解説書（ISO/IEC 19770・ITIL 準拠）

VMO に求められる責務および役割と責任の定義解説書

Vendor Management Office Capability, Role and Accountability Guide

作成者：ITAMS 株式会社
代表コンサルタント　武内烈　／　基準日：2026 年 8 月 2 日

Version 1.0

文書管理情報

項目	内容
文書名	ISO/IEC 19770 および ITIL に準拠した VMO に求められる責務および役割と責任の定義解説書
版数	Version 1.0
基準日	2026 年 8 月 2 日
作成者	ITAMS 株式会社　代表コンサルタント　武内烈
対象読者	CIO / CFO / CPO、IT 部門責任者、VMO 責任者、ITAM・SAM 責任者、調達、法務、財務、情報セキュリティ、サービスオーナー
目的	ISO/IEC 19770 と ITIL の観点を統合し、VMO に必要なケイパビリティ、職務、意思決定権限、責任分界および運営モデルを定義する
適用範囲	IT ベンダー、クラウド / SaaS 事業者、ソフトウェアパブリッシャー、マネージドサービス事業者、ハードウェア供給者、SIer その他の外部提供者
除外事項	個別契約の法的解釈、特定ベンダーのライセンス判定、ISO 認証審査の代行、ITIL 公式教材の再掲

本書における根拠の区分

区分	意味	本書での表示・扱い
規格・公式プラクティス由来	ISO または PeopleCert / ITIL が公表する目的、対象、プロセス・プラクティスの位置づけに基づく事項	出典番号を付し、原典の趣旨を変更せずに要約
統合設計による導出	ISO/IEC 19770 と ITIL を VMO 組織へ実装するため、本書が設計したケイパビリティ、役割、RACI、会議体、KPI 等	「本書提案」「推奨」として明示
組織固有事項	各社の規模、契約構造、規制、事業特性に応じて決定すべき事項	テンプレートとして提示し、最終決定は組織に委ねる

【注意】

本書は規格本文または ITIL 公式プラクティスガイドの代替ではありません。正式な適合性判

区分	意味	本書での表示・扱い
断・認証・契約判断には、正規に取得した最新版原文および専門家の確認が必要です。		

目次

エグゼクティブサマリー

規格・プラクティスの共通原則を VMO の実務責任へ変換する

結論：ISO/IEC 19770 および ITIL のいずれも、VMO（Vendor Management Office）という名称の部門を必置組織として直接定義していません。両者が定義するのは、IT 資産、サプライヤ、契約、サービスレベル、リスク、データ、価値および継続的改善を管理するためのマネジメントシステム、プロセス、プラクティス、役割および能力です。[1][2][4][5][11]

> **本書の統合定義**
> VMO とは、外部ベンダーから取得・利用する IT 製品およびサービスについて、戦略、関係、契約、権利、支出、サービス品質、リスク、情報および改善を、ベンダーライフサイクル全体で横断的に統治する組織ケイパビリティである。

ISO/IEC 19770 が VMO にもたらす中心的な視点は、「IT 資産を対象とするマネジメントシステム」「信頼できるデータ」「ライフサイクル統制」「契約・ライセンス・財務・リスクの横断管理」です。ISO/IEC TS 19770-10:2025 は、relationship and contract management、license management、financial management、service level management 等を ITAM の横断的な機能管理プロセスとして明示しています。[2][4]

ITIL が VMO にもたらす中心的な視点は、「サプライヤの適切な管理」「サービス価値と成果」「関係管理」「サービスレベル」「IT 資産ライフサイクル」「情報セキュリティ」「継続的改善」です。Supplier Management を中核とし、Relationship Management、Service Level Management、IT Asset Management、Information Security Management、Continual Improvement 等を統合する必要があります。[5][6][7][8][9][10][12]

VMO に付与すべき 10 の統合ケイパビリティ

No.	ケイパビリティ	概要
1	ガバナンス・戦略	方針、原則、分類、権限、ソーシング戦略、経営整合
2	ベンダーポートフォリオ・関係	重要度分類、関係設計、ステークホルダー調整、イノベーション
3	契約・商務	契約台帳、義務、価格、更新、交渉、監査条項、出口条件

No.	ケイパビリティ	概要
4	サービス・パフォーマンス	SLA / KPI、品質、障害、改善、複数ベンダー間の統合
5	IT 資産・ライセンス	資産ライフサイクル、権利、利用、コンプライアンス、再利用・廃止
6	財務・価値最適化	支出、TCO、需要、配賦、未使用、重複、価値実現
7	リスク・セキュリティ・レジリエンス	集中、ロックイン、情報セキュリティ、継続性、規制、財務健全性
8	データ・測定・報告	ベンダー、契約、資産、権利、支出、サービス実績の統合データ
9	ライフサイクル・変更・出口	選定、取得、導入、運用、変更、更新、切替、終了、証跡保全
10	継続的改善・能力開発	是正、改善パイプライン、成熟度、教育、標準化、自動化

責任原則

- VMO は「全責任を引き取る部門」ではなく、複数部門に分散する責任を統合し、責任の空白と重複を防止するガバナンス機能である。
- VMO はベンダーとの窓口に限定されず、意思決定に必要な契約・資産・利用・支出・リスク・サービス情報を統合する。
- サービスオーナーは業務成果とサービス要求に説明責任を持ち、VMO はベンダー統治と横断的な管理統制に説明責任を持つ。
- 調達、法務、財務、ITAM / SAM、情報セキュリティ、アーキテクチャ、運用部門は専門責任を保持し、VMO は統合、監視、エスカレーションを担う。
- 「ISO/IEC 19770 および ITIL に準拠」とは、部門名を採用することではなく、要求される能力、プロセス、情報、役割、統制および改善が機能している状態を意味する。

Section 1

本書の目的、適用範囲および基本解釈

1.1 目的

本書は、ISO/IEC 19770 の IT 資産管理システムと、ITIL のサプライヤ / サービス管理プラクティスを統合し、VMO の責務、役割、説明責任、意思決定権限および他部門との責任分界を、組織設計に利用できる形で定義することを目的とします。

