

# 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。

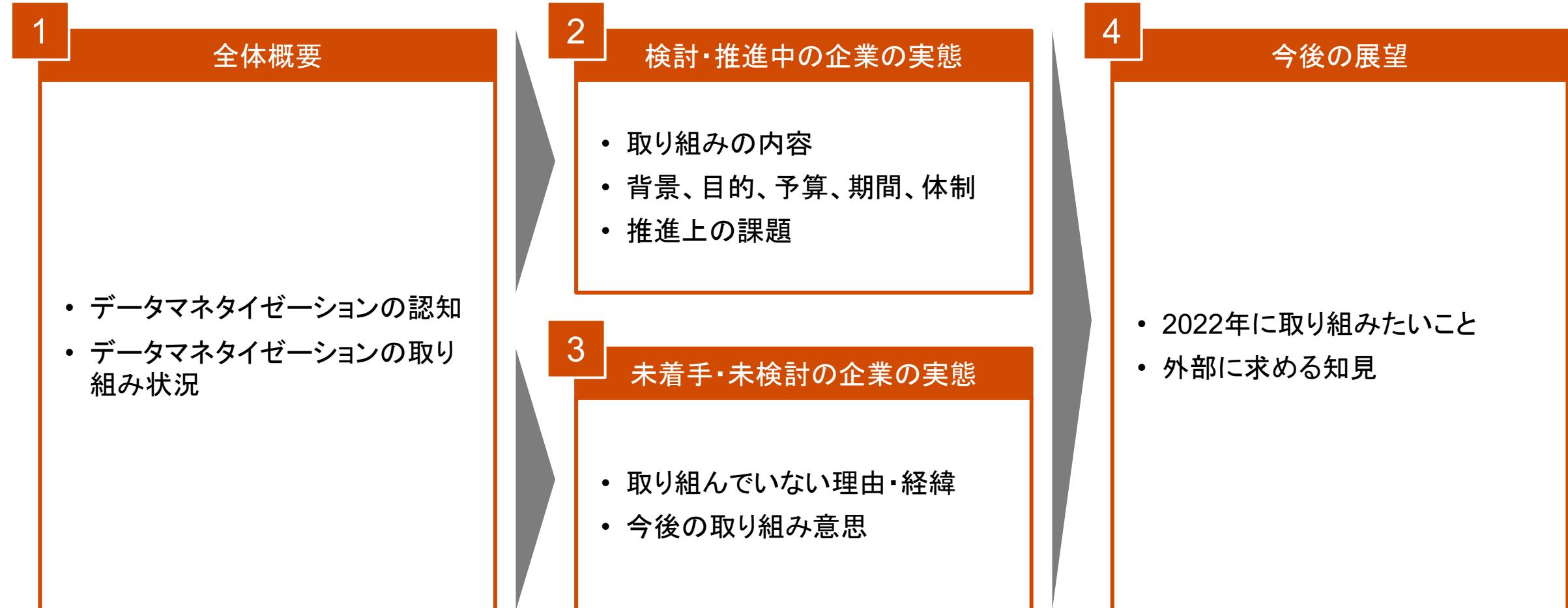
# 目次

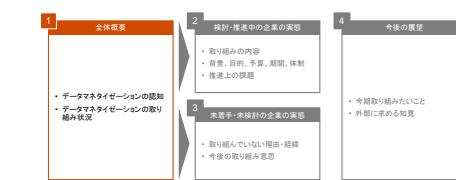
1. Executive Summary
2. 調査概要
3. 調査結果
4. PwCのデータマネタイゼーション支援ソリューション
5. PwC Data & Analyticsチームの紹介

# Executive Summary

# 調査構成

本調査は下記4構成で実施





# 1. 全体概要 結果ハイライト

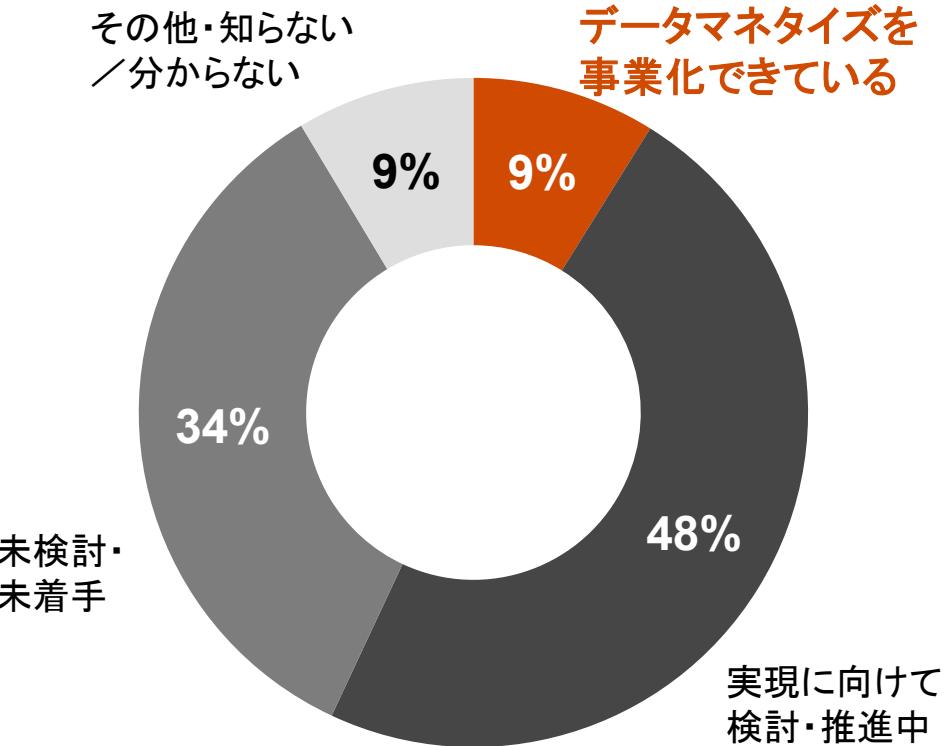
「データマネタイゼーション」という取り組み自体は一定の認知を得ている

- 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

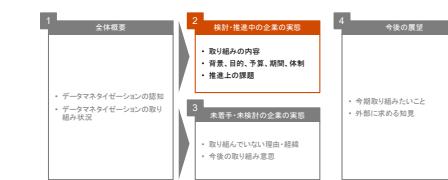
- 回答者の51%は新組織や新規事業開発の立ち上げをきっかけとして始動。一方で46%は既存事業やPoCの延長で検討を開始

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

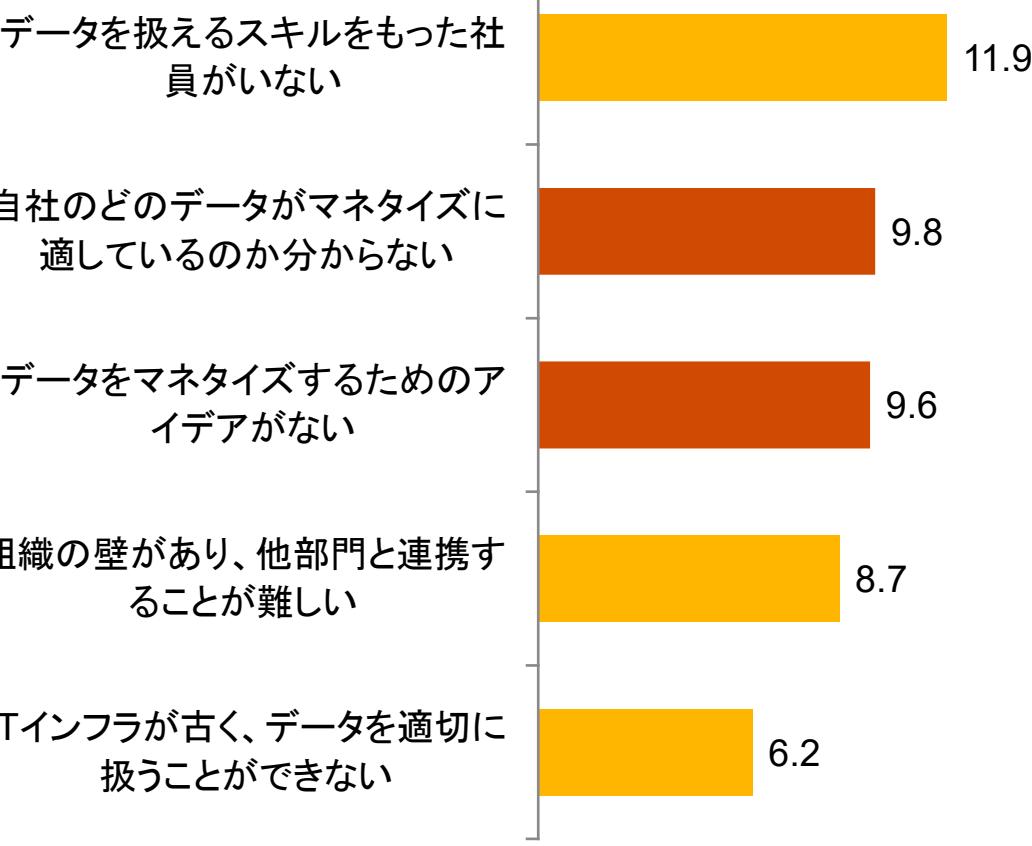
- 回答者の66%が所属企業でCxOクラスが推進責任者を務めていると回答
- 全体の90%が、データマネタイゼーションを推進するための専門組織を社内に有していると回答

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

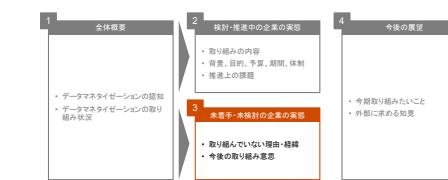
- 推進上の上位課題としては「データを取り扱うスキルが不足している」「データのマネタイズ適性を判断できない」「マネタイズのアイデアがない」「他部門との連携が難しい」が挙がっている



