

移行設計書（ブリッジドキュメント）

VMO 成熟度移行ブリッジドキュメント

ToBe モデルセット（起点）から VMO ロール・責任ガイド（ゴール）への段階的移行設計

作成者：ITAMS 株式会社

代表コンサルタント 武内烈 / 策定日：2026 年 8 月 7 日

Version 1.0

文書管理情報

項目	内容
文書名	VMO 成熟度移行ブリッジドキュメント
版数	Version 1.0
策定日	2026 年 8 月 7 日
作成者	ITAMS 株式会社 代表コンサルタント 武内烈
起点文書（文書群 B）	SLAM ToBe モデルセット 13 ファイル（Doc-01～08、標準業務プロセス参照モデル、スコープ選択マトリクス、関連マッピング、全体設計第 3 改訂版）
ゴール文書（文書 A）	ISO19770_ITIL_VMO_Roles_Responsibilities_Guide_ITAMS 標準版_20260807.docx
前提文書	「VMO ガイド_ToBe モデルセット整合性検証_分析結果報告書_v1.0_20260807」の分析結果に基づく
目的	文書群 B を起点（初期モデル）、文書 A をゴール（組織成熟度が高まった段階で目指すべき姿）と位置づけ、両者の間の RACI・組織・ライフサイクル・KPI・ガバナンス会議体のギャップを、成熟度レベル別に橋渡しする
対象読者	SLAM 主席コンサルタント、VMO コンサルサービス担当、クライアントの VMO 設置プロジェクト責任者

本書の位置づけ

本書は、既存の ToBe モデルセット（文書群 B）が AM（ITAM/SAM 統括責任者）を中心とするアカウントビリティ構造を持つのに対し、VMO ロール・責任ガイド（文書 A）が VMO を包括的な統治主体として設計している、という 2026 年 8 月 7 日付の整合性検証結果を踏まえて策定した。

基本方針

文書群 B を「現在の成熟度に適した初期モデル」、文書 A を「組織成熟度が高まった段階で到達すべきゴール」と位置づける。

両者を単純に対比するのではなく、統一成熟度スケール上の 5 段階に沿って、RACI・組織・ライフサイクル・KPI・ガバナンス会議体がどのように段階的に発展していくかを設計する。

クライアントへの提示順序は、まず文書群 B の現行体制（Doc-01～08、標準業務プロセス参照モデル）から着手し、成熟度ゲートの達成に応じて文書 A の要素を段階的に導入する。

目次

エグゼクティブサマリー.....	4
1. 統一成熟度スケール.....	5
2. RACI 移行表.....	7
3. 組織・役割の新設ロードマップ.....	9
4. ライフサイクル統合表.....	11
5. KPI・KRI 移行表.....	13
6. ガバナンス会議体の導入スケジュール.....	14
7. 文書適用ガイド.....	15
付録 A. 成熟度ゲート判定チェックリスト.....	16

エグゼクティブサマリー

起点からゴールへの成熟度別移行設計

本書は、SLAM ToBe モデルセット（文書群 B）を起点とし、VMO ロール・責任ガイド（文書 A）をゴールとして、両者の間に存在する RACI・組織粒度・ケイパビリティカバレッジ・ライフサイクル・成熟度モデル・KPI 体系の相違を、単一の統一成熟度スケールに沿って橋渡しする移行設計書である。

本書の骨子

統一成熟度スケール：文書群 B の ISO/IEC 19770-1 準拠 3 ティア（Phase1～3 の実装ロードマップ）と、文書 A の独自 5 段階 VMO 成熟度モデルを統合し、Level1～5 の単一スケールを定義する（第 1 章）。

RACI 移行：ベンダー関連の主要活動について、Level2 時点（AM 中心・文書群 B 準拠）から Level5（VMO 中心・文書 A 準拠）への説明責任の段階的移管を一覧化する（第 2 章）。

組織拡張：文書群 B の 12 機能ロールを土台に、文書 A が定義する 14 職務（Supplier Performance Manager 等）を、どの成熟度レベルで新設するかを設計する（第 3 章）。

ライフサイクル統合：文書群 B の P1～P10 と文書 A の 8 段階を 1 本の統合ライフサイクルとして再構成し、文書 A に欠落していた変更管理フェーズ・終了処理の 2 区分を補完する（第 4 章）。

