

Title	サービスレベル・アグリーメントの利用とその拡張： サービスレベル・マニフェストの提案
Sub Title	The use of service level agreement and its expansion : the proposal of service level manifesto
Author	園田, 智昭(Sonoda, Tomoaki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2011
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.53, No.6 (2011. 2) ,p.43- 53
JaLC DOI	
Abstract	本稿では、多様なサービス業を一括して論じるのではなく、①サービスの定型度と、②サービスが提供される顧客数の多寡という2軸を用いてサービス業を4種類に分類した。サービス業で導入されているマネジメント手法であるSLAは、そのうち第4象限に属して、特定の顧客に定型度が高いサービスを提供する情報処理産業(データ処理)やシェアードサービス企業で適用されている。本稿ではSLAの利用の拡張について述べるとともに、SLAの発展形態であるサービスレベル・マニフェストという概念を提唱し、第1象限に属して大衆顧客に定型度の高いサービスを提供する鉄道業や郵便業などに適用可能であることを述べる。サービスレベル・マニフェストを導入することで、これらの企業はサービスの水準を顧客に約束し、顧客からの信頼を得ることができる。さらに、目標値と実績値の差異分析により、サービス水準の改善が可能になる。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20110200-0043">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20110200-0043</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# サービスレベル・アグリーメントの利用とその拡張<sup>1)</sup>

——サービスレベル・マニフェストの提案——

園 田 智 昭

## <要 約>

本稿では、多様なサービス業を一括して論じるのではなく、①サービスの定型度と、②サービスが提供される顧客数の多寡という2軸を用いてサービス業を4種類に分類した。サービス業で導入されているマネジメント手法であるSLAは、そのうち第4象限に属して、特定の顧客に定型度が高いサービスを提供する情報処理産業（データ処理）やシェアードサービス企業で適用されている。本稿ではSLAの利用の拡張について述べるとともに、SLAの発展形態であるサービスレベル・マニフェストという概念を提唱し、第1象限に属して大衆顧客に定型度の高いサービスを提供する鉄道業や郵便業などに適用可能であることを述べる。サービスレベル・マニフェストを導入することで、これらの企業はサービスの水準を顧客に約束し、顧客からの信頼を得ることができる。さらに、目標値と実績値の差異分析により、サービス水準の改善が可能になる。

## <キーワード>

サービス業、増分原価、サービスの定型度、顧客数の多寡、SLA、シェアードサービス、情報処理、非財務的指標、NTTビジネスアソシエ、サービスレベル・マニフェスト

## 1. 問題の所在

近年のサービス業の発展は目覚ましいものがあるが、管理会計の主要な研究対象は製造業であり、サービス業を対象とした研究はいまだ端緒についたばかりである。一口にサービス業と言っても、

1) 本論文は、日本原価計算研究学会の2009年度産学連携コストフォーラム（2010年4月10日実施、テーマ：サービス・マネジメントと管理会計）で行った報告に基づいている。

本論文は、慶應義塾大学大学院経済学研究科・商学研究科／京都大学経済研究所連携グローバルCOEプログラム「市場の高質化と市場インフラの総合的設計」の補助を受けた研究成果の一部であり、同資金に感謝致します。

さまざまな特性を持つ企業が存在しており、あるサービス業に当てはまる特徴も別のサービス業には当てはまらない。そのことが、管理会計に限らず、経営学やマーケティング論なども含めた社会科学全般で、サービス業を研究対象とすることを難しくしている。本稿では①サービスの定型度と、②サービスが提供される顧客数の多寡という2軸を用いてサービス業を4種類に分類し、特定の領域に属するサービスに議論の焦点を絞ることで、このような困難に対処する。

