

2022年3月31日

各位

会社名 株式会社 S H I F T
代表者名 代表取締役社長 丹下 大
(コード番号: 3697 東証第一部)
問合せ先 取締役兼 CFO 服部 太一
(TEL. 03-6809-1165)

「今後のM&A/PMI戦略および『SHIFT グロース・キャピタル』
に関する説明会」について

お客様の売れるソフトウェアサービス/製品づくりを支援する株式会社 SHIFT（本社：東京都港区、代表取締役社長：丹下 大、以下「SHIFT」）は、2022年1月25日に発表いたしました、「子会社（株式会社 SHIFT グロース・キャピタル）設立」に関する説明会の資料について、以下のとおりご案内申し上げます。

以上

<本リリースに関するお問い合わせ先>
株式会社 SHIFT IR室
メール：ir_info@shiftinc.jp

今後のM&A／PMI戦略および 「SHIFTグロース・キャピタル」 に関する説明会

株式会社SHIFT(証券コード：3697)

2022年3月31日

1. 「SHIFT5000」に向けた成長戦略とM&A/PMIの位置づけ
2. これまでのM&A/PMIの取り組み
3. SHIFTグロース・キャピタル設立
4. M&A/PMI戦略の意義

1. 「SHIFT5000」に向けた成長戦略と M&A/PMIの位置づけ

SHIFTの成長戦略

売上高5,000億円を目指し、着実に変化を起こし挑み続ける

SHIFT連結

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

SGC※によりさらなる加速

※SGC：SHIFTグロス・キャピタル

「SHIFT5000」に向けたM&A/PMIの強化

四隅戦略の順調な進捗により成長戦略の前倒しが現実的なものに
中期的な視界に捉えた「SHIFT5000」の達成に向け、M&A/PMI戦略を強化

アカウント/営業



営業力の強化により
顧客開拓が加速

成長のためのKey Driver



人事/採用



業界トップクラスの採用力を
グループ展開し、
人材確保が好調

サービス/技術



サービス力を徹底的に強化し、
売上総利益率向上

M&A/PMI



これまでのPMIの
成果によりグループ会社
の成長力が向上

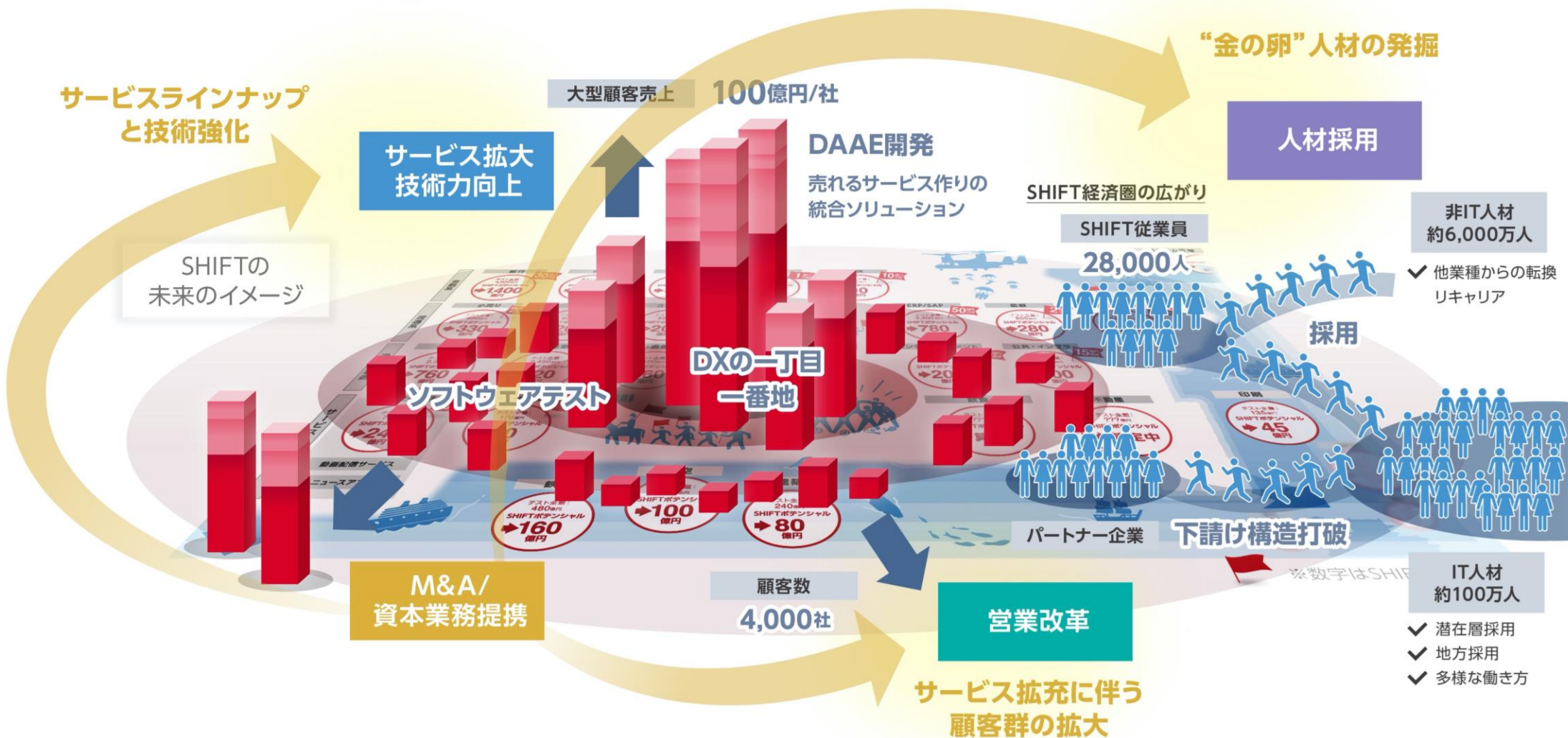
