

第Ⅱ章 定性分析

1. 訪問先の概要

昨年度アンケート調査や文献調査等から訪問先企業を14社リストアップし、訪問調査を行った。訪問先企業14社について、以下では、企業及び社会的企業の概要、今後の見通しと課題に分けて整理した。

〈1〉株式会社八葉水産（所在地：宮城県、調査実施日：2015年12月3日、文献調査からの抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 創業昭和47年の気仙沼市の水産加工会社。
- ・ 株式会社八葉水産、株式会社モリヤ、村田漁業株式会社、株式会社アグリアスフレッシュの4社によって気仙沼水産食品事業協同組合を立ち上げ。水産加工品の共同購買・共同販売・共同宣伝・共同利用・共同保管・商品開発を行う。リアスフードブランドとして独自の商品開発を積極的に実施。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 「リアスフードを食卓に」プロジェクトでは、協同組合に加盟する4社にとっても新たな可能性を広げるものに育っている。引き続き、食や素材が持つ意味や、メッセージ、コンセプトを大切に、新しい商品を提案し、食育活動などを通じて、共感する人を増やしていく。

〈2〉有限会社青柳家（所在地：秋田県、調査実施日：2016年2月16日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 現在、創業30年。角館の武家屋敷、お土産店、宿泊施設を三位一体で運営。
- ・ もともと角館で米屋をやっていたが、武家屋敷を青柳家の最後の当主から引き継ぎ、固定資産税と相続税を支払うために事業を強化したことがきっかけ。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 武家屋敷のある内町にはたくさんの観光客がいるが、商店街のある外町は閑散としている。現状では、外町は内町におんぶにだっこ状態になっているが、そこをうまく連関させないといけない。

〈3〉ココネット株式会社（東京都、調査実施日：2016年1月20日、文献調査からの抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ もともとは西濃運輸の一支社の取組から始まった業務であり、ニーズにあわせて拡大

してきた。買物弱者に対する支援事業をコアビジネスとしている。

- ・ 「おやこネット」というサービスでは、買物弱者対策支援として見守り型買物代行サービスを行っている。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 地域社会への貢献と利益をどうバランスさせていくかが課題である。見守りサービスだけでは成り立たない。
- ・ 見守りサービスについては顧客や地域に広がりが見られていないのが課題。

〈4〉株式会社東京ウェストインターナショナル（所在地：東京都、調査実施日：2016年2月26日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 創業者自身が英語で苦勞をしており、娘には同じ思いをさせたくないと考え、インターナショナルスクールを探したが、学費が高ったため、自ら設立した。
- ・ 幼稚園、小学校、中学校を対象としたインターナショナルスクール。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 幼稚園→小学校→中学校と拡張してきた、今後は高校を作りたいと考えているが、それも儲けを増やしたいからではない。卒園・卒業する子どもたちに次のステージを用意しなければならないので、拡張してきた。

〈5〉公益財団法人墓園普及協会（所在地：東京都、調査実施日：2016年2月11日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 関東と関西5箇所（狭山、入間、猪名川、千早赤阪、五色台）の霊園を管理しており、昭和45年に法人化。
- ・ 事業活動としては、各霊園における墓所の販売（区画使用権の貸与）、年間管理料、お花の販売、お茶席の用意など。ほぼ毎年、同水準で推移。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 各霊園とも開設当時は墓地需要が急速に拡大し不足も深刻化していたが、現在の需要は頭打ち。そのため、管理費の見直しが必要となっている。
- ・ 経営の健全性を維持しつつ、調和のとれた霊園管理を行うことで、事業の永続性を担保したい。

〈6〉公益社団法人長岡市シルバー人材センター（所在地：新潟県、調査実施日：2015年12月8日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 市町村合併に伴い近隣のセンターと統合しながら規模を拡大してきた。調査時点で職

員数 46 人（うちフルタイム 25 人）、会員（60 歳以上）は 2,780 人で、長岡市の総人口の 2.8%にあたる人数。

- ・ 会員に生きがいや社会参加の機会を提供するため、臨時・短期の仕事のほか、平成 22 年からは一般労働者派遣事業を開始。就業意欲の強い会員に就労の場を提供している。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 元々はボランティアに近い「生きがいを感じられる場」として始めた事業も多いが、会員の就業意識の高まりを感じており、「働く場」としての要素を強めることが求められる。
- ・ 地域内の他団体と連携しながら、時代のニーズに合わせた変化が必要とされている。

