

2021年12月期第2四半期決算説明会


2021年12月期第2四半期決算説明会の議事録を掲載いたします。

《決算説明会概要》

実施日：2021年9月15日 水曜日

開催形式：WEBによるオンライン会議

発表者：代表取締役 篠田 庸介

目次	
1. ヘッドウォーターズとは	
• 過去	
• 現在	
• 未来	
2. 2021年の目論見と現状	
• 予定通りいかなかったこと	
• 前進したこと	
3. 具体的な課題と対処	

Copyright © Headwaters Co., Ltd. 2


本日はお忙しい中、当社の会社説明会にご参加いただきまして誠にありがとうございます。

第2四半期の業績は、皆様のご期待に添えるものでなかったと認識しております。

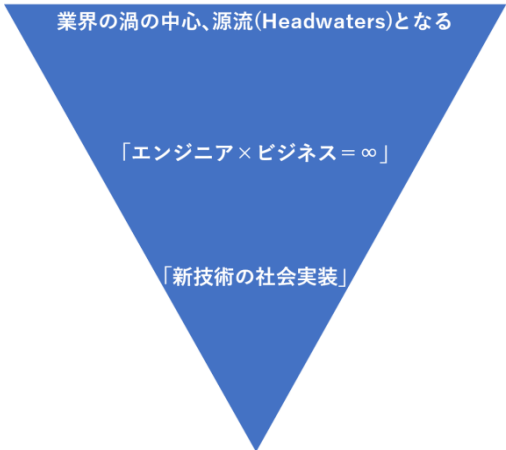
このようなタイミングだからこそ、今回は私の言葉で直接状況説明をさせていただきたいと考えています。決算内容に関する説明は当然行っていきますが、まずは当社が何を目指してどういう方向性をもって事業を推進しているのかという事をご理解していただいた上で、今年目の目論見とその進捗をご説明差し上げたいと考えています。

まずは、ヘッドウォーターズがどういったルーツをもってどういった組織なのかをお話しし、過去の経緯から現在のビジネスモデルがどのように構成されているかをご理解いただいて、その後、現在のビジネスをベースに未来へどういった事業を展開していくかという話をさし上げたいと思います。

その全体的なヘッドウォーターズの戦略の中で 2021 年の目論見があり、その目論見の中で予定通りにいかなかったこと、また前進した事、両面ございますのでこちらを説明していきたいと思ひます。そして最後に今年の日論見通りに行かなかったことをベースに具体的な課題とそれを第 4 四半期、来年度に対処していくかという話をさせていただきたいと思ひます。

会社概要 (2021年6月末現在)

商号	株式会社ヘッドウォーターズ
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6番6号
資本金	354,266円
従業員数	88名



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」

Copyright © Headwaters Co., Ltd. 4

ヘッドウォーターズという会社は 2005 年、今から 16 年前に設立されました。創業の経緯、思いを触れさせていただきたいと思ひます。

当時、世界的に見ると IT やデジタルというものが世界経済の主流になってきた時代だったと思ひます。アメリカを中心に多くの IT 企業が次々に現れ、時価総額にしても社会の根幹としても過去の産業から IT 産業というところに移った時代にヘッドウォーターズを設立しました。世界では IT というものは非常にクリエイティブで新しいものを作っていく業界だったにも関わらず、当時の日本の IT 業界を見ると国内の EC 等いくつかの良いサービスはありましたが、世界的に使われるツールやサービスがまだ生み出されないという状況でした。国内の IT エンジニアは、お金がある会社の下請けとしてプログラムを組み、システム構築をすることがエンジニアの主たる仕事であり、エンジニアのあり方とはそういうものであると言ふような時代だったと思ひます。世界的には、デジタル化の波というものは不可逆であろうという事は当時も強く感じていました。

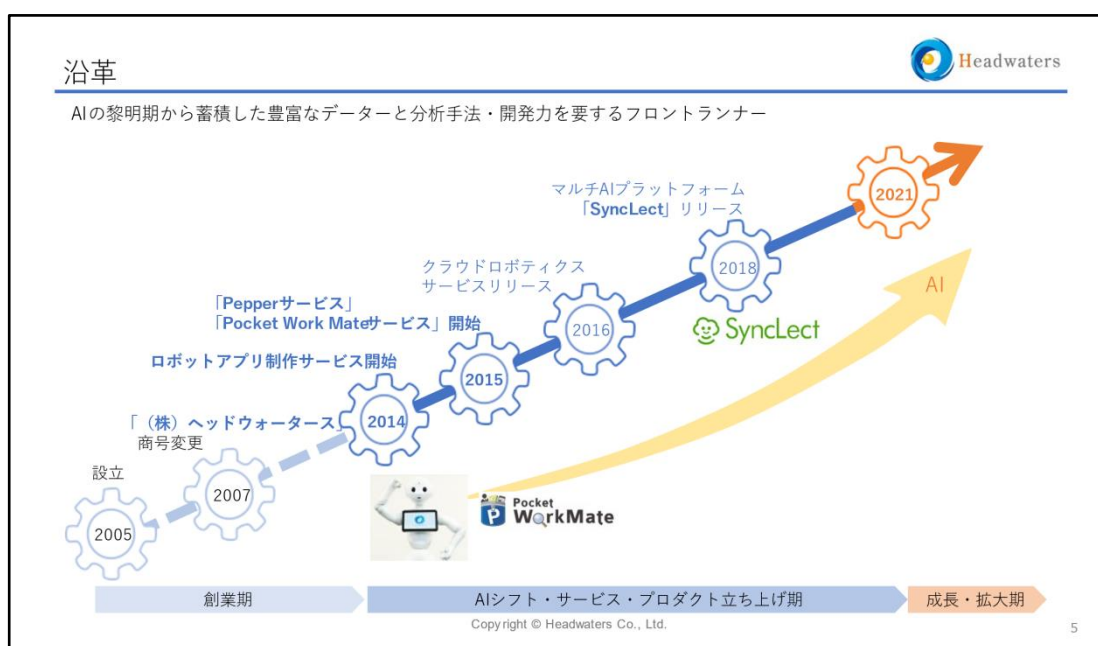
その中で海外では、クリエイティブに新しい価値やサービスを作るようなエンジニアたちがダイナミックに事業を展開している一方、日本は上から流れてきたプログラムを肅々と

作るエンジニアがいてという日本の大きな資産が有効に使われていないと感じていました。

そこで、エンジニアの仕事の再定義をテーマに掲げて一人一人のエンジニアに「皆さんが持っている能力には凄い可能性がある。世界を自分の手で変えることもできる。そういう仕事にこの時代の転換期に就業した皆さんがただ単に作業員としてエンジニアという仕事をするのはあまりにももったいないし残念だ。」という話をしながら一人ずつメンバーを集めて作り始めたのがヘッドウォータースという会社です。

