

事業計画及び 成長可能性に関する事項

株式会社ヘッドウォーターズ

2022年3月29日

証券コード 4011



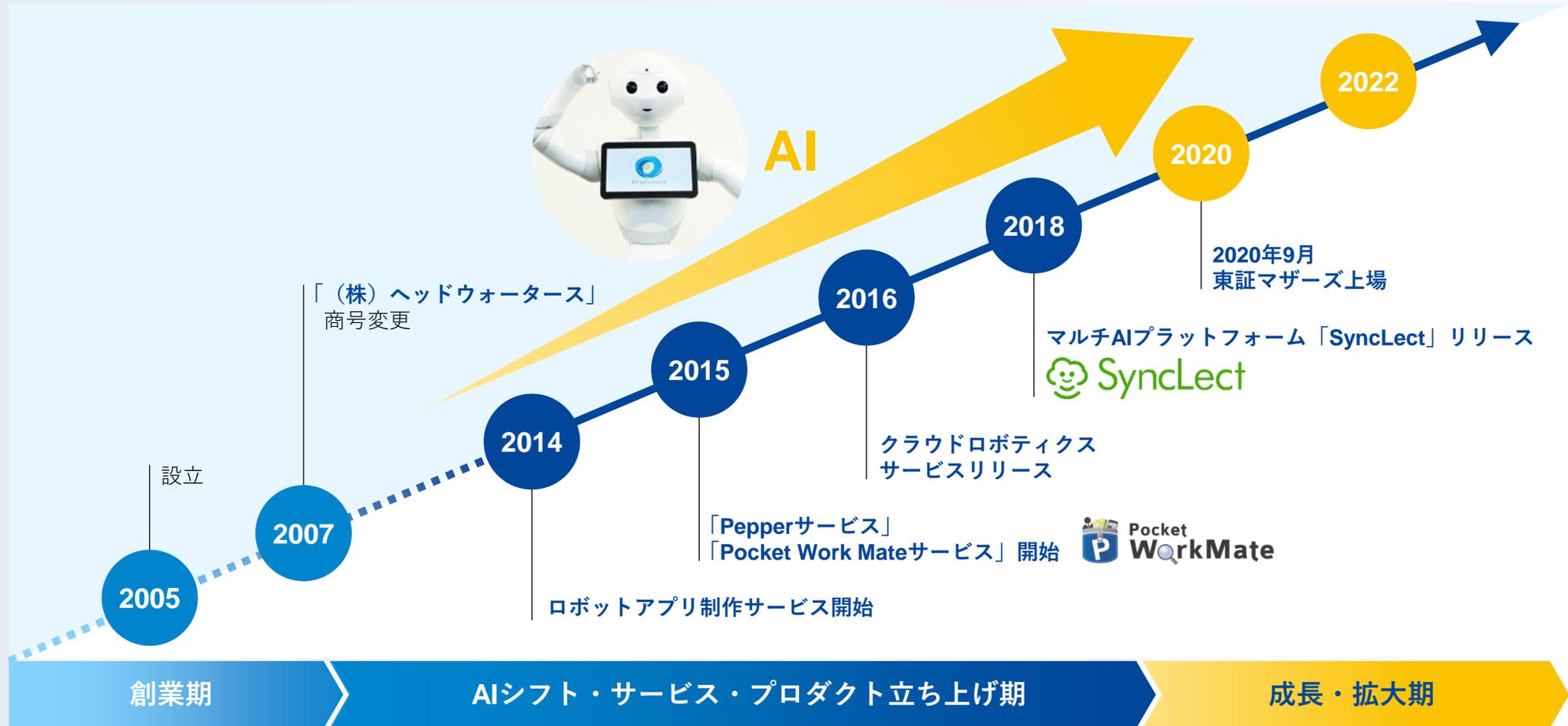
商号	株式会社ヘッドウォータース
設立	2005年11月
代表者	代表取締役 篠田 庸介
本社所在地	東京都新宿区西新宿六丁目5番1号 新宿アイランドタワー4階
資本金	354,266千円
従業員数	89名 (契約社員含まず)

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



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

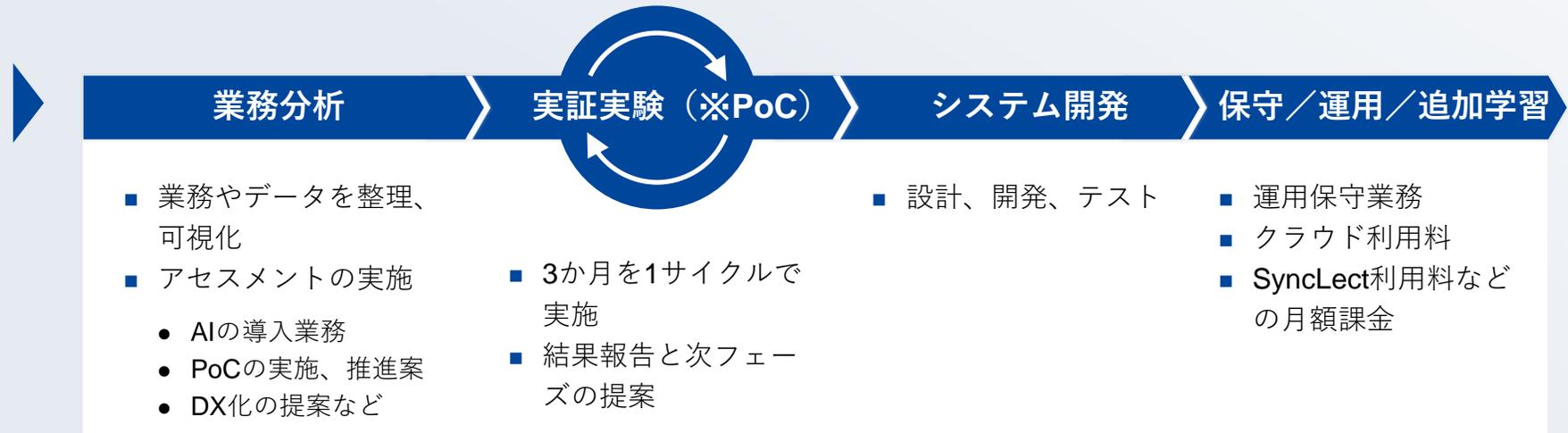
▶ ビジネスフロー① AIインテグレーションサービス

お客様と何度もコミュニケーションを重ねること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**や**アセスメント**、**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



