

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

2025年3月28日

証券コード 4011



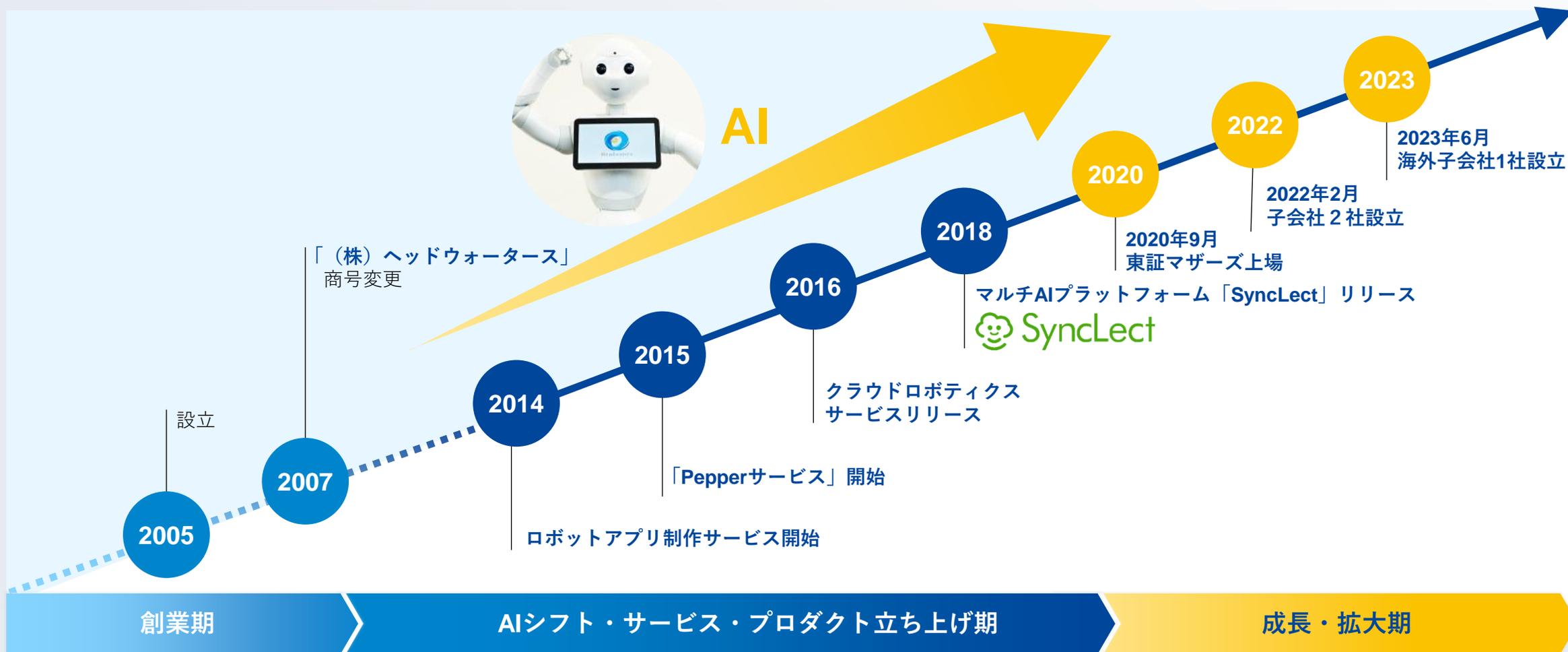
商号	株式会社ヘッドウォータース
設立	2005年11月
代表者	代表取締役 篠田 庸介
本社所在地	東京都新宿区西新宿六丁目5番1号 新宿アイランドタワー4階
資本金	378,338千円
従業員数	253名 (グループ全体、契約社員・アルバイト含まず)

業界の渦の中心、
源流(Headwaters)
となる

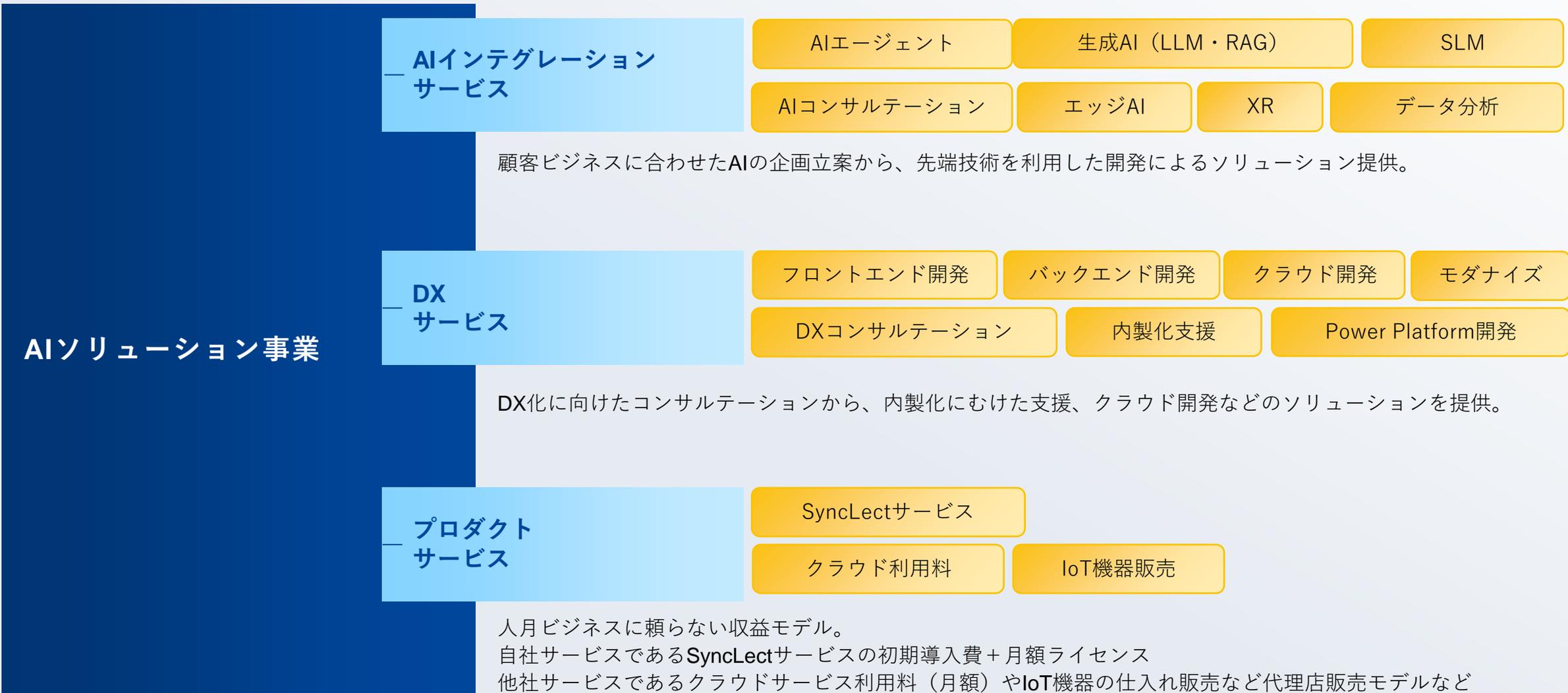
エンジニア × ビジネス = ∞

新技術の社会実装

AIの黎明期から蓄積した豊富なデータと分析手法・開発力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



▶ AIソリューション事業の特徴

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と技術の限界から発生するギャップ
 - ➔ 顧客との認識ギャップを回避するための**伴走型DX支援ソリューション (X-Tech Hands-on Work)**
- 顧客ニーズから生成AI、AIエージェント、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

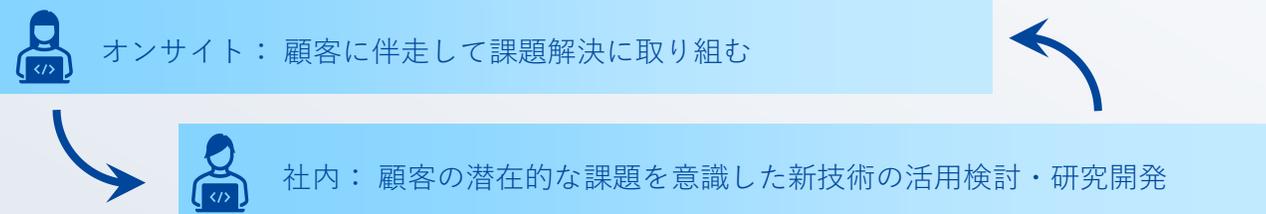



“変革のパートナー” としてのあるべき姿勢
伴走型DX支援ソリューション



X-Tech . . . 異なる技術や専門知識を組み合わせることで新しい価値を創出する

Hands-on Work . . . 顧客に伴走して提供したソリューションをカスタマイズすることで内製化を支援



新技術の顧客内浸透を愚直に実現することでカスタマーサクセスを実現。

- ✓ 他部署展開・グループ会社展開などの顧客深耕
- ✓ 共同サービスの創出
- ✓ 業務提携による競争力の強化
- ✓ レベニューシェアやライセンスモデルによるストックビジネス

