

はじめに夢ありき！～ 無一物中無尽蔵の生き方と経営

日本電子メモリ～ネミックラムダを創業から東証一部上場まで成功させた

仏教哲学経営者 斑目力曠（真言宗大僧正）の人生

NASA技術を土台に世界一の技術製品開発力！ / 圧倒的なスピードでグローバル化を実現！

小川政信著 フロンティア突破の経営力（2009年プレジデント社）からの抜粋

第11章 「夢と勇気と戦略力」の経営

無一物中無尽蔵

経営には次々に異なる様相の壁が現れる。本章では現実事例として、一代で創業から東証一部上場まで駆け抜けた斑目力曠氏の経営の歴史を追いかけてみたい。そうすると、事業経営では次々に壁と危機が訪れるのが常態であるという現実を改めて知ることができる。経営の世界の凄まじさに身震いするかもしれない。だが、そのつど、新たな次元でのフロンティアの突破が可能であることも、それとともに新たな経営力のDNAは開発する気になればできることも知ることができる。

時は1970年、斑目力曠氏が33歳のときであった。いよいよコアメモリの製造工場の設立を福島県あたりに定めつつあった。コアメモリというのはコンピュータに用いられるフェライトコアを用いたメモリで、一万数千箇所の半田付けを必要とするなど製造に熟練度の高い技術者が必要な製品だった。

そのとき、まだ首相に就任する前の故田中角栄氏から、「斑目君、長岡に電子の灯を灯すと思って長岡でやってくれ」、「資金はいくら集めた？ なに750万？ なら俺も750万出す、長岡でやってくれ」と畳みかけられたエピソードがある。斑目氏はもともと龍谷大学に学び真言宗京都大覚寺派の僧位を得ていた。さらに高野山大学院に在籍した経緯があるのだが、田中角栄氏とは菩提寺の関係から縁が繋がっていた。

斑目氏が設立した会社は、日本電子メモリ。それから8年後の78年には、同社とスイッチング電源の世界大手、ラムダ社との合併でネミック・ラムダを設立した。日本電子メモリの頭文字がネミック（Nippon Electronics Memory Industry）である。それから13年後の1991年に同社は店頭公開し、その4年後の95年に東証二部上場、翌96年に東証一部上場という発展を遂げた。

ネミック・ラムダは店頭公開したときすでに、シンガポール、マレーシア、イスラエル、さらに中国に計7社の子会社を擁し、しかもそのほとんどが工場、マーケティングとR&Dセンター、営業拠点を備えていた。さらに韓国、台湾、香港には営業支社を築いていた。つまり上場する前の段階でフルスペックのグローバル展開を果たしていたのだった。

無一物中無尽蔵 … ものがなにもなくても宇宙は見に見えないエネルギーに充ち満ちている

斑目氏の半生も彼の企業経営の歴史も波乱万丈そのものである。無一物中無尽蔵ということばが仏教にはあるらしい。ものがなにもなくても宇宙は目に見えないエネルギーに充ち満ちている。なにもないところから大きな仕事がスタートする。彼はこの仏教哲学を心から信じ、実践し、体感してきた。

自 灯 明

斑目力曠氏は17歳で父を、18歳で母を亡くした。彼の父親は天皇陛下にご進講したこともある真言宗の高僧であったが、病床から斑目氏に「自灯明」などの哲学を残した。曰く、「自らを灯明とし、自らを帰依とし、他を帰依とすべからず」。釈迦が亡くなるときに弟子に授けた言葉であるらしい。母は優しく、その教えは「人と比べない」だったという。要するに両親とも自立、すなわち宇宙の中での主体性の重要性を彼に伝えたのだった。

2人は斑目氏にまとまった財産を残してくれたが、彼はそのすべてを父の時代からの知り合いと称する銀行員に預託した。ところがその銀行員は銀行に資金を入れず、いわゆる浮貸しに走り、それが失敗したらしく姿を消してしまったのだった。当時、世はいわゆる鍋底景気の真っ只中であつた。かくして斑目氏は無一文で世の中に放り出されてしまった。

「自らを灯明とし、自らを帰依
とし、他を帰依とすべからず」

斑目氏は、エレクトロニクス好きのラジオ少年であり数学に魅せられている工業高校生で、仏僧の家に生まれたにもかかわらず数学の道を志していた。それには彼が幼少の頃から

彼の父親が、数字は嘘をつかない、宇宙のことは数字で表現できるという考え方を教えていたことも背景にあつたかもしれない。だが父の死後、父親の友人の高僧たちは僧位だけは得ておいたほうがいいだろうと言う。斑目氏は生前に父が自分の進路についてわがままを許してくれていたことを思い起こし、仏教哲学を学ぶこととしたのだった。

さて、龍谷大学での卒論審査を担当したチベット語と仏教学の2名の教授は「論文は足で書け」という指導方針を貫いた。かくして斑目氏は書籍や出版物を通しての研究は評価されないことから、徹底して現地調査や各地に散在する第一次資料の研究を行った。現実情報に触れることと直接体験は、経営にとっても重要である。斑目氏はのちに経営者になったとき、工学部卒業のエンジニアたちに実験などの現場体験が不足していることを痛感した。

挫 折

高野山大学大学院に進学したあと、彼の現場を見極める方法と実行力は、彼をして、高野山大学と龍谷大学の2校にまたがる記念行事の性格を持つ「インド仏跡調査隊」の実質的な推進役たらしめた。斑目氏は玄奘三蔵の歩いた道を実際にたどることを企画し

たのだった。このプロジェクトには、彼が早い頃から世界に意識を向けていたことと、現場・現実主義を実践する姿勢とが示されている。

だがプロジェクトは難航する。その時代はまだ外貨の持ち出し規制がかかっており、大蔵省は学生に貴重な外貨を使わせられないという。彼は、生来の交渉力を発揮して、日産自動車の社長とかけあって自動車提供の内諾を得たり、政治家経由で大蔵省に働きかけたりしたのだが、ついに外貨規制の壁は厚かった。斑目氏は、人生にはどんなに準備して推進しようとしても推進できないものがあることを知り、失意のうちに大学院を中退し山を下りることとなる。

時あたかも自動車が多まりはじめてきた時代である。就職先に贅沢が言えないなかで、当時伊藤忠が自動車販売に乗り出した直後だったことから、ようやくフルコミッションのセールスの職を得た。

だが苦学を終えたばかりの斑目氏には、着るものも一つ、靴も穴の開きかけたものが一つしかない。そこで彼がスタートしたのは托鉢の袈裟での営業活動だった。彼にとっては袈裟も托鉢、心も托鉢だったことだろう。かくして販売実績は、1カ月めはゼロ、2カ月めは2台。斑目氏の置かれていた状況をイメージしてみれば直ちにわかるのだが、辛くなかったはずがない。だが3カ月目には27台の販売を達成し、新人販売記録を塗り替えた。斑目氏はここで今度は「やれば物事は実現できる」ことを体感した。

こうして得た報酬は、大卒初任給の十数倍。コミッションの仕事しか得られなかったことが幸いしたのかもしれない。彼は、裕福な寺に生まれ育ち、今の貨幣価値にして億円単位の遺産を引き継いだが、無一文の状態となり山を下りた。ともあれ斑目氏の職業人生の緒戦は、苦労と工夫と托鉢の精神のなかから、営業マンとしての成功で飾られたのだった。

度 胸

彼が33歳でエレクトロニクスの製造メーカーを立ちあげたことは先に述べた。だが道のりは平坦ではなかった。熟練のいる仕事なので歩留まりが悪く、半年で1,500万円の資本金を99%食いつぶしてしまったのだ。そのとき最後に残った15万円をどうしようかと思ったとき、日本最大の花火大会の一つである長岡の花火大会で一発の花火を買った。彼にとってはまたゼロに戻るだけなのだ。

