国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構　御中

グローバルでのCVC活動成功の手引き
～シリコンバレーを中心とした先進事例から考える～

デロイト トーマツ ベンチャーサポート株式会社

2021年

本レポート作成の目的と背景

背景

事業環境の不確実性が強まる環境の中、「ある事業で成功した企業が、その事業の改善に特化した結果、市場の急速な変化に対応できなくなる」現象が以前より顕著にみられるようになっています。この現象は「サクセストラップ」と呼ばれており、克服のためには既存事業の改善に加え、長期的な視点で将来的な事業を探索する「両利きの経営」が不可欠だと言われています。

「両利きの経営」実現のためには、各経営者が、各社の状況を踏まえ、長期的な視点での探索活動、イノベーション活動を的確に遂行していく必要があります。米国をはじめとするグローバル企業の中にはCVCを積極的に活用し、将来の技術、ビジネスを積極的に経営に取り込み、成長を達成している企業が多数存在しています。日本企業もベイエリアをはじめとする地域に進出しCVC活動を開始していますが、現地では失敗事例と言わざるを得ないような声が多く聞かれるのも事実です。日本企業のCVC活動が有効に機能するかは、まさにこれからが正念場と言える状況です。

CVCに共通解はなく、各社の目的、状況に応じた対応を検討する必要があります。本調査では、このことを念頭に、日本企業がグローバルでCVC活動を展開する際に参考となる事例を見つけられるように、シリコンバレーを中心としたグローバルでのCVCの成功事例を調査します。様々な事例から自社に合った運営の方法を見つけていただくことや、ベストプラクティスにおける共通、普遍的な成功要因を抽出することを心掛けています。

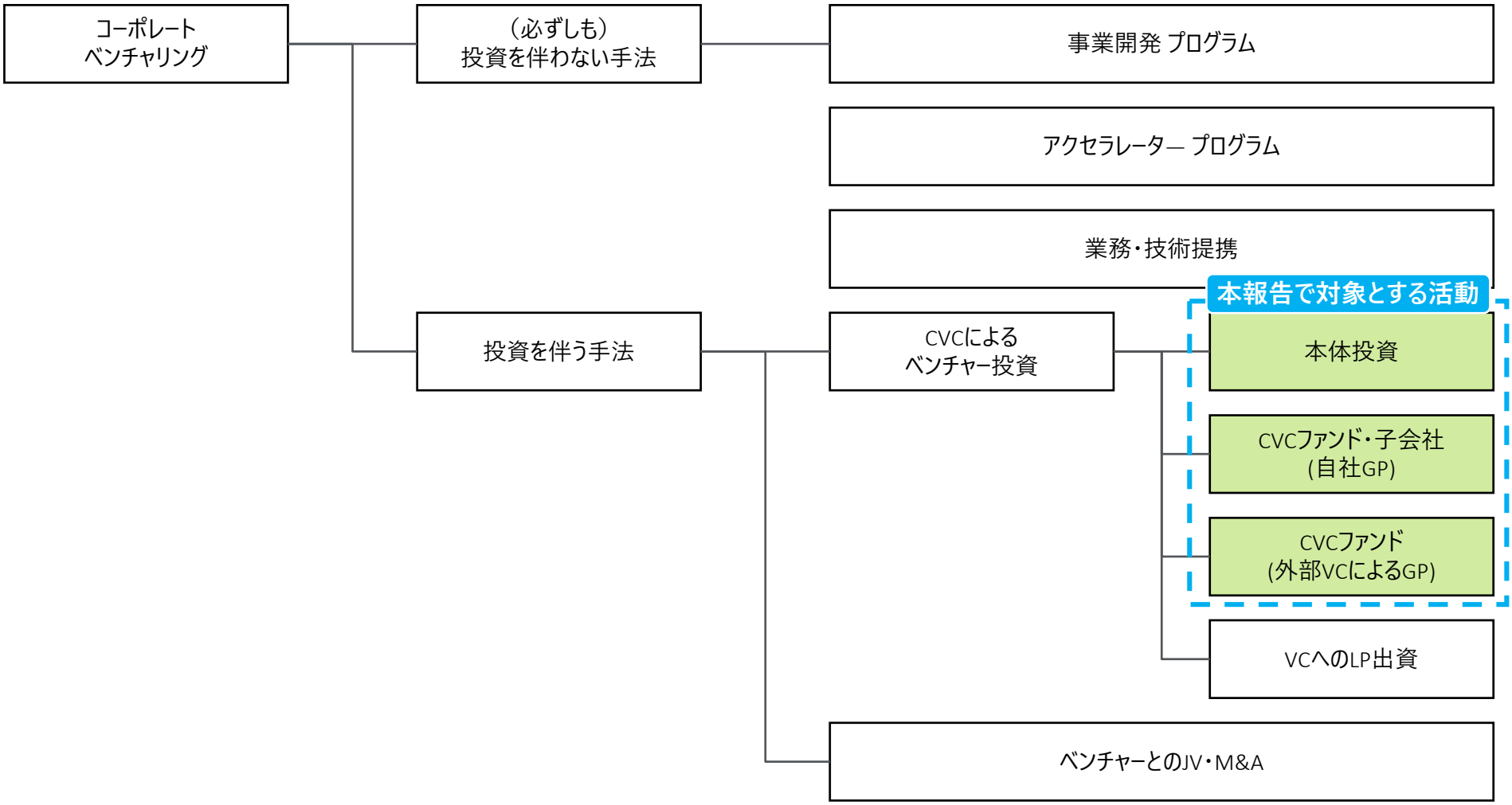
本調査は、グローバルでのCVC活動を検討している経営者、役員などの経営層、実務責任者や担当者をメインの想定読者としていますが、同時に、日本を中心としたCVC活動を行う方も対象としております。本調査が日本企業のグローバルでのCVC活動を促進する一助となれば幸いです。

※本レポートでは特段の脚注が無い限り、CVCを独立した事業会社やファンドの形式をとるか否かにかかわらず、投資を本業としない事業会社が、自社の事業分野とシナジーを生む可能性のあるSUに対して投資を行う活動全般として広くとらえ、定義をしています。

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

本報告において、CVCは、本体からの投資、CVCファンド・子会社（自社GP）からの投資及びCVCファンドからの投資（外部VCによるGP）を対象としている

コーポレートベンチャリングの主な施策



出所：経済産業省「事業会社と研究開発型SUの連携のための手引き(第3版)」より引用、一部改編

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

ヒアリングを行った有識者一覧

Ford Motor Company
Global Strategy & Business Development
Associate Director
Dennis Liu氏

HP Tech Ventures
Partner
Mitchell Weinstock氏

Intel Capital
元上級管理職

米系プラットフォーム系企業
CVC
経営層

米系インターネット系企業
CVC
元パートナー

Sony Innovation Fund（SIF）
投資・運営責任者
土川 元氏

Asahi Kasei America
General Manager, CVC
森下 隆氏

一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会
理事
TBSイノベーション・パートナーズ合同会社
代表パートナー
片岡 正光氏

Stanford University
Research Scholar, Japan Program
櫛田 健児氏

University of California, Berkeley
Haas School of Business - Haas Executive Fellow
桑島 浩彰氏

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

成功事例ではCVCはCXOコミットのもと長期的視点に基づく戦略的活動として位置づけられ、自社に合った戦略的目的が明確にされている

調査結果のまとめ(CVCの位置づけ及び目的)

CVCの位置づけおよび目的	1 CVCに取り組む意義・CEO,CXOコミットの重要性	▪ 【CVCの有効性】 グローバルトップ企業の成功事例では、両利きの経営を実現する手法としてCVCを捉えており、CVCに積極的に取り組む企業は他の企業より高い成長率を達成している。 ▪ 【CEO,CXOのコミット・継続の重要性】 CVC活動は全社的長期的視点が必要な活動であるため、CEO/CXOが長期的に活動にコミットすることが必要となる。継続がパフォーマンス向上につながる。 ▪ 【CVCに必要な機能・特徴】 CVC投資では、投資の専門性に加え、事業開発活動の専門性も必要となる。戦略リターンを生みやすいが財務リターン追及ではVCと比して不利との見方もある。 ▪ 【リターンのバランス】 CVC活動において一般的に強調される戦略リターンに加えて、財務的リターンを継続的に創出することがCVC活動の継続にとって重要となる。
	2 戦略的目的の明確化	▪ 【戦略目的】 CVCを通じて得られる戦略リターンは多岐に渡る。経営インプットに資する戦略的情報収集や、M&Aのきっかけ作り、エコシステム構築などに重点を置く事例が多く見受けられた。 ▪ 【目的に従った組織設計】 CVC活動においては、自社に合った戦略的目的を定め、戦略的目的に従って、組織設計を行うことが成功のカギとなる。

出所：調査結果を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

成功事例においては運営の仕組み構築に共通的な特徴が見受けられた

調査結果のまとめ(CVCオペレーション)

CVC オペレーション	3 組織体制	▪ 【意思決定のスピード感】 良質な案件に参加するための熾烈な競争が行われている。スピードも一つの重要な要素となるため、迅速に意思決定できる体制を構築することが重要となる。 ▪ 一定の範囲内でのCVC、投資所管部門への権限移譲や機動的な判断ができる投資委員会の設計を行うことが望まれる。
	4 自社ならではの提供価値明確化	▪ 【提供価値】 有望SUは資金に困っていないため、SUや投資家に選んでもらえるよう、SU及びVCのペインポイントを理解し、CVCならではの付加価値を提供することが最も重要となる。今後のデータ、APIエコノミーの社会を前提にした場合、システム、データ連携基盤の整備も極めて重要となる。
	5 社内連携と事業開発機能の整備	▪ 【事業開発機能の必要性】 出資を行った後の事業開発に繋がっている事例は限定的であり、事業開発機能の必要性が認識された。事業開発促進には、事業部とも緊密に連携しながら、事業部に不足しがちなリソースや能力を補完することが必要となる。先進事例では、CXO直下の事業開発機能設置、継続的なBU及びR&Dとのコミュニケーション等、様々な共通の取り組みが見受けられた。
	6 人材配置・強化・採用 組織運営体制の構築	▪ 【運営体制・人材配置】 投資に加え、事業開発も重要となるため、それぞれの機能に対し適切なメンバーを揃えることが重要となる。専門性が強く求められるので、長期視点でアサインを行うことも重要となる。 ▪ 【育成の重要性】 成功している在米日系企業では、内部及び外部のトレーニングも活用してプロフェッショナルチーム育成を行っている事例が見受けられた。

出所：調査結果を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

目次

事業環境の変化による 外部からの知見獲得の必要性の高まり	**8**
CVC活動の成功に向けて 米国の歴史・文献・最新事例からの学び	**19**
1 CVCに取り組む意義・CEO,CXOコミットの重要性	20
2 戦略的目的の明確化	30
3 組織体制	39
4 自社ならではの提供価値の明確化	44
5 社内連携と事業開発機能の整備	51
6 人材の配置・強化・採用 組織運営体制の構築	58
調査結果のまとめ	**64**
終わりに	**67**

事業環境の変化が急速な昨今において、スピーディーな価値創造を実現するオープンイノベーションの重要性が増している

急速な事業環境変化を前提とした企業の戦い方

デジタル技術等の進展による競争環境の劇変

- デジタル技術の進化に伴い、**企業を取り巻く事業環境が、過去にないほどのスピード・規模で変化**している

競争における産業の垣根の崩壊、グローバル化　**製品の高度化・複雑化・モジュール化・サイクルの短期化**　**付加価値の高いビジネスレイヤーの変化　等**

- また、既存の戦い方・業界ルールに囚われない“Disruptor”が顧客視点でのビジネスモデルを構築し、全く異なる顧客体験を創出することで、**既存企業の牙城を崩しにきている**

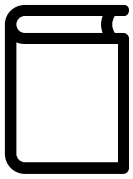
過去 → **自前主義の限界** → 現在

	過去	現在
世界観	確実性の世界 （戦後の高度経済成長期）	VUCA世界 （90年後半から2000年以降）
優位性のあり方	持続的な優位性 Sustained Advantage Planning（計画的）	一時的優位性の連鎖 Chained Temporary Advantages Emergence（創発的）
企業の優位性構築方法	■ 業界・市場でのポジショニングの確保 ■ 模倣困難な自社リソースの構築・獲得 **自社内の経営資源や研究開発に依存した「自前主義」：クローズドイノベーション**	■ 競合や顧客の目に見える積極的な競争行動 (Competitive Action)の行使 ■ アジャイルでの環境への適合・調整 **将来的に必要とされる技術、ビジネスを素早く取り込み価値を創造する：オープンイノベーション**

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

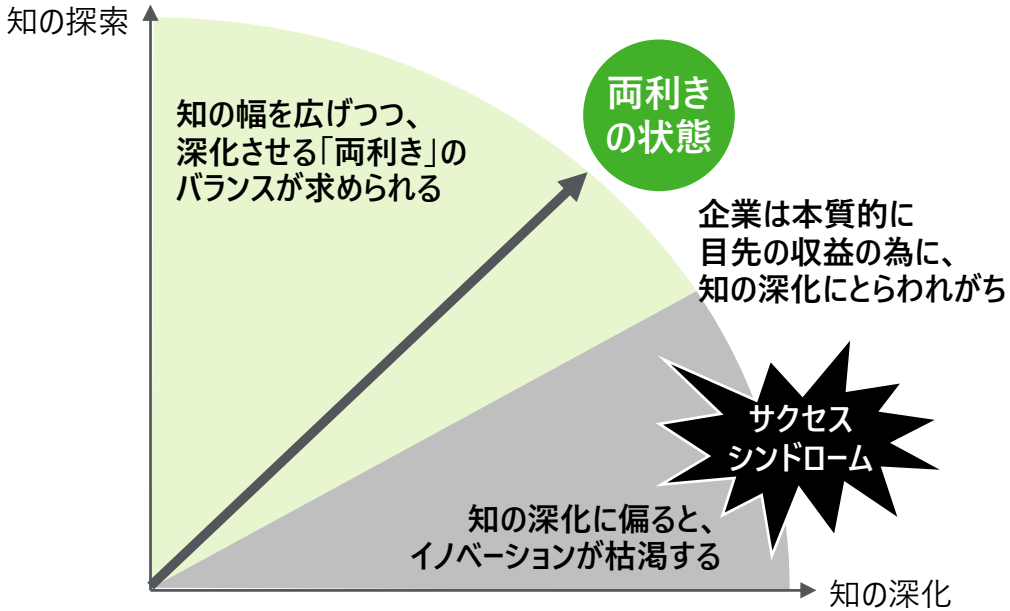
企業が進化し繁栄を続けるためには、知の深化と探索が重要とされる

両利きの重要性



Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma
by Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman

- スタンフォード大学経営大学院教授のチャールズ・オライリーとハーバード・ビジネス・スクール教授のマイケル・タッシュマンによる書籍（2016年）
- **技術変革の波の中でも企業が進化し、繁栄を続けるためには、知の深化（Exploitation）と探索（Exploration）が重要**であると指摘



関連する研究の内容

SOMETHING OLD, SOMETHING NEW: A LONGITUDINAL STUDY OF SEARCH BEHAVIOR AND NEW PRODUCT INTRODUCTION

研究内容・研究者	▪ スタンフォード大学のRIITTA KATILA教授とミシガン大学のGAUTAM AHUJA教授による、ロボット関連企業における新製品開発のケーパビリティと、知の深化と探索との関係性の調査
結果	▪ 知の深化のみによる製品開発は一定の新製品開発に繋がるが、**次第にその効果は弱まっていく**（逆U字型の関係） ▪ **知の深化と知の探索の両方に取り組む企業の方が、多くの新製品を生み出す**

既存事業とそれに関連する知識の深化だけでなく、全く新しい領域へ目を向ける（探索する）ことが、変化の激しい環境を生き抜く上での鍵となる

出所：Lead and Disrupt、早稲田大学ビジネススクール 入山 章栄教授作成資料、Academy of Management Journal 2002, Vol 45. No. 6. 1183-1194.を参考にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

