

2023年8月期  
第2四半期  
決算説明会資料

株式会社 S H I F T (証券コード : 3697)

2023年4月10日

- 1. FY2023 2Q業績**
- 2. FY2023 2Q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 上期 連結業績

- 順調に推移した上期人材採用とマトリクス組織浸透や営業の質向上による顧客数/単価上昇が売上高成長を牽引
- オペレーション改善や案件管理を徹底し2Qの売上総利益率が大幅向上
- 採用を中心に販管費の最適化により営業利益は上期業績予想を大幅超過

(単位：百万円)

	売上高	売上総利益	営業利益	EBITDA
	40,343	13,560	5,082	5,832
	YoY +35.1%	YoY +35.3%	YoY +32.8%	YoY +29.0%

### 人材戦略

上期採用は良好。人的資本投資を積極実施しLTVの拡大を実現

- 1Q採用施策が2Qに好影響。採用市況が激化する中、上期は過去最高の採用人数を記録。下期はグループ会社採用力のさらなる強化を目指す
- 日本トップクラスの採用・教育投資に加え、「個」だけでなく「組織」にも働きかける人的資本経営が認められMSCI ESGレーティングにてAAAを獲得

### 顧客戦略

マトリクス組織の浸透や営業の質向上により顧客数/顧客単価上昇を実現

- マトリクス組織が浸透する中、KPIである顧客単価を意識した評価制度やアカウントプランにより顧客への価値提供を加速。オペレーション・案件管理徹底と共に、2Qの売上総利益率の大幅上昇に寄与
- 業績連動評価導入の中で営業の役割を明確化させることで、営業の質が向上。顧客数増加を実現

### グループ戦略

M&A・PMI体制が確立。採用ノウハウや案件管理手法のグループ浸透を推進

- 「SHIFT3000」達成に向けM&Aを加速させる体制が確立。2Qは2件を成約
- 採用市況が激化する中、さらにグループ会社の採用力を強化するためのSHIFTノウハウの注入や案件管理手法の提供など、グループ会社との連携を深め、グループ全体での成長を推進

# 1. FY2023 2Q業績

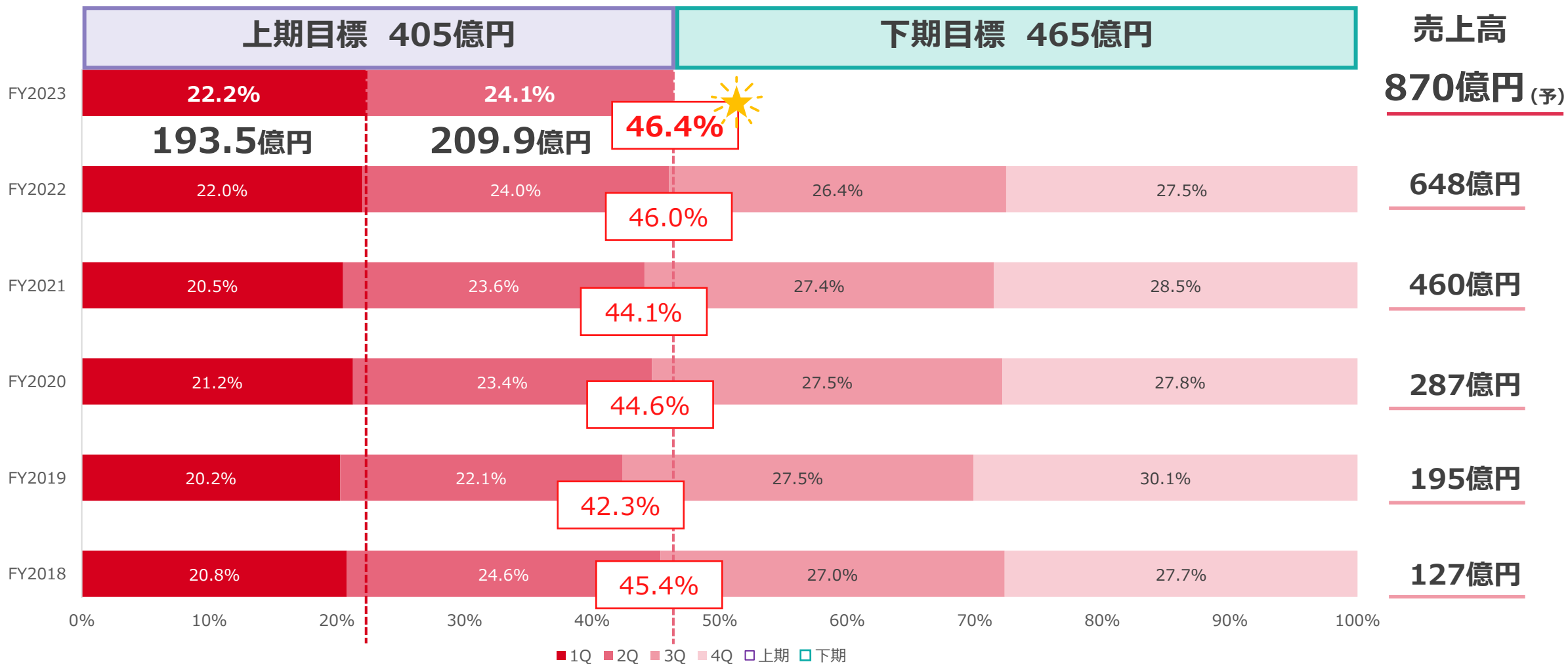
## 連結損益計算書

売上高は概ね計画どおりの進捗。オペレーションの改善と採用の効率化により、順調な採用と収益率の大幅改善を両立

(単位: 百万円)	FY2023 2Q	前年同期 (FY2022 2Q)		FY2023 上期	前年同期 (FY2022 上期)		業績予想 (FY2023 上期)	達成率 (FY2023 上期)
		実績	増減率		実績	増減率		
売上高	20,988	15,588	34.6%	40,343	29,858	35.1%	40,500	99.6%
売上総利益	7,315	5,313	37.7%	13,560	10,022	35.3%		
売上総利益率	34.9%	34.1%	0.8pt	33.6%	33.6%	0.0pt		
販管費	4,040	3,440	17.5%	8,477	6,196	36.8%		
EBITDA	3,662	2,238	63.7%	5,832	4,521	29.0%		
EBITDAマージン	17.5%	14.4%	3.1pt	14.5%	15.1%	△0.6pt		
営業利益	3,274	1,873	74.8%	5,082	3,826	32.8%	4,200	121.0%
営業利益率	15.6%	12.0%	3.6pt	12.6%	12.8%	△0.2pt	10.4%	-
経常利益	3,399	2,081	63.4%	5,408	4,249	27.3%	4,300	125.8%
税前利益	1,826	2,081	△12.2%	3,834	4,249	△9.8%		
親会社株主に帰属する 四半期純利益	952	1,282	△25.7%	2,185	2,662	△17.9%	2,700	80.9%

# 通期売上高予想に対する進捗状況

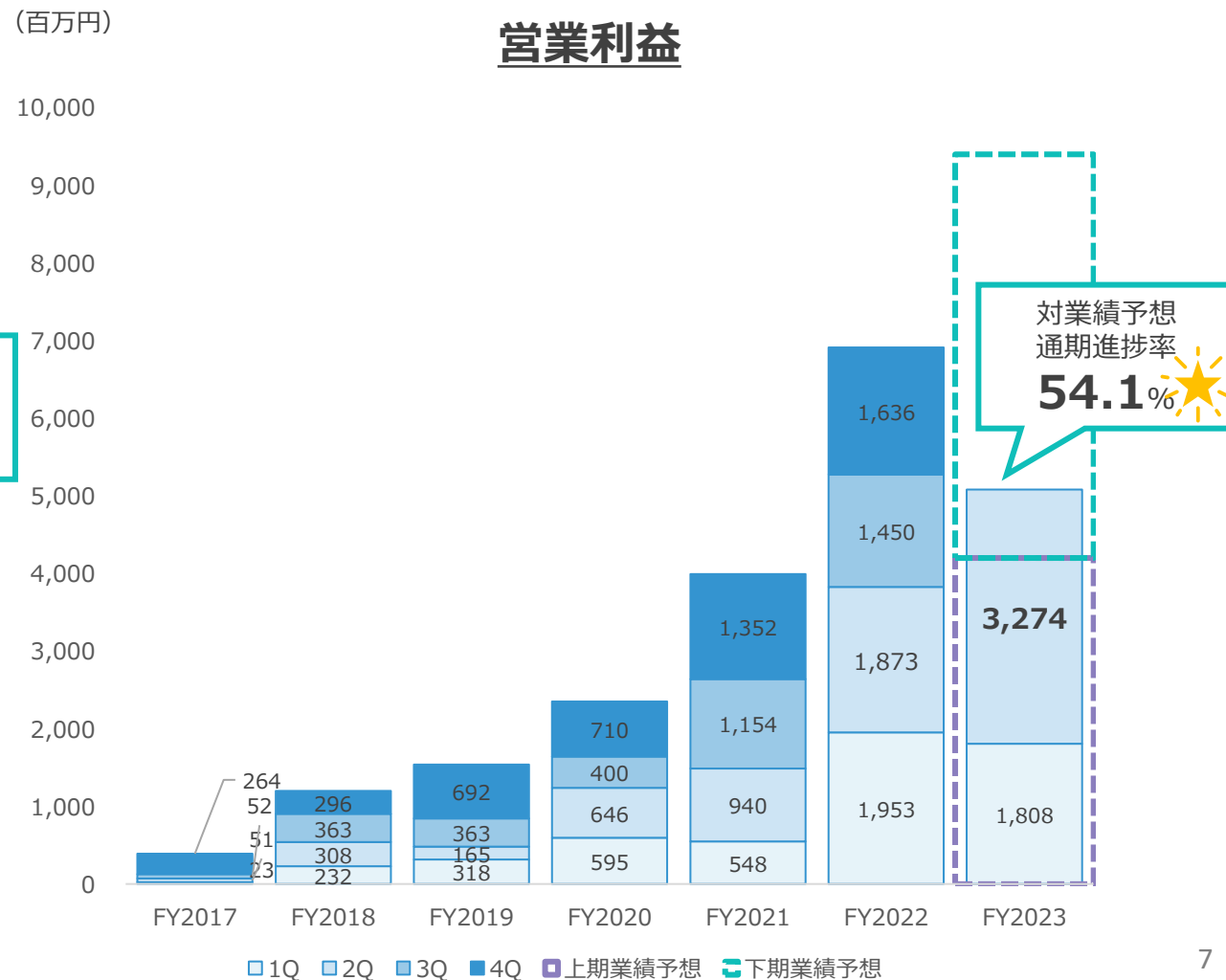
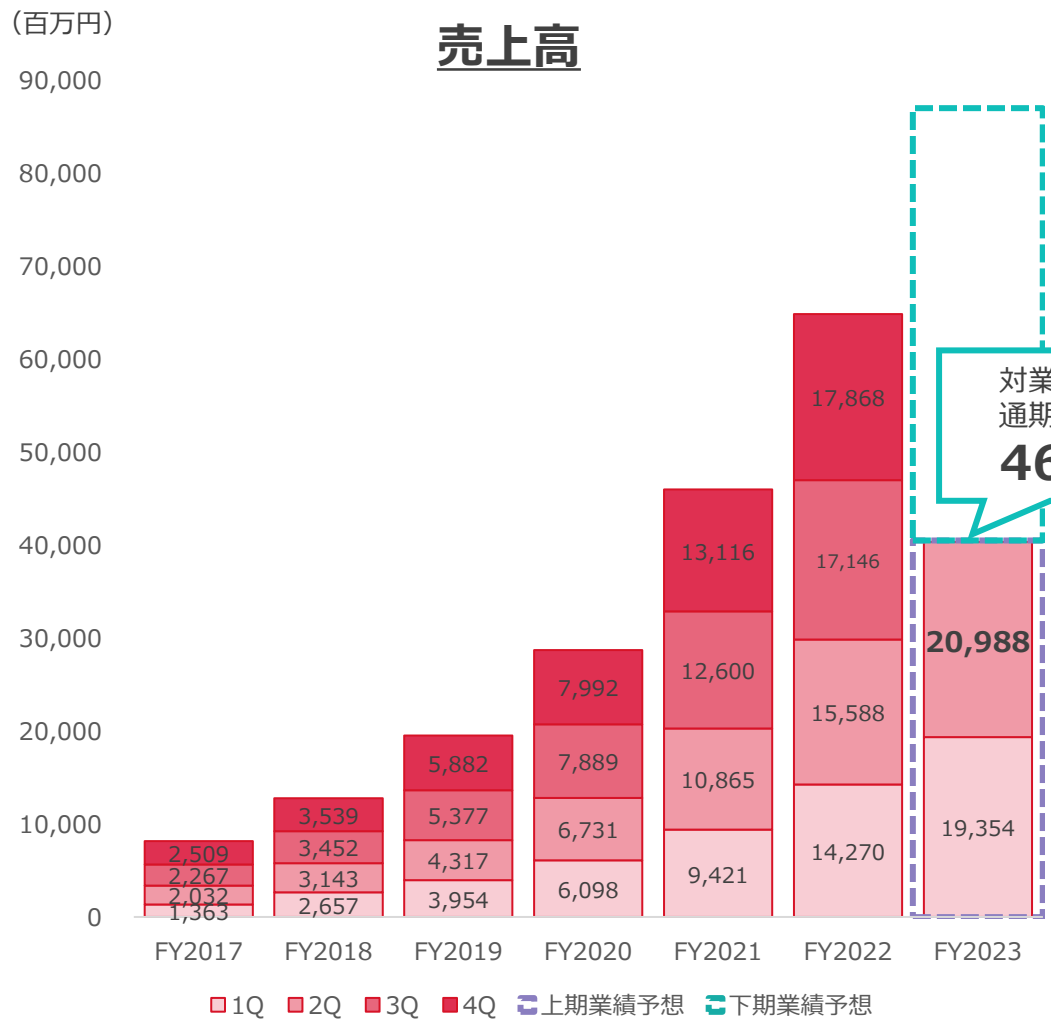
## 過年度と比べ、上期進捗率は通期売上高予想に対して順調



