COBIT 2019の概要

ISACA 東京支部 基準委員会委員
田中　浩之
（CISA）

2019年10月28日

目次

1. 情報と技術の事業体のガバナンス(EGIT)

- 情報と技術(I&T : information and technology) は事業体の支援、持続性および成長において必須のものになった
- EGIT(enterprise governance of information and technology)は事業体のガバナンスに不可欠な要素である

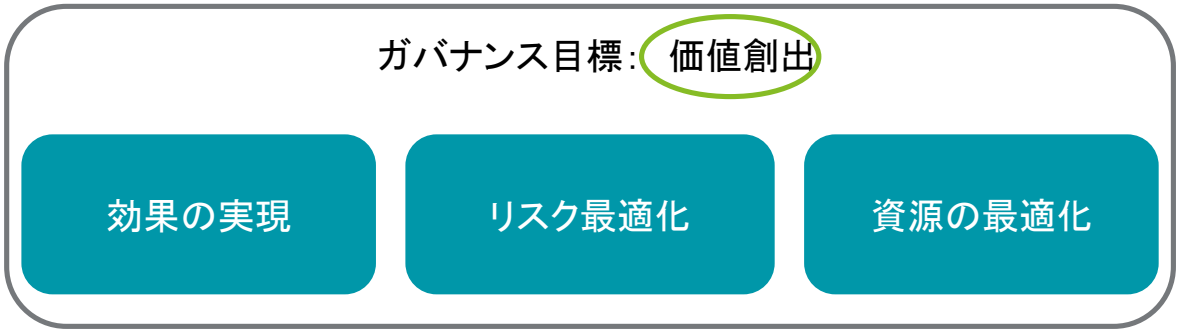
- 組織内のプロセス、構造、リレーショナルメカニズムの定義と導入の監督は経営陣によって実行される。
- 業務要員とIT要員の両方が事業価値を創造する責任を果たすことを可能にする。
- I&Tが可能とするビジネス投資からビジネス価値を創出することを可能にする。

出所：COBIT® 2019フレームワーク　序論および方法論
図表1.1

情報と技術の事業体のガバナンス(EGIT)

EGITはデジタルトランスフォーメーションによる価値の提供とデジタルトランスフォーメーションから生じる業務上リスクの低減に関係している。

具体的には、EGITの導入の成功によって3つの主要な成果を期待することができる。



（参考）「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）

ガバナンスとマネジメントを明確に区別

- ガバナンスによって、次のことを確実にする
  - バランスの取れた合意された事業体の目的を決定するために、利害関係者のニーズ、条件および選択肢を評価する。
  - 優先順位付けと意思決定を通して、方向性を設定する。
  - 合意された方向性と目的に対して、パフォーマンスとコンプライアンスをモニタリングする。

- マネジメント層は、事業体の目的を達成するために、ガバナンス組織によって設定された方向性に沿って、活動を計画、構築、実行およびモニタリングする。

2. COBIT2019 とは

- COBITは、事業体全体を対象とした、事業体の情報と技術のガバナンスとマネジメントのためのフレームワーク。
- 事業体のI&Tとは、事業体の目標を達成するために事業体が導入している全ての技術と情報処理のこと。
- これが事業体内のどこで発生するかに関係なく、言い換えれば、事業体のI&TはIT部門のITに限定されていない。
- COBITは、もともと “Control Objectives for Information and related Technology”に由来している。

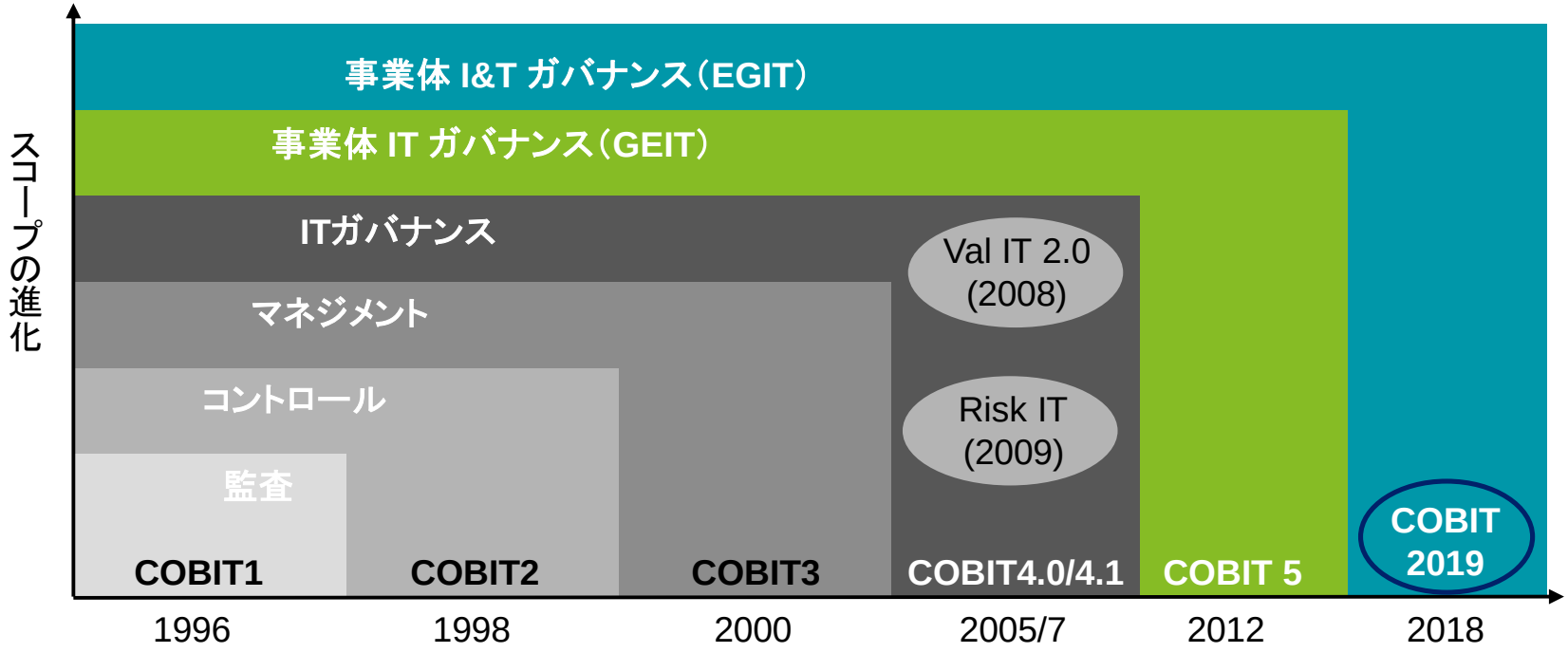
COBIT 2019とは(続き)

- COBITは以下のものではない

- COBITは、事業体のIT環境全体を完全に説明したものではない。
- COBITは、ビジネスプロセスを体系化するためのフレームワークではない。
- COBITは、すべての技術をマネジメントするための技術的フレームワークではない。
- COBITは、IT関連の決定を下すことも規定することもない。

COBITの進化

COBITはすでに20年以上の歴史があり、監査の基準から出発して、COBIT 2019により事業体I&Tガバナンスのフレームワークへと進化してきた。



出所：COBIT® 5の紹介資料を基に講演者がCOBIT 2019の記載を追加

（参考）COBIT 5 における「フレームワーク」

- 複雑な課題を解決したり対策を講じたりするために使われる基本的な概念構造
- アプローチや理解の方法、関連するエンティティ間の関係とそれらの役割、境界を定義する上での一連のコンセプト、仮説、実践手法

出所：COBIT 5 付録H 用語解説(日本語版 p.103)

ステークホルダー

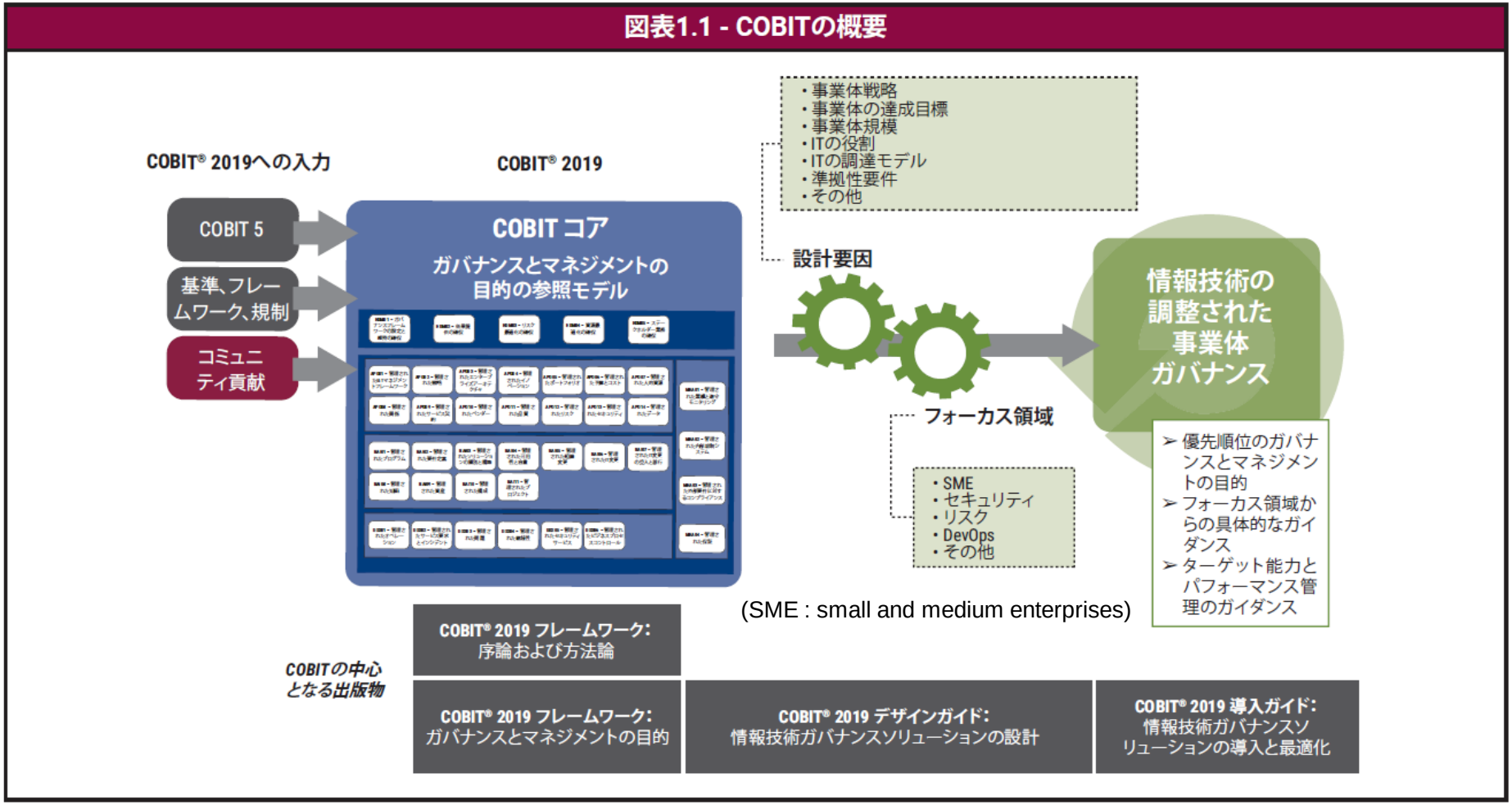
- 本ドキュメントの対象読者
- 内部のステークホルダー

  取締役会、経営幹部、ビジネスマネージャ、
  ITマネージャ、リスク管理者
- 外部のステークホルダー

  監督機関、ビジネスパートナー、ITベンダ

3. COBIT 2019全体概要とドキュメント

COBIT 2019ではCOBIT 5の経験を基に、環境変化に対応し、ガバナンス/マネジメント目標やデザインファクター、フォーカスエリア等の新しい概念を導入している。



出所:COBIT® 2019フレームワーク　序論および方法論　図表4.1

COBIT 2019 プロダクトファミリー

- COBIT ® 2019フレームワーク：導入と方法論
  （COBIT® 2019 Framework: Introduction and Methodology）
  主要概念の紹介。
- COBIT ® 2019フレームワーク：ガバナンスとマネジメント目標
  （COBIT® 2019 Framework: Governance and Management Objectives）
  40の中核となるガバナンスとマネジメントの目的、プロセス、およびその他の関連コンポーネントを包括的に説明している。

COBIT 2019 プロダクトファミリー（続き）

- COBIT ® 2019デザインの手引き

（COBIT® 2019 Design Guide）

ガバナンスに影響を与える可能性があるデザインファクターを検討し、調整したガバナンスシステムを計画するためのワークフローを提示。

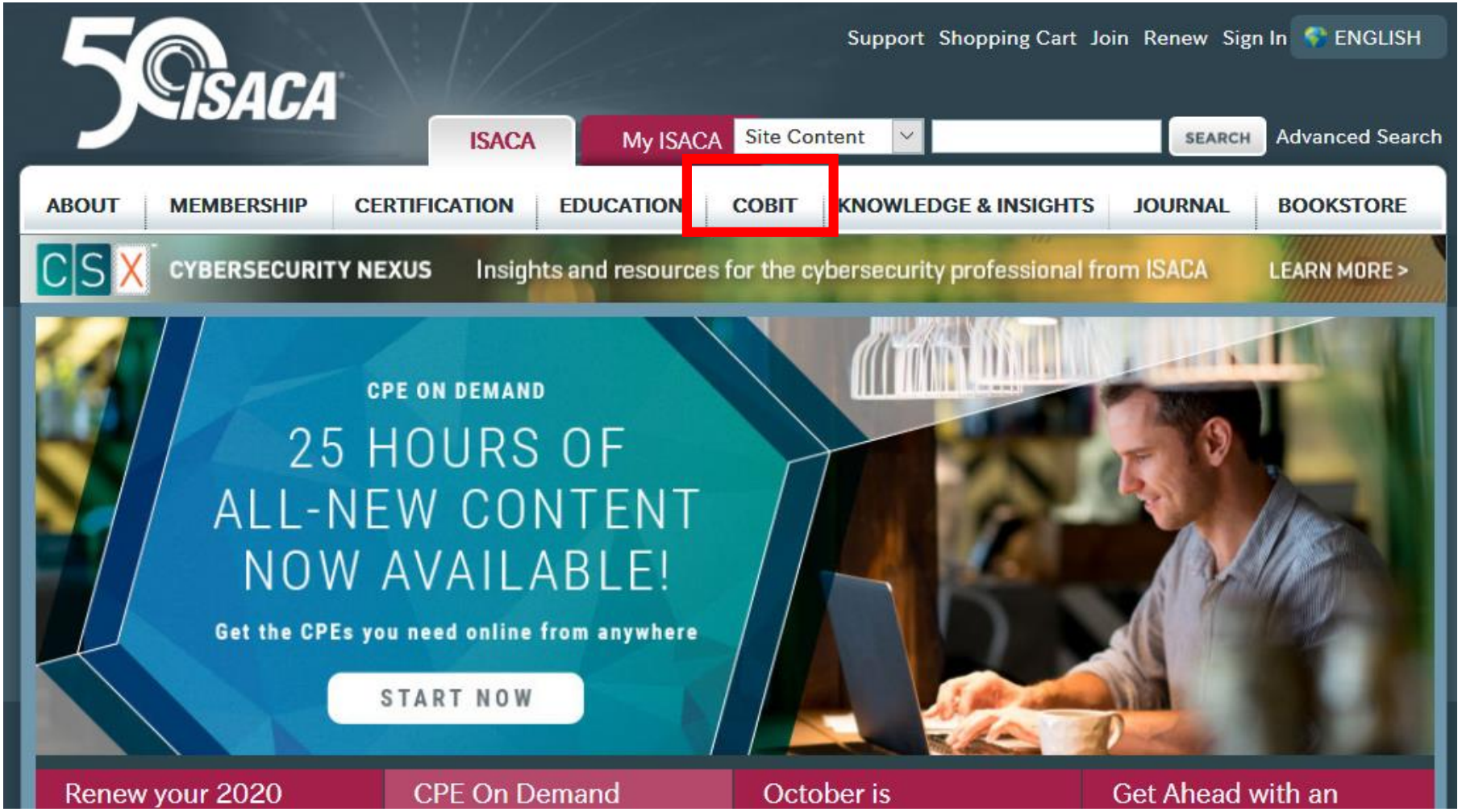
- COBIT ® 2019導入の手引き：I&Tのガバナンスソリューションの導入と最適化（近日公開）

