

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

2024年3月29日

証券コード 4011



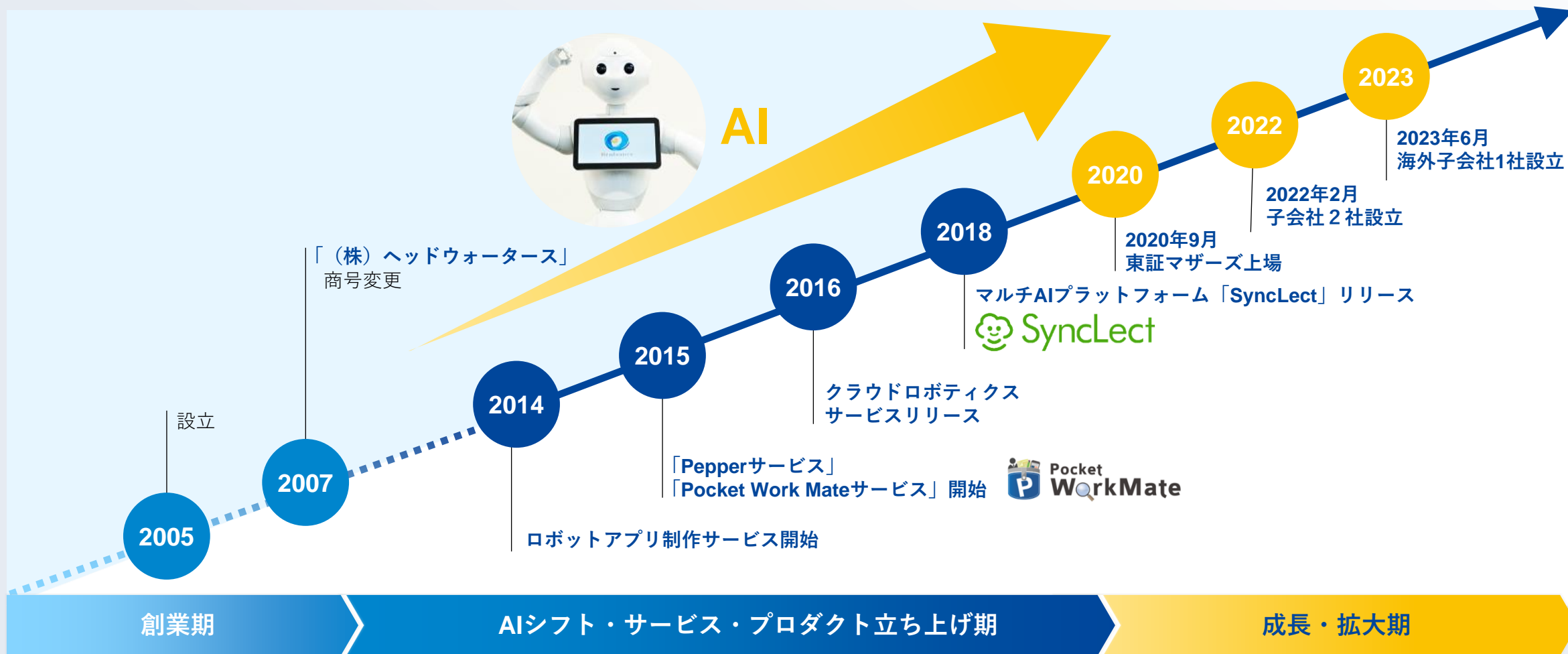
商号	株式会社ヘッドウォータース
設立	2005年11月
代表者	代表取締役 篠田 庸介
本社所在地	東京都新宿区西新宿六丁目5番1号 新宿アイランドタワー4階
資本金	369,023千円
従業員数	174名 (グループ全体、契約社員・アルバイト含まず)

業界の渦の中心、
源流(Headwaters)
となる

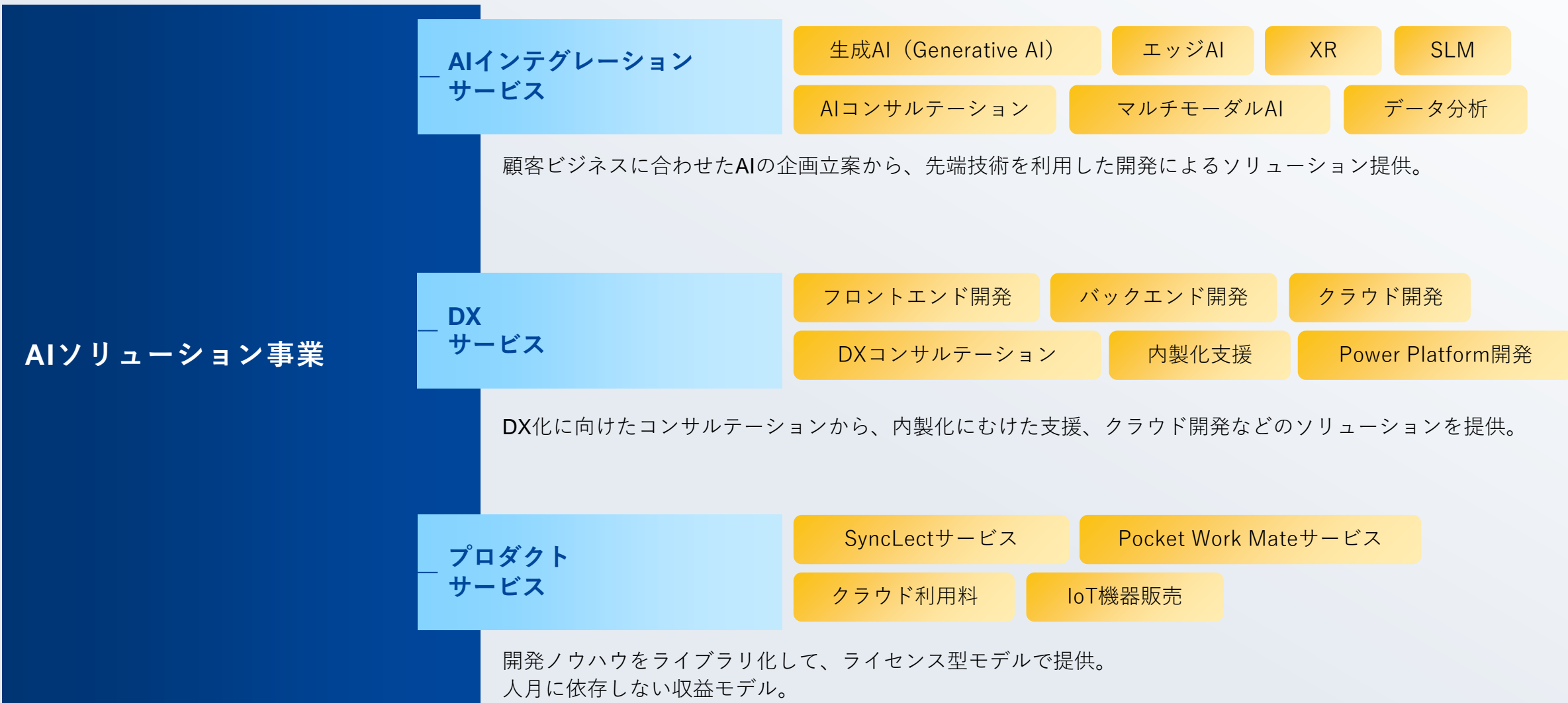
エンジニア × ビジネス = ∞

新技術の社会実装

AIの黎明期から蓄積した豊富な開発ノウハウと分析手法を擁するフロントランナー



事業を3つのサービス区分に分け、複合的に組み合わせてサービスを提供



お客様とコミュニケーションを重ね、「**一気通貫の伴走型**」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→顧客との認識齟齬を回避するための**伴走型コンサルテーション**
- 顧客ニーズから生成AI、XR、エッジAIなど複数のプロジェクトを企画立案～DX化に向けた支援の拡大
- 新しい技術のUPDATEに常時対応できる開発手法：**アジャイル開発**
- 先端技術の積極的な公開（IR / Web）による**インバウンド営業**でエンジニアが技術を武器に営業も実施



