

How to 起業

2020年10月

**大阪大学共創機構
イノベーション戦略部門**

起業に至るプロセス（概略）

① 検討チームの発足

- ・誰が主体的に起業準備をするのかを明確化
- ・大学とVBの関係について整理（CEO候補者がいることが望ましい）

② 事業構想の構築

- ・経営体制の明確化（経理、技術、製造など）
- ・事業モデルを検討する
- ・事業モデルを詳細化し、具体的な数字に落とす（数年分）
（参考）

医薬系：上市までの技術課題・必要資金・必要時間・提携相手先等想定
出口戦略（MA/IPO）の想定

Tec系：顧客想定、提供価値、マネタイズ、原価、収支の想定
出口戦略（MA/IPO）の想定

③ 知財戦略の策定

- ・事業化に必要な知財の明確化、実施権（優先交渉権を含む）確保

④ 資金戦略の策定

- ・具体的な資金調達計画の立案
- ・最終目標（企業支配権）の想定と、途中段階での資本比率の想定

具体的な
起業手続

実際には、各項目を同時並行で進める必要あり

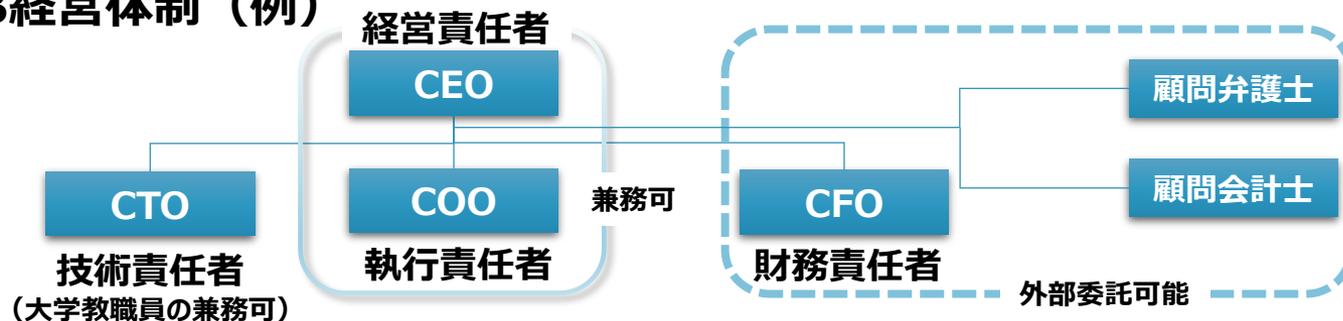
① 検討チームの発足

チーム発足前に確認しておきたい事項

- Q1 大学で保有している知的財産はあるか？（競争力はあるか？）
- Q2 想定している社会課題やニーズは何か？
- Q3 複数の研究資金がある場合、用途が明確化されているか？
- Q4 共同研究している企業はあるか？（整理されているか？）
- Q5 誰が主体的に起業準備をするのか？
- Q6 大学とVBの関係について整理できているか？（CEO候補者がいるか？）

②事業構想の構築（経営体制）

○一般的なVB経営体制（例）



- ✓ベンチャー企業の成否は**CEO（経営責任者）の資質**によるところが極めて大
(事業戦略を策定できること、自ら手足を動かせること、財務見識、営業人脈、技術見識等)
- ✓創業段階においては十分な体制構築は困難なことから**複数役割を兼務**することが必要
(CFO、顧問弁護士・顧問会計士は外部委託も可)
- ✓事業化戦略は、**常勤者を中心**に進めることが望ましい