成長のグッドスパイラル

M&A件数の増加、ディールサイズの拡大、PMIの強化を目指す

2. これまでのM&A/PMIの取り組み

SHIFTのこれまでのM&Aの位置づけ

SHIFT単体のオーガニック成長に加えて M&Aを通じた四隅戦略それぞれの強化を実現する

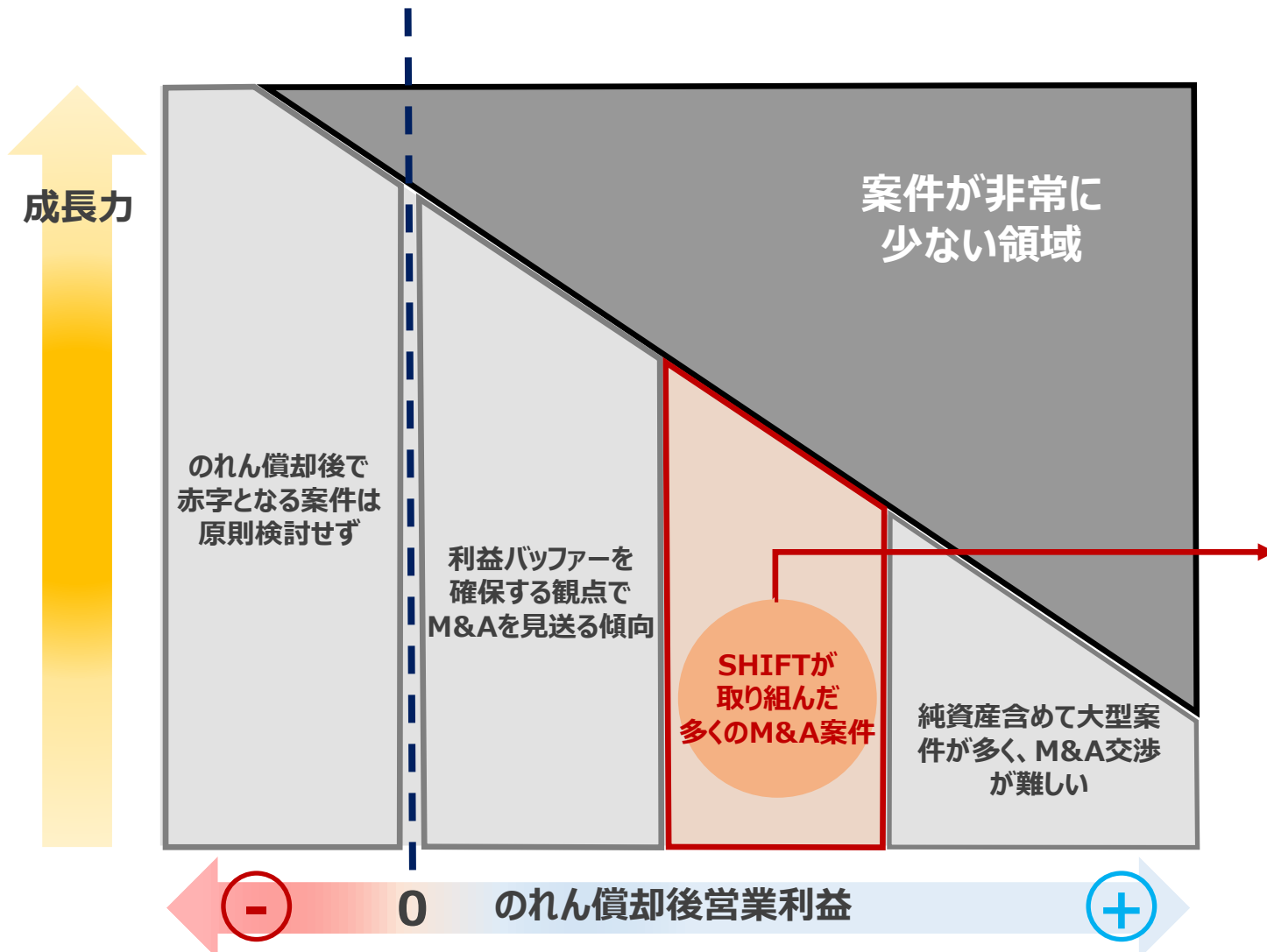


戦略マップに則りM&Aを実施するターゲット領域/企業を選定 リソース、要素技術からソフトウェアサービスまで全サービスのワンストップでの提供を目指す

| 領域 | | | | |
|----------------|----------------------|---|---|---|
| ITガバナンス | ITガバナンス (予算管理等) | SHIFT | SHIFT ASIA | ✳A-STAR |
| | 開発/育成 品質マネジメント | SHIFT | SHIFT ASIA | ✳A-STAR |
| アプリケーション | UI/UX・UAT マーケティング | saunashi | 株式会社 分析屋 nadia | DI co CLUTCH |
| | 計画・要件定義 | Methodo LOGIC <small>「ビジネスを創出するIT、次世代を拓くIT」を目指して</small> | リリース後対応 | SHIFT PLUS+ |
| | テスト | SHIFT | SHIFT ASIA | ✳A-STAR |
| | 設計/開発 | SYSTEM I | ALH <small>AS LEADING HARMONIZER</small> | VISH Inc. <small>VISION SHIPS</small> HOPES-ISE |
| インフラ | 基盤 グランドデザイン | SHIFT | SHIFT ASIA | ✳A-STAR |
| | データベース ミドルウェア | Airitech | サーバー | RGA |
| | OS | Airitech | 端末 | 株式会社SNC <small>ビジネスにNEXT SWITCHを。</small> |
| ネットワーク | ネットワーク | | セキュリティ | SHIFT SECURITY |
| データセンター | データセンター /クラウド | | | |
| ソフトウェア サービス | 業務システム | | | |