その一方で、1990年以降に限定しても、岡本編(1993)、青木(1999)(2000a)(2000b)、園田(2006)などを始めとして、サービス業を対象とした管理会計研究も積み重ねられてきている。筆者が主要な研究対象としているシェアードサービスに関していえば、提供するサービスの品質を管理するためのマネジメント手法として、サービスレベル・アグリーメント(SLA: Service Level Agreement)が注目されている。SLAは、特定の顧客に定型度が高いサービスを提供する情報処理産業(データ処理)やシェアードサービス企業で利用されている。本稿では、まずSLAについて整理し、次に大衆顧客に定型度の高いサービスを提供する鉄道業や郵便業などで、SLAの発展形態であるサービスレベル・マニフェストと名づけるマネジメント手法が適用可能であることを提唱する。

## 2. サービス業と製造業の区別の困難性について

### (1) 製造業におけるサービス業務について

サービス業のマネジメントを検討する前提として、まずサービス活動とはどのような活動を意味するのかについて考えてみると、サービス業と製造業という区分からは、サービス活動を特徴づけることは難しいことがわかる。一般的には、サービス業の業務をサービス活動として考えて議論を進めるのであろうが、製造現場で行われている補助活動(補助部門での活動)は製造現場へのサービス提供活動であるし、そのほかにも営業活動、アフターサービス、管理部門の活動など、製造業でもサービス活動が実は数多く行われている。このうちアフターサービスについては、故障した製品の修繕や取替えなどのために、製造業では不可欠のサービス活動となっている。一方、生産と消費の同時性という性格から、サービス業では修繕や取替えは通常は行われない。したがって、提供したサービスについてのクレーム処理を除き、アフターサービスは、サービス業よりは製造業で重要性の高いサービス活動として位置づけることができる。

また、経理や人事の管理部門の活動については、近年アウトソーシングやシェアードサービスの利用が進んでいる。シェアードサービスとは、企業グループ内で分散して行われている経理や人事などの間接業務を、シェアードサービスセンター(SSC: Shared Service Center)という組織に集約し、業務の見直しと標準化を実施するマネジメントの手法である。製造企業のSSCについて考えてみると、そのSSCはグループ企業から業務を受託する<sup>2)</sup>。したがって、同じグループに属する企業に対してとはいえ、製造業に属する企業グループがサービスの販売を行っているこ

2) シェアードサービスの定義・特徴については、園田(2006)の第2章を参照のこと。

となる。同様に、製造業が自社で製造した機械や車両などをリースしているケース、食品製造業がレストランを経営しているケースなど、製造業がサービスを販売しているケースはほかにも数多く存在している。

### (2) サービス業における製造業的な特徴<sup>3)</sup>

逆に、製造業と同じような特徴を有しているサービス業も存在する。一般的には、財の無形性、生産と消費の同時性などがサービスの特性として言われている。しかし、レストランで提供している食事は有形財である。リース業者から賃借する機械も有形財であり、なおかつ一定期間の利用を前提としている。また、SSCが会計業務を受託した場合、顧客には打ち出したデータという有形財も成果物として提供する。

このように、サービス業が提供するサービスは必ずしも無形ではなく、在庫または材料費を計上しているサービス業も存在する。在庫を持つ代表的なサービス業は小売業であるが、そのほかの業種でも、たとえば居酒屋の天狗などをチェーン展開しているテナアライドでは、貸借対照表に半製品を計上している。同社の製造原価明細書によれば、実際原価による総合原価計算により製品原価を計算しており、2009年度の材料費は製造原価の73.5%（2008年度は73.8%）を占めている。また帝国ホテルでは、売上高から販管費とともに材料費を控除している（2008年度、2009年度とも材料費は売上高の23.5%）。

設備投資と工場に関しても、同様のことが言える。設備投資について、2009年度の個別財務諸表での総資産に占める有形固定資産（減価償却累計額控除後）の割合を見てみると、全日本空輸は63.1%（2008年度は62.6%）、帝国ホテルは55.6%（2008年度は55.7%）、東日本旅客鉄道<sup>4)</sup>は83.4%（2008年度は82.2%）と、航空業・ホテル業・鉄道業は、サービス業でありながら装置産業の一面も持つことがわかる。工場についても、先述したテナアライドでは、セントラルキッチンという物流拠点兼食品加工工場を所有している。またクリーニング業である白洋舎でも、多摩川工場などの工場を所有している。

