

第1章 COBIT2019のI&Tガバナンス概念

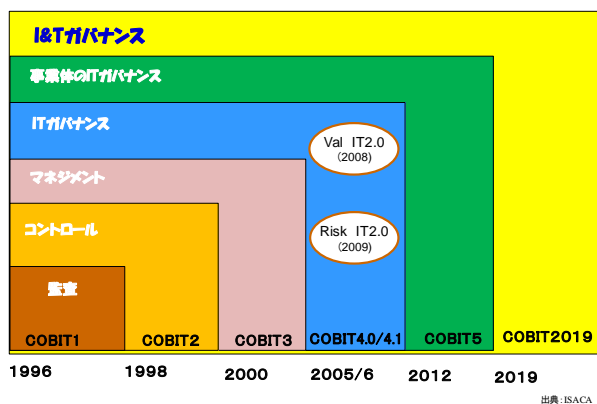
第1章では、COBIT2019が求めている情報と技術のガバナンス(I&Tガバナンス)の全体像を把握します。その構成は、

第1節が、「COBIT2019の進化の経緯」からCOBIT2019の出現背景、第2節では「COBIT2019の概念モデル」としてI&Tガバナンスを構築するために係るコンセプトや要素を網羅的に鳥瞰します。第3節の「事業戦略とI&Tガバナンスの位置づけ」では経営戦略とI&Tガバナンスの位置づけと相互の関係要素を抑えていきます。

第1節 COBIT2019出現の背景

COBIT2019は表記通り、2019年(令和元年)に発表されました。ITガバナンスではなくI&Tガバナンスです。COBITは1996年に会計監査としてのCOBIT1が誕生してから

図表1-1 COBITのフレームワークの変遷



その時代の環境とITの進化に合わせてその枠組み(フレームワーク)は変化してきました(図表1-1)。

ITが関係して関係してきたのは2000年発表のCOBIT3からです。会計システムがITによる処理に変わり、ITでの会計監査することになったことへの対応でした。2002年7月のSOX法(内部統制)が成立すると、2005年

には内部統制対応のITガバナンスとして会計監査からすべての業務のIT監査を対象にするITガバナンスをCOBIT4.0/4.1では打ち出しました。

7年後の2012年には、COBIT5が発表されITガバナンスの対象が事業体に広がります。事業体ということは事業戦略の下でITガバナンスを実施するということですから、ITガバナンスが事業体の利益向上の役割を補完することになります。そのためにCOBIT5はITガバナンスのフレームワークの方向づけと管理を行う「ガバナンス」としてのトップマネジメントの役割、そのフレームワークを構築し運用して行く「マネジメント」としての実務のマネージャの役割を分割して全社的な活動とすることを提案しました。ITガバナンスの

目標は事業目標達成のための戦略目標と直結することになりました。さらに、IT ガバナンスに係る VallIT、RiskIT、BMIS、Board Briefing on IT Governance、ITAF 等の ISACA 出版物、および ISACA 外の ITIL、TOGAF や ISO 標準などの IT 関係出版物を統合し、事業戦略と一体の IT ガバナンスの知識体系を構築しました。IT ガバナンスを事業戦略と一体の位置づけにしたことで膨大な知識量になり、活用するには様々な課題が出てきました。特に大きい課題は、IT ガバナンスの知識習得運用が複雑になり、IT ガバナンス自身が変革を抑制するものになったり、管理上のオーバーヘッドであるという認識を与えたことでした。

このような COBIT5 の課題を踏まえ、2019 年に COBIT2019 は I&T(情報と技術)に関する事業体のガバナンスのフレームワークとして登場しました。

IT ガバナンスから I&T ガバナンスを最適化するための I&T ガバナンスへ移行した背景は、「IT」の表現は特定の組織部門、IT 部門などがその技術に関する主要な責任を担うものであると認識され、事業体全体に関わるはずの IT ガバナンスが偏ったものとなるが多かったと ISACA の「報告では述べています。新たに「I&T(Information & Technology): 情報と技術」という表現を用いたことは事業体が事業活動の中で生成し、処理し、そして利用する全ての情報は、事業体全体に関わるものであるとして情報の重要性に焦点を当てたことにあります。

