

【要約版】

メタバースビジネス 調査レポート

Metaverse Business Research Report

May 2023



株式会社クニエ

Meta社やMicrosoft社など世界的大手企業によるメタバースへの大型投資が発表されて以降、メタバースに取り組む日本企業が多く見られました。しかしながら、現時点で事業化まで辿り着いた企業は数少なく、多くの企業が事業化に失敗しています。一方で、自社の事業環境を鑑み、メタバースビジネスの実現を模索している企業も一定数存在しており、クニエでは、メタバースそのものは今後一旦幻滅期を迎えながらも、メタバースビジネスを展開する企業は緩やかに増加していくものと考えています。

そこでクニエは、企業のメタバース事業化支援の一貫として、メタバースの事業化検討に関わったことのあるビジネスパーソンに定量調査を行い、事業化に向けたメタバースの取り組みの実態と失敗の要因を分析するとともに、これまでのコンサルティングで得た知見を踏まえたレポートを作成しました。

クニエは、本レポートが、現在メタバースに取り組む企業、今後取り組みを始めたい企業の一助となることを願っています。

■ 本調査の概要

調査目的	メタバースビジネスの取組状況の把握と、事業化の成功・失敗要因の抽出
対象者条件	日本全国一般企業従事者のうち、事業化に向けたメタバースビジネスの検討に携わった経験者 ※回答者は、過去に経験した取組の中から最も注力した取組を選択して回答
手法	インターネット調査
回答者数	スクリーニング調査：70,000名 本調査：500名 （分析対象者：344名）
実施期間	2023年1月11日（水）～13日（金）
集計・分析方針	定量調査の結果を、①企画内容・ビジネスモデル ②検討プロセス ③組織・体制 の3つの切り口から集計 定量調査の結果に加え、メタバースビジネスの経験者へのインタビューで得た知見、コンサルティング経験を踏まえ、成功・失敗の要因を抽出した