※ 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

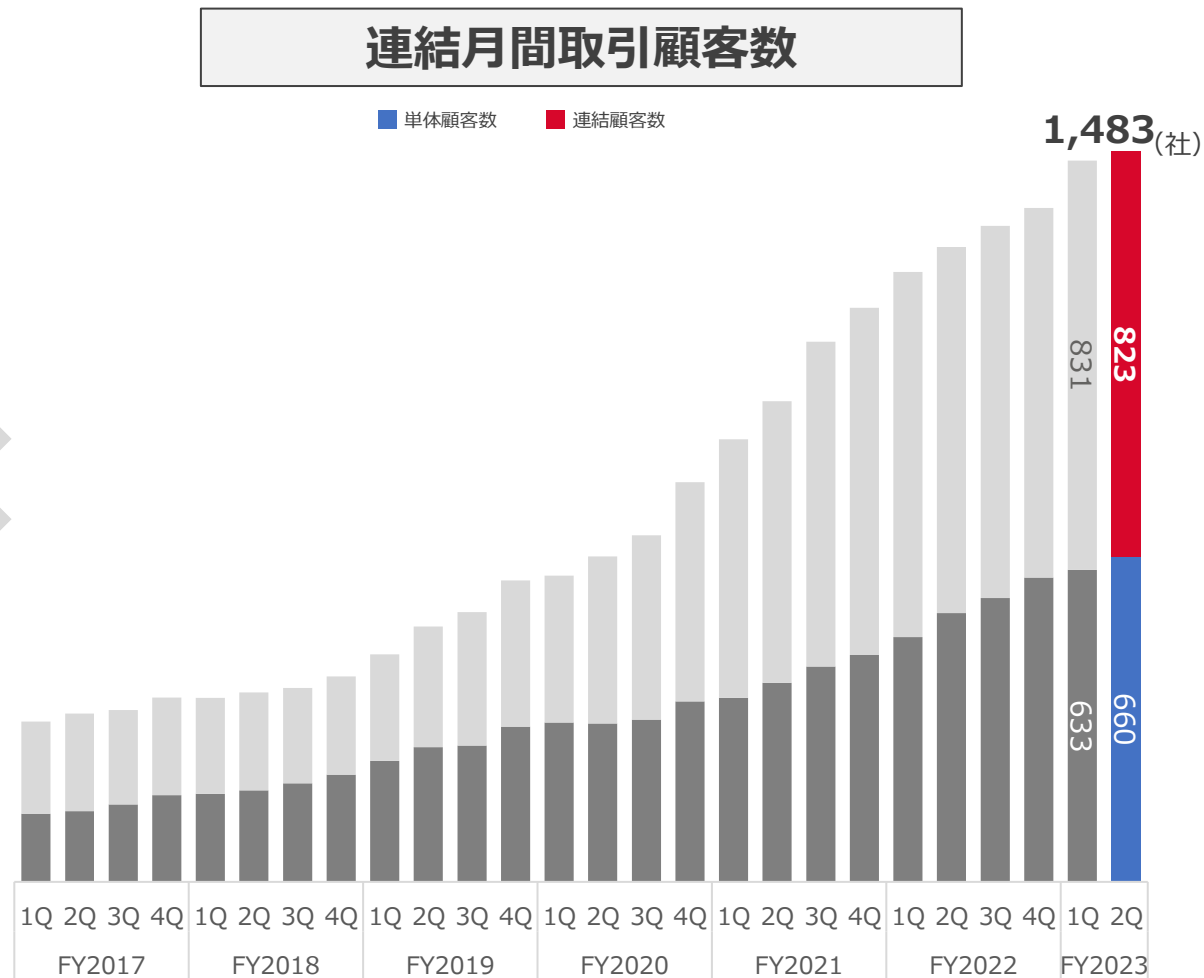
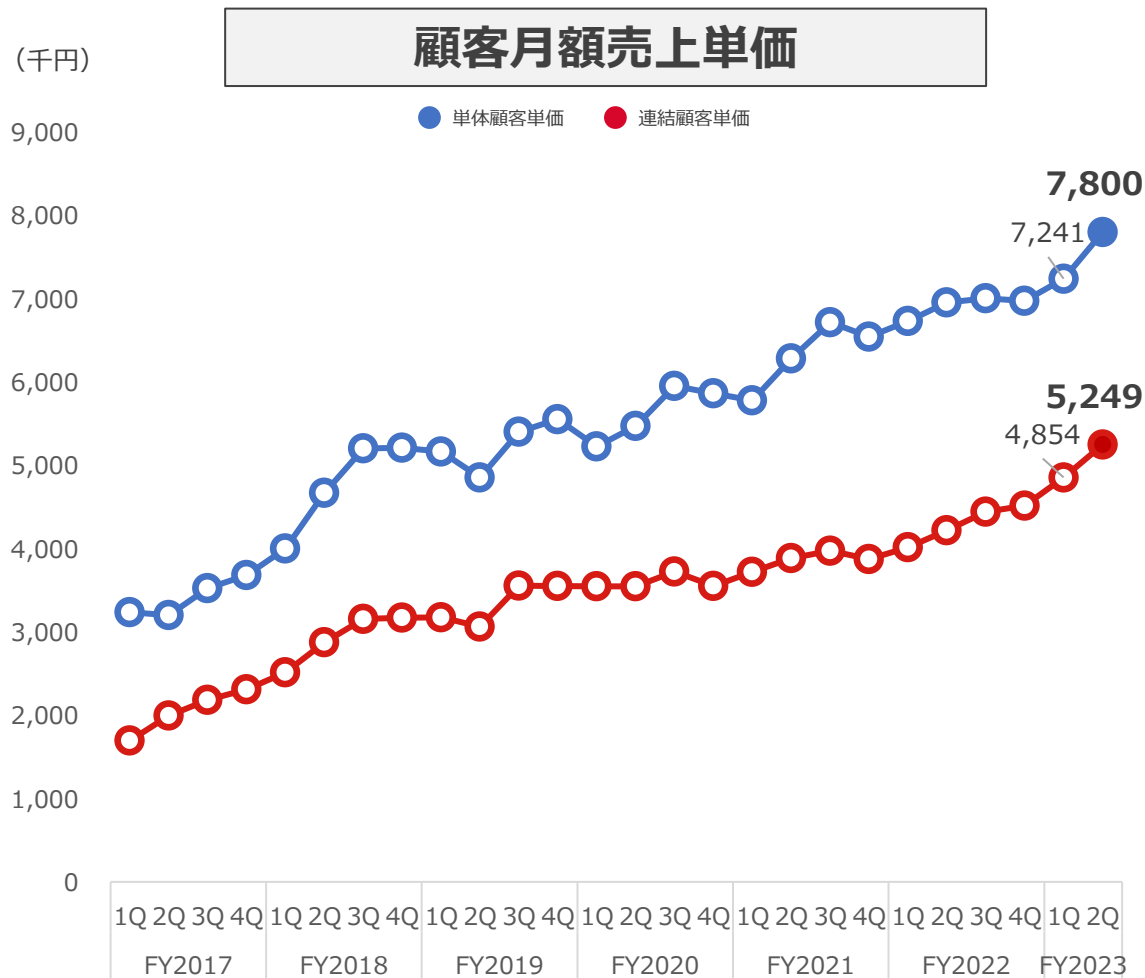
# 四半期連結業績推移と業績予想値

## 売上総利益率向上・販管費の最適化により、 営業利益の通期業績予想に対する進捗は良好



# 顧客単価・顧客数推移

## 営業やサービスの強化、グループ連携により、顧客内深耕が進む 顧客単価が大きく伸長



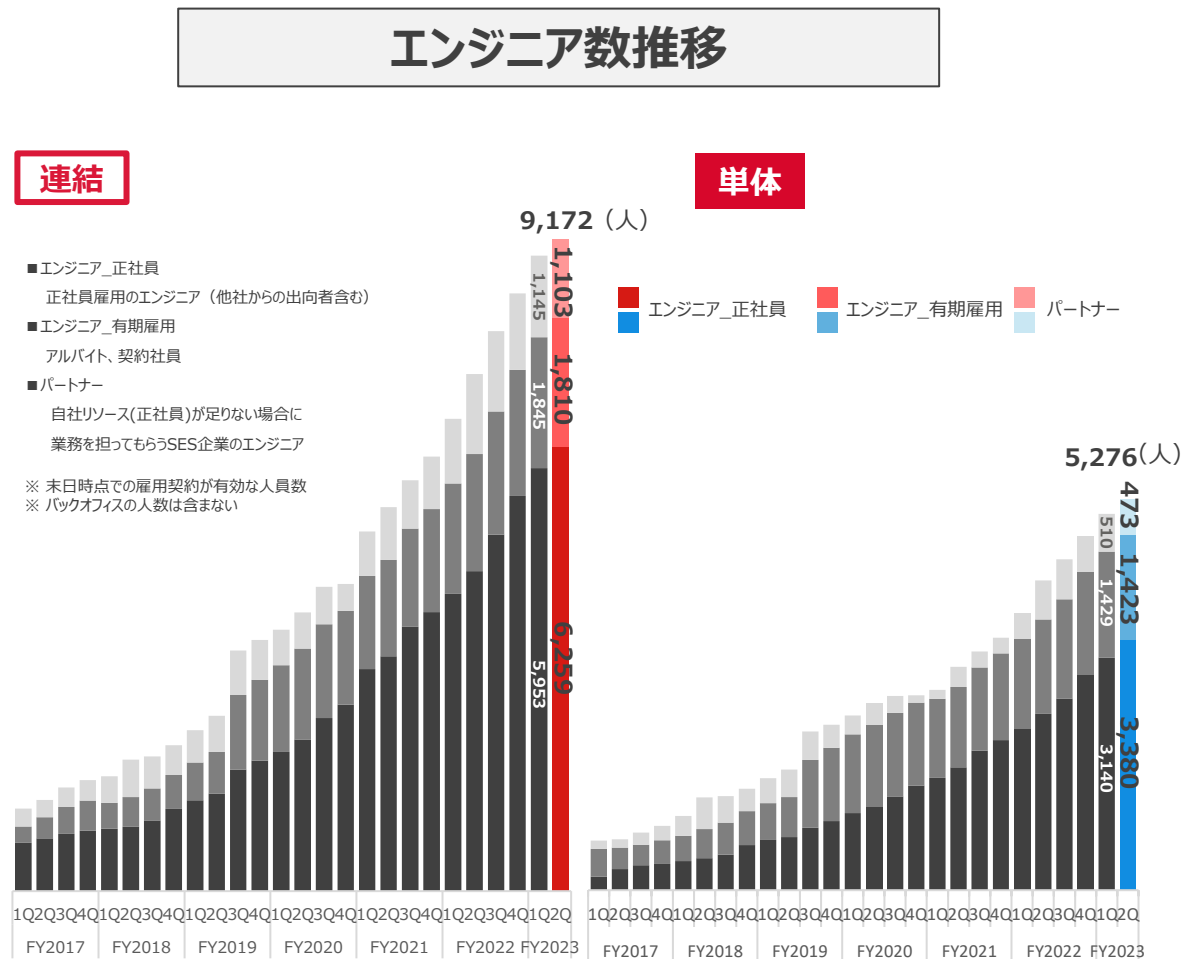
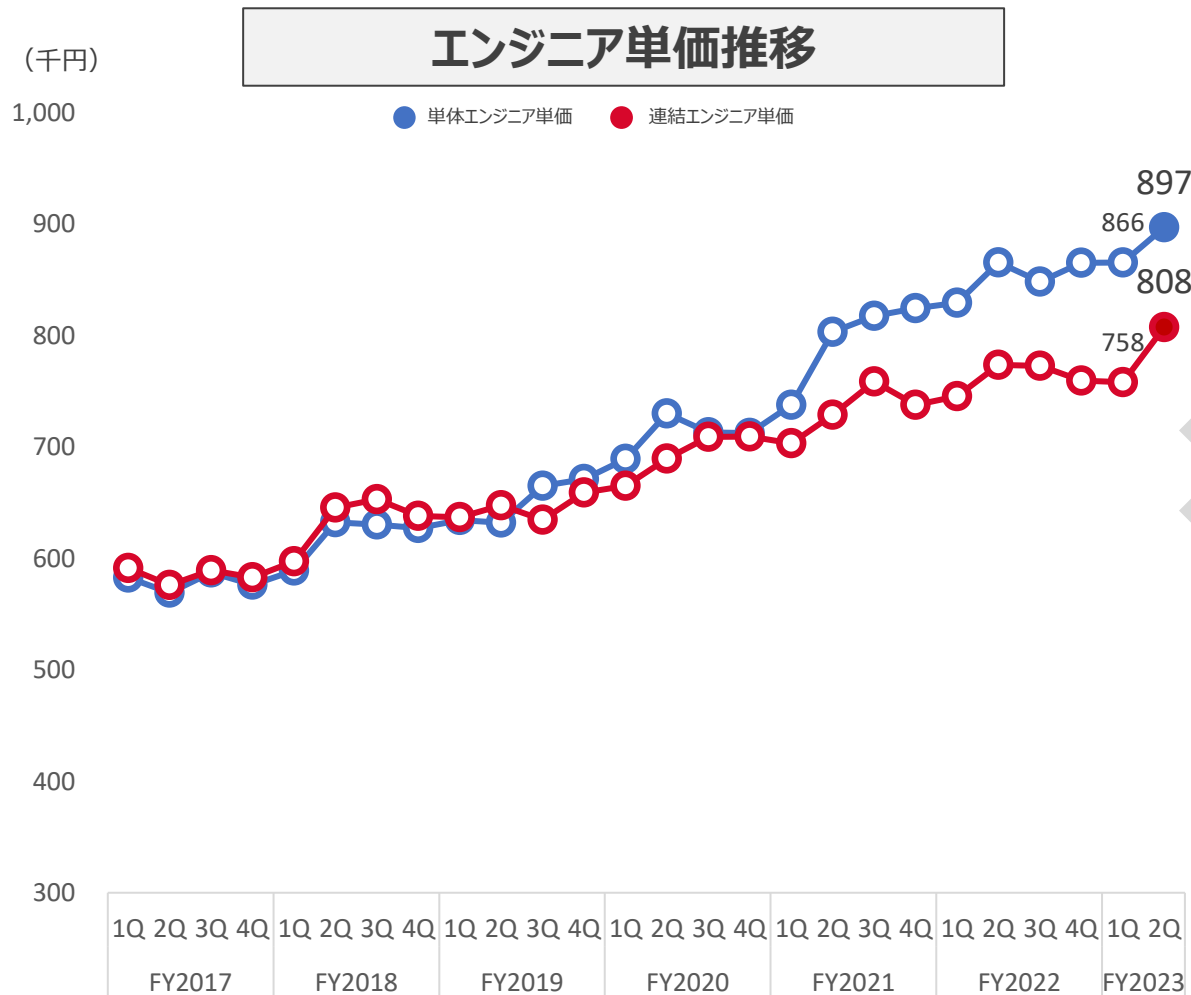
※ 単体売上高は、稼働状況を考慮して、実態に合わせた稼働売上高で算定しています  
 ※ 連結売上高は、収益認識基準を適用した売上高で算定しています

※ 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  
 ※ 単体取引顧客数は、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  
 ※ 連結取引顧客数は、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

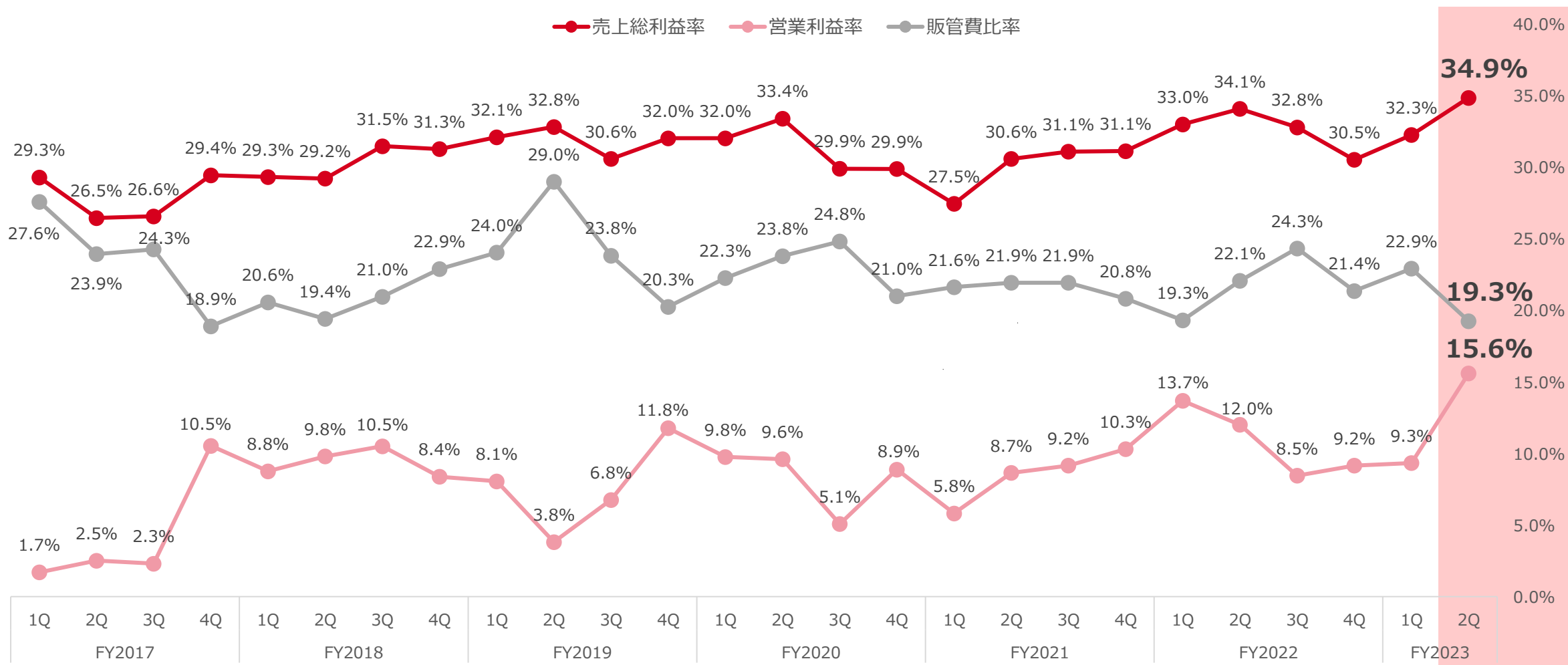
## 稼働率改善、単価適正化の促進、ならびに安定した案件遂行により、エンジニア単価が引き続き上昇



