

2024年8月期
第1四半期
決算説明会資料

株式会社SHIFT（証券コード：3697）

2024年1月12日

- 1. FY2024 1Q業績**
- 2. FY2024 1Q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

FY2024 事業方針

現場を含めた全社で顧客の課題発掘や提案活動に取り組み、顧客のDXを徹底的にサポートすることで、SHIFTグループの成長を再加速し「SHIFT3000」の達成前倒しを手繰り寄せる

FY2024 1Q連結業績

- 営業力拡大により顧客数の増加を伴って、売上高は昨対比約130%の成長を実現し、通期予想に対し順調な進捗
- さらなる成長を実現するべく、提案力や顧客フォローを強化する体制変更や、採用方針の変革など、戦略面のバージョンアップも実施

(単位：百万円)

売上高	売上総利益	営業利益	EBITDA
25,073	7,806	1,815	2,350
YoY +29.5%	YoY +25.0%	YoY +0.4%	YoY +8.3%

人材戦略

足許の採用は順調も、顧客期待値の高い提案力を強化すべくプロフェッショナル人材の重点採用へ方針変更を決定

- 採用効率の改善を伴い、採用人数を拡大
- 一方、顧客の期待値が高い大規模案件への対応力を高めるため、プロフェッショナル人材確保の採用施策へ舵取り

顧客戦略

営業力強化が新規顧客開拓を実現。さらなる成長に向け、提案力や現場での顧客フォローを強化する体制へ変更

- 営業改革が進み、顧客開拓が好調
- 大規模案件のニーズや顧客フォロー体制の強化余地に対し、体制変更を伴った具体的なアクションプランを実施することで2Q以降のさらなる成長に向けた足場固めを行った

グループ戦略

SHIFTの提案力を向上させるM&Aを1Qも結実。型化されたPMIがグループ各社を成長させる

- 顧客への価値提供最大化に貢献するM&Aを実現
- PMIでは採用／営業／経営管理のさまざまな観点でアプローチし成果を生む
- グループ会社との連携で海外人材確保でも成果を上げるなど相互連携が加速

1. FY2024 1Q業績

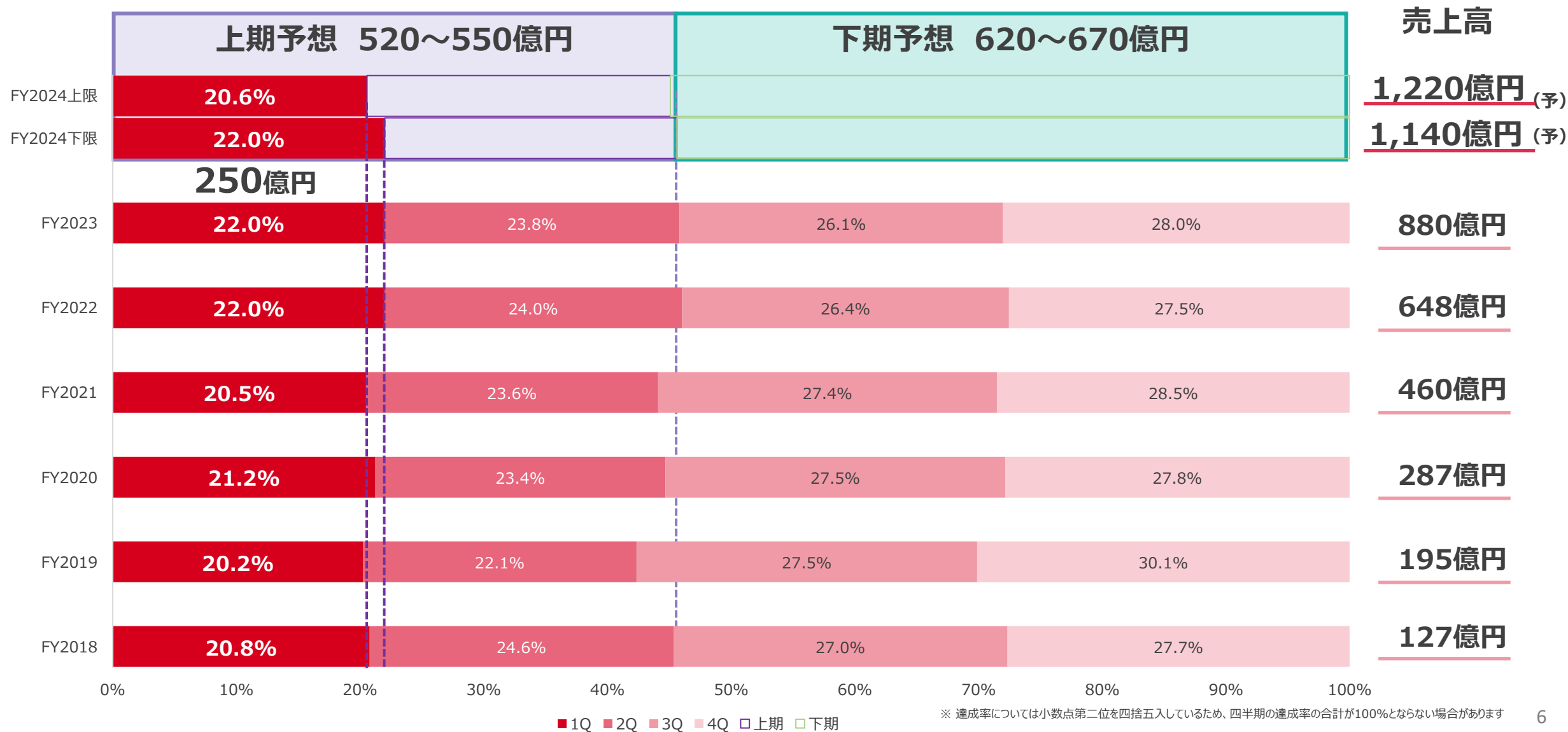
前年同期比で約130%の売上高成長を実現

(単位: 百万円)	FY2024 1Q	前年同期 FY2023 1Q		直前四半期 FY2023 4Q		業績予測 (進捗率) FY2024 上期	
		実績	増減率	実績	増減率	上限	下限
売上高	25,073	19,354	29.5%	24,675	1.6%	上限 55,000(45.6%)	下限 52,000(48.2%)
売上総利益	7,806	6,244	25.0%	8,575	△9.0%		
売上総利益率	31.1%	32.3%	△1.2pt	34.8%	△3.7pt		
販管費	5,991	4,436	35.0%	5,245	14.2%		
EBITDA	2,350	2,170	8.3%	3,890	△39.6%		
EBITDAマージン	9.4%	11.2%	△1.8pt	15.8%	△6.4pt		
営業利益	1,815	1,808	0.4%	3,330	△45.5%	上限 5,400(33.6%)	下限 4,600(39.5%)
営業利益率	7.2%	9.3%	△2.1pt	13.5%	△6.3pt		
経常利益	1,884	2,008	△6.2%	3,365	△44.0%	上限 5,400(34.9%)	下限 4,600(41.0%)
税前利益	1,884	2,008	△6.2%	3,219	△41.5%		
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,095	1,233	△11.2%	2,265	△51.6%	上限 3,700(29.6%)	下限 2,900(37.8%)

※FY2023_3Q末時点で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

通期売上高予想に対する進捗状況

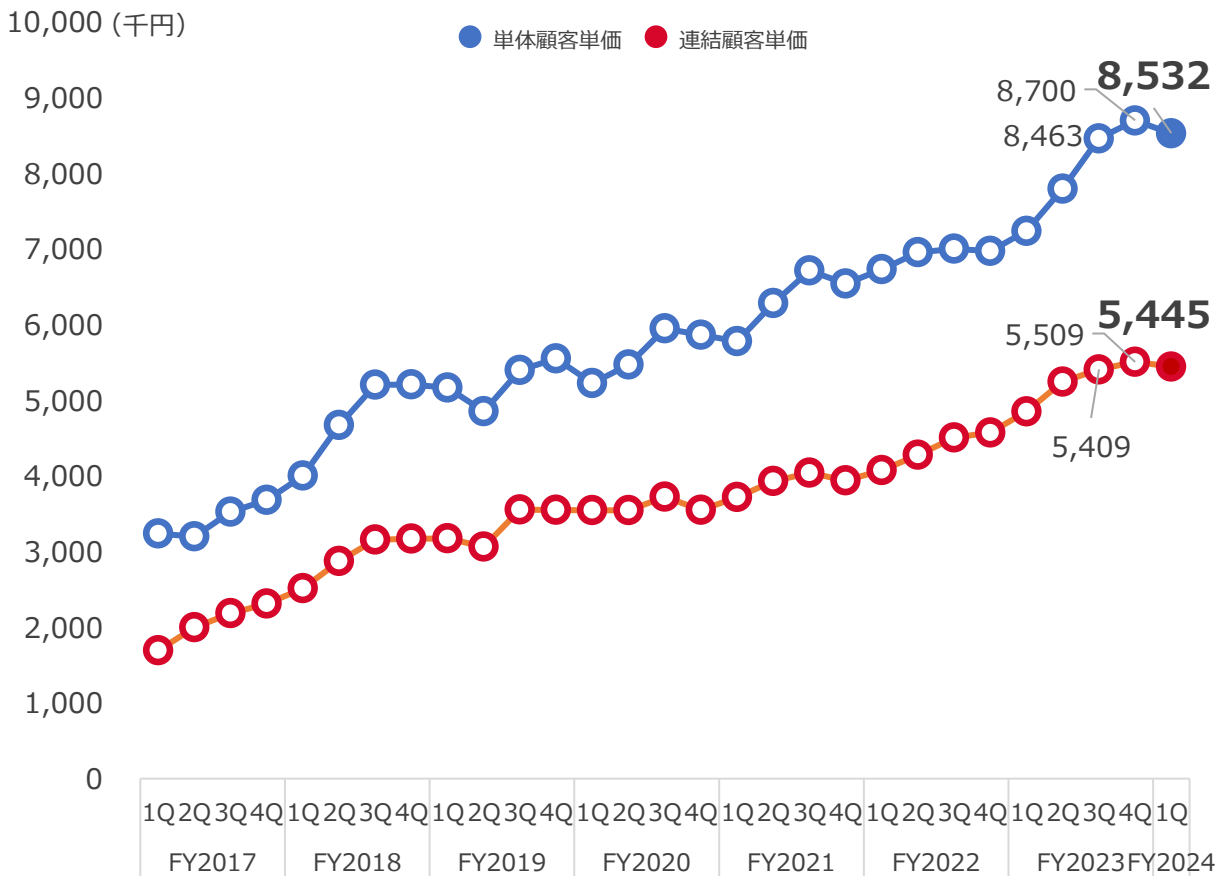
売上高の進捗は過去トレンドに対し遜色ない水準



顧客単価・顧客数推移

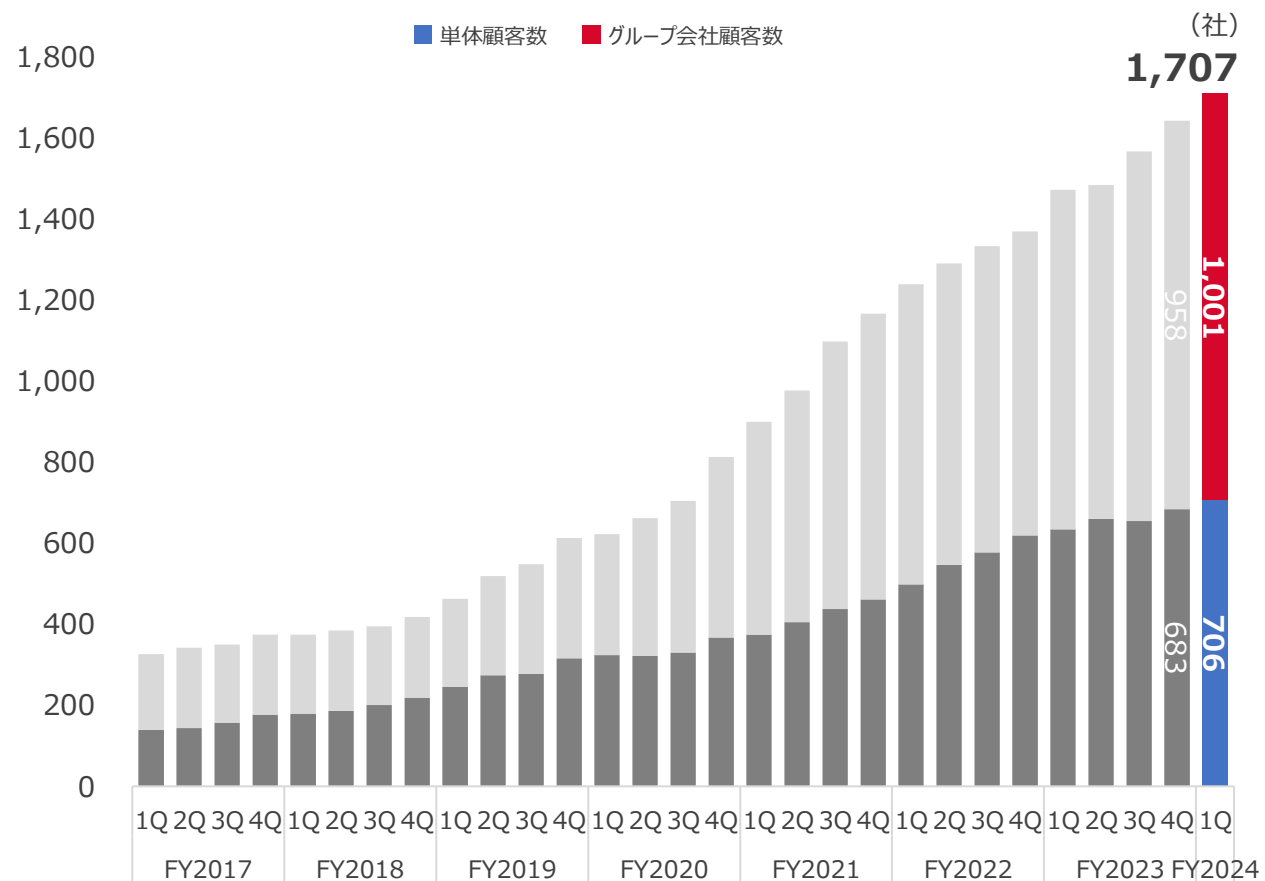
営業力の強化により新規顧客の開拓が伸長。 大規模案件獲得のための体制準備が整った

顧客月額売上単価



※ 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

月間取引顧客数

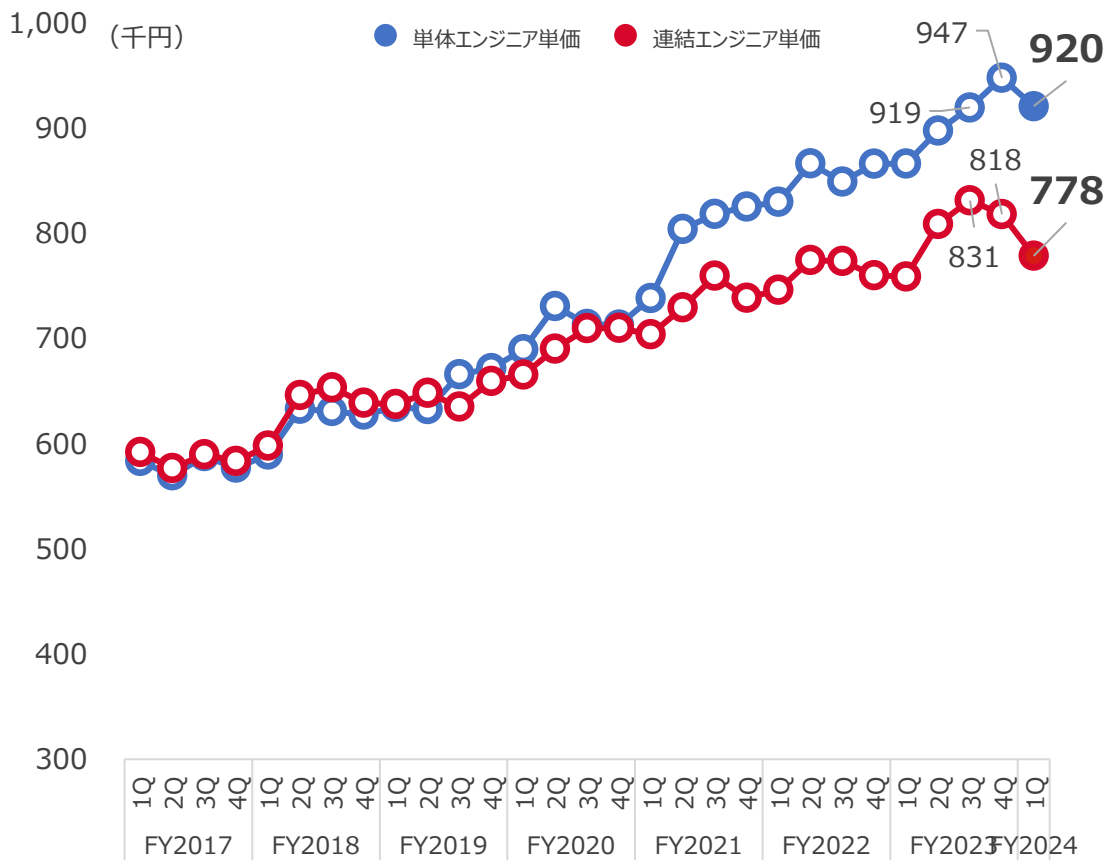


※ ヒンシツ大学・CATライセンス含め全取引社数。ただし中古パソコン等物販、自社サービスによる少額取引顧客は除いています
 ※ 単体顧客数は、稼働状況を考慮して、実態に合わせた取引顧客数を算定しています
 ※ グループ会社顧客数は、計上月を算定し、3か月の平均値を採用しています