本レポートにおけるメタバースは下記のように定義。

インターネット上でユーザー自身がアバターを用いて お互いにコミュニケーションが可能な、 現実世界とは別の仮想空間

■ 補足：回答時に提示した取組の対象適否

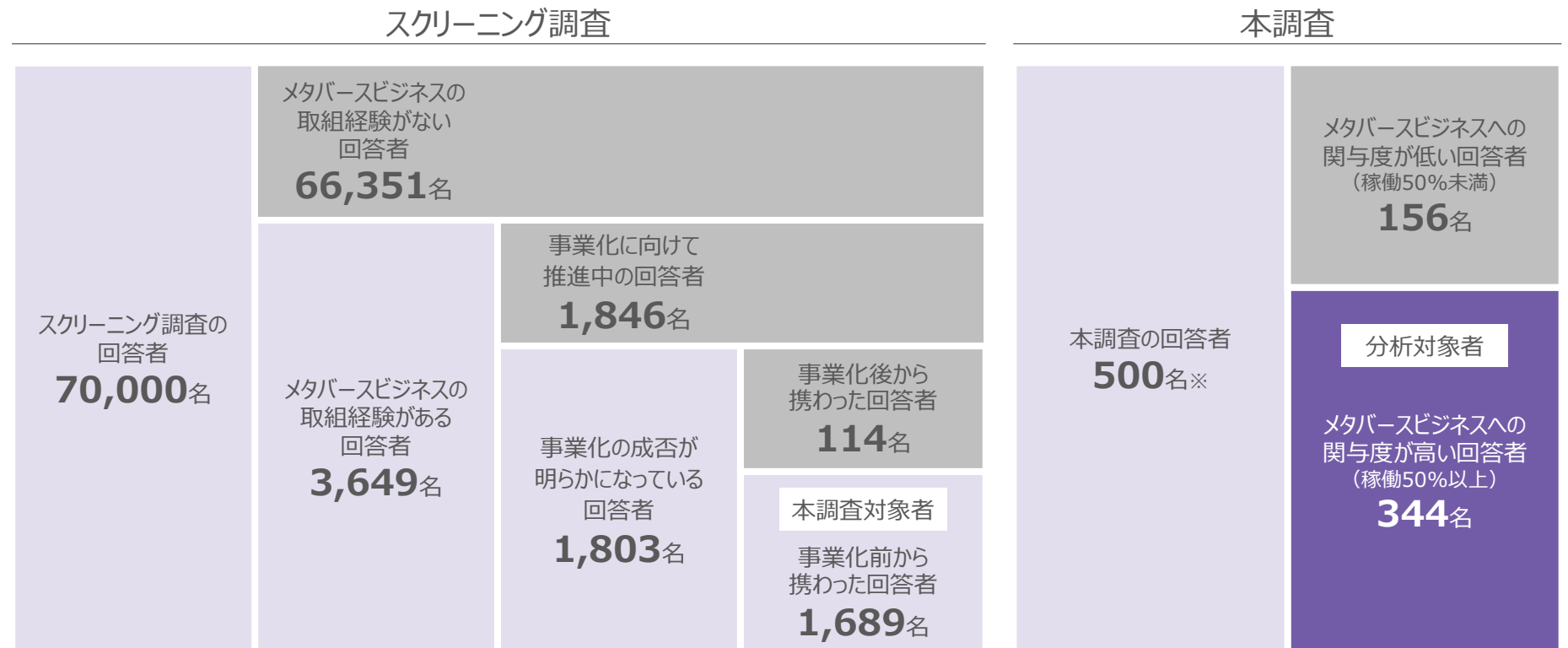
	本レポートの対象となる取組	本レポートの対象外となる取組
AR/MR	<u>なし</u>	<u>すべて</u>
VR	<u>他のユーザー（プレイヤー）との同時接続が可能</u> - 複数人数で鑑賞可能なライブ - 複数の生徒と受講するバーチャル授業 など	<u>他のユーザー（プレイヤー）との同時接続が不可</u> - HMDを用いた事故体験 - HMDを用いた組立作業の研修 など
デジタルツイン	<u>アバターの概念が存在</u> アバターによる利用を目的とした、現実世界の街並みの再現 など	<u>アバターの概念が存在しない</u> 装置の配置や運用方法の検証を目的とした、生産工場の再現 など
NFT	<u>仮想空間上での利用が目的</u> - アバターが着用するスキン - 仮想空間上にある家に設置する家具 など	<u>仮想空間上での利用が目的</u> - SNSのアイコン - チケットの転売防止 など

対象者条件 (参考)

メタバースビジネス調査レポート

- ✓ 本調査の目的である、「メタバースビジネスの取組状況の把握と、事業化の成功・失敗要因の抽出」を達成するために必要な条件を設定し、分析対象者を抽出した。
- ✓ 本レポートでは、「分析対象者」344名※¹に対する調査結果をベースに集計・分析を行っているが、一部「スクリーニング調査の回答者」や「事業化の成否が明らかになっている回答者」などを母集団として集計・分析を行っている箇所※²がある。

※1：メタバースビジネスへの関与度が低い回答者の場合、検討プロセスなどにおいて「分からない」と回答しているケースが散見されたため、分析対象者を関与度が高い回答者のみに絞っている。
※2：該当箇所はP9、P14～P16



※本調査の回答者は、スクリーニング調査の本調査対象者の中からランダムで選定

01.

クニエの提言

QUNIE's Proposal

1. メタバースに取り組む意義を見つめ直し、不明確なら撤退を視野に入れる
2. ユースケース起点ではなく、顧客の課題・ニーズ起点で検討する
3. メタバースを取り巻く環境の変化に備え、レジリエンスを高める
4. 検討チームは新たに組成し、新規事業の専門性を持つ人材を投入する



1

メタバースに取り組む意義を見つめ直し、不明確なら撤退を視野に入れる

- 日本企業はメタバースを“魔法の杖”のように捉え、メタバースに取り組むこと自体が目的化しがちである。メタバースはあくまで手段であり、手段の目的化を避けるためにも、自社が取り組む意義を考えることが重要となる。
- なお、意義が見つからない場合は、無理やり意義を作り出そうとせずにメタバースからの撤退を検討されたい。

2

ユースケース起点ではなく、顧客の課題・ニーズ起点で検討する

- 多くの企業は「メタバースでどのようなサービスが提供可能か」というユースケース起点で検討を進める傾向がある。しかし、このアプローチでは市場ニーズとのズレが生じ、ユーザーにとって価値のないサービスとなる可能性が高い。
- まずは顧客が抱える課題やニーズの理解を深めた後に、メタバースを用いた提供価値を検討する順番で進めることが重要である。

