

2020年8月期  
第4四半期  
決算説明会資料

株式会社SHIFT(証券コード：3697)

2020年10月8日

**1. FY2020 4Q業績**

**2. KPIの推移**

**3. FY2020アクション計画と4Q成果**

**4. SHIFT1000の成長戦略と  
FY2021のアクション計画**

# 1. FY2020 4Q業績

# エグゼクティブサマリ

## 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通期 連結業績

- ・営業改革による新規顧客の獲得加速と、案件規模の大きい「ONE-SHIFT」案件がトップラインの成長をけん引
- ・コロナ禍における一時的な稼働率の低下が売上総利益を押し下げ、営業利益率にも影響を及ぼす

(単位：百万円)

売上高	売上総利益	営業利益
<b>28,712</b>	<b>8,950</b>	<b>2,353</b>
(YoY +47.0%)	(YoY +44.0%)	(YoY +52.8%)

### 人事戦略

#### 採用・トップラインの成長を加速させる教育体制を構築

- 人材採用施策を加速。認知向上により応募者数の月間最高値を更新
- 単価レンジを向上させる教育制度を仕組化。スキル向上による高単価人材の創出を開始

### 顧客開拓

#### 営業改革の効果を確認 新規顧客の開拓、および既存大型顧客の深耕が進む

- 営業改革の結果、顧客接点数の増加や、一日あたりの活動量が増加
- 月間顧客取引数が大幅拡大

### M&A

#### 圧倒的なソーシング数とともに、M&Aの成功率を上げ、案件規模の拡大も進む

- 過去M&Aしてきたグループ会社が売上成長・付加価値向上などに寄与
- CLUTCHとホープスなど、従来より大型案件の成約に成功

# 連結損益計算書

コロナ禍の中、売上高・経常利益・純利益は業績予想値を  
超えて着地。営業利益は危険手当支給(85M)が影響

(単位：百万円)	FY2020 4Q	前年同期 (FY2019 4Q)		FY2020 累計	前年 (FY2019 累計)		業績予想 (FY2020 通期)	達成率
		実績	増減率		実績	増減率		
売上高	<b>7,992</b>	5,882	35.9%	<b>28,712</b>	19,531	47.0%	<b>28,000</b>	<b>103%</b>
売上総利益	<b>2,388</b>	1,884	26.8%	<b>8,950</b>	6,216	44.0%	-	-
売上総利益率	<b>29.9%</b>	32.0%	△2.1pt	<b>31.2%</b>	31.8%	△0.6pt	-	-
販管費	<b>1,678</b>	1,191	40.9%	<b>6,596</b>	4,675	41.1%	-	-
営業利益	<b>709</b>	692	2.4%	<b>2,353</b>	1,540	52.8%	<b>2,400</b>	<b>98%</b>
営業利益率	<b>8.9%</b>	11.8%	△2.9pt	<b>8.2%</b>	7.9%	0.3pt	<b>8.6%</b>	-
経常利益	<b>763</b>	702	8.6%	<b>2,535</b>	1,544	64.1%	<b>2,400</b>	<b>106%</b>
税前利益	<b>763</b>	703	8.5%	<b>2,535</b>	1,557	62.7%	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益/ 四半期純利益	<b>611</b>	482	26.8%	<b>1,648</b>	970	69.9%	<b>1,450</b>	<b>114%</b>

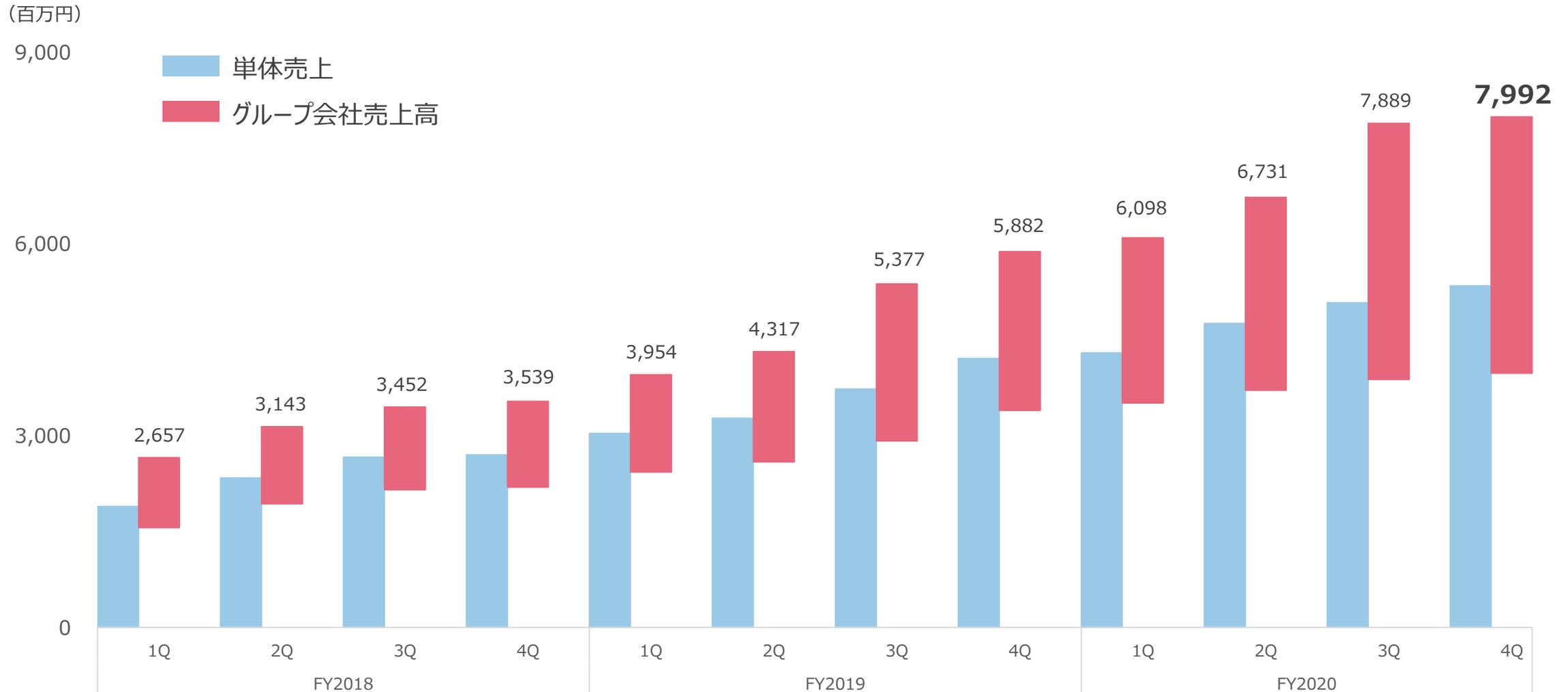
EBITDA		
FY2020	FY2019	増減率
<b>2,945</b>	1,865	+57.9%

EBITDAマージン		
FY2020	FY2019	増減率
<b>10.3%</b>	9.5%	+0.8pt

※第3四半期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・情報に置き換えております。

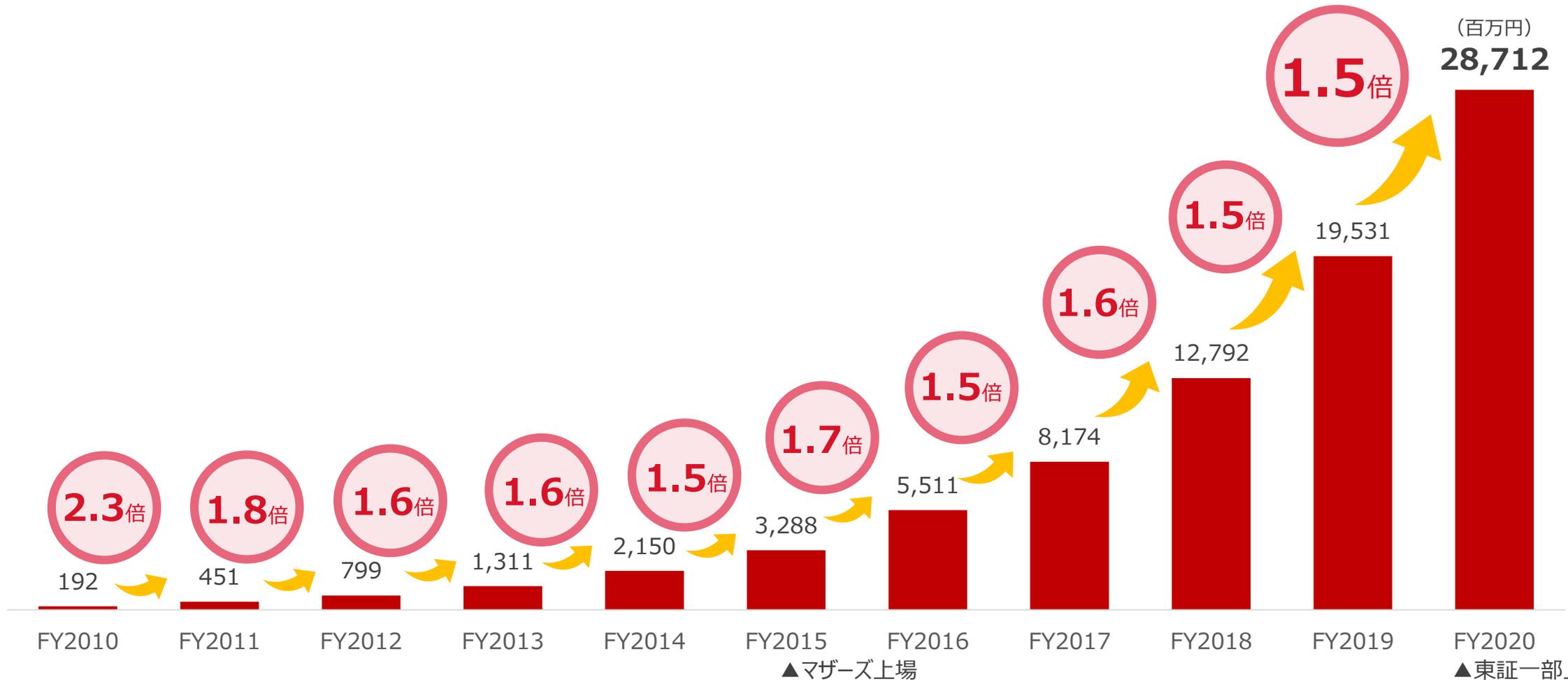
# 四半期別単体／連結売上構成推移

## QonQで売上高は純増。グループ間取引も順調に進み、 グループシナジーが加速



# 年次連結売上高推移

連結売上高は、ソフトウェアテストサービスを開始したFY2010以来、10期連続で1.5倍以上の成長を継続中



# 売上総利益率構成別の変化状況

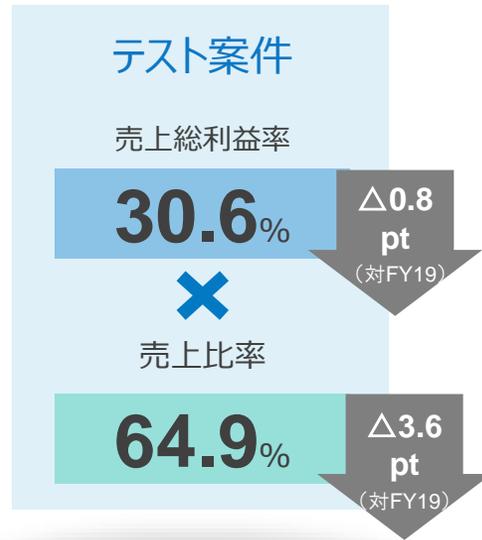
下期におけるコロナの影響で、テスト、開発案件共に稼働率低下が影響したが、全体的な売上総利益率低下は限定的

