

二〇一八年発行
二〇一七年度 年次報告書

アミタの

価値の

つくりかた

AMITA

アミタホールディングス株式会社

What
Value?



原点回帰

— この世に無駄なものはない —

表紙の茶色の布、これは七条刺納袈裟（しちじょうしのうけさ）と呼ばれるもので、延暦寺が所蔵する国宝です。麻地に浅葱、縹、茶等の麻糸のかたまりや紫の麻裂を刺繍したもので、「糞掃衣（ふんぞうえ）」の精神を継承しています。伝教大師最澄が唐より持ち帰ったと伝えられます。

「糞掃衣」とは、捨てられたぼろ布や、汚物を拭う（糞掃）くらいしか使えない端布を拾い集めて綴り合わせ、染め直した衣のことで、袈裟の起源でもあり、リサイクルの原点でもあります。

「糞掃衣」には、すべての命・物質に価値を認め、大切にしようとする精神が表れており、これは「無駄なものなどこの世にない」「価値がないとされているものに価値を見出す」という、アミタの信念と通じています。

すべては形を変え、価値を変化させながらこの世をめぐり続けることができる。

アミタは創業42年目を迎えるにあたり、改めてこの原点に立ち返り、万物の命がめぐる循環システムの構築を目指してまいります。

法律さえ守れば
社会的責任を果たしているという倫理観が
「公害」を引き起こすのである

ユージン・スミス

※引用は、ご遺族であるアイリーン・スミスの許可を得ています

目次

- 1 代表ごあいさつ
- 2 役員インタビュー
- 6 2017年度 財務報告
- 10 2017年度 事業報告
- 16 ステークホルダーアンケートの結果
- 18 中期3カ年計画(2018~2020年)
- 24 国連グローバル・コンパクトの活動報告
- 25 2018年度 アミタグループ経営体制/
内部監査の実施報告

代表ごあいさつ

2017年度から本年度にかけ、弊社は多くの失敗を経験し、ステークホルダーの皆様にご多大なるご心配とご迷惑をおかけいたしました。3期連続となる純損失の計上や自己資本の毀損、財務状況の悪化、第三者割当による新株式発行計画の中止といった資本施策の失策等に対し、グループの代表として、改めて深くお詫び申し上げます。

近年の業績不振の直接的な原因の一つに、台湾循環資源製造所の立上げの大幅な遅れと市場変化に対する読みの甘さがございます。台湾への進出は、横ばいの国内リサイクル市場に依存することなく、独自のリサイクル技術で成長著しい同国における新規市場開拓を狙ったもので、弊社の成長戦略の柱の一つと位置付けておりました。当初、2013年度中の製造所開所を目指しておりましたが、地元の行政手続きや関係機関との交渉等が想定以上に長期化し、実際に開所が叶ったのは2016年4月のことでした。稼働後も設備故障に悩まされ、2017年にはメインの顧客となる太陽電池製造業界における技術革新により、原材料である発生品(廃棄物)が激減し、固定資産を減損せざるを得ない状態となりました。他国における行政リスクを適切に評価することができず、さらに技術革新という時代の流れを読み切れなかったのは、ひとえに私を筆頭とする経営陣の能力不足です。

このような中、本年3月27日の株主総会において、取締役として再任いただき、私が引き続き代表取締役を務めることとなりました。「必ずや立て直せ」という皆様の後押しに、責任の重さを噛みしめております。これまでの失敗から得た反省と学び、そしてここからのリバイバルプラン

を、役員から新入社員に至る組織の隅々にまで浸透・徹底させ、アマタを生まれ変わらせることが、私の使命です。本年次報告では、弊社が抱える組織的な課題の本質とその対策、今後の経営方針、事業戦略について、できる限り具体的に皆様にお伝えしたいと考えております。ぜひご一読ください。

アマタグループは、持続可能社会、すなわち「発展すればするほど自然が豊かになり、貨幣的な裕福さよりも関係性の豊かさが価値となる社会」の実現を本気で目指しております。創業当時、たった数人の若者の、たわ言・戯れ言と笑われることもしょっちゅうだったこの夢は、今や150名を超える従業員と、弊社を応援してくださる数百名の株主様、数千社の取引先企業の皆様、そして数えきれないほど多くの支援者様の大きな大きな共通の夢へと成長しました。おかげさまで顧客数は年々増加し続けており、弊社に合流したいという学生さんがこの春も多く説明会に足を運んでくださいました。ここで立ち止まるわけにはいきません。一日一日を勝負と思い、まずは今期の計画必達と中期的な収益基盤の強化にグループ一丸となって邁進してまいりますので、引き続きのご支援のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

2018年5月10日

アマタホールディングス株式会社

代表取締役会長

熊野英介

役員インタビュー

収益改善に必要な「経営力の強化」を図る —理想と現実のギャップを埋める3つの具体施策—



アマタホールディングス(株)
代表取締役会長

熊野 英介



アマタホールディングス(株)
専務取締役

佐藤 博之



アマタホールディングス(株)
取締役(財務戦略担当役員)

清水 太郎



アマタホールディングス(株)
社外取締役

石田 秀輝
インタビュアー

台湾循環資源製造所の減損損失、3期連続の純損失計上、自己資本比率の低下等、厳しい経営状況を招いた根本的な原因は何か？

グループの本質的な経営課題とその対策、今後のリバイバルプランについて、代表の熊野および、専務取締役である佐藤、財務戦略担当役員である清水に、社外役員の石田が聴きました。

インタビュー実施日:2018年4月26日(木)

※各役員の詳細情報はHP(<http://www.amita-hd.co.jp/ir/management.html>)をご参照ください。

業績低迷・財務基盤の脆弱化の根本原因

石田 本日は、アマタグループの経営課題とそのリバイバルプラン、さらに中長期ビジョンについて、ホールディングスの役員4名で議論します。私も役員の一人として経営責任を痛感しておりますが、本日はあえて客観的立場をとり質問していきます。

2017年度は、売上高と経常利益は期初予想を上回ったものの、営業利益は台湾循環資源製造所(以下、台湾製造所)の廃棄物取扱量未達によって期初予想を3千万円下回り、当期純利益は台湾製造所の減損影響により期初予想差△3億5千2百万円の着地となりました。また、減損影響によって自己資本比率が5.6%まで下がったこと、3期連続で当期純損失を計上したことなどにより、現在弊社は「継続企業の前提に関する重要な疑義を生じさせるような事象または状況が存在している」と判断しています。

まずはこうした状況を招いた根本的な原因、経営課題について、熊野会長にお聴きします。

熊野 現在の企業状況に対し、経営代表としてその責任を痛感しております。主な原因の一つとして、これまで他社との資本提携に対し保守的でありすぎたという反省があります。「単独で業績を上げたのちに他社との資本提携を進めていく」という経営方針でまいりましたが、劇的に変化するこの時代にあっては、シナジー効果を期待できる業界・企業との資本提携をより柔軟に検討し、成長戦略の一つの軸とするべきでした。保守的な考えに基づいて、単独で台湾におけるリサイクルの新規市場開拓や、国内での企業・自治体への統合サービス開発、環境業務のアウト

ソーシング市場の開拓等に着手しましたが、いずれも想定以上に時間がかかっています。その結果、台湾では市場変化に追いつくことができず、製造所における固定資産を全額減損する結果となりました。

経営として最も大事な仕事である、「時代を先読みして必要なリスク対策を進め、新たな市場でビジネスモデルを構築する」ことが現在できておらず、これを実現するには、やはり信頼できる事業パートナーの存在が重要であると感じています。

理想と現実のギャップをどう埋めるのか

石田 アミタの場合、計画や戦略自体は、決して保守的でないと感じています。しかし、挑戦的な計画を実行する段階が非常に保守的であり、結果的に計画の遅延を繰り返す原因は何でしょうか？

佐藤 例えば企業向けの統合支援サービス「The Sustainable Stage(サステナブルステージ)」も地域自治体向けの「BIO(ビオ)システム」も、顧客に対して従来の単品売りから統合的価値を提供していくもので、それ自体は時代や顧客のニーズに合っていると感じています。社員もこの統合的価値提供の必要性を頭では理解していますが、それが営業・開発・製造といった現場業務にまで落とし込めていないのが現状です。身に染みついた既存のやり方を払拭し、新たな顧客づくりの手法を確立するためには、経営による強い旗振りが必要でしたが、我々役員が現場への指示に留まってしまい、具体的なアクションの指導・徹底が不足していたと感じています。

石田 この「単品売りから統合的な価値提供へ」というビジネスモデルのシフトを具体化する方法について、明確な仮説、そして戦略はあるのでしょうか？

佐藤 2年前に「サステナブルステージ」を開発した際に、従来の効率重視型の「御用聞き営業」、すなわち、この商品いりませんか？ これはどうですか？ という営業ではなく、顧客のビジネスモデルや具体的なインプット・アウトプットを把握し、将来にわたる企業価値向上の戦略を潜在的課題にまで踏み込んで共に考える「提案型営業」に切りかえる方針を示しました。現在も営業の型やツールを構築中の段階ですが、2017年に、マネジメントの要である部門長クラスを、現場感を持ち、かつ時代の変化に敏感な30代後半～40代の社員に刷新した効果が徐々に表れつつあり、あと一步のところまで来ていると感じています。

熊野 顧客数は年々増加しており(P10参照)、その相談内容も、個別のリサイクルニーズからビジョン策定、戦略立案へと目に見えて変化しています。新規顧客を確実に開拓できていることや社員のモチベーションが高いことに、経営として手ごたえを感じています。一方で、過去の成功体験や慣れた手法に固執してしまい、新たなアイデアがなかなか出てこない実態があります。役員も含めて状況の分析に留まっており、本質的な原因分析をする思考が不足していると感じます。我々はコーポレートメッセージに「What is Value? - 価値とは何か? -」を標榜しており、原因分析は企業文化のはずでした。しかし、上場後、目先の課題解決を重視し過ぎた結果、いつのまにかイノベーションにつながる発想が生まれにくい企業体質に陥って

しまいました。この企業文化の劣化は経営の代表として痛恨の極みです。

戦略と現場のギャップを埋めるために2016年から役員も積極的に現場に出て、意識改革と業務改革の陣頭指揮を執るようにしていますが、まだまだです。既存顧客の深耕や新規市場・新規顧客開拓には全社的な意識改革が必要不可欠です。新たな価値を生み出す企業として、既存の手法や一般論に囚われることなく、「アミタらしい」アイデアがリーダー職や現場から次々と出てくる企業文化を醸成し、それを経営が確実に吸い上げてスピード感を持って戦略に反映できれば、業績は短期間で回復できるものと確信しています。