既存の枠組外からの価値を生み出す上でスタートアップ企業の力を活かすことが重要である

イノベーション視点での大企業・SUの比較

	大企業	スタートアップ(SU)
リスクテイク	**リスクテイクが比較的に難しい** ✓ 今まで**築いてきたコア事業**やブランドがあるため、リスクテイクが難しい ✓ コア事業を効率的に回すマインドが強い	**リスクテイクが比較的に簡単** ✓ ブランド毀損、既存事業への影響などが少なく、グレーな領域や市場規模が不透明な事業であっても果敢にチャレンジすることが可能
意思決定	**意思決定に時間を要する** ✓ コア事業で築いてきたブランドがあるため、品質基準等を満たすために市場への展開に時間がかかる ✓ BusinessとTechnologyが別組織（縦割り）となっており、連携に工夫が必要	**迅速な意思決定が可能** ✓ ブランド毀損や既存事業との競合を気にせず、スピーディに製品・サービスを市場に出し、市場と対話しながら高速にPDCAを回すことが可能 ✓ BusinessとTechnologyが一体となり、頻繁な知の交流が行われる組織
アイディア創出	**既存の枠を飛び越えたアイディアが出にくい** ✓ 組織を効率的に回すための制度・仕組みが多く、自由裁量の余地が少ない ✓ 斬新なアイディアを創造しても社内の慎重派に潰されがち	**斬新なアイディアを創出する素地がある** ✓ 既存組織による**制限がない**ため、斬新な「アイディア創造」が可能 ✓ 既存組織による**制限がない**ため、「事業化」「戦略策定・実行」の自由度が高い
	既存事業の効率化に適した環境	新しい技術・製品を生み出すことに適した環境

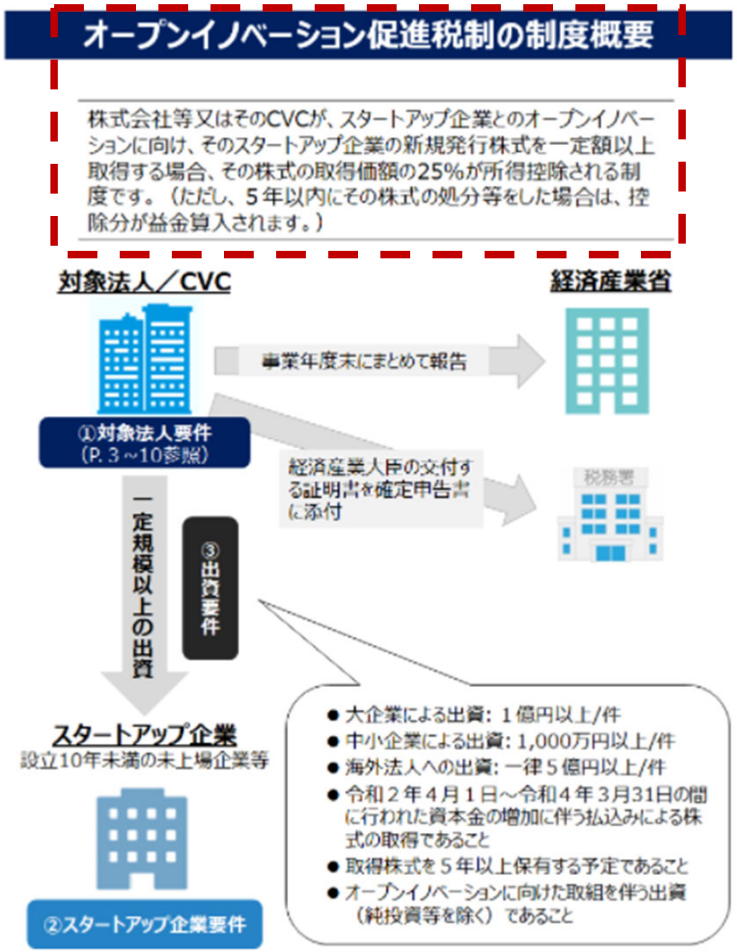
出所：デロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

日本でもグローバル規模でのオープンイノベーションやSUとの協力の重要性が認識されている

オープンイノベーションの必要性の認識

経済産業省の指摘するオープンイノベーション・SUとの協力の重要性



出所：平成28年8月 経済産業省 産業技術環境局「イノベーション政策について」、経済産業省HP「オープンイノベーション促進税制」より引用

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

目的に合ったオープンイノベーションの手法を活用していくことが重要とされる

主なオープンイノベーションの手法

	現時点では協業可能性の低いベンチャー情報収集	現時点で協業可能性が高いベンチャーの発掘	将来的有望な事業のタネとの関係構築	新規事業アイデア発掘	協業の実現	新ビジネスの創造	ビジネス目的実現における特徴
アイデアソン				◎			• 様々なアイデアは見つけられるが可能 • 協業や事業化に繋げることは意図されないことも多い
インキュベーション施設協賛	○	△					• コワーキングスペースにオフィス空間を設けビジネスパートナーとの出会いの場への出席を行うことが多く、基礎的ネットワーク構築や風土情勢に効果的
R&Dアライアンス・テックスカウティング		◎			○		• ベンチャーや大学などとの共同開発など多様な形態がある • 出資の有無にかかわらず技術的に補完関係のある先に実施することが多い
アクセラレータープログラム		○	△	○	○		• 現状の課題を解決できるソリューションを社外に求めるパターンや、自社のリソースを提供し共同ビジネスアイディアを発掘するパターンが多く見られる
CVC	◎	○	◎	△	△	△	• 出資により新たな技術やビジネスアイディアに関する知見を得られる • 出資を行うことで通常のネットワーキングより深い情報が得られる • 協業、M＆Aの呼び水となるが、必ずしも協業、M＆Aと関係しない場合も
M&A		○			○	◎	• 成り立っている事業を買収することが多く、事業化までの期間が短い

注：記号は例示であり、各企業により各施策の位置づけが異なる点に留意が必要

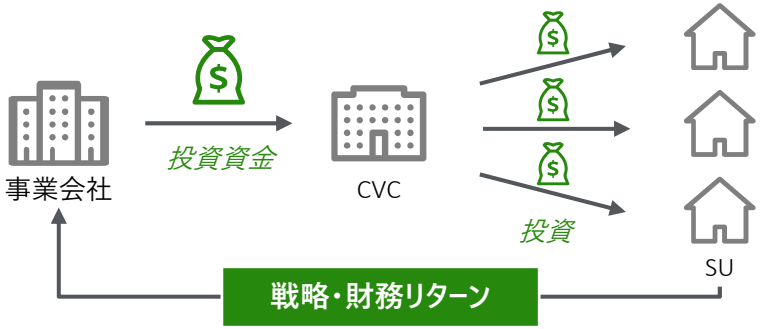
© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

オープンイノベーションの重要性が増すに従い、日本を含めた世界でのCVC活動が加速している

CVCの生み出す価値と日本・グローバルにおける活動の伸び

CVC活動とそれを通じて得られるリターン（例）

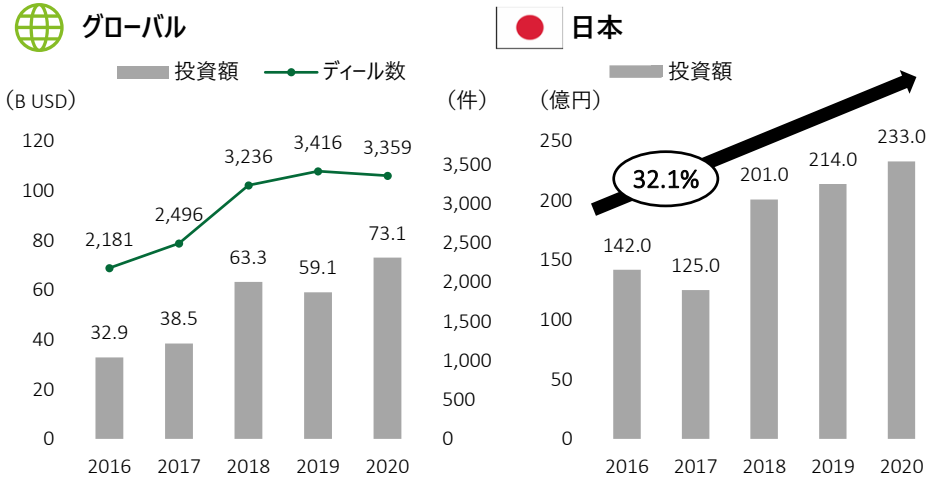
CVC活動ではSUへの投資を通じ、オープンイノベーションの加速と、戦略・財務リターンの獲得を目指す

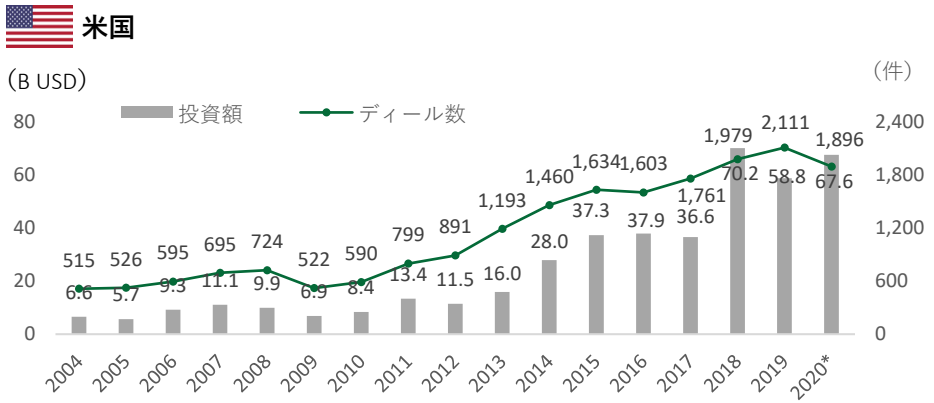


CVCを通じて得られる戦略リターンは多岐に渡る（詳細はP32参照）

戦略的な情報収集	M&Aへのパイプライン確立（事前のシナジー見極め）	エコシステムの拡大
技術スカウティング	新市場アクセス	新ビジネス創出
文化・制度の刷新	人材の強化	イノベーションプロセスの強化（独立組織化によるジレンマ回避、等）

CVCによる投資額・ディール数の伸び（グローバル・日本・米国）





* 2020年12月31日時点

出所：CB-Insights_CVC-Report-2020、PitchBook NVCA Venture Monitor Q4 2020、NVCA-2020-Yearbook_PUBLIC-DATA-PACK、Japan Startup Finance 2020 Entrepediaよりデロイトトーマツベンチャーサポート作成

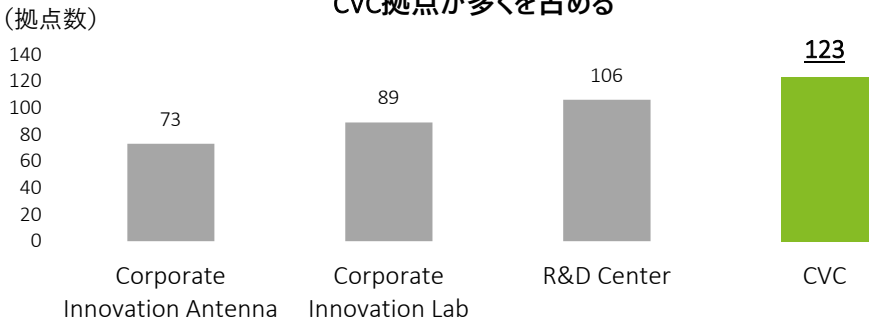
© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

イノベーションの聖地であるシリコンバレーでも多くの日系企業がCVC活動を実施している

ベイエリアでのCVC活動

ベイエリアのイノベーション拠点数（2020年 タイプ別）

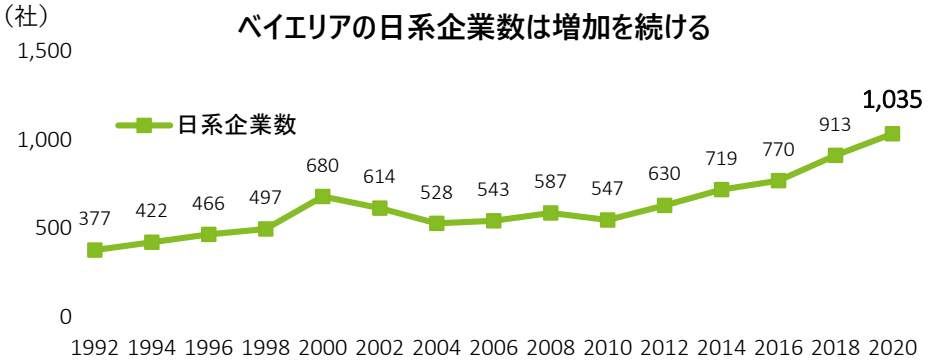
大企業がベイエリアに置くイノベーション拠点の内、CVC拠点が多くを占める



- ベイエリアでのイノベーション活動拠点についての現地企業の調査結果
- Forbes 2000/Fortune Global 500の企業 319社・391拠点が対象

ベイエリアの日系企業数

ベイエリアの日系企業数は増加を続ける



ベイエリアでCVC活動を行う日系企業の例

- **AsahiKASEI**：2008年に日本で設立、2011年より米国へ。日系CVCの成功例として知られる
- **NTT DOCOMO Ventures, Inc.**：2008年設立。「国内最大級の正統派CVC」として知られる
- **TOYOTA AI VENTURES**：SU企業育成に特化したファンドとして2017年に設立

その他にも、複合的な機能の中で
SU企業投資・協業活動を行う日系企業は多数存在

HONDA INNOVATIONS
SOMPO Digital Lab
YAMAHA MOTOR VENTURES
NEC X, Inc.
HITACHI
TOPPAN
MS&AD
TOKIO MARINE

出所：Mind the Bridge社 Corporate Innovation in Silicon Valley Report 2020、JETRO、各社HPを基に調査チーム作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

米国での日本企業のCVCが活発になる中、典型的なワーストプラクティスが指摘されている

CVCのワーストプラクティス

TECHBLITZ

スタンフォード大学 櫛田健児氏が指摘する
シリコンバレーの日系CVCが陥る、10のワーストプラクティス

1	目的が曖昧なままCVCを設立する	6	スタートアップは「お金に困っている」と思い込む
2	チーム内にVC投資が出来る人、事業部連携のできる人がいない	7	大量の社内承認が必要で、いつも動きが遅い
3	投資チームにサラリーマン向けの報酬制度を適用する	8	とりあえずアクセラレータをやろうとする
4	メンバーが「サラリーマンタイマー（3年任期）」で途中でいなくなる	9	トップのサポートがなく、CVCと事業部の連携が断絶する
5	ファイナンシャルリターンを追求しない	10	バブルの頃にやってきて業績が悪くなるとすぐに撤退する

Stanford University,
Research Scholar, Japan Program
櫛田 健児 氏
Stanford University

日系企業のCVC活動が活発になっていることは、非常に良いことだと思います。残念ながら、日系CVCは「バブルの最後の方にやってきて、バブルが弾けて業績が悪化したら真っ先にいなくなる」と言われています。今後は、ナレッジの共有などを通じて課題を解決し、より良い取組が増えていくことを期待しています。

出所：TechBlitz「シリコンバレーの日系CVCが陥る、10のワーストプラクティス」より引用

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

個別ヒアリングの結果でも、CVC活動に対して、ワーストプラクティスを裏付け声が聞かれる

日系CVCに対する現地ベイエリアの声

景気の変動に応じて、参入や撤退を繰り返しているイメージがある。残念ながら長期的なエコシステムの参加者として見てはいない。また、投資実績がなく意思決定に時間がかかるCVCをウィンドウショッパーとして見ているSU企業も一定数存在する

米系IT大手 A社
CVC管理職

米系製造業大手 B社
CVC管理職

CVC活動の意義を確認しても、明確な答えが無く、目的が設定されていないように感じる。有望なSUほどお金に困っておらず事業面での貢献を要求するが、それを認識していないCVCが一定数存在するように思う

商談の当初は投資に前向きであったが、投資期限間近になっても一向に進展が無く、意思決定をできない事例を少なからず見かける。そのような状況ではいかに事業シナジーがありそうでもSU企業を紹介することができない

米系CVC
VP

日系CVCに関する
有識者A氏

ベイエリアの日系企業のCVCが急増している中、外部パートナーとの連携に際し、VC業界の一般的な慣行ではない形での契約だと思うような話も聞くようになっている

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

日系企業からも目的の明確化、適切な運用、成果創出という観点から多くの悩みが聞かれる

ベイエリアでCVCを展開する企業の声

CVCの目的が明確にならず、場当たり的に投資案件の検討を行う形となってしまっている。マーケット環境を理解する投資に対して、事業シナジーの観点での検討を必要以上に求められるなどの事象が発生している

日系サービス企業
米国拠点　代表

日系製造業大手
米国拠点CVC 代表

マイノリティ出資にもかかわらずエクスクルーシビティを強く求めるよう本社から指示がある。資金を必要とせず、多くの企業と取引をして成長したいSUから見たらありえない条件提示であり、SU企業との間で板挟みになっていまっている