（COBIT® 2019 Implementation Guide）

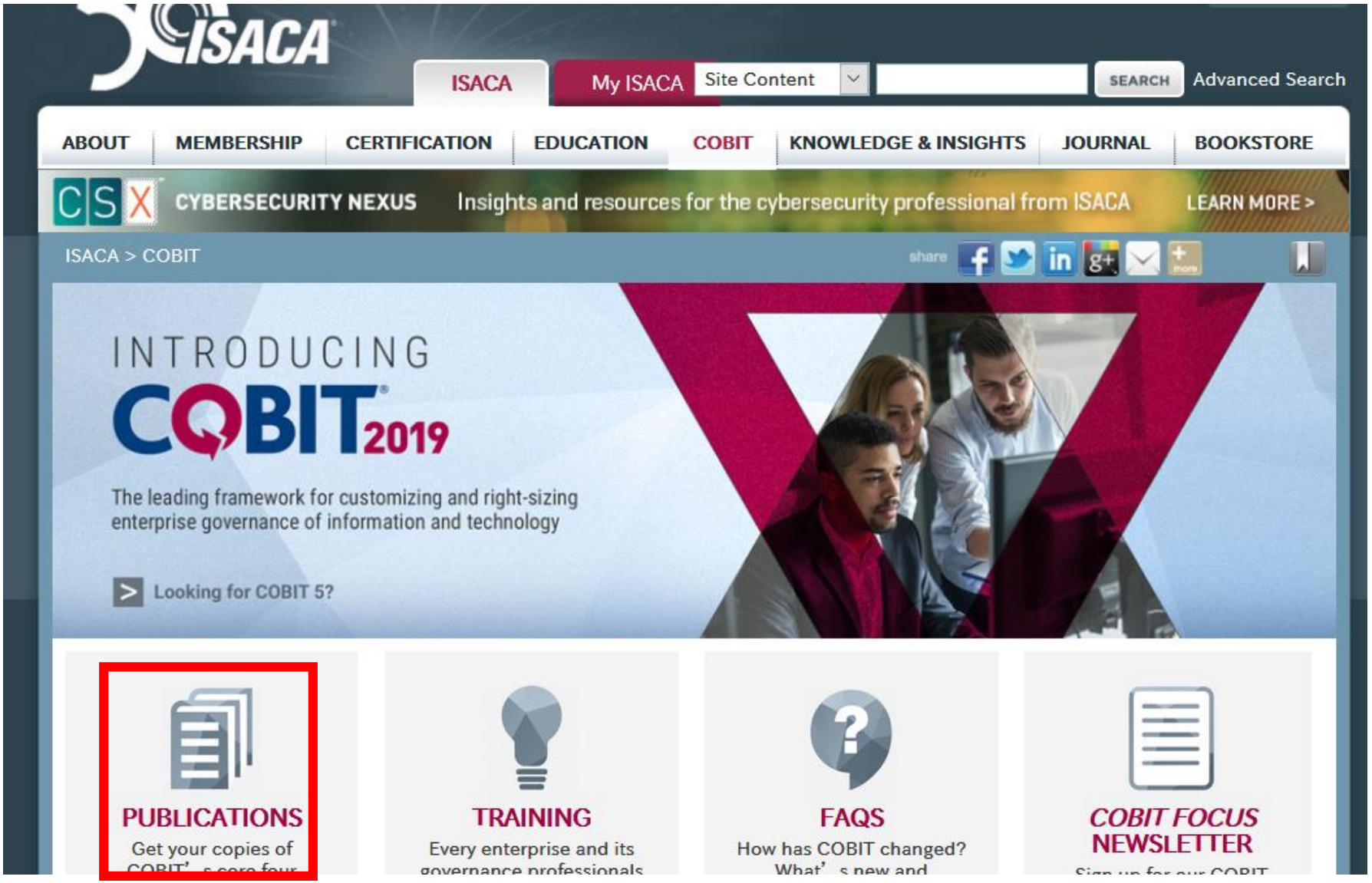
継続的なガバナンス改善のためのロードマップを作成するもの。

COBIT 2019　プロダクトファミリー

ダウンロード方法



COBIT 2019　プロダクトファミリー



COBIT 2019 プロダクトファミリー

ISACA | My ISACA | Site Content | SEARCH | Advanced Search

ABOUT | MEMBERSHIP | CERTIFICATION | EDUCATION | COBIT | KNOWLEDGE & INSIGHTS | JOURNAL | BOOKSTORE

CSX CYBERSECURITY NEXUS Insights and resources for the cybersecurity professional from ISACA LEARN MORE >

ISACA > COBIT > COBIT 2019 Publications & Resources

share

COBIT 2019 Publications & Resources

GET THE GUIDANCE YOU NEED

COBIT 2019

These four core publications provide the foundation for creating a customized governance program for information and technology, right-sized to the needs of your enterprise. Good governance is a vital element of strategy formulation and business transformation success, and COBIT 2019 can help chart that path forward.

- COBIT 2019 Publications & Resources
- COBIT 2019 Training & Learning
- Frequently Asked Questions: COBIT 2019

FREE TO ISACA MEMBERS (PDF versions)

COBIT 2019 Framework:

Introduction and Methodology

The heart of the COBIT framework incorporates an expanded definition of

COBIT 2019 プロダクトファミリー

ISACA | My ISACA | Site Content | SEARCH | Advanced Search

ABOUT | MEMBERSHIP | CERTIFICATION | EDUCATION | COBIT | KNOWLEDGE & INSIGHTS | JOURNAL | BOOKSTORE

CSX CYBERSECURITY NEXUS Insights and resources for the cybersecurity professional from ISACA LEARN MORE >

ISACA > COBIT > COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology

share

COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology

DOWNLOAD NOW

Free to members and non-members; members purchase the book format at a reduced rate. Non-members Join today to enjoy member-only savings.

Purchase in Book Format: Member US$60 | Non-Member US$75

Also available in:

Chinese Simplified: Download PDF | Purchase Book

Spanish: Download PDF | Purchase Book

Japanese: Download PDF

View free preview for Members Only

Provide feedback on this document

Visit the COBIT and Frameworks community

Return to **Publications & Resources** page

Over the years, best-practice frameworks have been developed and promoted to assist in the process of understanding, designing and implementing enterprise governance of IT (EGIT).

Quick Links

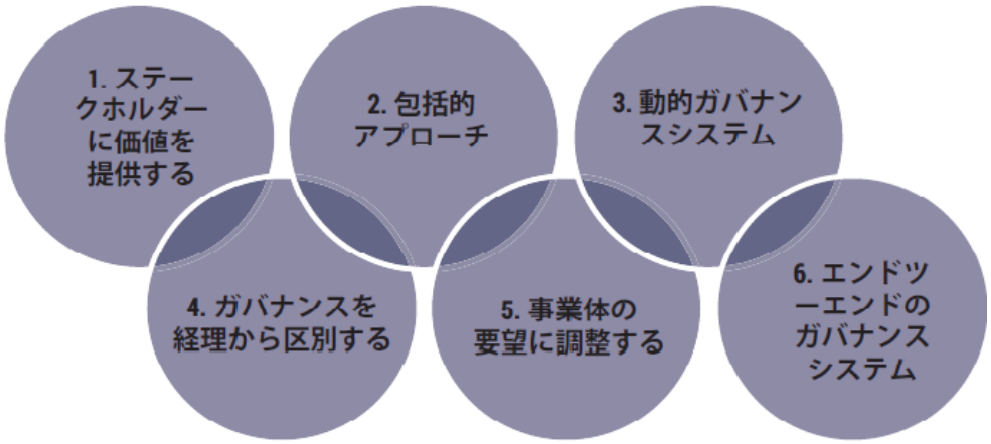
I want to... | My Bookmarks | Saved Searches

- View COBIT 5 Home
- View COBIT 5 Publications Directory

4. COBIT 2019の原則

ガバナンスシステムの原則

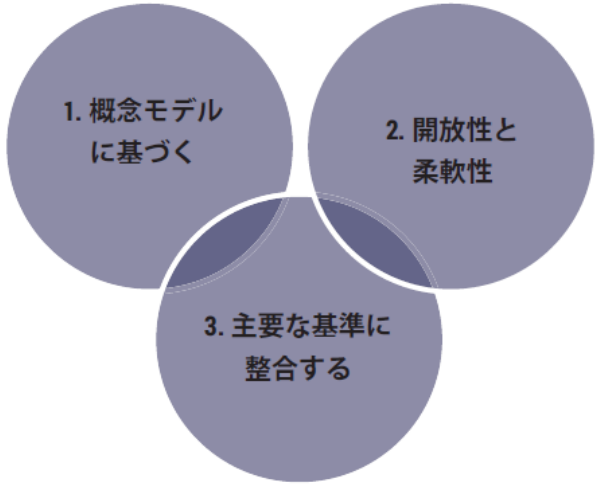
図表 3.1–ガバナンスシステムの原則



出所：COBIT® 2019フレームワーク
序論および方法論　図表3.1

ガバナンスフレームワークの原則

図表 3.2–ガバナンスシステムフレームワークの原則

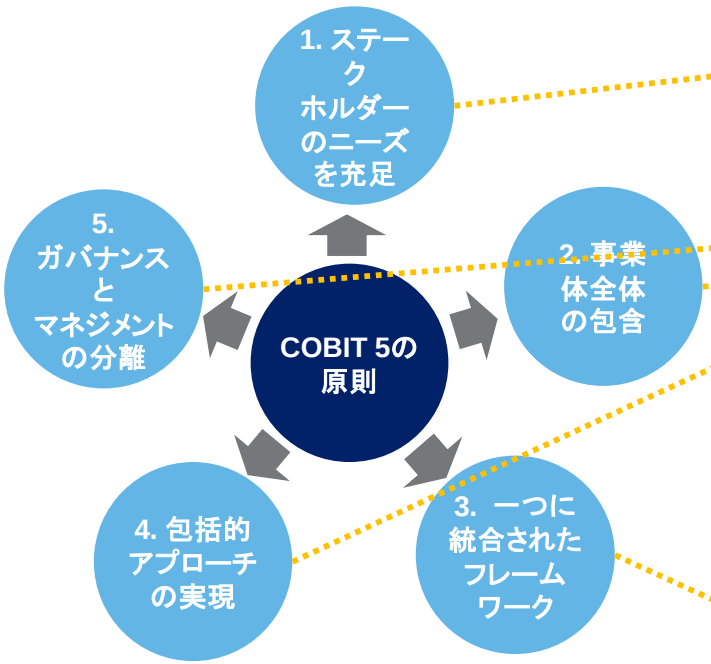


出所：COBIT® 2019フレームワーク
序論および方法論　図表3.2

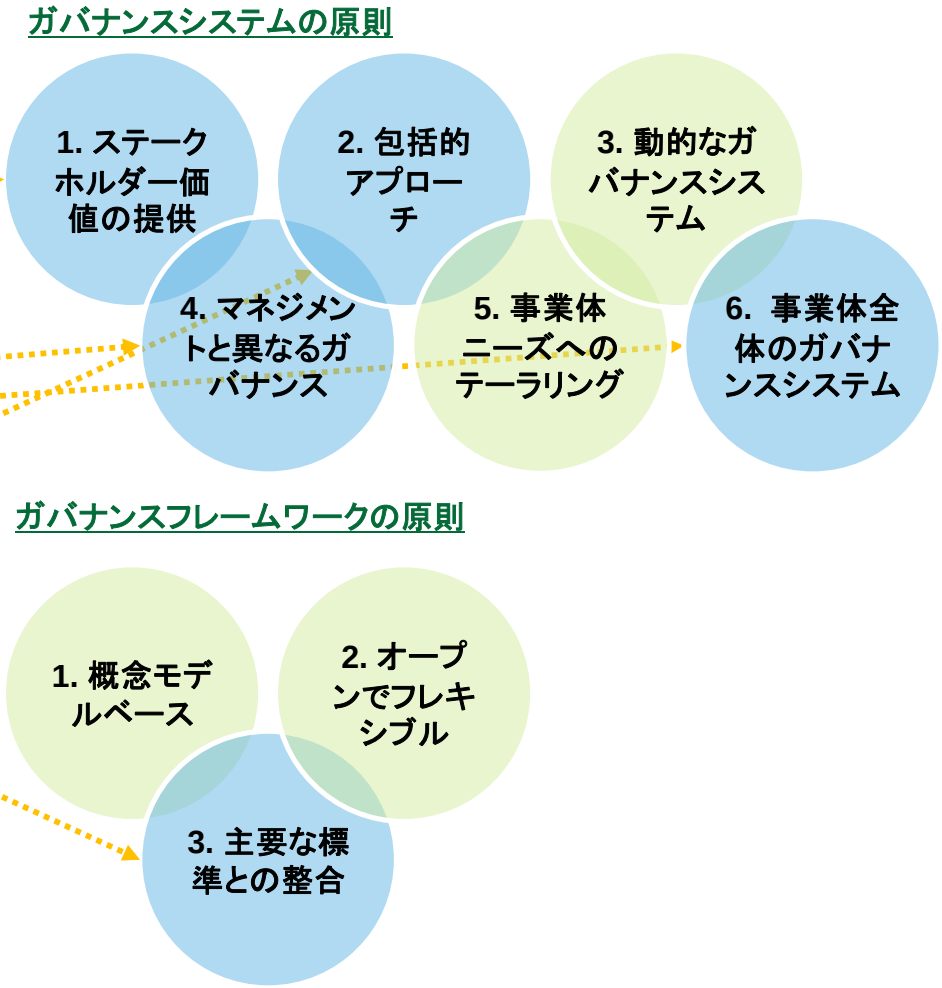
COBIT 5の原則との比較

より実践的とするための動的なシステム、テーラリングの原則を追加し、フレームワークの設計原則には、概念モデルベース、柔軟性等の原則を追加している。

COBIT 5の原則



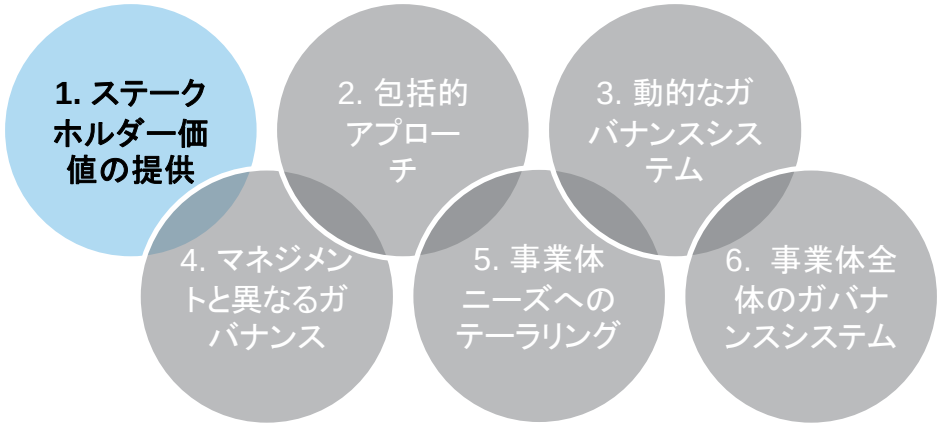
COBIT 2019の原則



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

4.1ガバナンスシステムの原則
ガバナンスシステムの原則1:
ステークホルダー価値の提供

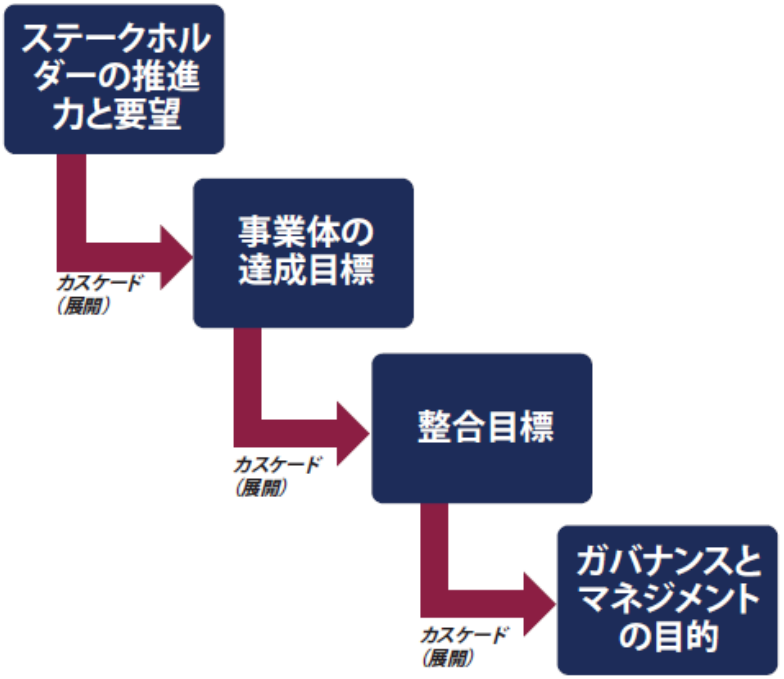
各事業体は、利害関係者のニーズを満たし、I&Tの使用から価値を生み出すためにガバナンスシステムを必要とする。価値は利益、リスク、リソースのバランスを反映しており、事業体はこの価値を実現するための実行可能な戦略とガバナンスシステムが必要である。



