

“SLA” 導入のススメ！（2）

船井総研ロジ株式会社 取締役常務執行役員 赤峰 誠司

1. 業務標準化によるコスト抑制

SLAの導入は荷主企業と物流企業それぞれの立場に応じた明確なメリットが得られます。荷主企業のメリットとして第一は、自社の業務標準化が推進し内圧によるコスト抑制が働くことです。SLAでは「受注締め切り時間」や「標準リードタイム」など荷主企業と物流企業間で物流アウトソーシングが円滑に進むためのルールが策定されます。ルールは守るために決められますので、外部企業との取り決めは外圧が働き自社の業務標準化を図る上で最も効果的な手法となります。一方で、ルールを破らなければいけない事態が発生すると費用面での追加ダメージが想定されます。物流企業側では、決められたルールを元に業務手順（業務フロー）を構築しますので、ルール外の指示や依頼については、標準業務フローとは異なった手順となり、そのための別途費用が発生することもあるからです。例えば、「受注締め切り時間は出荷当日12時まで」「出荷締め切り時間は13時まで」の規定において、営業部門が14時に緊急出荷依頼をすると1時間超過した出荷指示はイレギュラー対応となります。物流企業サイドでは、荷主企業のイレギュラーを対応するために出荷スタッフの残業や輸送便の高速道路利用など別途費用が発生します。荷主企業としては、イレギュラーによる別途費用はムダなコストとなりますので抑止力が働くこととなります。

物流企業サイドのメリットは、ルール化によるフレームワーク設定により業務計画が立てやすくなることです。要員計画や配車計画など、予め最大数量や最長時間が想定できることによって、ム

ダな人員や車輛などの非標準コストが制御できます。

荷主企業と物流企業の双方が、SLAを導入することにより数値化された運営ガイドラインが策定され、それぞれの責任において回避策（リスクヘッジ）が明確になります。

2. ベストプラクティスの実現

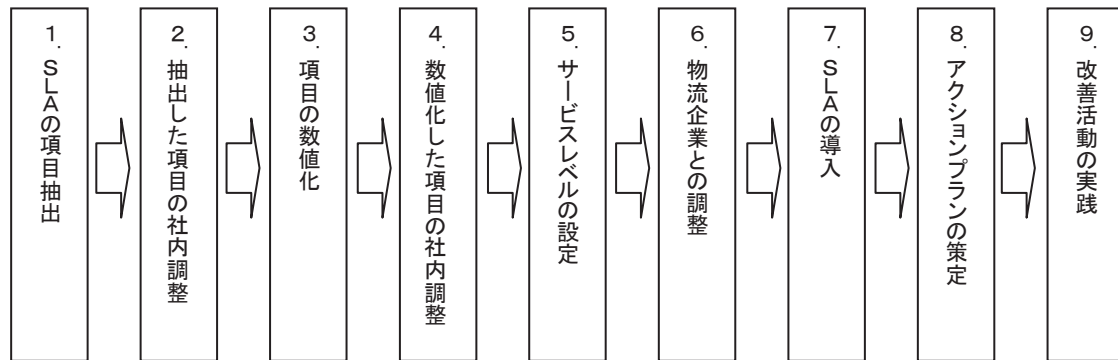
荷主企業のメリット第二は、SLAがサービスレベルを数値化する道具であるため、物流企業の提供するオペレーション・レベルが可視化されることです。可視化されたオペレーションは基準値を設けることが可能となり、評価・分析の対象となります。

荷主企業が求めるサービスレベルを自社内で設定しておくことによって、物流アウトソーシングを委託する場合の、新たな選定基準が明確になります。コストを重視することは至極当然の思考ではありませんが、サービスレベル（業務品質）を数値化することでアウトソーシング後の運営レベルが想定できる利点があります。

SLAの具体的な導入手順は、図表1の通りとなります。

図表1の2. 4. の項で、「社内調整」とありますが、これは物流部門主導でSLAを作成する場合、社内の関連部門（営業、製造、情報システム、経営企画等）との調整を十分に行い、社内の課題・問題点を整理・統合しておくことが重要だからです。

SLAの項目・数値化についての社内合意が取れた後は、物流アウトソーシングを委託する物流企業との交渉に入ります。ここで重要なことは、現



SLA導入のステップ【図表1】

状分析を明確にして現実的な項目の導入を協議することです。SLA導入の初期段階において、無理な指標や物流企業に対する過度な要求は、継続性を阻害するだけでなく両社の関係悪化にも成りえます。現状レベルから改善を重ねることによって最良の物流体制を構築するシナリオをどのようにして描くことが出来るかが、物流アウトソーシングを成功させるロードマップとなります。

SLAの導入に当たって目指すべき施策は、業界内における物流のベストプラクティスを実現させることです。

3. 物流SLAが目指すべき施策は「ゲインシェアの導入」

可視化した各種の項目は評価・選定・改善と3つの効用があります。改善によってもたらされる成果は、荷主企業と物流企業の両社がシェア（分配）することによって、共存体制へと進じます。荷主企業だけがコスト削減を標榜して委託単価を低減したり、物流企業だけが改善の成果を利益として吸収してしまう関係は、決して望ましい取引とは言えません。

物流の改善は、荷主企業と物流企業とが情報を共有し、同じ目的に向かって協力し合える関係であることが、最も合理化・効率化が推進されることとなります。双方の協業によって得られた利益（ゲイン）は配分（シェア）する関係となって初めて真のパートナーシップが構築されます。

今後の物流契約は、荷主企業と物流企業がそ

れぞれ部分最適を図るステージから、双方が共同して全体最適を構築する“コラボチェーンの最適化”を実現することが、競争優位なサプライチェーンの構築となります。

物流SLAは、契約両社がベストプラクティスとなれる最も期待された物流運営施策ではないでしょうか。

物流SLAは、日本ではまだ馴染みの少ない契約形式ではありますが、「契約の締結よりも導入に向けた荷主と物流企業の「情報共有」や「共同作業」に価値が見出され、その結果としての合意形成が明文化されるもの」だと理解すれば便利な道具として活用が期待できます。

船井総研ロジでは、2003年より業界随一のコンサルティング会社として積極的に物流SLAの普及と導入を実施しておりますので何かご意見・質問等ございましたら、お気軽にお問い合わせ下さい。