➔ AI、DXを問わず、コンサルティング領域から開発・運用まで一気通貫で行える強みを活かし売上拡大中。

▶ ビジネスフロー① AIサービス・DXサービス

お客様としっかりリレーションを取りながらAI化・デジタル化を推進



■ 一般的なシステム開発案件



【ポイント】

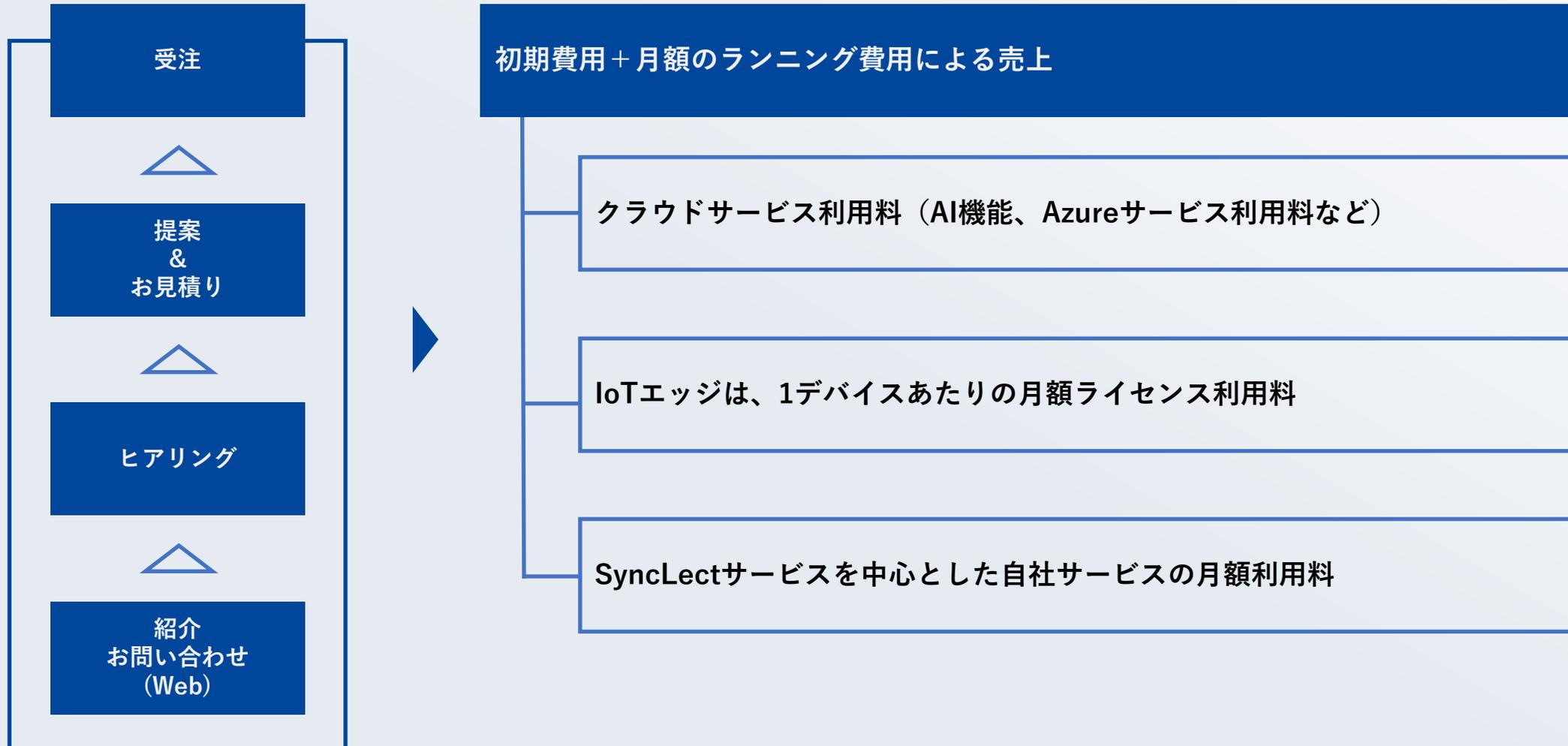
- ▶ クラウドサービスを開発基盤に、アジャイル開発で顧客ビジネスモデルによりフィットしたソリューションを提供
- ▶ 業務整理や先端技術のビジネス活用などのコンサルテーションは、現場第一の伴奏型で実施
- ▶ 開発フェーズは、X-TechHands-on Workによる常駐型や受託開発などグループ一体となったスピーディー&幅広い対応が可能

■ 業務効率化、自動化案件



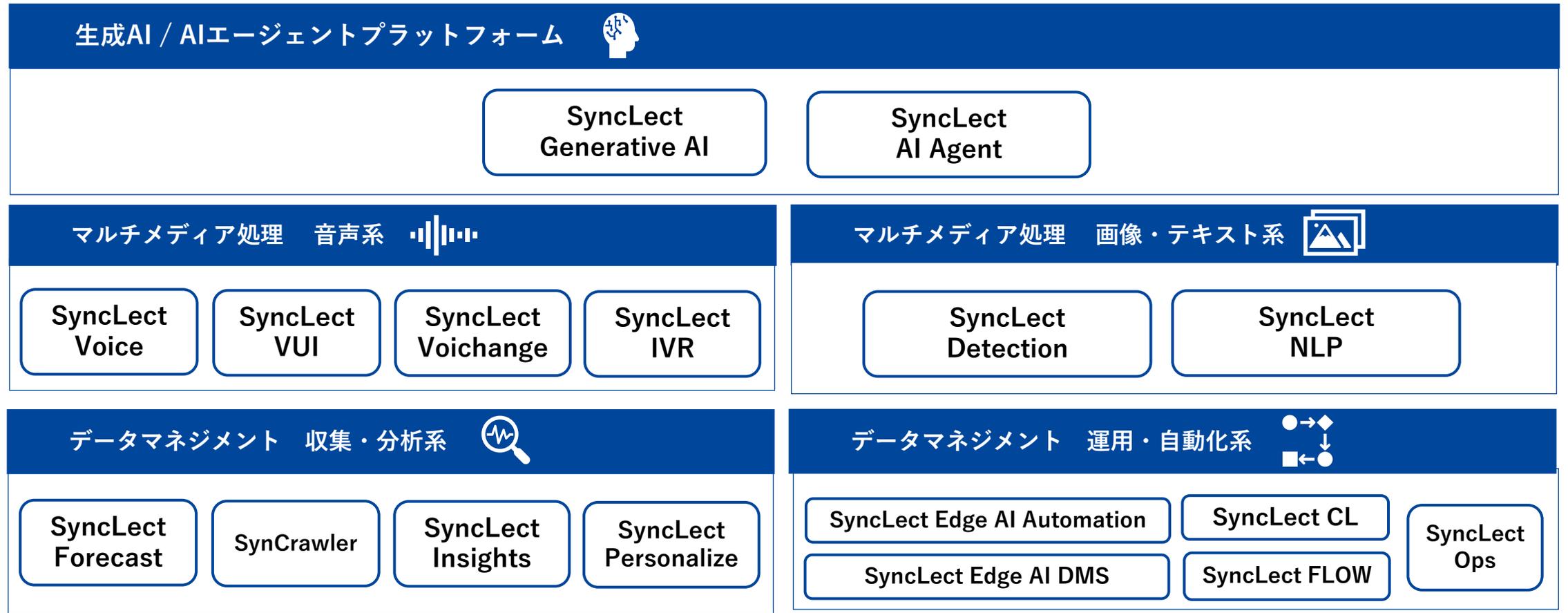
▶ **ビジネスフロー② プロダクトサービス**

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



▶ 「SyncLect」 ラインナップ

企業のAI戦略を加速する、多様なAIソリューションを統合した次世代のマルチAIプラットフォーム
 生成AI、音声・画像処理、データ分析、運用自動化まで、企業のDXを包括的に支援する豊富なサービスラインナップを展開



