

I&TガバナンスフレームワークCOBIT 2019について ～デジタル・ガバメント価値創出のための実践的な枠組み～

2019年1月23日 CIO補佐官フォーラム

政府CIO補佐官(外務省担当)
ISACA東京支部基準委員
稲葉 裕一

価値創出を目指した事業体I&Tガバナンスのガイダンスフレームワーク COBIT 2019 について紹介いたします

概要説明(アブストラクト)

事業体による価値創出のためのITガバナンスフレームワークCOBIT 5が2012年にリリースされてから6年以上が経過しました。その間、イノベーションやデジタルイゼーションの進展に伴い、事業体はデジタルトランスフォーメーション等により、ステークホルダーニーズに応えたI&Tやデジタル化による価値創出が経営の重要課題になってきています。

このようなI&Tの進展やデジタル化の流れに積極的に対応し、事業体が置かれた環境の中で実践的で最適なガバナンス態勢を構築するためのフレームワークとして、2018年11月にCOBITの最新バージョンCOBIT 2019がリリースされました。

COBIT 5の良いところはそのままに、さらに、ガバナンスとマネジメントの目標、フォーカスエリア、デザインファクター等の新しい概念を導入し、それぞれの経営課題に対応してガバナンス態勢をテーラリングすることをサポートするデザインガイドが新しく追加されています。

本講演では、この新しいCOBIT 2019について、旧バージョンCOBIT 5と対比しながら、営利企業や非営利団体等すべての事業体に活用できる効果的なガイダンスフレームワークであることを解説します。

最後に、このCOBIT 2019が政府のデジタル・ガバメント計画を支えるガバナンス態勢を整備する際の最適な枠組みであり、強力なガイダンスとなることに触れたいと思います。

本資料の意見に関する部分については講演者の私見であり、講演者の所属する法人、関連する団体の公式見解ではありません。

なお、本資料におけるCOBIT 2019の図表等については、講演者が個人的に日本語化しています。訳語については個人的な仮訳であってISACAの正式なものではなく、その妥当性等について保証するものではありません。

COBIT 5 を活用した各種のITガバナンス態勢構築の経験を持ち、COBIT プロダクトファミリーの翻訳・普及活動等に従事しています

講演者紹介



稲葉 裕一(いなば ゆういち)

公認情報システム監査人(CISA)、技術士(情報工学部門)、システム監査技術者

■ ISACA活動

- 東京支部基準委員(各種COBIT 5関連文書の翻訳やCOBIT 5国内普及活動に従事)
- ISACA国際本部 前GRASC1委員(アジア・パシフィック地域 政府・規制当局等提唱委員: Government and Regulatory Advocacy Asia-Pacific Subcommittee 1)
- ISACA国際本部 前CEATF委員(COBIT Enterprise Assessment Task Force)

■ 主な業務経歴

- 大手損害保険グループの持株会社においてCOBIT 4.1を活用したグローバルグループITガバナンス態勢の構築に従事
- 大手損害保険グループのITサービス会社においてCOBIT 5を活用したGRC態勢の構築に従事
- 大手監査法人にてCOBIT 5を活用した金融機関向けITガバナンス態勢構築の助言・支援サービス提供に従事
- 外務省担当CIO補佐官として、外務省のデジタル・ガバメント計画にPMO、PJMOとして従事中

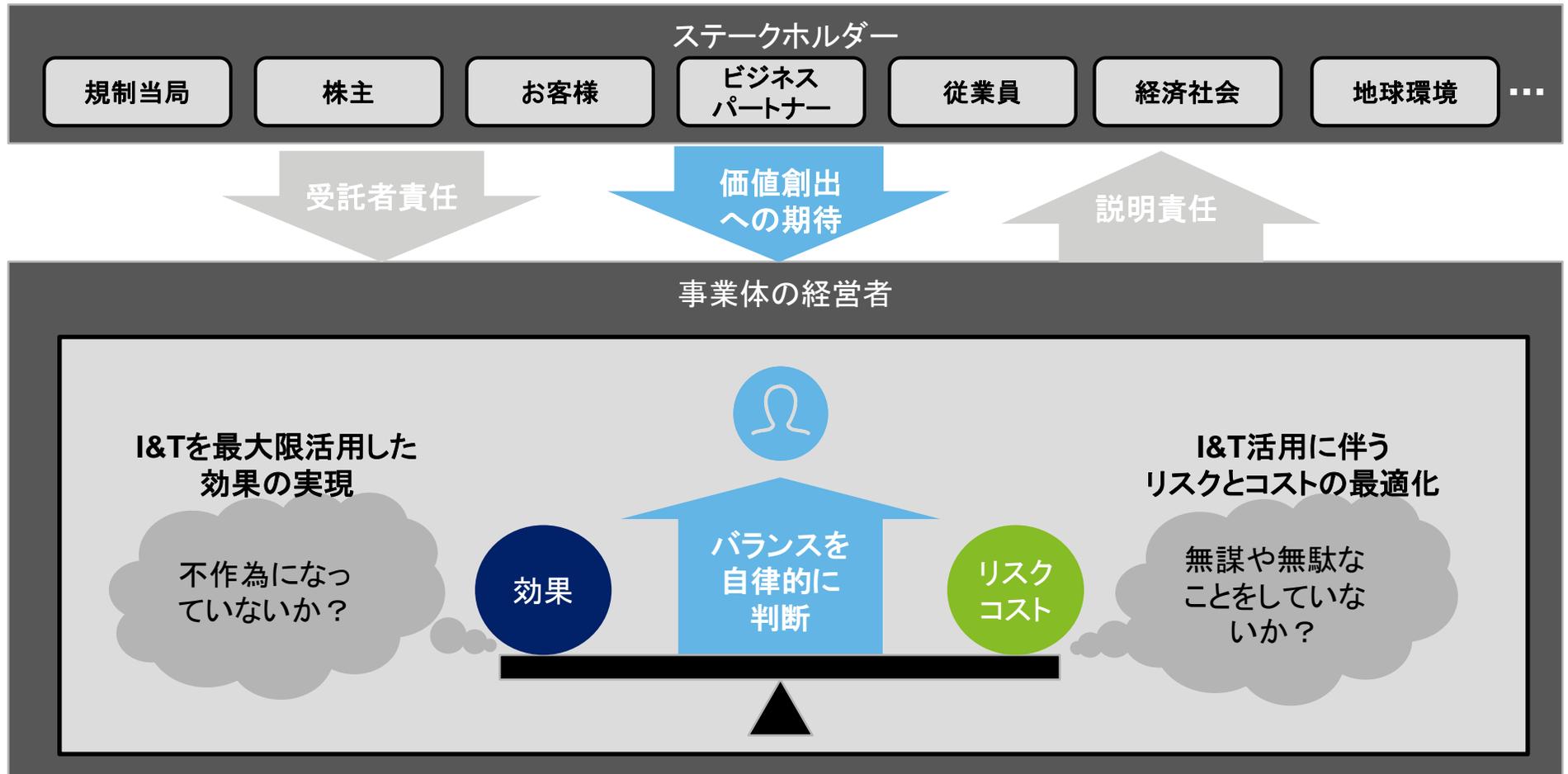
目次

1. 事業体のI&TガバナンスとCOBIT 5 / COBIT 2019	5	3. デジタル・ガバメントのためのI&Tガバナンス ～実践的なデザインファクターによるテーラリングの試 行	38
2. I&Tガバナンス態勢の原則	19	3.1 デザインファクター1: 事業体戦略の理解・考慮	42
2.1 ガバナンス態勢の原則1: ステークホルダー価値の 提供	21	3.2 デザインファクター2: 事業体達成目標の理解・考慮	46
2.2 ガバナンス態勢の原則2: 包括的アプローチ	24	3.3 デザインファクター3: リスクプロファイルの理解・考 慮	51
2.3 ガバナンス態勢の原則3: 動的なガバナンス態勢	27	3.4 デザインファクター4: I&T関連の課題の理解・考慮	55
2.4 ガバナンス態勢の原則4: マネジメントと異なるガバ ナンス	31	3.5 その他のデザインファクターの理解・考慮	59
2.5 ガバナンス態勢の原則5: 事業体ニーズへのテーラ リング	34	3.6 デジタル・ガバメントのためのI&Tガバナンス態勢 の設計	61
2.6 ガバナンス態勢の原則6: 事業体全体のガバナンス 態勢	36	4. まとめ	66

1. 事業体のI&TガバナンスとCOBIT 5 / COBIT 2019

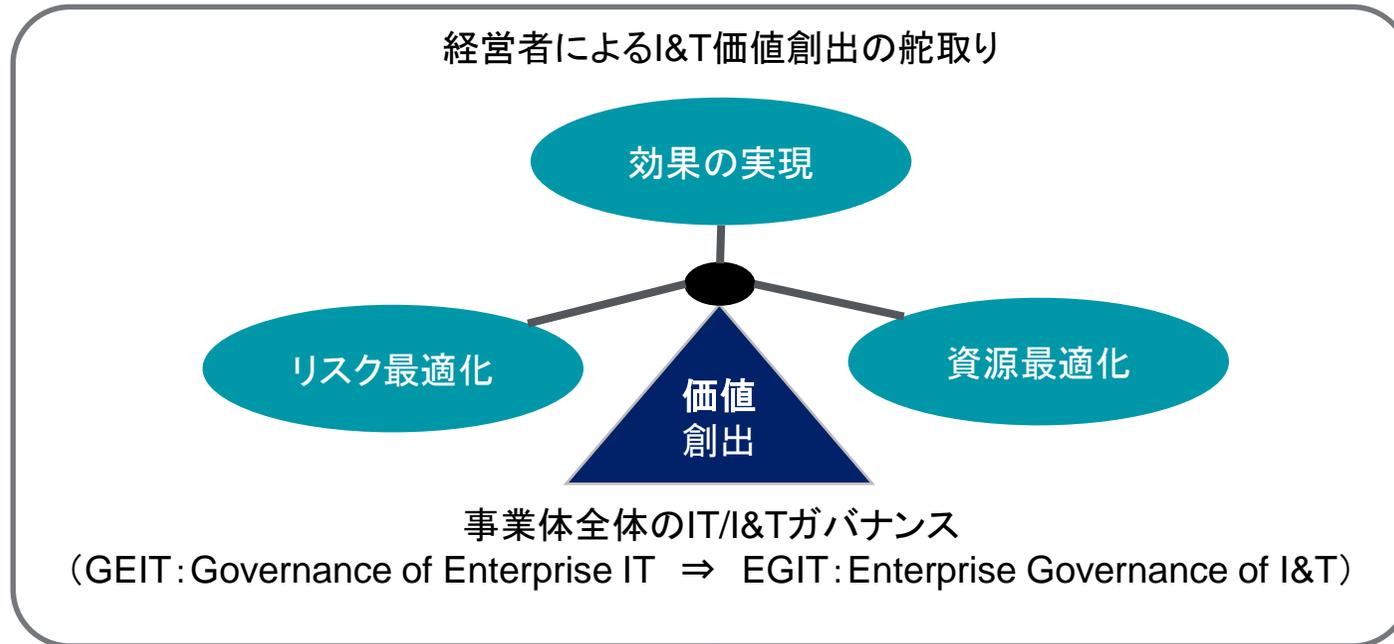
I&Tが経営の根幹を担う時代では、事業体の経営者はステークホルダーからのI&Tを活用した価値創出という期待に応える必要があります

ステークホルダーへの価値創出期待に応えるための事業体のI&Tガバナンス



事業体全体のI&Tに関し経営者の舵取りがますます重要な時代になっており、COBIT のフレームワークがグローバル共通の強力なガイダンスを提供します

COBIT 5 / COBIT 2019: 事業体全体のI&Tガバナンスへのガイダンス



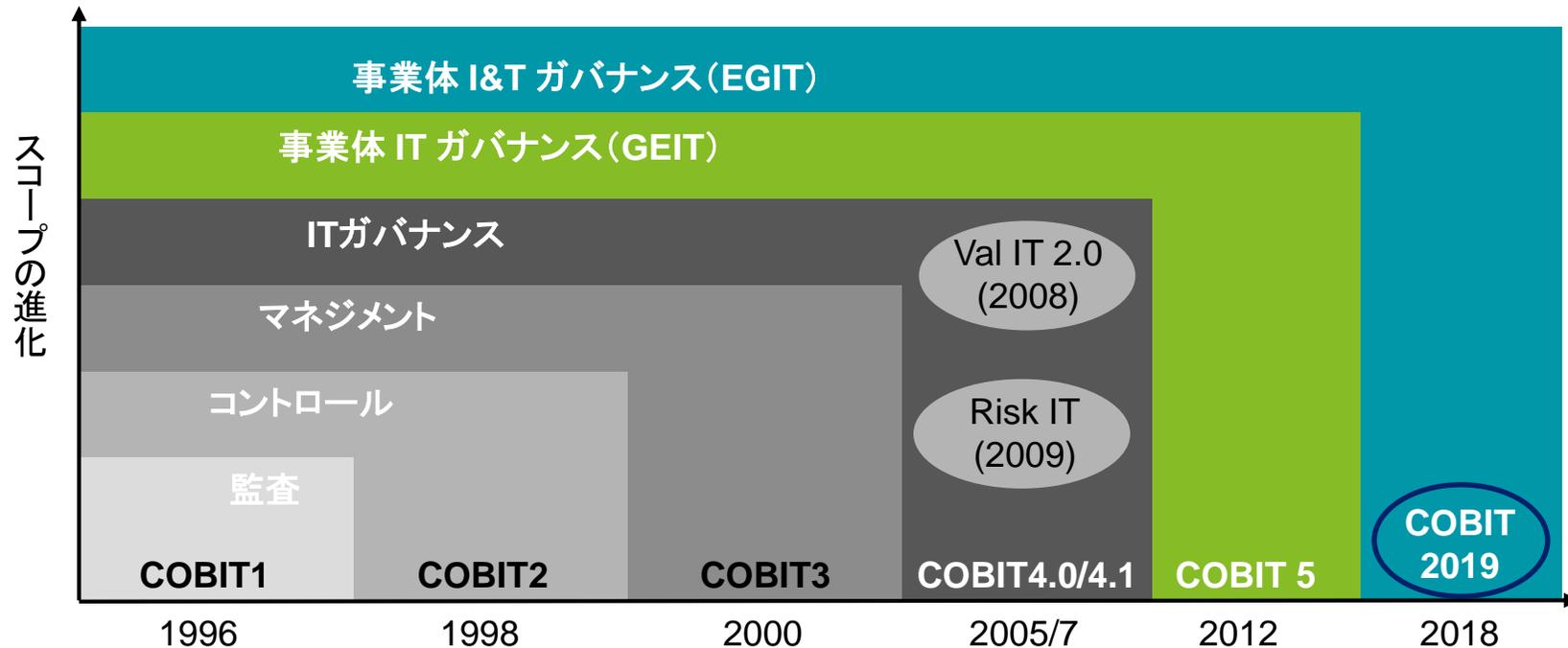
COBIT 5/COBIT 2019

- 事業体のI&TガバナンスとI&Tマネジメントのためのビジネスフレームワーク
- 世界共通言語による強力なガイダンスフレームワーク
- 営利企業、非営利組織、公的機関等、すべての形態・規模の事業体に有効かつ適用可能

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ました

COBIT の進化

- COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) は、非営利団体ISACA*1が提供するI&Tガバナンスのためのビジネスフレームワークです。
- 次のような進化をしてきました。最新バージョンのCOBIT 2019は、事業体I&Tガバナンスのフレームワークです。

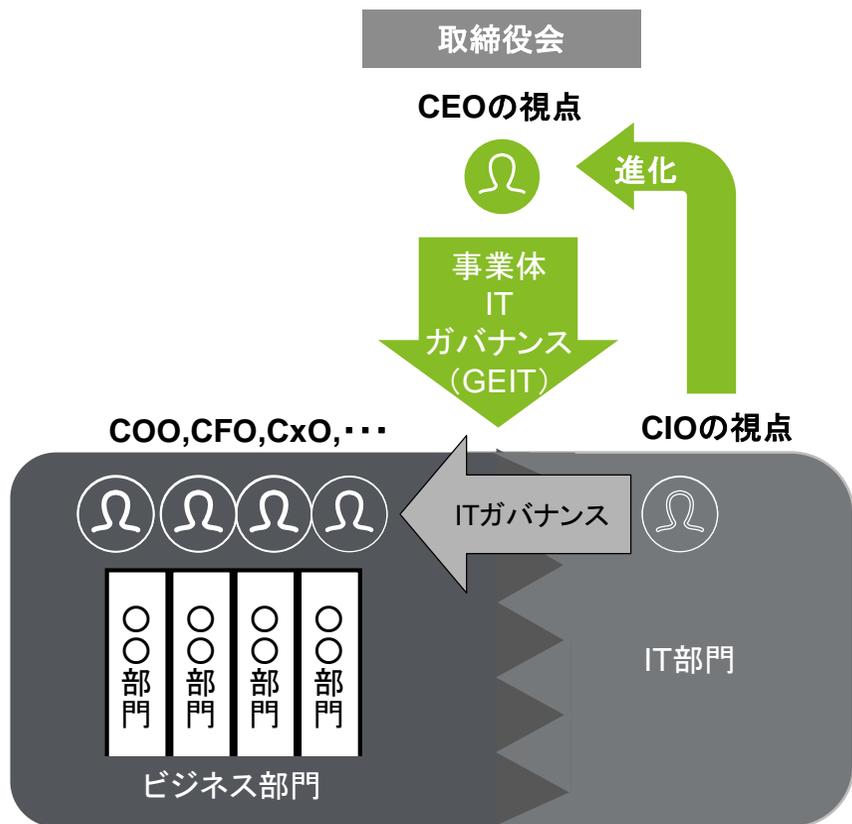


出所: COBIT® 5の紹介資料を基に講演者がCOBIT 2019の記載を追加

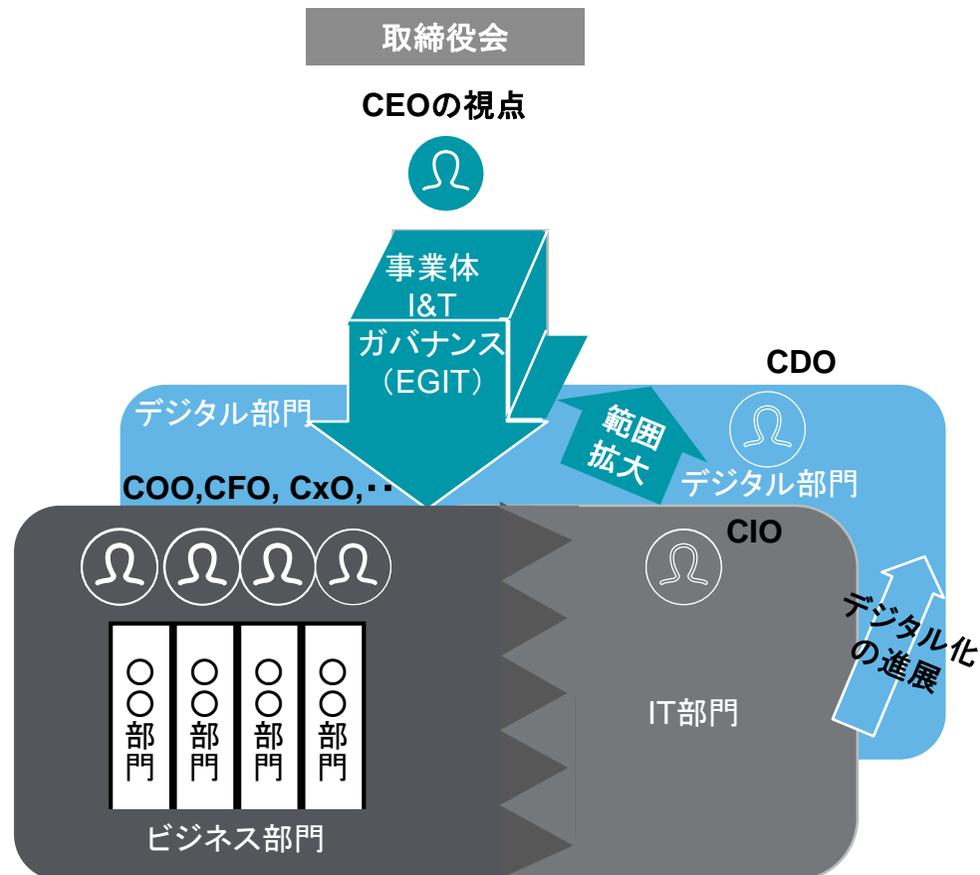
*1) ISACA (www.isaca.org): 世界 160 か国、95,000 人の会員で構成され、情報システムのアシュアランスとセキュリティ、事業体のITガバナンスとIT マネジメント、IT 関連リスクとコンプライアンスに関わる、知識、資格認定、コミュニティ、支援、教育をグローバルかつ先導的な立場で提供している非営利団体。

