

社会的・経済的価値の両立を目指す
”CSV事業”開発の実態調査

2025年1月



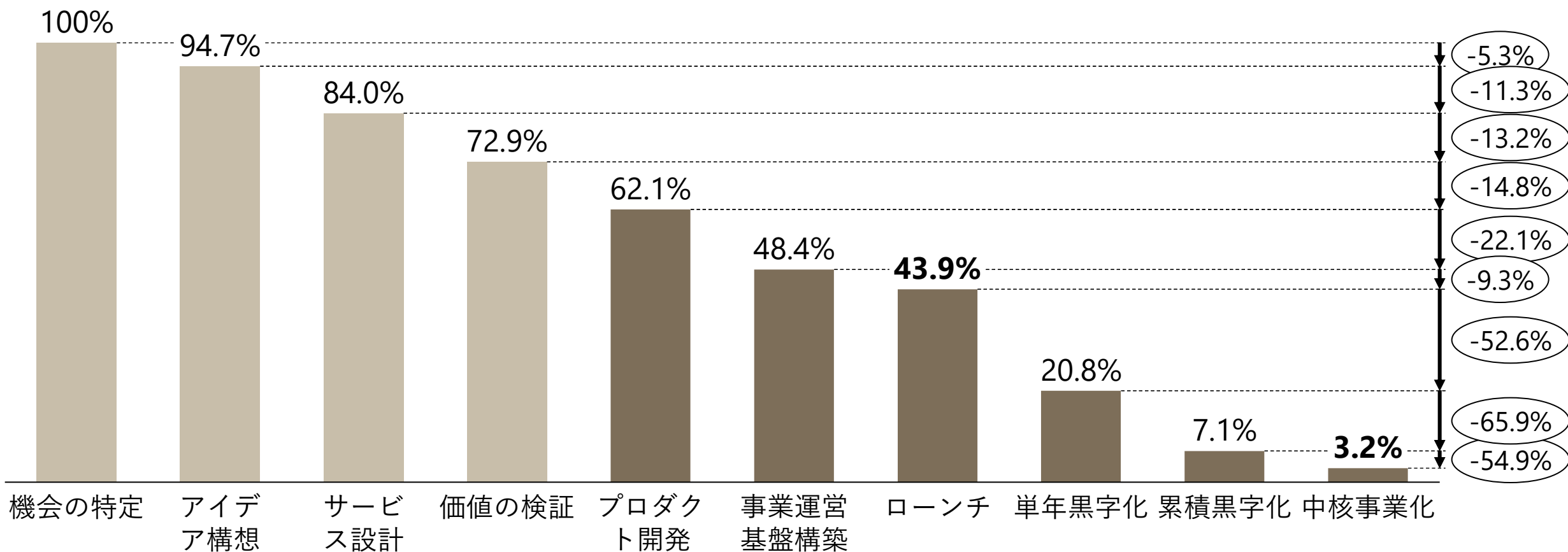
Build Beyond As One.

はじめに

新規事業開発のフェーズ別進捗度合い

多くの大企業が新たな収益の柱の獲得に向けて新規事業開発に取り組むも、収益化のハードルは高い現状が存在 -- ローンチ確度は半分以下(43.9%)、中核事業化は3.2%に留まる

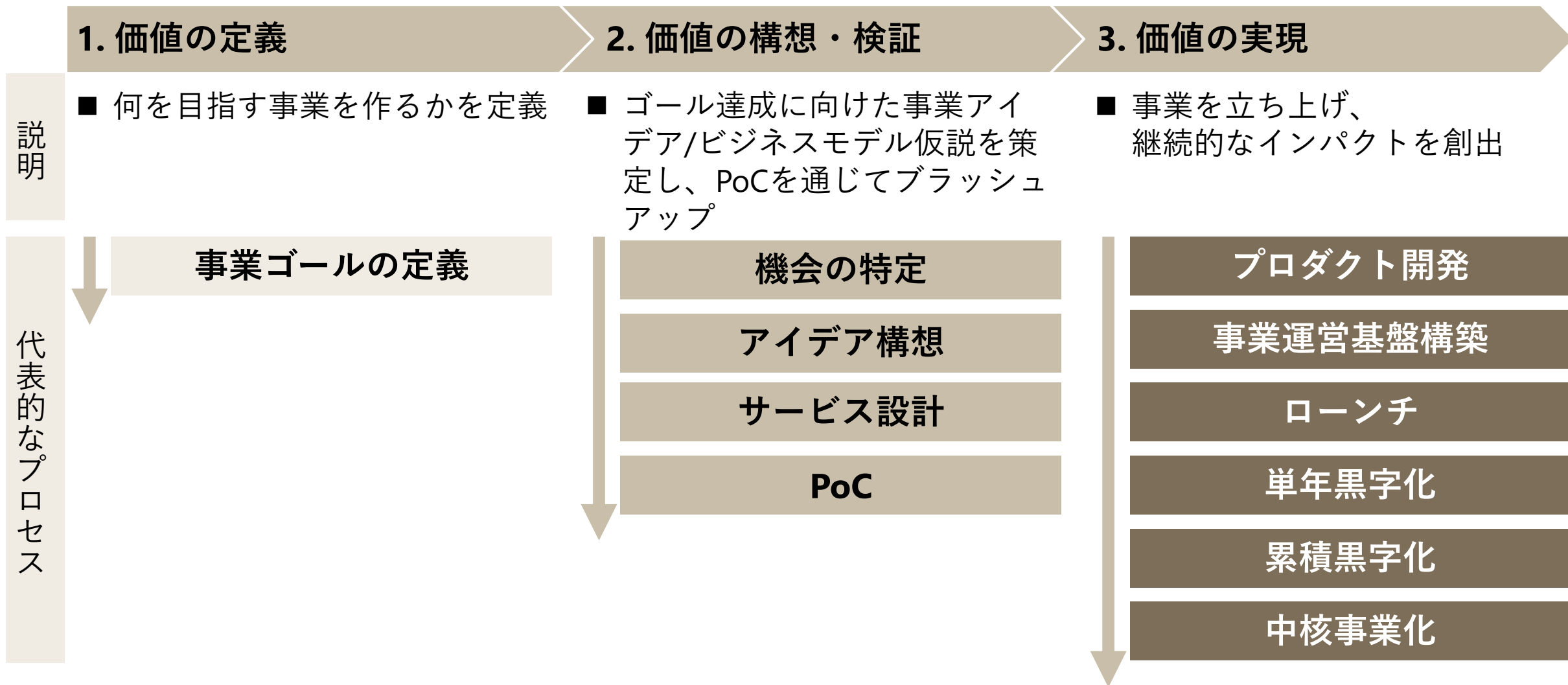
「Q：新規事業開発プロジェクトがどこまで進んだか（MA）」に対する回答



*当社「[新規事業の取り組みに関する実態調査](#)」2024年

はじめに 新規事業開発の代表的なプロセス

その中でも成功確度を高めるために、Lean & Pivotを中心とした事業開発プロセスが大企業においても採用される傾向



本資料の構成

本資料は、日本企業によるCSV事業(＝社会的価値と経済的価値を両立させた事業)創出の実態を取りまとめ、同事業創出における重要成功要因を取りまとめたもの

- 1 調査概要
- 2 エグゼクティブ・サマリー
- 3 調査結果(全体像)
- 4 調査結果(成功企業/失敗企業セグメント別)
 - 4.1 セグメントの定義・分布
 - 4.2 「価値の定義」フェーズ
 - 4.3 「価値の構想・検証」フェーズ
 - 4.4 「価値の実現」フェーズ
- 5 まとめ ーCSV事業創出における重要成功要因

- 1 調査概要
- 2 エグゼクティブ・サマリー
- 3 調査結果(全体像)
- 4 調査結果(成功企業/失敗企業セグメント別)
 - 4.1 セグメントの定義・分布
 - 4.2 「価値の定義」フェーズ
 - 4.3 「価値の構想・検証」フェーズ
 - 4.4 「価値の実現」フェーズ
- 5 まとめ —CSV事業創出における重要成功要因