もう1点は、IT の利用に関して、AI、IoT、デジタルトランスフォーメーション(DX)、ドローン、ロボット等の新たな技術やデジタル化といった新たなトレンドに相応したプロダクトであることが必要になりました。また、他の基準は進化しており、この結果として基準やフレームワークの状況が以前とは異なったものとなっており、再度、整合性を取る必要があったことから、より柔軟で汎用的な COBIT への進化が要求されていたことにありました。

第2節 COBIT2019の概念を構成するもの

前節で COBIT2019 は情報と技術(I&T)のガバナンスを対象にしていることを述べてきましたが、その I&T のガバナンスとはどんな要件を備えていなければならないのかを定義し、明確にしなければなりません。

COBIT2019 では、ガバナンスについて以下のように定義しています。ガバナンスとは、
*ステークホルダーのニーズ、条件および選択肢を評価し、バランスの取れた合意

された達成すべき事業体目的を決定すること。

「ステークホルダー」とは利害関係者を言うので多くの対象者がいますが、ここでは顧客や市場、経営者にフォーカスしておけば良いでしょう。「事業体の目的を決定する」とは事業体が持つ商品やサービスの売上/利益等の目標を達成することですから、この事業体の目標を設定し、遂行すべき活動が策定されることであると述べていることになる。

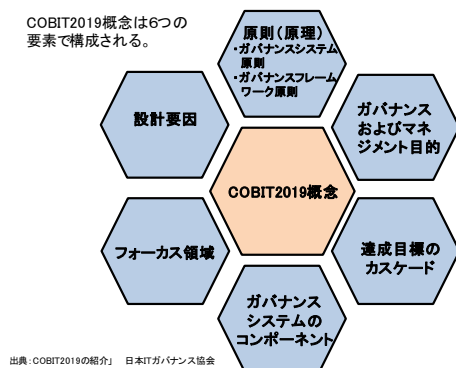
* 優先順位付けと意思決定を通して方向性が設定されること。

事業体の優先度や事業内のビジネスに対する優先度は企業のポートフォリオ、つまり複数の投資案に対し、投資対効果の良し悪しで優先付けされなければなりません。この優先度の決定は経営者が意思決定することになります。この意思決定によって、管理すべき項目が決定されI&Tガバナンスのフレームワークの方向性が設定できるといことです。

* 合意された方向性と目標に対する成果と準拠性がモニタリングされること。

事業目標は現場の目標まで関連付けをもって下位展開(カスケードという)し、階層化されなければならないことは当然です。後述する

図表1-2 COBIT2019概念



が COBIT2019 ではバランススコアカードを用い、マッピングという手法でカスケード(下位展開)を行ないます。

I&Tのガバナンスの定義を踏まえ、COBIT2019は6つの要素を挙げてその概念を構成しました(図表1-2)。

COBIT2019の概念は6つの要素によって構成されています。詳細は第2章以降で記述しますが、ここではCOBIT2019の全体イメージを抑

えておきます。構成する6つの要素は、「原則(原理)」、「ガバナンスおよびマネジメント目的」、「達成目標のカスケード」、「ガバナンスシステムのコンポーネント」、「フォーカス領域」、「設計要因」です。

COBIT2019がI&Tのガバナンスのフレームワークを構築・運用する手法であるとする、そのフレームワークを構成するための機能基準となる「原則(原理)」がまず必要になります。