3

メタバースを取り巻く環境の変化に備え、レジリエンスを高める

- メタバースは多くの可能性を秘めながらも、不確実性の高い領域である。そのため、仮説検証とピボットを細かく繰り返し、環境の変化に合わせて企画を磨き上げていく姿勢を持つ必要がある。
- また、ビジネスモデルにおいては、収益化の確実性を高めるために複数のキャッシュポイントを設定するなどの“工夫”を行うことが重要である。

4

検討チームは新たに組成し、新規事業の専門性を持つ人材を投入する

- メタバースはまだ黎明期であり、メタバースを懐疑的に思う社内からの反発や抵抗が生じやすい。この対策として、関係部署やステークホルダーを巻き込みやすいクロスファンクショナルチームの組成や、既存組織から独立するための新会社の設立などの“仕組みづくり”が重要である。
- また、検討チームにはデジタル人材や技術人材以外に、検討プロセスにおける重要な要素の見落としを防ぐため、新規事業を推進できる人材も必要である。

02.

調査結果のサマリ

Summary of Investigation Results

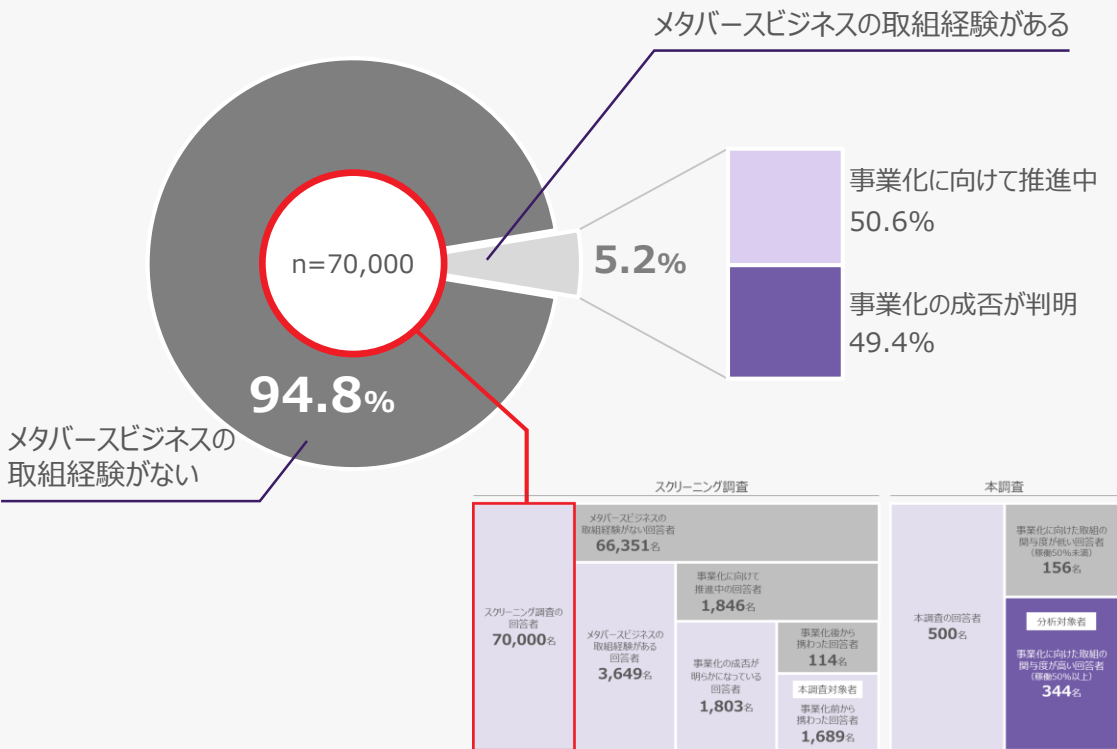
- 事業化に向けた取組の成否
- 事業化に失敗するメタバースビジネスの特徴



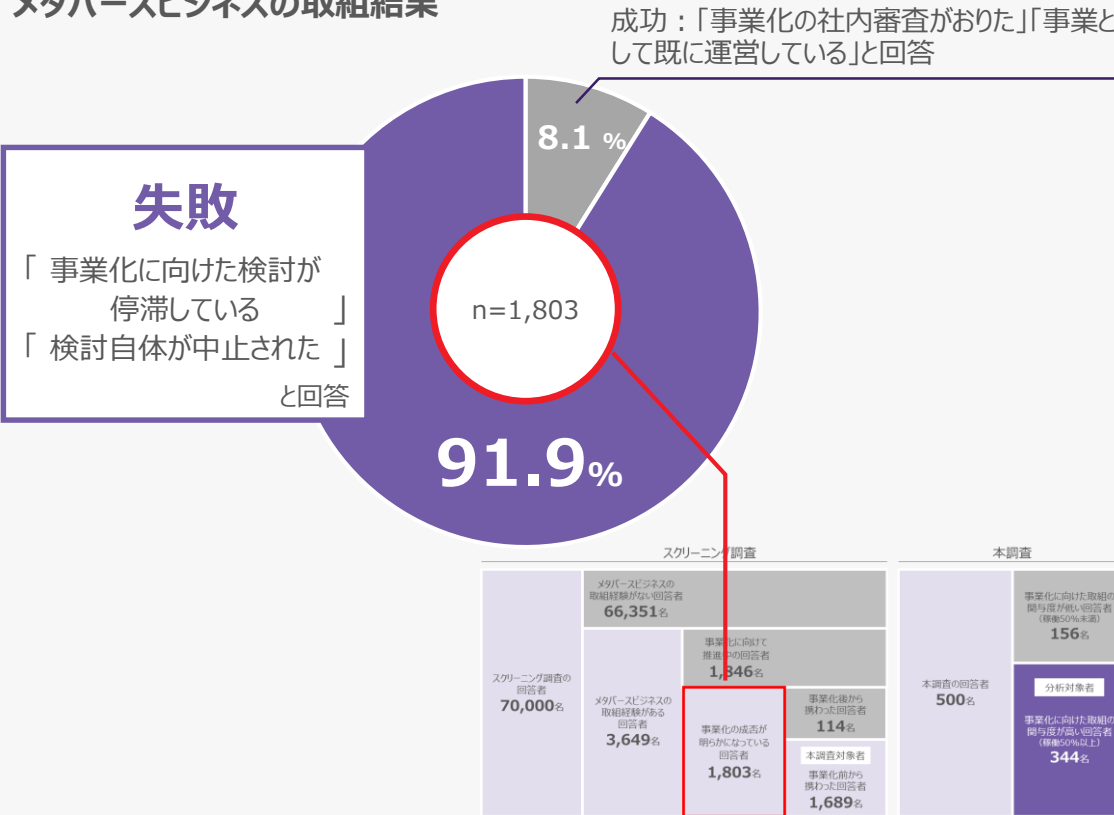
91.9%

本レポートでは、メタバースビジネスの取組状況に関する設問に対し「事業化の社内審査がおりた」「事業として既に運営している」と回答したケースは事業化に成功し、「事業化に向けた検討が停滞している」「検討自体が中止された」と回答したケースは事業化に失敗したと定義。事業化に失敗した割合は**91.9%**だった。

《図1》メタバースビジネスの取組経験の有無



《図2》メタバースビジネスの取組結果



企画内容・ ビジネスモデル

失敗層は、メタバースビジネスを既存ビジネスの延長線上に位置づけてしまい、メタバースビジネスに取り組む“意義”が薄い可能性がある。そのため、メタバースビジネスを“事業”として捉える視点が希薄であり、「キャッシュポイント」や「コスト」などの検討が軽視されている。