事業開発を主目的に投資をしており、年間に相当数の投資はしているものの、良くてもPoCどまりになってしまい本社の事業開発に結び付いていない

日系製造業大手
米国拠点CVC 代表

日系製造業大手
米国拠点CVC VP

失敗が許されない文化なので、ポートフォリオ全体で判断すべき投資活動にもかかわらず、全ての案件での成功を求められている。本社での投資意思決定に時間がかかり、投資の機会を逃してしまう事例が多発している

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

シリコンバレーにおける日本企業CVCに関する課題や声は、従来から国内で指摘されてきた課題とほぼ同様で、海外ではより一層のチャレンジが必要との声もある

CVCが抱える課題とその背景

CVCにおける重要課題	よく見られる問題	問題の背景
CVCに取り組む意義 ・CEO,CXOコミットの重要性	▪ CVCでの社内での位置付け(目的)が明確でなく、**トップ交代に伴いCVCを廃止**してしまう ▪ **短・中期的な時間軸での成果を求められる**	❑ CVCの目的・必要性が経営層に理解されていない ❑ CVC活動に対する評価方法に合意がない
戦略的目的の明確化	▪ **経営層の期待する規模の新事業**を創出できない ▪ 投資方針に合致する企業が少なく、出資・協業まで繋がらない	❑ 投資目的と対象領域・ステージを特定していない ❑ 投資方針が厳格すぎる
組織体制	▪ 担当組織に権限がなく、**意思決定に時間がかかる**	❑ 既存の意思決定プロセスをそのまま活用している ❑ CVCに権限が付与されていない
自社ならではの 提供価値の明確化	▪ SU企業、ステークホルダーへの提供価値が明確でなく、**エコシステムに入り込めていない** ▪ ネットワークが弱く、有望なSUと出会えない	❑ SUコミュニティでの評判・認知度が低い ❑ 既存人材で現地ネットワークを構築できない
社内連携と 事業開発機能の整備	▪ BUから**協力を得られない**、興味を持ってもらえない ▪ 出資はしたものの、協業が開始できない ▪ **協業が開始しても進捗しない**	❑ 既存事業部と比した場合のインセンティブ不足 ❑ 既存事業との目線の違い ❑ 経験が無く適切に協業をマネジメントできない
人材の配置・強化・採用 組織運営体制の構築	▪ **定期的な人事異動**により知見が溜まらない ▪ 優秀な外部人材の**採用・定着が困難**	❑ 従来の人事ルールをそのまま活用している ❑ 自社リソースのみでやり切ろうとしてしまう

▪ **前回調査時点と現在、国内とグローバルでも課題感に大きな違いはない**認識。本社の経営方針との一致、経営陣からの支援、迅速な意思決定はどのCVCにとっても必要不可欠であり、その他の課題の有無や対応は個社毎に様々。各社に適した在り方を模索すべき。最近は、CVCが増えたこともあり、必要に応じて組むべき優秀なパートナーが手一杯になっている・見つからないといった状況も見られる。海外CVC活動ではネットワークの構築や協業推進、人材確保、組織の運営などで複雑性が増すためより活動は困難となる。

一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会 理事、TBSイノベーション・パートナーズ合同会社 代表パートナー 片岡 正光氏

出所：経済産業省「事業会社と研究開発型SUの連携のための手引き（第3版）」及び片岡氏インタビューを基に調査チーム作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

CVC活動の成功に向けて
米国の歴史・文献・最新事例からの学び

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

1 CVCに取り組む意義・CEO,CXOコミットの重要性

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

CVCの基本的な考え方を十分に理解したうえで、自社にとっての目的、運用方法を検討することが重要となる

CVCに取り組むにあたって認識すべきポイント

経営手法としてのCVCの有用性、必要性

- グローバルトップ企業では、不確実性の高い世の中で、探索活動を実現し、競争優位を構築する方法として、CVCを活用されている
- CVC活動を行っている企業のパフォーマンスが他の企業より高いというデータもある

CEO・CXOによるコミットメントの重要性

- CVCでは、現業の枠を超えた全社的かつ長期視点での検討が必要となる活動のため、CEO/CXOの強いコミットメントが必須となる
- 経営陣の交代や業績悪化によりCVCが打ち切りになる事例もみられるが、パフォーマンスをあげるためにも、CEO,CXOを巻き込み会社として長期コミットすることが重要となる

CVC運営に求められる人材及びスキル

- CVC投資では、投資の専門性に加え、事業開発活動も必要となる。理論的には、通常のVC活動にも増してやらなくてはならないことが多く、このことを十分に理解して体制を構築することが重要となる
- 多くの場合、外部人材登用、外部リソース活用も含めて運用体制を検討する必要がある。外部VCとの連携も、自社のCVC活動促進の有効な手段となりうる。連携に当たっては、相手方や内容をよく比較考慮することが望ましい

戦略リターンと財務リターンのバランス

- CVCはVCと比して戦略リターンを伴うイノベーションを育みやすいとされる
- 一方で 純粋なVCに比べて様々な制約があるため、財務リターンの追及の観点からは比較的不利であるともいわれる
- CVC活動を継続するためには、戦略リターン追及を重視しつつも、継続のためには財務リターンも求められる

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

長期的視点からの探索活動を実現するうえで、CVCは有効であるとされる

協業・M&Aのきっかけ

既存事業の引力に負けない長期的視点の獲得

- 企業においては短期の業績目標達成の力学が強く働く。CVCによる投資を活用することで、直近で関係性の薄い技術やビジネスに関して、情報収集を行い、関係性を構築することが可能となる。
- 既存事業とコンフリクトのある破壊的・戦略的代替性の強い製品・サービスに対しても、投資による関係性を構築しやすい。

協業及びM&Aのきっかけ構築

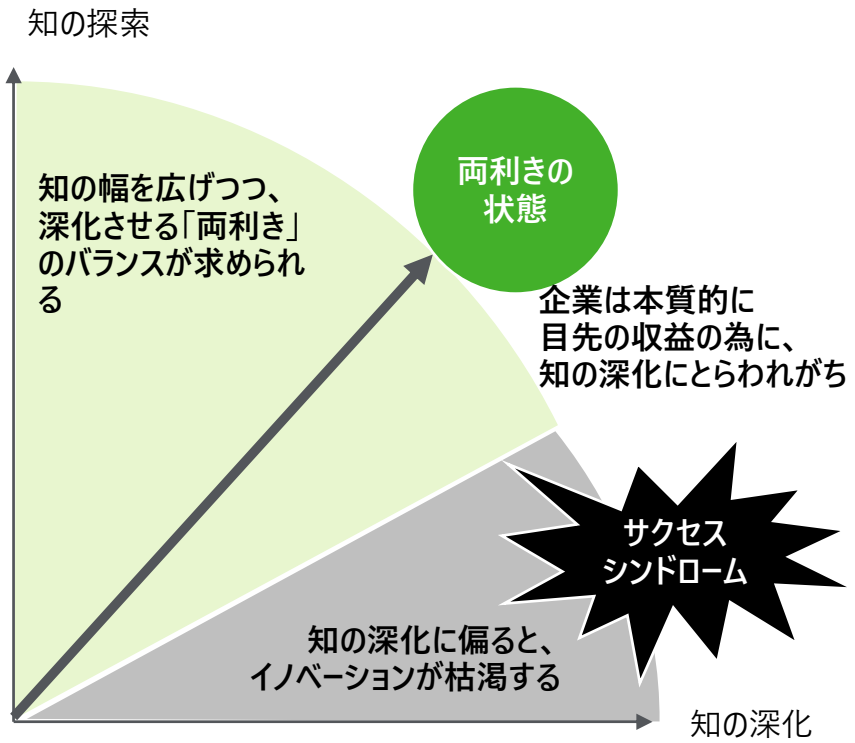
- SUのリソースは限定的であり、協業相手にコミットメントとして出資を求める場合がある。このようなケースに機動的に対応するためにもCVCが有効となる場合がある。
- M&Aを行う場合に、対象となる企業、該当市場・ビジネスに前提知識を持つという意味で、CVCからの投資が有効となる場合がある。

ポートフォリオ投資、集合案件管理によるノウハウの蓄積

- 事業部や企業内で個別に投資するケースと比して、全社でポートフォリオを組んで集合投資を行った方がリスクを分散できる。
- また、SU知見の蓄積によりシナジーを発揮することが可能となる。

不確実性が高い環境下で未来に投資を行い、継続的にイノベーションを創出するために、CVCは重要な経営戦略である

元Comcast Ventures、現Touchdown Ventures CEO・Co-Founder
David Horowitz氏



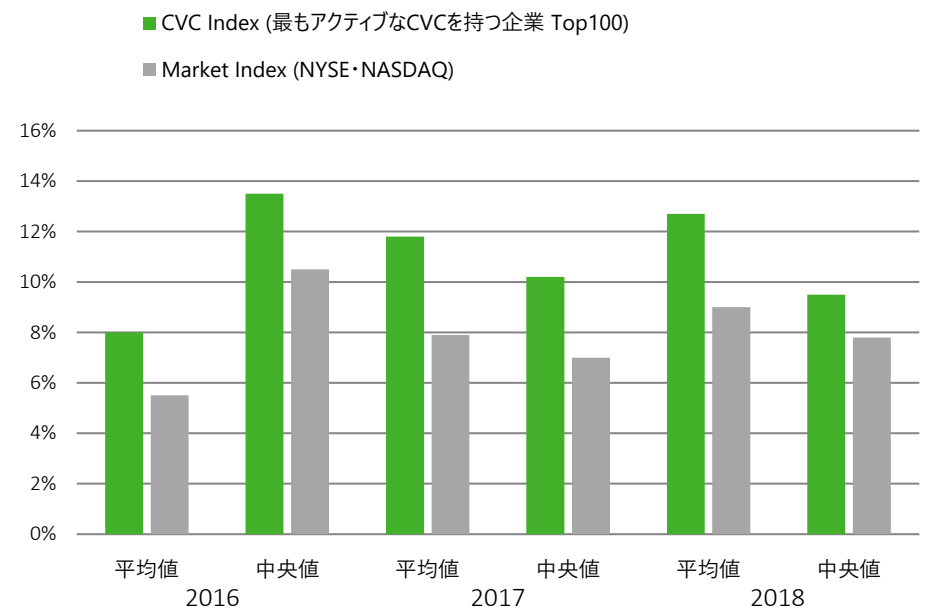
出所：Lead and Disrupt、早稲田大学ビジネススクール 入山 章栄教授作成資料、Forbes記事を参考にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

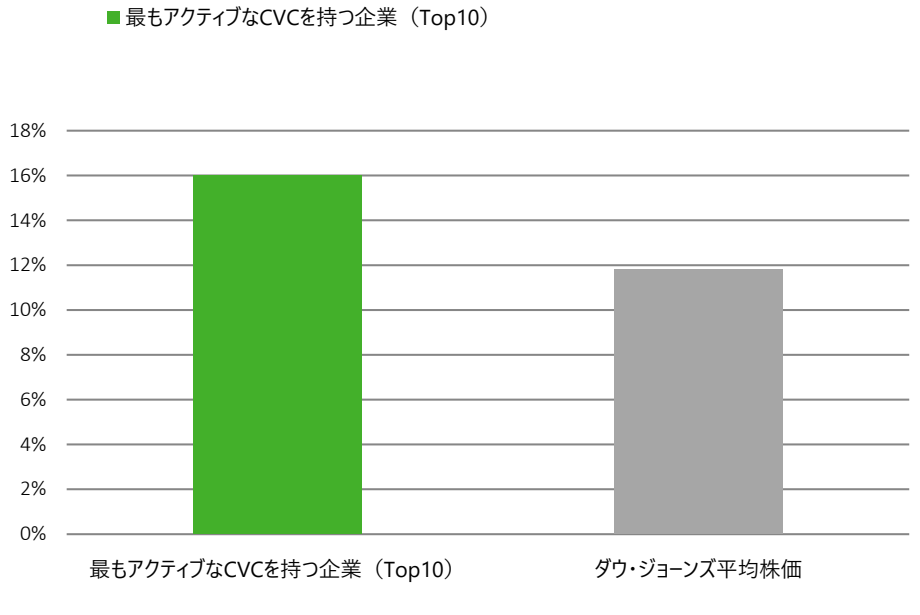
CVCを運営している企業は短期・長期共に高いパフォーマンスを上げている

CVCを運営する企業のパフォーマンス

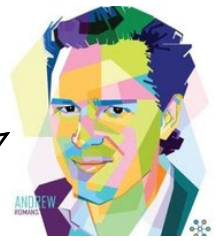
短期：最もアクティブなCVCを持つ企業（Top100）と
マーケットインデックスの比較（株価の年間成長率）



長期：最もアクティブなCVCを持つ企業（Top 10） と
ダウ平均株価の比較（10年間のCAGR）



- **私見では、売上が1 billion USD以上の企業はすべてCVCを持つべきだと思う。実際にFortune50の半分、Fortunr500の1/3の企業はコーポレートベンチャリング機能を持っているし、そうでない企業の90%以上は活用を検討しているだろう。テック系企業はもちろんのこと、そうでない企業もCVCに取り組むべきである。例えばタクシーやDVDレンタル企業もCVCを持っていればUBERやNetflixの初期投資家になれたかもしれない。 経営者はCVCの使い方を理解し、攻め・守りの両面で活用していくべきである**
  Masters of Corporate Venture Capital著者、ベンチャーキャピタリスト Andrew Romans氏



出所：EY Foundry “Enterprise growth during turbulent times”、Masters of Corporate Venture Capital、LinkedInを参考にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

CVC活動は長期的かつ全社的な活動であるため、CEO、CXOの強いコミットメントが必要となる

有識者の声

Ford Global Strategy & Business Development Associate Director Dennis Liu 氏

- FordではCVCは重要な経営戦略、全社横断活動として認識されており、CTOが活動を全面的にバックアップしている。CVCが行う未来的な出資においては、現業のアライメントを超えた全社的な判断が必要となる可能性がある。また、投資後の育成においては、現業のリソースを未来のために投資する必要がある。これらは、CXOの直接的な介入、なしにはなしえない。CVC活動の成功には、CXOの継続的な関与が非常に重要である。

米系プラットフォーム系企業CVC 経営層

- 弊社では経営層がSU出身者であることから、経営層がSU投資の可能性と限界をよく理解したうえでCVC活動を協力的にサポートしている。SUには失敗がつきもので、すべての案件が成功するわけではないので、経営者の適切な理解と強いコミットメントがCVCの成功には必須である。

Asahi Kasei America General Manager, CVC 森下 隆 氏

- CVC活動はやってみなければわからないことも多く、**学びながら続けていくことが大事**。最初の数年で成果が出ない、失敗事例があるからといって活動を止めるべきではない。

Sony Innovation Fund（SIF）投資・運営責任者 土川 元 氏

- 最初の数年は、社内CVC担当者が育成期間にあり、社内連携体制が十分に確立されておらず、ポートフォリオも仕込みの時期のため、パフォーマンスが上がりにくい。**そのため、経営層も含めたコミットメントが重要で、特に最初の数年は耐えなくてはならない**

出所：各社インタビューを基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

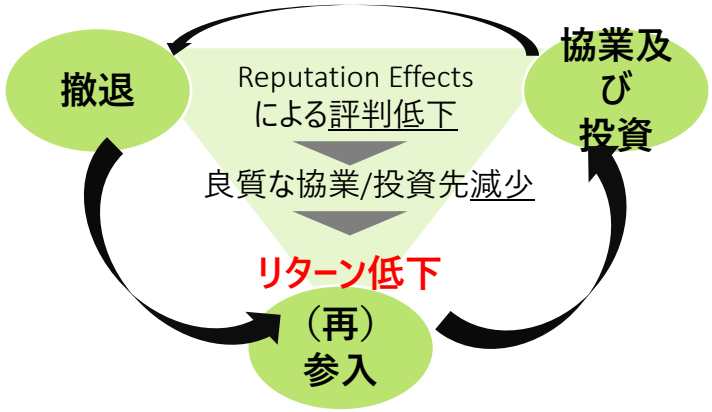
経営陣の交代や業績悪化によりCVCが打ち切りになる事例もみられるが、長期コミット、継続していること自体がパフォーマンスに繋がっている

Corporate venture capital as a window on new technologiesで語られる継続の重要性

研究結果サマリ	継続的なCVCプログラムを保持している企業は、散発的な投資パターンの企業よりも、テクノロジー企業における投資において、より多くのリターンを獲得している

