

# 日本における SCM の現状分析

## Current Situation of Supply Chain Management in Japan

佐藤 正弘<sup>☆</sup>

Masahiro Sato

### 目 次

- I. はじめに
- II. 調査概要
- III. 調査結果
  - III-1. 業種別回答社数と SCM の導入状況
  - III-2. SCM の捉え方
  - III-3. SCM を導入する際に意識する経営課題
  - III-4. SCM 導入の成果
  - III-5. 契約先との関係性
- IV. 結びにかえて

### I. はじめに

これまでのサプライチェーン・マネジメント（以下、SCM）研究を振り返ってみると、非常に数多くの研究が行われているにもかかわらず、いまだ一つの共通概念として収斂する気配はない。そもそも SCM とは何かという定義に関しても、研究者によって多様な定義があり、一義的にその概念を捉えることができない。そのような中、Bechtel-Jayaram（1997）と小林（2005）によれば、今までの SCM 研究における概念定義は、主に 5 つの研究学派に分類することが可能だと言う。そこで、彼らがまとめた 5 つの研究学派の主張を見てみよう。

1 つ目は機能連鎖認知学派（Chain Awareness School）である。機能連鎖認知学派は、機能領域（調達、製造、流通）の連鎖の存在を認識するというものである。たとえば、「SCM とはサプライヤーから最終ユーザーまでのトータルな物的フローを扱う」とか、「SCM はサプライヤーから製造業者、流通業者、最終ユーザーまでの財貨のフローを扱う」といった定義が、この学派を代表している。この定義のほとんどは、サプライチェーンがサプライヤーから最終ユーザーまでの物的フローをカバーしていることを主張し、そこには最初の地点から最終地点までに位置するあらゆるチャネル・メンバーが含まれる。また、この定義は物的フローを強調する。機能連

---

☆ 社会科学研究所 RA

鎖認知学派の中での物的フローの重視は、調達、製造、流通の機能領域がサプライチェーンと呼ばれる一連の流れを形成するということを認識することである。

2つ目は、戦略的連結（ロジスティクス）学派（Linkage/Logistics School）である。戦略的連結（ロジスティクス）学派は、サプライヤーから最終ユーザーまでの間に連鎖が存在し、この連鎖の連結を通じた物的フローを検討しようとする。たとえば、「サプライチェーンとは原材料から最終顧客に至るまでの生産と供給プロセスの各要素を連結している連鎖のこと」、「原材料のサプライヤーから様々なレベルの製造を経て、保管・流通に、そして最終顧客にまで至る連鎖の中の連結に注目する技法のこと」という定義がこれにあたる。機能連鎖認知学派と戦略的連結学派との違いは、機能連鎖認知学派が単純に調達、製造、流通の機能領域がサプライチェーンと呼ばれる流れを形成しているということを認知しているだけであるのに対して、戦略的連結学派は機能領域の間の連結（とりわけ、ロジスティクスと輸送を軸に）がどのように競争優位構築のために活用されるのかを探究し始めている点にある。

3つ目は、情報フロー学派（Information School）である。情報フロー学派は、サプライチェーンのメンバー間の情報フローも合わせて重視するものである。これは次のようないくつかの定義に表れている。「SCMの場合、サプライチェーンの様々なメンバー間の連結と情報フローが全体的成果のために決定的に重要である」、「サプライチェーンはシステムであり、その構成要素は原材料のサプライヤー、生産施設、流通業者、顧客であり、各構成要素は、モノのフィード・フォワードと情報のフィードバック・フローを通じて連結される」、「サプライヤーに対するサプライヤーから始まって、顧客や消費者/最終ユーザーにまで至る、あらゆる当事者を巻き込む製品と情報のフローであり、そのフローは双方向である」。これらの定義に見られるように、SCMの骨格は情報フローにあり、しかも、買い手からサプライヤーへの一方向の情報フローだけでなく、双方向の情報フローが重要とされている。

4つ目は、システム統合学派（Integration School）である。システム統合/プロセス学派は、価値を付加する最善の全体システムを実現すべく作動している一連のプロセスの中に、サプライチェーンの領域を統合することを重視する。この学派の典型的主張は、次の2つの定義に表れている。「SCMは、システム全体の『最善の』成果を実現するためにサプライヤーから最終顧客までのネットワーク全体が分析・管理されるアプローチである」、「サプライチェーンの統合は既存の機能別組織の再編成からではなく、事業プロセスの再設計から当然生まれてくるものである」。この学派は、リエンジニアリング（BPR）の発想と共通点を持っている。個別企業のコンテキストで語られていたリエンジニアリングをサプライチェーンという企業間の連結まで拡張しているのである。システム統合学派と戦略的連結学派との間の相違は微妙であるが、その含意は重要である。戦略的連結学派の目標は、機能の繋がりから、できる限りの効率性を確保することである。これに対して、システム統合学派は、サプライチェーンにおける機能領域の編成問題から脱却して、顧客満足の実現を目指して、まっさらな状態から全体の仕組みを考えるとということであり、最終需要にどれほど適合しているかが問題になっている。

