

News release

2024年3月26日
PwC コンサルティング合同会社

PwC コンサルティング、「データマネタイゼーション実態調査 2024」 を公開

データマネタイゼーションを実現できていると回答した方が約 9%から約 25%に増加
「新たな収益源の創出」を狙ったトップダウン型のデータマネタイゼーションの検討が盛んに
「費用対効果の創出」や「経営層からの理解」が主要課題に急浮上

PwC コンサルティング合同会社（東京都千代田区、代表執行役 CEO:大竹 伸明、以下「PwC コンサルティング」）は本日、「データマネタイゼーション実態調査 2024」を公開しました。

2022年に「データマネタイゼーション実態調査 2022」を発表して以来、データ利活用の普及や生成 AI に代表される新たなテクノロジーの台頭により、企業におけるデータマネタイゼーションの検討は着実に進んでいます。PwC コンサルティングは、企業のデータマネタイゼーションやデータ流通の認知度、検討状況や直面する課題を明らかにすることを目的に、「データマネタイゼーション実態調査 2024」を実施しました。調査対象は、過去の調査と同じく、日本国内の売上高 500 億円以上の企業・組織に所属する課長職以上で、データマネタイゼーションの検討から実行に対して何らかの権限がある（意思決定、企画検討など）方とし、1,076 件の有効回答を得ました。

本調査結果のハイライトは以下です。また、本調査におけるデータマネタイゼーションの定義は「データ利活用による事業活動への付加価値の創出」の取り組みです。データの見える化による現状の把握やデータの高度分析によるインサイト発見といった「既存業務の効率化」、そして、データの外部提供（単体・組み合わせ）やデータ利活用による新規ビジネスの開発といった「新たな収益源の創出」に大別されます。

- データマネタイゼーションを「実現できている」と回答した人は 24.5%（昨年から 15.4pt 増加）で、回答者の約 4 人に 1 人に到達。「データを使った社内業務の効率化」だけでなく、トップダウン型の「新たな収益源創出」を狙ったデータマネタイゼーションも行われている。
- データマネタイゼーション推進における企業の課題意識は昨年から大きく変化し、「費用対効果」が最大の課題に（昨年から 37.3pt 増加）。背景にあるのは「投資額に対するプレッシャー」「経営層と現場の間での認識のギャップ」。PoC からサービス化などの実現へと、取り組みのフェーズが変わってきている企業が増えていることが推察される。
- 「費用対効果」については、回答者の半数近くがデータマネタイゼーションに対して数千万～数億、数十億円単位の予算額を投下しており、各社の積極的な投資姿勢に対して、効果創出がシビアに求められていると推察される。
- 「経営層と現場の間での認識のギャップ」について、経営層は管理職層と比べて「データ販売（15.1pt のギャップ）」「他社協業によるプラットフォームビジネスの提供（同、10.2pt）」「プロダクトや業務ソリューションの販売（同、10.0pt）」などの「新たな収益源の創出」を狙ったデータマネタイゼー

