

# 2021年12月期 決算説明会資料

株式会社ヘッドウォータース

2022年2月18日

証券コード 4011

# 目次

## 01 — ヘッドウォーターズとは

- 過去
- 現在
- 未来

## 02 — 2021年度の振り返り

- 目論み通りいかなかったこと
- 前進したこと

## 03 — 2022年業績予測

## 04 — 具体的な課題と戦略

# 01 — ヘッドウォータースとは

- 過去
- 現在
- 未来



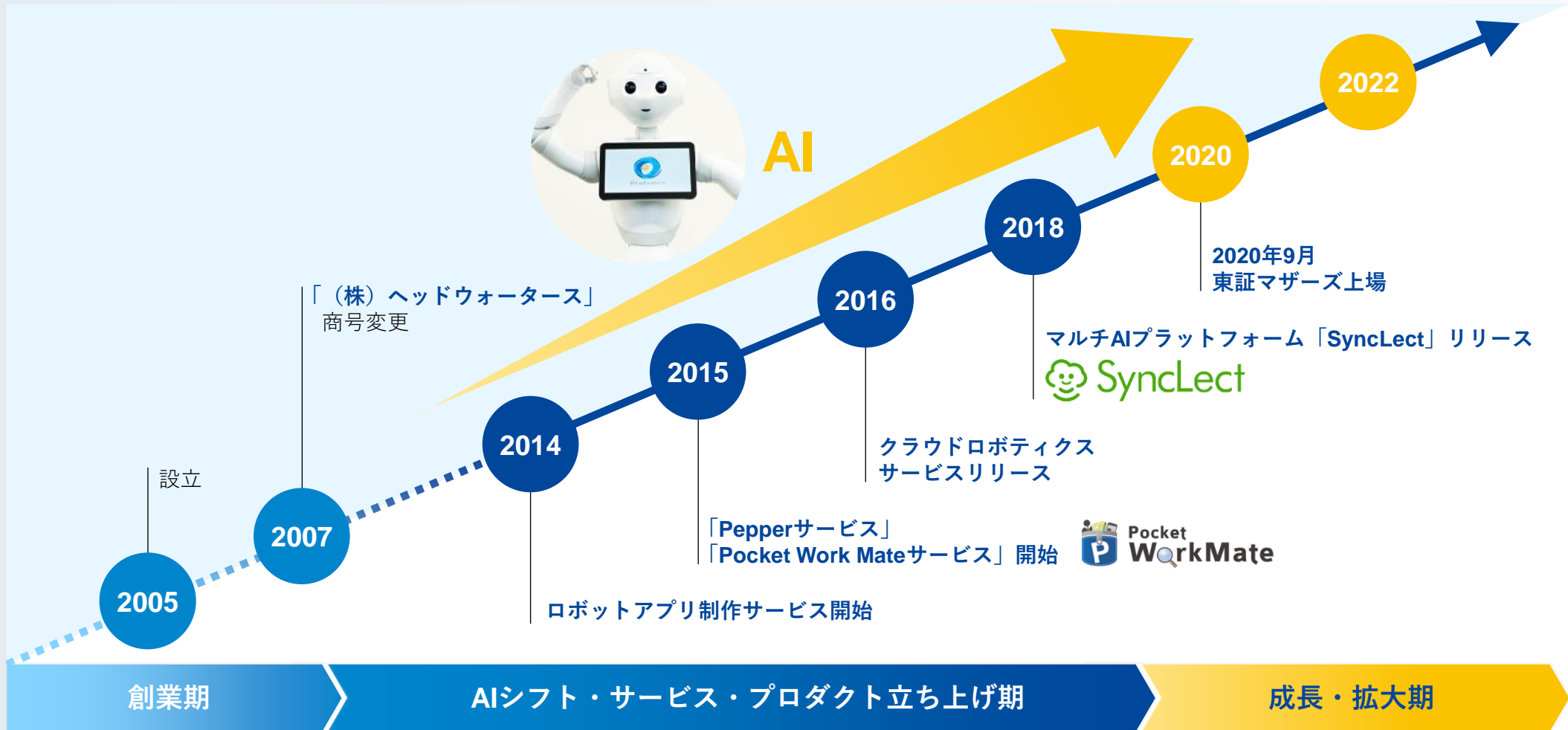
商号	株式会社ヘッドウォータース
設立	2005年11月
代表者	代表取締役 篠田 庸介
本社所在地	東京都新宿区新宿二丁目16番6号 →東京都新宿区西新宿六丁目5番1号4階 新宿アイランドタワー4階 (3月移転予定)
資本金	354,266千円
従業員数	88名 (契約社員含まず)

業界の渦の中心、  
源流(Headwaters)  
となる

エンジニア × ビジネス = ∞

新技術の社会実装

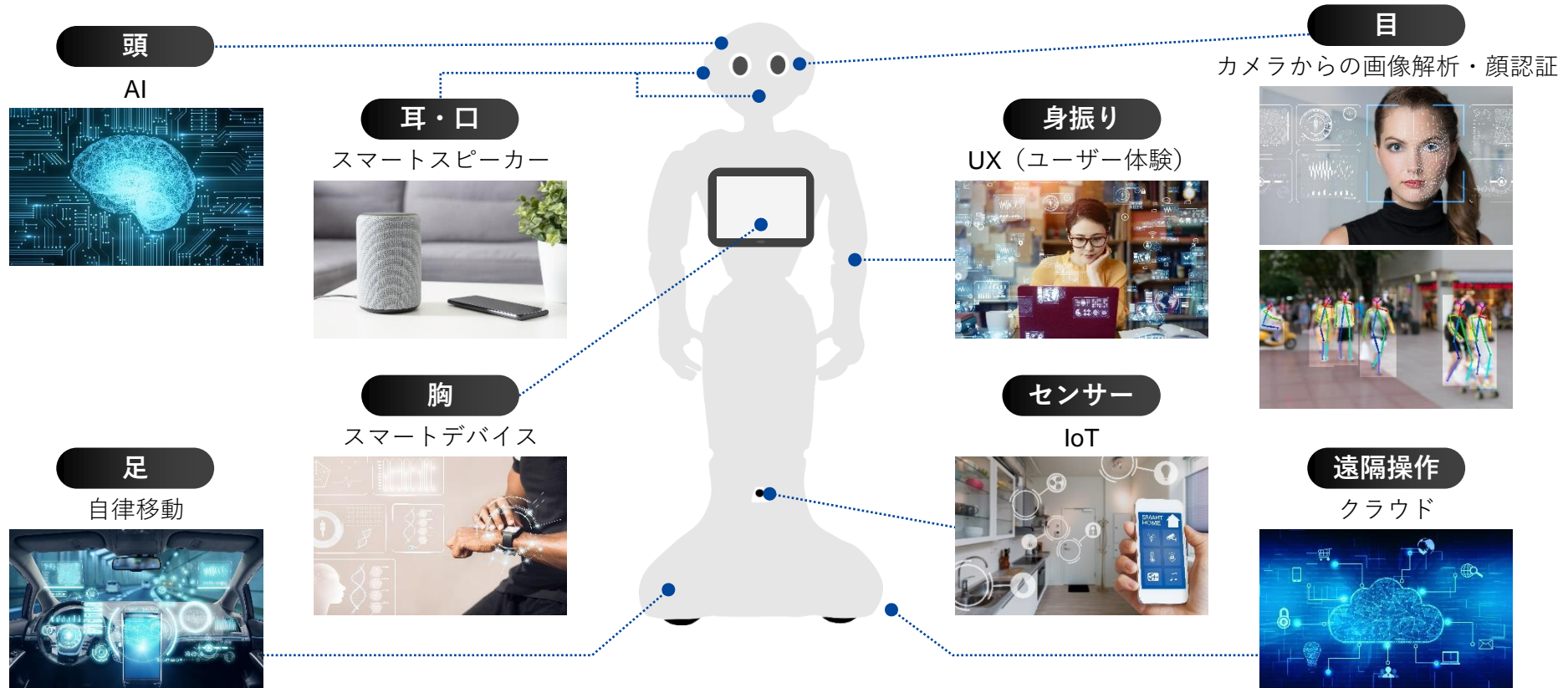
# AIの黎明期から蓄積した豊富なデータと分析手法・開発力を擁するフロントランナー



# ▶ ヘッドウォータースの技術・開発力の「源」

AI/ロボティクス市場の黎明期から事業を推進し、当社の得意分野・優位性を確立

## ロボット関連事業で培われた多様な技術



# ▶ 市場環境認識

少子高齢化に伴う「生産人口」の減少＋新型コロナウイルス感染症の流行によりDX・AI活用のニーズは急拡大。市場拡大による、AI/DX人材不足も見込まれる。

## DX国内市場



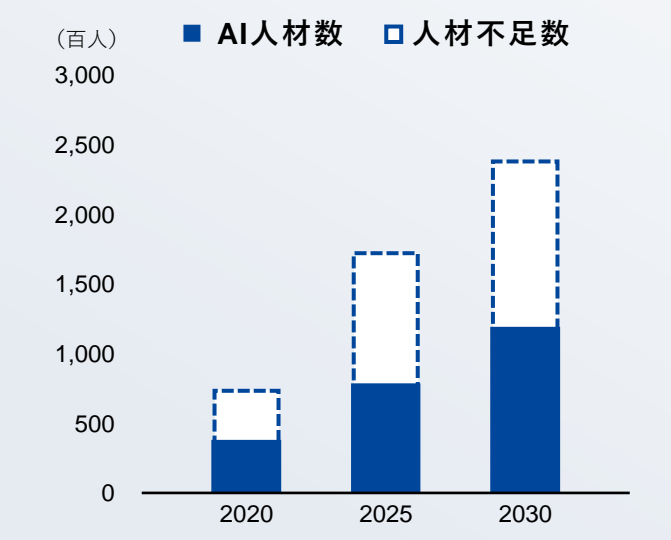
## AIビジネス国内市場



■ AIビジネス国内市場 内訳

	CAGR
サービス市場	10.9
アプリケーション市場	10.7
プラットフォーム市場	14.0

## AI人材不足数 (需給ギャップ)



出所：(株)富士キメラ総研「2020 人工知能ビジネス総調査」、 「2020デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望」ならびにみずほ情報総研(株)「IT人材需給に関する調査」をもとに当社作成