インバウンド営業

伴走型コンサルテーション

アライアンス戦略

既存顧客へのアップセル

新規問い合わせ

企画立案

アジャイル
開発

サービス化

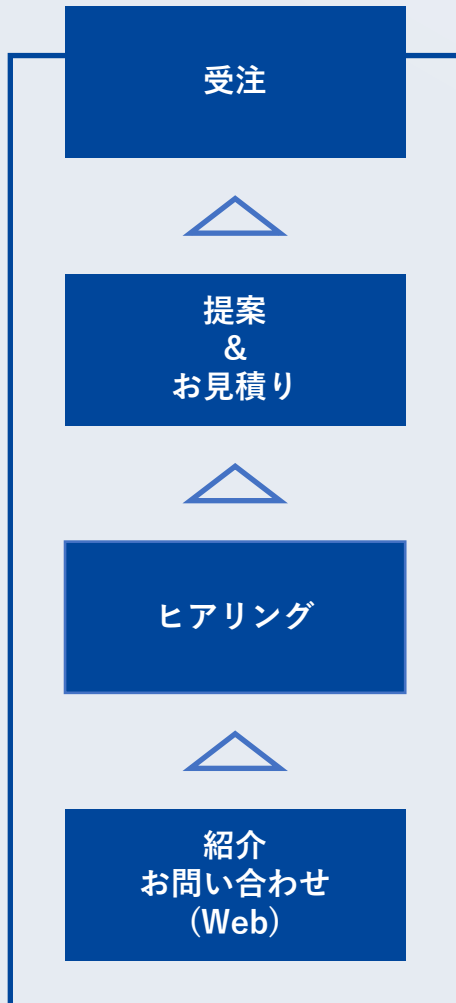
ラボ開発

ライセンスビジネス

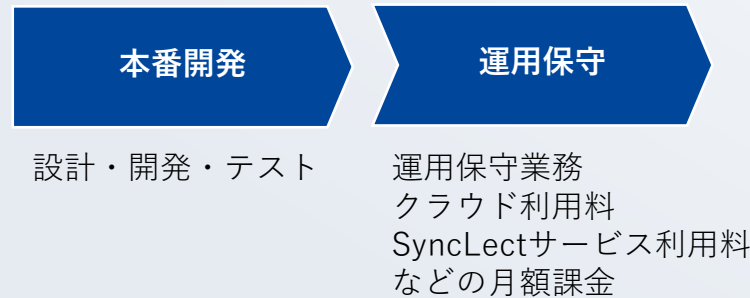
内製化支援

▶ ビジネスフロー② DXサービス

AI化に向けてお客様としっかりリレーションを取りながらデジタル化を推進



■ 一般的なシステム開発案件



【ポイント】

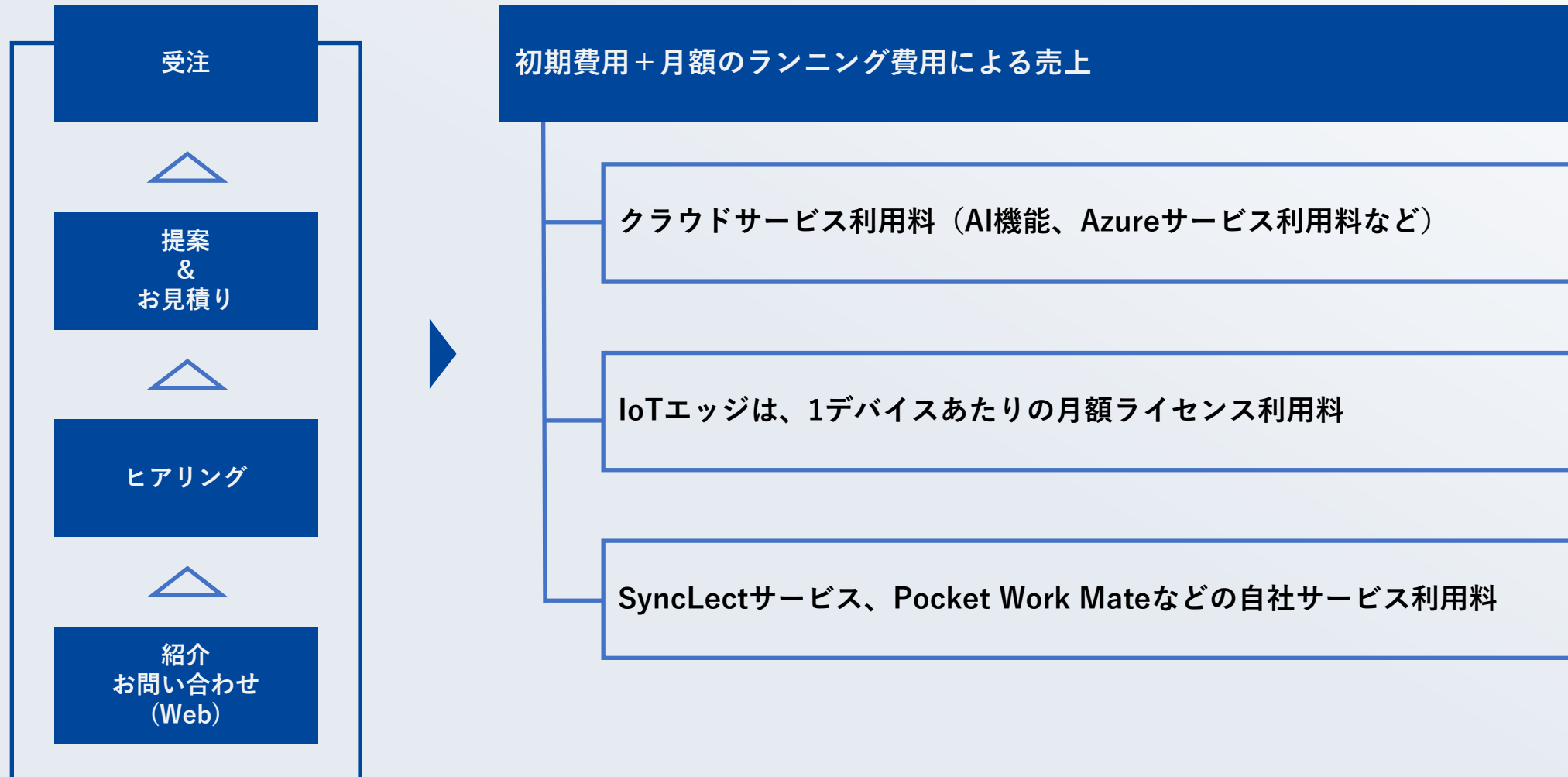
- ▶ クラウドサービスを開発基盤に、アジャイル開発で顧客ビジネスモデルによりフィットしたソリューションを提供
- ▶ 業務整理や先端技術のビジネス活用などのコンサルテーションは、現場第一の伴奏型で実施
- ▶ 開発フェーズは、ラボ開発や受託開発、常駐型とグループ一体となったスピーディー&幅広い対応が可能

■ 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

ライセンス型ビジネスモデルとなる自社サービス or 代理店モデルの月額課金モデル

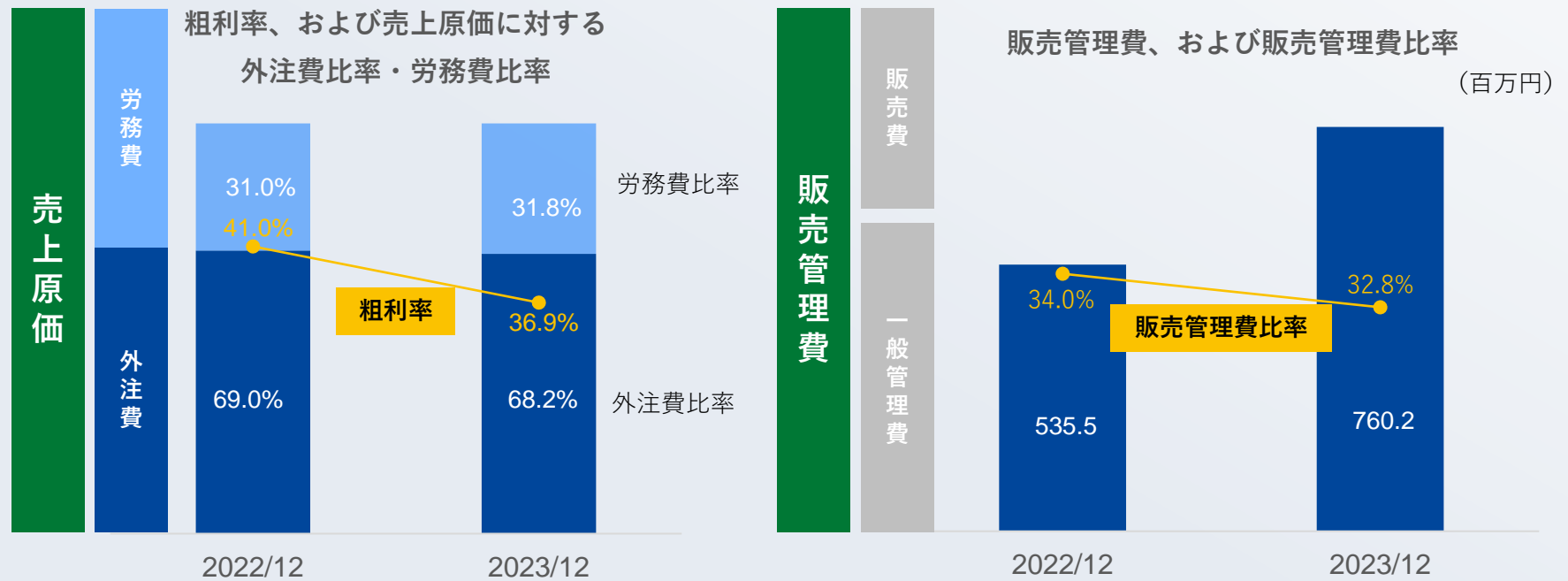


▶ 事業の収益モデル

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



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



アライアンス強化とWebのPull導線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

製造

- ・ソニー株式会社
- ・ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社★
- ・ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社★
- ・パナソニックAP空調・冷設機器株式会社
- ・YKK株式会社★
- ・ローム株式会社
- ・旭化成株式会社★
- ・ライオン株式会社★
- ・富士フイルムホールディングス株式会社★
- ・日立建機株式会社★
- ・新明和工業株式会社★

商社・交通

- ・伊藤忠商事株式会社★
- ・豊田通商株式会社★
- ・日本航空株式会社

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
- ・ソフトバンクロボティクス株式会社

食品・飲食

- ・サントリー株式会社
- ・サッポロホールディングス株式会社
- ・株式会社伊藤園
- ・日清製粉株式会社

メディア・教育・エンタメ

- ・株式会社ベネッセコーポレーション★
- ・株式会社NHKテクノロジーズ★
- ・エイベックス・エンタテインメント株式会社★

不動産・建設

- ・大成建設株式会社
- ・清水建設株式会社
- ・三井不動産株式会社

通信・コミュニケーション

- ・Apple Inc. ★
- ・東日本電信電話株式会社★
- ・株式会社NTT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
- ・東京海上ディーアール株式会社
- ・株式会社セブン銀行 ★

小売・流通

- ・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★
- ・株式会社セブン-イレブン・ジャパン★
- ・株式会社ニトリ★
- ・株式会社ヴィレッジヴァンガードコーポレーション

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
- ・東京都渋谷区★
- ・神戸大学★
- ・崇城大学★
- ・国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構

(順不同：★は直近1年間の新規取引先)