石田 理想や挑戦的な計画と現実とのギャップをどう埋めるか、それが最大の焦点ですね。理想が理想で終わっている現状をどう解決していきますか？

熊野 上場からの12年間で従業員のスキルは確実にアップしています。しかし、個々人がスキルアップに傾倒した結果、ケイパビリティ(企業が全体として持つ組織的な能力)は向上しませんでした。人事制度もスキルを重視するあまり、企業文化として長年大切にしてきた「チーム力」を評価しきれない時期が続きました。社員云々という前に、まず我々経営陣が、もっともっと経営力を磨いていく必要があります。役員が、その責務を果たすために必要な知識、知性、経験等を体系的に学ぶことができる仕組みが組織として不足しており、個人の自発性に委ねられてきましたが、それだけではもう間に合わない。経営判断を下す責任と影響力を考えると、私を含む経営陣の意識改革と成長こそが急務と感じています。

計画数値の未達原因と今後の対策

石田 近年、業績の下方修正や固定資産の減損が目立ちます。相次ぐ計画と実績の乖離に関する組織的な課題や原因はどこにありますか？

清水 一番の要因は、新規の投資事業の利益回収が遅れていることであり、財務戦略担当役員として、投資の意思決定時の事業性評価や市場変化に対する読みに甘さがあつたと言わざるをえません。また、新規事業については、開始後も財務視点での詳細なモニタリングを月次で行っていますが、今後はより現場との情報連携を徹底し、早期のリスク把握と財務面でのリカバリープランの提案ができる体制を整えたいと考えています。

年度予算計画については、策定時に

- ① 社内目標
(すべての事業が計画通り進行した場合の非常に高い目標)
- ② 達成目標
(過去の実績や市場動向、想定リスク、将来的な事業計画や資金調達計画等を踏まえて算出した外部公表目標)
- ③ 最低目標
(最悪のケースを想定して算出した最も低い目標)

の3パターンを設定しています。2年前からは、この視点に加え、過去実績や既存市場の動向から積み上げた「確実な予算」と、挑戦的な新規市場開拓を戦略に従い正確に実行した場合に想定される「正確な予算」を部門長メンバーと協議し、組み立てています。ビジネスモデルの変革を目指す今、現場が達成イメージを容易に持てる現状ベースの「確実な予算」の精度向上に軸足を置くのではなく、難易

度は高いですが「正確な予算」の精度を上げることに注力しなければ、アミタが掲げるビジョン、ミッションの実現は不可能だと思います。そのためにも改革の指揮を執る経営陣が現場との摺り合わせを密に行い、戦略を具体的な戦術・アクションに落とし込んでいくプロセスを充実させる必要性を強く感じています。

3カ年計画の達成に向けた課題解決策

石田 ここまでの議論で、「経営陣の知識・スキルの不足」「全社的な保守的マインド・既存手法への固執」という課題が見えてきました。これらの課題を解決し、2020年までの3カ年計画を達成するための具体的ビジョン・戦略等を教えてください。

熊野 2020年までには、顧客に対してサステナビリティ戦略の立案・実行におけるパートナー企業であり、かつ環境分野におけるアウトソーシング先としての立場を確立する予定です。そのためには、今期増えている未来ビジョン策定やSDGsを軸とした戦略立案支援に関する相談案件を確実に数字に落とし込んでいくことが重要になります。さらに3カ年計画の達成には、台湾を含めた海外ビジネスの立て直しが必須要件です。

これらを実現し、現在の経営課題を解決するために、次の3つの中核施策に注力します。

1つ目は、シナジー効果の期待できる企業との資本提携・事業提携。アミタの無形資産が活きる相乗効果の高い業務提携をこの3年間に集中して進めたいと考えます。すでに動脈産業・静脈産業という時代ではないので、お互いの

ミッション達成と企業価値の向上に資するかどうか、という視点で、業界や規模にこだわらず、のびやかかつ慎重に提携先を検討していきたいです。

2つ目は開発力の強化です。既存のやり方に囚われない、IoT技術などを取り入れた挑戦的・革新的なサービス開発を推進し、短期間でベータ版を作り失敗も含めて経験させることで、保守的な意識を社内から取り払い、新たな収益源を自ら作り出す喜びを社員に実感してもらいたいと考えています。

佐藤 今期新たに開発の専門チームを編成し、第一四半期はインプットと外部パートナーの選定にあえて時間を割きました。これが功を奏し、現在、センシング技術やリアルタイム通信システムを活用した新サービスのプロトタイプができつつあります。年内にローンチし、2019年度には一定の利益貢献を見込んでいます。確実かつ将来性の高い柱を、外部パートナーの力を活用して順次打ち立てていきたいと考えています。

熊野 3つ目は役員およびリーダー層の経営力育成です。経営に必要な「時代を見る目」を養うには、国際情勢や最先端のIT技術に関する知識、人口動態とそれに伴う社会課題の将来予想等、幅広い知性を身に付け、さらに常識や自己保身のマインドから脱却して人間力を鍛えなければなりません。役員はもとより、今後他企業との資本提携や事業提携等が進む中で、よりダイナミックな次世代の幹部育成が叶うものと考えています。経営戦略を型づくりに落とし込める人財を多く育てることで、最大の課題である「計画の遅れ」を解決していきます。

石田 組織づくりや事業戦略と並んで、財務基盤の強化

についても議論が必要ですね。

熊野 国内人口が減少する中で、アマタが価値創造企業であり続けるには、売上高よりも営業利益率、すなわち生産性に徹底してこだわる必要があります。そのためには、投資意思決定や事業性評価において、将来的な社会的価値と財務的価値の両方をバランスよく慎重に見定めていくことが重要だと改めて痛感しています。2月に発表した3カ年計画で、2020年の営業利益率は6.4%を想定しています。仕入れのイノベーションを起こし、人・モノを効果的に集める手法を現在検討中です。

清水 生産性を高めるにはビジネスの付加価値を向上させる必要があります。そのためにはやはり効果的な外部提携が肝になると感じます。例えば現状のビジネスモデルでも、地上資源製造パートナーズと連携している事業は、営業利益率が比較的高くなっています。

今期第一四半期、売上高は昨対比9%増ですが、販管費が増加した結果、7千万円の四半期純損失を計上しています。国内のリサイクル市場が現在好調で、通年で期初予想を上回る成果を見込んでおり、3カ年でも伸びが期待できますが、直近の支出についてカバーしきれていません。財務部門としては、全社的な人員配置の見直しやIoT技術の活用等を含む徹底的な経費削減と並行し、抜本的な資本施策を検討中です。

佐藤 2020年に向けては、リサイクル分野の新規事業も重要になります。国内製造所への設備投資によって収益性の高い発生品(廃棄物)を大量に受け入れることが可能になります。また、海外リサイクル事業においては、台湾製造所の立て直しに向けた原材料確保の目途が立ち、マ

レーシアでもリサイクル市場が活性化しており、2019年、2020年の計画には一定の割合で貢献してくるものと予想しています。地域デザイン事業のBIOシステムは、この3年間は商品づくりが中心と考えており、収益貢献は2021年からを想定しています。

2030年の事業ビジョン

石田 この3年間はリバイバルプランの確実な実行が何より重要です。アマタは今、環境や社会課題解決市場における最先端企業で無くなりつつある。この危機感を持って、バックキャスト的に考えていく必要があります。この視点も踏まえて、最後に2030年の事業ビジョンを教えてください。

熊野 水・食糧・地下資源等が世界規模で不足する一方で、人工知能が発達し、ロボットが生産活動の主力となる2030年に、アマタはどのような価値を創造するのか？私は、関係性の商品化を主軸とする「社会デザイン事業」の確立を目指しています。

今年、イギリスが孤独担当大臣を設置し、他国でも孤独に関する調査結果が相次ぎ発表されています。格差は経済問題ですが、孤独は社会問題です。孤独のリスクはお金で解決ができず、共感や信頼、愛情に基づく関係性が必要となります。衣食住足りて孤独問題が深刻化し、関係性の豊かさが一番の価値基準となる将来の社会像をどれだけリアルに捉え、事業モデルに昇華できるか、それが今後の企業生き残りのカギだと考えています。

アマタは長年、資源循環のプロとしてマテリアル情報を

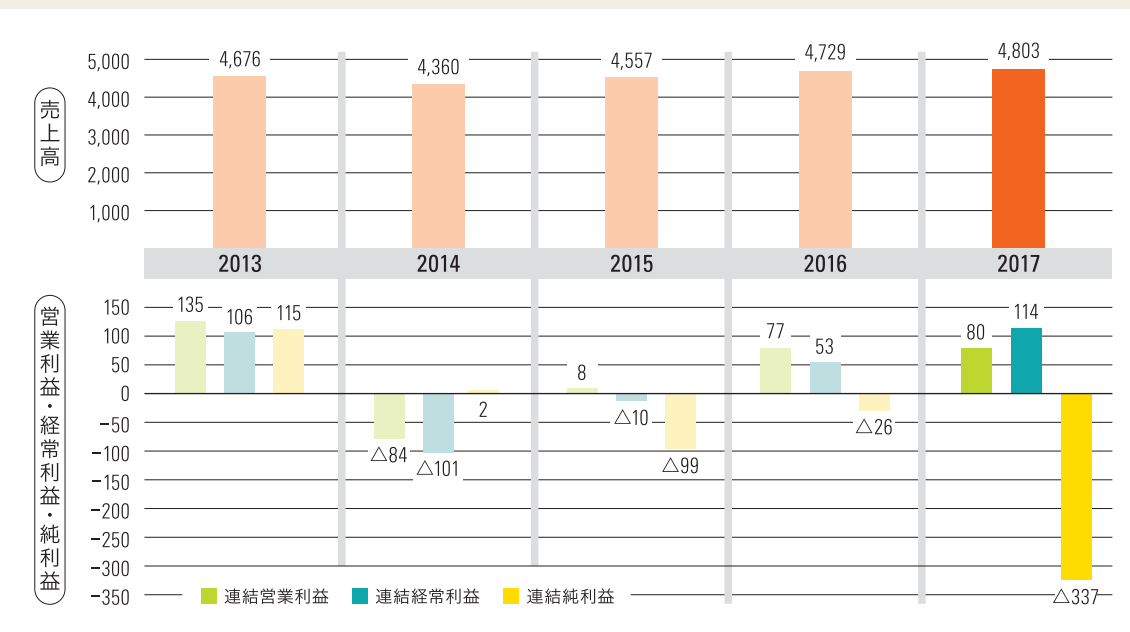
扱ってきました。例えばごみとして捨てられる卵の殻は、分析すれば高品質の炭酸カルシウムの塊であり、優れた工業原料として活用できます。このように成分情報に着目することで、単体では再利用できない廃棄物を複数混ぜ合わせて資源に変えたり、加工してエネルギーに変換することも可能となります。我々はこの技術を用いて1992年に日本初の100%リサイクル工場を開所し、現在は全国規模の地上資源製造プラットフォームを構築しています。