〈7〉 木村産業株式会社（所在地：富山県、調査実施日：2015 年 12 月 22 日、文献調査からの抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 大正 13 年創業で、現社長は 4 代目にあたる。公共工事が主力で、小牧ダムの施工や発電所の建設等に携わってきた。現在は個人宅のリフォーム、介護施設の改装なども手掛ける。
- ・ 常務が NPO 法人を立ち上げ、小規模で、家庭的な雰囲気、対象者を（高齢者等に）限定しない「富山型デイサービス」を社会保障サービスとして実施している。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 介護報酬等の単価が年々減少傾向にあることもあり、地域のニーズに応じ事業拡大したい。例えば、最近では高齢者の住まいの確保がニーズとして上がっており、建設業としての取組みも検討中。
- ・ 株式会社でも NPO 法人でも、人材確保が喫緊の課題である。

〈8〉 株式会社上山田ホテル（所在地：長野県、調査実施日：2016 年 2 月 7 日、平成 26 年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ ある旅館が廃業したときに銀行から土地を引き取り、更地にしてコンビニエンスストアとアパート 8 軒を作った。現在、高齢の店主が店を閉めるとシャッター街になり、亡くなると廃屋になる。温泉全体でそういった時代になっており、再開発を何とか進めたいと思っている。
- ・ バスケットボールリーグの地元チームの支援や、6 次産業振興も担っている。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 新しい観光振興施策として、政府に認められた DMO として登録しようと観光課と相談している。

〈9〉株式会社井上工務店（所在地：岐阜県、調査実施日：2016年3月2日、文献調査からの抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 昭和40年に創業。岐阜県高山市に位置し林業部門と製材部門、設計・施工部門、大工部門の4部門を有する。
- ・ 関連会社に飛騨五木株式会社、株式会社飛騨プロパティマネジメント、株式会社飛騨ITアセット。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 工務店は商圈を岐阜一円のエリアに設定、特に林業施業や製材は高山をベースとし展開。飛騨五木は地域商社としてカフェ・ギャラリー、宿泊施設を展開。ITアセットは森林信託の設定化・流動化を図り信託銀行と遜色ない事業を展開したい。

〈10〉株式会社美ら地球（所在地：岐阜県、調査実施日：2016年3月2日、文献調査からの抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 2007年創業。「クールな田舎をプロデュースする」というミッションのもと、ツーリズムの企画や、海外に里山文化を発信するウェブサイト「SATOYAMA EXPERIENCE」の運営、ひだ山村・民家活性化プロジェクト、その他ソーシャルイシュー（地域課題）の解決に取り組む。

○ 今後の見通しと課題

- ・ SATOYAMA EXPERIENCE の継続と利用者拡大、収益力の強化。研修等の BtoB 事業の継続。
- ・ 海外では、ボランティアツーリズムも十分収益事業として成り立っている。非収益的な事業も継続していく中で、将来的には収支が取れるように取り組んでいきたい。

〈11〉鳳電気土木株式会社（所在地：京都府、調査実施日：2015年12月19日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 現社長で3代目となる電気設備会社。事業の5割が公共工事、4割がディスプレイ事業、1割が京都府内の寺社の庭園のライトアップ。
- ・ 京都大学経営管理大学院と組み、京都大学経営管理大学院と真言宗醍醐派の本山で世界遺産・醍醐寺と京都南部地域の歴史文化圏の活性化を目指した共同事業・研究に関する協定協力を締結。

○ 今後の見通しと課題

- ・ ライトアップの企画だけではなく、地域の活性化に繋がられるよう地域全体を長期的に見て、一緒に考え、継続的に事業を進めていく。

〈12〉大阪造園土木株式会社（所在地：大阪府、調査実施日：2015年11月26日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 昭和21年創業。本業は造園工事で、主に大阪府や近隣市町村の公共工事として植木の剪定・草刈りや公園等の緑地の指定管理。公共事業の縮小を背景として、以下の社会的事業を開始。
- ・ 環境に配慮した方法で剪定ごみの処分を行うリサイクル事業と、民有地の植樹による温暖化対策・景観改善を目的とする緑化事業では、人材採用・育成が進んでいる。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 高単価の公共工事に依存しすぎることなく、民間部門での業務開拓も進めることで、時代が変わっても安定的に事業を継続できるよう準備している。
- ・ 社員のモチベーション向上が課題であり、2014年度からは「所得倍増計画」と銘打ち、5か年計画で給与増加につながるような事業拡大の方針を社員に呼び掛けている。

