

## 中小企業のマーケティングにおける縁の作用

金丸 輝 康  
(大阪学院大学)  
(商学部教授)竹村 正 明  
(明治大学)  
(商学部教授)

## &lt; 要 旨 &gt;

本稿の達成課題は、企業成長に影響すると思われる縁について、その役割を指摘し、その理論的メカニズムを説明することである。中小企業の調査をしていると、縁や時機が成長につながったという説明を伺うことが多い。さらにはそういった概念を用いて中小企業の成長を説明する研究もないわけではない。ここで、そういった主張を縁論と呼ぶとすれば、本稿も経営者の縁を中小企業の成長の有力な要因として指摘する縁論である。

しかし、既存の縁論との違いは、縁とは何かを、その内容を特定しようとする試みだという点である。というのも、既存の縁論は、縁を原因として、それとの出会いが事業成果につながったという因果関係を無条件に受け入れており、縁の機制を議論することはほとんどないからである。

既存研究では、このような経営者の相関関係、つまり、つながりの様相と企業成長の関係について、経営者のネットワークを想定し、その拡がりが販路や事業機会を提供するという論理を展開する。要するに、その企業の取引数が増えるので、製品やサービスの出荷量（提供量）が増え、売上が拡大するという理屈である。この因果を認めると、縁（きっかけ）が取引のネットワークを増やし、それが成長につながるのは至極真つ当のように思える。

われわれは、事業機会の発見と企業成長という因果関係を媒介する役割を縁と見做す。すなわち、あるきっかけから特定の結果を生じさせるプロセス全体が縁だという理解である。縁をこのように理解すると、縁があったから事業が拡大したのではなく、事業機会を試行錯誤するという経営者能力を作動させたことを縁と呼んでいることが指摘できるようになる。つまり縁とは、経営者の努力の結果なのである。そうであれば、縁として語られることを分析すれば、その企業（経営者）が、どんなときにどんな努力をしたのかを特定し、そういった事例を重ねることで、中小企業の成長戦略を類型化できるようになるだろう。

## 目次

はじめに

2つの縁論

きっかけの縁

媒介の縁

2つの縁

緑のマーケティングケース

株式会社ヒサマツホールディングス

久松孝治氏の縁とヒサマツHDの成長

株式会社たまゆら

岡本哲氏の縁とたまゆらの成長

緑のマーケティングの分析枠組み

偶然への備え

きっかけの縁への関与度

緑のマーケティング

おわりに

## はじめに

本稿は、中小企業の成長要因が縁であると措定し、それをマーケティング技法として説明しようとする試みである。それは、中小企業の経営者は事業成長の理由を説明する際、なぜ縁と言うことが多いのか、に答えるもう少し大きな射程を持った研究の一部である。本稿では特に、経営者が縁と言うときの意味する内容を特定する。われわれは縁を事業機会の発見とその機会の発展方法として措定し、その事例の紹介と理論的定式化を行う。

本稿を含む本研究の全体像を、本稿との関連において示すと以下のようなになる。すなわち、経営者がなぜ縁と言うのかといえば、事業機会の絶え間ない探究とその評価能力、そしてそれを実現可能とする社長故の経営自由度の高さによって事業化を推進できるからである。達成された事業成果を振り返るとき、縁があったと表現するのである。このように、縁と言う経営者には、事業機会の発見とその機会の達成度の構想力、これらが揃っている。経営者が、その事業（機会）には縁があると見做すとき、成

長の機会が作動するのである。われわれは、それが中小企業のマーケティングだと見做し、その理論が深耕できると示せるだろう。

このような課題は2つの挑戦を表している。ひとつは、中小企業のマーケティングを、既存の標準的なマーケティング・テキストの枠組みで説明しないことである。特に、中小企業の事業・企業特性（下請け構造や地域限定性、資源の制約）から、消費者市場調査やマスメディア広告を中心とする大企業の経営を前提としたマーケティング・テキストの教えはうまく援用できないことが多い。ここでは、中小企業の経営の特性を経営者個人の特性に近接させ、それをマーケティングとする理論枠組みを開発する。

もうひとつは縁概念を理論的に扱うことである。中小企業を調査していると、経営者が縁や人間力といった言葉をよく使うことに気づく。あるいは、経営者が語る経営の何かが縁に起因する、というような論理構造が見いだせる。中小企業の経営者がその概念を用いて企業成長や経営戦略（この言葉はほとんど使われないが）が語られるということは、そこから縁の経

営について理論化の余地があると期待できるのだが、そのような経営学的な取り組みを寡聞にして聞かない（伊藤、2015）。われわれは本稿において、上記の中小企業のマーケティング論の開発に挑戦するのみならず、縁や人間力概念を経営学的に扱えるような理論を提案してみようと考えている。ここで、経営者がなぜ縁と語るのかを理論的に問うことで、その内容に踏み込み、中小企業の成長におけるその役割を定式化できると期待できる。

縁のマーケティング（市場機会との遭遇とその育成）は、広く一般的に個人ベースの取引では有効だとわれわれは確信しているが、とりわけ、中小企業には有効性が高いと予想する。それは、中小企業は資源の制約が強く外部資源に依存せざるを得なく、経営者の振る舞いが直接企業経営に影響するからである。その場合、丁寧な市場調査や全国広告に頼るよりも、内輪からのつながりや目利きの推薦が市場機会になる。これが縁のマーケティングが中小企業で有効になる理由である。このような根拠に立脚して、本稿は次のように構成する。

まず、経営学における既存の縁についての議論を整理する（2つの縁論）。その目的は、本稿における縁概念を明確にすることである。特徴は、縁をきっかけと媒介の2つの作用としてとらえることである。

それを受けて、2つの企業成長の事例を紹介する（縁のマーケティングケース）。その目的は、縁を発見し、維持させる努力の背後にある論理の探究である。というのも、出会いとその維持がなければ事業は達成できないからである。それが具体的に示せるだろう。その後、それらを

要約する形で、われわれの開発した縁のマーケティングの分析枠組みを提示する（縁のマーケティングの分析枠組み）。そこでの目的は、縁を操作的に使えるように仕上げることである。縁にはセレンディピティとネットワーク概念が類する。しかし、それらとの比較は他日を期すとして、本稿では縁の役割を特定する。最後に、本稿を要約し、これからの作業課題を提案しよう（おわりに）。中小企業の経営論は近代化や合理化を強調する議論から脱却し、再び、縁や人間力といった概念を用いて議論する新しい中小企業論が再構成できると予想する。

## 2つの縁論

この節では、既存の縁論を整理する。その目的は、次節以降で議論するわれわれの縁のマーケティング論の分析枠組みとの違いを明確にするためである。字義として縁という文字が、つながりを意味するまでには、何らかの歴史的出来事を必要としていた。それというのも、古田島（1990）によれば、中国最古の字書と呼ばれる『爾雅』では、縁は衣服のふち飾りという意味で使われているからである。われわれの使う意味での縁は、ようやく『史記』（紀元前92～89年ごろに完成）で見られるようになる。ここでは因縁が説明されており、その意味は、てづる、機会、きっかけである。縁が人々の相関関係を意味するようになったのである。現代に通じる意味内容である。他方、仏教における因果関係を意味する縁は、初期には天が代替的に使われており、後漢末（196～220年）の『玉台新詠』に縁が（悲劇的な結論であるが）宿命的な意味で使われている。

