

人道支援サプライチェーン・マネジメント

皆川 芳輝

1. はじめに

人道支援サプライチェーン・マネジメント (humanitarian supply chain management) は、被災者に対する物資援助および情報提供の効果的かつ効率的な実施に資する。この人道支援活動に従事するサプライチェーンと通常のビジネス上のそれとの違いの1つとして、被災者と消費者の声の大きさがあげられる (Kopczak and Johnson, 2007)。すなわち、ビジネス上のサプライチェーンにおいては、消費者ニーズが直接的に主導的な影響を及ぼすのに対して、人道支援サプライチェーン・マネジメントでは、被災者の声が直接的に届かない。震災時に人命救助にあたるサプライチェーンは、緊急事態に対応して即座に編成し活動を展開しなければならないという特徴 (hastily formed networks) を有する。本研究は、文献に基づき、ビジネスにおけるサプライチェーン・マネジメント手法および管理会計手法を援用して、震災時の人道支援サプライチェーンの効果的な構築と運用のあり方を理論的かつ規範的に考察する。

2. 震災時の人道支援サプライチェーンの特徴

災害危機マネジメントは、その発生を境にして、事前と事後に大別できる。さらに、事前対応は、防止・軽減および準備から成り、事後

的それは、人命救助と復旧・再建から構成される。事前対応に関し、軽減は、防波堤の建設など災害に強い地域づくりを目的にし、また、準備とは、地域住民に対する災害への備えの教育啓蒙および食料品・医薬品の備蓄などである (Wassenhove, 2006, pp. 480-481)。

今、品質原価分析概念を上述の危機管理に適用すると、事前および事後の危機管理の関係性について次のポイントが導出できる。品質原価分析によれば、規格外の不良品の発生の予防および検査から発生するコスト、不良品の発生後に被るコスト (補修のためのコスト、回収コスト、企業イメージ悪化による利益喪失) に区分した上で、予防に多くのコストをかけると、不良品の発生が減少し、その結果、不良品の発生後に被るコストが減少する。このことは、災害危機全般における事前対応の重要性を示唆する。

ここで看過できない点は、製造業における不良品の根絶は達成可能であるが、自然災害の発生を止めることは難しいことである。さらに、震災後の救助の遅延は、尊い人命を危うくする。したがって、震災後の迅速な人命救助および復旧は、事前の危機管理と同様に重要である。

本論文は、震災後における人道支援サプライチェーンの貢献を取り上げる。まず以下では、震災時の人道支援サプライチェーンは、いかなる目的を達成するために構築されるのか、またいかなる主体が参加するのか、さらにいかに

して資金を獲得するのかなどをビジネスにおけるサプライチェーンと比較しながら明らかにする。

① 目的

人道支援サプライチェーンとビジネスにおけるサプライチェーンの本質的な相違は、前者が非営利組織であるのに対して後者が営利目的の事業活動に従事する点にある。

災害発生後における人道支援サプライチェーンの目的は、被災地における人命救助、災害被害の軽減、被災者の人間としての尊厳の保持にある（Good Humanitarian Donorship; <http://www.goodhumanitarianandonorship.org/>）。この使命を達成するために、そのパートナーは、ICT（Information and Communication Technology）を駆使して被災者がいかなる物資および情報を必要としているかを把握・共有して、救援物資などを早期に届ける。人道支援サプライチェーンの各パートナーは、一様に人道支援活動に貢献するために当該ネットワークに参加した。すなわち、人道支援サプライチェーンは、人道支援という共通の目的を有するパー

トナーから構成されるのである（図1）。

② 様々な主体によるネットワーク

ビジネスにおけるサプライチェーンの参加者は、基本的に企業のみであるのに対して、人道支援サプライチェーンは、様々な参加主体によるネットワークである。人道支援サプライチェーンの参加主体は、普段一緒に活動しないが災害発生に伴って人命救助のために協働ネットワークに参加する。人道支援サプライチェーンの参加者は、国際連合、国際人道NGO、地域のNGO、被災地国および諸外国の政府、企業、個人などである。

