

『物流品質向上のための SLA (サービスレベル・アグリーメント) 締結・導入手法』 ～競争優位を目指した物流契約書の作り方～

船井総研ロジ(株) ライン統括本部 取締役常務執行役員 本部長 赤峰誠司

物流アウトソーシングにおける 変革

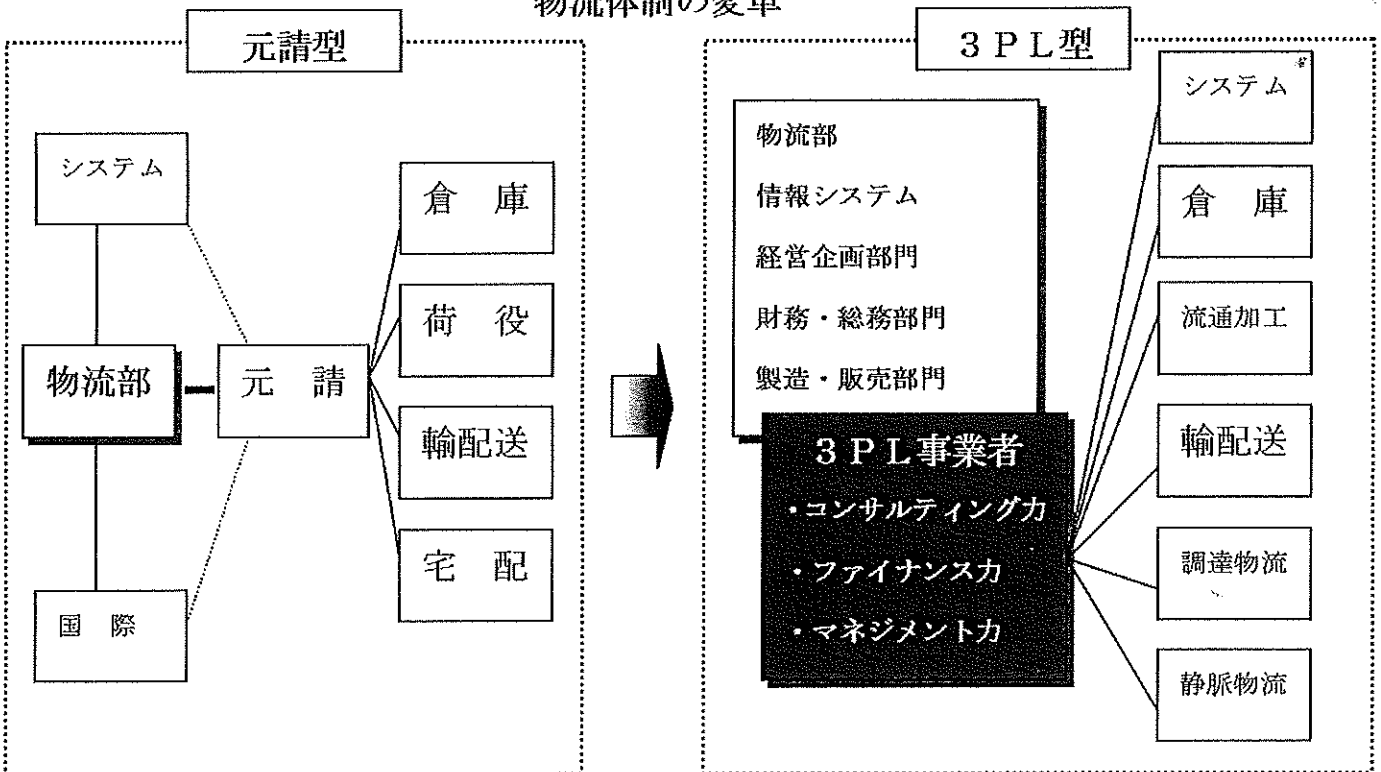
1990年代初頭より普及してきた3PL (サード・パーティー・ロジスティクス) は、従来の元請物流型アウトソーシングに比べ、大きな変革を遂げています。従来の物流企業における提案とは、自社(物流企業)のファシリティを最大限に活用するための物理的シナジーを追及した提案が中心となり、倉庫・マテハン機器・車両などの効率化を図ることによって荷主企業へのコストダウンを実現してきました。

荷主企業における利点とは、物流アウトソーシ

ングを実施することによるコストダウン効果がキャッシュフローの向上に繋がります。これはP/L(損益計算書)へ効果として表れるため、価値創造活動の一環とも言えます。その後、荷主企業資産である倉庫(不動産)や情報システム(設備機器・ソフトウェア)なども物流企業側へ移行し、B/S(貸借対照表)への貢献も果たしています。