このように縁の概念化では、字義をたどるのが一般的であろう。その場合、2つの意味内容が特定できる。ひとつはきっかけの縁である。袖振り合うも多生の縁（袖すり合うも他生の縁、もある）で表現される縁である。これは、すれ違いに（着物の）袖を触れ合う程度の邂逅も、前世からの因縁に導かれているという意味である。縁があるとは、つながりを宿命づけられているというのである。

もうひとつは、縁がありました、という言い回しで表される結果から顧みたときの、つながりの有効性評価である。この縁論は、単にきっかけの縁を評価しているのではなく、むしろ、よい成果を達成できたことを含んでいる。というのも、逆に、縁がなかったという言い方の意味を推察すれば、これも、期待する結果が得られなかったときに使われることがわかるからである。それはすなわち、結果が起こった後に、そのつながり（のきっかけ）を評価しているのである。そうであれば、縁は単につながりのきっかけを意味しているだけでなく、むしろ成果までの過程に介在する何かをも示していると考えられる。きっかけだけなら成否がどうなるかわからないので、良いも悪いもないからである。これは、媒介の縁と呼べるだろう。それらについて、経営学における既存の知見を簡単に考察しよう。

### きっかけの縁

きっかけの縁論は、ある事業が成功したのはその事業と出会えたことだと見做すのが特徴である。釣島（2013；2018）はビジネスにおけるきっかけの縁の重要性を示している。ここでは、

血縁、人縁、書縁、地縁などの人や社会とのつながり、きっかけ、由来を縁とし、①自らの意図ではなく、見えない力によって結びつけられたものであること、②付き合えば損や得をするという損得勘定はあまりないこと、③積極的に行動するのではなく、頂戴したものと受動的に考えること、④ハートの働きによるソフトで温かみのあるものだという4つの特徴をあげている。

このように縁をとらえた上で、彼は上掲書中、いくつもの事例をあげる。キッサニアを日本で立ち上げた住谷栄之資の逸話は、上記①にあたる縁である。キッサニアの立ち上げは、1) 住谷が外食チェーンを経営する企業の社長を退任した後に、たまたま長年の友人からひとりのアメリカ人を紹介されたこと、2) そのアメリカ人とショッピングセンターについて会話する中で、メキシコのショッピングセンターに子どもが職業体験できるテーマパークがあることをなんとなく聞いたこと、3) そのテーマパークのメキシコ人社長に来日予定があり、話を聞いてみないかと言われたこと、4) 社長から話を聞いて興味を持ち、翌月に北米に行くことが決まっていたので予定を早めて施設を見学できたこと、5) 2,000坪の広さが必要であったが、たまたま豊洲のショッピングセンター内の2,000坪の場所にキャンセルが出たこと、6) CSR（企業の社会的責任）が話題になっており、スポンサーを見つけやすかったことという、いくつもの偶然があって可能になった。特にメキシコ人の社長が来日するタイミングであったこと、北米に渡航する予定であったこと、求めていたのと同じ広さの場所にタイミング良くキャンセルが出たことなどは、見えない力によって引き起

こされたと考えることは容易である。

1919（大正8）年、日仏銀行パリ支店支店長になった日疋誠の縁は、それに損得勘定がない特徴を示している。彼は日本とアメリカで一流大学を卒業した後、恋人を追いかけてフランスに渡った。渡仏したものの定職を得られず、パリで自動車の運転手をしていた。あるとき、第一次世界大戦の講和条約調印のために渡仏していた西園寺公望たちの乗る自動車が故障している場面に出くわした。故障を修理したことがきっかけになり、その後、日疋は日仏銀行パリ支店長になる。

京セラの創業者である稲盛和夫のファインセラミックスとの出会いは、積極的な行動ではなく、頂戴した縁を大事に育てた事例になる（稲盛、2004；2017）。大学を卒業した稲盛は、就職難の中、恩師のお陰で送電線用の碍子を作る松風工業に就職することができた。しかし、同社は社屋や工場が老朽化した、給料も遅れるような会社であった。将来に不安を感じた同期はみな辞めてしまい、彼は一人になった。画策した自衛隊への入隊も叶わなかった稲盛は頭を切り替え、会社から与えられていたファインセラミックスの研究に没頭する。そして1年半後、フォルステライトという新しいファインセラミックスの合成に成功する。後に上司との対立から同社を退職し、支援者と共に現在の京セラを設立することになる。

上述の日疋には別の縁もある。それはハートの動きによるソフトな温かい縁である。日疋と親戚にあたり、交流を続けていたのがミノルタ（現在のコニカミノルタ）の創業者である田嶋一雄である。田嶋がフランスに日疋を尋ねた際

に光学兵器工場を案内され、そこで日本向けに製造されていた測距機を見た。高い製造技術が必要な製品であったが、パリで測距機を見たことが日本で光学機器を作りたいと思うようになったきっかけであった。

こういったエピソードは、縁がきっかけとなって企業や事業を生み出し、それが成功につながったという事例である。事業はきっかけの縁がもたらすのである。

### 媒介の縁

上記で紹介した縁は、ある事業機会の話を聞くべくして聞いた、あるいはその人に会うべくして会ったという宿命的な考えに基づくものである。この考え方の縁は、通常の会話で用いられる「ご縁」に近い。しかし、それは縁のひとつの意味に過ぎないのである。仏教で用いられている縁は、既述したようにものごととものごとの関係という意味である。これが、われわれの言うもうひとつの縁、すなわち、媒介の縁である。

その特徴は、仏教の考え方に求められる。仏教には縁起という考え方がある。これはわれわれが通常使う「縁起が良い」という意味とは異なっていて、2つの出来事の相互依存関係を表す。われわれは縁起を吉兆、すなわち良いことが起こる前触れだと見做すので、意味内容はずいぶんと違っている。

縁起には、空間的、論理的、時間的という3つの相互依存関係がある（増原、1983）。空間的相互依存関係は同時に起こるもので、互いに支え合っている関係である。2枚の板を三角の形になるように立てる。このとき、どちらかがどちらかを支えているわけではなく、また、ど

ちらかの板を外すと他方も倒れる。これが空間的相互依存関係である。

論理的相互依存関係とは比較関係をいう。“長いー短い”、“大きいー小さい”というのがそれである。われわれはA3サイズの紙を見ると“大きい”と感じる。それは、知らず知らずのうちに、普段目にしているA4やB5サイズと比較しているからである。“大きい”A3サイズであっても、A2サイズと並べると“小さい”紙になってしまう。このように、長短や大小は内的に決まるのではなく相対的であると考えるのが、論理的相互依存関係である。

