



循環型社会に貢献する新事業への挑戦 「自ら挑戦する」人材の育成

カーレポ株式会社

県内有数の新車整備・車両リサイクルで 地域の自動車流通に貢献

同社は、茨城県内で自動車買取店舗、整備工場、車両保管場を運営し、メルセデス・ベンツの新車整備（PDI）と、9.1ヘクタールの広大なモータープールを活用した保管・納車整備サービスを提供している。また、自動車リサイクル事業では、年間1万台以上の解体・破碎処理を行い、県内最大級の規模で事業を展開している。

自動車のサプライチェーンにおける開始（新車整備）と終了（リサイクル）の両機能を兼ね備えた強みを生かし、循環型社会の実現に向け、ELV※を活用した新事業の開発に取り組んでいる。

※ELV (End of Life Vehicle)：寿命を終え廃棄物になる車両

資本金	26百万円
本社所在地	茨城県水戸市
売上高	2,082百万円(2023年12月期)
設立	1991年11月
従業員数	188名
業種	自動車整備(PDI)・ 自動車リサイクル業
営業品目	新車納車前整備及び 自動車リサイクル



問題意識

- 自社の強みを生かし循環型社会実現に貢献する新事業に着手しているが、その目的・意義を社内外にPRするノウハウが社内に不足している



課題

- 社内外に向けてPRできる事業価値を社員自ら定義する



支援

- SDGsやCSRに関する知識補充
- 新事業の提供価値をメンバー自ら検討



成果

- 新事業の価値、KGI・KPI、MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）を定義
- 2030年までのアクションプランを策定

1 事例概要

問題意識と相談内容

様々な支援機関への相談を経て 商工中金の紹介で中小機構と巡り合う

同社は、廃車予定の中古車を整備し、再利用可能な車として市場に再投入することで、資源循環型社会の実現に貢献する新事業を企画していた。この事業は、地球環境への配慮を求めるSDGsの目標と深く結びつく内容であり、持続可能な社会の実現を目指すものであった。しかし、環境配慮の具体的な根拠やSDGsとの関連性について、事実に基づいた情報を発信するノウハウが自社に不足しており、さらに、SDGsに精通した専門家からの助言を得る手段もない状況であったため、事業推進に大きな課題を抱えていた。

同社は事業を進めるために、様々な支援機関に相談を持ちかけたものの、SDGsや環境問題に関する、専門的な知見が不足している分野であることから、十分な支援を受けることが難しいとされていた。そのような状況の中、商工中金を通じて中小機構を紹介され、専門的なアドバイスや具体的な支援を受ける道筋が見え始めた。



■Choice!事業のサイクル

経営課題と支援テーマの設定

循環型社会に貢献する新事業の価値を 社員自ら考えるための道筋づくり

同社の新事業「Choice!」は、買い取ったELVを整備し、月額サブスクリプション型でユーザーに提供するビジネスモデルであり、循環型社会に貢献する意義ある取組みである。その価値を広く世間にアピールしたいとの考えがあった。

同社へのインタビューを通じて、単なるBtoCマーケティングではなく、環境や社会を含む広範な視点での支援が必要であることが明らかになった。そこで、経済性に加え、環境面・社会面での新事業の優位性を具体的な数値で示すことに取り組むこととした。

このような循環型社会に貢献できる新事業は、従来の企業ドメインの延長線上にあるが、同社にとって前例のないビジネスモデルであり、新事業を持続的に発展させるためには、新事業を推進する幹部人材が必要不可欠である。また、支援終了後も自社で継続してGHG(温室効果ガス)排出量をはじめとしたKPIの測定・管理が欠かせないことから、これを推進する人材の育成も重要な課題である。

この課題に対応するため、メンバー全員が新事業のミッションやビジョンを考え定義し、それを踏まえたうえで二酸化炭素の排出量等の定量的な指標を策定できるよう、人材育成に重点を置いた支援計画を策定した。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



■SDGs17の目標

2 支援内容

① ハンズオン支援事業(総合)

SDGsに即した新事業のビジネスモデル設計とそのKGI・KPI策定支援

- 支援期間 2024年1月～2024年7月(14日) ■ 派遣アドバイザー 加藤 弘之樹 [専門] 中小企業診断士、CMI認定サステナビリティ(CSR) プラクティショナー
- 企業側プロジェクトチーム 新事業に関する運営や広報に幅広く関与する若手中心