5つ目は、将来展望 (Future) である。SCM に関する将来展望としては、2つのテーマが提起されている。まず第1に、SCM を考える場合、取引的要因よりも関係的要因により注目すべきであると主張する論者がいる。次のような定義がその典型である。「サプライチェーンの概念は能動的に管理された調達と流通のチャンネルから構成される。それは、最初の原材料から最終顧客までの製品フローに沿って価値を付加していく企業の集団である。それは、取引的要因よりも関係的要因に注目する」。この定義では、SCM 概念が、関係性パラダイムの枠内で捉えられ、サプライチェーンのメンバーとの間のパートナーシップ、戦略アライアンス、その他協調関係の概念と密接に繋がるようになってきている (Dyer 1996)。第2に、SCM という用語自体の不適切さを指摘する論者もいる。サプライチェーンという用語は、供給側から出発し、活動の連鎖が駆動されるということを示唆する。サプライチェーンという用語は、供給側がシステムを駆動しているような誤解を招く。よりよい用語はサプライチェーンではなくて、最終ユーザー (需要側) がサプライチェーンを駆動する「継ぎ目のない需要のパイプライン (seamless demand pipeline) というアイデア」であるというものである。

このように、学術的見地から考察しても、SCM の捉え方は非常に多様なものである。したがって、現実のビジネスにおいても、企業を取り囲む環境や目的によって、多様な SCM が存在するものと考えられる。しかしながら、このように多面的な性格を持つ SCM の現状を明らかにした研究は、ほとんど存在していない。そこで、本研究は、現時点において日本企業が SCM をいったいどのように捉えているのか、SCM を実際にどの程度導入しているのか、導入後の成果はどのようなものか、SCM 導入にあたっての戦略的目的は何か、そして契約先との関係性はどのようなものかなどを明らかにする。そのために、われわれは、日本における SCM の現状を明らかにするべく、アンケート調査を実施した。次章以降、アンケート調査の具体的内容について詳しく述べていく。

## II. 調査概要

### 1) 調査目的

- ・本調査は、明治大学拠点 文部科学省 学術フロンティア推進事業「Global e-SCM 研究プロジェクト」GL (グローバル・ロジスティクス) サブ・グループが実施したものである。本調査の目的は、日本における SCM の現状を明らかにすることである。本調査は、仮説をもとに調査を行い、それを実証するという、いわゆる仮説検証型の調査とは異なり、あくまでも現状を把握し、それをもとに今後の研究に役立てていこうとする課題探索型の調査である。

### 2) 調査対象

- ・社団法人日本ロジスティクスシステム協会 (JILS) 業種別部会加盟企業 260 社  
(建設部会、紙・パルプ・出版部会、流通部会、輸送・包装部会、保管・倉庫部会、情報

通信部会, サービス部会, 調査研究機関部会, 自治体・官公庁・団体部会を除く)

### 3) 調査方法

・郵送法

### 4) 調査期間

・2005年2月15日～3月15日

### 5) 回答数

・260社中, 67社(回答率26%, 有効回答65社)