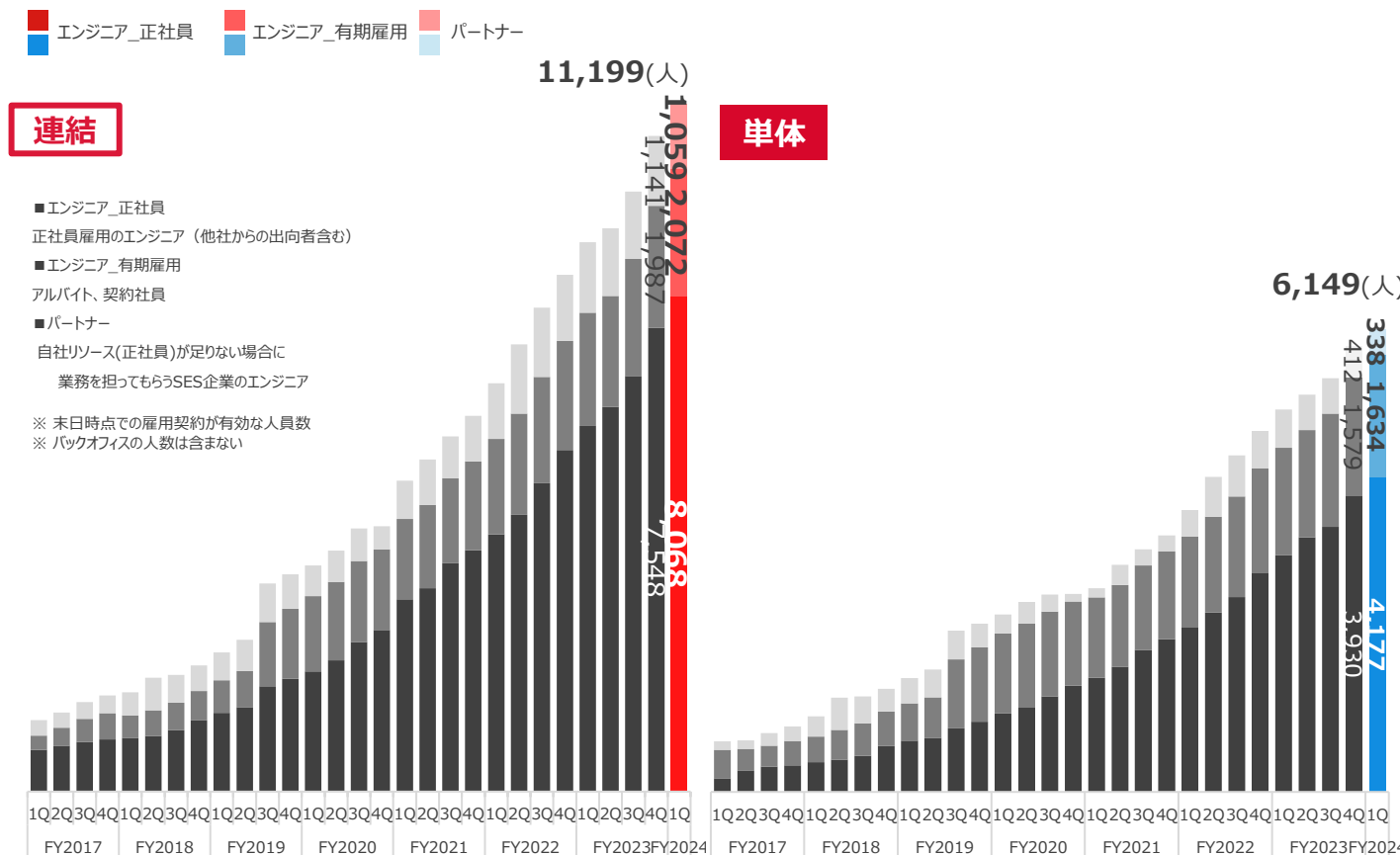
エンジニア単価・エンジニア数推移

若手エンジニアが増加。 今後はプロフェッショナル人材を増員し、サービス力を強化する

エンジニア単価推移



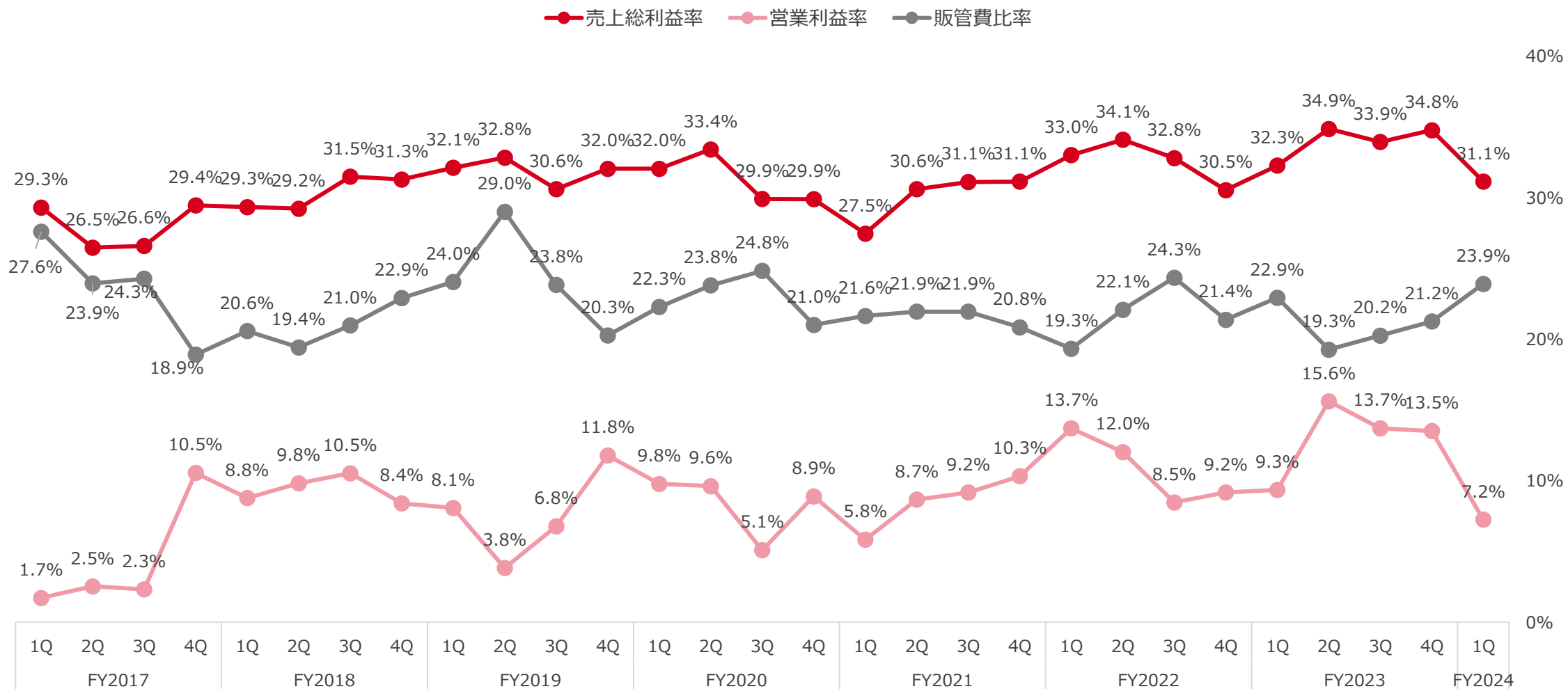
エンジニア数推移



※ 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

一時的な需給ギャップがあったものの、中期的な投資は継続



※ 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・情報を置き換えています

売上総利益率の分析

成長に向けた人的投資および体制強化など上期に積極投資。
売上高成長に伴い、2Q以降の改善を狙う



セグメント別業績

好調な採用による一時的な需給ギャップや昇給が影響

FY2024 1Q

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 (前年同期比)
16,359 ⁽²⁸⁾	33.3% (△0.3pt)

パートナー企業※

エンドユーザー企業※

	実績 (前年同期比)		実績 (前年同期比)
売上高 構成比	26.1% (+2.4pt)	売上高 構成比	73.9% (△2.4pt)
売総率	33.5% (+0.0pt)	売総率	31.2% (△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：256百万円

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 (前年同期比)
8,135 ⁽⁶⁹²⁾	24.1% (△1.9pt)

パートナー企業※

エンドユーザー企業※

	実績 (前年同期比)		実績 (前年同期比)
売上高 構成比	68.6% (+0.9pt)	売上高 構成比	31.4% (△0.9pt)
売総率	23.9% (△2.0pt)	売総率	21.3% (△4.9pt)

グループ会社間取引に
よって生じた利益※

売上総利益：242百万円

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 (前年同期比)
1,568 ⁽²⁶⁸⁾	37.4% (+6.6pt)

パートナー企業※

エンドユーザー企業※

	実績 (前年同期比)		実績 (前年同期比)
売上高 構成比	7.0% (+2.1pt)	売上高 構成比	93.0% (△2.1pt)
売総率	35.2% (+6.3pt)	売総率	39.0% (+7.2pt)

グループ会社間取引に
よって生じた利益※

売上総利益：83百万円

※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184百万円となります

長期戦略投資が着実に進捗。 販管費比率は、上期は高まった

(単位：百万円)	FY2024 1Q		前年同期 FY2023 1Q			直前四半期 FY2023 4Q		
	実績	対売上高	実績	対売上高	増減率	実績	対売上高	増減率
人件費	2,681	10.7%	2,057	10.6%	30.3%	2,500	10.1%	7.2%
採用費	1,391	5.5%	1,303	6.7%	6.7%	869	3.5%	60.0%
広告宣伝費	79	0.3%	51	0.3%	54.0%	67	0.3%	16.7%
地代家賃	427	1.7%	152	0.8%	180.5%	455	1.8%	△6.0%
支払報酬	238	1.0%	117	0.6%	103.4%	195	0.8%	21.9%
のれん償却費	325	1.3%	222	1.1%	46.5%	334	1.4%	△2.7%
減価償却費	50	0.2%	38	0.2%	32.5%	69	0.3%	△26.8%
その他	796	3.2%	493	2.6%	61.2%	752	3.0%	5.8%
合計	5,991	23.9%	4,436	22.9%	35.0%	5,245	21.3%	14.2%

※FY2023_3Q末時点で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を置き換えています

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)	FY2024 1Q	前年同期 FY2023 1Q		前年度末 FY2023 4Q	
		実績	増減率	実績	増減率
流動資産	33,186	24,347	36.3%	30,513	8.8%
うち現金及び預金	19,724	14,155	39.3%	17,591	12.1%
固定資産	20,300	18,449	10.0%	19,017	6.7%
総資産	53,486	42,797	25.0%	49,530	8.0%
流動負債	21,264	13,362	59.1%	18,319	16.1%
固定負債	1,550	2,159	△28.2%	1,632	△5.0%
自己資本	29,993	26,779	12.0%	28,958	3.6%
自己資本比率	56.1%	62.6%	△6.5pt	58.5%	△2.4pt
新株予約権等	204	70	188.3%	168	21.5%
非支配株主持分	473	425	11.4%	451	4.8%

ROE (目標値) ※	
FY2024	FY2023
21.2%~ 29.0%	22.9%

ROIC (目標値) ※	
FY2024	FY2023
17.3%~ 23.7%	18.4%

ROA (目標値) ※	
FY2024	FY2023
12.9%~ 17.7%	13.9%

※ 純利益は、2024年8月期通期公表値をもとに概算しています

2. FY2024 1Q状況振り返り

持続的な売上高成長に必要な 顧客LTVを増加させていく4つの要素

顧客LTV増加の4要素

1	新規 顧客開拓加速	状態 好調
2	顧客深耕を進めることで 顧客単価向上	状態 順調
3	顧客ニーズの掘り起しによる リピート率向上	状態 強化中
4	大規模プライム案件受注 拡大	状態 強化中