これまでのM&Aの規律の考え方

低バリュエーションなM&Aにより、M&A直後ののれん償却後営業利益黒字を確保
SHIFTとの連携による収益力と成長力の改善見通しを検証した上でM&Aを遂行



M&A規律の考え方

1 低バリュエーションでのM&A

- EBITDA倍率5倍程度のM&Aを実行
- のれん負けしない企業を対象に

2 SHIFT既存サービスとの高い親和性

- SHIFTのプライム商流活用で収益力向上
- SHIFTの採用力/人事ノウハウ活用で売上成長

3 新技術/サービス/エンジニアリソースの獲得

- SHIFTのサービスラインナップ拡充
- エンジニアの量だけではなく、特異な才能を持つエンジニアの獲得も企図

グループ企業価値向上に向けたPMI手法

守りと攻めのバランスがとれたPMI手法を開発

グループ会社の状況に合わせて導入、持続可能な成長力/収益力改善に取り組んできた

グループ会社の自主性を尊重した遠心力経営を実施



守りのPMI

SHIFT水準の経営管理体制構築

計数管理

- KPIや業績数字のモニタリングを徹底し、M&A時の計画を確実に達成



内部統制

- 上場企業として適切な業務を行う体制を構築するための内部統制を導入



攻めのPMI

SHIFTの成長エッセンスを適時注入

営業力

- SHIFTが多く持つプライム案件に取り組むことで、商流を改善。エンジニア単価上昇により、売上や売総率を向上



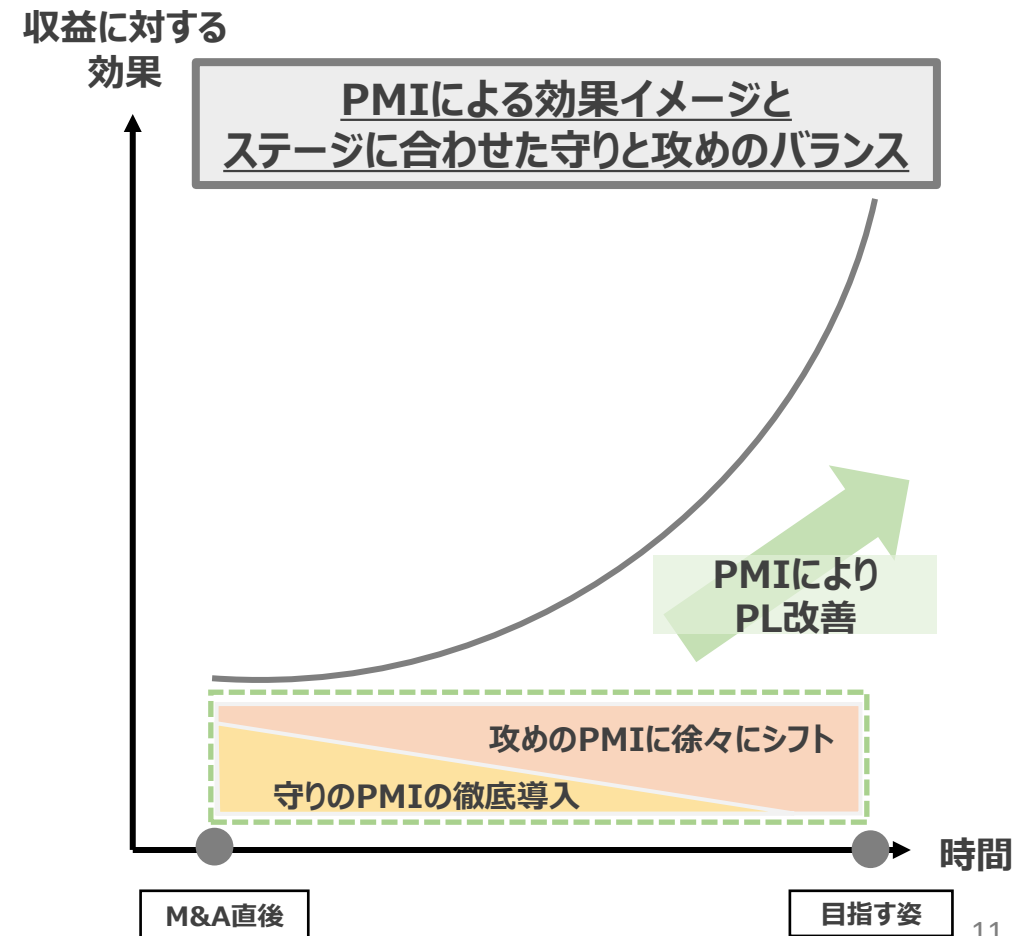
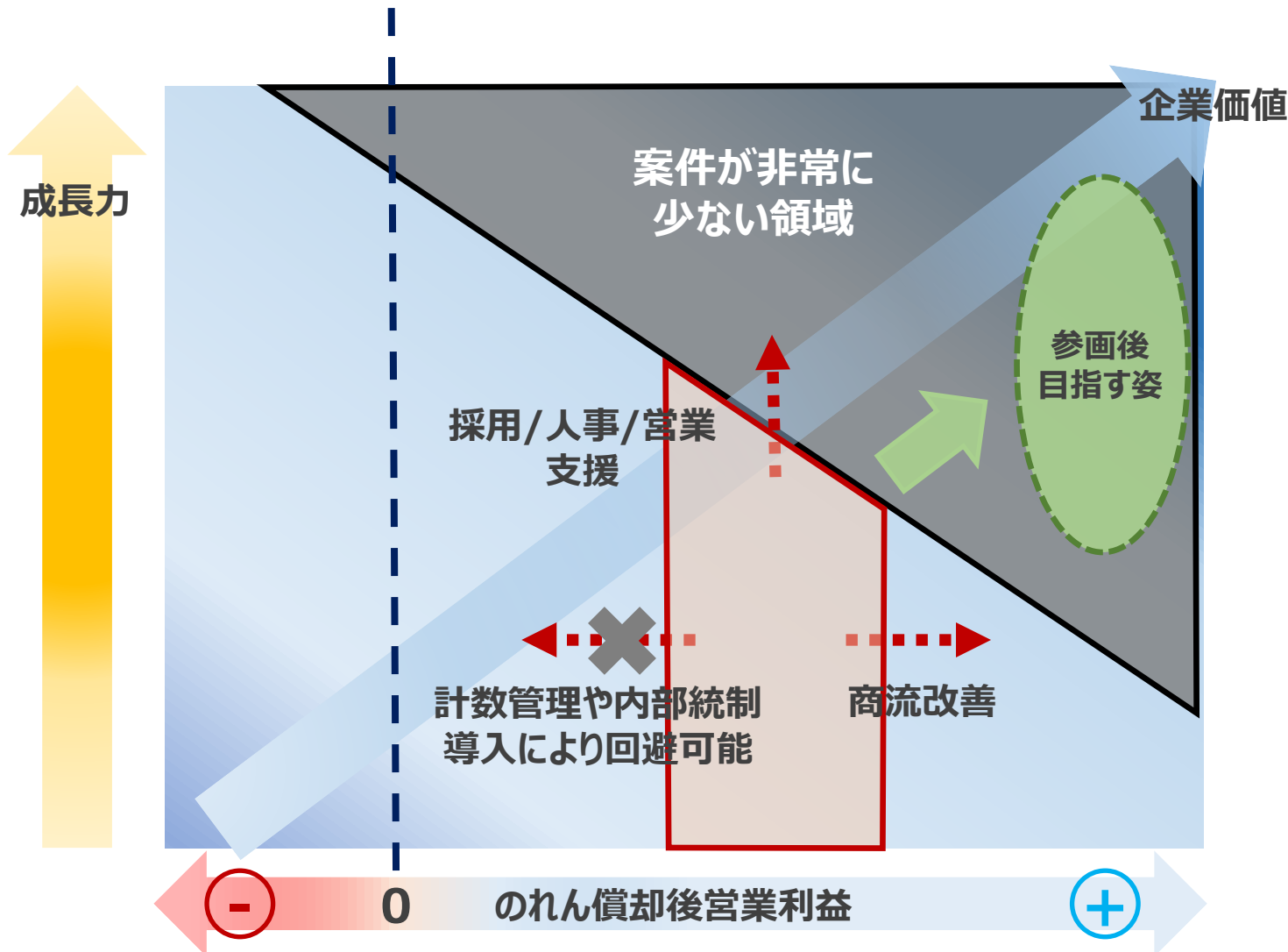
採用力