そして、この世の事象やものごとは、すべて原因と結果の関係で成り立っているという考え方であり、われわれの言う媒介の縁を意味するのが時間的相互依存関係である。すなわち、花が咲くという結果は、種子（を蒔いた）という原因があって起こるのだが、種子があるだけでは花は咲かない。花が咲くためには土や水、種子を蒔く人といった条件が必要である。この、原因と結果を結び付ける周辺の条件や、原因から結果に到達させる間接的作用が仏教でいう縁なのである。

この意味での縁の作用を嶋口（1994）がマーケティングの文脈で指摘する。そこでは、顧客ニーズに適合しないような製品（悪因）であっても予期せぬ縁（媒介効果）によってヒット商品（善果）になることがあるというのである。そこから「マーケティングとは悪縁を絶ち、長期的な良縁や関係性の結び方にかかわる思想

や方法」(191ページ)だと主張する。すなわち、われわれは、原因と結果の一对一对応（目的手段の合理的選択）でものごとをとらえるのではなく、原因と結果は、それらを結びつける媒介作用によって、いかようにも変化すると見做すのである。

この嶋口（1994）のマーケティング観は、われわれの予想する中小企業のマーケティングとして有効な理論枠組みになると予想する。

## 2つの縁

ここまでの話は次のようにまとめられるだろう。人やものごととの出会いの瞬間が契機となって新規事業が立ち上げられたり、企業の成長につながったというように直接作用するのが、きっかけの縁である。きっかけの縁は出会った事案が善果と一対一に対応する。

一方、何かのきっかけ（原因）はあっただろうが、それはその後に予定される結果があるわけではなく、それに影響を与える縁があると考えるのが、媒介の縁である。先の種子と花の例でいうならば、同じ種子であってもどのような土壌に蒔かれるのか、あるいは水がどれだけ与えられるかという条件（=縁）によって、美しく咲くのかそうでないのかという結果が現れるまで時間が必要になり、結果に間接的に作用するのである。その結果は何がどうつながるかは不明（偶発的、他でもあった可能性がある）である。そのように考えると、きっかけの縁と媒介の縁は、それぞれ表1のような特徴を持つ。

表1 2つの縁

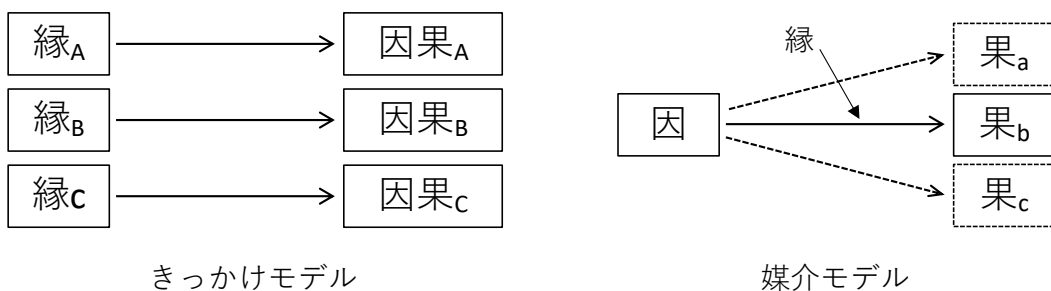
	きっかけの縁	媒介の縁
時間的スコープ	出会いの瞬間	因から果まで
因果の連関	直接	間接
因果対応	一対一	偶有的

この表1を概念化すると図1として示せるだろう。すなわち、左の図がきっかけの縁で、(それぞれの)因果関係が一対一に対応する。その対応関係はその選択肢(AからC)と出会った瞬間に結果が決まっている。つまり、ある縁(A)がよい結果(A)をもたらした場合、縁があったと語る対応である。もちろん、この場合も因果が起こってから振り返ってきっかけの縁(A)を評価しているのであるが、あたかも、特定の因果(A)が必然にもたらされていると見做すところが特徴である。そうすると縁(B)は、あまりよくない結果(B)をもたらしたとすると、縁がなかったということになる。この場合は、きっかけ自体がよくなかったと判断するのである。

それに対して、右図はある特定のきっかけ(因)は、どんな結果(果)をもたらすかはわからないことを表している。縁を作用させることでのみ、ある特定の結果(b)をもたらすのである。この場合、結果(a)と(c)は、ありえたかもしれない結果であるが、起こったのは結果(b)になり、われわれはそれをもって、縁があったと言うのである。

中小企業の経営者は、これら2つの縁を区別せずに語っていることが多い。次節では、この2つの縁に注目し、それを具体的に示せる事例を紹介しよう。

図1 縁の2つのモデル



## 縁のマーケティングケース

ここまで、本稿で核になる概念として縁の先行研究を考察してきた。われわれは、中小企業の経営者が事業成長の説明に縁をよく語ることを、理論化することを課題としている。ここで、理論化のための情報を提供する2つの事例を紹介する。

われわれの中小企業のマーケティング・モデルは、関西を中心に事業を行っている2社である。株式会社ヒサマツホールディングス、株式会社たまゆらである（それぞれ以下では、ヒサマツHD、たまゆらとし、各社の法人種類は省略する）。ヒサマツHDは、自動車販売および運輸、トラック架装、人材派遣、経営コンサルタント事業を展開する。たまゆらは、ユニフォーム、作業服、作業用品の販売を中心に事業を展開する。以下では、まず、簡単に両社の沿革を紹介する。それを受けて、われわれのモデルである中小企業のマーケティングを記述しよう。

### 株式会社ヒサマツホールディングス

ヒサマツHDは、大阪市阿倍野区に本社を持つ、久松自動車販売、トランスポートアトミック、栄進ボディ工業、山中運送、アトミック、ワイプラネットを傘下に置く持株会社である。

グループの中核である久松自動車販売は1981年に新車、中古車の販売を行う企業として開業し、5年後の1986年に株式会社化している。現在では自動車の販売だけでなく、車検や修理・整備、トラックの架装やセパレートボデーの販売を行っている。トランスポートアトミックは1970年に設立され、1993年に現在の社名

に変更されている。一般貨物輸送事業、3PL事業、倉庫管理業などを行っている。

2018年にヒサマツHDが設立され、同年には栄進ボディ工業と資本提携を行っている。久松自動車販売で販売しているセパレートボデーは同社で制作している。また、川崎、小田原、静岡県東部を拠点に個人宅への家電製品の配送と設置などを行う山中運送、人材派遣事業や不動産管理・仲介を事業とするワイプラネットと2019年に資本提携している。

セパレートボデーは、本稿作成時点においてヒサマツHD全体として特に注力されている製品である。これはトラックの運転席部分を含んだシャーシと貨物部分（ボデー）を簡単に水平脱着することができるものである。例えば大阪から東京に荷物を運ぶ場合、通常のトラックであれば片道約10時間かかり、ドライバーの休憩時間を含め往復で3日間の運行になる。さらに大阪への帰路はカラの状態になってしまうこともある。

