

# 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ス

2023年3月30日

証券コード 4011



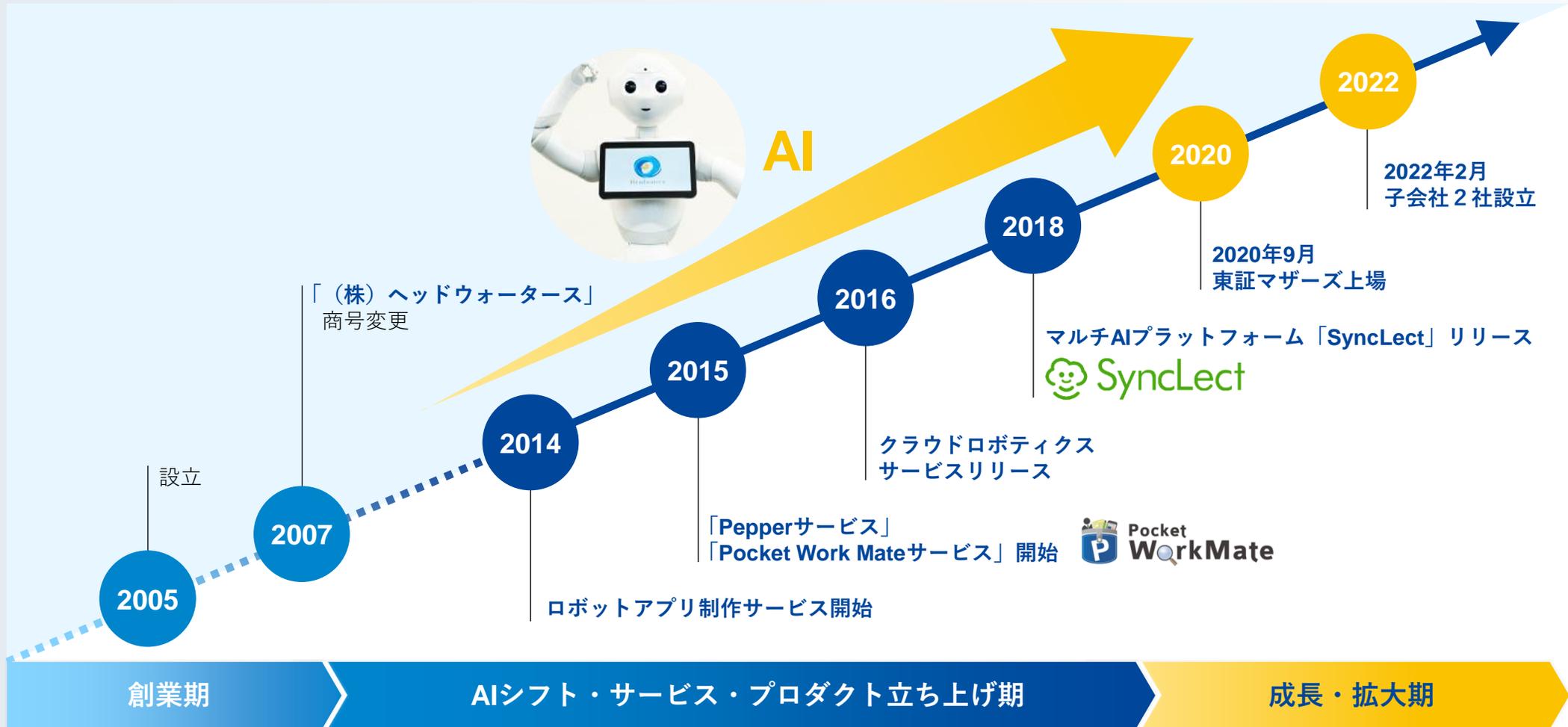
商号	株式会社ヘッドウォータース
設立	2005年11月
代表者	代表取締役 篠田 庸介
本社所在地	東京都新宿区西新宿六丁目5番1号 新宿アイランドタワー4階
資本金	362,641千円
従業員数	120名 (グループ全体、契約社員含む)