調査概要

2,000名以上の日本企業の事業開発のキーパーソンを対象に、
「CSV事業開発」に関するWebアンケート調査を実施

調査目的： 日本企業によるCSV事業(=社会的価値と経済的価値を両立させた事業)創出の実態を取りまとめ、同事業創出における重要成功要因を特定する

調査期間： 2024年11月初旬

調査対象： 年間売上500億円以上の日本企業
当該企業において、直近5年の間に課長以上の職位で
「社会課題に関連する新規事業*開発」に関与した方

回答者数： 2,060名

調査方法： Webアンケート

設問数： スクリーニング設問を除く15問

回答方法： シングルアンサーおよびマルチアンサーによる選択肢選択(一部自由記述)

* 社会課題に関連する新規事業
社会課題の解決のために実施する新規事業
社会課題解決を進めるNPO等のソーシャルセクターと連携した新規事業
社会課題を起点としてアイデアを想起した新規事業
事業計画の中で社会課題の解決に触れている新規事業

- 1 調査概要
- 2 エグゼクティブ・サマリー
- 3 調査結果(全体像)
- 4 調査結果(成功企業/失敗企業セグメント別)
 - 4.1 セグメントの定義・分布
 - 4.2 「価値の定義」フェーズ
 - 4.3 「価値の構想・検証」フェーズ
 - 4.4 「価値の実現」フェーズ
- 5 まとめ —CSV事業創出における重要成功要因

調査結果サマリー

詳細調査成功・失敗企業間の比較	俯瞰調査 (成功/失敗企業共通)	■ 扱うテーマは、環境系及びトレンドに合う社会系が中心 ■ 通常の事業開発と比較してローンチの確度は半分程度も、立ち上げ後に中核事業となる可能性は1.5倍程度
	価値の定義	■ 成功企業は、事業目標として社会的価値と経済的価値をバランス良く設定 ■ また、そうした目標を経営層と事業開発の初期フェーズから継続的かつ具体的なKPIレベルですり合わせる傾向
	価値の構想・検証	■ 成功企業は、社会課題(アウトサイド・インの視点)はもちろんのこと、加えてマーケット・イン(市場・顧客視点)及びプロダクト・アウト(自社視点)も織り交ぜながらテーマを選定 ■ テーマ選定後は、社会課題の構造を現場視点を持ちながら解像度高く紐解き、事業コンセプトを策定する傾向 ■ ビジネスモデル構築においては、ソーシャルセクター/パブリックセクターとの連携も含めたエコシステム形成を重視
	価値の実現	■ 成功企業は、インパクト加重会計などの手法を駆使した社会的価値の可視化を実施
	その他	■ 成功企業は、上記各フェーズのポイントを押さえるにあたりCSVに理解のある人材・組織風土の醸成を意識

CSV事業創出のKSF

個々の事業の創出	① <u>事業における”勝ち”の定義</u> ■ 社会的価値と経済的価値をバランスさせた事業目標の段階的な設定・合意形成
	② <u>社会的価値の設定</u> ■ 自社の強みを活かし規模も稼げる社会課題の選定
	③ <u>共通価値の結節点の見極め</u> ■ 社会課題の構造的な把握 ■ Pivotを通じたSV*1・CV*2のブラッシュアップ
	④ <u>経済的価値の獲得</u> ■ 共創エコシステムによるビジネスモデル構築(コレクティブ・インパクト)
継続的な事業の創出	⑤ <u>統合価値の効果の増幅</u> ■ 社会的インパクトの可視化と企業価値転嫁のストーリーの確立
	⑥ <u>経営基盤強化による事業再現性の担保</u> ■ 無形資産への重点的な投資

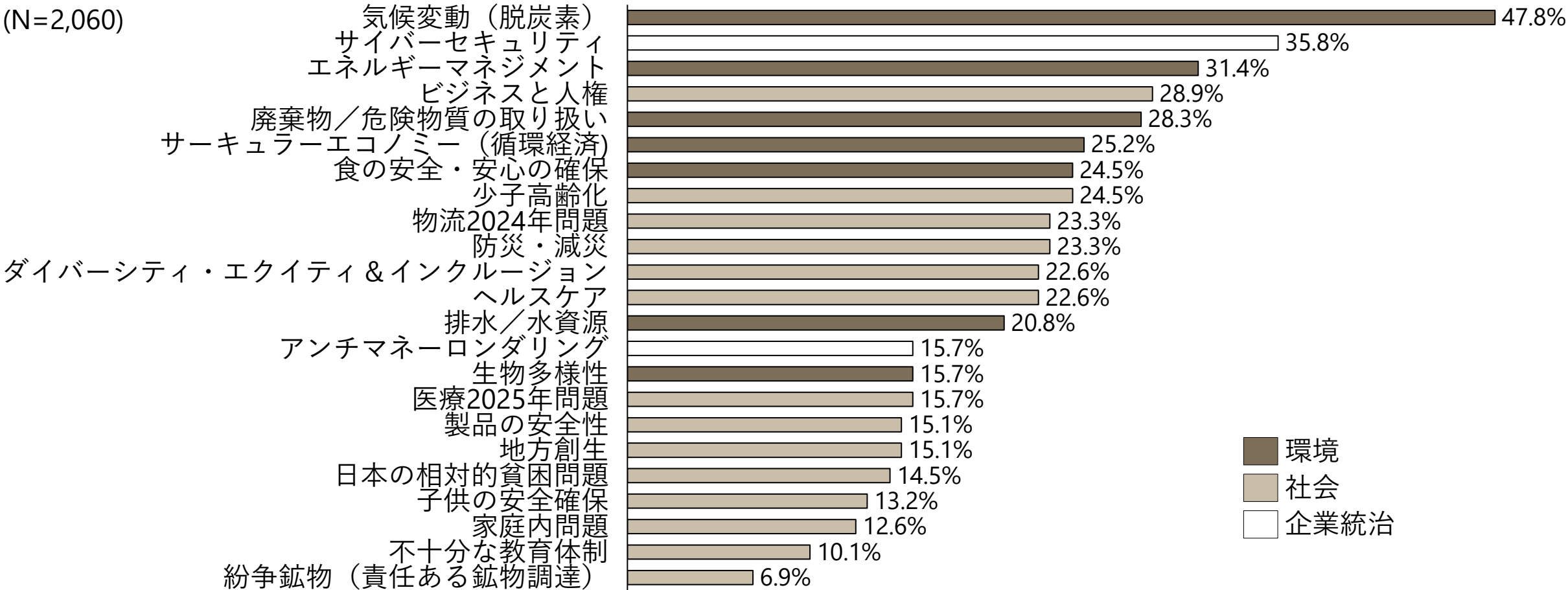
*1: Social Valueの略称 *2: Customer Valueの略称

- 1 調査概要
- 2 エグゼクティブ・サマリー
- 3 調査結果(全体像)
- 4 調査結果(成功企業/失敗企業セグメント別)
 - 4.1 セグメントの定義・分布
 - 4.2 「価値の定義」フェーズ
 - 4.3 「価値の構想・検証」フェーズ
 - 4.4 「価値の実現」フェーズ
- 5 まとめ —CSV事業創出における重要成功要因

CSV事業開発で取り扱う社会課題テーマ

「気候変動」「サーキュラーエコノミー」など、昨今注目される環境系のテーマが上位。
「物流の2024年問題」「防災・減災」などの社会系テーマも、2割超の企業がチャレンジ

「Q：現在、または過去5年以内に、どのようなCSV型の事業開発
(経済的価値と社会的価値を両立する事業の企画・立ち上げ)に取り組んだ経験がありますか(MA)」に対する回答