ここで、人道支援は非営利活動であり、他方、企業は営利活動に従事する。この食い違いの存在にもかかわらず、なぜに企業は人道支援に取り組むのか。Thomas and Fritz（2006）は、企業が人道支援ネットワークに参加する理由として、次の諸点を挙げている。すなわち、災害は事業の中断・混乱をもたらす。一刻も早い災害からの復興は、経済的損失を食い止める上で重要である。また、企業は、消費者、投資家、従業員の間における、良き企業市民たらん

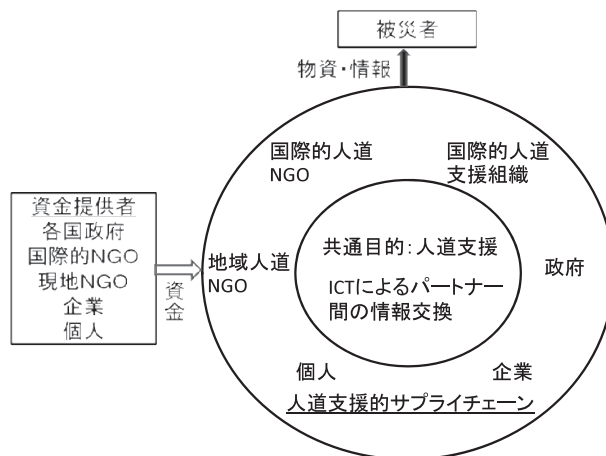


図1 人道支援サプライチェーン

ことを求める声の高まりを実感している。さらに、人道支援は、企業の評判の上昇につながる(Thomas and Fritz, 2006, p. 116)。

企業の社会的存在意義の1つは、自社の製品・サービスを市場に供給することによって、顧客満足を達成することである。しかし、震災は、製品・サービスの供給を困難にする。企業が震災復興支援に協力し、一刻も早く自社の製品の市場供給を再開することは、企業の社会的存在意義の確保の上でも重要である。

③ 業績評価

ビジネスにおけるサプライチェーンの業績は、最終製品市場によって評価され、それがサプライチェーンの収入を決定する。一方、人道支援サプライチェーンの業績評価は、効果的な人命救助を行ったかどうかに関するものであり、評価主体は国際社会である。この国際社会の評価は、人道救済活動を支援するための政府の予算額(緊急的なそれを含む)、人道支援組織および個人からの慈善寄付額に影響を与える。

④ 資金源泉

ビジネスにおけるサプライチェーンの資金源泉は、顧客に対する製品・サービス提供の対価であり、一方、震災時の人道支援サプライチェーンのそれは、人道救済活動を支援するための政府の予算(緊急的なそれを含む)、人道支援組織および個人からの慈善寄付などである。すなわち、人道支援サプライチェーンに対する資金提供者は、被災地国および諸外国の政府、国際的および地域のNGO、世界の企業、個人などである(図1)。

人道支援サプライチェーンにおける資金調達の本質的特徴は、震災発生後、政府が人道支援

に予算を付けないかもしれないし、また人道支援組織が寄付をするかも定かでないことである。この意味から、政府の予算や慈善寄付を源泉にする資金調達は、不安定であり不規則であると言わざるを得ない。このことは、人道支援サプライチェーン間で資金調達競争が展開されることを意味する(Balcik et al., 2010, p. 23)。

⑤ 未知との戦い

人道支援サプライチェーンは、ビジネスにおけるそれと異なり、常に未知(unknown)に直面しながら支援活動を展開する(Wassenhove, 2006, p. 480; Denning, 2006)。震災時の人道支援ネットワークの目的は、各被災者が本当に必要とする物資や情報を、必要な所に必要な分だけ届けることである。しかしながら、震災発生前において、いかなる物資を、どのくらい、どこに届けるべきかについては、完全に未知である。ICTは、この未知への挑戦において有用な道具になる(図1)。この点は後で考察する。

3. 2つの統合促進システム

人道支援サプライチェーンの特徴の1つとしては、急ごしらえのネットワーク(hastily formed networks)があげられる(Denning, 2006)。すなわち、人道支援サプライチェーンは、普段はある特定の分野において独自に活動を展開している諸組織が、発災後に人命救助のために急に構築する協働ネットワークである。災害復興には、この急ごしらえの人命救助のための協働ネットワークが効果的に機能することが重要である(Denning, 2006)。人道支援サプライチェーンを含む組織間関係管理においては、とりわけネットワークの統合・調整(coordination)が肝要である(Xu and

