COBIT 5 講習会資料

価値創出のための事業体ITガバナンス

～ ITサービス会社の実践事例による解説 ～

Presented by

東京海上日動システムズ(株)　生保本部　ソリューションプロデューサー
ISACA東京支部基準委員会　委員

上山　隆

Material Prepared by：　東京海上日動システムズ(株)　GRC支援部　兼　経営企画部　上級エキスパート
ISACA東京支部基準委員会　委員　稲葉　裕一

本日の内容

【 はじめに】
【第１部】COBIT 5概説
- 1-1. フレームワーク
- 1-2. ５つの原則
- 1-3. プロセス参照モデル
- 1-4. 導入ガイダンス
- 1-5. プロセスアセスメントモデル

【第２部】実践事例による解説
- 2-1. ITサービス会社のGRC態勢
- 2-2. COBIT 5の適用方法

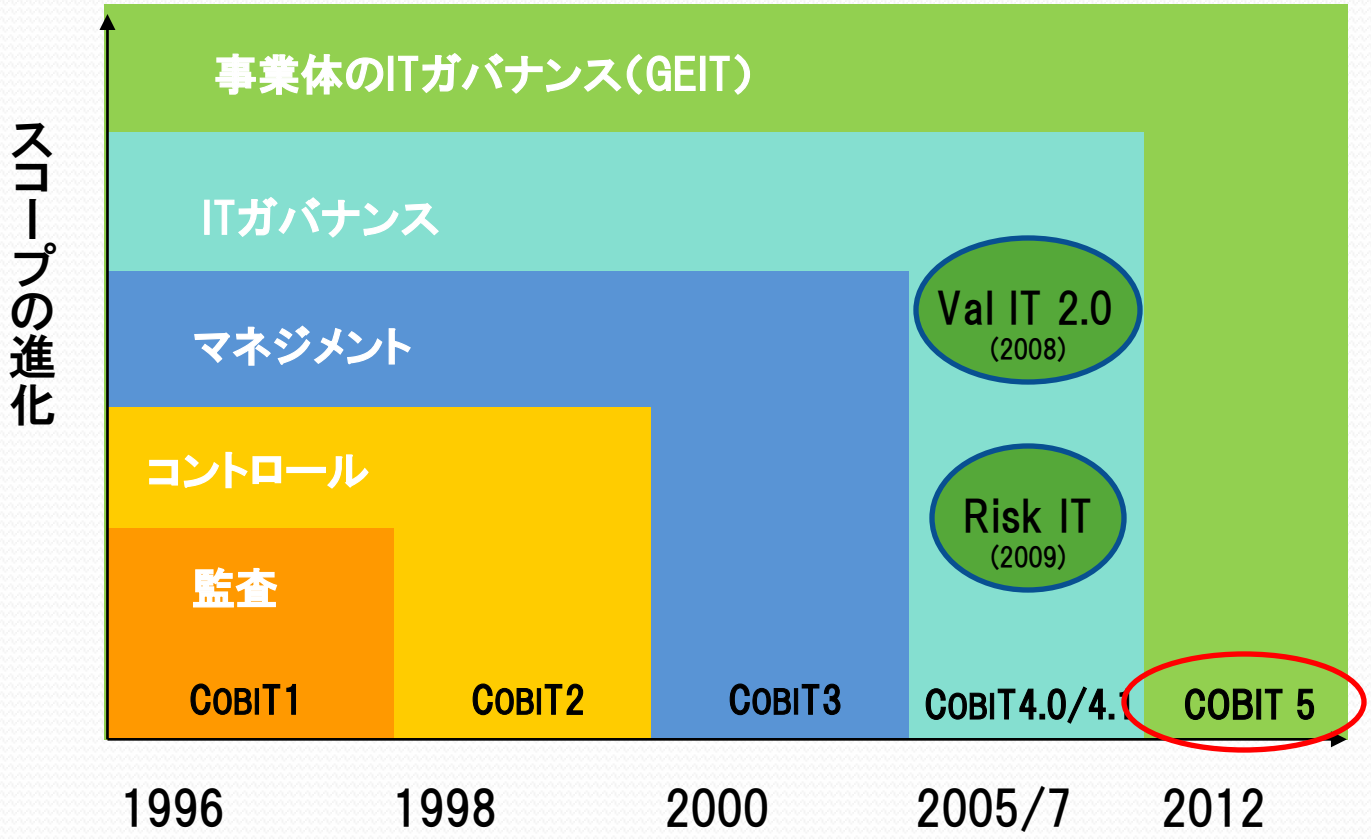
【おわりに】

【はじめに】

COBIT 5 とは

- 事業体の IT ガバナンスと IT マネジメントのためのビジネスフレームワーク
- 効果の実現、リスクの最適化、資源の最適化とのバランスを維持し、ITにより最適な価値を創り出すことを支援
- 営利、非営利、公的機関等、すべての規模の事業体に適用でき、有効なもの

COBIT 5 に至るまで



ISACAが提供するビジネスフレームワーク www.isaca.org/cobit

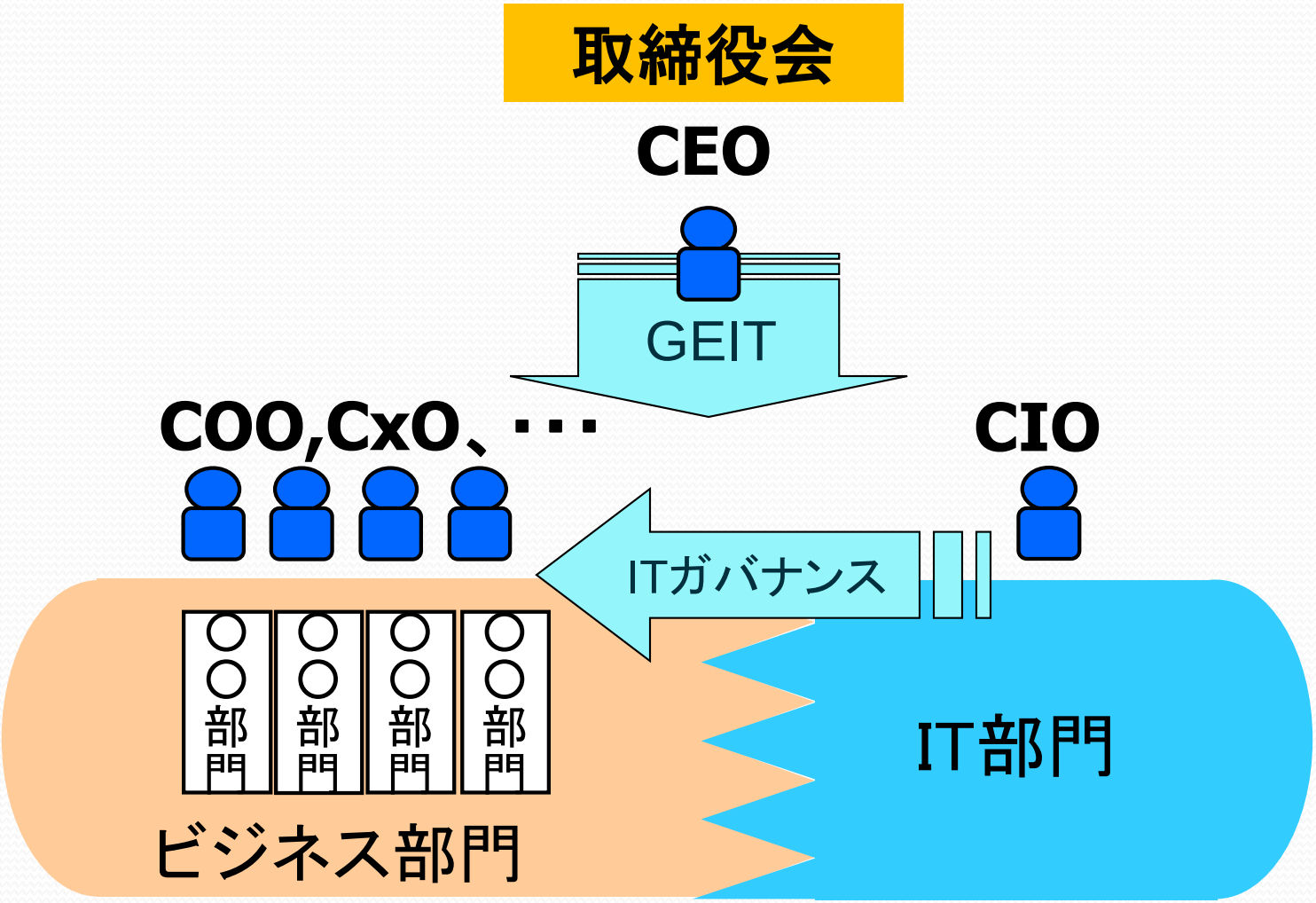
事業体ITガバナンス（GEIT）

- **「ガバナンス」は「舵取り」**
  - ➡ギリシャ語の動詞kubernáo（舵を取る）に由来
  - ➡日本では「統治」が一般的（押さえつけるような語感）

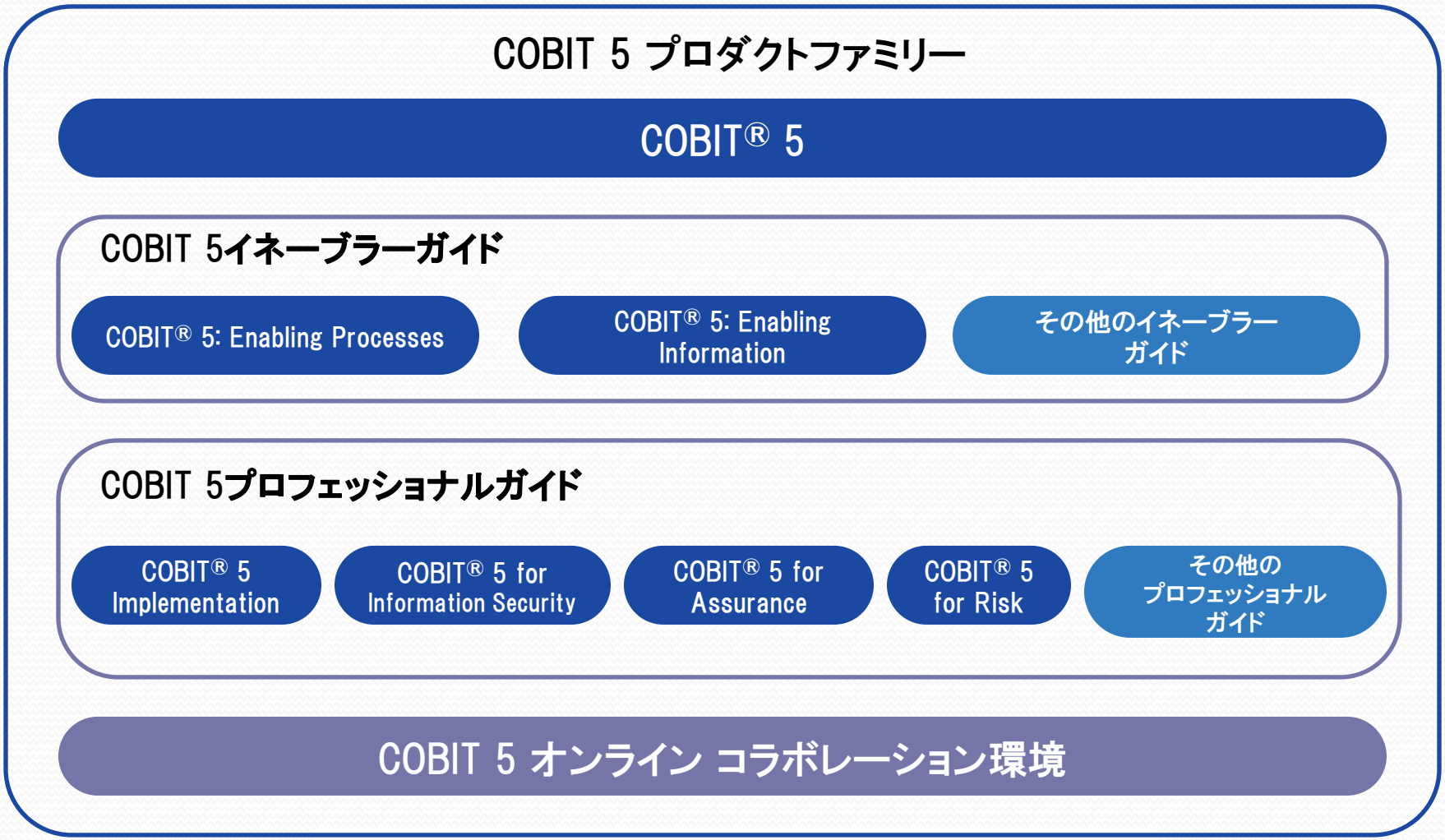
- **ITガバナンス**
  - IT部門（CIO）の視点、IT部門中心のガバナンス

- **事業体ITガバナンス（GEIT：ガイト/ゲイトと発音）**
  - 経営トップ（CEO）の視点、ビジネスガバナンス
  - ～ITが経営の中心的な役割になってきているので

GEIT vs. ITガバナンス

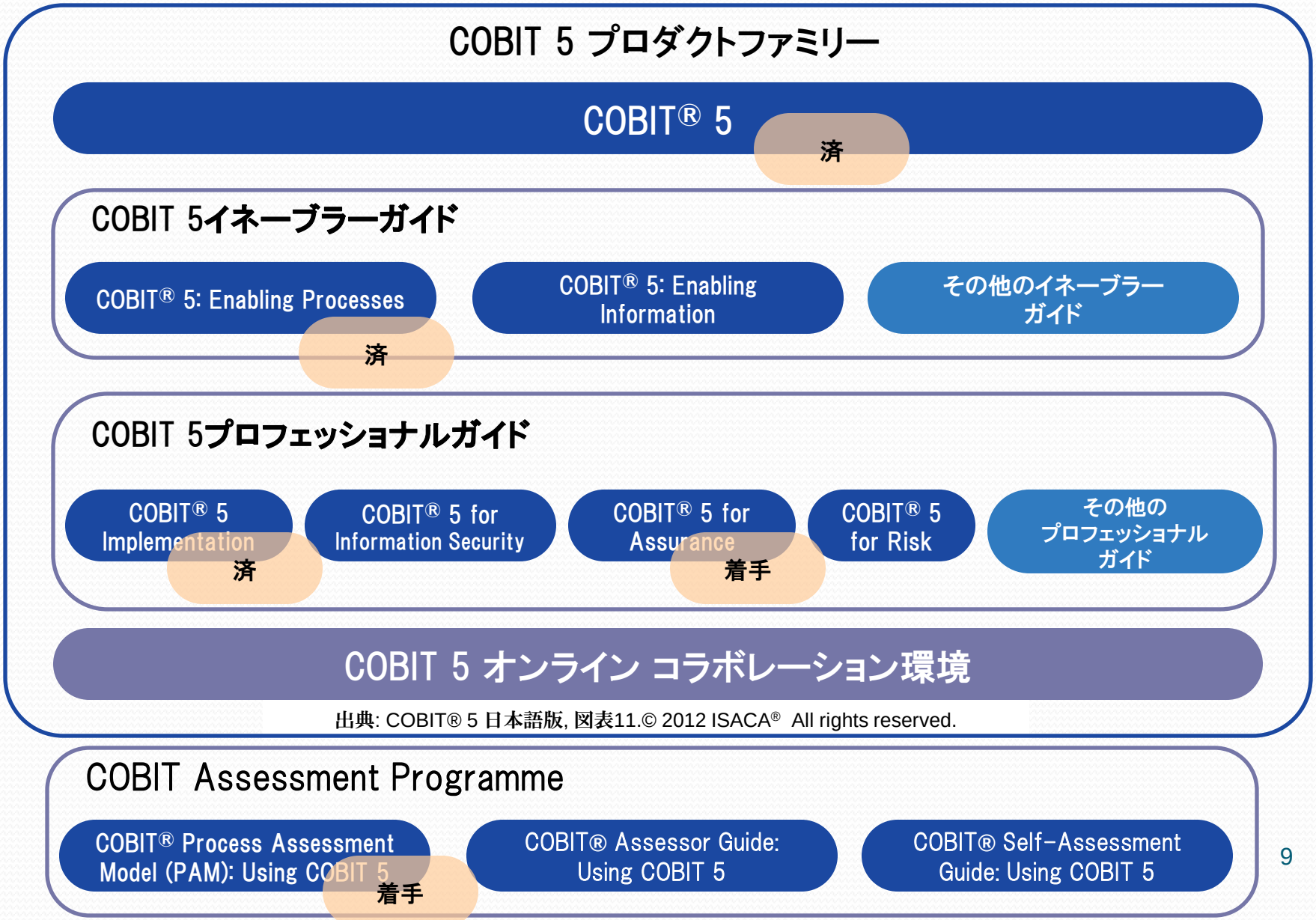


COBIT 5 プロダクトファミリー



出典: COBIT® 5 日本語版, 図表11.© 2012 ISACA® All rights reserved.

COBIT 5 プロダクトファミリー日本語版

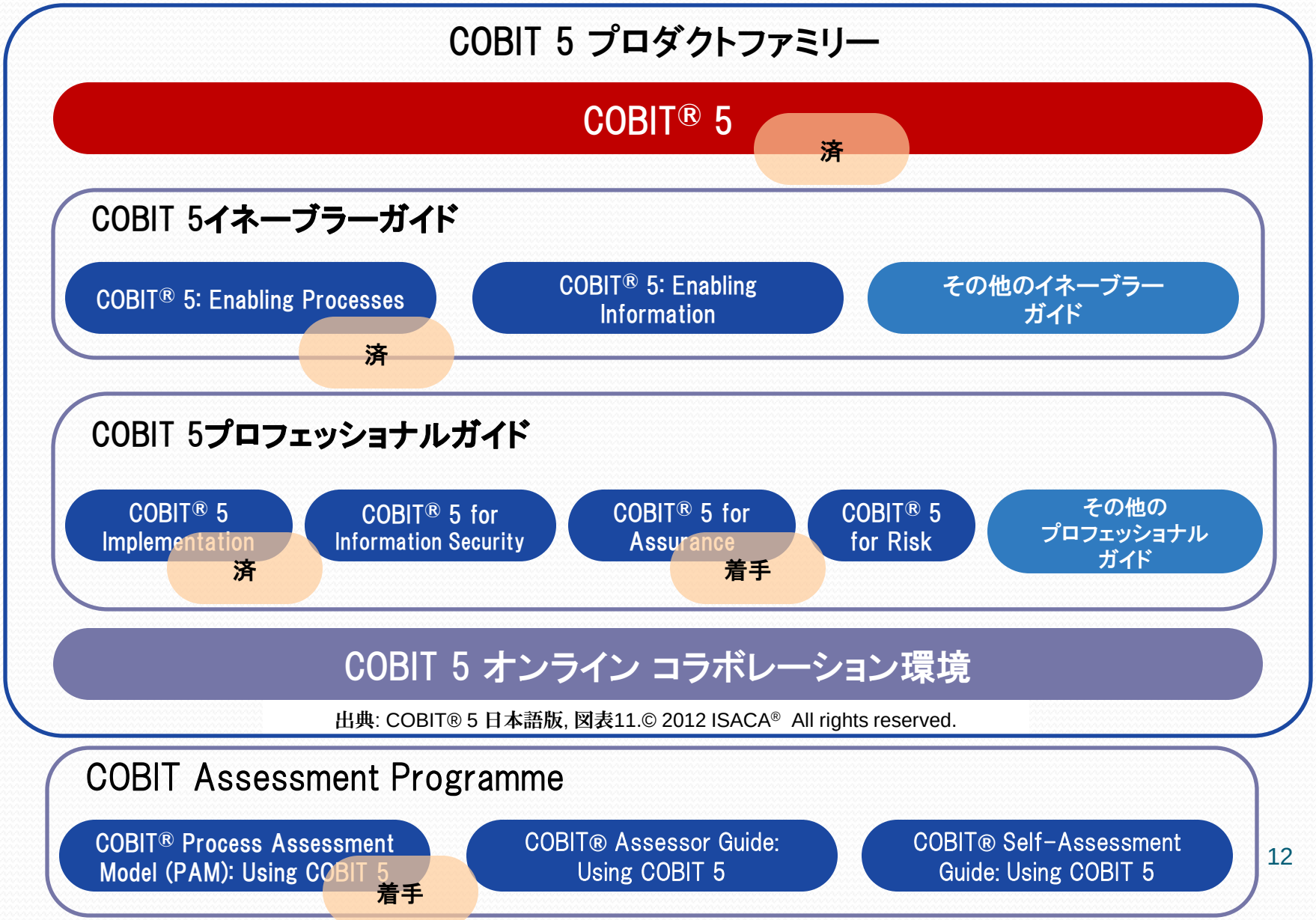


【第1部】

COBIT 5概説

1-1. フレームワーク

COBIT 5 プロダクトファミリー日本語版

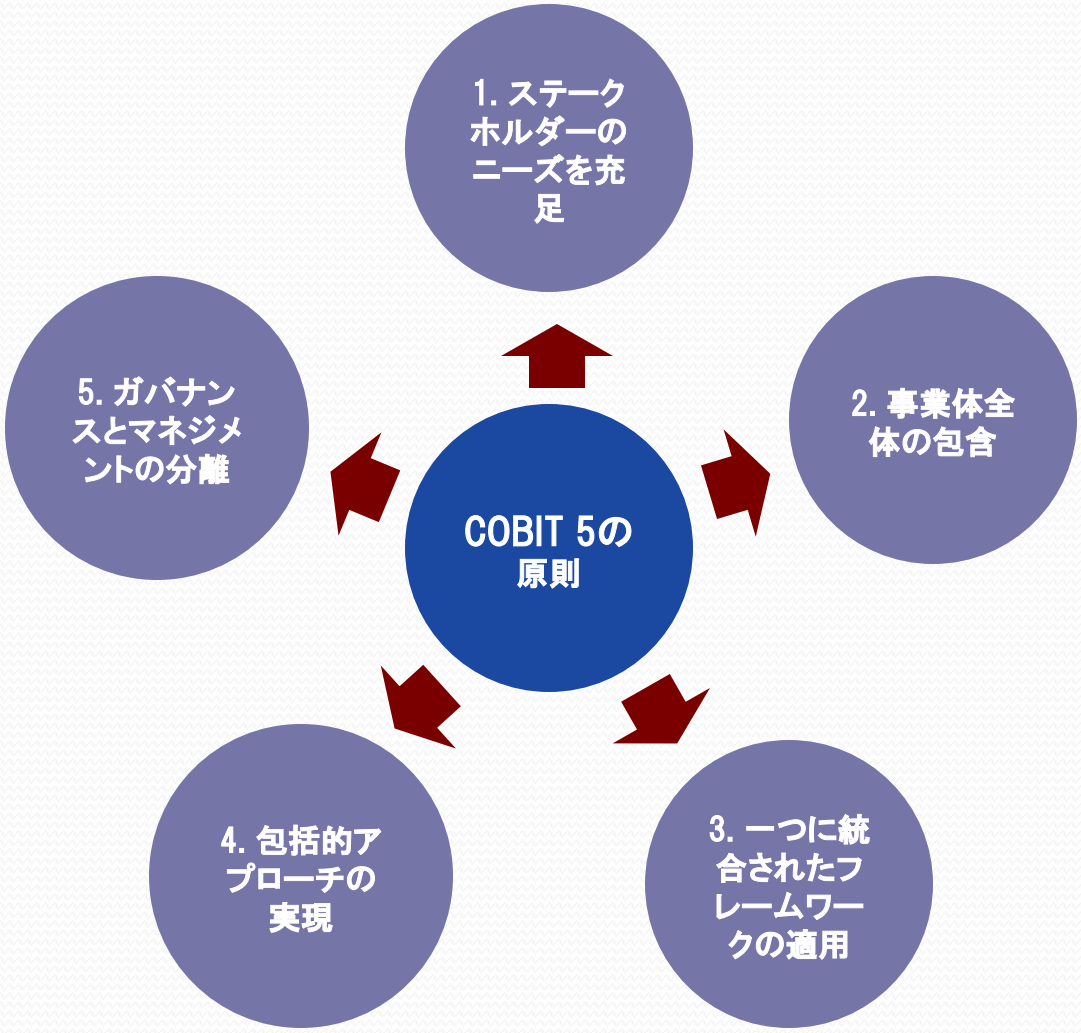


出典: COBIT® 5 日本語版, 図表11.© 2012 ISACA® All rights reserved.

