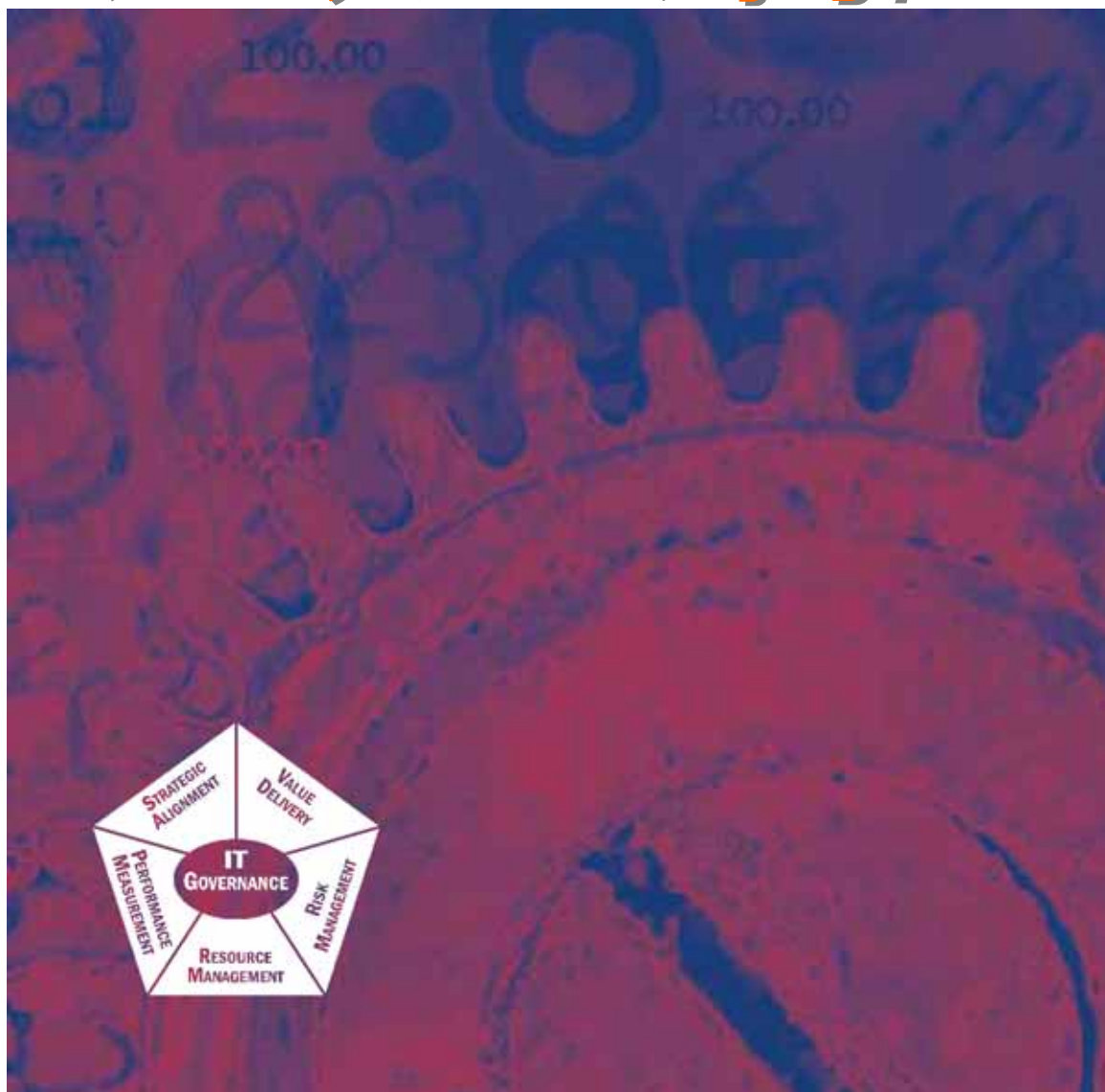


第2版

取締役会のための ITガバナンスの手引

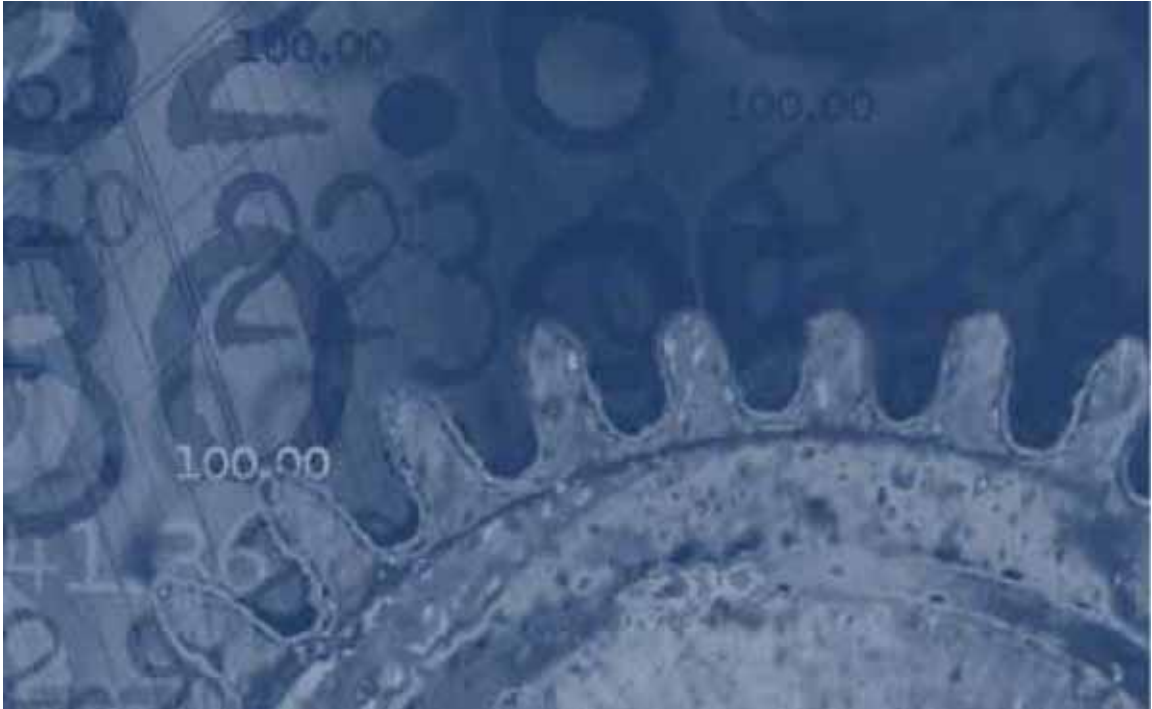


IT
GOVERNANCE
INSTITUTE®

ITGI Japan

空白ページ

取締役会のための IT ガバナンスの手引



IT ガバナンスとは、事業のガバナンスを任された人たちが、その事業の監督、モニタリング、コントロール、方針策定にあたって、どのように IT を考慮するのかを示すために使われる用語である。IT をその事業でどのように用いるかによって、そのビジョン、ミッションさらには戦略目標の達成の有無に多大な影響を与える。」

ーロバート・S・ロッゼイ (ROBERT S. ROUSSEY)
公認会計士、南カリフォルニア大学教授

「当社の取締役会は、その責務が、当社組織の戦略や、態勢、システム、従業員、諸規則を監督、監視することにあることを十分に承知している。しかしながら、社長としての私の責務は、各取締役がその範囲を IT にまで拡げてみていることを確かめることにある。今日の経済状況下において、当社の競合優位は IT に依存していることから、簡単に言うと、ガバナンス全体にコミットメントしているレベルと同等のコミットメントを、当社の IT に行わずに済ますことができなくなっている。」

ーマイケル・ケンジェーミ (MICHAEL CANGEMI)
社長・最高執行責任者、エティエンヌ・アイグナーグループ株式会社

取締役会のための IT ガバナンスの手引、第 2 版

IT ガバナンス協会®

IT ガバナンス協会 (ITGI) は、企業のリーダーが IT により企業のミッションと目的をサポートするのに成功するという責務を遂行するのを手助けしようと努力している。その目的は、取締役会、経営管理部門さらに最高情報責任者 (CIO) の意識と理解を向上させ、この方たちにガイダンスやツールを提供することで、この方々が自分たちの経営する企業の中で、IT がその期待を十分に満たしさらにそれを上回り、また IT が抱えるリスクを軽減するよう配慮することが可能にならしめることにある。

ISACA® (情報システムコントロール協会)

情報システムコントロール協会 (ISACA®) は、国際的な、IT ガバナンス、コントロール、保証の分野の世界的リーダーとして貢献している専門的、技術的、教育組織として知られている。100 カ国以上にわたって会員を有する ISACA は、世界中の IT コントロール実務基準を調和する中心的資源としての役割を果たすユニークな位置づけをもった団体である。ISACA は、財務、会計、監査、IT を専門とする他の団体とも戦略的に協調し、業務プロセス責任者による統合さらにはコミットメントを、他に類を見ないレベルでたしかかなものとしている。

This Work is translated into Japanese from the English language version of Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition 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、『取締役会のための IT ガバナンスの手引、第 2 版』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。

免責事項

The IT Governance Institute, Information Systems Audit and Control Association and the authors of Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition have designed this product primarily as an educational resource for boards of directors, executive management and information technology control professionals. The IT Governance Institute and Information Systems Audit and Control Association make no claim that use of this product will assure a successful outcome. This product should not be considered inclusive of any proper procedures and tests or exclusive of other procedures and tests that are reasonably directed to obtaining the same results. In determining the propriety of any specific procedure or test, the controls professional should apply his or her own professional judgment to the specific control circumstances presented by the particular systems or information technology environment.

IT ガバナンス協会、情報システムコントロール協会、さらには『取締役会のための IT ガバナンスの手引、第 2 版』の著者は、この書物を第一に取締役会、経営管理部門さらに IT コントロール専門家の啓蒙用の資料として企画した。IT ガバナンス協会、情報システムコントロール協会は、この手引の利用による成功裏な結果を保証するものではない。この手引きには、全ての適切な方法や実験が含まれているとか、同様の結果を得る合理的に方向づけられた他の方法や実験を排除するものとも考えるべきではない。特定の方法や実験の特性を判断する際に、コントロールの専門家、特定のシステムあるいは IT 環境が示す特定のコントロール環境に照らして自身の専門的見地からの判断を行う必要がある。

情報公開

Copyright © 2003 by the IT Governance Institute. Reproduction of selections of this publication for academic use is permitted and must include full attribution of the material's source. Reproduction or storage in any form for commercial purpose is not permitted without ITGI's prior written permission. No other right or permission is granted with respect to this work.

Copyright © 2003 IT ガバナンス協会。本書の一部を、教育目的で使用するために複製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。営利目的での何らかのフォームでの複製さらに保存は、事前に IT ガバナンス協会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。本書に関して、これ以外の権利ならびに許可は与えない。

IT ガバナンス協会 (ITGI)
3701 Algonquin Road, Suite 1010
Rolling Meadows, IL 60008 USA
電話: +1.847.590.7491
ファックス: +1.847.253.1443
E-mail: info@itgi.org
ウェブサイト: www.itgi.org および www.isaca.org

ISBN 1-893209-64-4
アメリカ合衆国にて印刷
本冊子は、IT ガバナンス協会が出版した "Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition" の翻訳版である。

英文版における謝辞

IT ガバナンス協会は、このプロジェクトに対して次の組織が与えてくれたサポートに対して感謝するものである。



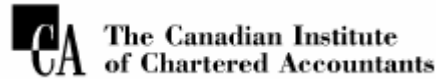
アメリカ公認会計士協会



フランス情報監査コンサルティング協会



インターネットセキュリティセンター



カナダ勅許会計士協会



国際会計士連盟



The Institute of
Chartered Accountants
in England & Wales



JICPA
日本公認会計士協会

イングランド・ウェールズ勅許会計士
協会



IBM のロゴは、米国およびその他の国における IBM の登録商標であり、ライセンスを受けて使用される。IBM の責任は、IBM の製品およびサービスに限定されており、このような製品およびサービスが提供される条件を規定した契約にのみ準拠する。

英文版における謝辞（続き）

IT ガバナンス協会は次の方々に感謝を捧げたい。

- ・開発チームに、このプロジェクトでリーダーシップを発揮したことに対して
 - Erik Guldentops, CISA, CISM, University of Antwerp Management School、ベルギー（議長）
 - Steven De Haes, University of Antwerp Management School、ベルギー（プロジェクト管理者）
 - Gary Hardy, IT Winners Ltd、英国
 - Jacqueline Ormsby, Deloitte & Touche、英国
 - Daniel Fernando Ramos, CISA, CPA, SAFE Consulting Group、アルゼンチン
 - Jon Singleton, CISA, CA, Office of the Auditor General, Province of Manitoba、カナダ
 - Paul A. Williams, FCA, MBCS, Paul Williams Consulting、英国
- ・専門の校閲者に、彼らのコメントのお陰でこの文書の最終版完成の助けになったことに対して
 - Georges Ataya, CISA, CISSP, Solvay Business School、ベルギー
 - Marios Damianides, CISA, CA, CPA, Ernst & Young、米国
 - John Court, Institute of Chartered Accountants in England and Wales、英国
 - John W. Lainhart IV, CISA, CISM, IBM、米国
 - Hugh Parkes, CISA, FCA, The Q Alliance、オーストラリア
 - Vernon Poole, Deloitte & Touche、英国
 - Robert S. Roussey, CPA, University of Southern California、米国
 - Ronald Saull, CSP, Great-West and Investors Group、カナダ
 - Michael Schirmbrand, CISM, CISA, CPA, Ernst & Young、オーストリア
 - Lily Shue, CISA, CPP, Sony Corporation of America、米国
 - Wim Van Grembergen, University of Antwerp Management School、ベルギー
- ・プロジェクトをサポートしたボードメンバーに対して
 - Robert S. Roussey, CPA, University of Southern California、米国、国際会長
 - Marios Damianides, CISA, CA, CPA, Ernst & Young、米国、副会長
 - Abdul Hamid Bin Abdullah, CISA, CPA, FIIA, Auditor-General's Office、シンガポール、副会長
 - Everett C. Johnson, CPA, Deloitte & Touche、米国、副会長
 - Dean R. E. Kingsley, CISA, CISM, CA, Deloitte & Touche、オーストラリア、副会長
 - Ronald Saull, CSP, Great-West and Investors Group、カナダ、副会長
 - Eddy Schuermans, CISA, PricewaterhouseCoopers、ベルギー、副会長
 - Johann Tello, CISA, Banco del Istmo、パナマ、副会長
 - Paul A. Williams, FCA, MBCS, Paul Williams Consulting、英国、前国際会長
 - Patrick Stachtchenko, CISA, CA, Deloitte & Touche、フランス、前国際会長
 - Emil G. D'Angelo, CISA, Bank of Tokyo-Mitsubishi、米国、理事
- ・IT ガバナンス委員会が本文書の作成および改訂に協力したことに対して

取締役会のための IT ガバナンスの手引、第 2 版の 日本語版によせて

IT ガバナンスをどのように行えばよいのか、

取締役会のなかに IT 戦略委員会を設けること
それが本手引が示す理想とする答えのひとつです。

まず、IT の戦略を IT 担当役員に丸投げするのではなく、業務担当役員がそれぞれの役割のひとつとして各 IT 戦略に取り組むこと、
さらにガバナンスを担う取締役、取締役会で IT に対するガバナンスをチェックをすること。

本手引は段階的にどのように理想に近づくかを示しています。
これからの世界レベルの取り組みの参考になれば幸甚です。

日本 IT ガバナンス協会 会長 松尾 明

ITGI Japan の翻訳活動の成果として、“COBIT for SOX 第 2 版”、“COBIT 4.0”
及び VAL-IT シリーズに続き、“取締役会のための IT ガバナンスの手引 第 2 版”
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。

“取締役会のための IT ガバナンスの手引”は、これまでの翻訳物に比べ、より分かりやすく IT ガバナンスを説明したものです。多忙を極める CIO をはじめとする経営者の方々が短時間で IT ガバナンスを理解し、IT 投資に関連する様々な問題を解決する手助けとなることを期待します。

ISACA 東京支部 2006-2007 会長
高須 昌也

翻訳協力

ISACA 東京支部

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)

山内 哲也 (あらた監査法人、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)

日本語版の発行に際し、
株式会社野村総合研究所が、スポンサーとしての協力により、
『取締役会のための IT ガバナンスの手引、第 2 版』の翻訳に
大きく貢献したことに対して謝意を表す。



目次

要旨	8
1. IT ガバナンスとは何か	12
2. IT ガバナンスの重要性	15
3. IT に関わる人	16
4. IT の関係者が IT に対してできること	17
4.1 取締役会が課題に対処する方法	18
4.2 取締役会が期待されていることに対処する方法	20
5. IT ガバナンスがカバーするもの	21
5.1 IT 戦略との整合（特にビジネスおよび共同でのソリューションとの整合に重点を置いて）	24
5.2 価値の提供（費用を最適化し IT の価値を証明することに集中する）	26
5.3 リスクの管理（IT 資産の保護とディザスタリカバリという課題に対処する）	28
5.4 資源の管理（知識とインフラストラクチャを最適化する）	30
5.5 成果の測定（プロジェクトの実行状況をたどり IT サービスをモニタリングする）	31
6. 投げかけるべき問い	34
7. IT を実現する方法	35
8. あなたの組織を比較する方法	37
9. 既存の参照用資料	38
10. 結論	39
10.1 IT ガバナンスは企業のガバナンス内に統合されるべきである	39
10.2 IT ガバナンスの役割と責任を定義することが必要	39
10.3 IT ガバナンスの導入計画が必要	40
付録 A IT ガバナンスのチェックリスト	44
付録 B 取締役会が使用する IT ガバナンスのツールキット	46
付録 C 経営者が使用する IT ガバナンスのツールキット	48
付録 D IT ガバナンス成熟度モデル	50
付録 F IT 戦略委員会	55
付録 G ガバナンスに関する規制レポートと今後発生する基準	60
付録 H 今後発生する企業モデル	65

要旨

経営のトップは、情報技術（IT）が企業の成功に対して大きな影響を持つことができる事について、ますます認識を高めつつある。経営者は、IT の運営方法、ならびに IT を効果的に利用して競争上の優位性を得る可能性に期待している。特に、経営のトップは、自分たちが行う IT 経営が次の条件を満たすかどうかについて知ることを必要としている。

- ・ IT 経営がその目標を達成することができるか？
- ・ IT 経営に、学習して順応するのに十分な弾力性があるのか？
- ・ IT 経営が直面するリスクを適正に管理できるか？
- ・ 好機を適確に認識してこれに対して行動することができるか？

成功を収める企業は、IT のリスクを理解し、IT の利点を利用し、次の点に対処する方法を見つけ出す。

- ・ IT 戦略と企業の戦略との整合性を持たせる
- ・ 企業の下位の者に対して IT 戦略と達成目標を伝達する
- ・ 戦略と達成目標の導入を容易にする組織構造を提供する
- ・ 業務と IT との間、さらに外部のパートナーとの間に建設的な関係と効果的なコミュニケーションを作り出す
- ・ IT コントロールフレームワークが採用され導入されるよう強く主張する
- ・ IT の成果を測定する

取締役会と執行役員は、ガバナンスを IT の分野に拡大し、企業の IT が企業の戦略ならびに目標を維持し発展させることを保証するリーダーシップと組織構造、さらにはプロセスを提供する必要がある。IT ガバナンスは、他から孤立した学問分野ではない。IT ガバナンスは、企業のガバナンス全体の不可欠な構成要素である。IT ガバナンスをガバナンス全体に統合する必要があることは、IT が他から離れた一角、または象牙の塔で行われるものではなく、企業の一部とする必要があることと同様である。

ますます知識を増やし、さらに積極的になった一連の利害関係者は、その利害の健全な管理について懸念している。これによって、企業のガバナンス全体に対するガバナンスの原理と基準が発生することになった。さらに、規制によって取締役会の責務が確立し、取締役会がその役割を適正に行うことが必要になる。また投資家は、優れたガバナンスのプラクティスを実行していることが明らかになった企業の株に対しては、20%以上の割増価格を払う意志があるため、ガバナンスの重要性を認識してきている（マッキンゼーの投資家意見調査（McKinsey's Investors Opinion Survey）、2000年6月）。

コーポレートガバナンスは、取締役会と執行役員が、戦略的方向付けを与えること、目標の達成を保証すること、リスクを適切に管理することを確実に行うこと、さらに企業の資源を責任を持って使用していることを確認すること、といった達成目標を持って行う一連の責務とプラクティスである。

ガバナンスの開発は第一に、企業が抱えるリスクを透明にし、株主の価値を保護する必要性に駆り立てられて行われる。技術が広く利用されているため IT に対して依存することが不可欠になり、これによって IT ガバナンスに特に重点が置かれることになっている。