ガバナンスシステムの原則1:
ステークホルダー価値の提供

ステークホルダーニーズを出発点とした達成目標カスケードの考え方を踏襲しているが、展開先がイネーブラー目標からガバナンス/マネジメント目標になった。

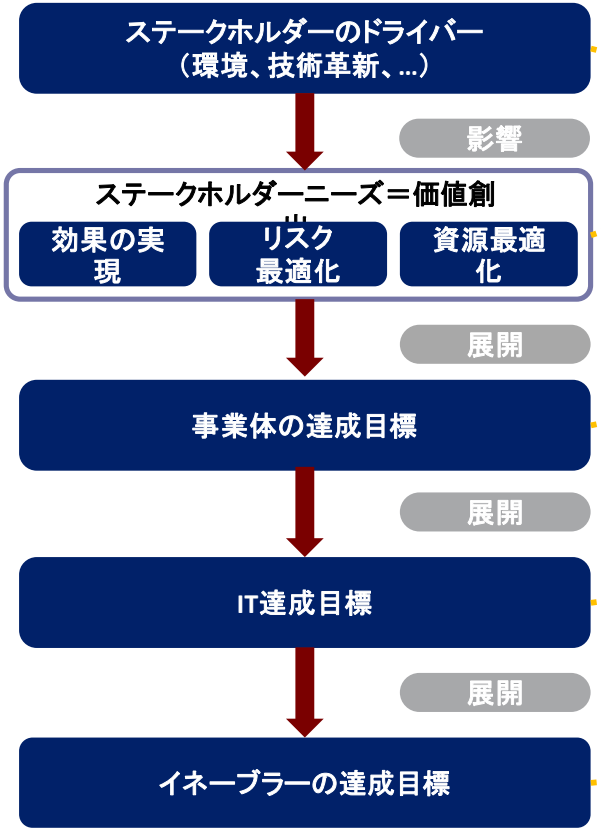
図表 4.16–COBIT目標のカスケード（展開）



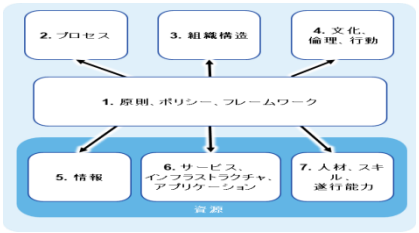
出所：COBIT® 2019フレームワーク　序論および方法論
図表4.16

COBIT5とCOBIT2019の達成目標カスケードの比較

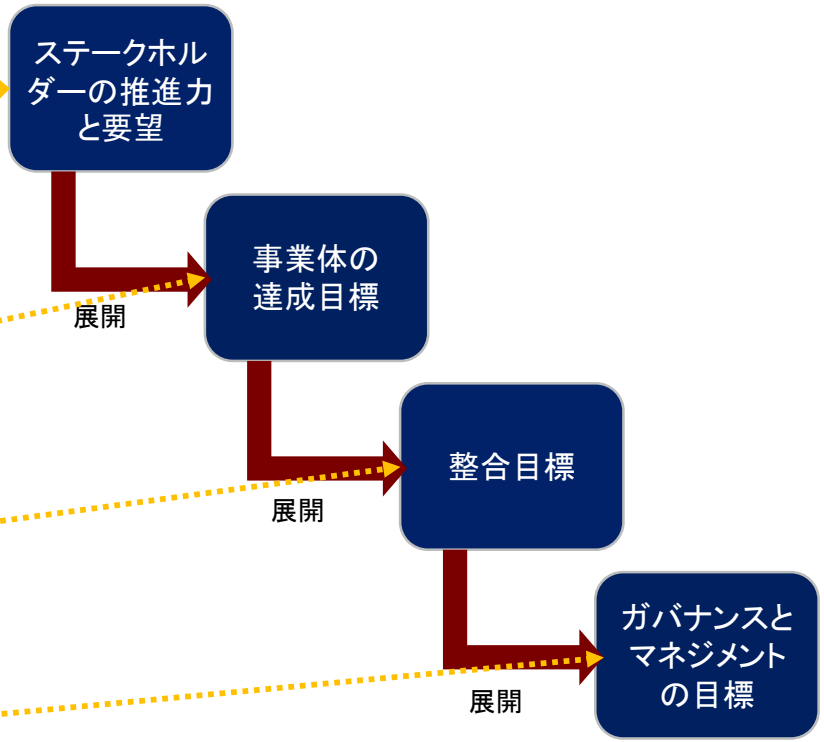
COBIT 5の達成目標カスケード



出所: COBIT® 5 日本語版, 図表 4, © 2012 ISACA® All rights reserved.



COBIT 2019の達成目標カスケード



COBIT2019でのEGからAGへの対応

図表A.1 - 事業体の達成目標と整合目標のマッピング

		EG01 競争するプロダクトおよびサービスのポートフォリオ	EG02 管理されたビジネスリスク	EG03 外部の法令および規制へのコンプライアンス	EG04 財務情報の品質	EG05 顧客志向のサービスの文化	EG06 ビジネスサービスの継続性と可用性	EG07 マネジメント情報の品質	EG08 内部ビジネスプロセスの機能の最適化	EG09 ビジネスプロセスのコストの最適化
AG01	外部の法令と規制に対するI&Tのコンプライアンスとビジネス・コンプライアンスへの支援		S	P						
AG02	管理されたI&T関連リスク		P				S			
AG03	I&T対応投資とサービス・ポートフォリオにより実現された効果	S				S			S	S
AG04	技術関連の財務情報の品質				P			P		P
AG05	ビジネス要件に合致したI&Tサービスの提供	P				S	S		S	
AG06	ビジネス要件を運用ソリューションに変えるアジリティ	P				S			S	
AG07	情報、処理インフラストラクチャおよびアプリケーションにおけるセキュリティとプライバシー		P				P			

AG：整合目標

（IT達成目標）

EG：事業体達成目標

出所：COBIT ® 2019フレームワーク：ガバナンスとマネジメント目標　p.297「A.1.1マッピングテーブル：事業体の達成目標 - 整合目標」

AGからガバナンスとマネジメント目標への対応

A.1.2　マッピングテーブル：整合目標 - ガバナンスとマネジメント目標

図表 -A.2 ガバナンスとマネジメント目標の整合目標へのマッピング

		AG01 外部の法令と規制に対するI&Tのコンプライアンスとビジネス・コンプライアンスへの支援	AG02 管理されたI&T関連リスク	AG03 I&T対応投資とサービスポートフォリオにより実現された効果	AG04 技術関連の財務情報の品質	AG05 ビジネス要件に合致したI&Tサービスの提供	AG06 ビジネス要件を運用ソリューションに変えるアジリティ	AG07 情報、処理インフラストラクチャおよびアプリケーションにおけるセキュリティとプライバシー	AG08 アプリケーションと技術を統合することによる、ビジネスプロセスの実現と支援	AG09 納期、予算、要件および品質基準を守るプログラムの提供	AG1 I&Tマネジメントの品
EDM01	確保されたガバナンスフレームワークの設定と維持	P	S	P					S		
EDM02	確保された利益提供			P		S	S		S		
EDM03	確保されたリスク最適化	S	P					P			
EDM04	確保されたリソースの最適化			S		S	S		S	P	
EDM05	管理されたステークホルダー業務				S						P
APO01	管理されたI&Tマネジメントフレームワーク	S	S	P		S		S	S	S	S
APO02	管理された戦略			S		S	S		P		
APO03	管理されたエンタープライズアーキテクチャ			S		S	P	S	P		
APO04	管理されたイノベーション			S			P		S		

AG：整合目標

（IT達成目標）

ガバナンスとマネジメント目標

出所：COBIT ® 2019フレームワーク：ガバナンスとマネジメント目標　p.298「A.1.2 マッピングテーブル：整合目標 - ガバナンスとマネジメント目標」

各ガバナンスとマネジメント目標での記載

ドメイン：評価、方向付けおよびモニタリング
ガバナンス目標：EDM01 – 確保されたガバナンスフレームワークの設定とメンテナンス

フォーカス領域：COBITコアモデル

説明

事業体のI&Tガバナンスの要件を分析し、明確にする。事業体の使命、ゴール、目的を達成するために、明確な権限と責任を持ってガバナンスコンポーネントを適所に置き、維持する。

目的

事業体ガバナンスのアプローチと統合および整合した、一貫性を持つアプローチを提供する。I&T関連の意思決定は、事業体の戦略と目的に沿って行われ、望ましい価値が実現される。そのため、I&T関連のプロセスが効果的かつ透明性をもって監督されており、法的、契約上および規制における要求事項に準拠し、取締役会によるガバナンス要件が満たされていることを確保する。

ガバナンス目標は、一連の主要な事業体の達成目標および整合目標をサポートする：

事業体の達成目標	
・EG03	外部の法令および規制へのコンプライアンス
・EG08	内部ビジネスプロセスの機能の最適化
・EG12	管理されたデジタル・トランスフォーメーション・プログラム

事業体の達成目標の評価指標例	
EG03	a. 和解金および罰金を含む規制にかかるコンプライアンス違反の費用 b. パブリックコメントまたは否定的な評判を引き起こしている、規制にかかるコンプライアンス違反の数 c. 監督機関によって指摘されたコンプライアンス不適合事項の数 d. ビジネスパートナーとの契約上の合意に関連する、規制にかかるコンプライアンス違反の数
EG08	a. ビジネスプロセス能力に対する取締役会および経営幹部の満足度 b. サービス提供能力に対する顧客の満足度 c. サプライチェーン能力に対するサプライヤーの満足度
EG12	a. 予定通りの進捗で、予算内であるプログラムの数 b. プログラム提供に満足したステークホルダーの割合

整合目標	
・AG01	外部の法令と規制に対する、I&Tのコンプライアンスとビジネス上のコンプライアンスへの支援
・AG03	I&T対応投資とサービスポートフォリオにより実現された効果

整合目標の評価指標例	
AG01	a. ITコンプライアンス違反の費用（和解金と罰金、評判の損失の影響など） b. 取締役会に報告されたり、パブリックコメントや困惑の原因となったりした、IT関係のコンプライアンス違反の数 c. ITサービスプロバイダとの契約上の合意に関するコンプライアンス違反の数
AG03	a. ビジネスケースで予定された効果が達成された、または超過したI&T対応投資の割合 b. （サービスレベルアグリーメントに記載されている通りに）期待される効果が実現されているI&Tサービスの割合

EG: 事業体達成目標

AG: 整合目標

出所：COBIT ® 2019フレームワーク：ガバナンスとマネジメント目標　p.29

プロセスコンポーネントでの活動の記載

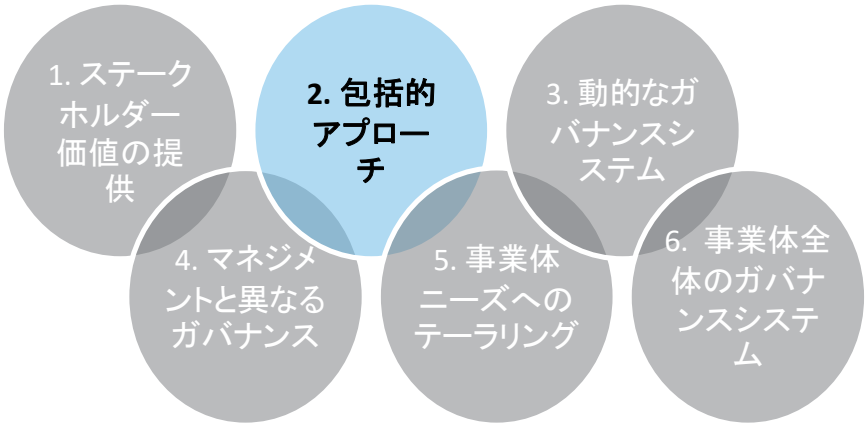
A. コンポーネント：プロセス	
ガバナンスの実践	**評価指標例**
EDM01.01 ガバナンスシステムを評価する。 継続的に、事業体のステークホルダーを識別して協働し、理解した要件を文書化し、現在と将来的な事業体I&Tガバナンスのデザインについての評価を行う。	a. I&Tガバナンスおよび意思決定のために定義された指導原則の数 b. I&Tガバナンス方向付けの設定に関与している上級幹部の数

活動	能力レベル
1. ガバナンスのデザインに影響し得る内部および外部の環境要因（法律、規制、および契約義務）と事業環境の傾向を分析し、識別する。	2
2. ビジネスの面に対するI&Tとその役割の重要性を決定する。	
3. 外部の規制、法律、および契約上の義務を検討し、それらが事業体のI&Tガバナンスの範囲内でどのように適用されるべきかを決定する。	
4. I&Tに関して、全体的な事業体の統制環境の影響を決定する。	
5. 情報の倫理的な使用および処理と、それが社会、自然環境、そして内部・外部ステークホルダーの関心に及ぼす影響を、事業体の方向付け、ゴールおよび目的に整合させる。	3
6. ガバナンスのデザインおよびI&Tの意思決定を導く原則を明確にする。	
7. I&Tに最適な意思決定モデルを決定する。	
8. I&Tに関する意思決定のために、しきい値についての規則を含む、権限委任の適切なレベルを決定する。	

出所：COBIT ® 2019フレームワーク：ガバナンスとマネジメント目標　p.29

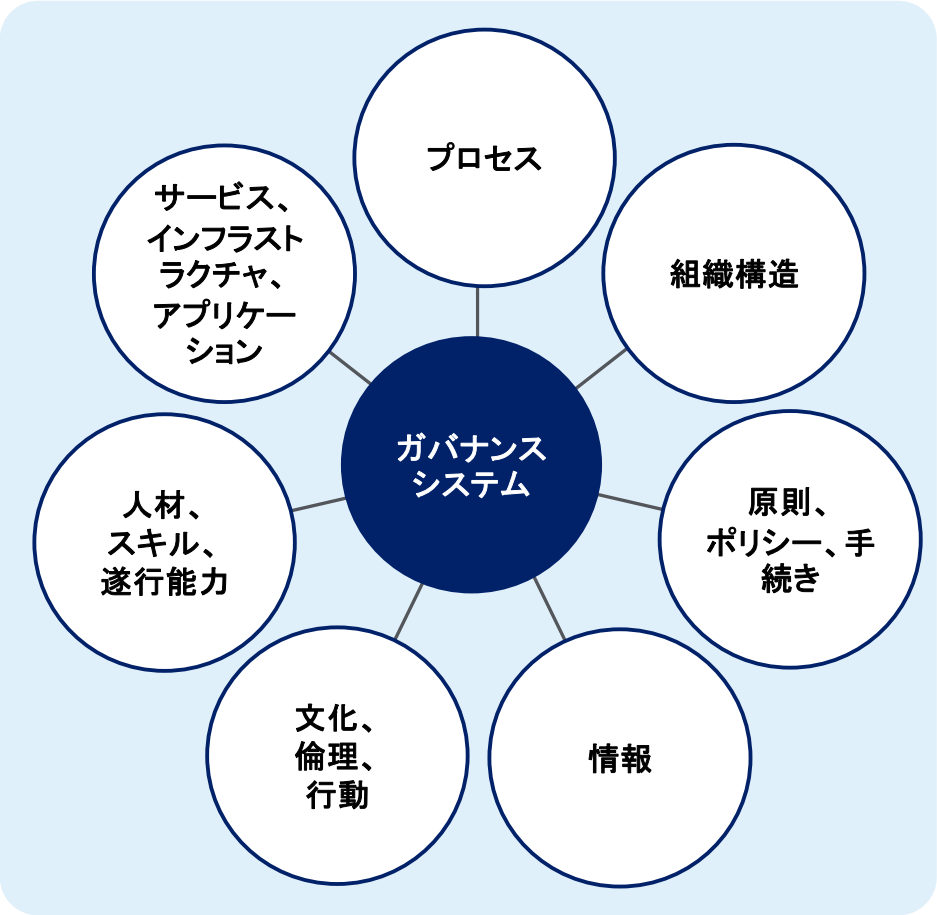
ガバナンスシステムの原則2：
包括的アプローチ

事業体のI&Tのためのガバナンスシステムは、さまざまな種類のコンポーネントで構成されていて、それらが包括的な方法で連携して機能する。



7つのコンポーネント（イネーブラー）による包括的な対応

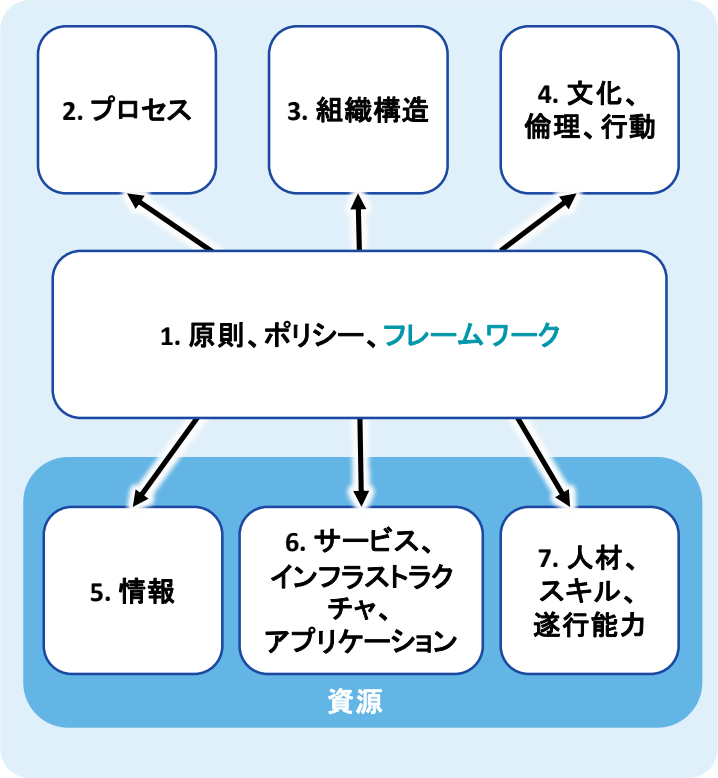
事業体のI&Tに関するガバナンスとマネジメントについて、個々にかつ集合的に影響を与える7つのコンポーネント（イネーブラー）により包括的に対応する。