1.2 適用対象

- オンプレミスソフトウェア、クラウド、SaaS、IaaS、PaaS、ハードウェア、ネットワーク、保守、アウトソーシング、マネージドサービス
- 戦略ベンダー、重要ベンダー、一般ベンダーおよびスポット取引先
- 本社・国内外子会社・関連会社を含むグループ横断の契約および利用
- 新規調達、契約変更、更新、監査、移行、サービス終了およびベンダー切替

1.3 「準拠」の解釈

【重要】
本書でいう「準拠」は、ISO/IEC 19770 認証取得または ITIL 認定を自動的に意味しません。ISO/IEC 19770 については、適用範囲、要求事項、証拠、内部監査、マネジメントレビュー等を含む実装が必要です。ITIL は認証可能な組織規格ではなく、プラクティスを適切に採用・適応するためのベストプラクティス体系です。

1.4 規格上の定義と組織設計上の定義

論点	ISO/IEC 19770	ITIL	本書の VMO 設計
主対象	IT 資産管理システムと IT 資産ライフサイクル	製品・サービスの価値創出と管理プラクティス	ベンダーを通じて取得する IT 製品・サービスの統合統治
VMO の名称	直接定義なし	直接定義なし	実装のための組織ケイパビ

論点	ISO/IEC 19770	ITIL	本書の VMO 設計
			リティとして定義
中心的な統制	方針、役割、計画、データ、契約、ライセンス、リスク、評価、改善	サプライヤ、関係、SLA、IT 資産、情報セキュリティ、改善	戦略、関係、契約、資産、支出、性能、リスク、データ、改善を統合
適合の判断	要求事項への適合性を証拠で説明	採用・適応したプラクティスの有効性	責任分界と成果が実装され、継続的に測定・改善されること

Section 2

ISO/IEC 19770 の観点から見た VMO

2.1 ISO/IEC 19770-1 の位置づけ

ISO/IEC 19770-1:2017 は、組織の状況における IT 資産管理システム（ITAMS）の要求事項を規定し、あらゆる種類の IT 資産、あらゆる規模・種類の組織に適用できます。ISO の公式委員会説明では、ITAM を IT 資産のライフサイクル全体にわたる効果的な管理、統制および保護に必要なインフラストラクチャとプロセスとして捉え、PDCA に基づくマネジメントシステムとしています。[1] [2]

2024 年には Climate action changes に関する追補が公表されており、組織の状況および利害関係者要求を評価する際には、気候変動が関連課題となるかを考慮する必要があります。[3]

2.2 ISO/IEC TS 19770-10:2025 が示す実装領域

ISO/IEC TS 19770-10:2025 は、ITAM 実装のガイダンスとして、マネジメントシステムプロセス、IT 資産に関する横断的な機能管理プロセス、IT 資産ライフサイクル管理プロセスを整理しています。[4]

区分	公式公開情報で示される主な領域	VMO への示唆
マネジメントシステム	外部状況・利害関係者ニーズ、リーダーシップ・方針・組織、管理システムの確立・維持、計画・リスク、支援、実行、評価・改善	VMO は方針、組織、能力、目標、測定、経営レビュー、改善を備えた管理機能として設計する
横断的な機能管理	変更、データ、ライセンス、セキュリティ、関係・契約、財務、サービスレベル、その他のリスク管理	VMO は契約窓口に限定せず、資産・サービス・財務・リスクを結び付ける
ライフサイクル管理	仕様、開発、取得、リリース、展開、運用、廃止	ベンダー選定から導入、運用、更新、切替、終了まで一貫した統制を設ける

2.3 ISO/IEC 19770 から導出される VMO の責務

責務領域	VMO に求められる実装責任
組織の状況と利害関係者	規制、事業戦略、ベンダー市場、契約構造、監査動向、環境・持続可能性要求を把握し、VMO の適用範囲と優先順位に反映する。
リーダーシップ・方針・組織	VMO 方針、管理原則、役割、権限、エスカレーション、資源配分を承認し、経営層による説明責任を確立する。
計画・リスク	戦略ベンダー、契約、資産、サービスおよび供給網のリスクと機会を特定し、目標・対応計画・評価指標を設定する。
能力・認識・コミュニケーション	契約、ライセンス、サービス、財務、リスクを扱う要員の能力要件と教育体系を定義し、関係部門との情報伝達を保証する。
文書化情報・データ	ベンダー、契約、発注、権利、資産、構成、利用、支出、SLA、リスクおよび改善の信頼できる記録を維持する。
運用統制	取得前審査、契約承認、導入、利用、変更、更新、監査、廃止を管理し、無許可の取得・利用・更新を防止する。
パフォーマンス評価	KPI・KRI、内部統制評価、監査、経営レビューを通じて VMO とベンダーの有効性を評価する。
是正・継続的改善	不適合、契約違反、SLA 未達、ライセンス不整合、データ欠損等の根本原因を是正し、再発防止と標準化を行う。

2.4 ISO 観点での重要な責任原則

- 信頼できるデータが存在しない状態では、契約最適化、監査対応、更新交渉、サービス評価のいずれも再現可能な意思決定にならない。
- 契約・ライセンス・財務・サービスレベル・リスクは別々の台帳で管理してもよいが、共通のベンダー / 契約 / サービス / 資産キーで相互参照可能でなければならない。
- ベンダー管理は取得時だけでなく、仕様、取得、展開、運用、変更、廃止までライフサイクル全体へ統合されなければならない。
- 役割を定義するだけでなく、役割を実行する能力、資源、情報、手順および証拠を維持する必要がある。

Section 3

ITIL の観点から見た VMO

3.1 ITIL の現行体系との関係

2026 年 8 月時点で ITIL (Version 5) が展開されており、公式説明では 34 の ITIL マネジメントプラクティスは概ね維持され、Version 5 の内容に整合する調整が行われるとされています。したがって、本書は VMO に直接関係する公開済み ITIL 4 プラクティスの公式目的を基礎としつつ、Version 5 への移行期にも適用できるケイパビリティとして整理します。[11]

