

6 大学発ベンチャーことはじめ



河口信夫 | 名古屋大学

大学発ベンチャーを始めよう

ICT 分野では、クラウドの発達もあり、少ない初期投資で事業が始められる環境が整いつつある。新しいアイデアがあり、既存企業が対応できないのであれば、自分でベンチャーを作ってチャレンジするのがベストな時代が到来している。

本稿では、大学発ベンチャーや非営利目的の法人である NPO にかかわってきた経験を踏まえ、学生や教員の皆さんに参考になる事項をお伝えしたい。

まず、どうしてベンチャーを始めるか、モチベーションの明確化が重要である。

- 自分の研究成果を社会に出すため
- アイディアの有効性を証明するため
- 金銭的に成功するため
- 他人に使われたくないため

などなど、とことんよく考えておいてほしい。今後事業を進める中で、さまざまな判断の拠り所になるからである。複数人で起業する場合も互いに話し合っておけるとよい。事業が進んでから互いに期待していたことが違っていった場合、採める原因にもなり得るので本当に注意してほしい。

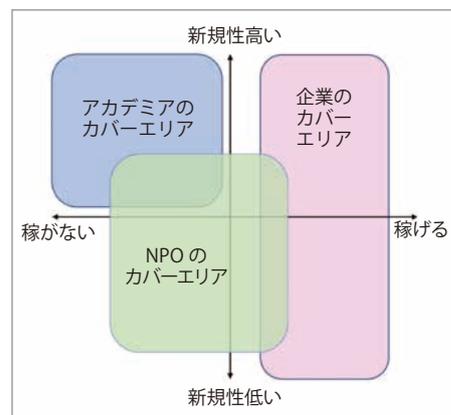
モチベーションが明確になったら、目的とする事業が本当にベンチャーに向いているか、を改めて確認しておこう。図-1 は、アカデミア（主に大学）と企業、NPO がカバーするエリアを、稼げるかどうか、新規性の必要性が高いかどうか、という 2 軸で分類したものである。大学の研究では、新規性が重要であり、稼ぐ必要はない。一方、ベンチャーでは、新規性は関係なく、金銭的な成功が主な目的となる。大学発ベンチャーでは、もちろん新規性の高い分野での事業を目指すわけだが、事業として成立させるためには、新規性が低く泥臭い部分がどうしても必要になることが多い。新規性が低くても事業の成功のために実施する覚悟がないと、ベンチャーの成

功は難しいかもしれない。つまり、大学の研究の延長線上にベンチャーがあるわけでないことに注意してほしい。

この図では、大学と企業に加えて NPO を記載している。新規性があまり高くなく、収益性が低くても社会にとって重要な事柄は存在する。大学の研究としても、収益事業としても難しい事柄は、NPO で実現することが可能である。NPO はいわゆるベンチャーとは違うが、最近ではソーシャルベンチャーというカテゴリに分類されている。NPO については後で詳述することにする。

会社の形態を考えよう

ベンチャー設立を決めたら、会社の形態を決める必要がある。現時点で日本の会社の形態には、株式・合同・合資・合名があるが、金銭的な成功を目指すのならば、迷わず株式会社しよう。若干設立費用が高くなるが、長い目で見ると無駄がないはずだ。ネットで探すと合同会社 (LLC) という形態が推薦されている場合があるが、成功しているベンチャーは、すべて株式会社である。特に複数人で出資して設立する場合は株式会社が望ましい。LLC は、少人数 (1 人もしくは信頼できる数名) で、安価に会社を設立したい場合には有効かもしれない。最近では、外資の子会社が合



■ 図-1
実施する事業の
カバーエリア

同会社になっている場合があるが（アマゾンやアップル、シスコなど）これは、そもそも外資の100%子会社で、合同会社化により決算作成や定款変更費用などの事務費用削減を目的にしているためである。

合名・合資会社は、無限責任であり、ベンチャーとしては使いづらいので対象外と考えてよい。結局、事業を拡大したいと思うのであれば、大学発ベンチャーは、株式会社の形態を選択すべきと思う。当初は合同会社を設立して、ある程度事業の目途がたってから株式会社へ変更する、というパターンも多いが、会社の形態を変更した場合、名刺や印刷物、他社への登録など多くの変更が生じ、時間的にもコスト的にも無駄になる。ここはキッパリ株式会社でいこう。

出資者を募るべきか

ベンチャーを設立する際に、多くの人に出資してもらうほうが、資本金が多くなってよいのではないかと、思っているかもしれない。しかし、安易に出資者を集めるのがよいとは限らない。もちろん多くの方に出資してもらえるような会社のほうが、将来性がある、ということではあるが、逆にいえば、せっかくベンチャーを設立するのに、出資者のために働く、ということになってしまう。出資を頼むのであれば、設立資金として借金を頼んだほうがむしろよいかもしれない。大きな初期投資が不要なITベンチャーの場合は、出資者は、事業に必要な創業メンバを中心とし、可能な限り少人数に絞ったほうがよいと思う。

ベンチャーとしてIPO（株式公開）を目指す場合、資本政策が重要になる。資本政策とは、株の発行数や株主構成を長期的な観点から考慮することであり、将来の増資や株式分割、ストックオプションなどを考慮する。特に増資の際に創業者の持株比率が低くならないように注意したい。第三者割当増資などで、資本金を増強しても、会社の支配権を失ってしまえば本末転倒になってしまう。将来の増資を考えると創業者の持株比率は高いほうがよい。