### 3つのAI領域を複合的に組み合わせてサービスを提供

□ フロー型ビジネス

■ ストック型ビジネス

3つのAI領域

— AIソリューション

AIインテグレーション  
サービス

顧客ビジネスに寄り添った  
AI+αの活用による  
ソリューション提供

OPSサービス

継続的な機械学習の実施  
AIを組み込んだ保守サービス

DXサービス

デジタル化を通じて、AI利用  
も視野に入れたシステム開発

— 学習モデル  
エンジン

— プロダクト

プロダクトサービス

当社独自のAIプロダクト提供

当社事業領域

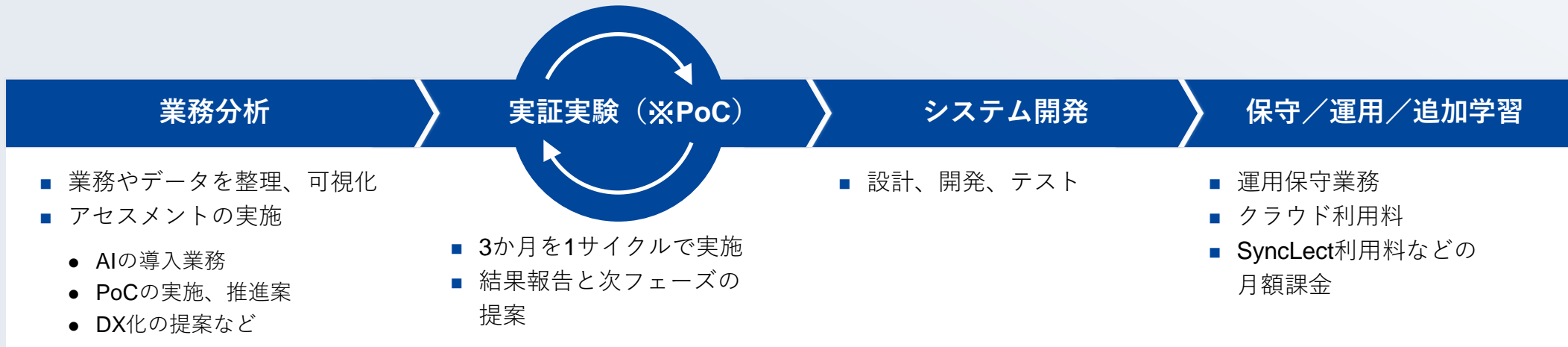


# ▶ 「AIインテグレーションサービス」とは...

お客様とコミュニケーションを重ね、「一気通貫」で実用性の高いシステムを提供

## — ポイント

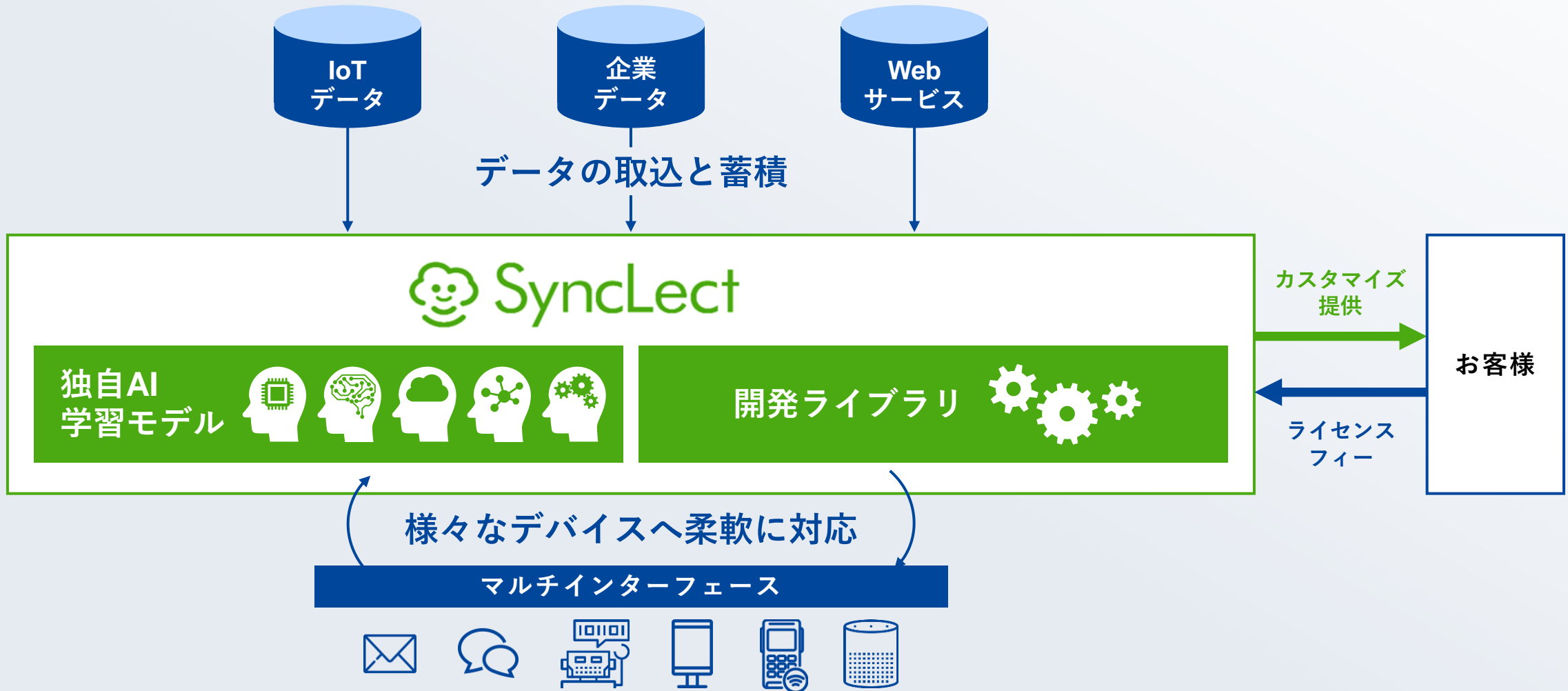
- 不明瞭な要件やAIに対する過度な期待→お客様との認識齟齬の発生を回避するために以下のプロセスのうち、**業務分析、実証実験（※PoC）**の実施を繰り返す
- AIの精度に対する絶対的な指標を起こしにくいため、**準委任契約**になるケースが多い
- PoCでは学習精度の向上以外にも、試験運用によって運用課題の洗い出しを行うなど、本番利用をイメージした実証実験を実施



※ PoC：Proof of Conceptの略で、「概念実証」、「実証実験」の意味。新しいシステムが実現可能か、目的の効果が得られるかなどを実験的に行う検証工程のことを指す。

# ▶ 「SyncLect」

部品を再利用可能にする「AI+IoT+ビッグデータの開発&運用プラットフォーム」



# ▶ スーパーシティ構想に向けた当社実績



J-Tech challenges SDGs

## ヘルスケア・地域

- オンライン診療クラウドアプリ
- リハビリテーションAI
- 地域災害予測ソリューション
- デジタルディバイド向けUI

## 物流AI／物流DX

- 配車計画AI
- 配送経路分析
- スペースアナリティクス

## モビリティ

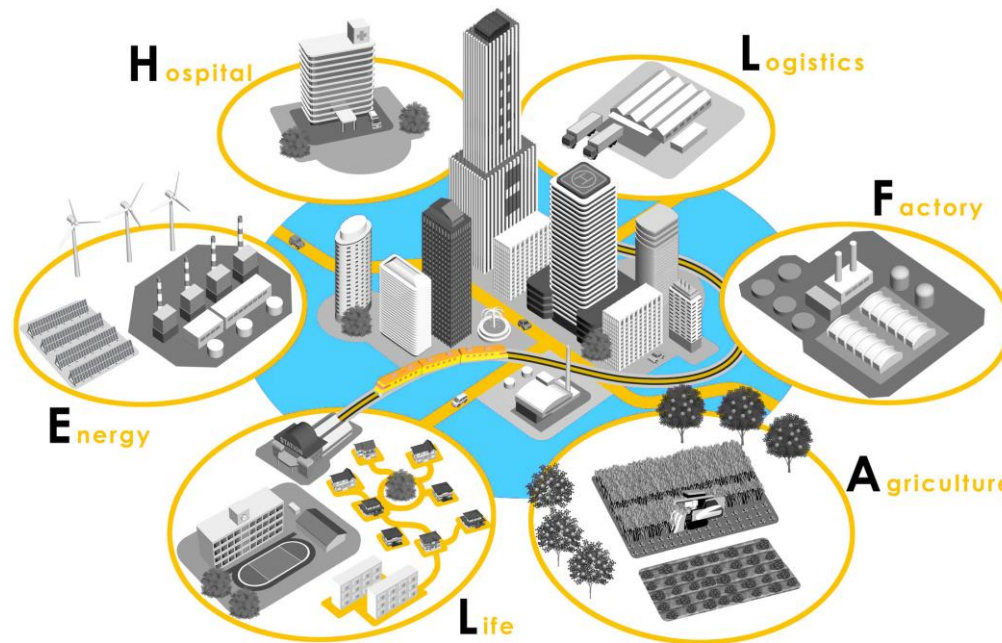
- モビリティ向け画像解析
- スマートグラス
- 5Gソリューション

## スマートストア

- 顔認証決済プラットフォーム
- スマートスピーカ決済
- ダイナミックプライシング
- 店舗内購買行動分析

## スマートビルディング

- トイレ忘れ物検知
- 混雑可視化サービス
- デジタルツイン



# AIの社会実装 Society5.0の実現へ

## 企業都市

日本の企業・  
都市と共創し  
AIの社会実装

## 人

モダンテクノロジー  
×  
人間中心UX人材育成

## 技術

AIを中心とした  
モダンテクノロジー  
を駆使した社会実装

## 02 — 2021年度の振り返り

- 目論み通りいかなかったこと
- 前進したこと



# 2021年12月期決算概要

(千円)

(千円)

	20/12期累計 <b>実績</b>		21/12期累計 <b>予想</b>			21/12期累計 <b>実績</b>			
		構成比 (%)		構成比 (%)	前期比 (%)		構成比 (%)	前期比 (%)	予算達成率 (%)
売上高	1,153,196	100.0	1,154,276	100.0	100.0	1,171,289	100.0	101.6	101.4
AI	403,568	35.0	440,073	38.1	109.0	410,977	35.0	101.8	93.3
DX	575,721	49.9	512,466	44.3	89.0	556,915	47.5	96.7	108.6
プロダクト	72,185	6.3	59,489	5.1	82.4	66,428	5.6	92.0	111.6
OPS	101,719	8.8	142,246	12.3	139.8	136,968	11.6	134.7	96.2
営業利益	169,533	14.7	75,857	6.5	44.7	91,414	7.8	53.9	120.5
経常利益	155,835	13.5	77,641	6.7	49.8	93,194	7.9	59.8	120.0
当期純利益	153,115	13.3	23,589	2.0	15.4	27,038	2.3	17.6	114.6
1株当たり当期純利益	180円46銭		24円94銭			29円14銭			

## 売上高

予算：11.54億円	101.4%	実績：11.71億円	(1,700万円の増加)
前期：11.53億円	101.6%		(1,800万円の増加)

### 《目論見通りいかなかったこと》

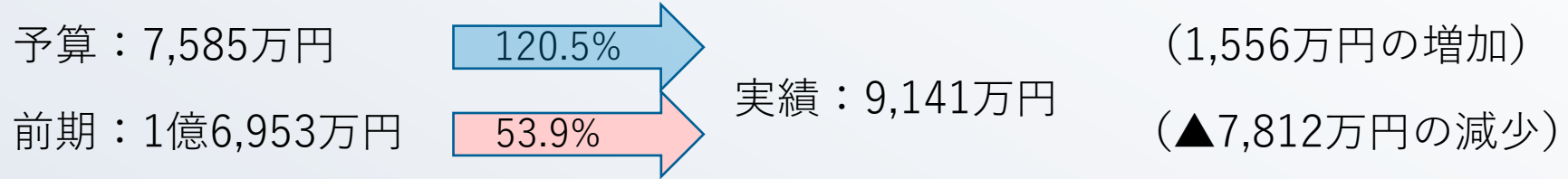
- 上期DX分野で既存顧客の受注が進まず修正予算を出すことになった
- AI：DX→AIのシフトチェンジが下期に失速して、売上を大きく伸ばせなかった
- プロダクト：新規受注が進まず、契約店舗数の影響を受けた結果8%減

### 《前進したこと》

- マイクロソフトとの関係強化によりPowerPlatform案件やAI案件の引き合い・受注が増加
- ストックビジネス（OPS+プロダクト）の売上は計画通り売上2億円に
- 地方自治体、官公庁向け案件
- アライアンス戦略の売上増加（後述の経営指標2を参照）

# ▶ 決算サマリー

## 営業利益



### 《目論見通りいかなかったこと》

- ・ 炎上案件によるコスト増加によって、全体粗利率が低下(47.52%→44.76%)
- ・ 社員の増加（前年同期比：+15名）による教育コスト増

### 《前進したこと》

- ・ 退職率を6.5%に抑えたことで、採用目標の純増10%→純増20%へ
- ・ リモートワークによるPJ推進の確立





# ▶ 決算サマリー

## 当期純利益

予算：2,358万円

114.6%

前期：1億5,311万円

17.6%

実績：2,703万円

(345万円の増加)

(▲1億2,608万円の減少)

