

データマネタイゼーション 実態調査2022

PwCコンサルティング合同会社



はじめに

スマートフォンやIoTデバイスといったデジタル機器の普及および多用化、インターネット通信の高速化、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大に伴う生活環境の急激なデジタル化——。このように、企業が自社の保有するデータを「資産」として活用し、事業活動に付加価値を創出する「データマネタイゼーション」の機会はますます増加しています。

PwCコンサルティング合同会社のデータ・アナリティクスチームはこのような背景を受け、各社のデータマネタイゼーションについての認知度、検討状況ならびにそれにおける課題を明らかにすることを目的とした「データマネタイゼーション実態調査2022」を実施しました。

本調査結果が、現在データマネタイゼーションに取り組んでいる企業や、今後取り組む予定である企業の一助となれば幸いです。

目次

1. Executive Summary
2. 調査概要
3. 調査結果
4. PwCのデータマネタイゼーション支援ソリューション
5. PwC Data & Analyticsチームの紹介

1

Executive Summary

調査構成

本調査は下記4構成で実施

1

全体概要

- データマネタイゼーションの認知
- データマネタイゼーションの取り組み状況

2

検討・推進中の企業の実態

- 取り組みの内容
- 背景、目的、予算、期間、体制
- 推進上の課題

3

未着手・未検討の企業の実態

- 取り組んでいない理由・経緯
- 今後の取り組み意思

4

今後の展望

- 2022年に取り組みたいこと
- 外部に求める知見

1. 全体概要	2. 検討・推進中の企業の実態	3. 未着手・未検討の企業の実態	4. 今後の展望
---------	-----------------	------------------	----------

1. 全体概要 結果ハイライト

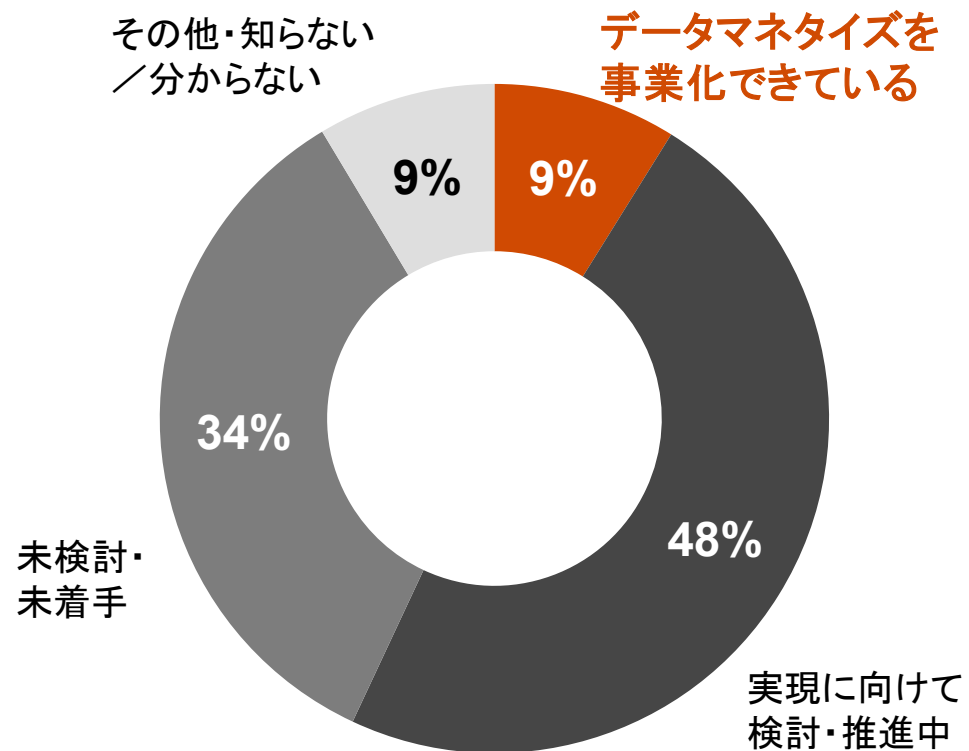
「データマネタイゼーション」という取り組み自体は一定の認知を得ている

- 回答者の76%は、データマネタイゼーションという用語または内容を耳にしたことがある

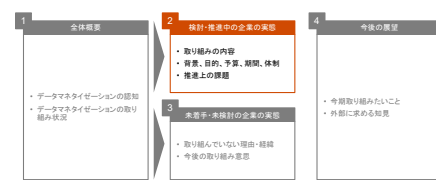
しかしながら、データマネタイゼーションを実現し、価値創出に至っている企業は少ない

- 上記のうち、データマネタイゼーションの事業化まで至っているのは9%

データマネタイゼーションの取り組み状況



データマネタイゼーションという用語を「聞いたことがある」または「内容を知っている」と回答した方を対象に質問。N = 391



2. 検討・推進中の企業の実態 結果ハイライト

データマネタイゼーションを検討するに至ったきっかけは「新組織・新規事業開発」と「既存事業の延長」に二極化

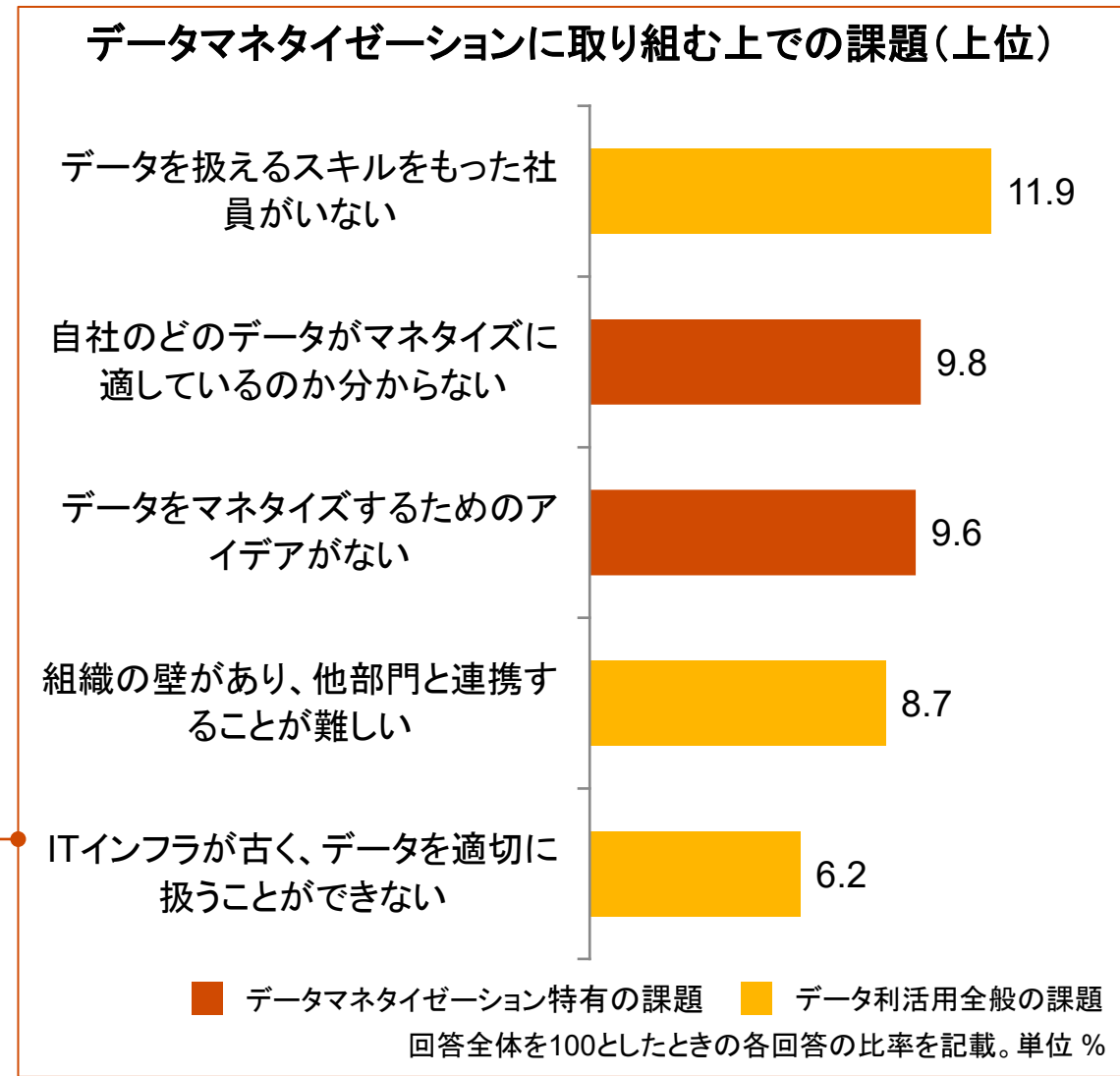
- 回答者の51%は新組織や新規事業開発の立ち上げをきっかけとして始動。一方で46%は既存事業やPoCの延長で検討を開始

CxOクラスによるトップダウンでの推進と、実現に向けた専門組織の確立が必要不可欠

- 回答者の66%が所属企業でCxOクラスが推進責任者を務めていると回答
- 全体の90%が、データマネタイゼーションを推進するための専門組織を社内に有していると回答

データマネタイゼーション実現に向けては、データ利活用全般の課題に加え、マネタイゼーション特有の課題をクリアする必要がある

- 推進上の上位課題としては「データを取り扱うスキルが不足している」「データのマネタイズ適性を判断できない」「マネタイズPwCのアイデアがない」「他部門との連携が難しい」が挙げられている



1 全体概要	2 検討・推進中の企業の実態	4 今後の展望
・ データマネタイゼーションの認知 ・ データマネタイゼーションの取り組み状況	・ 取り組みの内容 ・ 推進の課題	・ 今題取り組みたいこと ・ 課題に求める知見
	3 未着手・未検討の企業の実態	
	・ 取り組んでいない理由・経緯 ・ 今後の取り組み意図	