1. 「原則(原理)」

COBIT2019 では、ガバナンスシステムの原則とガバナンスフレームワークの原則の 2 つの原則を提示しています。

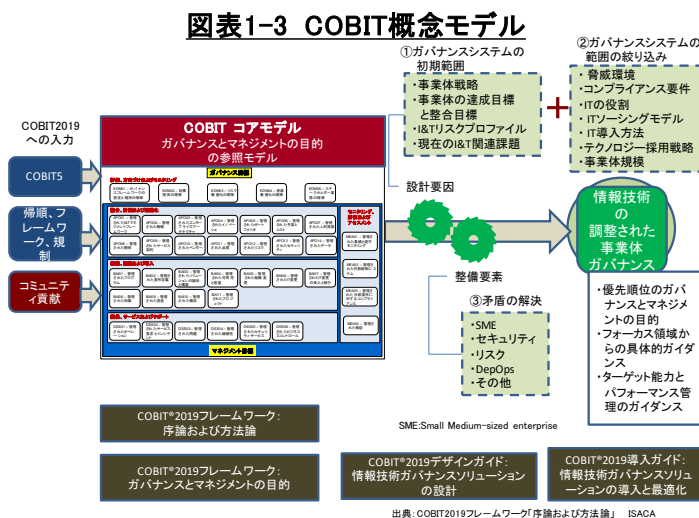
「ガバナンスシステムの原則」とは、事業体の情報と技術に関するガバナンスシステムの中心となる要件を説明する原則です。要件として、「ステークホルダーに価値を提供する」、「包括的アプローチ」、「動的ガバナンスシステム」、「ガバナンスを管理から区別する」、「事業体の要望に調整する」、「エンドツーエンドのガバナンスシステム」の 6 つを挙げています。

「ガバナンスフレームワークの原則」とは、事業体のガバナンスシステムを構築するために必要とするガバナンスフレームワークの原則です。ガバナンスシステムの 6 つの原則を作り上げるのに遵守すべき構築要件ということになります。この要件には「概念モデルに基づく」、「開放性と柔軟性」、「主要な基準に整合する」の 3 点を挙げています。詳細は第 2 章に譲りますが、この 2 つの原則によってガバナンスシステムで有する機能、構築時の提供ツール等が定義されています。

「ガバナンスフレームワークの原則」に「概念モデルに基づく」という要件が出てきます。この要件は COBIT2019 を語る上で必須の全体概念です。詳細は後続の第 2 章から第 4 章までで述べますが、概要を把握しておくことは重要です。これからのテーマを理

解し易くさせるキーになると

思います。COBIT の概念モデルの構造は COBIT コアモデル(図表 1-3 の左方)とその設計をするデザインガイドによる設計ステップ(図表 1-3 の右方)で構成されます。COBIT コアモデルというのは I&T ガバナンスを達成するためのガバナンスフレームの方針・評



価・是正をする経営者の活動目標である「ガバナンス目標」とガバナンスフレームワーク

方針に従って、そのフレームワークを計画・構築・運用・モニタリングする実務部門の活動目標である「マネジメント目標」から成ります。事業戦略や事業体の達成目標に対して強化すべきI&Tガバナンスのための目標が選択されて強化することになる基本機能は網羅されています。

資料「COBIT デザインガイド」はCOBIT2019で新しく出てきた概念で、事業体の戦略、事業体の達成目標、I&T課題、ITリスクなどの戦略要因をガバナンスシステムの設計要因として、その要求や重要度等を与えることで、強化すべきCOBITコアモデルのガバナンスとマネジメント目標を優先度を付けて提示する設計ツールキットを提供します。

戦略要因によるガバナンスシステムのデザインは3ステップから成ります。

第1のステップは、「ガバナンスシステムの初期範囲」と表現し、事業戦略や達成目標等、事業体戦略の4つの基本戦略事項に対する分析です。第2ステップは「ガバナンスシステムの範囲の絞り込み」と表現しています。それぞれの事業体特有の戦略でI&Tガバナンスに影響を与える戦略要因7項目を与え、第1ステップの結果に加味して分析し、強化すべきガバナンスとマネジメント目標を見極めて提示します。第3ステップは「矛盾の解決」と称して、第2ステップまでで分析・提示された結果が実態に即しているかとか、より強力に推し進めたい点等を考慮し、提示されたガバナンスとマネジメント目標の重要度を補正する。事業体特有の事情である標準とは異なるフォーカス領域がある場合などが対象となります。

この3ステップの分析のためにCOBITデザインガイドに基づいた設計ツールキットが提供されています。このCOBITコアモデルとCOBITデザインガイドを一体として捉えたものをCOBIT概念モデルといいます。

