

IT投資の企業価値ガバナンス

Val IT フレームワーク

Val IT
BASED ON COBIT¹

IT
GOVERNANCE
INSTITUTE®
LEADING THE IT GOVERNANCE COMMUNITY

ITGI Japan

The IT Governance Institute® IT ガバナンス協会 (ITGI)®

IT Governance Institute (ITGI®) (www.itgi.org) は、企業の情報技術に指針を与え、統制を実施するための国際的な基準や知識を推進する目的で 1998 年に設立された。IT に関する効果的なガバナンスは、IT による経営目標のサポート、IT に対する企業の投資を最適化し、また、IT に関連したリスクと機会の適切な管理を確実にする。ITGI は IT ガバナンスに責任を持つ企業の経営者や取締役をサポートするため、IT に関するリソース、独自の研究およびケーススタディを提供している。

This Work is translated into Japanese from the English language version of *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework* by ITGI Japan with the permission of the IT Governance Institute. ITGI Japan assumes sole responsibility for the accuracy and faithfulness of the translation.

本稿は、*IT 投資の企業価値ガバナンス VAL IT フレームワーク*を、ITGI より許可を受けて、日本 IT ガバナンス協会 (ITGI JAPAN) が英語から日本語に翻訳をした。ITGI JAPAN が翻訳の正確性及び信頼性について責任を負っている。

免責条項

The IT Governance Institute (the “Owner”) has designed and created this publication, titled *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework* (the “Work”), primarily as an educational resource for chief information officers, senior business and IT management. The Owner makes no claim that use of any of the Work will assure a successful outcome. The Work should not be considered inclusive of all proper information, procedures and tests or exclusive of other information, procedures and tests that are reasonably directed to obtaining the same results. In determining the propriety of any specific information, procedure or test, chief information officers, senior business and IT management should apply their own professional judgment to the specific circumstances presented by the particular systems or information technology environment.

IT ガバナンス協会 (ITGI) (以下「所有者」という) は、本出版物『*IT 投資の企業価値ガバナンス VAL IT フレームワーク*』(以下「本書」という) を、主に最高情報責任者や上級事業・IT 管理者のための教育向けの資料として、企画・制作した。所有者は、本書を利用すれば期待通りの結果がもたらされることが保証されるということ、なんら主張するものではない。本書は、適切な情報、方法及び試験を全て含むものとも、あるいは同様の結果の達成へと合理的な形で方向づけられた他の情報、方法及び試験を排除するものともみなされるべきではない。何らかの特定の情報、方法及び試験の妥当性を決定する際には、最高情報責任者や上級事業・IT 管理者が、特定のシステムや IT 環境が示す特定の状況に自らの専門知識を適用する形で行う必要がある。

開示

Copyright © 2006 IT Governance Institute. All rights reserved. No part of this publication may be used, copied, reproduced, modified, distributed, displayed, stored in a retrieval system or transmitted in any form by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise), without the prior written authorisation of the IT Governance Institute. Reproduction of selections of this publication for internal and noncommercial or academic use only is permitted and must include full attribution of the material’s source. No other right or permission is granted with respect to this work.

Copyright © 2006 IT Governance Institute (ITGI)® 無断複写・複製・転載を禁ず。本書のいかなる部分も、使用・転写・

複写・改変・配布・展示・情報検索システムへの保存・何らかの手段（電子式、機械式、電気複写、録音その他）による何らかのフォームでの転送は、事前に IT ガバナンス協会（ITGI）の書面による許可がない限り、これを行うことはできない。本書の一部を、内部で使用するため、非営利目的で使用するためかつ教育目的で使用するために複写することのみ許可するが、出典を完全に明記した形で行うことが必要である。本書に関して、これ以外の権利ならびに許可は与えない。

This publication includes tables and figures developed by, and used with the permission of, SeaQuation Investment Research.
Copyright © 2006 SeaQuation BV.

本出版物には、シークエーション・インベストメント・リサーチ（SeaQuation Investment Research）社が制作し許可を得て使用した図表が含まれている。
Copyright © 2006 シークエーション（SeaQuation）BV.

IT ガバナンス協会（ITGI）

3701 アルゴキンロード、スイート 1010（3701 Algonquin Road, Suite 1010）
ローリングメドーズ、イリノイ州 60008 アメリカ合衆国（Rolling Meadows, IL 60008 USA）
電話番号: +1.847.590.7491
Fax: +1.847.253.1443
電子メール: info@itgi.org
ウェブサイト: www.itgi.org

ISBN 1-933284-32-3

IT 投資の企業価値ガバナンス VAL IT フレームワーク
(*Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework*)
アメリカ合衆国にて印刷

本冊子は IT Governance Institute が 2006 年に出版した “*Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework*” の翻訳版である。

[英文版における謝辞]

IT ガバナンス協会 (ITGI) は次のメンバーに感謝を捧げたい。

ITGI 評議会

Everett C. Johnson, CPA, Deloitte & Touche (前), アメリカ合衆国, 国際会長
Abdul Hamid Bin Abdullah, CISA, CPA, Auditor General's Office, シンガポール, 副会長
William C. Boni, CISM, Motorola, アメリカ合衆国, 副会長
Jean-Louis Leignel, MAGE Conseil, フランス, 副会長
Lucio Augusto Molina Focazzio, CISA, コロンビア, 副会長
Howard Nicholson, CISA, City of Salisbury, オーストラリア, 副会長
Bent Poulsen, CISA, CISM, VP Securities Services, デンマーク, 副会長
Frank Yam, CISA, CIA, CCP, CFE, CFSA, FFA, FHKCS, Focus Strategic Group, 香港, 副会長
Marios Damianides, CISA, CISM, CA, CPA, Ernst & Young LLP, アメリカ合衆国, 前国際会長
Robert S. Roussey, CPA, University of Southern California, アメリカ合衆国, 前国際会長
Emil D'Angelo, CISA, CISM, Bank of Tokyo-Mitsubishi, アメリカ合衆国, 評議員
Ronald Saull, CSP, Great-West Life and IGM Financial, カナダ, 評議員
Erik Guldentops, CISA, CISM, ベルギー, 顧問, IT ガバナンス協会 (ITGI)

開発チーム

Georges Ataya, CISA, CISM, CISSP, Solvay Business School, ベルギー
Jac Cuypers, Ernst & Young, ベルギー
Steven De Haes, University of Antwerp Management School, ベルギー
Erik Guldentops, CISA, CISM, University of Antwerp Management School, ベルギー
Gary Hardy, IT Winners, 南アフリカ共和国
Gerrit Koning, SeaQuation, オランダ
Cormac Petit, IBM Institute for Business Value, オランダ
Michael Schirmbrand, CISA, CISM, CPA, KPMG, オーストリア
Eddy Schuermans, CISA, PricewaterhouseCoopers, ベルギー
John Spangenberg, SeaQuation, オランダ
Dirk Steuperaert, CISA, PricewaterhouseCoopers, ベルギー
John Thorp, CMC, ISP, The Thorp Network, カナダ
Chris Tiernan, Grosvenor Consultancy Services, 英国
Alfred Van Gils, CISA, Philips, オランダ
Erik van Heijningen, RA, ING, オランダ
Paul Williams, MBCS, FCA, Paul Williams Consulting, 英国

ITGI 委員会

William C. Bon CISM, Motorola, 米国, 委員長
Jean-Louis Leignel MAGE Conseil, フランス, 副委員長
Erik Guldentops, CISA, CISM, アントワープ・マネジメント・スクール, ベルギー
Tony Hayes FCPA, クイーンズランド政府, オーストラリア
Anil Jogani, CISA, FCA, Tally Solutions Limited, 英国
John W. Lainhart IV, CISA, CISM, IBM, アメリカ合衆国
Michael Schirmbrand, CISA, CISM, CPA, KPMG, オーストリア
Eddy Schuermans, CISA, PricewaterhouseCoopers, ベルギー
Ronald Saull, CSP, Great-West Life and IGM Financial, カナダ

専門の校閲担当者

Gary Bannister, FCMA, CPA, BP, アメリカ合衆国
Sushil Chatterji, Edutech Enterprises, シンガポール
Vincent Courtois, IT Financial Analyst, National Bank of Belgium, ベルギー
Urs Fischer, CISA, CIA, CPA, Swiss Life, スイス
John Lainhart IV, CISA, CISM, IBM, アメリカ合衆国
Nick Robinson, Ernst & Young, アメリカ合衆国
Jan van Puffelen, Unisys Nederland NV, オランダ

次の ITGI のアフィリエイトとスポンサーにも感謝を捧げる。

ISACA chapters
Bindview Corporation
CA

[英文版における謝辞] 以下の皆様に謝意を表す。

富士通には、長年にわたる事業価値管理の経験のご提供により、Val IT Management Practice の開発に大きく貢献して頂いたことに対して謝意を表す。

ING 及び SeaQuation には、その経験を提供いただいたことと Val IT Management の開発への多大な貢献に謝意を表す。ING はもともと IT の成果評価と投資管理のワークフロー作成で、さらに 2005 年からは完全独立企業の SeaQuation として、膨大な IT と企業価値に関する投資調査をして頂いている。



次の組織が Val IT を情報化投資のガバナンスのための優れた実践として支持している。



新しい試みにご期待ください

今回の翻訳は、ITGI Japan がはじめて翻訳のための基金の募集をお願いして実現したものです。これからも先進的な取り組みを翻訳してまいります。よろしく基金の募集等にご協力のほどお願いいたします。

IT 投資のガバナンスを行う上でどのように優先順位をつけるのか、経営戦略、投資効果検討を実務的にポートフォリオとして分析する手法を紹介しています。オランダの保険大手の ING の事例を組織も含めて具体的に示すと同時に、Business Case（投資対効果もふまえた説明のしかた）投資のガバナンスのフレームワークを示した好著です。これからの経営者にとって必須なものとなるでしょう。

日本 IT ガバナンス協会（ITGI Japan）代表
松尾 明

VAL IT の日本語版によせて

ITGI Japan の翻訳活動の成果として、“COBIT for SOX 第 2 版“及び” COBIT 4.0“に続いて、VAL-IT シリーズの日本語版を公開することができ、翻訳レビューを担当した ISACA 東京支部を代表して、関係者の皆様に感謝の意を表します。

これまで、COBIT をはじめとする有益な文献の翻訳を如何にタイムリーに進めるかが大きな課題となっていましたが、ITGI Japan の設立を機にその枠組みができあがりました。ISACA は、それぞれの分野の専門家が翻訳レビューに参加することで、そのクオリティを確保することに貢献してまいりたいと思います。

VAL-IT は、CIO をはじめとする経営トップの方々にとって有益であると同時に、情報システムの企画・開発・運用に携わる方、そして IT を利用するすべての方にも有益なものと考えます。多くの皆様に活用していただき、日本において、IT ガバナンスに関する議論がさらに活発になることを期待します。

ISACA 東京支部 2006-2007 会長
高須 昌也

Val IT シリーズ 翻訳協力

ISACA 東京支部

小川 敬造（株式会社 富士通総研）
大茂 幸子（アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティング サービス株式会社、CISA）
鈴木 貴志（グローバルセキュリティエキスパート株式会社、CISA）

日本 IT ガバナンス協会

中村 努（日本 IT ガバナンス協会理事、ISACA 東京支部 2006-2007 常務理事）

株式会社野村総合研究所
富士通株式会社
日本ヒューレット・パカード株式会社
マイクロソフト株式会社

以下の皆様に謝意を表す。



目 次

1 . Val IT イニシアチブ.....	9
2 . 要旨.....	10
3 . Val IT イントロダクション	12
Val IT の目標	12
Val IT の必要性	12
新たな視点.....	14
なぜ Val IT は IT ガバナンスに関連があるのか？	15
結論	16
4 . Val IT フレームワーク	17
Val IT プロセス	18
将来的な展望.....	20
5 . Val IT プロセスと重点管理プラクティス.....	22
ValIT と COBIT の関係.....	24
プロセス：価値ガバナンス（VG）	25
プロセス：ポートフォリオ管理（Portfolio Management：PM）	29
プロセス：投資管理（IM）	32
6 . 参考文献.....	38
7 . 付録 用語集.....	39

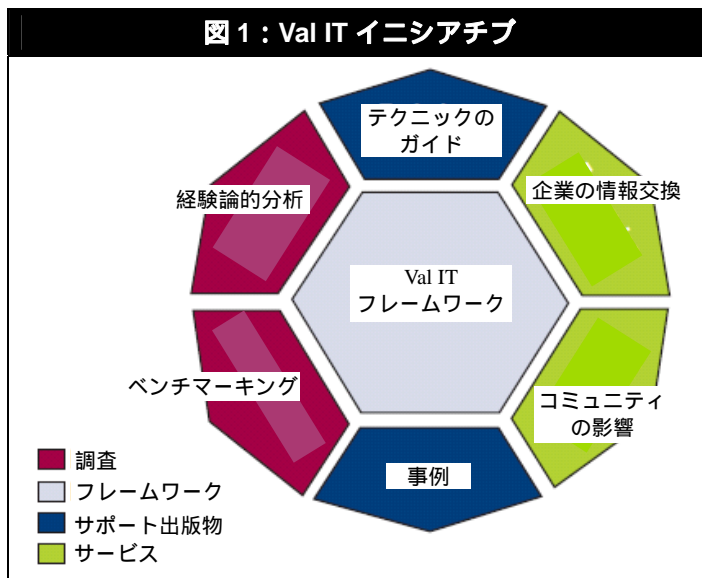
1 . Val IT イニシアチブ

本書は、IT ガバナンス協会（ITGI）による Val IT™ イニシアチブの一環である。イニシアチブの目的は、IT 投資による価値を最大限に実現するという、多くの組織の持つニーズに応えることである。