《目論見通りいかなかったこと》

- 特別損失3,003万の計上  
出資先（非上場企業）の資金調達が計画通りに進まず、第2四半期に特別損失として計上

## その他

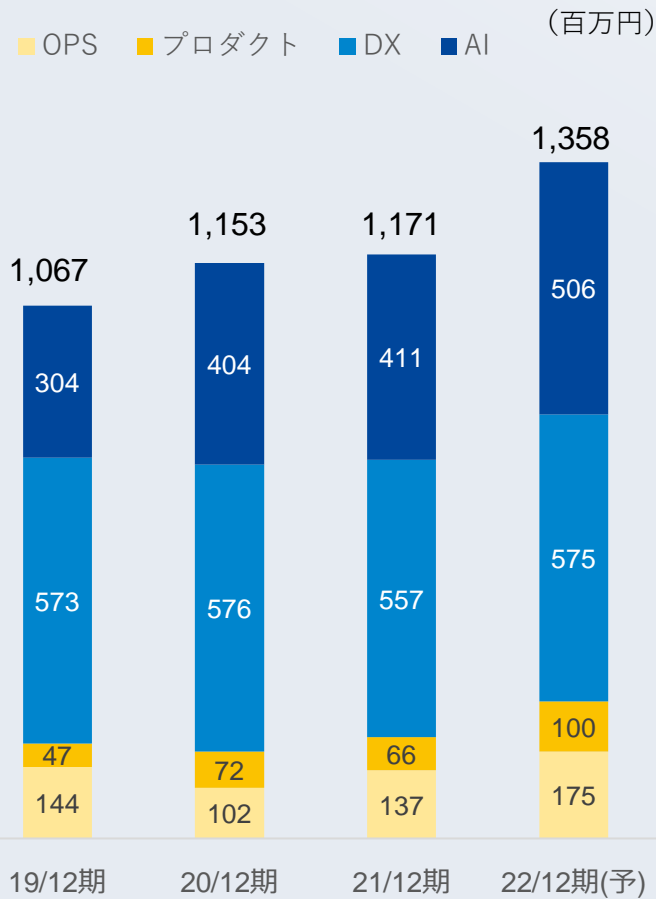
《前進したこと》

- 無人店舗：AZLM CONNECTED CAFEの取り組み
- 社内DXの推進（ペーパーレスによる自動化、ツール導入による自動化など）
- 働き方改革の推進（地方採用や地方移住者の増加）

