

米国流のベンダーマネジメント

— 際立つ合理性とシンプルさ —



NRI IT ソリューションズ・アメリカ 社長

なかだ あきふみ
中田 章文

専門は業務改革のコンサルティングおよびソリューション開発

米国には、社会の仕組みをできるだけ合理的に、シンプルにしようという文化が根付いている。一方、日本では完成度の高さや品質へのこだわりが評価されるが、これがシステム再構築などの判断を難しくしているケースもある。本稿では、米国の合理的なベンダーマネジメントの手法を紹介し、日本企業が取るべき方法を考える。

米国で起きた問題事例

米国の小売企業A社は、システムベンダーB社に、システム開発からデータセンター運用までを長年にわたり委託してきた。最近、A社はB社に対して保守・運用費の削減を求めたが、十分な回答が得られなかったため、複数社に提案を求めて比較検討した結果、外資のベンダーC社に委託先を変更することにした。C社は、現行の保守コストを半分にすること、4カ月で基幹システムの全てを再構築することを提案していた。ハードウェアは、現在運用されているのと同じものを中古市場から調達することになった。

ところが、スケジュールは遅れに遅れ、結局1年に延びた。また再構築後の運用の品質はかなり低いものだった。品質は徐々に高くなっていったが、コスト削減の影響で以前と同じ品質は得られない。A社のIT部門の手間は以前より大きくなってしまった。中古市場から調達したハードウェアの老朽化によって起きるシステム障害も心配された。そのため、移植後2年もたたないうちに、システム

を最新版へアップグレードする必要に迫られた。当初は削減された保守・運用費も、結局は過去のレベルへと戻ってしまった。

米国におけるサービスレベルの考え方

A社のIT部門は、運用品質の劣化、保守・運用費の増大に直面してベンダーマネジメントに乗り出した。ベンダーマネジメントの基本はサービスレベルの明確化である。システムのサービスレベルは、稼働率（24時間365日など）や保守対応時間帯（営業時間内など）、ITガバナンスの内容などが規定されたもので、契約書に盛り込まれる。ITガバナンスの内容には、月次・四半期・年度での報告、障害対応のスピード、障害に対する反応時間、障害発生時の会議出席義務や会議の頻度などが含まれる。これらの内容を規定した契約書自体はサービスレベル・アグリーメント（SLA）と呼ばれる。

SLAの各項目に対しては合格点が設定され、不合格の場合にはベンダーにペナルティーが

表1 6カ月単位での合否集計の例

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	半年のスコア
サービスレベル実績	90%	85%	100%	93%	100%	90%	—
合格/不合格	不合格	不合格	合格	不合格	合格	不合格	2回分の不合格
ユーザー企業の視点	貸し1つ	貸し2つ	貸し1つに戻る アーンバック	貸し2つ	貸し1つに戻る アーンバック	貸し2つ	貸し2つ

科せられる。表1は6カ月単位で合否を集計した例である。システムは24時間365日動き続けるものとし、稼働率のサービスレベルを95%で合意したものとす。ある月に不合格でも、翌月に合格であればペナルティーを科さないアーンバック（Earn back）と呼ばれる仕組みも採用されている。不合格が4回あるが、そのうちの2回は翌月の合格によって相殺されるので、全体では2回の不合格となる。ユーザー企業はベンダーに対して2回分の「貸し」を持つ。「貸し」はペナルティーとしてベンダーが顧客に支払う補償金であり、例えば月額サービス料金の1～2%といったように決められる（次のサービス料金の値引き額とされることもある）。

シンプルさの追求

米国では、品質に対して「この程度でよい」という割り切りが常にある。100点満点で95点取れば十分だと考え、無理して100点を求めない。95点を100点にするためには非常に大きいコストが掛かることを知っているの、それなら95点でいいと考える。また、失敗するのは当たり前で、失敗したら直せばいいと考える。それがアーンバックという仕組みに表れている。

システムの再構築をするかしないかを判断する基準は限られた項目のコスト比較である。例えば、新規システム構築のコスト、新規システム運用のコスト、新ベンダーへのナレッジ移転に係るコスト、IT部門の仕事（システム安定化、運用品質の劣化防止など）が増えることによるコストなどである。これと、現行システムを使い続ける場合の運用コストを比較して有利と判断すれば、迷わず再構築に踏み切る。基準はかなりシンプルである。なるべく漏れのないように細かい項目まで考慮することは、日本でなら「網羅性」という言葉で正当化されやすいが、米国では、基準をシンプルにして判断を容易にする。

ただし、コストだけを重視して「効果」を正当に評価できないと、「安かろう悪かろう」の悪循環に陥る。日本では匠（たくみ）の技が尊重され、完成度を上げることに高い価値がある。これが世界に誇る“日本品質”の基礎になっているのは確かだが、完成度を求めすぎるとコストが膨らむのは当然で、そのバランスを適切に判断することが大切だ。

匠の技には究極的なシンプルさという側面もある。企業や組織というエンタープライズレベルでそのシンプルさを求めることが日本でも必要ではないだろうか。それは決して品質と矛盾するものではないはずである。 ■