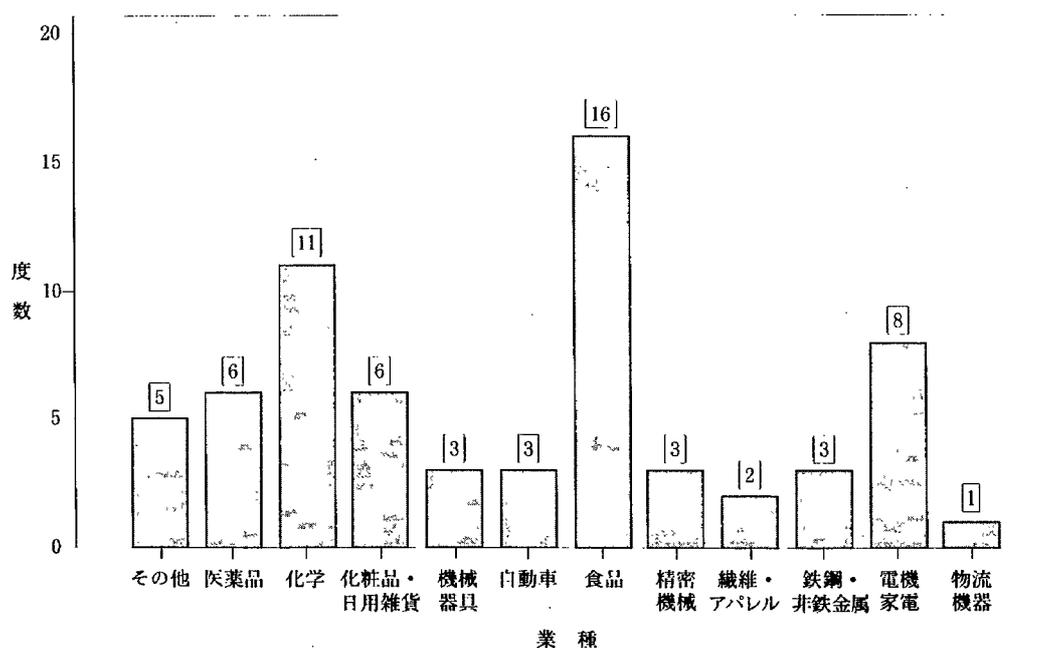
## Ⅲ. 調査結果

### Ⅲ-1. 業種別回答社数とSCMの導入状況

はじめに, 回答社数を業種別にまとめてみると, 図表1のようなになる。業種の内訳は, ①医薬品関係6社, ②化学関係11社, ③化粧品・日用雑貨関係6社, ④機械器具関係3社, ⑤自動車関係3社, ⑥食品関係16社, ⑦精密機械関係3社, ⑧繊維・アパレル関係2社, ⑨鉄鋼・非鉄金属関係3社, ⑩電気・家電関係8社, ⑪物流機器関係1社, ⑫その他5社であった。

次に, SCMの導入状況をまとめると, 図表2のようなになる。有効回答65件中, 「1=まだ導入していない」が8社, 「2=導入の是非を検討中」が7社, 「3=計画策定段階」が18社, 「4=実現段階」が27社, 「5=完成済み」が5社であり, 有効回答の約5割がSCMの実現段階に到達していることがわかった。2002年に当研究プロジェクトのGB(グローバル・ビジネス)グループが, 日本のエレクトロニクス業界と輸送機械・同部品業界を対象として実施した「グローバル

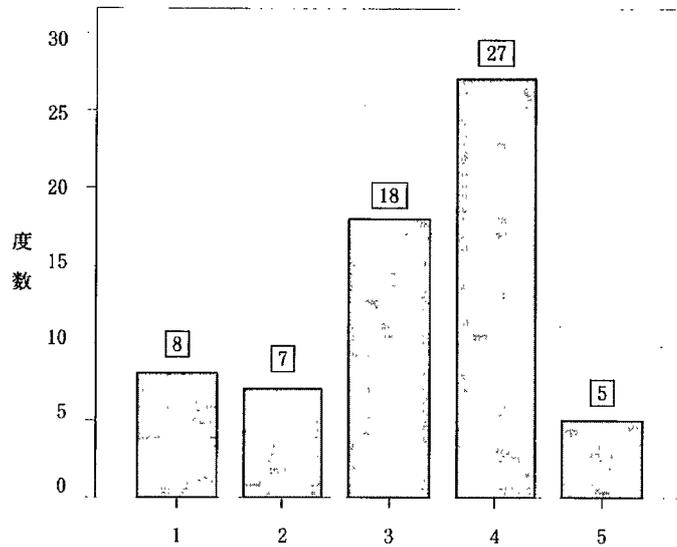
図表1 業種別回答社数



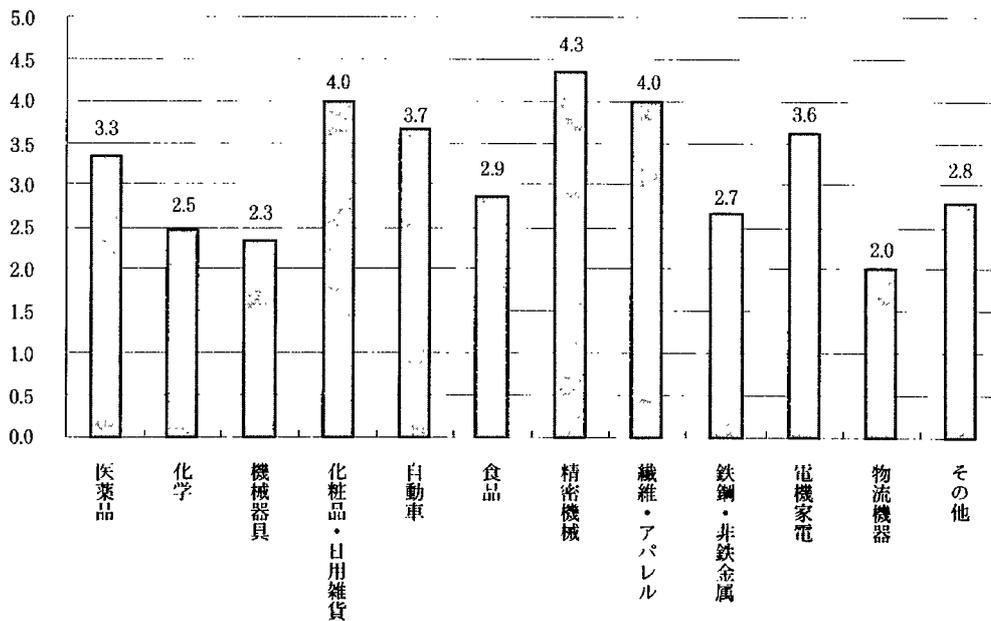
SCM に関する実態調査」では、約 3 割の企業しか SCM に取り組んでいなかったことから、この 2 年半の間に、日本企業の SCM に対する取り組みは、かなり進展したといえる。ただし、この 2 つの調査は、調査対象業界や質問の方法が異なるので、一概に両者を比較することはできない。

