

2021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)

2021年10月12日

- 1. FY2021 4Q業績**
- 2. KPIの推移**
- 3. FY2021アクション計画と4Q状況振り返り**
- 4. FY2022業績目標**
- 5. 売上3,000億円に向かう  
成長戦略「SHIFT1000」**

# エグゼクティブサマリ

## FY2021 事業方針

「SHIFT1000」の達成へ向け、さらなる事業拡大につながる営業力強化と、グループ企業としてのサービス力強化、損益計算書には表れない企業基盤の盤石化を推進する

## FY2021通期 連結業績

- ・期初から続く新規顧客の開拓が順調に継続、またDAAEの伸張などサービス強化が売上をけん引
- ・上期にコロナ、新規M&Aなどにより売上総利益率が落ち込むも、下期に向けて復調
- ・オペレーションの効率化により、運用コストを抑え、戦略コストを積極投下しながらも営業利益を確保

売上高	売上総利益	営業利益
<b>46,004</b>	<b>13,912</b>	<b>3,994</b>
(YonY +60.2%)	(YonY +55.4%)	(YonY +69.8%)

(単位：百万円)

### 人材戦略

成長企業として徹底的に人事の人数を拡大し、幅広い領域をカバーできる体制へ

- 人事人数が125名に。入社から退職防止まで活動領域が多岐に渡る
- 採用者のマネジメント比率が41.0%と上昇。事業拡大をけん引する人材獲得が進む
- スキルアップ制度である「トップガン」合格者100名（前期82名）、単価アップ総額1,195万円／月に相当

### 顧客戦略

営業組織の強化と、明確な評価制度の設計により、優秀な人材確保が進む

- 大手事業会社、プライムベンダーのマネジメントレイヤーの入社が加速
- 昨年比、営業一人当たり売上額が1.3倍に拡大  
FY20 4.9億円 → FY21 6.5億円

### グループ戦略

提携手法の多様化により、効率的な経済圏の拡大を推進。グループ会社の決算月の統一により、さらにスムーズなグループ経営を目指す

- マイノリティ出資により、3社と資本業務提携を締結
- グループ会社のプライム顧客化が拡大

# 1. FY2021 4Q業績

## 連結損益計算書

上期にコロナの影響を受けながらも、成長力を強化させ、  
収益力を改善しつつ、全項目で目標を達成

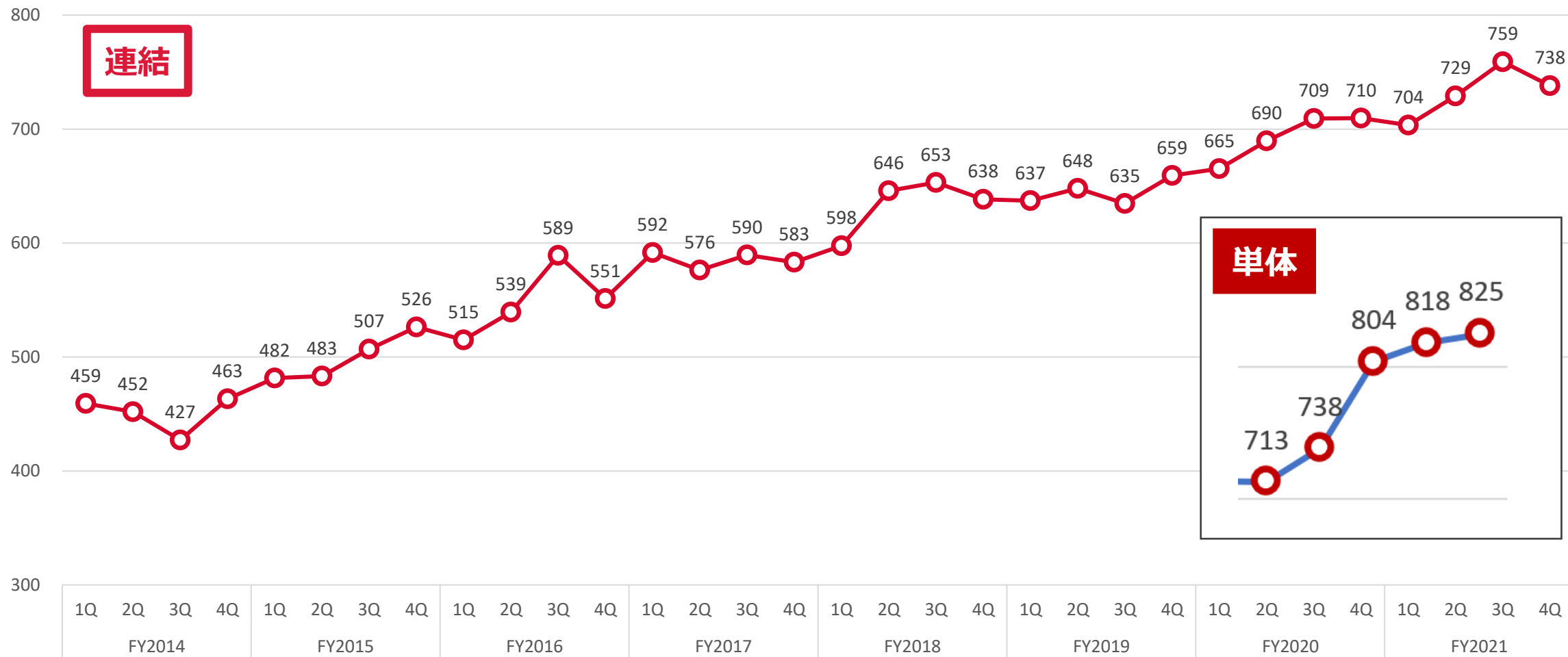
	FY2021 4Q	前年同期 (FY2020 4Q)		FY2021 累計	前年同期 (FY2020 累計)		業績予測 (FY2021 通期)	達成率			
		実績	増減率		実績	増減率					
(単位：百万円)											(単位：百万円)
売上高	13,116	7,992	64.1%	46,004	28,712	60.2%	45,000	102.2%	EBITDA		
売上総利益	4,083	2,388	70.9%	13,912	8,950	55.4%	-	-	FY2021	FY2020	増減率
売上総利益率	31.1%	29.9%	1.2pt	30.2%	31.2%	△1.0pt	-	-	5,198	2,946	76.5%
販管費	2,731	1,678	62.7%	9,918	6,596	50.3%	-	-	EBITDAマージン		
営業利益	1,352	710	90.4%	3,994	2,353	69.8%	3,400	117.5%	FY2021	FY2020	増減率
営業利益率	10.3%	8.9%	1.4pt	8.7%	8.2%	0.5pt	-	-	11.3%	10.3%	1.0pt
経常利益	1,529	763	100.3%	4,736	2,535	86.8%	3,400	139.3%			
税前利益	1,318	763	72.7%	4,525	2,535	78.5%	-	-			
親会社株主に帰属 する当期純利益	917	611	49.9%	2,818	1,648	71.0%	2,100	134.2%			

※FY2020 3Q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。

# 連結エンジニア単価推移

単体エンジニア単価は通期にわたって大幅に上昇。  
 連結においても季節要因はあるが上昇傾向

(単位：千円)



# 連結エンジニア数推移

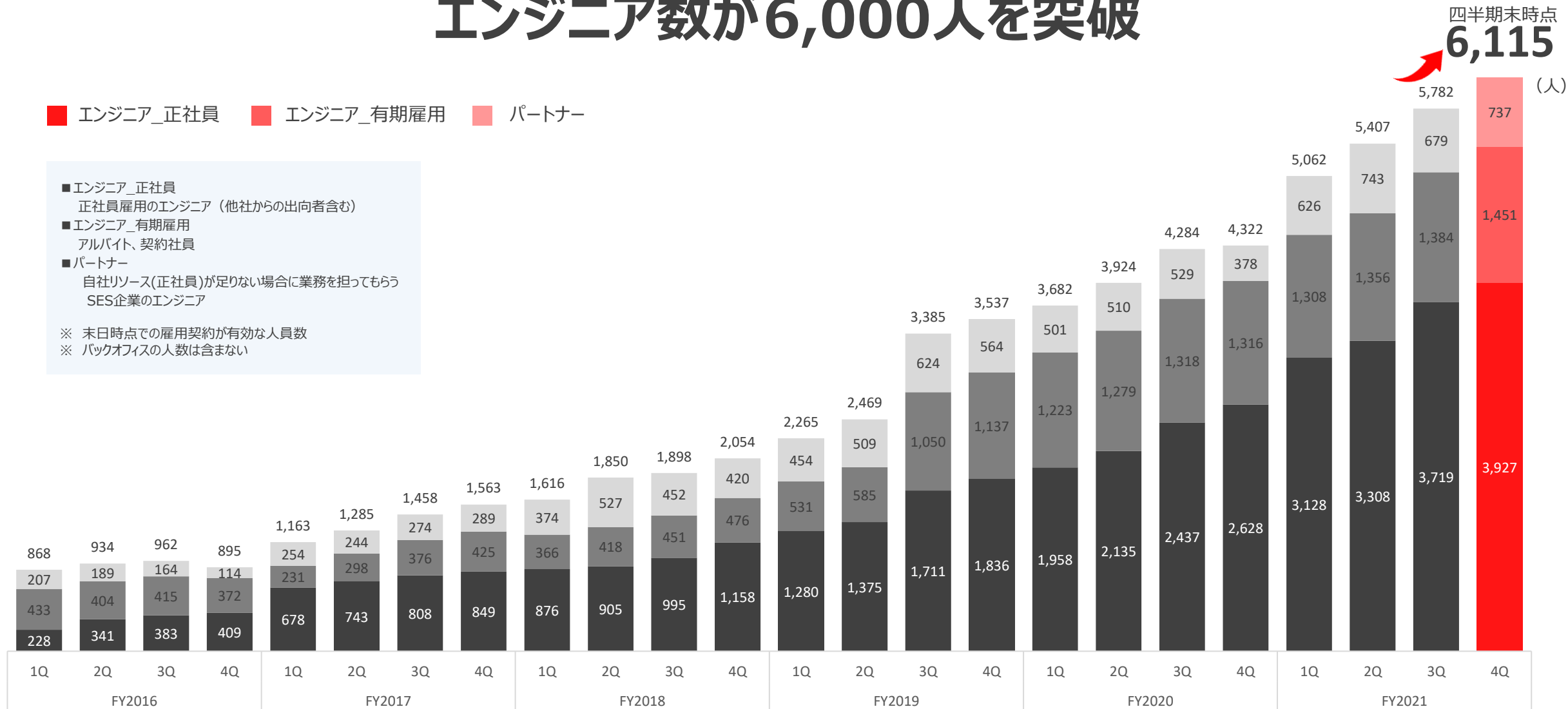
## SHIFTグループ全体で、正社員採用が順調に進捗し、エンジニア数が6,000人を突破

四半期末時点  
**6,115**

■ 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



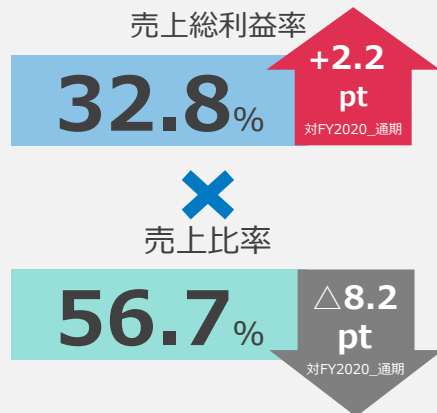
# 売上総利益率構成別の変化状況

期初はコロナ影響と新規M&Aにより一時的に低下。  
下期に向け着実に改善が進んだ

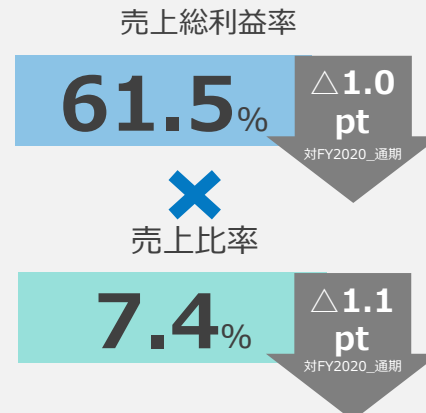
## FY2021 4Q累計



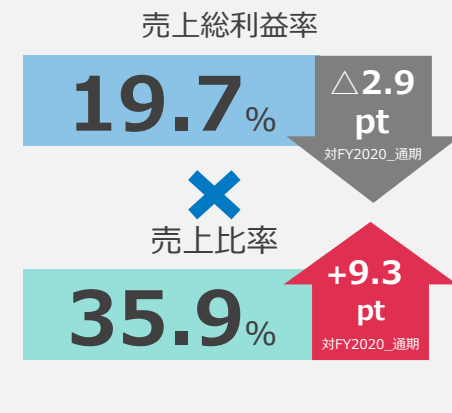
### テスト案件



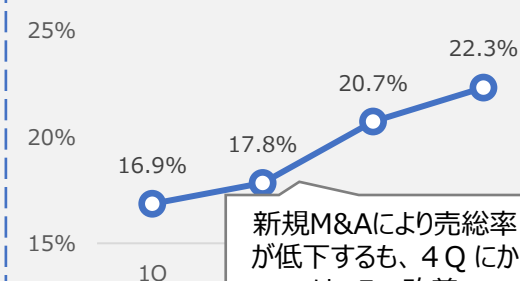
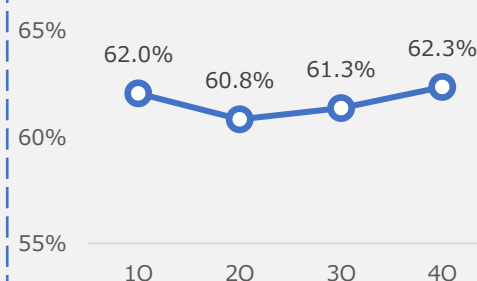
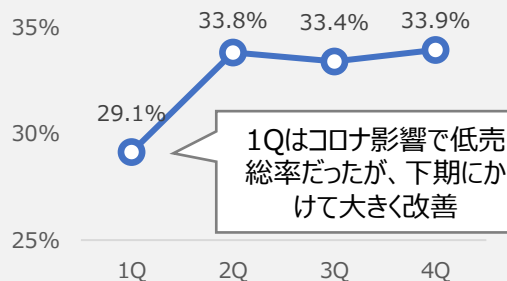
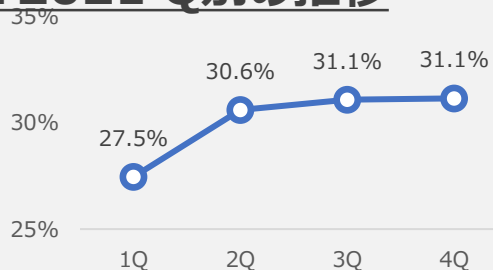
### 高付加価値サービス