▶ 事業の収益モデル

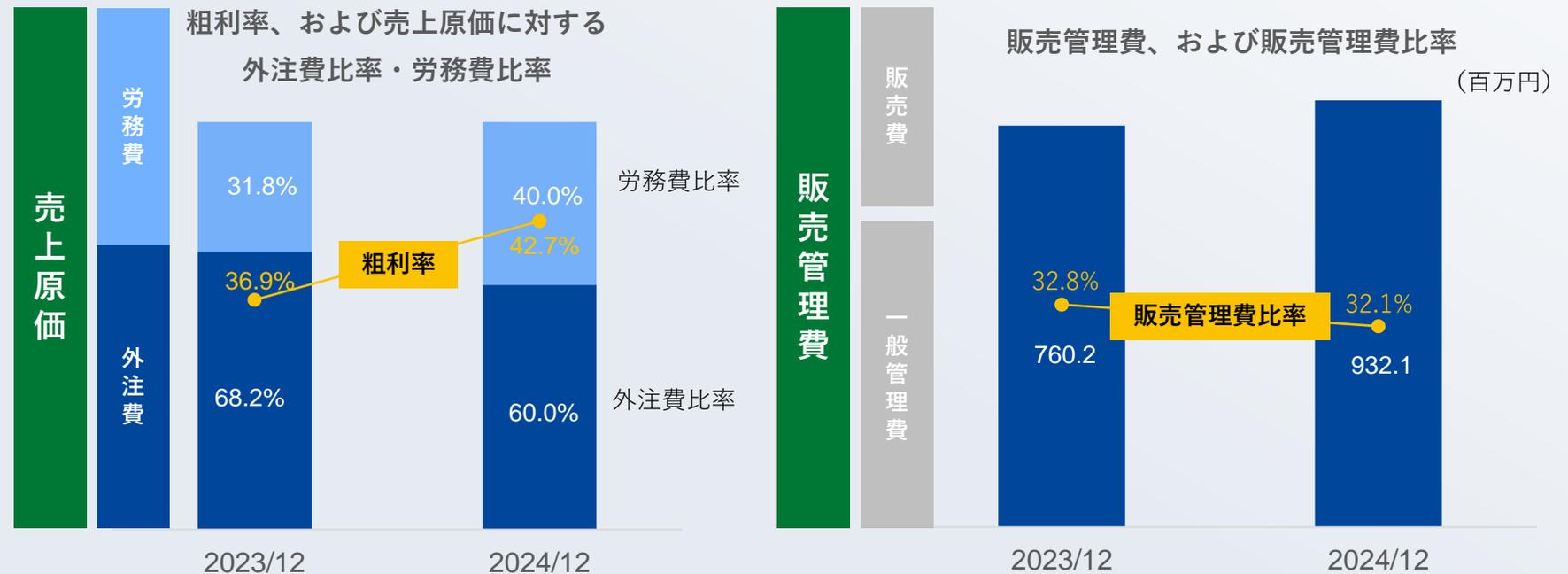
業務効率化に取り組みつつ、フロー収益の拡大を主眼にビジネスを展開、将来的にはストック収益基盤を強化

収入

コスト



売上原価では、社内人材と社外リソース（外注費）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
 採用市場の過熱化による人材募集費（販管費）の高騰や、外注単価の高騰がコストの増加要因
 ⇒ インバウンド採用をベースとした採用手法の多様化を実施中
 ⇒ パートナー戦略の実施により、コスト増加を抑制中



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

- ソニーグループ株式会社
- 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★
- 日立建機株式会社
- 株式会社クボタ★
- 住友建機株式会社★
- 三菱ケミカル株式会社★
- 三菱ケミカルリサーチ★
- 富士フイルムホールディングス株式会社
- 富士フイルム株式会社★
- パナソニックコネクタ株式会社
- 株式会社ニコン★
- 日揮グローバル株式会社★
- YKK株式会社

交通・自動車

- 日本航空株式会社
- 西日本旅客鉄道株式会社★
- 京王電鉄株式会社
- 豊田通商株式会社
- 日産自動車株式会社

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

消費財

- 伊藤忠商事株式会社
- サントリーホールディングス★
- サントリー株式会社
- サントリー食品インターナショナル株式会社★
- サッポロホールディングス株式会社
- 日清製粉株式会社
- 株式会社伊藤園
- 旭化成株式会社
- 日清食品ホールディングス★
- 三菱鉛筆株式会社★

通信・コミュニケーション

- Apple Inc.
- 東日本電信電話株式会社
- 西日本電信電話株式会社★
- 株式会社NTTデータ
- シスコシステムズ合同会社★
- 富士通株式会社★
- 丸紅ネットワークソリューションズ株式会社★
- テルウェル東日本株式会社★

不動産・建設

- 清水建設株式会社
- 大成建設株式会社
- 三井不動産株式会社
- 大和ハウス工業★

金融・保険

- 大和証券株式会社★
- 株式会社大和証券グループ本社★
- 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
- プルデンシャル生命保険株式会社★
- 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
- 株式会社高島屋

官公庁・公的機関

- 経済産業省
- 東京都渋谷区
- 東京都環境局★
- 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)

少子高齢化に伴う「生産人口」の減少や生産効率や競争力の向上を目的としたDX・AI活用のニーズは拡大中。生成AI / AIエージェント市場は、需要が年平均成長率42%で拡大すると予測。

DX国内市場



業界別DX市場 内訳	CAGR
製造DX市場	12.8
金融DX市場	11.0
交通/運輸DX市場	15.0
医療/介護DX市場	10.2
自治体DX市場	10.4

AIビジネス国内市場



生成AI国内市場

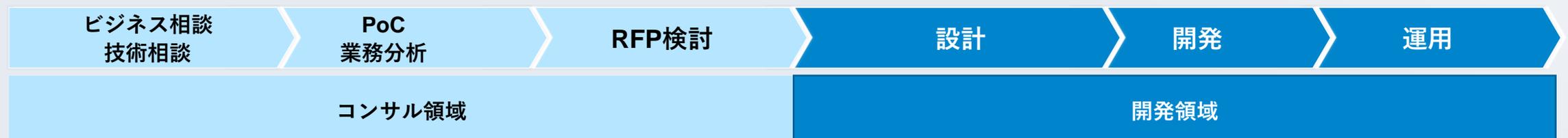


出所：(株)富士キメラ総研「2025生成AI/LLMで飛躍するAI市場総調査」、「2024デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望」、及びみずほ情報総研(株)「IT人材需給に関する調査」、一般社団法人電子情報技術産業協会「注目分野に関する動向調査2023」をもとに当社作成

▶ 差別化要素

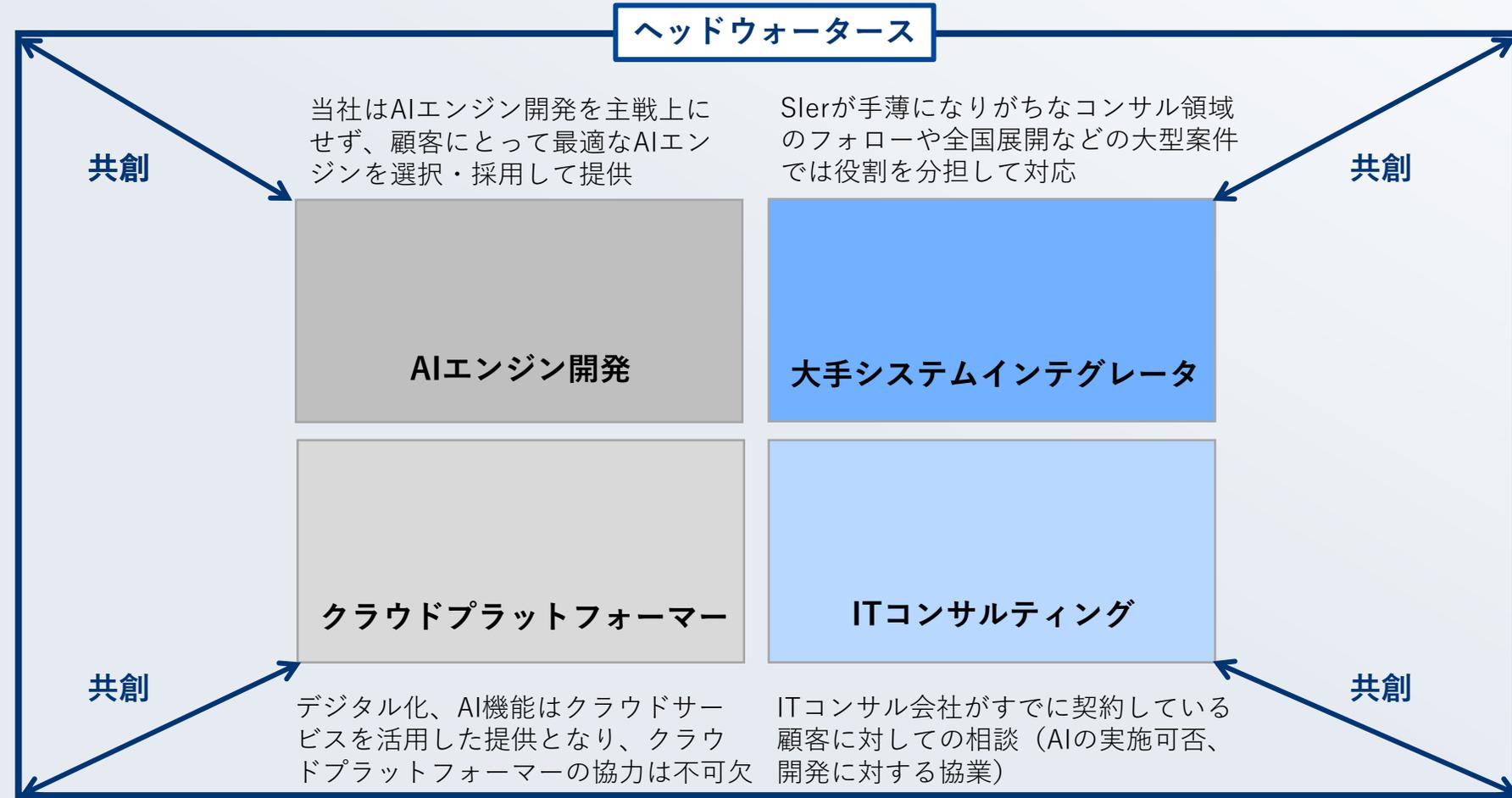
AI/ロボティクス市場の黎明期から、豊富な実績 + DX対応に加えて、伴走型一気通貫モデルにより、コスト感・スピード感・ビジネス提案力など、既存事業へ先端技術をFitさせる能力に強みを持って事業を推進。

