

その常識、変えてみせる。

SHIFT

2019年8月期
第4四半期および通期
決算説明会資料

株式会社SHIFT(証券コード：3697)

2019年10月10日

1. FY2019 4Q業績
2. FY2019 アクション成果
3. FY2020 目標
4. 次期中期事業計画「SHIFT1000」
5. 補足資料

1. FY2019 4Q業績

FY2019
事業方針

「無駄をなくしたスマートな社会の実現」を目指し、グループ企業としての成長により、企業価値を継続的に向上させることで、付加価値の高い品質保証におけるリーディングカンパニーとしてのポジショニング確立を目指す

1 SHIFT300の確実な進捗を達成

FY2019 は、前年同期の売上高12,792百万円に対して、1.5倍成長で着地
2019年4月に公表した売上高・営業利益・最終損益すべてが計画通りに達成
SHIFT300の達成に向けて、確実に進捗

(単位：百万円)

売上高 19,531

前年同期： 12,792
(1.53倍)

売上総利益 6,216

前年同期： 3,891
(1.60倍)

販管費 4,675

前年同期： 2,690
(1.74倍)

営業利益 1,540

前年同期： 1,200
(1.28倍)FY2019
通期

2 企業認知度向上と、新たな手法の成功により採用力を強化

マス向け宣伝広告施策の実施によりSHIFTの認知度が向上。採用リードタイムを大幅に短縮する「動画面接」や、従来にはなかった採用ターゲット層の開拓など新たな採用手法の継続的な研究と挑戦、成功ノウハウの蓄積により、採用競争力の強化が進む

3 「SHIFT300」以降の成長を実現するための財務基盤を強化

MSワラントにより、当初の想定調達額を大きく上回る約52億円の資金調達に成功。この資金調達により、将来の成長資金の獲得のみならず、財務基盤の強化が進む。強化された財務基盤を活用し、SHIFT300の達成と、その先の成長に向けて必要な資金100億円の調達に取り組む

※PMI：Post Merger Integrationの略
M&A（企業の合併・買収）後の統合プロセスの意

今期売上高1.5倍成長を達成

エンジニア単価の上昇、PMIにより売上総利益率についても1.4ptの改善

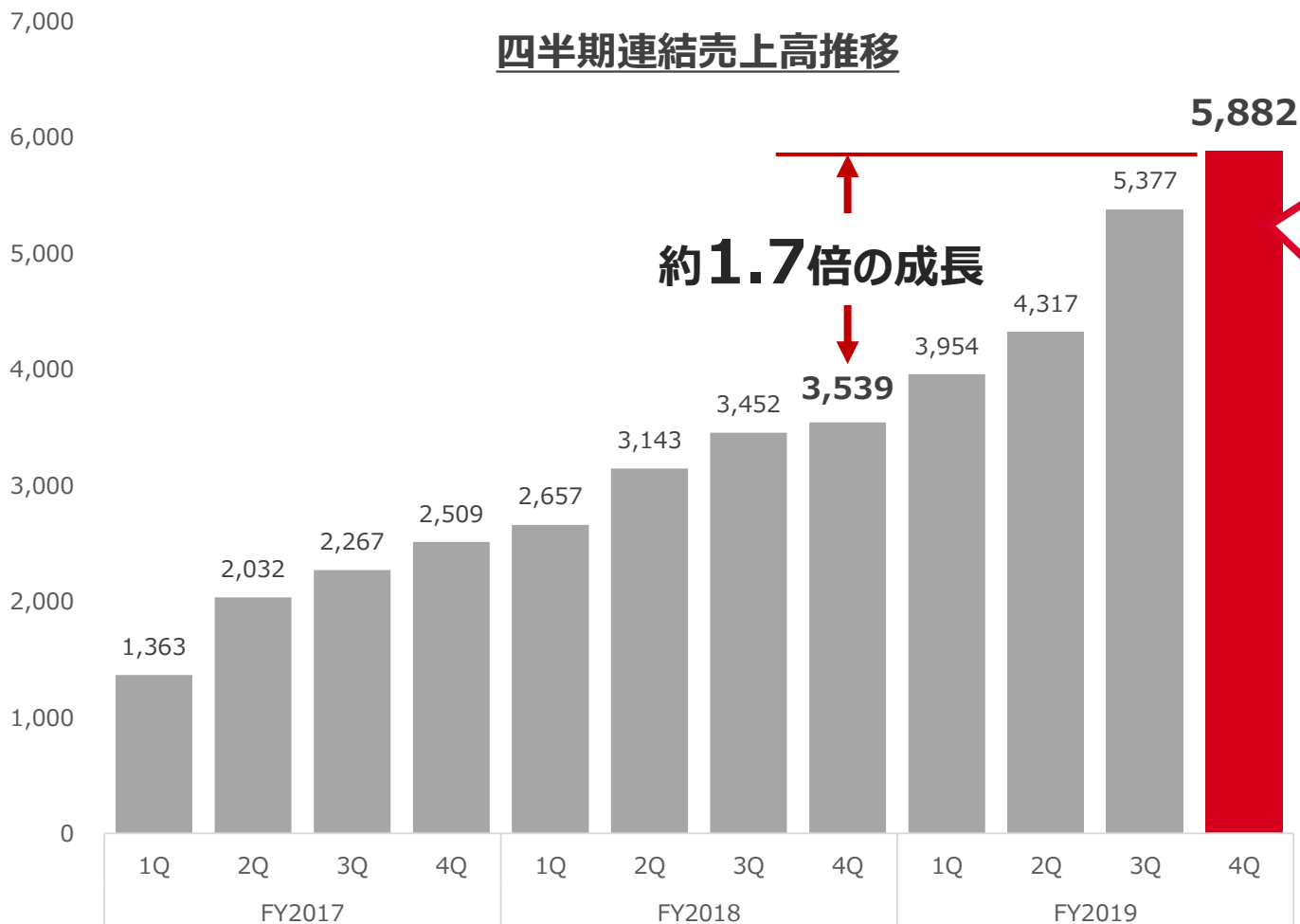
単位：百万円	FY2019 4Q（会計期間）			FY2019 1Q～4Q（累計期間）			
	実績	前年同期（FY2018 4Q）		実績	公表値	前年同期（FY2018 1Q～4Q）	
		実績	増減率			実績	増減率
売上高	5,882	3,539	66.2%	19,531	19,500	12,792	52.7%
売上総利益	1,884	1,107	70.2%	6,216	-	3,891	59.7%
売上総利益率	32.0%	31.3%	0.7pt	31.8%	-	30.4%	1.4pt
販管費	1,238	810	52.8%	4,675	-	2,690	73.8%
営業利益	646	296	117.8%	1,540	1,500	1,200	28.3%
営業利益率	11.0%	8.4%	2.6pt	7.9%	-	9.4%	△1.5pt
経常利益	656	306	114.3%	1,544	1,450	1,238	24.7%
税前利益	656	-97	—	1,557	-	834	86.6%
親会社株主に帰属 する当期純利益	453	-198	—	970	900	368	163.5%

四半期売上高過去最高を更新

保険業界・SAP関連の新規顧客の拡大も進み、売上高を牽引

(百万円)