## データマネタイゼーションに取り組む上での課題(上位)



# 3. 未着手・未検討の企業実態 結果ハイライト



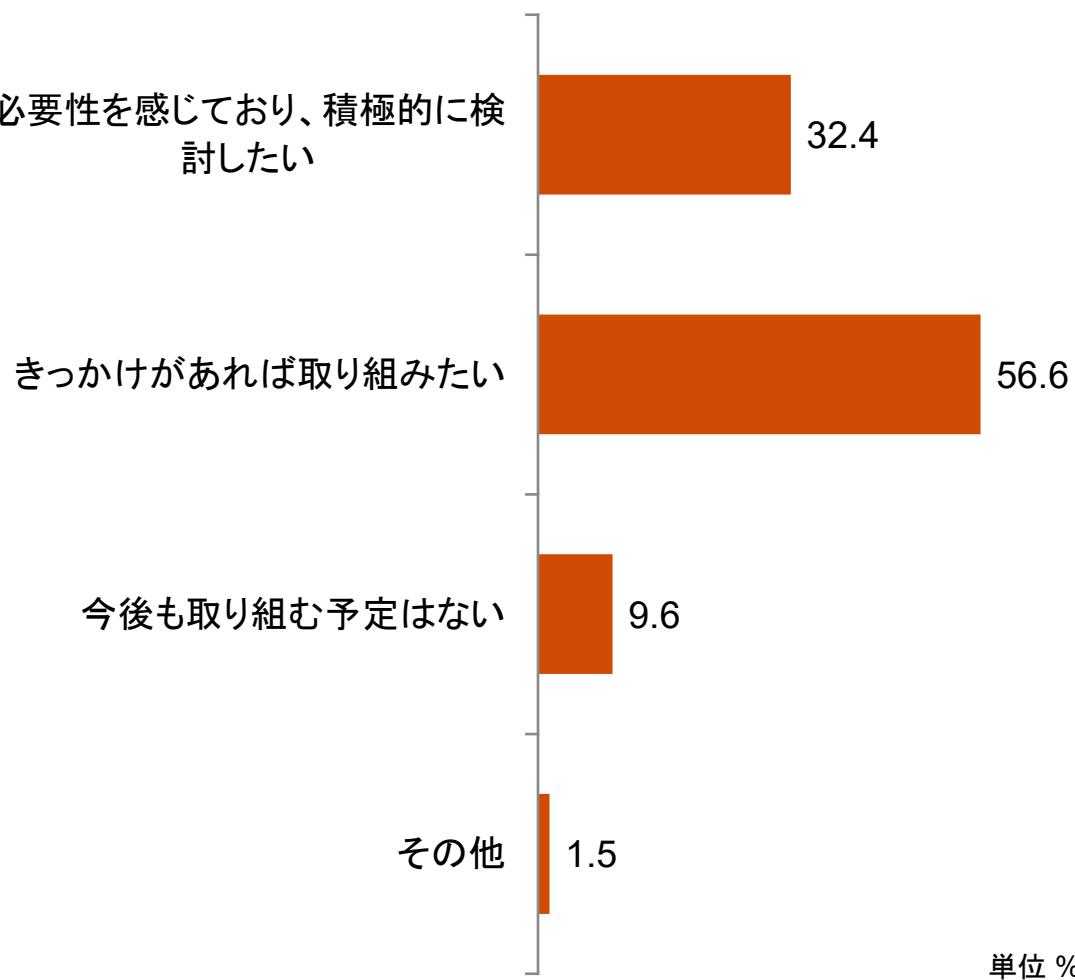
現在取り組めていない企業も、きっかけがあれば始めたいと考えている

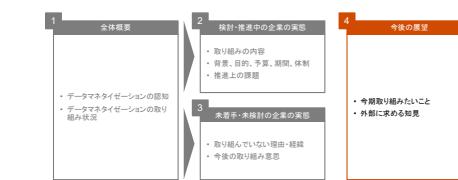
- 回答者の89%は、何らかのきっかけがあればデータマネタイゼーションの取り組みを始めたいと考えている

「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

## 今後のデータマネタイゼーション検討意思





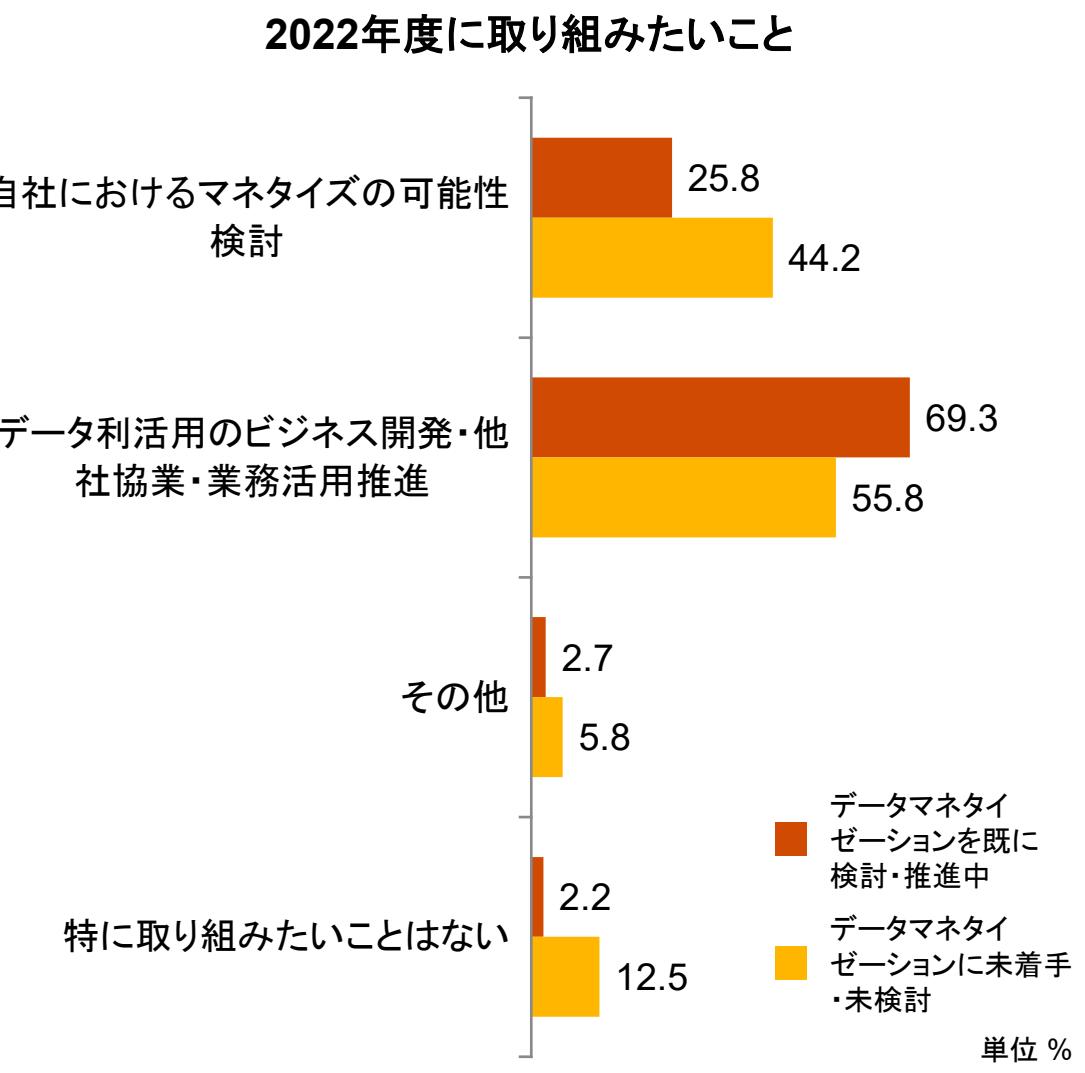
# 4. 今後の展望 結果ハイライト

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





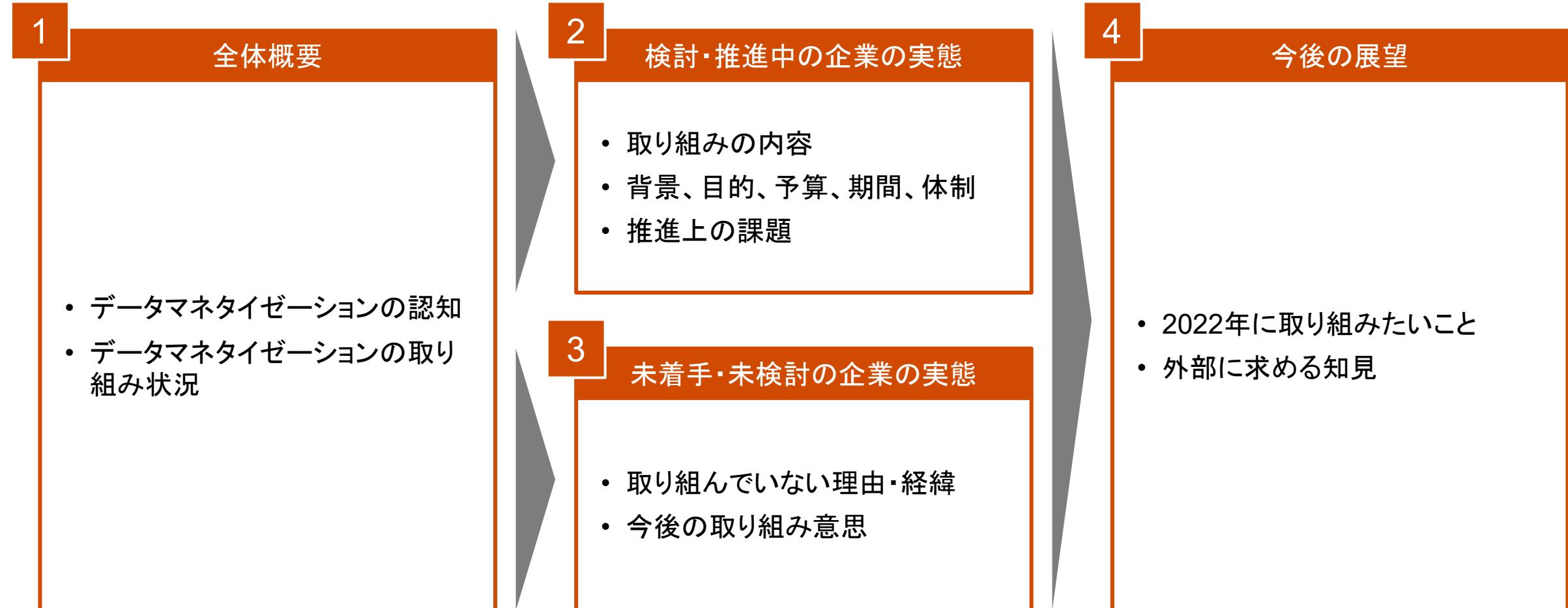
# 調查概要

# 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"><li>企業の属性</li><li>データマネタイゼーションの用語についての認知</li><li>データマネタイゼーションの取り組み状況</li><li>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)</li><li>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)</li></ul>

