

# 富田賢の新規事業&CVCのための 情報 Station

富田 賢  
CVC JAPAN 株式会社  
代表取締役社長

## CVC 投資によって 新規事業は立ち上がるのか?

### 1 CVC とは何か?

CVC（コーポレート・ベンチャーキャピタル）とは、事業会社がオープン・イノベーションを推進し、投資先企業との連携により、新規事業立ち上げや事業シナジーによる事業拡大を目指す取り組みです。

一般的なベンチャーキャピタルが、フィナンシャルなリターンを求めるのに対し、CVC は、フィナンシャルなリターンよりも、事業シナジーの創出や新規事業立ち上げに向けた提携ができるか否かといったストラテジックなリターンを求めるとなります。

もちろん、CVC 投資においても、フィナンシャルなリターンをすべて無視するわけではなく、バランスを取りつつも、ストラテジックなリターンをより重視することとなります。

### 2 日本の CVC 投資は、うまくいっているのか?

では、このような CVC 投資は、日本において、うまくいっているのでしょうか?

PwC アドバイザーが 2017 年 10 月実施した国内の CVC ファンドに関与する実務担当者や責任者を対象（57 人から回答）にオンラインで調査したレポートがネット上で見ることができます。ちなみに、回答企業の 58% が売上高 1000 億円未満の中堅企業が占めています。

「自社の CVC ファンドの運用は順調だと思うか?」という問いに対して、「あまり順調ではない」との回答が全体の 26%、「全く順調ではな

い」が 4% を占めています。CVC の運用期間が長くなるほど、順調ではないとの回答が増え、運用期間が 3 年以上の回答者（11 人）の 45% が「順調ではない」と回答しています。残りの 55%、すなわち、過半数は順調と答えており、この数字を高いと見るか低いと見るかは議論が分かれるところになるかと思います。

### 3 筆者の CVC 投資の経験から分かった成功させるための 3つのポイント

このように、日本の CVC 投資の活動の評価が分かれる中、筆者がこの 3 年間の CVC 投資の経験で分かった CVC 投資からの新規事業創出を成功させるためのポイントを紹介したいと思います。

#### ① 投資方針として、提携ができるか、新規事業のシーズになるかの判断の厳格化

CVC 投資は、M&A とは異なり、緩やかな投資ストーリーでどうしても投資しなければならない面があります。

しかしながら、あまりに緩やかに、何か漠然とプラスになるだろうと考えて、投資することは、やはり、好ましくありません。どんなに面白そうな案件でも、また、どんなにフィナンシャルなリターンが取れそうな案件でも、新規事業創出を目的とする CVC ファンドの場合は、やはり、提携して新規事業立ち上げができるか、あるいは、新規事業のシーズ

になるかどうかという観点から、厳密に判断することが必要です。

ここを間違ってしまうと、投資後、いくらフォローアップをしても、新規事業立ち上げにつながらないということとなります。

## ②投資後のフォローアップへの注力と アライアンス・アレンジメントの推進

CVC 投資では、投資しっぱなしで、何もフォローアップをしないと、投資しただけで、当然、新規事業の立ち上げにつながりません。投資しただけなく、しっかり、月々、ミーティングをして、フォローアップをするべきです。

そして、提携（アライアンス）をするのだというモチベーションを、ファンドの出資元企業（LP：リミテッド・パートナー）も、投資先企業も、双方が強く持って、アライアンスのアレンジメントを、CVC を運営する GP（ゼネラル・パートナー）とともに推進していくことが重要です。

どちらか一方がアライアンスに対する意欲が弱いと、協業は進みません。繰り返しになりますが、出資元企業も、投資先企業も、提携に意欲的に、労を惜しまず、取り組むことが大切です。

## ③ある程度以上の件数の案件に 取り組み、試行錯誤しながら、 成果につなげる

成果を出すためには、ある一定程度以上の件数（10～15社くらい）の投資案件に取り組み、試行錯誤することが必要となります。ある程度、数をこなさないとわからないことは多いと思われます。出資元企業にとっ

て、どういった事業領域の、どのような特徴を持った投資先企業がフィットするのかわ、実際に確かめていくステップ・作業がどうしても必要となります。

当然、その中で、失敗案件も出てきますが、それは、CVC 投資も、ベンチャーキャピタル投資の一つのカテゴリーである以上、許容しなければならないこととなります。また、失敗案件が出れば、投資した金額が損失となりますが、誤解を恐れずに言えば、それも、CVC による新規事業立ち上げのための試行錯誤に必要なコストと考えることも求められます。

粘り強く、ある程度以上の案件数をこなし、試行錯誤して、フィットするスタートアップ企業を見極める眼を養うことが必要となるでしょう。

## 4 まとめ

CVC 投資によって、新規事業立ち上げができるか否かについては、上述のように、①投資方針として、提携ができるか、あるいは、新規事業のシーズになるかの判断の厳格化、②投資後のフォローアップへの注力とアライアンス・アレンジメントの推進、③粘り強く、ある程度以上の件数の案件に取り組み、試行錯誤しながら、成果につなげるといったことを実践すれば、可能だとの結論となります。この3つのポイントを、CVC 運営をする際には留意していただけたらと思います。

御社も是非、CVC 投資を新規事業立ち上げのために始めてみませんか。

今、  
ここにない  
未来を描く。



CVC JAPAN 株式会社

〒107-0062 東京都港区南青山 2-11-13  
南青山ビル7階

Tel : 03-6455-5255

★お問い合わせはこちら!

<https://www.cvcjapan.com/contact/>