- 業務やデータを整理、可視化
- アセスメントの実施
 - AIの導入業務
 - PoCの実施、推進案
 - DX化の提案など

- 3か月を1サイクルで実施
- 結果報告と次フェーズの提案

- 設計、開発、テスト

- 運用保守業務
- クラウド利用料
- SyncLect利用料などの月額課金

※ 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。

▶ ビジネスフロー② DXサービス

AI化につなげるべく、お客様としっかりリレーションを取りながらサービスを展開



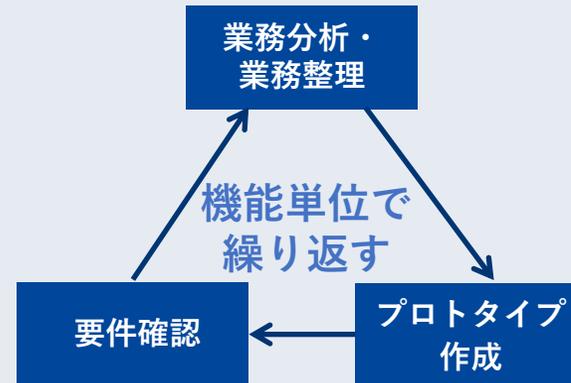
■ 一般的なシステム開発案件



【ポイント】

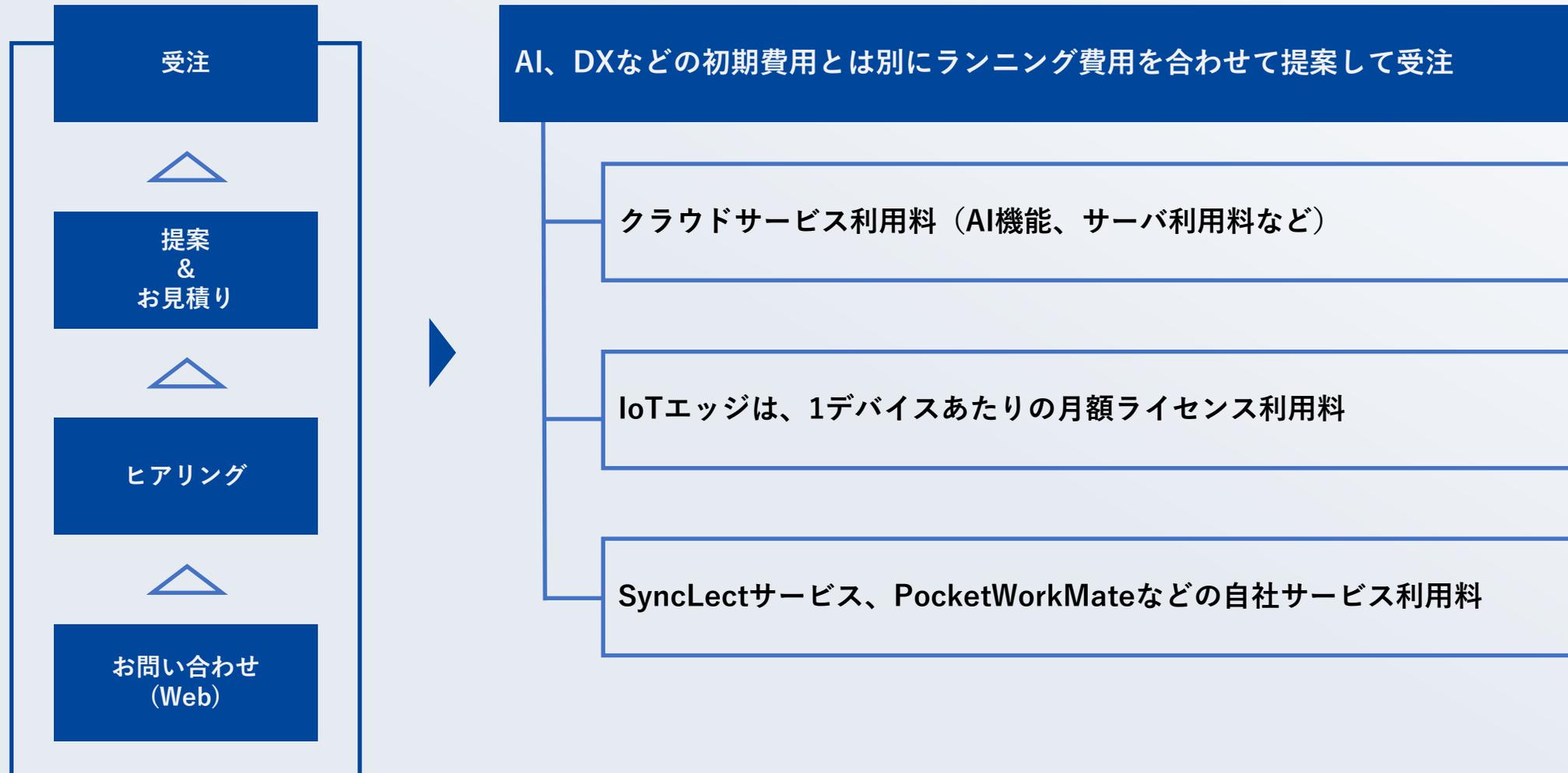
- ▶ 大まかな要件は定まっているが、ディテールまでは詰め切れていないケースが多いため、ヒアリングをしっかりと行った上で提案をし、金額・要件の合意をもって受託開発を請け負う
- ▶ スタートアップやサービス提供をしている会社にはチーム体制を組んで継続的に開発を支援（準委任契約）

■ 業務効率化、自動化案件

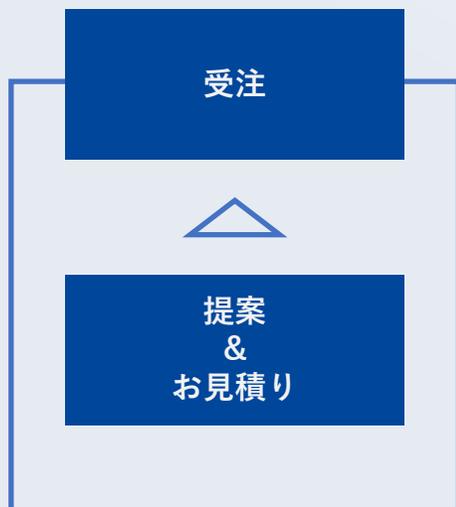


▶ **ビジネスフロー③ プロダクトサービス**

AI、DX案件で作成したシステムに対して、運用保守(OPSサービス)とは別に発生する次の月額課金モデル



AI、DX案件で作成したシステムに対する、運用・保守業務で月額課金モデル



AI、DXなどの初期費用とは別にランニング費用を合わせて提案して受注

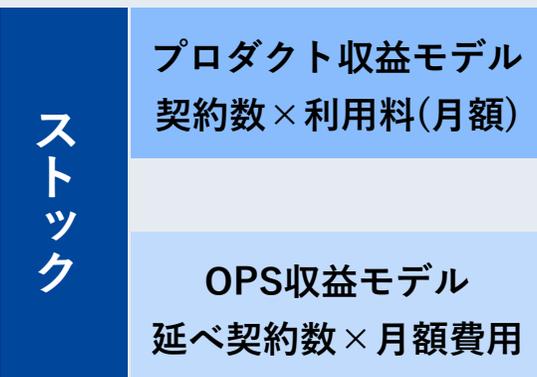
【ポイント】

- OPS単独の案件間い合わせはない
- AI・DX案件の**8割程度**がOPSサービスに繋がっている

▶ 事業の収益モデル

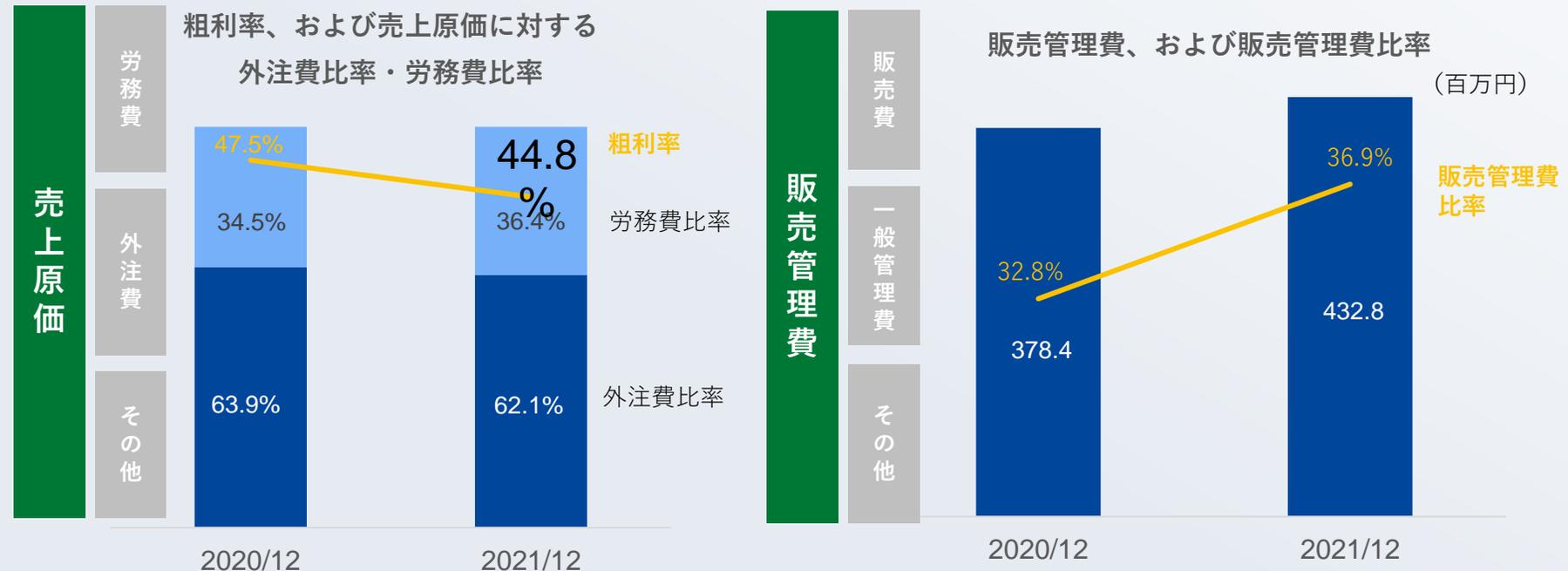
業務効率化に取り組みつつ、フロー収益の拡大を主眼にビジネスを展開、将来的にはストック収益基盤を強化

収入



コスト

売上原価では、社内人材と社外リソースを効率よく組み合わせることでコストを最適化
 販売管理費は、売上の増加に関わらずほぼ同水準で推移
 社内人材を極力利益率の高いAI開発に活用
 DXは実績のあるパートナー企業との協業で業務効率を常に最大化



Webの問い合わせを主体にPull型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)