### (3) サービス業への管理会計技法の適用について

管理会計は製造業を対象として発展しており、サービス業に対する管理会計の適用は、これまであまり考えられていないようである。<sup>5)</sup>しかし、管理会計技法のうち、CVP分析、事業部制会計、予算管理などは、製造業・サービス業を問わず適用可能である。また、直接原価計算と設備投資の経済性計算は、設備投資額が大きく固定費が大きい、航空業・ホテル業・鉄道業などのサービス業に有用である。さらに、園田（2010）では、北海道でのサッポロビールを中心とした酒類企

3) この項で使用する数値は、各社の有価証券報告書の提出会社の財務諸表より抽出している。

4) 建設仮勘定はすべて有形固定資産として計算。

5) 青木（1999, pp. 135-139）では、この理由として、①サービス業の小規模な性格、②売上が重視される性格、③標準的でないアウトプット、④製造業とサービス業の管理会計に違いがない、という4点から検討している。

業の共同配送に、キリンビールが追加的に参加した意思決定の妥当性を、差額原価収益分析を用いて説明している。また、シェアードサービス会社へのBSCの適用(園田, 2006, pp. 227-246)、サービス原価企画(岡田, 2010)など、近年管理会計の分野で話題になった手法もサービス業で適用可能であることがわかる。シェアードサービス会社へのBSCの適用では、財務の視点・顧客の視点・内部業務プロセスの視点・学習と成長の視点に次ぐ第5の視点として連結本社の視点を設定することなど、独自の発見事項も提示されている。このように検討してみると、サービス業で特別に適用が難しいと考えられる管理会計技法は、一般的に考えられているよりも実は少ないことがわかる。

### 3. サービス業の定義と分類について

#### (1) サービス業の定義について

ここまで述べてきたことから、図表1に示すように、純粋な製造業とサービス業の中間領域に属するサービス業も多く、一般的にはサービス業に分類されている企業の中には、製造業的な特徴を有する企業も多いことがわかる。このように、中間領域に属する企業の存在や、製造業でも社内的なサービス活動が行われていることから、サービス業を製造業と「明確に」区別して定義し、特徴づけるのは困難である。

そこで本稿では、サービス業について一般的に言われている財の無形性、生産と消費の同時性などから定義するのではなく、コストの発生構造という管理会計的な視点から、以下のようにサービス業を定義する。なお、下記の定義中の「産業」を「活動」に置き換えれば、製造業で行われている社内的なサービス活動にも、この定義は適用可能である。

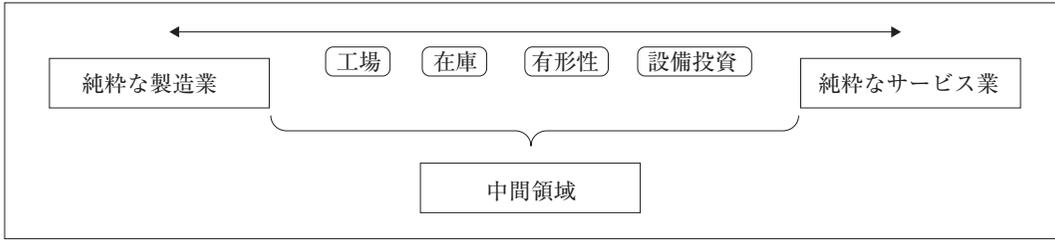
「サービス産業とは、アウトプットに対する主要な追加的インプットが材料費以外の原価要素である産業をいう。サービス業における追加的なインプットは人の労働であることが多く、サービスを提供することによる主要な増分原価は労務費であるという会計上の特徴を有している。」<sup>6)</sup>

