

# 株式会社 ROBOT PAYMENT との二社合同 IR 説明会

## 議事録公開のお知らせ

株式会社ヘッドウォータースは、2024年6月3日（月）に開催した株式会社 ROBOT PAYMENT との二社合同 IR 説明会の議事録を公開いたしますのでご確認ください。



### 《合同 IR 説明会概要》

実施日：2024年6月3日 月曜日

開催形式：対面形式（会場：東海東京証券株式会社 オルクドールサロン名古屋）

発表者及び対談：株式会社ヘッドウォータース代表取締役 篠田 庸介  
株式会社 ROBOT PAYMENT 代表取締役 清久 健也

以下、議事録

開会のご挨拶

司会者(本間)：本日は、株式会社 ROBOT PAYMENT と株式会社ヘッドウォータースの二社合同 IR 説明会にお集まりいただき誠にありがとうございます。本日の司会を務めさせていただきます株式会社 ROBOT PAYMENT の本間と申します。よろしくお願いたします。早速ではございますが、株式会社 ROBOT PAYMENT の会社説明を始めさせていただきます。清久社長、ご登壇お願いたします。

(株式会社 ROBOT PAYMENT 会社説明 所要時間 20 分)

清久：本日はお集まりいただきありがとうございます。清久と申します。名古屋にはご縁がございまして、30 歳で弊社を立ち上げたのですが、その前は電通に勤めておりました。電通ではトヨタ自動車を担当しており、名古屋には出張という形で頻繁に足を運ばせていただいております。

また、妻は名古屋の緑区出身で、南山高校を卒業し、現在は産婦人科の医者をしております。妻の両親も名古屋に住んでおり、父親は歯医者の方の経営者、母親は中川区で薬剤師をしております。妻と子供は伏見に住んでおり、私は毎週、東京から名古屋に帰っています。今日も伏見の方から参りました。

本日は、東海東京証券様のご尽力もあり、このような機会をいただきました。東京にもオルクドールサロンがございしますが、行かれたことはございますでしょうか。最近では、表参道に新しいオルクドールサロンが完成し、近くのお寿司屋さん和イタリアンが非常に美味しいので、東京に行く際はご利用いただくと良いかもしれません。

それでは、弊社のご説明をさせていただきます。20 分での説明となりますため、ポイントを絞ってご説明いたします。ご不明点等ございましたら、後ほど懇親会でご質問いただけますと幸いです。

弊社は IT 企業であり、DX を推進しております。「決済『+α』で世の中の課題を解決する」というブランドアイデンティティを掲げております。

ブランドアイデンティティ

# 決済『+α』 で世の中の課題を 解決する

私たちの強みは、決済の仕組みやノウハウを保有していることです。これまで20年間決済サービスを運営し、決済に新たな機能を加えることで、「サブスクペイ」「請求管理ロボ」「請求まるなげロボ」などのプロダクトやサービスを次々と展開してきました。これからも、日本の企業の課題を、決済に「+α」（プラスアルファ）の機能を加えることで解決していくことを目指します。

プロダクトは大別して2つあり、ペイメント事業とフィナンシャルクラウド事業に分かれております。

ペイメント事業は、2000年の創業時から継続している事業で、主に、サブスクビジネスを行う事業者に対して、決済、顧客管理、定期課金といった機能を提供する「サブスクペイ」を主力としています。サブスクペイは、現在8,000社ほどのご契約をいただいております。

フィナンシャルクラウド事業は、2015年に開始した事業でございます。世の中の企業は、毎月多くの請求書を発行しています。請求業務は手間のかかる業務であり、ミスも発生します。「請求管理ロボ」は、請求から債権管理までの業務をDX化するプロダクトとなっております。スライド一番右に記載の「請求まるなげロボ」は、請求管理業務の全てを弊社で行い、また売掛債権も弊社が保証いたします。

## 当社のプロダクト

決済に+αの機能を加えることで、企業の生産性向上を促進するプロダクトを展開

|                             | ペイメント事業  |   |   | フィナンシャルクラウド事業  |   |  |
|-----------------------------|--|---|---|--|---|--|
| プロダクト<br>ラインナップ             | <br><b>サブスクペイ</b><br>サブスクビジネスの顧客管理・定期課金 | <br><b>サブスクペイ Professional</b><br>データ統合、分析や売上予測なども可能 | <br><b>1click後払い</b><br>カード決済を利用した請求書後払いサービス | <br><b>請求管理ロボ</b><br>請求～債権管理までの業務のシステム化 | <br><b>請求管理ロボ for Enterprise</b><br>大企業のカスタマイズや大量処理に対応 | <br><b>請求まるなげロボ</b><br>請求管理業務の代行売掛債権の支払保証 |
| サービス開始<br>時期                | 2000年  | 2022年9月   | 2022年10月  | 2015年  | 2022年11月  | 2019年  |
| ターゲット                       | サブスクビジネスを行う個人・法人事業主  |   | 請求書を受け取る個人・法人事業主  | B to Bビジネスを行う法人企業  |   |  |
| 2023年12月期<br>売上高<br>(売上構成比) | 1,315百万円<br>(約60%)   |   | 36百万円<br>(約2%)  | 838百万円<br>(約38%)   |   |  |

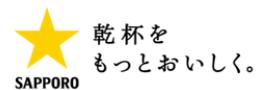
サブスクペイの導入企業様につきましては、毎月購読料が発生する新聞社様、毎月寄付金が発生する赤十字様などにご利用いただいております。

## 導入実績

大手企業から個人事業主まで、12,000社以上の導入実績を持つ



PRESIDENT Inc.