FY2020 4Q累計

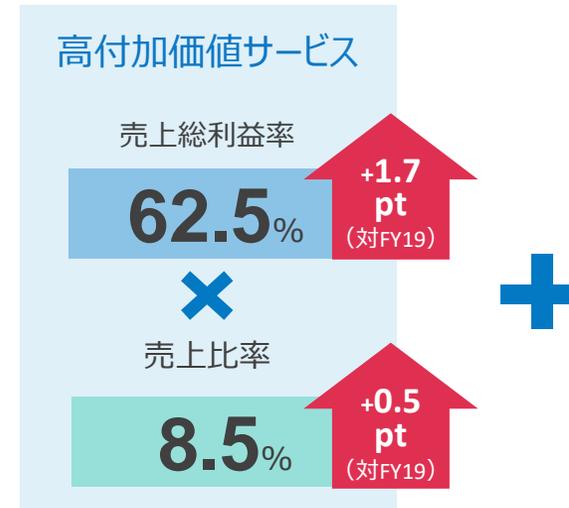
売上総利益率

**31.2%**

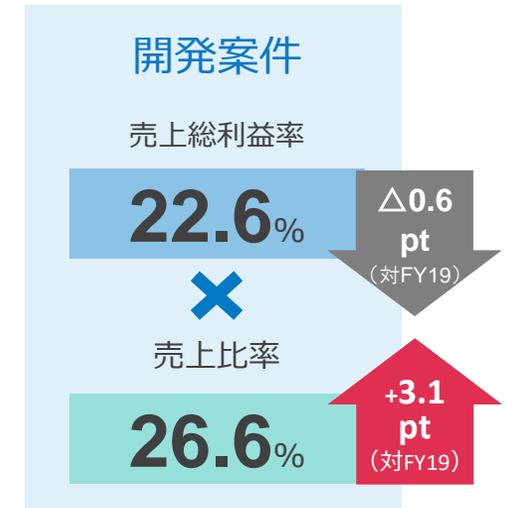
**=**  
△0.6 pt  
(対FY19)



- ・品質保証（テスト・PMOなど）
- ・CSなどの事業



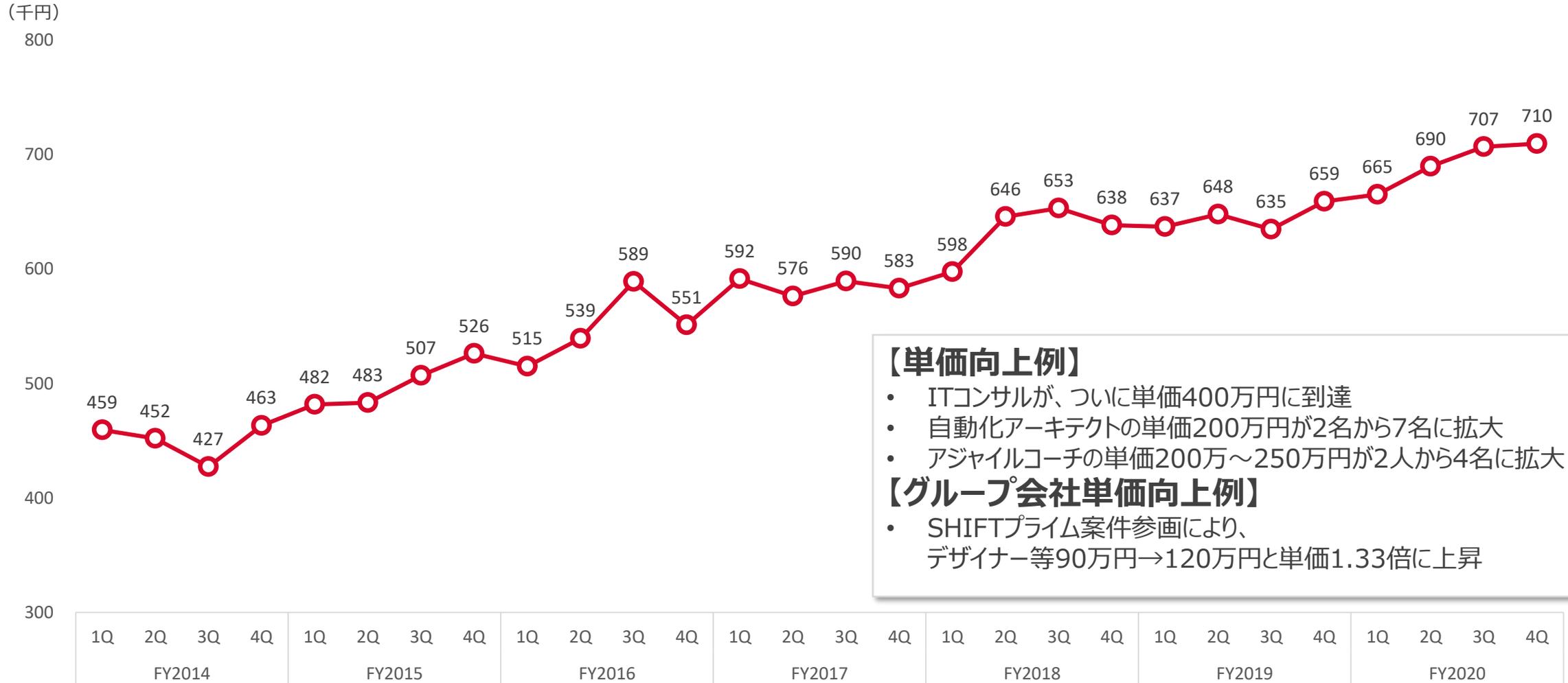
- ・教育講座「ヒンシツ大学」、CATライセンス販売
- ・セキュリティサービス、性能改善サービス
- ・UI/UX事業など



- ・開発など

# 連結エンジニア単価推移

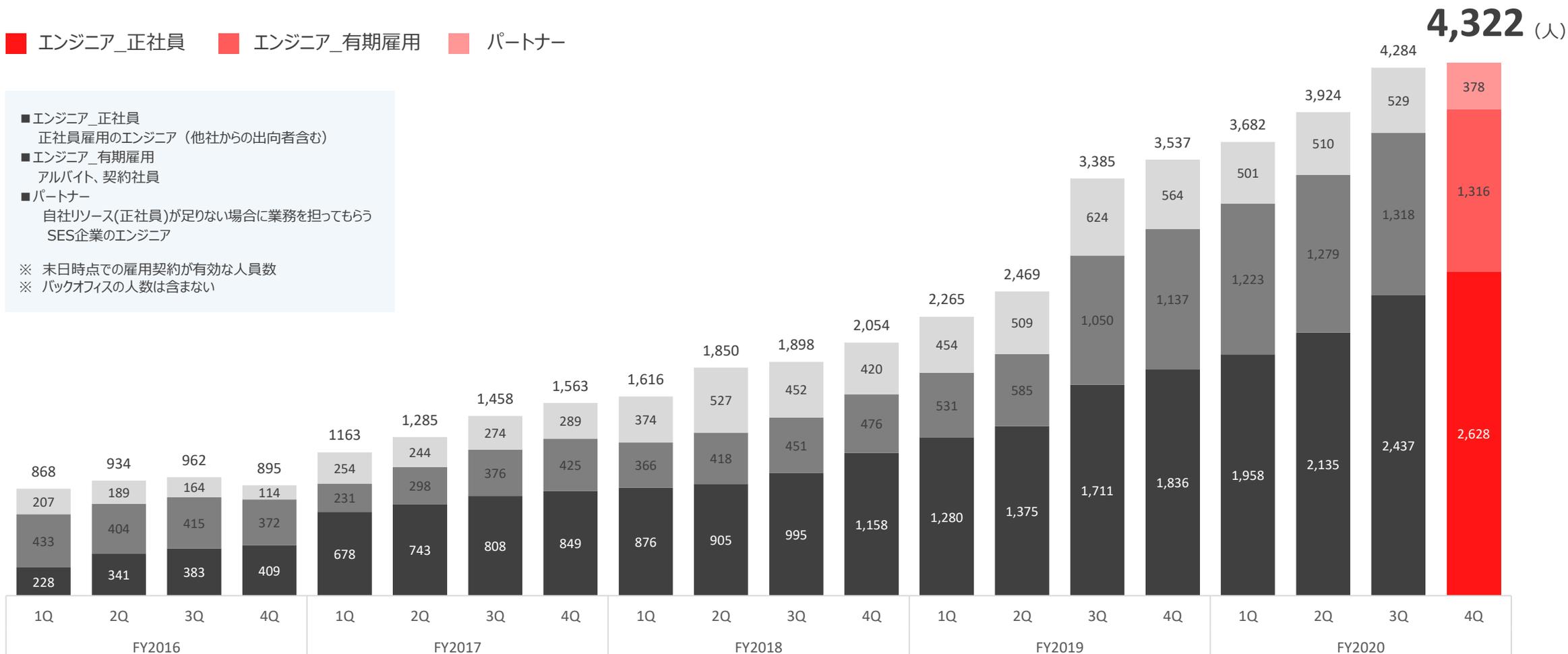
顧客深耕が進み、グループ全体でプライム案件受注が加速。  
人材採用も進み、高単価案件が増加