だがその花火の順番が回ってきて、「次は日本電子メモリ」とスポンサー社名の案内があったあと、たった一発のはずだったその花火だけでなく、次のスポンサーの大型花火



にも火が点いてしまった。偶発事故なのだが観客は喜び社員は感激した。仕事が成功すれば、来年も大きな花火をあげることができる。斑目氏は大きな幸運が巡ってきたような気がして、宇宙の始まり、ビッグバンだととらえた。田中角栄氏は斑目氏に「度胸がいい」と言って増資に応じてくれた。

会社がそれまで技術研修や心の研修をふんだんにしてきた土台もあるだろうが、社員の気持ちに大きな変化が表れ、それから急速に技術レベルが向上し、2カ月で損益分岐点を突破し、しかも初年度を黒字決算で回ることができた。



斑目氏の経営を見ていると、勇気と無謀の境界がわからなくなる感覚を覚える。無謀としか思えない判断で、何度も経営危機の局面打開を果たし経営を成功させてきた。彼の経営の歴史には経営力の真髄へのヒントだけでなく、人生と宇宙のことについての重要なヒントも隠されている。その物語を「経営力DNAの開発」という視点で追いかけていこう。

営業力DNA

斑目氏が最初に発現させた経営力DNAは営業力DNAである。先に自動車セールスで記録的な成績をあげたことを書いたが、その成功要因は次の五つに整理される。

第一が、1日あたり100件という膨大な顧客を足で回ったこと。第二が、それをもとにした見込み客リスト。第三の要因として、私は托鉢および彼の独特の魅力による勝率をあげる。第4が販売が終了した後の顧客に対する気配りなどに好感を持たれ、購入者が知人などを紹介してくれたりして、実績を伸ばしていくことができたこと。さらに5番目には宇宙の中で物事は流れ回っているという托鉢の意識を持っていたことだろう。彼はスランプに陥ると托鉢の基本に戻って、見込み客の開拓を行った。

斑目氏は仏教哲学のバックボーンの上に、計数的なマネジメント感覚を社会に出て瞬時に発現させたように見える。ところが彼はこの自動車セールスの仕事に1年で終止符を打つことになる。

それは自分の父親代わりになってくれていた真言宗京都大覚寺派の味岡師から、ある寺の住職として寺の復興に尽力することを求められたからである。「俗世での修行はうまくいったようだから仏門に戻れ」というわけである。斑目氏はそれに応じた。ところが運命のいたずらか、彼が伊藤忠自動車を辞めたあとで、その住職への話が消えてしまったのだ。

斑目氏は、今度は日本に進出してきた直後の、ブリタニカ国際百科事典のセールスマンとしての職を得た。そして彼は、販売活動初日に、いきなり著名な俳優の自宅を訪れ、高額商品であった百科事典をワンセット販売してしまった。

以来、彼の販売アプローチは進化していく。当時はまだ広まっていた方法ではなかったが、見込み客リストとして医師会やロータリークラブの名簿を活用した。そして托鉢セールスである。玄関で托鉢をし、自宅に入ってお経をあげる。読経を終えてから振り向いて顧客と向き合うと、仏壇を背にして斑目氏が話しはじめる。こうして多くの顧客が百科事典を買ってくれた。

斑目氏はなるべく顧客の自宅に夫婦が揃っているときに契約をもらうようにした。ご主人がいないときには奥様に自分の紹介と百科事典の意義について手紙を残した。かくして斑目氏の契約のキャンセル率は低かった。心と計数マネジメント感覚のかけ算はここでも生きている。

斑目氏は、ブリタニカでも抜群の営業成績をあげた。日本人社長、陣内氏は斑目氏を高く評価し、わずか2年で、後進の指導を行う部長格として抜擢した。

斑目氏は、営業に関しては、単身で日本にブリタニカ支社を立ちあげた陣内氏の指導力や組織力から学んだことが多いという。だが斑目氏のブリタニカでの際だった営業力は、斑目氏の前に新たな道を拓いていく。ブリタニカには、いったん就職しても営業に向かず退職する者が多かった。そのなかから斑目氏は、技術者としての素養のある者たちを、高校時代からの友人、セキ製作所の創業経営者、赤氏に紹介していった。それらの者たちから斑目氏の営業力のことを聞いた赤氏は、事業の仲間として斑目氏を引き入れたいと思った。それが、もとよりエレクトロニクスに興味が高かったラジオ少年であり数学者を志した元少年が、新天地開拓に転進するきっかけとなった。

製造力DNA

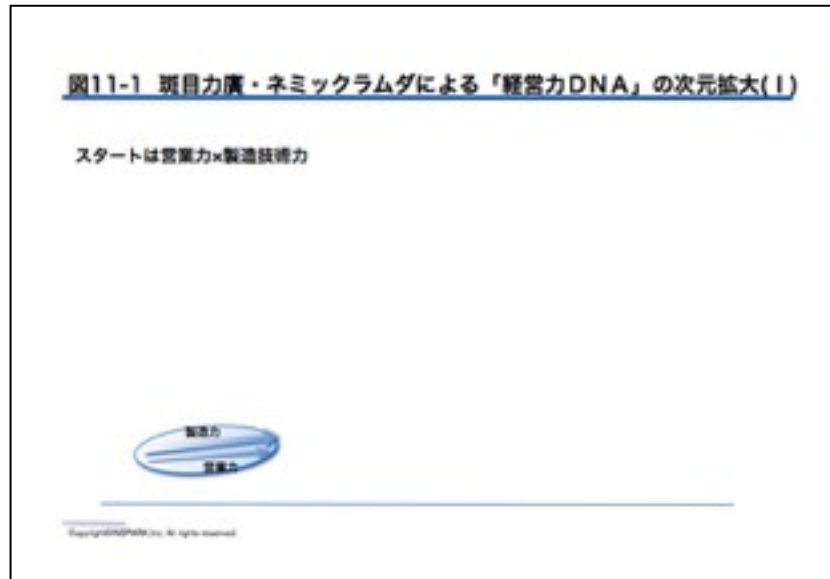
斑目氏が次に開発したDNAは製造力DNAである。斑目氏が立ちあげた日本電子メモリは苦戦した。長岡で集めた40数名の工員たちの多

くは素人同然で、製品の歩留まりが

非常に悪く、最終製品が出せないからキャッシュが入ってこない。現場指導、技術研修、QC活動、京都大覚寺での托鉢研修などを総動員して、つまり技術指導と心の研鑽を総動員して経営にあたったが、半年で資本金を食いつぶしてしまったのだった。

だが花火のビッグバン事件をきっかけとして、それから2カ月で技術水準が閾値を超えて、やっと工場は軌道に乗った。そして初年度から黒字決算である。コアメモリ製作に要求される技術レベルは高い。業界のなかには斑目氏が素人集団を短期間でコアメモリ製造に足るところまで導いたことに感嘆する者もいる。ともあれ、かくして斑目氏率いる日本電子メモリと斑目氏自身が、製造生産管理DNAをこの期間に急速に身につけていった(図11-1)。

斑目氏は仏教哲学のバックボーンの上に、
計数的なマネジメント感覚を社会に出て瞬
時に発現させた



海外工場の立ちあげ

ここでいったん時計を一気に8～9年ほど進めさせていただく。すでに日本電子メモリは米国の有力電源メーカーとの戦略的アライアンスを経て、ネミック・ラムダとなっている。戦略的提携が実現してすぐにネミック・ラムダの事業は急成長に入った。翌年の年商は3.8倍、続く5年間の年平均成長率（CAGR＝複利）はなんと37%である。

