

企業の企画担当者にとっての新規事業のシミュレーション・モデル

◆ 企業の企画担当者にとっての悩みとは？

何が企業の企画担当者にとっての悩みかということを考えると、まず大きくは、「企画」そのものの内容に関わる悩みと、その企画内容の「説明」に関わる悩みの2つに分けられるのではないかと思う。

「企画」の内容についての悩みは、たとえば——事業領域の定義は明らかになっているか、事業動態はしっかりとつかめているか、戦略策定上の基本的な要件は押さえられているか、戦略目標と基本方針が簡潔に示されているか、事業計画は自信を持ってたてられているか、全体を通しての論理は一貫しているか、論理の組み立ては明瞭か——などが挙げられるだろう。

また、企画内容を経営上層部へ「説明」するにおける悩みは、たとえば——お客様の使用現場、購買現場、営業現場、生産現場、物流現場、開発現場などの現場実態がしっかりと捉えられた上で前提として理解し表現できているか、戦略目標達成への強い意志が示されているか、これの達成に向けての道筋が綿密に組み立てられているか——などが挙げられるだろう。

本稿では、こうした一般論を踏まえたうえで、やや実務レベルの個別的な課題に焦点をあててみたい。上に挙げた経営レベルの課題と比較すると、一見して矮小なレベルの課題という感じもしないでもないが、その実、企業内の企画活動において大きな問題になりがちな課題を、今回は選択してみたいと思う。

すなわち、タイトルにあるように、新規事業を始めるにあたっての事業シミュレーション・モデルの組み立て方というテーマについて論じてみたいと思う。

◆ 巷に存在するソフトウェアやエクセル・フォーマットは期待に沿うものか？

まず、本論に入る前に確認しておきたいこととして、巷には様々のソフトウェアやエクセル・フォーマットが存在しており、定型にしたがって数値を入力していけば、十分に管理会計上の要件を満たしてくれるものが多いのではないかと思う。問題は、これらは、企画担当者のニーズに沿うものなのかどうか、ということであろう。

基本的には、管理会計上の要求を満たす、という目的においては、こうした巷に存在する多くの雛形のうち、自社や担当者自身にとって最も適したものを選択(またはこれらを参考に自身で適切なものを作成)すれば良いと思われる。

しかし問題は、こうした管理会計上のニーズではなく、これより前段の(ハイレベルの)戦略企画上のニーズに合うような機能が、こうした巷のソフトウェアやエクセル・フォーマットにあるのかどうかということではないだろうか。

◆ 販売予測という機能に注目してみる

戦略企画上の要件を満たすに至らないまでも、少なくとも(形式的に)事業計画を立てようとするならば、販売予測を必要とする。

巷のソフトウェアやエクセル・フォーマットが、この販売予測の機能を有する場合、恐らく、過去の実績や類似品の実績を基礎として、何らかの関数を適用して予測するやり方が多いのではないかと思う。

これより少し複雑なものになれば、関数をいくつかのパラメーターに分解して、精度を高めようと努力されていることだろう。たとえば、商品単価、販売数量、客単価、席数、回転数、販売点数、店内シェア、販売店売上、坪売上、売場面積、営業マン売上、営業マン数、薬価、処方日数、処方量、患者数、価格弾力性、店頭・流通在庫数、併売率、天気、気温、曜日、金利、年齢・世代、職業、趣味、距離・・・など、挙げればキリが無いだろう。

しかし、このようにパラメーターを増やせば増やすほど重回帰分析の負担が大きくなり、データ収集、入力・データ連携、ロジックや結果の検証、明瞭・簡潔な説明、市場に変化があった場合の対応などが困難になっていくだろう。

管理項目を増やして複雑にすることは、管理という目的から離れて、精度向上ということを目指すことになってしまうことになる。ところが、データの収集・入力・連携や市場変化への対応に不備や遅れを見せれば、その精度向上という目的すら達成することが難しくなる。さらに、こうした複雑な計算ロジックをシステム化することで多大な投資やランニング・コストを発生させてしまうことは、誤謬に誤謬を重ねているようなものであって目も当てられない。