# 調査構成

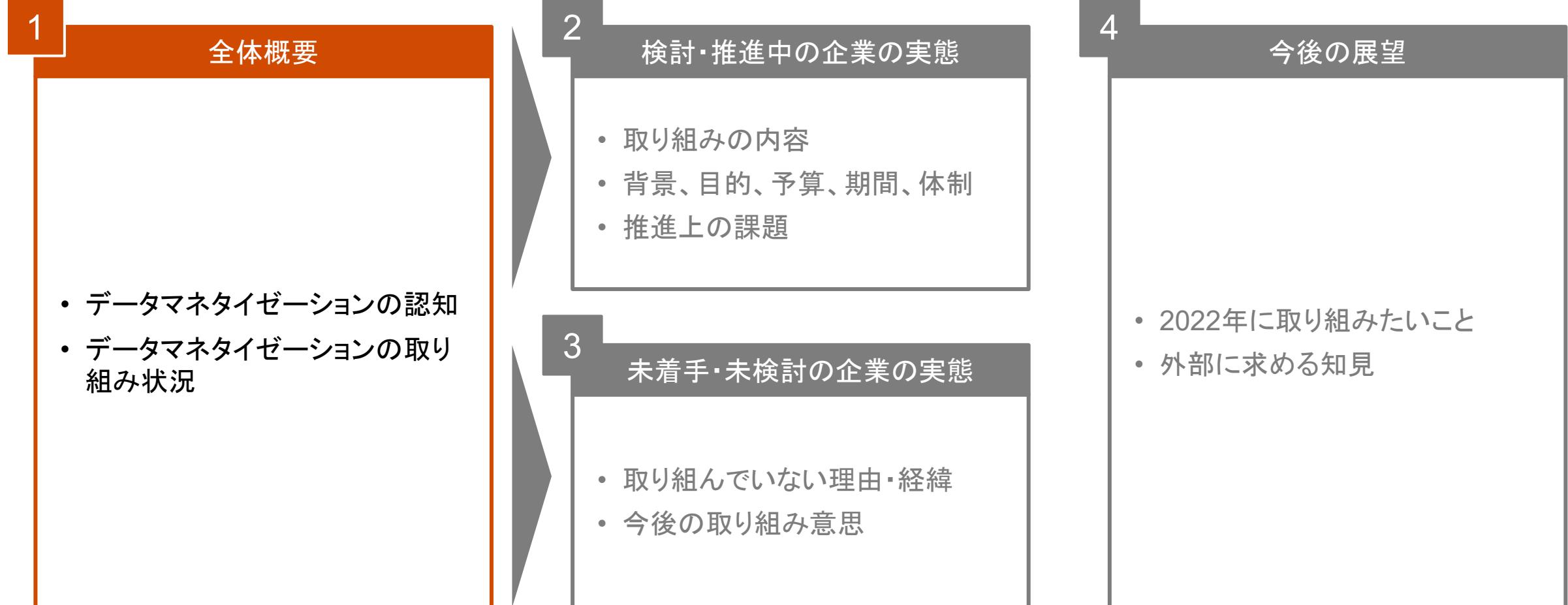
本調査は下記4構成で実施





# 調查結果

# 1. 全体概要

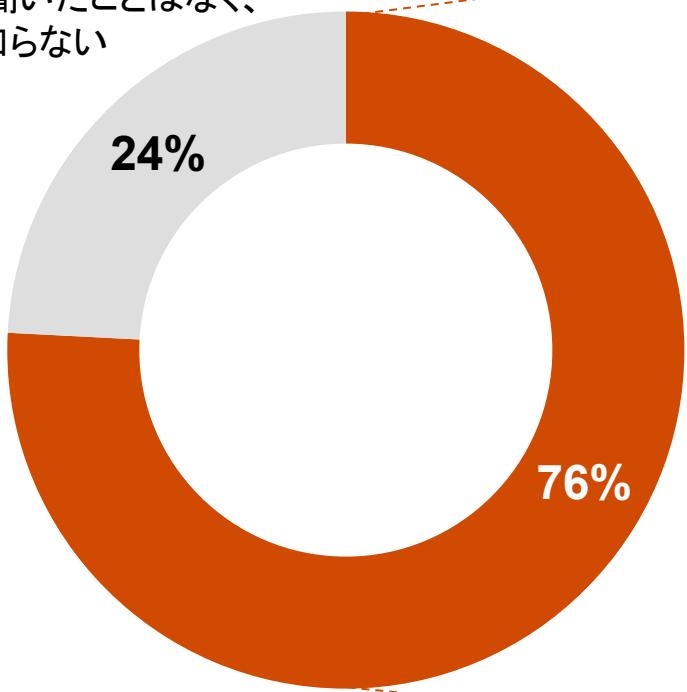


# 「データマネタイゼーション」の活動自体は一定の認知を得ているが、データマネタイゼーションを実現している企業は少ない

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

9%

データマネタイズを  
事業化できている

9%

34%

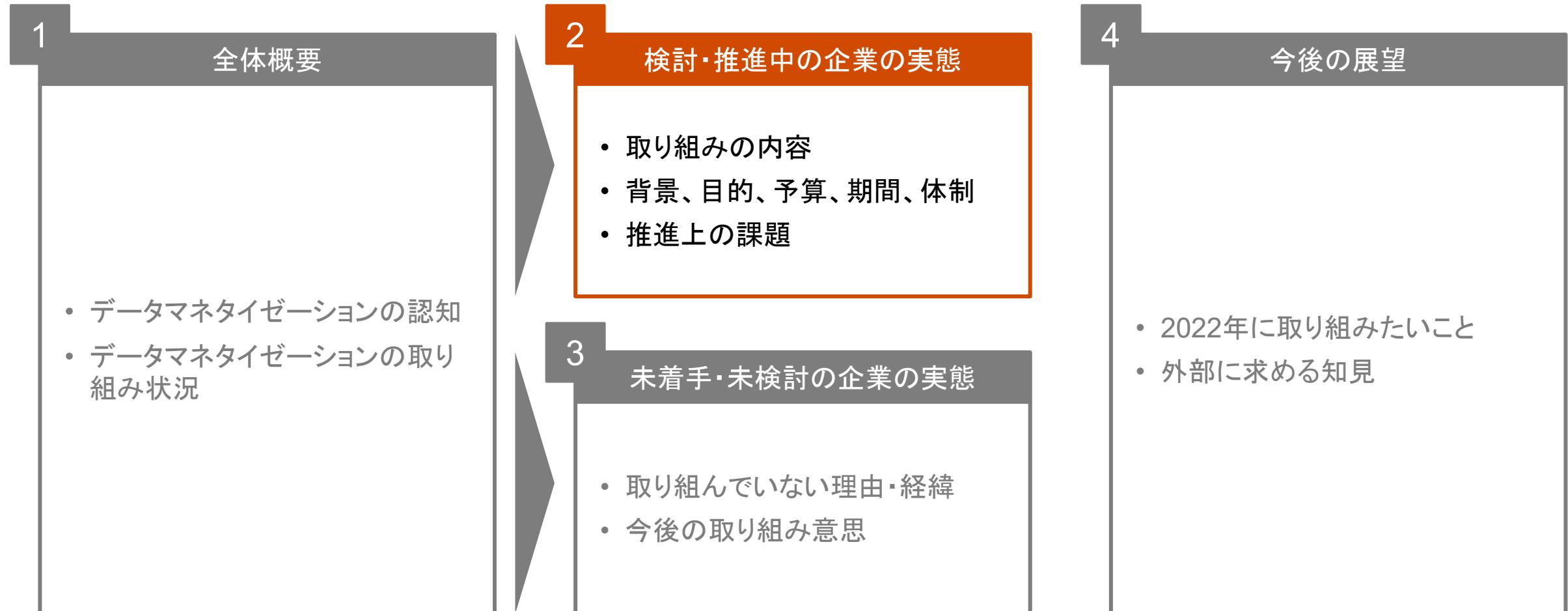
未検討・  
未着手

48%

実現に向けて  
検討・推進中

N = 391

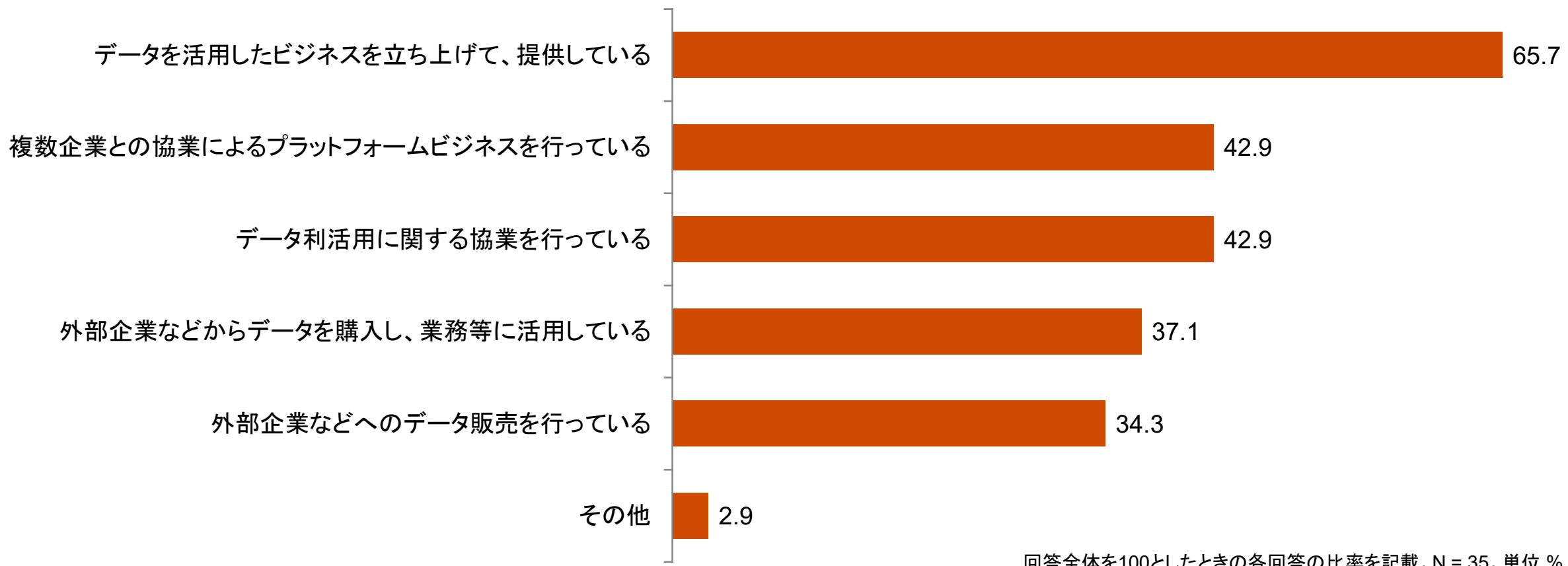