※ 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

## 改善施策により、過去最高レベルの売上総利益率を実現 販管費の最適化により営業利益率も大きく伸長



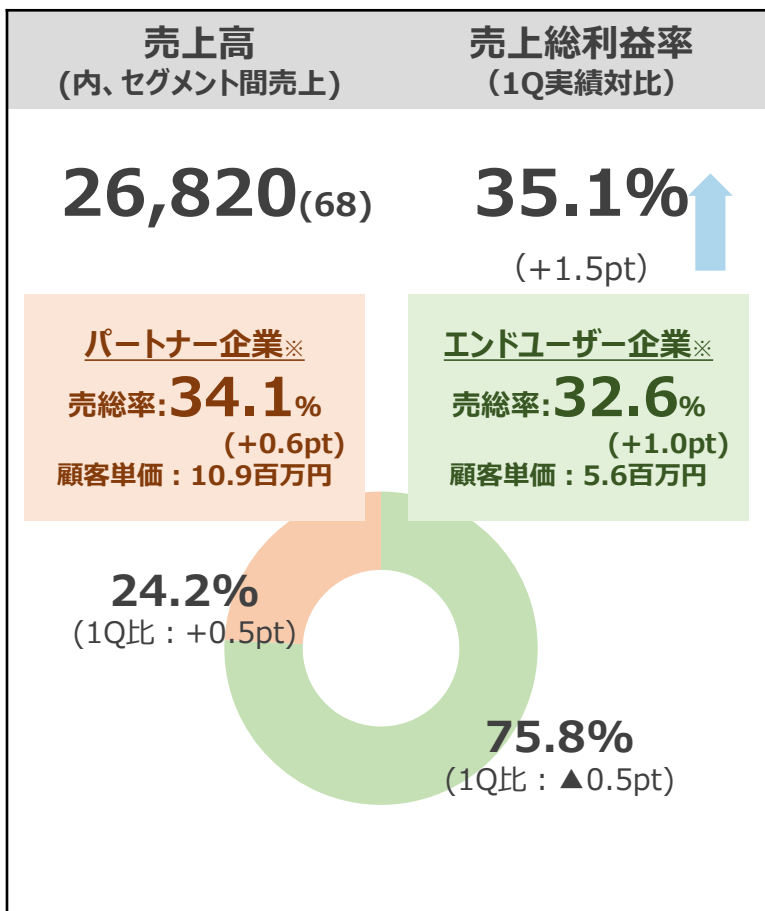
※ FY2020 3Q時点、FY2021 1Q時点で未確定として暫定的な会計処理を行っていた部分について、関連する数値・情報を置き換えております

# セグメント別業績

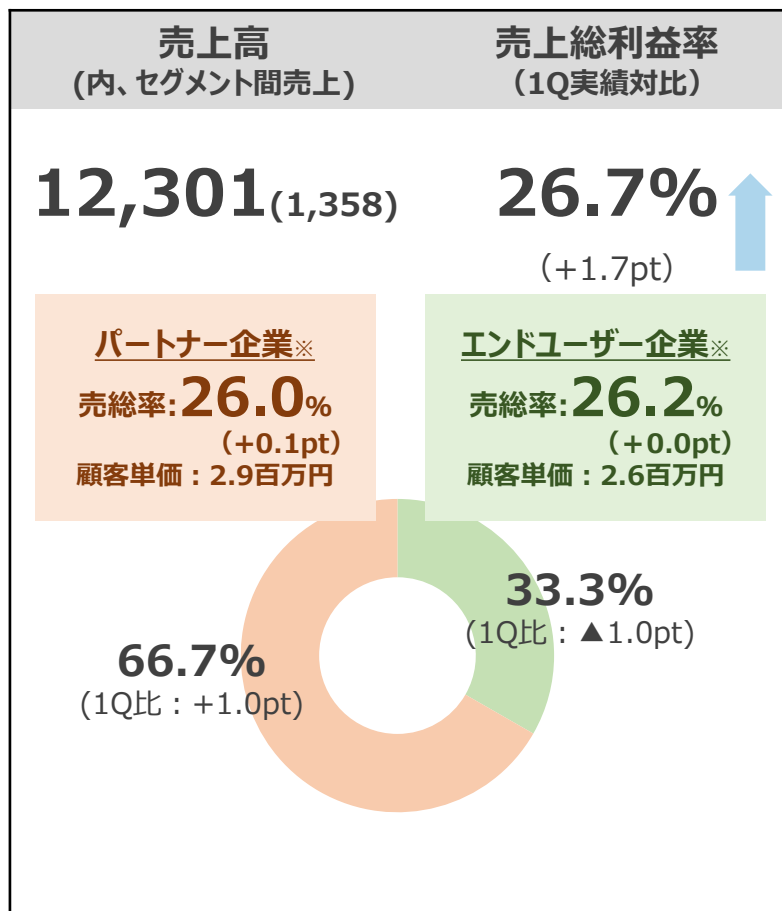
## グループ全体での施策が奏功し、全てのセグメントにおいて 売上総利益率が向上

FY2023 2Q累計

### ソフトウェアテスト関連 サービス

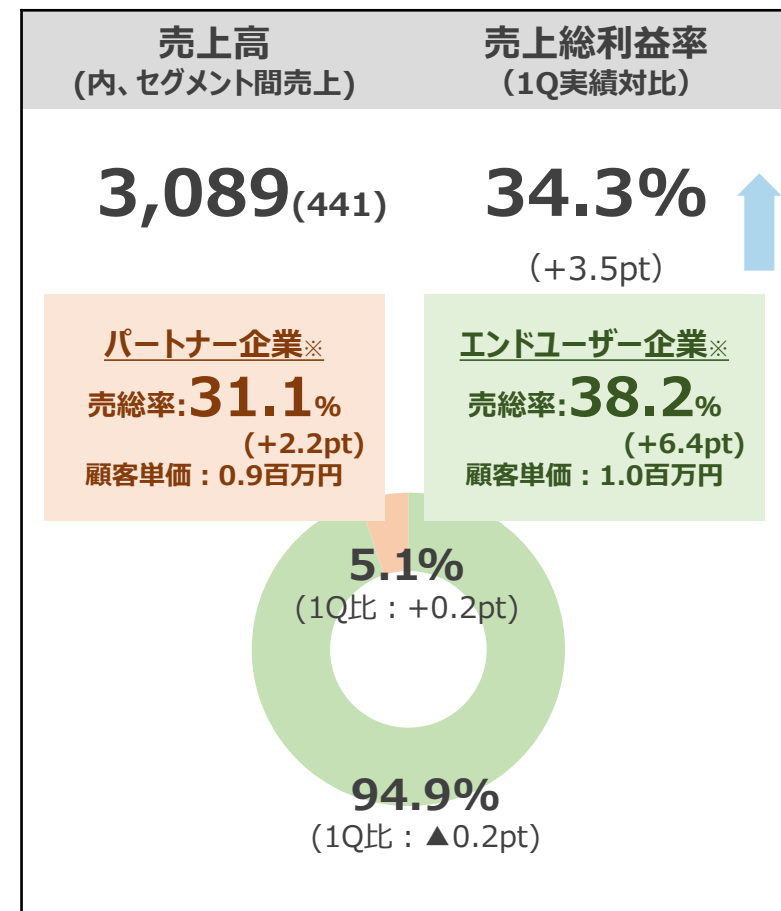


### ソフトウェア開発関連 サービス



### その他近接 サービス

(単位: 百万円)



※ グループ会社間取引を除く外部顧客売上に基づく割合となります


## 販売管理費

# 計画どおりの上期採用投資を実施。1Qの積極的採用投資が奏功し、2Qの効率化に寄与

(単位：百万円)	FY2023 2Q		前年同期 (FY2022 2Q)			FY2023 上期		前年同期 (FY2022 上期)		
	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	2,091	10.0%	1,513	9.7%	38.2%	4,148	10.3%	2,931	9.8%	41.5%
採用費	905	4.3%	993	6.4%	△8.9%	2,208	5.5%	1,515	5.1%	45.7%
広告宣伝費	39	0.2%	60	0.4%	△35.5%	90	0.2%	90	0.3%	-
地代家賃	170	0.8%	122	0.8%	38.8%	322	0.8%	246	0.8%	31.0%
支払報酬	84	0.4%	97	0.6%	△13.5%	201	0.5%	165	0.6%	22.1%
のれん償却費	222	1.1%	239	1.5%	△6.9%	445	1.1%	445	1.5%	-
減価償却費	41	0.2%	36	0.2%	14.1%	79	0.2%	73	0.2%	8.2%
その他	485	2.3%	376	2.4%	28.9%	979	2.4%	727	2.4%	34.7%
合計	4,040	19.3%	3,440	22.1%	17.5%	8,477	21.0%	6,196	20.8%	36.8%

## 連結貸借対照表

## 堅調な業績により自己資本は順調に拡充し、投資余力を確保

(単位：百万円)	FY2023 2Q	前年同期 (FY2022 2Q)		前年度末 (FY2022 4Q)	
		実績	増減率	実績	増減率
流動資産	27,586	20,272	36.1%	22,423	23.0%
うち現金及び預金	 16,557	11,884	39.3%	12,921	28.1%
固定資産	16,896	17,005	△0.6%	17,806	△5.1%
総資産	44,482	37,278	19.3%	40,230	10.6%
流動負債	14,211	10,786	31.8%	11,726	21.2%
固定負債	1,845	3,218	△42.6%	2,496	△26.1%
自己資本	27,806	22,983	21.0%	25,593	8.6%
自己資本比率	62.5%	61.7%	0.8pt	63.6%	△1.1pt
新株予約権等	100	22	88.3%	54	84.3%
非支配株主持分	518	267	93.9%	359	44.2%

## ROE (参考値) ※

FY2023 2Q	FY2022 4Q
21.1%	20.7%

## ROIC (参考値) ※

FY2023 2Q	FY2022 4Q
18.7%	17.8%

## ROA (参考値) ※

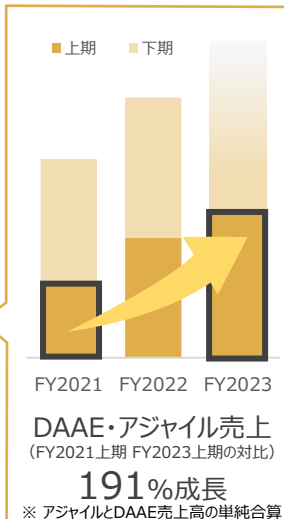
FY2023 2Q	FY2022 4Q
13.8%	13.4%

※ 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

# マイナー出資の振り返り

## R&Dとしてのマイナー出資を通じ、事業成長を実現。 成功パターンの再現性を高めるため、規律を強化

マイナー出資のポリシー		投資結果	今後のポリシー																																																				
<p><b>ポリシーに従い、計14社 73億円を投資</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>業務提携あり</th> <th>業務提携なし</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">上場</td> <td><b>R&amp;D投資</b></td> <td><b>業務提携の模索</b></td> </tr> <tr> <td>株価やや軟調</td> <td>1社</td> <td>株価やや軟調</td> <td>2社</td> </tr> <tr> <td>株価好調</td> <td>1社</td> <td>株価好調</td> <td>1社</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="4">非上場</td> <td><b>R&amp;D投資</b></td> <td><b>関係構築</b></td> </tr> <tr> <td>全額評価損計上済</td> <td>2社</td> <td>毎期時価評価をPL計上</td> <td>1社</td> </tr> <tr> <td>業績堅調</td> <td>2社</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>重点管理案件</b></td> <td><b>1社</b></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			業務提携あり	業務提携なし	上場	<b>R&amp;D投資</b>	<b>業務提携の模索</b>	株価やや軟調	1社	株価やや軟調	2社	株価好調	1社	株価好調	1社					非上場	<b>R&amp;D投資</b>	<b>関係構築</b>	全額評価損計上済	2社	毎期時価評価をPL計上	1社	業績堅調	2社			<b>重点管理案件</b>	<b>1社</b>			<p><b>出資をきっかけに事業が成長</b></p> <p>出資企業からの出資後累積売上高 <b>50</b> 億円超 + エンジニア成長 = 売れるサービス作りの経験値 DAAE アジャイル事業成長</p> <p><b>非上場投資にて評価損発生</b></p> <table border="1"> <tr> <td>総投資額</td> <td>FY2023 2Q 評価損計上金額</td> <td>FY2023 2Q 簿価</td> </tr> <tr> <td>約 <b>73</b> 億円</td> <td>約 <b>15.7</b> 億円</td> <td>約 <b>59</b> 億円</td> </tr> </table> <p>上場比率：約71.5%、非上場比率：約28.5% 重点管理案件：約2億円、BS・PLへのインパクトは軽微</p>	総投資額	FY2023 2Q 評価損計上金額	FY2023 2Q 簿価	約 <b>73</b> 億円	約 <b>15.7</b> 億円	約 <b>59</b> 億円	<p><b>投資結果を踏まえ、ポリシーをチューニング</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>業務提携あり</th> <th>業務提携なし</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">上場</td> <td><b>成功パターン</b></td> <td><b>原則実施せず</b></td> </tr> <tr> <td>条件が揃えば事業成長に貢献 今後もR&amp;D投資</td> <td>業務提携の 確実性にこだわり、 原則実施せず</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">非上場</td> <td><b>規律強化</b></td> <td><b>原則実施せず</b></td> </tr> <tr> <td>非上場はリスク有り 規律を強化し検討</td> <td>リスクを考慮して 原則実施せず</td> </tr> </tbody> </table>		業務提携あり	業務提携なし	上場	<b>成功パターン</b>	<b>原則実施せず</b>	条件が揃えば事業成長に貢献 今後もR&D投資	業務提携の 確実性にこだわり、 原則実施せず	非上場	<b>規律強化</b>	<b>原則実施せず</b>	非上場はリスク有り 規律を強化し検討	リスクを考慮して 原則実施せず
	業務提携あり	業務提携なし																																																					
上場	<b>R&amp;D投資</b>	<b>業務提携の模索</b>																																																					
	株価やや軟調	1社	株価やや軟調	2社																																																			
	株価好調	1社	株価好調	1社																																																			
非上場	<b>R&amp;D投資</b>	<b>関係構築</b>																																																					
	全額評価損計上済	2社	毎期時価評価をPL計上	1社																																																			
	業績堅調	2社																																																					
	<b>重点管理案件</b>	<b>1社</b>																																																					
総投資額	FY2023 2Q 評価損計上金額	FY2023 2Q 簿価																																																					
約 <b>73</b> 億円	約 <b>15.7</b> 億円	約 <b>59</b> 億円																																																					
	業務提携あり	業務提携なし																																																					
上場	<b>成功パターン</b>	<b>原則実施せず</b>																																																					
	条件が揃えば事業成長に貢献 今後もR&D投資	業務提携の 確実性にこだわり、 原則実施せず																																																					
非上場	<b>規律強化</b>	<b>原則実施せず</b>																																																					
	非上場はリスク有り 規律を強化し検討	リスクを考慮して 原則実施せず																																																					