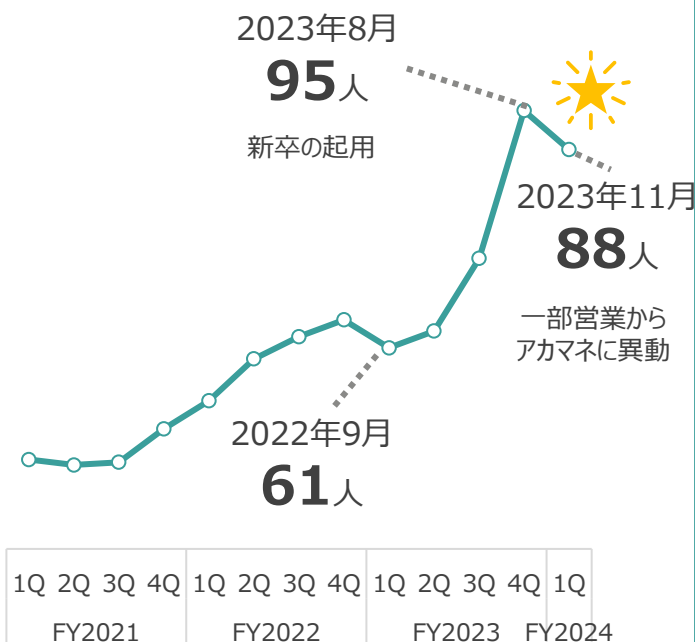
単体

リード登録数・訪問社数も増加中。 各顧客のニーズを獲得できる状態が整ってきた

状態
好調

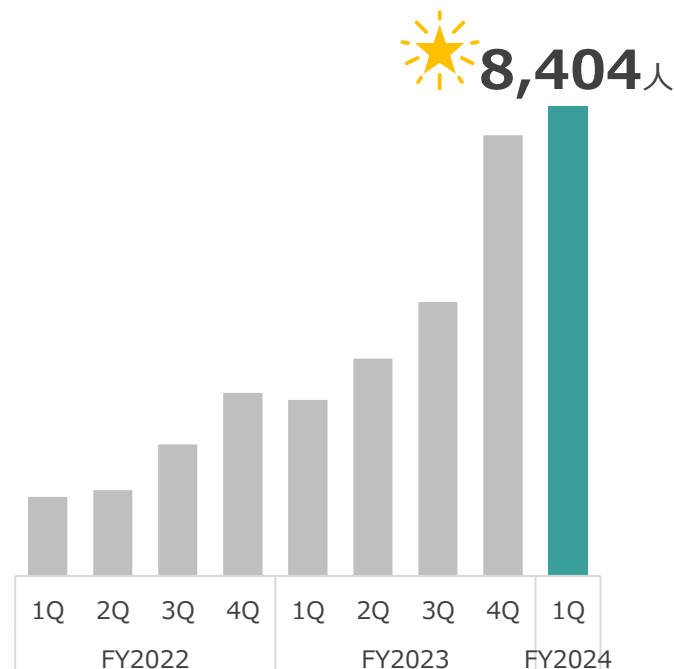
営業人数の拡大

新規採用および、部門間の異動により
営業人材は拡大



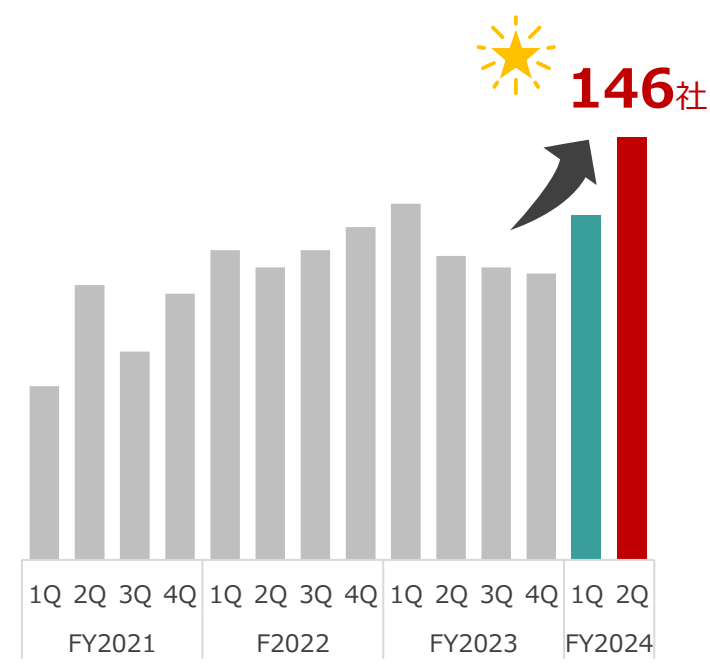
四半期別顧客情報登録数

マーケティング戦略が進み、アポイント
専門部隊の効果が表れた



新規顧客 社数

新規顧客獲得効果が表れ、
2Qにおいて既に1Qを超過見込み



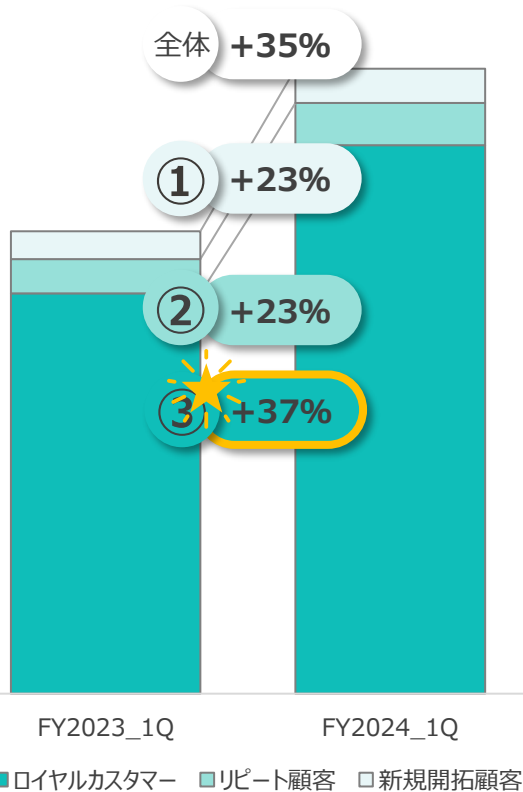
※FY2024-2Qは商談中も含む

ロイヤルカスタマーの顧客単価が順調に拡大

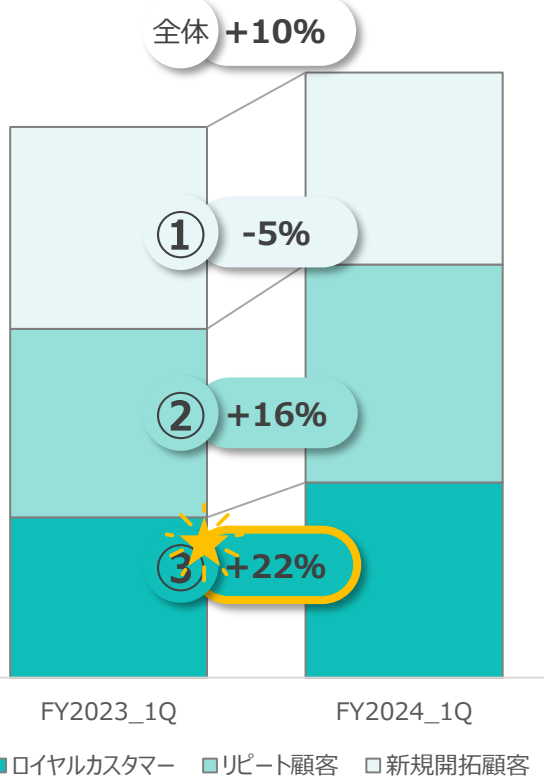
状態
順調

単体

顧客分類別売上高※

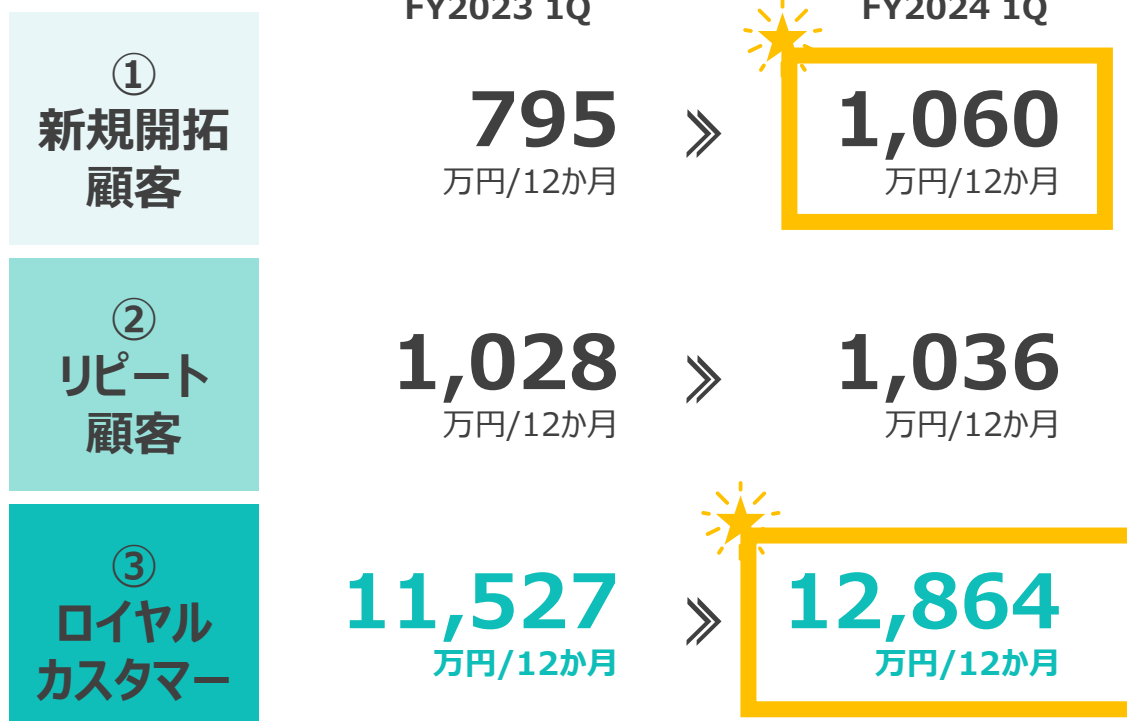


取引社数※



平均顧客年間売上高※

(ヒンシツ大学・ライセンスなどの年間売上高60万円以下の顧客は除く)



※ ①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

※ 四半期最終月から遡って12か月で算出

リソース再配置や大型PJ終了影響を受けつつ、各業界で着実な成長を継続

状態
強化中

主な要因

- ✓ 全社収益性改善に向け、他インダストリーにリソースを再配置
- ✓ 前年の成長を支えた大型PJの終了等による一時的影響

主な要因

- ✓ 営業/デリバリーの徹底した連携
- ✓ 動員力/柔軟力などにより既存ベンダーからの置き換えが進み拡大

※ 四半期最終月から遡って12か月で算出

銀行	銀行・金融機関	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+34%
		38億円	50億円	+12億円
ネット	ネット配信・広告・ネットメディア	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+7%
		29億円	31億円	+2億円
自動車製造	自動車・サプライヤ・各種製造業	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+92%
		28億円	54億円	+26億円
公共	官公庁・地方自治体・公共インフラ	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+24%
		21億円	26億円	+5億円
プラットフォーム	ネットサービス・ECプラットフォーム	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+19%
		24億円	29億円	+4億円
パッケージ	会計・販売・人事・CRMパッケージ	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+44%
		26億円	37億円	+11億円
保険証券	保険・証券・仮想通貨	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+53%
		27億円	41億円	+14億円
人材教育	人材・派遣・介護・教育・HRTech	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+29%
		23億円	29億円	+6億円
エンタープライズ	SAP・素材・化学	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+67%
		37億円	62億円	+25億円
チェーンストア	コンビニエンスストア	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+39%
		27億円	37億円	+10億円
通信メディア	通信インフラ・各種メディア	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+8%
		46億円	50億円	+3億円
エンタメ	ソーシャル/コンシューマゲーム関連	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+32%
		43億円	56億円	+13億円
流通	量販・専門リテール・小売・物流業	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+24%
		40億円	49億円	+9億円
産業	エネルギー・社会インフラ	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+35%
		37億円	51億円	+13億円
グループ会社	グループ会社合算	FY2023_1Q 時点	FY2024_1Q 時点	+32%
		248億円	326億円	+78億円

状態
強化中

これまで話が来なかったような、大規模案件の 提案機会が拡大。体制を強化し、案件受注を加速をさせる

把握したが受注できなかった 顧客案件予算額

当該Qにオポチュニティを把握した案件規模50M以上の顧客案件における予算の総額



FY2023_4Q
時点

FY2024_1Q
時点

把握したが受注できなかった 顧客案件予算額の一例

- ✓ **基幹系領域（SAPなど）計10社** 約21億円
上流からの提案人員や、デリバリーPMや業務知識人員が不足しており、受注にいたらなかった
- ✓ **販売管理システム刷新案件** 約8億円
事業会社からのニーズはくみ取れていたものの、予算分配を変えられず、既存ベンダーからのテスト分業化が進まなかった
- ✓ **物流システムDX化推進案件** 約3億円
物流業務知見に明るいエンジニア不足により、主軸の領域に入れず受注機会を逃した
- ✓ **社内基幹システムマイグレーション案件** 約12億円
システム基盤エンジニア不足により、BP連携が多く、リスクとコストのバランスから受注機会を逃した

「SHIFT3000」に向けた アクション

直近のIT市場の状況

IT市場は引き続き好調だが、求められるサービスに変化の兆しがみられ、『質』の向上が必要

IT市場

IT市場は引き続き堅調

中期：IT市場の中期トレンドは成長が見込まれている

2020年

2030年

16.7兆円

+4.0%
すると予測されている

24.7兆円

※参照
経産省 IT市場にを基にSHIFT作成

短期：産業全体を上回る需要増を確認

企業向けサービス価格指数速報

総平均

ソフトウェア開発

前年比
+2.3%

<

前年比
+4.7%

※参照
日本銀行調査統計局 企業向けサービス価格指数10月速報（2023年11月27日発表）

業態別

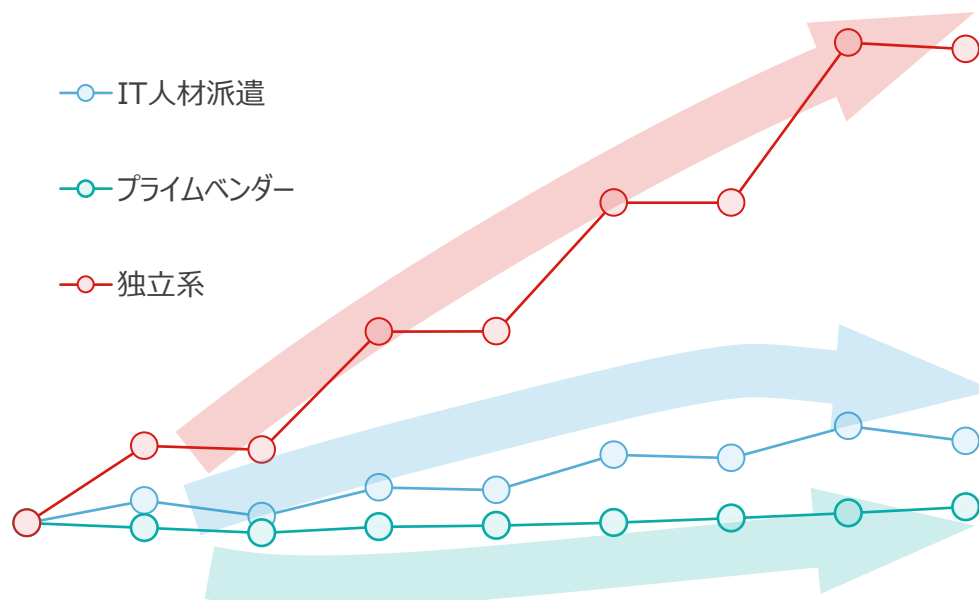
コロナ禍での成長を経て、業態によって成長トレンドに差が生まれてきた

前年同期間比での売上高成長率の推移グラフ

IT人材派遣

プライムベンダー

独立系



業態	2019年 7-12月	2020年 1-6月	2020年 7-12月	2021年 1-6月	2021年 7-12月	2022年 1-6月	2022年 7-12月	2023年 1-6月	2023年 7-9月
独立系	~10%	~15%	~18%	~22%	~25%	~30%	~35%	~40%	~42%
プライムベンダー	~5%	~6%	~7%	~8%	~9%	~10%	~11%	~12%	~13%
IT人材派遣	~3%	~4%	~4%	~5%	~5%	~6%	~6%	~7%	~7%

独立系※

コロナ禍でも圧倒的に成長した新興系がさらなる成長のために「質」を追求する必要

IT人材派遣系※

純粋な派遣業はトレンド変化の兆候あり

プライムベンダー系※

IT市場同様に緩やかな成長をしてきたプライムベンダー系はその傾向を継続

※2019年以前から上場しているSIer関連上場企業のうち、売上規模が1,000億円以上あり、大型M&Aやセグメント変更等で大きな変動がなかった企業（10社）とITエンジニア派遣業を行う企業（5社）にSHIFTを加えた合計16社を3分類。複数事業を有する企業は関連セグメントのみを抽出。
（IT派遣人材系：5社、直近LTMベース合計売上高：3,540億円）（独立系：2社、直近LTMベース合計売上高：1,748億円）
（プライムベンダー系：9社、直近LTMベース合計売上高：7兆7,547億円）

「SHIFT3000」に向けたアクション

さらなる成長のためのSHIFTの重要な変化ポイント

重要な変化ポイント

効果

1

大規模案件獲得のための
『提案力』の徹底強化



✓ 大規模顧客獲得
✓ 提案数増大

2

大規模顧客ニーズに対応するための
『採用方針』の変革
～「採用人数」から「プロフェッショナル人材採用」へ～



✓ 「プロフェッショナル人材」
採用増加

3

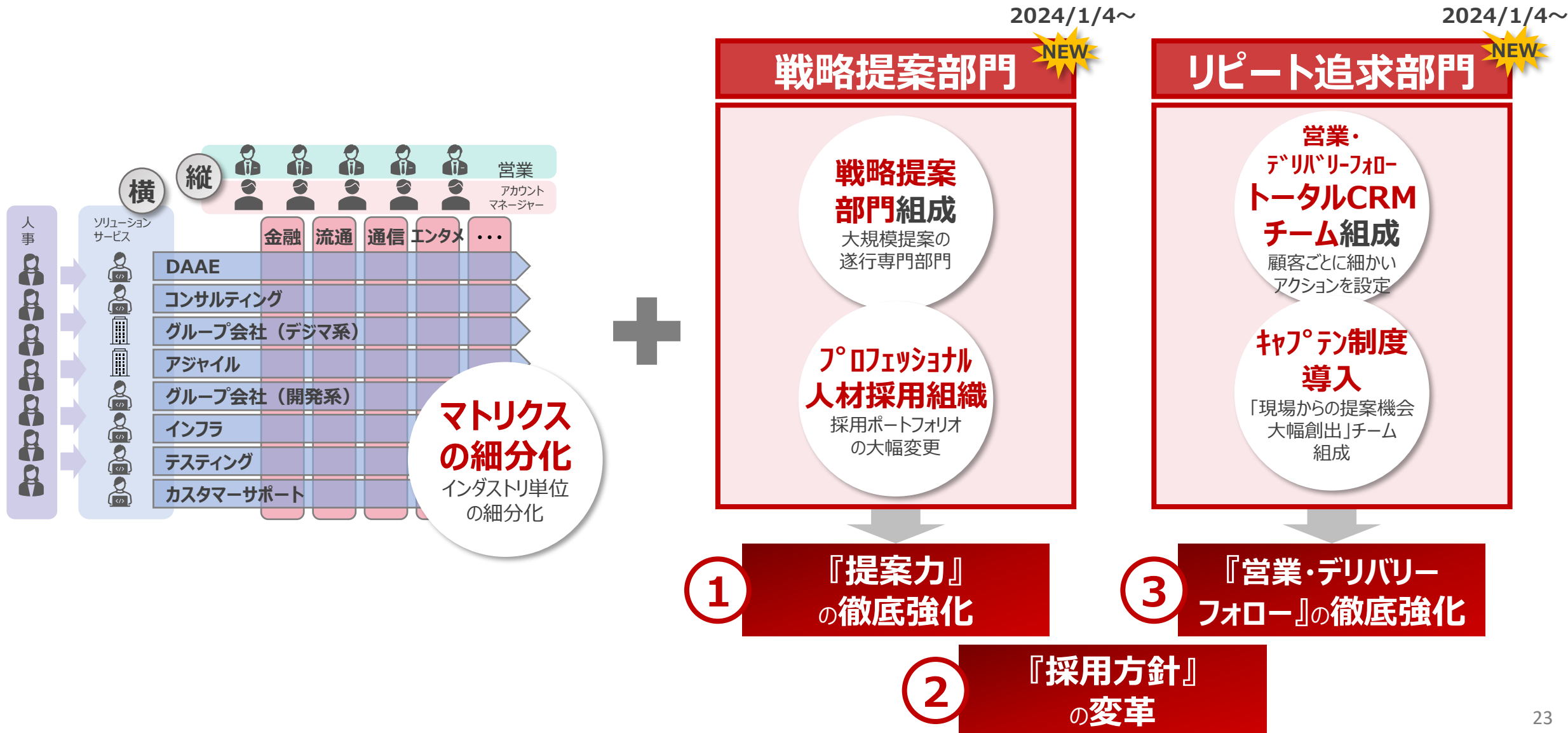
既存顧客の離脱、縮小を防ぐための
『営業・デリバリーフォロー』の徹底強化



✓ 離脱顧客 低減
✓ 縮小顧客 低減

「SHIFT3000」に向けたアクション

変化を実現していくためのマトリクス組織をバージョンアップ済

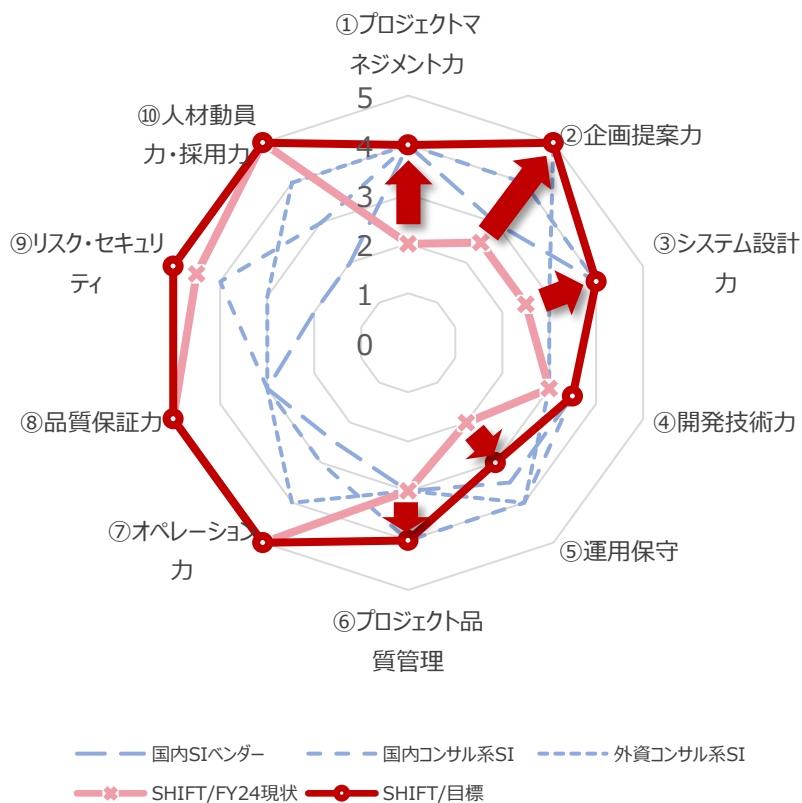


大規模案件獲得のための
①『提案力』の徹底強化

①『提案力』の徹底強化

顧客の真のパートナー企業になるために、プライムベンダーとして必要な要素を定義。目標に向け拡充を進める

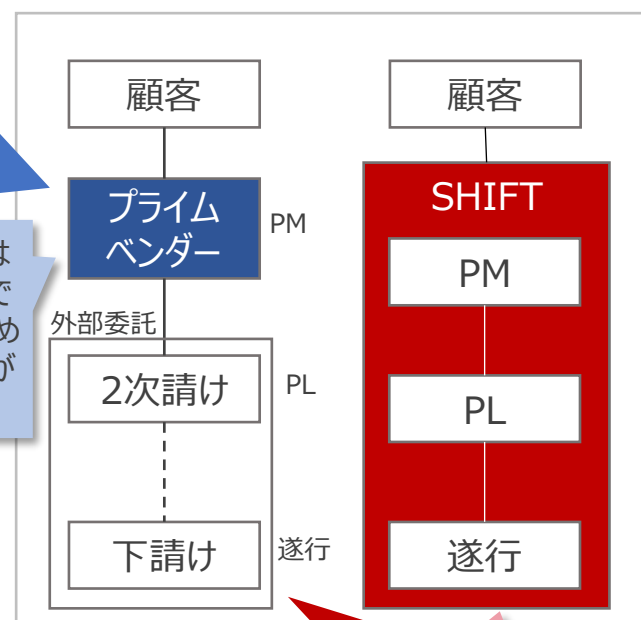
ITベンダーに求められる10大要素



	プライムベンダー			SHIFT	
	国内SIベンダー	国内コンサル系SI	外資コンサル系SI	FY2024現状	目標

①プロジェクトマネジメント力	4	4	4	2	4
②企画提案力	3	4	5	2.5	5
③システム設計力	4	4	3	2.5	4
④開発技術力	3.5	3.5	3	3	3.5
⑤運用保守	3.5	4	4	2	3
⑥プロジェクト品質管理	3	4	3	3	4
⑦オペレーション力	2.5	3	4	5	5
⑧品質保証力	3	3	3	5	5
⑨リスク・セキュリティ	2	4	3	4.5	5
⑩人材動員力・採用力	2	3	4	5	5