▶ 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



3.8倍

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

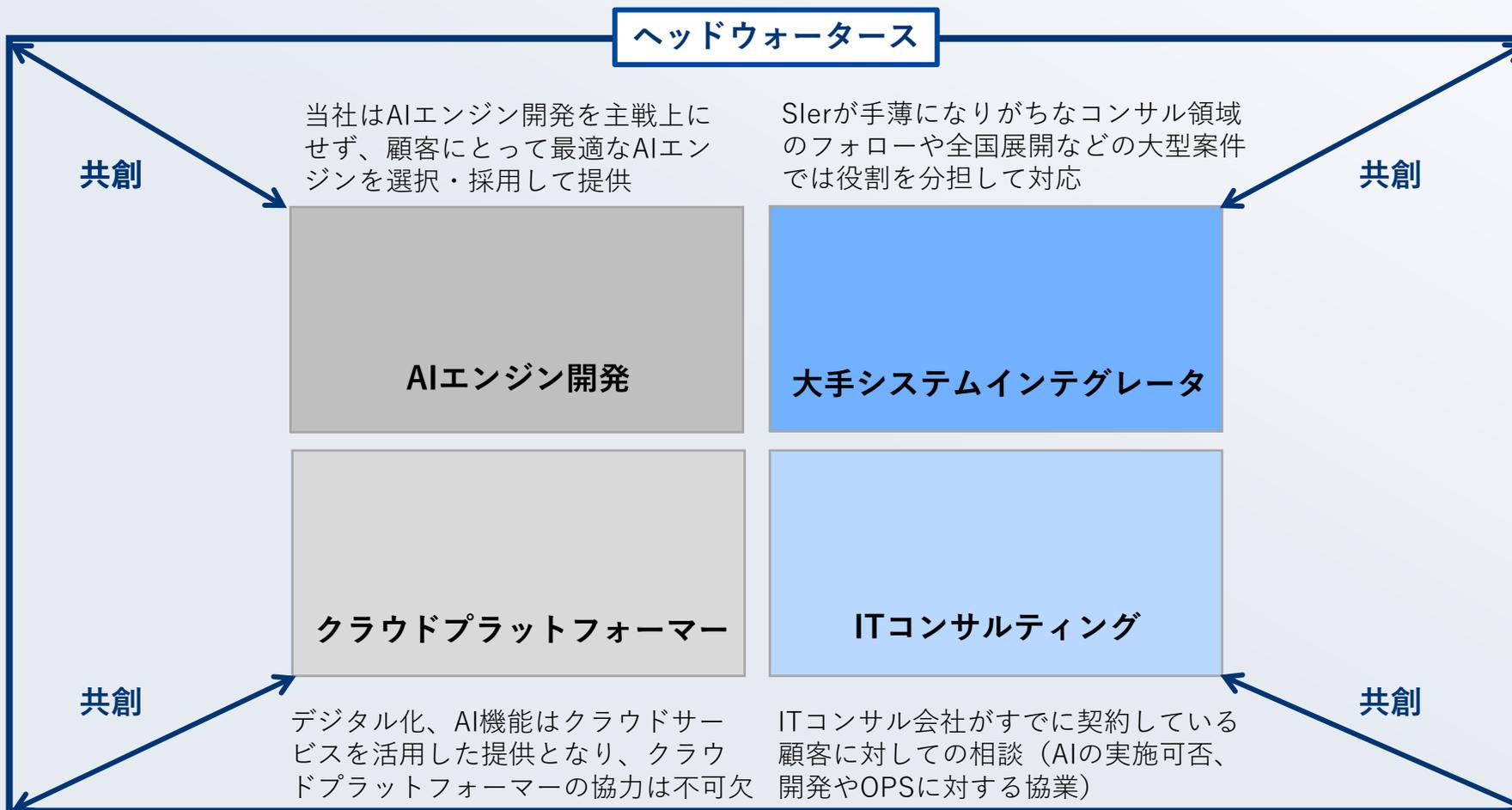
AI人材不足数 (需給ギャップ)