CIOの視点からCEO視点の事業体ITガバナンスへ、さらに、デジタル化の進展に伴いデジタル化ガバナンスを含めた事業体I&Tガバナンスへと進化しています

COBIT 4.1からCOBIT 5への進化



COBIT 5からCOBIT 2019への範囲拡大

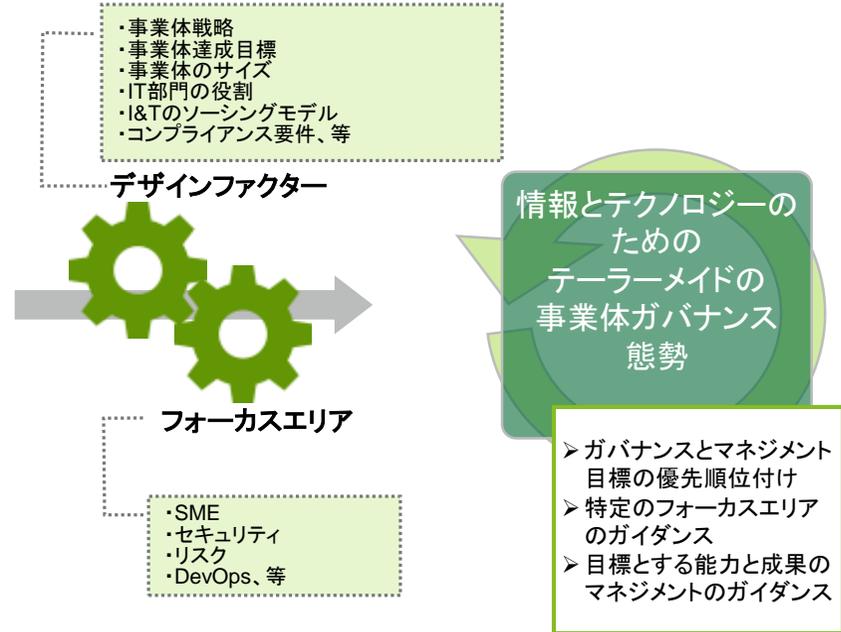


COBIT 2019ではCOBIT 5の経験を基に、環境変化に対応し、ガバナンス/マネジメント目標やデザインファクター、フォーカスエリア等の新しい概念を導入しています

COBIT 2019概要

COBIT 2019
へのインプット

- COBIT 5
- 標準、フレームワーク、法規制
- コミュニティによる貢献



COBIT
コア文書

COBIT 2019フレームワーク:
概要と手法

COBIT 2019フレームワーク:
ガバナンスとマネジメント
の目標

COBIT 2019デザインガイド:
情報とテクノロジーのガバナンス
ソリューションの設計

COBIT 2019導入ガイド:
情報とテクノロジーのガバナンス
ソリューションの導入と最適化

これまでのプロセス参照モデルをベースに、各プロセスの達成目標を7つのすべての構成要素の目標へと上位概念化するような、COBIT コアモデルを導入しました

COBITコアモデル(COBIT 5からCOBIT2019への変更点)

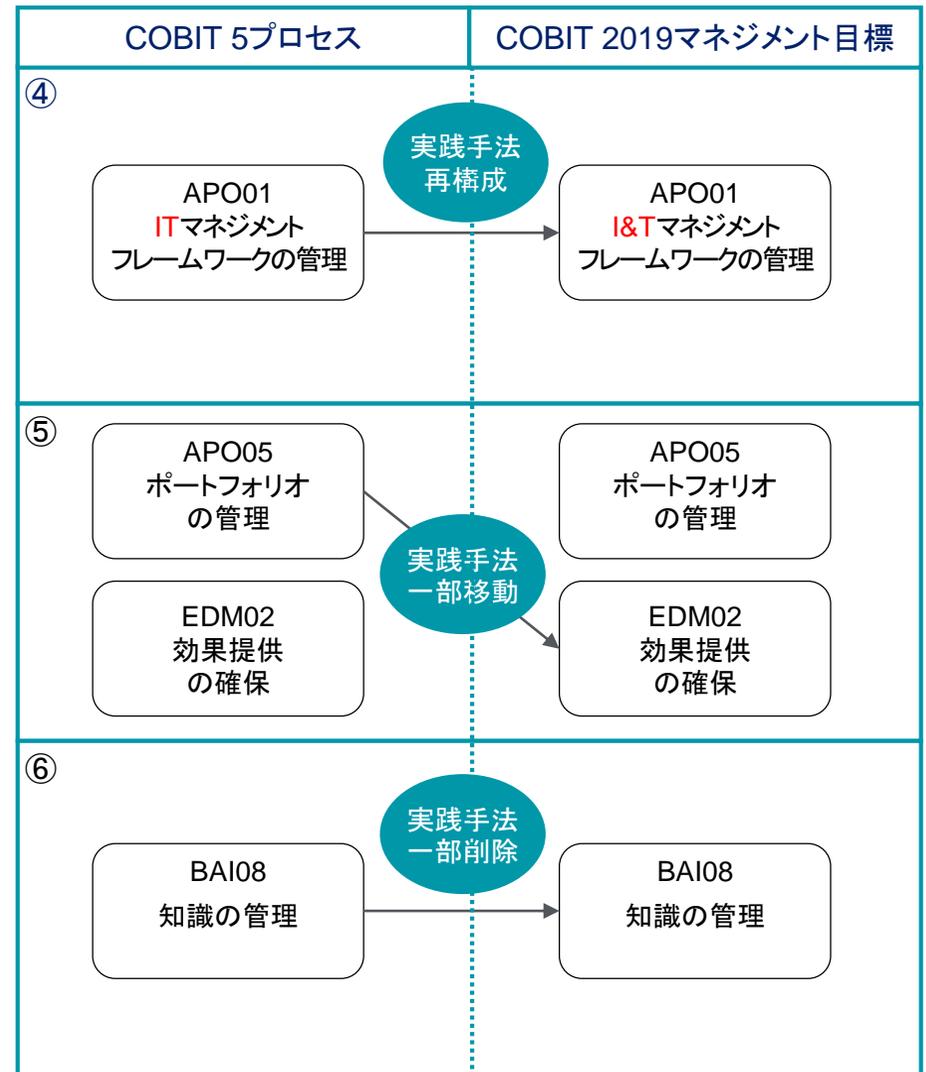
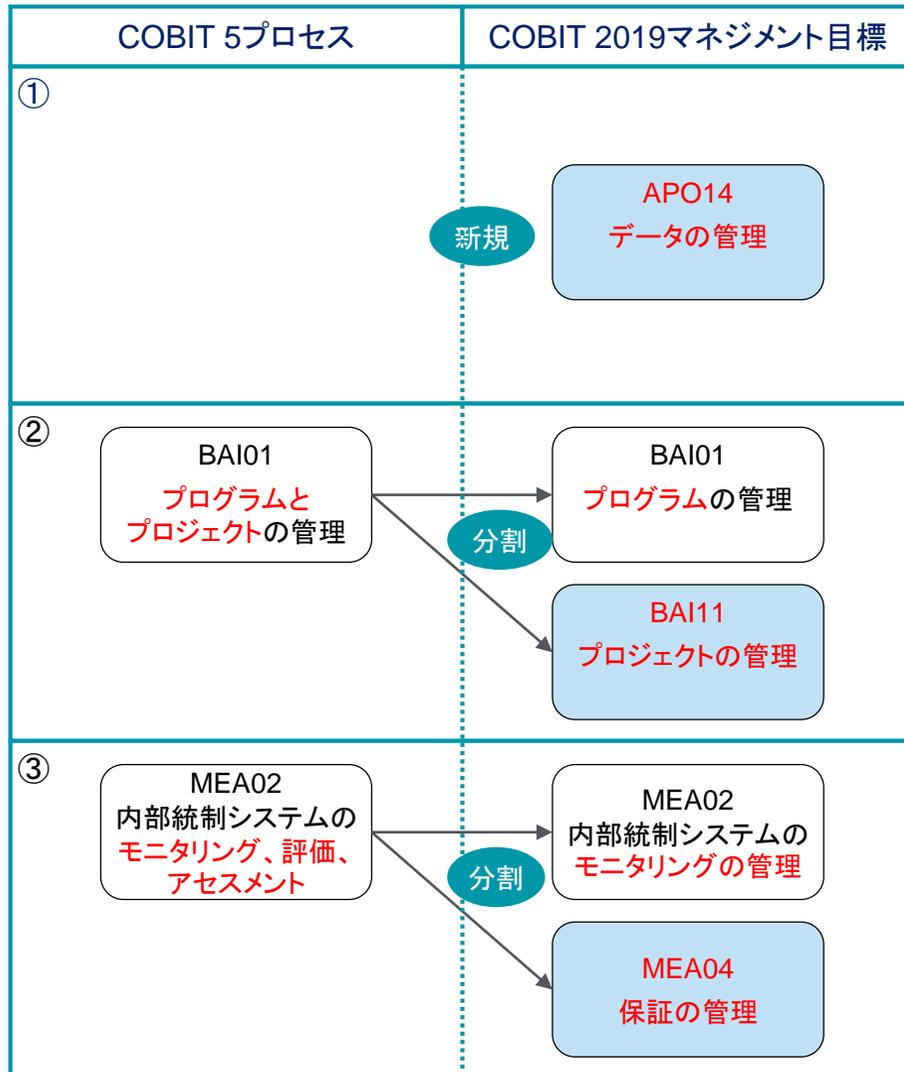
 :新たに追加された目標
赤字 :用語の変更部分



出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and MethodologyのFigure1.2-COBIT Core Model, (p12)を講演者が日本語化および一部情報を付加

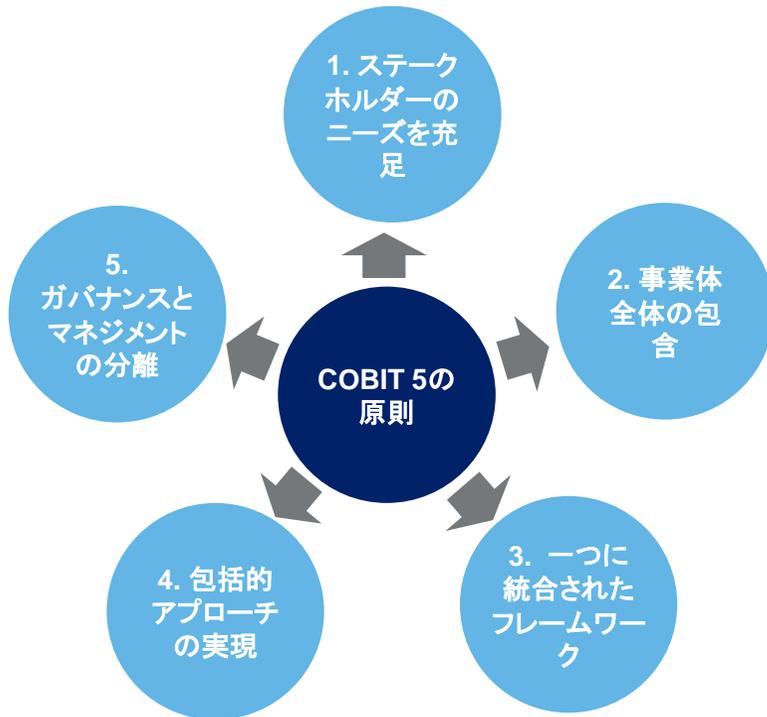
新たに「データの管理」というマネジメント目標を追加し、プログラム管理とプロジェクト管理を分離し、内部統制から保証の管理を独立化するなどの変革を実現しています

COBITコアモデル(COBIT 5からCOBIT2019への変更点 詳細)



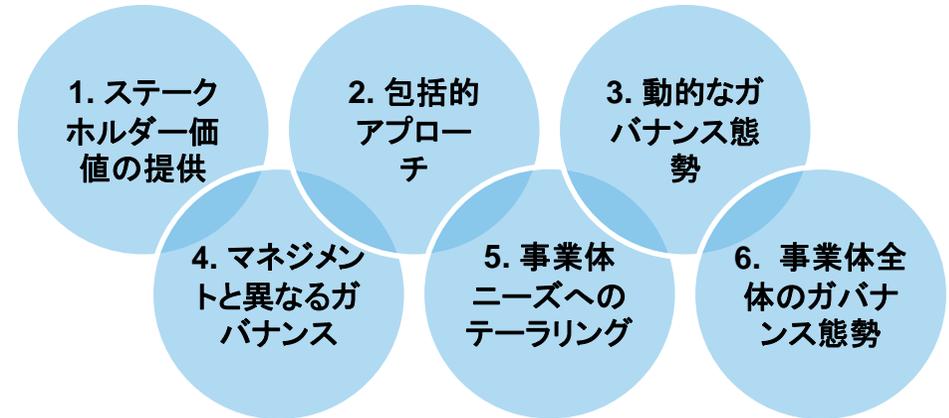
COBIT 5では5つの原則を定義していますが、COBIT 2019では6つの態勢構築の原則と、3つのフレームワーク設計の原則に分離・拡張しています

COBIT 5の原則

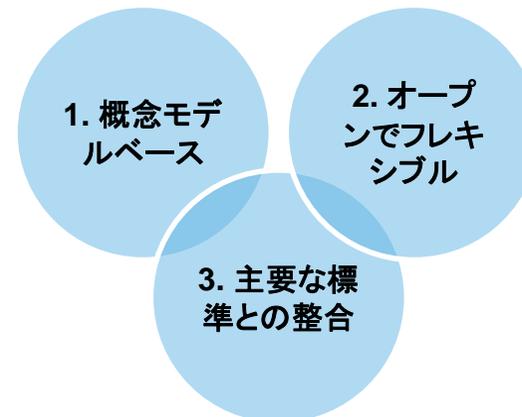


COBIT 2019の原則

ガバナンス態勢の原則

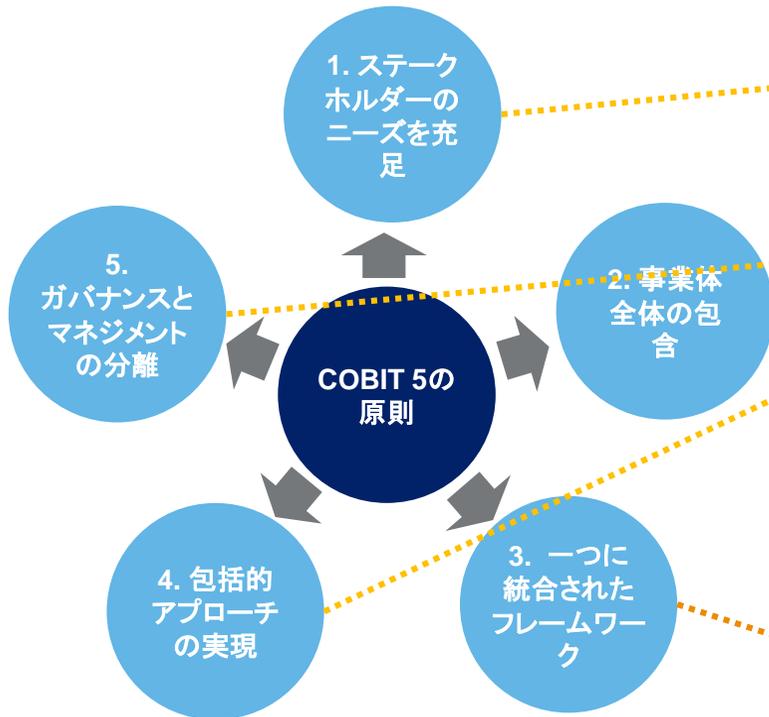


ガバナンスフレームワークの原則



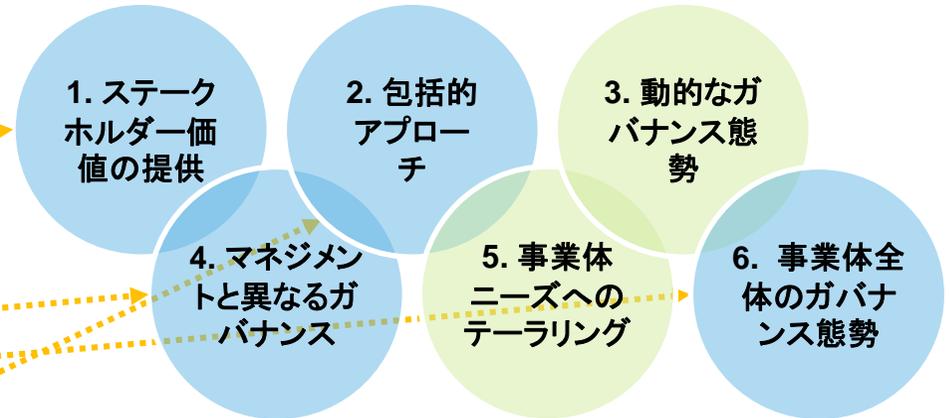
より実践的とするための動的な態勢、テーラリングの原則を追加し、フレームワークの設計原則には、概念モデルベース、柔軟性等の原則を追加しています

COBIT 5の原則

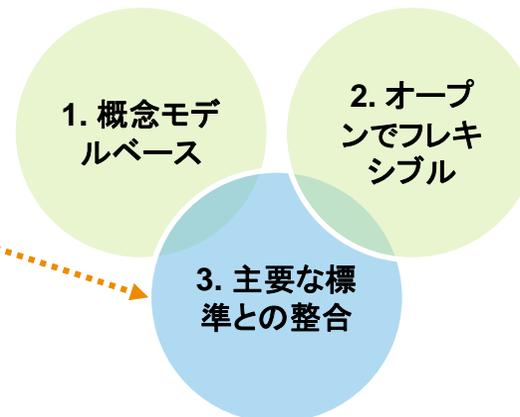


COBIT 2019の原則

ガバナンス態勢の原則

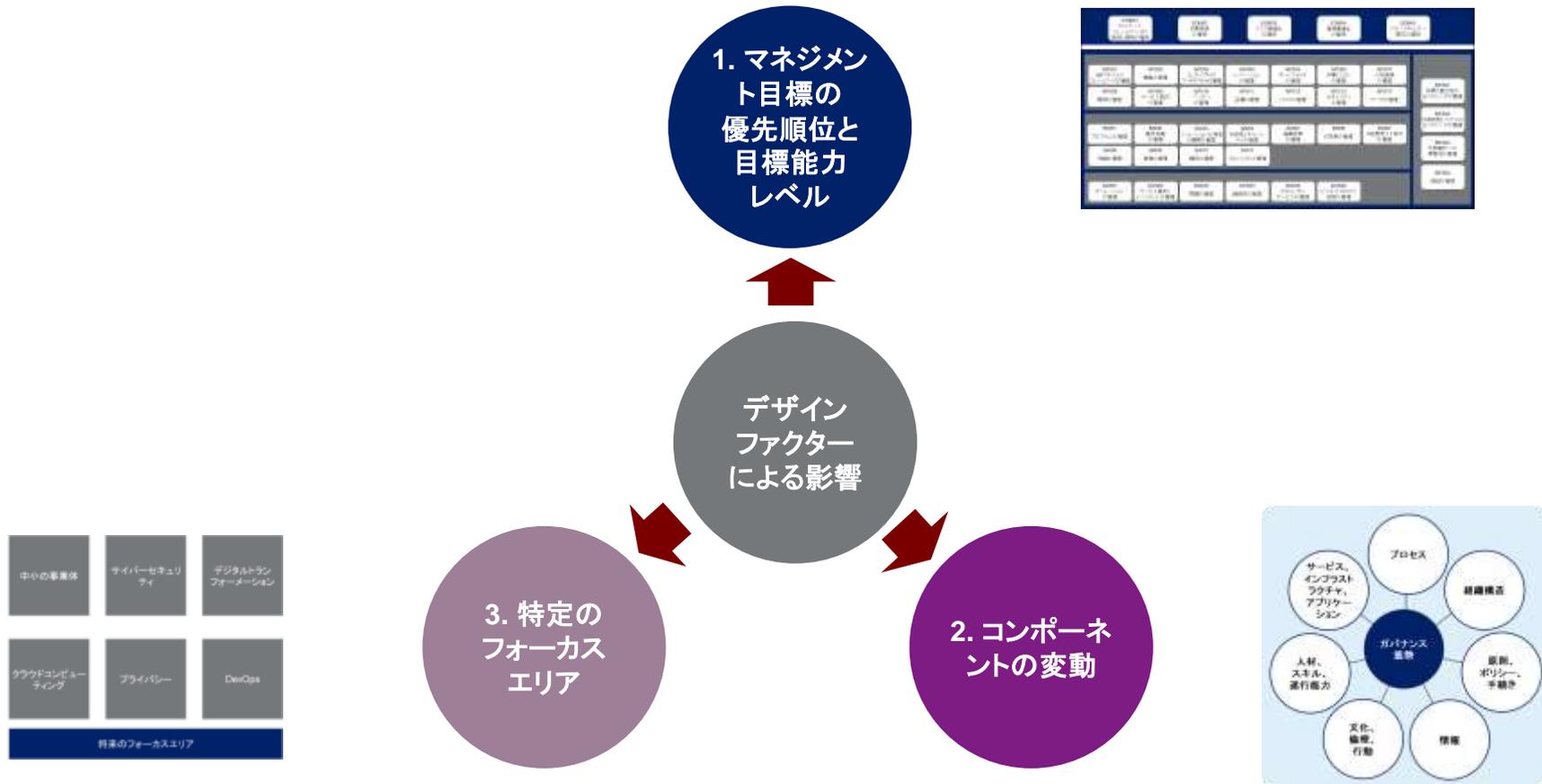


ガバナンスフレームワークの原則



デザインファクターの事業体の状況は、マネジメント目標の優先順位付け、7つのコンポーネントの重要性の変動、特定のフォーカスエリアへ注目といった影響を与えます

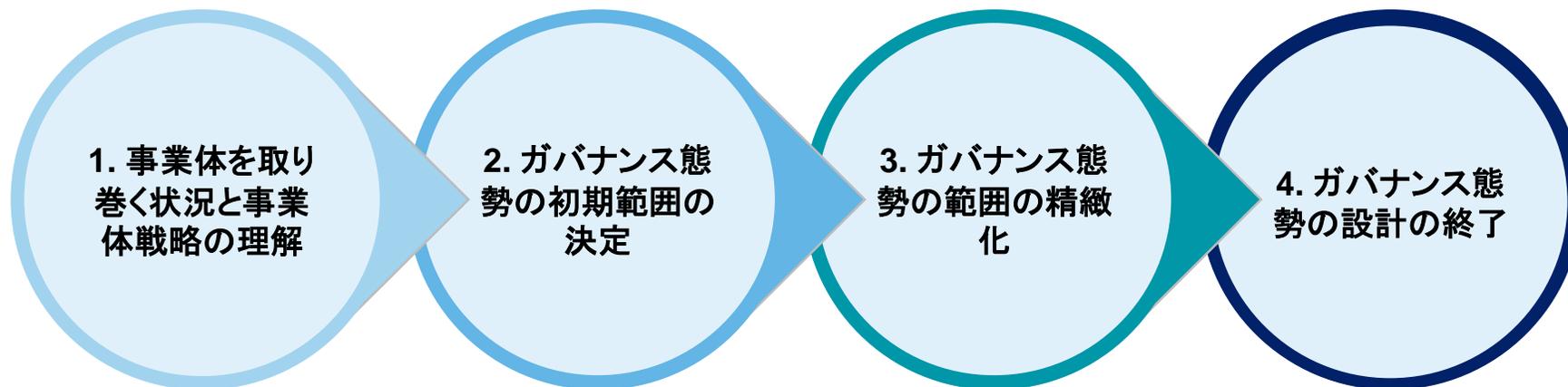
デザインファクターによるガバナンスとマネジメントの態勢への影響



出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and Methodology Figure 7.1-Impact of Design Factors on a Governance and Management System (p45)を日本語化、一部情報付加