## 2. 取り組んでいる企業の実態



# 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。

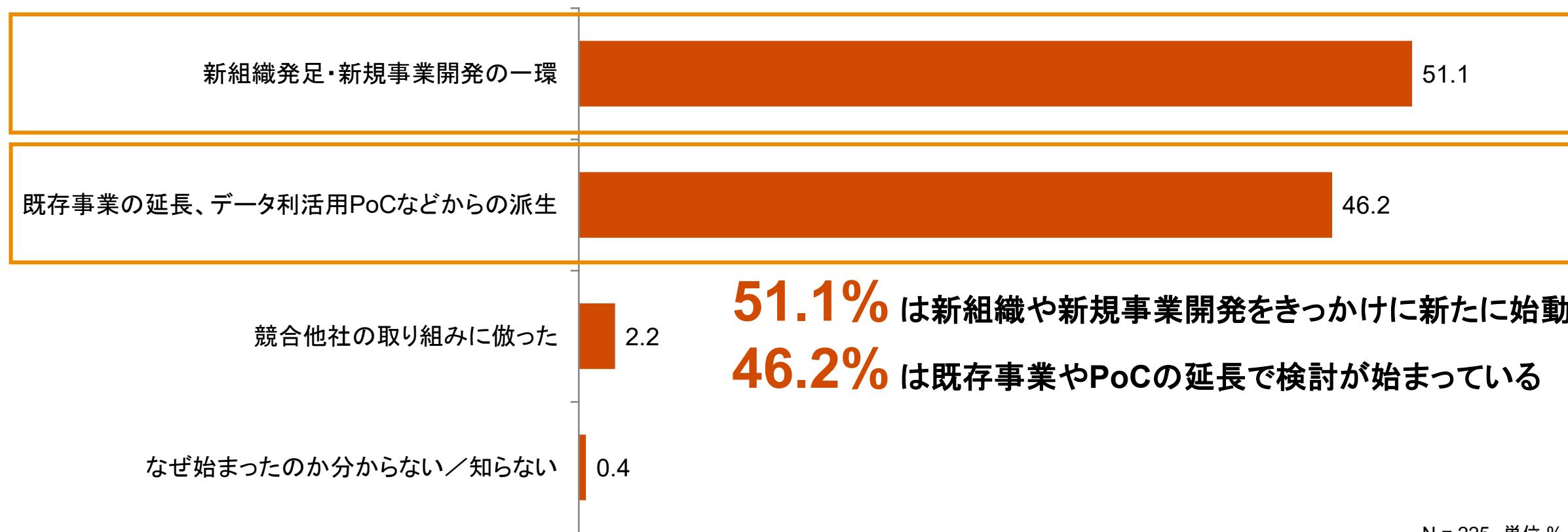
現在のデータマネタイゼーションの取り組み内容について、当てはまるものを教えてください。(複数選択式)



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 %

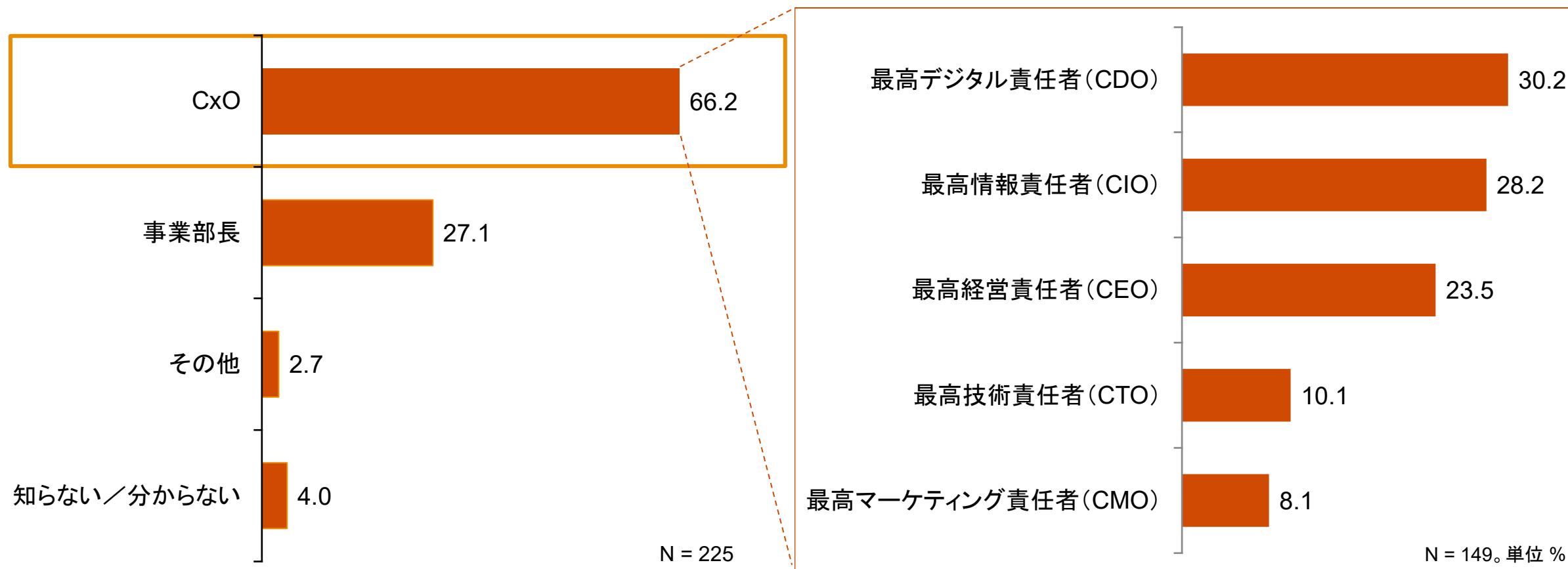
# データマネタイゼーションを検討するに至ったきっかけは「新組織・新規事業開発」と「既存事業の延長」に二極化

「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。



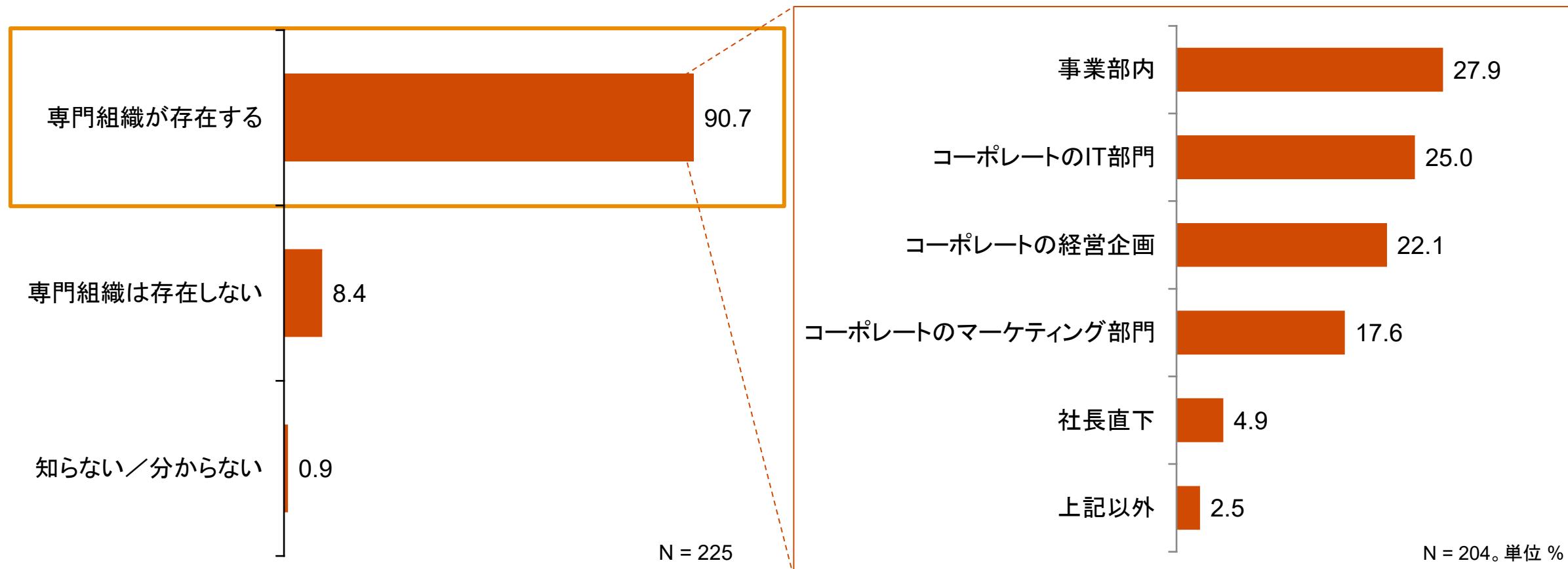
# データマネタイゼーションの推進には、CxOクラスによる強力なリーダーシップが求められている