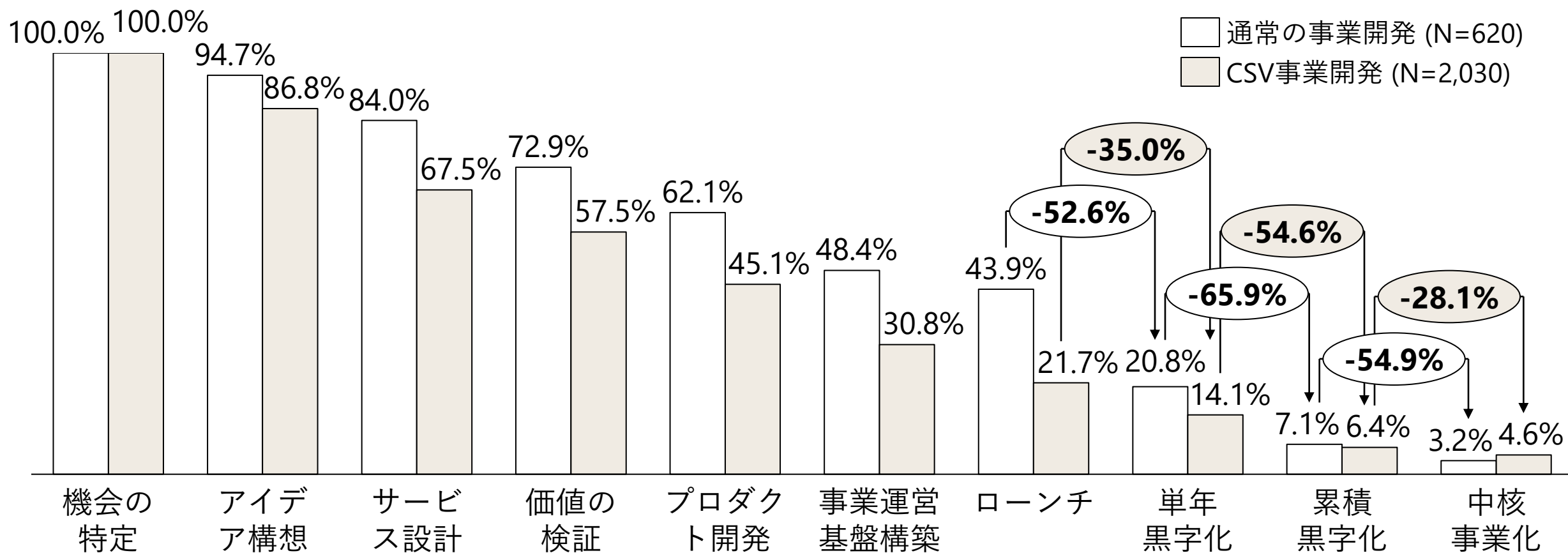


CSV事業開発のフェーズ別進捗度合い

CSV事業のローンチ確度は通常の事業開発の半分程度(21.7%)に留まる一方、中核事業化の割合は1.5倍程度(4.6%) -- 新たな事業の柱の可能性を秘めるも、ローンチへの様々な壁が存在

「Q：新規事業開発プロジェクトがどこまで進んだか(SA)」に対する回答*

「Q：あなたが取り組む(取り組んだ)CSV型の事業は、どのフェーズまで進みましたか(SA)」に対する回答



*当社「新規事業の取り組みに関する実態調査」2024年

- 1 調査概要
- 2 エグゼクティブ・サマリー
- 3 調査結果(全体像)
- 4 調査結果(成功企業/失敗企業セグメント別)
 - 4.1 セグメントの定義・分布
 - 4.2 「価値の定義」フェーズ
 - 4.3 「価値の構想・検証」フェーズ
 - 4.4 「価値の実現」フェーズ
- 5 まとめ —CSV事業創出における重要成功要因

セグメント別調査結果

調査セグメントの定義

CSV事業開発の成功要因を探るうえで、社会的価値/経済的価値それぞれのフェーズに応じて、企業のセグメントを4つに分類 -- 双方の価値を両立した事業は、全体の7.7%に留まる

「Q：CSV型の事業は、どのフェーズまで進みましたか(SA)」に対する回答

「Q：CSV型事業において、社会的価値 (対象としている社会課題の解決)は創出できていますか(SA)」に対する回答

(N=2,060)

			経済的価値				
			機会の特定～ 事業運営基盤構築	ローンチ	単年 黒字化	累積 黒字化	中核 事業化
社会的価値	自己評価 5段階	■非常に効果が出ている ■どちらかといえば効果が出ている	【セグメント④】 ローンチに 至らない企業 1,612 (78.3%)	【セグメント③】 経済的価値を創出 できていない企業 157 (7.6%)	【セグメント①】 CSV事業開発の成功企業 159 (7.7%)		
		■どちらとも言えない ■どちらかといえば効果が出ていない ■まったく効果が出ていない			【セグメント②】 社会的価値を創出できていない企業 (≡SDGsウォッシュ企業) 132(6.4%)		

セグメント別調査結果 分析対象セグメント

この希少な「成功企業(セグメント①)」と「社会的価値/経済的価値を創出できていない企業(セグメント②③)」の比較を行うことで、CSV事業創出における成功要因抽出にトライ

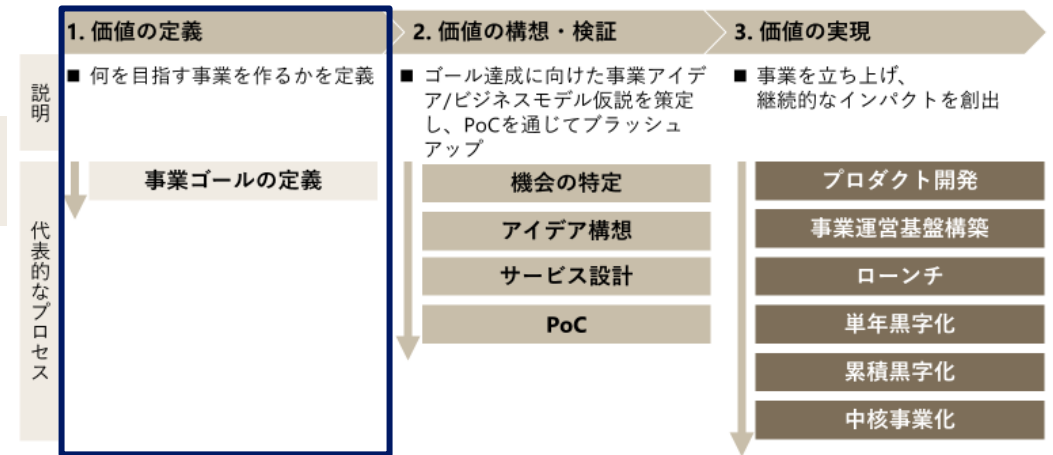
「Q：CSV型の事業は、どのフェーズまで進みましたか(SA)」に対する回答

「Q：CSV型事業において、社会的価値 (対象としている社会課題の解決)は創出できていますか(SA)」に対する回答

(N=2,060)

			経済的価値				
			機会の特定～ 事業運営基盤構築	ローンチ	単年 黒字化	累積 黒字化	中核 事業化
社会的価値	自己評価 5段階	■非常に効果が出ている ■どちらかといえば効果が出ている	対象外 【セグメント④】 ローンチに 至らない企業 1,612 (78.3%)	【セグメント③】 経済的価値を創出 できていない企業 157 (7.6%)	【セグメント①】 CSV事業開発の成功企業 159 (7.7%)		
		■どちらとも言えない ■どちらかといえば効果が出ていない ■まったく効果が出ていない			【セグメント②】 社会的価値を創出できていない企業 (≡SDGsウォッシュ企業) 132(6.4%)		

- 1 調査概要
- 2 エグゼクティブ・サマリー
- 3 調査結果(全体像)
- 4 調査結果(成功企業/失敗企業セグメント別)
 - 4.1 セグメントの定義・分布
 - 4.2 「価値の定義」フェーズ
 - 4.3 「価値の構想・検証」フェーズ
 - 4.4 「価値の実現」フェーズ
- 5 まとめ —CSV事業創出における重要成功要因



事業目標の設定

社会的価値と経済的価値のバランス

成功企業は社会的価値/経済的価値のバランスを意識した事業目標を設定する一方、
そうでない企業は相対的に経済的価値を重視する傾向

「Q：事業立上前の時点で、社会的価値と経済的価値にどのような比重を置いて、事業開発を実施していましたか(SA)」
に対する回答(10段階)を3つ*に集約

(N=2,060)		経済的価値重視型	バランス型	社会的価値重視型
成功企業	15.7%	70.4%		13.8%
社会的価値を 創出できて いない企業	25.8%	56.8%		17.4%
経済的価値を 創出できて いない企業	25.5%	49.7%		24.8%