▶ 市場環境認識

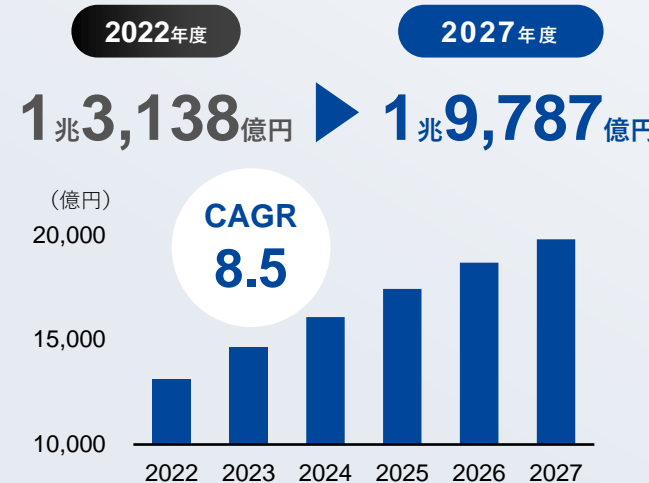
少子高齢化に伴う「生産人口」の減少 + 働き方改革法による2024年問題によりDX・AI活用のニーズは急拡大。
生成AI市場の需要は2030年までに約15倍の拡大が予想される。

DX国内市場



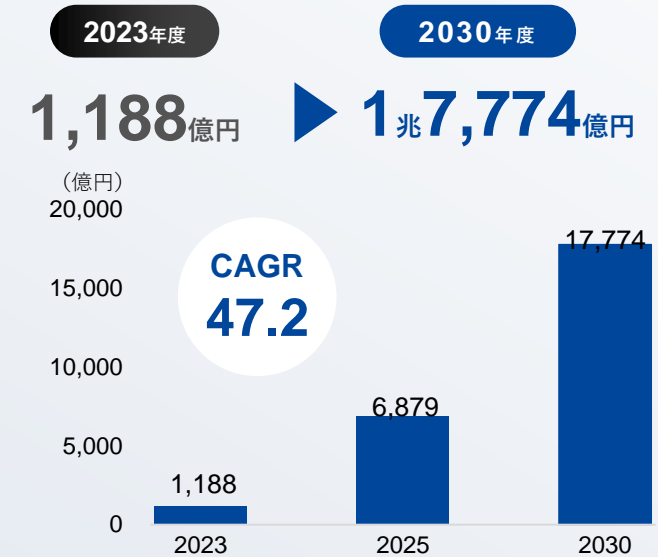
業界別DX市場 内訳	CAGR
製造DX市場	11.2
流通/小売DX市場	16.8
交通/運輸DX市場	13.5
不動産DX市場	12.4
自治体DX市場	19.0

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	8.2
アプリケーション市場	8.4
プラットフォーム市場	9.0

生成AI国内市場



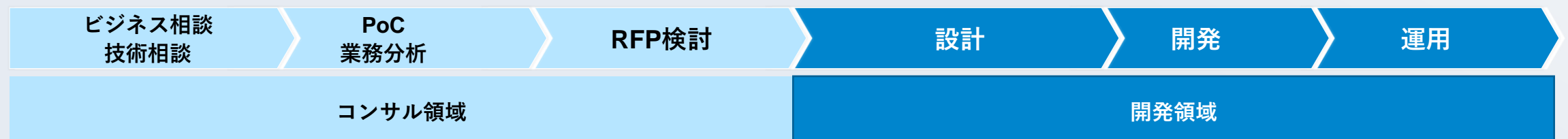
生成AI国内市場 内訳	CAGR
生成AI基盤モデル	46.0
生成AI関連アプリケーション	46.6
生成AI関連ソリューションサービス	52.2

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」、及びみずほ情報総研(株)「IT人材需給に関する調査」、一般社団法人電子情報技術産業協会「注目分野に関する動向調査2023」をもとに当社作成

▶ 差別化要素

AI/ロボティクス市場の黎明期から、豊富な実績 + DX対応に加えて、伴走型一気通貫モデルにより、コスト感・スピード感・ビジネス提案力など、既存事業へ先端技術をFitさせる能力に強みを持って事業を推進。

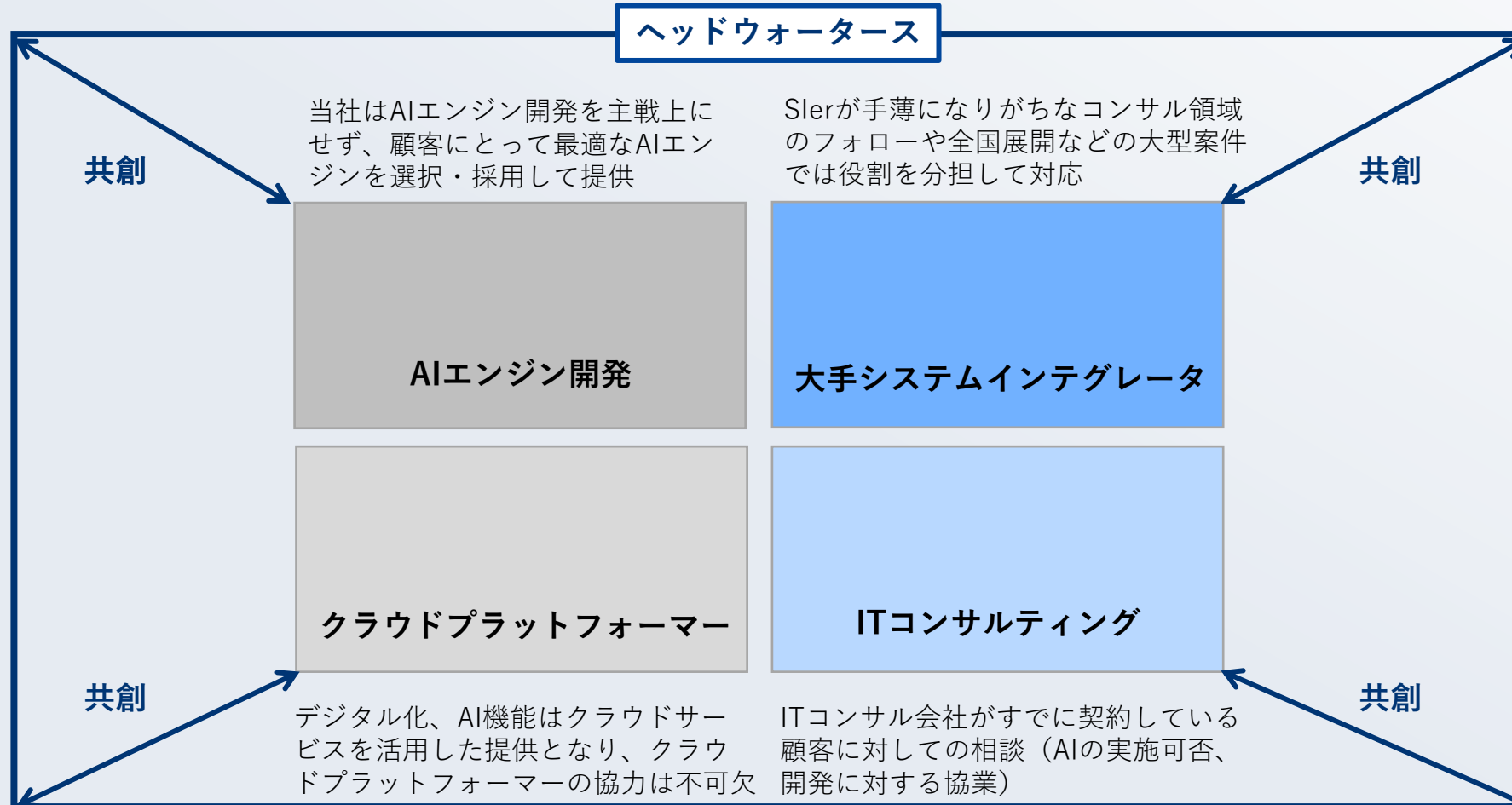
	工程	技術力	対応案件	スピード感
コンサルティング会社	コンサル領域のみ	開発は対象外	大型案件が多い	普通
大手SIer	開発領域のみ	協力会社へ依頼	中～大型案件	遅い
AIエンジン開発企業	開発領域 (AI開発のみ)	AI専門分野に強み	小～中型案件	早い
ヘッドウォータース	コンサル～開発領域 一気通貫で伴走	AI、DXと幅広い	中～大型案件	早い



▶ ポジショニング

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

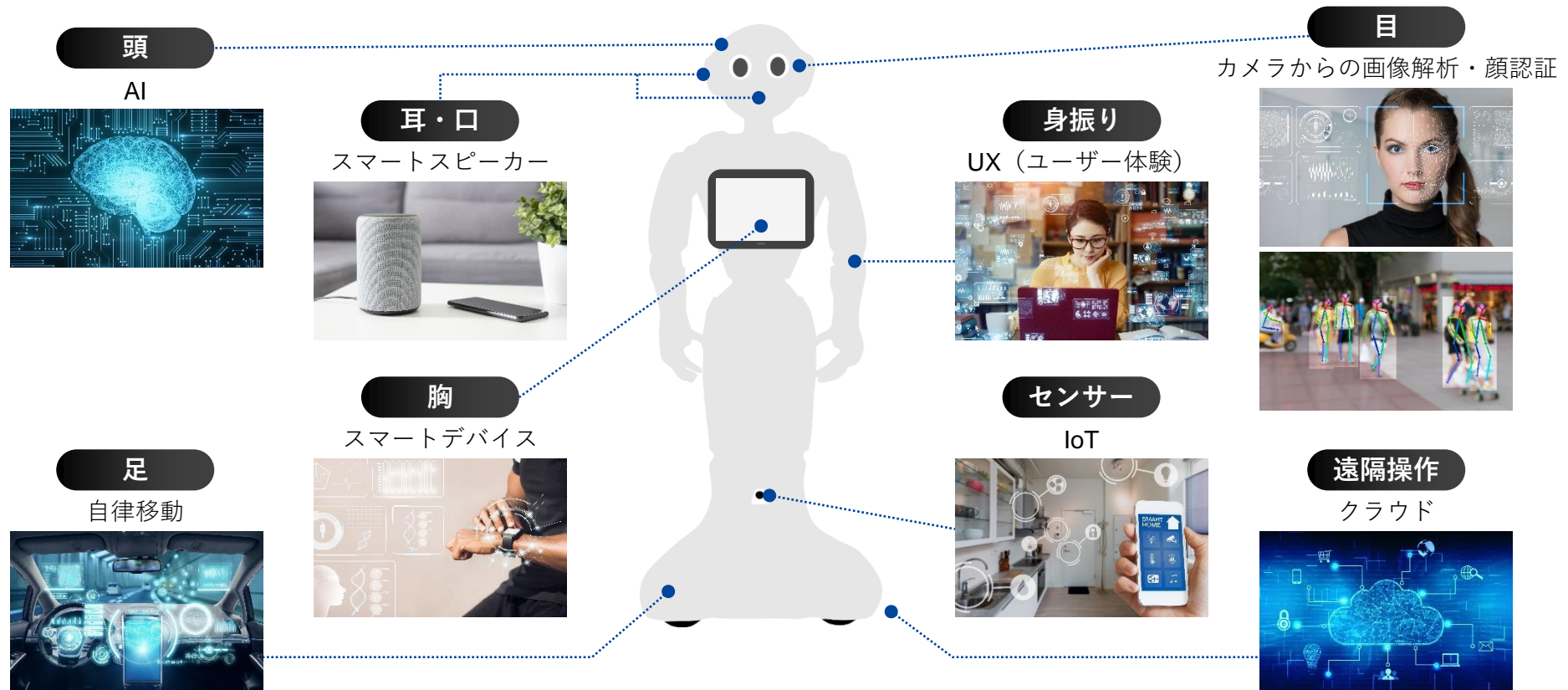
独自のポジション コンサル領域から周辺システム開発まで
 パートナー相手によってポジショニングを柔軟に換え「共創」を実現



