

コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)の未来 一時的な関与から長期的パートナーシップへの進化

グレン・ルイネンバーク

コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)は、イノベーション・エコシステムにおいてここ数十年の間、戦略的な実験と財務的な機会追求の中間に位置する曖昧な存在でした。しかし、市場が成熟し、既存の秩序を覆すような破壊的な変化(ディスラプション)が常識となった現在、CVCの役割は大きな転換期を迎えています。

私はこれまで、世界有数の企業のCVCチームや、企業投資を受け成長を目指すアーリーステージのスタートアップと密接に関わってきました。そうした立場から明らかに言えるのは、今後10年のCVCのあり方が、過去10年のもととは大きく変わっていくということです。

単なる資金提供の枠を超えて

従来のCVCはリスク回避的で、意思決定が遅く、また、戦略的すぎるか、逆に戦略性に欠けるというイメージでしたが、今後はより洗練されたモデルへと進化しつつあります。現在のトップクラスのCVCチームは、単にディスラプションに備えて資本を投下するのではなく、イノベーションを企業の中核に組み込むための長期的な能力の構築に注力しています。

この変化を後押ししている要因は何でしょうか？まず、ディスラプションが一時的なものではなく、継続的なものだとして認識されるようになってきた点にあります。AI、クライメートテック(気候テック)、分散化、新たなビジネスモデル構造など、どの分野においても、企業は傍観者でいる余裕はありません。そして、ますます多くの企業が、社内研究開発だけでは変化のスピードに追いつけない現実に直面しています。

こうした中で、CVCは単なる出資パートナーにとどまらず、企業とスタートアップをつなぐ戦略的架け橋としての役割を果たします。現在、最も成果を上げているCVCチームは、資金調達だけでなく、知見、ネットワーク、社会的影響力なども提供し、創業者に真の価値をもたらすと同時に、企業のイノベーションロードマップを外部の視点から形作るものです。

戦略的かつ縛られない柔軟な体制

起業家間でよく聞かれる不満の一つは、企業投資家が過剰な条件を付けるか、あるいは逆に指導力が不十分だという声です。しかしこの従来の認識は、主にCVCのリーダーたちが再現可能な、創業者にとってより分かり易いプロセスを構築し、機関投資家VCの共同投資家とのインセンティブを一致させることで、徐々に変化し始めています。優れたCVCは、親会社との適切な距離を保ちながら、戦略的に関連性を維持しつつも、ベンチャーペースで行動し、官僚的な遅延を回避するバランスを保っています。その実現には、独立した投資委員会や明確なミッション、そしてインセンティブ構造などのガバナンス体制が不可欠となります。

さらに重要なのは、CVC が「戦略的適合性」を二元的な概念として捉えることを超えて、新たな視点で考えるようになってきている点です。スタートアップが現在のコアビジネスと一致しているかどうかを問うだけでなく、5 年、10 年後にはそのコアビジネスをどのように再構築する可能性があるかを問うようになってきています。このアプローチにより、彼らはより早期に投資し、より情報に基づいたありかたでリスクをとり、起業家と VC 双方から信頼を築くことが可能になります。

統合こそが最終目標

資本と人脈は確かに重要ですが、真の価値はスタートアップと大企業が協力して大きく活躍できる場に生じます。これが CVC にとって現在最も難しい課題の一つです。

多くの企業のイノベーションチームはいまだ孤立した状態で運営されており、CVC の支援を受けたスタートアップは投資後、親会社の官僚主義を乗り越えるのに苦労することが多いです。

最も先見性のある CVC は、このギャップを埋めるため、協業のために構造化された「オンランプ」を積極的に構築しています。具体的には、イノベーション推進委員会、サンドボックス環境、専任の統合担当窓口、そして親会社の内部チームがポートフォリオ企業と協業することを奨励するインセンティブモデルなどが挙げられます。

