

2021



その常識、変えてみせる。

SHIFT

統合報告書2022

2023年4月20日

その常識、変えてみせる。

SHIFT

INTEGRATED REPORT 2022

統合報告書 | 2023年4月20日



「SHIFTは社会課題を解決する会社です」

その常識、変えてみせる。

SHIFT

SHIFTはIT業界の常識にとらわれないアプローチでソフトウェアテストを体系化し開発現場からIT業界全体に至るまで品質保証のスタンダードを確立しています。

ソフトウェアの品質保証におけるパイオニアとして業界を牽引しながら
「新しい価値の概念を追求し、誠実に世の中に価値を提供する」という理念のもと、
SHIFTグループとして、IT業界のみならず、日本の社会課題の解決に貢献します。

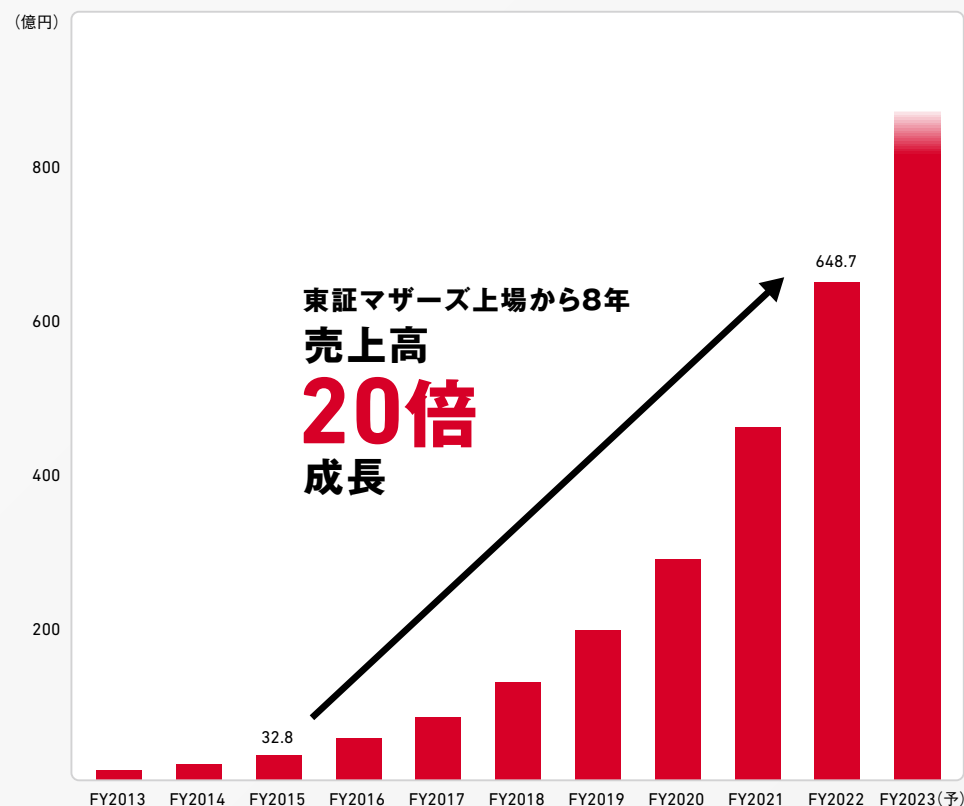


創業から現在までのSHIFTの軌跡

ソフトウェアテスト事業から始まったSHIFTの事業領域は、企業成長とともに拡大してきました。

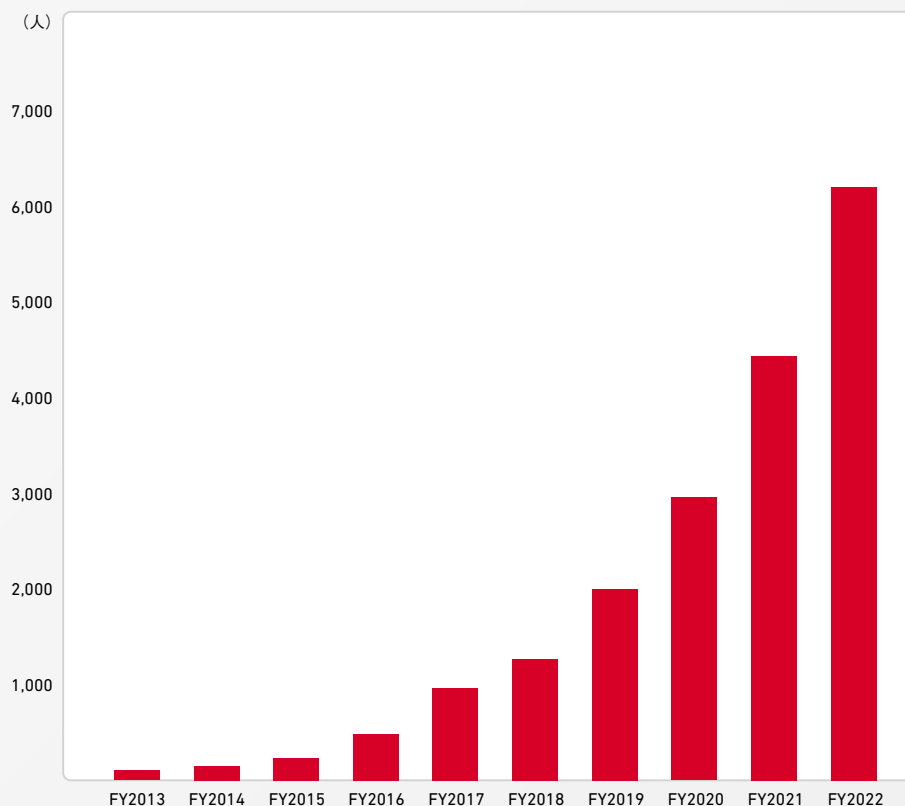
単なる「品質保証」「モノづくり」ではなく、「お客様の売れるサービスづくり」の支援を目指し、多岐にわたる専門技術を持つ企業がSHIFTグループに参画。「ONE-SHIFT」として、更なる成長を続けています。

売上高 (連結)



従業員数 (連結)

※期末日時点の正社員数

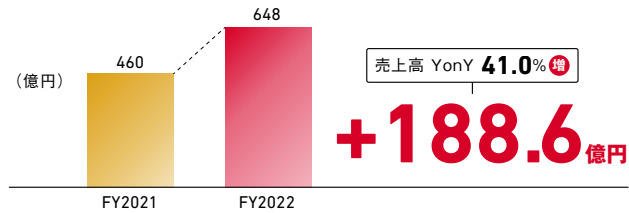


直近一年間に遂げた事業成長

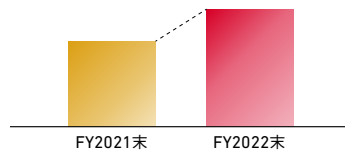
数値サマリー

売上高(連結)

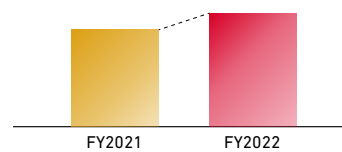
ソフトウェアテスト事業開始以降、2009年から13期連続成長



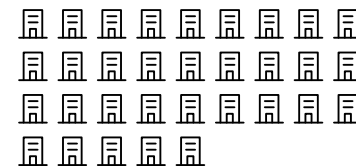
エンジニア数(連結)

事業成長の大きな
キードライバーである
エンジニアの増加連結メンバー数 YonY **37.6%** 増**8,415**人

顧客数(連結)

マーケットでの認知向上と
シェア拡大に向け
顧客開拓に注力連結顧客数 QonQ **17.3%** 増**1,368**社

グループ会社数

ITの総合サービス
提供企業群をめざした
グループ経営グループ会社数 YonY **+2社** 増**32**社

年間昇給率(単体)

高水準の昇給率を維持



FY2022年間昇給率

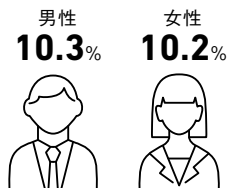
10.2%

FY2021

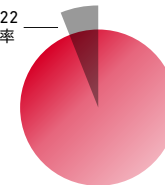
FY2022

成長し活躍する人材への、
フェアな評価と
市場価値に見合った報酬

男女別平均昇給率



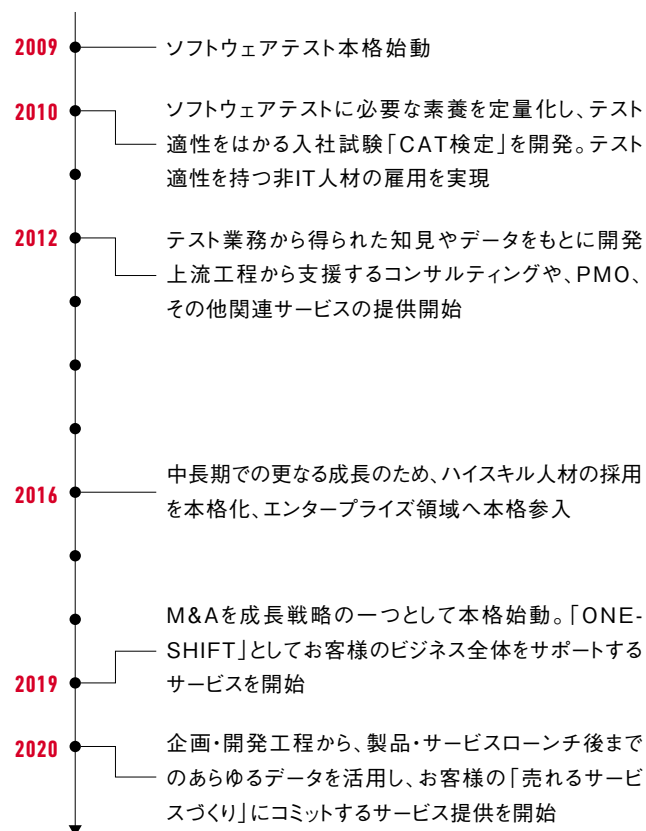
離職率(単体)

「やりがい」「給与」「仲間」を軸に展開する
ES※向上に向けた施策により退職率は低下傾向FY2022
離職率離職率YonY **0.5%**改善**6.9%**

※ES:従業員満足度

これまでの日本のIT業界に無いソリューションを次々と提供し、業界全体の成長に貢献

2005年に株式会社SHIFTが設立され、これまでエンジニアが行っていた業務を開発とテストに分解し、テスト部分をテストエンジニアという専門職を作ることにより、効率化、コスト低減、品質アップにつながることに着目し「ソフトウェアテスト」領域を確立しました。日本のIT産業を大きく変革し、加速する情報社会における、お客様の多様なニーズに応えるために革新的なソリューション提供の体制を構築し続けています。



CONTENTS

編集方針

本統合報告書の編集では、①成長の継続を実現する不変的なSHIFTの強みと、②事業成長と社会への価値提供はつねに両輪の関係であるべきという、SHIFTの事業活動に対する姿勢について、より深くご理解いただくことに重点をおきました。また、国際統合報告評議会(IIRC)の開示フレームワークを参考に編集を行っています。

本統合報告書に込めた思い

「SHIFT 統合報告書 2022」は、私たちにとってはじめてとなる統合報告書です。社名のみを知っていただいている方々から、長年ご愛顧いただいている皆さま、そして投資家や就職／転職活動中の皆さま、さらには従業員とご家族まで、あらゆる方のSHIFTに対する理解を深めたいと、本統合報告書の編集を行いました。今後も、事業活動・広報やIR活動を通して、引き続き、ステークホルダーの皆さまとの対話を大切にし、より良い企業を目指していきます。

008 00. SOUL OF US

009 CEOメッセージ
「社会課題の解決」を通じて、
世の中に新しい価値を提供し続ける会社へ

012 01. HIGH PERFORMANCE BUSINESS MODEL

014 SHIFTの成長の軌跡
015 1－初期
020 2－展開期
022 3－覚醒期
024 価値創造プロセス
025 取締役鼎談

031 02. INTENSITY

033 3つの「ビジネス元素」
034 SHIFTの注力項目「四隅」
035 1－営業
040 2－技術
045 3－人事／採用
054 人事担当役員メッセージ
059 4－M&A／PMI

065 03. FUTURE GROWTH STRATEGY

067 SHIFTの未来
068 SHIFTのポジショニング
069 SHIFTが解決に向けて取り組む社会課題
070 SHIFTの目指す姿
071 社会貢献

078 04. THE FACT

080 FY2022ハイライト
082 財務／非財務データ
084 IR活動
085 コーポレート・ガバナンス
092 社外取締役鼎談
098 株式情報／会社概要

報告対象期間:2021年9月1日～2022年8月31日(ただし、一部2022年9月以降の情報も含みます。)
報告対象範囲:株式会社SHIFTおよびSHIFTグループ会社
決算に関する詳細情報:2022年8月期の詳細な決算情報については有価証券報告書をご確認ください。
<https://www.shiftinc.jp/ir/library/lib03/#>

将来見通しに関する注意事項

本報告書に提供される資料ならびに情報は、「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可能性があります。それらのリスクや不確実性には、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などが発生した場合であっても、当社は本発表内の「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。

CHAPTER 00 — S — SOUL
01 — H — OF
02 — I —
03 — F — US
04 — T —

「新しい価値の概念を追求し、
誠実に世の中に価値を提供する」

CEOメッセージ

CEO MESSAGE MASARU TANGE

株式会社SHIFT 代表取締役社長 丹下 大

「社会課題の解決」を通じて、
世の中に新しい価値を
提供し続ける会社へ



SHIFTという会社が存在する「意義」

ITは、既に重要な社会インフラの一つであり、国と各産業の発展の根幹を成す存在となりました。日本がIT力を維持、前進させるためには、IT人材不足の問題をはじめ、業界が抱えるいくつかの課題を乗り越えなくてはならず、IT業界には、労働環境の改善や賃金の底上げ、業界構造の改革も見据えた根本的な改善が待ったなしで求められています。これらは国の策や呼びかけだけで解決するわけもなく、

ITに携わるすべての企業が本気で変革に取り組むべきものであると思います。

私は、会社の存在意義とは、時代や社会が本当に必要とする価値を提供し続けられることにあると考えています。だからこそSHIFTは、業界の多重下請け構造の中に埋もれている本当に優秀なエンジニアを人材採用やM&Aによって引き上げ、やりがいのある仕事とパフォーマンスを最大化できる環境を提供し、正

当な報酬を得られる世界をつくらうとしています。

私は、IT業界にはびこる常識を変えれば、IT業界はもっと良くなると確信しています。だからこそSHIFTはIT業界をリードし、あらゆる課題の解決に第一線で向き合える企業を目指しています。それが我々の社会における存在意義でもあるからです。

「楽しくなきゃ人生じゃない、会社は人生を楽しむための手段」

SHIFTの中心には、常に多くの「人」がいます。当たり前ですが、良いサービスとは、人のためになるものであり、そのサービスをつくるのもまた人なのです。優秀で、信頼できる仲間の存在は会社の力となります。

私は、会社経営をよく「街の運営」に例えます。まずは、街が「安心」「安全」であること、その上で異なる価値観や考えをもつ住人たちが、幸せに暮らせる環境を整える。その結果、

「人」が街に集まってくるわけです。だからこそ、私は“従業員が働きやすい環境”の整備に徹底的にこだわります。

私は、事あるごとに「会社は人生を楽しむための手段」だと伝えてきました。

適性のある優秀な人材の採用、正当に評価され昇給できる評価制度、成長に対して意欲的に努力できる人が報われる教育施策、従業員が永く幸せに働ける人事制度など、これら

数々の取り組みは、「人」を中心としたSHIFTの経営構造の中で、ごく自然に、従業員が求めることを形にした結果にすぎません。

SHIFTグループという「街」に集まってくれた従業員たちには、このような仕組みや制度のもとで、自分の仕事にやりがいと誇りをもち、イキイキとした人生を楽しむために会社を使っ
てほしいと思っています。

不具合の検出数は、誰かを幸せにした数

「コストをどれだけかけても、不具合が止まらない」

この相談を受けたことが、今のビジネスに舵を切るきっかけとなりました。

モノづくりの世界にいた私からすると、IT業界の構造はとてもしづなものに見えました。日本の製造業は、徹底的に分業化、効率化され、品質を追求し、全工程において、プロセスの最適解を見出します。一方でIT業界は、

要件定義からテストまでの全工程を一社で担い、プログラマーが自身で書いたコードを自らでテストすることも少なくはありません。業務を最適化する意識が低く、テストにいたっては、第三者性もなくモチベーションも上がらない。混沌とした、無駄の多い世界だと感じました。

その後、テストの専門会社として成長を続けてきたSHIFTは、今では「最終工程を知っているからこそ」「あらゆる業界・業種のサービス

を手掛けてきたからこそ」「多くの不具合データをノウハウ化してきたからこそ」、品質の重要性を熟知し、システム開発のあるべき姿が分かるという自負があります。

私たちが、日々のテストで検出する不具合の数は、製品やサービスの質を高め、それらを使う誰かを幸せにした数です。

これは、私たちの誇りでもあります。

世の中をより良い方向へシフトできる会社へ

ありがたいことに、最近では多岐にわたる産業の第一線で活躍されてきた優秀な方々が、続々とSHIFTを選び入社してくださるようになりました。M&Aなどを通じて、シナジーをもった会社がSHIFTグループに加わり、共にお客様の抱える課題に総合的に応えできる

サービス力も備えられるようになりました。また、昨今の潮流に合わせ、DX化に向けたお引き合いもますます多くいただいております。現代において、サービスの価値を決めるのは社会であり、ユーザーです。「作ること」をゴールとせず、ユーザーに「売れる」「使われ続け

る」ことを念頭に置いたビジネスづくりが重要であり、SHIFTはこれを提唱、推進しています。

これからもSHIFTは、価値あるビジネスを生み出し、ビジネスサイドから世の中をより良い方向へシフトし、活気のある国づくりに貢献するべく全力を尽くします。

CHAPTER

01

S
H
I
F
T

HIGH PERFORMANCE BUSINESS MODEL

その常識、変えてみせる。

SHIFT

SHIFTの高成長を支える 強固なビジネスモデルは、 社会課題の解決に貢献する。

ソフトウェアテストのサービス提供開始以来、常に変化をしながら成長を続けてきた軌跡を振り返り
市場に与える好影響や、社会課題の解決に貢献するプロセスを紐解きます。

CONTENTS

- 014 SHIFTの成長の軌跡
- 015 1-初期:「ソフトウェアテスト」で飛躍的な成長を始める
- 020 2-展開期:サービスとインダストリーが広がり、「DX総合サービス」を提供する
- 022 3-覚醒期:DAAEを武器に「売れるサービスづくり」として第一想起される
- 024 価値創造プロセス
- 025 取締役鼎談

SHIFTの成長の軌跡

SHIFTは、IT業界でのソフトウェアテストサービス提供開始以来、常に変化してビジネスモデルを強化してきました。

覚醒期

DAAEを武器に「売れるサービスづくり」
として第一想起される

展開期

サービスとインダストリーが広がり、
「DX総合サービス」を提供する

初期

「ソフトウェアテスト」で
飛躍的な成長を始める

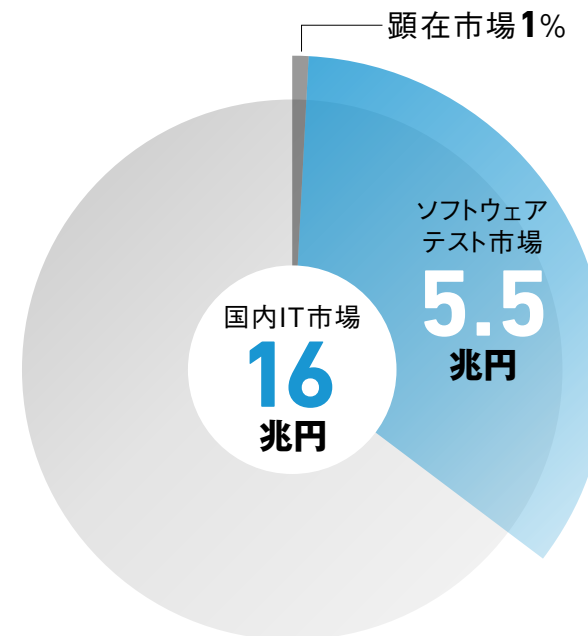


1 — 初期「ソフトウェアテスト」で飛躍的な成長を始める

始まりは「ソフトウェアテスト」 5.5兆円のブルーオーシャン市場を見つけた

SHIFTはECサイトを展開する大手企業におけるソフトウェアテスト受注をきっかけに2009年、本格的にソフトウェアテスト事業を開始しました。

5.5兆円もの広大なマーケットと、業界に潜む大きな課題から生じる数々のひずみを認識し、それらに対して構造化・数式化されたビジネスモデルを作り出した事により、毎年大幅な事業成長を遂げています。



※参照データ:経済産業省 2020年情報通信業基本調査(2019年度実績)
ソフトウェア開発データ白書2018-2019

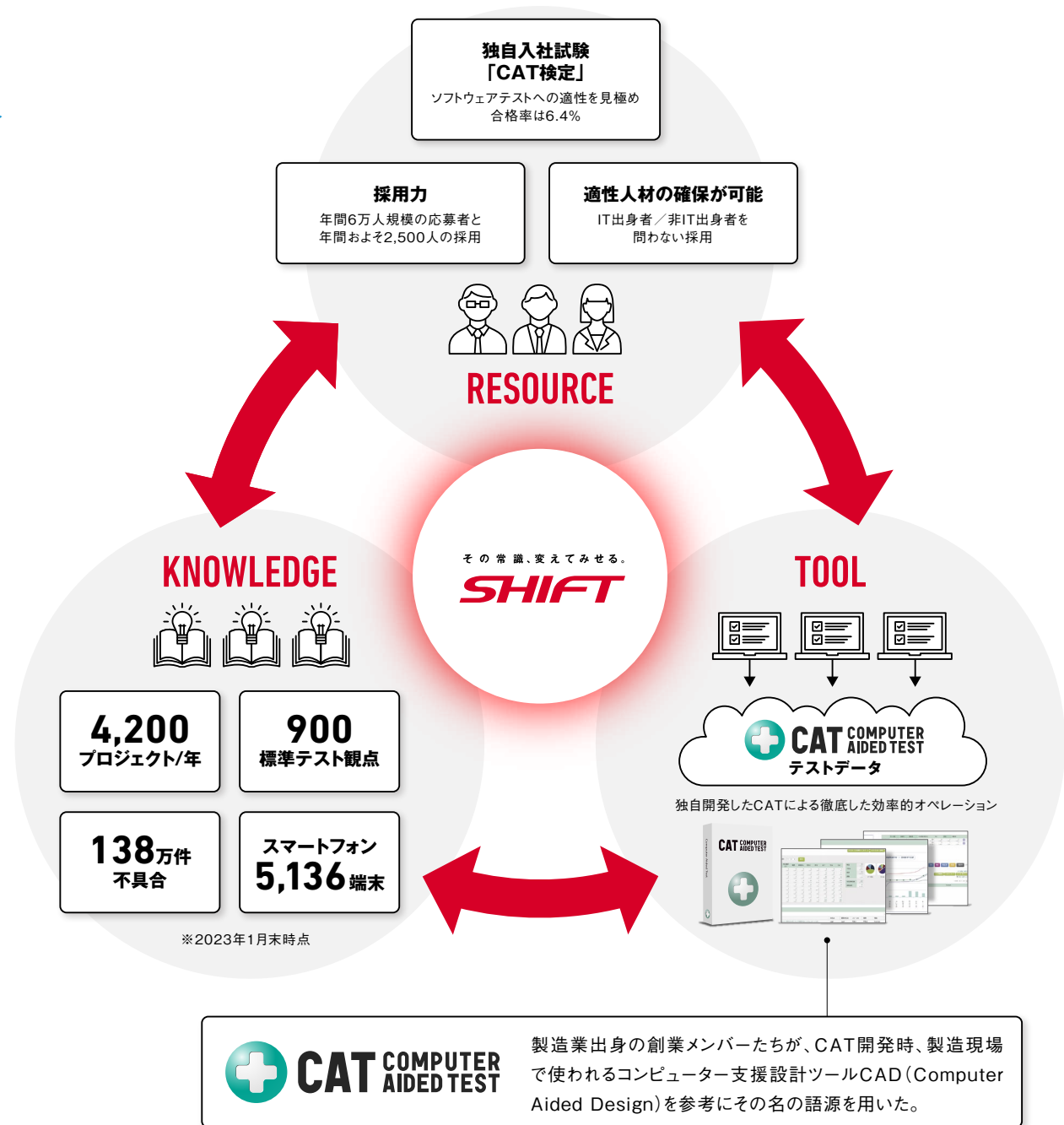
「属人化」を排除した 仕組化された方法論

ソフトウェアの品質保証・テストにおいて、SHIFTを支えるコアコンピタンスは「人」「ツール」「ナレッジ」を基軸に成り立っています。

人材面では、合格率6%という独自の「CAT検定」を実施。経験や知識(スキル)ではなく、業務への資質をはかり、IT未経験でもパフォーマンスを発揮できる人材を採用し、人材不足が叫ばれる業界において、経験値に左右されない幅広いメンバーが活躍できる環境を整備しています。

日々の業務は、SHIFTで開発した統合型ソフトウェアテスト管理ツール「CAT」で徹底管理。テストの進捗状況の把握と利益コントロールまでもリアルタイムに行っています。

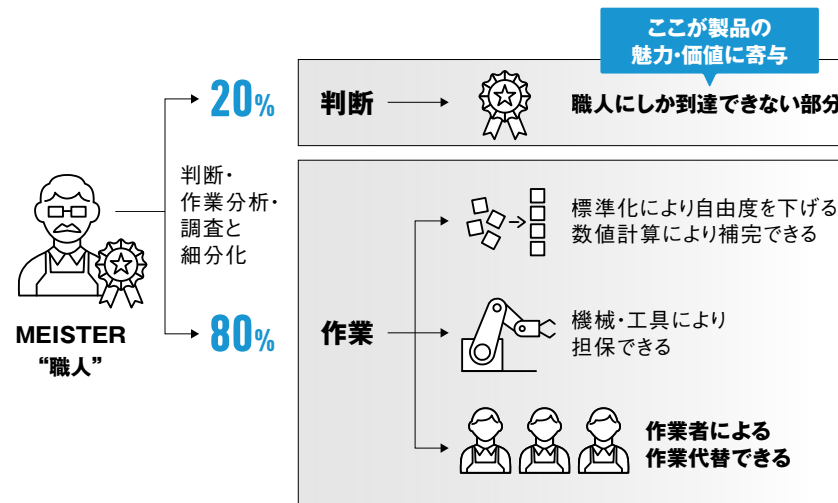
そして、業界や製品を限定せず、年間4,200を超えるプロジェクトを担当。知見として蓄積した不具合データは、138万件以上と膨大です。それらを分析・ナレッジ化し、900におよぶテストの確認観点を確立。人の判断を最小化し、テスト品質の属人化を排除しています。また、ナレッジをテスト工程のみならず、開発の上流工程でも活用。効率的で品質の高い製品開発を実現する、多様なサービスも生み出しています。



これまで属人的になりがちだった「ソフトウェアテスト」を 専門性を保ちつつ、拡大展開できるサービスに変革

ルーツは製造業向けコンサルティング

IT業界の構造改革を推進



コアコンピタンス

分業化

「開発」と「テスト」を分業化。
適材適所の業務アサインを実現

ノウハウ蓄積

属人化した知見を形式知化。
継続的に蓄積、ノウハウの
脱属人化を実現する仕組み

IT業界
ソフトウェアテスト
工程に適用

日本のモノづくりの現場では、熟練作業者の「職人技」と「感覚」で多くの部品や製品がつくられてきました。この「職人技」や「感覚」を徹底的に分解、プロセスを可視化すると、職人の知見が必要な“2割の判断”領域と、“8割の作業”領域に分解することができます。その8割の作業を標準化・仕組み化することで、品質を一定に保ちながら従事する作業者を増やすことができるようになるのです。

SHIFTのビジネスモデルの原型は、SHIFTの創業者である丹下と創業メンバーたちが、この製造業界の業務改善コンサルタントとして培ったノウハウを活用してきたことから生まれました。こうして、製造業向け業務改善コンサルティングが、SHIFTのルーツであり、ビジネスの根幹をつくっています。

従来のソフトウェアテストは開発エンジニアが、開発作業の延長線上で行うことが多く、手法や共通解が十分ではありませんでした。

SHIFTは「職人技」や「感覚」を徹底的に分解し、プロセスを可視化すれば、この状況を改善できると確信。“2割の判断”と“8割の作業”にテストを分解、仕組み化し、非IT人材でも広くテストに従事できる仕組みを整えることに成功しました。

ソフトウェア開発とテストを分業することによって、「開発エンジニアがテストを行うよりも高品質で低コストなテストができる」「テスト業務に最適化されたスペシャリストによる業務効率化」「属人的にならない第三者性を付加した品質保証」という革新的なメリットを日本のIT業界にもたらしました。