* 経済的価値重視型：社会的価値の比重が0~3、バランス型：社会的価値の比重が4~7、社会的価値重視型：社会的価値の比重が8~10

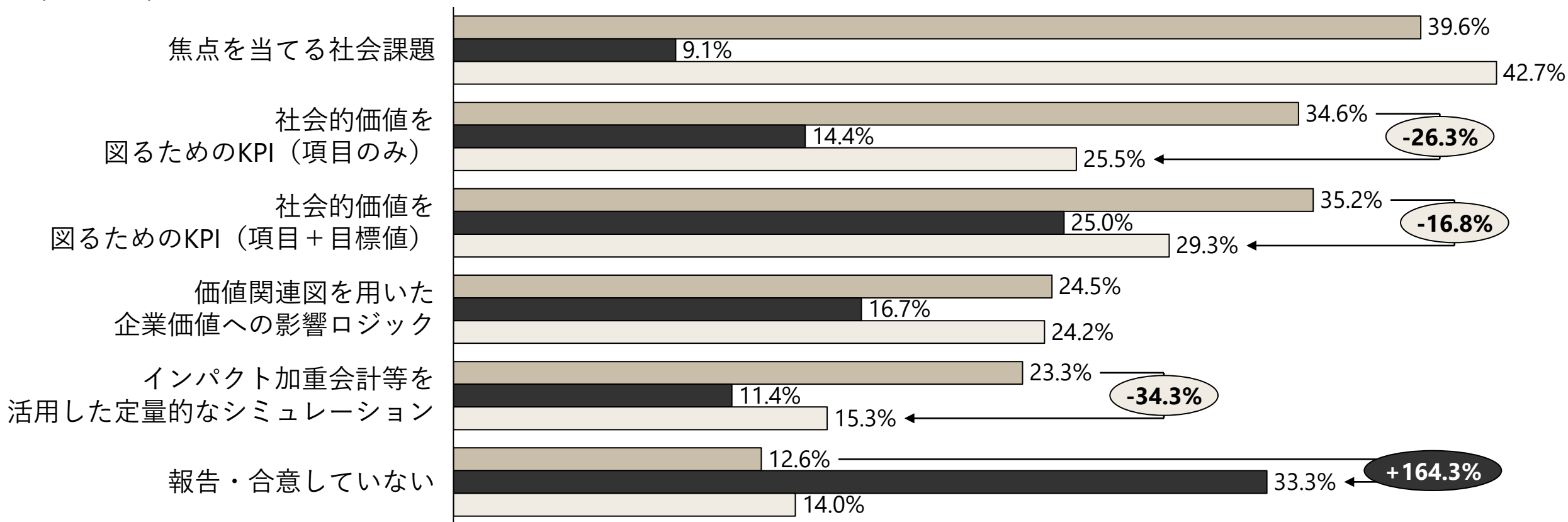
経営層との事業目標の合意形成 1/3

社会的価値の合意内容

こうした傾向は、経営層との社会的価値の合意の有無において顕著に表出。
また、成功企業は社会課題テーマに留まらずKPIなどまで解像度高く合意形成する傾向

「Q：「機会の発見」フェーズにおいて、社会的な価値は、
経営層とどのような報告をして合意形成を図りましたか(MA)」に対する回答

(N=2,060) ■ 成功企業 ■ 社会的価値を創出できていない企業 □ 経済的価値を創出できていない企業



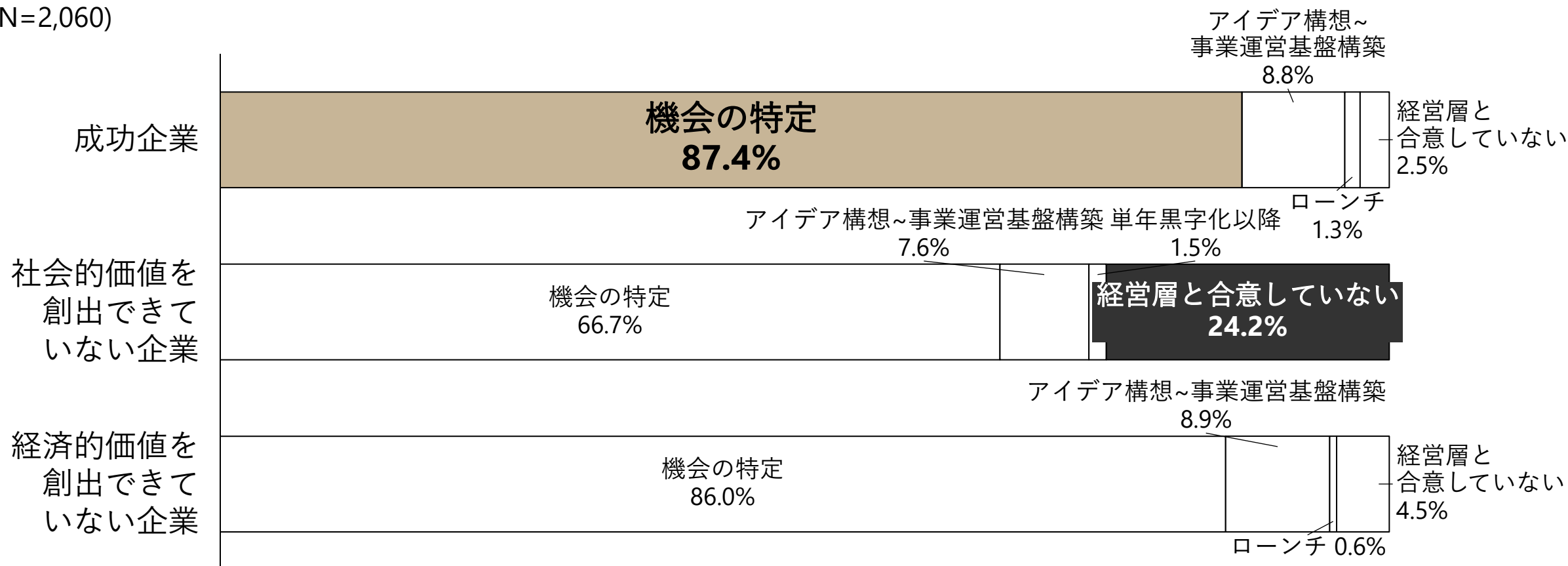
経営層との事業目標の合意形成 2/3

社会的価値の合意タイミング

合意タイミングにおいても、社会的価値について事業開発の初期フェーズ(機会の特定)から経営層と合意することが重要であり、...

「Q：あなたが取り組む(取り組んだ)CSV型の事業において、社会的な価値は、経営層とどのフェーズで合意形成を図りましたか(MA)」に対する回答*における最初の合意フェーズ

(N=2,060)