- SHIFTの採用力を活用し、エンジニア採用数の増加や高単価人材の獲得を後押しし、売上拡大を実現



PMI推進の考え方

“守りのPMI”で盤石な収益力を確保。グループ会社の状況に合わせて“攻めのPMI”を時間をかけて導入、企業価値向上に取り組んできた



PMIが型化されたことで、グループ会社がSHIFTグループの持続的成長のエンジンに

～FY2021

PMIの実績、ノウハウの積上げ

FY2022

グループ会社の成長

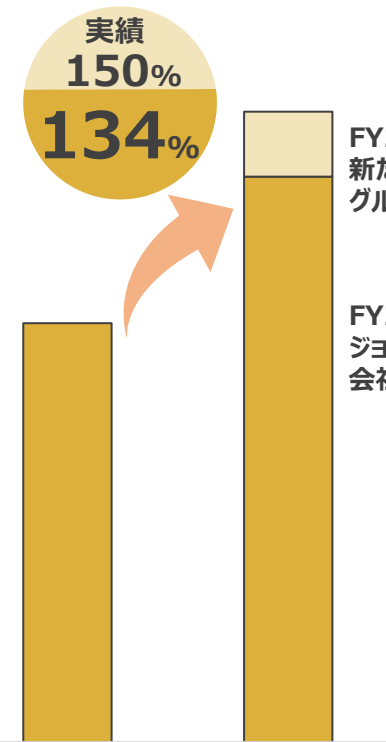
PMIの型化

- | | | |
|----|---|-----------------------|
| 共通 | 1 | 「PMI100」の定義 |
| 守り | 2 | CxO副業人材の提供 |
| 守り | 3 | 経営基盤の集約、CoE化 |
| 守り | 4 | 業績モニタリングの高度化 |
| 守り | 5 | 内部統制の適切なインストール |
| 攻め | 6 | インセンティブの設計 |
| 攻め | 7 | ミッション・ビジョン・コアバリューの再定義 |
| 攻め | 8 | 営業力・人事力の提供 |

