

# 2020年8月期 第1四半期 決算説明会資料

株式会社 S H I F T (証券コード : 3697)

2020年1月9日

**1. FY2020 1Q業績**

**2. KPIの推移**

**3. FY2020 アクション計画と1Q成果**

# 1. FY2020 1Q業績

**FY2020  
事業方針**

「SHIFT300」の最終年度として、人材の採用拡大を重点課題とし、顧客領域の新規開拓と深耕、サービスポートフォリオの継続的な拡充と強化により、さらなる企業価値向上と事業成長を推進

**FY2020 1Q連結業績**

- ・グループ間のシナジー効果が高まり、エンジニア単価／売上総利益ともに拡大
- ・顧客内での横展開が進み、顧客の大型化が進む
- ・さらなる成長に向け、通期で営業利益をコントロール

(単位：百万円)

売上高	売上総利益	営業利益
<b>6,098</b>	<b>1,953</b>	<b>595</b>
(YoY +54.2%)	(YoY +53.9%)	(YoY +86.8%)

**人材採用**

**最多月間応募者が  
2,000人を超える**

- 既存採用チャネルに加え、新たな施策に成果が出始める
- 転職顕在層のみならず、潜在層へのアプローチを積極的に推進

**顧客開拓**

**顧客の深耕開拓と  
業種拡大が進む**

- 金融領域におけるキャッシュレス決済関連や、通信など新たな領域が伸び始める
- 営業力の強化、営業活動を再定義したうえで、生産性の向上を継続的にモニタリング

**M&A**

**SHIFTグループに  
2社が新たに参画**

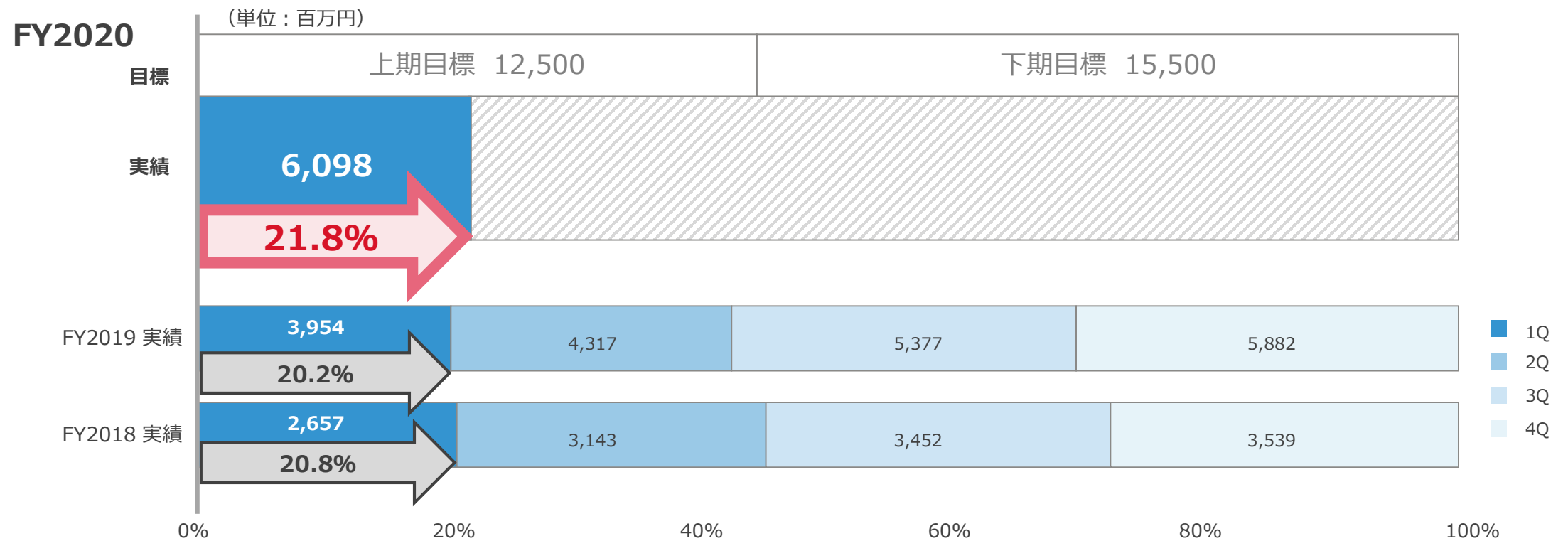
- 「ONE-SHIFT」にこれまでなかった技術と知見が加わり、さらなるサービス強化を実現
- 今期の注力施策であるM&Aに関するポリシーをアップデート

売上総利益率を前年同期水準に維持しつつ、高い売上高成長を実現。積極的な採用活動を実施しながらも、営業利益率は前年同期比1.7ptの向上

単位：百万円	FY2020 1Q	前年同期（FY2019 1Q）		前四半期（FY2019 4Q）	
		実績	増減率	実績	増減率
売上高	<b>6,098</b>	3,954	54.2%	5,882	3.7%
売上総利益	<b>1,953</b>	1,269	53.9%	1,884	3.7%
売上総利益率	<b>32.0%</b>	32.1%	△0.1pt	32.0%	0.0pt
販管費	<b>1,358</b>	950	42.9%	1,238	9.7%
営業利益	<b>595</b>	318	86.8%	646	△7.8%
営業利益率	<b>9.8%</b>	8.1%	1.7pt	11.0%	△1.2pt
経常利益	<b>609</b>	320	90.3%	656	△7.2%
税前利益	<b>609</b>	324	88.0%	656	△7.2%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	<b>383</b>	193	97.9%	453	△15.5%

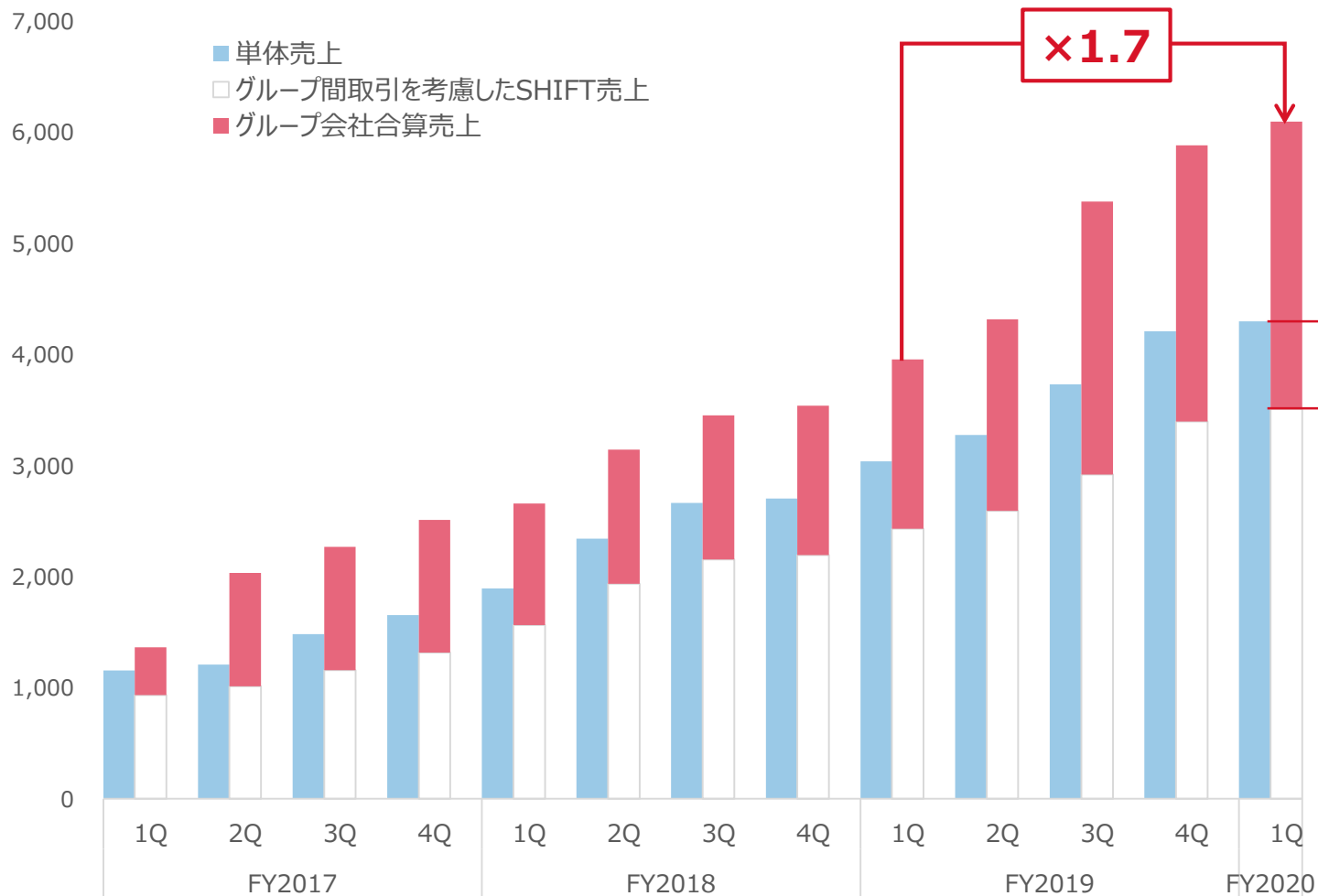
# 通期目標に対する1Qの売上進捗率は21.8%と直近3年において、最高の進捗率。順調なスタートを切る

## 直近3年の通期売上目標に対する1Q進捗割合



## 四半期別単体／グループ会社合算売上

(百万円)