「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

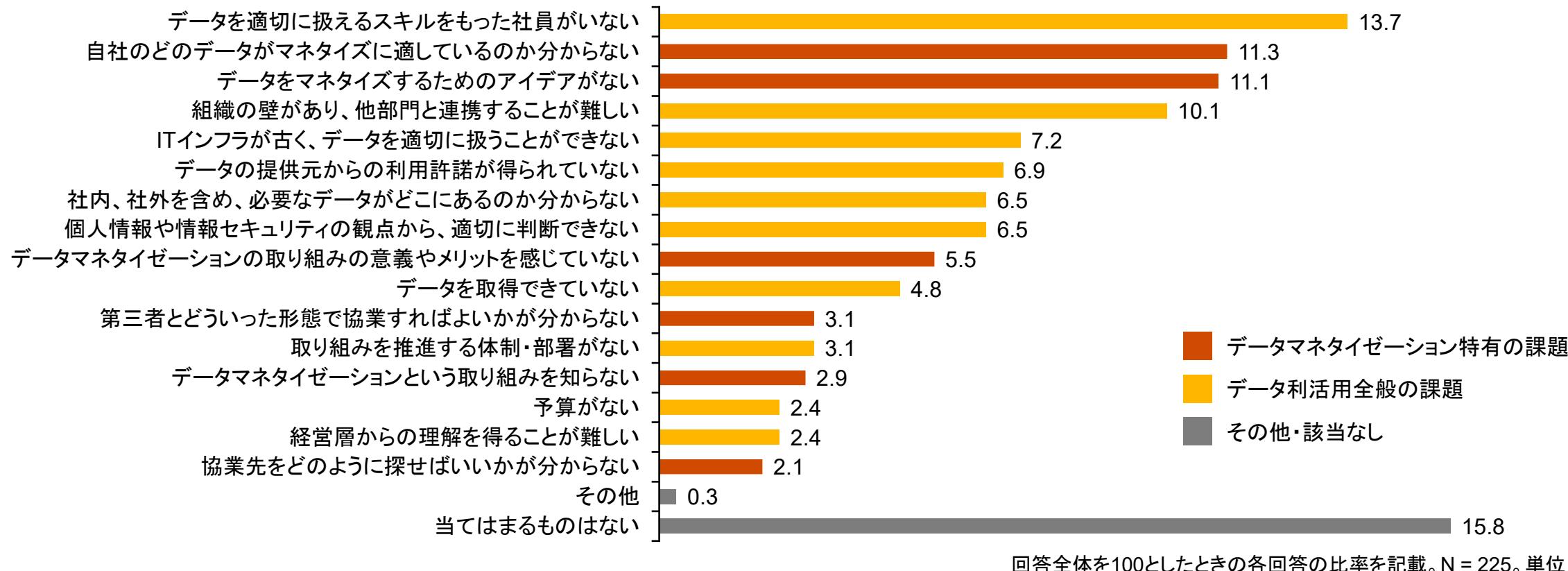
「データマネタイゼーションを実現できている」または「検討・推進中」と回答した方にお伺いします。  
データマネタイゼーションを推進する専門組織の有無について教えてください。



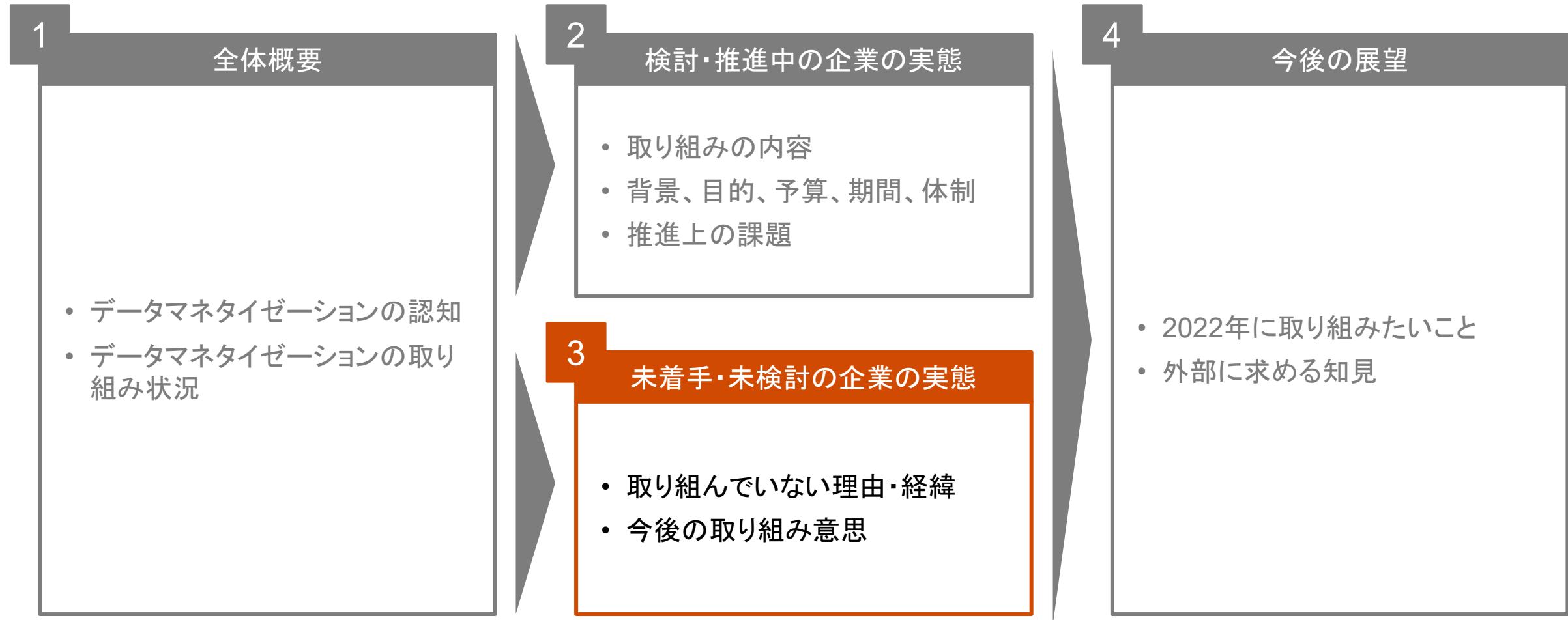
# データ利活用における一般的な課題(スキル、体制)に加え、データのマネタイズ適性の評価、マネタイズアイデアの企画力が課題

「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)