売上高134%成長 / 売総率+3.2pt成長

売上高

目標成長率
120% <

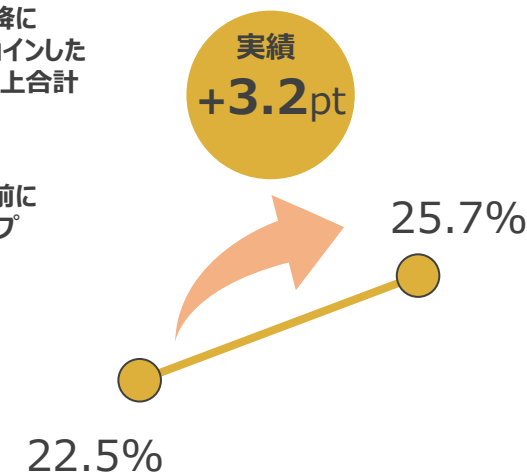


FY2021-1Q FY2022-1Q

FY2021-2Q以降に
新たにM&Aでジョインした
グループ企業の売上合計

FY2021-1Q以前に
ジョインしたグループ
会社の売上合計

売総率



FY2021-1Q FY2022-1Q

※FY2022-1Qの数値は前期基準を採用しています。

これまでのM&Aアプローチの振り返り

高度な規律の下にM&Aを実行することで、成功の方程式を構築

一方で、これまで見送った案件においても、現状のPMI力で十分に投資回収可能な企業が存在

1

のれん償却後赤字となる企業は対象外に

- 高成長企業はハイバリュエーションであり、投資回収リスクが高い
- 連結利益に即座に貢献しない案件は、原則、検討から排除

2

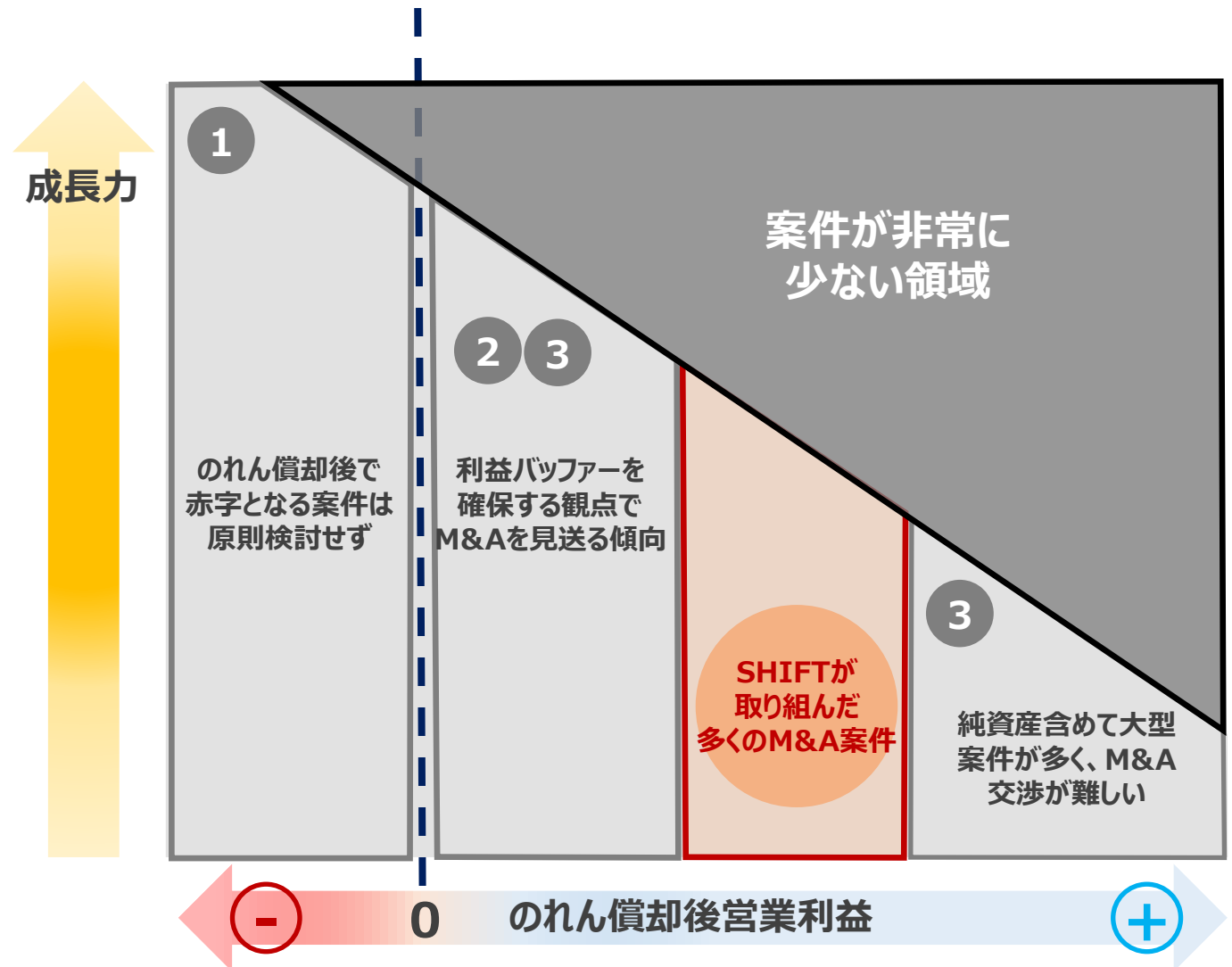
収益性の検討水準は高く設定

- 守りのPMIの精度向上で、収益性検討時の水準を大幅に超える状態に
- 攻めのPMIの実現タイミングはM&A前の判断は困難。一方でM&A後は高確率で成長性/収益性は改善

3

初期スクリーニングのハードルを高く設定

- 案件数が多く、検討可能な量までスクリーニングを実施したことにより、有望な案件を逸失
- SHIFTの事業規模の観点から、これまでは大型案件は対象から外していた