# 連結エンジニア数推移

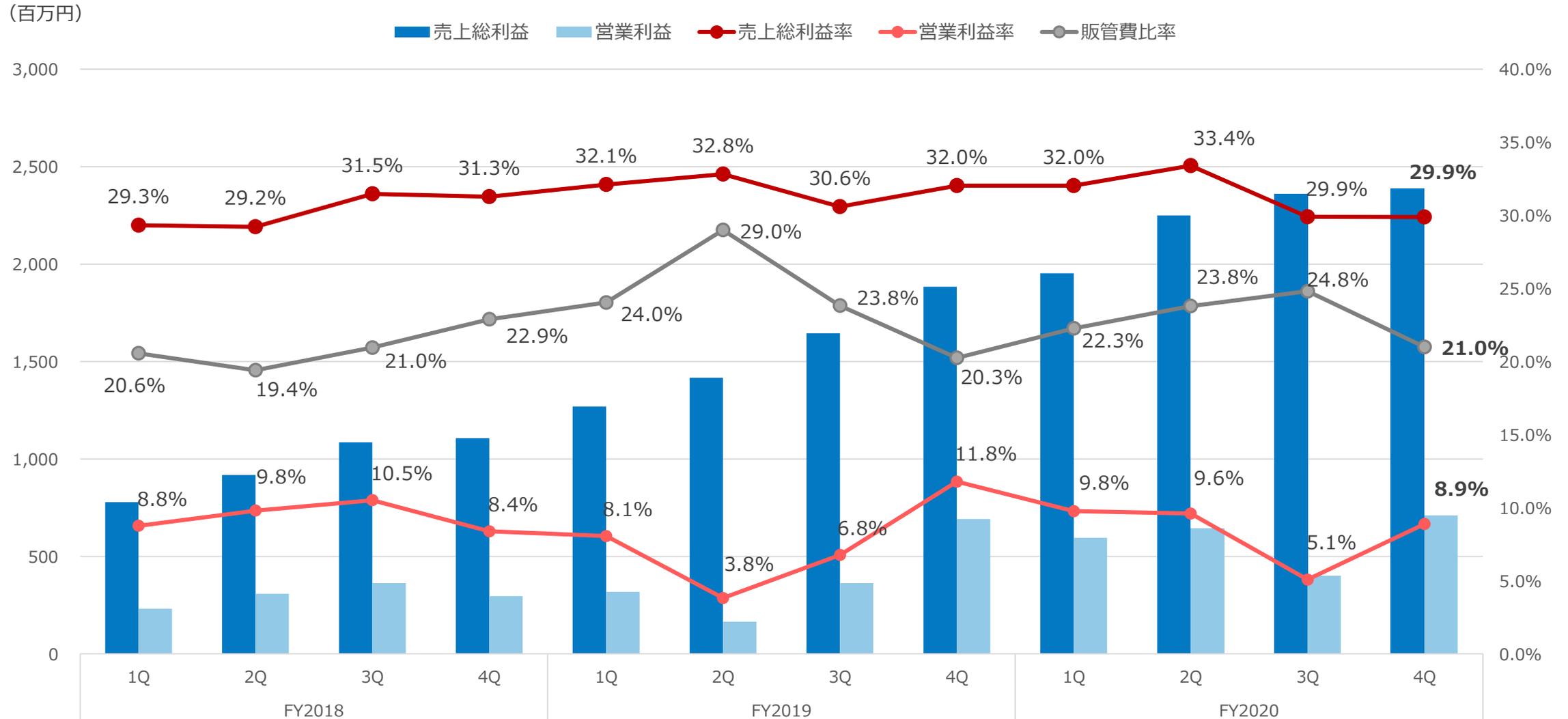
## コロナ禍においても積極的な採用をグループ全体で推進。 正社員数が継続的に増加

各四半期末時点



# 四半期連結利益推移

## 稼働率低下による売上総利益率の低下は限定的。 販管費のコントロールにより販管費比率を抑え込む



※第3四半期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・情報に置き換えております。

## 販売管理費

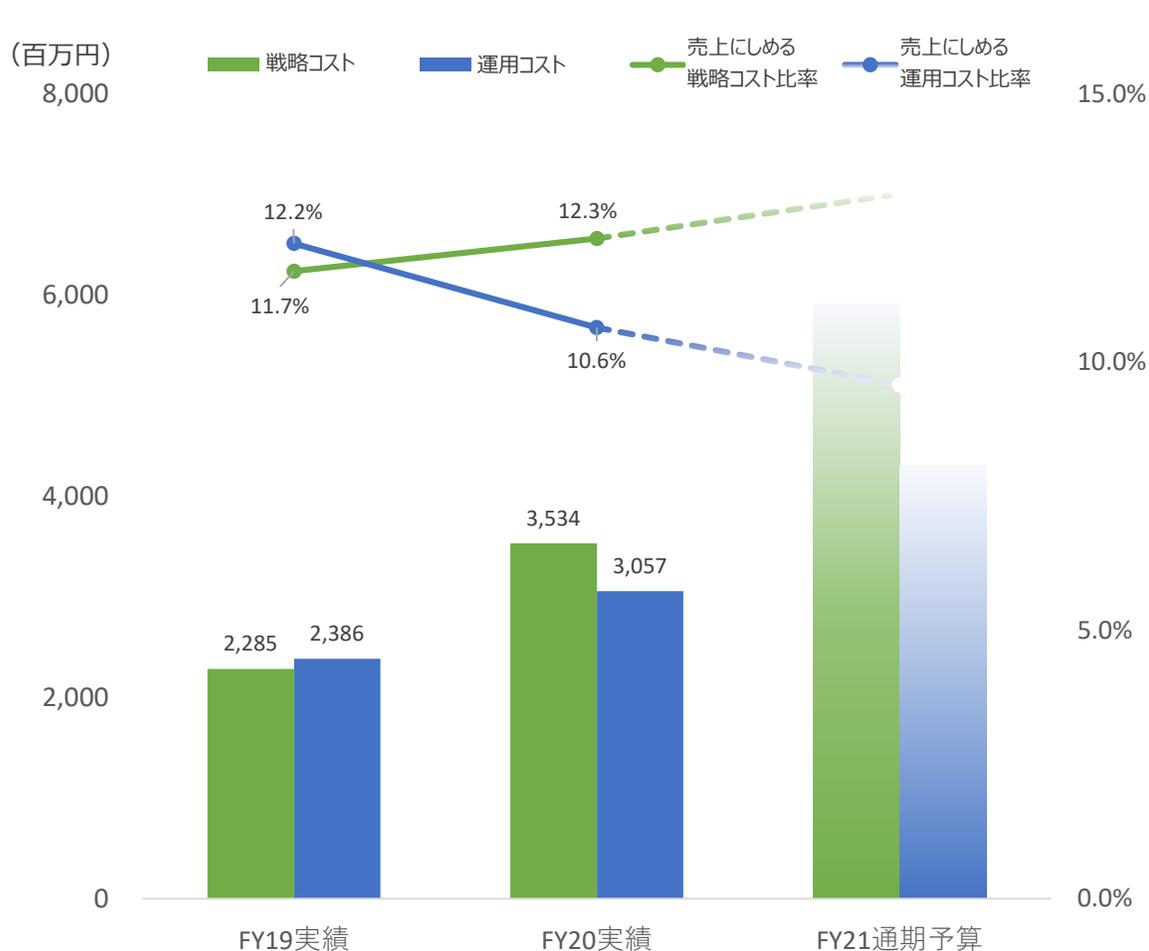
成長に不可欠な積極採用を継続。今期は、一時的な危険手当を支給したが、対売上高販管費比率は前年対比より低下

(単位：百万円)	FY2020 4Q		前年同期 (FY2019 4Q)			FY2020 累計		前期 (FY2019)		
	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	985	12.3%	594	10.1%	65.7%	3,276	11.4%	2,233	11.4%	46.7%
危険手当	0	0.0%	-	-	-	85	0.3%	-	-	-
採用費	241	3.0%	252	4.3%	△4.1%	1,466	5.1%	909	4.7%	61.2%
広告宣伝費	23	0.3%	19	0.3%	18.0%	90	0.3%	249	1.3%	△63.8%
地代家賃	105	1.3%	68	1.2%	53.9%	355	1.2%	246	1.3%	43.8%
支払報酬	37	0.5%	28	0.5%	32.6%	200	0.7%	197	1.0%	1.8%
のれん償却費	96	1.2%	38	0.6%	153.3%	264	0.9%	125	0.6%	110.7%
減価償却費	22	0.3%	16	0.3%	32.7%	73	0.3%	58	0.3%	25.1%
その他	166	2.1%	173	2.9%	△3.8%	783	2.7%	653	3.3%	19.9%
合計	1,678	21.0%	1,191	20.3%	40.9%	6,596	23.0%	4,675	23.9%	41.1%

※第3四半期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・情報に置き換えております。

# 戦略的な販管費の使い方

## 戦略コストは売上と共に積極投資を継続。運用コストは、仕組化を続け、対売上比率を下げるようにコントロール



戦略コスト		
	FY20	FY21
採用費	5.1%	5.4%
採用人件費	1.9%	1.5%
営業人件費	3.1%	3.4%
M&A・PMI部隊強化	0.1%	0.4%
のれん	0.9%	1.7%
その他	1.2%	0.7%
合計	12.3%	13.1%

積極採用を企画  
 ☞ 採用費割り当て例  
 DAAEのフルスタックエンジニア採用：3億円  
 マイグレ向け人材採用：5億円

営業体制の強化は継続  
 M&A・PMI体制を強化

運用コスト		
	FY20	FY21
バックオフィス人件費	5.7%	5.2%
セキュリティ	0.4%	0.5%
インフラ投資	1.5%	1.6%
制度対応	0.6%	0.3%
その他	2.4%	2.0%
合計	10.6%	9.6%

・在宅化／ペーパーレス化により  
 効率化で削減

バックオフィスの共有化・仕組みの  
 横展開で削減

# 連結貸借対照表

## 盤石な財務基盤を武器に、M&Aによる成長投資を継続しつつも、健全性と収益性をコントロール

(単位：百万円)	FY2020 4Q	前年同期 (FY2019 4Q)	
		実績	増減率
流動資産	<b>11,175</b>	12,014	△7.0%
うち現金及び預金	<b>6,524</b>	8,691	△24.9%
固定資産	<b>8,645</b>	2,960	192.0%
総資産	<b>19,821</b>	14,975	32.4%
流動負債	<b>5,188</b>	3,772	37.5%
固定負債	<b>3,851</b>	2,264	70.1%
自己資本	<b>10,511</b>	8,645	21.6%
自己資本比率	<b>53.0%</b>	57.7%	△4.7pt
新株予約権	<b>0</b>	1	△58.9%
非支配株主持分	<b>268</b>	290	△7.5%