次のCOBIT2019の構成要素は「ガバナンスおよびマネジメント目的」です。

2. ガバナンスおよびマネジメント目的

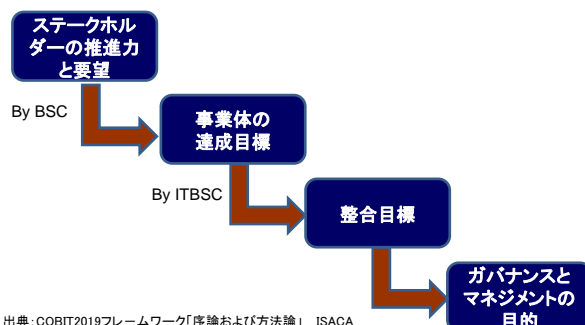
COBITコアモデルはガバナンスドメインと4つのマネジメントドメインの合計5つのドメインによって構成されている。ドメインの目的はその活動領域を表し、その目的のもとにガバナンスとマネジメントの目標が設定されている。

- ◆ガバナンス目標は、ガバナンスの目的である評価(Evaluate)、方向付け(Directi on)およびモニタリング(Monitor)活動を行うEDMドメインに分類されている。この活動は、ガバナンス主体のトップマネジメントが戦略的オプションを評価し、選択した戦略的オプションについて上級管理職の実務管理者に方向付けして提示し、戦略の達成をモニタリングすることである。5つのガバナンス目標が設定されている。
- ◆マネジメント目標は、4つのドメインに分類される。
 - ① APOドメインの目的である整合(Align)、計画(Plan)および組織化(Organize)は、I&Tの全体的な組織、戦略およびその支援活動に対応している。14のマネジメント目標が設定されている。
 - ① BAIドメインの目的である構築(Build)、調達(Acquire)および導入(Impliment)は、I&Tソリューションの定義、調達、導入、およびそれらのビジネスプロセスへの統合を扱う。11のマネジメント目標が設定されている。
 - ② DSSドメインの目的である提供(Deliver)、サービス(Service)およびサポート(Support)は、セキュリティを含むI&Tサービスの運用に関する提供と支援を扱う。6つのマネジメント目標が設定されている。
 - ④ MEAドメインの目的であるモニタリング(Monitor)、評価(Evaluate)およびアセスメント(Assess)は、パフォーマンスのモニタリングと、内部統制目標、および外部要件へのI&Tの準拠、管理された保証を扱う。4つのマネジメント目標が設定されている。

3. 達成目標のカスケード

カスケードとは「下方展開」と解釈すればよいでしょう。COBIT2019ではステークホルダーの要望を経営の実践活動

図表1-4 達成目標のカスケード



に下方展開し、COBIT コアモデルのガバナンスとマネジメントの目的・目標まで絞り込むための標準の展開のためのテーブル(マッピングテーブル)を整備しました。詳細は第2章と3章で詳述しますの

で、ここではカスケードのイメージを掴んでください。図表 1-4 を参照して説明しましょう。

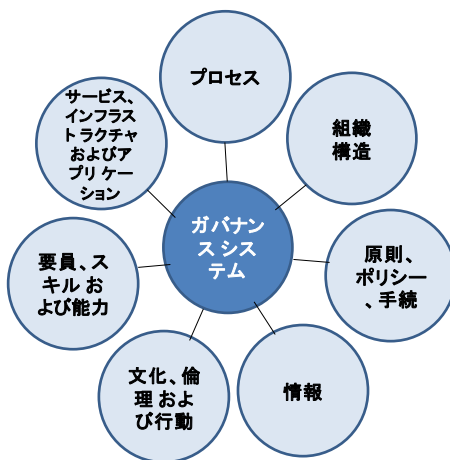
最初(最上位)に「ステークホルダーの推進力と要望」があります。ステークホルダーとは利害関係者を言います。事業体に最も関係するの経営者、顧客・市場と捉えれば良いでしょう。顧客・市場のニーズ(要望)と経営・IT 動向を捉えて事業戦略を策定します。これが事業体の達成目標です。一般に、この目標を策定するのは BSC(Balance Score Card)を用いて定義します。BSC では COBIT でいう事業体の達成目標を戦略目標といいます。事業の戦略が決まると、I&T ガバナンス目標である整合目標を策定します。整合目標とは事業体の達成目標を I&T で統治するための目標をいい、ガバナンスとマネジメント目標の上位目標になります。この目標は ITBSC を用いて定義します。