### 開発案件等



## FY2021 Q別の推移



- ・品質保証（テスト・PMOなど）
- ・CS事業など

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

- ・開発エンジニア
- ・広告販売など
- ・その他



## 販売管理費

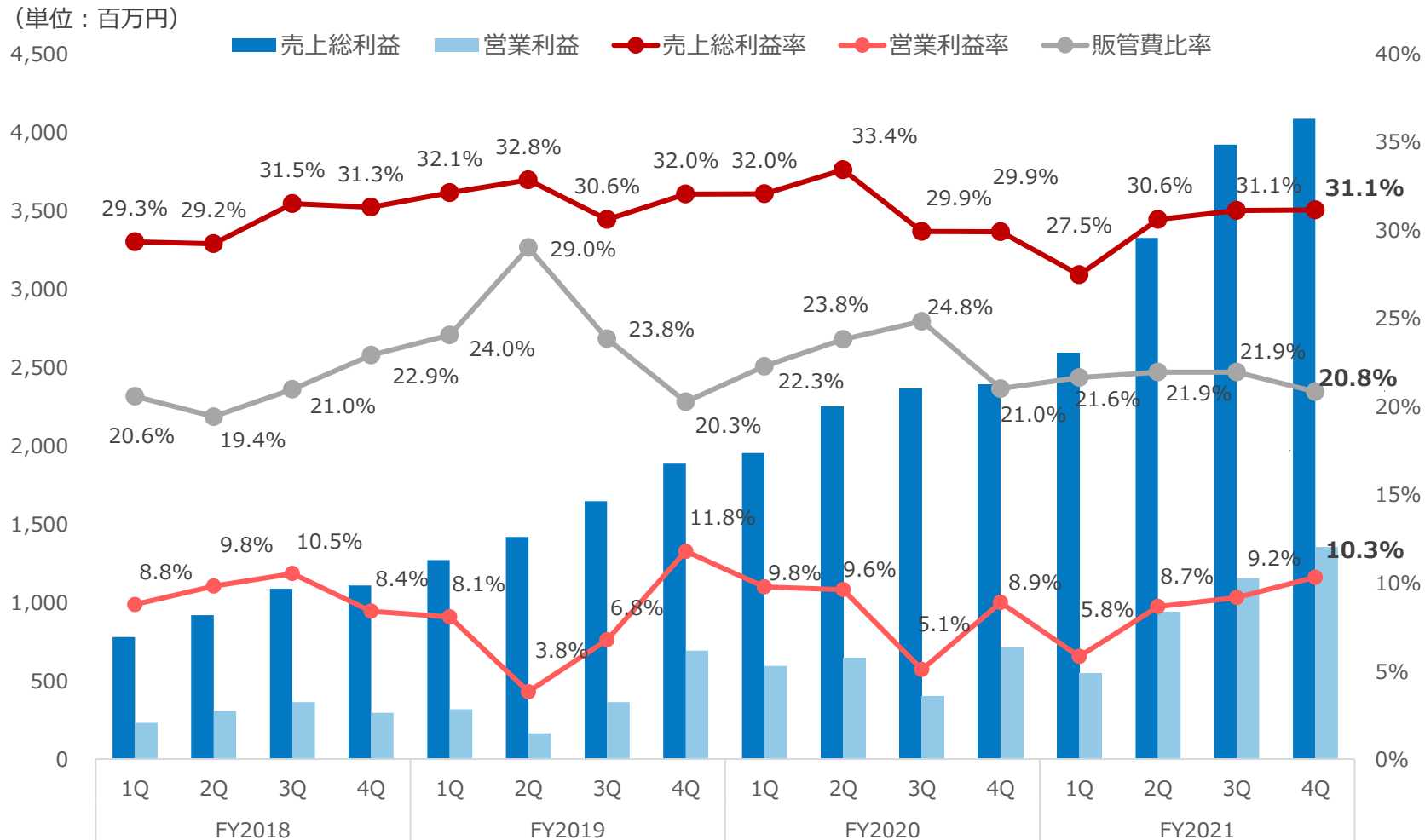
# オペレーションの徹底的な効率化により人件費比率などを下げ、 戦略投資をしつつも販管費比率をコントロール

(単位：百万円)	FY2021 4Q		前年同期 (FY2020 4Q)			FY2021 累計		前年同期 (FY2020 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>1,319</b>	<b>10.1%</b>	985	12.3%	33.9%	<b>4,836</b>	<b>10.5%</b>	3,276	11.4%	47.6%
採用費	<b>643</b>	<b>4.9%</b>	241	3.0%	166.1%	<b>2,174</b>	<b>4.7%</b>	1,466	5.1%	48.3%
広告宣伝費	<b>17</b>	<b>0.1%</b>	23	0.3%	△24.4%	<b>67</b>	<b>0.1%</b>	90	0.3%	△25.8%
地代家賃	<b>124</b>	<b>0.9%</b>	105	1.3%	18.1%	<b>482</b>	<b>1.0%</b>	355	1.2%	36.0%
支払報酬	<b>69</b>	<b>0.5%</b>	37	0.5%	85.1%	<b>302</b>	<b>0.7%</b>	200	0.7%	50.9%
のれん償却費	<b>202</b>	<b>1.5%</b>	96	1.2%	110.3%	<b>760</b>	<b>1.7%</b>	264	0.9%	187.4%
減価償却費	<b>26</b>	<b>0.2%</b>	22	0.3%	20.6%	<b>90</b>	<b>0.2%</b>	73	0.3%	23.9%
その他	<b>327</b>	<b>2.5%</b>	166	2.1%	96.7%	<b>1,202</b>	<b>2.6%</b>	869	3.0%	38.3%
合計	<b>2,731</b>	<b>20.8%</b>	1,678	21.0%	62.7%	<b>9,918</b>	<b>21.6%</b>	6,596	23.0%	50.3%

※FY2020 3Q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。

# 四半期連結利益推移

## 事業成長やM&Aによる大幅な売上拡大のなかで、 安定的な収益率を確保



※FY2020 3Q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。

### 売上総利益

- ・コロナの影響と新規M&Aにより上期は低下したが、単体とグループ会社における売総率改善活動により下期に向け大幅に回復
- ・グループ会社のプライム顧客拡大、エンジニア単価上昇など、継続的な売総率の上昇を引き続き推進

### 営業利益

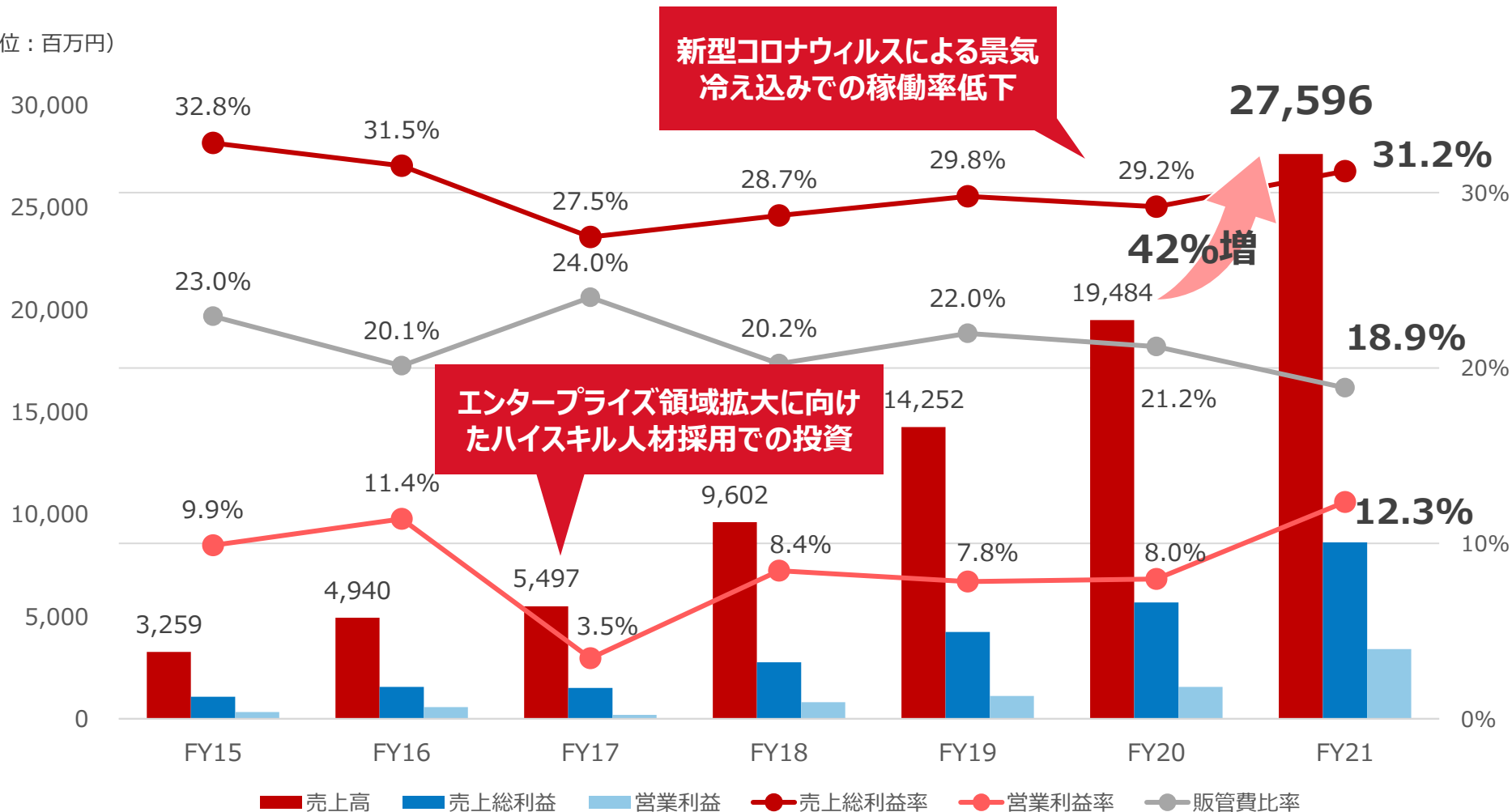
- ・継続的なオペレーションの効率化により、運用コストを抑制
- ・戦略投資では、採用・営業・M&Aに積極的に投資。運用コストの効率化とあわせ、販管費をコントロール

# 単体の業績

## 単体事業は十分な成長を実現し、売上総利益率向上と 販管費比率低下により、営業利益率12.3%と過去最高を記録

<p><b>売上高</b> <b>276</b>億円 対前年比<b>42%</b>増</p>
<p><b>売上総利益率</b> <b>31.2%</b> 対前年比<b>2.0pt</b>増</p>
<p><b>営業利益</b> <b>34</b>億円 対前年比<b>120%</b>増</p>
<p><b>営業利益率</b> <b>12.3%</b> 対前年比<b>4.3pt</b>増</p>

(単位：百万円)



## 上期の資金調達により自己資本比率が大幅に改善。 同時に、競争力のある収益性を実現

(単位：百万円)	FY2021 4Q	前年同期 (FY2020 4Q)	
		実績	増減率
流動資産	21,304	11,175	90.6%
うち現金及び預金	14,247	6,524	118.4%
固定資産	12,967	8,645	50.0%
総資産	34,272	19,821	72.9%
流動負債	8,595	5,188	65.7%
固定負債	2,992	3,851	△22.3%
自己資本	22,389	10,511	113.0%
自己資本比率	65.3%	53.0%	12.3pt
新株予約権	7	0	839.3%
非支配株主持分	286	268	6.7%

ROE		
FY2021 4Q	FY2020 4Q	増減率
17.1%	17.2%	△0.1pt

ROIC		
FY2021 4Q	FY2020 4Q	増減率
13.5%	12.4%	1.1pt

ROA		
FY2021 4Q	FY2020 4Q	増減率
10.4%	9.5%	0.9pt

## 2. KPIの推移

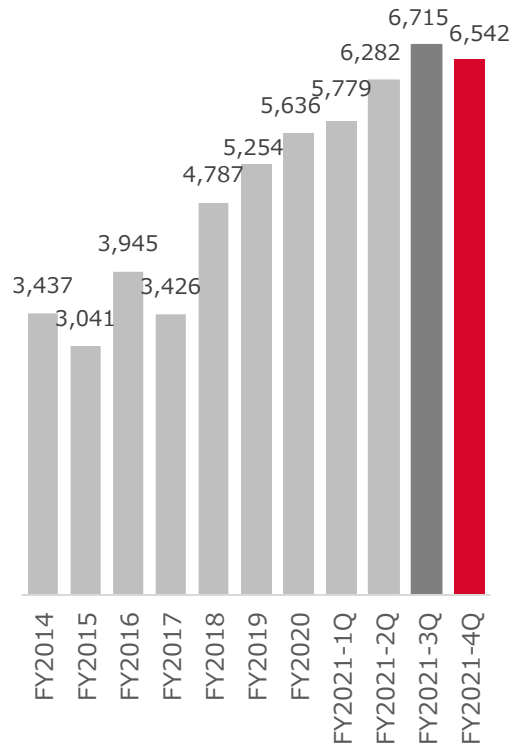
# 単体KPIの推移

## 営業力と採用力の強化により、各項目ともに継続的に上昇

### 単体

#### 顧客月額売上

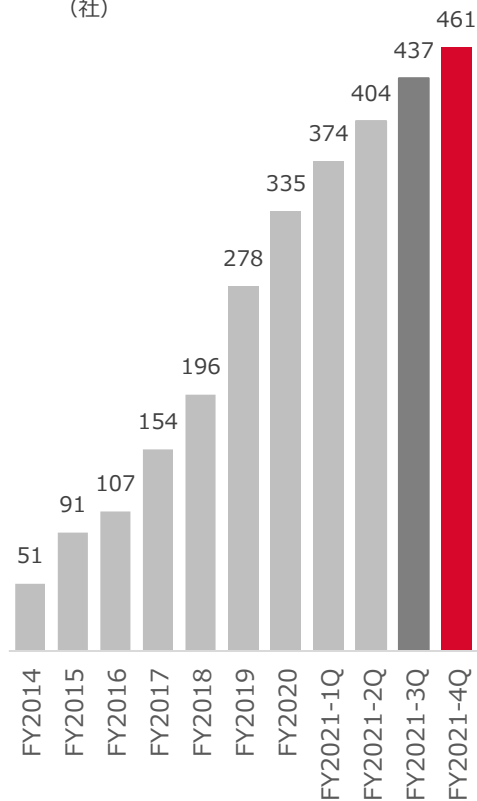
(千円)



※ヒンツ大学・CATライセンス等のみの少額取引顧客は含めず  
 ※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。

#### 月間取引顧客数

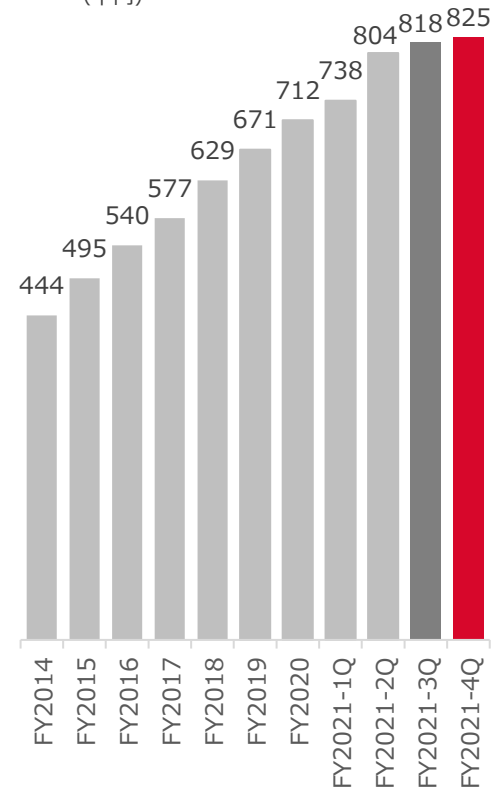
(社)