Beamon, 2006, p. 4; Balcik et al., 2010, p. 24)。組織間ネットワークにおける統合管理の課題は、ネットワーク参加者同士の組織それ自体の相互依存および異なるパートナーの活動間の相互依存関係の戦略的な計画・構築・運用によりネットワーク全体の利益増加を実現するとともに、パートナーに対してネットワーク全体の利益増加に向けて意思決定するように動機付けることにある (Xu and Beamon, 2006)。震災時の人道支援サプライチェーンは、そのパートナーが震災時以外はそれぞれ異なる分野で独自に活動を展開しているため、他のネットワークに比して、パートナーの統合・調整に多くの困難を伴う。

災害発生後の最優先事項は、対応責任者の間で情報交換を行い、緊密に連携を図り、人命救助にあたることである (Denning, 2006, p. 17)。Denning (2006) は、「対話の場所 (conversation space)」という概念を構築して、いかにして震災時に効果的なコミュニケーション方法を確立するかを考察する。対話の場所は、次の3つの要因から規定される。すなわち、物理的システム (つまり、情報交換および物資配送のための媒体や機構)、参加者 (つまり、参加者および彼らの役割・専門知識・権限)、効果的な協働 (つまり、参加者が協働するうえで遵守する規則) である (Denning, 2006, p. 17)。

ここで、Denningによる対話の場所の考え方を上述の人道支援サプライチェーンの特徴に適用すると、災害発生後の人命救助ネットワークにおけるネットワーク参加者の統合を促進する仕組みあるいは機構システムに関し、以下の2つの重要なそれを導出できる。

① ICTに基づくネットワーク

最近における目覚ましいICTの発展は、利用可能なコミュニケーションの類型を格段に増加させた。すなわち、今では、コミュニケーション・モードに関し、1対1通信から1対多通信および多対1通信、さらには多対多通信 (many-to-many communication) などの様々な通信方法を組み合わせた地球規模の通信システムが利用可能である (Jaeger et al., 2007, p. 598)。ICTによるネットワークは、被災者および人道支援サプライチェーン・パートナーを結び付ける機能を果たす。災害発生後の人道支援ネットワークが果たすべき機能は、各被災者が本当に必要とする物資や情報を、必要な所に必要な分だけ届けることである。西垣 (2011) は、震災におけるネットワークの役割に関して、コミュニケーション・ルートをトップ・ダウンの公的なルートと、ボトムアップの私的なそれとに大別する。Gatignon et al. (2010) は、災害救助ネットワークがその役割を効果的に果たす上で、救助ネットワークの分権的運営が重要であるとする。Gatignon et al. (2010) は、the International Federation of Red Cross (IFRC) における最近の10年間の人命救助活動を研究し、支援ネットワークが中央集権的から分権的のものに変化したとする。

これまでの研究 (Gatignon et al., 2010; Dolinskaya et al., 2011) に基づいて、集権的な人道支援サプライチェーンと分権的なそれとの相違を示せば、以下の通りである。

Gatignon et al. (2010) によれば、IFRCは、2006年以前において集権的人道支援体制を敷いていた。その集権的人道支援ネットワークについて、ネットワーク・マネジメントの視点から重要な諸点を挙げると、次の通りである。まず、本部機構が主導的な役割を果たす。災害

発生後、本部は災害の状況を把握するために緊急チームを編成し、被災地に派遣し、被害状況の把握に当たさせた (Gatignon et al., 2010, p. 103)。その緊急チームは、本部に戻り、被災地の状況を本部の対応責任者のみに伝える。つまり、被害に関する情報は、本部の一元的かつ主導的な管理下に置かれたのである。本部は、緊急チームから伝え聞いた、現下の被災地の状況を決して示さない情報に基づいて、被災地に届けるべき諸物資の一覧表を作成し、それを各パートナーに示達した (Gatignon et al., 2010, p. 103)。各パートナーは、本部から送られてきた一覧表の物資の中から何を被災地に送るかにして、他の諸パートナーと連絡連携をとることもなく、それぞれが自分自身で別々に判断して、決定した (Gatignon et al., 2010, p. 103)。