ROE		
FY2020 4Q	FY2019 4Q	増減率
<b>17.2%</b>	17.7%	△0.5pt

ROIC		
FY2020 4Q	FY2019 4Q	増減率
<b>12.4%</b>	12.5%	△0.1pt

ROA		
FY2020 4Q	FY2019 4Q	増減率
<b>9.5%</b>	9.1%	0.4pt

# FY2021通期財務目標

## FY2021通期 業績目標

### 売上高

**450**億円  
対前年比**57%**増

### EBITDA

**45**億円  
対前年比**53%**増

### 営業利益

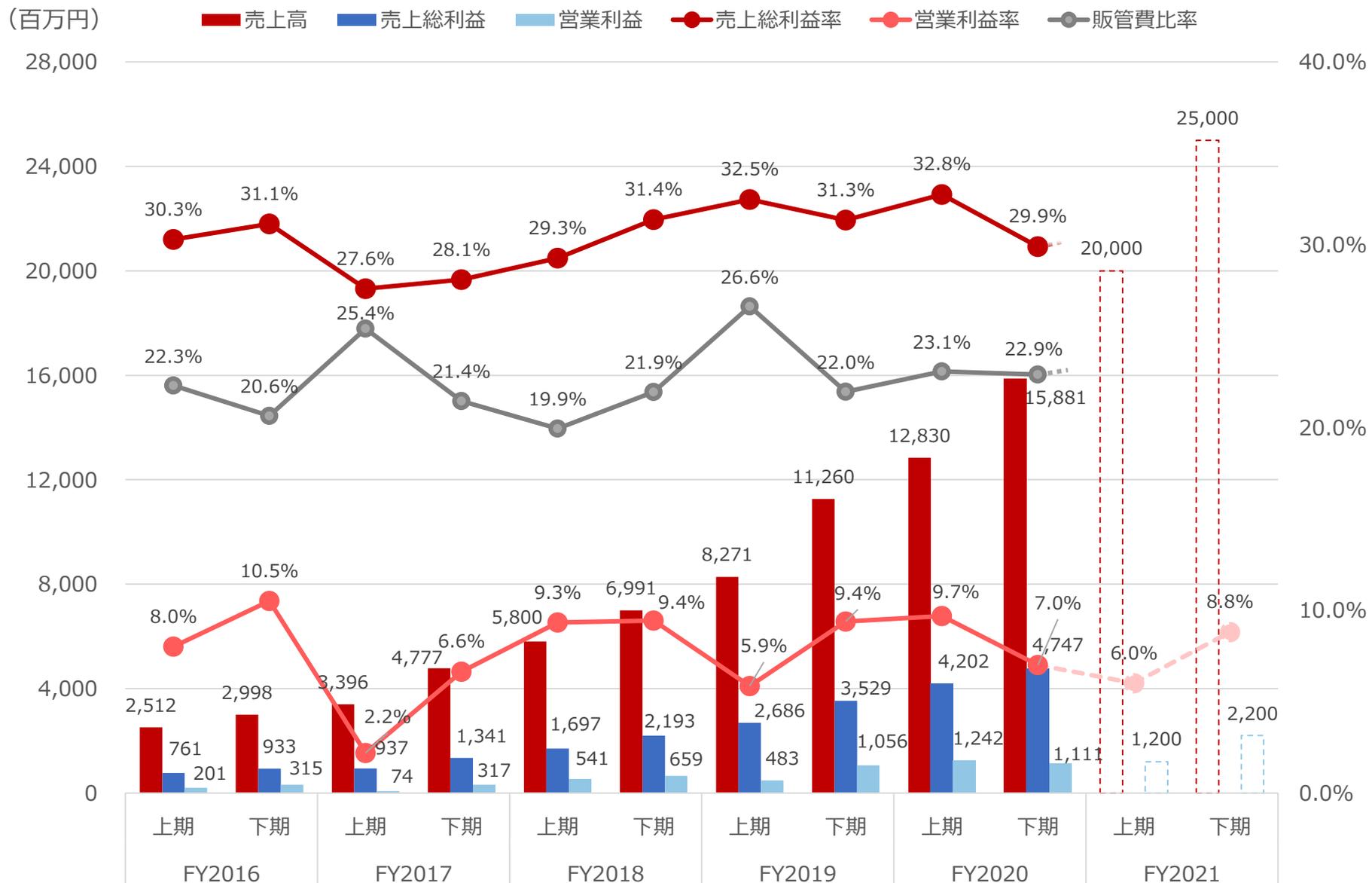
**34**億円  
対前年比**45%**増

### 営業利益率

**7.6%**  
対前年比**0.6pt**減

### 親会社株主に帰属する 当期純利益

**21**億円  
対前年比**27%**増



## 2. KPIの推移

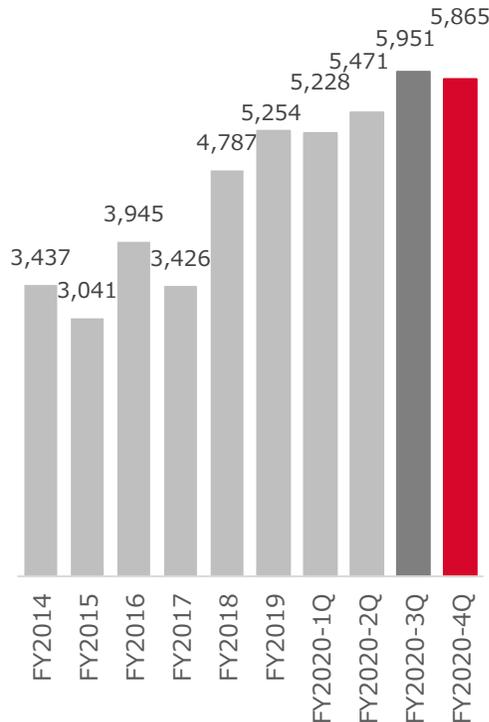
# 単体KPIの推移

## コロナにより低下していた稼働率が8月より回復基調。営業活動の強化により新規顧客開拓が進み、月間取引顧客数が増大

### 単体

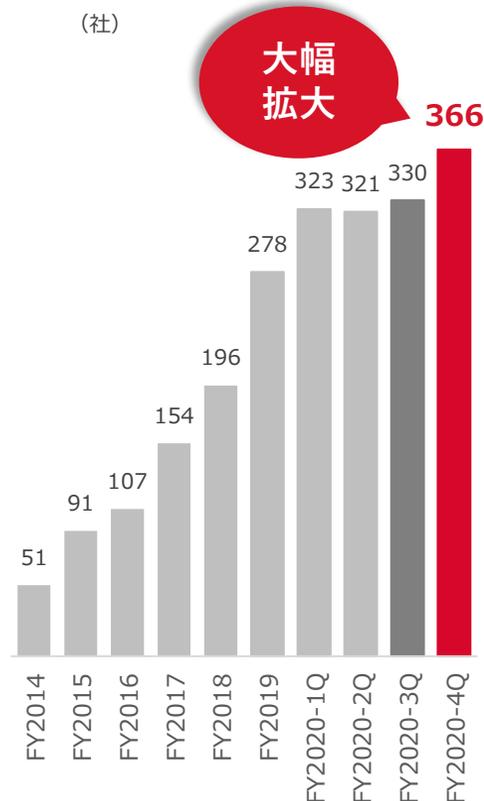
顧客月額売上

(千円)



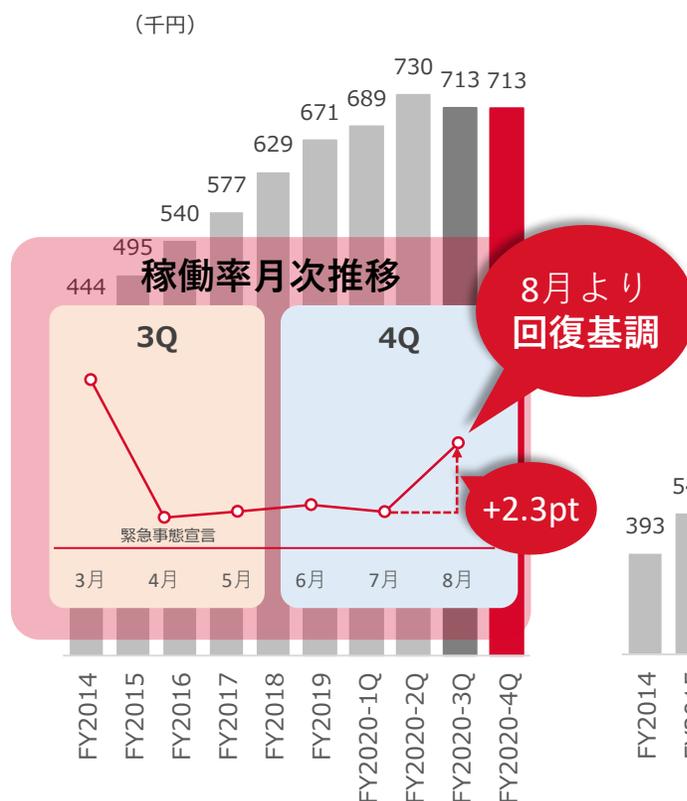
月間取引顧客数

(社)



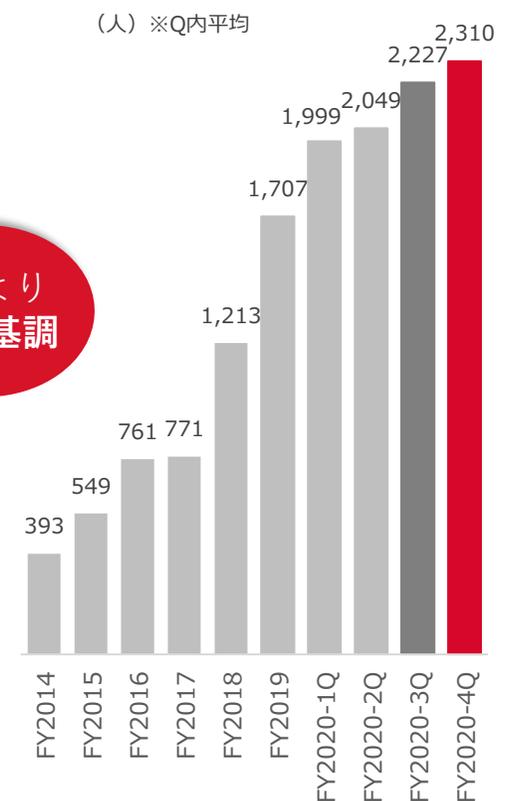
エンジニア単価

(千円)