01	既存ビジネスの延長線上に位置づけてしまう メタバースビジネスにおける最も重要な目的について、失敗層は成功層よりも「新規ビジネスとしての売上・利益の獲得」を目的として設定している割合が9.6pt低い。一方で、失敗層は成功層よりも「既存ビジネスの新しいチャネル・顧客接点の開発」を目的にした割合が11.0pt高く、また「既存ビジネスの販売促進・プロモーション」を目的にした割合は5.3pt高い。
02	“粘着性”のある企画になっていない 企画内容について、失敗層は成功層よりも、「エンドユーザーが毎日サービスを利用したいと思える”仕掛け”がある」企画だと答えた割合が23.3pt低い。
03	メタバースである合理性が説明できない 企画内容について、失敗層は成功層よりも、既に世の中にある代替手段との差別化要素を「設計できていた」と答えた割合が15.8pt低い。また、失敗層は成功層よりも、「メタバース固有の体験設計ができていた」と答えた割合が18.7pt低い。
04	キャッシュポイントが少ないビジネスモデルを設計している ビジネスモデルについて、失敗層は成功層よりも設定したキャッシュポイントの個数が少ない。
05	現実離れたコスト見積りで検討を進めてしまう 企画検討時において、失敗層は成功層よりも企画のコストを「可視化できていた」と答えた割合が11.6pt低い。



検討プロセス

失敗層はユーザーへの調査を実施しておらず、「ターゲットや課題・ニーズ」が明確になっていないため、エンドユーザーへの提供価値が小さい企画となっている可能性が高い。また、事業計画を策定する上で重要な要素である「業務プロセスの可視化」や「事業リスクの分析」、「撤退条件の設定」も十分に検討できていない。

06	ターゲットや課題・ニーズの明確化が不十分 企画検討時において、失敗層は成功層よりもターゲットが「非常に具体的だった」～「具体的だった」と答えた割合が9.1pt低い。 また、課題・ニーズについても同様に、失敗層は成功層よりも「非常に具体的だった」～「具体的だった」と答えた割合が13.0pt低い。
07	業務プロセスが可視化できていない 企画検討時において、失敗層は成功層よりもサービス運営の業務プロセスを「可視化できていた」～「可視化できていたと思うが不安もある」と答えた割合が18.3pt低い。
08	事業リスクの分析と撤退条件の設定が曖昧 企画検討時において、失敗層は成功層よりも事業リスクを「分析できていた」と答えた割合が23.5pt低い。 また撤退条件の設定については、失敗層は成功層よりも「設定できていた」と答えた割合が15.9pt低い。
09	社内事例やユーザーへの調査を実施していない 企画検討時において、失敗層は成功層よりも調査を実施している割合が総じて低い。 特に、「社内保有データ」を調査した割合の低さが目立っている。



組織・体制

失敗層は、検討チーム内に「新規事業開発」「技術領域」「デジタル領域」の専門性を持つ人材や、企画検討のノウハウが不足している。さらに、社内外からの支援も得られておらず、企画検討に必要な体制が整っていない。

10	「新規事業開発」「技術領域」「デジタル領域」の専門性を持つ人材の不足 企画検討時の検討チームについて、失敗層は成功層よりも「新規事業開発」「技術領域」「デジタル領域」の専門性を持つ人材が揃っていると答えた割合が低い。
11	企画検討に必要なノウハウがなく、初期段階から検討が詰まってしまう 企画検討を進める具体的なノウハウについて、失敗層は成功層よりも「十分にあった」～「あった」と答えた割合が総じて低い。 特に、「ビジネスアイデアの創出・検証」「活用技術の検討」「自社の強み分析・他社・競合研究」などの、企画検討の初期段階で必要なノウハウが不足している。
12	社内外の支援が得られず、孤軍奮闘を余儀なくされる 社内外の支援について、失敗層は成功層よりも「社内の新規事業支援組織」「コンサルティング会社」「広告代理店」「デザイン会社」「監督省庁」「業界団体」から、支援を受けた割合が低い。
13	上層部や既存事業からの要望に振り回され、意思決定も遅い メタバースの事業化を推進する際の状況について、失敗層は成功層に対して、総じて社内調整で難航している。 特に「経営陣・既存事業からの要望で検討が振り回された」「事業推進に必要な意思決定は遅かった」と答えた失敗層の割合が高い。



A woman with dark hair tied back, wearing a dark turtleneck, is holding a white and black VR headset. She is looking towards the camera with a neutral expression. The background is a solid dark blue.