## 2. FY2023 2Q状況振り返り

# 営業・アカウント

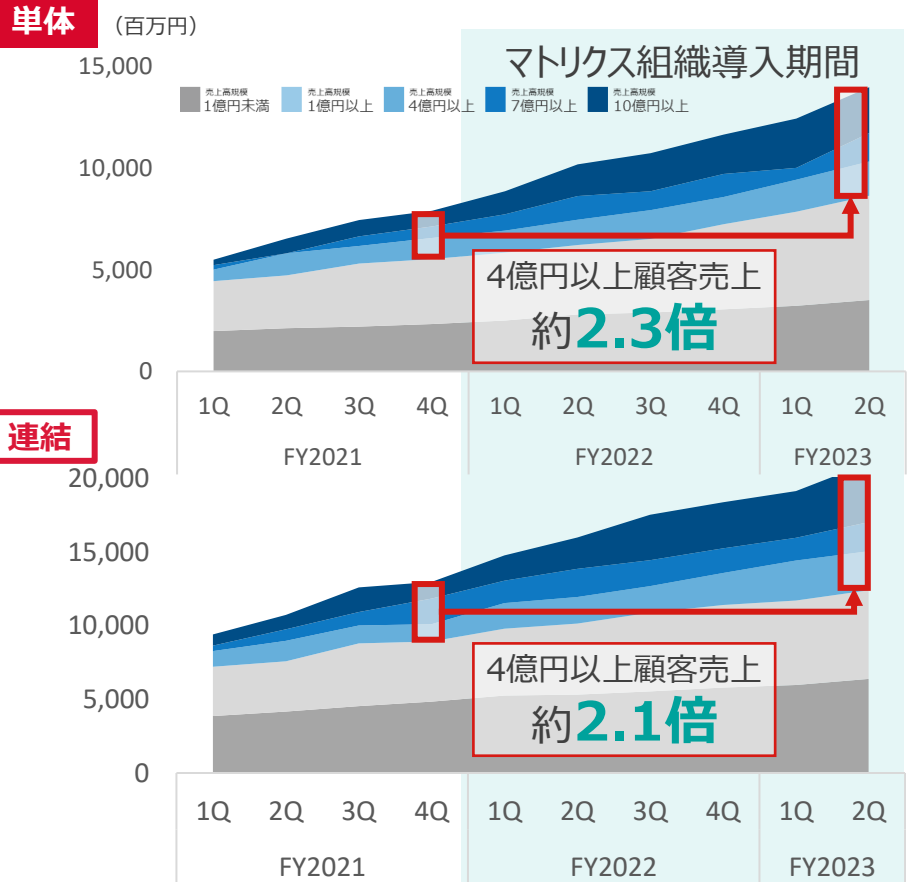


# 【営業・アカウント】顧客売上単価推移

## FY2021 4Qから準備開始したマトリクス組織が定着 顧客単価の継続的上昇を実現

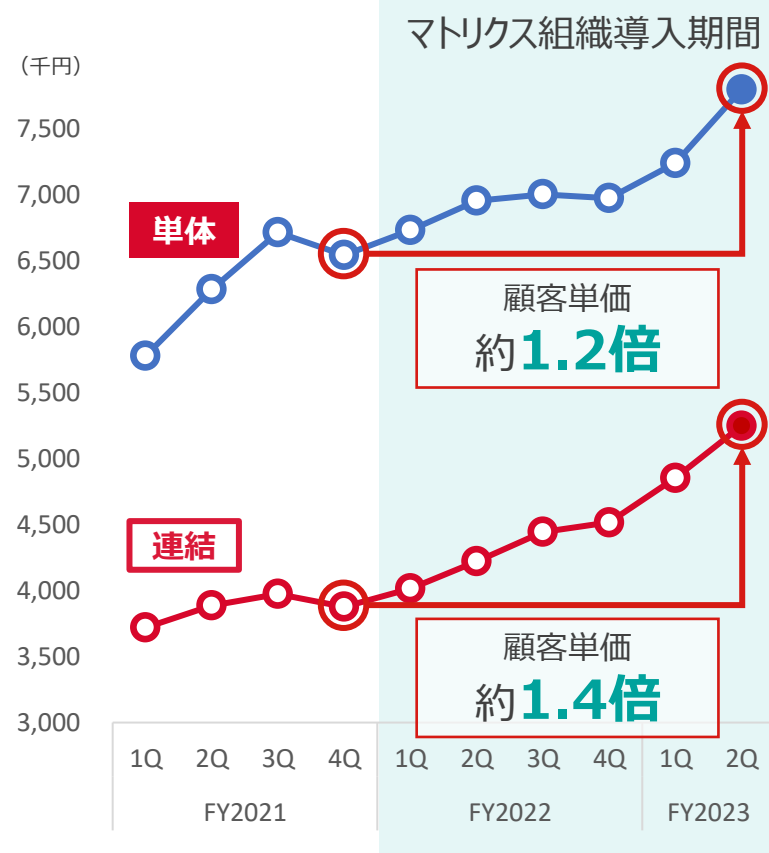
### 1 顧客売上高規模別売上高推移

#### 大型顧客の拡大が順調に進む



### 2 顧客月額単価

#### クロスセル/PMIなどが進み 平均顧客単価も大きく伸長



### 顧客単価上昇を目指した マトリクス組織の導入

- アカウントマネージャーの選定
- 評価制度を顧客単価向上に連動
- アカウントプランにより、さらなる価値提供を加速させる

### アカウントマネージャーの活動

1. 顧客の業界・個別課題抽出
2. アカウントプラン作成
3. 継続提案
4. 顧客サポート

# 【営業・アカウント】顧客売上単価推移

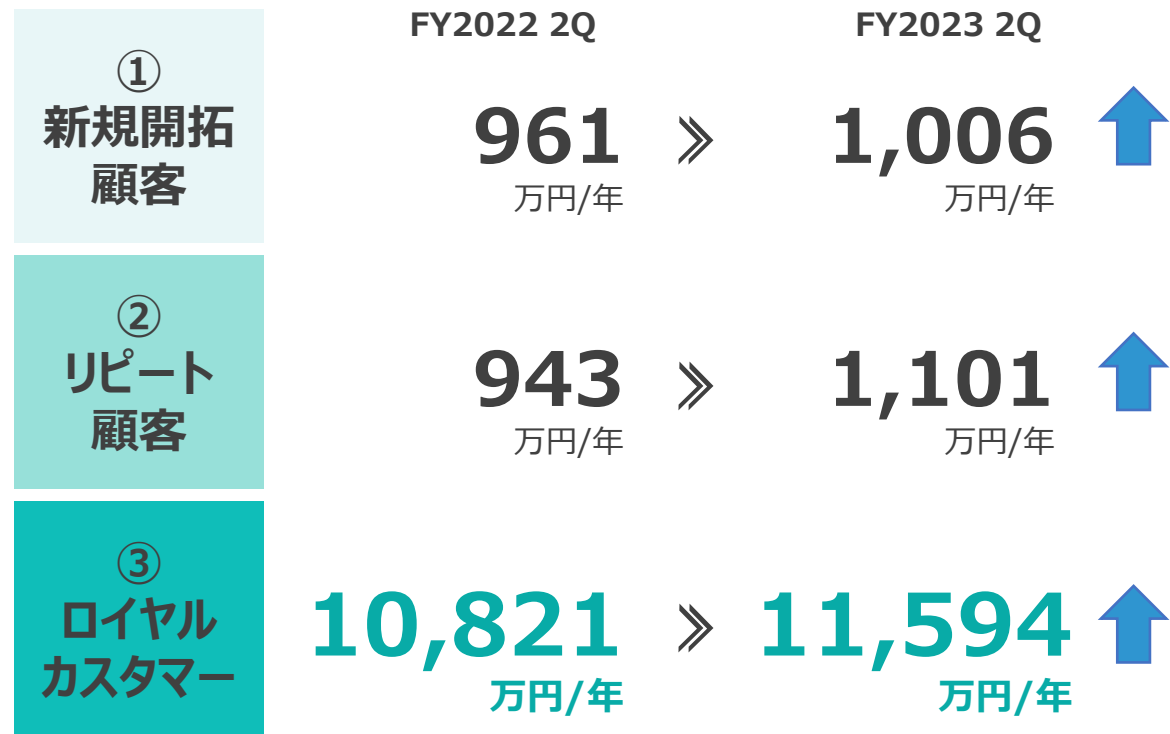
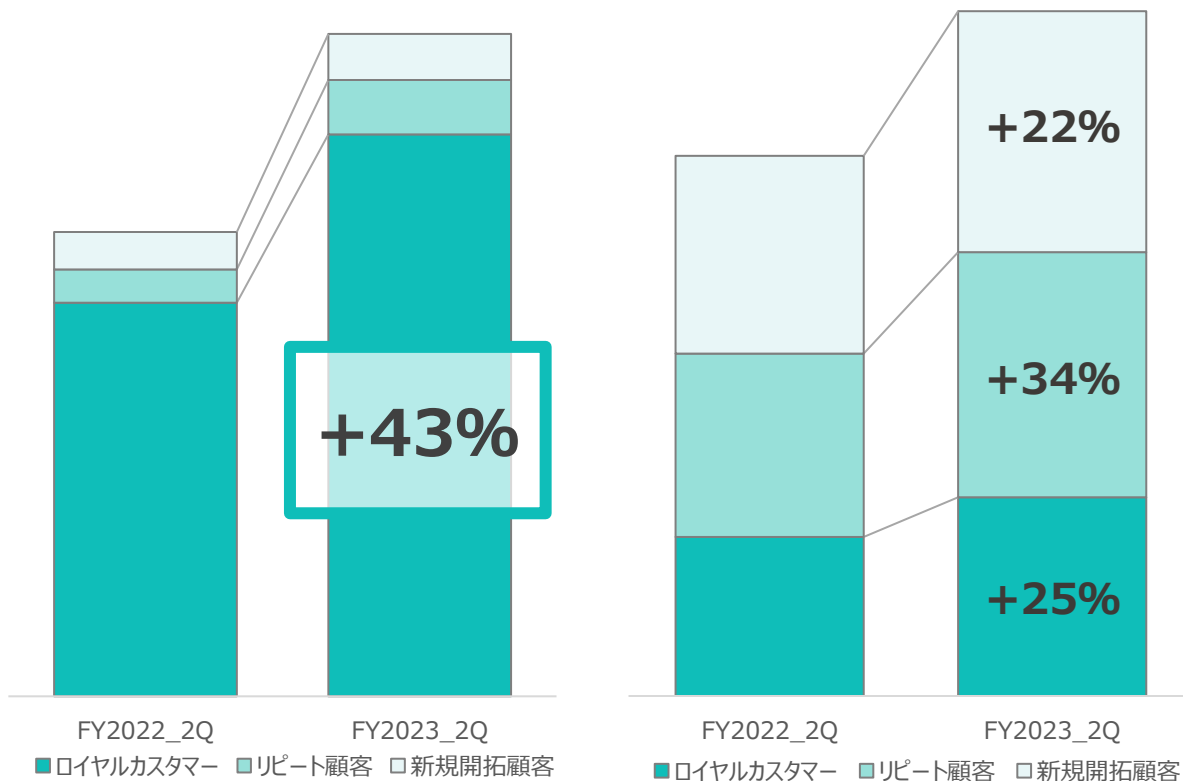
## アカマネ<sup>※1</sup>・営業のサービス提案強化により、どの顧客層においても平均顧客年間売上高が着実に上昇

※1:アカウントマネージャーの略

単体 顧客分類別売上高<sup>※2</sup>

単体 取引社数<sup>※2</sup>

平均顧客年間売上高<sup>※3</sup>  
(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)



※2 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

※3 四半期最終月から遡って12か月で算出

# 【営業・アカウント】さらなる顧客単価UP施策

## お客様の事業成功に向けた、営業・アカマネ・エンジニア それぞれが顧客サポート中心に活動。顧客単価UPにつながる

### アカウントプランからのアプローチ



マネージングディレクター  
を中心に  
アカウントプラン  
を強化し活動につなげる

#### 従来のありがちな提案スタイル

- ・自社サービスを売ることフォーカス

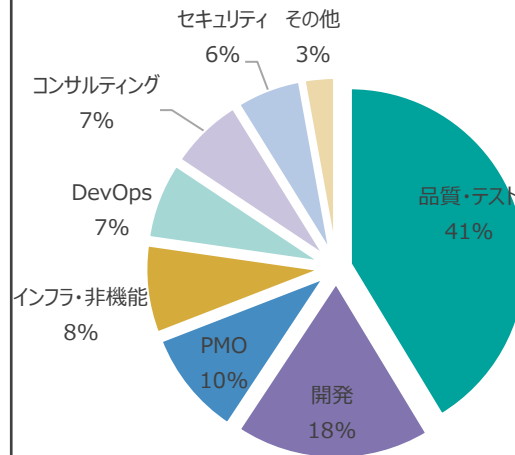
#### SHIFTが目指す提案スタイル

経営視点に立ち、  
お客様の事業成功をサポートする

- ・お客様の業界動向を把握
- ・お客様の課題を把握
- ・お客様事業成功の道筋を想定
- ・お客様のCIO,CTOに向けて提案を構成
- ・品質をキーワードにした独自のポジションで提案

顧客の  
CEO、CTO、  
CIO、PM

クロスセルにより  
幅広いサービスを提供  
顧客単価上昇を牽引



### 開発現場からのアプローチ

営業やアカマネでは拾いきくい、開発現場  
における隠れたニーズを、エンジニア自身  
も掘り起こし。顧客単価上昇に寄与

#### 従来のありがちな一般エンジニア像

- ・対象の業務遂行にフォーカス

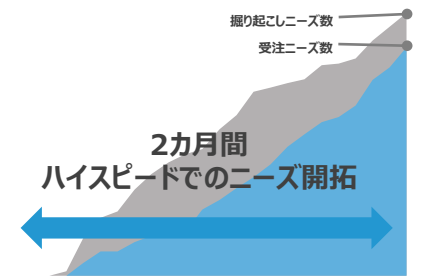
#### SHIFTが目指すエンジニア像

現場視点から  
お客様の事業成功をサポートする

- ・お客様の開発状況を知る
- ・SHIFT提供可能サービスを広く知る
- ・お客様との会話を増やし課題を把握
- ・お客様のニーズを探る
- ・信頼関係を作りながら、提案する

#### 顧客ニーズ獲得キャンペーン実施

- ・キャンペーン期間：2カ月
- ・エントリー数：1,516人(約50%)  
(対象エンジニア数：3,067人)
- ・掘り起こし顧客ニーズ：129件
- ・受注した件数：102件  
(約2億円弱)



# 【営業・アカウント】新規開拓社数

## 5兆円マーケットの開拓にむけて、顧客開拓手法が確立 今後は、営業人数を拡大させ、さらなる新規獲得を狙う

### 新規顧客開拓を目指した 営業組織の強化

- 業績連動評価制度の導入
- アカマネとの役割のすみわけ
- 営業ナレッジの蓄積
- 営業の活動の量・質の拡大
- 徹底したロープレで再現性を高める

#### 新規開拓時の営業フック商材

- セキュリティサービス
  - PMOサービス
  - アジャイル導入
  - テスト実行
- これらで顧客開拓し、横展開を進める



デリバリ経験者



新卒

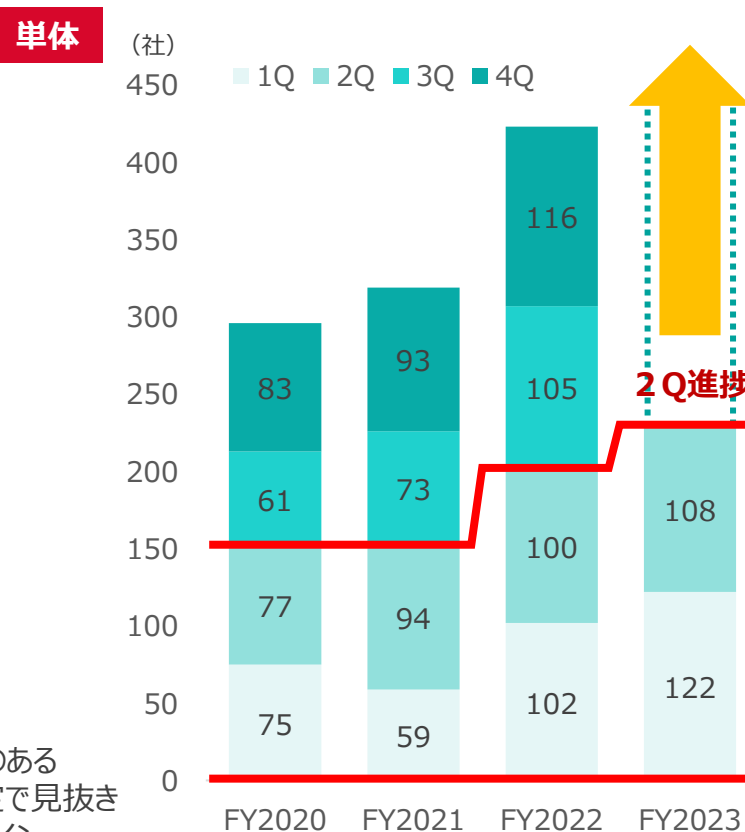


アカマネ

営業適性のある  
人材を検定で見抜き  
営業へアサイン

### 1 新規開拓顧客数

新規開拓顧客数も確実な拡大基調



### 2 業種別新規開拓顧客数

各業界で順調に新規開拓が進む

単体

銀行	3社	コンテ ンツ	13社	自動車 ・製造	10社
公共 決済	6社	プラッ ト フォーム	13社	パッ ケージ	20社
保険 証券	7社	人材 教育	8社	ERP	4社
チェー ン ストア	3社	通信 メディア	4社	エン タメ	4社
流通	3社	産業	10社	合計	108社