#### (2) サービス業の分類について

図表2では、①提供するサービスの定型度と、②顧客(大衆顧客か特定の顧客か)という2軸から、このように定義したサービス産業を4つのタイプに細分している。第1象限は大衆顧客に定型的なサービスを提供するサービス産業であり、郵便業、鉄道業、航空業、宅配業などを例示できる。これに対して、シェアードサービスや情報処理産業(データ処理)などは、特定の顧客に定型的なサービスを提供する第4象限に位置づけることができる。なお、情報処理産業でもソフ

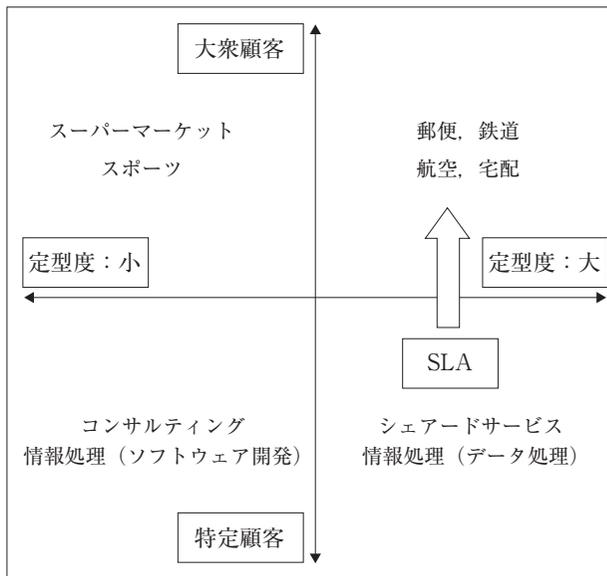
6) 図表1に示すように、純粋な製造業とサービス業の中間領域に属するサービス業も多く、たとえばレストランでは、労務費以外に材料費(素材)も主要な増分原価になる。なお、ホテルなどの装置産業的なサービス業では、減価償却費が固定費として主要な原価要素となるが、減価償却費は増分原価には含まれない。

図表1 製造業とサービス業の区別の難しさ



(出所：園田が作成)

図表2 サービス業の4分類



(出所：園田が作成)

ソフトウェア開発などは定型的なサービスではないために、本稿では第3象限に属するソフトウェア開発などの情報処理産業と、第4象限に属するデータ処理などの情報処理産業を異なるものとして位置づけている。

定型度が小さい非定型的なサービスを提供するサービス業も存在する。第2象限は非定型的なサービスを大衆に提供するサービス業であり、スーパーマーケットなどの小売業やスポーツ産業を例として挙げることができる。これに対して、コンサルティング業などは、非定型的なサービスを特定の顧客に提供する第3象限に位置づけている。

本稿では、図表2で第4象限に属しているシェアードサービスや情報処理産業（データ処理）に適用されるマネジメント手法であるサービスレベル・アグリーメントを、定型的なサービスを提供しているものの、特定の顧客ではなく一般大衆を顧客としている郵便業・鉄道業・航空業・

宅配業などの、第1象限に属するサービス産業に適用範囲を拡大する可能性について検討する。

#### 4. なぜサービス業で業務品質（サービスの品質）が問題とされるのか

第1に、先に示したサービス業についての定義から、サービス業の主要な増分原価は労務費であり、サービスの品質について人の作業・行為が与える影響が大きい。そのため、サービスの品質にはばらつきが大きくなりやすく、この点が機械化による生産管理が進んでいる製造業とは大きく異なっている。このことは、大学で1限と2限に同じ教員が同じ授業を担当しているケースで、1限と2限で全く同じ授業が実行可能かどうか考えてみれば明らかであろう。