ションのユースケースをより強く検討中。取り組みにおける両者の目線にギャップがあることを認識し、それを埋めていく活動が求められる。

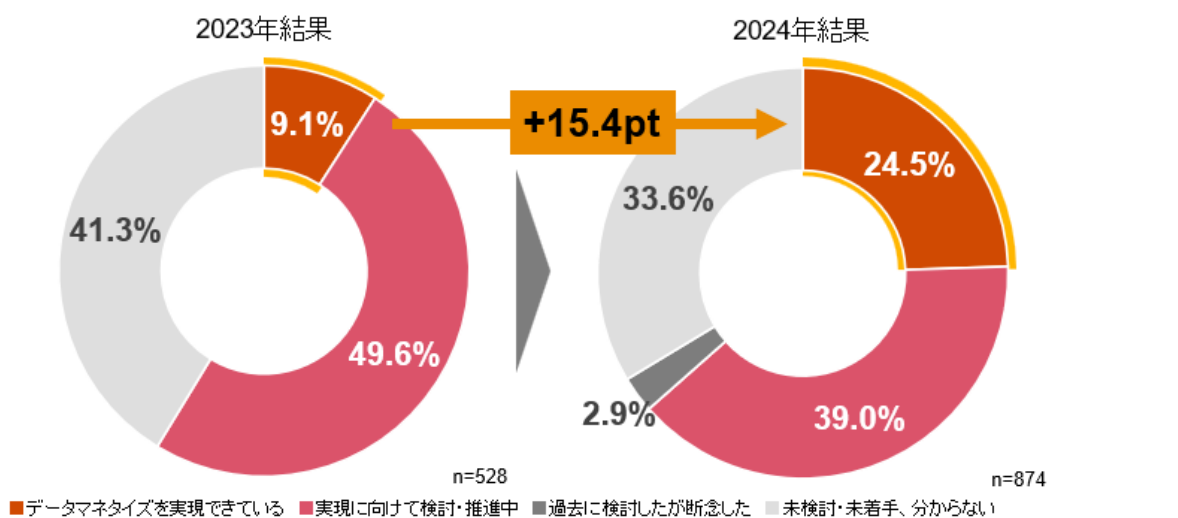
- データマネタイゼーションが特に進んでいる業界は、通信・エンタメ・メディア業やテクノロジー業、サービス・接客・レジャー業。データやデジタル技術を扱うことが一般的で、データマネタイゼーションに取り組む土台が整っているため、他の業界と比べて検討が進みやすいと推察される。
- 自動車業や製造業なども、他と比べるとデータマネタイゼーションの検討が比較的進んでいる業界であることが判明。脱炭素化、サーキュラーエコノミーの実現から端を発した、カーボンニュートラル規制や欧州電池規則などへの規制対応をきっかけにして、企業間のデータ流通やデータマネタイゼーションの検討が加速していると考えられる。
- 検討が進んでいない業界においても、先行する異業界／異業種とのコラボレーションによる「先人の学び」や、規制や社会課題などの外部環境の要因をトリガーにすることができれば、業界内の競合他社に勝ち得ると思われる。

主な調査結果

1. データマネタイゼーションはさらに加速。トップダウン型の「新たな収益創出」の検討を促す

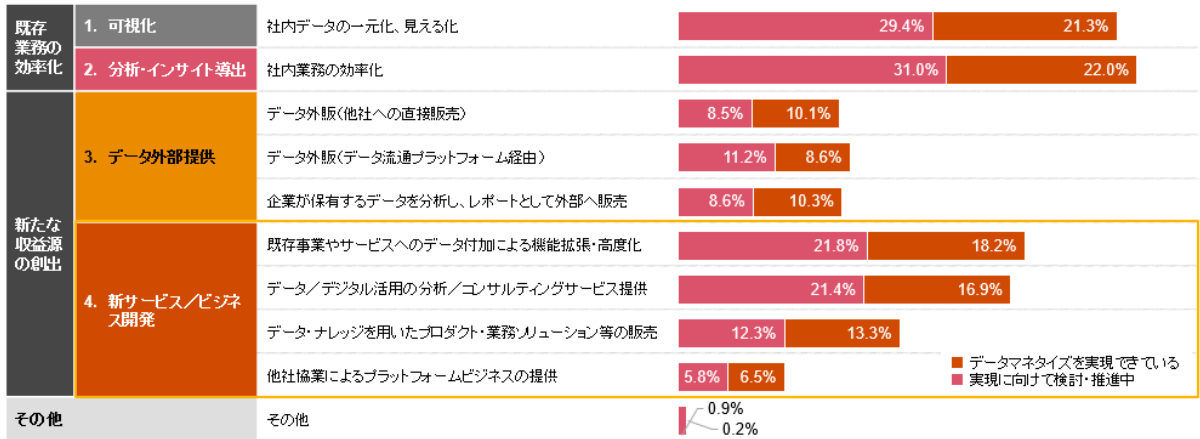
データマネタイゼーションの検討状況に関する質問では、データマネタイゼーションを「実現できている」と回答した人が 24.5% (昨年から 15.4pt 増加) に到達し、日本企業のデータマネタイゼーションの取り組みは昨年からさらに進行していました (図表 1)。また、実際に検討している取り組み内容についても、「社内データの一元化、見える化」「社内業務の効率化」などの「既存業務の効率化」を狙ったデータマネタイゼーションに次いで、「既存事業やサービスへのデータ付加による機能拡張・高度化」「データ／デジタル活用の分析／コンサルティングサービス提供」などの「新たな収益源の創出」を狙ったデータマネタイゼーションが多く回答されており (それぞれ 40%、38.3%)、データマネタイゼーションによる収益創出を強く意識していることが分かりました (図表 2)。