	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



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

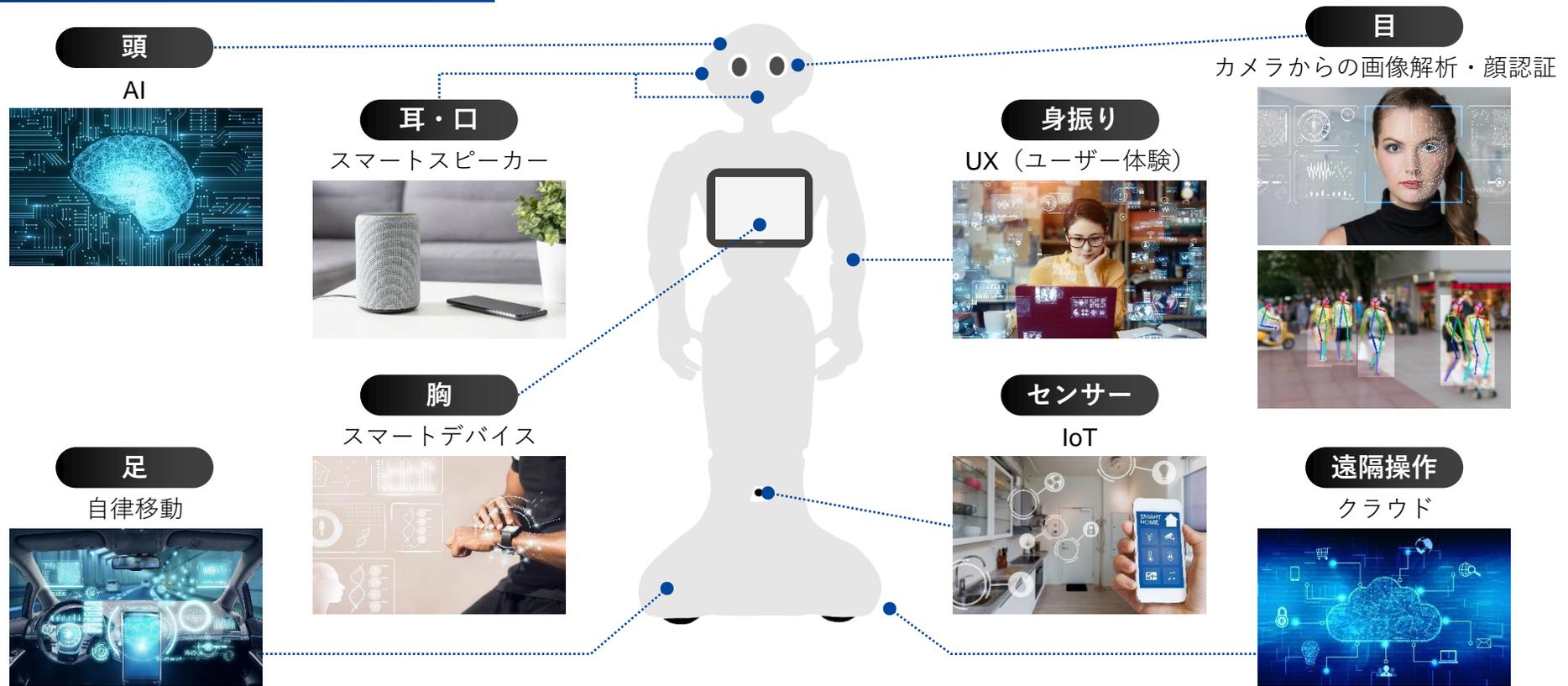
独自のポジション コンサル領域から周辺システム開発まで
パートナー相手によってポジショニングを柔軟に換え「共創」を実現



▶ ヘッドウォータースの技術・開発力の「源」

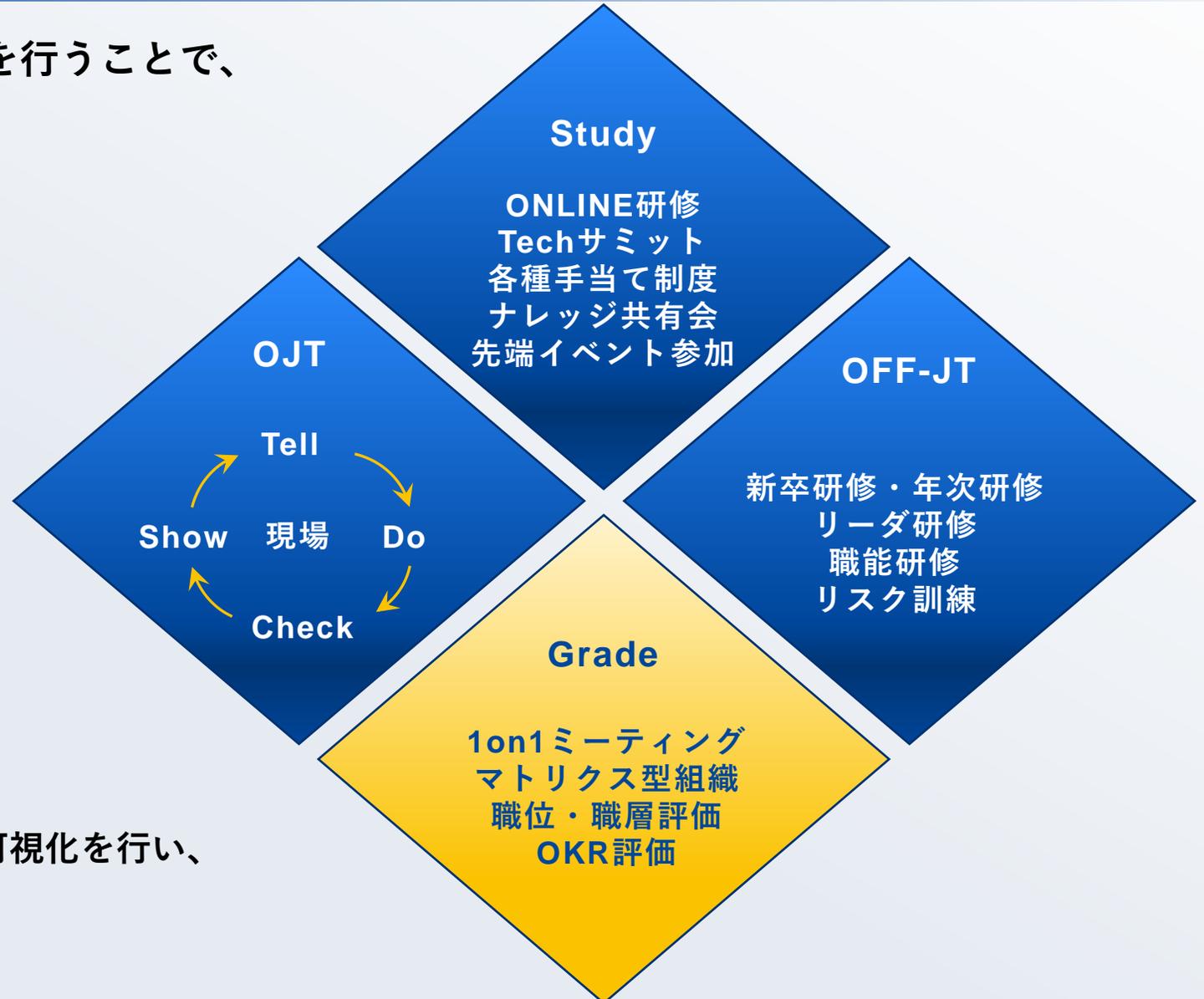
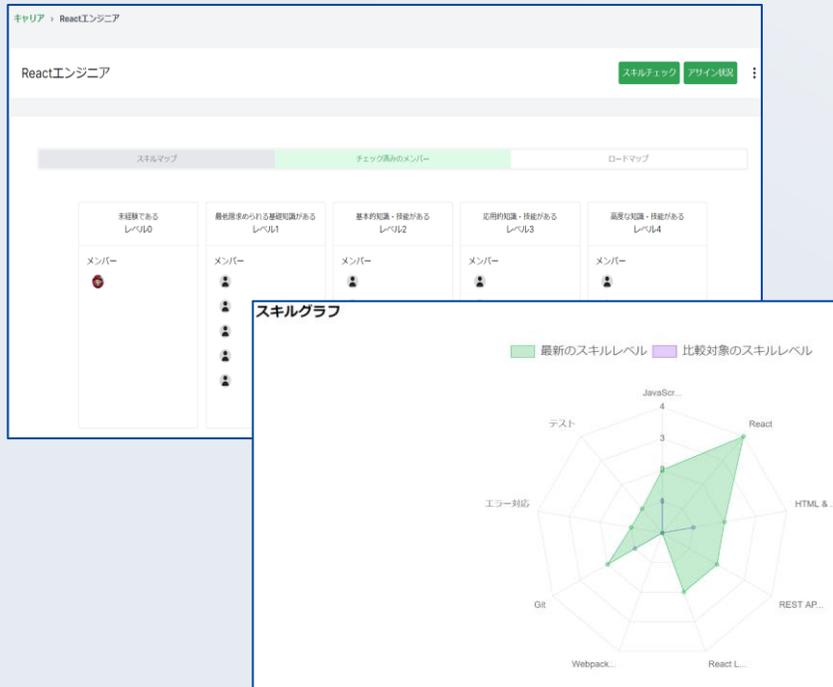
AI・ロボティクス市場の黎明期から事業を推進し、当社の得意分野・優位性を確立

