

## 夢を描く

株式会社ジェーシービー

取締役社長 谷村 隆



夢という、眠っている時に見るいわゆる“ゆめ”をまず思い浮かべるが、もう1つ、忘れてはならないのが起きている時に見る夢である。

昼に見る夢には“白昼夢”という言葉があるように、非現実的な空想といったニュアンスで受け止められがちであるが、昼に描く夢こそ企業にとって創造力の源泉になるのではなからうか。

最近、『第2の創業』とか『新たなスタート』といった表現で、新しい事業展開やそれにふさわしい体質づくりを経営方針に掲げる企業が目立っている。環境の変化に即して、自らを変身させようとするこのような現象も、昼に描く夢の1つのパターンであろう。

夢ということになると、ついつい楽しいものをイメージしがちであるが、このようなリストラクチャリングの動きなどは、先手をとって展開していけば楽しい夢に違いないが、後手を踏めば楽しいどころか局面打開のための胸苦しさを伴うことも多い。

産業構造が激しく変化する中で、事業の多角化や脱本業などを企図する企業のトップは、まず社内の体質改善や社員の意識改革に取り組む例を良く見聞きするが、従来のやり方や考え方に固執した企業体質のままでは、経営の革新は難しいからであろう。

前例のないことには手を出さない、失敗を恐れてチャレンジしない、できない理由ばかり並べる、他人の批判はするが自分の手は汚さないなど、経営の革新を阻害する要因はさまざまだが、多くの場合、その背景にあるのは組織の官僚化による大

企業病である。

組織が大きくなるにつれて、これをコントロールするための制度やルールづくめになってくる。制度やルールは、いったんできると、これが金科玉条になり、これから逸脱するものはすべて悪とする、いわゆる管理癖が芽ばえ、組織の動きを縛るようになる。そして、これを長く続けているうちに組織の中の価値観が画一化し、時代を先取りした創造的な仕事が生まれにくくなる。これが組織硬直化の典型であろう。

大組織でありながら、いかにして柔軟性を保っていくか、いつの時代でも経営者に課された命題であり、それには組織に対し、常に何らかの動機づけをしておく必要があるだろう。

新しい事業を手がける場合、こうすれば必ず成功するという方法があれば苦労はないが、そのようなものがあるはずがない。だからこそ、時代の要請にそぐわなくなった制度や仕組みを常に見直し、若い人たちが自由に夢を描け、多様な価値観にあふれた組織にしておくことが肝要であろう。夢を描くこと自体は、外部の制約を受けることなく自由にできることだから、これを吸い上げる企業体質さえあれば改めてリストラ、リストラと騒ぐ必要もない。要するに夢の追求そのものが大企業病の特効薬になるのである。

ところで、夢は質と量の両面から見ても、若い時ほど豊富であり、年齢とともに減少する。そして夢が減った分だけ思い出が増えるように思う。夢が創造力の源泉であり、思い出は過去へのこた

わりであると考え、企業にとっても過去へのこだわりは老化現象の証である。

子供の頃の夢を思い返すと、動物園に行った晩には鳥になって空を飛んだり、水族館に行った夜は魚になって海を泳いだり、その日に体験したことが夢の中で自由な広がりを見せるのが特徴である。一方、大人になってからたまに見る夢は、過去の経験そのものの再現といったパターンが大部分で、創造性に欠けることは否めない。寂しい限りである。

最近“遊び”が新しいビジネスのターゲットとして各方面から注目されている。

遊びのビジネスの例では、東京ディズニーランドの盛況ぶりには、目を見張るものがある。子供だけではなく、大人にも夢を与えることをビジネス・コンセプトとする同社の社長の夢は、日本人の手で開発したアトラクションをアメリカに逆輸出することだそうで、誠に気宇壮大である。

先般、当社はこの東京ディズニーランドと提携した。単なる決済手段としてのクレジットカードに留まっていたのでは、他社カードとの差別化などおぼつかないし、何よりも会員が求めるものを提供していくことがサービスの原点と考えるからである。

しかしながらわが国においては、サービスや商品などの独自性を留保することはなかなか難しい。最近の例では、ビール業界におけるドライ・ブームのようにヒット商品とみるや、業界全体がそこに殺到し、たちどころにオリジナリティが失われてしまう。

クレジットカード業界では、昭和50年代の中頃から国際化の動きが急展開を見せた。アメリカ系ブランドとの提携の動きがそれである。同業者が自らの手で海外ネットワークを開拓する夢を放棄する中で、当社は自力でこれを構築する道を選ん

だのである。他社が海外路線について外国系ブランドに依存したことが、当社の差別化戦略をより明確に位置づける結果となったことは、当社にとっては幸いであった。

当時、カード業界のドン・キホーテとか日の丸カードと揶揄されたものだが、他社が捨てた夢に、当社は挑戦したのである。見果てぬ夢かも知れないとの危惧感がまったくなかったわけではないが、最近はこの夢の実現を確信しているだけでなく、日本から発信し世界のカード業界で、より大きな影響力を持つにはどうあるべきかを考えている。このような夢を描けるのも、これまで会員各位に当社の戦略を支持していただいたお陰であると感謝の念に耐えない。また、この目標が社員にとっても大きな夢であり、“やる気”の源にもなっている。

日本経済の発展とアジアNICSの台頭により、アジア太平洋地域が世界経済の1つの中心地になりつつある今日、当社の海外戦略が次のステップへ駒を進める条件が整ってきたようである。かつて、日本のカメラや自動車が世界市場に挑戦し成功を納めたように、世界のメジャーカードへと夢はふくらむが、あの時あの夢に挑戦していなければこのような夢の展開はあり得なかったと思うにつけ、夢は大きく描くものだとつくづく思う。

何に挑戦するにしても、『こうしたい』、『あぁしたい』という願いがその出発点である。夢を描き、そこに至る過程でいろんな障害や限界にぶつかる。そしてこれを乗り越えるたびに新しい世界が拓け、個人にとっても企業にとっても成長の糧になる。

還暦も過ぎ、夢は減るはずなのに、若い人たちの夢を吸い上げているうちに、いつの間にか自分自身の夢がふくらみ、日に日に若返る心境である。