データマネタイゼーションやデータ流通という用語について、少なくともいずれかを知っている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関する貴社での状況について、最も当てはまるものをお選びください。



図表 1: データマネタイゼーションの検討状況

データマネタイゼーションを「実現できている」「実現に向けて検討・推進中」と回答され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について、検討中の内容もしくは既に実現できている内容として、当てはまるものを全てお選びください。

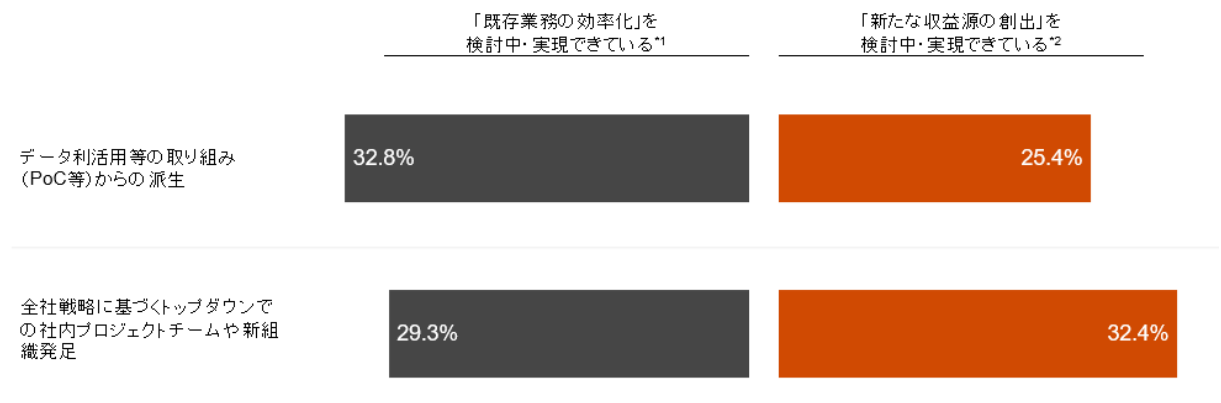


データマネタイゼーションを「実現できている」「実現に向けて検討・推進中」と回答した方を対象に質問。n=555

図表 2: データマネタイゼーションユースケースの内訳

このような「新たな収益源の創出」を狙うデータマネタイゼーションと、業務効率化などの一般的なデータ利活用では、取り組みが始まった経緯も異なることが明らかになりました。「既存業務の効率化」「新たな収益源の創出」のそれぞれを検討する人に対して、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質問したところ、前者は「データ利活用等の取り組み(PoC等)からの派生」の回答が最多となりました(32.8%)が、一方で後者はPoCからの派生との回答は25.4%のみで、代わりに「全社戦略に基づくトップダウンでの社内プロジェクトチームや新組織発足」が32.4%と最も多く回答を集めました(図表3)。「新たな収益源の創出」を狙ったデータマネタイゼーションの検討は、必要なケイパビリティを持ったメンバーの募集やプロジェクトチームの立ち上げなどの全社的な取り組みになることが多く、経営層からのトップダウンの号令がきっかけとなって具体的な検討に移る企業が多いと推察されます。

データマネタイゼーションを「実現できている」「実現に向けて検討・推進中」と回答された方にお伺いします。
取り組みが始まった背景について、最も当てはまるもの一つをお選びください。



*1: データ可視化、業務効率化に該当するユースケースを選択(n=396)。*2: データの外部提供または新規ビジネスの開発に該当するユースケースを選択(n=414)。

