

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～



エクスマーシオン<4394> スタートアップ支援を広げる

エクスマーシオンが東証マザーズに上場してから 1 年 3 ヶ月ほどが過ぎた。自動車を中心とした機器を制御する組み込みソフトウェア開発の設計提案から実装までを一貫して提供するコンサルティング事業や、教育・人材育成事業などを手掛ける。上場当時を振り返りつつ、事業の現状や今後の展開を渡辺博之社長と小瀧広執行役員に聞いた。

■ 特殊な事業内容を説明

― 上場前後での変化は

渡辺社長：仕事の引き合いに大きな影響はなく、事業は以前とそれほど変わっていないが、採用はこれまでより多少ペースが上がっている。従来であれば大手に流れていた人も来るようになった。新卒採用は応募が増え、格段に容易になった。

小瀧執行役員：キャリア採用に関しては、一次募集の段階で当社の目的に合うスキルを持つ人が増えた。新卒採用でも理系の人が増えるようになった。

― 組織内部の変化は

渡辺社長：上場する半年～1 年前ぐらいから整備に取り組んでおり、取り立てて大きな変化はなかった。

― 上場準備中のエピソードについて

小瀧執行役員：他社で IPO を担当した経験者がおり、作業は順調だったと感じている。東証ジャスダックから 1 部に昇格した親会社からの資料やノウハウの提供で、一から始めるよりもスムーズに進んだ。



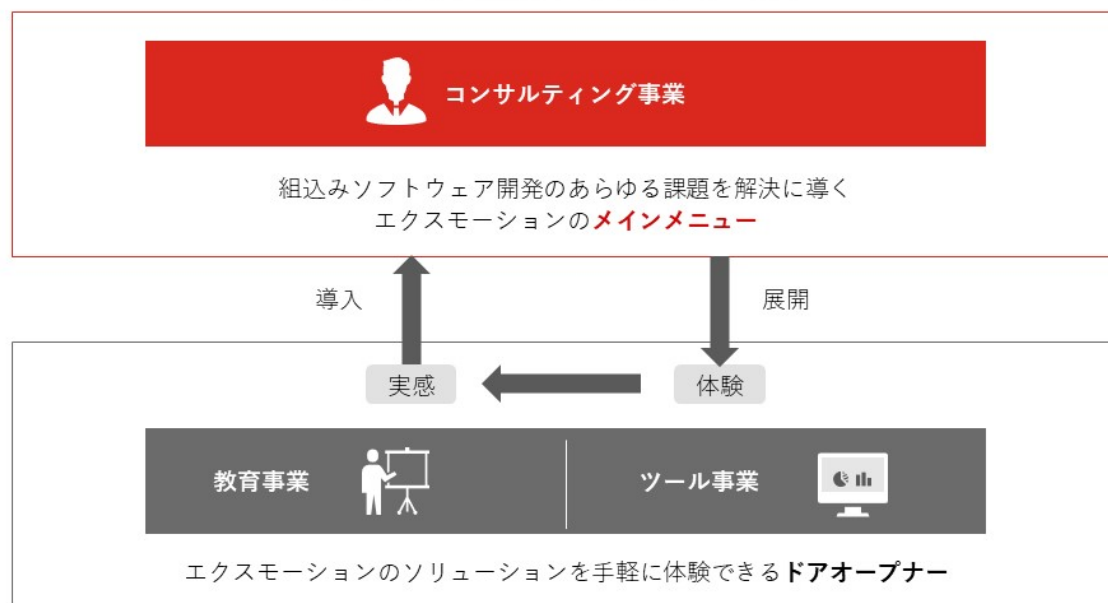
渡辺博之社長

渡辺社長：（予実管理について）当社は、年度始めが 12 月であり、顧客の会計年度は 4 月に開始し 3 月で終了する場合が多く、3 月までの受注が確定しているため、最初から堅い計画が立つ。4 ヶ月分の確定した受注を基に予算を立てるため、（予実）それほど大きくブレない。

ただ、事業の内容が、SIer でも一般的な経営コンサルティング会社でもなく、少々特殊であるため、東証の担当者などに理解してもらうのが難しく、説明のために資料を作った。事業の対象が普通の IT 企業と違って組み込みソフトであるため、そもそもそれが何であるのかという説明が大変だった。

事業内容

開発現場でのコンサルティングでクライアントの問題を解決し、そのノウハウを教育やツールとして展開することで効率的な事業運営を実現しています



小瀧執行役員：当社は情報・通信という括りになっているが、株価算定の際には社内で、SIer と同様の PER はおかしいのではないかという議論があった。

■ 拡張見越した開発を
一事業の現状は

渡辺社長：事業に広がりが出ており、市場からの需要は相変わらず高い。（自動車以外の）一旦成熟した製品でも、自動車と同様にインターネットにつながる、あるいは AI が入りインテリジェントになるため、ソフトウェアを作り変えるニーズが高まっている。新しく始めたスタートアップ向け支援も受注できており、当初の想定通り唯一の課題は、思った通りに人材を獲得できていないことだ。