さらに、業種別に見た SCM の導入状況についても見てみよう。図表 2 「SCM の導入状況」の回答を業種別に集計し、それを平均値で表すと、図表 3 のようになる。今回の調査は回答社数が少ないので、この結果でもって、その業種の傾向を説明することが、かなり乱暴な議論であるということを重々承知しているが、あくまでも一つの目安として考えて頂きたい。

図表 2 SCM の導入状況



図表 3 業種別 SCM の導入状況



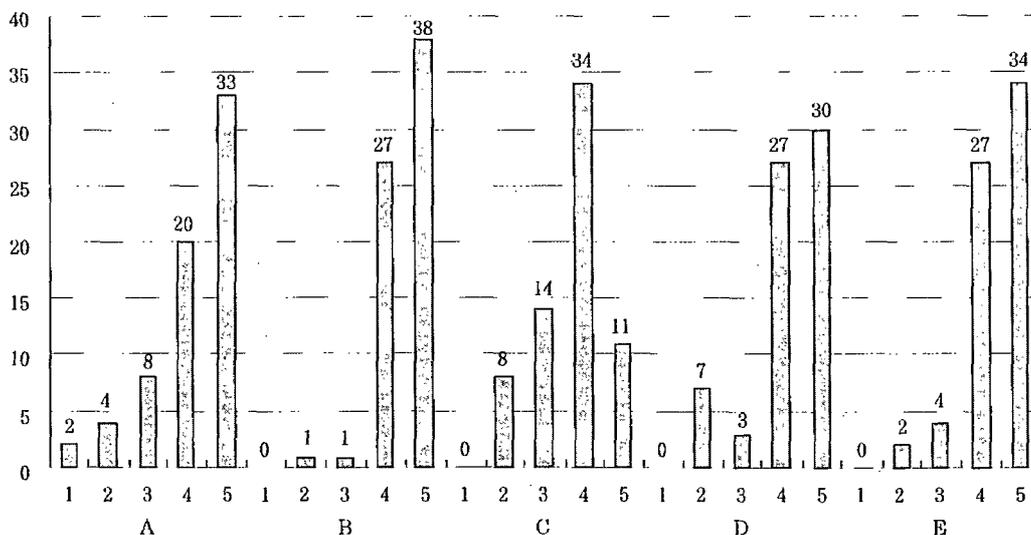
SCM 導入状況の平均値が高い業種は、「精密機械」、「化粧品・日用雑貨」、「繊維・アパレル」、「自動車」、「電気家電」などであった。一般的に、SCM の先進事例としてよく挙げられる業種が、アパレルなど QR (Quick Response) が進んでいるファッション業界であったり、自動車などモジュール化が進んでいる部品組み立て業界であることから、やはりこれらの業種では、実際に SCM に対する取り組みが他の業種よりも進んでいることが見てとれる。しかし、ECR (Efficient Consumer Response) が発展している食品業界の平均値が低かったのは意外な結果であった。

### Ⅲ-2. SCM の捉え方

I 章にて述べたように、SCM には、「機能連鎖認知学派」、「戦略的連結 (ロジスティクス) 学派」、「情報フロー学派」、「システム統合学派」、「将来展望」というように、多様な概念定義が存在している。そこで、日本企業では SCM をどのように捉えているのかを明らかにするため、「A: 財貨の物理的フローの効率化」、「B: 情報のフローの円滑化」、「C: 個別企業の枠に捉われない企業間での事業のすり合わせ」、「D: サプライチェーンの設計では、最終ユーザー (需要) を起点に考える」、「E: サプライチェーン全体でのアジリティ (俊敏さ) が必要」という5つの質問を行った。これらの質問に対して、「1=全く当てはまらない」、「2=やや当てはまらない」、「3=どちらでもない」、「4=やや当てはまる」、「5=全く当てはまる」の5点尺度で回答してもらったところ、図表4のようになる。

「5=全く当てはまる」の回答が最も多かったのは、「B: 情報のフローの円滑化」の38社であり、以下、「E: サプライチェーン全体でのアジリティ (俊敏さ) が必要」の34社、「A: 財貨の物理的フローの効率化」の33社、「D: サプライチェーンの設計では、最終ユーザー (需要) を起点に考える」の30社、「C: 個別企業の枠に捉われない企業間での事業のすり合わせ」の11