第2に、サービス業の主要な増分原価は労務費であるということは、サービスに関してコストと品質の間に相関関係が成り立つことを示している。投下する労働力を少なくしてコストを下げれば、提供するサービスの品質も下がる。そうかといって、提供するサービスの品質を上げようとすれば、投下する労働量が増えてコストも増加することになる。このような関係をうまくマネジメントすることは、SSCの主要な課題としてしばしば指摘されている（園田（2006），p.228）。

第3に、特定の顧客を対象としたサービスの場合、委託側の企業の活動も提供されるサービスの品質に影響を与えることがある。たとえば、給与計算を受託した場合は、残業・欠勤などの勤怠に関するデータや異動などの就業状況に関する基礎資料を、委託企業が給与計算を受託した企業に提供する必要がある。それが期日までに提出されない場合は、受託企業が予定よりも短い期間で給与計算を実施しなくてはならないため、計算ミスが生じやすくなる。情報処理産業（ソフトウェア開発）における同様の例として、顧客からの頻繁な仕様変更要求が、納期の遅れや予算超過、ソフトウェアの不具合を引き起こす原因となっていることは一般によく知られている。このように、提供されるサービスの品質の低さについては、必ずしも受託側の企業に常に責任があるというわけではなく、委託側の企業の責任である場合も存在するが、サービスの品質低下を引き起こす原因が自社の活動ではないために、原因を取り除くための改善活動の実施は困難である。

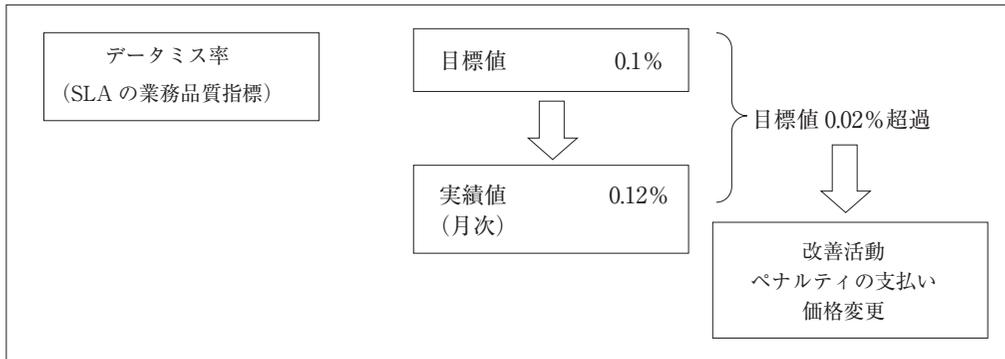
#### 5. サービスレベル・アグリーメントについて

##### （1） サービスレベル・アグリーメントとは

サービスレベル・アグリーメント（SLA：Service Level Agreement）とは、受託する業務範囲・価格のほか、業務品質・業務品質未達成の場合のペナルティなどを定めた、一種の契約書（または附属資料）である（園田（2006），pp.223-224）。提供されるサービスの品質をSLAに基づいて測定することになるが、その結果が当初設定した目標値を満たしていない場合には、改善活動や契約条件の見直しなどが行われる。

ここでは図表3を用いて、給与計算サービス業にSLAを適用したケースを考えてみよう。図表3のSLAでは、サービスレベルを測定する指標として、給与計算を誤って行った割合であるデータミス率を選択しており、0.1%を月次の目標値として設定している。ここで月次のミス率

図表3 給与計算サービスへのSLAの適用



(出所：園田が作成)

の実績値が0.12%である場合、目標値を0.02%超過していることになる。給与計算を受託した企業では、この結果を受けてミスが発生した原因を分析し、ミス率を引き下げするための改善活動を実施する。またSLAでペナルティが設定されていれば、委託企業に対してペナルティの支払いが行われる。さらに、このような傾向が続けば翌期の価格変更（価格切り下げ）や契約の打ち切りといった事態も生じうる。

