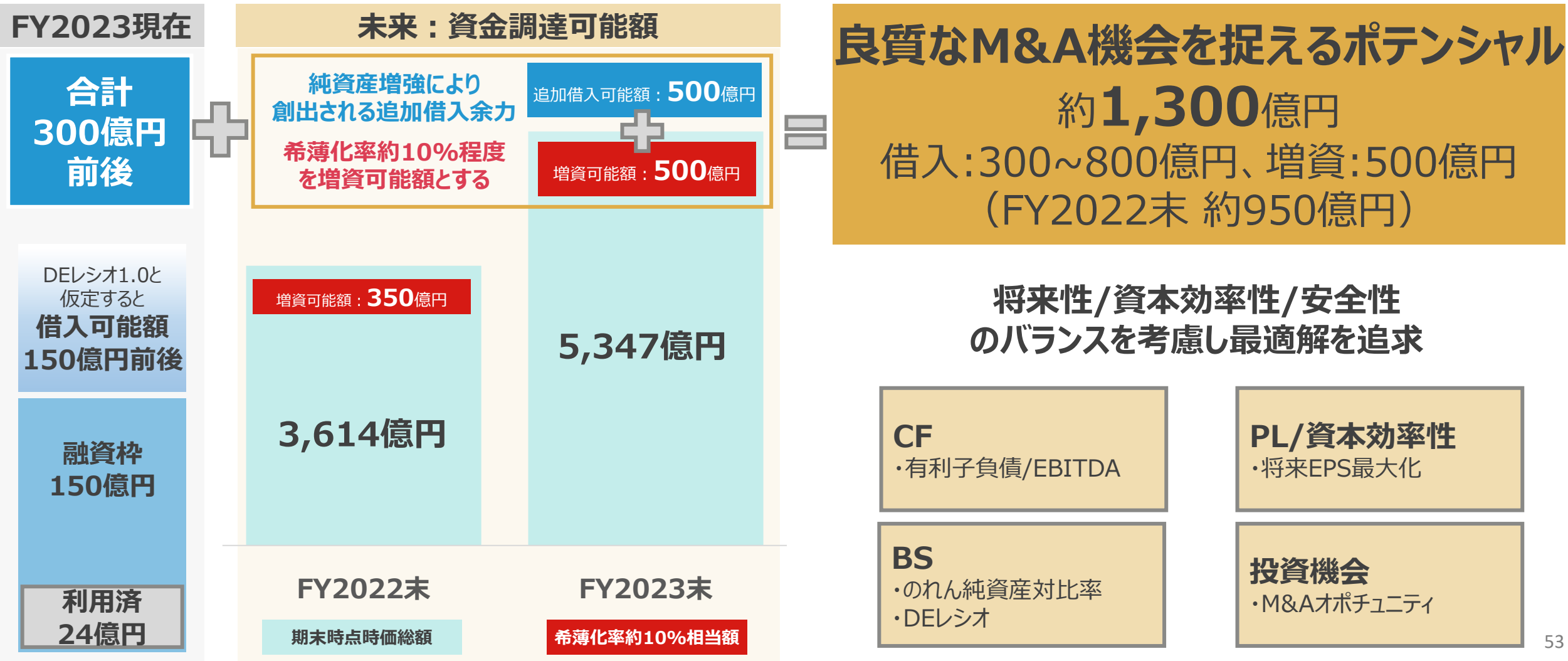
※ ヒューマンシステムの売上高・従業員数はヒューマンシステムテクノロジーとの合計値