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

加速度的に拡大するAIマーケットにおいて互いを補完するパートナーとして共に発展

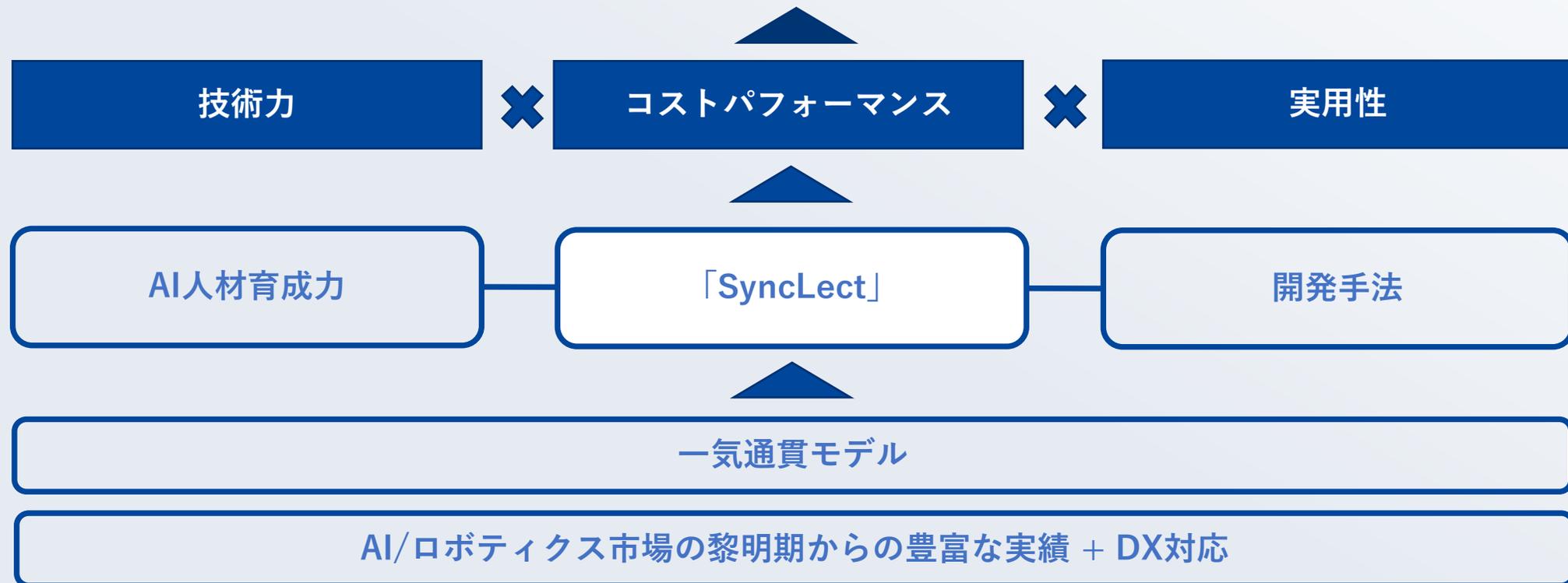
独自のポジション AI関連企業と当社が補完し合って共に市場を創造



▶ 当社の強み

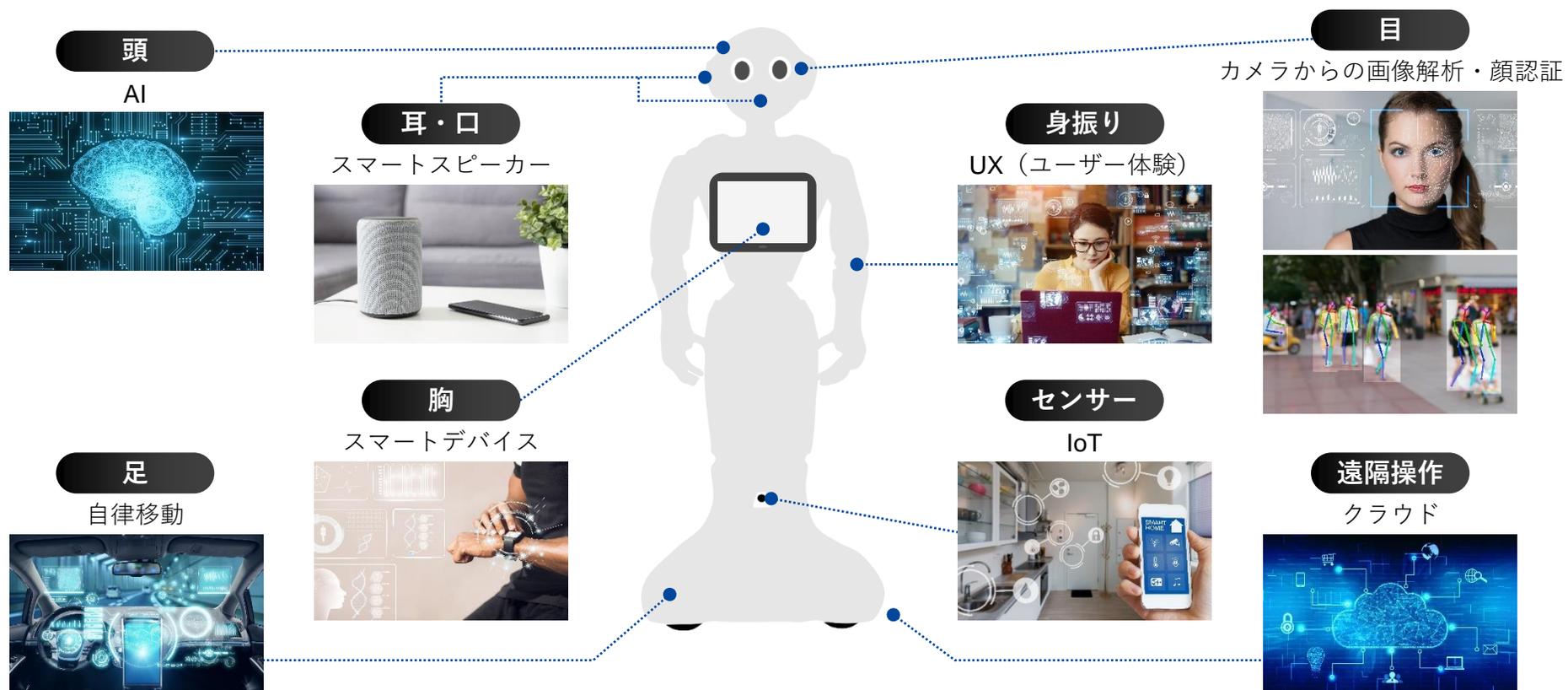
豊富な実績をベースに、顧客ニーズをコンサルティング、PoC、OPS（運用保守）など様々なフェーズで拾い上げ、自社サービスの活用によって利益率を高めます。

新技術のPoC案件から金融系などの大規模システムまで企画～運用保守までのあらゆる開発案件に対応



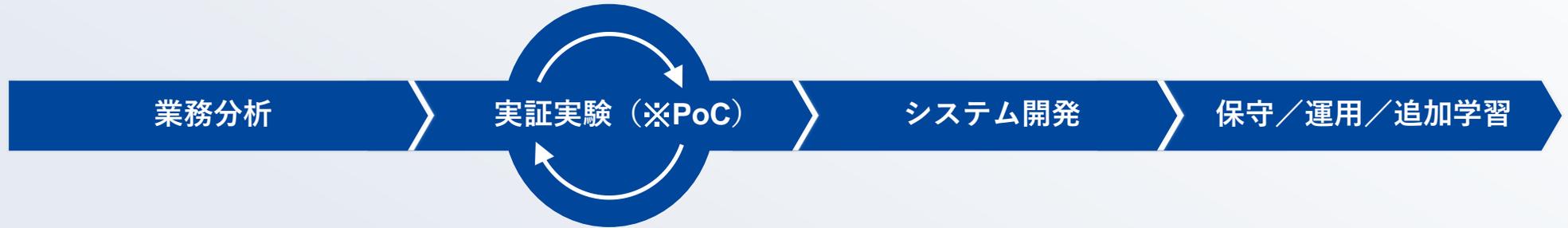
AI/ロボティクス市場の黎明期から事業を推進し、当社の得意分野・優位性を確立

ロボット関連事業で培われた多様な技術



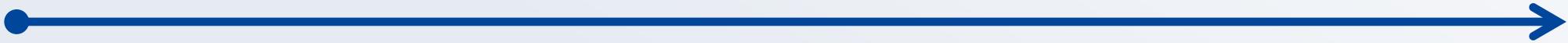
▶ 一気通貫モデル

AIの実装をトータルにサポートすることで、実用性とコストパフォーマンスの高さを実現



AIの実装をトータルにサポート：無駄がない・ミスコミュニケーションが発生しづらい

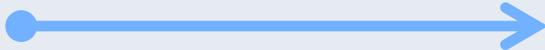
ヘッドウォータース



顧客は複数の会社と契約することで、「コスト増」「スケジュール調整」「コミュニケーションロス」など、リスクが増加

(各社の強みとする領域)

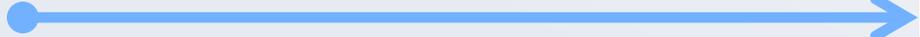
ITコンサル



AIエンジン開発



Sler



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



- G検定
- 統計検定
- Python
- Pandas
- Numpy
- SQL
- PowerBI

- 専門教育 & **Kaggle(※)**を利用した百本ノック

- 画像解析
- 機械学習
- 深層学習
- 音声認識
- 自然言語処理
- IoT

※Kaggleとは

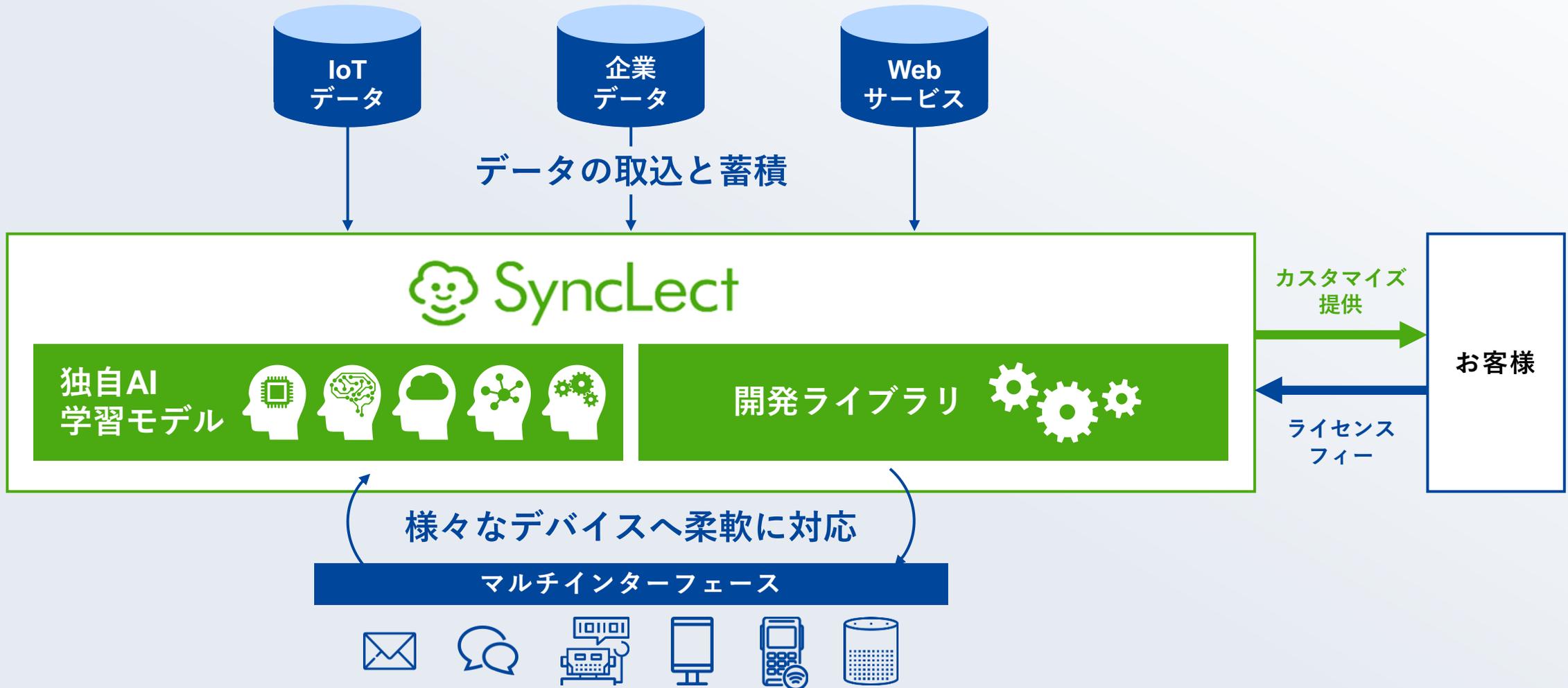
世界中の企業や政府などの組織とデータサイエンティスト/機械学習エンジニアを繋げるプラットフォーム。
 単純なマッチングではなく、「Competetion (コンペ)」がKaggleの特徴の一つ。
 企業や政府がコンペ形式（競争形式）で課題を提示し、賞金と引き換えに最も精度の高い分析モデルを買い取るという、最近でいう一種のクラウドファンディングに近いような仕組み。