ガバナンス態勢を設計する際には、事業体を取り巻く環境等デザインファクターの状況を理解し、ガバナンス態勢構築範囲を順次精緻化していくことが重要です

ガバナンス態勢の設計ワークフロー



主要デザインファクターの理解

- 1.1 事業体戦略の理解
- 1.2 事業体達成目標の理解
- 1.3 リスクプロファイルの理解
- 1.4 現状のI&T関連課題の理解

主要デザインファクターの考慮

- 2.1 事業体戦略の考慮
- 2.2 事業体達成目標の考慮およびCOBIT達成目標カスケードの適用
- 2.3 事業体のリスクプロファイルの考慮
- 2.4 現状のI&T関連課題の考慮

他のデザインファクターの考慮

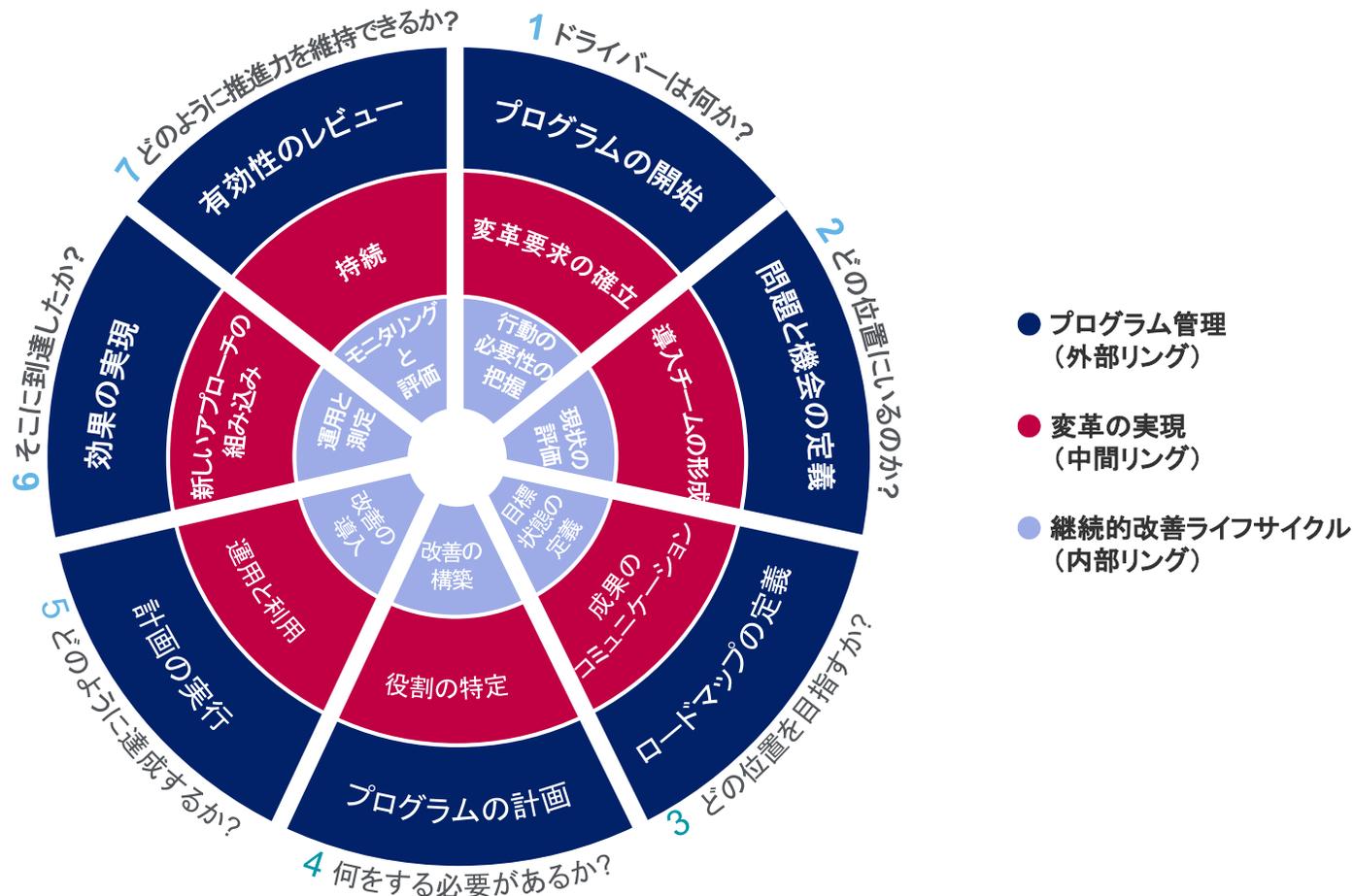
- 3.1 脅威の状況の考慮
- 3.2 コンプライアンス要件の考慮およびCOBIT達成目標カスケードの適用
- 3.3 IT部門の役割の考慮
- 3.4 ソーシングモデルの考慮
- 3.5 I&T導入手法の考慮
- 3.6 I&T適用戦略の考慮
- 3.7 事業体サイズの考慮

ガバナンス態勢設計の結論

- 4.1 事業体固有の優先順位付けのコンフリクトの解消
- 4.2 ガバナンス態勢の設計の最終化

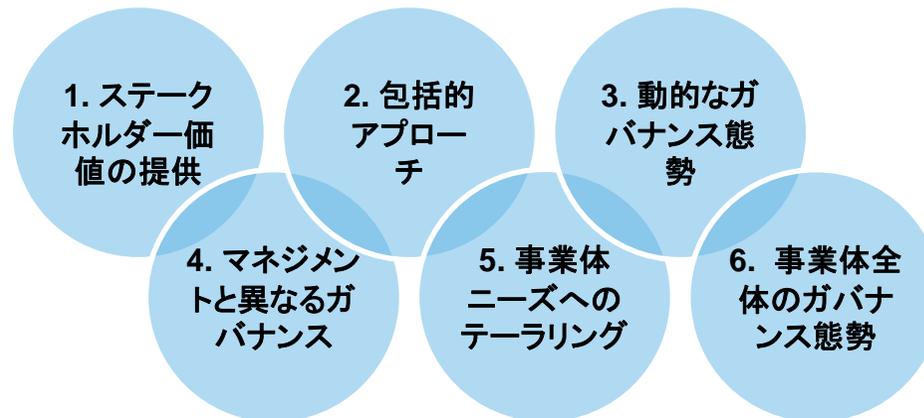
設計したガバナンス態勢を実際に構築・整備する際には、7つのステップによりプログラムを管理し、変革を実現し、継続的改善のライフサイクルを回していきます

COBIT 導入のロードマップ



出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and Methodology Figure 8.1-COBIT Implementation Road Map (p50)を日本語化

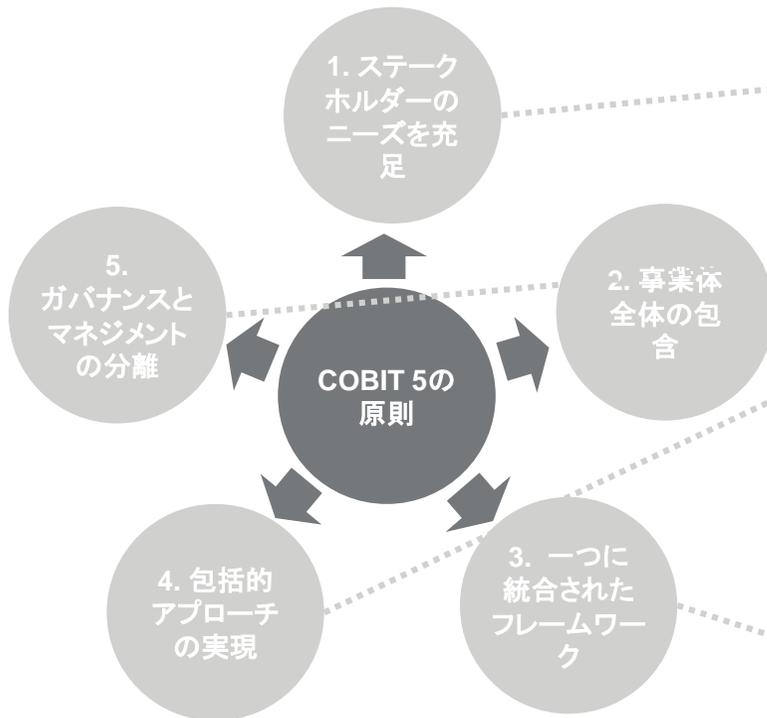
2. I&Tガバナンス態勢の原則



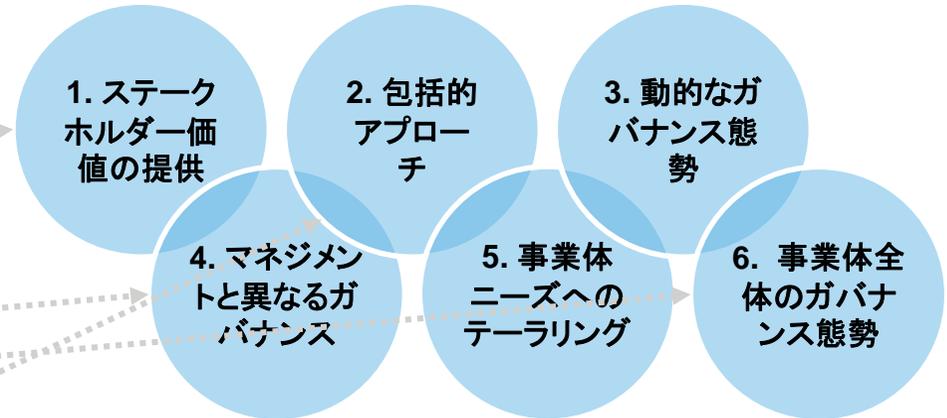
I&Tガバナンス態勢を整備・構築する際には、COBIT 2019で新たに整理された6つのガバナンス態勢の原則が参考になります

COBIT2019のガバナンス態勢の原則

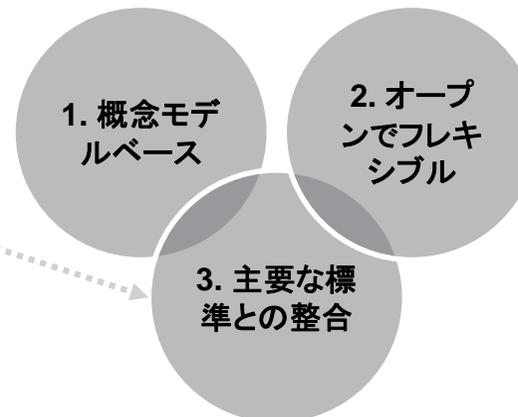
COBIT 5:ガバナンスの原則



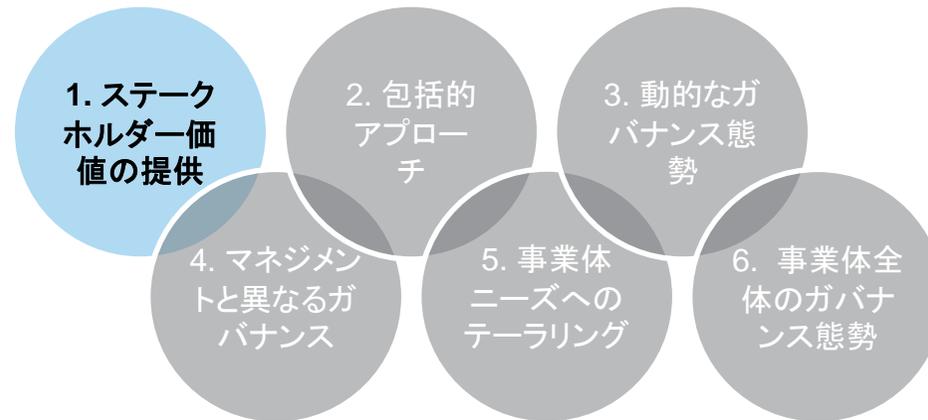
COBIT 2019:ガバナンス態勢の原則



COBIT 2019:ガバナンスフレームワークの原則

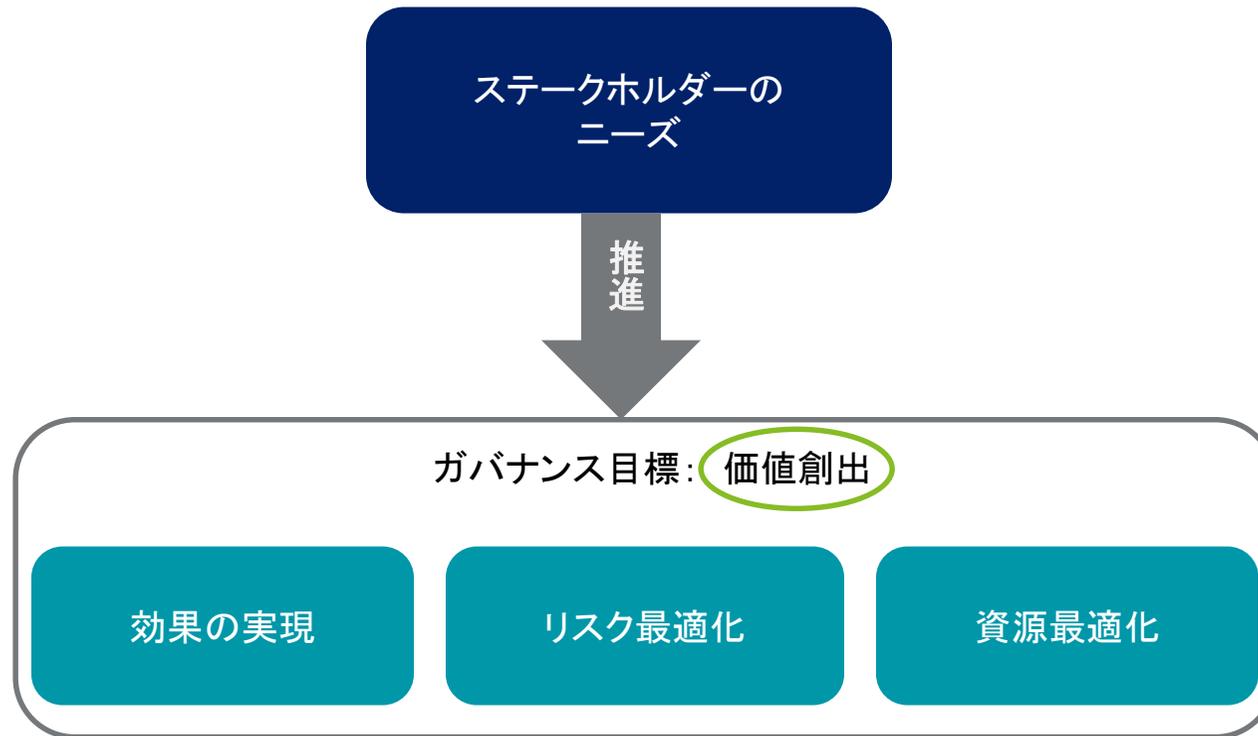


2.1 ガバナンス態勢の原則1: ステークホルダー価値の提供



事業体はそのステークホルダーへの価値を創出するために存在します

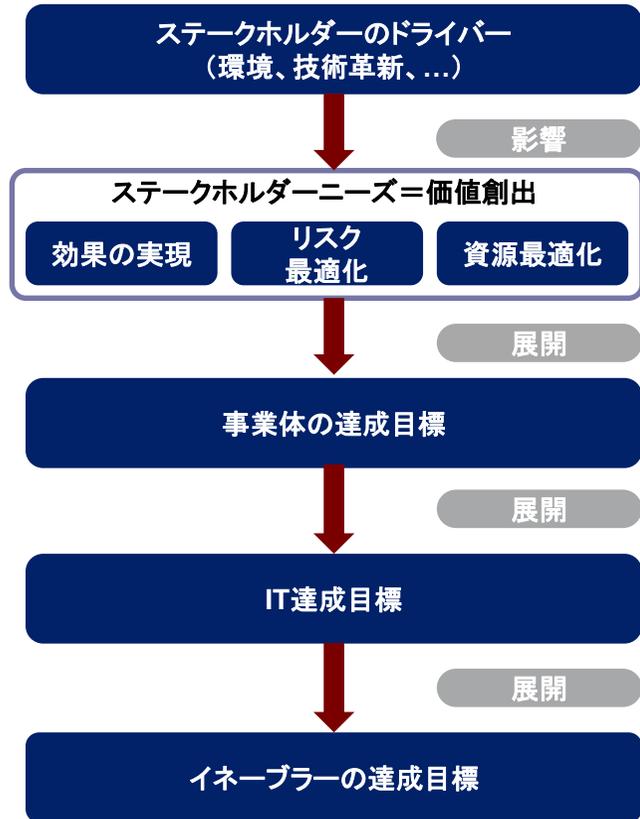
ガバナンス態勢の原則1: ステークホルダー価値の提供



出所: COBIT® 5 日本語版, 図表3. © 2012 ISACA® All rights reserved.

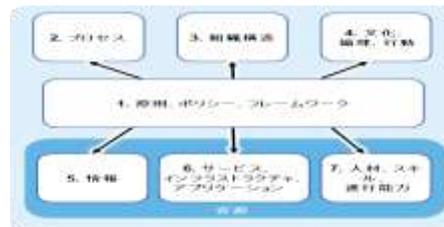
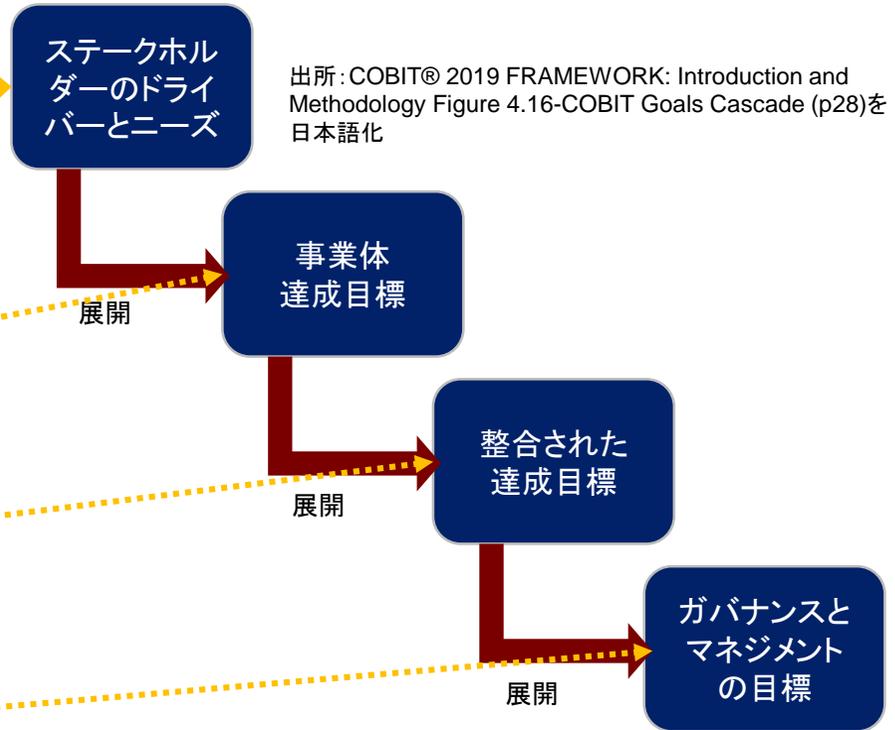
ステークホルダーニーズを出発点とした達成目標カスケードの考え方を踏襲していますが、展開先がイネーブラー目標からガバナンス/マネジメント目標としています

COBIT 5の達成目標カスケード

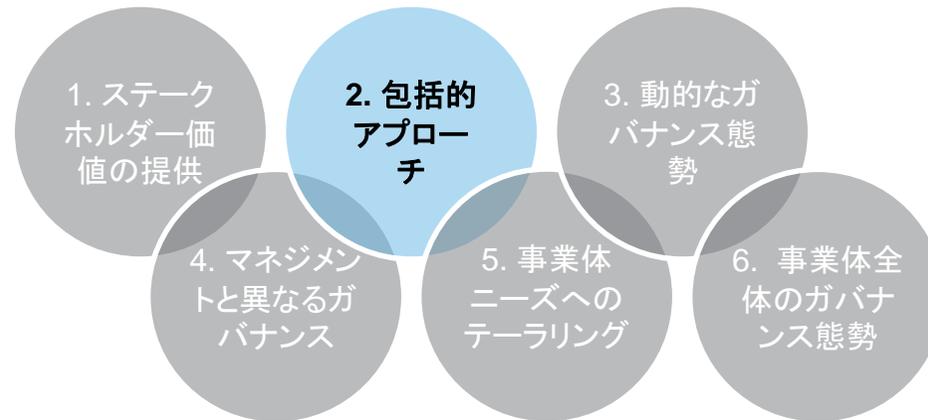


出所: COBIT® 5 日本語版, 図表 4, © 2012 ISACA® All rights reserved.