— 教育事業では、どのようなニーズがあるか

新しいソフト開発の流れに追いついていくために、いろいろな企業から問い合わせが来る。現場のコンサルタントがトレーニングを担当し、その経験や知識を提供するため、同様にトレーニングを手掛ける会社の専任講師が話す場合とはリアルさが違い、顧客にとっては得るところがある。最終的にそこからコンサルティングを受けるケースもあるため、それも差別化要素となっている。

エクスモーションの事業の 3 本柱にはコンサルタントの現場での経験が活かされている

自分で考え、手を動かせるようになることを目指しています

世の中には、様々な研修やトレーニングが存在します。それを、「全体⇔部分」「知識⇔実践」という二つの軸で整理すると次のようになります。

その中でも、エクスマーシオンでは「自分で考え、手を動かせるようになること」を目指し、トレーニングを構成しています。



「自分で考え、手を動かせるようになること」を実現するために、全てのトレーニングで一貫して、次のような方針を貫いています。

- 教えるのではなく、ご自身の手を動かすことで、主体的にスキルを獲得していただきます
- 小さい問題を繰り返すことで、着実にスキルを上げます
- 実践の後に振り返ることで、スキルアップを実感していただきます
- 受講者の多様な意見を全員で共有し、少ない時間で多くの経験を得られるようにします

技術を実際にも使えることにフォーカスする

／ エクスマーシオンのトレーニングコース our training courses

エクスマーシオンでは、お客様の状況に応じたセミナー・トレーニングをご提供しています。

お客様の開発現場には、抱えている問題や症状に応じて大きく5段階の状態が存在すると考え、『モデルベース開発成熟度』としています。その成熟の度合いにあわせて、トレーニングを次のようにパッケージングしています。

受講対象者や目的に応じてご利用いただけます。



顧客の開発現場の実情に適したトレーニングをパッケージで提供する

—今後の展開について

自動車関連は引き続き重要な柱として進めるが、それ以外にもより幅広く我々の支援を提供したい。スタートアップ支援に関しては、当社がスタートアップ単体を支援するというより、もう少し大々的に、スタートアップを支援しているインキュベーターやファンドと組みたいと考えて動いている。支援内容は変わらないが、スタートアップの人たちは我々を使うという発想がなかなかないため、インキュベーターやファンドなどに我々のことを知ってもらうことから進めていきたい。

小瀧執行役員：技術的な顧問として相談したいという話は出てきている。すぐに（業績に）結びつくかは分からないが、今後の展開次第では良いと考えている。当社は組み込みソフトが得意なので、ソフトウェアに特化することもできるが、ソフトウェアが載った製品がある領域、例えばドローンや医療系、ロボティクスなどが良い。プロトタイプができ、量産しようかというタイミングでと考えている。

—4 本目の柱にしたいのか

渡辺社長：もっと広げていきたい。というのは、日本のなかでスタートアップの人たちが新しいことを始めていることは良いムーブメントだと思っている。ただ、彼らは、最初から拡張を見越した品質のことをあまり考えておらず、今までと同じような開発の仕方をする、将来的に製品が売れていく場面で、品質の問題に足下を掬われることになってしまうのは勿体ないと思っている。これは日本の製造業のソフトウェアが歩んできた道で、同じ道を再び歩むことを心配している。

具体的には、機能を追加する時などに、関係ない部分で障害が発生することがあり得る。きちんと作り込まれていれば起きないが、設計によっては、こちらを直すとあちらに影響が出るというソフトは多い。そうすると、改良に着手した瞬間に品質問題が起きてリリースできなくなったり、いろいろな問題が起きる。

海外では、ソフト設計の仕方が基本的に上手で知識のある人が多い。日本では大学でそのようなことを学ぶ機会がないためなかなか難しい。新しいものを作っていくため、最初から品質に留意することは難しいと思うが、どこかで考えなければいけない。そうであれば、今のうちから対応し、勿体ないトラブルを防ぐことができればと考えている。

スタートアップの課題は二つある。まず、量産する品質の水準にまで作り上げていない点だ。もう一つは、スタートアップにはレジェンドの人がいて、その人がプロダクトを一気に作り上げるが、ある程度の規模になってくると、そこに機能を追加する際に、レジェンドとほかの人との知識差が生じてうまく拡張できない。そういうレジェンドの人は、可視化されたドキュメントを作っていないため、うまくいかないことが多い。ある段階までは良いが、時間が経つと急激にソフト品質の問題が起きるケースが、過去にいくらでもある。スタートアップは製品がまだ固まっていないため、予防で済むのではないかというのが我々の見立てで、予防であるため費用もそれほど掛からない。



—どう収益化するのか

3 パターン考えている。パターン 1 はコンサルティングフィーを直接受け取る。パターン 2 では、支援先の株式などを受け取り、将来的な成長を期待してサービスを提供する。支援先と当社に間にインキュベーターやアクセラレーターが入って、そちらを収益源とするパターン 3 もあり得る。