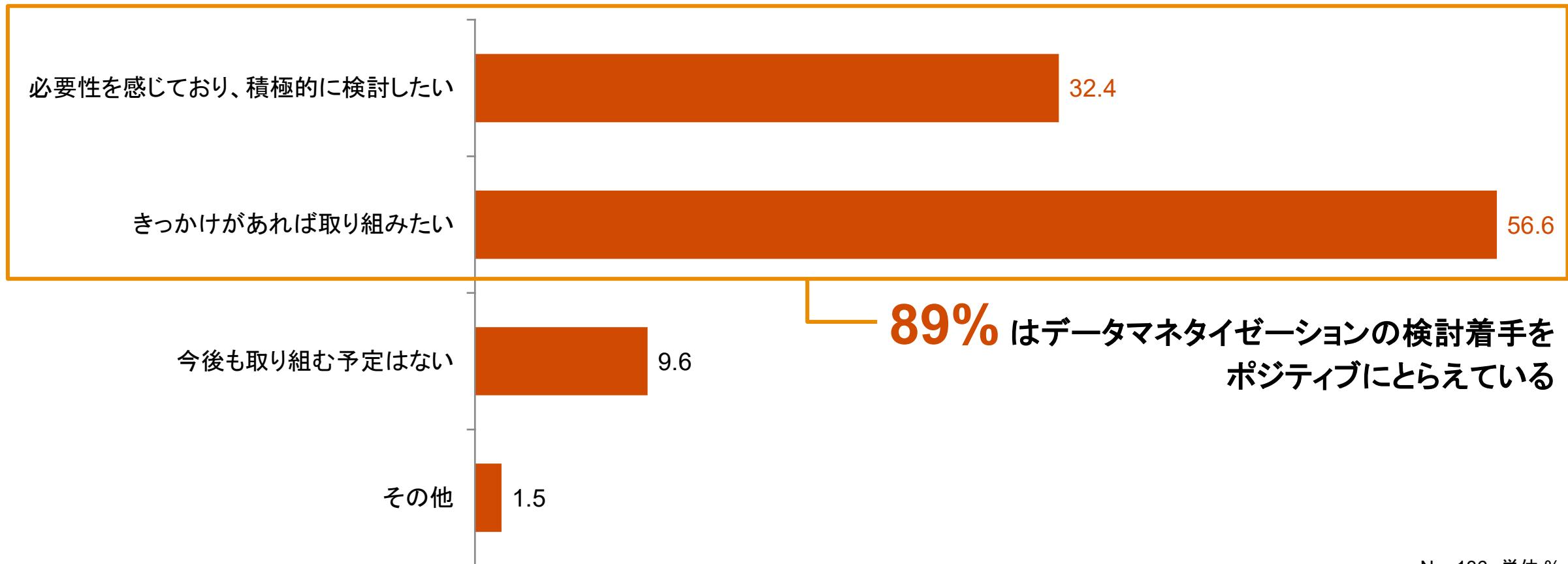
### 3. 未着手・未検討の企業実態



# 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

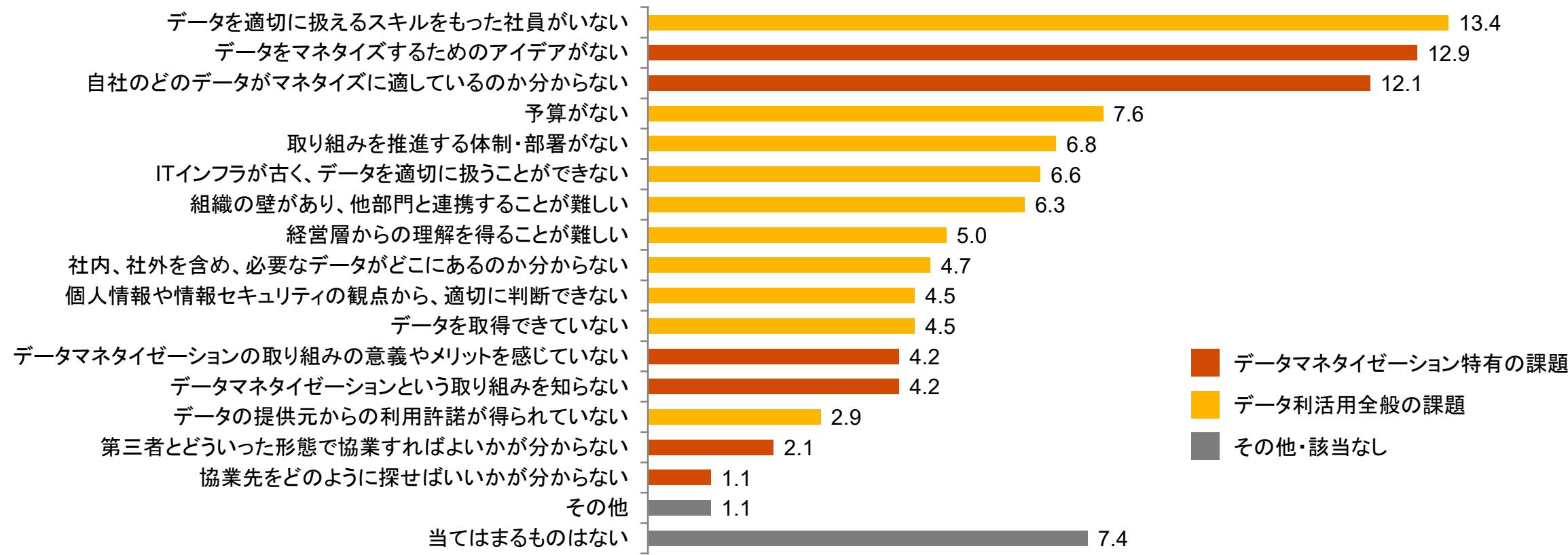
「データマネタイゼーションを未着手・未検討」と回答した方にお伺いします。

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。



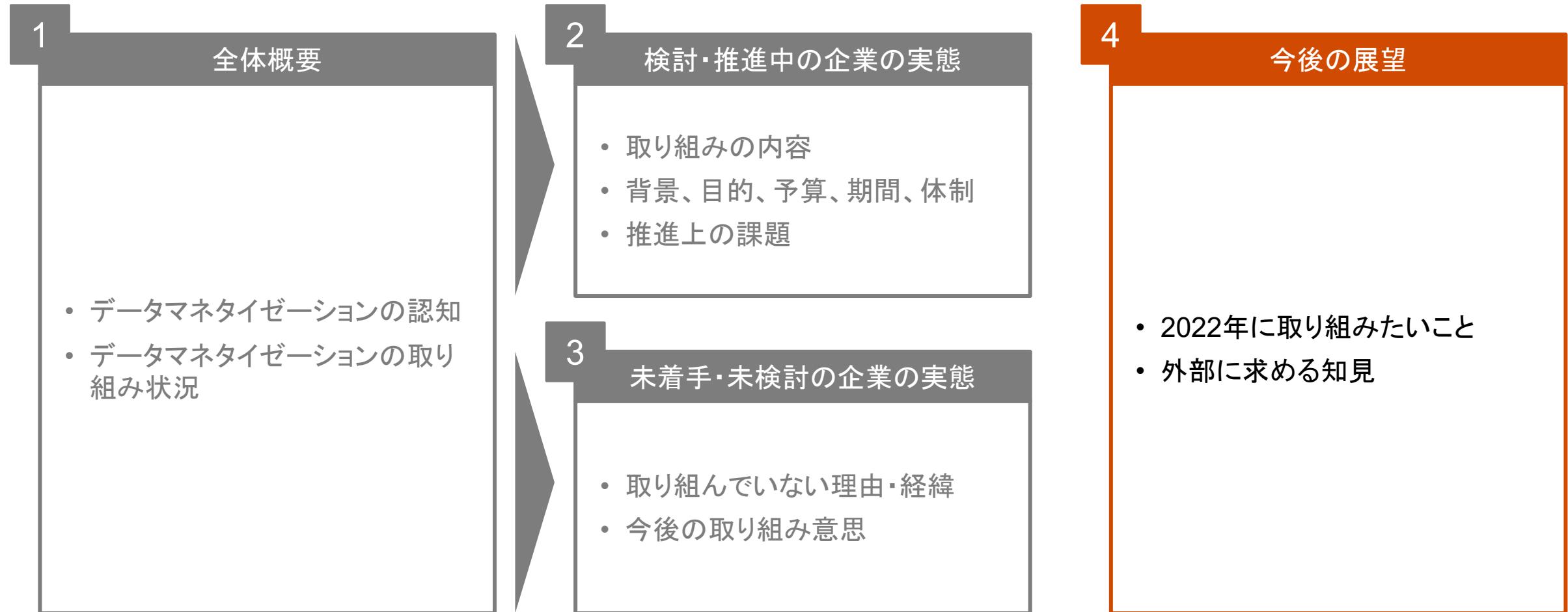
# 「データマネタイゼーションを未着手・未検討」の企業においても、課題として挙がるのは「検討・推進中」とほぼ同様

「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)