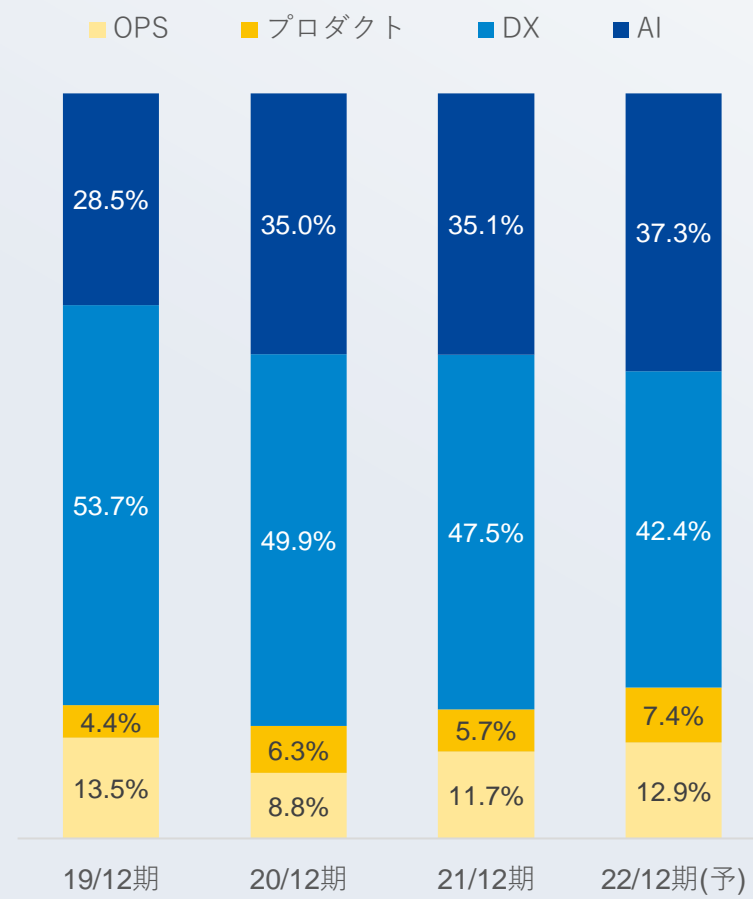


# ▶ 経営指標 1

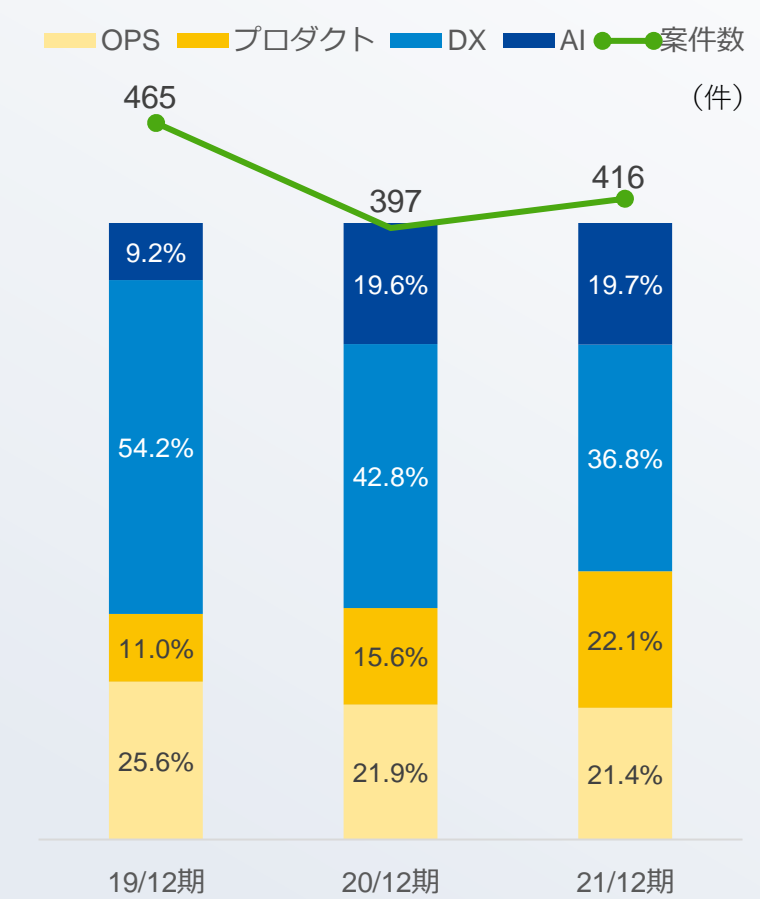
## サービス別売上高



## サービス別売上高構成比



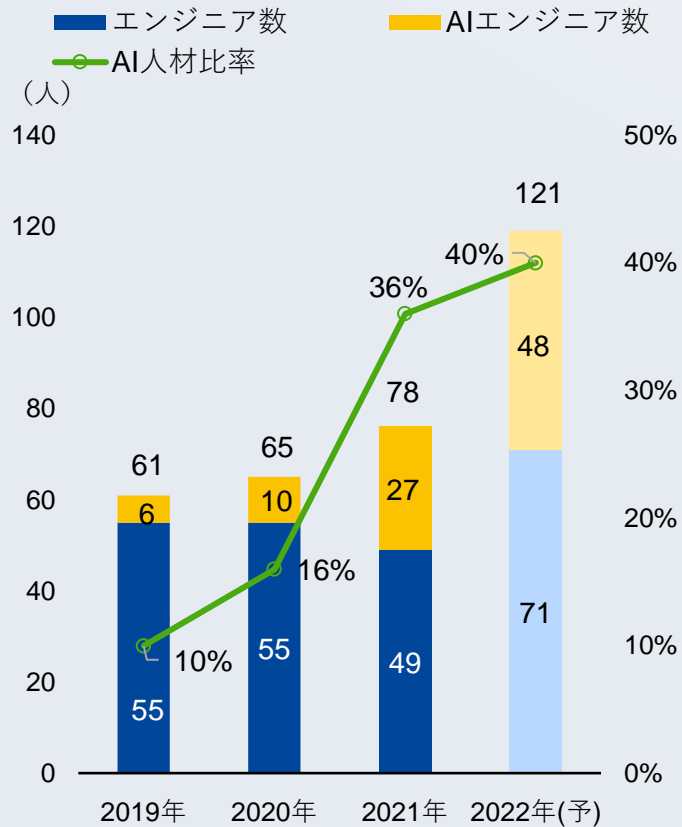
## 実施案件数とサービス別案件比



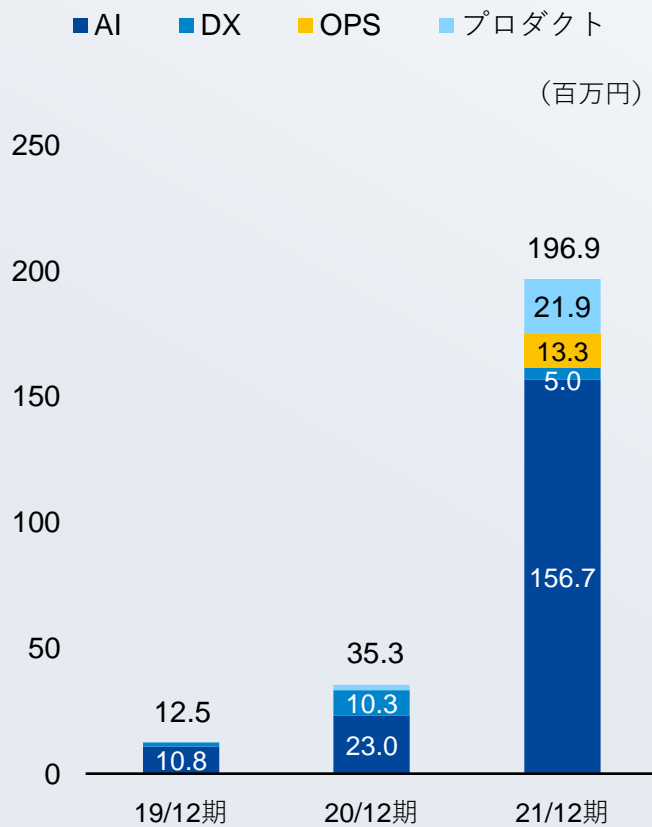
※ 22/12期予測値については、子会社を含む連結数字

# ▶ 経営指標 2

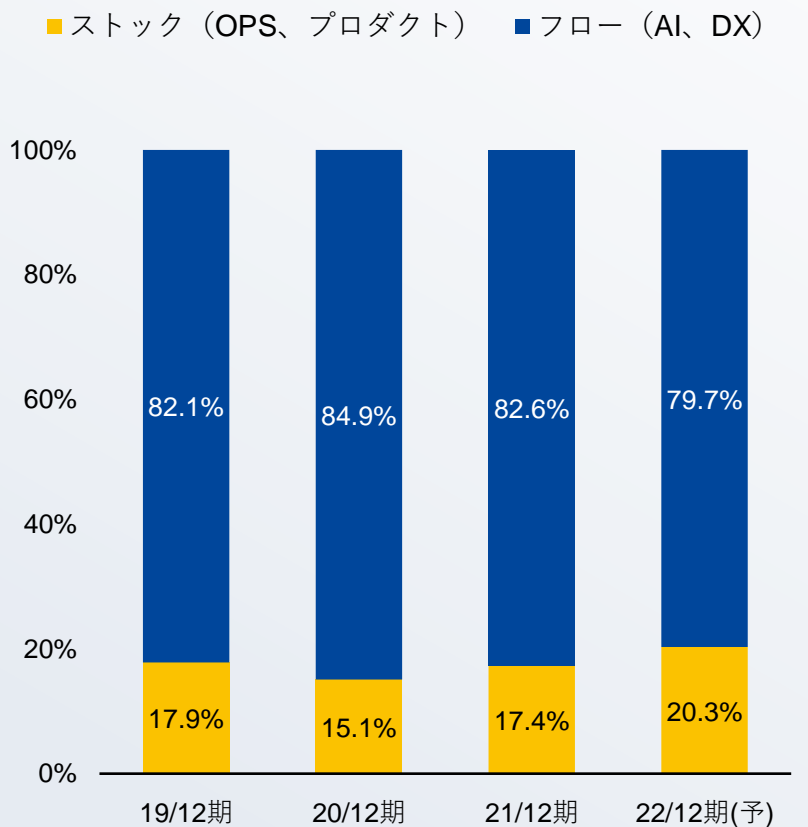
## エンジニア数・AI人材比率の推移



## アライアンス戦略関連売上高



## ストック・フロー比率



※ 22/12期予測値については、子会社を含む連結数字



短期

2~3年

## 既存事業の拡大

DXニーズへの対応

- AIの市場展開
- 効率化・自動化・内製化への対応

## 収益源の多様化

外部リソースの活用

- アライアンス戦略
- パートナー活用

中・長期

3~5年

## 収益基盤の強化

ストック比率向上

- クラウドサービス売上増
- OPS化、ラボ化
- ライセンスビジネス

## AI実用化時代への対応

新たな収益源の確保

- IoTデバイス戦略
- 知財戦略

# ▶ 成長戦略の進捗状況

## 短期

### DXニーズへの対応

案件受注、人材教育ともにDXニーズに対応中。  
 一気通貫モデルの強みを活かして、**協業案件が増加中**。

### 外部リソースの活用

アライアンス戦略の売上も増加。マイクロソフトとの協業によって**大手企業案件が増加中**。

(参照：経営指標)  
 サービス別売上高  
 売上高・粗利のサービス別構成率  
 サービス別実施案件数  
 エンジニア数・AI人材比率の推移

(参照：経営指標)  
 アライアンス戦略関連売上高

## 中・長期

### ストック比率の向上

2020年度：15.1% → 2021年度：17.2%  
 着実にストック比率向上を推進中。

### 新たな収益源の確保

R&D、自社サービス開発に加えて、知財戦略を推進し  
 将来の種まき中。

(参照：経営指標)  
 売上高・粗利のサービス別構成率  
 スtock・フロー比率

# 03 — 2022年度業績予測

2022年2月の子会社設立により連結決算へ移行

	21/12期累計 <b>実績</b>		22/12期累計 (連結) <b>予想</b>		
		構成比 (%)		構成比 (%)	前期比 (%)
売上高	1,171,289	100.0	1,358,264	100.0	116.0
AI	410,977	35.0	506,949	37.3	123.4
DX	556,915	47.5	575,931	42.4	103.4
プロダクト	66,428	5.6	100,225	7.4	150.9
OPS	136,968	11.6	175,157	12.9	127.9
営業利益	91,414	8.1	38,386	2.8	42.0
経常利益	93,194	8.2	42,886	3.2	46.0
親会社株主に帰属する 当期純利益	27,038	2.5	25,369	1.9	93.8
1株当たり当期純利益	29円14銭		27円10銭		

# 04 — 具体的な課題と戦略



売上向上

- ロイヤルクライアントの計画的な奪取
  - ▶ コンサルチームの強化によってワンストップの強みを活かす
  - ▶ アライアンスの強化

利益率向上

- ライセンスモデルをはじめとするストックビジネスの強化
- PoC案件や研究開発事例をサービス化、案件化していくことで収益を上げ、SyncLectの活用によって利益率を上げる

収益の安定化

- ラボ契約によるチーム開発によって継続的な契約形態（リカーリングビジネス）を増やす
- スtockビジネスの売上比率向上
  - ▶ フロー型のAI、DX案件から確実にOPS、プロダクトへの積み上げを行う

人材確保

- 人材採用は、子会社2社を含め継続的に実施
  - ▶ 教育、従業員エンゲージメントの向上に向けた社内制度の充実
  - ▶ M&Aによる人材確保

社員待遇の向上

- 技術スキルの幅広いエンジニアが在籍
  - ▶ 子会社化によって職種に合わせて、給与体系の見直しへ
  - ▶ 働き方の多様化

## Webの問い合わせを主体にPull型の営業であらゆる業種・分野のトップ企業などから選ばれる豊富な導入実績

### メーカー

- 日産自動車株式会社
- 日本信号株式会社
- ソニー株式会社

### 卸・物流・航空

- 東京青果株式会社
- 日本航空株式会社
- 大塚倉庫株式会社
- 株式会社トーウン

### 小売・販売

- 株式会社ヴィレッジヴァンガード  
コーポレーション
- 株式会社ビバホーム
- 株式会社ローソン

### 美容・ヘルスケア・スポーツ

- 株式会社りらく
- 株式会社シーエスラボ
- 資生堂美容室株式会社

### ロボット

- 川崎重工業株式会社

### 食品・飲食

- 株式会社力の源ホールディングス
- サッポロホールディングス株式会社
- 株式会社J-オイルミルズ

### 金融・保険

- PayPay銀行株式会社
- 明治安田生命保険相互会社

### エネルギー

- 関西電力株式会社

### 不動産・建設

- 株式会社奥村組
- プロパティエージェント株式会社
- 清水建設株式会社
- 大成建設株式会社

### 通信・Webサービス

- ソフトバンク株式会社
- LINE株式会社
- 株式会社NTTドコモ
- 楽天グループ株式会社

### パッケージ・クラウド

- 日本マイクロソフト株式会社
- 株式会社インフキュリオン
- アマゾンジャパン合同会社

### 人材

- 株式会社フォーラムエンジニアリング
- 株式会社マイナビ
- 株式会社キャリアデザインセンター

### メディア・広告・出版

- 株式会社オプト
- 凸版印刷株式会社
- 株式会社博報堂プロダクツ

### エンタテインメント・スポーツ

- 株式会社タカラトミー
- セガサミーホールディングス株式会社

### 官公庁・公的機関

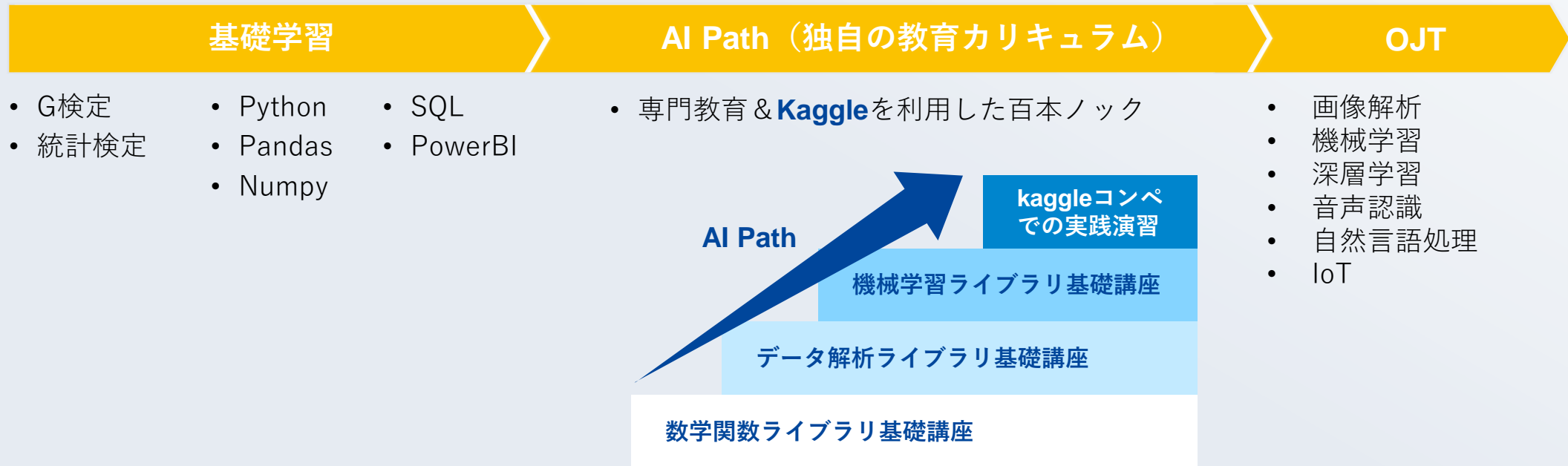
- 経済産業省
- 大阪スマートシニアライフ実証事業推進協議会

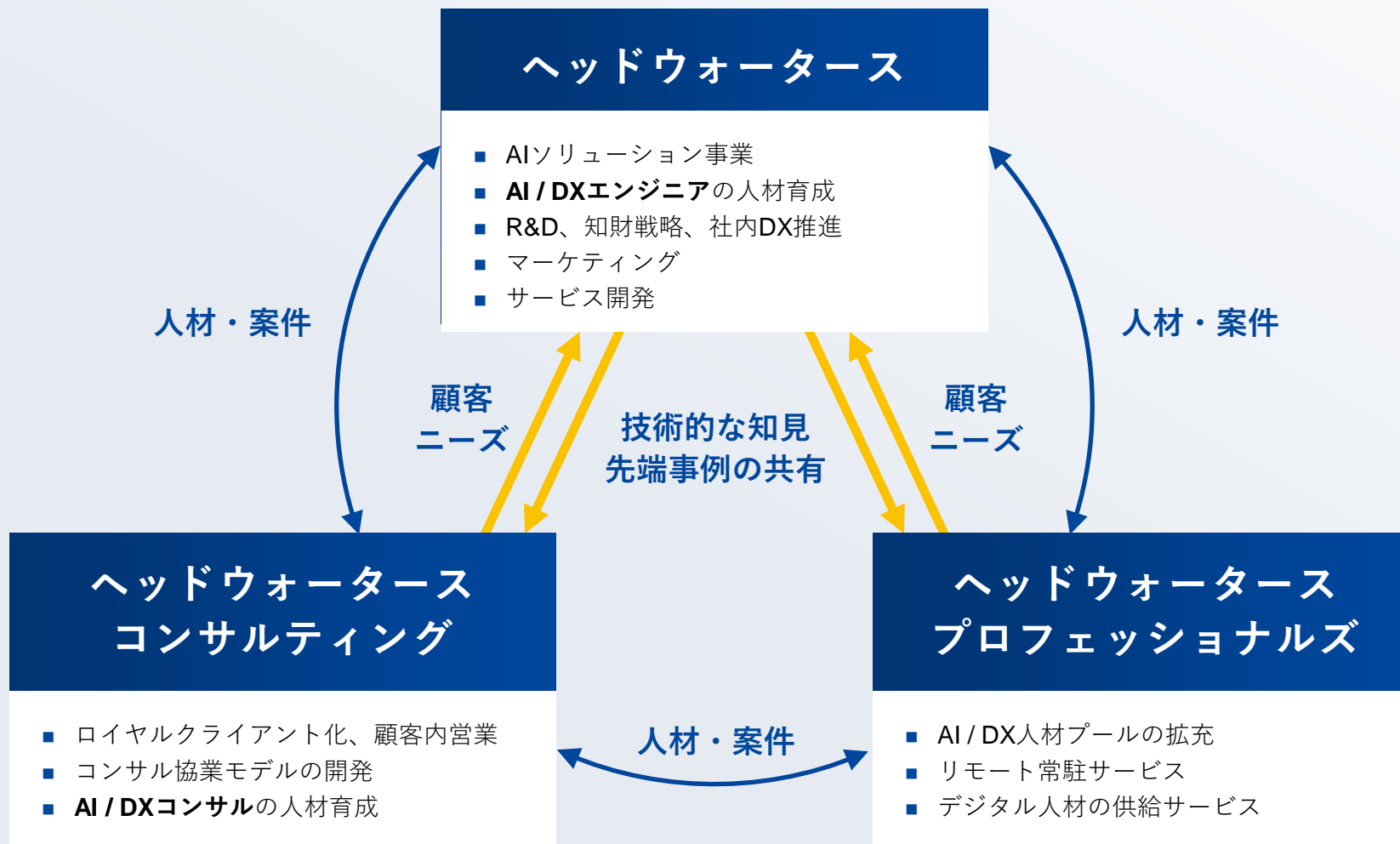
(順不同)