## グループシナジーの創出

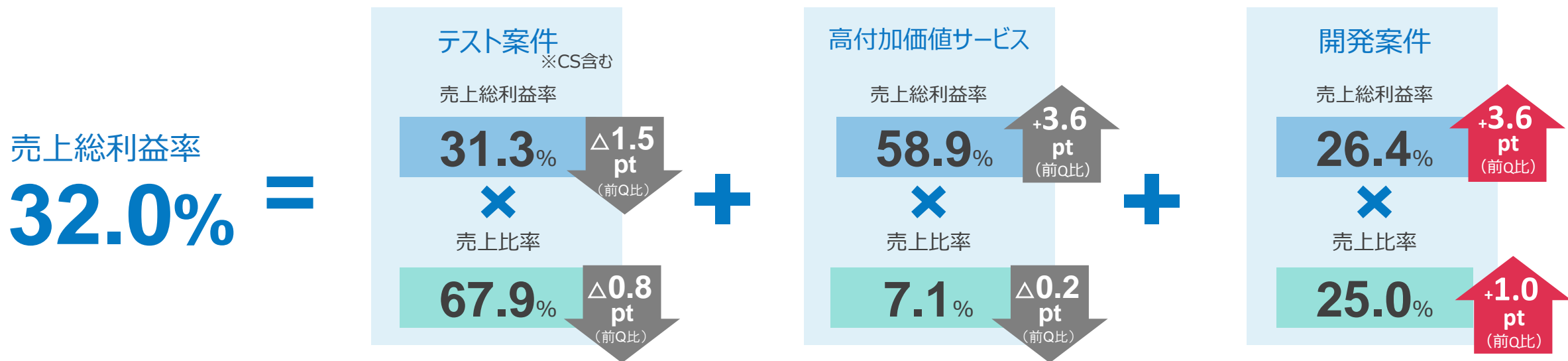
### グループ間取引の拡大

- ・SHIFTの顧客に対し、グループ会社とのクロスセルが拡大、グループ間取引が堅調に推移
- ・これにより、単価上昇と売上総利益率の向上効果が現れる

### グループ会社合算売上の拡大

- ・M&Aの加速とともに、グループ会社の売上高成長率が向上
- ・グループ会社合算売上高成長率が前年同期比で1.7倍を記録

# グループシナジー効果が高まり、開発案件の売上総利益率、売上比率ともに上昇。連結での売上総利益率向上の準備が進む





## 売上高に占める人件費比率が前年同期比で低下し、販管費比率が22.3%に低下。採用強化に向け、引き続き採用費に積極投資

単位：百万円	FY2020 1Q		前年同期（FY2019 1Q）			直前四半期（FY2019 4Q）		
	実績	対売上高比	実績	対売上高比	増減率	実績	対売上高比	増減率
人件費	650	10.7%	484	12.2%	34.3%	594	10.1%	9.4%
採用費	326	5.4%	225	5.7%	45.2%	252	4.3%	29.6%
広告宣伝費	13	0.2%	16	0.4%	△16.7%	19	0.3%	△30.7%
地代家賃	80	1.3%	55	1.4%	45.0%	68	1.2%	17.7%
支払報酬	48	0.8%	26	0.7%	84.1%	28	0.5%	72.4%
のれん償却費	38	0.6%	20	0.5%	81.6%	32	0.6%	15.9%
減価償却費	15	0.3%	16	0.4%	△5.1%	16	0.3%	△7.3%
その他	184	3.0%	105	2.7%	74.4%	225	3.8%	△18.1%
合計	1,358	22.3%	950	24.0%	42.9%	1,238	21.0%	9.7%

## 健全性と成長性のバランスを維持。調達後においてもROE16%を見込む

単位：百万円	FY2020 1Q	前年同期（FY2019 1Q）		直前四半期（FY2019 4Q）	
		実績	増減率	実績	増減率
流動資産	<b>12,074</b>	4,420	173.2%	12,014	0.5%
うち現金及び預金	<b>8,508</b>	2,084	308.3%	8,691	△2.1%
固定資産	<b>2,991</b>	1,811	65.1%	2,960	1.0%
総資産	<b>15,065</b>	6,232	141.7%	14,975	0.6%
流動負債	<b>3,665</b>	2,200	66.6%	3,772	△2.8%
固定負債	<b>2,121</b>	1,292	64.2%	2,264	△6.3%
自己資本	<b>9,006</b>	2,511	258.6%	8,645	4.2%
自己資本比率	<b>59.8%</b>	40.3%	19.5pt	57.7%	2.1pt
新株予約権	<b>1</b>	2	△28.1%	1	-
非支配株主持分	<b>269</b>	225	19.8%	290	△7.2%

参考値  
(概算)

