

2024 年度「企業家に聞く」《第 2 回》【ネクストウェア株式会社】

日時：2024 年 12 月 10 日（火）17:00～18:45

場所：大阪企業家ミュージアム

テーマ：「デジタル社会で生き残る AI 時代の経営とは」

～ソフトウェア業界の発展が促す企業経営者に求められるスピード感覚～

講師：豊田 崇克 氏（ネクストウェア株式会社 代表取締役社長）

1. 創業時を振り返って

今日は皆さんに何かお話しするというよりも、自分を少し振り返ってみようという気持ちでこの講演を引き受けました。最近、IT 業界は本当に人が採りにくく、中途採用などほぼ皆無です。今日は起業を目指していらっしゃる方や会社内で採用に悩んでいらっしゃる方が多いと思うので、これから人材や技術がどのように変わっていくのかということも話せたらと思っています。

私は兵庫県の神戸市に住んでいます。現在 61 歳で、同年代の方ならご存じかと思いますが、高校生のときにインベーダーゲームやパックマンがはやりました。インベーダーゲームは当時 100 円で、すぐにゲームオーバーになるのですが、私はアルゴリズムを解析して 100 円で何時間でも遊んでいました。その頃にたまたまアセンブラというコンピューター言語を遊びながら勉強したことが、IT 業界に興味を持ったスタートだったような気がします。

1983 年、私は 20 歳で、今の会社の前身となる会社に入りました。大学も行かずに遊んで、そのまま IT 業界に入った形なのですが、1980 年から今までの時代の変化はすさまじいものがありました。弊社は 2000 年に上場しましたが、IT 業界は上場時のビジネスモデルが今に通用しない業界です。全てを捨てて、新しいものを取得して、次の時代に打って出なければなりません。

でも、あまり悲観的にも思っていないで、楽しいです。自分にしか分からないことに突き進んでいかななくてははいけません。弊社には取締役が 10 人ほどいるのですが、7 人が賛成するようなことは絶対にしません。OSK 日本歌劇団もそうです。OSK のバックアップを始めたとき、メインバンクですら私のところに来て、「社長、遊びが過ぎるのではないですか」と言ったぐらいです。

社員に「OSK を支援しようと思う」と言ったときに、賛成した人は 10% もいないのではないかと思います。でも、IT 業界はそういう中から価値をつくっていかねばなりません。価値の創造を次の世代に向けてしっかりと考えてプロデュースして、社会実装していくことがわれわれの使命であります。

IT 業界で 30 年こうしてやっていけるのは、本当にお客さまに恵まれ、社員に恵まれたからです。私がこの業界に入った 1983 年は、Microsoft が MS-DOS を出した年です。それまで私は、アセンブラを学び、IBM のシリーズ 1 というオフィスコンピューターを使っていました。当時のコンピューターはオペレーションシステムを自分で作らないといけませんでした。皆さん信じてくれないかもしれませんが、私のエンジニアとしての通勤かばんには、はんだごてとテスターが入っていました。それが IT エンジニアです。ネットワーク

のボードは自分で作らなくてはいけないのです。それも全部英文で、分からないことがあれば IEEE という国際機関にメールではなくファクスで問い合わせしていました。またファクスが高くて、A4判1枚で300円も400円も取られました。10円の電話で「あっ」と言ったらおしまいという時代であり、もちろん携帯電話もありません。そういう中で技術を獲得するのは、当時のIT業界では一番難しく、私は本当に恵まれていたと思います。今思い返しても、最初にコンピューターのエンジニアになったときが一番恵まれていたのではないかと思います。そこで私のハートや考え方をつくらせてもらいました。

その後、1990年、27歳のときに会社から「自分の会社をつくれ」と言われ、その会社を1997年、34歳のときにMBOしました。MBOしたのは、当時勤めていた会社が倒産したからです。北海道に本社があるグループだったので、拓銀がなくなったときに一緒に倒産したのです。大阪の会社で、社員が50人ぐらいだったのですが、私が採用した人もいて、絶対に私が拾って面倒を見ないといけないという事情もありました。