そして今、このノウハウをマテリアルだけでなく、耕作放棄地や荒れた森林といった地域の未利用資源や、シニアの知恵や障害を持つ方の素晴らしい集中力といった社会的未利用リソースにも拡大していくトライアルを、宮城県南三陸町やパラオ共和国等で進めています。2030年には、地域全体で資源・食・エネルギーが循環し、全ての人々に「つとめ・役割」が見出され、生きていくほどに他者との関係性が増幅していくような社会システムを構築し、このシステムを導入した地域間をつないでネットワーク化した「関係性のプラットフォーム」を全国に展開したいと考えています。

石田 そのために経営陣は、より具体的に、2030年に向けた成長戦略を描かなくてはなりません。模倣不能な価値を生み出す企業として、例えば利益率20%を実現するサービスとは何か、という具体的な議論を役員が本気で繰り返すべきでしょう。時代を読み、時代を先取りする会社であるために、率先垂範で自らを改革し、その変化を業績に反映させることこそが、今我々役員に求められている役割だと思えます。

本日はありがとうございました。

連結業績推移(百万円)

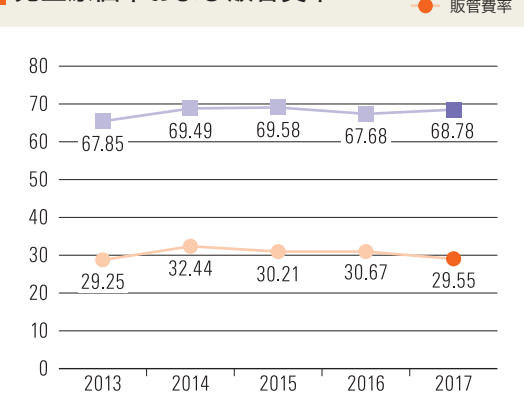


売上高・経常利益は業績予想を上回るも
台湾循環資源製造所の減損で最終赤字を計上

2017年12月期における弊社グループの通期連結業績は、売上高4,803百万円、営業利益80百万円、経常利益114百万円、当期純損失337百万円となりました(期初予想差:売上高12百万円増、営業利益30百万円減、経常利益45百万円増、当期純利益352百万円減)。売上高はほぼ予想通り、営業利益は台湾事業不調のためやや減少、経常利益は為替差益の影響で増加、当期純利益は台湾循環資源製造所の減損の影響により赤字を計上しています。

国内では、インサイドセールス部門の強化や全社的な業務効率化の推進により、国内のリサイクル事業は前年並に推移し、廃棄物管理システム「e-廃棄物管理」やコンサルティング業務、環境認証サービスの受注件数が増加しました。海外では、マレーシア セランゴール州にて海外初となるセメントリサイクル工場「AKBK循環資源製造所」を開所し、マレーシアにおける100%リサイクルサービスを本格的に開始しました。一方で、2016年に開所した台湾循環資源製造所は太陽電池市場の変化により、当初予定のビジネスモデルでの投資回収が見込めず、減損損失となりました。(台湾循環資源製造所の詳細はP8)

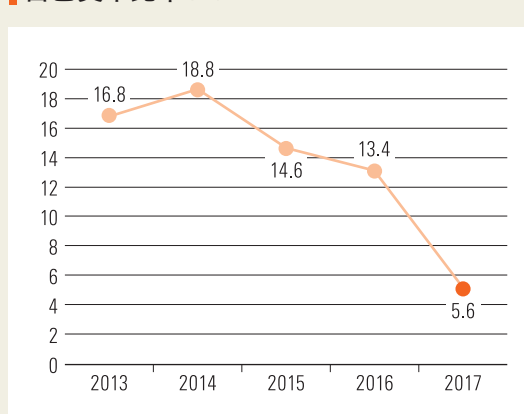
売上原価率および販管費率(%)



売上原価率、販管費率は
ほぼ横ばい

売上原価率は、リサイクルにおける製造原価の低減が進んだものの、仕入れの増加等の影響により、ほぼ横ばいとなりました。
販管費率は、拠点集約に伴う地代家賃やリース品の解約等による販管費削減が進んだ一方、海外市場調査費用の増加等により、ほぼ横ばいとなりました。

自己資本比率(%)



自己資本比率が大幅に低下

2017年度末の自己資本額は214百万円となり、自己資本比率は5.6%と、前年の13.4%から大きく低下しました。主な要因は、台湾循環資源製造所における減損損失による純損失の計上です。
現在、財務体質の改善を経営の最重要取り組み事項として対策を進めています。(詳細はP8)

2017年度決算

(単位:百万円)

	前期実績	期初予想	実績	対予想増減率
売上高	4,729	4,791	4,803	0.3%
売上総利益	1,528	—	1,499	—
販売費及び一般管理費	1,450	—	1,419	—
営業利益	77	110	80	△27.5%
経常利益又は経常損失(△)	53	68	114	65.9%
当期純利益又は純損失(△)	△26	15	△337	—

2017年12月期の売上高は、前年対比は前年並み、期初予想対比もほぼ予想並みの着地となりました。営業利益は、台湾事業の不調の影響により対予想比で30百万円の未達となるも前年並み、経常利益は為替差益の影響

により対予想比で45百万円増となりました。最終損益については台湾循環資源製造所の減損により337百万円の赤字を計上しました。(前年比較:売上高73百万円、営業利益2百万円、経常利益60百万円、当期純利益△310百万円)

配当について

(単位:円)

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
0	0	10	0
2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(予想)
0	0	0	0

弊社グループの配当に関する方針として、健全な財務体質の維持と経営基盤の強化を前提に、業績に応じて適正な利益還元を実施していくことを基本方針とし、連結当期純利益の30%相当額を期末に配当することを目標としています。2017年12月期の配当につきましては、最終赤字に陥っている現状を鑑み、無配とさせていただきます。また、2018年12月期の配当予想につきましても、財務基盤の強化を最優先とするため、誠に遺憾ながら無配とさせていただきます。

連結貸借対照表

(単位:千円)

科目	前期(2016年12月31日)	当期(2017年12月31日)
(資産の部)		
流動資産	1,795,395	1,826,447
固定資産	2,434,981	1,975,844
有形固定資産	2,171,766	1,676,247
無形固定資産	48,094	71,736
投資その他の資産	215,120	227,860
資産合計	4,230,376	3,802,291
(負債の部)		
流動負債	1,935,160	1,816,139
固定負債	1,726,378	1,771,846
負債合計	3,661,538	3,587,985
(純資産の部)		
株主資本	577,206	240,020
資本金	474,920	474,920
資本剰余金	244,683	244,683
利益剰余金	△142,213	△479,399
自己株式	△183	△183
その他の包括利益累計額	△8,368	△25,713
純資産合計	568,837	214,306
負債純資産合計	4,230,376	3,802,291

連結損益計算書

(単位:千円)

科目	前期(2016年1月1日~12月31日)	当期(2017年1月1日~12月31日)
売上高	4,729,691	4,803,630
売上原価	3,201,030	3,304,134
売上総利益	1,528,660	1,499,495
販売費及び一般管理費	1,450,711	1,419,309
営業利益	77,948	80,186
営業外収益	3,372	64,973
営業外費用	27,360	30,832
経常利益又は経常損失(△)	53,960	114,327
特別利益	169,183	—
特別損失	148,886	371,780
税金等調整前当期純利益又は純損失(△)	74,257	△257,452
法人税、住民税及び事業税	122,137	65,475
法人税等調整額	△21,631	14,258
当期純損失(△)	△26,249	△337,186

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:千円)

科目	前期(2016年1月1日~12月31日)	当期(2017年1月1日~12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	430,713	165,443
投資活動によるキャッシュ・フロー	△516,642	△79,601
財務活動によるキャッシュ・フロー	△34,930	△40,348
現金及び現金同等物に係る換算差額	△17,001	△2,762
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△137,859	42,731
現金及び現金同等物の期首残高	714,857	579,810
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	2,812	—
現金及び現金同等物の期末残高	579,810	622,541

財務における重要報告および重要課題

アマタグループは、2015年度以降、収益性の回復および事業の拡充に向けた業態改革を進めてきました。しかし、2017年度12月期決算において、3期連続となる当期純損失を計上し、また、固定資産の減損損失計上によって純資産が大幅に減少するなど、厳しい状況が続いています。

この状況を打破し、2018年度計画および2020年までの3カ年計画を達成するため、現在、営業・開発・製造・管理部門が一体となり、改善・改革を進めています。
(3カ年計画および各部門の取り組みはP18～P23)

台湾循環資源製造所における固定資産の減損損失計上について

2016年に開所した台湾循環資源製造所(以下、台湾製造所)は、太陽電池(PV)や半導体の製造時に発生する廃棄物を資源化するリサイクル工場であり、アマタグループの独資により運営されています。2017年度、日米中の太陽電池需要の弱含みや安価な中国メーカーの躍進により、

PV業界の技術革新が進んだ影響で、台湾製造所の取引先メーカー各社の生産設備が変更となり、廃棄物の発生量が激減しました。これにより、当初計画していた事業採算が見込めず、想定期間内の投資回収が不可能と判断し、固定資産を全額減損する結果となりました。

371百万円の減損損失となり、特別損失に計上
売上高目標に対し、約80百万円未達
(平成29年12月期計画対比)

財務影響

- 当期純損失の計上
- 自己資本比率の低下

台湾製造所は、急速成長するPV業界のリサイクルニーズをにらみ、当初は2013年度の開所を計画していましたが、現地当局による手続きの遅延等を想定しきれず、2016年まで開所が遅れました。2017年は新たな事業責任者を現地駐在させ、早期の安定稼働を目指しましたが、急速な市場変化に対応しきれませんでした。現在、事業の立て直しのため、新たな原料調達先(半導体業界等)の確保および販

売先の開拓を進めています。また今後は ① 経営による投資計画の事業性・市場性の適切な評価 ② 海外ビジネス特有のリスク評価・リスク対策 の2点をより強化していく必要性を認識しています。これらの反省を踏まえ、工場進出2カ国目となるマレーシアでは現地市場を熟知する現地法人と合弁会社を設立しています。(海外ビジネスの2018～2020年取り組みはP23)

継続企業の前提および財務体質における課題について

アマタグループは以下の状況を踏まえ、現在「継続企業の前提に関する重要な疑義を生じさせるような事象または状況が存在している」と認識しています。

- 台湾製造所による371百万円の減損損失
- 3期連続当期純損失の計上
- 純資産の大幅な減少

ただし、

- 当期および過去2期いずれも営業利益および営業活動によるキャッシュ・フローが黒字である
- 継続して営業キャッシュ・フローの黒字を確保することで主要取引銀行等の支援体制を維持できる

上記より「継続企業の前提に関する重要な不確実性は認められない」と判断しています。

▶ 財務体質の課題と対策

財務体質における重要課題としては、
①自己資本の強化 ②営業利益率の向上が挙げられます。
自己資本(連結)は、2013年以降、減少を続けており、その強化が喫緊の課題となっています。