2020年8月末における  
見込み値

ROE※

**16%**

ROIC※

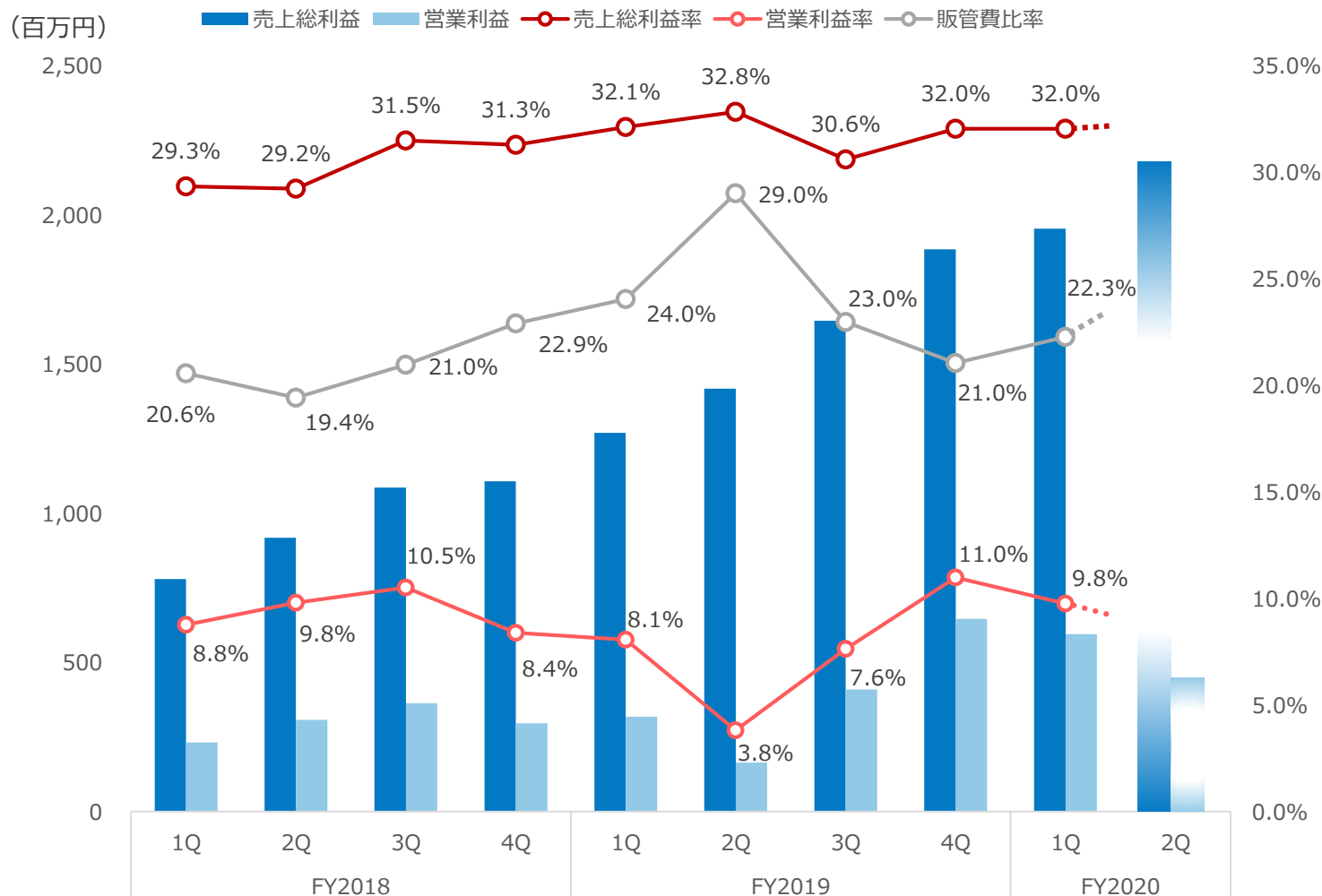
**12%**

ROA※

**9%**

※純利益は2020年8月期、  
通期公表値をもとに算出

## 四半期連結利益推移



## 下期以降の成長に向け、利益と投資をコントロール

### 売上総利益

稼働率の向上、単価改善、グループ会社との共同提案の受注拡大に継続して取り組み、売上総利益を高水準で維持していく

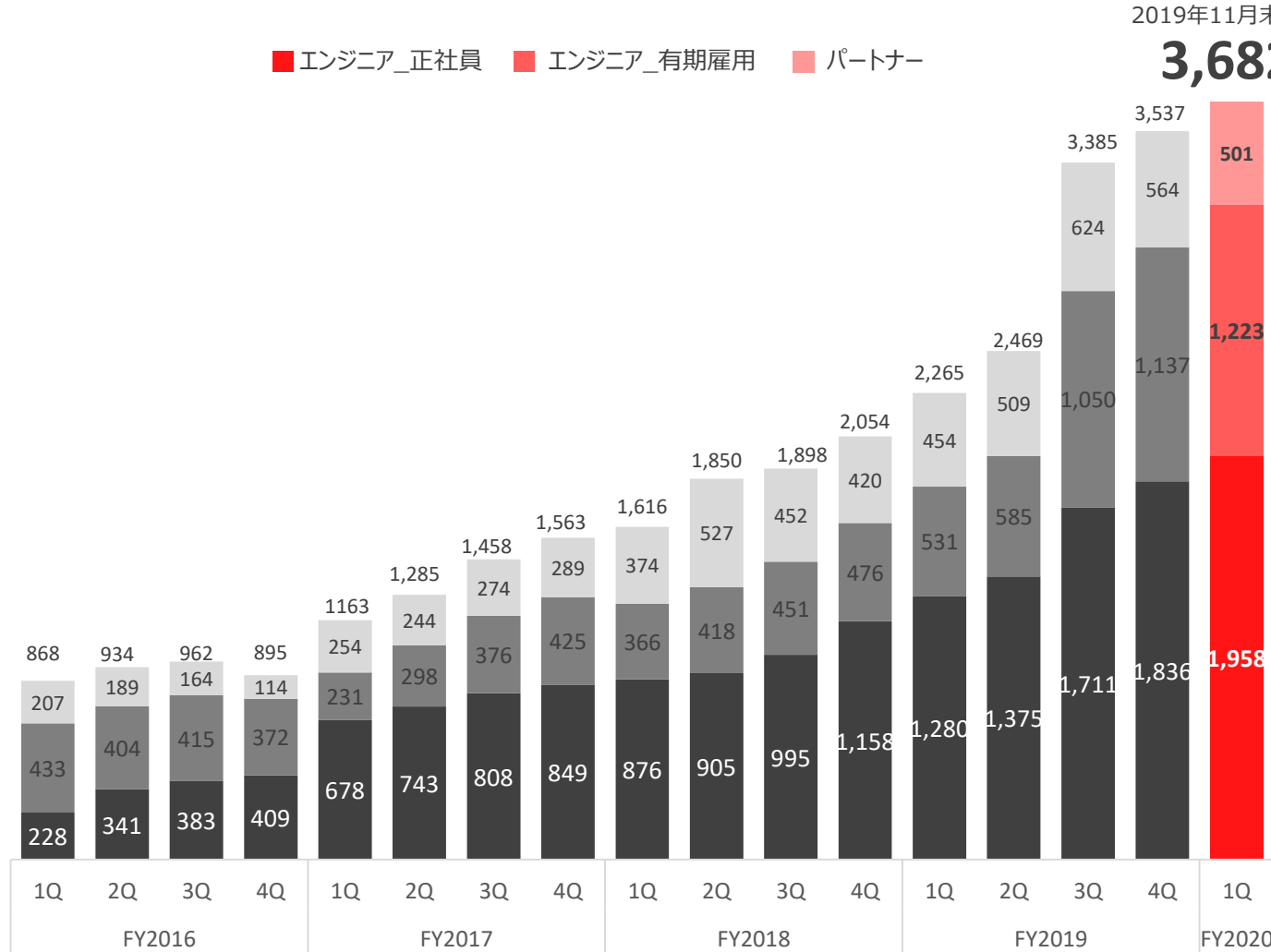
### 営業利益

さらなる成長加速に向け、採用および営業体制強化への投資を継続。営業利益率は通期でコントロールする

## 2. KPIの推移

## 連結エンジニア数推移

■ エンジニア\_正社員 ■ エンジニア\_有期雇用 ■ パートナー



## 正社員や有期雇用人材の採用が加速

- ・順調に採用力が強化され、直接雇用の人材が増加
- ・さらなる採用の加速に向け、新たな母集団をターゲットとした施策を実施中

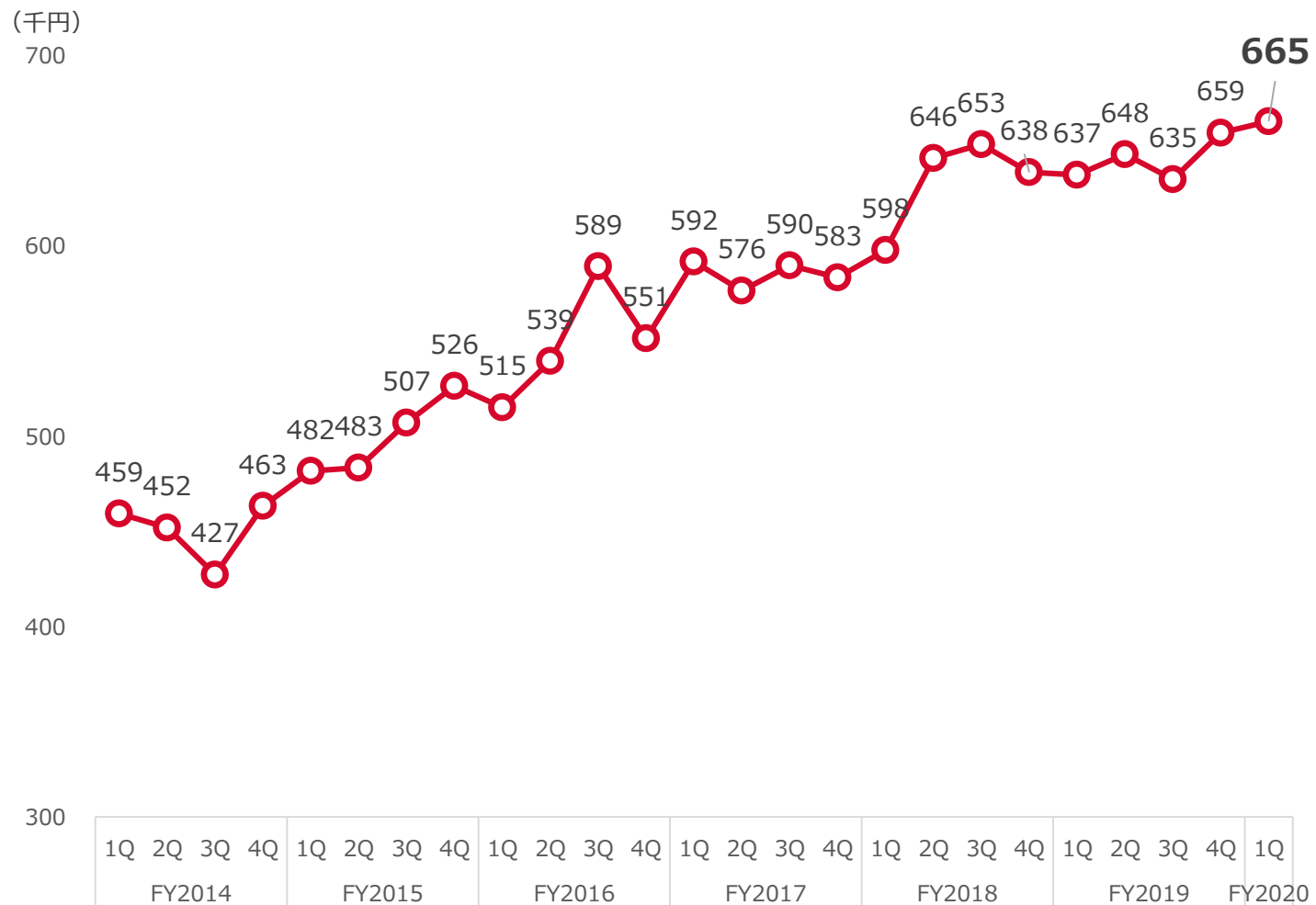
■ エンジニア\_正社員  
正社員雇用のエンジニア（他社からの出向者含む）

■ 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

## 連結エンジニア単価の推移



## 過去最高値を記録

### グループ全体で営業連携が進む

- ・SHIFTの顧客ポートフォリオを活用し、グループ会社におけるプライム顧客化を促進。エンジニア単価のレンジが上昇

- ・「ONE-SHIFT」体制により、大型提案が可能になり、上流工程からの参画が実現。単価上昇が加速

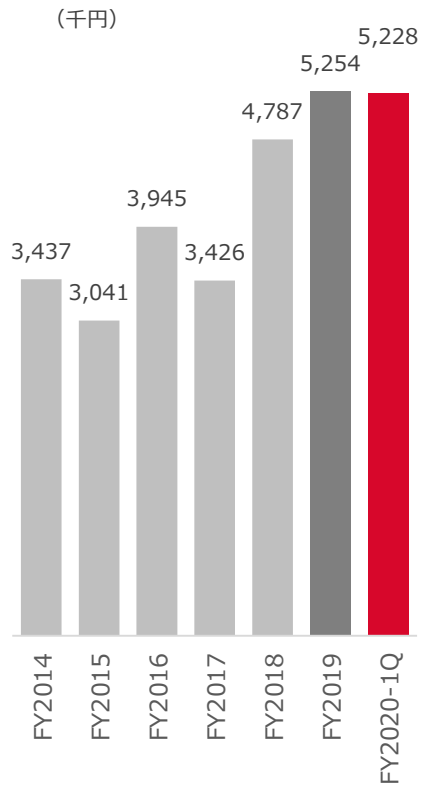
### サービス価値の向上が進む

- ・教育、知見の横展開により、エンジニアそれぞれのスキルレベルが向上。それにより、サービスレベルの高度化も可能となり、単価上昇に大きく寄与

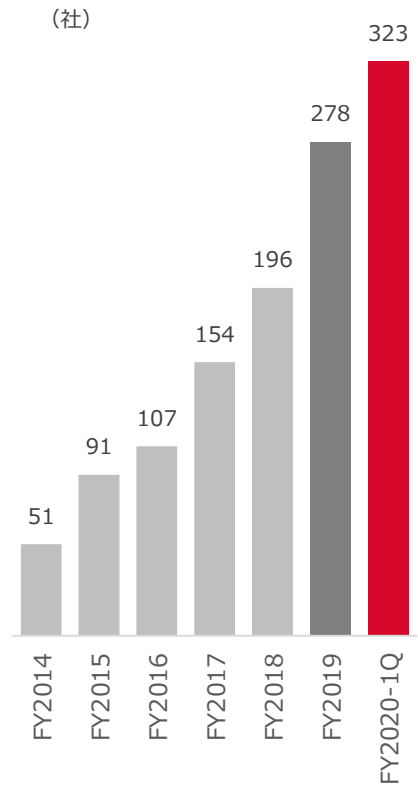
# 上流からの参画案件が拡大し、エンジニア単価が順調に上昇。 新規顧客開拓も進む