大手SIベンダーの参画スタイル SHIFTの参画スタイル



基本的には外部委託で遂行するためPM、企画が強い傾向

テストから始まり、特にオペレーション力に磨きをかけてきた

※SHIFT独自調査による結果

①『提案力』の徹底強化 ～「大規模提案オポチュニティ事例」～

高いオペレーション力で5億円受注。さらに80億円のオポチュニティが見えてきた。あとは提案力とプロマネ力を強化し、フルサポートを狙う

顧客展開「好事例」



売上高5,000億円を超える、グローバルにビジネス展開している大手商社。
SHIFTは基幹システム導入・ロールアウトにて支援を開始

現在（これまで）

圧倒的な**実行力**で信頼を勝ち取る

⑦**オペレーション力**

⑧**品質保証力**

✓**実行経験・技術の標準化、ナレッジ蓄積・教育**
徹底したプロパー主義のため実施した経験が社内に蓄積

提供サービスの幅が拡大

	計画 (Plan)	構築 (Build)	運用 (Run)
App	UI/UX設計 要件定義 開発環境構築 テスト	開発 テスト デモ 移行	運用 保守 改善
Infra	要件定義 設計	構築 テスト	運用 保守 改善

これまでの
受注額
5億円

未来（これから）

SHIFTの実行力を武器にした、**企画提案**と開発知識・**システム設計力**を
ベースとした**プロジェクトマネジメント力**が必要

SHIFTに
必要な能力

①**プロジェクト
マネジメント力**

②**企画提案力**

③**システム設計力**

✓**プライムベンダー経験者を増やし、顧客プロジェクト
全体提案を行う**

既存SIerは、開発ボリュームの多い領域に注力。
一方バージョンアップなどはテストが多く、SHIFTの得意領域

✓**導入後の対応など、運用知識でSHIFTに軍配
当たり前になってきたERPシステムでは、バージョンアップが
継続的に実施。事業会社経験者がSHIFTで活躍**

獲得可能な
未来の
オポチュニティ

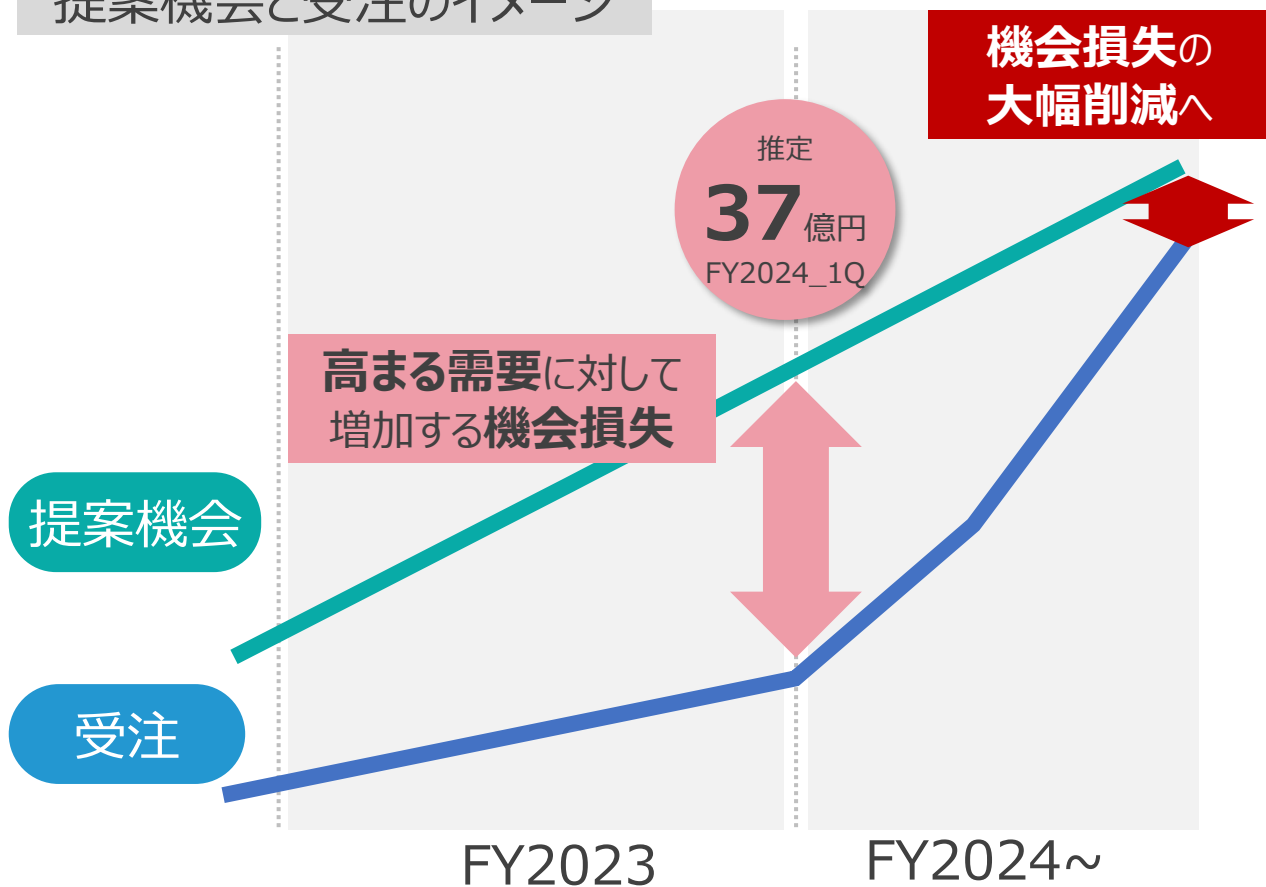
未来の
提案ボリューム

80
億円

①『提案力』の徹底強化 ～SHIFTの課題と今後への対応策～

年々高まるニーズに対して、 組織としての能力を強化して機会損失削減へ

SHIFTに対する
提案機会と受注のイメージ



戦略提案部門

②企画提案力

③システム設計力

SHIFT
最注力領域

①プロジェクト
マネジメント力

Head



元外資コンサルパートナー

コンサルファームでパートナーとして自動車・機械・建設等の産業アカウントを管掌

『戦略提案』
プロフェッショナル

Head



元大手SIer 部長

国内トッププライムベンダーでシステムアーキテクチャを中心に大規模システムの品質を追求

『技術専門』
プロフェッショナル

国内・外資トップSIerや
コンサルにも遜色ないレベルへ

大規模顧客ニーズに対応するための

②『採用方針』の変革

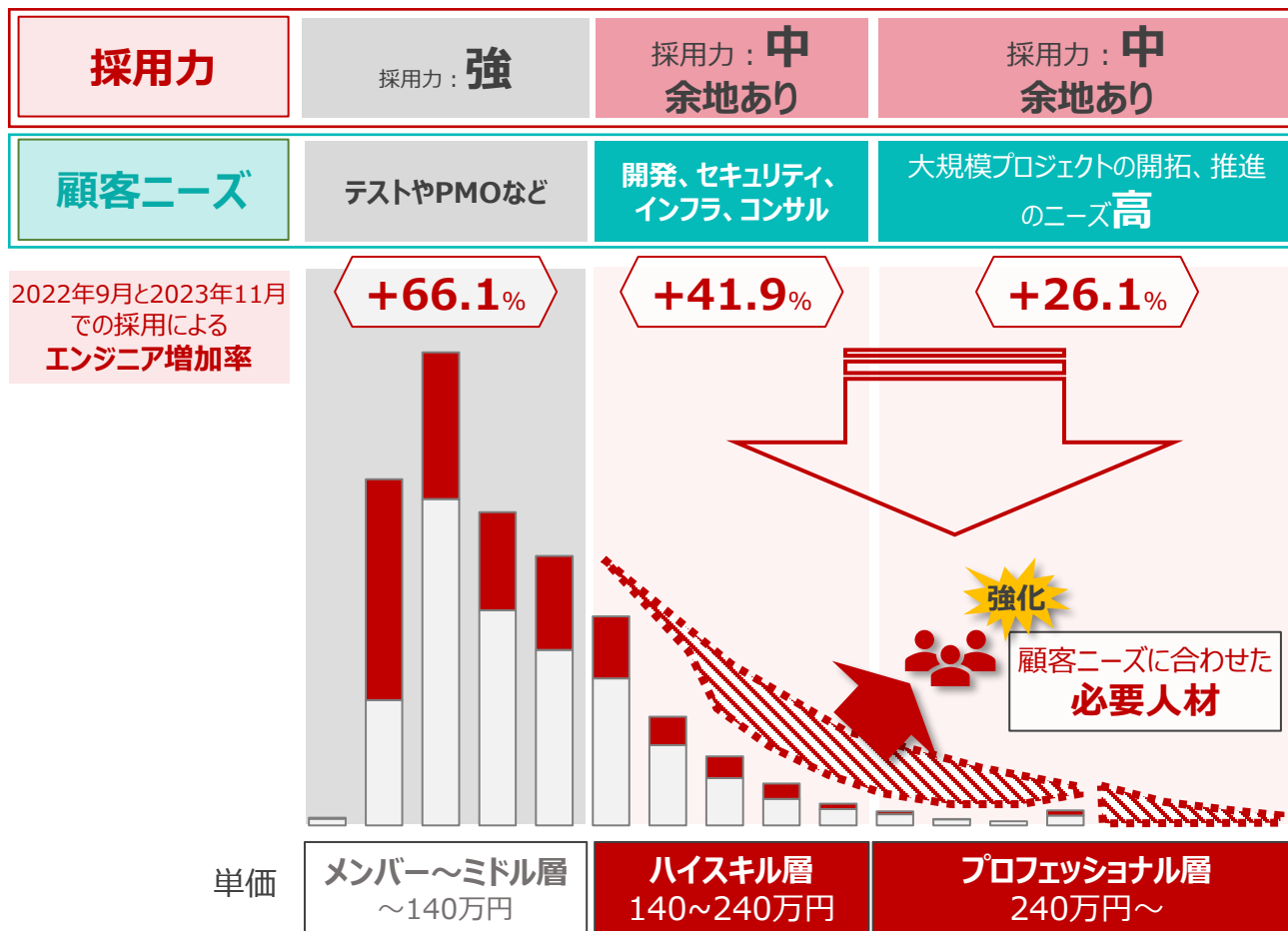
～「採用人数」から「プロフェッショナル人材採用」へ～

②採用方針の変更 ～「採用人数」から「プロフェッショナル人材採用」へ～

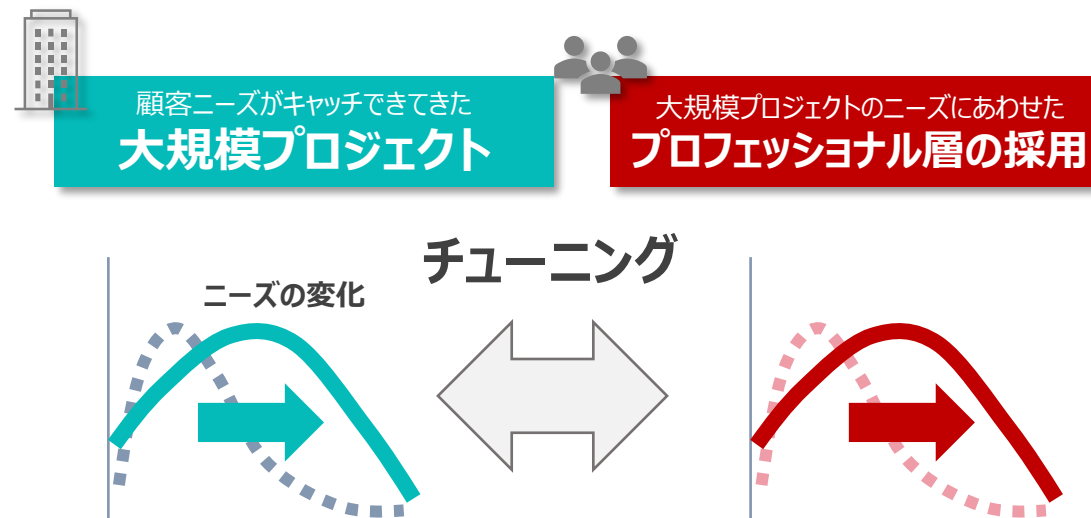
さらなる大規模オポチュニティを獲得していくためには、 「採用人数」に加えて、プロフェッショナル人材の採用がマスト

年収換算想定
単価別人数分布

単体



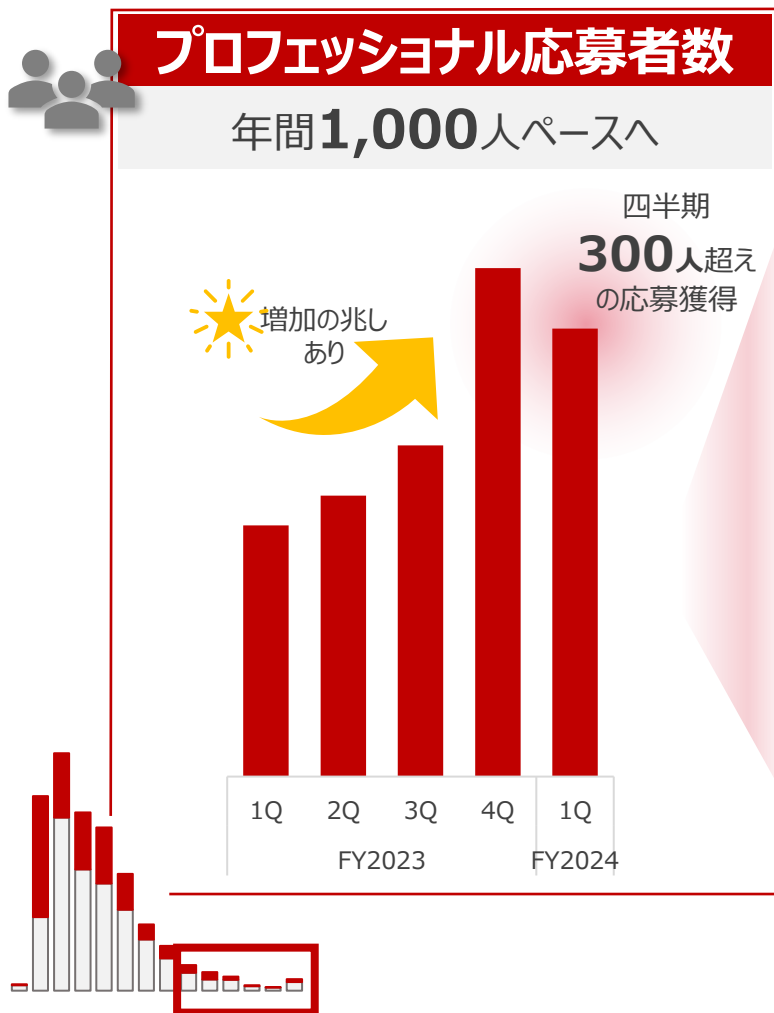
採用ポートフォリオのアジャスト



採用活動の方針を
「採用人数」から「**プロフェッショナル人材**」
の採用人数へシフト

②採用方針の変更 ～「採用人数」から「プロフェッショナル人材採用」へ～

プロフェッショナル人材の応募者数は増加傾向、採用も進む



各領域で大規模プロジェクト獲得に必要な人材採用が進む

顧問



渡辺 秀明 氏

防衛

初代防衛装備庁長官であり、近年では防衛装備品関係の展示会での基調講演などにも登壇。2023年4月から防衛省で施行された「産業サイバーセキュリティ基準」（米国NIST SP800-171準拠）の日本導入に向けて尽力したことで有名

「システム設計力／プロマネ力」に強み

プロマネ システム設計 エネルギー



大手SIerにてエンジニア経験後、主にエネルギー・広告業界向けのプロジェクトに参画。直近はコンサルタントとして、基本構想・基本計画フェーズの立ち上げ支援などを行う。
最大2,000人月のPM経験

「企画提案力」に強み

企画提案 プロマネ 製造 流通



製造・流通業向けのDXコンサルタントとして、ITガバナンス・BPR・サービス開発支援に従事したのち、部門責任者として60名の組織をけん引。DXコンサルタントの育成にも注力

プロマネ 開発技術 コンサル



多業界における業務プロセス、IS/IT管理、ITソリューション・テクノロジーに深い知識。80名のコンサルタント組織を率い、700億規模のプロジェクト管理に参画。AI研究者としても活躍