連結の自己資本額

2012年12月期	596百万円
2013年12月期	712百万円
2014年12月期	703百万円
2015年12月期	603百万円
2016年12月期	568百万円
2017年12月期	214百万円
2018年12月期第一四半期	146百万円

対策として、
● 収益基盤の強化
に取り組むとともに、
● 直接的な資本増強施策
を検討しています。営業利益率は、近年徐々に改善しつつありますが、2017年時点で1.7%と未だ低い水準であり、2020年に6.4%まで向上させることを目標としています。これを達成するため、上記と合わせて、
● 商品・技術開発の専門部署を設置し、高収益サービスの開発および展開を加速
● 製造原価・販管費の徹底削減
を実施していきます。

「第三者割当による新株式発行」の中止経緯について

2018年2月26日に発表した「第三者割当による新株式発行」に関し、4月2日に中止を決定いたしました。

株主の皆様には、3月27日の弊社株主総会において本割当増資に承認可決をいただきましたにも関わらず、このような結果となりましたことを深くお詫びいたします。

本割当増資に関する経緯は右記のとおりです。

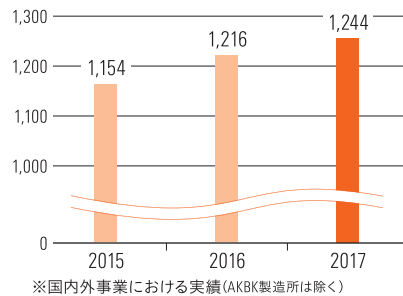
なお、各開示内容の詳細および今後の開示情報については、アマタホールディングス(株)の公式ホームページのIR発表をご確認ください。

<http://www.amita-hd.co.jp/ir/>

日時	経緯概要
2018年2月26日	収益基盤の強化および財務体質改善、割当先との関係強化に伴うシナジー効果の発揮等を目指し、国内製造所における廃液処理機械設備の建設資金等の調達を目的とした「第三者割当による新株式発行」を発表。 ○資金調達方法の検討経緯および割当発行先、発行価格の算定根拠等については右記の開示資料参照 ▶ http://www.amita-hd.co.jp/ir/20180226.pdf
2018年3月12日	特定株主より「新株式発行の差止仮処分命令申立書」が京都地方裁判所(以下、同裁判所)に提出される。 ○本発表の詳細は右記の開示資料参照 ▶ http://www.amita-hd.co.jp/ir/20180314.pdf
2018年3月22日～	同裁判所に対し、本株式の発行価格の公平性や増資目的、その他必要情報に関する答弁書等を複数回提出。
2018年3月27日	アマタホールディングス株式会社の株主総会において、委任状および議決権行使書を含む出席株主の議決権の3分の2以上の賛成により「第三者割当による新株式発行」に関する議案が決議される。 ○株主総会における決議内容は右記の開示資料参照 ▶ http://www.amita-hd.co.jp/ir/2018032803.pdf
2018年3月28日	同裁判所より特定株主の新株式発行の差止仮処分の申立てを認める決定がなされる。 ○本発表の詳細は右記の開示資料参照 ▶ http://www.amita-hd.co.jp/ir/2018032805.pdf
2018年3月29日	同裁判所の決定は直ちに是正されるべきものと考え、新株式発行の差止仮処分の決定に対する保全異議申立てを行う。 ○本発表の詳細は右記の開示資料参照 ▶ http://www.amita-hd.co.jp/ir/20180329.pdf
2018年4月2日	調達資金の払込期日である2018年4月2日までに保全異議申立てに係る決定が行われなかったことを受け、新株式発行を中止。 ○本発表の詳細は右記の開示資料参照 ▶ http://www.amita-hd.co.jp/ir/2018040202.pdf
2018年4月6日	上記までの事情を勘案した結果、保全異議申立ての取り下げを決定。 ○本発表の詳細は右記の開示資料参照 ▶ http://www.amita-hd.co.jp/ir/2018040601.pdf

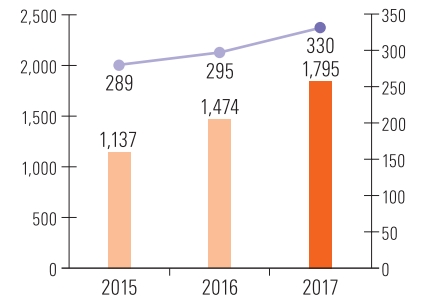
主要商材提供実績

取引先顧客数 (企業・自治体など)



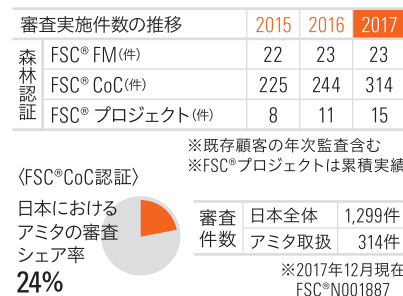
コンサルティングや環境認証等の環境ソリューションサービスが好調に増加し、取引先顧客数は28社増えました。

「e-廃棄物管理」導入実績



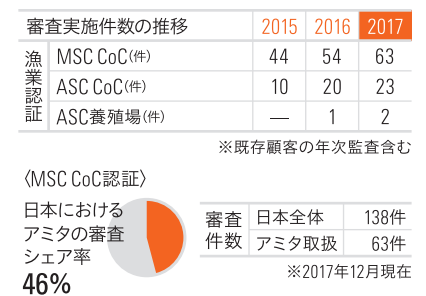
電子マニフェストの一部義務化の動き等によって、廃棄物管理業務の重要性が高まり、導入事業所数が順調に増加しています。

「環境認証審査：森林認証」実績



小売り業界でのFSC®認証商品の取扱が進んだため、商品包装を担う印刷会社・パッケージ会社のFSC®CoC認証審査が大幅に増加しました。

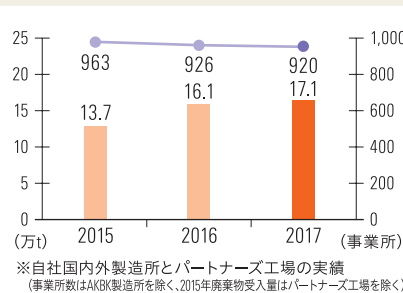
「環境認証審査：漁業認証」実績



ASC養殖場認証の審査対象魚種に「ブリ・スギ類」が追加。アマタは日本で2番目となるブリの養殖場審査を実施しました。

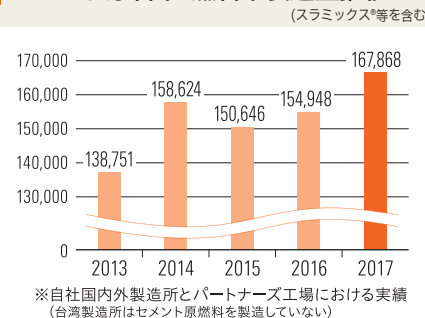
100%リサイクルの受入・製造実績

産業廃棄物受入量・取引事業所数



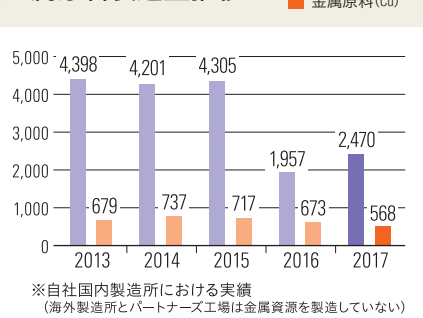
取引事業所数はほぼ横ばいですが、大型案件の受注により廃棄物受入量は増加しています。

セメント原料系・燃料系製造量推移(t)



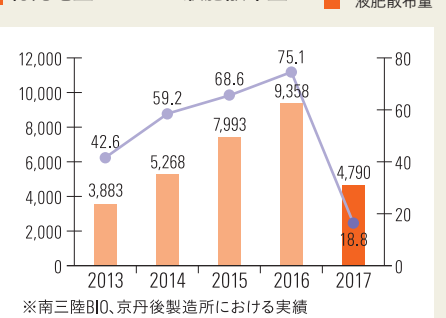
茨城・姫路・北九州製造所とパートナーズ工場における製造量が増加しています。また、マレーシアのAKBK製造所でのセメントリサイクルも実績に寄与しています。

金属原料製造量推移(t)



特殊鋼原料(Ni等)は、2016年にメインユーザーの都合により製造量が大幅に減少しましたが、2017年にその他の既存ユーザーの受入ニーズが高まり、製造量も増加しました。

総発電量(万kWh)と液肥散布量(t)



京丹後製造所のリサイクルサービス終了に伴い総発電量と液肥散布量が大幅に減少しています。

2017年度 重要取り組み事項ハイライト

2017年度は、営業利益・純利益の目標達成を至上命題に掲げ、グループ一丸となり、価値創出と収益性向上に向けて事業に取り組みました。

しかし、台湾循環資源製造所の減損により、営業利益・純利益はマイナスを計上してしまいました。

さらに、地域デザイン事業の抜本的なビジネスモデルの改革や、組織風土の改革など様々な課題が明らかになった一年でした。

事業戦略	2017年度 重要取り組み事項一覧	結果	概略	詳細頁
新規事業開発・新規市場開拓	環境戦略デザイン	○	統合営業スタイルが浸透しはじめ、「サステナブルステージ」のビジョン策定・戦略立案案件を6件受注。「e-廃棄物管理」の導入事業所は昨年より約300増加。受注トレンドの早期把握による既存顧客へのクロスセル・アップセルが増加。	P10 P12
	地域デザイン	△	未利用廃棄物の100%リサイクル手法については、検証実施が延期となり確立は持ち越し。宮城県加美町にて液肥散布実証試験・生ごみ分別実証試験を実施したが、BIOシステムの横展開には至らず。その他、複数地域で自治体・地元住民と共同の啓蒙活動を実施。パラオ共和国でのJICA調査業務受託。電子書籍の発刊等の営業活動に資する情報発信を強化。新たな資金調達手段については、実施予定地域でのBIOシステムの展開が延期となったためトライアルは未実施。	P13
	海外ビジネス	台湾 × マレーシア ◎	台湾循環資源製造所はPV市場の技術革新により取扱廃棄物量が激減し、当初予定したビジネスモデルでの投資回収が見込めず、固定資産の減損損失を計上。 5月にAKBK循環資源製造所を開所。8月の初出荷後、順調に製造量を増やし、12月には単月計画を120%上回る実績を達成。	P8 P13 P13
原価低減・販管費削減	環境戦略デザイン	○	工場における業務改善により、製造原価の低減と修繕費の削減が進んだ。さらに国内製造所4カ所での「ISO14001：2015年版」を取得。非対面営業の推進により営業効率が向上、また部署間連携の強化等によりスポットの大型リサイクル案件を複数受注。	P12
	地域デザイン	△	事業系生ごみの受入量増加により、発電量が増え、所内電気量と売電量に多く按分できた。これにより、水道光熱費は前年比で11%削減できたが、他の諸経費の増加により、運営費用は微増。生ごみの分別品質は高いレベルを維持。小型バイオガス設備の開発は2018～2020年に持ち越し。	P13
	全体管理	△	グループ全体の事業進捗や予算管理の仕組みが整い、全部署で販管費の見直しとコスト削減施策を推進。販管費率はほぼ横ばい。	P6
付加価値向上・組織力強化	環境戦略デザイン	△	SDGs(持続可能な開発目標)をフレームとしたサステナブル経営を研究するSDGs戦略研究会(参加企業数15社)を発足し、企業間連携を強化。グループの知的資本となる外部有識者の組織化はトライアル段階にあり2018年に持ち越し。	P15
	人財育成	○	次期幹部・リーダー候補生の育成プログラムを実施。社員による自主的な勉強会が定期的に開催されるなど、組織は活発化傾向にある。また若手幹部の新規登用等により、職場環境の改善や意思決定速度の向上等の効果が見られる(従業員アンケート結果より)。	P15 P17
	外部コミュニケーション	△	事業アライアンスや外部パートナーとの事業提携に向けた市場調査を実施。持続可能な市場の開発を目指す企業有志連合「持続可能経済協会」(参加企業数16社)を上げたほか、持続可能な未来をテーマとするシンポジウム(参加者216名)を実施。	P14