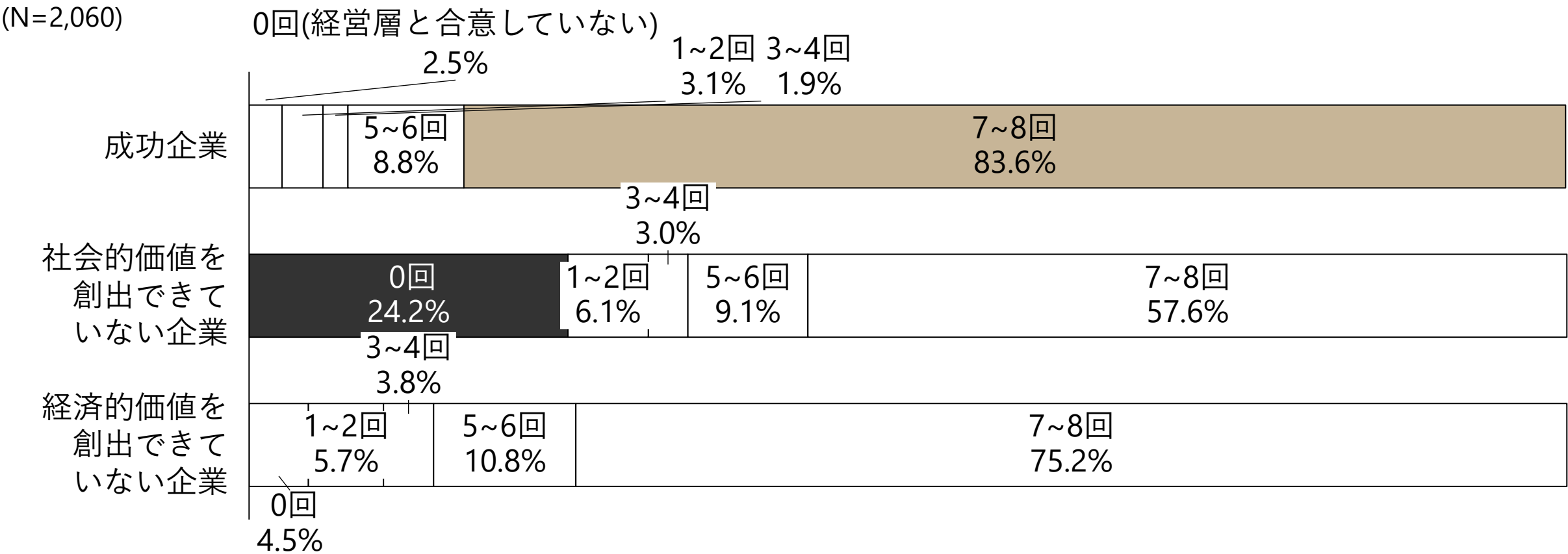


* 回答の選択肢：経営層と合意していない、機会の特定、アイデア構想、サービス設計、価値の検証、プロダクト開発、事業運営基盤構築、ローンチ、単年黒字化以降

経営層との事業目標の合意形成 3/3
社会的価値の合意頻度

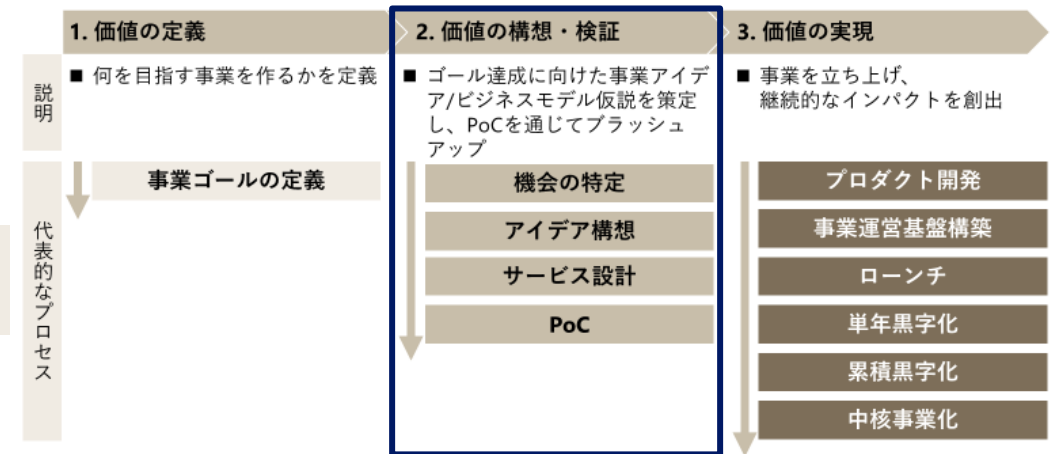
...加えて、事業開発のフェーズを通じて継続的に合意することも重要

「Q：あなたが取り組む(取り組んだ)CSV型の事業において、
社会的な価値は、経営層とどのフェーズで合意形成を図りましたか(MA)」に対する回答*の数 (合意回数)



* 回答の選択肢：経営層と合意していない、機会の特定、アイデア構想、サービス設計、価値の検証、プロダクト開発、事業運営基盤構築、ローンチ、単年黒字化以降

- 1 調査概要
- 2 エグゼクティブ・サマリー
- 3 調査結果(全体像)
- 4 調査結果(成功企業/失敗企業セグメント別)
 - 4.1 セグメントの定義・分布
 - 4.2 「価値の定義」フェーズ
 - 4.3 「価値の構想・検証」フェーズ
 - 4.4 「価値の実現」フェーズ
- 5 まとめ —CSV事業創出における重要成功要因



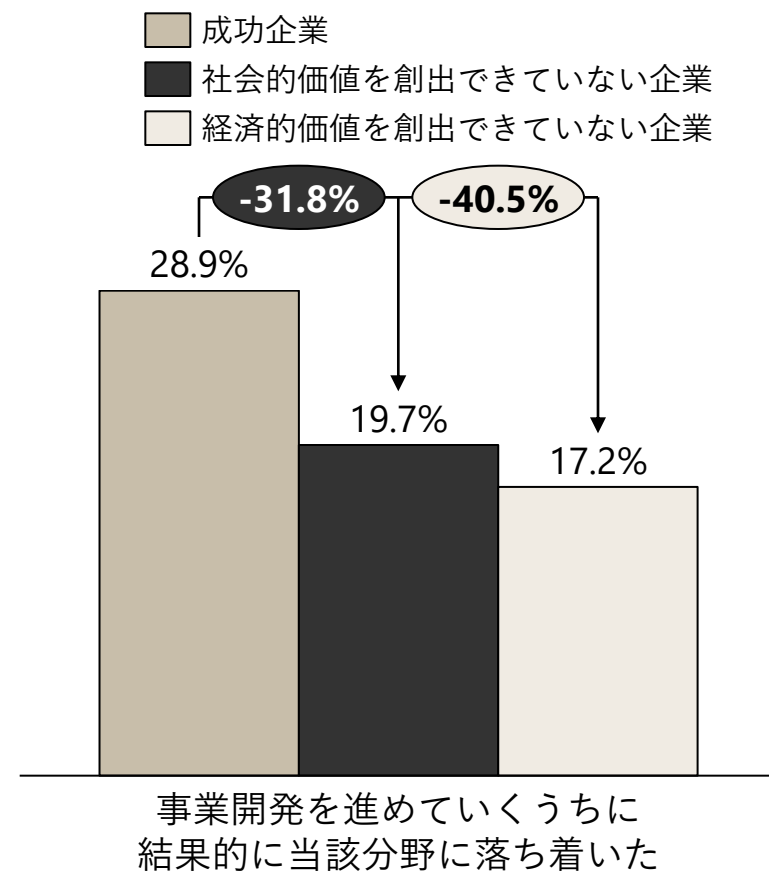
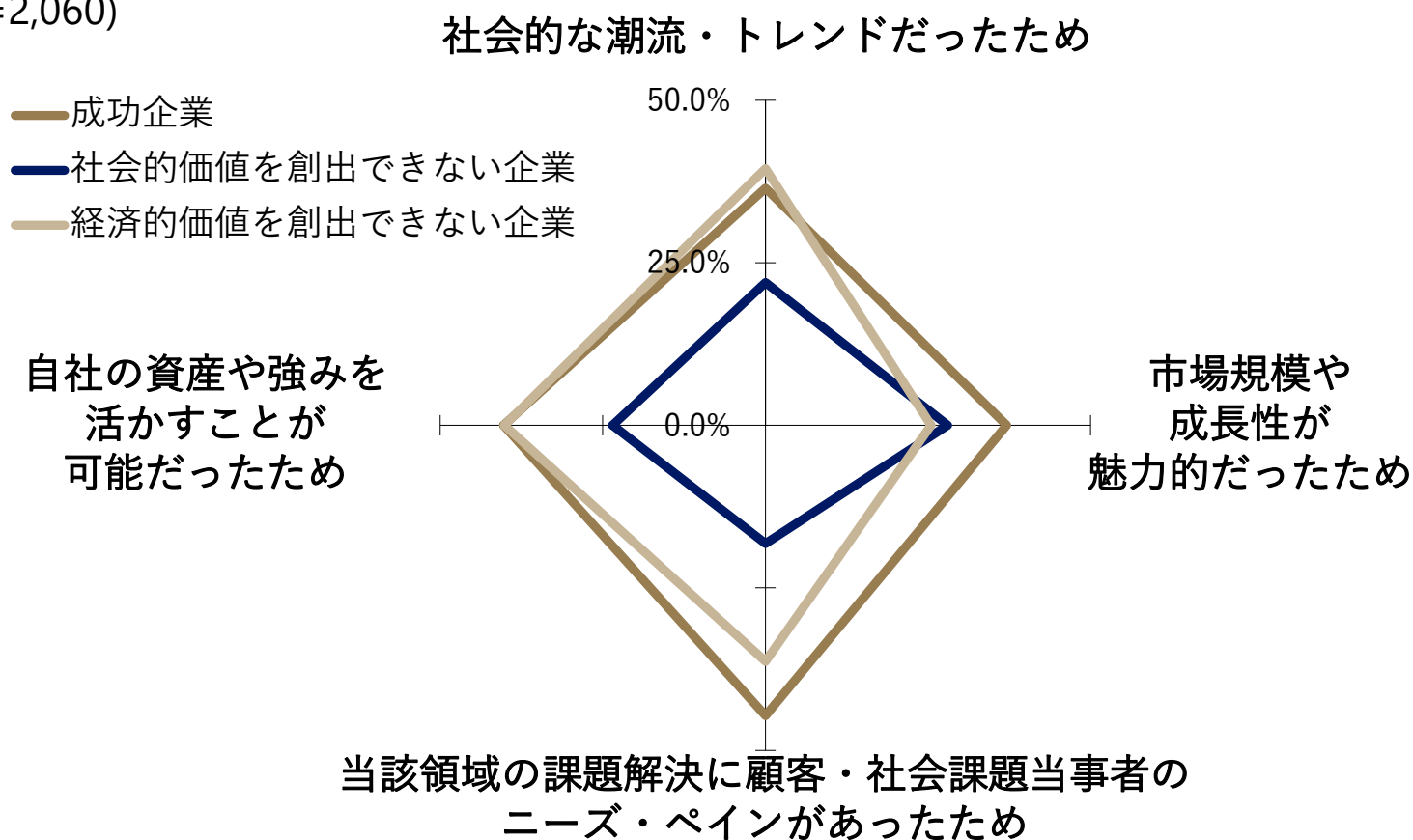
社会課題テーマの絞り込み 1/2