◆ 販売(売上)予測から販売(売上)目標設定へ

したがって、販売予測においては、人間の意志表現(目標設定)を誘発し、実績を受けて効果的・効率的な管理ができるだけのシンプルさと割り切りが必要とされるようになる。いや、私たちは、ここで販売予測(売上予測)ではなく、販売目標設定(売上目標設定)と言い換えるべきであろう。

売上目標は、市場規模×目標シェアで算定される。したがって、企業としての意志は目標シェアに顕著に表現され、開発や生産ライン、販売網構築などへの投資規模と合わせて、その意気込みが問われるものとなるだろう。

一方、市場規模についても、価格×販売数量であり、企業がどのようにターゲット・プライスを定め、どのような市場セグメントを定めるかによって大きく数値が変わるものとなるため、同じく企業としての意志が表現されたものとなる。

売上は予測するものではなく、売上は目標設定されるもの(企業は実売上をして目標値を超えさせようと努力するもの)でなければならない。仮に売上予測と同じように、売上目標の「精度」なる概念が仮にあるとすれば、それは(開発・生産・物流・販売などの機能によって構成された)企業の意志と努力によって高められる、ということになる。

さらに、売上目標が設定されれば、同じく原価目標(ターゲット・コスト)と利益目標(目標価格－目標原価)、投資回収期間目標(投資額目標÷毎年のキャッシュフロー目標)を設定することで経営層や投資家、銀行の求めに応じていくことになる。

次章より、一つの簡単な例を挙げて、以下の各項目を見ていきたいと思う。

- 1 ターゲット市場の設定
- 2 ターゲット・プライス(目標価格)の設定
- 3 ターゲット・シェア(市場シェア)の設定
- 4 ターゲット・コスト(目標原価)の設定
- 5 ターゲット投資回収期間の設定
- 6 購買動機分析からのマーケティング戦略視点

◆ 新規事業モデルの例 ー①ターゲット市場の設定

さて、ここで、仮にということで、新規事業領域の一つとして「家庭用核融合システム」というものを考えてみたい。いま、私たちは家庭用核融合システムの試作品を完成させたという前提に立ちたい。基本技術に関する特許は公開済みであり、製造技術はブラック・ボックス化する。

この商品は、家庭用という前提にし、当初の市場規模は家庭の電力料金支払いを上限と考えたい。その場合、市場が成熟期として安定したときには最大で年間 4.6 兆円程度(*)という十分に魅力的な規模となるだろうと考えられる。

(*) 世帯あたりの電気代 8,024 円/月(統計局・家計調査 2009 年度)×12 ヶ月×48,013 千世帯(統計局・総合統計データ月報 2009 年)

各世帯(顧客)のセグメント(特性に従った分類)は、市場調査やテスト・マーケティングによって以下の図のように構成されていると考えたい。(図中の数値は、世帯(4801 万世帯)の構成比率を示すものである。ただし、数値自体は仮設定のものであり、実データが存在するとしても、それとは無関係である。)

こうした顧客セグメントにおける第 1 優先ターゲットは、斬新な技術を活用した新製品を早い段階で採用する傾向があり、かつそれを様々の場で情報発信したり、他人に勧めたりする傾向のあるセグメントに定める。第 2 優先ターゲットは第 1 優先ターゲットとの間のキャズム(製品購入に対する心理格差)が存在し、購買動機が異なる。これを埋めるべく、これ(第 1 優先ターゲットが消化したものを)を橋渡し(媒介する)という視点におけるプロモーション政策の設計が必要になる。これについては、のちほど⑥において述べていきたいと思う。

(図1)

他人への影響度 (波及効果＝ キャズム越えのための ターゲティング視点)	新商品購入に対する態度 (技術採択ステージによるターゲティングの視点)		
	エコや環境に関わる新 製品(*3)に興味を持 ち、早い段階で積極的 に採用する世帯	エコや環境に関わる新 製品(*3)を他人が使っ ているのを見てから判 断する世帯	エコや環境に関わる新 製品(*3)が普及し一般 的になってから採用す る世帯
リアル社会(*1)またはネット 社会(*2)で積極的かつ主 体的に自らの趣味や生活情報 を発信する世帯	2.5% 第1優先ターゲット	5.4% 第2優先ターゲット	7.9%
自ら主体的に発信すること はないが、他人の経験を評 価したり親しい人に伝達し たりする世帯	8.1%	17.5%	25.6%
自ら積極的に発信すること はないが、親しい他人の経 験に興味を持ち、その影響 を受けることもある世帯	5.2%	11.2%	16.5%