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

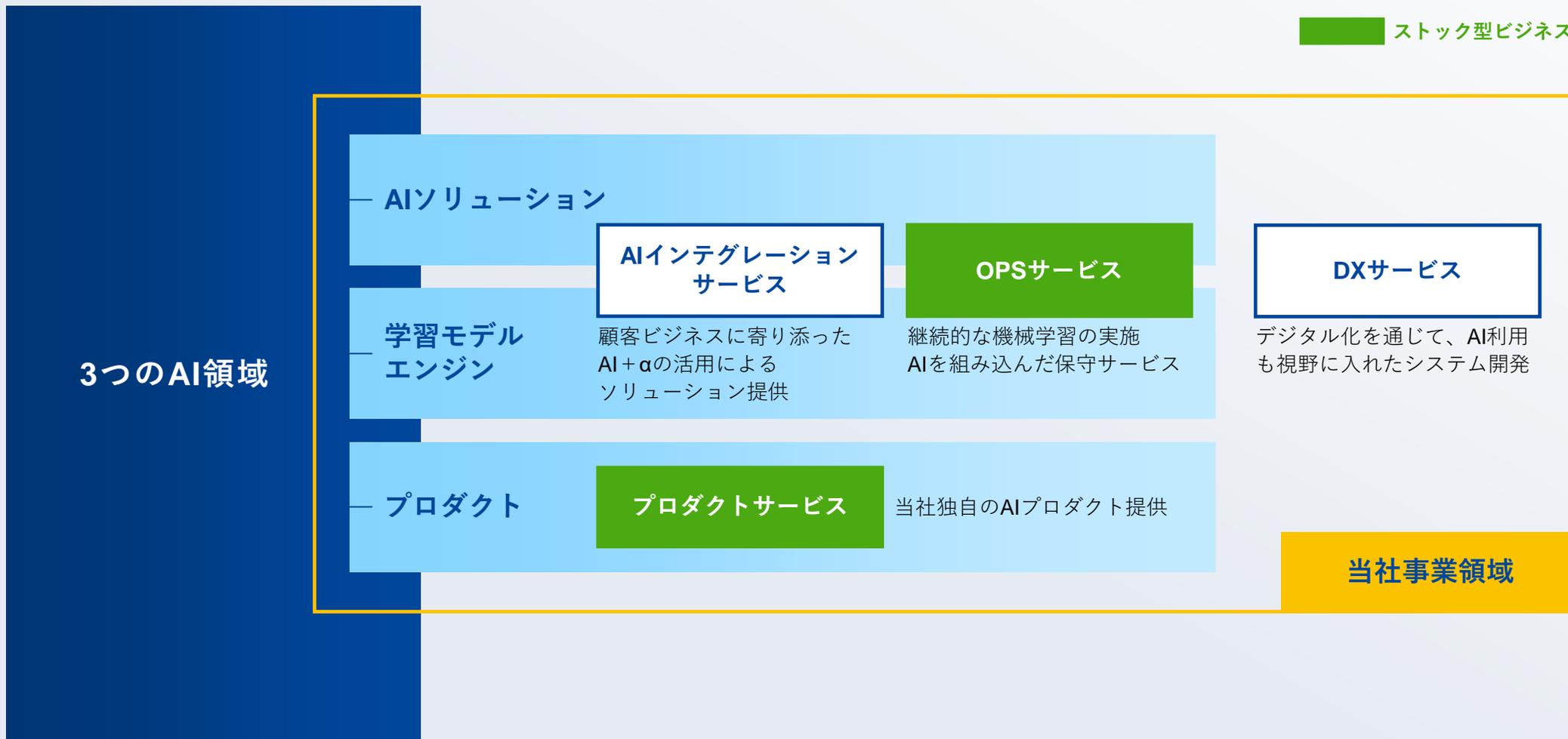




## 3つのAI領域を複合的に組み合わせてサービスを提供

□ フロー型ビジネス

■ ストック型ビジネス



当社事業領域

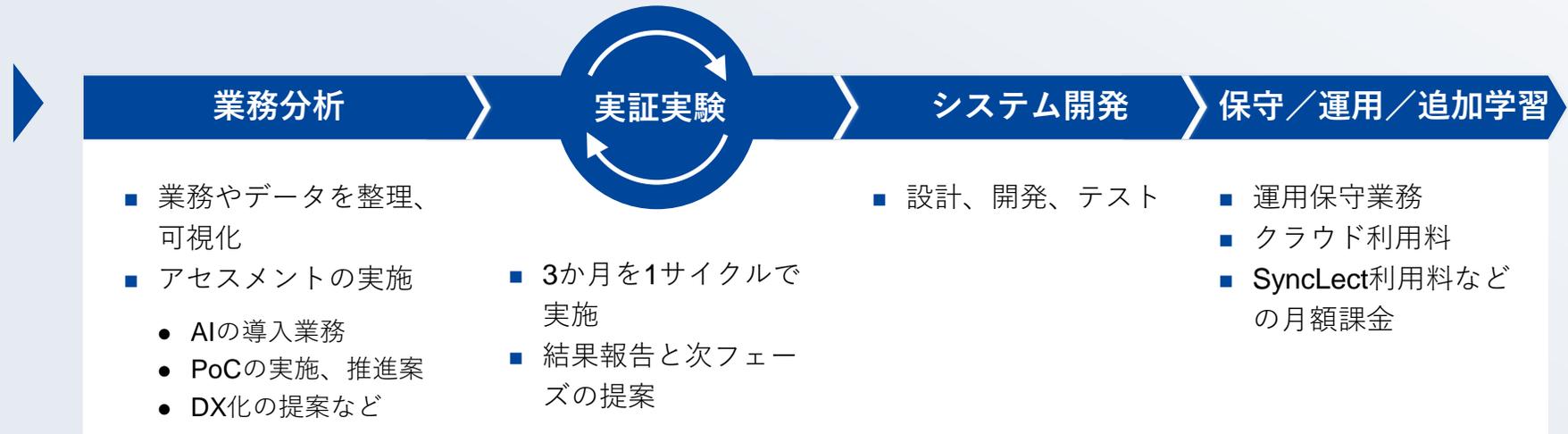
# ▶ ビジネスフロー① AIインテグレーションサービス

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】**

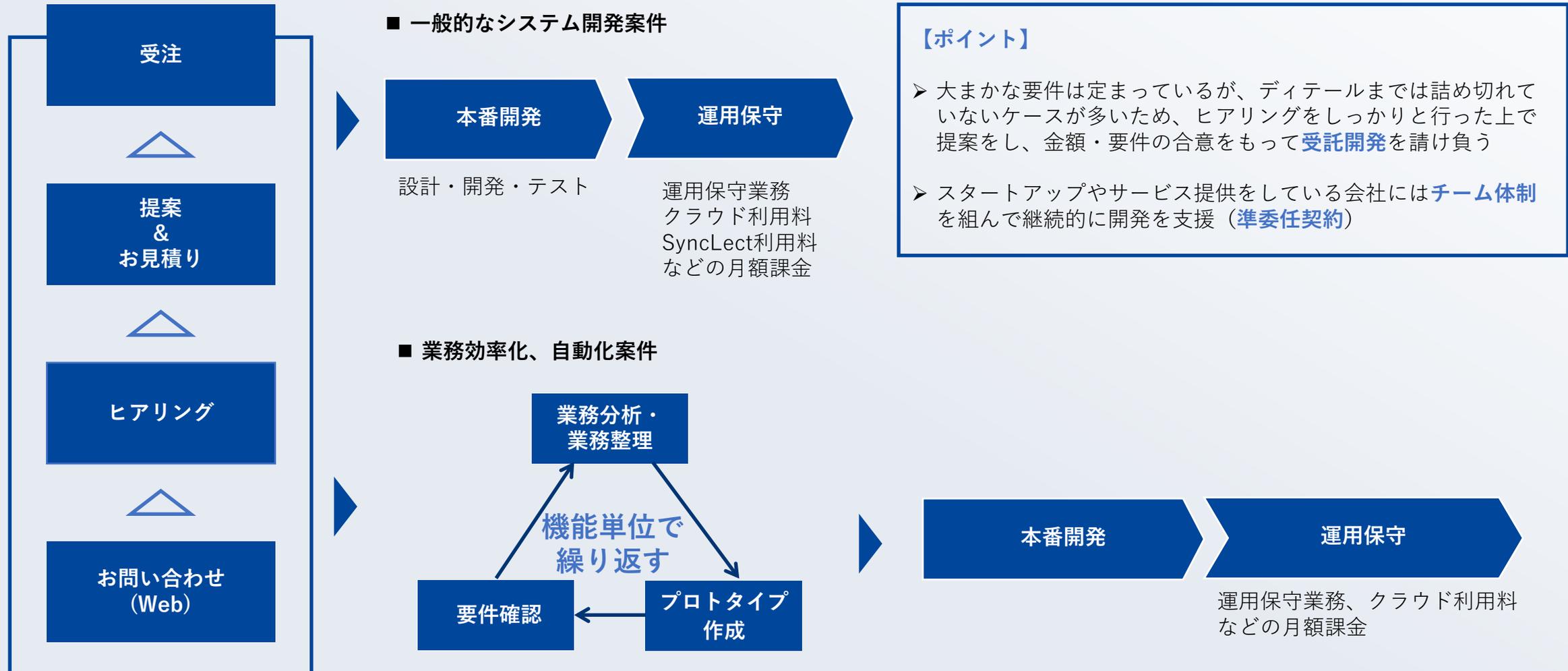
- ▶ 不明瞭な要件やAIに対する過度な期待⇒お客様との認識齟齬の発生を回避するために以下のプロセスのうち、**業務分析**や実証実験の実施を繰り返す
- ▶ AIの精度に対する絶対的な指標を起こしにくいいため、**準委任契約**になるケースが多い
- ▶ PoC※では学習精度の向上以外にも、試験運用によって運用課題の洗い出しを行うなど、本番利用をイメージした実証実験を実施