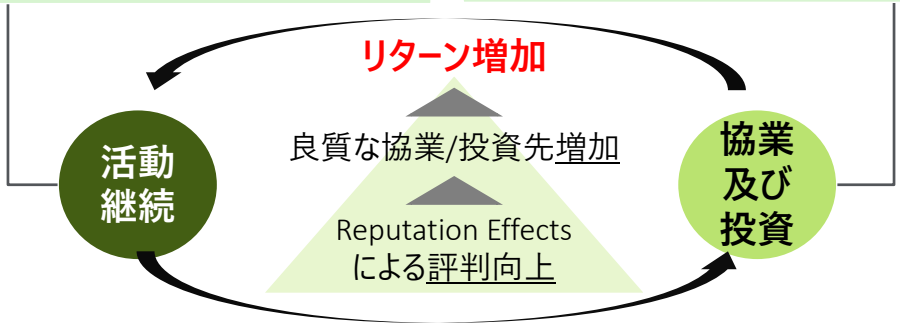
CVC投資活動不継続による負のサイクル（イメージ）

- ✓ 長期的なコミットができないとみなされたCVCは、次ROUNDの安定投資家にならない等から情報がシェアされないなどエコシステム関係者と良好な信頼関係が構築できないため、良質な案件への関与機会が減る
- ✓ VC等も急な支援打ち切りのリスクや情報が利用されることを嫌煙



CVC投資活動継続による正のサイクル（イメージ）

- ✓ 長期的なコミットメントにより安定性と信頼性を示す事で、良質な案件への関与機会が増える
- ✓ 良質な案件が増える事で、協業機会も増え、結果としてリターンも上昇



※研究では、活動の継続状態を評価する指標としてStability indexを用いた。Stability Indexが平均から0.1ポイント上がることで、CVCによる投資・買収による見込みリターンが44.2M USD増加した

Stability index = Number of years firm has made at least 1 CVC investment divided by total number of years since firm's initial CVC investment

マネジメント層の交代や業績悪化等の理由から、CVC活動が急に打ち切りになる事例が多くみられてきた

→ **CEO・CXOを巻き込んだ会社としての長期コミットメント**

→ **イノベーションエコシステムにおける評判・信頼を獲得し、多くの良質な案件に関与することでリターンを最大化**

出所： Corporate venture capital as a window on new technologiesを基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

投資活動加え、事業開発活動も必要となるため、外部人材登用・外部リソース活用も含めて運用体制を検討する必要がある

CVCとVCに求められる機能の比較

	CVC活動で求められる機能	
	投資機能 （VCも担っている機能）	事業開発機能 （CVCに追加で求められる機能）
投資前	投資先（SU）へのアクセス	自社アセットの理解、SUへの訴求ポイント明確化
投資前	ディール条件の交渉 価値算定	SUへの提供価値明確化
投資前	投資判断	自社事業とのすり合わせ、巻き込み
投資後	投資後の価値向上への寄与	事業部を巻き込んだ 事業開発の実行
投資後	投資先モニタリング	
投資後	EXIT戦略の策定・実行	追加出資・M&Aの検討
投資後	適切な開示、レポートの作成	

- 事業シナジーも求められるCVCでは、理論的には、通常のVC活動にも増してやらなくてはならないことが多く、このことを十分に理解して体制を構築することが重要となる。
- 外部からの人材採用や外部VC連携も重要な選択肢となる。VCとCVCで実施する業務でオーバーラップする部分も多く、外部VCとの連携も、自社のCVC活動促進の有効な手段となりうる。連携に当たっては、相手方や内容をよく比較考慮することが望ましい。

在米日系VC

出所：調査結果を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

CVCはVCと比して戦略リターンを伴うイノベーションを育みやすいとの見方もある一方で、投資範囲に制約を受けるため、財務リターンの追及においては不利とされる

Corporate Venture Capital and Innovation（2014） における研究結果

形態による特徴

	CVC	VC
投資期間	原則無期限（長期）	5-6年 ファンド期限あり
報酬制度	親会社の業績に紐づいた固定給	パフォーマンスに基づいた変動給
目的	戦略と財務リターン	財務リターン
専門性や知識へのアクセス	親会社を通じてアクセス可能	アクセス難
投資範囲の制限	戦略リターンを期待し、自社事業関連(一般的に)	得意領域はあるものの財務リターンが期待できる案件

イノベーション創出に貢献するCVCの優位的特徴

失敗に寛容な文化・制度

- ✓ 長期の投資期間とファンドに制限されない資金供給により、**実験や探索により前向き**
- ✓ **パフォーマンスに基づかない固定報酬**制のため、より失敗に寛容

技術適合性・可能性を模索する素地

- ✓ **戦略リターン獲得**のため、投資先と親会社の共通点を探し、両者の資産をWin-winの形で利用
- ✓ 既存技術をベースに、**新しい技術や製品を正当に評価可能**

財務リターン追及に関するCVCの特徴

投資範囲の制約

- ✓ **戦略的シナジーがある案件への投資が重視され、投資範囲に制限があるため財務リターンの追及にあたってはVCより一般的に不利な状況にあるとされる**

出所：Corporate venture capital, value creation, and innovation、各社インタビュー結果を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

戦略リターン追及こそがCVCの本分ともいえるが、一定の財務リターンも活動継続には不可欠であり、戦略リターンと財務リターンのバランスが重要となる

財務リターンと戦略リターンのバランス（次ページ詳述）

✓CVCとして戦略リターンを求めることは必須
✓ただし、戦略リターンへの拘りは投資機会の損失にも繋がり、財務リターンを棄損し得る
✓一定の財務リターンなくしてCVC活動の継続は困難であり、戦略・財務のバランスが重要となる

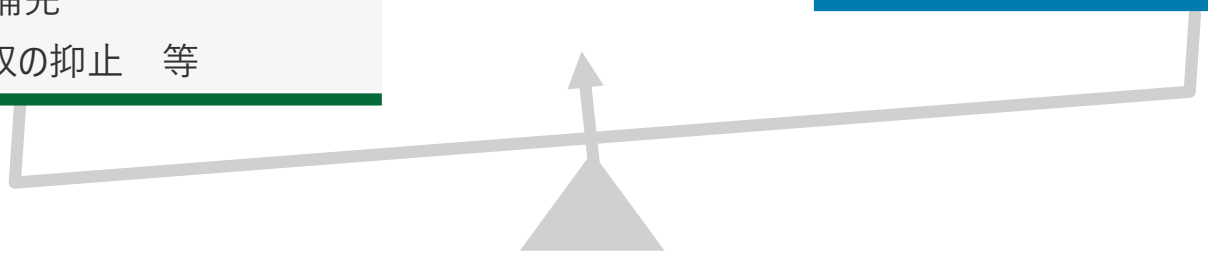
- 財務リターンの必要性
  CVC投資は事業シナジーが最終目的とは言え、自社の資金を預かっている以上、財務リターンも追及しなければならない。**“財務リターンがあがらないとCVC活動そのものが継続できない”**ことは過去の調査・研究で広く明らかになっている。財務リターンがあがらない→VBの企業価値が上がらない→事業シナジーが上がらない、ということであり、CVCによるオープンイノベーション活動においては、財務リターンが見込めるSUと協業することが必要である。

戦略リターン

- 先進的な技術、ビジネスモデル等の取り込み
- SU企業のビジネスとのシナジー創出による、自社ビジネスの成長
- 自社のR&D機能の補完
- 競合他社による買収の抑止　等

財務リターン

- （株式保有割合分の）SU企業の売上・利益の取り込み
- 投資対象のSU企業のExit（IPO・第三者への売却等）による投資収益



出所：Master of Corporate Venture Capital、米国CVCインタビュー結果を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

CVC出資で一般的なマイノリティ出資では、SUへの影響力行使が限定的である状況の中、過度な戦略リターンの追及が求められているという現状も指摘される

マイノリティ出資と事業シナジー創出

CVC投資とM&Aの主な違い

		CVC投資	M&A*
目的		・イノベーションへのアクセス。 ・M&A候補の探索。	・事業の取り込み。
効果	経営権	・マイノリティ出資であるため限定的。	・経営権を掌握できる。
	会計	・連結P/Lへの反映はない（配当除く）。	・連結P/Lに反映される。

出所：経済産業省「事業会社と研究開発型SUの連携のための手引き(第3版)」より引用

✓シナジー創出と投資の関係性

CVCからの出資は**マイノリティ出資であることが一般的であり、経営への関与は限定的**であるため、シナジーの創出にあたってはSU企業との間でのWin-Winが成り立つか慎重に検討する必要がある。出資をしているから協業が当たり前という考え方は通用せず、事業シナジーはあるが、投資は不要であるケースも多い。

米系プラットフォーム系
企業CVC 経営層

- 出資をしたらSUがなんでも言うことを聞くと思っている人もいるが、**そもそもマイノリティ出資では協業を含む経営意思決定への影響が限定的**である。また、SUに自社との協業(特にエクスクルーシブの場合)を強いることが必ずしもSUの成長にとって最良でない場合もある。このような環境で、財務リターンと戦略リターンの双方が要求されており非常に難しい状況である。

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

2 戦略的目的の明確化

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

CVCの目的に従って運営体制を構築すべきであり、目的の設定が最も重要となる

CVCの在り方の例と有識者の声

- CVCの目的、活用方法は会社ごとに異なるため、CVC活動にとって唯一の正解は無い。
  目的に従って、最も良いパフォーマンスを発揮できるような運営体制を構築することが重要である

Ford Global Strategy & Business Development - Associate Director. Dennis Liu 氏

	CVCの運営目的（例）	重視しているポイント及び運営上の工夫
Ford	次世代技術の獲得	▪ CTO直下組織として活動 ▪ 社外ネットワークのみならず、社内他部署との関係構築にも注力
Microsoft	プラットフォームの拡張	▪ インテグレーション可能な技術基盤の提供 ▪ プラットフォームにインテグレーションする際のエンジニアリングサポート
米プラットフォーム企業	プラットフォームの拡張	▪ インテグレーション可能な技術基盤の提供 ▪ プラットフォームにインテグレーションする際のエンジニアリングサポート
Intel	次世代技術の獲得 顧客への価値最大化	▪ ポートフォリオ企業支援の専門チームによるIntel顧客とSU企業のマッチング活動 ▪ 大規模マッチングイベントの開催
IBM	M&Aへの連携	▪ M&A活動につなげるためにCFO直下のレポートライン ▪ コーポレートディベロップメント部門との密な連携
SIF	戦略的アセット獲得・ 情報収集	▪ 戦略面での経営陣とのアライン、経営陣の投資委員会への巻き込み ▪ 内部人材の育成
旭化成	R&DとM&Aの間を埋める機能	▪ 経営層との密なコミュニケーション ▪ ポジションに応じた社内外人材の活用

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

CVCから得られる戦略リターンと事例は以下の様に整理される

CVC活動から得られる戦略リターンの例

CVCから得られる戦略リターンの分類			概要	CVCの例（各論点で特に成功していると考えられる企業）
CVCでの主な戦略目的	情報収集目的	トレンド・業界動向	▪ CVCをアンテナとし、情報収集能力を強化。技術トレンドや業界動向をいち早くキャッチ	Hp Tech Ventures / Sony Innovation Fund ▪ 経営層と密に連携し、新市場・技術に関する情報をタイムリーにキャッチ・共有
		M&Aパイプライン	▪ 将来のM&Aを見据え、少額出資を軸にシナジーを見極め	IBM ▪ 自社製品と合わせて販売できる製品・サービスを提供するプレイヤーへ投資し、積極的にM&Aへ繋げる
	新規事業創出目的	エコシステム拡大	▪ 自社と関連の深い企業への投資や買収を通じて、収益構造を拡大+自社製品・サービスの価値を向上	Apple / Intel Capital / Salesforce Ventures ▪ iPhone関連の開発企業支援を主目的としたiFundを設立。ハード・ソフト両面から自社エコシステムを強化 ▪ Intelは1990年代にマイクロプロセッサーのニーズを高めるために当該製品を必要とする数百の企業に投資 ▪ Salesforceは自社プラットフォームに投資先のサービスをインテグレートすることで、プラットフォームの価値向上と顧客へのスピーディーな価値提供を実現
		技術スカウティング	▪ R&Dの延長として、より広い視野で技術探索を行う	
		新市場アクセス	▪ 投資先との協力を通じて新たな市場へ参入	

出所：Master of Corporate Venture Capital、米国CVCインタビュー結果を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

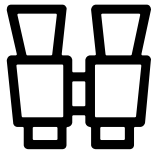
© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：HP Tech Ventures】
CVC活動を通じ、戦略的情報収集、技術スカウティング、M&Aのパイプライン構築を目指す

HP Tech Ventures（目標）

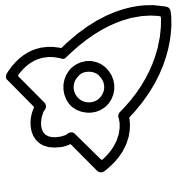
Hp Tech Ventures

CVC活動における戦略的な目標



新市場の理解
経営陣（CXO）への
戦略的情報提供

経営陣とは四半期に1度の
レポートに加え、状況に応じて
臨機応変に連携。
業界特化のシードファンドにも出資を
行い有望市場・技術を探索



新技術への
アクセス

レーターステージにあり
直ぐに活用可能な技術を獲得。
現業の効率化や、
新事業の創出に活用

M&Aの
パイプライン

投資後2年間程度様子を見て
有望と見られる/確かなシナジーを
生み出すSU企業を買収

情報が少なく売上もないSU企業へのハイリスクな投資から、
すぐに活用可能な技術の獲得を目指した投資まで、幅広く実施

出所：HP Tech Venturesインタビューを基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：HP Tech Ventures】
戦略面で重視するトピックを特定し、投資、M&Aに結び付けるアプローチを採用している

HP Tech Venturesの取り組み例

Hp Tech Ventures

プロセス・概要	戦略面での優先トピックの特定	探索	事業・技術の見極め	ランキング作成	アクション
	年に数回、経営陣・BUにより優先トピックが選定される	CVCがSU企業の探索を行う	既定のクライテリアを用いて対象企業を審査する	各オポチュニティを比較し、優先順位をつける	投資、M&A等のアクションを実行する
主体	経営陣（CXOを含む）・BU	CVC	BU・CT（主任技術者）・CVC	BU・CT・CVC	BU・CT・CVC・事業開発
詳細	▪ 100以上のトピックから数個を選定 ▪ CVC側はスコープ確定後も定期的に経営陣とコミュニケーション	▪ 外部VC、アクセラレーター、顧客・パートナー、イベント、インターネット等各種ソースから企業を探索	▪ HPへのフィット、チーム、製品のユニークさ等を中心に企業を初期評価	▪ 魅力度に基づいたランキングを作成し、見守り・支援・投資・共同事業開発・M&Aといったアクションを実行 ▪ CVC活動は Deal・契約数、業務面での定量的成果（新技術活用による配送時間の短縮、等）、BUの満足度といったKPIで評価	

経営陣からの要請を軸に、アクションまで繋げるプロセスを構築し確かな実績を生み出す

出所：HP Tech Venturesインタビューを基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：HP Tech Ventures】
領域に専門特化したシードVCへの出資により、パイプライン構築、戦略的情報収集を行う

HP Tech Ventures（活動・コメント紹介）

Hp Tech Ventures

外部VCとの付き合い

Hp Tech Ventures → LP出資 → 外部VC

- HP Tech Venturesはリードインベスターとならないため、将来的に自社の参加するディールをリードしてくれるVCを探索
- 現状、複数のシードVCにファンドへ出資
- SU投資の特性上、これらVCとは10年以上の付き合いになるため、良好な関係維持を意識

出資の狙いと必要性

1 **ハイリスクすぎるシード案件への間接的リーチ確保**
注力ステージである**シリーズA投資のパイプライン確保**

2 自社の既存領域以外の最新技術に関する**情報収集**

関係性の確立

出資を行うことで単なる人的繋がりよりも多くの情報を得られる

→ これにより例えば、、

シードVCのポートフォリオ外企業にもアクセスが可能

投資しなかった企業の情報を取得。魅力的であれば事業計画や業務、資金調達を支援することも

- 外部のVCと協力することで、単独ではリーチしにくい案件（シードステージ等）にアクセスが可能となる。また、シリーズA投資へのパイプラインを確保する意味でも有用
- 個人のネットワークではなく実際に出資をしていることで発言権も得られ、より密な連携を実現できる
（HP Tech Ventures, Partner, Mitchell Weinstock 氏 ）