AI未経験人材を1年スパンでAI人材として育てる確立された仕組み

AI人材 = AI Pathの学習状況 + 実務経験・実績

当社の「AIソリューション」を提供可能と認定した人材





## — 今後のAI企業が取るべき方針

### 方針 ①

#### 顧客企業の経営戦略にAIを活用

- バックオフィス側（コスト削減）
- 商品サービス側（売上向上）にAIを活用

- 一気通貫モデルが他社との差別化
- 汎用モデルではなく、ハンズオンのカスタマイズ型ですべての工程をやりぬく  
その中から業界、業種ならではの展開モデルを作り上げていく

### 方針 ②

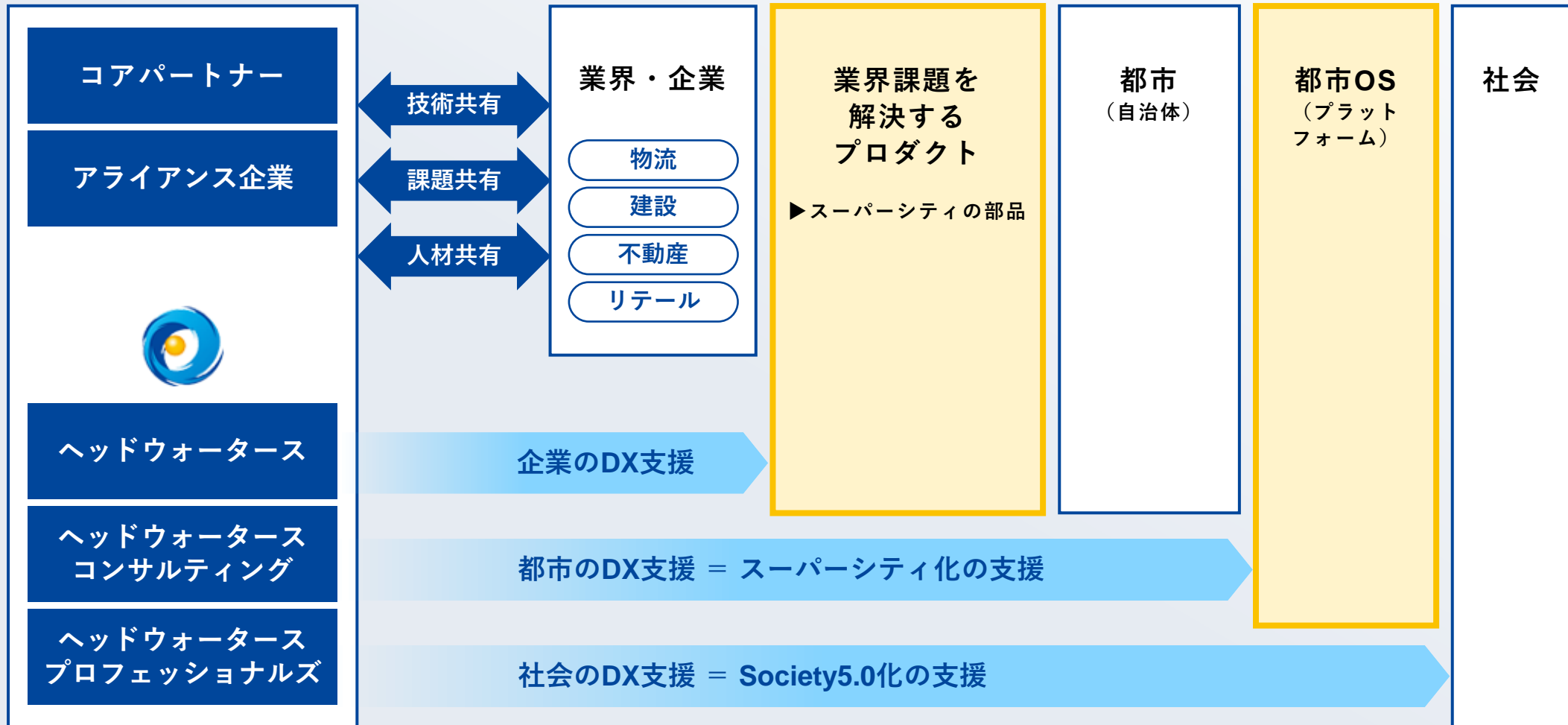
#### 独自のビックデータによる差別化

- AIの民主化 → データの民主化
- リアルビジネスを営む企業をM&A、もしくは業務提携を行う

**Target** ▶ 小売・物流・建設・医療

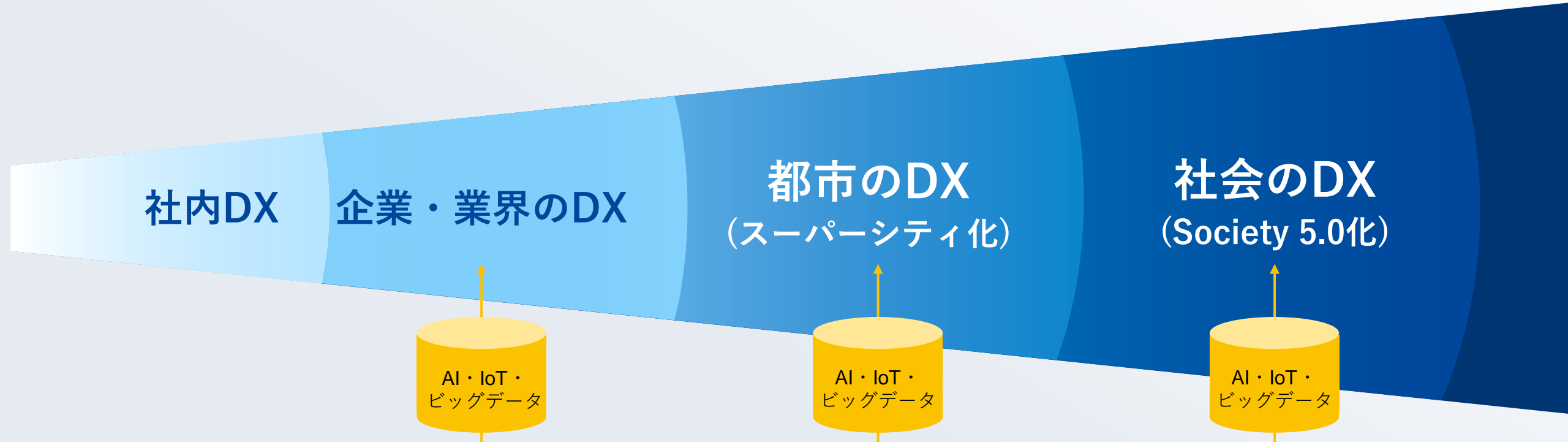
- GAFAの独占に対抗 → 今までにないデータを作れる会社となる → データを解放して個人が活用

Society 5.0に向けた業界・企業と濃密なコミュニケーションが取れる基盤を作る。



▶ 中期経営計画のシナリオ・ストーリー

弊社AI・DX関連事業の成功モデルを展開していくシナリオ



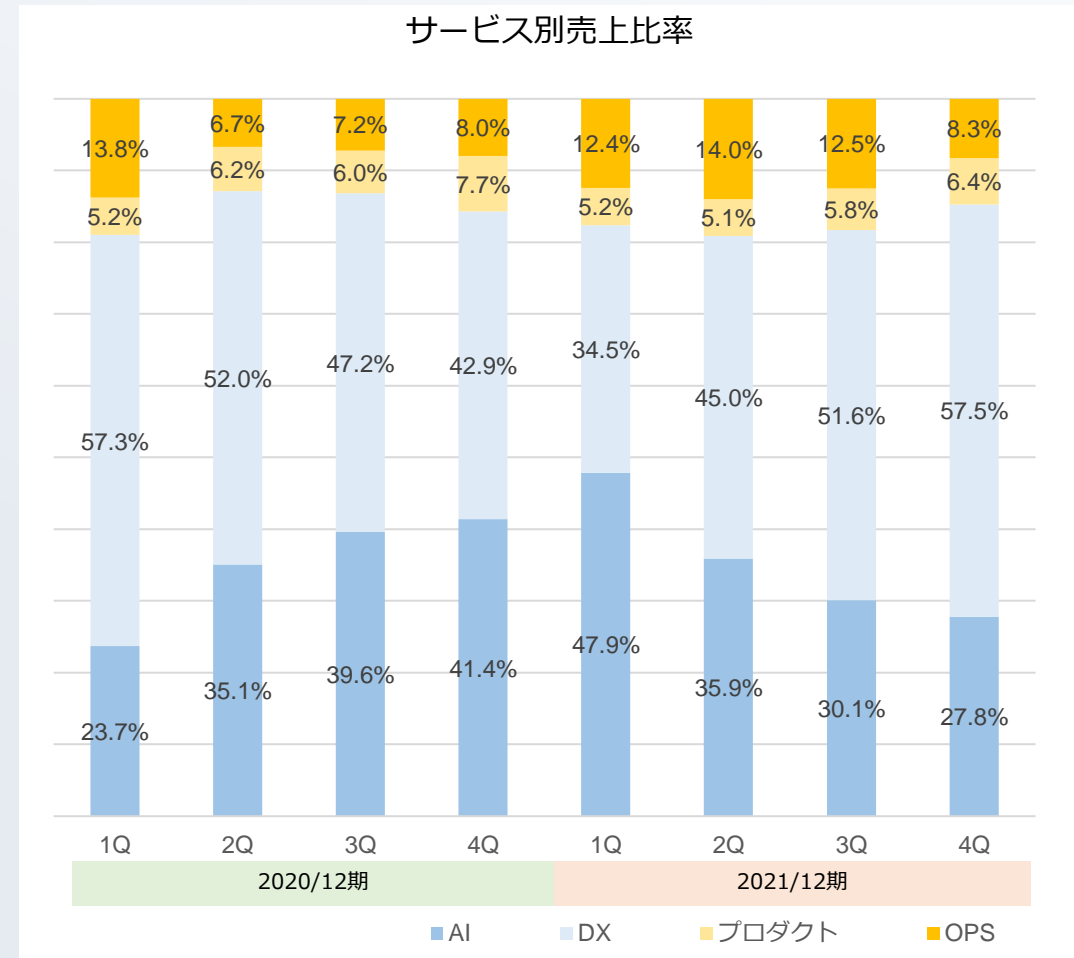
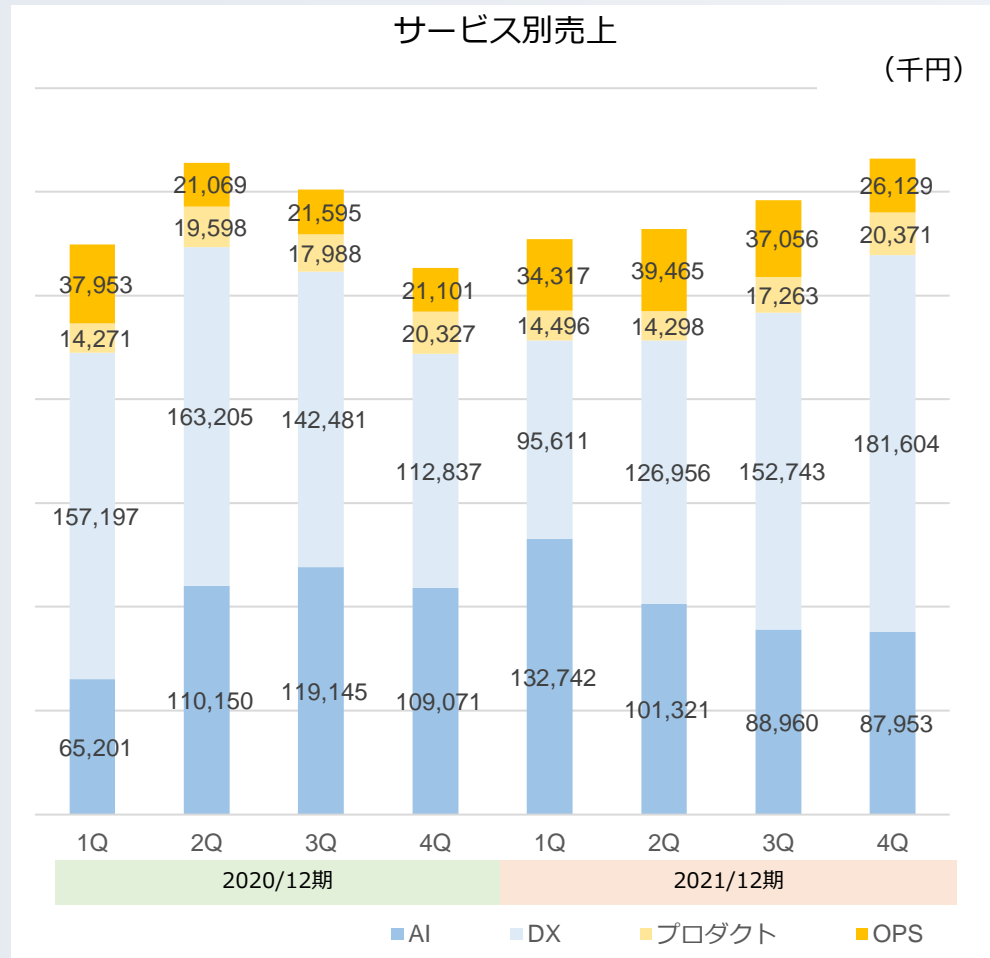
各段階で「DX = 先端技術の社会実装」を実現するヘッドウォータースの力