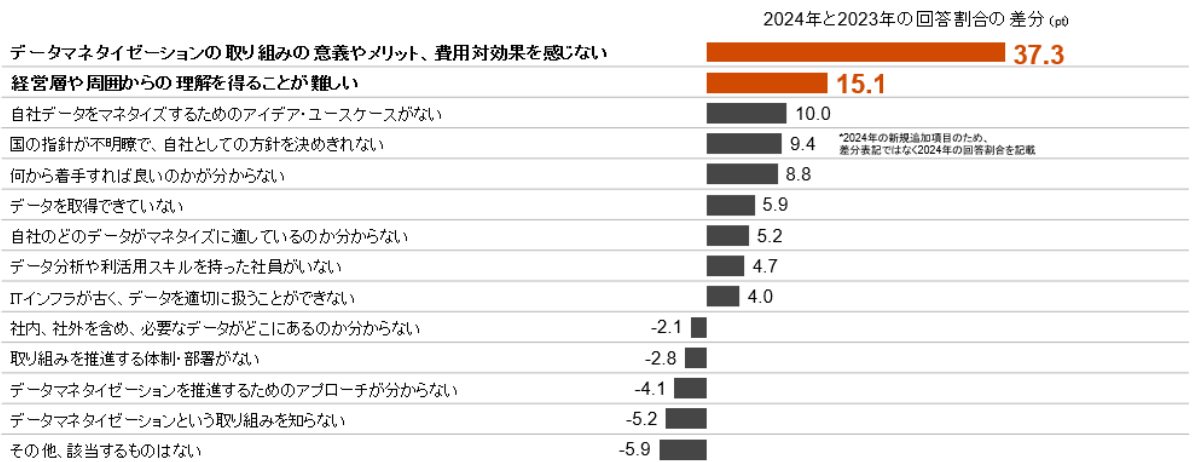
図表 3 データマネタイゼーションの検討が始まった背景

2. 「費用対効果の創出」がデータマネタイゼーション推進における最大の課題に

データマネタイゼーションの実現が進むにつれ、企業が直面する課題にも昨年から変化が見られました。データマネタイゼーションに取り組む上で直面した(している)課題について質問したところ、「データマネタイゼーションの取り組みの意義やメリット、費用対効果を感じない」「経営層や周囲からの理解を得ることが難しい」などの回答が昨年から大きく増加していました(それぞれ+37.3pt、+15.1pt)(図表4)。一方

で昨年上位だった「自社データをマネタイズするためのアイデア・ユースケースがない」については、昨年
から 10.0pt 増加とそこまで大きく変化はありませんでした。

データマネタイゼーションに取り組む上で、現在課題だと感じる事(または過去に課題だと感じたこと)をお選びください。(順番に3番目まで選択)