3.2 中核となる Supplier Management

Supplier Management の目的は、組織のサプライヤおよびそのパフォーマンスを適切に管理し、品質の高い製品・サービスをシームレスに提供できるようにすることです。公式説明は、サプライヤ関係、第三者サービスからの価値、パフォーマンス、事業目標との整合、バリューストリームへの統合、役割とコンピテンシーを重視しています。[5]

3.3 VMO を構成する関連 ITIL プラクティス

ITIL プラクティス	公式目的・位置づけの要約	VMO への実装
Supplier Management	サプライヤとそのパフォーマンスを適切に管理し、品質の高い製品・サービスの提供を支える	VMO の中核。分類、関係、契約、性能、改善、リスクを統合
Relationship Management	組織とステークホルダーの戦略・戦術レベルの関係を育成する	戦略ベンダーとの関係、社内ステークホルダー調整、共同価値創出
Service Level Management	サービスの有用性、保証および体験について事業基準の明確な目標を設定する	SLA / XLA / KPI の設計、合意、測定、是正
IT Asset Management	IT 資産のライフサイクルを計画・管理し、価値最大化、コスト管理、リスク管理を支える	契約権利、資産・利用、再利用、退役、コンプライアンス

ITIL プラクティス	公式目的・位置づけの要約	VMO への実装
Information Security Management	事業に必要な情報を保護する	ベンダーセキュリティ、アクセス、データ保護、サプライチェーンリスク
Continual Improvement	変化する事業ニーズに対し、製品、サービスおよびプラクティスを継続的に改善する	改善バックログ、是正措置、成熟度向上、イノベーション
Collaborate, Assure and Improve	関係、サプライヤ、サービスレベル、改善、情報セキュリティを組み合わせる公式学習領域	VMO が複数プラクティスを束ねる根拠となる実務的な組合せ

3.4 ITIL から導出される VMO の役割

価値の統合者：ベンダーの活動を契約履行だけでなく、利用者・顧客・事業成果へ接続する。

関係の設計者：ベンダーの重要性に応じて、戦略、戦術、運用の関係モデルと会議体を設計する。

サービス保証者：エンドツーエンドのサービス品質を、単一ベンダーの SLA だけでなく、複数ベンダーの依存関係を含めて管理する。

パフォーマンス改善者：未達の指摘にとどまらず、原因、是正、改善効果、再発防止を継続的に管理する。

情報の翻訳者：技術指標、契約条件、支出、利用、リスクを経営判断に利用可能な形へ変換する。

3.5 Supplier Management と VMO の違い

比較項目	Supplier Management プラクティス	VMO 組織ケイパビリティ
性質	サプライヤを管理するためのプラクティス	複数プラクティスと管理機能を束ねる組織・運営モデル
主な焦点	サプライヤ関係、パフォーマンス、第三者サービスの価値	戦略、契約、資産、ライセンス、支出、サービス、リスク、データ、改善
責任範囲	サプライヤ管理の活動と能力	組織横断の意思決定、責任分界、会議体、統合データ、経営報告

比較項目	Supplier Management プラクティス	VMO 組織ケイパビリティ
関係	VMO の中核プラクティス	Supplier Management を含む上位の統合ケイパビリティ

Section 4

ISO/IEC 19770 × ITIL 統合 VMO ケイパビリティモデル

4.1 三層統合モデル

第 1 層：マネジメントシステム / ガバナンス（方針・適用範囲・役割・目標・リスク・能力・文書化情報・評価・改善）

↓

第 2 層：横断的な機能ケイパビリティ（関係・契約・サプライヤ・IT 資産・ライセンス・財務・サービスレベル・セキュリティ・データ・変更）

↓

第 3 層：ベンダー / IT 資産ライフサイクル（戦略・仕様 → 選定・取得 → 契約・導入 → 運用・変更 → 更新・最適化 → 移行・終了）

4.2 統合ケイパビリティの詳細定義

A. VMO ガバナンス・戦略

項目	内容
目的	ベンダー利用を事業戦略、IT 戦略、サービス戦略、財務目標およびリスク許容度と整合させる。
主要な責任	VMO 方針・適用範囲の策定 / ベンダー分類基準 / ソーシング原則 / 権限・例外承認 / 年間目標・リスク計画 / 経営レビュー
主要成果物	VMO ポリシー、ターゲットオペレーティングモデル、年間計画、ベンダーポートフォリオ、権限規程
主な対応関係	ISO：リーダーシップ、方針、計画、組織、評価 / ITIL：Supplier、Strategy、Relationship

B. ベンダーポートフォリオ・関係管理

項目	内容
目的	全ベンダーを重要度、支出、代替性、データ・サービス依存度、リスクおよび戦略価値で分類し、適切な関係モデルを適用する。
主要な責任	オンボーディング / 重要度分類 / 関係オーナー設定 / ステークホルダーマップ / 戦略対話 / 共同ロードマップ / イノベーション管理
主要成果物	ベンダーレジスター、分類結果、関係計画、ステークホルダーマップ、戦略ベンダープラン
主な対応関係	ISO：関係・契約、リスク / ITIL：Supplier、Relationship

C. 契約・商務管理

項目	内容
目的	契約上の権利・義務・価格・期間・変更・監査・終了条件を管理し、商務条件を事業価値とリスクに整合させる。
主要な責任	契約台帳 / 義務抽出 / 更新・解約期限 / 価格・割引・上限 / 監査条項 / 関連会社・地域・外部利用条件 / 変更・紛争 / 交渉支援
主要成果物	契約サマリー、義務台帳、更新カレンダー、交渉方針、契約例外、契約変更履歴
主な対応関係	ISO：関係・契約、ライセンス、財務、データ / ITIL：Supplier、Relationship