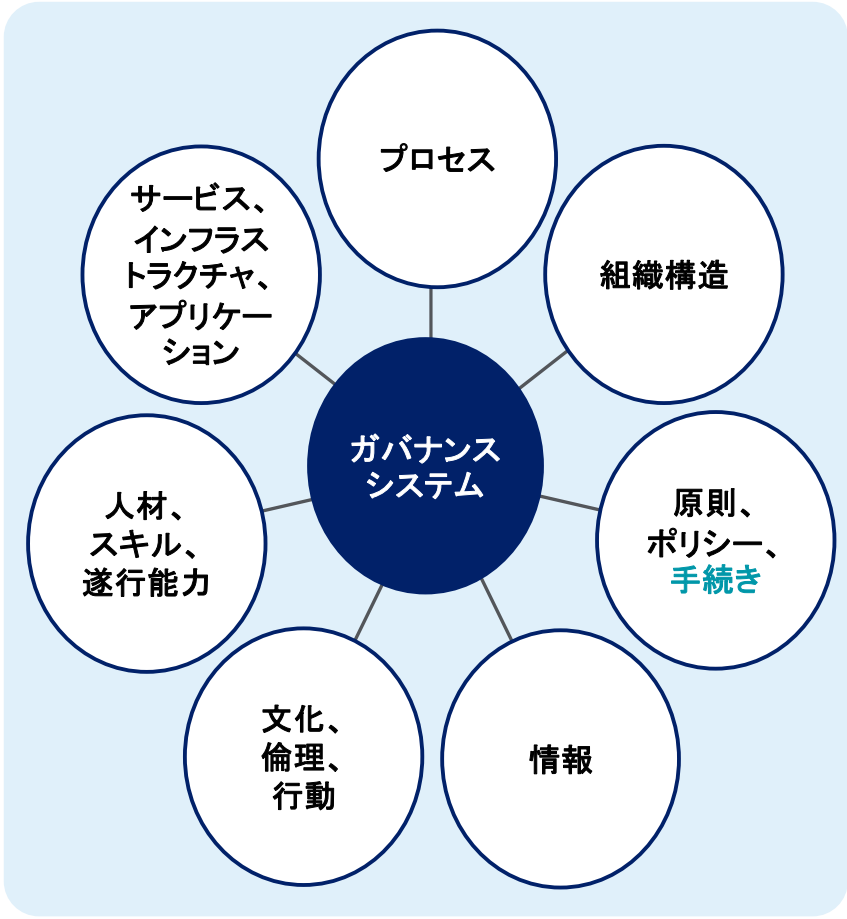
出所：COBIT® 2019フレームワーク
序論および方法論　図表4.3

COBIT 5のイネーブラーと COBIT 2019のコンポーネント

COBIT 5のガバナンスイネーブラー



COBIT 2019のガバナンスシステムのコンポーネント



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

ガバナンスシステムのコンポーネント

- プロセス：特定の目的を達成し、IT関連の全体的な目標の達成をサポートする一連のアウトプットを生成するための体系化された一連のプラクティスおよびアクティビティを記述します。

ガバナンスシステムのコンポーネント

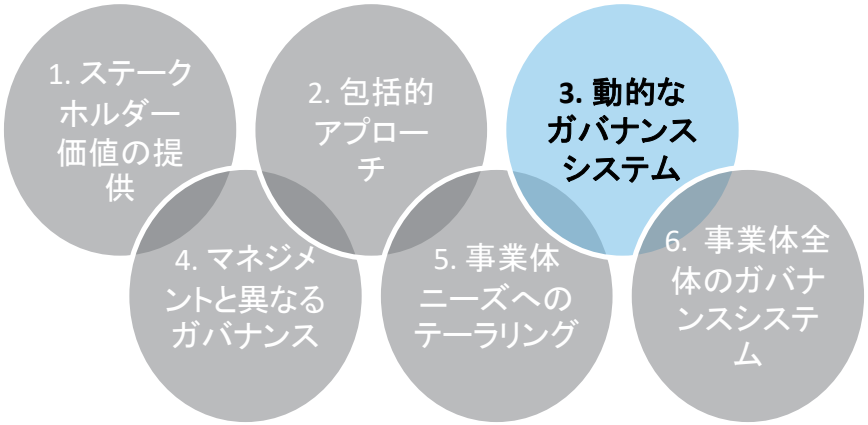
- 組織構造：事業体における重要な意思決定主体である。
- 原則、ポリシー、手続き：望ましい行動を日常管理のための実践的な指針に変換する。
- 情報：どの組織にも広く行き渡っており、事業体が作成し使用したすべての情報が含まれている。COBITは、事業体のガバナンスシステムが効果的に機能するために必要な情報に焦点を当てている。

ガバナンスシステムのコンポーネント

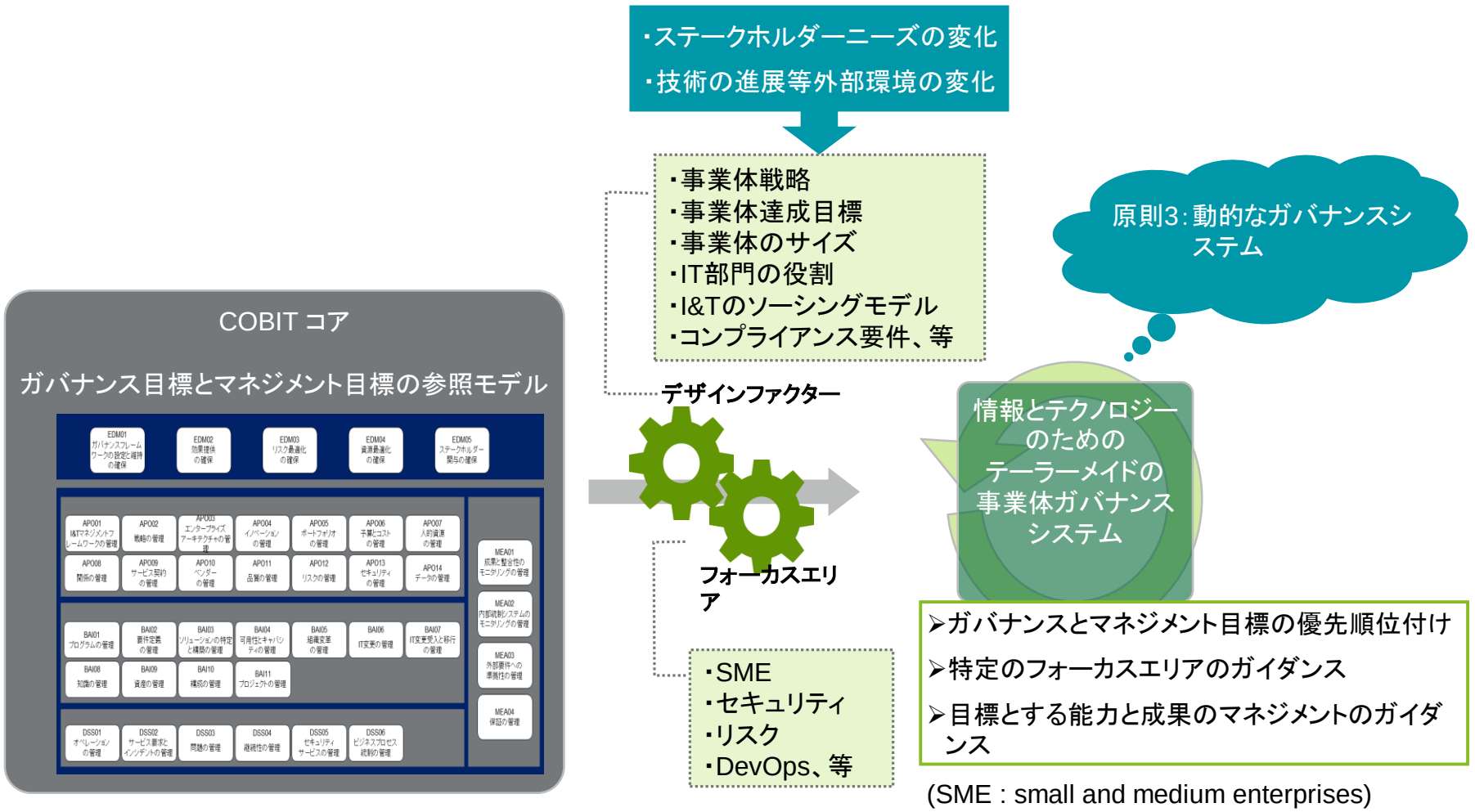
- 文化、倫理、行動：ガバナンスとマネジメントの成功要因として過小評価されがちである。
- 人材、スキル、遂行能力：決断、是正処置の実行、そしてすべての活動の成功のために必要である。
- サービス、インフラストラクチャ、およびアプリケーション：事業体にI&T処理のためのガバナンスシステムを提供するインフラストラクチャ、テクノロジ、およびアプリケーション。

ガバナンスシステムの原則3:
動的なガバナンスシステム

ガバナンスシステムは動的であるべきである。これは、1つまたは複数の設計要素が変更されるたびに（例えば、戦略または技術の変更）、EGITシステムに対するこれらの変更の影響を考慮しなければならないことを意味する。EGITのダイナミックな見方は、実行可能で将来性のあるEGITシステムを導く。



ガバナンスシステムはステークホルダーニーズの変化や外部環境の変化等に対応し、動的に変革していく必要がある。



(SME : small and medium enterprises)

出所：COBIT® 2019フレームワーク序論および方法論　図表4.1

COBITのデザインファクター

事業体のガバナンスシステムの設計に影響を与え、I&Tの使用を成功させるための要因。
COBIT2019で新しく導入された概念である。

出所：COBIT® 2019フレームワーク序論および方法論　図表4.4

事業体リスクプロファイル⇒ガバナンス/マネジメント目標へのマッピング（イメージ）

事業体リスクプロファイルの内容により、40のガバナンス/マネジメント目標のうち、特に重要となる目標との関係がデザインガイドにより示されている

横軸：19のリスクカテゴリー

縦軸：40のガバナンスとマネジメントの目標

DF3	RISKCAT01	RISKCAT02	RISKCAT03	RISKCAT04	RISKCAT05	RISKCAT06	RISKCAT07	RISKCAT08	RISKCAT09	RISKCAT10
	I&T Investment Decision Making, Portfolio Definition & Maintenance	Program & Projects Life Cycle Management	I&T Cost & Oversight	I&T Expertise, Skills & Behavior	"Enterprise/ I&T Architecture "	I&T Operational Infrastructure Incidents	Unauthorized Actions	Software Adoption/ Usage Problems"	Hardware Incidents	Software Failures
EDM01	3	2	3	0	0	0	2	0	0	0
EDM02	3	2	0	0	2	0	0	0	0	0
EDM03	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1
EDM04	3	0	4	3	2	0	0	0	0	0
EDM05	3	1	3	0	0	0	2	0	0	1
APO01	2	3	2	0	2	2	4	2	0	2
APO02	2	0	0	0	3	0	0	2	1	0
APO03	2	0	0	0	4	0	0	2	0	2
APO04	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
APO05	4	2	2	0	2	0	0	2	2	0
APO06	2	3	4	0	0	0	0	0	0	0
APO07	0	0	0	4	0	2	3	3	0	0
APO08	0	0	0	2	2	0	0	4	0	0
APO09	0	0	2	0	0	0	2	3	0	1
APO10	0	2	3	0	0	0	2	2	3	2
APO11	0	3	0	0	0	0	0	2	0	4
APO12	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2
APO13	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0
APO14	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0
BAI01	0	4	0	0	2	0	0	3	0	0
BAI02	2	2	0	0	2	0	0	3	0	2
BAI03	0	3	0	0	2	0	0	2	0	3
BAI04	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
BAI05	0									
BAI06	0									
BAI07	0									
BAI08	0									
BAI09	0									
BAI10	0									
BAI11	0									
DSS01	0									
DSS02	0									
DSS03	0	0	0	0	0	3	1	4	0	3
DSS04	0	0	0	0	0	3	3	0	3	0
DSS05	0	0	0	0	0	3	4	0	2	0
DSS06	0	0	0	0	0	3	4	2	0	0
MEA01	1	2	2	0	0	2	2	0	0	2
MEA02	1	2	2	0	0	3	3	0	0	2
MEA03	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0
MEA04	1	2	0	0	0	0	3	0	0	2