※ 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。

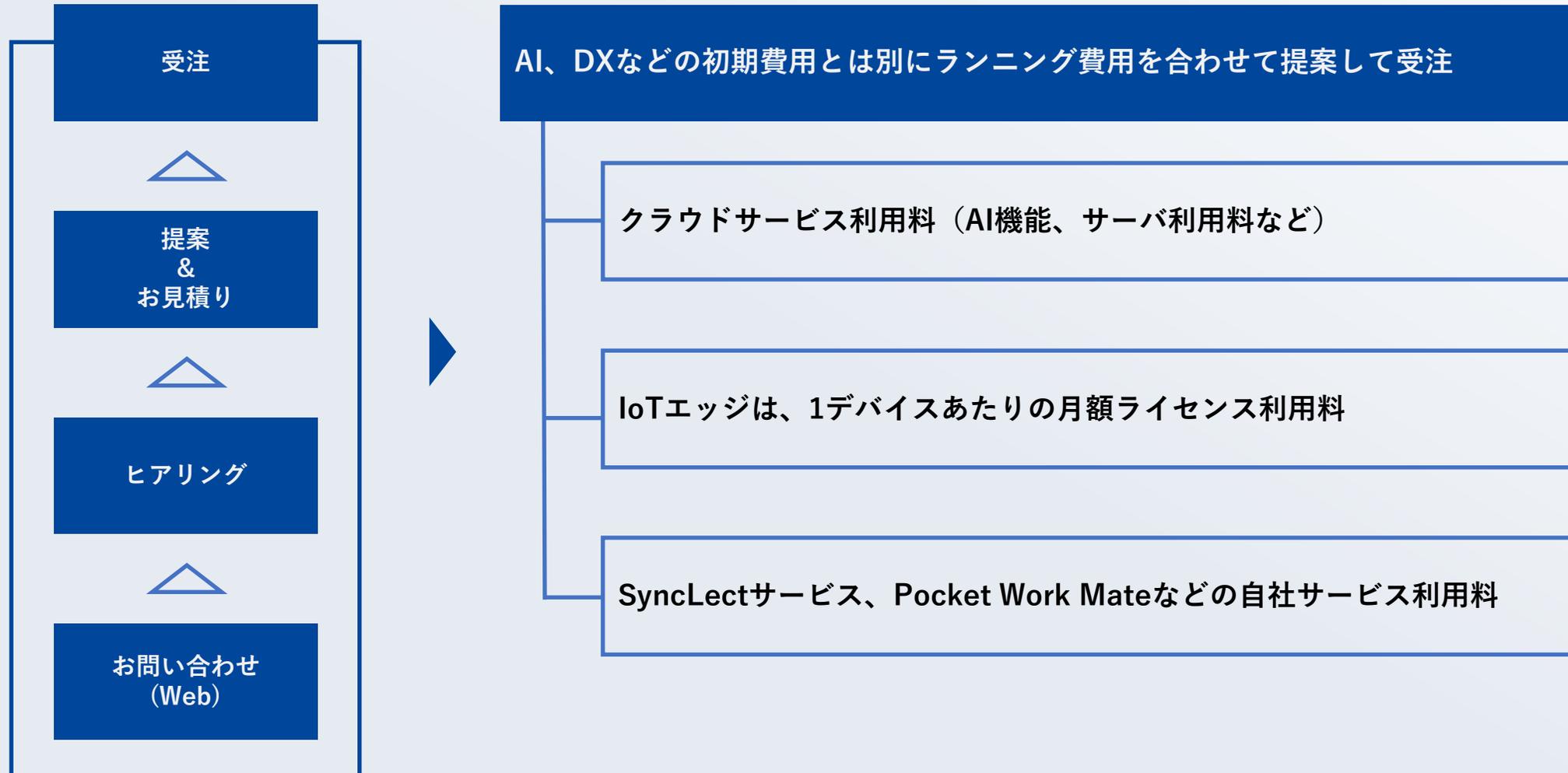
# ▶ ビジネスフロー② DXサービス

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



# ▶ 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

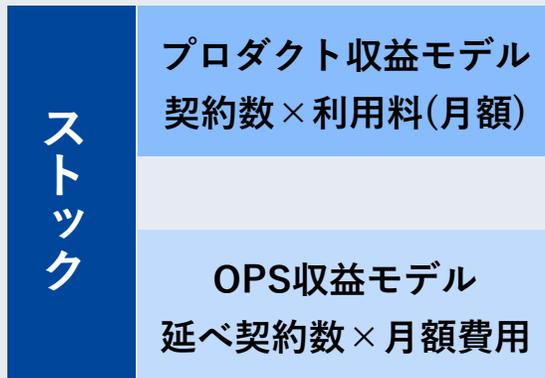
【ポイント】

- 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

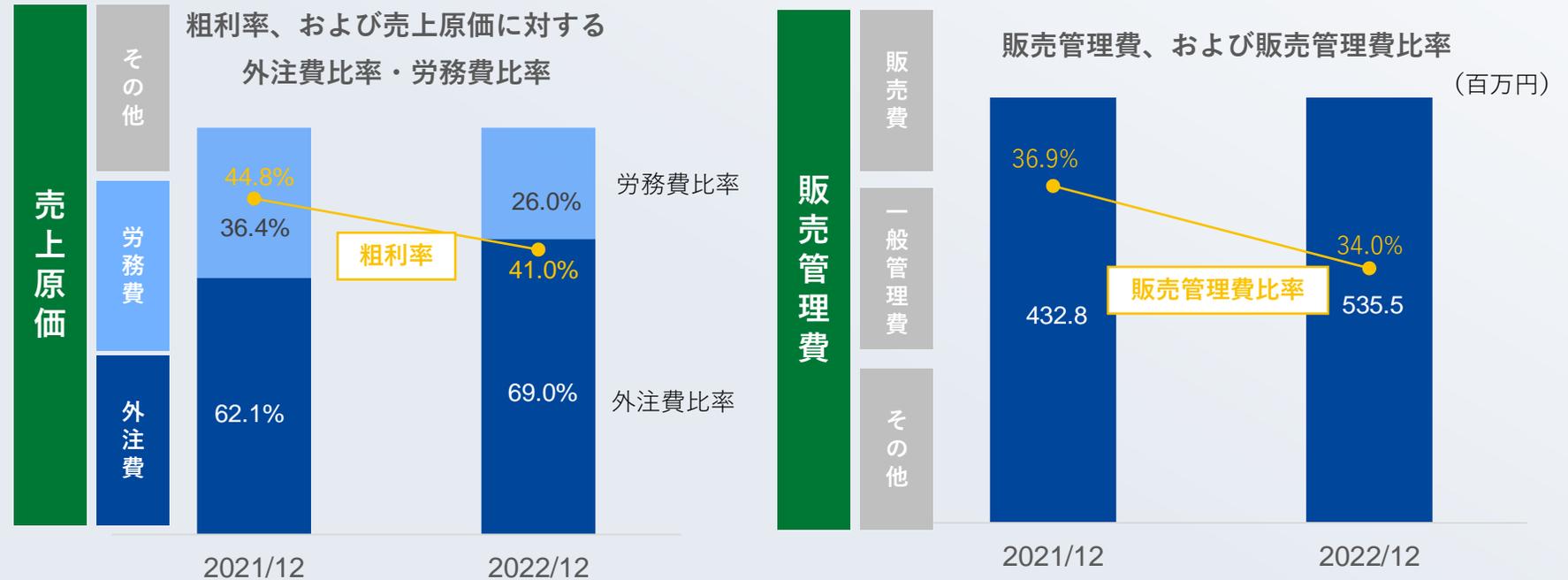
業務効率化に取り組みつつ、フロー収益の拡大を主眼にビジネスを展開、将来的にはストック収益基盤を強化

## 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によるPull型営業とアライアンス活用によって多くの業種・分野のトップ企業と取り引きを実施

### メーカー

- ソニー株式会社
- パナソニックAP空調・冷設機器株式会社
- YKK株式会社
- 三菱マテリアル株式会社
- ローム株式会社

### 卸・物流・交通

- 東京青果株式会社
- 日本航空株式会社
- 株式会社アルプス物流
- 京王電鉄株式会社

### ロボット

- 川崎重工業株式会社
- リモートロボティクス株式会社

### 医療・製薬・ヘルスケア

- アボットメディカルジャパン合同会社
- ボストンサイエンティフィックジャパン株式会社

### 食品・飲食

- 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
- サントリー株式会社
- 株式会社伊藤園
- 日清製粉株式会社

### メディア・広告・出版

- 株式会社日本経済新聞社
- 株式会社電通デジタル

### 不動産・建設・エネルギー

- 大成建設株式会社
- 三井不動産株式会社
- 清水建設株式会社
- 株式会社奥村組
- 関西電力株式会社

### 通信・Webサービス

- ソフトバンク株式会社
- SB C&S株式会社
- 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ
- ソニーネットワークコミュニケーションズ株式会社

### 金融・保険

- 日本レコード・キーピングネットワーク株式会社
- 明治安田生命保険相互会社
- SOMPOデジタルベンチャーズ株式会社
- 東京海上ディーアール株式会社

### 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
- 株式会社ローソン
- 株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス
- 株式会社ビックカメラ

### 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
- 日本放送協会
- 国立研究開発法人情報通信研究機構
- 国立大学法人東海国立大学機構
- 国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構

# ▶ 市場環境認識

少子高齢化に伴う「生産人口」の減少＋働き方改革法による2024年問題によりDX・AI活用のニーズは急拡大。中でも自治体DX市場の拡大は大きく見込まれる。市場拡大による、AI/DX人材不足も懸念される。

## DX国内市場

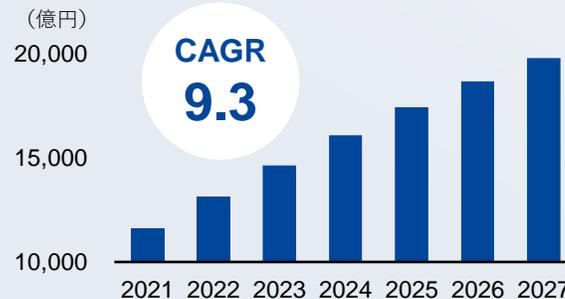


CAGR  
14.2

### ■ 業界別DX市場 内訳

	CAGR
製造DX市場	12.9
流通/小売DX市場	18.7
交通/運輸DX市場	16.4
不動産DX市場	16.0
自治体DX市場	28.2

## 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	8.9
アプリケーション市場	8.9
プラットフォーム市場	10.1

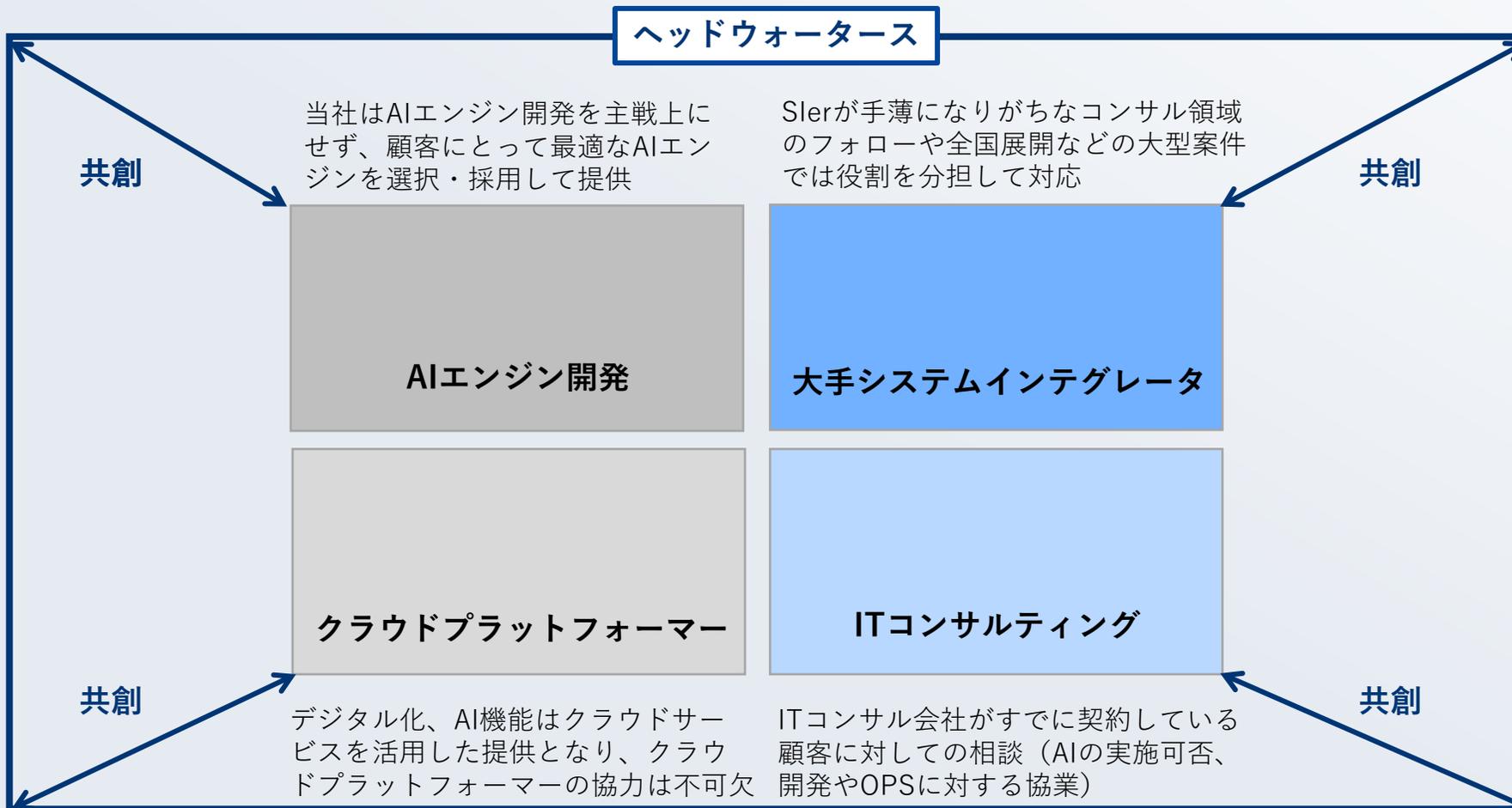
## AI人材不足数 (需給ギャップ)