貨物部分を分離できるセパレートボデーであれば、上記の問題に対応できる。具体的には、大阪と東京から荷物を積んだ状態のトラックがそれぞれ中継地点に向かって運行し、そこで貨物部分を取り替えて大阪、東京に戻るのである。このような中継輸送をすることで、大阪-東京間の輸送であっても日帰り運行が可能になり、ドライバーの拘束時間も短くすることができる。また、実車率を上げることも可能になる。

トラックドライバーの人手不足や、いわゆる2024年問題によって2030年には3割の荷物が輸送できなくなるとの予測もあるが、長距離輸送をセパレートボデーによって中継輸送に変える



ことで、この問題を解決することが可能になる。

2022年にトランスポートアトミックが横浜市  
の萬運輸と京浜－阪神間で共同輸送を開始したり、  
2023年に石川県白山市のトランテックスと  
セバレートボデーの製造を、また大阪市の大阪  
日野自動車と販売の業務提携をしたりするなど、  
ヒサマツHDは将来のトラック輸送問題解決  
に向けて積極的に取り組んでいる。以上のよ  
うな沿革を持つヒサマツHDであるが、これま  
でどのように成長を遂げてきたのであろうか。

### 久松孝治氏の縁とヒサマツHDの成長

現在もヒサマツHDの中核である久松自動車  
販売は、2007年に大きな転機を迎える。羽曳  
野市の本社（当時）の敷地拡大である。2007  
年以前は300坪の土地の中にショールーム（店  
舗）、トラックの展示場、整備工場が配されて  
いた。後に近くで工場の手当ができ、店舗と展  
示場だけになったものの手狭であることは変わ  
らず、10数台のトラックが肩を並べるように展  
示されていた。敷地の狭さゆえ、奥に展示して  
あるトラックが売れると、他のトラックを前の  
道（国道170号線）に出さないと売れたトラッ  
クを出せないという状態が続いていた。トラッ  
クが売れる度に久松自動車の車両が1車線を塞  
いでしまい、それが引き起こす渋滞は「久松渋  
滞」と呼ばれていたぐらいである。近隣への迷  
惑を考えると業務効率を考えると、何とかしな  
いといけない状態であった。

敷地の裏側にはおよそ700坪の畑があり、そ  
の土地を借りることができれば問題を解決でき  
た。地主に交渉したこともあったが借りること  
ができず、その後もこの土地があればと思い続

けていた。そんなときに転機が訪れた。たまた  
まひとりの整備士が外で仕事をしていたとき  
に、「久松さんとこ狭そうやけど、うちを借り  
ひんか」と、畑の地主が声をかけてきたのであ  
る。以前の地主は亡くなられており、声をかけ  
てきたのは新しい地主であった。

この一言がきっかけで、長年欲していたその  
土地を借りることができた。敷地が一気に拡大  
しただけでなくショールームも立て替えられ、  
1,200坪の堂々たる本社が完成したのである。  
オープニングイベントも大々的に行われ、久松  
の名を地元で轟かせることになった。知名度も  
上がり、それまでは来店していなかった一般の  
消費者も来店するようになった。久松自動車を  
地域のディーラーに商品を卸す統括店と勘違い  
し、「買うのは向こうの店やけど、車だけ見せて」  
という客も多くいた。「うちを借りひんのか」と  
いう一言がきっかけで実現した本社拡張は、久  
松自動車に成長や知名度の上昇をもたらした。  
久松氏自身も「地元の大きな有名な会社さんっ  
ていうように呼ばれるようになった。きっかけ  
はこの土地です」と述べている。

久松氏が「会社は土地の広がりとともに伸び  
てきた」と言うように、土地は同社の成長にお  
いてキーファクターになっている。ヒサマツグ  
ループが初めて購入した不動産が、奈良県に  
2014年に開設された治田営業所のある土地で  
あった。倒産した会社が所有していた倉庫つき  
の競売物件であり、締め切り5分前まで入札を  
迷っていたが手に入れることができた。2015年  
開設のトラック修理工場の土地も、「当時の役  
員たちは否定的で、300坪の購入できる土地と  
300坪の賃貸の土地の600坪を探すとやったと

きに、そんなものは出てこないと鼻で笑われました」という状況であったが、不動産業者を介して偶然見つけることができた。

羽曳野の本社裏の土地と同様に、ヒサマツHDに転機をもたらしたのが、埼玉県北本市の土地である。岩槻市（現さいたま市岩槻区）での商談に向かう途中、久松氏は社員が運転する車の助手席で、スマートフォンでメッセージを書いていた。ふと外が気になり目をやると、廃墟のような大きな建物が目に入ってきた。その建物が何なのか、場所がどこなのかもわからないまま戻ってみると、賃貸物件であることがわかった。「なぜこの土地は使われてないんだろうと思った」というように、国道17号線に面した広さ1,200坪、高速道路のインターから10分という非常に条件の良い物件であった。北本市にあるその土地には、2018年に久松自動車販売とトランスポートアトミックの埼玉営業所が置かれ、関東進出の足場になった。

顧客は、久松氏の人助けと、コンサルティング会社でのつながりがもたらした。氏は久松自動車販売やトランスポートアトミックを大きく成長させた経営手腕を持っている。営業マンとしての実績にも目を見張るものがある。また、保険会社での勤務経験から、保険や金融に関しての深い知識も備えている。もちろん若い頃からの凄まじい努力、創意工夫、苦勞故のものなのだが、それらを活かして多くの会社を助けてきた。助けられた会社は恩義を感じて顧客になるだけでなく、他に困っている会社があれば、久松氏に相談するよう勧める。その会社も助けられ顧客となりという循環が生まれ、その数が増えていった。

コンサルティング会社も、顧客獲得のきっかけとなった。物流部門の勉強会でトランスポートアトミックが5年連続で業績等を表彰されたことが同社の名を広めた。それだけでなく、同社以外に表彰された物流会社の多くに、ヒサマツHDが車両を納入していたことが知れ渡ったことも顧客獲得につながった。

埼玉営業所の開設によって「大阪羽曳野市の久松さんから、全国区のトランスポートアトミックに変わりました」と久松氏が言うように、北本市の土地とのつながりから、ヒサマツHDの全国展開が本格化することになった。

#### 株式会社たまゆら

たまゆらは、主にユニフォームや作業着、作業用品の販売を行う、大阪府枚方市に本社を置く企業である。その歴史は、現社長である岡本哲氏の父である岡本好明氏が1965年に創業した衣料品店たまゆらにまで遡る。1974年に法人化して以来店舗を拡大し、現在は北大阪地方を中心に「しごときやたまゆら」と「たまゆらアスレ」の2業態全16店舗を構えている。

それらの店舗はグループ企業であるショップたまゆらが運営している。同じくグループ企業であるsitは不動産の賃貸及び管理を、いいネしごときやフランチャイズチェーンでは、作業服、事務服、白衣などの販売を行っている。また、東大阪市のマルサン、奈良市のイノシア、岐阜県恵那市のH-WORKSがたまゆらの加盟店になっている。

