

# ディシジョン エクセレンスを 実現する： コネクテッド エンタープライズが 高い株主利益をもたらす理由

Anaplan Enterprise Decision  
Excellence Report™ 2024  
Anaplan エンタープライズ向け  
ディシジョン エクセレンス レポート、2024年

**Anaplan**

# 目次

はじめに	03
背景と定義	04
結果	
同業他社に差をつけるパフォーマンス	09
コネクテッドネスはディジジョン エクセレンスを可能にする	10
非生産的な会議に費やす時間を減らす	11
顧客やサプライヤーと連携を密にする	12
結論	13
付録	
調査方法	14

# はじめに

人は1日に平均35,000件もの決断を下しています<sup>1</sup>。  
シニアエグゼクティブの場合、この数字はさらに高くなります。

正しい決断を下すこと、つまり正しい成果を導く決断を下すことは、現代のあらゆる組織で働くシニアリーダーを含むすべての従業員にとっての基本的な課題となっています。

より良い意思決定が全体的な成果の向上につながることは明らかです。しかし、エグゼクティブが組織全体でより良い意思決定を行えるようにするにはどうすればよいか、また、意思決定の向上による定量的な利益の測定が可能かどうかは、明確ではありません。

今回の調査では、「エンタープライズコネクテッドネス」(企業が意思決定とオペレーションをどの程度連結またはリンクさせているか)が、意思決定の強化の基本であることに対する説得力のある証拠を初めて提示します。さらに「ディシジョンエクセレンス」(意思決定の質、スピード、効率の向上と定義)を向上させることは、財務的リターンの増加に直結することも紹介します。

当社の調査によると、企業間の連携が弱く、ディシジョンエクセレンスが低い同業他社と比較した場合、エンタープライズコネクテッドネスによってディシジョンエクセレンスのレベルが高い組織は、株主総利回りを最大14%ポイント向上させました。

本レポートでは、米国、英国、カナダの最大手1,000社のシニアエグゼクティブ500人を対象に調査を実施したほか、20件以上の詳細なインタビューを行い、5万件以上のデータを照合して、ディシジョンエクセレンスの背景にあるものを正確に掘り下げました。

ディシジョンエクセレンスに関して上位と下位の間には大きな差が生じる原因を突き止め、エグゼクティブだけでなく組織全体で意思決定のパフォーマンスを向上させるにはどうすればよいかを、理解していただけるようにしたいと考えています。

1. [Edition.cnn.com](https://edition.cnn.com)

# 用語の定義

Anaplan は、世界有数の戦略コンサルティング会社と協力し、ディシジョン エクセレンスがどのようにして達成されたかの洞察を引き出すための、一連の詳細な質問を作成しました。コネクテッドネス (すなわち、企業のデータ、プロセス、視点、システム間の相互連携のレベル) は、ディシジョン エクセレンスを達成するための要素の一部ではありますが、焦点を絞るためにこの要素に重点を置いた調査を実施しました。仮説は比較的単純で、高度に連携された企業は、より良い意思決定を行い、より良い意思決定は優れた財務パフォーマンスにつながるというものです。そこで、次の問いに関してテストしたいと考えました。

コネクテッド エンタープライズは、より優れた意思決定パフォーマンスを実現するのか?

より高い意思決定パフォーマンスは、より良いビジネス成果をもたらすのか?

これらのメリットは定量化できるのか?

最初に、用語を定義しました。ディシジョン エクセレンスの特徴とは何か? コネクテッド エンタープライズとは何か? というものです。次に、回答者の組織を測定し、ディシジョン エクセレンス、コネクテッド エンタープライズ、財務業績の相関関係を発見するための二つの指標を作成しました。