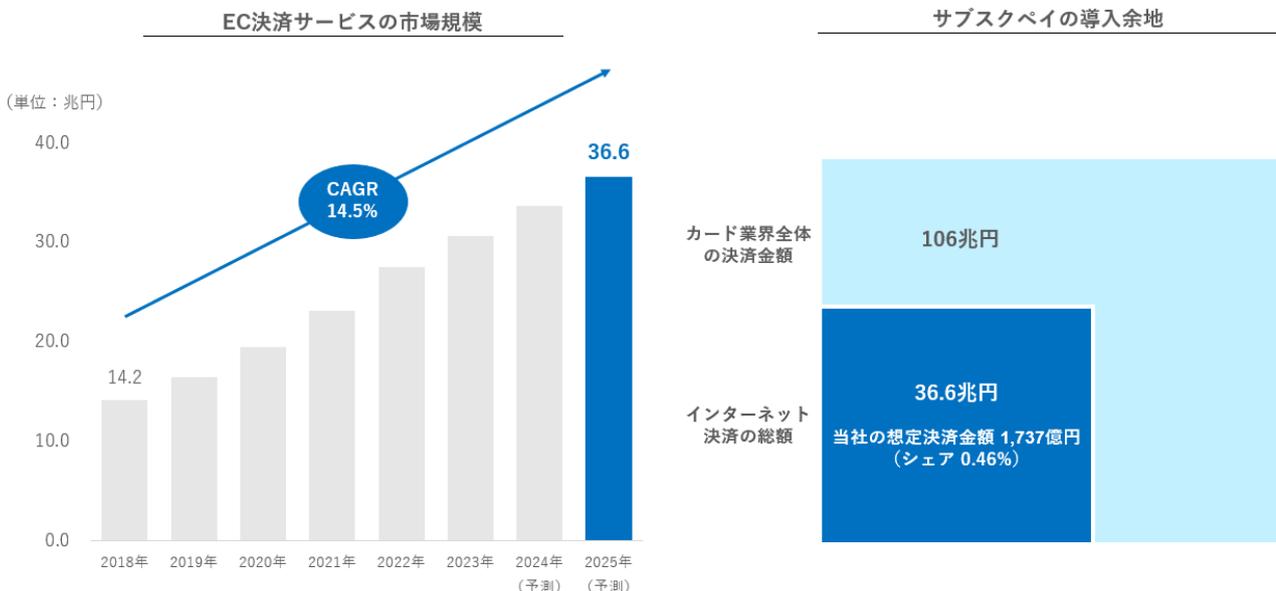


14

また、EC 決済市場は今後も成長が予想されており、弊社事業の成長可能性は大きいと考えております。

## 市場規模

EC決済サービスの市場規模は成長し続けており、サブスクペイの導入余地は大きい



15

請求管理ロボの導入企業様につきましては、主にベンチャー企業様が多いものの、大手企業様による利用も増えてきております。

## 導入実績

請求書の発行枚数が多い大手企業を中心に導入が進む

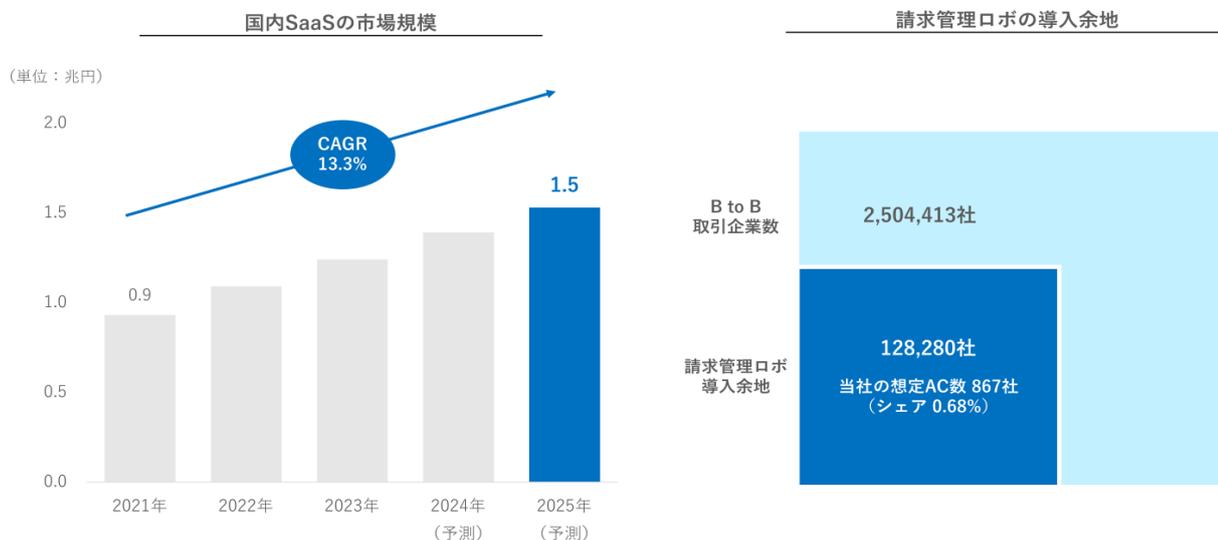


18

また、国内 SaaS 市場も拡大傾向にあり、マーケットの余白は大きい状況でございます。

## 市場規模

国内SaaS市場は拡大傾向にあり、請求管理業務のシステム化余地は大きい

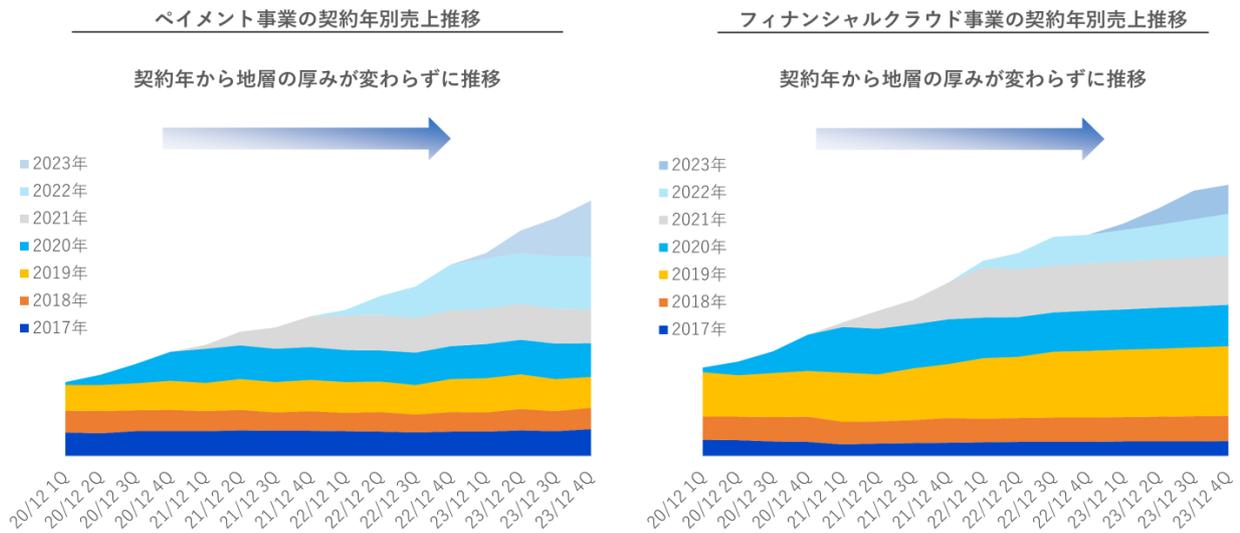


19

収益モデルについてご説明申し上げます。弊社の収益は非常に安定しております。いわゆるストック型、積み上げ型と呼ばれるモデルです。スイッチングコストが高く、一度ご契約いただくと、地層のように半永久的に企業様にご利用いただけるビジネスモデルとなっております。解約になる理由につきましては、事業撤退や倒産などが挙げられます。しかしながら、そのような事態はほとんどなく、収益が積み上がる仕組みとなっております。チャート上でもご確認いただけますように、収益のブレが少なく、着実に成長するモデルであると考えております。

## 売上が永続的に積み重なる収益構造

毎年獲得した顧客の売上総額が減らずに、永続的に積み重なる

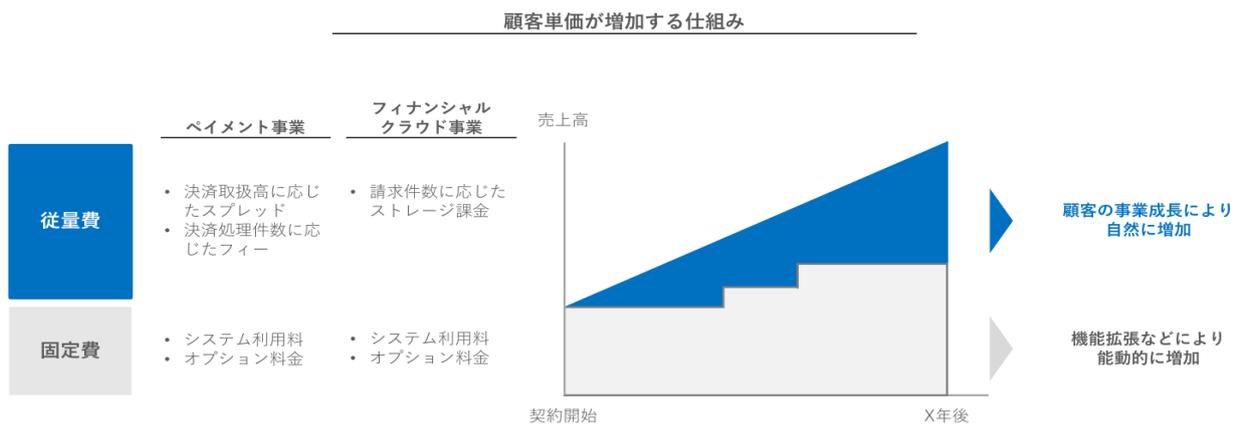


21

顧客単価についてですが、弊社は月額固定費をいただいております。さらに、サブスクペイで申し上げると、決済金額に対して決済手数料を、決済件数に対してトランザクションフィーを上乗せして課金しているため、お客様が請求を行うほど、従量費が増え、顧客単価が上がる仕組みになっております。

## 顧客単価の構造

各プロダクトの単価は、固定費と従量費から構成される。当社からの機能付加などの能動的な提案と、顧客自身の事業拡大により、固定費と従量費が増加していく仕組み

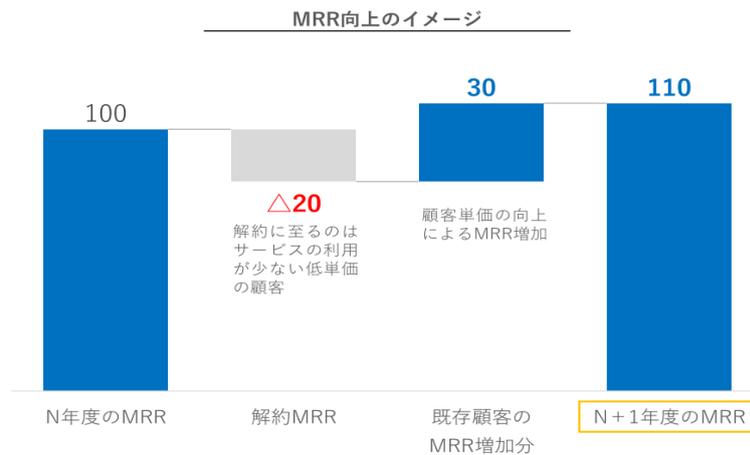


22

解約につきましては、先ほどご説明差し上げましたように、事業撤退や倒産によるものとなりますが、事業撤退や倒産の発生を、顧客単価の向上が上回るため、収益は右肩上がりになる仕組みとなっております。

## 解約率の低さ

既存顧客のMRRの増加が、解約した顧客のMRRの総額を上回る

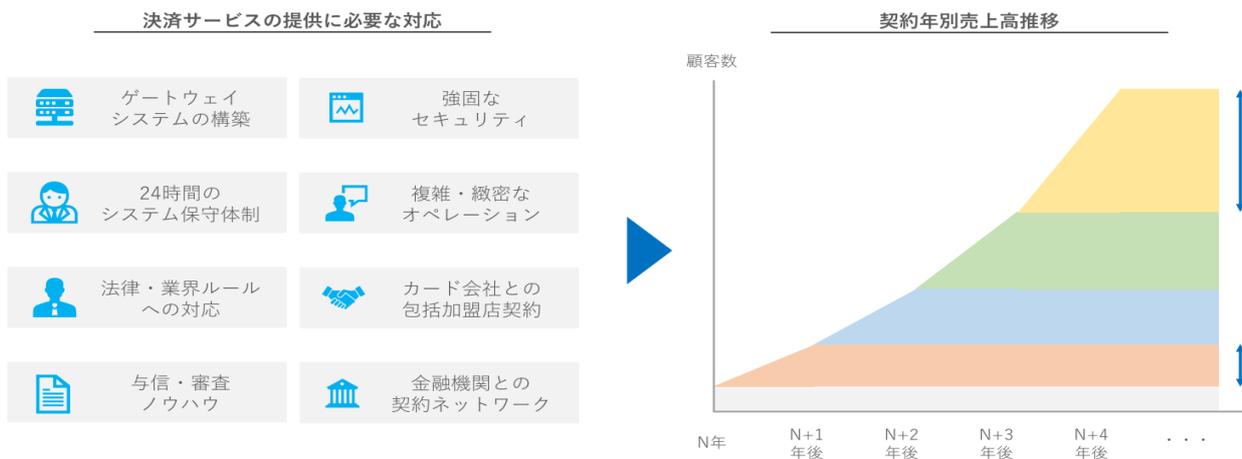


23

また、弊社のビジネスは、参入障壁が非常に高いビジネスとなっております。決済サービスを提供する企業は上場企業を含めて何社かございますが、新規のプレイヤーが参入してくる可能性は低いと考えております。弊社は、日本のほぼ全てのクレジットカード会社、銀行と提携させていただいておりますが、第一にこの契約のハードルが非常に高いという理由が挙げられます。また、決済システムを構築するためには、数億円から数十億円が必要となり、今から決済システムを構築し、8,000社から9,000社のお客様を高単価で獲得することのハードルは非常に高いと考えています。