だがこうなると製造キャパシティが追いつかない。カネの問題が片付いた瞬間に、モノ（工場）とヒト（技術者）のボトルネックが急浮上したのだ。斑目氏は東南アジアへの工場進出を戦略検討の俎上にのぼらせる。そして、人材コストは若干高くても、優れた人材が確保できるとの理由で、シンガポールに工場建設を決定した。

だが、そのシンガポール工場の立ちあげには再び苦戦した。優秀なシンガポール人幹部を採用したはずなのだが、工場の生産管理が改善しない。長岡工場でも経験したことが歩留まりが非常に悪く、不良品の山ができるのだ。立ちあげから数か月ないし半年経っても改善が見られない。このとき、斑目氏およびネミック・ラムダ社はどうか。

斑目氏は自ら頻繁にシンガポールを訪れ生産管理を指導する。そして問題の解決しない真の原因が、シンガポール人幹部が斑目氏の目の届かないところで独自のやり方を押し通していることにあることが判明した。そこで斑目氏はシンガポール人を即刻更迭し、長岡工場からエンジニアを計8名投入し、あわせて工場の最終責任者としては、生産管理ではないが技術開発のシニアエンジニアで、米国出向中の幹部（のちに副社長となる嶋村氏）の投入を決定する。その人事には専門分野が違うということで米国ラムダ社の経営陣は懸念を抱いた。だが、斑目氏は嶋村氏が上流の研究から製造までを理解することが経営に役立つと考えて押し切った。そして1日に5回、現場データをとることなど詳細な指示を出し、数カ月で工場経営を立て直してしまった。このような生産管理関係の強力なDNAを組織的に身につけていたのも、原点は長岡工場立ちあげの最初の半年の苦戦にある。

その後同社はさらに次々に工場を立ちあげていくが、8年後にマレーシアに子会社および工場を立ちあげたときには、わずか2カ月で工場経営を軌道に乗せてしまった。

マーケティング力DNAと技術開発力DNAのかけ算 だが、斑目氏と彼の会社が開発した経営力の根幹は、営業力DNAと、製造力DNAだけではない。時代の先を見て、技術開発に突入するにふさわしい分野を見抜く目にあった。つまりマーケティングとR&DのDNAである。

斑目氏は早くから、コアメモリに依存する経営が成り立たないことを理解していた。コアメモリは事業立ちあげの土台であって、進展するエレクトロニクス業界のなかで時代にふさわしく独自性の発揮できる、強力な事業を立ちあげる必要性を早い時期から考えた。また実際に、コアメモリを納めていたTDKは斑目氏に、2～3年で社員数1,000～3,000人の製造工場にしてくれ、と依頼し期待していたが、技術の進展に伴いコアメモリの需要は消えていった。

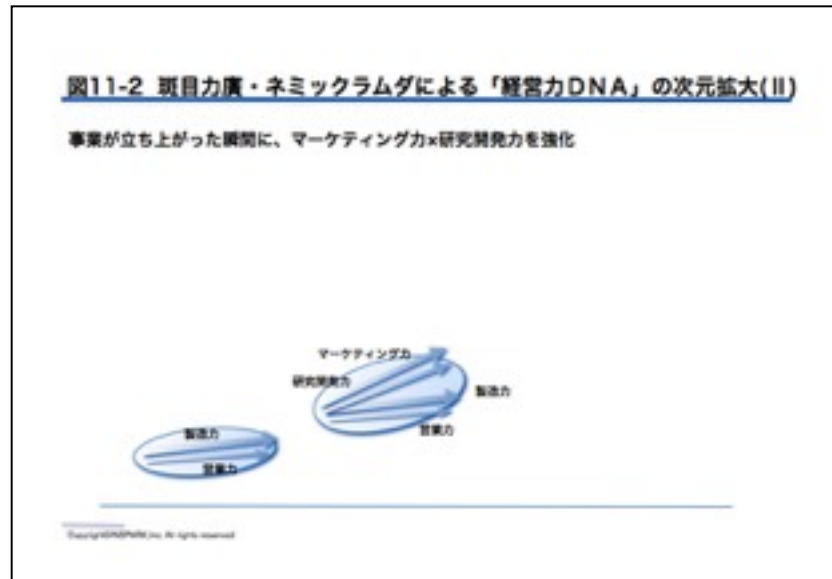
日本電子メモリは、その段階で事業撤退に多額の損失を計上したが、会社は存続できた。それには斑目氏の先見の明と、次の時代に向けて技術開発していたことがあったのだ。実際、斑目氏は工場設立してまだ1年たたない頃、TDK向けのコアメモリの製造がなんとか軌道に乗ってすぐ、つまり花火ビッグバン事件の翌月には、次の製品ターゲットを意識しはじめている。

そのとき以来、斑目氏は「隠し絵さがし」「際（きわ）さがし」「相乗効果」という表現をしてきたが、それは本書のコンテキストでいえば、「認識の壁を打破せよ」「想定に戦略を制約させるな」ということである。

例えば斑目氏は電源機器について開発の可能性を考えた。電源は技術革新が長らく起きていなかったため、可能性があるのではないかと考えたことが背景にある。だが技術者たちは反対した。電源機器は顧客の特注製造が中心で、製造現場は残業に次ぐ残業で3Kの筆頭のような分野と考えられていた。

そこにNASAが開発したスイッチング方式の電源の情報が入ってきた。当時主流であった方式の電源に比べて、小型軽量化が図れることから、今後のエレクトロニクス化の進展、デジタル化の進展のなかで、可能性があると考えられたのだ。技術者は気乗りがしなかった。開発資金もなかった。そもそもNASA技術を理解する技術者の採用も進めないとならなかった。だが、斑目氏は可能性と未来を感じて、ついに社内の技術者を説得し、さらに新たな技術者の採用にも成功して、開発に乗り出したのだった。