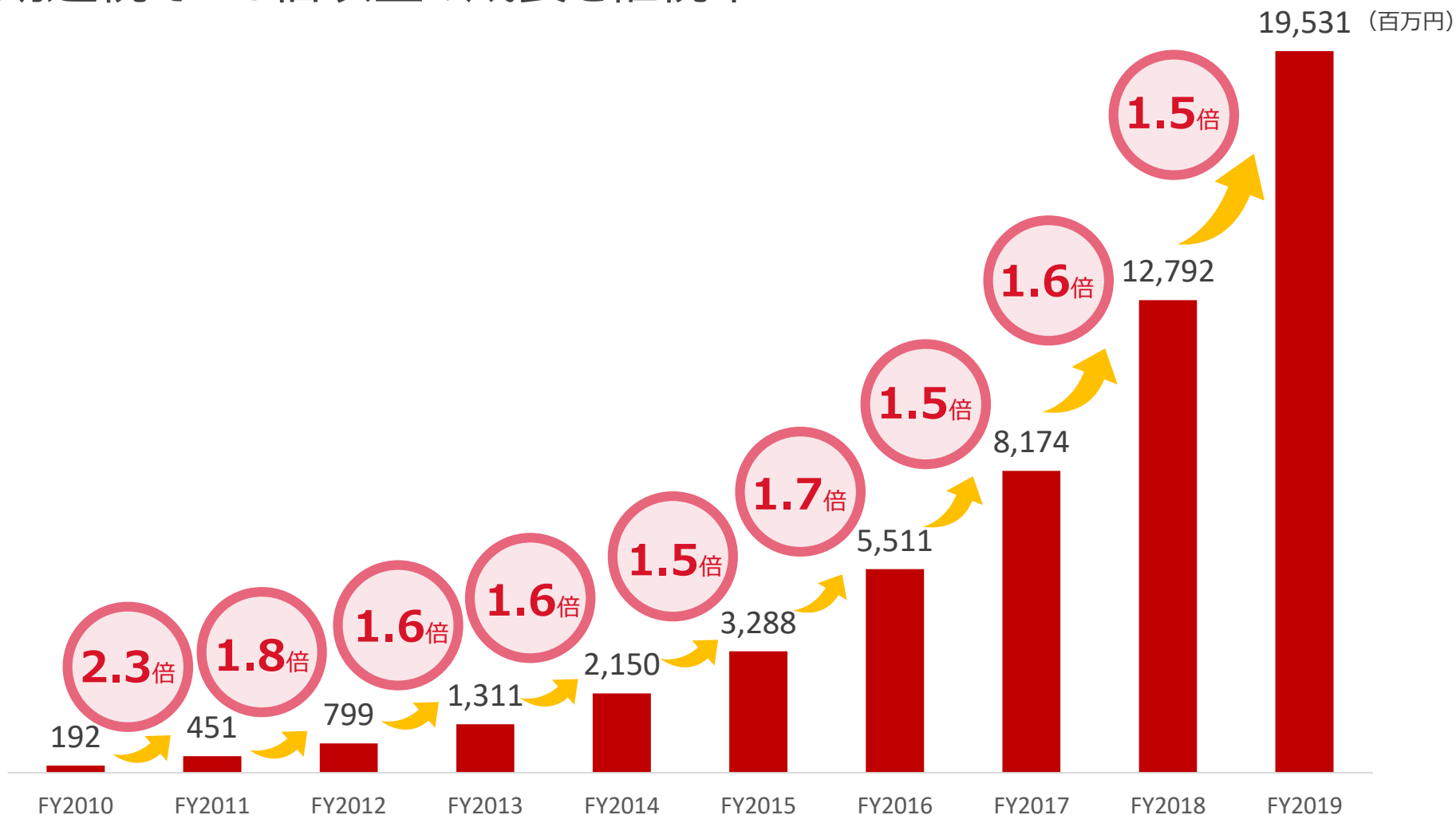
四半期連結売上高推移



4Q 成長トピックス

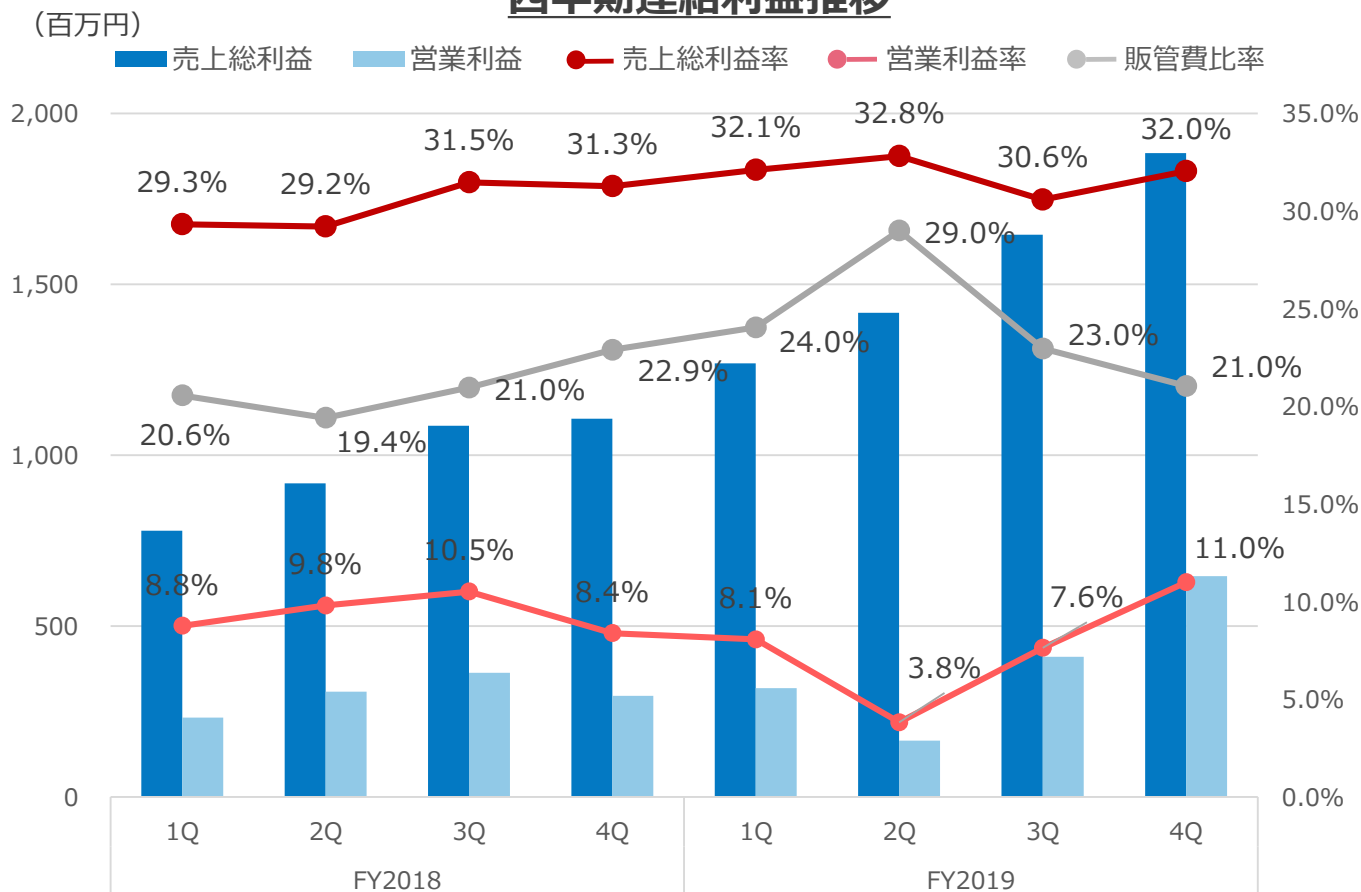
- ・これまでに仕掛けた保険業界の開拓に成功、1社あたりの取引額も拡大傾向
- ・SAP関連の売上が順調に成長を始める

さらに年度売上高も、ソフトウェアテストサービスを開始したFY2010以来、9期連続で1.5倍以上の成長を継続中



売上総利益率、営業利益率ともに上昇。上期の広告投資に対する回収フェーズとして下期が計画通りに推移

四半期連結利益推移



4Q 成長トピックス

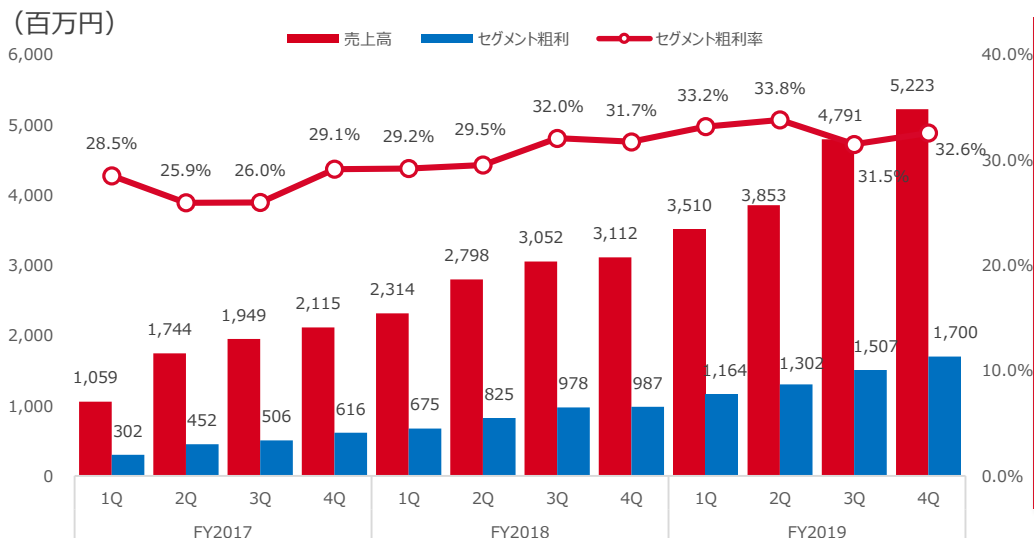
<売上総利益>

・稼働率の向上、単価改善により売上総利益率が上昇

<販管費・営業利益>

・過去最高の人材採用数を更新しつつも、販管費率をコントロール

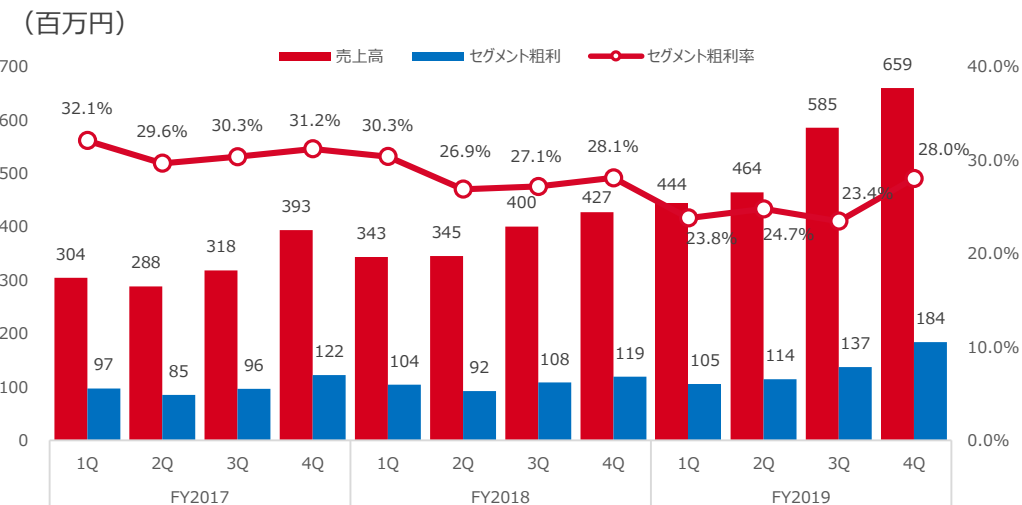
エンタープライズ領域



概況

- ・ 保険、SAP、通信領域の拡大が進む
- ・ アジャイル開発におけるテスト支援、自動化テストの大手企業への浸透が進む
- ・ 品質コンサルティングのニーズが拡大し、堅調に受注が始まる
- ・ 名古屋、大阪などで大手企業向けの需要が拡大