## 参入障壁の高さ

決済サービスの提供には、システム・契約・オペレーションなど多岐に渡る対応が必要であり新規参入が難しく、当社の獲得できる顧客数の厚みは年々増していく



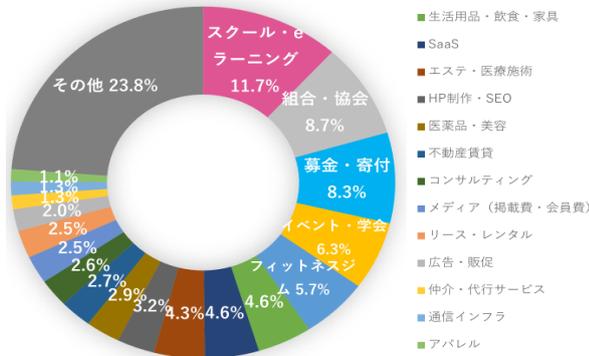
24

さらに、弊社のお客様のポートフォリオについては、特定の大口顧客、特定の業種に偏っていないことが特徴となっており、過去に発生した震災、コロナショックの際にも、弊社の売上は全く下がりませんでした。

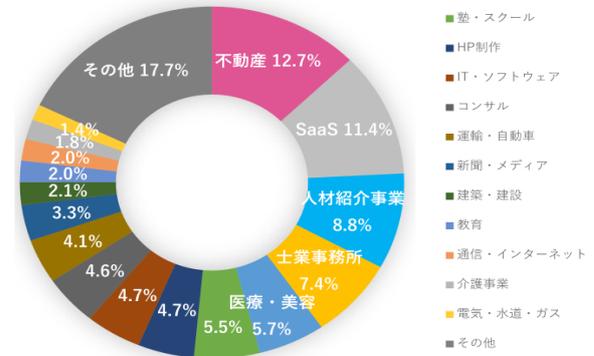
## 多様な業種から構成される顧客ポートフォリオ

多様な業種の顧客ポートフォリオを構築しており、景気、震災などの外部環境の変化による売上の乱高下が発生しにくい

ペイメント事業の顧客の業種



フィナンシャルクラウド事業の顧客の業種

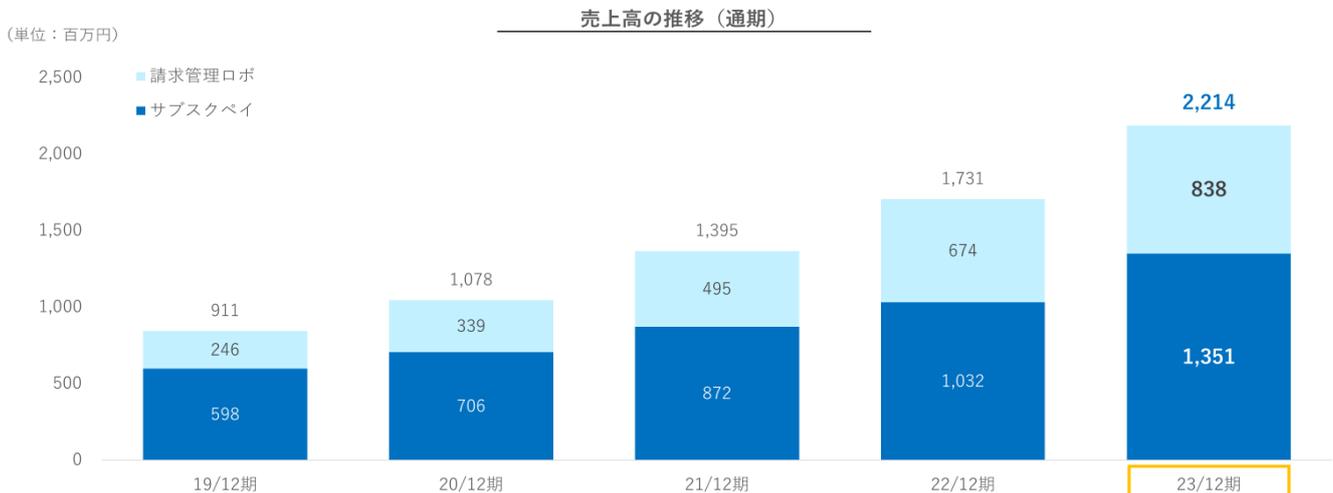


25

売上高の推移についてご説明差し上げます。事業として最初にスタートしたサブスケイは順調に成長し、請求管理ロボも順調に成長してきております。売上高の構成比としては、ペイメント事業とフィナンシャルクラウド事業で、6:4ほどとなっております。

## 売上高の推移（通期）

各プロダクトが順調に成長。2023年12月期の売上高は過去最高の2,214百万円

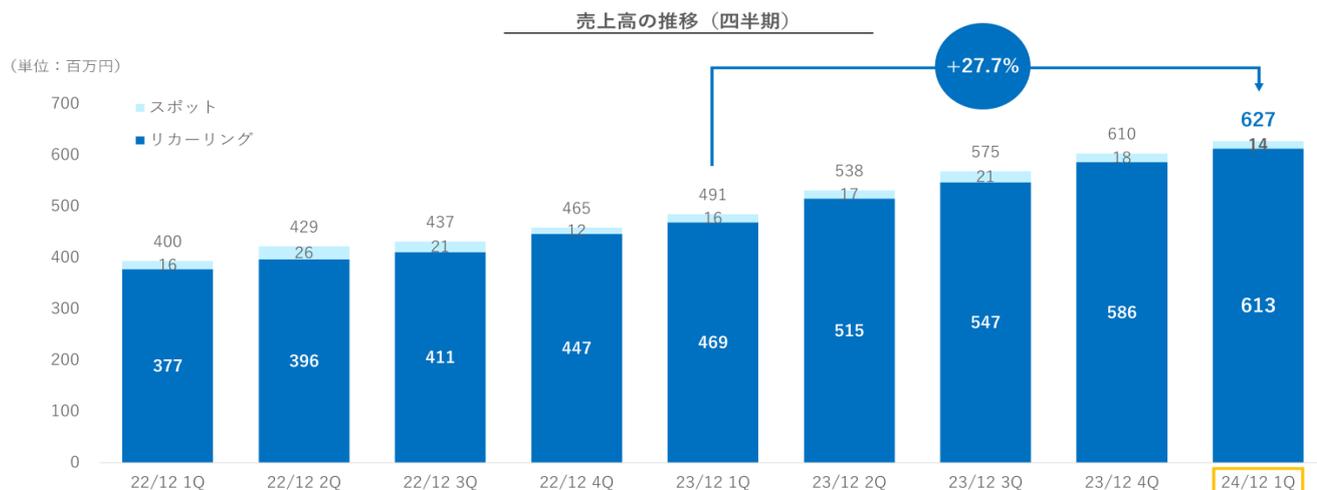


27

また、先ほどご説明差し上げた収益が積み上がるという点において、弊社では、積み上がる収益、いわゆるリカーリング収益が約96%を占める形となっております。リカーリング収益が順調に推移し、前年比で27.7%の成長となっております。

## 売上高の推移（四半期）

安定成長の基盤となるリカーリング収益が順調に増加。直近売上高は前年同Q比+27.7%の成長

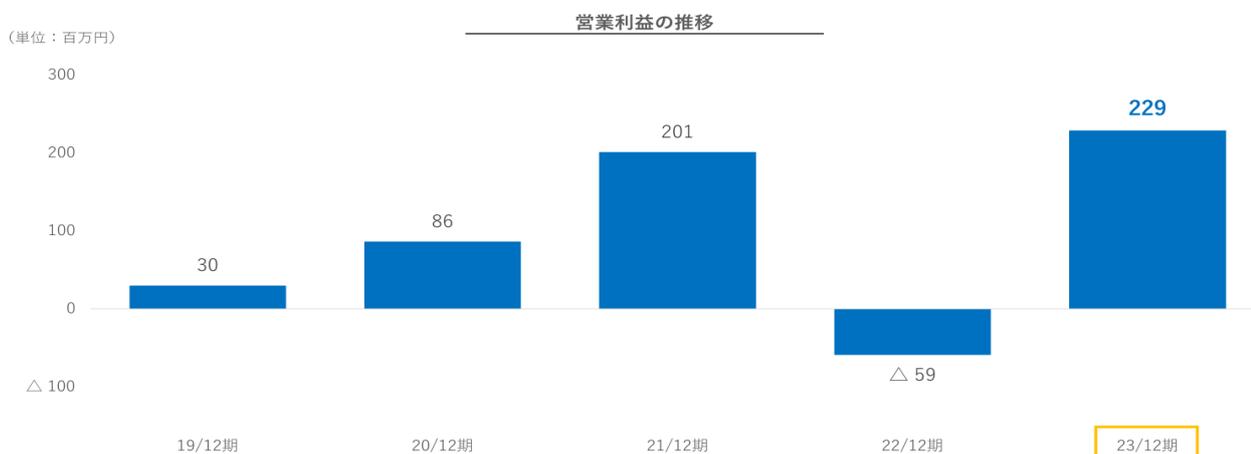


28

弊社は2021年に上場し、その当時は約2億円の営業利益となりました。翌2022年につきましては、戦略的かつ積極的に投資を行った結果赤字となりましたが、議論を重ねた末、利益を出すことを重視する意思決定を行い、2023年は過去最高益を達成することができました。

## 営業利益の推移（通期）

2023年12月期の営業利益は、過去最高益の229百万円



29

KPIについてご説明差し上げます。サブスクペイは約8,000社、請求管理ロボは約900社のお客様にご利用いただいております。顧客単価が約10万円となっておりますため、非常に安定した収益構造となっております。解約率は年次ベースでは約6%となっております。一般的には10%と言われておりますので、解約率が低いことが特徴となっております。

## KPIハイライト

アカウント数は順調に増加。ARRは2,420百万円を超える



30

株主様への還元については、2023年12月期の通期決算において、配当を出すというご報告をさせていただきました。現状では一株あたり10円となっておりますが、今後は、配当性向15%を目途に連続増配を目指していきたいと考えております。