〈13〉株式会社マルブン（所在地：愛媛県、調査実施日：2015年12月25日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 飲食店経営を行っており、地産地消を推進して、現在は、年間で7割ぐらいの野菜を地元の農家からのもので賄っている。
- ・ 地元の公民館、婦人会などで料理教室を行っている。
- ・ 小児がんなどの難病の子どもたちの就労支援として、雇用を受け入れている。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 女性の社会進出を支援する観点から、HMR（Home Meal Replacement）商品、中食、家事代行業、1.5次商品化などに注目しており、農商工連携を進めている。そうしたところで障害者の活用もできないかと考えている。
- ・ 地元スーパーにおいて地元ブランドとして進めたい。1.5次商品で貢献していきたい。

〈14〉第一印刷株式会社（所在地：愛媛県、調査実施日：2015年12月25日、文献調査からの抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 本業は印刷会社。今治の島々を紹介する雑誌の編集・企画から印刷・発行を機に、地域の魅力を発信する活動を本格的に始めた。具体的には、地元の物産を紹介するカタログ通販、インターネット通販などを実施。
- ・ その後、地元のキャラクターであるバリィさんを作り大ブレイクし、今治市の観光面でも大きく貢献してきた。

○ 今後の見通しと課題

- ・ バリィさんの知名度は上がってきたが、まだ知らない人もおり、そうした人に存在を知ってもらうことで結果として今治を知ってもらう活動を展開しているところ。
- ・ 地元のショッピングモールにおいて、バリィさんの世界観をうまく組み入れたコンセプトカフェを出店予定。I ターン人材の活用、交流人口の増加、地域の魅力発信に力を入れていきたい。他のキャラクター活動支援もしていきたい。

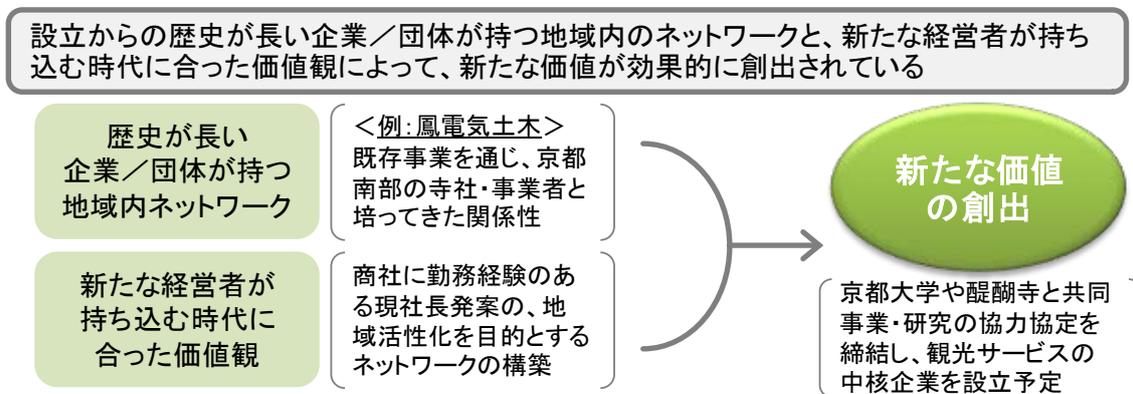
2. 経済社会の担い手としてソーシャルビジネスが果たしている役割

ここでは、定性分析（ヒアリング調査）により、経済社会の担い手としてソーシャルビジネスが果たしている役割を、(1)新たな価値の創出、(2)多様な働き方・雇用の創出、(3)ソーシャル・キャピタルの創出・醸成の3つの視点から整理した。

