

二〇二四年 発行  
二〇二三年度 年次報告書

# アミタの 価値の つくりかた

what is value

# 2023年度 年次報告書 & 未来設計書

本報告書は、AMITAグループの2023年度の事業実績をご報告するとともに、これから未来をどのように設計=デザインしていくのかをお伝えするものです。

今年、AMITAが「サーキュラー事業」を始めて45年の節目となります。当時も、廃棄物処理や水処理といった環境ビジネスは存在しましたが、AMITAが目指したのは「産業そのものの環境化」であり、そのカギは「サーキュラー=循環」であると考えました。その後、リサイクル技術や省エネ対策は日本が世界市場を席巻する大きな競争力となりましたが、環境保全の取り組みがESGとして商品力になるには、2015年のパリ協定を待たなければなりません。サーキュラー事業が社会に認知されるまで、実に35年以上の月日が必要でした。

そして今、社会は更なる激動の時代を迎えています。

気候変動の影響や世界情勢の緊迫化等により、近代の工業モデルを支えてきたグローバルサプライチェーンにおける資源・エネルギーの安定供給神話が崩れる中、今後、大量生産・大量廃棄型のビジネスモデルが持続不可能であることは誰の目にも明らかです。

地球の制約条件は、すでに限界を超えています。特に、資源がなく人口減少が進む日本では、原材料費や人件費が高騰し、市場は縮小していきます。その中で持続可能な事業を確立するには、グローバルサプライチェーンからサーキュラーサプライチェーンへ、人権や環境などのESGを経費ではなく投資と捉える経済モデルと社会構造へ、根本から変革していくしかない、我々は確信しています。

すべてがすべてに関係しあうエコシステム型のビジネスモデルを45年間探求し、開発、運営し続けて来たAMITAは、今こそ、産業の環境化から社会の環境化を目指して持続可能社会の構築に貢献したいと考えています。そして、いのちの尊厳が守られる真に持続可能な社会を構築することこそが、我々の使命です。本報告書を通じて、私たちのビジョンと取り組みにご興味をお持ちくださる方々とのご縁が生まれ、深まり、未来へとつながっていくことを心より祈っています。

2	CVOメッセージ
4	価値創造プロセス
6	財務報告
10	社会デザイン事業進捗
14	中長期経営計画について   CIOOメッセージ
16	基盤整備期(2024年度-2025年度)の重要戦略
22	2024年度 アミタグループ経営体制
24	非財務情報 — サステナビリティ取り組み —
28	未来メッセージ

## 数字で見るアミタグループ

2023年12月末日時点

### ●会社概要

創業 1977年

上場市場 東証グロース 証券コード 2195

### ●従業員状況

従業員数 241名

女性 131名 54% 男性 110名 46%

平均年齢 41歳

女性役員比率 13.3%

育児休業の取得者数 9名

育児休業取得後の復職率 100%

アミタで働くことを誇りに思う従業員割合 74%

### ●拠点情報

拠点数 22拠点

国内 10オフィス 4循環資源製造所/BIO 4地上資源製造パートナーズ工場

海外 3オフィス 1循環資源製造所

### ●財務状況

売上高 約 45億円

営業利益率 10.4% 自己資本比率 36.6%

ROE(自己資本利益率) 14.5% ROIC(投下資本利益率) 10.2%

時価総額 94億円

### ●取引先情報

取引先顧客数(企業・自治体) 1,562

共創・協業パートナー 12(2023年度実績)

# 不確実性の時代に 社会の不安を安心に変える アマタの経営戦略



アマタホールディングス株式会社  
代表取締役会長 兼  
最高事業構想経営責任者 (CVO)

熊野 英介

## 3カ年を振り返って 「アマタと時代の大きな転換期」

2024年4月1日、我々アマタグループは「サーキュラー事業」の創業45周年を迎えました。創業以来一貫して、個人が幸せになればなるほど社会も幸せになる持続可能社会を目指して、事業活動を行ってきましたが、その中でも2021年度から2023年度の3年間は、グループとして大きな転換期だったと振り返ります。

2020年にコロナパンデミックが発生した際、私はいよいよ時代のルールが大きく変化するタイミングが来たと思えました。すべての人が行動を制限され、「自由」も制限されました。その中で増大した人々の不安は、安定あるいは安心を求めたのです。安定を求めた先には、国家への依存、すなわち管理社会が待ち受けます。我々が目指す先は、自由と引き

換えに安定を求める管理社会ではなく、関係性を通じて安心を手に入れられる社会です。不安や不幸の根源である「孤独」から、人々が解放された状態、すなわち豊かな関係性で成り立つ社会を目指します。その挑戦を加速させるべく、2021年度に社会全体の関係性をデザインする「社会デザイン事業」への業態改革と市場創造に着手しました。2021年度から2023年度までの「市場創造期」の総括は、2023年度12月期決算説明会で詳細をご報告しています。ぜひご覧ください。

決算説明会資料  
(PDF)



決算説明会の  
テキスト書き起こし



## 持続可能なビジネス戦略 「循環設計と非線形モデルの線形化」

市場創造期には、これまで展開してきた複数のビジネスを「社会デザイン事業」に統合し、サステナブル市場の開拓を加速する業態改革に取り組みました。この業態改革では、ソリューション提供時に発生する人・モノ・金・情報といった共通コストの低減とリスクの回避による、持続的な利益を生み出すビジネスモデルの確立に注力しました。

振り返ると、産業革命以降、近代の工業社会では地下の天然資源を用いて確実なインプット（経営資源）から確実なアウトプット（付加価値）を生み出す、大量生産・大量消費型の「線形モデル」の事業が発展しました。しかし今、資源の枯渇、気候変動、国際情勢の不安定化などにより、この線形モデルの前提が揺らぎつつあります。

本来社会とは不確実なもので、常に確実な状態はむしろ極めて不自然です。これからの時代は、不確実・不安定を前提に成り立つ「非線形モデル」が中心になると推測します。

アマタのコアコンピタンスは「不確実を確実にする独自のノウハウ」と「サーキュラーデザイン（循環設計）」です。このコアコンピタンスに基づき、創業以来、不確実性の高い発成品（廃棄物）の100%再資源化サービスや、森林資源・水産資源の目に見えないトレーサビリティを可視化する環境認証審査サービス、環境管理業務のクラウドサービスなど、複数のビジネスを提供してきました。

非線形モデルにおいて重要なのが、不確実性というリスクのマネジメントです。アマタでは、複数の非線形モデルのビ

ビジネスを統合し、特定の提供範囲のなかで顧客占有率とサービス提供の回転率を高めていくことで、サービスを提供する各事業体のシナジーを生みながらコストとリスクを低減し、利益を生み出し続ける「非線形モデルの線形化」をビジネス戦略としています。具体的には100%再資源化サービスや環境認証審査サービス、環境管理業務のクラウドサービス

ス、持続可能な地域づくり支援サービスなどの非線形ビジネスを統合提供することで、アマタは利益率と収益の安定性を確保し、顧客はあるべき姿の構想から構築、そして日々の運用を支えるオペレーションまで、全体最適の視点で持続可能な企業経営・自治体運営への移行を実現できるようになります。

## 長期戦略と重要課題 (詳細 p14-15)

我々の長期戦略は、すべてがつながり循環するエコシステム社会の実現に向けたインフラ設計です。私の想定では、2030年までに再び社会に混乱を招く大きな出来事が発生します。その時、社会ニーズが向かう先は、コロナ禍と同様「不安と孤独の解消」です。そこで、不安を吸収するサステナブルのインフラ設計を長期戦略として位置づけました。

その具現化には、以下の3つの柱が不可欠です。

シアプロジェクト

### Cyano Project (詳細 p10-11)

ESG 基準に基づく持続可能な企業経営への移行を支援します。

コ・クリエーションシティ

### Co-Creation City (詳細 p18)

地域住民、企業、自治体が協力し、持続可能な地域デザインを実現する、新たなコミュニティモデルです。

めぐるプラットフォーム

### MEGURU PLATFORM (詳細 p14)

社会全体の持続性を向上させるプラットフォームを提供します。地域内外での資源循環を促進し、関係性の増幅と循環の促進を実現します。

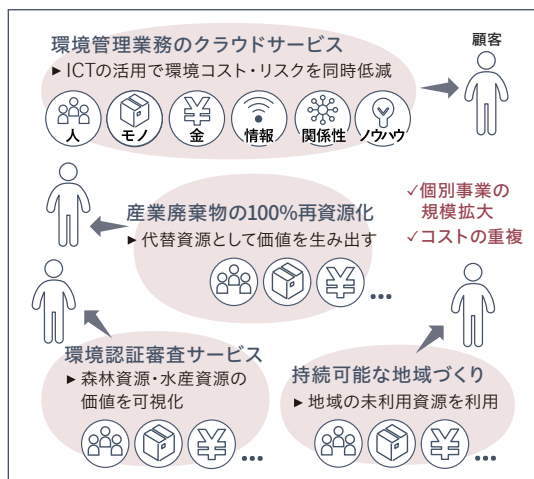
「Co-Creation City (CCC) 構想」は地域住民・企業・自治体が三位一体となって、地域の関係性・多様性・文化性が豊

かになる持続可能なまちづくりを目指すものです。人口減少が進む中でも、関係人口が増えれば地域は活性化します。このCCC構想を実現するカギは、関係性の増幅と循環の促進です。地方自治体向けの具体的なソリューションとして2024年、「MEGURU COMPLEX (めぐるコンプレックス)」の開発を開始し、2027年以降の本格社会実装を目指しています。(詳細 p18)

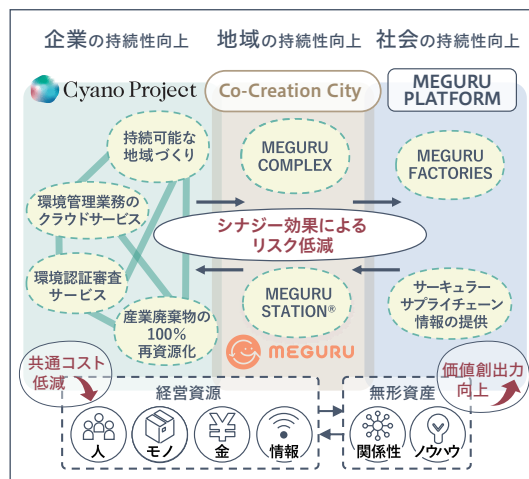
また、2024年4月1日には「循環」と「共生」をコンセプトに公民の共創を促進する「(一社)エコシステム社会機構 (Ecosystem Society Agency 略称ESA)」に発起参画しました。未来ビジョンを共有する関係性づくりとエコシステム社会の実現に向けた実践的な基盤・状況づくりが目的です。(詳細 p20)

こうした戦略・戦術を打ち立てながら、アマタ自身もイノベーションのジレンマに直面しています。経験や常識に囚われ、リソース配分やマインドシフトの変革に予想外の時間を要したことは痛恨の極みです。この反省を教訓に、2024年度より、人事制度やマネジメント手法等の組織改革を遂行して価値創出力を高めると同時に、外部との連携強化を通じて他社や自治体を持つ専門知識やリソース、関係性を有効活用し、柔軟かつ変化に強い組織を目指します。