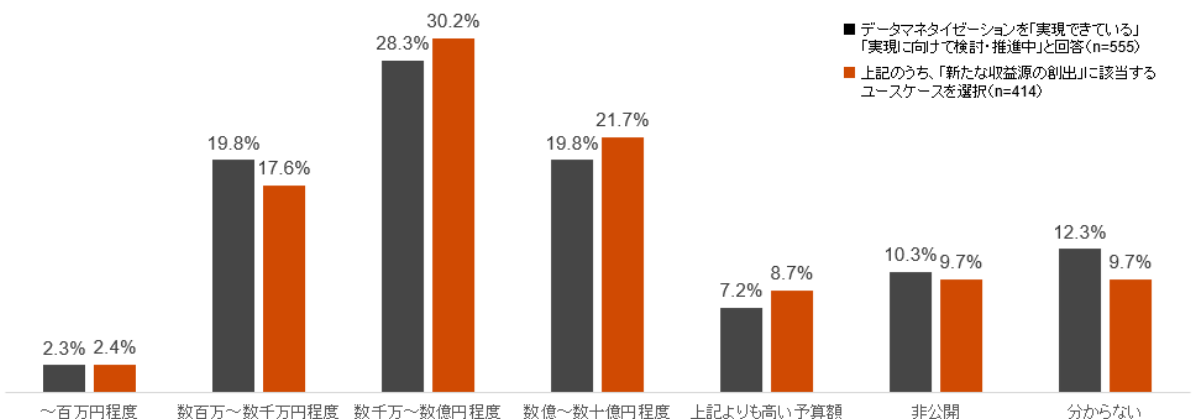


データマネタイゼーションを「実現できている」「実現に向けて検討・推進中」と回答した方を対象に質問。n=310(2023年)、555(2024年)、単位: %

図表 4: データマネタイゼーション検討における課題

「費用対効果」が課題の上位に上がった要因の一つは、データマネタイゼーションに対する積極的な投資姿勢の裏返しと考えられます。データマネタイゼーション推進の予算額に関する質問では、新たな収益源の創出を狙ったデータマネタイゼーションを検討する回答者において、数千万～数億円規模の予算額を備えていることが分かりました(図表 5)。背景には、PoC からサービス化などの実現へと、取り組みのフェーズが変わってきている企業が増えてきていることが推察されます。「新たな収益源の創出」を含め、各社がデータマネタイゼーションに積極的に投資していることから、投資額に見合うだけの効果創出をよりシビアに求められるようになったと推察されます。

データマネタイゼーションを「実現できている」「実現に向けて検討・推進中」と回答された方にお伺いします。
データマネタイゼーションを推進していくにあたり、御社の今年度の予算額として最も近いものをお選びください。



図表 5: データマネタイゼーション検討にかかる予算額

また、もう一つの要因としては、データマネタイゼーションに対する経営層と管理職層の検討内容や期待値のギャップが生じていることだと推察されます。データマネタイゼーションのユースケースについて、経営層・管理職層それぞれの検討内容を比較したところ、「データの直接販売(10.5pt)」「データ流通プラッ

トフォーム経由のデータ販売(15.2pt)」「データ・ナレッジを用いたプロダクトや業務ソリューションなどの販売(10.0pt)」「他社協業によるプラットフォームビジネスの提供(10.2pt)」などのユースケースにおいて、管理職層に比べて経営層の方が回答を多く集めており、両者のギャップが示されました(図表 6)。いずれも「新たな収益源の創出」に該当するユースケースであることから、経営層はデータマネタイゼーションにおいて「新たな収益源の創出」を強く意識していると考えられます。管理職側で推進している取り組みに対して、経営層の目線も踏まえた検討、提案を行い、積極的に経営層からの理解を得ることが求められます。

データマネタイゼーションを「実現できている」「実現に向けて検討・推進中」と回答され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について、検討中の内容もしくは既に実現できている内容として、当てはまるものを全てお選びください。

		経営層 ^{*1}	管理職層 ^{*2}	認識のギャップ ^{*3} (pt)
可視化	社内データの一元化、見える化	43.4%	51.8%	8.4
	社内業務の効率化	47.4%	53.9%	6.5
データ外部提供	データ外販(他社への直接販売)	27.6%	17.1%	10.5
	データ外販(データ流通PF経由)	32.9%	17.7%	15.2
	企業が保有するデータを分析し、分析レポートとして外部へ販売	21.1%	18.6%	2.5
新ビジネス開発	既存事業やサービスへのデータ付加による機能拡張・高度化	40.8%	39.9%	0.9
	データ/デジタル活用の分析/コンサルティングサービス提供	36.8%	38.6%	1.8
	データプロダクトや業務ソリューション等の販売	34.2%	24.2%	10.0
	他社協業によるプラットフォームビジネスの提供	21.1%	10.9%	10.2
その他	その他	3.9%	0.8%	3.1

*1: CXOその他最高責任者、執行役員(n=76)。 *2: 部門長、事業部長、部長、マネージャー(n=479)。 *3: 「経営層」と「管理職層」の回答率の差分(絶対値)。

図表 6: 経営層・管理職層それぞれの検討中ユースケース

3. データ/デジタルとの親和性が高い、もしくは規制対応が盛んな業界ほど、データマネタイゼーションの検討が進む

業界ごとのデータマネタイゼーションの検討状況を分析したところ、業界独自の状況やデータやデジタルに対する親和性がデータマネタイゼーションの推進状況に影響していることが分かりました。