IT は、経済的社会的活動を開始し、さらに維持するのに必要なやり取り、情報さらに知識を管理するのに必要不可欠である。大部分の企業では、IT はビジネスの欠くことのできない構成要素になっており、さらにビジネスをサポートし、維持し、さらに発展させるための基礎である。成功を収めた企業は、IT が抱えるリスクと制約を理解しそれを管理している。結果として、取締役会が IT の戦略的重要性を理解し、IT ガバナンスをその基本方針にしっかりと据え付ける。

通常、取締役会の運営方法に関する助言は、取締役会の構造、構成、人数さらに独立性については詳細に論じているが、リスク管理や現実的な IT ガバナンスについてはあまり詳細に論じていない。本書『取締役会のための IT ガバナンスの手引、第2版』は特に、IT ガバナンスについて扱っている。取締役会や役員は以下の点でその能力を評価する必要がある。

- ・ IT により新しいビジネスモデルの実現が可能になり、ビジネスプラクティスが変わることを利用する
- ・ IT 投資から妥当な収益を得るために、IT コストの増大と情報価値の増大とのバランスを取る
- ・ ビジネスを相互に関連したデジタルの世界の中で行うことのリスク、さらに企業が直接コントロールできない範囲にある企業に依存することから生じるリスクを管理する
- ・ 情報に依存する度合いが増加していることから生じる、IT が与える業務継続への影響を管理し、合わせて企業のあらゆる側面において IT そのものを管理する
- ・ IT が持っている、ビジネスを維持し発展させるのに不可欠な知識を構築し維持する能力を維持する
- ・ IT の機能不全による、企業の価値および評判に対する影響が増大しているため、この機能不全を回避する

それゆえ、IT ガバナンス全体の目的は、IT の問題と戦略的重要性を理解することであり、これによって企業は、その事業を将来にわたり行っていくために必要な業務を維持し戦略を導入することを可能にする。IT ガバナンスは、IT に対する期待が実現され、IT のリスクが軽減することを保証することを目的としている。

取締役会ならびに役員は、一般的に、その企業の IT がビジネスの価値を提供すること、すなわち、迅速で、安全で、高品質な解決策ならびにサービスを提供すること、投資に対する妥当な収益を生み出すこと、価値の創造とビジネスの有効性に対して得られる効率性と生産性の利益から行動することを期待している。

多くの企業では、IT に対する期待と現実とはしばしば合致せず、取締役会は次の問題に直面する。

- ・ ビジネスにおける損失、評判の損失、競争における地位の低下
- ・ IT 投資の収益を獲得したり、測定したりすることができない
- ・ IT イニシアチブにより約束された変革と利益を、そのイニシアチブから得ることができない
- ・ 不十分で時代遅れですらある技術
- ・ 利用可能な新しい技術を利用することができない
- ・ 達成することができない期限、超過した予算

適正な IT ガバナンスを実行する取締役会は、次に挙げるような正しい問いかけを行うことで、事前に問題を発見し、これに対処している。

- ・ 企業を維持する上で、IT がどれほど重要なのか、また、企業を成長させる上で、IT がどれほど重要なのか？
- ・ 企業はどの程度リスク軽減に関わらなければならないか、費用は利益によって正当化されるか？
- ・ IT は基本方針に常に盛り込まれる項目かどうか、またこの問題に組織だって対処しているか？
- ・ ほとんどの上級 IT マネージャの報告水準は IT の重要性和釣りの取れたものか？

効果的な IT ガバナンスのフレームワークが持つその他の側面は、次のような問いかけをすることで求められる。

- ・ 組織の取締役会が、折に触れて IT に関して問いかけを行っているか？
- ・ 取締役会が、定期的に主要な IT イニシアチブや、その状況、またそれが抱える問題に関して報告を受けているか？
- ・ 取締役会が、IT 戦略を承認しているか？
- ・ 取締役会が、常設の IT 戦略委員会に業務部門さらに IT 部門から代表者を出させているか？

本書『取締役会のための IT ガバナンスの手引、第2版』は、次の特徴を持つ。

- ・ IT の複雑な性格と情報の価値が目に見えないことによって、IT は制御するのがさらに困難な領域になっていたという所見に対する答えとして作成された。
- ・ IT ガバナンスが重要である理由、重要な問題が何であるかということ、IT 資源の管理に利用できるフレームワークやモデルを理解するのに役立つ。
- ・ 対象となるのは、取締役会、監査役会、監査委員会、代表取締役、最高情報責任者その他の役員である。
- ・ 作成したのは IT ガバナンス協会という、1998 年に創設された非営利団体であり、そのミッションを、企業のリーダーが、IT が企業のミッションならびに達成目標をうまくサポートするというその責務を果たすのを助けることとしている。
- ・ これが拠って立つものは、情報関連技術のコントロール目標(CoBIT®)という、国際的で広く認められた IT コントロールフレームワークであり、指標や重要な成功の要因を与えることで、組織が企業のあらゆる部分で IT ガバナンスの構造を導入することを可能にするものである。

- ・ 本書は、次の点をカバーしている。
- －ガバナンスにまつわる背景の要約
- －どの点で IT ガバナンスが企業全体のガバナンスというさらに広い文脈の中に適合するか
- －IT ガバナンスについて考える際に用いる簡単なフレームワークと IT ガバナンスがカバーする次に挙げる多様な領域
 - ・ IT とビジネス戦略との整合
 - ・ IT の価値の提供
 - ・ IT リスクの管理
 - ・ IT 資源の管理
 - ・ IT の成果の測定
- －問いかけられるべき問い
- －グッドプラクティスや重要な成功の要因
- －取締役会の構成員がたどることのできる成果の指標
- －企業をベンチマークする際に比較対照する成熟度モデル

1. IT ガバナンスとは何か

IT ガバナンスとは、取締役会ならびに役員の責務である。IT ガバナンスは、企業のガバナンス全体の不可欠な構成要素であり、組織の IT¹が組織の戦略ならびに目標を維持し発展させることを保証するリーダーシップと組織構造、さらにプロセスから構成されている。

2つの主要な刊行物が、ガバナンスの重要性を強調している。

1. 『コーポレートガバナンスの財務的側面に関する委員会報告 (Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance)』(キャドバリー・レポート (Cadbury Report)、1992年)では、ガバナンスの問題に関する世界の考え方に焦点を当てている。この報告は、財務報告および監査を目的としているが、さらに広くガバナンスの概念について触れている。この報告が提言するのは、公開性、インテグリティと説明責任によって、企業行動の標準を向上させ、企業の根本をなす精神を維持しつつ、企業に対するコントロールと社会に対する説明責任を強化することにある。これによって、たとえば戦略的目標の設定、リーダーシップの提供、経営の監視、利害関係者に対するその管理責任に基づく報告義務など、取締役会が持つさまざまなガバナンス関連の責務が特定される。

実際、このような管理責任は、取締役会が属する企業の IT 依存度を調査する際には、IT へと拡大する。

2. 国際決済銀行 (BIS) は、その『銀行業におけるコーポレートガバナンスの向上 (Enhancing Corporate Governance in Banking Organisations)』(1999年)において、ガバナンスの一連の措置を、組織の経営とその運営主体、さらには組織の所有者とその他の利害関係者との間に生じる一連の関係を包括し、次のようなことを実現する構造を提供することであると定義している。

- ・ 組織全体の目的が設定される
- ・ この目的を達成するための方法の概要が示される
- ・ 成果をモニタリングする方法が説明される

ガバナンスが持つ戦略の設定、リスクの管理、価値の提供、成果測定という責務の中心には、利害関係者²の価値というものがあり、これによって企業およびその IT 戦略が駆り立てられている。現在行われているビジネスを維持し、また新たなビジネスモデルに発展させるということを利害関係者は期待しているが、これは企業がその IT インフラストラクチャに対して、十分なガバナンスを行ったときにのみ達成することが可能である。

¹ この文書では、「IT」とはITを確立してこれをサポートするインフラストラクチャ、能力、さらに組織を包括するものとして理解される。

² 「利害関係者」とは、企業の IT に対する期待に対して責任を負う全ての者、たとえば株主、取締役、役員、業務部門ならびに技術部門の管理職、ユーザ、従業員、政府、サプライヤ、顧客、および社会を示す。

IT ガバナンスは、他のガバナンスと同様に、取締役会³と役員の責務である。IT ガバナンスは、孤立した学問分野あるいは活動ではなく、企業のガバナンスの不可欠な構成要素である。IT ガバナンスは、組織の IT が組織の戦略ならびに目標を維持し発展させることを保証するリーダーシップと組織構造、さらにプロセスから構成されている。このような組織構造やプロセスに不可欠なことは、すべての当事者の中で建設的な関係、共通の言語、問題への対処に共同でコミットメントしていることに基づいた効果的なコミュニケーションである。

IT ガバナンスの責務は、企業のガバナンスという広い範囲に及ぶ枠組みの一部を構成し、取締役会が掲げる他のあらゆる戦略基本方針と同様に対処される必要がある。簡単に言うと、ガバナンスの存続を担う形で従属している IT システムに対しては、ガバナンスは効果的なもので、透明性を持ち、説明責任を負っている必要がある。すなわち取締役会が取締役会そのもの、また経営者の責務について明確な立場を取り、この責務に対して何らかのものを提供することが可能なシステムを持っている必要がある。この責務は、一般的に IT の整合性に関わるもので、企業のすべての活動の中で、技術関連のビジネスリスクの管理、さらに IT を企業内で使用することで提供される価値の確認を利用するものである。

IT ガバナンスの目的は、IT に関わる努力の方向性を決定し、IT の成果が次の目的を達成することを保証することにある。

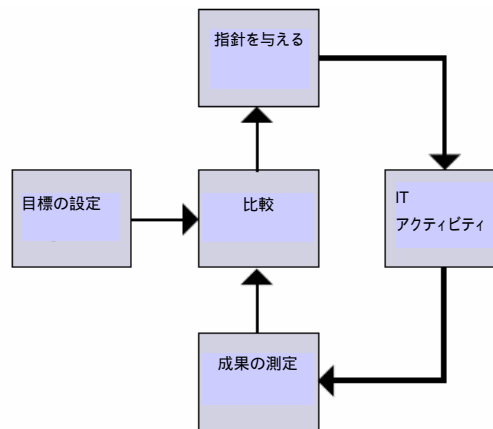
- ・ IT と企業、約束された利益を実現することの間に整合性を持たせる
- ・ IT を利用して、好機を利用し、利益を最大化することで事業を可能にする
- ・ IT 資源の責任ある利用
- ・ IT 関連リスクの適切な管理

IT ガバナンスは、通常さまざまなレベルで発生する。すなわちチームリーダーはマネージャに対して報告義務を負い、かつこれから指示を受け、マネージャは役員に対して、さらに役員は取締役会に対して報告義務を負っている。目標から逸脱したことを示すレポートには、通常、ガバナンスを行うレベルから与えられる行動を起こすべきという趣旨の提言が含まれる。当然、このアプローチは、戦略と達成目標が初めの段階において組織の下位の者に対して伝達されていない限り、効果的なものではない。図 1 で図示したものは、IT ガバナンスの目的と IT 関連の業務の相互作用を概念的に示しており、企業内のさまざまなレベルに用いることができる。

ガバナンスのプロセスは企業の IT に目標を設定することから始まり、ここから最初の指針が与えられる。この時点から、成果の測定や目標との比較、さらに必要があれば業務の方向付けを再度行い、さらに必要に応じて目標の変更といった手続きの切れ目のないサイクルが設定される。目標は、主として取締役会の責務であるが、成果の指標は経営者の責務である。当然、これらは相互に調和した形で作成される必要がある。これによって目標は達成可能になり、指標は目標を正確に表す。

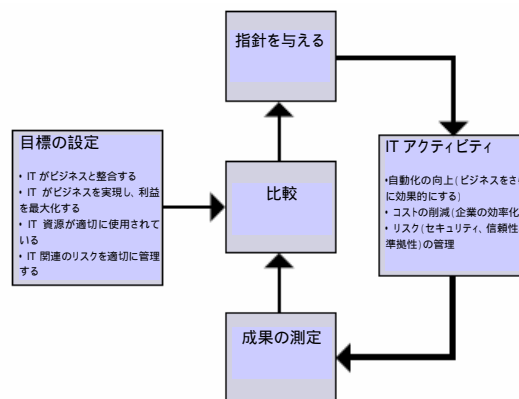
³ 「取締役会」は、企業の利害関係者に対して最終的な報告責任を負う機関である。

図1 目標とIT アクティビティの相互関係



指針を受け取ったことに応じて、IT 関連の機能が、自動化の度合いを増して企業がより成果を上げる構造にすること、ならびにコストを削減して企業全体の効率性を向上させることによる利益の実現、およびリスク（セキュリティ、信頼性、準拠性）の管理という課題に集中する必要がある。IT ガバナンスフレームワークは、図2に示すような形で完成される。

図2 IT ガバナンスフレームワーク



2. IT ガバナンスの重要性

IT を使用することは、21 世紀における経済的富の主要な原動力になる可能性を秘めている。IT は企業の成功において既に欠くことのできないもので、競合上の優位性を得る機会を提供し、生産性を向上するための手段を提供しているが、将来においてはその度合いが一層増すことになる。IT を活用することで企業に変化を促し、付加価値をつけた商品やサービスを作り出すことが、ビジネスが有するべき普遍的な能力となっている。IT は企業の資源を管理し、サプライヤならびに顧客との取引を行い、電子取引により取引をグローバルに拡大する目的には不可欠のものである。IT はまた、ビジネスの知識を記録し普及させる鍵となる。

企業の市場価値が有形のもの（棚卸し資産、設備等）から無形のもの（情報、知識、専門知識、評判、信用、特許等）へと移行する度合いは、常に増加している。この資産の多くは、IT の利用を中心として展開している。さらに企業は、その価値が物質的なものとは異なり、概念によって構築されたものであるときには、内在的に脆弱である。IT の良好なガバナンスはそれゆえ、企業の達成目標をサポートし実現する際には欠くことができない。

IT は地味で当然行われなければならないとされるビジネスの業務を維持するのに不可欠である一方、ビジネスを成長させ革新をもたらすためにも同様に不可欠である。取引上重点を置いている部分が厳密に決まっている企業は、成長や革新には異論を唱えるかもしれないが、革新をする意志がなければ、将来の達成目標を達成する見込み、さらには長期的に見たサステナビリティが限定される結果となる。

IT はまた、リスクが存在する。今日、世界的規模で絶え間なくビジネスを行う時代では、システムとネットワークのダウンタイムが、どの企業にとっても負担しきれないほどコストの増加をもたらすことは明確である。いくつかの業種では、IT は差別化される必要な競合資源であり、競合上の優位性を提供する。他の多くの業種では、IT は単に企業の繁栄のみならず、企業の存否を決定する。

ネットワーク経済は、さらに効率的な市場をもたらし、プロセスの効率化さらにサプライチェーンの最適化を実現した。ネットワーク経済は、さらに新しい技術ならびにビジネスリスク、新しい情報、さらに新しい回復力の要件を生み出した。このような新しい要件やリスクにより、IT の経営は、さらに効率的で透明性のあるものでなくてはならないとの命題が課された。

IT は今や企業内で当然の存在となり、広く使用されているため、ガバナンスは IT に特に注意を払い、企業がどの程度 IT に依存しているか、また IT がビジネス戦略の実行にどれほど重要な役割を担っているか、検討する必要がある。その理由は次のとおりである。

- ・ IT は企業の達成目標をサポートし、実現する際には欠くことができない。
- ・ IT はビジネス（成長あるいは革新）にとって戦略的なものである。
- ・ 合併と買収における IT の意義に関連して、デューディリジェンスの必要性が増大している。

取締役会がビジネス戦略および戦略的リスクを検討する際に、IT が大規模投資に関与し、大きなリスクを内包しているにもかかわらず、IT に重点を置く企業は非常に少ない。その理由とは何だろうか。それには次のようなものが含まれる。

- ・ IT において、これがどのようにして事業を可能にし、リスクと好機を作り出しているかを理解するためには、他の分野より深い専門的見地からの洞察が必要であるため
- ・ IT が従来ビジネスと別の構成要素として扱われてきたため
- ・ IT は複雑なものであり、ネットワーク経済の中で幅広く活動するのであればいっそう複雑なものになるため

IT ガバナンスが重要である究極の理由は、IT への期待と現実がしばしば合致しないことにある。取締役会は通常経営者に対して、次のことを期待する。

- ・ 適正な IT ソリューションを適切な時期に予算の範囲内で提供する
- ・ IT を役立てて有効に利用し、これによってビジネスの価値を回収する
- ・ IT リスクを管理する際に、IT を利用して効率性と生産性を高める

IT ガバナンスが効果を上げないことにより、多くの取締役会が IT について否定的な経験をしてきた。その主要な原因には以下のようなものが挙げられる。

- ・ ビジネスに対する損失、評価の損失、競争における立場の悪化
- ・ 期日が守られなかった、コストが予定より高く、品質が期待したより低い
- ・ 企業の効率性と中心となるプロセスは、IT の提供するものの品質が低いことからマイナスの影響を受ける
- ・ IT イニシアチブによる変革、または約束された利益の提供の失敗

3. IT に関わる人

IT ガバナンスは役員と取締役会の構成員の責務であるが、ガバナンスの実際の業務は企業のさまざまなレベルで進行する。たとえば、『内部統制: 統合規範に関する取締役のためのガイダンス (Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code)』(ターンバル・レポート (Turnbull Report)、1999年)では、さらに広い範囲のコーポレートガバナンスの監査委員会に対する役割をますます強調する必要性を訴えている。このレポートは、取締役会に対して、リスクをモニタリングする適切で効果的なプロセスが存在し、内部統制システムがこれらのリスクを許容できるレベルにまで減少する効果を持つことを保証する必要性を説いている。

IT ガバナンスは、他の大部分のガバナンス活動と同様に、取締役会と役員の間で共同の形で強く関与する。しかしながら、複雑さと専門性のために、取締役会と役員は、指針を定め、コントロールする立場を強調する必要がある。ただし、ここで意思決定と評価業務に必要とされる情報を提供するために、企業の下級従業員に頼る必要がある。企業で IT ガバナンスを効果的に実行するには、下級従業員は目標の設定、指針の提供と獲得、さらに成果指標の提供と評価という同様の原則を適用する必要がある。

結果として、IT ガバナンスのグッドプラクティスは企業全体、特に IT 部門と事業単位の間で適用される必要がある。事業単位は、IT と協力して機能して、これによってそのビジネス要件が満たされることを保証する責任がある。

これを実現させるには、次のことが必要である。

- ・ 取締役会の構成員は、IT 戦略委員会その他同様の委員会において積極的な役割を演じる必要がある
- ・ CEO は、IT 戦略の実現をサポートするための組織構造を提供する
- ・ CIO は、ビジネス本位でなくてはならず、IT とビジネスの間の橋渡しとなる必要がある
- ・ 全ての役員は IT 運営委員会その他同様の委員会に関与している必要がある

4. IT の関係者が IT に対してできること

IT ガバナンスに関わる責務は、コーポレートガバナンスの広範なフレームワークの一部をなす。このフレームワークは、経済協力開発機構（Organisation for Economic Co-operation and Development）が刊行した『コーポレートガバナンスの原則（Principles of Corporate Governance）』（OECD、1998 年）で十分にカバーされている。この原則においては、株主の権利、役割、公平な扱い、さらに情報開示や透明性、また取締役会の責務について重点的に論じられている。さらに、このレポートは、ガバナンスフレームワークによって、企業の健全な戦略的ガイダンスを行い、これによって取締役会による経営の効果的なモニタリングを保証すること、さらに取締役会が企業ならびに株主に対して説明責任を持つ必要性を訴えている。取締役会の責務の中に企業の戦略の見直しと方向付け、経営の成果目標の設定とその達成度のモニタリング、企業システムのインテグリティの保証といった項目がある。

BIS は、IT が、他の取締役会の戦略的基本方針の項目と同様に対処されるべきものでなくてはならないとし、さらに、企業の存亡を担う形で依存している IT システムに関するガバナンスは、効果的なもので透明性や説明責任を有するものでなくてはならないとの見解を表明している。この意味するところは、取締役会はそれ自体ならびに経営者の責務については非常に明確に理解してはならないということである。取締役会は、全体として IT の整合性に関わるもので、企業のすべての活動の中で、技術関連のビジネスリスクの管理、さらに IT を企業内で使用することで提供される価値を確認する責務を実施するシステムを稼働させる必要がある。取締役会は、上で述べたようなことを始める際に、次のような適切な問いかけを行う。

- ・ 戦略と企業全体におけるその統合
- ・ IT 投資がサービスの質をどれほど向上させているか
- ・ IT 資源に対する投資、またその適切な配賦
- ・ IT リスク管理の方針と手続き
- ・ 成功と失敗から学んだこと