## ディシジョン エクセレンス

### ディシジョン エクセレンスとは何か?

迅速かつ十分な情報に基づき、効果的な意思決定を行う能力です。

これらのディシジョン エクセレンスの要素を、三つの重要な構成要素に分類しました。



意思決定の質



意思決定のスピード



意思決定の効率と時間

これら三つの分野それぞれについて、さらに具体的な特徴を詳細かつ明確に定義したのが、次のページの図です。

# ディジジョン エクセレンス指数

## ディジジョン エクセレンス要素

## ディジジョン エクセレンス能力の選択

### 意思決定の質

データに基づく

意思決定はデータと事実を用いて下される。意思決定はビジネス ケースを理解した上で行われる。

視点の裏付け

大きな意思決定を下す際は、複数の選択肢やシナリオが考慮されるのが普通である。意思決定は機能、地域、部門を切り離して行われるものではない。

行動に移す

意思決定は、影響を評価するために、決定後に再検討される。下された意思決定が実行される。

### 意思決定のスピード

適切なレベルで作成

適切なレベルで意思決定が行われる。従業員は自らどのような意思決定を下すことができるのかを明確に把握している。

重要なことに集中する

エグゼクティブ リーダーシップは重要な意思決定を明確化する。重要な意思決定に十分な時間を費やす。

意思決定のための明確な経路

意思決定への経路を確保し、容易に感じられるようにする。意思決定がどのように下されるのかが明確である。

### 意思決定に費やした時間

費やした時間

意思決定の推進に費やされた会議時間の合計。

生産性

生産的だったのは全体のどの部分か？

# コネクテッド エンタープライズ

## コネクテッド エンタープライズとは何か？

コネクテッドネスとは、結合またリンクされている状態を指します。したがって、エンタープライズ コネクテッドネスは、企業が意思決定や業務においてどの程度、結合またはリンクしているかを表します。よって、コネクテッド エンタープライズは、データ、プロセス、視点、及びシステムにおける相互連携のレベルによって特徴付けられます。

これらの相互に関連する要素を、組織構造と連動の三つの主要分野に分類しました。



**縦方向**：リーダーシップから現場



**横方向**：機能、事業部門の横断



**外部**：サプライヤー及び顧客

これら三つの分野それぞれについて、さらに具体的な特徴を分解し、明確に定義したのが次の図になります。

## エンタープライズ コネクテッドネス指数

### エンタープライズ コネクテッドネス要素

### コネクテッド エンタープライズ能力の選択

#### 縦方向のコネクテッドネス

戦略計画のオペレーション  
計画との連動

戦略/財務計画をオペレーション/製品計画に連携する。  
戦略計画を個人レベル、年次/四半期レベルにカスケード化する。

多くの検討事項

単位あたりの経済性 (顧客生涯価値、製品/ SKU、チャネル、立地など) を理解し、その知識をビジネス上の意思決定 (価格設定、資源配分、イノベーションなど) に応用する。

パフォーマンスのリアルタイム  
モニタリングとステアリング

リアルタイムのデータの取得と活用、ローリング フォーキャストの実施、差異の検証、計画の動的変更。

#### 横方向のコネクテッドネス

プロセス、実務、役割の連動

効果的な部門横断的コラボレーション、効果的かつ効率的なプランニング プロセス、BU 間で一貫したプロセス、明確な役割分担。

コネクテッド データとシステム

信頼され、かつアクセス可能なデータ (信頼できる唯一の情報源、容易なアクセス、共通の識別子による相互運用性、統合など)、組織全体で一貫性のある報告ツール、AI の採用。

#### 外部とのコネクテッドネス

顧客とのコネクテッドネス

顧客データを社内システムと統合し、品質指標 (サービスレベル、注文確認時間、FTE の生産性など) を追跡し、定期的にフィードバックを受け、それに基づき行動する。