## 「非線形モデルの線形化」による業態改革の貫徹で、収益の安定化を目指す



業態改革



# 価値創造プロセス

## 豊かな関係性構築による経営資本の増幅

アマタは会社の憲法ともいえる定款に「自然資本と人間関係資本の増加に資する事業のみを行う」と掲げ、事業目的や自社の事業プロセスの指針としています。この指針に基づく経営戦略が「豊かな関係性構築への先行投資」です。

2030年の事業ビジョン「エコシステム社会構想2030」の実現に向けて、2024年度から2025年度の基盤整備期は、ステークホルダーとの関係性強化による事業開発速度の向上ならびに共感に基づく良質な経営資本の獲得・増幅を推進します。

### 2023年度のInput

以下2022年度末の資本状況	
金	2022年度実績
売上高	4,824百万円 <sup>*1</sup>
営業利益	609百万円 <sup>*1</sup>
自己資本比率	41.4%
時価総額	205億円 <sup>*2</sup>
<small>※1: 百万円未満切捨て ※2: 億円未満切捨て、2022年12月末の株価終値を採用</small>	
人	2022年12月末時点
従業員数	239名
モノ(有形・無形)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 300以上のリサイクル事業者ネットワーク</li> <li>・ 資源情報を収集・管理する情報基盤</li> <li>・ 市民の行動情報、資源情報を収集する仕組み</li> <li>・ サステナビリティ情報を発信する月間PV数10万人超の自社メディア</li> <li>・ 企業、自治体、大学等との連携</li> </ul>	
2022年度実績	
J-CEP加盟企業	44社
事業連携	9件
情報	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リサイクルネットワークや情報基盤より得られる資源情報</li> <li>・ MEGURU STATION<sup>®</sup>から得られる市民の行動情報、資源情報</li> </ul>	

プロセスを経るほど資本が増幅する

ミッションへの共感・  
新規事業への期待により  
経営資本が集まる

関係性構築への  
積極投資

(一社)エコシステム社会機構の発起参画など  
社内外の関係性構築に向けた取り組み  
(詳細 p19-20,24-27)

### 豊かな 関係性の構築



具体的には、国内外のビジョンを共有する企業との事業連携の強化・加速、立場や利害関係を越えた未来視点でのイノベーションに向けた官民連携プラットフォームの構築など、関係性構築への積極的な先行投資を行っています。また、従業員の

関力を高め、社会との接点を増やす人事制度の整備を実施し、個人と組織の価値創出力の向上を目指しています。

こうしたステークホルダーとの良質な関係性を軸とした価値創造の仕組みが、アマタの価値創造プロセスの基盤です。

## 社会 ステークホルダー

潜在的な社会ニーズを感知し、  
次なる市場開拓戦略を立案

事業が発展するほど  
自然資本と人間関係資本が増幅し  
社会全体が豊かに

## Outcome

自然資本の  
増幅  
(詳細p26)

- 顧客企業のサプライチェーンの最適設計によるサーキュラーエコノミー、カーボンニュートラル、ネイチャーポジティブへの貢献
- 循環資源(サーキュラーマテリアル)の製造や資源回収等による廃棄物の焼却・埋立量の削減、天然資源の保全、環境破壊の抑制
- 環境認証審査サービスを通じた森林と水産資源の適切な管理・利用促進による自然資本の保全・修復
- クライメート・ポジティブの取り組みによる温室効果ガスの削減

人間関係資本の  
増幅

- 天然鉱山の保全による健康被害や不法労働の抑制
- MEGURU STATION®の利用による健康寿命の伸長や互助共助による自治力の向上

詳細 ▶



経営資本が増加し  
企業価値も向上

## 2023年度のOutput

	2023年度実績	前年度対比
売上高	4,536百万円*1	94.0%
営業利益	472百万円*1	77.4%
自己資本比率	36.6%	△4.8%
時価総額	94億円*2	45.9%

※1:百万円未満切捨て

※2:億円未満切捨て、2023年12月末の株価終値を採用

	2023年12月末時点
従業員数	241名
2023年度実績	
J-CEP加盟企業	59社
事業連携	9件

## 海外事業

(詳細 p12)

- ▶ マレーシアでのリサイクル事業、代替資源の輸出入事業等

マレーシアにおけるサーキュラーマテリアルの製造実績	33,574t
---------------------------	---------

## MEGURU STATION®

(詳細 p13)

- ▶ 地域・企業・社会の課題を統合的に解決する互助共助コミュニティ型の資源回収ステーション

展開箇所数	3地域 7箇所
新規登録ユーザー数	1,156人
資源回収総量	約38 t

## Cyano Project

(詳細 p10-11)

- ▶ 企業の持続性向上と循環型事業の創出を支援する総合ESGソリューション

Cyano Project提供社数	24社
サーキュラーマテリアルの製造実績	約14.5万t
ICTサービス提供事業所数	5,634事業所*

※Smart マネジメント提供数

## 環境認証審査

(詳細 p12)

- ▶ 持続可能な資源調達を実現する国際エコラベルの認証・審査

森林認証 審査顧客数*1	767件
水産認証 審査顧客数*2	165件

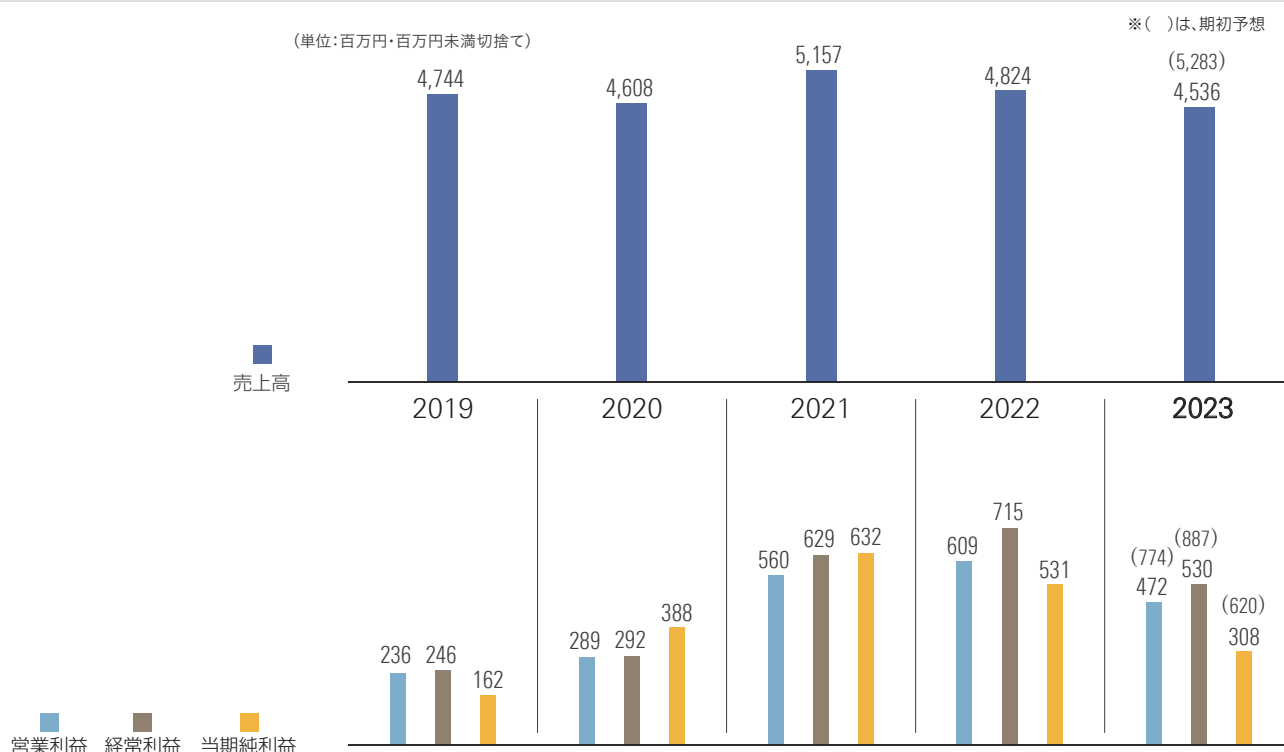
※1:FSC® FM, FSC® CoC, FSC®プロジェクト審査の合計数

※2:MSC/ASC CoC, ASC養殖場, ASC-MSC海藻(藻類)審査の合計数

# 2023年度 財務報告

## 決算ハイライト

### グループ連結業績推移



### 2023年度の業績は、外部環境の影響を受け、期初予想に対し下方修正

2023年度は、グループの成長基盤の構築に向けて、人財投資を含む積極的な先行投資や事業開発を推進しました。一方で、外部環境の影響を受け、社会全体で足元の結果・評価に直結する事業活動を優先する企業が増加した結果、Cyano Projectの受注の遅延やサーキュラーマテリアルの取扱量の減少が生じ、積極的な先行投資を補完する売上を計上できませんでした。また、マレーシアを含む海外事業における取扱量の減少もあり、前年度および期初予想に対し、減収減益となりました。

**売上高** 旧・川崎循環資源製造所の取引を「三友プラントサービス(株)川崎工場」に切り換えたことによる会計処理の変更や、Cyano Projectの受注遅延、海外有価物取引・非鉄金属原料の取扱量減少などにより、4,536百万円(前期比:△288百万円)

**営業利益** 人財への先行投資を含む販売管理費の増加などにより、472百万円(前期比:△137百万円)

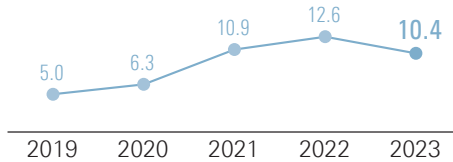
**経常利益** 営業利益の減少や、前期のマレーシア国内でのグリーン投資税制の税控除の影響が今回はなかったことによる、マレーシア事業に関する持分法投資利益の減少などにより、530百万円(前期比:△184百万円)

**当期純利益** 経常利益の減少などにより、308百万円(前期比:△222百万円)



## 経営指標

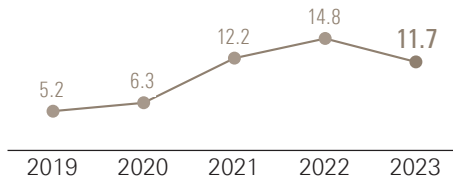
### 営業利益率 (%)



#### 要因

- ▶ 売上高減少および販売管理費増加に伴う、営業利益の減少
- ▶ 売上総利益率の高いCyano Projectの受注遅延

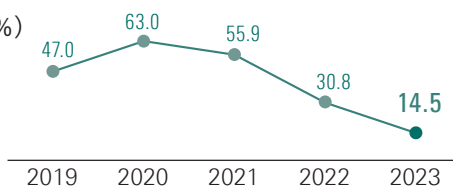
### 経常利益率 (%)



#### 要因

- ▶ 海外マレーシア事業や Codo Advisory (株)に関する持分法投資利益の減少

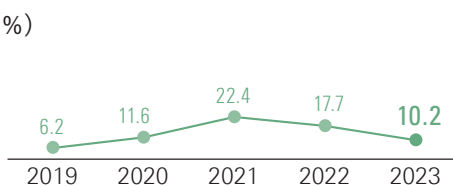
### ROE 自己資本利益率 (%)