○大学発ベンチャーの経営体制における留意点

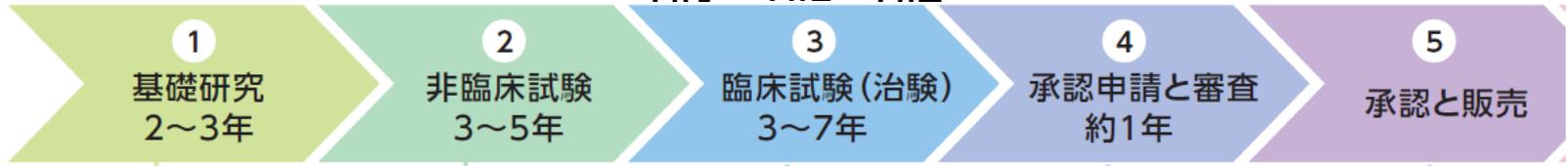
- ✓大学教職員の経営参加（CEO、取締役）は、**兼業申請（総長決裁）**が必要
- ✓但し、実務上も、利益相反マネジメント上も、**ベンチャー企業CEO兼務は極めて困難**
 - 大学教職員は、勤務時間内には大学職務の遂行が必須
 - 利益相反マネジメント上、大学教職員は大学側の立場であることが必須
- ✓一方で、**ベンチャー企業経営陣と大学教職員との信頼関係**は、事業発展の基本要件



②事業構想の構築（事業モデル）

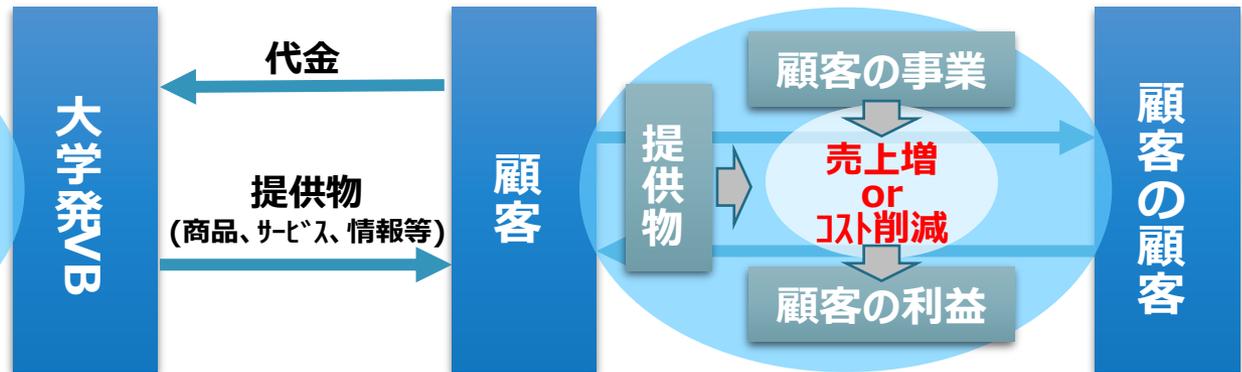
医薬系ベンチャー

- ✓ 医薬品上市までのコスト、期間の想定、上市後の市場の想定
- ✓ 起業タイミング、出口戦略の想定
- ✓ 資金調達手段の想定



Tech系ベンチャー

- ✓ 誰に(顧客)、何を提供して、お金をもらうのか
- ✓ 顧客は、製品等を利用することによって、どのような利益を得るのか
- ✓ 起業タイミング、出口戦略の想定
- ✓ 起業形態と資金調達手段の想定



②事業構想の構築（事業モデルの詳細化）

◆ 下記項目を明確化し、明示的な事業計画書として完成させる（VCの協力のもとCEOが作成）

- ・ 事業の目的／事業内容
- ・ 経営陣の構成
- ・ 資本構成
- ・ 取扱い商品／サービス（内容/ニーズ/特徴/知財）
- ・ 資金計画
- ・ 開発計画
- ・ 収支計画（売上/販売管理費/利益）
- ・ 資本調達計画