(1) 新たな価値の創出

○設立からの歴史が長い企業／団体が持つ地域内のネットワークと、新たな経営者が持ち込む時代に合った価値観によって、新たな価値が効果的に創出されている。

図表 1 ソーシャルビジネスが果たしている役割：①新たな価値の創出



今回ヒアリング対象とした企業／団体の多くは、設立から数十年が経過しており、経営者も複数回、代替わりしているケースが多い。そのこともあり、設立以来の事業を主力としつつも、新たな経営者（またはその予定の経営幹部）が新たな視点を企業／団体に持ち込んでいることに特徴がある。例えば、鳳電気土木株式会社では、元々商社に勤務していた現社長が、寺社と地域が一体的に観光業に関わる体制を作り、地域全体の価値向上を図る取組みを始めている。また、第一印刷株式会社が手掛けているゆるキャラ「バリィさん」は、3代目社長が地域の魅力発信を事業化するため、従業員と試行錯誤を続ける中でヒットしたものである。

長年、同一地域で事業を展開している企業／団体は、地域密着を掲げ、地域の社会構造や顧客ニーズの変化を経年的に把握している。事業の軸足が地域にあることから、その変化を捉えた新規事業または地域貢献をソーシャルビジネスとして始めるケースが多い。有限会社青柳家では、武家屋敷の資源を活かした体験型サービスを、主に外国人に提供している。株式会社井上工務店の場合は、地元産木材という自然資本を森づくりから関わることで事業の幅の拡大と安定化に成功している。

また、設立からの歴史が長い企業／団体は、所在地を中心として広く事業の根を伸ばし、本業はもちろん地域貢献活動等を通じて豊かな人脈を有しているケースが多い。そのため、新規事業または地域貢献に取り組む際にも、他社、NPO 法人、個人など、地域内の多様な主体と連携を図りやすい。株式会社上山田ホテルでは、地域のバス事業者との連携で新たなヒット商品（早朝バスツアー）を開発している。