#### 要因

- ▶ 利益剰余金の増加による自己資本の増加
- ▶ 当期純利益の減少

### ROIC 投下資本利益率 (%)



#### 要因

- ▶ シリコン再資源化設備の増設等による固定資産の増加
  - ▶ 営業利益の減少
- ※投下資本は、資金の運用サイド「(売上債権+棚卸資産-仕入債務)+固定資産」に着目して算出

## キャッシュフロー / バランスシート

(単位:百万円・百万円未満切捨て)

2019 2020 2021 2022 2023

キャッシュフロー (CF)	営業活動によるCF	430	391	873	585	725
	投資活動によるCF	△166	△29	△73	△69	△441
	財務活動によるCF	△152	96	△649	△142	754
バランスシート (BS)	総資産	3,826	4,311	4,427	4,824	6,175
	負債	3,402	3,502	2,972	2,823	3,909
	純資産	424	809	1,455	2,001	2,266
	利益剰余金	△292	96	728	1,225	1,480
	株主資本	426	815	1,448	1,955	2,217
	自己資本	424	809	1,455	1,995	2,260

2023年12月期決算の詳細

決算短信 ▶



決算短信 補足資料 ▶



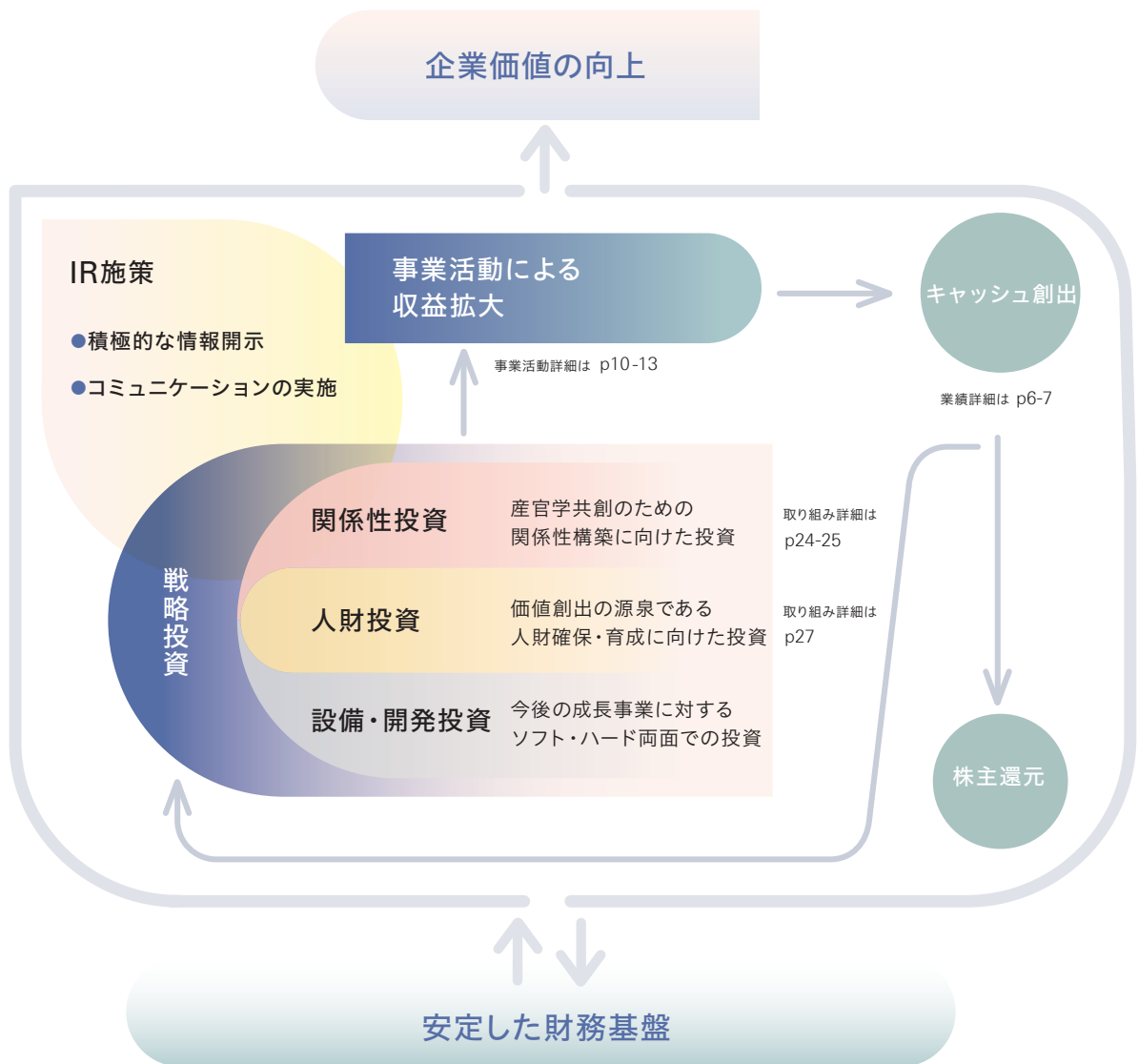
有価証券報告書 ▶



## グループの成長に向けた財務・IR施策の基本方針

アマタグループは不確実な経営環境下においても、2030年の事業ビジョン「エコシステム社会構想2030」の実現に向けて安定的かつ計画的な事業推進を行い、企業価値向上および適正な株主還元ができるよう、**成長性・収益性・効率性・安全性**を重視した財務施策に取り組んでいます。

またIR施策として、事業状況を積極的に情報発信していくことで、市場における認知度向上を目指します。



### 2023年度の財務施策

#### 財務基盤の安定化

##### 将来リスクを見据えた金融機関からの借入

上昇傾向の金利に対する事前準備として、手元資金の拡充および今後の経営計画を推進する上で必要な財務基盤の安定化を目的に、2023年12月と2024年1月に、銀行より合計7億円の借入を実施しました。本借入により、自己資本比率は36.6%となり、2022年度対比で低下していますが、当社グループの財務状況としては問題ありません。

[「資金の借入」に関する詳細](#)



## 収益拡大に向けた戦略投資 シリコン再資源化事業への設備投資

北九州循環資源製造所におけるシリコンスラリーの100%再資源化事業の強化に向け、シリコン再資源化設備の増設を行っています。投資額は409,450千円の見込みです。設備の稼働は、2024年7月頃を予定しています。

この稼働等により、2024年度のシリコン100%再資源化事業全体における資源製造量は、2023年度比120%を見込みます。



現在のシリコン再資源化設備の様子 増設により、3基になる予定

## 新株予約権による資金調達の中止

今後の市場環境、株価の動向、新株予約権の行使状況などを鑑み、資本政策を検討した結果、2022年から実施していた新株予約権による資金調達を、2024年2月に中止しました。本資金調達により調達した17,235千円は、ブロックチェーン技術を基盤としたシステム開発に充当しました。なお、当初想定の資金用途に関する今後の資金調達は、手元資金または借入金で充当する予定です。

[「新株予約権による資金調達の中止」に関する詳細](#) ▶



## 2023年度のIR状況

決算資料の英文開示やPR開示の実施など、積極的な情報発信を実施しています。その結果、持続的な企業価値向上が期待できる企業200銘柄で構成される「JPX日経中小型株指数」の2023年度構成銘柄に選定されました。

一方で、業績結果等を受け、株価の低下が続いています。また、流通株式比率が低く、2023年12月31日時点でグロス市場の上場維持基準に適合していません。

(上場維持基準グロス市場流通株式比率:25%以上 アミタ:23.3%  
「上場維持基準適合の最終期限は2026年12月末」)

2024年度は、

- 中期経営計画の実現による業績回復
- 積極的なIR施策の継続実施
- 筆頭および主要株主との株式の一部売り出し等を含めた協議 等

を実施することで、課題を解消し、企業価値を高めていきます。

[「上場維持基準」の適合に関する詳細](#) ▶



## 株主還元(配当)

2023年度期末配当額および2024年度期末配当予想額は右記の通りです。今後も将来への成長投資や業績などを踏まえた適正な株主還元を推進します。

配当政策については[2023年12月期有価証券報告書](#)をご覧ください。

	2022年 12月期	2023年 12月期	2024年 12月期(予想)
1株当たりの配当額(円)	3.00	4.00	4.00
連結配当性向(%)	9.9	22.8	18.9

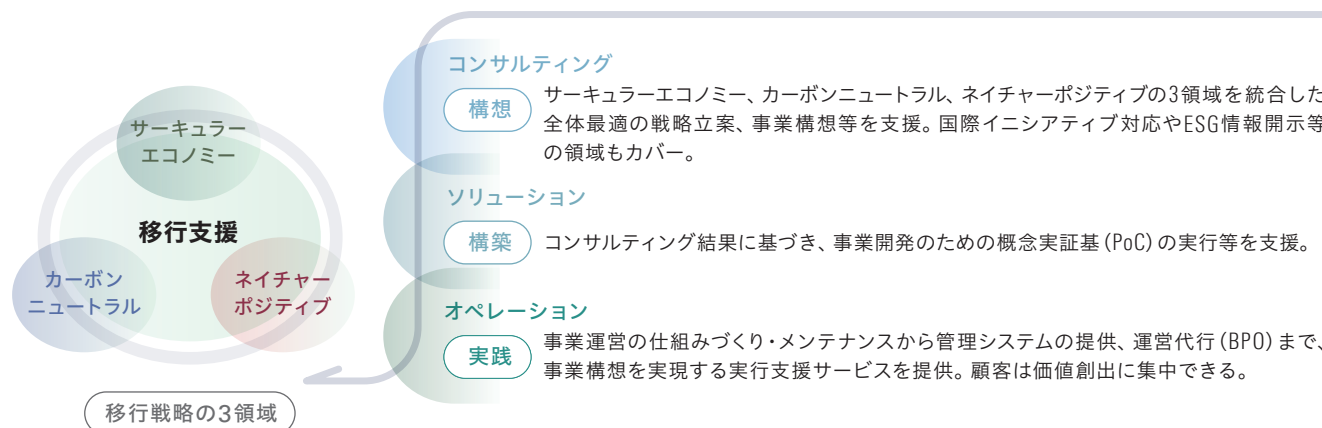
## 2023年度 社会デザイン事業進捗

お客様のビジネスモデルを循環型にし、  
サステナブル経営への移行戦略を支援する



### 提供価値と特徴

Cyano Projectは、サーキュラーエコノミー、カーボンニュートラル、ネイチャーポジティブの3領域を統合した全体最適の視点で、顧客企業のサステナブル経営への移行戦略を支援します。シンクタンクを超えるDo Tankとして、コンサルティング、ソリューション、オペレーションを一貫通貫で担い、長期的な運営までお客様に伴走することで、安定的な収益確保を実現します。



### サービスラインナップの詳細および2023年度実績

Cyano Projectが提供する多様なサービスラインナップの一部について進捗および実績を紹介します。

Cyano Projectのサービス全体一覧は [こちら](#)