COBIT 2019の達成目標カスケード

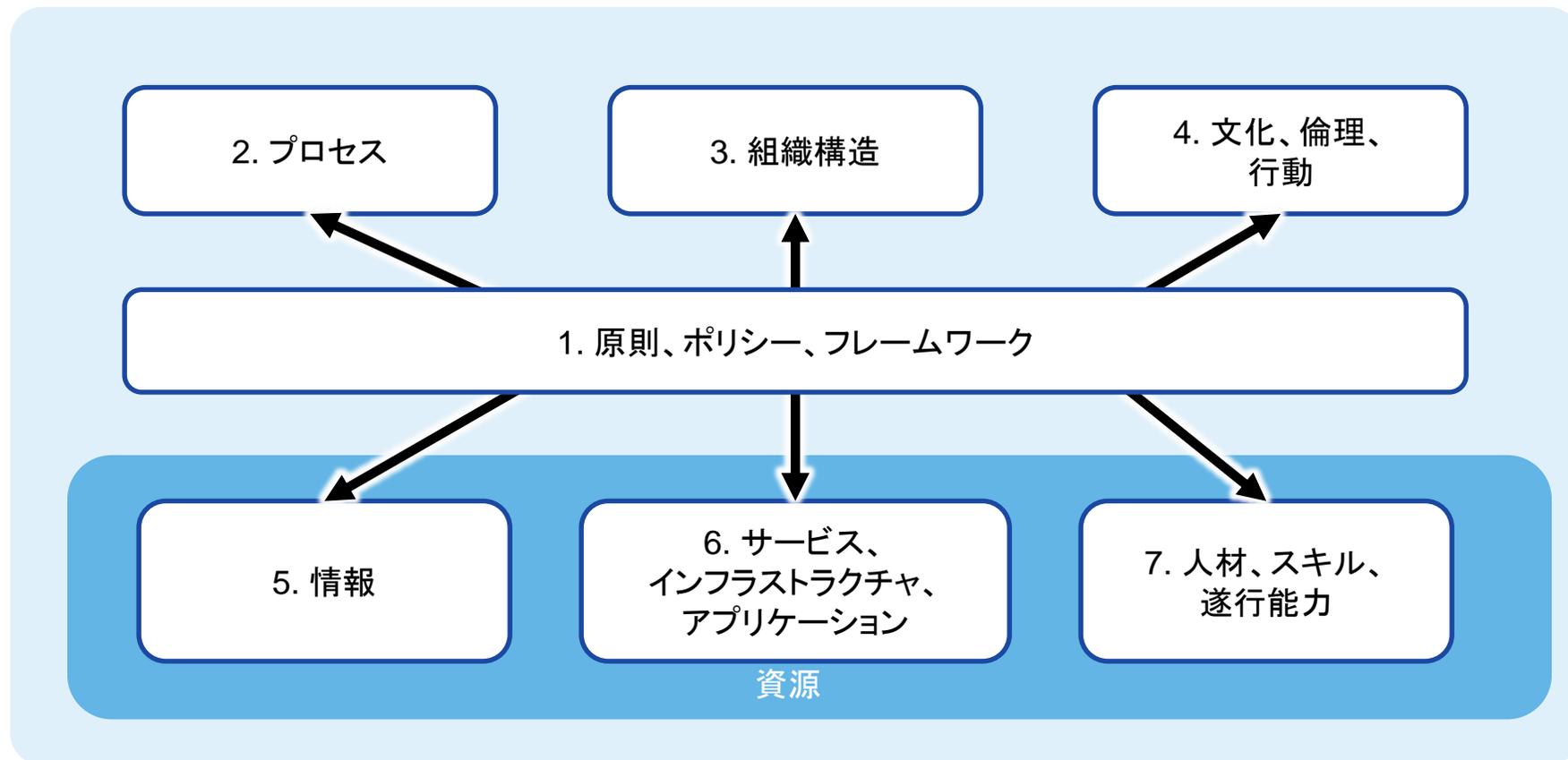


2.2 ガバナンス態勢の原則2: 包括的アプローチ



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します

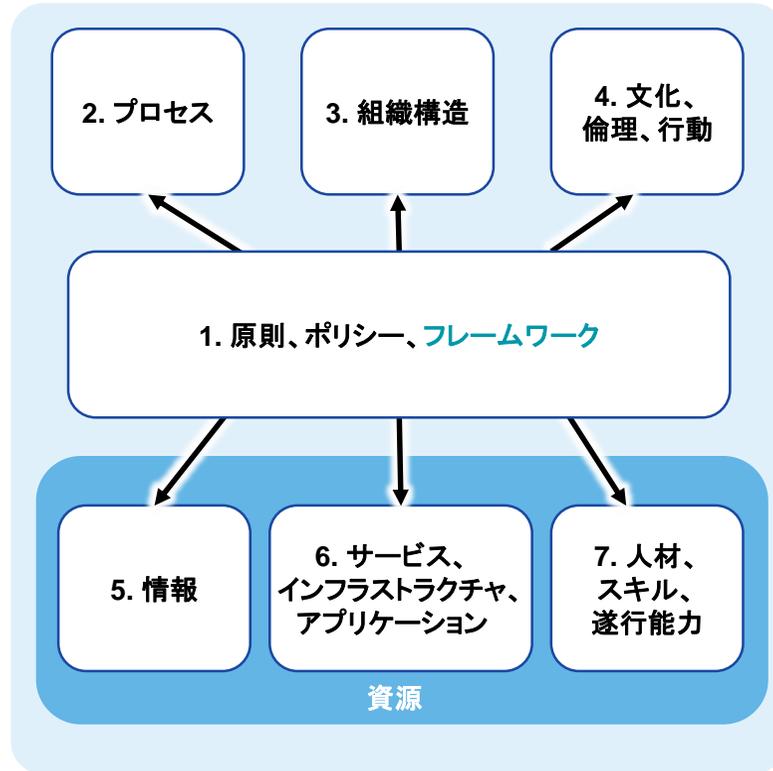
ガバナンス態勢の原則2: 7つのコンポーネント(イネーブラー)による包括的な対応



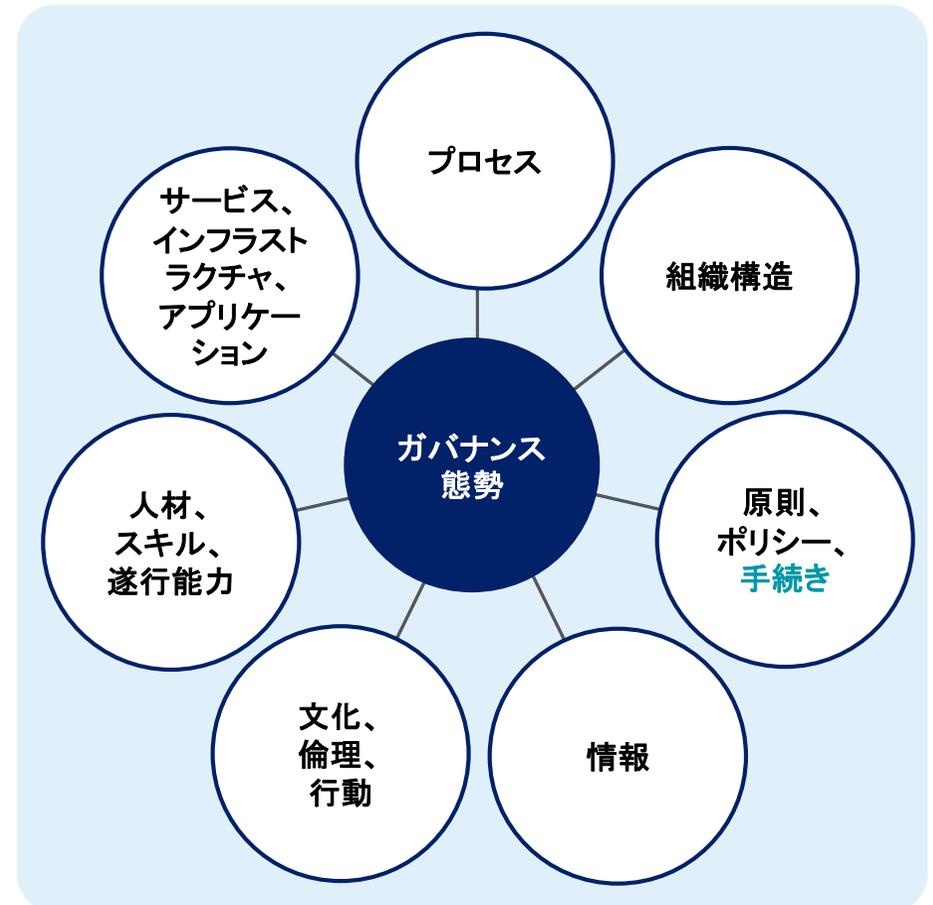
出所: COBIT®5 日本語版, 図表12. © 2012 ISACA® All rights reserved.

包括的アプローチの実現手段として7つのコンポーネントについてそれぞれ構築していくという考え方は変わりありませんが、その位置づけが変わっています

COBIT 5のガバナンスイネーブラー



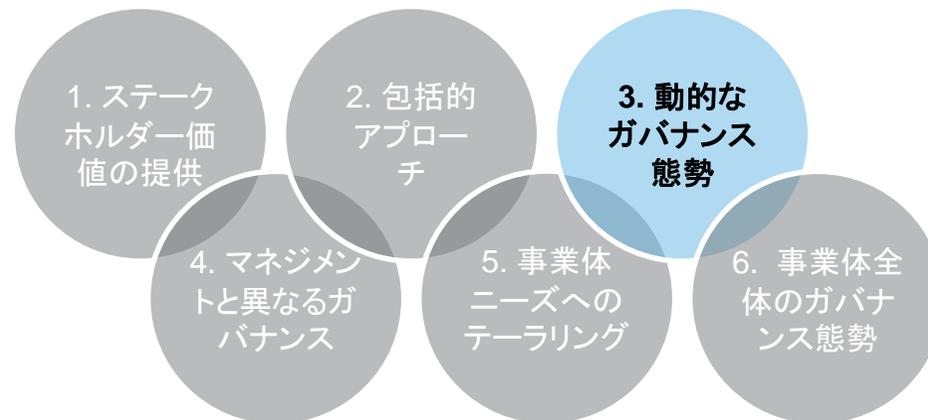
COBIT 2019のガバナンス態勢のコンポーネント



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

出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and Methodology Figure 4.3 - COBIT Components of a Governance System (p22)を日本語化

2.3 ガバナンス態勢の原則3: 動的なガバナンス態勢



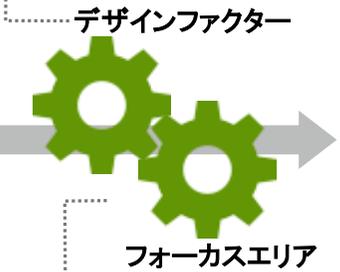
ガバナンス態勢はステークホルダーニーズの変化や外部環境の変化等に対応し、動的に変革していく必要があります

ガバナンス態勢の原則3: 動的なガバナンス態勢

・ステークホルダーニーズの変化
・技術の進展等外部環境の変化

・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3: 動的なガバナンス態勢



・SME
・セキュリティ
・リスク
・DevOps、等



▶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

出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and Methodology Figure 4.1-COBIT Overview (p19)を一部編集および日本語化

個々の事業体が置かれた環境や事業戦略・課題認識等の違いに応じて、ガバナンス態勢をテーラリングするという、「デザインファクター」の概念が新しく導入されています

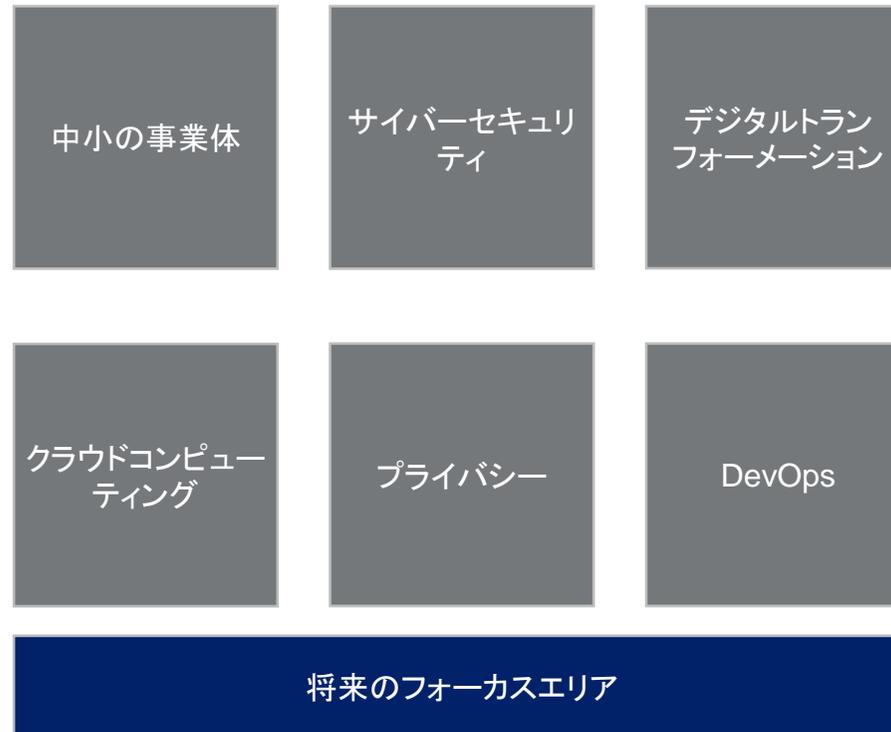
COBITのデザインファクター



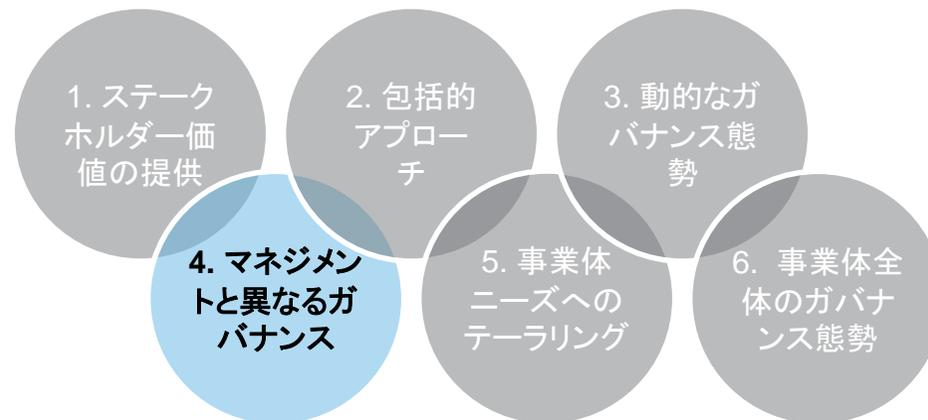
出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and Methodology, Figure 4.4 - COBIT Design Factors (p23)を日本語化

デザインファクターにより影響を受けガバナンス態勢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ます

COBITのフォーカスエリア



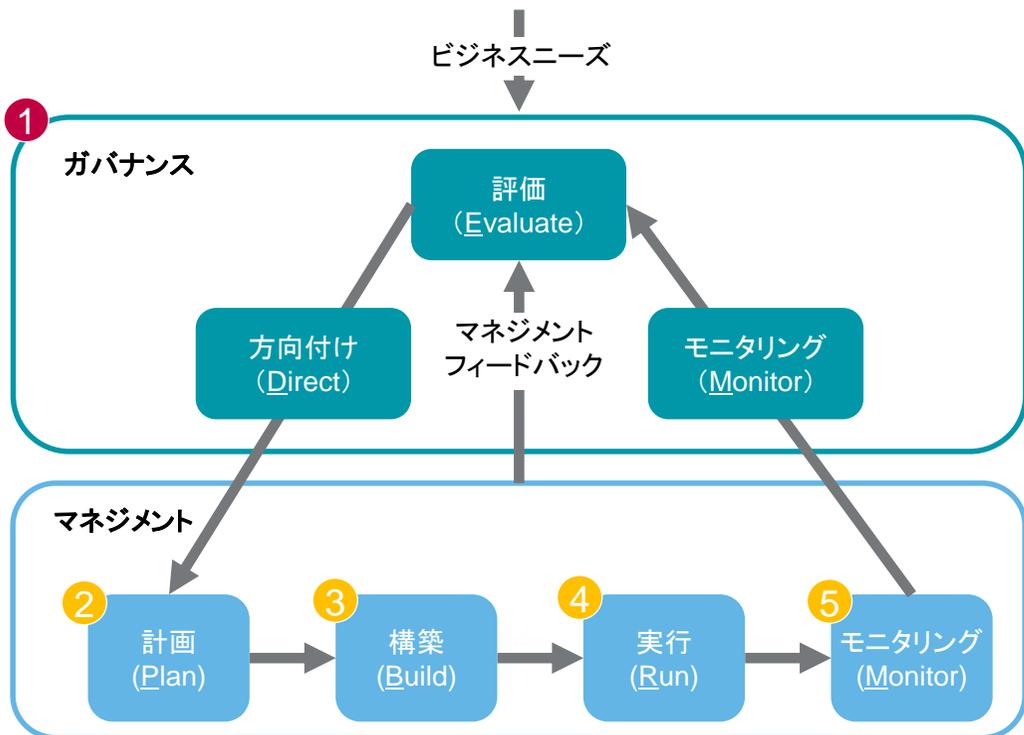
2.4 ガバナンス態勢の原則4: マネジメントと異なるガバナンス



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、異なる役割を果たします

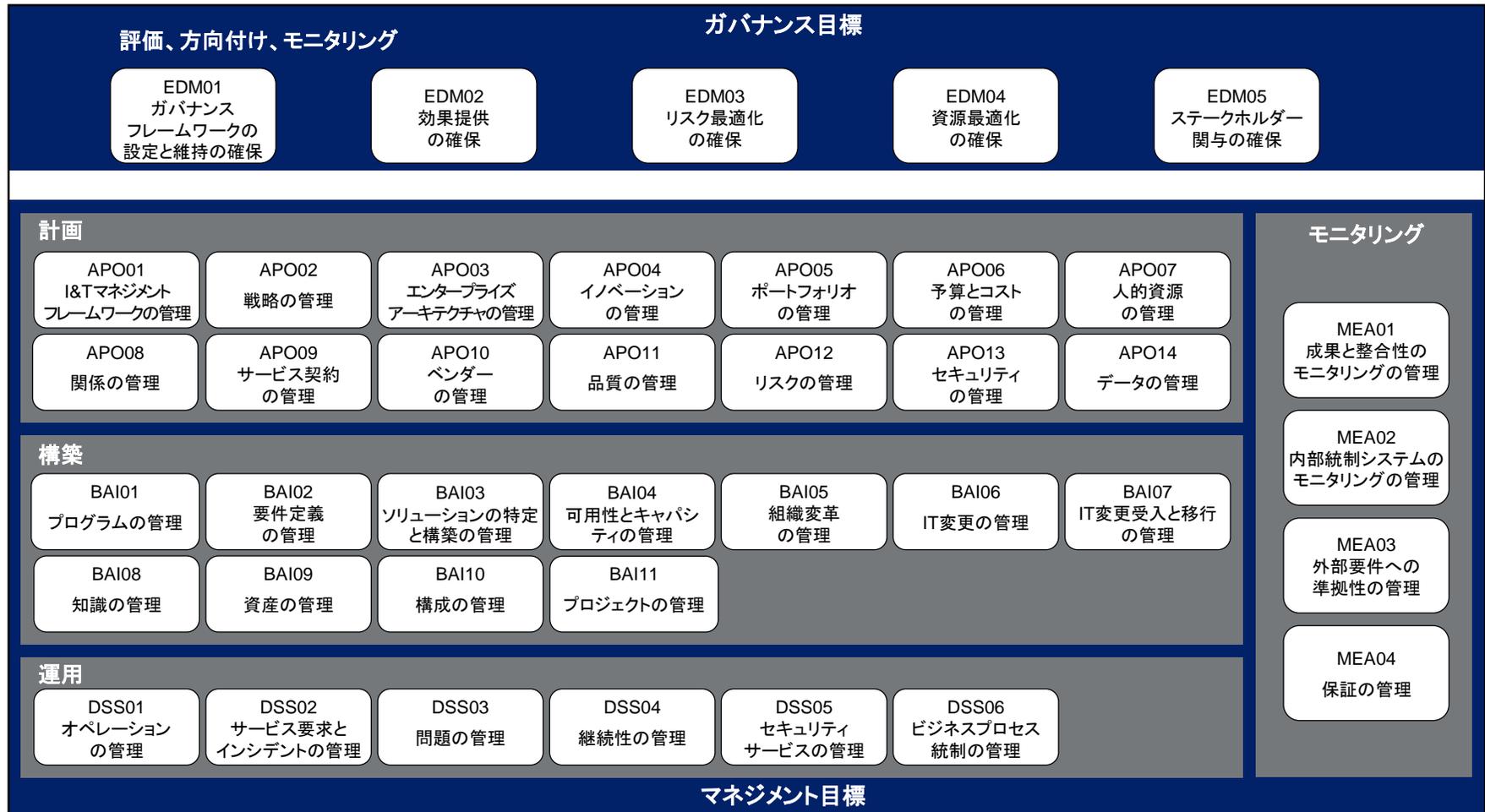
ガバナンス態勢の原則4: マネジメントと異なるガバナンス

- 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



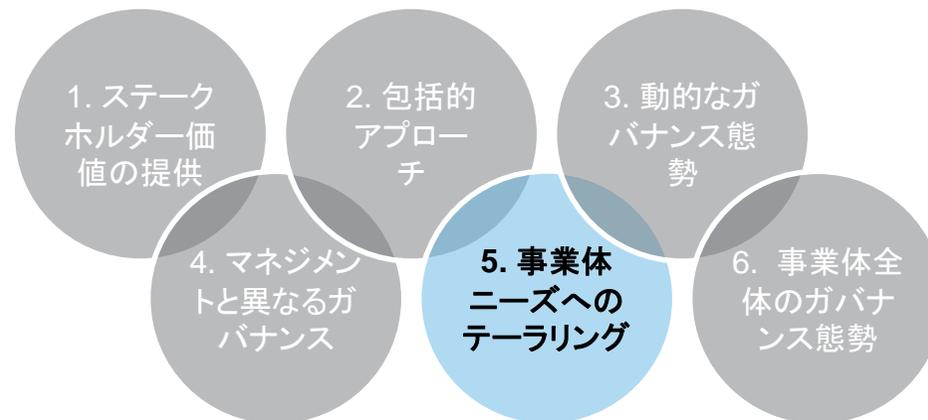
ガバナンスには評価・方向付け・モニタリングを行う5つの監督目標、マネジメントには、14の計画、11の構築、6つの運用、4つのモニタリングに関する管理目標があります