▶ ヘッドウォータースの技術・開発力の「源」

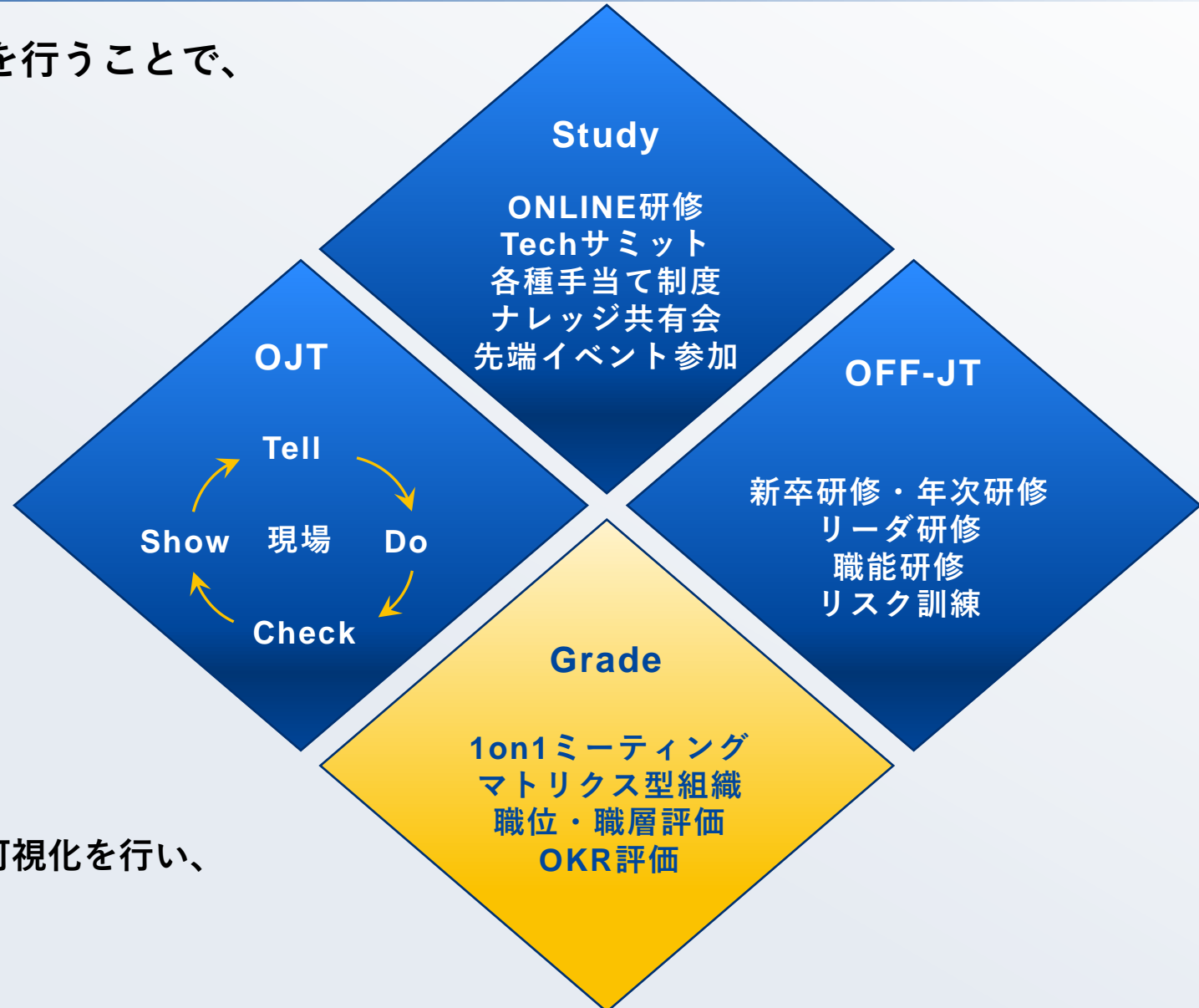
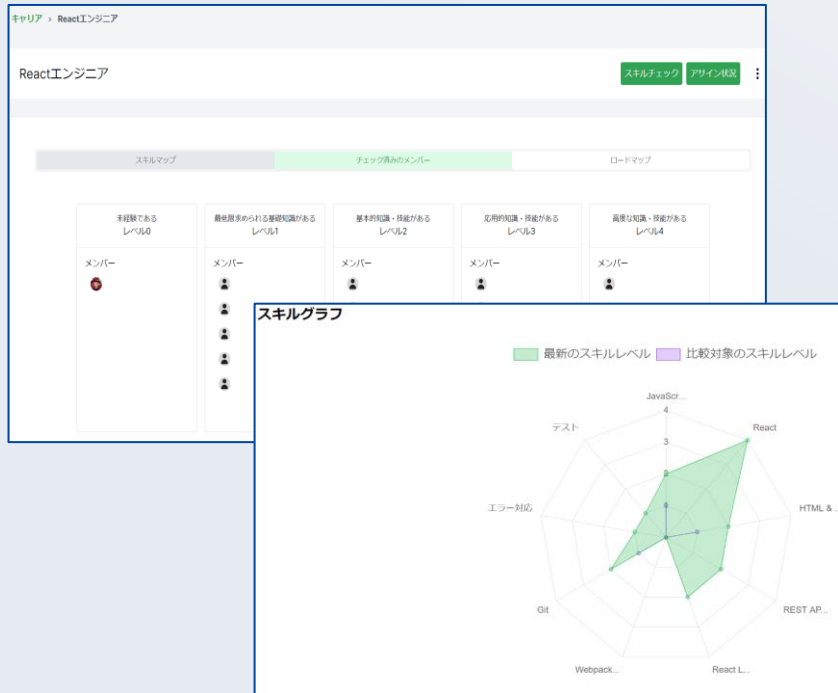
AI・ロボティクス市場の黎明期から事業を推進し、当社の得意分野・優位性を確立