#### ●循環型事業創出プログラム

1.5～3年程度の期間で、新規ビジネスの事業計画の策定から実証・実装まで支援するプログラム。部署横断型のタスクフォース組成から実証に必要なフィールドやパートナーの提案、プロジェクトの運営までアマタが担います。

#### ●サステナブル調達支援

気候変動や紛争等の影響で、原材料やエネルギーの安定調達が企業の重要課題となっています。アマタは、循環資源の開発・提供をはじめ、持続的な資源やエネルギーの調達網の設計・運営等を支援します。

24 社受注

前年度38社受注に比べ減少するも  
仕掛案件は積み上げ

主な外部要因

政治不安や経営危機の高まりにより、足元の結果・評価を優先する企業が増加。顧客のESG施策の意思決定が遅延

主な内部要因

顧客のESG施策への投資判断を可能にする市場づくり、意思決定への訴求力不足

提供事例

塗料メーカー

支援内容

塗料の原料となる一部のバージン原料(天然資源)の代替となる循環資源の開発および調達網の設計

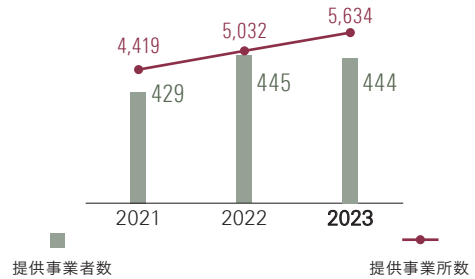
## ● サステナブルBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)

複雑な環境管理業務をアマタの専門スタッフが代行(アウトソーシング)し、顧客企業の人材不足やナレッジ継承の課題を解決します。人材不足や専門知識不足の深刻化、事業環境の不安定化等によるアウトソースニーズの高まりにより好調傾向が続いています。

アウトソーシングサービス **28** 社提供 (前年度対比140%)

ICTクラウドサービス 昨年より **602** 事業所増加 (前年度対比112%)

環境管理業務のICTクラウドサービス提供実績



### TOPICS

## SMFLグループとの合併会社「サーキュラーリンクス(株)」を設立!

2024年4月、SMFLがもつ金融・サステナビリティ領域の知見や顧客基盤とアマタがもつ環境・サステナビリティ領域の事業基盤を活かし、企業のサプライチェーンのサーキュラー化を促す合併会社を設立。



三井住友ファイナンス&リースグループ



AMITA

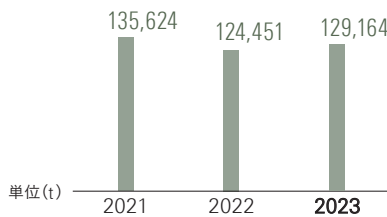
詳細は [こちら](#)

## ● ダブルゼロ・エミッション

ダブルゼロ・エミッションとは「廃棄物の単純焼却・最終処分」と「関連する温室効果ガス排出」をダブルでゼロにし、企業の脱炭素やサーキュラーエコノミーの実現を支援するサービスです。

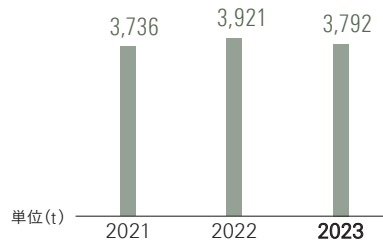
国内製造所\*のセメント原料・燃料の製造量推移

\*国内循環資源製造所およびパートナーズ工場の合計



廃棄物の100%再資源化を行うことで、バージン原料の使用を抑え、排出事業者のダブルゼロ・エミッションの実現に貢献しています。

シリコン関連製品の製造量推移



半導体市場の一時的な停滞により、シリコン再資源化量は前年度対比97%でしたが、販路拡大・原価低減により収益性は向上しています。2024年度以降は、自社設備能力の増強と半導体メーカーの生産規模の拡大により製造量も増加する見込みです。

### TOPICS

## 2023年11月、工場向け支援パッケージ商品をリリース

企業活動の中でも特に環境負荷の高い「生産拠点」を対象に、既存事業の持続性向上を支援するパッケージ商品を2023年11月にリリースしました。

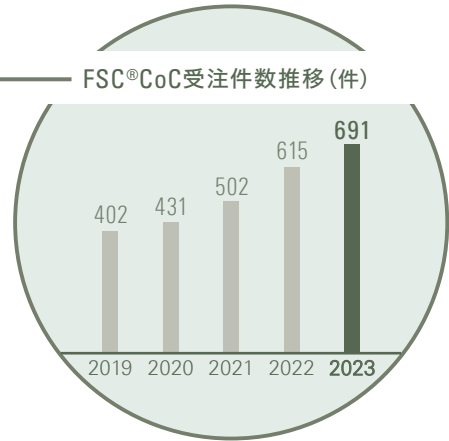
詳細は [こちら](#)

## 環境認証審査サービス

森林資源や水産資源の適切な管理・利用を認証する環境認証審査サービスを提供しています。認証には森林そのものの適切な管理を認証する「FM認証」、持続可能な漁業・養殖場を認証する「MSC認証/ASC養殖場認証」、認証された森林資源や水産資源の適正な管理・加工・流通を認証する「CoC認証」などがあります。

### 2023年度実績

当社審査顧客数		2021	2022	2023 (前年度対比)	国内シェア率
森林認証	FSC®FM	23	23	23	68%
	FSC®CoC	502	615	691 (+12%)	32%
	FSC®プロジェクト	42	47	53 (+13%)	80%
水産認証	ASC養殖場	12	13	15 (+15%)	94%
	ASC-MSC海藻(藻類)	1	1	1	50%
	MSC / ASC CoC	156	166	149	約50% (当社推計値)



### TOPICS 水産認証サービスのラインナップを強化

アラスカで開発された天然の水産資源を漁獲する漁業に対する認証プログラム「RFM-CoC認証審査」のサービスを新たに開始。

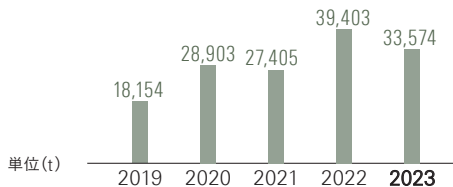
詳細は [こちら](#)

## 海外事業

気候変動や天然資源の枯渇、生物多様性の劣化は世界共通の課題です。日本で培ったサーキュラーモデルをマレーシアをはじめとするアジア新興国へ展開しています。

### 2023年度実績

#### マレーシアの100%再資源化工場 「アマタベルジャヤ循環資源製造所」における セメント原料製造量推移



### TOPICS 戦略的パートナーシップの加速

2023年5月 インドネシアの大手セメント会社「PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk.社」と共同事業調査のための覚書を締結。

詳細は [こちら](#)

環境省の「脱炭素社会実現のための都市間連携事業委託業務」を受託(インドネシア・マレーシア・パラオ)。

「インドネシア・マレーシア」詳細は [こちら](#) 「パラオ」詳細は [こちら](#)

### 2024 TOPICS マレーシア子会社を海外統括会社「AMITA CIRCULAR DESIGN SDN.BHD.」へ

アジア・大洋州地域での社会デザイン事業の加速を目的に、マレーシア子会社を海外統括会社とし、アマタホールディングスの直下へ配置することで、機動力を向上。

詳細は [こちら](#)

### 2024 TOPICS インドの現地大手グループと循環型社会に向けた事業可能性調査を推進!

インド環境大手ラムキーグループおよび同グループの日本法人P9合同会社と、インドを中心に、脱炭素社会・循環型経済を促す包括的な事業可能性調査を共同実施予定。

詳細は [こちら](#)

# 持続可能なまちづくり

めぐるステーション

## MEGURU STATION®

MEGURU STATION®は、アマタが開発・提供する互助共助コミュニティ型の資源回収ステーションです。誰もが日常で行う「資源(ごみ)出し」をきっかけに、地域の資源循環とコミュニティの活性化を促進する、エコシステム社会を実現する要となる取り組みです。

### 2023年度実績

3 地域 7 箇所稼働

兵庫県神戸市 2箇所

福岡県大刀洗町 4箇所

愛知県長久手市 1箇所



### TOPICS

#### 戦略的パートナーシップの加速

2023年8月 福岡県豊前市・(一社)つながる地域づくり研究所と MEGURU STATION®の全市展開を軸に地域共生社会の実現を目指し包括連携協定締結。

詳細は ▶ [こちら](#)

2023年8月 アマタHD、CLOMA®会員企業として神戸市と連携協定を締結。乳酸菌飲料容器の回収方法の確立や再資源化のスキーム構築により、資源循環の確立を目指す。

※クリーン・オセアニック・マテリアル・アライアンス(英文名:Japan Clean Ocean Material Alliance) プラスチック資源循環の未来像を通して海洋プラスチックごみ問題の解決を目指す企業アライアンス。国や自治体、生活者などと連携した社会イノベーションを活動の基本としている。



詳細は ▶ [こちら](#)

2023年9月 アマタHDと三井住友信託銀行、MEGURU STATION®の社会的インパクト評価を実施。-健康増進や地域内関係の増加により市民のWell-being向上が期待-

詳細は ▶ [こちら](#)

### 2024 TOPICS

#### 2024年4月、奈良市月ヶ瀬地域に MEGURU STATION®を6箇所オープン!

奈良市と(一社)Local Coop大和高原と連携し、月ヶ瀬地域における循環型の持続可能な地域社会の構築を目指す。

詳細は ▶ [こちら](#)

## 外部連携による共創

サーキュラーエコノミーの推進に取り組む  
企業中心のコンソーシアム

### J-CEP

(ジャパン・サーキュラー・エコノミー・パートナーシップ)

府省・分野の枠を超えたマネジメントによる  
科学技術イノベーションの実現を目指す  
国家プロジェクト

### SIP

(戦略的イノベーション創造プログラム)

「循環」と「共生」をコンセプトに  
企業、地方自治体、研究機関等の共創を目指す  
一般社団法人

### ESA

(Ecosystem Society Agency)

### TOPICS

#### ペットボトルキャップ分別・回収～製品化実証

複数の企業で、分別回収されたペットボトルキャップから爪切りホルダーやプチプチ®を試作。製品への利用可能性を検討。



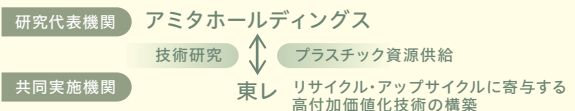
詳細は ▶ [こちら](#)

### TOPICS

#### 内閣府主導の国家プロジェクトに採択

「戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)第3期課題『サーキュラーエコノミーシステムの構築』」に採択。

研究開発テーマ 自治体協力回収プラスチックの分別・供給システムの確立



詳細は ▶ [こちら](#)

### 2024 TOPICS

#### 公民共創に向けて「一般社団法人エコシステム社会機構(ESA)」に発起参画!

2024年4月 人口減少・少子高齢化や新しい政策課題に直面する地方自治体と、新たなビジネスモデルの創出を目指す企業等が、公民連携で社会的価値の創出を目指す団体を立上げ。

詳細は ▶ [こちら](#)

# 過去に学び、未来を見据え、 激変する時代に即応する 基盤整備を進めます



アマタホールディングス株式会社  
代表取締役社長 兼  
最高統合執行責任者 (CIOO)