たまゆら本体では、法人営業部門で地域密着販売、全国対応外商販売、レンタルクリーニングを行っている。たまゆらは地域の人々に愛

される会社であることを経営理念のひとつに掲げており、北大阪地方エリアを中心として、いるものを、いるときに、いるだけ顧客に届けられる体制を整えている。

全国対応外商販売では、飲食チェーンの本社一括、あるいは拠点ごとの購入に対応し、あきんどスシロー、フマキラーなどを顧客として持っている。また、Jリーグに加盟しているFC大阪のユニフォーム企画や、グッズの生産もしている。レンタルクリーニング事業は、顧客企業のユニフォームを1着から回収、クリーニングするサービスである。

以上のように、たまゆらの主力商品はユニフォームや作業着であるが、特筆すべきは2024年9月に販売を開始したMr. JUNKO WORK WEARである。これは世界的デザイナーであるコシノジュンコ氏がデザインしたものであり、ワークウェアが持つ、地味で3K（きつい・汚い・危険）のイメージを覆し、普段着にもできそうなスタイルと、ワークの機能を備え「きれい、着心地がいい、気持ちがいい」の新3Kと言える斬新なユニフォームである。このほかにも、tamaloop®という、廃棄されるユニフォームを回収、リサイクルして衣料品や軍手、店舗用の什器などに加工するプラットフォームも持っている。

### 岡本哲氏の縁とたまゆらの成長

世界的デザイナーであるコシノジュンコ氏は、現在のたまゆらにとって重要なキーパーソンである。岡本氏がコシノ氏とつながりを持つとしたことには、ふたつの重要な目的があっ

た。第1に、2025大阪・関西万博のスタッフ・ユニフォームを制作したいという強い思いを実現するため、万博のシニアアドバイザーとして重要な役割を果たしていたコシノ氏の専門的な意見を求めたのである。

第2に、岡本氏はユニフォーム業界においてデザイナーズブランドの可能性を模索していた。アシックスやミズノといったスポーツブランドの成功は既に確立されていたものの、デザイナーズブランドが同様の成功を収めた事例は少なく、この分野での新たな挑戦に対する意欲が、コシノ氏との接触を促した要因であった。

コシノ氏と出会うことを熱望していた岡本氏は、2021年からユニフォームメーカーのアイトス相談役の長尾孝彦氏<sup>1</sup>を通じてコシノ氏とのつながりを模索していた。その願いはコシノ氏が多忙であったり、岡本氏が体調を崩していた時期があったことで1年も叶わなかった。しかし、あるタイミングで、念願のコシノ氏との接触が実現した。

2022年6月ごろ、岡本氏はフマキラー代表取締役専務である加藤孝彦氏の専務就任のお祝いのため食事をしていました。加藤氏は以前に別の会社で働いており、その会社とたまゆらに取引があったことでつながりができた人物である。加藤氏は前職を離職後、しばらく無職の期間があったが、岡本氏も気づかぬ間にフマキラーのナンバー2になっていた。

岡本氏がもうけた祝いの席で酒を酌み交わしていたまさにそのときに、長尾氏から「コシノ氏と一緒にいる。今なら会える。」というメッセージが届いた。しかも、長尾氏とコシノ氏が

1 肩書きは、断りが無い限り2025年2月1日現在のものである。

いた店は、偶然にも岡本氏と加藤氏がいた店からさほど遠くない場所にあった。加藤氏を放っておくこともできず、岡本氏は加藤氏と共にコシノ氏のいる場所に向かった。雨が降っており、道に迷ったこともあってコシノ氏を30分以上待たせることになった。

店に到着すると、入口の方を厳しい目で見つめるコシノ氏がいた。そのコシノ氏に向かって加藤氏が開口一番、「キンチョーします。フマキラーですけど」と定番のダジャレを言った。岡本氏は「やってもうた、あかんわ」と思ったが、コシノ氏はそのダジャレを気に入り、大笑いした。これがきっかけとなって、岡本氏はコシノ氏とのつながりを持つことができ、そのつながりによって、上着、ズボン、ポロシャツ、コンプレッションから安全靴までを揃えた自社ブランドであるMr. JUNKO WORK WEARが誕生した。

コシノ氏とつながりを持てたことによって、法人顧客を獲得することもできた。FDA（フジドリームエアラインズ）は2024年7月の就航15周年に合わせ、客室乗務員の制服を刷新した。その制服をデザインしたのがコシノ氏であり、同氏のつながりからたまゆらが製作を担当することになった。大阪市のリーガロイヤルホテルも、2025年4月のIHGホテルズ&リゾーツのヴェニエットコレクションへの加盟を機に、宿泊部の制服を一新した。こちらもコシノ氏がデザインし、たまゆらが製作している。

同じく4月にモデルチェンジした南海電鉄のユニフォームも、コシノ氏のデザインで、たまゆらが製作を担当した。今、たまゆらにとってコシノ氏は大切な人である。同氏のデザインは

もちろんだが、考え方や理念が、岡本氏やたまゆらのスタッフに大きな影響を与えている。

コシノ氏の言葉に「出会いはクリエイティブ」というものがある。出会いはとても素晴らしい出来事であり、それは新たな始まりの契機となる。たとえ何気ない出会いであっても、振り返ったときに「あのときに出会っていなければ、今の自分はなかった」と感謝することになる場合があると岡本氏は言う。

コシノ氏が主催するファッションショーや絵画展に積極的に参加し、また共に食事をするこゝとで、コシノ氏の考え方やファッションに対する理解を深めることができる。このようにして、岡本氏はコシノ氏との関係を公私に渡って深め、信頼を積み重ねていった。その結果として、コシノ氏は岡本氏にさまざまな案件をもたらした。岡本氏にとって、コシノ氏は今やなくてはならない存在となっている。

創業から間もない頃にも、たまゆらに大きな影響を及ぼすことになった人物がいた。現在の島精機製作所の創業者である島正博氏である。島氏は同社の製品である手袋編み機の導入をたまゆらに持ちかけ、たまゆらはそれを購入した。

軍手の製造を委託されていたのは、先代社長の兄で、中前手袋の中前氏であった。中前氏は優秀で手先も器用であり、購入した編み機を改良して生産性を向上させた。それによって生産量は増えたが、当時のたまゆらは1店舗しかなかったため販売数は限られており、「仕方がないから他店に売りに歩く」ことをしていた。

しかし、このことがたまゆらに転機をもたらす。販売先で「軍手があるなら作業着はないのか。作業着があるなら安全靴はないのか」と言

われるようになった。拒否することもできたが、先代はこれに応え、商品を揃えた。「気がついたら作業服屋をやっていました」と岡本氏と言う。編み機の購入が現在のたまゆらを形作ることになったのである。