上述の2006年以前のIFRCにおける支援体制の重要な問題は、被災者が本当に必要とする対応を把握するのに用いた方法がただ1つであり (つまり、緊急チームによる被害把握)、しかも緊急チームが実際に被災地へ赴いて被害状況を把握する回数も少ない点である。かくして、本部は、現在の被災地の状況と食い違う以前の被害状況情報に基づいて支援の内容を決定してしまう。したがって、かかる集権的意思決定では、被災地の状況が刻々と変化する中、本部が多めに物資を被災地に届けてしまったり、被災地に届いた物資が本当に必要とするものではなかったということが起こりかねない。また、パートナー同士が連携連絡を取らずに、それぞれが自分で判断して被災地に届ける物資を決定するため、複数のパートナーが同じ物資を届けてしまうこともありうる (Gatignon et al., 2010, p. 103)。以上の中央集権的人道主義サプライチェーンに関する議論は、Gatignon et al. (2010) に基づく。

一方、分権的支援ネットワークは、全パートナーの間で情報共有し、かつ全員で統合・調整を図りながら、各パートナーが自身の専門的役割を果たす (Dolinskaya et al., 2011)。人道支援サプライチェーンが災害発生後に迅速かつ的確に、各被災者が必要とする物資や情報を、必要な所に必要な分だけ届けるためには、各パートナーが災害の状況を正確かつ迅速に把握し、その全ての情報を全パートナーで共有し、パートナー全員の協働の下で、必要な物資がどこにあり、それをいかにして被災地に届けるかを決定し、直ちに実行に移すことが必須である。

このように、人道支援サプライチェーンが各被災者の本当に必要とする物資や情報を、必要な所に必要な分だけ配送するためには、被災地の状況、物資の貯蔵場所・貯蔵量、物資の配送ルートなどに関する最新情報のネットワーク全体での共有が不可欠である。この点に関し、西垣 (2011) によれば、インターネットは、分権的で、ボトムアップのパケット通信網から構成されている。したがって、インターネットは、震災時でも人と人とを結ぶネットワークとして機能する (西垣, 2011)。

② パートナー間の共通目的の共有

2つ目の震災時の人道支援サプライチェーン・パートナー統合促進要因は、パートナー間の共通目的つまり人命救助の存在である。人道支援サプライチェーン・パートナーそれぞれについては、震災時以外、各自の専門的活動に従事する。人道支援サプライチェーンにおける人命救助の達成は、各パートナーの持続的成長に結び付く。企業、人道支援組織、NGOは、人道的支援活動に参加し、人命救助を達成することによって、それぞれの成長を得ることができる。ここで、従前のビジネスにおけるサプライ

チェーン・マネジメント研究によれば、その成功要因の1つとして、パートナー間の目標の一致があげられる (Minagawa, 2010)。震災時の人道支援サプライチェーン・パートナーは、人命救助に貢献するために、そのネットワークに参加した。つまり、人道支援サプライチェーンでは、共通の目的が存在している。さらに、Tatham and Kovács (2010) によれば、震災時の人道支援サプライチェーンにおいては、その参加者それぞれが共通して人命救助に貢献したいという目的を有している場合、その救助活動開始時から直ちにパートナー同士の信頼関係の確立が達成できる (Tatham and Kovács, 2010, p. 39)。

4. 人道支援サプライチェーンの成功要因

図2は、震災時の人道支援サプライチェーンにおける発展に向けてのロードマップである。以下では、この図の内容を目的から手段にかけて説明する。

① 人道支援の効果的かつ効率的な達成と収入増加

人道支援サプライチェーンも企業と同様に、収入の増加は成長につながる。すなわち、人道支援サプライチェーンでは、増加した収入を人道支援の質および量の改善に投入し、その成果が生じ、この業績向上によって国際社会から高