末次 貴英

## 2030年ビジョン「エコシステム社会構想2030」に向けた長期戦略

アマタは、2022年に「エコシステム社会構想2030」を発表しました。アマタが描くエコシステム社会とは、従来の見込み大量生産・大量廃棄型の工業社会とは異なり、需要に基づく最適な供給システムと資源循環のプラットフォームによる、無駄のない循環型社会です。これは、すべてが相互に影響しあう生態系の在り方に学んだ、豊かな関係性によって成り立つ社会です。

詳しくは下記よりご覧ください。



2030年ビジョン  
紹介動画



2030年ビジョン  
専用Webページ



2030年ビジョン  
説明資料(PDF)

この2030年ビジョンの実現に向けた長期戦略として「MEGURU PLATFORM (めぐるプラットフォーム)」の構築を目指しています。本プラットフォームは、循環型の持続的なサプライチェーンを支えるデジタル情報プラットフォームです。

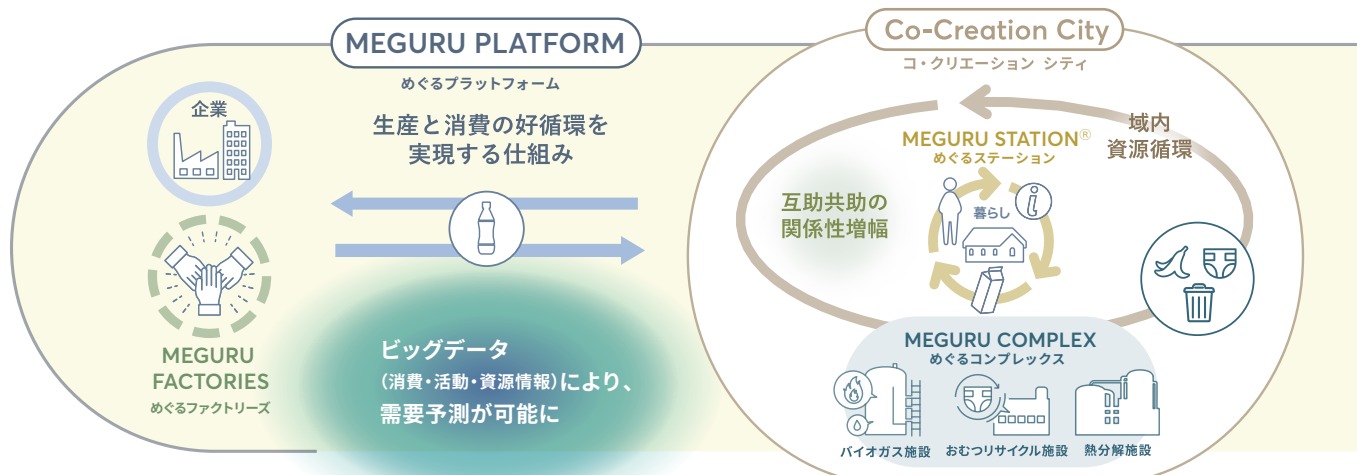
アマタが全国4地域13箇所(2024年6月時点)に展開している「MEGURU STATION® (詳細p13)」は、本プラットフォームの重要な構成要素の一つであり、市民の日常行動である「資源(ごみ)出し」を通じて、互助共助コミュニティと資源循環を叶える地域インフラです。

このMEGURU STATION®の展開を軸に、2024年2月に「Co-Creation City (以下CCC)」という地域モデルの構想を発表しました。本構想は、地域住民・企業・自治体が三位一体となって地域の関係性・多様性・文化性を豊かにし、持続可能なまちづくりを目指す、これまでにない地域デザインです。



CCCの詳細は  
[こちら](#)

CCC構想の最大の特長は「関係性の増幅」と「循環の促進」の同時実現です。MEGURU STATION®に加え、現在、新たな自治体向けソリューションとして、地域内資源循環の仕組み「MEGURU COMPLEX (詳細p18)」の開発を進めています。生ごみや使用済紙おむつなど、可燃ごみの中でも特に水分の多い資源を再資源化することで、焼却にかかる化





石燃料を最小限にし、できる限り地域内での資源循環を実現する仕組みです。域内での資源化が困難なものは、アミタの循環資源製造所やパートナーである域外のリサイクラー「MEGURU FACTORIES (めぐるファクトリーズ)」等で資源化し、新たな原材料として域外の企業にも供給します。

この地域モデルが実現することで、MEGURU PLATFORMには、地域内のビッグデータである消費・活動・資源情報が集まります。これらを編纂・分析することで、将来的に①購買予測、②供給予測、③行動予測等の地域におけるカスタマイズ予測が可能となります。アミタは、これらの情報を活用し、無駄のない持続可能な地域運営・企業経営を支える「サーキュラープラットフォームプロバイダー」を目指しています。

また我々は、産業の持続性を向上させる企業向けサービス「Cyano Project (詳細p10-11)」を2021年から提供開始し

ています。

例えば、不安定性・不確実性が増すグローバルでの資源・原材料調達から、より安定的で環境負荷の低いローカル調達への移行を、構想から構築、運営までサポートするなど、顧客のビジネスモデルのサーキュラーデザインを統合支援しています。MEGURU STATION®を新規ビジネスの実証の場として活用することで、企業と地域双方の持続性を高める相乗効果も生まれています。

これら地域向けのCCCと企業向けのCyano Projectの両軸で、産業と暮らしの持続性向上に取り組み、2030年ビジョンを実現します。そのためには、2024年度から2025年度にかけて、各サービスの構築・確立を早急に進める必要があります。下記では、それに伴い中長期経営計画を見直しを行いました。

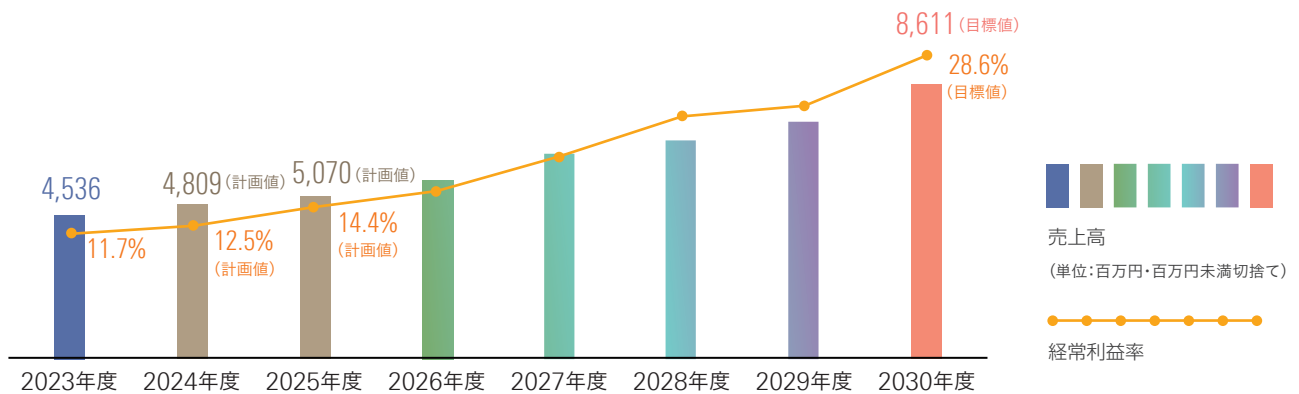
## 長期戦略の達成に向けた業態改革・業績回復を実現するロードマップの再設計

前述のとおり、Cyano Projectの商品力強化とCCCの構築・確立を進めるため、業態改革と業績回復に注力すべくロードマップの再設計を図り、2024年度～2025年度を「基盤整備期」と位置づけました。具体的には、商品、生産、関係性(仕入)、マーケティング、組織の5つの戦略に重点的に取り

組み、事業基盤の強化を図ります。

2026年度以降は、市場展開期・市場拡大期とそれぞれ2年ごとに設定し、下記重要取り組みを掲げています。

具体的な数値目標は下記のとおりです。2030年度には売上高80億円超を目指し、着実な事業拡大を進めます。



基盤整備期

市場展開期

市場拡大期

社会デザイン事業確立

啓蒙から販売まで一貫したマーケティングの確立 (詳細p20)

循環型ビジネスモデルへの移行支援  
Cyano Projectの商品力強化・提供拡大 (詳細p10-11)

自治体向けソリューション Co-Creation City  
およびMEGURU COMPLEXの開発 (詳細p18)