※ 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9月30日時点

# 【M&A・PMI】資金調達のポテンシャル

## M&Aのソーシングが加速。 良質な機会を捉える資金調達のポテンシャルもついてきた



# 3. 売上高3,000億円に向かう 成長戦略「SHIFT3000」

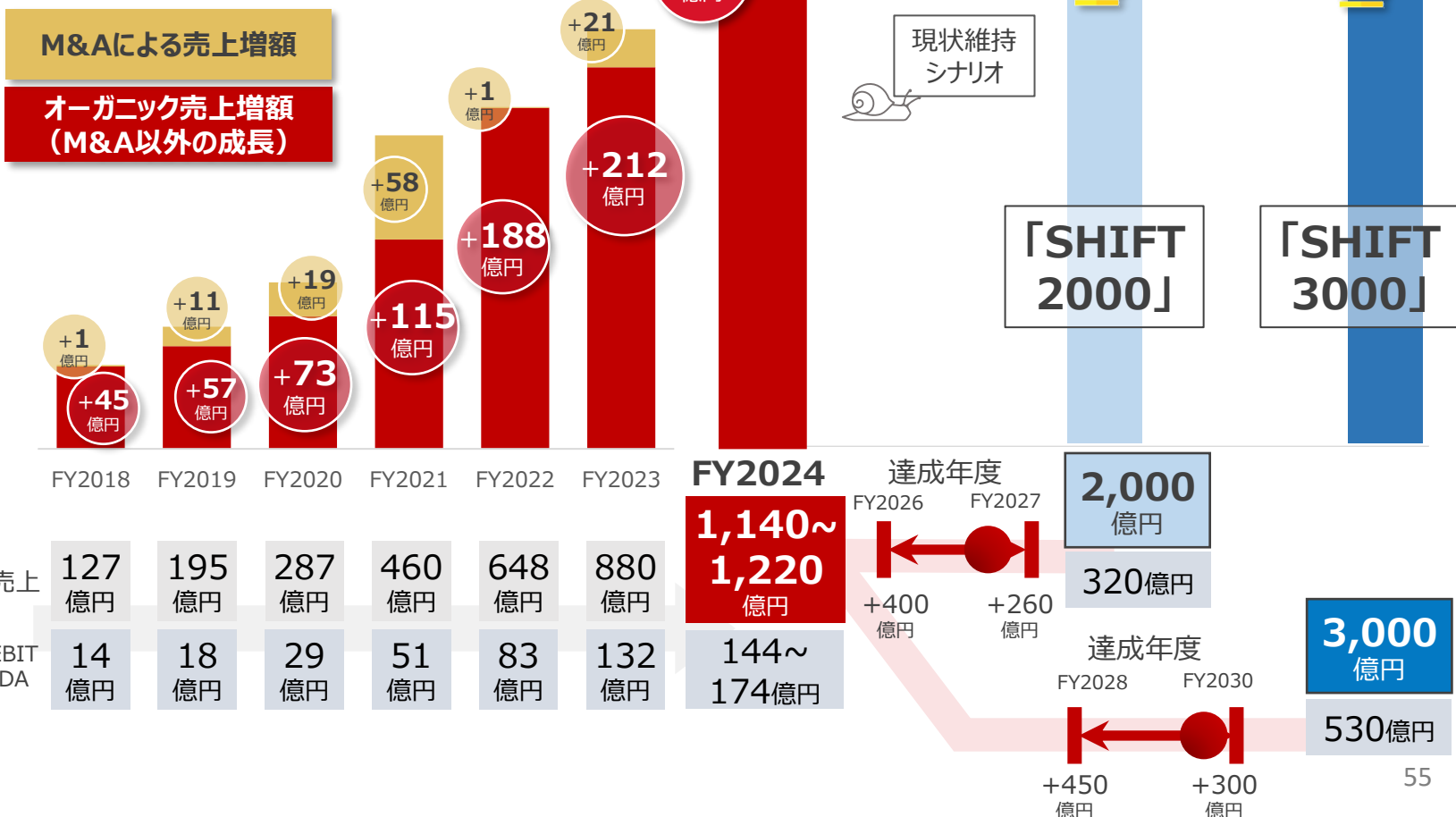
# FY2024通期目標

その常識、変えてみせる。

FY2023実績	FY2024通期業績目標
売上高 <b>880</b> 億円	売上高 <b>1,140~1,220</b> 億円 対前年比 <b>30~39%</b> 増
売総率 <b>34.0%</b>	売総率 <b>約33.5~約34.5%</b> 対前年比 <b>-0.5~+0.5pt</b>
営業利益 <b>115</b> 億円	営業利益 <b>116~146</b> 億円 対前年比 <b>0~26%</b> 増
EBITDA <b>132</b> 億円	EBITDA <b>144~174</b> 億円 対前年比 <b>9~32%</b> 増
営業利益率 <b>13.1%</b>	営業利益率 <b>10.2~12.0%</b> 対前年比 <b>-2.9~-1.1 pt</b>
親会社株主に帰属する 当期純利益 <b>62</b> 億円	親会社株主に帰属する <b>当期純利益</b> <b>73~100</b> 億円 対前年比 <b>17~60%</b> 増

売上高2,000億円、  
3,000億円の早期達成が  
射程圏内

年間 売上高成長額



# 戦略投資が売上成長と売総率改善をけん引

## 「SHIFT3000」達成に向けた戦略投資を積極的に実施

(億円)

	FY2024			FY2024レンジ
	下限	期待値	上限	昨対比
売上高	1,140	1,160	1,220	+260~ +340
売総率	<b>実力値(FY2023実績)</b>			<b>-0.5pt~ +0.5pt</b>
	約34.0%			
	<small>拠点開設やMA影響により 0.5pt自然減</small> <b>FY2024レンジ</b> 約33.5%   約33.8%   約34.5%			
販管費 (うち採用費)	265 (57)	268 (60)	275 (67)	+82~+92 (+17~+27)
うち、 戦略コスト	✓ 短期的な業績貢献だけでなく、中期的な成長に資する投資を加速			
うち、 運用コスト	✓ 運用コストは効率化を進め、売上対比率をより引き下げる計画			
営業利益	<b>実力値(拠点/MA影響控除)</b>			<b>+0~+30</b>
	135   143   165			
	<small>拠点コストなど</small> <b>FY2024レンジ</b> 116   124   146			

### 採用関連

#### 営業

#### ES

#### M&A

### 教育

#### 事業開発

#### うち、EVAC※

#### 拠点関連

#### その他

### 投資の進捗や成果

KPI	下限	上限	売上高 貢献	売総率 貢献	
採用人数	約2,700人	約3,400人	<b>売上高アップ</b> ・インジニア人数増 ・インジニア単価増	<b>売総率改善</b> ・BP比率減 ・インジニア単価増	
営業 ES M&A 教育	✓ 営業人員増強 ✓ グループ全体でのES施策 ✓ 海外を含むM&Aソーシング を狙う		FY2024の業績予想レンジに考慮せず		
検定合格者数	約700人	約1,250人	<b>売上高アップ</b> ・インジニア単価増	<b>売総率改善</b> ・インジニア単価増	
事業開発	DAAEチームコスト、AI、ブランディングなど		<b>成長加速シナリオ</b> <b>「SHIFT3000」の 早期化に向けた 先行投資</b>		
うち、EVAC※	事業立ち上がり	FY2025以降			FY2024
拠点関連	顧客単価、退職率改善、DAAE促進など				
その他	ブランディングなど				