図表4 日本の製造業が捉える SCM



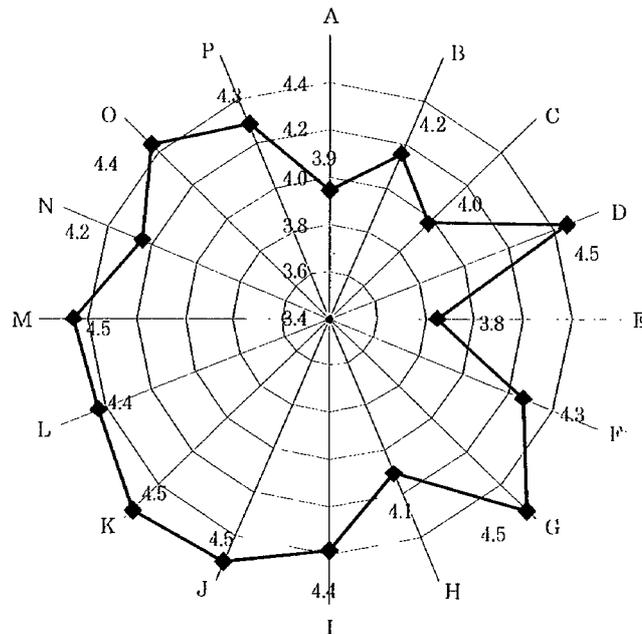
社と続いている。「4=やや当てはまる」と「5=全く当てはまる」の2つを合わせた値でも、「B：情報のフローの円滑化」の65社（合計比率：97%）という数値は他の項目よりもはるかに突出している。このことから、現在の日本企業が頭の中に思い描いているSCMは、「情報フロー学派」が考えるSCMに最も近いと言える。

### III-3. SCMを導入する際に意識する経営課題

日本企業がSCMを導入したとき、または今後導入する際に、いったいどのような経営課題を解決することを目標としているのであろうか。これを明らかにするために、「A：製品開発力の向上」、「B：製品品質の維持/向上」、「C：プロダクト・ライフサイクル短縮化への対応」、「D：需要変動への対応」、「E：仕様変更への対応」、「F：価格競争への対応」、「G：製造コストの削減」、「H：原材料価格増大への対応」、「I：販売機会ロスの削減」、「J：滞留在庫の削減」、「K：在庫回転率の向上」、「L：納期の短縮」、「M：調達（製造）リードタイムの短縮」、「N：供給能力の確保」、「O：輸送効率の向上」、「P：物流品質の維持向上」という16項目について、「1=全く意識しない」、「2=意識しない」、「3=どちらでもない」、「4=意識する」、「5=非常に意識する」の5点尺度で回答してもらった。

各質問項目の回答結果を平均値で表して、レーダーチャートにすると、図表5のようなになる。この中で高い平均値を出した項目は、「D：需要変動への対応」、「G：製造コストの削減」、「J：滞留在庫の削減」、「K：在庫回転率の向上」、「M：調達（製造）リードタイムの短縮」などである。一方、この中で低い平均値を出した項目は、「A：製品開発力の向上」、「C：プロダクト・ライフサイクル短縮化への対応」、「E：仕様変更への対応」などである。

図表5 SCMを導入する際に意識する経営課題



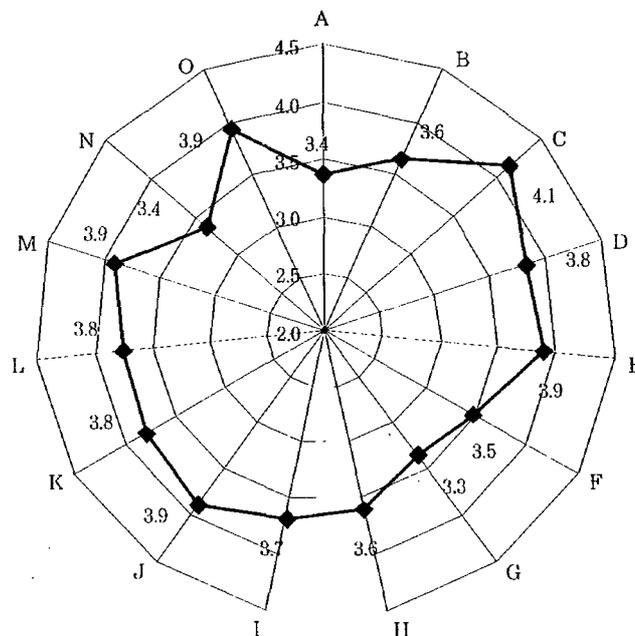
この結果から、日本企業は、製品開発対応などの効果性を求めてSCMを導入しようと考えているというよりも、むしろコスト削減、在庫削減、そしてリードタイムの短縮などの効率性を推進するためにSCMを導入しようと考えていることがわかった。SCMのそもそものコンセプトが、垂直的に緩く統合された拡張チャネルの構成員のロジスティクス管理における効率性および経済性を達成すること<sup>(1)</sup>であることから、この結果は妥当なものであると言えよう。