後年、コシノジュンコ氏と、姉のヒロコ氏、妹のミチコ氏の三姉妹が主催する「YOUの会」

で、たまたま岡本氏の隣に座ったのが島正博氏であった。両氏は、このときが初対面である。コシノジュンコ氏は、さまざまな形で岡本氏につながりや出会いをもたらしている。

ここまでの縁に関わる両社の振る舞いは、表2のように整理できるだろう。

表2 縁に関わる両社の振る舞い

	きっかけの縁	媒介の縁	成果
ヒサマツ HD	羽曳野本社裏の土地賃借  北本市の土地購入	ショールームを建設 オープニングイベント  コンサルティングモデル ができるようになった	地元での知名度の上昇  事業の全国展開
たまゆら	コシノ氏とのつながり  編み機の購入	付き合いによるつながり 強化  安全靴や作業着への リクエスト対応	自社ブランド 新規法人顧客獲得  商品ライン拡張

## 縁のマーケティングの分析枠組み

ここまで、縁の特徴とそれを例示する事例を紹介してきた。この節では、それらの事例研究から導出できる縁のマーケティングの分析枠組みを提案しよう。縁のマーケティングの分析枠組みとは、中小企業がどのようにして事業機会を発見し、そしてそれを事業に仕上げていくのか、についての手法のひな型のことである。

縁のマーケティングは、偶然の出会い（きっかけの縁）と出会いの育成（媒介の縁）で特徴づけられる。中小企業にとってこの縁のマーケティングが有効なのは、この特徴が中小企業のマーケティング制約を補うからである。すなわ

ち、相対的に資源の制約が強く外部の資源に依存せざるを得ないからであり、経営者の意思決定（裁定）で投資が決められるからである。

2つの縁は表1に要約されるような独自の構造をそれぞれに持つが、共通していることもある。それは、どちらにしても、結果（時間の経過後）がよい場合に、縁があったと表現することである（逆に、うまくいかない場合は、縁がなかったと言う）。この共通性によって2つの縁は何らかの連関構造に定式化できそうである。われわれは、経営者の能力によってそれらの構造が明示できると予想する。それは偶然への備えときっかけの縁の将来性への関与度である。その論理を以下で紹介する。

## 偶然への備え

まず、きっかけの縁への対応である。これは、経営者がどうやって事業機会を発見するのかに関連する。きっかけの縁は、偶然に遭遇するという場合がないわけではない。もっと言えば、偶然が事前予測の正確さの程度で定義されたとしたら、事業の機会の発見はほとんどが偶然になる。将来のことなので、それは見つかるかもしれないし見つからないかもしれない、という表現が妥当であり、それを踏まえても、明後日新しい事業機会が見つかるなど断言できることはほとんどありえないと考えても差し支えない。だからこそ、経営者は、現在の事業の安定ともども、企業成長の機会を模索し続ける。

そこから容易に推察できるのは、事業拡大の機会を絶えず探す経営者の姿勢である。それは、事業の提携先やM&A先を積極的に探すこともあるだろうし、先方から問い合わせが来ることがあるかもしれない。そうであれば、そういった偶然に備えておく心構えがいる。それは2つの能力で構成される。

第1は、きっかけの縁を探す努力である。上述の通り、これは自ら探し出すという場合もあれば、持ち込まれる場合もある。そこには、自社の現事業とその業界で、どんなことが起こればどんな事業拡大ができるかを常に求める経営者の姿勢がある。それは事前の準備である。

第2は、縁の評価能力である。きっかけの縁はいつどう起こるかわからないし、どの縁が事業成長に貢献するかもわからない。むしろ、縁を強調する経営者は、このようなきっかけの縁を評価する迫体験をしている。ここで迫体験とは、その事業の筋のよさを判断する事業経験を

いう。中小企業の経営者は、それまで自社を成長させてきたが故に業界の競争特性について長じており、きっかけの縁となる事業機会についても筋のよさへの感度は高い。これはきっかけが見つかった後への準備である。

これらは別の言い方をすれば、訪れる出会いを事業機会（きっかけの縁）と措定し、どれが筋がいいかを見抜いて、投資を始める。このような流れを記述している。もっとも、このような流れは、新規事業の開発のきっかけとしては、何ら新しいわけではない。むしろ、これ以外に新規事業開発の例があるとは思えないし、釣島（2013；2018）が描写しようとした縁（われわれのいうところのきっかけの縁）の例は、上記がその内容になるだろう。

しかし、それだけでは企業は成長しないという点が、われわれの縁論のポイントなのである。すなわち、縁の2つのモデルが示しているように、きっかけの縁は育ててこそ善果をもたらすのである。それは経営者だけができる縁への関与である。

## きっかけの縁への関与度

経営者が縁を強調するとき、事業拡大や新規事業に貢献するきっかけ、という意味が含まれている。それは縁という言葉の通常の意味だからである。そうであれば、きっかけの縁（原因）がよい事業結果につながるためには、きっかけの縁にポテンシャルがなければならない。少なくとも、経営者には、そのきっかけの縁が将来の（大きな）事業に化けるという確信や長期的に投資を続ける責任ある関わりが求められる。

そのようなきっかけの縁に遭遇したならば、

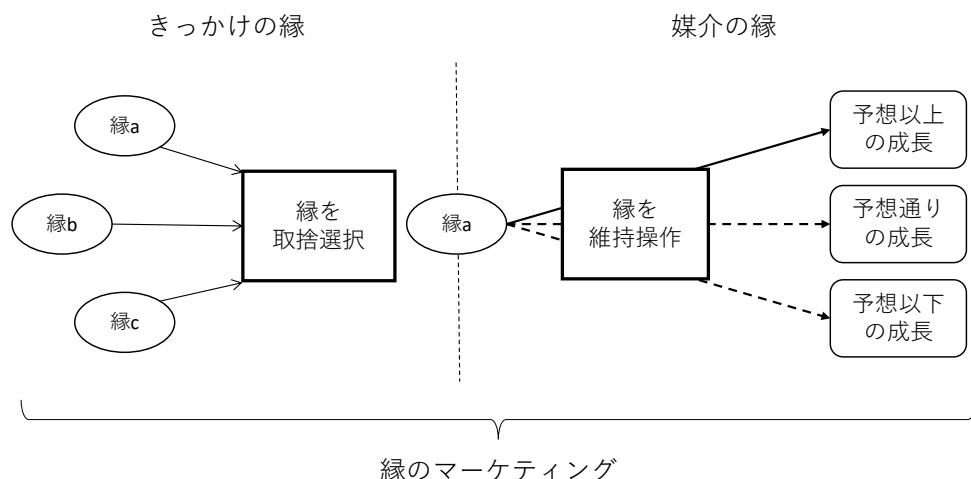
そのきっかけの縁が、責任ある関わりに値するかどうかを評価するのが経営者の仕事である。特に、中小企業の場合は、経営者が事業へ直接関わり続けることも多い。それは、自身が企業を成長させてきたからである。そうであれば、経営者はきっかけの縁に関与することで、それを事業化させていく。ここで関与とは、経営者の持つ投資意思決定の自由度である。中小企業はプライベート会社であることが多く、経営者（＝オーナー）の意思決定は最終的である。その最終性が、きっかけの縁への関わり方を自由にする。