圧倒的な事業成長の根源

「広大なマーケット」「ギャップ」「ビジネスモデル」

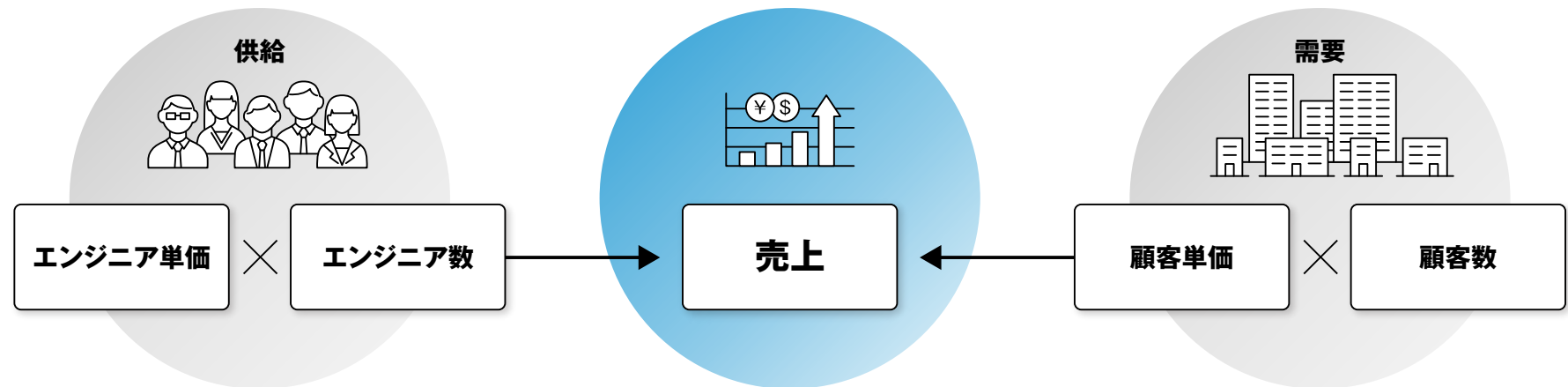
SHIFTでは、圧倒的な事業成長を成し遂げるためには、「広大なマーケット」にポジショニングし、そこに潜む「ギャップ」に着目することが重要だと考えています。ポジショニングした業界の切り口を変えることによって「ブルーオーシャン」と捉えられ、新しいアプローチが可能となります。



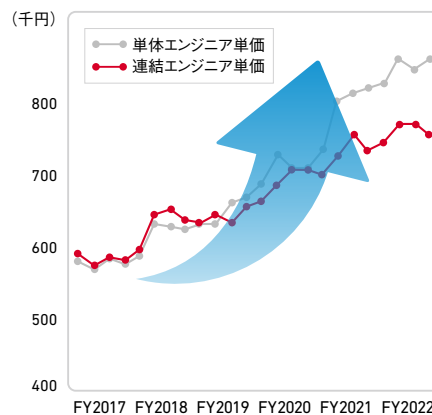
事業成長の方程式

SHIFTには、物事を数式として分解し、シンプルな方程式にしてその要素を成長させていく文化があります。売上の構成要素には、「エンジニア単価」×「エンジニア数」のサービス「供給」の側面と、「顧客単価」×「顧客数」の「需要」の側面

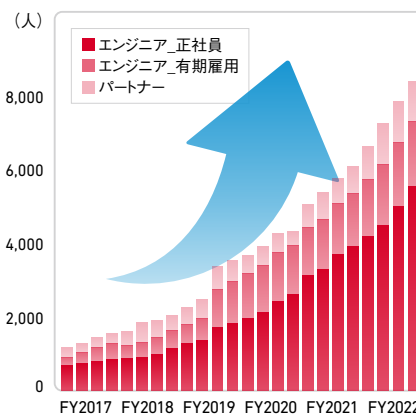
があります。落とし込んでしまえば普遍的な要素ですが、これらがいかに成長しているのかをKPIとして事業を運営しています。この分解と可視化が、「供給」と「需要」のバランスをとり、安定した成長の継続を実現しています。



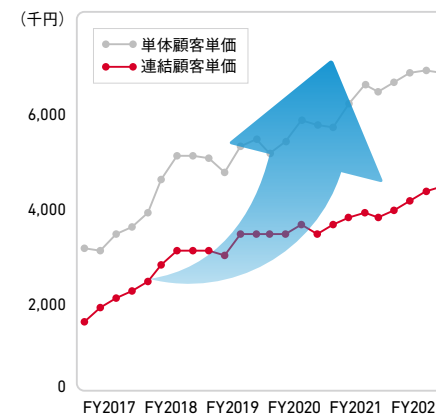
エンジニア単価



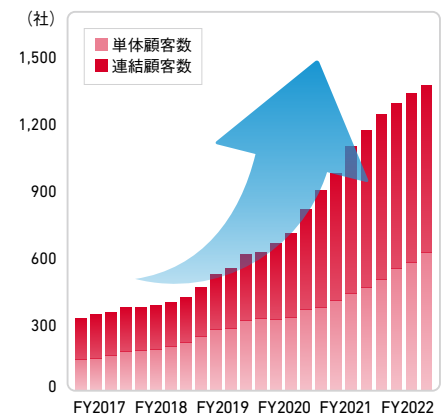
エンジニア数 (連結)



顧客単価



顧客数



2 — 展開期 サービスとインダストリーが広がり、「DX総合サービス」を提供する

「ソフトウェアテスト」から 「DXの総合サービス」へ

「ソフトウェアテスト」から始まり、
顧客のDX支援ニーズに合わせて数々のソリューションが生まれた

ソリューションの広がり

新規事業の牽引を支援

DX推進支援

コンサル	構想策定支援
	新規サービス開発
	DXクライテリア診断
最新技術支援	ローコード開発
	オフショア開発
	DevOps
	AI/ビッグデータ支援
	アナリティクス
推進	マーケティング
	PMO

ECサイト/CXデザイン構築を支援

ECコンサルティング

コンサル・実装	ECコンサルティング
	Web企画/制作
	Webマーケティング
	グラフィックデザイン
	UI/UX・CX支援サービス

事業インシデントコスト削減を支援

セキュリティ支援

コンサル・診断	セキュリティコンサル
	各種脆弱性診断
	ペネトレーションテスト
	負荷テスト

QCDの遵守に不可欠な支援

品質保証/テスト支援

品質担保	テスト計画
	テスト設計
	テスト実行
	翻訳・言語品質保証
	テスト自動化
	QA推進/品質評価
	インスペクション
	PMO (PJ管理/テスト推進)

目的に対する確かな手段を支援

開発/インフラ支援

インフラ	インフラ構築
	ネットワーク
	クラウド
開発	ERP (SAP)
	開発
	オフショア開発
改善	IT自動化 (CI/CD、RPA)
	性能改善サービス
	トラブルシュート

自走化実現への育成を支援

人材育成支援

構想	ベーシック (品質テスト/RPA等)
	エンジニアリング (設計/DevOps/UX/RPA等)
	マネジメント (戦略/計画/管理/CX/アジャイル等)

運用コスト削減を支援

運用効率化支援

運用	マルチランゲージヘルプデスク
	セキュリティヘルプデスク
	24x365監視
	マニュアル作成
	FAQ/Chatbot運用
展開	システム/インフラ運用
	PC販売
	キットティング

ITでビジネス課題の解決を支援

IT・基盤コンサルティング

コンサル	構想策定支援
	新規サービス開発
	DXクライテリア診断
	アジャイル開発
	ローコード開発
	オフショア開発
	DevOps
	AI/ビッグデータ支援
	マネジメント
	PMO
推進	

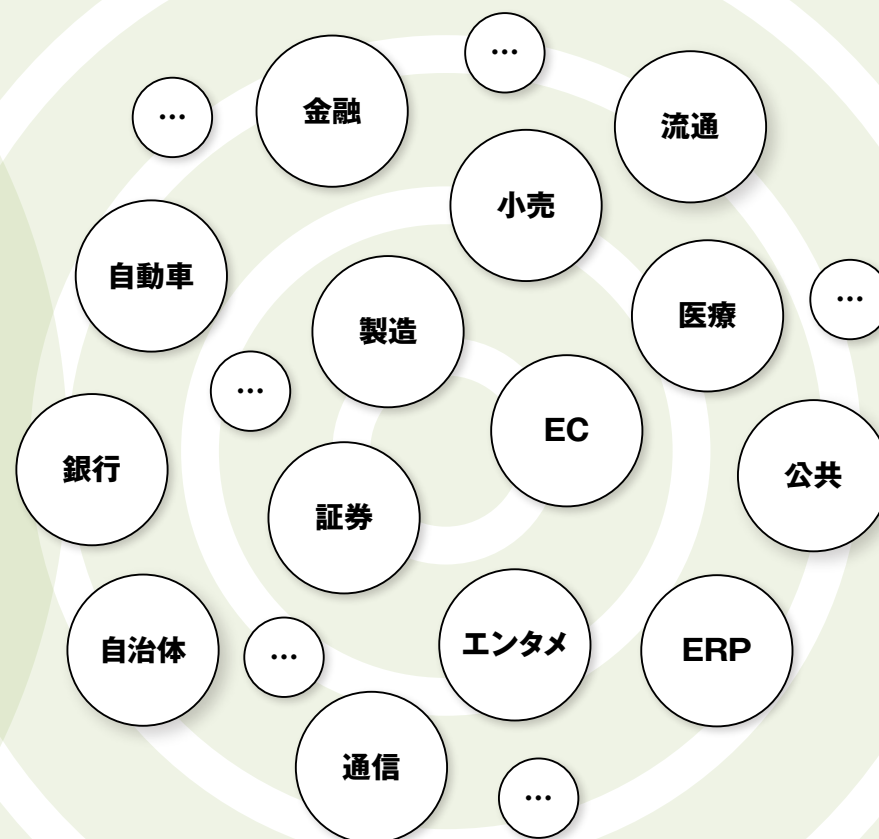


インダストリーの広がり

特定業種から あらゆるインダストリーへ

ECサイトから始まり、強い「ソリューション」を武器に
金融、通信、製造、小売…など、あらゆるインダストリーへ展開

「DX総合サービス」



M&Aを駆使し、各領域に特化した専門グループ企業が集まり、 「ONE-SHIFT」で顧客のDX課題ヘリーチできる状態へ

デザイン、マーケティング、UI/UXコンサル、分析、開発、テスト、オフショア、セキュリティ、SRE※、性能テスト、PC販売、CSなど
顧客のDX、さらにはビジネスを成功させていくための要素に特化して提供できるグループ体制が出来上がってきました。

※SRE:サイト信頼性エンジニアリング

ITガバナンス	ITガバナンス (予算管理等)	SHIFT	SHIFT ASIA	*A-STAR
	開発・育成 品質マネジメント	SHIFT	SHIFT ASIA	*A-STAR
アプリケーション	UI/UX・UAT マーケティング	saunashi	分析屋	nadia
	計画・要件定義	Methodo LOGIC	リリース後対応	SHIFT PLUS+
	テスト	SHIFT	SHIFT ASIA	*A-STAR
	設計・開発	株式会社システムアイ	ALH	VISH Inc.
インフラ	基盤 クラウドデザイン	SHIFT	SHIFT ASIA	*A-STAR
	データベース ミドルウェア	Airitech	サーバー	株式会社システムアイ
	OS	Airitech	端末	株式会社SNC
	ネットワーク	ネットワーク	セキュリティ	SHIFT SECURITY
データセンター	データセンター クラウド			
ソフトウェア サービス	業務システム			



「ソフトウェアテスト」から「DX総合サービス」へ

3 — 覚醒期 DAAEを武器に「売れるサービスづくり」として第一想起される

「売れるサービスづくり」 SHIFTが提唱するビジネス成功のための方法論「DAAE」

旧来の開発技術・方法論から脱却し、ビジネス成功のために圧倒的な速度で立ち上げる事ができる「ビジネス成功」「事業開発」のフレームワーク、それが「DAAE」。SHIFTは、顧客の事業を圧倒的に成長させる企業となることを目指しています。

ソフトウェアテストのSHIFTから

ソフトウェアテストを請け負う会社

→ 売れるサービスづくりのSHIFTへ

顧客のビジネス成功にコミットする会社

従来型の価値基準で発生する懸念点



新しい価値基準を共有し勝てるサービスを共創



「売れるサービスづくり」

SHIFTが提唱するビジネス成功のための方法論「DAAE」

ソリューション・インダストリーの広がりや、「ONE-SHIFT」体制の構築により

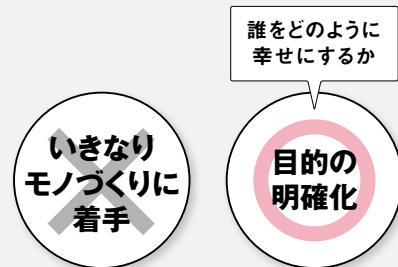
SHIFTグループ内で一気通貫したサービスの提供が可能に。こうして、旧来の開発技術・方法論から脱却し、

ビジネス成功のために圧倒的な速度でお客様の事業を立ち上げる事ができるフレームワーク、「DAAE」が生まれました。

「売れるサービスづくり」にコミットする「DAAE」の開発支援モデル

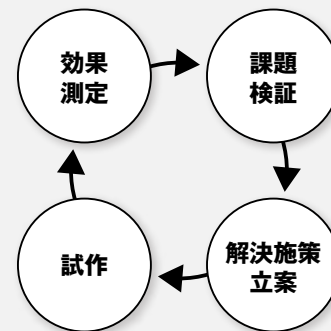
—— お客様のビジネス成功にコミットする「売れるサービスづくり」——

1 誰を幸せにするか、サービスにおけるビジネスのセンターピンを見つける



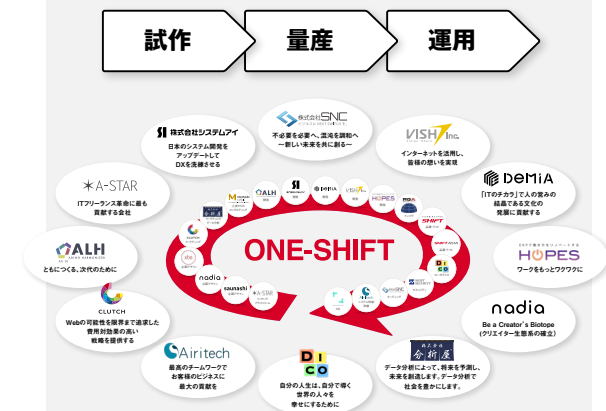
- サービスにおけるユーザーへの価値提供の本質を探る
- ペルソナを明確に定義し、具体化する事でビジネスのセンターピンを見極める
- ユーザーの利用目線で、徹底したシミュレーションをし、サービスを具体化する

2 高速サイクルで試作を作り、より解像度を上げる



- システムの試作を作り、ユーザー体験を実際にシステムを動かして確認
- ターゲットに伝えたい目的が十分に届いているかを試作で検証
- 想定パフォーマンスを上回る試作のブラッシュアップを行い、サービス化を行う

3 実用最小限の製品としてリリースし、その後もプロジェクトメンバーとしてグロースに貢献



- 「売れるサービス」としてお客様に納品しSHIFTグループ一丸となったマーケティング施策などの提案を行いグロースに貢献

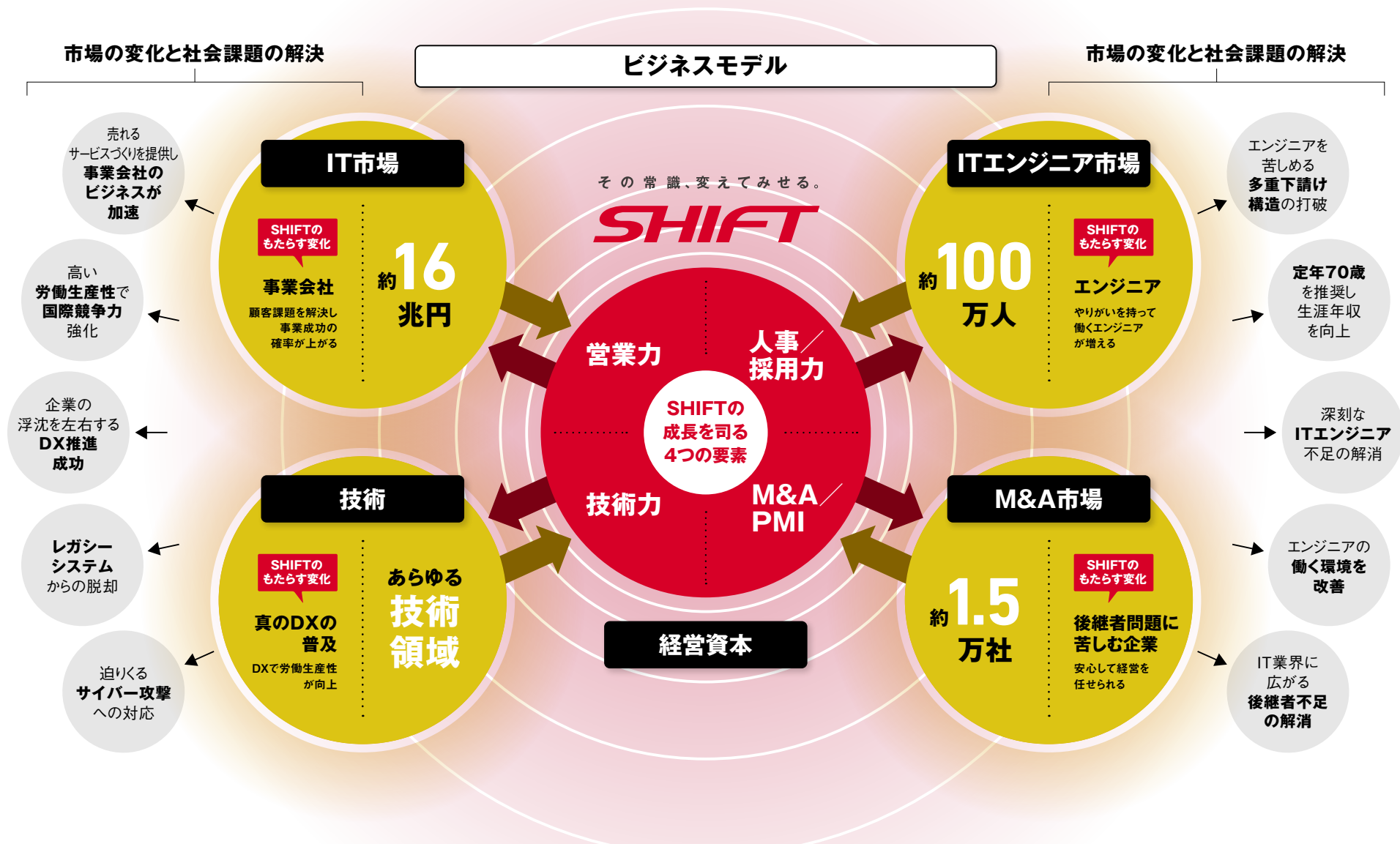
SHIFTの社会的意義

価値創造プロセス ~SHIFTの成長が社会課題の解決へ~

SHIFTは、SHIFTグループの持続的な発展によって広く「社会課題を解決する」存在であり続けることを目指しています。そのために、SHIFTグループは、有する経営資源を常に昇華させ、また社会情勢にあわせ、継続的に変化できる強さを持ち続けることにより、

ビジネスを拡大、深化させていきます。

業種や業界を超えて、ITが広がる社会がより「安心」「安全」で住みやすい環境となるよう、企業としての存在意義を追求しながら、新たな価値を創造し続けていきます。



SHIFTの可能性が、
確信や決断、情熱を生んだ



取締役鼎談

**MICHIO
SASAKI**

取締役副社長 佐々木 道夫

×

**TAICHI
HATTORI**

取締役兼CFO 服部 太一

×

**MOTOYA
KOBAYASHI**

取締役 小林 元也

SHIFTの社内取締役には、創業者で現在も代表を務める丹下に加え、入社時期やこれまでの経歴などの異なる3名が就任しています。
多様な経歴を持つ3名の取締役が「今のSHIFT」をどのように見て、今後どのようにSHIFTを成長させたいと考えているのか。鼎談いたします。

Q1

SHIFTの役員に就任し、どんな感想をもちましたか？

服部:SHIFTは、今後も成長できる。そんな自信が、私のなかで確固たるものになりました。役員に就任する以前、SHIFTのIR資料を見たんです。市場やビジネスの構造、戦略が会社の強みだと感じましたが、まだ骨身に沁みてこなかった。しかし、入社してみると、SHIFTは一発ホームランを狙うのではなく、何十という戦略をチューニングしながら一つひとつ丁寧、かつ徹底的にやり切っている。このやり切り力とオペレーションエクセレンスが真の強みだと気づいたとき、さらに成長できる企業だと確信できるようになりました。

佐々木:「SHIFTを知っていたなら発注していたのに」。SHIFTを深く知ったときの感想です。前職でシステムやソフトウェアテストの品質に悩まされた経験がありました。テストの性質やテスターごとにパフォー

マンスの差があることをSHIFTは解明し、事業化している。この驚きや目のつけどころへの感銘が、ジョインする決め手でした。

仲間に加わって定期的に勉強会を開催していますが、SHIFTの考え方にふれるたびに、理想的だなと思っています。IT業界の多重下請け構造をなくし、

お客様の役に立って喜んでもらい、従業員の給料も上げていく。事業をするならこうあってほしいという考え方が、SHIFTのベースにある。何より、これに真摯に挑戦している。夢や理想を口にする企業は多くあれど、本気で取り組んでいるところは少ないのではないのでしょうか。



(左から) 取締役副社長 佐々木 道夫、取締役 兼 CFO 服部 太一、取締役 小林 元也

Q2

SHIFTで取り組みたいことは何ですか？

服部:SHIFTは急成長をつづけているため、どんどん企業のフェーズが変わっています。当然リスクも増える。だからこそ、成長スピードを抑えることなくディフェンスを整えることが、私の役目だと思っています。また、2022年1月には、M&Aやグループ会社の経営管理を実施する、SHIFTグロース・キャピタルを設立



取締役副社長 佐々木 道夫 2020年11月就任 ※2018年11月～2020年11月は社外取締役 監査等委員

Q3

コロナ禍を振り返ってみて、どうですか？

コロナ禍がもたらした、ソフトウェアテストのパラダイムシフト

小林:新型コロナウイルスは、たしかに世界経済、日本経済に大きな影響を及ぼしました。一方で、通常なら5年10年かかるようなIT化やオンライン化がいきに進んだ事実もあります。多くの企業がDXを進める手段としてITを必要とするようになりましたが、IT人材不足は以前にも増して顕著。そのためITを活用したモノづくりの方法に変化が生まれたような気が

します。

従来、ITに関わるモノづくりは、SIerに一括してお願いするのが一般的でした。しかし、いまではお客様自身がモノづくりをコントロールするようになってきた。それと同時に品質への意識が高まっています。お客様をサポートし、品質を守る。それらができるSHIFTと世の中のニーズが、まさにピタッとマッチす

し、代表取締役役に就任しました。M&Aにより新たな仲間を迎える事だけが、この会社の目的ではありません。グループ会社と共に成功できる方程式をとことん探しながら、それを支えるようなファイナンス戦略にも取り組んでいきたいと考えています。

佐々木:SHIFTが対面するマーケットはブルーオーシャンですが、まだ一角しか獲っていません。私たちはソフトウェアテストだけでなく、DX支援、アジャイル開発やPMOなど多角的なサービスを提供できる。これらの素晴らしいサービスを広めて、より多くの人に喜んでもらうためにも、営業をさらに強化し、もっとデリバリー組織と両輪となって活躍できるようにしたいですね。営業のパワーがどんどん強くなれば、SHIFTはまだまだ伸びると信じています。

るようになったんです。SHIFTはコロナによってチャンスをつかんだといっても良いのではないのでしょうか。

佐々木:実際にコロナ禍でも、テストをベースにしながら、PMOやアジャイル開発など、順調にお客様にサービスを導入することができました。テスト以外にも「SHIFTに任せておけば安心」という空気感が、ここ1、2年で醸成できたように感じます。当初、コロナの

逆風を覚悟しましたが、逆風を感じることなく成長できたのは、会社として大きな自信となりましたね。

小林: コロナ禍のSHIFTの躍進もあり、お客様、そしてIT業界の「ソフトウェアテスト」に対する見方も変わってきたと思います。以前、お客様は仕方なくテストをするといった感じでしたが、いまでは「品質を上げてほしい」といわれるようになりました。その変化は、本当にここ数年の出来事。そして、業界内のソフトウェアテストの地位が上がったことにより、優秀な人材をこれまで以上に採用できるようになりました。この状況が、「SHIFT1000」(売上高1,000億円を達成することを目標とした中期成長戦略)の達成を前倒しするという発表に至った要因にもなっています。状況は大きく好転し、あとは売上を伸ばすだけです。やり切る自信はありますね。



取締役 兼 CFO 服部 太一 2021年11月就任

Q4

**社長と、また取締役会では、
どんな議論をしていますか？**

**決断のスピード感、
活発な議論は、
SHIFTならではの**

小林: 私は創業当時から丹下さんとのコミュニケーションの方法は変わっていません。普段の会議、取締

役会で、丹下さんは非常に解像度が高い話をします。しかし、ときに表現が抽象的なときもある。そのため、言葉をそのまま受けとるのではなく、コミュニケーションをとりながら真意を理解するように心がけています。また、丹下さんの言葉を現場に伝えるのが私の役目。現場に伝えるべきポイントはどこか、意識して会話をするようにしていますね。

佐々木: 丹下さんとは、さまざまな会議でポイントを集約して話しています。そして、物事がその場でどんどん決まっていく。普通の会社には真似できないスピード感です。このスピード感こそSHIFTの独自性にもなっ

ていると思います。また、取締役会は、さまざまな分野に長けた社外取締役の方々が集まっていて、バランスが良い。いつも社内、社外の役員がそれぞれの知見をもとに活発に議論していますよね。

服部: 取締役会と普段の会議とで、内容があまり変わらない企業は山のようにあります。しかし、SHIFTはボードに相応しい議論を行い、取締役会のあるべき姿を体现している。議題も中長期的に大きく会社の角度を変えるようなアジェンダばかりです。各議論について社外取締役としっかり意見を交わしているため、良い意味でガバナンスが効いていると思います。

取締役の視点から見て、なぜSHIFTはここまで成長できていると思いますか？

どんなときも諦めずに、誠実に。それが成長の要因

小林:どんなときも、諦めない。期初でも期中でも期末でも、SHIFTはどのタイミングでも諦めずにアクセルを踏みつつけているから、成長できているのではないのでしょうか。また、徹底的に取り組むことに対し、しっかりと意味づけをしています。たとえば、なぜ売上1,000億円、5,000億円を達成するのか、なぜ目標を早く達成すべきなのか、意味づけをするからこそ、従業員一人ひとりが頑張れる。そして、その頑張りを評価する。頑張ることが格好悪いといわれる昨今ですが、頑張って評価され、みんなが幸せになることは非常に良いことです。これらのマインドがSHIFTに根づいているから強い企業でいられるのだと思って

います。

最近、よくSHIFTが成長したターニングポイントについて聞かれることがありますが、それに答えることはできません。なぜなら、毎年のようにターニングポイントとなりえるようなことが起こっているからです。エンタープライズ市場への参入、システム開発経験者の採用、DAAEの提唱、コンサルティングサービスの開始など、毎回大きく変わるわけではありませんが、つねに変化しつつづけています。この小さな変化の積み重ねもまた、SHIFTの成長を生んでいるのではないのでしょうか。

佐々木:SHIFTで自分も成長したいという人が入社

し、入社後、さらにその想いを強くさせ、もっと会社も自分も伸ばしたいと思うようになる。この循環が成長の要因になっていると私は感じます。会議でも改善事項を話し合ったり、フィードバックを行ったりし、会社と自分の成長に真剣に向き合っている人がたくさんいる。そのような風土の企業は多くはありません。

そして、「自分だけが儲ければ良い」という考え方がSHIFTでは許されない。お客様に正しいことをして喜んでもらい、正しい報酬を受け取る。両社がWin-Winであることを意識しているからこそ、長期的な成長を実現しています。「正義は勝つ」これは丹下さんがよくつかう言葉ですが、誠実に頑張っていれば社内でも正しく評価され、会社の評判も上げられる。その実感を従業員一人ひとりがもっていることもまた、SHIFTの成長を後押ししているのだと思います。

服部:前職もSHIFTも急成長している企業ですが、こういった企業には、拡大再生産が可能な圧倒的な「型」があると考えています。そのような経営の「型」をコアに売上を拡大し、利益を出して、投資をし、さらに拡大していく。これがベースにあると非常に強い。なおかつSHIFTでは「型」を方程式化、言語化して、ちゃんと翻訳している。だからこそ、みんなが理解しやすく、SHIFT本体だけでなく、グループ会社とともに成長できているのだと感じます。

取締役 小林 元也 2014年11月就任



自分達を信じて社会に貢献し、大きな目標達成へ

小林:SHIFTが世の中に求められるということが、一番大事です。どんなに大きな目標を掲げても世の中に求められていなければ、何も生まれない。だからこそ「Q5」の佐々木さんの話にも出てきましたが、「正義」や「誠実さ」を貫き、「SHIFT」が大切にしてきた想いや、ずっとつづけている取り組みを、ブレずに継続していくことが重要だと思います。

SHIFTが相手にするマーケットはブルーオーシャンです。たしかに聞こえは良いですが、裏を返せば、誰も挑んだことがないマーケット。何が正しいかはわからないからこそ、自分達を信じるしかない。そして、売上1,000億円、3,000億円、5,000億円を達成し、私たちだけでなく誰もが信じられるSHIFTの未来を創っていきたいと考えています。

服部:SHIFTにはコアとなる経営の「型」があり、それを解像度高く方程式化できているという点は強みです。実は、その背景にある「社会にとって良いこと」をしているということが、大きな目標を達成するうえで何よりも重要だと感じます。「社会に良いこと」をしていなければ、絶対的な勝利はついてきません。