テーマ選定の視点

成功企業は、「アウトサイド・イン(社会課題視点)」 「マーケット・イン(市場・顧客視点)」 「プロダクト・アウト(自社視点)」 の観点を持ち、柔軟にテーマをPivotさせていく傾向

「Q：あなたが取り組む(取り組んだ)CSV型事業において、社会課題の分野はどのように決定しましたか(MA)」
に対する回答

(N=2,060)



社会課題テーマの絞り込み 2/2

テーマ選定の視点の組み合わせ

加えて、複数の視点を重ね合わせることで、市場がある(市場性)&自社ができる/勝てる(実現性・競争優位性)という事業ドメイン選定のポイントを押さえたテーマ設定を行う傾向

「Q：あなたが取り組む(取り組んだ)CSV型事業において、社会課題の分野はどのように決定しましたか(MA)」
に対する回答*の個数

(N=2,060)

成功企業	0個 8.2%	1個 52.2%	2個 22.6%	3個 6.9%	4個 10.1%
社会的価値を 創出できて いない企業	0個 16.7%	1個 75.7%	2個 6.8%	3個 0.8%	
経済的価値を 創出できて いない企業	0個 5.7%	1個 57.3%	2個 28.7%	3個 6.4%	4個 1.9%

*社会的な潮流・トレンドだったため、当該領域の課題解決に顧客・社会課題当事者のニーズ・ペインがあったため、市場規模や成長性が魅力的だったため、自社の資産や強みを活かすことが可能だったため

社会課題テーマを起点とした事業コンセプトの策定

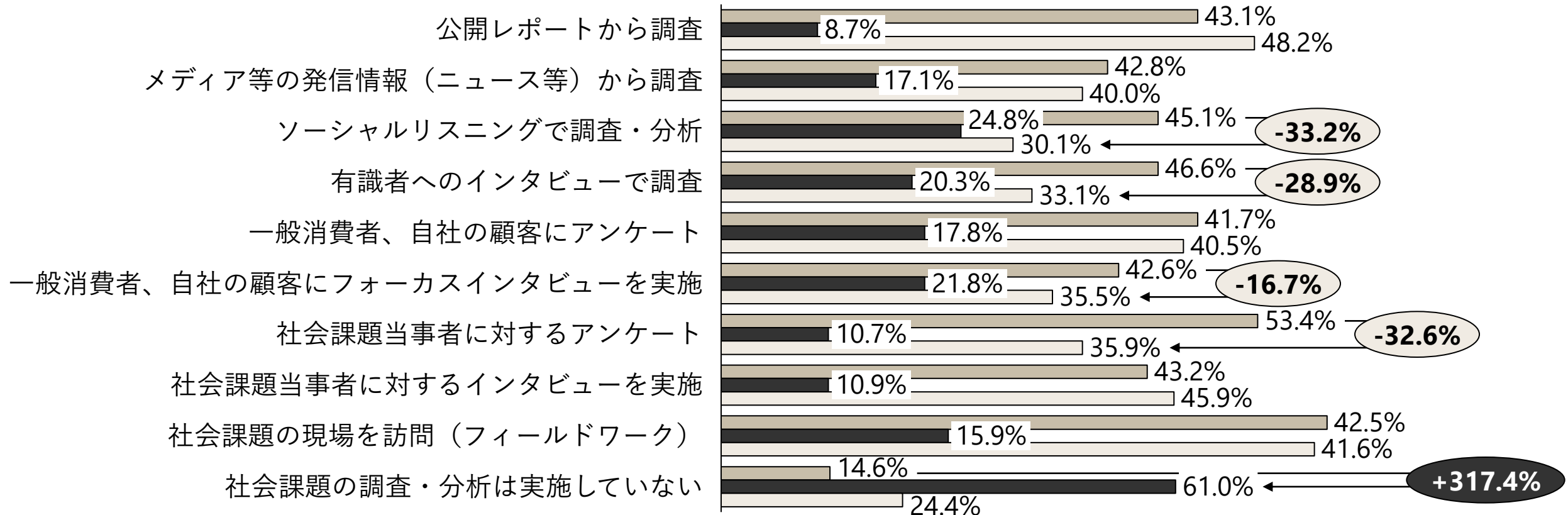
社会課題の構造的な把握

社会課題テーマの構造を解き明かし自社の強みを活かした事業コンセプトを創出するためには、現場に赴き
 受益者・支援者双方の実態を把握するなど社会課題の解像度を高める必要性

「Q：あなたが取り組む(取り組んだ)CSV型事業において、社会課題はどのように調査・分析をしましたか(MA)」
 に対する回答

(N=2,060)

■ 成功企業 ■ 社会的価値を創出できていない企業 ■ 経済的価値を創出できていない企業



事業コンセプトを具体化したビジネスモデルの構築 1/2

外部パートナーの活用

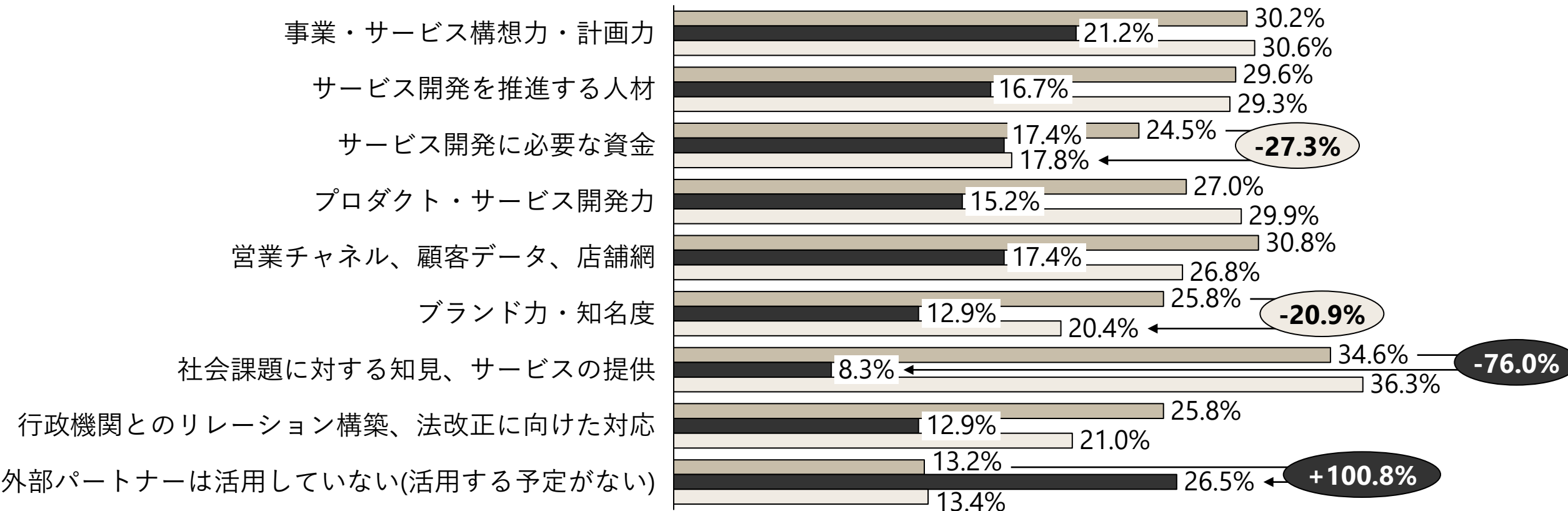
社会課題という複雑な問題解決に向けては、外部パートナーの活用は必須。

また、経済的価値との両立には資金やブランド力などの事業面での補完も意識する必要性

「Q：あなたが取り組む(取り組んだ)CSV型事業において、外部パートナーを活用した(もしくは活用することを検討していた)際、どのようなケイパビリティの補完を期待しましたか(MA)」に対する回答