このように、他主体との連携による外部資源と、本業で培った内部資源とを掛け合わせることで、新たな価値（財・サービス）を効果的に創出できている。

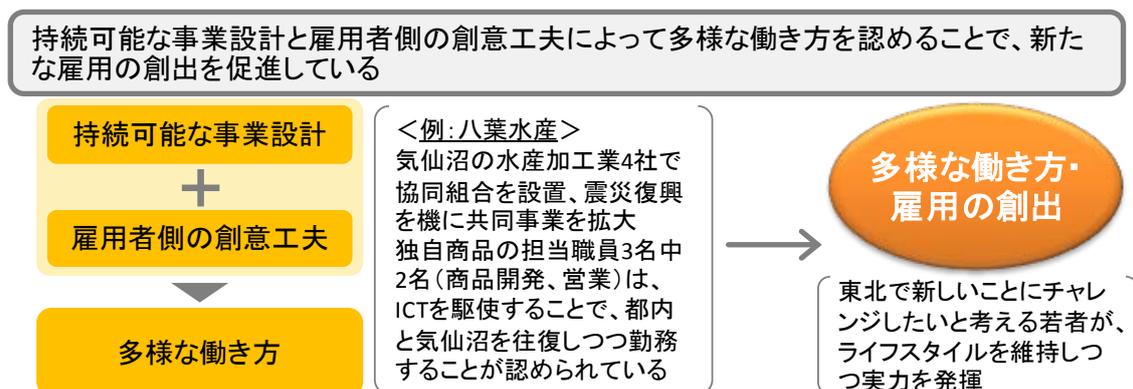
図表 2 ヒアリング調査先企業の新たな価値の創出

企業名／ 団体名	新たな価値の創出
株式会社 八葉水産	<ul style="list-style-type: none"> ・海の幸と山の幸を組み合わせ、三陸の恵みを食として楽しむことを目指す。震災後に立ち上げられた水産加工品ブランド開発プロジェクトであり、豊かな地域の将来に向けて、商品開発に留まらず食育活動や新しい働き方にも取り組んでいる。
有限会社 青柳家	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の対象を外国人向けのものに切り替えてきており、鎧を着られたり、習字や書道ができたりといった、体験型を増やしている。 ・自ら商品やサービスを売り付けようとしたことはなく、すべてお客さんからの要望で始めた事ばかりである。
ココネット 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・見守りは、スタッフが訪問したり、電話をしたりして行っているが、見守りのなかで食料品等の注文をしてもらっている。 ・配送サービスの業際部分でさまざまな事に取り組んでいく。
株式会社東京 ウエストインターナショナル スクール	<ul style="list-style-type: none"> ・安価で、日本人と外国人が共に通っているインターナショナルスクールの創設。
公益財団法人 墓園普及会	<ul style="list-style-type: none"> ・接客の質の強化や管理基準の制定など、調和のとれた墓園内の雰囲気づくりに注力している。
公益社団法人 長岡市シルバー 人材センター	
木村産業 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・NPO 法人での経験を経て、ユーザーと建設業との感覚のズレに気づくようになった。このことが、個人宅のリフォームや介護施設の改装の工夫につながり、受注も増加している。
株式会社 上山田ホテル	<ul style="list-style-type: none"> ・ホテルの若手経営者がツアーを企画したり、観光協会のもと旅館組合とバス事業者が委員会を作ったりして、早朝バスツアー等の地域資源を活かした観光事業を進めている。
株式会社 井上工務店	<ul style="list-style-type: none"> ・飛騨五木（地域の木材）を利用し、技術にこだわった事業を展開。 ・森づくりや育林・管理など原材料の調達から取り組み、日本全国に自然資本を活かした地域づくりを広げている。
株式会社 美ら地球	<ul style="list-style-type: none"> ・飛騨地域に根差した旅行会社として、日本の原風景である里山を舞台に外国人や都市部住民が「ひだびとの暮らし」に触れられる機会をプロデュース。
鳳電気土木 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・宗派を超えた寺社間コミュニケーションの向上、観光サービス産業とのネットワーク構築等を実現し、“体験型京都文化発信基地”を目指す司令塔になる民間企業を立ち上げ、ビジネスを通じた京都南部地域の活性化の中核にする予定。
大阪造園土木 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・ガーデンライフを楽しむ人たちに向けて、「造園」や「緑」をキーワードとした事業を展開。緑化から石窯等の個人用器具の販売まで広く展開。 ・庭だけでなく、マンションのベランダ庭園向けの事業も開発中。
株式会社 マルブン	<ul style="list-style-type: none"> ・少量多品種などこだわりのある農家を各店舗で活用している。その結果、四季折々の素材を出すことができ、それが強みになっている。
第一印刷 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・民間が作ったゆるキャラで初めての大ブレイク。地域の観光、経済の活性化にも寄与。 ・ショッピングモールの集客力を借り、カフェ展開を通じた、地域の魅力発信などを進める。

(2) 多様な働き方・雇用の創出

○持続可能な事業設計と雇用者側の創意工夫によって多様な働き方を認めることで、新たな雇用の創出を促進している。

図表 3 ソーシャルビジネスが果たしている役割：②多様な働き方・雇用の創出



ソーシャルビジネスは、短期的な収益の確保のみを目的とはしておらず、財務上の持続可能性を維持しながら事業を継続することを目指し運営されることが多い。そのため、収益性や効率性を追求した組織体制を構築することよりも、多様な人材を受け入れ育てることに重きが置かれているケースが見られる。大阪造園土木株式会社は造園という業務内容を伝えるだけでなく、社会貢献に対する意識が高い若者も惹きつけられるよう、経営者が夢を語ることを実践している。

また、多様な人材としては、例えば育児・介護等で労働時間の確保に限りがあるケースや、体力やハンディキャップによる制限あるいは得手不得手があるケース、など、何らかの理由で働きづらさを抱える人々も含まれる。公益社団法人長岡市シルバー人材センターでは、ボランティアに近い形の就労機会の提供に加え、人材派遣事業も開拓を進めたことで、就労意欲の強い高齢者の受け皿となっている。株式会社マルブンは難病を持つ従業員の雇用に加え、社員がハンディキャップを持った人と関わる機会を提供することで、社員教育を進めている。

さらに、IT ツールを使うなどにより、地理的な制約に縛られず、柔軟な働き方の開発にチャレンジする例も見られる。株式会社八葉水産では、東京に住みながら電話会議等で工場のある気仙沼と密に連絡を取り、月1回1週間程度の出張とすることで、両地域に軸足を置いたライフスタイルを許容している。

収益向上を至上命題とするような企業／団体では、往々にして、その組織に最適化された従業員だけが働き続けやすいシステムとなりがちである。一方で、ソーシャルビジネスは従来の働き方に縛られない多様な人々を包摂する懐の広さ、寛容さがある。これにより、これまで就労が難しかった人々が自分らしく働ける職場を提供したり、地域や産業分野を超え