成長は楽なものではなく、ハイカロリーを要することがあります。エネルギーを燃やしつづけるためには「使命感」が必要です。「使命感」は帰属意識や団

結力など、強い想いを醸成し、それはお金では生めません。「社会に良いこと」をしているということを社内にもますます浸透させ、従業員の使命感をエネルギーに変えていけば、売上1,000億円、3,000億円、5,000億円は達成できると信じています。

佐々木:社会に良いことをする。ただし、SHIFTは企業である以上、最後は勝つ必要がある。今後、従業員の教育、サービスの充実はますます重要になるでしょう。それらの努力を惜しまず、お客様、さらには社会にもっと貢献し、勝利をおさめることができれば理想的だと思っています。

お客様や世の中にSHIFTの価値を認めていただければ、私たち自身も達成感を得られる。そのためにも、「現状のままで良いのか」とみんなで高め合い、つねに同じ方向を向いているか確かめていくことが大切。これを繰り返していけば、必ず理想とする勝利が手に入るはずです。

統合報告書をご覧になっている皆さまに、どんなメッセージを送りますか？

服部:SHIFTは時価総額1兆円になる。それが私がSHIFTにジョインした理由のひとつであり、いまでも

信じて疑いません。SHIFTがやっていることは、本当に社会にとって良いこと。これを愚直にやっていけば、時価総額1兆円は通過点となるはず。それに向けて邁進していくのみです。

小林:労働集約型のビジネスが敬遠される傾向がありますが、SHIFTはそうした世の中の「当たり前」を打破してきました。単に人と違うことを狙ったわけではなく、従業員、お客様、投資家の方々など、SHIFTに関わるすべてのステークホルダーが喜ぶ環境を追求した結果です。

世の中の常識を疑い、やるべきことを諦めずにやり切って成果が出れば、誰もが「そうだよね」と納得する。そのような納得感を積み重ねていくことで、ブルーオーシャン市場の中でますます成長できていると思っています。期待してください。

佐々木:私たちのグッドチャレンジが、これからの成長と拡大に繋がると信じています。これに尽きるのではないのでしょうか。今後のSHIFTのグッドチャレンジを、ぜひ楽しみにしてください。

00 — S
01 — H
CHAPTER 02 — I — INTENSITY
03 — F
04 — T

その常識、変えてみせる。

SHIFT

CHAPTER 02 — INTENSITY

時代や社会に必要とされる 「新しい価値」を 提供するための飽くなき追求

時代や社会の変化に伴い、既存の仕組みでサービスの提供を続けるのではなく
変化を柔軟に受け入れ、常に進化し続けられる組織体制を築いています。

CONTENTS

033	3つの「ビジネス元素」
034	SHIFTの注力項目「四隅」
035	1-営業
040	2-技術
045	3-人事／採用
054	人事担当役員メッセージ
059	4-M&A／PMI

その常識、変えてみせる。

SHIFT

圧倒的な成長を支える 3つの「ビジネス元素」

製造業におけるコンサルティングにルーツを持つメンバーが創業したからこそ、これまでのIT業界の常識にとらわれず事業を拡大してきました。

高成長を続けられる理由として、SHIFTでは経営において3つの観点から、思考・判断・遂行を行っています。

それが「ビジネス元素」であり、これらのどれが欠けても高い成長率は作れないと考えています。

SHIFTのビジネス元素

経営力

- ビジネスの徹底した「**構造化**」「**数式化**」
- 経営数字の「**可視化**」 センターピンの特定
- 高速な「**意思決定**」「**PDCA**」

オペレーションエクセレンス

- 生産性にこだわる「**仕組化**」
- 結果にこだわる「**やりきり力**」
- 競争優位性を確立する徹底した「**ナレッジ化**」
- 細部にまで徹底的にこだわる深い「**思考力**」

DX

- 圧倒的な成長を想定した**スケール**な仕組みの開発
- **リアルタイム**に経営情報を取得し、**高速で行う全量調査・分析**
- **自社内製**で目的に応じて、**都度素早く**チューニングが可能

経営力

DX

オペレーション
エクセレンス

3つの要素をバランス良く高速に思考・判断・遂行する事で、さまざまな変化にも即座に対応してきました。

SHIFTではこういった状態を、いつでも走り出すことのできる『**かかとの上がった状態**』と呼んでおり、SHIFTの高成長を支える「**圧倒的なスピード感**」に不可欠な考え方となっています。

SHIFTの注力項目「四隅」

例えばオセロゲームにおいては、やみくもに目先の石の数ばかりを追っても勝てません。重要なのは4つの隅。

ここを押さえることがポイントです。ビジネスにおいても同じく、四隅を見つけ、バランスよく領域を広げていくことが大切だとSHIFTは考えます。

そこで、前述のビジネス元素のもと、SHIFTが注力する4つの領域をご紹介します。

1 営業

- ▶ 組織として最適化された営業チーム
- ▶ 新規開拓・顧客深耕力
- ▶ 強力な提案営業

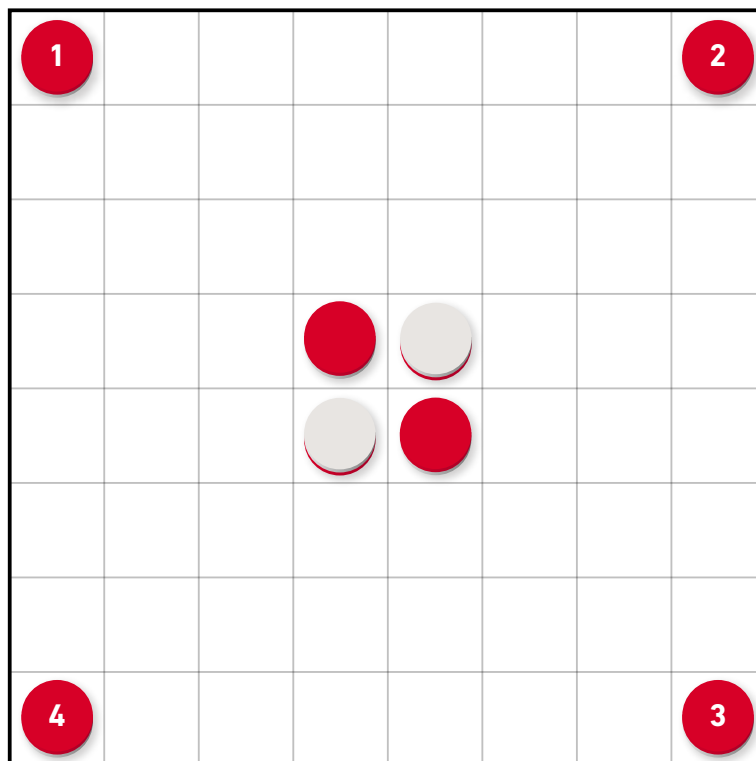
顧客数

×

顧客単価

4 M&A/PMI

- ▶ 明確な基準のもと、サービス力、提案力向上のため、SHIFTグループとのシナジーが発揮できる企業を選定
- ▶ 確立されたPMI手法により、グループ参画後は継続的な成長を実現



2 技術

技術の幅と深さの強化 × 技術の量産化 × エンジニアの能力開発

- ▶ 上記3つの方向性を組み合わせアウトプットの最大化を図る

エンジニア単価

×

エンジニア数

3 人事/採用

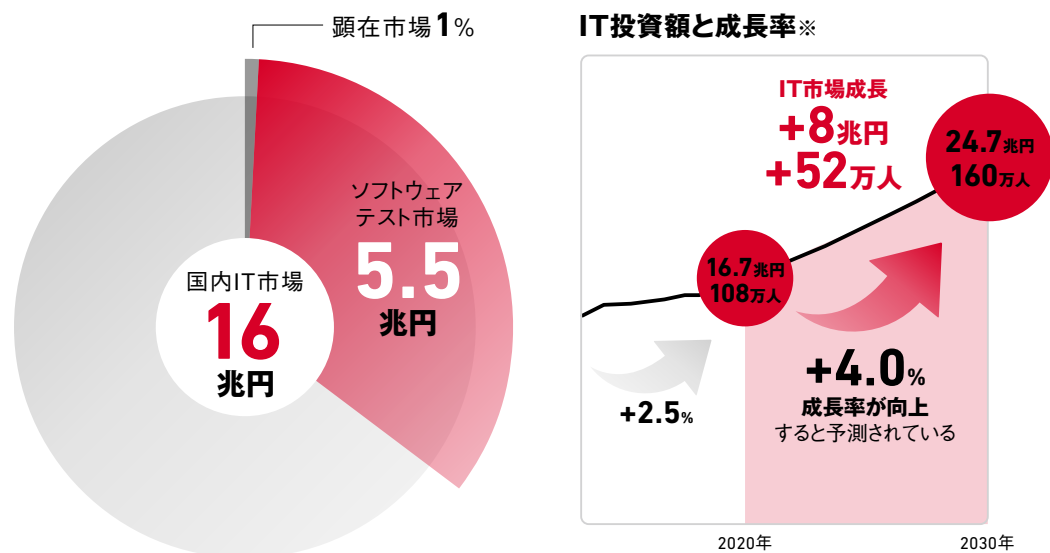
- ▶ 採用力の強化と、退職率低下を実現する人事基盤の構築
- ▶ 「人的資本価値最大化」をセンターピンに据えた人事制度

1 営業

SHIFTが対面するマーケットは、成長し続ける広大なブルーオーシャン。
早急かつ大規模な市場開拓を行うべく、個人営業のフェーズから、組織営業フェーズへと移行。

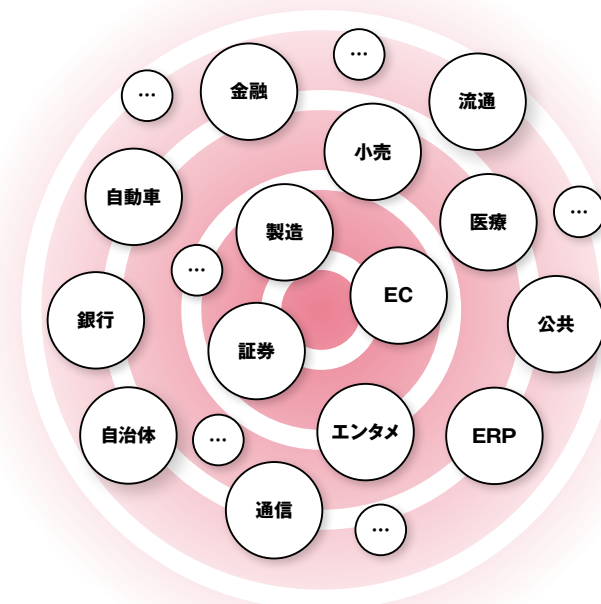
成長し続ける広大なブルーオーシャン

システム作りのプロジェクトにおいて、約1/3の工数はテストや品質保証に費やされることからIT市場の1/3はテスト領域のマーケットと捉えています。加えて、推定16兆円とされる日本のIT市場は急速なソフトウェアの広がりにより年々拡大し、今後はDXの推進とともに、さらなる拡大が見込まれています。



全インダストリーが対象

これまで蓄積されたナレッジにより、業界を問わずに営業活動が可能。且つ、それぞれの業界で蓄積したノウハウを必要に応じて横断的に活用することで競合優位性を築いています。



COLUMN

なかなか進まない「テストの分業」

IT業界では開発エンジニアがテストも担当することが多く、開発とテストの分業を考えることがまだまだ少数派。一度体感すると、エンジニアが行うテストでは見つけれない第三者だからこそわかる品質に驚きと、分業の必要性を感じていただくことが多く、認知拡大の活動を推進しています。

※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

営業力強化は、「個の力」から「組織力」に変化 売上高3,000億円に向け、営業人数が拡大しても 安定した成長ができる仕組みづくり

創業期からつづく「ソフトウェアテスト」の考え方に強く共感する営業チームが、「ソフトウェアテストの第一想起」を目指し、市場の開拓をおこなってきました。

その中で、「開発／テストの分業化」を推し進め、

- ・テストエンジニアの地位向上
- ・テストエンジニアの単価アップ
- ・エンタープライズ領域の売上比率拡大
- ・商流改善、事業会社比率の拡大

を実現してまいりました。

開拓フェーズとしてここまでの、約60人規模の体制で徹底的に個のスキルとナレッジを蓄積・研鑽してきました。

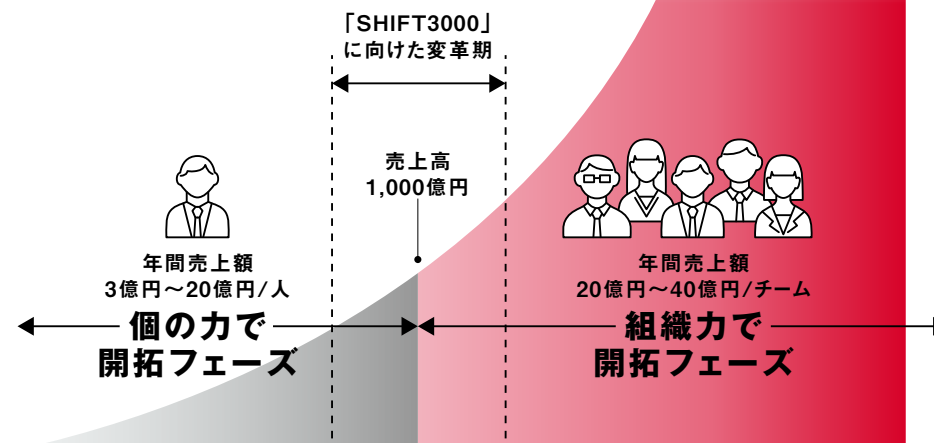
そしてこれからは、更なる拡大フェーズとして「SHIFT3000」(=売上高3,000億円を目指す成長戦略)の目標達成とその先の加速度的な成長に向けて、営業組織の大幅な拡大を行なっていきます。

まさに今、人数が増加するにあたり、これまで蓄積したナレッジの質を落とさず営業活動を行うことのできる「仕組み化」のフェーズであると言えます。

そこでSHIFTでは取締役副社長に元キーエンス社長である佐々木道夫を招聘し「個の力」による営業組織から、徹底した仕組み化とDXを駆使した組織力を活かした営業組織へと改革を行なっています。

組織営業を要素分解し、チームでコミットできる組織育成
売上＝行動量×効率×スピード

- | | | |
|---|----------------------------------|---|
| 1 | 徹底した可視化
「行動量」をマネジメント | 売上数字だけでなく、それにつながる様々な行動・結果を定量化し、可視化。ロジカルに基礎体力の向上につなげる。 |
| 2 | 営業のナレッジ化
「効率」を最大限に高める | 提案内容、トークスクリプト、提案プラン、トラブル事例など、チーム力を高める知見の共有を徹底し集合知化を行う。 |
| 3 | 組織営業力
①②を促す体制の構築 | 集合知化したナレッジをいかに発揮する、案件共有の仕組みが組み込まれた組織運営。 |
| 4 | 業績連動評価制度
「スピード」アップの仕組み | 営業「組織」として業績にコミットでき、正しく評価される評価制度へ移行。これによりチーム意識を醸成しながら、年収3,000万円を超える担当者も実現。 |



営業としての「基礎体力」を定義し、 「行動量」と「効率」をマネジメントできる体制を構築

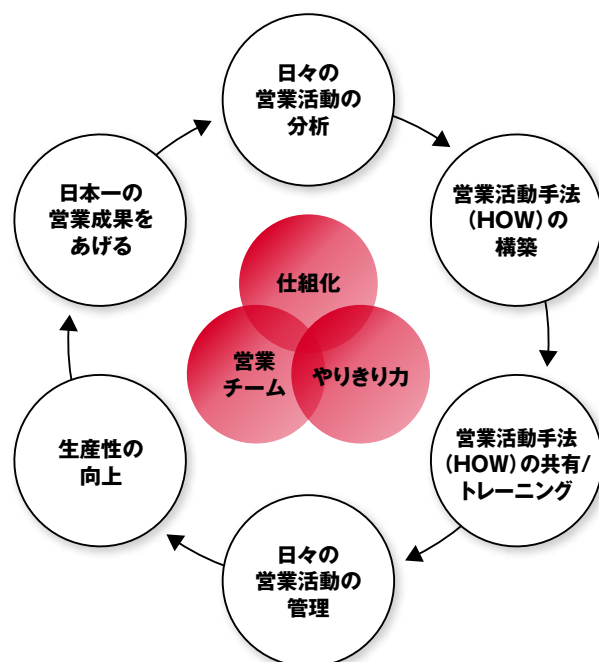
1 徹底した可視化

売上数字だけでなく、

- 活動量の定義づけ
- 営業検定でスキルの可視化
- 営業活動のKPI策定、管理

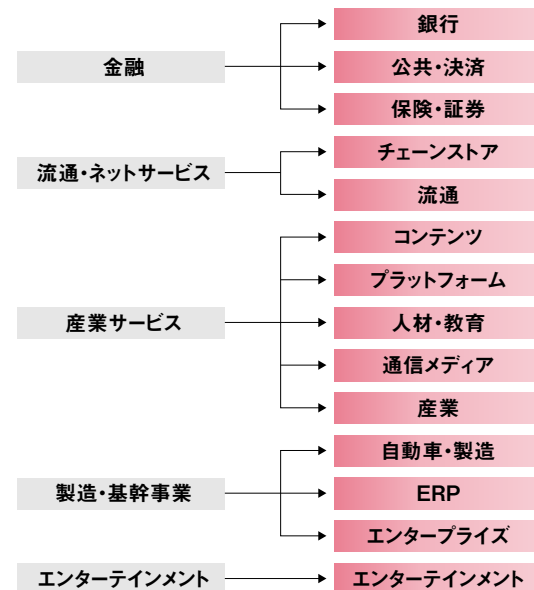
といった売上につながる行動・結果を定量化し、細分化します。
営業における基礎体力を可視化し、スキル向上につなげています。

営業の成果向上の「Good Cycle」



2 営業のナレッジ化

FY2021 → 組織細分化 → FY2022



売上拡大を加速しやすい単位に組織の細分化を行い、各チームにおいてナレッジを蓄積します。その結果、各分野においてレバレッジを効かせやすいかたちでナレッジを蓄積することができ、活動量の向上と営業効率の向上にも寄与することが可能になるのです。

これまで、各セグメントごとの担当する範囲が広く、各業界ごとのナレッジの解像度が上がりづらかった点を組織営業化によって改善。各セグメントの粒度を上げるかたちで組織改変を行うことでナレッジの解像度が上がり、より組織としてのレバレッジを効かせやすい環境に生まれ変わりました。結果的に営業効率にも改善が見られ、営業担当者一人当たりの売上高も組織改変以前よりも高い成果を出しています。

COLUMN



百戦錬磨の副社長の教え

「当たり前のことを、当たり前、徹底してやる」

このためには、日々のパフォーマンスをはかる体重計が必要です。営業成果の最大化に向けて、営業の活動情報を細かく蓄積。そして日々の営業活動を可視化。目標値と実績から、分析し日々の改善につなげます。まさに、アスリートのような鍛錬の積み重ねが日本一の営業成果を生み出します。

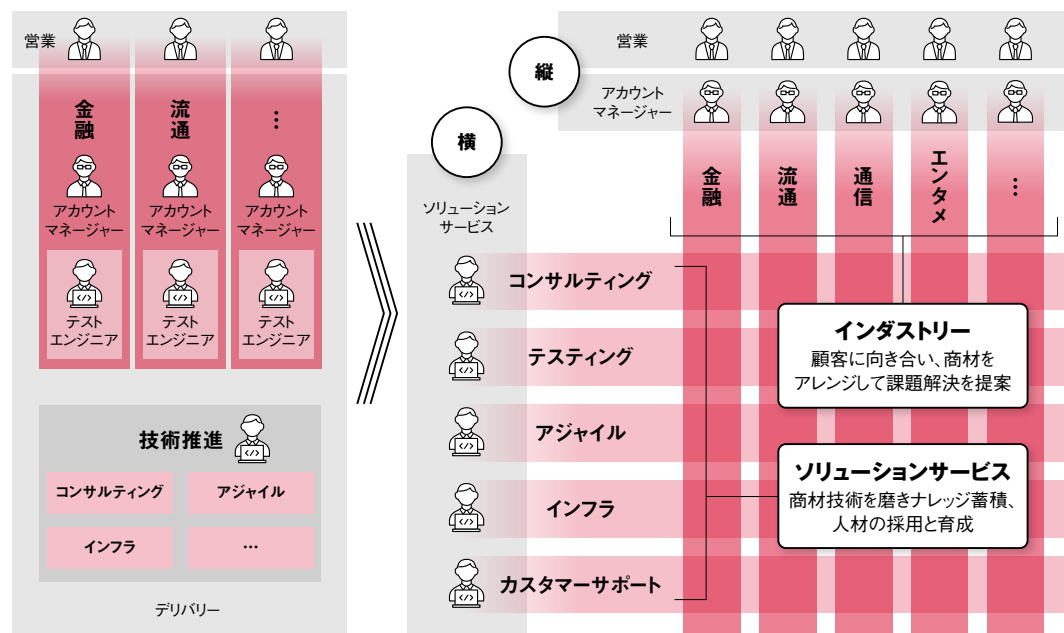
蓄積するナレッジを最大限に活かしながら、 一人ひとりがチームの成果最大化にコミットできる評価体制を 整備することによって、大きな成長を実現

3 組織営業力

これまでは各インダストリーごとに必要な役割の担当者を抱えていましたが、サービスをデリバリーできる技術者組織を横串で展開することにより、リソースの最適化が可能となりました。

また、営業組織としては、各インダストリーに窓口として展開することで顧客に向き合い、サービスをアレンジして課題解決の提案に集中できる体制を整備しました。

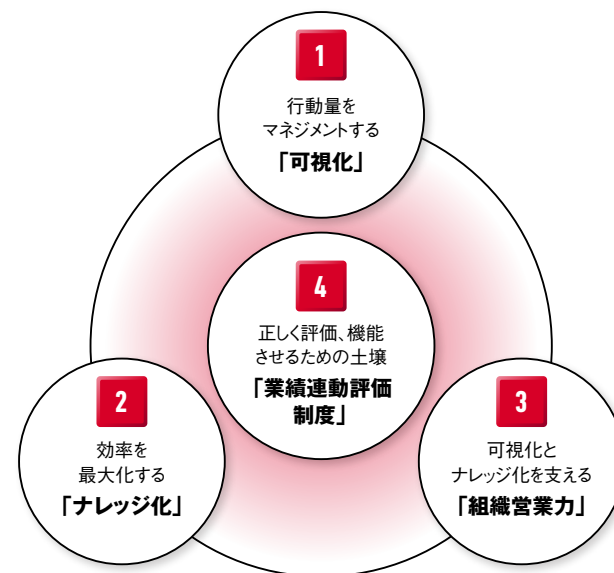
FY2021 機能別組織 → 大変革 → マトリクス組織 FY2022



4 業績連動評価制度

組織改変に伴い、営業担当者の評価は個人成果中心のインセンティブ制ではなく、チームで業績を上げることにより評価される業績連動手当を導入しました。

案件全体の粗利率をベースに係数をコントロールすることで、営業の動きと経営の動きがリンクしていることを、組織全体で認識できる体制に整備した結果、組織の成果最大化を目指し、協力し合う文化が育まれています。

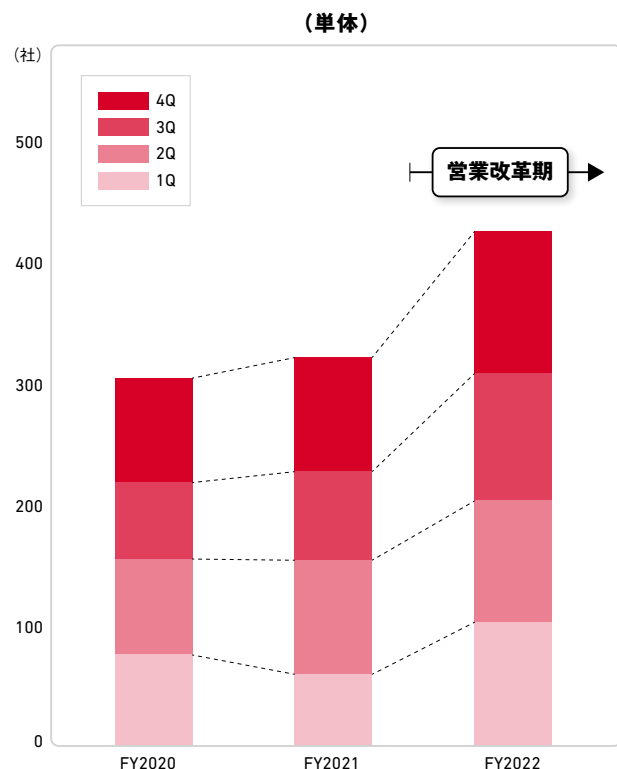


市場開拓フェーズから事業成長フェーズへの移行のため、組織改革を継続

営業方針の転換期をむかえていますが、各指標で順調な滑り出しとなっています。

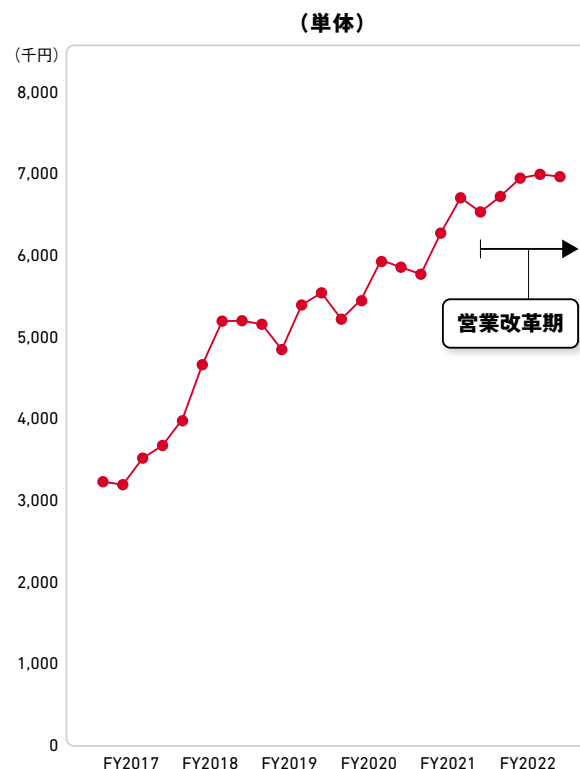
新規開拓顧客数

FY2022より「SHIFT3000」に向けた変革期として、組織営業へ移行していますが、全体の新規開拓顧客数は順調に増加しております。



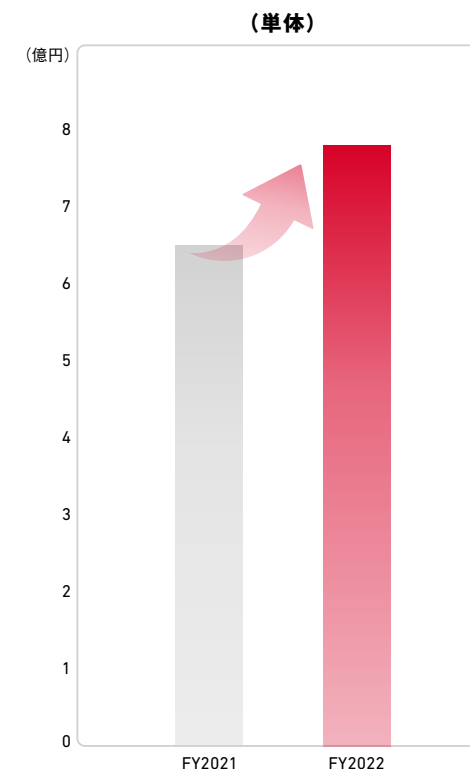
顧客月額売上単価

新規獲得後のクロスセル営業の促進により、売上単価においても同様に、変革期に入っても増加を続けております。



営業一人当たりの売上高

組織営業体制への移行完了後も、営業担当者一人当たりの売上高は増加しており、新体制の快調な滑り出しと言えます。



2

技術の3つの方向性

SHIFTにおける「技術」には3つの方向性があります。これらを組み合わせることにより、アウトプットの最大化を図ります。

ソフトウェアテストのみならず、コンサルティング、DXなど総合的なサービス提供が可能となっているSHIFTですが、サービス力の拡大に不可欠な考え方として「3つの方向性」があります。