半導体産業の新規投資増加によるシリコン再資源化の伸長

マレーシアにおける社会デザイン事業の展開

サーキュラーリンクス(株)による新規事業開発

Cyano Projectが業績向上を牽引

サーキュラーリンクス(株)のサービス伸長

インドネシアにおける再資源化事業の収益化

MEGURU COMPLEXの自治体への導入

MEGURU PLATFORMの稼働開始

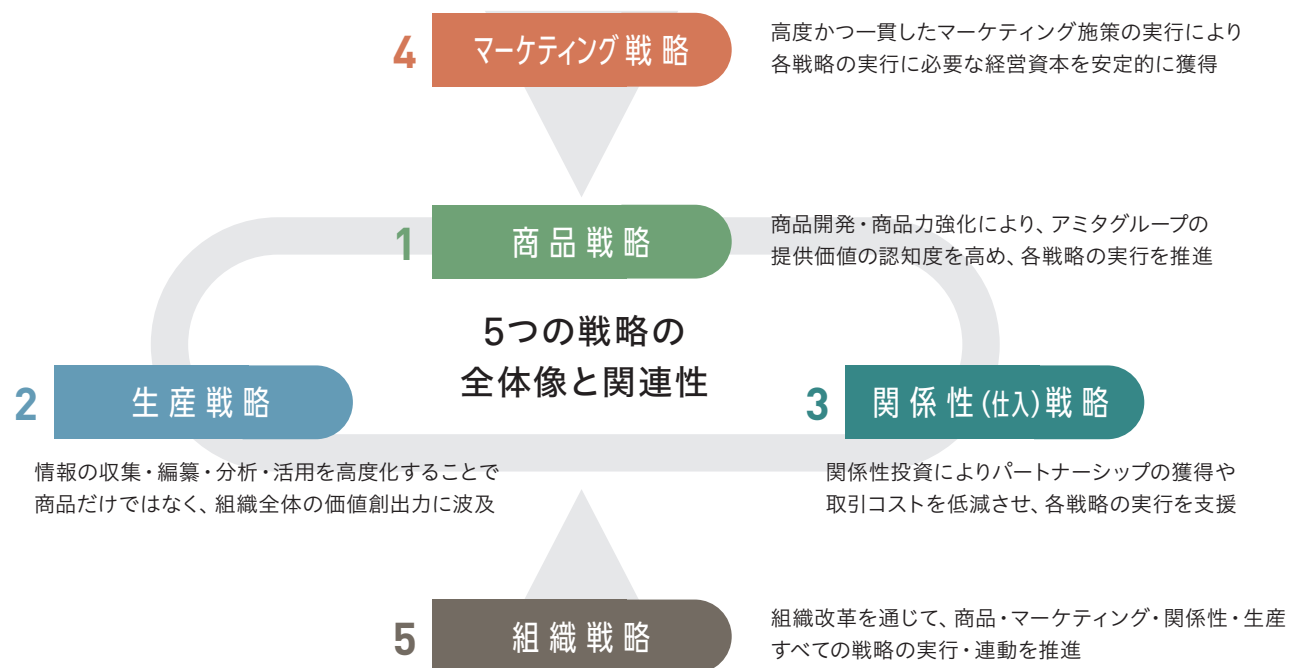
# 基盤整備期（2024年度–2025年度）の重要戦略

当社グループでは商品、生産、関係性（仕入）、マーケティング、組織の5つの基本戦略を掲げています。

2026年度以降の市場展開に向けて、2024年度～2025年度の基盤整備期はこの5つの戦略の立て直しと強化を図ります。

## 5つの戦略目標と重点取り組み

戦略目標	重点取り組み
<b>1 商品戦略</b> 持続可能な企業経営・自治体運営に向けた移行戦略支援の強化・高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Cyano Projectの商品力強化（詳細p17）</li> <li>●Co-Creation City構想の具現化・導入計画策定、MEGURU COMPLEXの開発（詳細p18）</li> </ul>
<b>2 生産戦略</b> 資源やESG関連情報など、多様な情報を収集・編纂・分析・活用する仕組みと体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●移行戦略に必要な情報を収集・編纂・分析・活用する機能を高度化させる専門部署の設置</li> <li>●循環資源製造所における製造プロセスの自動化推進</li> </ul>
<b>3 関係性（仕入）戦略</b> 経営戦略の実行に向けた継続的・計画的なパートナーシップの創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サーキュラーリンクス（株）の事業拡大</li> <li>●SIP（戦略的イノベーション創造プログラム）の積極活用</li> <li>●（一社）エコシステム社会機構の積極活用</li> <li>●海外事業展開に向けた他社協業の加速（詳細p19）</li> </ul>
<b>4 マーケティング戦略</b> 啓蒙から販売まで一貫したマーケティング施策の実施・実行体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マーケティング統括部門の設置</li> <li>●経営者／意思決定者を対象としたマーケティングチャンネルの構築</li> </ul>
<b>5 組織戦略</b> イノベーションのジレンマから脱却する組織改革の完了	<ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員の自己組織化・リーダーシップの発揮を促進する新人事制度の施行・定着</li> <li>●会社-部門-個人まで一気通貫の目標管理体制の構築・運用定着</li> </ul>



# 1

## 商品戦略

持続可能な企業経営・自治体運営に向けた移行戦略支援の強化・高度化

アミタは、時代に先駆けた商品開発により、企業や地域の潜在的なサステナブルニーズを捉えることで、模倣困難性の高いビジネスモデルを構築してきました。基盤整備期は、次なる収益の柱となる商品開発ならびに既存サービスの競争力強化に注力し、市場展開に向けた準備を完了させます。

### 主な注力範囲 (2024年度～2025年度度)

#### 1 Cyano Project (詳細 p10-11)

ESG 基準に基づく持続可能な企業経営への移行支援

商品性の向上

#### 2 Co-Creation City (CCC) (詳細 p18)

持続可能な地域デザインを実現する、新たなコミュニティモデルの構築支援

商品の開発・展開

### MEGURU PLATFORM

社会全体の持続性を向上させるプラットフォーム。  
地域内外での資源循環と、関係性の増幅を促進

Cyano Project・CCCの拡大に合わせて商品開発・稼働準備を進める (2026年度以降)

## 1 Cyano Project の商品力強化

ESG 投資の潮流等を背景に、持続可能な企業経営への移行戦略ニーズが年々向上するものの、2023年度は多くの企業において足元の成果を優先する意思決定がなされ、Cyano Project の受注が遅延しました。そこで、基盤整備期は商品力の強化に注力し、顧客企業が不確実・不安定な経営環境の中でも安定的な利益を生み出せる「循環型ビジネスモデルの構築支援サービス」を確立し、収益の安定化を目指します。



### 具体的取り組み

#### 顧客企業の投資対効果を高めるソリューション力の向上

受注に至らなかった案件の主な要因として「循環型ビジネスモデルの開発・構築に向けた実行力が不十分」「投資対効果の可視化が不十分」の2点が挙げられます。そこで、外部パートナーとの連携強化ならびに社内に上記を補強する専門チームを設置し、ソリューション力を向上させます。

#### 多様かつ包括的なオペレーション機能の強化

持続可能な企業経営の実現には、自社の強みを最大限活かせる事業分野に経営資源を投下し、価値創出力を高める必要があります。さらに、内外の環境変化に柔軟に対応できるよう、常に最適化された運営の仕組みを構築し続けることが求められます。そこで、アミタは多様な業種の循環型ビジネスを支えるオペレーション機能を強化し、顧客企業の安定的な価値創出を支えます。

基盤整備期には、主に以下2点に注力します。

■ アミタサーキュラー社を中心とした、新たなサーキュラーマテリアル(循環資源)の開発および安定供給。

■ サーキュラーリンクス社(詳細p19)と連携し、循環型サプライチェーンを実現するためのオペレーション機能を開発し、2025年に新システムの提供を開始。

## 2 Co-Creation City (CCC) の開発・展開

CCCは、地域住民・企業・自治体が三位一体となって、地域の関係性・多様性・文化性を豊かにする、アミタが提唱する新たなまちづくりの構想です。地方自治体が抱える4大課題（人口減少、少子高齢化、社会保障費の増大、雇用縮小）を統合的に解決し、持続可能な自治体運営を支援します。

### 具体的取り組み

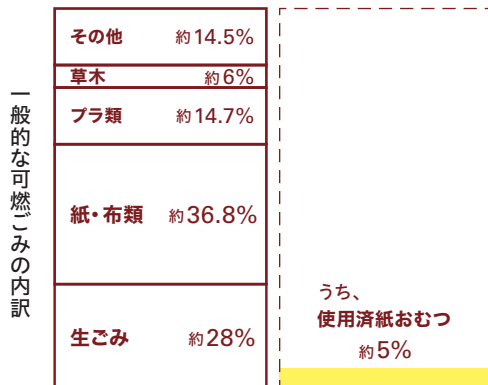
#### MEGURU COMPLEXの開発

CCC構想が実現するのは、「地域の「関係性の増幅」と「循環の促進」です。その駆動力として、互助共助コミュニティ型資源回収ステーション「MEGURU STATION®」（詳細p13）を全国各地で展開しています。資源回収機能としては、市民が持ち寄ったプラスチックや紙、ビン・カン等を対象に、外部パートナーや自治体と連携し、資源循環の仕組みづくりと社会実装に向けた実証に取り組んでいます。

一方で、廃棄量が多く、水分量の多い生ごみや使用済紙おむつは、焼却炉の稼働に多くのエネルギーを必要とします。人口が減少する中で、今、焼却炉の維持や更新に課題を抱える自治体が多数存在します。アミタは、これらの廃棄物を分別・回収し、複数の再資源化施設を最適な形で組み合わせることで資源を最大限循環させる、新たなサーキュラーモデル「MEGURU COMPLEX」の開発を開始しました。基盤整備期に開発・実証を進め、2027年以降の自治体での本格導入・社会実装を目指します。

#### Before：従来型の焼却によるごみ処理

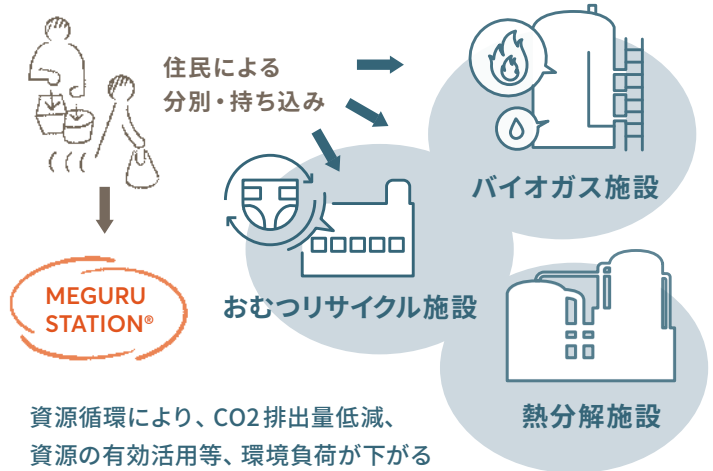
- ✕ ごみに含まれる水分量が極めて多く、  
焼却に係るエネルギー投入量が多大  
(含水率生ごみ：約80%、使用済紙おむつ：約70%)
- ✕ 焼却炉稼働によりCO2を大量に排出
- ✕ 人口減少により焼却炉の  
維持・メンテナンスが困難
- ✕ 最終処分場のひっ迫
- ✕ 建て替えめど30年を経過している  
施設が200以上



#### After：アミタが開発する新たな資源循環システム

### MEGURU COMPLEX めぐるコンプレックス

焼却ごみのうち、水分量の多い生ごみと使用済紙おむつを分別し資源化します。また、残った衛生ごみは水分が減ることで自然による熱分解が可能で化石燃料に依存しません。



#### 得られる効果

- 資源の有効活用
- 自立→地域への誇り・愛着
- 市民主体のまちづくり
- 新たな関係性と雇用の創出

CCCおよび  
MEGURU COMPLEX

詳細はこちら ▶



※出典：環境省「容器包装廃棄物の使用・排出実態調査の概要（令和4年度）（全国8都市平均）」  
※出典：環境省「令和4年度使用済紙おむつ再生利用等に関する調査業務報告書」

## 2

### 生産戦略

多様な情報を収集・編纂・分析・活用する仕組みと体制の強化

アミタは長きにわたり、発生品（廃棄物）の組成を元素レベルで分析してユーザー企業のニーズに合う代替資源に加工し出荷する、循環資源（サーキュラーマテリアル）の製造・提供をサービスとしています。この資源情報から新たな価値を生み出すメカニズムとノウハウをさらに強化し、収益の向上を目指します。

#### 具体的取り組み

##### 企業の移行戦略に必要な情報を収集・再編集する専門機能の立ち上げ

企業は、変化の著しい社会環境下で常に最適な取り組みを選択し、その目標・進捗・成果を開示していく必要があります。アミタは、膨大な社会・環境・ビジネス情報から移行戦略にとって意味のある情報を収集・蓄積し、有効活用する情報編纂機能を提供することで、企業や自治体の移行戦略を推進します。

##### 循環資源製造所における製造プロセスの自動化推進

循環資源の生産プロセスの改革を進めています。具体的には、

- 発生品（廃棄物）の再資源化プロセスの機械化・デジタル化による省人化・無人化
  - 発生品の入荷情報とユーザー企業の製品規格情報に基づく調合シミュレーションの効率化
- 等に取り組んでいます。2026年以降の本格稼働に向け、2024年度中の設計完了を目指します。

## 3

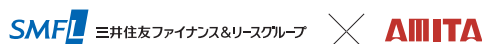
### 関係性(仕入)戦略

経営戦略の実行に向けた継続的・計画的なパートナーシップの創出

アミタは、積極的に関係性構築に投資を行い、外部連携によって得られる商品・生産・仕入・営業等のノウハウやネットワークにより、経営資本を安定的に獲得し、事業の加速を実現します。