い評判が得られれば、持続的な発展を遂げられる。

ビジネスにおけるサプライチェーンの収入源は、顧客への製品・サービスの販売対価であるの対して、人道支援サプライチェーンは、各国政府、人道支援組織、企業、個人からの寄付金を人命救助活動の資金に充てる。人道支援サプライチェーンが他の人道支援組織との競争に打ち勝って寄付金を増やすためには、国際社会から高い評判を得ることが必要である。人道支援活動への寄付金提供者は、支援組織に対して、各被災者が本当に必要とする物資や情報を、必要な所に必要な分だけ届けることを託す。人道支援サプライチェーンにおいては、この国際社会からの希求の効果的かつ効率的な達成が、高い評判にプラスに影響を及ぼす要因の1つである。

② 震災発生後における早期の寄付金獲得

人道支援サプライチェーンにとって、震災発生後の人命救助に貢献するためには、人命救助活動資金としての寄付金を早期に得ることが必要である。一方、寄付金提供者にとって最適な寄付提供先は、人命救助を効果的かつ効率的に達成できる組織である。つまり、寄付金提供者は、震災時に人命救助に関し高い業績を上げた人命救助組織に対して寄付金を供出する。したがって、人道支援サプライチェーンは、震災発生直後から直ちに人命救助に着手し、その後も

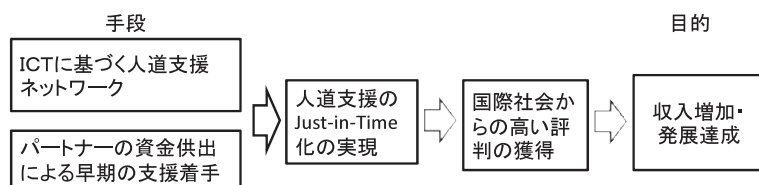


図2 人道支援サプライチェーンの発展要因

効果的な人道支援活動を展開することによって、評価が上がれば、寄付金を獲得できる。

震災時の人道支援サプライチェーンにおける人道支援活動と資金の流れとの関係をまとめれば、次の通りである。震災発生後、人道支援サプライチェーンは、自分の資金（つまり、その以前からの留保資金やパートナーが新たに拠出した資金）を使って人命救助を行う。その人道支援サプライチェーンの人命救助がメディアを通じて国際社会に報道される。この報道に基づいて、その人道支援サプライチェーンに対して継続的な人命救助に寄与するべく国際社会から支援金が寄せられる。

③ 人道支援に関する業績向上とインターネットの有用性

人道支援サプライチェーンが国際社会からの高評価を得て、その結果、成長を遂げるためには、各被災者が本当に必要とする物資や情報を、必要な所に必要な分だけ届けることが重要である。支援物資配送のjust-in-time実現には、パートナー間での情報共有が不可欠である。パートナー同士で共有すべき情報の種類には、被災者はどのような物資を必要としているか、それはどこにあるか、支援物資の被災地への配送はどのようなルートを通れば可能か、各パートナーが配送する支援物資は何かが含まれる。震災時における情報伝達に関し重要なのは、インターネットが震災時も機能することである。

④ パートナー同士の費用負担

既述のように、人道支援サプライチェーンにとっては、震災発生前において、いかなる物資を、どのくらい、どこに届けるべきかが未知である。震災発生後、人道支援サプライチェーンは、インターネットに基づいて被災地の状況が

把握可能になり、さらに、インターネットによるパートナー同士の情報交換およびそれに基づくサプライチェーン全体にわたる分権的意思決定によって、各パートナーが、いつ、どこで、いかなる支援活動に当たるかを決定できる。このことは、インターネットの使用によって、「各パートナーがいつでも人命救助に着手できる体制」が構築可能になることを意味する。

しかしながら、被災地の状況は刻々と変化する。人道支援ネットワークは、インターネットによって把握可能な被災地の状況の変化に応じて、各パートナーの人道支援活動の内容を変化させることが重要である。つまり、震災復興期間における各パートナーの人道支援活動の内容は未知であり計画困難である。また、救助支援組織は、支援活動に要する費用がいったいどのくらいの金額になるかも予測不可能に近い。さらに、震災発生後の人命救助活動資金源泉の寄付金獲得に関して、いつ、どのくらい獲得できるかは不確実である。