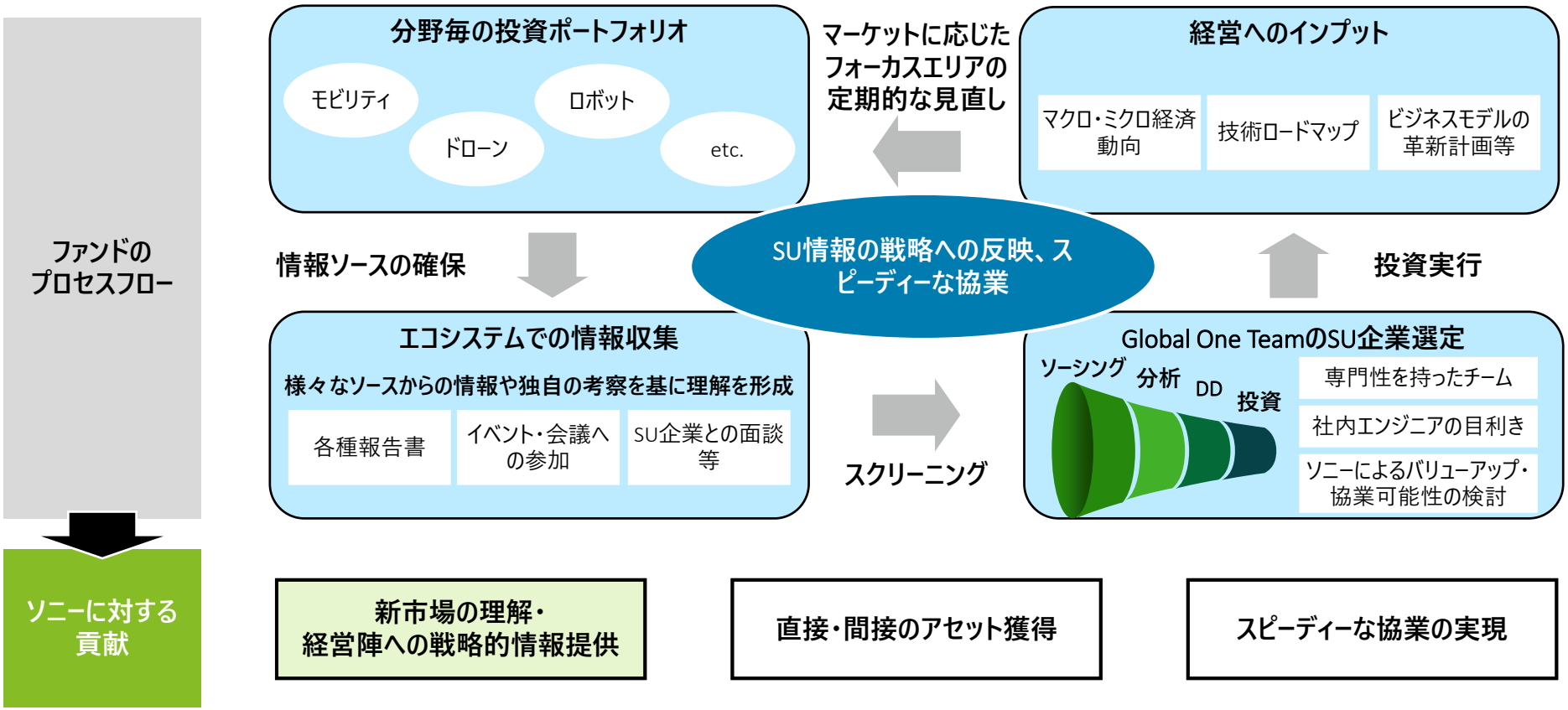
出所：HP Tech Venturesインタビューを基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：Sony Innovation Fund (SIF)】
SU市場についてのインサイトを経営戦略への反映し、スピーディーな協業を実現している

SIFの取り組み

Sony Innovation Fund



出所：Sony Innovation Fundインタビュー及び提供資料を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成
調査期間：2021 年3 月初旬～4 月末日

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：旭化成】
CVC活動をR&DとM&Aの間を埋める機能として活用することを全社合意している

旭化成 CVC（活動・コメント紹介）

AsahiKASEI

米国における事業化プロセス

探索ステージ	開発ステージ	事業ステージ
大学・研究機関・企業による研究開発	事業性の検討・製品開発・ビジネスモデルの検証	企業によるグローバル市場での活動

自社開発（R&D）

SUとの協業

旭化成CVCのカバー領域

M&A

Asahi Kasei America
General Manager, CVC
森下 隆 氏

- CVCは事業を創るためのツールである。その位置付けと必要性を経営陣と合意したことで、スムーズな社内連携や活動の長期継続が可能になった

出所：旭化成インタビュー及び提供資料を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成
調査期間：2021 年3 月初旬～4 月末日

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：Apple】有力ベンチャーキャピタルと協力し、iPhoneやiPadで使えるアプリ、技術に出資を行い、両製品を単なるプロダクトからプラットフォームへ昇華させた

エコシステム拡大事例 Apple

Apple

概要	▪ 2008年に設立された、Apple支援の下VCのKleiner Perkins Caufield & Byersが運営するファンド ▪ iPhoneとiPod touchを軸とする**Apple社のプラットフォームを強化し得る事業アイディア・製品をもつSU企業に出資先を限定**（規模・ステージは問わない） ▪ 設立時に100 Million USD、2年後に100 Million USDを投入し、**合計200 Million USD**を運営
実績	▪ 設立後3年間で25社へ出資 ➢ 出資先のアプリは**3年で合計300万ダウンロード**を達成。エコシステムの活性化に成功 ➢ 財務面でも**3年時点で2社、その後も複数社がExit**し成功 SHAZAM *音楽認識 Appleが買収*　cooliris *写真閲覧・共有 Yahooが買収*　ngmoco:) *ゲーム DeNAが買収*　shopkick *コマース Traxが買収*

イメージ

Apple ← マーケット インサイト・運営支援 ← iFund 合計200 M USD ← 運営 ← KLEINER PERKINS（カリフォルニア州を拠点とする世界的なベンチャーキャピタル）

規模やステージ問わず、iPhoneやiPod touch、iPadの価値を向上するアプリに対して投資。
ソーシャルネットワーキング、コミュニケーション、位置情報ベースサービス、モバイルコマース、エンタメが注力領域

＋ SNS / Communication / Location-based / Commerce / Entertainment / Etc.

iPhoneやiPod touch、iPad向けのアプリの発展によりApple社のエコシステムが拡大。iPhoneは単なる製品からプラットフォームへ昇華

▪ ディベロッパー達は既にiPhoneやiPod touchに関する多くのアイディアを持っている。世界クラスのベンチャーキャピタリストの助けを借りて、今こそそのアイディアを素晴らしい企業へと進化させて欲しい（Steve Jobs, iFund発表時点でのApple社CEO）

出所：Apple、KPCB発表内容及び各種ニュースを基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

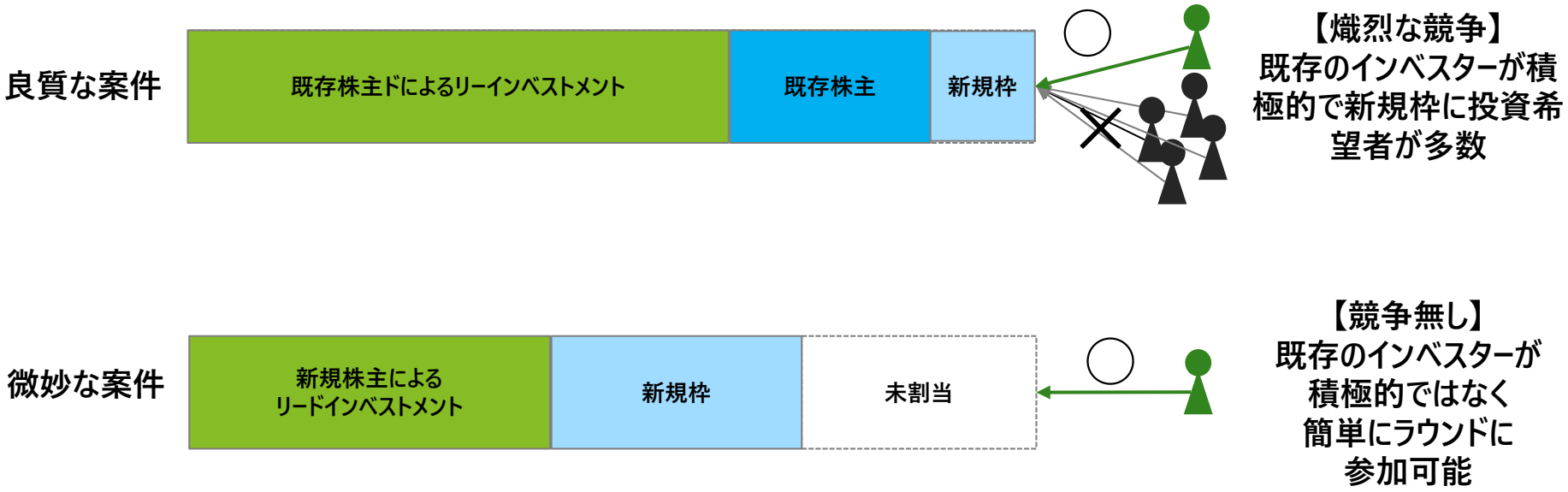
© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

3 組織体制

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【意思決定のスピード感】
良質な案件に参加するための競争を勝ち抜ける迅速な意思決定体制構築が重要となる

投資枠の割当イメージ



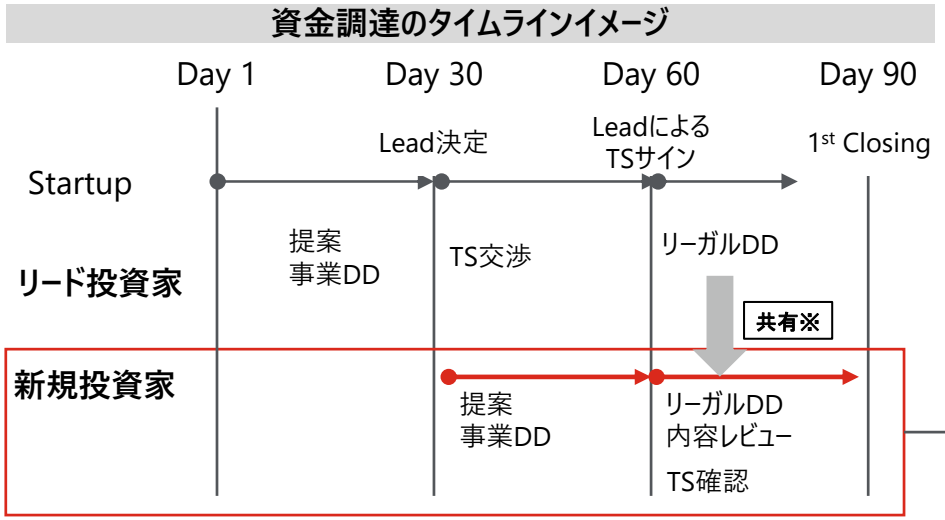
在米日系VC

- 日本企業は一般的に意思決定が遅いため、適切なタイミングで意思決定ができるようにするべきである。一方で、SUと話をしたその日に契約すべしという都市伝説的なスピードが必要な訳ではなく、タイミングが来た時に、しっかりとした時間軸で検討が終えられるような組織体制の構築こそが重要である点には留意が必要である。

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【意思決定のスピード感】
投資の大部分を占めるフォロー投資の場合、比較的早期での投資意思決定が求められる

資金調達のタイムラインとみる意思決定のスピード感



- クロージングまでの期間がリード投資家と対象会社間の**契約で規定される**ことが一般的（**通常60～90日程度**）
- 60～90日でクロージングすることが必要だが、その為のデューデリジェンスの必要性に変わりはない。必要なタイミングで即座に対応出来る様、日頃からの情報収集や体制構築が重要となる

この場合、リードでない新規投資家は60日で
DD・意思決定・送金を実行する必要がある（あくまで一例）

- 法務、財務等の投資審査、条件決定はリードインベスターが行うため、リード以外の新規投資家の審査は限定的になる場合が多い、法務DDをはじめとするDDの結果がリードインベスターなどから共有されることもある

- リードを取るときの投資とフォローの場合での役割は大きく異なる。いずれにせよ投資検討プロセスを明確にし、早期で意思決定できる体制を整備することが重要である

米PF系企業
CVC経営層

- 全ての案件に対してシナジーを熟考するのではなく、事業創出を目指すシナジー案件と情報収集案件を区別し、それぞれに適切な意思決定体制(DD体制)を設けるべき。また、日頃から外部との関係構築やSU企業の情報収集がしっかりできていることも前提条件となる

元Intel Capital
上級幹部

出所：各社インタビューを基にデロイトトーマツSUサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：Ford, SIF】
CVC、投資所管部門への権限移譲により、迅速な意思決定を実現している

意思決定の為の組織設計

迅速な意思決定のイメージ

経営陣

経営層は全ての意思決定には関与せず、一部の重要案件のみに関与

権限移譲

投資部門、CVC

一定の予算内であれば投資部門、CVCで意思決定

Fordの取り組み

Ford Investment Board

Bill Ford / CXO / CTO

CTO直下の事業開発部門で意思決定

一定の予算内はCXOを中心とした小規模組織の承認のみでスピーディーに実行。予算を超える場合（M&A等）はInvestment Boardにて議論

Ford Global Strategy & Business Development Associate Director
Dennis Liu 氏

- スピーディーな意思決定ができないと、**SU企業側に相手にされず**、良い関係を構築できない。必要に応じてスピーディーな意思決定が出来ることはマスト要件

Sony Innovation Fundの取り組み

SONYではCVC設立当初から、トップ層が意思決定の権限移譲に理解を示していた

- 各案件をトップまで報告し承認を受けているとスピードが足りないだろう。（SONY経営トップ層）

CVC内投資委員会で意思決定

AI、エンジニアリング、R&D、知財等、社内の人材（各業界でもトップ人材）6名で投資委員会を組成。スピーディーな意思決定を可能に

Sony Innovation Fund
投資・運営責任者
土川元 氏

- 基本的には月次の定例会で決裁を行っているが、急ぎの場合は、緊急度に合わせプロセスを柔軟に変更可能であり、**過去には非常に短期で決裁を行った案件も存在**する

出所：各社インタビュー結果を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：IBM】
投資委員会への権限移譲に加え、目的に応じた2種類のレポートラインを確保している

目的に応じたCVC活動のレポートラインの在り方(M&Aのパイプライン構築を主目的としている場合)

IBM

■ レポーティングラインがどうなっているのか、**会社の階層の中でCVCがどこに位置づけられているか**はCVCの効率性と大きな関係がある（By IBM venture capital Founder Claudia Fan Munce)

IBMの組織イメージ(*1)図

*1 組織図はイメージを伝えるものであり、組織の事業部や部門は網羅的なものではありません
出所：Master of Corporate Venture Capitalを基にデロイトベンチャーサポート作成

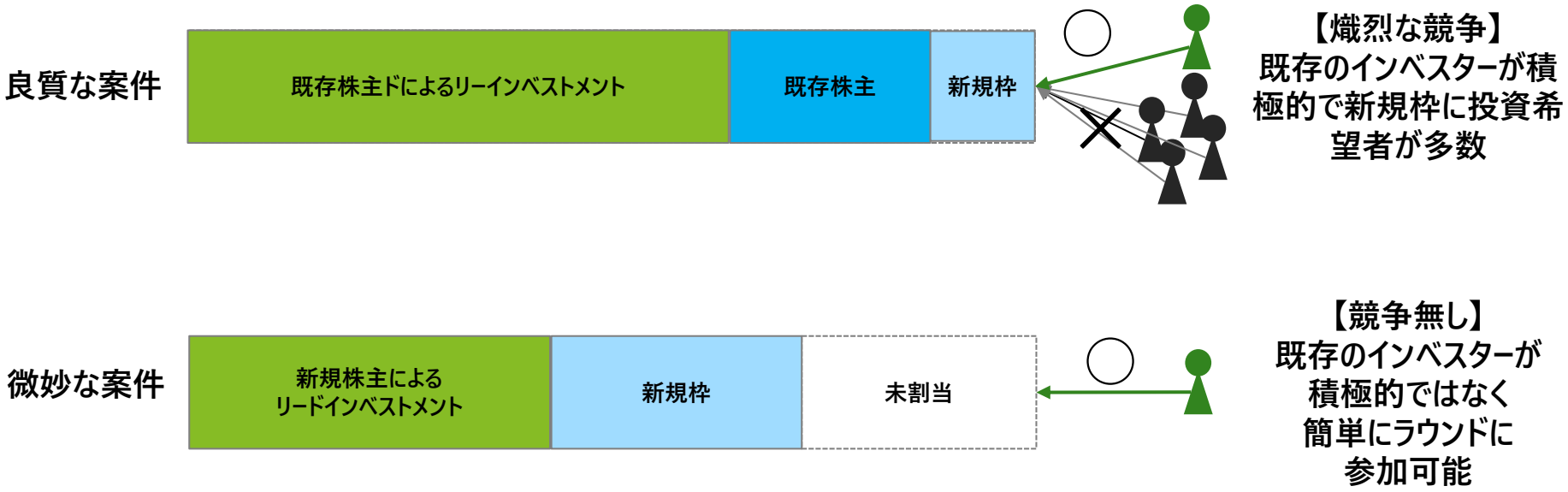
© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