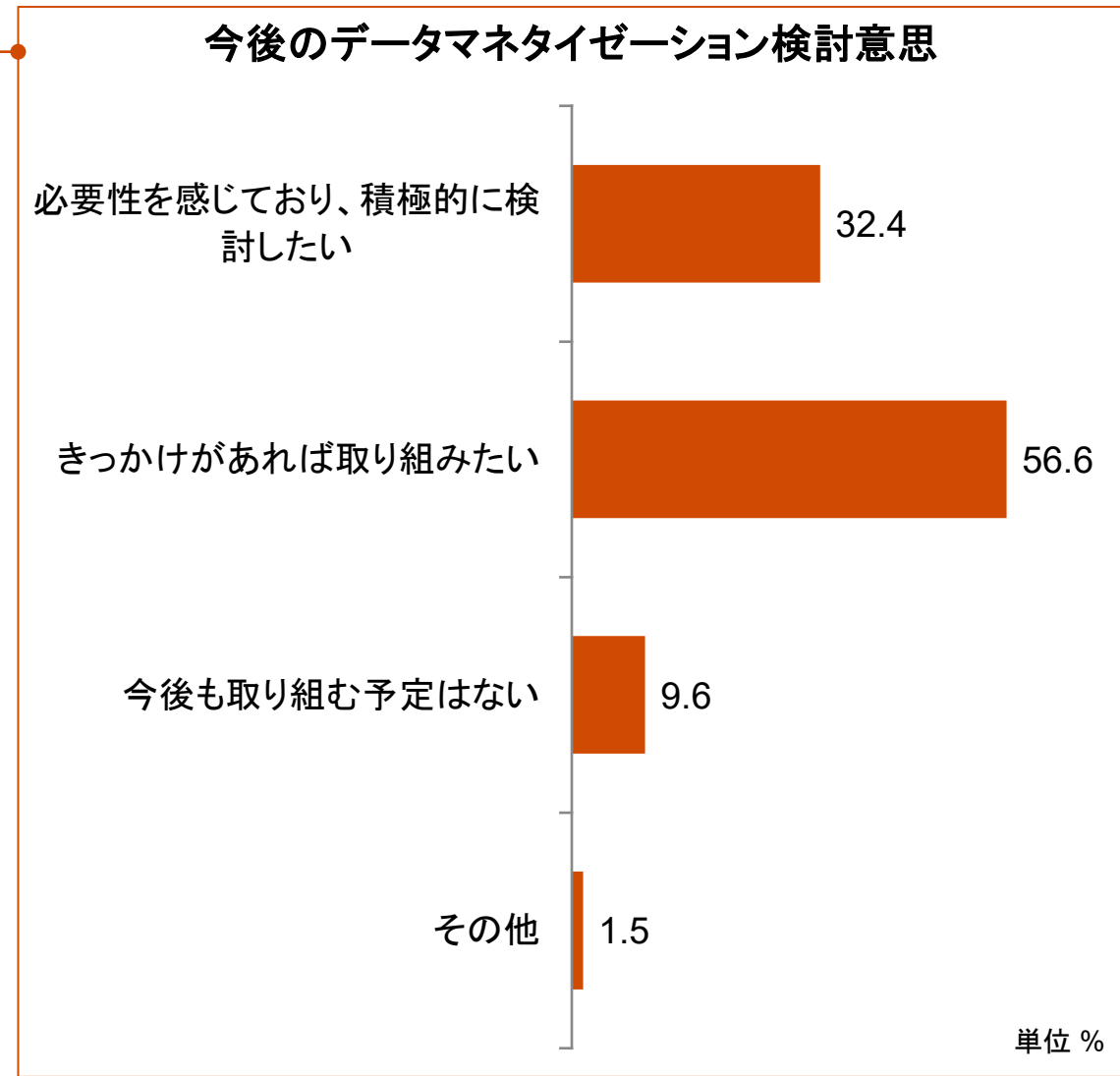
3. 未着手・未検討の企業実態 結果ハイライト

現在取り組めていない企業も、きっかけがあれば始めたいと考えている

- 回答者の89%は、何らかのきっかけがあればデータマネタイゼーションの取り組みを始めたいと考えている

「未着手・未検討」の企業においても、課題として挙がるのは「検討・推進中」の企業と同様

- 現在取り組んでいない理由としては、検討・推進中の企業と同様に「データを取り扱うスキルが不足している」「マネタイズのアイデアがない」「データのマネタイズ適性を判断できない」が上位に挙がっている



1. 全体概要	2. 検討・推進中の企業の実態	3. 未着手・未検討の企業実態	4. 今後の展望
---------	-----------------	-----------------	----------

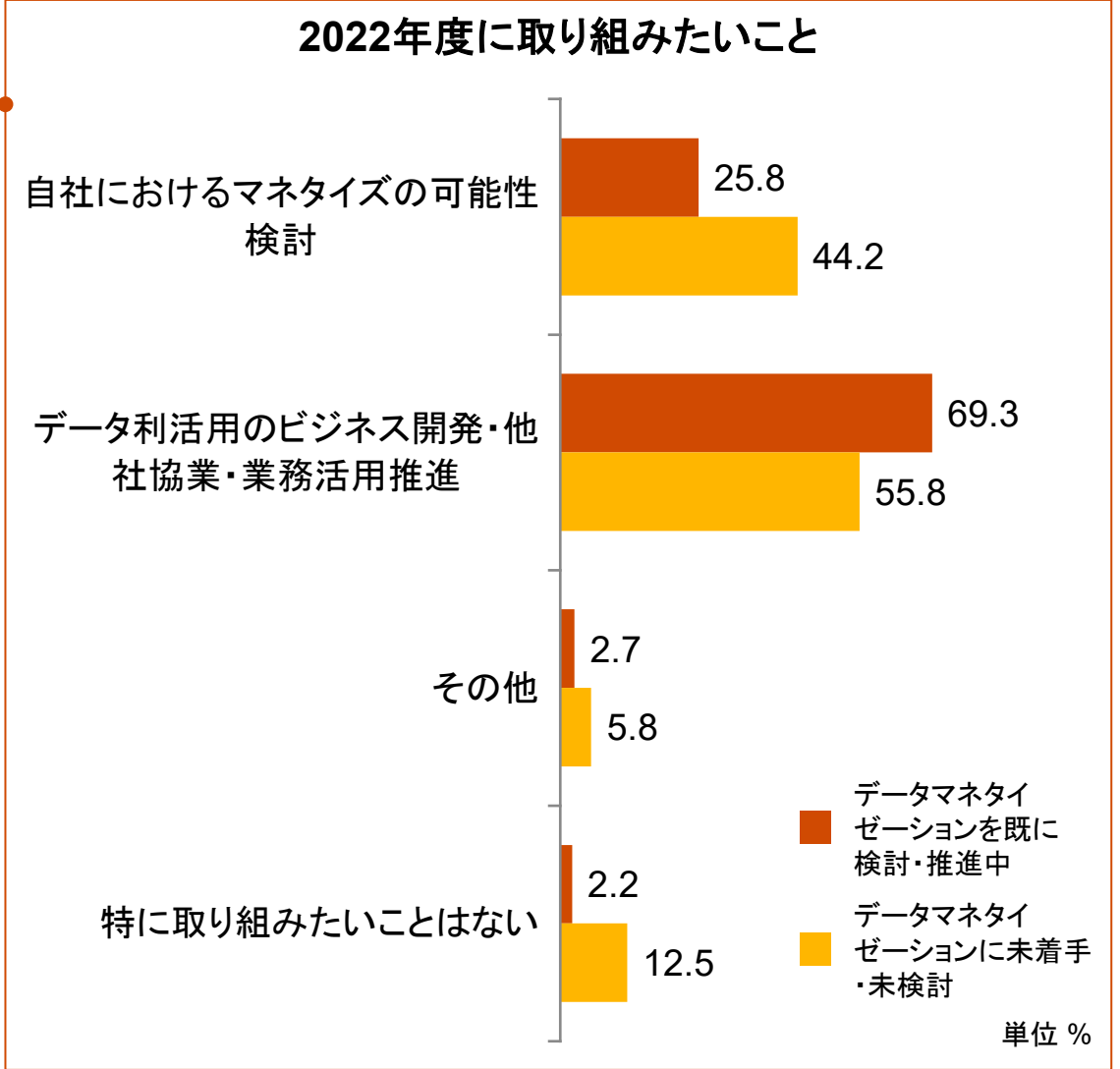
4. 今後の展望 結果ハイライト

現状に関わらず、各社ともビジネス開発や他社協業など具体的な取り組みを推進していきたいと考えている

- 「2022年度に最も取り組みたいこと」は、未着手の企業、検討・推進中の企業ともに「ビジネス開発・協業推進」が最上位

データマネタイゼーションの実現に向け、各社とも積極的に外部の知見を活用したい意向がうかがえる

- 市場動向やマネタイズアイデア創出などを中心に、幅広い領域で外部パートナーの知見が求められている



2

調査概要

調査概要

調査目的	企業におけるデータマネタイゼーションの認知・検討・実行状況と課題を把握すること
調査方法	調査会社パネルを活用したインターネットモニター調査
調査期間	2021年12月15日(水)～12月17日(金)
調査対象	売上高500億円以上の企業に勤務しており、データマネタイゼーションに対する意思決定、方針検討、企画・検討・立ち上げ、情報収集・アドバイスを行う立場の方 (n = 521)
主な調査項目	<ul style="list-style-type: none">• 企業の属性• データマネタイゼーションの用語についての認知• データマネタイゼーションの取り組み状況• 企業の取り組み内容詳細(背景、目的、内容、予算規模、期間、組織、今後の取り組み意思)• 未着手／未検討の企業の詳細(未着手／未検討の理由、今後の取り組み意思)

調査構成

本調査は下記4構成で実施

1

全体概要

- データマネタイゼーションの認知
- データマネタイゼーションの取り組み状況

2

検討・推進中の企業の実態

- 取り組みの内容
- 背景、目的、予算、期間、体制
- 推進上の課題

3

未着手・未検討の企業の実態

- 取り組んでいない理由・経緯
- 今後の取り組み意思

4

今後の展望

- 2022年に取り組みたいこと
- 外部に求める知見

3

調査結果

1. 全体概要

1

全体概要

- データマネタイゼーションの認知
- データマネタイゼーションの取り組み状況

2

検討・推進中の企業の実態

- 取り組みの内容
- 背景、目的、予算、期間、体制
- 推進上の課題

3

未着手・未検討の企業の実態

- 取り組んでいない理由・経緯
- 今後の取り組み意思

4

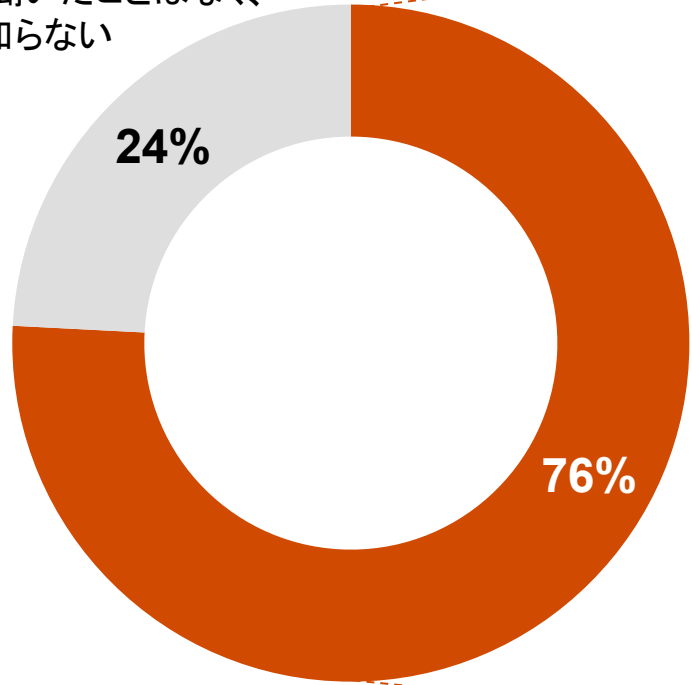
今後の展望

- 2022年に取り組みたいこと
- 外部に求める知見

「データマネタイゼーション」の活動自体は一定の認知を得ているが、データマネタイゼーションを実現している企業は少ない

データマネタイゼーションという用語の認知について、教えてください。
「聞いたことがある」または「内容を知っている」方は、それらの自社における取り組み状況を教えてください。