COBIT 5 フレームワーク

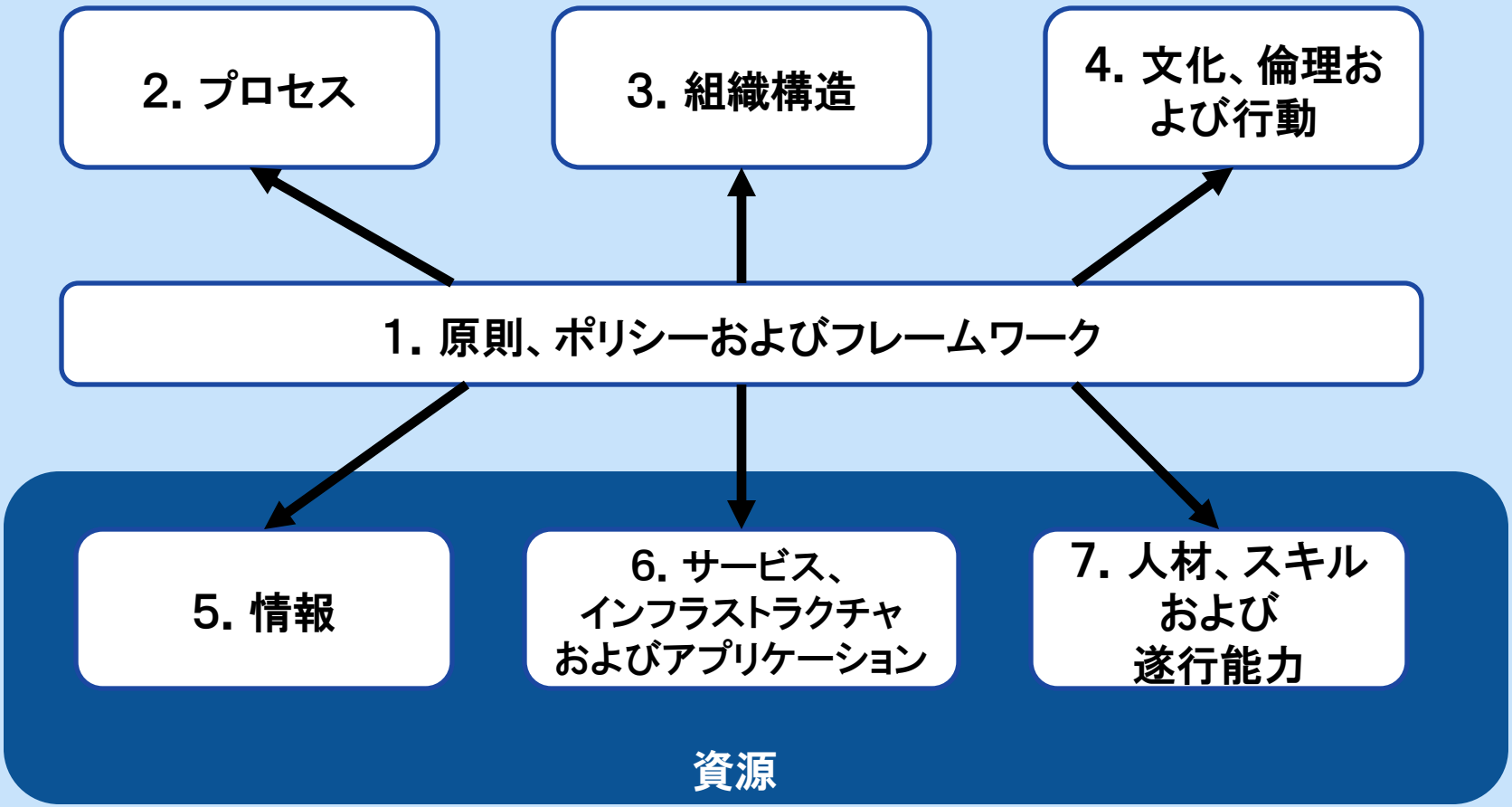
- **正式名称:**「COBIT 5 : *A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*」
- COBIT 5 **プロダクトの中心であり、全体を包括**
- **構成**
  - **COBIT5の5つの原則**
  - **COBIT5の7つのイネーブラー**
  - **COBIT5 プロセス参照モデル**
  - **COBIT5の導入ガイダンスの紹介**
    (COBIT 5 Implementation)
  - **COBITアセスメントモデルの紹介**
    (*COBIT Process Assessment Model : PAM*)

COBIT 5の原則



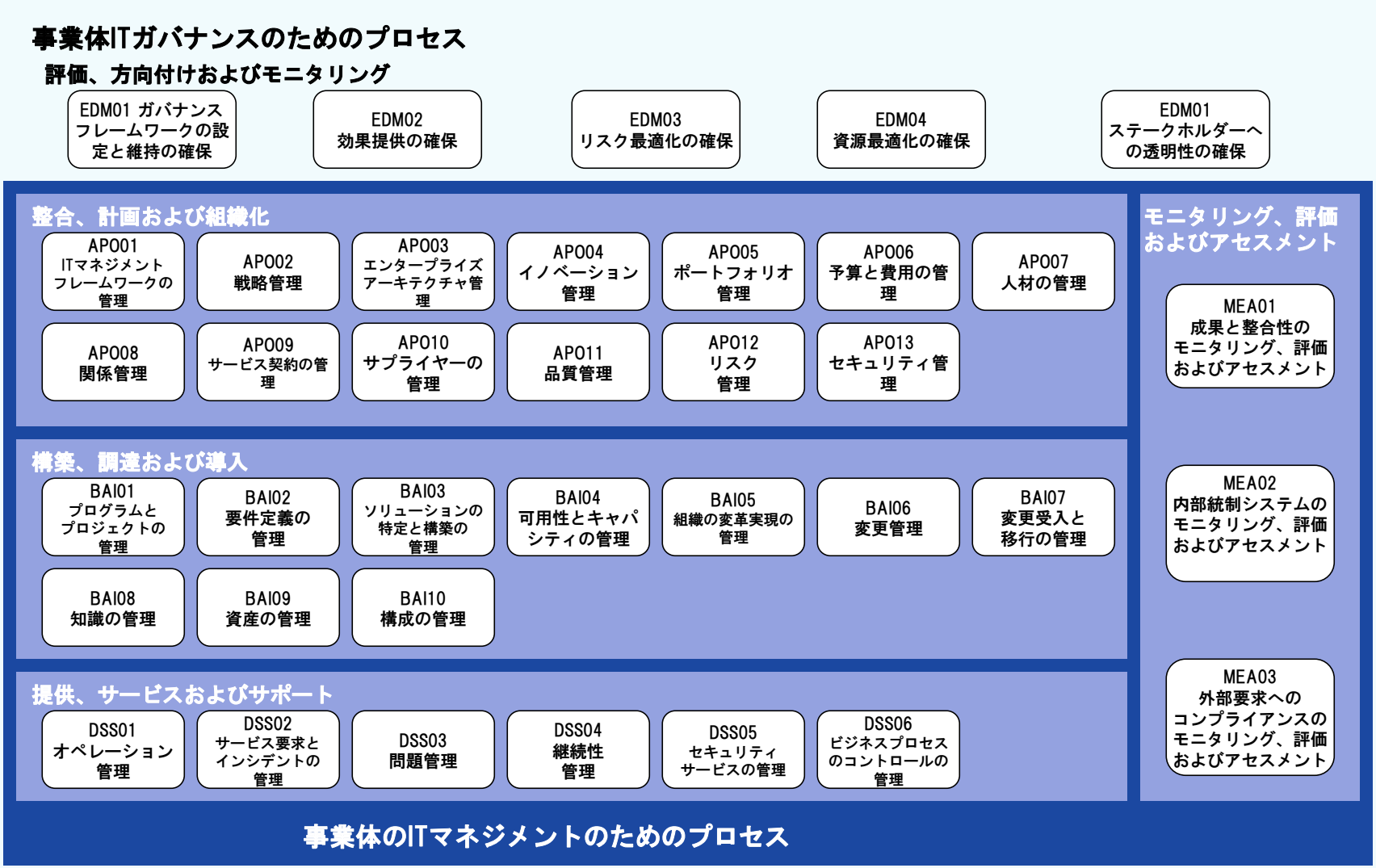
出典：COBIT® 5 日本語版, 図表2. © 2012 ISACA® All rights reserved.

COBIT 5のイネーブラー

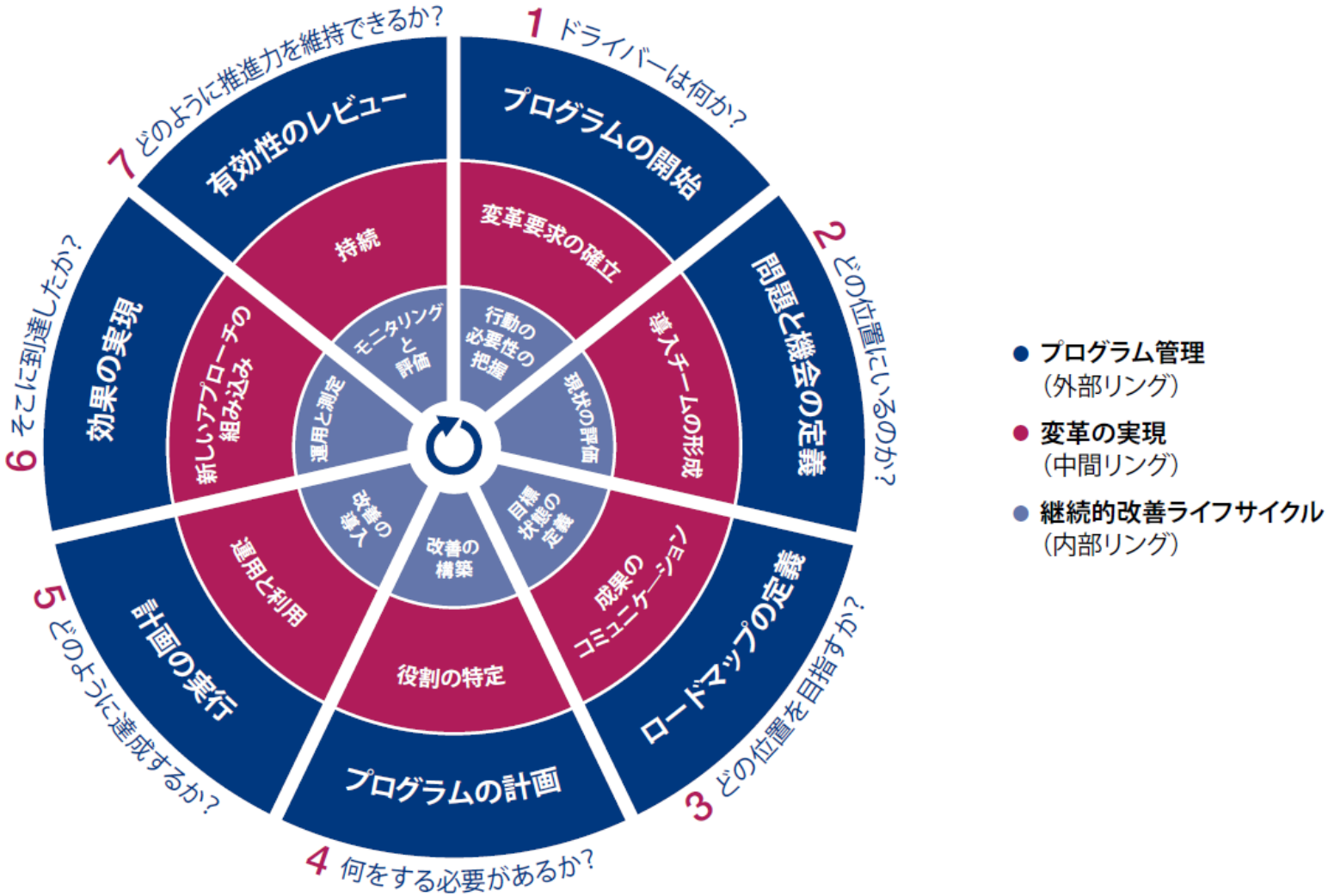


出典: COBIT® 5 日本語版, 図表12. © 2012 ISACA® All rights reserved.

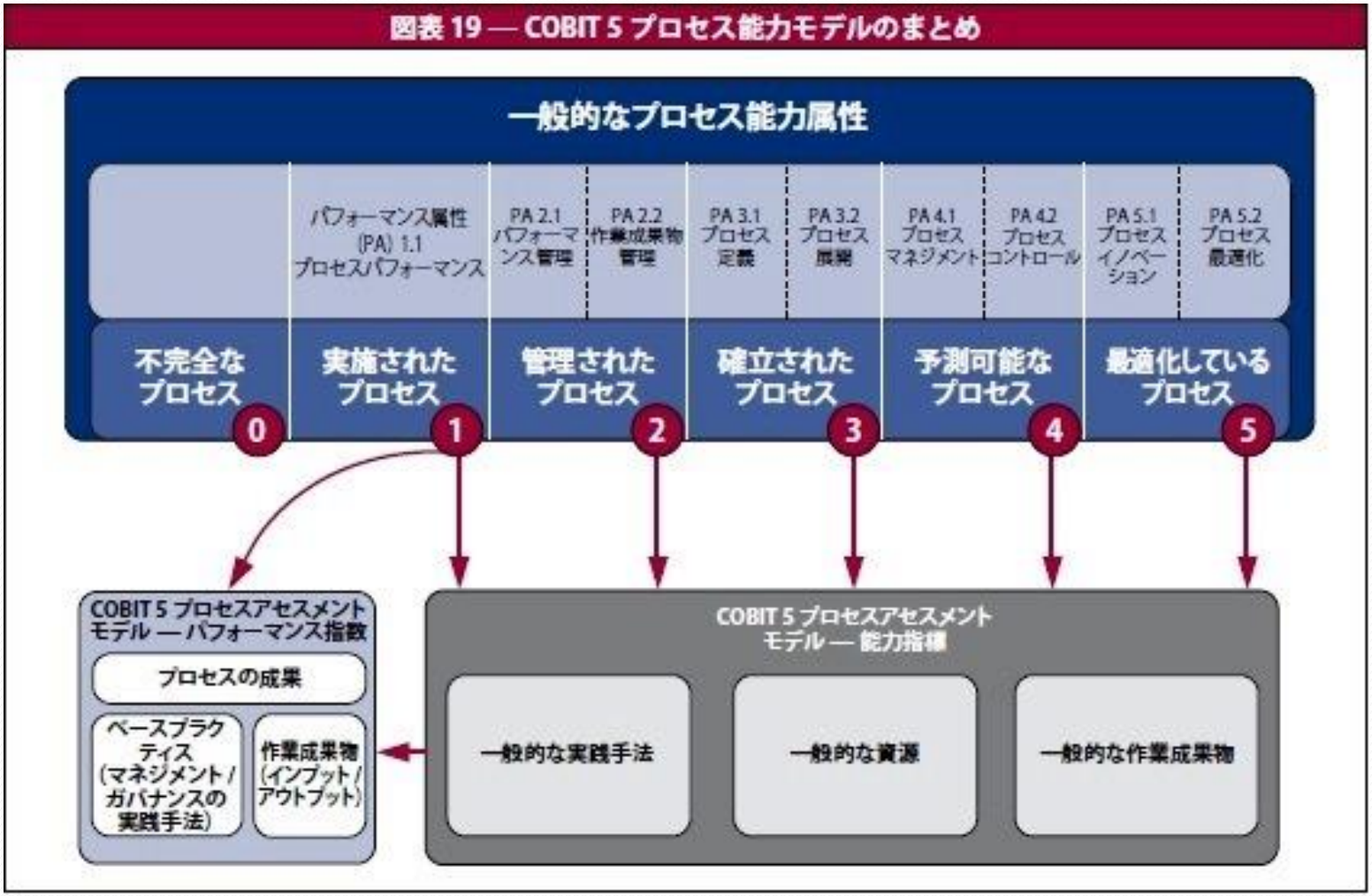
COBIT 5 プロセス参照モデル



COBIT 5 Implementation

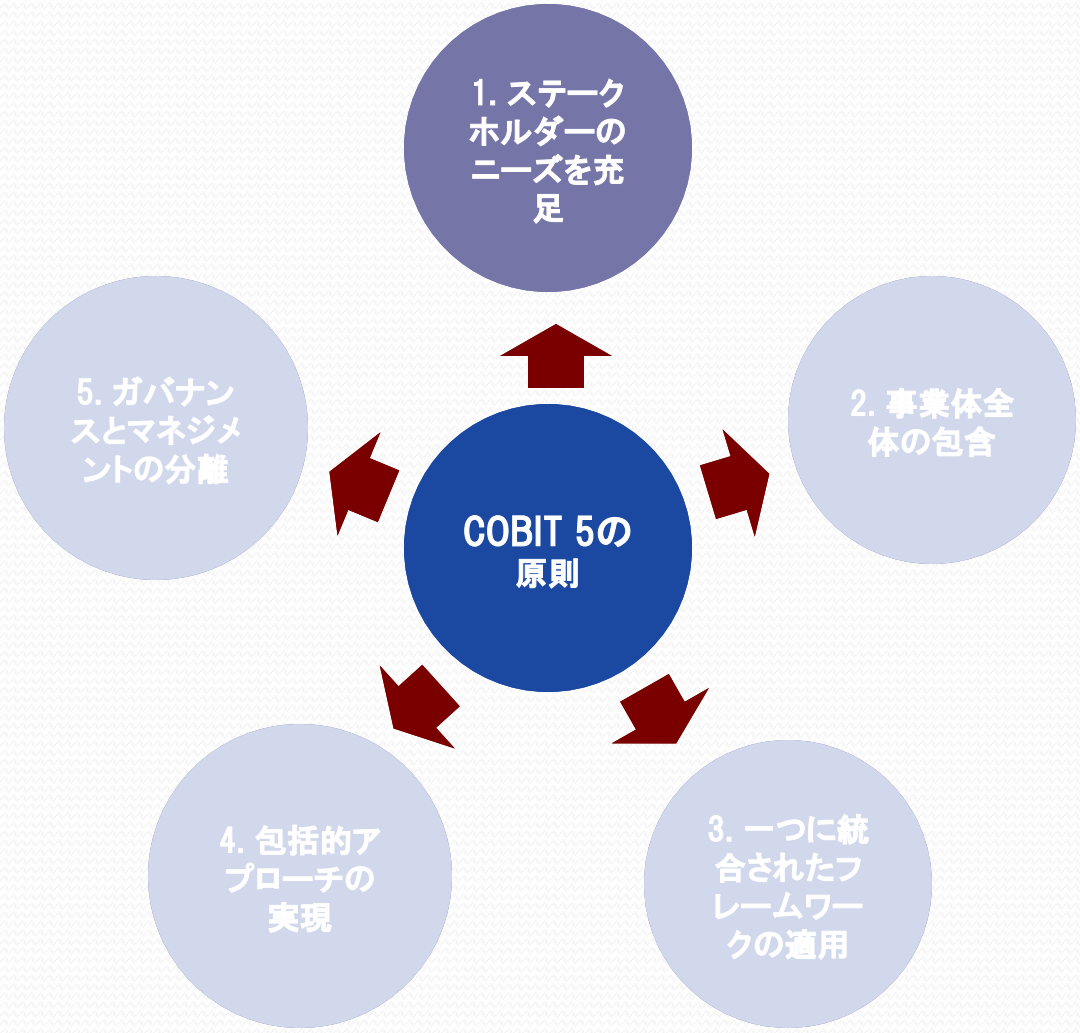


COBIT 5 プロセスアセスメントモデル（プロセス能力モデル）



1-2. 5つの原則

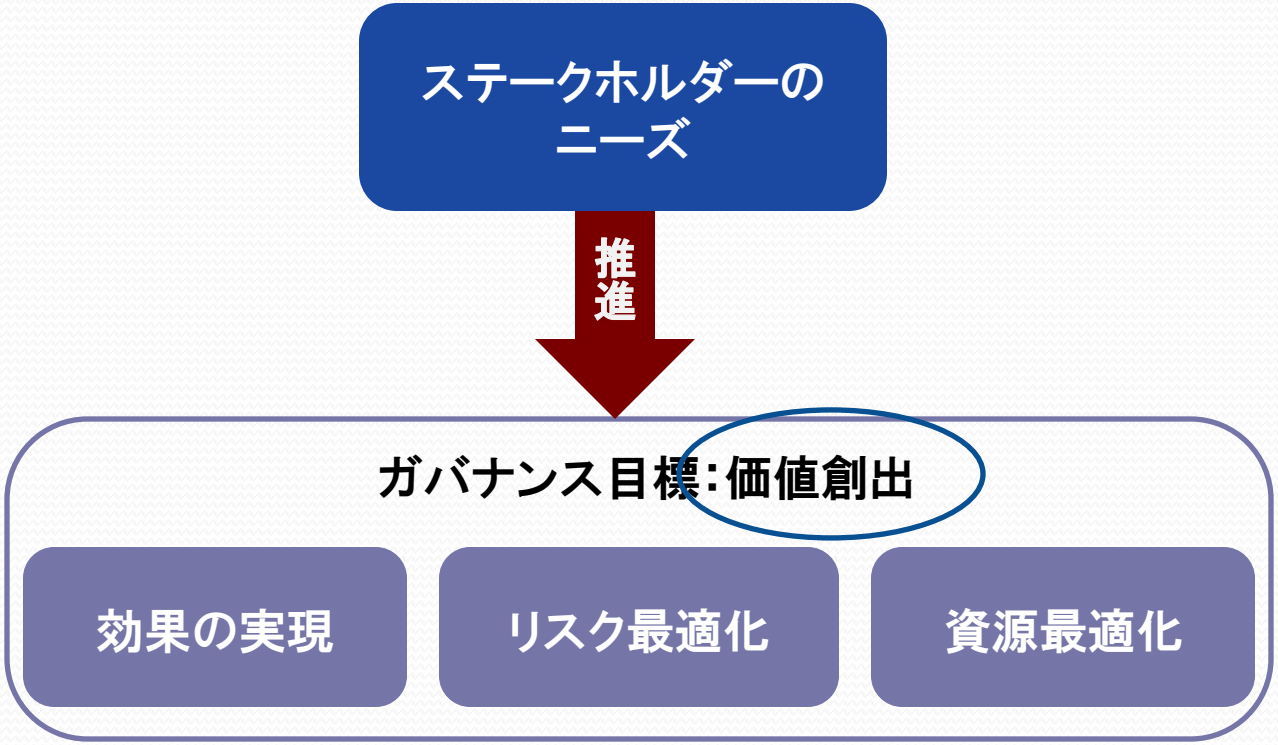
COBIT 5の原則



出典：COBIT® 5 日本語版, 図表2. © 2012 ISACA® All rights reserved.

原則1. ステークホルダーのニーズを充足

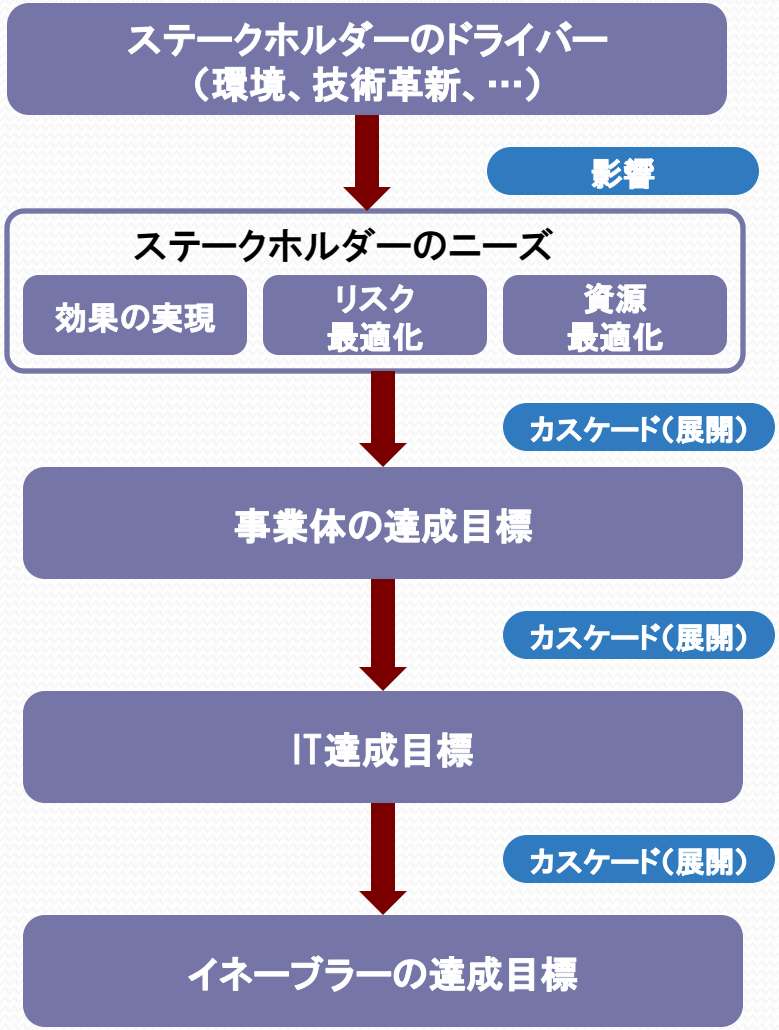
- 事業体はそのステークホルダーの価値を創出するために存在する。



原則1. ステークホルダーのニーズを充足

- ステークホルダーのニーズを事業体の戦略に変換
- COBIT 5の達成目標のカスケード(展開)

ステークホルダーのニーズから
➡事業体の達成目標
➡IT達成目標
➡イネーブラーの達成目標
へ展開する



原則1. ステークホルダーのニーズを充足

図表 5 — COBIT 5 における事業体の達成目標				
BSC の視点	事業体の達成目標	ガバナンス目標との関係		
		効果の実現	リスク最適化	資源最適化
財務	1. ステークホルダーから見たビジネス投資価値	P		S
	2. 競争力のある製品・サービスのポートフォリオ	P	P	S
	3. 事業リスクの管理（資産の保全）		P	S
	4. 外部の法令および規制への準拠		P	
	5. 財務上の透明性	P	S	S
顧客	6. 顧客志向のサービスを提供する文化	P		S
	7. ビジネスサービスの継続性と可用性		P	
	8. 事業環境変化への迅速な対応	P		S
	9. 情報に基づいた戦略的意思決定	P	P	P
	10. サービス提供コストの最適化	P		P
内部	11. ビジネスプロセスの機能の最適化	P		P
	12. ビジネスプロセスのコストの最適化	P		P
	13. 事業変革プログラムの管理	P	P	S
	14. 業務およびスタッフの生産性	P		P
	15. 内部のポリシーへの準拠		P	
学習と成長	16. スキルと意欲を有する人材	S	P	P
	17. 製品やビジネスを革新する文化	P		

出典: COBIT® 5 日本語版, 図表5.© 2012 ISACA® All rights reserved.

原則1. ステークホルダーのニーズを充足

図表 6 — IT 達成目標		
IT BSC の視点	情報と関連技術の目標	
財務	01	IT と事業戦略の整合性
	02	ビジネスが外部の法令と規制に準拠するための IT の準拠性とサポート
	03	IT 関連の意思決定に対する経営幹部のコミットメント
	04	IT に関連する事業リスクの管理
	05	IT を活用した投資とサービスポートフォリオにより実現された利益
	06	IT コスト、効果およびリスクの透明性
顧客	07	ビジネス要件に合致した IT サービスの提供
	08	アプリケーション、情報および技術ソリューションの適切な使用
内部	09	IT の俊敏性
	10	情報、情報処理インフラストラクチャ、アプリケーションのセキュリティ
	11	IT 資産、資源および能力の最適化
	12	アプリケーションと技術をビジネスプロセスへ組み込むことによる、ビジネスプロセスの可能性とサポート力
	13	納期、予算、要件および品質基準を守り、効果を出すプログラムの提供
	14	意思決定のための信頼できる有用な情報の可用性
	15	内部ポリシーへの IT の準拠
学習と成長	16	有能で意欲のあるビジネスおよび IT の担当者
	17	ビジネス革新のための知識、専門性および取り組み事例

出典: COBIT® 5 日本語版, 図表6.© 2012 ISACA® All rights reserved.