イニシアチブでは、実務担当者や学者から成るチーム、既存のあるいは新たに出てくるプラクティスやメソドロジー、及びリサーチから集められた経験を、Val IT フレームワーク開発のために駆使している。

実務担当者や学者から成るチームの成果は、より広範なグローバルアドバイザーのグループ（イニシアチブの成果を承認する決定を行う組織を含む）によりレビューを受け、さらに充実したものとなった。

イニシアチブが発展していけば、**図 1** に示したように、本書で解説する中核的な Val IT フレームワークを中心に、さまざまなタイプの調査活動や、出版及びサポート・サービスが行われるであろう。



同じく ITGI から刊行された COBIT® (Control Objectives for Information and related Technology)¹ は、マネジメントの

¹ IT ガバナンス協会（ITGI）による COBIT は、IT マネジメントのプロセスのための国際的に認められた基準である。最新版である COBIT® 4.0 は 2005 年 12

ため、および情報技術をベースとした高品質なサービス提供のための、包括的なフレームワークを提供している。COBIT は価値創造のプロセスに貢献する手段についてベストプラクティスを設定するものである。

Val IT は今後、さらに目標に到達するためのベストプラクティスを加え、IT への投資によって得られる事業価値実現の最大化、明確な測定方法、そしてモニタリングする方法を提供する。Val IT は、COBIT をビジネスや財務的な観点から補完するものであり、IT による価値提供に関心を持つ人々に役立つものである。

本書『IT 投資の企業価値ガバナンス Val IT フレームワーク』は、Val IT シリーズの基礎をなす文書であり、次の 3 つのプロセスについて主要な管理の実例を示すものである。

- ・ 価値ガバナンス (Value Governance : VG)
- ・ ポートフォリオ管理 (Portfolio Management : PM)
- ・ 投資管理 (Investment Management : IM)

本書に示すガイドや事例は、あらゆる企業に適用が可能で、いかなる IT 投資の評価に含まれるべきあらゆる局面にも対応するものである。とはいえ、本書に示すガイドや事例は規範として利用されることを目的としているわけではなく、それぞれの企業の管理手法に合わせて調整されるべきものである。中・小規模な企業では、作成・維持がさらに容易になるようにテンプレートを作り変えることも可能である。しかし、いかなる場合であっても、ビジネスの方向性やコスト、利益（財務上のものとそうでないもの）及びリスクをカバーすべきであり、これらは各企業のあらゆる投資分析に重要な役割を果たしている。

本シリーズの他の文書は、ISACA Bookstore、アドレス www.isaca.org/bookstore から入手が可能である。

月にリリースされた。

2 . 要 旨

企業は、事業を運営、拡大そして変革させるために不可欠な情報化資産に対して、膨大な「情報化を機軸とした事業投資（IT-enabled business investment：以下、情報化投資）」を絶えず行っている。

このような情報化投資においては、効果的なガバナンス・フレームワークにて適切な管理を行えば、価値を創出する多くの機会を企業に提供することが、経験に裏づけされた数々のリサーチによって実証されている。

多くの企業は、所期の構想、計画段階から、実際に行動に移る過程を通じて、投資の適正な選択と効果的な管理を行うことによって価値を創出している。その一例がIBM社であり、バラバラだったサプライチェーンをつないで在庫量を減少させることで、2年間で120億ドル以上も節約することができたと伝えられている。サウスウェスト航空でも、サプライチェーン変革プロジェクトを実施した結果、調達コストの削減とサービスレベルの向上を実現した。

しかしながら、効果的なガバナンスと適切な管理がなければ、こうした投資は同じくらい重大な価値の喪失や破壊の機会ともなりかねないのである。事実、2002年にガートナーが発表した書籍によれば、² ITへの全出費の20%が無駄になっており、その額は全世界で年6000億ドルを数えるのである。

重要な教訓は、IT投資は単なるITソリューションを導入するだけの問題ではなくなっているということである。今日では、情報化を機軸とした事業の変革がますます増加しており、このことは、歴史的にみても複雑性やリスクが高くなっていることを意味している。伝統的に適用されてきた経営慣行が、もうそれだけでは十分ではなくなってしまったということだ。これが示していることは明確で、情報化投資は確かに大きな見返りをもたらす可

能性があるが、それは正しいガバナンス及び管理プロセス、そして全てのレベルの経営者からの全面的なコミットメントと参加があってこそのものである。しかし現在に至るまで、経営者は情報化投資を検討するための明確な方法や、情報化投資に内在する成功や失敗の可能性を報告あるいはモニタリングする明瞭な方法を持ち合わせていなかった。

IT投資と管理のためのガイドラインの不足を考慮し、ITガバナンス協会（ITGI）は、ビジネスやIT業界の一流の専門家と共に、Val ITイニシアチブに着手した。本イニシアチブは、リサーチ、出版、サポート・サービスを提供するもので、その目標は経営者が上記のような課題に取り組む際、企業として、負担のできる費用で、また既知であり受け入れられる程度のリスクで、情報化投資から最大の価値を実現できることを支援することである。

Val ITは、ITガバナンスの包括的なコントロールフレームワークを提示するCOBITを拡張し補完するものである。特にVal ITは、**投資の決定（決定は正しいかどうか？）と利益の実現（利益を得ているかどうか？）³に重点を置いている。**一方COBITは**実行（方法は正しいかどうか、それらはうまく運用されているかどうか？）に重点をおいている。**

効果的なガバナンスは、経営トップにより行使されるリーダーシップ、コミットメントとサポートが重要である。しかし、このような経営トップのリーダーシップは、不可欠ではあるが十分ではない。Val ITでは、包括的なフレームワークと共に、情報化投資を実行する為の手順やその他の資料（ガイドや事例）を提供することで、取締役や経営者が情報化投資への理解と、それに関わる自らの役割を遂行することへの助けを提供している。

³ ジョン・ソープ（John Thorp）がその著The Information Paradox,（富士通との共著、初版1998年；改訂版2003年）で説明したFour Aresにもとづいた考え方である。

² Gartner, "The Elusive Business Value of IT", August 2002

Val IT は、COBIT によるコントロールフレームワークのサポートを受け、情報化投資から事業価値を創造するための、ワンストップで、信頼性が高く系統立てられた情報源を提供している。Val IT は事業部門・IT 部門の双方にわたって、CEO をはじめ経営の中枢に関わる者から、選定・調達・開発・導入・展開及び利益の実現過程に直接関わる者まで、マネジメントの全レベルに関係するものである。Val IT は、全ての人に不可欠なガイドや事例を含んでいる。

短期的には、情報化投資の価値管理に関する第一線でのプラクティス、あるいはリスク要因に関して現在行われている多数の研究成果により、Val IT 関連資料を大幅に拡張する予定となっている。Val IT の最初の重点は新規の情報化投資ではあるが、今後発表される文書では、その範囲をレガシーシステムやインフラを含む全ての IT サービスと資産にまで広げる予定となっている。長期的には、

ベンチマーキングや成果の測定及び成果の貢献度(要因)分析サービスを提供する非商業的なサービスを提供し、企業が情報化投資に関する価値管理のためのベストプラクティスの経験を交換できるようにすることをめざしている。

使用可能な資源や機会を賢明な方法で活用し、株主やその他利害関係者の収益を最大とするのは、CEO や取締役の負うべき責任である。現在 Val IT フレームワークによって補完されている COBIT のベストプラクティスを適切に検討し実行することで、情報化を機軸とした事業の変革により以下のような真の事業価値を実現することが可能となる。

- ・ コスト、リスクおよび利益の理解と透明性の向上
- ・ 最大の収益を生み出す可能性のある投資を選択する確率の向上
- ・ 選択した投資の期待通りの実現、あるいは期待を上回るような、成功の可能性の向上

3 . Val IT イントロダクション

Val IT の目標

Val IT イニシアチブは、調査、出版、サポート・サービスを含むもので、その目標は組織が、負担のできる費用で、また既知であり許容されるレベルのリスクで、情報化投資から最大の価値を実現する状況をマネジメントに確保させることにある。Val IT は、役員や経営者が情報化投資に関する自らの役割を理解し実行することを支援するガイドライン、プロセス、サポートプラクティスを提供する。

Val IT は、全ての投資決定に適用可能ではあるが、主として情報化投資、すなわち、企業を維持・拡大・変革する上で IT が不可欠な「情報化を機軸とした事業投資」を対象としている。ここでは IT は目標のための手段であり、その目標とは企業価値の創造プロセスに寄与するということである。目標と手段は、図 2 で「4 つの『クエスチョン』」として表されている。

特に Val IT は、投資の決定（決定は正しいかどうか？）と、利益の実現（利益を得ているかどうか？）に重点を置いている。一方国際的に認められた IT に対するコントロールのための標準である COBIT は、実行（方法は正しいかどうか、それらはうまく運用されているかどうか？）に重点をおいている。

Val IT の原則、プロセス、そしてプラクティスを効果的に適用すれば、組織は次のようなことが実現できる。

- ・ コスト、リスク及び利益の理解と透明性の向上による、より充実した情報にもとづく経営者側の決定
- ・ 最大の収益を生み出す可能性のある投資を選択する確率の向上
- ・ 選択した投資の期待通りの実現、あるいは期待を上回るような、成功の可能性の向上
- ・ 実行すべきでないことの中止、あるいは期待された可能性に到達することのない投資への是正措置あるいは終了によるコストの削減
- ・ 失敗（特に影響の大きい失敗）を犯すリスクの減少

- ・ IT 関連のコストと（価値の）提供に関する予期できない事態の削減による事業価値の増大、不要コストの削減及び IT への全体的な信頼度の向上

Val IT の必要性

IT への投資額は巨大で、さらに増加を続けている。IT インフラがなければほとんどの組織が長期にわたって生き残っていけない。ところが、一部の組織が IT への投資で価値を生み出している一方で、多くの経営者達が投資額に見合うだけの事業価値が得られているのかどうか、疑問を抱いている。このような疑問は、個別の組織の経験に基づいている場合もあれば、さらに広く、次のような業界全体の経験に基づいている場合もある。

- ・ 2002 年に発表されたガートナーの刊行物によると、IT への全出費の 20% が無駄になっているといい、その額は全世界で年 6000 億ドルに昇るとする主張
- ・ 2004 年に *Fortune* 誌 CIO1000 人に対して IBM が行った調査⁴では、平均で 40% の CIO が IT にかけた額がほとんど自分の組織に収益をもたらさなかったと答えたという結果
- ・ 2004 年のスタンディッシュ (Standish) 報告で⁵、IT プロジェクトの中で成功したのはたったの 29% で、残りは問題を抱えているか失敗したかのどちらかだという結果

⁴ IBM Strategy and Change, survey of Fortune 1000 CIOs as presented to SHARE in New York by Doug Watters, 17 August 2004

⁵ The Standish Group International 2004 Third Quarter CHAOS Report

図2:「4つの『クエスチョン』」

<p>戦略的な問い。この投資は</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ わが社のビジョンに沿ったものか ・ わが社の事業原則と矛盾しないか ・ わが社の戦略目標に寄与するものか ・ 負担のできる費用と受け入れられる程度のリスクで、最大限の価値を提供するか <p>アーキテクチャに関わる問い。この投資は</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ わが社のアーキテクチャに沿ったものか ・ わが社のアーキテクチャ原則と矛盾しないか ・ わが社のアーキテクチャの人員に寄与するものか ・ わが社の他のイニシアチブに沿ったものか 		<p>価値に関する問い。わが社には</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 期待される利益に関して、明確な共通の理解があるか? ・ 利益を実現する明確な説明責任があるか? ・ 適切な評価指標があるか? ・ 効果的な利益実現プロセスがあるか? <p>価値の提供に関する問い。わが社には</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 効果的で統制された管理プロセス、(価値の)提供プロセス、及び変更管理プロセスがあるか ・ 要求に合う利用可能な技術上・事業的リソースがあり、: <ul style="list-style-type: none"> - 必要とされる能力 - その能力に挺入れするための組織変更 <p>の実現が可能か?</p>
---	--	--

そうだとすれば、役員会や経営者の中から、情報化投資のための投資決定や利益の実現に関する一般的に認められたガイドラインの必要性が高まっているのは当然のことといえるだろう。

情報化投資は、効果的なガバナンスのフレームワークにより適切な管理の下で行われれば、巨大な価値の創造のチャンスとなることが実証されている。しかし効果的なガバナンスと適切な管理がなければ、こうした投資は同じくらい重大な価値破壊の機会ともなりかねないのである。大規模な組織が情報化投資の実施に失敗したために価値の破壊を蒙ったことにまつわるホラー話もよく聞かれる。ナイキ社はサプライチェーンソフトの導入で問題に直面して2億ドル以上の損失を出したといわれている⁶し、英国ではMFIとセインズベリー(Sainsbury)社でIT