(マーケティング力・R&D力)≥営業力≥製造力

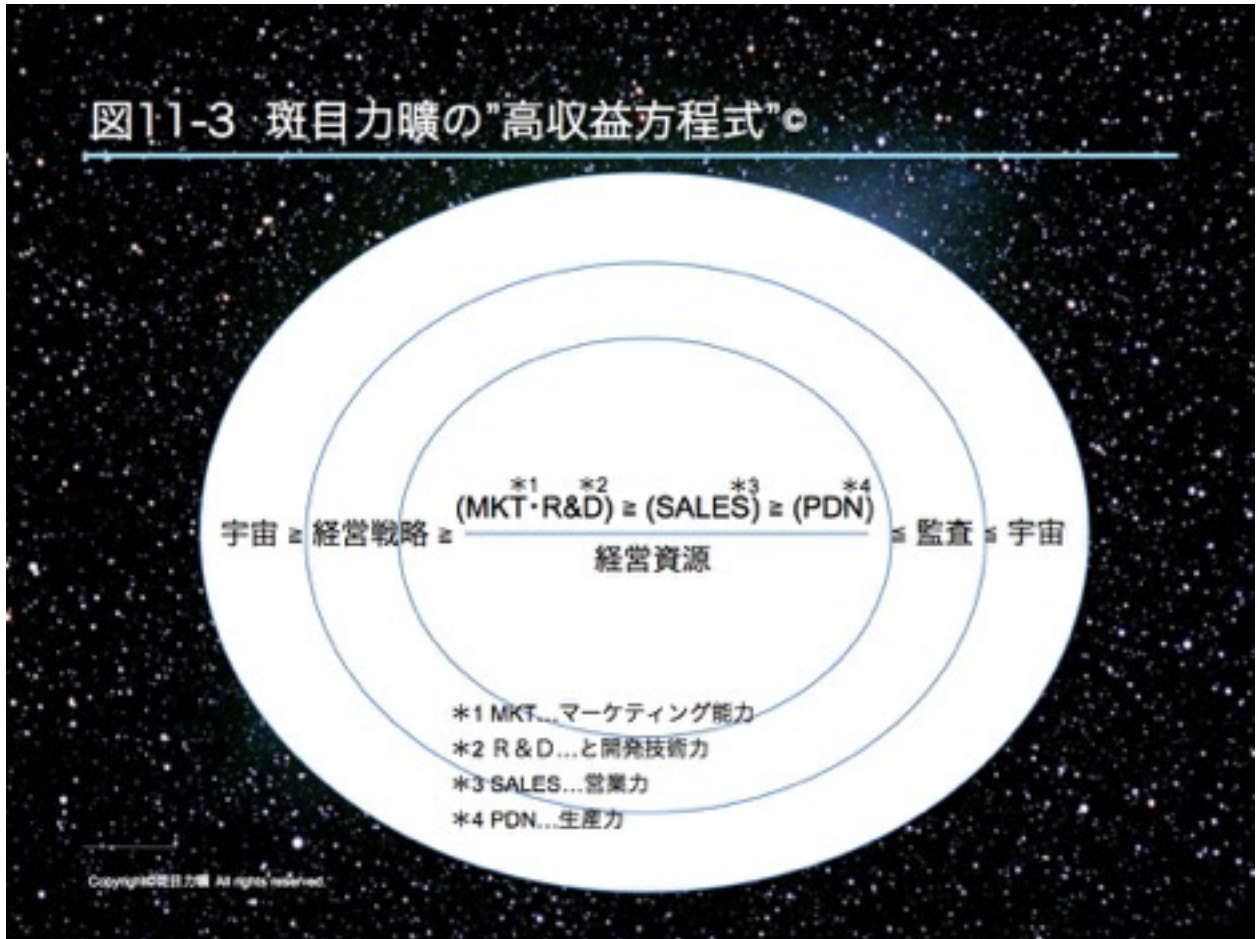
結局、斑目氏率いる日本電子メモリの技術陣は、当時動作等は安定せず高価とされていたスイッチング電源の世界に技術開発力を注ぎ込み、紆余曲折の末、世界で初めて標準型の小型で製造コストの低い電源の開発に成功した。それまでは電源は、電子機器の設計の最後にスペックが考えはじめられるため、特注品であったのだ。そこに、どのような設計の電子機器にも汎用的に搭載しやすいまでの小型・低価格の製品群を次々に投入した。同社の技術開発力は、当時、電源機器業界では「世界」でも最高峰のものとなっていた。斑目氏の「長らく技術革新が起きていない業界」という着眼点と、NASAの技術開発レベルのものを民生品で、という着眼点は、確かなものだったのだ(図11-2)。

斑目氏とネミック・ラムダの経営力DNAをどう表現するか、考えたときに私が迷ったのは、マーケティング力と、技術開発力を別々に論じるか、かけ算として論じるかだった。だがかけ算として同じ項で書いたほうが書きやすいと思って筆を進めたあとで、斑目氏がネミック・ラムダ時代に書いた「高収益方程式」に目がいった。それが図11-3である。いま改めて、斑目氏とネミック・ラムダの経営力DNAの次元拡大について整理していくと、ネミック・ラムダの経営の特色と歴史のなかでは、まさに、マーケティング力と技術開発力は同時に論じたほうがしっくりくるという現実に改めて気づくのである。

マーケティング感覚と研究開発力は表裏一体の関係にある。そしてその力が、現在の営業力を上回っていないと経営は先々発展していかない。そして製造力を上回る営業力が備わっていないと、経営は回りうる。これはまさにネミック・ラムダの歴史であった。

同社が店頭公開した1991年ごろ、同社の標準型シェアは、40%でトップ、TDKは3位だった。なぜ業界トップシェアが達成できたのか。それは、販売力と製品力のかけ算である。その段階で、ネミック・ラムダが有していた国内営業拠点は、代理店を含めて

図11-3 斑目力曠の“高収益方程式”



170箇所、製品を提供している先の企業数は5,600社で、他の企業に比べて一桁多かった。斑目氏が、自動車のコミッションセールスで記録を打ち立てた頃、他のセールスマンがとびとびの顧客を回って1日に数十件しか回れなかった頃、斑目氏がエリアに集中して100件回りながら、顧客見込みリストをつくっていったエピソードを思い出す。営業のカバーがまず広がった。だがそれが可能になったのは、有力製品をテコにしたからである。そして、営業カバーが広いなかで、実際に営業がぶつかった場合の勝率も高い状態を維持していたことが容易に推測できる。

ネミック・ラムダの飛躍と成功には、斑目氏が社会人として巣立った初期のころ身につけた営業力と、日本ブリタニカの陣内氏仕込みの営業力組織化DNAが発現されていたことがある。

ところで彼の高収益方程式では、マーケティング力、R & D力、営業力、および生産能力をトータルの経営資源投入で割るという式になっているが、ここに斑目氏の高収益、高付加価値経営をねらう感覚が表現されている。そうでなければ事業を存続、発展させていくことはできなかった。

そしてトータルの経営活動は、大きく二つの観点から、宇宙の手のひらの中に収まっているものである。一つは経営戦略は宇宙の中で行われるものであり、宇宙のあり方に沿うものでなければならない。

もう一つは、監査を重視していることである。彼は、モノ担当の監査、カネ担当の監査、情報と時間を担当する監査という4種類の監査を置き、それぞれに現場での監査活動を重視させていた。経営を監査がしっかり抑えている。さらにまた、その監査は大きな宇宙のあり方にそぐうことを担保するために活動しているのだ。ネミック・ラムダでは監査は上がりのポストではなかった。取締役になる前に監査を経由するということがしばしばあった。監査による実質的な経営コントロール重視の姿勢は、他にも優れた企業体には見られる。例えば宮崎輝氏が率いて強力な企業となっていた旭化成がそうであるし、ジャック・ウェルチ率いたGEでもそうであった。

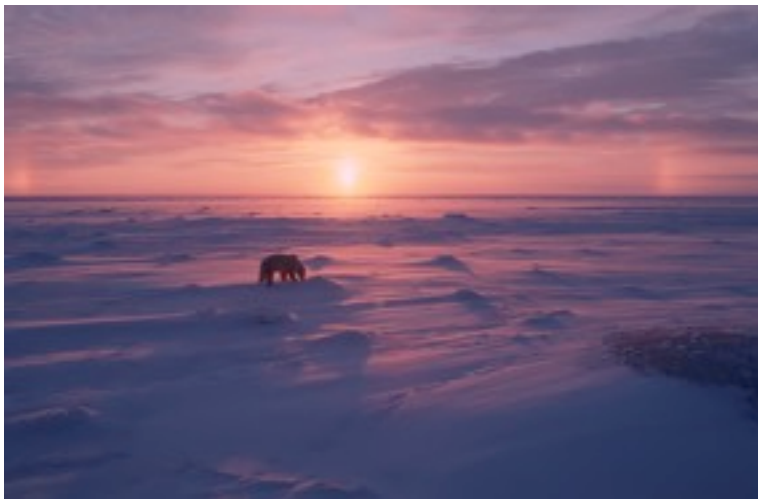
さて、ここまでで、営業力DNA、製造力DNA、マーケティング力DNA×技術開発力DNAについて書き進めてきた。だが、斑目氏とネミック・ラムダの発展は、戦略的ファイナンス力と、アライアンスおよびM&Aに関するDNA抜きにはあり得なかった。

ファイナンス打開力DNA

ネミック・ラムダは工場を保有するメーカーである。工場や設備に先行投資が必要となる。事業が拡大するときには、資金回収する間もなく、次々にキャッシュが外に出て行く。設備投資が必要な事業分野で事業を成長させる優れた企業の台所事情は本当に苦しい。工場投資、人材への先行投資に加えて、生産拡大に伴う運転資金（製造プロセス