## 【営業・アカウント】 業界別業績動向

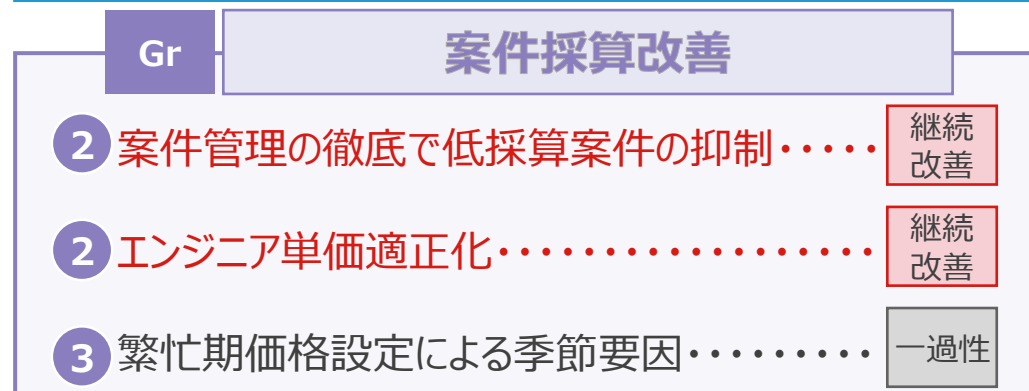
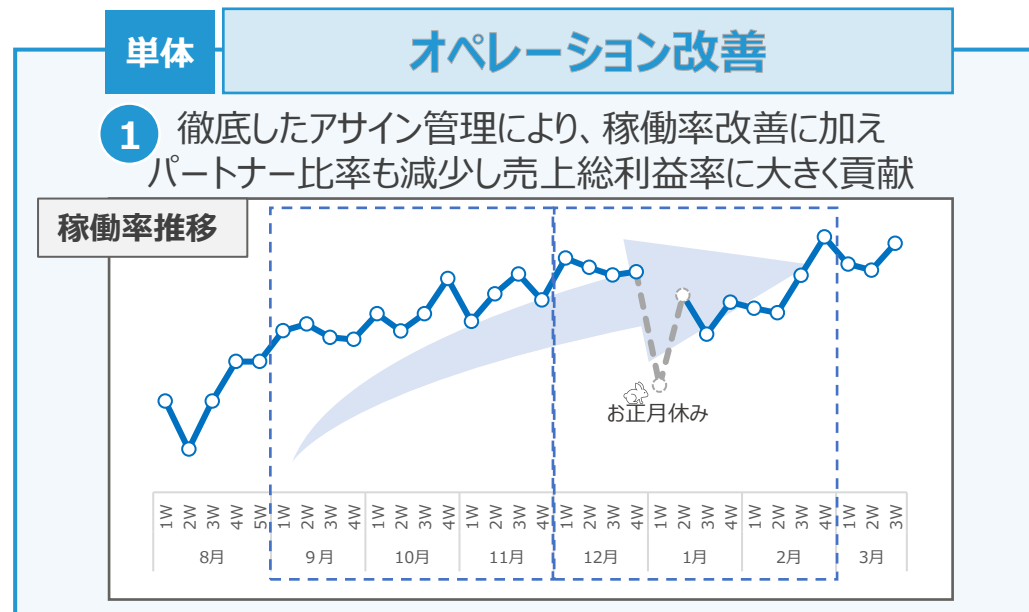
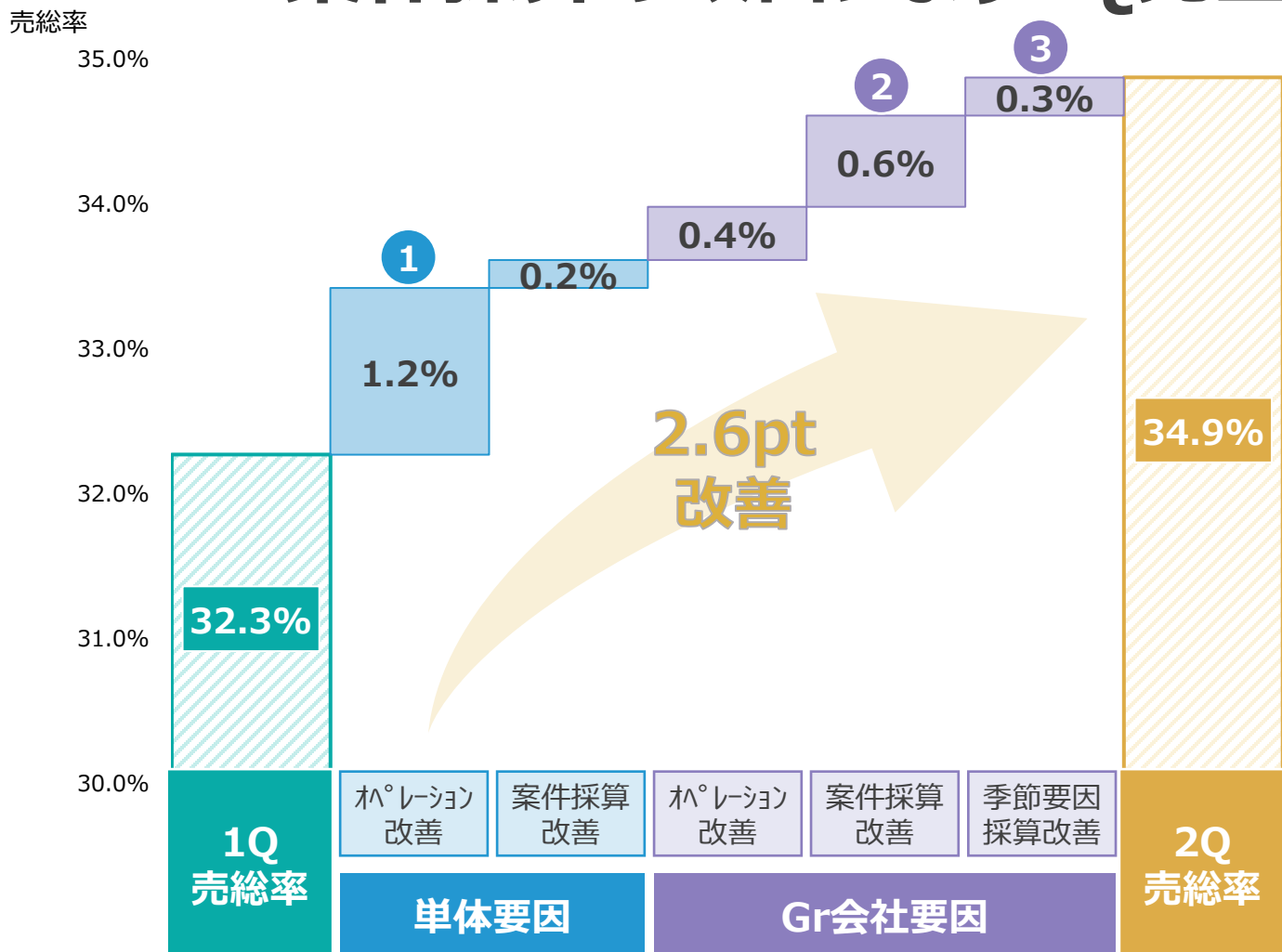
## 各業界で満遍なく順調な拡大を継続

銀行	銀行・金融機関	FY2022_上期	FY2023_上期		コンテンツ	ネット配信・広告・ネットメディア	FY2022_上期	FY2023_上期		自動車・製造	自動車・サプライヤー・各種製造業	FY2022_上期	FY2023_上期	
	17億円	⇒	21億円	+27% (+4億円)		13億円	⇒	15億円	+13% (+1億円)		10億円	⇒	19億円	+93% (+9億円)
公共 決済	官公庁・地方自治体・公共インフラ	FY2022_上期	FY2023_上期		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_上期	FY2023_上期		パッケージ	会計・販売・人事・CRMパッケージ	FY2022_上期	FY2023_上期	
	8億円	⇒	11億円	+38% (+3億円)		9億円	⇒	13億円	+38% (+3億円)		10億円	⇒	16億円	+60% (+6億円)
保険 証券	保険・証券・仮想通貨	FY2022_上期	FY2023_上期		人材教育	人材・派遣・介護・教育・HRTech	FY2022_上期	FY2023_上期		ERP	SAP・素材・化学	FY2022_上期	FY2023_上期	
	9億円	⇒	18億円	+97% (+9億円)		9億円	⇒	13億円	+43% (+3億円)		13億円	⇒	26億円	+88% (+12億円)
チェーン ストア	コンビニエンスストア	FY2022_上期	FY2023_上期		通信メディア	通信インフラ・各種メディア	FY2022_上期	FY2023_上期		インタメ	ソーシャル/コンシューマーゲーム関連	FY2022_上期	FY2023_上期	
	11億円	⇒	16億円	+40% (+4億円)		19億円	⇒	24億円	+24% (+4億円)		17億円	⇒	25億円	+44% (+7億円)
流通	量販・専門リテール・小売・物流業	FY2022_上期	FY2023_上期		産業	エネルギー・社会インフラ	FY2022_上期	FY2023_上期		グループ会社	グループ会社合算	FY2022_上期	FY2023_上期	
	18億円	⇒	22億円	+22% (+3億円)		18億円	⇒	19億円	+2% (+0億円)		110億円	⇒	139億円	+26% (+29億円)

# 技術・サービス

# 【技術・サービス】 売上総利益率向上

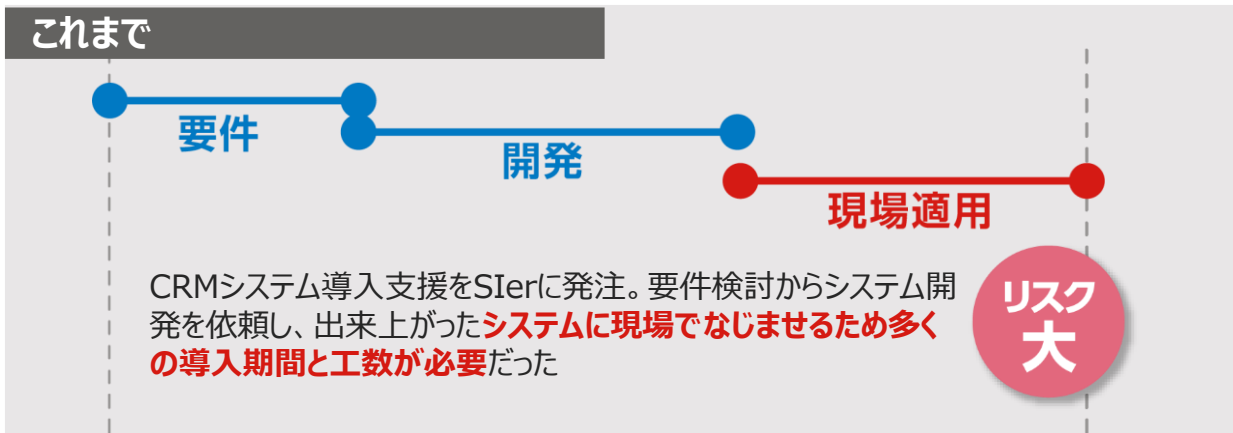
## 徹底したアサイン管理やエンジニア・顧客単価の改善による 案件採算の改善により2Q売上総利益率は大きく向上



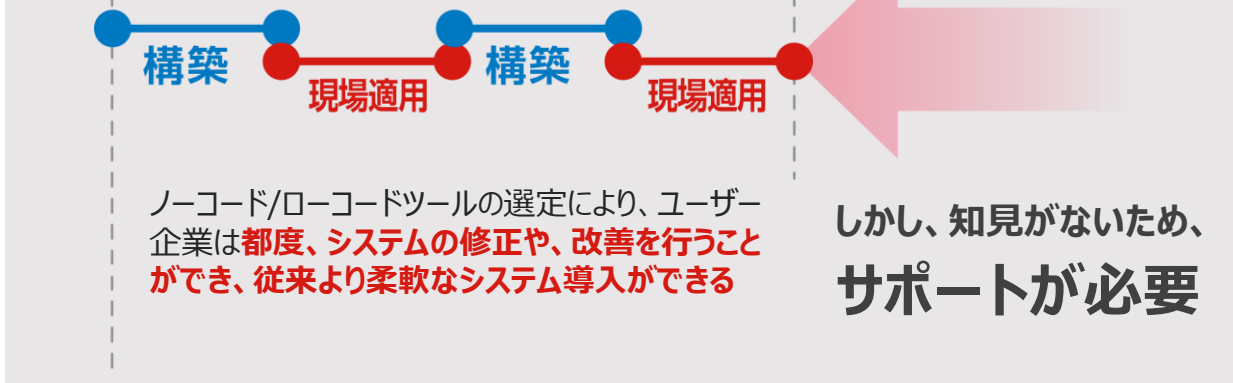
# 【技術・サービス】ノーコード/ローコードに向けたサービス

## ノーコード/ローコード開発においても、お客様をサポート 企画から運用、お客様自走まで幅広く支援

### 基幹システム導入において



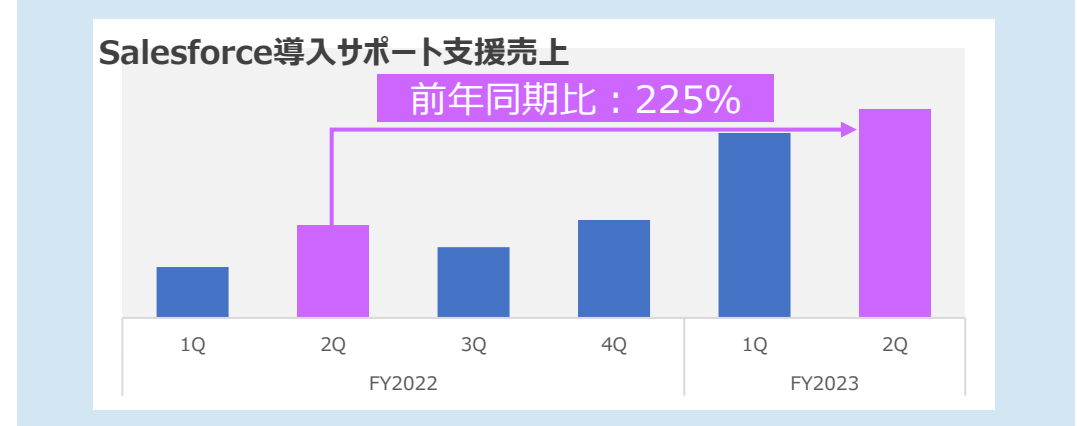
### ノーコード/ローコードによる構築



### SHIFTが事業会社に寄り添いサポート

- ・ 業務知識あり
- ・ テストは必要
- ・ 技術支援が可能

## Salesforce認定 コンサルティングパートナー





## 売れるサービス作りのため、様々なR&D施策実施、顧客へ展開

### 事業を成功に導くリーダー陣



**PdM**

元大手コンサルティング  
ファーム、パートナー候補



**テックリード**

元QRコード決済システム  
開発責任者として活躍



**ゼネラル  
マネジメント**

元上場企業創業社長



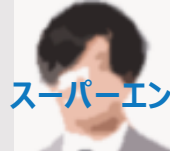
**トップ営業**

元大手SI営業  
SHIFTトップ営業



**トップ  
コンサルタント**

元大手コンサルティング  
ファーム、コンサルタント



**スーパーエンジニア**

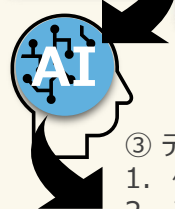
ベンチャー企業  
創業社長

### SHIFTがチャレンジしているR&D施策

**技術  
革新**

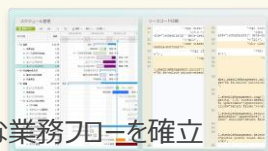
#### 今話題のAI(GPTモデル)を使った テストAI支援

① SHIFTに蓄積された膨大なテスト設計データ



② AIのモデルを活用し業務  
効率の手法検討

- ③ テスト業務における3レスを検討
1. 作業レス
  2. スキルレス
  3. 判断レス



④ AIを前提とした新たな業務フローを確立  
徹底した生産性向上の追求

**開発  
手法**

#### 「欲しい」をすぐ実現。高速開発が可能 セミオーダー開発

① 実績・汎用性の高い言語/フレームワークを準備



② お客様の企画作りから参画し、  
要望整理

③ 企画をベースに高速にシステム開発を実現

④ ユーザー動作を確認しながら  
UI/UXも含め改修が可能



⑤ 作りたいサービスを確認しながら  
作れるので、早期のPMFを実現  
をサポート

**事業  
立上**

#### 社内福利厚生 ふるさと納税サービス



#### 慈善活動サポート 寄付を身近にする取り組み



#### 社内活性化 オフィスDX



資本業務提携企業を中心に、お客様の売れるサービス作りをサポート

# 人事・採用

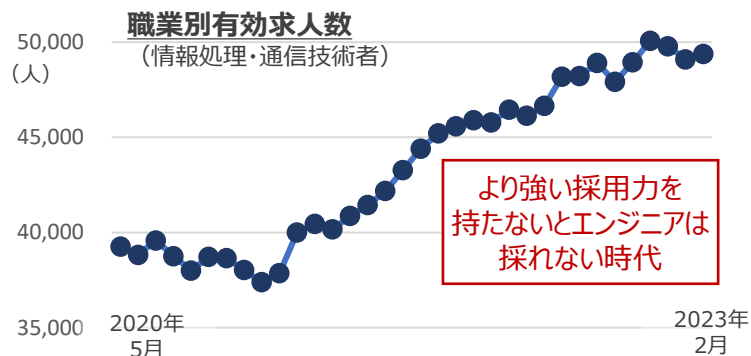
# 【人事・採用】採用者数の状況

人的資本  
増加

## 採用市場は激化しているが 上期として過去最高の応募者数、採用者数を達成

ITエンジニア採用市場の激化

有効求人数は**過去最高水準**へ



厚生労働省 職業別労働市場関係指標 (実数) (平成23年改定) (平成24年3月～)

各社採用を増加し、フィアアップも過熱

競合他社の動向

	採用数	注力領域	注力領域における人材紹介フィー率
<small>その常識、変えてみせる。</small> <b>SHIFT</b>	2,497人 ※FY22実績	年収600~1,000万円のPM・コンサルタント	通常30% 特別キャンペーン時は個別設定
企業A	1,500~2,000人	年収1,000万円以上のコンサルタント	フィー率はどの企業も高騰傾向
企業B	約1,000人	年収800万円以上のコンサルタント	
企業C	約600人	SAPコンサルタント	
企業D	約400人	年収800万円以上のコンサルタント	
...	...	...	...