エンジニア数

(人) ※Q内平均



※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

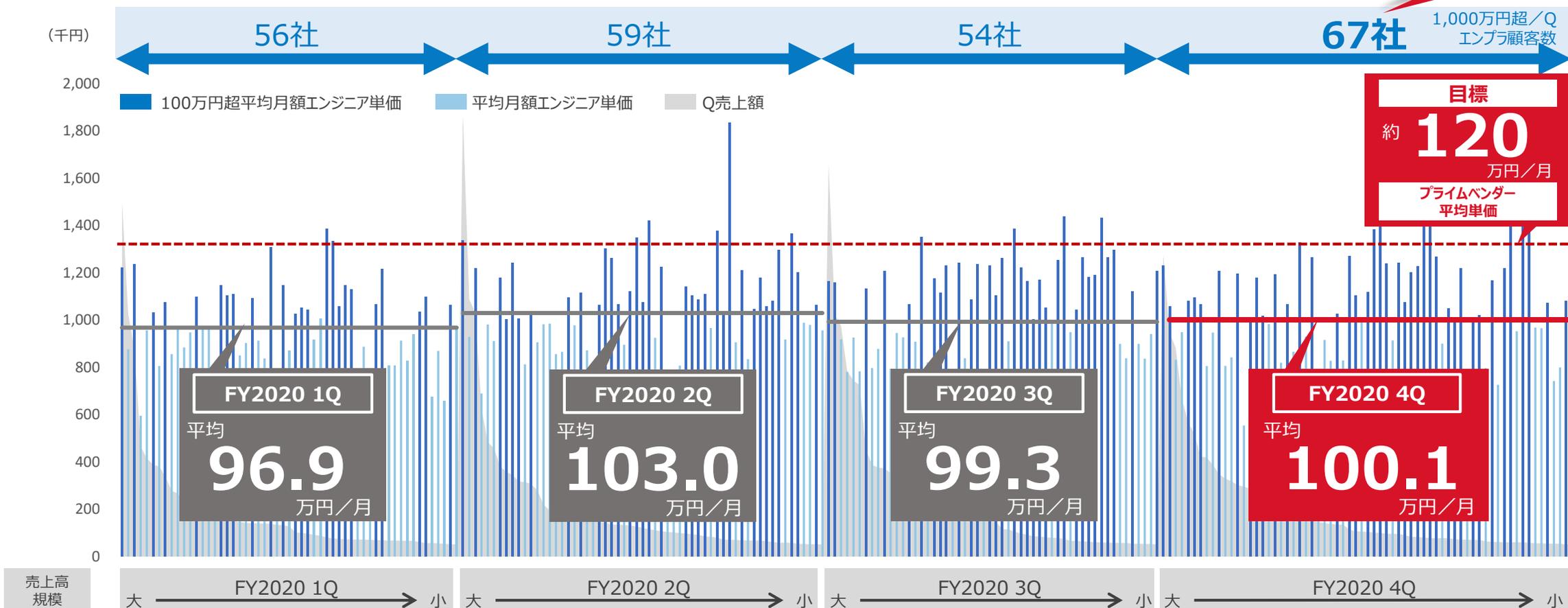
※社内技術開発エンジニア・教育期間中・CAT開発などは除き、  
週5日未満稼働人員は稼働率を乗じ算出

# エンタープライズ顧客の平均月額エンジニア単価推移

## 売上高1,000万円/Qの顧客が大幅増加(24%UP) エンジニア単価も100万円超える

67社の売上は  
単体総売上額の  
**50.8%**に相当

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)



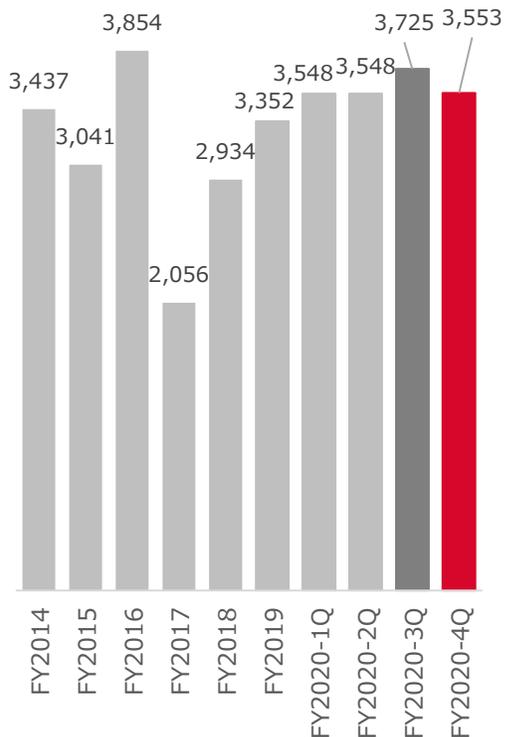
# 連結KPIの推移

## SNCを加えグループ会社における月間取引顧客数が拡大。 グループ内で顧客網を活用して、ONE-SHIFTで提案をすすめる

連結

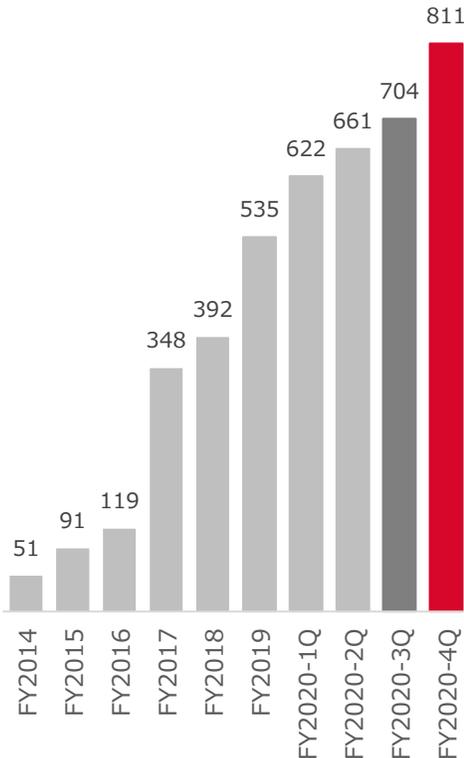
顧客月額売上

(千円)



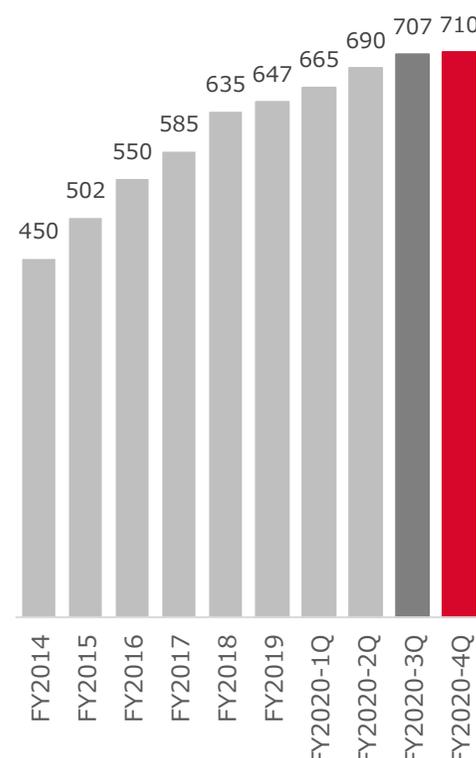
月間取引顧客数

(社)



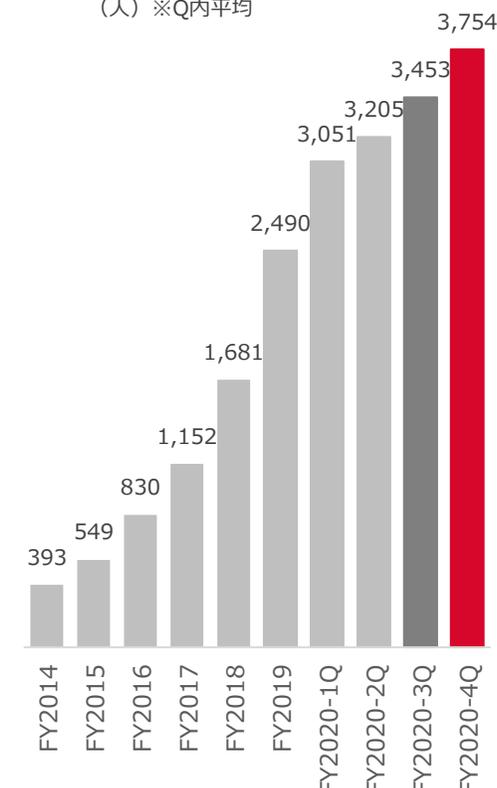
エンジニア単価

(千円)