(*1) 近所付き合いやPTAなどの共同体活動

(*2) ソーシャルネットワークやブログなど

(*3) エコ家電やハイブリッドカー、オール電化住宅など

◆ 新規事業モデルの例 -②ターゲット・プライス(目標価格)の設定

家庭用核融合システムの諸条件については以下のように仮設定した。実際は、世帯の電力消費規模や消費傾向、供給エネルギーの構成方針によって大きさ(求められる出力)が異なってくるので、複数の製品タイプを設けたり、標準サイズのを連装したりする。ただし、今回はシミュレーション・モデルが複雑化することを避け、以下のような平均世帯モデルで単純化して考えてみたい。

(図2)

項目	数値	単位	備考
保証使用年数	10	年	目標値
使用年数平均	15	年	目標値
使用年数標準偏差	2.5	年	目標値
定格電気出力	1	KW	目標値
メンテナンス価格	38,407	円/年	目標値、11.09円/kwhに設定
製品価格	578,811	円/台	目標値、保証使用年数×(電気代－メンテナンス価格)

事業化するにおいては、製品販売収入とメンテナンス収入をどのようなバランスで構成するか、ということも問題になる。

ここでは上記のように消費者の初期負担や事業収入変動の安定性も考え、同時にランニング・フィーの負担感が大きくなり過ぎない程度に後者を大きくした。メンテナンスは点検、燃料交換や部品交換であるが、これを上記の定額料金内で行うものとする。

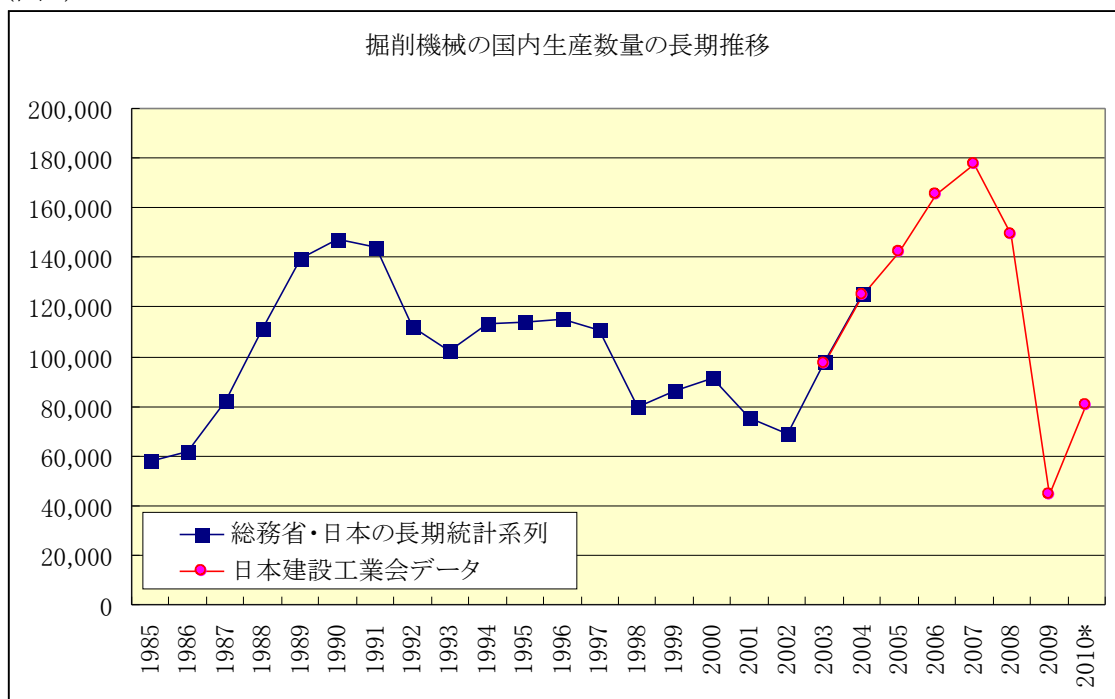
なお、製品に適用される技術が低温・固体核融合であるとする、一般家庭向け製品のメンテナンスは「数年に一度、重水素ガスボンベ(数千円)とPdカートリッジ(数千円)取替え」(*1)で済むとも言われている。一方、高速点火レーザー核融合技術の場合は、燃料費 0.19 円/kwh、運転補修費 10.90 円/kwh の計 11.09 円/kwh になると試算されている(*2)。ここでは、後者を上限と考えて参考値として採用した(*3)。