私としては個人的に面白いこともあって、インGRESという世界で初めて動いた分散型データベースを日本に持ってきたのは私です。いろいろな技術がコンピューター社会で発展していく中で、大型汎用機からサーバーシステムへとアウトソーシングが起り、大型コンピューターの次には、コンパックとか、ヒューレット・パカードとか、デジタル・イクイップメント・コーポレーション（DEC）とか、大型コンピューターではないシステムが登場しました。その中で使うデータベースをアメリカから輸入してきたのが私です。そういう意味では業界でも有名人だったので、親会社が倒産してもどこにでも行けるといふ変な自信はあったのですが、一緒に苦労した仲間と苦労を一度なめてみようという気持ちでバイアウトしました。

銀行と何度もやりとりしながら、家を何回も抵当・根抵当に入れたので、私はまだマンションに住んでいるのですが、わが家の登記簿は1cm半ぐらいの分厚さになっています。この話をするといつも妻に怒られるのですが、もう家が売れないぐらいになっています。それぐらいIT業界には担保がないので、銀行はお金を貸してくれません。そういう中でバイアウトしたわけです。当時はベンチャーキャピタルができたばかりで、今のファクタリングのような前貸しは社会的機能としてまだありませんでした。担保はないし、ファクタリングもないわけです。ですから私は、当時の大和銀行に朝8時、社員より早く出社して、お金を貸してもらおうように半年ぐらい交渉を続けました。

そうしてお金の苦労をしながらも、面白いことをしなくてはいけないといつも思っていたので、これはもう直接金融しかないということになったのですが、私はついていました。ナスダック・ジャパンができたのです。ナスダック・ジャパンの上場チームに何とか入れたのが良かったです。

2. 人と技術の社会実装を具現化する

私はエンジニアでしたから、資本政策を作れと言われても作れません。でも、作らないとしょうがないのです。キャッシュフローを勉強するために、この部屋2杯分ぐらいの本を読みました。それぐらいしないと上場はできません。でも、それぐらいの本を読めば間違いなく上場できます。みんながみんなできないわけではないので、若いこれからの経営者やスタートアップを考えている方は、まず何よりも資本政策を常に学んで、銀行は絶対

に貸してくれないという覚悟で事業を行うことが一つのポイントだと思います。

社名も大事です。私はネクストウェアという社名が好きです。私はエンジニアからスタートしたので、お金も必要ですが、使命を持たないと良い技術は絶対に生まれませんと思っています。何らかの使命感が要るのです。私の経験上、技術はあやふやなふわふわとした気持ちで追いかけることは絶対にできません。どこかでそれが答えになると思います。

弊社はソフトウェアを作る会社なので、納品物が目に見えません。いまだかつてプログラムに触った人はいないのです。そういう無形資産を作ってテストをします。今ではインターネットがこれだけ普及し、Amazon もあるので、仮想端末や仮想環境の中でいろいろなテストができます。自分でテスト環境をつくれる時代になりました。しかし、われわれがやったときにはそんな環境はありませんでした。Amazon もなければ、EC2 という仮想環境もないので、徹底的に徹夜してテストするしかないのです。このときに先ほど言った使命感がどこかにないと、いいかげんなことをしてしまうのです。技術に勝たなくてはいけないのに、技術に負けてしまうのです。

OSK もそうですが、無形資産を扱って価値をつくる時には、間違いなく使命感がないとどこかでごまかしてしまいますし、ごまかしたものは、私の経験上絶対にばれてしまいます。「このテスト、気を抜いたんじゃないですか」「この衣装、手を抜いているんじゃないですか」と言われます。お金がないときはしょうがなく、そこははっきりと「お金がないので」と言いながらやるわけですが、やはり技術は使命感なのです。

冒頭で社名が大事だと言いましたが、私どものネクストウェア (Nextware) を直訳すると、「次の私」という意味になります。「ware」をローマ字で読むと「われ」になるからです。ソフトウェアやハードウェアのウェア (ware) は、服のウェア (wear) とスペルは異なりますが、語源は一緒で、包み込む、ラッピングという意味です。「次の私」というのを、自分が一番やりたい会社のテーマに選んだわけです。

弊社の社員は、新しい技術や考え方を常にしっかりとキャッチして社会に実装しています。発明ではないかもしれませんが、技術をしっかりと企業に届け、信念を持ってテストして、納品して、お客さまと付き合っています。