取締役会の構成員は、特にその者が常勤の取締役ではない場合は、上記の各問題に対する十分な回答を得ることを保証されている必要がある。それは次のことを行うためである。

- ・ IT の状態を評価する
- ・ IT がビジネス目標の促進のために利用できる可能性についてより明確な理解を得る
- ・ IT の利用を通じて、より総合的なビジネスソリューションを促進する
- ・ 資源はプロジェクトにおいて賢明かつ効果的に利用され、職業上の標準に従って運営されていることを保証する

多くの取締役会は、監査、補償、買収など、重要性の高い分野を監視する委員会を通じて、そのガバナンスに関わる職務を遂行している。IT の重要度を考慮に入れると、IT は同様のコミットメントと正確さをもって扱われる必要がある。取締役会のレベルでの IT 委員会の構成—IT 戦略委員会—は、この達成目標を達成するための重要なメカニズムとなりうる。IT 戦略委員会は、取締役会内外の構成員から構成され、企業の IT 関連の問題を管理し監視する際に取締役会を支援する必要がある。IT 戦略委員会は、IT ガバナンスに体系的に対処し、取締役会が IT ガバナンスの究極の目標を達成するために必要な情報を持っていることを保証する必要がある。IT 戦略委員会に関するさらに詳細な情報は、付録 F「IT 戦略委員会」に記載されている。

同様に、役員が各委員会のいくつかの任務を代行することが増えている。最も広く知られているものは IT 運営委員会で、この委員会は通常 IT 投資の追跡、優先順位付け、希少な資源の配分を行っている。さらに最近になると、企業は IT アーキテクチャ委員会および技術委員会を設立し始めている。さまざまな委員会の役割と責任は、付録 E「IT ガバナンスの役割と責任」でカバーされている。

4.1 取締役会が課題に対処する方法

取締役会は、企業の整合性を次のような手段で推進する必要がある。

- ・ IT 戦略を企業の戦略と確実に整合させる
- ・ 明確な期待と測定を通じて IT を戦略に鑑みて確実に提供させる
- ・ 投資のレベルと配分に対処し、企業のサポートと成長との間で投資のバランスを取り、IT 資源を重点的に行う部門について熟慮の上決定を行うことで、IT 戦略の指針を与える
- ・ 企業の事業単位、地理的単位、機能上の単位の間で公開性および協力の文化を保証する

取締役会は、経営の指針を与え、IT を通じて測定される価値を提供する必要がある。具体的には次のような手段を講じる。

- ・ 妥当な品質のソリューションとサービスを、期限内に予算内で提供する
- ・ 評判と製品の先駆性とコスト効率を高める
- ・ 消費者に信頼と競争力のある製品化までの時間を提供する

取締役会は、企業のリスクを次のような手段で管理する必要がある。

- ・ 企業における深刻なリスクについては、透明性がある状況を確認する
- ・ リスク管理の最終責任は取締役会にあることを認識する
- ・ リスクの軽減がコスト効率を生むことを意識する
- ・ 積極的にリスク管理を行うアプローチによって、競合上の優位性を作り出すことが可能であることを考慮する
- ・ リスク管理が企業の運営に埋め込まれるよう要求する
- ・ 経営者がプロセスや技術、保証を確実に機能させ、これによって情報セキュリティが次の点を保証するよう心がける。
 - －ビジネスの取引が信用できるものである
 - －IT サービスが利用可能なもので、攻撃を適切に阻止し、機能停止から回復することが可能である
 - －重要な情報は、アクセス権が無い者に対しては開示されない

取締役会が、学習と成長をサポートし、資源を管理する手段には次のようなものがある。

- ・ 新たな IT 開発および好機に対する意識を保つ
- ・ IT 資源が現在さらには予想されるビジネス要件をサポートすることができることを保証する
- ・ IT インフラストラクチャの効率性と有効性を向上することを確約する
- ・ IT 業務および開発用のスタッフ教育、整備、訓練に対して十分な投資を維持する

取締役会は、成果の測定を次の手段で行う必要がある。

- ・ 経営者と共同で指標の定義とモニタリングを行い、目的が達成されていることを確認し、さらに予期せぬ事態を排除するために成果の測定を行う
- ・ 経営者が維持しているビジネス用バランススコアカードのシステムを利用する

取締役会のガバナンス要件をサポートする役割を果たす現実的なプラクティスは、付録 B 「取締役会使用する IT ガバナンスのツールキット」に、一覧の形で提示されている。

4.2 取締役会が期待されていることに対処する方法

役員が重点を置く部分とは通常、コスト効率、収益の増大、機能の構築といった部分であるが、これらはすべて情報、知識、さらに IT インフラストラクチャによって可能になる。IT は企業にとって欠くことのできない部分であり、そのソリューションは複雑さを日に日に増している（アウトソーシング、サードパーティ契約、ネットワーク化など）ため、適切なガバナンスは成功を決定付ける要因となる。この目的で、経営者は次のことを行う必要がある。

- ・ 企業の末端まで戦略と方針、達成目標を伝え、IT 組織と企業の達成目標とを整合させる
- ・ IT 戦略および IT インフラストラクチャの実現をサポートするための組織構造を提供し、ビジネス情報の創造、共有を促進する。これを達成するために、ビジネスと IT は IT 投資の成功に対して共同で責任ことを促進される必要がある。これに関連して、CIO は IT とビジネスとの間の架け橋となり、ビジネス経営者は IT をめぐる意思決定にさらに関与していく必要がある。
- ・ 明確なリスク方針と包括的なコントロールフレームワークに基づき、リスク管理に対する明確な説明責任と IT に対するコントロールを組織の中に埋め込む。
- ・ IT が提供するビジネス価値と競合上の優位性についての結果の指標⁴、さらに IT の成果がどこまでのものかを示す成果要因を得ることで成果の測定を行う。戦略と明確にリンクした、少数でも正確な成果の指標を用いること。
- ・ IT がサポートする必要がある中核的なビジネスコンピテンシー、すなわち顧客価値を付与するビジネスプロセスに重点を置き、市場において企業の商品サービスを差別化し、長い時間をかけて複数の商品およびサービスに価値を付与する。
- ・ 変更、適用、および問題管理など、ビジネスの価値を向上させる重要な IT プロセスに重点を置く。経営者はこのプロセスとそれに関連する責務を定義する際に積極的にならなくてはならない。
- ・ 通常 IT 資産、リスク、プロジェクト、顧客およびベンダーの管理（これも IT 運営委員会をサポートする）に関わる中核的な IT コンピテンシーに重点を置く。
- ・ 情報と知識を利用する柔軟で順応性のある企業を作り出す。これは、市場での出来事を感じ取り、市場での出来事から学び取るための知識資産を利用して新しい商品、サービス、チャンネル、プロセスを取り入れ、それから急速に変化して市場に変革をもたらすか、または課題を一掃し、最終的に結果および成果を測定する企業である。この新しく発生するモデルの中心には知識がある。IT は知識の收拾、構築、分配を可能にする要因のモデルである。このモデルは、付録 H 「今後発生する企業モデル」に示す。

⁴ COBIT コントロールフレームワークとは、カプラン/ノートンによる結果の指標と成果要因についての考え方による重要目標達成指標（KGI）および重要成果達成指標（KPI）を指す。

- ・ 技術の標準化（技術評議会およびアーキテクチャ検討会議）、プロジェクト管理の規律化、IT 価値の明確化による *価値提供の強化*。
- ・ IT 資源から妥当なコストで正当な価値を得るために、*IT コストの最適化に重点を置く*。
- ・ *明確な外部の調達戦略を持つ*。広い範囲で活動する企業と外部の IT 資源とサービスを獲得する必要性によって、サードパーティの契約管理と関連するサービスレベル契約が、企業の必要とする情報を提供する際に非常に重要になる。これには各当事者間で信頼が構築されることが必要になり、これには必然的に、相互接続と情報共有が伴い、またこの相互接続と情報共有には、相互の IT コントロールとガバナンスのプラクティスが必要となる。

経営者のガバナンス要件のサポートになる現実的なプラクティスは、付録 C「経営者が使用する IT ガバナンスのツールキット」において一覧の形で示されている。

5. IT ガバナンスがカバーするもの

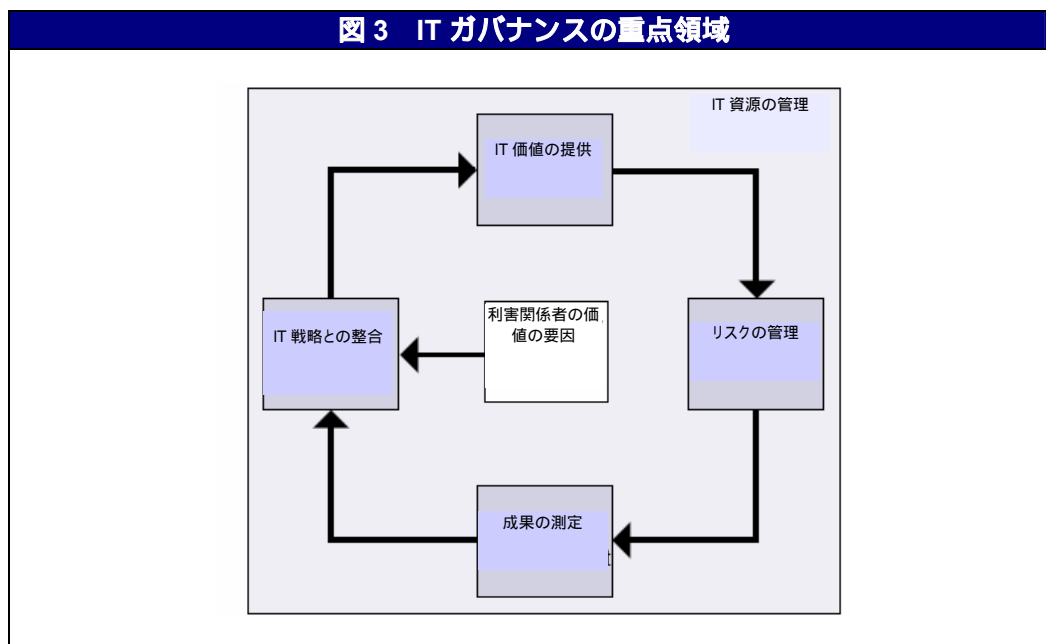
基本的に、IT ガバナンスは、2 つのことに関係している。1 つはビジネスに対する IT による価値の提供、もう 1 つは IT リスクの軽減である。第 1 の IT による価値の提供は、IT とビジネスとの戦略的整合性⁵によって推進される。第 2 の IT リスクの軽減は、企業内部に組み込まれた説明責任によって推進される。いずれも十分な資源によってサポートされる必要があり、結果を確実にするために測定が行われる必要がある。

ここから、5 つの主要な IT ガバナンスの重要な領域が生じ、これらの領域はすべて利害関係者の価値によって推進される。このうち 2 つは結果であり、価値の提供とリスクの管理である。後の 3 つは要因であり、戦略との整合、資源の管理（ここにあげた全てに重なり合う）、成果の測定である（図 3）。

IT ガバナンスは、いつでも開始することができる、連続するライフサイクルである。通常は、企業戦略との戦略の整合から始める。その後、導入段階に入り、戦略が約束した価値を提供し、軽減が必要なリスクに対処する。定期的な間隔で戦略はモニタリング（継続的モニタリングが推奨される）され、結果の測定、報告、行動することが必要である。一般的に年 1 回の割合で、戦略は必要に応じて再評価され、再び整合される。

⁵ 価値の提供と戦略との整合は、専門的文献、学術的文献で一つに扱われことがある。

図 3 IT ガバナンスの重点領域



このライフサイクルは、他から無関係に発生することはない。それぞれの企業運営は、次のようなものに影響を受ける。

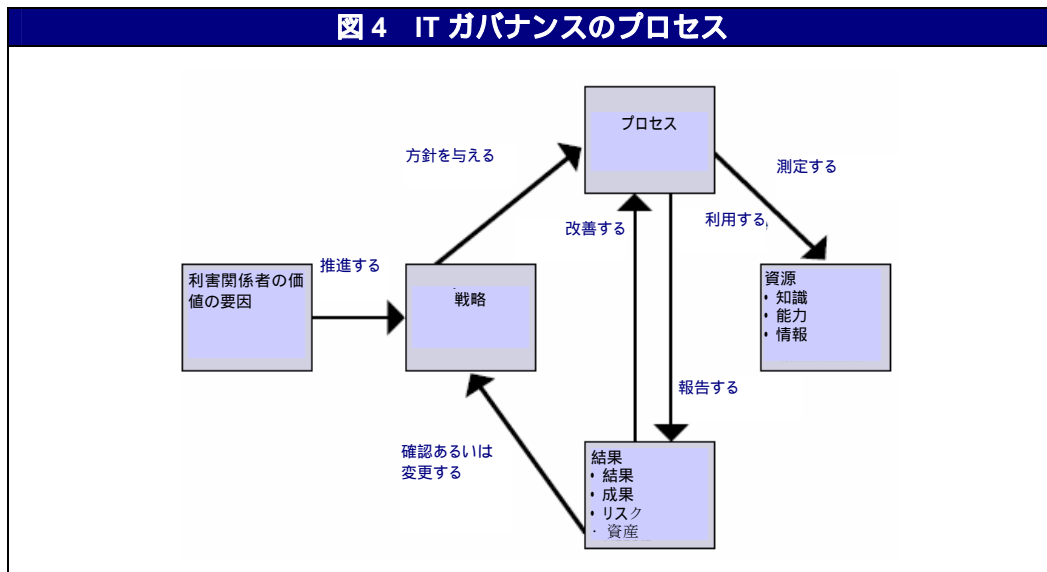
- ・利害関係者の価値
- ・企業のミッション、ビジョン、価値
- ・コミュニティと会社の倫理および文化
- ・適用される法、規制、方針
- ・業界の慣習

IT ガバナンスは、IT 戦略が責務を実行するために必要な資源を獲得する IT プロセスを推進するプロセスである。IT プロセスは、これらの責務のプロセスの結果、成果、リスクの軽減と受入、利用された資源について報告する。この報告は、戦略が適正に実行されたことの確認や、戦略の修正の必要性を提供すべきである（図 4）。

IT ガバナンスは、必然的に取締役や経営者が多くの活動を伴う。たとえば企業における IT の役割と影響について精通し、責務の割り当て、営業する際の制約の定義、成果の測定、リスクの管理、保証を得ることである。

これらの活動がカバーする一般的な対象には、IT 目標、新しい技術が提供する機会とリスク、主要なプロセスとコアコンピテンシーなどが含まれる。

図4 IT ガバナンスのプロセス



IT ガバナンスの活動および対象の全てのリストは、付録 B および C の取締役と経営者の IT ガバナンスツールキットを参照。

例えばガートナー（Gartner）、コンパス（Compass）、Giga、CSC のような信頼できる市場のアナリストの予測をレビューすると、IT マネジメントの重要な問題は、技術関連の領域からマネジメント関連の領域へ移行したことが明らかになる。この問題は、次のような IT ガバナンスの領域に明確に位置づけられる。

- ・ **戦略との整合**、ビジネス及び一体化したソリューションの整合に重点を置くこと
- ・ **価値の提供**、費用を最適化し IT の価値を示すことに専念すること
- ・ **リスクの管理**、IT 資産の保護、ディザスタリカバリ、事業継続に対処すること
- ・ **資源の管理**、ナレッジと IT インフラストラクチャを最適化したもの

さらに、これらの要因は次のものがなくては適切に管理することができない。

- ・ **成果の測定**、プロジェクトの実行状況の追跡と IT サービスのモニタリング

これらの重点領域の概要を以下に示す。セクション 7 では、多くのプラクティスや成功の鍵となった要因⁶について、これらの活動が行われたときの状況や、どの要素が成功の度合いを高めたのか、さらに詳細な説明を紹介する。

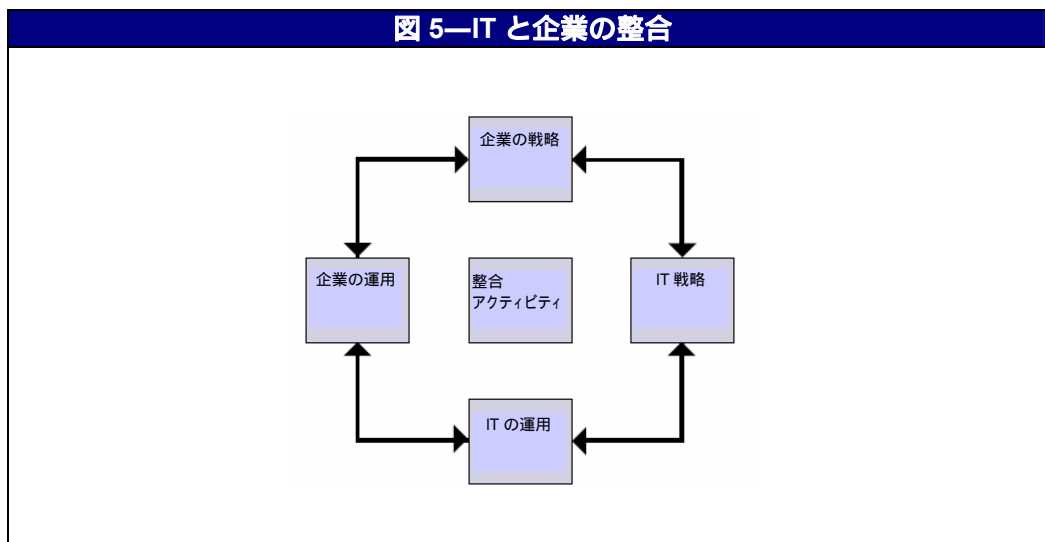
⁶本書において成功の鍵となった要因とは、条件、能力、コンピテンシー、自身でコントロールすることができない行動を指す。

5.1 IT 戦略との整合(特にビジネスおよび共同でのソリューションとの整合に重点を置いて)

重要な問題は、企業の IT への投資がその戦略的目標（意図的な現在の戦略と企業の達成目標）と一致しているか、すなわちビジネスの価値を提供するのに必要な能力を構築するという目標に一致しているかどうかというものである。このように一致した状況が「整合」と呼ばれる。整合は複雑で多面性を持ち、完全に達成されることはない。整合は、正しい方向に進み続け、競合他社より適切に整合しているかどうかを問題にしている。企業の達成目標があまりに早く変化するため、多くの企業で達成できない場合もあるが、それでもなお、現実には IT 投資の価値に関する関心があるので、価値のある試みである。

IT の整合は IT 戦略と同義である。すなわち、IT 戦略が企業の戦略をサポートしているかという問いかけと同じである。IT ガバナンスにとっては、整合は（将来の）IT 組織と（将来の）企業組織との戦略的統合以上のものを含んでいる。整合はまた、IT の運用が現在の企業の運用と整合しているかという問題にも関わる(図 5)。もちろん、企業の事業単位の整合がとれていないと、IT の整合を達成するのは困難である。

図 5—IT と企業の整合



IT はしばしば「必要悪」と見られているが、戦略の面から見ると、IT は企業に次のような機会を与える。

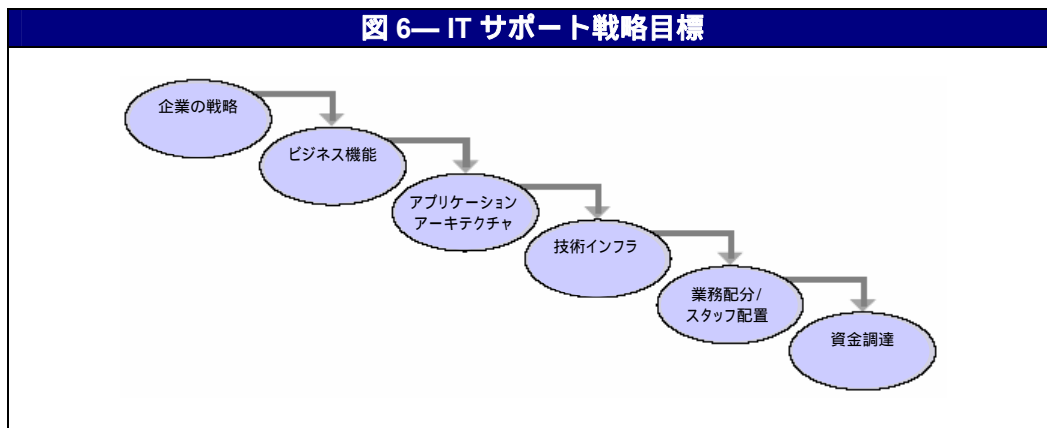
- ・ 商品とサービスに価値を付与する
- ・ 競争における位置づけを助ける
- ・ コストを抑え管理の効率性を高める
- ・ 管理の有効性を上げる

IT 戦略は、ビジネス要件に基づいて、これらの理由の一部または全部のために IT を利用しようとする企業の意志を明確に示すものである。ビジネス目的にリンクさせていくことは、IT が企業に価値を提供するために不可欠なものである。