化した輸送システムの欠陥が⁷何百万ポンド単位の損失と業績の下方修正、株価の下落を招いたという。他にもハーシー(Hershey)⁸AMR、ナショナルオーストラリア銀行に加え、英国旅券局、英国子供援助局、米国国税局(IRS)などの公共部門でも同様の憂き目に遭っているという。

一方で、大きな成功を収めた組織も少なからずある。例えば

- ・ サウスウエスト航空: サプライチェーンの変革プロジェクトを実施した結果、コストを下げながらも、需要予測の改善、調達コストの削減とサービスレベルの向上を実現した
- ・ IBM: バラバラだったサプライチェーンをつないで在

⁷ The Times, 'MFI Mulls Supply Chain Suit', and business editor's commentary, 22 July 2005

⁸ The Wall Street Journal, 'Hershey's Biggest Dud Is Its New Computer System', 29 October 1999

⁶ Songini, Marc L.; 'Nike Blames financial snag on supply-chain project', Computerworld, 27 February 2001

庫量を減少させることに成功し、2年間で120億ドル以上も節約した

- ・グレートウェストライフ：市場価値の上昇で示されている最近の買収の経済的成功は、その多くがITの大きなシナジー効果によるものだ
- ・英国のロイヤルメール（郵便局）：IT化された新しい事業・会計システムにより、1日100万ポンドといわれた赤字が200万ポンドの黒字に転換して何千万ポンドもの節約となり、一方で郵便料金上昇に歯止めをかけることに成功した

これが示していることは明確である。情報化投資は、確かに莫大な利益をもたらす可能性がある。事実、世界的な金融サービスグループING内の調査によれば、情報化投資は、あらゆる種類の従来型投資よりも大きな収益をもたらす機会をもたらすものであるという結果となっている⁹。2004年中旬に行われたこの調査では、商業用不動産、公開株式取引、ソブリン債などの比較的伝統的な投資と比較して、バランスの取れた情報化投資からは、格段に高い収益が期待できるという結果が導き出されたのである。しかしこれを誤った方向に行った際の結果も重大なものとなる可能性があり、破滅的な財務的損失や競争力の低下を招くこともあり得たのである。

2005年にベルギーのプライスウォーターハウス・クーパーがITガバナンス協会（ITGI）のために行った、600人以上の重役（うち4分の1がCEO、残りの4分の3がCIO）を対象とした世界規模での調査の中間結果でも、情報化投資から価値を得ることは、重役達の重要課題となっており、その要求に多くがガバナンスの改善で応えていることが確認された（図3）。

新たな視点

ここまで述べた経験から学ぶべき重要な教訓は、IT投資は単なるITソリューションを導入するだけの問題ではなくなっているということである。情報化の変革を実行に

移すことが重要なのである。事業価値は、技術それ自体ではなく、組織がITを用いて実現することによって生み出されるものである。このことは、従来の場合よりも複雑性も、リスクも高くなっているということを意味している。伝統的に行われてきた経営慣行が、もうそれだけでは十分ではなくなってしまったということだ。経営者にとって、価値の創造のために正しいガバナンスと経営プロセスを定着させる明確なインセンティブがある。

図3：情報化投資に対する重役の見方についてのITGIリサーチ

- ・高コストのITへの投資に対する収益が低いとの認識と、IT成果に対する不十分な認識が、上位4つの問題の内、二つを占めている。
- ・30%以上が、効率化による利益を目指してITへの投資を行ったが、その収益がマイナスであったと主張している。
- ・40%が事業戦略とIT計画の間の整合性に問題がある。
- ・IT投資からの収益を積極的に管理することがグッドプラクティスであると考え、あるいは実際にそれを実践しているという企業数は、2年間で倍増し、28%から58%に達した。

最近ハーバード・ビジネスレビューで指摘されたように、「IT業務について役員会が監視を行わないのは危険である。これによって企業は、帳簿の監査を怠るのと同様の形でリスクにさらされることになる。」¹⁰情報化投資から確実に価値を得ることは、企業ガバナンスにとって不可欠な要素である。これには、投資を賢く選択し、情報化投資のライフサイクルを通しそれを資産やサービスとして管理することも含まれている。

COBITは、マネジメントのため、および情報技術をベースとした高品質なサービス提供のための、包括的なフレームワークを提供している。COBITは価値創造のプロセスに貢献する手段についてのベストプラクティスを設定する。Val ITは現在、目標に到達するためのベストプラク

⁹ ING Investor Relations, 'IT Investment and Shareholder Return', ING Shareholder's Bulletin, volume 12, number 2, May 2004, ING Group, The Netherlands, www.seaquation.com

¹⁰ Nolan, Richard; F. Warren McFarlan; 'Information Technology and the Board of Directors', Harvard Business Review, USA, October 2005

ティスを加え、それによって IT への投資によって実現される財務的・非財務的な収益を明確に測定、モニタリング、そして最大化する方法を提供する。ITGI のために行われた予備分析¹¹では、COBIT や Val IT で定義されているプロセスを、情報に基づいて実行することで、投資からの収益を大きく向上することが可能であることが示された。ただし、ただプロセスを実行していれば十分というわけではない。経験的な証拠から、総合株主投資利回り (TSR)、資本効率、総資産収益率 (ROA) という点からみる価値創造において、経済的な規模や範囲と組み合わせさせて最も大きな影響力があるのは、能力成熟度モデル (Capability Maturity Model : CMM)¹² で定義されるプロセス成熟度の増加である。最新のマッキンゼー (McKinsey) による調査¹³が、IT への投資は一流の経営慣習と組み合わせない限りほとんど大きな影響はもたらさず、IT への投資を有効な経営手法と組み合わせた企業で最良の業績を得たという結論を出していることで、これらの所見が裏付けられている。

Val IT は、ビジネスや財務的な観点から COBIT を補完し、IT による価値の提供に関心を持った人々には有用である。Val IT は事業部・IT 部の双方にわたって、CEO はじめ経営の中核に関わる者から選択・調達・開発・実施・展開及び利益の実現過程に直接関わる者まで、マネジメントの全レベルに重要性がある。Val IT は、全ての人に不可欠な手引きを含んでいる。

なぜ Val IT は IT ガバナンスに関連があるのか？

ITGI は、価値の提供を、戦略との整合、成果の測定、資源の管理及びリスクの管理といったものと並んで、IT ガバナンスの 5 つの重点の一つとみなしている。事実、他の 4 つの分野で成功しない限り、価値の提供は実現が難

しい。

最近の CISR による研究や一連の関連文献¹⁴は、「効果的な IT ガバナンスは、ある組織が IT から生み出す価値を予測できる最高の指標」であり、「焦点のはっきりした戦略と標準以上の IT ガバナンスを有する企業は、同じ戦略をとっている企業と比較して 20% 以上も高い収益を得ている。」と主張している。Val IT は、情報化投資から実際の事業価値創造のサポートをするこれだけを参照すれば十分な信頼性が高く系統だった情報源を提供し、効果的なガバナンスの実現のために包括的なガバナンス・フレームワークとサポートプロセスを提供している。そしてその過程で、効果的なガバナンスのために重要な要件である明確な説明責任と評価基準を持って IT と事業の間の緊密なパートナーシップを促進する。

効果的なガバナンスは、トップから行使されるリーダーシップ、コミットメントとサポートから始まる。しかし、このようなリーダーシップは、不可欠ではあるがそれだけでは充分ではない。Val IT は、明確で常に応用が可能なプロセスの提供、重役・事業部・IT 部門の役割や責任の理解、適切な情報、適切な組織構成などを通して、リーダーの状況をサポートする。

情報化投資の収益を最大化するためには、確かなガバナンス・フレームワーク、ポートフォリオ管理¹⁵に注意を払うこと、プログラム管理、正式で一貫したビジネス・ケース¹⁶、ハードル・レートの使用、及び適切な評価指標の適用が不可欠である。

図 4 は、組織が疑問に思うことになるガバナンスに関するいくつかの質問、そしてその質問に効果的に答えるために必要なタイプの情報を示している。

¹¹ SeaQuation Investment Research; IT and Enterprise Value-Empirical Evidence for Val IT, September 2005. ITGI のパイロットスタディは、シークエーション社の知識データベースのサンプルに基づいて行われている。追跡調査により、額面にして 150 億ドル以上、2500 件以上の投資プロジェクトの完全なリスクとリターンデータを分析し、情報化投資の (価値の) 提供とリスクを差し引いた収益を最大化するソリューションの、価値を生み出したものが何かを見つけ出す。

¹² 今後発表される Val IT テクニカルガイドである実施の手引きで CMM スケールの使い方を解説する予定である。

¹³ McKinsey & Co., 'Does IT improve performance?' The McKinsey Quarterly, June 2005

¹⁴ ピーター・ワイル (Peter Weill) とジャンヌ・W・ロス (Jeanne W. Ross) の "IT Governance, How Top Performers Manage IT Decisions for Superior Results" により立証されたもの。

¹⁵ ポートフォリオ管理の効果的な使用についてのケーススタディについては Val IT シリーズの姉妹編となる「IT 投資の企業価値ガバナンス ING ケーススタディ」を参照

¹⁶ 投資対効果検討書 (ビジネスケース) の作成と効果的な使用についてのケーススタディのさらなる情報は、Val IT シリーズの手引書「IT 投資の企業価値ガバナンス ING ケーススタディ」を参照

これらの質問に答えるための情報を入手し、その答えにあわせて行動するためには、一貫性と透明性のある意思決定を支えるプロセスと業務慣行、そして評価基準を有さなければならない。情報化投資は、他の投資決定とまったく同様に扱うべきである。すなわち、投資家が、利益が得られることを確実にする方法を探す一方で、機会と収益、そしてリスクのバランスをとるようである。

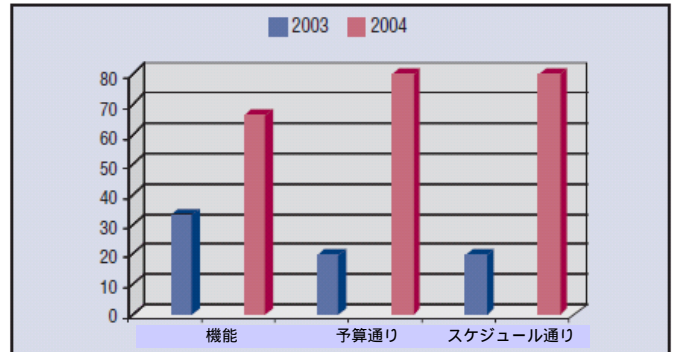
最重要課題は、期待される利益とリスク調整をした利益が、投資の目標に見合ったものとなるようにすることである。これを効果的かつ効率的に、継続して行うためには、多くの組織では企業文化の変革が必要となるだろう。

結論

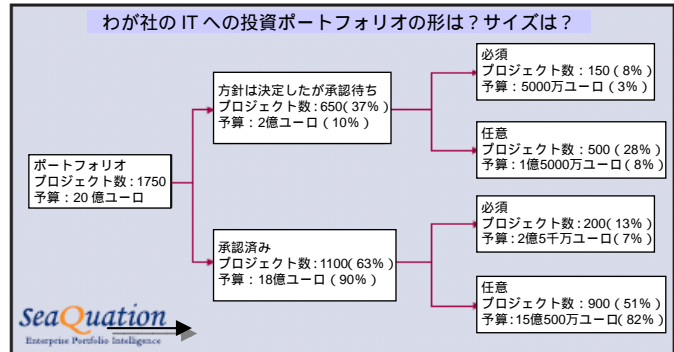
使用可能な資源や機会を賢明な方法で利用して株主やその他利害関係者への収益を最大とするのは、CEO や経営の中枢に関わる重役達の負うべき責任である。コスト、成功や失敗の展望、あるいは価値破壊のリスクも高いが、同時に莫大な価値が創造される可能性が明瞭な場合には、その様な責任には、情報化投資と資源が含まれる。リスクと収益のバランスをとることが、最重要課題であるべきである。COBIT や Val IT で説明されるベストプラクティスを理性的かつ統制の取れた形で実施することは、成功に大きく貢献することになる。¹⁷

図 4：ガバナンスの問題

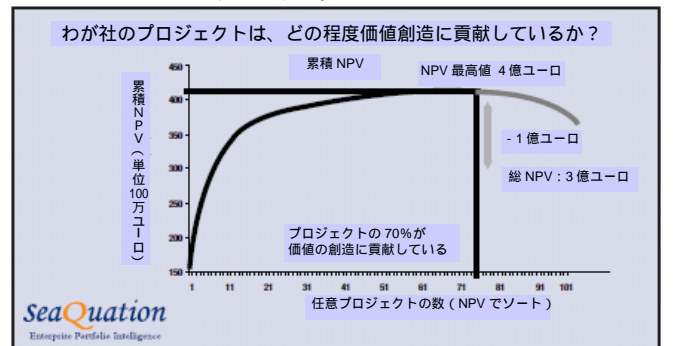
何十億ドルもの IT 投資が空費され、35~45%の IT プロジェクトが失敗に終わっているとすれば、どれだけのプロジェクトがスケジュール通り、予算通りに進んで期待通りの機能を提供しているのか？