ロボット関連事業で培われた多様な技術



▶ 人材育成

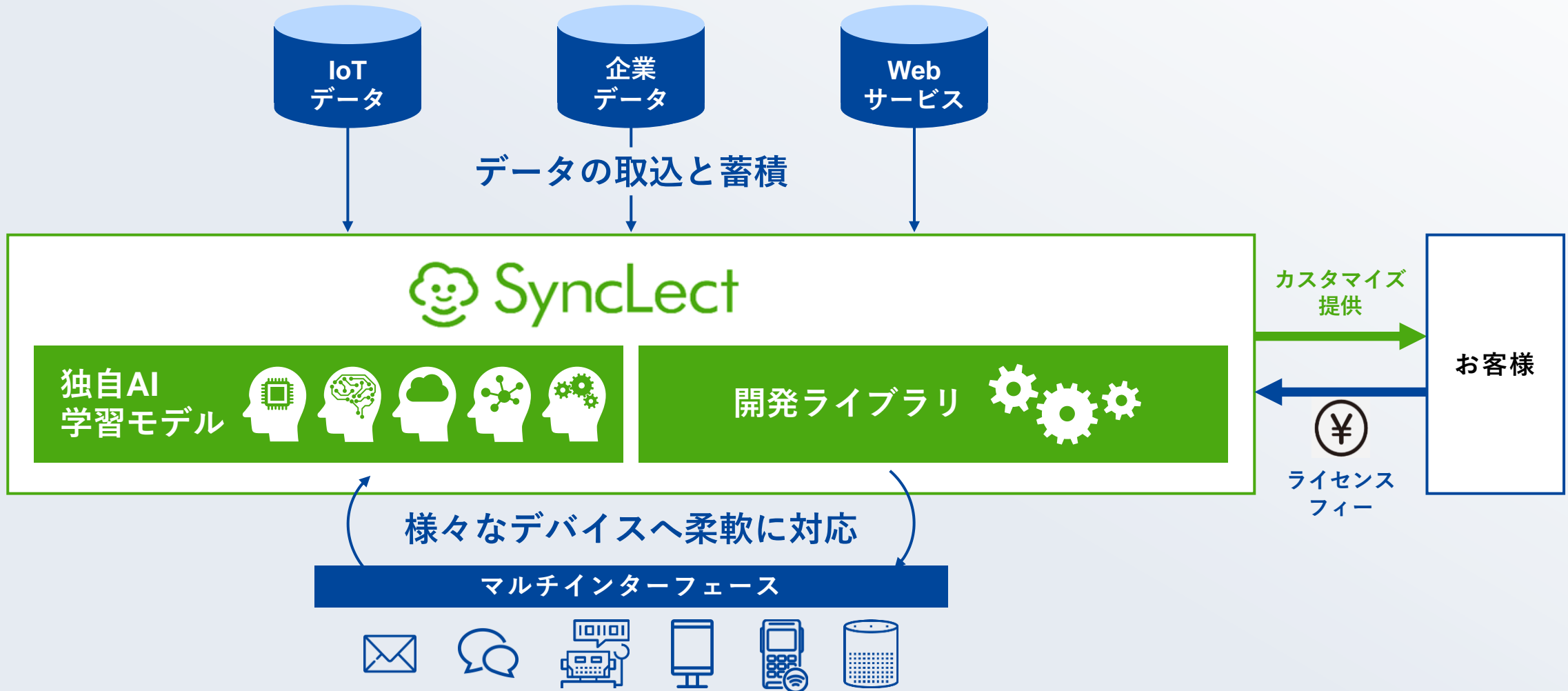
社外研修、社内研修を織り交ぜた教育を行うことで、
新技術へのリスキングを後押し



各技術分野で独自カリキュラムとスキルの可視化を行い、
現在のスキルレベルと目標設定を明確に

▶ 「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」

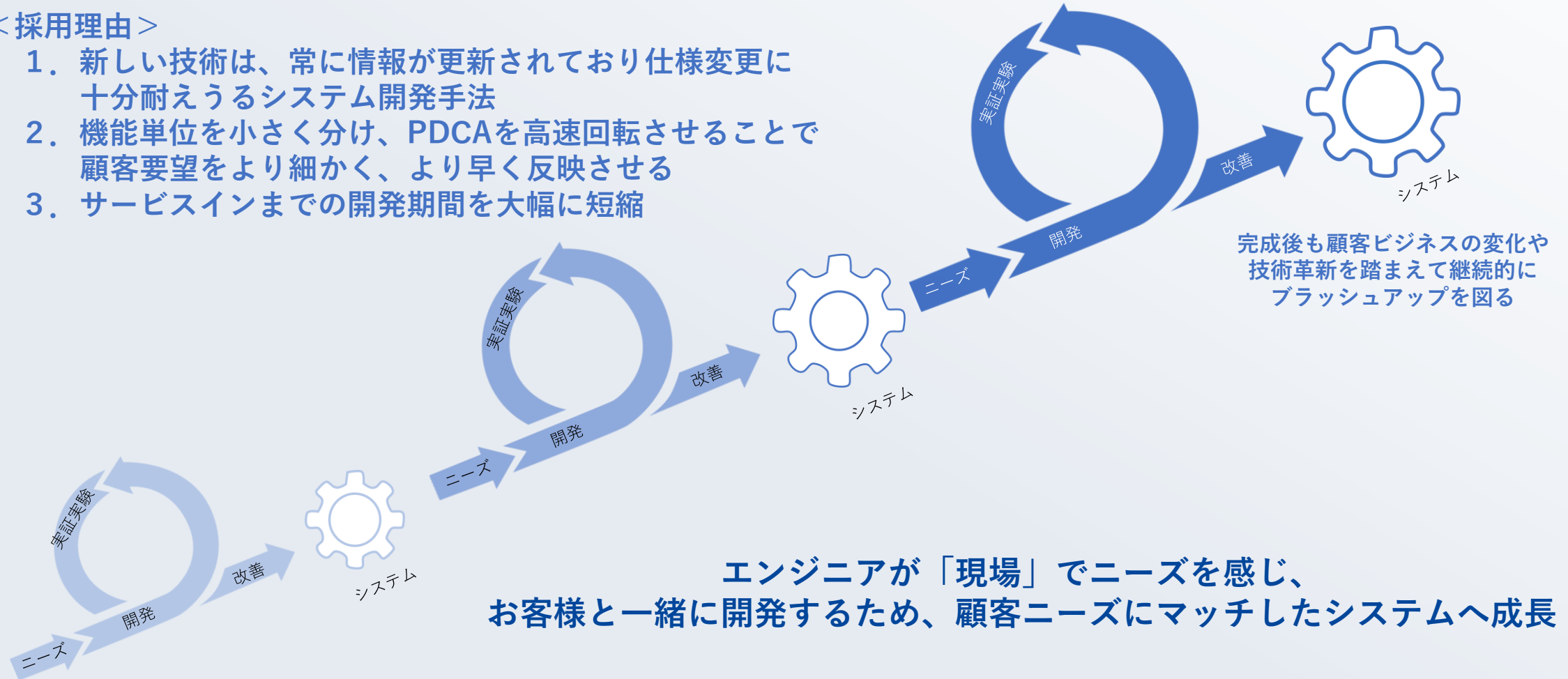


▶ 実用性を重視した開発手法

お客様と一緒にシステムを「育て上げる」アジャイル開発を採用

<採用理由>

1. 新しい技術は、常に情報が更新されており仕様変更に十分耐えうるシステム開発手法
2. 機能単位を小さく分け、PDCAを高速回転させることで顧客要望をより細かく、より早く反映させる
3. サービスインまでの開発期間を大幅に短縮



▶ 成長戦略

短期(～2024年)

既存事業の拡大

DX→AI

効率化、自動化ツールやクラウド技術を利用したDX化から、生成AIやマルチモーダルAIなど**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、
当社の強みとなる先端技術+伴走型一気通貫モデルを活かし、**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(～2028年)

収益基盤の強化

クラウドサービス売上増

開発基盤にクラウドサービスを利用することで、月額利用料を増やして、
安定的な収益基盤とする

顧客LTVの増加

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
既存システムのAI化や、クラウドサービス活用によるDX化、効率化を提案して、
LTVの向上を図る。先端技術に対する伴走を求める顧客に対しては、客先常駐や
ラボ化に繋げることで、**継続率を向上**
各案件、各現場の情報は社内のノウハウ共有により効率化を推進して**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、SyncLectによるライセンス化で、**新たな
ストック収益を確保**

IoTデバイス戦略

IoTエッジ、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

先端技術への対応

マルチモーダルAI、XR、生成AI、SLM、VLMなどの先端技術に対して、
R&Dや社内実証を繰り返し実行していく

新たな収益源の確保

▶ 成長戦略の進捗状況(2023年度)

短期

既存事業の拡大

ロイヤルクライアント化による顧客層の変化によって、案件規模、顧客単価ともに増加中。
 《DX売上高》 2022年度：767百万 → 2023年度：1,066百万（前年比139.0%）
 《AI売上高》 2022年度：506百万 → 2023年度：950百万（前年比187.7%）

(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

収益源の多様化

アライアンス戦略による売上が急拡大。
 Microsoftをはじめ、大手企業と連携を強化。
 《アライアンス売上高&顧客1企業当たりの年間売上高》
 2022年度：393.1百万 → 2023年度：761.4百万（前年比193.7%）
 2022年度：1,192万 → 2023年度：1,767万（前年比148.2%）

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

中・長期

収益基盤の強化

2024年度に向けた生成AIプロダクトの開発着手により、ストック売上高は現状維持。
 《ストック売上高》
 2022年度：301百万 → 2023年度：297百万（前年比98.7%）

(参照：経営指標)
 サービス別売上高
 従業員・AIエンジニアの推移

AI実用化時代への対応

リスキリングや採用人材の教育によるAI人材の育成。
 《AIエンジニア数》
 2022年度：38人 → 2023年度：86人（前年比226.3%）

(千円)

(千円)

	22/12期 実績		23/12期 実績			
	通期	構成比 (%)	通期	構成比 (%)	前年同期比 (%)	年間予算達成率 (%)
売上高	1,574,596	100.0	2,315,088	100.0	147.0	99.7
AI	506,359	32.1	950,620	41.1	187.7	101.6
DX	767,135	48.7	1,066,178	46.1	139.0	101.5
プロダクト	115,947	7.3	108,707	4.7	93.8	91.2
OPS	185,153	11.7	189,581	8.2	102.4	87.5
営業利益	110,019	6.9	94,861	4.1	86.2	78.8
経常利益	106,916	6.7	98,300	4.2	91.9	78.6
当期純利益	75,143	4.7	71,229	3.1	94.8	82.2
親会社株主に帰属する 当期純利益	—	—	70,683	3.1	—	—
1株当たり当期純利益	40円13銭		37円70銭			

《2023年12月期重点指標》 売上高、人材採用

《売上高》

- 前年比(YoY)は、133.4% → 147.0%に成長し、**売上高過去最高を5年連続更新**
 - ➔ アライアンス戦略が堅調に推移して、顧客層が変化したことで売上単価、案件規模が拡大
 - ➔ AI、DXともに大型案件が売上高を牽引
 - ➔ 生成AI案件は、半期で1億円を越える売上へと成長

