

ベンダーと共に取り組むイノベーション

— VMOによるベンダーRM強化とその効果 —



野村総合研究所 IT基盤イノベーション事業本部
IT基盤事業推進部 上級テクニカルエンジニア

やしろ ゆきこ
八代 夕紀子

専門はシステム基盤領域におけるベンダーアライアンス・ベンダーマネジメント戦略

米国ではITサービスの調達管理を専門に行うVMO (Vendor Management Office) を設置する動きが進んでいるが、近年は日本でもVMOが注目されるようになってきた。本稿では、野村総合研究所 (NRI) での取り組み事例を紹介しつつ、VMOが果たすべき役割やその効果について考察する。

注目されるようになったVMO

米国では2006年頃から、IT調達におけるベンダーマネジメントを担う専門組織としてVMOが設置されるようになった。従来は事業部門ごとに行われてきたベンダーの選定、価格交渉、契約管理などの対ベンダー機能を集約するという考え方である。当時、米国では7割程度の企業がVMOを設置しているという調査結果があったと記憶している。

日本ではVMOを設置する企業はまだ少なく、ガートナー社の2013年の調査によると、IT部門内にVMOを設置している企業は21%にすぎなかった。しかし、製品やサービスの多様化が進み、基盤技術の選択肢が増えるなかで、ベンダーを適切に管理することが調達コストの削減や競争力の強化につながること

から、日本でもVMOへの関心は高まっている。上記の調査でも、22%の企業が設置を検討中と回答している。(図1参照)

VMOの設置によって調達コストの削減を狙う場合、VMOには主に以下の機能が必要と考えられる。

- ①社内外調達・交渉窓口の一元化
- ②ベンダー管理情報（得意領域、契約実績、契約内容、値引率など）や交渉ノウハウの集約・ナレッジ化
- ③調達プロセスの標準化、RFP（提案依頼書）・調達方針・ベンダー選定基準の明確化と運用の徹底

これらの機能を備えたVMOの設置により、企業はベンダー窓口やベンダー情報を一元化することができ、価格を含む契約内容の合意に向けたプロセスを効率化することができ

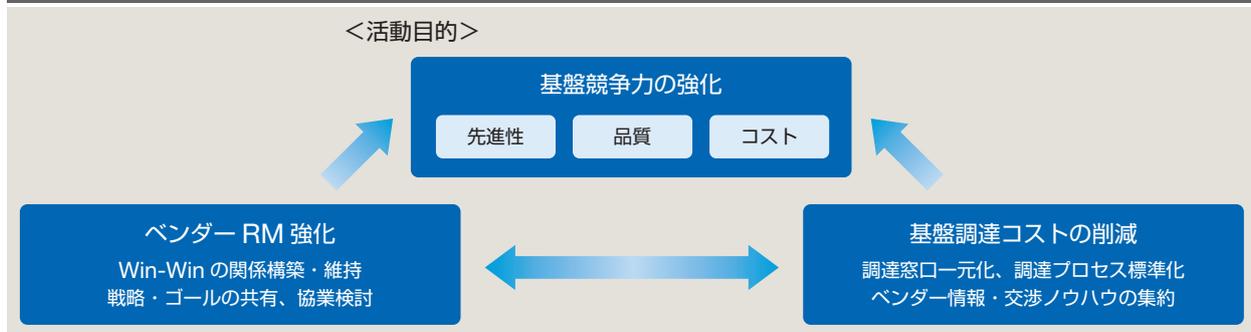
図1 日本企業におけるVMOまたは類似機能の設置状況

IT部門内にベンダー選定や契約交渉を包括的に取り扱う専門担当者や組織(VMO)を設置
(2013年5月実施、有効回答企業数465社)



ガートナーのリサーチを元にNRIにてグラフを作成。
出所) Gartner, Inc. 「2014年の展望: 日本企業におけるソーシング(ベンダー管理)」(山野井 聡、2014年2月5日発行)