大手自動車会社の部品を私が初めて受注したときは、まだ Excel データのようなものでした。今は 3D プリンターもありますから、データそのものが画像データなのです。ただか 30~40 年でキャラクターのデータが映像になってしまうのです。この変化に取り残されないように社員も会社も時代に追いついて、提案もしていかななくてはならないということなのです。ですから、ネクストウェアというのはまさに「次の私」であり、本当にいい社名を拝命したと思っています。

コロナ禍以降は毎月 1 回、Web で拠点会議を開いて私がしゃべっているのですが、資格表彰も行っています。毎月 20 人ぐらいの社員が新たに資格を取ってくれていて、難しいものも簡単なものもあるのですが、どんな資格でもいいのです。新しい技術にチャレンジした社員をしっかりと表彰、評価していくことが、まさにわれわれネクストウェアが次に向かうためのポイントであります。その資格を評価できる営業もつukらないといけないし、お客さまにしっかりと説明していくための土台もつukらないといけない。これがわれわれのなりわいです。

最近インターネット、それからクラウドという世の中になって、本当に難しいです。

技術の多様性の評価が本当に1分1秒で変わってしまうので、そこにつないでいくにはどうしたらいいかと思うわけです。ですから、「ネクストウェアはどういう会社ですか」と聞かれると、私は「次の世代に技術と人材を持っていける組織である」と答えます。ですから、新しい技術のことは常にわれわれに聞いてください、われわれにテストさせてくださいというのがわれわれの営業のやり方です。

最近の日本の大企業は不思議なもので、ちょっと世知辛いと思うのですが海外で先にテスト導入をさせられるのです。海外で成功したら日本の本社にも入れようという会社が多いです。日本で決裁をする方々は本当に大変だろうと思います。無責任時代ではないですが、新しい技術を日本で評価する環境というのは、PL・BSという会計基準においてもなかなか難しいと思っています。われわれは、新しい技術や人が社会で活躍できる、人と技術の社会実装を具現化する会社というふうに説明しています。

3. オンプレミスの時代

時代の変化を追いかけてみたいと思います。私がこの業界に入った1980年代、Microsoftが創業し、ようやくパソコンが登場しました。私は現在、ソフトウェア協会の副会長を務めていますが、当時は日本パーソナルコンピュータソフトウェア協会（パソ協）といわれていました。インターネットはまだそれほど普及しておらず、1985年ごろにようやく、私が販売しているデータベースシステムなどを使って、10BASE-TやTCP/IPといったインターネットの先駆けのようなプロトコルが出てきました。要するに、大型汎用機からサーバーに移行していった時代です。

ただ、今とは違ってオンプレミスが主流でした。企業が社内にコンピューターやサーバーを持っているのです。今も日本はガラパゴス状態であり、日本企業の70%は会社にサーバーを持っていて、30%の企業がクラウドネットワークを利用しています。海外ではコンピューターを社内に持っていない会社が増えていますが、日本ではまだ70%の会社にコンピューターがあるのです。会社にコンピューターがあるということは、まだまだ書類を使っているということです。私も人のことは言えなくて、会社に帰ると書類の固まりがあります。最近ではタブレットを使うようになりましたが、決裁端末を使うといいながらまだ判子を使っていたりもします。

でも、1990年代は大型汎用機からサーバーに移行し、どこの会社でもコンピューターを使うようになりました。そのときに会計ソフトや名刺管理ソフトも登場しました。そういう意味では1990年ごろからソフトウェア会社はかなり生まれているような気がします。

4. クラウドの時代

オンプレミスの時代は2010年ごろまでしか続きませんでした。せっかく人を採用して取り入れた技術が2010年の手前には終わり、クラウドに移行するわけです。クラウドの普及によってネットワーク上にコンピューターを持ち、サーバーを持たずにSoftware as a Service (SaaS) を利用する会社、プラットフォームも全て自分で調達して社内にコンピューターを持たない会社がすごい勢いで伸びています。

それをDXと呼んでいる会社もありますが、なぜ2010年にこのような時代の変化が起きたかということ、一番大きい原因はAmazonです。最近では地方に行くと80歳ぐらいの人が水