#### 具体的取り組み

##### 外部連携による事業基盤の強化



##### ● サーキュラーリンクス株式会社

SMFLグループとアミタグループが各自提供していた「廃棄物マネジメントシステム」の商品ならびに市場を統合することで、業務効率化、営業力強化、サービス品質向上、システム開発コストの削減等のシナジー効果が上がるものと考え、2024年4月に合弁会社「サーキュラーリンクス(株)」を設立しました。

合弁会社の詳細は

[こちら](#) ▶



##### 海外パートナーとの連携強化によるグローバル市場の開拓

アジア・大洋州地域における事業展開の加速に向け、アジアワイドなビジネスパートナーシップを構築します。

##### ● マレーシア

現地のビジネス大学との連携による、MEGURU STATION®の同国内展開（2024年6月10日発表）

##### ● パラオ

パートナーシップ協定に基づき、地域循環モデルの構築を引き続き支援

##### ● インド

インド環境大手ラムキーグループと脱炭素社会・循環型経済に向けた包括的な事業可能性調査を共同実施予定（2024年5月15日発表）

## ■ エコシステム社会の構築を目指す一般社団法人に発起参画



2024年4月に立ち上がった「一般社団法人エコシステム社会機構(ESA)」に発起企業として参画しています。ESAは「循環」と「共生」をコンセプトに、地方自治体と企業、研究機関等が公民連携で制約条件下でも心豊かな(Well-being)生活を送ることができる持続可能な社会を目指す組織です。一企業、一自治体では成しえないエコシステム社会の実現に向けて、会員企業が持つノウハウやネットワークを活かしあい、会員自治体とともに、全国各地で具体的な実証を進めていく予定です。

詳細は [こちら](#) ▶



## 4 マーケティング戦略

啓蒙から販売まで一貫したマーケティング施策の実施・実行体制の確立

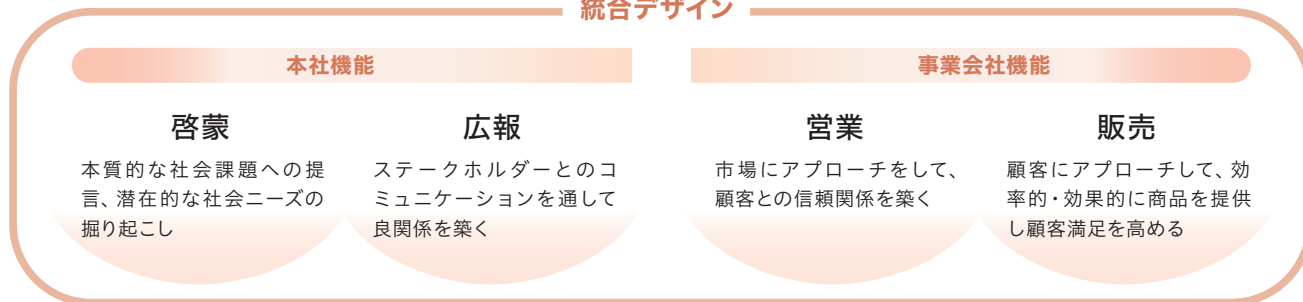
マーケティング活動は、前述の①商品、②生産、③関係性(仕入)の戦略に必要な経営資本を獲得する重要な柱です。企業のESG経営、サステナブル経営への移行ニーズが顕在化する中で、サーキュラーエコノミー、カーボンニュートラル、ネイチャーポジティブに関する統合的かつ全体最適の移行戦略を、立案から実行まで一貫して提供する唯一無二の企業として認知いただくための取り組みを進めています。具体的には、本社機能である啓蒙・広報活動と、事業会社機能である営業・販売の連携を強化し、共通コストの削減、発信力の増幅、問い合わせから受注までのリードタイムの短縮等を目指します。また、顧客企業の経営者/意思決定者とダイレクトにつながる新たなマーケティングチャネルの開発に取り組みます。

### 具体的取り組み

#### ■ 統合的なマーケティングデザインによる企業ブランディングの強化

啓蒙・広報・営業・販売の4領域の戦略・戦術を一貫してデザインすることで、統合的なブランディングによる顧客獲得および広告宣伝費、販売促進費、人件費等の共通コストの削減を計画的に実施します。

#### 統合デザイン



#### ■ Cyano Project 導入の意思決定に向けた専門メディアやコンテンツの開発

Cyano Project 導入の意思決定者となる経営層に対する認知拡大、関係構築を目的としたメディア・コンテンツ開発を進めています。2024年度中のリリースを目指します。

#### ■ 提案力およびサービス品質強化に向けた専門部隊の設置

顧客の意思決定を促すとともに、提供サービスの品質を高めることを目的に、高度な専門性と優位性の高い情報分析・情報編纂ノウハウを有する専門部隊を新たに設置し、2024年度中の本格稼働を目指します。

組織的な「イノベーションのジレンマ」から脱却するために「内骨格型の組織」を目指しています。内骨格型の組織とは、独自の競争優位性の源泉（コアコンピタンス）を内部で確立し研磨すると同時に、多様なノウハウ・ネットワークを有する外部組織と積極的に連携し、新しい価値を生み出していく代謝機能に優れた組織を指します。ここでは、内部のコアコンピタンスの高度化と価値創出力の向上を目的とした組織改革の取り組みを一部ご紹介します。

### 具体的取り組み

#### 「みんな主役でみんな脇役」をコンセプトとした人事制度改革

階層的な管理職を段階的に廃止し、従業員一人ひとりが会社の成長とひもづく目標を掲げ、自己組織化できる組織へと変革します。（自己組織化：個々の自律的な振る舞いの結果として、秩序を持つ大きな構造をつくり出す現象を指す）

これまで管理職が担っていたリーダーシップやチームビルディングの役割を社員個々人の自発的な手上げ方式で共有化し、当事者意識を育むことで、マネジメント機能の属人化を防ぎ、チームによる集合知の獲得と「みんな主役でみんな脇役」の組織づくりを目指します。

#### 人財育成プログラムの刷新

価値を生み出すための基本型を学び（守）、創意工夫を覚え（破）、仲間とともに新たな事業を創る（離）、3段階の人財育成プログラムの開発を進めています。合流（入社）後、4～8年の間に、下記いずれかのプロフェッショナルとなるための独自の養成講座を2024年から実施予定です。

##### 未来デザイナー

時代の変化と社会制約をチャンスに変え、持続可能な未来の仕組みをデザインする仕事

##### Do tanker

企業のサステナブル経営への移行戦略を戦略から実行まで統合支援する仕事

##### タウンマネージャー

地域の課題を統合解決し、豊かな関係性を価値とする循環型の自治体運営を実践する仕事

## 2024年度～2025年度（基盤整備期）の数値目標

1～5の各戦略を実行し、基盤整備を完遂することで着実な業績回復を目指します。

（単位：百万円・百万円未満切捨て）

	2023年度(実績)	2024年度	2025年度
売上高	4,536	4,809	5,070
営業利益	472	540	651
経常利益	530	599	731
当期純利益	308	371	489
(営業利益率)	(10.4%)	(11.2%)	(12.8%)
(経常利益率)	(11.7%)	(12.5%)	(14.4%)

## 2024年度 アミタグループ経営体制

### 「代謝」と「進化」

アミタグループは、時代の要請や外部環境の変化に応じた自己革新を繰り返し、多くのパートナー企業とともに持続可能社会の実現に資する価値を生み続けます。

顧客の移行戦略の全体コーディネートを担当するアミタ株式会社を事業基盤とし、独自のサーキュラー技術とサステナビリティ分野における豊富な知見・ネットワークを有する子会社および外部協業による合弁会社、関係会社等との連携を通じて、サステナビリティ向上を目指す国内外の企業・自治体を統合的に支援しています。

## AMITA

● アミタ株式会社 (アミタHD100%子会社)

持続可能な企業経営・地域運営への移行戦略を統合支援



代表取締役社長

岡田 健一

トランジションストラテジー事業

## AMITA CIRCULAR

● アミタサーキュラー株式会社 (アミタHD100%子会社)

持続可能な調達・資源活用の総合ソリューション



代表取締役社長

土元 健司

サーキュラー  
マテリアル事業

海外統括事業

## AMIDAO

● AMIDAO株式会社 (アミタHD100%子会社)

web3 関連の技術を活用した  
エコシステム社会構築のプラットフォーム



代表取締役社長

岡田 健一

エコシステム  
共創事業

サーキュラー  
マネジメント事業

脱炭素経営への  
移行戦略支援事業

関連会社

## 森林ノ牧場

森林ノ牧場株式会社の詳細 ▶



栃木県那須町と益子町で放牧酪農を行う森林ノ牧場。  
未利用の森林や耕作放棄地をジャージー牛で活用し乳の加工・販売をしています。  
アミタグループと森林ノ牧場は「社会デザイン事業」における相乗効果の創出を目的に  
資本業務提携契約を締結し、ともに持続可能な社会の実現を目指しています。



# AMITA

● アミタホールディングス株式会社

代表取締役会長 兼 CVO 熊野 英介  
代表取締役社長 兼 CIOO 末次 貴英  
取締役 兼 CGO 岡田 健一  
社外取締役 高野 雅晴  
社外取締役 清水 菜保子

監査役 長谷川 孝文  
監査役 中東 正文  
監査役 矢本 浩教

[役員プロフィール  
詳細はこちら](#)



## AMITA CIRCULAR DESIGN

● AMITA CIRCULAR DESIGN SDN. BHD. (略称ACD) (アミタHD100%子会社)

海外における持続可能な企業経営・地域運営の統合支援



代表取締役社長  
大和 英一

2024年4月1日、マレーシアにおける子会社をAMITA CIRCULAR DESIGN SDN. BHD. に社名変更し、海外事業の統括会社と位置付け新たな体制へ。日本で培ったアミタの独自技術・ノウハウを海外展開。アジア・大洋州地域を中心に廃棄物の再資源化を促進

● AMITA BERJAYA SDN. BHD. (ACDとマレーシア大手企業ナザグループとの合併会社)

マレーシアにおける産業廃棄物のリサイクル事業

## Circular LinX

● サークュラーリンクス株式会社 (合併会社)

AMITA



SMFL

三井住友ファイナンス&リースグループ

廃棄物管理システム、サステナブルBPOサービス



代表取締役社長  
田部井 進一

2024年4月1日、三井住友ファイナンス&リースグループとの合併会社「サーキュラーリンクス株式会社」を設立。企業のESG経営とサーキュラーエコノミーの推進に向けた廃棄物管理システムおよびサステナブルBPOサービスを提供

## codo advisory

● Codo Advisory 株式会社 (合併会社)

AMITA



MCP

MCPジャパン・ホールディングス(株)

脱炭素経営への移行戦略の立案支援およびアセスメント



代表取締役社長・CEO  
鈴木 香織

[各社の詳細情報はこちら](#)



## 非財務情報 — サステナビリティ取り組み —

アマタグループは「自然資本と人間関係資本の増加に資する事業のみを行う」ことを定款に掲げ、「社会関係資本」「自然資本」「人的資本」の3つの資本の増幅に重点的に取り組んでいます。