事業体の達成目標とのマッピング

COBIT 5ではP（主要）とS（副次）で事業体達成目標とのマッピングを示している（COBIT® 5 日本語版 図表22参照）

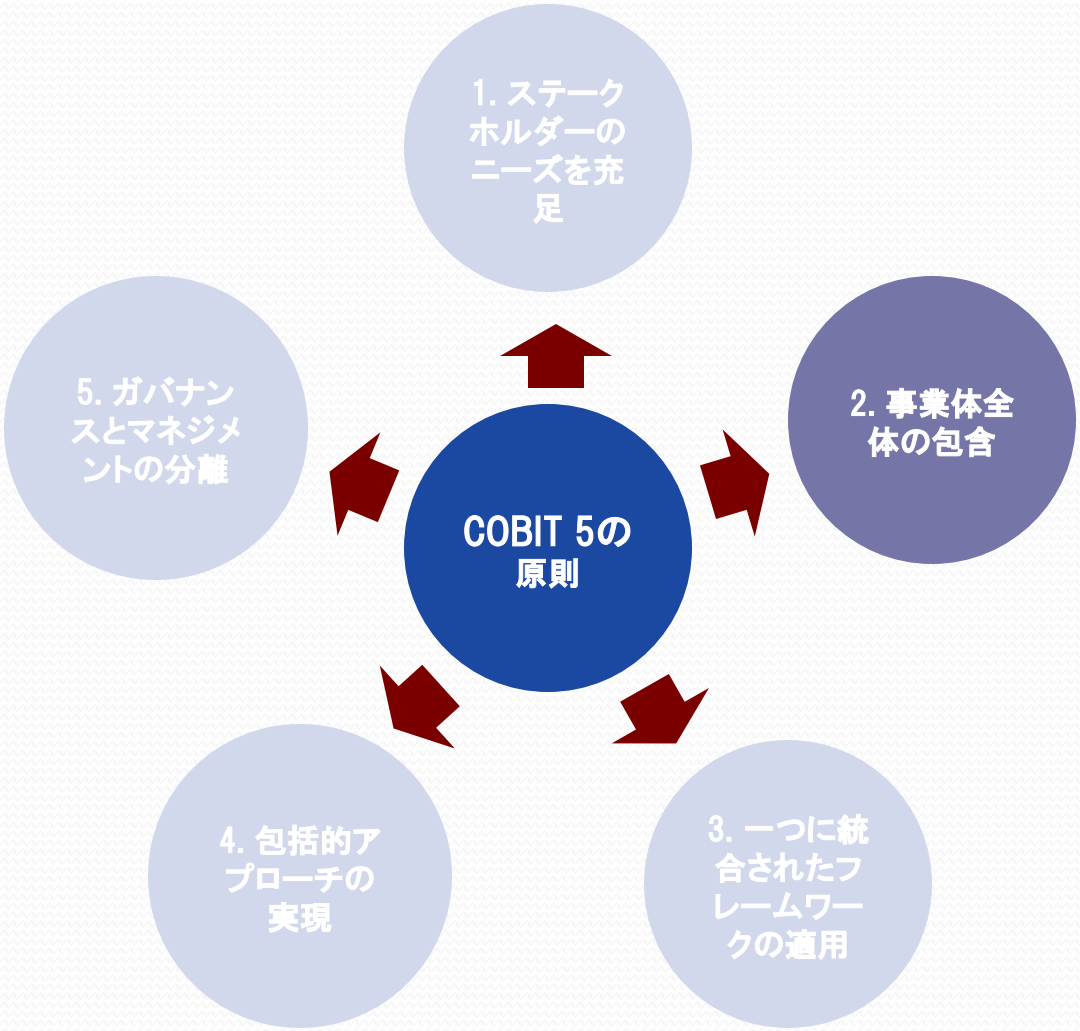
原則1. ステークホルダーのニーズを充足

図表 23 — COBIT 5 の IT 達成目標とプロセスのマッピング

			IT達成目標																
			IT と事業戦略の整合性	ビジネスが外部の法令と規制に準拠するためのITの準備性とサポート	IT関連の意思決定に対する経営幹部のコミットメント	IT に関連する事業リスクの管理	IT を活用した投資とサービスポートフォリオにより実現された利益	IT コスト、効果およびリスクの透明性	ビジネス要件に合致したITサービスの提供	アプリケーション、情報および技術ソリューションの適切な使用	IT の俊敏性	情報、情報処理インフラストラクチャ、アプリケーションのセキュリティ	IT資産、資源および能力の最適化	アプリケーションと技術をビジネスプロセスへ組み込むことによる、ビジネスプロセスの可能性とサポート力	納期、予算、要件および品質基準を守り、効果を出すプログラムの提供	意思決定のための信頼できる有用な情報の可用性	内部ポリシーへのITの準拠	有能で積極的なビジネスおよびITの担当者	ビジネス変革のための知識、専門性および取り組み事例
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
COBIT 5 のプロセス			財務						顧客		内部							学習と成長	
評価、方向付けおよびモニタリング	EDM01	ガバナンスフレームワークの設定と維持の保証	P	S	P	S	S	S	P		S	S	S	S	S	S	S	S	S
	EDM02	効果実現の保証	P		S		P	P	P	S			S	S	S	S		S	P
	EDM03	リスク最適化の保証	S	S	S	P		P	S	S		P			S	S	P	S	S
	EDM04	資源最適化の保証	S		S	S	S	S	S	S	P		P		S			P	S
	EDM05	ステークホルダーから見た透明性の保証	S	S	P			P	P						S	S	S		S
整合、計画および組織化	APO01	IT マネジメントフレームワークの管理	P	P	S	S			S		P	S	P	S	S	S	P	P	P
	APO02	戦略管理	P		S	S	S		P	S	S		S	S	S	S	S	S	P
	APO03	エンタープライズアーキテクチャ管理	P		S	S	S	S	S	S	P	S	P	S		S			S
	APO04	イノベーション管理	S			S	P			P	P		P	S		S			P
	APO05	ポートフォリオ管理	P		S	S	P	S	S	S	S		S		P				S
	APO06	予算とコストの管理	S		S	S	P	P	S	S			S		S				
	APO07	人的資源の管理	P	S	S	S			S		S	S	P		P		S	P	P
	APO08	関係管理	P		S	S	S	S	P	S			S	P	S		S	S	P
	APO09	サービス契約の管理	S			S	S	S	P	S	S	S	S		S	P	S		
	APO10	サプライヤーの管理		S		P	S	S	P	S	P	S	S		S	S	S		S
	APO11	品質管理	S	S		S	P		P	S	S		S		P	S	S	S	S
	APO12	リスク管理		P		P		P	S	S	S	P			P	S	S	S	S
	APO13	セキュリティ管理		P		P		P	S	S		P				P			

出典: COBIT® 5 日本語版, 図表23.© 2012 ISACA® All rights reserved.

COBIT 5の原則



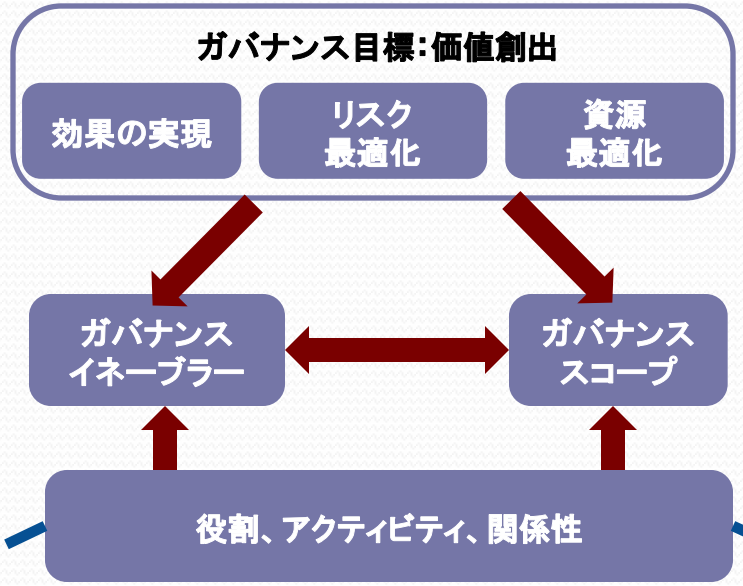
出典：COBIT® 5 日本語版, 図表2. © 2012 ISACA® All rights reserved.

原則2. 事業体全体の包含

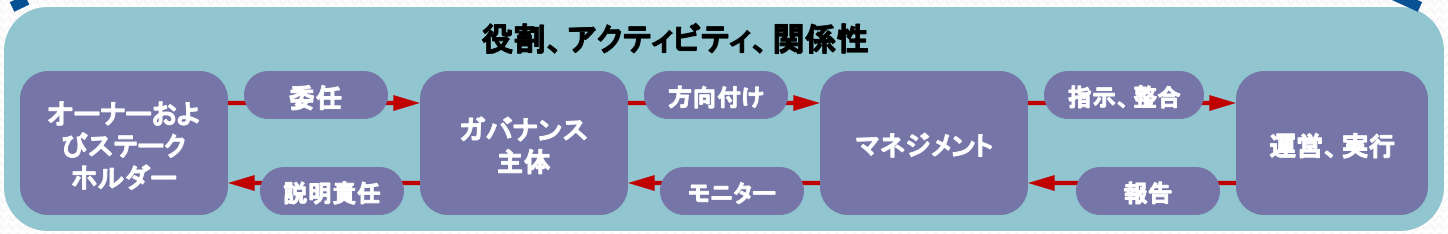
- 事業体全体にわたる包括的な視点から、情報とそれに関連する技術のガバナンスとマネジメントを取り扱う。
- 事業体の中の全ての部門、全てのプロセスをカバー。
- 事業体ITガバナンス（GEIT）はコーポレートガバナンス（ビジネスガバナンス）そのもの。

原則2. 事業体全体の包含

ガバナンスのアプローチ

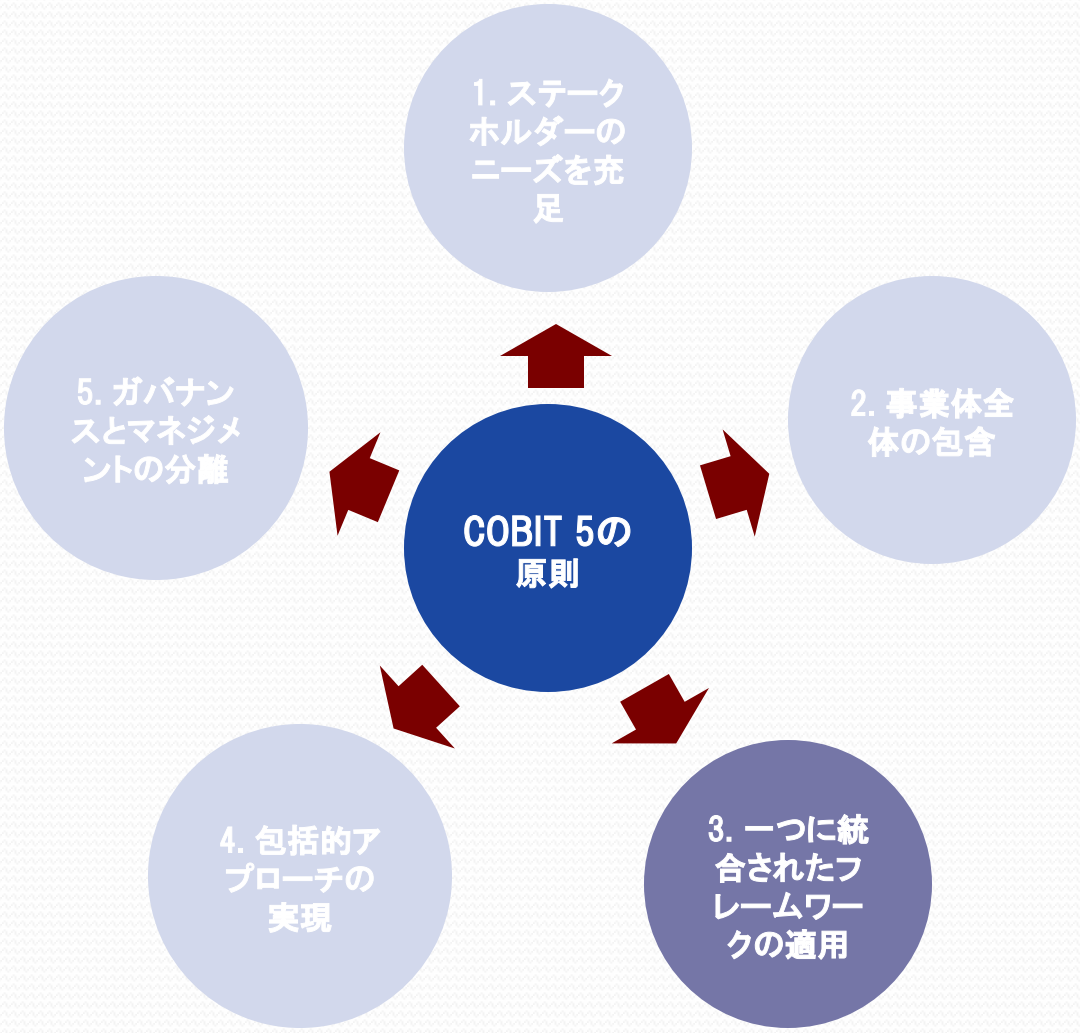


出典: COBIT® 5 日本語版, 図表8. © 2012 ISACA® All rights reserved.



出典: COBIT® 5 日本語版, 図表9. © 2012 ISACA® All rights reserved.

COBIT 5の原則

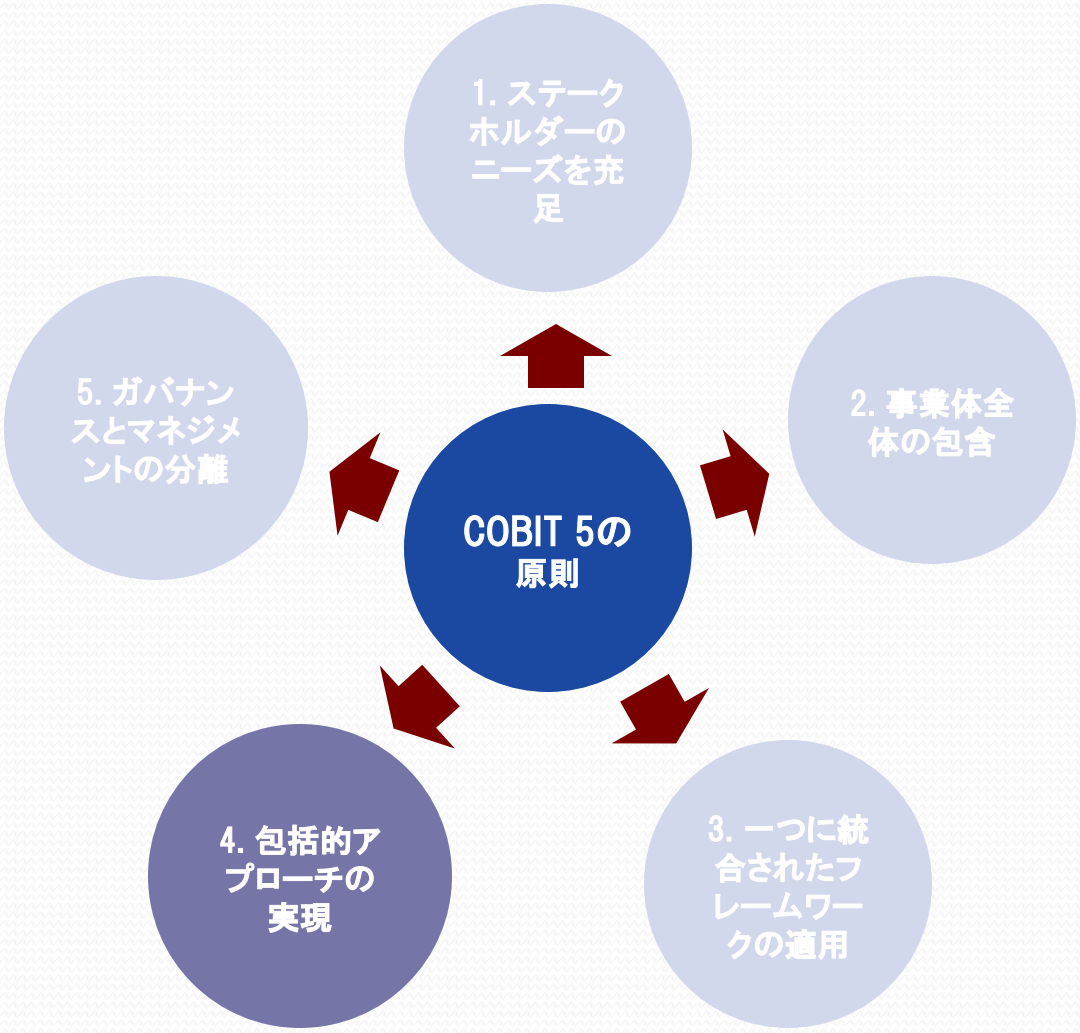


出典：COBIT® 5 日本語版, 図表2. © 2012 ISACA® All rights reserved.

原則3. 一つに統合されたフレームワークの適用

- **最新の関連する他の標準やフレームワークと整合**
  - **事業体**: COSO, COSO ERM, ISO/IEC 9000, ISO/IEC 31000
  - **IT関連**: ISO/IEC 38500, ITIL, ISO/IEC 27000**シリーズ**, TOGAF, PMBOK/PRINCE2, CMMI
- **ガバナンスとマネジメントのフレームワークを統合するものとして利用可能**

COBIT 5の原則



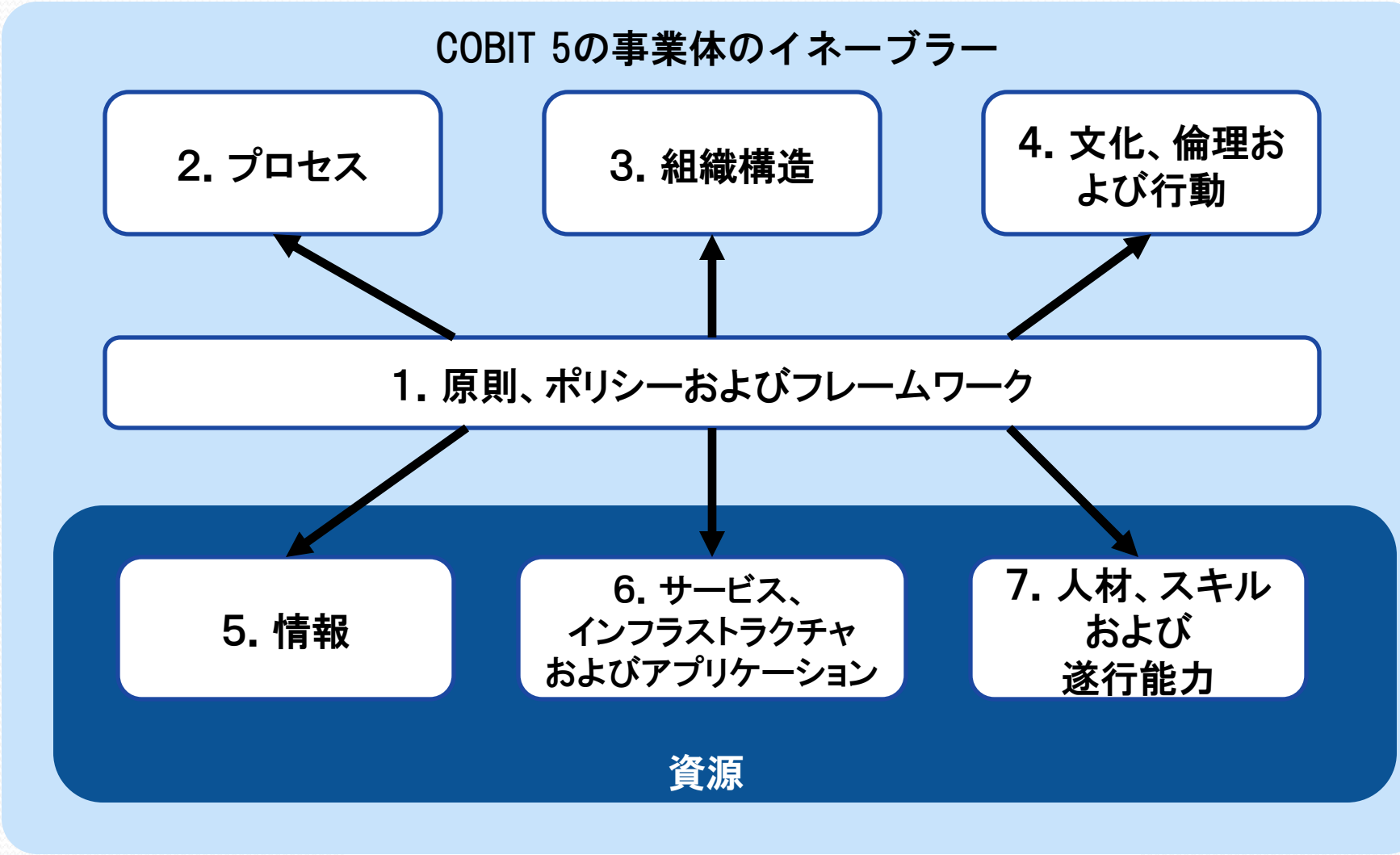
出典：COBIT® 5 日本語版, 図表2. © 2012 ISACA® All rights reserved.

原則4. 包括的アプローチの実現

COBIT 5 のイネーブラー

- 事業体のITに関するガバナンスとマネジメントに対して、個々にかつ集合的に、影響を与える要因。
- 目標のカスケード（展開）により推進される。
- 7つのカテゴリーで記述。

原則4. 包括的アプローチの実現



原則4. 包括的アプローチの実現

1. **原則、ポリシーおよびフレームワーク**—要求される行動を日々のマネジメントの実践的なガイダンスに変換する手段。
2. **プロセス**—文書化され組織化された、確かな目標を達成しIT関連目標をサポートするアウトプットの集合を生み出すための実践と活動の組織化された集合を記述。
3. **組織構造**—組織における重要な意思決定の実体（エンティティ）。
4. **文化、倫理および行動**—各個人のものであり、組織のもの。多くの場合、ガバナンスとマネジメントの活動の成功要因として過小評価されている。
5. **情報**—いかなる組織でも全体に深く浸透しているもの。事業体で生み出され使用されている全情報が取り扱われる。情報はその組織の運営を維持し、うまくガバナンスされるために必要とされるが、運用レベルでは、多くの場合、情報が事業体そのものの重要な生産物。
6. **サービス、インフラストラクチャおよびアプリケーション**—情報技術処理とサービスを事業体に提供するインフラストラクチャ、技術およびアプリケーション。
7. **人、スキルおよび遂行能力**—人とリンクし、全ての活動がうまく完了し、正しい意思決定を行い、是正措置を行うために必要。

原則4. 包括的アプローチの実現

相互接続されたイネーブラー

- インプット

  十分に効果的であるために他のイネーブラーからのインプットが必要。

  例えば、プロセスは情報が必要であり、組織構造はスキルと行動が必要。

- アウトプット

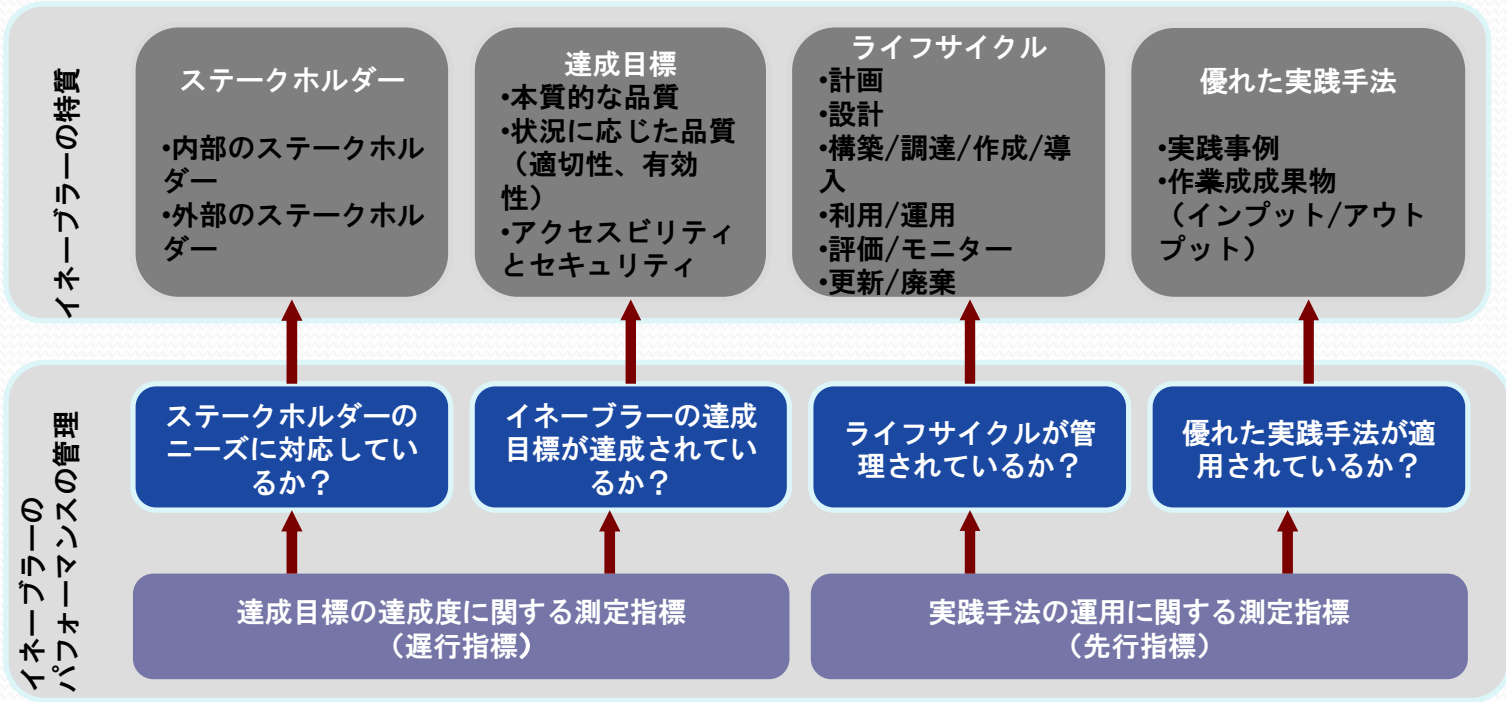
  他のイネーブラーへ効果をもたらすアウトプットを提供。

  例えば、プロセスは情報を提供し、スキルと行動はプロセスを効率化。

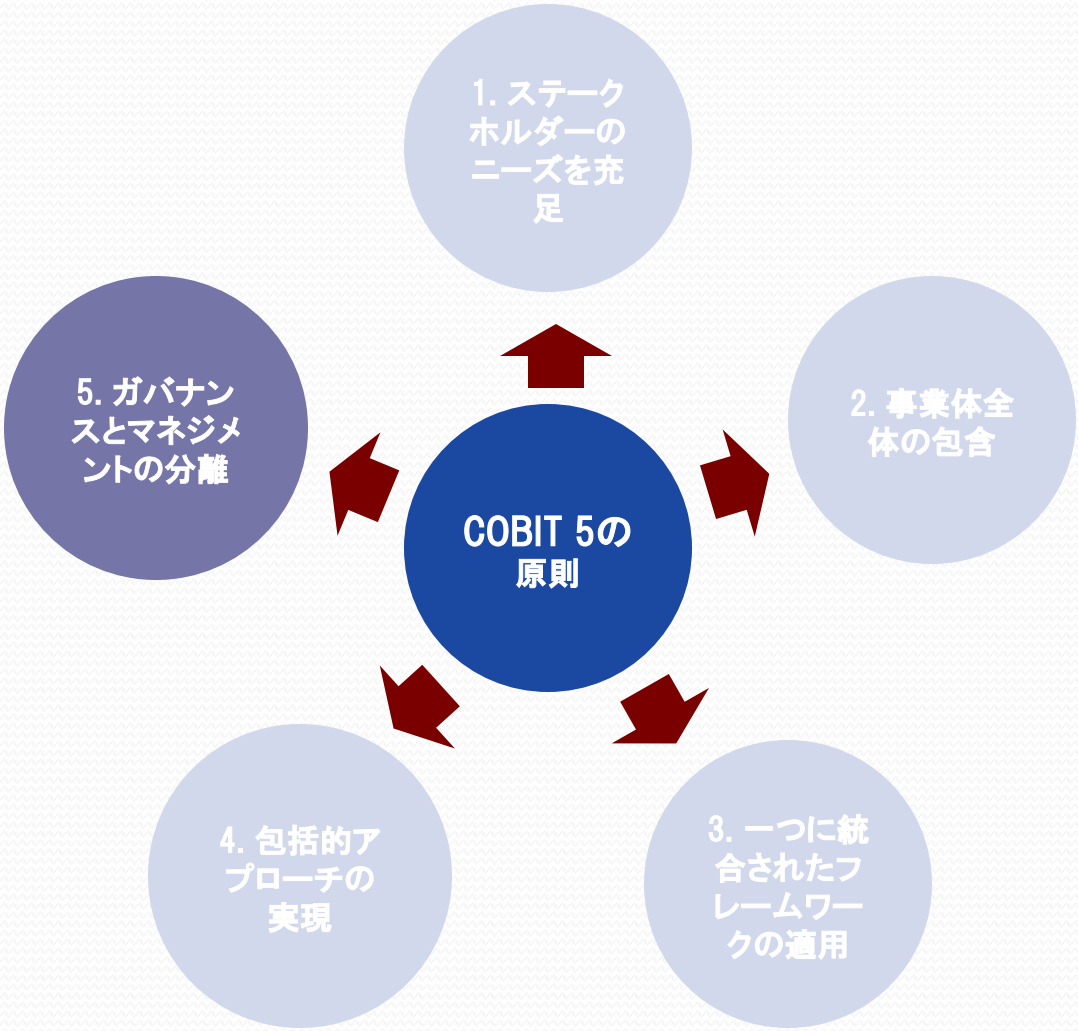
原則4. 包括的アプローチの実現

イネーブラーの特質

- 共通で、シンプルで構造化された方法を提供する
- 複雑な相互作用をマネジメントすることを可能とする
- 成果達成を手助けする。



COBIT 5の原則



出典：COBIT® 5 日本語版, 図表2. © 2012 ISACA® All rights reserved.