ロボット関連事業で培われた多様な技術



▶ 人材育成

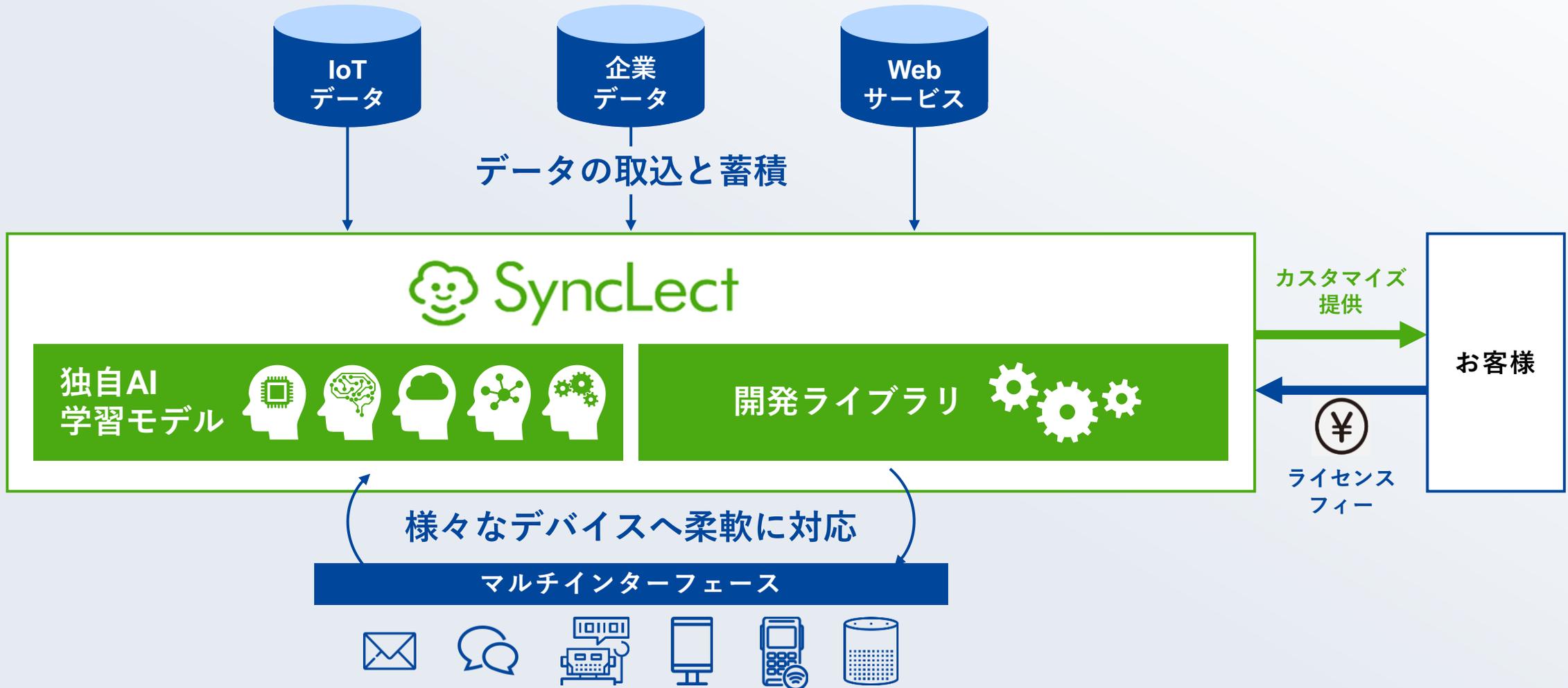
社外研修、社内研修を織り交ぜた教育を行うことで、
新技術へのリスキングを後押し



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」

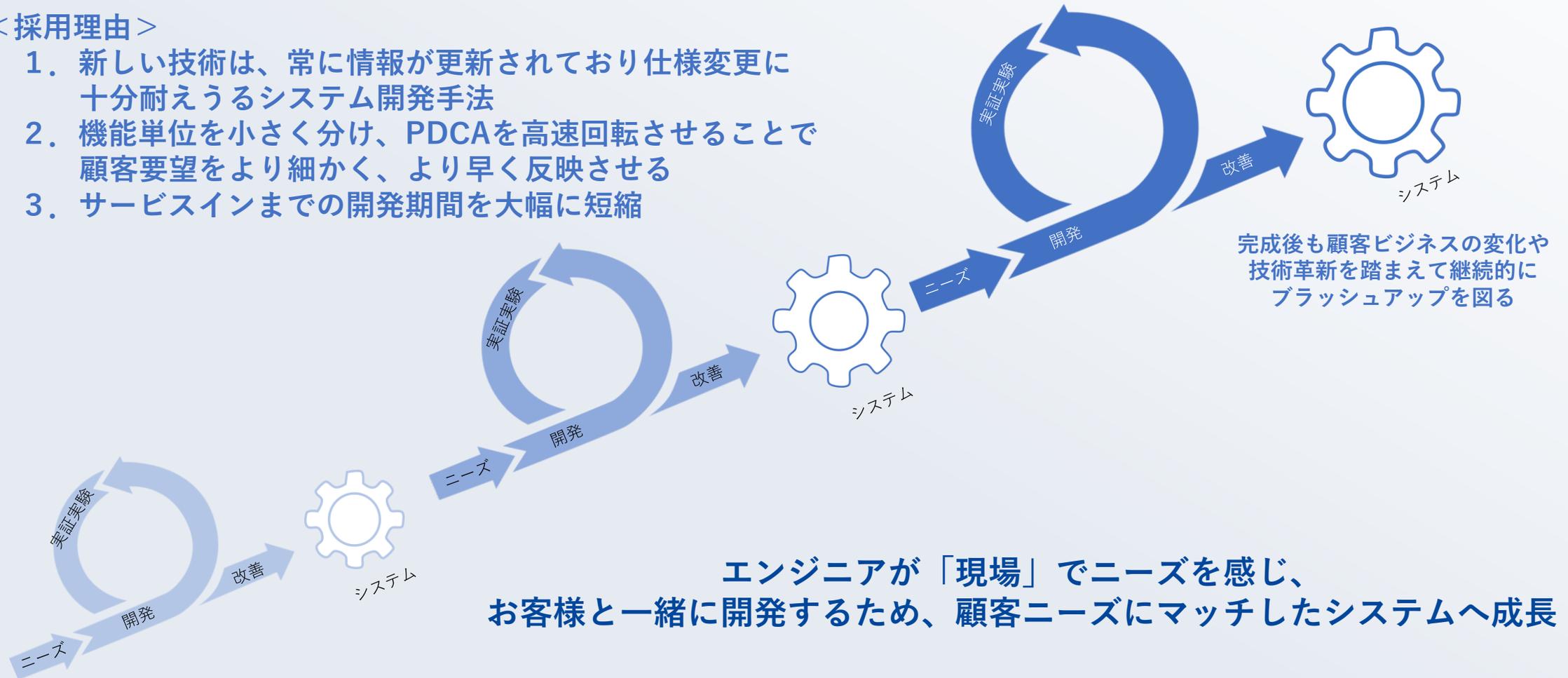


▶ 実用性を重視した開発手法

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



エンジニアが「現場」でニーズを感じ、
お客様と一緒に開発するため、顧客ニーズにマッチしたシステムへ成長

▶ 成長戦略

短期(～2024年)