コンサルティング・UX × AIを中心としたモダンテクノロジー

# — Appendix

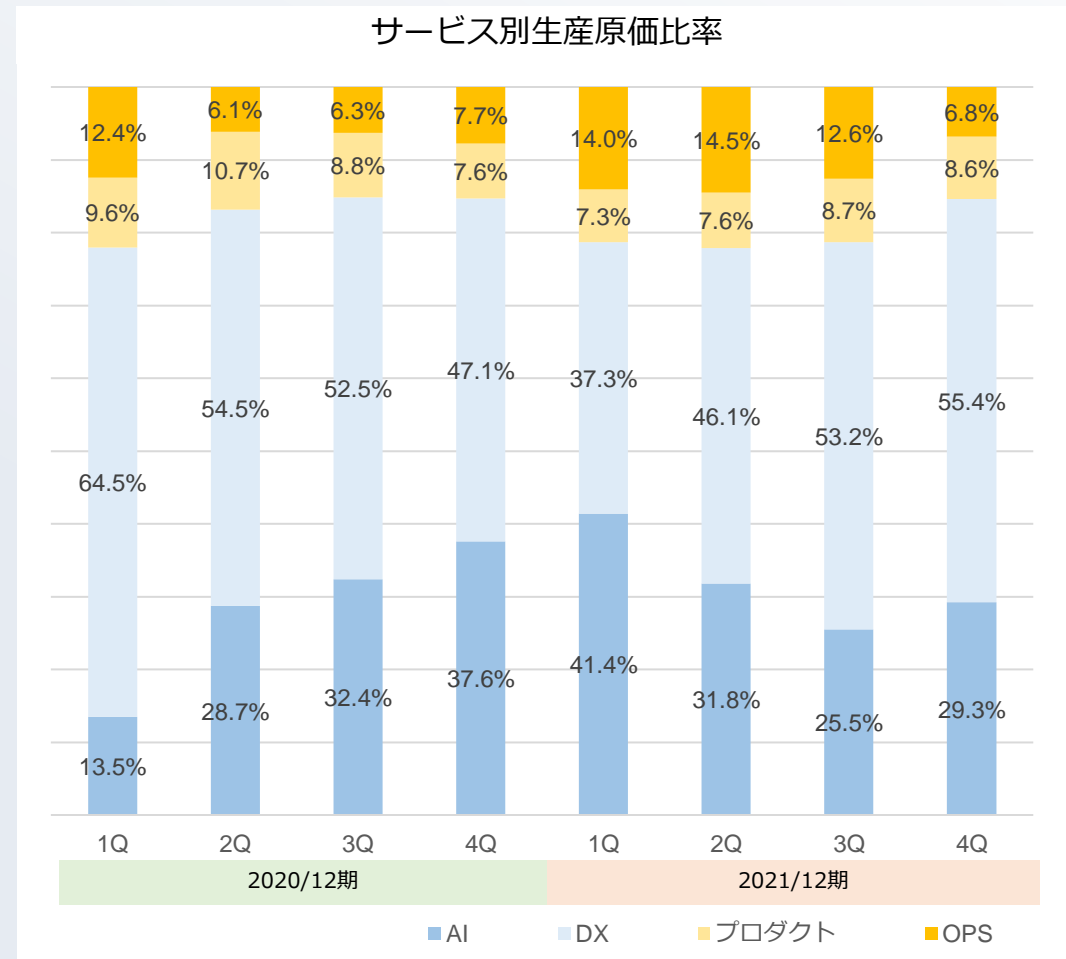
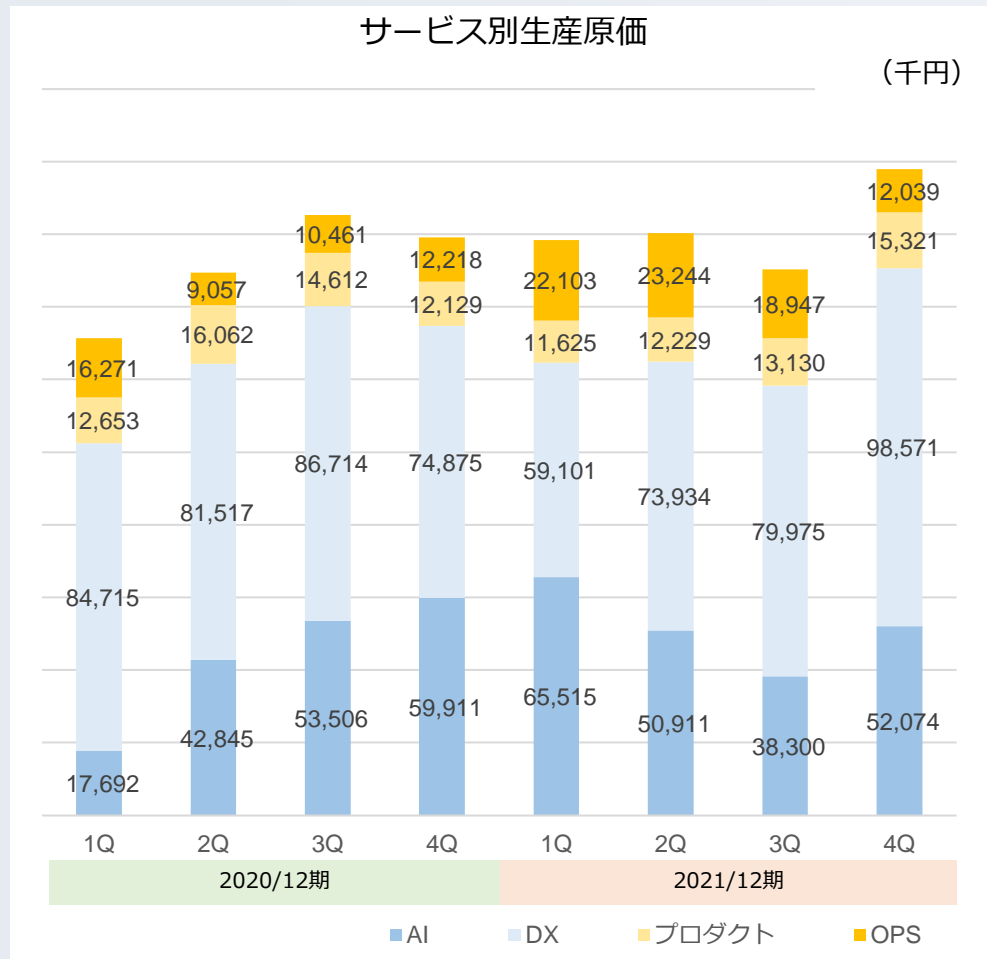


四半期毎のサービス別売上、および売上比率の推移



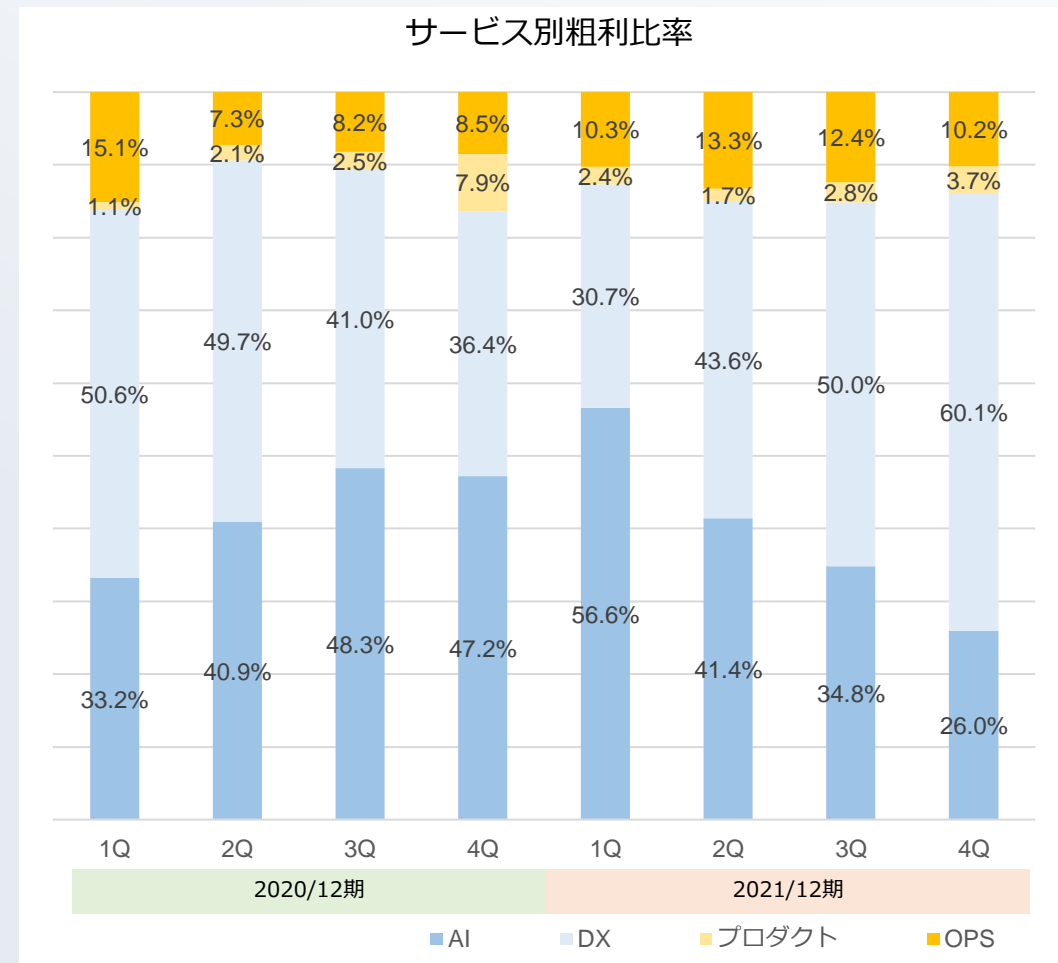
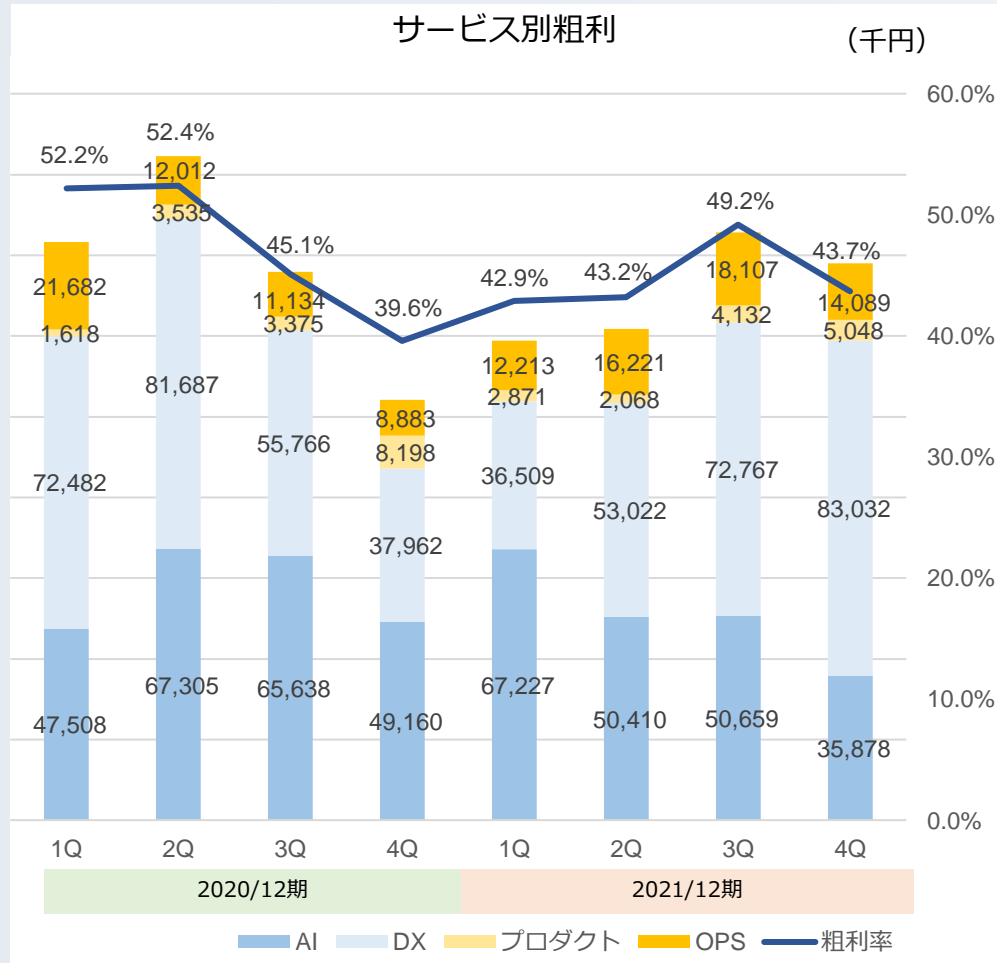
# ▶ 生産原価の推移