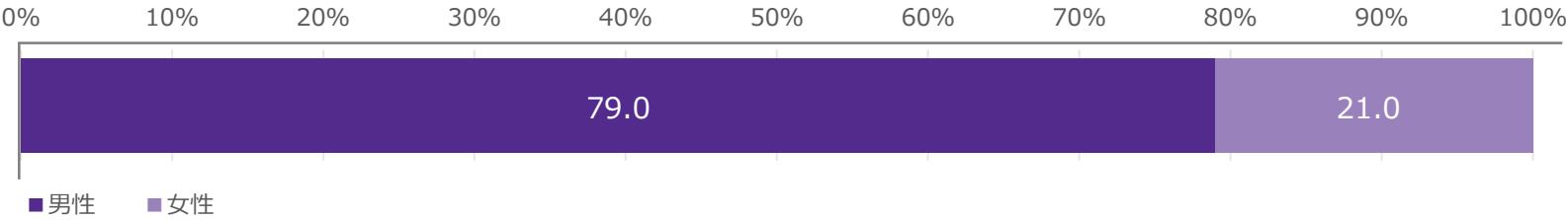
Appendix

回答者属性

- 回答者の性別
- 回答者の年齢
- 回答者の企業の従業員数
- メタバースビジネスの取組における立場・役職

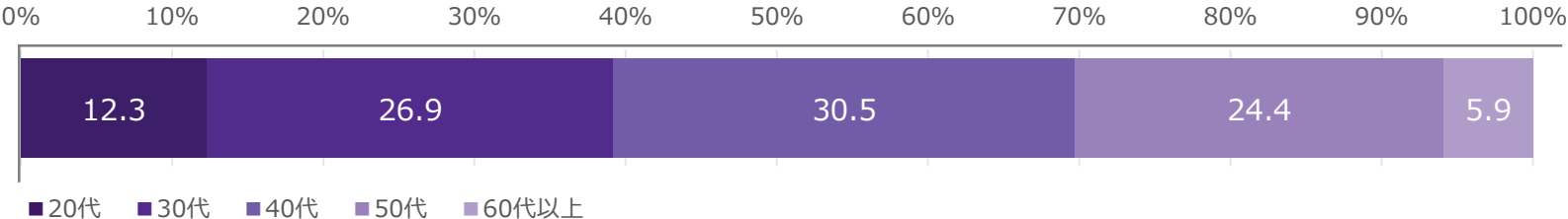
回答者の性別

(N=344)



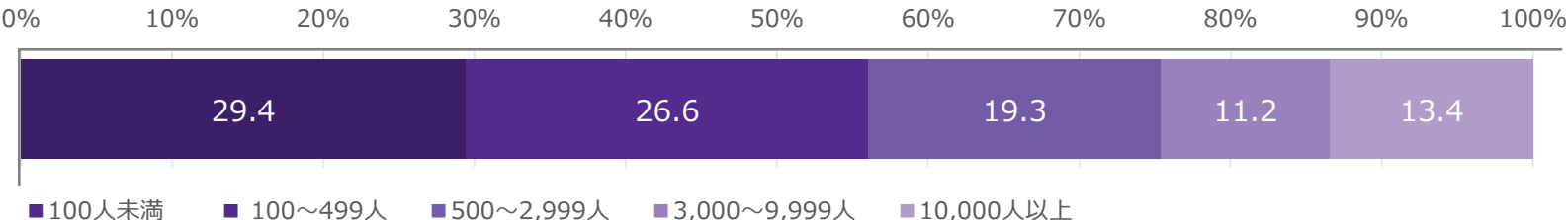
回答者の年齢

(N=344)



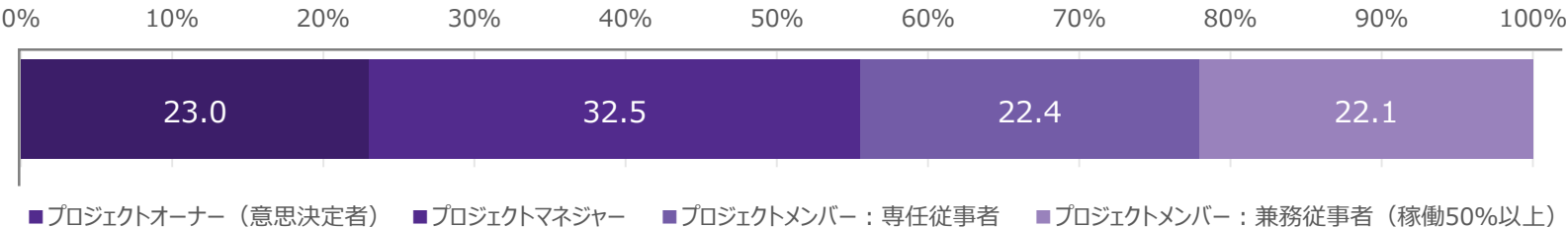
回答者の企業の従業員数

(N=344)