使用年数について、平均 15 年で標準偏差を 2.5 年としているのは、使用環境の違いもあるであろうし長期間の定格出力を保証しきれないということもあるが、モデル・チェンジや家のリフォーム、オール電化工事、引越しなどによる買い替えを期待し、世帯によって時期がばらつくという想定によるものである。

今回の事例では長期の売上目標を設定するわけではないので、この設定数値(使用年数とそのばらつき)は結果に影響しない。しかし、一般に製品の市場への普及速度が速い場合、買い替えの波が来る前に成熟期を越えて衰退期が訪れてしまう可能性が高い。この場合、生産性が著しく低下してコスト増になるため、新たなる市場開拓を準備しておかなければならない。(以下に参考として、掘削機械の事例(実績)をグラフで示す。経済動向に大きく影響を受けている(特に近年は海外市場の影響を大きく受けているように見える)が概ね 5 年程度の売上サイクルが見られる。ちなみにパワーショベルの耐用年数は 5 年(08 年度以降は 6 年)である。)

すなわち、(今回の場合であれば、変動によるダメージを回避するために、)家庭用市場以外の事業用市場や、輸出などによる海外市場の開拓が合わせて講じられなければならない。

(図3)



* 2010年については10月まで

◆ 新規事業モデルの例 ー③ターゲット・シェア(市場シェア)の設定

次に、販売開始目標年、普及率達成目標、ターゲット・シェア、投資規模については以下のよう
に設定した。

(図4)

項目	数値	単位	備考
販売開始目標年	2015	年	目標値
普及率50%の 達成目標年	9	年目	カラーテレビの本格普及開始(1964年) から普及率50%達成時までの期間を 参考*にして、目標値とする。 *内閣府・消費動向調査(2010.3)
最大累積販売台数	48,013	千台	世帯数、世帯普及率100%の場合
ターゲット・シェア	40	%	目標値
土地・工場建設	363,179	百万円	予想最大製品売上の27.9%に設定**

**）ここでは便宜的に、中小企業実態基本調査・平成21年確報(平成20年度決算実績)の「電気機械器具製造業」
の数値を参考値として用いた。具体的には、事業を行うのに必要な建物・構築物・建物附属設備、機械装置、運搬
具、工具・器具・備品、土地など(工場建設・生産ライン構築・販売拠点設立など)にかかった投資額(有形固定資
産額)の売上高に対する比率(27.9%)を用いた。この額を5年に分けて投資すると考えた。

ターゲット・シェアは意志が強く反映される対象であるが、この40%という水準はランチェスターの法則を応用したクープマンのモデルでは「相対的安定シェア」と呼ばれており、一般的にも
シェア目標として使われることが多い。

このクープマンのモデルにおける方程式の解では、概ね75%が独占的市場シェア、25%が
市場影響シェアとして導かれている。これらは3倍の関係になっており、したがって「籠城戦に
対抗するには3倍の戦力が必要」という一般法則が当てはまっており、籠城戦を行う防御側と
攻撃側が均衡できる水準であると考えられる。そして、この3倍という格差は「射程距離」とも呼
ばれている。

さらに、この射程距離の概念にランチェスターの第2法則(総合戦・広域戦・確率戦)を重ね合
わせるならば、 $\sqrt{3}=1.73$ という格差が射程距離となる。したがって上記の相対的安定シェア
40%は、 $100\% \div (1 + 1.73) \times 1.73 = 37\%$ または $25\% \times \sqrt{3} = 43\%$ という簡易的な計算で求め
た場合と比較してそれほど大きくはズレてこない。