優先的に対応すべきガバナンス/マネジメント目標の最終化



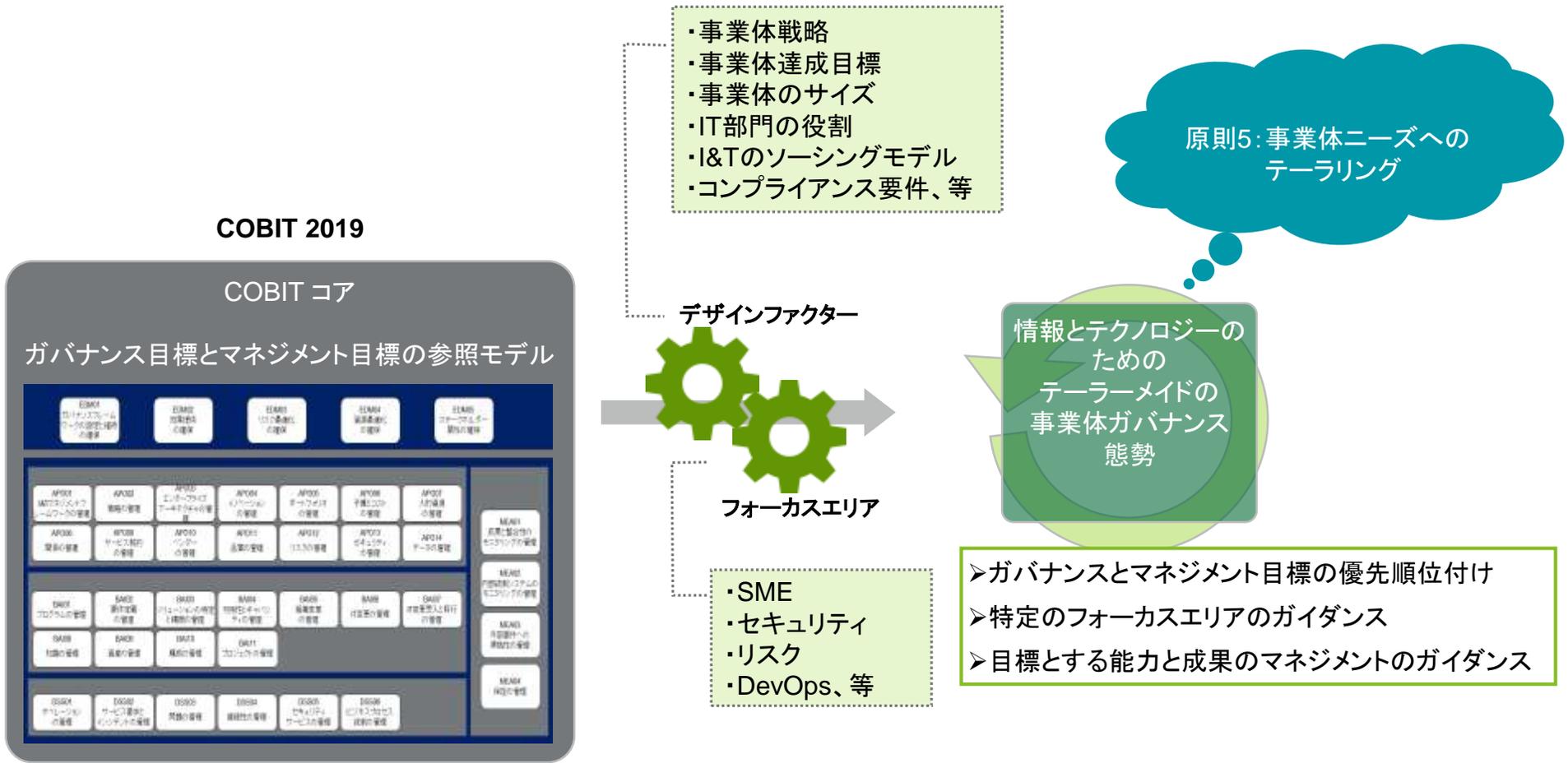
出所：COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and Methodology Figure1.2-COBIT Core Model, p12を日本語化、記載内容に基づきドメイン名など一部追記。
 なお、訳語については仮訳であり、ISACAの正式なものではなくその妥当性等について保証するものではありません。

2.5 ガバナンス態勢の原則5: 事業体ニーズへのテーラリング



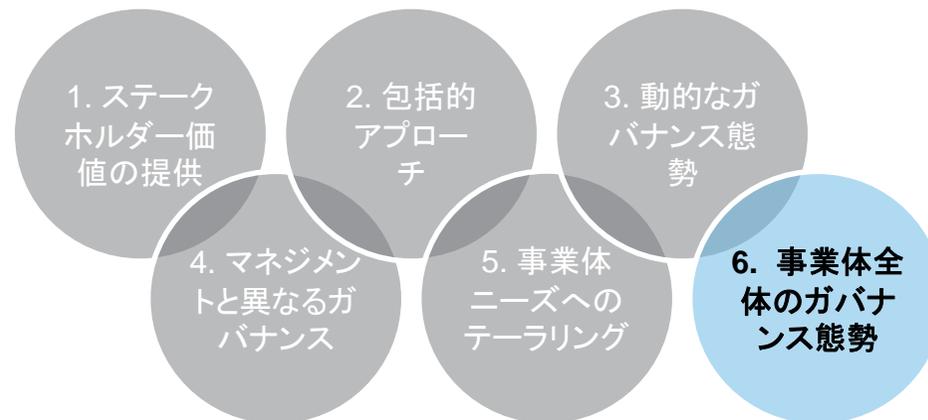
ガバナンス態勢はデザインファクターに基づくテーラリングを行い、必要に応じてフォーカスエリアを適用して整備していきます

原則5: 事業体ニーズへのテーラリング



出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and Methodology Figure 4.1-COBIT Overview(p19)を一部編集および日本語化

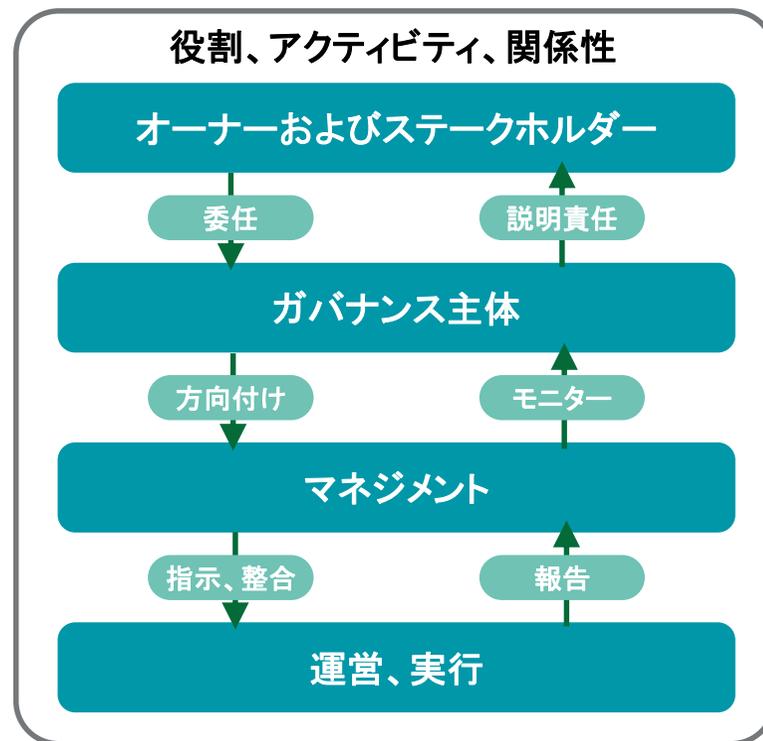
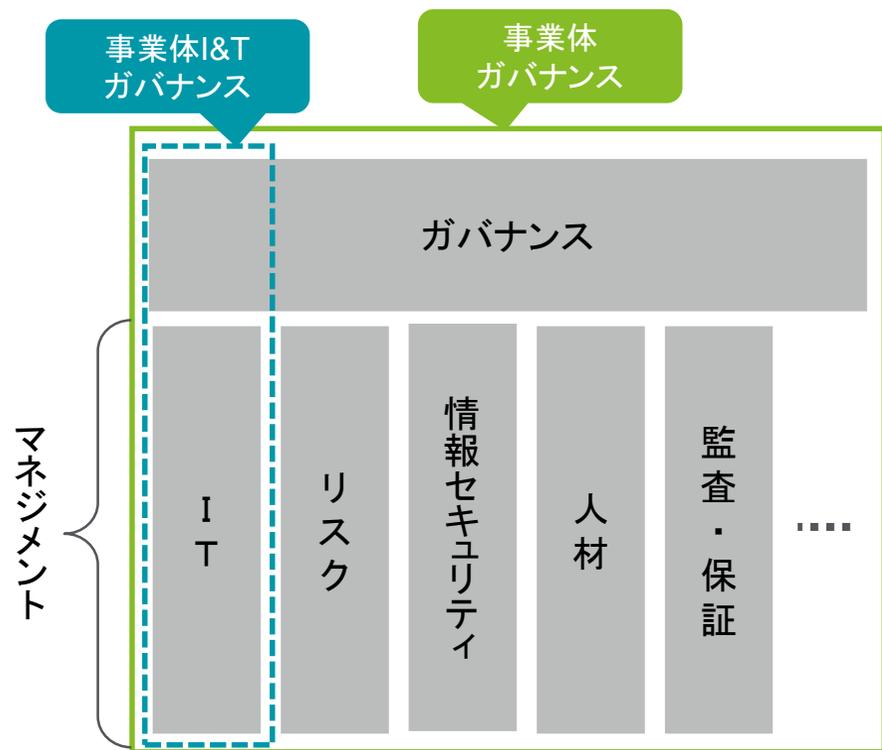
2.6 ガバナンス態勢の原則6: 事業体全体のガバナンス態勢



事業体I&Tガバナンスは事業体ガバナンスの一部として、他のガバナンス領域と相互に関連しながら、事業体全体を包含します

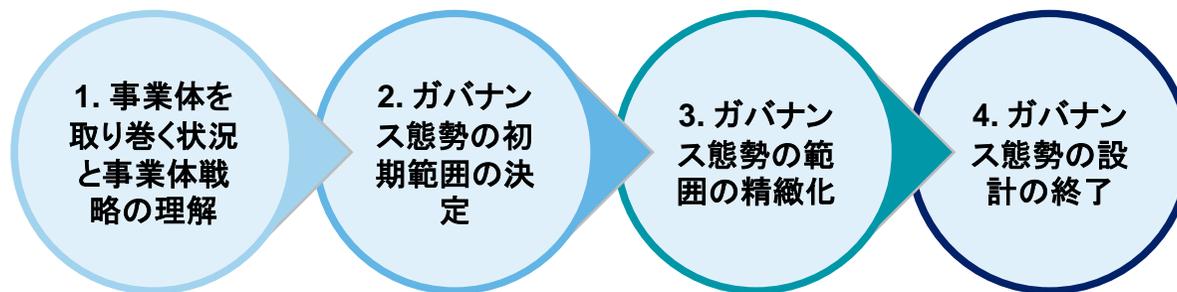
ガバナンス態勢の原則6: 事業体全体のガバナンス態勢

- 事業体ガバナンスは、事業体の中の全ての部門、全てのビジネスプロセスをカバーする全社的ガバナンスです。
- 事業体I&Tガバナンスはその他のガバナンス領域と同様に全社的な事業体ガバナンスの一部です。
- ステークホルダー、ガバナンス主体、マネジメント層、運営・実行者がそれぞれの役割を果たすため、相互に関連しあいながら活動します。



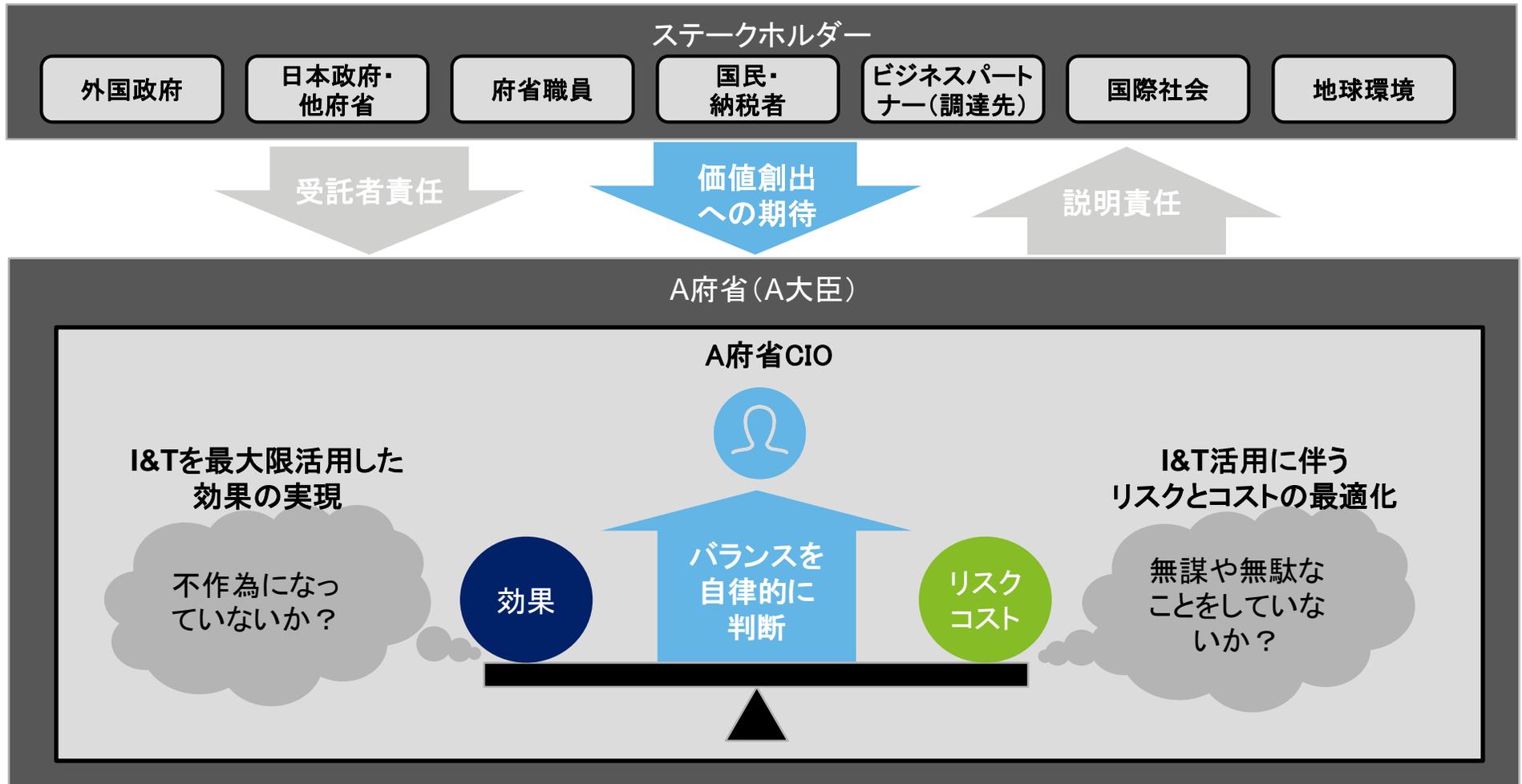
出所:「COBIT® 5 日本語版, 図表9. © 2012 ISACA® All rights reserved.」を基に作成

3. デジタル・ガバメントのためのI&Tガバナンス ～実践的なデザインファクターによるテーラリングの試行



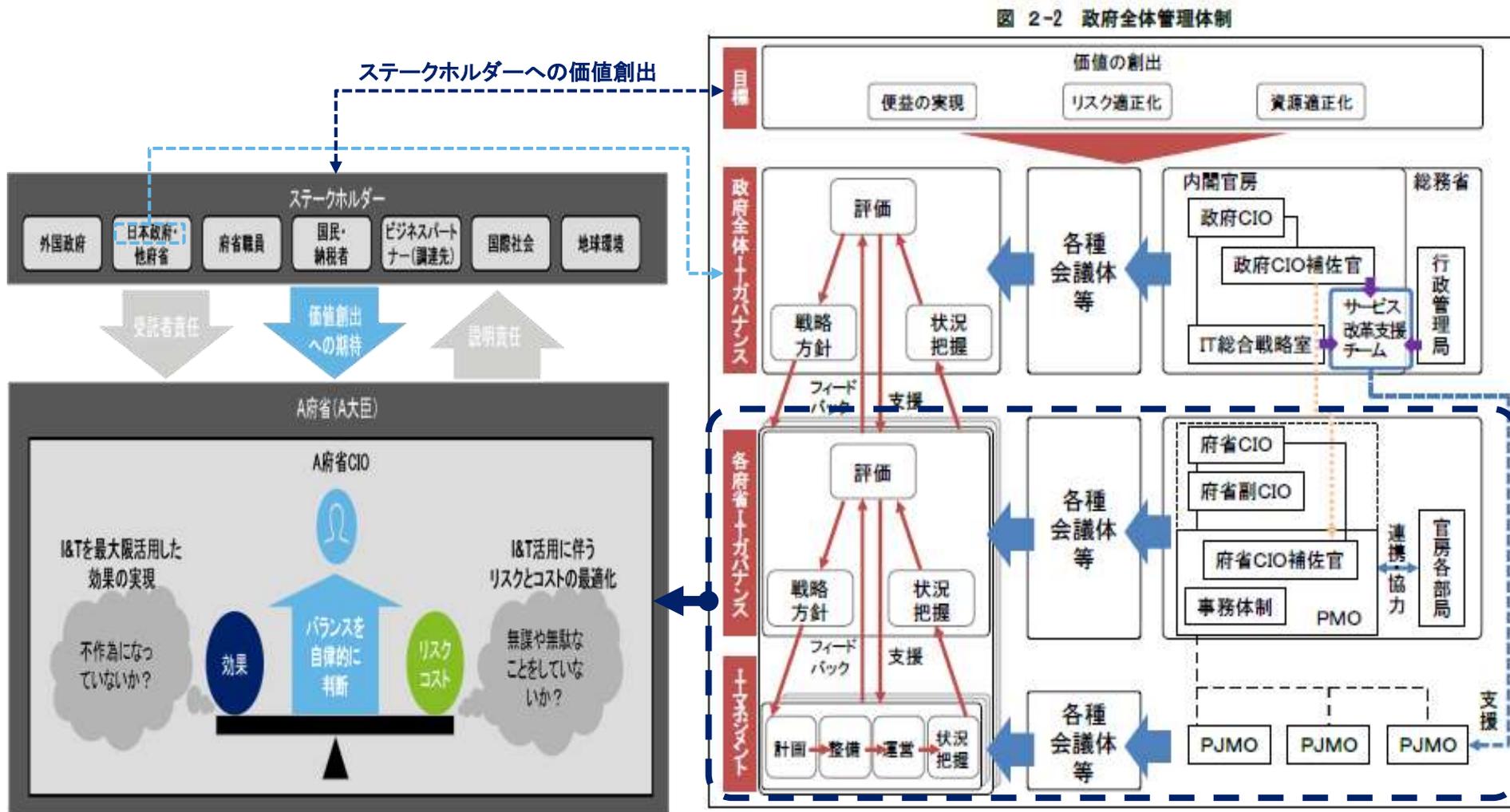
政府内各府省は国民、他府省、自府省職員、ビジネスパートナー、地球環境等のステークホルダーからのI&T・デジタル価値創出という期待に応える必要があります

ステークホルダーへの価値創出期待に応えるための各府省のI&Tガバナンス



各府省は、ステークホルダーへの価値を創出するためにデジタル・ガバメント推進標準ガイドラインに従い、府省デジタル・ガバメント推進態勢を整備していきます

PMO/PJMO態勢に基づく各府省デジタル・ガバメント計画遂行状況報告態勢イメージ



出所: デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン、p11

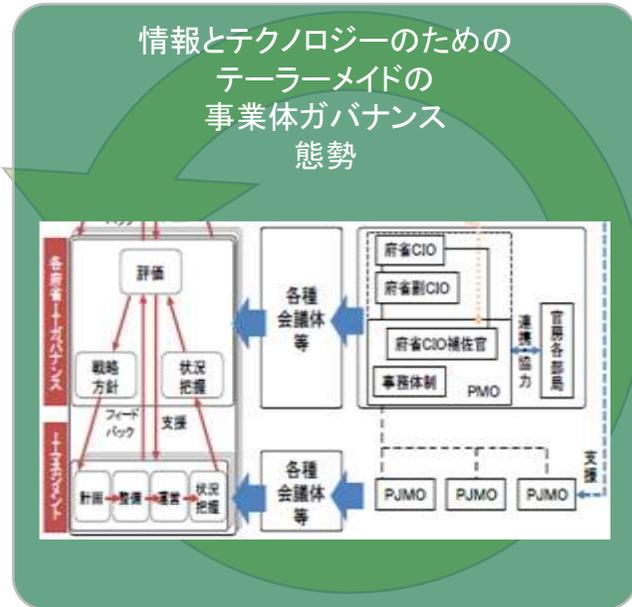
デザインファクターについて、標準ガイドラインに準拠してI&Tを運営している 仮想A府省のデジタル・ガバメントガバナンス態勢に適用を試行してみました