※ヒンツ大学・CATライセンス含め全取引社数

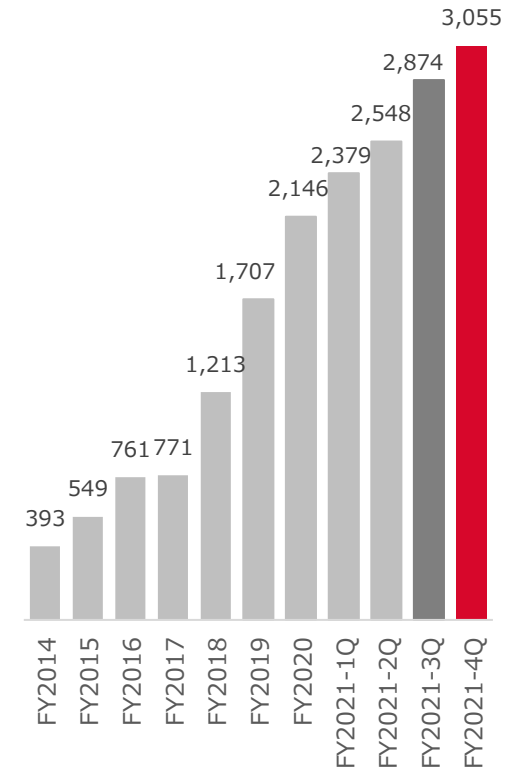
#### エンジニア単価

(千円)



#### エンジニア数

(人) ※Q内平均



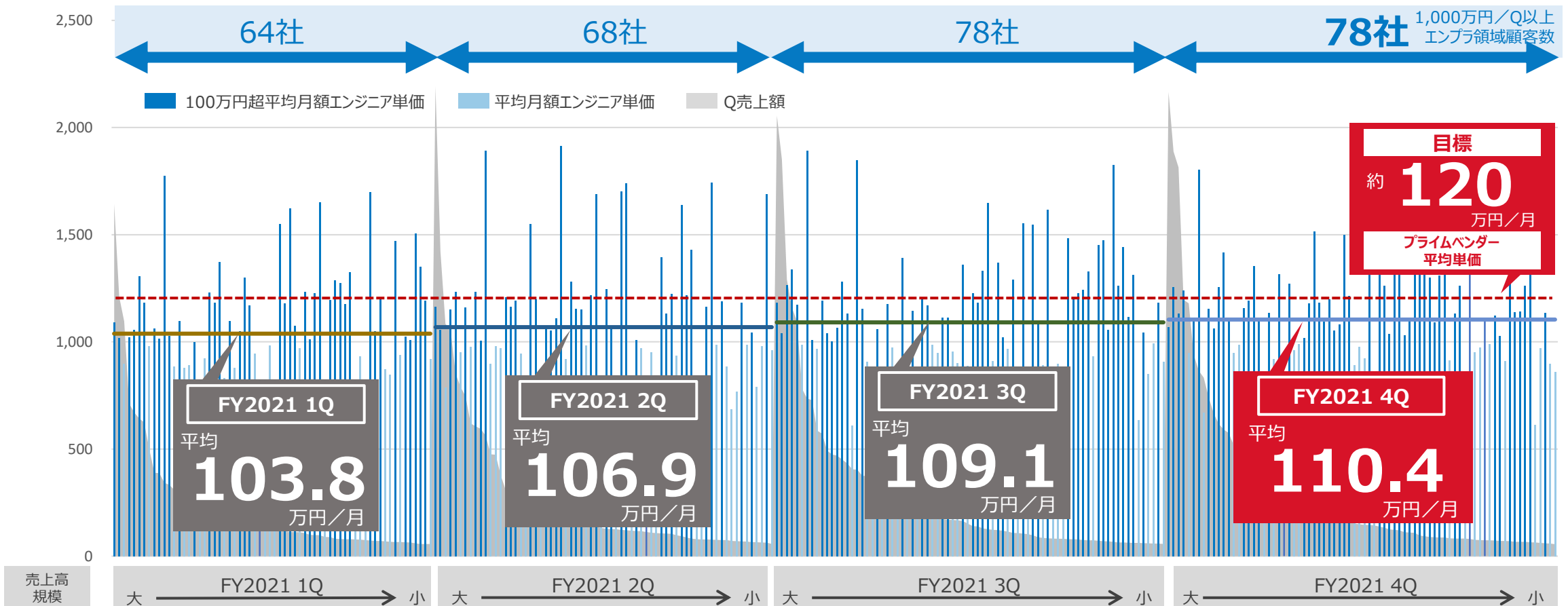
※社内技術開発エンジニア・教育期間中・CAT開発などは除き、週5日未満稼働人員は稼働率を乗じ算出

# エンタープライズ顧客の平均月額エンジニア単価推移

## 顧客の大型化が進み、エンジニア単価の上昇を牽引

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規模1,000万円/Q以上の顧客を対象）

(千円)

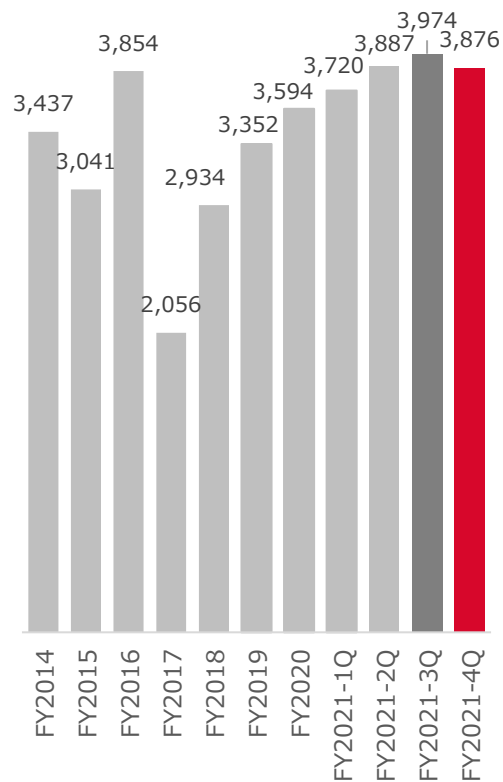


# 営業活動の成果により、新規顧客を大幅に獲得

連結

顧客月額売上

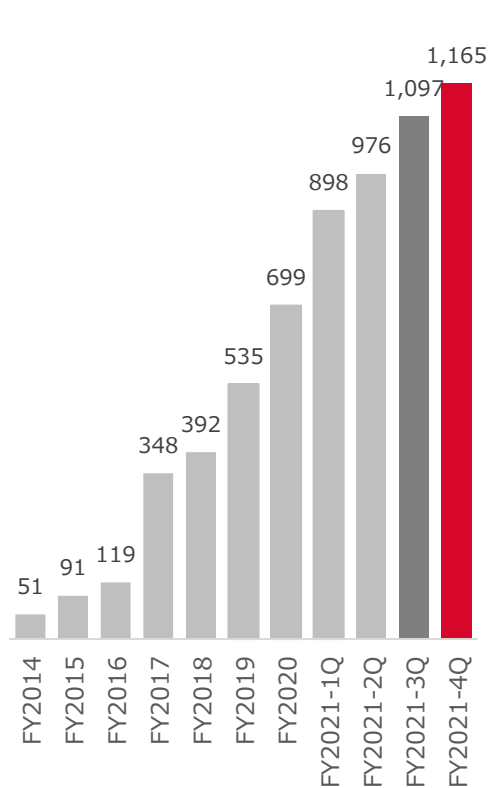
(千円)



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

月間取引顧客数

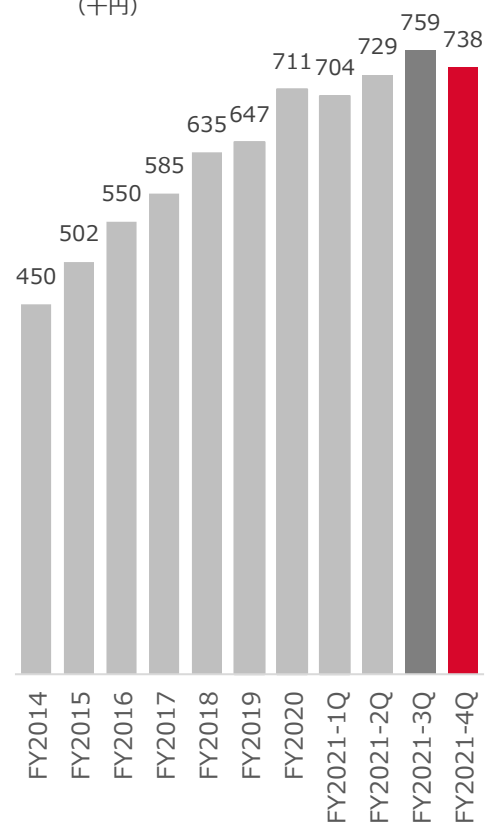
(社)



※ヒンシツ大学・CATライセンス含め全取引社数  
 ※中古パソコンなどの少額取引は除く

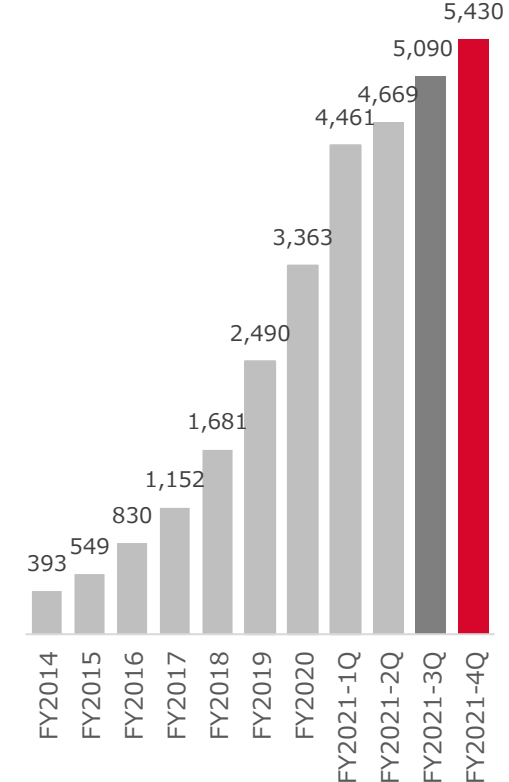
エンジニア単価

(千円)



エンジニア数

(人) ※Q内平均



※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

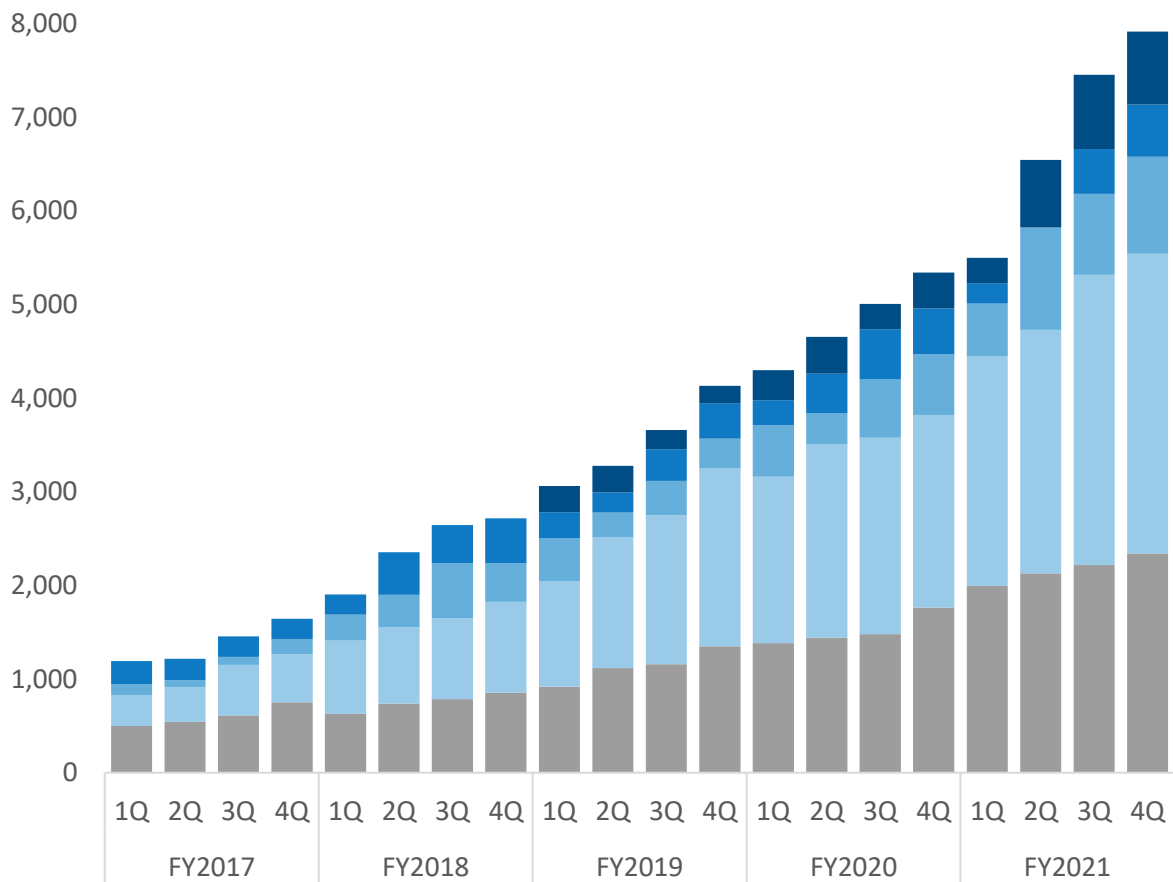
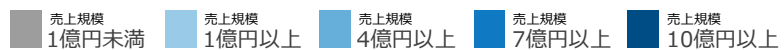


# 顧客売上規模別売上高推移

## 単体・連結ともに、顧客規模拡大が順調に進む

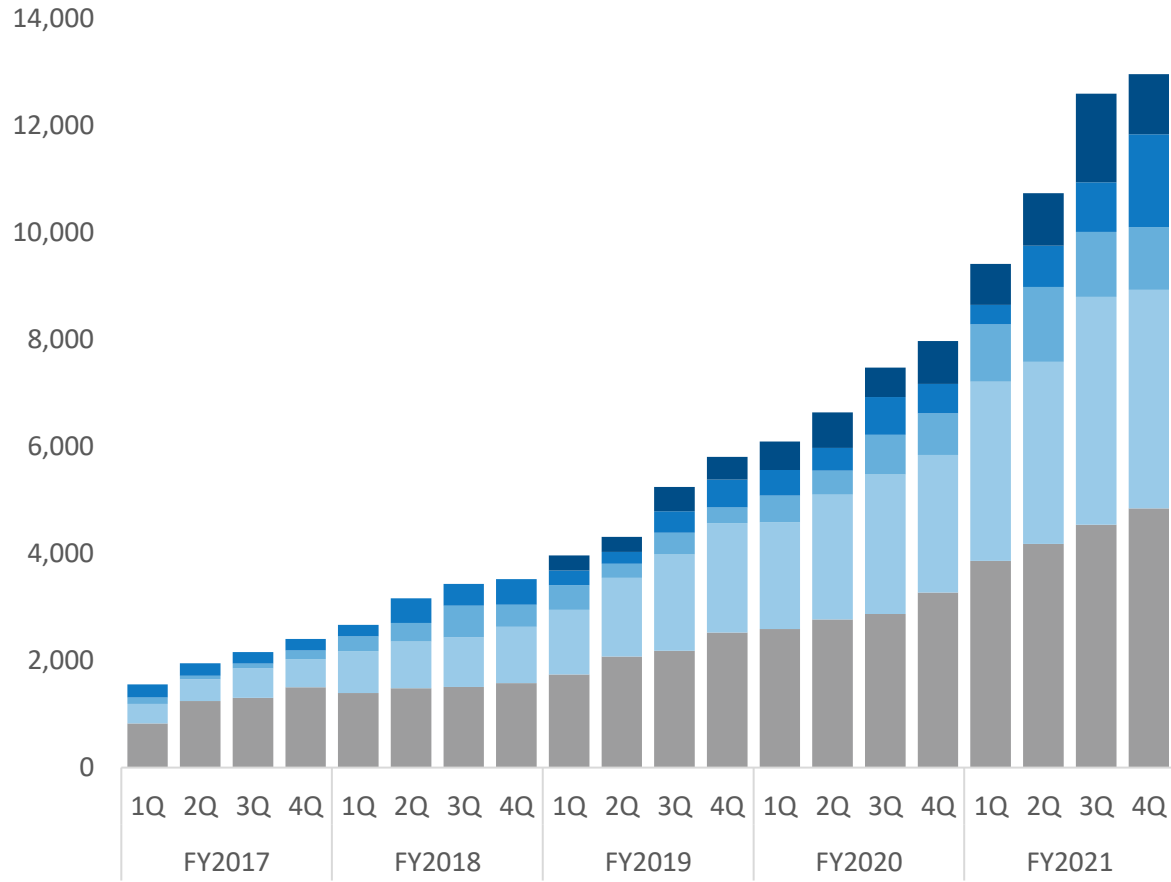
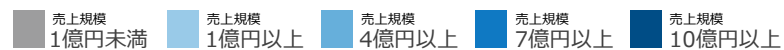
### 単体