KPI・ガバナンス移行：現場運用 KPI（文書群 B）から経営報告 KPI（文書 A）への拡張、および 6 つのガバナンス会議体の段階的立ち上げスケジュールを設計する（第 5～6 章）。

【注意】

本書はテンプレートであり、実際のクライアント適用にあたっては、現状の AsIs ヒアリング結果（SLAM_アセスメントヒアリングシート等）に基づき、開始レベルおよび移行速度を個別に調整する必要がある。

Section 1

統一成熟度スケール

文書群 B と文書 A はそれぞれ独立した成熟度モデルを持つ。文書群 B（全体設計第 3 改訂版第 15 章、第 B 章実装ロードマップ）は ISO/IEC 19770-1 のティアアプローチに基づく 3 ティア構成であり、Phase1（0～6 ヶ月）/ Phase2（6～18 ヶ月）/ Phase3（18 ヶ月～）の実装ロードマップと対応づけられている。文書 A（第 11 章）は VMO 運営の成熟度に着目した独自の 5 段階モデルである。本章では両者を統合し、以降の全ての移行表で共通して用いる単一スケールを定義する。

統一レベル	名称	文書群 B との対応	文書 A との対応	主な状態
Level 1	反応型（着手前）	ToBe 未導入 （AsIs）	Level 1：反応型	ベンダー・契約情報が分散し、更新・監査発生後に事後対応。VMO 機能は存在しない
Level 2	データ確立期	ティア 1 / Phase1 （0～6 ヶ月）	Level 2：管理型	ITAM ポリシー承認、インベントリ棚卸、CMDB 登録、VMO 設置・ベンダーマネージャー任命（文書群 B の「VM」ロールが初めて生まれる段階）
Level 3	ライフサイクル統合期	ティア 2 / Phase2 （6～18 ヶ月）	Level 3：統合型	SMP 導入・ITSM 連携、KPI ダッシュボード稼働、四半期レビュー実施率 80%以上。文書 A 側のケイパビリティが部分導入され始め

統一レベル	名称	文書群 B との対応	文書 A との対応	主な状態
				る
Level 4	戦略的最適化期	ティア 3 / Phase3 (18 ヶ月～)	Level 4 : 最適化型	TCO 分析、需要管理統合、予測的な更新交渉・契約統合。 VMO 責任者を含む拡張体制が機能し始める
Level 5	戦略的価値共創期	(文書群 B に対応段階なし)	Level 5 : 戦略的価値共創型	文書 A が定義する 10 ケイパビリティ・14 職務・6 会議体・VMO 中心 RACI が完成し、 VMO がベンダーエコシステムを事業能力として運営する

1.1 レベル間の移行トリガー

移行	主な移行トリガー（成熟度ゲート判定の要点）
Level 1 → 2	経営スポンサー任命、適用範囲確定、ベンダー・契約・更新棚卸しの完了、ITAM/SAM 統合基本規程（Doc-01）の承認・公布
Level 2 → 3	インベントリ正確性 80%以上、重大コンプライアンス違反 0 件、CMDB 連携稼働、標準業務プロセス参照モデルの RACI が組織内に周知されている
Level 3 → 4	ライセンスコンプライアンス率 95%以上、セルフウェア率 10%以下、主要部門との四半期レビュー実施率 80%以上、KPI ダッシュボードが経営層に定例報告されている
Level 4 → 5	TCO 分析・需要管理が定着し、VMO 責任者ポストが正式に設置され、文書 A の RACI（VMO 中心）への移行について経営層の承認が得られている

1.2 本書全体の読み方

以降の第2～6章は、いずれも「Level 2（起点・文書群B準拠）」列から「Level 5（ゴール・文書A準拠）」列へと段階的に変化する表として構成する。Level 1は導入前の状態であるため、各移行表ではLevel 2以降を基準列とする。

Section 2

RACI 移行表

以下は、ベンダー管理に関わる主要活動について、Level 2（AM 中心・文書群 B 準拠）から Level 5（VMO 中心・文書 A 準拠）へ、説明責任（A）がどのように段階的に移行するかを示す。A = 説明責任、R = 実行責任、C = 協議、I = 情報共有。

