

ベンダー管理の専任組織 VMO の確立

— 組織的なベンダー管理の強化に向けて —

グローバル化やクラウド化の伸展に伴い、開発・運用委託先のベンダーが増加しその形態も多種多様化している。ベンダー管理は、企業にとってITコスト削減、コンプライアンスの強化にも直結する重要課題である。本稿では、VMO (Vendor Management Office) が中心となり、組織的にベンダー管理能力を向上させていく必要性について解説する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
ITマネジメントコンサルティング部 主任システムコンサルタント

あきや かねみつ
秋谷 兼充

専門はVMOの導入・運営代行コンサルティング



ベンダー管理を取り巻く環境の変化

ベンダーを使いこなす力が企業のIT活用力に直結する今日において、ベンダー管理を取り巻く環境は大きな転換点を迎えている。IT業界を見渡すと、オンプレミス型のSIベンダーに加え、ITサービスを提供するクラウドベンダーとの取引が増加している。また、IoT (Internet of Things) やブロックチェーン技術に代表されるデジタル化技術の伸展により、スタートアップ企業との取引も増加していくと推察される。

一方で企業内に目を向けると、M&Aなどによる企業のグローバル化により、海外のITベンダーと取引を行うケースが考えられる。また、システムや各ベンダーとの取引に関して知識や経験を持つベテラン層から中堅・若手層へのノウハウ継承が問題となってくる。

このような中でも、企業はベンダーとWin-Winの関係を築きつつ、ITコストの適正化や契約トラブルのリスク低減に対応していかなければならない。

ベンダー管理をめぐる課題

どの企業においてもベンダー管理自体は今までも実施されてきた。しかし、そこには課題も存在する。いくつかの例を挙げてみたい。

(1) IT調達時の属人化によるコスト問題

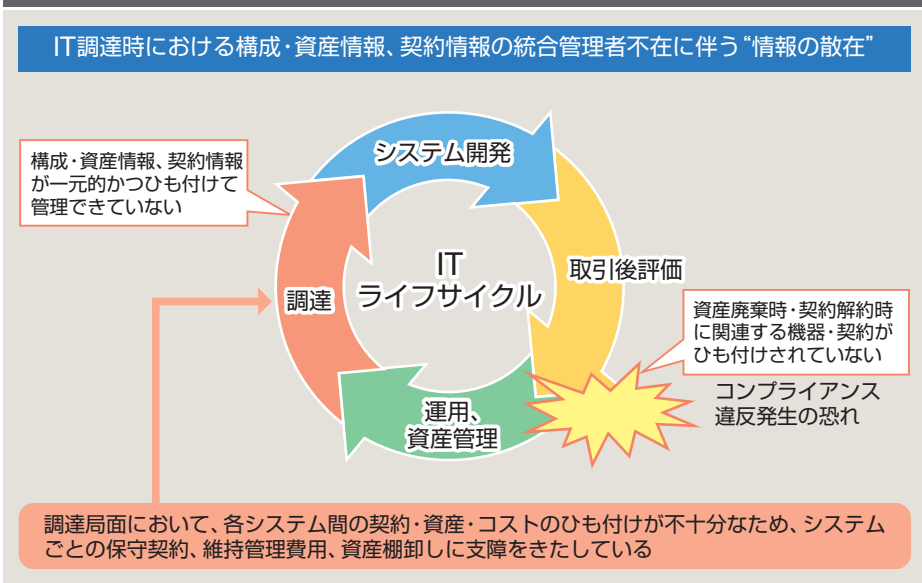
IT調達時のベンダーの選出、提案依頼や見積精査、価格・契約交渉などが個々の担当者のスキルや流儀に依存されており、規定されたプロセスによるけん制や、集約管理が行われていないケースが多い。そのため、担当者によっては相見積もりを取ることなく、毎回同じベンダーに発注してしまったり、担当者間で横断的な単価管理ができていなかったりと、ITコストの削減が困難な状態になっているケースが見受けられる。

(2) ベンダーとの取引情報管理の問題

ベンダーとの取引情報管理に着目すると、IT調達時にシステムごとの構成・資産情報、契約情報の統合管理が行われておらず、情報が散在しているケースが散見される。そのため、契約・資産・コストのひも付けが不十分となり、ソフトやハードのライセンス情報や