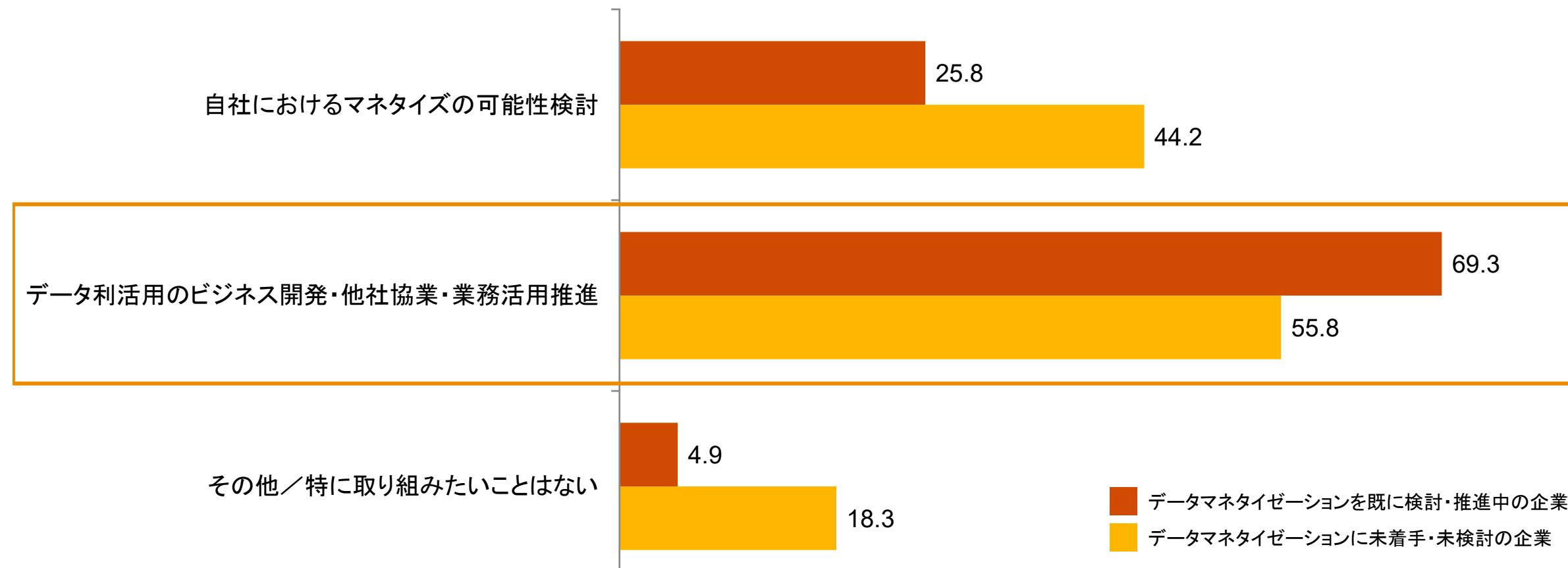
回答全体を100としたときの各回答の比率を記載。N = 136。単位 %

# 4. 今後の展望



# 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

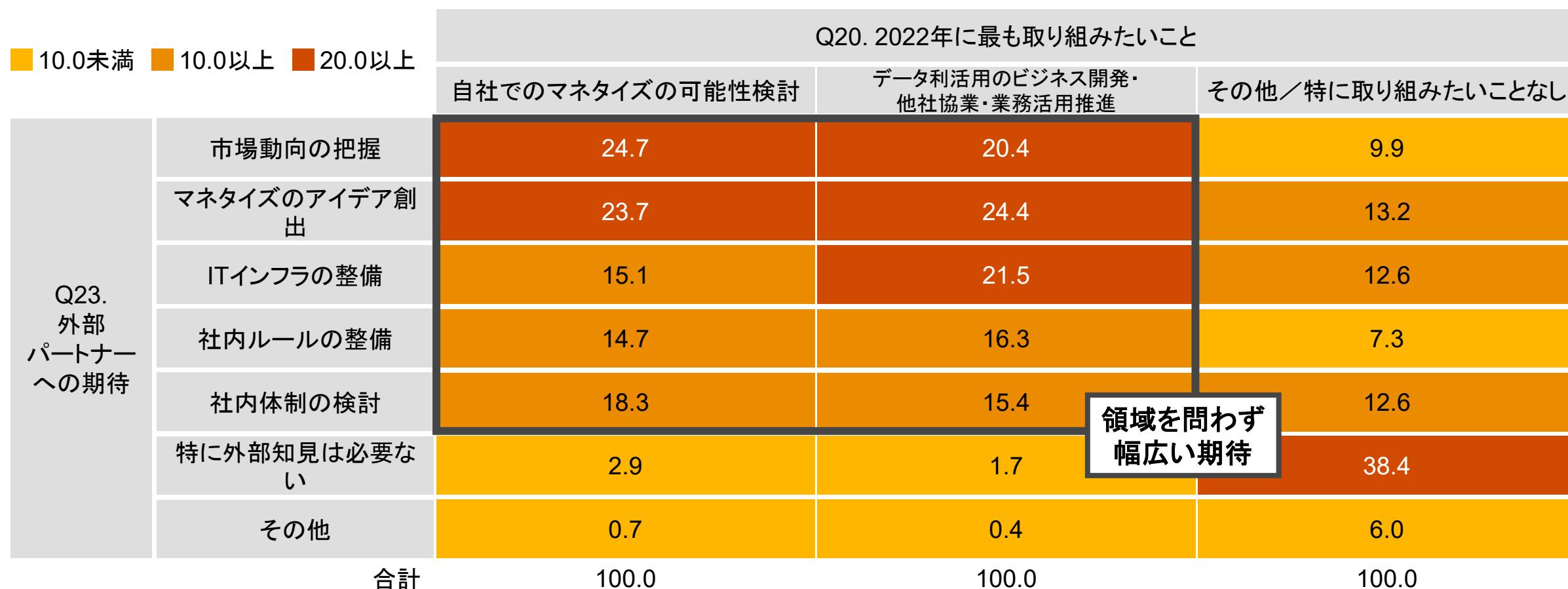
データマネタイゼーションについて、2022年に最も取り組みたいことを1つ教えてください。



# 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できれば教えてください。  
(複数選択式)

■ 10.0未満 ■ 10.0以上 ■ 20.0以上



# 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ぬ」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ぬ」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。



# PwCの データマネタイゼーション 支援ソリューション

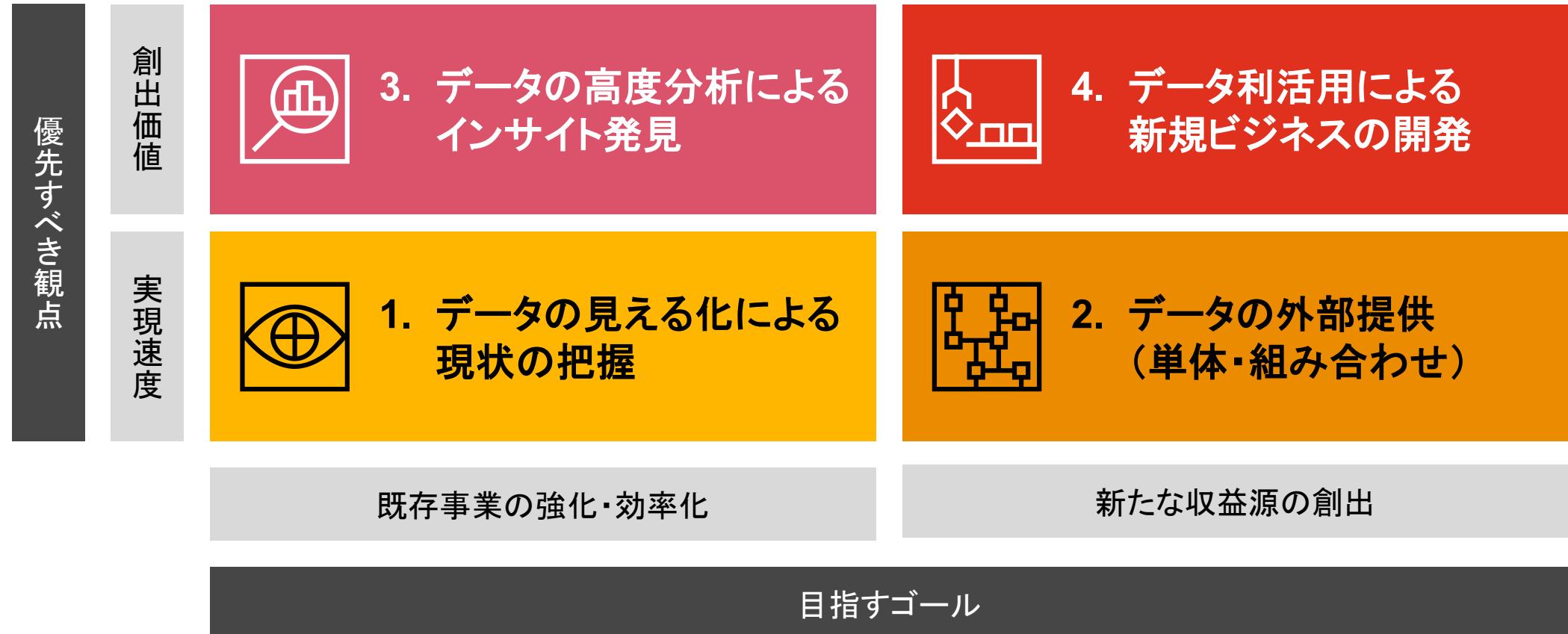
# PwCでは、データマネタイゼーション実現に向けた企業の課題をクリアするための「データマネタイゼーション支援ソリューション」を提供

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	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul>
マネタイズのアイデアがない	<ul style="list-style-type: none"><li>データマネタイゼーションの他社事例収集</li><li>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</li><li>事業計画策定</li></ul>
協業先・協業の仕方が分かららない	<ul style="list-style-type: none"><li>データ取得方法の検討</li><li>アライアンス支援の専門家による協業先候補調査・選定</li><li>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</li></ul>

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

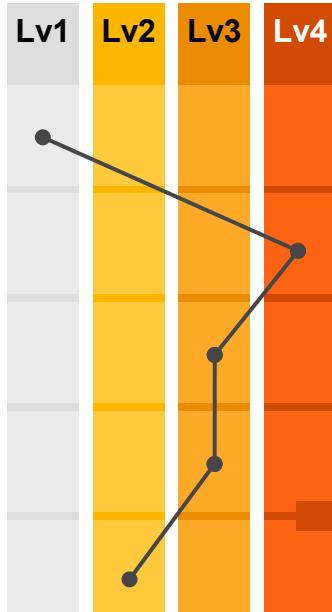
0. データ利活用リスク

1. 見える化・現状把握

2. データ外部提供

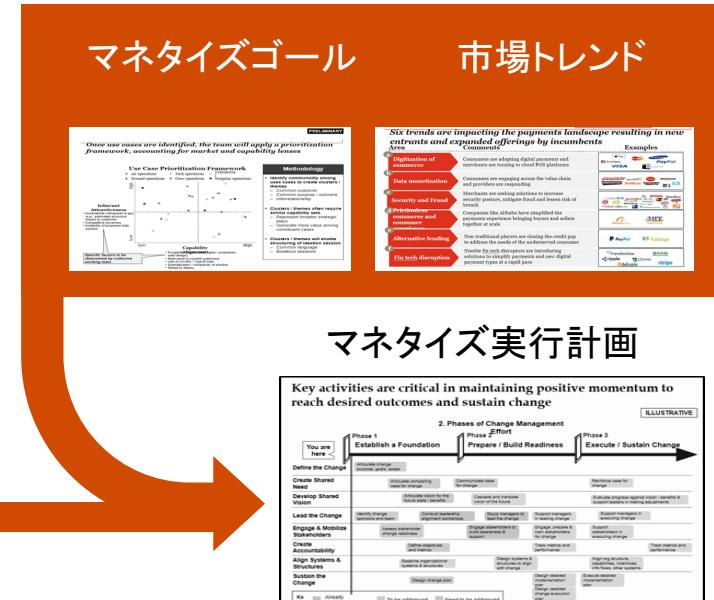
3. 分析・インサイト発見

4. 新規ビジネス開発



## 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

### 支援例

1. データの見える化

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

2. データの外部提供

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

3. データの高度分析

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

4. 新規ビジネス開発

新規事業立案に向け、構想具体化～サービス開発までの一連の取り組みを支援

# 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

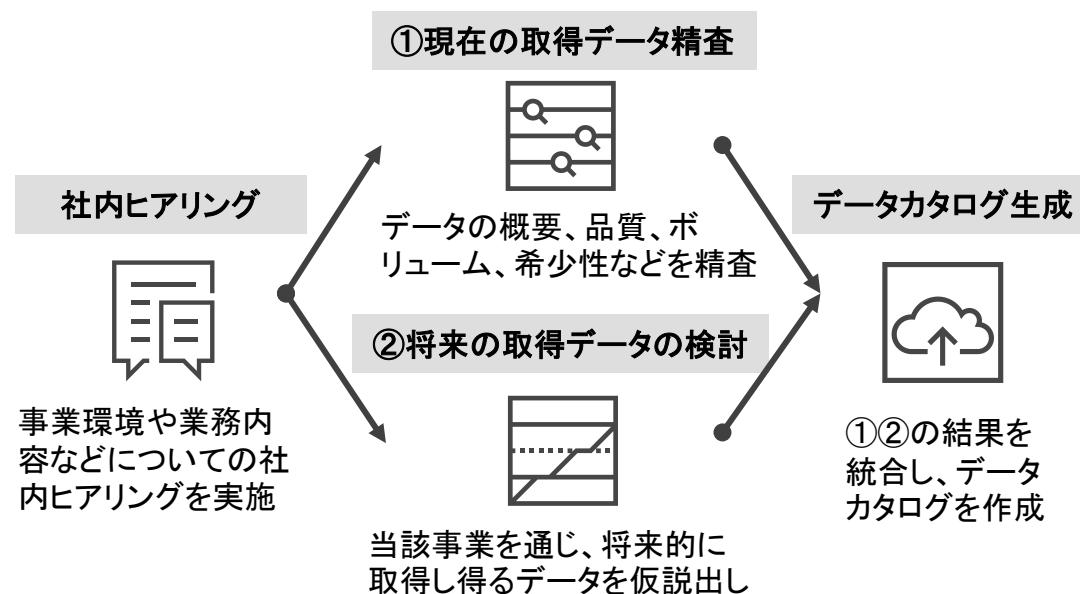
## アプローチ

- 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)