サプライヤーとのコネクテッドネス

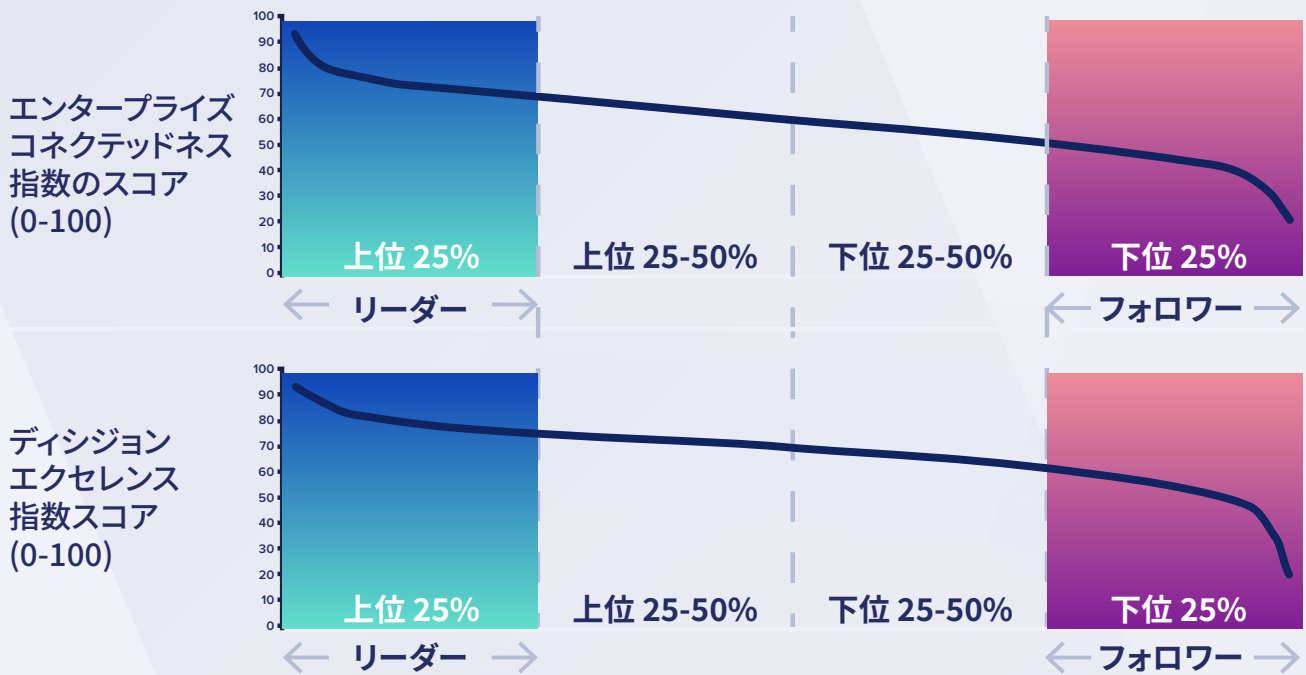
IT システムをサプライヤーと連携し、リアルタイムのキャパシティ データを送信し、共通のスコアカードで管理する。

# 指数

すべての調査の参加者が、それぞれの特徴に関連する複数の質問に回答しました。個々のスコアはその後、エンタープライズ コネクテッドネスとディシジョン エクセレンスの両方に関する組織の平均スコアを導き出すために集計されました。

その結果、得られた平均スコアは、二つの異なる指数 (エンタープライズ コネクテッドネス指数とディシジョン エクセレンス指数) にマッピングされました。これらの指標は、0～100の尺度で調整され、組織の連携とディシジョン エクセレンスのレベルを示しています。

## スコア分布



スコアは幅広い範囲に分布しています。図に示すように、スコアを四分位に区分しました。本レポートでは、上位4分の1を「リーダー」、下位4分の1を「フォロワー」と呼んでいます、これにより調査全体のスコアの違いを比較対照することができます。



# 結果

## 同業他社に差をつけるパフォーマンス

Anaplan の調査では、ディシジョン エクセレンスにおいて最も向上した企業は、株主総利回り (TSR) で同業他社を 6.1% 上回っていることが明らかになりました。逆に、ディシジョン エクセレンスの向上に遅れをとっている企業は、TSR が -8.2% も同業他社に比べて低く、14 パーセントポイントを超える大幅な差が生じています。

これをドル換算してみましょう。最大手 1,000 社の平均時価総額が約 700 億ドルであると仮定します。平均すると、リーダー企業は同業他社よりも TSR が 43 億ドル多くなります。そして、TSR が同業他社と比べて 57 億ドル少ないフォロワー企業と比べると 100 億ドル多いこととなります。

したがって、ディシジョン エクセレンスにおいて同業者を上回ったリーダー企業と、フォロワー企業との TSR の差は、100 億ドルという驚くべきものになります。このディシジョン エクセレンスを推進した要因は何でしょうか? それは、より高いレベルのエンタープライズ コネクテッドネスです。