エンジニアがよりいろいろな価値を生み出すためには技術力も必要ですが、ビジネスマインドみたいなものがあり、これが組み合わせあった時に本当に素晴らしい、時代が変わるような価値が生まれるのだろうという事を我々はテーマにしていました。

そういう事に対して共感を得たエンジニアの集団、ビジネスマインドをもったユニークなエンジニアの集団ということが、ヘッドウォータースという会社の根底にはあると思います。



結果、2005年に創業し、一人一人エンジニアを集め、受託開発やエンジニアの派遣をやって資金を稼ぐという事で最初スタートしていきました。

今、お話したコンセプトは一部のエンジニアに強く訴求できたこともあり、設立2年ほどで100名を超えるエンジニアが集まり、会社としてはある程度の収益基盤が確立されていきました。

エンジニアがビジネスをするということをダイナミックに行わなければならないと思っていましたし、エンジニアがいかにビジネスマンとして育つかということを会社の制度上作り上げなければいけないということで、事業部長立候補制度を作りました。当時は事業部長しか役職がなかったのですが、立候補制で事業計画を出し役員会で承認が通ると事業部長になります。社内から事業部の部員を自分でリクルーティングしていき、その部員も部員の給料も自分で決めるし、事業部の計画で余ったお金を賞与に使ったり次の年の事業に投資したりという事を事業部長が自己判断できるという制度を実施しました。当時は雑誌やメディアに良く紹介されました。このようにエンジニアがビジネスをし、自分で事業を計画して考えて主体的に実行していくといった考えが我々の根幹にはあります。

最初、エンジニアが自分たちで自由にやろうと思っても上手くいかない事が多いです。技術に走ってしまってお客様のことを考えていなかったり、面白そうなプロダクトだけど競合がいっぱいいたりと様々な事業を行いました。スマートフォンのゲームアプリをいくつかリリースした他、海外展開という事で中国、ベトナム、カンボジア、最後はマーケティング拠点としてドバイというところまで法人を作って展開もしました。

ベトナムはかなり早い段階で進出したこともあり、関連会社には社員が 150 名ほどいました。ただ進出が早すぎて日本のマーケットを取れず、スケールできなかったという事もありました。そのような海外の取り組みも行ってきました。

とにかく目の前にある新しい技術を使った事業を 10 年間、なかなかうまくいかない事ばかりでしたが、チャレンジし続けた事がヘッドウォータースの根底にあります。

こちらのスライドにある 2014 年。皆さんもご存じの pepper というロボットのアプリケーション開発をスタートすることになりました。これは非常にコンフィデンシャルなソフトバンク社のプロジェクトで、リリース前からアプリケーション開発を行っていたので、pepper のアプリケーション開発においては日本でトップの経験を積むことになり、pepper 発売後もほとんど独占的に当社がアプリケーション開発を行うという状況になりました。

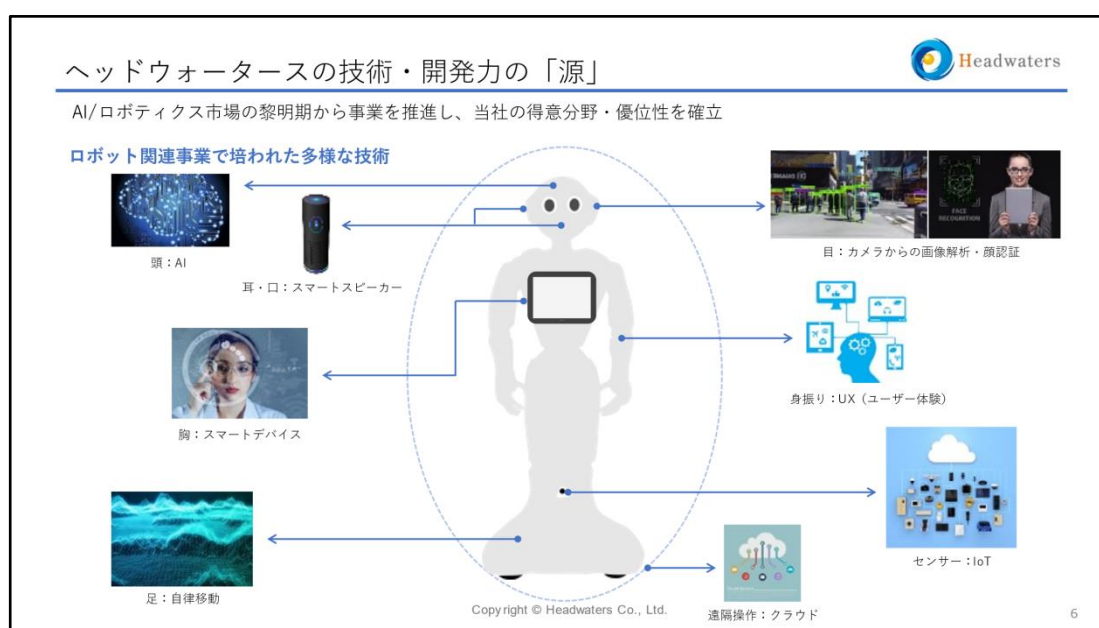
pepper というロボットは弱点も多くあり、完成度もそこまで高くないですが、それでも今までにない高機能なロボットが普及したという事は世界でもなかったことです。そのヒューマノイドロボットを活用したソリューション開発ということにおいては、我々は世界的にもまれな経験が積めたのではないかと考えています。

pepper は、いろいろなセンサーやスマートフォンと組み合わせながらソリューション化して何かの目的を達成させる必要があります。AI も世界中から活用しうるものをいろいろ探して、検証し、実証することを繰り返しました。

そのロボットに顔認証の AI をクラウドから繋げて実装することで、受付で接客できるアプリをリリースしました。この時は Microsoft 社の Azure にある顔認証 AI を活用しています。こういったところから Microsoft 社との連携も強くなってきました。ロボットが実験や研究ではなく、本当に世の中で働いて費用対効果を出すということをテーマに我々がロボット・IoT・AI の世界に入ったという事が一つの差別化に繋がっていると思います。

2014 年から開始し、AI や IoT をビジネス化するという事は 7 年程経過しておりますので、AI 企業としてもかなり老舗という事が言えると思います。もう一つは 10 年以上、スマートフォンのアプリケーション、オフショア開発、セキュアな金融系の開発なども自社で責任を持って遂行してきました。