※EVACについてP.59にて説明



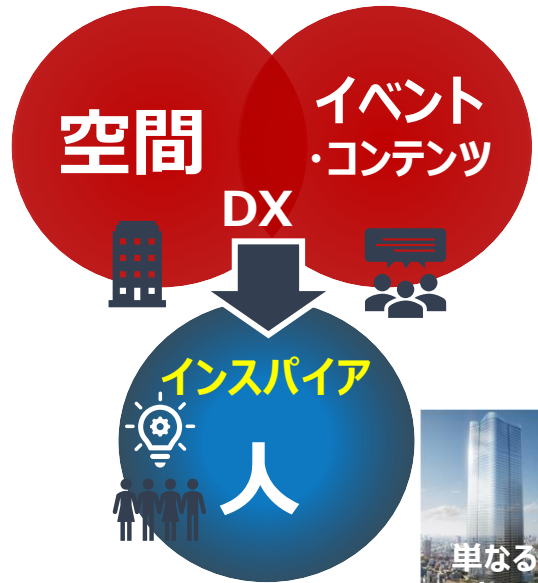
# オフィス活用による人的資本LTVへの影響

## 人的資本最大化に貢献するオフィス構築を目指す

<p>オフィスのあり方</p> <p>オフィスを単なる「空間」や「機能」ではなく <b>人的資本投資</b>と捉える</p>	<p>投資対効果</p> <p><b>「エンジニア単価向上」</b>および<b>「退職率低下」</b>を狙い、オフィスを徹底活用する事で、 <b>LTV</b>を大幅に向上させる</p>
--	---

オフィス設計ポリシー

月間のべ**1万人**が、本社で行われる**23種類**・のべ**266回**のイベント・コンテンツに参加することで、**3万回**接点生まれ、従業員が**インスパイア**されるオフィス



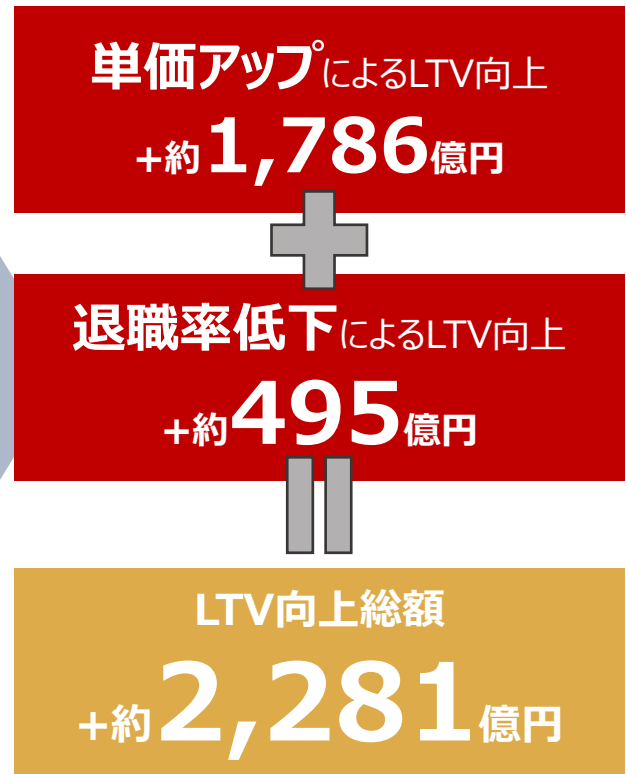
### オフィス活用して実施する主なイベント

- |                        |   |
|------------------------|---|
| 顧客単価<br>エンジニア単価<br>の向上 | <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトのキックオフ</li> <li>文化の醸成</li> <li>案件の終了報告、振り返り</li> <li>技術イベントや社外セミナー</li> </ul>            |
| 人的資本<br>数値KPIの向上       | <ul style="list-style-type: none"> <li>社員のエンゲージメント向上</li> <li>プロジェクト・合宿でのヨコの繋がり</li> <li>イベントでのナメのつながり</li> <li>退職率のさらなる低下</li> </ul> |
| 社内外<br>ブランディング<br>の向上  | <ul style="list-style-type: none"> <li>候補者、投資家、顧客への訴求</li> <li>従業員家族への訴求</li> </ul>   |

### 目標中間KPI

顧客単価	オフィスを活用した エグゼクティブ対応で 年間100億円顧客へ
エンジニア単価	成長機会を生み 平均単価150万円へ
トラブル撲滅	キックオフと振り返りを 徹底しトラブル撲滅
ONE-SHIFT	グループでの連携を生み 横断ソリューション提供へ
来客者 顧客/候補者/ 投資家	訪問した全ての人が 感動
ES調査 共感	4.57→5.00
退職率	-0.6pt