1 技術の幅と深さの強化

日々進化するIT技術や環境に合わせた技術力の深耕と、ウォーターフォールやアジャイルなど開発手法/体制を問わない対応力の拡大を推進しています。

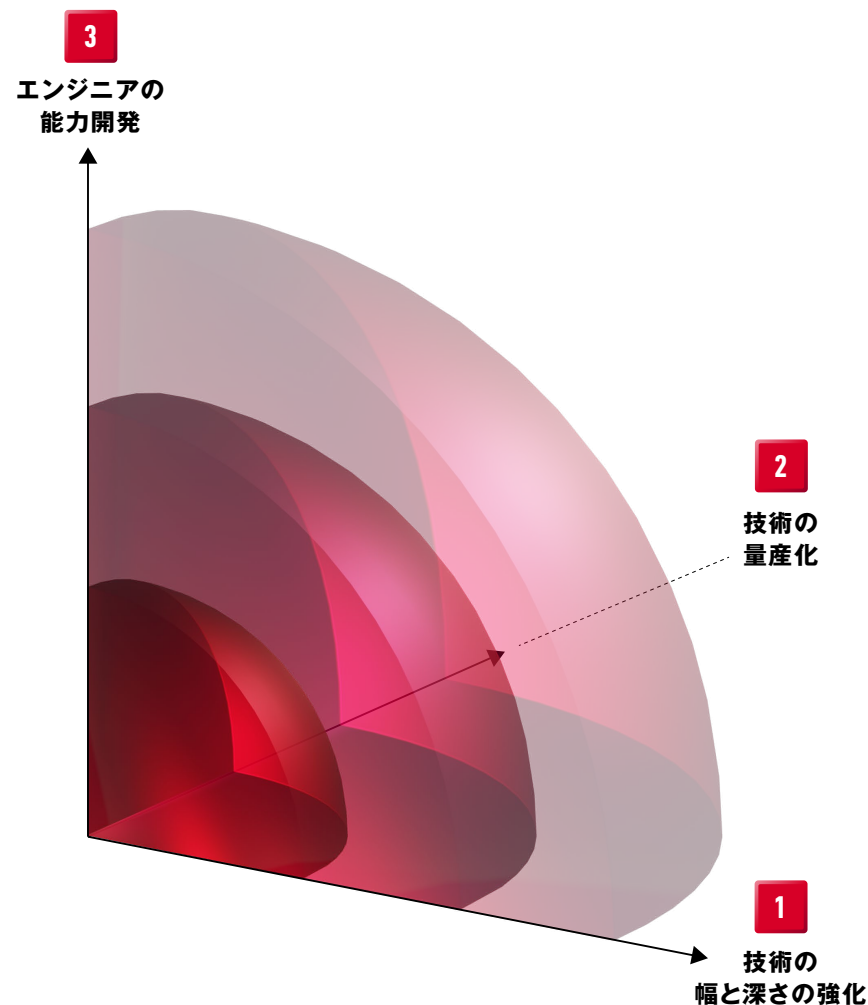
2 技術の量産化

技術を標準化、ナレッジ化、仕組み化することで、人に依存せず品質を保ったまま拡大を可能にします。

3 エンジニアの能力開発

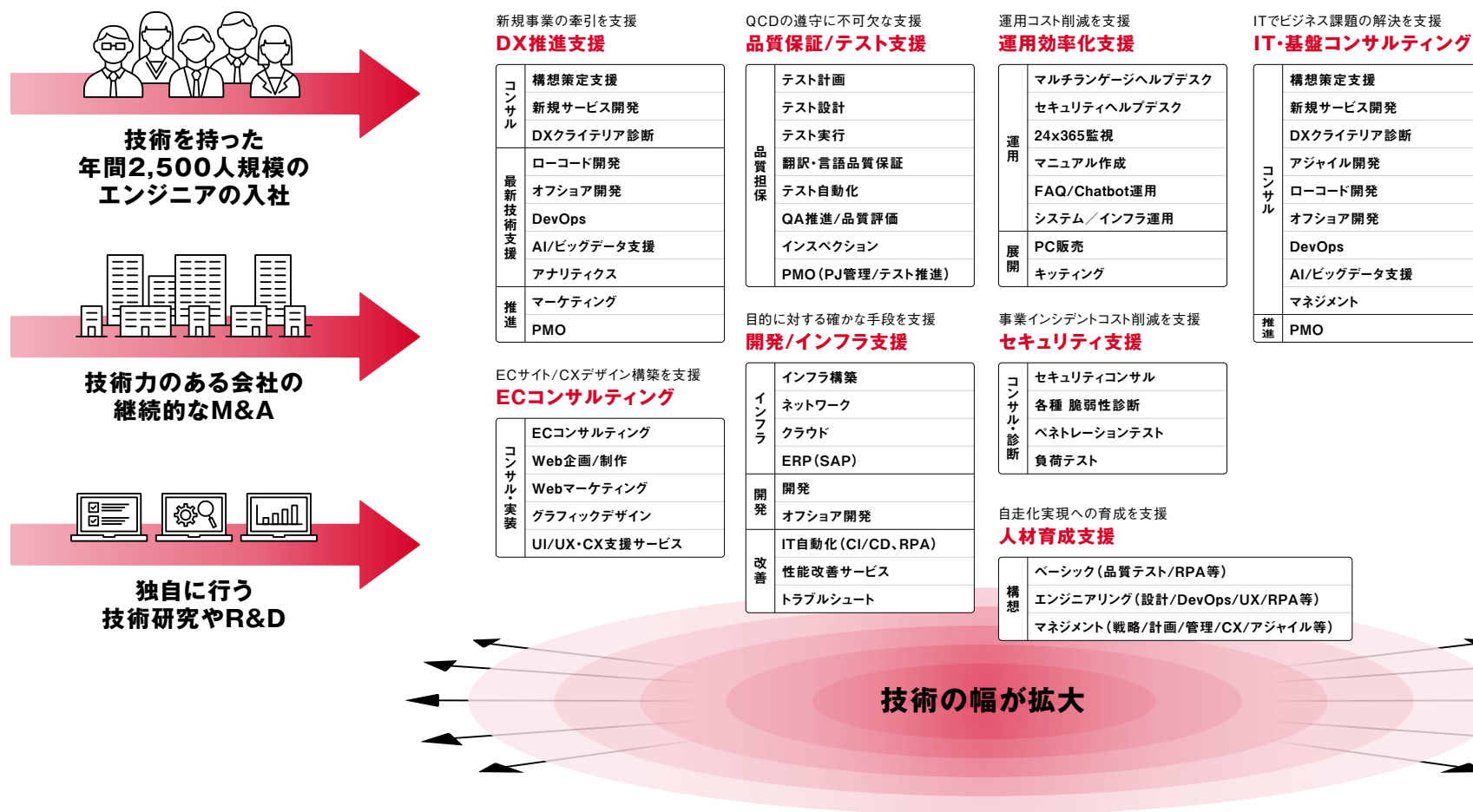
技術習得に必要な要素を洗い出し、それらを計測するべく能力検定、スキル検定、教育を準備。技術習得への最短ルートの確立を可能にしています。

エンジニア単価を上げるために、技術を拡大・強化し、付加価値を高めていくことは大前提であると言えます。同時に、属人化せず拡大できる量産化技術と、そこに適切な要素を定義し、各エンジニアの能力を推進する体制と文化が揃うことで、この高い成長をけん引できるのです。



1 技術の幅と深さの強化——SHIFTが持つ幅広い技術力

全インダストリーを網羅し、ウォーターフォール開発からアジャイル開発まで品質保証をするSHIFTは開発の上流工程から下流工程まで、必要な技術の幅を日々広げ、月間1,000社を超えるお客様へサービス提供しています。そのため、R&Dや専門部隊を有しながら、毎年2,500人規模のエンジニア採用により業界の知見やスキルを日々強化しています。

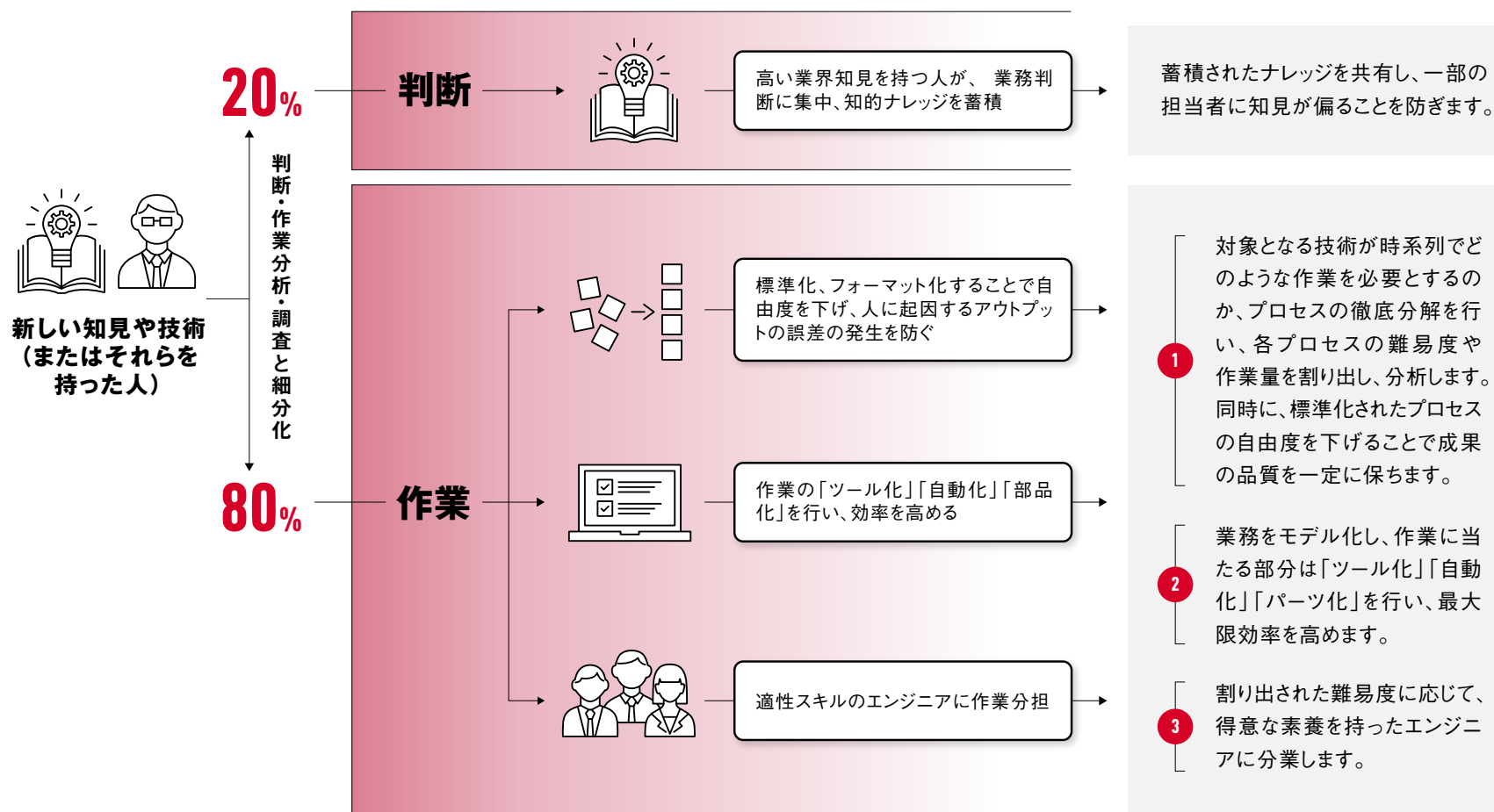


2 技術の量産化——サービスの均質化・効率化

「技術は属人化されやすい」

扱う担当者によって、レベルやノウハウに偏りがあっては、安定した品質でのサービス提供や拡大は難しいでしょう。

そこでSHIFTの出自である、製造業における技術標準化のナレッジを使って、属人化を防ぎ、サービスを量産化しています。



3 エンジニアの能力開発

技術力があっても、標準化力があっても、それらのみでサービス力が向上するとは限りません。最終的に、それらの要素を最大化させるのは実行する「人」です。そのためSHIFTには、入社直後の新社員研修以外には、会社から全従業員に与えられる形式的な教育研修は存在せず、エンジニア一人ひとりが意欲的に取り組んだ成果を適正に評価する体制を用意しています。その結果、在籍するエンジニアの「モチベーション・給与・向上」がSHIFT全体の「技術力・サービス力」強化につながる好循環を生んでいます。

入社前

テストの素養を測定する「CAT検定」

SHIFTの入社希望者全員が受験する「CAT検定」。その最大のポイントは、「ITに対する知見」ではなく、正確性やスピードや読解力など「テストにおける素養」をはかる検定であるということ。基準値を超える人のみを採用しています。この必要能力を分解し検定をつくる技術を使って、ほかにも様々な技術の素養を見極めています。

『CAT検定』 そもそもの素養を測定する



SHIFTにおける能力開発

入社試験である「CAT検定」で、ソフトウェアテストへの「素養」を見極めます。入社後は、自身の能力（＝単価）に応じた案件を担当できる環境が整っています。また、挑戦したい案件がある場合にはレベルに応じた試験（トップガン制度）を受け、合格することによって挑戦が可能となります。同時に、エンジニアとしての単価と昇給にもつながることから自発的且つ意欲的なスキルアップへの取り組みが可能となっています。

SHIFT入社後におけるエンジニアの能力開発体制

合格が自身の単価アップに直結する「トップガン制度」

向上心がある従業員にチャンスを与える教育の仕組み「トップガン制度」。検定に合格すると、テスト設計者やPMO、コンサルなど、より高難易度の役割としてのアサイン（単価アップ）につながり、昇給にも直結するのが何よりの特徴です。

受入教育

案件実施

年2回の評価で単価に合わせ
明確に給与アップ

合格したらその単価の
案件にアサイン

試験で実力を測定する
『トップガン制度』

自発的且つ意欲的な学習

次に目指す
スキル（単価）を選ぶ

COLUMN

教育の仕組みも、SHIFTの思想を体現したもの

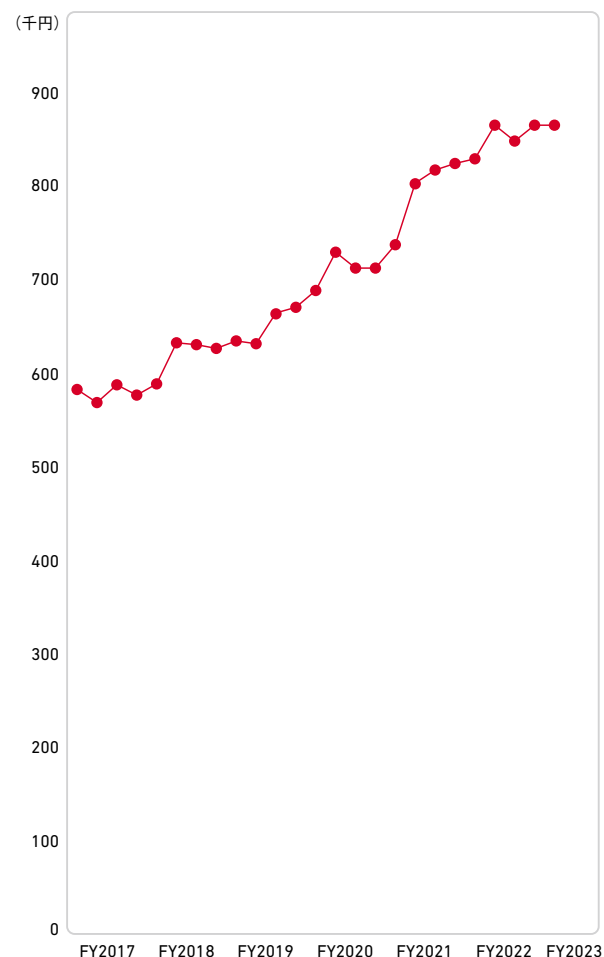
SHIFTが検定を生み出す背景

丹下と創業メンバーはコンサルタント時代、「業務を細かく分解し、可視化、標準化」するプロセスを活用、それをIT業界に持ち込み、ソフトウェアテストに対する素養があれば誰でも活躍できる仕組みへ発展させました。それぞれの役割に対して必要な能力の最小要素を抽出、その能力を測定、スコア化して作られる数々の検定や仕組みは、SHIFTのコアコンピタンスを体現したものといえます。

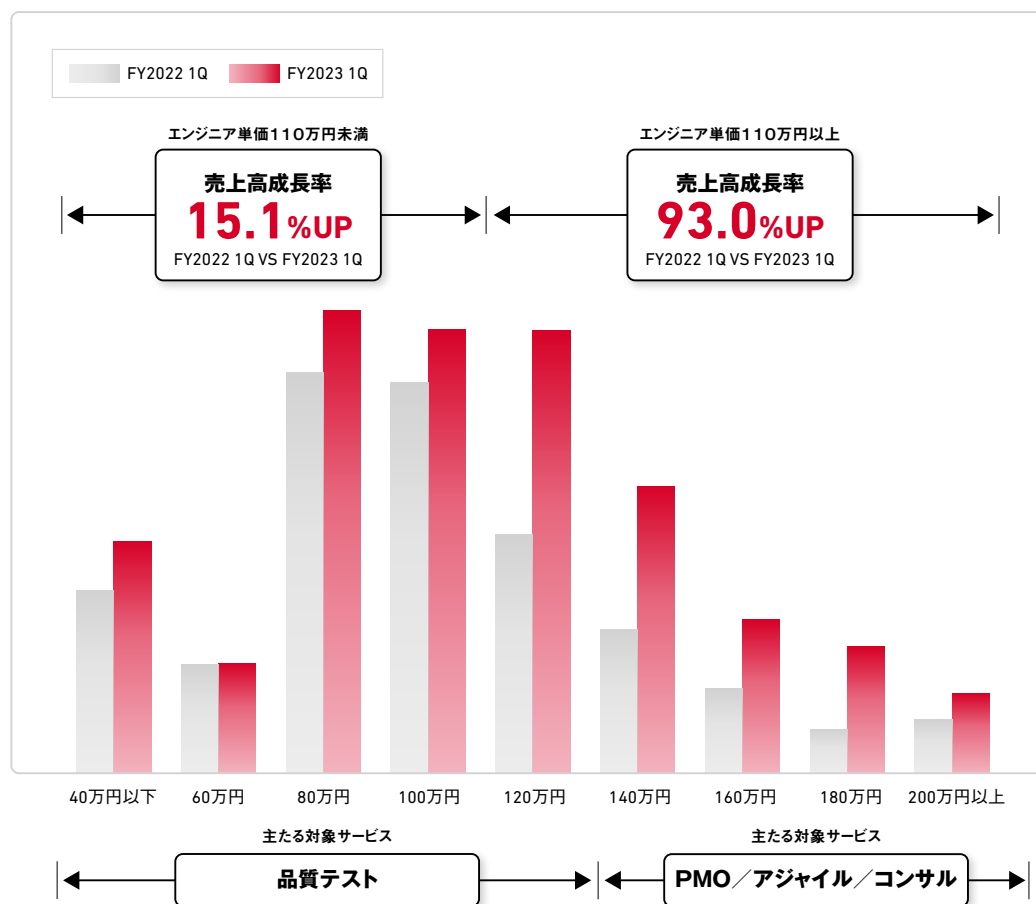
3つの方向性で技術を強化することにより、 より付加価値の高い領域でのプロジェクト参画が拡大

対応できる技術の幅と質が上がることで、開発上流工程でのプロジェクト参画が可能となり、同時にテスト領域も大きく拡大しています。

エンジニア単価推移 (単体)



エンジニア単価別売上高 (単体)



各エンジニアを単価ごとのクラスターで見ると、どのクラスターも昨年対比で成長できていることが見て取れる。

3

人事/採用

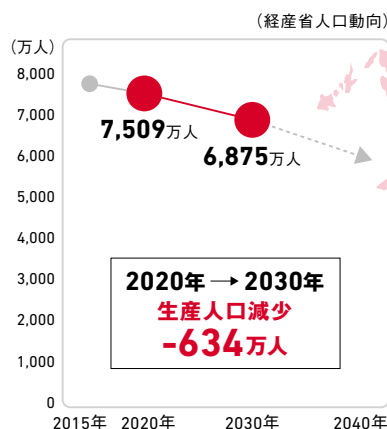
減少しゆく日本の人口。日本全体の経済規模を維持するだけでもDXによる生産性向上が必要不可欠であり、IT人材をさらに増やす必要がある。

日本の生産人口は減少の一途をたどり、日本全体の事業会社の売上高は何かの変化がなければ減少していく事が予想される。従って、DXで日本の事業会社の生産性を向上させていくことは必要不可欠だと言えます。しかしながら、それを担うIT人材が日本には圧倒的に不足しており、SHIFTはこのIT業界に潜む阻害要因を率先して解決します。

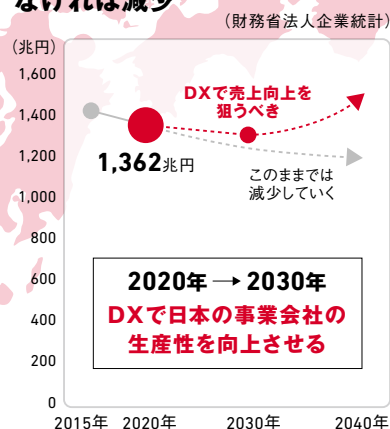
日本のIT人材状況

IT業界の成長を阻害する要因を取り除き、日本のITエンジニアをもっと増やしていく必要がある

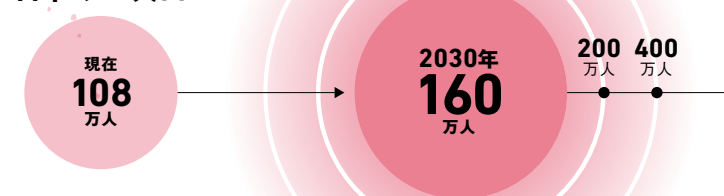
生産人口減少



日本全体の企業売上高は変化がなければ減少



日本のIT人口



SHIFTはIT人材を増やしていくリーディングカンパニー

その常識、変えてみせる。

SHIFT

- ☒ IT業界の構造課題である**多重下請け構造を打破**する
- ☒ エンジニアの**待遇(給与)**を向上し参画者を増やす
- ☒ エンジニアの**働く環境・やりがい**を追及
- ☒ DXを担う**ITエンジニアの人数を大幅増加**

人的資本への積極投資の効果測定をLTVで検証し、 人事施策のブラッシュアップを常に検討する

SHIFTの考える人的資本経営とはエンジニアを「人的資本」と捉え、

そのエンジニアが在籍期間にわたって生み出す利益＝LTV(Life Time Value)を最大化するために投資を行う考え方です。

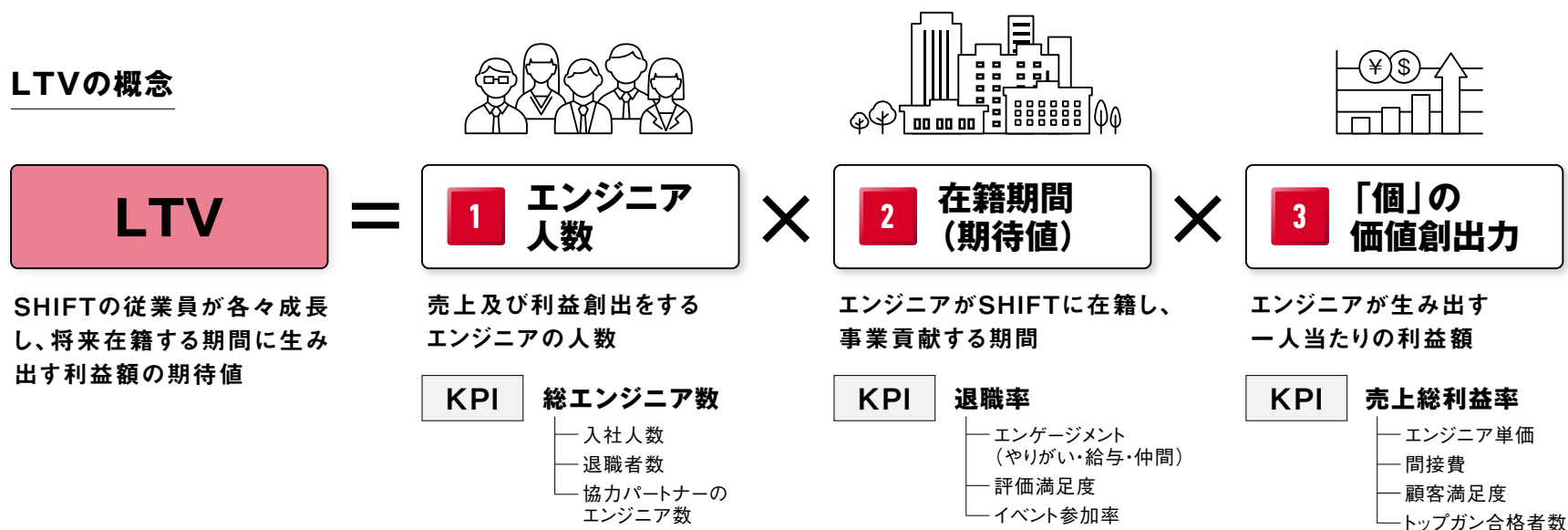
LTVを公式化・KPI分解することで投資対象を明確化し、投資対効果の定量化を行っています。

主に採用、従業員満足度向上などを中心とした投資を行い、その定量的効果をもとに、真に事業成長に寄与しているのか、人事施策へとフィードバックすることが可能となります。

SHIFTの「人的資本経営」の考え方

エンジニアを人的資本と捉え、総人数の増加や長年にわたり働きやすい環境づくりに対する投資により、
入社から退職までの在籍期間に生み出す利益(売総額)＝LTVを最大化することを目的とする。

LTVの概念



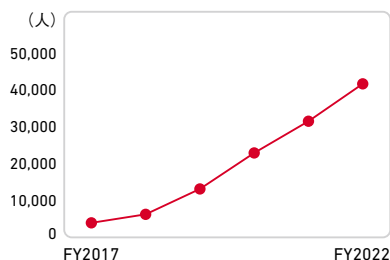
1 エンジニア人数① ——— 日本一エンジニアが集まり、やりがいを感じる会社を目指して

エンジニアにとって魅力的な環境の構築を目指しているからこそ、SHIFTには多くのエンジニアが集まり、さらに従業員の離職が少ない環境を作り出せています。従業員がやりがいを持って働くことができ、人的資本を最大化することがSHIFTの人事施策の原点です。

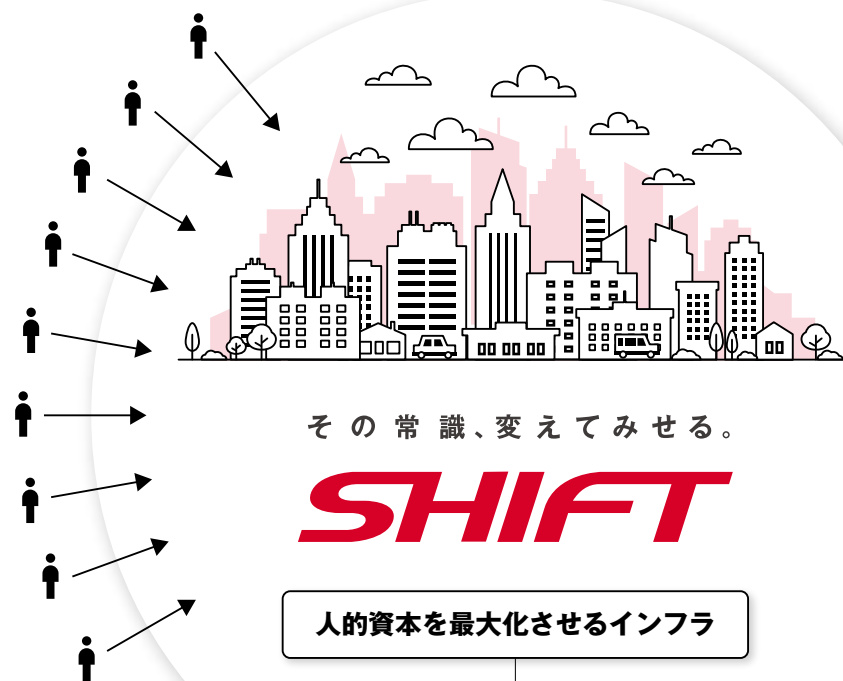
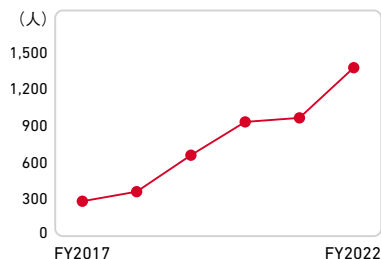
人口増加= 圧倒的魅力で採用力強化

いい街には人が集まる。採用でも、徹底的に魅力を発信し、多くのエンジニアを集める。住民が、街づくりに参画し豊かに大きくしていこうという意識が芽生える会社を目指します。

応募者数 (単体)



入社人数 (単体) ※連結では2,497人



快適に暮らすための 人事制度の網

「人」の根源に迫る。マズローの欲求五段階説で分類される欲求をカテゴライズ。人事制度や人事施策の過不足を常にチェック。

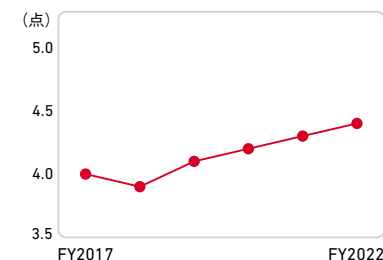
誰も取り残さない コミュニケーションの網

会社や仲間との接点を持つ時間をオンボーディングとしてガイドラインを策定し、PDCAを回します。

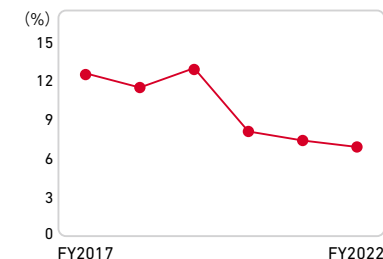
流出低下= 定着強化で退職率低下

従業員満足度を測定し、退職に繋がる情報を分析。人事施策にフィードバックし、PDCAをひたすら回すことで、退職率を低減します。

従業員満足度 (単体)



退職率 (単体) ※期末比



1 エンジニア人数② ——— SHIFTは、年齢・性別・国籍問わず、多様な人材が集まる会社

SHIFTでは、業務を細分化し、それぞれに必要な素養や能力を可視化/定義しているからこそ、『IT未経験』『ベテランエンジニア』『PM』『コンサル』『外国籍』『地方』『シルバー』人材など、それぞれのバックグラウンドに依存せず強みを活かして輝くことができます。