も食料も全部 Amazon で買っています。

まず、2006 年に Amazon Web Services (AWS) がスタートしました。この影響は大きくて、Amazon を使って自社内でクラウドの設計ができるようになったのです。それから、Google の Google App Engine が 2008 年にスタートしました。検索エンジンとしてお世話になっていますが、Google App Engine ができたのは 2008 年ですからあつという間です。

すると何が起きたかという、社内のコンピューターをどんどんつなげていくのです。iPad などが出てきたのもこの時代であり、世界はどんどん脱 PC 化していきました。日本は先ほど言ったようにオンプレミスの会社が多いので、現在もまだまだパソコンを使っていますが、そんな 2010 年代によくクラウドがスタートしました。

そして新型コロナによって在宅勤務が増加しました。弊社はまだ出勤率が高いといいながら、会社に来て働いている割合は 60~70% です。これも地方色があって、大阪の社員は会社に来るのですが、東京の社員は来ません。弊社の東京オフィスでは週 1、2 回の出勤です。大阪の場合は、家にいると遊んでいると思われるので家庭のために出勤させてほしいとよく言われます。

在宅勤務が非常に増えた背景にあるのがクラウドです。クラウド環境があるから在宅勤務ができるのです。私も実は iPad で会社の稟議書などいろいろな決裁ができますから、別に会社に行かなくても社長業務はできるのではないかと思います。その時間にいろいろなアイデアを考えたり、戦略を練ったりできますし、もしクラウドがなかったら OSK も今のようにはできなかったかもしれません。私は協会の方で全国の高専を回っているのですが、やはり働く環境を選択しないというか、海外に行こうがどこに行っても働ける時代になっているのではないかと思います。

5. ChatGPT の登場

2010 年代にクラウドの時代に入り、今はどういう時代かという AI の時代です。2016 年に AlphaGo という AI が囲碁の世界チャンピオンを破りました。意外とこれが AI のスタートだとわれわれ業界でもいわれていて、私もそう思っています。それまではわれわれの業界でも、AI という感覚はキャッチしているけれども使えないのではないかと言っていたのですが、2016 年に囲碁の世界チャンピオンをコンピューターが破ったというのは本当に驚くべきことでした。これから AI はどんどん発展していくのだろうと思うと同時に、次はどんな時代が来るのかと思いました。危機感を覚えるというのか、ネクストウェアですから、AI をどういうふうにビジネスに設計していかなければならないのかということを考えるわけです。

中でももっと驚いたのが OpenAI です。ChatGPT が登場しました。「ニュートン」という雑誌に GPT-3 で書いた科学論文が掲載され、これは本物か偽物かということが議論されました。いまだに「あれは人が書いたのではないか」などと言われていますが、本当に OpenAI が書いたと思います。人間が作った科学論文と GPT が作った論文の差が分からないのです。これが何と 2020 年、4 年前のことでした。

皆さんはシンギュラリティという言葉をご存じですか。シンギュラリティは必ず来ると思います。2045 年だといわれています。シンギュラリティそのものの意味は技術的特異点、要するに AI が人間を超えた時点のことをいいます。ただ、シンギュラリティが 2045 年と

いわれたのが3~5年ぐらい前で、今はもっと早いと思います。2035年説も出てきています。来年は2025年ですから、あと10年でAIが人間を抜くのではないかとされているのです。

われわれも10月に新卒内定者を30人出したのですが、今年は変えました。前のように入社してからというのは駄目ですね。われわれよりも内定者の方ができるのです。それはChatGPTを使っているからです。プログラミングはGPTと一緒に進む時代に突入しています。どちらかといえば昔のアルゴリズム、インプットがあってアウトプットがあってブラックボックスがあるような設計よりも、GPTとどう付き合っていくのかというのが今のエンジニアの特性です。

もう一つは言語です。AIに刺さる言語を今の若い人たちは勉強しています。AIに刺さる言語は、今の30歳以上の方は独学するしかないですね。弊社は全国の高専からかなり入ってきていただいているのですが、高専では5年間をかけてAI用のプログラミング言語、GPTの基礎を勉強しています。そういう子たちが今、内定者としてやって来ているのです。