出所：(株)富士キメラ総研「2022 人工知能ビジネス総調査」、 「2022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

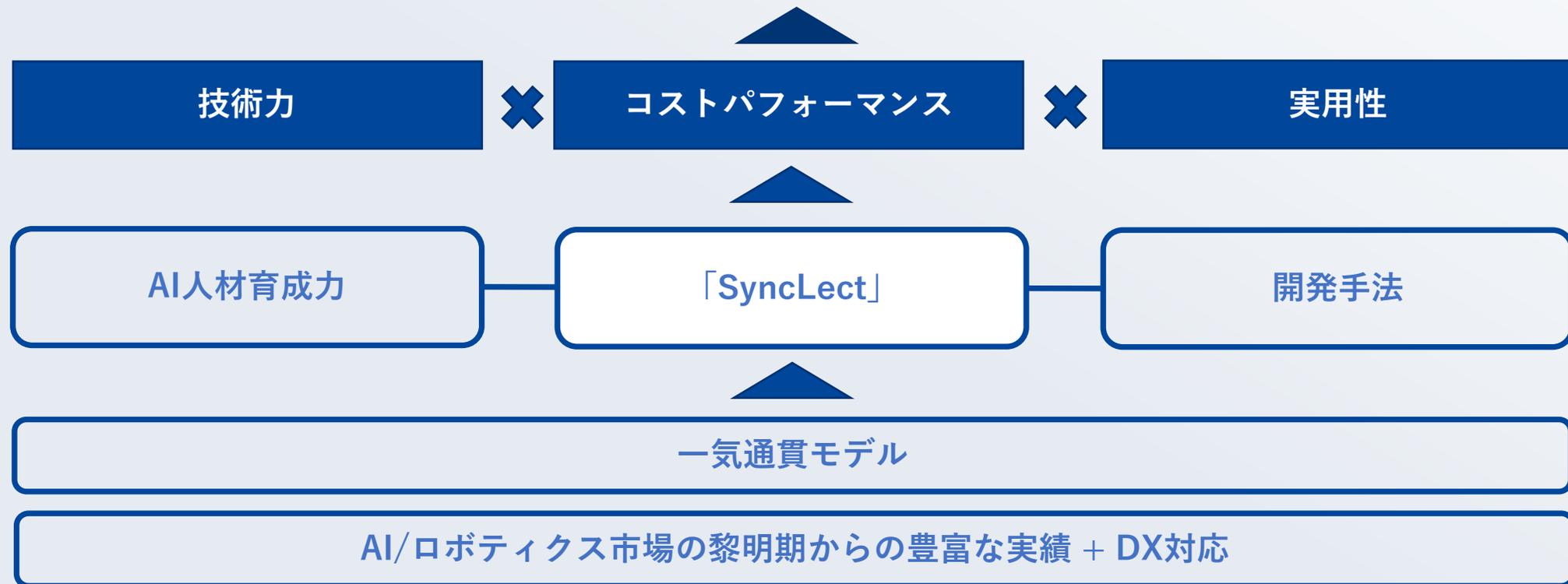
**独自のポジション** AI関連企業と当社が補完し合って共に市場を創造



## ▶ 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。

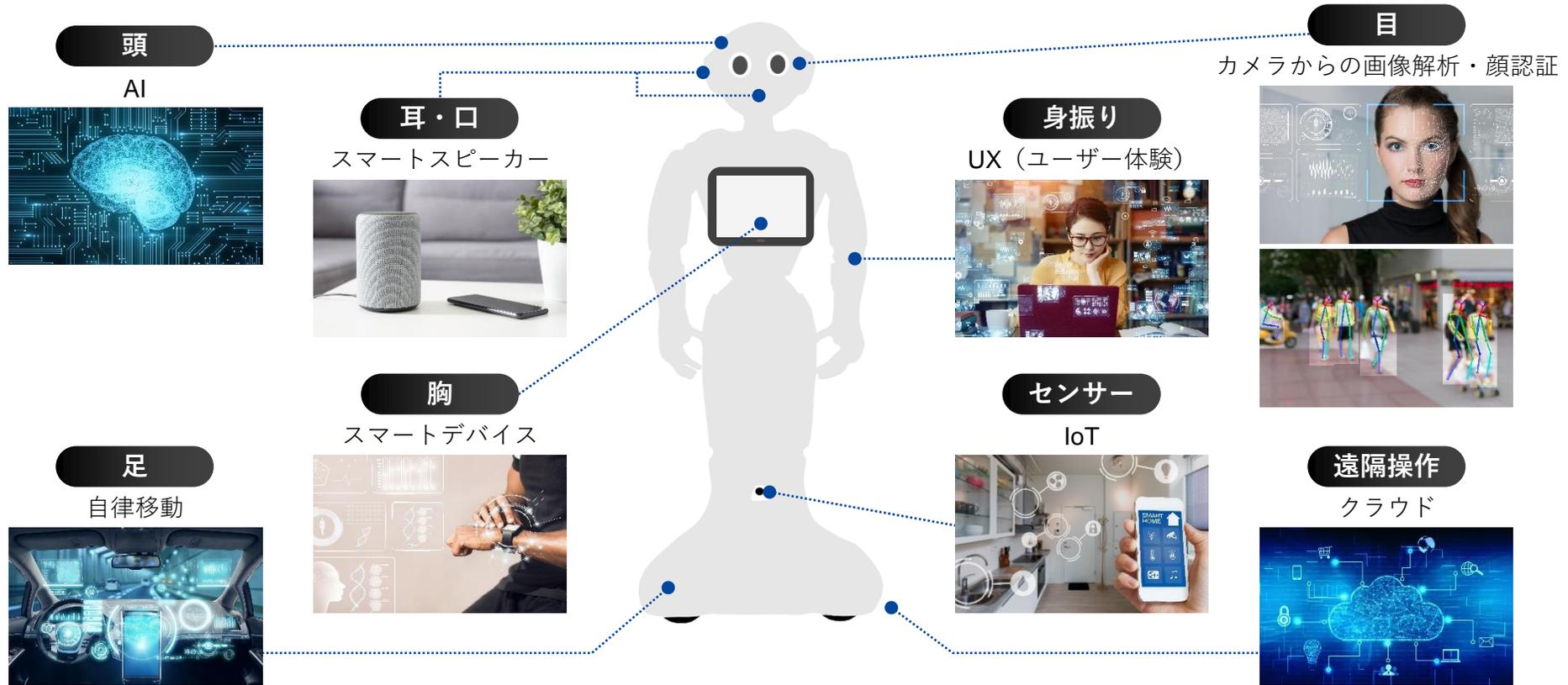
新技術のPoC案件から金融系などの大規模システムまで企画～運用保守までのあらゆる開発案件に対応



# ▶ 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



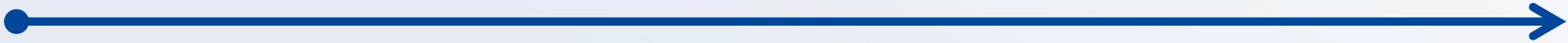
# ▶ 一気通貫モデル

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



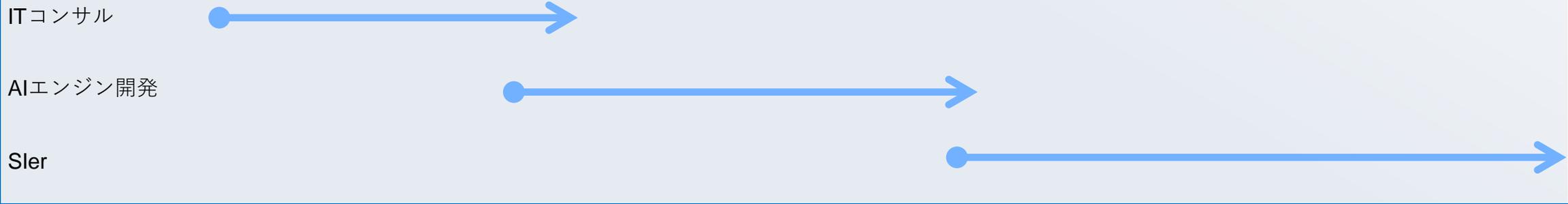
AIの実装をトータルにサポート：無駄がない・ミスコミュニケーションが発生しづらい