4 自社ならではの提供価値の明確化

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【自社ならではの価値】良質な案件に参加するためには、SU及び投資家に自社の価値を訴求することが重要となる

投資枠の割当イメージ



在米日系VC

- 良質な案件に参加するためには、自社ならではの価値を訴求し、SUから見て魅力的な存在なることが必須である。日本は特殊なマーケットとみられることも多いので、日本市場に進出するパートナーとして訴求することも非常に有効な手段となる。

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【提供価値の例】
SU及びVCのペインポイントを理解し、CVCならではの付加価値を提供することが最も重要

自社がもたらせるSU及びVCへの付加価値提供

	ペインの例	SU及びVCへの価値提供
SU（+支援するVC）	客観的な経営アドバイスが不足している	✓ 取締役会へのメンバーの派遣、専門知見を活かしたアドバイス
	資金が足りない	✓ 資本支援 ✓ 運転資本等のLiquidityの提供
	大口顧客を獲得できない・バーゲニングパワーがない	✓ 信頼の付与 ✓ 顧客の紹介
	実証実験の機会がない	✓ PoCの現場とデータの提供
	生産・物流等の施設が足りない	✓ 大規模製造・物流アセットの提供
	技術開発の進捗が芳しくない	✓ 共同開発の実施、エンジニアの派遣
	企画やデザイン等、非技術領域の人材が足りない	✓ 経験豊富な人材の派遣
VC	専門性の高い領域の目利きが困難	✓ 専門知識を活かしたDD支援
	⋮	⋮

SUエコシステムで信頼を獲得

▼

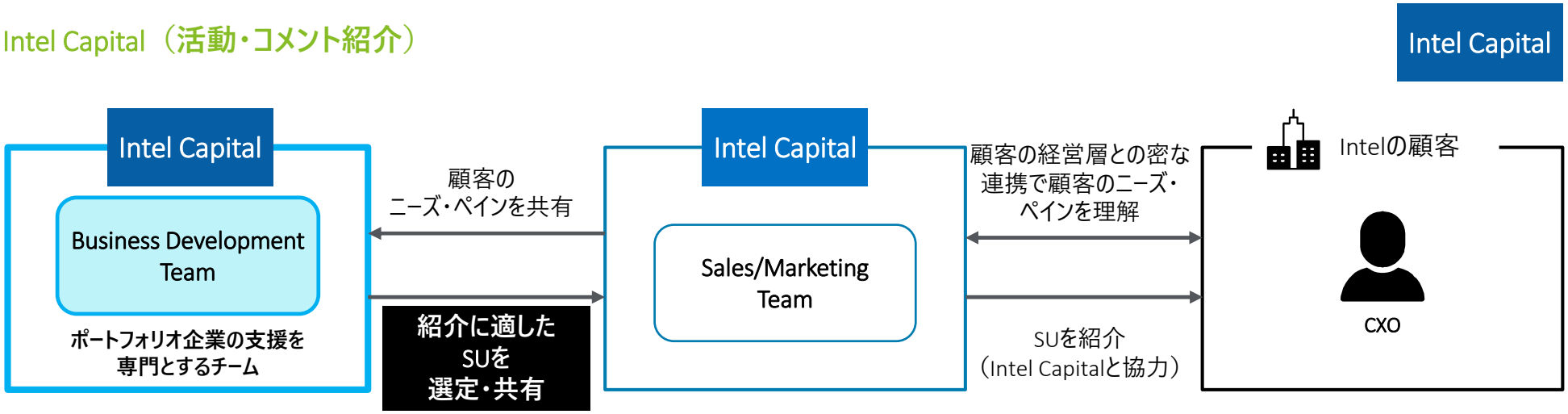
より魅力的な投資機会へアクセス可能に

出所：When does corporate venture capital investment create firm value, Master of Corporate Venture Capital、Corporate venture capital, value creation, and innovation米国CVCインタビュー結果を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

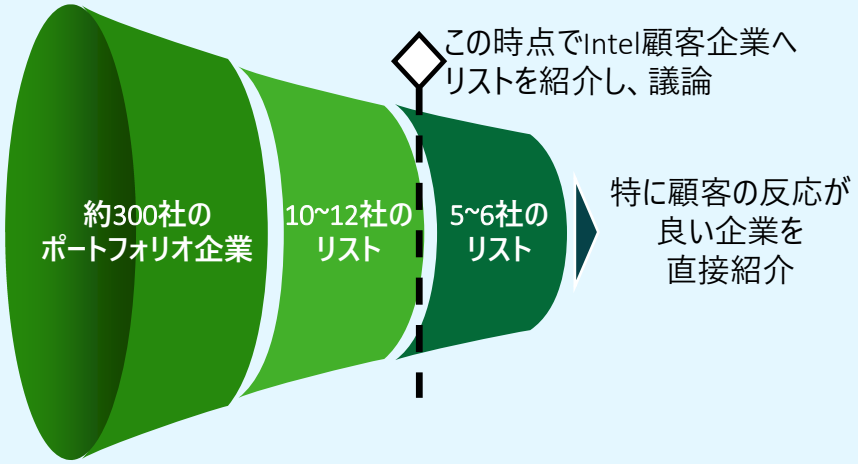
© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：Intel Capital】
顧客のニーズを常に把握し、SUを顧客に紹介することによりSUの成長をサポート

Intel Capital（活動・コメント紹介）



個別紹介



大規模イベント

1000社を超える大企業とSUが一同に介するマッチングを目的としたイベントを開催、イベント内では数百件のマッチングが行われている。

出所：元Intel Capital社員インタビュー及びHP掲載情報よりデロイトトーマツベンチャーサポート作成
調査期間：2021 年3 月初旬～4 月末日

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：マイクロソフト】　自社の強みである技術基盤と顧客基盤を活用する事で、SUへの提供価値を最大化している

自社の強みを活かした支援（マイクロソフトの事例）

Microsoft

マイクロソフトの強み

技術基盤

Microsoft
- ERP Solutions
- CRM Solutions
- Modular Solutions
- AI Solutions
- Mixed Reality solutions / Dynamics Services
- Industry Accelerators
- Dynamics 365 / LinkedIn / Office 365

優れたソフトウェア群とサービスのプラットフォーム

顧客基盤

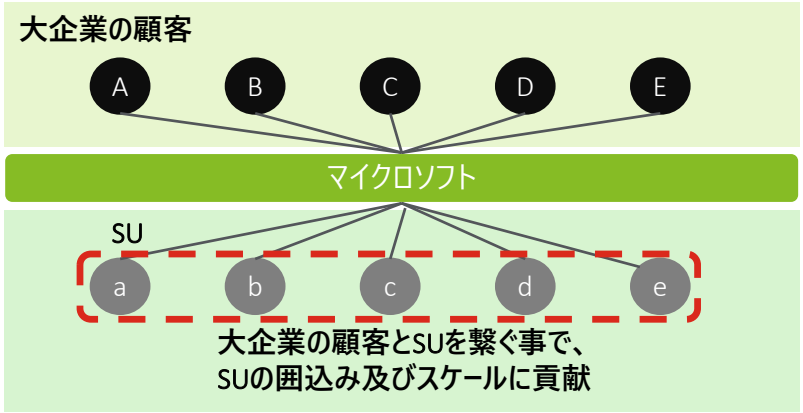
全ての業界にリーチできる圧倒的顧客基盤

強みを活かしたSU基盤の拡大

資本支援に加えた技術支援

マイクロソフトにしか提供できない技術的支援を行う事でSUの集客に成功

顧客基盤の提供



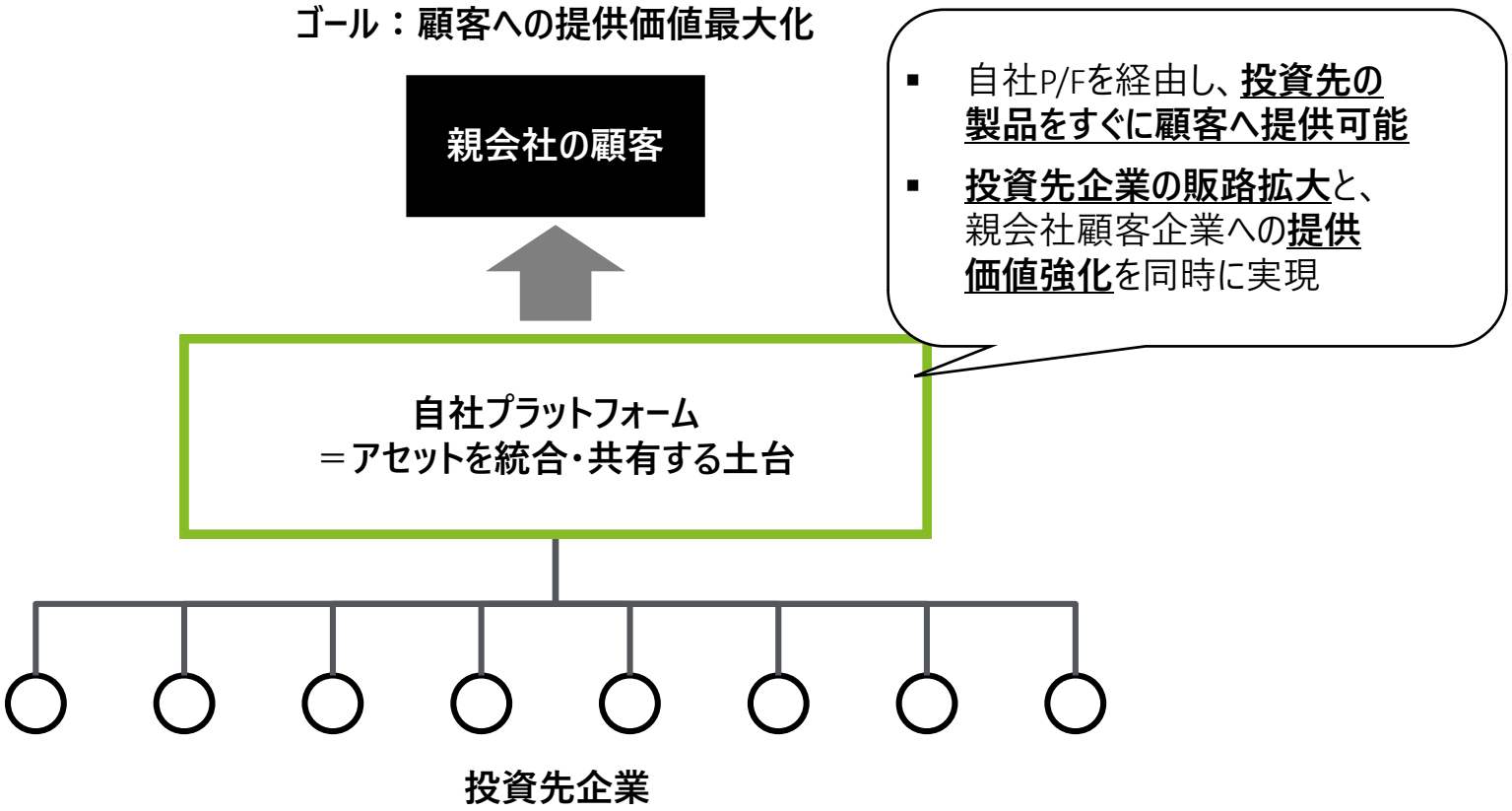
大企業の顧客とSUを繋ぐ事で、SUの囲込み及びスケールに貢献

出所：Master of Corporate Venture Capitalを基にデロイトベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：グローバルプラットフォーマーの考え方】今後のデータ・APIエコノミーの社会を前提にした場合、システム、データ基盤と外部をいかにスムーズに繋げるかがシナジー創出の観点で極めて重要となる

プラットフォームを持つ企業の取り組み



出所：米PF系企業CVCへのインタビュー及びHP掲載情報よりデロイトトーマツベンチャーサポート作成

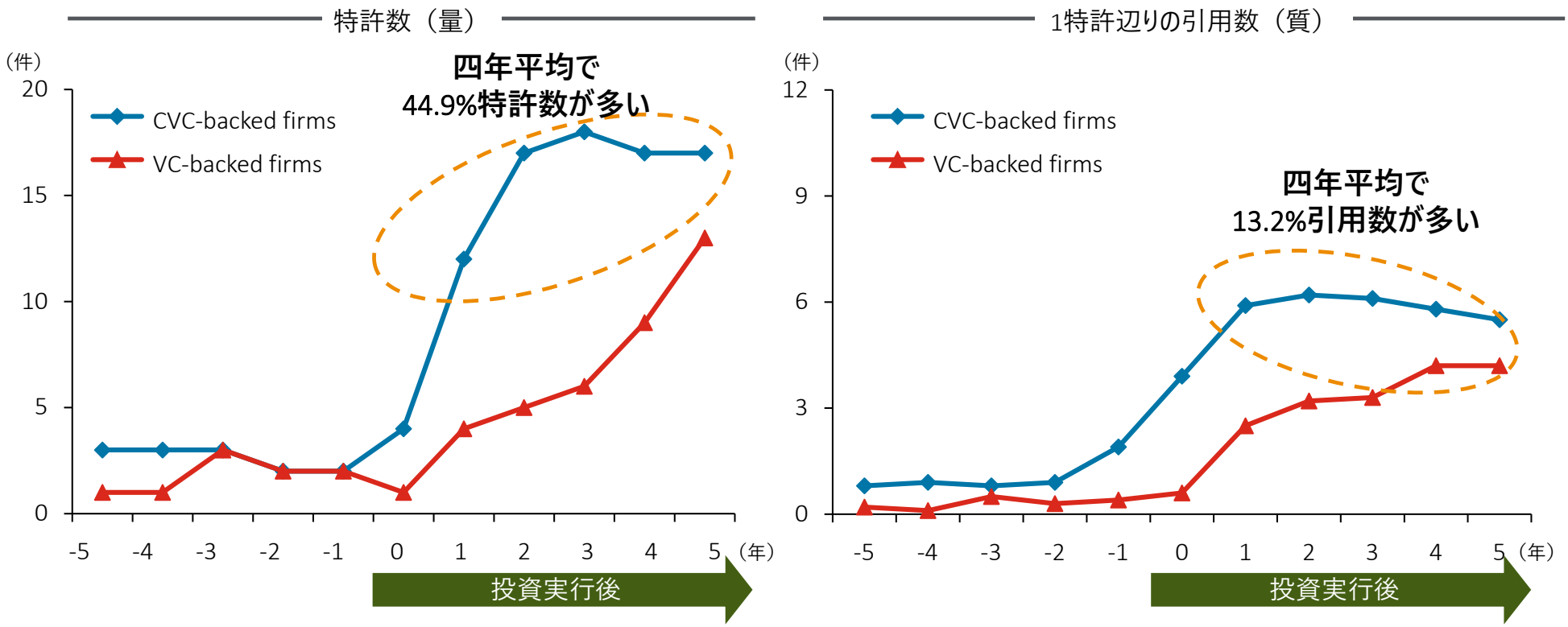
© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

CVCが投資したSUは特許の取得数及び引用数が多く、CVCが特許の貢献に貢献している可能性も指摘されている

Corporate Venture Capital and Innovation（2014） における研究結果

研究結果サマリ	CVCはピュアなVCよりも、投資先のSU内のイノベーションを育む組織形態である ✓ イノベーションが生まれているかどうかは以下の2つの点で評価 ■ 特許量：企業が特許を生み出した数により、イノベーションが起きている量を測る ■ 引用数：1特許辺りの引用数により、イノベーションの質を測る

特許数と引用数の比較



出所：Corporate venture capital, value creation, and innovationを基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