\* 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。

## アプローチ

## ポテンシャル アセスメント

## 利活用リスク アセスメント

## ゴール検討

### 各データ項目について、マネタイズの方向性との親和性を評価

### ＜評価観点（例）＞

1. データ見える化・現状把握  
→ 社内可視化ニーズの有無
2. データ外部提供  
→ 当該データの外販実績の有無
3. 分析・インサイト発見  
→ 当該データを用いたPoC実績<sup>1</sup>有無

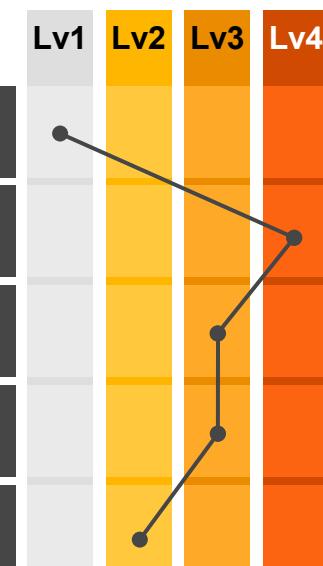
※「新規ビジネス開発」については、1-3の評価結果をふまえて総合的に判断

個人情報・プライバシーデータ、営業機密事項の有無など、利活用におけるリスクの有無・程度を評価

## アウトプットイメージ

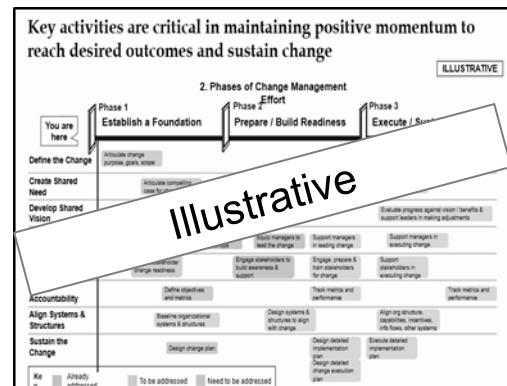
## 事業Aデータ

0. データ利活用リスク
1. 見える化・現状把握
2. データ外部提供
3. 分析・インサイト発見
4. 新規ビジネス開発



## 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は必要な施策を検討し、実行計画を策定



- ✓ 最終的なマネタイズ実現のビジョンは？
- ✓ 効果創出の優先基準は？

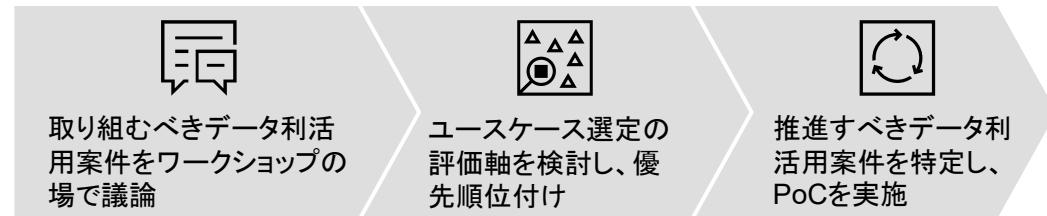
# PwCのデータマネタイゼーション支援ソリューション(5/6)

## 「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

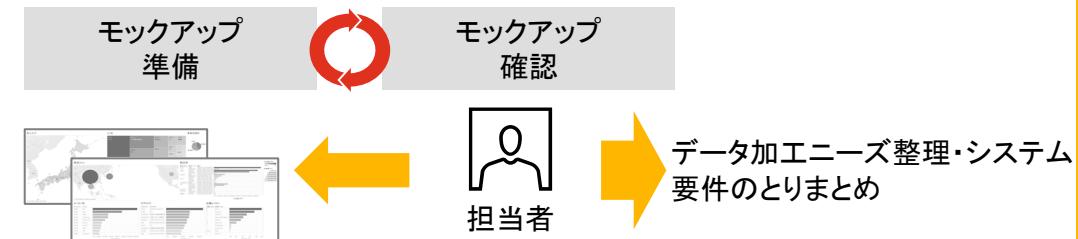
■関連チーム: データアナリティクスチーム



### 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

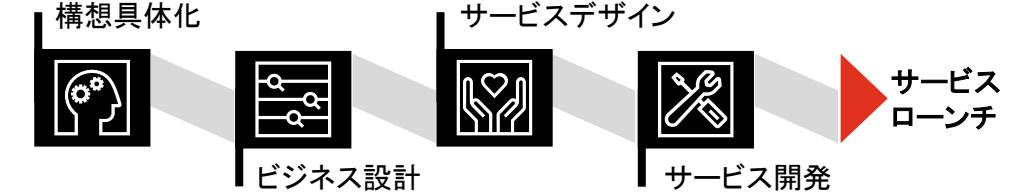
■関連チーム: システム基盤チーム



### 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



### 2. データの外部提供(単体・組み合わせ)

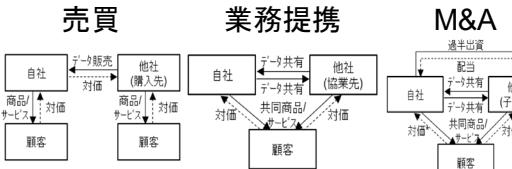
データ外販のリスク評価、外販先の検討、他社との協業スキーム検討などを実施

■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

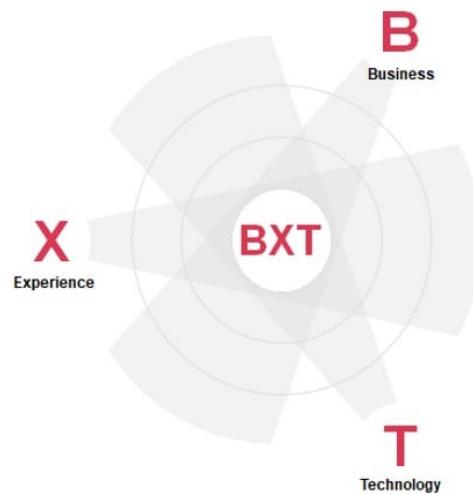


# PwCのデータマネタイゼーション支援ソリューション(6/6)

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

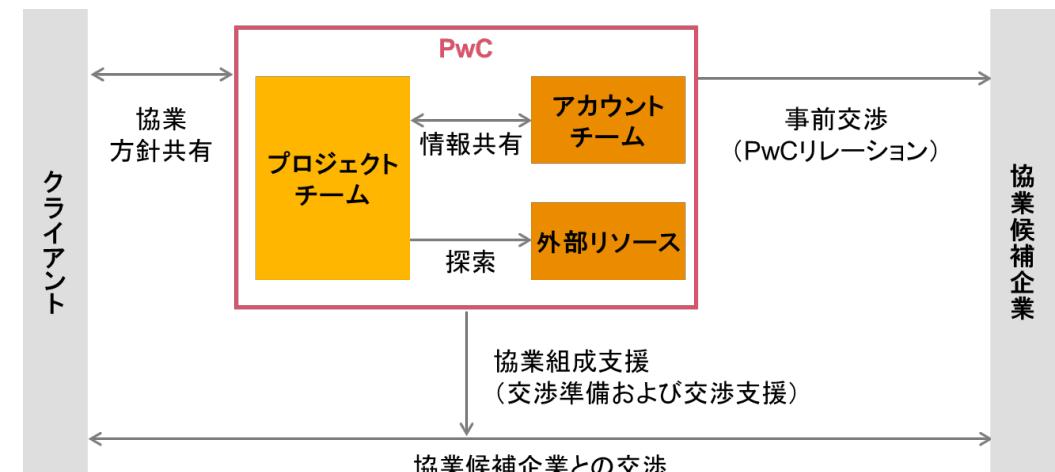
人間を中心とした考え方とアプローチ

### 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



# 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

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](http://www.pwc.com/jp/consulting)

## サービスライン

### 製造・流通・サービス

自動車／重工業・  
産業機械／化学  
エネルギー・資源  
建設／運輸・  
物流 航空／  
消費財・小売・  
流通／総合商社

### 製薬・ヘルスケア

ヘルスケア  
医薬  
ライフサイエンス

### 情報通信・メディア

情報通信  
エンタテイメント&  
メディア  
テクノロジー

### 金融

銀行・証券  
保険  
金融サービス  
資産運用

### 官公庁・ 公的機関

政府・行政・  
公的機関

ストラテジーコンサルティング(Strategy&)/マネジメントコンサルティング  
**テクノロジーコンサルティング**/リスクコンサルティング

# 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

高度分析手法を活用した  
業務高度化・効率化支援

高度アナリティクスPoC支援

次世代型需要予測

次世代型市場インサイト

高度バックオフィスDX

AIガバナンス

## Data

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

データアーキテクチャ構想策定支援

顧客データプラットフォーム構築、  
活用支援

データ民主化／データ駆動型組織の  
変革支援

データガバナンス導入支援

## Transformation

全社データ利活用に向けた  
組織組成・人材育成支援

Analytics & AI Transformation

データマネタイゼーション  
支援ソリューション

伴走型AI人材育成

## Execution

PoCから本番稼働に向けた  
システム構築支援

次世代型データプラットフォーム  
サービス

カスタムAI導入支援サービス

アナリティクスプラットフォームサービス

## Management

AI活用に向けたガバナンス構築支援

# 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](http://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](http://www.pwc.com/structure) for further details.