エンターテインメント領域



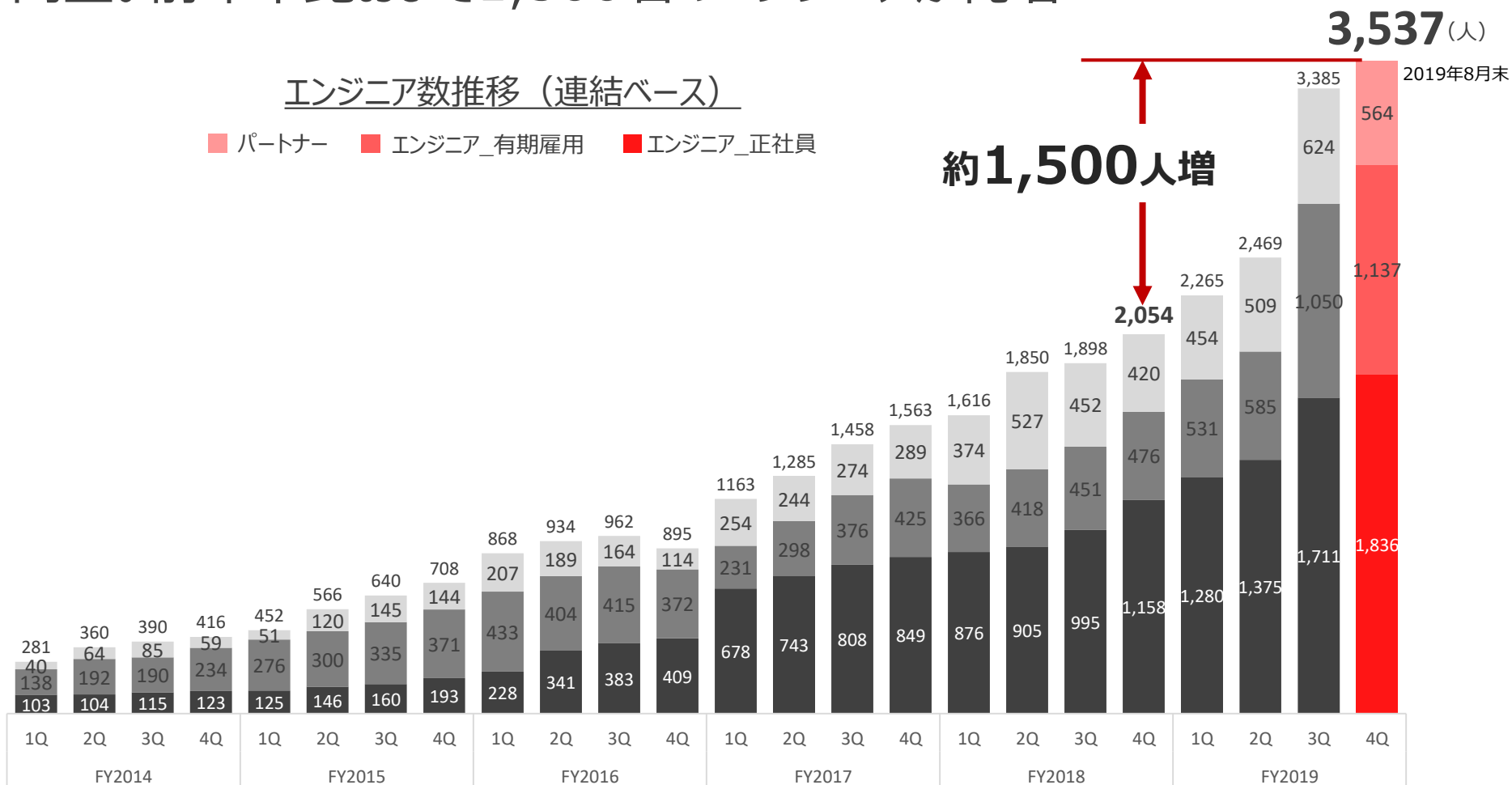
概況

- ・ リリースを控えた大型タイトルの稼働が業績を大きく牽引
- ・ ソーシャルゲームにおけるローカライズ検証（日本→海外、海外→日本）の受注が堅調
- ・ 他社からのリプレイス案件も増加傾向
- ・ ゲーム開発・運営支援サービスが引き合い増加、来期以降本格立ち上げ

新たなテレビコマーシャルや、動画面接などの施策により、人材確保力が向上。前年末比およそ1,500名のエンジニアが純増

エンジニア数推移（連結ベース）

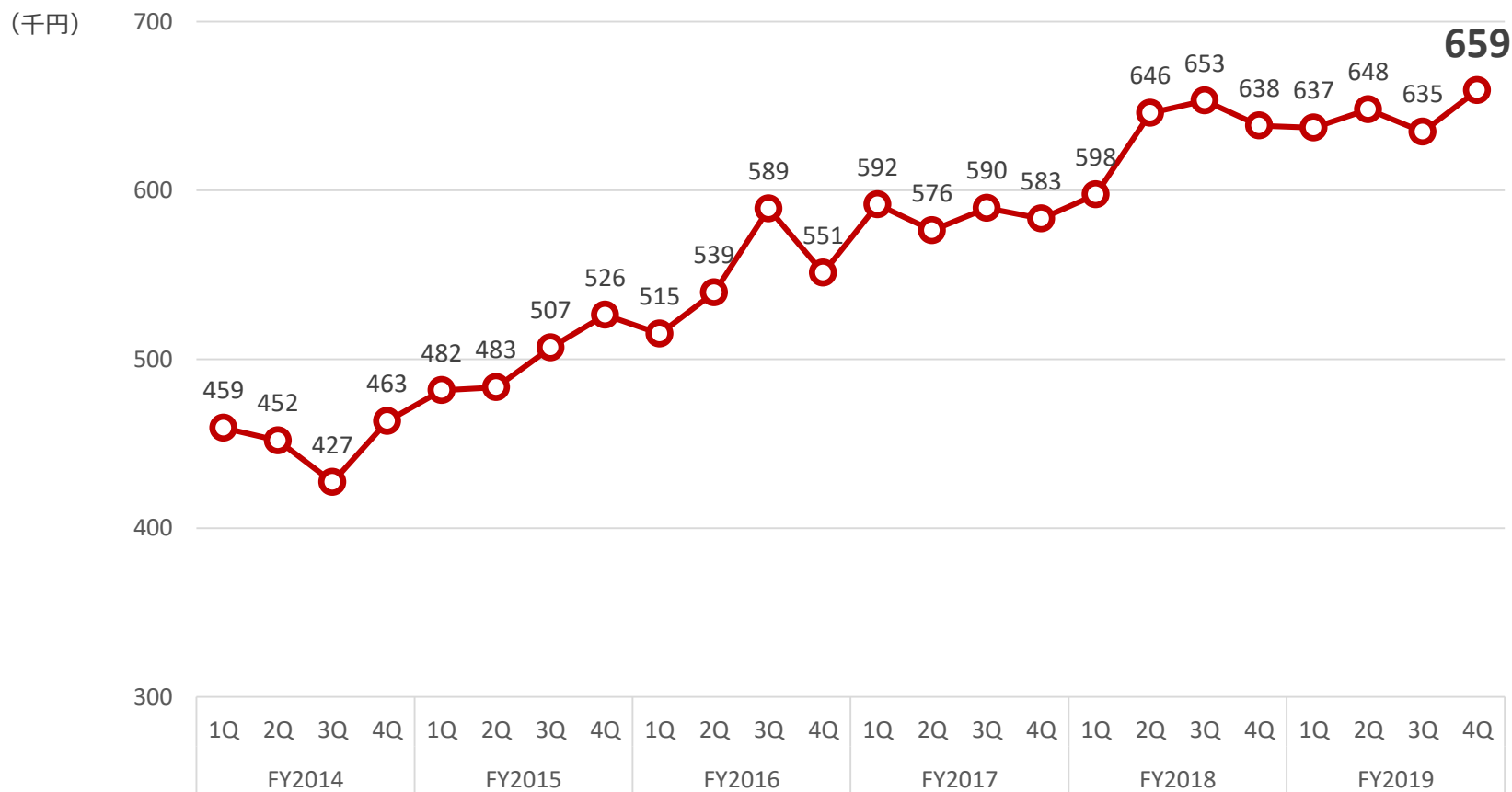
■ パートナー ■ エンジニア_有期雇用 ■ エンジニア_正社員



- ・ 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

エンタープライズ顧客の拡大・上流業務の拡大・プライム顧客化がさらに進み、エンジニア単価が続伸。過去最高値を記録

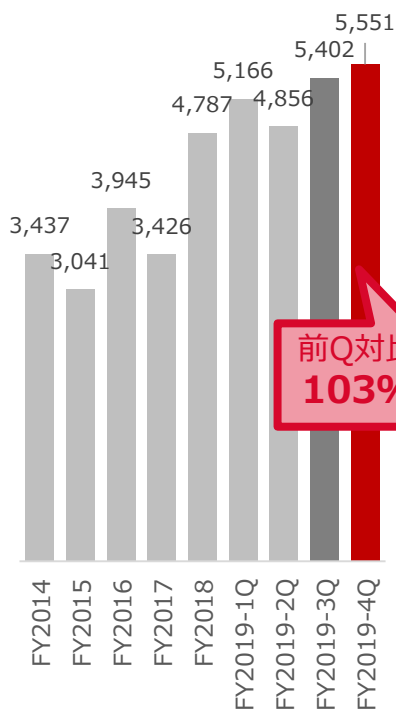
エンジニア単価推移（連結ベース）



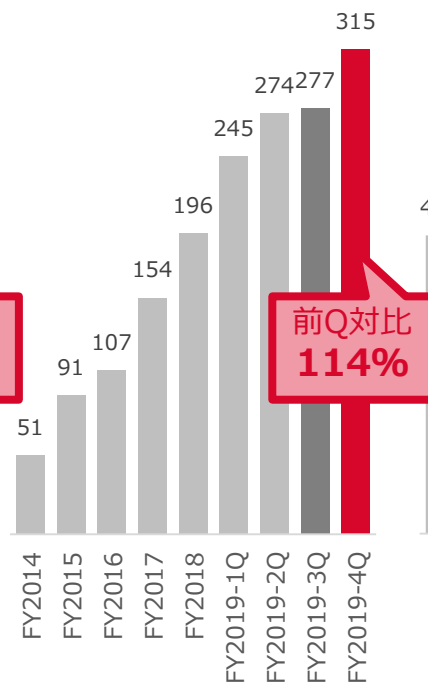
営業強化により、新規顧客開拓が進む。また、稼働率が改善されたため、エンジニア単価が大きく上昇。今期の成長を牽引する