原則5. ガバナンスとマネジメントの分離

- ガバナンスとマネジメントの間に明確な区別
  - 異なるタイプの活動を包含する
  - 異なる組織構造を必要とする
  - 異なる目的を持つ

- **ガバナンス**—ほとんどの事業体において、ガバナンスは取締役会の責任であり、その取締役会議長のリーダーシップのもとにある。

- **マネジメント**—ほとんどの事業体において、マネジメントは経営幹部の責任であり、最高経営責任者（CEO）のリーダーシップのもとにある。

原則5. ガバナンスとマネジメントの分離

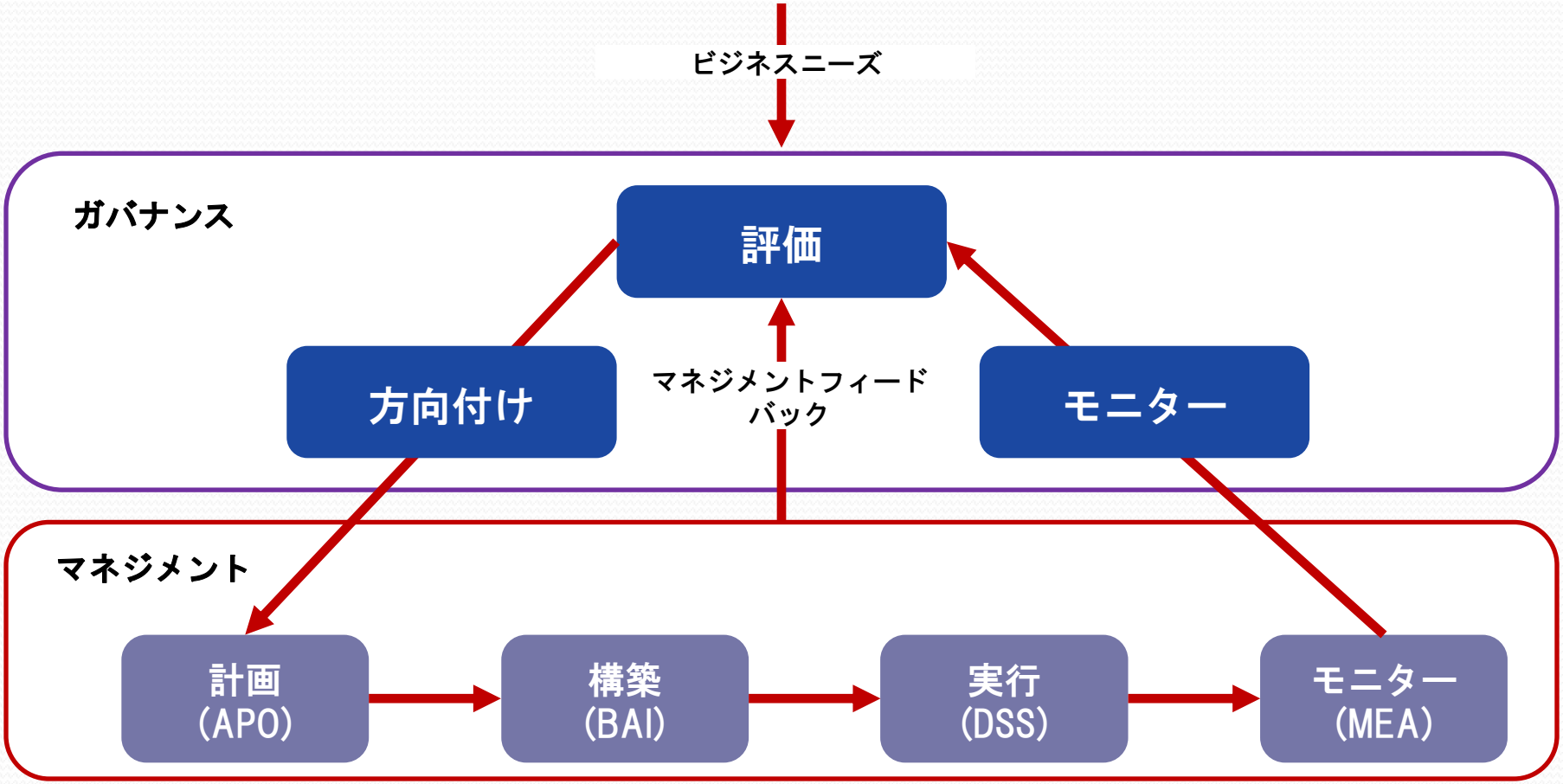
•ガバナンスとは、バランスが取れ合意された達成すべき事業体の目標を決定するために**EDMサイクル**を回すこと。

- ステイクホルダーのニーズや、条件、選択肢を**評価**（Evaluate）
- 優先順位の設定と意思決定によって**方向性を定め**（Direct）
- 合意した方向性と目標に沿って成果や準拠性を**モニター**（Monitor）

•マネジメントとは、事業体の目標の達成に向けてガバナンス主体が定めた方向性と整合するようにPBRMアクティビティを実行すること。

- **計画**（Plan）
- **構築**（Build）
- **実行**（Run）
- **モニター**（Monitor）

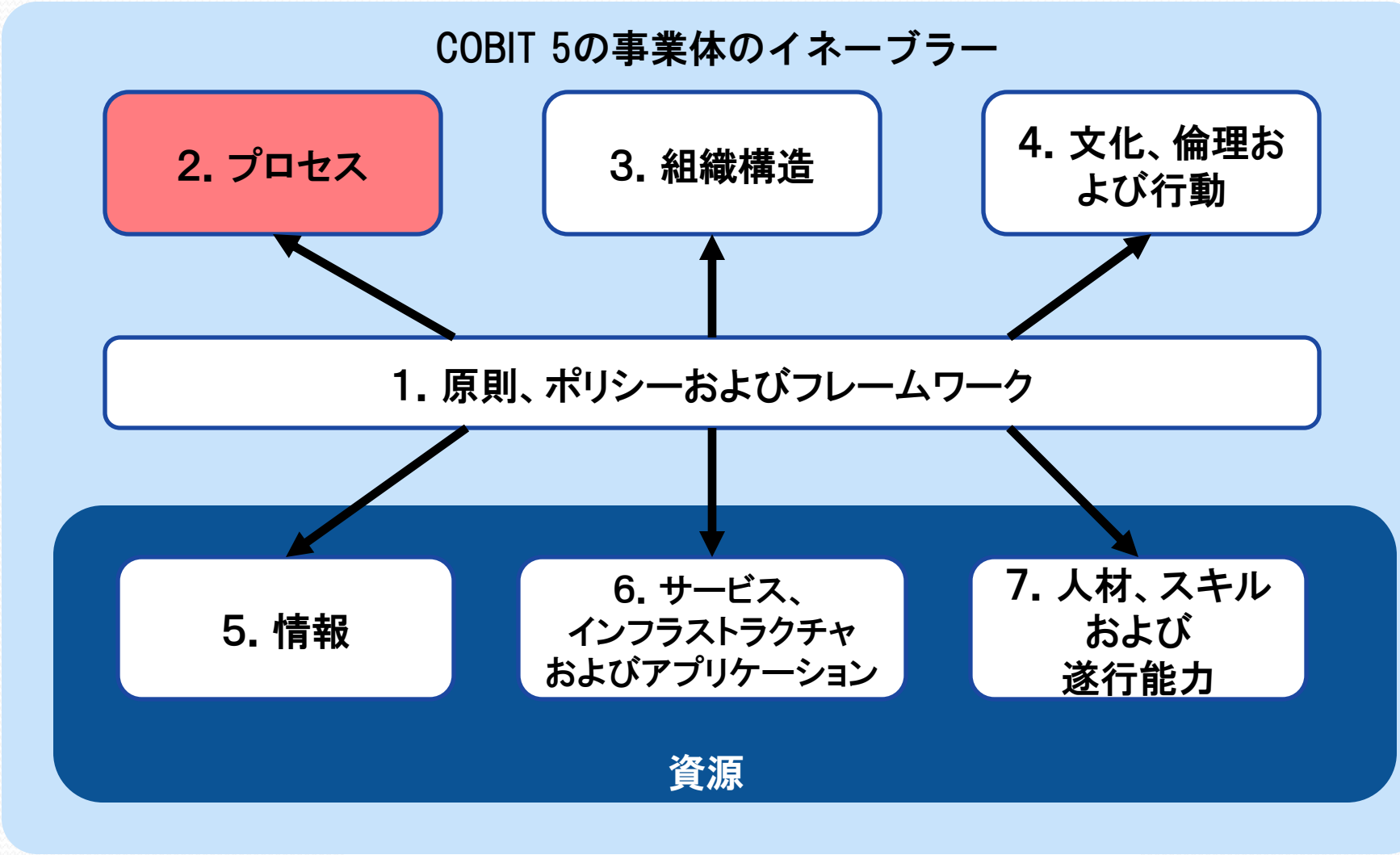
原則5. ガバナンスとマネジメントの分離



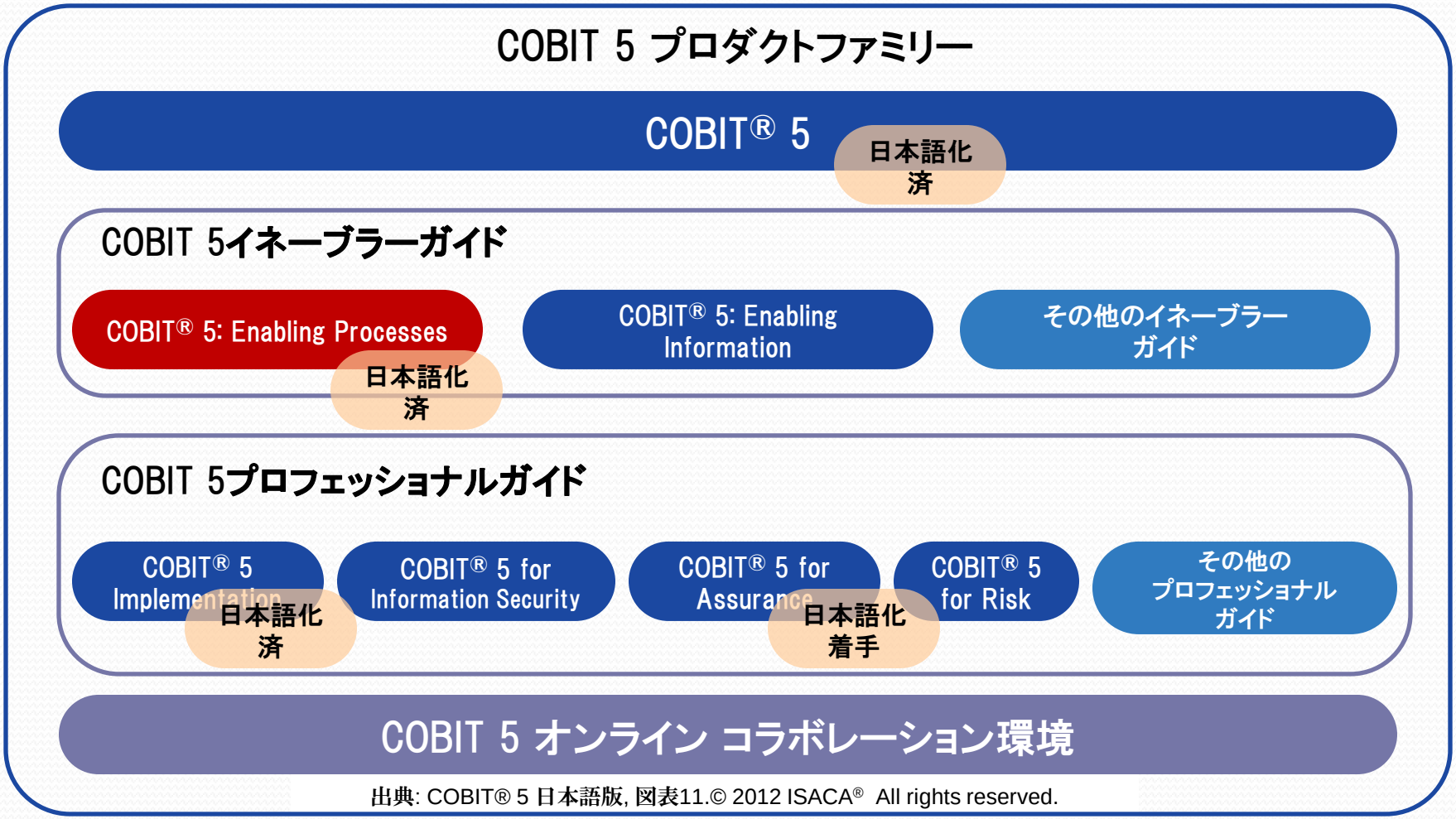
出典: COBIT® 5 日本語版, 図表15. © 2012 ISACA® All rights reserved.

1-3. プロセス参照モデル

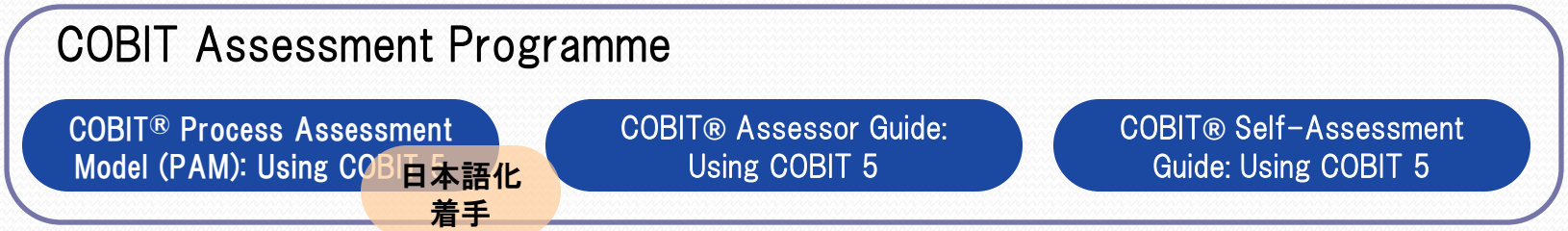
プロセス：イネーブラーの1つ



COBIT 5: Enabling Processes



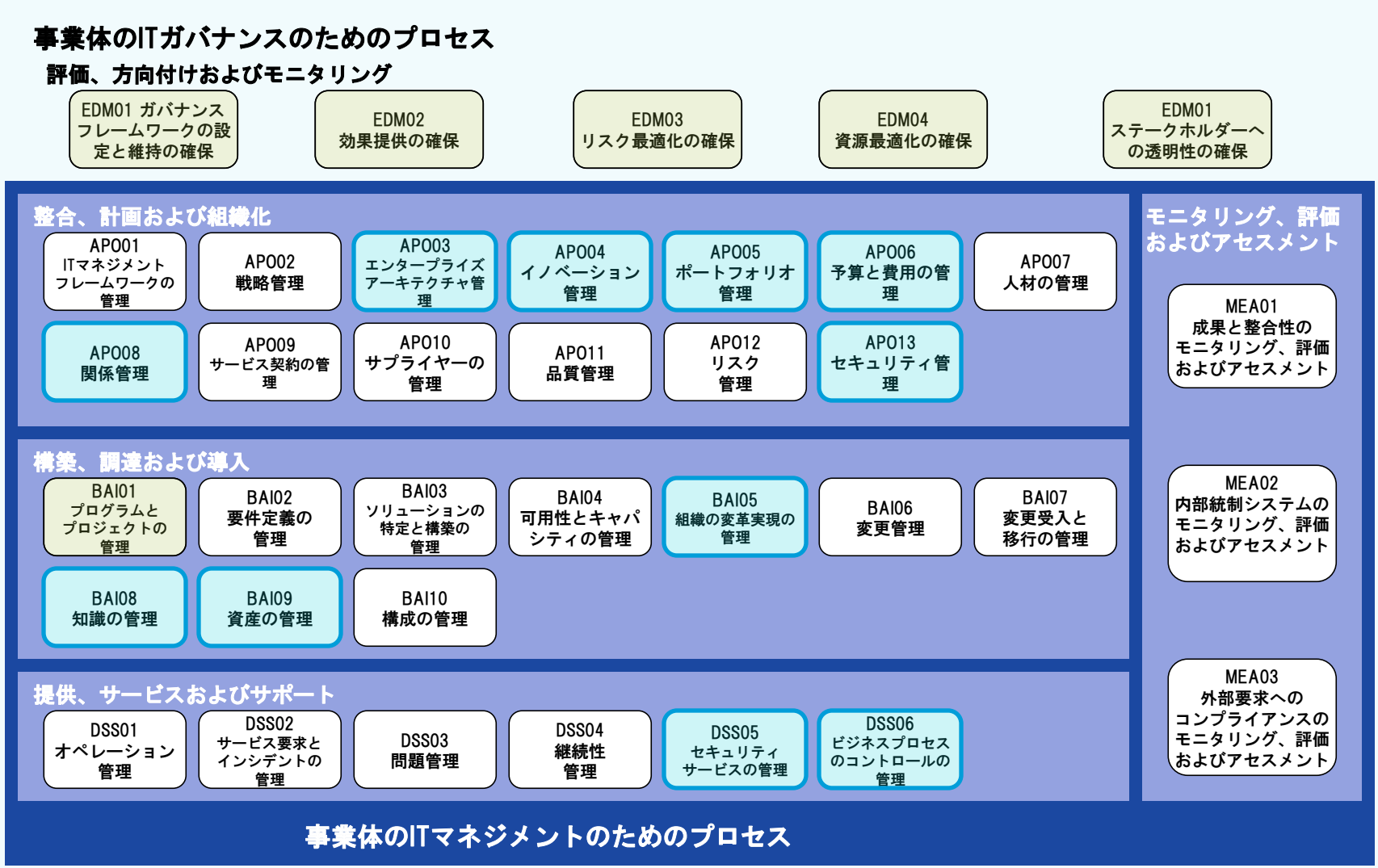
出典: COBIT® 5 日本語版, 図表11.© 2012 ISACA® All rights reserved.



COBIT 5: Enabling Processes

- COBIT 5: Enabling Processesは、COBIT 5を補完し、COBIT 5プロセス参照モデルに定義されているプロセスに関する詳細な参照ガイドである。
  - 第1章 はじめに
  - 第2章 事業体とIT関連の達成目標のカスケード（展開）と測定指標
  - 第3章 COBIT 5 プロセスモデル
  - 第4章 COBIT 5 プロセス参照モデル
    （プロセス参照モデルが図解されている）
  - 第5章 COBIT 5 プロセス参照ガイド
    （COBIT 5 全37プロセスの詳細プロセス情報が記述されている）

COBIT 5: Enabling Processes



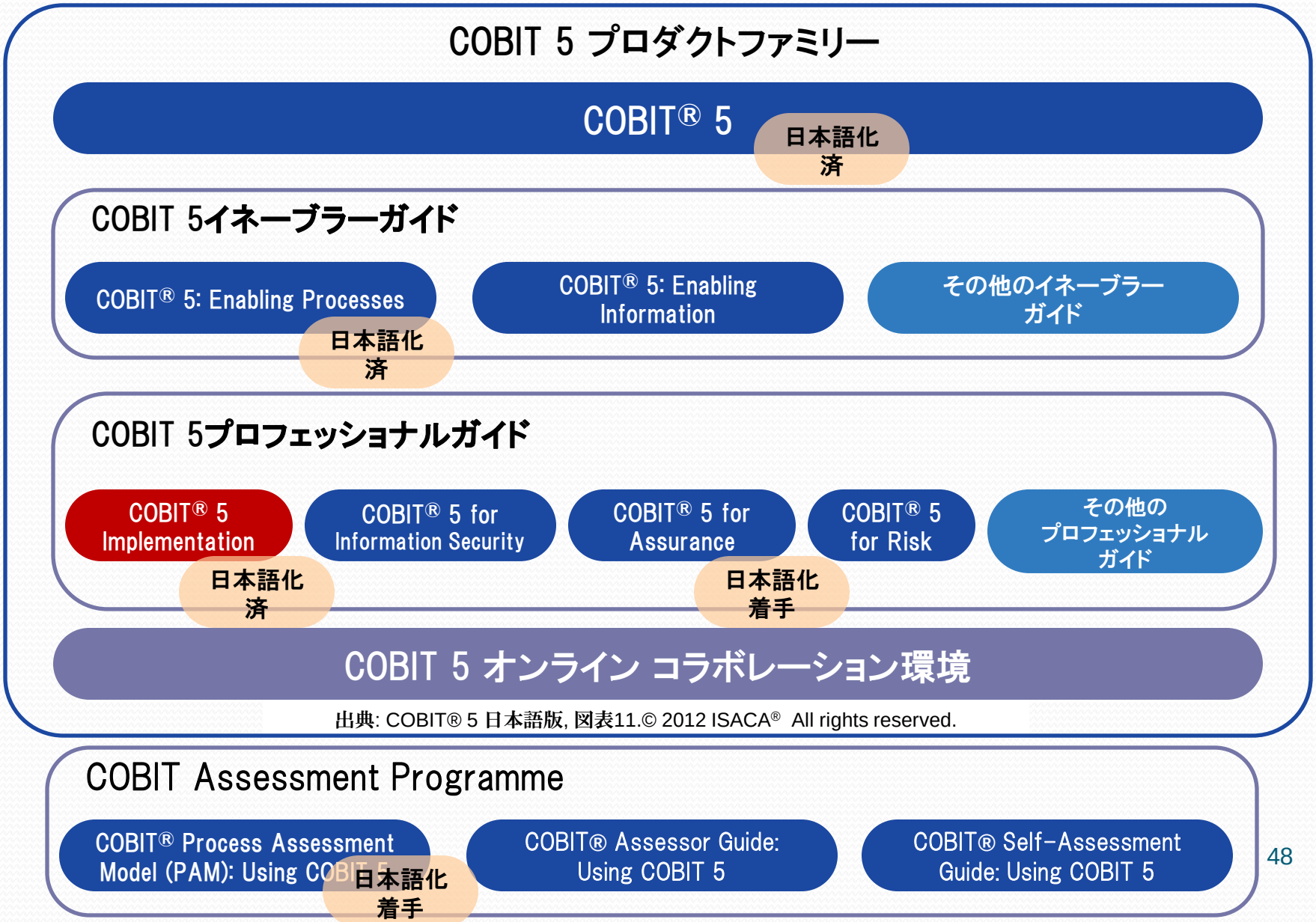
出典: COBIT® 5 日本語版, 図表16. © 2012 ISACA® All rights reserved.

COBIT 5: Enabling Processes

- COBIT 5 プロセス参照モデルは、事業体におけるIT関連の実践と活動を2つの主要領域に分割。
  - ガバナンスドメインは5つのガバナンスプロセスで構成される。各プロセスの中に、評価、方向付け、モニタリング（EDM）の実践が定義されている。
  - 4つのマネジメントドメインは、計画、構築、実行およびモニター（PBRM）の責任領域に対応している。

1-4. 導入ガイダンス

COBIT 5 Implementation



出典: COBIT® 5 日本語版, 図表11.© 2012 ISACA® All rights reserved.