クロス（1995, p.114）では、プリティッシュ・ペトロリアムの子会社とIT関係のサプライヤーが、提供されるべき一般的サービスの内容、法的な規定、財務面での目標の全般的・商取引上の方針、マージンとインセンティブ、品質保証、パフォーマンス・レビューなどについて、基本契約で定めた事例を紹介している。このように、SLAはIT関係のアウトソーシング企業を管理する手法として発達しており、2004年に独立行政法人情報処理推進機構の情報システムの政府調達に係るSLA導入研究会が、『情報システムに係る政府調達へのSLA導入ガイドライン』を公表しているように、日本でも定着しつつある管理手法として考えてよいであろう。

## （2）SLAの適用対象企業

SLAは一種の契約書（またはその附属資料）であり、このことからサービス事業者と顧客との間で、長期的な1対1の取引関係を前提としていることがわかる。また、サービス水準をSLAに記載可能である少数の指標で測定することが可能である、定型的なサービスを主たる対象とする。以上の2点から、サービス業の中でもシェアードサービス会社や情報処理企業（データ処理）など、顧客と1対1の関係で長期的に定型的な業務を提供する企業、すなわち図表2の第4象限に属するサービス業にSLAは主に適用されていると考えてよいであろう。

## （3）SLAにおける非財務的指標の利用

給与計算の事例で示したミス率のように、SLAではサービスの品質を示す指標として非財務的指標が利用される。Jリーグや野球などのスポーツ産業では勝敗や観客数が、テレビ局では視聴率が主要な指標として用いられており（園田・横田（2010），p.199），非財務的指標はサービス業

と相性が良い。したがって、SLAで非財務的指標を用いることで、サービス水準の適切な管理が期待できる。

非財務的指標としては、物量指標、比率、ランク付けがあるが（園田（1999），pp. 111-114），SLAで利用する非財務的指標としては、納期遵守率・ミスの発生率・ミスに対する改善率（改善時間）などの尺度が考えられる。たとえばミスの発生率がSLAの指標として選択された場合、その実績値が目標値を上回っていれば、ミスの発生率を人別や業務別にブレイクダウンすることで、原因究明を行うこととなる。

## 6. SLAの利用方法の拡大1（第4象限内での拡大）

SLAは、本来は委託側の企業がアウトソーサーを管理するためのツールである。しかし、シェアードサービスでは、受託側のシェアードサービス会社がSLAの導入を検討している点が特徴的である。これは、シェアードサービスのミッションのうちの1つが業務品質の向上であることから、委託側の企業とSLAを締結することで、シェアードサービス会社の社員が業務品質に関心を持つことを期待してのことである。また、グループ内の間接機能を集約するために、自らSLAを作成することで提供するサービスの品質を保証し、グループ企業が業務を委託しやすくすることも、SLA作成の目的として考えられる。このように、シェアードサービス会社がSLAを作成する目的はさまざまであるが、サービス提供側の企業が、提供するサービスの品質を自ら管理する手法としてSLAを利用可能であることがわかる。

## 7. NTTビジネスアソシエにおけるSLA的な契約の事例<sup>7)</sup>

NTTグループのシェアードサービス会社であるNTTビジネスアソシエのアカウントینگ事業部契約部門契約事務センターでは、グループ企業の契約事務処理に関してSLAの趣旨を取り入れた契約を締結している。グループ企業の契約事務処理とは、グループ企業が作成した契約書の書式などのチェック作業とその後の支払代行業務である。NTTビジネスアソシエでは、以前は他の業務についてSLAを締結していたが、現在では契約事務処理についてのみSLAに近い契約を締結している。これは、契約書が定型的な書式であるために、標準的なサービスとしてSLAによるマネジメントになじみやすいためである。

以下の2つの項目について、契約書に付随した仕様書でSLAに近い取り決めが記述されている。まず契約事務処理に関するリードタイムについては、業務が3営業日以内に完了することとしている。さらに、契約後に行う支払事務の代行については、45日以内に実施することが取り決められている。