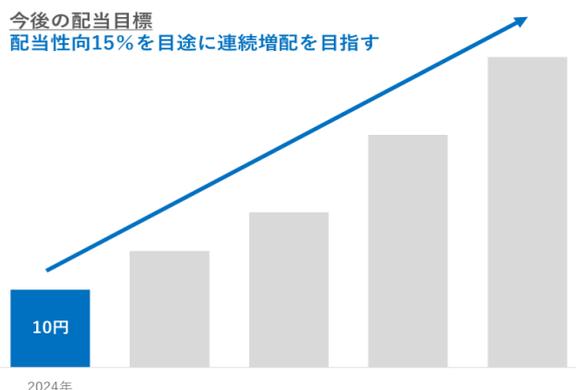
## 株主還元の実施

業績動向を踏まえ、株主還元の一環として初の配当を実施予定

### 配当実施予定となった背景

- 2022年2月14日開示の決算説明資料に記載の通り、一定の利益創出が出来たタイミングで配当などの株主還元実施する方針であった
- 2023年12月期において売上高・営業利益ともに過去最高を更新した
- 2024年12月期においても売上高・営業利益ともに過去最高をさらに更新する見込み

|                | 2023年12月期 | 2024年12月期<br>(予想) |
|----------------|-----------|-------------------|
| 基準日            | —         | 2024年12月31日       |
| 1株当たり配当金 (円)   | —         | 10                |
| 1株当たり当期純利益 (円) | —         | 59                |
| 配当性向 (%)       | —         | 17                |
| 配当金総額 (百万円)    | —         | 38                |

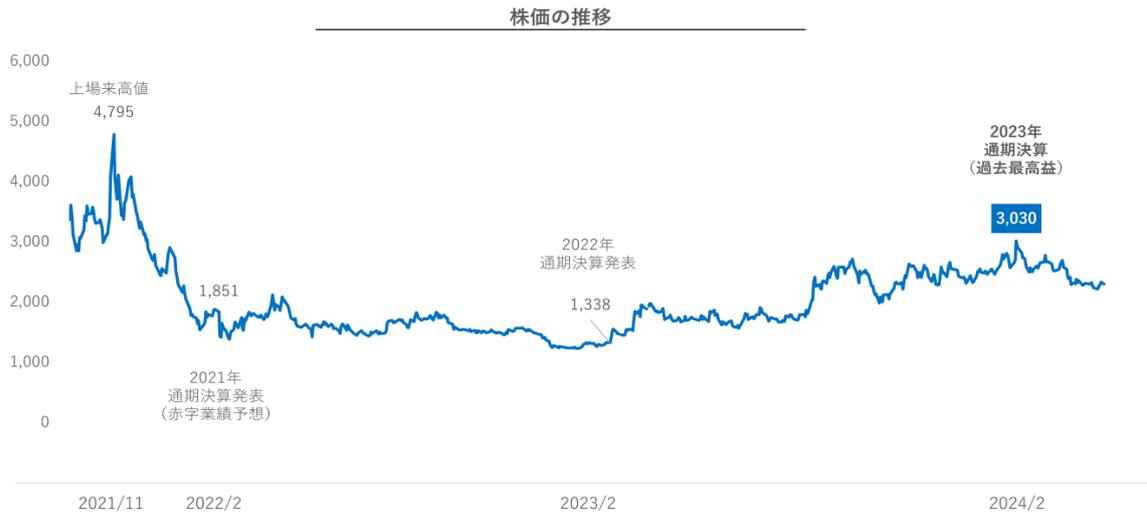


31

株価については、上場時に一時的に跳ね上がったたり、赤字を発表した年には下落もいたしましたが、復調傾向にございます。直近ではグロース市場全体の影響も受け低水準となっておりますが、2023年12月期の通期決算時には3,000円台となりました。

## 株価の推移

事業の成長に伴い、株価は復調傾向

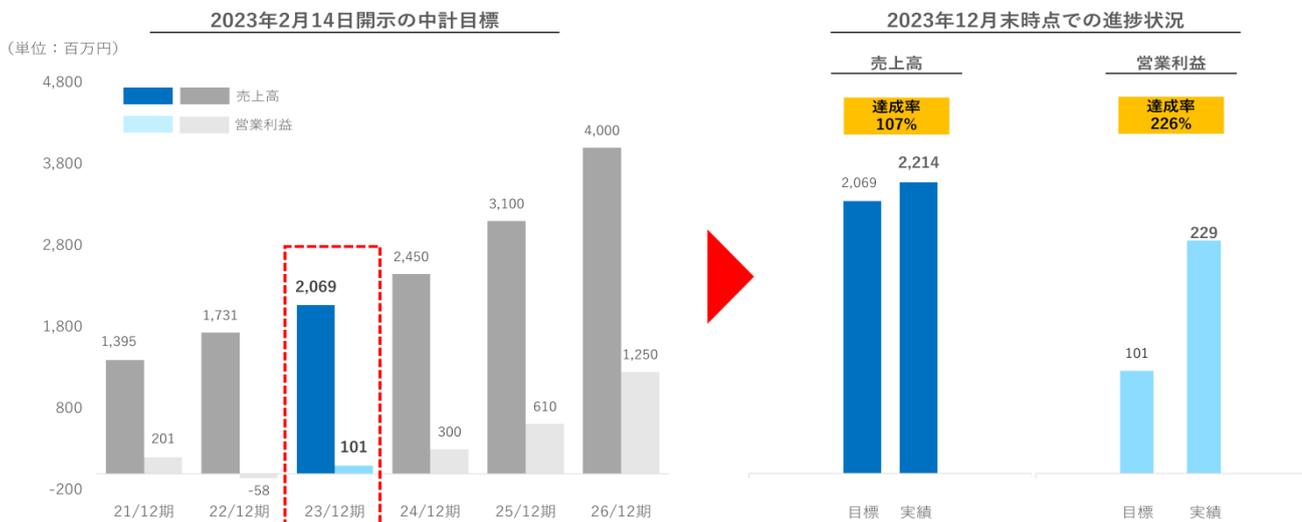


32

今後の展望についてご説明申し上げます。まず、中期経営計画の進捗につきましては、現状、2023年に開示を行った中期経営計画の目標を上回るペースで成長しております。

## 中期経営計画に対する進捗

2023年に立てた中期経営計画の目標を上回るペースで成長

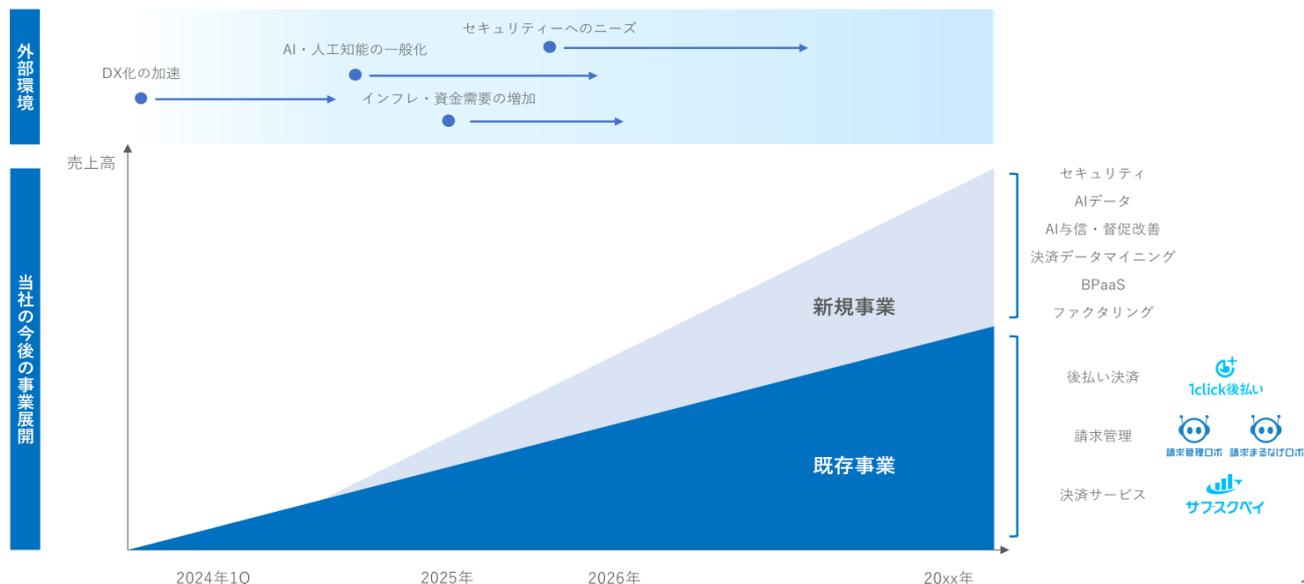


34

今後の事業展開につきましては、既存事業をしっかりと伸ばしていくことに加えて、特に、弊社の強みでもある決済周辺領域、与信領域で新規事業を開発することで、さらなる成長を目指していきたいと考えております。

## 今後の事業展開

既存事業の拡大と新規事業の展開により、収益を着実に積み上げ、更なる成長を目指す



以上で弊社のご説明を終わります。ありがとうございました。

(株式会社ヘッドウォータース会社説明 所要時間 20分)

株式会社ヘッドウォータース × 株式会社ROBOT PAYMENT  
合同IR説明会



**Headwaters**

東証グロース 4011



**ROBOT PAYMENT**

東証グロース 4374

株式会社ヘッドウォータース  
会社説明資料

2024年6月3日

## 目次

- 01 ヘッドウォータースとは
  - ・ 過去
  - ・ 現在
- 02 2024年度第1四半期の振り返り
- 03 2024年業績予測
- 04 具体的な課題と戦略