### Ⅲ-4. SCM導入の成果

本章の1節で、SCMを導入している（「4=実現段階」と「5=完成済み」）と回答した企業に対して、「SCM導入前と比べて、以下の成果尺度にどの程度の改善がみられたか」について聞いてみた。質問項目は、「A：売上高」、「B：粗利益率」、「C：在庫回転率」、「D：調達リードタイム」、「E：納期短縮」、「F：輸送効率」、「G：輸送の正確性」、「H：納期の遵守率」、「I：製造コスト」、「J：製造・物流拠点コスト」、「K：受注変動対応」、「L：欠品率の低減」、「M：総資産回転率」、「N：返品率」、「O：キャッシュフロー」の15項目である。これらの項目について、それぞれ「1=かなり悪化した」、「2=悪化した」、「3=変化無し」、「4=改善した」、「5=かなり改善した」の5点尺度で回答してもらった。

各質問項目の回答結果を平均値で表して、レーダーチャートにすると、図表6のようなになる。この中で高い平均値を出した項目は、「C：在庫回転率」、「E：納期短縮」、「J：製造・物流拠点

図表6 SCM導入の成果



(1) 具京模 [2004]「第6章 ロジスティクス——ロジスティクスの役割と進化——」, 小林哲・南知恵子編『流通・営業戦略——現代のマーケティング戦略③——』, 有斐閣アルマ。

コスト」, 「M: 総資産回転率」, 「O: キャッシュフロー」などである。

この結果から, 本章3節の「SCMを導入する際に意識する経営課題」で平均値の高かった, コスト削減, 在庫削減, そしてリードタイムの短縮などが, 実際に成果として表れていることが見て取れる。SCMは, 企業の思惑通りの成果を実際に挙げていることから, やはり効率性を高めるものであるということが言えよう。また, 既述した「グローバルSCMに関する実態調査」(2002)でもSCMの実施に対する短期的成果について聞いている。この調査では, キャッシュフローの改善, トータル・リードタイムの短縮化, 生産・物流・管理のコスト削減, 販売・在庫情報管理を通じた経営判断, 販売・在庫情報の共有化, サプライヤーとの協力関係の強化が期待されている。したがって, SCM導入の成果は, 両方の調査でほぼ同じ結果になっている。ちなみに, 「A: 売上高」, 「G: 輸送の正確性」, 「N: 返品率」など, SCMの概念定義に直接関係のない項目では, SCMの導入による高い成果が出なかった。

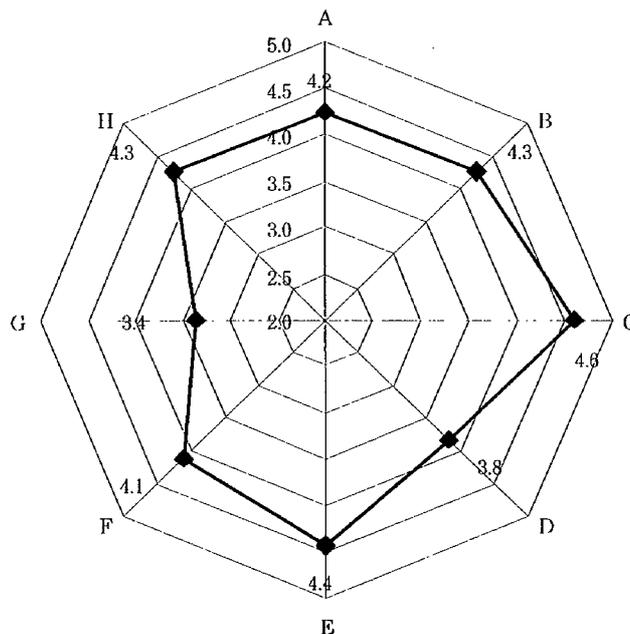
最後に, SCM導入の成果に対する回答結果は, 一番高い平均値でも4.1であり, 他の質問と比較すると全体的に低い数値であった。これは, 企業がSCM導入の成果をまだあまり実感していない, もしくはまだ期待したほどの成果を出していないということであろう。

### III-5. 契約先との関係性

SCMに関する「将来展望」では, 取引的要因よりも関係的要因により注目すべきであるという提言がなされている。そこで, 日本企業とサプライチェーンで結びついている企業との関係性を明らかにするために, 以下の2つの質問を行った。