きっかけの縁を事業として育てていく関与は、経営者にしか意思決定できない。中小企業の（オーナー）経営者は、それがやりやすい立場にある。このとき、経営者にとって必要な条件は次の3つである。第1に、きっかけの縁の帰結の明確さである。当該事業に長けている経営者は、そのきっかけの縁がどのような成果をもたらすかを最初に構想している。このようなきっかけがあれば、このような事業が付加できる、といったような推論の正確さが帰結の明確

さである（逆に言えば、明確な帰結があるから、きっかけの縁を選択できるのである）。第2に、試し手の多さである。試し手とは、投資総額の上限を意味するが、きっかけの縁と善果をつなぐルートが多さである。これは、きっかけの縁と遭遇したときに、何をどう試してどう成長させるのかについてのアイデアの数だと見做せる。そして第3に、関与の見極めである。そのきっかけの縁にどこまで関わるかの判断基準である。これは実践的には、投資総額から論理的に決まってくるにしても、きっかけの縁の事業化努力（試し手）をするうちに、どれくらいの規模になるかが徐々にみえてくる。このとき、どれくらいの帰結であればどこまで関与するか、の判断が、きっかけの縁を維持操作するという内容になる。

きっかけの縁を採択する偶然への備え、そして媒介の縁を作動させるきっかけの縁への関与度、これら2つへの信頼度の高さが、中小企業の経営者が縁という言葉を選択する背後にあるのである。これらの関係を概念化すれば、**図2**のようになるだろう。

図2 縁のマーケティング概念図



## 縁のマーケティング

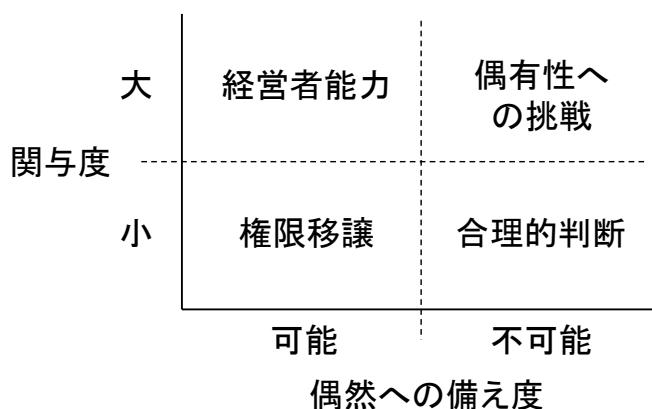
図2には、本稿における中小企業のマーケティング要素の連関が示してある。われわれはそれを縁のマーケティングと呼ぶ。それは、中小企業の経営者が、なぜ縁があったと言うことが多いのか、に答える枠組みを提供するだろう。

この図は次のような情報を提供する。すなわち、縁にはきっかけの縁と媒介の縁があり、それぞれの役割は異なる。きっかけの縁は事業機会を提供する。そこでは、そのきっかけがどのような事業に転じるかを見抜く経営者の目利きがある。その後、選択された事業（図2中では縁a）は、それを善果（予想以上の成長）につなげる維持操作がなされる。維持操作には、事

業成果の明確さ、試し手、そして見極めが含まれる。

ここでいう縁のマーケティング、つまり、このような枠組みは、縁の動きで結果が異なってくるという理解を促し、中小企業の成長論を考えるための新しい発想を提供する。すなわち、成長したりしなかったりするという結果の差は、縁（の作用のさせ方）によって違ってくるという発想である。縁は、きっかけの縁ともども、それがうまく機能し続けるような手入れを必要とするのである。そうすると、縁のマーケティングとはそれぞれの縁を2次元とする戦略空間として定義できるだろう。図3が縁のマーケティングの分析枠組みを表している。

図3 縁のマーケティングの分析枠組み



上述の通り、縁のマーケティングは、偶然への備え（度）と選択したきっかけの縁への関与度（事業化の見込み）の2つのステージを経て帰結する。各セルの中は、それらの縁に対して、どのような振る舞いをすれば、その縁と相対（あいたい）できるかを示そうとしている。

このとき、図3は次のように読む。横軸は、偶然への備え度である。偶然への備え度は、経

営者が事業の将来の筋を予想できる程度によって測定するが、ここでは、備えられる場合（可能）とそうではない場合（不可能）で特定する。縦軸は、きっかけの縁への関与度である。経営者がきっかけの縁にどこまで関わるかで大小をとる。それらを組み合わせると4つの縁のマーケティングが識別できる。

まず、偶然への備え度が可能な状況を考え



てみよう。その状況で、関与度が大きい場合(左上のセル)は、経営者はそのようなきっかけの縁を待っていて、しかも、事業化の帰結も構想可能な状態である。この場合は、経営者はどんどん関与して事業を大きくしていけるだろう。経営者能力で事業の拡大を実現できるのである。一方、関与度が小さい縁を考えてみよう(左下のセル)。それは、経営者はその縁を待っていたが、(挑戦度が低いのか)自分で関わって事業を大きくしようと思わない状況である。これは、その事業の権限を委譲して多事業化とするのが有効になるだろう。経営者は次のきっかけの縁を待って、その関与にシフトする。

それに対して、偶然への備えができない場合を考えてみよう。これは、経営者として期待以上かまるで経験のない事業かということになる。関与度を小さくするということは、それは合理的判断で諦める、ということになる(右下のセル)。問題は、それに挑戦しようとする場合である(右上のセル)。この場合は、経営者は**図2**の右の3つの成果を予想しなければならない。すなわち、備えができていなかったが、期待の大きい縁aなので大きく関与したにもかかわらず、予想以下の成長という結果しか得られなかったという場合である。一方、あまり期待しなかった縁bやcであっても、関与の大きさに予想以上の成長が得られる場合もあるだろう。

この因果連関を予想しても当たることはあまりない。なぜなら、他でもあった可能性を実践的に議論しようとしているからである。他でもあった可能性を偶有性というが、それには管理、コントロールするという考えは馴染まない。偶有性に直面して経営者に可能なのは、当初は関

与度を大きくしたとしても、見込みがないとわかったら直ちに合理的判断に切り替える潔さである。

ここから、経営者がなぜ縁と言うか、についての仮説的な説明が可能になる。すなわち、左上のセルの縁のマーケティングについて経営者は縁があったと言い、右下のセルについては縁がなかったと言うのである。そして右上のセルについては、成功した場合に、その育成の難しさの経験故に、縁があったと強調するのである。縁とは、経営者の経験そのものなのである。中小企業の経営者が、なぜ縁と言うのかといえば、それはそのような事業機会との遭遇と育成が、彼/女らの生きざまそのものだからなのである。