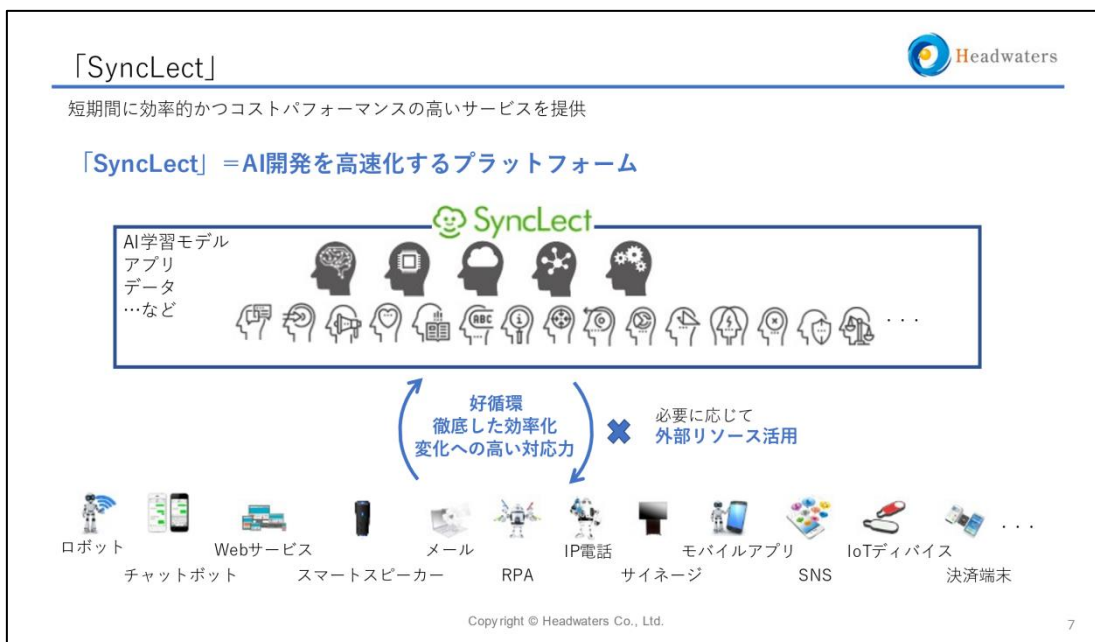
そのような経験がありますので、ロボット・AI を使うために必要な周辺技術を持ち、総合力という面では経験・ノウハウ・人材と全体的に高いレベルにあると思います。



ロボットのアプリケーション開発によって我々がどのような力を得たかお伝えします。ロボットをソリューションとして提供するためにはロボットを動かすだけではなく、様々なデバイスと組み合わせて行かなければいけません。

例えば受付を行う業務では、様々な IoT センサーを組み合わせることで、人が入ってきたことをロボットが早い段階で認識して、その人が目の前に来た時には既に認識した性別に応じた接客を行う。ロボットがその場で話した内容や対応したことをクラウド上に蓄積し、データを管理して AI に学習させる。クラウドの技術、AI の技術、IoT の技術、そしてロボ

ットをしゃべらせたり動かしたりするという UI/UX の技術。こういったものを複合的に組み合わせ初めてソリューションとして提供できるようになります。しかも費用対効果を出さなければいけないという事をやってきた結果、周辺の技術・システム構築においては当社には強みがあると考えています。

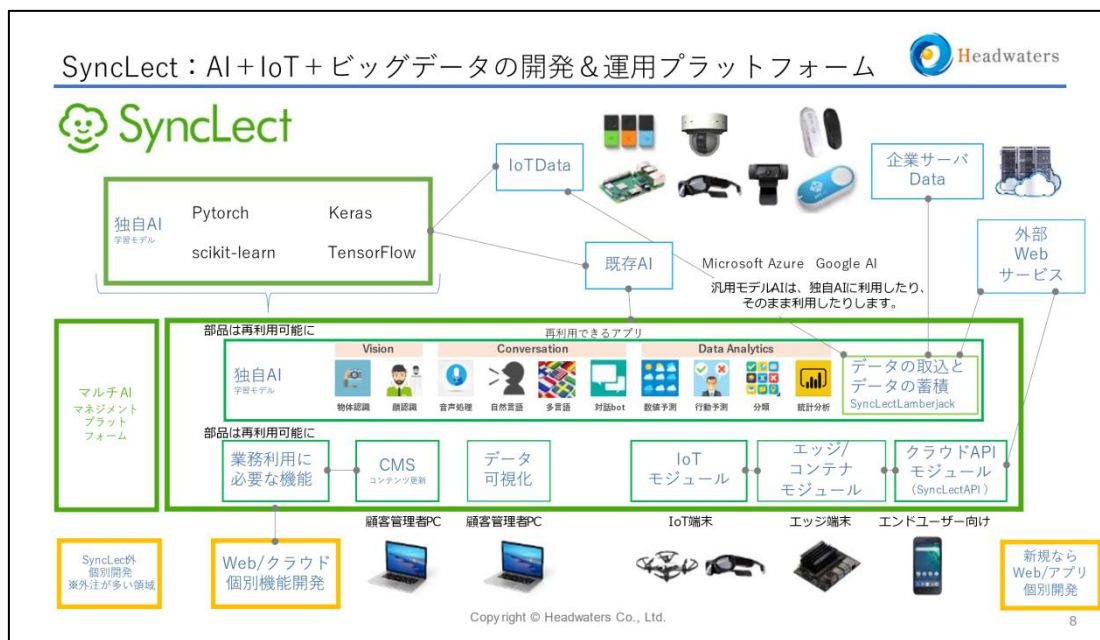


当社は実験や検証が目的ではなく、世の中に実装されて費用対効果が出る安定して継続的に人が使ってくれることを目的に AI やロボット関連のプロジェクトを推進してきました。AI を活用しようと思うと機能は良いが、この金額では業務やサービスにのるととてもじゃないが製品化できない、日々使っていけないという事が以前は良く言われていました。IBM 社の Watson（ワトソン）などが一般的に認知されている時期で、それを活用すると費用が掛かり過ぎるという事がありました。

我々がいろいろな AI を活用してソリューションを作るときに、とにかく工数を減らしコストを下げる、工期を短くすることでお客様のニーズに答えていかないと市場として形成されていかない。そういうこともあって工夫を重ね、AI を活用したソリューション開発を高速化するプラットフォーム「SyncLect」（シンクレクト）を構築しました。

これは過去に様々な AI ソリューション開発をする中で、コンテンツ管理やデータを可視化し一覧化する、IoT デバイスとクラウドを繋げてそこで得た情報を管理したり、IoT デバイスのシステムアップデートを自動で行ったりなど、一度作ったものは部品化していき再利用していこうという思想でこのプラットフォームを構築しています。

これは案件をこなして行けば行くほど機能が溜まっていくので簡単に作れるものではなく、7年間の我々の AI ソリューションの開発実績があってこそ作り上げられたプラットフォームだと思っております。非常に実用的なものであると思います。



SyncLect は AI と言っても予測や推測だけではなく、センサーやデバイスと AI を繋げて実際の現場に活用するようなものとして、データを収集してソリューション化することが主流となっています。

IoT のデバイスを管理すると、そのデバイスを活用するためのクラウド上の機能が必要となってきています。この分野を中心として AI・IoT、そこから収集されたビッグデータを活用したシステム開発やそれを運用するためのプラットフォームとして SyncLect は進化しています。

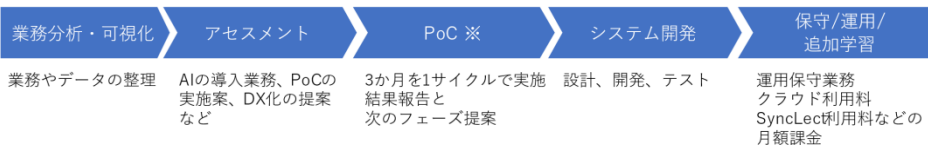
「AIインテグレーションサービス」とは・・・



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



※ 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。

Copyright © Headwaters Co., Ltd.