統合営業スタイルの確立に向けて

～「The Sustainable Stage (サステナブルステージ)」の提供～

企業の持続的成長をサポートする統合サービス「サステナブルステージ」。提供開始から2年目となる2017年は、主に下図の3点を実施しました。ビジョン策定や戦略立案等の大型コン

サルティング案件は、1件当たりの受注額が大きい反面、提案から成約までの期間が長いという特徴があります。今後は、さらに受注スピードを上げるための施策を検討します。

【2017年の主な取り組み】

- ① サービスと親和性の高い業界や企業に絞った集中的な営業活動
- ② トータルの企業価値向上を提案する「統合営業スタイル」の実践
- ③ 「対面営業」と「非対面営業」の再編成による営業活動の効率化

結果

- ビジョン策定や戦略立案に関する受注6件
- 受注トレンドの早期把握による既存顧客営業深耕(売上高141百万円)
- 新規取引件数の増加(前年度より37件増)

100%リサイクルサービスの収益性向上施策

～生産現場における業務改革～

2016年に引き続き「原価低減」「安全強化」に取り組みました。

実績

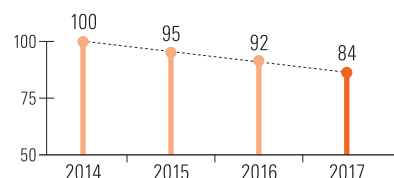
- 設備修繕費約1,500万円の削減
- 北九州製造所における有価原料購入費の前年比約85%削減
- 製造所内の事故件数の減少(17件：前年比78.2%)

また、茨城・川崎・姫路・北九州の自社工場環境マネジメントシステムの国際規格「ISO14001：2015年版」への移行を完了しました。リサイクル製品の開

発・ユーザー開拓も進行し、2018年3月から鉄鋼メーカー向けに新製品の出荷が始まっています。

(各リサイクル製品の製造量はP10)

1トン当たりの製造原価の推移



※2014年の製造原価を100として計算
※自社製造所(茨城・川崎・姫路・北九州)の平均

「e-廃棄物管理」の受注が好調

～高収益サービスとしてさらなる成長を見込む～

廃棄物管理に必要な情報をクラウドで管理する「e-廃棄物管理」は、導入拠点数が順調に増加し、2017年度は新たに4社が全拠点導入し、年末時点での導入実績は330事業者、1,795事業所となりました。

好調の要因として、企業の廃棄物管理業務に対する認識の高まりや、電子マ

ニフェストの一部義務化の動きなどが挙げられ、現在1営業日に1事業所のペースで導入事業所数が増えています。また、業務フローの見直しにより、新規導入時のアマタサイドの作業時間が約1/3に短縮でき、原価低減と収益性向上に貢献しています。

(「e-廃棄物管理」の導入実績はP10)

環境認証サービスへ高まるニーズ

～サステナブルな資源調達の高まり～

2020年の東京オリンピックに向け、企業の「サステナブル調達」への対応が加速しています。FSC®認証では、製紙・段ボール・印刷関連業界等におけるFSC®CoC認証への申し込みが大幅に増加しています。(前年度より70件増)

また、ASC養殖場認証における審査対象魚種を拡大し、2017年は新たにブリの実地審査を行いました。(環境認証審査の実績はP10)



ブリの養殖場審査の様子

【京丹後循環資源製造所の閉鎖について】

京丹後循環資源製造所(京丹後市エコエネルギーセンター 事業主体:京丹後市、指定管理者:アマタ(株))は2017年9月4日にリサイクルサービスを終了し、2018年5月末をもって閉鎖しました。製造所設備に損傷が発見され、京丹後市が事業の終息を決定したためです。なお、閉鎖に伴う2017年度の業績影響は軽微です。

マレーシアにてAKBK循環資源製造所が開所

～台湾での学びを活かした事業モデル～

2017年5月、マレーシアにて「AKBK循環資源製造所」を開所しました。本製造所は、現地企業ベルジャヤグループと設立した合弁会社「AMITA KUB-BERJAYA KITAR SDN. BHD.」の製造所で、企業から発生する廃棄物を100%リサイクルし、セメント代替原料としてマレーシア国内のセメント会社に納入しています。8月の初出荷後、順調に稼働しており、2017年12月の製造量は単月計画を120%上回る実績となりました。本製造所のビジネスモデルには、台湾での学びを活かした以下の特徴があります。



- 場所：セランゴール州 ブギ・タガール
- 受入品目：14種の指定廃棄物
- 製品品目：セメント代替原料・燃料など

▶マレーシアビジネスの特徴

多種多様な廃棄物を扱う
セメントリサイクル

- 発生元企業の業種を限定しないため、特定業界の市況変化による影響を受けにくい
- 日本で実績のあるアミタのリサイクル技術は現地日系企業の信頼を得やすい

信頼と実績のある
現地企業との合弁会社設立

- 大手コングロマリットであるベルジャヤグループとの協業により、現地当局の協力や理解を得やすい

【台湾循環資源製造所、固定資産の減損損失について】

2016年に開所した台湾循環資源製造所は2017年、固定資産の減損損失を計上しました。主に太陽電池(PV)の製造時に発生する廃棄物のリサイクル事業を行っていましたが、PV市場の製造技術革新による廃棄物量の激減に対応しきれませんでした。(本件の詳細はP8)

「BIO(バイオ)システム」の進化と横展開に向けた取り組み

～官民連携で実現する持続可能な地域づくり～

地域の廃棄物や未利用の自然資源などを循環させることで、地域の持続可能性を高める統合サービス「BIOシステム」。提供開始から2年目となる2017年は、重

要展開地域である宮城県南三陸町でのビジネスモデルの進化と、宮城県加美町やパラオ共和国におけるBIOシステムの横展開を見据えた取り組みを実施しました。



宮城県南三陸町

資源循環の中核を担うバイオガス施設「南三陸BIO」が順調に稼働し、2017年の受入量は約1,733t、製造量はバイオガス由来の電力約4万kWh、液肥約1,600tとなりました。また

南三陸町役場等が、公共施設として日本初FSC®全体プロジェクト認証を取得(アミタが審査を担当)。町内の資源循環とブランド力強化が進んでいます。



宮城県加美町

アミタは「バイオマス産業都市」に認定されている宮城県加美町にて、将来的なBIOシステムの展開を提案しています。2017年は準備の一環として、町内の住民を対象に「液肥散布実証試験」と「生ごみ分別実証試験」を行いました。



生ごみ分別実証試験の様子



パラオ共和国

2017年6月、アミタが参加する「パラオ共和国コロール州での包括的資源循環システム構築に向けた調査業務」がJICAの支援業務として採択されました。2019年の小型バイオガス施設の現地実装を目指し、廃棄物の提供先や回収ルート of 調査・液体肥料を利用した資源作物の栽培実験、バイオガス施設の仕様の検討等を実施しました。



導入予定の小型バイオガス施設
[(株)ヴァイオスより写真提供]

- 業務期間：2017年10月～2018年6月
- 業務提案主体：(株)ヴァイオス
- 受託金額：約3,000万円(事業全体)
- 外部人材：(株)アミタ持続可能経済研究所など

アマタグループの非財務資本

アマタグループは【持続可能な社会の実現】をミッションに掲げており、全事業活動が「自然資本」と「人間関係資本(社会・関係資本)」の増加につながっています。

本ページでは、自社の非財務資本をIIRC※が提唱する5つの資本で分類しています。

それぞれの資本は、互いに関係し合い最終的に財務資本となって有形化されます。(2017年度の財務資本についてはP6~8)

※IIRC：International Integrated Reporting Council（国際統合報告評議会）

自然資本

事業活動を通じた環境負荷低減や自然環境の保全等を「自然資本」と捉えています。100%リサイクルは天然資源の採掘量削減や周辺環境の保全に、生物多様性の取り組み支援や森林認証・漁業認証等の環境認証審査は持続的な自然資本の活用推進に貢献

しています。また「e-廃棄物管理」や「廃棄物管理ベストウェイ」といった業務支援サービスは、企業のコンプライアンスの向上を通じて不法投棄などの不適正処理の削減につながっています。(環境認証審査の実績はP10、12)

社会・関係資本

事業活動を通じて構築された関係性や、その関係性によってもたらされる良い影響を「社会・関係資本」と捉え、資本の増加に努めています。持続可能な社会はアマタ社のみでは実現できません。企業、自治体、株主、地域住民など様々な方々との関係性を資本に変え、これらをもとに事業に取り組み、持続可能な社会の実現に挑戦します。

100%リサイクルサービスによる環境負荷低減

100%リサイクルによって製造された代替資源は天然資源より品位が高く、製造量の何倍もの天然資源を守ることに繋がります。また、投入エネルギー量や温室効果ガス排出量は、業界標準を大きく下回っています。