デザインファクターの府省デジタル・ガバメント態勢への適用



- ・DF1: 事業体戦略
- ・DF2: 事業体達成目標
- ・DF3: リスクプロファイル
- ・DF4: 関連課題
- ・DF5: 脅威の状況
- ・DF6: コンプライアンス要件
- ・DF7: IT部門の役割
- ・DF8: ソーシングモデル
- ・DF9: I&T導入手法
- ・DF10: テクノロジー活用戦略
- ・DF11: 事業体の規模

デザインファクター(DF)



1. 事業体を取り巻く状況と事業体戦略の理解
2. ガバナンス態勢の初期範囲の決定
3. ガバナンス態勢の範囲の精緻化
4. ガバナンス態勢の設計の終了

3.1 デザインファクター1:事業体戦略の理解・考慮



デジタル・ガバナンス態勢の第一のデザインファクターは事業体戦略、すなわち、デジタル・ガバメント戦略の内容です

デザインファクター1:事業体戦略

事業体戦略の内容	説明
成長 / 買収	事業体の成長や収入増にフォーカス
イノベーション / 差別化	顧客へ差別化/イノベーティブな製品・サービス提供にフォーカス
コスト削減	短期的なコスト最小化にフォーカス
顧客サービス / 安定稼働	安定的で顧客志向のサービス提供にフォーカス

出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and Methodology, Figure 4.5—Enterprise Strategy Design Factor (p23)を日本語化

デジタル・ガバメント戦略の内容により、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ます

デザインファクター1: 事業体戦略とガバナンス/マネジメント目標とのマッピング(イメージ)

Figure A.1—Mapping Enterprise Strategies to Governance and Management Objectives

DFI	Growth/Acquisition	Innovation/Differentiation	Cost Leadership	ClientService/Stability
EDM01	1.0	1.0	1.5	1.5
EDM02	1.5	1.0	2.0	3.5
EDM03	1.0	1.0	1.0	2.0
EDM04	1.5	1.0	4.0	1.0
EDM05	1.5	1.5	1.0	2.0
APO01	1.0	1.0	1.0	1.0
APO02	3.5	3.5	1.5	1.0
APO03	4.0	2.0	1.0	1.0
APO04	1.0	4.0	1.0	1.0
APO05	3.5	4.0	2.5	1.0
APO06	1.5	1.0	4.0	1.0
APO07	2.0	1.0	1.0	1.0
APO08	1.0	1.5	1.0	3.5
APO09	1.0	1.0	1.5	4.0
APO10	1.0	1.0	3.5	1.5
APO11	1.0	1.0	1.0	4.0
APO12	1.0	1.5	1.0	2.5
APO13	1.0	1.0	1.0	2.5
APO14	1.0	1.0	1.0	1.0
BAI01	4.0	2.0	1.5	1.5
BAI02	1.0	1.0	1.5	1.0
BAI03	1.0	1.0	1.5	1.0
BAI04	1.0	1.0	1.0	3.0
BAI05	4.0	2.0	1.0	1.5
BAI06	2.0	2.0	1.0	1.5
BAI07	1.5	2.0	1.0	1.5
BAI08	1.0	3.5	1.0	1.0
BAI09	1.0	1.0	1.0	1.0

Figure A.1—Mapping Enterprise Strategies to Governance and Management Objectives (cont.)

DFI	Growth/Acquisition	Innovation/Differentiation	Cost Leadership	ClientService/Stability
BAI10	1.0	1.0	1.0	1.0
BAI11	3.5	3.0	1.5	1.0
DSS01	1.0	1.0	1.0	1.5
DSS02	1.0	1.0	1.0	4.0
DSS03	1.0	1.0	1.0	3.0
DSS04	1.0	1.0	1.0	4.0
DSS05	1.0	1.0	1.0	2.5
DSS06	1.0	1.0	1.0	1.5
MEA01	1.0	1.0	1.0	1.0
MEA02	1.0	1.0	1.0	1.0
MEA03	1.0	1.0	1.0	1.0
MEA04	1.0	1.0	1.0	1.0



<凡例>
 1.0: 最も影響が少ない
 ↓
 4.0: 最も影響を及ぼす

例えば、事業体戦略について「顧客サービスや安定稼働」に重点を置く場合、ガバナンス態勢構築の際に「APO09 サービス契約の管理」と「APO11品質の管理」のマネジメント目標に対して重要性の影響を及ぼすことを示している。

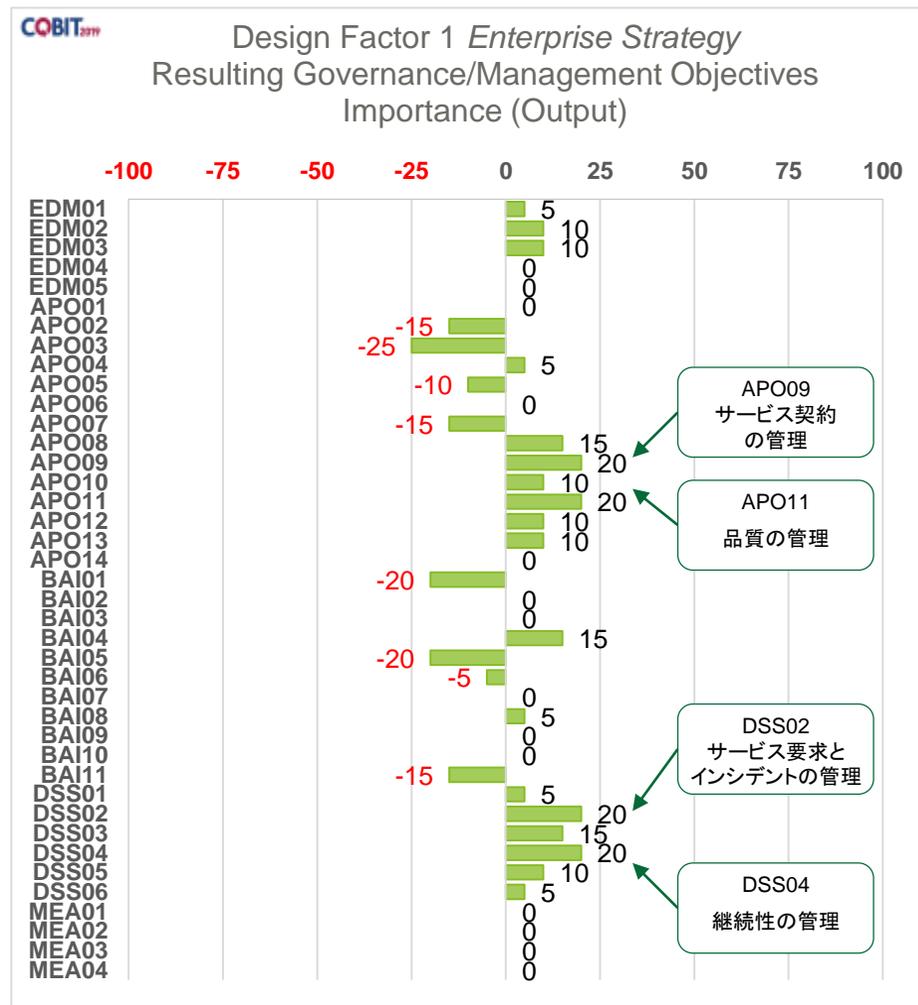
A府省のデジタル・ガバメント戦略は、国民や自府省職員等へのI&Tサービス価値提供を中心に、デジタル化・イノベーション推進とコストの削減の両立を目指しています

デザインファクター1(事業体戦略)によるガバナンス/マネジメント目標の優先順位付け

事業体戦略	重要度 (1-5)	ベース ライン
成長 / 買収	1	3
イノベーション / 差別化	4	3
コスト削減	4	3
顧客サービス / 安定稼働	5	3

↑
仮想A府省の重要度評価
(インプット)

COBIT 2019 デザインガイド(ツールキット)

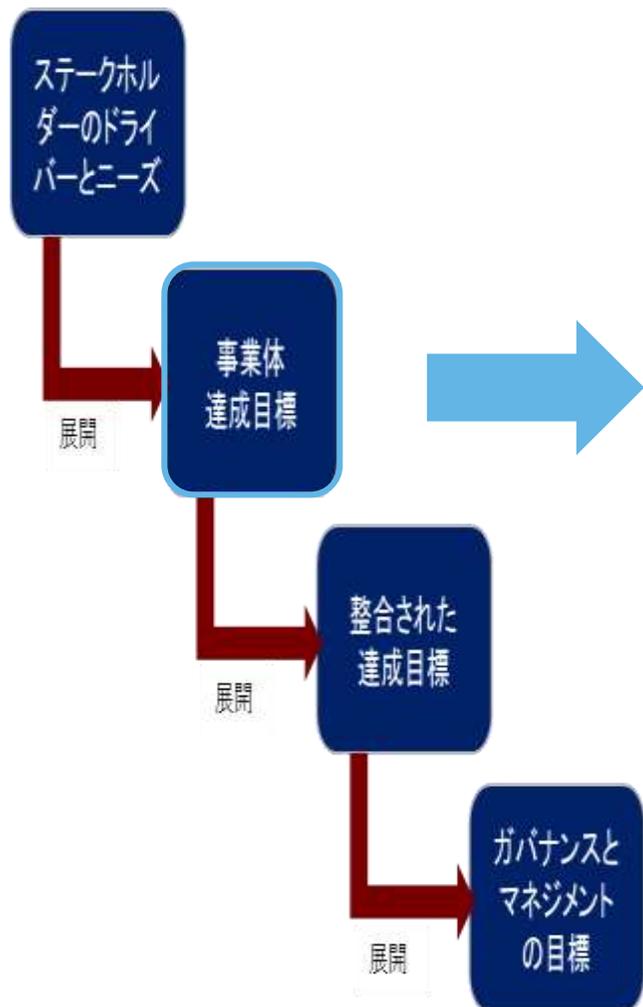


3.2 デザインファクター2: 事業体達成目標の理解・考慮



デジタル・ガバナンス態勢の第二のデザインファクターは事業体達成目標、すなわち、デジタル・ガバメント達成目標の内容です

デザインファクター2:事業体達成目標

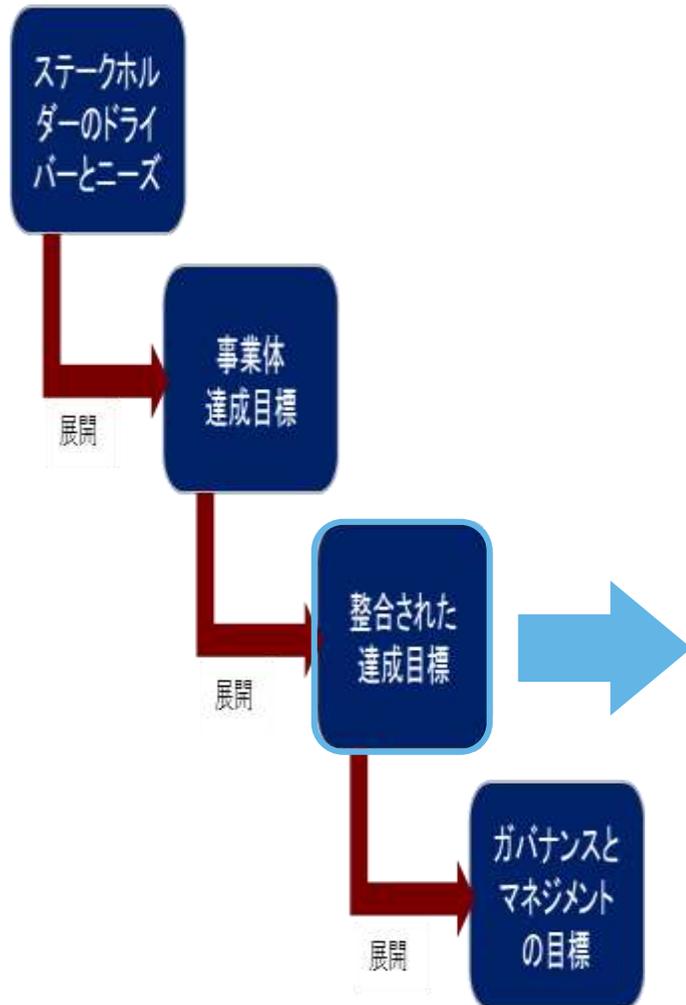


ID	BSC分類	事業体達成目標
EG01	財務	競争力のある製品とサービスのポートフォリオ
EG02		ビジネスリスクの管理
EG03		外部法規制への準拠
EG04		財務報告の品質
EG05	顧客	顧客志向サービスの文化
EG06		ビジネスサービスの継続性と可用性
EG07		マネジメント情報の品質
EG08	内部	内部のビジネスプロセスの機能の最適化
EG09		ビジネスプロセスコストの最適化
EG10		スタッフのスキル、モチベーション、生産性
EG11		内部ポリシーへの準拠
EG12	学習と成長	デジタル変革プログラムの管理
EG13		製品とビジネスのイノベーション

出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and Methodology, Figure 4.6—Enterprise Goals Design Factor (p24)を日本語化

「事業体達成目標」は、達成目標カスケードに従い「整合された達成目標」に変換され、最終的な「ガバナンスとマネジメントの目標」への中間的な目標となります

デザインファクター2: 整合された達成目標



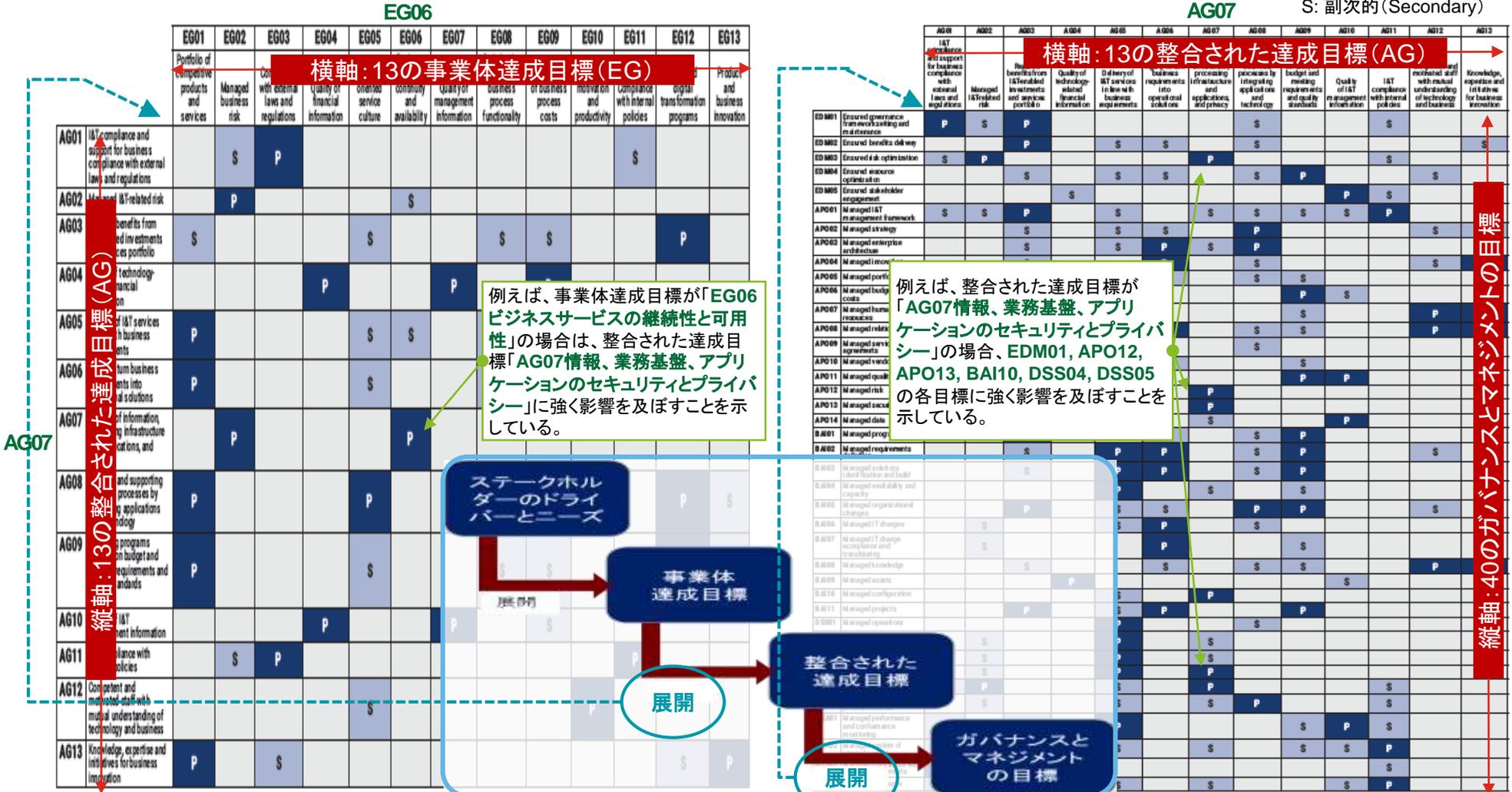
ID	分類	整合された達成目標
AG01	財務	外部法規制へのI&T領域の準拠およびビジネス領域における準拠をサポート
AG02		I&T関連リスクの管理
AG03		I&T関連投資による効果とサービスポートフォリオの実現
AG04		技術関連の財務情報の品質
AG05	顧客	ビジネス要件に沿ったI&Tサービスの提供
AG06		ビジネス要件を業務ソリューションに繋げる俊敏性
AG07	内部	情報、業務基盤、アプリケーションのセキュリティとプライバシー
AG08		アプリケーションと技術の統合によるビジネスプロセスの実現とサポート
AG09		予定通り予算内でビジネス要件と品質基準を満たすプログラムの提供
AG10	学習と成長	I&Tマネジメント情報の品質
AG11		I&Tの内部ポリシーへの準拠
AG12		技術とビジネスの両方を理解する能力と意欲があるスタッフ
AG13		知識や専門性、ビジネスイノベーションへの取組姿勢

出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and MethodologyのFigure4.18 – Goals Cascade: Alignment Goals and Metrics (p30-32)から抽出し日本語化

事業体達成目標の内容により、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ます

事業体達成目標⇒整合された達成目標⇒ガバナンス/マネジメント目標へのマッピング(イメージ)

< 凡例 >
 P: 主要な (Primary)
 S: 副次的 (Secondary)



出所: COBIT® 2019 DESIGN GUIDE: Introduction and Methodology Figure A.2-Mapping Enterprise Goals to Alignment Goals (p139) および Figure A.3-Mapping Alignment Goals to Governance and Management Objectives (p140)

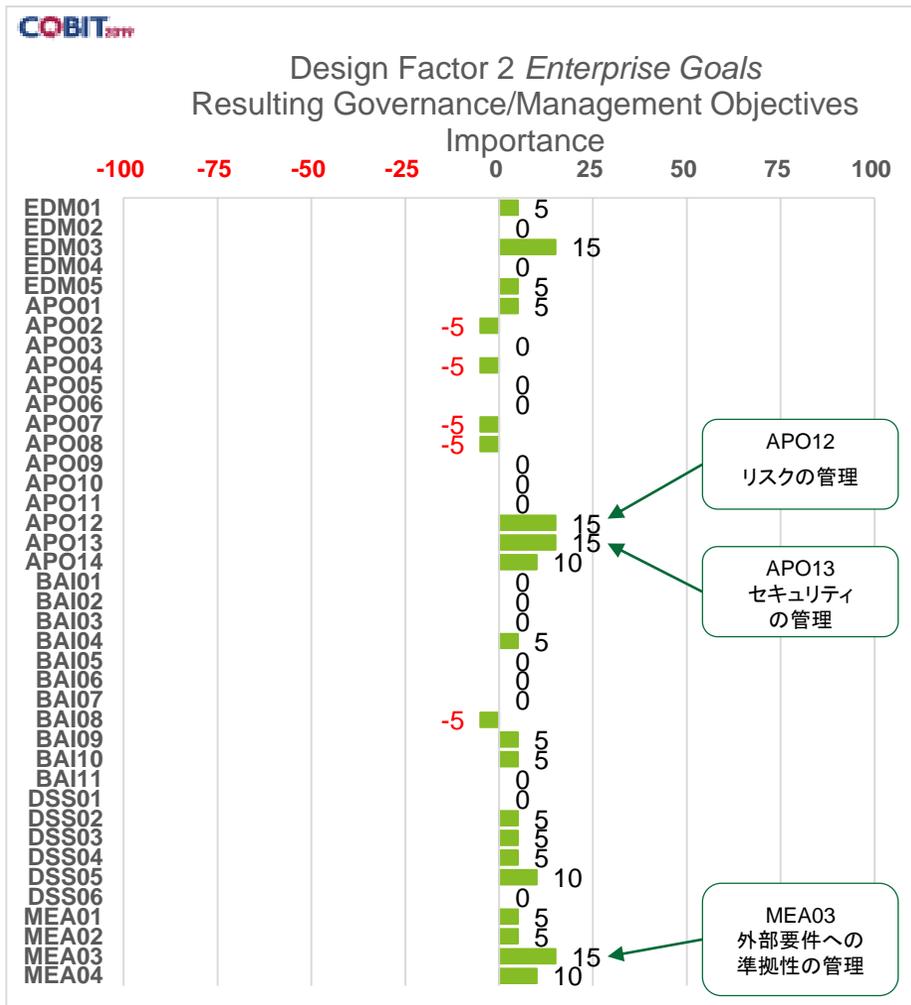
A府省のI&T達成目標は、法令に則り、サイバーセキュリティ等リスクに対応しつつ価値創出I&Tサービスを提供、サービス継続性を確保しI&Tコストを最適化することです

デザインファクター2(事業体達成目標)によるガバナンス/マネジメント目標の優先順位付け

参照ID	BSC分類	事業体達成目標	重要度(1-5)	ベースライン
EG01	財務	競争力のある製品とサービスのポートフォリオ	4	3
EG02		ビジネスリスクの管理	4	3
EG03		外部法規制への準拠	5	3
EG04		財務報告の品質	4	3
EG05	顧客	顧客志向サービスの文化	3	3
EG06		ビジネスサービスの継続性と可用性	4	3
EG07		マネジメント情報の品質	3	3
EG08	内部	内部のビジネスプロセスの機能の最適化	3	3
EG09		ビジネスプロセスコストの最適化	4	3
EG10		スタッフのスキル、モチベーション、生産性	3	3
EG11		内部ポリシーへの準拠	3	3
EG12	学習と成長	デジタル変革プログラムの管理	4	3
EG13	成長	製品とビジネスのイノベーション	2	3

仮想A府省の重要度評価

COBIT 2019 デザインガイド(ツールキット)



出所: COBIT® 2019 DESIGN GUIDE: Designing an Information and Technology Governance Solution: Tool Kitを使用して講演者が作成
© 2019. Yuichi (Rich) Inaba. All rights reserved.