**単体**

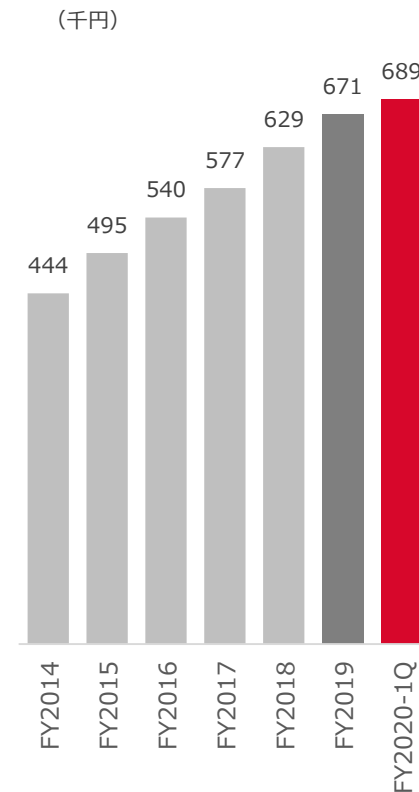
顧客月額売上



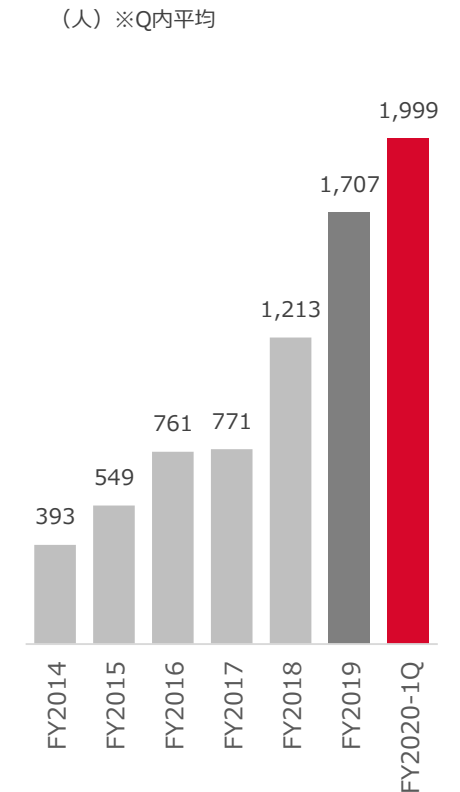
月間取引顧客数



エンジニア単価



エンジニア数



※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  
※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。

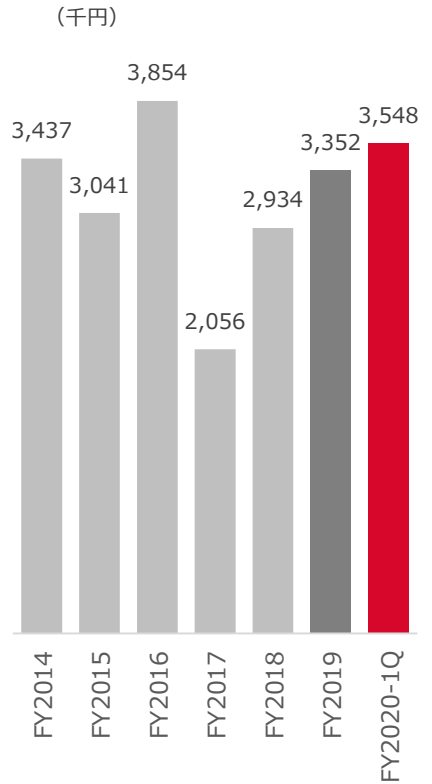
※ヒンシツ大学・CATライセンス含め全取引社数

※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

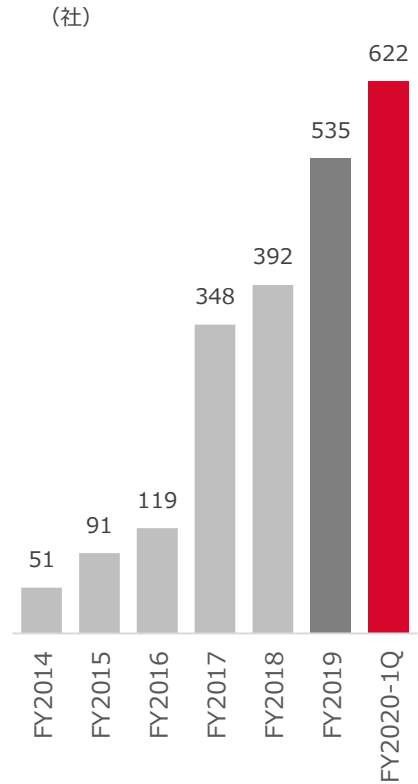
# 「ONE-SHIFT」体制により、グループ連携案件が拡大。 営業連携も加速し、各KPIともに上昇

**連結**

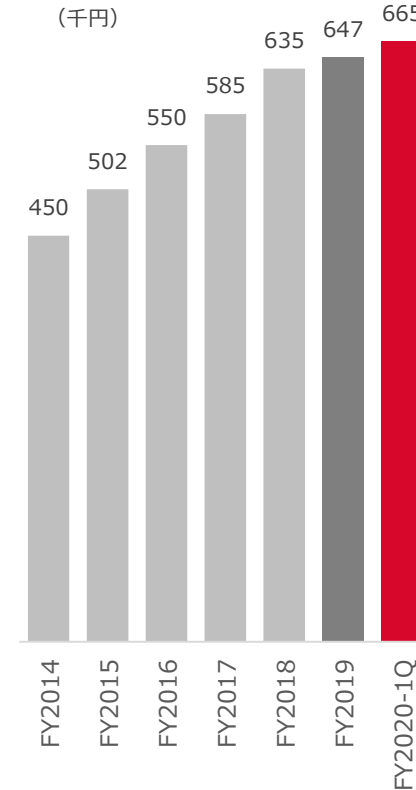
顧客月額売上



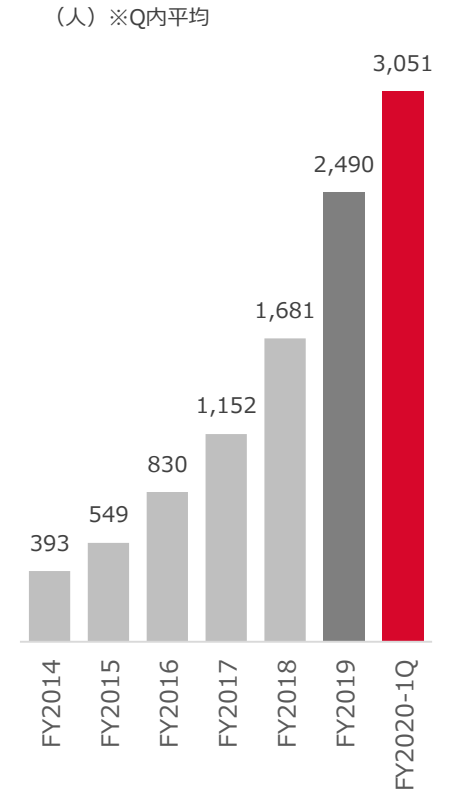
月間取引顧客数



エンジニア単価



エンジニア数



※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  
※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。