9

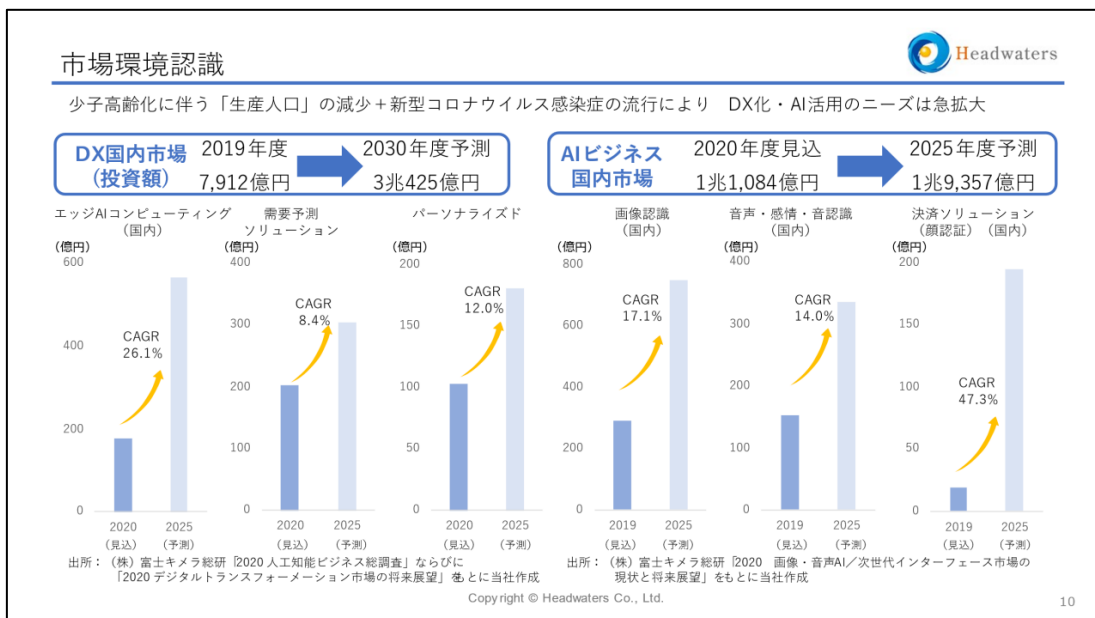
当社のもう一つの強みとして、ここ6年～7年のAI企業としての実績はありますが、その前に10年以上の金融系の開発やオフショア開発、スマートフォンのアプリ開発を実践してきました。

結果、事業部制を実施する中で、ITコンサルに特化した業務分析や可視化をするチーム、クラウド系のインフラ構築チーム、AIのチーム、Web開発のチーム、お客様に寄り添ってカスタマーサクセスを運用するチームもあります。もともとはバラバラの事業であったものをAI・ロボットという成長市場の中で事業を一本化しました。

AIを実用的に使っていくためにはAI単独では駄目であり、BtoBの場合、まずは経営課題が先にくると思います。経営課題をコンサルテーションにより分析可視化して、経営課題を解決するためにこのAIを使う、このデジタル化を進めると仮説を立てた上で、短いサイクルで実証実験を繰り返し実用性の確認を行います。実用性が確認されたものを実際のクライアントのサービスに実装したり、業務の中に組み込んだりすることで、初めてコストをかける意味があると分かります。その後、安定した運用が必要となります。これを一社による一気通貫でできないと、コストが膨大に膨れてしまい、工期が掛かってしまいます。DXは必ずしも最初から確信がある訳ではないので、途中で方向変更をしなければならない時に、寄り添いながら変化に対応することが重要となります。この流れを1社で機動的にできないとDXの達成は本質的には難しいと思います。

特にAIのインテグレーション、顧客の経営戦略の中でAIを活用するという事に関しては

AI の知識だけでは駄目で、業務の知識、周辺の技術、お客様の業務をより理解して効果があるポイントにそれをあてていく事ができないと難しいと感じています。



DX の国内市場、AI ビジネスの国内市場は平均しても 20%を超える形で市場拡大しています。2030 年には DX 市場だけで 3 兆円を超える市場があると予測されており、AI も伸び率はさらに高い状態となっています。当社はこの市場のど真ん中におり、ただ単に AI のアルゴリズム研究や AI のライブラリを使って学習モデルを作れますということでは、もはや価値を生まないだろうと思っています。この市場環境の中で当社のような AI をコアとするような企業はどういう未来を進めば良いのかこの後、お話します。

AIがコモディティ化していく中でAI企業が取べき方針

- 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

- 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

GAFAs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

現状のお話をすると、AI は完全にコモディティ化していると認識しております。金額も安く、簡単に扱える状態になってきていると実感しています。これは良い事ではありますが、世界中の AI や大学の研究所はどちらの AI の精度が高いか、とすることで研究開発を繰り返していますがそこまで大きな差はないです。

Microsoft 社や Amazon 社と言ったプラットフォーマーは、何千人という研究職を投入して AI の進化を図っています。これを日本の企業がコスト環境を含めて、主たるもので勝てる理屈が成立していないと思っています。その中で AI 企業が研究開発ではなく、ビジネスとしてスケールしていくには2つしかないと思っています。

まずは、顧客の経営戦略に寄り添って、AI を有効に活用するという道。どちらかということコンサルテーションによった道であり、AI活用と言うよりも基本はDXであると思います。DXの本質は、デジタル化が遅れている企業だが何かしら強みのある企業が、デジタル化をすることによって違う業態に進化することだと思っています。ツールを導入し、自動化することは手段であり、最終的には企業が強くなれないといけないので、デジタルを付加することで違う業態へ進化する。ここを必死に実行することがDXであると思っています。この時に机上でこんな感じですよと言うだけのコンサルタントではなく、会社の経営課題を抽出し、デジタル化を完成させる絵は一緒に書きますが、ポイントポイントでデジタル化やAIの活用をハンズオンで、DXにコミットして実行するチームが必要なのだと思います。AIやDXは市場拡大しているので、伸びる余地があると思っています。