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)



### 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

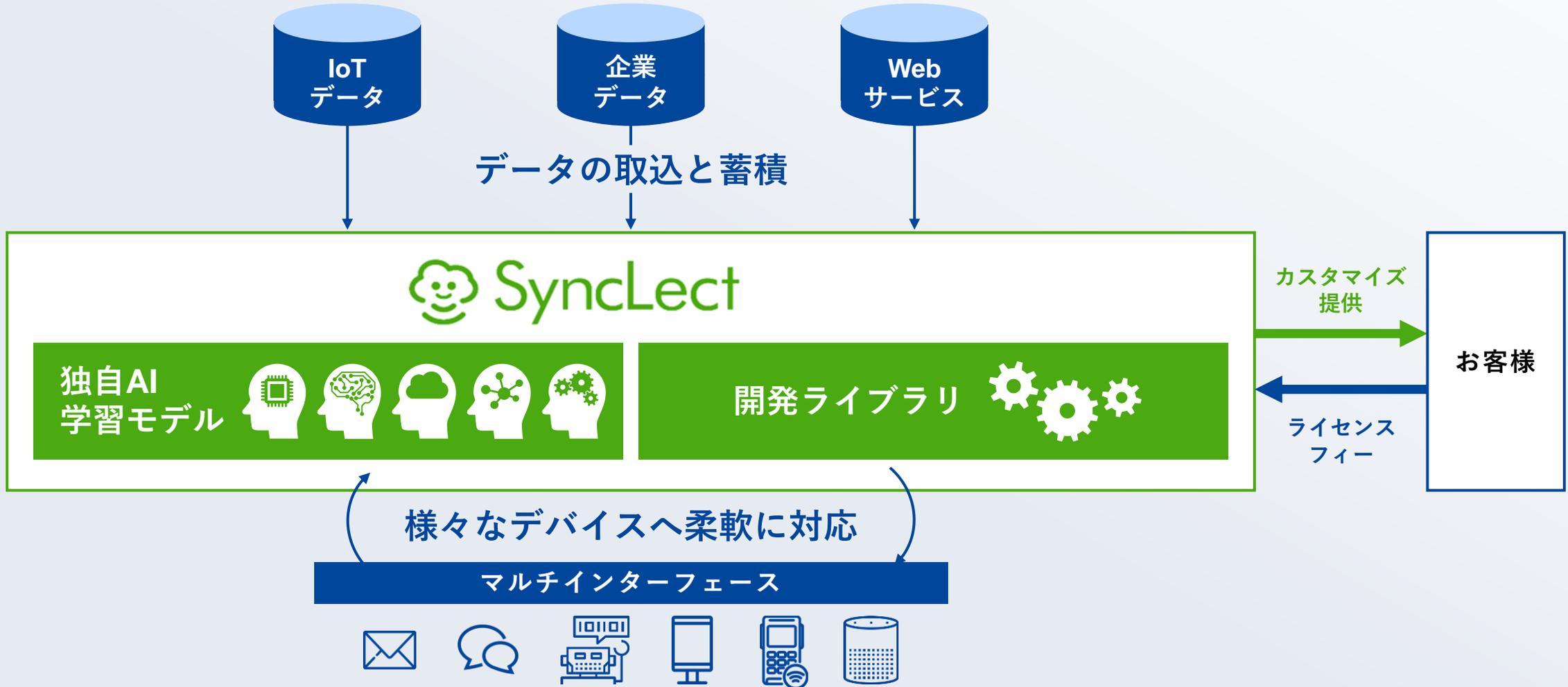
世界中の企業や政府などの組織とデータサイエンティスト/機械学習エンジニアを繋げるプラットフォーム。  
 単純なマッチングではなく、「Competetion (コンペ)」がKaggleの特徴の一つ。  
 企業や政府がコンペ形式（競争形式）で課題を提示し、賞金と引き換えに最も精度の高い分析モデルを買い取るという、最近でいう一種のクラウドファンディングに近いような仕組み。

⇒当社、メダリスト輩出実績あり



▶ 「SyncLect」

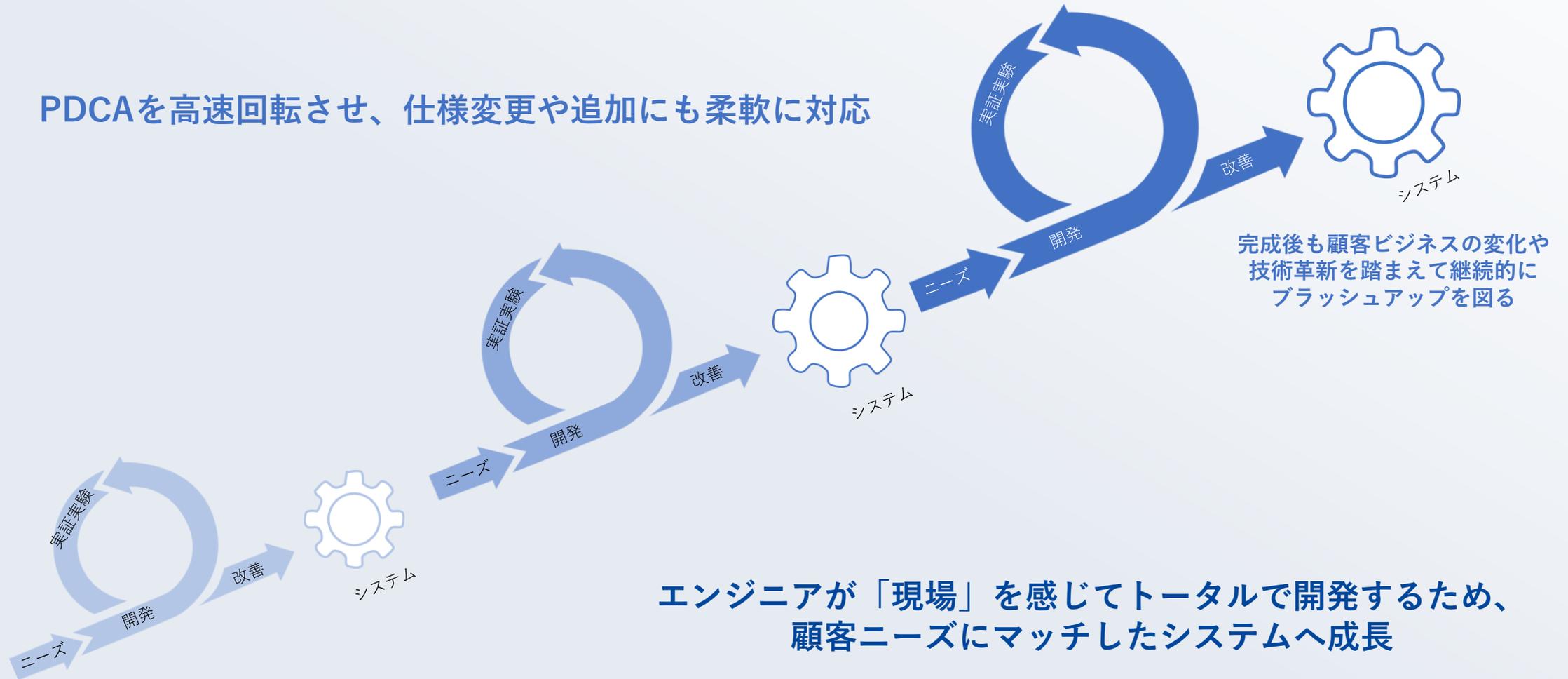
部品を再利用可能にする「AI+IoT+ビッグデータの開発&運用プラットフォーム」



# ▶ 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



# ▶ 成長戦略

## 短期(～2024年)

### 既存事業の拡大

#### DX→AI

効率化、自動化ツールを利用したDX化、DX人材の育成（内製化支援）に対応  
DXを切り口に顧客ニーズを深掘りすることで、**収益性の高いAI化**にシフト

#### ロイヤルクライアント化

新しい技術分野に対して積極投資を行える企業へリソースをシフトしていくことで、  
当社の強みとなる総合力を活かし、**売上の向上**と**利益率の改善**を図る

### AI化の加速

### 収益源の多様化

#### 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**

### 外部リソースの活用

## 中・長期(～2027年)

### 収益基盤の強化

#### 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

### ストック比率向上

### AI実用化時代への対応

#### 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

### 新たな収益源の確保

# ▶ 成長戦略の進捗状況(2022年度)

## 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**。  
 《DXサービス売上高》  
 2021年度：557百万 → 2022年度：767百万（前年比137.7%）

(参照：経営指標)  
 サービス別売上高  
 実施案件数とサービス別案件比率

### 外部リソースの活用

**アライアンス戦略**による売上が急拡大。マイクロソフトをはじめ、大手企業と連携を強化。  
 《アライアンス売上高&取引企業数》  
 2021年度：196.9百万 → 2022年度：393.1百万（前年比199.6%）  
 2021年度：13社 → 2022年度：26社（前年比200%）