元請物流企業と3PL事業者の違いとは、荷主企業の視点に立った物流全般のコンサルティング力の提供・コーディネート力の提供を有するか否かが、判り易い基準ではないでしょうか。とくに、荷主企業のB/Sへインパクトを与えるような財

物流体制の変革



務提案は、3PL事業者としての差別化された強みとなっています。

SLA (サービスレベル・アグリーメント)

現状の物流アウトソーシングにおいては

- (1) 基本契約書 (業務請負契約書)
- (2) 料金等に関する覚書

の2通のみで、運営委託を行っている関係が大半だと思われます。

しかし、多様化する物流サービスの役務には、これら2つの書式だけの取り決めだけでは不十分です。言い換えれば、委託側と受託 (請負) 側が良好な関係を継続しつつ、それぞれのミッション (使命) を果たすことは困難であります。

とくに、将来における恒常的な改善やコストダウンのためにはサービスそのものを『可視化』してこそ「検証⇒評価」へ繋がるのが可能となります。『可視化』=『数値化』であり、物流サービスにおける『数値化』は品質の数値化として捉えることが出来ます。

この『品質の数値化』を契約両者でコミットし、更なる改善へ進めるシクミこそが、あるべきパートナーシップとも言えます。この『品質の数値化』を具現可能化したものがSLA (サービスレベル・アグリーメント) であります。

物流アウトソーシングのSLA定義とは、「荷主と3PL企業が、実行する物流サービスの内容・範囲及び前提条件などを明確化し、サービスレベルに対する要求事項を可視化 (数値化) すること。また定義した内容が適正に実行されるための、運営ルールを荷主と3PL事業者との間で、合意書として明文化したもの」であります。SLAの中には、数値に対するコミットメントとインセンティブ (ペナルティー) を設定し、両社間の理想像 (あるべき姿) を追求し、達成成果と責任区分を明確に表すこともあります。

SLAの項目

では、SLAの具体的な項目とはどんなものがあるかということ、以下のような初歩的な項目から始めると判り易いでしょう。

- ①入荷量の上限下限について
- ②出荷量の上限下限について
- ③保管量の上限下限について
- ④在庫差異率
- ⑤誤出荷率
- ⑥クレーム率
- ⑦出荷時間の取り決めについて

これらの項目は、荷主・3PL事業間における日々のオペレーション領域です。どこまでが荷主の責任で、どこからが3PL企業の責任なのかを明

(SLAの一例)			(コミットメントされる数値)			
大項目	中項目	小項目	受入数量	受付締切時間	入荷入力時間	引当可能時間
入荷	国内便	路線・宅配便	500cs	12:00 PM	2:00 PM	3:00 PM
		貸切便	2,000cs	1:00 PM	2:00 PM	3:00 PM
		共同配送便	500cs	1:00 PM	2:00 PM	3:00 PM
		その他便	500cs	12:00 PM	2:00 PM	3:00 PM
	輸入便	20Fコンテナ	5con	11:00 AM	1:00 PM	3:00 PM
		40Fコンテナ	3con	11:00 AM	1:00 PM	3:00 PM
		航空便	2con	3:00 PM	2:00 PM	3:00 PM

確することが肝要です。これによって、荷主の考えられるリスクと3PL事業者の考えられるリスクが、それぞれ明確になり、いわゆるコミットメントが設定されます。

また、数値化することによって今後の改善目標も数値として表れ、それを実現するための実行プラン（アクションプラン）も再考します。俗にいうPDCAが数値とともにスパイラル化します。これらの項目は、セグメントしていくことにより更なる緻密な計画を立てることが出来ます。

インセンティブとペナルティー

SLAによって項目化したものは、一定期間を経る毎に検証可能となります。日々のデータをモニタリングすることで、その計画の精度や進捗状況も把握していきます。荷主の立場からすると、3PL事業者のモチベーション低下を防ぎ、且つ永続的に自社の業務改善を実行してもらうには、評価及びインセンティブの設定が必須となります。

在庫差異率などは、特に評価し易い項目です。よく、ペナルティーだけを契約として盛り込んでいるケースを目にしますが、ペナルティーがあれば、インセンティブも必要です。

物流企業のコンペとなると、どうしてもコスト（料金）を主眼とした選定を行ってしまいますが、今後の物流業界を深く考えていくと品質の向上・コストダウンの2大テーマを永続的に遂行できる可能性（能力）の高いパートナー企業の選定こそが、あるべきロジスティクス体制となるのではないのでしょうか。

【著者紹介】

赤峰 誠司

船井総研ロジ(株) ライン統括本部 取締役常務執行役員
本部長

〒104-0031 東京都中央区京橋2-17-3
ヨシザワビル7F

TEL : 03-5159-0271 FAX : 03-5159-0273

E-mail : akamine@f-logi.com