IT 戦略を明確に表わす際に、企業は次の点を考慮する必要がある。

- ・ ビジネス目標と競争の環境
- ・ 現在と将来の技術とコスト、ビジネスにもたらされる可能性のあるリスクと利益
- ・ 現在および将来のビジネスに対するサービスレベルを提供する IT 組織および技術の能力、さらにこの能力が企業全体に対して導入される投資と変化の程度
- ・ 現状の IT にかかるコストおよびこれがビジネスに十分な価値をもたらすかどうか
- ・ 過去の失敗および成功からの教訓

これらの問題が明確に理解されれば、IT 戦略が練られ、これによって、図 6 に示すように、IT 環境の全ての要素が戦略的目標をサポートすることを確実にする。



戦略実行のための計画が全ての関連する当事者によって認められていることが重要である。実行計画が管理可能なパーツに分割され、それぞれに成果を達成し利益を実現するための計画が確かなビジネスケースに含まれていることも重要である。取締役は、戦略が技術上および運用上の変化を鑑みて定期的に見直すべきである。

それゆえに取締役あるいは取締役会内の専門の IT 戦略委員会は、ビジネスとの整合を次の手段で推進する必要がある。

- ・ IT 戦略とビジネス戦略が整合して、導入された IT 戦略の一貫性ならびに統合を確実にする

- ・ IT が、明確な期待と測定（たとえば、バランスビジネススコアカード）をもって戦略をもとに提供されることを確実にする。（IT が期限どおりで予算内に提供され、かつ適切な機能と目的の利益をもたらす。整合と価値の提供の基礎をなす要素である）
- ・ 企業をそのままの形でサポートし、企業を変貌させるかあるいはビジネスを新しい領域で成長して競争することを可能にするインフラストラクチャを創造するシステムと投資のバランスを取る
- ・ IT 資源の重点について考慮のうえ決定する。すなわち、IT 資源を使用した新規市場への参入、競争の戦略の推進、全体としての収益の創出、顧客満足度の向上、顧客維持の保証。

整合には計画と目的を見据えたマネジメントプロセスが必要である。これには、たとえば以下のようなものがある。

- ・ トップマネジメントのレベルで、IT の戦略的役割に関する意識を創造し維持する
- ・ IT の役割を明確にするべきである：実用性と実現性
- ・ ビジネスの格言から IT ガイドの原則を作成する。たとえば、「世界中の顧客とのパートナーシップを発展させる」は、「顧客データベースを統合し処理プロセスを整理する」と導かれる。
- ・ IT インフラストラクチャのビジネスインパクトとアプリケーションのポートフォリオをモニタリングする。
- ・ 実行後、IT プロジェクトから提供される利益を評価する

IT が成長を可能にするのみならず企業の存続において重要になると、IT 戦略委員会はその活動範囲を広げる必要がある。IT 戦略委員会は、IT ガバナンスの責務において取締役を支援する際に戦略に関する助言を与えるだけでなく、IT の価値、リスクおよび成果に重点を置く必要がある。付録 F では、この委員会の役割および職責をさらに詳細に説明する。

5.2 価値の提供（費用を最適化し IT の価値を証明することに集中する）

IT 価値の基本原則は、期限どおりに予算の範囲内で適切な価値の提供が行われることであり、約束された利益が実現されることである。ビジネス用語では、これは次のような言葉に読み換えられる。競争の優位性、注文やサービス実行のための経過時間、顧客満足度、顧客待ち時間、従業員の生産性および収益性といったものである。これらの要素は、主観的で測定が困難であり、全ての利害関係者が理解する必要がある。しばしば、トップマネジメントと取締役会は、投資の規模や結果の不透明さを理由に、主要な IT 投資を開始するのに躊躇する。効果的な IT 価値の提供が達成されるには、実際のコストと投資に対する収益を管理する必要がある。

IT がビジネスに付加する価値は、IT 組織がビジネスと整合しビジネスの期待を実現する度合いを示す。ビジネスは、IT の提供に関して次のような期待を設定する必要がある。

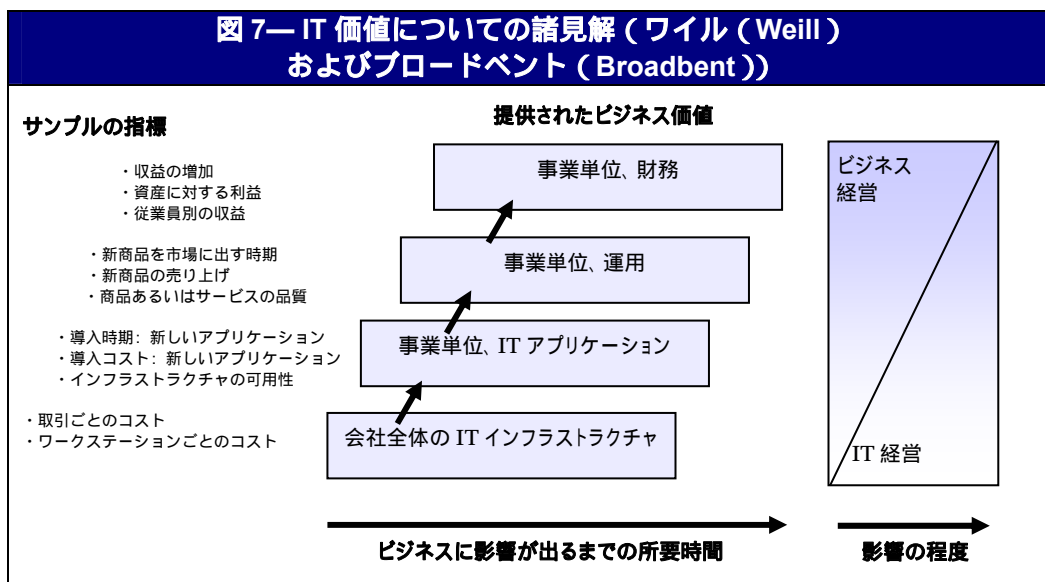
- ・ 目的に適合し、ビジネス要件を満たすもの
- ・ 将来の要件を受け入れる柔軟性
- ・ スループット時間および反応時間
- ・ 使い勝手の良さ、回復力、セキュリティ
- ・ 情報のインテグリティ、正確さ、通用するかどうか

ビジネスはまた、作業方法についても次のような期待を設定する必要がある。

- ・ 製品化に要する時間
- ・ コストと時間管理
- ・ パートナシップによる成功
- ・ IT スタッフのスキルセット

期待を管理するために、IT とビジネスは、それぞれの専門用語を事実 に即して価値に関する共通の用語を用いるべきである。

経営者とユーザのレベルが異なると、図 7⁷ に示したように、IT の価値が異なった形で認識される。図 7 はさらに、希薄化が目立つようになった場合に、より高いレベルにある者が測定のヒエラルキーに入ってくることを示している。これはまた、IT 投資の影響の測定は、ヒエラルキーの下位にある方が上位にある者より容易であることを意味する。しかし、IT における投資が成功することによって、ビジネス価値のヒエラルキーは 4 つ全てのレベルに対してよい影響を与える。さらに、価値の創造と価値を今後実現することとの間に徐々に差が拡大している。それゆえ、価値の実現に基づいた測定（すなわち、財務的測定）ばかりではなく、企業の価値創造の成果も考慮に入れることが重要である。



⁷ Weill, Peter; Marianne Broadbent; *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology*, Harvard Business School Press, 1998

「IT の価値はそれを観察する人の眼の中にある」

それゆえ、IT は整合して価値を提供する必要がある。これによって IT が期限どおりに、適切な機能性を持って目的の利益を達成する形で提供を行うことで現状の企業をサポートする。IT の整合はまた、企業の成長を実現するための新たな市場への参入、全体の収益の増加、顧客満足度の改善、顧客の維持の保証、競争の戦略の推進を可能にするインフラストラクチャを提供することで、価値を提供する。

提供のキャパシティは次の点にかかっている。

- ・ 顧客、プロセス、市場などに関する信頼のおける情報、適切な時期、利用可能性
- ・ 生産性のある効果的なプラクティス（成果の測定、ナレッジマネジメント等）
- ・ 技術を統合する能力

成功するためには、企業は戦略的な状況が異なると、必然的に価値の指標が異なることを意識する必要がある。これは、ビジネスと IT で調和を取って価値の指標を確立することが重要であることを意味する。以下で推奨されるように、IT バランススコアカードがこれらの指標をカバーしビジネス経営者から提言と承認を受けて作成される必要がある。公営企業は民間企業と異なる価値要因/指標を持っていることにも触れておかなければならない。公営企業では、コンプライアンスやデューディリジェンス等の指標が収益性などの経済的指標に比べて重要である。

5.3 リスクの管理(IT 資産の保護とディザスタリカバリという課題に対処する)

株主と顧客に対して良好な企業のガバナンスを示すことが一般的に必要であることは、大組織においてリスクの管理のアクティビティが増大する要因である。企業のリスクは多様であり、財務的なリスクばかりではない。規制担当者は特にオペレーショナルリスクあるいはシステムミック・リスクについて懸念し、この中には技術関連のリスクと情報セキュリティ関連のリスクが多くを占める。たとえば、BIS がこの考え方を支持しているのは、金融業界で研究された過去のリスクの問題が、すべて内部統制、監視そして IT の問題によるものだったからである。アメリカと英国におけるインフラストラクチャ保護のための措置は全ての企業が IT インフラストラクチャに完全に依存しており、新しい技術上のリスクに弱いことを示すものである。これらイニシアチブの最初の勧告は、企業の上位レベルの管理職によるリスクの認識である。

したがって、取締役は企業のリスクを次のような手段で管理する必要がある。

- ・ 企業にとっての重要なリスクについては、**透明性**がある状態を確保し、企業のリスクテイク方針とリスク回避方針を明確にする（すなわち、企業のリスクの方針を決定する）
- ・ リスクの管理の最終責任は取締役会にあることを認識し、役員に委譲する際には、委譲による制約が通知され明確に理解されることを確実にする
- ・ リスクの管理のために採用される内部統制のシステムには、しばしばコスト効率性を生じさせる能力があることを意識する
- ・ 透明性のある積極的なリスク管理のアプローチによって、**競合上の優位性**を生み出すことができることを考慮する
- ・ リスクの管理は企業の**運営の中に埋め込まれ**、変化するリスクに迅速に対応し、重要度に応じた上層部への報告の原則（何を、いつ、どのように報告するか）が承認され、これにサポートされた適切なレベルのマネジメントに即座に対応するものであることを強く主張する

効果的なリスクの管理は、リスクに対する企業側の方針を明確に理解し、企業が高いリスクにさらされたときはブレインストーミング・セッションを行うことで始まる。これは全てのリスクの管理に重点を置いており、IT の状況、技術関連の将来的な投資の影響、IT 資産を保護する度合いや、必要とされる保証のレベルに作用する。リスクに対する方針が決定され、リスクが識別されたら、リスク管理のための戦略を設定し責務を明確化することができる。

リスクのタイプとそのビジネスへの影響に応じて、経営者と取締役は次のいずれかを選択する。

- ・ 軽減—コントロールの導入（たとえば、IT インフラストラクチャを保護するセキュリティ技術を習得し配備する）
- ・ 移行—パートナーとリスクを共有するか保険担保に移行する
- ・ 受容—リスクの存在を正式に受け入れてモニタリングをする

最低限、リスクを分析する必要がある。これは、即時に何のアクションも講じられていない場合でも、リスクを意識していると改善への戦略的決定に影響するからである。しばしば、最も大きなダメージを与える IT リスクは、十分に理解されていないものである。

「この船を沈没させてしまうような状況は全く想像できない。この船に致命的な打撃をもたらすいかなる災害も想像することができない」

—タイタニック号船長、1912 年

「優れた匠はその道具の質によって認められる」

5.4 資源の管理 (知識とインフラストラクチャを最適化する)

IT の成果を成功に導く鍵は、最適な投資、IT 資源（人、アプリケーション、技術、施設、データ）の最適な利用および配分である。多くの企業は、IT 資産の効率性を最大にし、資産に関するコストを最適化することができていない。さらに、近年の最大の課題は、どこをどのようにしてアウトソーシングを行い、その上で、妥当な価格で約束された価値を提供する形で、アウトソーシングによるサービスを管理するかを知ることである。

取締役会は、次の点を保証することで、インフラストラクチャと能力に対する妥当な投資に対処する必要がある。

- ・ IT システムとサービス調達に関する責務を理解し実践する
- ・ IT プロジェクトとシステムを管理しサポートする適切な方法と十分なスキルが存在するスキルのある IT スタッフの調達、さらに重要なこととしてその維持を保証するための、改善された労働力関連の計画および投資が存在する
- ・ IT 教育、訓練、開発のニーズが完全に特定され、全てのスタッフに対応している
- ・ 適当な施設が提供され、スタッフが必要なスキルを開発する時間がある

取締役会は、次の点を確実にすることで、IT 資源を賢く利用すること必要がある。

- ・ IT プロジェクトを管理するのに適切な方法と十分なスキルが組織内に存在する
- ・ あらゆるサービスの調達から生じる利益が存在し達成可能である

多くの企業では、IT 予算の大部分は、進行中の業務に関わるものである。IT ガバナンスの効果的な支出のためには、IT 資産と必要とされる重要なものを効果的にコントロールすることが必要である。企業は、ビジネスの運用をサポートするために必要とされる、現在行われている IT サービスを、明確なサービス定義に基づいて整合し、優先順位を付けることが必要である。これらの定義と関連の成果指標は、ビジネス指向のサービスレベルの合意によって、内部、そしてアウトソーシングによる IT サービスの効果的な監視とモニタリングの基礎が提供されることを可能にする。IT 資産は最適な形で組織され、必要なサービス品質が、最も費用効果的なインフラストラクチャの効果的な利用によって実現される必要がある。これを達成する会社は、大幅なコストの削減を実現するばかりでなく、次の新しい IT 関連のイニシアチブを引き受ける準備を整え、適確に新しい技術を導入し古くなったシステムをリプレースするかアップデートする。

IT 資産は、技術の性格およびビジネス要件の変化により、管理が複雑になり継続的に変化するものである。ハードウェアのライフサイクル、ソフトウェアのライセンス、サービス契約、および常勤ならびに契約の人材を効果的に管理することは、IT 資産取得価額の最適化のみならず、変更管理、運用上の障害の件数の減少、信頼できるサービス品質の保証のために欠くことのできない成功要因である。

IT 資産は、技術の性格およびビジネス要件の変化により、管理が複雑になり継続的に変化するものである。ハードウェアのライフサイクル、ソフトウェアのライセンス、サービス契約、および常勤ならびに契約の人材を効果的に管理することは、IT 資産取得価額の最適化のみならず、変更管理、運用上の障害の件数の減少、信頼できるサービス品質の保証のために欠くことのできない成功要因である。

5.5 成果の測定(プロジェクトの実行状況をたどりITサービスをモニタリングする)

各企業は、無形資産および含み資産の情報により世界経済で競争しているため、戦略は新たに緊迫の様相を呈している。価値創造の手段は有形資産から無形資産へとシフトしたが、無形資産は一般的に従来の手法では測定されない。バランススコアカードは従来の会計の枠を超えた成果の測定システムを使って、戦略を目標達成のための手段に読み換え、情報化時代の競争に参加するために必要な関係や知識ベースの資産を測定する。それは、顧客の視点、プロセスの効率性、学習と成長の能力である。

それぞれの視点は、次のような企業のビジネスの仕方に関する 1 つの質問に答えるために作成されている。

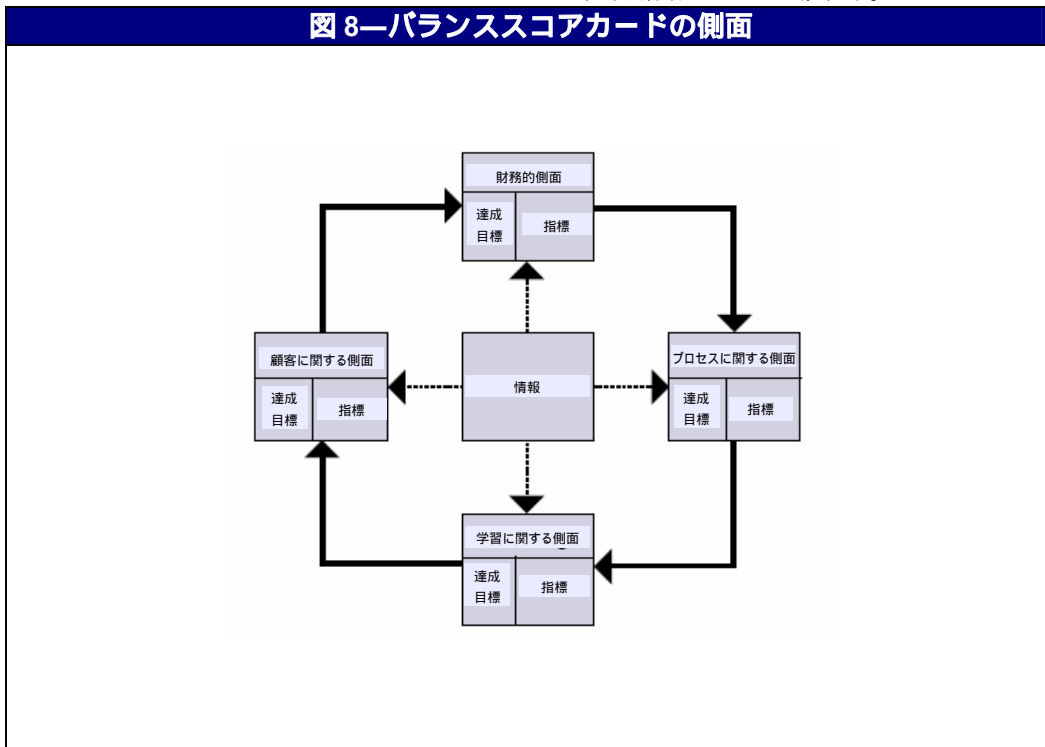
- ・ 財務的視点－利害関係者を満足させるために、どのような財務的目標を達成しなくてはならないか？
- ・ 顧客に関する視点－財務的目標を達成するために、どのような顧客ニーズを提供するか？
- ・ 内部プロセスに関する視点－顧客および利害関係者を満足させるために、どのようなビジネスプロセスにおいて優位に立つ必要があるか？
- ・ 学習に関する視点－目標を達成するために、組織はどのように学習し革新していかなくてはならないか？

バランススコアカードを利用することで、マネージャは会社の成果指標として短期的な経済測定以上のものに依存することになる。マネージャはさらに、顧客満足度、内部機能のスリム化や運用上の効率の創出、スタッフのスキル開発などの無形の項目が検討対象になる。この独自で全体論的なビジネス運用の視点によって、長期的な戦略目標を短期的なアクションにリンクすることが可能になる。

「IT の分野で、ゲームをしてスコアをつけないのは、練習しているのと同じだ。」

これらのスコアカードの中心は、関連の利害関係者から提供されて、持続性のあるレポートシステムによってサポートされた経営情報がある（図 8）。

図 8—バランススコアカードの側面

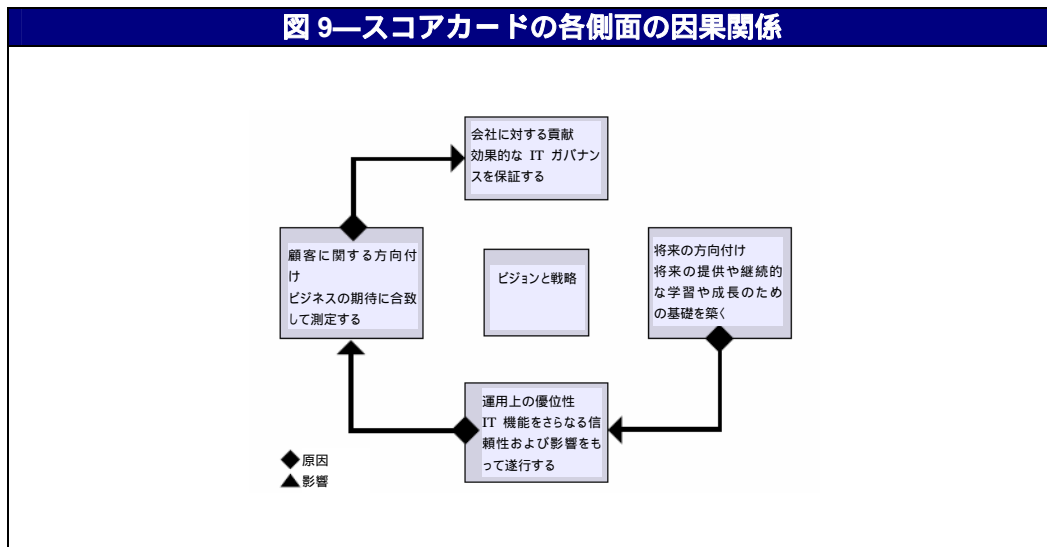


しかし IT は、企業がどの位置にありどこに向かっているのかという問題について全体像を得るために情報を提供するばかりではない。IT はまた、スコアカードの財務的側面（企業の資源の管理）、顧客に関する側面（カスタマーリレーションマネジメント）、プロセスに関する側面（イントラネットおよびワークフローツール）、学習に関する側面（ナレッジマネジメント）において設定された現在の達成目標に合ったソリューションを実現し維持している。