途中の原材料費などの形で寝ている資金）が急速に拡大する。

ファイナンスに維持可能成長率（sustainable growth rate）という概念があるが、それは何パーセントまでの成長率ならば外部資金を注入せずに事業からの収益金だけで事業経営がまかなえるか、という数字である。正確さを無視してごく大ざっぱに言えば、営業利益率20%、経常利益率が10%という超優秀企業の場合で、法人税率が50%であれば事業成長率が年率5%を超えると、黒字倒産の危機



に瀕することになる（なお念のために言うと日本特有の法人税の高さが維持可能成長率のうち半分を抑えてしまうという、日本経済が成長しない一因となっている重大問題がある）。維持可能成長率を超える水準の事業成長には、なんらかの形で外からキャッシュ

の調達ができなければ黒字倒産する運命にある。ネミック・ラムダは年率二桁数十パーセントという急成長をしながら、何度もその危機を乗り越えた。

斑目氏が無一文で社会に放り出されたことは先に述べた。だが父親から、「自灯明」「自らを灯とし、自らを帰依とし、他を帰依とすべからず」という遺訓を授かったことである。これは心や精神、魂のあり方についてのことである。だが私にはこの哲学と、これもまた仏教哲学の一表現である無一物中無尽蔵の感覚とが交錯しているように感じられる。彼の哲学には、ファイナンスは常に計算できるわけではなく、宇宙の中では自灯明で全力で事にあたっていれば事はなる、という感覚があるように思えてならない。

創業時に田中角栄から「長岡でやってくれ」と言われても斑目氏は「先生にご迷惑をおかけしては」と支援を受けることをしぶったものだった。だが田中角栄氏はこう言った。「若いんだから、一度や二度、失敗したっていいじゃないか、若いんだから」。

ところが創業してから報告にいった斑目氏は、「斑目君、つぶしてもらっては困るよ。絶対につぶしてもらっては困るよ」と往復ビンタのように、7～8回も言われて衝撃を受ける。田中角栄氏は後に、いままきに経営に乗り出そうとしている経営者へのはなむけの言葉と、従業員を擁する経営者への言葉は違うのだ、というコメントを残している。斑目氏はその後何度も会社経営の危機に瀕したが、そのつど、田中角栄氏の「つぶしてもらっては困るよ」の往復ビンタの声がこだましたと語っている。

ちなみに、斑目氏がバランスシートの実戦的解釈を学んだのは田中角栄氏からだった。斑目氏は、ほかにも田中角栄先生から助けてもらった経営者はたくさんいることと思う、先生は日本のベンチャーキャピタルの草分けだったと思う、と言う。

ともかく、創業時には、会社は田中角栄氏の出資と増資で立ちあがり回ることができた。だが田中角栄氏は間もなく「成長する会社だ、僕の株は君にあげる」といって斑目氏に譲り渡した。斑目氏は「僕の応援はここまで」という申し渡ししか、と受け止めた。田中氏にしてみれば、その後政治家田中角栄に持ち上がった

事件に日本電子メモリを巻き込みたくなかったという意識があったのだろう。斑目氏は恩を忘れず会社が田中氏の支援で成立したことを隠さず感謝しつづけてきた。

ともかく田中角栄氏の関与により、斑目氏は、「会社を絶対に存続させないとならない」状態に追い込まれ、その意識を強烈に抱くようになった。その後、同社は、かなり無理をして経営資源の先行投入というシナリオを追求するようになる。それは斑目氏のもともと有していた好奇心や、人生の夢や、先天的な経営感覚、経営力というものもあるだろうが、それだけではないだろう。「会社を絶対に存続させるため」には、高収益方程式にあるように、常に営業に、そしてマーケティング力に、技術開発力に、かなりの先行投資をすることを選択するしかない、と判断していったのではないか。

本来は一方で会社を存続させることを意識すると、リスクを避け、急拡大を避け、結果として発展できない意思決定を選択することになる。しかし斑目氏が大胆な戦略を打

宇宙の中では失うことがないというような
感覚と、なんとしてでも存続させるという
強い意思を高次元で統合

ちつづけたのは、宇宙の中では失うことがないというような感覚と、なんとしてでも存続させるという強い意思を高次元で統合した感覚からだったと私は解釈している。

斑目氏のファイナンス力は、さまざまな次元に及ぶ。

事業展開には常に先行投資が必要となる。先に同社が標準型のスイッチング電源の開発で発展の基礎をつくったことを書いたが、そのための資金調達は容易でなかった。どこの銀行も融資には応じてくれなかった。まだ立ちあがって間もなくで担保がない。さらに電源分野は「技術開発の余地がない」のが業界の常識であると銀行筋は聞きかじっていた。

斑目氏は次に通産省（中小企業庁）の新技术国産化融資制度の融資の申請を考えるが、この制度はさらに厳格な担保を要求していたのだった。だが斑目氏は、中小企業金融公庫に飛び込み、ギリギリのところでの問題をクリアした。

当時の東京支店長、加藤氏はこう語る。「会社の数字を見れば苦しいのは一目瞭然でした。でも斑目さんは、仏教を学んだこと、足を棒にしてトップセールスマンになったことなど、それまでの人生を一生懸命話してくれました」

「自分の描いている会社の将来像を一心に語る斑目さんの人間的な愛らしさに、私もひとつ賭けてみようという気になったのです」

「自分の描いている会社の将来像を一心に語る斑目さんの人間的な愛らしさに、私もひとつ賭けてみようという気になったのです」、「田中角栄が見込んだこの男に賭け、もし裏切られたら、その時は公庫をやめればよいと思ったのです」（以上、『ゆらぎの経営』IN通信社）。

こうして、当時の年商の数倍の規模

である一億二千万円の融資が実現した。斑目氏と日本電子メモリはこの融資によって標準型スイッチング電源の開発を世界最高水準の技術レベルで成功させたのだった。その標準型スイッチング電源は、最初から爆発的に売れたわけではなかったが、石油ショックが追い風となった。消費電力の少ない小型軽量の製品だったからである。そして採用企業が急速に増えはじめた。

事業が成長しはじめると再び資金難に直面する。ここに事業経営の難しさがあり、ファイナンス戦略と事業戦略を統合した采配力が求められる。売り上げが倍々ゲームで伸びていくと、設備資金も原材料費など運転資金も売り上げより「先に」倍々ゲームで伸びていく。資金回収ができないうちに、投下しなければならない金額が急速に伸びていく。日本電子メモリは、合理化、設備投資の絞り込み、販売商品を運転資金が増加しにくい標準製品に絞ることなどを行ったが、それらの経営努力は必須で今後にも生きるものであったが、成長事業のファイナンスという巨視的なメカニズムのなかでは焼け石に水であった。

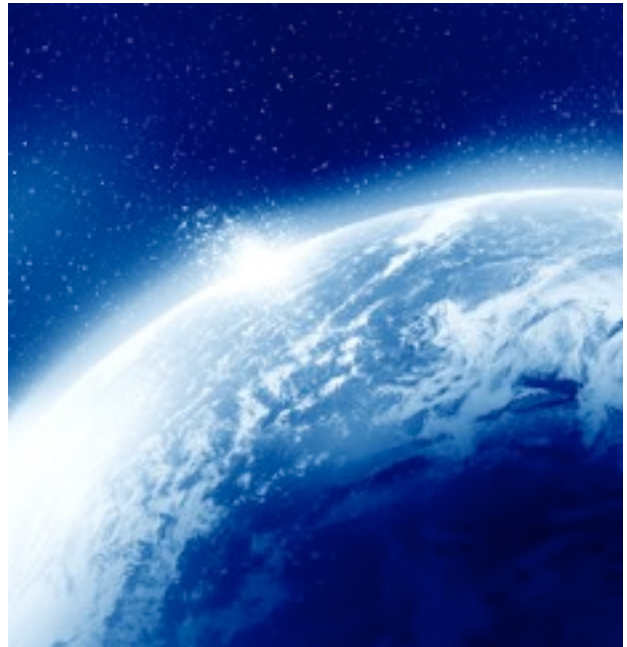
打開策は何か。一がさらなる借入金の拡大（しかも規模が拡大しているから必要資金はますます大きくなっている）。二が投資家による外部からの資金注入（事業の一部売却）。三が大手企業の傘下に入ること（つまり売却）。もしも、この時点で瞬間的に上場し