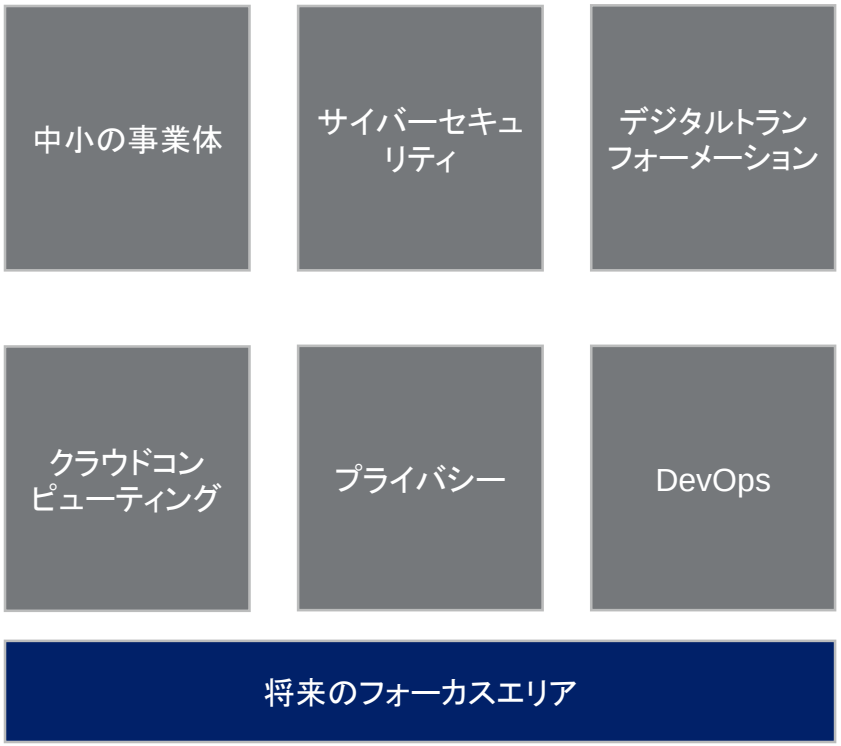
DF3	RISKCAT11	RISKCAT12	RISKCAT13	RISKCAT14	RISKCAT15	RISKCAT16	RISKCAT17	RISKCAT18	RISKCAT19
	Malware, etc.)	Supplier Incidents"	Noncompliance	Geopolitical Issues	Industrial Action	Acts of Nature	Technology-Based Innovation	Environmental	Data & Information Management
EDM01	0	0	3	2	0	0	2	2	2
EDM02	0	0	1	0	0	0	3	1	3
EDM03	2	0	3	3	0	0	0	2	3
EDM04	0	2	1	0	2	0	0	2	3
EDM05	0	1	3	3	0	0	0	2	2
APO01	3	3	3	0	0	0	3	2	3
APO02	1	2	0	0	0	0	2	2	1
APO03	2	2	0	0	0	0	2	0	3
APO04	0	0	0	0	0	0	4	0	0
APO05	0	0	0	0	0	0	2	0	0
APO06	0	2	0	2	0	0	2	2	0
APO07	2	0	0	2	4	0	2	2	0
APO08	2	2	0	0	0	0	3	0	2
APO09	2	3	0	0	0	0	0	0	0
APO10	2	4	2	2	0	0	0	0	0
APO11	0	0	0	0	0	0	0	0	2
APO12	3	0	0	0	0	2	0	0	0
APO13	4	0	3	0	0	0	0	0	0
APO14	2	0	3	0	2	4	2	0	4
BAI01	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BAI02	2	0	0	0	0	0	0	0	0
BAI03	3	0	0	0	0	0	0	0	0
BAI04	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BAI05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BAI06	3	0	0	0	0	0	0	0	3
BAI07	2	0	0	0	0	0	0	0	0
BAI08	0	0	0	0	2	0	0	0	2
BAI09	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BAI10	3	0	0	0	0	0	0	0	0
BAI11	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DSS01	2	0	0	0	0	0	0	2	0
DSS02	4	0	0	0	0	0	0	0	0
DSS03	1	0	0	0	0	0	0	0	0
DSS04	4	0	2	0	3	4	0	0	2
DSS05	4	0	3	0	3	2	0	0	3
DSS06	2	0	2	0	0	0	0	0	3
MEA01	3	2	2	2	0	2	0	0	2
MEA02	3	2	2	3	0	2	0	0	2
MEA03	3	2	4	2	0	0	0	0	2
MEA04	3	2	2	4	0	2	2	0	2

例えば、リスク「I&Tの専門性、スキル、行動」を保有する場合、「**APO07人的資源の管理**」のマネジメント目標に対して重要性の影響を強く及ぼすことを示している。

出所：COBIT® 2019 デザインガイド： 図表A.4

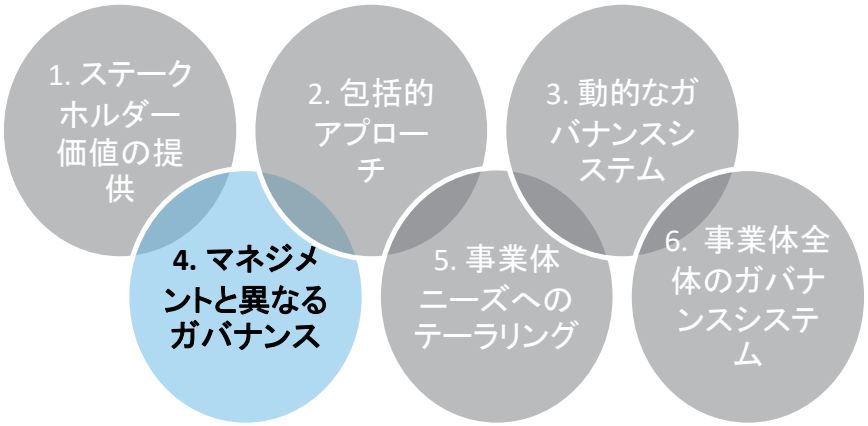
COBITのフォーカスエリア

デザインファクターにより影響を受けガバナンスシステムのフォーカスが異なる領域として、「フォーカスエリア」の概念も導入されている。



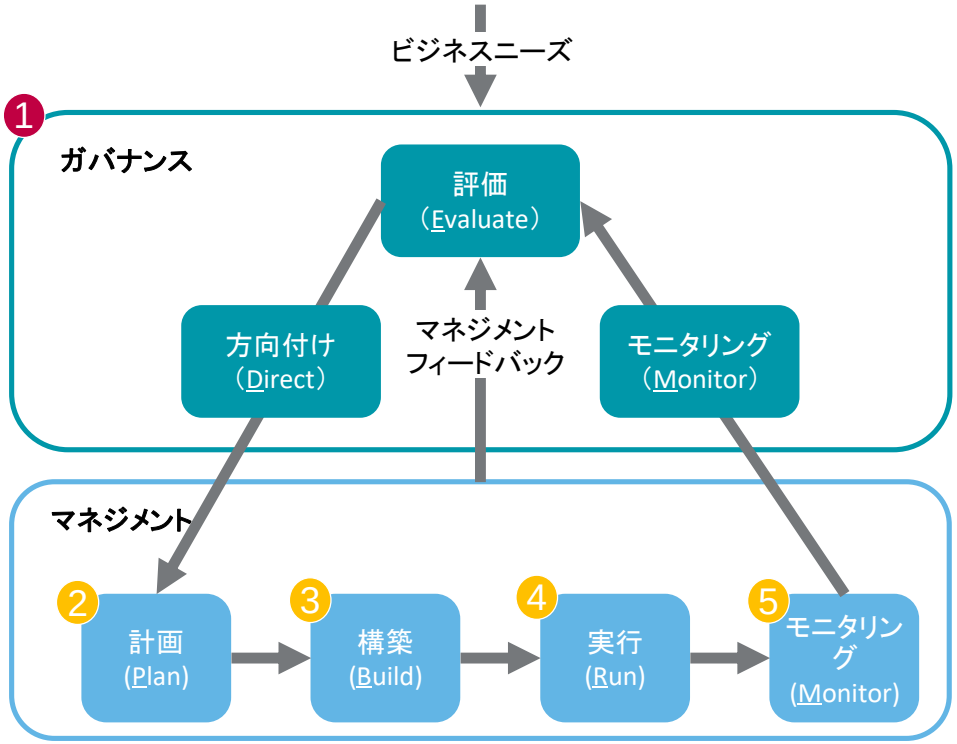
ガバナンスシステムの原則4:
マネジメントと異なるガバナンス

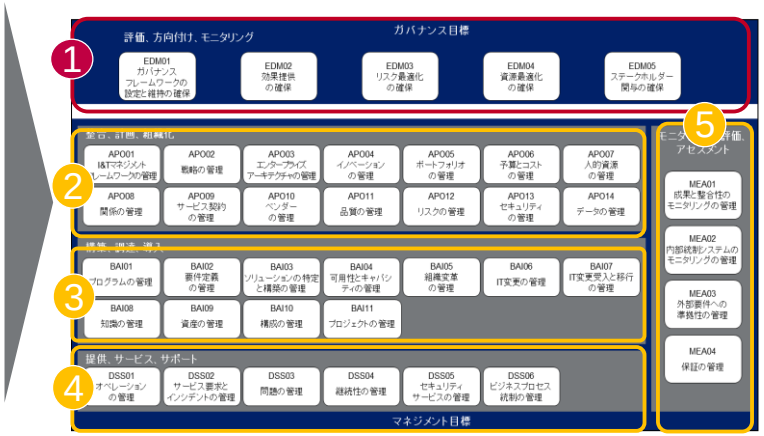
ガバナンスシステムは、ガバナンスとマネジメントの活動および構造を明確に区別する必要がある。



ガバナンス層が評価・方向付け・モニタリングのEDMサイクルを、マネジメント層が計画・構築・実行・モニタリングのPBRMサイクルを回すという、異なる役割を果たす。

- **ガバナンス**とは、取締役会の責任であり、その取締役会長のリーダーシップのもと評価・方向付け・モニタリング（**EDM**）**のサイクル**を回すこと
- **マネジメント**とは、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計画・構築・実行・モニタリング（**PBRM**）**サイクル**を回すこと



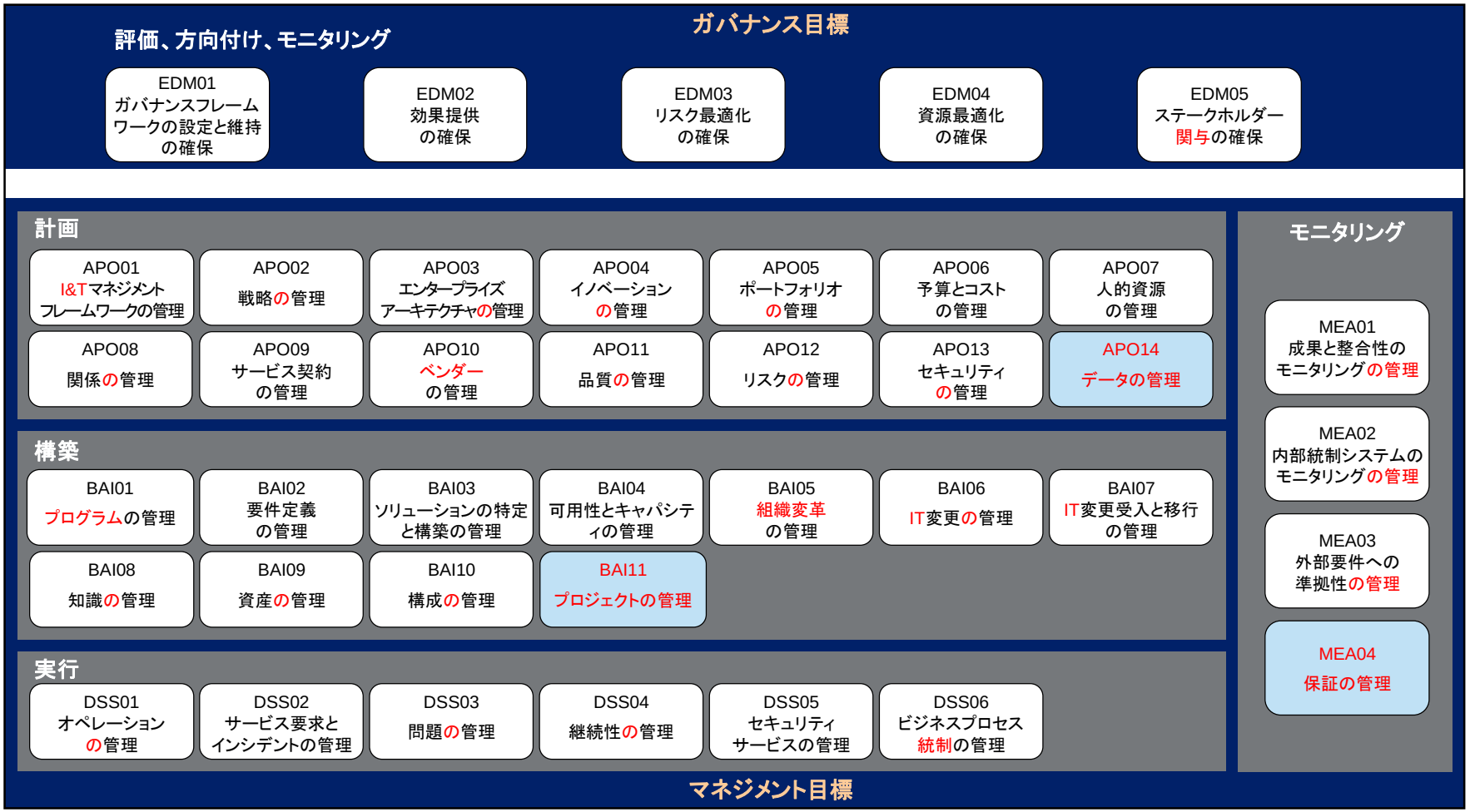


出所：COBIT® 5 日本語版, 図表15. © 2012 ISACA® All rights reserved.（一部追記）

ガバナンスには評価・方向付け・モニタリングを行う5つの監督目標、マネジメントには、14の計画、11の構築、6つの運用、4つのモニタリングに関するマネジメント目標がある