ITBSC とは BSC の手法を IT に応用したもので、BSC の 4 つの視点である「財務」、「顧客」、「内部業務」、「学習」の 4 視点で必要な I&T(情報と技術)の戦略目標を発想したものです。整合目標は ITBSC で発想された I&T ガバナンスシステムの達成目標です。この整合目標と事業体の達成目標をマッピングしてガバナンスとマネジメントの目標にカスケードします。第 2 章で詳述します。

4. ガバナンスシステムのコンポーネント

ガバナンスとマネジメントの目標を達成するためにガバナンスシステムがある。ガバナンスシステムは目標を活動できる要素に展開し、運用することでその役割を果たすこと

図表1-5 ガバナンスシステムのコンポーネント



出典：COBIT2019フレームワーク「序論および方法論」 ISACA

が出来ます。そのため、ガバナンスとマネジメント目標は、ガバナンスシステム運用のためにその役割を7つのコンポーネント(構成要素)に分解し、定義します。

7つのコンポーネントとは、「プロセス」、「組織構造」、「原則、ポリシー・手続」、「情報」、「文化、倫理および行動」、「要員、スキルおよび能力」、「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」です。以下にそれぞれのコンポーネントで定義する役割の概要を記述します(図表 1-5)。

「プロセス」は、目標達成の成果物を生み出す活動を定義する。「組織構造」では、プロセスを実施する上で関係する組織や担当者の責任分担を定義します。「原則、ポリシー・手続き」では、プロセスを実施するために必要な権限や方針などを定義します。「情報」ではプロセスで定義する活動のインプット情報とアウトプット情報を定義する。そして、「文化、倫理および行動」では、プロセスを実施する上で必要とされる重要な文化要素を定義します。品質基準の順守や相互扶助の精神などは企業の活動の在り方を変える企業の文化要素になります。「要員、スキルおよび能力」は、文字通りプロセスを実施する上で確保すべきプロセスや実施要員の能力(スキル)レベルを指定します。「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」は、プロセスを実施する上でのコミュニケーション円滑化などのサービス環境、機械設備や情報システムなどが該当し、定義します。

コンポーネントはガバナンスとマネジメントの目標を運用するための役割の定義であり、目標によっては7つ全てのコンポーネント定義は必要ない場合もある。第2章で詳述します。

5. フォーカス領域

フォーカス領域とは、企業特有の重点課題対処が必要な場合の対処領域である。その例としては、中小企業、サイバーセキュリティ、デジタルトランスフォーメーション、クラウドコンピューティング、プライバシー、DevOpsなどを挙げる。フォーカス領域は、COBIT コアモデルの一連のガバナンスとマネジメントの目標に対して、そのコンポーネント定義によって対処する特定のガバナンスのトピック、ドメイン、または課題についての考慮事項である。

フォーカス領域には、一般的なガバナンスコンポーネントとその企業の事情により強調し、変更するコンポーネントのバリエーション(変形、派生)の組み合わせを含む形になる。

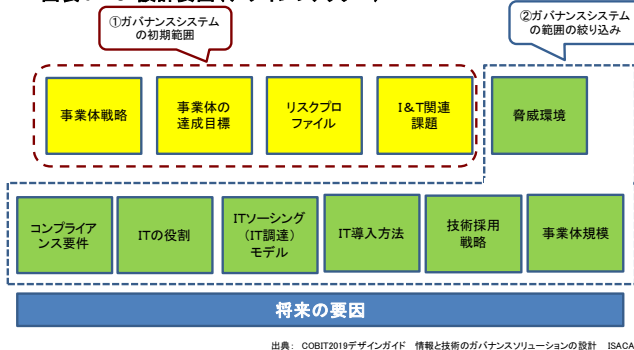
6. 設計要因(デザインファクター)

デザインファクターは ISACA が提供する分析用の設計ツールキットとその活用法を記述した ISACA 提供資料の「COBIT デザインガイド」を併用して活用す

る（図表 1-6）。

このデザインガイドではデザインファクター提供の意味を次のように記述して

図表 1-6 設計要因(デザインファクター)