四半期毎のサービス別生産原価、および生産原価比率の推移



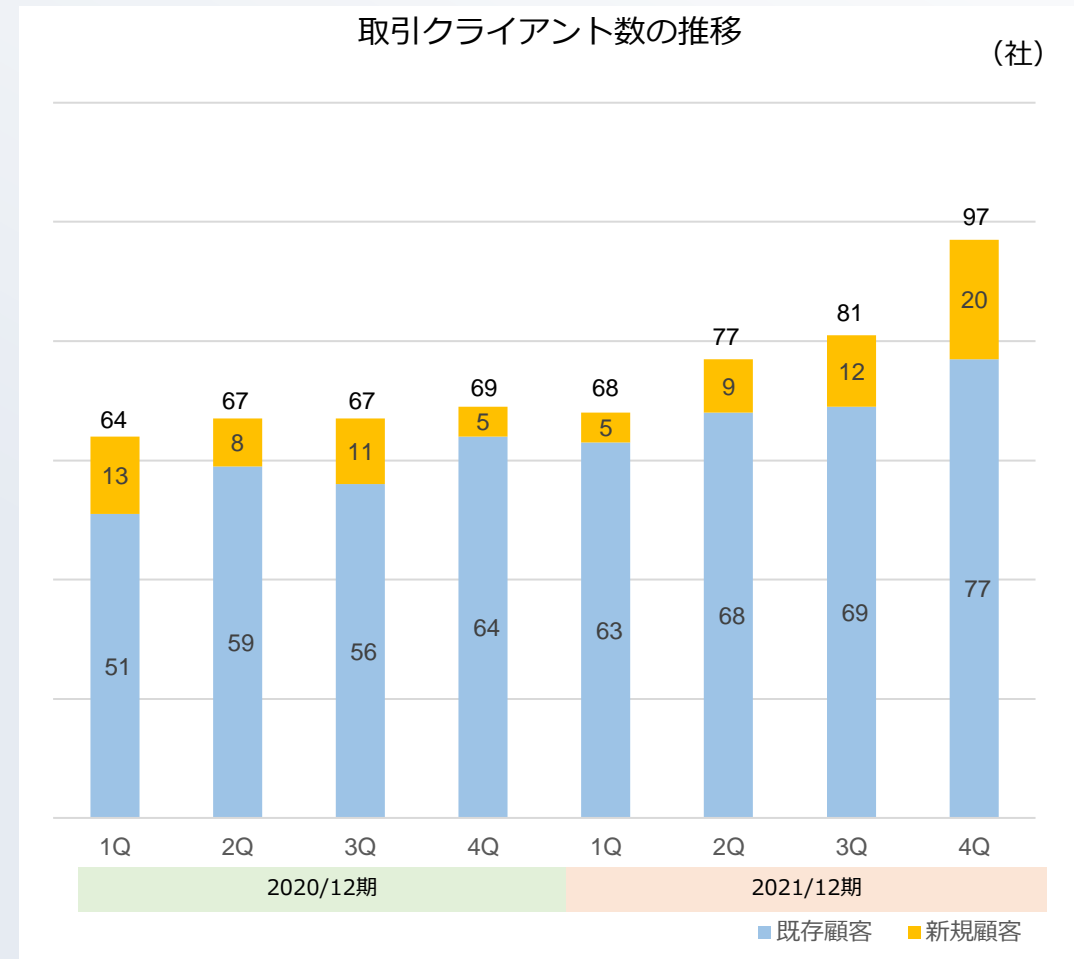
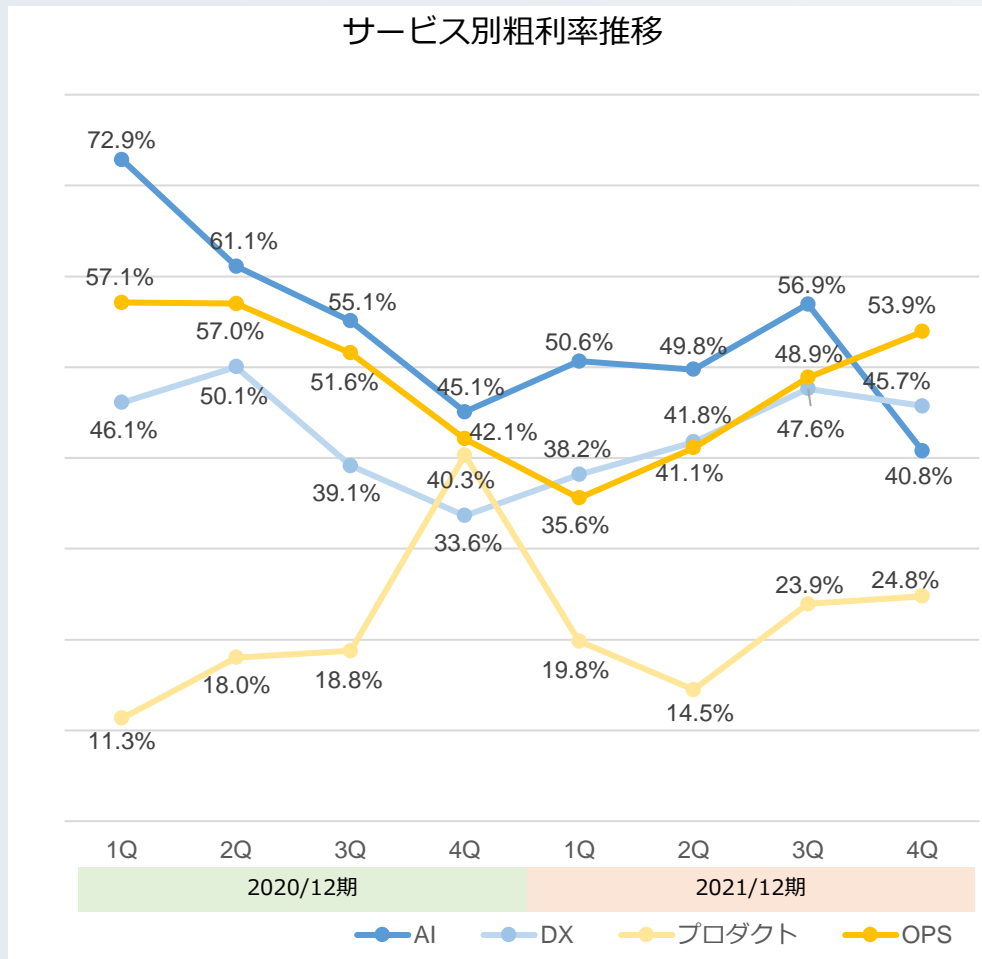
# 粗利の推移