既存事業の拡大

AI化の加速

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

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(～2028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

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で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

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、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

▶ 成長戦略の進捗状況（2024年度）

短期

AIエージェント対応

案件受注、人材教育ともに生成AIニーズ、特にAIエージェントへの対応が鍵。
 → すでに研究開発では、30~50%の工数カットを実現。

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1)
 サービス別売上高
 (参照：経営指標2)
 実施案件数とサービス別案件比率

(参照：経営指標1)
 アライアンス戦略関連売上高
 (参照：経営指標2)
 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、X-Tech Hands-on Workも含め営業戦略や契約面を改善中。

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。

(参照：経営指標1)
 サービス別売上高

	(千円)		(千円)			
	23/12期 通期	実績 構成比 (%)	24/12期 通期	実績 構成比 (%)	前年同期比 (%)	年間予算達成率 ※ (%)
売上高	2,315,088	100.0	2,905,981	100.0	125.5	99.2
AI	956,313	41.3	1,451,703	50.0	151.8	97.1
DX	1,250,068	54.0	1,312,035	45.1	105.0	99.4
プロダクト	108,708	4.7	142,243	4.9	130.8	125.2
営業利益	94,861	4.1	307,954	10.6	324.6	105.1
経常利益	98,300	4.2	362,432	12.5	368.7	122.0
親会社株主に帰属する 当期純利益	70,683	3.1	272,787	9.4	385.9	132.4
1株当たり当期純利益	37円70銭		72円01銭			

※ 年間予算達成率は、2024年11月14日に発表した「通期業績予想の修正に関するお知らせ」の修正予想値をベースに計算しています。

《2024年12月期重点指標》 売上高、営業利益、人材採用

《売上高》

- **前年同期比 (YoY) 125.5%**を達成して、**過去最高売上高を6年連続更新**
 - ➔ マイクロソフト社とのアライアンス強化によって、生成AI案件の引き合い・受注が増加した影響
 - ➔ (新規顧客) 生成AI案件売上高は、4.5億円強と急成長
 - ➔ 顧客深耕によって既存顧客からの複数案件化が安定的な収益基盤に成長
- エンタープライズ化に伴う季節変動の影響が、短期案件増加により想定以上に大きくなり、売上高の変動も拡大した

《粗利・営業利益》

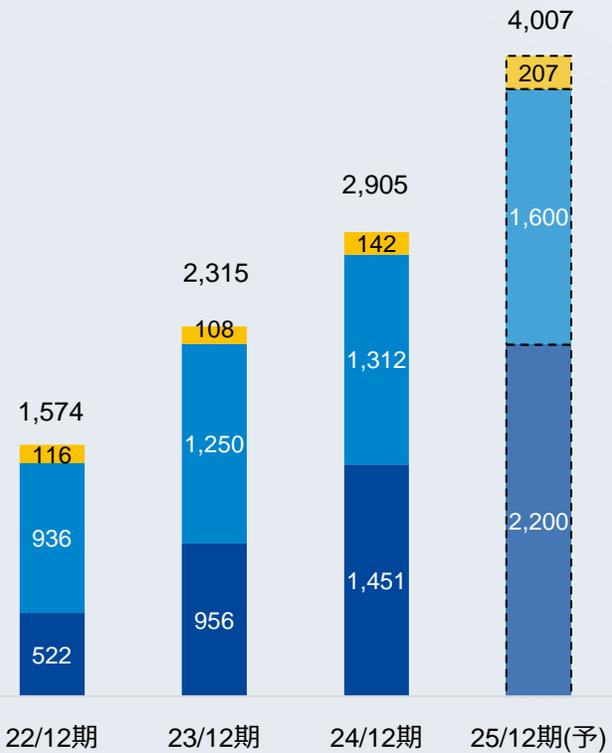
- 営業利益、経常利益は、ともに**過去最高を達成**
 - ➔ 売上単価の向上、パートナー比率のコントロール及び品質を重視したPJ推進による不採算対策により粗利率42.7%、営業利益率10.6%を達成
- 販管費は、人材募集費及び人件費への投資によって前年同期比 (YoY) 122.6%
- 営業外収益では、株式会社BTMとの資本業務提携に伴う株式取得の一環としてデリバティブ評価益が5,000万円弱発生

《人材採用》

- グループ会社を含む社員数は、計画純増60名に対して**純増75名を達成**
- 従業員数**240名**体制を実現 (2024年12月末時点) ※ 契約社員・パートタイム・アルバイトを含まず
 - ➔ 退職者数：19名 退職率：11.0% ※ヘッドウォータースグループ国内3社の退職率：9.0%
- 中途入社社員の早期戦力化を実現 (平均2~3ヶ月)

サービス別売上高

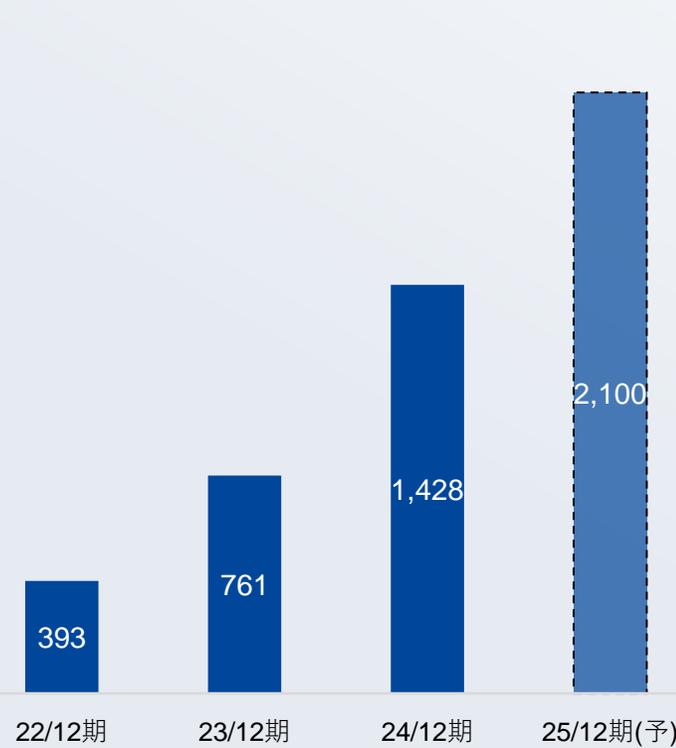
■ AI ■ DX ■ プロダクト (百万円)



※ 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。

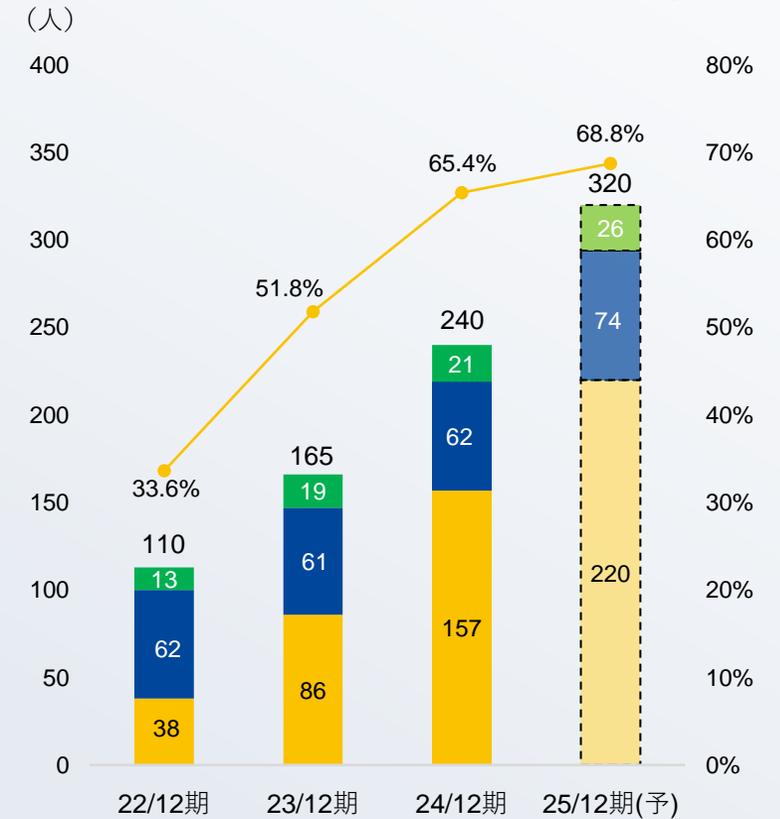
アライアンス戦略関連売上高

(百万円)