ただし、ここで強調しなければならないことは、これは単なる数字遊びや、ただ「40%を獲得す
ればよい」という“量”だけの問題ではない、ということである。40%という数字に意味があるの
は無く、「安定」シェアであることに意味がある。すなわち「競合に対する参入障壁を意識的に
構築する」という視点が抜け落ちてはならないのである。

具体的には、上述の「①ターゲット市場の設定」で示したように、顧客構造とは顧客セグメン
ト間の質的な区別を意味しており、ただ闇雲に“量”を狙うことで販売・プロモーションをかけた
としても、戦略に勝る競合に「逆転」されることも十分に起りうるのである。一般にはオピニオン・リ
ーダーといわれるセグメントを集中的に攻略しなければ、安定シェアの基礎となる安定した顧
客基盤を構成することは出来ない。下手な大企業が相手ならば少数精鋭で十分に勝てるのは、

これが理由である。

◆ 新規事業モデルの例 -④ターゲット・コスト(目標原価)の設定

次に、家庭用核融合システムの原価構造は以下のように設定した。低温・固体核融合技術の一般家庭向け製品は「総重量:数kg、高さ:数十センチ」程度の大きさ(*1)、レーザー核融合技術の小型化ではテニスコート・サイズ(*3)になると言われており、前者であれば家電店などでの販売、後者であれば区分所有権化するなどして新築住宅とセット販売するなどの方法が考えられる。ここでは前者の想定をモデルにした。

(図5)

項目	数値	単位	備考
(製品)			
家電店の仕入値	75.3%	×小売価格	上場家電店上位5社実績より
—5年後の目標	95.0%	×小売価格	目標値
製造原価	80.9%	×工場卸価格	目標値、初年度
販管費	17.0%	×工場卸価格	目標値、初年度
営業利益	2.1%	×工場卸価格	目標値、初年度
営業キャッシュフロー	3.4%	×工場卸価格	目標値、初年度
営業キャッシュフロー	23.1%	×工場卸価格	目標値、5年後
(メンテナンス)			
製造原価	50.1%	×メンテナンス価格	目標値
販管費	17.0%	×メンテナンス価格	目標値
営業利益	32.9%	×メンテナンス価格	目標値
営業キャッシュフロー	33.9%	×メンテナンス価格	目標値

家電店による仕入値は上場家電店上位5社の実績から設定した。

(図6)

(百万円, 09年度)	ヤマダ電機		エディオン		ケース ホールディングス		ビックカメラ		コジマ		合計	
売上	2,016,140	100.0%	820,030	100.0%	648,628	100.0%	608,274	100.0%	438,255	100.0%	4,531,327	100.0%
売上原価	1,504,418	74.6%	625,228	76.2%	505,613	78.0%	457,862	75.3%	343,865	78.5%	3,436,986	75.8%
販管費	424,417	21.1%	184,291	22.5%	121,118	18.7%	135,648	22.3%	88,055	20.1%	953,529	21.0%
営業利益	87,305	4.3%	10,511	1.3%	21,897	3.4%	14,764	2.4%	6,335	1.4%	140,812	3.1%
仕入割引	9,127	0.5%	6,479	0.8%	6,043	0.9%					21,649	0.5%
販促協賛金									1,253	0.3%	1,253	0.0%
売上原価－ 仕入割引・ 販促協賛金	1,495,291	74.2%	618,749	75.5%	499,570	77.0%	457,862	75.3%	342,612	78.2%	3,414,084	75.3%

先ほど設定した製品価格は小売価格であり、したがって $100\% - 75.3\% = 24.7\%$ が家電店の取り分となる。原価構造上、馬鹿にならない大きさを占めるため、将来的にはブランドの成熟にあわせて直販(付加価値要素の取り込み)も進め、かつ同時に(交渉によって)家電店による仕入の値上げを図る。

(なお、工場卸価格における製造原価、販管費、営業利益の比率については、ここでは中小企業実態基本調査・平成21年確報(平成20年度決算実績)の「電気機械器具製造業」の数値を参考値として用いた。営業キャッシュフローは営業利益に製造原価と販管費中の減価償却費を加えることで便宜的に求めた。材料、工程、作業工数、生産設備などの設計情報から正確な目標原価計算を行うのがベストだが、例えば基礎研究段階であるなどで、そのレベルに至らない場合は適切な指標を適宜用いる。)