(N=2,060)

■ 成功企業 ■ 社会的価値を創出できていない企業 □ 経済的価値を創出できていない企業



事業コンセプトを具体化したビジネスモデルの構築 2/2

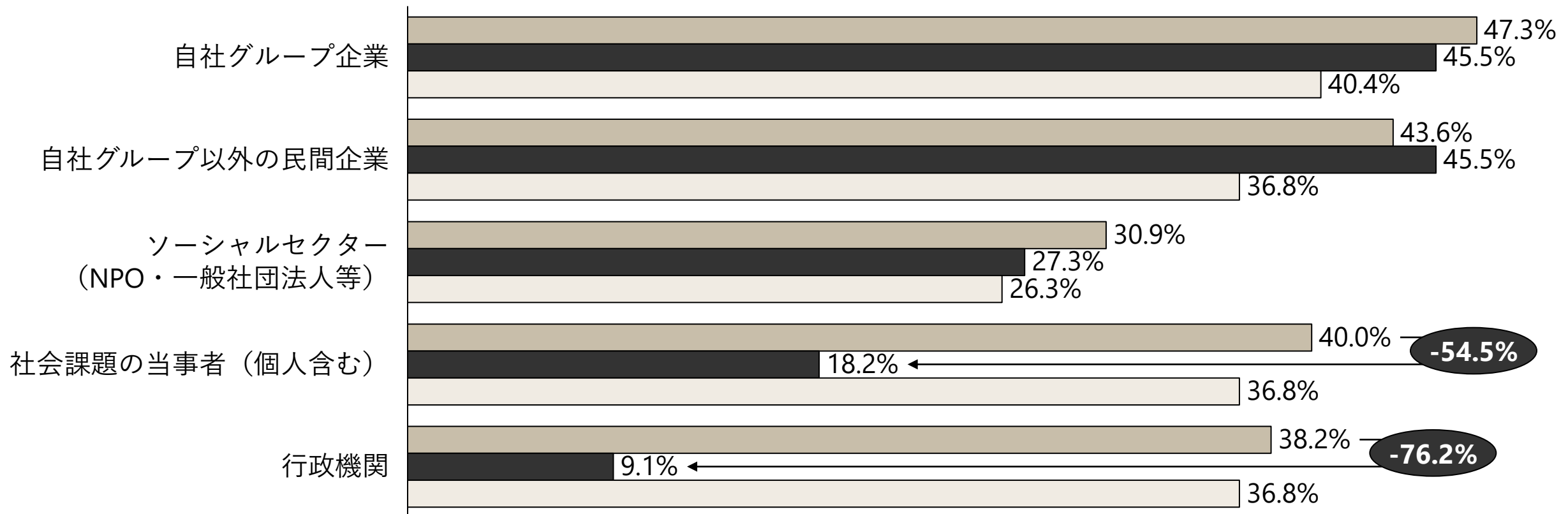
外部パートナーの対象セクター

パートリングにあたっては、ビジネスセクターとの連携に加えて、社会的価値の創出に向けたソーシャルセクター/パブリックセクターとの連携も含めたエコシステム形成が必要

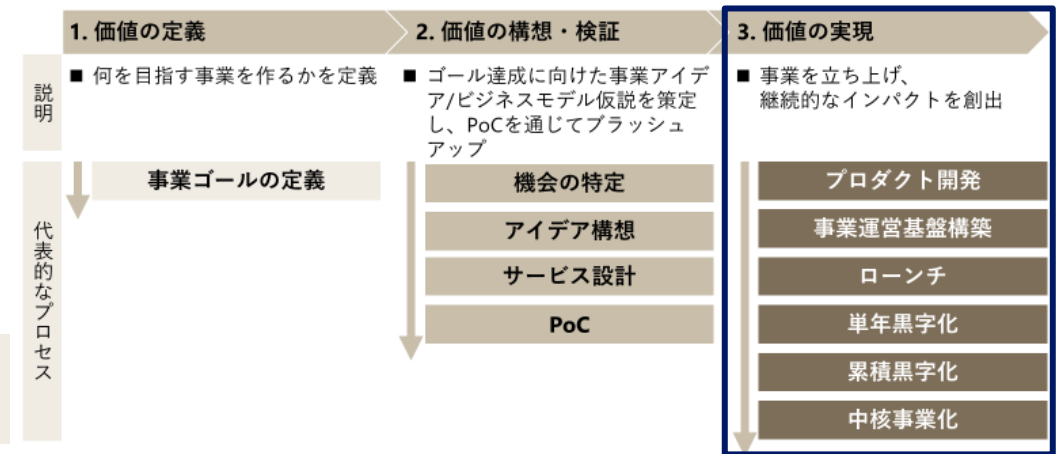
「Q：社会課題に対する知見、サービスの提供のケイパビリティを補完するために、外部パートナーを活用した(もしくは活用することを検討していた)際、どのような会社をパートナーとして選定しましたか(MA)」に対する回答

(N=596)

■ 成功企業 ■ 社会的価値を創出できていない企業 ■ 経済的価値を創出できていない企業



- 1 調査概要
- 2 エグゼクティブ・サマリー
- 3 調査結果(全体像)
- 4 調査結果(成功企業/失敗企業セグメント別)
 - 4.1 セグメントの定義・分布
 - 4.2 「価値の定義」フェーズ
 - 4.3 「価値の構想・検証」フェーズ
 - 4.4 「価値の実現」フェーズ
- 5 まとめ —CSV事業創出における重要成功要因



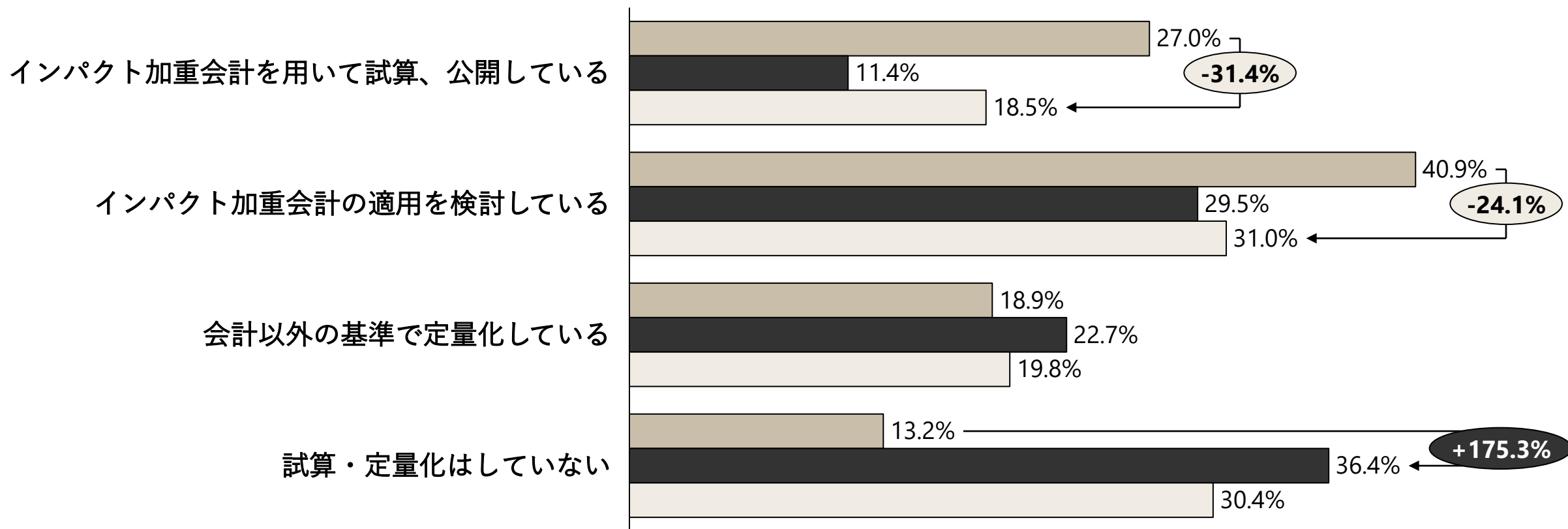
社会的価値の可視化 社会的インパクト算出の方法

成功企業は社会的価値の可視化を実施していることはもちろんのこと、インパクト加重会計などの先進的な手法の導入にもチャレンジしている傾向

「Q：あなたが取り組む(取り組んだ)CSV型事業において、社会的価値の試算・定量化をどのように実施していますか(もしくは実施する予定ですか) (MA)」に対する回答