単体

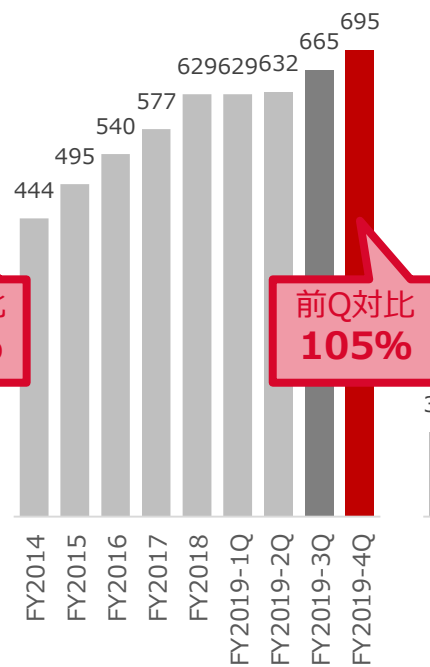
顧客月額売上 (千円)



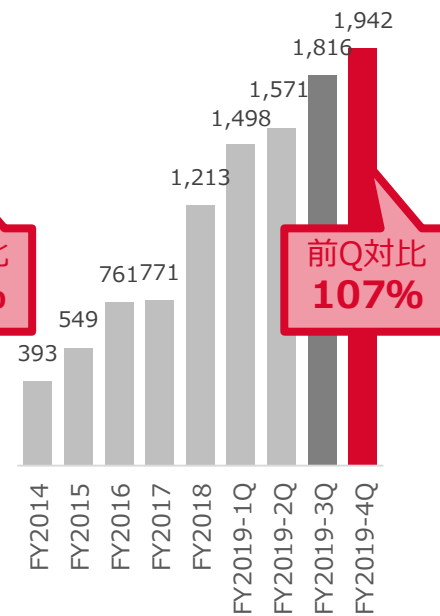
月間取引顧客数 (社)



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

※ヒンシツ大学・CATライセンス含め全取引社数

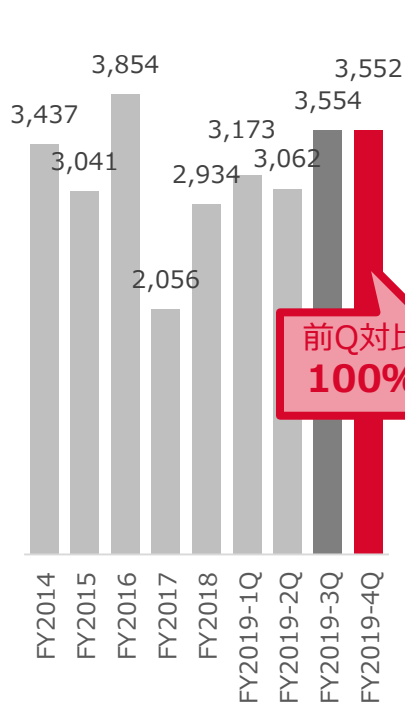
※社内技術開発エンジニア・教育期間中は除く

※当四半期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。

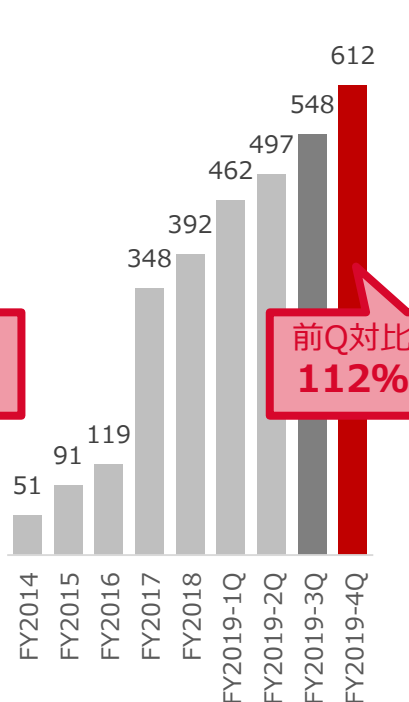
PMIを引き続き継続。営業力強化で、グループ会社のプライム顧客割合が増加しエンジニア単価の上昇が見込まれる

連結

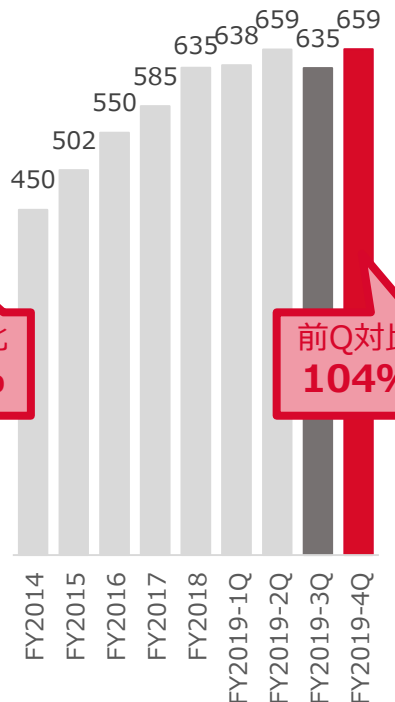
顧客月額売上 (千円)



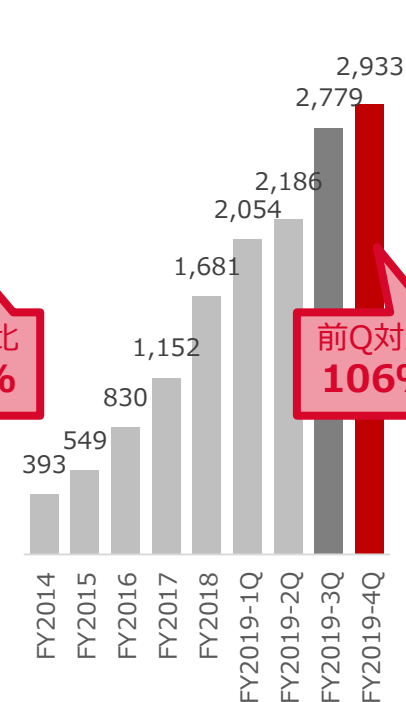
月間取引顧客数 (社)