一般には、累積生産量による経験曲線効果や、生産量増加による量産効果を組み込んだ高度なシミュレーションが必要になる場合もあるが、ここでは簡潔さを重視し、これらの関数は組み込んでいない。むしろ、重要なことは顧客が現在の電力料金支払いを続けていくよりもメリットを感じていただけるような、ターゲット・プライス(製品価格とメンテナンス・フィー)を設定し、さらに事業として成立することが可能な(利益を創出できる)ターゲット・コストを設定するということである。

*1) 「世界のエネルギー問題を解決する <固体核融合 ソリッド・フュージョン> を我々日本人の手で世に出そう！」(大阪大学名誉教授・荒田吉明先生の固体核融合(Solid Fusion)技術をリチャード・コミズ独立党が分かり易く説明したもの)

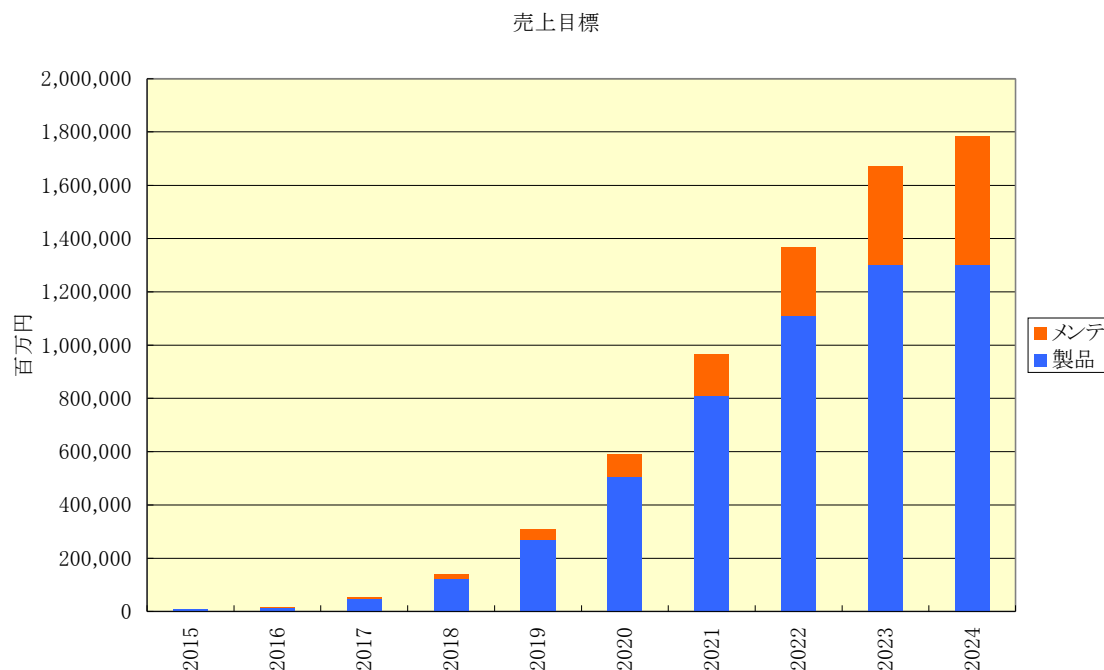
*2) ただし 1385MWth の大きなサイズのもの。・・・「固体壁を有する高速点火レーザー核融合炉の設計検討」(東京大学高温プラズマ研究センター、平成 20 年 1 月 24 日核融合科学研究所双方向型共同研究成果報告会)より

*3) ただしレーザー核融合の場合は小型化してもテニスコート・サイズであると言われており、この場合は設備を複数家庭や地域で共有する形になるだろう。・・・「高強度レーザーが拓く新しい世界」(明星大学理工学部電気工学科・谷本充司教授)より「本格的研究はこれからの段階にあります。レーザーとプラズマを組み合わせた加速方式では原理的には現在の加速器の千倍の加速勾配、言い換えると規模を千分の一程度にまで小型化できる可能性があります。もしこれが実現すれば、山手線を一周するような規模の加速器がテニスコートにおさまる時代が将来到来するかもしれません。」