新事業とサステナビリティの関連を理解し、 社員自ら新事業の価値を創出

まずは、プロジェクトメンバーがサステナビリティの理解を深めるサポートを行った。その過程で、SDGsやCSRに加え、自動車を扱う同社と密接に関連するカーボンニュートラルについても詳しく説明した。これにより、新事業が企業の成長だけでなく、社会貢献にもつながっていることについてメンバーが気づきを得ることができた。

さらに、答えを教えるのではなく、考え方のアドバイスを適切に行うことで、メンバー各自が経済・環境・社会の3つの観点から、Choice!事業が社内外にどのような価値を提供できるのか、そしてその価値をどのようにPRすべきかを広い視野で考察することを支援した。

それにより、メンバーは新事業によって自動車の長寿命化が実

現することが、地域社会にどのような価値を提供するのかを深く考察し、目指すべきゴールとKGI・KPIを策定することができた。

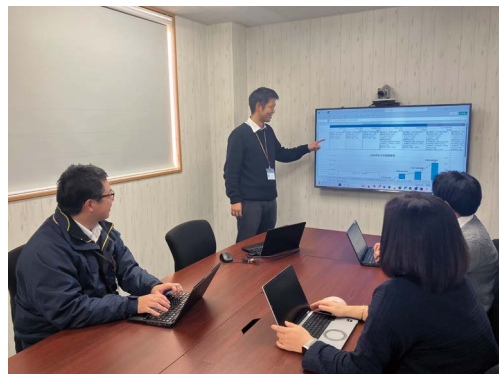


■プロジェクト活動の様子

循環型社会に貢献する新事業の価値を 数値で社内外に示す

「Choice!事業で移動手段の選択肢を増やし、誰もが利用できるエコロジカルな移動手段を社会に浸透させる」というビジョンを策定した。また、具体的な数値目標を設定し測定可能にすることは、SDGsの取組みをステークホルダーへアピールする上で重要な要素であるが、メンバーはその重要性を理解し、経済・環境・社会の3つの観点から、具体的な数値目標を設定した。さらに、新事業の価値を測定可能な形で提示した。これにより、ゴールに向けた進捗を社外に定期的に数値で伝えることが可能となり新事業の価値や信頼性を高めることに加え、従業員にも社会的意義を示すことでモチベーション向上につながる事が期待できる。

また、メンバーのプロジェクトへの取組み姿勢から、単なるマーケティングの枠を超え、経済・環境・社会に対して、Choice!事業がどのように貢献できるかを従業員が主体的に考え行動する体制を構築できたことも大きな成果である。



■プロジェクトメンバー主体で発表

Choice!事業の「目標」

■ パーパス（事業の存在意義）

Choice！で国内資源の確保を実現する

■ ビジョン（事業のありたい姿）

国内資源確保をリードするアップサイクルモビリティサービスのパイオニア企業であり続ける



■ Choice!事業の目標

■ ミッション（使命、責務）

Choice！事業で移動手段の選択肢を増やし、誰もが使えるエコロジカルな移動手段を社会浸透させる

■ バリュー（共通価値観、行動指針）

- ・お客様のニーズを常に把握します。
- ・環境問題について常に情報を収集します。
- ・リサイクルのプロフェッショナルでいます。
- ・革新と挑戦で常にサービスをアップデートします。