て、外部から直接キャッシュが調達できるようになるならば、それが一つの解である（が、それは不可能である）。

彼らはこの段階で日本の大手企業の軍門に下ることをよしとしなかった。唯一、考えられた資金調達方法は、自分たちが開発した、製品力のある標準型電源の、海外市場での製造権、販売権を売却することだった。前例のないことだが、斑目氏はマグロウヒル社のエレクトロニクス産業向けの雑誌にその趣旨の広告を載せた。すると全世界の400社から引き合いがあった。それはマグロウヒル社の歴史のなかでも異例の記録だったという。

そのなかで最も強い関心を示したのが米国のラムダ社（当時正式にはビーコ・インストルメンツ社、のちラムダホールディングス社。本書ではラムダ社で統一する）という電源の最有力メーカーであった。ラムダ社もまだ、業界内の他の企業同様、電子式のスイッチング電源をまだ開発できていなかったのだ。同社との交渉は都合2回の米国出張に及ぶ。斑目氏には時間がない。資金が調達できなければ、1～2カ月で資金ショートしてしまう。そういう緊迫した財務状況のなかでの交渉であった。

ラムダ社のトップは、日本電子メモリの製品を高く評価しており当面輸入したいこと、さらに将来的には事業提携（アライアンス）に進展する可能性を語ってくれた。それでは間に合わない。だが倒産の危機に瀕しているからキャッシュが先に欲しいとは先方には言えない。斑目氏は、ラムダ社のパンフレットを見て、そこに書いてあった、one day delivery 5年保証という文句に気づき、キャッシュを one day delivery で先にくれないか、と交渉する。



人間間の深いレベルでの信頼関係が最後は決め手になっていく。お互いに食事に招き招かれる。先方の経営者は敬虔なユダヤ教徒であったが、斑目氏は仏教徒。先方は斑目氏の幼少の頃からの躰であった食事の前に祈りと感謝を捧げる行為に関心を持った。また斑目氏が横浜の外人墓地の供養をしてきていたことを知る。斑目氏にお前の宗教は何だ、説明してくれ、と言った。斑目氏はとっさに英語で般若心経の色即是空、空即是色を説明した。

色即是空は Everything is nothing. だが、空即是色が Nothing is everything. ではおもしろくない、と斑目氏は言う。とっさに浮かんだのが、Nothing is SOMETHING. であった。Something new from troublesome and suffering and painful, something new brought from chaos and nebula. 何か新しいものは困難や苦しみから生まれてくるのだ。それは混濁と星雲の彼方からやってくる。今、私にはわかる気がしている、なぜ Nothing is everything でなく something なのかが。Something は日本電子メモリ

であり、コアメモリであり、標準型スイッチング電源であり、斑目氏の人生であり、来るべきアライアンスだった。斑目氏が something と口から発したときに、その言葉には人生と宇宙を流れるエネルギーが載っていたにちがいない。これを聴いたときラムダ社のCEO、プロジェイン氏は「Great!」と言った。

数日して先方はキャッシュの前払いに応じてくれた。出会いこそ人生。そしてギリギリのところまで倒産を回避した瞬間である。さらなる未来への扉が開かれつつあった。

こうして始まった両社の関係は数年後、両社が合弁で日本にアライアンス企業を設立する戦略提携に発展する。ネミック・ラムダの誕生である。そしてこのアライアンスは大成功を取めた。日本電子メモリは、その時点までに、営業力DNA、製造力DNA、マーケティング力DNA、技術開発力DNAのそれぞれに強力なものを有する組織体となっていた。そして長年、最大のボトルネックが資金調達力だった。資金面の制約が外れて、ネミック・ラムダは一気に成長シナリオに入る。売り上げはネミック・ラムダ設立時に5億円だったが、翌年19億円、それから5年後には94億円と、急成長を達成したのだった。

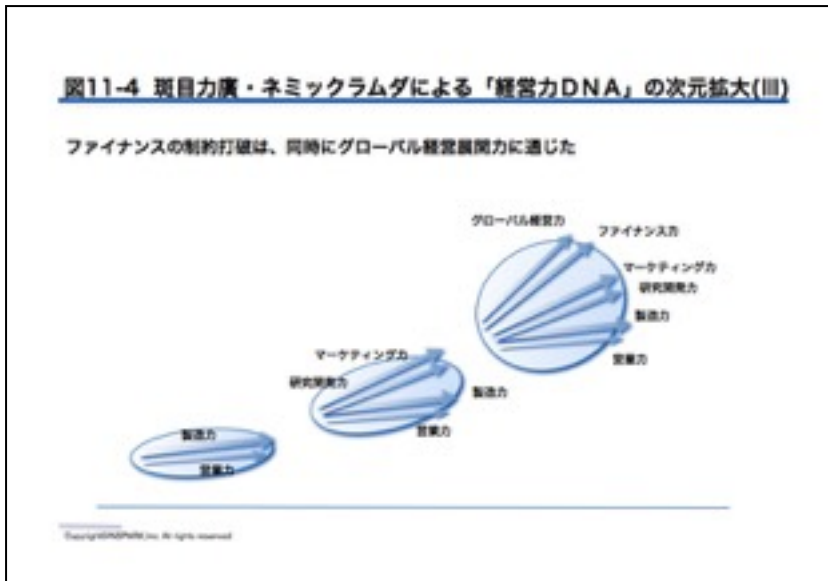
この急成長には、ネミック・ラムダが技術開発した製品を、ラムダ社の世界ネットワークで販売したことも貢献しているし、ラムダ社の製品をネミック・ラムダが日本市場で販売したことも貢献している。後にネミック・ラムダが上場した1991年時点では、ネミック・ラムダの販売は、グループ企業のグローバルでの売り上げの50%を占めるにいたっていた。これは何を意味するか。斑目氏率いてきた日本電子メモリの製品力および技術力DNAと、営業力DNAが非常に強力だったということである。また本書のコンテキストでいえば、R&D力とマーケットアクセスのかけ算によるアライアンス効果である（第4章のグローバル・インダストリー社の例を思い起こされたい）。

さらに次のようにも言える。ネミック・ラムダ設立は、資金の制約を解くためのアライアンス戦略であったのだが、それは同時に、斑目氏と旧ネミックを、一気にグローバル経営の世界に踊り出させたのだった。斑目氏は会社の51%をラムダ社に売ったようなものだが、売って手にしたものには、ファイナンス力だけでなく、グローバル経営という土俵でもあったのだ。そしてその土俵の上で、グローバル経営力DNAを確実に、急速に身につけていったのである（図11-4）。

グローバル経営力DNA

グローバル経営の皮切りが先に書いた、シンガポール工場の設立である。斑目氏は工場設立は急ぎたいが、ネミック・ラムダの当時の経営状況では資金が捻出できなかった。そこで、斑目氏はラムダ社が資金を提供していったん、ラムダ社の子会社として設立し、後にネミック・ラムダがそれを買収するというシナリオを案出し