わが社で何件のプロジェクトを進めているのか、そしてなぜそれらを進めているのか、知りたくないか？それが全体の投資の中でどれだけの割合なのか？進めているプロジェクトや投資の全てに必要な能力とスキルを有しているかどうか考えるのはどうか？



どの主要プロジェクトが収益性を高め、どれが収益性を危険にさらしているのかを知るために、それぞれのプロジェクトがどれだけの利益を上げるかを考えるのはどうだろうか。



図中の数字は概念であり、ING の情報を開示するものではない。

¹⁷ 第 4 章「将来の展望」において説明したとおり、今後発行される Val IT のテクニクガイドにおいて、Val IT プロセスの実施ならびにこれをサポートする主要な管理プラクティスの実施に関するさらに詳細なガイダンスを提示する予定である。

4 . Val IT フレームワーク

価値は単純な概念ではない。価値は、複雑で、状況に応じて変化し、動的なものである。価値とは、まさに「見る人の目の中にある」のである。組織のタイプが異なれば、価値の性質も異なる。商業的、あるいは営利目的の組織の場合、価値は基本的に財務的な意味で捉えられることが多く、単に投資したことから生じる事ができる利益の増加として理解することもできる。一方、公共部門をはじめとした非営利型組織の場合、価値はより複雑で、財務的な性質をもたない場合も多い。この場合、事業評価基準（組織の活動の受益者が受け取るものを評価する基準）に照らした組織のパフォーマンスの改善、あるいは当該サービスを提供する事で得られる純利益の増加で評価される。これらの少なくともどちらかが投資から得られるものである。

図5はVal ITフレームワークで用いられる数多くの用語の定義を示している。組織によっては違う用語を使う方が好ましい場合もあるが、読者が本書で用語をどのような意味で使っているか理解することが重要である。

図5：Val IT で使用される主要用語の定義

価値 情報化投資により期待される最終的な事業成果。この成果は、財務的なものである場合もそうでない場合も、両方の組合せである場合もある。

ポートフォリオ プログラム、プロジェクト、サービス、あるいは資産で、事業における収益を最適化するために選択、管理、モニタリングされるもののグループ化（Val ITの最初の中心は、プログラムのポートフォリオに関与していることに注意する。COBITはプロジェクト、サービスあるいは資産のポートフォリオに関与している。）

プログラム 相互に依存関係にある、事業成果と価値の提供を達成するのに必要かつ十分なプロジェクトの構造的集合。プロジェクトに含まれるものとしては、事業の性質の変更、事業プロセス、人が行う作業に加え、作業を進行するために必要な能力や、可能にする技術、組織の構造などが挙げられるが、これに限定されるものではない。投資プログラムがVal ITの内部の主要な投資単位

である。

プロジェクト 合意されたスケジュールと予算にもとづき、企業にある一定の能力をもたらすことに関するアクティビティの構造的集合（求められる事業成果の達成に必要なではあるが十分ではないもの）

実施 実施に含まれるのは、投資プログラムの経済的ライフサイクル全体であり、プログラムの終了、つまり可能とみなされる限りの価値が実現された形で、投資から期待される価値が完全に実現される時点を経て、あるいはその投資に期待した価値が実現できないことがわかり、プログラムが終了されるまでがこれに含まれる。

Val ITは、指針となる原則と、その原則に沿った数多くのプロセスからなっている。そういったプロセスはさらに一連の重点管理プラクティスと定義される。この相互関係と、COBITとのつながりは、図6に示されている。

図6：Val ITの原則、プロセス、施策、そしてCOBITの相関関係

Val ITは、負担可能なコストで受け入れられるレベルのリスクを伴う情報化投資によって最大限の価値を実現するというビジネス目標をサポートし

価値管理プロセスとして適用される、一連の原則に導かれ

COBITの重点コントロールとクロスリファレンスする「重点コントロールプラクティス」により可能となる、

これは重点成果とパフォーマンスの評価基準によって評価される

Val IT の指針

Val IT の指針とは次のものである。

- ・ 情報化投資は、投資のポートフォリオとして管理される。
- ・ 情報化投資は、ビジネス価値を達成するために必要な全範囲のアクティビティを含む
- ・ 情報化投資は、その経済的ライフサイクル全体にわたって管理される
- ・ 価値の提供のプラクティスにおいては、異なるタイプの投資には、異なる評価や管理の方法が必要であることを認識しなければならない
- ・ 価値の提供のプラクティスは、主要な評価基準を定義しモニタリングすることで、変更や逸脱がある場合、速やかに対応する
- ・ 価値の提供のプラクティスでは、全ての関係者を参加させ、能力の提供や事業利益を実現するために適切な説明責任を割り当てる。
- ・ 価値の提供のプラクティスは、継続的にモニタリング・評価・改善を行う。

Val IT プロセス

投資からリターンを得るために、情報化投資の利害関係者は、以下にあげる各段階で Val IT の原則を適用する必要がある。

- ・ 価値ガバナンス
- ・ ポートフォリオ管理
- ・ 投資管理

価値ガバナンス (Value Governance : VG)

VG の目的は、次のようなプロセスによって組織が行う情報化投資の価値を最大化することである。

- ・ ガバナンス、モニタリング、コントロールフレームワークの確立
- ・ 投資の戦略方針の提供
- ・ 投資ポートフォリオの特徴の定義

コントロールのフレームワークは、全体的な企業ガバナンスの中で行われるプロセスやアクティビティ (IT 関連事業投資のガバナンスと関連する) を定義している。こ

れにより、IT 機能と他事業部分との関係と、IT 機能と他事業の機能とともにガバナンス実行責任者、たとえば CFO や CEO、取締役会などとの関係が定義されることになる。

ポートフォリオ管理 (Portfolio Management : PM)

PM の目的は、以下のようなプロセスにより、組織の全体的な情報化投資のポートフォリオが、組織の戦略的な目的と整合性を持ち、また最適な価値を提供することである。

- ・ 資源の情報の確立及びコントロール
- ・ 投資の閾値定義
- ・ 新規投資の評価、優先順位決定、選択、保留、または否決
- ・ 全体的なポートフォリオの管理
- ・ ポートフォリオの成果のモニタリング及び報告

IT 関連事業投資プログラムは、投資のポートフォリオとして管理される。ポートフォリオに含まれるプログラムは、個別のプログラム及びポートフォリオ全体の価値を最大化するため、その経済的ライフサイクルにわたり明確に定義し、評価し、優先順位を決定し、選択し、管理する必要がある。これには、適切な資源の割り当て、リスクの管理、問題の早期発見と解決 (必要な場合はプログラム自体の中止を含む) 及び取締役会レベルでのプログラムポートフォリオ管理などが含まれる。

ポートフォリオ管理は、バランスの取れたポートフォリオとするための必要条件を評価する。また、複雑さや資金の割り当ての自由度が異なる投資のさまざまなカテゴリーがあることも評価する。それぞれに適切な重みづけをした評価基準は、各投資カテゴリーについて決定される。プログラムをポートフォリオに加えるという決定は、1 回限りの決定ではない。ポートフォリオは常に積極的に管理されており、含まれるプログラムの相対的な成果や内部あるいは外部のビジネス環境変化に従い、ポートフォリオを見直すことになる。

投資管理（Invest Management：IM）

IMの目的は、以下により、組織の個別の情報化投資プログラムが、無理のないコストで、既知の受け入れ可能なレベルのリスクで最大の価値を実現できるようにすることである。

- ・ ビジネスの必要条件を決定する
- ・ 候補となる投資プログラムの明確な理解を構築する
- ・ 代替案を分析する
- ・ プログラムを定義し、利点の詳細など、詳しいビジネス・ケースの文書化を行う
- ・ 説明責任と所有を明確にする
- ・ その経済的ライフサイクルにわたってプログラムを管理する
- ・ プログラムの成果をモニタリングし、報告する

IMには3つのカギとなる要素がある。

- ・ ビジネス・ケースの開発 適切な投資プログラムの選択をサポートする
- ・ プログラム管理 プログラムの実施を管理する
- ・ 利益実現 プログラムからの利益の実現を積極的に管理する

これらの要素は、以降のセクションで詳しく解説する。

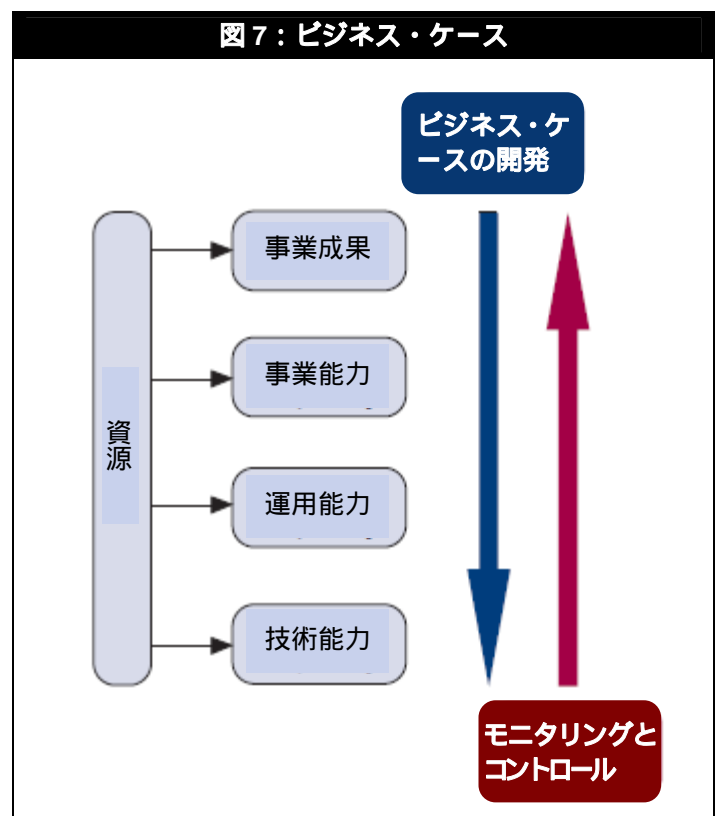
ビジネス・ケースの開発

成功または失敗の種は、ビジネス・ケースに播かれている。しかし、組織は多くの場合包括的で比較可能なビジネス・ケースを文書化することが苦手である。ビジネス・ケースとは、価値がいかにして作り出されるかということに関する考えや想定が集まりである。期待する結果が得られる事を確かめるには、これらの考えや想定をよく試すことが必要である。量的・質的な指標により、ビジネス・ケースの妥当性を検証し、将来的な投資決定において手がかりを得ることができる。これが出発点である。本書の姉妹編である「IT投資の企業価値ガバナンス ビジネス・ケース」では、財務的（正味現在価値（NPV）、内部収益率、資本回収期間）及び非財務的な主要な指標、そしてダウンサイド・リスクの包括的な評価

の定義に焦点を当ててビジネス・ケースの質を最大化するための指針を示している。

ビジネス・ケースの基本的な内容は、主要なインプットである「資源」と、3つのアクティビティである「技術能力」・「運用能力」・「事業能力」と、それらのアクティビティの結果としてもたらされる財務的あるいは非財務的な「事業成果」からできている（図7）。それぞれの流れは投資決定やポートフォリオ管理プロセス（イニシアチブ、コスト、リスク、予測、結果）を支援するために文書化する必要がある。

図7：ビジネス・ケース



ビジネス・ケースはトップダウン型で、望ましい事業成果を明確に理解したうえで開発しなければならない。投資が承認されれば、必要とされる能力と望ましい成果を積極的にモニタリングし、投資の経済的ライフサイクルを通してコントロールすべきである。さらに、ビジネス・ケースは作りっぱなしの静的な文書ではない。これは運営上のツールであり、その時々を現状を反映し、ポートフォリオ管理プロセスをサポートするために常に更新さ

れるべきものである。

プログラム管理

IT がそれだけでビジネス価値を高めてくれるわけではない。価値が生まれるのは、これが適切な事業、事業プロセス、個人の仕事や能力、必要な組織変革と併せて実施された場合だけである。全ての必要とされる変革を、IT による変革プログラムの一環として理解し、定義し、管理する必要がある。望ましい事業成果、その成果を達成するために必要となる全面的なイニシアチブ、イニシアチブ同士の関係、そしてそのイニシアチブが単独あるいは集合的にどのように望ましい成果に貢献するかといったことが明確に理解されていなければならない。そのためには、IT 機能が事業のほかの部分と、役割分担と責任の所在を明らかにし、説明責任を分担しながら密接に協力する必要がある。

利益実現

利益は偶然生まれるわけではないが、計画通りに生まれることも稀である。何かの導入で自動的に利益が出てくるわけでもない。価値を作り出すためには、投資プログラムとそのプログラムから期待される成果を、経済的ライフサイクル全体を通して(「コンセプトからキャッシュまで」)積極的に管理することが不可欠である。組織は伝統的にこういったことが苦手ではあるが、これが行われなければ効果的なガバナンスを達成することはできず、価値は侵食され、企業は学ぶことは無く、自らのビジネス・ケースやポートフォリオ管理プロセスを改善することもできない。