ですから、われわれが教えるような名刺交換の仕方や人とのコミュニケーションの取り方も大事だと思うのですが、やはり社会を分かっていないとこれからのプログラミングはできないのです。そうした観点で、「ネクストウェアは社会実装を狙う」という単語にして本当に良かったと思います。社会が見えてこそGPTが生きていくわけです。ですから、言語よりも社会をしっかり見てください、日経新聞を読んでくださいということです。今はマスメディアがたたかれたり、SNSに関する議論がいろいろあつたりしますが、情報をしっかり取ってくることも大事なことで、そういう中で新しい技術をどのように自分で発掘していくのかが問われているのだと思います。

6. Web3時代に突入

今はどういう時代になっているのかということで、今日は単語を一つ持ち帰ってほしいと思います。それは、Web3です。この言葉をしっかりキャッチしてほしいのです。

ついにWeb3時代に突入しているのです。皆さんの中には自分には全然関係ないと言う方もいると思いますが、例えばタクシーに乗ると、今はGO PayやPayPayのようなもので払いますよね。円では払っていないので、電子資産の物々交換として見れば、これらもWeb3です。さらに、皆さん携帯で支払いをします。ATMにお金を下ろしに行くと、100~200円を取られてしまいます。自分のお金なのに手数料200円というのはちょっとやり過ぎだと思うのですが、Web3時代は元々、円という考え方ではなくなっており、Web3の中では電子資産とNFT、要するに物々交換の考え方が基礎になっています。

ですから、デジタル資産をいかに持つかということで、これからは画像やコンテンツを持つことがすごく大切になります。なぜネクストウェアがOSKの経営を始めたかということ、Web3時代が来ると思っていたからです。価値のある電子資産を自分たちがどうつくっていくのかというのが、ネクストウェアの次のITの考え方です。

面白いことに、現在の「社員」という考え方もこれからなくなるのかもしれませんが。社員というより、社員のデータがいかに流通していくか、弊社の社員がどんな特技や資格を持っているかというのがWeb3時代では見られるのです。こういう技術を持っている〇〇さんに仕事をお願いしたいとなれば、仕事の発注方法も変わってしまいます。

例えば、今までは生産管理システムが分かる人が必要でしたが、これからは生産管理が分からなくてもいいのです。なぜなら AI がやるからです。当然安くて、汎用性が高く、スピードが速いものを選んでくれる人を雇いたいですし、そういう人と付き合いたいです。

2 年ほど前に大阪の病院がサイバー攻撃でやられましたが、あれは私からすれば人災です。あまり人災とは言いたくないのですが、更新料をもらいながら、まだ Windows10 が動いていましたからシステムを更新しなかったのです。これからの Web3 時代の会社はそういう人を選ばないでしょう。セキュリティが分かる人、ネットワークが分かる人、ウイルスのことも含めてお客さまの業態を理解できる人と付き合いたいのではないかと思います。それが、われわれが今後やるべきことにつながっていくわけです。Web3 に対応した社会が間違いなく来ます。私はシンギュラリティが 2035 年ぐらいだと思っているので、あと 10 年です。ちょっとエッジの効いた会社ではシステム的に使い始めています。

Web3 といえばネット上にデータベースを持ちます。「Winny」という映画があるので機会があればぜひ見てほしいのですが、世界で最初に Web3 技術を開発したのは日本人ではないかといわれています。Winny の特徴は、例えば私のデータが暗号化されて齋藤さんのパソコンに入っているとします。しかし、齋藤さんは私のデータが入っていることに気が付きません。そして暗号を解くキーを、100 人いたら 100 人、1000 人いたら 1000 人、1 万人いたら 1 万人で仮想的に持っているわけです。

ですから、百貨店などの顧客管理システムを Web3 でやる会社が出てきました。日本の電気代は世界で一番高いのではないかと思うのですが、電気代のことも考えてコンピューターを持たない顧客管理システムが出てきているのです。

それはどんなコミュニティでできているかという、百貨店や小売店のポイントを持っている人たちのメールアドレスを登録しておいて、みんなで持ち合うのです。こういうシステムが既に出てきています。これは恐らく破られることはありません。誰のパソコンに自分の暗号キーが入っているか、自分すら分かりません。こういう Web3 の時代に一気に突入しています。これから起業を目指す方や IT 関係の方はぜひ Web3 を意識してほしいと思います。