D. サービス・パフォーマンス管理

項目	内容
目的	ベンダーが提供する製品・サービスの品質、成果、体験、対応力および改善を測定・保証する。
主要な責任	SLA・KPI・XLA 設計 / 測定方法・データ源 / スコアカード / 障害・問題・変更連携 / サービスクレジット / 改善計画 / QBR
主要成果物	サービスレベル、スコアカード、月次・四半期レビュー、是正措置、改善計画
主な対応関係	ISO：サービスレベル、評価・改善 / ITIL：Supplier、Service Level、Continual Improvement

E. IT 資産・ライセンス・権利管理

項目	内容
目的	ベンダーから取得した IT 資産と使用権をライフサイクル全体で管理し、価値、コスト、契約・規制遵守を実現する。
主要な責任	権利・発注・契約・資産・利用の関連付け / ライセンスポジション / 再利用 / 無許可利用 / ベンダー監査 / 退役・廃棄 / 証跡管理
主要成果物	資産台帳、権利台帳、ELP、コンプライアンス評価、再利用候補、廃止証跡
主な対応関係	ISO：ITAMS、ライセンス、データ、ライフサイクル / ITIL：IT Asset Management、Supplier

F. 財務・価値最適化

項目	内容
目的	支出、利用、需要、契約条件およびサービス成果を統合し、TCO と価値を最適化する。
主要な責任	支出分類 / 予算・予測 / 単価・数量・利用照合 / 未使用・重複 / 需要管理 / チャージバック / 更新シナリオ / 便益追跡
主要成果物	支出ダッシュボード、TCO、需要予測、最適化案件、更新ビジネスケース、便益台帳
主な対応関係	ISO：財務、ライセンス、データ、評価 / ITIL：IT Asset、Supplier、Service Financial Management

G. ベンダーリスク・セキュリティ・レジリエンス

項目	内容
目的	ベンダーおよび供給網に起因する事業、セキュリティ、継続性、法令、財務、集中、ロックインのリスクを管理する。
主要な責任	リスク評価 / セキュリティ・プライバシー要求 / BCP・DR / 財務健全性 / 第四者リスク / 集中・代替性 / 是正 / 例外受容 / 出口計画
主要成果物	ベンダーリスク登録簿、評価票、是正計画、BCP 証跡、代替・出口計画、例外承認
主な対応関係	ISO：計画・リスク、セキュリティ、その他リスク / ITIL：Information Security、Supplier

H. データ・測定・経営報告

項目	内容
目的	意思決定と監査に利用できる、完全性・正確性・適時性・一貫性を備えた VMO 情報基盤を確立する。
主要な責任	データオーナー / 共通 ID / データ品質ルール / システム統合 / 証跡 / アクセス制御 / KPI・KRI / 経営ダッシュボード
主要成果物	データモデル、データ辞書、品質レポート、証拠リポジトリ、経営ダッシュボード
主な対応関係	ISO：データ、文書化情報、評価 / ITIL：Measurement and Reporting、各プラクティスの PSF・指標

I. ライフサイクル・変更・出口管理

項目	内容
目的	ベンダー、契約、資産およびサービスの開始から終了まで、統制された変更と移行を実現する。
主要な責任	事前審査 / 選定 / 契約化 / 導入 / 変更影響 / 更新 / 移行 / データ返却・消去 / 知識移転 / アクセス失効 / 契約終了確認
主要成果物	ライフサイクルゲート、変更記録、更新判断、移行計画、終了チェックリスト、データ消去証跡
主な対応関係	ISO：変更、取得から廃止までのライフサイクル / ITIL：Supplier、Change Enablement、Deployment、IT Asset

J. 継続的改善・能力開発

項目	内容
目的	VMO の能力、プロセス、データ、ツールおよびベンダー成果を継続的に改善する。
主要な責任	改善登録 / 優先順位 / 根本原因 / 効果測定 / 標準化 / 教育・認定 / 自動化 / 成熟度評価 / ベンチマーク
主要成果物	改善バックログ、是正記録、教育計画、成熟度評価、標準テンプレート、改善効果報告

項目	内容
主な対応関係	ISO：不適合・是正・改善、能力 / ITIL：Continual Improvement、Supplier

Section 5

VMO の組織的責務および職務別の役割と責任

5.1 VMO 組織の説明責任

責務	VMO の説明責任
統治	VMO 方針、適用範囲、標準、分類、権限および例外管理を確立し、維持する。
統合	調達、法務、財務、ITAM / SAM、セキュリティ、アーキテクチャ、運用、事業部門の分散責任を結合する。
透明性	ベンダー、契約、資産、権利、支出、サービス、リスクおよび改善の可視性を経営層へ提供する。
保証	重要ベンダーの契約履行、サービス品質、リスク対応、ライセンス・資産統制をモニタリングする。
最適化	更新・交渉・統合・再利用・需要調整・代替により、コストと価値を最適化する。
エスカレーション	重大な不履行、監査、セキュリティ、事業継続、価格変更、供給停止を適時に経営判断へ上げる。
改善	VMO およびベンダーの不適合・未達・非効率を是正し、成熟度を継続的に向上させる。

5.2 主要職務の定義

職務	主な役割・責任	責任設計上の注記
エグゼクティブスポンサー	VMO の設置、方針、資源、リスク許容度、重大例外および経営エスカレーションに最終説明責任を持つ。	CIO、CFO、CPO 等
VMO 責任者 / Head of VMO	VMO 全体のターゲットオペレーティングモデル、年間計画、ポートフォリオ、KPI/KRI、会議体、改	原則として Accountable