(参照：経営指標)  
 アライアンス戦略関連売上高  
 顧客1企業あたりの年間売上高

## 中・長期

### ストック売上高の向上

2022年度：ストック比率が3億円を突破。  
 安定的な収益基盤の確立に向けて比率向上中。  
 《ストック売上高》  
 2021年度：203百万 → 2022年度：301百万（前年比148.3%）

(参照：経営指標)  
 サービス別売上高  
 スtock・フロー比率

### 新たな収益源の確保

新技術に対するR&D、自社サービス開発に加えて、知財戦略を推進中。

	(千円)		(千円)			
	21/12期 通期	実績 構成比 (%)	22/12期 通期	実績 構成比 (%)	前期比 (%)	年間予算達成率 (%)
売上高	1,171,289	100.0	1,574,596	100.0	134.4	115.9
AI	410,977	35.0	506,359	32.1	123.2	99.9
DX	556,915	47.5	767,135	48.7	137.7	133.2
プロダクト	66,428	5.6	115,947	7.3	174.5	115.7
OPS	136,968	11.6	185,153	11.7	135.1	105.7
営業利益	91,414	7.8	110,019	6.9	120.3	286.6
経常利益	93,194	7.9	106,916	6.7	114.7	249.3
当期純利益	27,038	2.3	75,143	4.7	277.9	296.2
1株当たり当期純利益	29円14銭		80円26銭			

※ 「年間予算達成率」は、2021年12月期 決算説明会資料の業績予測数字に対する達成率



## 《売上高》

- **前年比(YoY)134.4%**を達成し、**売上高過去最高**
  - ➔ アライアンス戦略が堅調に推移したことで、大手企業の取引が増加し**年間顧客数：前年比 (YoY) 124.5%**
  - ➔ DXは年間を通してクラウドサービスのラボ開発案件やコンサルティング案件で確実に売上を伸ばした
  - ➔ AIは上半期に売上が伸び悩んだものの、下期以降、中・大型案件を中心に計画通りの数字を達成

## 《営業利益》

- **前年比(YoY)120.3%**を達成
  - ➔ 売上の増加と並行して実施した不採算案件の整理によって**粗利額過去最高：前年比 (YoY) 123.1%**
  - ➔ 採用活動の工夫により人材採用費を抑えることで販管費の圧縮に成功
  - ➔ 販管費やパートナー調達の見直しによって、営業利益率は下期に改善

## 《経常利益》

- **前年比(YoY)114.7%**を達成
  - ➔ 営業利益の大幅増加に伴って、経常利益も計画を達成

## 《その他》

- グループ会社含め社員数は純増23名 (TOTAL：113名)

## 《IR News : <https://www.headwaters.co.jp/ir/news/>》

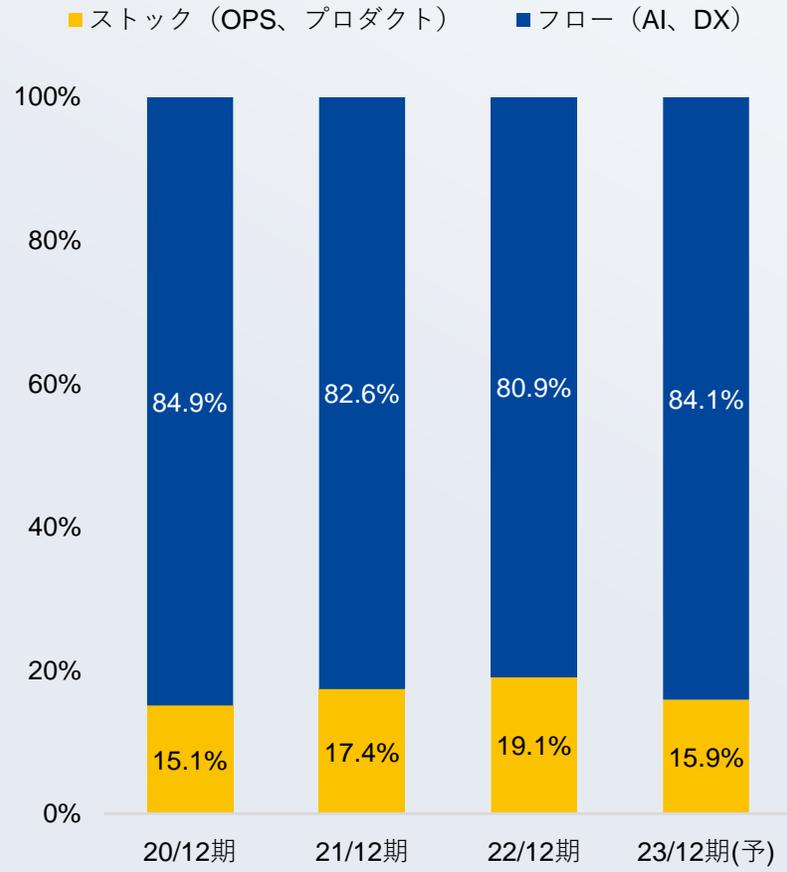
- リモートロボティクス株式会社が提供するリモートロボットで事業者とワーカーをつなぐサービス「Remolink」への技術支援
- 大阪スマートシニアライフ実証事業のサービスプラットフォームに「SyncLect Insights」が導入
- 「Microsoft Cloud Partner Program」におけるパートナー認定プログラムに認定
- エッジAIの機械学習を全自動化する「SyncLect Edge AI Automation」を開発
- マルチAIプラットフォーム「SyncLect」と混雑可視化ソリューション「comieru Live」が「NVIDIA Jetson AGX Orin」に対応