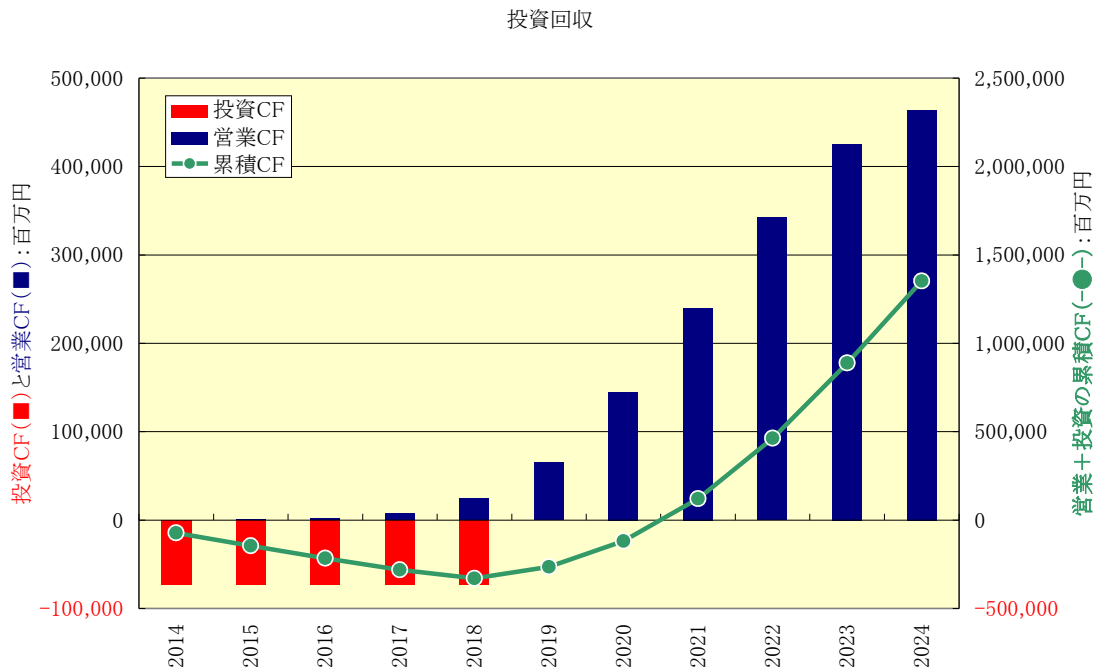
◆ 新規事業モデルの例 - ⑤ターゲット投資回収期間の設定

上記のような前提条件を定めて、年次ごとの売上とキャッシュフローを計算すると、以下のようになる。あくまで、現在は存在していない製品(家庭用核融合システム)について様々な仮説・仮設定を行ったうえでのシミュレーションであるので、結果についての言及は特に行う必要は無いだろう。

(図7)



(図8)



重要なことは、事業開始時期はいつか、どれほどの収益規模の事業に成長させることができるのか、どれだけの投資が必要なのか、どれだけの期間で投資回収が可能なのか、ということが経営層や銀行、ベンチャー・キャピタルなどに説明できることであろう。

しかしながら、これらにも増して重要なことは、先に述べたように事業成立性が説明できるかどうかということであり、すなわち、市場構造・顧客構造はどうなっているか、顧客の購買動機はどのような構造か、顧客の購買動機をどのように刺激して製品を購入いただくのか、ということが(現実性をもって)押さえられているかどうかということにある。

◆ 新規事業モデルの例 ー⑥購買動機分析からのマーケティング戦略視点

販売目標の達成を可能ならしめる要諦は、顧客(特に第1優先ターゲット)の購買の動機が理解できていることであり、その上でこれらの動機を、製品そのものの魅力、メディアや販売員の説明によって刺激することにある。その最も重要とも言うべき顧客の購買動機を、ここでは以下のように仮説づける。番号は重要度の順位を意味する。

- 1 安全性
- 2 品質(性能のばらつきや故障リスク)
- 3 価格(初期費用・ランニング・コスト、値引き率、ローン返済期間・金利)
- 4 使用保証年数・使用可能年数(耐久性)
- 5 電気出力・電力料金の削減効果(金銭メリット)
- 6 使用方法の簡便さ
- 7 メンテナンス性・メンテナンスフリーであること
- 8 デザイン