◆ 事業計画書帳票の例

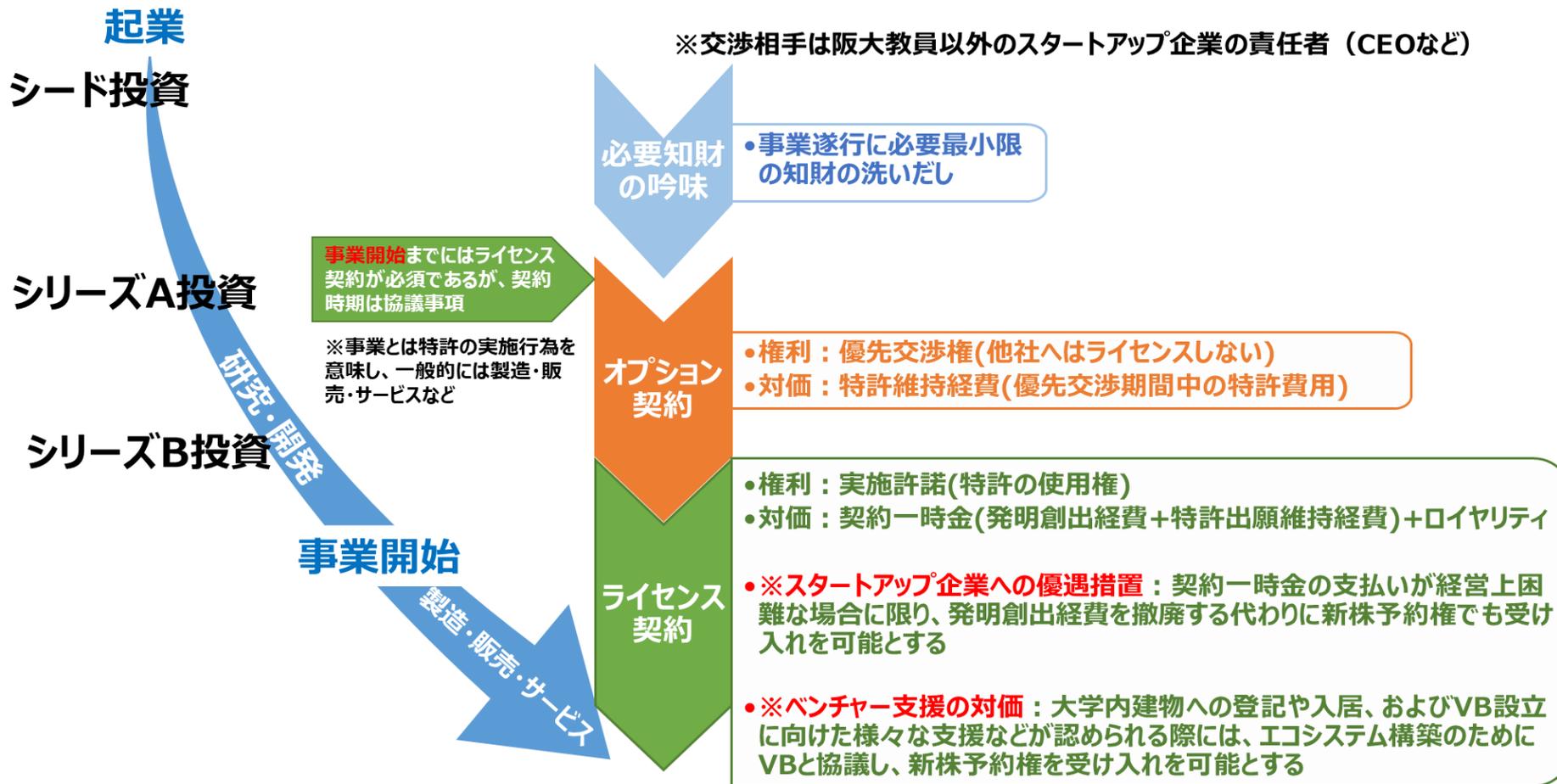
事業計画書	会社名	研究者	部門/研究者名	作成日		
(単位：千円)						
1. 事業内容など						
事業	事業予定時期					
事業の目的/事業内容						
想定するEXIT						
2. 経営陣の構成						
役職	人員構成	役名	役員	役員		
	氏名		氏名	氏名		
				全社幹部		
3. 資本構成						
区分	資本金	千円				
	会社上の関係	株式数	発行比率	発行		
				その他		
4. 取扱い商品/サービス						
商品/サービス内容						
ビジネス/市場領域						
特許/知財						
保有する知的財産						
5. 販売先/仕入れ/調達先等						
	会社名	シエア	内容			
販売先						
仕入れ						
調達先						
6. 資金計画						
	必要資金の内容	金額	調達の方法	金額		
投資資金						
運営資金						
	所要資金計	0	調達資金計	0		
7. 開発スケジュール						
開発項目	内容			完了時期		
8. 収支計画						
	前年度	2年度	3年度	4年度	5年度	本決算予測 (税引：)
売上高	0	0	0	0	0	0
製造/販売数量など						
売上原価	0	0	0	0	0	0
人件費						
家賃						
水道光熱費						
雑費						
紅利配当						
その他						
販売管理費	0	0	0	0	0	0
営業利益	0	0	0	0	0	0
営業外収益						
営業外費用						
「営業利益」	0	0	0	0	0	0
投資利益						
税引利益						
法人税等						
税引後利益	0	0	0	0	0	0
繰上利益剰余金						
配当金支払						
繰越利益剰余金	0	0	0	0	0	0
9. 調達計画						
	前年度	2年度	3年度	4年度	5年度	本決算予測 (税引：)
調達額	0	0	0	0	0	0
調達方法						
借入金						
借入金返済						
借入金返済不足	0	0	0	0	0	0
繰上利益剰余金	0	0	0	0	0	0
繰上利益剰余金	0	0	0	0	0	0