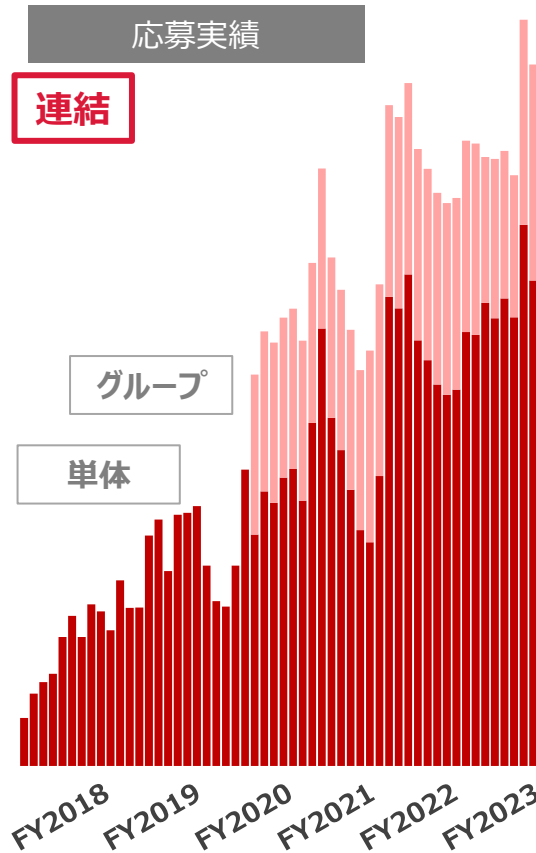
※SHIFT独自調査

中途採用  
応募者数

年間**7万人**ペースで  
応募者がグループにエントリー

応募実績

連結

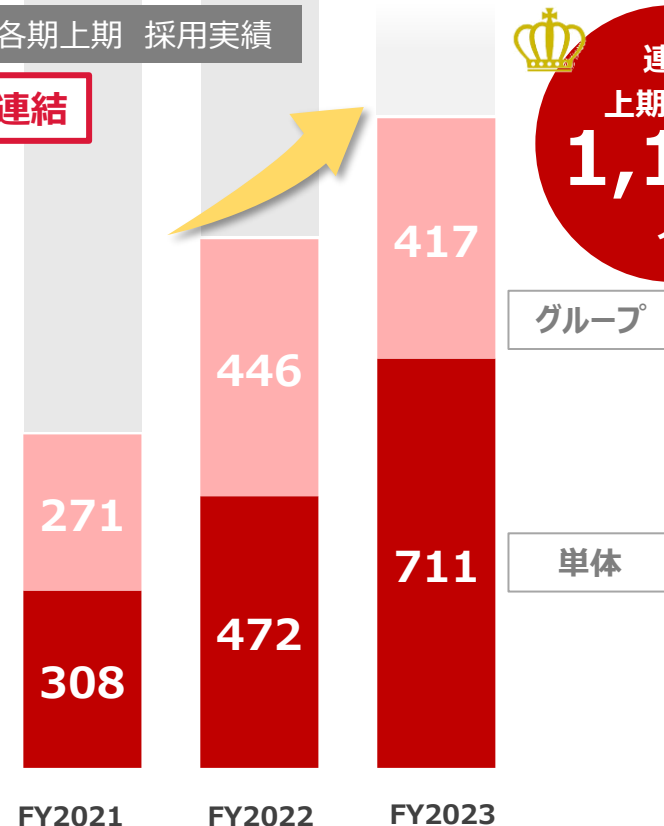


採用者数

グループ全体で  
上期**1,128**人の入社

各期上期 採用実績

連結



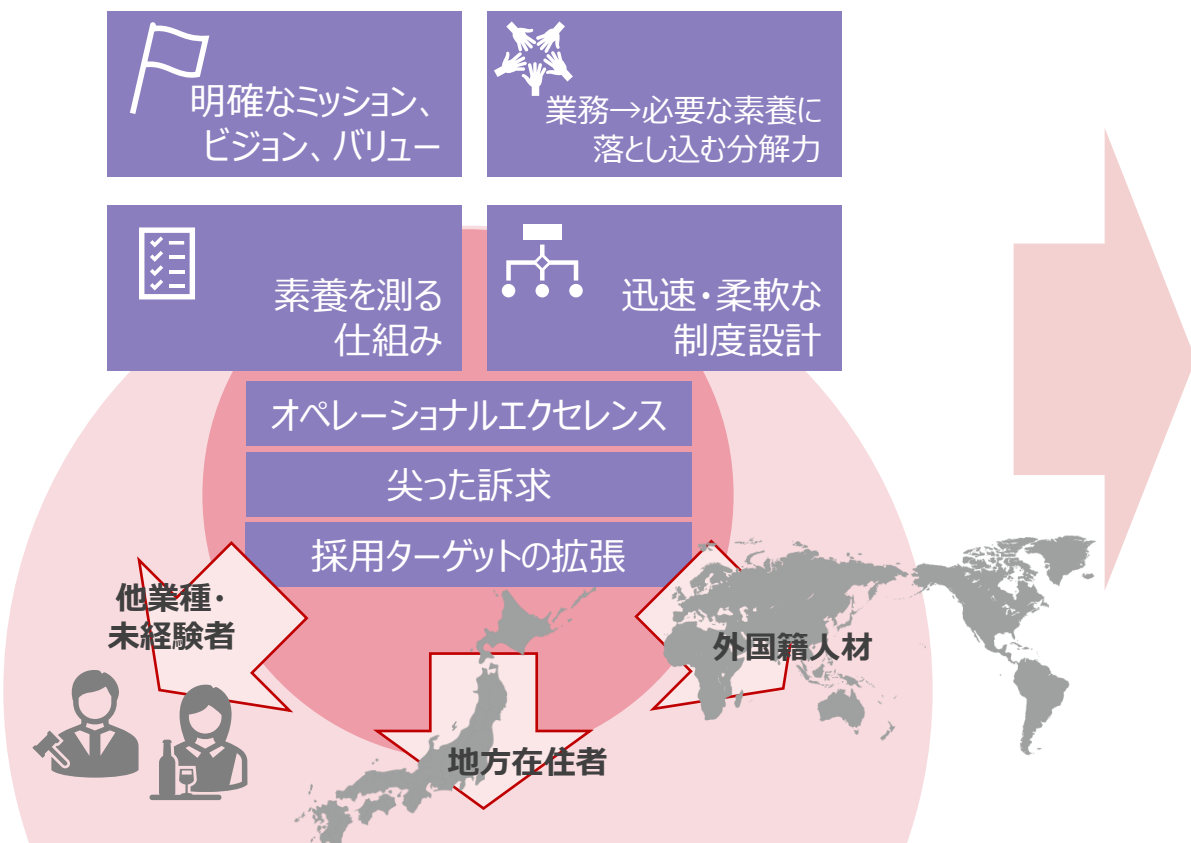
# 【人事・採用】採用市況感

## 特に強いSHIFT単体の採用のやり方を体系化 グループ会社に展開し、この市況感でもさらなる採用力強化を狙う

人的資本  
増加

**単体** 尖ったやり方で採用ターゲットを拡張させながら、  
採用マーケットでNo.1へ

**グループ** SHIFTのやり方を注入。グループ全体の  
採用力強化をさらに進めて競争力をつけていく



グループ会社 人事支援MAP

グループ会社	MVV	業務分解力	素養を測る仕組み	迅速・柔軟な制度設計	オペレーショナルエクセレンス	尖った訴求	ターゲット拡大
A社	OK		OK	OK	OK		FY2023以降 特に 注力
B社	OK				OK		
C社	OK	OK	OK				
D社		OK	OK	OK	OK		
E社	OK	OK					

# 【人事・採用】評価制度、人事DX

人的資本  
価値最大化

## 人的資本価値を最大化させるため、『評価会議』を通じて「個」と「組織」のポテンシャルを見極め、事業変化を起こす

評価プロセス 全従業員の評価・働き方を把握し、組織の健全性を可視化

人事DX SHIFT独自の人事システム「ヒトログ」

- ✓評価に費やした期間 **1.5**か月/半期
- ✓単体従業員**3,050**人を評価
- ✓役員の下投時間 合計**563**時間



把握する観点：単に「個」の「評価」だけにあらず

個

「個」の評価  
働き方

- 「個」それぞれ異なる  
やりがいを把握
- 「個」の成長、  
5年後の成長を検討

組織  
全体

強みに合わせて  
人材を再配置  
適材適所

- 部門ごとの課題、あるべき姿を検討
- 最適な組織設計、爆発的成長のための  
評価制度を設計  
→マトリクス組織、業績連動型賞与等生まれた

「個」の集合体  
組織の全体像  
を俯瞰

オペレーショナル  
イクセレンス

DX

経営力

- ✓従業員の現状を**450**カラムで表現
- ✓従業員「個人」を**3分**で把握可能

年に2度の**人的資本経営による事業変化**

# 【人事・採用】 人的資本への投資

## 人的資本への積極投資の効果をLTVで測定し、 人事施策のブラッシュアップを常に検討する

人的資本  
投資

人的資本投資として**74**億円を投資予定

LTV FY2022より**+1,043**億円のLTVを目標

開示されている他社の人的資本投資額との比較

社名	人的資本投資額	売上高	売上高割合
SHIFTグループ (FY2023見込み)	<b>74</b> 億円(予)	<b>870</b> 億円(予)	<b>8.5</b> %
A社	22億円	約2,000億円	約1.1%
B社	13億円	約7,000億円	約0.2%
C社	11億円	約3,000億円	約0.4%
D社	6億円	約2,000億円	約0.5%
E社	5億円	約500億円	約1.1%

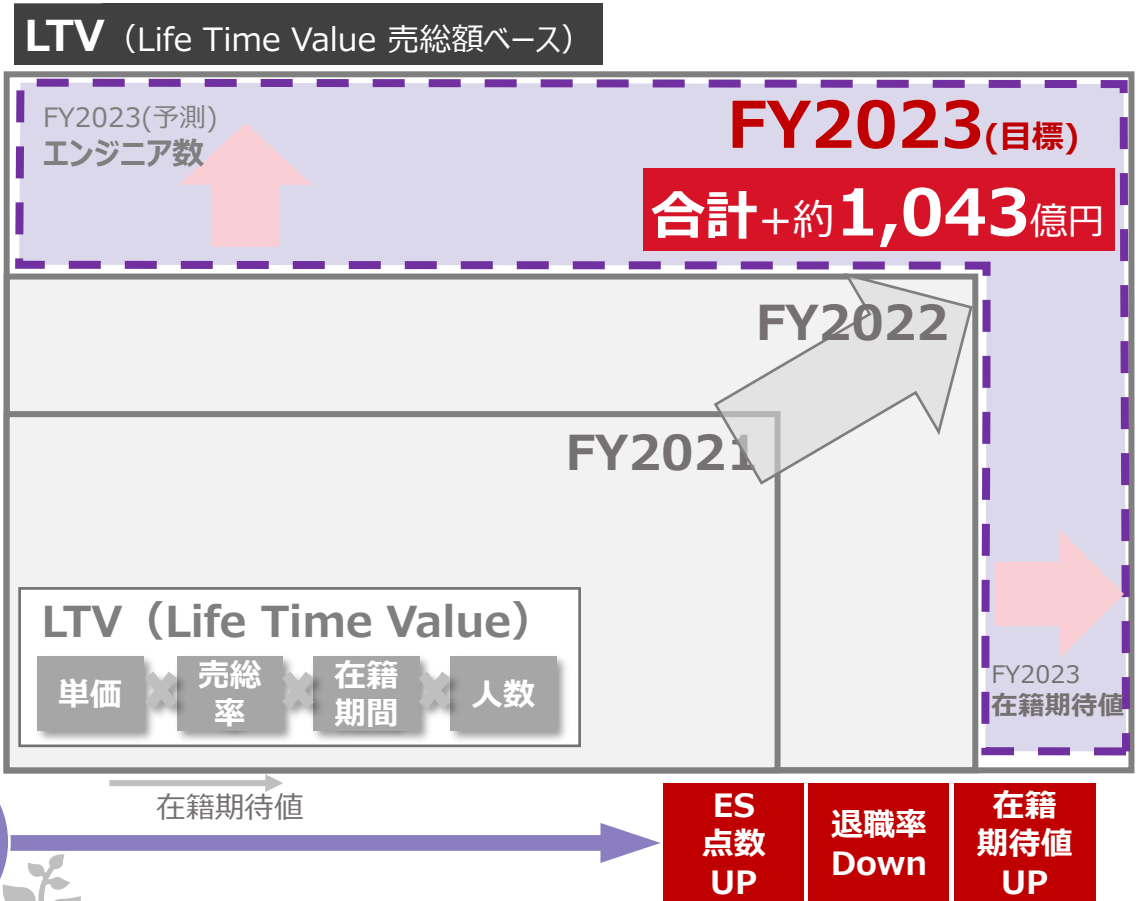
売上高比  
他社水準より  
非常に高い

**人的資本投資**  
教育費、採用費、ES向上のための  
マネジメント費用、従業員ケアのためのシステム/人事...など

エンジニア  
数UP  
エンジニア  
単価UP

採用/  
教育費  
投資

ESへ  
の投資



※他社数字は、2023年3月6日付の日経産業新聞をもとに作成  
また、直近年度での決算資料からピックアップ  
※他社数字は教育費（採用費含む企業もある）の投資額としている企業が多い