## 株主総利回りパフォーマンス

### ディシジョンエクセレンスの変化

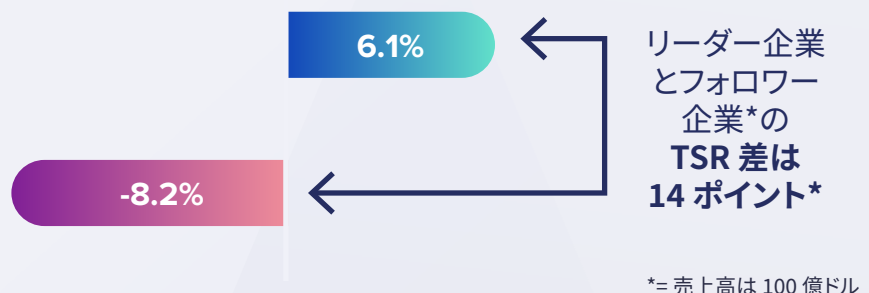
### 株主総利回り vs 業界中央値、2022 年、%

#### 上位25%のリーダー

意思決定の向上に対してリーダー企業は、同業他社を 6.1% 上回る = 時価総額 43 億ドル

#### 下位25%のフォロワー

意思決定の向上に対してフォロワー企業は、同業他社に対して -8.2% 下回る = 時価総額 -57 億ドル



## データの背後にある方法論

この結論に達するために、過去 3 年間の 20 の要素における意思決定の改善度に基づいて、調査回答者を四つのグループに分けました。これを、過去 1 年間の同業他社に対する TSR の上昇率と比較しました。

次に、各四分位について、2022 年の TSR を同業種または類似業種の企業平均に対して相対的に評価し、異なる業種グループの株式上昇率の差の影響を正規化しました。例えば、X 社の TSR が 10% で、業界の中央値が 8% であれば、相対 TSR は  $(10-8)\% = 2\%^*$  となります。

\* 詳しい調査方法については付録を参照ください。

## コネクテッドネスはディシジョン エクセレンスを可能にする

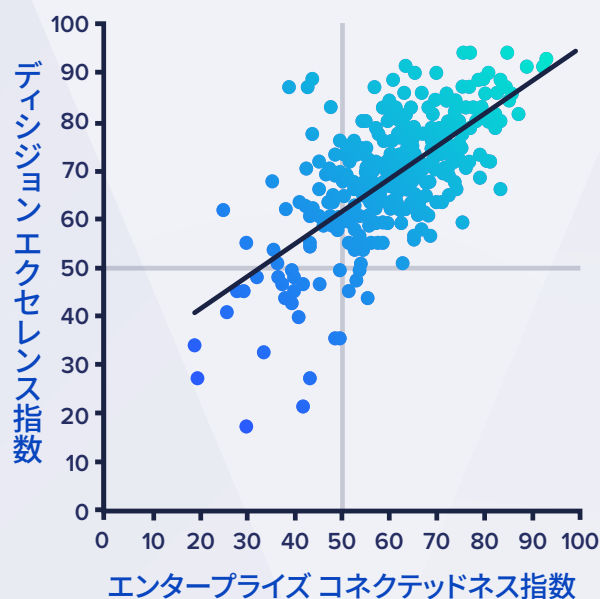
今回の調査は、意思決定の強化と財務業績の大幅な向上との間に明確なリンクがあることを立証しています。

これらの組織がどのようにしてより良い意思決定を行っているのかを調べるために、データをより詳細に分析しました。その結果、**意思決定パフォーマンスの向上とエンタープライズ コネクテッドネスには、直接的な相関関係があることが明らかになりました。**

右の図は、エンタープライズ コネクテッドネスのレベルが上がるにつれて、それに対応してディシジョン エクセレンスのスコアが上昇することを示しています。

最大手 1,000 社についてはご想像のとおり、回答者の大多数は図の右上隅に集中しており、合理的に連携された企業として事業を展開していることがわかります。そして、中レベルから高レベルの意思決定パフォーマンスを誇っていることを示しています。