1つ目は, 「契約先(サプライヤー・流通業者・物流業者など)を選定する際に何を重視する

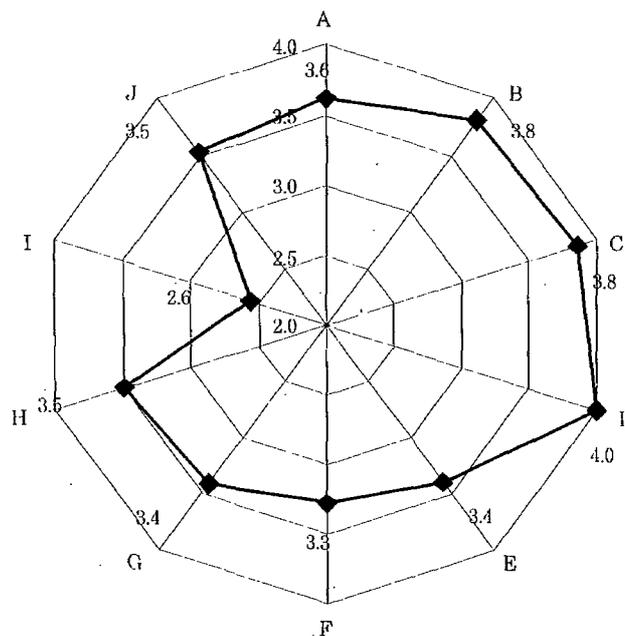
図表7 契約先を選定する際に重視するもの



か」である。この質問では、「A：知識・専門性」、「B：技術力・スキル」、「C：コスト競争力」、「D：財務体質」、「E：信頼性」、「F：自社との適合性」、「G：同業者間の評判」、「H：受託能力」という8つの項目について、「1=全くそうではない」、「2=そうではない」、「3=どちらでもない」、「4=その通りである」、「5=全くその通りである」の5点尺度で回答してもらった。各質問項目の回答結果を平均値で表して、レーダーチャートにすると、**図表7**のようになる。この中で高い平均値を出した項目は、「C：コスト競争力」と「E：信頼性」などである。このことから、日本企業が契約先企業との関係性を構築する際に、相手方のコスト競争力と信頼性を最も重視していることがわかった。今までの調査結果と合わせて考察すると、やはり企業がSCMに求めているものの中で1つ大きなものは、コストであると言えよう。また、契約相手の信頼性が欠かすことのできない重要な要素として抽出されたのは、SCMがお互いの情報共有を前提とするものであるからだと思われる。一方、平均値が低かったのは、「D：財務体質」と「G：同業者間の評判」である。これは、日本企業が、コスト競争力、技術力・スキル、受託能力など、契約先企業が持つ実際の能力をより重視する傾向にあるからだと思われる。

2つ目の質問は、「契約先との関係性について」である。この質問では、「A：理念や価値観を共有している」、「B：長期的な関係性を意識している」、「C：相互に信頼・依存関係にある」、「D：パートナーとして位置づけている」、「E：将来的な関係の継続は未定である」、「F：情報の共有は限定的である」、「G：多様な選択肢の一つとして位置づけている」、「H：融通がきく存在である」、「I：契約先の切り替えは容易である」、「J：コストなどの効率性を基準に契約先を決めている」という10項目について、「1=全くそうではない」、「2=そうではない」、「3=どちらでもない」、「4=その通りである」、「5=全くその通りである」の5点尺度で回答してもらった。各

図表8 契約先との関係性



質問項目の回答結果を平均値で表して、レーダーチャートにすると、**図表 8** のようになる。この中で高い平均値を出した項目は、「B：長期的な関係性を意識している」、「C：相互に信頼・依存関係にある」、「D：パートナーとして位置づけている」の3項目であり、一方、平均値が低かったのは、「I：契約先の切り替えは容易である」である。この結果から、日本企業は、契約先企業を「相互に信頼・依存関係にある長期的なパートナー」として位置づけていることがわかった。SCM のようなネットワークは、契約先を切り替える際にかかる様々なコストが大きいため、長期的な関係性が、その前提条件として考えられているのであろう。

#### IV. 結びにかえて

本稿では、現時点での日本における SCM の現状を明らかにするために、アンケート調査を実施した。調査結果をまとめると、以下の通りである。

まず、SCM の導入状況については、約 5 割の企業が SCM の実現段階に到達していることを理解した。これは、「グローバル SCM に関する実態調査」(2002) のときよりも 2 割ほど進展していた(調査対象業界や質問の方法が異なるので、一概に両者を比較することはできない)。また、業種別の SCM 導入状況では、QR (Quick Response) が進んでいるアパレルやモジュール化が進んでいる自動車などの業種で、高い平均値を出していた。

さらに、SCM の捉え方では、既存研究をもとに、SCM の概念定義を 5 つの学派に分類し、現実のビジネスにおいて、企業が SCM をどう捉えているのかを明らかにしようと試みた。その結果、日本企業が現時点において捉えている SCM は、情報フロー学派の提唱する SCM に最も近いということを理解した。「グローバル SCM に関する実態調査」(2002) では、SCM はまだ初期の段階にあり、生産側面での部分的実施にとどまっていた。しかし、今回の調査では、少なくとも意識面においては、そこに双方向の情報の流れが加えられているので、SCM の導入状況だけではなく、SCM の捉え方においても、2 年半前よりもだいぶ進展していると言えよう。