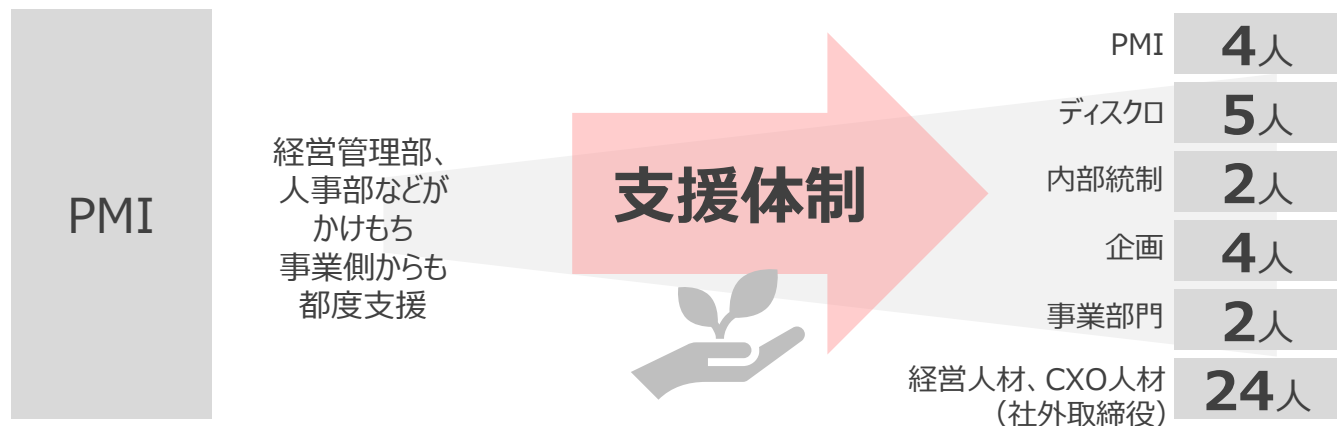
# M&A・PMI 基盤

# 【M&A・PMI】体制強化

## M&A・PMIを推進する専属体制、支援体制をさらに強化。 「SHIFT3000」に向けてM&Aを加速

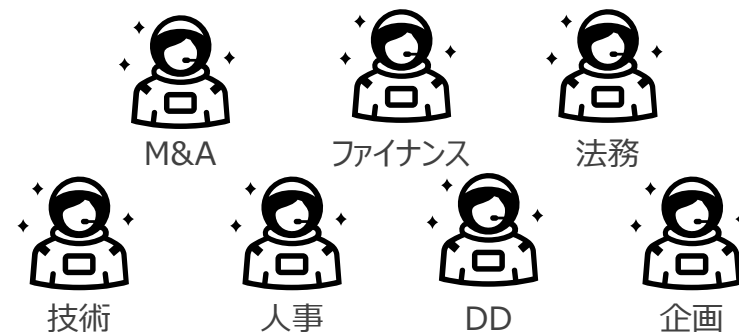
FY2023 2月末 現在

### M&A・PMI体制の強化



- ✓ M&A、PMIの仕組化
- ✓ 内部統制の強化
- ✓ リスクコントロールを強化

各領域からの専門家・  
経営メンバーが集まる





# 新たに、2件のM&Aが成立



## キャリアシステムズ



## WAHL + CASE

簡易吸収分割による  
EQIQ株式会社の  
WAHL+CASE事業の承継

会社概要/ 事業概要
M&A 目的
種別
連結取込 予定日

ソフトウェア開発、ITインフラ構築、保守運用、組込開発を展開

### インフラ領域の強化

- 需要環境が旺盛である基盤の構築、保守、運用やアプリ開発の領域における、SHIFTグループとしてのサービス提供力強化
- インフラエンジニアの獲得

#### レイヤー1：事業領域の「強化」

SHIFTグループのソリューションの幅を広げる

2023年3月1日

スタートアップやテック業界に特化したバイリンガル人材紹介

### グローバル人材の採用

- ブリッジエンジニアやバイリンガルエンジニアなど、高い需要はあるが市場に多く存在しない人材の獲得強化
- バイリンガルエンジニアや最先端技術をもったエンジニアを顧客に紹介することで、SHIFTグループとしての顧客提供ソリューションの拡大
- 将来海外展開する際の足掛かり

#### レイヤー2：事業領域の「拡張」

A&D (Acquisition and Development)

2023年5月1日

※WAHL+CASEは、SHIFTグローース・キャピタル傘下のグループ会社に改めて承継される予定です

## ESGの取り組み

# MSCI ESGレーティングにて最高評価である「AAA」を獲得

—「社会課題を解決する企業」を目指し、継続的なESGへの取り組みが評価された—



## MSCI ESG RATINGS

2023/3/29

2021/11/1

MSCI  
ESG RATINGS



CCC B BB BBB A AA AAA

In 2021, SHIFT received a rating of A (on a scale of AAA-CCC) in the MSCI ESG Ratings assessment.

MSCI  
ESG RATINGS



CCC B BB BBB A AA AAA

In 2023, SHIFT received a rating of AAA (on a scale of AAA-CCC) in the MSCI ESG Ratings assessment.

※1 上場企業社数は2023年2月28日時点

※2 MSCI公表情報より、SHIFTにて集計（SHIFT以外のスコアは、2022年12月時点）

<https://www.msci.com/msci-japan-esg-select-leaders-index-jp>

THE USE BY SHIFT OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF SHIFT BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

## 最高評価「AAA」取得企業について

✓ 日本の上場企業全体（東証）

3,866社 ※1

✓ MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数  
構成銘柄**250社**のうち

20社 ※2

✓さらに「IT」セクターでは（SHIFT含む）

全**5社** ※2



その常識、変えてみせる。

SHIFT

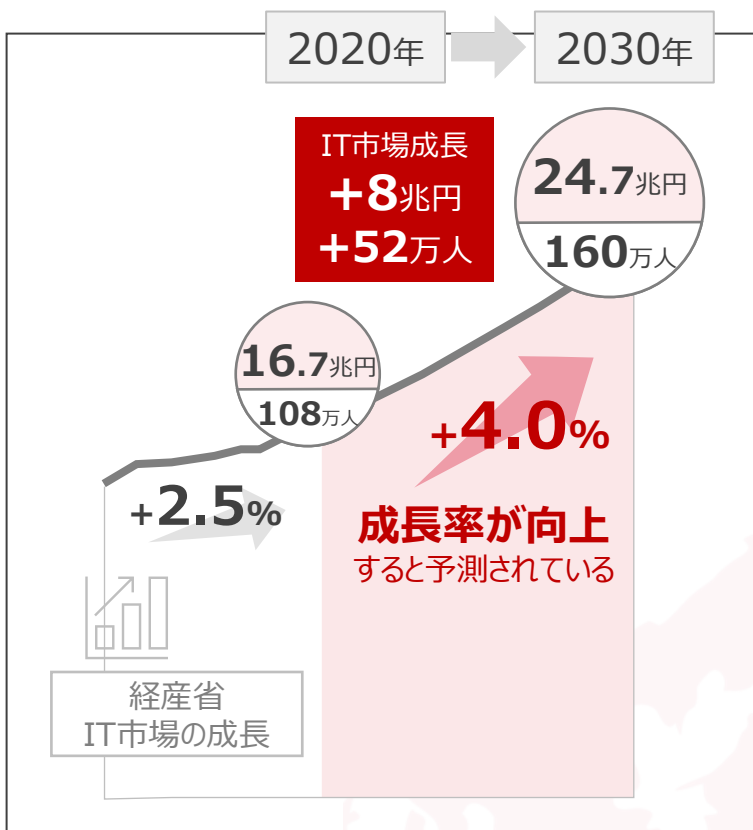
# 3. 売上高3,000億円に向かう 成長戦略「SHIFT3000」

# SHIFTが考えるITマーケット状況

## 日本の人口は減少するため、日本全体の売上高を維持するだけでもDXによる生産性向上が必要不可欠である

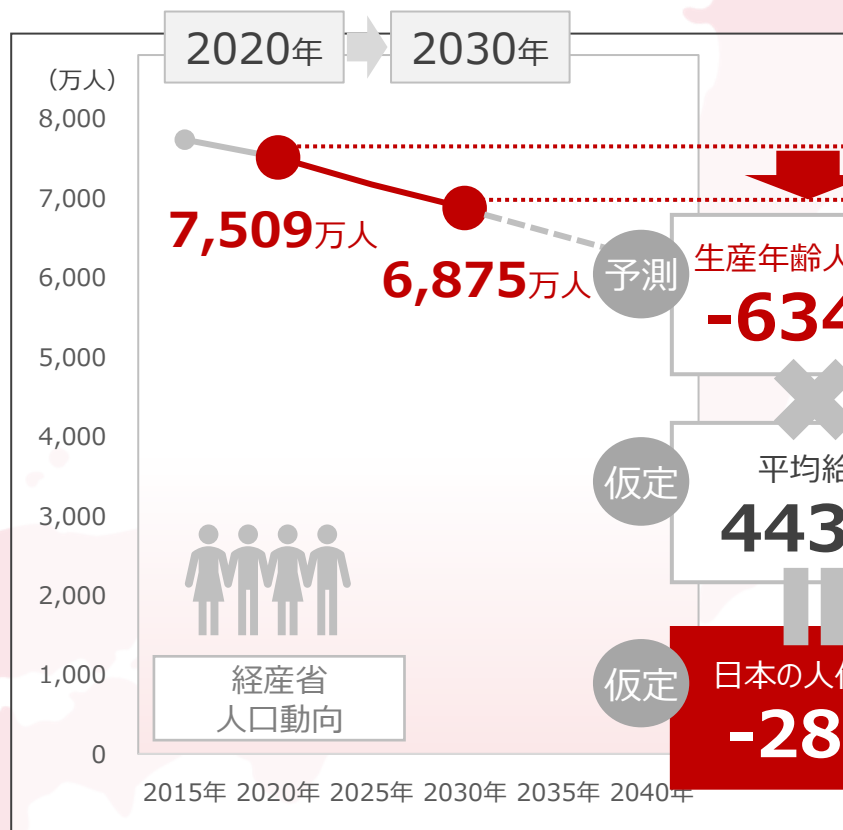
### IT市場

IT市場の成長率はさらに向上する



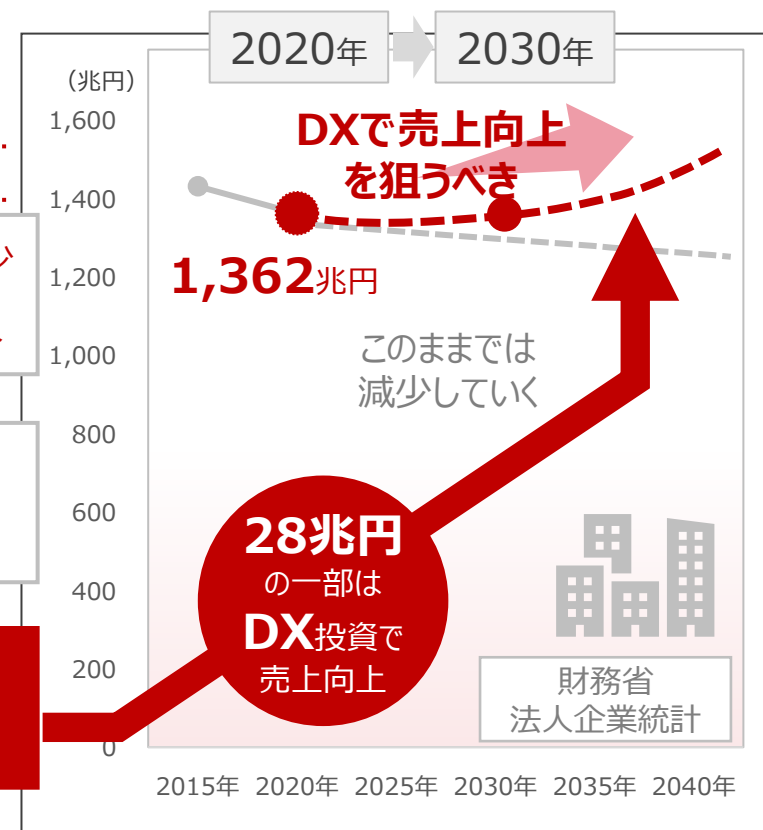
### 人口

日本の生産年齢人口は減少する



### 売上

日本全体の売上高は変化がなければ減少していく

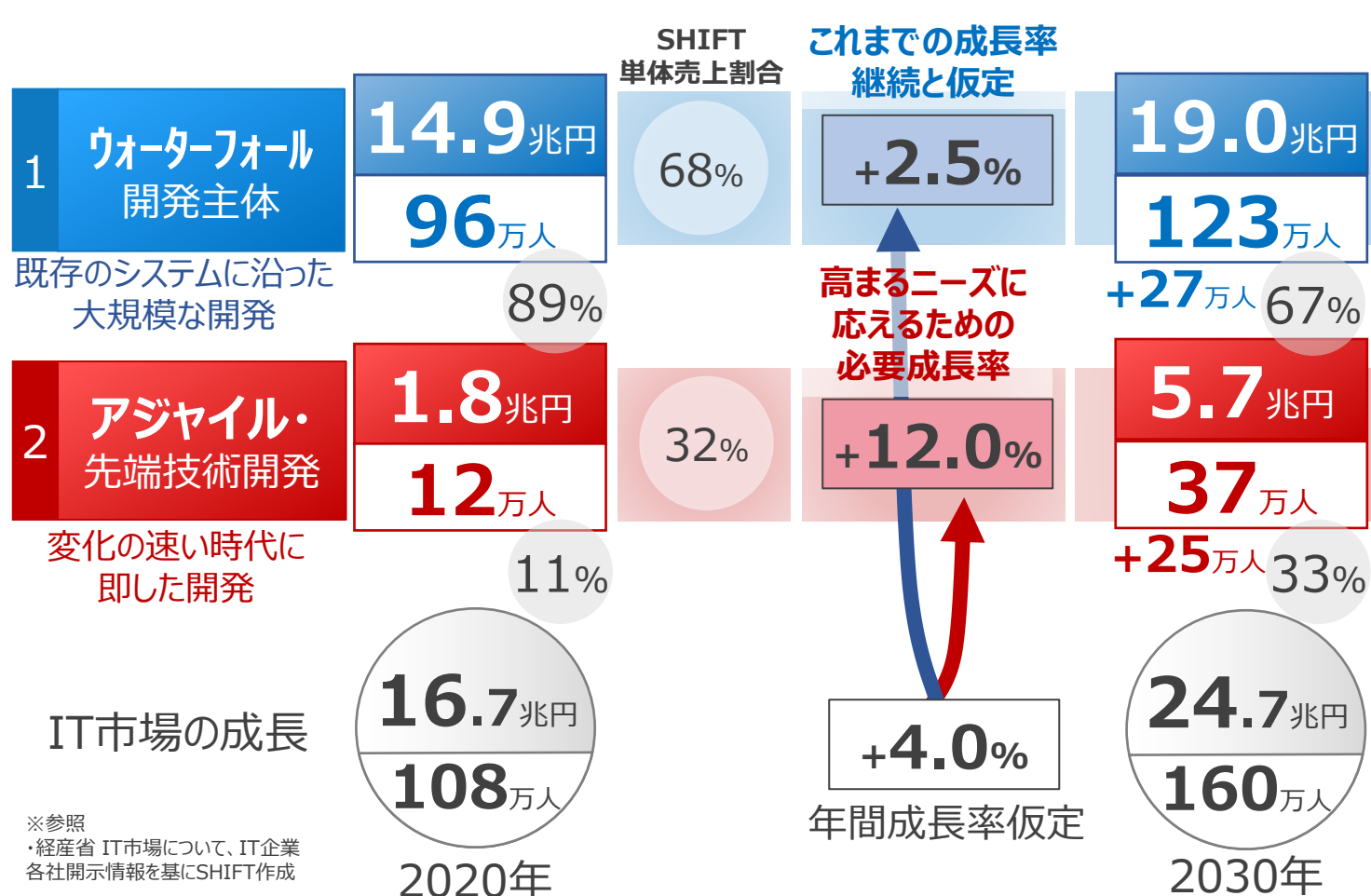


※参照  
 ・経産省 IT市場について、経産省 生産年齢人口の動向、財務省 法人売上高の統計、国税庁 民間給与実態 などの情報を基にSHIFT作成

# SHIFTが考えるITマーケット状況

## 加速度的な成長を実現するために、成長期待の高い アジャイル・先端技術開発領域に、経営資源を重点投下

### IT市場のマーケット予測 (SHIFT独自予想)



### 開発の特徴とSHIFTの戦略

特徴	プレイヤー	人材動向	SHIFT 方針
重厚長大 開発期間長い/ マイグレーション	既存のSIer がひしめき合う	+2.4万人/年 必要 既存SIerも 人材獲得困る。 多重下請構造	専門分野 特化 「開発」と「テスト」 分業をさらに推進
短サイクル クラウド/ API連携	事業会社が 内製エンジニア で実施しようとして いる	+1.4万人/年必要 担い手が 圧倒的に 不足	新技術・ アジャイルで 覇者となり 第一想起に
パートナー比率	プライムSIer	パートナー 人数比率 30~50%	プライムSIerはパートナー依存度が高い ✓自社で採用できないため下請けへ発注 ✓大口の取引である既存開発に集中し、 アジャイル人材にリソース割けない
	SHIFT	パートナー 人数比率 12%	✓SHIFTでは、エンジニアを自社で 徹底的に採用 ✓結果的に、パートナー人数比率が少ない <sup>37</sup>