エンジニア数

(人) ※Q内平均



※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。

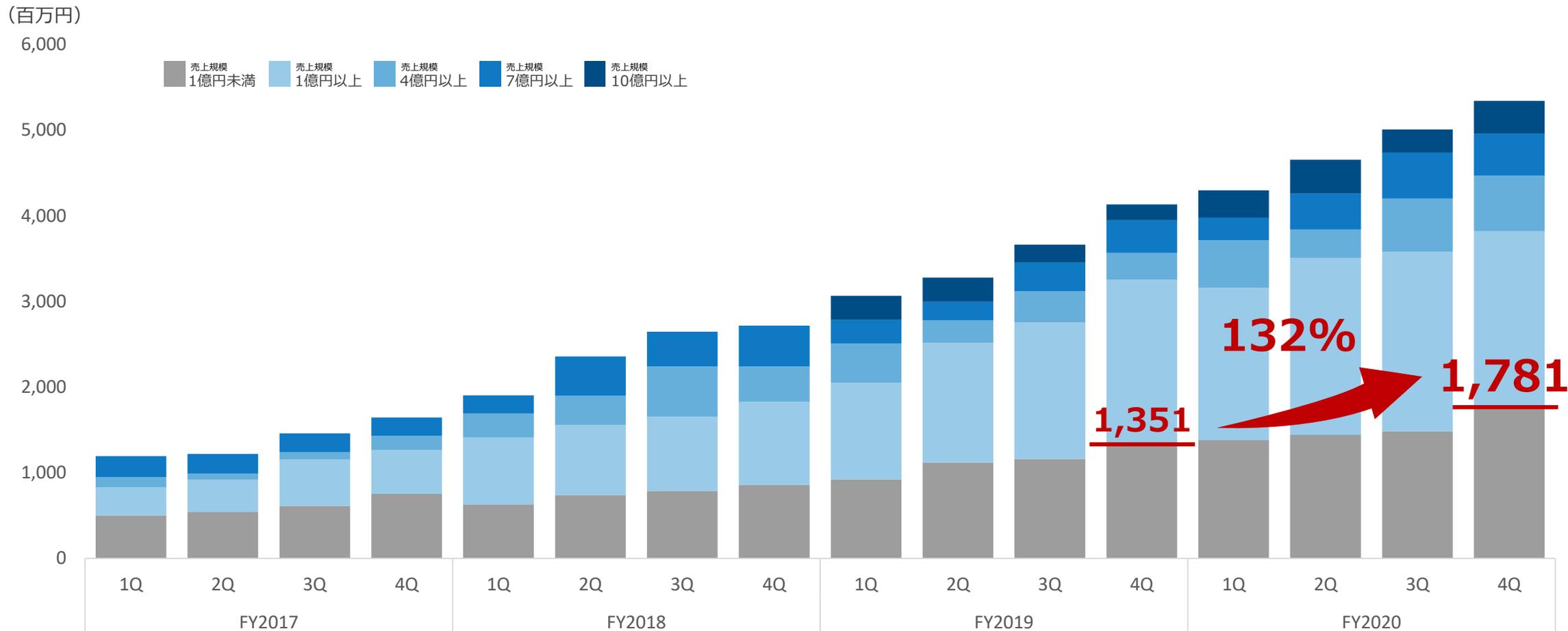
※ヒンシツ大学・CATライセンス含め全取引社数

※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

# 単体顧客売上規模別売上高推移

## 新規顧客開拓が進み、前年同期比で1億円未満の売上が増大

### 単体



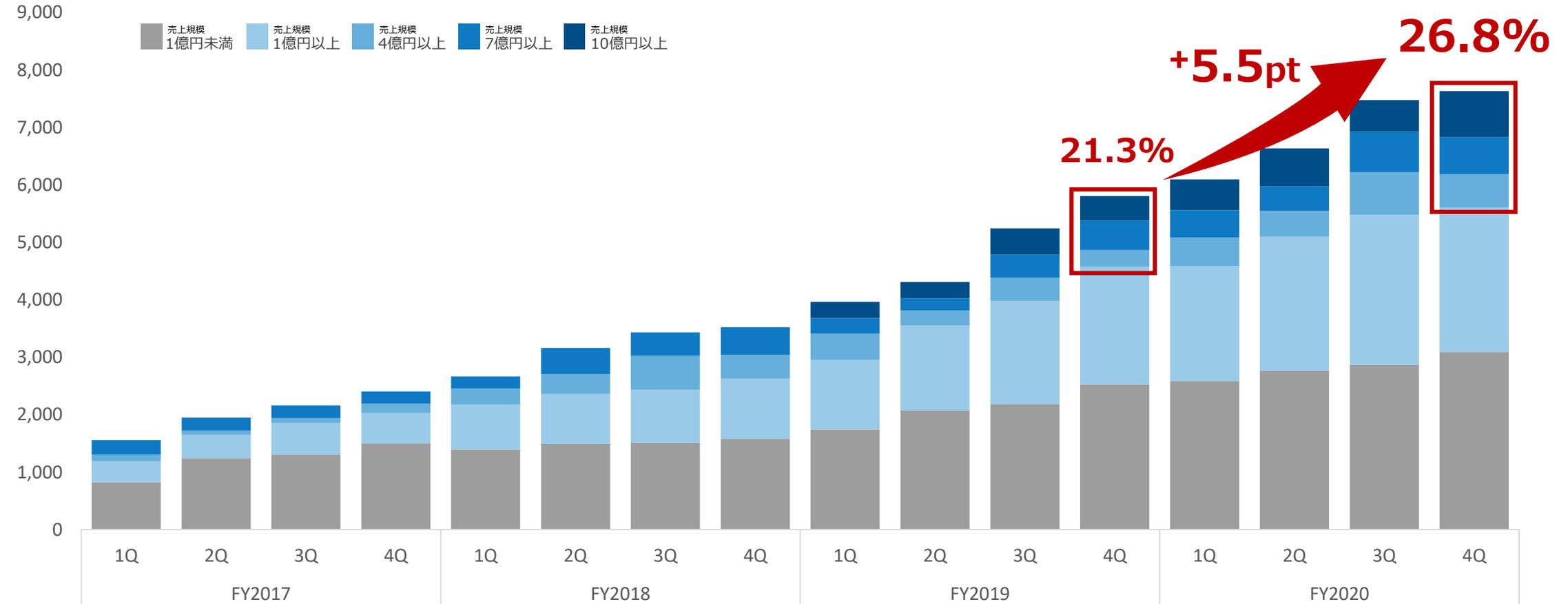
# 連結顧客売上規模別売上高推移

## グループ全体でのONE-SHIFT提案が増え、4億円以上規模の顧客売上比率が増大

連結

(百万円)

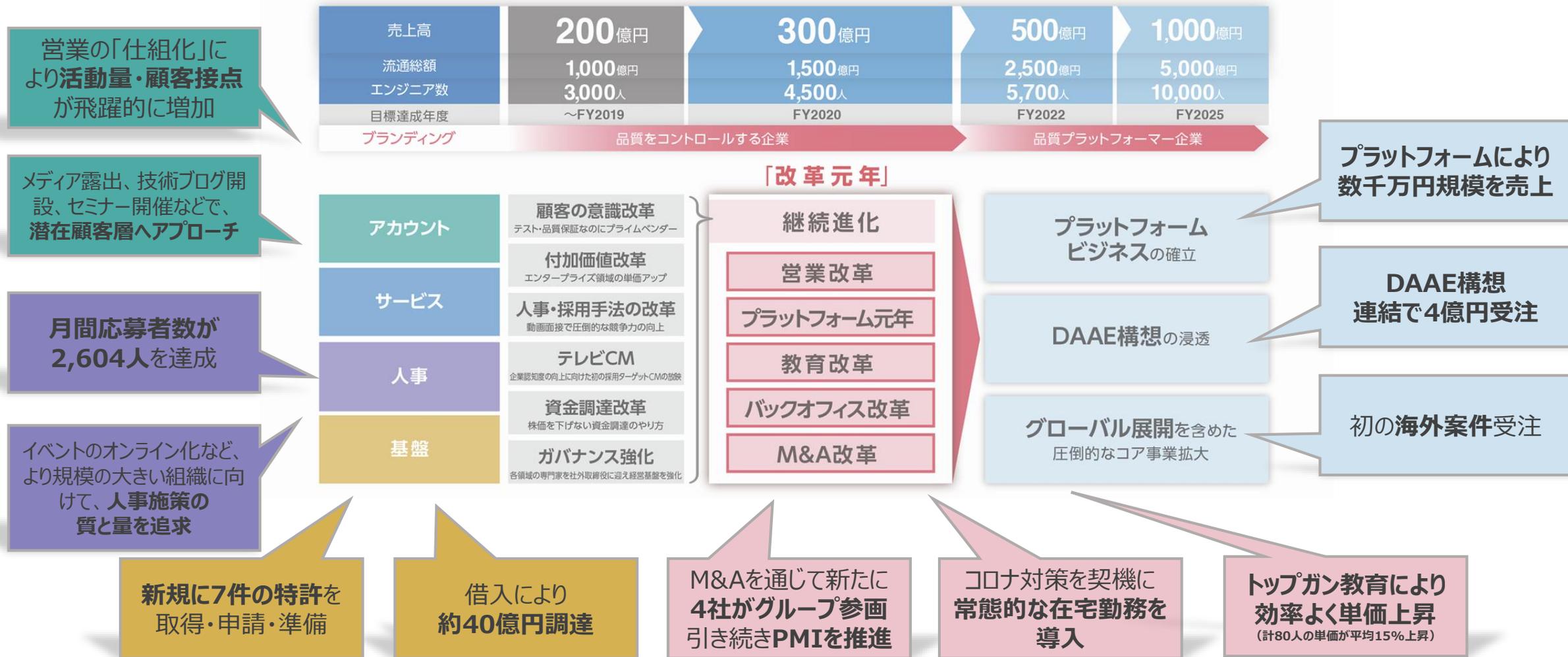
売上規模 1億円未満  
 売上規模 1億円以上  
 売上規模 4億円以上  
 売上規模 7億円以上  
 売上規模 10億円以上