当社が6年～7年やってきたことで、まずは顧客の経営戦略へいかにAIを活用するかとい

う事と、さらに長期スパンで経営戦略という線の中でそれらを活用していくことが、AI 企業が進むべき一つであると思っています。

もう一つは、AI がコモディティ化していく中で AI のアルゴリズムやエンジンの性能による差別化はなかなかつきづらいつと実感しています。しかし、AI エンジンの精度による差は出ます。それは何かと言うと、データの量と質です。当社は AI の実証実験や実用化のプロジェクトを実行してきましたが、上手くいかないケースの最大の理由はデータが足りないということです。もしくはデータがあったとしても、すぐに活用できない形式であるというケースが多いです。

これからはデータを取った企業が間違いなく強くなると思います。取りやすいデータや活用しやすいデータは Web のデータが収集しやすく、活用もしやすいです。それは元々デジタルになっている為です。ここで勝負しようとする、EC 上のデータは楽天社や Amazon 社、検索データであれば Google 社、個人データは Facebook 社などほぼ抑えられており、そこへの参入障壁は高い状態です。おそらくこれから GAF A を超え、データで勝負する事を考える時には、例えば世界的に EC マーケットの購買は 14%程度で 85%以上はリアルで購買しており、経済活動の多くはリアルで動いているのが事実として存在しています。リアルの店舗は POS データで買った、買わなかったと言うデータは取れますが、あと一歩で買いそうな人がどういう行動をしたら買うか、買わなかった人がどういう動きをしていたかなどのデータがあると今後、可能性が広がると考えています。

今までは難しかった行動データの取得が、センシング技術の進化により人の動き、顔や年齢・性別もカメラを使って判断できるようになっています。どう動いたか、どの商品を何秒見たか、会話しながら何かを買った場合は音声も分析することもできます。今まで店員さんの頭にしかなかった、お客さんにこういえば喜ぶ、このお客さんはこれが好きだからこう勧めれば買うよ、と言ったデータが全てデジタル化されて一元化されます。この分野が 85%の購買行動に十分繋がっていくと思います。

今後、当社は世の中にあるリアルの分野に踏み込みデジタル化・データ化をして新たなビジネスを生み出すことが大きな方針となります。ユニークな自分達だけのリアルビジネスのデータを取れたら勝ちだなと思っています。これがもう一つの方向性です。



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

Copyright © Headwaters Co., Ltd.

12

当社が積み上げてきた実績になります。日本政府が打ち出しているスーパーシティ構想はドローンを飛ばしたり、データの活用を既存の法律を超えて未来の為にチャレンジしたりと特区を国が推進しています。当社の実績で言うとスマートシティの根幹になるものとして、スマートストアで顔認証プラットフォームの構築を手掛けていますし、顔だけでマンションの鍵を持たずにセキュリティを解除できるシステムも手掛けています。ヘルスケア領域で言っても、リハビリテーションをAIが過去のデータから判別し自動でリハビリテーションメニューを作るということをやっており、これらを一つの都市に実装していくと、その都市自体が効率化され住みやすくなり、実現は可能であると思っています。

スマートシティの最大のポイントはAIやIoTを活用したソリューションではありますが、データを一元化し、そのデータを活用することで新しい気づきや今まで自分が想定できなかった便利さを生み出していけることだと思っています。スマートシティの本質は、この事例を横串で統合して活用し、基盤を作りあげることが大事であると思っています。

クライアントの経営戦略に寄り添ったサービス提供で既存のシェアを取っていく事、リアルなビジネスと融合してリアルデータを収集しビッグデータ化することで新しい付加価値を生んでいく。この2つを総合的に行っていきます。スーパーシティという方向性が我々の今までの実績や今の実力を含めて最も適していると考えています。

2. 2021年の目論見と現状

- ・ 予定通りいかなかったこと
- ・ 前進したこと



2021年12月期第2四半期決算概要



	20/12期2Q累計(実績)		21/12期2Q累計(予想)			21/12期2Q累計(実績)			
		構成比 (%)		構成比 (%)	前期比 (%)		構成比 (%)	前期比 (%)	進捗率 (%)
売上高	588,647	100.0	614,309	100.0	104.3	559,211	100.0	94.9	91.0
AI	175,351	29.7	233,279	37.9	133.0	234,064	41.8	133.4	100.3
DX	320,403	54.4	285,536	46.4	89.1	222,568	39.8	69.4	77.9
プロダクト	33,869	5.7	46,117	7.5	136.1	28,794	5.1	85.0	62.4
OPS	59,022	10.0	49,375	8.0	83.6	73,783	13.1	125.0	149.4
営業利益	134,264	22.8	84,877	13.8	63.2	33,839	6.0	25.2	39.8
経常利益	131,853	22.3	84,878	13.8	64.3	35,621	6.3	27.0	41.9
当期(四半期)純利益	110,867	18.8	61,644	10.0	55.6	△5,900	—	—	—
1株当たり当期(四半期)純利益	134円7銭		105円73銭			△6円39銭			

Copyright © Headwaters Co., Ltd.

14

ポイントとしては、赤字の3点となります。

- ・ DXの売り上げが未達であったこと。
- ・ それに伴って営業利益が下がってしまったこと。
- ・ 当期純利益のマイナスが発生したこと。

売上高

計画：6.14億円  実績：5.59億円（5500万円の不足）

《目論見通りいかなかったこと》

- DX：新規顧客からのシステム開発案件が伸びなかったことが最も大きな要因
- 人材育成がよりSpeedyな強化が必要
- AI新規案件への営業に注力した為、既存顧客に対するアプローチが十分でなかった。

《前進したこと》

- AIは、前年同期比で33.4%増、今期計画どおりの達成
- ストックビジネス（OPS+プロダクト）の売上は前年同期比10.4%増、計画比で7.4%増
- 中・小型規模となる効率化案件（マイクロソフト社PowerPlatform）や自動化案件のニーズは引き続き堅調

目論見通りいかなかったこと

- 計画が6.14億円で実績が5.59億円となり、-9%の未達でした。
- DXでは、新規顧客からのシステム開発が伸びませんでした。
- AIの先進事例を作らないと利益率の向上にも繋がらないので、他社との差別化を図る上で、先進事例を作ることがコアであることを社内にも伝えていました。結果、営業がそちらに注力しすぎてDXが進んで行きませんでした。
- 伴って既存クライアントからの安定的なDX案件が予想よりも伸びませんでした。
- AIの事例、DXの事例が増えていく中で人材のクオリティと人数が必要となりましたが、そこが間に合っていないことで案件拡大が追いつきませんでした。

前進したこと

- AI関連のプロジェクトが前年同期比で33.4%増となり計画通りとなりました。
- ストックビジネスの売り上げは伸び始めています。
- 細かい案件ではありますが、Microsoft社の提供するPowerPlatformを使った自動化の案件のニーズが高く、DXに注力している会社から使いたいというアプローチが多いです。今後PowerPlatformをフックにしてAIの活用や経営課題の抽出に広げていく可能性があります。