会社名を決めて定款をつくらう

会社の名前（商号）は、長く付き合うことになるので慎重に決めたい。商号は、事業分野・住所が異なれば、同じ名前の会社もつくれてしまうが、一般には、類似した商号は避けるべきだ。領収書を書いてもらうことも多いので、文字数が多い、発音・説明が難しい、といった商号は避けたほうがよい。インターネットのドメインが取得できる、ということも重要であろう。

会社を作る際に、意外に時間がかかるのが定款の作成である。商号、目的、取締役会、総会、といった会社の統治を決める文書である。普通は他の会社の定款を参考にすることになるが、目的は会社の事業にかかわるので慎重に記入すべきである。事業が進展して将来必要になるような目的も記入しておくといいが、あまり多いのも問題である。定款認証の際に文言を修正される場合もあるので、事前に公証人にチェックしてもらうのがよいだろう。

専門家を活用しよう

大学発ベンチャーを設立するなら、税務や会計の専門家の支援が必要である。早い時期から信頼できる専門家を探そう。もちろん、経営を行うためには、ある程度の会計の知識は必要であり、簡単な仕分けや貸借対照表・損益計算書程度は読めるようになっておくべきである。簿記3級程度が取れる知識があることが望ましい。

最近では、クラウドで会計・労務ができる仕組みが整いつつあるため、ネット経由で低コストに専門家に依頼できる。ぜひ調べて活用すべきである。

事業計画を立てよう

事業計画とは、ベンチャーが行う事業がどのような環境で、何を実現し、どんな投資（設備投資や人や開発投資）をして、どのようなリターン（利益や開発成果）を得るのか、を記載するものである。事業のアイデアを明確に示し、それを実現するための道筋を、時間軸で示す必要がある。

IPOを目指すのであれば、厳しい投資家に評価され

る事業計画を立てる必要がある。もちろん最初から良いものを作るのは難しいが、何度も修正を繰り返して良い計画にしていくことが重要である。事業計画で重要なのは、目標とする市場の魅力、自社の競争優位性、事業戦略、収益性、などを示すことである。

事業計画は、会社を設立する前から考えるのが望ましく、創業メンバでよく相談するのがよい。

仲間・人材を集めよう

ベンチャーで最も重要なのは、共に事業を推進する仲間・人材である。創業メンバともなれば、これから苦勞を共にするわけだから、人間関係も重要である。また、同じ分野の研究者ばかりではなく、財務や営業といった異なる分野が得意なメンバがいたほうが、役割分担ができてよい。

ベンチャー設立後、事業を拡大するためには、人材の確保が重要になる。創業メンバのついで、優秀な人材を集めるのが望ましいが、やはり限界がくる。採用にも力を入れるべきであろう。

増資について

ベンチャーを急成長させるためには、ある程度の資金が必要になる。そこで、第三者割当増資（いわゆるシード、シリーズ A, B）を行うことになる。シードラウンドでは、企業の拡大初期に必要な資金を注入し、人員強化や設備投資を行うための費用を賄う。事業に関連する企業と資本業務提携を結ぶ、という形もあり得る。シード以降の投資ラウンドでは、設立時と比較して企業価値が高くなっているため、株価も高くなるのが普通である。これをバリュエーションと呼ぶ。増資を実現するためには、関連会社や、ベンチャーキャピタルに事業計画を説明する必要がある。資本政策をよく考え、創業メンバの持株比率を下げないように注意すべきである。

出口戦略について

大学発ベンチャーを研究者が設立した場合、どこま

で経営にかかわるのか、といった問題が生じる。ある程度事業化の目途がついた時点で、プロの経営者に任せ、自分は退任する、という手もあるかもしれない。

ベンチャーの IPO 以外の出口としては M&A（買収・合併）がある。ある程度収益性が成立した事業であれば、事業の相乗効果が高い事業者が高く買ってくれる可能性がある。ベンチャーから中堅・大企業まで目指す、という道もあるが、途中で M&A でエクジットする、という形も想定しておくのがよいであろう。M&A のほうが株式を全部現金に換えることができるので、結果的には手にする金額が大きいということもあり得るかもしれない。

利益相反について

大学教員が自分のベンチャーを持つことによって、教員としての公平性が、外部から見たときに少し棄損されることがあり得る。ベンチャーから給与などをもらっている場合に、大学教員としての立場と、ベンチャー役員としての立場の間で利益相反が生じる場合があるからである。そのため、大学と自分のベンチャーの間で共同研究や発注を行う場合には、利益相反の疑いがないように注意する必要がある。たとえば、自分のベンチャーしか持たない製品を大学で購入する場合などは、費用の妥当性や製品の必要性などを説明する文書を用意するなどの注意を払うようにすべきである。

大学発ベンチャー設立にかかわる事項を記載してきたが、個人的な経験としては、大学教員を続けながら、本気のベンチャー経営は並大抵ではできないと感じている。自分の研究成果を社会に広げるもう 1 つの方法は、NPO の設立が挙げられる。NPO は利益を目的としないため、利益相反の心配も少なく、社会的にも非難を受ける可能性は低い。利益相反が心配な場合、こちらについても、ぜひ検討されることをお勧めする。

(2018 年 3 月 27 日受付)

■河川信夫（正会員） kawaguti@nagoya-u.jp

1995 年名古屋大学大学院工学研究科博士後期課程満了。同大助手、講師、助教授を経て、2009 年より同大教授。ユビキタスコンピューティング、位置情報システムに関する研究に従事。NPO 法人位置情報サービス研究機構（Lisra）代表理事、ティアフォー取締役。