各 Val IT プロセスはさまざまな重要管理施策によって可能になっており、これについては「Val IT のプロセスおよび重要管理施策 (Val IT Processes and Key Management Practices)」の第 5 章で詳しく説明している。これらの施策は、Val IT チームや世界的なアドバイザーの広範囲なチームによる集合的な経験に基づき開発されたもので、既存のあるいは形成されつつある施策や方法論、調査から事例を引いている。管理施策は包括的で詳細なものではあ

るが、方法論とみなすべきではないことに注意する必要がある。これはあくまでも、組織が現在の施策を評価し、改善の余地があるかどうかを検討し、その改善を始める手引きとしてのイニシアチブを発揮するために使用するフレームワークを提供するものである。

将来的な展望

短期的には、IT 関連事業投資の価値マネジメントにおいて、IT プロジェクト、ベストプラクティス、あるいはリスクの要因に関する経験的データの研究成果により、Val IT 資料を拡張する予定となっている。追加的な技術的ガイド、実用ガイドも開発する計画である。これには、CMM スケールへの移行を開始し、進めるためのガイドや事例も含まれる。

長期的には

- Val IT の最初の重点は情報化投資ではあるが、今後発表される文書では、その範囲をレガシーシステムやインフラを含む全ての IT サービスと資産にまで広げる予定となっている。
- Val IT の原則、プロセス、方法プラクティスを、個別の投資でいかに適用するべきかなど、詳細な技術的ガイドを提供する予定である。(例えばカスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM) など)
- 公共部門や NGO、中小企業 (SME) も含むさらなるケーススタディも追加で提供する予定である。
- ベストプラクティスと価値の実現の相関関係に関するさらなる調査を行い、提供する予定である。
- 非商業的なサービス提供の開始、ベンチマーキングや、複数の企業が IT バリューマネジメントのベストプラクティスについて、経験を交換できる場を提供する。
- 情報化投資に関する価値の管理は、比較的新しい分野であり、Val IT に記載されたプラクティスも、経験が蓄積されていくにつれ、時間と共に変化していくと考えられる。Val IT フレームワークも、フレームワークを用いて行われる今後の調査やおよびフレームワークを用いた経験が蓄積されていくに従い、継続的に拡張され、改善を続けていく。

IT も、他の主要な資産と同様に、企業ガバナンスの枠の中で管理されるべき重要な資産と目される必要があり、それゆえに IT ガバナンスはいっそう必然的に企業ガバナンスの一分野として統合されていくべきである。このことから帰結として、Val IT フレームワークはより広範な応用が可能となるはずであり、今日からでもそれが可能であるかもしれない。

5 . Val IT プロセスと重点管理プラクティス

管理プラクティスは、成功プロセスの特徴である。各企業は、自らに最もふさわしいと思われる管理プラクティスを選択する前に、自らの方針やリスク許容度、あるいは自らが置かれた環境を検討する必要がある。重点管理プラクティスは次の3つのプロセスから、提供されている。

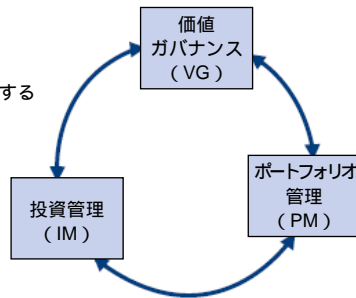
1. 価値ガバナンス (VG) 11 の重点管理プラクティスは次の点をカバーする
 - ・ ガバナンス、モニタリング、コントロールフレームワークの確立
 - ・ 投資の戦略方針の提供
 - ・ 投資ポートフォリオの特徴の定義
2. ポートフォリオ管理 (PM) 14 の重点管理プラクティスは次の点をカバーする
 - ・ 資源の情報の確立およびコントロール
 - ・ 投資の閾値定義
 - ・ 新規投資の評価、優先順位決定、選択、保留、また

は否決

- ・ 全体的なポートフォリオの管理
 - ・ ポートフォリオの成果のモニタリングおよび報告
3. 投資管理 (IM) 15 の重点施策は次の点をカバーする
 - ・ ビジネスの必要条件を決定する
 - ・ 候補となる投資プログラムの明確な理解を構築する
 - ・ 代替案を分析する
 - ・ プログラムを定義し、利点の詳細など、詳しいビジネス・ケースの文書化
 - ・ 説明責任と所有権を明確にする
 - ・ その経済的ライフサイクル全体にわたってプログラムを管理する
 - ・ プログラムの成果をモニタリングし、報告する
- 管理プラクティス全てを一覧にしたものを図8に示している。

図8：3つのVal ITプロセスを支える重点管理プラクティス

- VG1 情報を与えられ、積極的に参加するリーダーを確保する
- VG2 プロセスを定義し実施する
- VG3 役割と実行責任を定義する
- VG4 適切で承認された説明責任を確保する
- VG5 情報の要件を定義する
- VG6 報告の要件を確立する
- VG7 組織の構成を確立する
- VG8 戦略の方向性を確立する
- VG9 投資のカテゴリーを定義する
- VG10 目標とするポートフォリオの構成を決定する
- VG11 カテゴリーごとに評価基準を定義する



- IM1 投資機会について、上層による定義を開発する
- IM2 当初プログラムのコンセプトビジネス・ケースを開発する
- IM3 候補となる投資プログラムをより明確に理解する
- IM4 代替分析を行う
- IM5 プログラム計画を策定する
- IM6 利益実現計画を策定する
- IM7 ライフサイクル全体のコストと利益を算定する
- IM8 詳細なプログラムビジネス・ケースを作成する
- IM9 明確な説明責任と所有権の割り当てを行う
- IM10 プログラムを着想し、計画し、立ち上げる
- IM11 プログラムを管理する
- IM12 利益を管理 / 追跡する
- IM13 ビジネス・ケースを更新する
- IM14 プログラムの成果をモニタリング及び報告する
- IM15 プログラムを終了する

- PM1 人的資源の目録を維持する
- PM2 資源の要件を特定する
- PM3 ギャップ分析を行う
- PM4 リソース割り当て計画を作成する
- PM5 資源の要件と使用状況をモニタリングする
- PM6 投資の閾値を確立する
- PM7 初期プログラムのコンセプトビジネス・ケースを評価する
- PM8 プログラムビジネス・ケースを評価し相対的スコアをつける
- PM9 ポートフォリオ的視点全体を作成する
- PM10 投資決定を下し、それを伝達する
- PM11 選択したプログラムをステージゲート（及び資金を調達）する
- PM12 ポートフォリオの成果を最大化する
- PM13 ポートフォリオの優先順位を見直す
- PM14 ポートフォリオの成果をモニタリング及び報告する

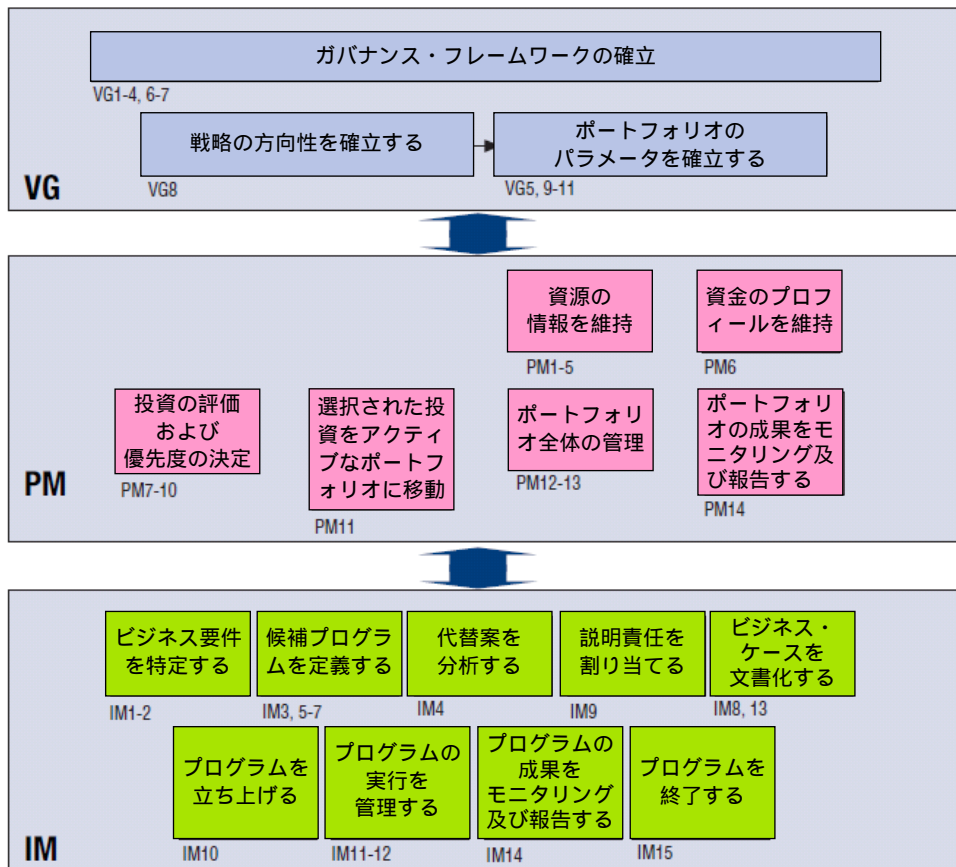
必然的にプロセスと管理プラクティスは順序立ってなっているが、これは「ウォーターフォール型」のアプローチを意味しているわけではない。この順序にはある程度の規則性はあるが、プラクティスの多くは並行し、また反復的に行われるであろうし、そうされるべきものである。上層部におけるフローは次のようになる。

- ・ 価値ガバナンスはガバナンスのフレームワーク全体、戦略の方向性、ポートフォリオの望ましい特徴、及びその内部でポートフォリオに関する決定が行われる必要のある資源や資金の制限を確立する。
- ・ 投資管理は、ビジネス要件に基づき、可能性のあるプログラムを定義し、そのプログラムがさらなる検討に値するかを決定する。そして、候補となる投資プログラムをポートフォリオ管理に提供して、戦略的目標との整合や財務的もしくは財務的でないものも含め、事業における価値、成果のリスクと利益リスクの両方のリスクに基づいて評価をする。

- ・ ポートフォリオ管理は、選択されたプログラムを予算と資源の制限を考慮して評価し、優先順位を決定し、実施に向けてプログラムをアクティブなポートフォリオに移す。
- ・ 投資管理はアクティブなプログラムの実行を開始し、そして管理し、成果をポートフォリオ管理に報告する。
- ・ ポートフォリオ管理は、ポートフォリオ全体の成果をモニタリングし、プログラムの成果や事業の優先順位の変更に対応して、必要に応じてポートフォリオの調整を行う。
- ・ プログラム管理は、期待された事業価値が実現されたという合意が形成された場合や、その他あらゆる理由で終了することが望ましいと見なした場合に、そのプログラムを終了する。

プロセスと管理プラクティスとの間の関係は図9に示している。

図9：Val ITのプロセスと管理プラクティスの相関関係



ValIT と COBIT の関係

Val IT は、COBIT に「価値創造というレンズ」を与える。
Val IT の管理プラクティスと COBIT のコントロール目標の相関関係については、後続書で詳しく解説することになるが、図 10 で「4 つの『クエスチョン』」を用いて Val IT のプロセスと COBIT のドメインにおけるコンセプトな関係を図解した。

Val IT プロセスの重点は、事業価値を以下の方法で提供することにある

- ・ 企業の戦略とその戦略を実行する情報化投資プログラムの間に、明確な関連性を意味づける包括的なガバナンス、モニタリング、およびコントロールフレームワークを確立する (VG)
- ・ 企業価値を最大化するための、ポートフォリオ全体を管理する (PM)
- ・ プログラムを構成する事業プロジェクト及び IT プロジェクトにより可能となった事業、プロセス、人員、技術、組織変化を含む、個別の投資プログラムの結果を管理する。