IT はビジネススコアカードに情報を与え、測定されるさまざまな側面にツールを与えるばかりでなく、IT そのものの重要性のため自らのスコアカードを必要としている。IT 達成目標のビジネスへの影響を明白に反映する明確な達成目標と適切な指標の定義は、企業内のさまざまなガバナンスの層の間の協力関係において解決されるべき課題でありニーズである。

IT バランススコアカード (IT BSC) を利用することは、取締役と経営者が IT とビジネスとの整合を達成するのに役立つ最も効果的な手段の 1 つである。目標は、取締役会に対する管理報告の媒体を確立し、IT 戦略目的についての主要な利害関係者の間でコンセンサスを促進し、IT の有効性および付加価値を示し、さらに IT の成果、リスク、能力について周知することにある。

図 9—スコアカードの各側面の因果関係



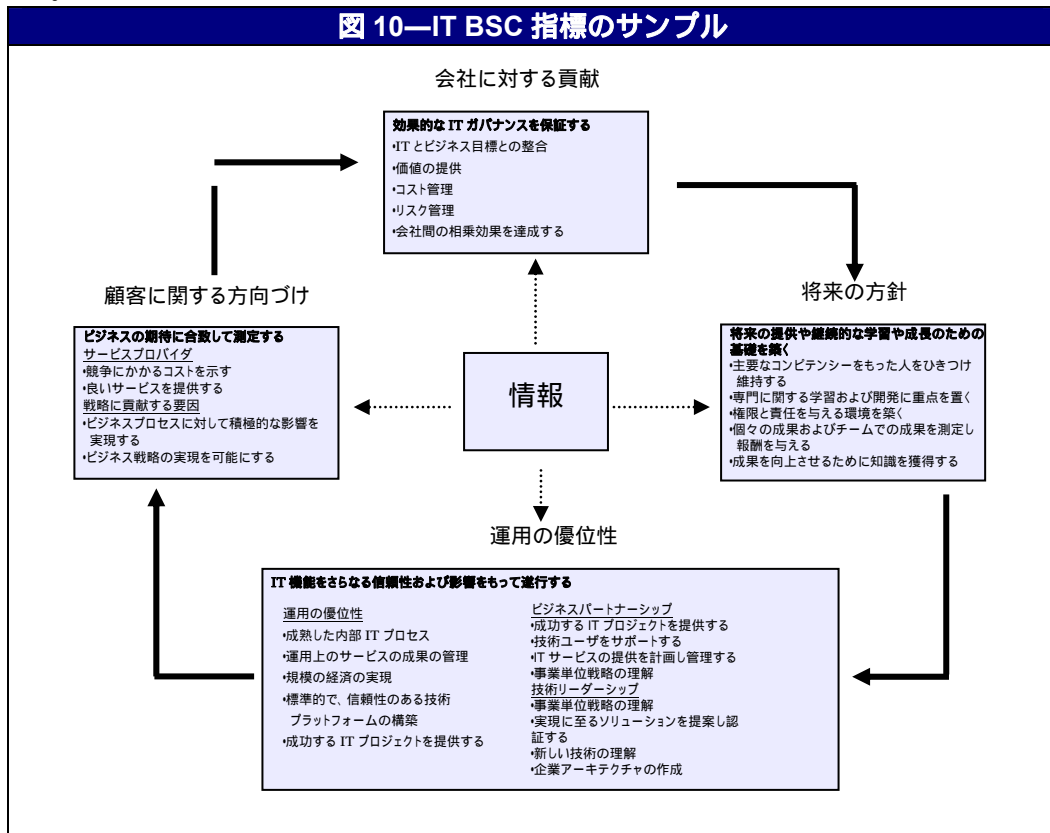
バランススコアカードの考え方を IT 機能に適用するために、4 つの視点を再定義する必要がある。IT BSC のテンプレートが次の問いを検討することによって作成される。

- ・会社に対する貢献—ビジネスの役員が IT 部門をどのように見ているか？
- ・ユーザの方向付け—ユーザが IT 部門をどのように見ているか？
- ・運用上の優位性—IT プロセスは効果的で効率的なものか？
- ・将来の方向付け—IT は将来のニーズを満たすためによい位置にあるか？

IT がビジネスに対してもたらす価値を示すために、スコアカード全体を通じた 2 つのタイプの指標（図 9 を参照）⁸、すなわち、結果の指標（行動したことの測定）および成果要因（行動した方法の測定）の間の因果関係が必要になる。導入が成功した IT BSC は、2 つのタイプの指標がうまく混合しており、より上位のレベルのビジネススコアカードにリンクしているはずである。

⁸ Van Grembergen, W.; Ronald Saull; Steven De Haes; “Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial Group,” *Strategies for Information Technology Governance*, ed. Van Grembergen, 2003

図 10 は、指標の由来であるそれぞれの特定の領域の目的を要約したもので、セクション 7 では経営者のための例示的な指標および IT ガバナンスの責務を示している。



6. 投げかけるべき問い

厳しい問いを投げかけることは、IT ガバナンス導入を始める際の効果的な方法である。もちろん、ガバナンス担当者は、厳しい問いに対して適確な回答を望み、その後アクションを必要とし、続いてフォローアップを必要とする。アクションにとどまらず、誰が担当者で、何を提供し、いつまでに提供するかについても決定することが不可欠となる。ここにいくつかの投げかけるべき問いのサンプルを挙げているが、より広範囲に及ぶチェックリストは付録 A 「IT ガバナンスチェックリスト」に示している。投げかけるべき問いは 3 つの目標に重点を置いている。

IT 関連の問題を明らかにする

- IT プロジェクトが約束したことを提供できなかったことは何度あったか？
- エンドユーザは IT サービスの品質に満足しているか？
- 戦略的目標を満たすために、IT 資源、IT インフラストラクチャ、および IT コンピテンシーは十分に利用可能か？
- IT 運用上の予算の超過の平均はどの程度であるか？ IT プロジェクトが予算を超過している回数そして金額はどれだけのものか？
- どれほどの IT 関連の労力が、ビジネスの改善を実現することなく、場当たりの対応に当てられているか？

IT 関連の問題への経営の対応を解明する

- ・企業の目標と IT の目標との整合がどこまで取れているか？
- ・IT が測定されることで、どのような形で価値が提供されているか？
- ・役員は企業の維持と成長に関する IT の重要性を管理するために、どのような戦略的イニシアチブを行ってきたか、またこのイニシアチブは適切か？
- ・企業は技術に関する自らの立場、すなわち、パイオニアか、早期導入者か、追従者か、立ち遅れている者かについて明確に理解しているか？企業はリスクに関する自らの立場、すなわち、リスク回避型か、リスクテイキング型かについて明確に理解しているか？
- ・企業に関する IT リスクの最新版の一覧が存在するか？これらのリスクに対処するため、何がなされているか？

IT ガバナンスのプラクティスを自己評価する

- ・取締役会は企業がさらされている IT リスクに関して定期的に報告を受けているか？
- ・IT は取締役会の議題に常に盛り込まれる項目かどうか、また IT に対して組織だった対応がなされているか？
- ・取締役会は IT との整合に関わるビジネス目標を、明確にし、周知しているか？
- ・取締役会は主要な IT 投資に関して、リスクとリターンの観点から明確な見解を持っているか？取締役会は主要な IT プロジェクトに関して定期的に進捗報告を受けているか？
- ・取締役会は IT 目標の達成や IT リスクの抑制について、第三者の言質を受けているか？

7. IT を実現する方法

取締役会と役員の間における、効果的な IT ガバナンスの導入をサポートするためのツールキットを、それぞれ付録 B および C に示す。このツールキットは以下のようなさまざまな要素から構成されている（図 11）。

- ・アクティビティは、IT ガバナンスの責務を実行するために遂行されるべきアクションを構成し、テーマは、IT ガバナンスの基本方針に通常記載される項目（目標、オポチュニティ、リスク、主要なプロセス、コアコンピテンシー）を構成する。
- ・結果の測定は、IT ガバナンスで取り上げるテーマ、たとえばビジネスと IT の目標の整合、IT によって実現されるコスト効率、創出される能力とコンピテンシー、および対処されるリスクとオポチュニティなどに直接関わる。例に含まれるものは次の通りである。
 - －成果とコスト管理の向上
 - －IT から革新的な商品やサービスの迅速な導入に至るまでの、測定可能な貢献
 - －システムやサービスおよびレベルを増すサービス提供の、実際の可用性
 - －インテグリティと機密性に関するリスクがないこと

・ベストプラクティスには、技術のガバナンスにおいてリーダーシップを確立した者によるアクティビティの実施方法の事例が含まれている。ベストプラクティスは、彼らが最大の貢献を行った IT ガバナンスの領域、すなわち、価値の提供、戦略との整合、資源の管理、リスクの管理、および/または成果（以下においてそれぞれ V、A、M、R、P という）を反映するように分類されている。例に含まれるものは次の通りである。

－企業の中に、説明可能で、効果的で透明性があり、定義されたアクティビティと

目的および明快な責任の所在のある、IT ガバナンス構造を埋め込むこと

－監査委員会を設立することで、重大なリスクとは何かを検討し、このリスクをどのようにして特定し、評価しさらに軽減し、また残存するリスクを管理するか、すなわち重大なリスク管理における内部統制システムの有効性を評価すること

－積極的に企業と IT 戦略ならびに目標との整合を図ること

－顧客、商品、市場、プロセスについての知識ベースの増大を可能にすること

・成功の鍵となる要因は、ベストプラクティスで成功を収めるために不可欠なコンピテンシー、および意識である。例に含まれるものは次の通りである。

－IT は企業の不可欠な構成要素であり、技術的な機能に追いやられるべきものではないという事実に対する感性

－企業における IT の重要性についての認識と、その認識後、経営者をアシストするスペシャリストを雇用するという経営者の責務に対する正式な承認

－達成目標に重点を置き、市場、顧客、内部プロセスについて適切な情報を持っている経営者

－報告責任が確立されており、また部門間の協力とチームワークが奨励されており、さらに絶えずプロセスの改善を推し進められ、失敗がうまく処理されるビジネス文化

・成果要因は、IT ガバナンスを達成する方法について指標を提供する。これは、結果の測定が、何が達成されるかを測定するのとは対照的である。成果要因は、しばしば成功の鍵となる要因に関連することがある。例に含まれるものは次の通りである。

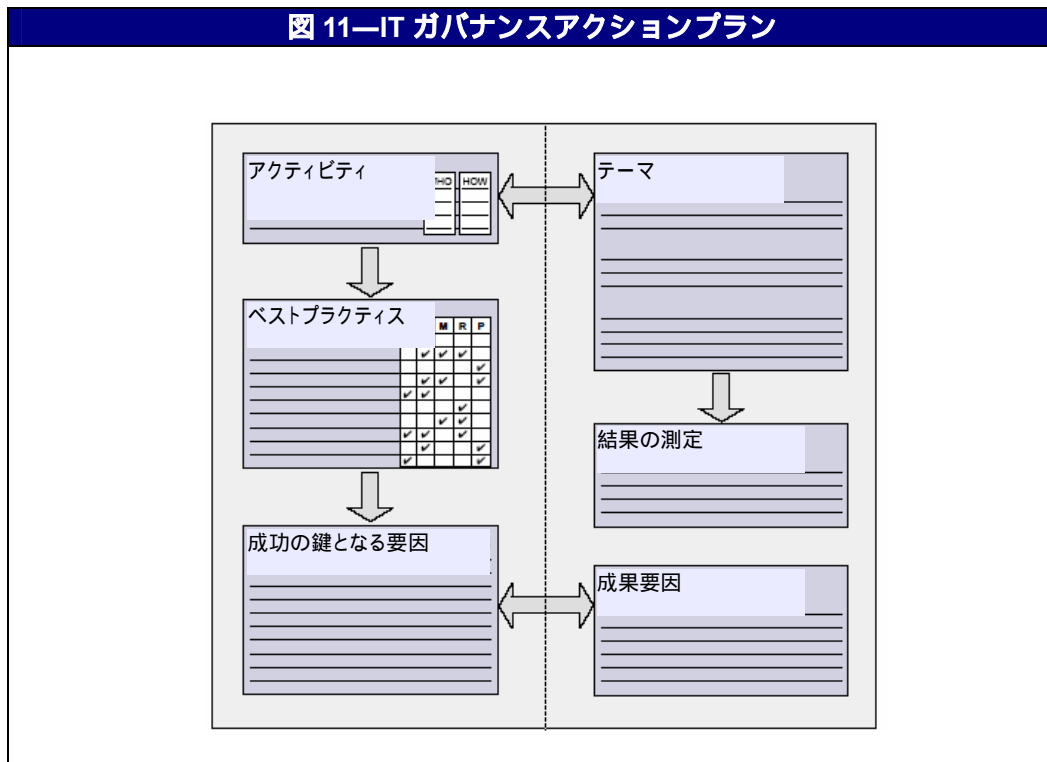
－リスクとコントロールを取締役に報告する程度と回数

－IT プロセスの費用効率性（コスト vs 成果物）の改善

－システムのダウンタイム

－スループット時間および反応時間

図 11—IT ガバナンスアクションプラン



8. あなたの組織を比較する方法

効果的な IT ガバナンスが導入されるために、企業は自分たちが現在までどの程度の成果を得ているか評価し、どの部分がまたどのように改善され得るかを特定できるようにしておく必要がある。これは、IT ガバナンスのプロセスそのものにも、IT の中で管理される必要のある全てのプロセスにも当てはまる。

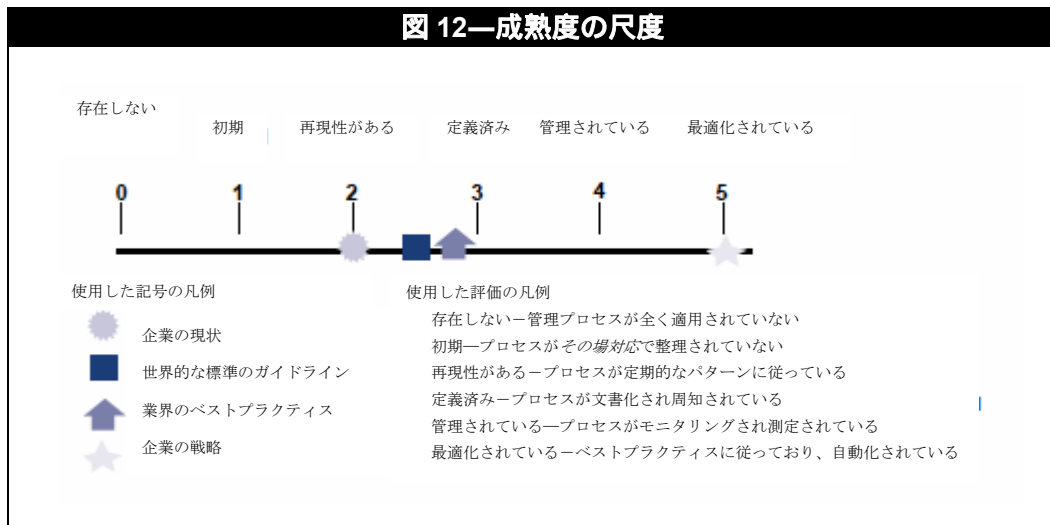
成熟度モデルの使用は、この作業を大いに容易なものにする。また、一貫性のある理解の容易な尺度に対して、どこまで企業のプロセスがうまく開発されているかを測定するための現実的で構造的なアプローチを提供する。

成熟度モデルは、成熟度スケールを提供することで（図 12）、各レベルの目に見える特徴を説明する。

このテクニックを利用すると、企業では、次のことが可能となる。

- ・ワークショップで現在のプラクティスについて議論したり、現在のプラクティスとモデルの例示とを比較することで、現在のプラクティスについての見解を構築すること
- ・尺度のさらに上のモデルの説明を考慮し、これをベストプラクティスと比較することで、将来の開発のための目的を設定すること
- ・経営の改善のために必要とされる特定の変更を定めることで、目標を達成するプロジェクトを計画すること
- ・どの部分に最大の影響が与えられ、どの部分に導入するのが一番容易かを特定することによって、プロジェクトの作業に優先順位を付けること

図 12—成熟度の尺度



IT ガバナンスにおけるさまざまなレベルの成熟度の解説を示す成熟度モデルは、付録 D 「IT ガバナンス成熟度モデル」 に示している。

9. 既存の参照用資料

さまざまな規制団体、たとえばトレッドウェイ委員会（Treadway Commission）や、BIS および OECD は、1990 年代初頭からコーポレートガバナンスに関するレポートを発表してきた。このレポートはそれぞれ、取締役会や役員が行う効果的なガバナンスのためのグッドプラクティスに関する提言を行っている。利害関係者の価値、リスクについての透明性、内部統制は、全てのレポートで強調されたテーマである。

さらに、諮問機関のイニシアチブや新興の国際基準、たとえば、キャドバリー・レポート、ターンバル・レポート、そして COBIT 等は、リスクとコントロールに関する取締役会と経営者の責務についてのガイダンスを与えている。

COBIT（情報と関連技術のコントロール目標）は、IT ガバナンス協会が発行したもので、情報、IT およびその他関連のリスクに対するコントロールのグッドプラクティスとして、国際的に多くの層に受け入れられている。COBIT のガイダンスによって、広範囲で本質的な、IT における効果的なガバナンスの導入が、企業を通して、可能となる。特に、COBIT のマネジメントガイドラインの要素として含まれているフレームワークは、IT の管理と可測性という経営者のニーズに対応して、企業の IT ケイパビリティを、34 通りの COBIT IT プロセスについて、評価し測定するツールを提供している。このツールには、次のものが含まれる。

- ・成果の測定要素（すべての IT プロセスにおける、結果の測定や成果要因）
- ・各 IT プロセスについての簡潔で非技術的なベストプラクティスを提供する成功の鍵となる要因のリスト
- ・ケイパビリティ向上のためのベンチマーキングや意思決定を支援する成熟度モデル

IT ガバナンスは、これらの影響の大きい文書で提案された原則を組み込んでいる。その概要は、付録 G「ガバナンスに関する規制レポートと新興の基準」で示している。

10. 結論

10.1 IT ガバナンスは企業のガバナンス内に統合されるべきである

IT ガバナンスフレームワークは、取締役会と経営者の IT の課題と戦略的重要性の理解を助け、企業のオペレーションが維持できるように、また、将来に向けた企業の活動を広げるために必要な戦略が導入できるように支援するものである。IT ガバナンスフレームワークは、IT が期待に合致し、IT のリスクに対応することを保証する。

IT ガバナンスは、組織の経営と組織を統治する主体との間の関係や、組織のオーナーと他の利害関係者との間の関係をカバーする広い範囲のガバナンスに適合する。IT ガバナンスは、企業全体の目標が設定され、目標の達成方法の概要が示され、成果をモニタリングする方法が説明される構造を提供するものである。

まとめると、IT ガバナンスは、IT 達成目標が満たされ、IT リスクが軽減されることで、IT が企業を維持し成長させる価値を提供することを保証するものである。IT ガバナンスは、IT とビジネス戦略との整合を推進し、成果について賢明に測定するものでなくてはならない。

IT は、ビジネスに不可欠な要素である。IT ガバナンスは、企業のガバナンスの不可欠な要素である。

10.2 IT ガバナンスの役割と責任を定義することが必要

この文書は取締役会、役員、IT 戦略委員会の責務を広範囲にわたって指摘するものである。付録 F (IT 戦略委員会) は、さらに IT 戦略委員会の仕事を文書化し、取締役のレベルで運用され通常優先順位の設定、資源の配賦、プロジェクトの追跡を行っている IT 運営委員会もカバーしている。取締役会と IT 役員の役割、さらに CEO と CIO が技術標準 (技術評議会) およびアーキテクチャ標準 (アーキテクチャ検討委員会) を設定しコントロールすることをサポートする他の 2 つの委員会の役割のより完全なイメージは、付録 E「IT ガバナンスの役割と責任」に提示されている。

この 2 つの委員会は、IT 資源の標準化、再使用、最適化を推進する。IT 戦略委員会と IT 運営委員会とともに、新たに発生する 3 層からなる IT ガバナンス構造、すなわち、戦略、運営、標準、のベストプラクティスを完成する。

付録 E は、それぞれ 5 つの IT ガバナンスの領域で定義された、取締役会、IT 戦略委員会、CEO、ビジネス役員、CIO、IT 運営委員会、技術評議会、アーキテクチャ検討委員会の、役割と責任について概観を示している。