未経験登用 未経験からの登用で活躍

素養を見抜くことのできる採用活動により、未経験でも活躍できる場所を見つけることが可能です。教員や接客販売といった他業種からの人材登用も積極的に行っており、多様な人材が活躍しています。



障がい者雇用 業務分解により、得意分野で活躍

コアコンピタンスである業務分解による仕事の組み立てにより、どんな人でも輝く仕事を見つけられます。

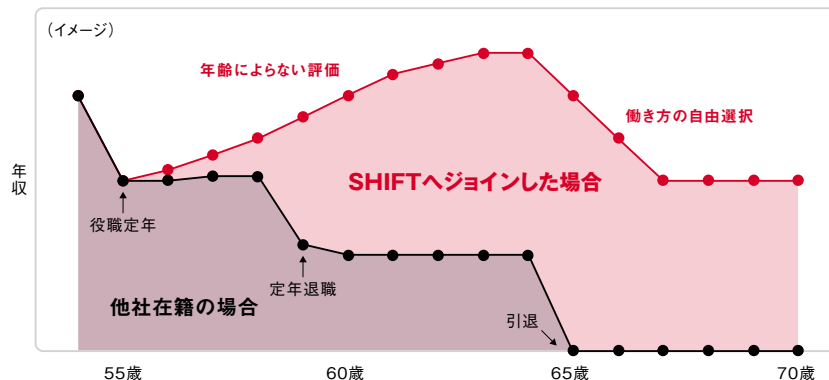
実雇用率 2.5%	定着率 88.1%	28部門 80種類の業務 ビジネスサポート部門 67名
---------------------	---------------------	--

FY2022実績

他にも、花の栽培から贈呈まで一貫して手掛ける花卉栽培のプロジェクトやアーティスト支援など「人と人とのつながりを創出できる」仕事創りを行っています。

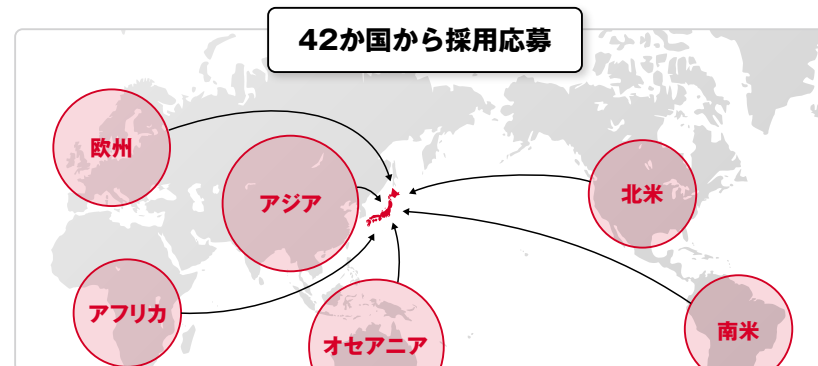
シルバー人材登用 定年70歳制で生涯年収への安心

IT業界やコンサルで活躍していたベテラン人材が各所から、SHIFTへジョイン。キャリアを活かしていきいきと働くことのできる場所があります。



外国籍 世界中から優秀なエンジニアが入社

外国人エンジニアの採用も開始。求人応募数は、年間およそ500件に及んでいます。(FY2022末時点)



2 在籍期待値①

「個」にフォーカスして、
あらゆる角度から人材が活躍する領域を見つける

人的資本価値を最大化させるために、「やりがい」「給与」「仲間」などに関して450項目におよぶ情報を収集・分析し、仕事に集中できる環境を整えることで「個」の成長を促します。

「個」の徹底理解

「ヒトログ」で1人1人の活躍・状況を大解剖



SHIFT独自の人材マネジメントシステム「ヒトログ」

エンジニア全員に、SHIFTで働いて幸せであると感じてもらうため、従業員の就業状況から、仕事ぶり、趣味、志向性にいたるまで、あらゆる情報を活用しています。

個人の属性情報 450項目

満足度	「やりがい」「給与」「仲間」にどの位満足しているのか？
年収	市場価値に比べて現在の年収は？ 5年後の年収・キャリアはどうか？
ES (従業員満足度)	従業員満足度は高いか？下がっているポイントはあるか？
志向性	成長の志向性は？がむしゃらタイプか、着実タイプか？
やりがい	一番やりがいを感じるポイントは？働き方で重視するポイントは？
ストレス	個性は？どんな状態にストレスを感じるのか？ストレス値は？

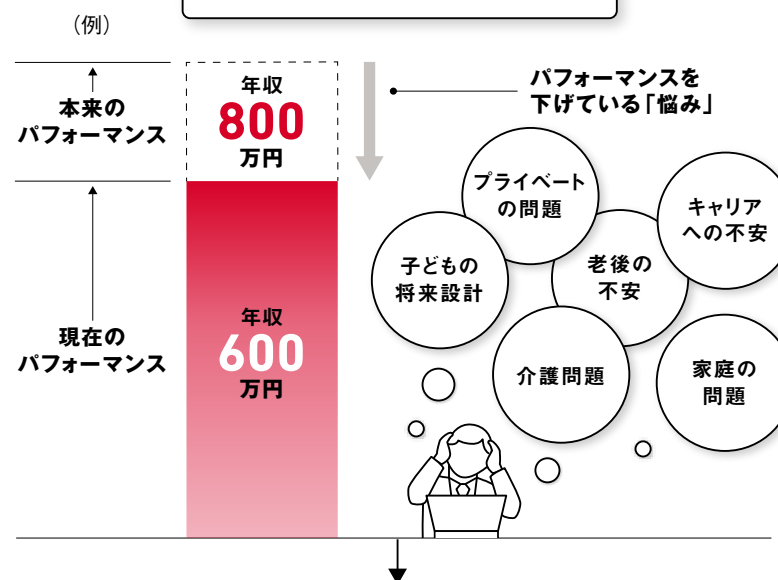
社長はじめ管掌役員が一人ひとりを徹底把握

阻害要因の排除

把握した状況をもとに「働く環境」のチューニング

仕事以外の「悩み」のような、ネガティブな関心によって阻害されているパフォーマンスの改善をおこなっています。

パフォーマンス低下要因の改善



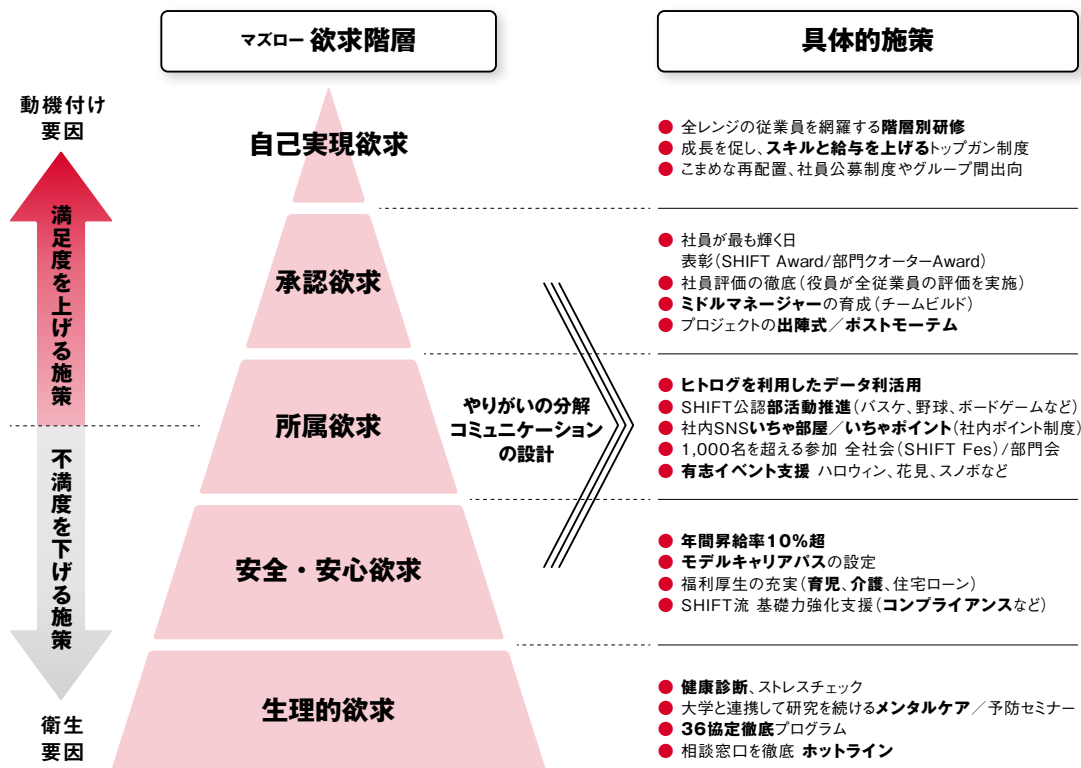
上長が「個」の状況を把握し、サポートを行う

2 在籍期待値② ——— SHIFTにおける人事制度・施策の考え方

多くのバックグラウンドを持った人材が集まるSHIFTだからこそ、各々の欲求を分解して、人事制度・施策を設計しています。

心理学に基づいて人事施策の根拠や狙いを明確にする

「マズローの欲求5段階説」の考え方をベースに、従業員一人ひとりが持つ衛生要因の解決につながる仕組みや、動機付けを後押しする仕組みを「制度・施策」に落とし込みます。従って、階層に応じて従業員それぞれが満たしたいと考える欲求に対し、漏れなく解決策を提供できるような制度設計となっており、会社全体のイベントから部署単位のコミュニケーションに至るまで、意図を持った企画/運営を可能にしています。これらの基盤により、健全にコミュニケーションを取り合える環境を醸成し、前向きなエンゲージメントの促進を行なっております。



入社時の期待と退職理由の分析

入社時のSHIFTへの期待

順位	分類	項目
1位	年収	年間昇給率約10%を維持している
2位	将来性	テスト事業で、業界シェア1位である
3位	やりがい	日本のソフトウェアの品質を支えている
4位	成長性	年間約1.5倍の成長を維持している
5位	成長性	売上高1,000億円、1兆円企業を目指している

入社時のSHIFTへの期待を会社がデザインできているかどうかや目的に応じた制度/施策が十分に配置されているか、施策の網羅度の過不足も定期的に検討を行います。

退職理由の分析

世間順位 (※1)	退職理由	SHIFT内順位
1位	やりがい・達成感を感じないから	9位
2位	給料が低かった	圏外
3位	企業の将来性に疑問を感じたから	圏外
4位	人間関係が悪かったから	4位
5位	残業や休日出勤など拘束時間が長かったから	圏外
6位	評価・人事制度に不満があった	8位
7位	自分の成長が止まった・成長感がない	10位
8位	社風や風土が合わなかった	2位
9位	体調を壊した	3位
10位	やりたい仕事ではなかった	1位

退職理由の分析を行い、会社が果たすべき役割に対し、従業員から寄せられている期待にミスマッチがないか定点観測を行なっています。これにより、退職率の低減と満足度の向上を実現しています。

※1 下記調査よりSHIFT加筆
<https://corp.en-japan.com/newsrelease/2019/19432.html>

3 個の価値創出力——人材採用から育成、活躍までの道のり

「経験」や「知識」のある人はもちろん、人が輝く「素養」を見抜くことが出来る点がSHIFTのコアコンピタンスであり、中途採用で入社したベテラン人材だけでなく、新卒やIT未経験者の採用も加速し、活躍する人材を次々と生み出しています。

合格率6%のCAT検定

これまでの経験や知識だけではなく、「素養」をはかる検定試験に合格した人材のみを採用しています。そうした素養のある人材に、SHIFTのノウハウをインプットすることによって、入社後の成長スピードを格段に上げることが可能になります。経験者であっても、未経験であっても、こうしたプロセスを経て人的資本価値を最大化していきます。



新卒
161人

第二新卒
400人

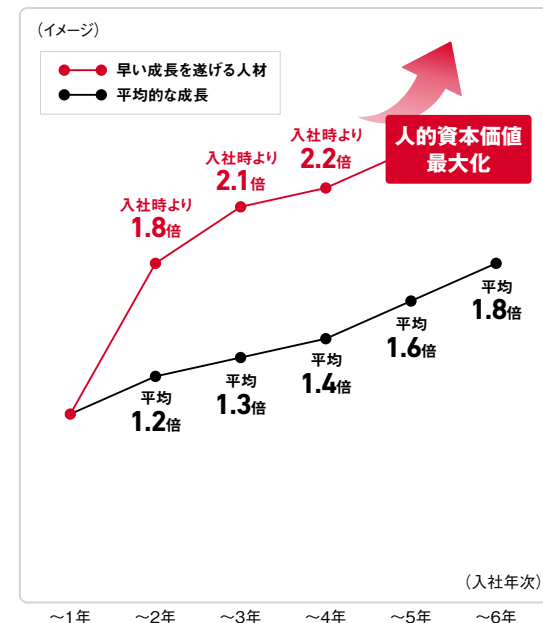
トップガン制度

会社から強制的に育成環境を満遍なく与えるのではなく、自らチャレンジする意思を持った従業員に、成長する環境を提供する制度です。本人の価値創出力を高め、チャレンジする重要性を他の従業員にも波及させます。エンジニアスキルだけではなく、従業員の意識・意欲の向上をも可能にするグッドサイクルを実現している制度となっています。

参加者
1,566人

単価アップ総額
1,495万円/月

入社時年収に対する現在年収の増加額



入社年次
FY2022実績

検定

未経験から
採用

トップガン
制度

案件の規模や
レベルアップ

人的資本価値
最大化へ

人的資本投資を積極的に行い、LTVを最大化させていく

人的資本への投資が、どれだけ事業の成長に紐づいているかをクリアにし、経営を行うことがSHIFTの人的資本経営です。

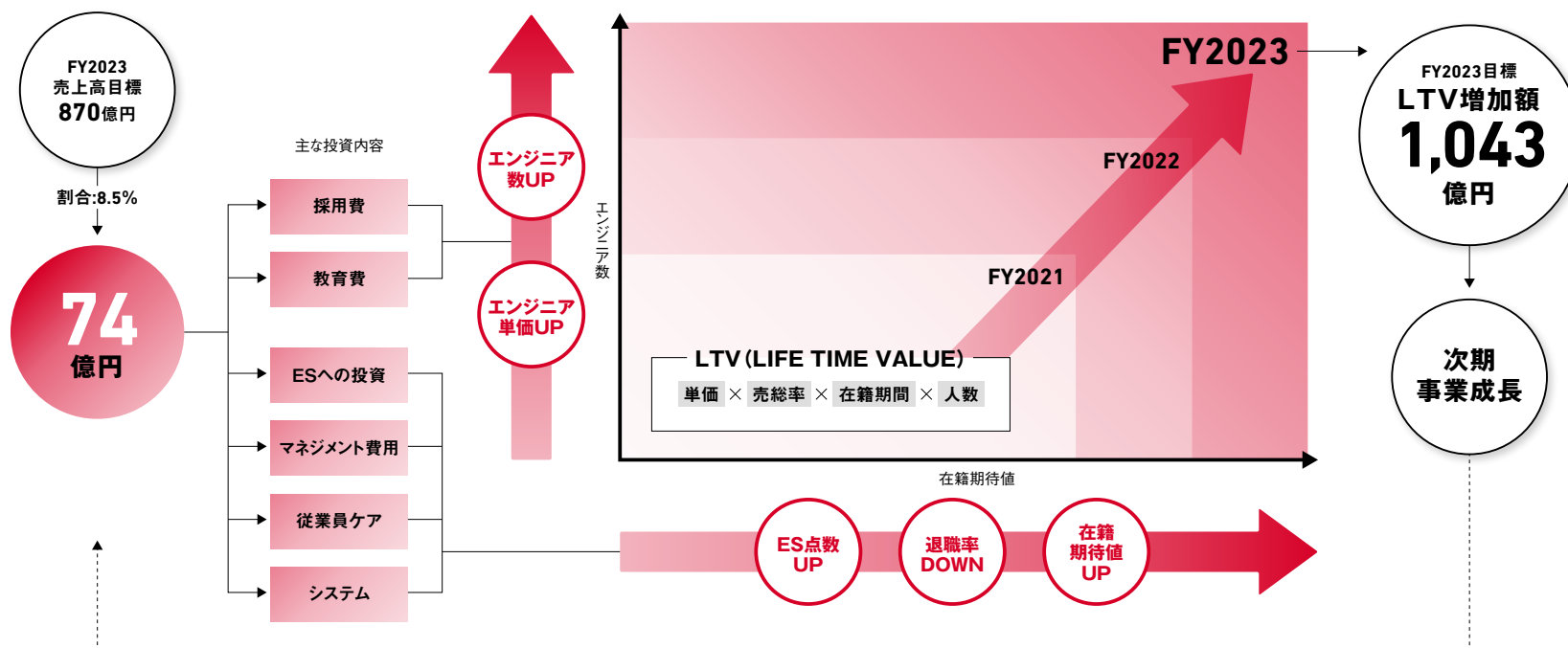
FY2023に予定している人的資本への投資額は、売上高目標の8.5%を占める74億円におよび、他社を大きく上回る水準といえます。

結果として、LTVとしては1,043億円のリターンが想定でき、非常に効率の良い投資であると考えています。

このように従業員一人ひとりが成長し、幸せを感じられる環境を構築することによって、SHIFTの事業もまた成長していくような良い循環を生み出していくことが重要です。

LTV最大化のための積極的投資

LTVを最大化するため、FY2023では年間売上高の8.5%である、74億円を人的資本への投資にあてる予定となっております。



SHIFTの人的資本価値を構成する それぞれの要素が飛躍的に向上

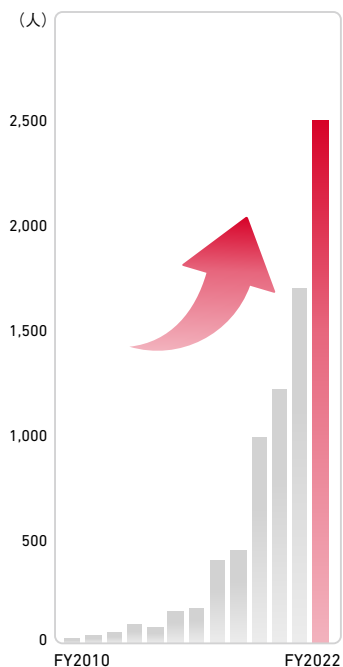
「魅力的な企業文化を醸成し、採用力を徹底強化」「成長を飛躍させる育成環境を設け、単価を向上」
「従業員満足度を向上させ、退職率を低下」各要素を可視化し、好循環に再現性を持たせています。

1 エンジニア人数

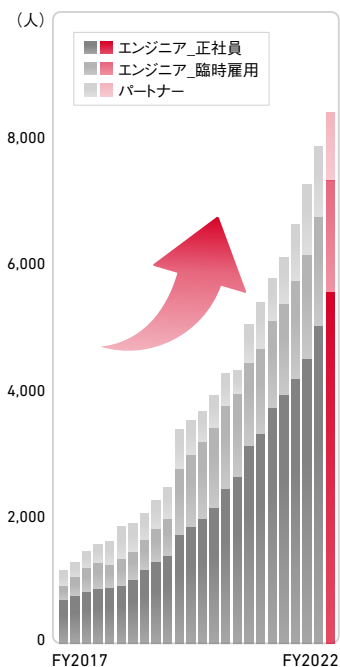
2 在籍期待値

3 個の価値創出力

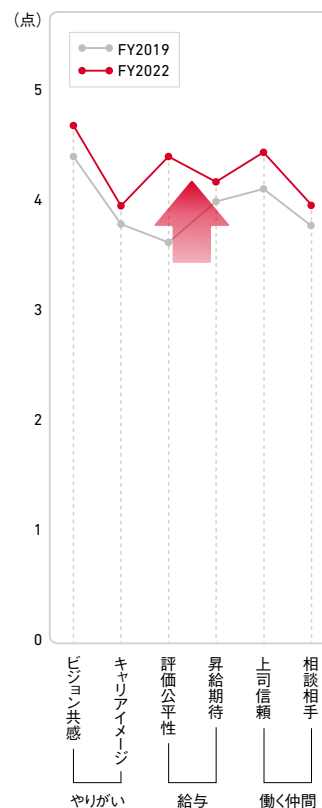
採用数 (連結)



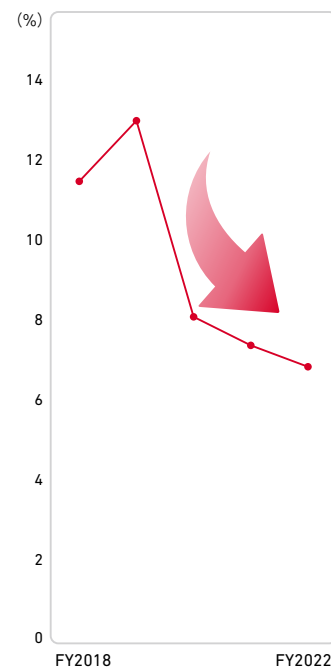
エンジニア数 (連結)



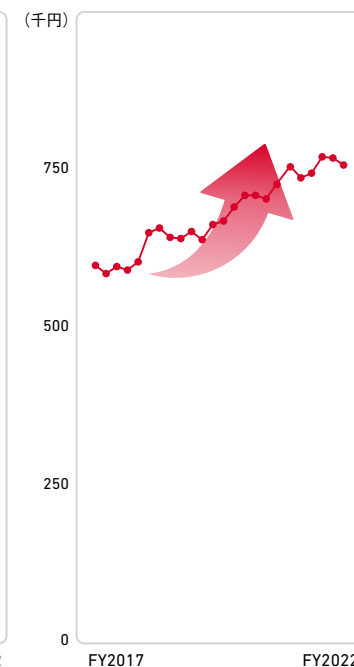
従業員満足度 (単体)



退職率 (単体)



エンジニア単価推移 (連結)



型にはまらない、 新しい時代の人事

YOSUKE SUGAHARA

上席執行役員 兼 人事本部 本部長 菅原 要介

製造業コンサルティングを経験後、2008年SHIFTに参画。
ソフトウェアテスト事業を本格化する折に、大手Web制作会社QA部隊の組織化コンサルを手がける。
その後、新規事業の立ち上げ、事業部門を管掌する執行役員を経て、現在はSHIFTグループ全体の人事領域を管掌している。

Q1 — SHIFTの人事の特徴は？

経営視点と現場視点、 この2つの視点が人事を強くした

菅原:何より経営者の丹下自身が「人」をとて
も重視しています。そして、おそらくどんな企業
より、経営的な視点をもって「人」について考
え、人材採用、社内人事施策において、多種
多様な観点からの取り組みに力を入れている
と自負しています。

私自身、2008年にSHIFTに参画以来、主
には現場で自らもプロジェクトを持ち、お客様と

対面しながらソフトウェアテスト事業の拡大に、
事業部門管掌役員として尽力してきました。

そして、2018年に、その後の事業成長へ向
け人事部門のさらなる強化が重要領域となり、
テスト事業の現場での知見を活かし、従来の
人事組織の型にはまらない体制、施策の推
進、人材採用の圧倒的加速をミッションとし
て、人事を管掌することになりました。



Q2 — SHIFTの人事が強い理由は？

菅原:多くの会社では、人事施策の導入を推進していたとしても、導入する事が目的になってしまっているケースをよく見かけます。SHIFTは、全ての人事施策をあくまで事業がいかに関与するか、それを最終ゴールとして考えます。事業成長の構造を徹底的に数式化し、人事施策がそのどこに寄与しているのか、「科学」するのが特徴です。

それが出来るのも、私に加え、人事部の複数のリーダー

は事業サイド出身。丹下の経営哲学や手法はもちろん、現場の想いも理解しながら、人事の施策や体制づくりを進めるようにしています。人事としてのスペシャリストに加えて、こうした経営視点と現場視点をSHIFTの人事が持ち合わせているため、競争優位性の高さにつながっているのではないのでしょうか。

Q3 — なぜ、SHIFTは大きく採用投資に踏み込むことができるのか？

菅原:SHIFTでは、事業構造の数式化の1つとして、各従業員のLTV(ライフタイムバリュー:将来在籍する期間に生み出す利益額の期待値)とCPA(戦力化コスト:必要な人員の採用・育成にかかるコスト)を算出する方程式が定まっています。決算発表でも開示していますが、どれだけ採用人数を増やせば、どれくらい売上と利益が増えるのか。その方程式があることで未来を予測することができ、一人当た

りにかけるべき採用費と教育費までも、私たちは計算しつくしています。現在のLTVとCPAのデータから、採用に大きな費用をかけても、売上や利益を見込めるとの判断を導き出すことができました。さらには、16兆円の広大なマーケットで、顧客を拡大していく体制が整っている。そのため、迷うことなくアクセルを踏み、積極的に採用に対して投資を行っています。

Q4 — なぜ、年間2,000人を超える人材を採用し続けているのか？

菅原:たくさんの人材を採用していくと、さまざまな知識や才能を持った人たちがSHIFTに集まってきます。たとえば「日本トップクラスの開発技術をもっている」といったITに関わることから、日本代表を経験した元スポーツ選手、eスポーツで有名な大会で活躍した人、といったように、本当に多

種多様です。人にはそれぞれ輝くものがあり、それらが組み合わせることで大きな力が生まれます。さらには、異なる知識や才能を持った人たちが協働すると、お互いに輝きが増すこともあるのです。だからこそ、IT人材が不足するなかでも、SHIFTはたくさんの人を採用することにこだわっています。

Q5— SHIFTの人事は、IT人材不足をどう考えているのか？

菅原：2019年に報告された経済産業省の試算（※）では、2030年には約80万人のITエンジニアが不足するとされています。さらに昨今ではDXの推進が声高に語られ、必要なIT人材はそれ以上に増しているように感じます。

さらに日本全体で言えば、2011年から人口減少に転じており、同様に生産人口も減少していきます。そうした中、日本全体の社会活動、経済活動を維持・向上していくた

めにも、ITの果たす役割は大きいと考えています。

現在国内のIT人材は108万人とされていますが、SHIFTでは他業種からの採用を積極的に行っています。それができるのも、①未経験でも素養を見抜く仕組み②成長・活躍のためのエッセンスを凝縮した育成制度③やりがいをもって働ける環境、を構築できているからです。

将来的にIT事業は基幹産業になるべきだし、そのため

にもIT人材を増やしていく必要があります。その時に必要となるIT人材は400万人ほどであろうと考え、首都圏・大都市圏以外に拠点を開設したり、シニア人材、外国籍の人材など、多様な人材が働きやすい環境・制度を作ること、多くの方の採用を行っています。SHIFTはSHIFTにとどまらず、日本のIT人材を増やすことが使命であると強く認識しています。

※IT人材需給に関する調査 2019年3月 https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/index.html#p05 https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/houkokusyo.pdf

エンジニア人事施策を、日本で一番考え抜く

Q6— 採用面でどんな工夫をしているのか？

菅原：例えば、SHIFTでは動画面接をいち早く取り入れ、スピーディーに内定を出すといった、他社では実施していないような人事施策を行っています。一見、このような施策は突飛に見えるかもしれませんが、しかし、本質を突いた発想から、すべての施策は生まれています。採用面接は対面で2回も3回もするべきものなのか。候補者は面接が進むたび、対面した面接官に都度、同じことを説明する必要があるのか。動画面接も、本質を見つめ直したことから生まれました。SHIFTの人事は、まず常識を疑い、本質を追求する。そのうえで新たな人事施策を発想するようにしています。



SHIFT従業員の
やりがい上位項目

- ・貢献していると実感
- ・達成感があること
- ・給与が上がること
- ・感謝されること
- ・裁量があること
- ・褒められる/認められる



「ヒトログ」により従業員の『個』を理解し、やりがいを把握できる

可視化

理解・反映

従業員満足度調査において
全体満足度が上昇Q 自身が抱いていた入社時の思いや
期待は達成できている

FY2019 — 3.59 / 6.00

FY2022 — 4.06 / 6.00

SHIFT独自の人材マネジメントシステム「ヒトログ」

従業員に関する約450項目の様々なデータを顔写真とともに一元管理する人材マネジメントツール「ヒトログ」。
年間2,000名を超える規模で従業員数の増加があるにも関わらず「個」にフォーカスを当てたマネジメントをサポートし、
従業員のポテンシャルを十二分に発揮する原動力となる。

Q7 — 加速度的な人材採用を進める一方で、離職率の低下も実現している。この背景は？

菅原:SHIFTは、従業員が長く在籍したいと思える就業環境には、「やりがい」「給与」「仲間」の3つの柱が大切だと捉えています。

「やりがい」と一言で言っても、それを感じるポイントは人それぞれ。そこでSHIFTでは、従業員それぞれが何に一番やりがいを感じているかを可視化しています。それにより、マネージャーそれぞれがチームメンバーを十分に理解した上でコミュニケーションをとり、ミッションへのアサインを実施しています。

そして、モチベーション高く従事し、達成した成果には透明性の高い評価制度で、公平な評価を実施、年間昇

給率は、結果的に約10%で推移しています。

最後に、「仲間」については、リモートワークが新しい就業スタイルとなる昨今、悩みや愚痴を言い合える仲間を作る機会は、毎日出勤していた頃より格段に少なくなりました。そこで、部署や業務で関わるメンバーはもちろん、部門を超えた繋がりやの醸成を目的とした社内イベントの開催や、同じ趣味を持つ仲間で作る部活動が盛んに行われています。