企画提案 システム設計 ERP SAP



日本初の純日本企業へのSAP導入プロジェクトにおけるPM経験以降、一貫して戦略、企業変革、SAP・ERPシステムの導入に従事。多岐にわたる業界、また海外プロジェクトの経験も豊富

システム設計 企画提案 マイグレ



インフラはメインフレームからクラウドまで、アプリはレガシー言語からPythonまで幅広い技術を身につけ、PM・プリセールス・コンサルに従事。スタートアップでは経営に参画、組織設計からメンバーマネジメント、実働に至るまですべてをこなす

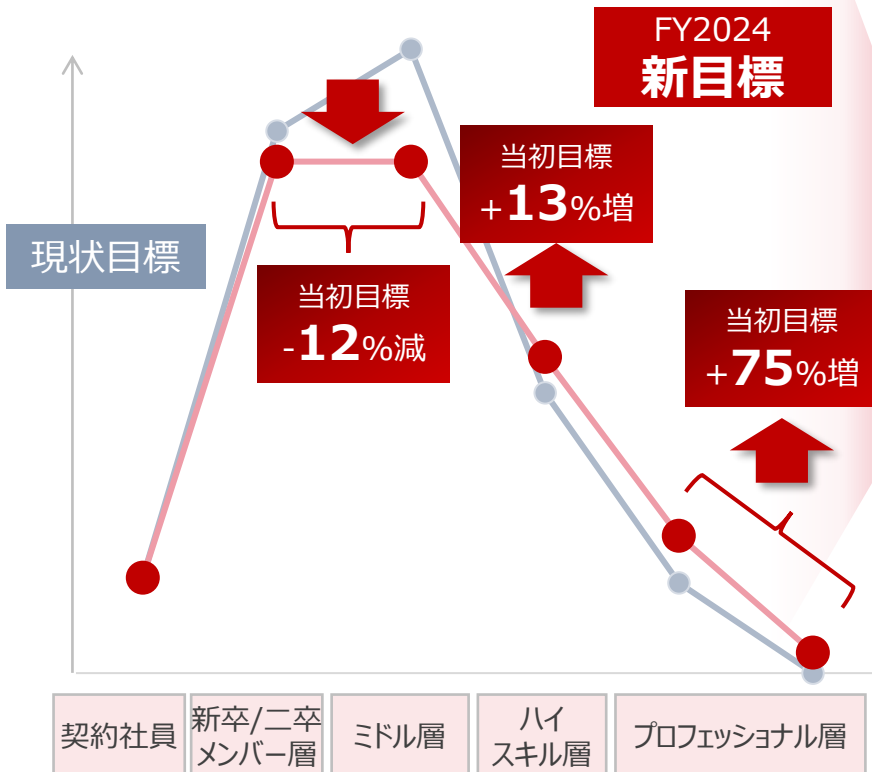
②採用方針の変更 ～「採用人数」から「プロフェッショナル人材採用」へ～

さらに加速すべく、採用戦略も抜本見直し 採用体制も強化

改革1
採用人数
分布

「採用人数」から「プロフェッショナル」へ
プロフェッショナル層の加速

レイヤー別 採用目標



改革2
ペルソナ

「プロマネカ」に加え、「企画提案」
「システム設計」に強みのある組織へ

採用体制の強化

戦力増強



新組織立上



- ✓戦略提案部門組成
- ✓専門採用チームの組成

プロフェッショナル層の想定分布

強化する能力

- ①プロジェクトマネジメント力
- ②企画提案力
- ③システム設計力
- ④開発技術力
- ⑤運用保守
- ⑥プロジェクト品質管理
- ⑦オペレーション力
- ⑧品質保証力
- ⑨リスク・セキュリティ
- ⑩人材動員力・採用力



既存顧客の離脱、減額を防ぐための

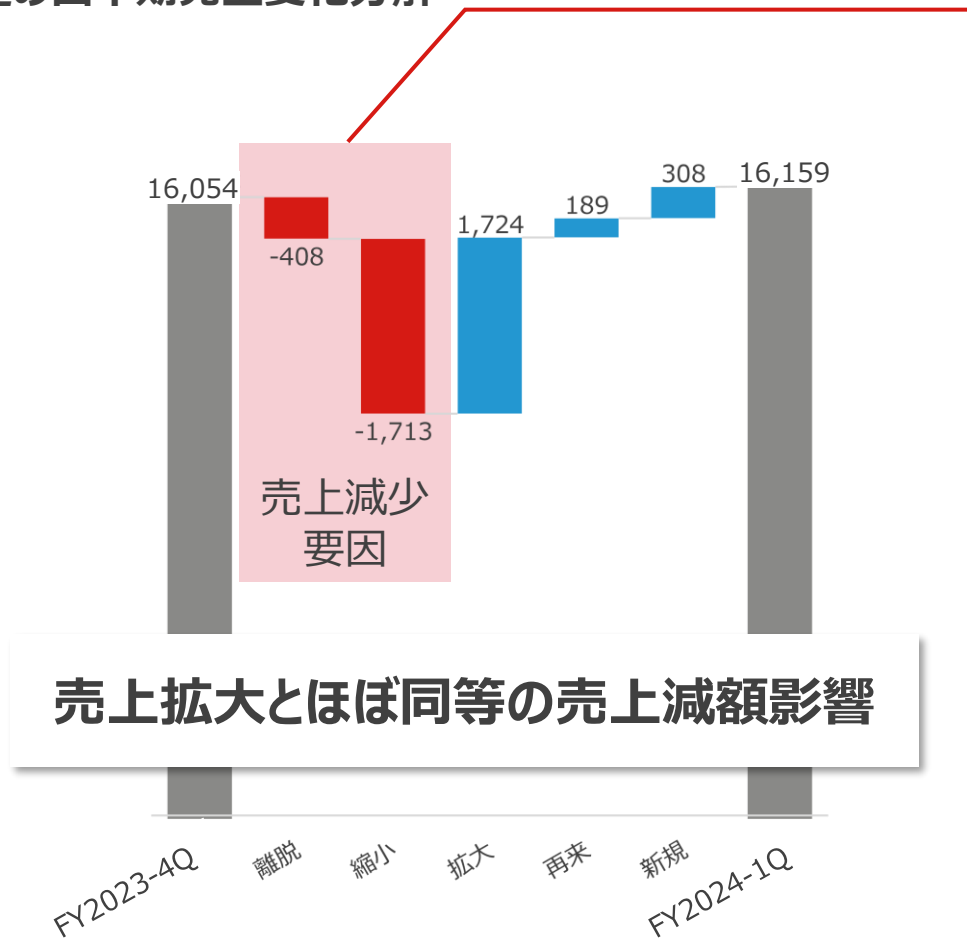
③『営業・デリバリーフォロー』の徹底強化

③『営業・デリバリーフォロー』の徹底強化

単体

売上変化分析から、離脱・縮小顧客の対応を進める 要因分析から対策を検討

直近の四半期売上変化分解



減額・離脱要因		件数割合	主な結果
スポット対応案件	SHIFTの価値を提案できておらず、単発のリソース提供で留まり継続できてない	30%	離脱
セキュリティ単発案件	フック商材としてのセキュリティサービスが後続案件につながらないケースが散見	30%	離脱
プロジェクト終了	プロジェクト毎の受注だと、受注額の月次変動が大きい。継続提案や、クロスセルしながら定常化が必要	19%	縮小
予算都合	計画上流段階から関わっていない場合、増額提案がしにくい	12%	縮小
内製に切り替え	テスト領域はエンジニア確保や品質向上が内製化では難しく、しっかりと理解いただく説明が不足	3%	縮小
当社都合で撤退	単価や方針が合わないなど戦略的撤退	2%	離脱
顧客サービスの業績不振	業績不振により、サービス規模縮小	1%	縮小
評価低でリピートせず	顧客満足度が低く、リピートしない	1%	離脱
他社へリプレイス	顧客満足度が低く、他社リプレイス	0%	離脱

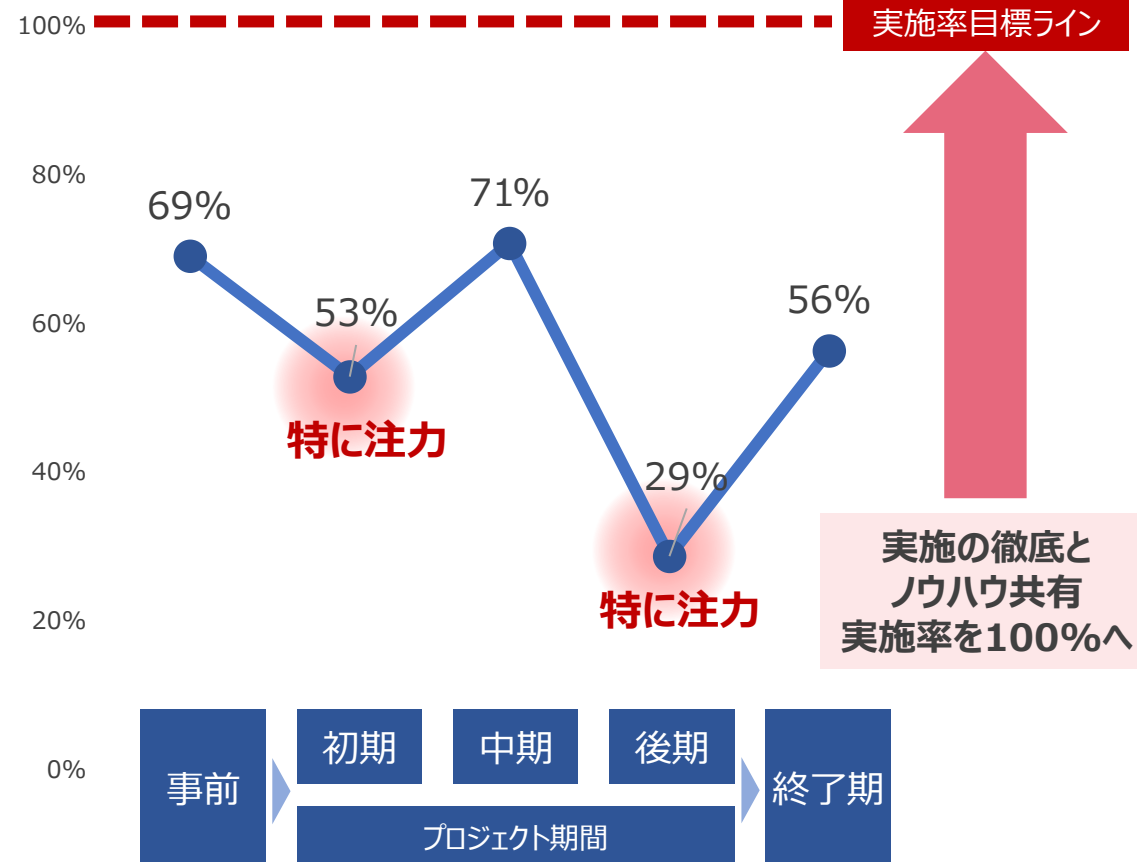
③『営業・デリバリーフォロー』の徹底強化

顧客提案活動に必要な工程ごとの活動を定義 十分にできておらず、改善の余地が見えた

顧客提案活動に必要な主な15の活動

項目	分類
1 顧客とのキックオフを実施したか	事前
2 PJ開始後の早期に、クロスセルの提案をしたか	PJ初期
3 PJ開始後の早期に、SHIFTの上位役職者を連れた訪問ができたか	
4 クロスセルの提案したか	PJ中期
5 同部署の他のプロジェクトをヒアリングをしたか	
6 同部署の次のプロジェクト案件をヒアリングをしたか	
7 他部署のPJ情報をヒアリングをしたか	
8 顧客PMのプロジェクト案件をヒアリングをしたか	
9 追加開発/エンハンスのヒアリングをしたか	
10 キーマンへのヒアリングをしたか	PJ後期
11 ヒアリング時に顧客・案件課題のキーワードを抑えているか	
12 SHIFTの上位役職者を連れた訪問ができたか	
13 リプレイス提案ができたか	PJ終了期
14 終了報告を実施したか	
15 案件満足度の確認をしたか	