た。つまりネミックがネミック・ラムダになったことにより、事業の成長を加速できたのだ。

しかも斑目氏たちは、ラムダ社が関与したことにより欧米流の経営力のエッセンスという副産物をも手にする。さらに東南アジアの優秀な人材を入手する。工場と子会社は、こうしてシンガポール、マレーシア、イスラエル、中国に次々に広がっていった。

ネミック・ラムダにとって海外拠点は単なる製造拠点でも販売拠点でもない。必ずR&Dセンターを設置している。これは斑目氏の高収益方程式が、マーケティングとR&Dでスタートしていることとも通じている。顧客、市場のニーズを的確につかみ、それを事業にいち早く活かすためなのである。また別の表現をすれば、斑目流の曼荼羅・球体経営という宇宙観からすれば、企業もネットワークになり、ネットワークのそれぞれの拠点からすればその拠点が中心で、本社を含めてネットワークは拠点を支える従たるものとなる。

海外拠点のうちイスラエル工場については、もともとはラムダ社の子会社であった。だが、ラムダ社の業容悪化等に伴い、ラムダ社としては撤退を考えざるを得なくなったことがある。ところが斑目氏の意識のなかには以前から、優秀な人材確保などの観点から、イスラエルへの進出があった。そこで、ほとんど即決でその工場を買い取ったものだった。

このように斑目氏とネミック・ラムダのグローバル経営力DNAの強化には、ファイナンス力DNAとかけ算で作用するグローバルでの人材確保という視点が常にある。

確保した人材のなかでもその筆頭は、シンガポールで採用した中国系マレーシア人ピーター・ヒー氏である。彼はマレーシア工科大学を主席で卒業した俊才であるが、シン

グローバル化を牽引していたのは、彼の好奇心と夢。 曼荼羅・球体経営は、国境を意識しないのだ

ガポールの経済開発庁（日本の経産省）に勤務していた。ネミック・ラムダのシンガポール進出を手伝う役割を担ったことで斑目氏との縁が繋がったのであるが、後に非常に高性能なPHシリーズ（PHはピーター・ヒーの頭文字）の開発の陣頭指揮を執ったほか、マレーシア工場の2カ月での垂直立ちあげを成功させた。

斑目氏は、ネミック・ラムダがますます中国を含め、東南アジアにグローバルな展開をしていかなければならないことを感じており、店頭公開して2年後の1993年、ピーター・ヒー氏を社長に任命した。その後、同社の東証二部上場、一部上場にもなって、ヒー氏は、日本で初の、東証一部上場企業の外国人代表取締役社長となる。斑目氏がピーター・ヒー氏を指名したのは、ゴーン氏が日産の代表となる6年前のことであった。

グローバルな世界になぜ乗り出すのか。これは斑目氏の夢であって理屈ではないという。小学生のとき将来国連で働きたいと言ったことがある。高野山大学院時代、インド仏跡調査隊の実現に命の灯を燃やした。会社設立後数年で、東京タワーにR&D部隊を置いたが、それは世界中のどこからでも、住所なしでも手紙が届くという感覚からだった。そして、日本の大手企業の傘下にはいることは断固拒絶しながら、海外グループ入りを決意して、逆にグローバルな経営資源へのアクセスを入手する。

斑目経営で、実際にグローバル経営力DNAを手にしていったのは、ファイナンス戦略と表裏一体の関係にあったが、本当の意味でグローバル化を牽引していたのは、彼の生来のグローバルへの好奇心と夢だった。曼荼羅・球体経営は、当然、国境を意識しないのだ。

ファイナンス力DNAの光と影

現実の経営というものは、本当に人の想定を上回るいろんな展開を示すものだと思う。あれほどキャッシュ不足に苦しんだネミック（日本電子メモリ）は、ファイナンス

の制約が外れたとたんに成長が加速したことをすでに述べた。そして急速に利益をたたき出す経営体になっていく。

ところがそのわずか10年後に親会社のラムダ社から、そのラムダ社自体を買い取ってくれないか、という打診がなされるにいった。ラムダ社ではもともとの技術者出身の経営者がリタイアして、財務出身の副社長が社長になっていた。そして主力事業の半導体関連装置分野に関して積極的なM&A戦略を展開し、それが失敗していたのだった。

ラムダ社の買収に必要な金額は440億円。ネ

ミック・ラムダの年商が当時約130億円、年間キャッシュフローは、高々数十億円の下の方、しかも事業の急成長のため、常にそれを上回る再投資が必要だった時代である。日本の事業規模に比べて買収金額はあまりに大きかった。



だが斑目氏が、事業買収に詳しい投資関係機関などに打診した結果、LBOスキームに対して資金提供する旨の提案を受け取る。これは買収先のラムダ社自体を担保として資金を調達する手法である。その金融機関は、斑目氏自らが米国母体のグローバル事業全体の経営を成しうると判断し期待したのだった。

彼は、しかし、悩んだ末に、最終的には買収を断念する。LBOで資金調達したあとには、買収の主目的である根幹事業以外の資産を早期に売却して借入金を減らすことが定石だが、米国での資産売却、事業売却等に余計な時間と意識投入が必要となる。つまり、ラムダ社の半導体関連装置の事業の当面の経営と再建または売却という責任が加わる。そのための有機的なグローバルなマネジメントチームをつくり上げないとならない。斑目氏自身が米国で直接経営にあたらないとなくなるとなるだろう。彼は、日本のネミック・ラムダの経営を優先すべきと判断したのだった。だが、後に、ラムダ社のマネージャークラスの米国人たちから、ミスター・マダラメが全社を買収すると思っていました、と言われ、自分が歓迎されていたことを知り、嬉しく思ったことがある。

最終的にラムダ社は、自社株をユニテックという企業グループに売却した。親会社の身売りは衝撃的ではあったが、ユニテックはメーカーであり、買収の最大の目的の一つが、経営が非常にうまくいっている日本のネミック・ラムダを入手することであり、その経営は従前どおり、斑目氏らネミック・ラムダの経営陣に任せる方針であるとの事前情報が入ってきており、実際そのとおりであった。以降、ネミック・ラムダはユニテックグループの根幹企業の一つとなる。

このラムダ社の経営悪化に関連してもう一つ重要なことがある。それはネミック・ラムダを株式上場に向けて動かしたことである。斑目氏は、会社の上場を意識したことがなかった。ただひたすら、自分の事業感覚での夢の実現と、つぶしてもらっちゃいかんよ、という田中角栄氏から授かった経営責任感覚で、事業をなんとかしようとして走ってきた。だが、ラムダ社の財務出身社長は、自社の経営再建のために、日本のネミック・ラムダ社を上場させることを考え、ネミック・ラムダと斑目に了承させた。

しかし、ラムダ社の経営は、ネミック・ラムダの上場まで持ちこたえられず、ユニテックグループ入りすることになった。ところがそのユニテックグループにとっても、ラムダ社の買収資金が重石になった。従って、ユニテックグループにとってもネミック・ラムダの日本での上場が重要案件となったのだ。

ネミック・ラムダの事業は、まさに斑目氏の方程式のとおり、マーケティング力・技術力DNAを中心に、営業力DNA、製造力DNAを備えた高収益体質となっていた。かくして、ネミック・ラムダは91年に店頭公開、95年に東証二部上場、96年に東証一部上場を駆け抜けることになる。



しかし、ネミック・ラムダが東証二部に上場してから一部上場するまでの1年間に、ユニテックグループ自体の株式が放出されてしまった。ユニテックの大株主企業が資金難に陥り、売却せざるを得なくなったのだ。このときも、ユニテックの株をネミック・ラムダが買わないか、打診がなされた。だが、斑目氏は東証一部上場の準備の真っ只中であり、上場手続き上のルールにより上場が完了するまでは買取には動けなかった。