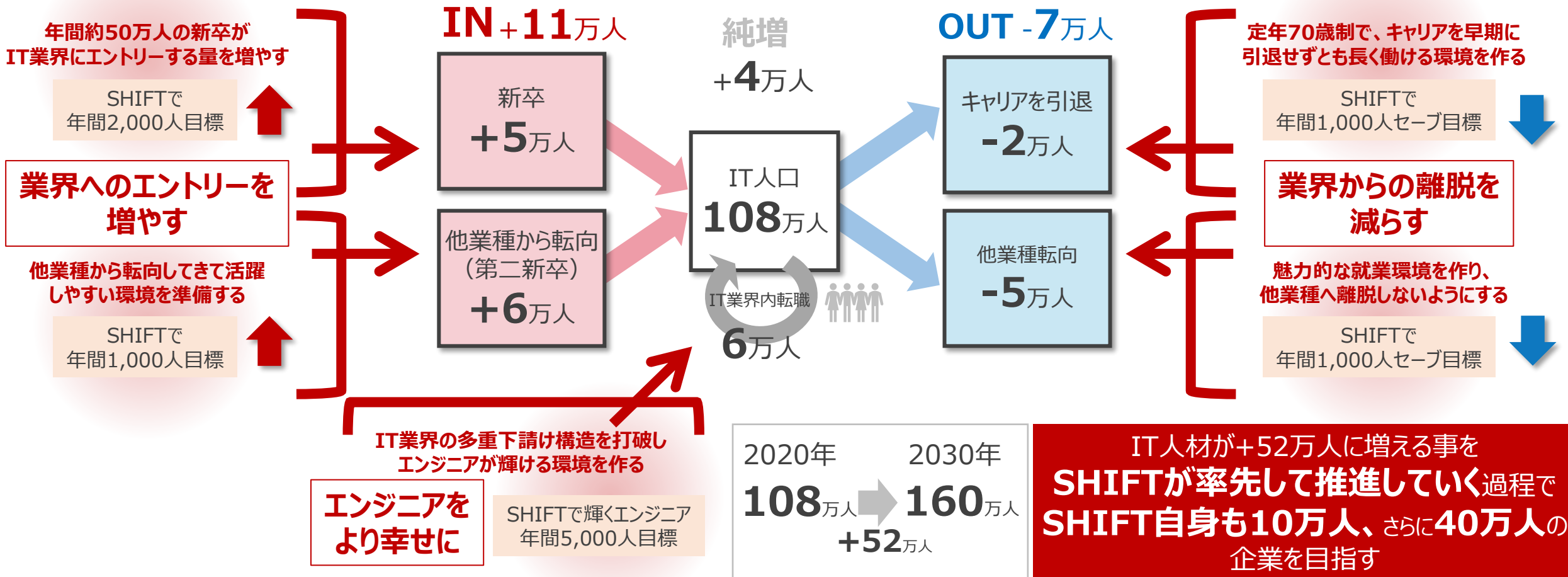
※参照  
・経産省 IT市場について、IT企業  
各社開示情報を基にSHIFT作成

# SHIFTが考えるITマーケット状況

## アジャイルネイティブな人材をSHIFTが生み出し IT業界に貢献する、それがSHIFTの使命

### SHIFTが果たすべき使命

### SHIFTが推測するIT業界の人口動態



## 「SHIFT3000」への準備は整った

継続的に  
成長する  
準備ができた

- 1 **マーケット**の大きさを証明
- 2 **構造化**された**ビジネスモデル**を確立
- 3 **経営チーム**を強化

エンジニア数 × エンジニア単価

顧客数 × 顧客単価

売上高	2,000億円	3,000億円
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
エンジニア数	19,000人	28,000人
目標達成年度	FY2027~28	FY2028~30
アカウント/営業	CIO/CTOからの第一想起	ビジネス変革を起こす顧客リレーションシップの構築
KPI	顧客数：3,000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：8億円	顧客数：5,000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：10億円
人事/採用	人事の各領域「採用」「人事施策」でNo.1	「日本のDX人事部」として第一想起
KPI	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」「仲間」の人事施策追求	年間採用人数：5,000人 エンジニアDB登録数：120万人 SHIFT人事メソッドが日本中に浸透
サービス/技術	オールサービスで顧客のビジネス課題解決	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：100万円 サービス数：200 社内勉強会回数（ナレッジ蓄積）：2,000回 技術シェアする文化	エンジニア単価：120万円 サービス数：300 /特許、論文 社内勉強会回数（ナレッジ蓄積）：3,000回 日本の事業会社へCIO/CTOとして人材輩出
M&A/PMI	M&Aの徹底的な加速	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：1,000億円 グループ会社成長率：30%	M&A規模：100億円案件の成約 グループ会社成長率：30%



# 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

IT業界に広がる  
後継者不足

## 「SHIFTは社会課題を 解決する会社」

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

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

広がる  
地方格差  
を解消



# (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:10,201人

単体:5,842人

※ パートナー、派遣含む 2023年2月末時点

グループ会社数

34社

※ 2023年4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

- 145万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

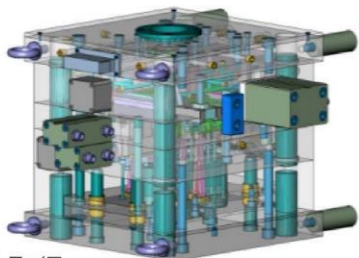
・株式会社 INCS  
コンサルティング事業部  
-マネージャとして従事  
-プロセステクノロジーで特許取得

**「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！

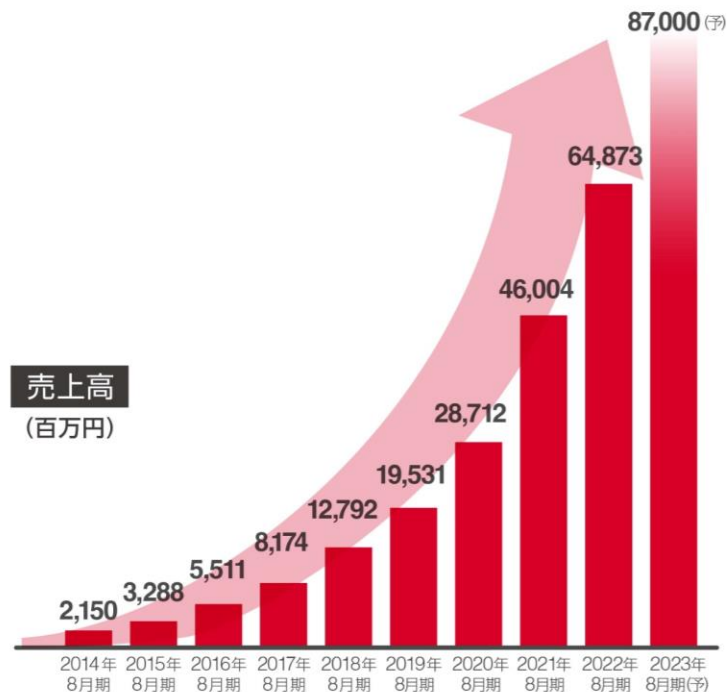
👉プロジェクトは大成功。お客様の開発費、  
**2億円削減に貢献**

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

**9.1万人**が受検  
合格したのは**6%**

※ 2023年4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>4,200</b> プロジェクト/年	<b>7,700</b> 万 ケース
--------------------------	-----------------------

<b>145</b> 万 不具合	スマートフォン <b>5,316</b> 端末
---------------------	----------------------------

※ 2023年4月時点



独自開発したCATによる  
徹底した効率的オペレーション



# マーケット（市場規模）

## 市場規模は、約 **5.5兆円**<sup>※1</sup> のブルーオーシャン

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<sup>※2</sup>

テストのアウトソーシングは**たったの1%**<sup>※3</sup>、残り**99%**は**社内エンジニア**

※1 ソフトウェアテスト業務は全開発工程の33.8%と想定（ソフトウェア開発データ白書2018-2019）

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

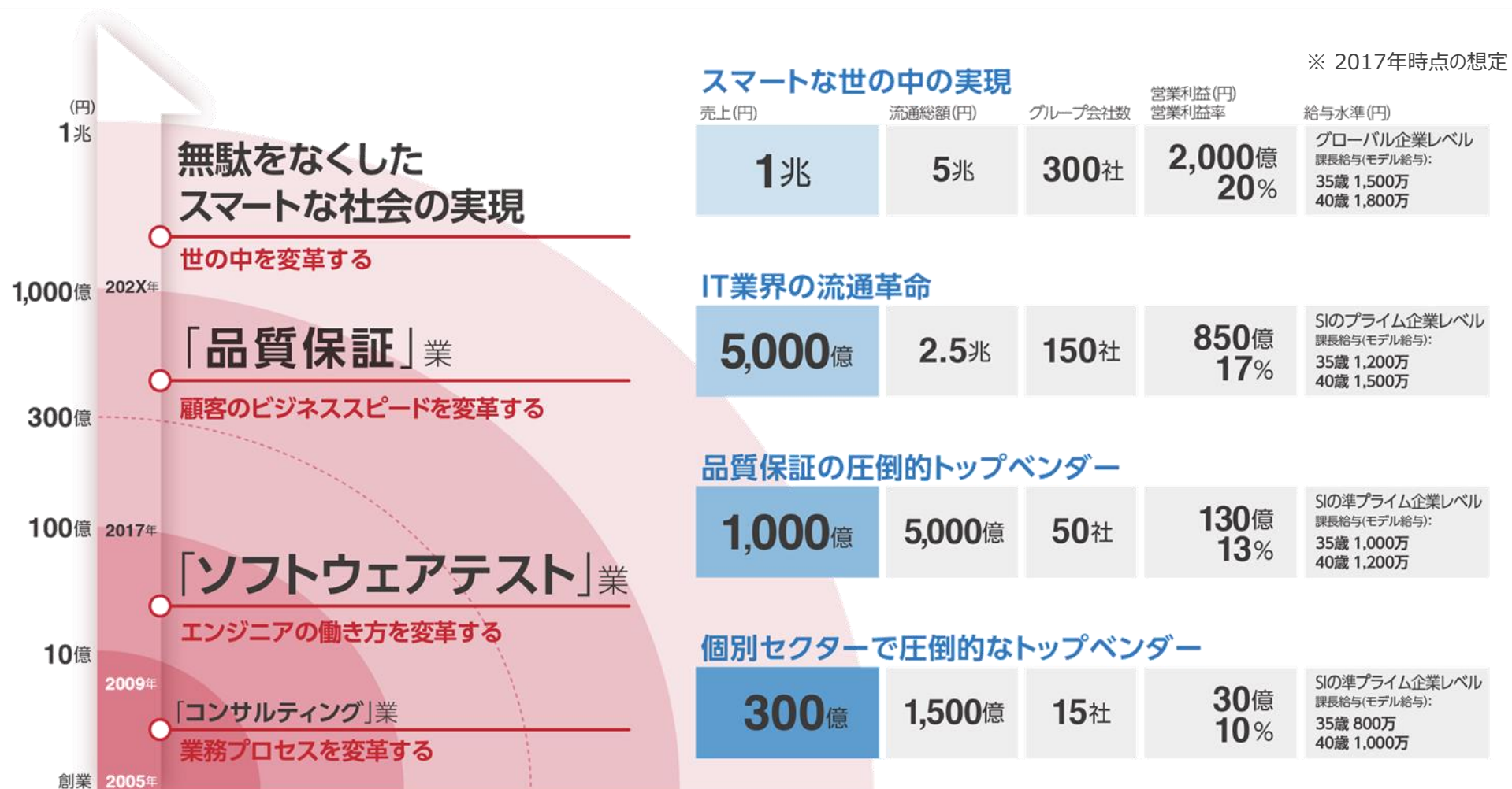
※3 検証工程を専業とする国内企業の売上高規模による推定

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



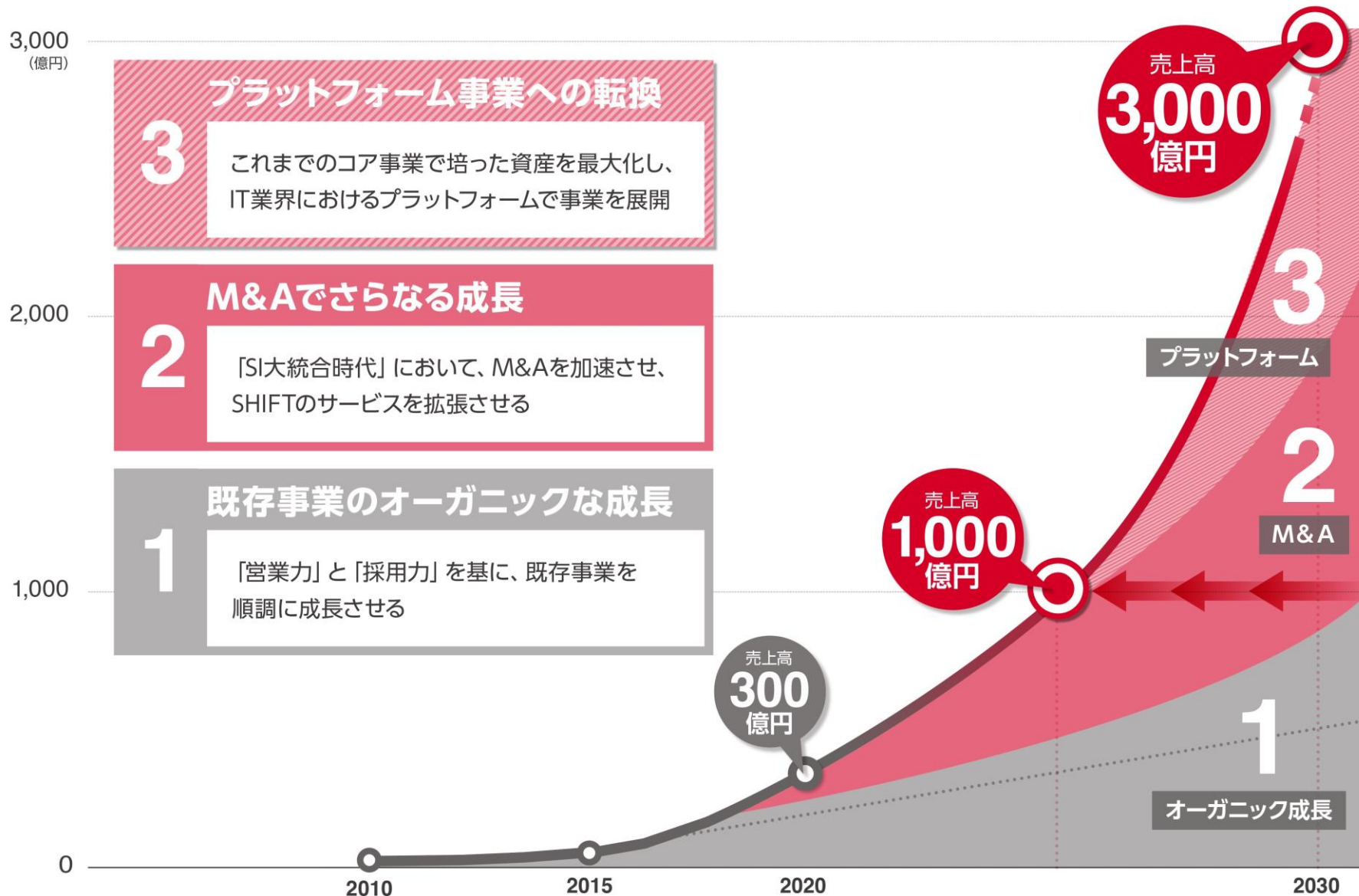


## 【ビジョン】「無駄をなくしたスマートな社会の実現」に向けて、常に自己変革に挑戦し続ける



# 成長戦略「SHIFT1000」

## 売上高1,000億円を加速的に達成するための3つの取り組み





## 将来見通しに関する注意事項

本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements) を含みます。

これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。それらのリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。

今後、新しい情報や将来の出来事等があった場合であっても、当社は本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正を行う義務を負うものではありません。

株式会社 S H I F T  
<https://www.shiftinc.jp/>

■ お問い合わせ  
[ir\\_info@shiftinc.jp](mailto:ir_info@shiftinc.jp)