売上縮小・離脱顧客における活動実施率

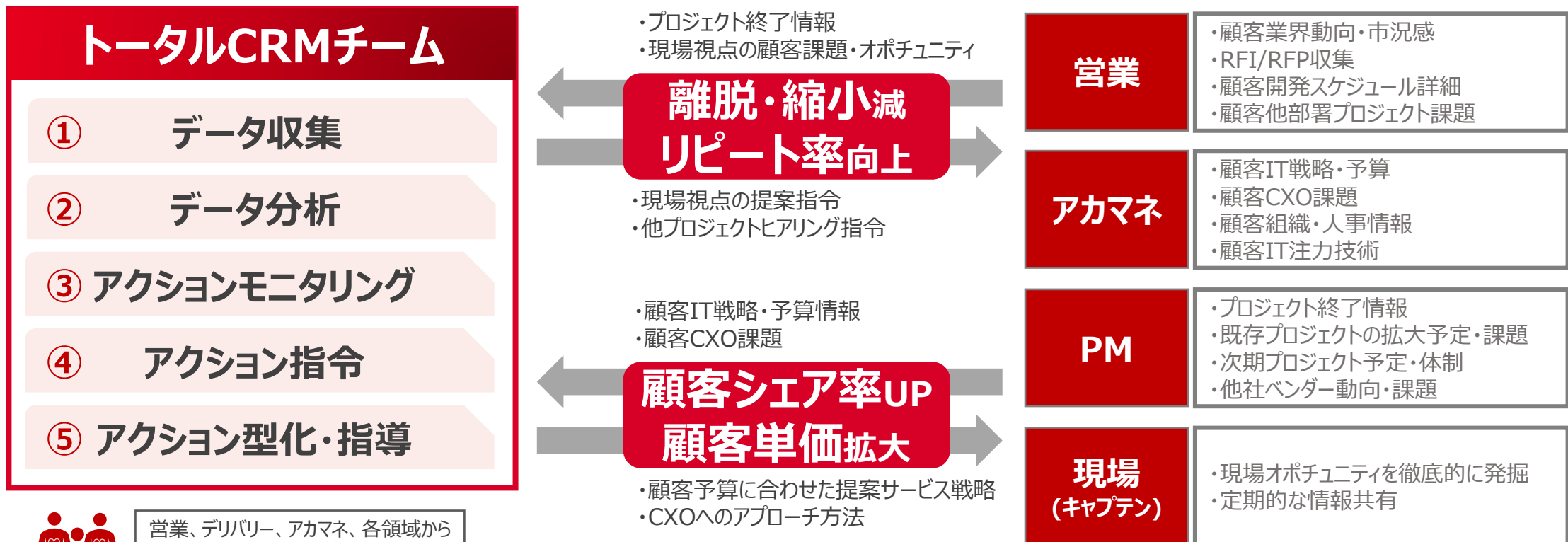


③『営業・デリバリーフォロー』の徹底強化 ～トータルCRMチームの目的～

顧客ニーズを徹底的に集め、チーム全体で顧客提案につながる 専属チームを組成。活動状況を可視化・サポート

全顧客・全チームでの活動ウォッチ

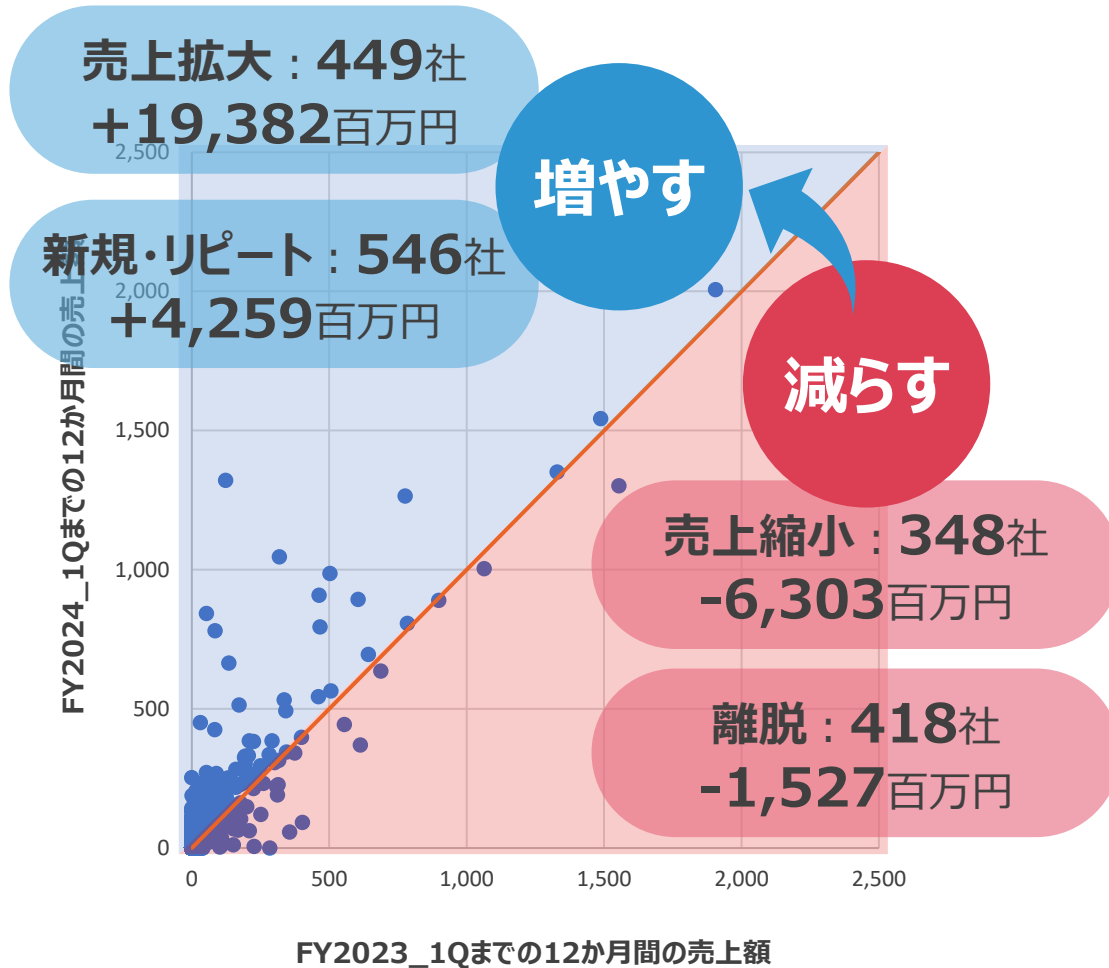
徹底したニーズ収集／活動



営業、デリバリー、アカマネ、各領域から知見のあるメンバーを集め、チームを組成。統合的にデータを収集し、CRM活動を実施

③『営業・デリバリーフォロー』の徹底強化

顧客別、担当者別までKPIウォッチを細分化。 徹底して現場力を高め、売上減額、離脱を防ぐ



改革1
離脱縮小
防止

売上縮小、離脱を防止
徹底した現場力提案力強化

- 現場で顧客課題を見つける**当事者意識**
- KPIにより、**活動量の可視化**
- 管理単位を細分化し即対応

改革2
拡大提案

新規・売上拡大を推進
顧客からの信頼を強化

- 顧客信頼度スコア**を定義・向上
- 顧客**連絡ライン**を確立、相談数向上
- たゆまぬ努力で提案件数向上

④ その他の活動

アカウント/営業

人事/採用

サービス/技術

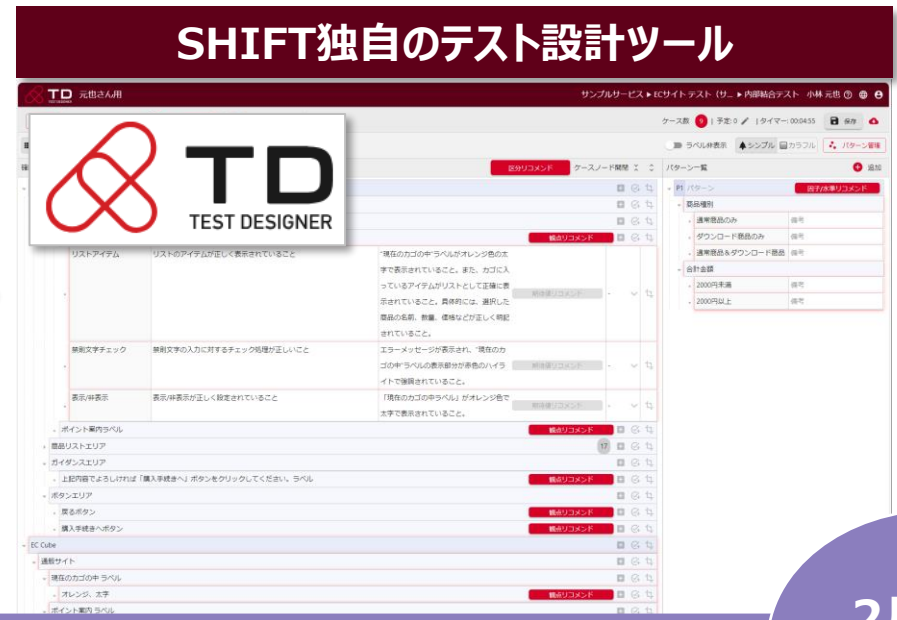
M&A/PMI

ついに、SHIFT独自のテスト設計ツールにAIアシスタント機能搭載。 現場導入を進め、品質の均質化／工数削減の実現を目指す

特許化も検討

一般的な
大規模
言語モデル

- 主な機能
- 仕様書からの要素抜き出し
 - 状態定義項目抽出



過去データ
を基にした
独自AIモデル

- 主な機能
- テスト項目の自動生成
 - 過去データからのサジェスト
 - テスト期待値生成など

テスト設計工程の変革

2月以降
現場本格導入

効果測定を予定

これまで

全ての項目に対して
手作業で検討・記載が
必要だった

これから

全ての項目を一度AIで
洗い出して、過不足を
チューニング

品質の均質化

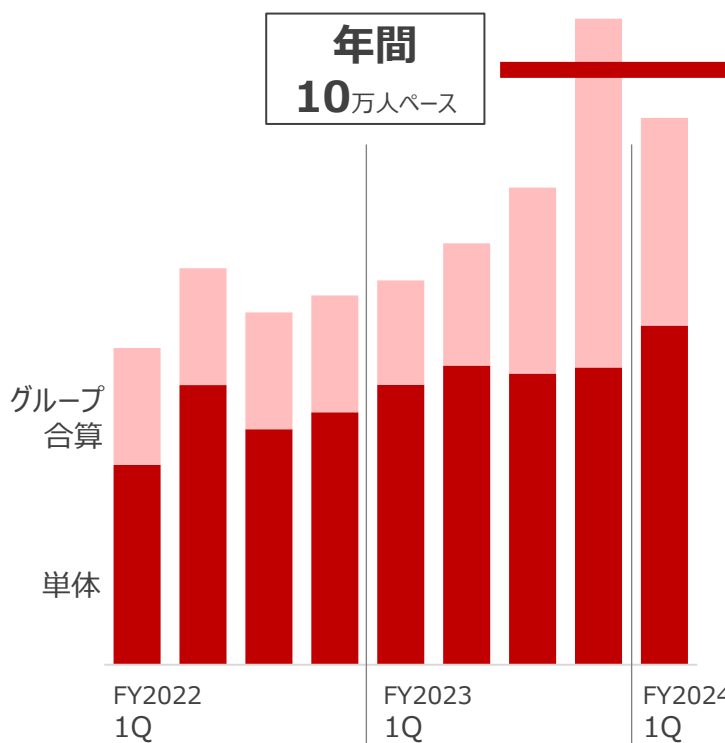
早期立上り

工数削減

採用人数は1Qとして過去最高。採用効率化も進む

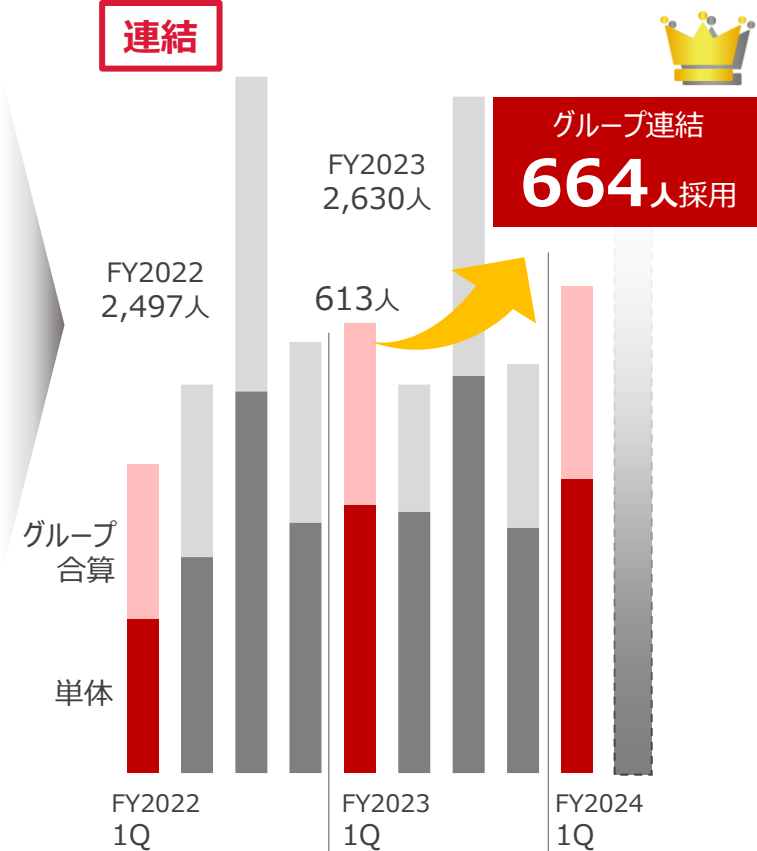
応募者数
年間**10万人**ペースへ

連結



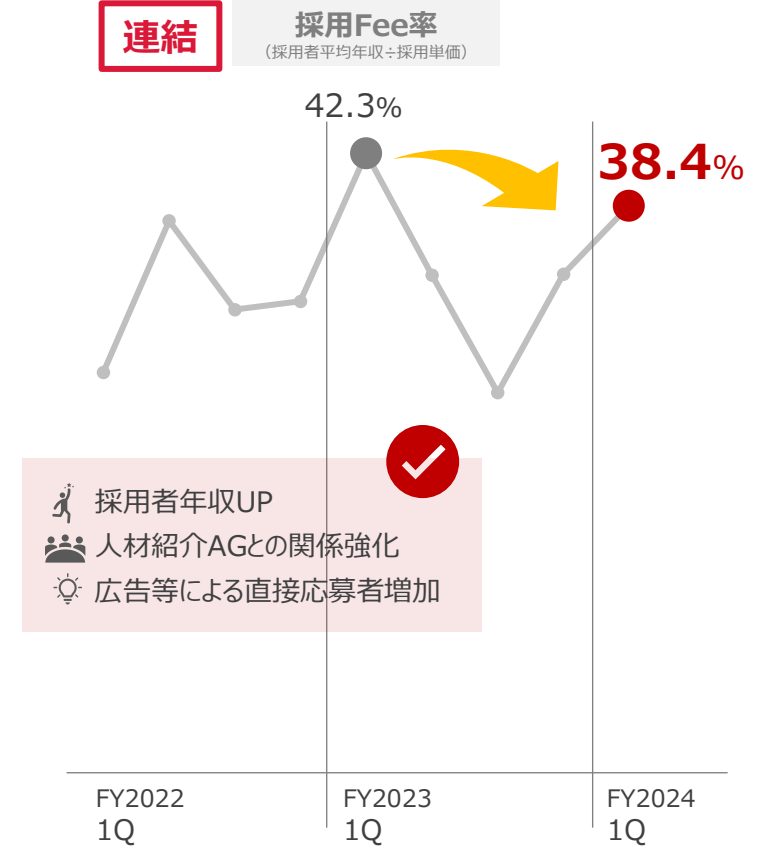
採用人数
1Qとして過去最高 **664人**採用

連結



採用効率 (Fee率)
前年度比で効率化が進む

連結



FY2023に参画したbuild+からの紹介もスタート。 SHIFT顧客への人材紹介もスタートし、海外展開支援のきっかけに

SHIFTの グローバル採用力強化

「グローバル展開する顧客の支援を加速」

採用力
強化

人事
外販

SHIFT顧客の海外展開に向けた
人材紹介支援が決定見込

「日本企業がグローバルで勝ち、競争力強化へ」

単体

外国籍人材の採用者数

SHIFTで採用が進む

SHIFTへの人材紹介
数が増加



【CS部門】
2023年10月入社
大手グローバル企業にお
いてプロダクトオペレーシ
ョン業務に従事。グローバ
ル案件を担う

【開発部門】
2024年入社予定
フルスタックエンジニアおよ
びクラウドエンジニアとして、
複数アプリの開発に従事。
多言語に堪能

【品質保証部門】
2023年12月入社
国内大手通信企業にて
業務アプリの開発経験



build +



2023年5月
SHIFTグループ参画
バイリンガル
IT人材紹介
に強み

SHIFTがサービス支援する顧客
に対し、グローバル人材の紹介を開始

開始1か月で30名の候補者推薦
→最優先ポジションおよび高難易度ポジション
にて採用見込

1か月の推薦数

30人

採用見込

2人

候補者スキル例

- **グローバルプロジェクトMG**
 - ✓ 日系大手ネット企業在籍
 - ✓ PM、PdM、AI企画等を経験
 - ✓ 日本語と英語のバイリンガル
- **インフラエンジニア**
 - ✓ クラウドに強みを持つSI在籍
 - ✓ AWSエンジニア経験
 - ✓ 10以上のAWS資格を保有

「あらゆる才能が活躍できる社会へ」 法定雇用率を上回る障がい者雇用を実現

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

方法論を
展開

社外の研究会等で報告

日本職業リハビリテーション学会
での登壇

「日本一、才能と能力を活かせる会社の実現」に向けた取り組み」をテーマとし、映像、業務改善サポートの2チームの事例を基に障がい特性を活かした取り組みや、チームマネジメントの視点、アプローチについて紹介

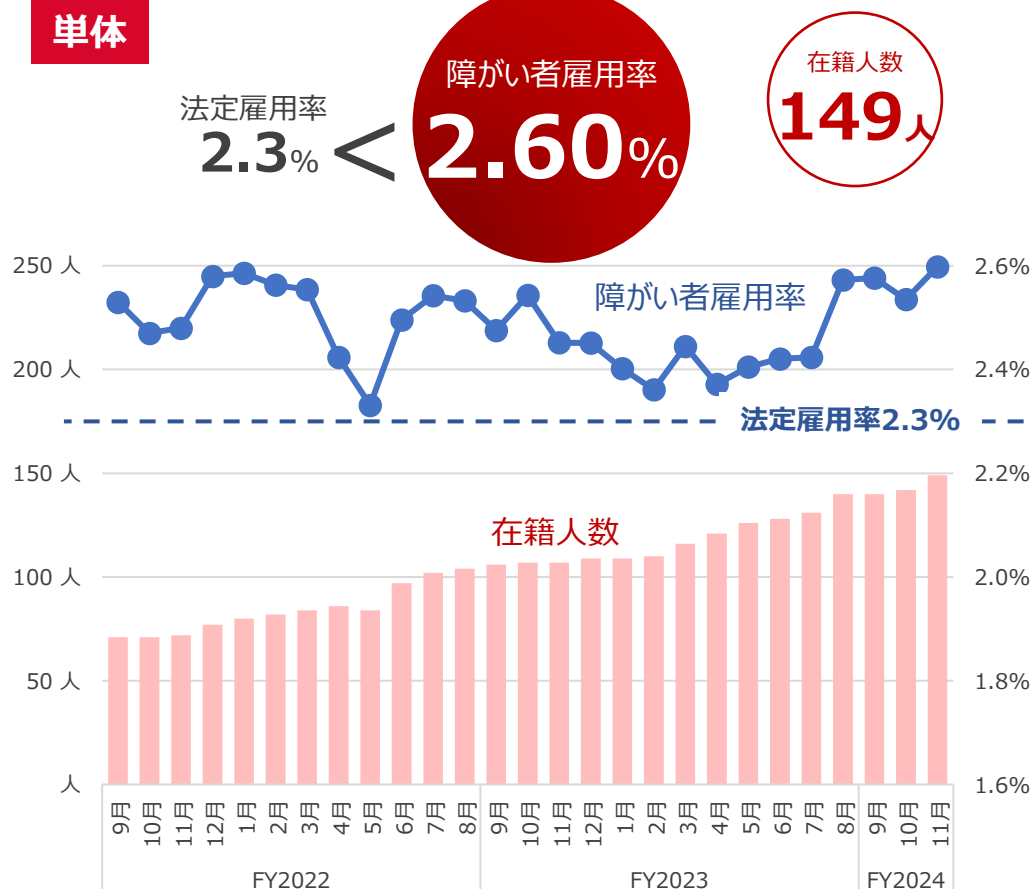


ビジネスサポートグループについて_業務				
社内BPO機能・価値創出を業務として実施。年間数万件を超える業務請負をしつつ、価値発揮する仕組みを構築				
BPO機能を担い事業成長に貢献	才能と能力を活かす活躍機会創出	社会価値の創造		
<ul style="list-style-type: none"> アスレ 各部署からの依頼されたシステム業務実施 EP エンジニア推進部の業務切り出し Web 広報と連携・note、社内ブログ入稿 映像 動画撮影・編集・配信サポート 	<ul style="list-style-type: none"> ヒトログ オフラインマネジメントツール開発 業務支援 マスクの修理・顧客語句問題解決ツール化 ネットバトル 社内SNSのチャット 能力開発 動画制作・PCサポート、検定Wチェック 	<ul style="list-style-type: none"> 労務 勤怠承認・在籍証明発行 総務 福利厚生・時給増分け・発受付け対応 総務 その他単発業務・ビジネス系内装 エンタメ エンタメグループの採用アシスタント業務 	<ul style="list-style-type: none"> 業務改善 業務自動化・分析ツール開発・提案 SHIFire 福利厚生・マナーシームレス連携 アークシステム アート制作・アートプロジェクト 	<ul style="list-style-type: none"> 部署完結 営業・法務・労務グループなど複数 チーム数 2023.1.1現在 計17チーム 単発業務 2023.1.1現在 約180件 定額業務 2023.1.1現在 約200件

従業員の
豊かさへ

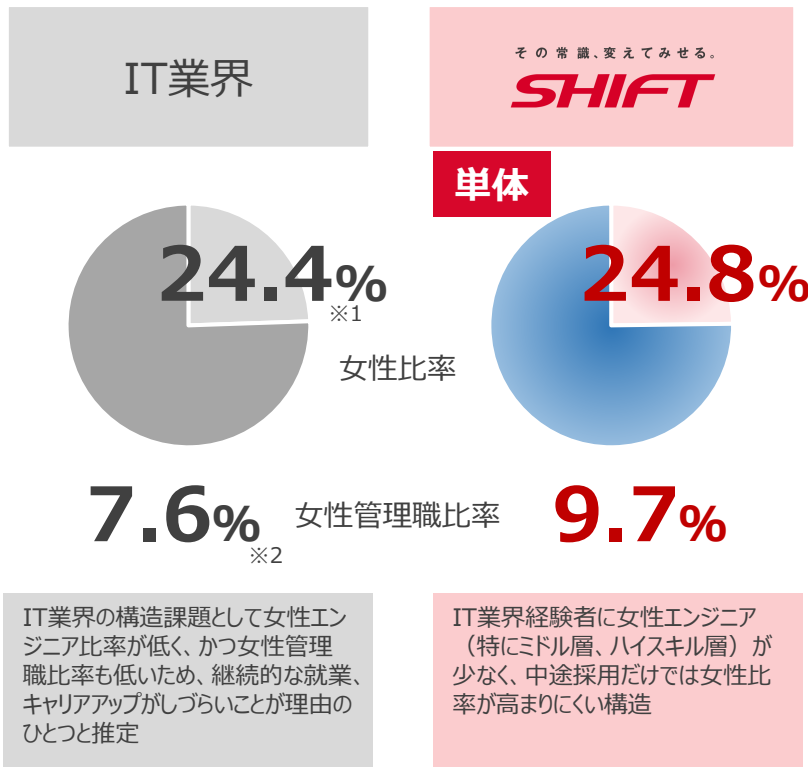
従業員のライフスタイル
の中に、花やアートを

花卉チーム、アートチームの
活動が活発



IT業界以外からの採用を増やし、育成することで、 男女の差がなく成長し、活躍する機会をつくる

IT業界とSHIFTの構造比較



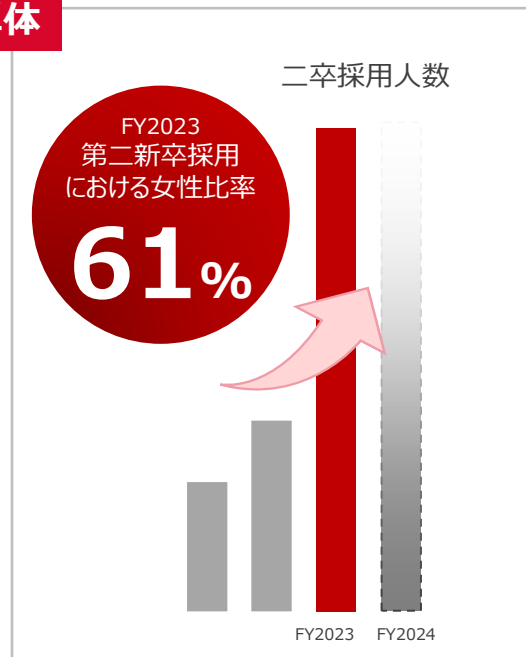
IT業界の女性人口を増やす

非IT
業界

非IT業界からの採用において
女性採用者を増加

単体

SHIFTが取る
アプローチ



キャリアをつくる

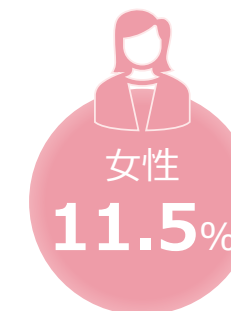
評価
制度

市場価値と連動した評価制度

単体

FY2023 年間昇給率

全社 **11.0%**



男性・女性問わず活躍し、
成長する会社へ

※1 経済産業省 平成30年特定サービス産業実態調査

※2 一般社団法人情報サービス産業協会 2022年版 情報サービス産業 基本統計調査

M&A

2社

【1Q】2023年10月23日
リリース

NETWORLD

【2Q】2023年12月5日
リリース

ClubNets
a professional team of sales promotion

Pick up!