今の大学や高専の先生には Web3 を教えられる先生がいません。やはり自分で学ぶしかないのです。ソフトウェア協会に入会していただければ、毎月の Web3 のセミナーに個人でも入れますので、学んでいただければと思いますが、新しい Web3 技術、自分で価値を物々交換する技術に年齢は関係ありません。世界最高齢のアプリ開発者としてギネスに載っている方は静岡にいる元銀行員のおばあさんで、開発当時 81 歳でした。毎年 1 回、Google に呼ばれてアメリカに行くのが楽しみだとおっしゃっていました。

そういった激動の時代の中でどういうふうに生きていくかということです。IT は苦手だとか、デジタルはどうかのと言わないで、ぜひインターネットでちょっと探していただければキャッチできると思います。デジタルのポイントは年齢や性別に関係なく参加できることであり、それは新しい時代の幕開けでもあります。自分の価値をいかにトークンに載せていくかということも企業は今後やっていかないといけないと思います。

もしかしたら社会福祉も十分にトークンの価値になり得ますし、朝起きてから寝るまでの自分の生活や何を考えているかということも、Web3 の時代では十分に等価値のある話なのです。今はそういう時代に突入しています。それがまさにネクストウェア (次の私)

だというのが私の考え方ですし、そうしたことを社会実装できる組織、会社でありたいと思っています。

顔認証も最近の進化はすごいですね。笑っている、泣いている、怒っている、性別、年齢、全部合っています。これはAIが入ってディープラーニングをやっているからです。日本は最初のメソッドを間違えたのでやや遅れていますが、そういう中でこれからやっていきたいと思います。

7. コンテンツとしての OSK

OSKのことを少しお話しします。私は苦勞を買うのは好きではありませんが、今は出資したり、自分で会社を購入して成功したら売却したりしています。OSKは3回ぐらい倒産していて、私が手弁当でOSKの経営に入ったのが11年前になります。当時は、簡単に言えば危ない組織でした。でも、私は大阪、関西が好きで、こういったものがなくなるのはいけないと本当に思っていました。

私はそれまで歌劇を見たことがありませんでした。宝塚の「ベルサイユのばら」の切符を頂いても、妻と子どもが見に行くという感じでした。そういう中でOSKはいいなと思ったのは、10年前からWeb3の時代が絶対に来ると本当に思っていましたし、これからの価値を自分でつくってみたいという欲求があったからです。OSKはほとんどお金をかけずに取得したのですが、取得してからの方がお金がかかっています。私がいくら使ったか家族には言えないぐらいです。

私がOSKを取得して最初に考えたのは、100年持つ会社とはどんな会社だろうということでした。普通は100年持たないですよ。しかも劇団がなぜ100年も持ったのでしょうか。宝塚歌劇団は110年を超えたぐらいだと思いますが、宝塚とOSKには共通点の一つだけあります。それは研修所を持っていることです。OSKも社内に研修所を持っています。やはり継続するには学校が要るのです。オーディションで続けていくことはできません。クオリティが保てなかったと思います。

これは意外と私の経営理念と似ているところがあって、やはり信念を持った技術があるからこそ継続できるのだと思います。どうすればそれを次の世代に渡していけるかというのがOSKの一番の考えどころです。

Web3時代になったとき、放っておいてもOSKが優秀なコンテンツになることは疑いませんが、途中でくじけそうにもなりました。コロナのときはさすがに危ないと思いました。劇場公演が全てなくなったわけです。コロナのときにOSKで何をしたかという、配信用のライブハウスを作りました。これもみんなの反対を押し切ってやったのですが、良かったです。配信が年間2万チケットぐらい売れるのですが、15~16%がロシアの方で、海外の方が結構多いです。海外に発信できるのは、やはりコンテンツに魅力があるからです。ネットワークが身近になってきたというのもOSKの今を支えていると思います。

OSKを経営するに当たって、私は常に宝塚との差別化を考えています。向こうは巨人も巨人、大巨人ですから、われわれなどは本当に風前の灯火なのですが、宝塚なくてわれわれにあるものは、一つはコンテンツの中身です。OSKのSは松竹ですから、和のレビューができるのです。松竹に言えば歌舞伎の先生が使えるのです。和のレビューはやはり面白いのです。「ちょんぱ」といって、幕が開くときにはみんなわーっと燃えますね。