これまでに聞いたことはなく、
内容もよく知らない

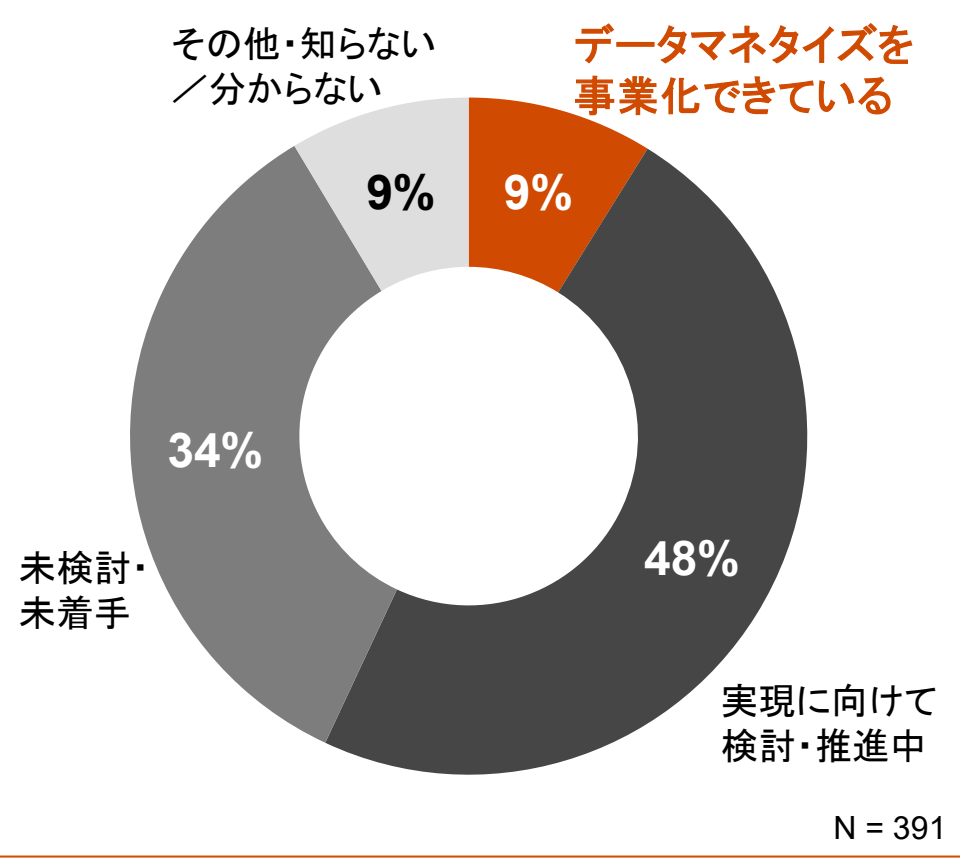


用語を聞いたことがある、
または内容を知っている

N = 521

その他・知らない
／分からない

データマネタイズを
事業化できている



実現に向けて
検討・推進中

N = 391

2. 取り組んでいる企業の実態

1

全体概要

- データマネタイゼーションの認知
- データマネタイゼーションの取り組み状況

2

検討・推進中の企業の実態

- 取り組みの内容
- 背景、目的、予算、期間、体制
- 推進上の課題

3

未着手・未検討の企業の実態

- 取り組んでいない理由・経緯
- 今後の取り組み意思

4

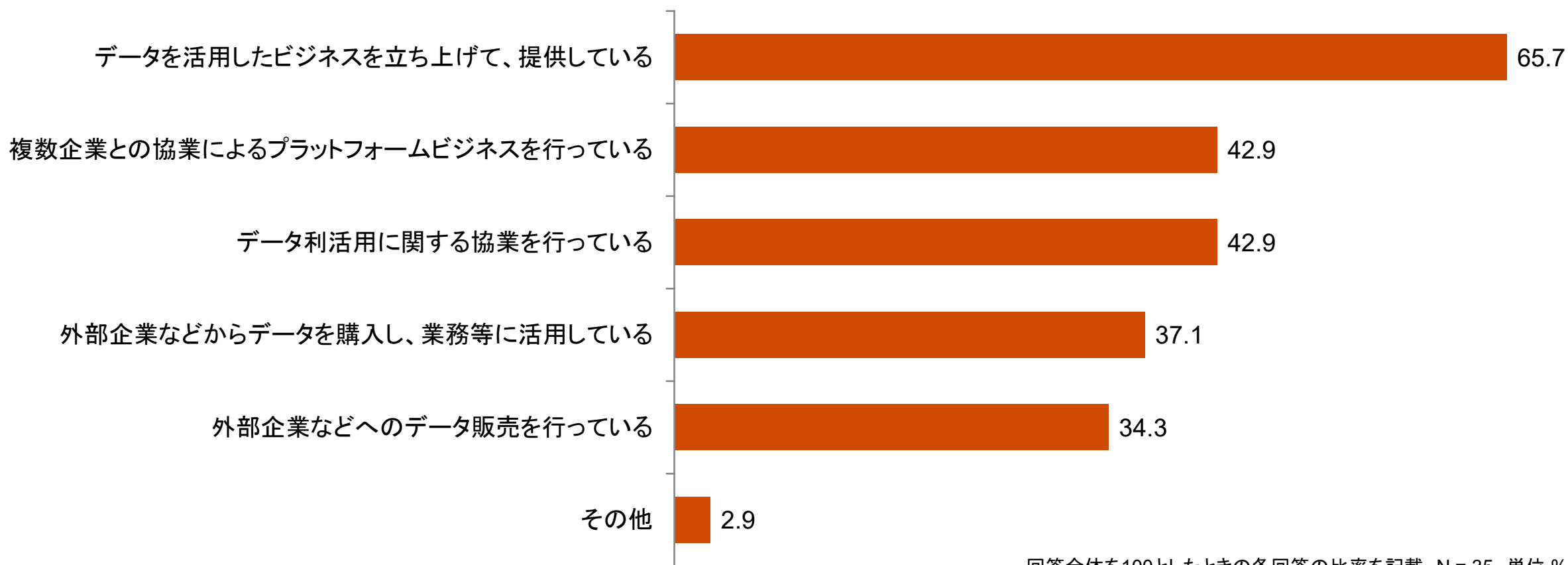
今後の展望

- 2022年に取り組みたいこと
- 外部に求める知見

データ活用ビジネスやプラットフォームビジネス、データ外販など データマネタイゼーションの取り組み内容は多岐にわたっている

「データマネタイズを実現できている」と回答した方にお伺いします。

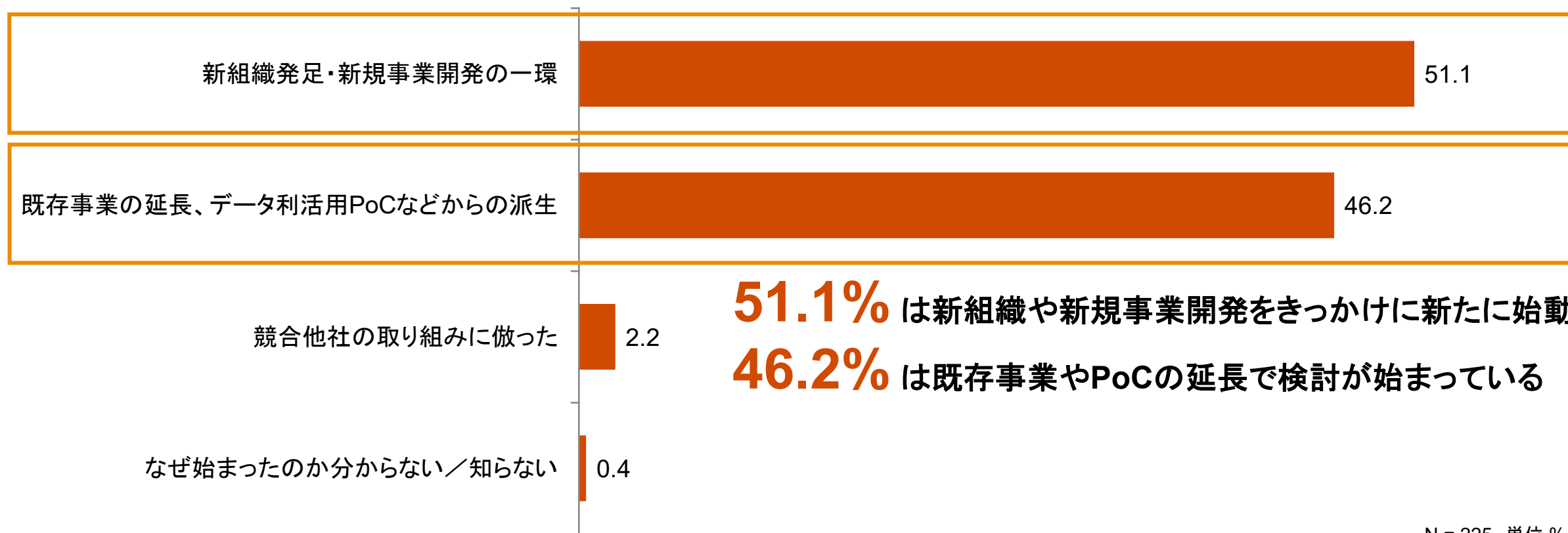
現在のデータマネタイゼーションの取り組み内容について、当てはまるものを教えてください。(複数選択式)