営業利益

計画：8400万円  実績：3300万円（5100万円の不足）

《目論見通りいかなかったこと》

- ・ 社員の増加（前年同期比：+15名）による教育コスト増
- ・ 炎上案件によるコストの増加

《前進したこと》

- ・ 採用活動、人材教育ともに順調。
- ・ AI人材は、2020年度の10名 → 25名へ



目論見通りいかなかったこと

- ・ 営業利益は8400万予定が3300万円で、大幅に未達となっています。
- ・ 社員の増加により教育コストがかかったこと。今期は良い人材がいれば出来る限り採用するという方針でいました。中途入社で実績がある方でも、当社はAIを活用したソリューションが多いので社内で活躍してもらうには半年くらいかかる実感があります。新卒であれば、1年半～2年はかかると感じています。Off-JTも実施しますが、現場に投入して現場で経験を積ませて育成することが必要です。
- ・ 1件の炎上案件が発生しましたが、こちらはすでに収束しております。

前進したこと

- ・ 採用活動と人材教育は順調です。思っていたよりも採用でき、将来の為にしっかりと育成していく上でも価値のある時間だったと思います。AI人材に関しても、結果として2020年の10名から25名まで増えており計画通り教育が行われています。

当期純利益

計画：6100万円 → 実績：-590万円（6700万円の不足）

《目論見通りいかなかったこと》

- ・ 特別損失3003万
出資先（非上場企業）の資金調達が進んでおらず、監査法人からの指摘により第2四半期に特別損失として計上。

前進したこと

- ・ AZLM CONNECTED CAFE の取り組み
- ・ AI案件は、案件比率ベースで80%がPoCを経由せずに本番開発へ
- ・ 今期から、IoTセンサーを利用した開発案件が増加



目論見通りいかなかったこと

- ・ 当期純利益は計画 6100 万円が-590 万円となりました。
- ・ 営業利益が下がった部分と、もう一つは 3003 万円の特別損失が発生しました。未上場の出資先のもので、最初に提出した事業計画通りに資金調達が進んでいないという現状があった為、監査法人から特別損失として扱ってほしいという指摘があり計上しております。

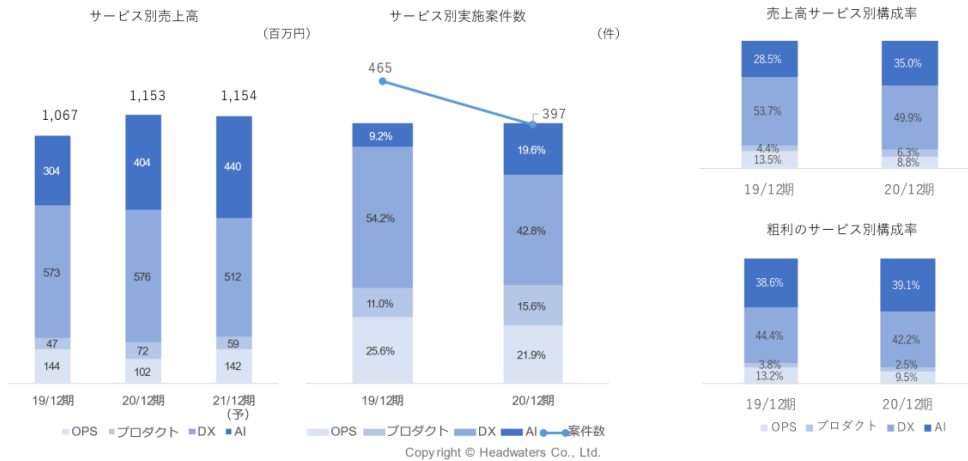
前進したこと

- ・ 渋谷の AZML CONNECTED CAFE というセンシングデバイスを活用したカフェがあり、関連した技術は今後発展する可能性が非常に高いです。こちらの経験を積めたことは大きかったです。
- ・ AI 案件が非常に増えており、実証実験が経由せずに本番活用の為の案件が増えてきています。社会的に AI というものに対しての扱いが変わってきたということと、実際に現場に実用できる AI の活用案件がかなり取れてきているという事はプラスであると思います。
- ・ また、IoT センサーを活用したソリューション開発案件が増えたことは非常に喜ばしい事であり、意識的に狙っています。I-PEX 様と共同で進めている匂いセンサーを使ったソリューション等、センサーやデバイスを使ったソリューション開発は非常に増えてきているので、当社の強みとして推進していきたいと考えています。

経営指標 1



収益率の高いAI関連の比率が高まり着実に収益力が強化されている



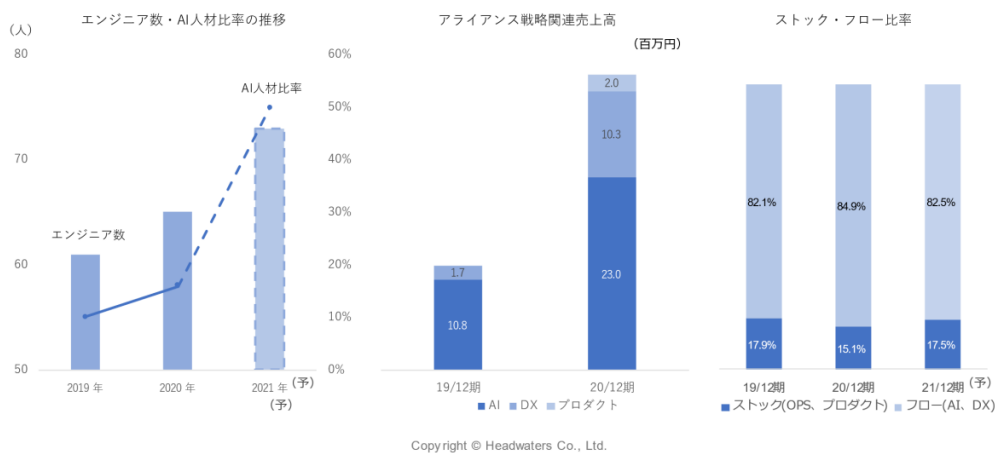
18

- 先ほどの説明にもあった通り、AI 案件は伸びていますが DX 案件が伸びませんでした。
- サービス別の案件数については、AI 案件数は非常に伸びています。ただ、案件自体はまだ小さいものが多いので、ここで作った先進事例を収益化できるように第 4 四半期から来期にかけて既存クライアントとの折衝をしていく必要があると思っています。

経営指標 2




当社事業の要となるAI人材の育成と外部リソース活用により新たな領域へ展開



19

- AI 人材比率が上がっていることはプラス材料です。

- ・ アライアンス戦略として、当社は 100 名くらいの会社であるため、外部の力も有効に活用しながら事業推進しなければならないと考えています。他社のサービスを当社に取り込んだり、当社のサービスを他社に OEM で提供したりすることも含めてアライアンス戦略は順調に推移しています。
- ・ ストック比率を高めることが経営の安定に繋がると思っていますが、そこまで劇的には増えていない状態です。