COBITコアモデル（COBIT 5からCOBIT2019への変更点）

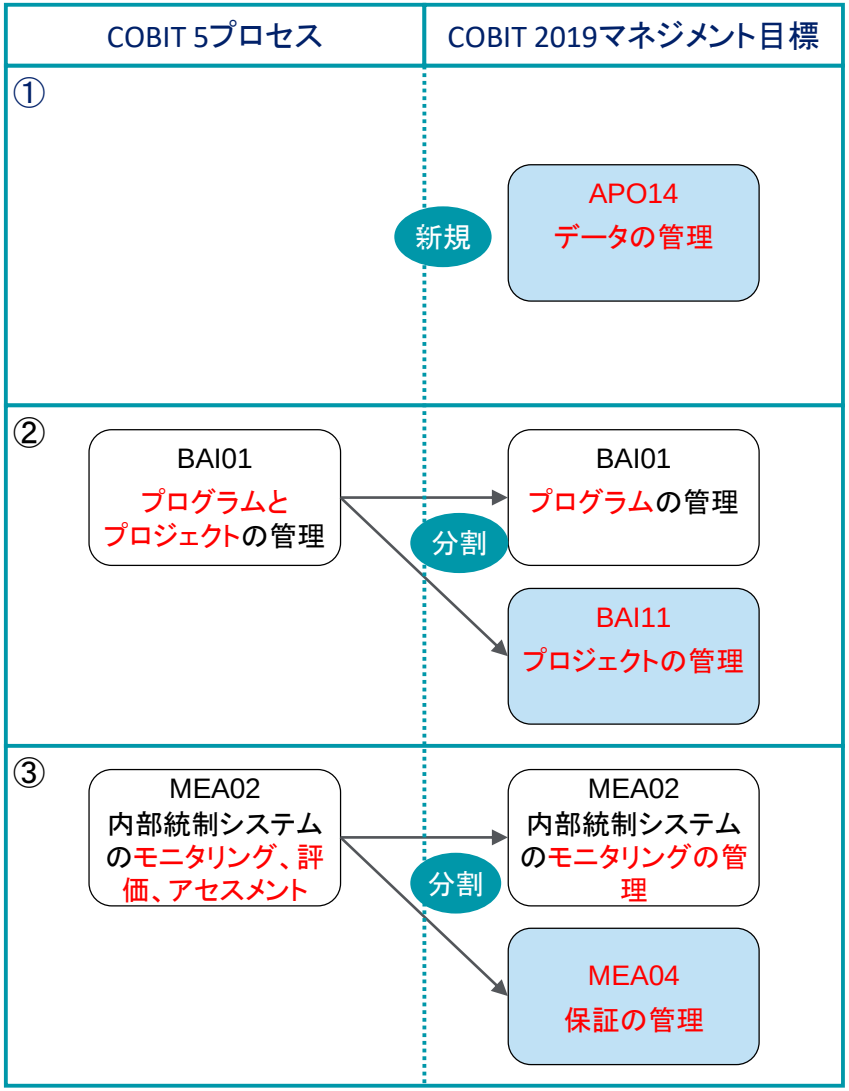
：新たに追加された目標
赤字 ：用語の変更部分

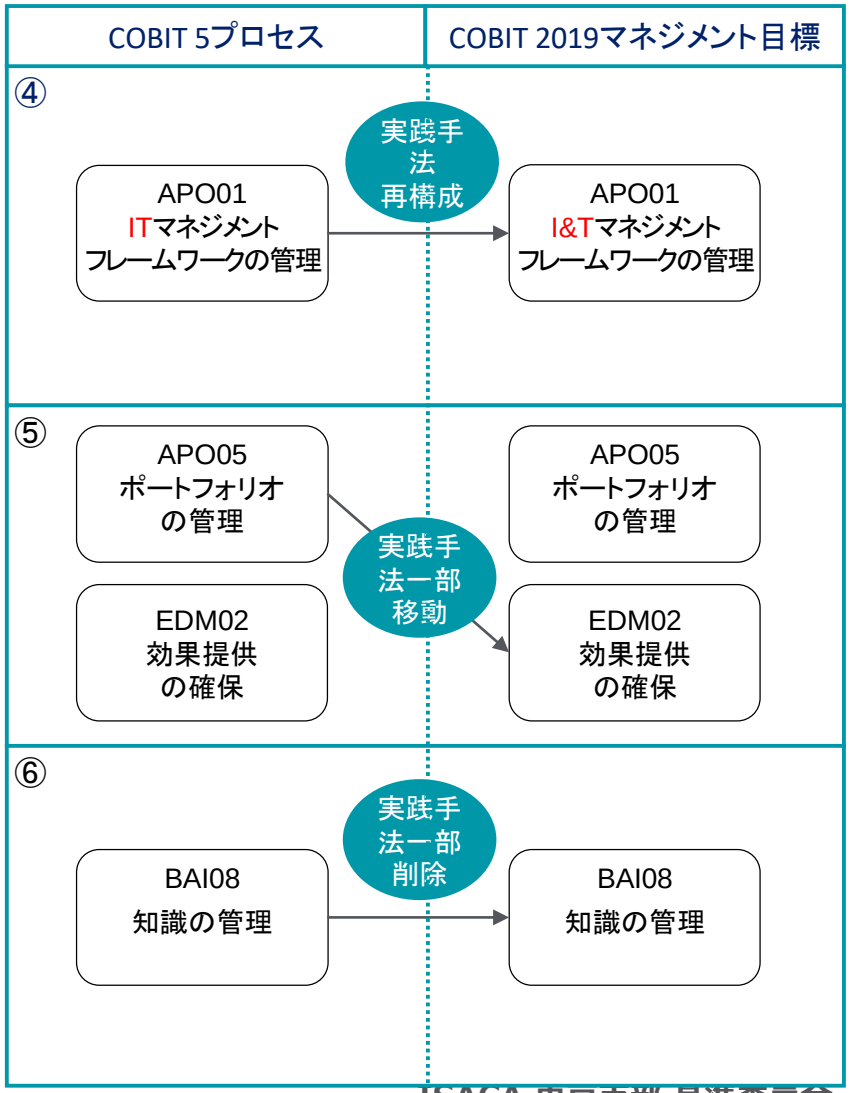


出所：COBIT® 2019フレームワーク序論および方法論　図表4.2　に一部情報を付加

COBITコアモデル（COBIT 5からCOBIT2019への変更点）

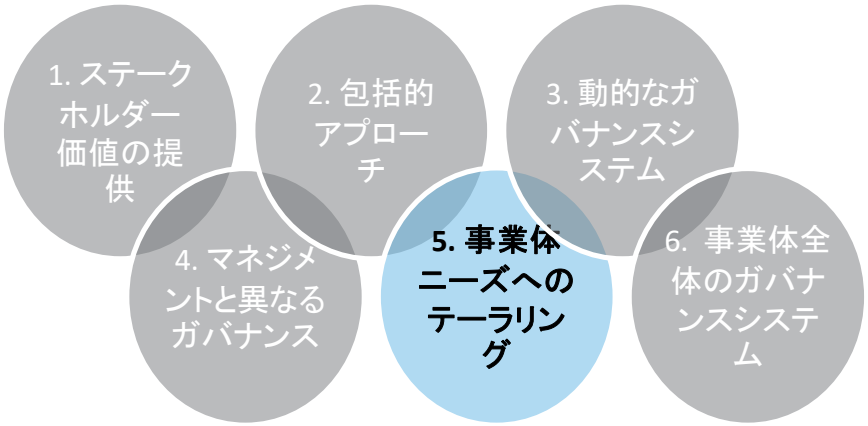
新たに「データの管理」というマネジメント目標を追加し、プログラム管理とプロジェクト管理を分離し、内部統制から保証の管理を独立化するなどの変革を実現している





ガバナンスシステムの原則5:
事業体ニーズへのテーラリング

ガバナンスシステムのコンポーネントをカスタマイズし優先順位を付けるためのパラメータであるデザインファクターを使用して、ガバナンスシステムを事業体のニーズに合わせて調整する必要がある。

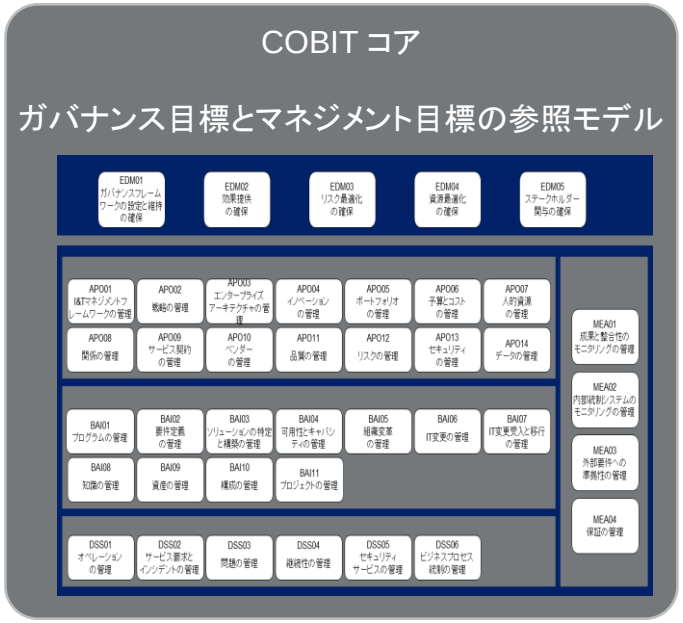


原則5：事業体ニーズへのテーラリング

ガバナンスシステムはデザインファクターに基づくテーラリングを行い、必要に応じてフォーカスエリアを適用して整備する

- 事業体戦略
- 事業体達成目標
- 事業体のサイズ
- IT部門の役割
- I&Tのソーシングモデル
- コンプライアンス要件、等

原則5：事業体ニーズへのテーラリング



デザインファクター

フォーカスエリア

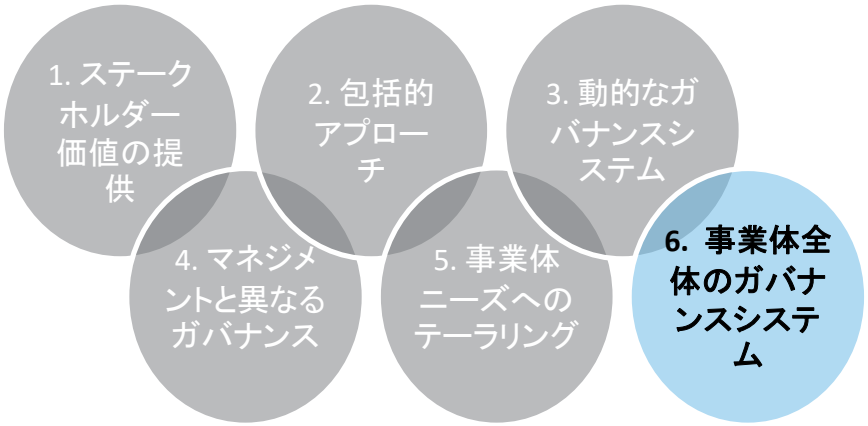
- SME
- セキュリティ
- リスク
- DevOps、等

情報とテクノロジーのための テーラーメイドの 事業体ガバナンス システム

- ガバナンスとマネジメント目標の優先順位付け
- 特定のフォーカスエリアのガイダンス
- 目標とする能力と成果のマネジメントのガイダンス

ガバナンスシステムの原則6:
事業体全体のガバナンスシステム

ガバナンスシステムは、プロセスが事業体内のどこにあるかにかかわらず、IT機能だけでなく、事業体が目標を達成するために設定したすべてのテクノロジと情報の処理に焦点を合わせて、事業体全体を網羅する必要がある。

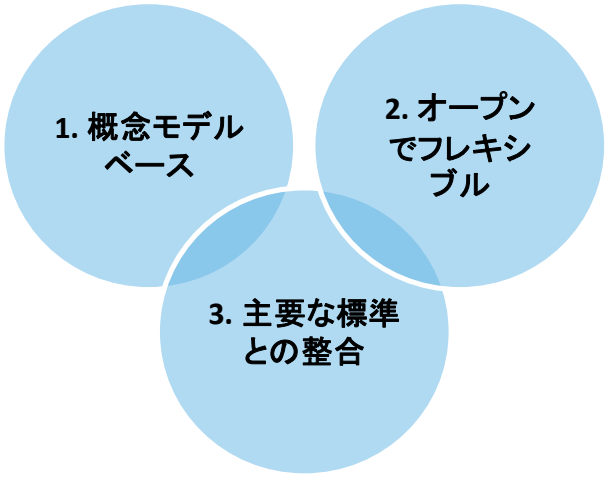


4.2 ガバナンスフレームワークの原則

1. ガバナンスのフレームワークは、一貫性を最大化し、自動化を可能にするために、主要なコンポーネントおよびコンポーネント間の関係を識別する概念モデルに基づいている必要がある。

2. ガバナンスの枠組みはオープンで柔軟なものでなければならない。それは、整合性と一貫性を維持しながら、新しいコンテンツを追加し、最も柔軟な方法で新しい問題に対処する能力を可能にする。

3. ガバナンスの枠組みは、関連する主要な標準、フレームワーク、および規制と整合する必要がある。



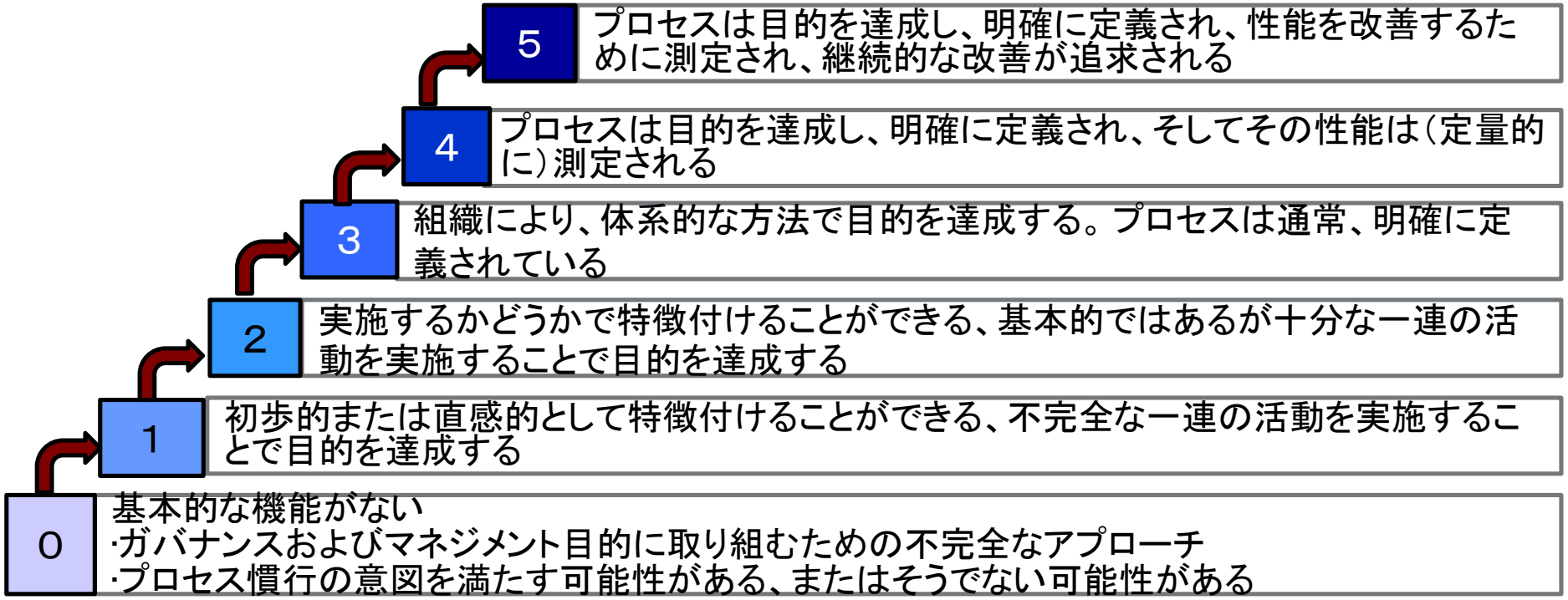
5. COBITパフォーマンス管理（CPM）

- CPMモデルは、CMMI Development V2.0 の概念にほぼ沿っており、それを拡張している。
- プロセス活動は、能力レベルに関連付けられている。