COBIT 5 Implementation

経営者の認識

- 事業体のITガバナンス（GEIT）の改善は、事業体ガバナンスにとって必須の部分
- 情報と情報技術（IT）は、ビジネスと社会生活の全ての局面でますます拡大
- IT投資からより多くの価値を生み出したい
- 増大するIT関連リスクをしっかり管理したい
- 情報をビジネスで利用することにかかわる規制と法律の増大にしっかり対応したい

COBIT 5 Implementation

- COBIT 5は、良いGEITを導入するためのフレームワーク、ベストプラクティス、標準である。
  - フレームワーク、ベストプラクティス、標準は効果的に選択、適用されるべき
  - 成功のためには、乗り越えるべきチャレンジと課題がある

- COBIT5 Implementationは、これらを効果的に行うためのガイダンス。
- COBIT 5を活用したGEITの導入ガイダンス

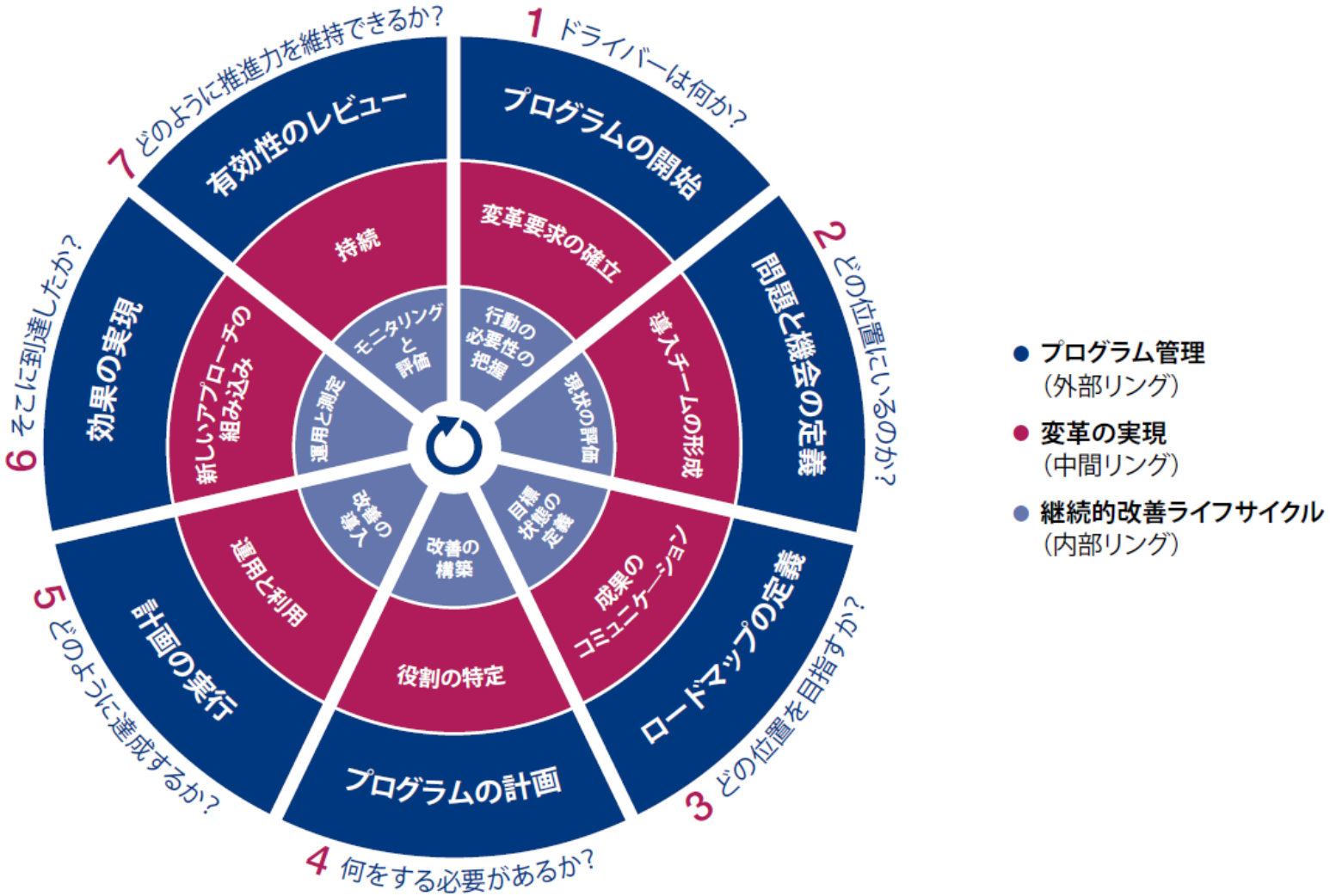
  ～COBIT 5の導入ガイダンスではない

COBIT 5 Implementation

COBIT 5 Implementation の内容

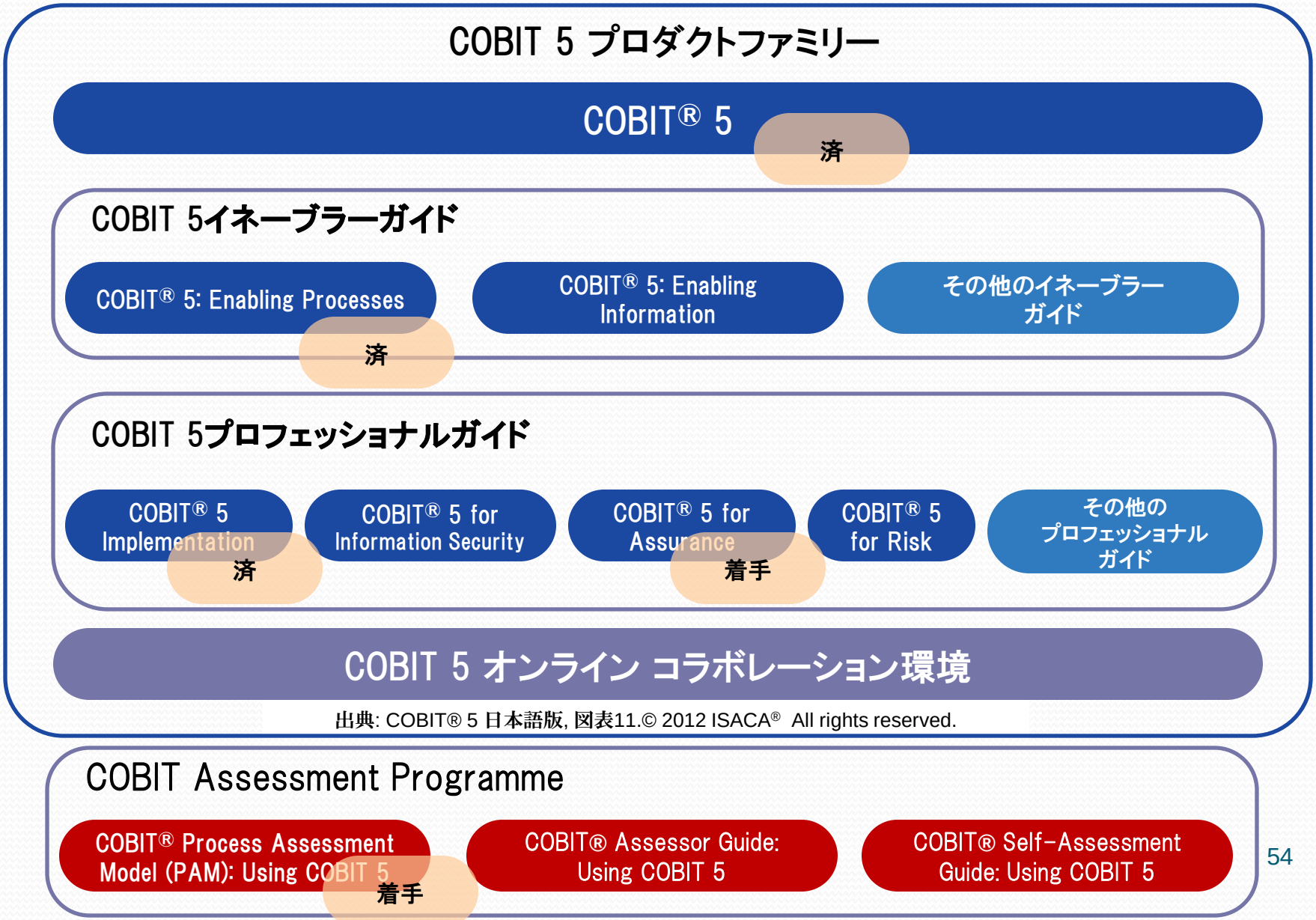
- 事業体内におけるGEITの位置付け
- GEIT の改善に向けての第1歩を踏み出すこと
- 改善への挑戦と成功要因
- GEITに関連する組織および行動の変革の実現
- 変革実現とプログラム管理が含まれる継続的改善の導入
- COBIT 5 とその構成要素の利用

COBIT 5 Implementation

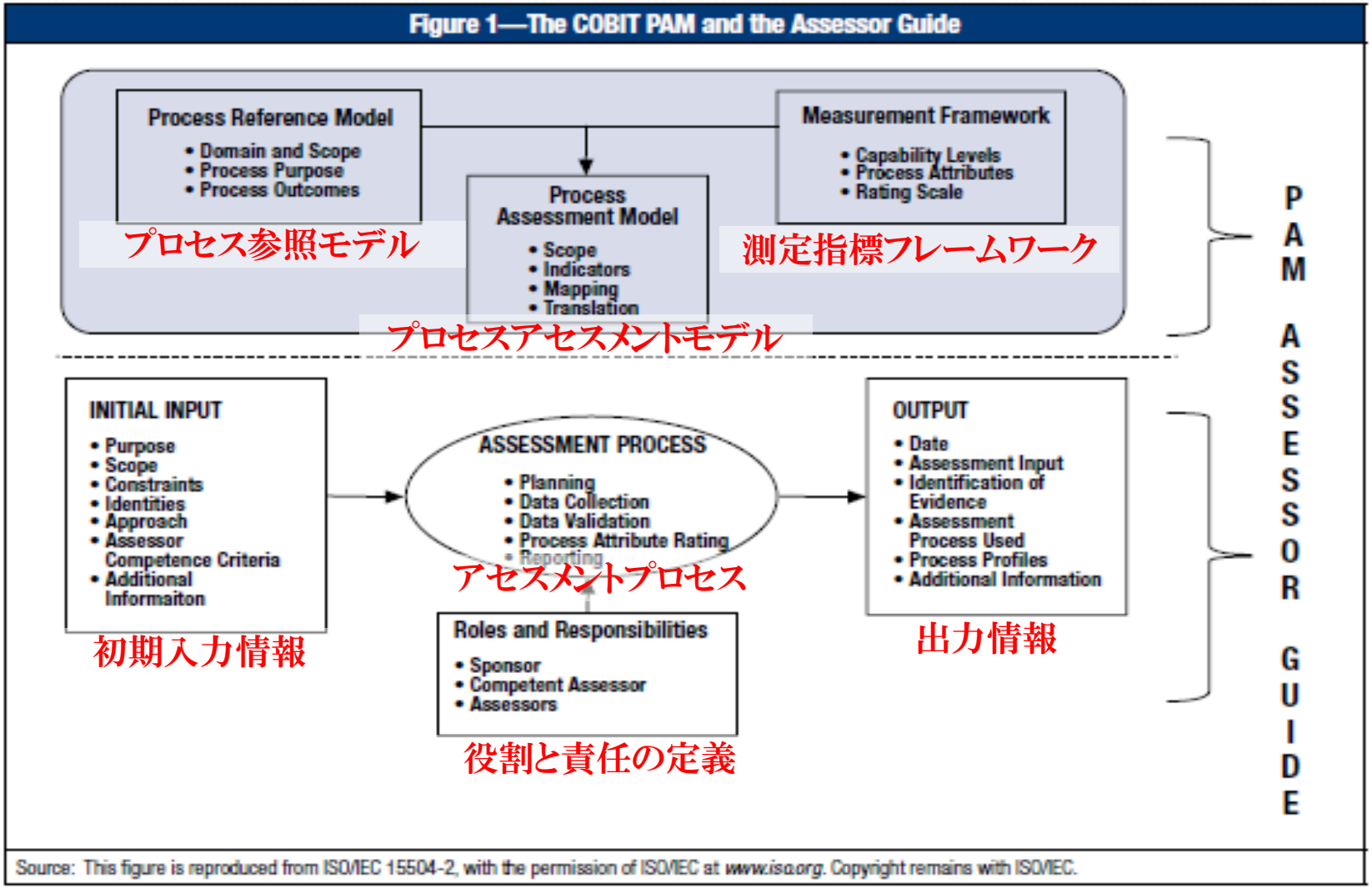


1-5. プロセスアセスメントモデル

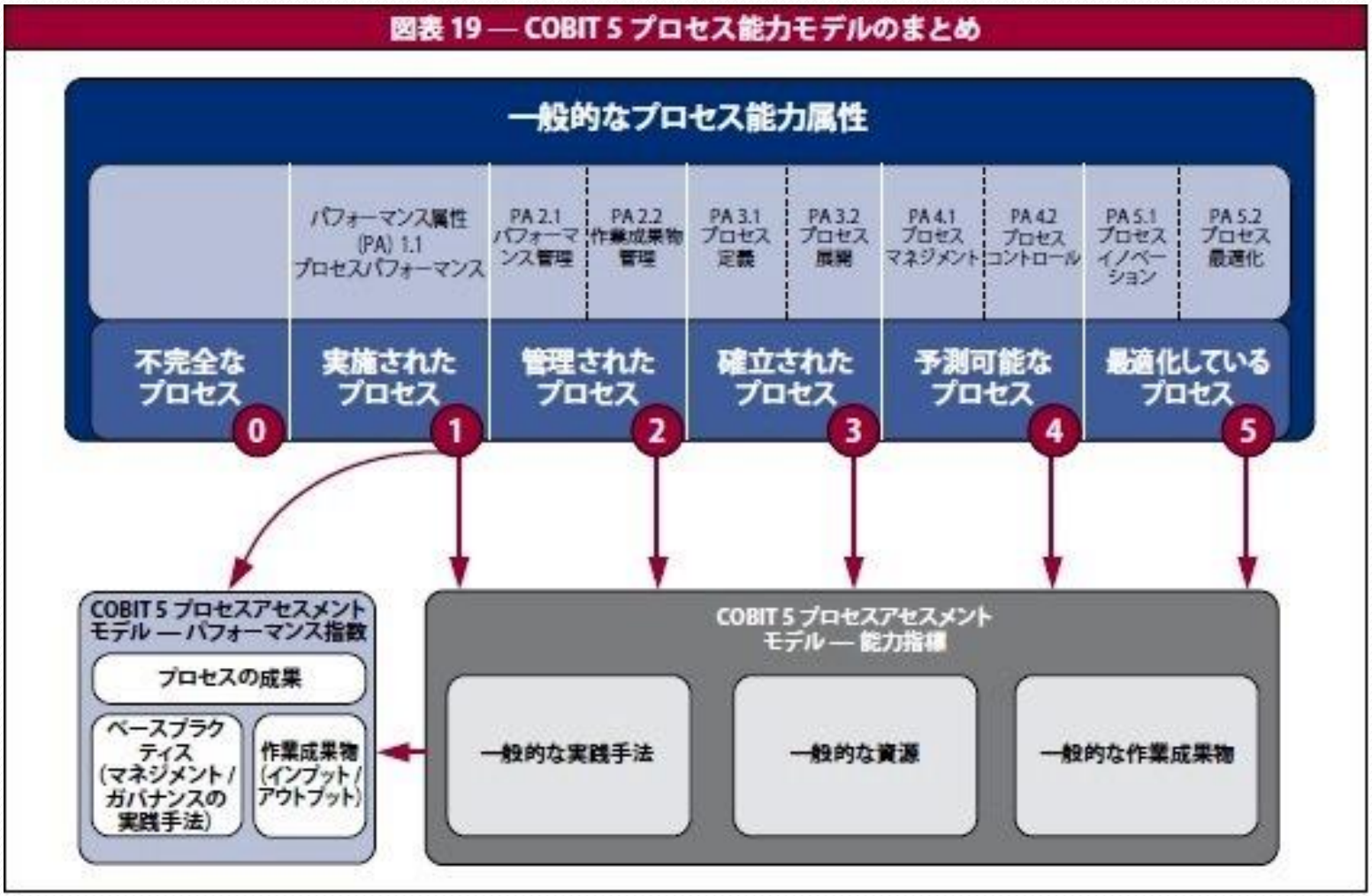
COBIT 5 プロダクトファミリー日本語版



アセスメントモデルとアセッサーガイド

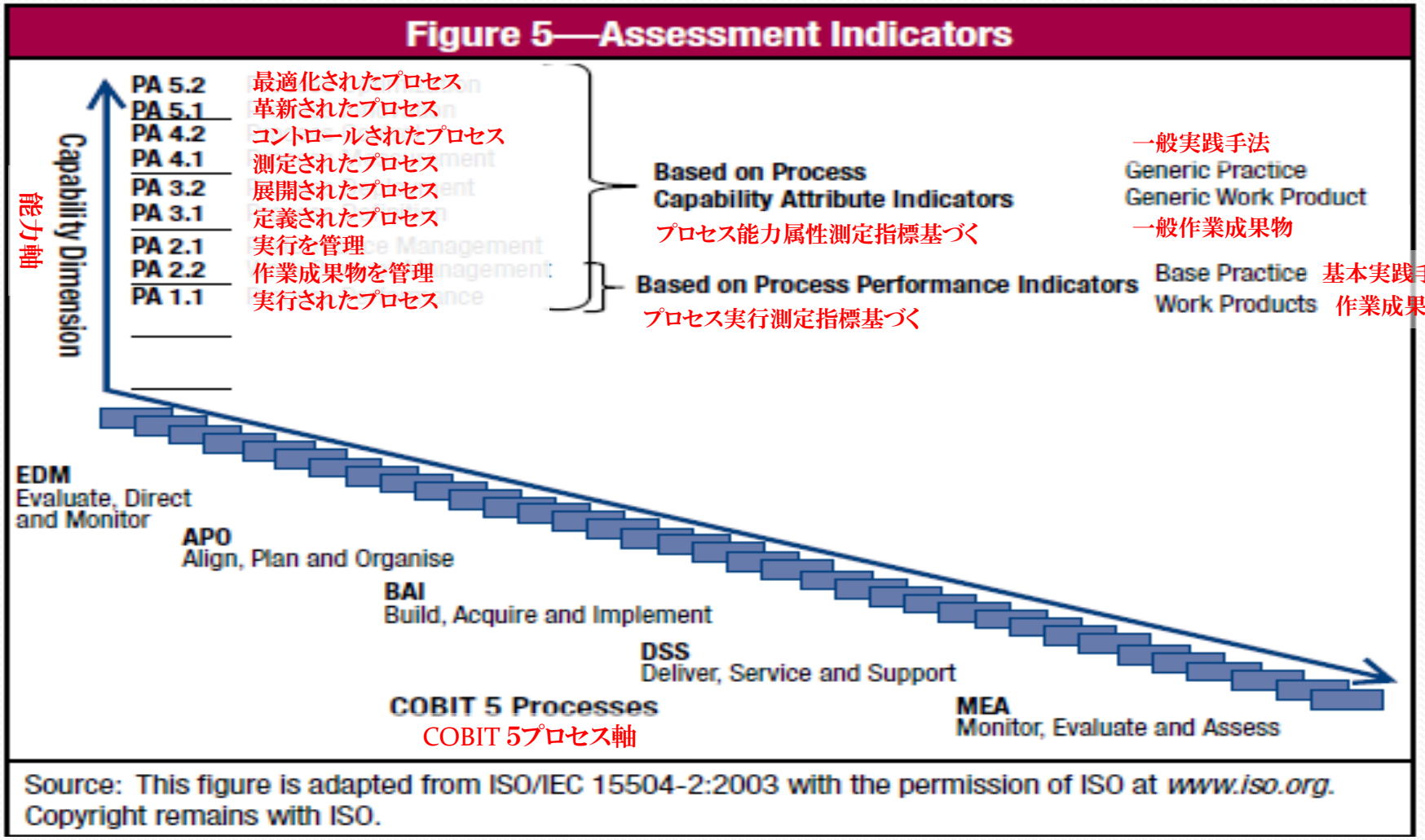


COBIT 5 プロセス能力モデル



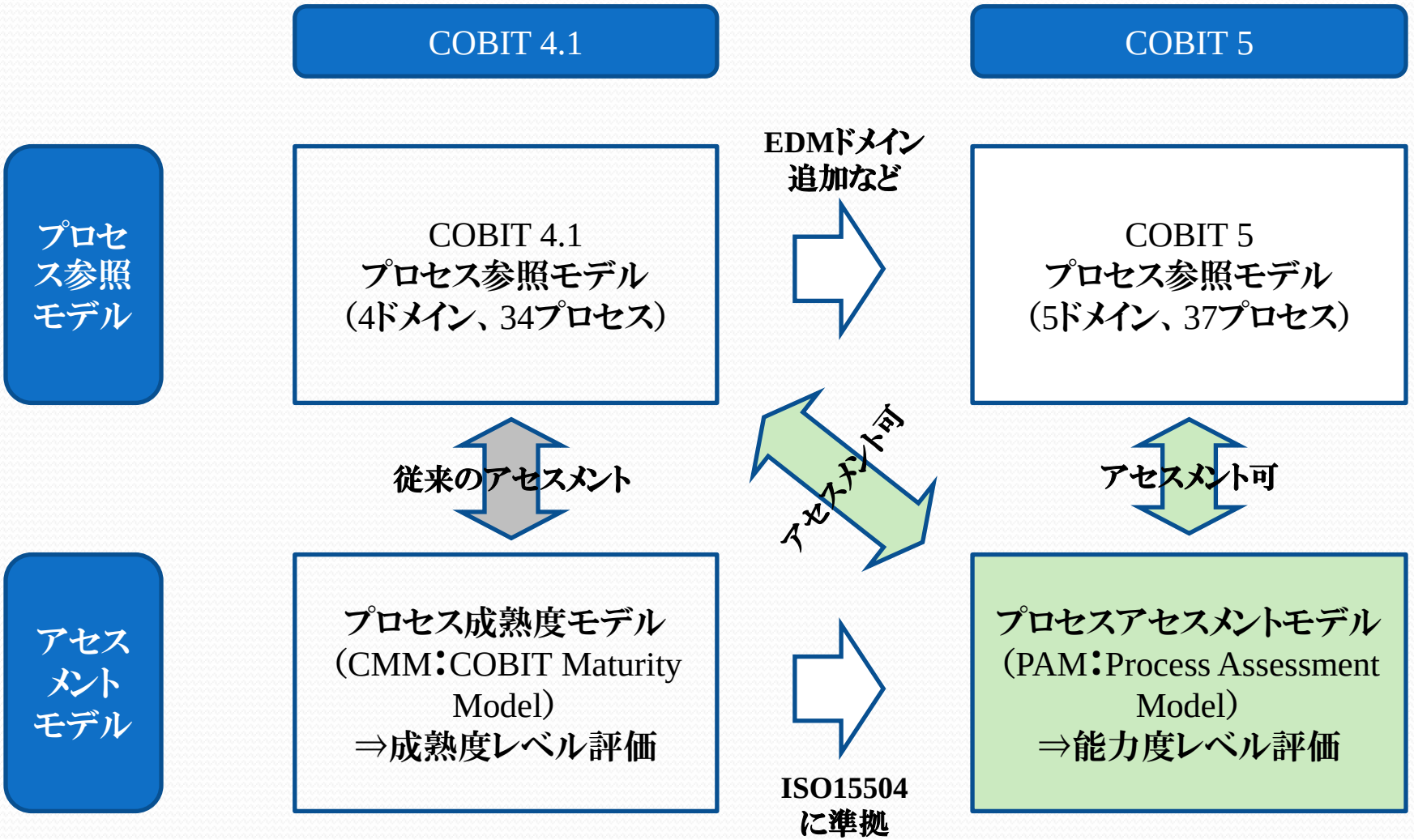
Source: COBIT® 5日本語版 図表19. © 2012 ISACA® All rights reserved.

アセスメント指標



Source: COBIT® 5日本語版 図表19. © 2012 ISACA® All rights reserved.

新COBITアセスメントプログラムとは



アセスメントモデル比較

COBIT 4.1 成熟度モデルレベル	COBIT 5（ISO/IEC 15504） に基づいたプロセス能力	コンテキスト
5 最適化されている	レベル 5： 最適化しているプロセス	事業体の視点 ― 企業の知識
4 管理され、測定可能である	レベル 4： 予測可能なプロセス	
3 定義されたプロセス	レベル 3： 確立されたプロセス	
	レベル 2： 管理されたプロセス	インスタンスの視点 ― 個人の知識
2 繰返し可能だが直感的	レベル 1： 実施されたプロセス	
1 初期 / アドホック		
0 存在しない	レベル 0： 不完全なプロセス	

