# 語り部の経営者たち

本紙・杉本勝之

## HTC（我が家）臼井宏太郎社長 53歳 ⑤

## 泥臭く 本気で関われば、人は変わる

福岡の外資系ホテルから、ヘッドハンティングされて上京し、畑違いのIT企業へ。そして2002年、29歳だった臼井は飲食業の経営を学ぶために、東京の経営コンサルティング会社に転職したが、平均3時間睡眠、週3日は会社で徹夜という過酷な毎日だった。

深夜になってもオフィスの電気が消えないので「不夜城」と呼ばれたりもしたという。

「当時はそれが当たり前の時代とはいえ、かなり特殊な環境で……」

毎月何十人という〝野心家〟が中途入社してきたが、1年後には半数以上が辞めていった。

この時期の葛藤があったからこそ、決定的な転機が訪れる。

31歳を過ぎた頃だ。臼井のクライアントだったある飲食企業は7店舗を運営していたが、そのうち半分が赤字。半年後に店舗閉鎖もあり得るという厳しい状況だった。現場には目標を持たず、やる気を失っている社員やスタッフも多かった。

「こちらが一方的に指示を出すのではなく、私も一緒に目標を考えるところから始めて、それこそスタッフと一緒に朝の駅前のチラシ配りとか、団地のポスティングとか、深夜のミーティングにも参加しました」

現場に寄り添い、向き合い、泥臭く動き回って信頼関係を築いていったという。

「飲食企業の店長さんって若い頃にヤンチャだった人も多くて、ミーティングで私が厳しいことを言うと、いきなり『こっちだって一生懸命やってるんだ！』と怒鳴り始め、私も『おまえこそ、ふざけるな！』と胸ぐらをつかみ合って（笑）」

もともと臼井は温厚な性格で、喧嘩もめったにしないらしい。

「それぐらい、お互いに真剣だったということですよね」

最初はやる気がなかった社員たちにも、次第に変化が生まれていった。本気で関わるからこそ、人は変わる。その時の経験が、臼井が考える人材育成の〝土台〟になっていく。

臼井も「なぜクライアントや他人のために、そこまで自分を犠牲にして頑張らなければならないのか」と葛藤した。

「中小企業を活性化することで日本全体を元気にする」――そんな会社の理念も〝奇麗事〟にしか聞こえなかった。仕事のレベルの高さや速度についていけず、疲弊しきっていたのだろう。

「いつも上司に怒鳴られていましたし、社内では落ちこぼれ。結婚したばかりだった妻にも『辞めたほうがいいのかな』と相談したんですが、『石の上にも3年って言うでしょ』と言われちゃいました（笑）」

とにかく必死でしがみついたが、どこか本気になりきれていなかった。

「当時活躍していたコンサルタントは、本当に使命感を持って顧客のためにがむしゃらに働いていたんですよね。まだ30歳前後で未熟だった私は理念にも共感できず、自分にはそこまでできないと……それでは成果も出ないですよね」

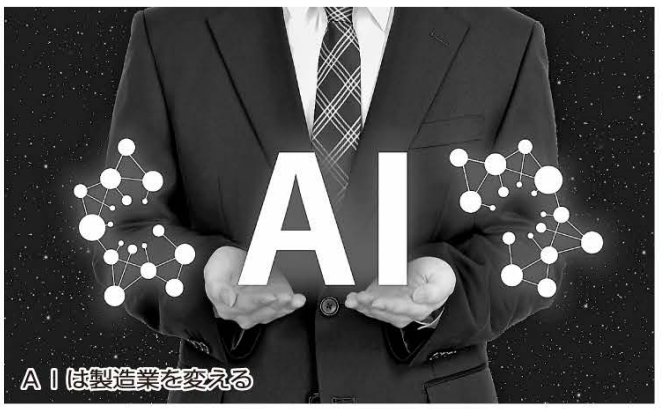
（つづく）

# AIでモビリティー時代を切り開く

## 次世代のための株式投資

相場の福の神 藤本誠之

## エクスモーション




AIは製造業を変える

日本の株式市場で、いま再び「製造業×AI」の大波が押し寄せています。

今回ご紹介するのは、そんな時代変化のど真ん中にいる〝組み込みソフトのプロ集団〟、エクスモーション（4394、東証グロース＝投資金額約8万5000円）です。

これまで車や産業機械、建設機械などに搭載されているソフトウエアは「動けば良い」ものでした。ところがテスラが導入したネット経由での機能更新、いわゆる「ソフトウエア・デファインド」の仕組みが常識になることで、状況は一変。購入後も機能がどんどんバージョンアップされ、車の中で動くソフトの量はこれまでの数倍、いや数十倍に膨れ上がりつつあります。