⇒当社、メダリスト輩出実績あり



▶ 「SyncLect」

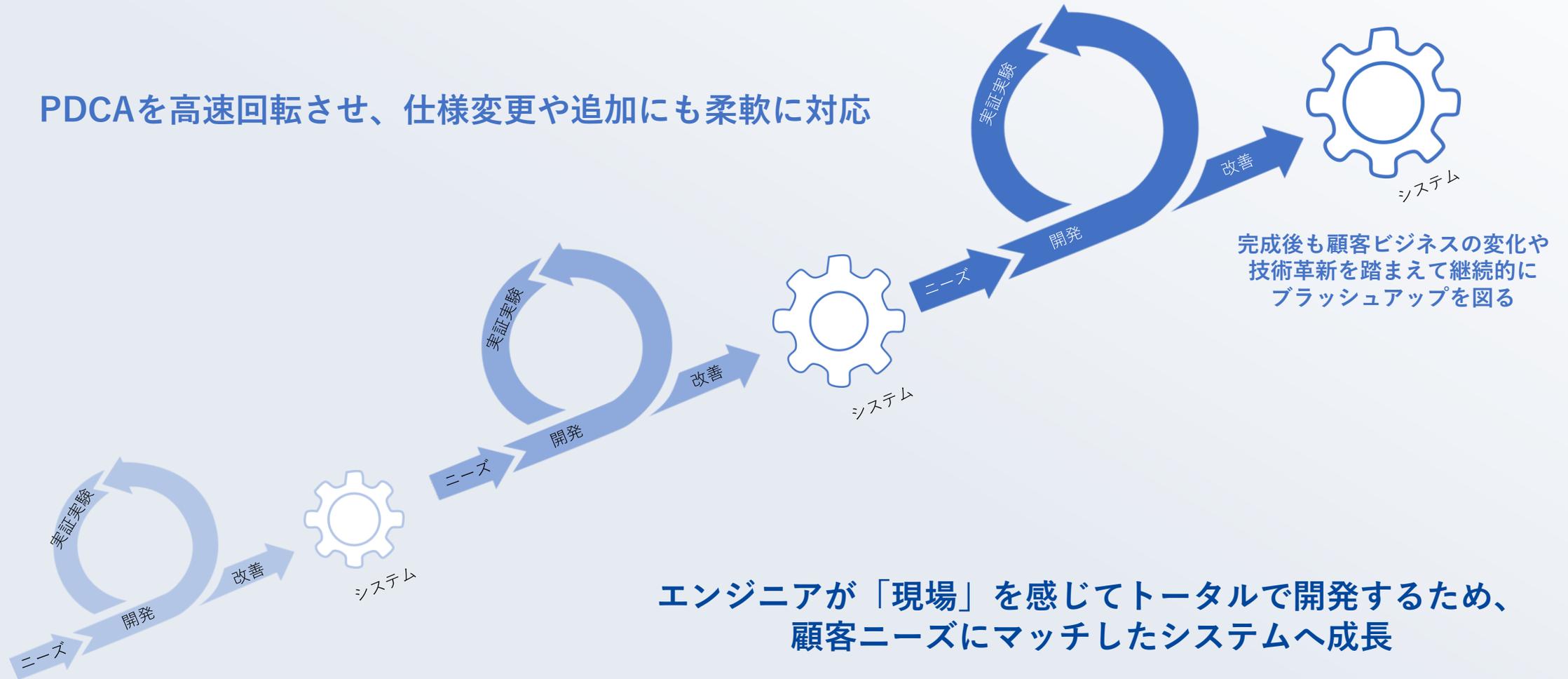
部品を再利用可能にする「AI+IoT+ビッグデータの開発&運用プラットフォーム」



▶ 実用性を重視した開発手法

お客様と一緒にシステムを育て上げるユニークな開発スタイル

PDCAを高速回転させ、仕様変更や追加にも柔軟に対応



エンジニアが「現場」を感じてトータルで開発するため、顧客ニーズにマッチしたシステムへ成長

▶ 成長戦略

短期(2~3年)

既存事業の拡大

AI化の加速

DX→AI

DXを切り口に顧客ニーズを深堀することで、**収益性の高いAI化**にシフト

コロナ対応

新型コロナウイルス感染症拡大を契機に**自動化・非接触化ニーズ**が高まり、本格化する**DXやAI化需要**を確実に捕捉、既存事業の拡大を図る
(**三密対策/混雑認識/非接触認証**+決済/遠隔研修・医療・接客/リモートワーク等)

収益源の多様化

外部リソースの活用

アライアンス戦略

- ①対象とする市場で存在感のあるパートナーと組み、当社はシステム開発に注力し、**効率的に市場シェアの拡大**を図る
- ②提携企業のサービスを当社のAI技術で**付加価値向上**を図る
- ③パートナーと**共同で顧客にサービスを提供**

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

自社開発の「**Pocket Work Mate**」・「**SyncLect**」等のプロダクトを外部のリソースも活用しながら効率的に営業することで、ユーザー数の増加を図る

OPS化、ラボ化

システムをより有効に活用できるように顧客ビジネス・技術の変化をとらえて一歩踏み込んだ運用もしくは顧客専属チームの確保。
継続的な対応の重要性について理解促進を図ることで、既存顧客のOPSサービス、ラボ化の利用に繋げ、**継続率を向上**さらに社内ですべて徹底した効率化を推進し、**収益性の向上**を図る

AI実用化時代への対応

新たな収益源の確保

ライセンス化

アライアンス戦略でシェアを確保し、ライセンス化することで、**新たなストック収益を確保**

IoTデバイス戦略

ロボット、VUI、スマートグラスなど今後成長が見込まれるデバイスを新たな分野として着実に取り込んでいく

リアルデータによる差別化

店舗内行動、現場業務などの行動データをデジタル化することによって、すでにデジタル化されているInternet上のデータや販売データと掛け合わせていく

▶ 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。
 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**
 同社からの引き合い件数：2020年度から1.8倍
 同社経由の受注件数、売上高：2020年度から4倍