COBIT 領域の重点は、企業が必要とする技術的能力を以下の方法で提供する事である。

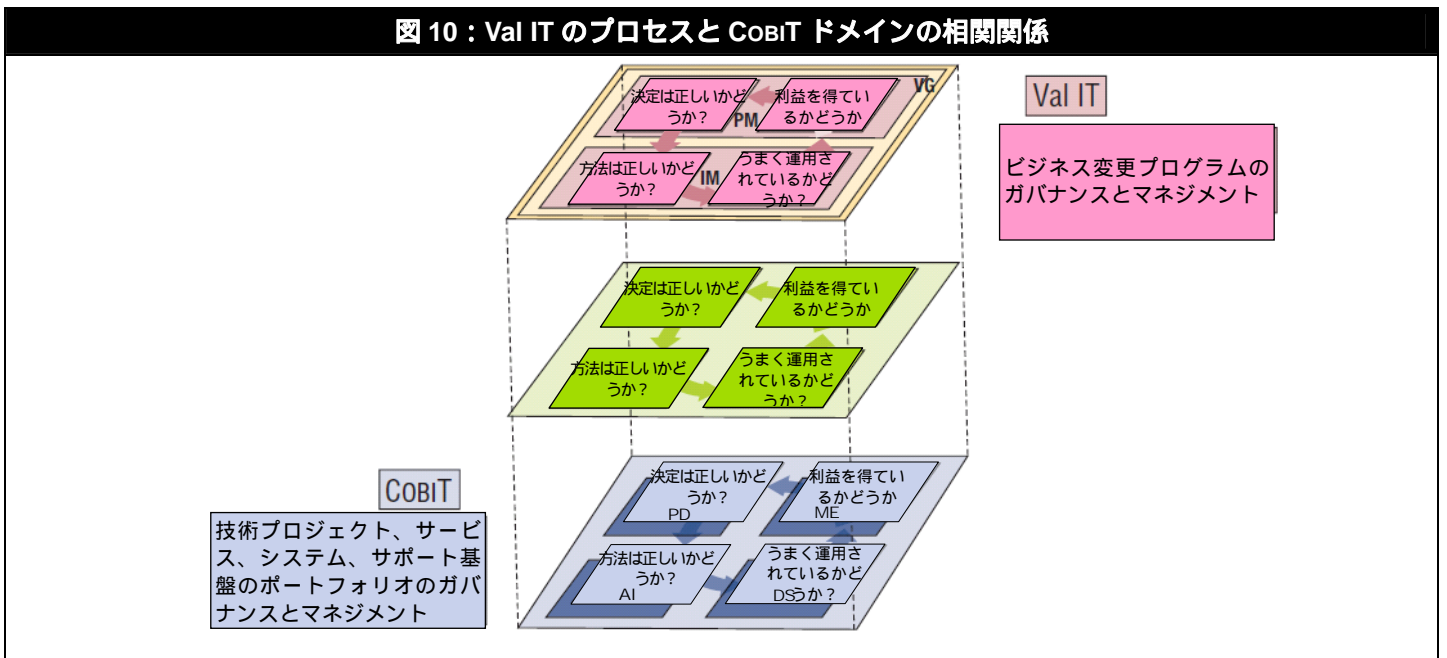
- ・ 企業の IT 資源について計画を立て、整理する (PO)

- ・ 技術プロジェクトのポートフォリオを通して、変更プログラムや進行中の企業運営に必要とされる技術能力を獲得し、実施する (AI)
- ・ これらの技術的能力を、既存のサービス、システム及び補助インフラと共に提供し、サポートする (DS)
- ・ IT 成果のモニタリングと評価をする (ME)

次ページからの表では、以下の点を含む重点管理プラクティスを示している

- ・ プロセスの説明 - プロセスが扱う対象を簡潔に説明する
- ・ 重点施策 望ましい結果や特定のアクティビティの結果にプラスの影響を与える基本的な管理プラクティス
- ・ COBIT へのクロスリファレンス - COBIT コントロール目標へのマッピングで、一次的または二次的なつながりを示す
- ・ RACI チャート - 縮約版の COBIT RACI モデルで、経営陣 (Exec)、ビジネス (Bus) または IT 機能 (IT) の内、どの部分がそれぞれ特定の管理プラクティスについて、実行責任を持つべきか (R)、説明責任を持つべきか (A)、諮問を受けるべきか (C) あるいは情報を与えられるべきか (I) を示す

図 10 : Val IT のプロセスと COBIT ドメインの相関関係



プロセス：価値ガバナンス (VG)

プロセスの説明	重点管理プラクティス	CoBIT への クロスリファレンス	RACI チャート		
			Exec	Bus	IT
ガバナンス、モニタリング、コントロールフレームワークの確立 戦略の方向性を確立 投資ポートフォリオの特徴を確立	VG1 情報を与えられ、積極的に参加するリーダーシップを確保する。 CIO のレポーティングラインは、企業における IT の重要性に見合ったものとすべきである。役員は全員、IT への依存、技術に関する洞察と能力など、戦略上の IT に関する問題について健全な理解を持ち、従ってビジネス戦略に IT が与える可能性のある影響について、ビジネスと IT の間に共通で、合意ある理解が存在するようにすべきである。ビジネス戦略と IT 戦略は、統合され、企業の達成目標と IT 達成目標との間を明確に関連づけ、広い範囲に伝達されなければならない。	一次的: PO1.2, PO1.4, PO4.4, ME4.1, ME4.2	A/R	C	C
	VG2 プロセスを定義し実施する。 企業の戦略、その戦略を実行に移す情報化投資プログラムのポートフォリオ、個々の情報化投資プログラム、及びプログラムを構成するビジネスや IT のプロジェクトの間に明確な関連づけを作り出すようなプロセスを定義、実施し、常にそれに従う。プロセスは、計画と予算設定、予算全体の中で計画上の作業と現在行われている作業の優先順位の決定、その優先度に従った資源の配分、投資プログラムのステージゲート、成果のモニタリングと伝達、適切な是正措置および利益マネジメントを含むものである必要があり、これによってポートフォリオと IT 資産、サービスにおいて最大の収益が生じる。	一次的: PO4.1, ME1.1, ME1.3, ME4.1 二次的: PO5.2, PO5.3 PO5.4, PO5.5, PO10.2	A	R	C

プロセス：価値ガバナンス（VG） 続き

プロセスの説明	重点管理プラクティス	CoBIT への クロスリファレンス	RACI チャート		
			Exec	Bus	IT
	<p><i>VG3 役割と実行責任を定義する。</i> 情報化投資プログラムのポートフォリオ、個別の投資プログラム及び他の IT 資産やサービスについて、企業全員の役割と実行責任を定義しそして伝達し、これによって割り当てられた役割や実行責任を遂行するに十分な権限を持つこと。これらの役割は、例えば投資決定機関やプログラムのスポンサー、プログラム管理、プロジェクト管理、それに関連するサポートの役割などが挙げられるが、必ずしもこれに限るものではない。ビジネスには、その実行責任を果たすための手続き、技術、そしてツールが提供される。IT 機能と企業内外、その他の利害関係者との間に最大限の協力、意思疎通、連絡の体制を確立し、維持すべきである。</p>	一次的 PO4.6, PO4.15 二次的 PO4.8, PO4.9, PO10.1, PO10.2	A	R	C
	<p><i>VG4 適切で承認された説明責任を確保する。</i> 企業の全体的なコントロール環境と一般に認められたコントロール原則と合致する、適切なサポートコントロールのフレームワークを確立する。このフレームワークは、内部統制とモニタリングの過失を防ぐため、明解な説明責任と実行責任を提示するものでなければならない。ビジネス利益の達成、必要とされる能力の提供、及びコストのコントロールの説明責任は、明確に割り当てられ、モニタリングされなければならない。</p>	一次的 PO1.1, PO6.1, PO6.2, PO6.3 PO6.4, ME4.1, ME4.2, ME4.3 二次的 ME4.2	A	R	C
	<p><i>VG5 情報の要件を定義する。</i> バランスの取れた一連の成果の目的、目標、評価、及びベンチマークを決定し、これを企業や適切な利害関係者に承認させる。目標への進歩について報告するために適切な時期に提供された正確なデータを収集するためのプロセスを確立しなければならない。モニタリングは、ポートフォリオ、プログラム、IT（技術と機能）成果を簡潔かつ総合的に検討することが可能で、決定やその決定の実行、期待通りの結果が得られているかどうかを追跡するためのモニタリングをサポートする手法（例：バランススコアカード）を用いる必要がある。手法は企業のモニタリングシステムに適したものでなければならない。</p>	一次的 ME1.1, ME1.2, ME1.3, ME4.1	A	R	C

プロセス：価値ガバナンス（VG） 続き

プロセスの説明	重点管理プラクティス	CoBIT への クロスリファレンス	RACI チャート		
			Exec	Bus	IT
	<p>VG6 報告の要件を確立する。</p> <p>適切なポートフォリオ、プログラム、IT（技術と機能）の成果は、役員会と経営陣に対して、適切な時期に正確な報告がなされなければならない。報告は、上層部が特定した達成目標への前進の度合いについて再検討を行うために行われる。状況の報告には、計画された目的の達成、成果物の獲得、成果目標の満足とリスク軽減の度合いなどを記載しなくてはならない。報告を他のビジネス機能からの類似の結果と統合する。再検討が行われれば、上層部による適切なアクションが開始され、コントロールが行われるべきである。</p>	<p>一次的</p> <p>ME1.5, ME3.5, ME4.1, ME4.6</p>	A	R	C
	<p>VG7 組織の構成を確立する。</p> <p>IT 戦略委員会、IT 計画または運営委員会、IT アーキテクチャ委員会を含む、（これだけに限るものではない）適切な役員会、委員会、サポート機構を設立する。IT 機能の機構同士、あるいは IT 機能内外のその他の利害関係者、すなわちユーザ、サプライヤ、セキュリティ担当者、リスク管理人、企業の準拠性グループ、外部委託業者あるいはオフサイト経営者との間に最大限の協力、意思疎通、連絡の体制を確立し、維持する。</p>	<p>一次的</p> <p>PO3.5, PO4.2, PO4.3, PO4.15, ME4.1</p>	A	R	C
	<p>VG8 戦略の方向性を確立する。</p> <p>情報化投資にかかる支出は事業方針と整合していると理解されていることが確認する。このような方針にはビジネスの展望、ビジネスの原則、戦略的達成目標と目的、優先順位などが含まれる。ビジネス戦略に IT が与える影響や、企業内での IT の役割について、企業と IT 機能の間で明確な合意による理解の一致があり、それが広い範囲に伝達されていることを確認する。</p>	<p>一次的</p> <p>PO1.2, ME4.2</p>	R	C	C

プロセス：価値ガバナンス（VG） 続き

プロセスの説明	重点管理プラクティス	CoBIT への クロスリファレンス	RACI チャート		
			Exec	Bus	IT
	<p><i>VG9 投資のカテゴリーを定義する。</i></p> <p>ガバナンスプロセスでは、投資の割り当ての際、複雑さや自由度が異なるさまざまなタイプの投資があることも認める必要がある。これら異なるタイプの投資は、カテゴリー化が必要である。このようなカテゴリーには、例えば必須、継続または維持、及び任意といったものが考えられるが、これだけに限るものではない。任意のカテゴリーには、例えば戦略に関するものまたは変革に関するもの（競争から利益を得るためや主要なイノベーションのため）、情報に関するもの（よりよい情報提供のため）、商取引に関するもの（商取引を処理し、ビジネスを遂行するコストを削減するため）あるいはインフラストラクチャーに関するもの（サービスの共有と統合を実現するため）などが含まれるが、これらに限定するものではない。</p>	<p>一次的 PO5.1</p>	A	R	C
	<p><i>VG10 目標とするポートフォリオの構成を決定する。</i></p> <p>ポートフォリオミックスの構成は、その企業の戦略的な方向性と整合性をとらなければならない。多くの側面でポートフォリオの構成は投資を正しくバランスさせる必要がある。このような多様な面の中には例えばカテゴリー、長期的・短期的な収益、財務的もしくは財務的でないものも、両方の利益、高リスクの投資と低リスクの投資などの適正なバランスが含まれるがこれらに限定するものではない。</p>	<p>一次的 PO5.1 二次的 ME4.5</p>	A/R	C	C
	<p><i>VG11 カテゴリーごとに評価基準を定義する。</i></p> <p>それぞれのカテゴリーに含まれる投資に対して、公正かつ透明性があり、繰り返しおよび比較が可能な評価を行うために、評価基準が設定されなければならない。評価基準として最低限含まれるべきものは、企業の戦略目的への整合性、利益として、財務的もしくは財務的でないものの双方を含むもの、全体的な財務的価値（それぞれの企業のプラクティスによって決定される）、達成リスク（能力が提供できないリスク）と利益リスク（能力から期待通りの利益が得られないというリスク）などが必要である。投資のそれぞれのカテゴリーにおいて、評価カテゴリーには重み付けをおこない、それぞれの投資には全体としての相対的なスコアを与えるべきである。</p>	<p>一次的 PO5.1 二次的 PO1.2, PO2.1, PO5.2, ME4.5</p>	A/R	C	C