この変化の結果、組み込みソフトの品質が企業の命運を分ける時代になりました。途中でアップデートしたら別の機能が止まった……などという事故は絶対に許されません。

### 組み込みソフト改善のプロ集団

そこで登場するのがエクスモーションです。同社はソフトを直接開発する会社ではなく、「どう作れば変更しやすく、メンテナンスが容易で、再利用できる高品質のソフトを実現できるか」を指導する、日本唯一の専門コンサルティング企業。まさに〝設計思想を磨く職人集団〟です。

しかもこの春、コンサルティングノウハウをAIツールとして展開。生成AIを活用し、設計書・仕様書を自動で仕上げる仕組みを構築しました。社員数を増やすことなく売り上げと利益を拡大できる、まさに〝増員不要の成長モデル〟へ転換。利益率は急速に改善しています。

取引先にはトヨタ自動車やスバルをはじめとした有力自動車メーカーや建機メーカーが名を連ね、仕事の約97％は直接取引という信頼の厚さ。AI活用を進めるとはいえ、組み込みソフトの世界は業務系システムと異なり、外部データを学習したAIには踏み込めない領域です。だからこそ、AIを使いこなす〝設計を支援するインフラ企業〟が強みを発揮します。

エクスモーションはまさにその中核。自動車産業のソフトウエア品質を支えるオンリーワンのニッチトップ企業です。株価はまだ安定圏にありますが、次のAIブームでは主役候補の一角となる可能性が高いといえます。

「相場の福の神」藤本誠之が注目する、AI×モビリティー時代を切り開く次世代インフラ銘柄――エクスモーション。今から目を離せません。

※本コラムは個人の見解となります。オールアバウトの株式ガイドを担当中

# 家計負担の増加が続く「大学入学」

## 仕事力がアップする 経済ノート

ジャーナリスト　木野活明

大学入学も収入・居住地域で格差が見え始めた。

東京私大教連（東京地区私立大学教職員組合連合）が4月7日に発表した2025年度「私立大学新入生の家計負担調査」では、受験から入学までの費用が自宅外通学者235万円（前年231万円）、自宅通学者162万円（同162万円）となっている。学費、家賃を含めた経費の上昇、物価高が家庭の経済的負担を重くしている背景が明らかだ。

一方「2026年問題」を抱える大学側も厳しい経営環境に直面している。少子化による18歳の人口減少と進学率の頭打ちから定員割れで多くの大学が学生を確保できない状況に陥っているのである。東京商工リサーチによる、「2025年3月期『私立大学経営法人』動向調査」（1月27日発表）では、全国の私立大学を経営する545法人のうち52が赤字だった。同社情報部の増田和史課長が言う。

「少子化の影響で全体の59・2％が、定員割れ大学となっている。

大学進学も大変

### 経営する側も50％以上が赤字

特に人口減少が進む地方や小規模の短期大学、女子大は学生確保が困難になり業績悪化が急速に進んでいます」

そしてさらにこう続ける。

「四国の大学は赤字率が88・9％と最も高く、東北・北海道でも6割を超える。来年度以降に募集停止や統廃合を決断する大学も増え、今年に入り募集停止を発表した短大は10大学を超えています」

地方の小規模大学ほど運営コストの上昇を吸収できず、事業規模と地域格差が大学経営の損益格差を鮮明にさせているのだ。

大学全入時代を迎えても家庭に余裕がなければ大学進学が難しい。特に地方出身者は都心大学への進学は厳しい環境といえる。

こうした中、日本財団とIT企業ドワンゴが提携し、年間授業料38万円を掲げるオンライン大学、ZEN大学が注目されている（24年11月設立）。インターネットで映像を視聴しながら自分のペースで学ぶオンデマンド授業は156科目が用意されている。日本財団理事でファイナンシャルプランナーの和泉昭子氏が述べる。

「社会はAIの登場で大きく変わるステージにあります。既存の大学の延長で高学歴の大学を卒業し、社会に出て安心という時代ではなくなりました。社会が必要とする能力を身に付ける大学の選択が欠かせません」

教育現場にも新しい風が吹き始めている。