外部リソースの活用

アライアンス戦略の売上も増加。
 2020年度：3530万円 → 2021年度：1億9690万円

(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：17.4%
 着実にストック比率向上を推進中。

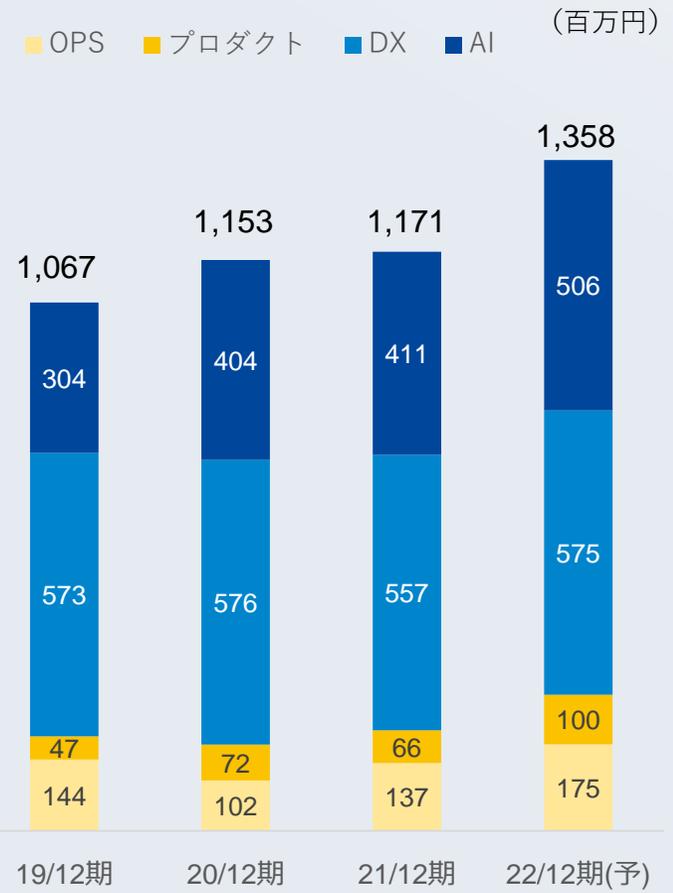
新たな収益源の確保

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。

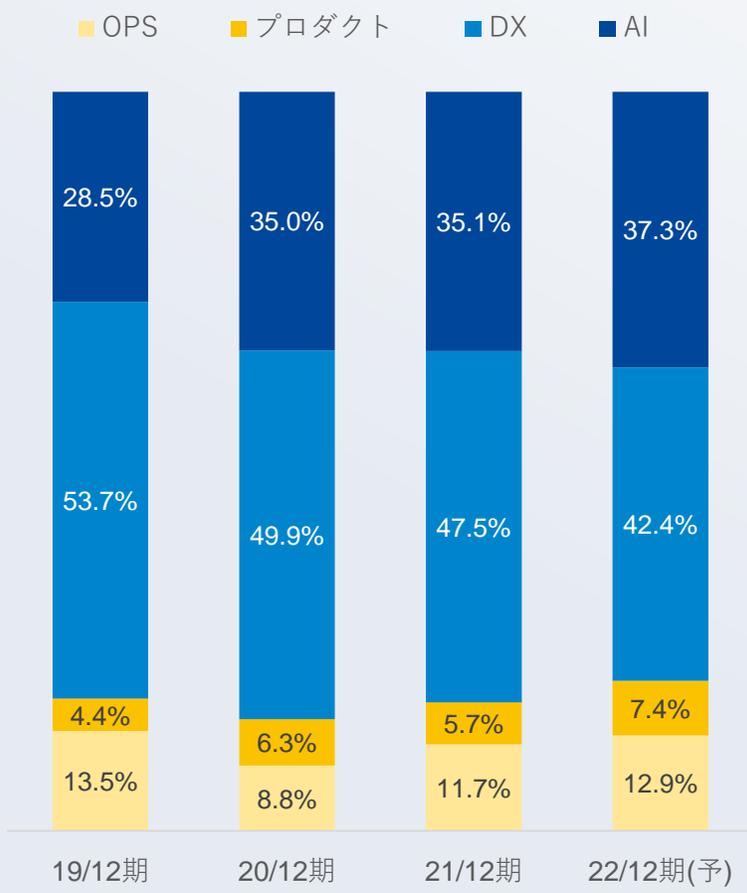
(参照：経営指標)
 売上高・粗利のサービス別構成率
 スtock・フロー比率

▶ 経営指標1

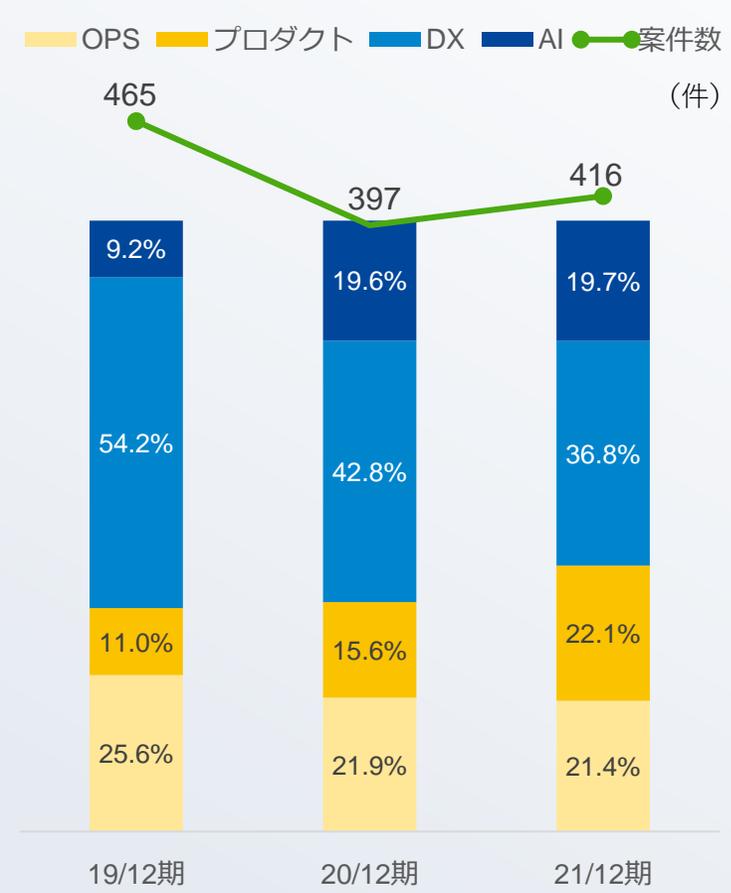
サービス別売上高



サービス別売上高構成比



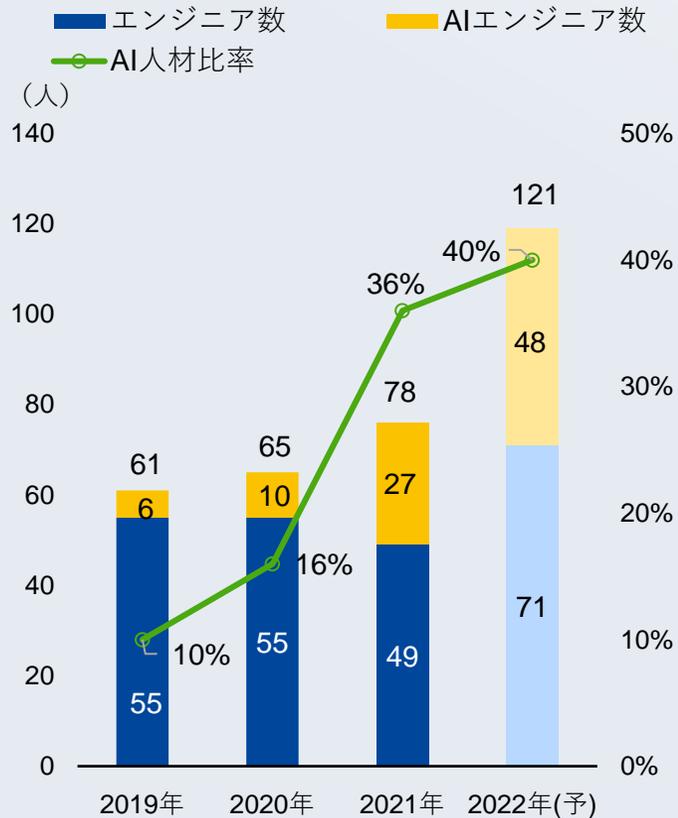
実施案件数とサービス別案件比



※ 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

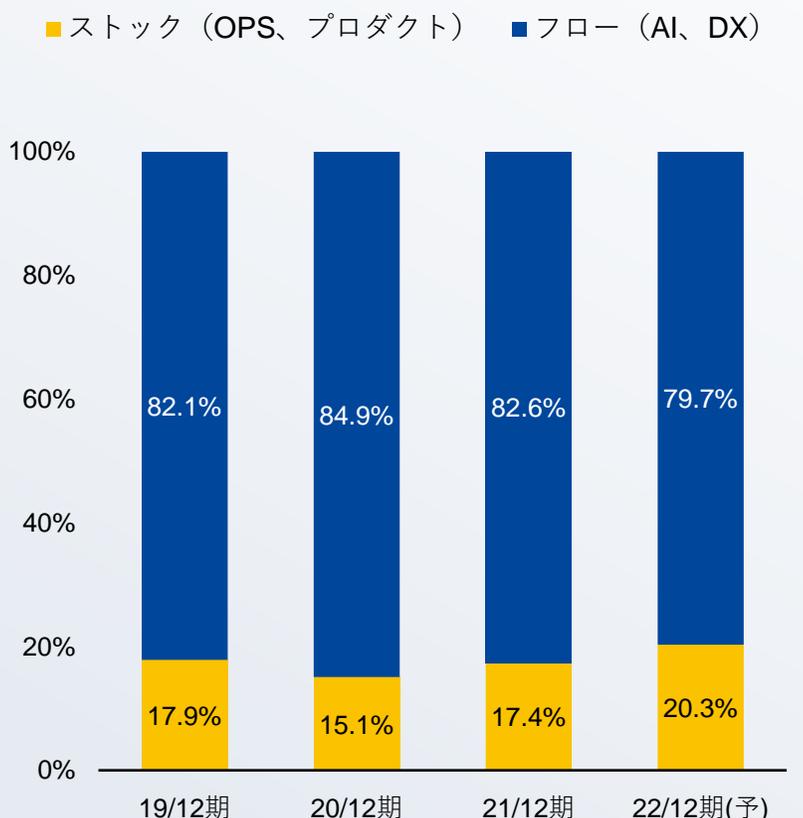
エンジニア数・AI人材比率の推移



アライアンス戦略関連売上高



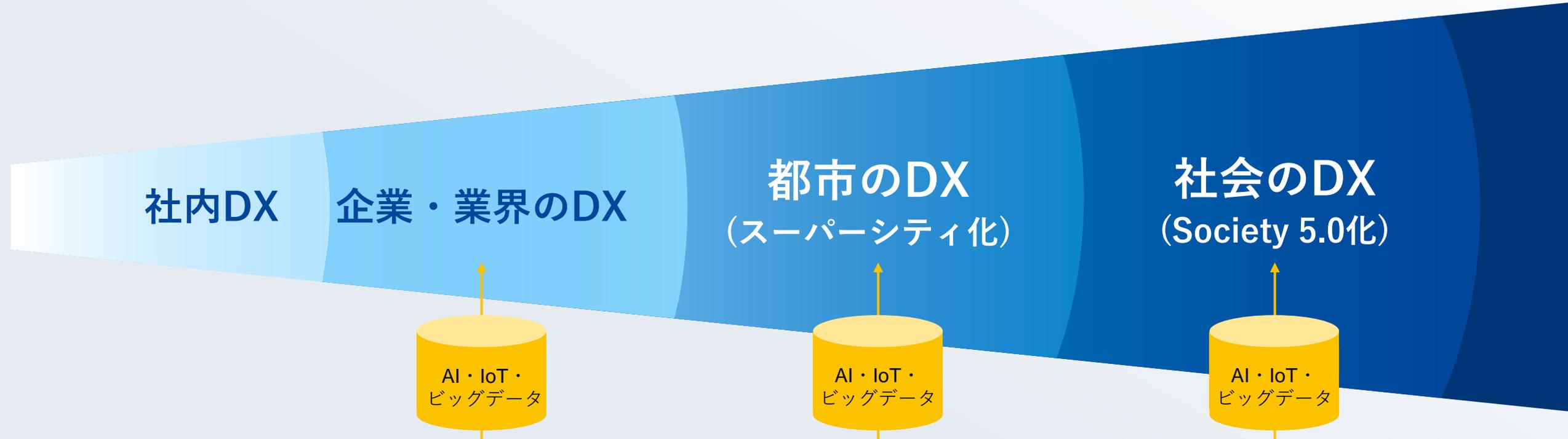
ストック・フロー比率



※ 22/12期予測値については、子会社を含む連結数字

▶ 中・長期経営計画①：シナリオ・ストーリー