### オフィス活用によるLTV向上総額 (SHIFT試算)



# FY2023投資によりFY2024への影響

拠点投資とM&Aは一時的にFY2024の収益性を圧迫。「SHIFT2000」達成時には、償却負担減や様々な効果により収益性の改善が可能

## FY2024への業績影響

売総率：-0.5%

営利率：-2.0%

## 拠点投資影響

売総率：-0.3%

営利率：-1.5%

## M&A影響

FY2023実施

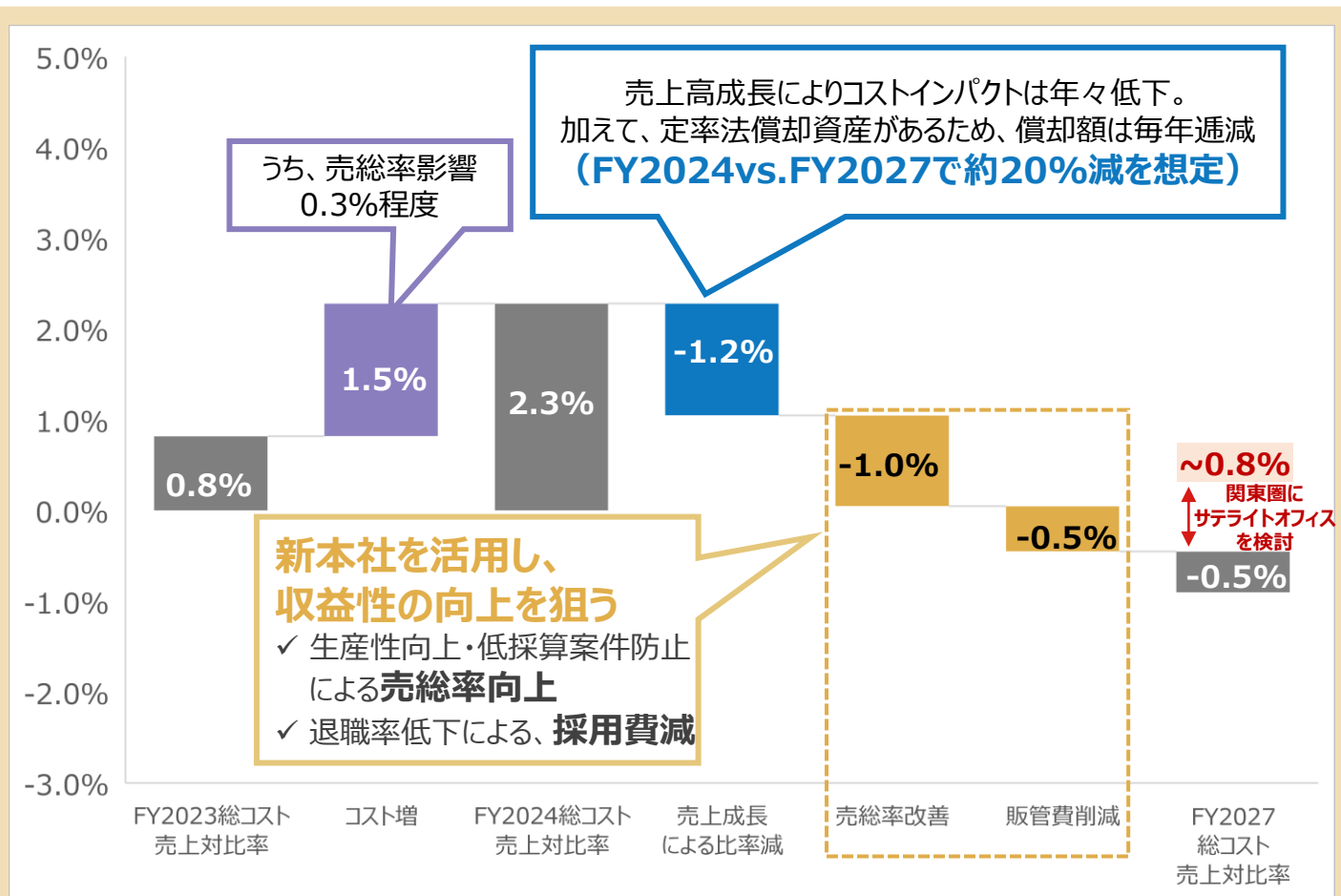
M&A 9件

の通期化影響

うち、2件はFY2024より取り込み

売総率：-0.2%

営利率：-0.5%



FY2027での「SHIFT2000」を前提

# 企業価値向上の方法論 EVACコンサルティング

## 企業価値を向上する伴走型コンサルティング “EVAC” 提供開始

将来の  
爆発的成長

**EVAC コンサルティング** スタート  
Enterprise Value Acceleration & Communication

**コンサルタント採用** スタート  
日本中から優秀な頭脳が集まる