(百万円)



### 連結

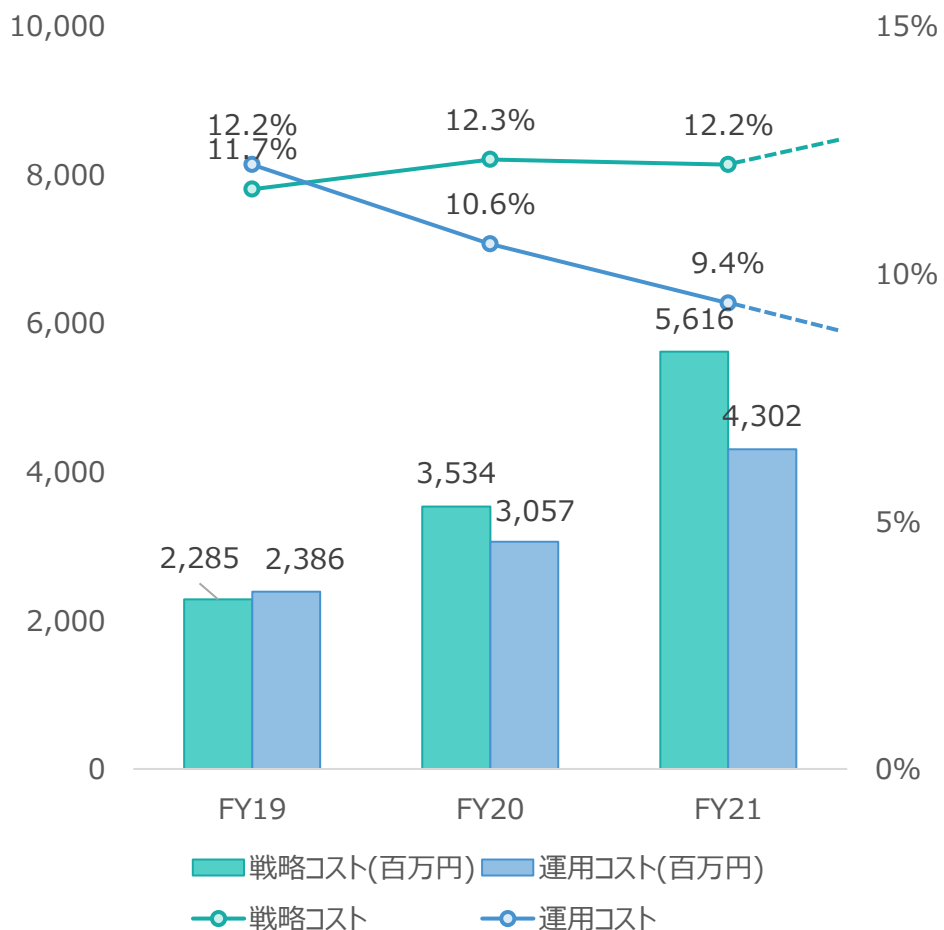
(百万円)



# 運用コスト・戦略コストの推移

運用コストは効率化を続け、継続的に対売上高比率を低下。  
戦略コストに振り分け、積極投資を継続

(単位：百万円)



連結	FY19	FY20	FY21
売総率	31.8%	31.1%	30.2%
販管費比率	23.9%	22.9%	21.6%
戦略コスト	11.7%	12.3%	12.2%
運用コスト	12.2%	10.6%	9.4%
営利率	7.9%	8.2%	8.7%

# 3. FY2021 アクション計画と 4Q状況振り返り

## 「SHIFT1000」進捗状況

売上高1,000億円の達成へ向け、「SHIFT1000」の前倒し  
達成に向け、昨期よりも高い成長を実現

	A	B	C	D
	単体売上	グループ会社売上 ※M&A除く	M&Aによる新規売上	連結相殺
FY20 実績	195億円 (昨対+53億円)	96億円 (昨対+41億円)	19億円 (昨対+6億円)	-22億円 (昨対-6億円)
287億円 (昨対+92億円)				
FY21 実績	276億円 (昨対+81億円)	154億円 (昨対+58億円)	68億円 (昨対+49億円)	-38億円 (昨対-15億円)
460億円 (昨対+173億円)				

## 「SHIFT1000」進捗状況

## 「SHIFT1000」の前倒し達成を目指し、成長施策を推進

## アカウント/営業

※カッコ内数字は昨年対比

1. 営業**人数の拡大**  
(39人→**50**人)
2. 営業**一人当たり売上**上昇  
(4.9億円→**6.5**億円)
3. 新規開拓顧客数拡大  
(332社→**365**社)
4. マーケット**全領域売上拡大**
5. 営業採用力**拡大**・評価制度強化

単体

## サービス/技術

1. 技術サービスが**116**個に到達
2. アジャイル・セキュリティ・コンサル・DAAE  
**高単価サービスが拡大**
3. **DAAE売上**  
(4.4億円→**15.1**億円)
4. 連結の売総率改善  
(1Q:27.5%→4Q:**31.1**%)

## 成長のためのKey Driver

I	II	III
単体オーガニック成長	グループ会社成長	M&A
営業改革	人事改革	M&A強化
サービス改革	PMI強化	

## 人事/採用




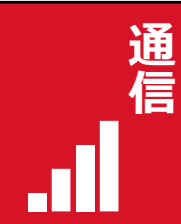

1. 単体人事人数が増加 **125**名
2. インジニアプラットフォーム  
商流改善率 **86.8**%
3. 採用者における**プロマネ層以上**比率  
(29.1%→**41.0**%)
4. **トップガン合格者 100**名/年  
**単価UP総額 1,195**万円/月
5. グループ会社への**採用展開**  
**人事施策展開**が進んだ






単体

## M&amp;A/PMI

1. **M&A**・会社新設数(**+8**社)
2. **大型M&A**案件リーチ数  
(5件→**11**件)
3. グループ会社決算月を**8月統一**
4. 経営指標**可視化ツール**導入
5. **経営コントロール**体制実施

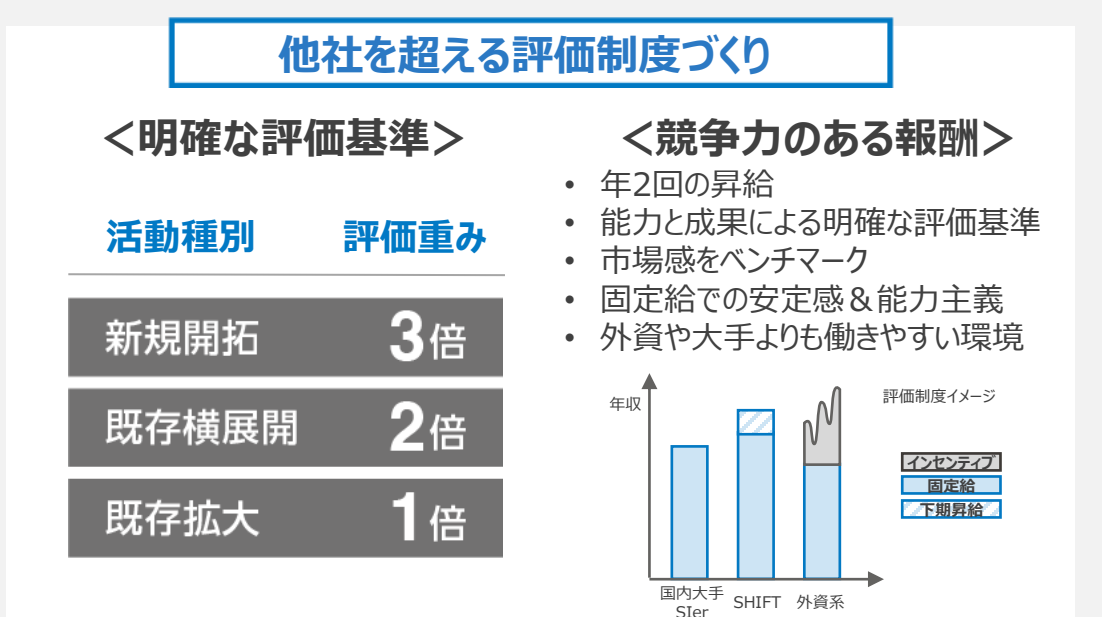
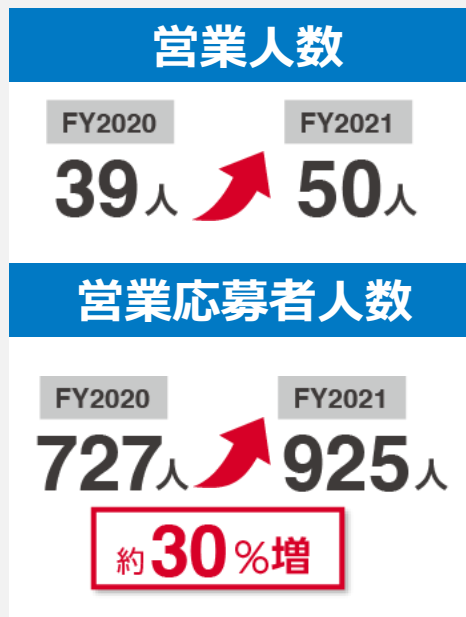
## 全ての顧客領域において、堅調に売上げの伸張を達成

	上期はコロナ影響を受けるも下期に向け、大幅拡大中
	FY2020 <b>37</b> 億円 → FY2021 <b>47</b> 億円 <b>+27%</b> (+10億円)
	各社の積極的なDX投資により、大幅拡大中
	FY2020 <b>25</b> 億円 → FY2021 <b>35</b> 億円 <b>+37%</b> (+9億円)
	自動車業界を中心に企業認知拡大、DXニーズを捉える
	FY2020 <b>21</b> 億円 → FY2021 <b>33</b> 億円 <b>+62%</b> (+13億円)
	新規参入事業者の開拓が進み、堅調に拡大
	FY2020 <b>17</b> 億円 → FY2021 <b>21</b> 億円 <b>+26%</b> (+4億円)
	リモート営業も活用し、首都圏以外のエネルギー企業を獲得
	FY2020 <b>3</b> 億円 → FY2021 <b>9</b> 億円 <b>+172%</b> (+6億円)

	官公庁、自治体での案件獲得が伸張
	FY2020 <b>1</b> 億円 → FY2021 <b>3</b> 億円 <b>+213%</b> (+3億円)
	ERPパッケージを中心に幅広く顧客獲得が進む
	FY2020 <b>25</b> 億円 → FY2021 <b>38</b> 億円 <b>+55%</b> (+13億円)
	大手ネット企業を中心にサービス横展開が進む
	FY2020 <b>43</b> 億円 → FY2021 <b>59</b> 億円 <b>+41%</b> (+17億円)
	顧客内でのシェアが堅調に拡大
	FY2020 <b>23</b> 億円 → FY2021 <b>28</b> 億円 <b>+21%</b> (+5億円)
	M&Aにより売上成長するも、さらなる成長を期待
	FY2020 <b>115</b> 億円 → FY2021 <b>222</b> 億円 <b>+93%</b> (+107億円)



# 営業メンバーの採用加速、大手企業の部長職も続々と参画 評価制度も見直し、外資企業の報酬体制に負けない制度確立



活動量の改善により、営業効率が上昇。アフターコロナに向け、  
対面営業・カンファレンス開催など、さらなる成長を目指す

SHIFT単体  
の営業強化

営業人数

FY20 39人  
▼  
FY21 50人  
(SHIFT単体の営業担当者)

営業1人当たり年間売上

FY20 4.9億円  
▼  
FY21 6.5億円

年間取引顧客数

FY20 775社  
▼  
FY21 889社

新規開拓顧客数

FY20 332社  
▼  
FY21 365社

平均訪問件数

FY20期初 1.4件/日  
▼  
FY21 3.4件/日

顧客月額単価

FY20 592万円  
▼  
FY21 650万円

新規顧客単価

FY20 259万円  
▼  
FY21 304万円

リピート顧客単価

FY20 198万円  
▼  
FY21 230万円



## 成長企業として徹底的に人事の人数を拡大。 入社から退職防止まで幅広い領域をカバーできる体制に躍進

FY2021 人事活動ポートフォリオ

採用			エンジニアPF		ビジネス*	人事企画				人事運営			新規開拓		新規開拓		グループ		採用
エンジニア採用	BO採用	採用広報	事業開発	BP推進	運営	制度設計/運営	育成	イベント企画	退職防止	総務	労務	拠点管理	人事システム開発	新規事業企画	人事外販	シクタンク	採用	人事制度	潜在層採用
✓1000人規模採用 ✓営業・人事採用	✓1000人規模採用 ✓営業・人事採用 ✓新卒採用	✓採用広報推進	✓マッチング売上10億円規模	✓BP採用	✓障がい者雇用	✓制度設計	✓育成	✓イベント運営	✓LTV最大化	✓総務	✓労務	✓拠点管理	✓独自人事管理システム開発	✓新規事業開発	✓人事機能外販	✓人事市場調査	✓グループ全体2500人採用	✓グループへの展開	✓潜在層採用

CPA 採用にコミット	事業開発 売上拡大	LTV 退職防止のチャーンレートにコミット			事業基盤 安定的な会社運営			新規開拓 事業創造				
76人	2人	5人	7人	5人	9人			5人	7人	4人	2人	3人