これらの条件の下で、人道支援サプライチェーンが効果的な人命救助を行うためには、震災発生時に全パートナーが一定額の資金を拠出し、それを人命救助活動資金に充てるのが有効である。この共同資金拠出によって、とりわけ、人命救助活動に多額の資金支出を強いられるパートナーでさえ、自分の財政負担の軽減を実現しながら人命救助にあたることができる。発災後の人道支援サプライチェーンにおけるパートナー同士の共同資金拠出に基づく資金の流れを示せば、次の通りである。①震災発生に伴い人道支援サプライチェーンが編成されて、人道支援活動に着手する際に、パートナー全員が一定額と同じ金額の資金を拠出し、それを当面の一定期間の各パートナーの人道支援活動資金（パートナー製造企業の支援物資の製造

費用を含む)に充当する。②国際社会から人道支援サプライチェーンの人道支援活動の成果が認められれば、そのサプライチェーンは寄付金を得ることができる。人道支援サプライチェーンが当該寄付金収入を使って支払う項目は、各パートナーが支払った救助活動費用のうちパートナー全員の拠出金で賄いきれなかった金額、各パートナーの拠出金、および被災地に配送したパートナー企業の製品のマージン部分である。③当該年度末を迎え、その年度の収入と費用を合計し、残余があれば留保金とする。

上述の人道支援サプライチェーンにおけるパートナー自身による支援活動資金の負担手続きは、移転価格算定法としての費用分担契約(cost sharing or cost contribution arrangement)に基づくものである。OECD租税委員会1979年報告書「移転価格と多国籍企業(Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises, Report of the OECD Committee on Fiscal Affairs, 1979)」では、多国籍企業内部の無形資産売買に係る移転価格算定方法の1つとして、費用分担契約(cost sharing or cost contribution arrangement)を紹介している。費用分担契約の下では、関連企業間の共同無形資産開発に係る費用を、その共同開発に参加する諸関連企業が分担して支払う。ここで、各関連企業が負担する費用の金額については、当該無形資産の開発が成功した暁に各関連企業がその無形資産から享受する将来期待便益に応ずる。費用分担契約のメリットの1つとしては、無形資産開発に当たる企業の財政的負担の軽減があげられる(Mori et al., 2009)。これと同様に、本論文での人道支援サプライチェーンにおけるパートナーによる共同資金拠出は、多額の人命救助活動資金を強いられるパートナーの財政的負担の軽減に役に立つ。人道支援サプライ

チェーンは、インターネットの使用によって、被災地の状況を把握できるとともに、それをパートナー間で共有できる。かくして、パートナーの誰もが被災地の状況に応じて必要な人命救助にあたることが可能になる。しかし、人道支援サプライチェーンにおいては、人命救助活動に要する費用の捻出が問題として残る。この解決策として、パートナーによる同資金拠出は、とりわけ多額の資金を要する人命救助に当たるパートナーを財政的に支える。

⑤ 費用分担が与える統合調整への貢献

先に述べたように、サプライチェーン・マネジメントの要諦は、パートナー同士の組織的依存関係および異なるパートナーの活動間の相互依存関係の統合・調整、つまりそのサプライチェーン全体利益の増加に向けてパートナー間の相互依存関係を如何に適切に統合し調整するかである。Simatupang et al. (2002)によれば、サプライチェーンなどの企業間ネットワークにおける統合・調整は、相互依存とその対象の2要因を含む(Simatupang et al., p. 291)。相互依存は、ネットワーク全体利益の増加実現に向けて、各パートナーがどの程度に強く共同責任を認識するかに係る。パートナー間の共同責任の浸透は、連携強化にプラスに貢献し、全体利益の増加に寄与する(Simatupang et al., p. 292)。ここで、各パートナーの活動をネットワーク全体利益の増加に結び付けるためには、ネットワーク全体における一貫した共通理解の存在が不可欠である(Simatupang et al., p. 293)。これには、パートナー間の共通の情報保有および共通の全体目標の保有が含まれる。また、統合・調整の対象は、パートナーの活動からパートナーの経営そのものまでに及ぶ(Simatupang et al., p. 293)。

パートナーに全体利益増加に対する共同責任を感じさせるには、リスク共有の一環としての費用分担が有用である。Xu and Beamon(2006)によれば、サプライチェーンの統合・協調促進策の1つは、パートナー間のリスク共有である。各パートナーが一様にリスクを負う場合、全パートナーにはそのリスクを解消するためにサプライチェーン全体利益の増加が共通の目的になる。