保守期間の特定に時間を取られる、膨大な契約を管理しきれず余剰ライセンスが把握できない、といった状況が発生する。さらにはライセンス切れにも関わらず使用を続けているソフトウェアが存在し、コンプライアンス違反が発生するリスクも高い。(図1参照)

図1 ベンダーとの取引情報管理の問題



(3) 契約面でのリスクの内在

ベンダーの契約書を元に契約を締結している場合は、契約書の十分なチェックが必要である。ここには開発遅延や中止時の賠償金の支払い条件が不明確、再委託先の秘密保持義務が明記されていないといった、契約トラブルに発展するリスクが内在している。

(4) ベンダーパフォーマンスの非活用

一方で、ベンダーの力が有効活用されていないケースも見受けられる。ベンダー評価のフィードバックを通して、継続的な改善を促していく仕組みが存在しないことや、ベンダーからの積極的かつ有効な提案や情報提供を引き出しきれないといった一面もある。

今後、今までのような“あうん”の呼吸が通じない海外ベンダーやクラウドベンダー、スタートアップ企業などとの取引が増えていく中で、属人的なベンダー管理は限界を迎えており、あらためてベンダー管理の在り方の見直しが重要になってきている。

VMOの必要性

このような課題解決とその取り組みを継続するためには、さまざまな局面でベンダーとコミュニケーションをとりながら、組織的にベンダー管理を行う専任組織VMOを立ち上げることが望ましい。

専任化・組織化する理由は2つある。1つ目は、ベンダー戦略の策定やベンダーとの契約交渉、ベンダーパフォーマンス評価・フィードバックを通じたパフォーマンス改善などの経営および現場の目線で、ベンダー管理を行う高度なスキルが必要であり、他業務との兼務が困難な点が挙げられる。2つ目は、現場に蓄積されたノウハウやIT取引関連情報を属人化させずに組織のナレッジとして蓄積し、定期的に維持・更新していくことの必要性である。

VMOが組織的なベンダー管理を実現するに当たっては、「取引ライフサイクルの集中管理の徹底」と「IT取引関連情報の一元化」

表1 ベンダー管理に必要となる機能概要

プロセス	機能	機能概要
IT調達	ベンダーの評価・選定支援	● 情報システム部門と連携し、ビジネスの要求に整合したベンダーの評価・選定を支援
	ベンダーとの交渉・契約	● 価格面・その他条件面において、ベンダーと交渉を行い、有利な条件を獲得（法務面での支援は行わない） ● ベンダーとの契約を締結
	支払い管理	● ベンダーからの請求に基づき、サービス料金の支払い処理を実施 ● SLA違反に伴うペナルティー計算を行い、ベンダーからの請求内容と契約内容・サービス実績とを照合し、過不足がないかを確認
ベンダーリレーション管理	パフォーマンス評価（開発・保守・運用）	● IT部門の各担当者からベンダー評価結果を集計し、ベンダーごとのパフォーマンスを評価
	IT戦略の共有	● 年度単位で、自社の経営計画とIT戦略をベンダーへ共有する会を開催
	マネジメントコミッティの設営	● 自社とベンダーのマネジメント層が参加するマネジメントコミッティを設営し、サービスレベルの傾向や達成状況について定期的に共有
ベンダー戦略策定	ベンダーポートフォリオ評価	● ベンダーごとの委託金額を分析し、特定ベンダーへの発注の偏りを定期的に分析 ● 領域ごとに、どのベンダーをどう組み合わせるかなどのベンダー戦略を立案
	単価管理	● 社内で利用しているITサービスや製品、開発・保守などの委託先別、スキル別の単価情報を一元的に管理 ● 国内外委託先の要員単価の傾向を調査
	リスク・市場調査管理	● 現在、または将来調達する可能性のあるITサービスや製品の情報を定期的に調査 ● ベンダーの戦略リスクやオペレーショナルリスクを定期的に把握

が鍵となる。

取引ライフサイクルの集中管理

取引ライフサイクルとは、(1) IT調達、(2) ベンダーリレーション管理、(3) ベンダー戦略策定の3つのプロセスから構成される。表1にベンダー管理に必要となる機能概要を記載したので合わせてご覧いただきたい。