活動	Level 2（起点）	Level 3～4（移行期）	Level 5（ゴール）
ベンダー分類・ポートフォリオ管理	AM：C（明示的な分類プロセスなし）	VMO 責任者：R / AM：C（分類基準を試行導入）	VMO：A/R（文書 A 5.1 節に準拠）
契約締結・ベンダー折衝	PR：A / VM：R（標準業務プロセス参照モデル P3）	PR：A / VMO 責任者：R（折衝の主導権が段階的に VMO へ）	VMO：R / サービスオーナー：A（文書 A RACI 準拠）
更新交渉・契約更新	PR：A / VM：R（P9）	PR：C / VMO 責任者：R/A（更新戦略の主導権が移行）	VMO：R / サービスオーナー：A
ベンダー監査対応・交渉	AM：A / AU：R（全体設計第 2 章 RACI）	AM：A / VMO 責任者：C→R（監査対応に段階的に参画）	VMO：A/R 相当（Vendor Risk Manager と連携）
ベンダーリスク監視	（明示的な RACI なし。AM が暗黙的にカバー）	VMO 責任者：C→R（リスク登録簿を試行運用）	VMO：A/R（Vendor Risk Manager 新設後）
月次パフォーマンス監視・スコアカード	DS：R / AM：A（データ品質 KPI モニタリング）	VMO 責任者：R / AM：C	VMO：A/R（Supplier Performance Manager 新設後）
解約通知・解約条件確認	PR：A / VM：R（P10-b）	PR：C / VMO 責任者：R	VMO：R / サービスオーナー：A

活動	Level 2（起点）	Level 3～4（移行期）	Level 5（ゴール）
VMO 改善・成熟度評価	AM / SLAM 担当： PDCA 運用（全体設計 第 15 章）	VMO 責任者：C→R	VMO：A/R

【注意】

Level 2～4 の期間中、ITAM/SAM 統合基本規程（Doc-01）第 5 条は改訂せず現行のまま運用してよい。RACI の実質的な移行は、規程改訂を伴わない「運用上の役割拡張」として先行させ、Level 4→5 の移行ゲートで正式に Doc-01 第 5 条・ITAM-OPS-001（Doc-06）を改訂し、VMO を正式なアカウントブル主体として明文化することを推奨する。

Section 3

組織・役割の新設ロードマップ

文書群 B（標準業務プロセス参照モデル）は 12 の機能ロール（BU/EX/SD/AM/CU/DS/PR/LG/FN/VM/CB/AU）を定義する。文書 A はこれをさらに 14 職務へ詳細化している。以下は、どの成熟度レベルでどの職務を新設するかのロードマップである。

成熟度レベル	新設・拡張する職務	文書群 B / 文書 A との対応
Level 2	VMO・ベンダーマネージャ（VM）を設置	文書群 B 12 ロールのうち「VM」を新設（全体設計 実装ロードマップ Phase1「VMO 設置・ベンダーマネージャの任命」に対応）
Level 3	VMO 責任者（Head of VMO）を新設	文書 A の「VMO 責任者」職務を導入。既存 VM ロールの上に配置し、VMO のターゲットオペレーティングモデル・年間計画への説明責任を持たせる
Level 3	ITAM/SAM Lead（AM の改称・機能拡張）	文書群 B の AM（IT 資産管理者）を文書 A の「ITAM/SAM Lead」相当に位置づけ直し、VMO との双方向連携を制度化する
Level 4	Contract/Commercial Manager を新設	VM ロールから契約管理機能を分離。契約台帳・義務抽出・価格交渉を専任化する
Level 4	Supplier Performance Manager を新設	月次スコアカード・QBR 運用を専任化。文書群 B には対応ロールなし
Level 5	Vendor Risk Manager を新設	セキュリティ・BCP・第三者リスクの統合評価を専任化。文書群 B には対応ロールなし
Level 5	VMO Data & Reporting Analyst を新設	統合データモデル・KPI/KRI ダッシュボードの専任データスチュワード。文書群 B の DS（データスチュワード）機能の一部を VMO 側に拡張
Level 5	14 職務体制の完成	文書 A 第 5.2 節の職務定義がすべて制度化され、

成熟度レベル	新設・拡張する職務	文書群 B / 文書 A との対応
		VMO が完全な統治主体として機能する

【現場メモ】

Contract/Commercial Manager・Supplier Performance Manager・Vendor Risk Manager・VMO Data & Reporting Analyst の 4 職務は、中堅規模の組織では専任配置せず、VMO 責任者または Vendor Manager が兼務してもよい。文書群 B の関連マッピングにも「機能としての役割は組織図上の部門数と一致する必要はない」旨の注記がある。