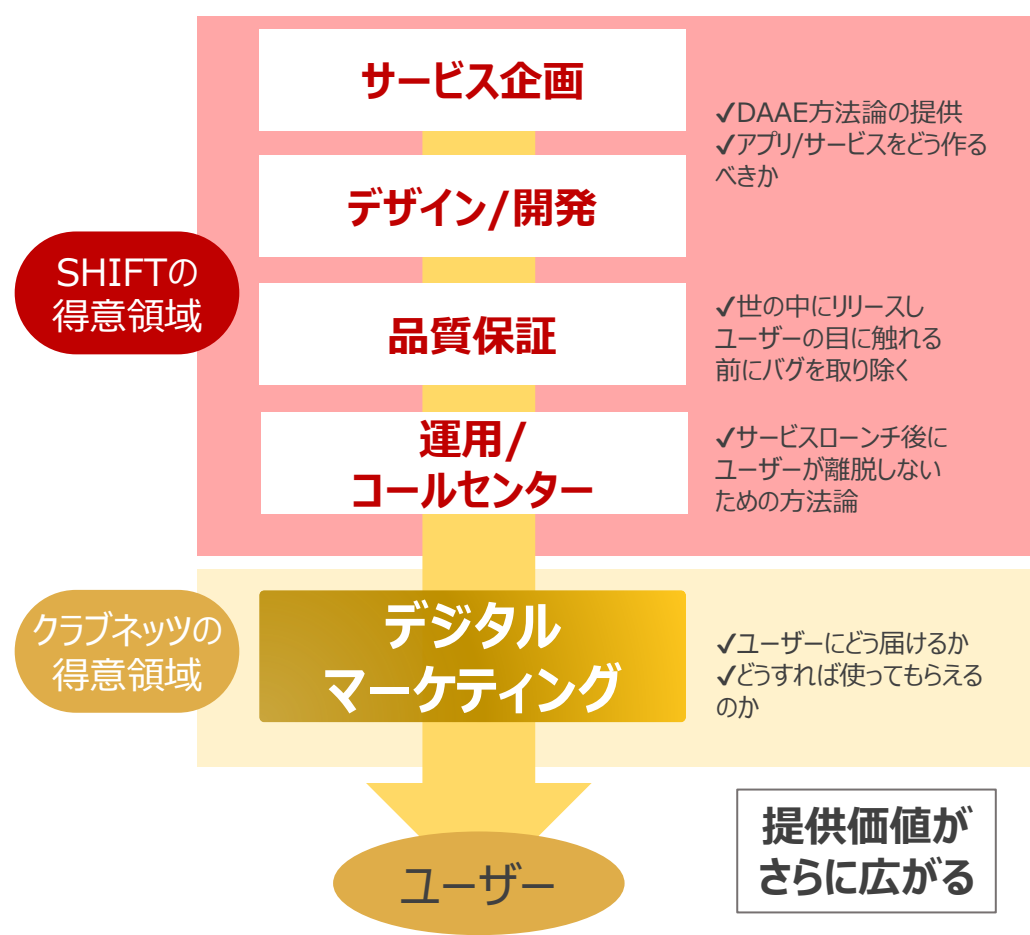
会社名	ネットワーク	クラブネッツ
会社概要/ 事業概要	システム開発 システムインテグレーション	LINE を用いた販促サービス CNポイントによる販促サービス
特徴	受託開発およびセキュリティサービスを軸に、各種クラウドプラットフォームやIoT、ネットワーク等の構築から、サービスの運用、監視、セキュリティ対策支援まで広くサービス展開することで、お客様のDX加速化を支援	ポイントシステムやLINEを活用した販促サービスを展開。特にエネルギー業界において、安定的かつ成長も期待できる事業基盤を持つ。加えてデジタルマーケティング領域において確かなノウハウと実績を保有
売上高/ EBITDA (ジョイン前)	675/58 百万円※	1,629/603 百万円※
取得 エンティティ	ホープス	SHIFT
連結取込 予定日	2024年2月1日	2024年2月1日

※2023年3月期

※2023年6月期、バリューワンとの連結数値

新たに2社のM&Aを実施

「売れるサービスづくり」提供企業へ



PMI

グループ会社への支援体制が進み、各領域で成果がでてきた

変化 支援体制を大幅強化

効果

採用、社員定着の両面で成果が出てきた

PMI Case1

ジョイン後3年

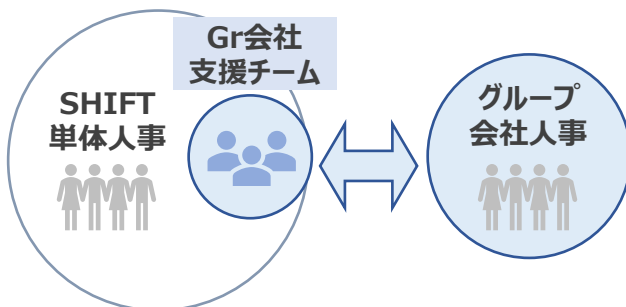
ERPで働き方をリノベートする

HOPES

2020年9月
ジョイン

クラウドERPの
展開が得意

重点テーマ
人材採用

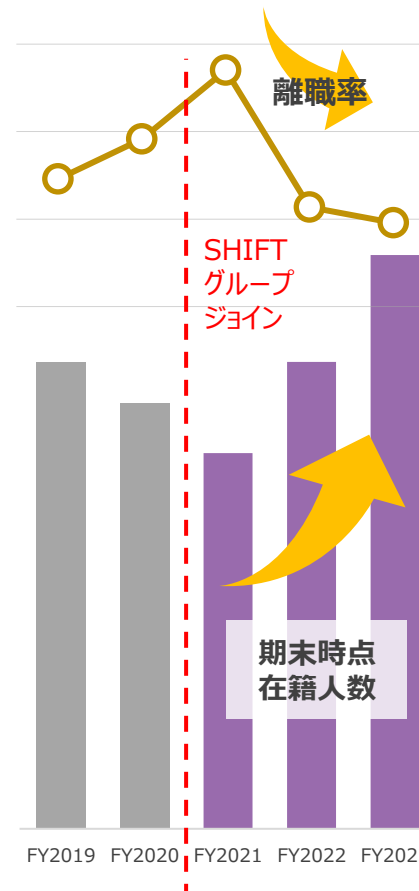


グループ会社人事支援体制の改革

- グループ支援に関わる人材を大幅増員**
FY2023 FY2024~ うちホープス関連
9人 → 19人 → 4人
- SHIFTの“型”を伝える機会を創出**
①交流会
②合宿
③勉強会...etc
6回
- グループ各社同士のつながりを強化**
年末のグループ人事
交流会における
つながり回数
1,479回
※参加者同士が1:1で会話を交わしたのべ数

**人事領域
徹底改善**

- ✓ 人事部発足
- ✓ パルスサーベイ実施
- ✓ アンケート回収100%を徹底
- ✓ MVVを再定義
- ✓ 評価制度改定
- ✓ 離職分析
- ✓ ヒトログ徹底活用
- ✓ 評価フロー徹底
- ✓ 評価FB活用
- ✓ オンボーディング見直し



離職率が半減。
ESスコアも改善し、施策効果がてきめん

	FY2021	FY2024 1Q時点
離職率	21.7%	11.9%
エンゲージメントスコア	3.99 /6.00	5.11 /6.00

採用数が増加。
経験者採用が進み、採用者のレイヤーUP

	FY2021	FY2024 1Q時点
採用者数	47人	78人 (年間280人目標)
採用者平均年収	322万円	561万円

PMI

KPIや顧客ニーズを最小単位で分析するSHIFT流で グループ会社の課題を解決

PMI Case2

ジョイン後直後

CREIT SOLUTIONS

2023年6月
ジョイン

ERPの導入
システム開発が得意

重点テーマ
**KPI可視化
／行動管理**

変化

デリバリーのプロセスを連携

Before

・ジョイン直後はリソースと案件のバランスが悪く、
低採算案件が多発

After

・SHIFTのKPI管理ツールを提供
・スキルと案件収支を可視化し、適切な単価交渉や
案件選別を実施し、**エンジニア単価及び売総率向上**

効果

エンジニア単価^{※1}が向上

エンジニア単価：
約**10%UP**

売総率：
+5.5pt



PMI Case3

ジョイン後4年

株式会社
分析屋

2019年12月
ジョイン

データ利活用の
コンサルティング
基盤整備などが
得意

重点テーマ
**営業
／採用**

変化

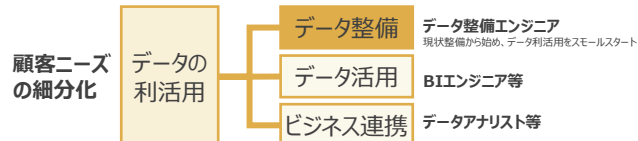
顧客ニーズの細分化

Before

・事業部マネジメントの責任範囲がKPIと非連動
・顧客ニーズの細分化ができておらず、スキルアンマッチによる案件ロストも多発

After

・SHIFTのKPI管理ツールを提供し、スキルの可視化を徹底
・顧客ニーズを細分化し、細かく案件を拾うことで、
アサインの適正化を実現
・必要スキルの明確化による**採用強化と稼働率アップ**



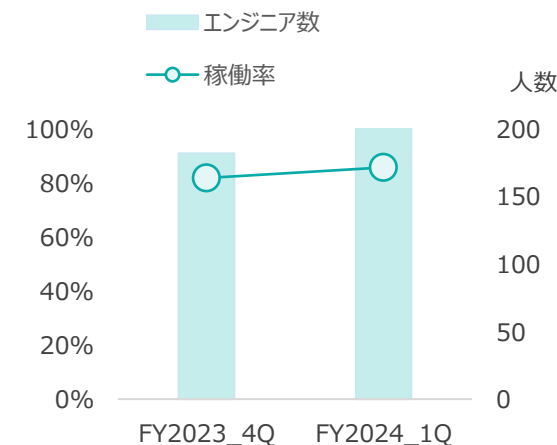
効果

稼働率^{※2}が向上

稼働率：
約**4ptUP**

エンジニア数：
約**10%UP**

売総率：
+5.2pt



※1 売上高をエンジニアヘッドカウントで除した簡易算出 ※2 総工数に対する直接工数の割合

3. 売上高3,000億円に向かう 成長戦略「SHIFT3000」

FY2024通期目標

FY2023実績

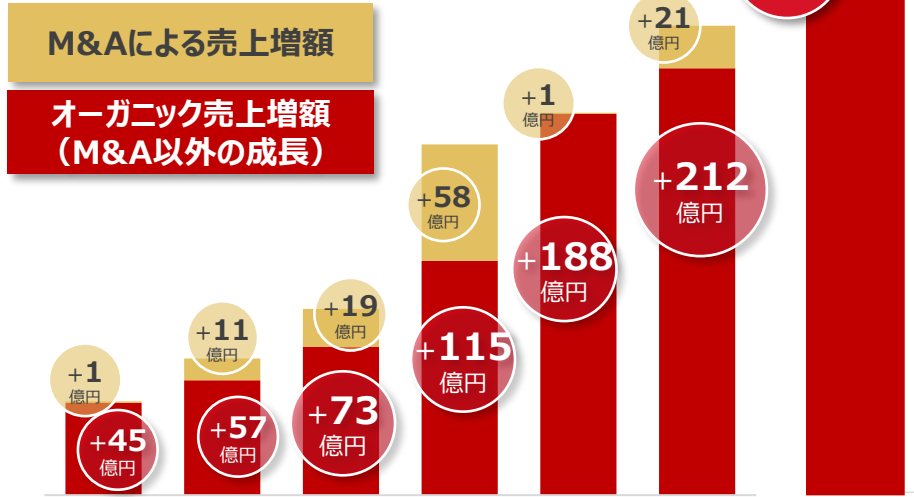
売上高	880億円
売総率	34.0%
営業利益	115億円
EBITDA	132億円
営業利益率	13.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	62億円

FY2024通期業績目標

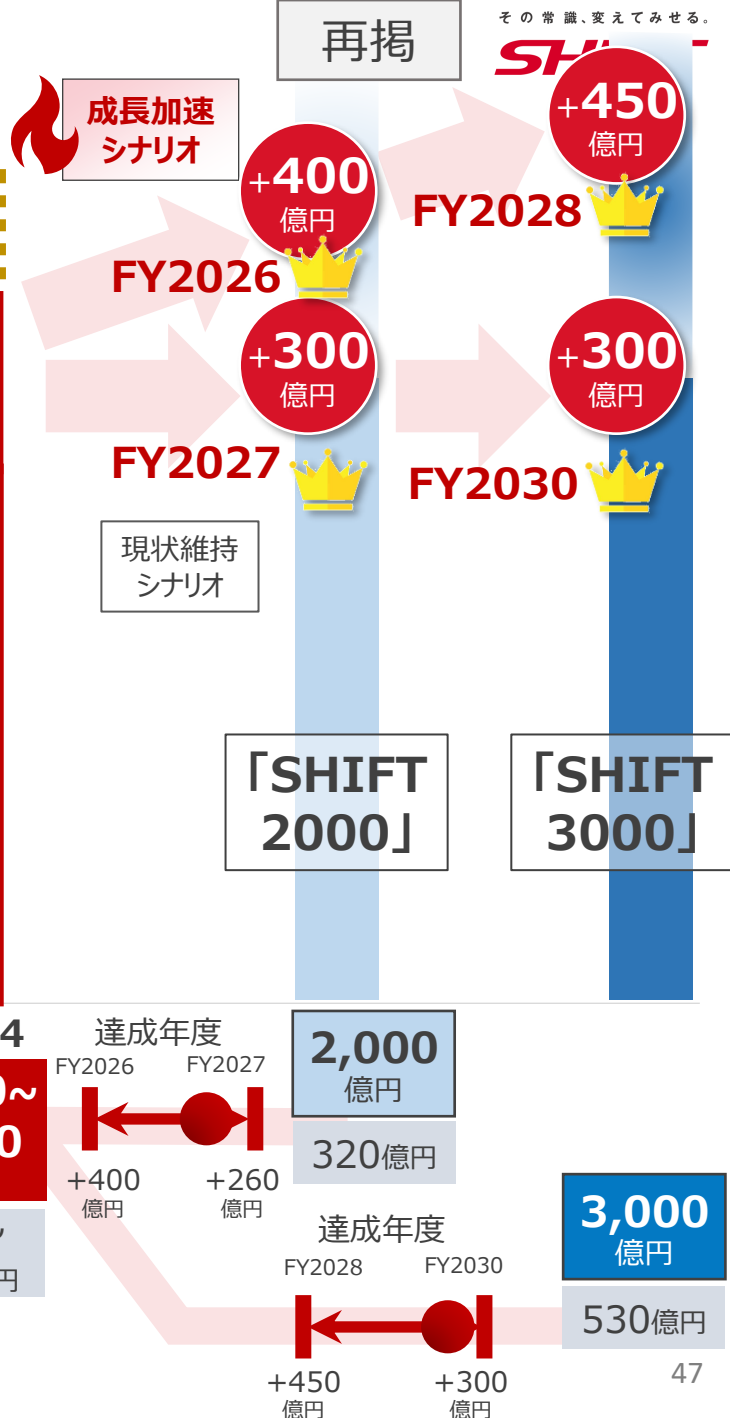
売上高	1,140~1,220億円 対前年比 30~39% 増
売総率	約33.5~約34.5% 対前年比 -0.5~+0.5pt
営業利益	116~146億円 対前年比 0~26% 増
EBITDA	144~174億円 対前年比 9~32% 増
営業利益率	10.2~12.0% 対前年比 -2.9~-1.1 pt
親会社株主に帰属する当期純利益	73~100億円 対前年比 17~60% 増