（参考）COBIT5では、CMMI の概念に沿った「Process Assessment Model(PAM): Using COBIT 5」を参照していた。

プロセスのパフォーマンス管理

COBIT 2019は、CMMIベースのプロセス能力スキーム
をサポートしている。



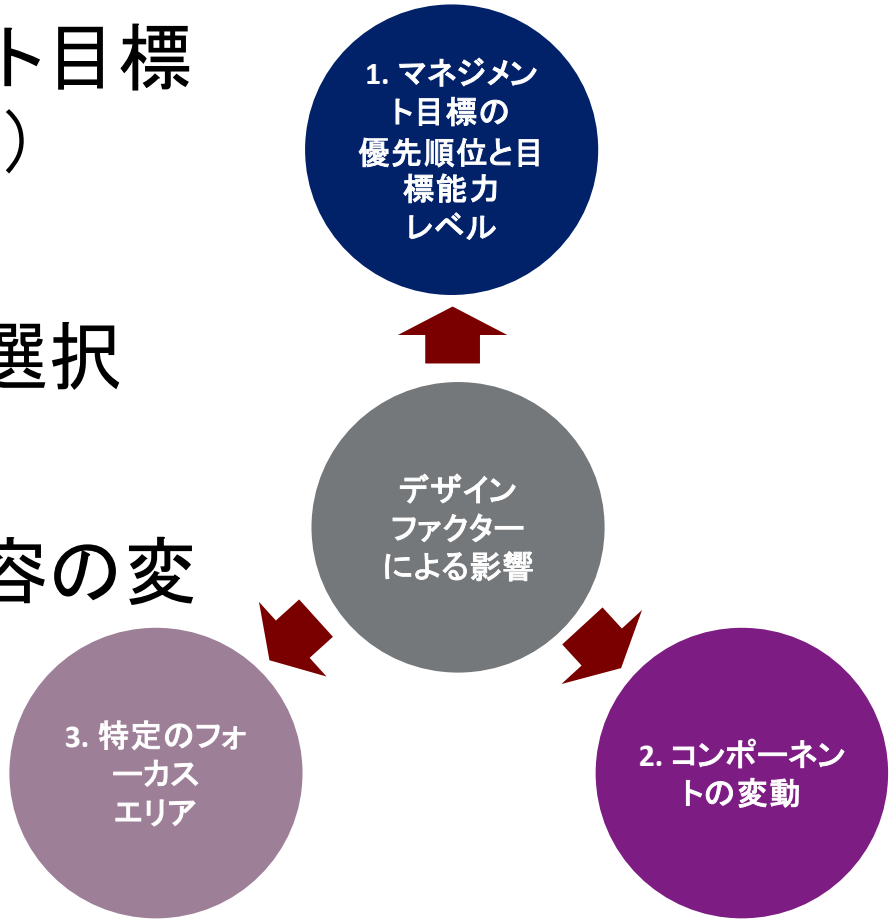
出所：COBIT® 2019フレームワーク序論および方法論　図表6.2

6. ガバナンスシステムの設計

1　マネジメント目標の優先順位と選択（重要なマネジメント目標に高い能力レベルを設定）

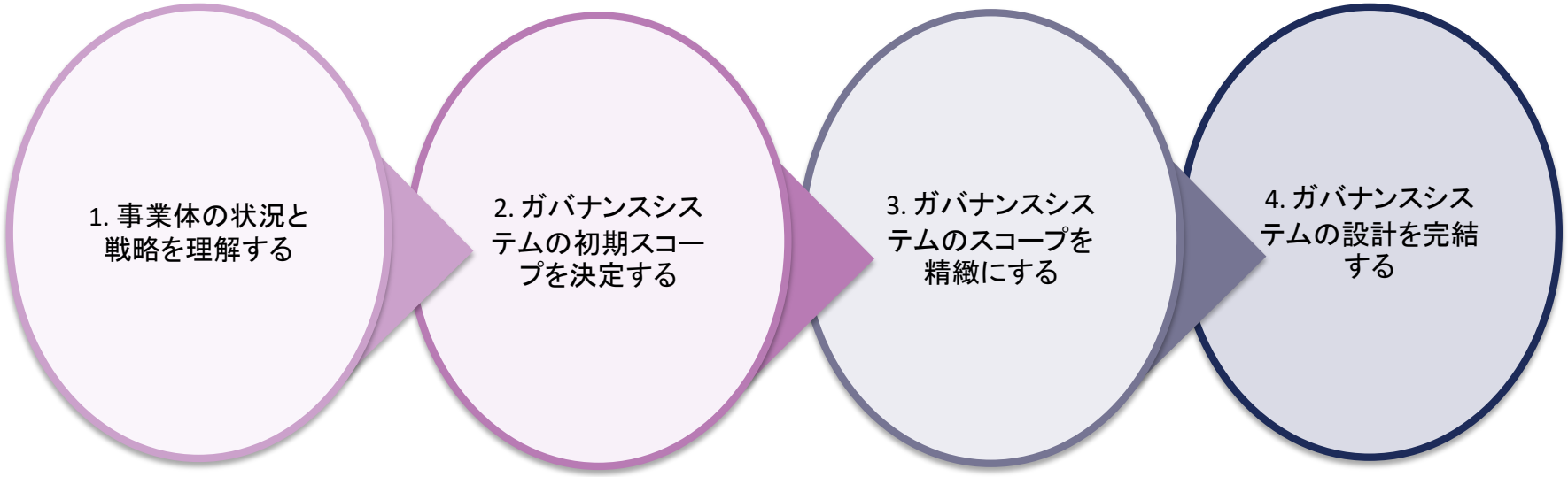
2　コンポーネントの取捨選択

3　COBITコアモデルの内容の変更



出所：COBIT® 2019フレームワーク序論および方法論　図表7.1

ガバナンスシステムの設計ワークフロー



1.1 事業体の戦略を理解する
1.2 事業体の目標を理解する
1.3 リスクプロファイルを理解する
1.3 現状のI&Tに関する課題を理解する

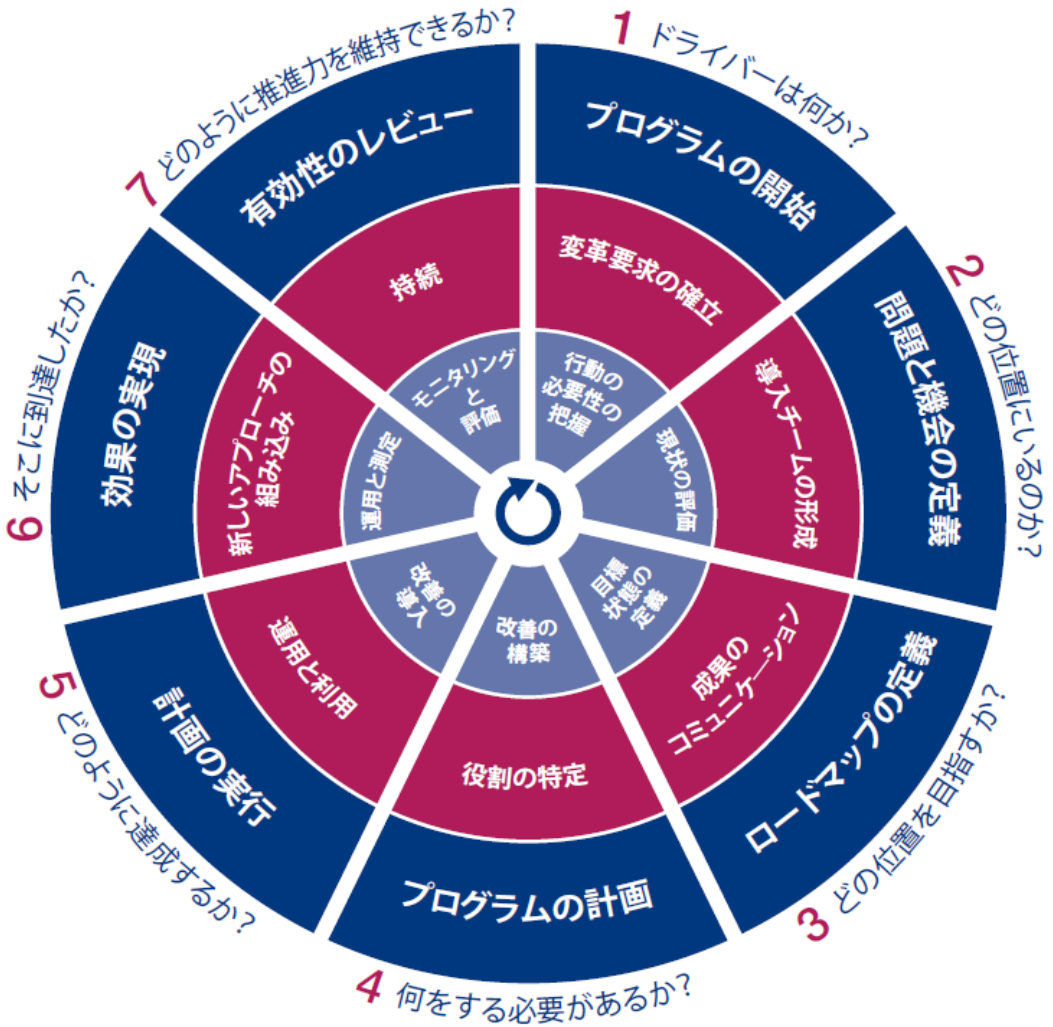
2.1 事業体の戦略を考察する
2.2 事業体の目標を検討し、COBITの目標カスケードを適用する
2.3 事業体のリスクプロファイルを考察する
2.4 現状のI&Tに関する課題を検討する

3.1 脅威の状況を検討する
3.2 コンプライアンス要件を検討する
3.3 ITの役割を検討する
3.4 調達モデルを検討する
3.5 ITの導入方法を検討する
3.6 ITの適用戦略を検討する
3.7 事業体の規模を考慮する

4.1 固有の優先順位付の衝突を解決する
4.2 ガバナンスシステムの設計を完結する

出所: COBIT® 2019フレームワーク序論および方法論　図表7.2

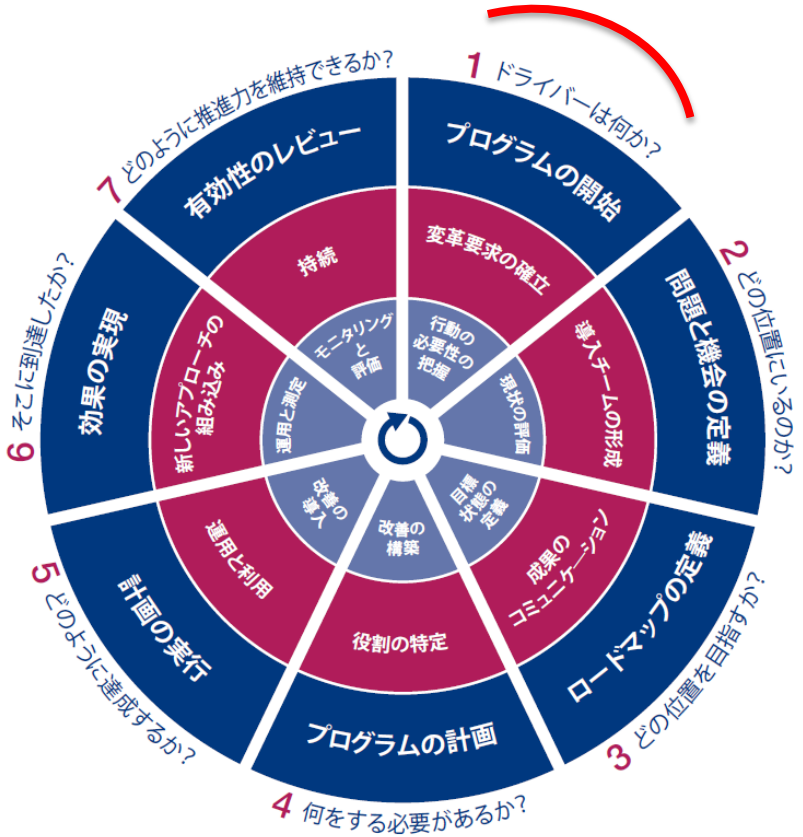
7. COBIT 2019　導入ガイダンス



- **プログラム管理**
  (外部リング)
- **変革の実現**
  (中間リング)
- **継続的改善ライフサイクル**
  (内部リング)

出所: COBIT® 2019フレームワーク序論および方法論　図表8.1

導入ライフサイクル

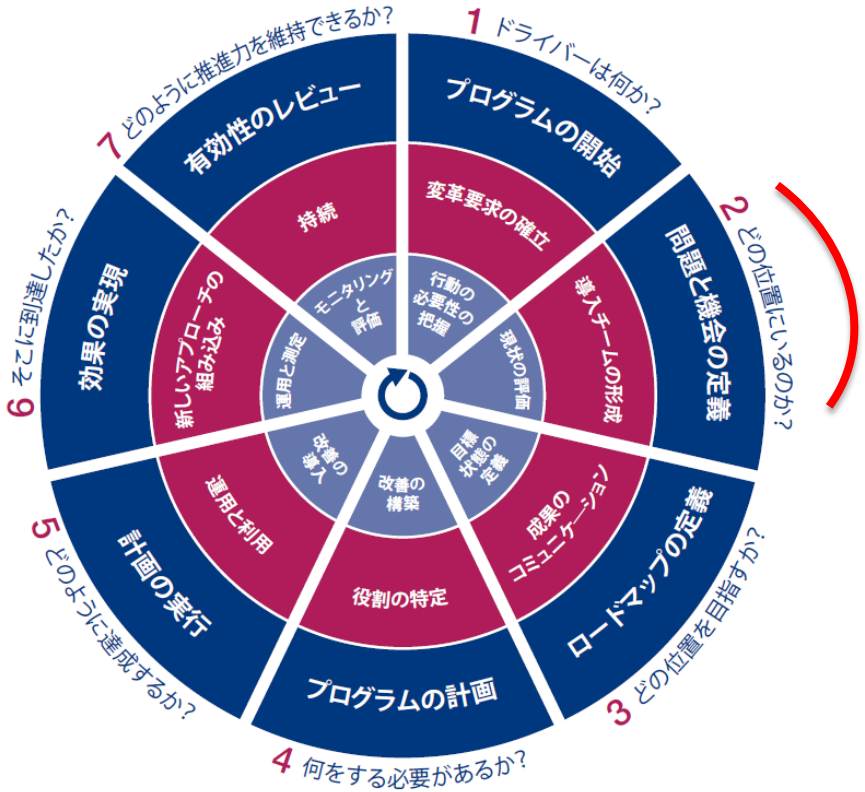


フェーズ1 – ドライバーは何か？

現在の変革ドライバーを識別し、経営幹部レベルにおいて、そのときのビジネスケースの中で表現する。

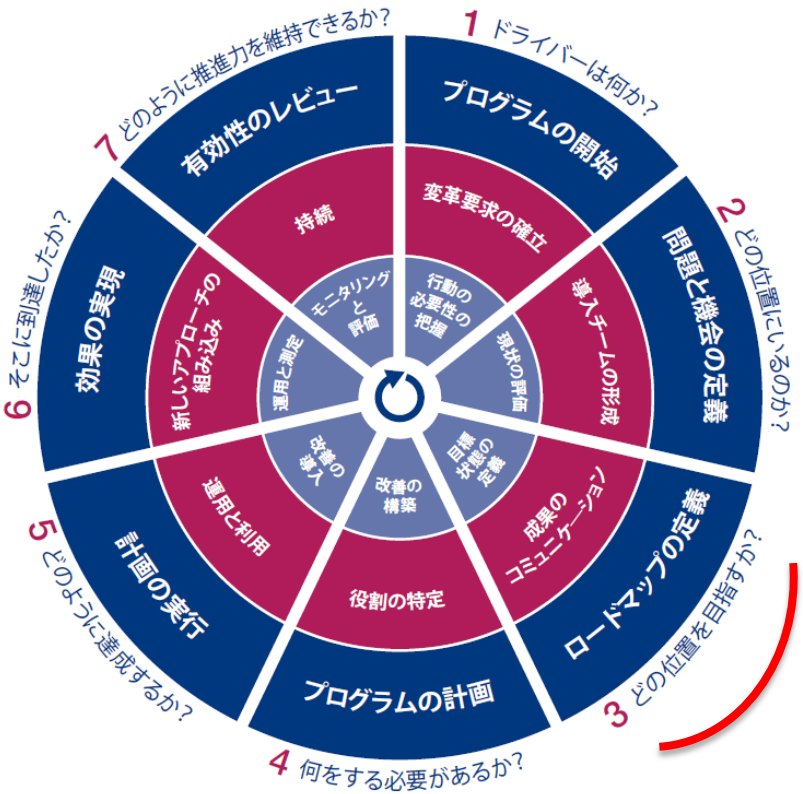
変革ドライバーは、変革の刺激となる内外の事象、条件、重要な課題である（産業、市場、技術的な）傾向、成果不足、ソフトウェア導入、事業体の達成目標など。