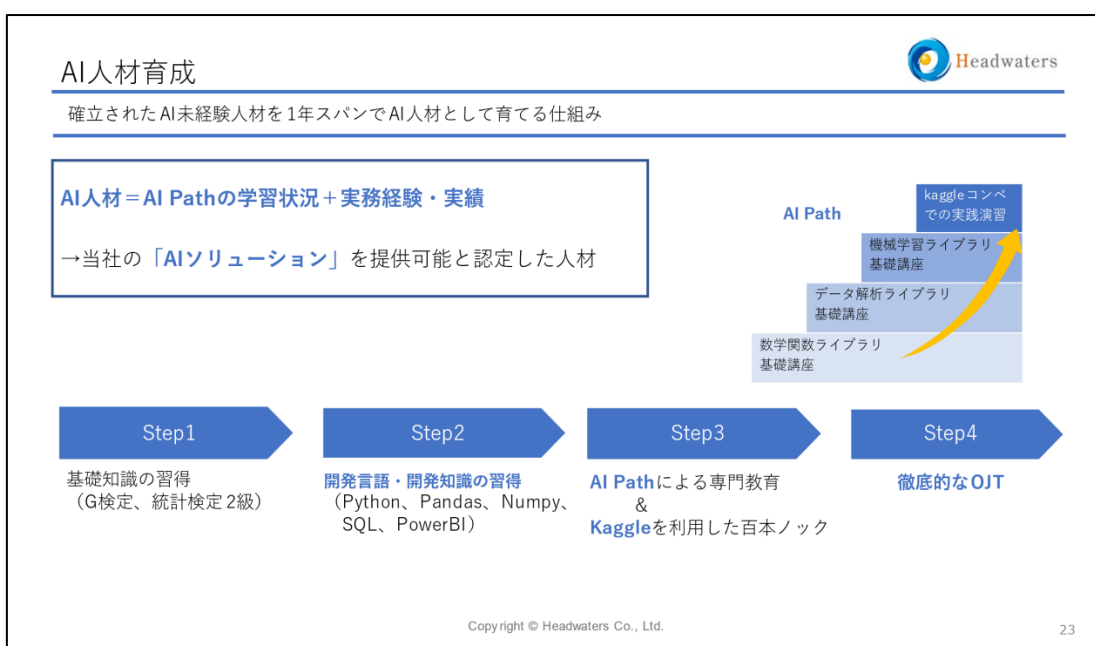
課題とその対処		
売上向上	ロイヤルクライアントの計画的な奪取 → コンサルチームの強化によってワンストップの強みを活かす	
利益率向上	AI案件では、新しい技術領域を利用した今までにない先行事例を作り上げる PoC案件や研究開発事例をサービス化、案件化していくことで利益率を上げる	
収益の安定化	OPS、プロダクトのストックビジネスの売上比率向上 → AI、DX案件からのワンストップによる積み上げで徐々に比率を向上させる	
人材確保	人材採用は、継続的に実施 → 教育は引き続き注力 → M&Aによる人材確保	
平均年収の低さ	技術スキルの幅広いエンジニアが在籍 → 別法人化によって職種に合わせて、給与体系の見直しへ	

Copyright © Headwaters Co., Ltd. 21

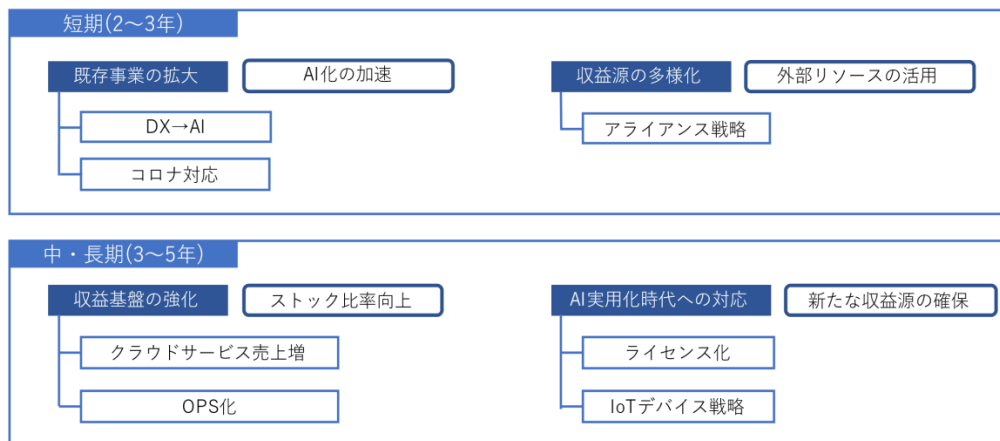
- ・ 売上の向上で言うと、BtoB でプロジェクトベースの案件を取ってこようとした場合、大手企業様の決算発表の資料を見ると、8 割程度が年間億単位の仕事を発注してくれるロイヤルクライアントを持っています。我々は AI を導入するためのコンサルチームを持っていますが、10 名程度で回している状況でもあり、今後はここを増員し能力的に強化していくことで案件獲得が可能となります。当社は営業チームを持っておらず、営業の弱さがあります。Web からインバウンドで来たお客様に対応しながら順調に売り上げを伸ばしていますが、この状態では急成長は難しいと考えています。今あるコンサルティングチームを強化することで、ロイヤルクライアントの獲得に向けて計画的に仕掛けていきます。ここに採用・教育を強化し、明確にコストも掛けていきます。
- ・ 利益率の向上は、AI 案件の利益率が高いため、今年とった先進的な AI 案件をサービス化し再利用することで、その分野の利益率の高いプロジェクトを取っていく事が来期の課題であり、施策になると思います。
- ・ 収益の安定化はストックビジネスとなりますが、ここは時間がかかると思っています。ストック比率の向上のためにすぐ何かをやるというよりは、今ある IoT を中心とした

AI を活用したソリューション開発を推し進めることでストックが生まれてきます。その後、そこで生まれたいろいろな機能を販売していくことができるようになると、そこから急激にストック比率が伸びていくと考えています。

- ・ 人材採用は今期上手くいっているので、継続的に実施していきます。教育も同様に実施しますが、今期発生したような教育にコストを掛け過ぎず、バランスをとって収益も確保しつつ教育もするという管理、コントロールをしていこうと考えています。後は引き続き M&A 含めて、一定のエンジニアの確保は検討していきたいと思います。
- ・ 当社は AI の会社にしては年収が低いということがネットに掲載されていますが、これについては職種の区分を明確化しようかと考えています。場合によっては別法人化も含めて考えています。データサイエンティストと運用担当で同じ IT 分野であったとしても、やれる仕事の価値は変わってくると思います。同じ会社の中で一元化した人事制度でやると、重みづけがあるにしても限界は来ます。そういう意味では、別法人化も含めて検討して、それぞれの能力、スキル、キャリアにあった形で全体としては収入を上げていく方向で考えています。