貢献テーマ		事業価値	KPI	直近目標	KGI	年	関連するSDGs目標
経済性	社外	地域経済の活性化① 協力会社における事業 機会の拡大	業務管理システムを導入した 地域の整備協力店舗数 の拡大	●●店舗 (●●店舗)	●●店舗 (●●店舗)	2024年 (2029年)	1, 8, 9, 11, 12, 13
		地域経済の活性化② 生活の豊かさの拡大	可処分所得の増加 (地域共生圏の構築)	●●円/年 【2024年新規契約台数(●●台/年) × 可処分所得(●●円/台)】	●●円/年 【2028年新規契約台数(●●台/年) × 可処分所得(●●円/台)】	2024年	1, 8, 9, 11, 12, 13
		循環経済の発展	自動車の長寿命化・回収・再資源 化による高度循環経済の発展	●●円 【2024年Choice！新規契約数●● 台 × 循環経済金額●●円】	●●円 【2028年Choice！新規契約数●●台 × 循環経済金額●●円】	2024年	1, 8, 9, 11, 12, 13
	社内	新しい事業の柱 新たなリソースとしての 事業の柱の確立	新たな売り上げの創出	売上高	●●円/年 (2024年間売上)	2024年	1, 8, 9, 11, 12, 13
		コスト削減	(自動車リサイクル部における)車両 仕入れ価格の削減	車両仕入れ総額の削減額	●●円/年 【2024年運用終了台数(●●台/年) × (軽自動車仕入れ額(●●円/台) - 原価額 ※金額(●●円/台))】	2026年	1, 8, 9, 11, 12, 13
		経営資源の最大限活用	水戸店の収益改善	水戸店の経常利益	●●円/年 × ●●円/台 = ●●円/年	2024年	1, 8, 9, 11, 12, 13
環境性	社外	気候変動対策	年間廃棄台数の減少と全部再資源 化によるGHG排出量の削減	GHG排出量の削減量	●●tCO ₂ e/年 削減 【2024年間契約数(●●台/年) × GHGの削減量(●●tCO ₂ e/台)】	2026年	13, 15
		資源循環に対する責任	国内で再利用する鉱物資源の増加	当社がリソースとして確保する 国内鉱物資源(鉄)の増加量	●●t/年 【2024年新規契約台数(●●台/年) × 車両1台の鉱物資源量(●●t/台)】	2024年	1, 8, 9, 11, 12, 13
				●●kg-CO ₂ /年 【2026年 全部再資源化生産台数(●● 台/年) × 車両1台軽油削減量(●● kg/台) × CO ₂ 排出量●●kg-CO ₂ /l ●●台/年 × ●●kg-CO ₂ /l = ●●kg-CO ₂ /年	●●kg/年 【2030年 全部再資源化生産台数(●● 台/年) × 車両1台軽油削減量(●●kg/台) × CO ₂ 排出量●●kg】	2026年	13, 15
	社内	GHG(温室効果ガス) の排出量削減	重機(二ボラ)の軽油使用量 削減によるGHG排出量の削減	●●t/年 【2026年 全部再資源化生産台数(●● 台/年) × 車両1台のGHGの削減量 (●●t/台)】	●●t/年 【2030年 全部再資源化生産台数(●● 台/年) × 車両1台のGHGの削減量(●● t/台)】	2026年	13, 15
			Choice!によって自社で処理する全 部再資源化台数が増加によるGHG 排出量削減	全部再資源化台数による GHG排出量の削減	●●t/年 【2026年 全部再資源化生産台数(●● 台/年) × 車両1台のGHGの削減量 (●●t/台)】	2026年	13, 15
				●●km/台と仮定して、 契約数●●kmを提供した移動距離と する (空白地域のお客様に対する供給台数)	●●km/年 【2024年 新規契約台数(●●台/年) × ●●km/台】	2024年	1, 8, 9, 11, 12, 13
社会性	社外	地域活性化	地方の公共交通機関が衰退しているため、それに 代わる新たな「移動」の手段を得ること (公共交通機関の空白地域)	●●km/年 【2024年 新規契約台数(●●台/年) × ●●km/台】	●●km/年 【2028年 新規契約台数(●●台/年) × ●●km/台】	2024年	1, 8, 9, 11, 12, 13
		社会に対する啓発	地域社会の環境リテラシー向上	自社環境イベントの協賛企 業、出展企業数 説明会参加人数	●●社/年 (2024年実績) ●●人/年 (2024年実績)	2024年	1, 8, 9, 11, 12, 13
		資源回収	資源価値による回収機会の創出	資源価値による回収(買取) 台数	●●台/年	2024年	1, 8, 9, 11, 12, 13
	社内	人材確保(採用と定着)	応募人数の増加	新卒・中途採用応募人数	●●人/年 (2024年実績+予測)	2024年	1, 8, 9, 11, 12, 13
		環境貢献意識の醸成	社員の環境リテラシーの向上	社員を対象とした教育プログラ ムの修了者数 自社環境イベントへの社員参 加人数	●●人/年 (2024年実績) ●●人/年 (2024年実績)	2024年	1, 8, 9, 11, 12, 13
					●●人/年 (2024年実績)	2024年	1, 8, 9, 11, 12, 13

