

# IT投資管理のグローバルスタンダード —改訂された「Val ITフレームワーク」—

2008年7月に発行された「Val IT Framework」（以下、「Val IT」）第2版の日本語版が2010年2月に公開された。「Val IT」は、IT投資から価値を引き出すために必要な管理施策を、経営者の観点から包括的かつ体系的にまとめたフレームワークである。本稿では、「Val IT」の概要と改訂のポイントを紹介するとともに、「Val IT」を実務でどう活用していくか提案する。

## 3つのドメインでIT投資を管理

米国のITガバナンス協会（ITGI）による「Val IT」は、2006年に初版が発行された。IT投資により価値を生み出すためには、ITのみならずビジネスの領域にまで管理を広げる必要がある。ITを有効活用して企業価値を高めるといった、経営戦略やコーポレートガバナンスの領域に踏み込んだ、他に類を見ない包括的なフレームワークが「Val IT」である。「Val IT」は、「価値ガバナンス」「ポートフォリオ管理」「投資管理」という3つのドメイン（領域）に分けて、具体的なプラクティス（管理施策）や評価項目などについて詳述している。以下、各ドメインの内容を簡単に紹介する。

### (1) 価値ガバナンス

価値ガバナンスは「Val IT」の土台となるドメインである。IT投資から確実に価値を引き出すためには、まず企業内の組織の役割と権限・責任を明確化すること、すなわちガバナンス設計が必要である。その際には、取締役会、CEO（最高経営責任者）、CFO（最高財務責任者）、CIO（最高情報責任者）などに加えて、経営層の意思決定を補佐する「投資

サービス委員会」や、事業部門やIT部門を支援する「バリューマネジメントオフィス」など、IT投資から価値を最大限に引き出すために必要な支援組織についても役割や責任を明確にする必要がある。

### (2) ポートフォリオ管理

ポートフォリオ管理では、数あるIT投資案件の候補群から、経営資源（特に人的資源）の制約のもとで、価値を最大化するための案件の最適な組み合わせ選択を行う。案件の選択の際には、期待効果の大きさのみならず、効果が得られないリスクの大きさにも着目しなければならない。効果とリスクのバランスを考慮して、偏った投資が行われることのないよう注意すべきである。

### (3) 投資管理

投資管理ドメインでは、IT投資のアイデアが生まれてから投資案件として具体化し、投資を実施してシステムを稼働させ、実際に価値が得られるまでの一連の工程で必要なプラクティスがまとめられている。いまやIT投資は、IT単独ではなく事業戦略や業務改革などIT以外の取り組みと一体となることによって価値が最大化される性質のものが増えている。そのため、ITとIT以外の取り組みを「プログ

野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部  
プロセス・ITマネジメント研究室  
上級コンサルタント(公認会計士、CGEIT、CISA)  
**下野谷 益** (しものやみつる)  
専門はITサービスの管理会計



ラム」という1つの概念でとらえ、工程の節目ごとに前に進むか中止するかを判断する仕組みを整備すべきである。

## 改訂のポイント

「Val IT」は2008年7月に第2版に改訂された。改訂のポイントは、プラクティスの見直しや拡充もさることながら、ITガバナンスのフレームワークであるCOBITと同様に、ドメイン、マネジメントガイドライン、成熟度モデルといった構成に改めた点にある。これによってページ数が約3倍(日本語版で118ページ)に増えるとともに、質的にもフレームワークとしての充実度が増した。改訂の背景には、先行するCOBITと体裁をそろえることで、将来この2つのフレームワークを統合する道筋をつける意図があったと考えられる。

改訂によりプラクティスが40から69に増加・再編され、COBITと同様の構造を持つマネジメントガイドラインが新たに導入された。「Val IT」の初版は、プラクティスとして提示されたものの中に、具体的な行動ではなく、あるべき状態の目標が混在していることが難点の1つにあげられていた。そのため、プラクティスについての記述を読んでも、あるべき状態に至るまでに誰が何をすればよいのか、最終目標にたどり着くまでの中間目標は何かなど、直ちに理解しにくいところがあった。マネジメントガイドラインによってプラクティスの中身が整理されたことで、こうした難

点が解消され、フレームワークの理解も容易になったといえる。

マネジメントガイドラインは、プロセスごとに必要なアクティビティをまとめ、誰がどのアクティビティに関して実行責任・説明責任を負うのかを詳細に示したものである。併せて、それぞれの役割の定義および役割の相互関係がモデルとして示されている。

このほか、COBITと同様に、各ドメインごとに6段階の成熟度モデルが導入され、IT投資管理の成熟度を測る目安が示された。

なお、野村総合研究所(NRI)が翻訳を担当した「Val IT」第2版の日本語訳は、日本ITガバナンス協会のサイトからダウンロードできる(<http://www.itgi.jp/download.html>)。

## 「Val IT」をどう使うか

「Val IT」で示されたプラクティスをすべて行っている企業は、世界でもまだ少ないであろう。当面は、新たに導入されたマネジメントガイドラインと成熟度モデルを、自社のIT投資管理の現状を診断するツールとして活用するだけでも有用と考えられる。この診断によって自社のIT投資管理の水準や、不足しているプラクティスなどを知ることができる。簡易に自己診断するのであれば、成熟度モデルのみを利用してもよい。このようにして成熟度レベルの測定データが蓄積されていけば、「Val IT」は名実ともにIT投資管理のグローバルスタンダードとなるだろう。 ■