いる。

『1 つだけですべてに対応する事業体の I&T 向けガバナンスシステムはない。事業体はそれぞれに独自の特徴があり、事業体の規模、業種、規制環境、脅威環境、組織における IT の役割、戦術的テクノロジー関連の選択肢など、さまざま

な重要要素が異なる。このような諸要素を総称し、COBIT では「デザインファクター」と呼んでいる。事業体は、I&T の活用から最大限の価値を実現するため、ガバナンスシステムをカスタマイズする必要がある。カスタマイズとは、COBIT コアモデルを出発点として、一連のデザインファクターの関連性と重要性に基づき、汎用フレームワークに変更を加えていくことを意味する。このプロセスを「事業体の I&T 向けガバナンスシステムの設計」と呼ぶ。』

要約すると、I&T ガバナンスシステムは企業によって異なるため、その事情に対応できる設計要因を提供し対応可能にしたというのである。前述したが、このデザインファクターは COBIT 概念モデル(図表 1-3)の COBIT コアモデルを企業の事情に合わせて設計するステップに適用する。そのステップに適用するデザインファクター(設計要因)は 11個の要因があり、第 1 ステップ、第 2 ステップに適用してガバナンスシステムの全体像を設計し、第 3 ステップで経験値や定性的観点での矛盾による修正や調整を行い、デザインは完了する。

各ステップで適用するデザインファクター項目を概説しましょう。

第 1 のステップは、「ガバナンスシステムの初期範囲」と称し、事業体の 4 つの基本戦略事項に対する分析です。デザインファクターとして、「事業体戦略」、「事業体の達成目標」、「リスクプロファイル」、「I&T関連課題」があります。たとえば、

- ①「事業体戦略」では、成長/買収、イノベーション/差別化、コストリーダーシップ、顧客サービス/安定性といった大括りの上位戦略が COBIT コアモデルのガバナンスとマネジメント目標に与える影響を捉えます。

②「事業体の達成目標」では、BSCで策定した4つの視点の戦略目標(事業体の達成目標)が13個の事業体の達成目標として提示される。その達成目標の重要度がガバナンスとマネジメント目標に与える影響を捉えます。

③「リスクプロファイル」では、事業体が現在さらされているI&T関連リスクの種類を19種に識別し、どのリスク領域がガバナンスとマネジメント目標に与えるリスク選好度^注を超えているかを特定し、そのリスクカテゴリーの影響を捉えます。

(注)リスク選好とは意思決定者(投資家)が一定のリターンを獲得するのに許容可能なリスクの大きさに関する嗜好を表す。第3章にて詳述する。

④「I&T関連課題」では、現在直面しているI&T関連の課題、つまりI&T関連のリスクが具体化したものを検討することである。20分野の課題要因が挙げられ、ガバナンスとマネジメント目標に与える影響を捉えます。

この第1ステップの4つの設計要因は、事業戦略の根幹であり、どの事業体でも必須の考慮事項なのでCOBITデザインガイドでは「ガバナンスシステムの初期範囲」と言われる。ツールキットでは個別のデザイン要因に対するガバナンスとマネジメント目標に与える影響と4つのデザインファクターを総合した場合のガバナンスとマネジメント目標に与える影響の両方を提示するので、ガバナンスシステムの設計者はその対策を講じ易くなるのは明らかである。

第2ステップは「ガバナンスシステムの範囲の絞り込み」と表現しています。それぞれの事業体特有でI&Tガバナンスに影響を与える要因7項目を与え、第1ステップと同様に、7つのデザインファクターの個別のデザイン要因に対するガバナンスマネジメント目標に与える相対的影響と第1ステップと第2ステップを総合した場合のガバナンスマネジメント目標に与える影響を設計ツールキットが提示し、そのデータをもとに設計者は注力すべきガバナンスとマネジメント目標を選定することになります。ちなみに、7つのデザインファクターは、事業体が稼働する脅威環境を設定する「脅威環境」、事業体が対象とするコンプライアンス要件の順守程度を設定する「コンプライアンス要件」、事業体におけるITの果たす役割を定義する「ITの役割」、事業体が採用するオンプレミスかクラウド化といった調達モデルを設定する「ITソーシング(IT調達)モデル」、ITの開発方法等を指定する「IT導入方法」、新技術に対する採用の対処スピードを設定する「技術採用戦略」、大企業か中小企業かの判断である「事業体規模」を考慮する。た