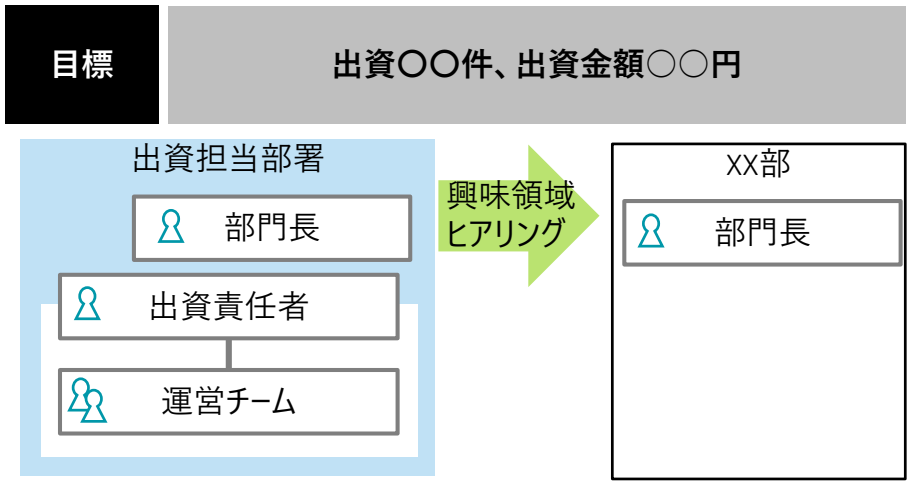
5 社内連携と事業開発機能の整備

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

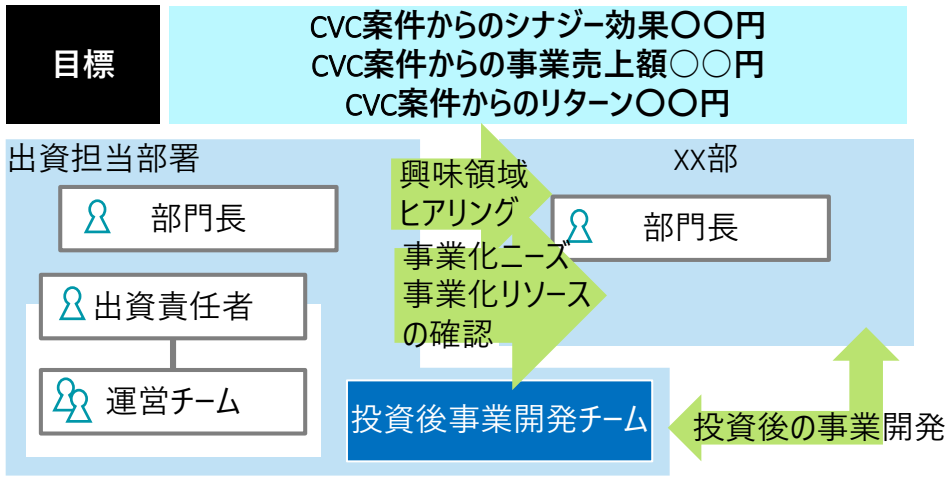
【事業開発機能の必要性】投資を行った後の事業開発につながっている事例は限定的であり、事業創造を推進・後押しする事業開発機能の必要性が認識された

出資完結病と事業開発機能

蔓延する出資完結病のイメージ



事業開発機能の実装



【よく見受けられる課題】
事業部の興味領域に対して投資が実行されるものの**事業部とのコラボレーションや事業化に向けた動きが行われない**

【対応策】
投資時にシナジーの判断を行い、投資後のSUと事業部の事業開発をリードする**事業開発機能の整備**

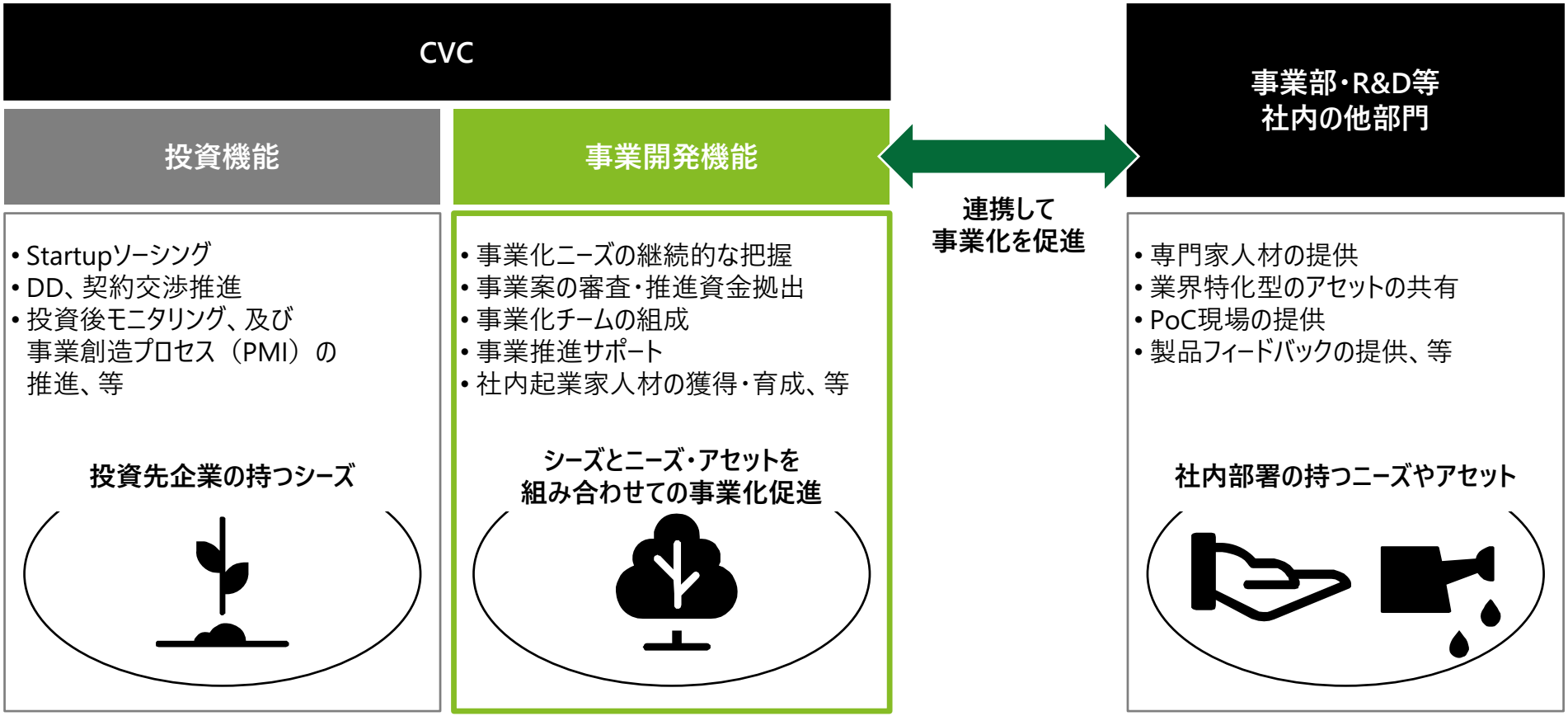
日系企業
米国拠点CVC 駐在員

年間に相当数の投資はしているものの、良くてもPoC止まりであり、その後の事業化が進まない。PoC件数でCVC活動を評価されることもあり、PoCのみで満足してしまっている様に感じる

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

【事業開発機能の必要性】
事業部に不足しがちなリソースや機能をする事業開発機能の確保が必要となる

事業開発機能の位置付けイメージ



© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【社内連携】連携促進には、事業部やR&Dのニーズを理解したうえでリソースを提供することが重要である

社内連携促進の為の仕掛けと有識者の声

スムーズな社内連携を実現するための仕掛け

CVC

1. **スムーズな連携実現の前提として、事業部やR&Dに対する理解を深める**
   - 背景・文化を理解
   - 現状の課題/ニーズを理解
2. **その上で、長期的な関係を築けるよう継続的な情報提供を行う**
   - 長期ロードマップの作成支援
   - 最新技術情報の共有、等
3. **事業開発フェーズにおいては、事業部、R＆Dの実質的サポートを行い協業を促進**
   - 初期的事業企画、PoC企画
   - PoCのための資金提供

事業部・R&D

有識者のコメント

HP Tech Ventures, Partner, Mitchell Weinstock 氏

- 事業部が現業で忙しいことは確かだが、**長期ロードマップの作成や最新動向の共有**等、CVCが役に立てる部分を積極的に支援することで、徐々に関係性を構築できる。**１つの事業部と成功事例**が作れれば、他部署からも自然と声がかかる

Asahi Kasei America General Manager, CVC 森下 隆 氏

- CVCとの協業の**必要性を感じている事業部**にアプローチすれば、協力を得やすい

元Intel Capital 上級幹部

- 事業部やR＆Dは現業で忙しいため、両者の初期段階での困りごとをを解決することで投資後の事業開発を促進できている（元Intel Capital 上級幹部）

出所：米国CVCインタビュー結果を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

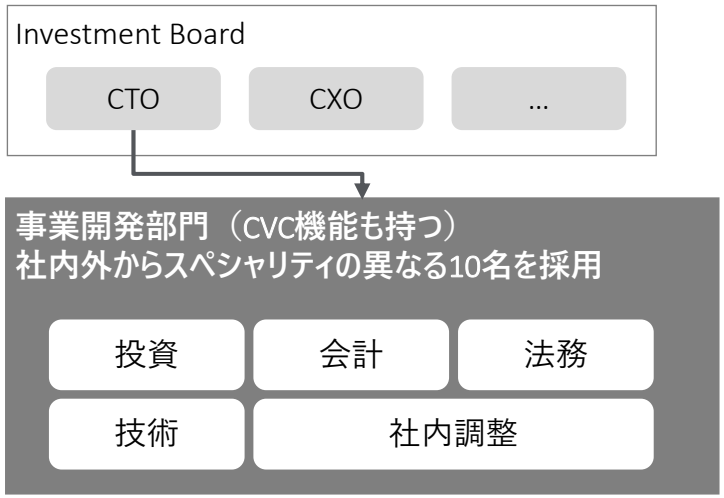
© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：Ford】CTO直下に事業開発と投資を行う事業開発部門を設置し、社外だけでなく社内BUやR&Dも顧客と捉え継続的なコミュニケーションを行い社内連携の下地を作った

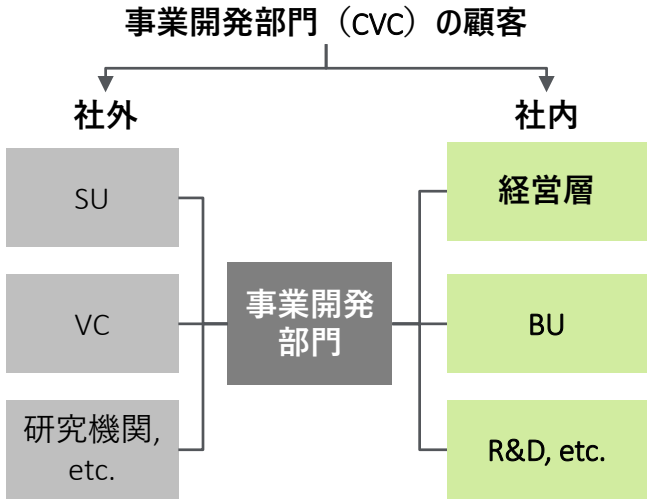
Ford（活動・コメント紹介）

Ford

事業開発部門（CVC機能も持つ）をCTO直下に位置付け



社外・社内共に事業開発部門の顧客と捉え、関係を構築



- HQへの活動説明を定期的・意識的に行い、バックアップを受けられる関係を構築
- 社内の課題解決に協力する姿勢を示し、いつでもクイックチャットができ、人材の派遣を受けられる関係を構築（数年間の御用聞き活動を経て実現）

- **CTO直下であることから、専門組織や制度がなくとも社内協業はスムーズ**。社内の必要な人材はいつでも調達可能
- 外部人材は採用しているが、特別な報酬制度はない。報酬を上げて**外部人材（VC等）を採用しても、辞められては内部に知見が溜まらない**。金銭面以外の魅力でやる気のある人材を確保することが重要
- 立ち上げ時からベイエリアのエコシステム関係者と社内の**両方をクライアントと捉え、数年をかけ関係性を構築した**

Ford Global Strategy & Business Development, Associate Director
Dennis Liu 氏

出所：FordCorporate Developmentインタビューを基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：Ford】
協業推進における役割分担を明確化し、事業開発チームが全プロセスを支援している

Ford（活動・コメント紹介）

Ford

強い関係性の構築により、投資活動の早い段階からBUやR&Dの巻き込みが可能に

社内協業フローの一例（実際のフローは案件により異なり、役割も変化。コンタクト・技術/戦略価値の見極めが並行して実施されることも）

	SUとのコンタクト	技術的価値の見極め	戦略的価値の見極め	PoCの実施	BUとの協業
概要	▪ 関係者からSUの紹介を受け、アプローチ	▪ R&Dが中心となり、技術の評価を行う	▪ BUが中心となり、戦略シナジーの有無・強弱の評価を行う	▪ 関係部署と連携しPoCを実施する ▪ この時点でHQへ活動を報告する	▪ BUが本格参入し、協業へ移行。事業開発部門はBUと投資先企業の橋渡し役を担う
主担当 BU	-	-	✔	✔	✔
主担当 R&D	-	✔	-	✔	-
主担当 事業開発	✔	✔	✔	✔	✔

出所：Ford Corporate Developmentインタビューを基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

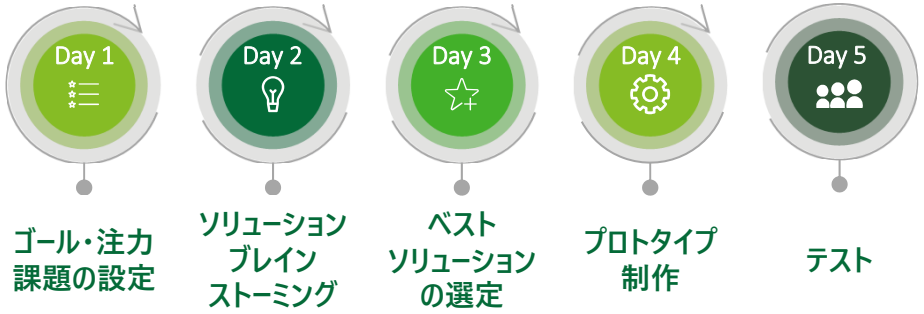
© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：GV, 米PF企業】
課題を解決するプログラムやハンズオンチームによる支援を提供する事例も見受けられた

投資後支援の例

GVのDesign Teamがリードするdesign Sprintにより、投資先の課題解決を支援

Design Sprintのプロセス（全1週間）



参加者：基本的に1週間すべての時間をブロック

GV Design Team

5~6名で組成される課題解決専門のチーム。Design Sprintを主導

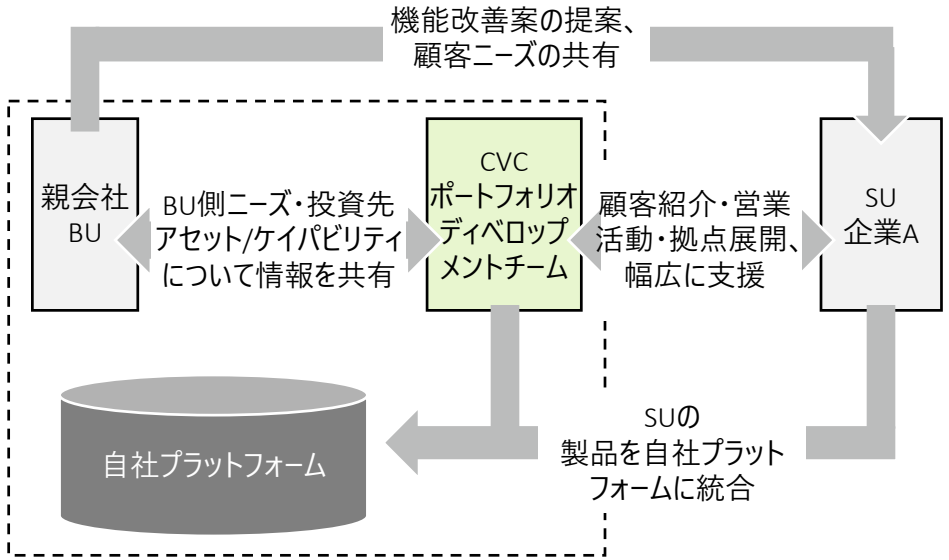
Portfolio企業側メンバー

意思決定者＋現場を良く知る多様なメンバー。合計7名以下

エキスパート

特定分野の深い知見を持ったメンバー。最低でも合計2~3時間を確保

米PF系企業でも専門チームがBUと一体となり投資後のサポートを実施



- 投資後の支援には特に力を入れている。専門チームを軸に、**親会社側の人材とも良い関係を構築して一丸となって投資先企業を支援**
- 投資先のDDを行ったメンバーは投資先支援に長期的に関与する