【第2部】

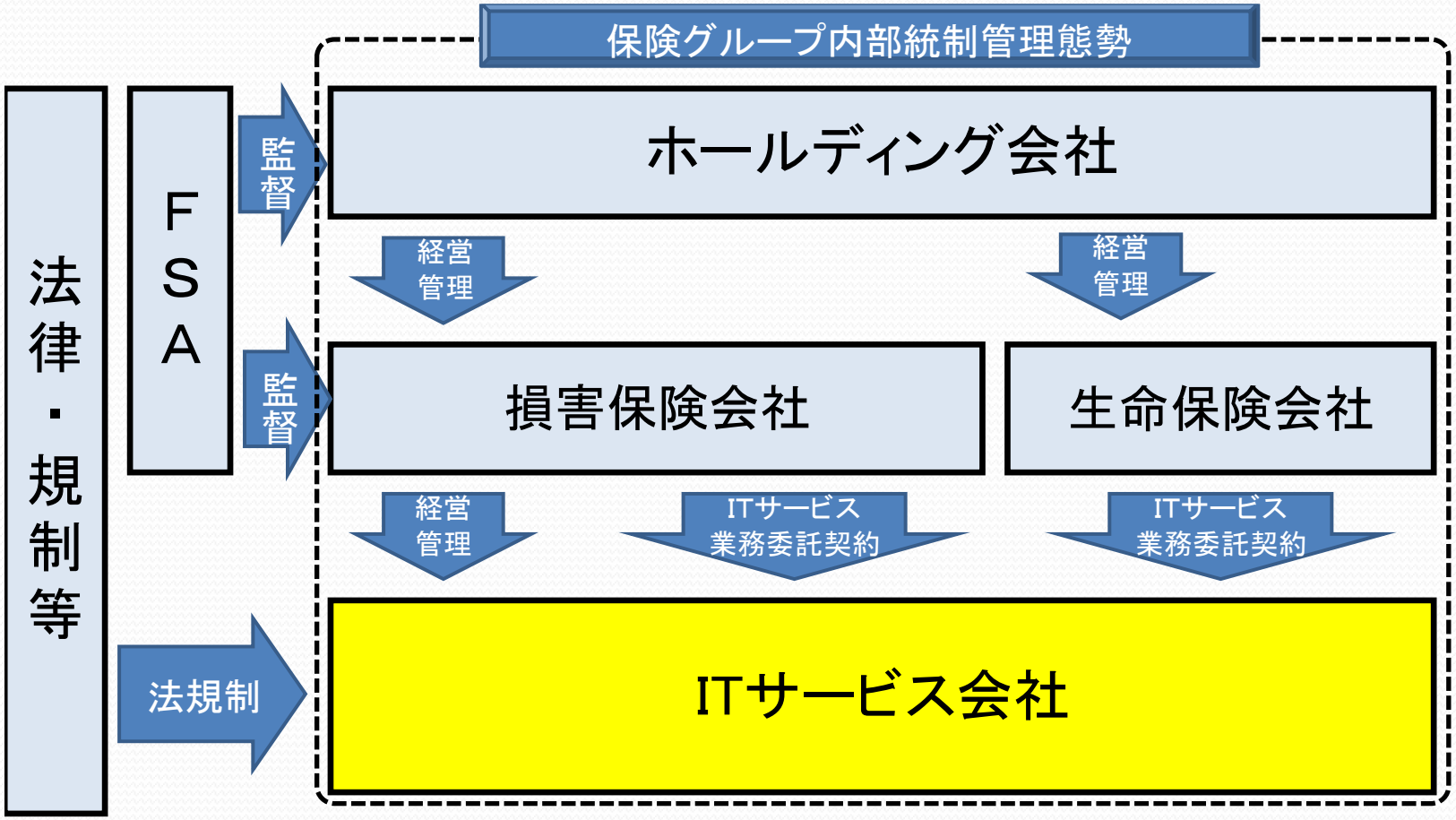
実践事例による解説

2-1. ITサービス会社のGRC態勢

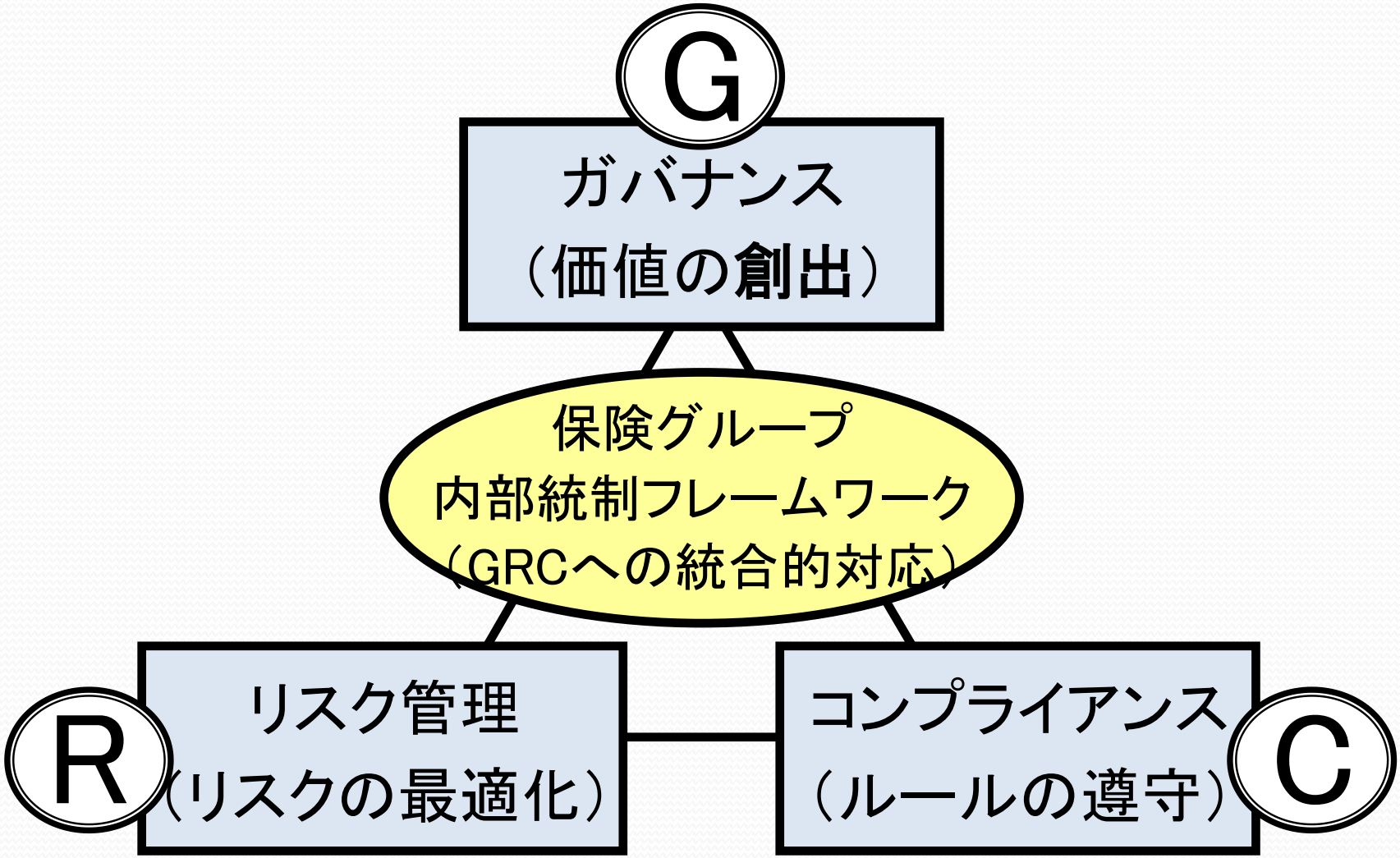
COBIT 5実践事例による解説

- COBIT 5を理解する最善の方法－それは実践事例による解説ではないか。
- 保険グループにおけるITサービス会社の事例を紹介
- COBIT 5を参考にし、部分的に適用して、GRC態勢を構築
- COBIT 5の「ひとつの使い方事例」として

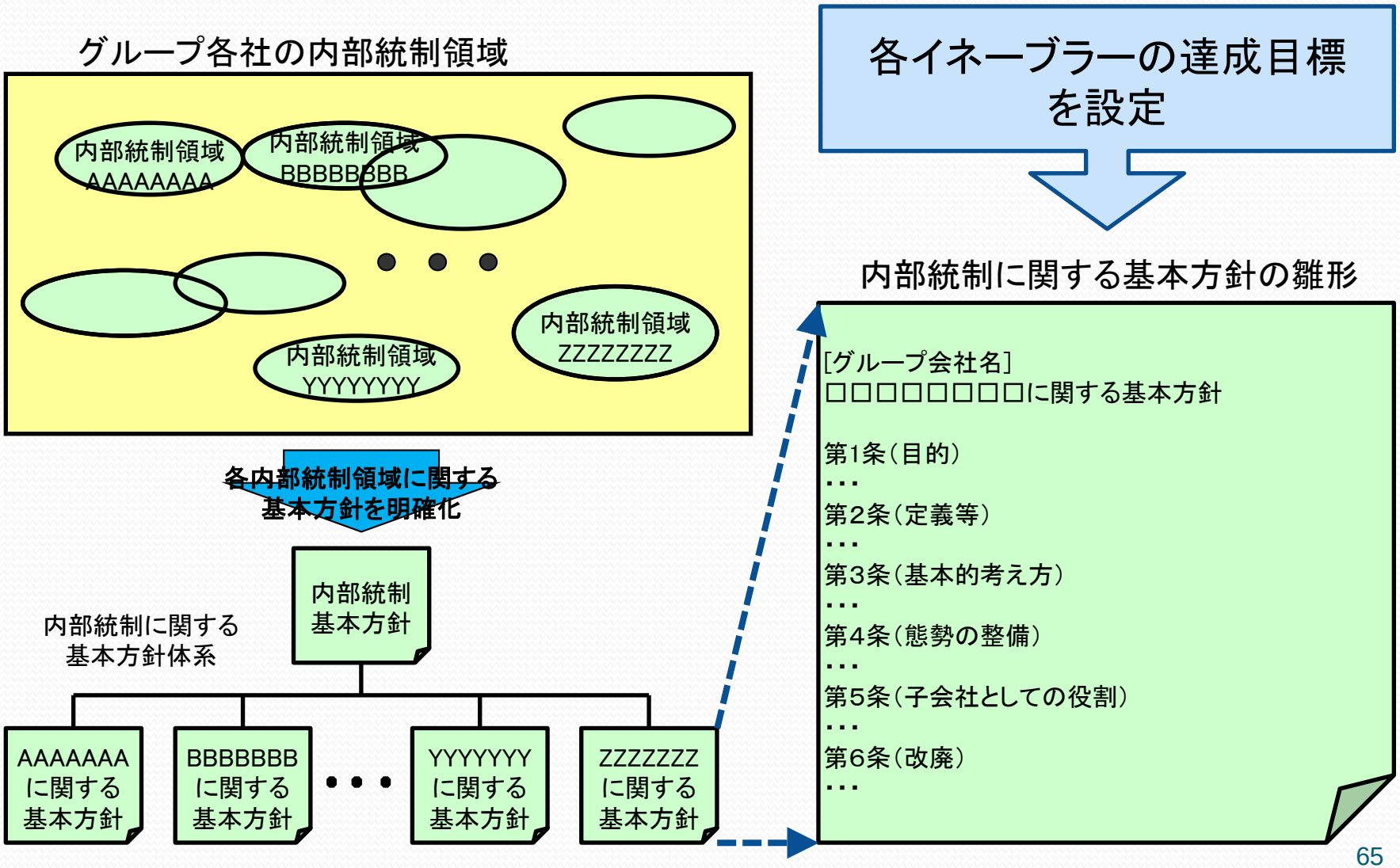
保険グループのITサービス会社



ITサービス会社のGRCの概念

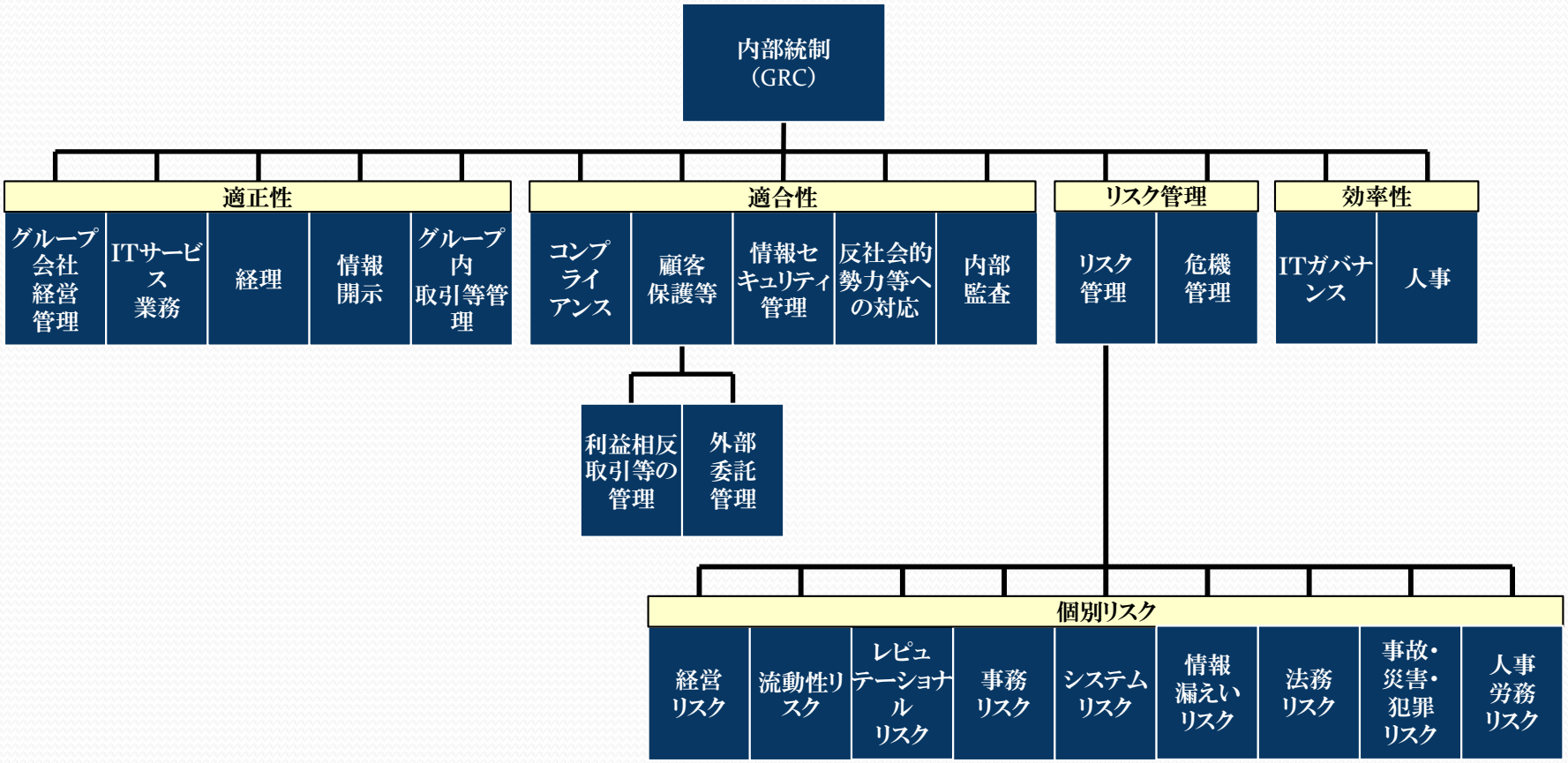


保険グループの内部統制フレームワーク

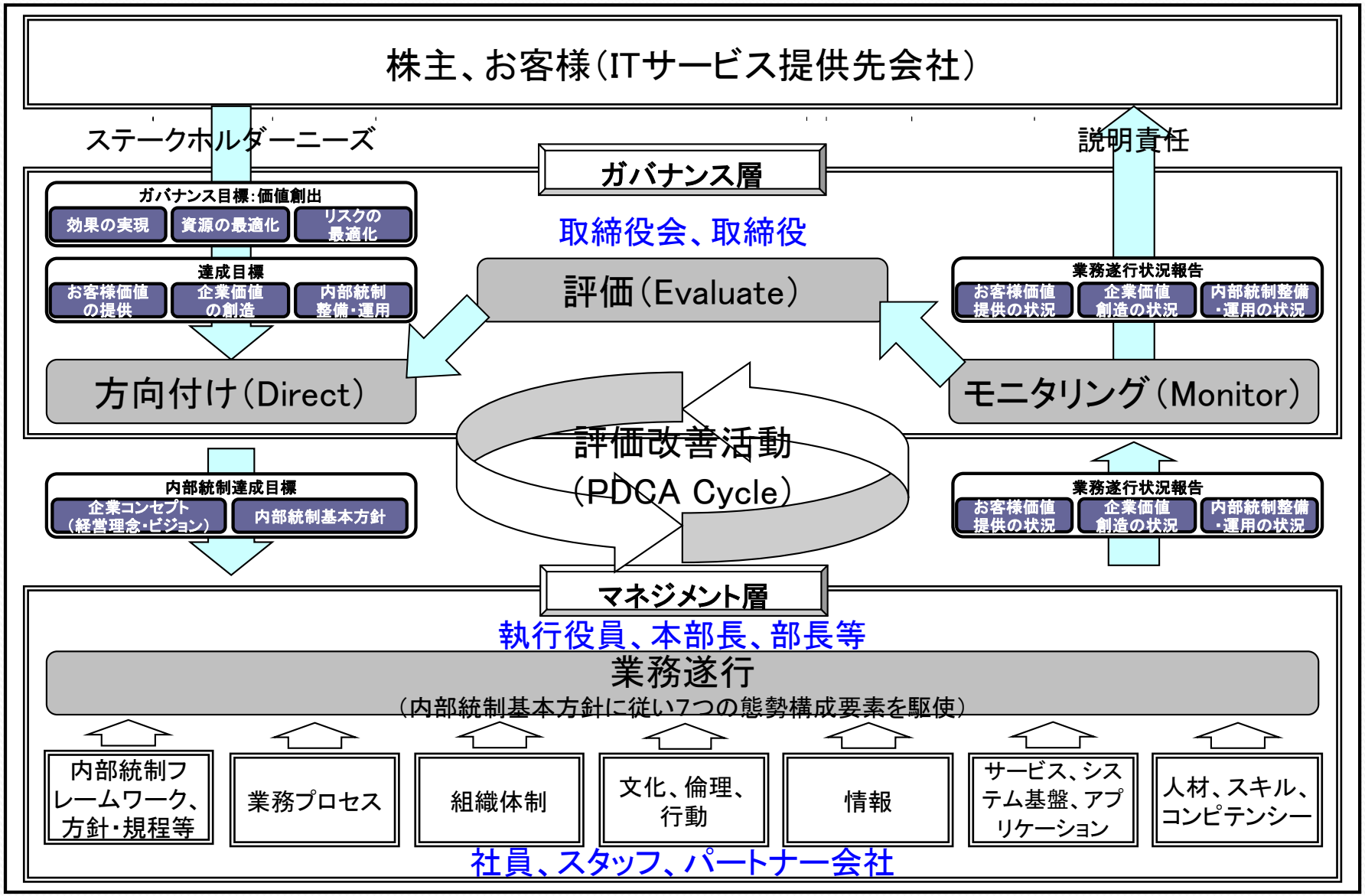


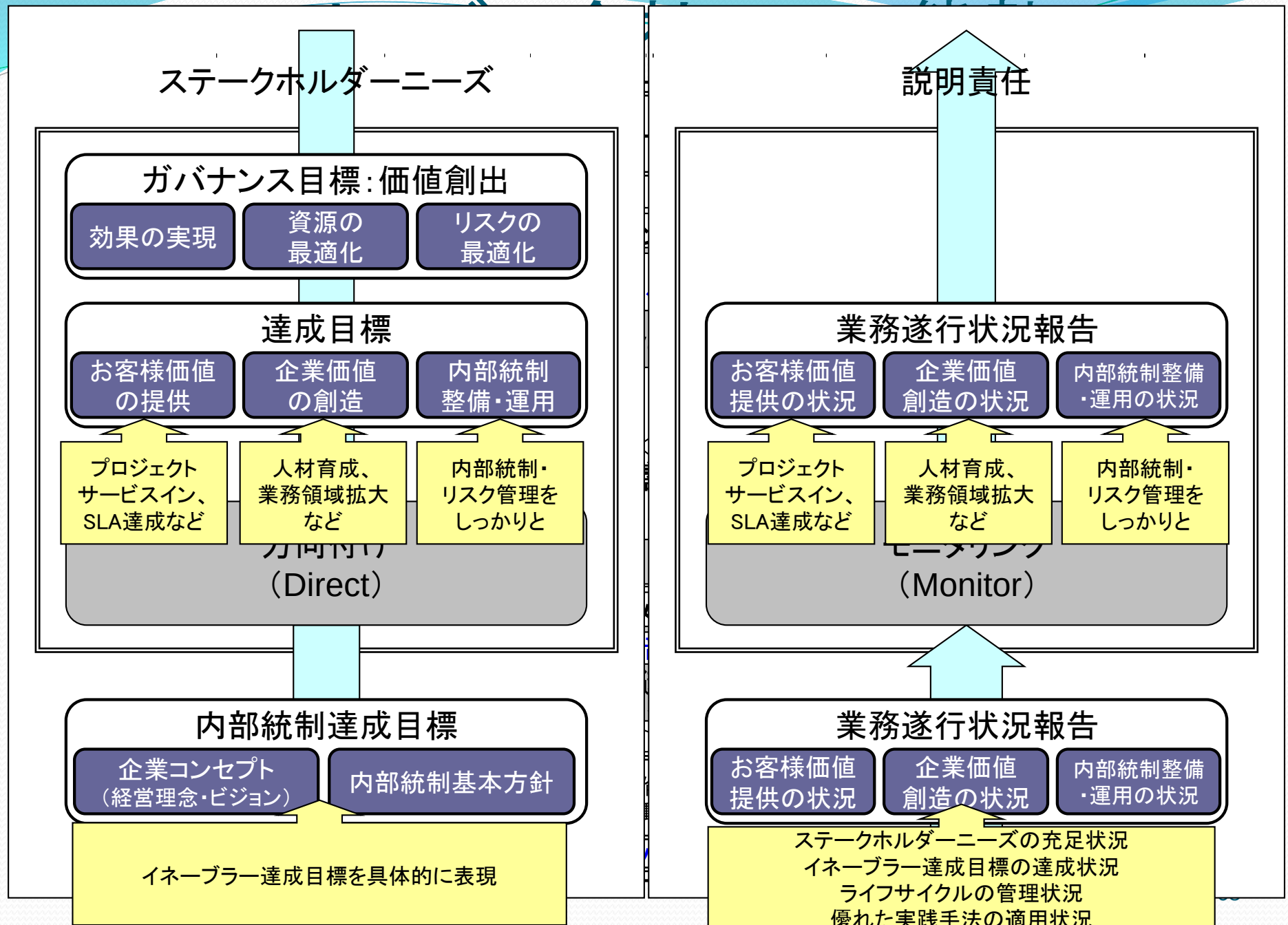
ITサービス会社のGRC領域

- 内部統制領域（GRC領域）



ITサービス会社のGRC態勢



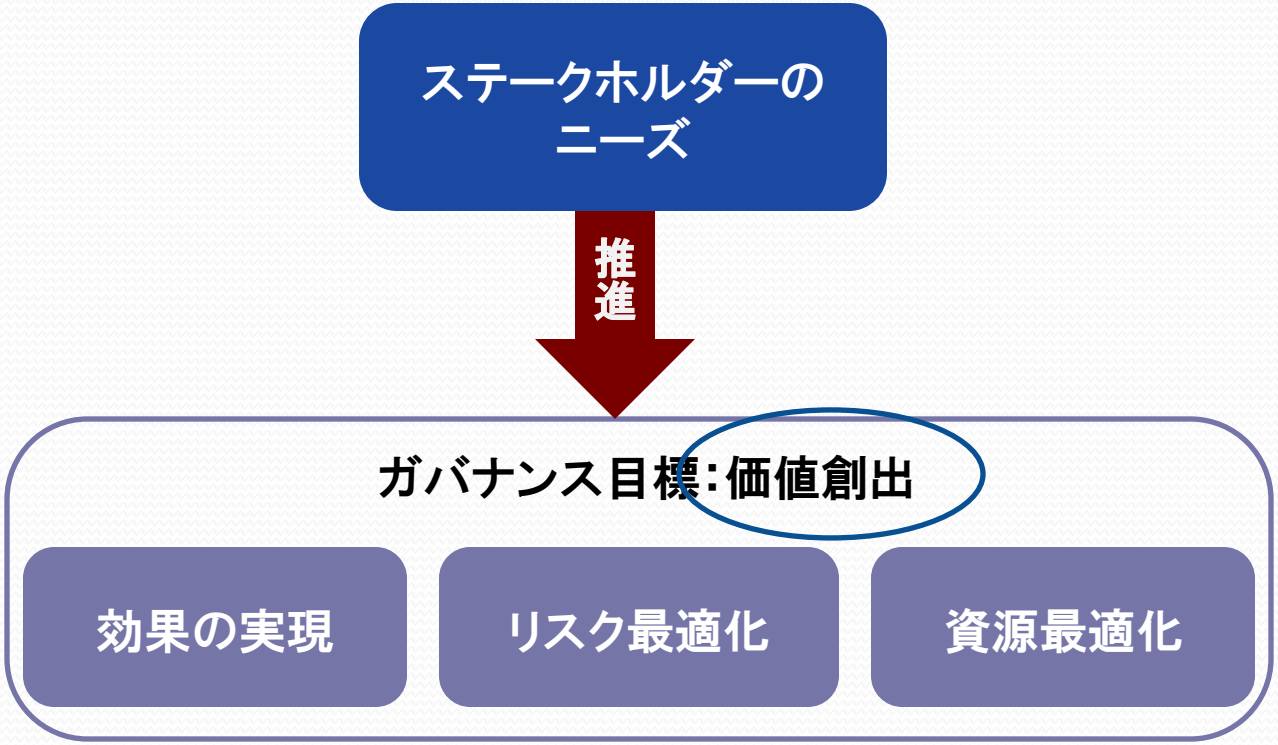

ステークホルダーニーズ
ガバナンス目標：価値創出
効果の実現
資源の最適化
リスクの最適化
達成目標
お客様価値の提供
企業価値の創造
内部統制整備・運用
プロジェクトサービスイン、SLA達成など
人材育成、業務領域拡大など
内部統制・リスク管理をしっかりと
（Direct）
内部統制達成目標
企業コンセプト（経営理念・ビジョン）
内部統制基本方針
イネーブラー達成目標を具体的に表現
説明責任
業務遂行状況報告
お客様価値提供の状況
企業価値創造の状況
内部統制整備・運用の状況
プロジェクトサービスイン、SLA達成など
人材育成、業務領域拡大など
内部統制・リスク管理をしっかりと
（Monitor）
業務遂行状況報告
お客様価値提供の状況
企業価値創造の状況
内部統制整備・運用の状況
ステークホルダーニーズの充足状況
イネーブラー達成目標の達成状況
ライフサイクルの管理状況
優れた実践手法の適用状況

2-2. COBIT 5の適用方法

2-2-1 原則1の適用

原則1. ステークホルダーのニーズを充足

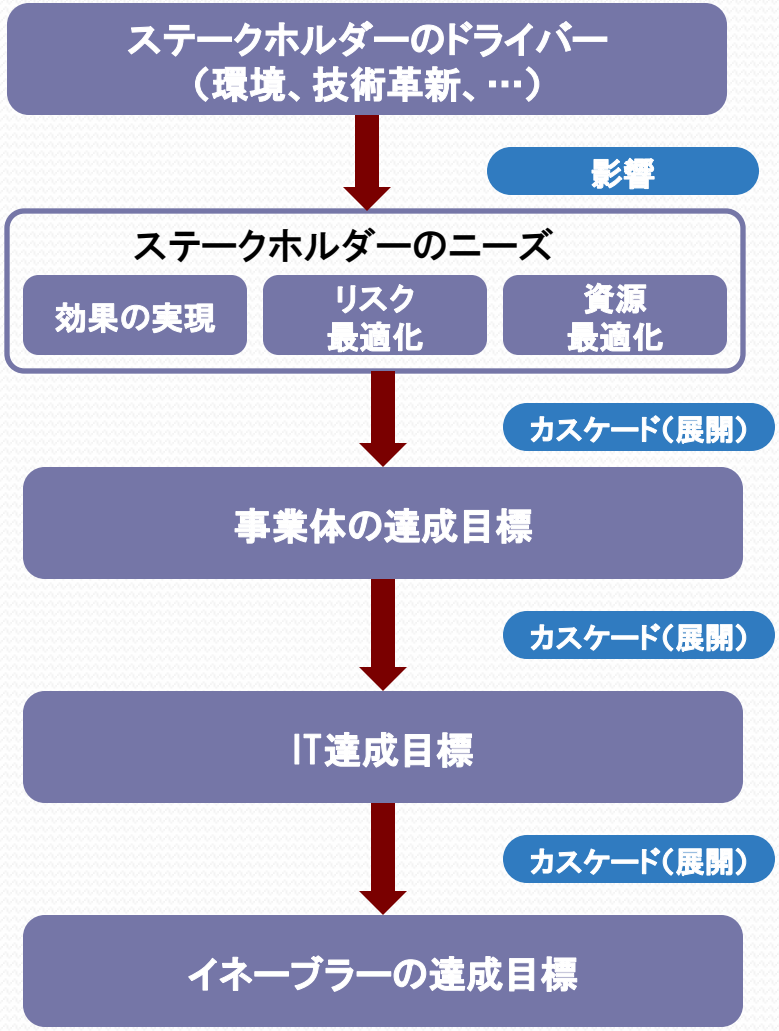
- 事業体はそのステークホルダーの価値を創出するために存在する。



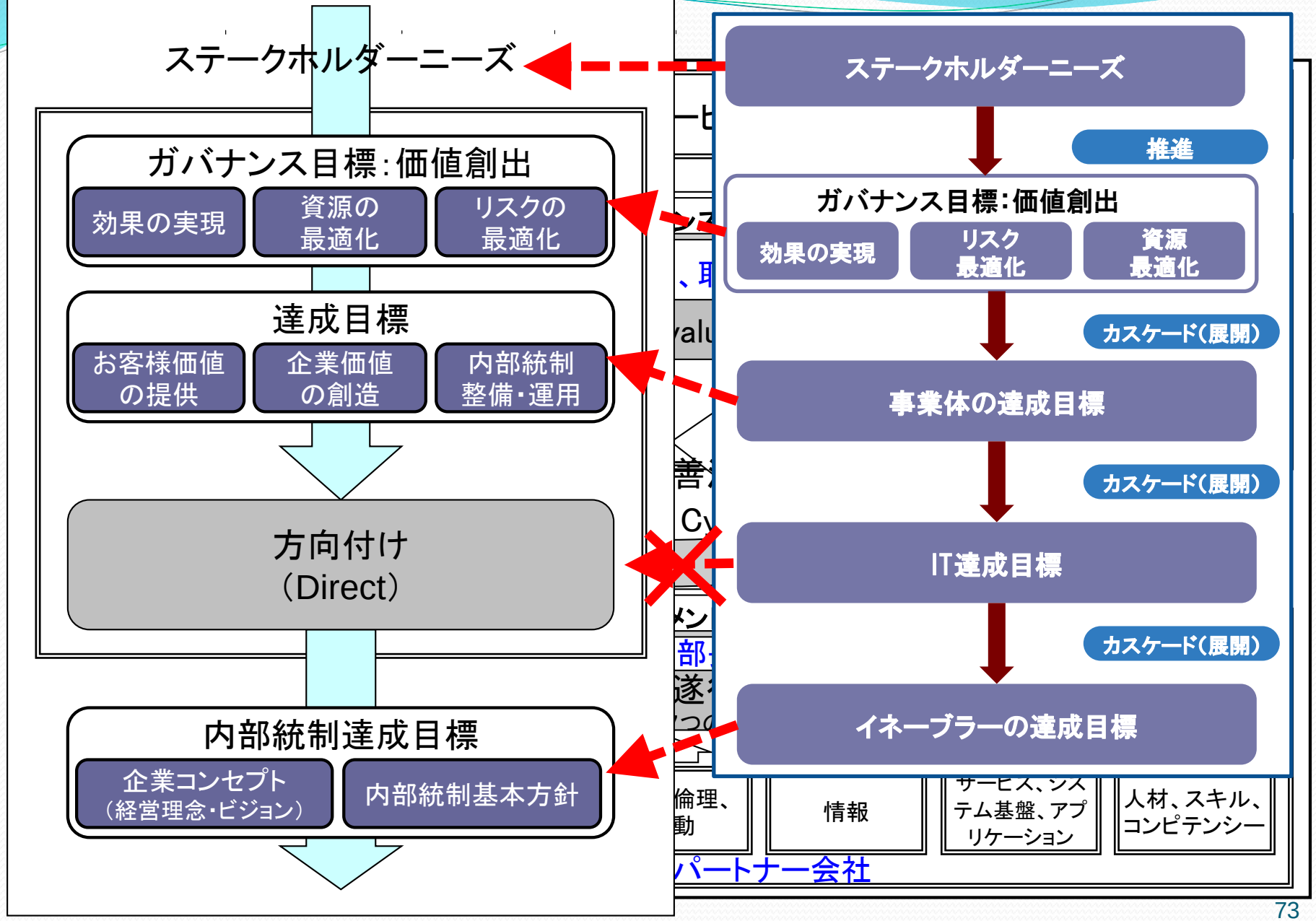
原則1. ステークホルダーのニーズを充足

- ステークホルダーのニーズを事業体の戦略に変換
- COBIT 5の達成目標のカスケード(展開)