9 メーカーへの信頼性

このなかで、特に①・②・④と⑧の相関性は高いと考えられる。技術特性や製品特性によっては、名も無いメーカーが販売するのは至難の業となる可能性もあり、その場合は、ライセンスやOEM供給という形で事業の付加価値を削り取られるような形態でしか成立させられない可能性もある。当初、直販チャンネルが弱い段階において、家電店の販売網に依存するということは、有名店の看板と販売員の説明に対する顧客の信頼を期待するという側面がある。

総括して言うならば、ブランドの形成ということが鍵となり、①～⑨の要素を地道に、(ご購入後の顧客にもメンテナンス・サービスを通して、)しっかりと伝達し、信頼を勝ち取った顧客がまた他の顧客にお勧め頂く、というような信頼の連鎖を作り上げる(波及効果のメカニズムを働かせる)ことで、独自のブランドを築いていかなければならない。

ここ(購買動機)の分析がしっかりと出来ていれば、マーケティングの4P(製品・価格・チャンネル・プロモーション)政策の方向性は自ずと出来上がってくるはずである。そうなれば4P政策の中身は社内の討議で面白いようにスムーズに出来上がっていくだろう。そして、この4P政策に従って事業を展開し、ブランドの構築と浸透が進めば、直販チャンネルの成長が可能になるが、同時に家電店における店内シェアの拡大や仕入価格の交渉が容易になり、販売量と利益率の向上が進められることになる。すなわち「ブランドの価値向上は収益の向上」として、しっかりと経営数値に跳ね返ってくるダイナミクスを感じ取ることが出来るだろう。

◆ 最後に 一事業モデル構築にあたっての支柱として

世の中では、人間における最高の価値が、カネや経済などの限定的かつ即物的なものに置かれていることが多い。

金儲けや経済性ということが大事であることは、それが経済活動上のモチベーションを構成する一要素であるし、生活や事業を存続させるために必要不可欠であることから言うまでもないことである。しかし、だからといって、人間における最高の価値を、カネや経済においてしまう、という考え方に囚われてしまうと、人間の“生きる”という根本的なモチベーションを傷つけてしまう可能性がある。

だから、企業は、経済学上は「経済主体」であるが、むしろ(もっと大きな視点において)「経世済民の一主体」であるという大前提を置いてからでないと、生きるというレベルの真剣さが生じてこない。経世済民という価値は、経済活動の目的を示したもののようでもあり、実践における“善”という価値基準に近いものであるように思われるのである。

たとえば、今回のシミュレーション・モデルの題材とした核融合装置事業ならば、それを事業戦略として組み立てるのであれば、社会的意義ということを議論から外してはならない。「社会的意義一事業目的一戦略目標」という構造が押さえられていない限り、企業という組織に属する、または間接的に関わる数々の人格を制御することは不可能である。

今の時代、これを奇麗事であると晒う(わらう)ことが、ますます難しくなっているのではない。いま国際社会が、最近の中国の一連の行動に対して商業主義的・覇権主義的・帝国主義的であるという非難を加えていることから分かるように、国家に対して社会規範的な理念的な

ものを求めるようになっている。金融経済のダイナミズムが突出したパワーセンター（帝国主義）を成立させることを、道徳によって規制しようという動きが避けられなくなっている。

企業のような集団、共同体や個人についても同じことが求められるようになっていくだろう。そもそも、業績やボーナスは重要だが、それは集団や個人にとっての主要なる問題という意味においてであり、根本的な問題ではない。社会の発展に応じ、個人（民度）の成長がすすんでいくことによって、こうした即物的なものだけでは、組織の構成員の魂を根本から揺さぶることが出来なくなっていくだろう。

核融合装置普及の社会的意義とは、偏在する資源・エネルギーということから生じる世界的構造問題を解決し、完全なる自給自足と自立に近づけるべく、すなわち世界平和に至る歩みを一歩でも進めるということであり、企業が世界的な経世済民の一主体として歴史上の一里塚を築くということにある。事業モデル、事業構想にこうした理念が冠されることにより、画竜点睛が成立させられる（しっかりとした支柱がたてられる）のである。

（おわり）