「事業成長」と「株式市場での成長」の  
双方を達成してきたSHIFTだから提供できる



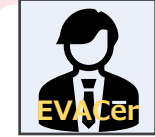
企業価値を向上させるための  
SHIFTのノウハウ

EVAC遂行ターゲット  
東証上場3,796社中  
**約700社** 日本競争力  
向上へ

- ・PBR1倍割れ
- ・時価総額が上がらない
- ・投資対効果が悪い など



日系**商社**で活躍後、M&A先の企業で**CEO**を経験。**EVAC**の趣旨に賛同し  
チャレンジできる環境へ転身

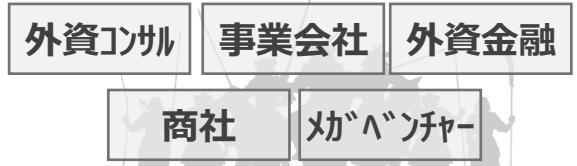


日系**証券会社**、銀行にてIRの実務的  
**コンサルティング**を経験。**EVAC**の**IR**  
**支援側面**で共感し集う



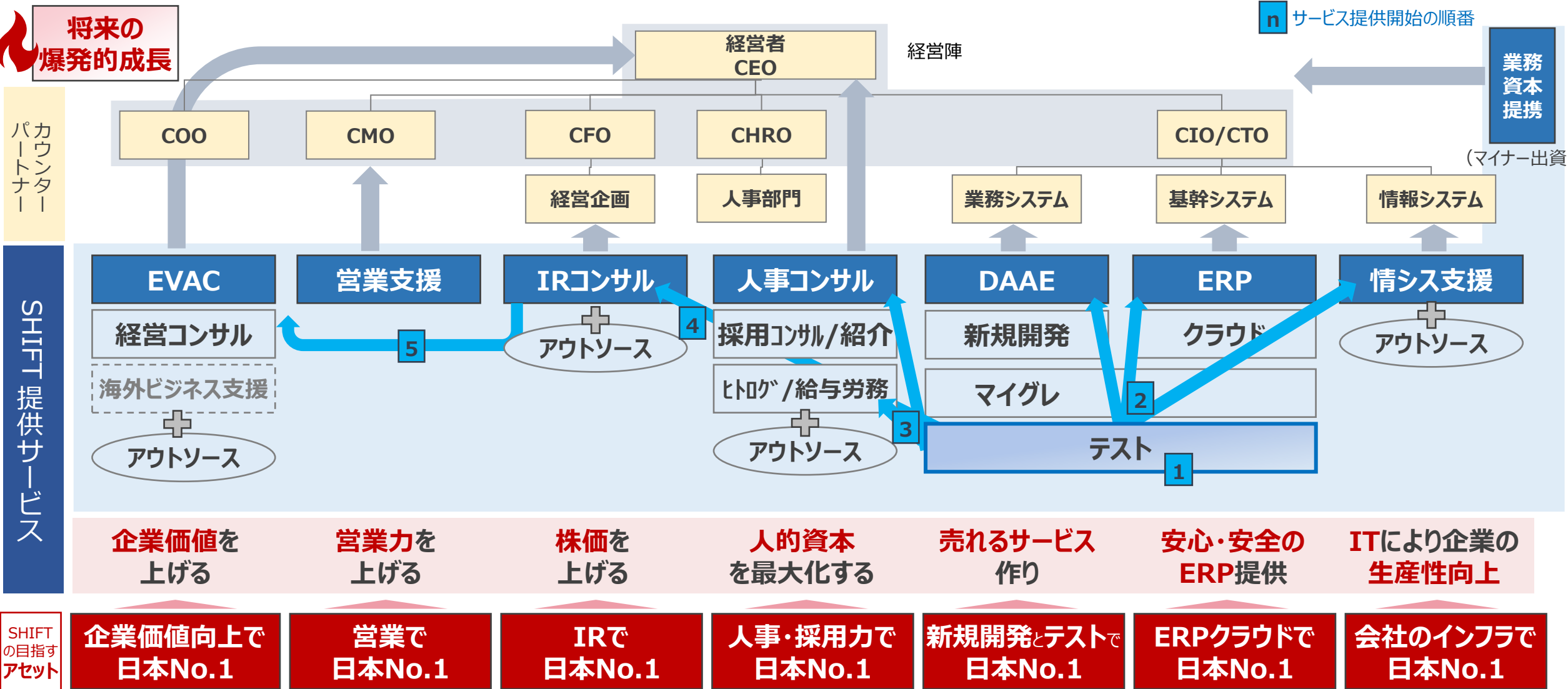
**IT企業**で**役員**を経験。**1,000億円**  
**規模**にまで成長させ、統括してきた  
経験あり