回答全体を100としたときの各回答の比率を記載。N = 35。単位 %

データマネタイゼーションを検討するに至ったきっかけは「新組織・新規事業開発」と「既存事業の延長」に二極化

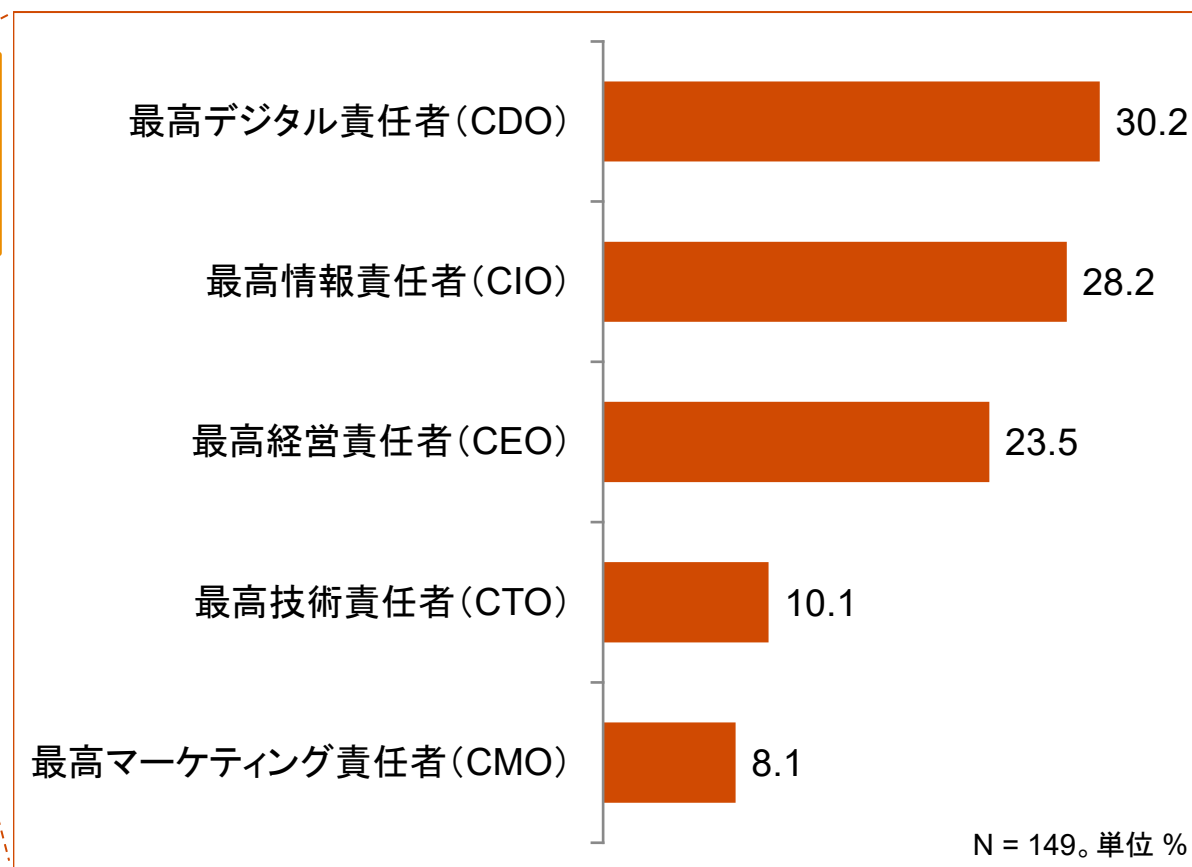
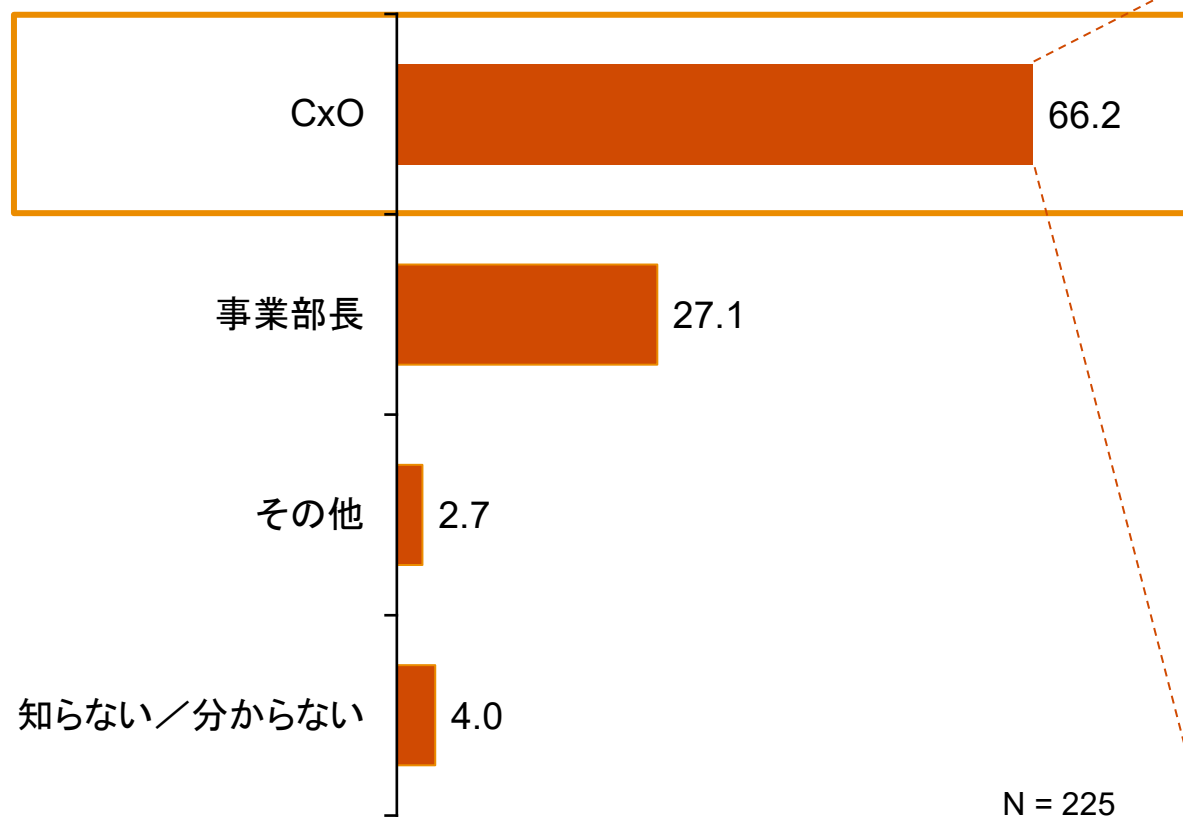
「データマネタイゼーションを実現できている」または「検討・推進中」と回答した方にお伺いします。
データマネタイゼーションの取り組みが始まった背景を教えてください。



N = 225。単位 %

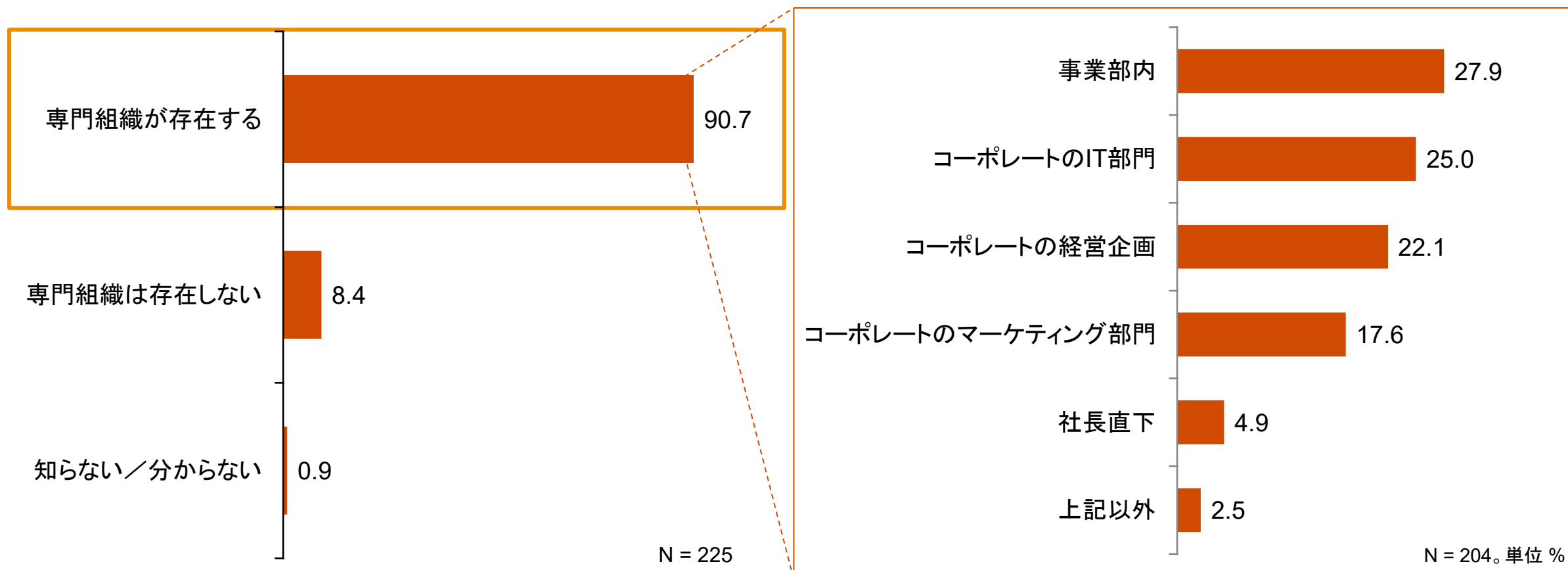
データマネタイゼーションの推進には、CxOクラスによる強力なリーダーシップが求められている