職務	主な役割・責任	責任設計上の注記
	善および人材能力に説明責任を持つ。	
Vendor Manager	担当ベンダーの関係、計画、契約履行、パフォーマンス、リスク、課題、改善および社内調整を一元管理する。	ベンダー単位の Single Point of Accountability
Contract / Commercial Manager	契約条件、義務、価格、更新、変更、交渉、監査・終了条項および商務リスクを管理する。	法務判断は法務が保持
Supplier Performance Manager	SLA・KPI・XLA、スコアカード、レビュー、サービスクレジット、是正および改善計画を管理する。	サービスオーナーと共同
ITAM / SAM Lead	資産、権利、発注、導入・利用、ライセンスポジション、再利用、廃止および監査証跡に専門責任を持つ。	VMO と双方向連携
Vendor Risk Manager	セキュリティ、プライバシー、BCP、財務、集中、第四者、規制および出口リスクを統合評価する。	各リスク専門部門と連携
VMO Data & Reporting Analyst	統合データモデル、データ品質、スコアカード、支出・契約・リスク分析および経営報告を担う。	データスチュワード機能
Service Owner	サービスの業務成果、要求、予算、受入、優先順位、サービスレベルおよび更新・終了判断に説明責任を持つ。	VMO と共同意思決定
Procurement / Sourcing	市場調査、競争性、RFX、発注、購買統制、サプライヤ選定手続および調達条件に専門責任を持つ。	VMO は要件・戦略・評価を提供
Legal	契約条項、法的責任、補償、知財、データ保護、紛争、規制および契約解釈に専門責任を持つ。	VMO は義務管理・運用実装を担う
Finance / FinOps	予算、会計、請求、配賦、予測、クラウド支出、財務便益および支払統制に専門責任を持つ。	VMO は契約・利用・成果を統合
Information Security / Privacy	セキュリティ・プライバシー要求、評価、例外、インシデント、アクセスおよび統制に専門責任を持つ。	VMO はベンダー統治に組み込む

職務	主な役割・責任	責任設計上の注記
Architecture / Operations	技術適合性、統合、運用可能性、構成、性能、変更、サポートおよび技術的出口に専門責任を持つ。	サービス実装の技術責任

5.3 VMO が保持すべき意思決定権限

- ベンダー重要度分類および管理レベルの決定
- 契約・更新・変更を VMO 審査へ付す金額・リスク閾値の設定
- ベンダーオンボーディング、リスク受容、例外および利用開始のゲート承認または承認勧告
- 重大な SLA 未達、契約違反、ライセンスリスク、セキュリティ問題への是正要求とエスカレーション
- 更新、統合、再交渉、競争入札、代替、終了に関する意思決定資料の提出
- VMO データ基準、報告基準、証跡保管および共通テンプレートの制定

権限設計の原則

VMO に法務・財務・セキュリティ・サービスオーナーの専門的な最終判断を集中させる必要はありません。VMO には、審査を要求する権限、情報提出を求める権限、基準違反をエスカレーションする権限、横断的な意思決定を招集する権限を付与することが重要です。

Section 6

責任分界（RACI）モデル

以下は本書が推奨する標準 RACI です。A = 最終説明責任、R = 実行責任、C = 協議、I = 情報共有。各活動の A は原則 1 者とし、組織固有の権限規程に合わせて調整してください。

活動	経営スポンサー	VMO	サービスオーナー	ITAM/SAM	調達	法務	財務	セキュリティ/技術
VMO 方針・適用範囲承認	A	R	C	C	C	C	C	C
ベンダー分類・ポートフォリオ	I	A/R	C	C	C	I	C	C
ソーシング戦略	I	R	A	C	R	C	C	C
RFX・市場競争手続	I	C	C	C	A/R	C	C	C
技術・サービス要件定義	I	C	A	C	C	I	C	R
契約条件・法的審査	I	R	C	C	C	A	C	C
ライセンス・使用権評価	I	C	C	A/R	C	C	C	C
セキュリティ・プライバシー審査	I	C	C	I	I	C	I	A/R
予算・財務承	A	C	R	C	C	I	R	I

活動	経営スポンサー	VMO	サービスオーナー	ITAM/SAM	調達	法務	財務	セキュリティ/技術
認								
契約・発注・資産記録	I	A	C	R	R	C	C	I
ベンダーオンボーディング	I	A/R	C	C	C	C	C	C
SLA・KPI 設定	I	R	A	C	C	C	C	R
月次パフォーマンス監視	I	A/R	R	C	I	I	C	R
ベンダーリスク監視	I	A/R	C	C	I	C	C	R
ライセンスポジション・監査	I	C	C	A/R	I	C	C	C
更新・再交渉方針	I	R	A	R	R	C	R	C
重大違反・例外受容	A	R	C	C	C	C	C	C
ベンダー切替・終了	I	R	A	R	R	C	C	R
終了証跡・データ消去確認	I	A	C	R	C	C	I	R
VMO 改善・成熟度評価	I	A/R	C	C	C	C	C	C

【注意】

活動	経営スポンサー	VMO	サービスオーナー	ITAM/SAM	調達	法務	財務	セキュリティ/技術
契約締結権限、支払承認、リスク受容、サービス受入は、会社法・職務権限規程・購買規程・情報セキュリティ規程等に従って割り当ててください。								

Section 7

VMO ガバナンス、会議体および意思決定権限

7.1 推奨会議体

会議体	頻度	主な参加者	主な意思決定・レビュー事項
VMO Steering Committee	四半期または半期	経営スポンサー、VMO責任者、主要機能責任者	方針、ポートフォリオ、重大リスク、例外、投資、成熟度、全体改善
Vendor Portfolio Review	月次	VMO、調達、財務、ITAM/SAM、リスク	分類変更、支出、更新予定、集中、契約・監査リスク、横断課題
Strategic Vendor QBR	四半期	サービスオーナー、VMO、ベンダー幹部、技術・セキュリティ	成果、SLA、ロードマップ、リスク、改善、イノベーション、商務課題
Renewal Decision Board	更新 12～18 か月前から	サービスオーナー、VMO、調達、財務、ITAM/SAM、法務	需要、利用、権利、価格、代替、交渉方針、更新・終了判断
Vendor Risk & Assurance Review	リスクに応じ月次～年次	VMO、セキュリティ、プライバシー、BCP、法務	セキュリティ、継続性、規制、第四者、是正、リスク受容
Operational Supplier Review	週次または月次	運用、サービスオーナー、VMO、ベンダー	インシデント、問題、変更、作業品質、バックログ、短期是正