SCM を導入する際に意識する経営課題では、「需要変動への対応」、「製造コストの削減」、「滞留在庫の削減」、「在庫回転率の向上」、「調達(製造)リードタイムの短縮」などが高い平均値を出していた。このことから、われわれは日本企業が、製品開発対応などの効果性よりも効率性を SCM に求めているということを理解した。つまり、日本企業における SCM の現状は、どちらかという川上・川中部分での効率化がメインである。したがって、日本企業の SCM が、e-SCM などと言われている、川下の最終顧客を意識した効果的側面に到達するまでには、まだかなりの時間を要するものと考えられる。

SCM 導入の成果では、SCM を導入する際に意識する経営課題で平均値の高かった項目と同じような項目であるコスト削減、在庫削減、そしてリードタイムの短縮などが高い平均値を出していた。このことから、SCM は企業が求めている課題と同じような成果を出しているということを理解した。しかし、この項目の数値は全体的に低く、日本の SCM はまだ成果を実感すると

ころまで進んでいないことがわかった。

最後に、契約先との関係では、日本企業とサプライチェーンで結びついている企業との関係性を明らかにするために、2つの質問を行った。1つ目は、「契約先（サプライヤー・流通業者・物流業者など）を選定する際に何を重視するか」である。この質問の中で高い平均値を出した項目が、コスト競争力と信頼性であることから、日本の製造業者が契約先企業との関係性を構築する際に、相手方のコスト競争力と信頼性を最も重視していることを理解した。2つ目は、「契約先との関係性について」である。この質問では、長期的な関係性を意識している、相互に信頼・依存関係にある、パートナーとして位置づけているという3つが高い平均値を出した。その結果、日本の製造業者が、契約先企業を「相互に信頼・依存関係にある長期的なパートナー」として位置づけていることを理解した。

また、今回の分析結果で特に注目すべき点は、従来、戦略的な企業間包括的概念として研究が進められてきた SCM が、現実の業務レベルにおいては、単なる業務効率化の手段的扱いを受けているということである。たしかに、SCM は優れた効率性こそが理想とされているが、Lee (2004) は「ひたすらサプライチェーンの効率化に努める企業は、持続的な競争優位どころか、サプライチェーン全体のパフォーマンスを低下させる」と述べ、SCM が効率至上主義に陥っている現状に警鐘を鳴らしている。したがって、日本企業は今後、SCM を戦略的な概念として捉えなおし、効率性だけでなく、効果性にも焦点を当てていくべきではないかと思われる。

このように、今回のアンケート調査から、日本における SCM の現状がかなり明らかになってきた。しかしながら、本調査はあくまでも SCM の表層部分を明らかにしたに過ぎない。今後、われわれが行わなければならないことは、今回の調査結果をもとに、個別企業を深く観察する事例研究を進めることと、いまだ一つの理論概念としてまとまる気配のない SCM について、その理論精緻化を推し進めることであろう。その中でも特に、いま現在、企業が捉えている SCM に最も近い「情報のフロー」については、より詳細に考察していく必要がある。これらの課題については、今後の研究課題としていきたい。

#### 参考文献

- 具京模 [2004] 「第6章 ロジスティクス—ロジスティクスの役割と進化—」, 小林哲・南知恵子編『流通・営業戦略—現代のマーケティング戦略③—』, 有斐閣アルマ。
- 小林一 [2005] 「マーケティング・チャネル研究とサプライチェーン・マネジメント」, 『明大商学論叢』, 第87巻特別号, 明治大学商学研究所。
- 崔在濬, 内堀敬則, 臼井哲也, 諸上茂登 [2003] 「第10章 グローバル SCM に関する実態調査」, 山下洋史・諸上茂登・村田潔編著『グローバル SCM』, 有斐閣。
- 山下洋史・諸上茂登・村田潔編著 [2003] 『グローバル SCM』, 有斐閣。
- Bechtel, C. and J. Jayaram (1997), Supply Chain Management: A Strategic Perspective, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8 (1), pp. 15-34.
- Dyer, J. H. (1996), How Chrysler Created an American Keiretsu, *Harvard Business Review* (July-August), pp. 42-56. ハーバード・ビジネスレビュー編 [2001] 「クライスラーのアメリカ式系列」, 『バリューチェーン・マネジメント』, ダイアモンド社。

- Hau L. Lee (2004), The Triple-A Supply Chain, *Harvard Business Review*, Vol. 82, Iss. 10, pp. 102-113.  
ハウ・リー著, 西尚久訳 [2005] 「トリプル A のサプライチェーン」, 『ハーバード・ビジネス・レビュー』, 第 30 巻第 6 号, ダイヤモンド社。