# ▶ 経営指標 1

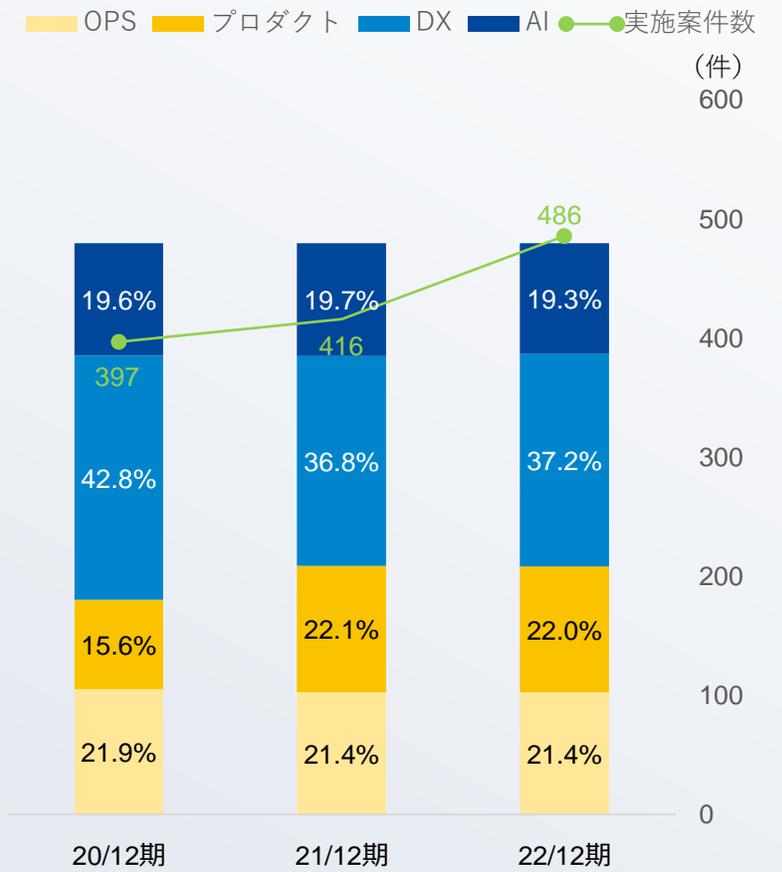
## サービス別売上高



## ストック・フロー比率



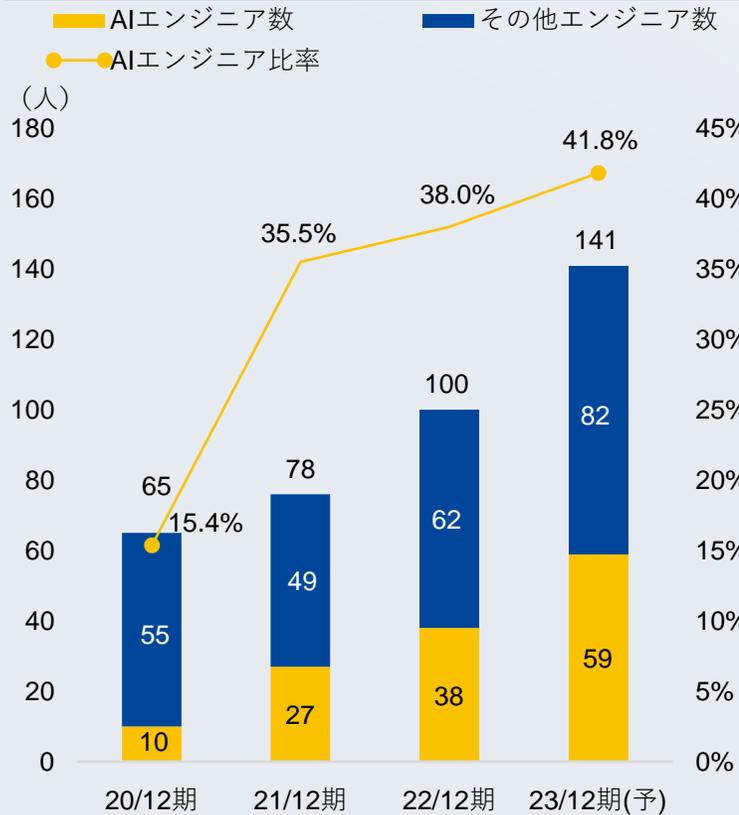
## 実施案件数とサービス別案件比率



※ 22/12期から子会社を含む連結数字となっています

# ▶ 経営指標 2

## AIエンジニア人材の推移



## アライアンス戦略関連売上高



## 顧客1企業あたりの年間売上高



※ 22/12期から子会社を含む連結数字となっています

▶ 中・長期経営計画①：シナリオ・ストーリー

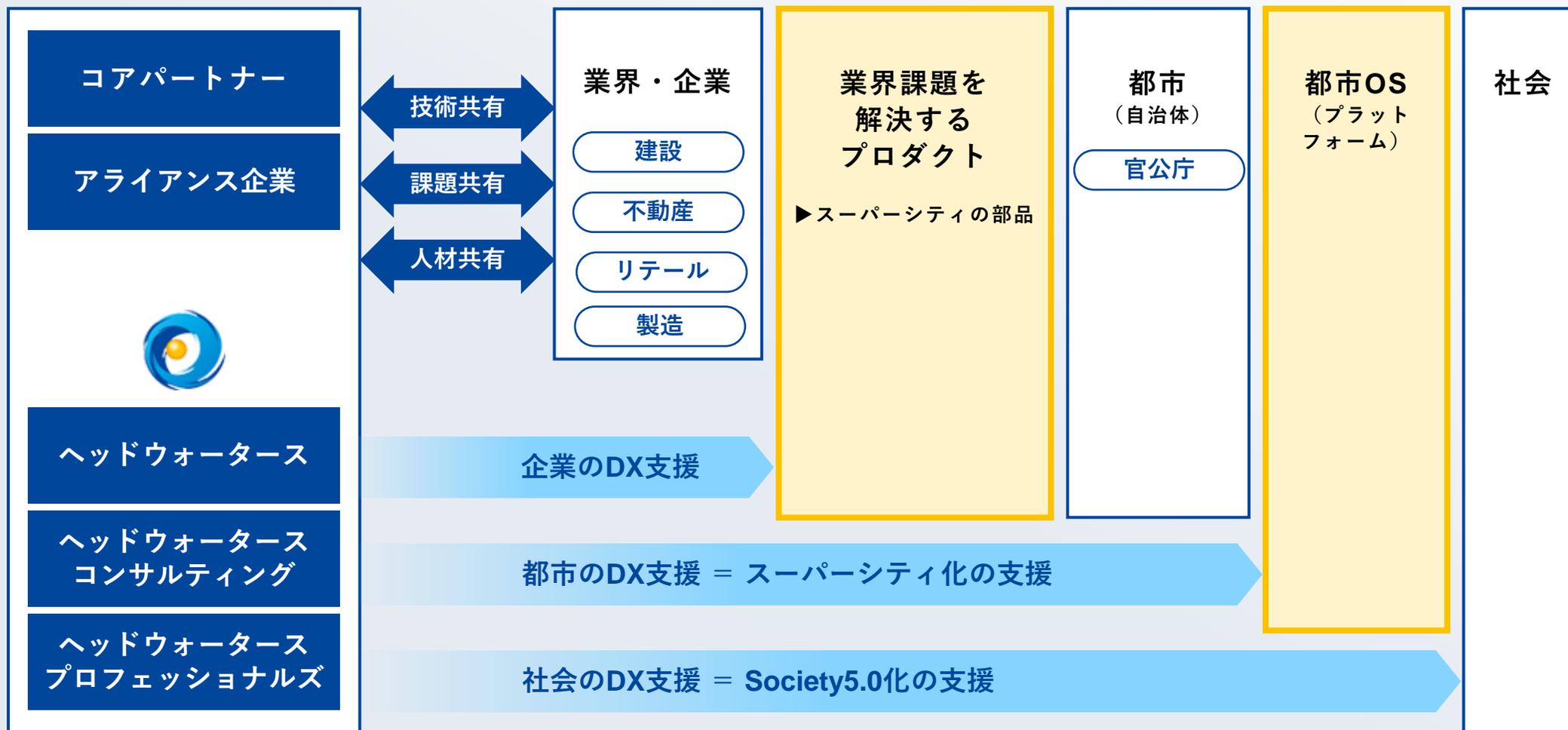
当社AI・DX関連事業の成功モデルを展開していくシナリオ



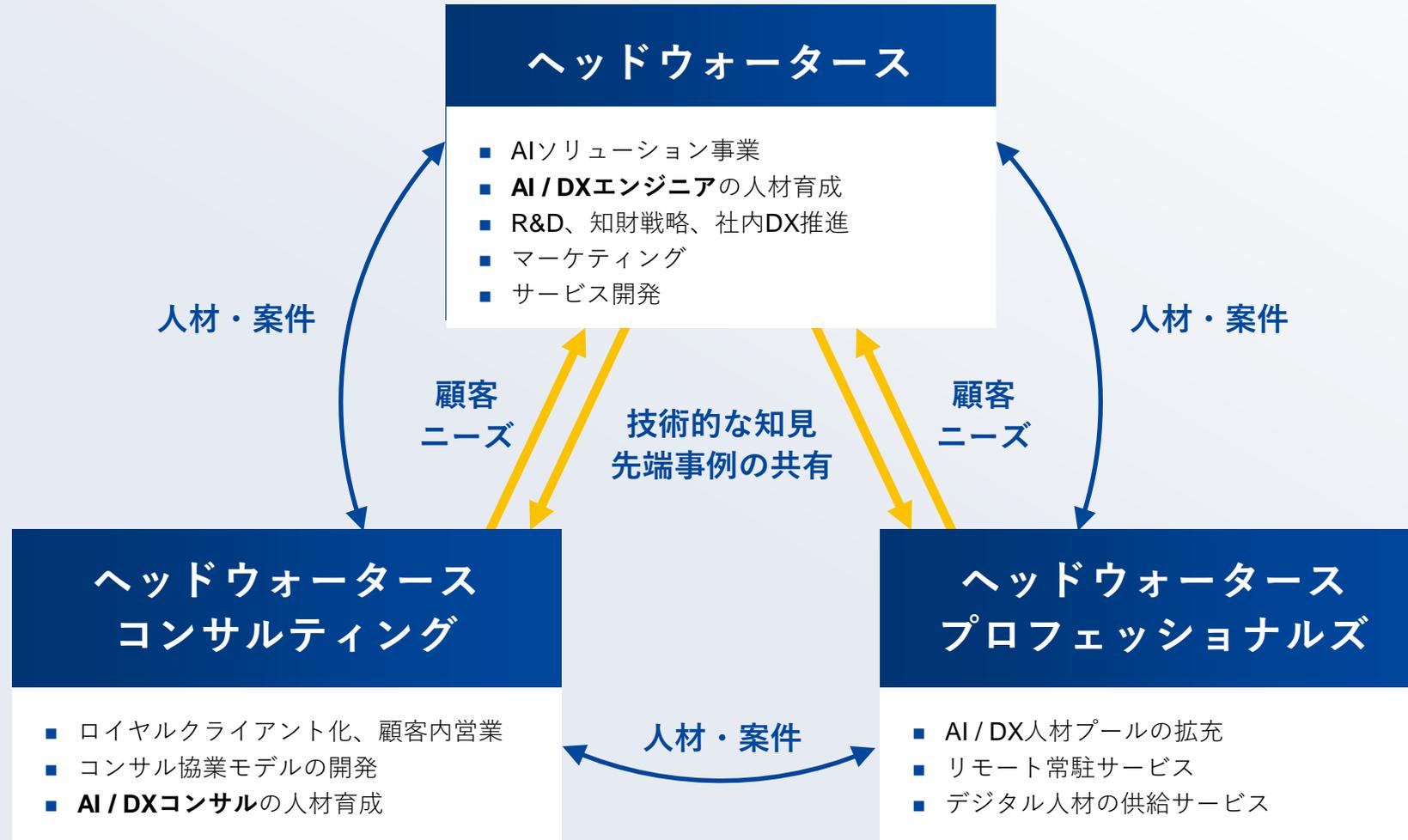
各段階で「DX = 先端技術の社会実装」を実現するヘッドウォータースの力

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。



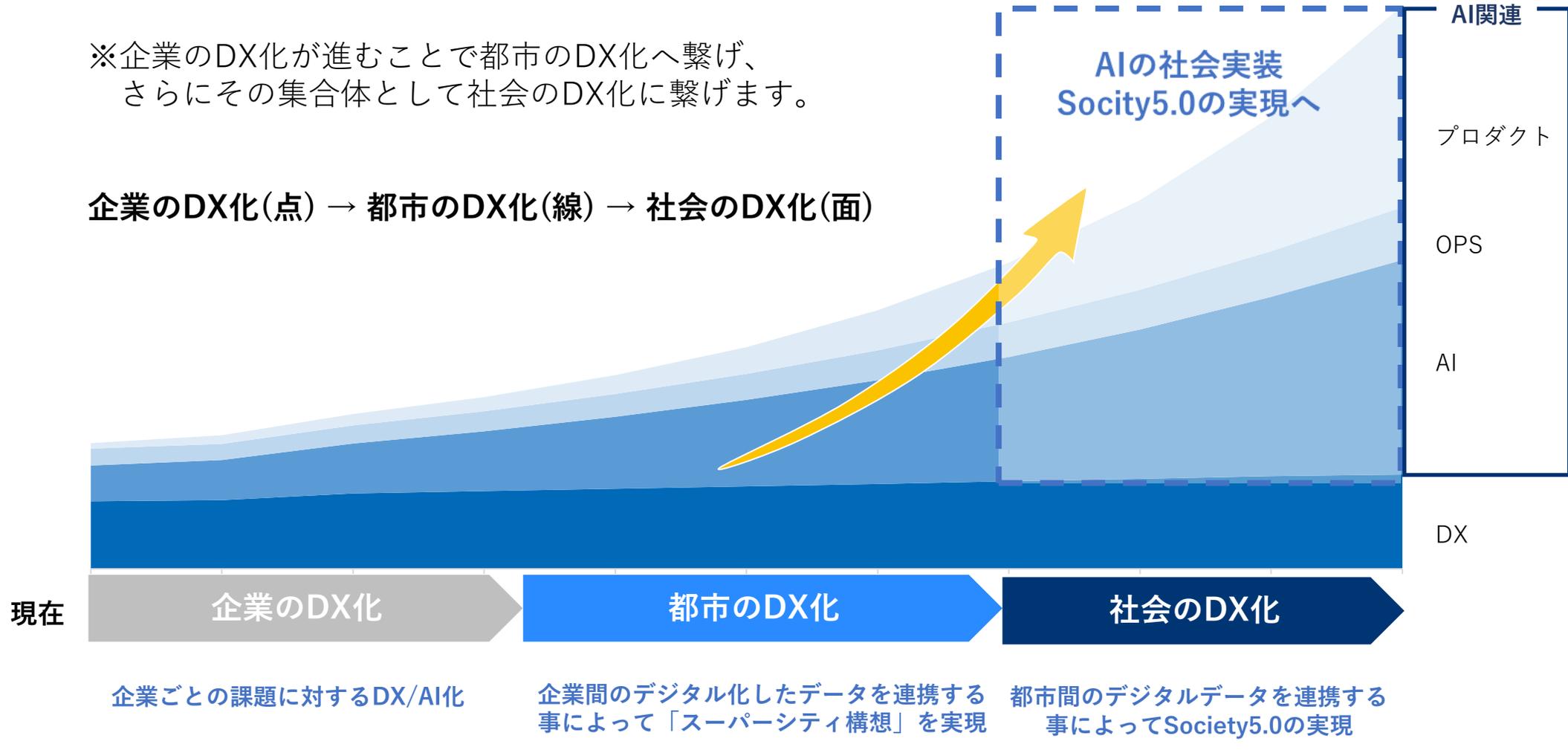
▶ 中・長期経営計画③：グループ会社の役割分担



# ▶ 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)



# ▶ スーパーシティ構想に向けた当社実績



J-Tech challenges SDGs

## スマートストア

- 店舗内購買行動分析
- 顔認証決済プラットフォーム
- スマートスピーカ決済

## 公共/ガバメント

- 大阪府スマートシニアライフ
- 熊本県（崇城大学×AITRIOS）
- 経済産業省 オンライン申請システム
- 地域災害予測ソリューション

## 物流AI / 物流DX

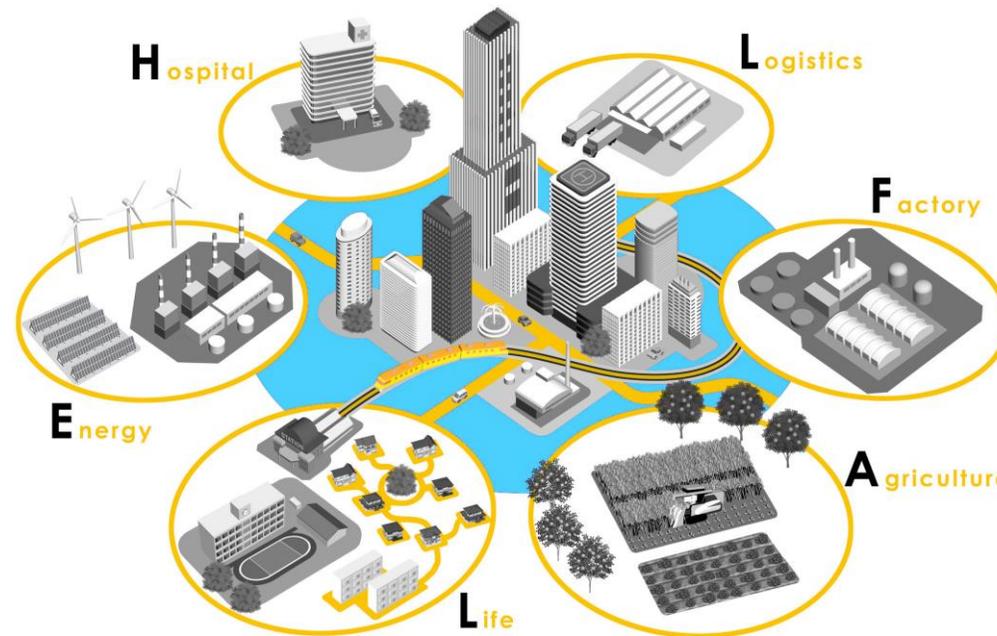
- 配車計画AI
- 配送経路分析
- スペースアナリティクス

## スマートファクトリー

- リモートロボットシステム
- 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

- ライフサイクルOS
- トイレ忘れ物検知
- 混雑可視化サービス
- デジタルツイン



# ▶ SDGsへの取り組み課題と活動目標

AIの社会実装により、人・地域社会・自然が調和した安心・安全な社会の実現に貢献します。

<p>— 地域社会の活性化</p>	<p>地域社会の課題解決に積極的に取り組み、地域活性化に貢献します。自治体や企業との連携強化や社会貢献活動への積極的な参加。</p>	