皆さま、こんにちは。

株式会社ヘッドウォータースの篠田と申します。

本日はお忙しい中、お時間をいただきまして誠にありがとうございます。

名古屋にはご縁がありまして、当社の社外取締役がヴィレッジヴァンガードコーポレーションの代表でございまして、ヴィレッジヴァンガードコーポレーションとの関係もあり十年以上前からよく名古屋には伺っておりました。

早速ですが、株式会社ヘッドウォータースの会社説明を始めさせていただきます。

まずは事業概要の説明、業績、将来の方向性の話をしていきます。

AI の会社ですとビジネスモデルとしてわかりづらい点があるかと思しますので、そういった部分からお話をしてみたいと思います。2005年に設立し、私1人から始めた会社となりまして、創業から18年程になります。18年前は事業としてAIをやっている会社はまだない時代でした。AIって何なんですかという事はよく言われるのですが、基本的にはソフトウェアです。ExcelとかWordといったものと同じですが、そのソフトウェアのちょっと未来を実現するものと思っただけであれば良いかと思えます。

AIは時代によって変わるもので、30年くらい前はエアコンの温度を調整することもAIと言われておりました。ちょっと未来のこんな事ができたら良いなを実現させるものがAIです。

当時はソフトウェア開発を専門に設立いたしまして、テクノロジーで世の中を変えていこうと考えました。20年近く前ですので、今ほど世の中がデジタルで変わっていくかどうかはわからない時代でしたが、絶対にこれからはITやテクノロジーが世の中の中心になって時代が変わっていくだろうと考えました。そこで、1人1人エンジニアを集め説得しながら今の会社を作っております。

# 01 ヘッドウォーターズとは

- ・ 過去
- ・ 現在

## ▶ 会社概要 (2023年3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 | 東京都新宿区西新宿6丁目5番1号<br>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<br>(グループ全体、契約社員・アルバイト含まず)   |

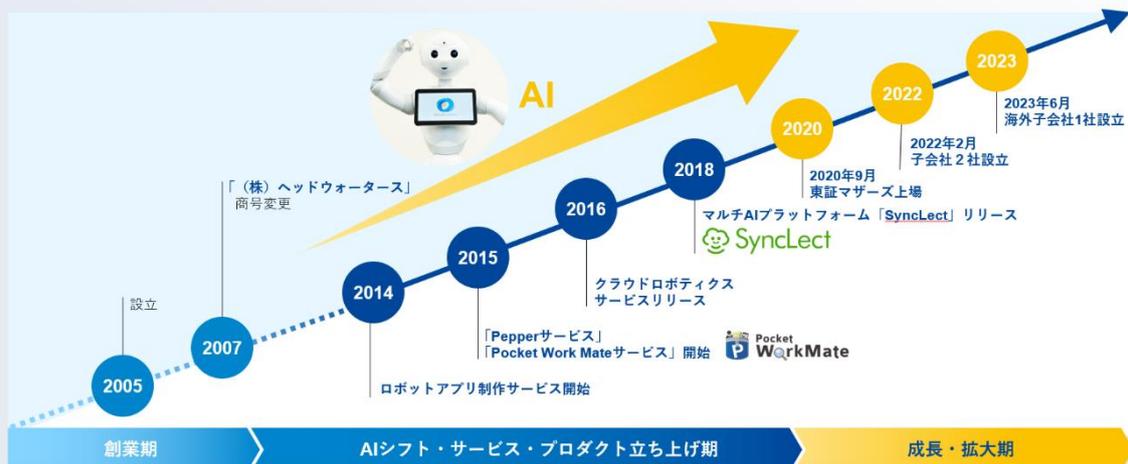
業界の渦の中心、  
源流(Headwaters)  
となる

エンジニア × ビジネス = ∞

新技術の社会実装

## ▶ 沿革

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

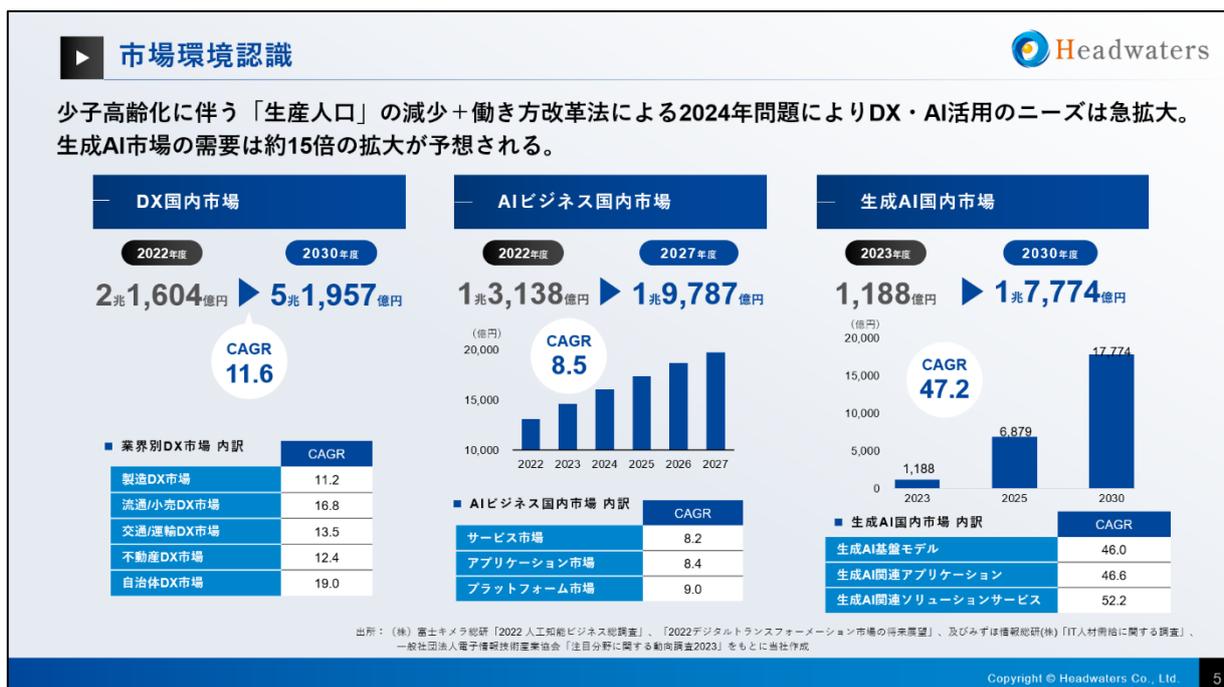


変遷でいいますと、最初はシステムを受託で受けて開発を行ったりしておりました。2014年からSoftbank社がPepperというロボットを発売したのですが、みなさま覚えておられますでしょうか？

Pepperのソフトウェアの多くを作っていたのが当社となります。Pepperは良いロボットなのですが、手は動けど物は持てない、そんなに頭も良くない。ご縁があってソフトウェアの開発に携わることになり、どうやって使ったらよいか、いかに世の中で使うかを考えていった結果、様々な人口知能を研究してPepperにそれを繋ぎこんで動かす仕組みづくりをしておりました。Pepper単体だけではなく、決済端末と連携させたり、Pepperのカメラだけではなく、他のセンサーを使って来客を検知させてお客様対応させるといった事をしておりました。

IoT端末とPepperを繋ぎ合わせてファーストフードの店頭で注文を取ることをしました。他にも銀行で商品説明をさせるというような事をやるようになりました。この頃に我々がやったことは、世界中のAIを研究してそれをPepperにいち早く使ったということ。もう一つは、PepperだけでなくそれにIoT端末を組み合わせ、ソリューションを作り上げて行きました。

当時はAIやロボットでお金を稼いだ会社は世界的にみても少ない状況の中で、どのようにマネタイズするかという事を追求していきながら2020年上場というところまで売上利益を積み上げていった会社になります。



市場分析につきましては釈迦に説法ではございますが、AI市場、特に生成AIというものは聞いた事はございませんでしょうか？一昨年(2021年)の11月に登場したChatGPTによって、AI市場が急激に伸び始めております。生成AIの市場は年間で47%伸びていくと予想されており、AIの市場でも年間10%以上成長が見込まれております。世界的にみても、市場だけでこれだけ伸びている市場はあまりないのではないかと思います。

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

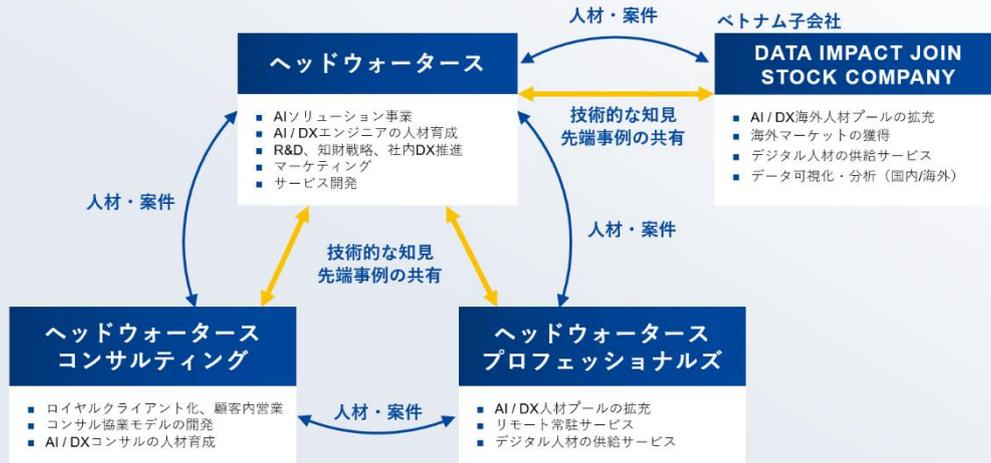
- 不明瞭な要件やAIに対する過度な期待→顧客との認識齟齬を回避するための**伴走型コンサルテーション**
- 顧客ニーズから生成AI、XR、エッジAIなど複数のプロジェクトを企画立案～DX化に向けた支援の拡大
- 新しい技術のUPDATEに常時対応できる開発手法：**アジャイル開発**
- 先端技術の積極的な公開（IR / WEB）による**インバウンド営業**でエンジニアが技術を武器に営業も実施