た人材の還流を促進したりすることにより、新たな雇用の創出に大きく寄与している。

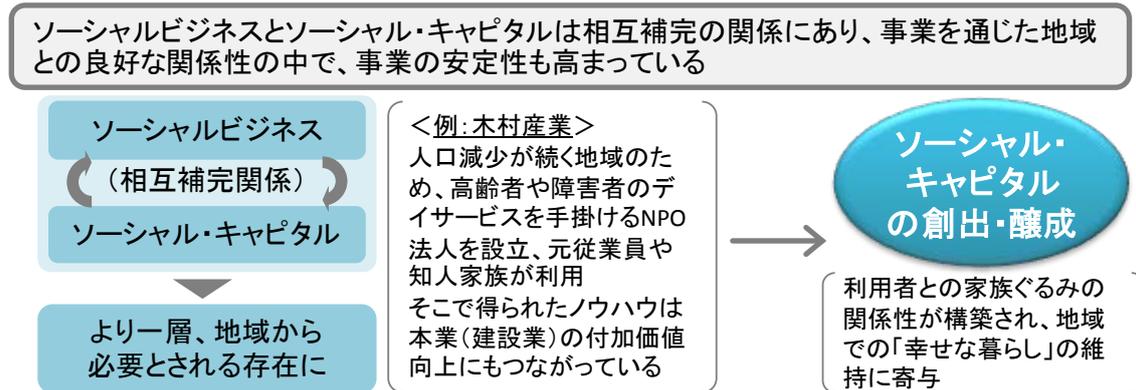
図表 4 ヒアリング調査先企業の多様な働き方・雇用の創出

企業名／ 団体名	多様な働き方・雇用の創出
株式会社 八葉水産	・東京と気仙沼の双方で働くライフスタイルを追求。自分のライフスタイルは維持しつつ、東北で挑戦できる働き方のモデルの形成にチャレンジしている。
有限会社 青柳家	
ココネット 株式会社	
株式会社東京 ウエストインターナショナル スクール	・教師は全てネイティブであり、教員免許を有している。教師の多くは、夫が日本で働いていて、自分も家計補助的に働く事を希望している人が多い。
公益財団法人 墓園普及会	
公益社団法人 長岡市シルバー 人材センター	・就業意欲の強い高齢者が働けるよう、人材派遣事業でこれまで以上に多様な事業に取り組み、適正就労の促進に寄与している。
木村産業 株式会社	・NPO 法人の経営のみ理事長が担い、事業運営は現場の職員に任せることで育成を進めている。 ・人材確保が十分ではないものの、地域内の貴重な雇用の場になっている。
株式会社 上山田ホテル	
株式会社 井上工務店	・井上工務店および関連会社を通じた人材の雇用。特に若手人材の積極登用と採用を実施
株式会社 美ら地球	・同社の採用による都市部人材の移住。 ・古民家を活用した飛騨高山オフィスプロジェクトの展開による空き屋のオフィスとしての活用を実施
鳳電気土木 株式会社	
大阪造園土木 株式会社	・最近の若者は社会貢献に対する意識が高いことから、経営者が夢を語れば大卒社員でも採用できると考え、実践している。 ・社員がモチベーション高く働く、特に若者が元気になるような会社を作るため、処遇改善を目指す。
株式会社 マルブン	・難病を持つ従業員を雇用している。また、難病の子どもを集めたキャンプを実施しており、社員の勉強機会としている。 ・愛媛大学教育学部附属特別支援学校の児童を対象に料理教室を開き、心やさしい社員の育成を行っている。
第一印刷 株式会社	・カフェのバリスタはIターン人材を活用。また、印刷業から各種コンテンツのデザイン、企画などを行うことで、多様な職種の人材の活用が進む。

(3) ソーシャル・キャピタルの創出・醸成

○ソーシャルビジネスとソーシャル・キャピタルは相互補完の関係にあり、事業を通じた地域との良好な関係性の中で、事業の安定性も高まっている。

図表 5 ソーシャルビジネスが果たしている役割：③ソーシャル・キャピタルの創出・醸成



ソーシャルビジネスは、ソーシャル・キャピタルの創出のみを第一義に掲げた事業ではない。ただし、社会課題解決や地域貢献は地域内のステークホルダー同士の結びつきを強め、支え合いの関係性を拡げることにより、結果的にソーシャル・キャピタルの創出に結び付いている。ココネット株式会社は都市部に単身で暮らす高齢者のニーズを汲んで、見守りを基礎としつつ配送サービスを手掛けている。株式会社東京ウェストインターナショナルスクールでは、創業の想いや教育の質の高さが共感を呼び、地域の学校から交流の要望があり連携を図るようになってきている。公益財団法人墓園普及会では、葬儀に伴う社会的習慣が変化する中で、健全な事業経営によって、世代を超えるつながりづくりに貢献している。