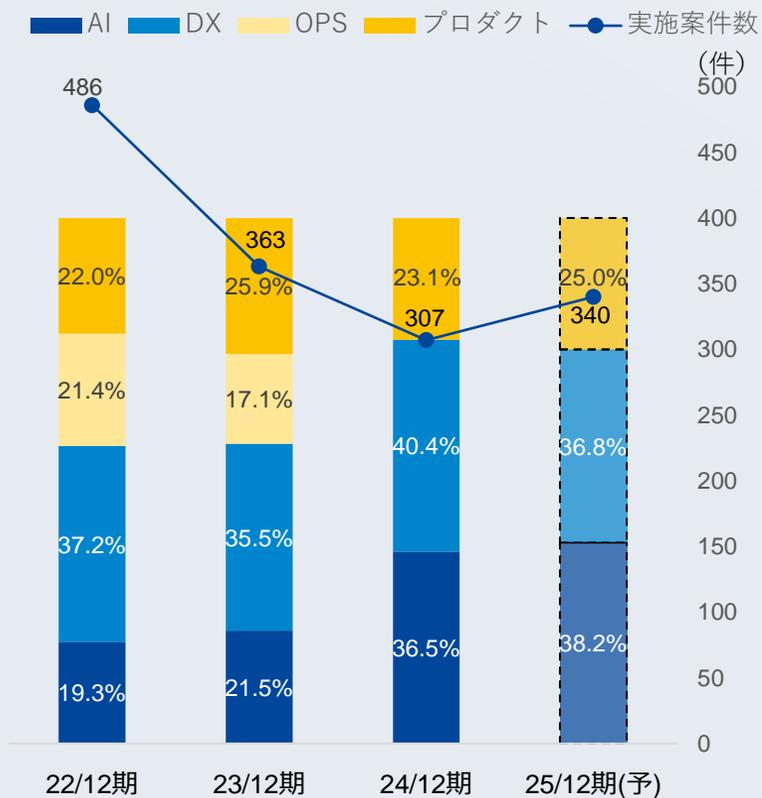
従業員 & AIエンジニアの推移

■ AIエンジニア ■ その他エンジニア
 ■ 非エンジニア ● AIエンジニア比率



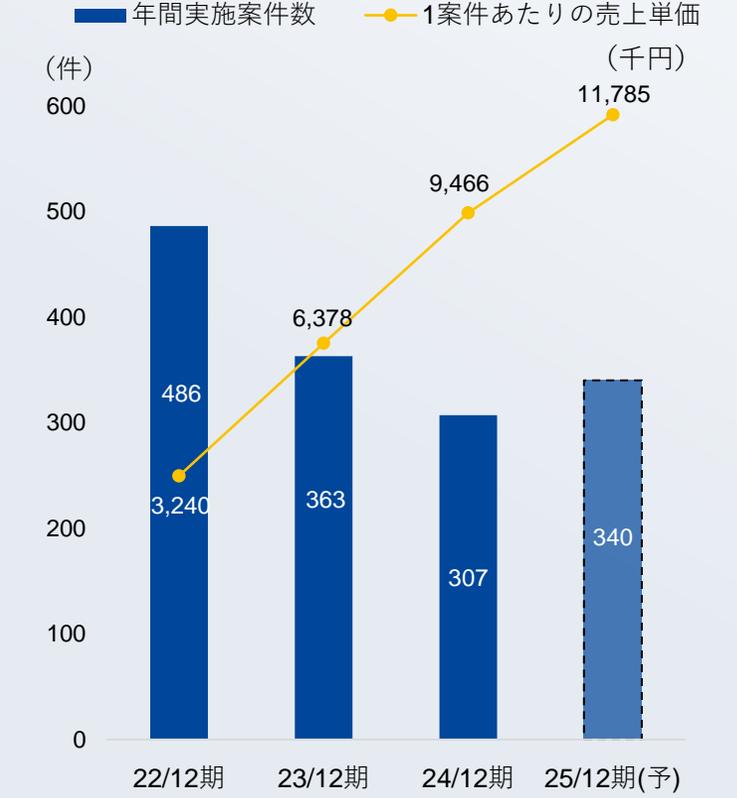
※ 従業員数には契約社員・アルバイトは含んでおりません。

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。

1案件あたりの売上単価



顧客1企業あたりの年間売上高



▶ 中・長期経営計画①：シナリオ・ストーリー

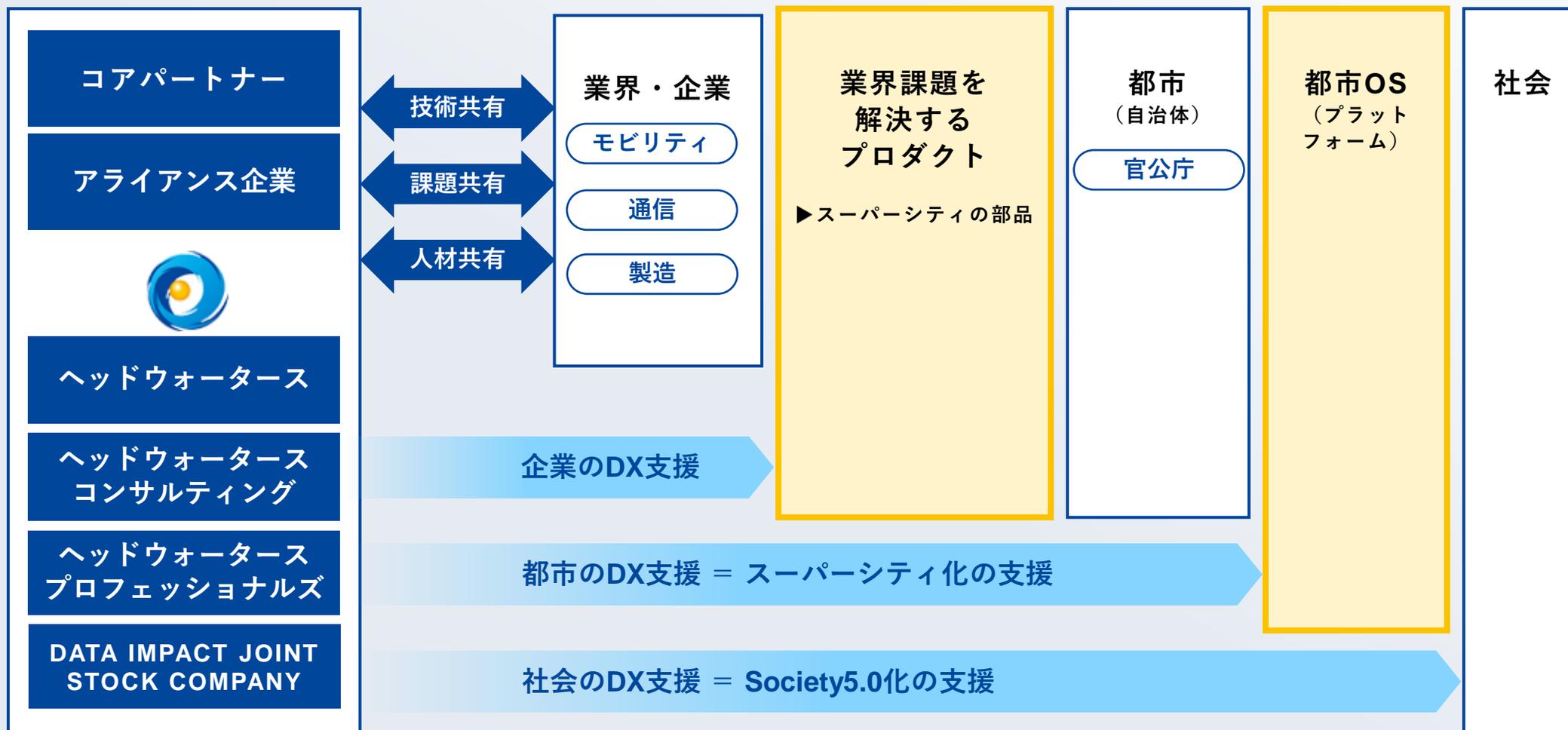
当社AI・DX関連事業の成功モデルを展開していくシナリオ



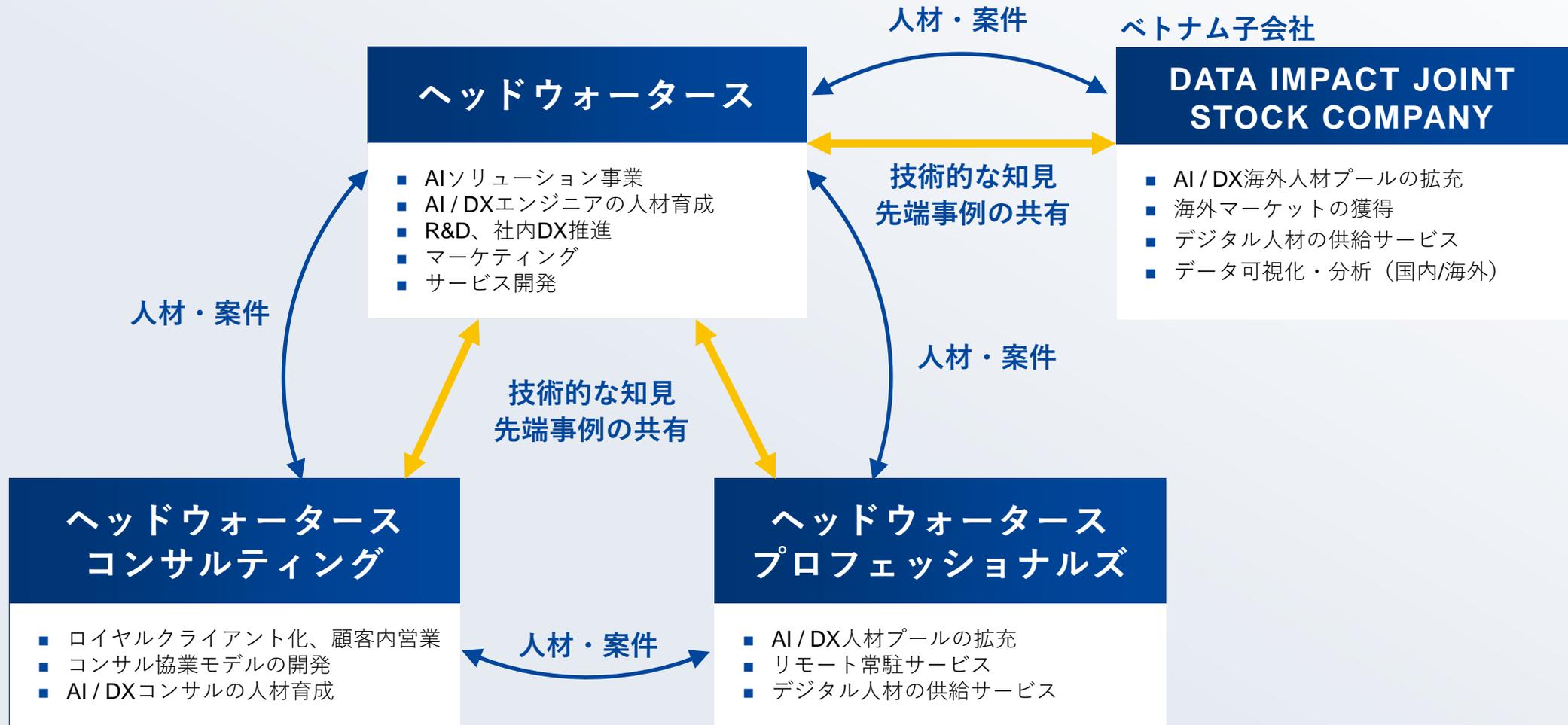
各段階で「DX = 先端技術の社会実装」を実現するヘッドウォータースの力

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。



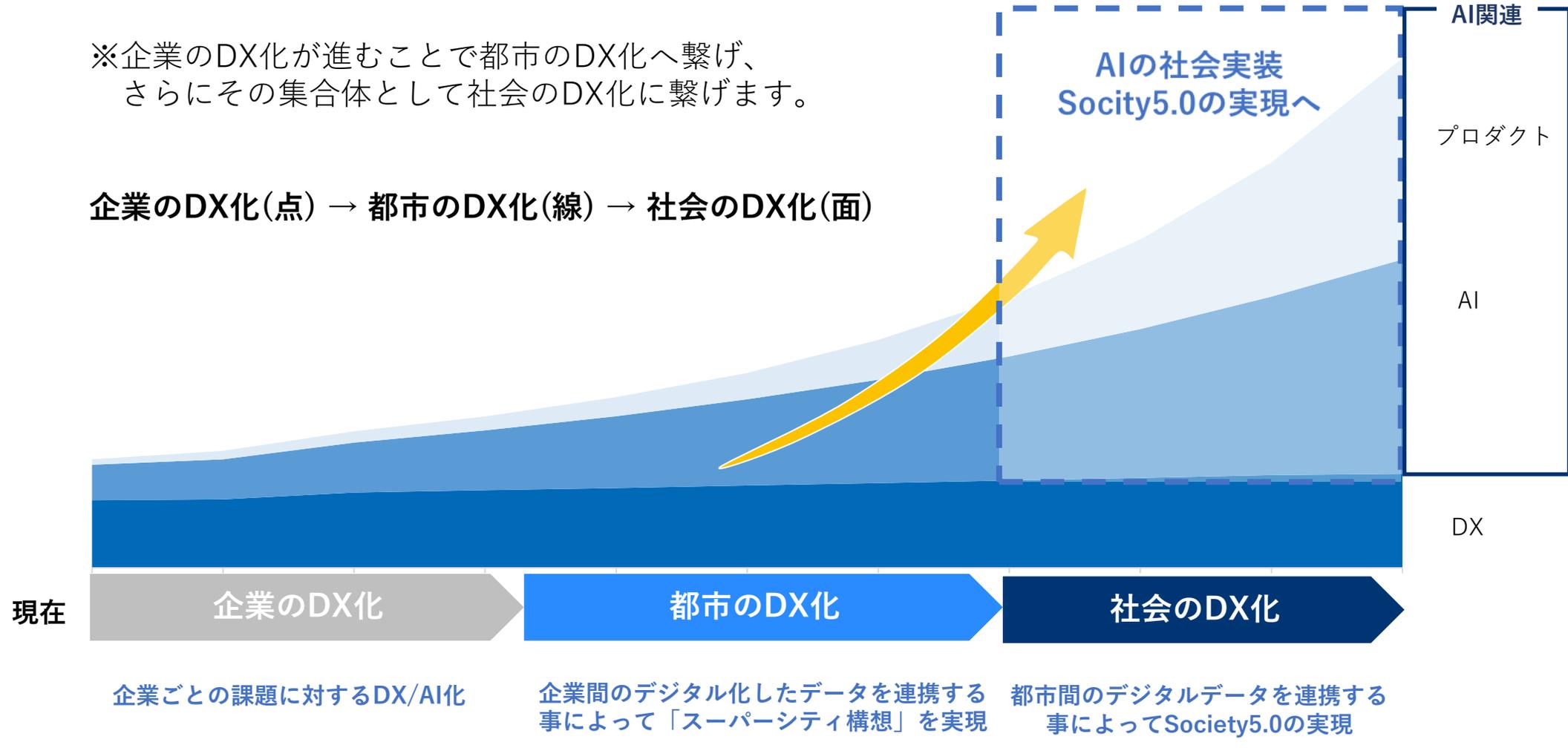
▶ 中・長期経営計画③：グループ会社の役割分担



▶ 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

製造・自動車

- マルチモーダル生成AIプラットフォーム構築
- 調達・発注業務特化型生成AI RAG精度改善
- 車載エッジAIエージェント
- 製造業特化ドキュメント翻訳AIエージェント
- オンプレミス型対話AIデジタルヒューマン
- 対話型生成AIロボティクス
- 新エネルギープラットフォーム
- スマートグラスXR開発
- デジタルツイン

リテール/物流/消費財

- 商品企画AIエージェント
- 生成AI対応型ロボット接客
- AITRIOS導入支援
- 映像AIによる荷役時間把握
- AI視認検知型リテールメディア
- AIカメラでの店舗内購買行動分析
- 販売データプラットフォーム

金融/保険

- コンタクトセンターAIエージェント
- Agentic RAGアーキテクチャ
- 音声対話型AIアバター
- Generative UI
- 金融特化型生成AI活用推進支援