### 社会関係資本

2022年3月、アマタグループは「ステークホルダー経営」を宣言し、「社会全体の利益の総和を追求する経営」の実践を社会に約束しました。2023年度～2024年5月の取り組みを紹介します。



- 2023年 2月 決算説明会を実施
- 3月 株主総会・株主向け中期経営戦略説明会を実施
- 6月 九州発ジャパン・エボリューション・ファンドへの出資を決定
- 7月 2022年度年次報告書発行
- 11月 株主通信「未来デザイン通信」発行
- 2024年 2月 決算説明会を実施  
2030年に向けた中長期経営計画を策定・公表
- 3月 株主総会を実施



### 株主・投資家

- 2023年 4月 明治大学との連携講座「エコシステム産業論」開講
- 5月 愛知県長久手市の小学校へ小型バイオ装置「MEGURU-BIO(めぐるびお)」を設置
- 6月 九州工業大学との社会連携講座「web3 Lab」開講
- 11月 社会の本質を思考する対話イベント  
「そもそもダイアログ」の開催を開始
- 2024年 2月 新卒採用書類選考・一次面接での履歴書提出を撤廃  
(応募者の国籍・年齢・学歴等よりも共感や挑戦心といった人間力を重視する方針を強化)

2023年 9月

2024年 2月

4月



### 学生

- 2023年 2月 海外事業の収益の一部を「国境なき医師団」に寄付
- 5月 HD取締役(当時)の佐藤が「南三陸さんさん夢大使」に就任
- 2024年 1~2月 能登半島地震被災地への支援「ひと・つながり募金」を実施
- 3月 海外事業の収益の一部を「国境なき医師団」に寄付  
兵庫県神戸市のふたば学舎にて「楽しんで学ぼうSDGs in KOBE」を開催

通期 社会的活動に資する休暇制度「ソーシャル・タイム」をした  
高齢者支援「買い物ボランティア」を継続実施

### 地域社会

- 2023年 1月 正社員を対象に週32時間就労制度(実質週休3日相当)を本格導入  
有期雇用者を含む従業員の給与ベースアップを実施
- 5月 従業員の働き方改善等を目的にグループの全業務を棚卸、  
見直しする「業務仕分け」を実施
- 7月 ChatGPT等の生成AIを活用した価値創出力の向上・高度化  
プロジェクトを開始
- 2024年 4月 中間管理職を廃止し社員一人ひとりのリーダーシップ発揮を促進する  
新たな人事制度を施行

通期 全拠点で役員対話会を実施

## 従業員

## AMITA

代表・熊野共著の書籍  
『Transforming our world :  
世界を変えるーエコシステム資本主義を目指して』が出版

「すべての生命の尊厳」が守られる持続可能な社会の  
実現に向けて「AMITA信頼5原則」を策定・発表

東京オフィスをお茶の水に移転  
エントランス展示やイベントスペースなどを配置

- 2023年 1月 BELLグループとの戦略的パートナーシップ締結
- 5月 J-CEPのデジタル製品パスポート (DPP) 実証実験に参画  
PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk.(インドネシア)と  
共同事業調査のための覚書を締結
- 12月 BSIグループジャパン(株)のアソシエイト・コンサルタント・  
プログラムのメンバーに認定
- 2024年 4月 三井住友ファイナンス&リースグループとの合併会社  
「サーキュラーリンクス(株)」を設立
- 5月 ラムキーグループ(インド)と基本合意書を締結



## 企業

- 2023年 2月 福岡県大刀洗町に4箇所目となるMEGURU STATION®を開設し、  
同町の全小学校区内で利用可能
- 3月 兵庫県神戸市と連携協定締結
- 5月 静岡県掛川市と連携協定締結  
環境省「脱炭素社会実現のための都市間連携事業委託業務」を受託
- 7月 内閣府「戦略的イノベーション創造プログラム (SIP) 第3期」に採択
- 8月 福岡県豊前市と(一社)つながる地域づくり研究所との包括連携協定締結
- 2024年 4月 (一社)エコシステム社会機構 (ESA)に発起企業として参画  
奈良県奈良市月ヶ瀬地域にMEGURU STATION®を6箇所開設

## 行政・自治体



## 自然資本

自然資本の増加を持続可能社会の必須条件と考え、事業を通じてその保全と増加に貢献しています。



### Cyano Project

「ネイチャーポジティブ」を含む統合的視点でのサステナブル経営移行支援を通じ、自然資本増幅に貢献します。近年ニーズの高まるTNFD\*開示にも対応し、現状把握から情報開示、対策実行、事業変革まで一貫して支援しています。2023年度の支援社数は24社です。

※TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) : 企業・団体が自身の経済活動による自然環境や生物多様性に関する情報開示の枠組みを提供する国際的なイニシアチブ

詳細 ▶



### 環境認証審査サービス

環境認証審査サービスを通じて、森林の過剰伐採や水産物の乱獲等の防止に寄与しています。(2023年の実績詳細p12)

### 森林ノ牧場

出資する関連会社森林ノ牧場(株)において、地方の課題でもある森林や耕作放棄地に牛を放牧することで、未利用資源を活用し新しい価値を生み出す放牧酪農に取り組んでいます。



森林ノ牧場ウェブサイト ▶

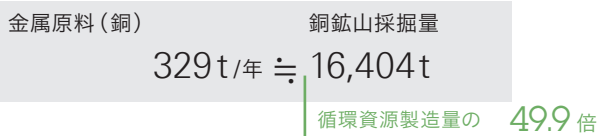
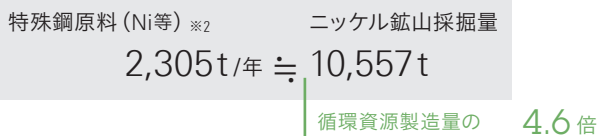


### 循環資源(サーキュラーマテリアル)製造

循環資源の製造を通じて、天然資源の保全とエネルギー使用量等の削減に貢献しています。

#### 天然資源の保全への貢献

2023年度 循環資源の製造実績



また、製造工程での排水0m<sup>3</sup>、製造時の温室効果ガス排出量<sup>※3</sup>は0.3t-CO<sub>2</sub>(原単位:売上高(百万円))であり、業界標準の約1/20<sup>※4</sup>と、環境負荷を最小限に抑えています。

※1 スラミックス\*含む

※2 特殊鋼原料のうちニッケルの代替資源に該当するもの

※3 対象製造所は茨城・姫路・北九州・南三陸BIO

※4 国立環境研究所公表データより

### クライメート・ポジティブに向けた取り組み

2022年度に策定した中長期目標「AMITA Climate Positive Targets」の実現に向けて取り組んでいます。

2023年度は、国際イニシアチブ「ACT」を活用し、リスクと機会の抽出、対応方針検討、行動計画策定等を実施しました。今後、製造設備の低炭素化やインターナルカーボンプライス(企業が自社の炭素排出量に価格を付けること)の導入等を進めます。また、カーボンニュートラル実現に向けてGX(グリーントランスフォーメーション)に積極的に取り組む企業連合「GXリーグ」に参画しました。

## 人的資本

「凡人集まりて非凡を成す」「ライフ・ワーク・ラーン」という企業ポリシーに基づき、人的資本・多様性に関する3つの柱を設定し、取り組みを推進しています。



### 3つの柱

仲間とともに無限の価値を生み出す  
価値創出人財の育成

ウェルビーイング  
Well-beingを高める  
風土づくりと環境整備

時代の変化に対応する  
ダイバーシティ & インクルージョン

哲学、文明論等を絡めて  
本質思考を鍛える従業員研修

答えを探すのではなく創るイノベ  
ティブな人財の育成を目指し、企業哲  
学、価値創出メカニズム、チームビル  
ディング等の研修を実施しています。

#### レゾナデートル研修

独自の新入社員研修プログラムです。  
「平等・公平・個人・個性・権利・義務・自  
由・自立」の8つの言葉の定義と相關関  
係を数か月かけて可視化します。

#### 思考訓練

正解のない問いを議論・発表する全  
社研修。「従業員のWell-beingと収益の  
関係性とは」「企業の美意識を有形資産  
に変えるプロセスとは」等のテーマに取り  
組みます。

個人評価制度廃止による  
チームビルディング強化

「1人の100歩より100人の1歩のほう  
がより大きなことを成し遂げられる」と  
いう方針に基づき、個人評価制度を廃  
止し、部署単位で目標と個々人の役割  
を設定・管理しています。

多様な生き方、働き方を  
アミタイム  
仲間が支えるAMITIME制度

未消化で消滅する年次有給休暇をグ  
ループ全体で貯蓄し、子育てや介護等  
休みが必要な従業員が利用できる制度  
です。組織内での相互扶助により、安  
心を実現できる職場を目指しています。



週32時間就労と  
リモートワーク&フレックスタイム

「価値づくりの源泉は多くの人や社会  
との関係性で育まれる」という考えに基  
づき、2023年度より「週32時間就労  
(実質週休3日相当)」に挑戦しています。  
またリモートワークとフレックスタイムを  
制度化し、多様な働き方を支援してい  
ます。

女性が働きやすい職場を  
カグヤプロジェクト  
目指すKAGUYA-Project

女性従業員が自ら職場環境の改善を  
企画し、経営層に直接提案するプロ  
ジェクトです。

#### KAGUYA-Projectの成果事例

- 未消化の有休を従業員間で分け合う  
AMITIME制度
- 子ども参観日の実施  
(子どもが親の仕事場を見学)
- 救護室におむつ台を整備



人間性と価値創出意欲を  
重視した採用活動

「過去の経験や肩書が未来を創るの  
ではない」という考えから、ミッション  
共感性、仲間との協働精神、挑戦心等  
を重視し採用を行なっています。国籍、  
性別、学歴、職歴等は不問とし、2024  
年度の新卒採用から書類選考や一次面  
接時の履歴書提出を不要としています。



いのちの尊厳を守る





アマタの従業員はみな、  
心の中に大切な人や守りたい場所、忘れられない風景を持っていて、  
ほんの些細な出来事に笑い、季節の変化に心躍らせ、  
家族や仲間の優しさに感謝し（でもなかなか言葉にできない）、  
ときにつらい別れや運命の理不尽さに涙する、  
ごくごく普通の人間です。

アマタは、そんな当たり前の間人が集まって、  
当たり前じゃないことに挑戦している会社です。  
それは、  
愛する子どもたちの、  
そして未来を形づくるすべてのいのちの尊厳を守るため。  
そのためなら、私たちは、どんな苦労も失敗も厭いません。



100回転んでも101回目、挑戦する。  
それが、アマタです。



## Our Mission II

智慧と生命は無限である。

環境の変化と感応の変化による  
外から内からの関係性の成立が我々を構成する。  
何一つ安定する事象はなく、流転の世界を形成する。

私が私であるために、

無限の生命の良関係が必要である。

我々の心の内には、人々が求めているものがある。  
求めているものは、未来の子供達の尊厳を守ること。  
我々には、その求めているものを形にして、提供する情熱がある。

我々は、宣言する。

生命は価値をつくる資本であることを証明し、  
持続可能社会の実現のため循環的關係性構築を第一優先と考え、  
自然資本と人間関係資本の増加に資する事業のみを行い、  
生命システムの尊厳を守ることを。