(N=2,060)

■ 成功企業 ■ 社会的価値を創出できていない企業 ■ 経済的価値を創出できていない企業

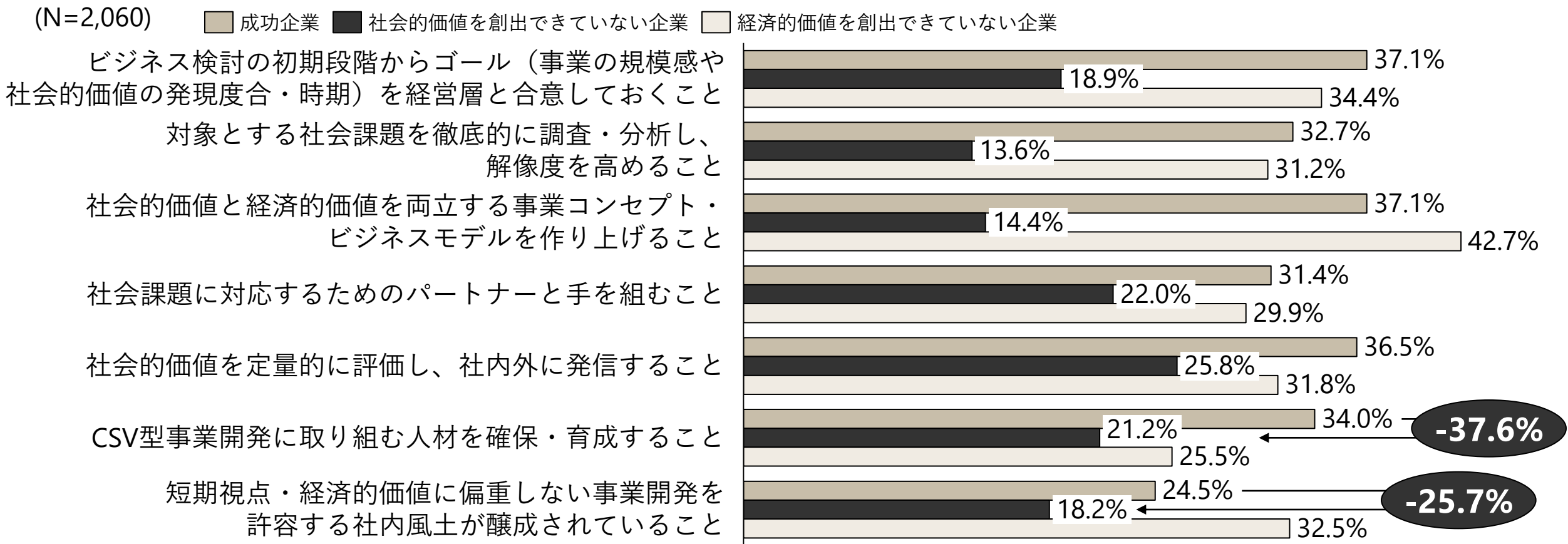


- 1 調査概要
- 2 エグゼクティブ・サマリー
- 3 調査結果(全体像)
- 4 調査結果(成功企業/失敗企業セグメント別)
 - 4.1 セグメントの定義・分布
 - 4.2 「価値の定義」フェーズ
 - 4.3 「価値の構想・検証」フェーズ
 - 4.4 「価値の実現」フェーズ
- 5 まとめ —CSV事業創出における重要成功要因

CSV事業創出の成功要因

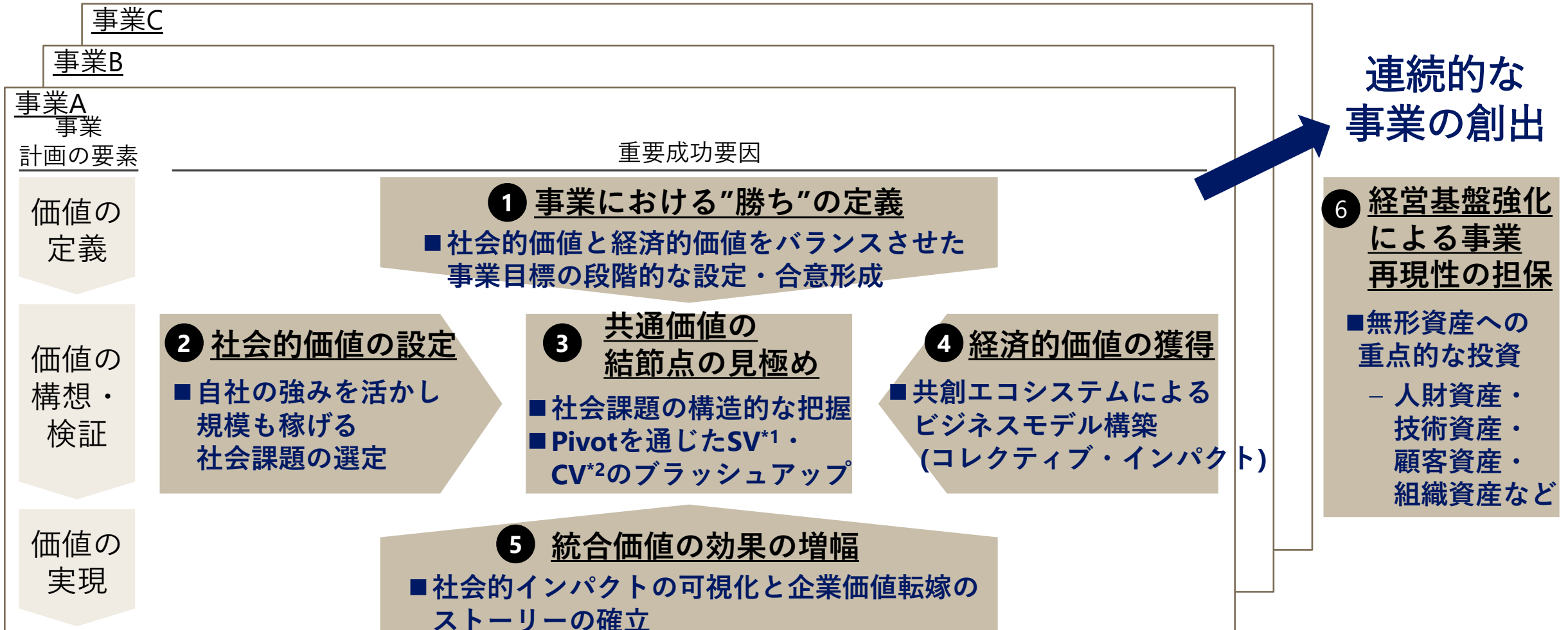
前述の各フェーズにおいて、社会課題/社会的価値を起点とした視点を持ち合わせる必要性。
加えて、そうした立ち振る舞いができる人材・組織風土を醸成していく必要性

「Q：CSV型の事業開発の成功要因は、何だとお考えですか(MA)」に対する回答



CSV事業創出に向けた重要成功要因 全体像

社会的/経済的価値を両立した事業を作り上げるうえでは、5つの重要成功要因が存在。
加えて、CSV事業の連続的な創出に向けては、人材を始めとした無形資産の蓄積も鍵



*1：Social Valueの略称 *2：Customer Valueの略称

今回の調査によって導き出した重要成功要因を踏まえ、「CSV（Creating Shared Value）事業開発支援サービス」を再構築しました。詳しくは以下サービスページをご覧ください。



<https://www.abeam.com/jp/ja/expertise/sl401/>



アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。©2022 ABeam Consulting Ltd.



Build Beyond As One.