# 3. FY2020 アクション計画と4Q成果

# 売上高1,000億円へのステップ

## 「SHIFT1000」に向けた取り組みを加速。様々な改革を推進



※トップガン教育：SHIFTのスキルアップ教育

## 【営業改革】営業組織の仕組化

元キーエンス社長佐々木氏の指導の下、営業の『仕組化』を強化。  
さらに、WEB会議の活用により活動量が増大

## 営業人員数増加

業界経験者を中心に  
営業人員を増強

28人 ▶ 50人

## 営業活動量増加

活動KPIの設定、WEB会議を  
効果的に利用し、行動量を増加

1.4件/日 ▶ 3.3件/日

## 事業部長グループ取締役起用数

事業部長クラスをグループ会社の  
役員に起用。グループ営業Gを創設し  
クロスセルを拡大中

6人 ▶ 11人

## 営業組織の仕組化

スケール化に向けた、  
営業の標準化を実施

- 販売管理部門新設
- 営業勉強会実施(営業ロールプレイング会)
- 営業状況リアルタイム可視化

## 顧客接点拡大施策実施

コロナ禍においてオンラインを  
活用した取り組みを重視

- オンライン展示会の実施  
→参加者昨年比 7.5倍に増大
- オンライン訪問(WEB訪問)の活用

## 新規顧客数拡大施策実施

従業員からの新規顧客紹介  
インセンティブ施策を立上げ

2カ月で  
54社新規アポ獲得

## 【営業改革】マーケティング施策

マーケティング・広報活動の強化により、マスへの露出拡大と、  
新たな潜在顧客の囲い込みを促進

認知向上と  
信頼感醸成

新聞、TV、Webなど  
マスメディアへの露出

85件



ブランド強化

技術ブログ

2日に  
1本配信



ナーチャリング

自社セミナー

毎月  
2件開催



対面での  
営業

## 【営業改革】業界別業績拡大状況

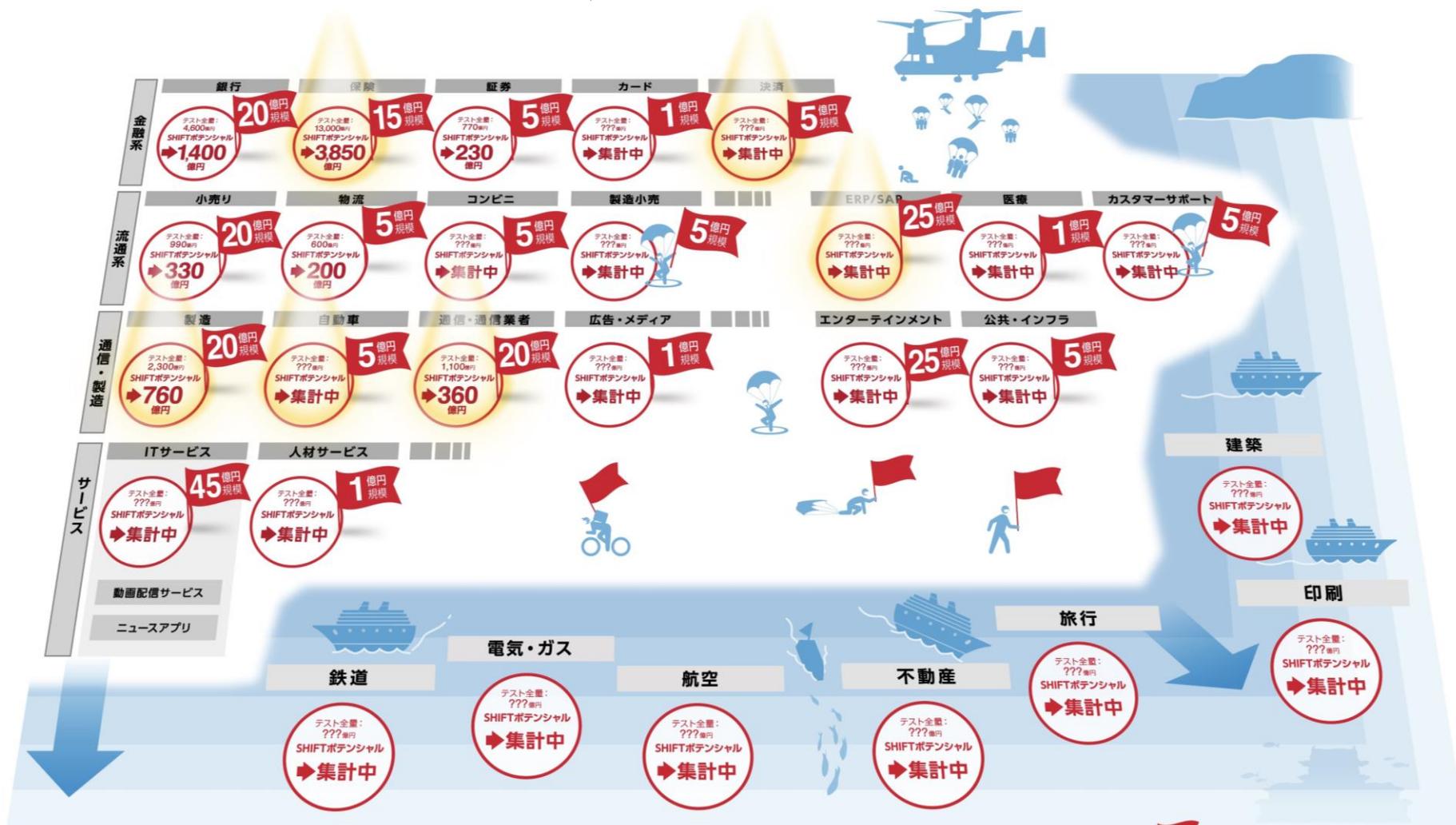
## 製造業・エネルギー業・5Gを中心に通信・製造領域が成長を牽引

金融 	保険・証券・銀行共に新規顧客も拡大。今後に期待	FY2019 27億円	→	FY2020 37億円	+36%
流通 	取引顧客数が43社→63社に拡大。今後に期待	FY2019 20億円	→	FY2020 25億円	+26%
製造 	製造業、エネルギー系企業が大きく伸張	FY2019 14億円	→	FY2020 25億円	+82%
通信 	5Gなど新規サービスの立ち上げに寄与し大きく伸張	FY2019 8億円	→	FY2020 16億円	+91%

パッケージ 	SAPを中心に拡大を継続中	FY2019 16億円	→	FY2020 25億円	+51%
ITサービス 	UI/UX、広告運用、ペイメント系など新たな領域も拡大基調	FY2019 36億円	→	FY2020 43億円	+19%
エンタメ 	プロデューサーアシスタントなど新しいサービスを始動	FY2019 20億円	→	FY2020 23億円	+18%
グループ会社 	M&Aとともに、グループ内営業連携等で業績成長中	FY2019 69億円	→	FY2020 115億円	+66%

# 【営業改革】アカウント戦略

## グループ会社の参画により、テスト領域だけでなく、マーケティング、開発など様々な部署への深耕が進む



※数字はSHIFTの単体試算



# 【採用改革】

## ITエンジニア3,000人採用体制に向けて、数々の施策を仕込んできた

人材獲得能力

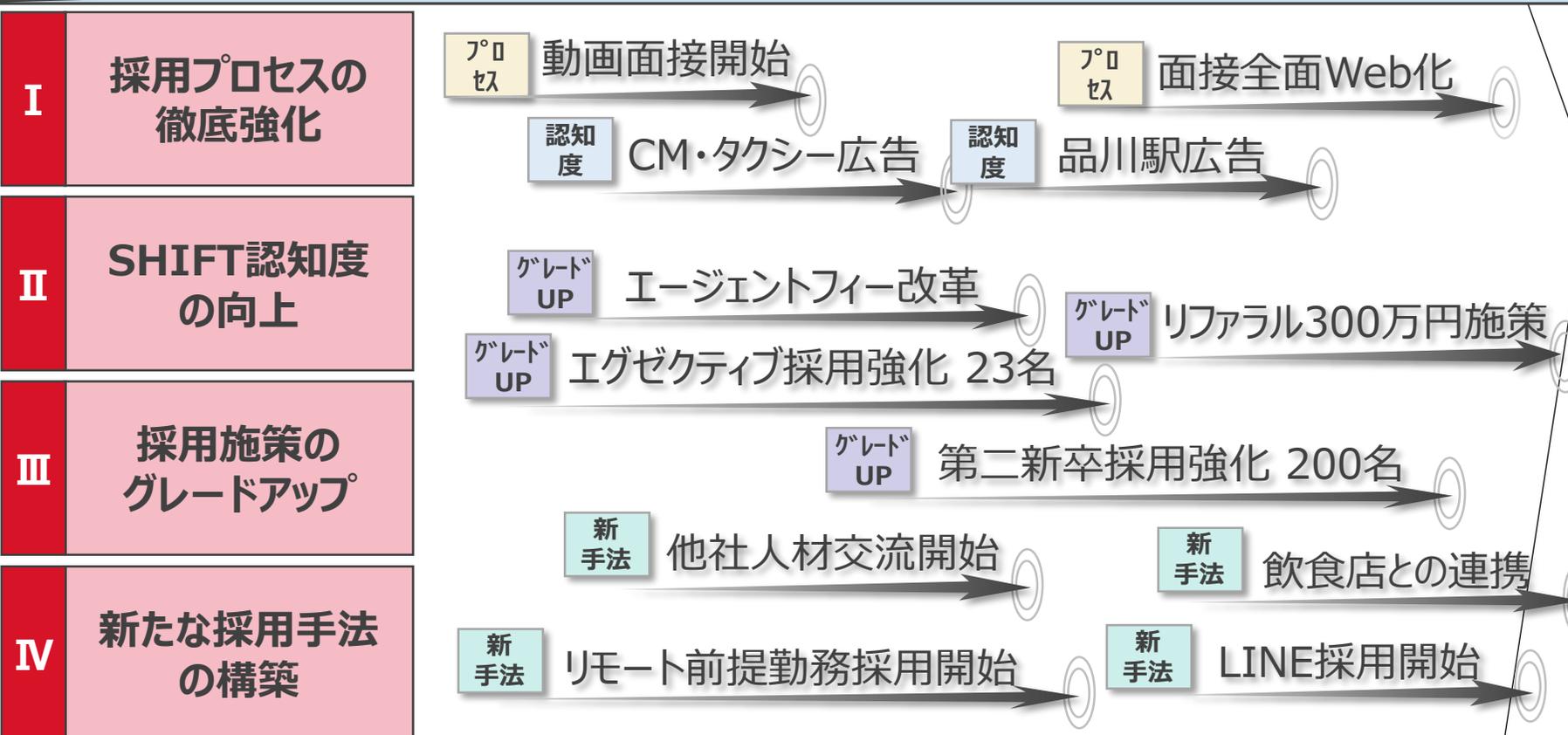
過去 年間 1,000人採用 レベル

現在

FY2020 **1,500**人 採用レベル

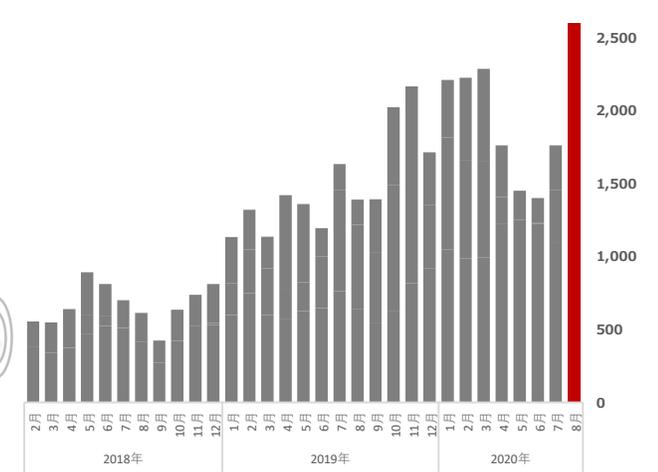
未来 年間 3,000人採用 レベル

### 採用活動12の施策



年間約3万人のエンジニアが応募する会社に

**応募者数 (月間)** 1,321名 (FY2019) ↓ **2,604名/月**



# 【バックオフィス改革】人事施策

## 従業員数1万人規模の会社に向けて、コミュニケーションの質と量を追求

従業員数

過去 ~1,000人規模

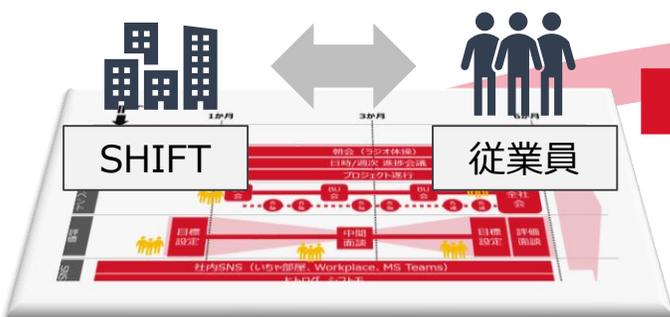
現在

FY2020 **4,000人規模**

未来 10,000人規模

### コミュニケーションの質と量の改革

#### コミュニケーションマップ作成



#### イベントをオンライン移行

##### リアル全社総会



##### オンライン全社総会



#### 事後アンケート



オンラインでも参加者満足度 **88% → 97%に向上**

**従業員1万人規模にも対応可能な  
コミュニケーションの方向性を確立**

データの  
蓄積・分析



教育 配属 イベント

評価 会社理解・交流

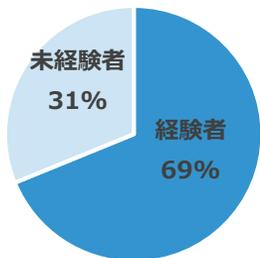
リアル接点中心に、  
質と量のバランスで  
従業員オンボーディング施策を企画