- 業務改革/業務効率化支援



交通/公共/医療

- 鉄道駅員AIエージェント
- マルチモーダルAI Mobile App Copilot
- 音声薬歴入力AIエージェント
- 渋谷区都市データ連携基盤
- 都立学生向けワークショップ

通信/放送

- 通信事業者向け生成AI検証
- 放送リスク言葉チェックAIエージェント
- 文章校正AIエージェント
- アニメ動画AI自動チェック
- 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
- ローコードアプリ内製化支援

▶ 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>ダイバーシティ及び健康経営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・環境

- ・ TCFDの提言に賛同を表明
- ・ TCFDコンソーシアムに参画
- ・ OSAKAゼロカーボンファウンデーションへ参画
- ・ GXリーグ基本構想への賛同
- ・ フードロス削減に貢献するアプリ「Tabe nate」の開発

働き方改革・多様性

- ・ テレワーク東京ルール実践企業の認定
- ・ 新宿区ワーク・ライフ・バランス企業に認定
- ・ くるみん認定の取得

次世代育成・社会貢献

- ・ 「未来（あした）のドア」イベント参加
 - 生成AIを活用した体験ブース出展
- ・ 東京都教育委員会「みんなでアプリ作ろうキャンペーン」運営支援
 - 都立学校生向けワークショップ・ハッカソン支援
 - デジタルリテラシー向上に貢献

働き方改革・多様性

- ・ 健康優良企業「銀の認定」取得



▶ 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
 - ⇒ 資本業務提携や海外子会社をベースにした海外リソースの活用
 - ⇒ 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、お客様へ提案を実施

※ 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、毎年本決算後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。