プロセス：ポートフォリオ管理（Portfolio Management：PM）

プロセスの説明	重点管理プラクティス	CoBIT への クロスリファレンス	RACI チャート		
			Exec	Bus	IT
リソースの情報を認識し、管理する	<i>PM1 人的資源の目録を維持する。</i> 現在の IT 関連の人的資源と、彼らの持つ能力、現在の稼働状況について目録を作成し維持する。供給が不足している重要な IT 関連の人的資源を特定し、これに特に注意を払うこと。	一次的 PO4.5, ME4.4 二次的 PO4.13			A/R
投資の限度額を定義する					
新規投資を評価、優先順位決定、選択（保留、または削除）する	<i>PM2 資源の要件を特定する。</i> 現在のポートフォリオとその将来の展望を元に、現在及び将来の IT 資源の需要を把握する。供給が不足している重要な IT 関連の人的資源を特定し、これを特に注意を払うこと。情報化に伴う変化プログラムについては、必要な事業資源についても特定すべきである。	一次的 PO4.5, ME4.4 二次的 PO4.13		C	A/R
ポートフォリオ全体を管理する					
ポートフォリオの成果のモニタリングおよび報告を行う	<i>PM3 ギャップ分析を行う。</i> 現在と将来の IT 資源と事業資源の需給バランスに生じる不足を特定する。その不足に対処する戦略と計画を策定する。	一次的 PO4.5, ME4.4 二次的 PO4.13		C	A/R
	<i>PM4 資源提供計画を作成する。</i> 情報化投資プログラムと IT 戦略計画のポートフォリオをサポートするのに必要となる、資源に関する戦術的な IT 計画を策定し、維持する。これら戦術的計画は、IT イニシアチブがプログラムにどのように貢献するか、どの資源が必要か、そしてどのように資源の使用や期待される貢献度合いがモニタリングされるかを説明する。	一次的 PO4.5, ME4.4 二次的 PO4.13, PO7.1, PO7.2, PO7.5	A	C	R
	<i>PM5 資源の要件と使用状況をモニタリングする。</i> IT 機能と事業の組織的構成を定期的に見直し、期待されるビジネス達成目標を満足させ、また変化する状況に対応する人員の要件と調達戦略にあわせた調整を行う。	一次的 PO1.5, PO4.5, ME4.4 二次的 PO4.13		C	A/R
	<i>PM6 投資の閾値を確立する。</i> ポートフォリオに割り当てが可能な全体的な予算、その予算の現在のコミットメント、現在承認を受けた支出と、現在までに実際に支出された金額を決定する。	一次的 PO1.4, PO5.3	A	R	C

プロセス：ポートフォリオ管理（Portfolio Management：PM） 続き

プロセスの説明	重点管理プラクティス	CoBIT への クロスリファレンス	RACI チャート		
			Exec	Bus	IT
	PM7 初期プログラムのコンセプトビジネス・ケースを評価する。 戦略との整合、財務的・財務的でない利益、全体的な財務的価値とリスク、及びポートフォリオ全体との適合性について、プログラムのコンセプトについてのビジネス・ケースの評価（「トリアージ」）を実施する。プログラムのコンセプトが、プログラムの完全な定義と評価へと進めるに十分なポテンシャルを持っているかを決定する。	一次的 PO1.1, PO5.1, PO5.2, ME4.3		A/R	C
	PM8 プログラムのビジネス・ケースを評価し相対的スコアをつける。 戦略との整合、財務的・財務的でないもの双方の利益、全体的な財務的価値、さらに達成リスクと利益リスクの双方のリスク、資源の利用可能性の各項を評価する形でプログラムのビジネス・ケースを詳細に評価する。プログラムビジネス・ケースを、評価基準と投資のカテゴリの重みづけに従って評価し相対的スコアをつける。	一次的 PO1.1, PO5.1, PO5.2, ME4.3		A/R	C
	PM9 ポートフォリオ的視点全体を作成する。 新しく候補プログラムを追加した場合の、ポートフォリオ全体への影響を評価する。ポートフォリオの構成への影響を決定する。このプログラムを追加した結果としてポートフォリオ内の他のプログラムに求められる変更を特定する。このような変更の影響と実現可能性を評価する。	一次的 PO1.1, PO5.1, PO5.2, ME4.3		A/R	C
	PM10 投資決定を下し、それを伝達する。 どの候補プログラムを選択し、アクティブなポートフォリオに移すべきかを決定する。プログラムが選択されなかった場合、それを後日検討するために保留するか、保留してビジネス・ケースが改善するかどうかを判断するために「種」資金を提供すべきか、あるいは今後の検討からまったく削除してしまうかを決定する。この決定を、ビジネス・スポンサーに伝え一緒に検討する。	一次的 PO1.1, PO5.1, PO5.2, ME4.3	A	R	C

プロセス：ポートフォリオ管理（Portfolio Management：PM） 続き

プロセスの説明	重点管理プラクティス	COBIT への クロスリファレンス	RACI チャート		
			Exec	Bus	IT
	PM11 選択したプログラムをステージゲート（及び資金を提供）する。 プログラムの経済的ライフサイクル全体にわたって必要とされるステージゲートを決定する。ビジネス・ケースの要件を、各ステージゲートで確認する。プログラムの資金提供を全て行い、資金を次のステージゲートに送り、次以降のステージゲートでの資金提供要件を特定する。プログラムをアクティブなポートフォリオに送る。	一次的 PO1.1, PO5.1, PO5.2, ME4.3	A	R	C
	PM12 ポートフォリオの成果を最大化する。 相乗効果を期待できる機会を特定して利用し、リスクを特定し軽減・最小化するために、定期的にポートフォリオを見直す。	一次的 PO1.1, PO1.6, PO5.1, ME1.4, ME1.6, ME4.3	A	R	C
	PM13 ポートフォリオの優先順位を見直す。 内部あるいは外部のビジネス環境が変化した場合、またはプログラムのビジネス・ケースが要件の変更やプログラム成果を反映して更新された場合には、ポートフォリオについて必ず再評価及び優先順位のつけ直しを行い、ポートフォリオをビジネス戦略に合わせて調整し、目的とする投資の構成が維持され、最大限の全体的な価値を達成することが見込める状態にしておく。これには、プログラムの変更、延期、終了と、新しいプログラムの開始が必要となる場合もある。	一時的: PO1.1, PO1.6, PO5.1, PO5.2, ME1.4, ME1.6, ME4.3	A	R	C
	PM14 ポートフォリオの成果をモニタリング及び報告する。 適切な時期にかつ正確に、そして企業のモニタリングシステム内に適合する形式で、簡潔で総合的見地からのポートフォリオ成果を役員会や経営陣に報告する。管理報告は、上層部による企業の達成目標への前進の度合いを見直すために提供される。状況の報告には、計画された目的の達成、成果物の獲得、成果目標の満足とリスク軽減の度合いなどを記載しなくてはならない。再検討が行われれば、上層部による適切なアクションが開始され、コントロールが行われるべきである。	一次的 ME1.1, ME1.3, ME1.5, ME4.3, ME4.6 二次的 PO5.4, PO5.5	A	R	C

プロセス：投資管理（IM）

プロセスの説明	重点管理プラクティス	CobIT への クロスリファレンス	RACI チャート		
			Exec	Bus	IT
<p>事業の要件を見出す</p> <p>候補となるプログラムをより明確に理解する</p> <p>代替案を分析する</p> <p>プログラムを定義し、利益の詳細など、詳しいビジネス・ケースの作成を行う</p>	<p><i>IM1</i> 投資機会について、コンセプチャルな定義を作成する。</p> <p>投資プログラムがビジネス戦略のサポートとして、あるいは運営や準拠性の問題に対応するために価値を創造するチャンスがあることを認める。その機会をカテゴリー別に分類する。期待される事業成果を明確にし、コンセプトレベルでその成果を達成するために必要な事業、プロセス、人、技術及び組織のイニシアチブを特定する。これらの要件は、全体的な機会のスポンサーとして企業の経営陣が所有すべきものである。</p>	<p>一次的 PO1.2, PO1.3, AII.1</p>		A/R	C
<p>説明責任と所有権を明確にする</p> <p>ライフサイクルにわたってプログラムを管理する</p> <p>プログラムの成果をモニタリングし、報告する</p>	<p><i>IM2</i> 最初のプログラムのコンセプトのビジネス・ケースを作成する。</p> <p>ビジネス・ケースは、実行しうるプログラムが寄与する事業成果、プログラムの寄与の性質、及びその寄与をどのように評価するかを説明する必要がある。コンセプトレベルでの利益として、財務的なものと財務的でないものとの両方と、プログラムの経済的ライフサイクル全体に必要なコストを試算すべきである。重要な前提条件も全て明示されなければならない。重要なリスクも特定し、生じうる影響と軽減するための戦略を共に記述する。IT 機能の管理者は、プログラムの技術面について承認する。ビジネス・スポンサーは、ビジネス・ケースに認可を与えこれを承認する。</p>	<p>一次的 PO1.1, PO5.3, AII.5</p>		A/R	C

プロセス：投資管理（IM） 続き

プロセスの説明	重点管理プラクティス	CoBIT への クロスリファレンス	RACI チャート		
			Exec	Bus	IT
	<p><i>IM3</i> 候補となる投資プログラムの明確な理解を養う。</p> <p>全ての利害関係者を参加させて適切な手法と技術を用い、候補プログラムの期待される事業成果（中間もしくは“先行する”成果と最終もしくは“遅行する”成果の両方） それらをどのような方法で評価するか、そして目指す事業成果を達成するために必要なイニシアチブの全容について、完全で共有できる理解を発展させこれを文書化する。こうしたイニシアチブは、企業の事業に求められる性質の変更、事業プロセス、人の技術と能力など、技術と組織的構成が可能になるものを含む。各イニシアチブの貢献、その寄与がどのような形で評価されるか、そして全ての重要な前提を特定しなければならない。</p> <p>これらの前提の有効性をモニタリングするための適切な評価項目や類似の指標を特定すべきである。各イニシアチブが成功に終わると、望ましい成果を達成する、これら両方の条件に対する重要なリスクもまた、特定すべきである。</p>	<p>一次的 PO1.1, AII.1, AII.2</p>		A/R	C
	<p><i>IM4</i> 代替分析を行う。</p> <p>望ましい事業成果を達成するために別のアクションプランを特定する。特定された各アクションプランについて、利益、コスト、リスク、タイミングを比較する。負担可能なコストと受け入れられる程度のリスクで最大限の価値を提供するアクションプランを採用する。選択した行動方針の論拠を文書化する。企業の経営陣は代替的なアクションの流れに対する事業の影響を評価し、IT 機能では技術的な影響を評価する。</p>	<p>一次的 PO1.1, AII.3</p>		A/R	C

プロセス：投資管理（IM） 続き

プロセスの説明	重点管理プラクティス	CobiT への クロスリファレンス	RACI チャート		
			Exec	Bus	IT
	<p><i>IM5</i> プログラム計画を作成する。</p> <p>プログラムによって期待される事業成果を達成するために必要な事業、プロセス、人、技術及び組織的なプロジェクトを含め、すべてのプロジェクトを定義し文書化する。プロジェクト管理者やプロジェクト・チームの他、適宜事業資源も含めて、必要とされる資源を具体化する。複数のプロジェクトについて、予算、タイミング、相互依存性を具体的に挙げる。プロジェクトに能力あるスタッフおよび/または契約業者を獲得し割り当てるための基準を具体化する。</p>	<p>一次的</p> <p>PO1.1, PO10.1, PO10.7, PO10.8, ME4.4</p>		A/R	C
	<p><i>IM6</i> 利益実現計画を策定する。</p> <p>それぞれの重要な成果について、ベースラインと達成を目指す目標数値、それぞれの重要な成果を評価する基準、その成果達成の説明責任、成果実現の見通し計画、およびモニタリングプロセスを特定し、文書化する。これには利益の一覧表や、それぞれの重要な成果達成を脅かすリスクとそのリスクを軽減する方法も記載する必要がある。</p>	<p>一次的</p> <p>PO1.1, PO5.5</p>		A/R	C
	<p><i>IM7</i> ライフサイクル全体のコストと利益を算定する。</p> <p>経済的なライフサイクル全体に及ぶ、コストと財務的さらに財務的でない利益を反映するプログラム予算を組み、検討、改良及び承認を受けるためビジネス・スポンサーに提出する。</p>	<p>一次的</p> <p>PO1.1, PO5.3</p>		A/R	C

プロセス：投資管理（IM） 続き

プロセスの説明	重点管理プラクティス	CobIT への クロスリファレンス	RACI チャート		
			Exec	Bus	IT
	<p><i>IM8 詳細なプログラムのビジネス・ケースを作成する。</i> 完全で包括的なプログラムのビジネス・ケースを、企業の標準的なビジネス・ケースの要件に沿って作成する。ビジネス・ケースには、要旨、プログラムの目的と目標及びアプローチと範囲の説明、プログラムの依存関係、リスク及びマイルストーン、プログラムの組織変更の影響、価値評価、プログラム計画を記載する必要がある。プログラムの価値評価に記載されるべき項目は、財務的さらに財務的でないもの両方の経済的ライフサイクル全体にかかるコストと利益、全体的な財務的価値、戦略への整合、達成リスクと利益リスクの両方を含めたリスク、プログラム全体としての相対的な価値スコアなどが含まれる。プログラム計画には、構成要素であるプロジェクトの計画、利益実現計画、リスクと変化の管理へのアプローチ、及びプログラム・ガバナンスの構成とコントロールなどが含まれる。IT 機能の管理者は、プログラムの技術面について承認する。ビジネス・スポンサーは、ビジネス・ケースを承認する。</p>	<p>一次的 PO1.1, PO5.3</p>		A/R	C
	<p><i>IM9 説明責任と所有権を明確にする。</i> 利益の達成、コストのコントロール、リスクの管理、及びアクティビティの調整の説明責任と、複数プロジェクトの相互依存性は、明確に割り当てられ、モニタリングされなければならない。説明責任が割り当てられた場合、この責任は承認を受け、明確な権限委譲と範囲が存在すべきであり、説明責任を負う人物は十分な権限があり行動の自由裁量には大いに自由裁量があり、必須能力と相応の資源、説明責任の明確な方針、権利と義務の理解と、適切な成果の評価を有さなければならない。</p>	<p>一次的: PO1.1, PO6.1, PO10.1</p>		A/R	C
	<p><i>IM10 プログラムを着想し、計画し、立ち上げる。</i> プログラムの結果を達成するために必要とされる必要なプロジェクトを計画し、それに資源を配分し、実行を指示する。</p>	<p>一次的 PO10.1, PO10.3, PO10.6</p>		A/R	C