---

7) NTTビジネスアソシエに関する事例は、2010年4月7日と2011年2月21日に同社に対して実施したインタビュー調査に基づき、2010年4月時点の状況について記述している。

また契約書には明記されていないものの、委託元起因の誤謬率については、ミスがないものが8割以上とし、ミスが2割以上になった場合には、契約更改で交渉を行う材料とすることになっている。これはストップウォッチで作業時間を測定することで、委託元の書類作成ミス1件につき、30分の追加的な時間を要することがわかっているためである。<sup>8)</sup>

## 8. SLA の利用方法の拡大2 (SLA からサービスレベル・マニフェストへ)

### (1) SLA の適用対象業務について

特定の顧客に対して長期的に定型的なサービスを提供する場合に、主にSLAは利用される。一方、SLAは一種の契約書(またはその附属資料)であるために、取引の都度契約を結ぶわけではない大衆消費者を相手とするサービス業、たとえばスーパーマーケットなどに適用することは予定されていない。

また、特定の顧客を対象としていても、提供するサービスが定型的ではないコンサルティング業などでも、SLAを適用することは難しい。これは、サービスが定型的ではないために、サービスの品質を測定する指標を設定することが難しいためである。たとえば、NTTビジネスアソシエでは、以前は伝票審査業務のような大量単純作業的な業務についてSLAを締結していたが、現在ではその業務が伝票審査から財務諸表作成などといった非定型的な業務にシフトしたために、マネジメントの手法を顧客満足度調査に切り替えている。

### (2) SLA からサービスレベル・マニフェストへ

しかし、大衆消費者を相手にしていても、定型的なサービスを提供しているのであれば、自社のサービスレベルを顧客に対して約束し、サービスレベルを維持するための社内的な目標とするためにSLAを使用することができる。ここでのポイントは、SLAを顧客との契約の道具とするのではなく、顧客全体に自社のサービスの水準を約束する、いわばレピュテーション・マネジメントのツールとして使用することである。

本稿では、このようなSLAを、大衆への約束という意味で「サービスレベル・マニフェスト」と名づけることにする。サービスレベル・マニフェストが適用可能であるのは、図表2の第1象限に位置する、大衆消費者への定型的なサービスを提供するサービス業である、郵便業・鉄道業・航空業・宅配業などである。

サービスレベル・マニフェストに近い実務は、現在すでに多くの企業で導入されている。Royal Mailが発行した*Our Service Standards*<sup>9)</sup>(p.3)によれば、英国の郵便事業では1995年のFirst Class Lettersの翌日到着率は92%と開示されている。日本でも、全日本空輸はHPで運行情報として就航率や定時出発率などを開示して、さらに航空法第111条の6に基づいて『ANA グル

8) NTTビジネスアソシエでは、契約プロセスごとの標準時間を設定している。たとえば契約審査については、2時間が標準作業時間である。

9) Code of Practice RMN CO2/96/A5.

ープ安全報告書』を作成している。また、東日本旅客鉄道では、「特急・急行列車が、到着時刻より2時間以上遅れた場合は、特急・急行料金の全額をお返しします」(<http://www.jreast.co.jp/kippu/24.html>)として、SLAと同じようなペナルティを設定していることが示されている。さらに宅配業では翌日配送などの期限を指定できるサービスが一般的である。ここで述べた例からは、サービスレベル・マニフェストで用いられる指標の有望な候補が、納期に関する指標であることがわかる。

第1象限に属するサービス業であれば、定型的なサービスを提供しているので、その業務品質を測定する指標を設定することは容易である。ただし、特定の顧客ではなく大衆を顧客としているために、契約書（またはその附属資料）であるSLAを個々の顧客と締結することは不可能である。その代わりに、顧客の信頼を得る目的で、自らが約束するサービス水準を公に開示するのがサービスレベル・マニフェストの趣旨である。この考えは、サービスの受託側であるシェアードサービス会社が、自らSLAを作成することの発展形としてもとらえることができる。なお、サービスレベル・マニフェストとするためには、SLAと同様に、結果を開示するだけでなく、目標値の設定と事前開示、さらに目標値と実績値の差異分析による改善につなげることが重要である。