スタートアップの資金調達が容易になっており、パターン 1 でも問題ない。我々のようなサービスを必要とするのは、ある程度軌道に乗り、ローンチ間近のスタートアップで、お金があまりないというケースは、それほどないのではないかな。

■採用広報を充実

—1 部昇格は

まだマザーズのなかでやれることがあり、あまり考えていない。今は、人員の採用によって事業規模を大きくする形になっている。そのため、人が増えなくとも多くの顧客を支援するために、コンサルティング効率を高めレバレッジを上げるツールの開発などの施策を真剣に考えており、良い方法で打開したい。

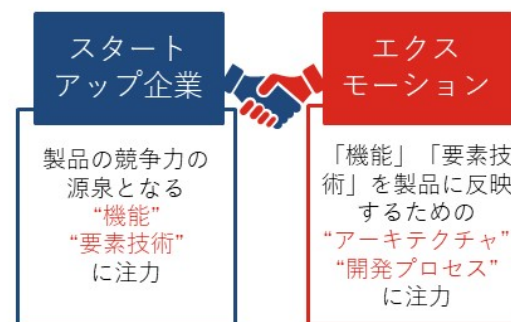
—対外的なアピールや人材戦略、求める人材について

ビジネス面については、展示会への出展やウェブサイト日々進めている。

小瀧執行役員：人材については、エージェントを使い、当社に適した人員の採用を進めている。新卒採用については専任の担当者を採用した。これまで新卒と中途採用を分けていなかったが、採用広報も今後充実すると見ている。

エクスマーシヨンのスタートアップ支援とは

互いの強みを活かして
市場で戦える製品を開発



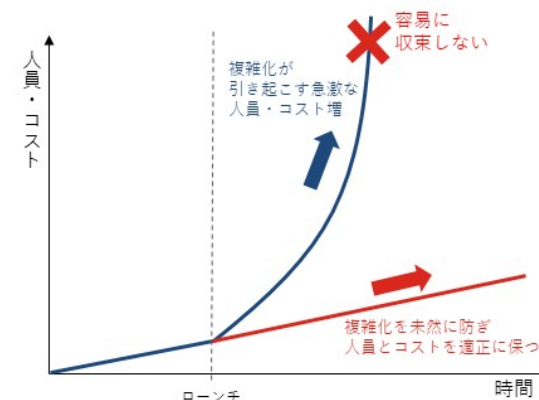
「市場で戦える製品」には、その競争力の源泉となる魅力的な機能や要素技術が欠かせません。しかし、品質が悪くリリースに時間がかかれば、競争に勝ち続けることはできません。

スタートアップ企業はアイデアや技術を製品化につなげ、品質を確保するためのアーキテクチャ開発や開発プロセスは専門家であるエクスマーシオンに任せ、互いに強みを活かすことで、市場で勝ち続ける製品開発が可能となります。

Copyright © 2019 eXmotion Co., Ltd. All rights reserved.

複雑化を防ぎ適正な開発を

ローンチ後の追加・変更によるソフトウェアの複雑化は、加速度的に人員増・開発工数増加を招き、結果として莫大なコスト増になります。また、一度複雑化したものは、容易に改善することはできません。そのような状況に陥らないようにするためには、保守性の高いアーキテクチャ構築にしておくことが大事です。



ソフトウェアの複雑化によるトラブルを防止し、製品化の先を見据えた支援を展開する

渡辺社長：我々はものづくりを支援するコンサルティング企業であるため、物事をある程度引いた所から見た時の、バランスの悪さに気を付ける立場であり、バランスよく全体を俯瞰して見られるような人であれば大丈夫だ。

―資金調達の方向性は

直近ですぐにというよりは、どう使うかいろいろと作戦を考えている。

小瀧執行役員：11 億円強のキャッシュがある。予定がないわけではないが、何をするかによっては追加でファイナンスをするか否かというような判断になる。

―株主に向けて

渡辺社長：最近はソフトウェア・デファインドという言い方がされていて、ソフトが（製品を）決めるような時代になってきており、ソフトをどう上手く作っていくかということが基本だと思う。引き続き我々のようなところが支援して、最終的には産業界に貢献していきたい。今のところ類似企業がないので、独自路線の強みを活かして磨きを掛けていきたい。

―上場を考えている企業へ

上場するメリットはいろいろある。自社が公になっていろいろな人に見てもらえる。株価という具体的な指標で経営内容や事業内容が評価される点は刺激的であるし、上場せずに自分たちでやっている時よりも、かなり俯瞰的に見られ、責任も感じられる。産業界の一員として事業を行っている感覚もあり、非常にスケールアップしたと思う。



これまでの日本のものづくりを踏まえスタートアップを支援することが、当社が頑張るモチベーションと話す渡辺社長

画像などの出典：エクスモーション 資料（2019 年 11 月）

〔2019/10/8 ：キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平〕