## 高いエンタープライズ コネクテッドネスがディシジョン エクセレンスを促進

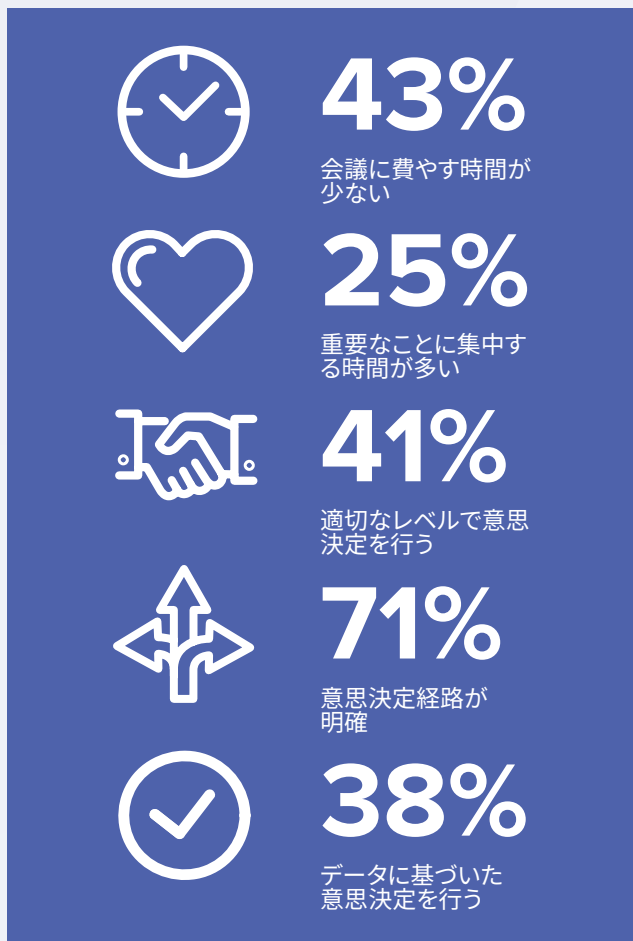


## 非生産的な会議に費やす時間を減らす

データをさらに分析した結果、優れた連携を持つ企業は、一つの重点分野だけでなく、ディジジョン エクセレンスのあらゆる要素で優れた業績を上げていることが明らかになりました。

ディジジョン エクセレンス指数の基準について、下位 4 分の 1 に入る組織 (フォロワー企業) の平均スコアと、上位 4 分の 1 に入る組織 (リーダー企業) の平均スコアを比較したところ、リーダー企業が生産性と業務上の意思決定において明らかに優位性を発揮している特定の領域が浮かび上がりました。

## ディジジョン エクセレンス指数のリーダー企業とフォロワー企業の平均向上スコア：



例えば、コネクテッドネスが高まっているリーダー企業は、フォロワー企業に比べて、非生産的な会議に費やす時間が 43% 少なく、組織内のあらゆるレベルの従業員が業務、戦略、リーダーシップに集中できる時間が増え、最終的に組織の成功の促進につながります。

これは、リーダー企業は、フォロワー企業よりも 25% 重要なことに集中しているというデータからも裏付けられます。注目すべきは、このような先進的な組織は、意思決定の経路が明確である可能性が 71% 高いということです。それによって、チームが簡単かつ明確に意思決定を行えるようになり、ビジネスを前進させることができます。

効果的な意思決定は優れたデータにかかっており、リーダー企業は、フォロワー企業に比べて、データに基づいた意思決定を行う可能性が 38% 高いことが実証されました。また、適切なレベルで決定を下す確率も 41% 高くなります。

ディジジョン エクセレンス指数で高得点を獲得した組織は、単にテクノロジーを活用するだけにとどまらず、意思決定を明確にするために組織全体で連携の文化とマインドセットを育み、その意思決定に情報を提供し、強化するためにテクノロジーを活用していることに注目することも極めて重要です。

「意思決定プロセスにおける説明責任やオーナーシップが欠如しています。チーム間や地域間のズレがあるため、重大な決定には通常 6 ヶ月から 1 年かかります」

出典：金融サービス企業、財務担当副社長

## 顧客やサプライヤーと連携を密にする

コネクテッドネスの強さに関しては、調査の結果はディジジョン エクセレンスの結果を反映したものでした。リーダー企業は、コネクテッドネスの特定の側面だけではなく、企業コネクテッドネス指数のすべての構成要素に一貫性を示しました。

あまり驚くことではありませんが、効果的なコネクテッドネスは組織内部に限定されるものではありません。リーダー企業は、外部組織とのコネクションを築く能力を証明しています。顧客やサプライヤーとのつながりは、フォロワー企業に比べて58%も高いものでした。

このような外部とのつながりの強さは、ディジジョン エクセレンスにおいて極めて重要な役割を果たし、リーダー企業は組織に影響を与える外部要因に対してより大きな影響力と支配力を持つようになります。この知識は、需要やサプライチェーンのダイナミクスからサプライヤーのコスト管理まで、あらゆることをより効果的に行うための力となります。