## 従業員の多様性が進む

### さまざまなバックグラウンドや特性を持つメンバーが在籍

#### SHIFT入社前IT経験の有無

テスト素養を見極めた能力採用を推進。IT人材の創出にもつながる



#### SHIFT従業員 国籍分布



#### シニア、次世代シニアの活躍

##### ■ 役職定年をきっかけにSHIFTへ転職



T.57歳

大手SIerで活躍、役職定年を迎え、更なるやりがい求め、給与45%ダウンでSHIFTへ入社。活躍し、2年で転職前給与を上回る。

##### ■ 定年70制変更に対する声

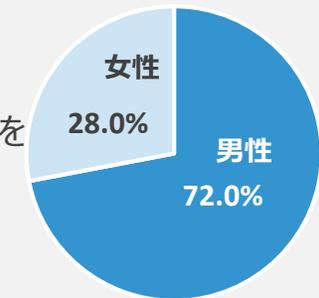


K.55歳

やりたいこととやるべきことが多すぎて、60歳までには到底、すべてを達成しきれないと思っていたので、大変うれしい！

#### SHIFTグループ従業員 男女比

IT業界平均 **17.7%** (※) を大きく上回る女性比率



※平成30年賃金構造基本統計調査

### SHIFTにおいてチームを率いる女性管理職メンバー

#### 定義

P職(プロフェッショナル職)

- ・変化を起こし、影響を与える存在、メンバーから尊敬される存在
- ・年収レンジ：600万円～1,380万円

組織を率いる女性マネージャー  
・グループ長  
・室長

※2020年9月現在

10名

デザイン室 室長



2人の子供を育てながら、11名で組織するデザイン室を率いる。SHIFTグループ全体のクリエイティブに関与、ディレクション

### SHIFTグループにおける女性役員

執行役員

1名

取締役

2名

女性も男性と変わらず活躍する環境づくりを推進

# 【コロナ対応】SHIFTの対応まとめ

## コロナでも攻め施策と守り施策を両立

### 攻めの施策

OFFENCE

### 守りの施策

DEFENCE

採用



コロナ禍だからこそ人材を積極的に採用

応募者数 (月間最大)	上期	下期
	2,225人	2,604人

M&A



市況感からM&A案件を徹底的に確保

M&A 案件数	売上高20億円以上の検討可能案件
	FY20上期→FY20下期 <b>1.4倍</b>

新

サービス



新たなサービスを次々リリースして売上確保

PCレンタル	PC販売	広告サービス	経営コンサル
売上 +9,583万円 (FY2020 4Q)	売上 +2,498万円 (8月～)	受注数 4件 <b>3</b> 件受注 (期間:1か月)	売上 +1,000万円 (4日間)

働き方



コロナの際に1週間で在宅化を徹底推進

在宅率		事業	バックオフィス
	最大	<b>71%</b> 1,358人	<b>92%</b> 213人
	定常	<b>50%</b>	<b>70%</b>

従業員  
防衛



コスト  
削減



コロナへの対応に販管費を活用

危険手当	販管費 +8,578万円	在宅環境	原価+販管費 +6,113万円 ※4~8月合計
------	-----------------	------	-------------------------------

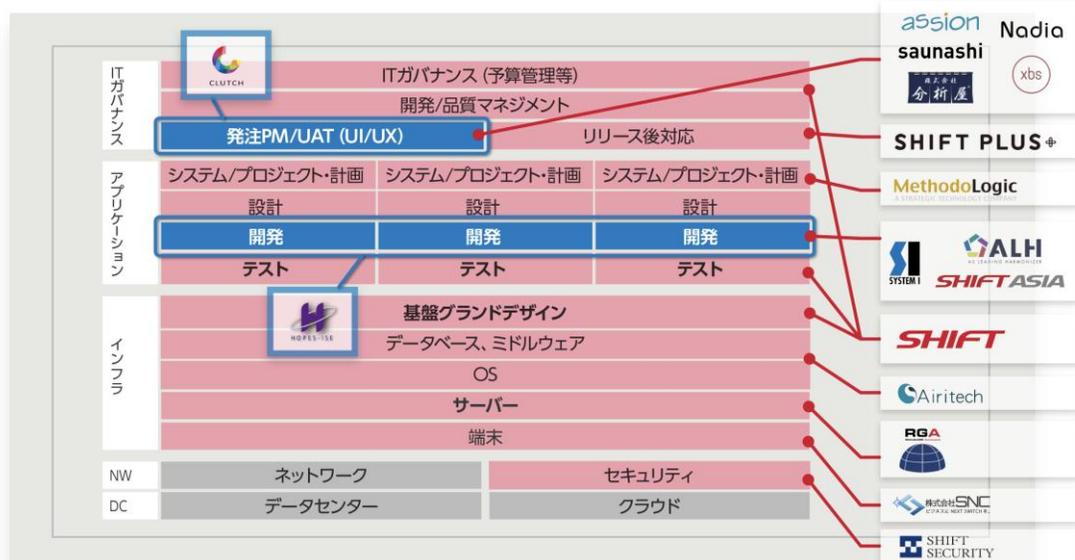
販管費を徹底的に見直し営利確保

見直し	販管費 -9,327万円	交通費削減	原価+販管費 -9,775万円 ※4~8月合計
-----	-----------------	-------	-------------------------------

# 【M&A改革】

## M&Aポリシーのもと、グループ会社がさらに拡充

- ポリシー1** ▶ 付加価値が高く単価向上が見込めるか
- 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



## FY2020参画したグループ会社

### 分析屋

グループ参画：2019年12月

**高付加価値案件獲得！**

従来平均の**2倍**の粗利を得る案件を獲得

### RGA

グループ参画：2020年2月

**グループ間の技術交流推進！**

技術ブログ**11本**投稿  
2020.9現在

人材交流を積極的に推進

### デケム

グループ参画：2020年3月

**売上・粗利率がともに上昇！**

売上 **+52.9%**  
粗利率 **+3.6pt**

参画直後 FY20 4Q

### SNC

グループ参画：2020年4月

**グループ参画直後より共同案件受注！**

売上 **+5.8%**

参画直後 FY20 4Q

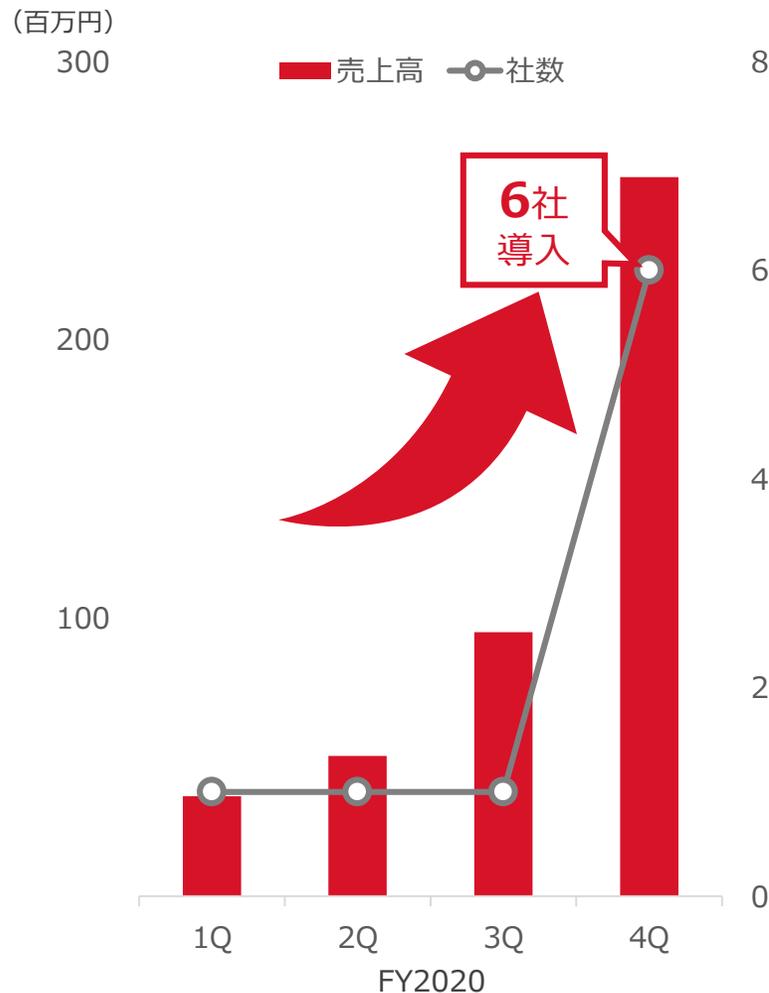
コロナ禍におけるPC販売で成長

※CLUTCH、ホープスは、FY2021 1Qより連結開始

# 【DAAE構想】拡大

## フルスタックエンジニア、提供サービスが拡充。 初年度で6社導入、売上高も4億円を超え順調に浸透

売れる  
サービス



課題を排除したい	アイデアを形にしたい	アイデアをスケールさせたい	
<b>ビジネスコンサル</b>	<b>試作屋</b>	<b>フルスタックエンジニアラボ</b>	<b>運用/広告運用</b>
サービス構築に必要なビジネス視点でコンサルティングでアドバイス	フルスタックエンジニアがUI/UXの高い高速開発を提供。短期間で多数のアイデア具現化を実現	スキル検定済みのフルスタックエンジニアによるラボ開発体制で新規事業開発を支援	リリース後のサービス運用について、広告運用から運用保守までトータルサポート
<b>技術コンサル</b>	<b>作らないコンサル</b>	<b>WF型開発体制</b>	<b>CS</b>
フルスタックエンジニアによる技術アドバイス	そもそも開発をせずに既存のサービスを組み合わせ高速でサービスローンチをサポート	最新技術を利用しWFでの開発体制で量産化に新規事業開発を支援	リリース後のユーザーサポートで離脱を防ぐ
<b>ONE-SHIFT</b>			

Design / Agility / Assembly / Economic Quality をトータルで実現するトータルサービス

## 【特許戦略】関連

# 特許出願を加速。品質領域で技術を確立し、品質のリーディングカンパニーとしての立ち位置を確立

■ 特許数（取得済み・出願中・準備中） カッコ内は取得済み数

分類	FY19末時点	FY20末時点
テスト系	3 (3)	7 (3)
RPA	2 (0)	2 (2)
人事系	0 (0)	1 (0)
マーケティング系	0 (0)	1 (0)
管理系	0 (0)	1 (0)
合計	5 (3)	12 (5)