7.2 ベンダー重要度別の統治レベル

区分	判定例	最低管理レベル
Strategic	事業戦略への影響大、代替困難、重	役員スポンサー、関係計画、QBR、共同

区分	判定例	最低管理レベル
	要データ、全社標準、高額・長期	ロードマップ、詳細 KPI/KRI、年次出口テスト
Critical	停止時の影響大、規制・セキュリティ重要、復旧依存、集中リスク	リスク・BCP 評価、月次性能、四半期レビュー、重大課題エスカレーション
Key	重要サービスまたは相当額の支出、複数部門利用	担当 Vendor Manager、月次スコアカード、更新前レビュー
Transactional	代替容易、低額、標準品、限定利用	契約・発注・基本リスク・更新期限を標準ワークフローで管理

7.3 エスカレーション基準

- 重大なサービス停止、反復する SLA 未達、顧客・利用者への重大影響
- 契約違反、監査通知、ライセンス不足、無許可利用、権利範囲の不明確化
- 重大な情報セキュリティ / プライバシー事象、規制違反、データ所在・越境問題
- ベンダーの財務悪化、M&A、製品終了、サポート終了、価格・メトリックの重大変更
- 単一ベンダー集中、代替不能、移行困難、必要なデータ・知識・アクセスの囲い込み
- 更新または解約通知期限までに意思決定が完了しないリスク

Section 8

ベンダーライフサイクルに沿った標準業務

段階	主要活動	主たる説明責任	主要証跡
1. 戦略・需要	事業成果、サービス需要、内製・外製、既存契約・資産・代替の確認	サービスオーナー	需要書、ビジネスケース、ソーシング方針
2. 市場・選定	市場調査、RFX、技術・サービス・財務・リスク・ライセンス評価	調達 / VMO	評価基準、候補比較、デューデリジェンス
3. 契約・取得	権利・義務・価格・SLA・セキュリティ・監査・出口を合意し、発注・台帳登録	契約責任者 / 法務	契約、注文、義務台帳、権利記録
4. オンボーディング・導入	責任分界、連絡先、データ、アクセス、構成、運用、報告、受入を確立	VMO / サービスオーナー	オンボーディングチェック、運用モデル、受入記録
5. 運用・保証	SLA、品質、支出、利用、資産、権利、リスク、問題、変更を継続管理	Vendor Manager	スコアカード、リスク、課題、改善、月次報告
6. 最適化・更新準備	需要、利用、権利、価格、代替、ロードマップ、性能を評価	VMO / サービスオーナー	更新シナリオ、交渉方針、最適化計画
7. 更新・変更・再競争	更新、再交渉、契約統合、競争入札、代替導入を意思決定	サービスオーナー	承認済み決定、変更契約、移行計画
8. 終了・移行	通知、知識移転、データ返却・消去、アクセス失効、資産・ライセンス廃止、精算	サービスオーナー / VMO	終了確認、消去証明、廃止証跡、教訓

8.1 ライフサイクルゲート

ゲート	最低確認事項
Gate 0：需要承認	既存資産・契約の再利用、重複、予算、事業成果を確認
Gate 1：選定承認	要件、競争性、デューデリジェンス、リスク、ライセンス・技術適合性を確認
Gate 2：契約承認	SLA、価格、義務、データ、監査、責任、変更、終了、移行条件を確認
Gate 3：本番利用承認	契約・発注・資産登録、セキュリティ、運用、測定、サポート、受入を確認
Gate 4：更新判断	需要、利用、権利、支出、性能、リスク、代替、交渉余地を確認
Gate 5：終了完了	データ、アクセス、資産、権利、請求、知識、契約義務が閉鎖されたことを確認

Section 9

管理文書、データおよび証跡

9.1 最低限必要な文書・台帳

管理対象	最低限保持すべき情報
VMO 方針・標準	目的、適用範囲、原則、分類、役割、権限、例外、測定、レビュー
ベンダーレジスター	法人、親会社、担当、分類、サービス、地域、重要度、ステータス
契約・注文台帳	契約階層、注文、期間、更新・解約期限、価格、通貨、関連会社、地域
契約義務台帳	SLA、報告、監査、通知、セキュリティ、保険、BCP、データ返却、終了義務
資産・権利台帳	製品、エディション、メトリック、数量、期間、権利、制限、資産・利用との関係
サービス・SLA カタログ	サービス、オーナー、顧客、依存関係、目標、測定方法、除外、報告
支出・請求データ	契約・注文・請求・配賦・予算・予測・利用・単価の対応
ベンダーリスク登録簿	リスク、原因、影響、所有者、対応、期限、残余リスク、例外
スコアカード・改善台帳	KPI/KRI、未達、原因、是正、改善、効果、経営判断
更新・終了カレンダー	更新判断開始日、通知期限、交渉マイルストーン、移行期間、終了確認

9.2 データ品質の最低要件

品質特性	要求
完全性	管理対象のベンダー、契約、注文、資産、権利、サービス、支出が適用範囲を網羅している。
正確性	契約原文、発注、請求、技術データ等の信頼できる情報源と一致している。
一貫性	ベンダー名、契約 ID、製品、サービス、組織、通貨、期間等がシステム間

品質特性	要求
	で統一されている。
適時性	契約変更、利用、支出、SLA、リスクおよび組織変更が定めた期限内に反映される。
追跡可能性	数値・判断・承認が原資料、変更履歴、担当者および日時へ遡れる。
保護・可用性	機密性、完全性、可用性、保存期間、アクセス権、バックアップが管理される。

Section 10

KPI・KRI および経営報告

10.1 推奨 KPI

指標	定義	目標例
契約可視化率	適用範囲内のベンダー支出に対し、契約・注文へ紐付く割合	95%以上
更新準備完了率	更新 12 か月前までに需要・利用・権利・市場・リスク評価を開始した割合	90%以上
SLA 達成率	合意したサービス目標を達成した指標の割合	重要度別
改善期限遵守率	期限内に完了した是正・改善アクションの割合	90%以上
ベンダーリスク是正率	期限内に閉鎖された高・重大リスク対応の割合	95%以上
ライセンス / 権利整合率	評価対象製品で権利と導入・利用の整合が確認された割合	リスクベース
最適化便益	回避・削減・再利用・条件改善による実現便益	予算・ベースライン比
データ品質スコア	完全性・正確性・適時性・一貫性の複合指標	90 点以上
重要ベンダー QBR 実施率	計画された QBR の実施割合	100%
終了統制完了率	データ消去、アクセス失効、資産・権利廃止等が確認された終了案件の割合	100%