さらに、SHIFTには、「ヒトログ」という自社開発のタレントマネジメントツールがあります。従業員に関して、なんと約450項目の情報項目が格納されています。そこで

は、「やりがい」「給与」「仲間」に関する項目も、測定可能な数値で入っています。

年間2回の評価の時期には、社長・役員に対して上司が部下の活躍をプレゼンし、処遇が決まるのですが、その際には全員でヒトログを見て、「やりがいを持って働いているか」「給与に満足しているのか」…など、一人ひとり丁寧に時間をかけてみていきます。

こうした事ができるのも、「ヒトログ」が生産性の高いタレントマネジメントを可能にしているからなのです。

Q8 — SHIFTの人事は、 どんな未来を描いているのか？

菅原:SHIFTグループでは年間約2,500人もの採用を行っています。近い将来、採用数は日本トップクラスになるでしょう。今後もし、日本で一番エンジニアを採用する企業となるなら、エンジニアに関する人事施策についても、日本で一番考え抜く企業でなくてはなりません。そして、IT人材不足をはじめとした社会課題の解決に、先陣を切って取り組まなくてはいけないと考えています。そのためにも、常識を変える発想、新しい時代を牽引するような施策を打ち出す必要があります。それらを創出できる、まさに前例のない人事にしていきたいと思います。



Q9 — 評価を明確にすることにこだわっている理由は？

菅原:何をしたら、どれくらいの給料になるのか。これがクリアになっていない評価では、従業員のモチベーションは上がりません。そこでSHIFTではシステムティックな方程式をつくり、明確な評価を示すことで、従業員のやり

がいを生み出す設計にしています。しかし、評価すべてを定量的に決めることはしません。評価は人に関わることだからこそ「職場への貢献度」など、数式では見えない部分も大切にするようにしています。今後、SHIFTはさら

に大きくなっていくでしょう。評価システムにおいても、3万人規模を見据えて準備を進めています。

Q10 — 人事のトップとして、どんな思いを持っているのか？

菅原:私はもともと歴史が好きです。さまざまな時代の偉人たちが国を治めてきましたが、国を繁栄させるためには、多様な人たちが集まってくるような魅力的な制度が必要です。国が得た税収からまた多くの投資をして、人々がさらに潤う、いい循環を生み出す必要があります。まさに、企

業の経営は国づくり、街づくりに近いと感じています。

魅力的な人事がある事で、多様な才能を持った人材が集まります。さらに、企業が得た売上を人的資本を中心に投資をする事で、従業員が成長し、結果としてより大きな報酬を得て潤う。そしてその家族も幸せになる。企業もさ

らに成長していく。そうした基盤を担うことのできる人事を組成することが大切です。

人事のトップとして、企業を動かす重要な要素に積極的にかかわれることを幸せに思いつつ、責任の重さを痛感しています。

4

SHIFTはなぜM&Aを推進するのか

IT業界の多重下請け構造を打破する

日本のIT業界において、下請けのIT企業では、多重下請け構造による不遇な環境で働いているエンジニアが多数を占めます。SHIFTではプライム案件が8割を占め、M&Aを推進することにより多重下請け構造を解消し、そうしたエンジニアが仕事に見合った高い報酬を得られる仕組みへと改革を断行しています。

(例)

受注単価

200万円

120万円

90万円

60万円

45万円

Slerの構造

元請けIT企業

2次請け

3次請け

3次請け

4次

4次

4次

4次

5次

5次

5次

5次

5次

5次

中小企業約4万社——多重下請け構造に苦しむIT企業

さらなる「ONE-SHIFT」体制の強化

人材獲得を目的としたM&Aではなく、顧客の事業成長に必要な課題を解決するためにシナジーを発揮できる技術を有する企業や、特定領域に特化した企業をターゲットとしています。

領域

ITガバナンス	ITガバナンス (予算管理等)	SHIFT	SHIFT ASIA	*A-STAR		
	開発・育成 品質マネジメント	SHIFT	SHIFT ASIA	*A-STAR		
アプリケーション	UI/UX・UAT マーケティング	saunashi	株式会社 分析屋	nadia	DI co	CLUTCH
	計画・要件定義	Methodo LOGIC IT PLAN・REQUIREMENT・DESIGN・TEST・DEVELOPMENT	リリース後対応	SHIFT PLUS+		
	テスト	SHIFT	SHIFT ASIA	*A-STAR		
	設計・開発	SI 株式会社システムライ	ALH AL LEADING HANDS	VISH Inc. VISION・REALITY	HOPES HOPE・PROMISE・DREAM	DeMiA
インフラ	基盤 クラウドデザイン	SHIFT	SHIFT ASIA	*A-STAR		
	データベース ミドルウェア	Airitech	サーバー	SI 株式会社システムライ	RGA REGISTRATION GATEWAY	
	OS	Airitech	端末	SNC 株式会社SNC SYSTEMS NETWORK SOLUTIONS		
ネットワーク	ネットワーク		セキュリティ	SHIFT SECURITY		
データセンター	データセンター・クラウド					
ソフトウェア サービス	業務システム					

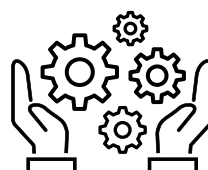
SHIFTのM&AやPMIで 大事にしていること

現在断行中である成長戦略「SHIFT1000」と、その後の成長の礎を築くソリューション拡大に向けた戦略であるM&A。売上の拡大に重点を置くのではなく、両社の持つ哲学や強みの掛け合わせでシナジーが見込まれる企業を選定しています。



1 明確なM&A／PMIの基準

M&A後に健全にシナジーを発揮するために「成長力」と「利益」を精査します。連結ベースでのBS/PLへのポジティブな影響と既存サービスとの親和性を前提に規律あるM&Aを実施しています。



2 豊富なM&Aのチャネル

機会損失を防ぐため、あらゆるチャネルを駆使して案件情報を収集しています。また、後継者問題の解消事例やM&A後の成長事例も多いSHIFTでは、それらの好事例を通じて良質な案件が多数集まっています。



3 成長を促すPMI

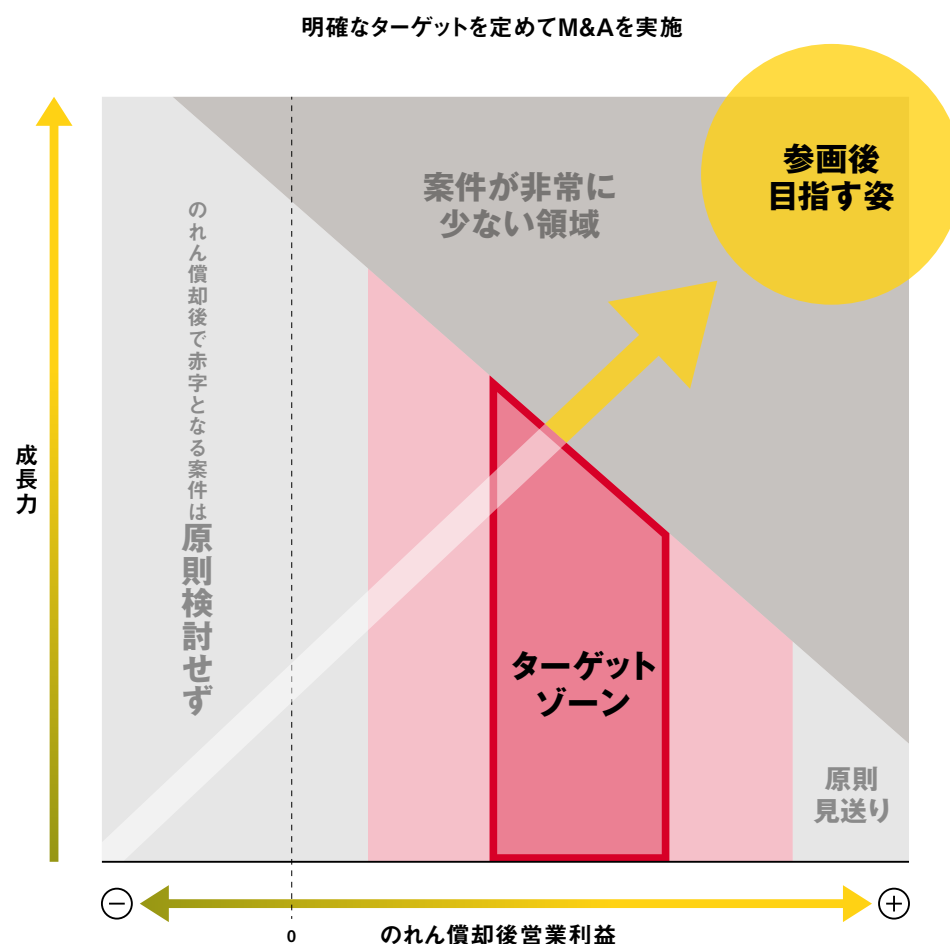
グループ参画後は、SHIFTの強みである「採用力」「営業力」「技術力」「経営基盤」のノウハウを提供する施策を用意。参画企業のステータスに合わせた施策の実施により、成長のための改革を行います。

1 明確なM&A／PMIの基準

ターゲットゾーンを広く設定しつつも、投資対効果の見合わないM&Aは行わない。

「成長力」と「利益」を精査し、SHIFT連結ベースでのBS/PLへのポジティブな影響を前提に、規律あるM&Aを実施しています。

M&Aのターゲット



M&A／PMIの特徴

✓ 低バリュエーションでのM&A

- のれん負けしない企業を対象に
EBITDA倍率5倍～10倍程度のM&Aを実行

✓ SHIFT既存サービスとの高い親和性

- SHIFTの営業力、プライム商流活用で収益力向上
- SHIFTの採用力/人事ノウハウ活用で売上成長

✓ M&A後の経営方針

- SHIFTの文化、やり方を押し付けるのではなく、
各社ごとに必要な機能を支援

自立・遠心力

- ✓ 社名は変更しない
- ✓ 人事制度は変更しない
- ✓ 販管費は減らさない

求心力

- ✓ 粗利の向上に向けた
営業・採用面での支援
- ✓ 「ONE-SHIFT」での
カルチャー共有

×

2 豊富なM&Aチャネル

後継者不足や、採用、営業などIT業界においてボトルネックを抱えるポイントはさまざまであり、それらの問題により、低成長だった企業がSHIFT参画をきっかけに「高成長」企業へと変貌を遂げています。
そうした好事例が広がることにより、多様なチャネルから案件が集まっています。

深刻な後継者問題を抱える企業

日本のIT企業のうち、約5,000社は社長の年齢が60歳を超えていると言われており、深刻な後継者問題を抱えています。社長の多くは従業員や後継者に対し、幸せに働く環境を用意したいと考えている中で、SHIFTのM&A事例には事業承継問題を解決した案件が複数あり、検討事例も増加傾向にあります。

③事業継承の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
後継者不足**

オポチュニティ
6兆円

オーガニック&PMI成長

①ソフトウェアテスト事業

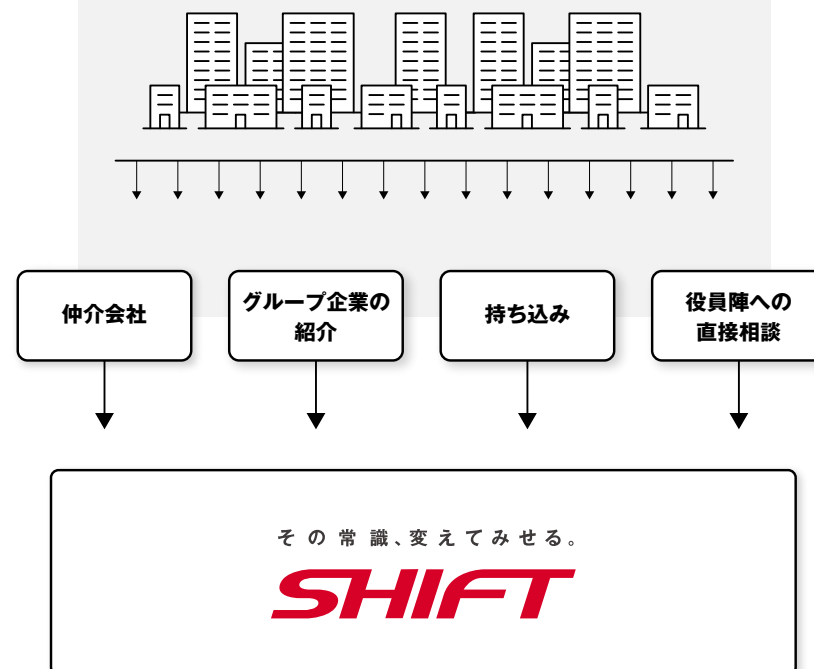
ソフトウェア
テスト市場
5.5兆円

開発市場
10.5兆円

②グループ会社の
開発事業 (PMI)

あらゆるチャネルを駆使して案件情報を収集

対象 **5,000社**

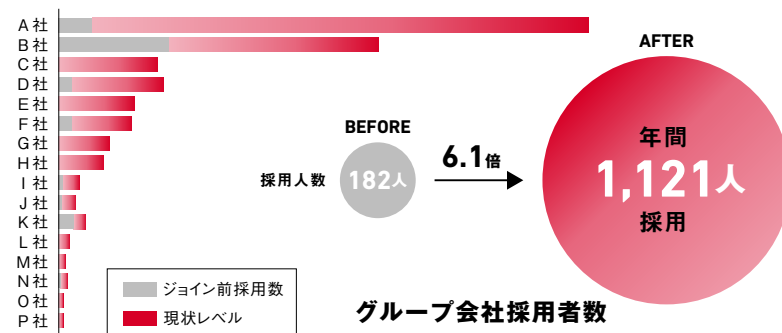


3 参画後の圧倒的な成長を促すPMI

SHIFTグループに参画することで、SHIFTの強みである「採用力」、「営業力」、「技術力」、「経営基盤」を惜しみなく提供する施策を用意しています。参画後は各社のステータスに合わせたノウハウや機会提供を行っており、売上、採用、営業においていずれも高い成長を実現しています。

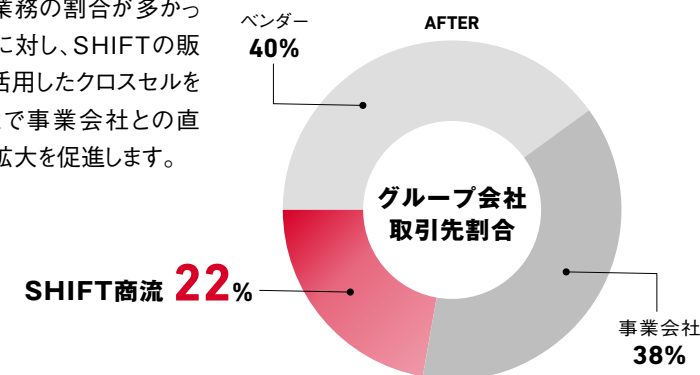
1. 採用施策

業界認知度や採用力が低いことが原因で採用が難しい企業に対し、SHIFTの認知度や採用チャネル、手法の活用により「人が集まる」仕組みを確立します。



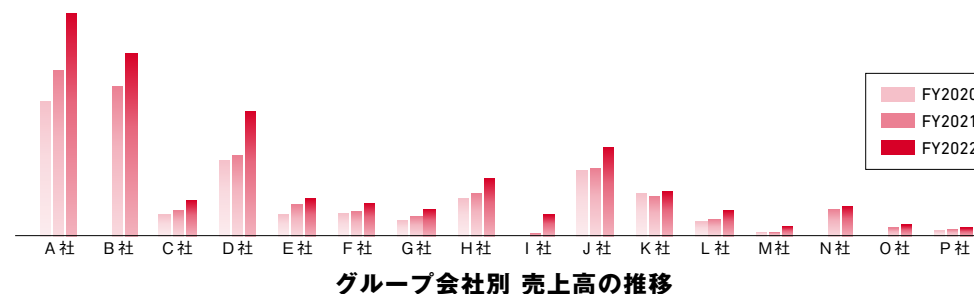
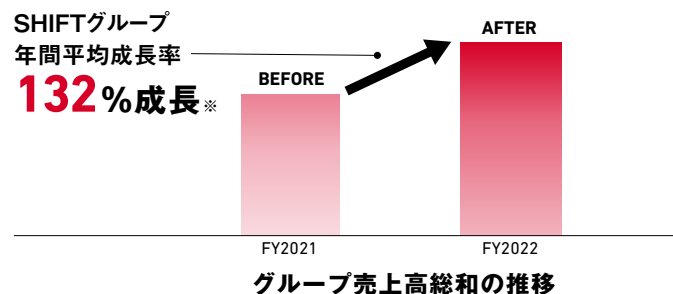
2. 営業施策

下請け業務の割合が多かった企業に対し、SHIFTの販売網を活用したクロスセルを行うことで事業会社との取引の拡大を促進します。



3. 売上成長

各施策の提供により、サービス力の強化と需要拡大を促進することで、各社大きく売上高の成長を実現しています。



「ONE-SHIFT」を構成するグループ企業の ミッション・ビジョン・バリュー

グループ企業一丸となって成長を目指すための指針を設定し、盤石な「ONE-SHIFT」体制で支援



00 — S

01 — H

02 — I

CHAPTER 03 — F — FUTURE

04 — T — GROWTH

STRATEGY

その常識、変えてみせる。

SHIFT

CHAPTER 03 — FUTURE GROWTH STRATEGY

「DXの総合サービス企業」 としての第一想起から 各領域で「選ばれる」企業へ

社会課題の解決に貢献し、ステークホルダーから必要不可欠とされる存在として
「選ばれる」企業へと変革を続けてまいります。

CONTENTS

- 067 SHIFTの未来
- 068 SHIFTのポジショニング
- 069 SHIFTが解決に向けて取り組む社会課題
- 070 SHIFTの目指す姿
- 071 社会貢献

その常識、変えてみせる。

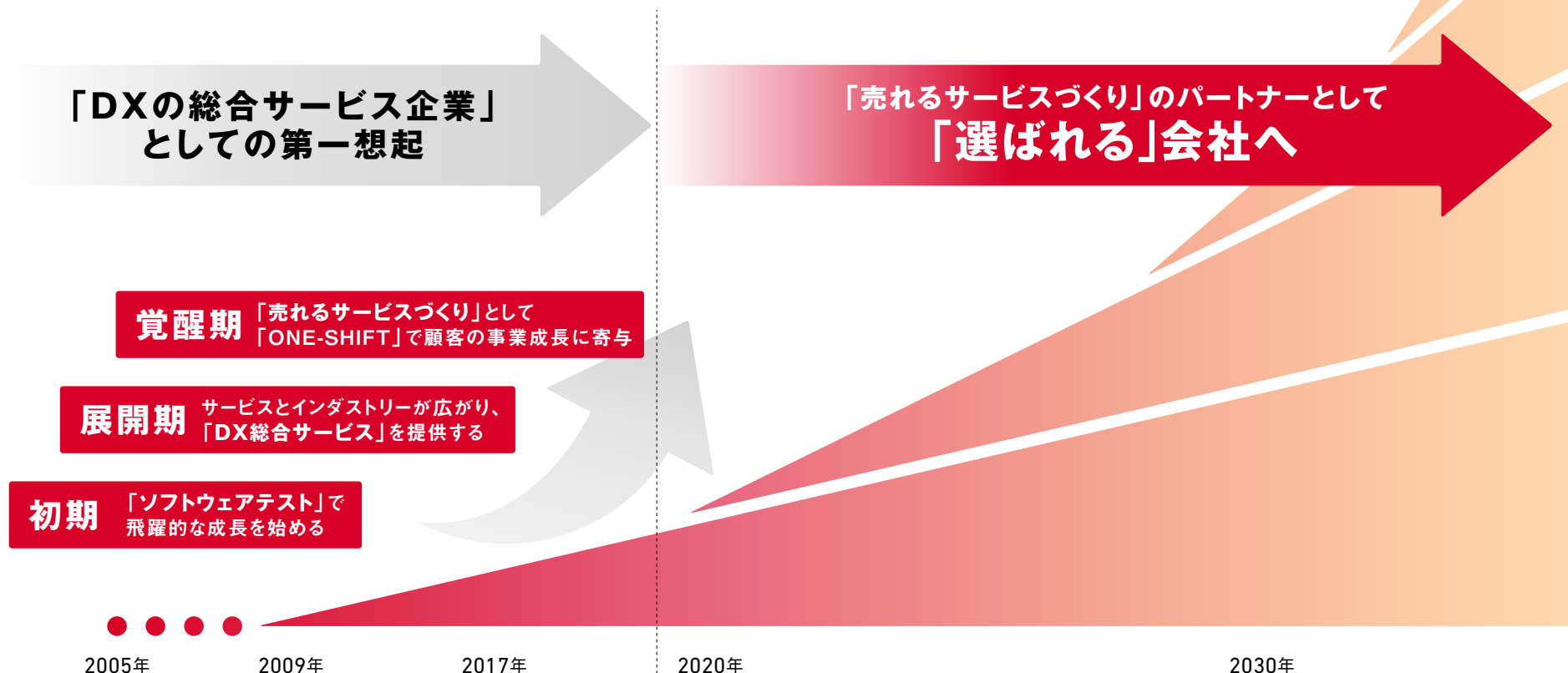
SHIFT

SHIFTの未来 「売れるサービスづくり」を武器に、日本の国際競争力の強化をけん引

SHIFTは、IT業界でのソフトウェアテストサービス提供開始以来、常に変化してビジネスモデルを強化してきました。

これまでのアセットがあるからこそ、「顧客」「エンジニア」「技術」「IT企業」など、

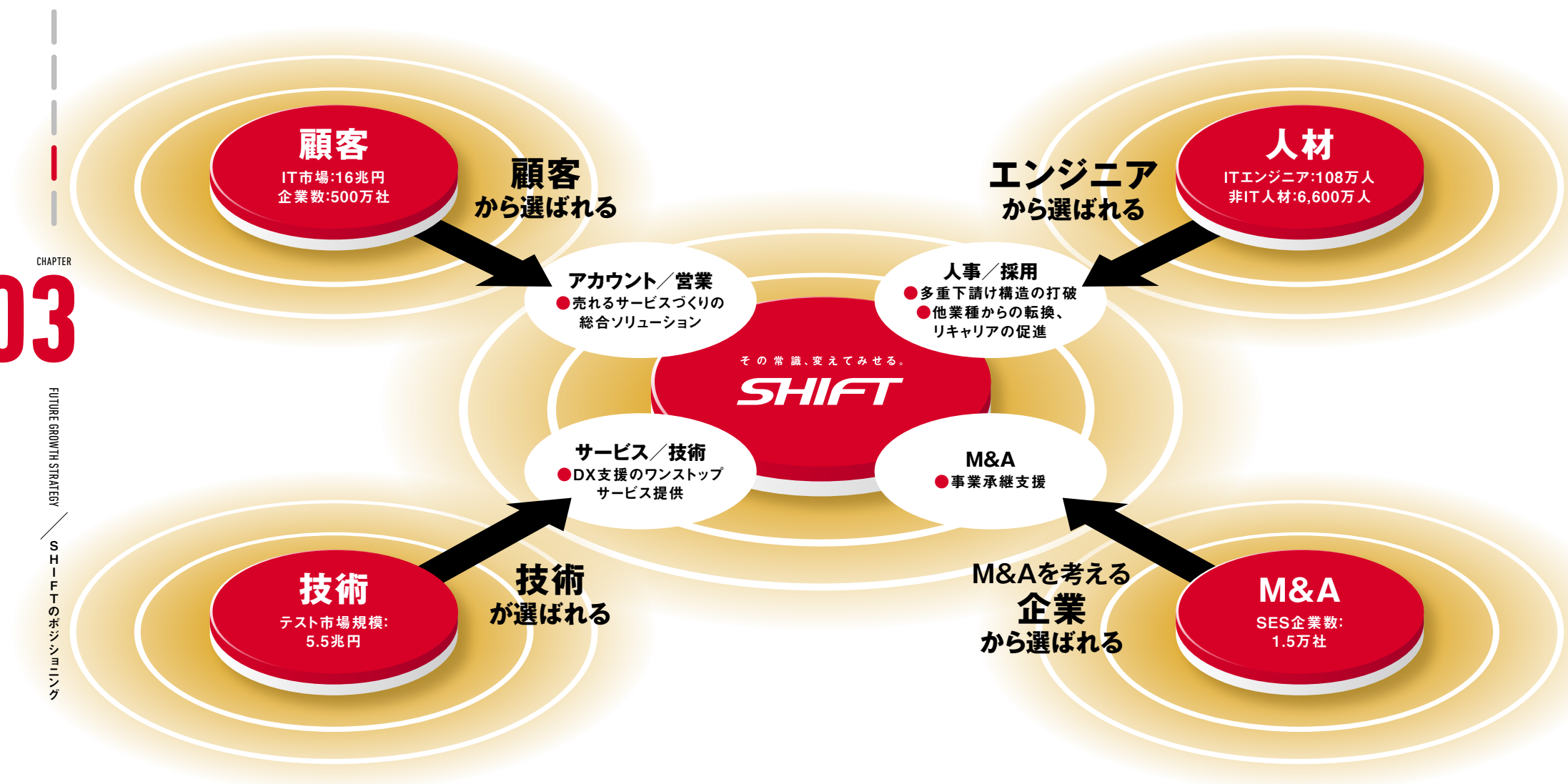
各方面から選ばれる企業を目指します。



SHIFTのポジショニング

顧客やエンジニアから「選ばれる」会社へ

SHIFTの注力項目である「四隅」の各ステークホルダーから不可欠な存在として「選ばれる」べく、基盤の強化を継続しております。



SHIFTが解決に向けて取り組む社会課題

SHIFTが成長すると、社会がよくなる、社会課題が解決する。そうした企業が社会の要請を受け成長する。

3,000億円、5,000億円、1兆円規模の企業に向けて、さらなる基盤強化に取り組んでいます。

SHIFTが向き合う社会課題

IT業界の市況感

高い労働生産性で 国際競争力強化

国内IT市場**16兆円**から
年々緩やかに成長トレンド継続

SHIFTの取り組み
**組織営業による
開拓の加速**

IT予算の 攻めの投資割合

コロナ禍から、**昨対予算増額**する
企業が増加 ※1

SHIFTの取り組み
**顧客の
IT予算ヘリーチ**

企業の浮沈を左右する DX推進への投資拡大

コストダウンのDXから、真に
事業成長に寄与するDX需要増

SHIFTの取り組み
**顧客課題にコミット
したDXの提案**

IT開発の環境変化

事業会社の IT内製化割合

内製化意欲は増す一方で、
人材獲得難で進まず ※2

SHIFTの取り組み
テストのBPO加速

オフショアの ニーズ低減

為替や人件費増加を鑑み、
国内回帰ニーズが高い

SHIFTの取り組み
**組織営業による
開拓の加速**

エンジニアの採用環境

エンジニアを苦しめる 多重下請構造の打破

108万人からゆるやかに増加。
就業環境改善が進めばさらに増

SHIFTの取り組み
リキャリア推進

深刻な エンジニア不足の解消

2030年まで**約80万人不足**するも
DX全盛でさらに不足

SHIFTの取り組み
採用ブランドの強化

エンジニアの 働く環境の改善

アフターコロナも、**リモート環境**の
ニーズはトレンド継続

SHIFTの取り組み
地方から積極採用

経済・政治リスク

円安・物価格差の 拡大

購買力の**諸外国との差が顕著**

SHIFTの取り組み
海外からの受注狙う

迫りくる**サイバー攻撃** 不安定な**世界情勢**

ロシア・ウクライナ情勢は**不安定**。
東アジア情勢は懸念材料あり

SHIFTの取り組み
顧客状況の把握

※1 国内IT投資動向調査報告書2023 <https://www.itr.co.jp/company/press/221116pr.html> ※2 情報処理推進機構(IPA) <https://www.ipa.go.jp/files/000093700.pdf>

SHIFTの目指す姿 「無駄をなくしたスマートな社会の実現」に向けて、変革し続けます

売上高3,000億円をこえて、売上高1兆円の社会インフラのような企業へ。



スマートな社会の実現

売上高(円)	グループ会社数	営業利益(円) 営業利益率	給与水準(円)
1兆	300社	2,000億 20%	グローバル企業レベル 課長給与(モデル給与): 35歳 1,500万 40歳 1,800万

IT業界の流通革命

売上高(円)	グループ会社数	営業利益(円) 営業利益率	給与水準(円)
5,000億	150社	850億 17%	SIのプライム企業レベル 課長給与(モデル給与): 35歳 1,200万 40歳 1,500万

品質保証の圧倒的トップベンダー

売上高(円)	グループ会社数	営業利益(円) 営業利益率	給与水準(円)
1,000億	50社	130億 13%	SIの準プライム企業レベル 課長給与(モデル給与): 35歳 1,000万 40歳 1,200万

個別セクターで圧倒的なトップベンダー

売上高(円)	グループ会社数	営業利益(円) 営業利益率	給与水準(円)
300億	15社	30億 10%	SIの準プライム企業レベル 課長給与(モデル給与): 35歳 800万 40歳 1,000万

成長だけに止まらない社会貢献

SOCIAL RESPONSIBILITY

SHIFTが事業を通じて取り組む社会への価値提供

SHIFTの成長を持続的なものとするために、事業拡大と社会への価値提供は
どちらかを優先、犠牲にするのではなく、両輪の関係になくはありません。

SHIFTの成長が、よりよい社会づくりに繋がることこそ、SHIFTが事業を行ううえで大切にしている考え方です。

CHAPTER

03

FUTURE GROWTH STRATEGY

社会貢献



SHIFTにおけるマテリアリティ・マトリックス

マテリアリティ・マトリックスへの考え方

SHIFTの「ESG」に関わる活動について、「社会にとっての重要性」と「SHIFTの事業成長における重要性」という2つの観点から、「マテリアリティ・マトリックス」にあてはめ、重要度を可視化しています。