ステークホルダーのニーズから
➡事業体の達成目標
➡IT達成目標
➡イネーブラーの達成目標
へ展開する



「原則1：ステークホルダーニーズの充足」適用



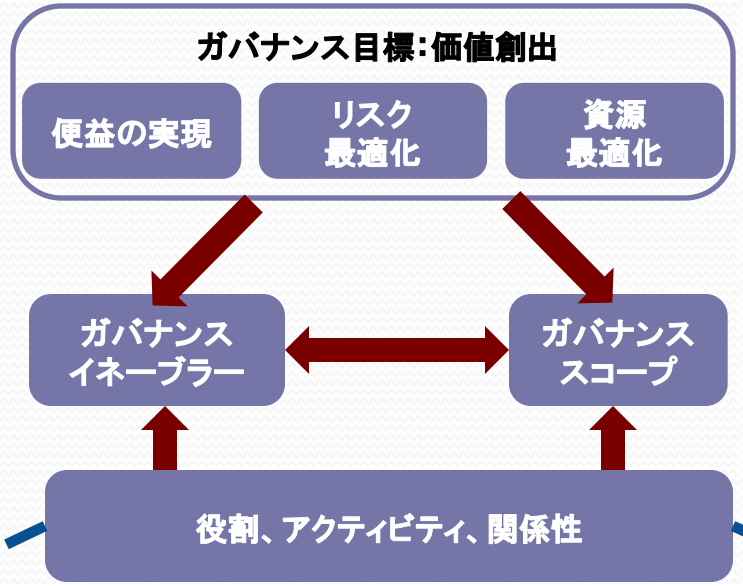
2-2-2 原則2の適用

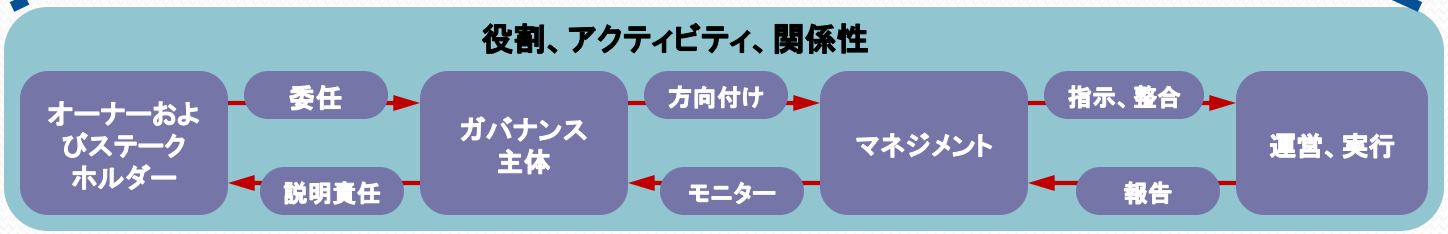
原則2. 事業体全体の包含

- 事業体全体にわたる包括的な視点から、情報とそれに関連する技術のガバナンスとマネジメントを取り扱う。
- 事業体の中の全ての部門、全てのプロセスをカバー。
- 事業体ITガバナンス（GEIT）はコーポレートガバナンス（ビジネスガバナンス）そのもの。

原則2. 事業体全体の包含

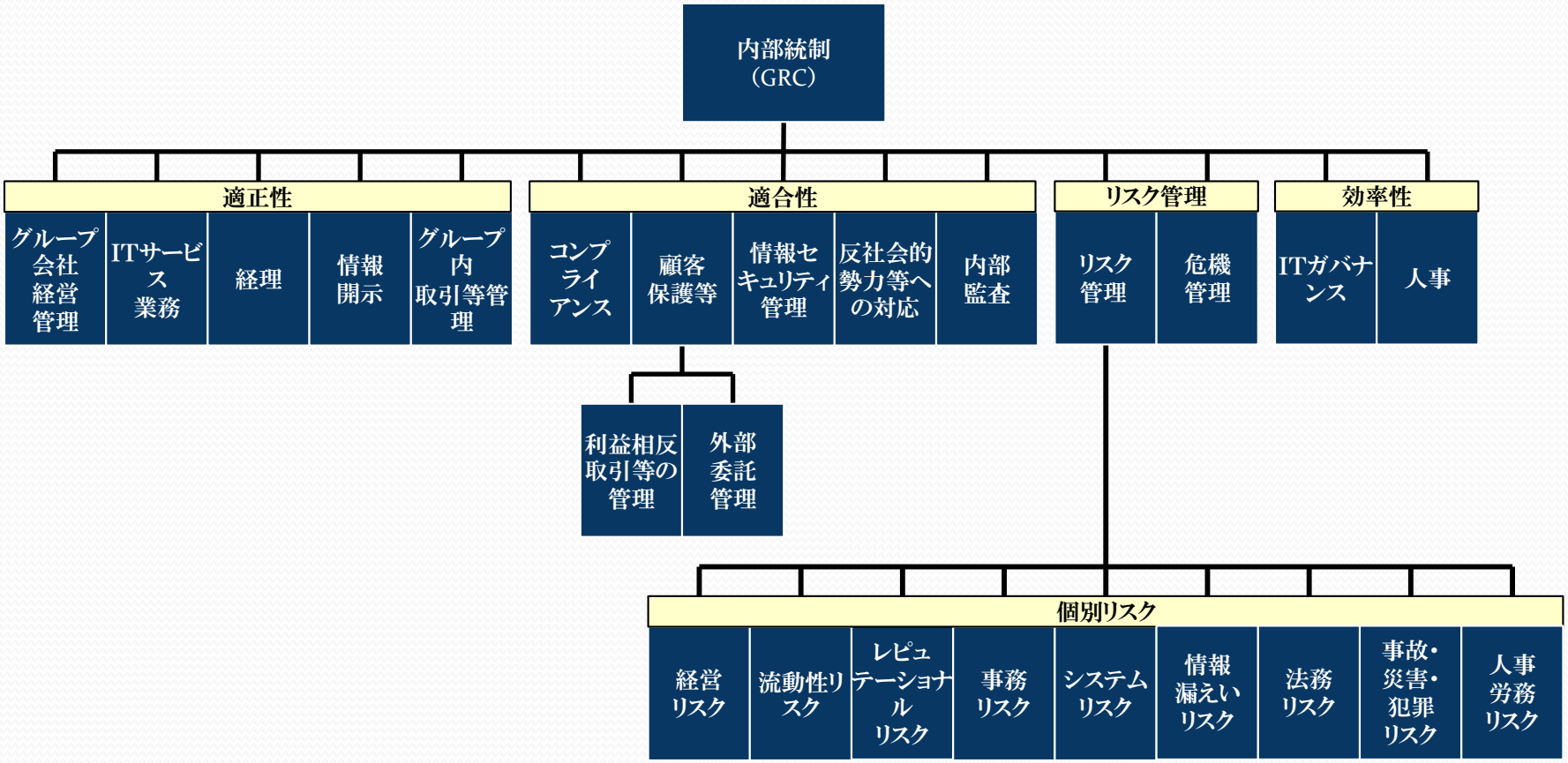
ガバナンスのアプローチ





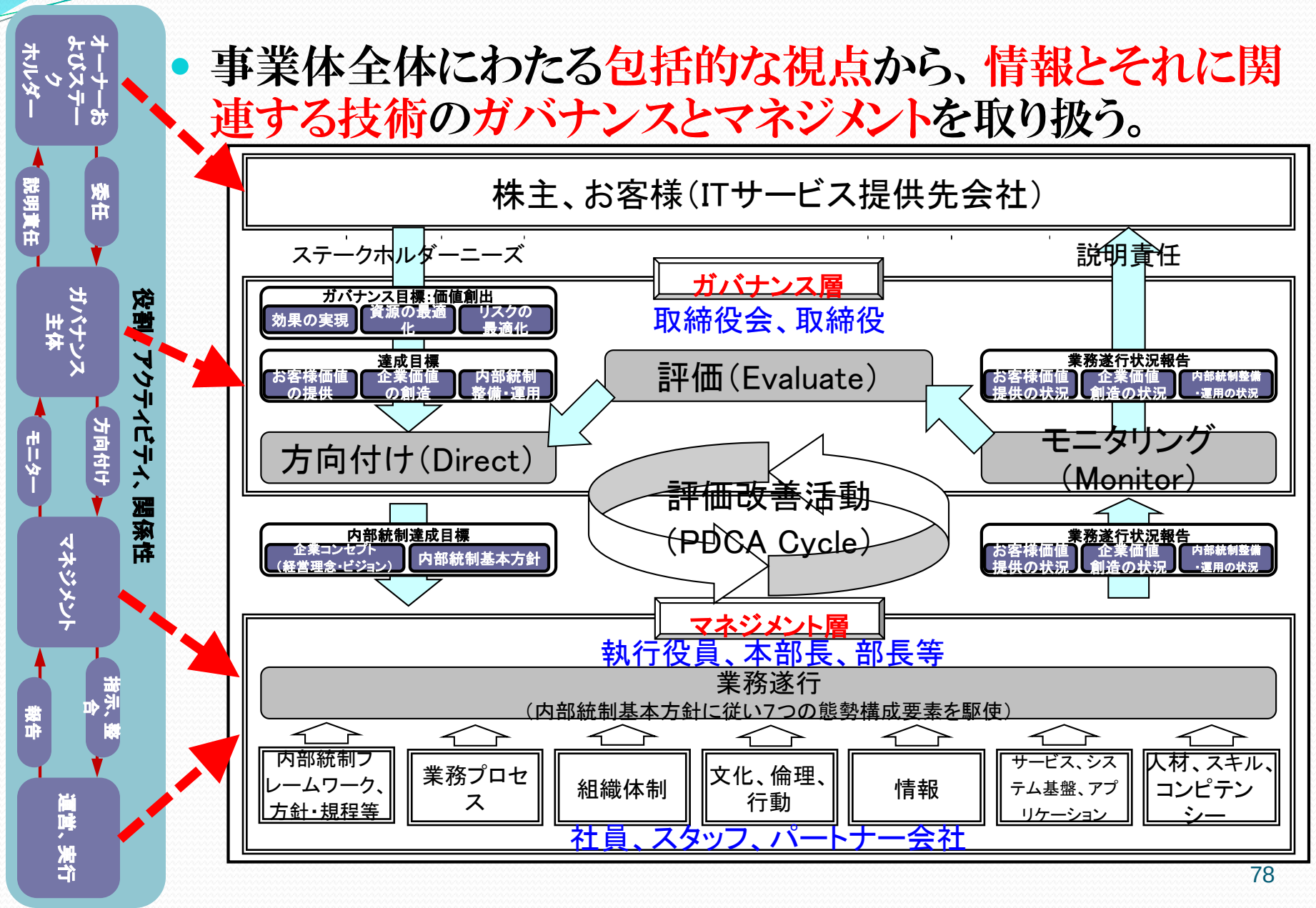
「原則2：事業体全体の包含」の適用

事業体の中の全ての部門、全てのプロセスをカバー。



「原則2：事業体全体の包含」の適用

- 事業体全体にわたる**包括的な視点**から、**情報とそれに関連する技術**の**ガバナンスとマネジメント**を取り扱う。



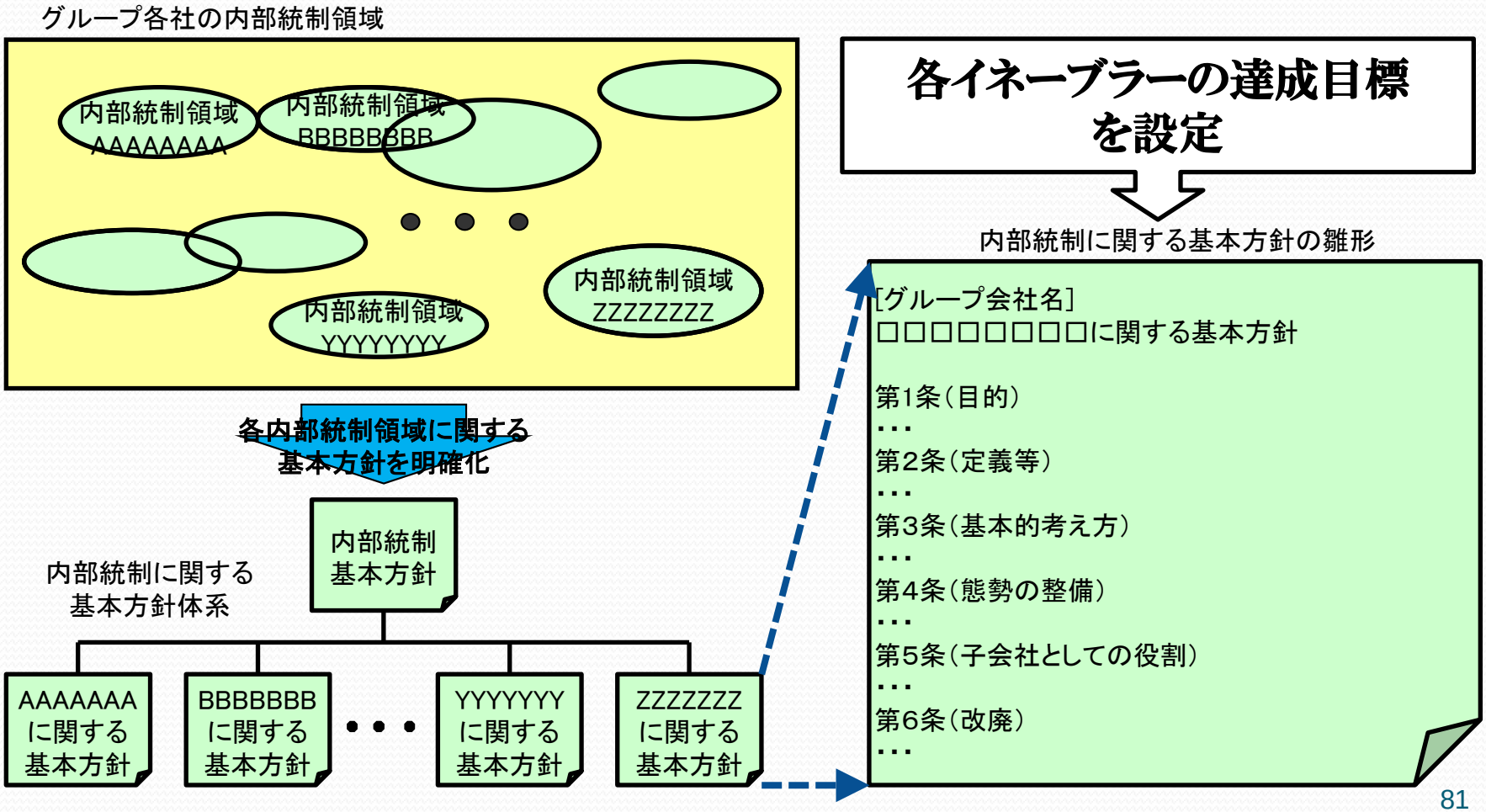
2-2-3 原則3の適用

原則3. 一つに統合されたフレームワークの適用

- **最新の関連する他の標準やフレームワークと整合**
  - **事業体**: COSO, COSO ERM, ISO/IEC 9000, ISO/IEC 31000
  - **IT関連**: ISO/IEC 38500, ITIL, ISO/IEC 27000**シリーズ**, TOGAF, PMBOK/PRINCE2, CMMI
- **ガバナンスとマネジメントのフレームワークを統合するものとして利用可能**

「原則3：1つに統合されたフレームワークの適用」の適用

全てのGRC領域（＝内部統制領域）に保険グループの内部統制フレームワークを適用



「原則3：1つに統合されたフレームワークの適用」の適用

- 保険グループの内部統制フレームワークを使い、各GRC領域ごとに基本方針を定義

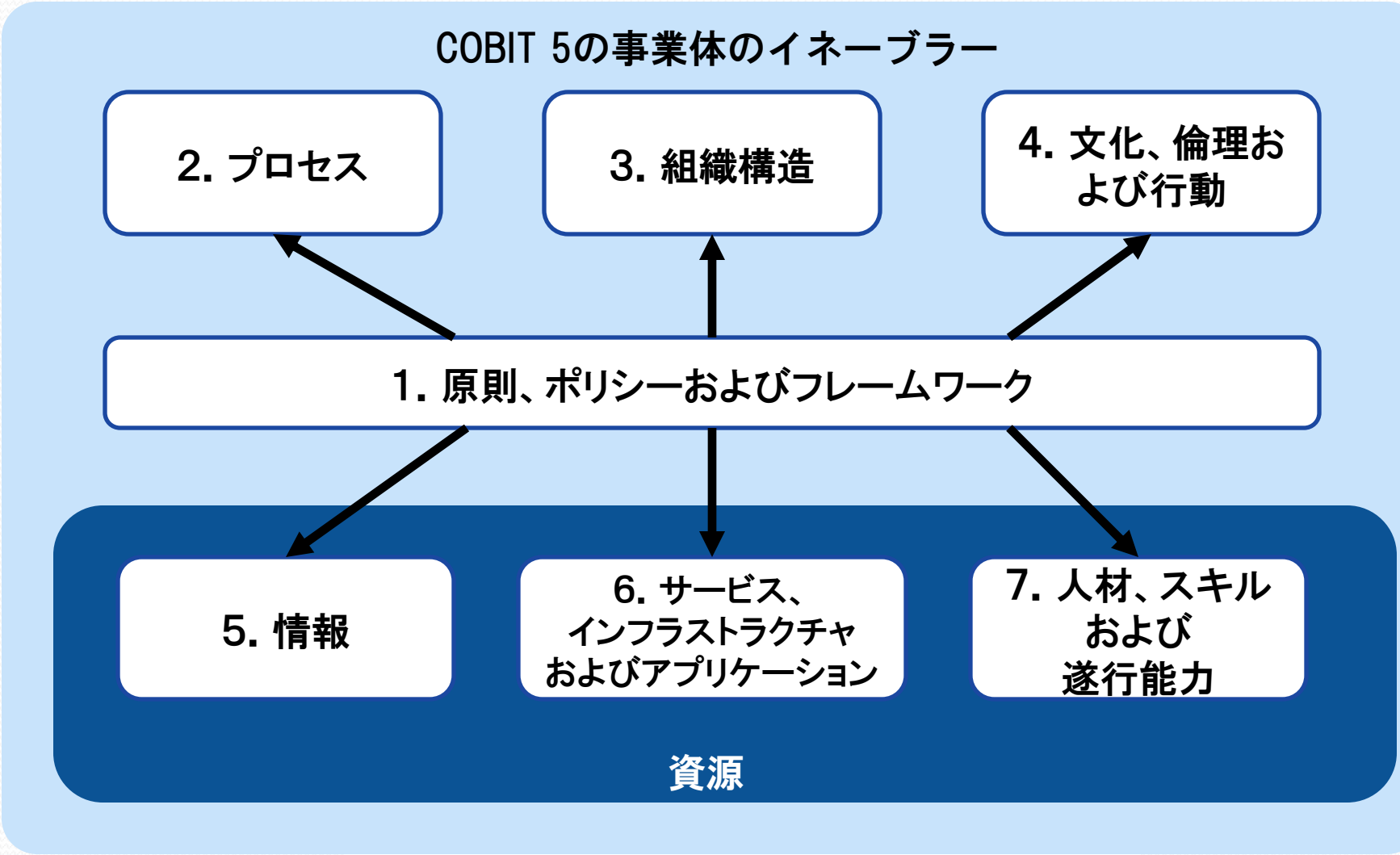
- これら基本方針の下、配下の規程・基準にCOBIT 5等を参考として活用

保険グループ内部統制フレームワーク

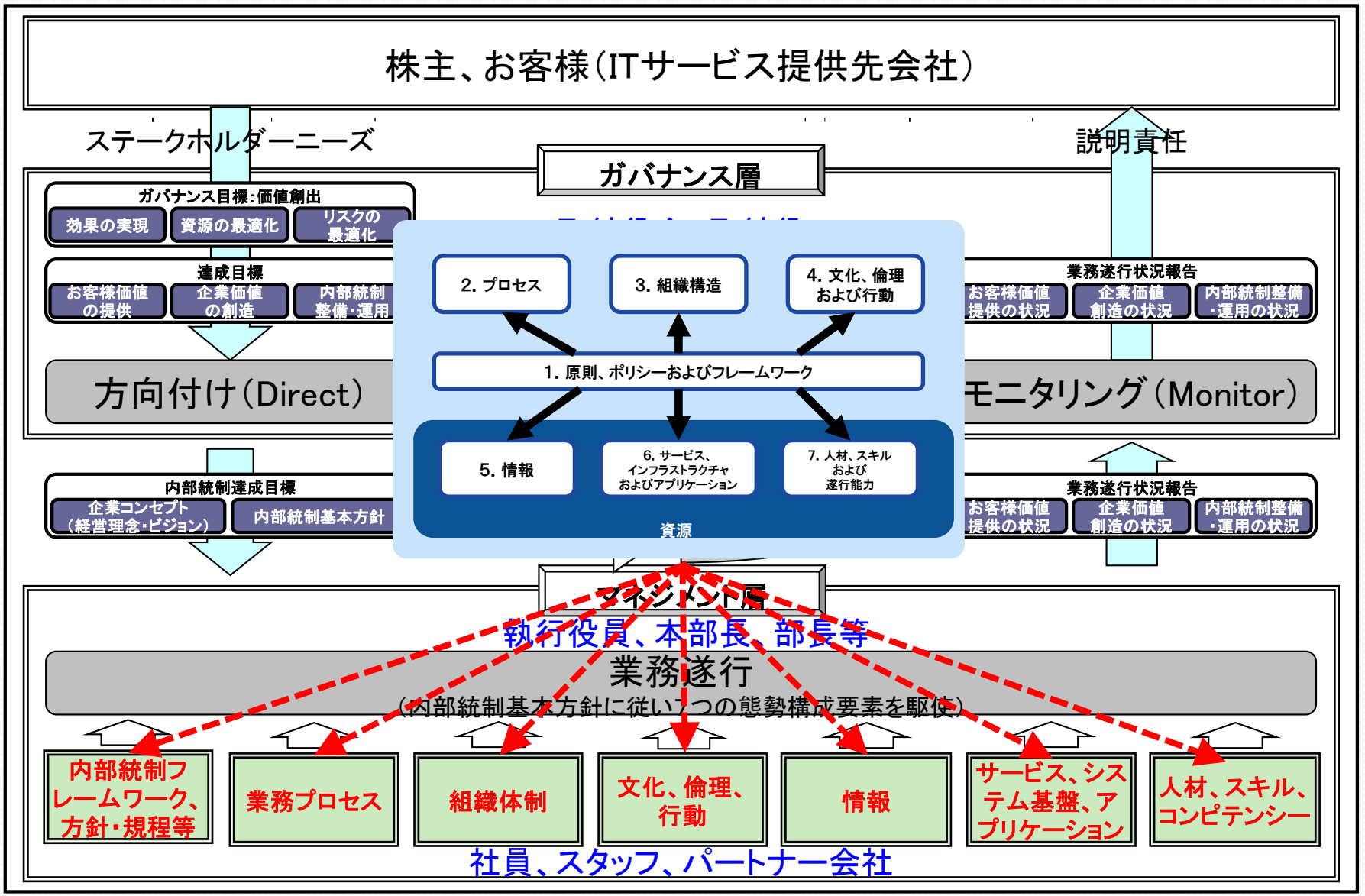
COBIT 5 Framework （GRC全体）	COBIT 5 Enabling Processes （モニタリング）
ITIL （ITサービス業務：運用）	CMMI （ITサービス業務：開発）
COBIT 4.1 PRM、成熟度モデル （ITガバナンス領域）	PIMBOK （プロジェクト管理）

