



慶應義塾大学ビジネススクール

ピクセラ(株)

異常気象によって二日間続いた雨がやみ、カリフォルニア・ブルーの透明な空が広がる1999年10月のある日、井手祐二氏は急いでビジネス・プランをまとめる必要に迫られていた。

井手氏は日本の大手家電メーカーに15年間勤め、そのうち最後の6年間はシリコンバレーのサンノゼ市にある現地法人に出向して、主としてデジタルカメラの技術開発にかかわってきた。三ヶ月ほど前に、自分がそれまで暖めてきた製品開発プランを東京本社に提出した。しかし本社はゴー・サインを出してくれなかった。その連絡を受け取った時、井手氏はシリコンバレーで自らベンチャーを起こす決意をしたのである。

企画した製品は、パソコンや携帯電話などの携帯端末で画像を取り込むのに使われる、非常に安価なカメラ部品だった。画像処理の問題をほとんどソフトで解決できる見込みがあったので、カメラ部品は非常に安く製造できると考えられた。ただし高品質かつ廉価なカメラの部分は、日本企業でなければ製造できないと考えられた。そのアーキテクチャーのコンセプトはほぼ出来上がっており、特許申請も終えたばかりだった。ただしソフト開発はまだ完了していなかった。ソフト開発の技術者に関しては、シリコンバレーが質量ともに日本を圧倒していた。

井手氏は日本のモノ作りとシリコンバレーのソフト技術という、日米双方の長所を組み合わせて事業化できるのは、自分の強みだと考えていた。

井手氏はまた、シリコンバレーのエンジェルやベンチャー・キャピタルに豊富な人脈をもっていた。したがってシードマネーの提供を申し出てくれる人は多かった。とはいえ、キチンとしたビジネスプランとファンド調達計画を構成しなければならなかった。エンジェルやベンチャー・キャピタリストたちは技術やマーケティングに経験豊かな人たちであり、彼らの厳しい選別眼に耐えられるものでなければならず、期待も高いのである。

井手氏は創業日(1月1日)後、一年間の事業計画(2000年1月～12月)を特にじっくりと練った。ここがキチンと描ければ、事業の方向性が固まると考えられた。後はそれを延長して5ヵ年計画にまとめればいいのである。

井手氏は創業後一年までの事業内容について、次のような詳細な予測を立てた。

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール・山根 節がクラス討議のために作成した。

(2000年7月)

＜資金の動き：創業前＞

- (1) まず井手氏が資本金 300,000 ドル（1 株 10 セント、発行済み株式数 3,000,000 株）の新会社・ピクセラ(株)を設立する。
- (2) シード・マネーを提供してくれる 10 人のエンジェルが総額 2,000,000 ドルの増資に応じる（1 株 1 ドル、2,000,000 株）
- (3) 会社設立のための創業費（登記費用や弁護士報酬の総額。法律上は 5 年以内で償却可能）は 20,000 ドルで、会社設立後、費用化する予定である。
- (4) 井手氏が申請した特許権をピクセラが 300,000 ドルで買い取る。特許権は 10 年間で均等償却する方針である。
- (5) ソフト開発はすでにスタートしていた。会社が創業するまでに投じられるソフト開発費 500,000 ドルは会社設立と同時に、ピクセラが支払い引き継ぐ。
- (6) ソフト開発に使われているコンピュータなどの什器備品類は、やはり会社設立と同時にピクセラが買い取り引き継ぐ。その総額は 600,000 ドルであり、これらは 5 年で定額法（残存価額 10%）によって償却するつもりである。

＜資金の動き：創業後一年間＞

- (1) ソフト開発は 2000 年 6 月末に終わる予定である。ソフト開発費は 2000 年度にさらに 1,600,000 ドルかかる（したがって開発費累計 2,100,000 ドル）。この開発費は、製品発売予定の 7 月から三年間にわたって均等償却する。
- (2) 7 月の製品発売までの運転資金を 1,500,000 ドル短期借入する。
- (3) 7 月初めの製品発売開始と同時に、ベンチャー・キャピタルから 10,000,000 ドルの出資（1 株 5 ドル、2,000,000 株）を受け入れる。それと同時に短期借入金 1,500,000 ドルをそれまでの金利 75,000 ドル（年利率 10%）とともに返済する。
- (4) 初年度内の売上予想は 9,000,000 ドル（300,000 個、販売単価 30 ドル）であった。初期ロットの製品は自社ブランド商品だが、井手氏は年内に売り切る自信があった。ただし未回収売上債権が期末に 4,500,000 ドル残ると考えられた。

- (5) これらの製品の製造は日本のメーカーに発注する。製造に必要な機械は専用機（取得原価 1,000,000 ドル）となるため、ピクセラが購入しメーカーに貸与する形をとる（5年 間定額法償却）。
- (6) 必要な製造原価は、材料費 1,200,000（ピクセラが負担してメーカーに無償支給する）、外注加工費 2,100,000 ドルとなる見積もりであった。これらはすべて現金取引になると考えられた。
- (7) 販売費および一般管理費は年間で 1,400,000 ドルと見積もられた。
- (8) 連邦法人所得税および州税は合わせて、税引前利益の 40%であった。税金は決算後 2ヶ 月半後に支払われる。
- (9) 事業が計画通りだった場合、配当金は 1 株あたり 20 セントを予定していた。支払いは決 算後 3ヶ月である。

【設問】

- ① 井手さんの事業計画が目論見どおり進んだ場合の仕訳と財務諸表（2000 年 1 月 1 日 B/S、2000 年度の B/S および P/L）を作成してください。
- ② 製品製造はそのまま、販売が計画の 50%しか達成できなかった時、必要な 決算対策を講じた上で、B/S および P/L を作成してください。
- ③ ソフト開発の完成時期がずれこんで、売上が全く立たなかった場合に想定され る B/S および P/L を作成してください。ただし次のような条件を仮定して ください。
- a) 製造はストップする。ただし製造機械の購入は止めることができない。また外 注加工費 2,100,000 ドルのうち 1,200,000 ドルは、外注先の固定費部分であり、 製造を差し止めてもペナルティーとして払わざるを得ない。
 - b) ソフト開発費や販管費は変わらないが、赤字を最小限にする決算対策を行う。
 - c) この場合、ベンチャーキャピタルの出資は翌年度にずれ込むと考えられる。そ の時に生じる必要な不足資金は銀行から短期で借りられる見込みである。期末 の手元現預金を 100,000 ドルとした上で、必要資金を算定しなければならない。 さらにその期末残高に対して 5%（年間レート 10%の平均としたラフな見積 り）の支払利息を未払費用として計上する。

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.