プロセス：投資管理（IM） 続き

プロセスの説明	重点管理プラクティス	CobiT への クロスリファレンス	RACI チャート		
			Exec	Bus	IT
	<p><i>IM11 プログラムを管理する。</i> プログラム成果を評価基準（範囲、スケジュール、質、コスト及びリスク）に基づいて管理し、計画からの逸脱を発見し、必要な場合には適切な時期に是正措置を講ずる。</p> <p>個別のプロジェクト成果について、期待される能力の提供、スケジュール、コスト、プログラム成果に影響を与える可能性があるリスクに関してモニタリングを行い、計画からの逸脱を発見し、必要な場合には適切な時期に是正措置を講ずる。</p>	<p>一次的 PO10.1, ME1.4, ME4.3</p>		A/R	C
	<p><i>IM12 利益を管理／追跡する。</i> 利益創出のモニタリングプロセスを実施して、計画されたとおりの利益が達成され、維持され、最適化される状況を確認する必要がある。利益の創出はモニタリングされ、報告される必要がある。目標に反する成果は定期的に検討され、計画からの逸脱については根本原因の分析を実施する。背景に存在する要因について、是正措置を開始しコントロールする。</p>	<p>一次的 PO5.5, PO10.13, ME1.4, ME4.3</p>		A/R	C
	<p><i>IM13 ビジネス・ケースを更新する。</i> ビジネス・ケースは、プログラムの現状を反映して更新すべきである。これは、プログラムの計画上のコストや利益が変化した場合、リスクが変化した場合、あるいはステージゲートでの再検討の準備をする際に行うべきものである。</p>	<p>一次的 PO5.4, PO5.4, PO10.6,</p>		A/R	C
	<p><i>IM14 プログラムの成果をモニタリングし報告する。</i> プログラム成果とその成果への IT の寄与が、役員会と経営陣に適切な時期に正確に報告されるよう、企業としての施策を定義し実施する。この報告には、ポートフォリオ全体に対する成果、IT 戦略、方針や基準への準拠性、利益の実現、プロセスの成熟度、エンドユーザの満足度、及び IT 内部統制の現状を記載することが可能である。</p>	<p>一次的 ME4.3, ME4.6.</p>	A	R	C

プロセス：投資管理（IM） 続き

プロセスの説明	重点管理プラクティス	CoBIT への クロスリファレンス	RACI チャート		
			Exec	Bus	IT
	<p>IM15 プログラムを終了する。</p> <p>求められる事業価値が既実現されたか、実現されるという合意が形成された場合、プログラムが順次完了されることを確実に行う。これにはビジネス・スポンサーによる正式な終了の承認も含まれる。プログラムの終了は、必ずしも利益のモニタリングと最適化の終了を意味するものではない。プログラムの結果として進行中のサービスやその他の資産が存在する場合には、説明責任とプロセスが整備され、それらのサービスや資産からの事業価値を引き続き最適化していくことを保障すべきである。プログラムが終了したら、アクティブなポートフォリオから外すこと。また、終了後には、そのプログラムから得られたすべての教訓を再検討し、プログラム管理プロセスを改善するために実行される必要な変化を実行することを確実に行わなければならない。</p>	<p>一次的 ME4.3, PO10.14</p> <p>二次的 AI4.1, AI4.2 AI4.3, AI4.4</p>	A	R	C

6 . 参考文献

- Curley, M.; *Managing Information Technology for Business Value*, Intel Press, 2004
- Finnerty, J.D.; *Project Financing: Asset-based Financial Engineering*, John Wiley & Sons, USA, 1996
- Gartner, 'The Elusive Business Value of IT', August 2002
- IBM Institute for Business Value, 'Reaching Efficient Frontiers in IT Investment Management', IBM Global Services, USA, 2004
- ING Investor Relations, 'IT Investment and Shareholder Return', volume 12, number 2, ING Group, The Netherlands, May 2004, www.seaquation.com.
- IT Governance Institute, *Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition*, USA, 2003, www.itgi.org
- IT Governance Institute, *IT Governance Global Status Report*, USA, 2004, www.itgi.org
- IT Governance Institute, *Optimising Value Creation From IT Investments*, USA, 2005
- Lutchen, Mark D.; *Managing IT as a Business*, John Wiley & Sons, USA, 2004
- META Group, 'Portfolio Management and the CIO, Part 3', March 2002
- Nolan, Richard; F. Warren McFarlan; 'Information Technology and the Board of Directors', *Harvard Business Review*, USA, October 2005
- Pironi, W.; 'IT and Shareholder Return in the Insurance Industry', *Best Review*, 2002
- Rinnooy Kan, Alexander; 'IT Governance and Corporate Governance at ING', *Information Systems Control Journal*[®], ISACA, USA, volume 2, 2004
- Ross, J.; C. Beath; 'Beyond the Business Case: Strategic IT Investment', *Sloan CISR*, October 2001
- Ross, Jeanne; Peter Weill; 'Six Decisions Your IT People Shouldn't Make', *Harvard Business Review*, USA, November 2002
- SIM International Working Group, 'Managing the IT Investment Portfolio', October 2001
- Standards Australia, 'Corporate governance of information and communication technology', AS 8015-2005
- Thorp, John; 'The Challenge of Change', The CFO Project, MRI Research, 2003
- Thorp, John; *The Information Paradox-Realizing the Business Benefits of Information Technology*, Revised Edition, McGraw Hill, 2003
- Tiernan, C.; J. Peppard; 'Information Technology: of Value or a Vulture?', *European Management Journal*, volume 22, number 6, December 2004, p. 609-623
- US General Accounting Office, 'ITIM: A Framework for Assessing and Improving Process Maturity', 2004
- Weill, P.; J.W. Ross; *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, USA, 2004
- Williams, P.; 'Optimising Returns From IT-related Business Investments', *Information Systems Control Journal*, ISACA, USA, volume 5, 2005

7 . 付録 用語集

Amortisation:

割賦償却：無形資産の原価を使用期間に割り付ける、原価振り分け手続き。減価償却と同様に計算される。

Architecture:

アーキテクチャ：ビジネス・システムのコンポーネントの構想、またはビジネスの一要素（例：技術）それら同士の関係、それらが組織の目標に果たす役割の構想。

Balanced scorecard:

バランススコアカード：ロバート・S・カプラン（Robert S. Kaplan）とデビッド・P・ノートン（David P. Norton）により開発されたバランススコアカードは、4つのカテゴリーに分類された明瞭な実行評価である。この中には伝統的な財務指標も含まれているが、それに加えて顧客、企業の内部業務プロセス、教育と成長の視点も加えられている。

Benchmarking:

ベンチマーキング：事業を遂行する上で最適な方法を知るために、ある組織のパフォーマンスを、同業者や競合企業のパフォーマンスと比較する体系的アプローチ（例えば品質、流通効率、及びその他のさまざまな計測基準のベンチマーキング）。

Benefit:

利益：性質・価値（多様な表現で表される）が、ある組織において有益であると認められる成果物。

Business case:

ビジネス・ケース：事業投資を行うための論理的根拠を記した書類で、投資を実際に行うかどうかの決定を下す際に使用される。

Business process:

ビジネス・プロセス：結果として顧客に特定の製品やサ

ービスを提供するような部門間の協力的なアクティビティやイベント。

Business sponsor:

ビジネス・スポンサー：組織の情報化投資プログラムによって利益を提供する説明責任を持つ個人。

Capital expenditure:

資本支出：当期以降にも利益を生み出すことが期待されるため、資産として記録される経費。この資産は、その後この資産の予想耐用年数の間に減価償却もしくは割賦償却される。

Change management:

変更管理：組織の現在の状態から望ましい状態への転換を管理する全体論的かつ積極的なアプローチで特に最重要な人材、すなわち変革の「ソフト的」な要素に注目している。これには、企業文化の変革（価値、信念、態度）、報酬システム（評価と適切なインセンティブ）の開発、組織設計、利害関係者の管理、人的資源の管理方針及び管理方法、幹部のコーチング、リーダーシップ・トレーニングの変更、チーム構築、コミュニケーションのプラン作成と実行などのアクティビティが含まれる。

Chargeback:

チャージバック：同じ会社内の部門間でコストを再分配すること。このような方針が無ければ、特定の重要なコストが無視されたり、恣意的な式によって計算されたりするため、製品やサービスの現実の採算性について、誤解を招きやすい考え方が出てくる可能性がある。

COBIT:

COBIT（*Control Objectives for Information and related Technology*）：IT ガバナンス協会（ITGI）による、国際的に認められた IT コントロールのフレームワーク。

Economic Value Added (EVA):

経済的付加価値 (Economic Value Added : EVA) : G・ベネット・スチュアート 3 世 (G. Bennett Stewart III) が開発し、コンサルティング会社スターン・スチュアート社 (Stern Stewart) が商標登録している手法。従来のようなプラントや設備などへの資本投資に加え、訓練や R&D など減価償却済みの投資を含む企業の資本ベースの実績を、株主が他の場所で得られたであろう利益と比較して計測する。

Hurdle rate:

ハードル・レート (棄却レート) : これを上回ればその投資は意味があり、下回れば意味が無いとされる必要収益率。多くの場合、資本のコストにリスク・プレミアムを加算・減算する。また、経済の現状に基づいて変更を加えられることも多い。必要収益率と呼ばれることもある。

Internal rate of return (IRR):

内部収益率 (Internal rate of return (IRR)) : 予測収益を初期投資額に等しくなるように割り引く率。IRR で割り引かれると、現在価値の正のキャッシュフロー額と負のキャッシュフロー額が等しくなる。IRR と NPV は投資プロジェクトの推定収益率の評価基準である。

Life cycle:

ライフサイクル : 組織による投資 (例えば製品、プロジェクト、プログラム) が存在する間のそれを特徴付ける一連の段階

Modelling:

モデル化 : システムや現象について、より単純な描写を開発すること。こうした描写は静的・動的なものもあるが、動的な場合にはシステムや現象の別の条件下での振舞いをシミュレートする事が可能である。

Net present value (NPV):

正味現在価値 (NPV) : 投資の税引き後の減価率と、投資のライフサイクルを通して定期的に起こる予想増分キャッシュ流出 (当初投資額と運用コスト) とキャッシュ流

入 (コスト節約や収入) を用いて計算される。NPV を公正に計算するためには、ビジネスがプロジェクト展開から 5 年先までに得られるキャッシュ流入も考慮に入れるべきである。

Payback period:

資本回収期間 : 資本投資を回収できるまでの期間。資本回収の式における金額は減価されない。注意すべき点は、資本回収期間は、この期間後のキャッシュフローを考慮に入れないため、投資プロジェクトの採算性を計測するものではないという点である。IRR、NPV、および資本回収期間の範囲は、プロジェクトの経済的耐用年数で、最長 5 年間の期間である。

Portfolio:

ポートフォリオ : 事業における収益を最適化するために選択、管理、モニタリングされたプログラム、プロジェクト、サービス、あるいは資産をグループ化したもの。

Project and programme:

プロジェクトとプログラム : 本書では、「プロジェクト」という用語の伝統的な意味と、新しい用語として「プログラム」という使用される範囲が広がってきているものを使い分けている。組織によっては違う用語を使うこともあること、さらにこれらの用語に違う定義を当てている場合もある事は承知しているが、本書では意味を明確にするため、以下の定義が用いられる。

- ・ **プロジェクト** : 組織に、合意されたスケジュールと予算の範囲内である一定の能力をもたらすためのアクティビティの構造的集合 (これは事業成果の達成に必要なではあるが十分ではないことに注意)
- ・ **プログラム** : 相互に依存関係にあるプロジェクトを構造的にグループ化したもので、明確に定義された事業成果を達成するのに (必要かつ十分な条件として) 求められる、全範囲のビジネス、プロセス、人、技術、及び組織のアクティビティを含む。

Return on investment:

投資収益率 (ROI): 運用成果と効率性の評価で、正味収入を総合投資経費で割るという最も単純な形で計算される。

Stage-gates:

ステージゲート: プログラムの次の一連のアクティビティに資金を投じるか、作業自体をやめるか、あるいは次の作業の実行を延期するかを決定する時点。

Val IT:

組織が情報化投資や IT 資産を、組織に最適化された価値を提供するような投資プログラムを使って選択し管理するための標準的フレームワーク。COBIT に基づいて作られた。

Value:

価値: 価値は、複雑で、状況に応じて変化し、動的なものである。これは組織にとってその投資が持つ相対的な価値あるいは重要性のことで、組織の重要な関係者からの目で捉えられるもので、財務的なものである場合とそうでない場合がある。