Section 4

ライフサイクル統合表

文書群 B（標準業務プロセス参照モデル）は P1～P10a/b の 10 フェーズ、文書 A は 8 段階のライフサイクルを定義する。本章では両者を 1 本の統合ライフサイクルとして再構成し、文書 A に欠落していた変更管理フェーズおよび終了処理の 2 区分（永続ライセンス廃棄 / サブスクリプション契約終了）を補完する。

統合フェーズ	文書群 B との対応	文書 A との対応	主体（Level 2 時点）
1. 需要識別・承認	P1 ビジネスニーズ識別・要求 / P2 承認・予算化	1. 戦略・需要（起点部分）	BU（起票） / EX（最終承認）
2. 市場・選定	P2（一部）	2. 市場・選定	AM / PR
3. 契約・資産登録	P3 調達・取得 / P4 受領・資産識別・登録	3. 契約・取得	PR（発注） / VM（折衝） / DS（台帳登録）
4. 展開・導入	P5 展開・割当	4. オンボーディング・導入	CU（配布） / SD（アクセス付与）
5. 運用・保証	P6 運用・利用管理	5. 運用・保証	DS（モニタリング） / AM（統括）
6. 変更管理【文書 A 側に補完】	P7 変更管理（運用環境変更・クラウド移行・インフラ更改）	（文書 A に対応段階なし。新規追加を推奨）	AM（RFC 起票） / CB（承認）
7. 最適化・再割当	P8 再割当・ハーベスティング	6. 最適化・更新準備	SD（検知） / CU（回収） / DS（再配分）

統合フェーズ	文書群 B との対応	文書 A との対応	主体（Level 2 時点）
8. 更新・再競争	P9 更新判断（True-up・契約更新）	7. 更新・変更・再競争	DS（アラート）／AM（要否判断）／VM（交渉）
9a. 永続ライセンス廃棄 【文書 A 側に補完】	P10-a 廃棄 （Termination）	8. 終了・移行（統合されていた区分を分割）	DS（特定）／CU（消去・物理廃棄）
9b. サブスクリプション 契約終了【文書 A 側に補完】	P10-b サブスクリプション契約終了	8. 終了・移行（統合されていた区分を分割）	VM（解約通知）／DS（データ移行）／SD（アカウント削除）

【注意】

統合フェーズ 6（変更管理）・9a / 9b（終了処理の分岐）は、文書 A の改訂時に第 8 章へ追加することを別途推奨する（前回の分析結果報告書の優先度「中」対応に相当）。本ブリッジドキュメントでは、Level 2～4 の期間はこれらを文書群 B の原文プロセス（P7・P10a/b）どおり運用し、Level 5 への移行時に文書 A 本体へ正式に統合する。

Section 5

KPI・KRI 移行表

KPI・KRI は、Level 2 時点では文書群 B（Doc-06・全体設計第 12 章）の運用指標を用い、成熟度が上がるにつれて文書 A のガバナンス指標を段階的に追加する。最終的に、現場運用 KPI と VMO ガバナンス KPI の 2 層ダッシュボードとして併存させる。

成熟度レベル	追加・重点化する KPI / KRI	出典
Level 2	台帳カバレッジ、インベントリ正確性、重大コンプライアンス違反件数	Doc-06 第 10 条 / 全体設計第 12 章
Level 3	ライセンスコンプライアンス率、シェルフウェア率、ELP 是正率、四半期レビュー実施率	全体設計第 12 章 / Doc-06 第 10 条
Level 4	ライセンスコスト最適化率、未使用 SaaS 回収数、契約可視化率、更新準備完了率（文書 A 指標を導入開始）	全体設計第 12 章 / 文書 A 第 10 章
Level 5	SLA 達成率、ベンダーリスク是正率、重要ベンダー QBR 実施率、終了統制完了率、データ品質スコア（文書 A の KPI10 件・KRI8 件が全て稼働）	文書 A 第 10 章

5.1 ダッシュボード構成の移行

層	Level 2～3	Level 4～5
現場運用ビュー	Doc-06 KPI（台帳カバレッジ、ELP 是正率等）が中心	継続。SAM ツール運用チームが日次～月次で監視
経営報告ビュー	全体設計第 12 章 KPI（コンプライアンス率、コスト最適化率）を月次報告	文書 A の KPI/KRI セットに置き換え、VMO 責任者が四半期ごとに経営層へ報告