メタバースビジネスの取組における
立場・役職

(N=344)





Appendix

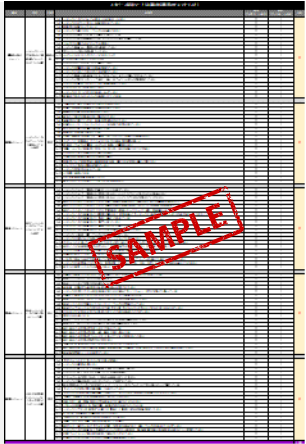
弊社サービス

- メタバース事業化診断サービス
- メタバースコンサルティング

自社の事業がメタバースにフィットするかを事前に見極めたいという企業に対し、メタバースビジネスへの参入判断や、事業検討の具体化を支援する「メタバース事業化診断サービス」を提供。

サービス
内容

- 5つの評価項目・合計100問で、網羅的・体系的に問診
 - 「メタバース事業化問診ツール」をもとに診断・分析を行い、導入ポテンシャルや今後の具体的アクションを整理
- 【評価項目①】事業企画(メタバースという特性を踏まえた事業企画になっているかどうかの確認)
- 【評価項目②】顧客(メタバースビジネスにフィットしそうな顧客かどうかの確認)
- 【評価項目③】自社(自社がメタバースビジネスにフィットしそうかどうかの確認)
- 【評価項目④】競合(競合のメタバースビジネス導入度合いについて確認)
- 【評価項目⑤】環境(外部・内部環境変化がメタバースビジネスに影響しそうかどうかの確認)