※ヒンシツ大学・CATライセンス含め全取引社数

※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

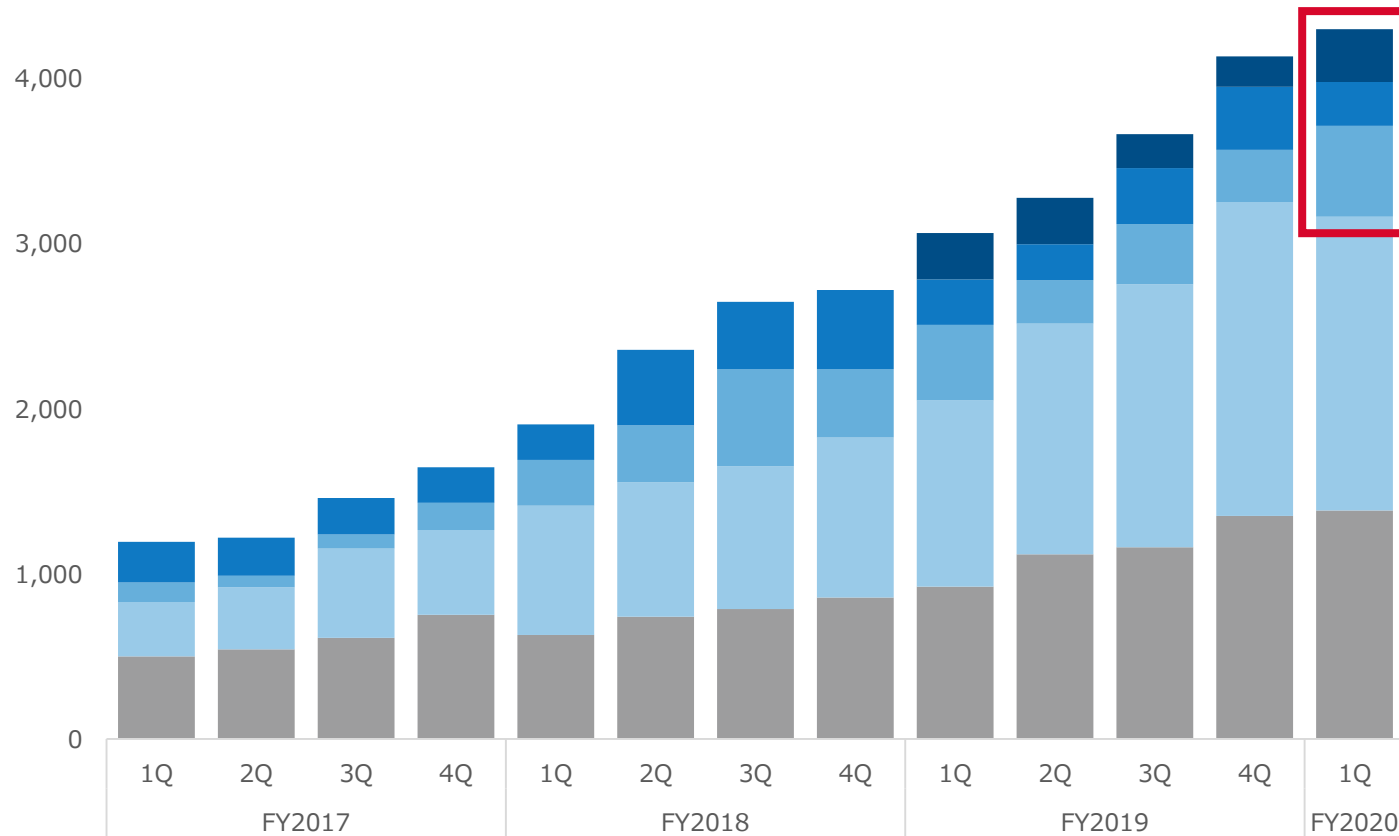


## 顧客売上規模別売上高推移

### 単体

(百万円)  
5,000

■ 売上規模 1億円未満 ■ 売上規模 1億円以上  
■ 売上規模 4億円以上 ■ 売上規模 7億円以上 ■ 売上規模 10億円以上



## 年間売上規模4億円以上の顧客割合が増加

### 大型顧客の獲得が順調

- ・金融／保険／通信／ERPなど、エンタープライズ領域での大型顧客の獲得が進む
- ・顧客のグループ会社からの引き合いや紹介も進む

### 顧客内横展開の拡大

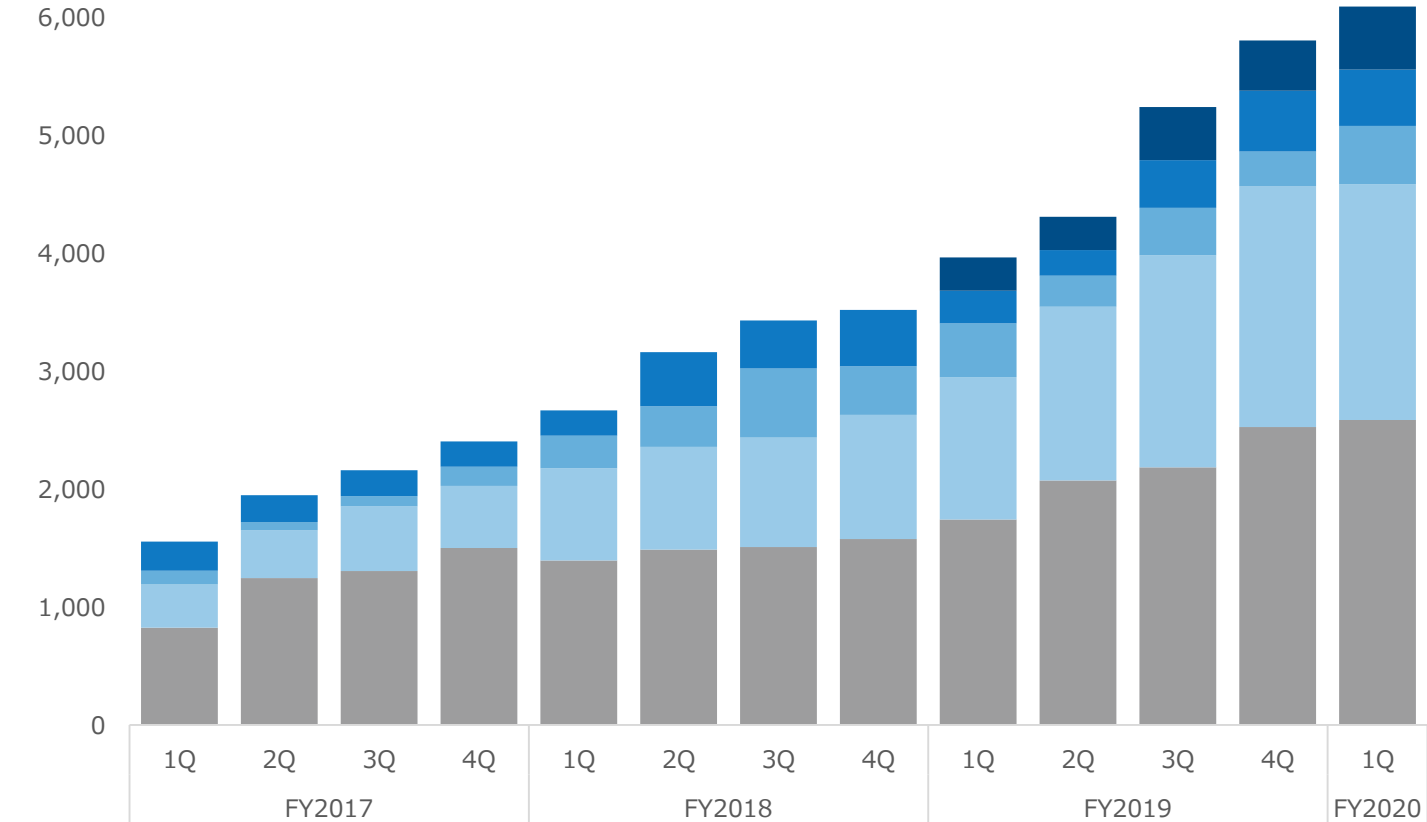
- ・顧客内でのSHIFTを活用した事例紹介や、勉強会などにより、顧客内での横展開が進む
- ・プロジェクト単位を超えて、全社統一の品質基準の策定、評価などのサービスも拡大

## 顧客売上規模別売上高推移

**連結**

(百万円)  
7,000

■ 売上規模 1億円未満 ■ 売上規模 1億円以上  
■ 売上規模 4億円以上 ■ 売上規模 7億円以上 ■ 売上規模 10億円以上



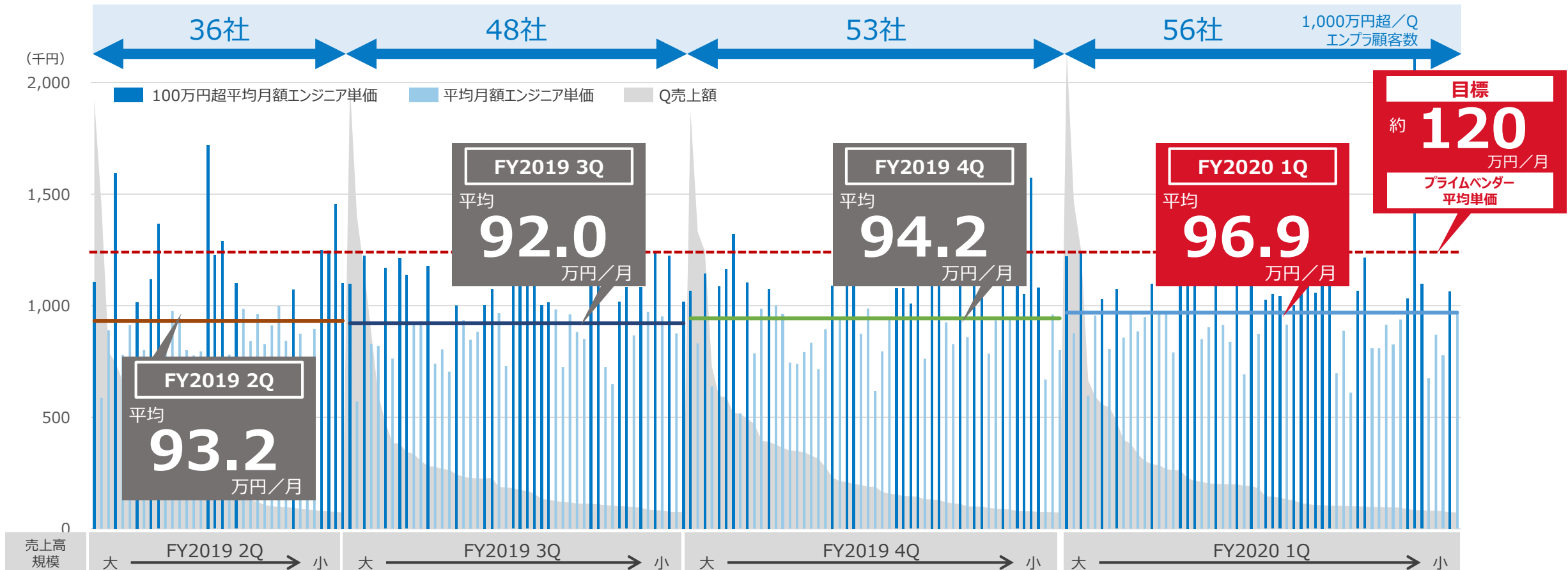
## 「ONE-SHIFT」での提案を推進

### グループシナジーが進む

- ・開発／品質保証／CSまでワンストップサービスにより顧客単価が拡大
- ・クロスセルの効果が顧客単価の上昇に寄与

# エンタープライズ領域の大型顧客において、着実にエンジニア単価が上昇。 付加価値の高いサービスを提供

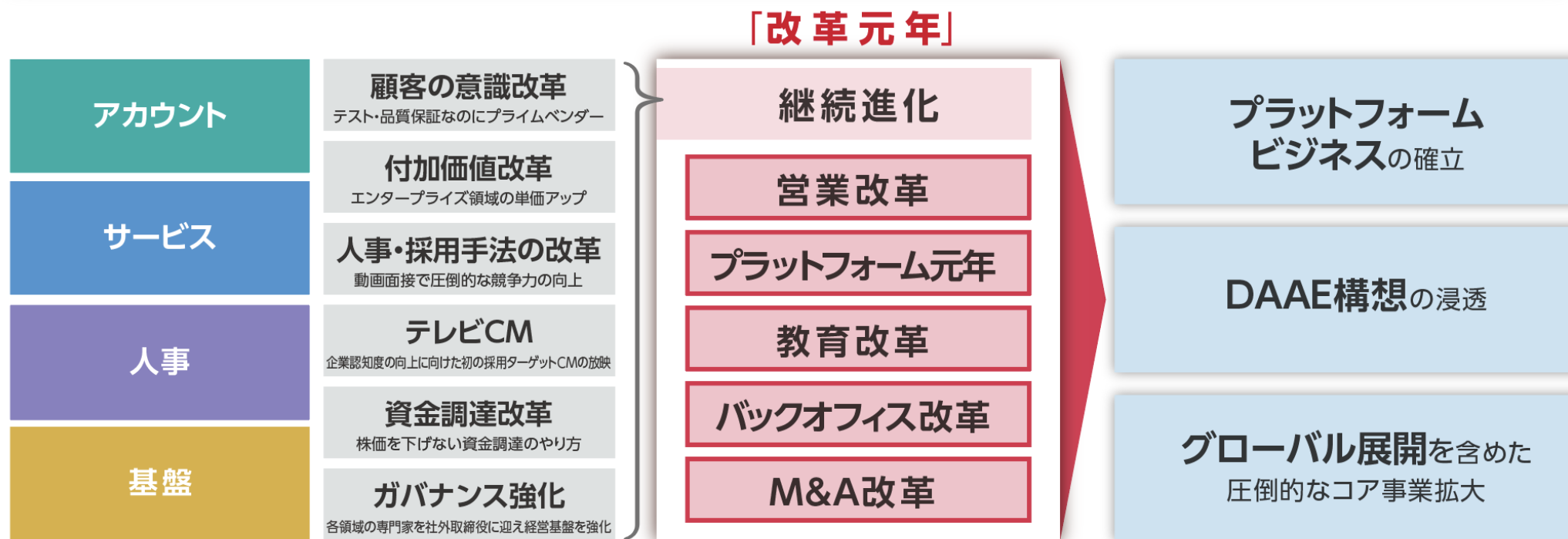
顧客別平均月額エンジニア単価（※エンタープライズ領域売上規模1,000万円/Q以上の顧客を対象）



