

「Val IT」によるIT投資のガバナンス

IT投資の目的が、業務の効率化から新事業の創出や経営管理の強化へと重点を移すとともに、IT投資の効果がなかなかみえにくくなってきている。それだけに、IT投資管理の有効な方法論への期待が大きい。本稿では、投資の意思決定プロセスに焦点を当てたITガバナンスのフレームワークである「Val IT」の概要について紹介する。

変化するIT活用の目的

野村総合研究所（以下、NRI）では、2003年より毎年ユーザー企業の「IT運営実態調査」を行っている。これをみると、このところ企業のIT活用の目的が「業務の効率化」から「事業・サービスの創出」や「経営管理の強化」へと変化しており、IT投資の内容が事業投資そのものに近づきつつあることがうかがえる。

その一方、事業・サービスの創出や経営管理機能強化を目的とするIT投資の効果は、業務効率化目的の投資に比べて不十分とも考えられている（『知的資産創造』2006年4月号「2010年に向けて進化する企業のIT活用」参照。<http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2006/cs200604.html>）。

IT投資ガバナンスのガイドライン「Val IT」

今日では、業務効率化目的のIT投資がほぼ一巡したこともあり、IT投資の効果は技術そのものよりも、ITを上手に管理し、組織やプロセスに変化をもたらすことによって得られるものとみられている。しかし、これは効果の測定がたいへん難しい分野でもあり、それだけに投資の適正なガバナンスが必要になる。

そのIT投資のガバナンスに関するガイドラインとして注目されるのがVal ITである。

Val ITは、米国に本部を置くITガバナンス協会（ITGI）が発行した、IT投資から得られるであろう価値を最大化するための包括的なガイドラインである。Val ITは、CEO（最高経営責任者）やCIO（最高情報責任者）などの経営層から、システム調達・開発などの管理職まで、ビジネスとITの双方に関係する管理者層の利用を想定している。

Val ITの構成

Val ITは、中核となる「Val ITフレームワーク編」のほか、「ビジネスケース編」「ケーススタディ編」をあわせた3つの文書で構成されている。

「フレームワーク編」では、「価値ガバナンス」「ポートフォリオ管理」「投資管理」の3つのプロセス、および各プロセスごとに11～15（合計40）のキー管理プラクティス（目標達成のための実践例）が提示されている。

「ビジネスケース編」では、「投資管理」プロセスで示されるキー管理プラクティスの1つをより詳細化し、ビジネスケース（投資対効果や投資リスクなどを記したもの）を作成



するための手順およびテンプレートが示されている。

「ケーススタディ編」では、「ポートフォリオ管理」プロセスに焦点を当てた実例が紹介され、Val ITフレームワークとの関係が考察されている。

COBITを補完するVal IT

ITガバナンスの包括的なフレームワークとしては、同じくITGIから2005年12月に第4版がリリースされたCOBITがある。日本でも昨今、金融商品取引法による内部統制評価および監査の制度化にともない、IT全般統制の評価の枠組みとしてCOBITが広く知られるようになっていく。

Val ITはこのCOBITを補完するものとして位置付けられている。COBITが対象とするのは主として投資の実行プロセスであるのに対し、Val ITでは投資の意思決定（事前評価）および事後評価に焦点が当てられている。また、COBITはITプロセスごとに5段階の成熟度という概念を取り入れているが、Val ITには成熟度の概念はない。

COBITにも、「IT戦略計画の策定」「IT投資の管理」など、IT投資の意思決定に関連したITプロセスは存在する。Val ITは、これらのプロセスをより具体化し再編した「フレームワーク編」に基づいて、「ビジネスケース編」および「ケーススタディ編」でより実践的なガイドラインを示したものと言える。

組織を見直すための取り組みとして

ユーザー部門のオーナーシップを高めようとIT分権化を行ったものの、分権化とはユーザー部門へのIT予算の分配にほかならず、IT投資効果の検証まで含めた、権限と責任の整合のとれたIT投資のガバナンスの仕組みが存在しないケースが散見される。冒頭で述べたNRIの「IT運営実態調査」でも、経営者自身が参加するITに関する方針決定会議を設けている企業は20%強にとどまる。

またIT投資評価においても、どのような評価のツールや手法を用いるか、何を効果測定指標とするかなどについては議論されてきたが、ツールなどを導入する以前の問題として、組織の“土壌”をどう改良するかに正面から取り組んだものは、これまであまり見当たらなかったと言える。

Val ITの「フレームワーク編」、なかでも「価値ガバナンス」は、IT投資意思決定に関する組織の“土壌”を評価するための枠組みとしてユニークなものと思われる。内部統制の要請に対応すべくIT全般統制の整備をひと通り終えた企業が、さらなるITガバナンス改善のテーマとしてIT投資をとりあげる際、Val ITはガバナンスの仕組みを見直すためのリファレンスとなろう。なお、Val ITはITGIのWebサイト（<http://www.itgi.org/>）から入手できる。また、日本ITガバナンス協会にて邦訳され、近々公表される予定である。