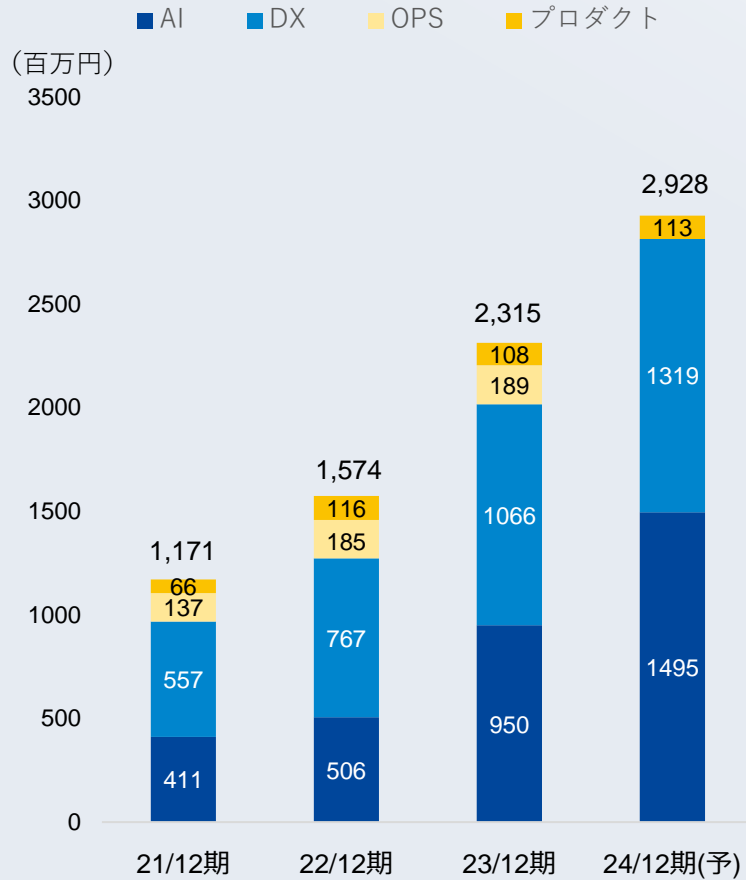
《粗利・営業利益》

- 粗利：前年比(YoY) 132.4%で**過去最高を更新**
- 営業利益：前年比(YoY) 86.2%
 - ➔ 第2四半期に発生した不採算案件の影響により予算未達
 - ➔ 第4四半期は生成AI案件の実績獲得を優先して人材リソースを投下

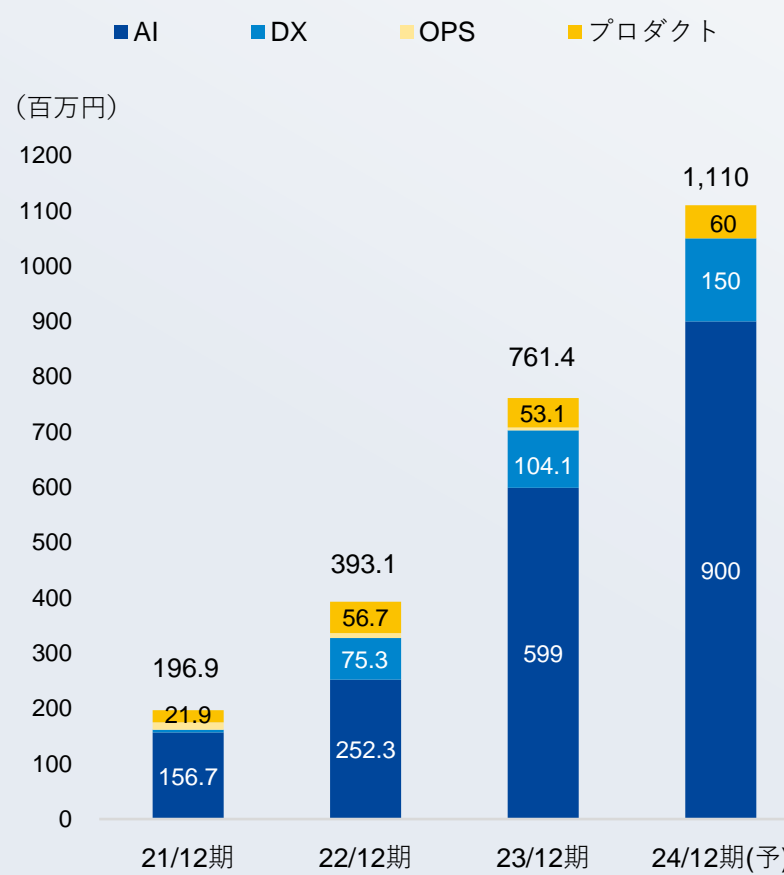
《人材採用》

- グループ会社を含む社員数は、計画純増43名に対して**純増53名を達成** (TOTAL：165名) ※アルバイト・契約社員を含まず
- 採用の差別化ポイント
 - ➔ 新しい技術を積極的に取り入れ、業界を問わず多くの経験を積むことができる
 - ➔ 会社の成長・拡大と併せて、教育制度を含めたエンジニア自身の成長が見込める環境である
 - ➔ リスキリングを前提にポテンシャル採用や異業種採用など、技術経験だけに囚われないVision採用を実施