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

※ヒンシツ大学・CATライセンス含め全取引社数

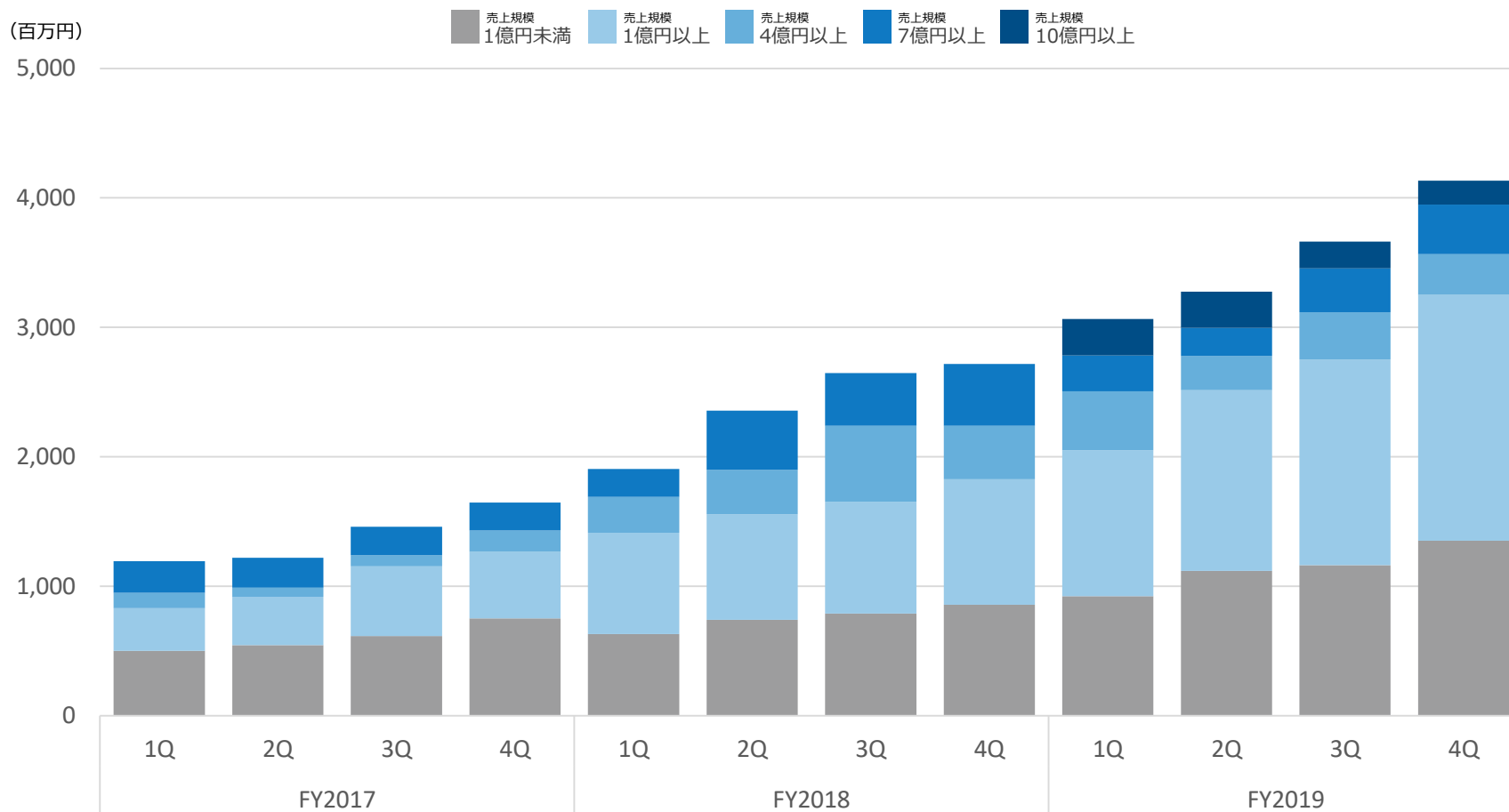
※社内技術開発エンジニア・教育期間中は除く

※当四半期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。

新規顧客の開拓が進む。これにより、1億円規模の新規顧客が拡大し、今後の売上拡大成長の礎が見込まれる

単体

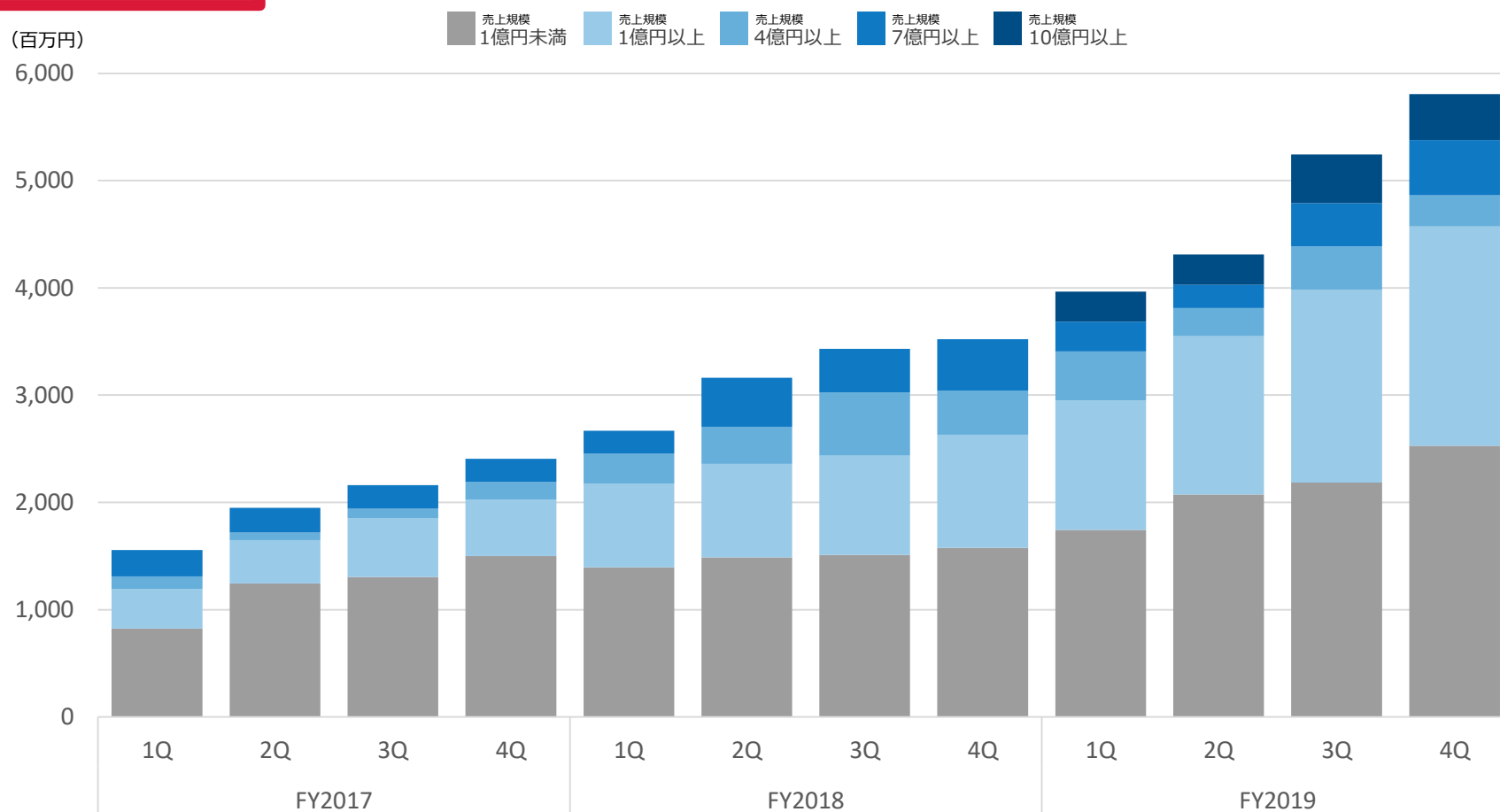
顧客売上規模別売上高推移



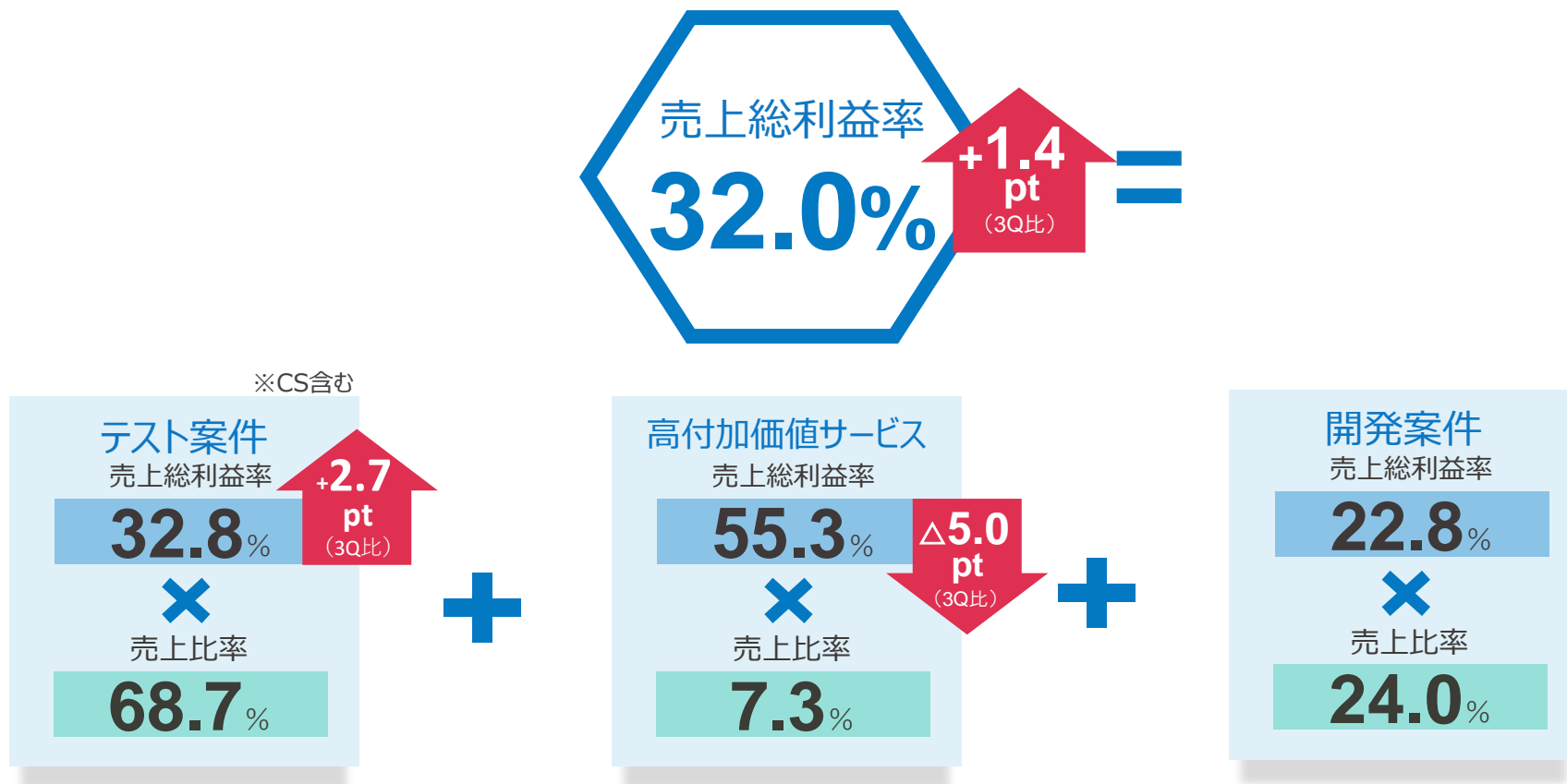
グループ内での営業連携を強化。拡大ポテンシャルの高い顧客を中心に、各サービスを融合したトータルソリューションでクロスセルを推進