日本の変革のために各領域から集合



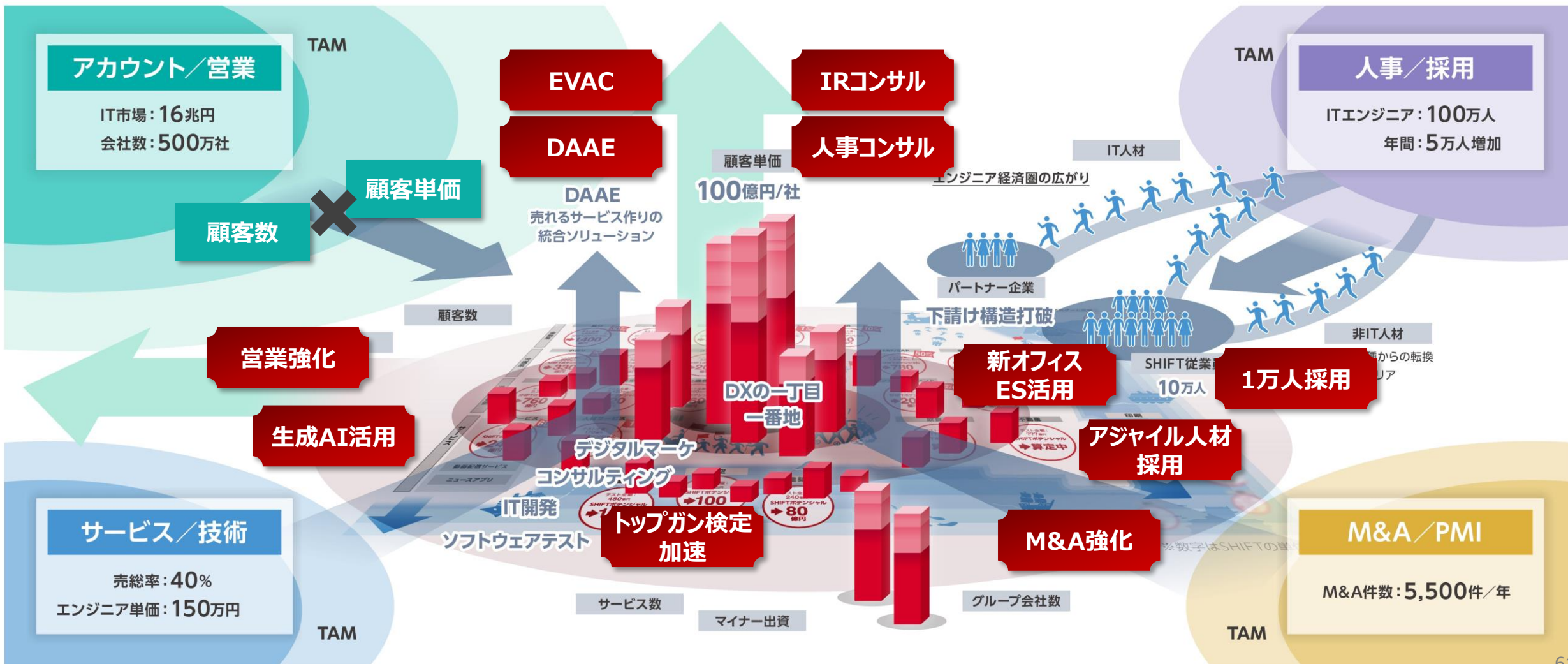
# FY2024 サービス領域の拡大

## SHIFTのサービスが広がり、「企業価値向上」の支援まで提供可能に



# 「SHIFT3000」への道のり ～構造化されたビジネスモデルを確立～

## 「SHIFT3000」の早期達成を目指す



# 「SHIFT3000」への道のり

## 「SHIFT2000」のターゲット年度を前倒し。さらなる成長へ加速

		売上高 1,000億円	2,000億円	3,000億円
		売総率 34%	35% (単体 36%) <b>前倒し</b>	36% (単体 38%)
		想定達成 FY2025→ <b>FY2024</b>	FY2027~28→ <b>FY2026~27</b>	FY2028~30
		ブランド ソフトウェアテストでNo.1	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
オーガニック成長	アカウント /営業	徹底した顧客開拓体制構築 顧客数：3,000社 大型顧客：50億円規模 営業1人あたり売上：7億円	顧客数：3,000社 顧客単価：1億円/社/年 大型顧客：50億円規模	顧客数：5,000社 顧客単価：2億円/社/年 大型顧客：100億円規模
	人事 /採用	IT業界No.1クラスの採用力 年間採用力：2,500人/年 人事人数：200人 エンジニアDB登録数：30万人	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	全ての技術が揃うサービス基盤 エンジニア単価：90万円 サービス数：300個	エンジニア単価：120万円 アジャイル人材：8,000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：2万人 自社サービスの成功
M & A 成長	M&A /PMI	徹底したPMIの推進 グループ会社売上：500億円 グループ会社成長率：30%	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

**仕掛  
中**

**早期達成に向けて加速**

**新しい柱** → **DAAE**：自社サービスの成功  
**EVAC**：企業価値進化の方法論

# SHIFTの目指すところ



# (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

メンバー数

連結:11,895人

単体:6,611人

※パートナー、派遣含む 2023年8月末時点

グループ会社数

35社

2023年10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

- 160万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

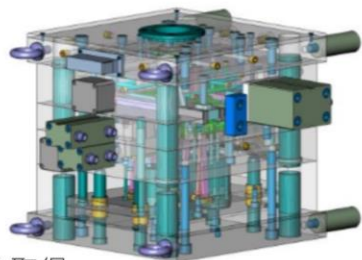
2000年

2000年3月  
 ・京都大学大学院工学研究科  
 機械物理工学専攻修了

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



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**



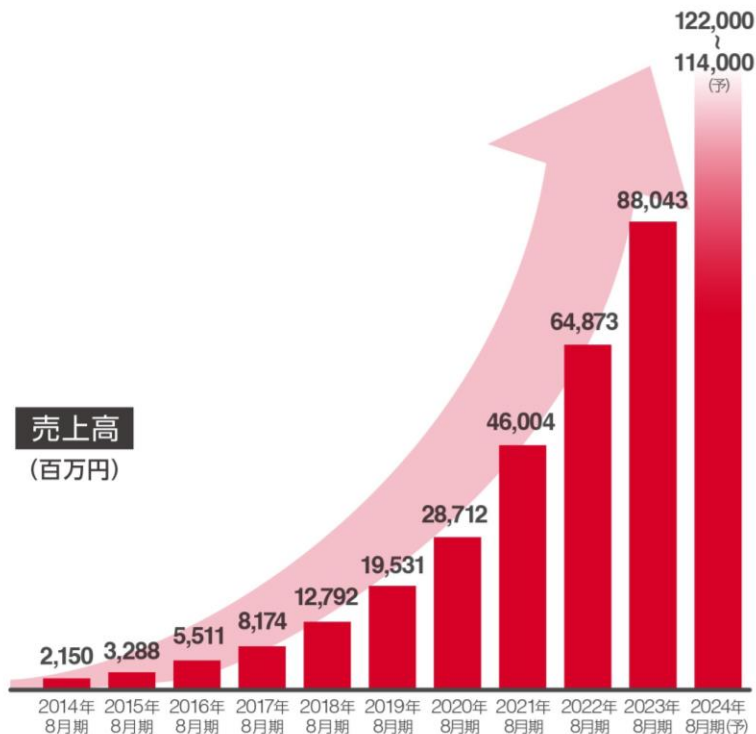
2009年

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15期連続成長中



2019年



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

**9.8万人**が受験  
合格したのは**6%**

2023年10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

<b>4,000</b> プロジェクト/年	<b>9,700</b> 万 ケース
--------------------------	-----------------------