それでは、AIの仕事って何をやるのかというと、お客様は年商1000億円以上のエンタープライズと呼ばれる会社に絞っています。AIのような最先端の技術を使うには、チャレンジとお金がかかってしまう。新しいテクノロジーは資金を投下しないと形にならないので、今のところは大手企業に絞っております。その為、ショットで大きなお金をいただける、継続的にAIを活用したソリューションを一緒に作っていくことが可能となります。

大手企業に我々がどのように仕事をしていくのかというと、当社はAIの専門家であり、顧客はその事業の専門家であります。商社だったら貿易の専門家。トヨタ様だったら自動車の専門家。AIの経験と知識はないので、当社が最初はコンサルティングから入ります。そこで本当にこのAIが使えるのかとか、このAIを使うべきなのかをお客様と一緒にプランを練ります。企画立案した後は、やりながら失敗しながらを繰り返すアジャイルという開発方式を実行し定額でお金をいただく形で進めます。この方式でお客様に対してAIを実装していきます。

最終的な出口としては、一緒にサービスを作る。建築業界であれば、建築業界向けのサービスをお客様と一緒に作って売るといこともします。また、ずっとAIを研究したいので、当社とお客様とでチームを出し合って、ラボ型で研究を続けるという事もやります。最終的にはお客様の内部でAIを活用できるようになるまで、伴走しながらAIの導入をやっていくというビジネスモデルでございます。



そして体制としては、人材を採用できるか育成できるかが重要になります。

なぜなら AI エンジニアはまだ世の中にも少ないのが現状なので、採用は現在順調ですが、より採用を強化するために育成をする為の会社。コンサルティングを専門にする会社。

また、ベトナムに子会社も設立しまして、ベトナムだから安い人件費でということではなく、日本人と同水準の給料でよいので、ベトナムで一番優秀な人材を確保する事を進めています。

よくどの国の人材が賢いのかといった話をされる方がいらっしゃいます。例えば、インド人は IT が得意だといったような話です。これは私自身、ナンセンスだと思っています。

どの国でも優秀な人材はおりますので、一番優秀な人材を上から集めていけば、最高の技術が集まると考えています。そこで、今はベトナムで様々な AI を研究させております。

この体制で我々はサービスを提供しております。



我々の強みの一つですが、8年程AIを手掛けておりますので、そういった会社は数少ない状況でございます。過去に作ったAIのモデルや、AIを活用するのに必要な周辺システムを部品化して、プラットフォームに持っております。これにより、開発をしなくても過去作ったものを再利用することによって、安く早くAIを活用したシステムを提供できるようになっております。

Headwaters

02

## 2024年度第1四半期の振り返り

Copyright © Headwaters Co., Ltd. 9

|                     | (千円)            |                  | (千円)            |                  |              |                |
|---------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|--------------|----------------|
|                     | 23/12期<br>第1四半期 | 実績<br>構成比<br>(%) | 24/12期<br>第1四半期 | 実績<br>構成比<br>(%) | 前年同期比<br>(%) | 年間予算達成率<br>(%) |
| 売上高                 | 603,662         | 100.0            | 708,367         | 100.0            | 117.3        | 24.2           |
| AI                  | 256,055         | 42.4             | 378,293         | 53.4             | 147.7        | 25.3           |
| DX                  | 316,661         | 52.5             | 290,700         | 41.0             | 91.8         | 22.0           |
| プロダクト               | 30,946          | 5.1              | 39,374          | 5.6              | 127.2        | 34.6           |
| 営業利益                | 61,275          | 10.1             | 132,306         | 18.6             | 215.9        | 58.5           |
| 経常利益                | 61,841          | 10.2             | 131,605         | 18.5             | 212.8        | 57.4           |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 40,380          | 6.7              | 89,896          | 12.6             | 222.6        | 57.3           |
| 1株当たり当期純利益          | 21円57銭          |                  | 47円78銭          |                  |              |                |

※ 24/12期よりサービス区分のOPSを廃止して、4区分⇒3区分に変更しております。  
 伴って23/12期のサービス区分売上数値も3区分で売上を再配分して、同じ条件で前年同期比が比較できるように修正しております。

▶ 決算サマリー

《2024年12月期重点指標》売上高、営業利益、人材採用

《売上高》

- 前年同四半期比 117.3%を達成して、過去最高を更新
  - 顧客の年度末に向けた予算消化時期で、生成AI案件が売上を大きく押し上げた
  - 生成AI案件は、2023年度全体で1億円強の売上だったが、2024年度第1四半期だけで約1.3億円の売上を達成
  - 年間売上1億円以上となる大型案件が並行推進中
  - 1顧客から複数の中型案件を受注する顧客深耕も安定収益の基盤へと成長中

《営業利益》

- 過去最高となる営業利益率18.6%を達成
  - ロイヤルクライアント化の推進によって、粗利率も過去最高となる46.7%を達成
  - 生成AI案件による売上単価向上施策と、2023年度第4四半期に生成AI案件へ積極投資して得たノウハウを社内共有や案件推進に活用して効率化に成功
  - インバウンド施策による人材募集費の圧縮

《人材採用》

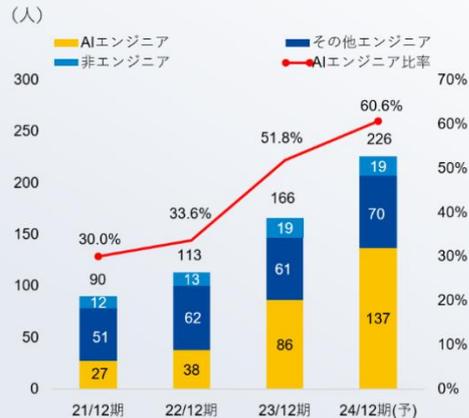
- 期初計画よりもやや下振れとなる純増9名 (2023年度第1四半期：純増7名)
  - 2024年度採用目標は、純増60名
  - 同退職率目標は、10% (年間16名) 以下

▶ 経営指標 1

サービス別売上高



AIエンジニア人材の推移



※ 22/12期から子会社を含む連結数字となっております

### 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

今年の第1四半期は売り上げ利益とも順調に推移しております。

売り上げ利益ともに過去最高でございました。

2023年におきましては売り上げの伸びが147%でございましたが、2024年度は130%成長を見込んでおります。

順調に推移しております。AIエンジニアも順調に増えております。

### ▶ 成長戦略の進捗状況

#### 短期

##### 生成AIニーズへの対応

案件受注、人材教育ともに生成AIニーズへ対応中。  
(プロダクト提供、ラボサービス、ワークショップなど)

(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。

(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

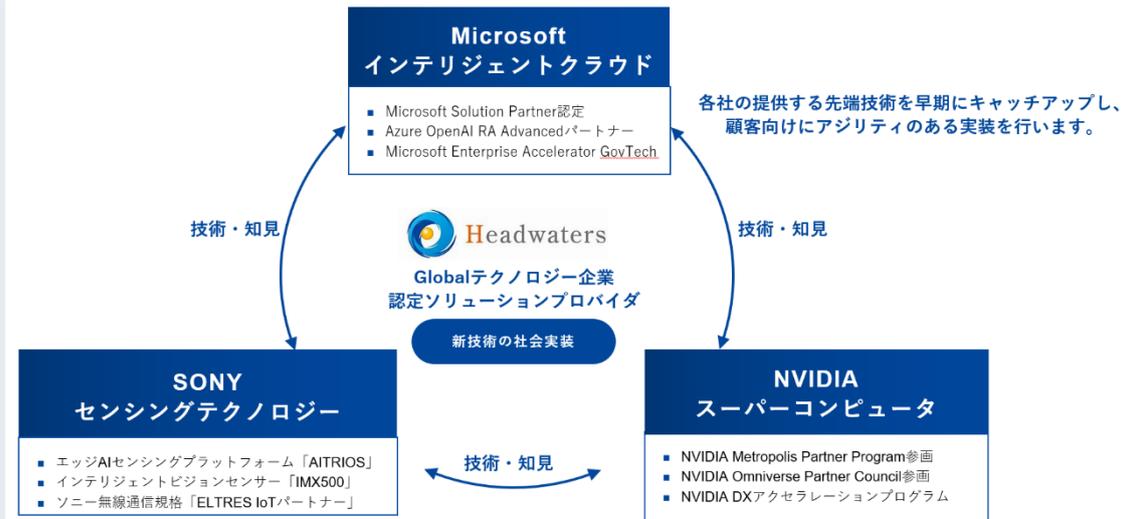
##### ストック売上の向上

安定的な収益基盤の確立に向けて営業戦略や契約面を改善中。

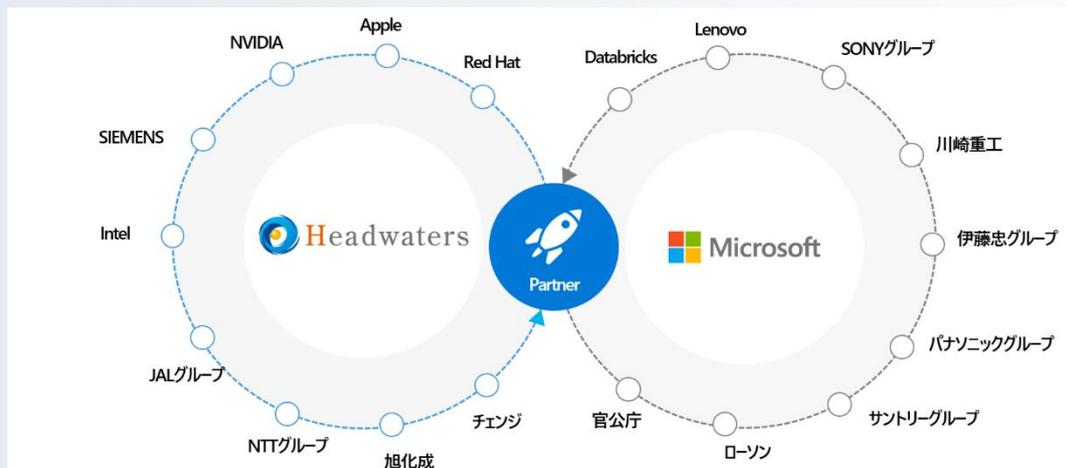
(参照：経営指標)  
サービス別売上高

##### 新たな収益源の確保

新技術に対するR&Dを進め、自社サービス開発によるライセンスモデルを推進中。



Microsoftの持つ顧客やテクノロジーと当社の持つ顧客や技術力を結びつけてビジネスを加速。  
『共同営業×共同マーケティング×共同ソリューション』によるエコシステムを構築