今後、追加で取り組んでいきたい方向性

引き続き厳格な規律での検討を行うも、ターゲットゾーンの拡大を推進したい

1 現方針を継続

のれん償却後赤字となる企業は対象外に

- 高成長企業はハイバリュエーションであり、投資回収リスクが高い
- 連結利益に即座に貢献しない案件は、原則、検討から排除

2 現方針を変更

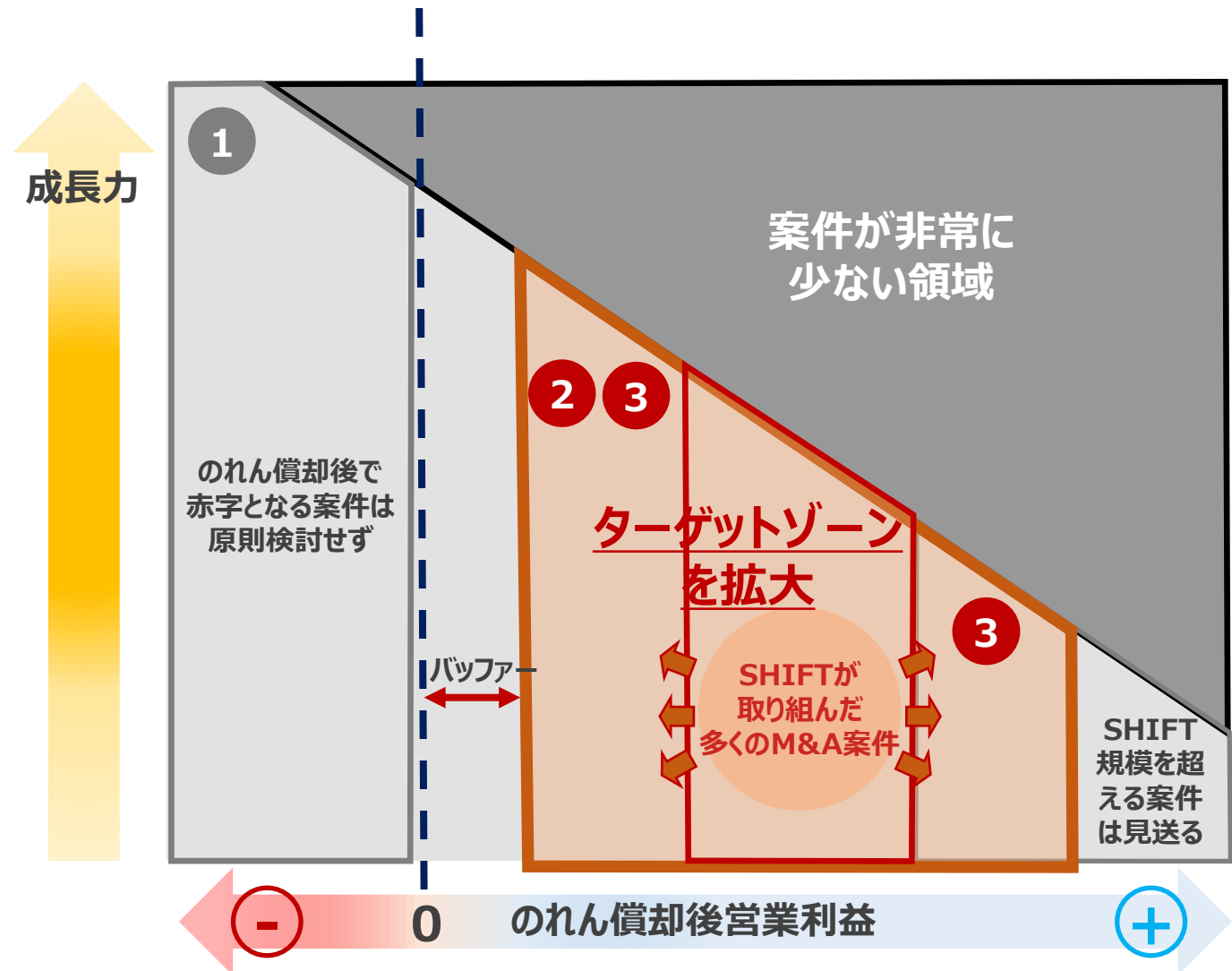
収益性の検討水準を調整

- 「守りのPMI」の徹底導入により、M&Aの対象として検討する収益水準を拡大
- ただし、のれん償却後にも赤字にならないよう十分なバッファは確保

3 現方針を変更

初期スクリーニングのハードルを調整

- 特に「守りのPMI」の総力を高めることで検討対象数を拡大
- SHIFT自身の成長に合わせ、案件の健全な大型化推進



SHIFTグロース・キャピタル設立によりM&Aを加速

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

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



2 現方針を変更

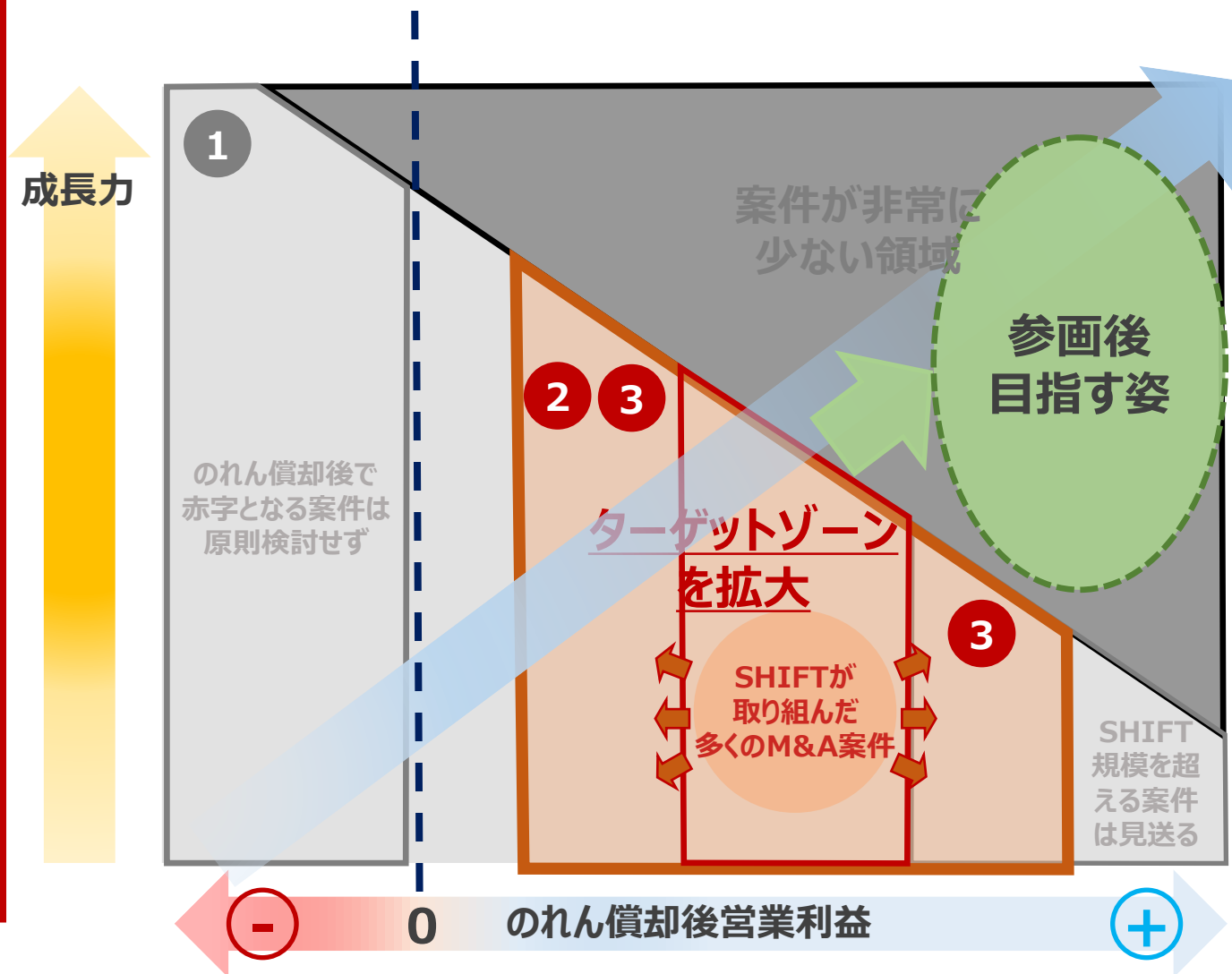
収益性の検討水準を調整

- 「守りのPMI」の徹底導入により、M&Aの対象として検討する収益水準を拡大
- ただし、のれん償却後にも赤字にならないよう十分なバッファは確保

3 現方針を変更

初期スクリーニングのハードルを調整

- 特に「守りのPMI」の総力を高めることで検討対象数を拡大
- SHIFT自身の成長に合わせ、案件の健全な大型化推進



3. SHIFTグロース・キャピタル設立

SHIFTグロース・キャピタルについて