<p>— 新たなビジネス価値創出</p>	<p>新技術の活用とAI/DX人材育成による、新たなビジネスの価値創出に取り組みます。社会に貢献できる新たなサービスの提供。</p>	
<p>— ダイバーシティ/働き方改革</p>	<p>ダイバーシティを推進し多様で柔軟な働き方改革に取り組みます。ワークライフバランスの充実。育児/介護両立支援への取り組み強化。</p>	
<p>— 公正な取引・企業倫理</p>	<p>ガバナンスの充実と企業倫理の徹底を図ります。積極的な情報開示と対話、行動規範の遵守、取締役会の実効性向上。</p>	
<p>— ビジネスパートナーとの価値協創</p>	<p>社会課題の解決と事業領域の拡大に取り組みます。アライアンスやM&amp;Aを活用し、戦略的に投資を進める。</p>	
<p>— 環境保全</p>	<p>環境負荷の少ないサービスの提供及び、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組みます。</p>	
<p>— 人材の育成</p>	<p>多様な人材の活躍を支援し、創造力豊かな人材の育成に取り組みます。多様なキャリア形成に向けた人事/教育制度改革。社内スキル認定の取得支援。</p>	

# ▶ SDGsへの取り組み実績

## 気候変動問題への対応や、ダイバーシティの推進

- ・ TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同を表明
- ・ 賛同企業や金融機関が議論する場である「TCFDコンソーシアム」に参画
- ・ 大阪府や府内自治体及び参加企業が連携して、SDGs及び脱炭素に貢献する活動を行う、「OSAKA ゼロカーボンファウンデーション」への参画
- ・ 「働き方改革によるCO2削減」への取り組み
- ・ くるみん認定/プラチナくるみん認定取得に向けた取り組み

### TCFDの提言に賛同を表明



### 「OSAKAゼロカーボンファウンデーション」への参画



### GXリーグ基本構想への賛同



### TCFDコンソーシアムに参画



### テレワーク東京ルール実践企業の認定



### くるみん認定の取得

- ・ 育児休暇取得の促進
- ・ 短時間勤務制度の整備
- ・ 多様な労働環境の整備

## ▶ 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：高

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。
- 本書に記載の数字については、すべてグループ会社全体の連結数値となっております。