当社は AI や AI を活用したソリューションサービスを作ることが強みとなります。

さらに当社の強みをお伝えしますと、ChatGPT の OPEN AI 社はマイクロソフト社が 49%株を持っておりますので、子会社となります。その為、マイクロソフト社の Word や Excel のようなサービスの裏側には、ChatGPT が動いています。当社はそのマイクロソフト社と AI 事業を始めたころから連携をしております。今、新しいお客様の 7 割程はマイクロソフト社からの紹介となっております。

マイクロソフト社がなぜ我々に顧客を紹介してくれるかと言うと、我々がマイクロソフト社のサービスや AI を組み込んだソリューションを世の中に生み出していくので、当社が大手のお客様にサービスを売れば売ればほど、マイクロソフト社の Azure というクラウドの使用量がどんどん上がっていくのです。その為、マイクロソフト社は当社に次々のお客様を紹介してくれるという仕組みとなっております。

■伊藤忠商事「バーチャルオフィス」の生成AI及び Microsoft Fabric等のデータプラットフォーム活用を支援しました～ Microsoft Ignite Japanで支援内容が紹介されます～ (12.08)

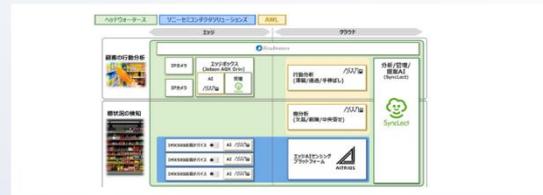


・伊藤忠商事株式会社の組織横断協業プラットフォーム「バーチャルオフィス」が取り組むプロジェクト「生成AIを活用したビジネスの創造」を支援いたしました。

・ヘッドウォータースの生成AI活用に関する技術力や実績が評価されプロジェクトパートナーに選定されました。

・Azure OpenAI ServiceやMicrosoft Fabric等のデータ基盤プラットフォームの活用に向けたMVP（成果をより早く簡単に得られるようにする仕組み）の構築を支援しました。

■ローソンで店舗DXに向けたエッジAI活用による実証実験を2023年3月～8月に実施～エッジAI技術を用いた棚分析や顧客行動分析がオペレーションの効率化を実現～ (11.16)



・ヘッドウォータース、ソニーセミコンダクタソリューションズ、AWLの3社によるローソンで店舗DXに向けたエッジAI活用による実証実験を実施しました。

・エッジAI技術ならびにマイクロソフト社のMicrosoft Azure（クラウドプラットフォーム）を用いることで商品棚の状況を効率的に自動検知し可視化したほか、顧客の店内動線や滞留時間などの行動データをAI技術により解析し、これらのデータを店舗施策の改善に活用するためのプロセス構築に取り組みました。

事例で言いますと、ローソンさんの天井に 20 台ほどカメラを設置して人の動きや棚の状態をリアルタイムで検知して、データ化して分析することで売り上げ向上につなげ、店舗運用の最適化に利用するというシステムがございませう。このカメラは SONY 社製の中に AI が入っているビジョンセンサーを使っており、マイクロソフト社のクラウドに最終的にデータを上げるのですが、大量にデータを上げてしまうと時間やお金がかかってしまう。そこで、NVIDIA 社の GPU をローソンさんの店舗においてリアルタイムで分析し、データの要不要をその場で瞬時に判断させていく。NVIDIA 社のチップを使ってリアルタイムで分析し、SONY 社製のカメラで分析したデータをマイクロソフト社のクラウドに上げる。この仕組みをローソンさんにヘッドウォータースのサービスとして販売しております。

これによって、当然にクオリティが高いという側面もありますが、SONY 社や NVIDIA 社、マイクロソフト社がお客さんをどんどん紹介してくれる。このような形でどんどん顧客を増やしております。時にはマイクロソフト社がお客さんを紹介していただくだけでなく、当社がマイクロソフト社にお客さんを紹介したりすることで、パートナーシップをより強固にしていく形でどんどん売り上げを増やしていております。

## 03 2024年度業績予測

### ▶ 2024年度12月期決算業績予測（連結）

|                     | (千円)      |                  | (千円)         |                  |            |
|---------------------|-----------|------------------|--------------|------------------|------------|
|                     | 23/12期累計  | 実績<br>構成比<br>(%) | 24/12期累計（連結） | 予想<br>構成比<br>(%) | 前期比<br>(%) |
| 売上高                 | 2,315,088 | 100.0            | 2,928,807    | 100.0            | 126.5      |
| AI                  | 950,620   | 41.1             | 1,495,449    | 51.1             | 157.3      |
| DX                  | 1,066,178 | 46.1             | 1,319,720    | 45.1             | 123.8      |
| プロダクト               | 108,707   | 4.7              | 113,638      | 3.9              | 104.5      |
| OPS                 | 189,581   | 8.2              | -            | -                | -          |
| 営業利益                | 94,861    | 4.1              | 226,025      | 7.7              | 238.3      |
| 経常利益                | 98,300    | 4.2              | 229,085      | 7.8              | 233.0      |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 71,229    | 3.1              | 156,778      | 5.4              | 221.8      |
| 1株当たり当期純利益          | 37円70銭    |                  | 83円34銭       |                  |            |

## 04 具体的な課題と戦略

|         |  |
|---------|--|
| 売上向上    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ロイヤルクライアントの計画的な獲得                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> <li>▶ アライアンスの強化</li> </ul> </li> </ul>                                      |
| 利益率向上   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 売上単価の向上とパートナー比率のコントロール、生成AIの活用で業務効率化を実施中</li> </ul>   |
| 収益の安定化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ ストックビジネスの売上比率向上                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> </ul> </li> </ul> |
| 人材確保    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人材採用は、子会社3社を含め継続的に実施                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> <li>▶ M&amp;Aによる人材確保</li> </ul> </li> </ul>                             |
| 社員待遇の向上 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 技術スキルの幅広いエンジニアが在籍                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 子会社化によって職種に合わせた給与体系の見直しへ</li> <li>▶ 福利厚生の実施（譲渡制限付株式、各種手当等）</li> </ul> </li> </ul>                            |

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
- ・株式会社バン・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)

結果的に星印が、昨年1年間で増えたお客様となります。残り時間が少ないのでトピックの話しで言いますと、大手企業への生成AI導入は当社が日本で一番多く手掛けているのではないかと思います。昨年までは、生成AIに対しての予算を持っていませんでしたが、今年からはそれが予算化されて本格的にChatGPTを使って自分の会社をイノベーションしていく動きが各社出てきております。それを一手に引き受けて業績を伸ばしていくことが当社の今の路線となります。

事例はいろいろあるのでお話をしたかったのですが、またご興味があればお話しできればと思います。このような会社ですのでいろいろと調べていただければと思います。

本日はどうもありがとうございました。

(以上)

## 対談

株式会社ヘッドウォータース代表取締役 篠田 庸介

株式会社 ROBOT PAYMENT 代表取締役 清久 健也

司会者 (MC)

早速ですが対談形式ということでございまして、アイスブレイク程度にお二人の素顔に迫ってみたいと思っております。まずは簡単にご趣味を伺えればと存じます。お二方ともに年齢は50代半ばであると思いますが、見た目は非常に若く見えます。普段どのような事をされておりますでしょうか？

清久健也 (ROBOT PAYMENT 代表取締役)

この中にもゴルフをやられる方は多いかと思いますが、私はゴルフを辞めまして、サーフィンをやっております。その為、日焼けをしております。サーフィンはストイックなスポーツでございまして、夏は朝2時とか3時に起きて海に出るような生活を週に1~2回、2~3時間行っております。波に乗ることで、健康の為にも、リフレッシュにもなっております。また、発想も浮かびますし、瞑想にもなるので様々なメリットに繋がっております。

篠田庸介 (ヘッドウォータース代表取締役)

日焼けをしてて、怪しげに見えたりもしますが、ちゃんとしてる人です(笑) 清久社長とは15年くらいの付き合いで、会社としてもまだまだの時から友人でございまして、いろいろと突っ込ませていただきます。

清久健也

最初はゴルフでの出会いでしたか？あまり覚えてないですが(笑)

篠田庸介

そうでしたね。ゴルフでしたね。

私の趣味は子供の時からサッカーをずっとやっております、いまだに大会とかにも出場しております。週1か週2でサッカー。さらにパフォーマンスを出すためにジムでのトレーニングも実施しておりますので、合計週5は朝に体を動かしています。

清久健也

4時起きくらいですか？

篠田庸介

5時起きくらいですかね。

清久健也

体脂肪率はどのくらいですか？

篠田庸介

体脂肪率は7%~8%くらいですかね。結構、脱ぐとバキバキですね。

MC

食事にも気にされておりますか？

篠田庸介

そこまで気にしてないですが、タンパク質を取らないと筋肉つかずに痩せていってしまうので、結構しっかりと食事はとるようにしています。

MC

サッカーは小さい頃からですか？

篠田庸介

サッカーはクラブユース選手権というものがあり、全国8位くらいになったことがあります。

大学の時にはプロにも行こうかと頑張ったのですが、怪我もあって行けなかったですね。ただ、サッカーに出会って良かったと思っています。いまだに楽しくやれていますので。当社はコロナの時期に上場したのですが、航空系の案件もなくなったりした中で、何とか上場達成できたのですが、サッカーをやっているとそういった迷いなんかも晴れたりしてやって良かったと思います。