「データマネタイゼーションを実現できている」または「検討・推進中」と回答した方にお伺いします。
データマネタイゼーションの推進責任者を教えてください。



データマネタイゼーションに取り組む企業の多くは、取り組みを推進するための専門組織を有している

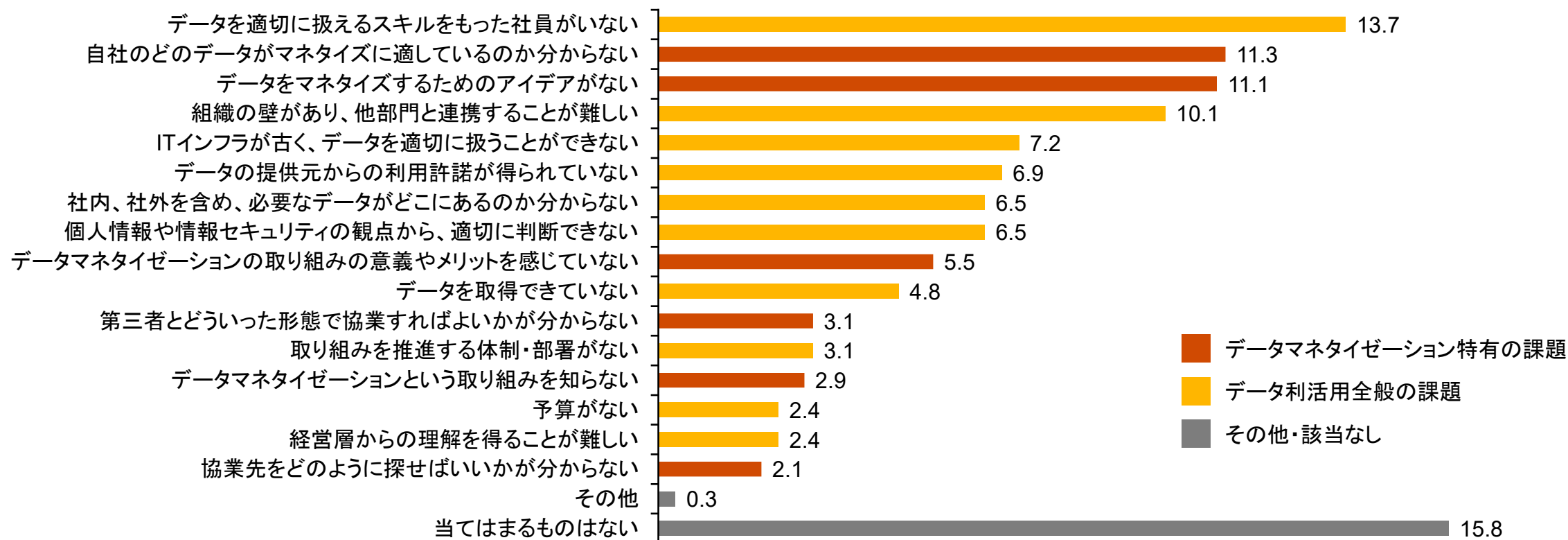
「データマネタイゼーションを実現できている」または「検討・推進中」と回答した方にお伺いします。
データマネタイゼーションを推進する専門組織の有無について教えてください。



データ利活用における一般的な課題(スキル、体制)に加え、データのマネタイズ適性の評価、マネタイズアイデアの企画力が課題

「データマネタイゼーションを実現できている」または「検討・推進中」と回答した方にお伺いします。

データマネタイゼーションに取り組む上で、現在または過去に課題だと感じたことを教えてください(上位3つ選択)



回答全体を100としたときの各回答の比率を記載。N = 225。単位 %

3. 未着手・未検討の企業実態

1

全体概要

- データマネタイゼーションの認知
- データマネタイゼーションの取り組み状況

2

検討・推進中の企業の実態

- 取り組みの内容
- 背景、目的、予算、期間、体制
- 推進上の課題

3

未着手・未検討の企業の実態

- 取り組んでいない理由・経緯
- 今後の取り組み意思

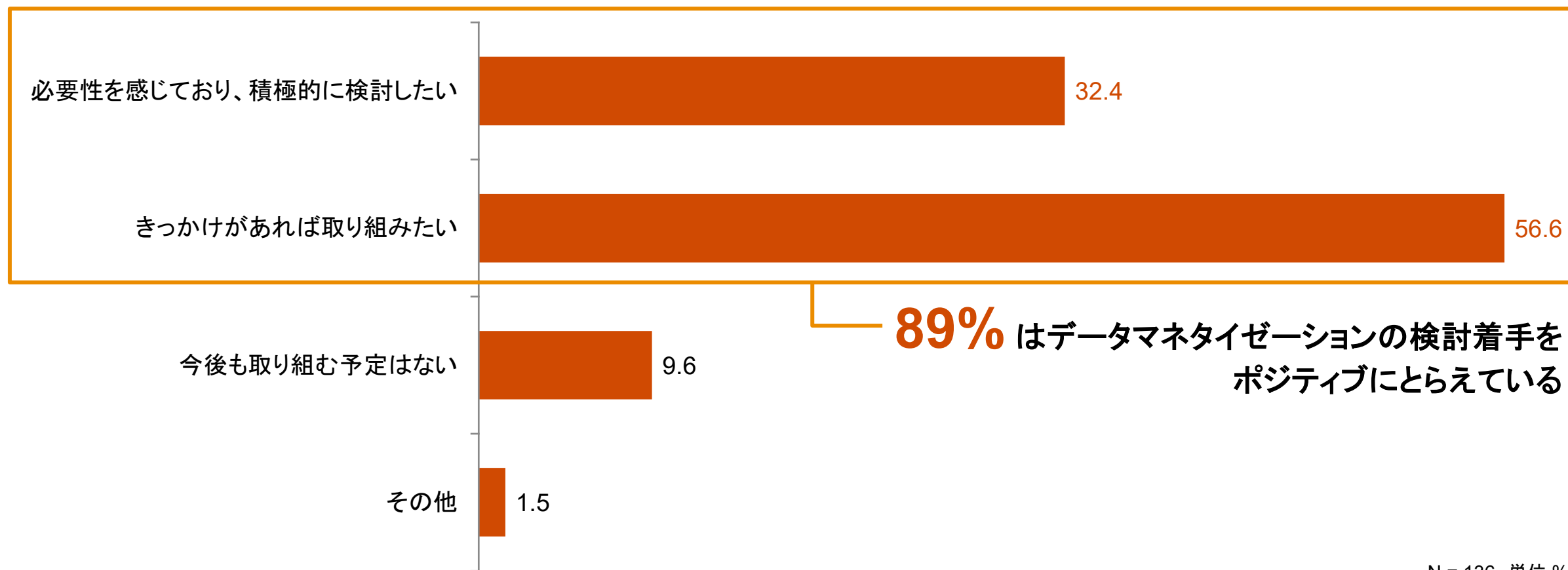
4

今後の展望

- 2022年に取り組みたいこと
- 外部に求める知見

現時点ではデータマネタイゼーションに未着手・未検討の企業も、今後の取り組み意思は強い

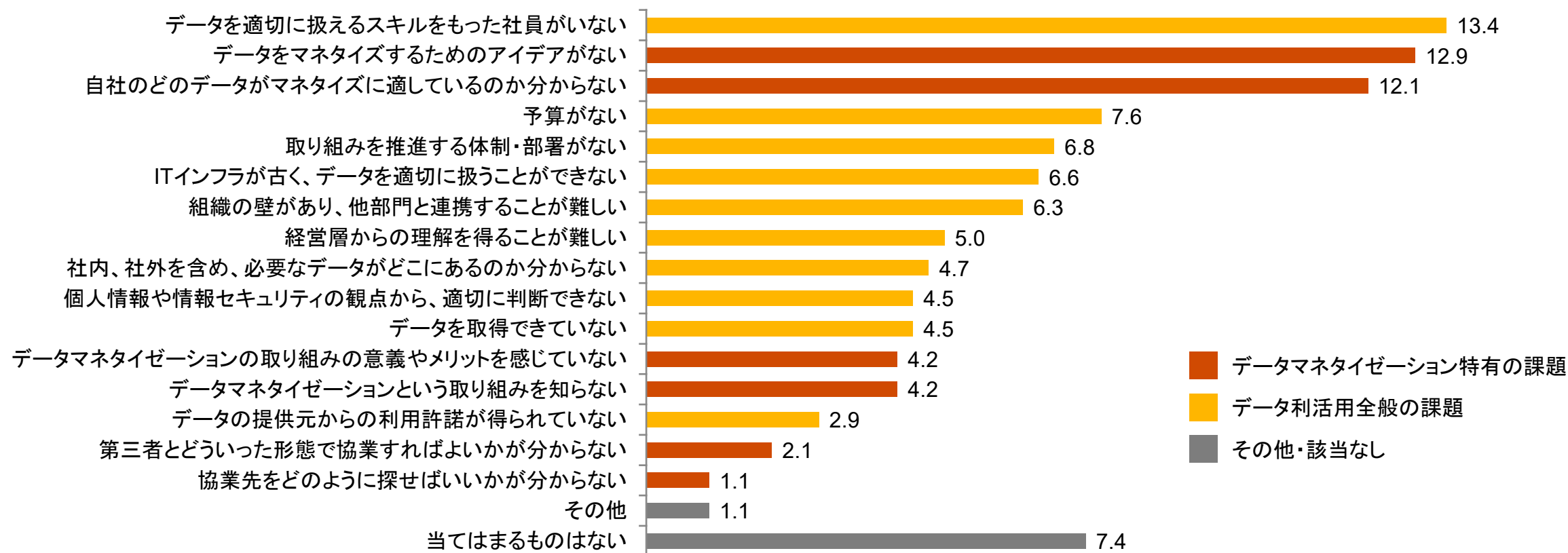
「データマネタイゼーションを未着手・未検討」と回答した方にお伺いします。
今後のデータマネタイゼーションへの取り組み意思を教えてください。



「データマネタイゼーションを未着手・未検討」の企業においても、課題として挙がるのは「検討・推進中」とほぼ同様

「データマネタイゼーションを未着手・未検討」と回答した方にお伺いします。

現在データマネタイゼーションを取り組んでいない理由について教えてください。(上位3つ選択)