③ 知財戦略の策定

◆ 知財面における事業遂行可能な環境の構築

- 事業遂行にあたり、必要十分な知財の明確化（ベンチャーの場合、必要知財が多いと負担が大きい）
- 大学知財の実施権の交渉・確保（オプション契約、ライセンス契約）
- 新規知財の出願計画
- 他者知財の回避検討

◆ 大学保有知財の実施権確保について

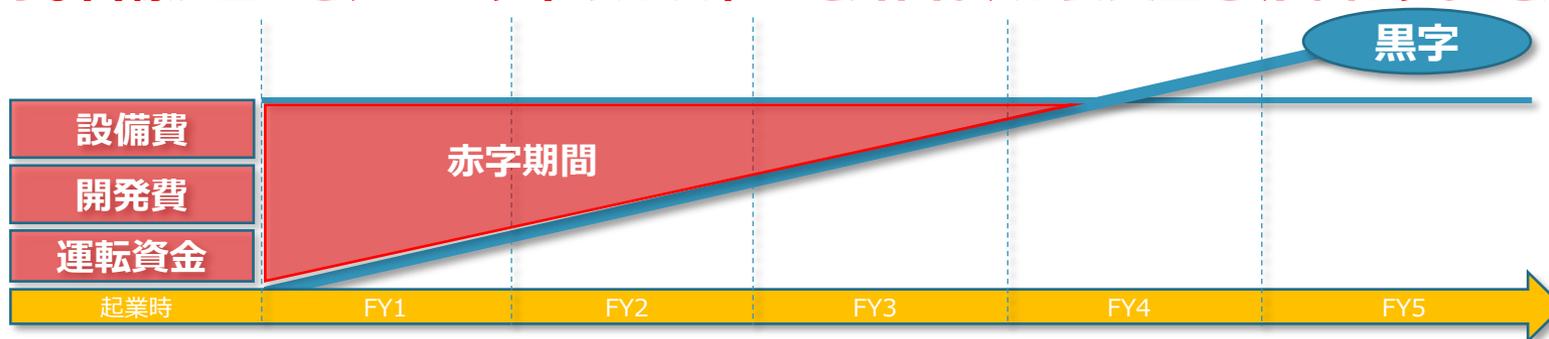


④ 資金戦略の策定

1. 会社を運営するために、どのくらいの資金が必要か

- 事業が軌道に乗る(黒字化)迄の資金を確保できるか
- 事業をスタートするために必要な資金が確保できるか

長期的な目標に基づき、3～5ヶ年の月次収支を算出し、必要資金を明確化することが重要



2. 必要資金をどのように確保するか

⇒ 設立時（創業者、個人）、VCによる投資、補助金獲得、金融機関等からの借入

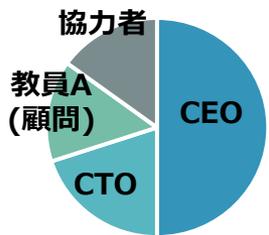
	創業ラウンド資金	➡	原則として返済義務なし
	補助金	➡	返済義務なし
	投資	➡	原則として返済義務なし
	融資（借入金）会社担保	➡	会社として返済義務を負う
	融資（借入金）個人担保	➡	個人として返済義務を負う
	共同研究費	➡	利益相反上の懸念払拭が必要

④ 資金戦略の策定

■ 創業者が将来に亘って「経営支配権」を維持できるよう「資本政策」を立案・実行

1. 保有株式割合を想定(拒否権確保=1/3 議決権確保=1/2)
2. 必要資金を想定
3. 株価(企業価値アップ)を想定
4. 必要資金と株価のバランスをとる