図2 NRIのシステム基盤事業部門におけるVMO活動の考え方



る。また、情報を集約することによる価格交渉力の向上も期待できる。

NRI流のVMOとは

NRIでは2013年度より本格的にVMO活動を開始したが、一貫して掲げてきたポリシーがある。それは「VMOは、コスト削減のためにベンダーと値下げ交渉だけを行う組織ではない」ということである。適正価格や効率性は求めるが、NRIのシステム基盤事業部門にとって、本来の目的はあくまでも「基盤競争力の強化」である。顧客ニーズに応えるITサービスを提供するためには、システム基盤の構成要素が重要なポイントとなる。NRIは自社製品を持たない“ベンダーニュートラル”な立場であるからこそ、基盤の要素技術や製品を厳しい目で評価することができ、これが競争力のあるシステムを作り上げること（基盤競争力の強化）につながる。

ベンダーマネジメントの観点では、基盤競争力の強化を目指す上での評価指標は「先進性」「品質」「コスト」の3点である。この考えに基づいて基盤競争力の強化を実現するために、NRIでは「基盤調達コストの削減」と「ベンダーRM強化」の2つのテーマを掲げ、

それぞれの活動を連携させて推進している（図2参照）。

調達コストの削減だけを目的とした活動でも一定の成果を上げることは可能である。しかしそれではすぐに限界が見えてくる。コスト削減の要請に応じてもらうためには交渉材料が必要であり、ベンダーRMの強化にも取り組まないと交渉材料を作り出せないからである。また、ベンダーRMを強化してサービス内容や契約内容をよく吟味することは品質の向上につながる。この部分をおろそかにすると結果的にコスト増を招きかねない。

調達コストが削減できるようになると、価格競争力が向上するだけでなく、削減されたコストを先進性や品質向上のための投資やベンダーとの次の協業戦略に向けた投資に回すこともできるようになる。それはベンダーにとっても有用なことである。ベンダーRMの強化、すなわちベンダーとの信頼関係・協調関係を構築・維持することは、コスト削減のためだけでなく、先進性や品質に関わる重要な局面でベンダーの組織的対応（意思決定・支援）を得られるようにするためにも必要なことである。

では、ベンダーRMの強化とは具体的にどのような活動であろうか。ここで全てを取り上

げることにはできないので、取り組みの一部を紹介しよう。

①RMコントロール

会社間の緊密な関係構築が必要な場合、経営層同士のつながりを強化すればよいと考えがちであるが、それだけでは十分ではない。経営層、マネジャー層、担当者層の各層同士の横の対話レベルを上げて意思疎通を円滑にし、さらに各層間の縦の対話レベル（伝達スピード）を上げる必要がある。

迅速な意思決定や課題解決を要する場合や、優先順位の高いテーマに取り組む場合などで、縦横の対話レベルに不足があれば、VMOは会社間の連携状況を把握し、組織的対応を円滑にするために対話の場をコーディネートする。テーマ・課題に即して、関連する経営層を含めた定期ミーティングの場を設けるなど、合意形成に向けた具体的アクションを推進することもある。

②相互理解の機会創出

NRIとベンダーの双方の経営層から担当者層までを含めて、ビジネス・技術のテーマで議論し交流するイベントをタイムリーに企画・推進する。これにより、互いのニーズや課題を理解することができる。これは、双方にメリットをもたらす仕組みをつくる上でも重要なことである。ベンダーとの“Win-Win”の関係を構築・維持する活動の積み重ねが、先進技術の採用や品質安定化のための大きな意思決定の局面で、交渉を円滑に進めたり、適正な判断を引き出したりすることにつながる。NRIは、特定の分野のトップベンダーに限らず、さまざまな企業とこのような関係を築きつつある。

NRIとOracle社との取り組み

NRIのVMOの事例を紹介しよう。NRIは2014年に、銀行の投信窓販業務ソリューション「BESTWAY/JJ」の共同利用型サービス基盤として、Oracle社の戦略製品であるデータベースアプライアンス（ソフトウェア、サーバー、ストレージ、ネットワークを統合したシステム）「Oracle Exadata」を導入した。これにより、性能を劇的に向上（オンラインレスポンスで最大100倍、一部の長時間バッチ処理では最大200倍）させるとともに、フロアスペースを8分の1に削減することができた。