- ・戦略との整合
- ・価値の提供
- ・リスクの管理
- ・資源の管理
- ・成果の測定

以上提言された役割と責任は、IT ガバナンスを企業に導入する際に有用である。

10.3 IT ガバナンスの導入計画が必要

IT ガバナンスのイニシアチブを正しい方向に向けるために、企業はそれぞれ特有な環境やニーズに適合した効果的なアクションプランを必要とする。

第一に、取締役会が IT ガバナンスのオーナーシップを取り、経営が従うべき指針を設定することが重要である。これは取締役会が IT ガバナンスを確実に念頭におくことで、最善に実施される。

- ・IT が取締役会の検討事項に含まれることを確実にすること
- ・IT に関する問題の発見を確実にするために、IT に関する経営のアクティビティに異議をはさむこと
- ・経営の IT イニシアチブと現実のビジネスのニーズが整合するよう手助けすることで、経営を方向づけ、IT 関連のリスクによるビジネスへの影響を想定し、正しく評価すること
- ・IT 成果が測定され、取締役会に報告されることを主張する
- ・IT 戦略委員会を設立し、取締役会と経営者との間で IT に関する課題を連絡する責務を付与すること
- ・共通のアプローチ（例、COBIT）に基づいた IT ガバナンスのマネジメントフレームワークがあるべきことを強く主張すること

この指令や方針を実行することで、経営者は IT ガバナンスアプローチを開始し実行することができる。IT ガバナンスプロセスが最も必要とされるところへ良い結果を提供するために、経営者がどこから始めどこから確定していくか判断するのを助けるため、次のステップが推奨される。

1. IT ガバナンスを前進させ、IT ガバナンスをイニシアチブとして所有するガバナンスの組織的フレームワークを設定し、責務と目標を明確化し、全ての利害関係者の参加を得ること。

2. **IT とビジネスの目標との整合を図ること。**IT が重大な影響を持っている最新のビジネスの関心事と課題は何か、たとえばコスト削減、競合上の優位性、合併/買収であるのか。ビジネス環境、リスク選好度、ビジネス戦略の IT との関連について、十分に理解すること。経営者の検討課題における IT の最重要課題を特定すること。
3. **リスクを理解し定義すること。**トップマネジメントのビジネスに関する関心事を鑑みて、これらの関心事に対し、IT が提供できる能力に関するリスク指標とは何か？次の点を考慮すること。
 - －以前の成果の履歴およびパターン
 - －現在の IT の組織的な要因
 - －既存あるいは計画上の IT 環境の複雑さおよび規模/範囲
 - －既存あるいは計画上の IT 環境に内在する脆弱さ
 - －検討されている IT イニシアチブの性質、たとえば、新しいシステムプロジェクト、アウトソーシングの検討、アーキテクチャの変化
4. **対象領域を決定すること。**これらのリスク領域の管理において重大な、IT のプロセス領域を特定すること。COBIT プロセスフレームワークをガイドとして使用すること。
5. **現在の能力を分析しギャップを特定すること。**成熟度能力評価を実施し、改善が最も必要とされている部分を特定する。COBIT マネジメントガイドラインをガイドとして使用すること。
6. **改善の戦略を策定すること。**これらの重要な領域の経営およびガバナンスを改善する手助けとなる、最も優先度の高いプロジェクトはどれか決定すること。この決定は、導入により利益を上げる可能性および導入が容易に進められる可能性に基づいて行うべきであり、さらに重要な IT プロセスおよびコアコンピテンシーに重点を置いて行うべきである。特定の IT ガバナンスプロジェクトを、IT ガバナンスの継続的な改善のイニシアチブの、第一歩として定義すること。
7. **結果を測定すること。**現在の成果を測定するために、バランススコアカードのメカニズムを確立すること。新たな改善の結果について、少なくとも次のような主要な検討事項を考慮しながら、モニタリングすること。
 - －組織的構造は、戦略の導入をサポートすることになるか？
 - －リスク管理における責務は、組織の中に組み込まれているか？
 - －極めて重要なビジネス情報の創出および共有を促進しサポートするインフラストラクチャは存在しているか？
 - －戦略と達成目標が、知る必要のある組織内の全ての者に対して、効果的に周知されているか？
8. **2 から 7 のステップを定期的に繰り返すこと。**

さらに、経営者が従うべき、当然ではあるが、実際的な規則がある。

- ・IT ガバナンスのイニシアチブを、「一回限りの」ステップではなく、一連の段階からなるプロジェクトのアクティビティとして扱うこと。
- ・IT ガバナンスは文化の変化と同様に新たなプロセスと関連する、それゆえ成功の鍵を握る要因は、これらの変化の実施可能性および動機であることを認識すること。
- ・目標に対する明確な理解を確実にすること。
- ・期待を管理すること。大部分の企業では、IT の監視が成功した形で達成されるにはある程度の時間がかかり、継続的な改善のプロセスとなる。
- ・変更と改善が最も簡単なところに、まず重点を置くこと。ここから一步一步着実に構築する。

IT ガバナンス導入のロードマップに関するより詳細な記述は、『*IT ガバナンス導入ガイド (IT Governance Implementation Guide)* (IT ガバナンス協会、2003年)』に記載されている。

付録

付録 A IT ガバナンスのチェックリスト

V=IT 価値の提供、A=IT 戦略との整合、M=IT 資源の管理、R=リスクの管理、P=成果

IT 関連の問題を発見するための問い	V	A	M	R	P
IT が行っていることは明白か？		✓			
IT プロジェクトが約束したことを提供できなかったことは何度あったか？	✓	✓			
エンドユーザは IT サービスの品質に満足しているか？	✓				
必要とされる企業の戦略的目的を達成するのに十分な IT 資源と IT インフラストラクチャを利用することができるか？		✓	✓		
IT のコアコンピテンシーは必要な企業の戦略的目的を達成するのに十分なレベルで維持されているか？		✓			
IT のアウトソーシング契約を適切に管理しているか？	✓		✓	✓	✓
IT における運用予算超過の平均はどれだけのものか					✓
IT プロジェクトが予算を超過している回数はどれほどのもので、いくら超過しているか？					✓
主要な IT 関連の決定を下すときに、どれくらいの時間がかかるか？		✓		✓	
IT 関連の取組みおよび IT 投資は全て透明性があるか？	✓				✓
どれほどの IT 関連の労力がビジネスの改善を実現せず場当たりの対応に当てられているか？	✓	✓			
企業内部の IT スキルのセットが減少しているか？スキルのある IT 資源を組織に結びつける試みはうまく行っているか？		✓	✓	✓	
業界平均と比較して、収益の割合はどの程度か？（収益という言葉は、公営企業については予算という言葉に置き換えることが可能である）この割合は、毎年どのような形で変化しているか？	✓				✓
企業の利益（利益という言葉は、公営企業については予算という言葉に置き換えることが可能である）全体に比して、IT に費やされている金額はどれくらいか？	✓				✓
IT は、規制およびサービスレベルを遵守して企業をサポートするか？		✓			✓
企業と IT は、その目的をどの程度整合しているか？		✓			

IT 関連の問題に対処する方法を見つけ出す問い	V	A	M	R	P
IT は企業を維持する上でどれほど重要か？IT は企業を成長させる上でどれほど重要か？	✓	✓		✓	
役員は、企業の維持と成長に関する IT の重要性を管理するために、どのような戦略的イニシアチブを行ってきたか、このイニシアチブは適切か？		✓			
その知識を利害関係者の価値を向上させることに関してどのような処置をとっているか？	✓		✓		
どのような IT 資産が存在し、どのようにしてこの資産は管理されているのか？			✓		✓
必要とされる企業の戦略的目的を達成するのに適切な IT 資源と IT インフラストラクチャ、さらに IT スキルを利用することができるか？		✓	✓		
企業は技術に関する自らの立場、すなわち、パイオニア、早期導入者、追従者、立ち遅れている者のいずれであるかという問題を明確に理解しているか？	✓	✓			
IT は会社全体の変化の設定および戦略的指針に参加しているか？IT プラクティスと IT 文化は企業内の変化をサポートし促進しているか？		✓			
企業のリサーチ技術、プロセスおよびビジネスの見通しは将来の成長のために指針を与えているか？		✓	✓		

IT 関連の問題に対処する方法を見つけ出す問い、続き	V	A	M	R	P
企業と IT 目標はリンクしシンクロしているか？		✓			
企業は、リスクに対する立場、すなわちリスク回避型かリスク負担型であるかという ことを明確に理解しているか？				✓	
企業に関する IT リスクの最新版の目録が存在するか？				✓	
このリスクに対処するために何がなされたか？				✓	
企業はどの程度リスク軽減に関わらなければならないか、費用は利益によって正当 化されるか？				✓	
経営者はリスクに対処するために何をしているか？		✓			
取締役会は定期的に企業がさらされている IT リスクに関して報告を受けているか？				✓	
これらの問いに基づいて、企業は技術リスクに関して「妥当な」措置を講じている とされているか？		✓	✓	✓	
他の同様な組織はどのようなことを行っているか、また企業はこれらの組織に対し て、さらに価値、リスク、資源管理に関してどのような関係にあるか？					✓
業界のベストプラクティスはどのようなもので、企業は、価値、リスク、資源管理 に関して、これをどのように比較するか？					✓

IT ガバナンスのプラクティスの自己評価についての問い	V	A	M	R	P
取締役会は、上記の問いに対して示される回答について、どこまで確信しているか？					✓
取締役会は、IT の最近の展開についてビジネスの観点から認識しているか？		✓	✓		
IT は基本方針に常に盛り込まれる項目かどうか、またこの問題に組織だって対処し ているか？		✓			
取締役会は、IT が整合すべきビジネス指針を明確にし周知しているか？		✓			
取締役会は、企業の部門と IT 機能との間に生じる矛盾を認識しているか？		✓		✓	
取締役会は、企業が IT 投資をどのような形で行い、また投資額は他の組織と比較し てどのくらいであるかについて、見識を持っているか？	✓		✓		✓
最上級 IT マネージャの報告水準は IT の重要性和釣りの取れたものか？		✓			
取締役会は主要な IT 投資に関して、リスクとリターンの観点から明確な考えを持っ ているか？	✓		✓	✓	
取締役会は主要な IT プロジェクトに関して定期的に進捗レポートを受けている か？	✓				✓
取締役会は、ビジネス要因の観点（顧客へのサービス、コスト、迅速さ、品質）から、 IT の価値を示す IT 成果レポートを受けているか？	✓				✓
取締役会は定期的に、準拠性に関するリスクを含め、企業がさらされている IT リス クに関して報告を受けているか？				✓	
取締役会は、必要とされる企業の戦略的目的を達成するのに適切な IT 資源と IT イ ンフラストラクチャ、さらに IT スキルを利用することができる（外部からの調達を 含む）ことについて保証されているか？		✓	✓		
取締役会は、IT 目標の達成や IT リスクの抑制に対して独立して保証を受けている か？	✓			✓	✓

付録 B 取締役会が使用する IT ガバナンスのツールキット

IT ガバナンスの アクティビティ	取締役会お よび経営者	アクティビティ のタイプ	IT ガバナンスの アクティビティ	取締役会お よび経営者	アクティビティのタイ プ
IT の役割および企業に 対する影響について情 報を受ける	B/M	計画する	変化を発生させる	B/M	指針を与える
指針と期待した収益を設 定する	B	指針を 与える	運用の際の制約を 定義する	B	指針を与える
必要な能力と投資を決定 する	M	計画する	資源を取得して動 員する	M	組織する
責務を割り当てる	B/M	指針を 与える	成果の測定	B	コントロールする
現在の運用を維持する	M	組織する	リスクの管理	B/M	コントロールする
			保証を得る	B	コントロールする

ベストプラクティス	V	A	M	R	P
適切な問いかけを行う(取締役会ではない構成員は問いに対する答えを知る必要はなく、問いを理解する必要がある)	✓	✓	✓	✓	✓
適切なフォローアップを依頼し、企業にとっての意味を理解するために、問いに対する答えを理解する	✓	✓	✓	✓	✓
企業の中に、説明責任があり、効果的で透明性のある、またアクティビティさらには目的が決定しており、さらに責任の所在が明快な IT ガバナンス構造を埋め込む	✓	✓	✓	✓	✓
重大なリスクとは何かを検討し、このリスクをどのようにして特定し、評価しさらに管理するか、IT およびセキュリティ監査を委任し、さらなる勧告の終了を厳格にフォローアップする監査委員会を設立する	✓			✓	
最高執行責任者や監査委員会、さらに可能であれば組織とは独立の外部の監査人、またその他サードパーティの評価者への直接の報告ラインを確立した上で、内部監査関連の役職を任命しこれを監視する	✓	✓		✓	✓
監査委員会の目的や規定を決定し、毎年刊行されるオピニオンレター、経営のコントロールアサーション、さらにコンプライアンスレターを確保し、IT とセキュリティの問題をカバーする	✓			✓	
経営者が戦略的目標の達成のためにどのような IT 資源が必要か決定する過程をモニタリングする	✓		✓	✓	
主要な IT 開発プロジェクトがビジネス戦略と整合しており、このプロジェクトに価値を明確に示す承認を受けたビジネスケースがあること、さらにこの状況を測定する方法を保証する	✓	✓			✓
内部統制における IT コントロールの不足や弱点に対して迅速にアクションを起こしているかどうか、さらに、さらなるモニタリングが必要かどうか検討する際に、こうした IT コントロールの不足や弱点や、さらにこの不足や弱点について、現実には生じているまた将来発生する影響に特別な注意を払う	✓			✓	✓
IT リスクとコントロールに対して現在行っているモニタリングの目的と品質を評価する	✓			✓	✓
全権を持った取締役会に代わって主要な投資を検討し、経営者に対して戦略的指針について助言を与える、取締役会の IT 戦略委員会を創設する	✓	✓	✓		
革新プロジェクトのポートフォリオにおいてバランスの取れた失敗/成功の比率を許容する際に、収益とリスクのバランスを明確に測定されるものにするためのプロセスを作成する	✓			✓	✓
上位の経営者が行う、現在運用されている戦略に関する成果、さらにこれらの戦略が強烈かつ明確に企業に周知され、理解されているかどうかを評価する		✓			✓
リスク分析は経営の戦略計画の策定プロセスの一部であり、IT インフラストラクチャの脆弱性および無形資産の脅威を検討するものであることを確認する				✓	
有用な戦略的 IT 指標および IT 成果指標を決定する過程に関わる	✓	✓			✓

V=IT 価値の提供、A=IT 戦略との整合、M=IT 資源の管理、R=リスクの管理、P=成果

重要成功要因 (CSF)
IT は企業の不可欠な構成要素であること、技術的な機能に追いやられるべきものではないものであること、IT 戦略は企業の戦略の不可欠な構成要素であること、また、IT ガバナンスは企業ガバナンスの不可欠な構成要素であるとし、これらを検討する
企業にとつての IT の重要性についての意識があり、経営者が自分達を支援するスペシャリストを雇用する責務を正式に受諾することを保証する
IT ガバナンスのアクティビティを明確な目的を持って定義し、このアクティビティの文書化と導入を企業のニーズに基づいて定義し、報告責任の所在をあいまいにはしない
技術リスクに関連したバックグラウンドがあり脅威を経験した監査委員会の構成員
パートナーやサプライヤと共同で企業の拡大をサポートして働く能力
企業の地位を高めるための企業の達成目標、戦略のイニシアチブ、さらに技術の利用や、ビジネス要求に対応し続けるのに十分な資源と能力の可用性に重点を置くこと
経営者および外部の監査人に対する周知のためにインフォーマルな経路を有し、オープンな文化を作り出す
経営者と取締役会との間に確立された倫理規範で、準拠性に関して上位の経営者により検討され、正式に署名されたもの
情報システムの戦略との整合、価値の提供、リスクの管理、資源の管理、さらにサービスの成果に関わる IT ガバナンス関連の問題への可視性を提供する戦略的マネジメントシステムの導入

IT ガバナンス関連のテーマ
IT の目標—どのようにして IT が次のことを行うか。
・コスト効率の改善
・収益の向上を作り出す
・新たな能力の構築をサポートする
・中心となるビジネスプロセス (通常、市場に長期に渡り存在する商品やサービスを差別化し、付加価値を与えるプロセス)

を実現する
・新たなビジネスモデルを実現する
・新しい技術が与える 機会とリスク は、次のようなものである。
・インターネットとイントラネット
・E コマース
・モバイルコンピューティング
・ワークフロー技術
・ナレッジシステム等
主要なプロセスとコアコンピテンシー は、次のようなものである。
・IT プロジェクトと IT イニシアチブの投資利益率と、これらのプロジェクトとイニシアチブが期待に比較して提供する過程
・IT サービスのサービスレベル契約に対する成果
・IT リスク、資産の保護、および情報のセキュリティ
・IT の取得とアウトソーシング戦略
・変更、適用、問題管理等、重要な IT プロセス
・中心となる IT コンピテンシー、すなわち、計画、サポート、運用、プロジェクト管理、ナレッジマネジメント
・倫理的行動、情報のプライバシー、不正行為からの保護

結果の指標
成果とコスト管理の向上
IT から革新的な商品やサービスの迅速な導入まで、測定される貢献
主要な IT 投資に対する収益の向上
適切に統合され標準化された企業のプロセス
新規の顧客の獲得、既存の顧客の満足
利害関係者要件と期待に沿って、予算内にかつ期限内に行動する
法、規制、業界の標準、契約による約束事に従う
リスクテイキングについて透明で、合意された組織のリスクのプロフィールにしたがっていること
新しいサービス提供経路の創出
利害関係者の満足度の向上（調査およびクレーム数）
投資利益率について高い可能性を示すビジネスケース

成果要因
リスクとコントロールを取締役に報告する程度と回数
IT プロセスの費用効率性（コストと提供されるものの比較）の改善
IT が実現する変革プロジェクトの数の増加
IT インフラストラクチャの利用の増大
スタッフの生産性（提供できる物の数）および意欲（調査）の改善
企業を管理するための知識および情報の可用性の増大
IT ガバナンスと企業のガバナンスとの間のリンクの増大
IT バランススコアカードによって測定される成果の増大
IT ガバナンス成熟度のベンチマーク比較

付録 C - 経営者が使用する IT ガバナンスのツールキット

IT ガバナンスの アクティビティ	取締役会および または経営者	アクティビティの タイプ	IT ガバナンスの アクティビティ	取締役会 および/ または経営者	アクティビティのタイ プ
IT の役割および企業に 対する影響について情 報を受ける	B/M	計画する	変化を発生させる	B/M	指針を与える
指針と期待した収益を設 定する	B	指針を 与える	運用の際の制約を定 義する	B	指針を与える
必要な能力と投資を決定 する	M	計画する	資源を取得して動員 する	M	組織する
責務を割り当てる	B/M	指針を 与える	成果の測定	B	コントロールする
現在の運用を維持する	M	組織する	リスクの管理	B/M	コントロールする
			保証を得る	B	コントロールする

ベストプラクティス	V	A	M	R	P
積極的に企業と IT 戦略ならびに目標を整合する		✓			
顧客、商品、市場、プロセスについてのナレッジベースの増大を可能にする			✓		
企業全体に対して強烈にかつ明確に達成目標と目的を周知し、この達成目標を理解していることを保証し、全ての利害関係者に目的の明確さを提供する		✓			
IT イニシアチブの優先順位を設定し、IT により実現するビジネス機会に所有者を指定する IT 評議会 (CIO と上位のビジネスマネージャを含む) を設立する	✓	✓			
透明性を増大し、複雑さを減少し、さらに柔軟性を提供するコントロールプラクティスを作成し適用する	✓			✓	✓
さまざまな側面、すなわち、財務的側面、顧客の満足度、プロセスの有効性、さらに将来の能力にわたる IT 成果を測定し、さらに、IT 経営に対して、予定の稼働時間、サービスレベル、トランザクションスループット、反応時間、さらにアプリケーションの可用性に基づいて、IT 成果を測定するための IT バランススコアカード (主要な利害関係者による評価を含む) を確立する					✓
内部統制と監視の崩壊を避け、資源の効率的で最適な利用を増大させ、IT プロセスの有効性を増大させるコントロールプラクティスを始める	✓		✓	✓	
さらに複雑な IT プロセス、たとえば問題、変化、設定の管理等のスムーズな相互運用を統合し、これを提供する			✓		
ビジネスと技術の要請との間に介在しこの間で調停/調整を行う全体の責任者 (CEO) を持つ		✓			
関係の管理、エスコロー、セカンドソーシングを通じて、あるいはサプライヤの組織での利益を調達することで、サプライヤのリスクを管理する			✓	✓	
広い範囲に及ぶ自動化したモニタリングプラクティスを使用し、IT を利用してそれ自身の成果を測定し、さらに成果指標、内部統制システムの有効性および改善アクティビティの状態をたどる	✓			✓	✓
IT に対するコントロール、またリスクの管理のための明確な説明責任を組織に埋め込み、懲罰措置と報酬のバランスを取り、IT ガバナンス関連問題に対して迅速で専門的な対応を実現する	✓			✓	✓
ビジネスと IT の達成目標を組織の下位に伝達し、これをすべてのレベルに至るまで、それぞれの責務の条件のもと、行動に移す		✓			✓
ビジネスと IT が、IT 関連の試みの成功とビジネス価値の見返りを得ることに共同で責任を負う	✓	✓			✓
次に掲げるような性格を持つビジネス情報の創出さらに共有を促進するインフラストラクチャを提供する					
柔軟性があり、統合、維持が可能					
機能的で、費用対効果があり、適切な時期に行われ、安全で機能不全に対して回復力がある					
性質の異なるレガシーシステムと新たなアプリケーションを論理的に拡張、維持し、管理する					
標準的で、再利用され、モジュールタイプのアプリケーションとコンポーネントを保証する	✓			✓	