- データマネタイゼーションを未検討: 不動産業、商社業、サービス・接客・レジャー業
- データマネタイゼーションを過去に検討したが断念した: 小売業
- データマネタイゼーション実現に向けて検討・推進中: 自動車業、製造業、金融業(銀行・証券・保険)
- 自社データを活用したデータマネタイズを実現できている: 建設・エンジニアリング業
- 外部データの活用やグローバル化も検討している: 通信・エンタメ・メディア業、サービス・接客・レジャー業、テクノロジー業

自動車や製造業などでは、脱炭素化、サーキュラーエコノミーの実現から端を発した、カーボンニュートラル規制や欧州電池規則などの外部環境の変化が存在しており、それら規制への対応をきっかけに企業間でのデータ流通やデータマネタイゼーションの検討が進んでいるものと考えられます。また、通信業やテクノロジー業などは事業特性上データ/デジタルとの親和性が高く、データマネタイゼーションに取り組む土台が整っていることから、他の業界と比べて検討が進みやすいと考えられます(図表 7)。主事業とデータ/デジタルとの親和性や、規制対応などの外部環境の動きを見極めることが、データマネタイゼーション推進のチャンスとなる可能性が高いと考えられます。



	これまで未検討	過去に検討したが断念した	実現に向けて検討・推進中	データマネタイズを実現できている	
				自社データ活用	外部データ活用・グローバル化
主な業界	<ul style="list-style-type: none"> 不動産 商社 サービス・接客・レジャー^{*1} 	<ul style="list-style-type: none"> 小売 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車 製造 金融(銀行・証券・保険) 	<ul style="list-style-type: none"> 建設・エンジニアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 通信・エンタメ・メディア サービス・接客・レジャー^{*1} テクノロジー
期待効果	<ul style="list-style-type: none"> 顧客サービス品質向上 販管費、人件費削減 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客サービス品質向上 労働時間の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 売上増加(生産性、営業力の向上) 	<ul style="list-style-type: none"> 売上増加 販管費、人件費削減 	<ul style="list-style-type: none"> 売上増加 顧客サービス品質向上 既存サービス高度化 経営情報活用
未検討の理由	<ul style="list-style-type: none"> 経営層や周囲からの理解が得られない 	<ul style="list-style-type: none"> どのデータがマネタイズ可能か分からない 費用対効果が不明 	<ul style="list-style-type: none"> 社内業務の効率化 分析サービス・コンサルティングサービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 社内業務の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> データ外販 データプロダクトや業務ソリューションの販売
考察	データマネタイズの意思・期待はあるが、最初の社内巻き込み・調整に難航中	小売店舗での業務負軽減から検討を始めるも、データや採算性の面で折り合いがつかず	脱炭素化や規制対応等をきっかけとしてデータ利活用・デジタル化の検討を推進中	建物の運用保守業務の効率化など、自社内のデータ利活用・効率化を進めている	デジタルとの親和性の高さを活かし、データ/プロダクト外販等のさらなる収益化・効果取りを進めている

*1.「サービス・接客・レジャー」業は「未検討」「マネタイズ高度化」の両方でピークあり *2.ユースケース

図表 7: 業界ごとのデータマネタイゼーションの検討状況

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やデータ流通の認知・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: 2023年12月15日(金)~12月18日(月)

調査対象: 売上高500億円以上の企業に勤務し、データマネタイゼーションやデータ流通に対する意思決定、方針検討、企画・検討・立ち上げ、情報収集・アドバイスをを行う立場の方(原則として国内在住者を想定)

有効回答: 1,076件

ダウンロード先 URL: <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/data-monetization-survey2024.html>

以上

PwC コンサルティング合同会社について

www.pwc.com/jp/consulting

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 Japanグループについて

www.pwc.com/jp

PwC Japan グループは、日本における PwC グローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japan グループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約 11,500 人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

© 2024 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.