# 3. FY2020 アクション計画と1Q成果

# 「SHIFT1000」に向けた取り組みを加速。様々な改革を推進

売上高	200億円	300億円	500億円	1,000億円
流通総額	1,000億円	1,500億円	2,500億円	5,000億円
エンジニア数	3,000人	4,500人	5,700人	10,000人
目標達成年度	~FY2019	FY2020	FY2022	FY2025
ブランディング	品質をコントロールする企業		品質プラットフォーマー企業	



# 採用強化 三段の構え

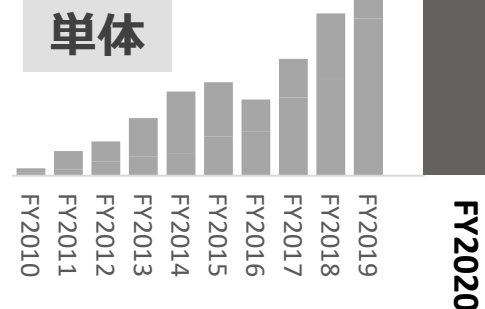
## 採用ナンバー1企業を目指して

- ・前期仕込んだ施策が花開き、応募者が月間2,000人超えに
- ・潜在層へのリーチ、採用チャネル拡大などあらゆる施策を打ち採用をさらに加速させる

## 現在

採用目標  
**1,600人/年**

年間採用数推移



## 今期

FY2020 トピックス

### 1 応募者数喚起 (月間最多)

FY2019 (3月) **1,321**人 → FY2020 (11月) **2,166**人

※月間、単体 正社員の応募者数

### 2 潜在層へのリーチ

都内主要ターミナル駅での広告展開。  
転職潜在層へのリーチ拡大



露出効果の高い※東京品川駅

### 3 採用チャネル拡大

社員紹介の報奨金を大幅に引上げ

一律 **30万円** → 最大 (年収1,200万円以上)  
紹介者: **300万円**  
入社者: **300万円**



※自社実績より

## 未来

日本で最もIT人材を  
採用する会社

**3,000**人/年規模

## >>NEXT

求人倍率 低業種 (元飲食、医療、 スポーツ等)	主婦/主夫層	外国籍人材	技術勉強会・ セミナー
リモートワーク	プライムSIと の人材交流	オウンド メディア ・SNS	
新卒大量 採用	育児・介護 従事者 ・ワーキング マザー	リファラル採用 徹底実施	人生の転機 婚活、恋活提 携

# 市場攻略マップ

## 顧客の深耕開拓

前四半期に引き続き、保険領域、SAP領域の開拓が進んだだけでなく、特にキャッシュレス決済関連、通信などの領域が成長

## 業種の領域拡大

- 自動車、衣料品、公共・インフラの領域で市場開拓が進む
- またグループ会社SHIFT PLUSとの連携によりカスタマーサポートの領域が本格拡大しはじめる



※数字はSHIFTの単体試算



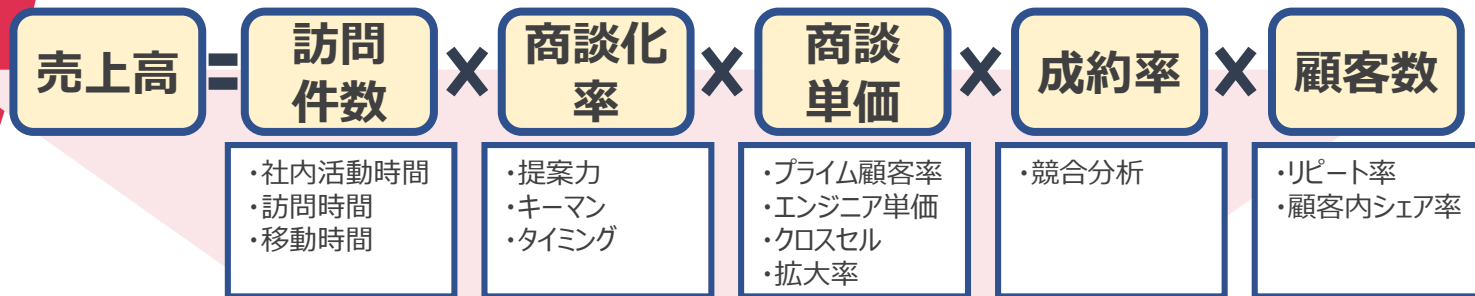
## 営業改革 三段の構え

### 「営業」を科学する

- ・今後のさらなる売上成長を目指し、営業の構造から見直し、改革を推進
- ・営業人員／体制の増強／営業基礎力向上／営業活動の数式化／KPIモニタリングを行い、営業生産性の圧倒的向上を見込む

### 3 生産性向上

SHIFTにおける営業活動の**数式化**と、**KPIモニタリング**



### 2 営業力強化

元キーエンス社長  
**社外取締役佐々木氏**による  
月例 営業勉強会開催

### 1 人員増強

営業採用の徹底強化により

採用決定数 **22**名  
(FY2020 1Q)

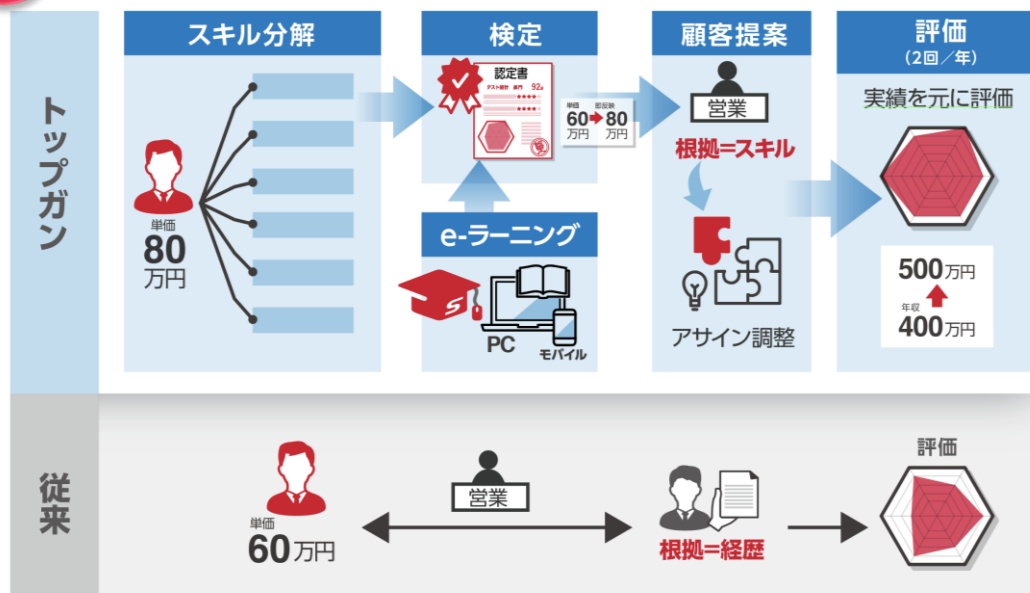


# 教育改革 三段の構え

## 「教育システム」を科学する

ROIを意識した教育システムを構築。最短でスキルにあった単価や給与へ移行可能な仕組み。受講履歴のビッグデータを使ってさらなる成長スピードの向上を目指す

### 1 教育システムの構築



### 3 ROI・教育品質の改善

さらに

1. e-ラーニングの受講傾向と合格率分析
2. 受講者のインセンティブ設計
3. 教育コンテンツの拡大

エンジニア単価上昇  
売上総利益率改善

### 2 ROIの可視化

検定合格率  
28.6% (※1)

単価UP額  
11.6万円/人(※1)

教育期間  
3.5か月 (※2)

教育コスト回収期間  
4.1か月(※2)