V=IT 価値の提供、A=IT 戦略との整合、M=IT 資源の管理、R=リスクの管理、P=成果

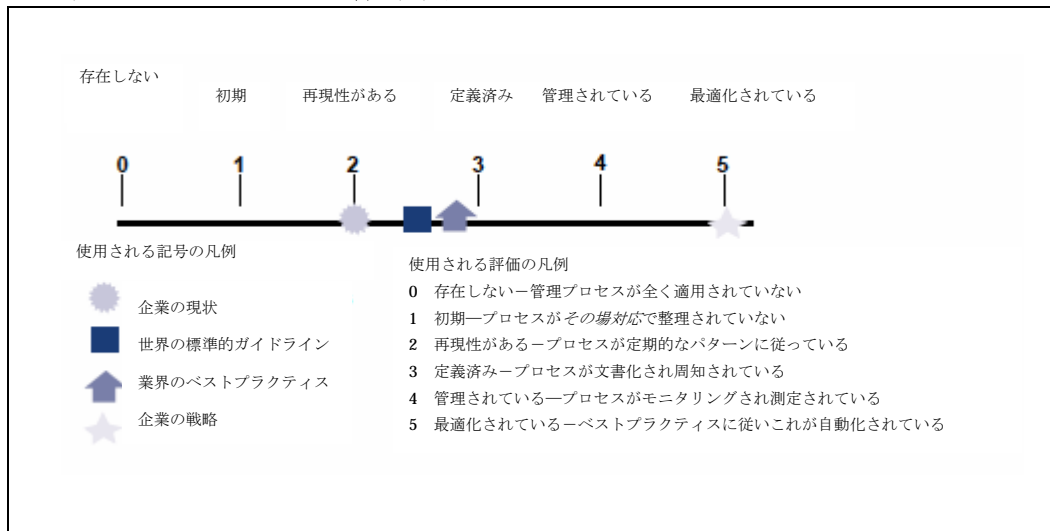
重要成功要因
達成目標に重点を置き、市場、顧客、内部プロセスについて適切な情報を持っている経営者
報告責任を確立し、部門間の協力とチームワークを促進し、絶えずプロセスの改善を推し進め失敗をうまく処理するビジネス文化
適切な監視、コントロールの文化、標準的なプラクティスとしてのリスク管理、さらに確立したスタンダードへの適正な遵守として表現する組織のプラクティス
コントロールの不足とリスクを厳格にモニタリングし、これに関してフォローアップを行う
IT へのユーザの関与、さらに IT マネージャのビジネスイニシアチブへの関与
外部の当事者と共同でうまく作業する能力
複雑なシステムを構築することは非常に困難であり、失敗しがちであることを理解する
「成功のうちに完了する義務」を負った IT マネージャ
バリューチェーンは静的なままではなく、コンポーネントは「線をつなげば動く」ものではなく、処理能力は有限であることを認識する
IT アーキテクチャに柔軟性がない状態のまま、統合することが困難であるという事実に対する感受性
スキルのある IT 資源は IT 運用の成功の運営資本であり、IT スキルの需要と供給はしばしばバランスが取れないことを意識する
顧客、商品、経路、サービス、競争企業、協力企業、プロセスの調達および管理の能力
IT の複雑さを、特に企業をネットワーク経済の中で運用する場合に理解する

IT ガバナンス関連のテーマ
IT の目標—どのようにして IT が次のことを行うか
・コスト効率の改善
・収益の向上を作り出す
・新たな能力の構築をサポートする
・中心となるビジネスプロセス(通常、市場に長期に渡り存在する商品やサービスを差別化し、付加価値を与えるプロセス)を実現する
・新たなビジネスモデルを実現する
新しい技術が与える機会とリスクは、次のようなものである。
・インターネットとイントラネット
・Eコマース
・モバイルコンピューティング
・ワークフロー技術
・ナレッジシステム、等
主要なプロセスとコアコンピテンシーは、次のようなものである。
・IT プロジェクトと IT イニシアチブの投資利益率と、これらのプロジェクトとイニシアチブが期待との比較で見て提供する過程
・IT サービスのサービスレベル契約に対する成果
・IT リスク、資産の保護、および情報のセキュリティ
・IT の取得とアウトソーシング戦略
・変更、適用、問題管理等、重要な IT プロセス
・中心となる IT コンピテンシー、すなわち、計画、サポート、運用、プロジェクト管理、知識管理
・倫理的行動、情報のプライバシー、不正からの保護

結果の指標
システムやサービス、さらにレベルが増大しているサービス提供の現実の可用性
インテグリティと機密性に関するリスクの欠如
信頼性と有効性の確認
開発コストとスケジュールの遵守
見積もりと現実のコストの間のずれ
スタッフの生産性と意欲
プロセスやシステムの変化が期限通りに行われた回数
IT 利用ユーザと利害関係者の満足度の向上
生産性の改善(例、従業員ごとの価値の提供、顧客数、対応した顧客一人当たりのコスト)
非遵守に関する報告の件数
プロセスと運用のコスト効率性

成果要因
システムのダウンタイム
スループットおよびレスポンスタイム
エラーと再作業の総数
適切な処理能力、コンピューティングパワー、さらに IT 提供機構の可用性
新しい技術さらに顧客サービススキルの訓練を受けたスタッフの数
ベンチマーク比較
開発・処理時間の減少
プロセス改善のイニシアチブにおける IT アクションプランの数の増加
IT バランススコアカードの利用による成果の測定プロセスの改善

付録 D—IT ガバナンス成熟度モデル

**0 存在しない**

企業の IT 達成目標が組織に付加価値を与えることを保証し、さらに IT 関連のリスクが適切に管理されることを保証する目的で、IT 関連のアクティビティに対して、上位の経営者による監視がない。

1 初期/その場対応

IT ガバナンスの概念が正式には存在しておらず、監視は主として経営者による IT 関連の問題の場当たりの検討に基づいて行われている。IT ガバナンスは IT 経営チームのイニシアチブおよび経験によって行われ、組織の他の部分から提言を受けることは限られている。上位の経営者が関与するのは、大きな問題や成功が発生した場合に限られる。IT 成果の測定は通常技術指標に限られ、IT 関連の機能に限定されている。

2 再現性はあるが、直感的

さらに定式化した IT の監視が必要であり、これが経営のトップのサポートを必要とする共通の管理責任である必要があるということが実感されている。検討会議、成果レポートの作成、問題に関する調査等の定期的なガバナンスプラクティスが行われているが、その多くの部分を IT ガバナンスチームのイニシアチブに頼っており、主要なビジネスの利害関係者の参加も自由意志によるものか選出を受けたもので、現在行われている IT プロジェクトや優先課題によって決まる。問題はプロジェクト単位で特定・対処され、これを行うチームは改善を行う必要に応じて構成される。

3 定義済み

組織とプロセスのフレームワークが IT アクティビティの監視と管理のために定められ、IT ガバナンスの基本として組織に導入されている。

取締役会がガイダンスを発行し、これが主要なガバナンスアクティビティをカバーする経営に特有な手続きに発展した。この手続きには、必要とされるあらゆる IT の改善に関する定期的な目的設定、成果のレビュー、計画上のニーズとの比較で見た能力の評価、プロジェクトの策定、さらに資金調達が含まれる。以前のインフォーマルではあるが成功を収めたプラクティスは、制度化してしまっており、

さらにそこで取ったテクニックは、比較的単純で洗練されていない。

4 管理、測定されている

目的設定が、ビジネスの観点から見た結果の達成目標との関係と共に、かなり洗練された段階まで発展しており、IT プロセス改善指標が現在では十分に理解されている。現実の結果は、経営者に対して、バランススコアカードの形で周知されている。企業の経営チームは、現在、IT 価値の提供を最大にし IT 関連のリスクを管理するという共通の達成目標を目指して共同で作業に当たっている。IT 能力の定期的な評価はすでに行われており、プロジェクトは IT の成果に真の改善を提供する形で完了している。IT 機能、業界内でのそのユーザ、外部のサービスプロバイダの間の関係は、今やサービスの定義とサービス契約に基づいて展開している。

5 最適化

IT ガバナンスのプラクティスは、有効で効率的なテクニックを使って、洗練されたアプローチに発展している。IT アクティビティに関する真の透明性があり、取締役会は IT 戦略をコントロールしていると感じている。IT アクティビティは現実のビジネス優先事項に対して最適の形で方向づけられており、企業に提供される価値は測定可能で、期限どおりに講じられる措置は大きなずれ、問題を矯正するものである。バランススコアカードのアプローチは変化を遂げ、企業全体のビジネス戦略に関する最重要な指標に重点を置くに至っている。リスクの管理（さらに一般的には IT 経営アクティビティ）に対して払った努力は、標準化され、さらに可能な限り自動化されたプロセスを通じてスリム化されている。IT 能力の継続的な向上のプラクティスは文化の中に埋め込まれ、これには、経営に良い保証を与える外部による定期的なベンチマーキングや独立の監査も含まれている。全体として、IT のコストは有効にモニタリングされ、組織は最適な IT 関連の出費を、継続的な内部改善や、選択したサービスの効果的なアウトソーシング、さらには有効なベンダーとの交渉を通じて達成することが可能である。外部のビジネスパートナーやサービスプロバイダと取引を行う際に、組織は第一級の成果と、外部からの要請に関するベストプラクティスを発揮することが可能である。

1. 取締役会

	戦略との整合	価値の提供	IT 資源の管理	リスクの管理	成果の測定
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> 管理が導入されており、有効な戦略策定プロセスを実施していることを保証する 統合したビジネス戦略と IT 戦略を承認する IT 組織構造がビジネスモデルと指針を実行することを保証する 	<ul style="list-style-type: none"> IT によりビジネスに証明できる価値が提供されていることを保証するプロセスとプラクティスを、経営者が実行していることを確認する IT 投資がリスクと利益の差額を示し、予算が許容できることを保証する 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者が戦略的目標の達成のためにどのような IT 資源が必要か決定する過程をモニタリングする 企業の成長のための IT 投資と企業の維持のための IT 投資との間に適正なバランスが取れていることを保証する 	<ul style="list-style-type: none"> IT リスクの脅威とその抑制を意識している 経営者による IT リスクのモニタリングの有効性を評価する 	<ul style="list-style-type: none"> 上位の経営者が運用中の IT 戦略に対する成果を評価する 役員と共同でハイレベルの IT 成果を定義しこれをモニタリングする
IT 戦略委員会	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的指針と、IT とビジネスとの整合を提供する ハイレベルの IT 方針ガイダンス(例: リスク、資金調達、ソーシング、パートナー獲得)を発行する 戦略の準拠性(例: 戦略的達成目標および目標)を確認する 	<ul style="list-style-type: none"> IT アーキテクチャ/ビジネスアーキテクチャが、IT から最大のビジネス価値を引き出すために作成されている IT から企業に対する価値の提供を監視する IT 投資の収益と競争に関する側面を考慮する 	<ul style="list-style-type: none"> IT 資源のソーシングや利用に関するハイレベルの指針、たとえば戦略的協定を提供する 企業レベルで IT 総体の資金調達を監視する 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者が IT リスクを適切に管理するために資源を使用可能な状態で保有していることを保証する IT 投資のリスクに関する側面を考慮する 重大なリスクが管理されたことを確認する 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略の準拠性、すなわち、戦略的 IT 目標の達成を確認する IT 成果の測定と IT のビジネスへの貢献(すなわち、約束されたビジネス価値の提供)を検討する

2. エグゼクティブマネジメント

	戦略との整合	価値の提供	IT 資源の管理	リスクの管理	成果の測定
CEO	<ul style="list-style-type: none"> IT 戦略をビジネス達成目標と整合し統合する IT 運用とビジネス運用を整合させる 企業の下位の部分に対して IT 戦略と達成目標を伝達する ビジネスの要請と技術の要請との間に介在する 	<ul style="list-style-type: none"> IT コストの最適化に方向づけを与える ビジネスと IT による IT 投資に対して共同責任を確立する。 IT 予算と投資計画が現実的で全体的な経済計画に統合されていることを保証する 財務報告には IT の正確な数値が盛り込まれている 	<ul style="list-style-type: none"> 組織がその情報と知識に資本を投下するために最適な状況にあることを保証する 有効な IT 成果を実現するために、ビジネスの優先順位を確立し資源を配賦する IT 戦略の導入を促進する組織構造と責務を設定する CIO の役割を定義しこれをサポートすることで、CIO が主要なビジネスプレーヤーであり、役員的意思決定の一部であることを保証する 	<ul style="list-style-type: none"> リスクフレームワーク、コントロールフレームワーク、ガバナンスフレームワークを採用する リスクの管理の責務は、組織の中に埋め込まれている IT リスクをモニタリングし残存する IT リスクを受け入れる 	<ul style="list-style-type: none"> IT の成果、コントロール、リスクの保証、さらにそれとは別に主要な IT 決定について保証を得る CIO と共同して IT バランススコアカードを作成し、IT バランススコアカードが適切にビジネス達成目標にリンクしていることを保証する
ビジネス エグゼクティブ	<ul style="list-style-type: none"> 企業の IT 組織、インフラストラクチャ、能力を理解する ビジネス要件の定義を推進しこの要件を所有する 主要な IT プロジェクトのスポンサーとして行動する 	<ul style="list-style-type: none"> サービスレベルを承認してコントロールする 利用可能な IT サービスについては顧客として行動する 新しい IT サービスを特定して調達する 所有する IT 投資について運用上の利益を評価し公開する 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトや運用に対して行われる有効な IT ガバナンスを保証するために必要なビジネス資源を配賦する 	<ul style="list-style-type: none"> 企業リスクの管理プロセスに対するビジネスインパクト評価を提供する 	<ul style="list-style-type: none"> IT バランススコアカードを承認する サービスレベルをモニタリングする IT 成果の問題および是正措置に対処するために優先順位を提供する
CIO	<ul style="list-style-type: none"> IT 戦略開発を推進し、これと比較して遂行することで、測定される価値が、現在および将来にわたって、期限どおりかつ予算内に提供されることを保証する IT 標準ならびに方針を導入する IT、IT 関連のコスト、技術に関する問題ならびに洞察、および IT 能力について役員を教育する 	<ul style="list-style-type: none"> IT の価値を明確化しこれを示す 積極的に IT 価値の貢献を増大させる方法を探す IT 予算を戦略目的と戦略目標にリンクする IT に関するビジネスおよび役員の期待を管理する 強力な IT プロジェクト管理規律を確立する 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス情報を最適なコストで作成し共有することを促進する IT インフラストラクチャを提供する 戦略目標を満たすのに適した IT 資源、IT スキル、IT インフラストラクチャの可用性を保証する IT の最大の価値を推進するのに最も重要な役割が適切に定義され、スタッフ配分がなされていることを保証する アーキテクチャと技術を標準化する 	<ul style="list-style-type: none"> リスクを評価し、効率的に軽減し、リスクを利害関係者にとって透明なものとする IT コントロールフレームワークを導入する IT のリスクを管理するのに最も重要な役割が適切に定義され、スタッフ配分がなされていることを保証する 	<ul style="list-style-type: none"> IT プロセスとコントロールが毎日管理され確認されていることを保証する IT バランススコアカードを、直接かつ証明可能な形で戦略にリンクした、少数ではあるが正確な成果指標を使って導入する

3. 通常 CIO プロジェクトオフィス⁹、主任アーキテクト、最高技術責任者等により調整される、役員と CIO をサポートする委員会

	戦略との整合	価値の提供	IT 資源の管理	リスクの管理	成果の測定
IT 戦略委員会	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの優先順位を決定する 提案の戦略への適合性を評価する 戦略が引き続き重要性を保つように、ポートフォリオの再検討を実行する 	<ul style="list-style-type: none"> イニシアチブを検討し、承認し、資金を提供し、これらのイニシアチブがビジネスプロセスを改善する過程を評価する 全てのコストが特定され費用便益分析が実行されていることを保証する コストの最適化のためのポートフォリオの検討を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 企業の支援のための投資と企業の成長のための投資との間でバランスを取る 	<ul style="list-style-type: none"> 全てのプロジェクトがプロジェクトのリスクの管理のコンポーネントを持っていることを保証する コントロールフレームワーク、リスクフレームワーク、ガバナンスフレームワークのスポンサーとして行動する 主要な IT ガバナンス関連の決定を行う 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの成功の指標を決定する 主要な IT プロジェクトの進捗状況を追跡調査する 主要な IT ガバナンスプロセスをモニタリングし指針を与える
技術評議会	<ul style="list-style-type: none"> 技術ガイドラインを提供する IT の最近の展開についてビジネスの観点からの重要性をモニタリングする 	<ul style="list-style-type: none"> 標準の範囲内で技術の選択について相談に応じ、助言を与える 差異の検討を手助けする 	<ul style="list-style-type: none"> インフラストラクチャの製品について助言を与える 技術標準やプラクティスの指針を提供する 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい技術の脆弱性に関する評価が行われていることを保証する 	<ul style="list-style-type: none"> 技術標準とガイドラインの準拠性を確認する
IT アーキテクチャ評価委員会	<ul style="list-style-type: none"> アーキテクチャガイドラインを提供する 	<ul style="list-style-type: none"> アーキテクチャガイドラインの適用について相談に応じ、助言を与える 	<ul style="list-style-type: none"> IT アーキテクチャのデザインに指針を提供する 	<ul style="list-style-type: none"> IT アーキテクチャが法律や規制の準拠性、情報や業務の継続性の倫理に従った使用を反映していることを保証する 	<ul style="list-style-type: none"> アーキテクチャガイドラインへの準拠性を確認する

⁹ プロジェクトオフィス (PO) は CIO をサポートするスタッフの役職であり、大きな組織における複雑なプロジェクト管理要件に対応して設定する。PO はプロジェクトのポートフォリオおよびプロジェクトマネージャを管理し、プロジェクト管理標準を設定と施行をし、優先事項と資源の競合を管理し、プロジェクトの達成をレビューし、プロジェクトの結果を連結して報告する。

付録 F IT 戦略委員会

多くの取締役会は、監査、補償、買収など、重要性の高い分野を監視する委員会を通じて、そのガバナンスに関わる職務を遂行している。取締役会はまた、自らの責務として企業における IT の重要性を評価することも必要とする。IT に対するガバナンスを確立するために最も有効なメカニズムの一つが、IT 戦略委員会である。IT 戦略委員会は、取締役会が IT ガバナンスに関与する方法、取締役会の IT 戦略およびビジネス戦略における役割を統合する方法、さらに IT ガバナンスにおいてどの程度委員会が継続的な役割を持つかを検討する責任を負っている。

しかしながら、取締役会と役員は、次に挙げるようなさまざまな理由で、IT 戦略委員会の設置に積極的にならない可能性がある。

- ・トップマネジメントが、ビジネスの他の問題に比べて、技術的な問題を熟知していない。
- ・IT が単に費用として見られており、IT の実際の重要性や決定的な意義についての認識が十分ではない。
- ・予算と時間の制約が存在する、すなわち、「さらに別の」委員会に参加するのに積極的でない。
- ・CEO が企業の問題に関してさらなる取締役会の関与を回避しようとする可能性がある。
- ・取締役会が CEO および CIO の権威を失墜させることを希望しない場合がある。

主要な役員の職権による出席を得て、取締役会のうち知識を十分に持ったメンバーで構成し、必要であれば外部の専門家の支援を得て、十分にバランスの取れた IT 戦略委員会を設立することが、これらの障害の克服に役立つ。

始める方法

IT 戦略委員会は、活動範囲を、現在ならびに将来のビジネス戦略と IT との整合を保証する方針を与えることに限定してしまうことが多い。しかしながら、IT 戦略委員会は、IT ガバナンスのあらゆる側面、とりわけ戦略的な計画導入が成功しているかどうかをモニタリングする際に、取締役会を支援するのに適した位置にある。これは成果の測定により、たとえば IT バランススコアカードを通じて、経営者と取締役会に、必要に応じて逸脱の修正や戦略の調整を行うことを可能にし、最良の方法で達成される。