10.2 推奨 KRI

KRI	説明
更新期限リスク	意思決定未完了のまま通知期限まで 90 日未満となった契約数・金額
集中リスク	単一ベンダー依存、代替不能、全社標準、主要サービス依存の比率

KRI	説明
未解決重大リスク	期限超過した高・重大リスク、セキュリティ是正、監査指摘
SLA 反復未達	連続または一定期間内に反復する重要 SLA 未達
権利不明確・証跡欠損	契約・注文・権利・利用の根拠が確認できない製品・サービス
価格・メトリック変更	更新時に重大なコスト増、課金単位変更、最低購入、コミットメントが見込まれる契約
製品・サポート終了	EOS/EOL までの残期間が短く、移行計画が未承認の製品・サービス
ベンダー財務・M&A	信用悪化、買収、事業売却、リストラクチャリングによる供給継続懸念

10.3 経営報告の構成

- ベンダーポートフォリオ：重要度、支出、依存、集中、更新予定
- 価値：サービス成果、利用、便益、最適化実績、予算・予測
- 保証：SLA、重大障害、契約義務、ライセンス・資産、監査状況
- リスク：セキュリティ、BCP、規制、財務、ロックイン、製品終了
- 意思決定要求：更新、競争入札、追加投資、例外受容、終了・移行
- 改善：主要是正、成熟度、データ品質、能力開発、自動化ロードマップ

Section 11

成熟度モデルと導入ロードマップ

11.1 VMO 成熟度モデル

成熟度	状態	次段階の重点
Level 1：反応型	ベンダー情報が分散し、更新・問題・監査発生後に対応。責任が不明確。	契約・ベンダー棚卸し、責任者設定、更新期限の可視化
Level 2：管理型	台帳、標準手順、重要ベンダー分類、基本 SLA・リスク管理が存在。	共通データ、標準テンプレート、月次レビュー、RACI
Level 3：統合型	契約、資産、権利、支出、サービス、リスクが統合され、ライフサイクルゲートが機能。	統合ダッシュボード、更新プロセス、QBR、監査証跡
Level 4：最適化型	需要・利用・価格・成果を用いて予測的に更新・交渉・最適化。ベンダー間を統合管理。	予測分析、シナリオ、ベンチマーク、自動化、成果連動
Level 5：戦略的価値共創型	ベンダーエコシステムを事業能力として設計し、共同イノベーション、レジリエンス、継続改善を実現。	共同ロードマップ、価値共創、ポートフォリオ再設計、動的リスク管理

11.2 推奨導入ロードマップ

期間	主要成果
0～90 日：可視化と統治開始	スポンサー任命 / 適用範囲 / ベンダー・契約・更新棚卸し / 重要度分類 / 暫定 RACI / 重大リスク・期限の抽出 / VMO 方針ドラフト
3～6 か月：標準化	契約・義務・リスク・SLA テンプレート / オンボーディング / 更新プロセス / 会議体 / 基本スコアカード / データ品質ルール
6～12 か月：統合	ITAM/SAM・調達・財務・ITSM・セキュリティのデータ連携 / QBR / 更新ビジネスケース / KPI/KRI / 内部統制評価

期間	主要成果
12～24 か月：最適化	需要・利用・権利・支出・成果の分析 / 自動化 / 予測更新 / ベンチマーク / 契約統合 / 出口テスト / 成熟度改善

11.3 優先順位の決め方

評価軸	高優先となる条件
事業影響	停止・性能低下・供給停止が顧客、売上、規制、重要業務へ直結
財務影響	高額、価格上昇、更新期限、コミットメント、利用不足、重複支出
契約・ライセンス	監査権、使用制限、関連会社、外部利用、地域、メトリックが複雑
セキュリティ・データ	機密・個人・規制データ、特権アクセス、第四者、越境移転
代替・出口	ロックイン、移行期間長期、データ移行困難、技能・知識依存
可視性	契約・注文・利用・資産・支出・SLA の根拠が不足または不整合

Section 12

適用チェックリスト

領域	確認事項	Yes/No	証拠・課題
ガバナンス	VMO の目的、適用範囲、方針、スポンサー、権限、例外手続が承認されている		
責任	主要活動ごとに A/R/C/I が明確で、A が原則 1 者に定められている		
ポートフォリオ	全ベンダーが登録され、重要度・支出・依存・リスクで分類されている		
契約	契約階層、注文、義務、更新・解約期限、価格、監査・終了条件が管理されている		
IT 資産・ライセンス	権利、資産、導入・利用、再利用、廃止および証跡が関連付けられている		
サービス	サービスオーナー、SLA/KPI、測定方法、データ源、是正・改善が定義されている		
財務	支出、請求、予算、利用、単価、TCO、便益が契約・サービスと紐付いている		
リスク	セキュリティ、BCP、財務、集中、第四者、規制、ロックイン、出口が評価されている		
データ	共通 ID、データオーナー、品質ルール、更新頻度、証跡、アクセス制御が定義されている		
ライフサイクル	需要・選定・契約・導入・運用・更新・終了にゲートとチェックリストがある		
評価	KPI/KRI、内部評価、QBR、経営レビュー、是正・改善の記録がある		
能力	役割別の能力要件、教育、引継ぎ、バックアップ要		