2-2-4 原則4の適用

原則4. 包括的アプローチの実現

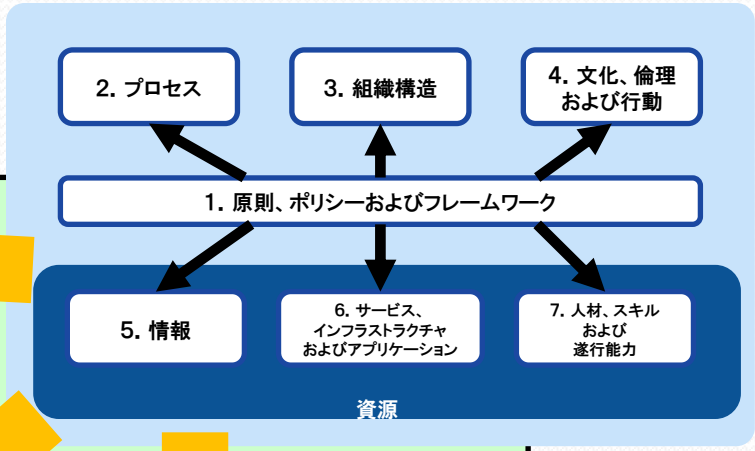


「原則4：包括的なアプローチの実現」の適用



「原則4：包括的なアプローチの実現」の適用

各イネーブラー目標を内部統制
基本方針や配下規程・基準に盛り込む。



□□□□□□□□に関する基本方針

第1条（目的）
・・・
内部統制の目的

第2条（定義等）
・・・
言葉の定義

第3条（基本的考え方）
・・・
カルチャー、プリンシプル等を定義

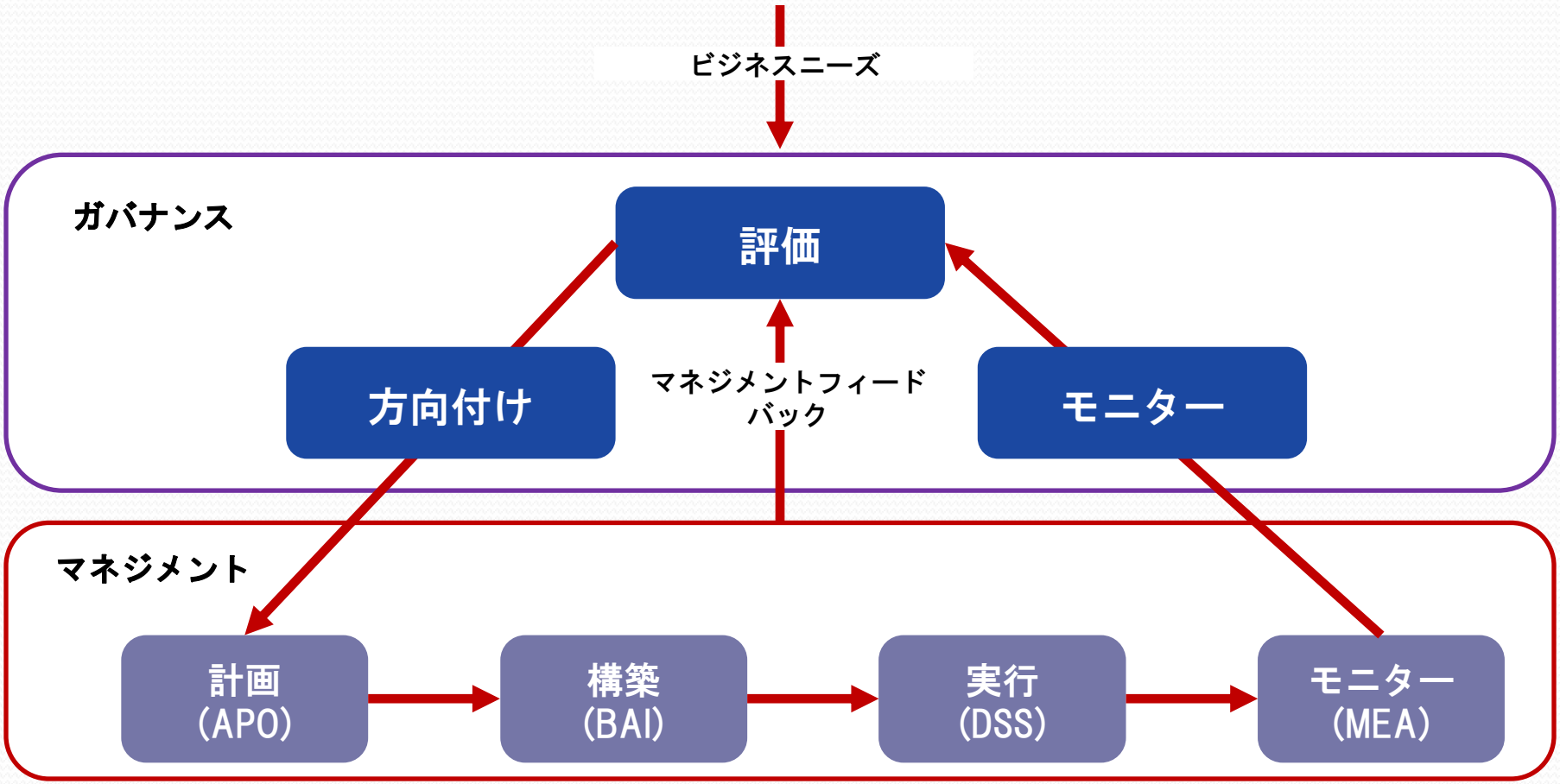
第4条（態勢の整備）
・・・
組織体制、方針・規定等、評価改善活動等を定義

第5条（子会社としての役割）
・・・
親会社への事前承認事項、報告事項等

第6条（改廃）
・・・

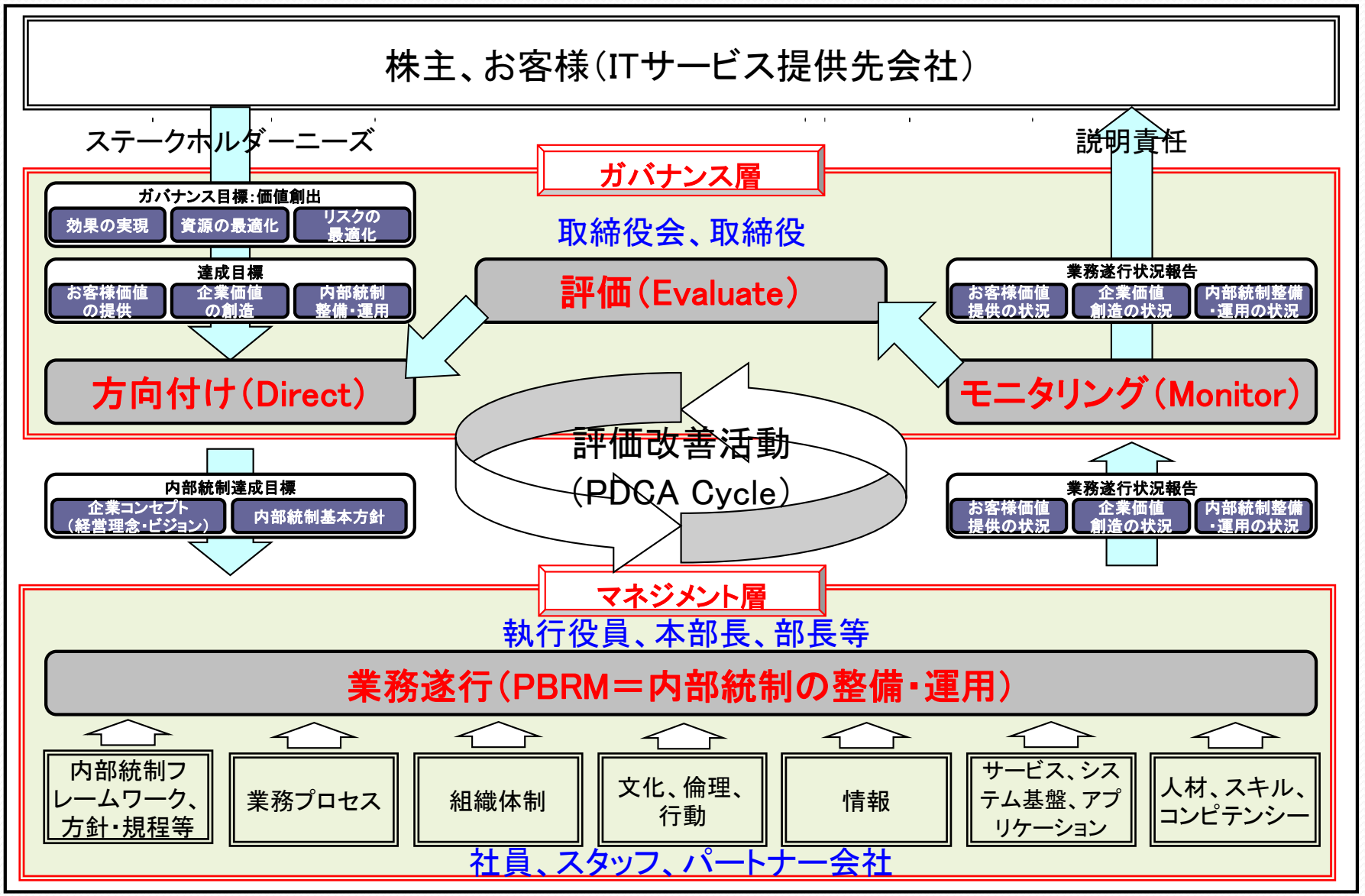
2-2-5 原則5の適用

原則5. ガバナンスとマネジメントの分離



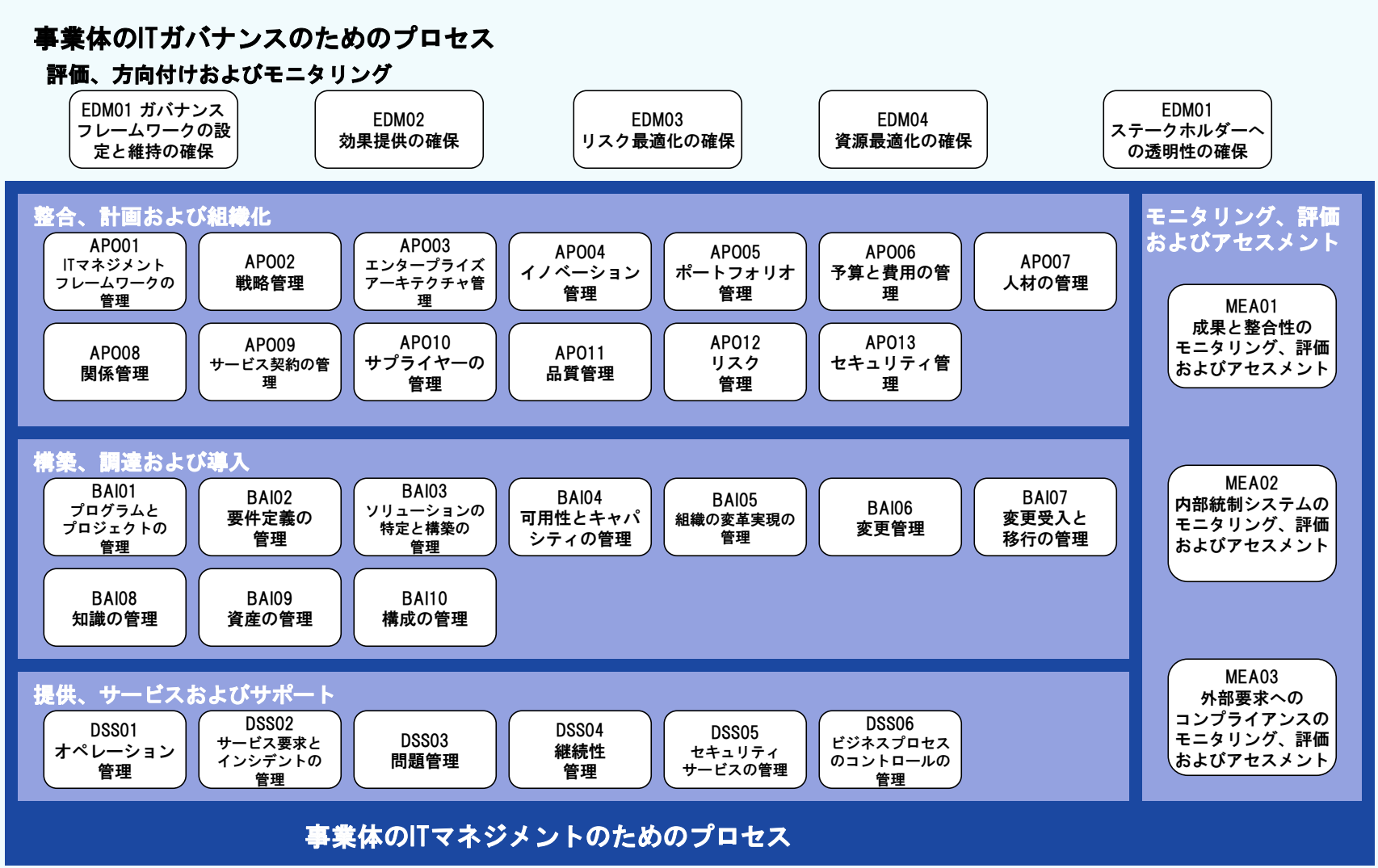
出典: COBIT® 5 日本語版, 図表15. © 2012 ISACA® All rights reserved.

「原則5：ガバナンスとマネジメントの分離

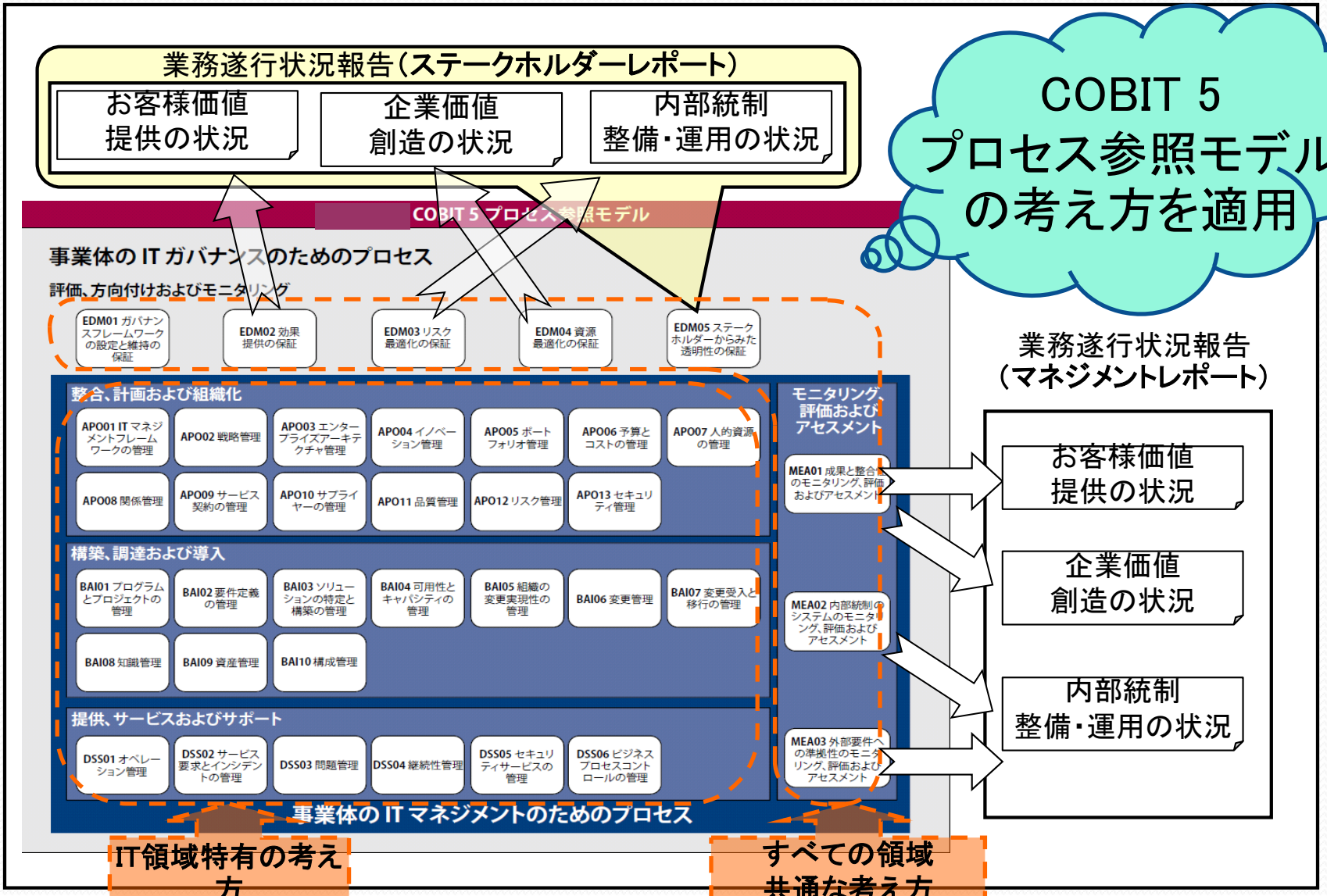


2-2-6 プロセス参照モデルの適用

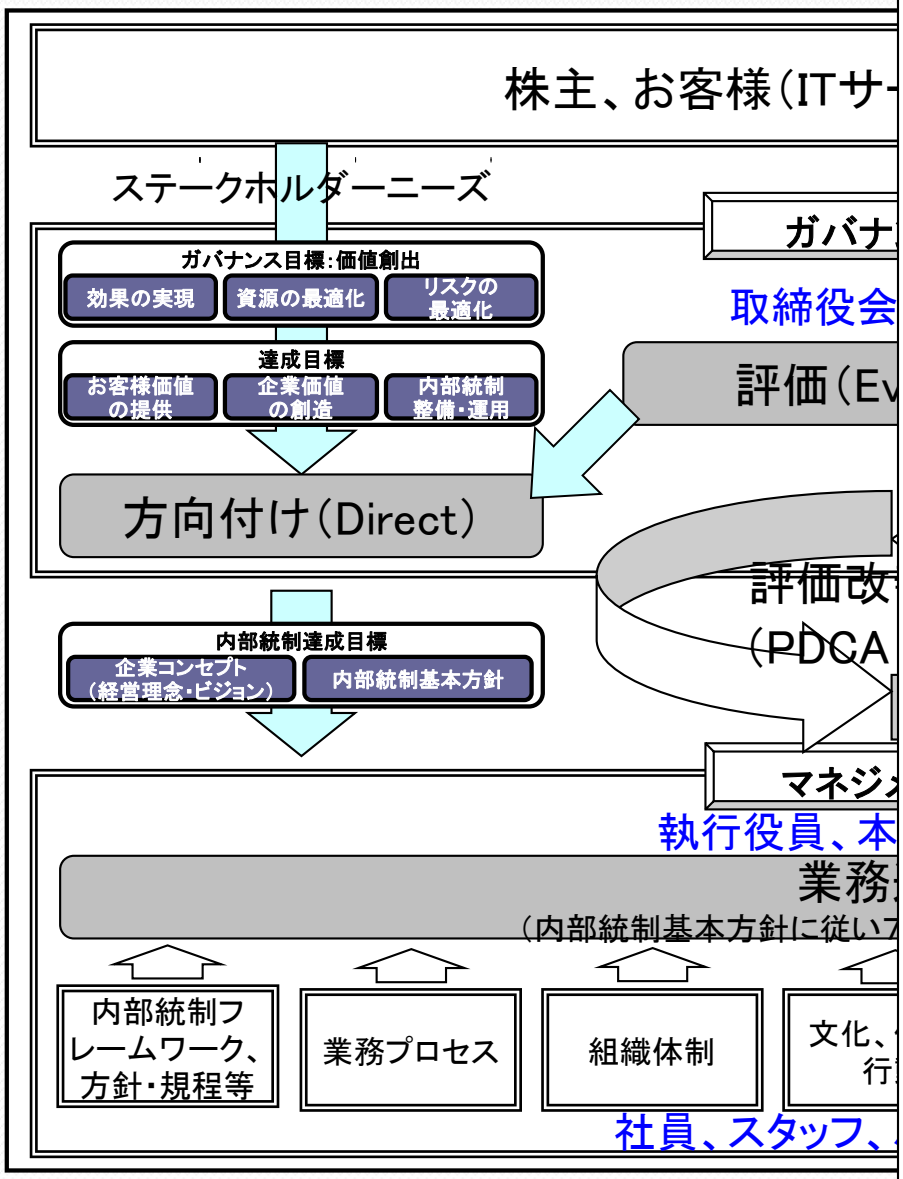
COBIT 5: Enabling Processes

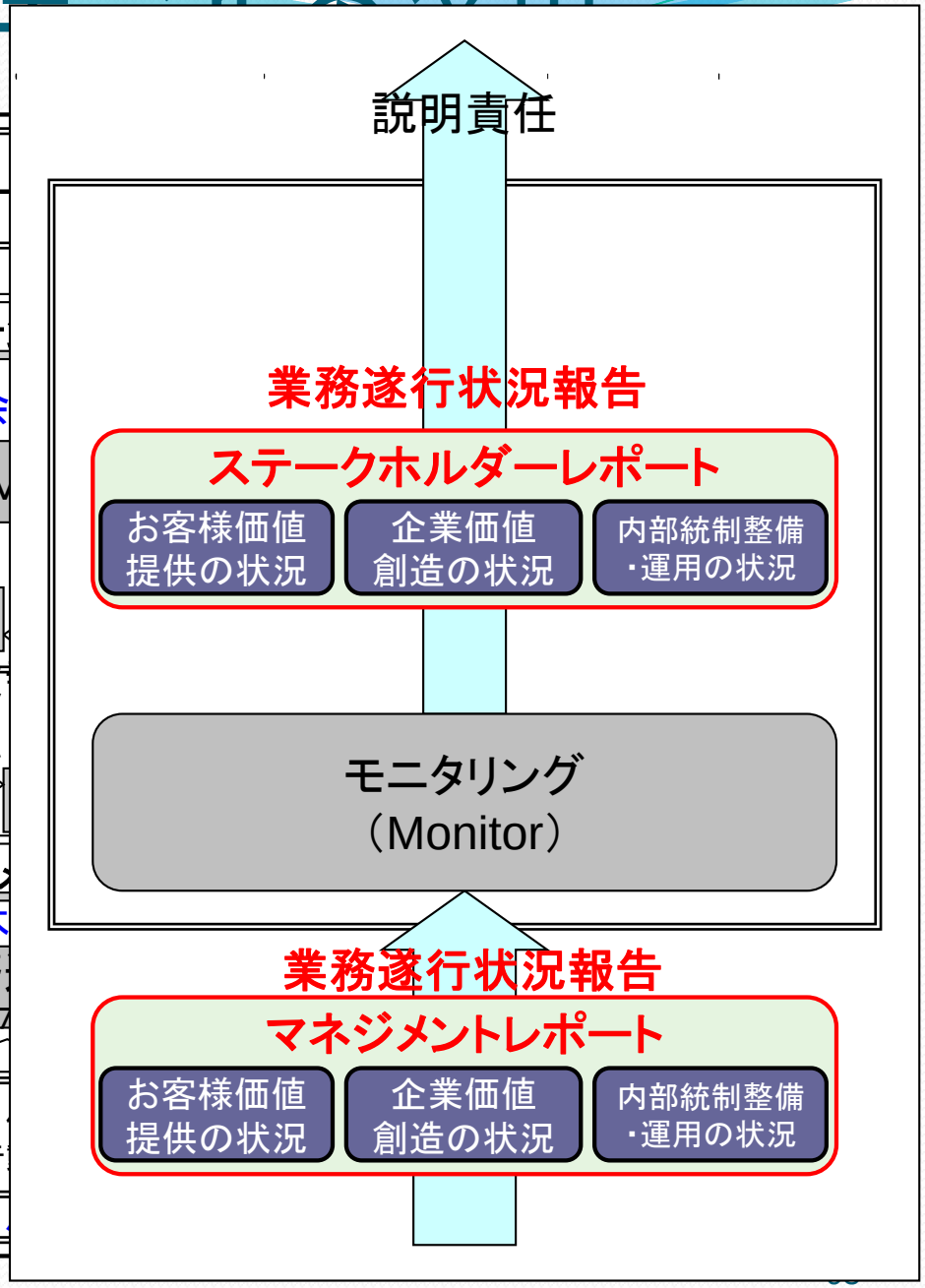


COBIT 5 プロセス参照モデルの適用



プロセス参照


株主、お客様(ITサ
ステークホルダーニーズ
ガバナ
ガバナンス目標:価値創出
効果の実現
資源の最適化
リスクの最適化
達成目標
お客様価値の提供
企業価値の創造
内部統制整備・運用
取締役会
評価(Ev
方向付け(Direct)
評価改
(PDCA
内部統制達成目標
企業コンセプト(経営理念・ビジョン)
内部統制基本方針
マネジ
執行役員、本
業務
(内部統制基本方針に従い
内部統制フレームワーク、方針・規程等
業務プロセス
組織体制
文化、行
社員、スタッフ、


説明責任
業務遂行状況報告
ステークホルダーレポート
お客様価値提供の状況
企業価値創造の状況
内部統制整備・運用の状況
モニタリング
(Monitor)
業務遂行状況報告
マネジメントレポート
お客様価値提供の状況
企業価値創造の状況
内部統制整備・運用の状況

2-2-7 導入ガイダンスの適用

Implementationの適用

- GRC態勢初期導入時には適用なし（存在を知らない）
- 継続的改善サイクルの中でGRC委員会を設立

  ➡「第3章 GEITに向けた最初のステップ」で、ITエグゼクティブ戦略委員会の設置をガイダンス。
- 振り返ってみると・・・
  - GRC態勢構築はまさにGEITの導入、変革の実現
  - 試行錯誤により構築してきた
  - 最初にImplementationを知っていれば、もっと効率的に構築できたのに・・・
  - 進め方や、直面した課題と試行錯誤でおこなってきた原因究明・解決策が、COBIT 5Implementationに書いてある！

  ➡7つのフェーズごとの「課題」とその「根本原因」、「解決策」

2-2-8 プロセスアセスメントモデルの適用

プロセスアセスメントモデルの適用

- プロセスアセスメントモデル（プロセス能力モデル）は適用していない

  （従来からIT関連内部統制領域について、グループ標準の成熟度モデルに対応～COBIT 4.1成熟度モデルに基づく）
- ガバナンスプロセス、モニタリングプロセスで適用可能性を展望（不断の改善努力の一つとして）
- 新しいプロセスアセスメントモデルは複雑で対応ロードがかかりすぎると感じられた➡利用を躊躇した要因のひとつ
- 理解を深めるにつれて、むしろ、標準化され客観性が高くわかり易いもの

【おわりに】

COBIT 5を使ってみよう

- ガバナンス目標は価値創出～組織は何のため
- IT中心のCIO視点から、会社経営目線のCEO視点へ
  （ITガバナンスからGEITへ）
- ITだけではない～Non ITにも適用可（ビジネスガバナンス）
- つまみ食いで良い～わかるところ、使えるところから利用する
- 変革の実現、困った時のCOBIT 5 Implementation

さあ、始めよう！