## おわりに

本稿は中小企業の成長を、縁のマーケティングという新しい概念で定式化しようとする試みである。なぜそのようなことをしようとしたかといえば、それは、中小企業の調査をしていると経営者の方々から縁や人間力といった言葉をしばしば伺うからである。もちろん、縁のマーケティング(より一般的に、経営学)がこれまでなかったわけではない。しかし、われわれは、それらの既存の説明にはまだ補える点があると読み取った。それは、中小企業の経営者は、なぜ縁と言うか、という理論開発である。

既述の通り、縁という言葉が日常的には宗教的な文脈で語られることが多く、それ故に、経営(学)で用いられても、それを理論化させる契機はほとんどなかった。しかし、昨今の経営学の発展から、それらの知見を活用すれば、縁のマーケティングを理論化できる余地があると

予想した。

ここで示したのは2つのケースで、両社長とも縁について深い造詣を持っている。それどころか、経営における縁という問いを投げかけると、立て板に水のごとく、それについて語り始められる。とはいえ、それと同時に、われわれが通常使う意味での縁ではないことにも、直ちに気づくのである。だからといって、われわれが取り上げた本稿の事例が縁の特徴を十全に描写したと言うつもりはない。それどころか、成長する中小企業（の経営者）はこのような偶然のきっかけで、自社を成長させている例がいくらかでもあると、われわれは確信している。では、この事例は何かというと、それは、なぜ経営者は（成長の理由として）縁と言うか、を示しているものだけということである。それを縁のマーケティングとして定式化しようとした。

われわれの縁のマーケティング・モデルは、縁とは単なる出会いではなく、発展の維持操作でもある。しかし、その発展の程度は縁そのものに内在するのではなく、経営者の操作を必要とする。つまり、中小企業の成長は、圧倒的に経営者の能力に依存するのである。この意味で、本研究は既存研究の伝統的問題意識とかわるところはない（佐藤、2017；清水、1983）。その一方で、それら先行研究は経営者能力を標準的なテキストの論理に帰結させている。つまり、既存の理論でそれは説明できるというわけである。

既存の経営者能力論の頑固性に一知半解な批判をするつもりはないが、実践に立脚する経営者が語る言葉をそれらに位置づけるとどうなるか、という批判精神は本研究テーマを発展さ

せるドライブになるとも確信している。

とはいえ、本稿で残したことはまだ多い。少なくとも次の3点について並行して深耕を続けている。第1に、類似の概念との比較である。今のところ、セレンディピティとネットワーキングの2つについて、それらの専門家から批判があることを承知している。セレンディピティについては、経営者能力論や企業家論で最新の知見が提供されている（佐藤、2017）。今のところ、それと縁との違いは企業家精神に求めるかどうかだと予想しているが、厳格な議論は未達である。ネットワーキングについても同様である。そこでは、スモールワールド効果やクラスター構造論が、縁のマーケティングにも有効な知見を提供することが明らかである。実際、本稿でも明示的にリファーはしていないが、それらのアイデアに通じる議論をしているのは、わかるだろう（Michell, 2009）。縁のマーケティングの偶有性とはべき乗分布のスケールフリー特性を言っている（Barabási and Frangos, 2002）。それらの整理については、既に準備している他稿を参照いただきたい（金丸、近刊）。

第2に、縁のマーケティングの偶有性についての精緻な議論である。これは図3中、右上のセルにあたる。このセルは偶然への備え（度）は不可能だが、大きな関与をするきっかけの縁である。問題は、関与をしたからといって備えない縁が育成できるとは限らないことである。備えない縁だから、面白そうだが不慣れた産業（商品、サービス）だから、勘所がないので予想がつかないから、多様な理由で不関与の合理的判断はできそうである。それと同じ理

由で、だからやってみようという場合もあり得る。このようなタイプの縁について経営者能力に理由を求めるのは説明を端折りすぎているようにわれわれには思える。その場合、偶有性の指摘に止めるのが学問的誠意で、万が一にでも因果連関の条件まで定式化できるなら理論的偉業になるだろう。それは一部には本論の理論の曖昧さを示唆しているかもしれないし、備え不可能なきっかけの縁を操作する難しさなのかもしれない。その議論をするならば、せめて、このタイプの縁こそ、縁のマーケティングの理論的課題なのだという姿勢であれば、救いにはなるだろう。

そして最後に、縁の理論化である。われわれは、(成長している中小企業の) 経営者は、縁という言葉をよく使うのはなぜかという理論的問いがあると考えている。それは心理学的な問いではなく、経営学的な問いとしてである。すなわち、縁という言葉は、経営者が取り囲まれている現象を要約しているのである(高根、1974)。そこには、その成長は縁による、と表現されるマーケティング的事実があるのだ。本稿はその議論の端緒を提供したのみである。

われわれは、縁のマーケティングは周辺諸科学とも相性がよく、それらによって操作化すれば変数測定ができると予想している。測定ができると、今度は、比較調査も可能になり、縁のマーケティングが一層科学的になると期待できるだろう。この一層の理論化については他日を期す。

## 謝辞

本稿作成にあたり、株式会社ヒサマツホールディングス代表取締役兼グループCEO久松孝治社長、株式会社たまゆら代表取締役岡本哲社長、および両社役員、従業員の方々に、度重なる取材のご協力を得た。ここに記して感謝を申し上げる。

## 【参考文献】

- 伊藤哲司 (2015) 「社会心理学の視点からみた「縁」  
『日越交流における歴史、社会、文化の諸課題』、  
195-201 ページ
- 稲盛和夫 (2004) 『君の思いは必ず実現する』  
財界研究所
- 稲盛和夫 (2017) 『考え方: 人生・仕事の結果が変わる』  
大和書房
- 金丸輝康 (近刊) 「縁、セレンディピティ、ネットワーキ  
ング」大阪学院大学商・経営学論集第 52 巻第 2 号 (掲  
載予定)
- 古田島洋介 (1990) 『「縁」について: 中国と日本』  
新典社
- 佐藤善信 (2017) 『企業家精神のダイナミクス: その  
生成、発展及び発現形態のケース分析』  
関西学院大学出版会
- 嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図:  
新しい企業成長の論理を求めて』有斐閣
- 清水龍瑩 (1983) 『経営者能力論』千倉書房
- 高根正昭 (1974) 『創造の方法学』講談社 (講談社新書)
- 釣島平三郎 (2013) 『アメリカ人は理解できない「ご  
縁」という日本の最強ビジネス法則』講談社
- 釣島平三郎 (2018) 『日本が誇る「ご縁」文化: 不  
思議な出会いがビジネスと生き方を変えた』  
芙蓉書房出版
- 増原良彦 (1983) 『「縁社会」と人間関係』PHP 研究所
- Barabási, Albert-László and Jenifer Frangos (2002),  
*Linked: The New Science of Networks*, New York,  
NY: Perseus Publishing.
- Michell, Melany (2009) , *Complexity: A Guide  
Tour*, New York, NY: Oxford University Press.