それから、私が OSK の経営を始めた十数年前に、これはいけないなと思ったのが、お客さんがみんな白髪だったことです。劇場が真っ白というのは一番良くありません。そこで、会社の社長をしている友人のところに行って協賛してもらいました。これは運が良かったと思うのですが、当時中学校でダンスの授業が必修科目になったのです。でも、ダンスを教える先生が中学にいないので、高槻市を皮切りに訪問ダンス授業を企業のお金で行いました。

中学生にラインダンスを教え、ラインダンス初級というライセンスを出すのです。その子たちの親は OSK を見たことがありません。この中にも見たことがない人はいると思うのでぜひ劇場に来ていただければと思うのですが、親は有料ですけれども中学生・高校生は無料にしています。これは現在も続けています。客を若返らせたいからです。10 年前に始めましたから、当時 18 歳だった子たちは現在 28 歳になりました。ですから、みんな切符を買ってくれるようになってきたのです。

もう一つは、商工会議所の齋藤さんにお世話になったのですが、大阪商工会議所の中に OSK の支援委員会、つまり応援団をつくっていただいたのです。京阪電気鉄道の佐藤茂雄さんに会長に就任していただきました。今はサントリーの鳥井信吾さんです。大阪商工会議所の会頭になれば、もれなく OSK 日本歌劇団の支援委員長の座が渡されるのです。

これの良いところは、おじさんが見に来るようになるのです。社長が「俺は見に行かないから、おまえが行ってこい」と言って部下にチケットを渡すので、これを 10 年続けていると、おじさんのお客さんが 3 割になりました。すごいですよ。おじさんが泣くのです。なぜ泣くかという、われわれの業界では宝塚よりも OSK の方が「夢夢しい」といわれています。「夢夢しい」とは、はかないという意味です。

それはそうです。何回もつぶれそうになっているのですから。これが男性に突き刺さるのです。見ていて面白いですよ。おじさんがハンカチを握り締めて、踊りに自分の人生をかぶせていくのです。すごい技だなと思って見ていますし、また日本人はいいなと思うのは歌詞を味わうのです。OSK の曲は夢夢しいところが多くて、「これだけ頑張ったのに」とか「夢が崩れないように」という歌がおじさんの心をわしづかみにしています。これが宝塚にはないコンテンツ力となっています。

笠置シズ子さんがモデルの朝ドラ「ブギウギ」が NHK でこの 3 月 29 日まで放送され、当劇団員も 30 名ほど出演しました。NHK はさすがだと思ったのは、歴史をかなり忠実に再現したことです。朝ドラになるには 100 年ぐらいの歴史が必要だというのはそういうことなのでしょう。やはり全国区になれたのは良かったです。

「ブギウギ」が放送される前の客席は、松竹座、南座、新橋演舞場の 1 階であれば 80% を埋めたぐらいで「頑張ったね」と言われていました。それが放送が始まって以降、3 階までいっぱいです。3 階の一番後ろまで埋まるのです。やはりテレビの力なのですが、それだけではなくて OSK が持っているコンテンツの力がテレビによって拡散され、みんなに認めていただけたのだと思います。去年は初見の方が多かったのですが、今年は「見に行ったらファンになりました」という方が結構多いです。

OSK も商品と一緒に、価値をつくっていくものです。われわれは劇場に顔認証技術を導入していて、個人情報を持っていないのですが舞台からこの曲で笑う、泣く、年齢、性別といったものが分かります。そうしたものをマーケティングデータとして持つことは非常

に重要だと思っています。そうすることで、われわれはこれを聞いて泣いてほしい、笑ってほしいという演出ができます。

今後は万博があります。われわれは2025年大阪・関西万博に8回登場させていただきます。登場回数としては一番多いと思います。そういった面ではOSKも社会実装にようやく一歩近づいてきたと思います。

今日はお土産でミュージカル「ドラキュラ」のチラシとポチ袋を入れさせていただきました。カレンダーもぜひテレビの前ぐらいに置いてください。一番目立つのがテレビの上だそうです。「ドラキュラ」もぜひ見に来ていただいて、もしチケットが手に入らなければ、今日は私の秘書が横にいますので言っていただければと思います。早めに言っていただかないと、「ドラキュラ」はかなり売り切れていると思います。そのことをぜひお願いして、OSKも社会実装に近づいたという結びで私の話を終わりたいと思います。