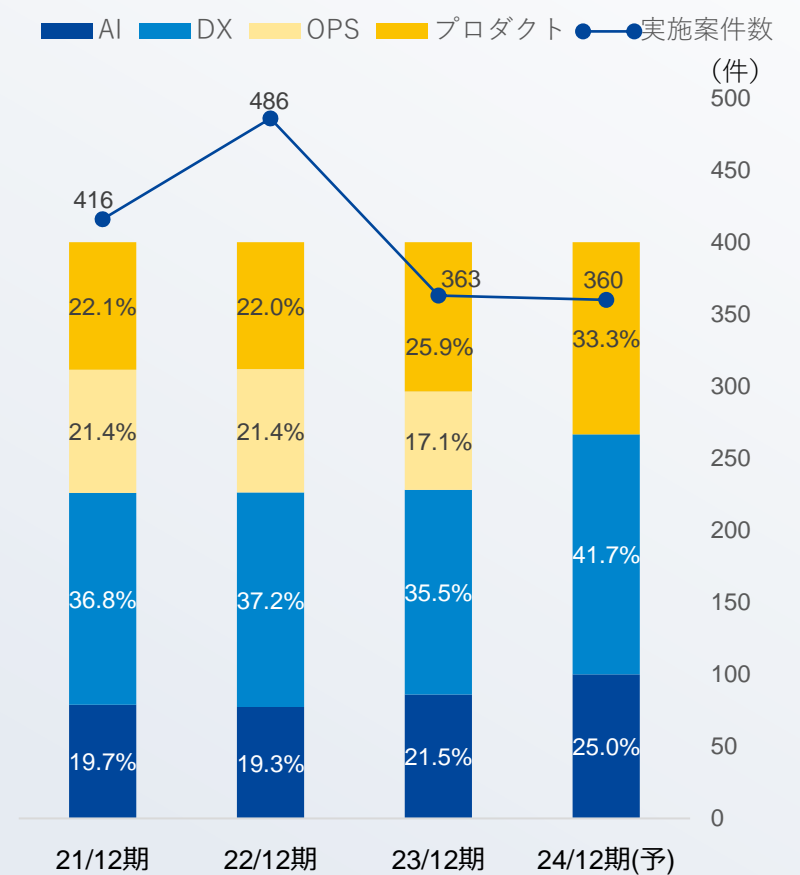
サービス別売上高



アライアンス戦略関連売上高



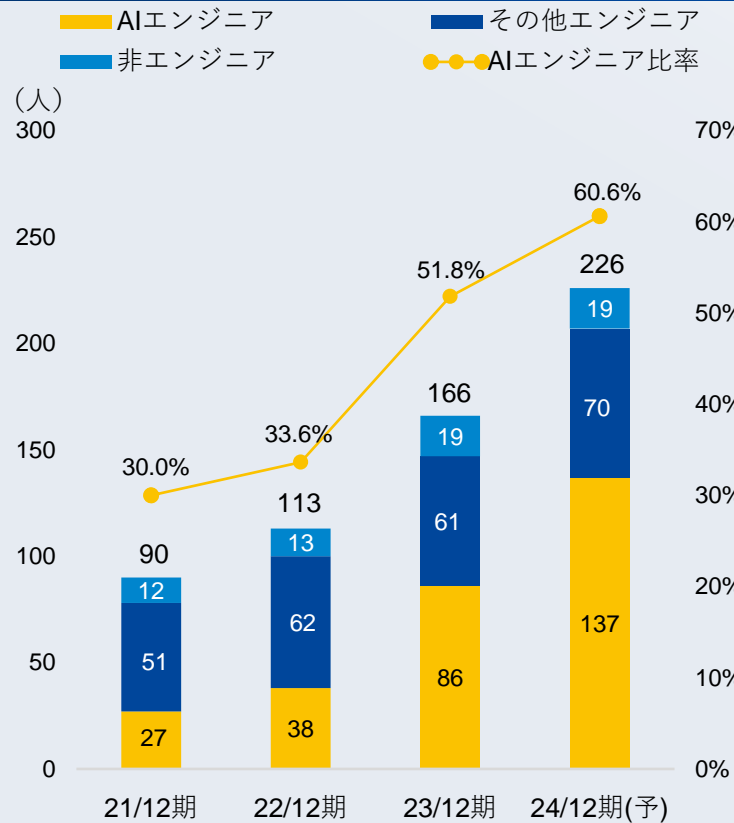
実施案件数とサービス別案件比率



※ 24/12期からOPSは廃止となります。
 ※ 22/12期から子会社を含む連結数字となっています。

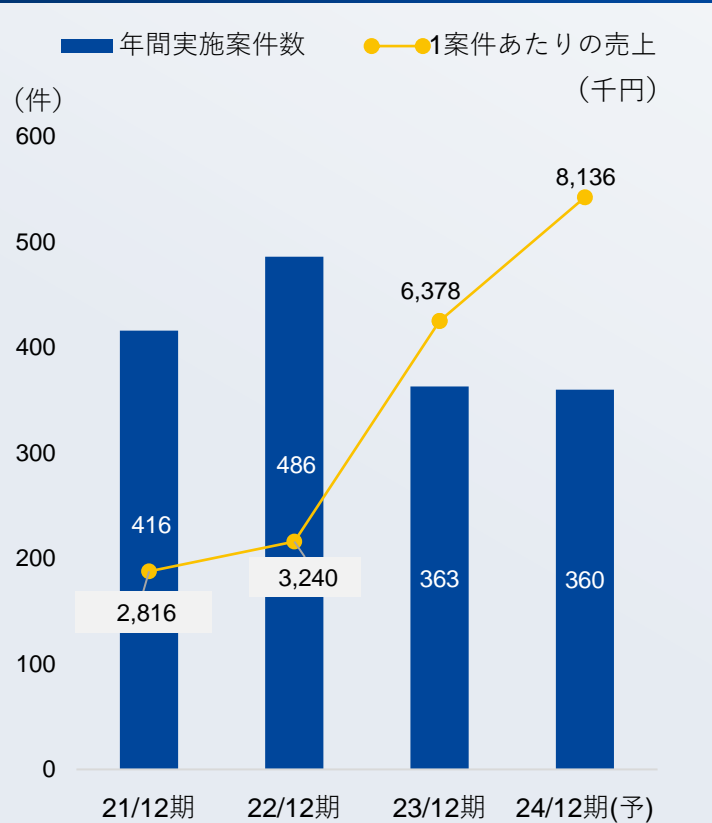
▶ 経営指標 2

従業員 & AIエンジニアの推移

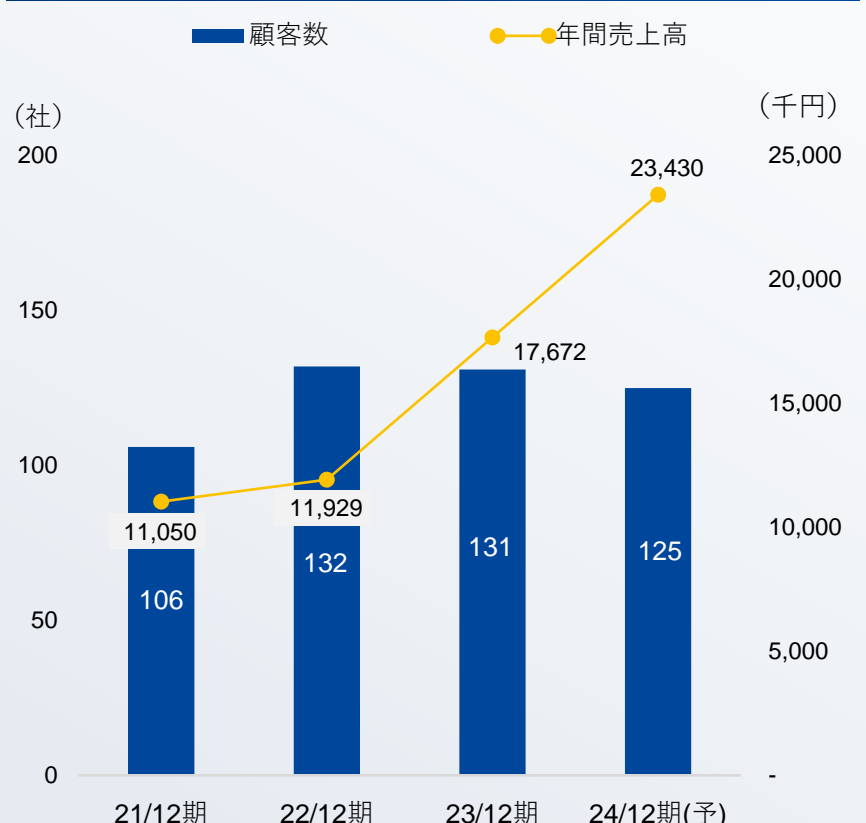


※ 従業員には契約社員を含んでいます。

1案件あたりの売上



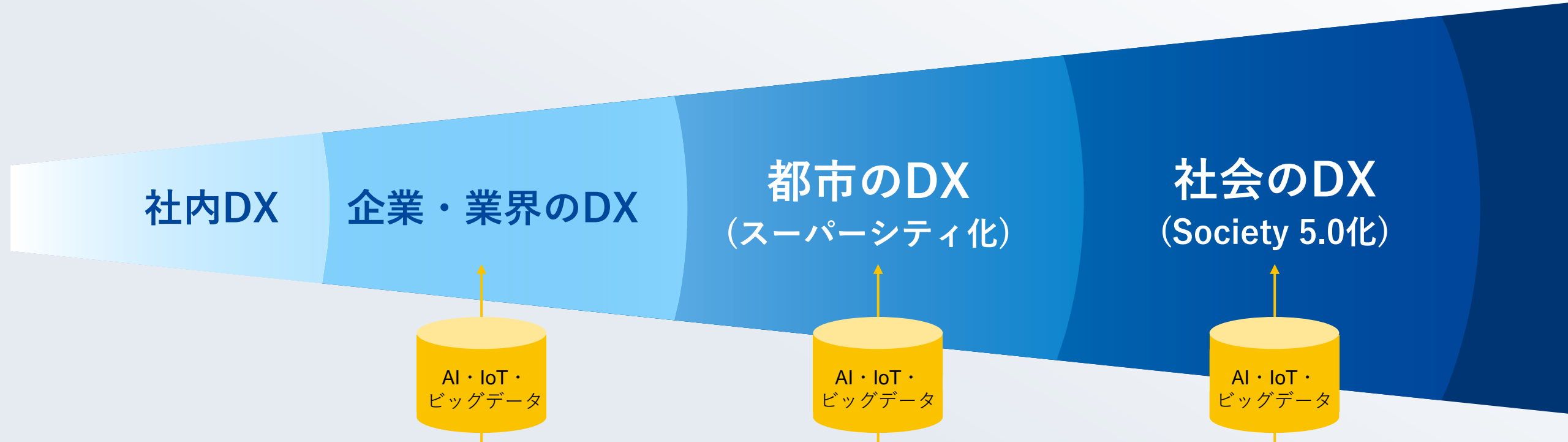
顧客1企業あたりの年間売上高



※ 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

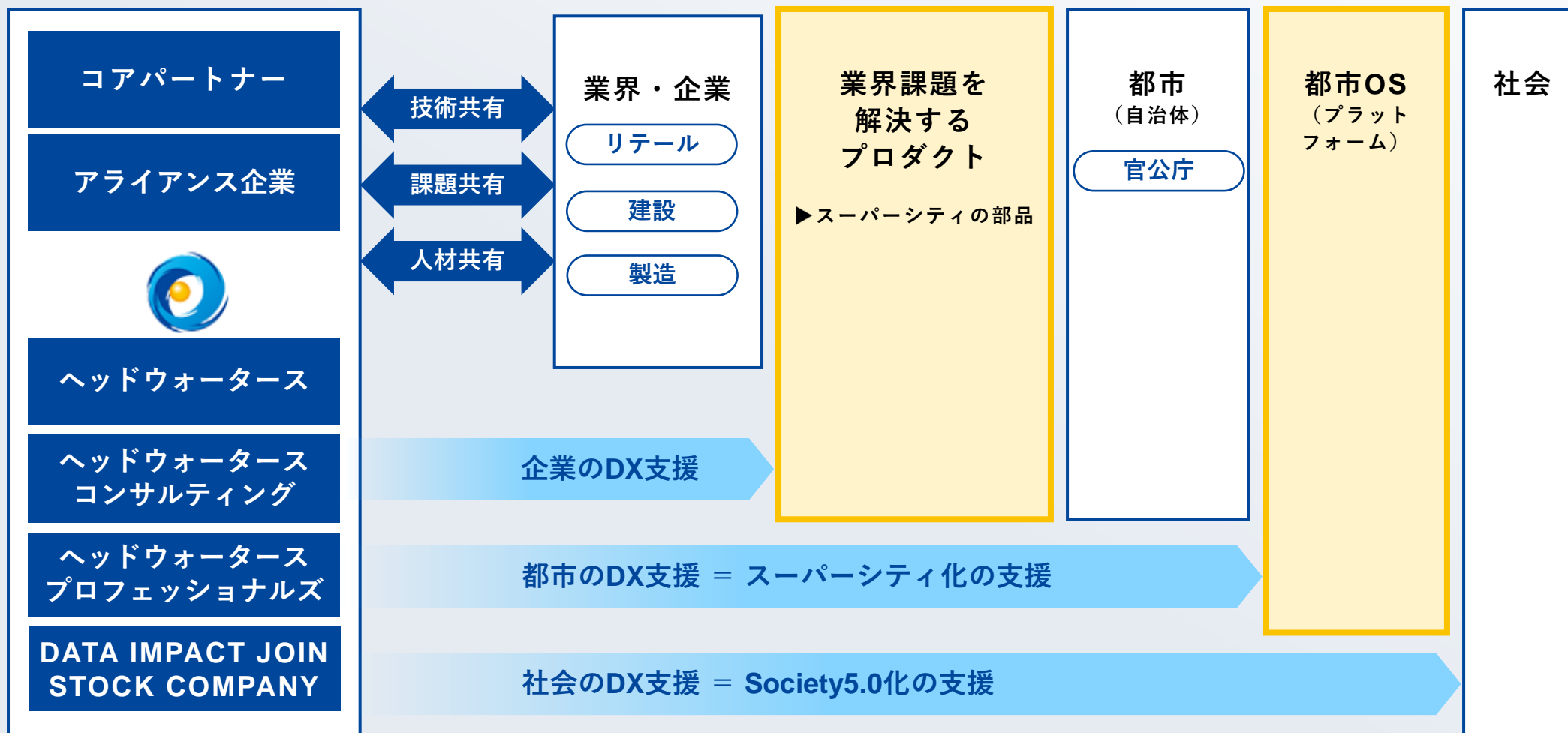
当社AI・DX関連事業の成功モデルを展開していくシナリオ



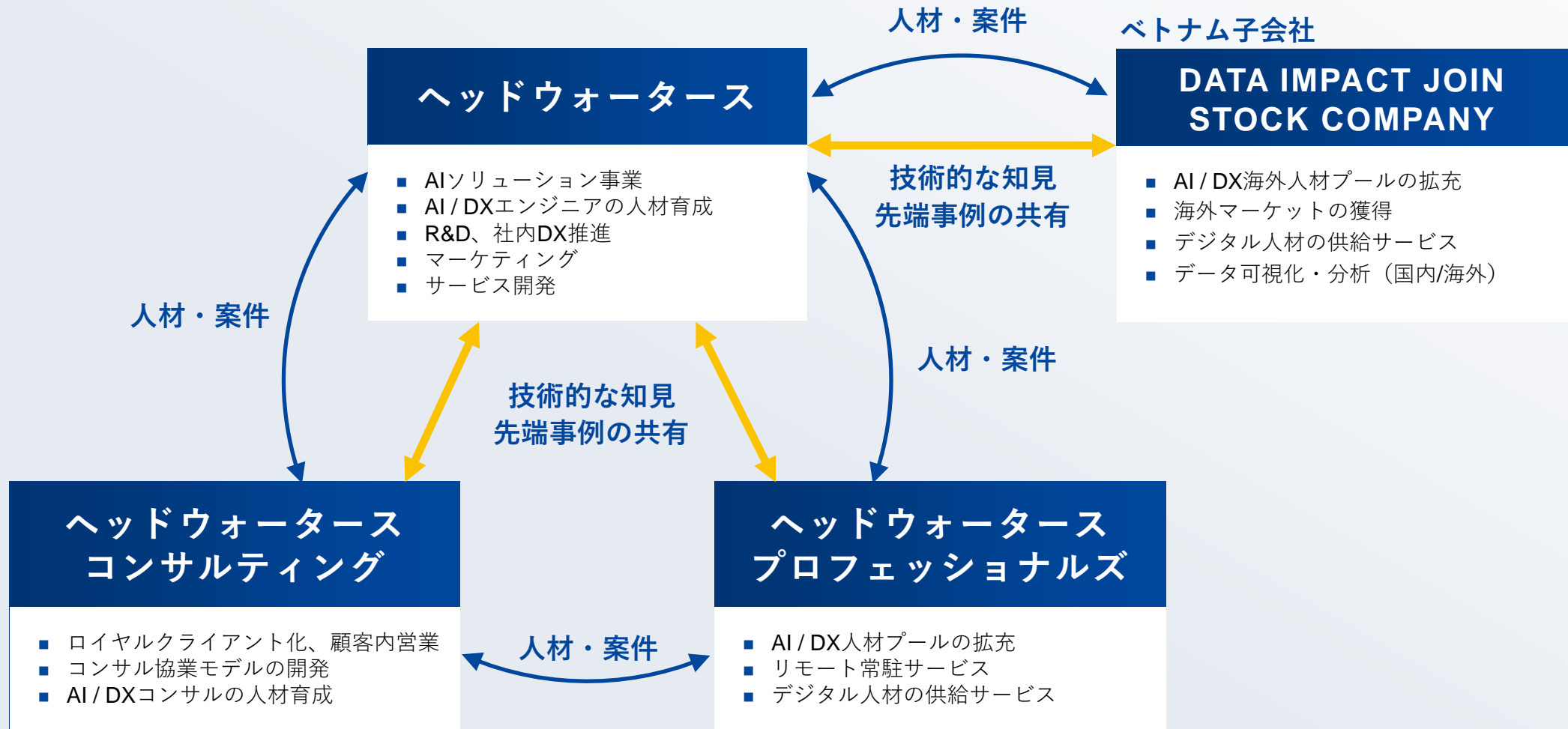
各段階で「DX = 先端技術の社会実装」を実現するヘッドウォータースの力

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。



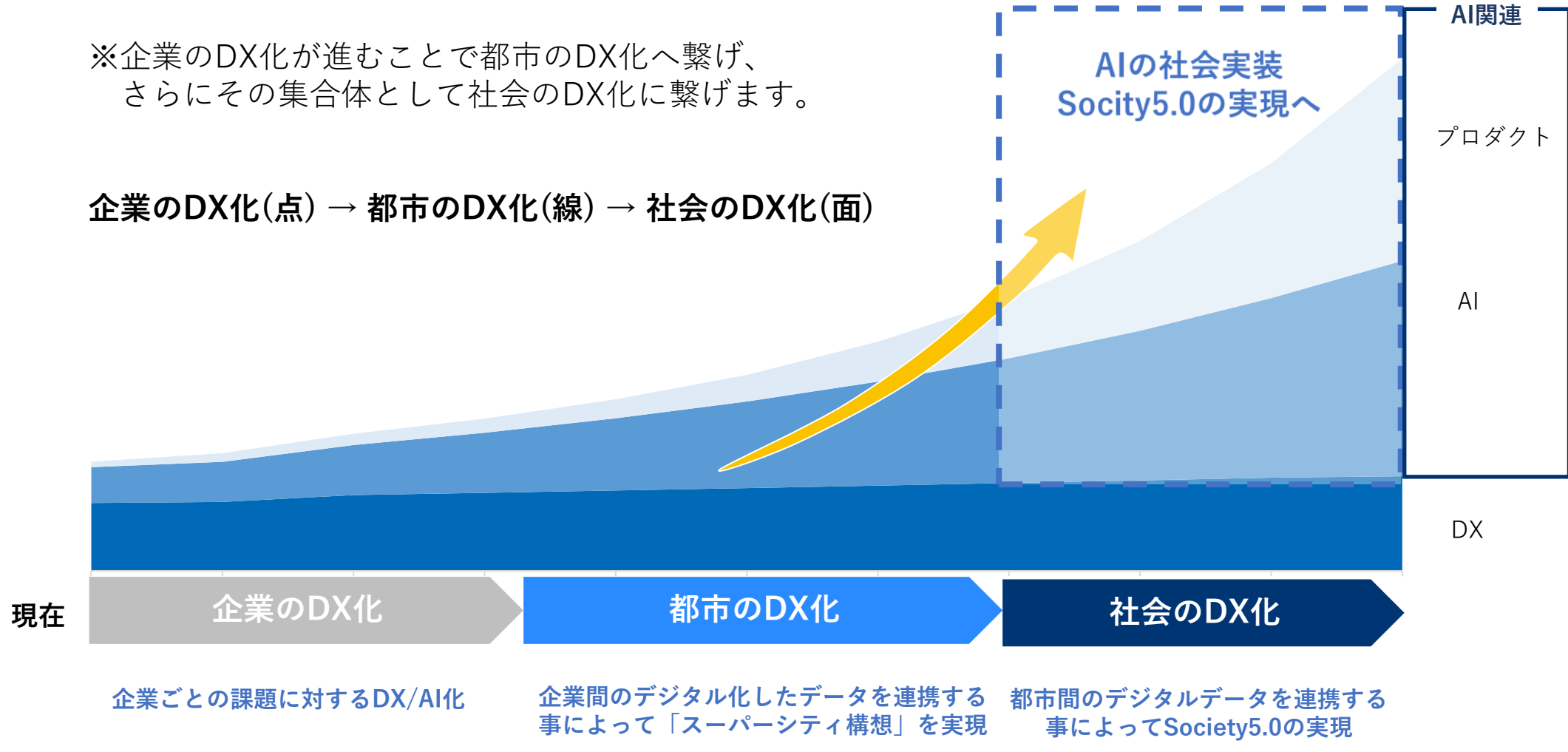
▶ 中・長期経営計画③：グループ会社の役割分担



▶ 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)



▶ 業界別ソリューション実績

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

通信

- 次世代通信技術IoT
- 生成AI対話コンシェルジュ
- XRプラットフォーム

スマートファクトリー

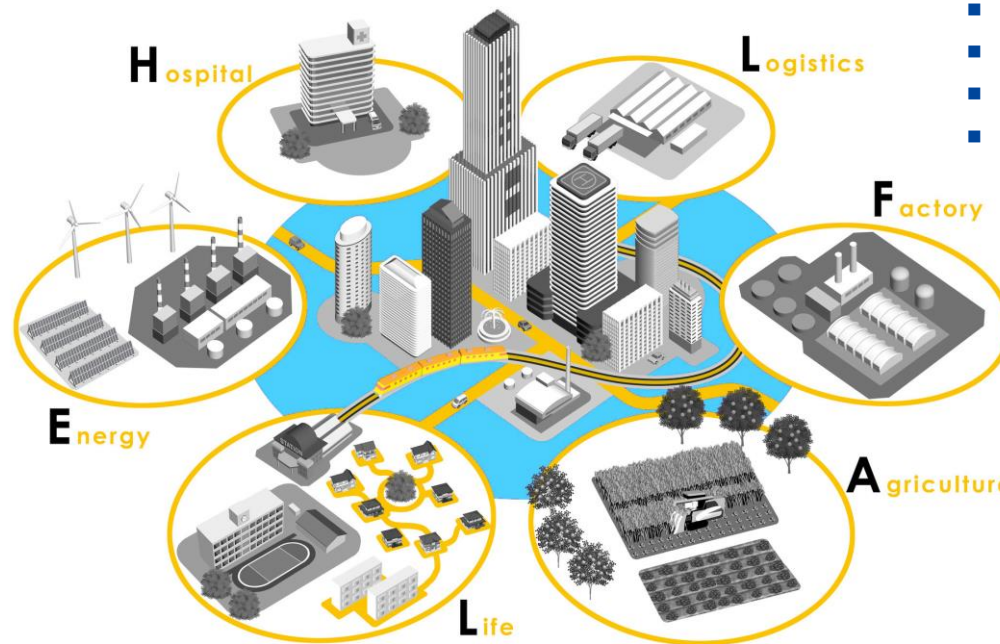
- リモートロボットシステム
- モビリティ向け画像解析
- スマートグラス
- 5Gソリューション
- 外観検査の自動化や精度向上

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
- 店舗の異常行動検知

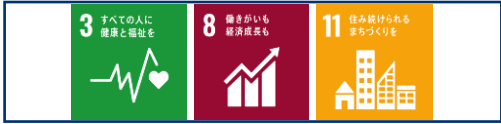






スマートビルディング

- 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&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、CO₂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、顧客ニーズと技術的限界との間に生じるギャップが発生しやすい
⇒ これまでの案件ノウハウが詰まっているSyncLectサービスを活用して、開発工数の抑制を実現
⇒ 契約をフェーズごとに細かく切って、顧客との認識合意をフェーズごとに実施

— 人材の確保と育成

顕在化の可能性：中

顕在化による影響度：中

国内のITエンジニアは不足しており、人材確保が難しい状況が続いている
⇒ 多数のOJT環境をベースに教育カリキュラムと教育体制をすでに整えており、着実に育成することで対処
⇒ 海外子会社の設立によって海外リソースも有効に活用
⇒ フルリモートワークによって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

— 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おり、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現場活用の有無を検証して、お客様へ提案を行っている

※ 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、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。