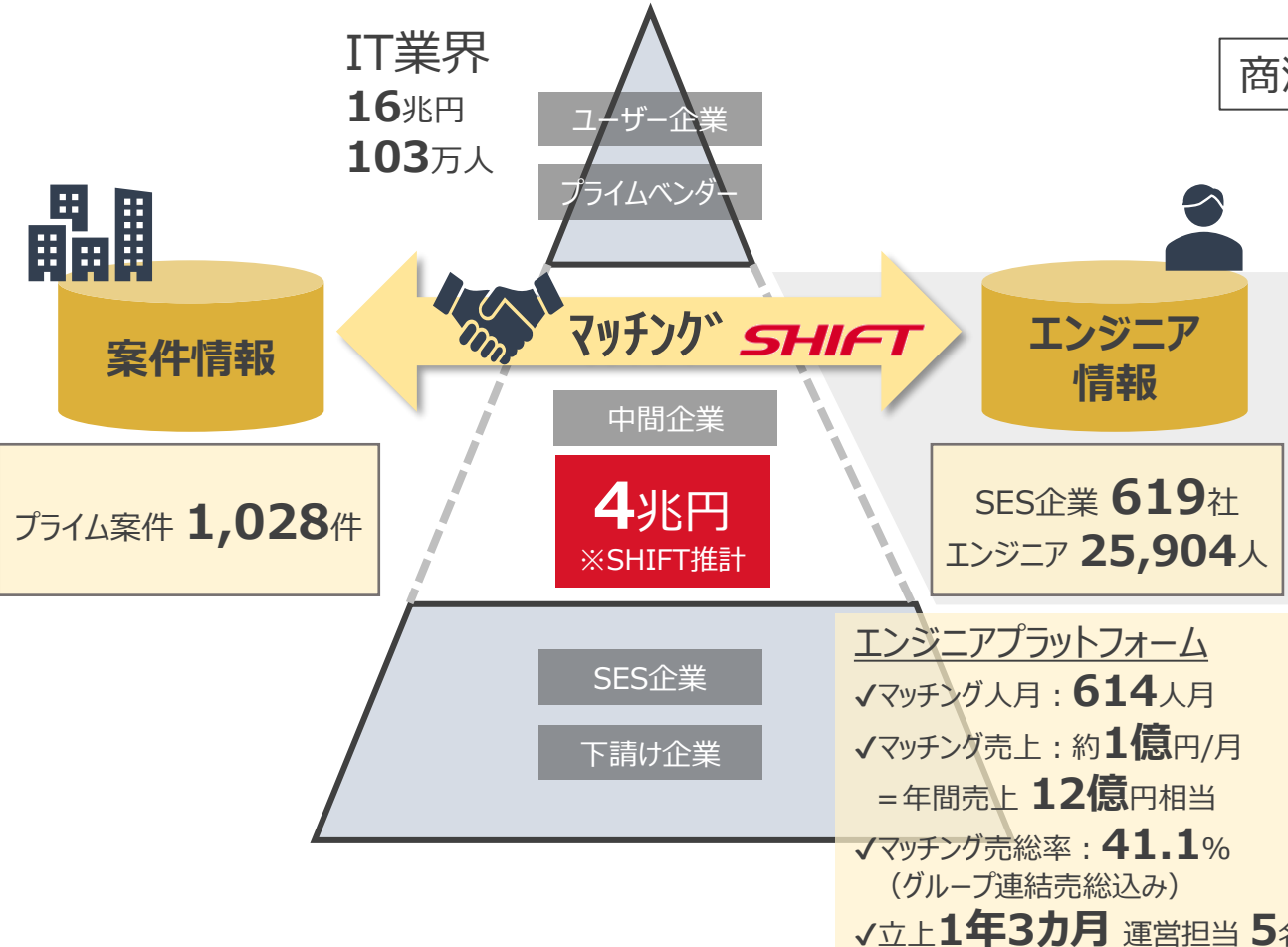


人事人数  
**125人**  
2021年8月末時点

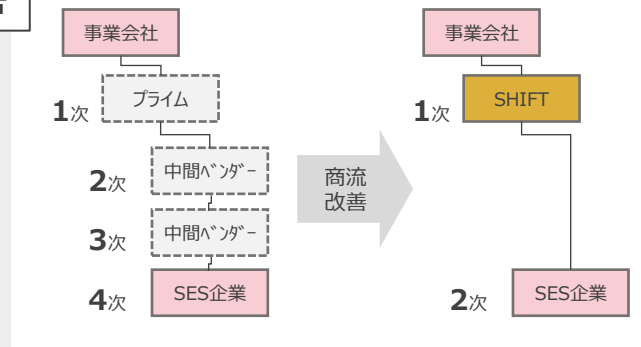
# エンジニアマッチングプラットフォームで多重下請け構造を打破。 IT企業の商流改善に成功

## 「エンジニアプラットフォーム」の立ち上げ

## IT業界の多重下請け構造を破壊



### 商流改善



プライムの案件を獲得し付加価値の高い案件に下請け構造に苦しむエンジニアをマッチング

		SHIFTでのマッチング後					
		1次	2次	3次	4次	5次	6次
これまで	1次		7				
	2次		41				
	3次		17	30			
	4次		63	329	3		
	5次			111			
	6次			13			

商流改善率  
**86.8%**

# 多様な働き方を提供するなかで、新たな職種として「アート」を創出。 限定されてしまう才能や能力が輝ける世界づくりを目指す

## 得意領域を活かした 業務分解

NO	定型的/非定型的	大分類	中分類	小分類	部門4 (グループ/室)	G職	G職種別	工数 (H)	工数 (B)	小計 (B)
1	定型的	事務	総務	総務	総務	事務	事務	100	100	100
2	定型的	事務	経理	経理	経理	事務	経理	50	50	50
3	定型的	事務	IT	IT	IT	事務	IT	50	50	50
4	定型的	事務	営業	営業	営業	事務	営業	100	100	100
5	定型的	事務	生産	生産	生産	事務	生産	100	100	100
6	定型的	事務	品質	品質	品質	事務	品質	100	100	100
7	定型的	事務	開発	開発	開発	事務	開発	100	100	100
8	定型的	事務	製造	製造	製造	事務	製造	100	100	100
9	定型的	事務	物流	物流	物流	事務	物流	100	100	100
10	定型的	事務	販売	販売	販売	事務	販売	100	100	100
11	定型的	事務	顧客	顧客	顧客	事務	顧客	100	100	100
12	定型的	事務	その他	その他	その他	事務	その他	100	100	100
13	非定型的	事務	総務	総務	総務	事務	総務	100	100	100
14	非定型的	事務	経理	経理	経理	事務	経理	100	100	100
15	非定型的	事務	IT	IT	IT	事務	IT	100	100	100
16	非定型的	事務	営業	営業	営業	事務	営業	100	100	100
17	非定型的	事務	生産	生産	生産	事務	生産	100	100	100
18	非定型的	事務	品質	品質	品質	事務	品質	100	100	100
19	非定型的	事務	開発	開発	開発	事務	開発	100	100	100
20	非定型的	事務	製造	製造	製造	事務	製造	100	100	100
21	非定型的	事務	物流	物流	物流	事務	物流	100	100	100
22	非定型的	事務	販売	販売	販売	事務	販売	100	100	100
23	非定型的	事務	顧客	顧客	顧客	事務	顧客	100	100	100
24	非定型的	事務	その他	その他	その他	事務	その他	100	100	100
25	非定型的	事務	総務	総務	総務	事務	総務	100	100	100
26	非定型的	事務	経理	経理	経理	事務	経理	100	100	100
27	非定型的	事務	IT	IT	IT	事務	IT	100	100	100
28	非定型的	事務	営業	営業	営業	事務	営業	100	100	100
29	非定型的	事務	生産	生産	生産	事務	生産	100	100	100
30	非定型的	事務	品質	品質	品質	事務	品質	100	100	100
31	非定型的	事務	開発	開発	開発	事務	開発	100	100	100
32	非定型的	事務	製造	製造	製造	事務	製造	100	100	100
33	非定型的	事務	物流	物流	物流	事務	物流	100	100	100
34	非定型的	事務	販売	販売	販売	事務	販売	100	100	100
35	非定型的	事務	顧客	顧客	顧客	事務	顧客	100	100	100
36	非定型的	事務	その他	その他	その他	事務	その他	100	100	100
37	非定型的	事務	総務	総務	総務	事務	総務	100	100	100
38	非定型的	事務	経理	経理	経理	事務	経理	100	100	100
39	非定型的	事務	IT	IT	IT	事務	IT	100	100	100
40	非定型的	事務	営業	営業	営業	事務	営業	100	100	100
41	非定型的	事務	生産	生産	生産	事務	生産	100	100	100
42	非定型的	事務	品質	品質	品質	事務	品質	100	100	100
43	非定型的	事務	開発	開発	開発	事務	開発	100	100	100
44	非定型的	事務	製造	製造	製造	事務	製造	100	100	100
45	非定型的	事務	物流	物流	物流	事務	物流	100	100	100
46	非定型的	事務	販売	販売	販売	事務	販売	100	100	100
47	非定型的	事務	顧客	顧客	顧客	事務	顧客	100	100	100
48	非定型的	事務	その他	その他	その他	事務	その他	100	100	100
49	非定型的	事務	総務	総務	総務	事務	総務	100	100	100
50	非定型的	事務	経理	経理	経理	事務	経理	100	100	100
51	非定型的	事務	IT	IT	IT	事務	IT	100	100	100
52	非定型的	事務	営業	営業	営業	事務	営業	100	100	100
53	非定型的	事務	生産	生産	生産	事務	生産	100	100	100
54	非定型的	事務	品質	品質	品質	事務	品質	100	100	100
55	非定型的	事務	開発	開発	開発	事務	開発	100	100	100
56	非定型的	事務	製造	製造	製造	事務	製造	100	100	100
57	非定型的	事務	物流	物流	物流	事務	物流	100	100	100
58	非定型的	事務	販売	販売	販売	事務	販売	100	100	100
59	非定型的	事務	顧客	顧客	顧客	事務	顧客	100	100	100
60	非定型的	事務	その他	その他	その他	事務	その他	100	100	100
61	非定型的	事務	総務	総務	総務	事務	総務	100	100	100
62	非定型的	事務	経理	経理	経理	事務	経理	100	100	100
63	非定型的	事務	IT	IT	IT	事務	IT	100	100	100
64	非定型的	事務	営業	営業	営業	事務	営業	100	100	100
65	非定型的	事務	生産	生産	生産	事務	生産	100	100	100
66	非定型的	事務	品質	品質	品質	事務	品質	100	100	100
67	非定型的	事務	開発	開発	開発	事務	開発	100	100	100
68	非定型的	事務	製造	製造	製造	事務	製造	100	100	100
69	非定型的	事務	物流	物流	物流	事務	物流	100	100	100
70	非定型的	事務	販売	販売	販売	事務	販売	100	100	100
71	非定型的	事務	顧客	顧客	顧客	事務	顧客	100	100	100
72	非定型的	事務	その他	その他	その他	事務	その他	100	100	100
73	非定型的	事務	総務	総務	総務	事務	総務	100	100	100
74	非定型的	事務	経理	経理	経理	事務	経理	100	100	100
75	非定型的	事務	IT	IT	IT	事務	IT	100	100	100
76	非定型的	事務	営業	営業	営業	事務	営業	100	100	100
77	非定型的	事務	生産	生産	生産	事務	生産	100	100	100
78	非定型的	事務	品質	品質	品質	事務	品質	100	100	100
79	非定型的	事務	開発	開発	開発	事務	開発	100	100	100
80	非定型的	事務	製造	製造	製造	事務	製造	100	100	100

**28部門 80種類の業務**  
ビジネスサポート部門 **67名**



- ✓テスト設計
  - ✓ラジオ体操
  - ✓SHIFRe
  - ✓テスト実行
  - ✓清掃
  - (社内マツサージ)
  - ✓動画編集
  - ✓コンパラチェック
  - ✓アート制作
  - ✓軽作業
  - ✓部署実務
- 職種追加**