- ・ AI 人材の育成という点では、AI のライブラリを活用し、Python という開発言語が出来るだけでは現場で使える訳ではありません。AI ソリューションを提供していくお客様に対して、業務を含めて総合的に考え必要な AI の学習モデル生成を行い、活用することができないと実用性という意味では難しいと思います。当社が AI 人材として求めるものは、本当に AI ソリューションを構築することができる人材となる事をゴールとしています。これからも AI 人材の育成と採用、教育を進めて行きたいと思います。

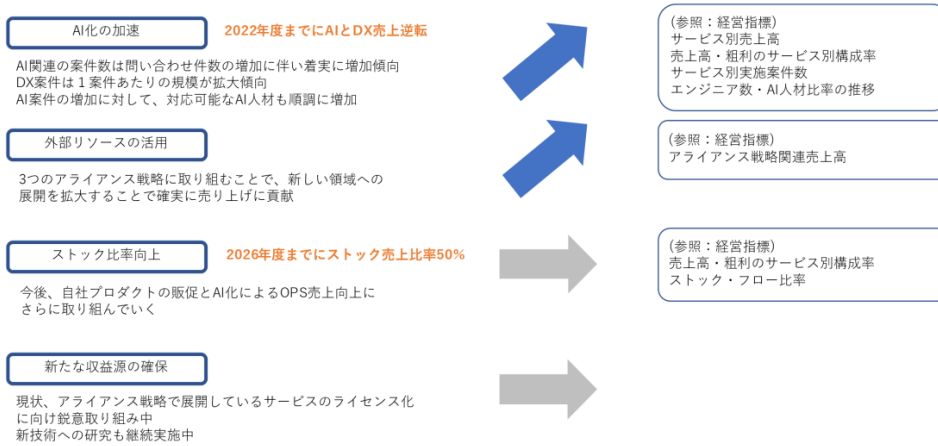


- ・ 2年～3年の短期的な成長戦略には、AI化の加速やDXに対するニーズの高まりがあるので、しっかりと刈り取りながらAIの最新事例を作り続けることで業績を伸ばしていきます。会社規模を徐々に拡大していく中で、優秀なパートナー企業様とアライアンス戦略を組み、当社の高い能力を使っていただきながらアライアンスの中で収益を上げていきます。今期は比較的上手くいっているなので、引き続き規模を拡大していく事を狙っていきます。
- ・ 3年～5年は、スーパーシティのプラットフォーマーになるべく、必要な案件実績を積んでいこうと考えています。まずはストック比率を向上し安定化を図っていきます。意識的に推し進め、あらゆる顧客との連携の中で最初の金額を多少落としてでも機能をストック型で提供するといった事を進めていきます。
- ・ 新たな収益源の確保という点においては、先日ヴィレッジヴァンガード様との協業を発表させていただきましたが、顧客行動のビッグデータを現場から収集してAIを活用することでどう購買行動に繋げるか、エンターテインメント性をどのように上げていくかと言うようなことを共同で行っていきます。そのようなノウハウを詰め込んだ未来型のスマートストアを共同で作っていき、さらには水平展開していくと言う事を目論んでいます。

成長戦略の進捗状況



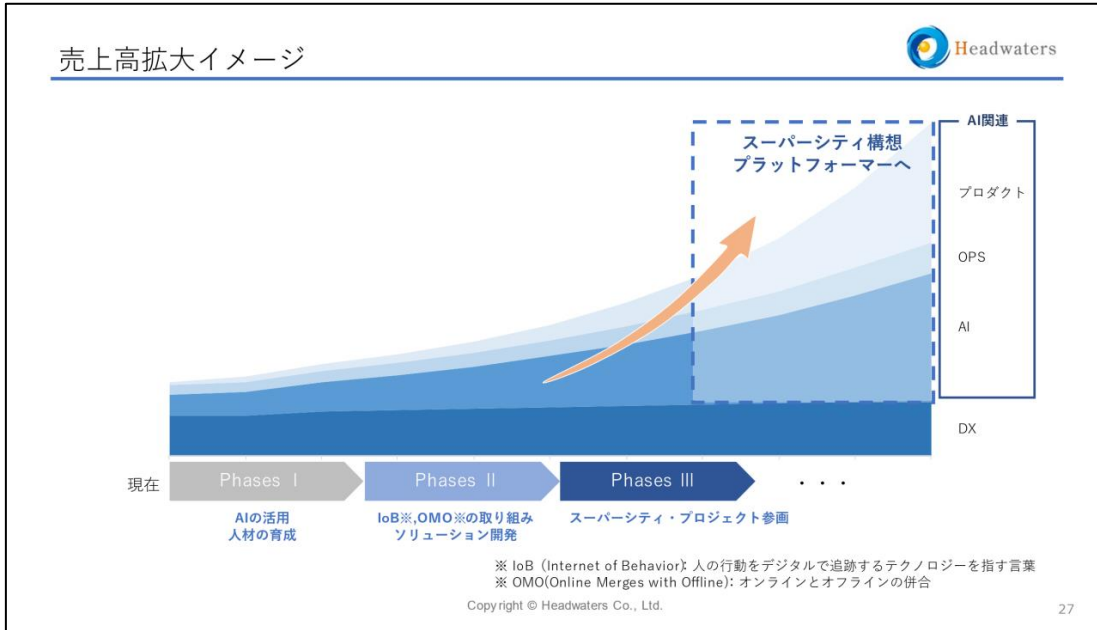
短期戦略であるAI化をメインに成長戦略順調に展開中



Copyright © Headwaters Co., Ltd.

26

- 成長戦略の進捗で言うと、AI の新しい事例を積み上げるという点では順調に前進しています。
- 他社とのアライアンスを組みながら自社では出来ない業態に入り込んでいたり、他社の良いサービスを使う事によって当社のサービスがより強くなったりというアライアンス戦略は順調に進んでいます。
- ストック比率の向上は少し時間がかかると実感しています。
- 新たな収益源の確保は取り組みはじめたばかりなので、形となるのはまだ1年~2年ほどかかると思っています。



ヘッドウォータースは非常にユニークな先端技術を活用するビジネスにコミットしたエンジニアの集団です。そしてロボット、AI、IoTの活用を一気通貫でお客様の経営課題に寄り添って提供できる非常に稀有な会社でもあります。

AI企業であるヘッドウォータースが目指すべき次の道は、顧客の経営戦略に寄り添ってAIを活用する。こういったコンサルティングに重みを置いた道と、もう一つは、独自のリアルデータを収集してビッグデータを活用することによって、新たな業態を目指していきます。

その延長線上にあるのはスーパーシティのプラットフォームになることであると考えています。今年、来年はそのスーパーシティの部品となるような事例開発を行います。同時にその事例を基軸にして、可能であればスーパーシティ自体を構築するためのプロジェクトにタッチしていきたいと考えています。その為の営業活動も全力で行っていきたくと思っています。

(以上)