セメント燃料系のリサイクル資源製造量 111,925t※1/年	石炭鉱山の採掘量 392,002t分に相当	リサイクル資源製造量の 3.5倍
特殊鋼原料(Ni等)のリサイクル資源製造量 2,470t※2/年	ニッケル鉱山の採掘量 16,194t分に相当	リサイクル資源製造量の 6.6倍
銅のリサイクル資源製造量 568t/年	銅鉱山の採掘量 23,329t分に相当	リサイクル資源製造量の 41.1倍
※1 セメント燃料系はスラムックス®を含む ※2 特殊鋼原料(Ni等)のうち、Ni代替資源に該当するもの。アマタの全資源製造実績はP10		
リサイクルにおける最終処分(焼却・埋め立て) 0g	投入エネルギー量※1 原単位/売上高(百万円) 4.7GJ	業界標準※2の 約1/2
製造工程での排水※2 0m ³	温室効果ガス排出量※1 原単位/売上高(百万円) 0.43t-CO ₂	業界標準※2の 約1/15
計測期間：2017年1/1~12/31 ※1 対象工場：茨城・川崎・姫路・京丹後・北九州製造所・南三陸BIO ※2 国立環境研究所公表データより		

CO₂排出量の削減に向けた取り組み



2017年は、前年に排出された宮城県南三陸町のバイオガス施設「南三陸BIO」の運営に係るCO₂排出量113t-CO₂を、同町内のFSC認証林が発行するクレジットでカーボン・オフセットし、「カーボン・オフセット認証」を取得しました。

この取り組みは、同町内における資源循環の強化につながっています。2018年は、国内自社製造所(一部除く)の電力を再生可能エネルギー由来の電力へ切替え、また再生可能エネルギーの普及に貢献する福利厚生制度の新設などを実施し、積極的に環境に配慮した事業活動を推進します。

2017年度のアマタグループのCO₂排出量内訳

自社製造所の原料集荷過程	121.0t-CO ₂
自社製造所の製品製造過程	1,349.4t-CO ₂
自社製造所の製品出荷過程	1,249.9t-CO ₂
本社・営業所	90.3t-CO ₂
合計	2,810.6t-CO ₂

※海外拠点とパートナーズ工場は除く

持続可能経済協会によるサステナブル市場形成

持続可能な市場の開発を目的として2017年に発足した企業経営者の有志連合「持続可能経済協会(Sustainable Economy Association)」に発起人として参画しています。IoTやエコシステム技術の実証実験を行いながら、2020年までの約3年間で事業の計画立案から構築・実践までを国内の複数地域で行います。参加企業は16社(2017年末時点)です。

Webサイト：<http://sustainable-economy-association.com/>

「BIO(ピオ)システム」を通じた関係性の増加



地域向けサービス「BIOシステム」は、地域の雇用創出をはじめ関係性の構築、コミュニティの活性化等に寄与しています。2017年は宮城県南三陸町のまちづくりの取り組みを書籍化しました。BIOシステムを通じた関係性の増加についても言及しており、サービスの提供ツールとして活用されています。

電子書籍「バケツ一杯からの革命」はAMITABOOKSから無料でダウンロードしていただけます。URL：<http://www.amita-hd.co.jp/books/>

人的資本

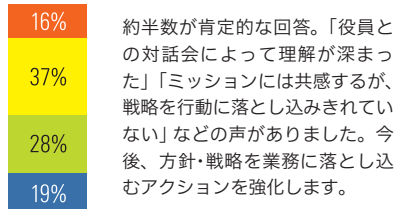
不確実かつ変化の激しい事業環境の中でミッションを達成するためには、イノベーションや改革を興すことのできる「価値創出人財」と「組織力」が必要です。アマタグループでは「人はコ

ストでなく資本」という考えに基づき、従業員が仕事を通じて人間力や専門性を高め、成長し続けられるような人財育成と働きやすい環境づくりを行っています。

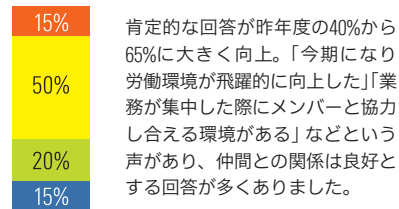
2017年度従業員アンケートの結果 (一部抜粋、その他項目はP17)

回答者：アマタグループ正社員107名(全体151名) 調査期間：2017年11月2日～12月31日

昨年よりも、アマタのミッションや企業文化、経営方針などへの理解が深まったか



労働環境は良いと感じるか



■とてもそう思う ■まあまあそう思う ■ふつう／わからない ■あまりそう思わない・そうは思わない・未回答

アマタグループの雇用状況/福利厚生制度の利用状況

各年の1/1～12/31の正社員における実績
(一人当たりの休暇取得日数、育児休暇取得者数、介護休暇取得者数は1/11～翌年1/10で算出)

分類項目	取り組み内容/実績	2015年	2016年	2017年	
雇用状況	従業員数(名)	147	156	161	
	男女比率 男性:女性	71:29	71:29	73:27	
	女性管理職比率(%)*1	11	14	15	
	平均年齢(歳)	39.90	37.43	36.26	
	離職率(%)	6	6	8	
福利厚生制度	一人当たりの休暇取得日数(日)*2	12.24	13.07	13.13	
	育児休暇取得者数(名)	子の看病休暇	9	13	16
		時短勤務	5	6	9
		育児休暇	3	4	6
	介護休暇取得者数(名)	1	1	1	
	AMITIME制度*3取得者数(名)	5	6	8	

*1 2016年度より測定時期を変更 *2 年次有給休暇やその他の休暇を合わせた休暇日数
*3 育児・介護等で休みが必要な社員が、他社員の消滅する年次有給休暇を使用できる制度

知的資本

アマタ独自のナレッジ・技術力・ブランド力を「知的資本」と捉えています。創業以来培った環境に関する知的資本を用いて、社会的ニーズを満たす商品・技術開発とビジネスモ

デルの創出を推進します。また「サステナブル=アマタ」というブランドを確立させ、市場の優位性を築いていきます。

資源循環技術の開発

2017年より資源循環の技術開発を行う「研究所」を新設しています。リサイクルの現場に携わってきたメンバーを中心に、顧客ニーズを知る営業経験者を加え、新たなリサイクル製品の開発や設備設計、既存リサイクルの効率化等の提案を行っています。

SDGs戦略研究会の発足

企業の役員や経営企画部門等を対象に、SDGs(持続可能な開発目標)を経営戦略に組み込むための「SDGs戦略研究会」を主催しています。講師陣に環境・CSR・サステナビリティ分野の第一人者を迎え、高品質の講義および参加企業同士や講師陣とのネットワーク形成の場を提供しています。ここで得た関係性、知識・ノウハウは自社Webサイトでコンテンツ化するなど、知的資本として事業全般へ活用しています。

Webサイト: <http://sdgs-strategy.jp/>

製造資本

リサイクルを担う国内外の資源製造拠点を「地上資源製造プラットフォーム」、300事業所を超える協業企業群を「地上資源製造ネットワーク」と呼び、アマタの事業を支える「製

造資本」と捉えています。今後は製造拠点の増設、処理能力の拡大、設備の増強等を段階的に行い、さらなる基盤強化に努めます。

AKBK循環資源製造所、開所

マレーシア現地企業との合弁による「AKBK循環資源製造所」が開所し、順調に稼働しています。台湾での学びを活かしたビジネスモデルで、現地での廃棄物リサイクルを加速していきます。(詳細はP13)

京丹後循環資源製造所、閉鎖

京丹後循環資源製造所は製造所設備に損傷が発見され、京丹後市が事業の終息を決定したため、9月にリサイクルサービスを終了し、2018年5月末をもって閉鎖しました。(詳細はP12)

台湾循環資源製造所、減損

2016年に開所した台湾循環資源製造所は、太陽電池市場の技術革新により、受け入れていた廃棄物の発生量が激減し、当初のビジネスモデルでは収益が見込めず、固定資産の減損損失を計上しました。(詳細はP8)

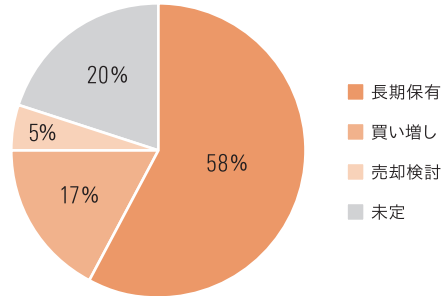
ステークホルダーアンケートの結果

株主アンケート

調査概要 対象者：株主(2017年6月末日時点での株式保有者)
調査期間：2017年9月28日～10月27日

回答者数：64名(639名に発信)
調査方法：株主様向けIR通信「未来デザイン通信」にアンケート用紙を同封

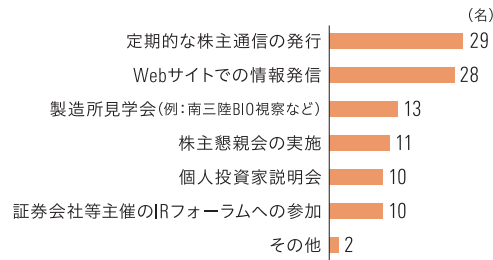
1 弊社株式への投資方針を教えてください。



前年に引き続き、「長期保有」もしくは「買い増し」方針が全体の約7割を占める結果となりました。

「長期保有」方針が、前年の62%からやや低下した要因として、株高による損益確定売りなどが考えられます。一方で「長く応援したい会社なのでこの機に買い増した。」などのコメントもいただいております。

2 今後、弊社に望まれるIR活動は何ですか？ (複数回答可)



「株主通信の発行」「Webサイトでの情報発信」など、現行のコミュニケーションが上位を占めるも、「製造所見学会」や「投資家説明会」など、より中身の濃いIR活動が求められています。

いただいたご意見を参考に、より良いIRコミュニケーションへと改善を行ってまいります。

3 ご意見、改善すべき事項、期待する事など (自由回答)

経営や業績に対する叱咤激励からアイデアのご提案まで、様々なご意見をいただいております。株主様からいただいたご意見は、全て経営陣が目を通しており、高いご期待にお応えできるよう、より一層事業活動に邁進してまいります。

代表のご意見

[将来性・事業内容ともに期待している]

● ESG投資、SDGsなど世界が御社の理念に追いついてきたのではないかと。人口急減の日本・爆発する世界、課題を解決して存在するためのソリューションを示し、証明してほしい。

[IR活動の充実を]

● 今後もアンケートを通じて株主とのコミュニケーションを図ってほしい。

[業績の回復を]

● IR情報の充実および早く配当金が出せる会社になってください。

4 IR通信への評価とご感想

平均点(100点満点中) **78**点



アミタグループは責任ある情報開示とより良いIRコミュニケーションのため、年次報告書(本誌)の他に、株主様向けIR通信「未来デザイン通信」を年1回発行しています。

未来デザイン通信(2017年秋)に関する代表的コメント

[高評価]

- 社長メッセージはいつものごとく魂がこもり会社の方向性が簡潔明解。
- 資源の循環の重要性とそこに取り組む御社の経営目標が明確であること。

[さらなる改善のご意見]