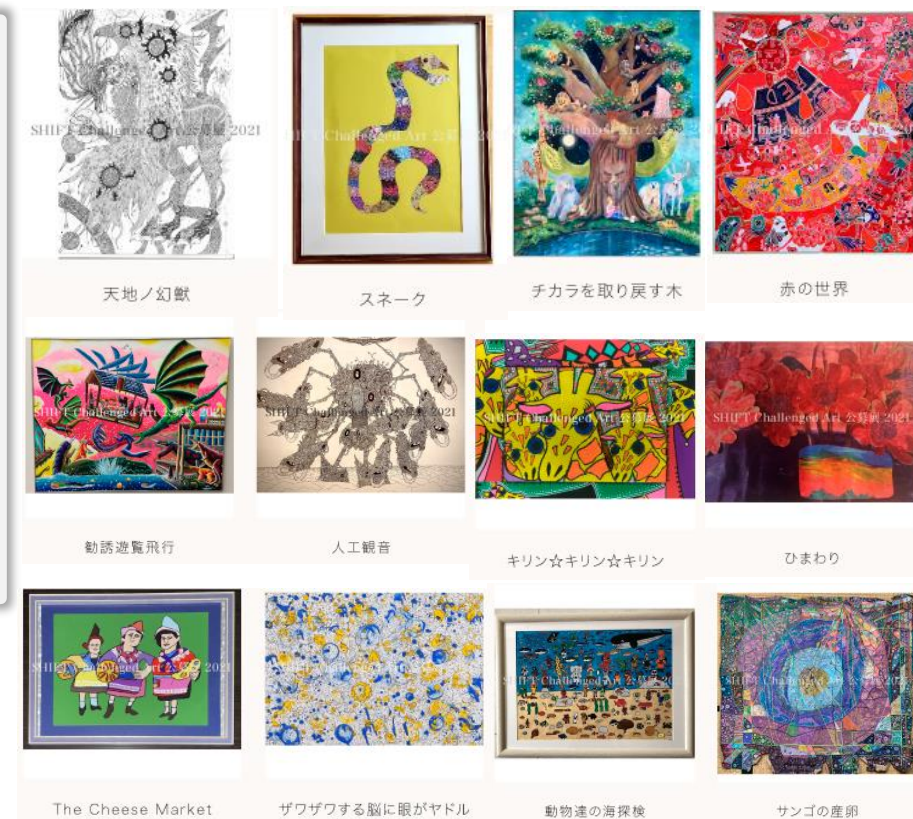
メンバーの得意領域と、SHIFTの業務を分解した仕事をマッチング

## 「SHIFT Challenged Art 公募展2021」



**315点の応募**  
(2021/10/12時点)

公募展開催：  
「アート好き」「アートの作品を創る」  
「アートの仕事がしたい」→雇用へ



# 事業拡大をけん引する人材獲得において マネジメント層の採用やエンジニア教育が進む

SHIFT単体  
の人事強化

## 応募者数（月次最大）

FY20 2,604人 単体  
FY21 **3,846**人

## 応募者数（年間）

FY20 22,992人 単体  
FY21 **31,626**人

## 採用者の平均年収

FY20 493万円 単体  
FY21 **583**万円

## 採用者のマネジメント層比率

FY20 26.6% 単体  
FY21 **41.0**%

## 人事人数

FY20 85人 単体  
FY21 **125**人

## トップガン※合格者数

FY20 82人/年 単体  
FY21 **100**人/年  
単価UP総額 1,195万円/月

## メディア露出数（人事）

FY20 10本 単体  
FY21 **19**本

## 企業認知度

FY20 34.2% 単体  
FY21 **41.2**%  
※SHIFT独自の定期リサーチより

※SHIFT独自のスキルアップ制度

# 技術開発に対する戦略的文化形成により技術サービス立ち上げが進む

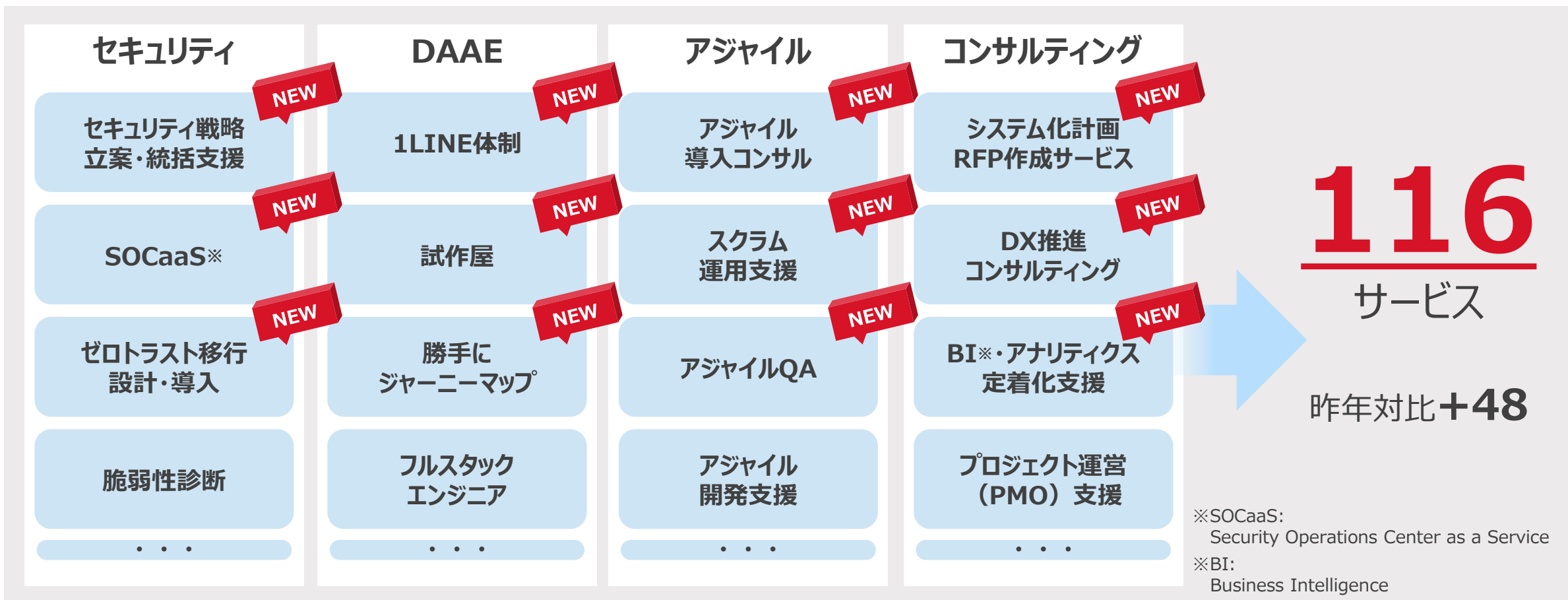
1 技術に対する  
明確なビジョン

2 製販連携した  
強固な営業力

3 エンジニア向け  
明確な評価基準

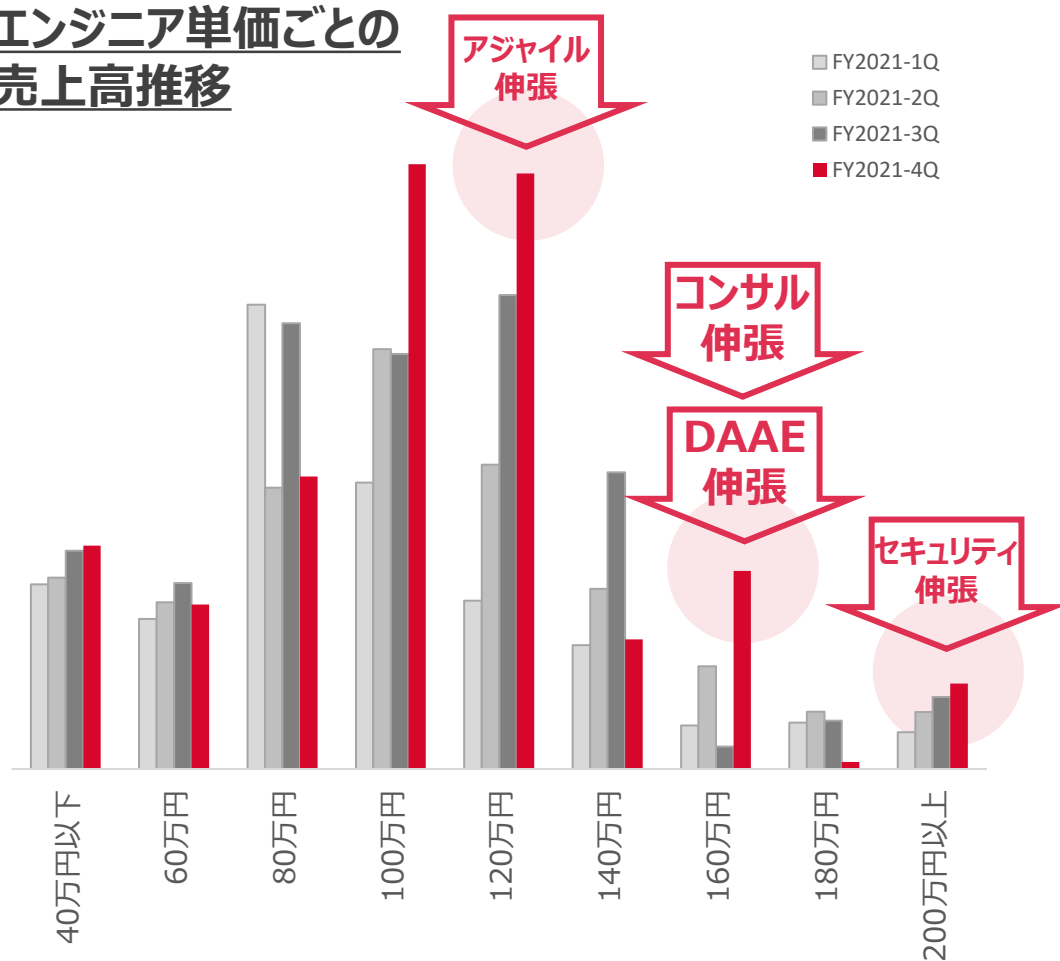
4 能力分解した  
技術検定試験

5 高スキル  
エンジニア採用

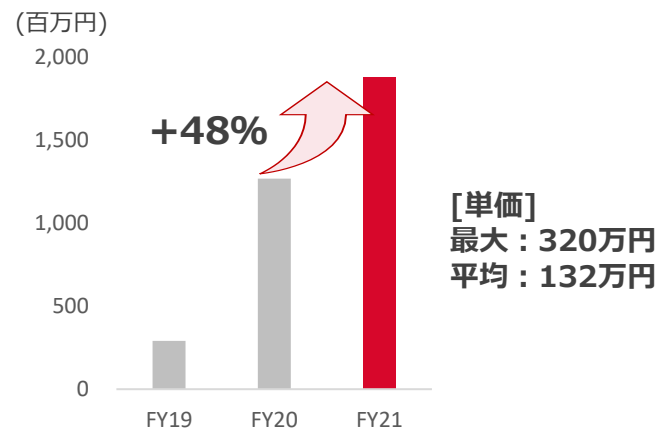


# サービス開発力+トップガン検定により、高単価サービスの売上拡大が進む。サービス立ち上げの型もできた

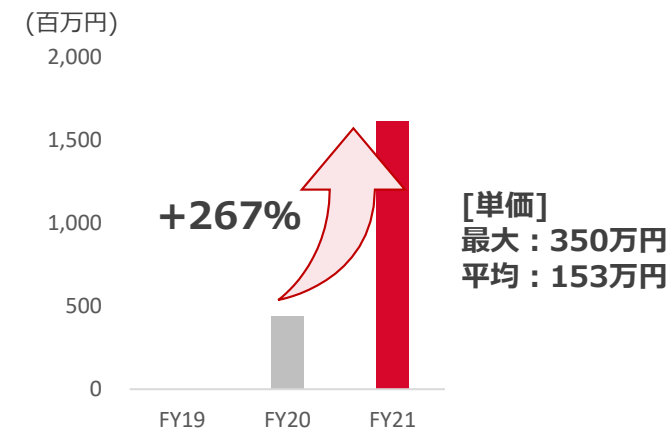
## エンジニア単価ごとの売上高推移



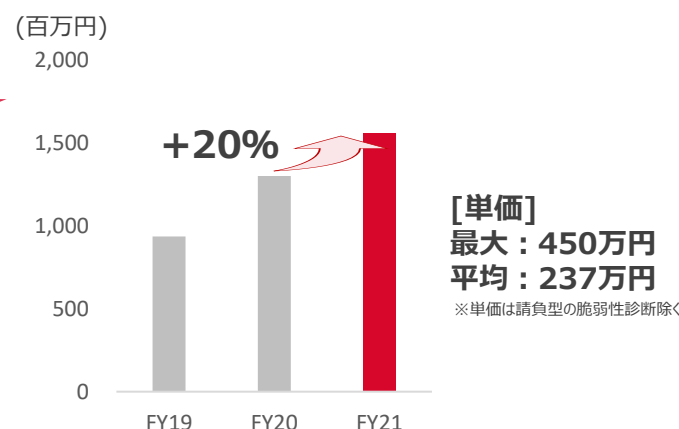
## アジャイル売上



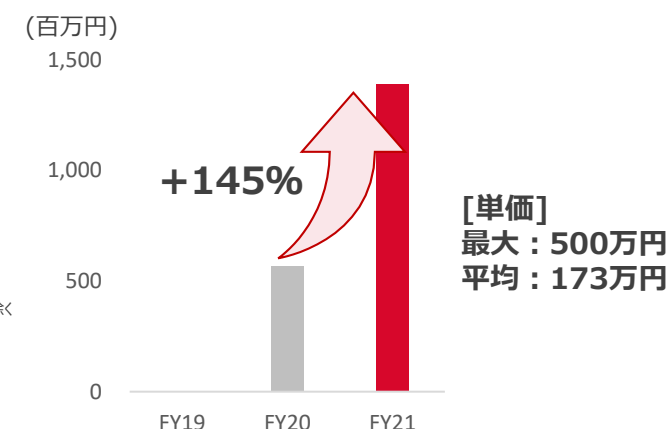
## DAAE売上



## セキュリティ売上



## コンサル売上



各種高単価サービスが急伸び、単体のエンジニア単価が上昇。  
ハイスキルエンジニアの採用を加速

連結エンジニア数

FY20 4,322人  
▼  
FY21 6,115人

連結エンジニア単価

FY20末 71.1万円  
▼  
FY21末 73.3万円

単体エンジニア単価

FY20 71.2万円  
▼  
FY21 79.9万円

単体の売総率

FY20 29.2%  
▼  
FY21 31.2%

DAAE売上

FY20 4.4億円  
▼  
FY21 16.1億円

アジャイル売上

FY20 12.7億円  
▼  
FY21 18.8億円

コンサル売上

FY20 5.7億円  
▼  
FY21 13.9億円

特許取得数

FY20 4件  
▼  
FY21 8件

# PMIを通じ、SHIFT同等の成長率を実現したグループ会社も創出。 さらなる成長に向け、すべきことを明確にし、推進

PMI初期グループ

成長改善グループ  
(20%クラス成長)

成長グループ  
(40%以上の成長)



4社



12社



1社

(FY21実績)

マーケット規模の定義

成長可能なマーケット創出

マーケットでのシェア拡大

マーケットの明確化

ビジネスモデルの定義

ビジネスモデル作り

強力なビジネスモデル作り

明確化

MVVの定義

MVV作り

優秀人材が集まるMVV作り

明確化

サービス確立

必ず売れるサービス作り

コアサービス確立

ソリューション確立

経営チーム組成

SHIFTメンバー + 定期的なMTGや合宿

営業チーム組成

SHIFTサポート (クロスセル)

SHIFTサポート (ボリューム)

人事チーム組成

SHIFTサポート (基礎作り)

SHIFTサポート (専属チーム等)