<b>160</b> 万 不具合	スマートフォン <b>5,545</b> 端末
---------------------	----------------------------

2023年10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



## IT・DXの広大なマーケット

## M&amp;A

15,000社のうち5,000社は  
60歳以上の社長  
狙うは深刻な後継者問題

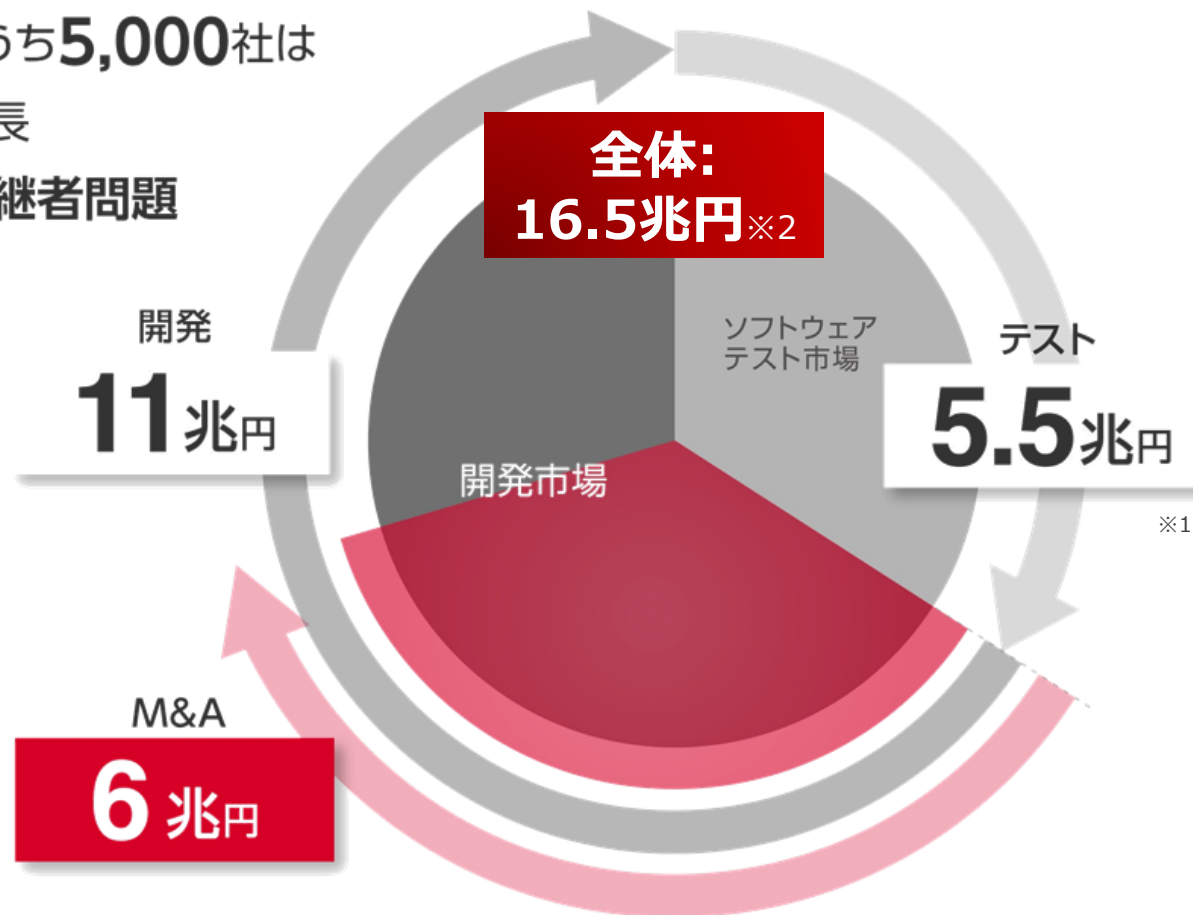
## オーガニック成長

## ①テスト事業

コストパフォーマンスの高い  
テストサービス  
×  
強力な採用力

## ②開発事業

テスト(ゴール)から課題を捉える  
上流支援  
×  
顧客課題に向き合う提案力



※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)