米系プラットフォーム系企業 CVC経営層

出所：元GV社員、米PF系企業へのインタビュー及びHP掲載情報よりデロイトトーマツベンチャーサポート作成
調査期間：2021 年3 月初旬～4 月末日

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

人材

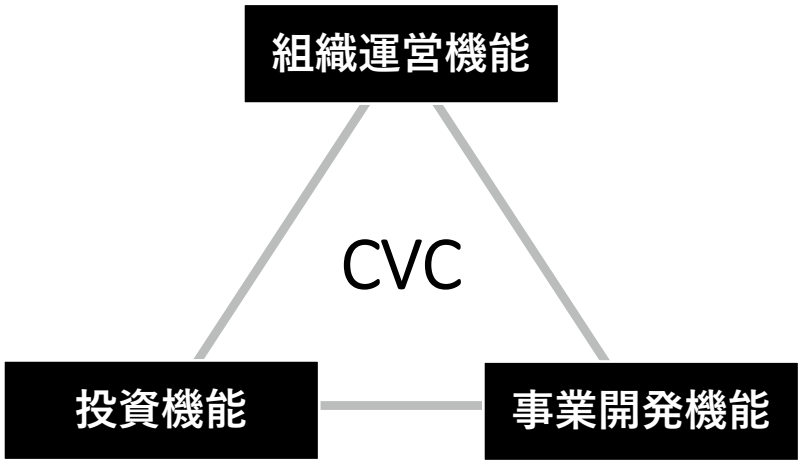
6 人材の配置・強化・採用
組織運営体制の構築

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【運営体制】
投資・事業化・組織運営の役割に応じた、適切な人材配置が重要となる

CVCに必要な運営体制と人材ソースの例

CVCに必要な機能



CVCでは組織運営・投資・事業開発の、少なくとも3機能が求められる。組織により形は様々だが、それぞれの機能に適した人材を獲得・配置することが重要

人材ソースの例

組織運営	▪ 社内管理職を長期間かけて育成
投資業務	▪ 社内外のメンバーを組み合わせて構成
ネットワーキング	▪ 現地ネットワークをもつ外部人材
意思決定	▪ 現地のキャピタリスト人材と社内人材
財務DD	▪ 現地若しくは社内のキャピタリスト人材
テクノロジーDD	▪ 社内の技術専門家人材
事業開発	▪ 社内の事業・人・仕事の進め方を熟知した人材
企画	▪ 社内の事業部人材
事業開発	▪ 社内の事業部人材
バックオフィス	▪ 法務、会計等各機能の社内人材

元Intel Capital 上級幹部

▪ 投資・事業開発・運営といったCVCに必要な機能を理解した上で、適した人材を割り当てることが重要。労働市場の環境にも左右されるが、社内外の人材を活用しベストチームを組成すべき

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【長期配属の重要性】
高い専門性が業務が要求されるため、長期的な視点で育成、配属を行うことが重要となる

有識者の声

- 内部人材を配属する場合2~3年では短すぎる。最低でも4~5年、さらに長期のメンバーもいるのが自然ではないか

Asahi Kasei America General Manager, CVC
森下 隆 氏

- 社内でSU投資に興味のある人材を探して、長期アサインをかけることが望ましい。（本質的に興味を持っていないと長続きしないため）2~3年ではエコシステム内でのリレーション構築は難しく、2~3人のサテライトオフィスのみでエコシステムを理解することも難しいのではないか

Ford Global Strategy & Business Development, Associate Director
Dennis Liu 氏

- 基礎的な知識を得るためには、大学で開催されているプログラムへの参加を通じ、SU投資の全体像や論点、コーポレート共通のペインや落とし穴を理解することも有効である。ただし、実務面は経験を通じて学ぶ必要があり、プロの投資家としてのキャリア形成には時間がかかる点には留意が必要である。

UC Berkeley Haas Executive Fellow
桑島 浩彰氏

- ローテーションの時期を設定せず、長期的に活動すべきである。最低10年はやらないと自分が向いているかどうかすらも分からない様な業界だと考えている。

米系インターネット系企業 CVC 経営層

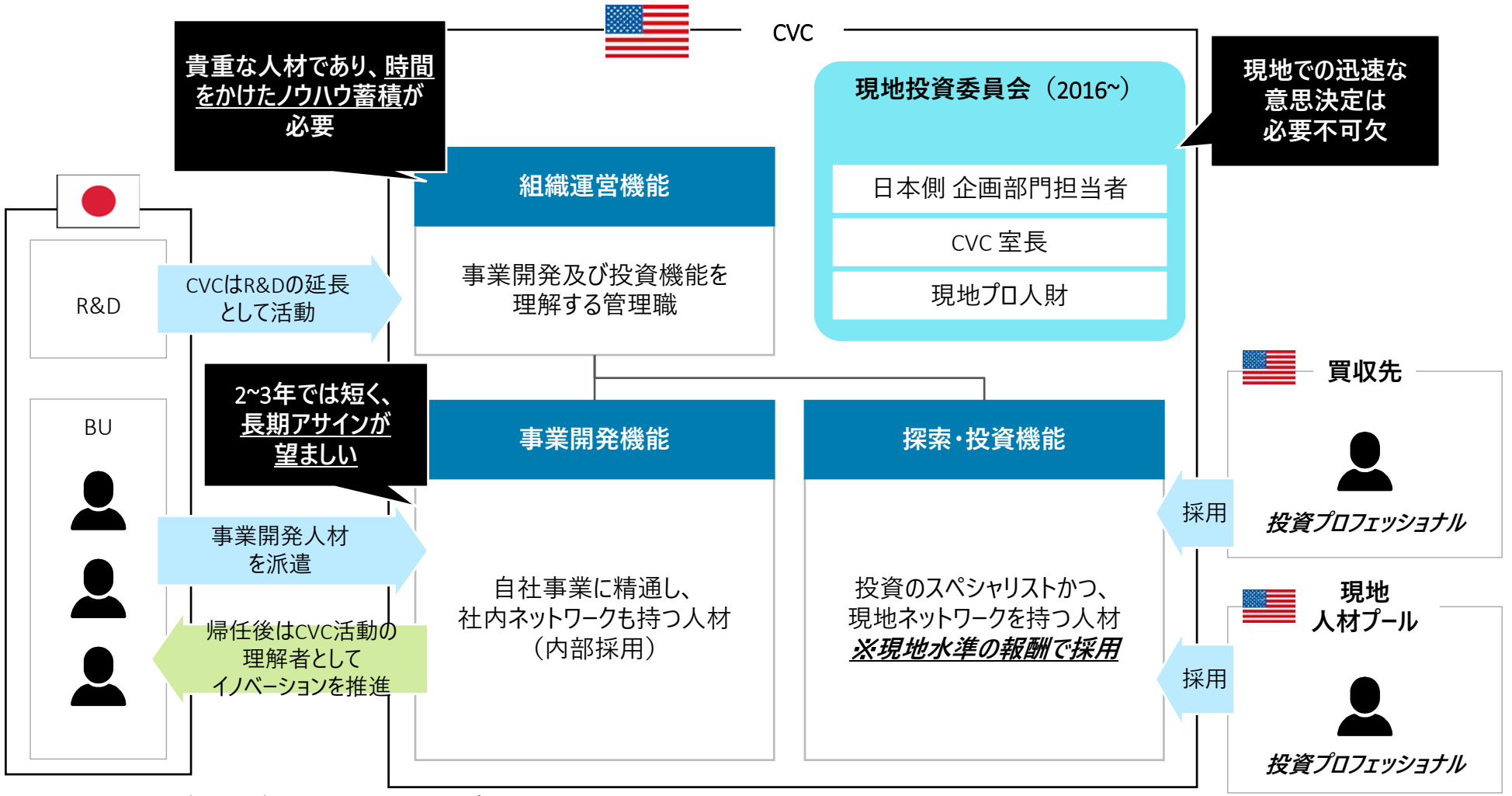
出所：各社インタビューよりデロイトトーマツベンチャーサポート作成
調査期間：2021 年3 月初旬～4 月末日

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：旭化成】
事業開発・投資・組織運営について適切なメンバーが揃い、長期視点でのアサインを行う

旭化成 CVC（活動・コメント紹介）

AsahiKASEI



出所：旭化成インタビューよりデロイトトーマツベンチャーサポート作成
調査期間：2021 年3 月初旬～4 月末日

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【事例：SIF】
内部の育成に力を入れることにより、CVC人材を育成している事例も存在する

SIF（教育制度）

Sony Innovation Fund

社内の各部署から人材を調達

Corporate Development | Business Development | Engineer

Sony Innovation Fund

One Team

互いに知見を共有する
クロストレーニング

Corporate Development / Business Development / Sourcing

ゼロベースからキャピタリストチームを構築

- 社内人材の多様なスキルを活かし、クロストレーニングによりキャピタリストをゼロから育成した

Sony Innovation Fund
投資・運営責任者　土川 元 氏

日本ベンチャーキャピタル協会（JVCA）の研修制度

JVCA

概要

- JVCAの会員企業を対象に、「ベンチャーキャピタリスト研修」を開催（毎年5~7月頃に、合計2回開催）
- 全3日間・11講座の研修で業界理解から、ソーシング～エグジットまで一連の業務に必要な知識を身に着ける
- 参加者同士や講師とのネットワーキングも魅力

内容のイメージ

全3日間

- キャピタリストについての基礎理解
- 投資契約・コンプライアンス
- DD（サービス系・テック系）
- バリュエーション
- コーチング・経営支援（サービス系・テック系）
- Exit（IPO、M&A）

- 投資のプロフェッショナル人材がいないことは日本での課題だが、**教育による打ち手も有効**である。個々人の向き不向きも考慮した上で、**講習やOJTにより基本的な投資関連スキルの習得やネットワーキングが可能**と考えている

一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会理事、
及びTBSイノベーション・パートナーズ合同会社 代表パートナー 片岡 正光 氏

出所：各社インタビュー及びHP掲載情報よりデロイトトーマツベンチャーサポート作成
調査期間：2021 年3 月初旬～4 月末日

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

【参考】外部の投資プロフェッショナル人材獲得は日系CVCの大きな課題の1つであるが、金銭面以外の魅力も活用することで外部採用を促進できると考えられる

外部人材獲得のインセンティブ

外部のプロフェッショナル人材を惹きつける金銭面以外の魅力

- **投資意思決定に関する権限**の付与
- CVCならではの**投資機会の提供**
- CVCならではの**ハンズオン支援経験の提供**

- 報酬以外でも人材を引き付ける有効な手段はある。弊社では、他のVCファームからの**ワンランクアップや投資権限の付与**によって、VCファームからメンバーを集めいてる

米系インターネット系企業 CVC　経営層

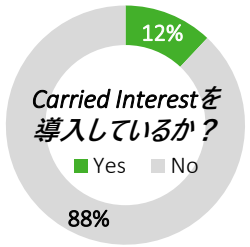
現地の投資プロフェッショナルの採用には高額な報酬が必要な場合が多いが、CVCだからこその経験も魅力となり得る

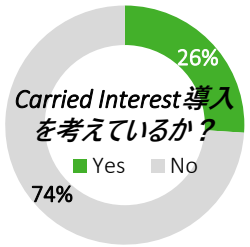
出所：各社インタビューを基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

報酬制度の違い

報酬形態	適している目的	採用先
2&20モデル	▪ 財務リターンの最大化	▪ 一部の国外CVC (主に財務リターンを重視するトップCVC)
固定報酬モデル	▪ 失敗する可能性の高い新しい活動へのチャレンジ	▪ 多くの日系CVC

現地コンサルティング企業によるCVC約900社への調査結果 (2020)





財務リターンも重視するトップCVCでは2&20モデルの採用もみられるが、全体としてはまだまだ途上段階。一部では固定報酬モデルによってこそ、長期目線での事業開発が可能になるとの声もある。

出所：J. THELANDER Consulting資料を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

調査結果のまとめ

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

成功事例ではCVCはCXOコミットのもと長期的視点に基づく戦略的活動として位置づけられ、自社に合った戦略的目的が明確にされている

調査結果のまとめ(CVCの位置づけ及び目的)

CVCの位置づけおよび目的	1 CVCに取り組む意義・CEO,CXOコミットの重要性	▪ 【CVCの有効性】 グローバルトップ企業の成功事例では、両利きの経営を実現する手法としてCVCを捉えており、CVCに積極的に取り組む企業は他の企業より高い成長率を達成している。 ▪ 【CEO,CXOのコミット・継続の重要性】 CVC活動は全社的長期的視点が必要な活動であるため、CEO/CXOが長期的に活動にコミットすることが必要となる。継続がパフォーマンス向上につながる。 ▪ 【CVCに必要な機能・特徴】 CVC投資では、投資の専門性に加え、事業開発活動の専門性も必要となる。戦略リターンを生みやすいが財務リターン追及ではVCと比して不利との見方もある。 ▪ 【リターンのバランス】 CVC活動において一般的に強調される戦略リターンに加えて、財務的リターンを継続的に創出することがCVC活動の継続にとって重要となる。
	2 戦略的目的の明確化	▪ 【戦略目的】 CVCを通じて得られる戦略リターンは多岐に渡る。経営インプットに資する戦略的情報収集や、M&Aのきっかけ作り、エコシステム構築などに重点を置く事例が多く見受けられた。 ▪ 【目的に従った組織設計】 CVC活動においては、自社に合った戦略的目的を定め、戦略的目的に従って、組織設計を行うことが成功のカギとなる。

出所：調査結果を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

成功事例においては運営の仕組み構築に共通的な特徴が見受けられた

調査結果のまとめ(CVCオペレーション)

CVC オペレーション	3 組織体制	▪ 【意思決定のスピード感】 良質な案件に参加するための熾烈な競争が行われている。スピードも一つの重要な要素となるため、迅速に意思決定できる体制を構築することが重要となる。 ▪ 一定の範囲内でのCVC、投資所管部門への権限移譲や機動的な判断ができる投資委員会の設計を行うことが望まれる。
	4 自社ならではの提供価値明確化	▪ 【提供価値】 有望SUは資金に困っていないため、SUや投資家に選んでもらえるよう、SU及びVCのペインポイントを理解し、CVCならではの付加価値を提供することが最も重要となる。今後のデータ、APIエコノミーの社会を前提にした場合、システム、データ連携基盤の整備も極めて重要となる。
	5 社内連携と事業開発機能の整備	▪ 【事業開発機能の必要性】 出資を行った後の事業開発に繋がっている事例は限定的であり、事業開発機能の必要性が認識された。事業開発促進には、事業部とも緊密に連携しながら、事業部に不足しがちなリソースや能力を補完することが必要となる。先進事例では、CXO直下の事業開発機能設置、継続的なBU及びR&Dとのコミュニケーション等、様々な共通の取り組みが見受けられた。
	6 人材配置・強化・採用 組織運営体制の構築	▪ 【運営体制・人材配置】 投資に加え、事業開発も重要となるため、それぞれの機能に対し適切なメンバーを揃えることが重要となる。専門性が強く求められるので、長期視点でアサインを行うことも重要となる。 ▪ 【育成の重要性】 成功している在米日系企業では、内部及び外部のトレーニングも活用してプロフェッショナルチーム育成を行っている事例が見受けられた。

出所：調査結果を基にデロイトトーマツベンチャーサポート作成

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

終わりに

- 本稿では、日系CVC活動活性化の一助となるべく米国の先進事例等を調査した。普遍的な共通解がないとされるCVC活動においても、いくつかの重要論点やあるべき姿があることが浮かび上がった。CVC活動に取り組む意義を確認する大切さ、得られる戦略的リターンのパターン、SUエコシステムへの価値提供の必要性、社内連携の仕組みの重要性などは、業種問わず多くの日系企業にとって参考となると思われる。
- 企業を取り巻く事業環境がかつてないスピードで変化する中で、オープンイノベーションの重要性は増しており、CVCを始めとしたオープンイノベーション施策は経営戦略上必須の活動として定着していくものと考えられる。これまで流行りものとして扱われがちであった日系企業のCVC活動が定着・加速し、大企業とSUとの連携を通じ、日本経済の活性化のみならず、世界を豊かにする新たな価値が創出されていくことを筆者らは願っている。本レポートがその一助となれば幸いである。

調査チーム一同

- **国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構**
  シリコンバレー事務所 所長　大隅一聡
- **デロイト トーマツ ベンチャーサポート株式会社**
  取締役COO、シリコンバレーオフィス マネージングダイレクター　木村 将之
  シリコンバレーオフィス マネージャー　竹内 豪

本手引きは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構シリコンバレー事務所からの委託を受け、
デロイト トーマツ ベンチャーサポート株式会社が作成しました

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.