以下のページにおいて、規定や、一般的なアプローチ、いくつかのガイドラインを通じて、有効な IT 戦略委員会を創設する方法について説明する。

IT 戦略委員会規定

名前

取締役会 IT 戦略委員会

目的

企業の IT 関連の問題を統治し監視する際に取締役会を支援すること

達成目標

当委員会は、IT が取締役会の検討課題に常時取り上げられる項目であること、また IT が組織的に対処されることを、確保する必要がある。さらに、当委員会は、IT ガバナンスの究極の目標を達成するために不可欠である、取締役会が十分な情報を得た上で判断を行うために必要な情報を有することを、確保しなければならない。IT ガバナンスの究極の目標とは、次のものである¹⁰。

- ・IT とビジネスとの整合
- ・IT によるビジネスへの価値の提供
- ・IT 資源の調達と利用
- ・IT 関連のリスクの管理
- ・IT の成果の測定

これらの達成目標は、相互に依存し補完的である。一つを達成しても、他のことで失敗した場合、無になってしまう。

責務

取締役会が十分な情報を得たうえで判断を行うために、健全な情報を入手する必要がある。経営者の責務は情報を提供することである一方、IT 戦略委員会の責務は、経営者がその義務を最後までやり通すことを保証することにある。さらに具体的にいえば、委員会は、次に挙げるような問題に関して、専門家としての洞察および適時の助言や指示を提示する必要がある。

- ・ビジネスの観点から見た IT の最新情報の妥当性
- ・IT と業務方針との整合
- ・戦略的 IT 目標の達成
- ・戦略目標を満たすのに適した IT 資源、IT スキル、IT インフラストラクチャの可用性
- ・IT コストの最適化
- ・外部の IT ソーシングの役割と価値の提供
- ・IT 投資のリスクや収益、競争的側面
- ・主要な IT プロジェクトの進捗状況
- ・IT のビジネスへの貢献（すなわち、約束されたビジネス価値の提供）
- ・コンプライアンスリスクを含む IT リスクの脅威
- ・IT リスクの抑制

¹⁰ IT ガバナンスフレームワークとは、IT ガバナンス協会が 2001 年 6 月版の『取締役に対する IT ガバナンスについての概要説明』で検討したものである。

権威

IT 戦略委員会は、取締役会のレベルで運用されるが、取締役会のガバナンスに関する説明責任を負うものではなく、最終決定を行うものでもない。日常の経営において何らかの役割を果たすものではない。この委員会は唯一、取締役会と経営者に対して、現在および将来の IT 関連の問題についての助言者としての役割を果たす。

IT 戦略委員会は、企業の戦略と IT 戦略の整合について、提言を行い、これを検討し、さらにこれに対して変更を加えるべく、他の取締役会の委員会および経営者と協力関係のもと作業に当たらなければならない。協力関係は、次の者と築くことが可能である。

- ・監査委員会、主要な IT リスクに関して
- ・ビジネス戦略委員会、価値の提供と整合に関して
- ・報酬委員会、成果の測定に関して
- ・財務委員会、主要な IT 資源の投資に関して

役員は戦略の策定を推進し、取締役会ならびに関連の委員会から提言と承認を受けた後に、戦略の導入に対して責任を負う。

詳細にわたる IT 戦略の導入は役員の責務で、1 つまたは複数の IT 運営委員会の支援を受ける。通常、このような運営委員会は、大規模なプロジェクトの監視や、IT 優先事項、および IT 資源の配賦の管理について特殊な責任を負う。IT 戦略委員会と IT 運営委員会との重要な相違については、表 1「典型的な IT 戦略委員会と IT 運営委員会の責務の比較」を参照。

これらの委員会の責務は、次の項目と整合し、統合されている必要がある。

- ・戦略の承認やその戦略の経営者による実行における、取締役会の全体的な責務
- ・戦略の策定、IT リスクの管理、IT 成果の評価における、経営者の全体的な責務

さらに、実際には、これらの委員会、取締役会、役員ならびに CIO の間における責務の分配は、組織の文化、歴史、構造、さらに個別の状況に応じて異なることがある。

委員

IT 戦略委員会は、委員長、取締役会に属する委員とこれに属さない委員それぞれ複数名、さらに主要な役員が役職により代表となった委員から構成される。委員長は取締役会に属していなければならない。委員長は、情報技術および関連技術のビジネスへの影響を理解している知識および専門的見識に基づいて、選出されるべきである（選出基準は、企業の運営するビジネス背景によってカスタマイズされる必要がある）。

委員会に十分な技術に関する専門知識があることを保証するために、取締役会は IT の専門家を外部アドバイザーとして選出することができる。専門家の委員の人数にかかわらず、最低 2 名の取締役会に属する委員が、権限を行使できる状態で委員会の中に存在することが重要であり、これによって取締役会は適切に代表される。

IT 戦略委員会の成功は、組織の IT に関する課題を、客観的なビジネスの観点から理解することにかかっている。ビジネス運用を理解し IT の想定に異議を唱えることのできるメンバーの有効な組み合わせは、IT 戦略委員会の目標達成の成功を高める可能性が高い。このため、委員会は、機密性に関する要件を十分に意識しながら、外部の専門家を積極的に捜し、費用を出す必要がある。

会議

IT 戦略委員会は、必要とされるときに会議を開き、またその義務を果たすために必要とされるだけの回数の会議を開くものとする。委員会は、その所見ならびに提言を、取締役会に報告する義務がある。さらに、委員会の会合の議題、議事録、関係資料は、取締役会に提出され、委員会に議席のない取締役会の構成員が、委員長に対してコメントを提出することができるようにしなければならない。

表 1: 典型的な IT 戦略委員会と IT 運営委員会の責務の比較

	IT 戦略委員会	IT 運営委員会
レベル	・取締役会レベル	・役員レベル
責務	<ul style="list-style-type: none"> ・次に挙げるような問題に関して、取締役会に対して洞察と助言を提供する。 <ul style="list-style-type: none"> －ビジネスの観点から見た IT の最新情報の妥当性 －IT と業務方針との整合 －戦略的 IT 目標の達成 －戦略目標を満たすのに適した IT 資源、IT スキル、IT インフラストラクチャの可用性 －IT コストの最適化を含んだ、外部の IT ソーシングの役割と価値の提供 －IT 投資のリスクや収益、競争的側面 －主要な IT プロジェクトの進捗状況 －IT のビジネスへの貢献（すなわち、約束されたビジネス価値の提供） －コンプライアンスリスクを含む、IT リスクの脅威 －IT リスクの抑制 ・IT 戦略に関する経営者に指示を与える ・取締役会の IT ガバナンスプラクティスにとっての要因であり、きっかけである 	<ul style="list-style-type: none"> ・全体的なレベルの IT 関連の支出、さらにコストの配賦方法について決定する ・企業の IT アーキテクチャを整合し承認を与える ・プロジェクト計画や予算を承認し、優先事項やマイルストーンを決定する ・適切な資源を調達し割り当てる ・ビジネスケースの再評価を含め、プロジェクトが常にビジネス要件を満たしていることを保証する ・期待された価値ならびに目的とした結果の提供が、期限内かつ予算内で行われるために、プロジェクト計画のモニタリングを行う ・企業の各部門と IT 部署の間およびプロジェクト間における、資源と優先順位の相違をモニタリングする ・戦略計画の変更（優先事項、資金調達、技術に関するアプローチ、資源等）に関する提言と要請を行う ・プロジェクトチームに戦略的達成目標を周知する ・経営者の IT ガバナンスの責務に、大きく貢献している
権威	<ul style="list-style-type: none"> ・IT 戦略に関して取締役会と経営者に助言を与える ・取締役会から戦略に対して提言を行い、その承認の準備を整える役割を委任されている ・現在および将来の戦略的 IT の問題に重点を置く 	<ul style="list-style-type: none"> ・IT 戦略の提供において役員を支援する ・IT サービスの提供ならびに IT プロジェクトに関して、日々の管理を監視する ・導入に重点を置く
委員	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会に属する委員および（専門家の）取締役会に属さない委員 	<ul style="list-style-type: none"> ・役員の後援を行う ・業務の取締役（主要なユーザー） ・CIO ・必要に応じた主要なアドバイザー（IT、監査、法務、財務）

付録 G ガバナンスに関する規制レポートと今後発生する基準

トレッドウェイ委員会組織委員会 (*Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, COSO*)

不正財務報告に関する国立委員会で、トレッドウェイ委員会として知られている。この委員会は、米国公認会計士協会 (AICPA)、米国会計学会 (American Accounting Association)、国際財務管理者協会 (FEI)、内部監査人協会 (Institute of Internal Auditors, IIA)、管理会計士協会 (Institute of Management Accountants, IMA、前国立会計士協会 (formerly National Association of Accountant)) の共同の後援により 1985 年に創設された。トレッドウェイ委員会は、その主要な目標の一つを、不正財務報告の原因となる要因の特定とその発生を抑えるための提言の実行に置いている。

トレッドウェイ提言に基づいて、トレッドウェイ委員会組織委員会 (COSO) の後援によるタスクフォースが、内部統制の確立とその有効性の評価のための、現実的で、広く受け入れられる基準を提供するプロジェクトを引き受けた。1992 年に、『内部統制統合フレームワーク (*Internal Control—Integrated Framework*)』が発表された。このレポートは通常、COSO フレームワークと呼ばれている。

COSO は大まかに言うと内部統制を、次に挙げるようなカテゴリーにおける目標の達成に関して合理的な保証を与えることを目的とした、組織の取締役会、経営者、その他の人員によって実現されるプロセスであると定義している。

- ・運用の有効性と効率性
- ・財務報告の信頼性
- ・適用される法令および規制への準拠

COSO フレームワークは、多くの民間企業ならびに政府組織で採用された。このフレームワークはさらに、COBIT 等、他のコントロールやマネジメント関連のフレームワークの開発に影響を与えた。

ごく最近、COSO フレームワークは、サーベンス・オクスリー法 (Sarbanes-Oxley Act) のセクション 404 のフレームワーク要件を満たしていることが確認された。これらの規則の下、経営者は重大な欠陥があればすべて開示しなければならず、1 つまたは複数の重大な欠陥が内部統制にあれば、会社の財務報告に対する内部統制が有効であると結論づけることができない。さらに、経営者の評価が依拠するフレームワークは、パブリックコメントにかけるためフレームワークの広範の配布を含め、団体やグループが追随してきた正当なプロセス手順により確立された、適正で認識されたコントロールフレームワークでなくてはならない。

『コーポレートガバナンスの財務的側面に関する委員会報告』(キャドバリー・レポート、1992年)

キャドバリー・レポートは、役員ならびに非役員の取締役が、株主に対する情報の検討ならびに報告を行う際に負うべき責務をカバーするグッドプラクティスに関して、提言を与えている。このレポートは、監査委員会の成立やその構成、監査人の責務や、監査の程度や価値、および株主、取締役会、監査人の関係に関して、理論的解釈を記載している。

このレポートは、企業の根本をなす精神を維持しつつ、企業行動の標準を向上させ、ビジネスに対するコントロールと大衆に対する説明責任を強化するための、公開性、インテグリティと説明責任に基づいたベストプラクティスの規範を提言している。

このレポートは、戦略的目標の設定、リーダーシップの提供、経営の監視、株主に対するその管理責任に基づく報告を含む、取締役会が持つさまざまなガバナンス関連の責務を特定している。

監査の役割は、株主に対する報告について、有効な外部による客観的なチェックを行うことと定義されている。全ての組織は監査委員会を持つよう推奨している。このレポートでは、現在と将来の見通しを数字と言葉による表現を用いて、バランスが取れた理解可能な形で報告する必要性を強調している。

このレポートの提言は、英国、その他の国が、コーポレートガバナンスを確立する上で大いに影響を与えている、さらにこのレポートは財務報告、財務監査向けであったが、ガバナンスのより広い概念に触れている。

『内部統制: 統合規範に関する取締役のためのガイダンス』(ターンバル・レポート、1999年)

ターンバル・レポートは、より広い範囲のコーポレートガバナンスにおける、監査委員会の役割の一層の重要性を訴えている。

このレポートでは、会社の資産における株主の投資を保護するため、健全な内部統制のシステムを取締役会が維持すべきであることを、繰り返し主張している。

この内部統制のシステムとは、全ての方針とプラクティスが一緒になって会社の有効で効率的な運営をサポートすることである。さらにこのシステムは、組織の重大なリスク(運営上、財務上、コンプライアンス上のリスク等)への対応を可能とする。経営者に委任されているとはいえ、取締役会がこの内部統制のシステムに最終的な責任を負う。

この責務を遂行するために、取締役会は(1) リスクをモニタリングするために適切で有効なプロセスが存在し、(2) 内部統制システムがこれらのリスクを許容できるレベルにまで減少するのに有効であることを、保証する必要がある。これを実行する際に、取締役会は許容されるリスクとは何で、許容されないリスクとは何か、発生する可能性の高いものとは何で、またその可能性の低いものとは何か、さらにリスクが実際発生した場合に、これに対処する会社の能力とはどのようなものか、さらにリスク軽減におけるコストならびに利益はどれだけのものかを決定する必要がある。

経済開発協力機構『コーポレートガバナンスの原則』(1998年)

経済開発協力機構の原則は、その多くを現在の研究文献におけるガバナンスの概念に頼っており、次に挙げる 5 つの領域において提示されている。

- ・株主の権利
- ・株主の公平な扱い
- ・利害関係者の役割
- ・情報開示と透明性
- ・取締役会の責務

最後にあげた領域は、取締役会メンバーにとって興味のあるもので、次に示す OECD 原則からの抜粋に表れている IT ガバナンスへの適用性もある。

コーポレートガバナンスのフレームワークは、会社の戦略的ガイダンス、取締役会による経営の有効なモニタリング、および会社ならびに株主に対する取締役会の説明責任を保証する必要がある。

取締役会は、適用される法令への準拠を保証した上で、利害関係者の利益を勘案すべきである。

取締役会は、一定の主な機能を果たす必要があるが、それには次のようなものが含まれる。

- ・組織の戦略、主要なアクションの計画、リスク方針、年次予算とビジネスプランの計画、成果目標の設定、導入ならびに組織の成果のモニタリング、主要な資本の支出、買収ならびに売却の監視における検討と指導。
- ・独立の監査など、組織の会計や財務報告システムのインテグリティを保証し、さらに適切なコントロールのシステム、特にリスク、財務コントロール、ならびに法令への準拠をモニタリングするためのシステムが実施されていることを保証する。

これらの責務を遂行するため、取締役会のメンバーは、正確で、適切で、適時の情報にアクセスできなければならない。

国際決済銀行『銀行業におけるコーポレートガバナンスの向上』(1999年)

BIS は、G10 各国の中央銀行を代表するものであり、金融業界における方針やガイドラインを策定しており、特に組織的なリスクや運営上のリスクに重点を置いている。

BIS は、非常に重要なシステムには、説明責任と透明性をもたらす、ガバナンスによる措置が有効であると述べている。全ての企業がこの種の IT の重大性に直面しているわけではないが、このガイドラインは IT システムならびにサービスに関わる良好なガバナンスのプラクティスに関して有益である。

国際決済銀行（BIS）は、ガバナンスの一連の措置を、組織の経営者、その運営主体、および組織のオーナーとその他の利害関係者との間の関係を包含し、組織の全体的な目標が設定され、目標の方法達成の概要が示され、成果指標が定義される構造を提供するものであると定義している。

BIS はさらに、有効なガバナンスによって、経営者に組織とその利害関係者の利益になる目標を追求するための相応のインセンティブが提供されると主張している。有効なガバナンスはまた、経営者が、組織の目標を達成するために適切なツールと能力をもっていることを保証する。ガバナンスの措置によって、利害関係者に対する説明責任が提供され、これによりガバナンスの措置は、組織全体の目標と成果に影響を及ぼすことになる。説明責任の達成の本質的な側面は、ガバナンスの措置が透明であることで、これによって全ての関連する当事者が、組織に影響を与える決定やその決定を行う方法に関する情報を入手できることを保証することにある。

BIS はさらに、リスクの高いシステムに対しては、次に挙げるような一般に利用可能なガバナンスのツールを使用することを提言している。

- ・文書に書かれた、戦略的目標とそれを達成するための計画
- ・戦略的目標に対する上位の経営者のアクションを評価する報告措置
- ・組織内の明確な実行責任および説明責任のラインと、その施行のための措置を伴った適切な経営のコントロール
- ・全てのレベルの経営者がしかるべき資質を持って、システムとその運用を効果的に監視すべきという要件
- ・日常業務の担当者とは独立した、リスク管理と監査機能

透明性を達成するために、BIS は企業が持つ次のものを利害関係者に開示することを勧めている。

- ・ガバナンス、上位の経営者、および基本的な組織構造
- ・リスク管理（方針、規則等）のデザイン
- ・内部統制組織のデザイン

さらに BIS は、次の点を提言する。

- ・重要な決定は適宜相談を行った上で、即座に行われ、明確に周知される
- ・システムとその成果に関する重要な情報は、容易に利用可能にしておく

IT ガバナンス協会『情報関連技術のコントロール目標』(COBIT)

IT ガバナンス協会により作成されたもので、COBIT は、企業がその目標を達成するために必要な情報を、IT が提供する必要があるという前提から出発している。COBIT は、プロセスの重視とプロセスの所有を促進することに加えて、企業の信用、資質、およびセキュリティの必要性に注目し、ビジネスが IT に求めるものを一般的に定義するために使用される、7 つの情報要請規準を示している。それは、有効性、効率性、可用性、完全性、機密性、信頼性、準拠性である。

COBIT はさらに、IT を 4 つの領域（計画と組織、調達と導入、サービス提供とサポート、モニタリングと評価）に属する 34 の IT プロセスに分けている。この 34 の IT プロセスのいずれについても、コントロール目標の概要が定められている。

- ・該当の IT プロセスにおいて、どの情報クライテリアが最重要であるか特定する
- ・今後どの資源が通常利用されるかリスト化する
- ・該当の IT プロセスをコントロールするために、何が重要か検討する

COBIT のさらに細かい要素は、コントロールの導入の際のベストプラクティスや、これらの目標に立脚した包括的な監査ガイドラインの確立を求める経営者と IT の実務担当者に対して、約 300 の細かいコントロール目標を示している。包括的な監査ガイドラインの方は、IT プロセスに対する管理とガバナンスの程度を評価し監査する必要がある者を対象としている。

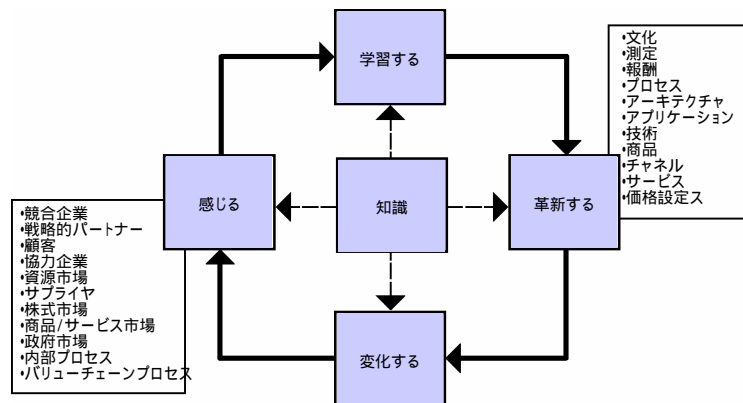
最近の COBIT の開発によって、マネジメントとガバナンスのレイヤー（層）が追加され、経営者に次のような内容を含めたツールボックスを提供している。

- ・成果の測定要素（各 IT プロセスについての成果指標や成果要因）
- ・各 IT プロセスについて簡潔で非技術的なベストプラクティスを提供する、成功の鍵となる要因のリスト
- ・各 IT プロセスの管理についてベンチマーキングや意思決定を支援する、成熟度モデル

付録 H 今後発生する企業モデル

今後急速に展開していく経済には、フットワークが良く順応性がある企業が求められる。

そういった企業は、市場での出来事を感じ取り、市場での出来事から教訓を得るために知的資産を利用して、新商品、サービス、チャンネル、プロセスを取り入れ、そこから急速に変化して市場に変革をもたらし、課題を一掃し、最終的に結果や成果を測定する。この新興の企業モデルの中心は知識である。IT は知識の収拾、構築、分配を可能にする要因である。



成功を収める企業は、その環境を継続的にモニタリングしている。この企業はその後、自分たちがそのモニタリングから入手した情報と知識を、自らの適応と革新のために利用する。これにより、取締役会と経営者が、IT を有効に指揮し管理する必要性がさらに強調される。

空白ページ



IT ガバナンス協会
3701 Algonquin Road, Suite 1010
Rolling Meadows, IL 60008 USA
電話: +1.847.590.7491
ファックス: +1.847.253.1443
E-mail: info@itgi.org
ウェブサイト: www.itgi.org