バックオフィスチーム組成

経営状況リアルタイム化 + CXO人材プールからサポート

コンプライアンス

SHIFT共通基盤の提供

グループ会社が  
集中する領域

SHIFTが  
全面的に  
支援する領域



## 決算月の統一など、グループ連携をさらに進め、 今後の大型案件獲得を視野に入れ、グループ経営を強化

### M&A・会社新設の数

FY20 5社



FY21 8社

※資本・業務提携含まず

### グループ会社売上総額

FY20 115億円



FY21 222億円

### SHIFT商流売上

FY20 22.5億円



FY21 37.8億円

### ソーシング社数

FY20 250件



FY21 165件

※大型の案件獲得に向けた規模や質を追求

### 大型M&A案件リーチ数

FY20 5件



FY21 11件

※50億円以上の案件

### グループ経営強化①

決算月を  
8月に統一

### グループ経営強化②

経営指標  
可視化ツール導入

### グループ経営強化③

経営コントロール  
体制実施

# 強いサービスを持つ各業界での注目企業と資本業務提携し、 「売れるサービス作り」といえばSHIFT」の実績を積み上げる

小売業界

市場規模  
**60兆円**



DAAE  
案件

業界  
知識

業界での  
認知

飲食業界

市場規模  
**25兆円**



資本  
提携

DAAE  
エンジニア

経営層  
コミット

不動産業界

市場規模  
**45兆円**



第一想起  
「DX」  
「売れるサービス作り」  
といえばSHIFT  
SHIFTは  
顧客のビジネス成功に  
コミットする会社に

その常識、変えてみせる。  
**SHIFT**

# 4. FY2022業績目標

# FY2022業績目標

## FY2022通期 業績目標

売上高

**630**億円

対前年比**37%**増

営業利益

**57**億円

対前年比**43%**増

EBITDA

**70**億円

対前年比**36%**増

営業利益率

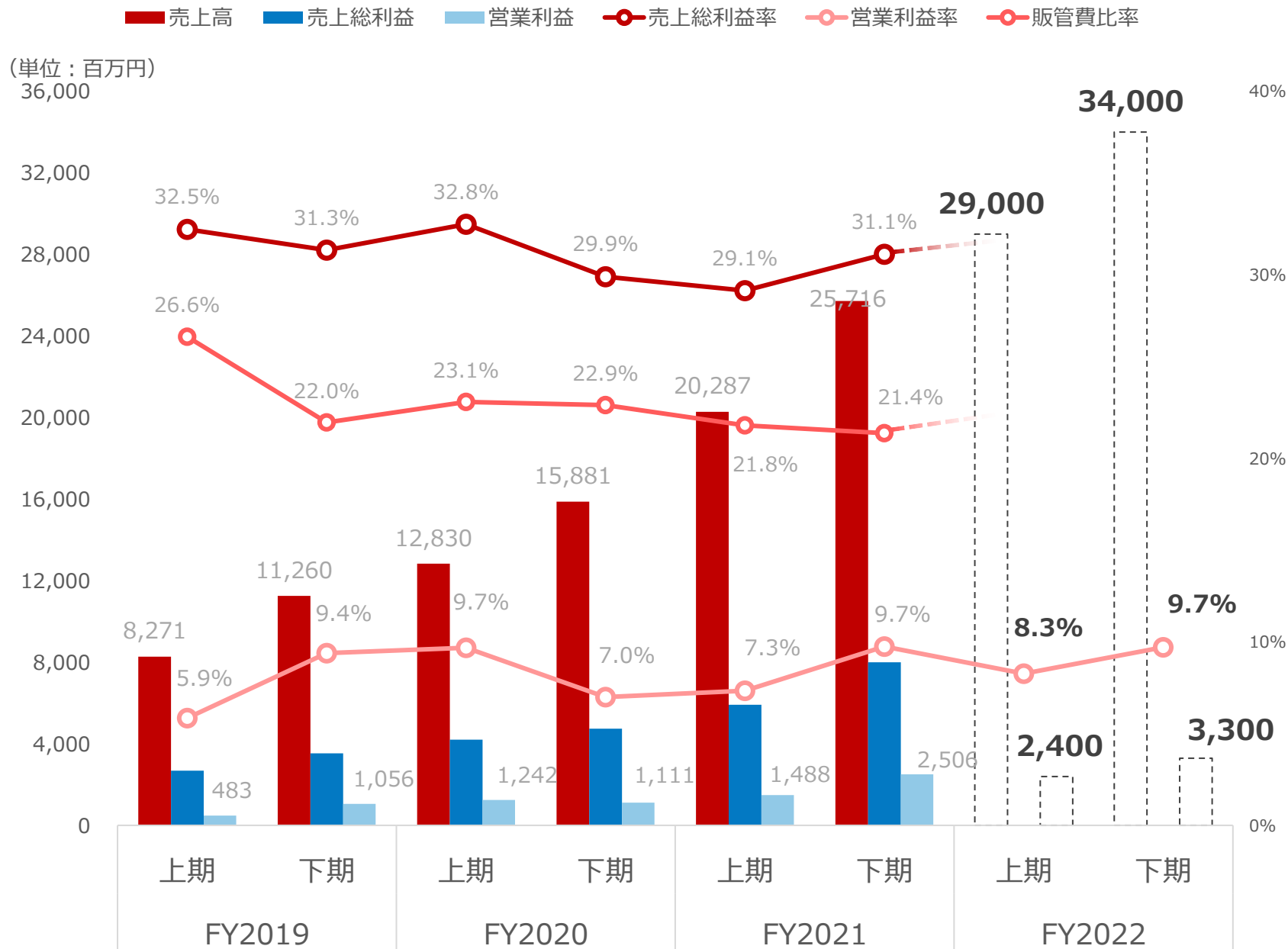
**9.0%**

対前年比**0.3pt**増

親会社株主に帰属する  
当期純利益

**37**億円

対前年比**31%**増



## 売上高1,000億円の達成へ向け、各種成長を推進

	A	B	C	D
	単体売上	グループ会社売上 ※M&A除く	M&A	連結相殺
FY21 実績	276億円 (昨対+81億円)	154億円 (昨対+58億円)	68億円 (昨対+49億円)	-38億円 (昨対-15億円)
<b>460億円 (昨対+173億円)</b>				
FY22 目標	380億円 ~400億円	280億円 ~290億円	含まず	-30億円 ~-60億円
<b>630億円 (昨対+170億円)</b>				

# 5. 売上3,000億円に向かう 成長戦略「SHIFT1000」

# 売上高3,000億円に向けたマイルストーン

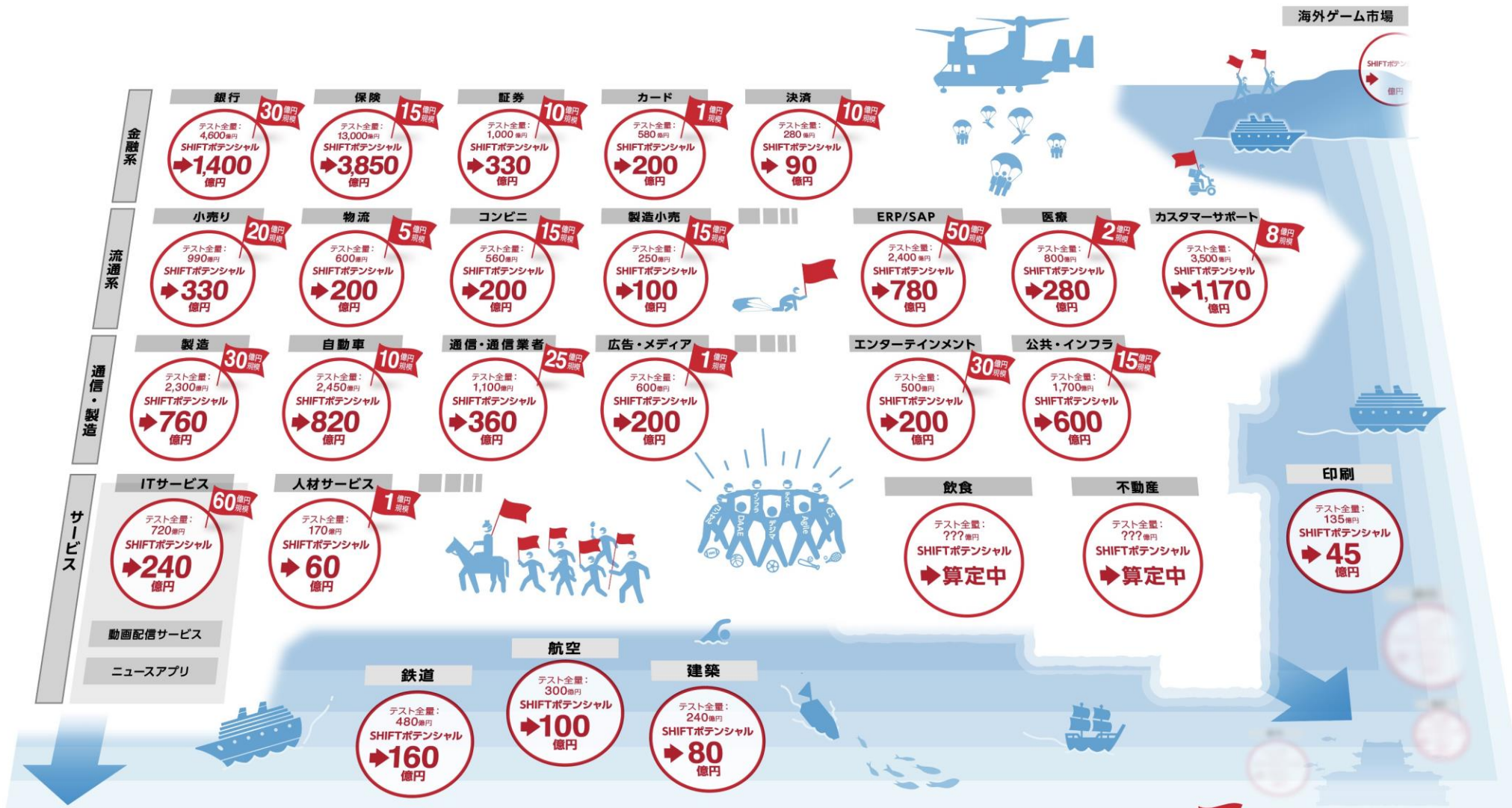
## 売上高3,000億円を見据えた「SHIFT1000」の取り組みにシフト

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抑えて、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50億円顧客創出 営業1人あたりの売上：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：100億円	エンジニア単価：120万円 DAAE売上：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：500億円 グループ会社成長率：30%	M&A規模：100億円案件の制約 グループ会社成長率：30%	

# SHIFTの目指すところ

## 営業力拡大・M&A・資本業務提携を通じて、全産業へ進出



※数字はSHIFTの単体試算



# SHIFTの目指すところ

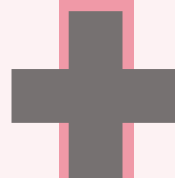
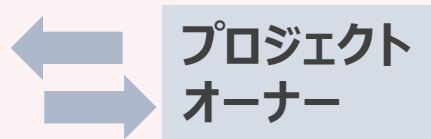
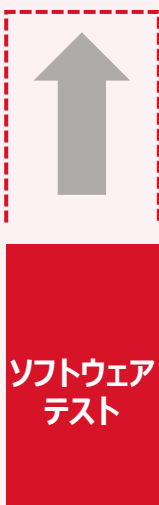
「売れるサービス作り」を支援する企業に。  
第一想起が変化する。