Section 6

ガバナンス会議体の導入スケジュール

文書群 B には、部門横断連携体制（スコープ選択マトリクス ドメイン A-06「会議体設計」）以外に明示的な会議体の定義はない。文書 A（第 7 章）が定義する 6 つの会議体を、以下のスケジュールで段階的に立ち上げる。

成熟度レベル	新設する会議体	頻度	文書群 B との関係
Level 2	部門横断連携会議（IT・調達・法務・財務）	月次～四半期	スコープ選択マトリクス ドメイン A-06 に相当。文書 A の会議体はまだ導入しない
Level 3	Vendor Portfolio Review	月次	文書 A 第 7.1 節を導入。全体設計第 12 章の主要部門四半期レビュー実施率 KPI と連動
Level 4	Strategic Vendor QBR / Renewal Decision Board	四半期 / 更新 12～18 ヶ月前から	文書 A 第 7.1 節。全体設計第 13.5 節の需要管理・更新カレンダーと統合
Level 5	VMO Steering Committee / Vendor Risk & Assurance Review / Operational Supplier Review	半期～四半期 / リスク応じて / 週次～月次	文書 A 第 7.1 節の 6 会議体が完成。全体設計第 15.1 節の SLAM 内部監査プログラム（Q1～Q4 サイクル）と統合運用する

Section 7

文書適用ガイド

エンゲージメントの各フェーズにおいて、コンサルタントがどちらの文書のどの部分をクライアントに提示・納品すべきかを整理する。

成熟度レベル	クライアントへの提示・納品物	使用する文書
Level 1→2	ITAM/SAM 統合基本規程（案）、標準業務プロセス参照モデル、スコープ選択マトリクスによる範囲確定	文書群 B（Doc-01、07_1 / 07_2、04_1）
Level 2→3	IT 資産管理基準・SW 資産管理基準・SaaS 管理基準・クラウド管理基準（Doc-02～05）、運用プロセス定義書（Doc-06）	文書群 B
Level 3→4	監査・コンプライアンス対応手順書（Doc-07）、ツール連携要件定義（Doc-08）、KPI ダッシュボード設計	文書群 B + 文書 A の KPI 一部を参考提示
Level 4→5	VMO ロール・責任ガイド（文書 A）を正式に導入し、RACI・組織体制・成熟度モデル・ガバナンス会議体を文書 A 準拠へ切り替え	文書 A（本ブリッジドキュメントを移行計画として添付）
Level 5 到達後	文書 A を正本とし、文書群 B は現場運用マニュアル（ポリシー・SOP）として存続	文書 A（正本）+ 文書群 B（運用マニュアル）

提案時の説明のしかた

「まず文書群 B の現行体制で足元を固め、成熟度が上がるにつれて文書 A が描く完成形の VMO へ発展させていく」という一貫したストーリーで、両文書を対立させずに提示する。

文書 A は、Level 4～5 に到達した組織が目指す「完成予想図」として、早い段階から参考資料として見せてもよいが、RACI・組織体制の正式な切り替えは Level 4→5 のゲート通過後に限定する。

Appendix A

成熟度ゲート判定チェックリスト

レベル	判定項目	Yes/No
Level 1→2	経営スポンサーが任命されている	
Level 1→2	ITAM/SAM 統合基本規程（Doc-01）が承認・公布されている	
Level 1→2	ベンダー・契約・更新の棚卸しが完了している	
Level 1→2	VMO・ベンダーマネージャ（VM）が任命されている	
Level 2→3	インベントリ正確性が80%以上である	
Level 2→3	重大コンプライアンス違反が0件である	
Level 2→3	CMDBとSAMツールの連携が稼働している	
Level 3→4	ライセンスコンプライアンス率が95%以上である	
Level 3→4	シェルフウェア率が10%以下である	
Level 3→4	主要部門との四半期レビュー実施率が80%以上である	
Level 3→4	VMO責任者ポストが設置されている	
Level 4→5	TCO分析・需要管理が定例運用されている	
Level 4→5	文書AのRACI（VMO中心）への移行について経営層の承認が得られている	
Level 4→5	Doc-01 第5条・Doc-06（ITAM-OPS-001）の改訂準備が整っている	

本チェックリストは、クライアントの成熟度自己評価および次フェーズ移行の判断材料として、四半期レビュー（第6章参照）の場で定期的に確認することを推奨する。