- 将来的な事業計画を具体的に説明してほしい。
- 費用対効果と株価の向上および人材教育の具体的な説明が少ない。

年次報告書「アミタの価値のつくりかた(本誌)」および株主様向けIR通信「未来デザイン通信」の過去の発行分はWebサイトからご覧いただけます。

● 年次報告書：<http://www.amita-hd.co.jp/ir/houkokusyo.html>

● 未来デザイン通信：<http://www.amita-hd.co.jp/ir/future.html>

経営陣からのコメント

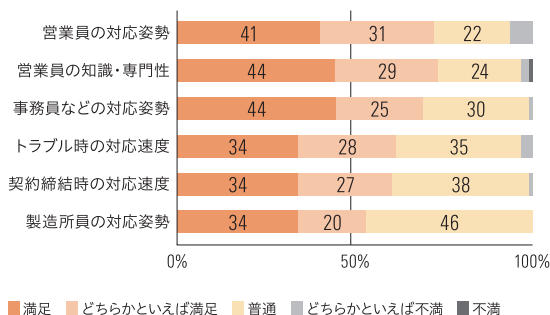
多くの皆様から様々なご意見をいただきました。その全てが、弊社が目指す「持続可能社会の実現」という理念にご賛同いただいた多くの株主様によるご期待のあらわれと捉え、より一層身を引き締めて事業経営に邁進いたします。社会課題の解決は未だ道半ばですが、ESG投資やSDGsの

盛り上がりなど、弊社が目指す未来と社会の大勢が合致しつつある今こそ、我々の果たす役割はますます大きくなるものと信じております。まずは収益基盤の強化と財務体質の改善に全力を尽くし、早期の配当を目指してまいります。何卒、引き続きのご支援をよろしくお願い申し上げます。

顧客アンケート

調査概要 | 回答者：顧客204名(959名に発信) ※環境認証サービスの顧客アンケートを除く
 調査期間：2017年8月8日～12月11日 調査方法：メール、FAXで送付

1 アミタの営業員、事務対応等に関する満足度

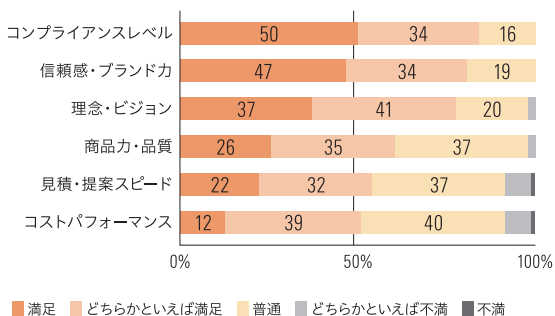


全体的に高評価をいただいているものの、対応速度に関する満足度が低い傾向にあります。組織体制や業務フローの改善等により、顧客満足度の向上に取り組んでまいります。

代表のご意見

- リサイクルのプロとして有益な情報やアドバイスをいただいている。
- 事業所の集約後、近くに事業所があった時よりサービスが悪くなったように感じる。

2 アミタが提供する商品・サービス等に関する満足度



サービス品質面については多くのお客様から概ね満足をいただいております。今後もより良いサービスをご提供できるよう、品質向上に努めます。

代表のご意見

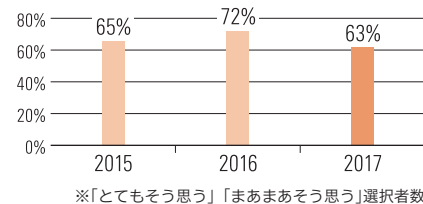
- 廃棄物のプロであり流石と思わせる。
- 営業の来訪が減って、発注先の変更や、見学の申し込み窓口が分かりにくい。

従業員アンケート

調査概要 | 回答者：アミタグループ正社員107名(全体151名)
 調査期間：2017年11月2日～12月31日 調査方法：メール、郵便で送付

経営層と従業員の意思疎通について

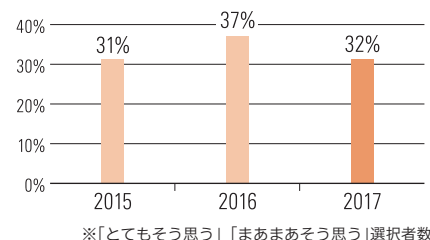
経営側からの経営判断の意図や方針説明は十分行われていると思う。



肯定的な意見が前年対比で低下している主な要因として、業績が伴っていないから、などの声が寄せられています。

しかしながら、9割を超える社員が「持続可能社会の実現」というビジョンに対して前向きな回答をしております。経営と現場の意見交換を強化するとともに、教育制度を整え、早期の業績回復に努めます。

現場や顧客の声が経営に届き、決定に反映されていると思う。



代表的意見

- 「持続可能社会の実現」というはっきりとしたビジョンを持ち、その目標に向かって皆が一丸となって取り組んでいるから。
- 歴史、時代の流れ、社会情勢を知れば知るほどアミタの仕事に誇りを感じる。
- 大きな理念(循環モデルを構築する)には共感できるが、それを達成しようとする手段にいまいち具体性を感じない。

経営陣からのコメント

アンケート結果について、真摯に受け止め、より良いサービス提供に向けて改善してまいります。特に、営業体制の再編に伴う事業所の集約によってカスタマーサービスが低下することへの懸念の声を複数頂戴しております。これを受け、「カスタ

マーサービス窓口」を新たに設け、顧客対応の品質向上に努めております。また、データ分析やITシステムの導入等を通じて高効率な営業の仕組みを整え、既存顧客の深耕を加速してまいります。

経営陣からのコメント

従業員のモチベーションは高く、仲間への高い信頼が窺える一方で業績回復の後れを懸念する声も多数ありました。経営陣と従業員が同じ方向を向いて事業に取り組むことで、今期の計画必達を目指します。

2018年は、アミタ精神の原点回帰を促す各種施策を行い、従業員がいきいきと働ける職場づくりを進めてまいります。

中期3カ年計画(2018~2020年)

2017年度の決算内容およびグループの財務状況を踏まえ、3カ年計画をより確度の高いものへ修正しました。

この3年間は、収益力の回復と経営基盤の強化を経営の最優先事項とし、企業向け統合支援サービス「サステナブルステージ」の展開加速、既存サービスの収益性改善および付加価値向上、海外ビジネスの安定化、組織改革の推進等に取り組みます。(P19参照)
また、本計画に基づき、2017年度に1.7%であった営業利益率を、2020年に6.4%まで向上させることを目標とします。

2017年2月発表の中期3カ年計画

(単位:百万円)

	2017年度 (計画)	2017年度 (実績)	2018年度 (計画)	2019年度 (計画)
売上高	4,791	4,803	4,990	5,403
営業利益	110	80	200	320
経常利益	68	114	166	315
純利益又は純損失	15	△337	82	201

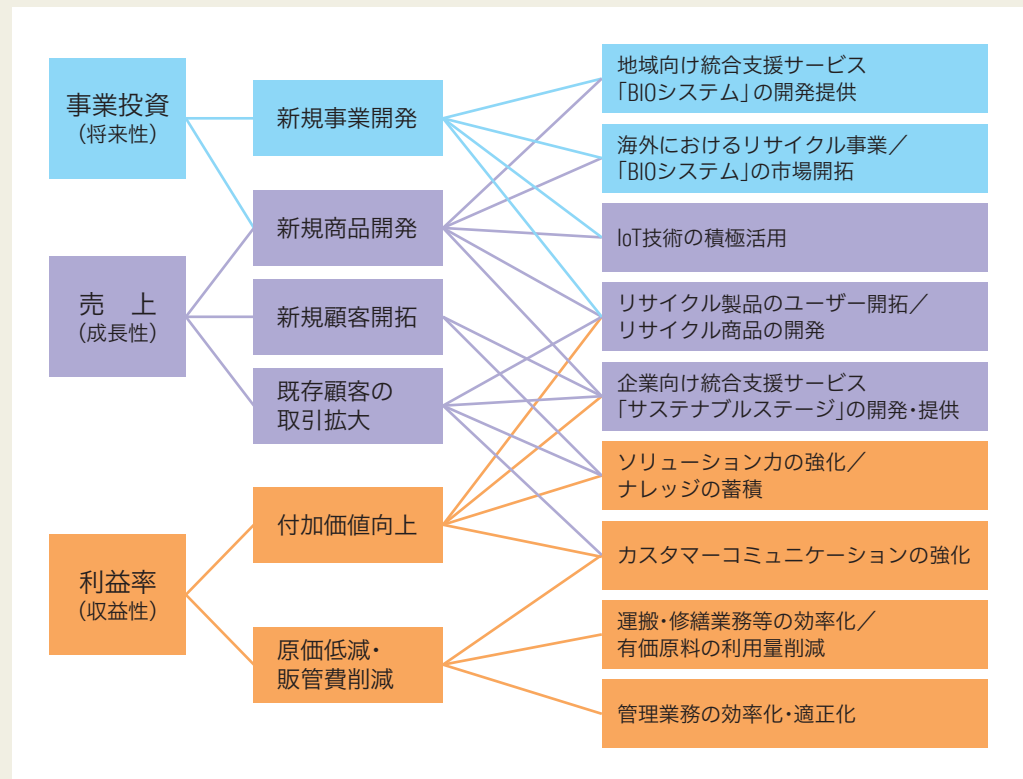


2018年2月発表の中期3カ年計画

(単位:百万円)

	2017年度 (実績)	2018年度 (計画)	2019年度 (計画)	2020年度 (計画)
売上高	4,803	4,961	5,100	5,400
営業利益	80	130	250	350
経常利益	114	109	220	320
純利益又は純損失	△337	70	145	210