## 9. まとめと残された課題

本稿では、サービス業が提供するサービスを、①サービスの定型度と、②サービスが提供される顧客数の多寡という2軸を用いて4種類に分類し、そのうち第4象限に属して特定の顧客に定型度が高いサービスを提供する情報処理産業（データ処理）やシェアードサービス企業のマネジメント手法として有用であるSLAを、第1象限に属して大衆顧客に定型度の高いサービスを提供する鉄道業や郵便業などに、SLAの発展形態であるサービスレベル・マニフェストとして適用可能であることを提唱した。サービスレベル・マニフェストを導入することで、これらの企業は自らのサービスの水準を顧客に約束し、顧客からの信頼を得ることができる。さらに、目標値と実績値の差異を分析することで、サービス水準を改善することが可能である。本稿で紹介した英国の郵便事業、全日本空輸、東日本旅客鉄道などの事例は、サービスレベル・マニフェストに近い実務であるが、目標値を設定して事前に開示しているか、結果を改善活動にどのようにして結び付けているかなど、不明確な点も多い。今後は、個々の事例分析により、これらの点について確認を行うつもりである。

## 参 考 文 献

- 青木章通（1999）「サービス業の管理会計の基本的な枠組み」『三田商学研究』第42巻第4号  
青木章通（2000a）「サービス業における経常的な管理会計の研究」『三田商学研究』第43巻第2号  
青木章通（2000b）「サービス・パッケージの決定における管理会計情報の有用性について」『三田商学研究』第43巻第4号  
岡田幸彦（2010）「サービス原価企画への役割期待——わが国サービス分野のための研究教育に求められる新たな

- な知の体系の構築に向けて——』『会計』第177巻第1号
- 岡本清編 (1993) 『ソフト・サービスの管理会計』中央経済社
- クロス, ジョン (日置克史訳) (1995) 「競争原理を働かせるアウトソーシング戦略」『DIAMOND ハーバードビジネス』第20巻第6号
- 情報システムの政府調達に係る SLA 導入研究会 (2004) 『情報システムに係る政府調達への SLA 導入ガイドライン』独立行政法人情報処理推進機構
- 園田智昭 (1999) 「戦略的管理会計と非財務的尺度」『三田商学研究』第41巻第6号
- 園田智昭 (2006) 『シェアードサービスの管理会計』中央経済社
- 園田智昭 (2010) 「企業グループが異なる数社によるシェアードサービス——北海道地区における酒類企業の共同配送の事例に基づいて——」『原価計算研究』第34巻第2号
- 園田智昭・横田絵理 (2010) 『原価・管理会計入門』中央経済社
- 高橋信治・赤松広一 (2003a) 「間接部門構造改革の道筋 シェアード・サービスセンターとユーザー間のサービス・レベルアグリーメント」『BUSINESS RESEARCH』第947号
- 高橋信治・赤松広一 (2003b) 「間接部門構造改革の道筋 シェアード・サービスセンターとユーザー間のサービス・レベルアグリーメント (II)」『BUSINESS RESEARCH』第948号
- 古川博康 (2008) 『SLA の作成法』ソフト・リサーチ・センター
- Hartley, Karen, 2005, Defining Effective Service Level Agreements for Network Operation and Maintenance, *Bell Labs Technical Journal*, Vol. 9, No. 4.
- Royal Mail, *Our Service Standards*, Code of Practice RMN CO2/96/A5.
- Sturm, R., W. Morris and M. Jander, 2000, *Foundations of Service Level Management*, Sams Publishing.