回答全体を100としたときの各回答の比率を記載。N = 136。単位 %

4. 今後の展望

1

全体概要

- データマネタイゼーションの認知
- データマネタイゼーションの取り組み状況

2

検討・推進中の企業の実態

- 取り組みの内容
- 背景、目的、予算、期間、体制
- 推進上の課題

3

未着手・未検討の企業の実態

- 取り組んでいない理由・経緯
- 今後の取り組み意思

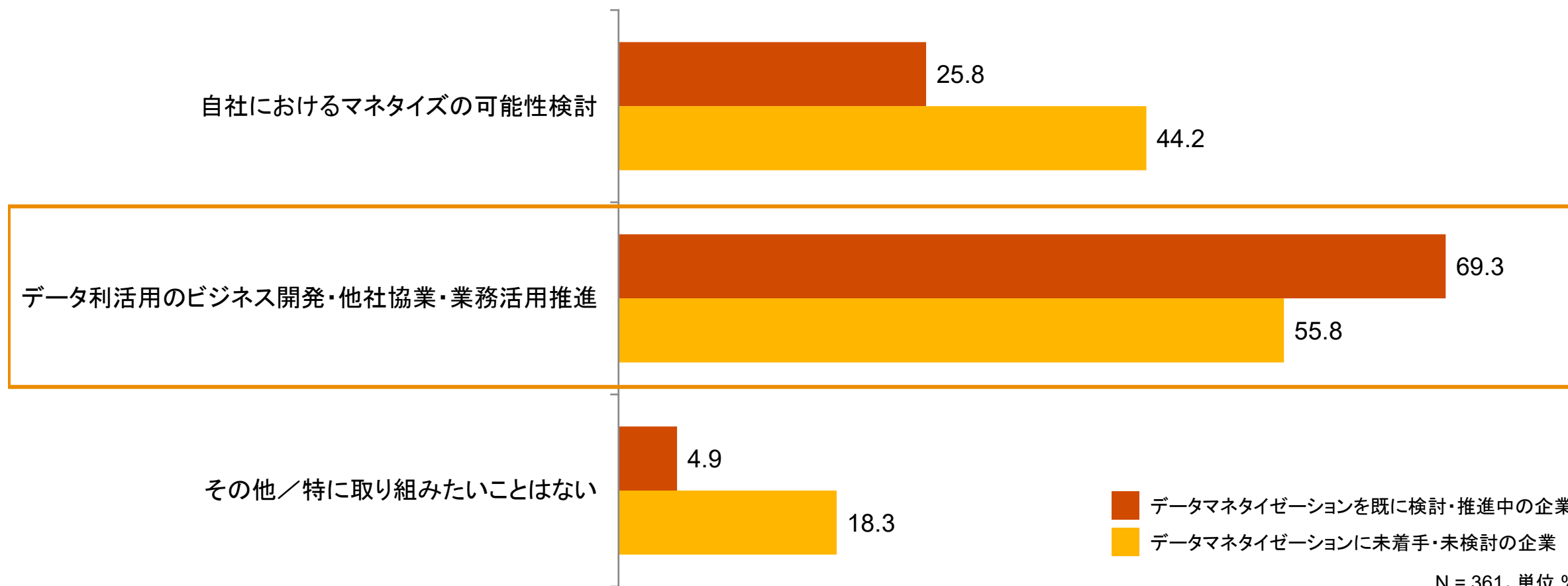
4

今後の展望

- 2022年に取り組みたいこと
- 外部に求める知見

現状に関わらず、各社ともビジネス開発や他社協業など具体的な取り組みを推進していきたいと考えている

データマネタイゼーションについて、2022年に最も取り組みたいことを1つ教えてください。



N = 361。単位 %

データマネタイゼーションの実現に向け、各社とも積極的に外部の知見を活用したい意向がうかがえる

今後、「2022年に最も取り組みたいこと」を推進していくにあたり、外部パートナーに期待することがあれば教えてください。
(複数選択式)

		Q20. 2022年に最も取り組みたいこと		
		自社でのマネタイズの可能性検討	データ利活用のビジネス開発・ 他社協業・業務活用推進	その他／特に取り組みたいことなし
Q23. 外部 パートナー への期待	市場動向の把握	24.7	20.4	9.9
	マネタイズのアイデア創出	23.7	24.4	13.2
	ITインフラの整備	15.1	21.5	12.6
	社内ルール整備	14.7	16.3	7.3
	社内体制の検討	18.3	15.4	12.6
	特に外部知見は必要ない	2.9	1.7	38.4
	その他	0.7	0.4	6.0
合計		100.0	100.0	100.0

領域を問わず
幅広い期待

まとめ

- 現時点で、**データマネタイゼーションを実現できている企業は少数**（回答者全体の7%）。
ただし現時点で未着手の企業も、**今後は積極的に取り組んでいきたいと考えている**。
（「未着手・未検討」と回答した方の89%は、何らかのきっかけがあればデータマネタイゼーションの取り組みを始めたいと考えている）
 - 現時点では焦る必要はなし。
ただし、着手している／していない企業の差は今後ますます広がる想定。
関心があるならば、周囲を巻き込み、まずは何らかの行動を起こすことが望ましい。
- 各社が陥りやすいポイントは「**社員のスキル不足**」「**マネタイズのアイデアがない**」「**データの価値が分からない**」の3点。
（データマネタイゼーションに取り組む上での上位の課題は「データを取り扱うスキルの不足」「データのマネタイズ適性が判断ができない」「マネタイズのアイデアがない」）
 - 特に「**マネタイズのアイデアがない**」「**データの価値が分からない**」は、他業界からのデータへの需要や、協業を見据えたビジネスアイデアの創出などが必要。
全てを自社でカバーしようとする場合、相当な覚悟とコストが必要と考えられる。

4

PwCの
データマネタイゼーション
支援ソリューション

PwCでは、データマネタイゼーション実現に向けた企業の課題をクリアするための「データマネタイゼーション支援ソリューション」を提供

データマネタイゼーション 特有の課題

解消に向けた主なアクション

データのマネタイズ適性を判断できない

- 既存事業とそこから生じうる社内・社外の各種データの棚卸、カタログ化
- 各データについてのデータマネタイゼーションの適正評価

マネタイズのアイデアがない

- データマネタイゼーションの他社事例収集
- アイディエーションワークショップなどを通じたマネタイズアイデアの検討および具体化
- 事業計画策定

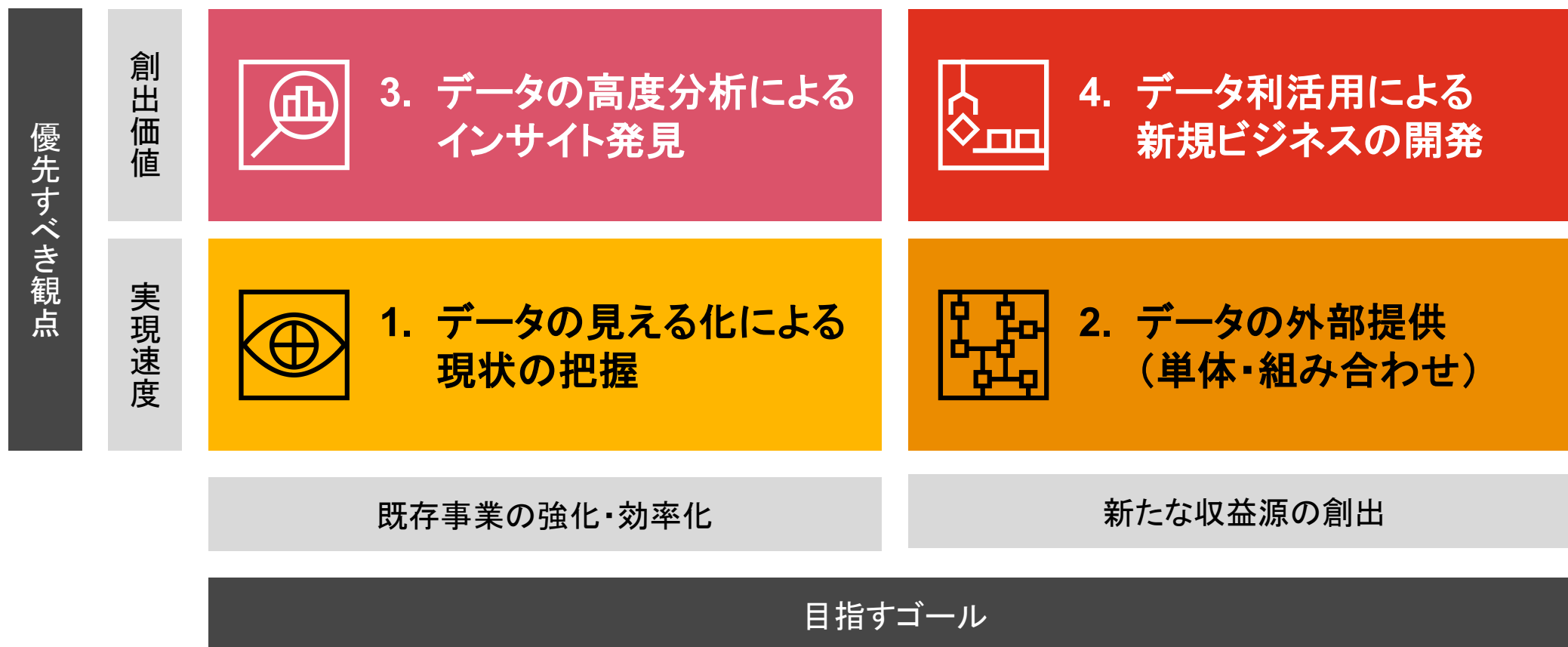
協業先・協業の仕方が分からない

- データ取得方法の検討
- アライアンス支援の専門家による協業先候補調査・選定
- アライアンス支援の専門家による協業スキーム検討・条件具体化

これらを包括的に支援する
データマネタイゼーション
支援ソリューション
を提供

PwCのデータマネタイゼーション支援ソリューション(1/6)

企業が目指すゴールと優先すべき観点に従い、PwCはデータマネタイゼーション実現に向けた4つの方向性を定義



PwCのデータマネタイゼーション支援ソリューション(2/6)

マネタイズポテンシャルのアセスメント、実行計画の策定、ならびにプロジェクト実行の3ステップを通じて、データマネタイゼーションの実現を支援

STEP1. アセスメント

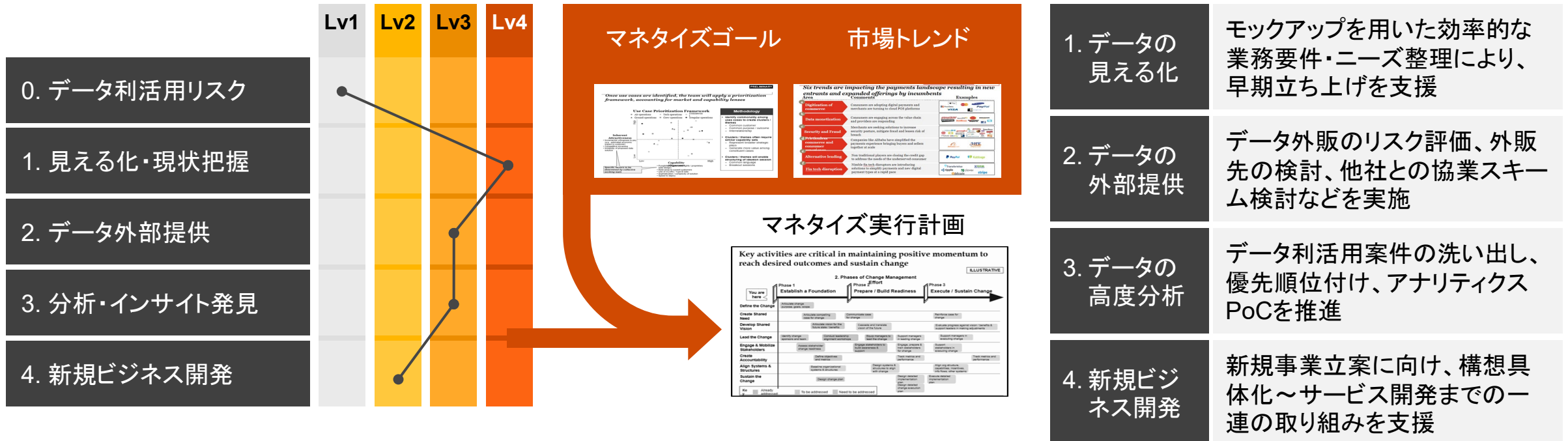
現在保有する(または将来的に保有し得る)データを棚卸しし、マネタイズのポテンシャルを評価