■ Choice!事業の「事業価値」と「目標」

③活動の振り返り



関東本部 シニア中小企業アドバイザー 戸木 貞晴

若手主導で循環型社会を目指した第二創業への挑戦

本支援は、若手主体のプロジェクトメンバーによって構成され、メンバーは組織間の壁を越え、環境問題について真摯に議論を重ね、循環型社会と新事業の関係を主体的に考察し、深く理解することができました。

また、中小機構のアドバイザーの助言を受けることで、偽物のエコである「グリーンウォッシュ」ではなく、実際に環境へ貢献する取組みの紐づけを明確にすることができました。

同社は、第二創業の時期を迎え、①新規事業への積極的展開、②循環型社会への貢献、③若手人材の積極的登用を通じた人材育成を目標とし、本支援を通じて、その達成に向けてスタートすることができました。



経営者 代表取締役 赤須 洋一郎氏

次世代の、未来を照らす伴走役者、それがハンズオン

わが社の経営戦略に基づく人材戦略が必須となるこの時期にハンズオン支援を受けることができました。おかげさまで循環型社会への貢献を目的とした当該事業が、社員にとっては自律的に将来の職務やキャリアとすることが可能になるかもしれない、そのような期待を感じています。加えてVUCA時代に必要人材の有り様、その出発点になり得た期間であったと思います。また、「学び商売」の押し売り時代と感じている私において、ハンズオン支援は私たちのペースを尊重し、かつ学びの伴走行動を提供いただけて大変感謝しております。当支援が必要な中小企業の経営課題をますます支援していただけたら、我が国は底力が身につくと思います。そして今後もわが社が抱える経営課題に向き合っていただけたら幸いです。この度は誠にありがとうございました。



プロジェクトリーダー 取締役常務執行役員 小沢 雅貴氏

持続可能な組織への成長

当社の継続的な成長と発展に向けて、変化していく外部環境に社員一人一人が向き合い、意思をもって事業開発に挑める体制の構築が必要でした。この度のプロジェクトでは新たな時代に対応する貢献価値を軸に当社が提供する「環境型サービスとは何か」をメンバー自らが考え、その意思を示し貢献価値の定量評価指標の策定までを形にすることができました。答えを教えるのではなく導き手としての確かな伴走支援をいただいたことでメンバー全員が事業の本質を理解し能動的に行動ができる力を身に付けられ、組織力の向上に寄与する実績となりました。



派遣アドバイザー

中小企業アドバイザー 加藤 弘之樹

メンバー自らが考え成果を出すことを後押しする支援

日頃は短期で明確な目標に向けて現場で努力する若手社員が主体メンバーとなるプロジェクトでした。そのため、中長期で正解が用意されていない業務の面白さを伝えるよう努めました。

成果面では、SDGsを活用して社会と自社の双方にとっての事業価値を多面的に明確化できました。プロセス面では、個とチームの各々で深掘りを繰り返して一つの目的に迫る考え方ややり方を体感いただけました。

最終報告会で経営層から「感動した」という言葉をいただいたのも、大きな喜びです。これからずっと、メンバーと新事業を応援していきます。



管理者アドバイザー

中小企業アドバイザー 山浦 直晃

新事業のビジネスモデル設計を通じた人材育成

若手主体のプロジェクトであり、開始当初は経営視点のテーマに対する取組みに試行錯誤が見られる面もありました。転換期は支援の中盤でプロジェクトオーナーである赤須代表へのレビューでした。オーナーが本プロジェクトに大きく期待していることに気づいたメンバーは、視野を広げながら着実に成長し、目標への達成度を数値で捉える習慣を身につけました。その結果、GHG（温室効果ガス）排出量の可視化や地域社会における経済効果といった、より深いテーマにまで踏み込んで議論を重ねるに至りました。

これにより仕組みはできたので、定着と更なる改善に向けて、同社の継続的な取組みに期待します。

支援機関の声

株式会社商工組合中央金庫 水戸支店 営業第二課 中村 康暉氏

プロジェクトを通じて、自社の循環型社会への貢献を目的とした新事業の価値や社会的意義を真に理解して能動的に挑める体制が構築されました。引き続き、カーレボ株式会社様をサポートしていきたいと考えています。