悩み・課題（例）

メタバースを活用した事業企画として、どのようなものが筋が良いのか、わからない。

自社や競合を取り巻く業界がメタバースにフィットしているかどうか、わからない。

本サービスで解決できること

メタバースという特性を踏まえた事業企画になっているかどうか、
網羅的・体系的に把握できる

メタバースならではの『顧客体験・ビジネスモデル・技術・環境・体制』について、
網羅的・体系的に把握できる

参考 : <https://www.qunie.com/release/20230206/>

提供内容は問診、及び、その問診結果を受けたレポート、クニエからの提言資料の3種。

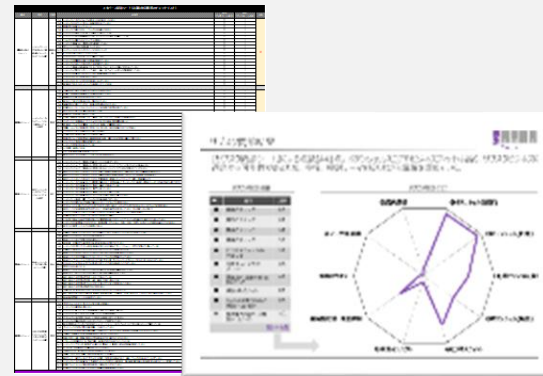
【提供内容】

実施内容
ご納品物



① 4回×2時間の問診

対面での実施が難しい場合、オンラインを想定



② 問診結果レポート

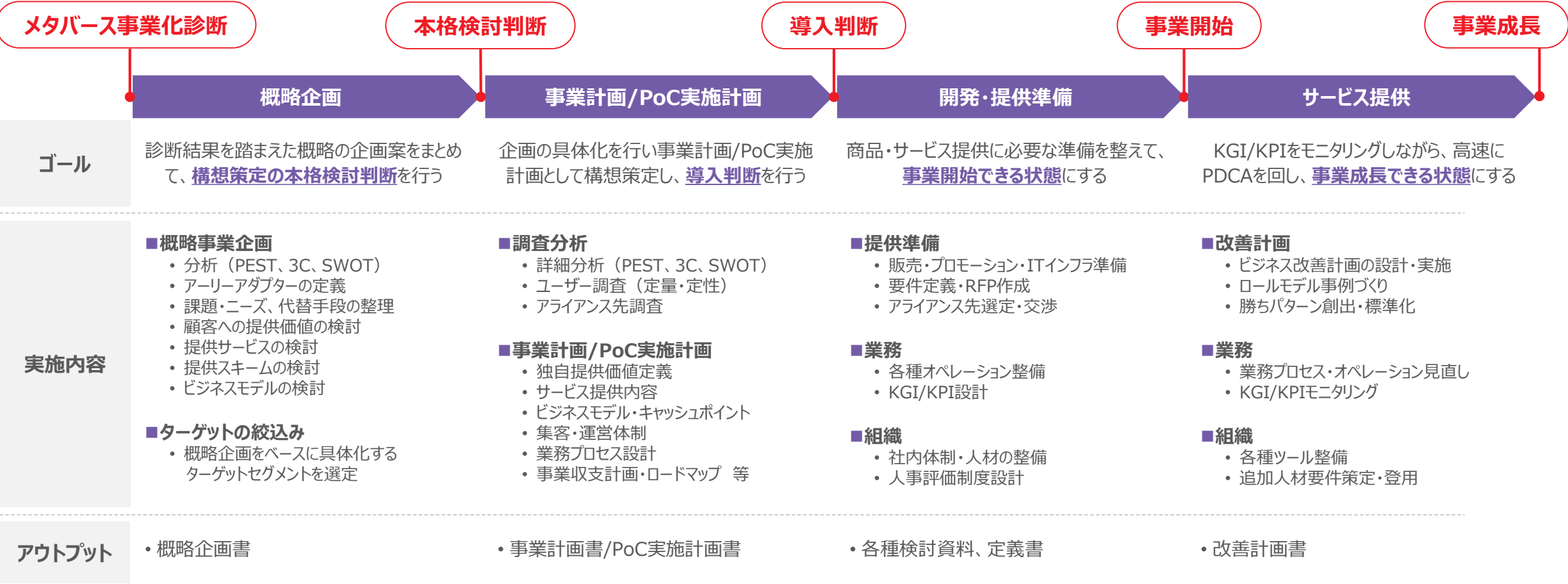
100問の問診結果・メタバース事業化問診グラフ



③ クニエからの提言資料

問診結果を受けたクニエからのメタバース事業に関する提言資料(15ページ前後・内容により前後あり)

クニエは、メタバースビジネスの事業計画/PoC実施計画立案や導入準備、サービス提供後の事業成長まで一貫して伴走支援します。



本調査および分析は、株式会社クニエが広く一般への情報提供を目的に作成したものであり、本調査結果（以下「本レポート」といいます）の著作権は、株式会社クニエが保有します。本レポートのいかなる部分についても、著作権法の範囲内での使用を除き、無断で複製、転載、転送または販売等を行わないようお願いいたします。なお、本レポートの全部または一部を引用される場合は、出所として「株式会社クニエ」と明記いただき、掲載日・掲載媒体・引用箇所などの情報につきましては巻末の「お問い合わせ先」の担当者までお知らせください。

また、本レポート作成時における最新かつ正確な情報提供に努めておりますが、内容の正確性または完全性を保証するものではありません。特定の目的への適合性や第三者の権利に対する非侵害性について、明示または黙示を問わず、いかなる保証を行うものではなく、その他本レポートの使用に起因して生じる結果等について何らの保証を行うものでもありません。

お問い合わせ先

■ 柳澤 孝洋

新規事業戦略チーム/チームリーダー
パートナー

yanagisawat@qunie.com

■ 福士 浩二郎

新規事業戦略チーム/サブチームリーダー
ディレクター

fukushik@qunie.com

■ 小林 拓人

新規事業戦略チーム
コンサルタント

kobayashitkt@qunie.com

クニエについて



■ 会社名	株式会社クニエ QUNIE CORPORATION
■ 代表者	代表取締役社長 土橋 謙
■ 設立	2009年 7月 1日
■ 事業内容	経営戦略・企業変革を実現するためのコンサルティングサービスの提供
■ 株主	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（略称NTT データ） 100%
■ 従業員数	1,000名
■ 資本金	95百万円
■ 本社	〒100-8101 東京都千代田区大手町2-3-2 大手町プレイスイーストタワー11F TEL.03-3517-2292 FAX.03-3517-2293



© 2023 QUNIE CORPORATION
www.qunie.com