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

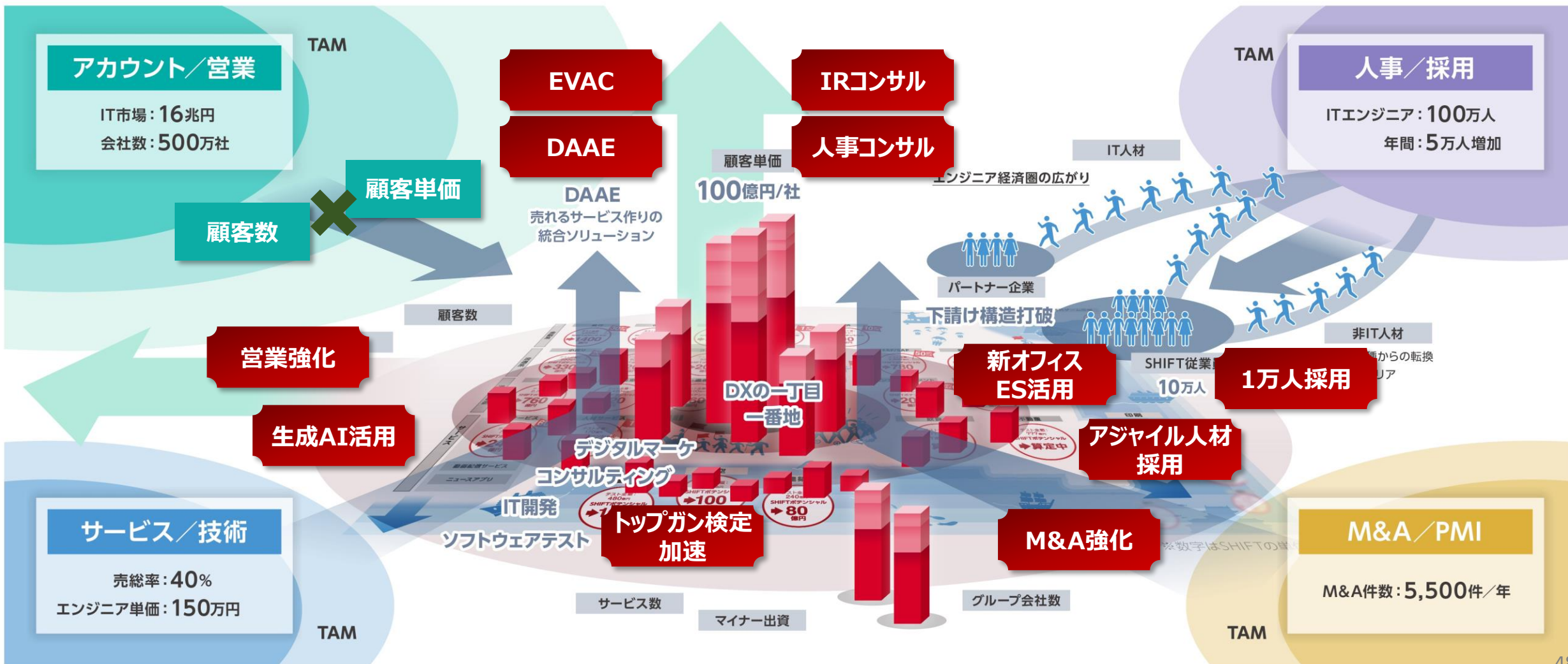


項目	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
売上	127億円	195億円	287億円	460億円	648億円	880億円	1,140~1,220億円
EBITDA	14億円	18億円	29億円	51億円	83億円	132億円	144~174億円




「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%) 前倒し 	36% (単体 38%)
		想定達成 FY2025→ FY2024	FY2027~28→ FY2026~27	FY2028~30
		仕掛中		
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」「売れるサービスづくり」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

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



「SHIFT 3000」

「SHIFT 1000」

「SHIFT 2000」

(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:12,559人

単体:6,883人

※パートナー、派遣含む2023年11月末時点

グループ会社数

37社

2024年1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CAGR150%超を維持

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

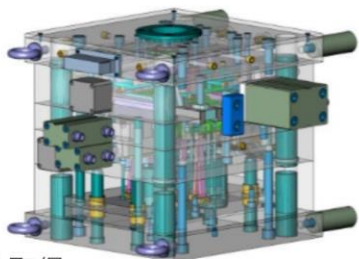
- ・京都大学大学院工学研究科
機械物理学専攻修了

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

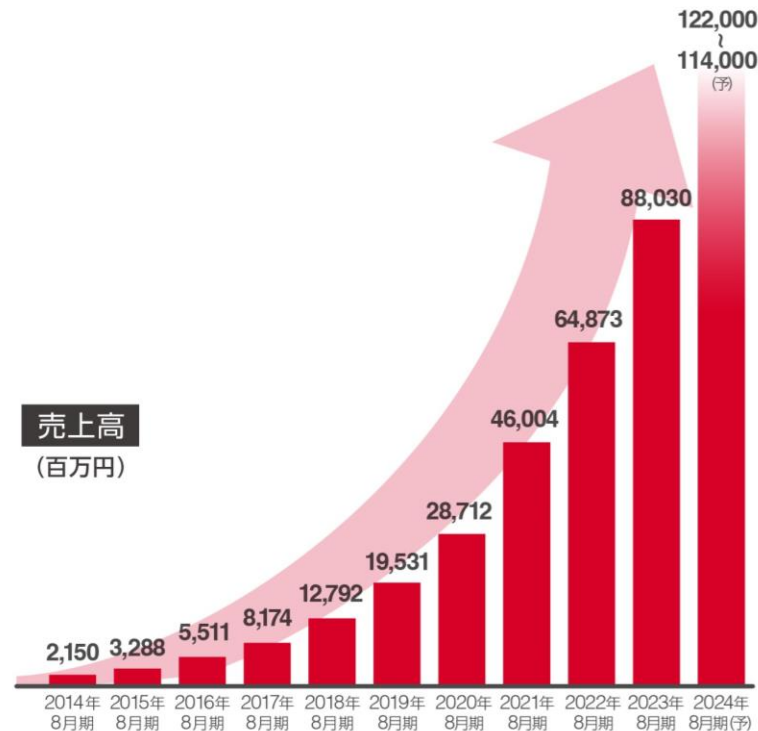
- ・ソフトウェアテストに出会う
- 大手ECサイト向け業務改善コンサルをきっかけに、
未経験だったテスト業務に挑戦!
- 👉プロジェクトは大成功。お客様の開発費、
2億円削減に貢献

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%**

2024年1月時点

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

9,900 万
ケース

163 万
不具合

スマートフォン
5,630 端末

2024年1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&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

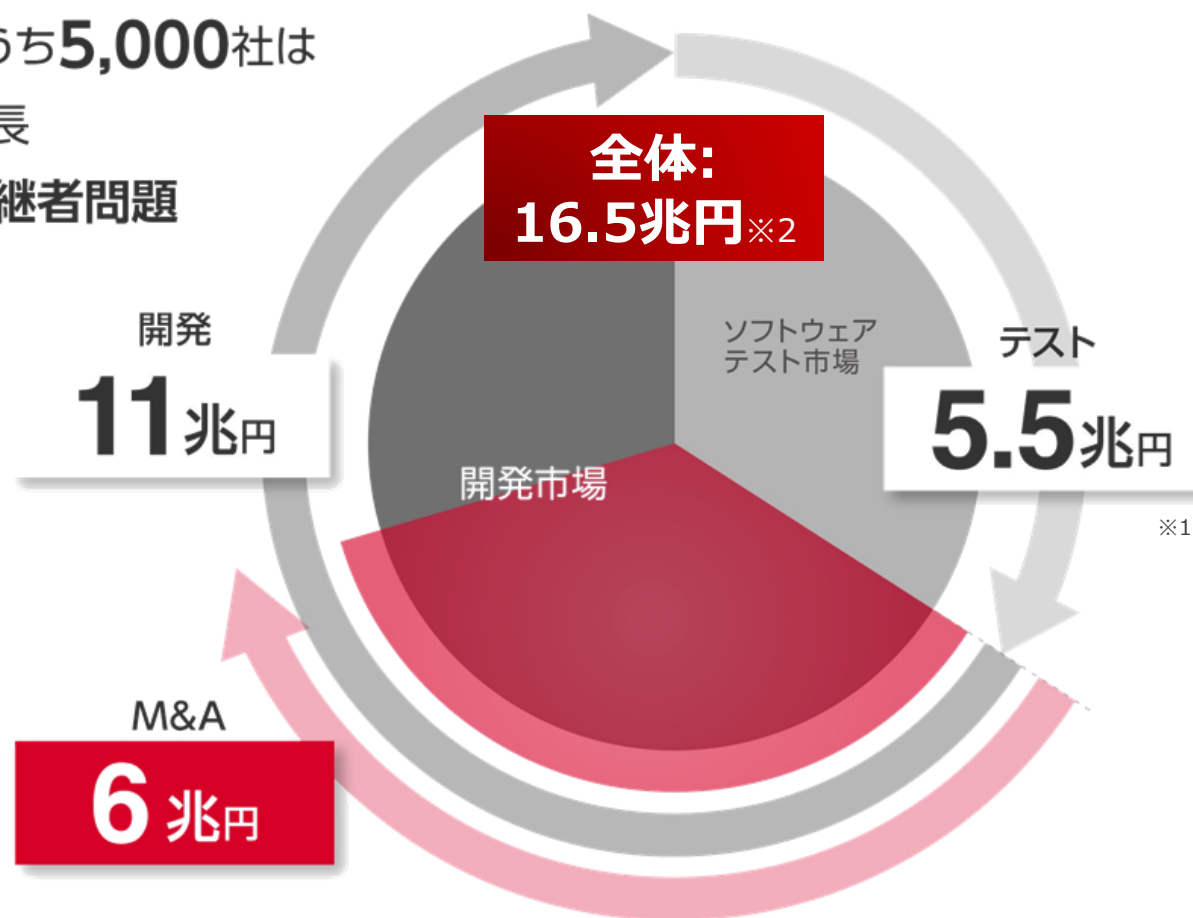
オーガニック成長

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)

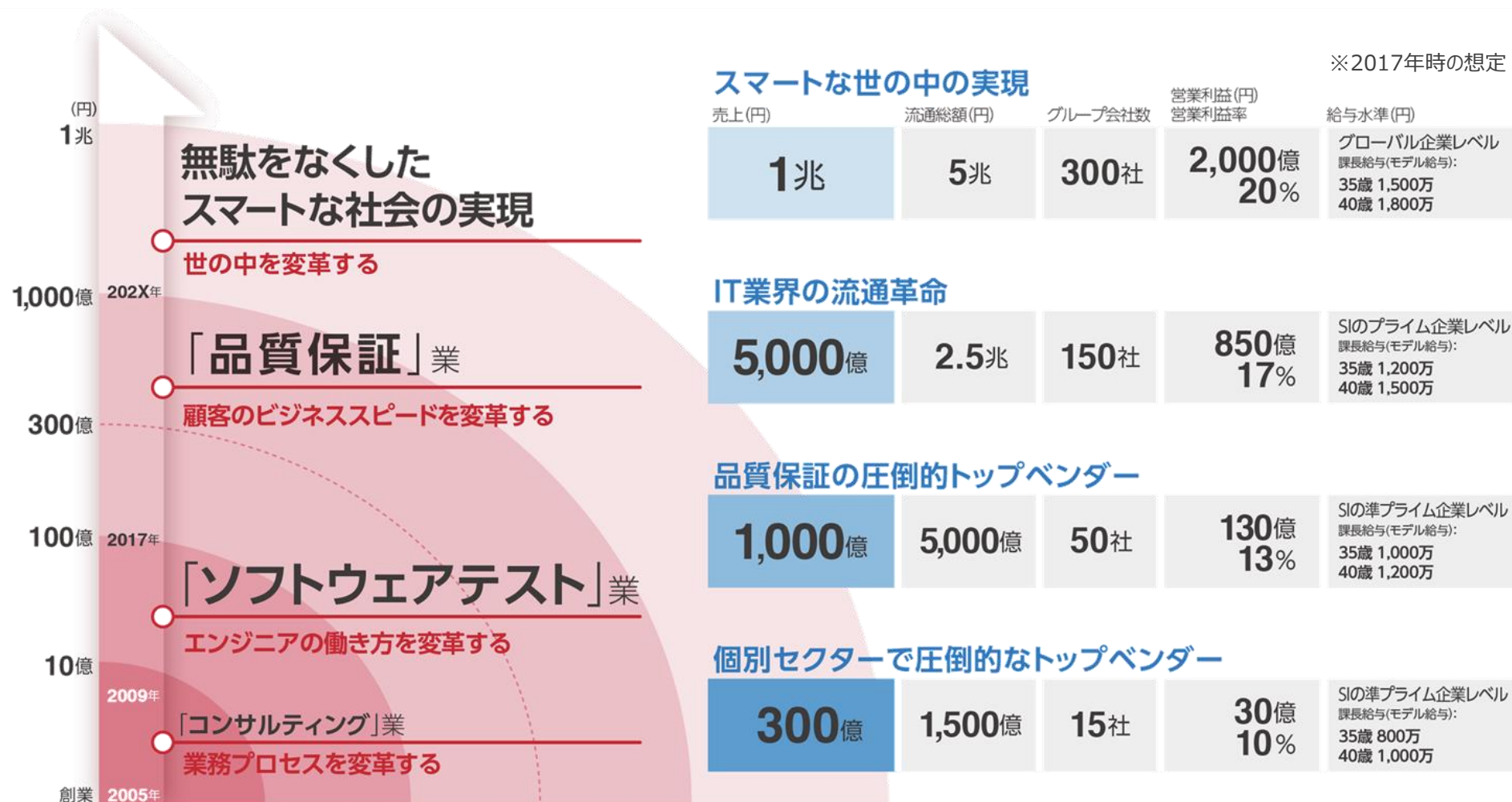
JPXプライム150、JPX日経400にも組み入れ

	コンセプト	条件	構成										
JPXプライム150	価値創造 の 大きさ	全150銘柄 ✓ 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	全400銘柄 ✓ 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

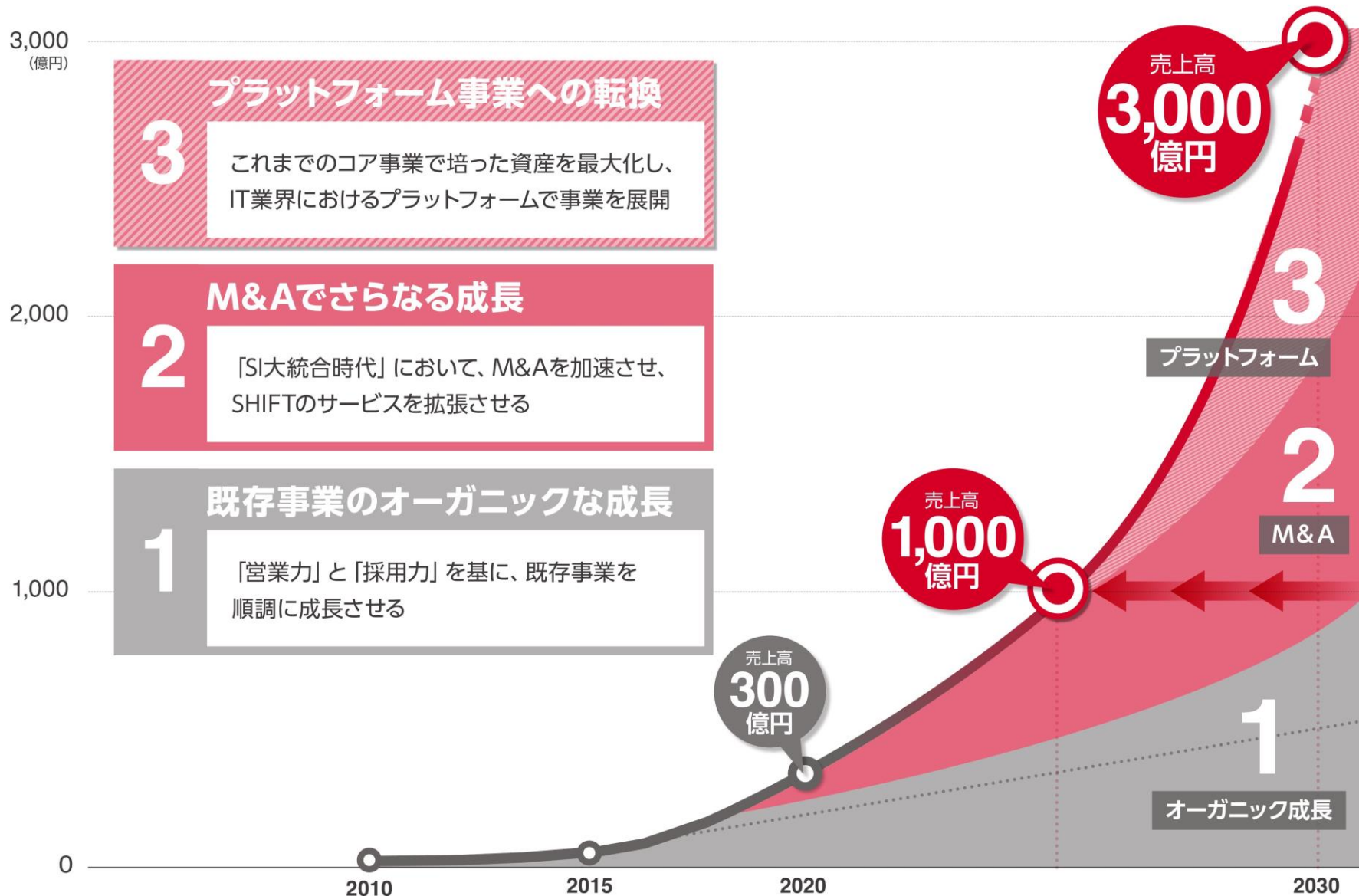


【ビジョン】「無駄をなくしたスマートな社会の実現」に向けて、常に自己変革に挑戦し続ける



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