第一想起

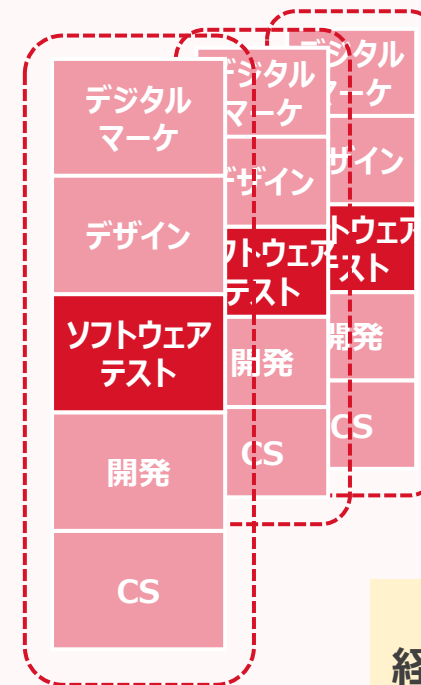
## 「ソフトウェアテスト」

たとえばSHIFT

強い成長ドライバーを持つ事業

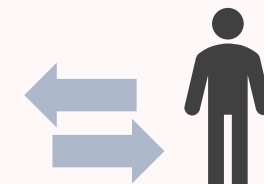


サービス創出/M&A



経営層  
CXO

顧客が求めるもの



顧客の業績/  
経営課題にコミット

単一のソフトウェアテストサービスでのグロースで  
これまで成長してきた

第一想起

## 「DX」「売れるサービス作り」

たとえばSHIFT

顧客の「売れるサービス作り」に向け、必要なすべての  
ソリューションを揃え、顧客経営層から相談を受ける

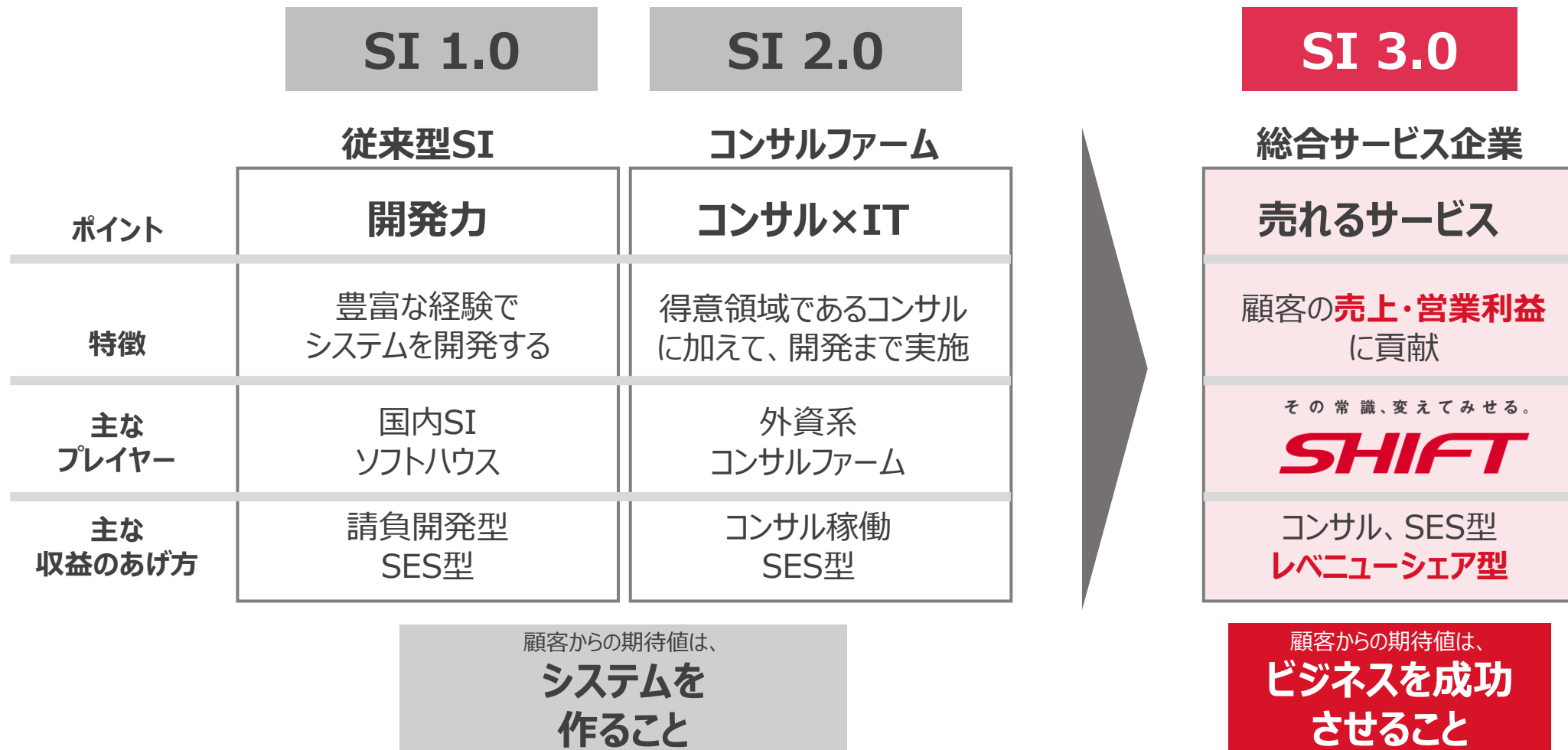


その常識、変えてみせる。

**SHIFT**

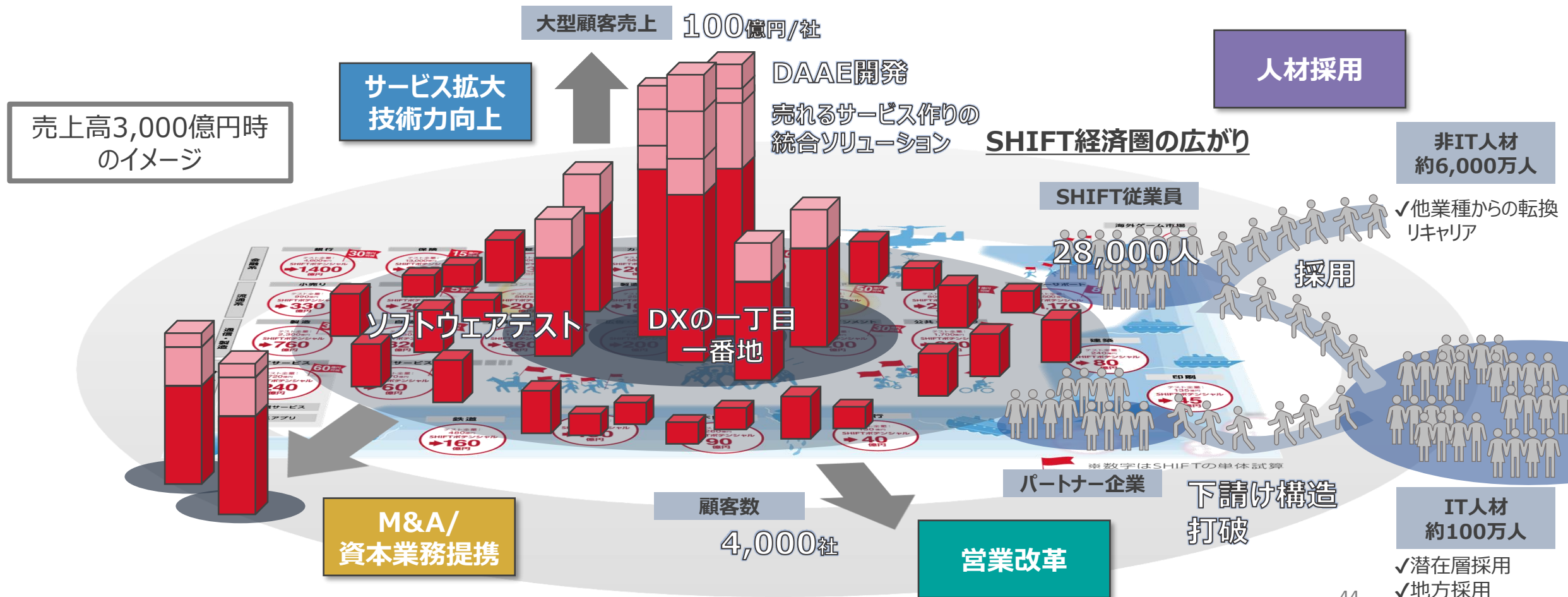
# SHIFTの目指すところ

## SHIFTが追求するのは、顧客の事業に貢献する 新たなSI 3.0モデル



# 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。 ひいては日本の労働生産性を改善する存在を目指す



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

社名	株式会社 SHIFT	代表者	代表取締役社長 丹下 大																											
設立	2005年9月7日	従業員	連結 <b>6,828</b> 人 単体： <b>3,759</b> 人（パートナー、派遣含む）2021年8月末時点																											
所在地	<b>【本社&amp;東京オフィス】</b> 東京都港区麻布台2-4-5 メソニック39MTビル <b>【札幌オフィス】</b> 北海道札幌市 <b>【大阪オフィス】</b> 大阪府大阪市 <b>【福岡オフィス】</b> 福岡県福岡市 <b>【名古屋オフィス】</b> 愛知県名古屋市																													
関係会社	<p>グループ会社</p> <table border="0"> <tr> <td>SHIFT SECURITY（東京都）</td> <td>株式会社 分析屋（神奈川県）</td> <td>DICO株式会社（東京都）</td> </tr> <tr> <td>株式会社 メソドロジック（東京都）</td> <td>株式会社 リアルグローブ・オートメーティッド（東京都）</td> <td>株式会社 クラブ（宮崎県）</td> </tr> <tr> <td>パリストライドグループ株式会社（東京都）</td> <td>株式会社 ナディア（東京都）</td> <td>株式会社 サーベイジシステム（東京都）</td> </tr> <tr> <td>ALH株式会社（東京都）</td> <td>株式会社 xbs（東京都）</td> <td>株式会社 マスラボ（東京都）</td> </tr> <tr> <td>Airtech株式会社（東京都）</td> <td>株式会社 エスエヌシー（大阪府）</td> <td>トゥーリーアンドノーフ株式会社（鳥取県）</td> </tr> <tr> <td>株式会社 アクション（東京都）</td> <td>株式会社 CLUTCH（東京都）</td> <td>SHIFT Global Pte Ltd（シンガポール）</td> </tr> <tr> <td>株式会社 さうなし（東京都）</td> <td>株式会社 ホープス（東京都）</td> <td>SHIFT ASIA CO.,LTD（ベトナム）</td> </tr> <tr> <td>株式会社 SHIFT PLUS（高知県）</td> <td>VISH株式会社（愛知県）</td> <td></td> </tr> <tr> <td>株式会社 システムアイ（神奈川県）</td> <td>株式会社 A-STAR（東京都）</td> <td></td> </tr> </table>			SHIFT SECURITY（東京都）	株式会社 分析屋（神奈川県）	DICO株式会社（東京都）	株式会社 メソドロジック（東京都）	株式会社 リアルグローブ・オートメーティッド（東京都）	株式会社 クラブ（宮崎県）	パリストライドグループ株式会社（東京都）	株式会社 ナディア（東京都）	株式会社 サーベイジシステム（東京都）	ALH株式会社（東京都）	株式会社 xbs（東京都）	株式会社 マスラボ（東京都）	Airtech株式会社（東京都）	株式会社 エスエヌシー（大阪府）	トゥーリーアンドノーフ株式会社（鳥取県）	株式会社 アクション（東京都）	株式会社 CLUTCH（東京都）	SHIFT Global Pte Ltd（シンガポール）	株式会社 さうなし（東京都）	株式会社 ホープス（東京都）	SHIFT ASIA CO.,LTD（ベトナム）	株式会社 SHIFT PLUS（高知県）	VISH株式会社（愛知県）		株式会社 システムアイ（神奈川県）	株式会社 A-STAR（東京都）	
SHIFT SECURITY（東京都）	株式会社 分析屋（神奈川県）	DICO株式会社（東京都）																												
株式会社 メソドロジック（東京都）	株式会社 リアルグローブ・オートメーティッド（東京都）	株式会社 クラブ（宮崎県）																												
パリストライドグループ株式会社（東京都）	株式会社 ナディア（東京都）	株式会社 サーベイジシステム（東京都）																												
ALH株式会社（東京都）	株式会社 xbs（東京都）	株式会社 マスラボ（東京都）																												
Airtech株式会社（東京都）	株式会社 エスエヌシー（大阪府）	トゥーリーアンドノーフ株式会社（鳥取県）																												
株式会社 アクション（東京都）	株式会社 CLUTCH（東京都）	SHIFT Global Pte Ltd（シンガポール）																												
株式会社 さうなし（東京都）	株式会社 ホープス（東京都）	SHIFT ASIA CO.,LTD（ベトナム）																												
株式会社 SHIFT PLUS（高知県）	VISH株式会社（愛知県）																													
株式会社 システムアイ（神奈川県）	株式会社 A-STAR（東京都）																													
SHIFTを語る3つのポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.5兆円のブルーオーシャン市場で圧勝</li> <li>非エンジニアが活躍できる市場を作った</li> <li>ソフトウェア品質保証のデファクトスタンダードを開発</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高<b>1,000億円</b>を狙えるポテンシャル</li> <li>・サービス開始以来、売上高1.5倍の成長を続けている</li> <li>・ITは益々人材不足→<b>2030年には、79万人</b>の不足が予想される（経済産業省平成28年度調べ）</li> <li>・エンジニアがやりたがらない仕事を圧倒的に優秀な人材が実施</li> <li>・<b>107万件</b>に及ぶ膨大な<b>不具合DB</b>を活用した品質保証</li> <li>・人材を選定する<b>CAT検定</b>、人材を育てる<b>ヒン大</b>、管理をする<b>CAT</b>を開発</li> </ul>																													

# SHIFT代表

2000年

2000年3月

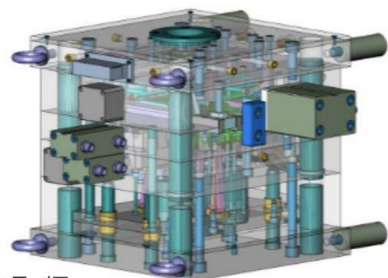
・京都大学大学院工学研究科  
機械物理工学専攻修了

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12期連続成長中



2019年



2014年11月

・東証マザーズへ上場

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

**6.4万人**が受験  
合格したのは**6%**

2021年9月末時点

人



ナレッジ

ツール

品質保証の方法論  
**900項目**に及ぶ  
標準テスト観点

**4,000**  
プロジェクト/年

**6,000** 万  
ケース

**107** 万  
不具合

スマートフォン  
**4,100** 端末

2021年9月末時点



独自開発したCATによる  
徹底した効率的オペレーション



# マーケット（市場規模）

## 市場規模は、約 **5.5兆円**※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 2020年情報通信業基本調査（2019年度実績）（ソフトウェア開発に関連する業界の売上高合計より算定）

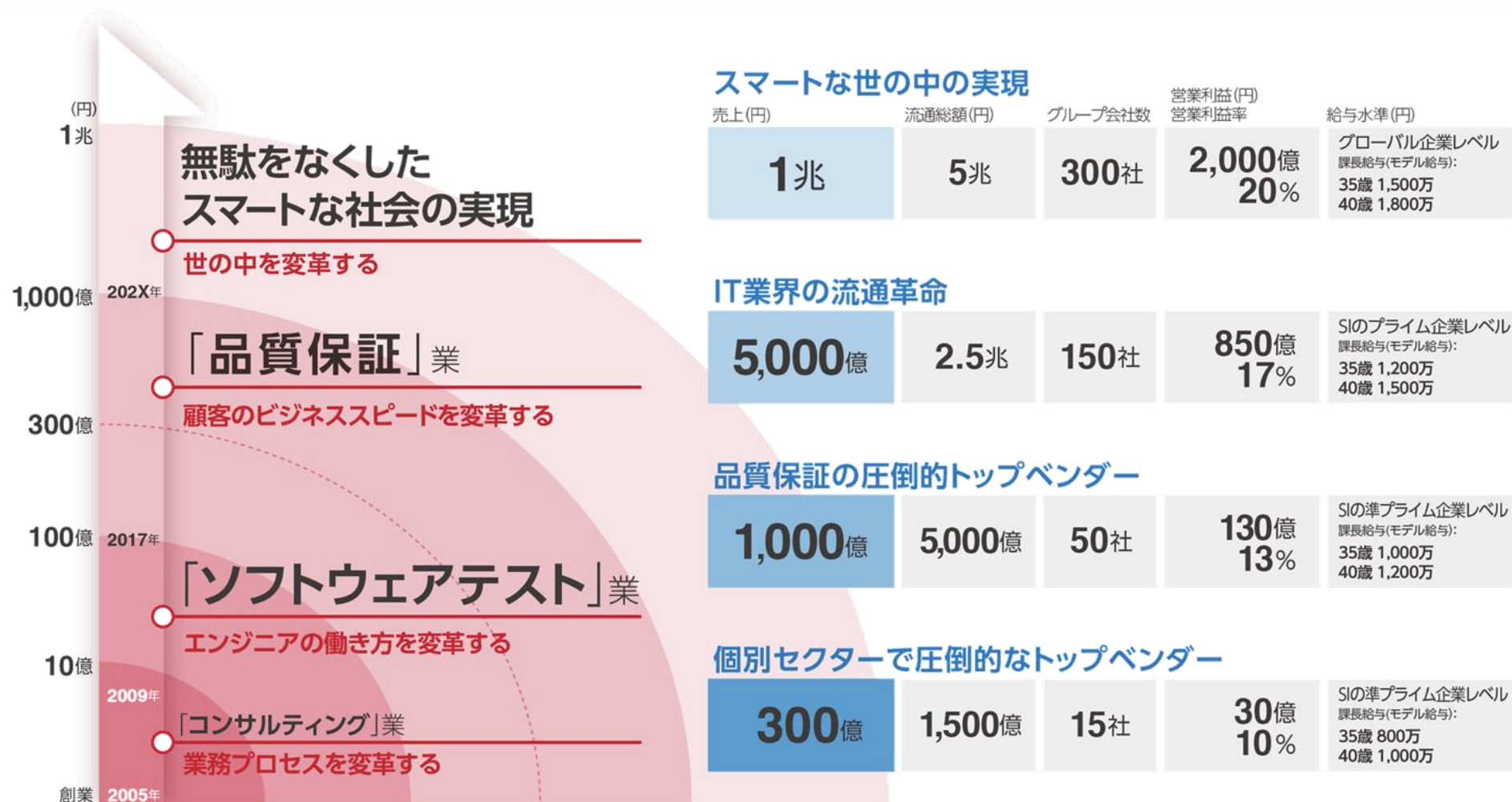
※3 検証工程を専業とする国内企業の売上高規模による推定

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



# 成長戦略「SHIFT1000」

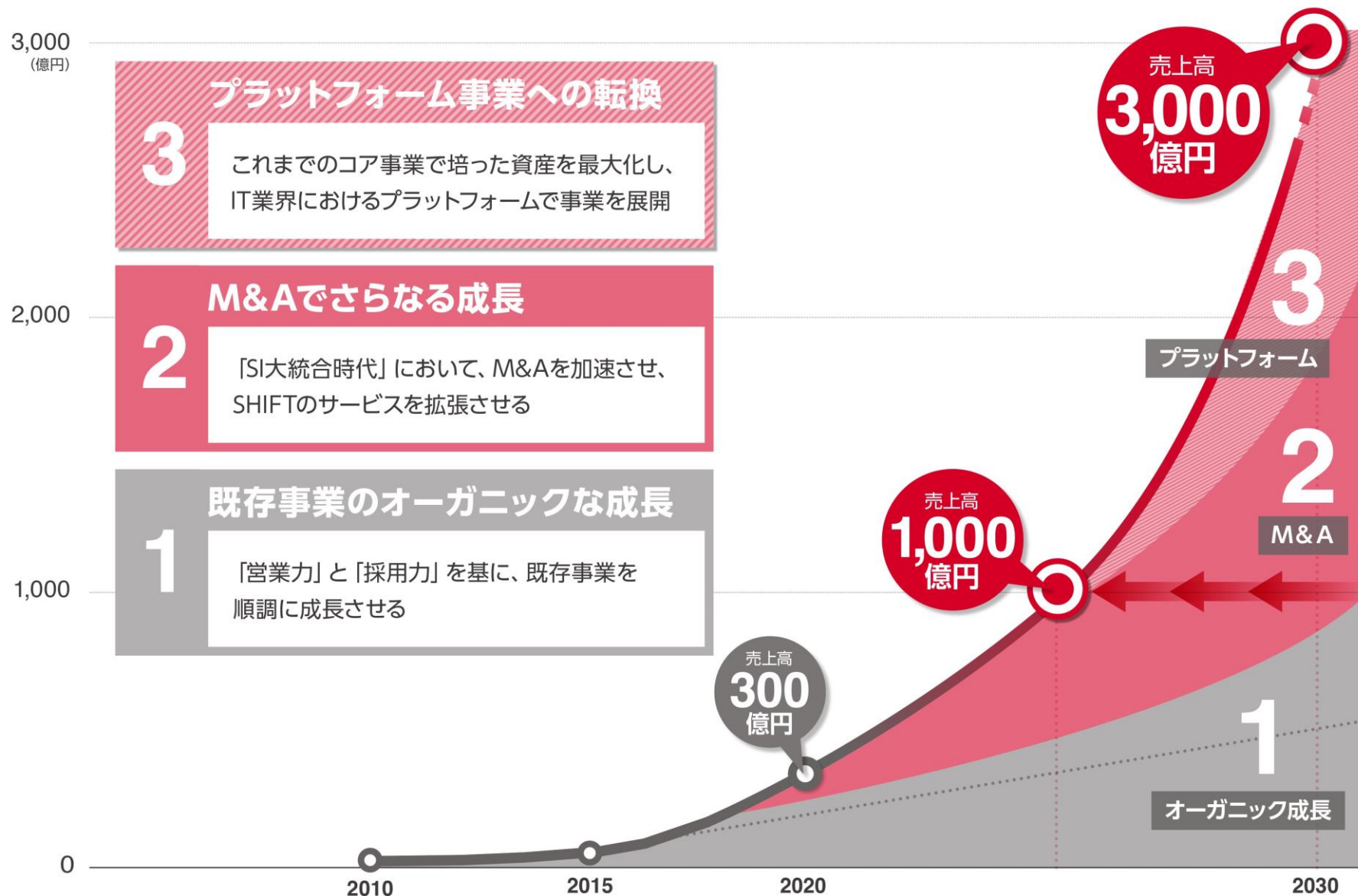
## 【ビジョン】「無駄をなくしたスマートな社会の実現」に向けて、常に自己変革に挑戦し続ける



※2017年時の想定

# 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)