MC

それだけ打ち込まれているという点におきまして、継続する秘訣のようなものはあるのでしょうか？

清久健也

そうですね。ルーティーンを非常に大切にしております。当社のビジネスもそうですが、積み重ねや繰り返しですね。見た目は少しチャライですが、根はまじめな性格なので、コツコツ型と言いますか、ルーティーンを

大事にしております。

篠田庸介

清久さんは非常に数字に細かいですね。ちょっとした話をふった際でも、それは何故そうなるのかといった事を、事細かく質問してきますね。頭が良く、細かい面まで把握されようとする点が素晴らしいと思います。

清久健也

私も上場株の投資はやっておりますが、全てを Excel で管理して毎月利益率等を集計しているようにしています。

篠田庸介

清久さんは、こういう性格なのでどんな時でも大丈夫だと思います。

僕は常に平常心でいるという事を大事にしています。今の会社も 18 年やっていますので、良い時も悪い時もある。コロナもあったしリーマンショックもありました。その中で経営者としていなくなる人、やり続ける人を見ていると、一喜一憂したら駄目だと思っています。筋トレもずっとやっておりますが、筋トレ頑張るぞと思うと続かないですね。当たり前だと思う事が大切だと思います。朝起きてジムに行って目の前にベンチプレスがあったら持ち上げる、これに対して何も考えない。気が付いたら上げていて、シャワーを浴びて帰る。仕事も頑張るぞという事ではなく、呼吸をするのと同じように仕事をするようになれば、どんな時でも平常心でいられる。このような形で仕事も趣味もやっています。

MC

これまで会社を経営されてきて、浮き沈みがある中で変えなければいけない事、変えるべきでないこと、色々と取捨選択をする場面があったと思いますが、過去を振り返ってみていかがでしょうか？

清久健也

過去には相当大変な場面もあったと思います。特に、創業から 5 年、10 年くらいまでは。ただ、そういった事は忘れていってしまいますね。

篠田庸介

そうですね。投資家の方に対して話すのはちょっと抵抗がありますが、お金を稼ぐという観点でまじめに商売をやったのは上場してくらいからかと思います。予算達成や利益をださなければというようなことを今は当然に意識していますが、その前までは誰もやらないとか誰もやったことがないとか、自分しかできないという事を目指して何とか飯を食っていくということをやってきたように思います。ある意味、ロマンばかり追ってきて商売ベタなのでしょうね。ただ、歳も取ってきて上場企業として自分だけの会社でもないのです、その中でしっかりと利益を出し、成長させる。ロマンを成長につなげる、ロマンを競争優位に変えるという事を、ここ数年は徹底してやってきました。今までの大変な時というのは、ロマンを追ってきただけなので、大変さはな

かったなと振り返ると思います。

MC

熱い話ありがとうございます。先ほど、篠田社長からもお話がありましたが、生成 AI のブームであったり、経済環境の中でも毎日、円安の話がニュースになっていたりしております。最近の市況について感じる事はございますでしょうか？清久さんいかがでしょうか。

清久健也

私もアメリカの株も多少やっておりますが、円が安すぎてドルが買えない。高いなあと思い、日本株中心になっています。やはり、ドルが高いというよりは、円が安いですね。先日、ここ 5 年から 10 年の世界の通貨の下落率ランキングをみたら、日本はワースト 4 位でしたね。アルゼンチン、トルコ、ロシアの次に日本は下落しているという事でした。その為、ドルが高いというよりも、円がどんどん安くなってきている。これからは円が高くなる気はしないですよ。一時的には 140 円台に戻るような事はあると思いますが、基本的には円安基調なのかなと思います。

将来的、長期的には日本の会社は外貨に対して収益を上げていかなければならないので、まさにトヨタさんは製造業として世界に物を売るということは最高の会社だと思いますし、世界に物を売るという観点では我々もこれからやっていきたいと思っております。

篠田庸介

私は AI の会社の代表ですので AI という側面からお話をさせていただきます。

ChatGPT に追いつくような AI は日本では作っておらず、今後もそう簡単に追いつけるものではないと思います。一方で、生成 AI は人みたいで少し気持ち悪い感じもしますよね。それもあり、ヨーロッパやアメリカでは使わないように規制をかけたりという傾向が強めにありますが、日本では面白がって使ったりするケースが多いです。AI 企業代表が言うのも何ですが、AI の会社という名前が全面に出ているうちは、AI のマーケットは全然伸びないと思っています。今は、インターネットの会社って言葉はないじゃないですか。インターネットの上で EC をやったアマゾンが強いとか、インターネットの技術を活用してモバイルに走ったアップルが強いとか、インターネットを検索できるグーグルが凄いといったように、インターネットという基礎技術の上を、このインフラを使って勝った会社が次の時代を作るのだと思います。そう考えると、AI の会社なんていう言葉はダメで、アメリカの企業では素晴らしい AI をどんどん出していますが、これで勝負が決まったわけではなく、これからこの AI を活用して人をどう幸せにするか、ラストワンマイルをやるかという事で、日本はまだ AI で勝てるのではないかと思っています。勝つというより、リーダーシップをとることに僕はまだ希望を持っています。この思いをもって業界を突っ走ろうかと思っています。

ただ自分の会社だけではだめなので、日本という枠にとらわれずに世界中の企業を巻き込みながら、全てを活用して世界で最高のソリューションを日本から世の中にだしていければなと思っております。

希望はあるのではと思っています。まあ、半導体も日本は強いですから。

MC

ありがとうございます。話が少し変わりますが、今回この2社で合同開催をした経緯ですとか、両社の関係性や将来的なお話をいただけますでしょうか？

清久健也

昔から仲良くさせていただく中で、ヘッドウォータースさんの上場前にシリーズAの時点(10億のバリエーションの時)にROBOT PAYMENTとして出資させていただきました。上場後結果的に、40倍になったりもしましたので、個人で出しておけば良かったなあと考えてます(笑)いまだに保有させていただいています。

篠田庸介

そうですね。まだ保有していただいているので偉いなあと(笑)

清久健也

まあ、そこは笑い話なのですが、実は当社の請求管理ロボの立ち上げの際にもヘッドウォータースさんにシステムを作っていただいたりですとか、AIで実現したいことも考えていただいたりとか、色々コラボレーションはさせていただきながら現在に至っております。

篠田庸介

そうですね。AIって重要ではなく、大事なのはデータです。データの質と量を持っている会社が最後に覇権をとっていくのは間違いないです。そういった意味では、当社はAIを活用するのは得意ですが、データはその実務をやっている会社が持っております。その為、請求管理ロボ、ペイメントで集まったデータは再利用が必ずできるし、AIを活用しながら中堅企業向けにソリューションを作っていくことはキラーコンテンツになるのではないかと考えています。

清久健也

そうですね。我々もそこでいろいろな事ができるのではと思っています。与信以外にも購買データとかもありますので、2027年以降に投資をしてヘッドウォータースさんにも協力いただければと思っています。我々もそこで新事業を作って伸ばしていきたいなと思っています。

篠田庸介

その時、足りないお金があったら当社の株を売ってもらえればと(笑)

MC

ありがとうございます。最後にお二人から今後の意気込みをいただければと思います。

清久健也

弊社は今、2千円台の株価でございまして、非常に安いと個人的には思っております。目標としては時価総額1000億を数年後に必ず達成させます。夢は1兆円の時価総額で、今はまだ何年かといった線は引いてないですが、これは死ぬまでに実現させたいと思っています。

とにかくコツコツ型でストック型であり、売上はほぼ100%減らないので、プラスして今後どう地層を積み上げていくかだと考えております。今の中計以上に上手く投資をしていかないと1兆円はいかないと思っています。もちろんM&Aもやらないといけません。

そういった意味で僕は1兆円を死ぬまでに達成させるという事を固く決めております。本日の情報だけでは信用してもらえないかもしれませんが、やるといったことは必ずやる男ですので、投資をいただければと思います。本日はありがとうございました。

篠田庸介

僕はいろいろな上場企業の経営者の知り合いも多いですが、グロースの会社で1兆円を目指すと公言して事業を進めている人はほぼ見たことないです。その心意気がないと行くものも行かないので、凄く稀な方だなということは保証いたします。1兆円いくかどうかは保証いたしません(笑)

最後に意気込みについてお話します。シンプルな話で言いますとAIはこれからですし、AIという領域で日本が世界をリードするようにならなければならないと思っています。

その中で当社は、今現在まだ時価総額200億円台の状況です。まずはAI領域において日本No.1を取りに行くために、ここ2年3年でしっかりと勝負を掛けていきたいと思っています。

当社はこれを実現させるために必要な実力はあるので、あとはトップラインをどう伸ばすか、そのトップラインを形成する上で必要な人材をしっかりと採用できるかになります。そこまでハードルは高くないと思っています。

まずは、ここをご期待いただければと思います。全力でいきます。

本日はありがとうございました。

(以上)

## 【会社概要】

社名 : 株式会社ヘッドウォータース (東証グロース: 4011)  
所在地: 東京都新宿区西新宿 6-5-1 新宿アイランドタワー4階  
設立 : 2005年11月  
代表 : 代表取締役 篠田 庸介  
URL : <https://www.headwaters.co.jp>

社名 : 株式会社 ROBOT PAYMENT (東証グロース: 4374)  
所在地: 東京都渋谷区神宮前 6-19-20 第15 荒井ビル 4F  
設立 : 2000年10月  
代表 : 代表取締役 清久 健也  
URL : <https://www.robotpayment.co.jp/>

請求管理ロボ : <https://www.robotpayment.co.jp/service/mikata/>  
請求まるなげロボ : <https://www.robotpayment.co.jp/service/marunage/>  
サブスクペイ : <https://www.robotpayment.co.jp/service/payment/>  
1click 後払い : [https://www.robotpayment.co.jp/service/1click\\_atobarai/](https://www.robotpayment.co.jp/service/1click_atobarai/)