興味深いことに、リーダー企業のスコアは、データとシステムに関連する連携に関して、フォロワー企業より平均60%高くなります。これらのシステムの相互連携は、組織の縦割りを解消し、意思決定の指針となる唯一の真実の情報源をあらゆるレベルの従業員に提供することに貢献します。論理的な結果として、リーダー企業のプロセスは、フォロワー企業に比べて42%連動されていました。これは、より明確なプロセス、役割、責任により、部門間のコラボレーションが強化され、効率が向上していたためです。

このことは、リアルタイム モニタリングとパフォーマンス ステアリングの実施に関して、リーダー企業のスコアが50%高かったという当社の統計によって裏付けられています。この能力によって、これらの組織は市場の変化に迅速に対応し、機敏性を維持することができるのです。

さらに、リーダー企業は、戦略計画をオペレーション計画につなげることに際して、フォロワー企業よりも28%の向上を達成しており、全従業員が優れた能力を発揮できるようになっています。これらの洞察を総合すると、コネクテッド エンタープライズが活用できる競争上の優位性がはっきりと見えてきます。

## リーダー企業とフォロワー企業のエンタープライズ コネクテッドネス指数スコアの平均改善：



## 結論

「Anaplan Enterprise Decision Excellence Report™ 2024 (Anaplan エンタープライズ向け デイジジョン エクセレンス レポート、2024 年)」は、コネクテッドネス、意思決定、及び財務業績の間の重要な相互作用を明らかにしました。コネクティビティ、すなわち連携を高めてデイジジョン エクセレンスを達成した組織は、同業他社を上回るという説得力のある証拠を掴んだのです。

米国、英国、カナダの最大手 1,000 社の組織において、エンタープライズ コネクテッドネスと意思決定パフォーマンスの向上との間に明確なリンクがあることを立証し、その結果、上位パフォーマーとコネクティビティの低い同業他社との TSR に 100 億ドルという驚異的な差が生じることがわかりました。予想に反

して、コネクテッドネスにおいてリーダー企業とフォロワー企業を区別する特定の分野や特徴はありませんでした。その代わりに、リーダー企業はあらゆる面で優れており、デイジジョン エクセレンスを確保するために組織全体でコネクテッドネスを活用するという包括的な考え方を示しています。

エグゼクティブが毎日取り組む多くの意思決定において、最適化された結果を確実に導くというのは課題です。ビジネス環境が進化し、課題がさらに複雑になるにつれて、デイジジョン エクセレンスによって、つながりのあるコネクテッドな組織の集合知を活用することが、将来の成功を形作る決定的な要因となるでしょう。



「会社の内部顧客記録と購入したサードパーティ データ (ZoomInfo からのデータなど) を連結させることは、複雑で時間のかかるプロセスです。当社のシステムは連携されていないため、すべてを手動で結合してクリーンアップするのに多大な労力を費やす必要があります」

出典: 金融サービス会社、経営幹部

# 付録

## 調査方法

### 量的視点：

米国、英国、カナダの最大手企業 1,000 社のシニア エグゼクティブ 500 人を対象に調査を実施。

- Anaplan は、大手企業における意思決定に関する 10,000 件<sup>1</sup>以下のデータと、コネクテッドネスに関する 30,000件<sup>1</sup>以下のデータを収集した
- これらの企業の業績に関する財務データ (株主総利回りなど) を 10,000 点<sup>2</sup>以上用いて、より情報を充実させた

1. 500 人の回答者が意思決定に関する 20 の質問とコネクテッドネスに関する 60 の質問に回答

2. 1,000 社の過去5年間の財務データを複数の指標で分析

### 質的な視点：

- この調査を設計するにあたって、企業における意思決定とコネクテッドネスについて、15 人以上のシニアレベルの専門家にインタビューした
- その後、20 人以上のシニア エグゼクティブにインタビューを行い、定量的な調査結果の背景にある「なぜ」に迫った
- 最後に、専門家による一連のパネルワークショップを実施し、結果の次元化を図った



# Anaplan

Anaplan は、企業向けクラウドソフトウェアのリーディングプロバイダです。業種を問わず、組織がより良いビジネス成果を把握し、計画し、導くことを支援します。当社のコネクテッド プランニング プラットフォームは、リーダーが戦略目標とリソースを連動し、より大胆な意思決定を行い、より迅速に成果を上げることが可能にします。

[Anaplan.com/connected-enterprise](https://anaplan.com/connected-enterprise)