四半期毎のサービス別粗利、および粗利比率の推移



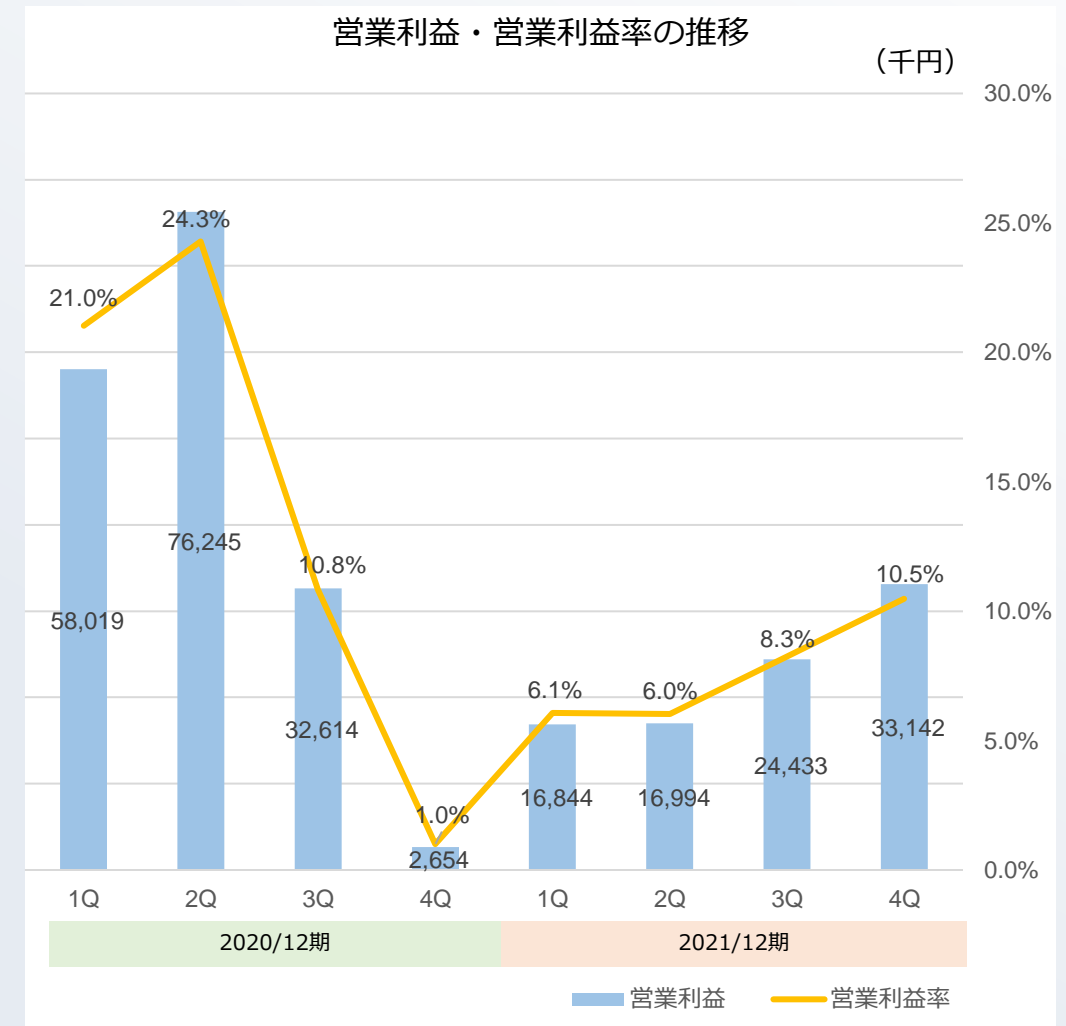
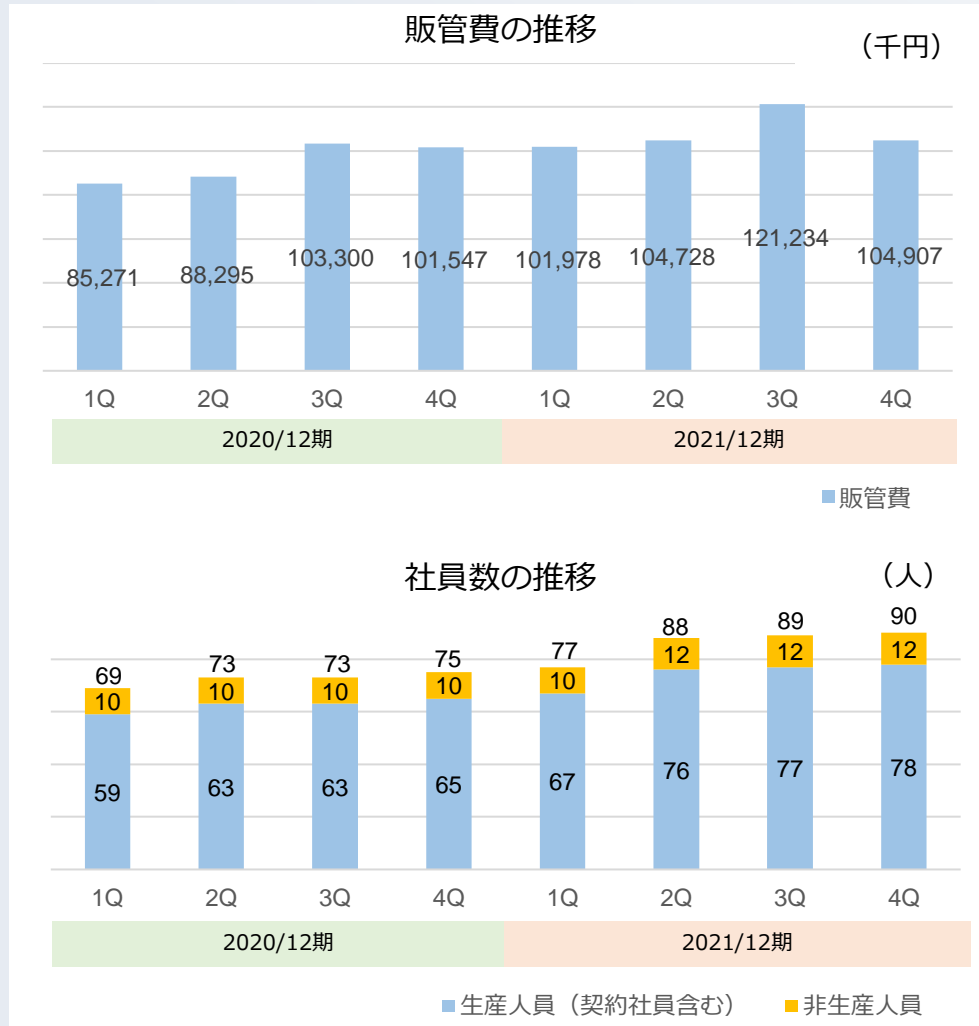
# ▶ 粗利率・取引クライアント数の推移

四半期毎のサービス別粗利率、および取引クライアント数の推移



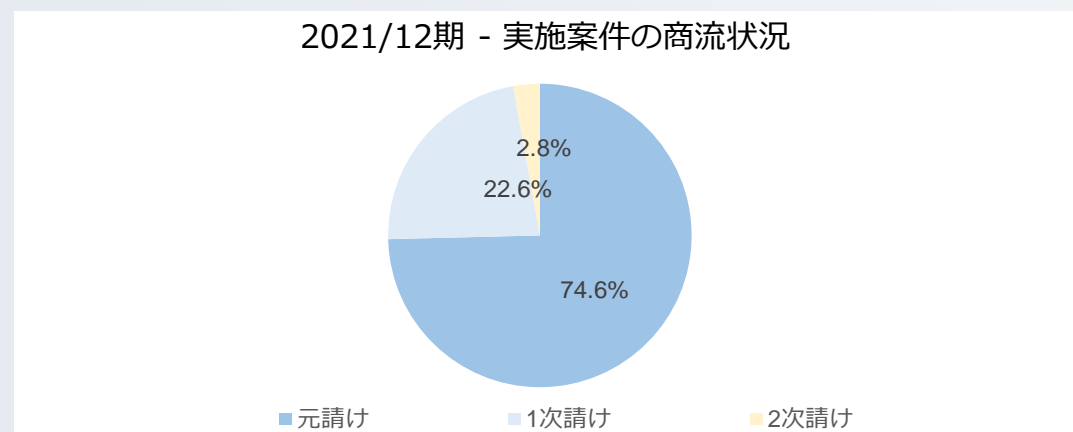
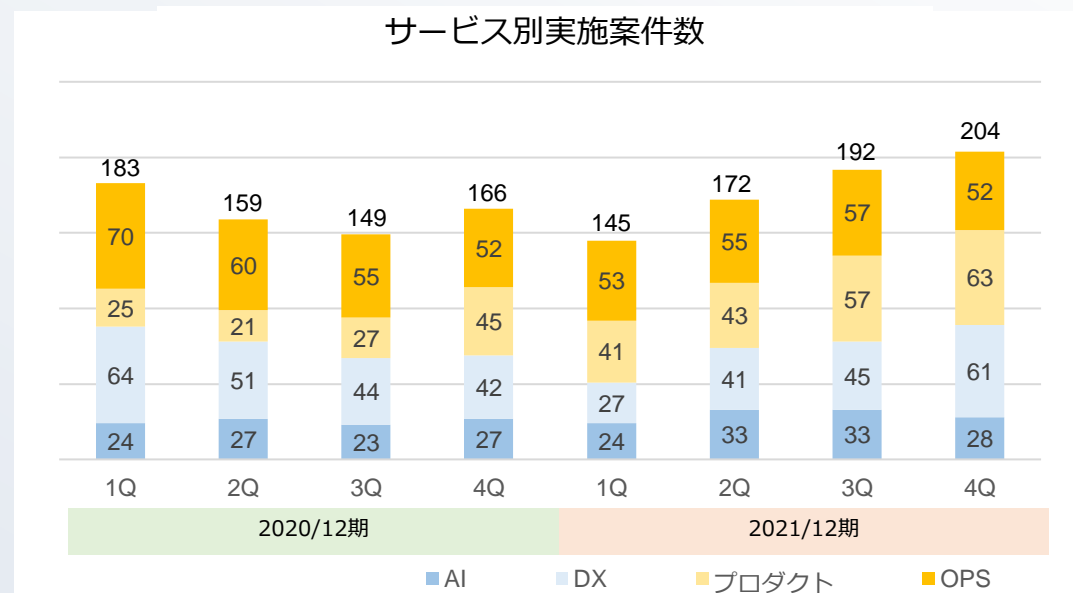
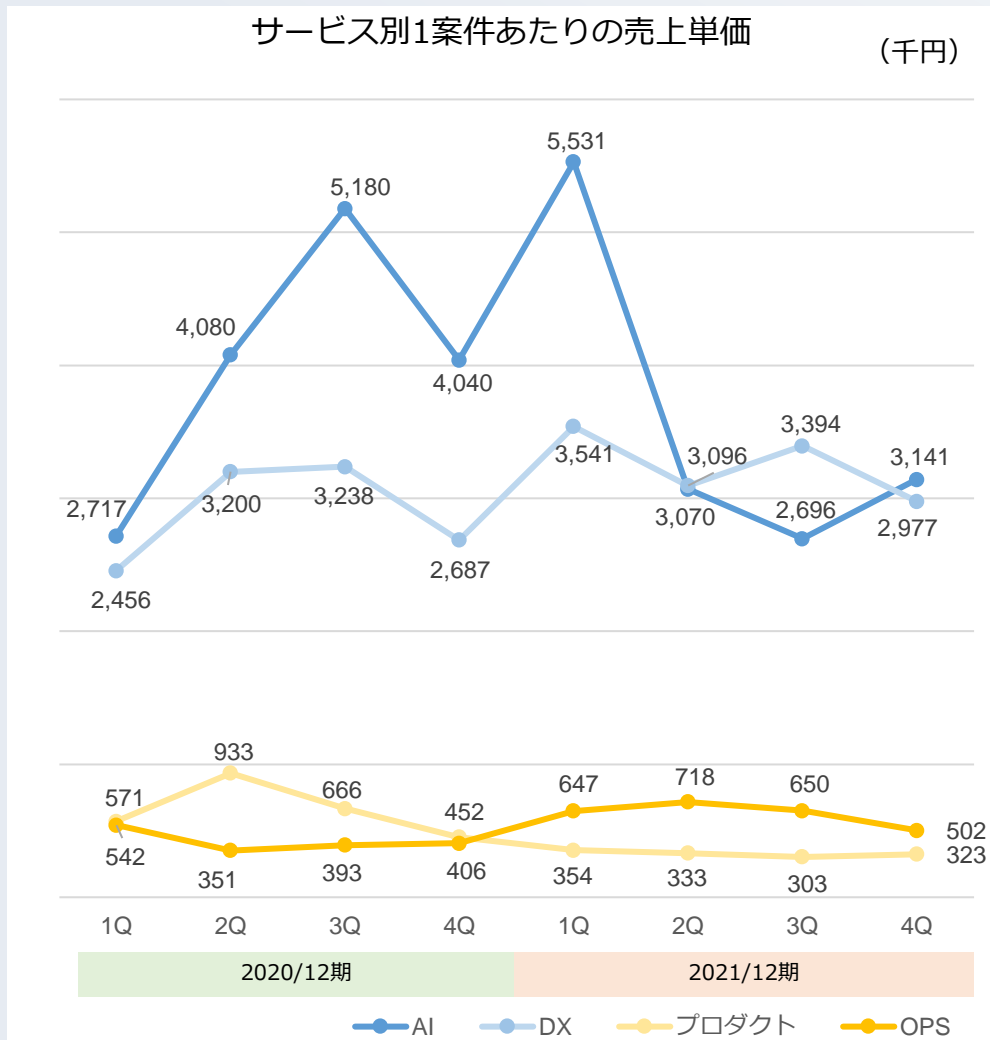
# ▶ 営業利益・販管費・社員数の推移

四半期毎の営業利益、および販管費、社員数の推移



# ▶ 案件あたりの売上単価・実施案件数・商流状況

四半期毎のサービス別1案件あたりの売上単価、および実施案件数の推移と商流状況



## ▶ 本資料の取り扱いについて

- ▶ 本書には、当社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定が必ずしも正確であるという保証はありません。様々な要因により実際の業績が本書の記載と著しく異なる可能性があります。
- ▶ 2022年度の記載数字については、子会社設立の影響により連結予想となっております。
- ▶ 別段の記載がない限り、本書に記載されている財務データは日本において一般に認められている会計原則に従って表示されています。
- ▶ 当社以外の会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。