連結

顧客売上規模別売上高推移



季節性による高付加価値サービスの一時的な売上総利益率低下があったものの、テスト案件での改善活動が進み、売上総利益率が向上



採用力強化を継続して実施。2 Qに実施したCM放映などマス広告による宣伝費などの戦略コストにより、採用が進む

単位：百万円	FY2019 4Q					FY2019 1Q~4Q				
	実績		FY2018 4Q		増減率	実績		FY2018 1Q~4Q		増減率
	対売上高比	実績	対売上高比	実績		対売上高比	実績	対売上高比		
人件費	594	10.1%	391	11.1%	52.0%	2,233	11.4%	1,325	10.4%	68.6%
採用費	252	4.3%	208	5.9%	20.7%	909	4.7%	591	4.6%	53.7%
広告宣伝費	19	0.3%	6	0.2%	187.0%	249	1.3%	19	0.2%	1,184.8%
地代家賃	68	1.2%	60	1.7%	13.8%	246	1.3%	191	1.5%	29.0%
支払報酬	28	0.5%	29	0.8%	△4.6%	197	1.0%	87	0.7%	126.3%
のれん償却費	32	0.6%	21	0.6%	55.8%	125	0.6%	83	0.7%	50.1%
減価償却費	16	0.3%	13	0.4%	26.0%	58	0.3%	35	0.3%	64.6%
その他	225	3.8%	79	2.2%	183.7%	653	3.3%	356	2.8%	83.5%
合計	1,238	21.0%	810	22.9%	52.8%	4,675	23.9%	2,690	21.0%	73.8%

MSワラントにより52億円の資金調達に成功

自己資本の拡大を上回る当期純利益の確保により、ROEは0.3pt改善

単位：百万円	FY2019 4Q 実績	FY2018 4Q	増減率
流動資産	12,014	4,416	172.0%
うち現金及び預金	8,691	2,474	251.2%
固定資産	2,960	1,868	58.5%
総資産	14,975	6,284	138.3%
流動負債	3,772	2,377	58.7%
固定負債	2,264	1,400	61.7%
自己資本	8,645	2,304	275.2%
自己資本比率	57.7%	36.7%	21.0pt
新株予約権	1	2	△28.1%
非支配株主持分	290	199	45.8%
自己資本当期純利益率（ROE）	17.7%	17.4%	0.3pt
投下資本利益率（ROIC）	12.5%	9.2%	3.3pt
総資産当期純利益率（ROA）	9.1%	6.3%	2.8pt

2. FY2019 アクション成果

「SHIFT300」として、SHIFTが拡大する重要な4つの軸を定義、それぞれの戦略を策定し推進中



売上高300億円へ向けた成長戦略「SHIFT300」の2年目となるFY2019は、「SHIFT1000」に向けた準備が順調にすすむ

顧客内横展開促進

顧客月額売上拡大
517万円→555万円
FY2019 1Q(単体) FY2019 4Q(単体)

サービス領域拡大

“デザイン”から“カスタマーサポート”まで一気通貫でサービス展開

エンジニア単価上昇

エンジニア単価
629千円→695千円
FY2019 1Q(単体) FY2019 4Q(単体)

顧客数拡大

月間連結取引顧客数
462社→612社
FY2019 1Q(連結) FY2019 4Q(連結)

顧客新領域拡大

保険・SAP領域売上高
7.6倍に成長
FY2018年対FY2019比

アカウント

SHIFTベストプラクティスの横展開
**各業界トップ、
 中堅企業攻略**

- ・注力領域におけるトップ顧客内の横展開促進
- ・対応業界を増やし、業界横断的に“面”でカバー
- ・現場視点だけでなく、ビジネス視点での提案力強化、顧客経営層との関係構築 など

サービス

サービスの洗練や業務提携などによる
**サービス領域拡大
 および、高付加価値化**

- ・業務提携やM&Aを活用したサービス領域の拡大
- ・最新開発技術や業界トレンドに追随した品質保証サービスの確立 など

東証一部市場変更

2019年10月7日
東証一部市場変更

成長戦略をつかさどる
 4つの軸

ブランディング

社外に向けたSHIFTブランド強化による
**採用力、
 企業認知度の向上**

- ・メディアを活用したマス向け露出の強化
- ・技術イベント、カンファレンスなどへの積極的な参加、登壇 など

基盤

就業環境の整備と社内文化醸成による
**従業員、
 顧客満足度の向上**

- ・働く環境の整備（設備、福利厚生、評価制度など）
- ・従業員のメンタルヘルス維持向上へ向けた取り組み
- ・顧客満足度の継続的な調査と改善活動 など

資金調達完了

MSフロントにより**52億**の
 資金調達完了
 3か月後の株価も上昇

人材確保力増加

動画面接や知名度UPで
131人/月→183人/月
FY2019 1Q(単体) FY2019 4Q(単体)