創業ラウンドでの 出資比率 (例)



1,000万円

創業ラウンド

大学知財の
実施権確保

10倍の
バリュアップ

第三者割当増資
1億円

1億円

シリーズA

時価総額
2億円

1億円

第三者割当増資
Z億円

提携企業の獲得

N倍の
バリュアップ

時価総額
Y億円

シリーズX

拒否権
(1/3)

議決権
(普通決議)
(1/2)

共同研究における注意点：利益相反マネジメント

1 大学発ベンチャーとの共同研究における利益相反マネジメント例

教員Aが顧問として兼業中のベンチャーX社と共同研究をし、研究費を受け取る例

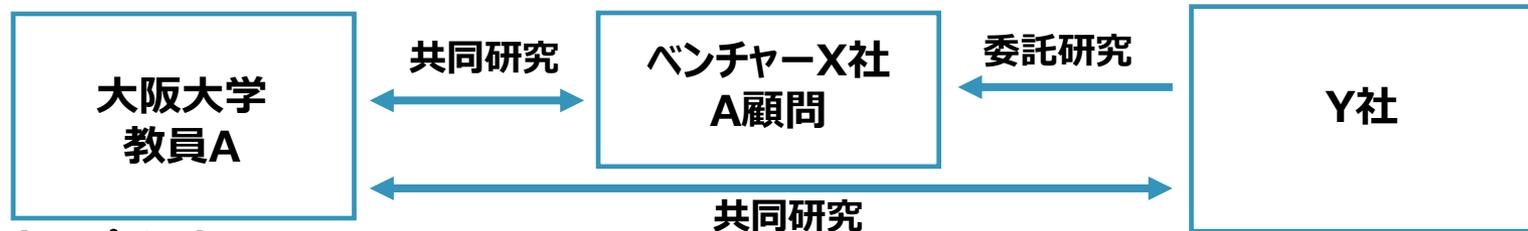


マネジメントのポイント

- ✓ 教員Aは、常に**大学の利益を主張する立場**で関わることに留意する。
- ✓ 教員Aは**共同研究費の議論・意思決定に関与せず**、関与していないエビデンス（議事録等の記録）を残す。
- ✓ **ベンチャーのための開発人員**は、ベンチャーX社が**雇用する**。
- ✓ **共同研究費が妥当な額**であることに留意する。

2 その他企業との共同研究における利益相反マネジメント例

教員Aの研究室および兼業中のベンチャーX社が、Y社から共同研究および委託研究を受ける例



マネジメントのポイント

- ✓ 教員Aが、**共同研究や委託研究の労力や費用配分に関与しない**ように留意する。
- ✓ 教員Aがどちらの立場で行った業務（Y社との共同研究 OR 委託研究）なのかを明確にし、記録を残す。

具体的な起業手続