だし、設計ツールキットでは「事業体規模」は250人以上の大企業がベースであり、対象のシミュレーションはなく、設計者の絞り込みに委ねる考慮点としている。

第3ステップでは、「矛盾の解決」と称し、事業体特有の事情であるフォーカス領域の課題対処を行い調整する。フォーカス領域の例としては、中小企業、サイバーセキュリティ、デジタルトランスフォーメーション、クラウドコンピューティング、プライバシー、DevOps などがある

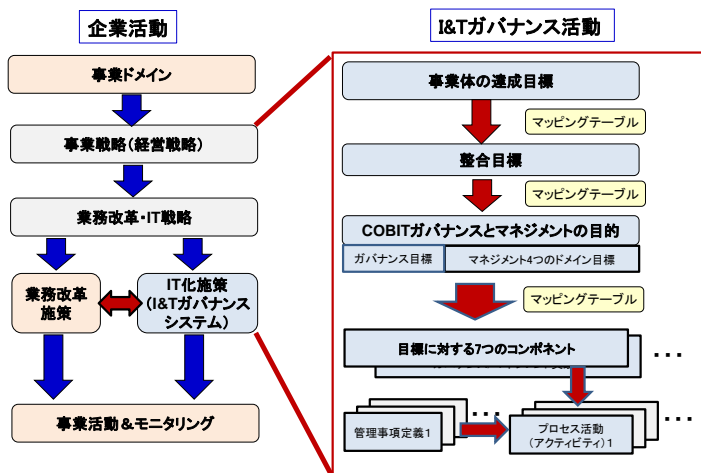
デザインファクターはCOBIT2019で特徴的な概念であり、ガバナンスシステムを事業体の状況に合わせて構築するという多様性を打ち出したことで当手法を活用できる事業体が広がったことになります。

第3節 事業体戦略とI&Tガバナンスの位置づけ

第2節で述べたCOBIT2019の概念はI&Tガバナンスシステムの構成要素でした。

その定義の開始は、事業体の達成目標です。企業の戦略策定の手続きからその位置

図表1-7 経営戦略とCOBITガバナンスの位置づけ



づけを掴んでいこうと思いません(図表1-7)。企業では経営戦略を立てるとき、まず経営ビジョン(事業ビジョン)の中核である事業ドメインを策定します。事業ドメインはCSF (Critical Success Factor: 重要成功要因)のもとにドメインの要因を定義します。そのビジネス要因は売

るべき商品やサービス、顧客・市場とそのニーズ、売上や利益といった事業目標の要因に対し、ビジネスモデル(儲かる仕組み)、継続的優位性確保の仕組みのための事業戦略を策定してビジョンを確定します。この事業戦略を策定するにはBSCの4つの視点で戦略目標として下方展開(カスケード)、定義します。BSCの4つの視点での定義は最上位の財務の視点の戦略目標から、顧客の視点、内部業務の視点、学習と成長の視点の戦略目標へとカスケード

し戦略を定義していきます。このカスケードでの内部業務の視点、学習と成長の視点の戦略目標が一般に言われる業務改革・IT戦略になります。この戦略は業務改革施策とIT施策に展開されます。COBIT2019のI&Tガバナンスの位置づけを捉えると事業戦略、業務改革・IT戦略とIT化施策が対応します。I&Tガバナンス活動のカスケードを従来の従来の戦略定義と対比すると、事業体の達成目標が事業戦略、整合目標がIT戦略(I&T戦略)、COBIT2019ガバナンスとマネジメント目標がIT化施策、目標に対する7つのコンポーネントがIT化活動に該当します。I&TガバナンスシステムというのはITシステムを含んだ業務管理の仕組みと捉えれば良いと思います。