



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)