3.3 デザインファクター3:リスクプロファイルの理解・考慮



デジタル・ガバナンス態勢の第三のデザインファクターはリスクプロファイル、すなわち、デジタル・ガバメントの保有するリスクの状況です

デザインファクター3:リスクプロファイル

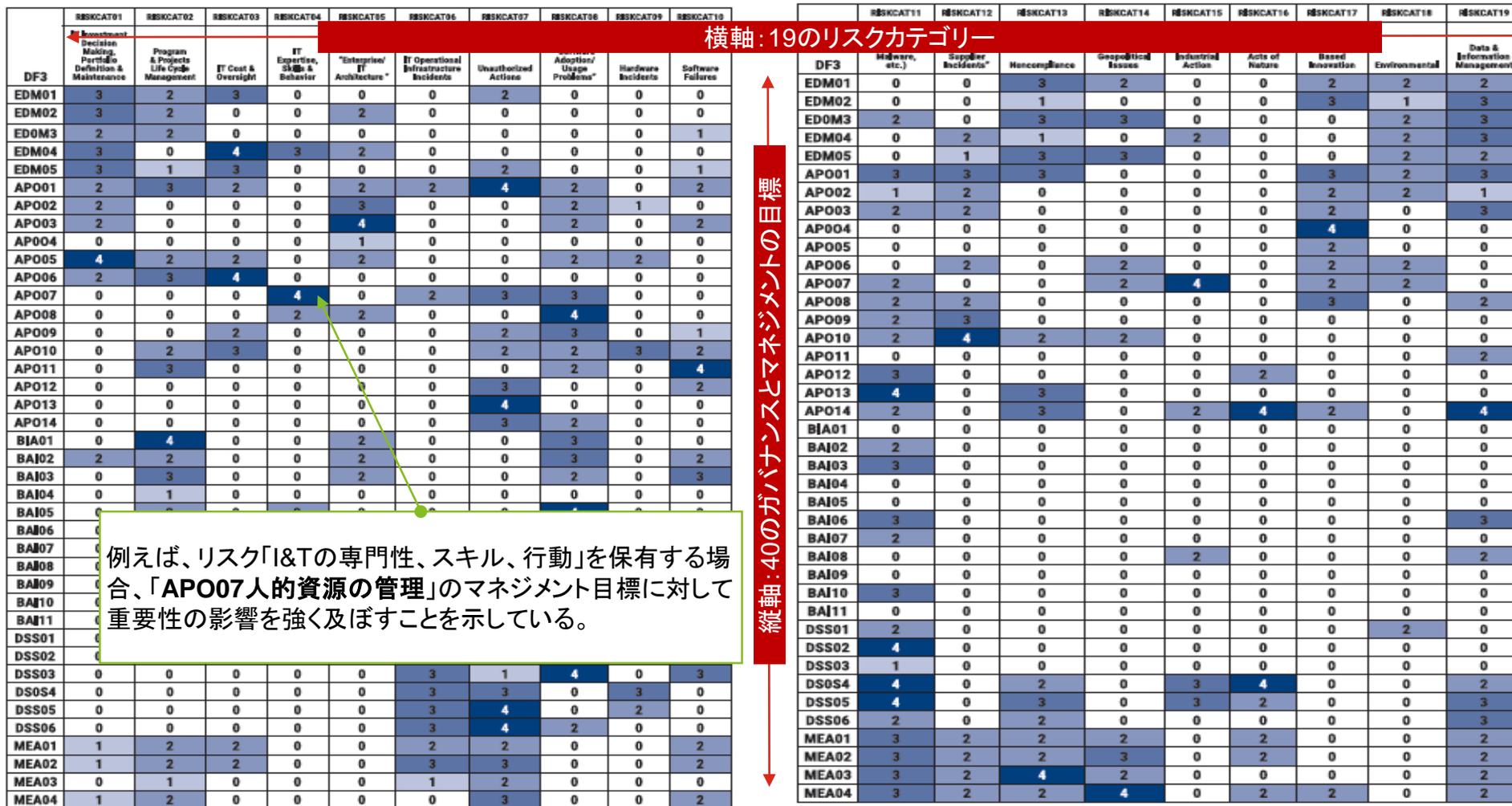
ID	リスクプロファイル(リスクカテゴリー)
1	I&T投資の意思決定、ポートフォリオの定義とメンテナンス
2	プログラムとプロジェクトのライフサイクル管理
3	I&Tコストと監督
4	I&Tの専門性、スキル、行動
5	エンタープライズ/I&T アーキテクチャ
6	I&T運営基盤のインシデント
7	未承認の活動
8	ソフトウェアの適用/使用の問題
9	ハードウェアインシデント
10	ソフトウェアの誤作動

ID	リスクプロファイル(リスクカテゴリー)
11	論理的攻撃(ハッキング、マルウェア等)
12	外部委託先/サプライヤーのインシデント
13	法令・規制違反
14	地政学的問題
15	業界の活動
16	自然災害
17	技術ベースのイノベーション
18	環境問題
19	データや情報の管理

出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and Methodology, Figure 4.7—Risk Profile Design Factor (IT Risk Categories) (p24)を日本語化

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ます

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)



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 DESIGN GUIDE: Introduction and Methodology Figure A.4-Mapping IT Risk to Governance and Management Objectives (p141-142)

A府省のIT関連リスクとして、法令に違反する対応やプロジェクトの失敗、コスト対効果の悪いI&T投資、セキュリティ問題の発生、外部委託先の問題発生等があります

デザインファクター3(リスクプロファイル)によるガバナンス/マネジメント目標の優先順位付け

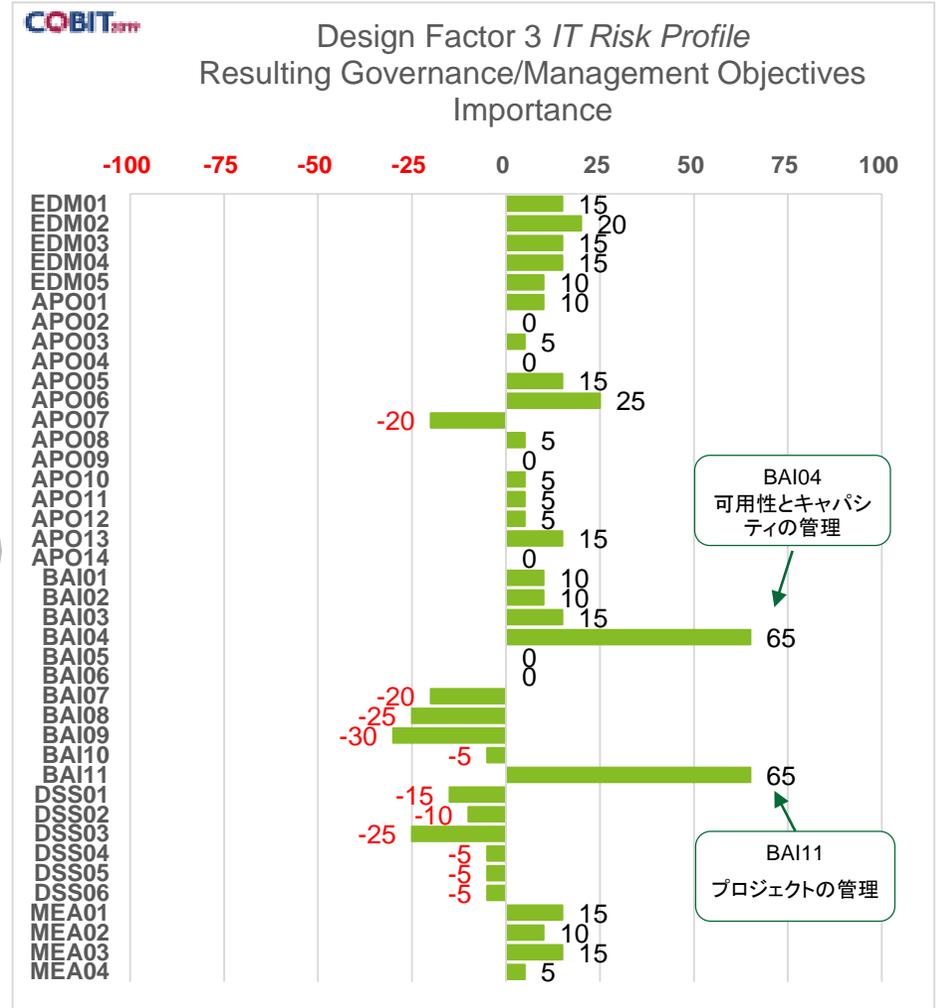
リスクプロファイル	影響度	可能性	リスク評価
I&T投資の意思決定、ポートフォリオの定義とメンテナンス	4	4	●
プログラムとプロジェクトのライフサイクル管理	5	4	●
ITコストと監督	4	5	●
ITの専門性、スキル、行動	4	4	●
エンタープライズ/IT アーキテクチャ	3	4	●
IT運営基盤のインシデント	3	3	●
未承認の活動	4	2	●
ソフトウェアの適用/使用の問題	3	2	●
ハードウェアインシデント	3	3	●
ソフトウェアの誤作動	3	3	●
論理的攻撃(ハッキング、マルウェア等)	4	5	●
外部委託先/サプライヤーのインシデント	4	3	●
法令・規制違反	5	3	●
地政学的問題	4	2	●
業界の活動	1	2	●
自然災害	4	3	●
技術ベースのイノベーション	3	4	●
環境問題	3	3	●
データや情報の管理	4	4	●

COBIT 2019 デザインガイド(ツールキット)

<リスク評価>

●: Very High、●: High、●: Normal、●: Low

仮想A府省の
リスク評価



出所: COBIT® 2019 DESIGN GUIDE: Designing an Information and Technology Governance Solution: Tool Kitを使用して講演者が作成

© 2019. Yuichi (Rich) Inaba. All rights reserved.

3.4 デザインファクター4: I&T関連の課題の理解・考慮



デジタル・ガバナンス態勢の第四のデザインファクターはI&T関連の課題、すなわち、デジタル・ガバメントの認識する課題の状況です

デザインファクター4:I&T関連の課題

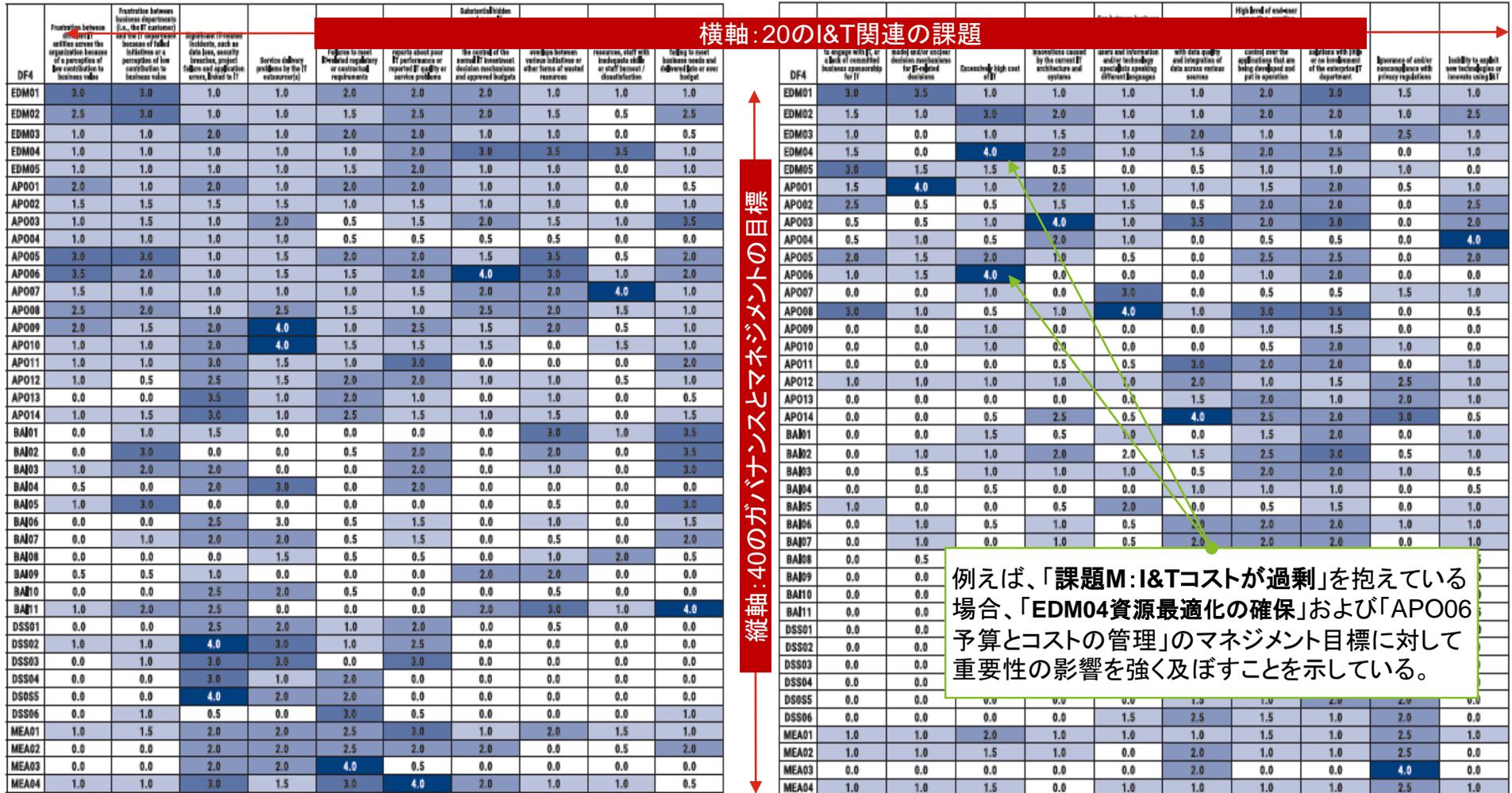
ID	I&T関連の課題
A	ビジネス価値への貢献が少ない認識によるIT部門内のフラストレーション
B	プロジェクトの失敗やビジネス価値への貢献不足によるビジネス部門とIT部門間の不満
C	データ消失、セキュリティ事故、プロジェクト失敗やアプリの誤作動等I&T関連のインシデント
D	I&T外部委託先によるサービス提供の問題
E	I&T関連規制や契約要件不遵守
F	I&Tの成果不足、品質やサービスの問題について定期監査の指摘やその他アセスメント報告
G	経営者の投資判断や承認済み予算のコントロールから外れた隠れ/不正のI&T支出
H	複数のプロジェクトで重複した取り組みや資源の浪費
I	I&T要員のスキル不足、燃え尽き、不満
J	ビジネスニーズを満たさない、期限を守れない、予算超過になるI&T関連プロジェクト

ID	I&T関連の課題
K	取締役会や経営者がI&Tのスポンサーシップを取ることに消極的
L	I&T業務運営やI&T意思決定のモデルが複雑で不明確
M	I&Tコストが過剰
N	現行アーキテクチャやシステムの問題により新技術やイノベーションの導入に障害となる
O	ビジネス部門の技術知識不足により、ビジネスとIT部門間で言葉が通じない
P	データ品質やデータ統合不足といった継続的な問題
Q	エンドユーザコンピューティングが蔓延し、監督や品質管理が不足
R	IT部門が関与しないシステム開発
S	プライバシー規制を遵守しない・無視する
T	I&T活用による技術やイノベーションを導入する能力不足

出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and Methodology, Figure 4.8—I&T-Related Issues Design Factor (p25)を日本語化

I&T関連課題の状況により、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ます

I&T関連課題⇒ガバナンス/マネジメント目標へのマッピング(イメージ)



A府省の関連課題認識として、プロジェクト対応による成果に見合わない過剰なI&T調達コストの発生、職員のベンダーコントロールスキルの不足等が挙げられます

デザインファクター4 (I&T関連課題)によるガバナンス/マネジメント目標の優先順位付け

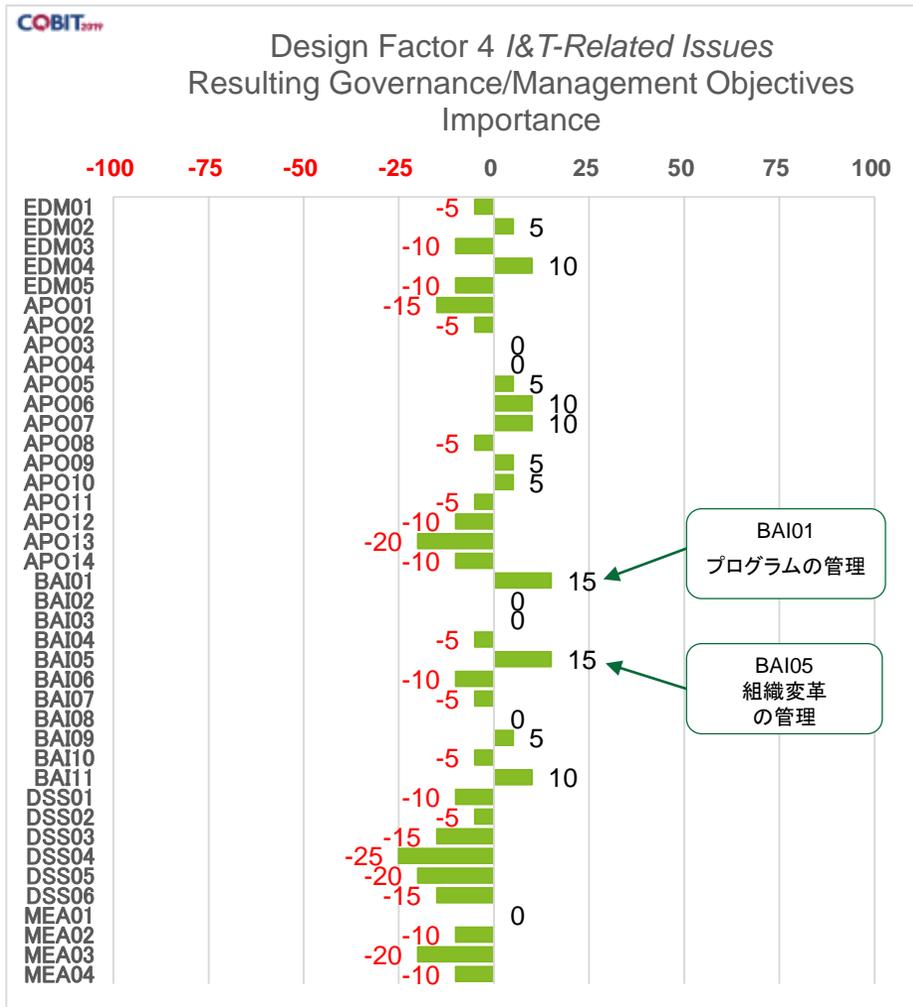
I&T関連の課題	重要度
ビジネス価値への貢献が少ない認識によるIT部門内のフラストレーション	●
プロジェクトの失敗やビジネス価値への貢献不足によるビジネス部門とIT部門間の不満	●
データ消失、セキュリティ事故、プロジェクト失敗やアプリの誤作動等I&T関連のインシデント	●
I&T外部委託先によるサービス提供の問題	●
I&T関連規制や契約要件不遵守	●
I&Tの成果不足、品質やサービスの問題について定期監査の指摘やその他アセスメント報告	●
経営者の投資判断や承認済み予算のコントロールから外れた隠れ不正のI&T支出	●
複数のプロジェクトで重複した取り組みや資源の浪費	●
I&T要員のスキル不足、燃え尽き、不満	●
ビジネスニーズを満たさない、期限を守れない、予算超過になるI&T関連プロジェクト	●
ビジネス価値への貢献が少ない認識によるIT部門内のフラストレーション	●
プロジェクトの失敗やビジネス価値への貢献不足によるビジネス部門とIT部門間の不満	●
データ消失、セキュリティ事故、プロジェクト失敗やアプリの誤作動等I&T関連のインシデント	●
I&T外部委託先によるサービス提供の問題	●
I&T関連規制や契約要件不遵守	●
I&Tの成果不足、品質やサービスの問題について定期監査の指摘やその他アセスメント報告	●
経営者の投資判断や承認済み予算のコントロールから外れた隠れ不正のI&T支出	●
複数のプロジェクトで重複した取り組みや資源の浪費	●
I&T要員のスキル不足、燃え尽き、不満	●
ビジネスニーズを満たさない、期限を守れない、予算超過になるI&T関連プロジェクト	●

COBIT 2019 デザインガイド(ツールキット)

<重要度>

● : Serious Issue、● : Issue、● : No Issue

仮想A府省の
重要度評価



出所: COBIT® 2019 DESIGN GUIDE: Designing an Information and Technology Governance Solution: Tool Kitを使用して講演者が作成

© 2019. Yuichi (Rich) Inaba. All rights reserved.