これらの成果を上げるために、現場では技術とビジネスの両面において数々の大きなチャレンジが行われた。NRIからOracle社に対して、先進性、品質、コストの全てにおいてハイレベルな要求が出されたが、Oracle社はほぼ全て要求に応えた。

Oracle社がNRIの要求に応えた最大の理由は、Exadataの導入が、業界標準プラットフォームとして圧倒的なシェアを持つ（メガバンクや地銀など100社以上の銀行が利用）「BESTWAY/JJ」に対して行われたということである。大規模基幹系業務に対するExadataの導入事例は同社にとってのアピールポイントとなり、Exadata拡販に向けて大きな宣伝効果をもたらした。これはNRIにとっても同様であり、Exadataを基幹系業務に採用した先進性や高い技術力を強くアピールする機会となった。先進事例の獲得は、両社に大きなブランディング効果をもたらしたのである。

「BESTWAY/JJ」のExadata導入プロジェクトでは、Exadataの採用検討からリリースまでの長期にわたり、Oracle社との間で数々の意思決定や課題解決が求められたが、それらを支えたのがVMOによるRMコントロールである。Exadata採用の判断に関して言えば、経営層が双方の事業戦略や製品戦略、ゴールイメージを共有できていたことがベースとなり、さらにリスクや課題も含めて経営判断に要する情報の集約が徹底できていたことが意思決定につながった。

このプロジェクトをきっかけに動き出した仕組みがもう1つある。NRIが2004年12月に立ち上げた「共通プラットフォームナレッジセンター（Common Platform Knowledge Center：CPKC）」とVMOとの連携強化である。CPKCは、NRIが多く採用している基盤製品の技術や利用ノウハウの集約を目的に設置されたもので、メンバーは豊富な製品知識や適用ノウハウを持つとともに社内での製品の採用実績にも精通しており、特にOracle Databaseに関するスキルレベルが高い。今回のExadata導入プロジェクトにも、過去に社内案件での経験があることなどから、CPKCがExadata領域の設計・構築担当として参加した。

このCPKCとVMOとの連携を強化することで、プロジェクトの中核であるExadata関連の進行状況や課題を把握するスピードが上がり、即座に必要なアクションを取ることができた。例えば、技術的な課題を解決するときに、技術部門同士の対話にとどめず、ビジネスへの影響という観点から米国のOracle本社の経営層に迅速に報告するといったア

クションが功を奏したこともあった。これには、1990年代からNRIが日本Oracleとさまざまな形で交流し、RMを積み上げてきたことも役立ったと考えている。このように、ベンダーとの戦略的な協業を推進する場合、VMOには技術とビジネスの両面で情報管理を徹底することが求められる。

VMOが創出するイノベーション

NRIがVMOの活動を立ち上げて以来、試行錯誤や模索を重ねながら、ようやくNRI流VMOの形が見えてきた。Oracle社と共に取り組んだ「BESTWAY/JJ」におけるExadata導入プロジェクトは、ベンダーRM強化やCPKCとの連携強化が相乗効果を生むことを示す好例である。これは他のベンダーや他の領域へも展開が可能である。重要なのは目標を明確にしたベンダー戦略であり、その周知徹底である。ベンダー戦略の立案に当たっては、会社対会社の関係の構築である以上、全社最適の視点で判断する必要がある。また、将来を見据えた市場や技術の動向を把握しなければならない。NRIは、各領域のリーダー的な存在である大手企業だけでなく、将来有望な技術を持つベンチャー企業とも、スピード感を持って変化に対応するオープンなイノベーションに共に取り組んでいく。

VMOは企業を背後から支える組織と捉えられがちであるが、企業における位置付けや戦略を適切にすれば、新たな価値をもたらす、イノベーションを創出する存在となり得る。本稿で紹介したNRIのVMO活動によってそれを証明していきたい。 ■