「社会にとっての重要性」においては、お客様、従業員と家族、株主・投資家、政府・地方公共団体、業界団体、その他取引先にとっての重要度をそれぞれ検討し、総合的に評価します。そして「社会にとっての重要性」と「SHIFTの事業成長における重要性」双方において、重要度が高い項目を、SHIFTが取り組むべき社会課題として考えています。

STEP 1

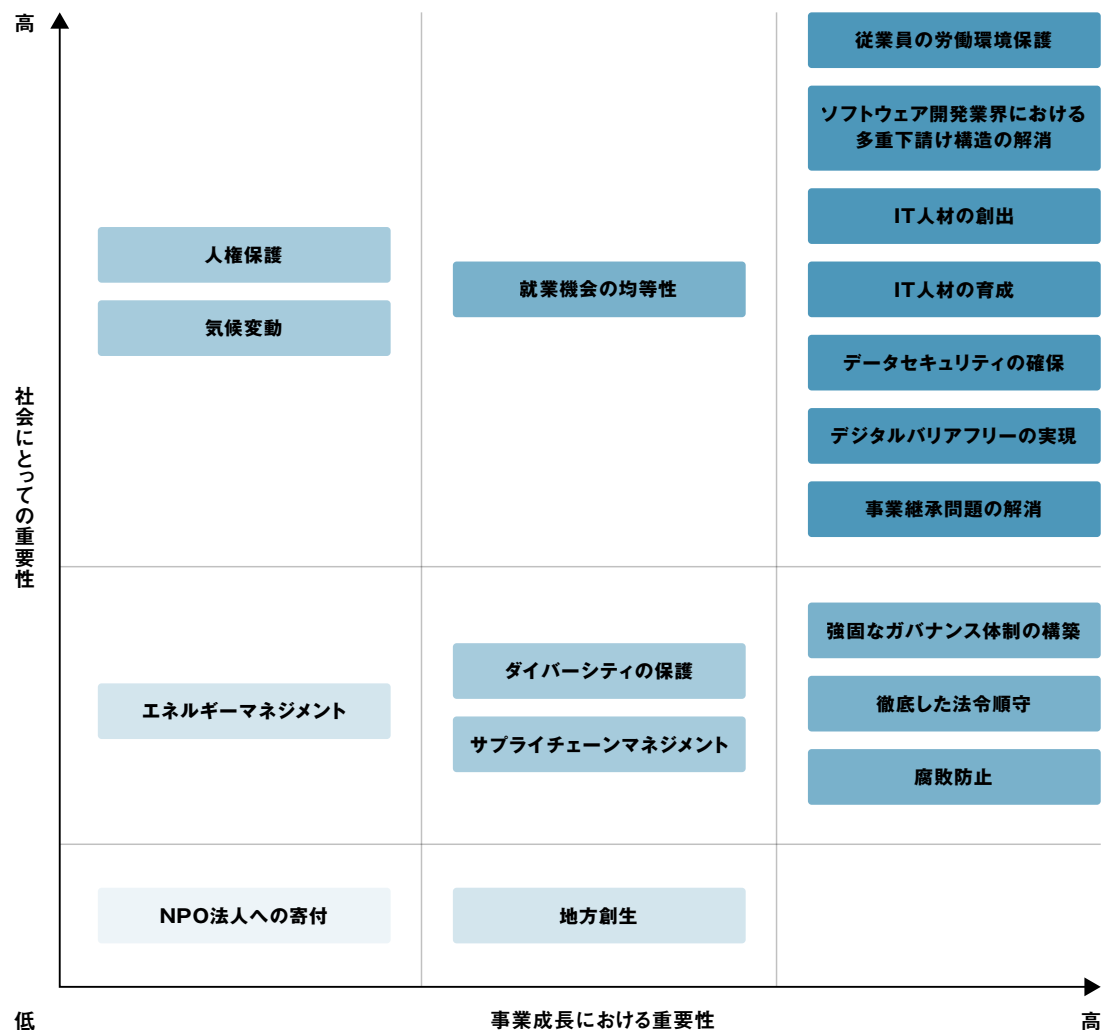
FTSE、MSCI、GRI、SASBなどの主要ESGガイドラインと、SHIFT独自の観点により、SHIFTに関連するESGトピックを洗い出す。

STEP 2

洗い出したトピックを、自社（法人格としてのSHIFTと従業員）の成長性及び持続性への重要度（トップライン、ボトムラインへのインパクト）と、社会のそれらへの重要度（従業員およびその家族、お客様、エージェン、業界団体、NPO法人、政府や地方自治体などの、SHIFTと関連するステークホルダー）の観点から、経営陣とのディスカッションを踏まえながら、それぞれ3点満点で配点する。

STEP 3

マテリアリティ・マトリックスとして図式化を行う。



ESG方針

SHIFT × ESG

基本的な考え方

「新しい価値の概念を追求し、誠実に世の中に価値を提供する」

2005年の創業以来、SHIFTはこの企業理念のもと、IT業界、ひいては社会全体への影響範囲を少しずつ広げながら、事業活動を行ってきました。私たちがビジネス展開するIT業界では、慢性的な業界構造問題、人材不足による過重労働、個人情報漏洩といったセキュリティ事故／事件など、課題は少なくありません。

近年、企業経営に必要不可欠な概念として

「ESG」の定着が進んでいます。

SHIFTでは創業当初より、企業理念のもと、事業の核としてこの概念が根付き、事業拡大と両輪の関係で「ESG」にかかわる活動が行われてきました。今後も不変の考え方として、SHIFTの成長を持続的なものとするために、事業拡大と社会への価値提供は、どちらを優先、犠牲にするのではなく、両輪の関係になくしてはならないと考えます。SHIFTの成長がより良い社会づくりにつながることこそ、事業を行ううえで基本的かつ大切にしている考え方です。

マネジメント体制

SHIFTでは、創業以来ESG課題への対応に取り組んでまいりました。近年のESGが幅広く推進されていることも背景に、ESGに関する開示を促進するため、取締役を議長とする開示委員会を設置しています。取締役、各部署を管掌する執行役員、部長、在籍歴や経験値が多様な委員から構成される当該委員会での議論を重ねることで、開示方針を検討しています。また、外部の評価期間などと照らし合わせ活動が不足していると判断される場合、ESG活動を推進するよう各部署にフィードバックを実施します。

社会貢献活動

NGO／NPO法人への寄付

事業成長における関連性が低い社会課題について、自社にとって重要性が低いと考えるのではなく、関わり方を変えることが重要であると、SHIFTは考えます。

ただ単に寄付活動や機会提供を行うのではなく、より本質的で、継続的な課題解決の実現を目指し、「SHIFTができることは何か?」ということ熟考し、社会課題との関わり方を定義します。

ジャパンハートは、2004年、創設者・吉岡秀人氏（小児外科医）が自身の長年の海外医療の経験をもとに、医療支援活動のさらなる質の向上を目指して設立した「日本発祥の国際医療NGO」。東南アジアを中心とする国内外で、小児がん手術などの無償の高度医療含む治療を年間約25,000件実施しており、累計数は30万件を超えます。（2022年3月末時点）

SHIFTではジャパンハートへの自社の寄付活動だけでなく、SHIFTならではの支援活動として、これまで寄付活動になじみのなかった方々に向けた寄付アプリ「1TAP SAVE LIFE」を企画・開発し、運用も継続的に行っております。この取り組みにより、ジャパンハ



ートの活動を世に広め、賛同を得るとともに、より長く、たくさんのご支援が集まることを願って、寄付がより身近に感じられるような意匠を込めました。

このように、一見、直接的な事業との関連性が低いように感じられる社会課題も、見方を変え、関わり方に

創意工夫を施すことにより、事業活動で得た知見を活かした価値提供が可能であるということを、体現しています。

「1 TAP SAVE LIFE」:<https://onetapsavelife.japanheart.org>

社会貢献活動



地域社会の振興・地方創生

SHIFTのグループ会社である「SHIFT PLUS」は、本拠地を構える高知県の地方創生に積極的に取り組んでいます。高齢化や人口減少といった課題を抱える高知県に人を呼び戻すため、自社メディアやコミュニティの運営などを通じて、同地域がもつ魅力を発信しています。

加えて、ひとり親家庭（母子、父子）を支援しているNPO法人GIFT様と協働で、高知県在住のひとり親世帯を対象とした「デジタル人材育成プログラム」の運営を実施しています。ITリテラシーが低いひとり親家庭の方々へ、スキルのレクチャーやリテラシー向上に向けた講座を実施し、それぞれのスキルアップ、就職・転職を支援します。

また、ITを活用し、新たなビジネスや雇用を創出す

ることで、高知県が地方の課題解決のロールモデルとなることを目指しています。また、地方の活性化を目的に、地方都市を中心に雇用を生み出す新たな拠点を順次設立していく予定です。

さらに、本社を大阪府に構えるグループ会社「エヌエヌシー」では、2022年より自治体と連携し、ひとり親家庭へ無償でパソコンをレンタルする就業支援を開始しました。

そして両社の連携によって、パソコンを持っていない方も気軽に受講できるようにするためGIFT様へパソコン20台を無償提供。2022年11月15日には、SHIFT PLUS本社で、パソコン贈呈式が開催されました。

外部評価

ポジティブ・インパクト・ファイナンス

2021年6月に、株式会社三井住友銀行が組成した、ポジティブ・インパクト・ファイナンスにより、M&Aを目的とした70億円の融資枠を設定しました。これは、SHIFTのESGへの取り組みと情報開示に関して、第三者認証機関であるDNVビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社より評価をいただいた結果、実現したものです。



MSCIでAAA評価を獲得

2023年3月にMSCIよりAAA評価を頂きました。これは、SHIFTがさまざまな事業を通じてESGの活動および情報開示に積極的に取り組んできた結果です。今後も、本評価指標も参考にしながら、ESGに関わる活動を推進していきます。

MSCI
ESG RATINGS



CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA
-----	---	----	-----	---	----	-----

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.

SDGs該当事業活動

SHIFTでは、2015年に国連サミットで採択された持続可能な開発目標「SDGs」に賛同し、事業を通じて培ったノウハウを活かしながら社会課題の解決に貢献することで、新たな価値を創造し続けます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



SHIFTの事業活動と 特に関連性があるSDGs

- 4** 質の高い教育を
みんなに

「品質」を軸にプロジェクトを推進し、知見を蓄積してきました。この知見を活かし、外部向けの教育講座「ヒンシツ大学」を開講しています。
- 5** ジェンダー平等を
実現しよう

SHIFTでは、実力主義を徹底しています。ジェンダーを含む個人の特性は、採用や評価の基準に含めていません。
- 8** 働きがいも
経済成長も

従業員のやりがいを重視した人材マネジメントを行い、毎年、高い売上高成長率を実現しています。
- 9** 産業と技術革新の
基盤をつくろう

業界・製品を問わず、ソフトウェアの品質保証を提供し、各企業において事業の基盤構築や労働生産性の向上に寄与しています。

環境

気候変動課題への考え方

SHIFTは、データセンターなどの設備を保有していないため、事業活動に伴う直接的なCO₂排出や水の使用/排出は限定的です。一方で、日々拡大をつづける企業として、社会に与える環境・社会インパクトは拡大しています。

そのため、事業活動に加えて環境保全活動を重視し、パソコンの電気使用に伴うCO₂排出量を抑制するため、積極的な省エネ活動を行い、使用していない会議室の消灯も徹底しています。

また、SHIFTは事業活動を通じて、ソフトウェア開発工程の効率化を実現しています。これにより、ソフトウェア開発にかかる、人的リソースや工程の「無駄」を省き、「日本のIT業界」が利用する環境資本の絶対量を削減することに貢献しています。

CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	2021年度実績	2022年度実績
Scope 1 + 2 (t-CO ₂) ※1	393.05	542.05
Scope 3(通勤) (t-CO ₂) ※2	285.28	226.48
従業員あたりCO ₂ 排出量 ※3	0.12	0.12
売上高あたりCO ₂ 排出量 ※4	0.01	0.01

※1 SHIFT単体実績。Scope 1は算定対象外。Scope 2はLocation-basedに基づく実績

※2 SHIFT単体実績。期中平均在籍従業員数、期中平均在宅率、平均通勤距離をもとに推算。Scope 3のうち、「購入した製品・サービス」「資本財」「Scope 1,2に含めない燃料及びエネルギー活動」「輸送、配送(上流)」「事業から出る廃棄物」「リース資産(上流)」「輸送、配送(下流)」「販売した製品の加工」「販売した製品の使用」「販売した製品の廃棄」「リース資産(下流)」「フランチャイズ」については、該当しないため算出せず。「出張」「投資」については、算定準備中

※3 SHIFT単体実績。Scope 1+2およびScope 3の合計値を、SHIFT単体期中平均在籍従業員数で割ったもの

※4 SHIFT単体実績。Scope 1+2およびScope 3の合計値を、SHIFT単体通期売上高(百万円)で割ったもの

気候変動課題への対応

グループ会社のエスエヌシーでは、中古PCのリユース事業を通じて、社会全体における廃棄物削減・CO₂排出量の削減に取り組んでいます。具体的には2020年の実績として年間4,162トンのCO₂排出量を削減しており、これを排出権取引で換算した場合約2,400万円(※)相当に該当することを確認いたしました。(※2021年4月8日時点)

「グリーン電力証書」付きPC販売サービス
cabof(カボフ)

エスエヌシーでは、「グリーン電力証書」が付与されたパソコンを販売しています。「グリーン電力証書」は東京都総量削減義務、RE100などの各種報告時に、再生エネルギー使用量の算定に活用することができる認証です。

昨今、気候変動課題が地球規模の重要課題であることを背景に、特に大企業／大規模事業所などでは、CO₂排出量の開示義務や削減義務が課されていることがあります。エスエヌシーが販売する「cabof(カボフ)」を通じて、「グリーン電力証書」が付与されたパソコンを購入すれば、購入金額の一部がエスエヌシーを通じて再生エネルギーの発電設備の維持・拡大に利用されます。

パソコンは事業規模を問わず、あらゆる業界において必要なインフラです。インフラ整備を通じて、再生エネルギー拡大への貢献、外部への環境貢献活動の訴求につなげています。



00 — S
01 — H
02 — I
03 — F

CHAPTER 04 — T — THE FACT

その常識、変えてみせる。

SHIFT

CHAPTER 04 — THE FACT

FY2022 ハイライト

FY2022における各データを振り返ります。

CONTENTS

- 080 FY2022ハイライト
- 082 財務／非財務データ
- 084 IR活動
- 085 コーポレート・ガバナンス
- 092 社外取締役鼎談
- 098 株式情報／会社概要

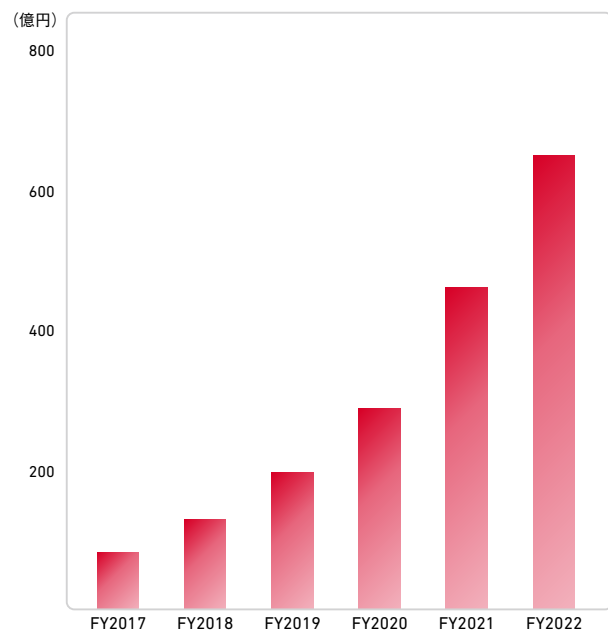
その常識、変えてみせる。

SHIFT

財務ハイライト

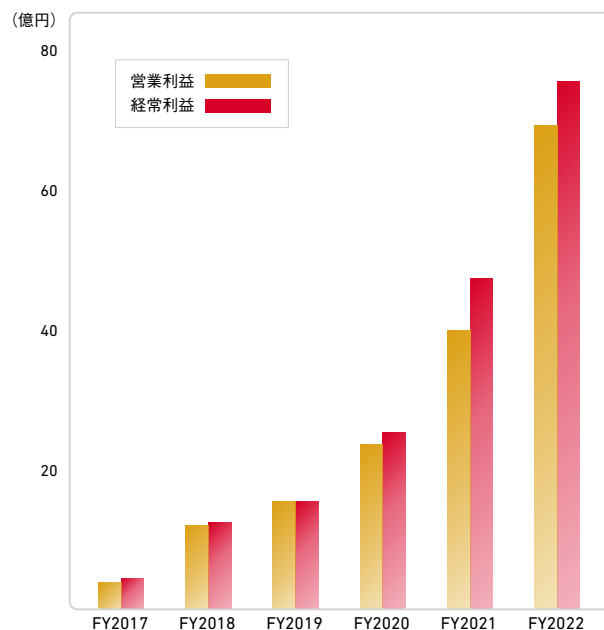
FY2022の売上高は64,873,245千円(前年度比41.0%増)、営業利益は6,913,337千円(前年度比73.1%増)、経常利益は7,552,625千円(前年度比59.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は4,974,219千円(前年同期比76.5%増)となりました。なお、収益認識会計基準等を適用したことにより、売上高は1,092,164千円減少し、営業利益は1,969千円減少しております。

売上高



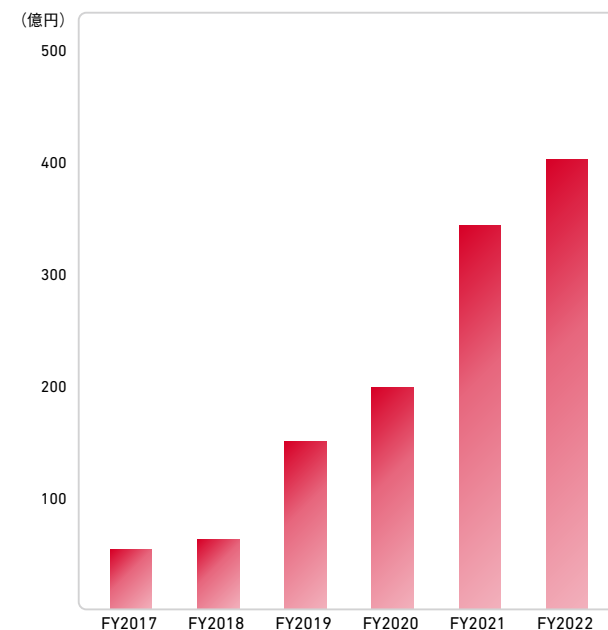
引き続き順調な人材確保に加え、営業力強化による新規顧客の開拓、グループ連携強化によるグループ間サービスのクロスセルが進み、顧客内シェアが拡大。また、FY2022は新規M&Aによる業績への寄与が軽微であり、前年度比41.0%の売上高成長は、オーガニックの成長力を証明した結果となった。

営業利益・経常利益



積極的な採用活動を推進しながら、オペレーションの効率化によって運用コストの対売上高比を継続的に低下させ、増益を実現。一部のグループ会社におけるコロナ禍での雇用調整助成金などを受給したことにより経常利益が増加。

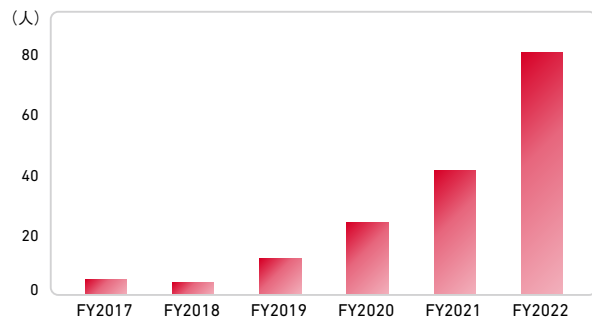
総資産



絶え間ない営業活動や人材確保力の向上による売上増加によりキャッシュ創出力が着実に強化。創出したキャッシュはM&Aや戦略的資本業務提携などに活用。外部調達も駆使し、成長を継続するための、将来まで見据えた安全性・効率性の両立を目指す。

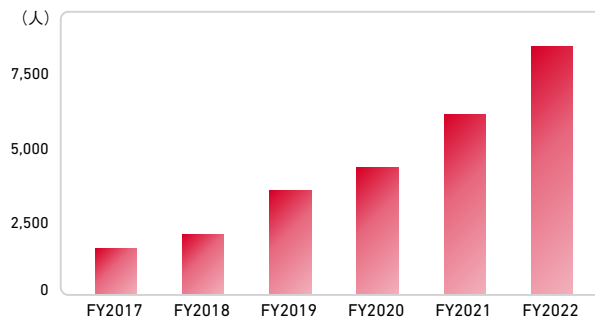
非財務ハイライト

育休産休取得数(単体)



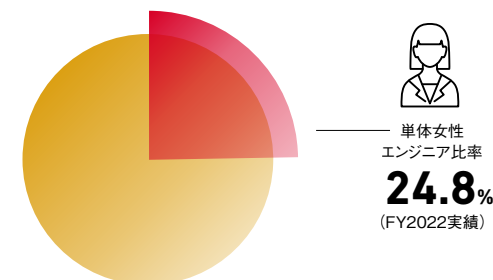
FY2022の育休産休取得人数は80名。そして100%の従業員が復職しました。ライフステージの変化を考慮し、提携保育園制度、育児短時間勤務なども整備しています。育児をしながらでも働きやすいよう、その環境づくりに注力しています。

連結エンジニア数

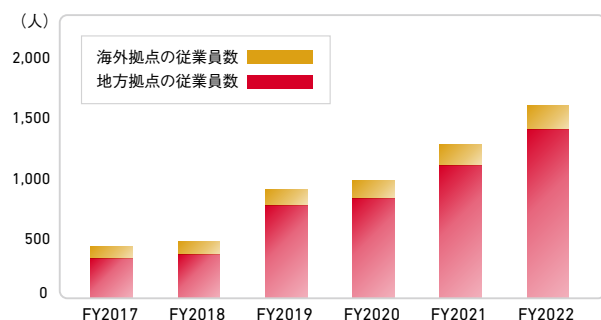


FY2022の連結エンジニア数は8,415人。グループ全体で積極的に採用活動を実施しただけでなく、M&Aによりエンジニア数は毎年順調に増加。女性も活躍しやすいよう、環境整備においても意識し、女性エンジニアの採用をさらに加速させています。

女性エンジニア比率(単体)

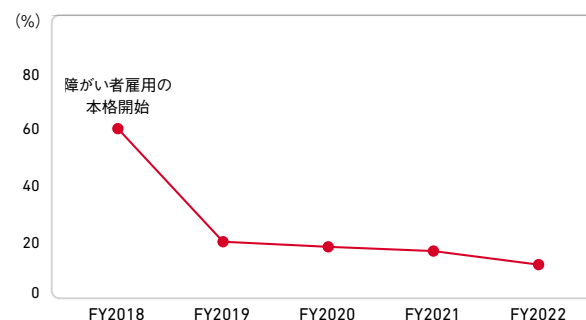


地方拠点の連結従業員数



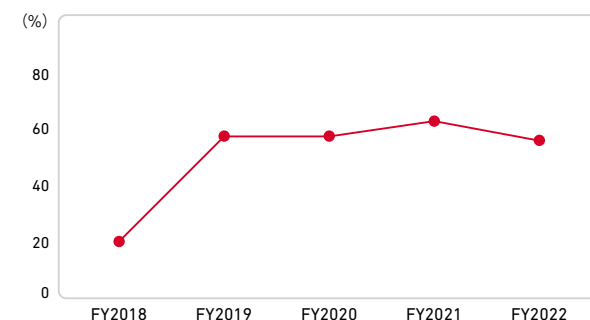
FY2022期末時点で、国内外拠点の従業員数は1,601名。新型コロナウイルス感染症の流行をきっかけに、リモートワークが新たな働き方に加わりつつあるなか、多様なスタイルで従業員が働ける環境を整備しています。

障がい者離職率(単体)



FY2022の障がい者離職率は11.9%。従業員一人ひとりの能力に合わせて、確かなキャリアを構築できるように、担当業務を考慮し、各自の仕事にやりがいを創出することで、従業員の定着がますます進んでいます。

社外取締役比率(単体)



経営の強化、さらには健全性を高めるために、専門性の高い社外取締役の方々を招聘しました。積極的に議論を重ね、その知見をSHIFTのために活かしていただくとともに、議論で得た視点はつねに経営に反映しています。

財務データ

		FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
売上高	(千円)	12,792,680	19,531,960	28,712,177	46,004,569	64,873,245
売上総利益	(千円)	3,891,742	6,216,061	8,950,134	13,912,970	21,100,131
売上総利益率	(%)	30.4	31.8	31.2	30.2	32.5
販売費及び一般管理費	(千円)	2,690,839	4,675,448	6,596,758	9,918,044	14,186,793
営業利益	(千円)	1,200,902	1,540,613	2,353,376	3,994,926	6,913,337
営業利益率	(%)	9.4	7.9	8.2	8.7	10.6
親会社株主に帰属する当期純利益	(千円)	368,239	970,490	1,648,692	2,818,609	4,974,219
総資産	(千円)	6,284,898	14,975,329	19,821,109	34,272,155	40,230,021
総負債	(千円)	3,778,464	6,037,275	9,039,614	11,588,287	14,222,955
純資産	(千円)	2,506,433	8,938,053	10,781,494	22,683,868	26,007,065
自己資本比率	(%)	36.7	57.7	53.0	65.3	63.6
1株当たり純資産	(円)	159.33	551.69	661.65	1,277.48	1,452.20
1株当たり当期純利益	(円)	25.49	65.54	104.50	162.71	282.79
営業活動によるキャッシュ・フロー	(千円)	1,247,514	1,133,873	2,250,560	4,758,005	7,392,491
投資活動によるキャッシュ・フロー	(千円)	△272,130	△1,152,505	△5,926,354	△5,432,861	△5,605,937
財務活動によるキャッシュ・フロー	(千円)	△355,875	6,247,891	1,510,923	8,286,168	△3,082,587
現金及び現金同等物の期末残高	(千円)	2,474,400	8,691,223	6,524,000	14,147,471	12,899,120
資本金	(千円)	585,694	3,268,039	63,367	11,600	77,543
ROE	(%)	17.4	17.7	17.2	17.1	20.7
ROIC	(%)	9.2	12.5	12.4	13.5	17.8
ROA	(%)	6.3	9.1	9.5	10.4	13.4

非財務データ

	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
連結従業員数 ※1	2,467	3,829	4,800	6,828	9,361
うち、女性人数	629	1,049	1,344	1,923	2,606
女性比率	25.5%	27.4%	28%	28.2%	27.8%
平均年齢 ※2	34.6	34.2	34.5	33.4	36.5
連結エンジニア数 ※3	2,054	3,537	4,322	6,115	8,415
女性エンジニア比率(単体)	22.8%	24.9%	26.5%	23.2%	24.8%
非IT人材からの採用数 ※4	-	630	940	581	916
役員(取締役)	5	7	7	8	9
うち、社外取締役人数	1	4	4	5	5
社外取締役比率	20.0%	57.1%	57.1%	62.5%	55.6%
取締役会開催回数	15	13	15	13	14
全社外取締役の平均出席率 ※5	100.0%	100.0%	98.4%	100.0%	97.1%
監査役会／監査等委員会回数 ※6	12	12	12	14	13
全監査役／取締役監査等委員の平均出席率	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
年間給与上昇率 ※7	9.4%	10.4%	10.7%	10.4%	10.2%
トップガン教育受講人数 ※8	-	-	315	611	1,566
トップガン教育合格者数 ※9	-	-	82	93	215
年間平均月残業時間 ※10	13.6	15.2	10.3	10.1	5.48
エンジニアの月平均残業時間(業界平均) ※11	16	16	13	11	13
ジャパンハートへの寄付額	100,000	100,000	100,000	100,000	1,500,000
子どもを持つ従業員に渡した本の冊数	93	107	208	160	67
離職率 ※12	11.5%	13.0%	8.1%	7.4%	6.9%
障がい者雇用者数	7	13	37	72	88
障がい者離職率	60%	20%	18.2%	16.7%	11.9%

※1 各年度末時点在籍者対象。パートナー、派遣含む。 ※2 各年度末時点在籍者対象(役員除く)。 ※3 雇用形態に関わらず集計。 ※4 SHIFTが採用した第2新卒、アルバイト、ゲームテスターを対象。なお、FY2021はハイレイヤー層の採用に注力したため、非IT人材の採用数が減少。 ※5 各年度期間における、社外取締役の出席可能な取締役会に対する出席比率 ※6 2019年11月より、監査等委員会設置会社です。 ※7 前年度評価時(毎年9月)から新年度評価時(毎年8月)まで在籍していた正社員対象(ただし、新年度評価時に休職中、退職予定、産休中、グループ会社出向者については含まず)。 ※8 2020年1月より開始。 ※9 2020年1月より開始。 ※10 各年度期中に入退社した者、正社員、休職者も対象。裁量労働制の対象者は除外。 ※11 各年度賃金構造基本統計調査より引用。FY2021に記載のデータは令和2年調査より引用。また、令和2年調査より調査項目の定義が変更になったことおよび、SHIFTの事業範囲が拡大したことを鑑み、業界平均実績として賃金構造基本統計調査より引用する項目を変更(2021年10月)。 ※12 正社員を対象に算出。分子は期中の正社員退職数、分母は期末時点の正社員在籍数。

IR活動

コーポレートサイトでの情報開示や、IRミーティングの開催などを通じてSHIFTの経営方針や事業戦略等についての理解促進を行っております。今後も迅速で公平な情報開示に努め、IR活動の充実を目指します。

活動実績

	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
アナリスト・機関投資家向け個別ミーティング	264	330	295	356
証券会社主催グループミーティング	—	3	6	21
証券会社主催ラージミーティング	—	3	7	4
SHIFT主催ラージミーティング	—	—	1	1
SHIFT主催決算説明会	4	4	4	4

時価総額推移



外部評価

近年重要性が増しているESG情報開示をコーポレートサイトなどで進め、ESG評価の改善に努めており、評価いただいております。



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.