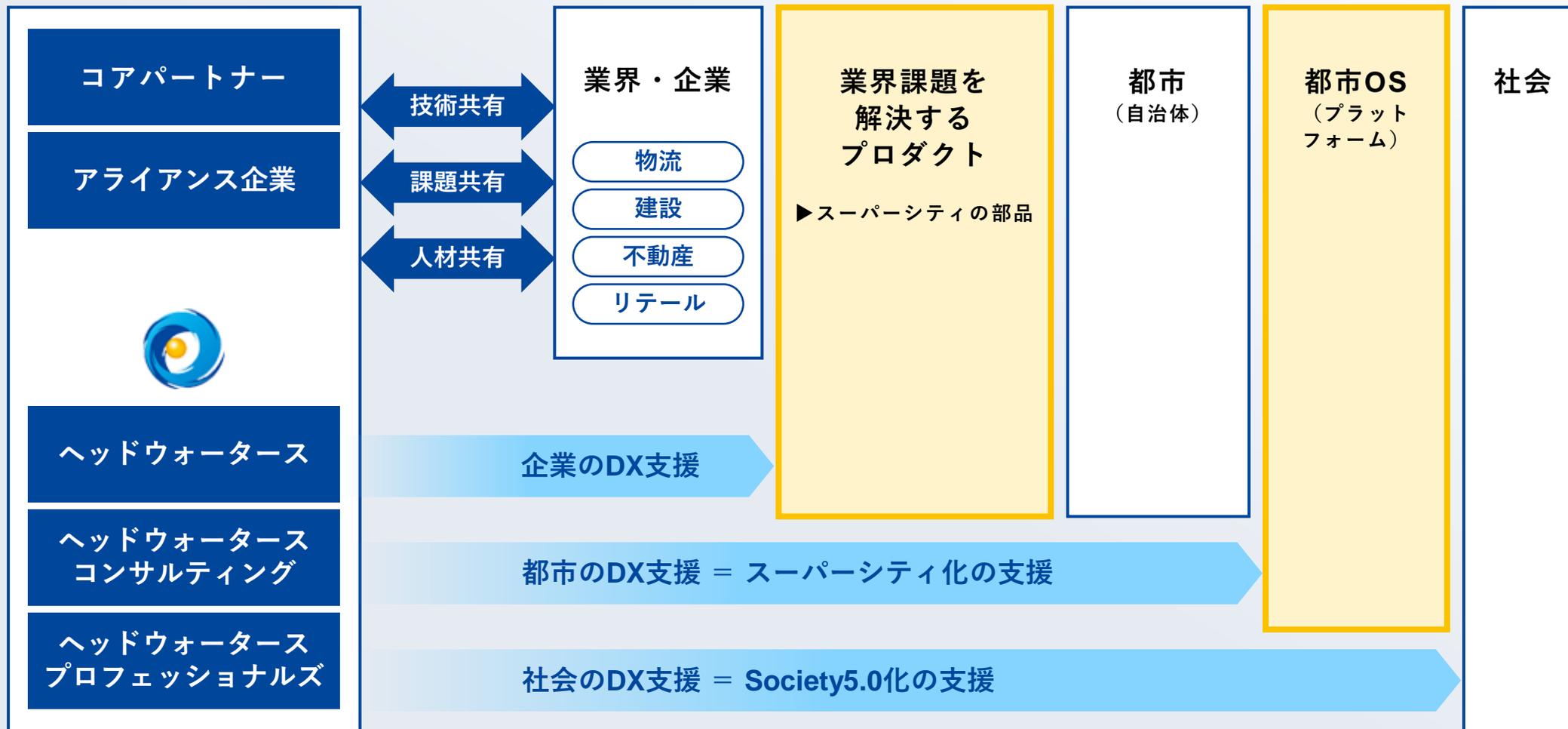
弊社AI・DX関連事業の成功モデルを展開していくシナリオ



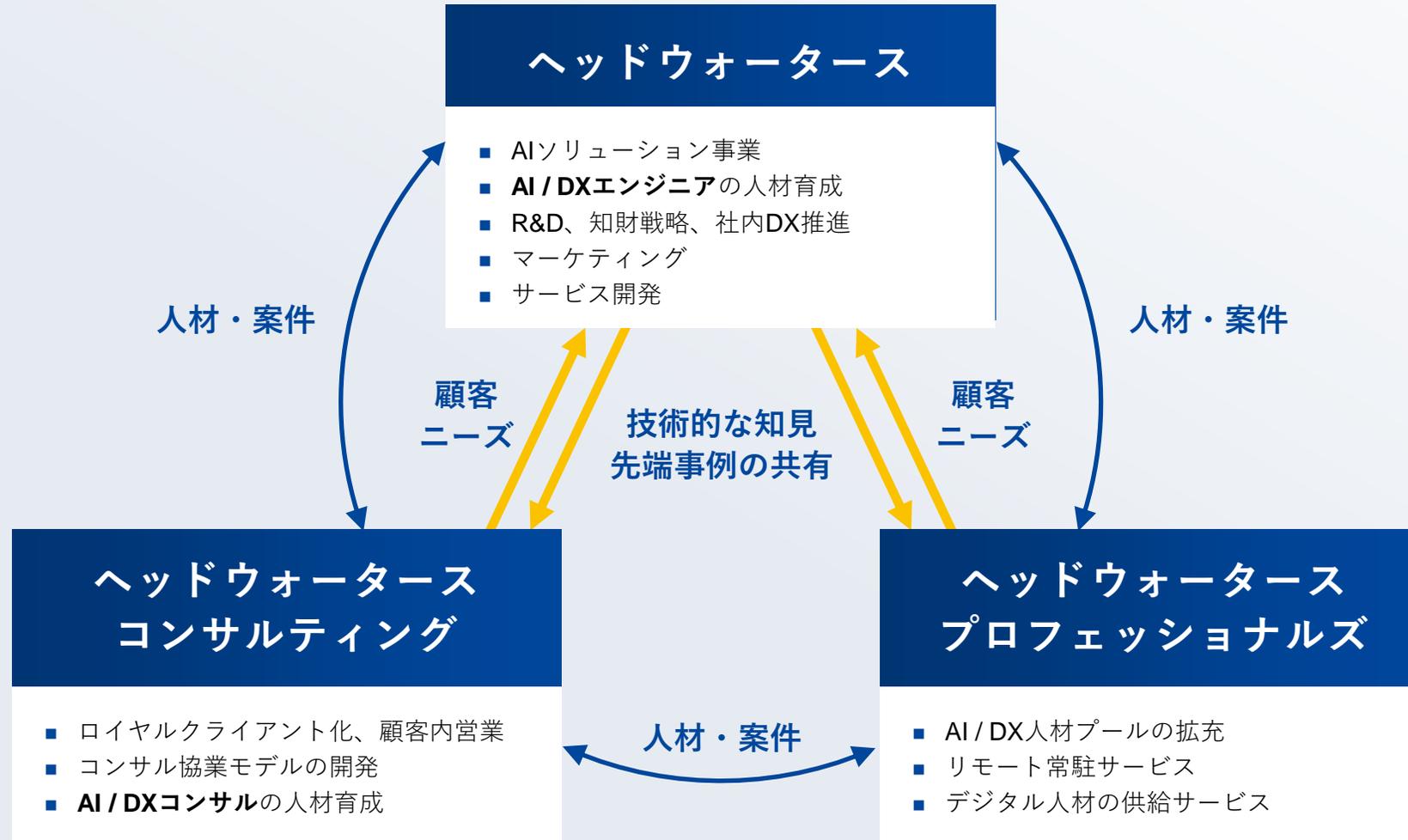
各段階で「DX = 先端技術の社会実装」を実現するヘッドウォータースの力

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

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。



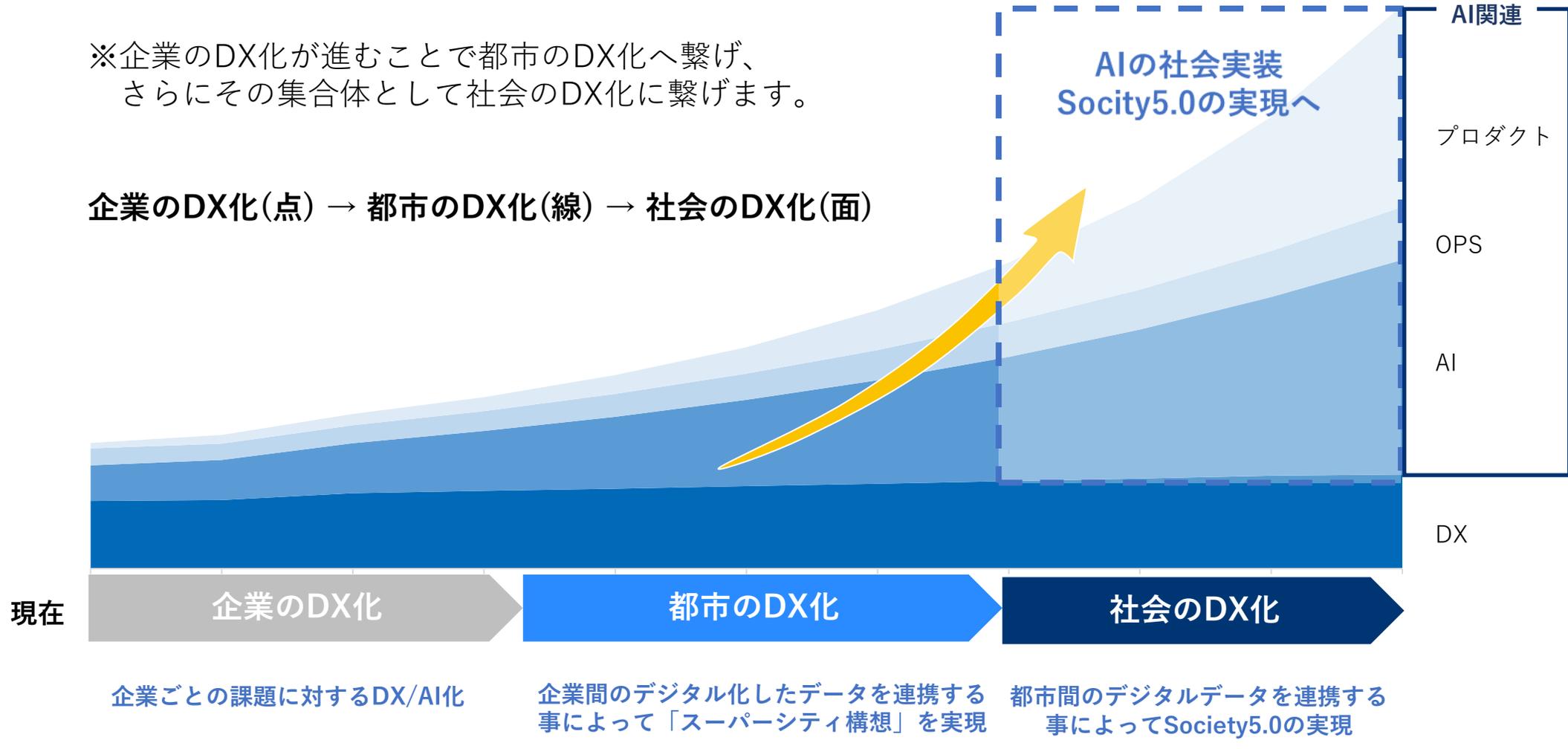
▶ 中・長期経営計画③：子会社設立による役割分担



▶ 中・長期経営計画④：売上高拡大イメージ

※企業のDX化が進むことで都市のDX化へ繋げ、さらにその集合体として社会のDX化に繋がります。

企業のDX化(点) → 都市のDX化(線) → 社会のDX化(面)





J-Tech challenges SDGs

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

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

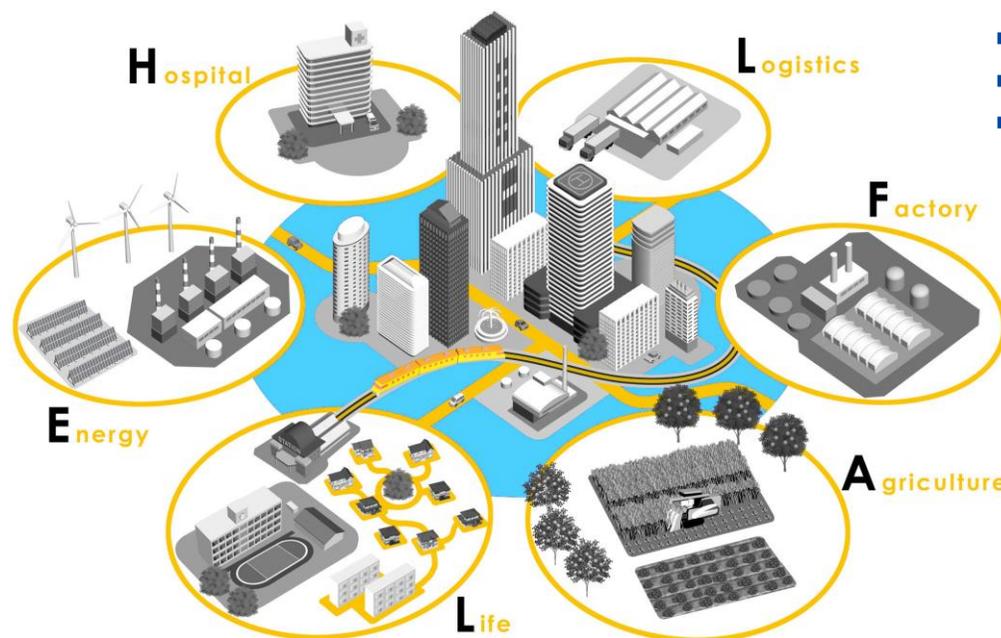
- 配車計画AI
- 配送経路分析
- スペースアナリティクス

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