5. おわりに

それぞれの人道支援サプライチェーンにおいて、マネジメント能力が高まり、人命救助の質が高まれば、人道支援サプライチェーン同士の切磋琢磨が進み、その結果、人道支援への寄付金は増加する。Thomas and Fritz (2006) は、人道主義的パートナー・シップの新しい形態として、コンソーシアムを提唱している。本論文では、人道支援サプライチェーンのパートナーに全体利益増加に対する共同責任を感じさせるために、リスク共有の一環としての費用分担が有用であることを説明した。

参考文献

- 西垣通 (2011)『震災とネットの役割 (上) 分権的思想, 混乱時に強み』日本経済新聞経済教室, 5月3日。
- Balcik, B., Beamon, B. M., Krejci, C. C., Muramatsu, K. M. and Ramirez, M. (2010). Coordination in Humanitarian Relief Chains: Practices, Challenges and Opportunities, *International Journal of Production Economics*, 126, pp. 22-34.
- Denning, P. J. (2006). Hastily Formed Networks, *Communication of the ACM*, Vol. 49, No. 4, pp. 15-20. (SoL ジャパン, 急ごしらえネットワーク組織, http://www.soljapan.org/index.php?option=com_content&view/, accessed on April 10, 2012).
- Dolinskaya, I. S., Shi, E., Smilowitz, K. and Ross, M. (2010). Decentralized Approaches to Logistics Coordination in Humanitarian Relief, *Proceedings of the 2011 Industrial Engineering Research Conference* (<http://users.iems.northwestern.edu/~dolira/publications.html/>, accessed on April 10, 2012).
- Gatignon, A., Wassenhove, L. N. V. and Charles, A. (2010). The Yogyakarta Earthquake: Humanitarian Relief through IFRC's Decentralized Supply Chain, *International Journal of Production Economics*, 126, pp. 102-110.
- Good Humanitarian Donorship (<http://www.goodhumanitarianandonorship.org/>, accessed on April 20, 2012).
- Jaeger, P. T., Shneiderman, B., Fleischmann, K. R., Preece, J., Qu, Y. and Wu, P. F. (2007). Community Response Grids: E-government, Social Networks, and Effective Emergency Management, *Telecommunications Policy*, 31, pp. 592-604.
- Kopczak, L. and Johnson, M. E. (2007). *Rebuilding Confidence: Trust, Control and Information Technology in Humanitarian Supply Chains*, Center for Digital Strategies, Tuck School of Business, Dartmouth College (<http://www.ists.dartmouth.edu/library/347.pdf/>, accessed on April 20, 2012).
- Minagawa, Y. (2010). How Can Management Accounting Achieve Goal Congruence among Supply Chain Partners, in Hamada, K. (ed.), *Business Group Management in Japan*, Singapore: World Scientific, pp. 121-136.
- Mori, N., Starkov, V. and Sato, Y. (2009). Cost Sharing Agreement may Allow Multinational Companies to Reap the Benefits of Intangible

- Asset Investment, *TPWeek.com March 5* (<http://www.nera.jp/media/TPWeek2009MarNMYS.pdf>), accessed on April 10, 2012).
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (1979). *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises*. (木村弘之亮『多国籍企業税法』慶應義塾大学法学研究会, 1993年)。
 - Simatupang, T. M., Wright, A. C. and Sridharan, R. (2002). The Knowledge of Coordination for Supply Chain Integration, *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 3, pp. 289-308.
 - Tatham, P. and Kovács, G. (2010). The Application of “Swift Trust” to Humanitarian Logistics, *International Journal of Production Economics*, 126, pp. 35-45.
 - Thomas, A. and Fritz, L. (2006). Disaster Relief, Inc., *Harvard Business Review*, Vol. 84 (November), pp. 114-122.
 - Wassenhove, L. N. V. (2006). Blackett Memorial Lecture Humanitarian Aid Logistics: Supply Chain Management in High Gear, *Journal of the Operational Research Society*, 57, pp. 475-489.
 - Xu, L. and Beamon, B. M. (2006). Supply Chain Coordination and Cooperation Mechanisms: An Attribute-Based Approach, *The Journal of Supply Chain Management*, Winter, pp. 4-12.