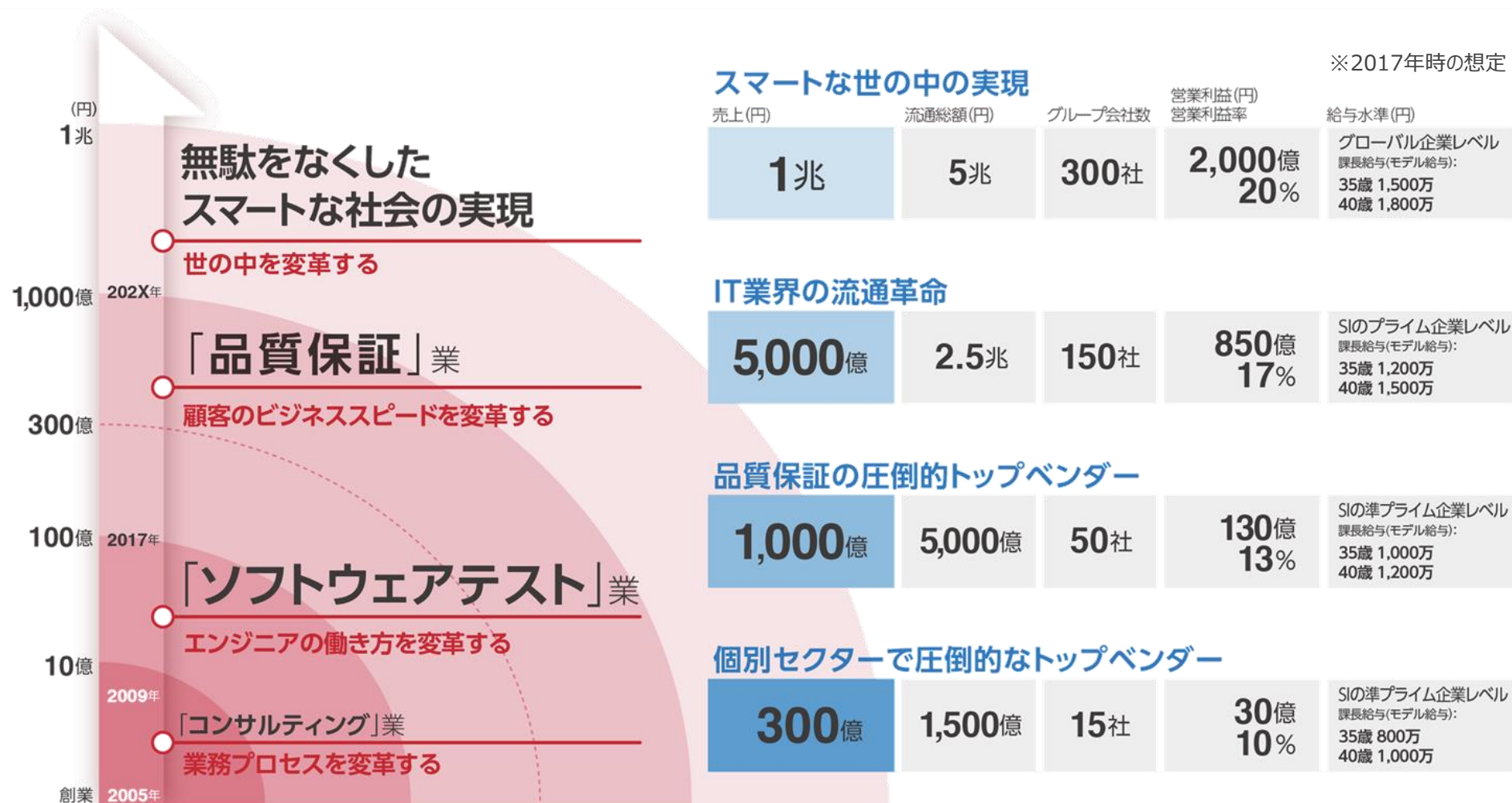
## JPXプライム150、JPX日経400にも組み入れ

	コンセプト	条件	構成										
JPXプライム150	価値創造 の 大きさ	<b>全150銘柄</b> ✓ エクイティスプレッド 上位75銘柄 ✓ PBR 上位75銘柄	<table border="1"> <tr><td>1 電気機器</td><td>27.8%</td></tr> <tr><td>2 情報・通信業</td><td>10.4%</td></tr> <tr><td>3 医薬品</td><td>9.3%</td></tr> <tr><td>4 機械</td><td>6.7%</td></tr> <tr><td>5 化学</td><td>6.6%</td></tr> </table>	1 電気機器	27.8%	2 情報・通信業	10.4%	3 医薬品	9.3%	4 機械	6.7%	5 化学	6.6%
1 電気機器	27.8%												
2 情報・通信業	10.4%												
3 医薬品	9.3%												
4 機械	6.7%												
5 化学	6.6%												
JPX日経400	グローバルな投資基準を 満たす投資者にとって 投資魅力の 高い会社	<b>全400銘柄</b> ✓ 時価総額/売買代金 上位1,000銘柄のうち ✓ ROE、営業利益、時価総額 をスコアリング ✓ 社外取締役の独立性も加味	<table border="1"> <tr><td>1 電気機器</td><td>17.5%</td></tr> <tr><td>2 情報・通信業</td><td>9.3%</td></tr> <tr><td>3 卸売業</td><td>7.6%</td></tr> <tr><td>4 化学</td><td>6.9%</td></tr> <tr><td>5 輸送用機器</td><td>6.5%</td></tr> </table>	1 電気機器	17.5%	2 情報・通信業	9.3%	3 卸売業	7.6%	4 化学	6.9%	5 輸送用機器	6.5%
1 電気機器	17.5%												
2 情報・通信業	9.3%												
3 卸売業	7.6%												
4 化学	6.9%												
5 輸送用機器	6.5%												

## 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

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)
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

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)
1,000億	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

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)
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](mailto:ir_info@shiftinc.jp)