STEP2. 計画策定

目指すゴールやデータ利活用のトレンドを踏まえ、実行計画を策定

STEP3. 実行推進

計画に基づき、マネタイズ実現に向けて必要な支援を実施



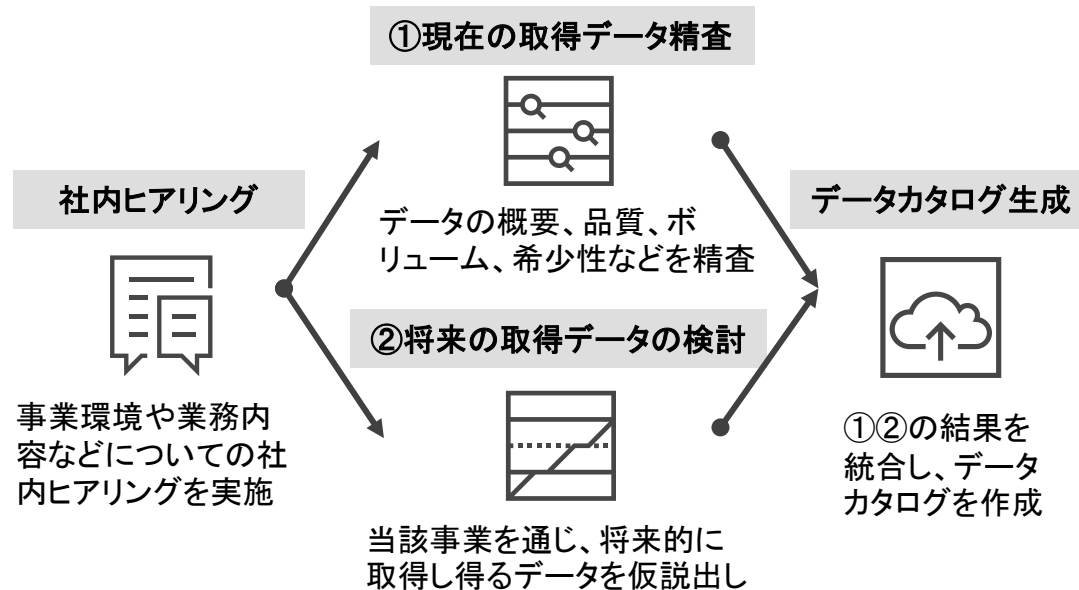
PwCのデータマネタイゼーション支援ソリューション(3/6)

データ棚卸タスクでは、2種類の観点でデータを精査し、カタログを作成する。

1. 現在の事業環境・業務内容において、取得しているデータ
2. 事業環境の整備などにより、将来的に取得し得るデータ

アプローチ

- 既存の事業・業務内容や環境などについて、社内関連部署へのヒアリングを行い、企業が現在取得しているデータの棚卸を実施
- 同時に、当該事業を通じて将来的に取得し得るデータについても仮説出しを行い、データカタログに記入する



アウトプットイメージ

データカタログは4つの領域から構成される

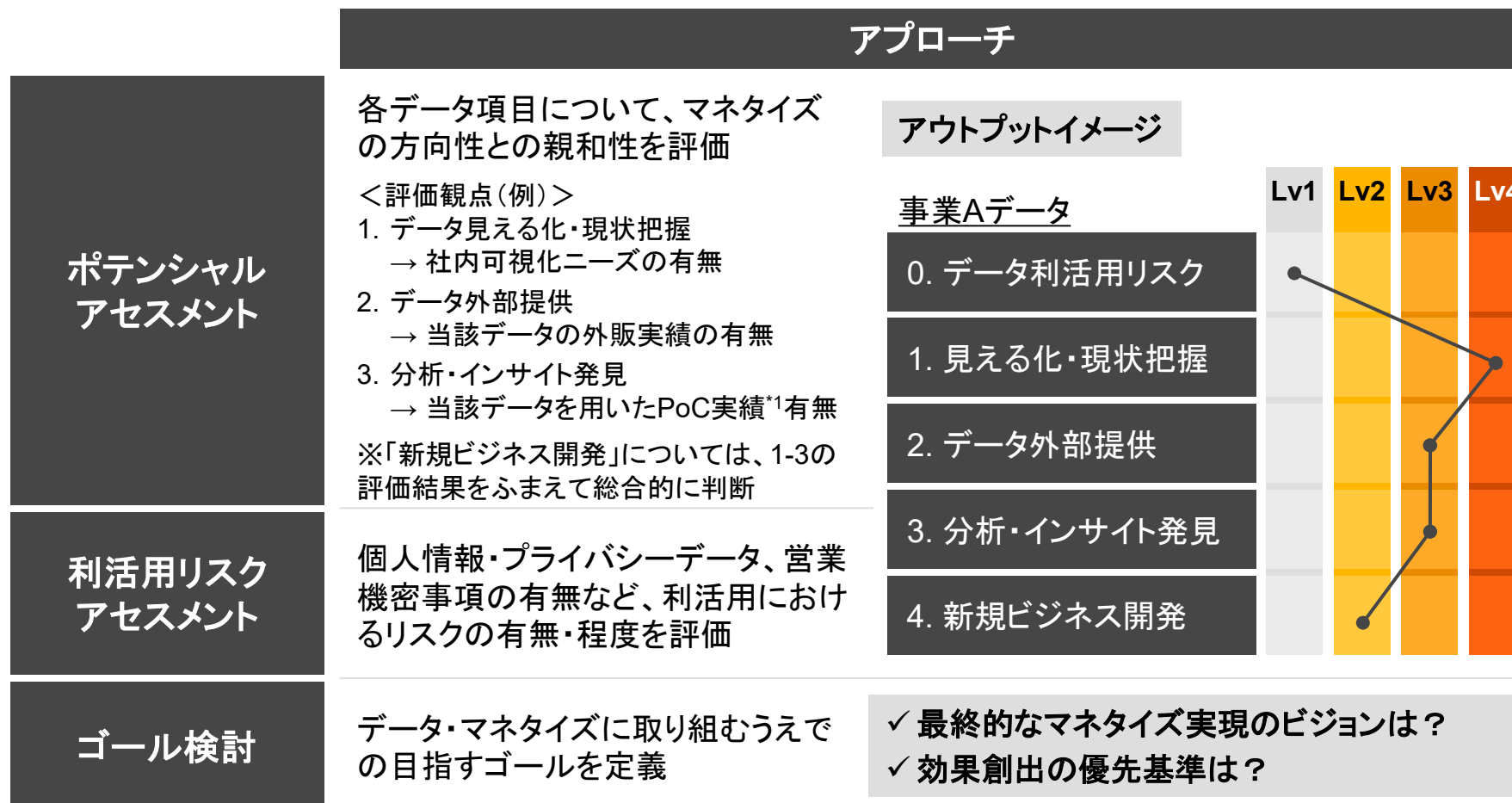
1. データ概要*
: データの種類、内包されるデータ項目など
2. データポテンシャル*
: データの生成/更新頻度、ボリューム、データの希少性など
3. データ生成シーン
: 当該データを生成する事業・業務内容、部門、チャネル、システムなど
4. 利活用実績
: 過去の当該データの利活用実績(実績がある場合のみ)

データ概要*	データポテンシャル*	データ生成シーン	利活用実績

* 現在収集できているデータだけでなく、将来的に取得し得るデータについても記載する

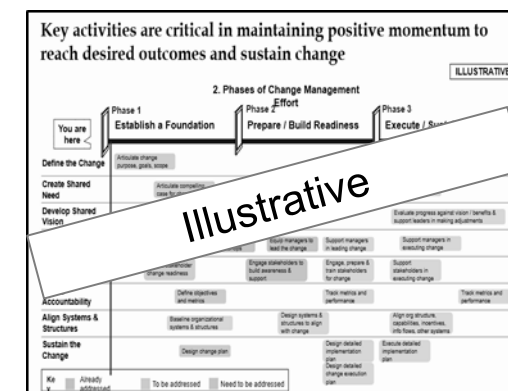
PwCのデータマネタイゼーション支援ソリューション(4/6)

棚卸されたデータごとに、マネタイズの4つの方向性に対する親和性を評価。
最終的に企業の目指すマネタイズゴールをふまえてマネタイズの実行計画を策定する。



実行計画策定

目指すマネタイズゴールを達成するために必要な施策を検討し、実行計画を策定



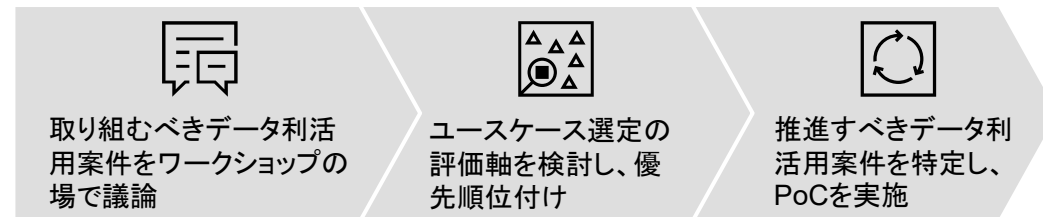
PwCのデータマネタイゼーション支援ソリューション(5/6)