導入ライフサイクル



フェーズ2 – どの位置にいるのか？
整合目標を事業体の戦略とリスクに整合させ、最も重要な事業体の達成目標、整合目標、プロセスを優先付ける。

導入ライフサイクル



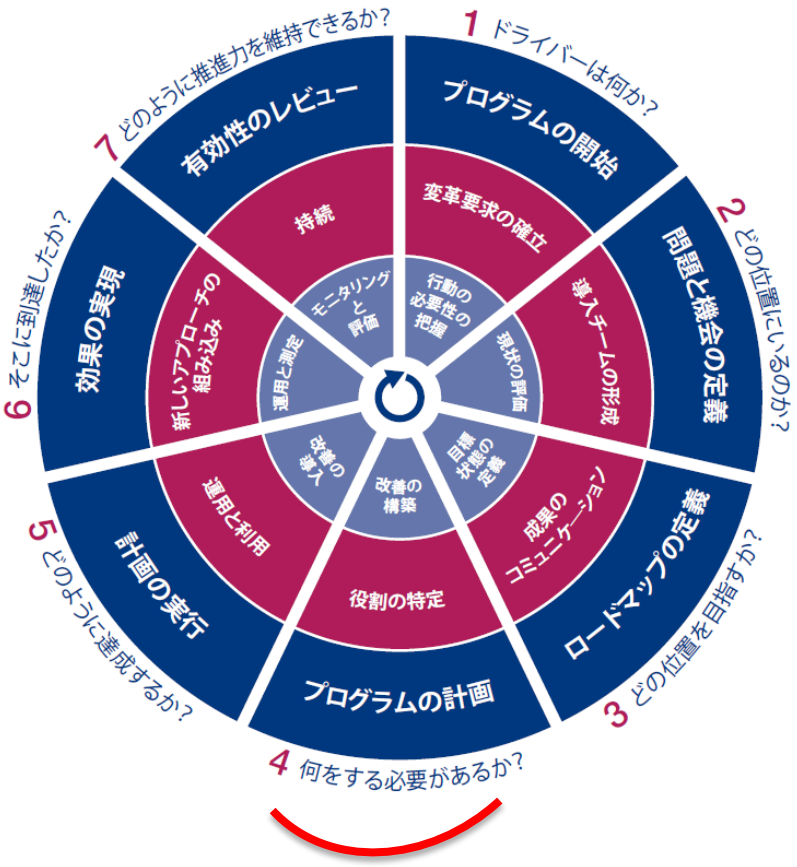
フェーズ3 – どの位置を目指すか？

潜在的な解決策を特定するためにギャップ分析に従った改善目標を設定する。

達成が容易であり、大きな効果を生む可能性の高いプロジェクトを優先するべきである。

長期的なタスクは管理可能な部分に分解すべきである。

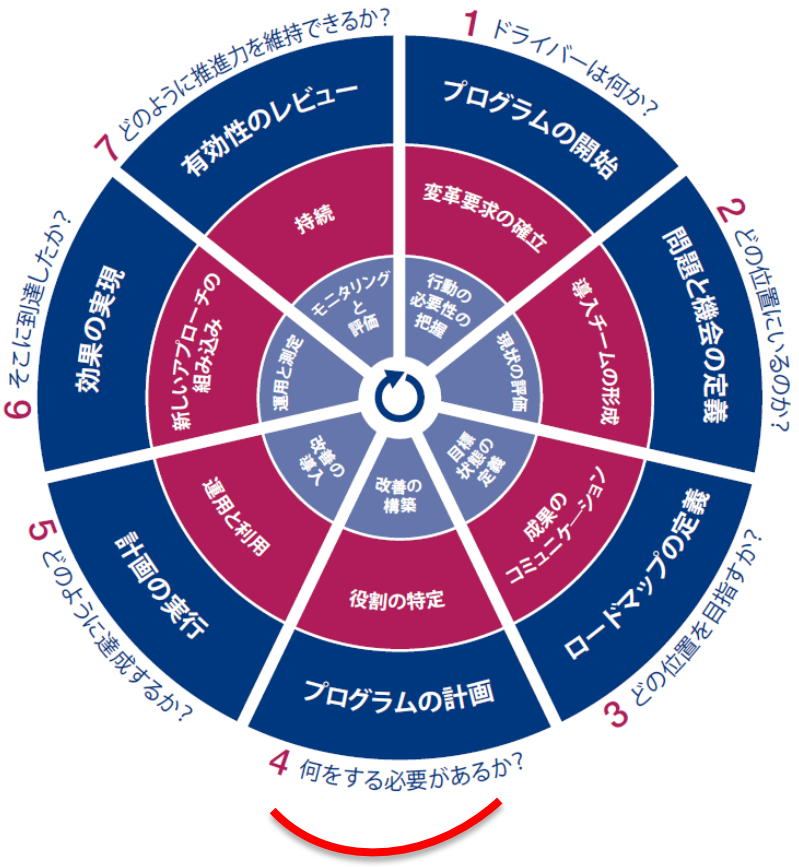
導入ライフサイクル



フェーズ4－何をする必要があるか？

プロジェクトを定義し、導入の変革計画を策定することにより、実現可能で有用な解決策を計画する。

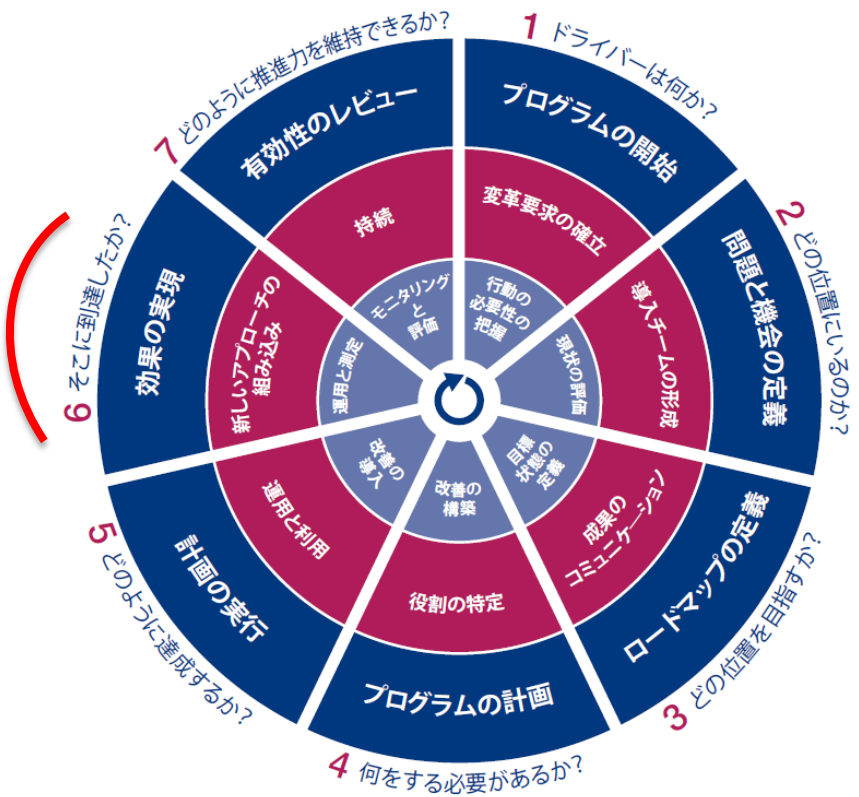
導入ライフサイクル



フェーズ5 – どのように達成するか？

日々の実践に向けた解決策導入の提案と、ビジネスとの整合が達成され、成果が測定できることを確実にする測定指標とモニタリングシステムの確立を提供する。

導入ライフサイクル

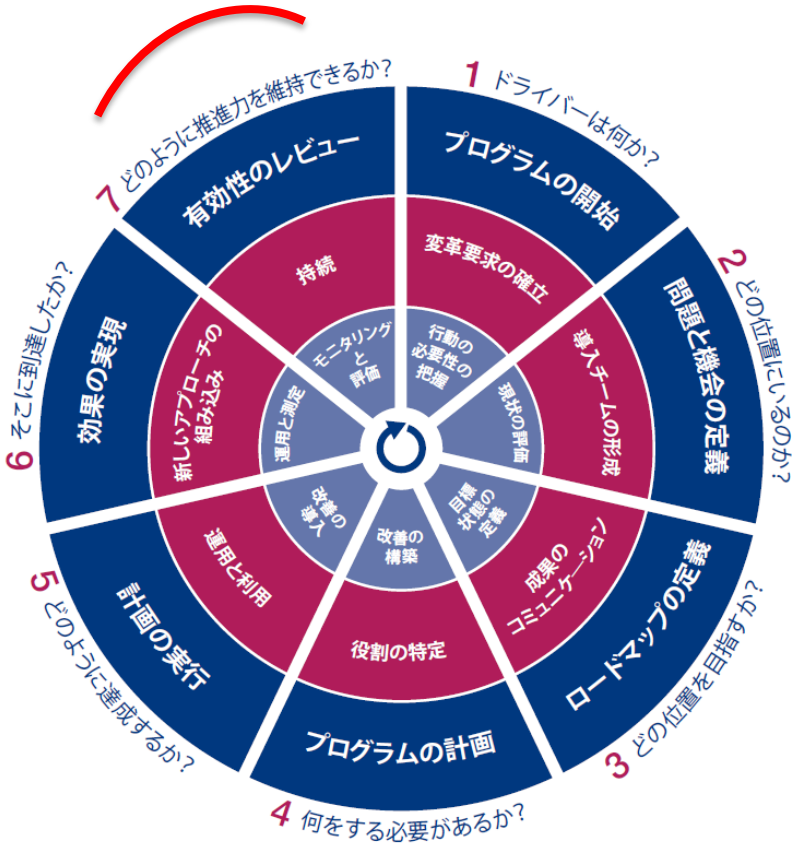


フェーズ6 – そこに到達したか？

改善されたガバナンスおよびマネジメントが持続可能なように通常の事業運営に移行されることを確認する。

成果測定指標と期待する効果を使った改善の達成度モニタリングを確認する。

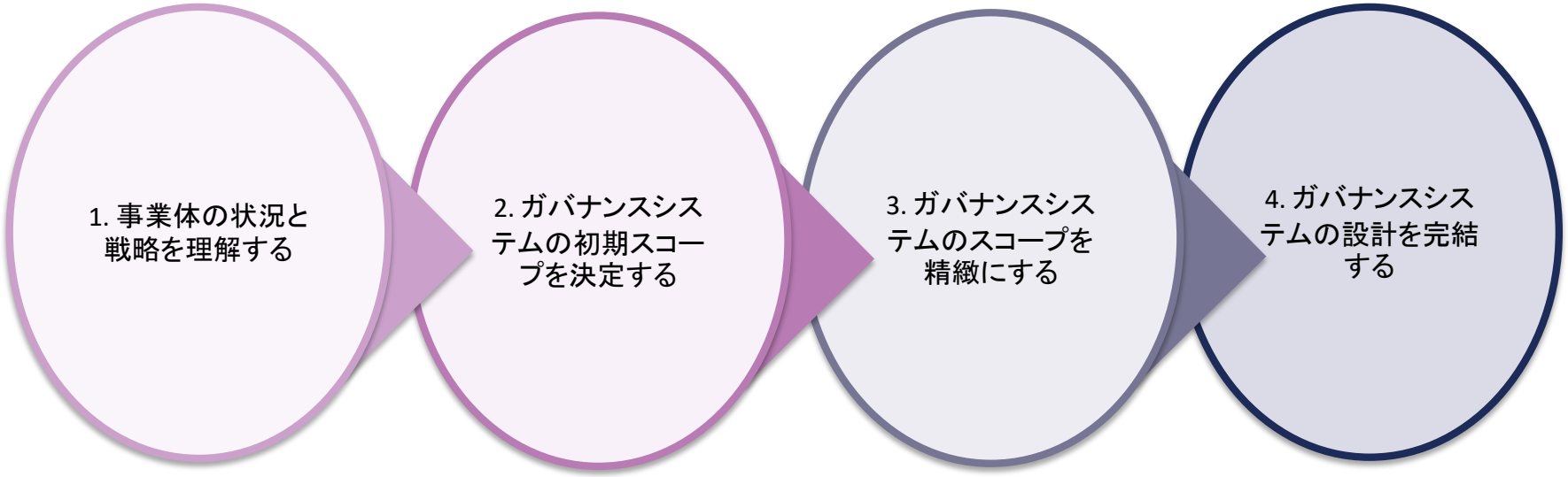
導入ライフサイクル



フェーズ7 – どのように推進力を維持できるか？

取り組み全体としての成功を振り返り、さらなるガバナンスやマネジメントの要件を識別し、継続的な改善の必要性を補強する。

ガバナンスシステムの設計ワークフロー（再掲）



1.1 事業体の戦略を理解する
1.2 事業体の目標を理解する
1.3 リスクプロファイルを理解する
1.3 現状のI&Tに関する課題を理解する

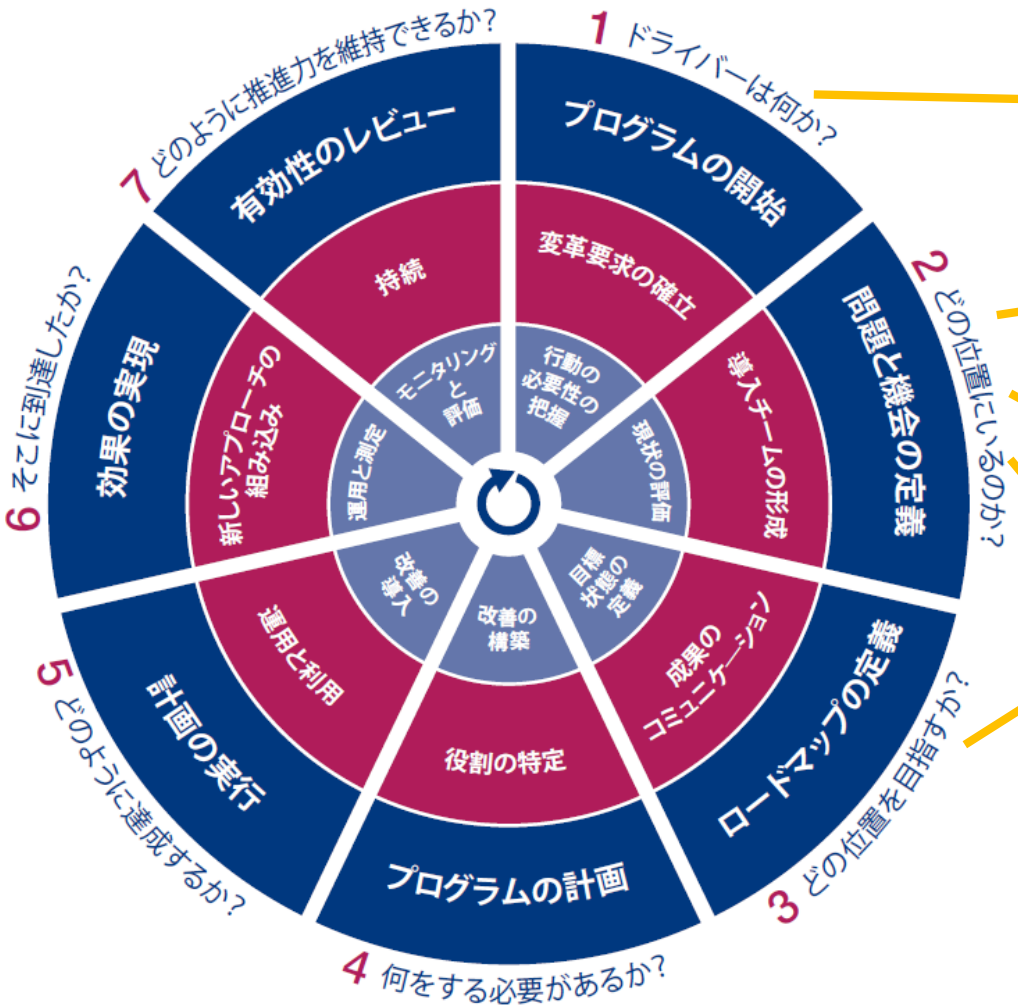
2.1 事業体の戦略を考察する
2.2 事業体の目標を検討し、COBITの目標カスケードを適用する
2.3 事業体のリスクプロファイルを考察する
2.4 現状のI&Tに関する課題を検討する

3.1 脅威の状況を検討する
3.2 コンプライアンス要件を検討する
3.3 ITの役割を検討する
3.4 調達モデルを検討する
3.5 ITの導入方法を検討する
3.6 ITの適用戦略を検討する
3.7 事業体の規模を考慮する

4.1 固有の優先順位付の衝突を解決する
4.2 ガバナンスシステムの設計を完結する

出所: COBIT® 2019フレームワーク序論および方法論　図表7.2

導入ライフサイクルと設計ガイドとの関係

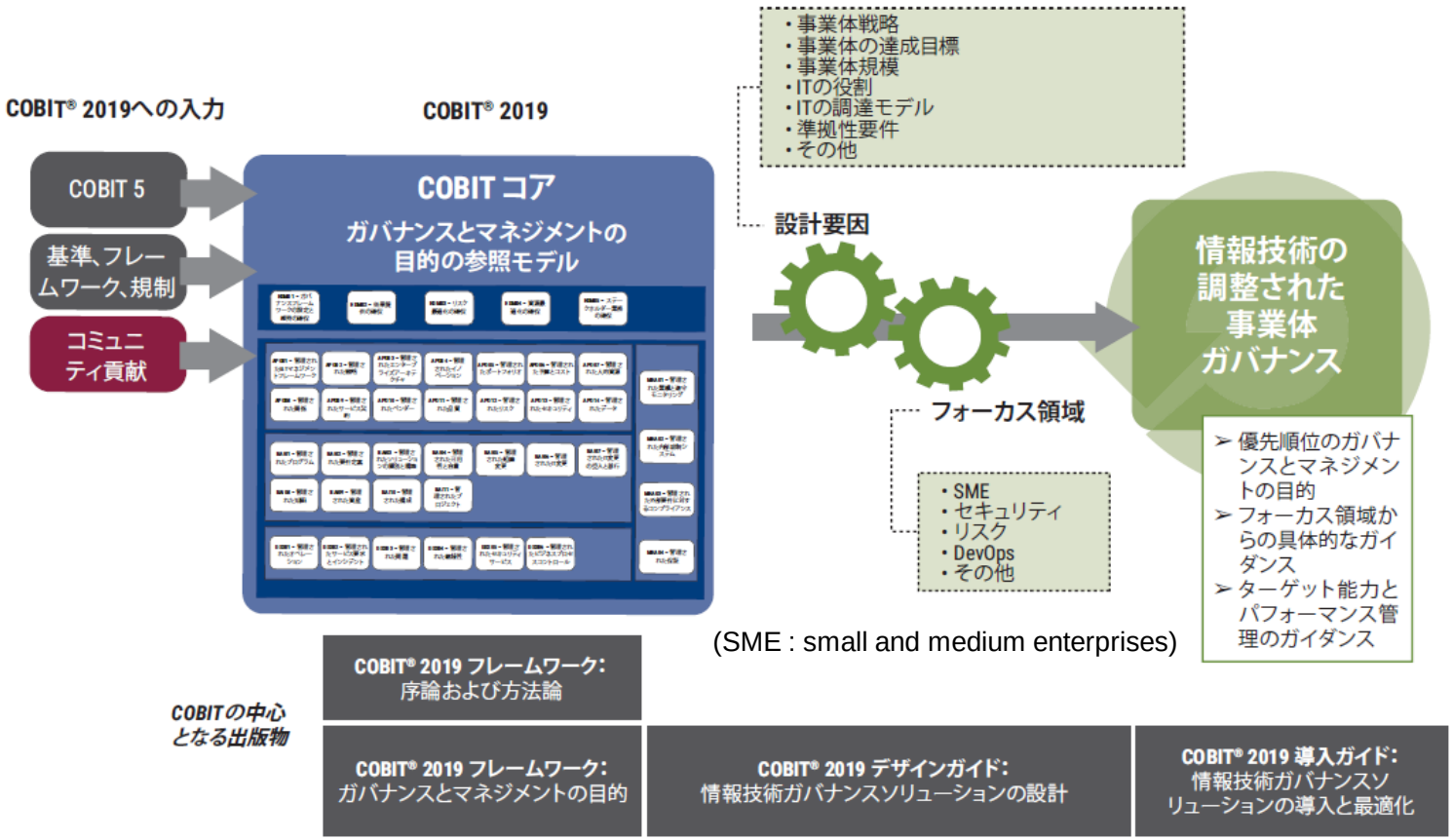


設計ガイド

1. 事業体の状況と戦略を理解する
2. ガバナンスシステムの初期スコープを決定する
3. ガバナンスシステムのスコープを精緻にする
4. ガバナンスシステムの設計を完結する

〔復習〕COBIT 2019全体概要とドキュメント（3. 再掲）

図表1.1 - COBITの概要



出所：COBIT® 2019フレームワーク　序論および方法論　図表4.1

ご清聴ありがとうございました