人材拡大

年収1,000万超の人数
社員割合約5%

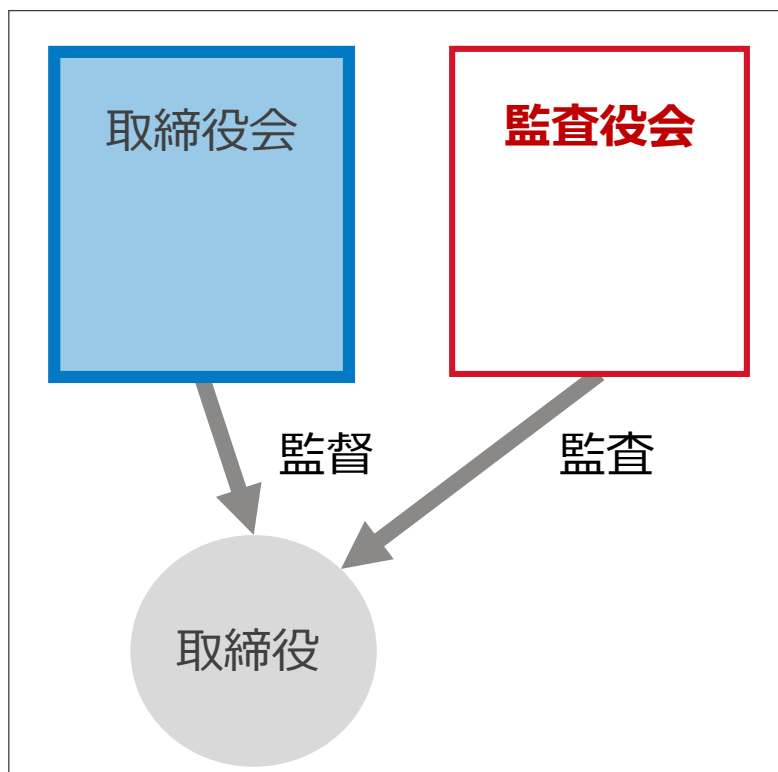
認知度UP

テレビCM、駅・タクシー
 広告により顧客・転職者・
 社員に浸透

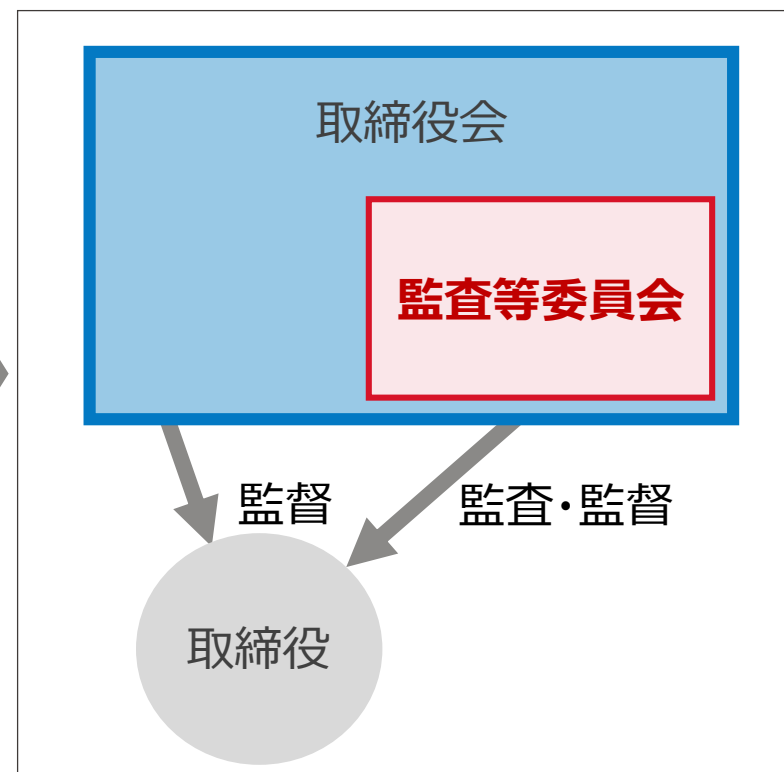
基盤

監査等委員会設置会社への移行を本日発表
成長スピードをさらに加速させるため、迅速かつ精度の高い意思決定が可能な取締役会の型を作る

監査役会設置会社（現行）



監査等委員会設置会社



※2019年11月27日開催予定の株主総会にて決議予定

基盤

成長戦略を着実に達成しながら、企業成長を続け、
2019年10月7日、東証マザーズから一部へ市場変更を達成



金融・流通領域のみならず、あらゆる産業でのSHIFTの品質保証に対するニーズ顕在化が進む

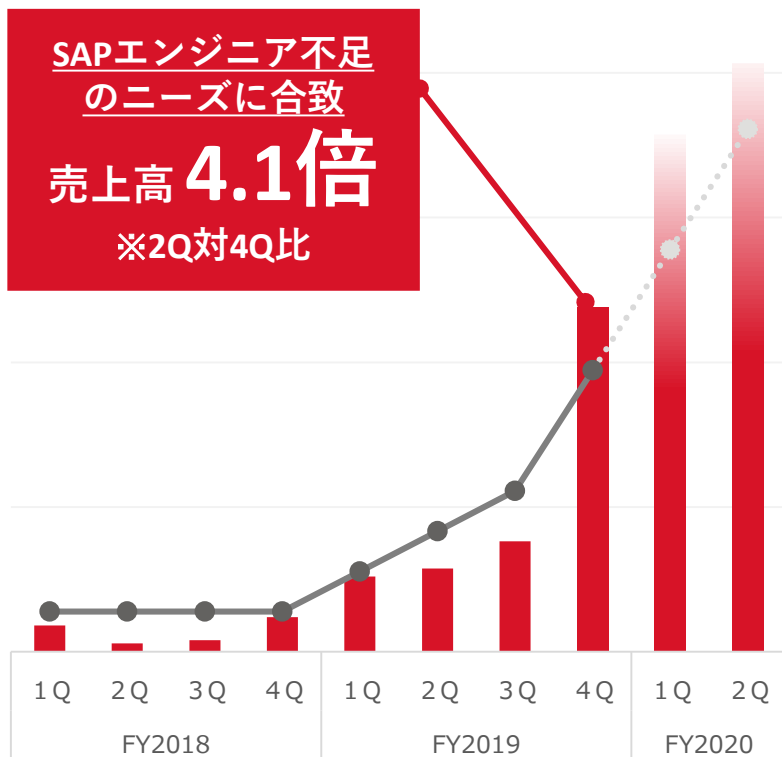


アカウント

専門部門を立ち上げた「SAP領域」「保険領域」の売上が、立上げ前の2Qに比較して大きく4Qは大きく成長

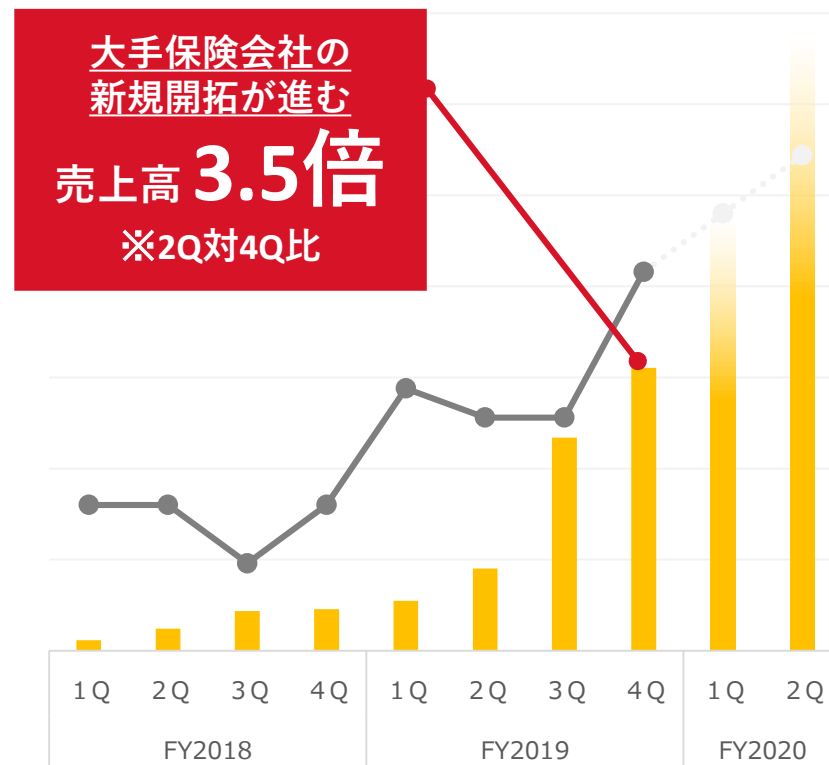
SAP領域の売上と顧客数

■売上高 ●顧客数



保険領域の売上と顧客数

■売上高 ●顧客数

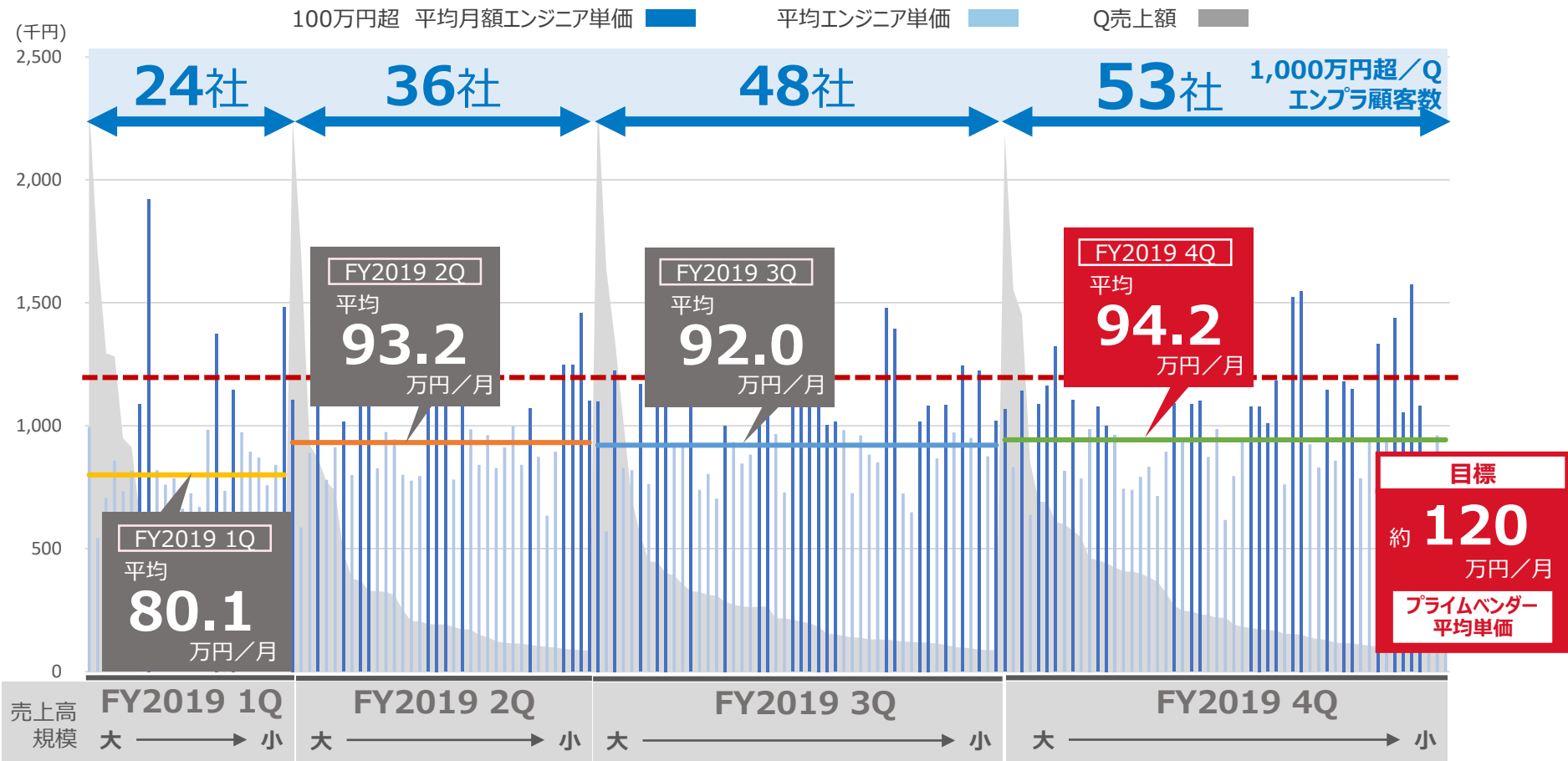


サービス

売上高1,000万円/Q以上の顧客数が引き続き拡大。エンジニア単価100万円以上の顧客数も大幅に拡大したことで、エンジニア単価が上昇

顧客別平均月額エンジニア単価 (売上高1,000万円/Q以上の顧客)