※1 2020年1月時点  
※2 2020年1月時点の実績より試算

# 戦略的M&Aポリシー

## 業界マップをベースにターゲティング

業界マップを作成し、SHIFTグループに必要な要素を可視化。戦略的にM&Aを実施

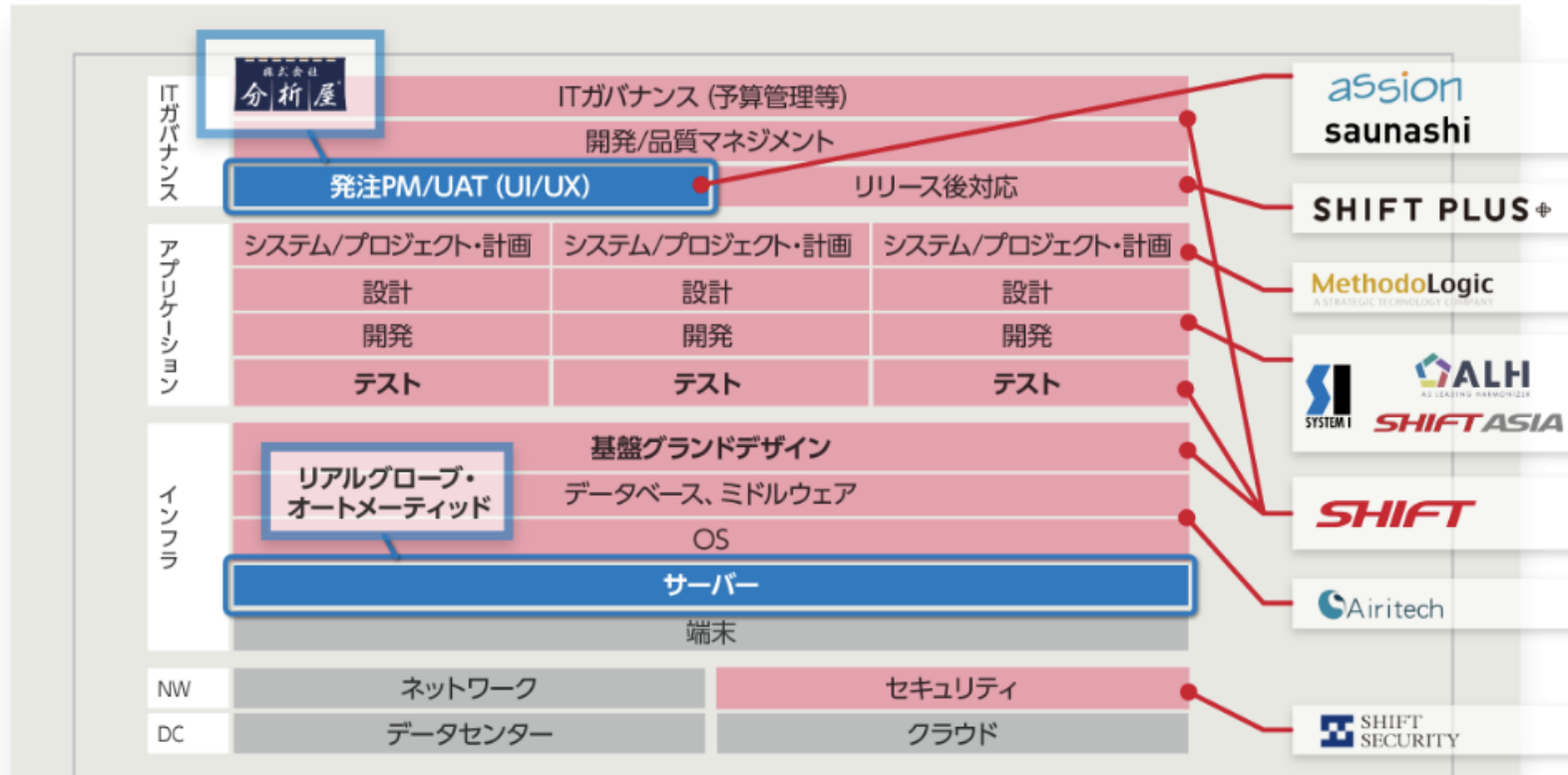
業種 金融 流通 製造 通信 サービス エンタメ ネット ERP

### ポリシー 1

付加価値が  
高く単価向上  
見込めるか

### ポリシー 2

これまでの  
商材でカバー  
できない領域



### ポリシー 3

顧客母集団を  
活用できるか

### ポリシー 4

のれん負けせず、  
すぐに利益貢献  
できるか

# グループ会社 エンジニア単価上昇

## SHIFT商流による単価UPが進む

1. SHIFTとのクロスセルによる相乗効果
2. 顧客商流の改善
3. サービス力向上
4. サービス領域の拡大

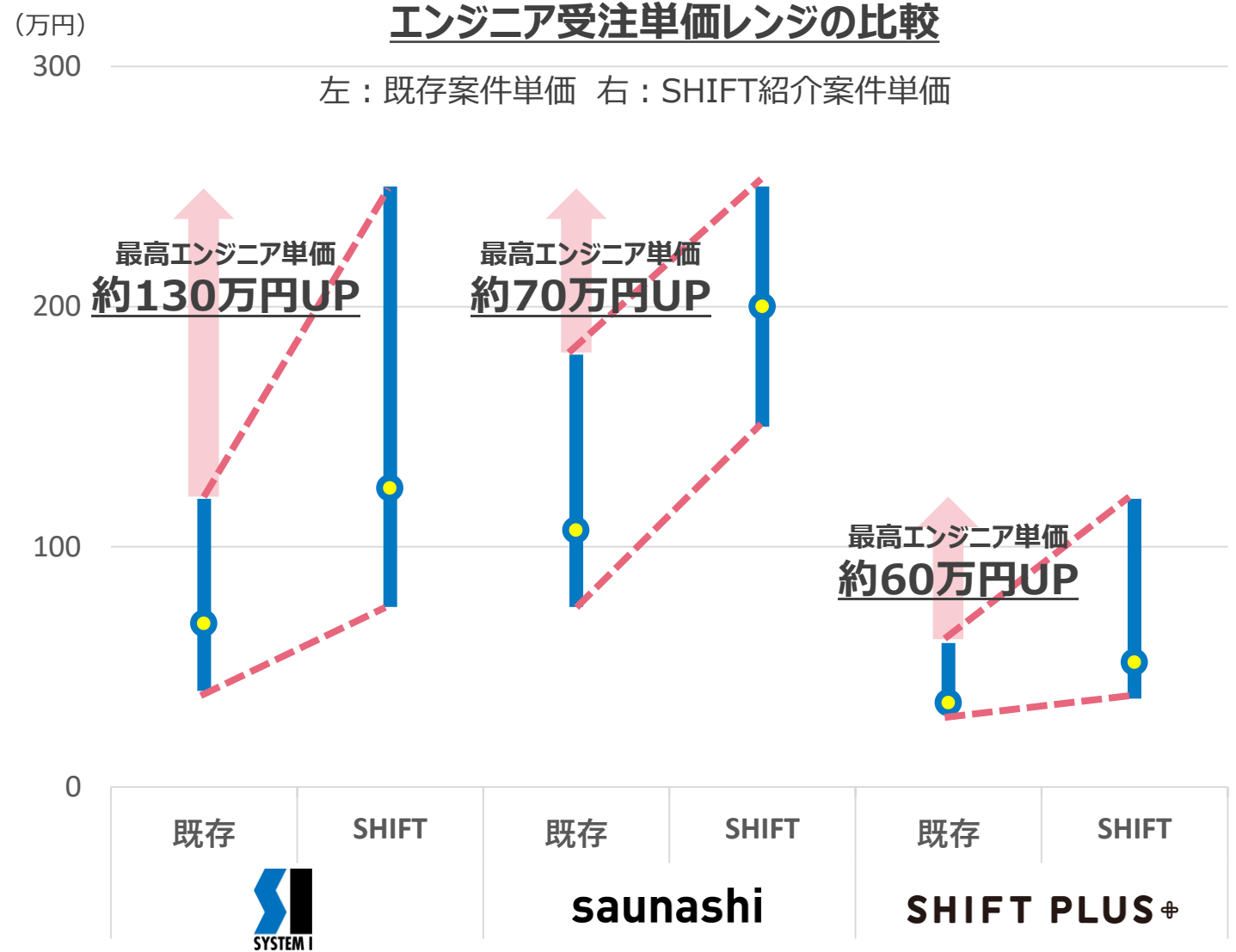
**3 アクション計画と2Q成果** M&Aポリシー：I have 型

PMIの活動を通じて、業績への効果も可視化。  
PMI期間を定め計画的に予実管理を実施

PMIモデルケース ← ~2年 →

PMI活動	ビジョン共有	バックオフィス基盤の共有化	営業連携と強化でプライム顧客数UP&エンジニア単価UP	採用連携で採用人数UP	適心力経営で成長基盤の構築
PMI効果	M&A時	バックオフィス連携で販費抑制	エンジニア単価70万~100万	給与5%UP	年間採用数：10人/年→50人/年
売上高	15億円	15億円	↑20億円	20億円	↑24億円
売上総利益率	20%	20%	↑34%	31%	30%
販費比率	10%	↓8%	↑13%	13%	↑17%
営業利益率	10%	12%	21%	18%	13%
企業価値	9億円4.6倍				↑200億円