▶ 認識するリスクと対応

— 開発工数の増加

顕在化の可能性：高

顕在化による影響度：中

新しい技術を積極的に活用しているため、技術の仕様限界や要件の難易度によって開発工数の増加する可能性がある
⇒ これまでの案件で蓄積したノウハウが詰まっているSyncLectサービスを活用することで、開発工数の抑制を実現し、粗利率の向上にも繋げている

— 開発工数の増加

顕在化の可能性：中

顕在化による影響度：中

国内において技術者数が不足しているため、人材の確保がしづらい可能性がある
⇒ 一般的なエンジニアや未経験者を最大1年程度で「AI人材」として育成するための教育カリキュラムと教育体制をすでに整えており、着実に育成している
⇒ 子会社設立によりニアショアやフリーランスエンジニアの活用、地方人材の積極的な採用を実施予定

— 新技術への対応

顕在化の可能性：低

顕在化による影響度：低

IT業界では常に新しい技術が生まれているため、IT技術はもちろん、新たなIoT機器が生み出された際には、当社の研究開発チームが迅速に実際の現場で使えるのか検証を行い、お客様へ提案できるか否かを適宜判断している

※ その他のリスクについては、有価証券報告書の「事業等のリスク」を参照

▶ 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。
- ▶ 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。
- ▶ 本資料の更新は今後、本決算後3月頃を目途に開示を行う予定です。