SHIFTの厳格なガバナンスの下、培ったM&A/PMIノウハウを結集し
グループ会社に寄り添いながら、各社ステージにあった成長をサポートする機能子会社

SHIFT

M&A

圧倒的な投資実績による
明確な投資基準



ガバナンス

SHIFT連結で最大化を
実現する管理

PL

BS

EPS

PMI

徹底した守りと攻めの
PMI遂行力

遠心力経営

守りの
PMI

攻めの
PMI

SHIFT Growth Capital

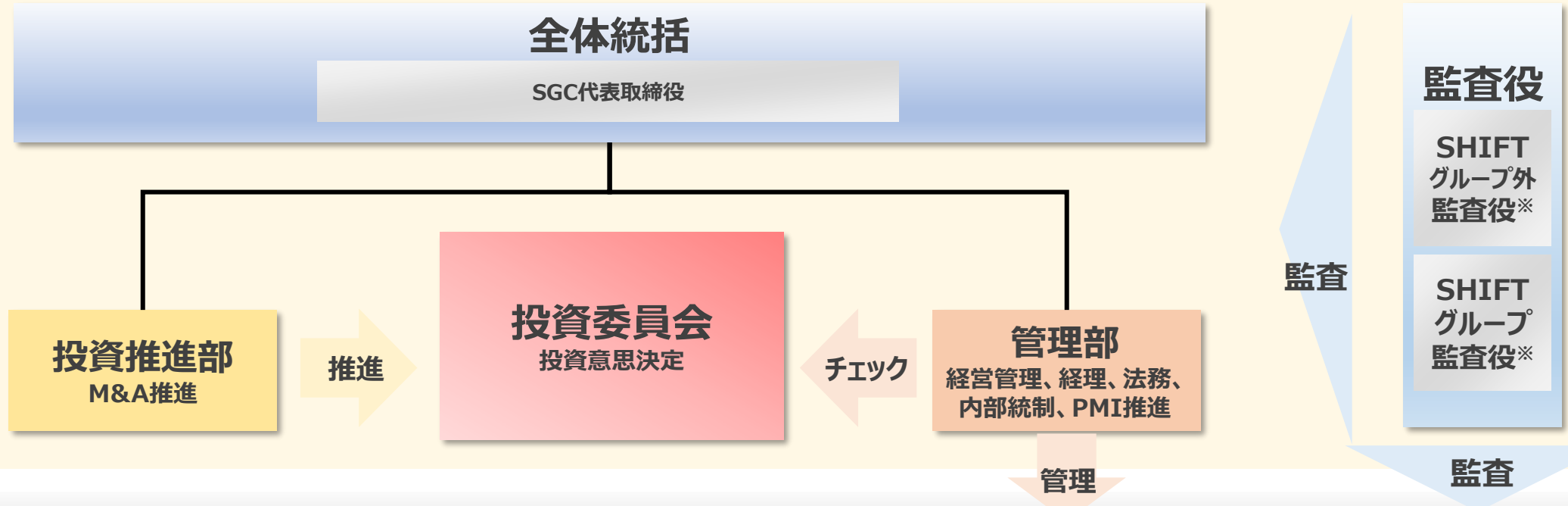
案件拡大やPMI力強化を追求しつつも、ガバナンスが機能する体制を構築

チェック&バランスが効いた組織体制に、SHIFT本体同等水準の監査体制を導入
投資枠をSHIFT本体で決定することで全体リスクをコントロール

SHIFT取締役会ガバナンス

投資枠

SGCガバナンス



M&AによりSGC傘下に入るグループ会社

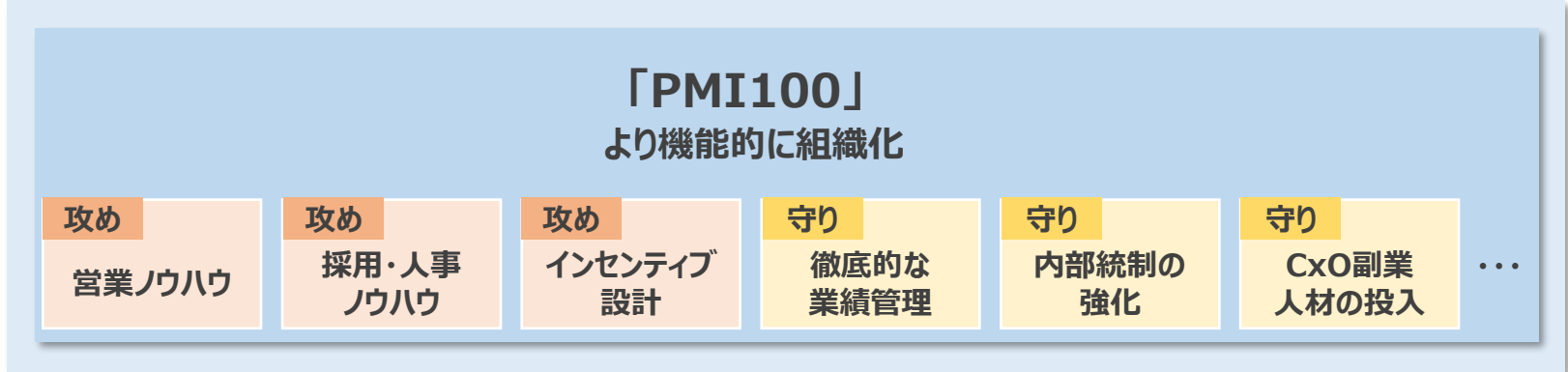
※SHIFTグループ外監査役：SGCに関する事項以外でSHIFTグループへの関与なし
※SHIFTグループ監査役：SHIFTの社外取締役 監査等委員

PMI力の強化の方向性

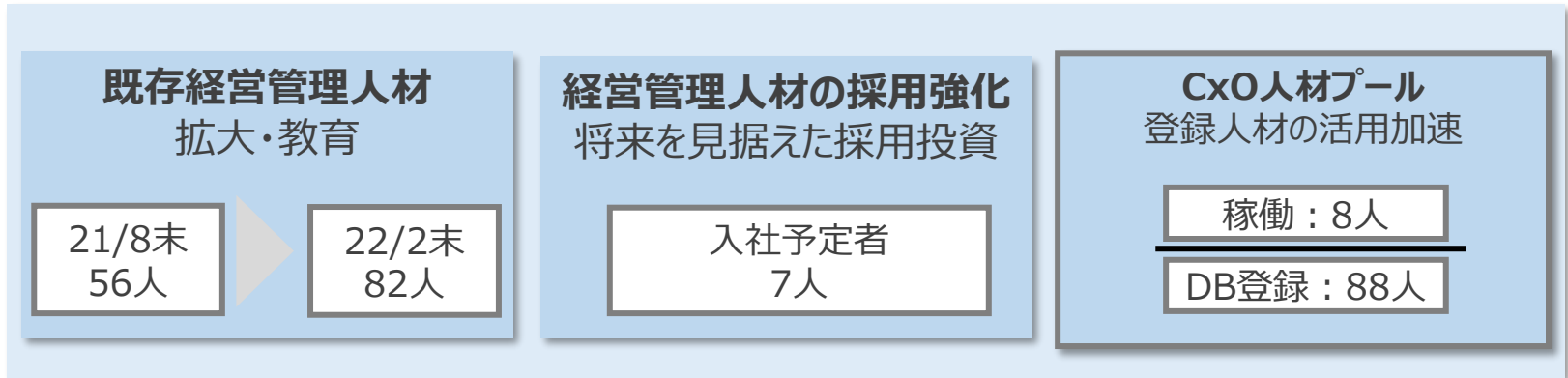
PMIの手法を徹底的に磨き上げつつリソースを投下 組織としてのPMI力を強化拡大する

PMI

手法磨き上げ
“PMIの型”の
効果的な運用
ブラッシュアップ



伴走力
リソースの
拡大・強化



連結ベースでの投資規律

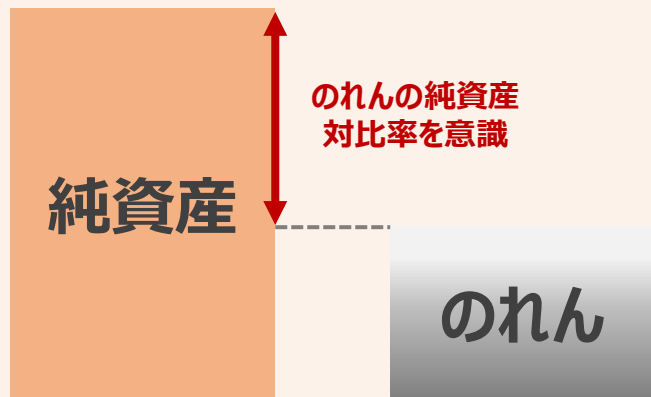
SHIFT連結ベースでのBS/PLへのポジティブな影響を前提に、規律あるM&Aを実施