www.shiftinc.jp 46 SHIFT



## あらたに2社がSHIFTグループに参画

2019/12/20

株式会社分析屋の株式取得

1

分析屋



データ分析および、戦略策定支援を中心としたマーケティング領域を手掛ける

設立	2011年8月
----	---------

資本金	10百万円
-----	-------

直近年度売上高	570,229千円
---------	-----------

事業内容	データ分析 システムインテグレーション
------	------------------------

2020/1/9

リアルグローブ・オートメイテッドとの株式取得決定

2

リアルグローブ・オートメイテッド

クラウド、デバイス両方に高度な知見を持ち、Webプラットフォームの開発と自動化が得意

設立	2020年1月
----	---------

資本金	未定
-----	----

直近年度売上高	-
---------	---

事業内容	IT自動化学業
------	---------

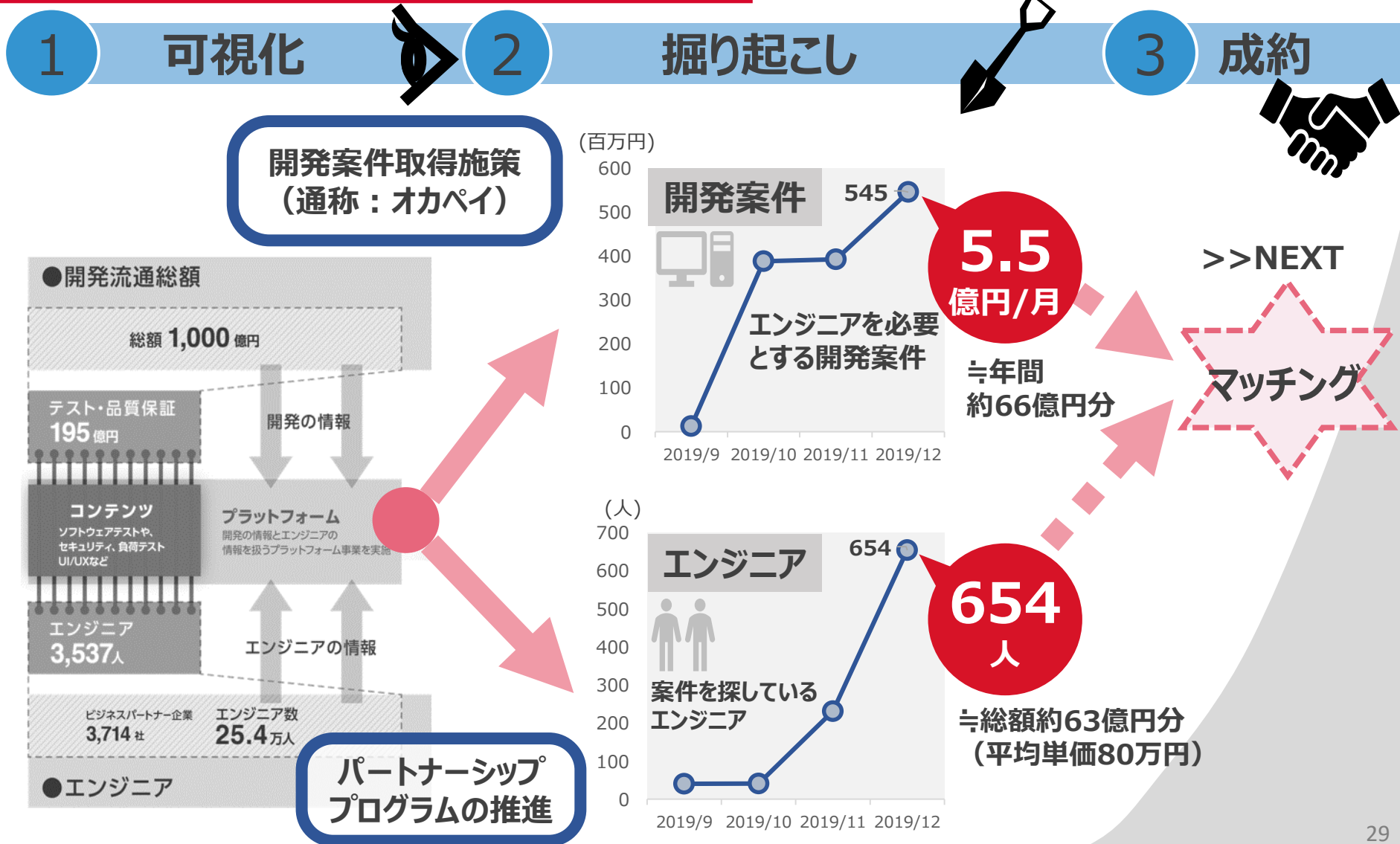
# 開発情報とエンジニアを結ぶプラットフォームを構築

## 案件情報の収集開始

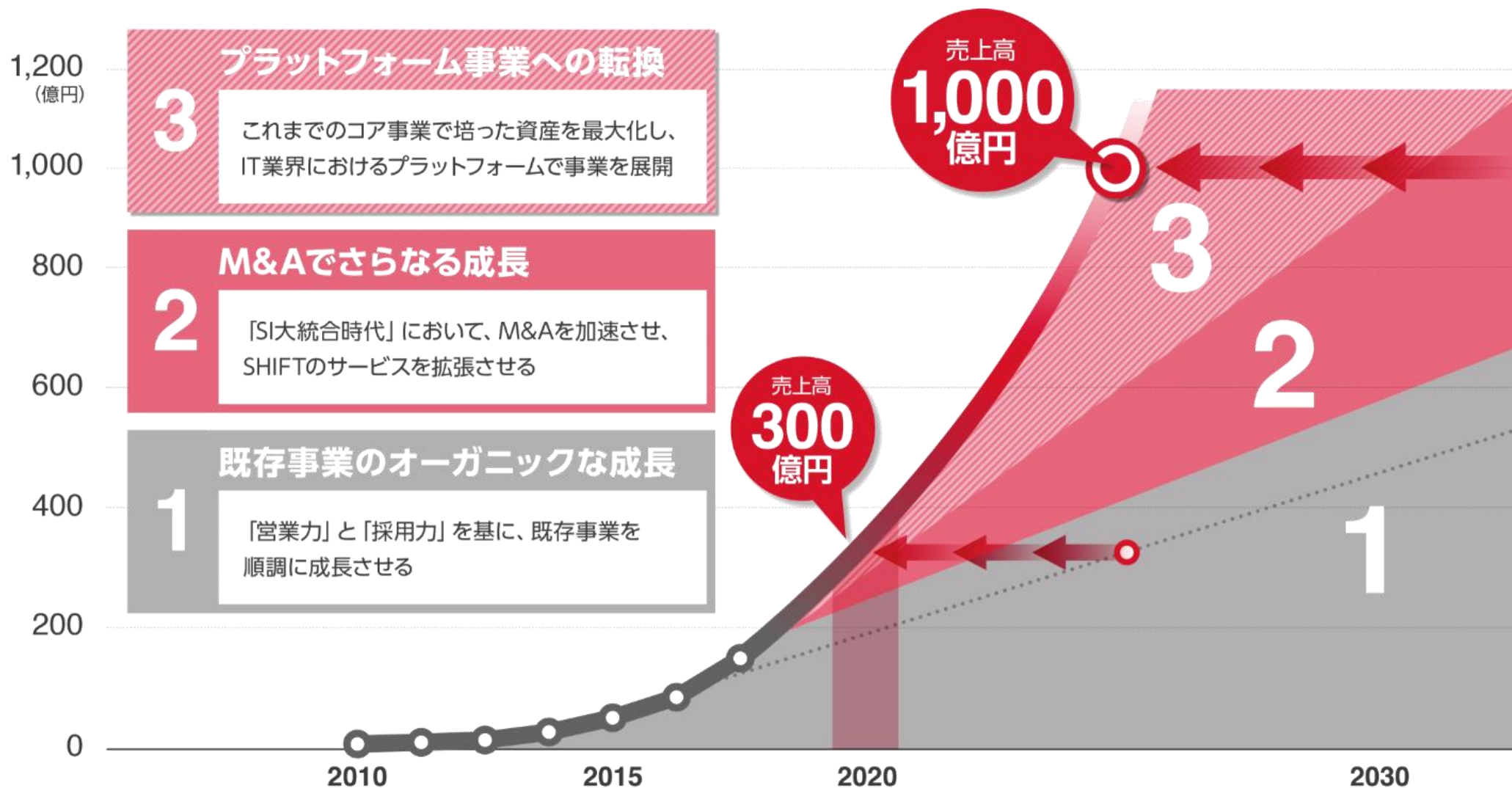
- ・SHIFTグループ4,000人のリソースを活用し、案件情報の収集を開始
- ・開発情報、エンジニア情報を約60億円分収集
- ・ROIを意識したインセンティブ制度を策定

## 蓄積情報をもとにした売上の実現へ

- ・蓄積した情報をもとに需給ギャップを可視化し、成約に繋げる
- ・プラットフォームを活用した売上を目指す



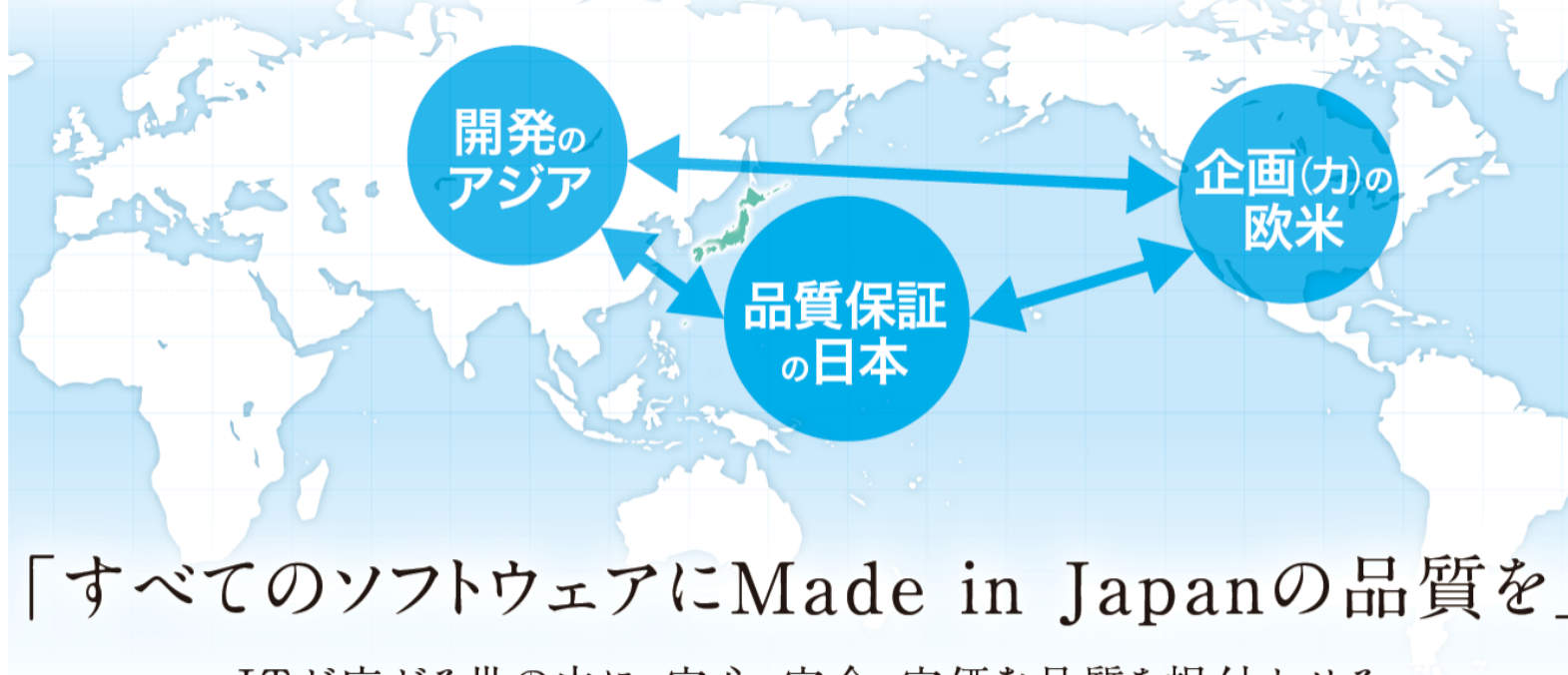
# 売上高1,000億円を加速度的に達成するための3つの取り組み





## この産業が日本発、世界へ行くために

“日本人”である我々が得意とする分野での価値提供による国際市場での拡大を目指す。



「すべてのソフトウェアにMade in Japanの品質を」

ITが広がる世の中に、安心・安全・安価な品質を根付かせる。  
これがSHIFTの目指す未来です。

## 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)



その常識、変えてみせる。

***SHIFT***