えるぼし認定

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(以下、「女性活躍推進法」)に基づき、一定基準を満たし、女性の活躍促進に関する状況などが優良な企業を認定する制度です。



健康経営優良法人制度

地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。



CORPORATE GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス

CHAPTER

04

THE FACT

コーポレート・ガバナンス

急成長を牽引するSHIFTのコーポレート・ガバナンス

積極的な対話を通じて、リスクを徹底的に管理し、事業成長の成功確度を高める。

SHIFTの中核を担うガバナンス体制についてご紹介します。

取締役総数: **9**名



監査等委員ではない取締役: **6**名

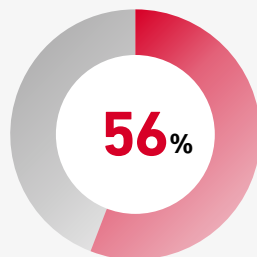
監査等委員である取締役: **3**名



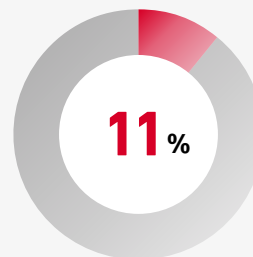
社内取締役: **4**名

社外取締役: **5**名

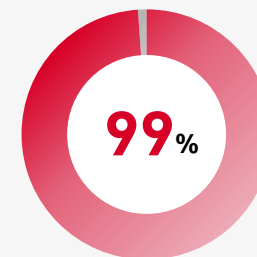
社外取締役比率



女性役員比率



取締役会の参加比率



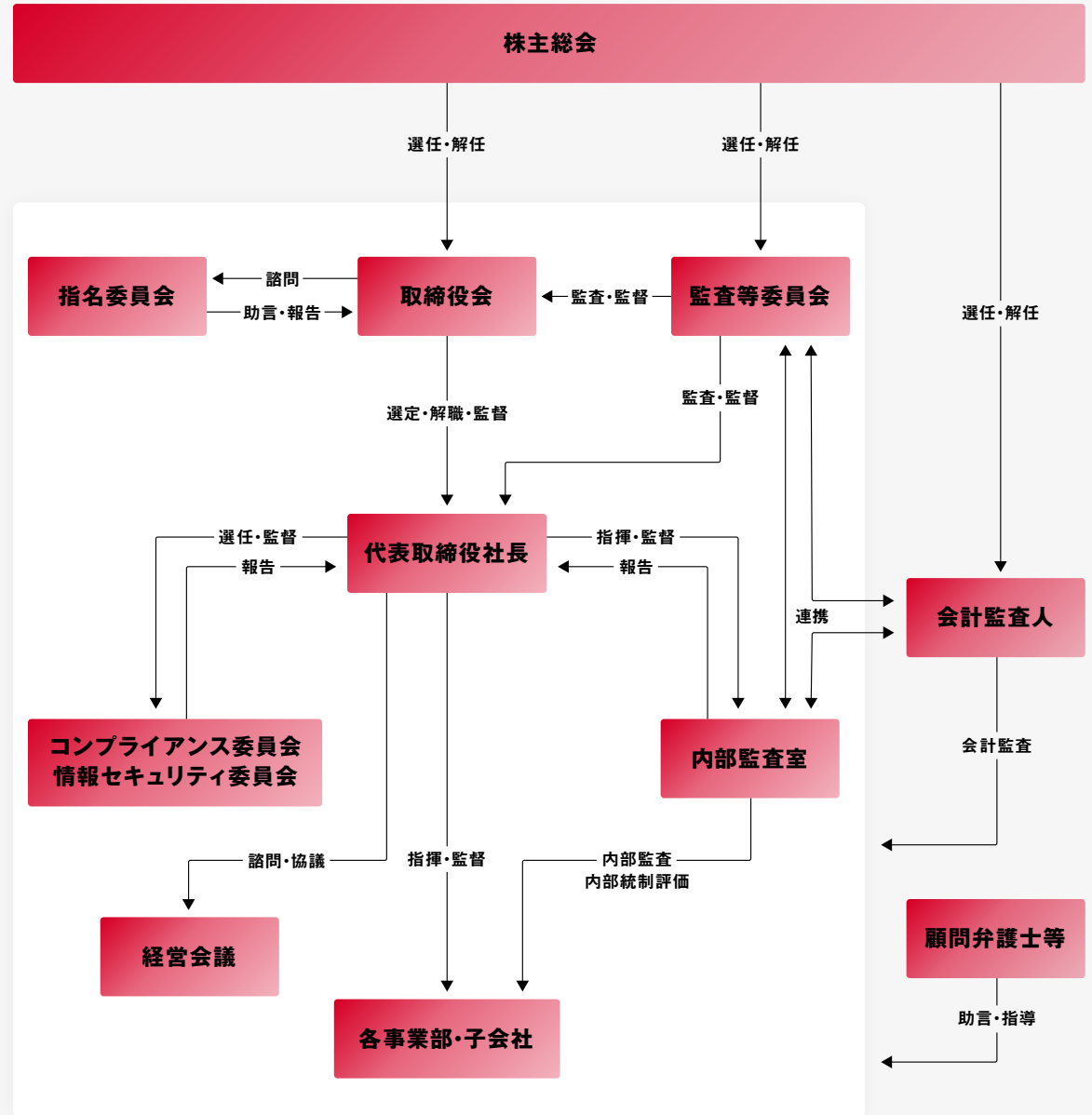
基本方針

ガバナンス基本方針

SHIFTは、株主重視の経営観点から、継続企業の前提として収益を拡大し、企業価値を高めるために、経営管理体制を整備し、経営の効率化と迅速性の向上に努めています。同時に、社会における企業の責務を認識し、事業活動を通じた社会への貢献ならびに、当社ステークホルダーへの調和ある利益の実現に、努力を惜しみません。これらを踏まえ、経営管理体制の整備にあたっては事業活動における透明性および客観性を確保すべく、業務執行に対する監視体制の整備を進め、適時適切な情報公開を行っています。

現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は監査等委員会設置会社であり、監査等委員である取締役が企業経営の健全性、取締役の職務執行を監督することで、健全な経営体制を構築しています。また、独立性の高い社外取締役を選任。これにより、透明性の高い経営が行われるものとして、現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択しています。



体制・委員会

監査等委員会

開催回数：1回／月

機動力を担保しつつ監査の実効性を高めるため、監査等委員会設置会社を採用。監査等委員会では、SHIFTのガバナンスおよび内部統制状況を確認しています。

所属委員

新井 優介(委員長)
知識 賢治
中垣 徹二郎

討議内容

- ・各監査等委員の活動報告
- ・取締役、執行役員等との意見交換
- ・ガバナンス/コンプライアンスに対する経営陣の姿勢、施策への評価

指名委員会

開催回数：1回／年

指名委員会では社外取締役候補の選任可否について検討し、選任/解任プロセスの透明性を担保しています。

所属委員

新井 優介(委員長)
丹下 大
服部 太一
知識 賢治
中垣 徹二郎

討議内容

- ・取締役会の諮問機関として社外取締役の選任及び解任に関して報告、助言

コンプライアンス委員会

開催回数：4回／年

法令遵守はもちろん、セキュリティ事故の防止やハラスメントの防止などを含む、さまざまな事業リスクについて議論、検討しています。

所属委員

丹下 大(委員長)
佐々木 道夫
小林 元也
服部 太一
新井 優介

討議内容

- ・社内でのコンプライアンス遵守および違反状況の確認
- ・コンプライアンス遵守のための施策についての検討、議論、実行

業績経営会議

開催回数：1回／週

グループにおける業績を共有するとともに、取締役会で決定された経営戦略や経営方針に沿った業務執行が行われているか議論、検討しています。

所属委員

丹下 大(委員長)
佐々木 道夫
小林 元也
服部 太一
新井 優介
各部署の部長以上の役職者

討議内容

- ・取締役会で決定された戦略/方針に基づく業務執行の進捗状況

情報セキュリティ委員会

開催回数：1回／月

社内各部門から選出された委員により、セキュリティインシデントの防止などを含む、情報セキュリティの向上を目指して議論、検討しています。

所属委員

丹下 大(委員長)
社内各部門から選出された委員

討議内容

- ・社内で発生したヒヤリハット事象の共有と対応策や対応状況の共有
- ・情報セキュリティに対する意識向上のための施策についての検討、議論、実行

情報セキュリティ保護への活動／コンプライアンス

SHIFTが考える 情報セキュリティ

SHIFTでは、リリース前の製品やサービスなど、機密性が極めて高いお客様の情報資産をお預かりし、業務を遂行する機会が多いため、セキュリティの徹底は絶対条件となります。

SHIFTが考えるセキュリティとは、技術的な措置だけではなく、一人ひとりの「意識」レベルにまで落とし込まれた施策のことを指し、人為的なミスによる事故などが発生しないよう、しっかりと対策を行っています。

セキュリティ 推進体制

代表取締役を責任者とし、各部門の代表者で構成される「情報セキュリティ委員会」を設置しています。セキュリティに関するヒヤリハット事象が確認された場合は、月次開催の委員会内で共有され、対応状況の報告はもちろん、さらなる恒久対応策も検討。日々、社内の情報セキュリティ向上に取り組んでいます。

また、SHIFTではISMS (ISO/IEC 27001:2013) 認証を取得し、ISMS基準に基づいて、人的/物理的/組織的/技術的対策の観点から、セキュリティ維持に必要と判断した事項を、随時、ルール・規程化しています。加えて、ISMS基準で要求されている事項以外にも、セキュリティ維持に不可欠な事項は適宜対応しています。



ISO27001 認証取得



※その他の取り組みについては、QRコードのリンク先にてご紹介しております。

<https://www.shiftinc.jp/ir/governance/security/>

セキュリティ サービスの展開

グループ企業のSHIFT SECURITYでは、日本でも稀有なホワイトハッカーのスキルを可視化し、セキュリティテストを標準化しました。SHIFTのテストと同様に、素養を持った非IT人材を検定で見つけ出し、育成する仕組みを構築しています。品質の高い脆弱性診断を広く提供できるようになり、さらには世の中で課題化しているセキュリティエンジニア不足の解消にも役立てるようになりました。今後も、SHIFTグループ全体で社会課題の解決に貢献していきます。



※その他の取り組みについては、QRコードのリンク先にてご紹介しております。

<https://www.shiftsecurity.jp/service/>

コンプライアンス 遵守への取り組み

SHIFTは、ソフトウェアテスト・品質保証のリーディングカンパニーとして、お客様の大切な情報をお預かりしていることを、役員、正社員、契約社員をはじめ、その他いかなる雇用契約を結ぶ者、また間接的に当社指揮監督を受けて業務に従事している者すべてが強く認識し、適切で円滑な業務遂行のため、例外なく守るべき基本方針として「コンプライアンス・マニュアル」を策定し、グループ全体で遵守を表明しています。

さらに、日常的にコンプライアンスの重要性、SHIFTの基本方針を理解し、意識しつづけられるよう、毎月、全従業員が対象となるE-learningを実施。回答率は100%を徹底しています。



※その他の取り組みについては、QRコードのリンク先にてご紹介しております。

<https://www.shiftinc.jp/ir/governance/compliance/>

取締役一覧

明確なビジョンを示し、実現へと力強く導く取締役をご紹介します。



代表取締役社長 **丹下 大** (2005年9月就任)

—— 所属委員 指名委員会、コンプライアンス委員会

—— 選任理由 これまで創業者としてSHIFTの成長をリードしてきました。そして今後もSHIFTが思い描くビジョンの実現に欠かせない人物であるため、取締役社長として選任しています。



取締役副社長 **佐々木 道夫** (2020年11月就任)

※2018年11月より社外取締役として就任し、2019年11月より監査等委員の社外取締役として就任、
2020年11月より取締役として就任

—— 所属委員 コンプライアンス委員会

—— 選任理由 株式会社キーエンスの代表取締役社長として、その成長に多大な貢献をしました。また、SHIFTの社外取締役時には、営業組織を強化した実績もあります。目標のひとつである売上高1,000億円の達成には同氏の知見が必要であると期待し、選任しています。



取締役兼CFO **服部 太一** (2021年11月就任)

—— 所属委員 指名委員会、コンプライアンス委員会

—— 選任理由 グローバル企業においてCFOを務めたことから、財務会計を中心に経営管理の豊富な経験と広い見識を備えており、今後のSHIFTグループにおいて、経営管理領域の強化には同氏の知見が必要であると判断し、取締役として選任しております。



取締役 **小林 元也** (2014年11月就任)

—— 所属委員 コンプライアンス委員会

—— 選任理由 創業メンバーの一人であり、丹下の右腕として基幹事業であるソフトウェアテスト事業を立ち上げ、サービスの確立と事業の発展を牽引してきました。また、現在もソフトウェアテスト事業の中心人物として事業の成長に不可欠な人物であるため、選任しています。



社外取締役 **村上 誠典** (2020年11月就任)

—— 所属委員 ——

—— 選任理由 —— ゴールドマン・サックス証券株式会社にて、14年間、資本市場に関するアドバイザーとして活躍した経験から、当社を監督いただくことで、さらなる成長に必要な資本市場との対話力とコーポレート・ガバナンスの強化を推進できるものと考え、選任しています。



社外取締役 **元谷 美美子** (2020年11月就任)

—— 所属委員 ——

—— 選任理由 —— アパホテル株式会社およびアパグループの経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しています。経営全般の監督だけでなく、当社初の女性取締役として女性的な視点を共有いただくことで、経営体制がさらに強化できると判断し、選任しています。



社外取締役 監査等委員 **新井 優介** (2021年11月就任)

—— 所属委員 —— 監査等委員会、指名委員会、コンプライアンス委員会

—— 選任理由 —— 公認会計士として企業会計に関する高度な専門的知識と多様な経験を有していることから、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役として選任しています。



社外取締役 監査等委員 **知識 賢治** (2019年11月就任) ※2018年11月より社外取締役として就任し、2019年11月より社外取締役 監査等委員として就任

—— 所属委員 —— 監査等委員会、指名委員会

—— 選任理由 —— 株式会社カネボウ化粧品や日本交通株式会社などの社長を歴任。SHIFTの健全な成長に必要なガバナンス体制や人事制度について深い知見を有していることから、監査等委員会のメンバーとして選任しています。



社外取締役 監査等委員 **中垣 徹二郎** (2020年11月就任) ※2014年11月より社外取締役として就任し、2020年11月より社外取締役 監査等委員として就任

—— 所属委員 —— 監査等委員会、指名委員会

—— 選任理由 —— シリコンバレーにあるベンチャーキャピタルのManaging Partnerで、IT企業への出資と経営指導を担当。その領域を熟知していることから、国内外で成長を目指す際の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を果たしていただけると判断し、選任しています。

SHIFTに参画したのは、熱い想い、
将来へのワクワク感があったから



社外取締役鼎談

**KENJI
CHISHIKI**

社外取締役 知識 賢治

×

**YUSUKE
ARAI**

社外取締役 新井 優介

×

**TETSUJIRO
NAKAGAKI**

社外取締役 中垣 徹二郎

SHIFTでは社外取締役として経済界の有識者に参画いただいています。社外取締役の方々は何を思い、そして、SHIFTの取締役会をどう見ているのか。社外取締役を代表して3名の方に対談をしていただきました。ぜひご覧ください。

Q1

SHIFTの社外取締役を引き受けた理由は何ですか？

知識:大きな志のある会社。そう強く感じたからです。IT業界の悪しき習慣である多重下請け構造の打破、エンジニアの労働環境の改善、そして日本の労働生産性の向上を掲げ、本気で取り組んでいる。そのような熱い想いを感じたことと、ITの会社なのに、いい意味で人間くささがあった。従業員やクライアントを含め、ちゃんと人を見つめているところが、すごくいいなと思って、社外取締役を引き受けました。

中垣:私は、SHIFTと出会って10年以上たちます。ビジネスモデルそのものに興味をもち、SHIFTが未上場のころからベンチャーキャピタルとして投資を行い、オブザーバーというポジションで関係を築いてきました。当時から、SHIFTはビジネスモデルだけでなく技術力も既存のプレーヤーのなかで突出しており、将来、売上1,000億円を達成するイメージがわいたんです。しかも、メガベンチャーとなるために不可欠な大きなマーケットも存在し、それを獲れる可能性があった。これらの事実、ワクワクせずにはいられなかったんです。

一般的に、ベンチャーキャピタルは上場後すぐに



(左から)社外取締役 監査等委員 知識 賢治、社外取締役 監査等委員 中垣 徹二郎、社外取締役 監査等委員 新井 優介

株を売却するもの。しかし、長期的に株を保有したいと思うと同時に、SHIFTがどうやって成功していくのか見てみたい、何か力になりたいという気持ちが芽生え、そのタイミングで社外取締役の話をもらったので快諾しました。

新井:私の場合、この先もSHIFTはスピードを落とさず、どんどんと突き進んでいくだろうという直感が、

社外取締役となった理由の一つです。会社がアクセルを強く踏んでいるからこそ、ブレーキの重要性を感じ、会計士として監査やコンサルをしてきたキャリアや専門性が、SHIFTに活けると確信したんです。そして、会社とともに自分自身も大きく成長できるチャンスである。そう感じたため、社外取締役に就任することを選びました。

ガチンコの議論は、フランクながらも前のめりかつ貪欲

知識：形式的ではなく、本質的な議論をフランクながらもガチンコに議論をしています。そういう雰囲気がとてもいいなと思っているんです。執行側がわかっていることを追認するような形式的な議案や議論はほとんどなく、議論の大きなウェートを占めるのは、重要なテーマばかり。戦略の是非やガバナンス上の問題点、リスクについて非常に高いレベルで議論しています。

新井：朝9時にはじまって、お昼を食べながら13時まで取締役会はずづきますが、たしかに、活発な議論が行われていますよね。監査法人勤務時代、クライアントの取締役会議事録を見る機会が多くありました。そのなかで、社外役員の発言をあまり見たことがないんです。SHIFTでは、社外役員でも議論に入れるよう、資料が細部にわたって具体的に制作されて

います。そうした配慮もあって、皆さん自発的かつ積極的に発言をしている。取締役会が活発となる土壌はできていると思います。

中垣：非常にいい議論をしています。議論の内容も会社のフェーズによって変わってきました。上場前はどのようにして売上や利益を出すかといったシンプルなものでしたが、上場後は資金調達やM&A、ガバナンスといったものへと変わってきている。たしかに、ガバナンスについて話し合う時間は増えましたが、ブレーキをかけるのではなく、あくまで成長のための前向きな議論になっていますよね。昔と変わらず、皆さん非常に前のめりかつ、貪欲。「守る」ことも大切にしながらも勢いを止めない、いいバランスの取締役会になっているのではないのでしょうか。

いまSHIFTは、丹下さんも含めて、まだ誰も知らないフェーズに入ってきました。知らないという前提で、丹下さん自身、非常に深く考えている。そして、自分が知らない世界を知っているプロフェッショナルを役員として迎えることで、多面的な議論を目指している。だからこそ、年々、議論の厚みが増してきていると思います。



社外取締役 監査等委員 新井 優介 2021年11月就任

攻めのガバナンスで、挑戦をつづけていくことが大切

知識: SHIFTにとってM&Aは今後も成長するうえで、キードライバーであることは間違いありません。M&Aの案件はますます増えていくでしょう。あえて誤解を恐れずにいうなら、すべてが成功というわけにはいかないはずです。そのなかで致命的な失敗をしないことが重要。あまり慎重になりすぎると成長にけりが生じるため、過度にM&Aを「やらない」という意思決定をするのではなく、「やらないリスク」までもしっかり考えていく必要があります。

極論、失敗してもいいのですが、小さな失敗の中から学びを得て、致命的な失敗を回避する。健全なリスクをとりながら成長する「攻めのガバナンス」が、これからのSHIFTにとって大切なキーワードになってくるのではないのでしょうか。

中垣: たしかにM&Aも、そして新規事業も成長のためには必須です。海外のレポートを読むと、M&A自体が成功しなかったとしても、M&Aをやりつづけている企業の方が成長率は高かったというデータもある。新しいものをつねにとり込み、チャレンジしていくことが、既存企業にシナジーを生み、成長に繋がります。SHIFTの成長率が、その証明です。そういう意味でも、一定のリスクを許容し、挑戦をつづけていくことが大切。一方で、ガバナンスという観点では、株式市場、株主の皆さまの目にどう映るかを意識し、確



社外取締役 監査等委員 知識 賢治 2019年11月就任 ※2018年11月より社外取締役として就任し、2019年11月より社外取締役 監査等委員として就任

かな説明をしていかなくはなりません。

自分たちがやろうとしていることや、その後の成功、失敗だけでなく、ふさわしいプロセスを経ていることも説明するというアカウンタビリティが、いま求められています。M&Aや新しいものへ投資するには資金調達が必要であり、多くの人の信頼を得なくてはなりません。この信頼を得ること自体が会社の競争力と密接に結びついてきている。そのような面でも、

SHIFTは数年前と別のステージに入っているなど感じています。

新井: いまのSHIFTは、アクセルを踏めば踏んだ分だけ成長できると思います。巨大なエンジンを有しているので、スピードが出る。そのため、万が一のことが起こったとき、大きなダメージを被る可能性があり、たとえ小さな綻びでもそれが広がるかもしれません。だからこそ、巨大エンジンに合うようなガバナンスという



社外取締役 監査等委員 中垣 徹二郎 2020年11月就任 ※2014年11月より社外取締役として就任し、2020年11月より社外取締役 監査等委員として就任

ブレーキをつくったうえで、スピードを上げる必要があります。これまでガバナンスというブレーキをつくるために、内部統制の仕組みづくりに奔走してきました。今後も、いまある仕組みをブラッシュアップすることはもちろん、グループ監査役会を定期的開催して情報を共有したりしていこうと考えています。

ただし、私が常々思うのは、企業というものはアクセルを踏み、リスクをとらないと成長できないということ。そのため、無意味にブレーキを踏むような発言は控えるようにしています。取締役会では、創業メンバーと新たに加わった社内取締役のメンバーがしっかり意見を言い合っている。社内取締役のなかで相互牽制が効いていることも、安心できる点ですね。

Q4

SHIFTのガバナンス体制における強みと課題は何ですか？

いい意味での人間くさを強みに、よりいっそうの仕組みづくりを

知識: 丹下さんのビジネスチャンスを感じる力、アイデア力、ビジネスを組み立てる力は、SHIFTが成長するための源泉。そこに外部でさまざまな知見を培った役員が加わることで、ビジネスを形にする力、リスクや問題点を見出しながらヘッジする力が強化されてきた。これこそがSHIFTのガバナンスの強みだと思います。今後は、それをバランスよく維持しながら、攻めのガバナンスを意識し、健全な成長を目指すことが

重要なのではないのでしょうか。

中垣: 知識さんの話のなかで出てきましたが、SHIFTはいい意味で人間くさい会社です。ビジネスに対してプロフェッショナルであることを求めながらも、同時に会社を「みんなでつくりあげていこう」という文化がある。良くないことのほとんどは、人が起こすものです。そのような観点で見ると、人と人のロイヤリティが最大の防御になるため、その強みは大切にすべきものだと感じます。

今後、会社のフェーズは数年単位でどんどん変わっていくでしょう。だからこそ、外部の力をさらに得ながら、ガバナンス体制を強化していくことも必要です。外部の新しい方法を取り入れる際、最初は大きな違和感があるもの。SHIFTは、それをものともせず進化をつづけている。これができていることは強みであり、チャレンジをつづけてもらいたい部分でもありますね。

さきほど、いい意味で人間くさい会社と話しました

Q5

が、SHIFTグループとして規模が大きくなると、いつかは人同士のコミュニケーションに限界が出てくるでしょう。小さな綻びを大きくしないよう、SHIFTとグループ会社で上下をつけて縛るのではなく、ルールや仕組みを文化として醸成していくことが、これから求められると感じています。

新井:「Q2」のときに皆さんもお話ししていましたが、取締役それぞれが真剣に議論していること、そして

議論する場が整っているということが、SHIFTのガバナンス体制における何よりの強みだと私自身は考えます。そして、どのメンバーも法令順守の意識が高い。これも体制に対する安心感を生んでいるポイントではないでしょうか。これまで数多くの企業を見てきましたが、ここまできちんと取締役会をやっている企業は少ないように感じます。

これからSHIFTグループには、たくさんの企業が

ジョインしてくるはずですよ。そして、グループ会社、孫会社、そのまた孫会社というように増えていくと、SHIFT本体の意識が浸透しづらくなってしまいます。たとえば、ラーメン屋がチェーン店を増やすと味が変わってしまうのと同じように。そうならないよう、SHIFTグループ全体で意識統一ができる仕組みを、もっと構築していくことが不可欠です。その一助を私が担えればと思っています。

SHIFTのボードメンバーの強みと課題、そして今後に対してどんな意気込みがありますか？

優秀な人材が同じ方向を向き、さらなる成長へ

知識:多様で優秀なプロフェッショナル集団。それがSHIFTのボードメンバーです。創業メンバーによるお友達役員ではなく、日本を代表するような企業から、多彩な人材が集まっている。これがボードメンバーの強みです。外部から優秀な人材が腕試しのような形で入ってノウハウやスキルを惜しみなく発揮し、会社はそれを蓄積する。いろいろな従業員も触発されて成長していく。このような循環を、私はつくるべきだと考えています。SHIFTは、まさに理想とする循環ができつつある。今後も「SHIFTは面白そう」「SHIFTで成長したい」と優秀な人材がたくさん集まり、そして好循環が生まれる、そんな企業でありつづけてほしいですね。

中垣:たしかに、取締役、社外取締役として外部から

トラックレコードをもつような人材が入社し、取締役会の体制に変化があります。たとえどんな変化があっても、フラットかつ、前向きな雰囲気はずっと変わらない。むしろ、創業メンバーを含め、以前からいるメンバーは、新しい体制になることで、さらにレベルアップしようとしている。あとから入ってきた人たちも、自分のノウハウでSHIFTをさらに引き上げようとしている。みんな同じ方向を向いて動いていることが、まさに強さなのではないでしょうか。そういうことが文化として醸成されているのも、とても良いことだと長年思っています。

まだ、SHIFTの社外役員がグループ会社の経営陣にお会いする機会は多くなく、積極的に議論を重

ねることはありませんが、SHIFTの取締役会のような雰囲気をグループ会社でも生み出せば最高ですよ。SHIFTと同じような雰囲気になった瞬間、SHIFTグループはさらに成長を加速させられると信じています。

新井:SHIFTのボードメンバーの強みや課題は、知識さんや中垣さんがおっしゃった通りですが、私自身の課題は、SHIFTの執行側が安心してアクセルをベタ踏みできるような、ブレーキの仕組みを構築すること。それに尽きるのではないのでしょうか。そうやってアクセルとブレーキのバランスが整った組織づくりをすることで、さらにSHIFTグループを成長させていきたいと強く思っています。

株式情報

株式の状況 (2022年8月31日現在)

発行可能株式総数 50,000,000株
発行済株式の総数 17,811,114株
株主数 5,151名

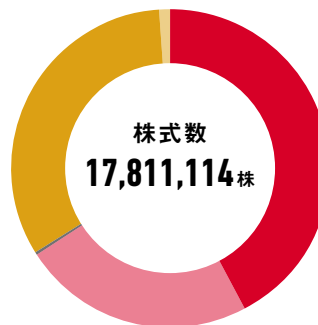
上位10名の株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
丹下 大	5,606,800	31.47
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,057,900	11.55
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,318,300	7.40
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	948,306	5.32
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	512,580	2.87
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	318,800	1.78
第一生命保険株式会社	187,900	1.05
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(株式付与ESOP信託口・75876口)	187,100	1.05
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505303	178,300	1.00
小林 元也	162,400	0.91

(注)持株比率は、自己株式345株を控除して計算しております。

株式分布の状況

■ 個人・その他 7,539,073株 (42.33%)
■ 金融機関 4,230,700株 (23.75%)
■ その他国内法人 26,119株 (0.15%)
■ 海外法人等 5,865,606株 (32.93%)
■ 金融取引業者 149,271株 (0.84%)
□ 自己名義株式 345株 (0.00%)



会社概要

会社概要 (2022年8月31日現在)

商号 株式会社SHIFT
代表者 代表取締役社長 丹下 大
本社 〒106-0041
東京都港区麻布台2-4-5 メソニック39MTビル
TEL: 03-6809-1128
設立 2005年9月
資本金 77百万円
事業内容 ソフトウェアの品質保証、テスト事業
取得特許 特許第5787404号
コンピュータプログラムのテスト仕様を生成する
ための装置及びプログラム
他7件

お問い合わせ先

株式会社SHIFT 広報IR部 IR室 ir_info@shiftinc.jp

発行時期：2023年4月