(1) IT調達

IT調達では、柔軟な対応姿勢は残しつつも、各担当者が個別に行っていた調達プロセスを標準化し、統制をかけ、属人化の改善を図る。また、コスト削減や契約リスク低減に向け各調達を底上げする。具体的には、RFI（情報提供依頼書）やRFP（提案依頼書）の発行基準、審議プロセス、見積もりや契約のチェックリストなどの整備を行う。また、各

調達に対して、ベンダー評価や選定の支援、ベンダーとの契約内容の確認・交渉や、サービス・製品に対する支払い管理も行う。

(2) ベンダーリレーション管理

ベンダーとの連携強化を図るため、プロジェクト完了時に行う「プロジェクト評価」や定期的なタイミングで行う「運用評価」の結果から、ベンダーの評価を取りまとめる。これによりベンダーの強み・弱みや特徴を比較することが可能となり、ベンダー戦略の重要なインプットとなる。また、評価内容をベンダーへフィードバックすることで、開発プロジェクトのQCD（品質・コスト・デリバリー）やシステム運用のSLA（サービス・レベル合意）など、ベンダーパフォーマンスの向上に活用することができる。ほかにも、組織的なベンダー管理を行っている企業の中には、ベンダーからより良い提案をしてもらう

ために、年1回程度、主要ベンダーを集めIT戦略共有会を開くケースもある。

(3) ベンダー戦略策定

ベンダー戦略として、IT戦略やIT市場調査、過去の案件におけるベンダーパフォーマンス評価などを踏まえて、業務システムやインフラなど、領域ごとに有望なベンダーと中長期的なパートナーシップを築いていく必要がある。例えば、案件がビジネスの成果に直結しやすい領域であれば、調達時にビジネスへの貢献を最大化すべく戦略的パートナーとなるベンダーを選定する。一方で、コモディティ化された領域であれば、コストメリットのあるベンダーへの集約を検討する。

IT取引関連情報の一元化と ひも付け管理の重要性

次に、IT取引関連情報の一元化とひも付け管理について説明する。これは、(1) 要員・製品単価情報、(2) 契約、および資産・構成情報、(3) ベンダー関連情報（ベンダープロファイル）の3つを集中管理していく。

(1) 要員・製品単価情報では、ベンダーの要員単価やIT製品の単価情報を管理する。要員単価はベンダーから提示されないケースもあるが、提案依頼時にRFPとともに工数・費用見積もりフォーマットを渡し、そこに単価情報を記載させるなどの工夫をして、積極的に情報を取得していく方法が考えられる。

(2) 契約、および資産・構成情報では、調達時に契約情報と資産・構成情報のひも付けをしておくことで、保守契約の更新や資産棚卸しを効率的に実施することが可能となる

ほか、図1で示した情報散在の問題も解決される。また、各ベンダーとの契約内容や契約交渉履歴、契約トラブル履歴などの情報も管理し、社内の公知情報として把握することで、取引検討時の判断材料として利用することができる。

(3) ベンダー関連情報では、事業概要や事業拠点、財務状況や売上高、組織体制、職種、基礎情報から自社との取引履歴（発注・失注履歴）やベンダーパフォーマンス評価といったさまざまな情報を管理する。実際、ベンダー関連情報の把握やメンテナンスには多大な労力を要するため、基礎情報についてはベンダーに記載してもらうよう働きかけるなどの工夫が必要である。

VMOに重要なのは、組織設計と システム化の事前準備

VMOの立ち上げに当たっては、関連部門を巻き込みしっかりと組織設計（VMOの役割・権限の検討）を行うことが重要である。

さらに、運営に先立ち、IT取引情報の一元管理のため、ベンダー管理に必要なさまざまなツールをシステム化しておくことが重要である。また、IT調達のワークフローもシステム化することで調達の統制を図り、ベンダー関連情報の視認性を向上させるなどのメリットがある。

このように、VMOが中心となって組織的にベンダー管理能力を向上させることにより、ベンダーと良好なコミュニケーションを取りつつ、ITコスト削減やコンプライアンス強化といった大きな成果が期待できる。■