3.5 その他のデザインファクターの理解・考慮



その他のデザインファクターについて、A府省のI&Tガバナンス態勢に関する仮説を設定しました

その他のデザインファクター

DF5: 脅威の状況

値	重要度 (100%)	ベースライン
大きな脅威	75%	33%
普通の脅威	25%	67%

DF6: コンプライアンス要件

値	重要度 (100%)	ベースライン
強い規制	10%	0%
通常の規制	90%	100%
低い規制	0%	0%

DF7: IT部門の役割

値	重要度 (1-5)	ベースライン
サポート	2	3
開発	3	3
ターンアラウンド	4	3
戦略的	4	3

DF8: ソーシングモデル

値	重要度 (100%)	ベースライン
アウトソース	80%	33%
クラウド	19%	33%
内製	1%	34%

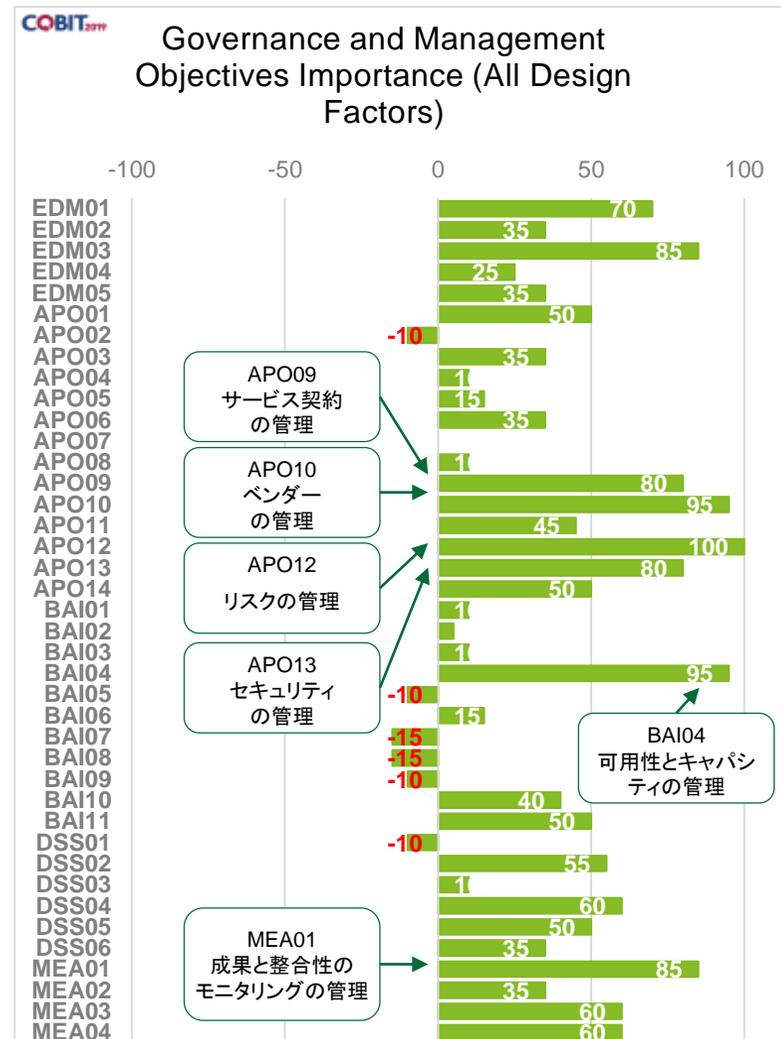
DF9: I&T導入手法

値	重要度 (100%)	ベースライン
アジャイル	5%	15%
DevOps	15%	10%
従来型	80%	75%

DF10: テクノロジー活用戦略

値	重要度 (100%)	ベースライン
First mover	10%	15%
Follower	80%	70%
Slow adopter	10%	15%

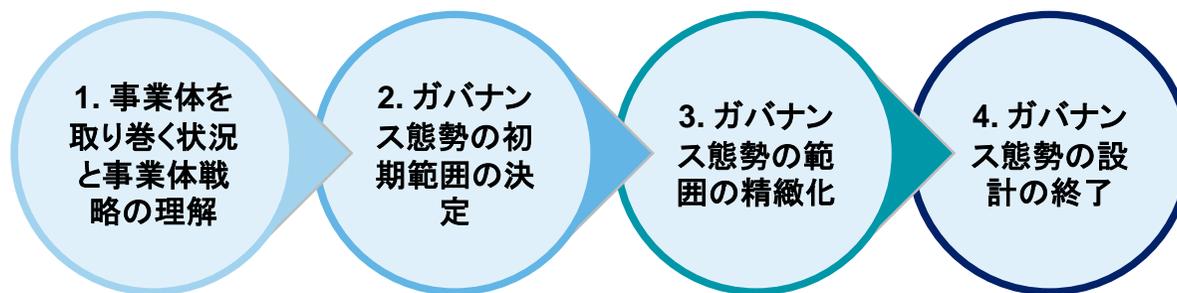
COBIT 2019 デザインガイド(ツールキット)



出所: COBIT® 2019 DESIGN GUIDE: Designing an Information and Technology Governance Solution: Tool Kitを使用して講演者が作成

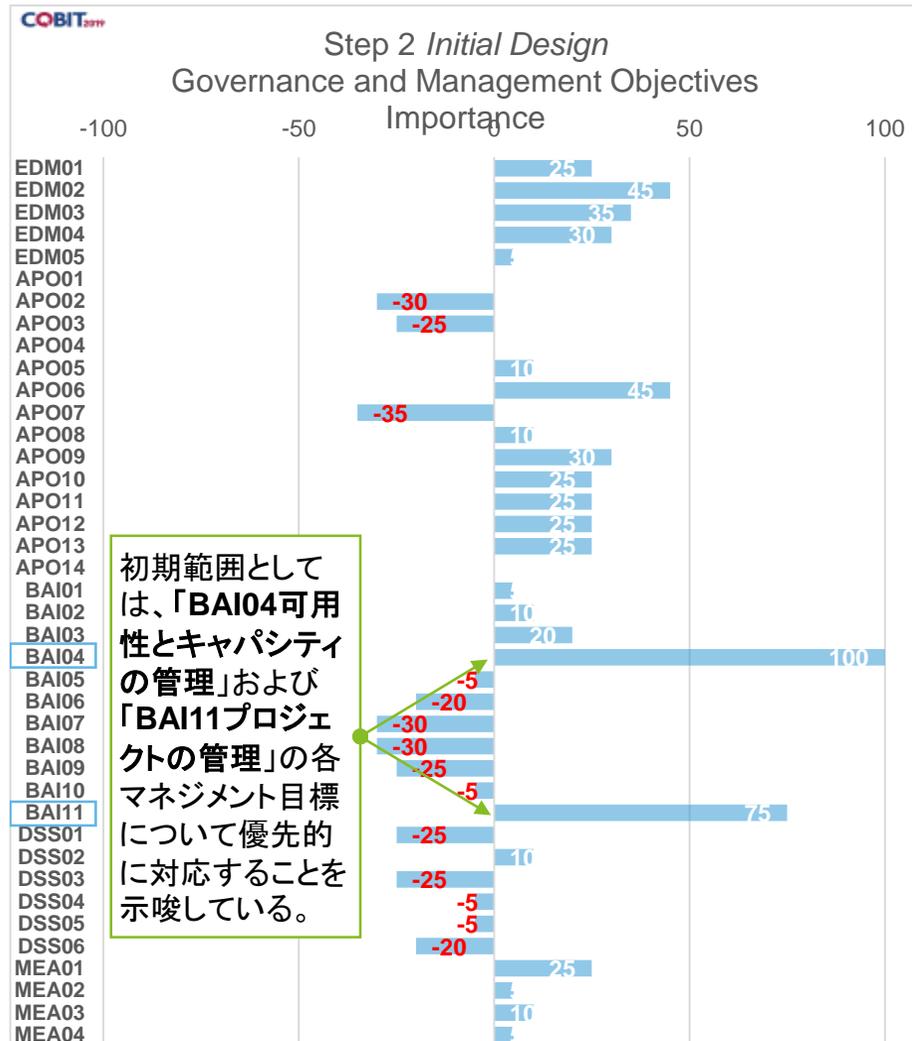
© 2019. Yuichi (Rich) Inaba. All rights reserved.

3.6 デジタル・ガバメントのためのI&Tガバナンス態勢の設計

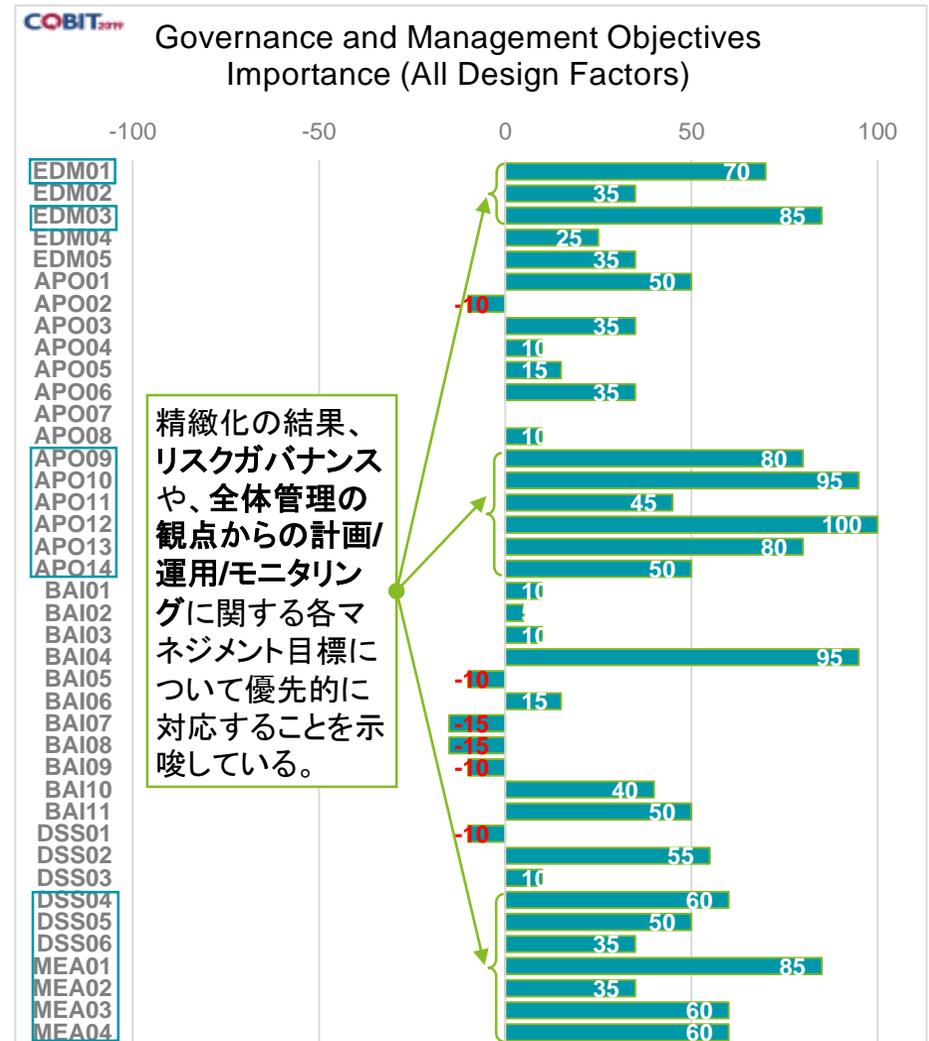


各デザインファクターを理解し、ガバナンス態勢の初期範囲を決定し、続いて範囲の精緻化を試行しました

2. ガバナンス態勢の初期範囲の決定



3. ガバナンス態勢の範囲の精緻化

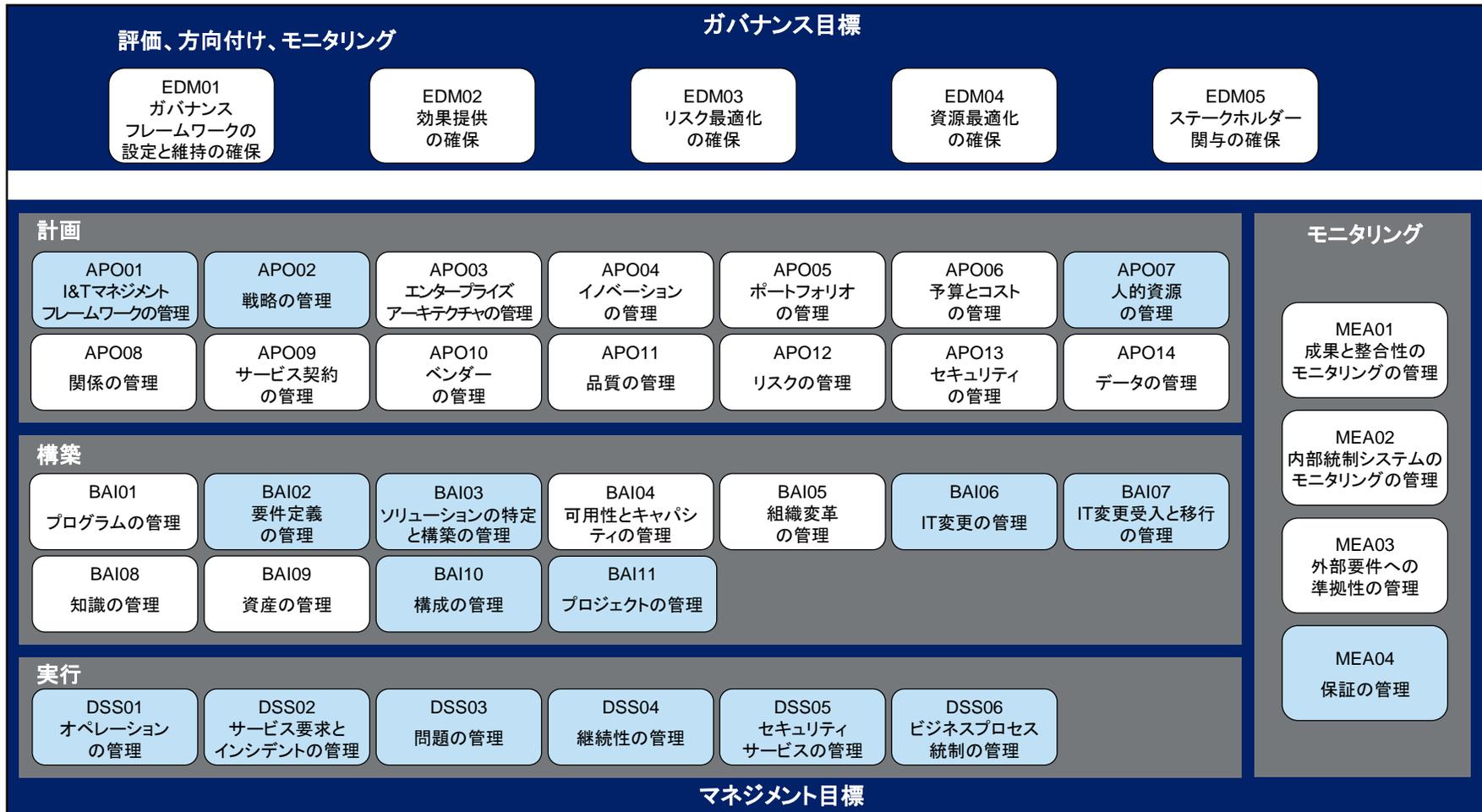


出所: COBIT® 2019 DESIGN GUIDE: Designing an Information and Technology Governance Solution: Tool Kitを使用して講演者が作成

一方、現在のデジタル・ガバメント推進標準ガイドラインがカバーしているのは、主に組織や戦略、人材育成の全体管理とプロジェクトごとの開発・運用管理です

デジタル・ガバメント推進標準ガイドラインのカバー範囲

 : デジタル・ガバメント推進標準ガイドラインがカバーする領域

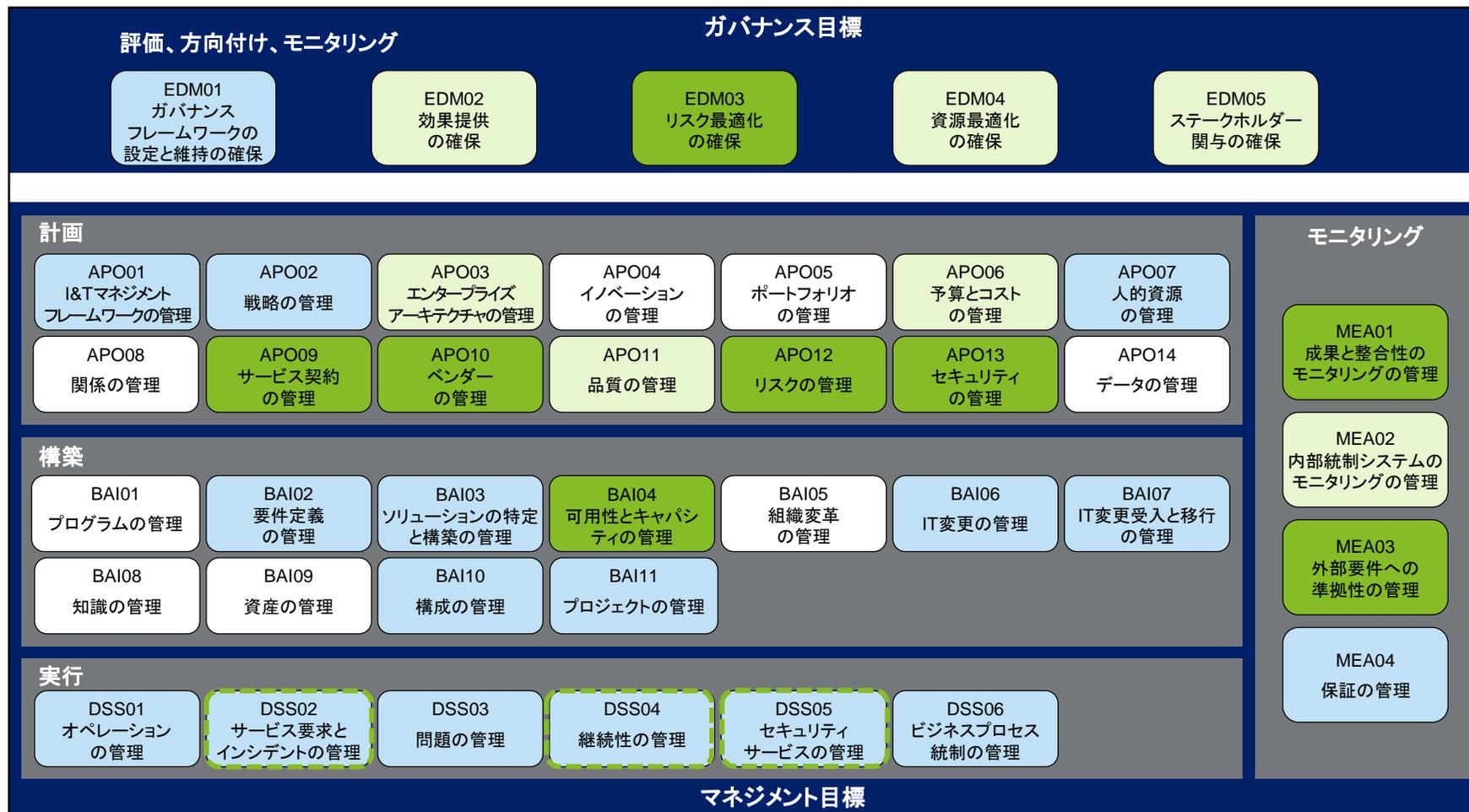


出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and Methodology Figure1.2-COBIT Core Model, p12を日本語化、記載内容に基づきドメイン名など一部追記。

比較すると、緑色で示された全体管理やモニタリングを中心とした部分がギャップとして明確化され、標準ガイドラインの補強すべき領域の候補としてあげられます

デジタル・ガバメント推進標準ガイドラインの補強すべき領域

:ギャップ(優先度大)
 :ギャップ(優先度中)



出所: COBIT® 2019 FRAMEWORK: Introduction and Methodology Figure1.2-COBIT Core Model, p12を日本語化、記載内容に基づきドメイン名など一部追記。

4. まとめ

COBIT 2019による強力なガイダンスを活用して、皆でデジタル・ガバメント価値を創出していきましょう！ Let's Start to Create Values to Our Stakeholders!

まとめ

- I&Tやデジタル化が事業体経営の根幹を担うこの時代では、事業体の経営者はステークホルダーからのI&T活用による価値創出という期待に応える必要があります
- 事業体全体のI&Tやデジタル化に関し経営者の舵取りがますます重要な時代になっており、COBIT のフレームワークがグローバル共通の強力なガイダンスを提供します
- 新たにリリースされた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ます
- これまでのプロセス参照モデルをベースに、各プロセスの達成目標を7つのすべての構成要素の目標へと上位概念化する、COBIT コアモデルが導入されました
- I&Tガバナンス態勢を整備・構築する際には、COBIT 2019で新たに整理された6つの「ガバナンス態勢の原則」が大変参考になります
- COBIT 2019で新しく導入された概念であるデザインファクターについて、デジタル・ガバメント推進標準ガイドラインに従ってI&Tを運営している仮想A府省のデジタル・ガバメントガバナンス態勢に適用を試行してみました。その結果、デジタル・ガバメント計画の全体管理やモニタリングを中心としたガバナンスとマネジメントについてギャップの可能性として認識されました
- 個人的な仮想A府省の想定に基づく結果ですが、これらギャップはA府省の改善すべき領域であり、デジタル・ガバメント推進標準ガイドラインの補強すべき領域の候補として考えられます

End of Presentation