「STEP3. 実行推進」では社内の専門チームと連携し、効率的なプロジェクト推進を支援

3. データの高度分析によるインサイト発見

データ利活用案件の洗い出し、優先順位付け、アナリティクスPoCを推進

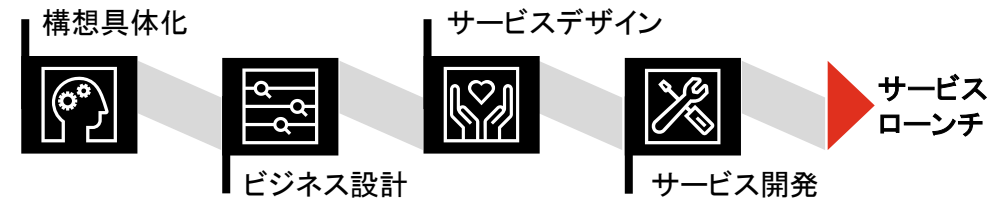
■関連チーム: データアナリティクスチーム



4. データ利活用による新規ビジネスの開発

新規事業立案に向け、構想具体化からサービス開発までの一連の取り組みを支援

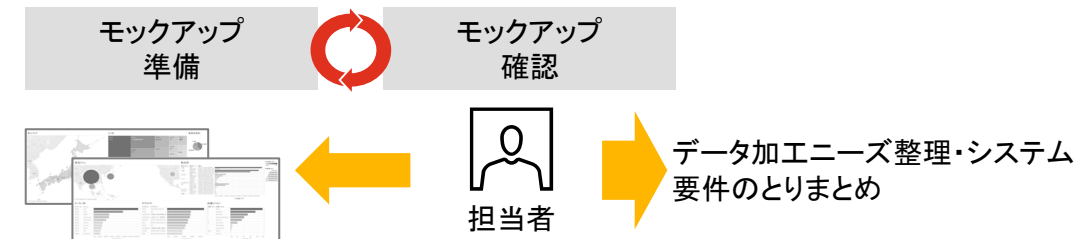
■関連チーム: 戦略系チーム、事業創造支援チーム



1. データの見える化による現状の把握

モックアップを用いた効率的な業務要件・ニーズ整理により、早期立ち上げを支援

■関連チーム: システム基盤チーム



2. データの外部提供(単体・組み合わせ)

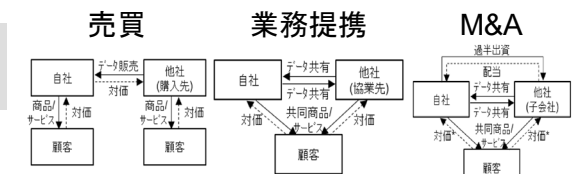
データ外販のリスク評価、外販先の検討、他社との協業スキーム検討などを実施

■関連チーム: セキュリティ専門チーム、アライアンス検討支援チーム

外販調査・対応

- 外販リスク対応検討
- 外販先/協業先検討

協業検討

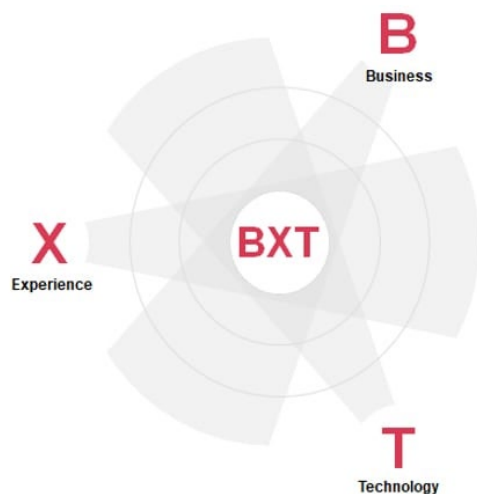


PwCのデータマネタイゼーション支援ソリューション(6/6)

データマネタイゼーション特有の「マネタイズアイデア創出」「データ利活用のための協業検討」においても各種支援メニューを提供

アイディエーションワークショップ

PwC独自のBXTアプローチを用いたワークショップにより、データマネタイゼーションを実現するアイデアの洗い出し・優先順位付けを行い、実現に向けて推進



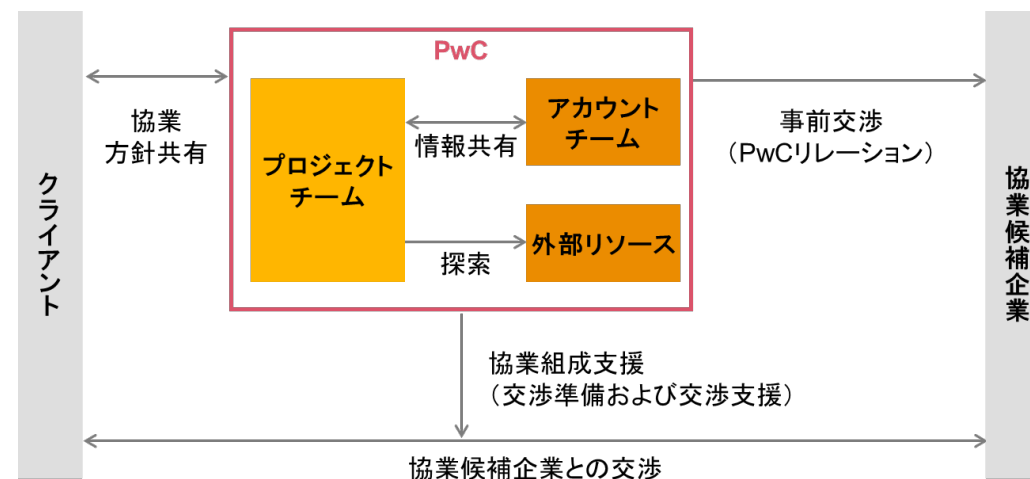
Business
ビジネスに対する洞察力

eXperience
人間を中心とした考え方とアプローチ

Technology
技術的な知識とノウハウ

データ利活用協業スキーム構築支援

協業先候補の選定において、PwCのリレーションを活用し、協業先候補企業の探索および交渉を支援



リーチ力の拡大
クライアントが持つリーチ力をPwCリレーションで補強
交渉の確度・効率性の向上
クライアントと候補企業の直接交渉の事前にPwCがWin-Win可能性を確認

5

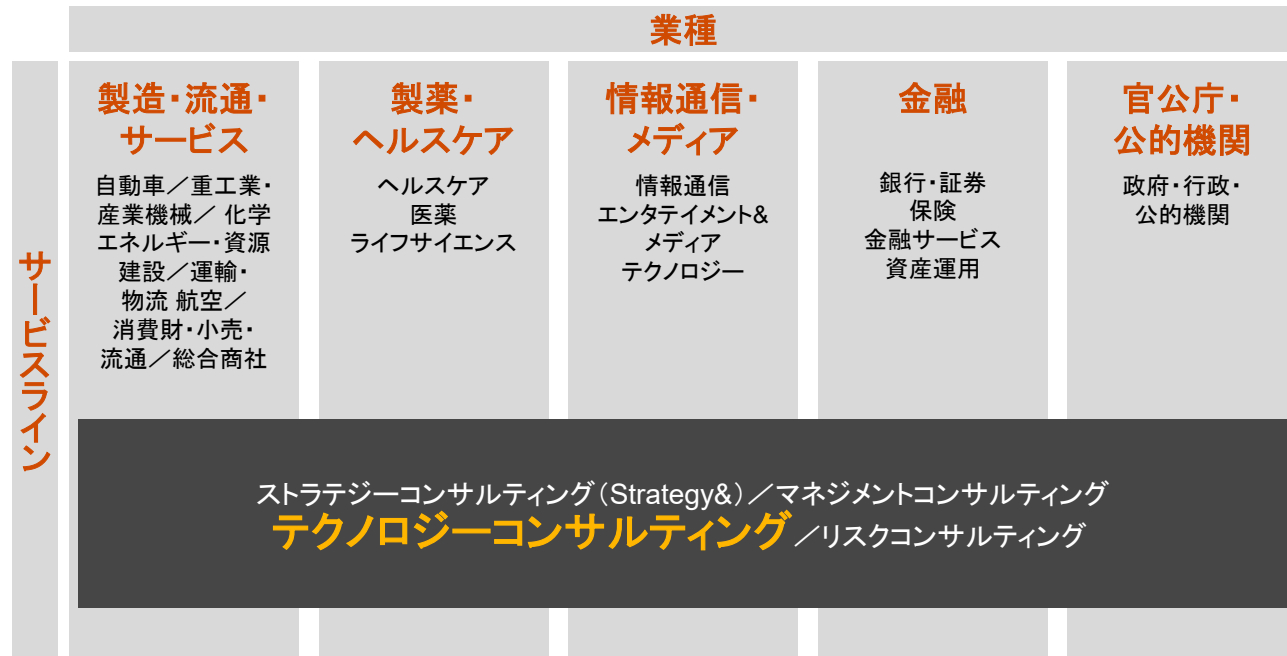
PwC

データアナリティクス
チームの紹介

PwCコンサルティング合同会社は、経営戦略の策定から実行まで総合的なコンサルティングサービスを提供しています。PwCグローバルネットワークと連携しながら、クライアントが直面する複雑で困難な経営課題の解決に取り組み、グローバル市場で競争力を高めることを支援します。

PwCコンサルティング合同会社

- 設立
1983年1月31日
(組織変更日 2016年2月29日)
- 代表者
代表執行役CEO 大竹伸明
- 人員
約3,250名
(2021年6月30日現在)
- 所在地
東京、名古屋、大阪、福岡
- ウェブサイト
www.pwc.com/jp/consulting



データアナリティクスチームは、Big Data/AIなどの事業利活用に向け、戦略策定から実行まで幅広い領域でご支援を実施しています

Advanced Analytics	Data	Transformation	Execution
<p>高度分析手法を活用した 業務高度化・効率化支援</p>	<p>全社データ利活用に向けた データガバナンス・基盤整備 支援</p>	<p>全社データ利活用に向けた 組織組成・人材育成支援</p>	<p>PoCから本番稼働に向けた システム構築支援</p>
<p>高度アナリティクスPoC支援</p>	<p>データアーキテクチャ構想策定支援</p>	<p>Analytics & AI Transformation</p>	<p>次世代型データプラットフォーム サービス</p>
<p>次世代型需要予測</p>	<p>顧客データプラットフォーム構築、 活用支援</p>	<p>データマネタイゼーション 支援ソリューション</p>	<p>カスタムAI導入支援サービス</p>
<p>次世代型市場インサイト</p>	<p>データ民主化／データ駆動型組織の 変革支援</p>	<p>伴走型AI人材育成</p>	<p>アナリティクスプラットフォームサービス</p>
<p>高度バックオフィスDX</p>	<p>データガバナンス導入支援</p>		
<p>Management AI活用に向けたガバナンス構築支援</p>			
<p>AIガバナンス</p>			

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>

河野 美香

PwCコンサルティング
データアナリティクス ディレクター

辻岡 謙一

PwCコンサルティング
データアナリティクス シニアマネージャー

宿院 享

PwCコンサルティング
データアナリティクス マネージャー

Thank you

www.pwc.com/jp

© 2022 PwC Consulting LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.