領域	確認事項	Yes/No	証拠・課題
	員が確保されている		

Appendix A

トレーサビリティ・マトリクス

VMO 領域	ISO/IEC 19770 対応	ITIL 対応	実装成果
ガバナンス・戦略	リーダーシップ、方針、組織、計画、評価・改善	Supplier Management、Relationship Management、Strategy 関連	VMO 方針、ポートフォリオ、権限、経営レビュー
契約・商務	relationship and contract management、financial management、license management	Supplier Management、Relationship Management	契約・義務・更新・交渉・商務統制
サービス性能	service level management、performance evaluation and improvement	Service Level Management、Supplier Management、Continual Improvement	SLA、KPI、QBR、是正・改善
IT 資産・ライセンス	ITAMS、license management、data management、ライフサイクル	IT Asset Management、Supplier Management	権利・資産・利用・ELP・再利用・廃止
財務・価値	financial management、data management、evaluation	Supplier Management、IT Asset Management、財務管理関連	支出・TCO・需要・便益・最適化
リスク・セキュリティ	planning and risk management、security management、other risk management	Information Security Management、Supplier Management	サプライチェーン、BCP、集中、規制、出口

VMO 領域	ISO/IEC 19770 対応	ITIL 対応	実装成果
データ・報告	data management、documented information、performance evaluation	Measurement and Reporting、各 Practice Success Factor	統合データ、品質、証跡、経営報告
変更・ライフサイクル	change management、仕様～廃止	Change Enablement、Deployment、IT Asset、Supplier	ゲート、導入、変更、更新、移行、終了
改善・能力	support、competence、awareness、improvement	Continual Improvement、各プラクティスの roles and competencies	教育、是正、成熟度、自動化

Appendix B

用語集

用語	定義
VMO	Vendor Management Office。本書ではベンダー戦略、関係、契約、資産・権利、支出、サービス、リスク、データおよび改善を統合統治する組織ケイパビリティ。
ITAM	IT Asset Management。IT 資産をライフサイクル全体で管理し、価値、コスト、リスク、契約・規制遵守を最適化する活動。
ITAMS	IT Asset Management System。ISO/IEC 19770-1 が対象とする IT 資産管理のマネジメントシステム。
SAM	Software Asset Management。ソフトウェア資産、ライセンス権利、導入・利用、コンプライアンス、コストを管理する ITAM の専門領域。
Supplier Management	ITIL のプラクティス。サプライヤとそのパフォーマンスを適切に管理し、品質の高い製品・サービス提供を支援する。
Vendor / Supplier	本書では原則として同義に扱う。IT 製品・サービス、ライセンス、保守、クラウド、外部能力を提供する法人・組織。
Service Owner	特定サービスの価値、成果、要求、品質、予算およびライフサイクル上の意思決定に説明責任を持つ役割。
SLA	Service Level Agreement。サービスの目標、測定方法、責任、例外、報告、未達時の対応等を合意したもの。
KPI / KRI	Key Performance Indicator / Key Risk Indicator。成果・能力の達成度と、将来のリスク増大を監視する指標。
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed。活動ごとの実行、最終説明責任、協議、情報共有を明確化する責任分担表。
ELP	Effective License Position。ライセンス権利と導入・利用を一定のルールで比較した有効ライセンスポジション。
QBR	Quarterly Business Review。戦略・重要ベンダーとの四半期レビュー。

用語	定義
	成果、性能、リスク、改善、ロードマップ、商務を扱う。

References

参考文献・公式情報

[1] ISO, ISO/IEC 19770-1:2017 — Information technology — IT asset management — Part 1: IT asset management systems — Requirements. https://www.iso.org/standard/68531.html

[2] ISO/IEC JTC 1/SC 7, ISO/IEC 19770-1:2017 flagship standard overview. https://committee.iso.org/sites/jtc1sc7/home/projects/flagship-standards/isoiec-19770-12017.html

[3] ISO, ISO/IEC 19770-1:2017/Amd 1:2024 — Climate action changes. https://www.iso.org/standard/88433.html

[4] ISO, ISO/IEC TS 19770-10:2025 — Information technology — IT asset management — Part 10: Guidance for implementing ITAM. https://www.iso.org/standard/86588.html

[5] PeopleCert, ITIL 4 Practitioner: Supplier Management. https://www.peoplecert.org/browse-certifications/it-governance-and-service-management/ITIL-1/itil-4-practitioner-supplier-management-3869

[6] PeopleCert, ITIL 4 Practitioner: IT Asset Management. https://www.peoplecert.org/browse-certifications/it-governance-and-service-management/ITIL-1/itil-4-practitioner-it-asset-management-3792

[7] PeopleCert, ITIL 4 Practitioner: Relationship Management. https://www.peoplecert.org/browse-certifications/it-governance-and-service-management/ITIL-1/itil-4-practitioner-relationship-management-3865

[8] PeopleCert, ITIL 4 Practitioner: Service Level Management. https://www.peoplecert.org/browse-certifications/it-governance-and-service-management/ITIL-1/itil-4-practitioner-service-level-management-3867

[9] PeopleCert, ITIL 4 Practitioner: Continual Improvement. https://www.peoplecert.org/browse-certifications/it-governance-and-service-management/ITIL-1/itil-4-practitioner-continual-improvement-3871

[10] PeopleCert, ITIL 4 Practitioner: Information Security Management. https://www.peoplecert.org/browse-certifications/it-governance-and-service-management/ITIL-1/itil-4-practitioner-information-security-management-3873

[11] ITIL / PeopleCert, New ITIL Explained for Certified Professionals — ITIL (Version 5). https://www.itil.com/Itil-News-and-Announcements/itil-version-5-explained

[12] PeopleCert, ITIL 4 Specialist: Collaborate, Assure and Improve. https://www.peoplecert.org/browse-certifications/it-governance-and-service-management/ITIL-1/itil-4-specialist-collaborate-assure-and-improve-3875

参照日：2026 年 8 月 2 日。規格・公式プラクティスは改訂される可能性があるため、実装時には最新版を確認してください。

利用上の注意

本書は、公開されている公式情報を基礎とした解説・組織設計資料です。ISO/IEC 19770 の要求事項本文および ITIL 公式プラクティスガイドの全内容を転載または代替するものではなく、特定の組織が規格へ適合していること、認証を取得できること、または特定契約・ライセンス条件に適合していることを保証するものではありません。