また、ソーシャル・キャピタルの蓄積がもともと豊富な地域では、社会課題解決や地域貢献への意識が高い企業／団体の活動を後押しする力が強い。そのため、ソーシャルビジネスの事業環境は良好なものとなる。木村産業株式会社が人口減少の中で地域をもう一度元気にしたいとNPO法人及び富山型デイサービスを立ち上げた際、元従業員や職員の知人家族らの利用も多かった。株式会社美ら地球では、都市部居住者や外国人に飛騨地域の暮らしを知ってもらおう観光事業を担っているが、地元の工務店や住民の理解と協力があるからこそ事業が成立していると指摘する。

このように、ソーシャルビジネスの存在が、ソーシャル・キャピタルをより豊かにする。その結果、企業／団体は、地域と強固な win-win の関係性を構築することができ、結果的に事業の安定性につながっている。

図表 6 ヒアリング調査先企業のソーシャル・キャピタルの創出・醸成

企業名／ 団体名	ソーシャル・キャピタルの創出・醸成
株式会社 八葉水産	・「リアスフード」を軸に、シェフ、デザイナー、水産業に従事する人、地元の子どもたちなどたくさんの人たちが繋がる機会が生れている。
有限会社 青柳家	・地元の高中生・中学生・小学生は無料にしている。子どもたちに地域のことをもっと知ってもらいたいという思いからである。角館のセールスマンになってくれると考えている。
ココネット 株式会社	・都市部の単身世帯の高齢者が持つ、自分のことを見守っていて欲しいというニーズを基に、サービスを提供している。
株式会社東京 ウエストインターナショナル スクール	・日本の学校からの登校や交流をしたいという要望も来ている。東村山市の学校とは交流をしており、教育委員会のレポートにも記載されている。
公益財団法人 墓園普及会	・合葬や散骨など葬儀の方式を生前に本人が決定したり、お墓参りする人が減少したりと、時代と共に葬儀に伴う社会的習慣も変化している中、事業の継続が「つながり」づくりそのものである。
公益社団法人 長岡市シルバー 人材センター	・事業開発では会員の希望と地域の関係性を両立。一例として、繊維業が盛んだったという地域特性から、縫製に関する技術を持つ会員が活躍できるよう、リサイクル事業者やクリーニング店の理解を得て、学生服等のリサイクル・修繕事業を開始。
木村産業 株式会社	・人口減少で地域が崩壊するとの危機感と、もう一度街や地域を元気にしたいとの考えからデイサービスを実施。元従業員、理事長や NPO 法人職員の知人家族など、利用者と家族ぐるみの関係に。
株式会社 上山田ホテル	・観光振興は旅館だけではなく様々な産業を巻き込んで進めないと、観光地としてあるいは新しい市として持続的に成り立っていかないとの思いだった。営業活動自体が地域とのつながりづくりになっている。
株式会社 井上工務店	・製造・販売だけでなく、EC ショップやクラウドファンディング、信託手法の活用等を通じて、都市部の人材との関係を積極的に構築。
株式会社 美ら地球	・ツーリズムを通じた都市住民と飛騨地域の暮らしとの繋がり作り ・インターン生の採用によるツーリズムの担い手の育成 ・まちづくり協議会を通じた飛騨地域の価値の再発見
鳳電気土木 株式会社	・地域住民を含めた地域全体での取り組みが必要という啓蒙活動が大切。 ・少しの工夫で、地元の人を楽しめるようにするのが良い。
大阪造園土木 株式会社	・植樹会をしている NPO 法人に、造園の技術を教える形で関与しており、緑化活動に参加する人を増やしている。
株式会社 マルブン	・当社のみとの取引では十分な取引量にはならないことから、農家には他の同じように考えるレストランやホテルを紹介するなどしている。 ・農家の取引量が増え経営が安定し、有名になった農家もある。
第一印刷 株式会社	・地元の商品、大手ショッピングモールなど民間レベルでの事業連携に加えて、観光協会、今治市など行政とも連携。