上場プロセスを止めるなら、ただちに別の資金調達の手を講じて（個人または日本の大手企業、または投資銀行、またはプライベートエクイティ）、LBO、TOBをかけることはできる。このときも斑目氏は悩んだが、再び最終的に日本のネミック・ラムダ（および海外の子会社群）の経営を優先して、買取を断念する。これで斑目氏は、資金の制約とグローバルマネジメント人材の制約から、米国発祥の企業グループ全体を買取するきっかけを2度見送ったことになる。

だがこの件は、残念な気持ちどころでは終わらない結果となる。新たに親会社となった企業グループの基本的な経営力DNAは、投資感覚だったのである。

考えてみると、ネミック・ラムダの親会社の2度にわたる身売りも、ネミック・ラムダの株式上場も、ファイナンス力DNAを主体とする経営者などから来ている。そして、ファイナンス力DNAだけでは事業は好転せず、次の問題に移っていつているのだ。この点は重要である。事業経営をしていて、ファイナンス・M&Aという次元は無視できない。常套手段のように扱えないとならない。しかしファイナンス・M&Aという次元がいくら得意でも、事業経営力DNAが弱ければ、経営は続けられないのだ。

新たにネミック・ラムダの親会社となった企業は英国籍のシービーというが、ラムダ社やユニテック社がネミック・ラムダの事業の内容のマネジメントパートナーとなったのとは異なり、ファイナンス的な戦略、M&Aを中心として企業価値をあげていく戦略に基軸をおいた。

業界関係者のなかには、ネミック・ラムダをM&Aの道具として活用し、ルール違反ではあるが本来はまだ上場できない企業を買取させる、いわゆる裏口上場によって、トータルの企業価値を高めていくことを追求することがシービーの戦略だったと考えている者がいる。そして事業そのものの経営よりも、そのようなM&Aに関心が厚い経営層

にとっては事業の経営力はさておき、意のままに操れる経営者が必要となる。かくして斑目氏をリタイヤに追い込んだ。

シービーによる経営は、ネミック・ラムダの事業経営に価値をもたらすことがなく、企業価値を毀損させた。斑目氏なきあとの企業体の経営が赤字状態に陥った。さらに斑目氏をリタイヤに追い込んだそのシービー自体が資金難に陥った。かくして斑目氏は3



無一物中無尽蔵。いつでも必要なことを立ちあげることができる

度目の買収提案を受けることになる。日本のメインバンクと連携して、大手証券会社が相談した結果、斑目氏が経営を引き受けてくれるならLBO資金は即座に集められるので、経営再建に乗り出して欲しいという依頼があったのだ。

私は金融機関からの提案の場に斑目氏の友人兼アドバイザーとして同席した。ある証券会社のトップは、詳細な事業計画書とキャッシュフロー計算書とともに、現在の事業価値の1.5倍なら何百億円でTOBを成立させられる、と概算結果を伝え、斑目氏に代表取締役への就任を依頼した。だが、斑目氏が会社を離れて何年間も経っている。事業の実態的な価値は株価に反映される以上に毀損されている可能性が高いと私は思った。私は名経営者に晩節を汚して欲しくはなかった。「他に買う企業も経営者もいないのではないのでしょうか。金額が逆に今の事業価値の0.7倍なら考えてもいいかもしれないのではないのでしょうか」と私は無茶かつ失礼なことを言った。

斑目氏の周りには、ネミック・ラムダの旧経営陣などLBOが発動されれば参画する人材が揃いつつあった。彼は暗に私に手伝ってくれ、と言っていた。私もLBOを発動する場合には全力で手伝うつもりだった。だが私は斑目氏が高額でLBOした場合に予想される対株主責任を気にした。私は彼の株主や社会への責任感が強いことを知っていた。

斑目氏は、縁を大切にすることからか人から頼まれると説得されてしまうことがあると、かねがね私は思っていた。地方財界から新興航空会社の経営者就任を要請されたこともある。だが私は、業界構造、企業の収益構造的に「経営が成り立ちませんよ」と就任を断るよう助言したことがある。私はいつの間にか、とりあえずノーという女房役になっていた。いま思うと、現実に経営がどの程度毀損しているのか、今後の経営戦略をどうするのか、直ちに3週間で見極めるプロセスに入らなかったのが不思議だ。

しかし斑目氏はこれで大規模な買収を3度見送った。それから数年して、ネミック・ラムダはTDKの傘下でTDKラムダとして再出発した。私はこの本を書きながら、私は彼の凄まじい創業経営人生を本当のところではまだ理解できていなかったことに気づいた。

斑目氏は人生で何もないところからスタートして、計算できる世界を超えて、文字どおり無一物中無尽蔵の世界を生きてきていた。だが私はあのとき、まだ計算できる世界の尺度でのみ判断していたかもしれない。詫びる気持ちが湧き上がる。「今から考えると、あのLBOはやっておいてよかったのではないかと思います、すみませんでした」と、斑目氏に詫びた。いや、あれはあれでよかった、すべて良かった



のだ、と彼は答えた。無一物中無尽蔵の世界では、いつからでも今からでも必要なことを立ちあげることができる、ということらしい。

夢と勇気と無謀と無一物中無尽蔵

斑目氏は、ヒト、モノ、カネのないところから企業を創業して、不断の先行投資が必要な事業分野でグローバルな経営体となった企業をつくり上げた。その根底には、斑目氏が、具体的、現実的なレベルで、事業のメカニズムを把握し解明し問題解決する力に秀でており、QCやさまざまな研修を通してそのような力を組織に埋め込んだことがある。さらに問題の解決に際して解決策の次元がクリエイティブであったことも、典型的にはファイナンスの壁の打破の歴史を見ればわかる。

「自分でも夢を持っていたのですが、斑目さんの言葉で語られると、本当に実現しそうな気がしました」

事業の立ちあげ、拡大には、足りないものの連続であった。そのような状態で資金調達を何度も可能にしてきたことはすでに述べた。だがカネ以上に、拡大成長を支える人材力が常にボトルネックとなる。しかし人を引きつけつづけた求心力は、斑目氏の強烈な夢の力だったのではないか。また氏は、夢の力と事業をなんとかしてやるという責任感覚で、必要な経営力DNAを開発していったのではなかっただろうか。「自分でも夢を持っていたのですが、斑目さんの言葉で語られると、本当に実現しそうな気がしました」。これは給与が半分や四分の一になりながら、創業間もない日本電子メモリに入社した技術者の若者のコメントである。同様に、夢に共鳴して、NASA技術を理解する嶋村氏や、グローバル経営を志しはじめたピーター・ヒー氏が参画した。

斑目氏の経営を見ていると、勇気と無謀さの境がわからなくなる感覚を覚えることがある。かつて彼の部下だったマーケティング・営業の女性幹部は、私が「勇気」について質問したときにこう語った。

「私が思う『勇気』とは、初心で持つ「気」の高まりです。初心を忘れず人や物事に対処すると謙虚になれます。そうすれば、常に物事には先がある、いま自分が知っていることにさらなる奥がある、自分が体得したと思うレベルより、もっと高いレベルがあると知ります。そうして無謀と思われることも可能にした人を、私は見習っています」



無から有が生まれるような無一物中無尽蔵ということは、私たちの夢の描き方と現実の経営力のかげ算から、この世の中で確かに生じているのだ。そしてフロンティアの突破を志すことも経営力のDNA拡大も、夢と経営意思が先にありきで、それによって可能となるのである。

次章では引き続き、人と組織が動きはじめるダイナミズムの事例研究をしていこう。やはり未来創造には、事業の現場・現実を解明し新次元戦略を描く思考力だけでなく、人の胸の中にある夢の共鳴や経営意思の形成が深く関わっていることがわかる。無一物というが、胸の中には無尽蔵のエネルギーがあるかのようなのである。