BS

財務健全性の確保

有事に備えた財務バッファー確保を意識し、のれんをコントロール



PL

収益性の確保

連結営業利益の拡大に応じたのれんコントロールを実施



EPS

資本効率

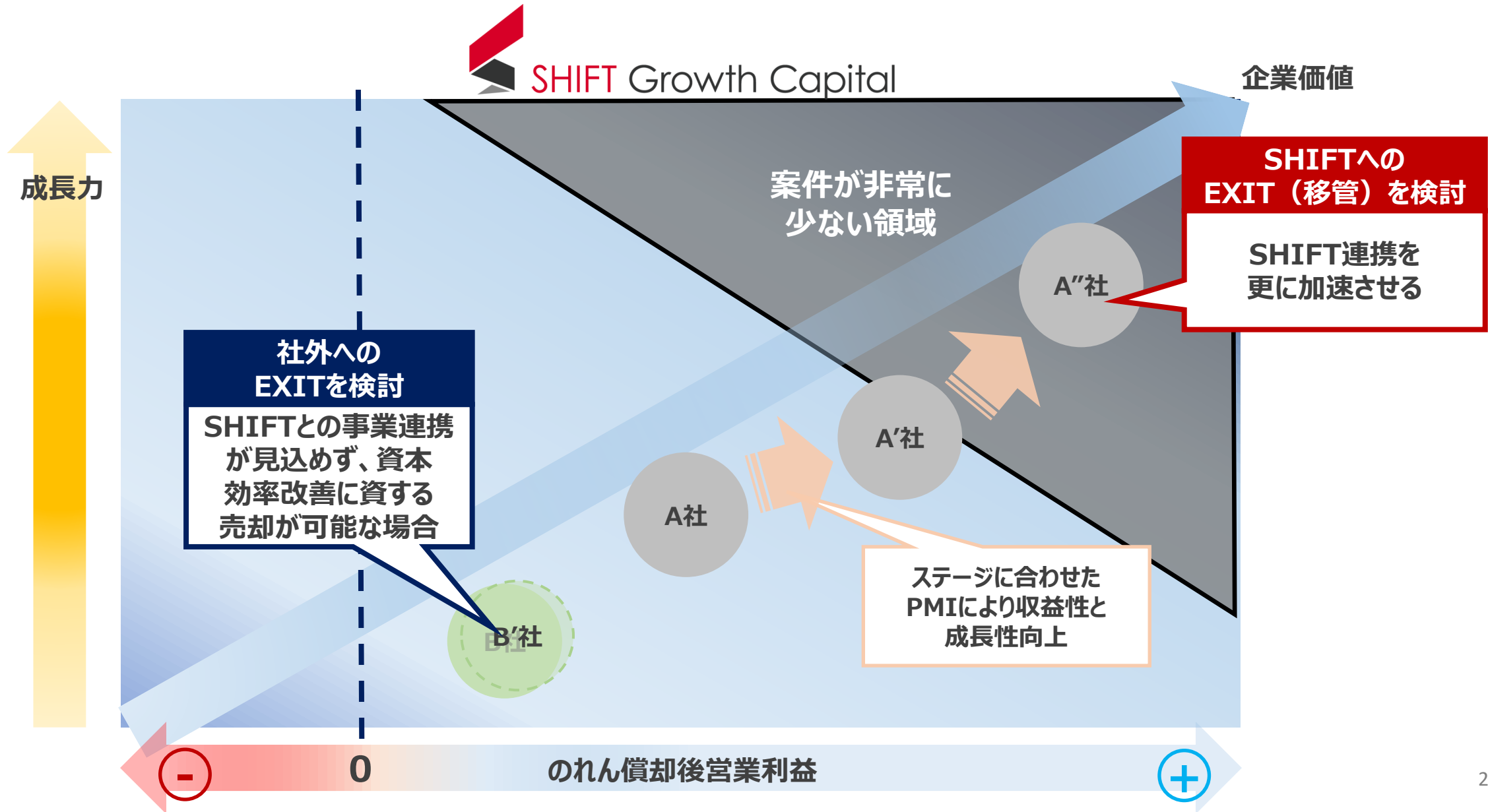
営業CFを超える大型案件検討時においてもEPSの中期的な向上を担保する運営を実施



中期的なEPS向上を前提

資本効率を意識したポートフォリオ戦略

集中的にリスク管理を行い、資本効率をコントロールする



ソーシング状況を踏まえた当面の投資枠

SHIFT全体での財務規律を意識した上で、50億円の投資枠を設定（FY22実行想定）
 ソーシングや案件状況を見極めつつSHIFT取締役会で追加の投資枠を決定していく

ソーシング戦略

1

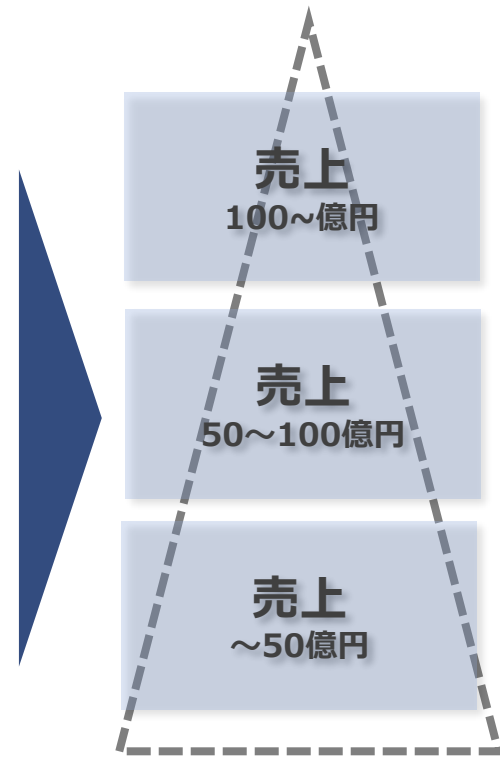
投資銀行・ファンド等との協業・
 連携によりチャンネルを広げる

2

持込案件に頼ったソーシングから
 案件獲得へ向け能動的に活動

3

ソーシング人員の拡大



2020年ソーシング数※

3件

2件

157件

2021年ソーシング数※

54件

28件

252件

1800%

1400%

160%

※算定期間は1月~12月

4. M&A/PMI戦略の意義

SHIFTの目指すところ

- SGC設立によって、SHIFTグループの「**M&A/PMI戦略**」を**拡大、加速**し、
M&Aしたグループ会社のオーガニック成長からの貢献拡大により、「SHIFT5000」達成へのスピードを上げる
- 更にSHIFTグループにジョインして頂いた各グループ企業は、**事業環境の改善、正常化**
(収益改善、従業員・エンジニアの報酬適正化、人材確保) することで、IT業界の多重下請け構造を変革
- その取り組みが社会全体の生産性向上スピードを加速させ、
SHIFTグループが目指す「**社会課題を解決する会社**」への成長につなげる

「SHIFTは社会課題を 解決する会社」

その常識、変えてみせる。

SHIFT