「スタートアップのスピード感とエンタープライズ規模感を統合させることは、真の企業価値の倍増要因となるでしょう」

マクロ経済的要請によるグローバル展開の推進

インフレ圧力、資本市場の変動、慎重な消費者心理といった米国におけるマクロ経済の不確実性が続く中、CVC チームはますます国外市場に目を向けています。一部の企業にとってはこれはリスクヘッジと捉えられますが、他方では、より回復力のある市場や異なる方向性で成長する市場におけるイノベーションを活用する機会と捉える企業もあります。このようなグローバルな展開は、もはや単に成長市場へのアクセスを意味するものではありません。それには、人材、規制環境、サプライチェーン、さらにはイノベーション思想の多様化が鍵となります。今後、東南アジア、東欧、アフリカ、中南米といった地域は、バランスの取れたイノベーションポートフォリオに不可欠な要素となるでしょう。このようなシフトは実践的な理由からも進んでいます。米国での資金調達環境が制約される中、グローバルなスタートアップエコシステムは、より適切なバリュエーション、低い資金消費率での効率的な運営、そして計画性とスピード感を兼ね備えて事業を構築する起業家を輩出しています。イノベーション投資を最大限に活用したい企業にとって、これらの市場は単なるコスト削減の場ではなく、戦略的なメリットをもたらします。

しかし、このようなグローバルな体制を実現するためには新たな組織力が求められます。すなわち、地域ごとの運営知識、柔軟なガバナンス体制、そして未知の政策や文化的環境下でのリスク評価能力です。これらの能力を、社内人材の育成や信頼できるパートナーシップを通じて築くことのできる CVC は、単にグローバル・イノベーションに参加するのみにとどまらず、その形成に積極的に貢献することになるでしょう。

今後の展望

今後、CVC が進むべき道は明らかなです。CVC は親会社と投資先スタートアップ双方にとって真のパートナーでなければなりません。そのためには、複数回の投資実績を築き、トップクラスの人材を

惹きつけ、経営陣の席を獲得することです。これは単なるスカウト役ではなく、戦略家としての役割を果たすということに至ります。

また、CVC はこのような役割の矛盾性を受け入れることも重要です。優れた CVC リーダーは、外交官であり、投資家であり、そしてイントラプレナー（社内起業家）の要素も兼ね備えています。彼らは創業者からの信頼、機関投資家の尊重、親会社の内部ステークホルダーの信頼を獲得しつつ、その一方で、企業計画サイクルとスタートアップのタイムラインの時間的なずれを巧みに管理する必要があります。

取引の構造化、EXIT の支援、そして投資後の協業の細則をナビゲートする経験を持つ企業弁護士としての私の結論としては、最も成功する CVC とは、一時的に戦略投資に関与するだけの存在ではなく、長期的なビジネスエコシステムを築く担い手として役割を果たす存在であるということです。

本稿の原文（英文）につきましては、[The Future of Corporate Venture Capital: Evolving from Strategic Tourist to Long-Term Partner](#) をご参照ください。

本稿の内容に関する連絡先

Glenn Luinenburg

glenn.luinenburg@pillsburylaw.com

秋山 真也（日本語版監修）

shinya.akiyama@pillsburylaw.com

東京オフィス連絡先

白井 勝己

katsumi.shirai@pillsburylaw.com

サイモン・バレット

simon.barrett@pillsburylaw.com

松下 オリビア（日本語対応可）

olivia.matsushita@pillsburylaw.com

Legal Wire 配信に関するお問い合わせ

栗原良子

rico.kurihara@pillsburylaw.com

This publication is issued periodically to keep Pillsbury Winthrop Shaw Pittman LLP clients and other interested parties informed of current legal developments that may affect or otherwise be of interest to them. The comments contained herein do not constitute legal opinion and should not be regarded as a substitute for legal advice.

© 2025 Pillsbury Winthrop Shaw Pittman LLP. All Rights Reserved.