※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



ブラン
ディング

数々の施策により、1,000人規模の採用（単体直接雇用）を達成。人材確保力が高まる

正社員等直接雇用者の採用数

単体

914名

1.4倍

ハイスキル

ミドルクラス

第二新卒

メンバー層

FY2017

FY2018

FY2019

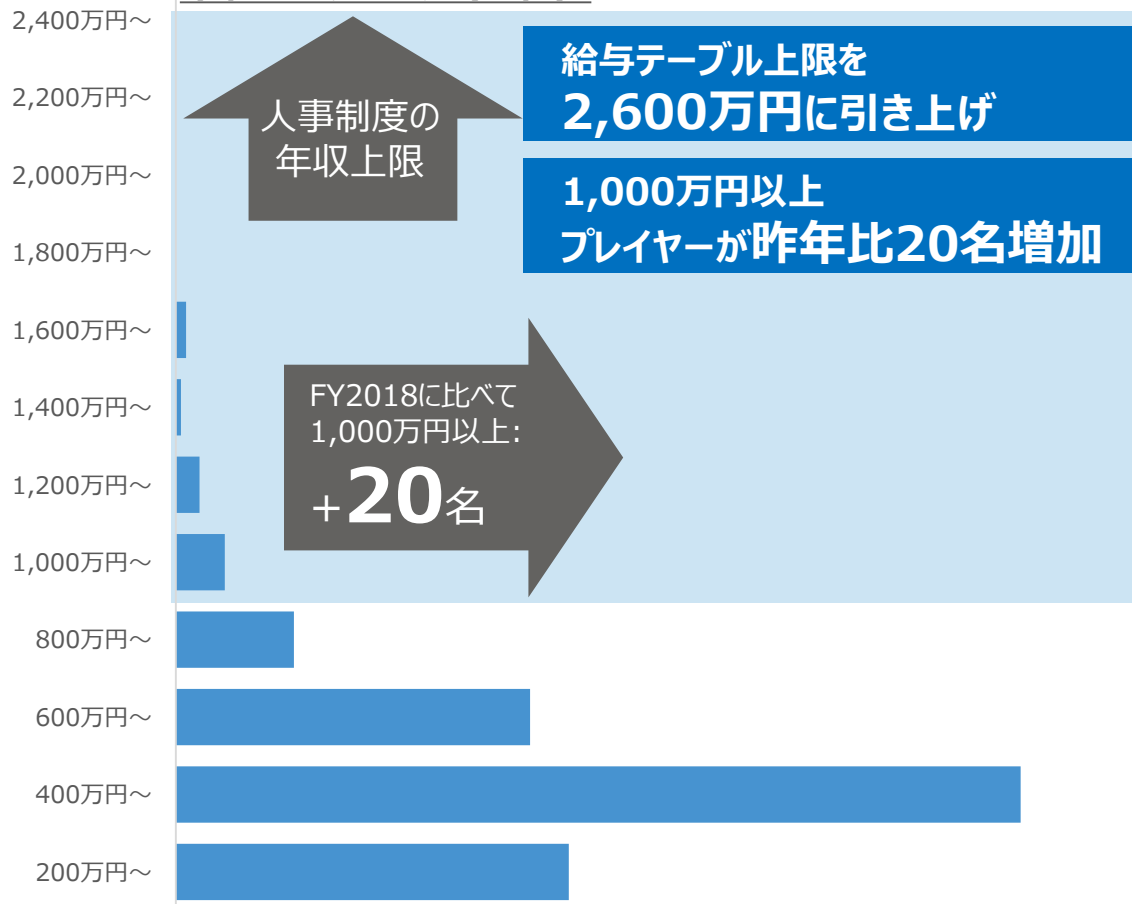
FY2019実施施策

1	業認知度の向上に向けた、 TVCM放映	TVCM や 駅・タクシー広告 による認知度の向上で全体の採用力強化
2	採用チャンネルの大幅開拓	エージェント経由はもちろん、採用 広告 や、 ダイレクト 、 リファラル の採用を一気に立ち上げ
3	動画面接 による採用競争力の向上	面接に動画を全面導入。面接～内定までのLTを平均3日以内と大幅に短縮し、競争力を向上
4	地方拠点の採用加速	名古屋、大阪など地方の受注環境良好に伴い、 地方拠点での採用加速 が進んだ
5	第二新卒採用の成功	若手が異業種から活躍 するフィールドを確立し、採用成功。月20～30名の採用キャパシティ確保
6	5年先の給与を見据えた 人事評価手法	社員情報を 統合管理するプラットフォーム を基に、 未来の社員情報 を予測した人事評価手法を導入
7	定年の引き上げ	国籍、性別、年齢を問わない人事制度 に。FY2019は 70歳定年制 に引き上げ

基盤

1,000億円企業にむけて、ハイスキル人材獲得を視野に入れ、人事制度を拡張。1,000万円超プレイヤーも20名以上創出

年収帯別人員数（単体）



ハイスキル人材 確保力向上

大型顧客の開拓のために
ハイスキルの人材を獲得するた
め、人事制度を改変

1,000万円以上の割合
5%

※国内プライムベンダーと同等

基盤

7月18日をもって、52億円の調達に成功。さらに借入で50億円調達することで、次期M&Aにつながる100億の調達を目指す

エクイティ

調達完了

52億円

+

デット

調達予定

50億円

=

合計

100億円超

第8回新株予約権

発行対象株式数
1,000,000株

発行済み
株式数

15,737,000

調達額

52億円

希薄化

6.79%

行使許可型スキームの活用とIR戦略を組み合わせることにより、従来の一般的なMSワラントに比べて、高いパフォーマンスを実現

従来のワラント

※2018年1月～2019年6月までに発行されたワラントの平均
※n=88社

決議日株価
vs
3ヶ月後株価

△10.7%

※各社の発行決議日株価と3ヶ月後株価の変動率平均

当初想定
行使価格
vs
実際行使価格
(平均)

△20.3%

※行使実績があるワラントのみ

SHIFT

第8回新株予約権

決議日株価
vs
3ヶ月後株価

+30.5%

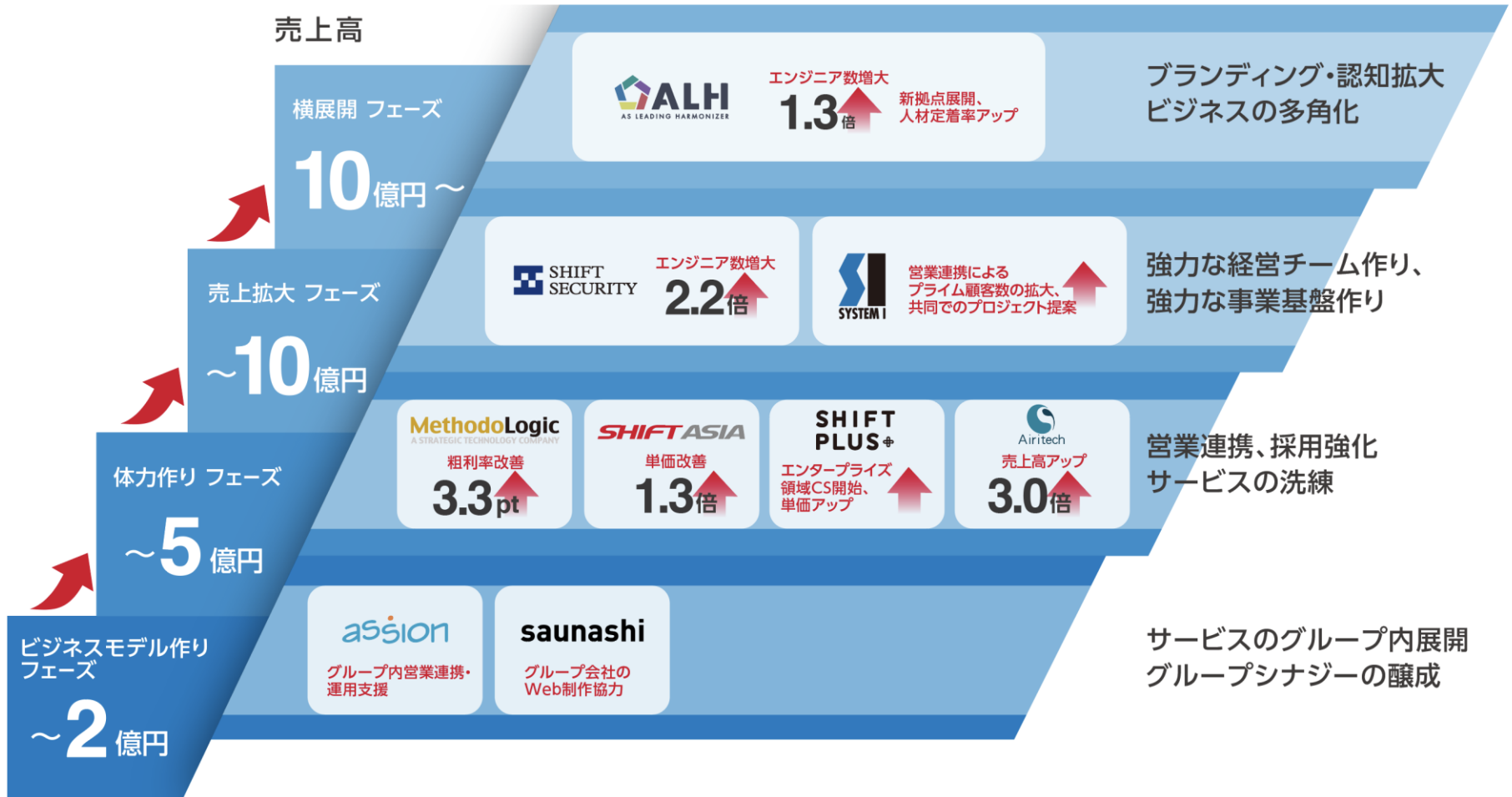
4,560円 → 5,950円
2/28終値 5/31終値

当初想定
行使価格
vs
実際行使価格
(平均)

+6.0%

4,895円→5,188円

各社フェーズに合わせ、PMIを継続的に実施。グループ連携も進み、SHIFTグループ全体の成長を牽引



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」サービスの検討。今期から導入



新たに2名の社外見識者が参画
多角的な視点での、組織強化を推進



新 社外取締役

松本 晃



組織力の強化 ガバナンス体制を拡充

京都大学卒業後、伊藤忠商事に入社。関連会社の社長や、ジョンソン・エンド・ジョンソン社の社長を経て、99年にカルビー社社長。09年より会長。18年にはRIZAPグループ社に参画。経営のプロとしてグループの構造改革を実施。

新 技術顧問

川口 耕介



世界基準の技術力、 サービス体系強化

東京大学理学部情報科在学中に有限会社Swiftを設立。01年Sun Microsystems入社。Jenkinsの元となるCIツール「Hudson」を開発。現在は、米CloudBeesに在籍し、Chief ScientistとしてJenkinsや関連サービス・製品の発展・普及を推進。