2018~2020年の取り組み方針

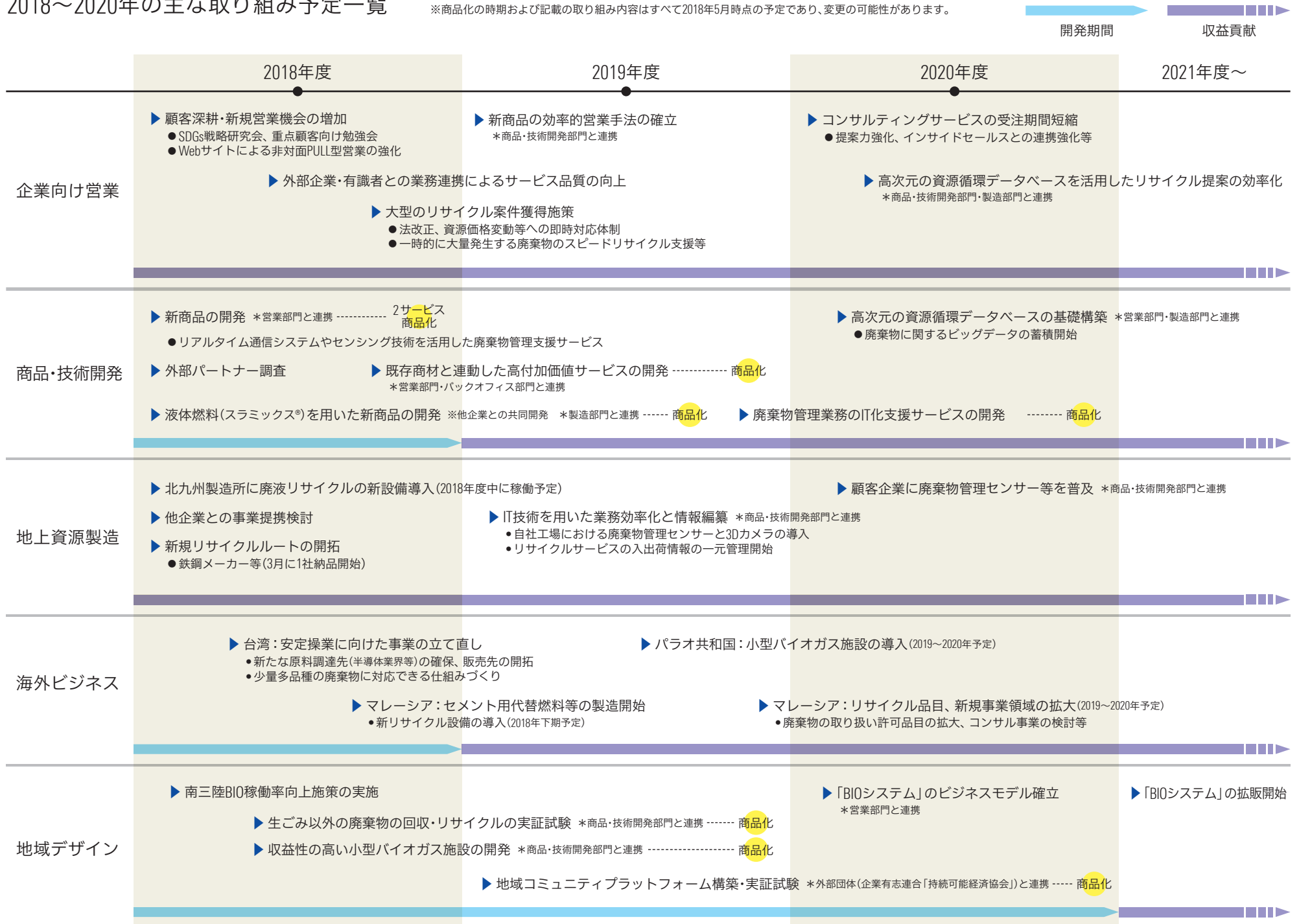


上記を達成する
ベースの取り組み

- 経営陣および幹部社員の能力向上施策の実施
- アミタの経営思想を具現化した企業文化の醸成
- 外部企業との資本提携・事業提携

2018～2020年の主な取り組み予定一覧

※商品化の時期および記載の取り組み内容はすべて2018年5月時点の予定であり、変更の可能性があります。



営業部門の2018～2020年取り組み事項

企業の持続可能性を高める「環境戦略デザイン事業」における営業方針および具体的な取り組み計画を紹介します。

提供価値	企業の持続可能性の向上	<ul style="list-style-type: none">● 企業価値と社会価値の同時向上● コストとリスクの同時低減
	統合的な支援	<ul style="list-style-type: none">● サステナビリティ戦略の立案から実務業務のアウトソーシングまで一気通貫で支援が可能
強味	国内最多の環境ソリューションコンテンツ	<ul style="list-style-type: none">● 廃棄物管理から環境認証、生物多様性まで幅広い提供メニュー● 4,000社以上の支援実績● 300社以上の上場企業と取引中

2020年に向けた取り組み方針

現在、連結売上高の約80%をリサイクルサービスが占めており、コンサルティングや環境認証審査といったその他のサービス割合は約20%に留まります。今後の事業発展および2020年のグループ全体の営業利益率目標6.4%の達成に向けて、

- ① リサイクル以外のサービス受注を増やしていく。
- ② 徹底的な業務効率化、原価低減、販管費削減等により、各サービスの営業利益率を向上させる。
- ③ 利益率の高い新サービスの積極販売

が重要です。システム投資が先行しているアウトソーシングサービスについては導入企業数の増加により、利益率の向上と安定的な売上確保に繋がります。

全体の方向性

コンサルティングや環境業務のアウトソーシング、リサイクル等を複合的に受注する統合支援の型づくりを推進。

個別商材の方向性

- ▶ **リサイクル**
他社との事業提携等を通じ、現在埋立処理にまわっている廃棄物のリサイクルや大型スポット案件（一時的な取引）を効率的に受注する。
- ▶ **コンサルティング**
単価が高い反面、提案から受注までの期間が長い。提案力および業務品質を向上させ、提案～受注に必要な期間を短縮することで営業利益率を向上させる。
- ▶ **環境認証審査**
営業利益率が約30%と非常に高く、市場ニーズも活性化している一方で、専門性を有する審査員の確保が課題。審査員の育成および社内受注体制を整え売上割合の拡大を目指す。
- ▶ **アウトソーシング(廃棄物管理ベストウェイ、e-廃棄物管理を含む)**
工数削減、提供サービスの再パッケージ化等を通じ、業務効率化と受注件数の増加を目指す。

2018年の取り組み

▶ 顧客深耕・新規営業の加速施策

顧客企業の顕在的・潜在的ニーズを把握するとともに、アマタのビジョンや専門性に対する認知と信頼感を得ることを目的に、関東・関西のそれぞれで、約20社の企業と長期間にわたり深くつながりを持つ機会を設定しています。また、自社で運営するWebサイトやメールマガジン等を活用した非対面のPULL型営業を強化し、営業活動の効率化を目指します。

▶ 大型のリサイクル案件獲得施策

リサイクル業界の特徴の一つに、企業の不良品回収や事故、災害等に伴う一時的かつ多量の廃棄物の発生があります。また、資源価格の変動や法改正等に伴うリサイクル方法の切り替え検討のニーズも、不定期ですが常に存在します。こうした緊急案件をいち早く察知し、短期間で適正リサイクルする支援体制を強化していきます。

Web・問合せ窓口経由のサービス問合せ数推移(件)

2014	2015	2016	2017
67	119	232	386

▶ 外部企業・有識者との業務連携

アマタは顧客企業の持続可能性を高めるためのビジョン・戦略を描くとともに、各分野の専門企業や第一人者とネットワークを構築し、より高品質な統合サービスの提供を目指します。

2019年以降の取り組み

▶ サービスの付加価値を向上

顧客ニーズに応える新商品の開発や外部企業等との連携、カスタマーサービスの充実等により、付加価値を向上させることで受注までの期間短縮を図ります。また顧客企業の中長期ビジョンを達成する環境パートナーとして、実行段階で長く取引できる統合支援の型を確立します。

▶ 資源循環データベースの活用

2019年から本格的に開発予定の高次元の資源循環データベース（廃棄物の発生情報およびリサイクル資源のニーズ情報のプラットフォーム）を活用し、より効率的かつ高品質なリサイクル提案を目指します。

商品・技術開発部門の2018～2020年取り組み事項

アマタグループは2018年、社会ニーズを商品化し、新たな価値を創造する「イノベーションチーム」を創設しました。2017年に立ち上げた「循環資源研究所」とともに、グループの収益向上と社会の持続可能性の向上に貢献します。

提供
価値

廃棄物管理業務の
最適化

- 廃棄物管理業務のIT化により、人的負担の軽減や人的ミスによる不適正処理、事故等の発生を抑制。
- 上記IT化によって国や自治体、企業等の廃棄物管理コストを低減

資源循環のための
インフラ提供

- 小型リサイクル施設の開発や高次元の資源循環データベース（廃棄物の発生情報およびリサイクル資源のニーズ情報のプラットフォーム）の構築等により、域内における資源循環の最適設計やエネルギー効率の最適化に貢献。

3年間の開発目標

本書発行時点で予定している具体的な取り組み予定は下記の通りです。

2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● IT技術を活用した新たな廃棄物管理支援サービスを2商品リリース ● 液体燃料(スラミックス®)を用いた新商品の実証試験 ● 社内におけるサービス提供体制、管理業務等を効率化するシステムの開発・実装
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存商材と連動した高付加価値サービスの開発、リリース ● 液体燃料(スラミックス®)を用いた新商品のリリース ● 廃棄物管理業務のIT化支援サービスの開発・自社工場における実装 等
2020年	<ul style="list-style-type: none"> ● 高次元の資源循環データベースの構築・運用開始 ● 廃棄物管理業務のIT化支援サービスを複数リリース

2018年の取り組み

リアルタイム通信システムを活用した、廃棄物処理委託先の現地確認サービスの開発・提供

企業は、廃棄物処理委託先の適正処理を確認するため、現地確認をすることが求められています。カメラ映像・音声・資料等をリアルタイムで相互共有できる通信システムにより、遠隔で質の高い現地確認を実現するサービスを開発します。

センシング技術による廃棄物保管量の自動計測&自動引取りサービスの開発・提供

企業が廃棄物を溜めておく保管タンクや置き場にセンサーを設置し、一定量を超えれば処理会社が自動で集荷に向かう、業務効率化と人件費の削減を叶えるサービスです。自社製造所でのテスト導入を経て2018年度内に商品化を予定しています。

開発体制と役割分担

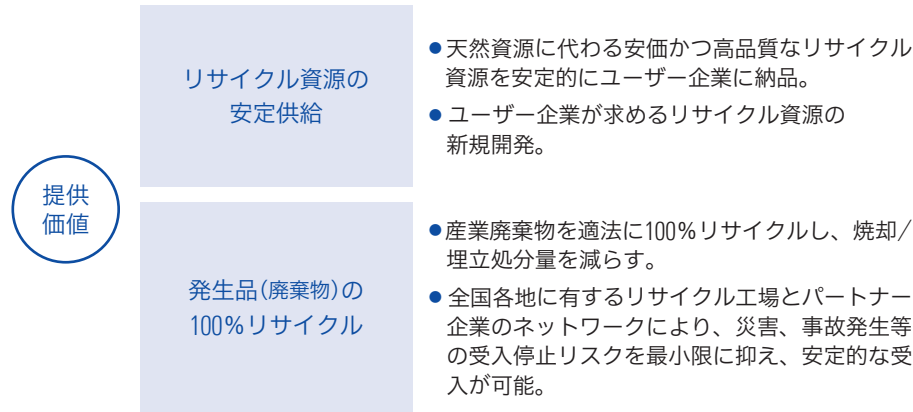
3カ年計画の達成に資する商品開発を実現するため、右の3点を重視しています。そのため、IT技術や設備開発技術等を有する企業との技術連携、外部有識者の顧問招聘、社内の各部署との情報共有・横断PJチームの創設といった取り組みを積極的に進めています。

- 時代変化や各種技術革新に対応した商品設計
- 専門知識・技術を持った人財の安定確保
- 開発スピードを向上させる支援体制

開発部門	イノベーションチーム	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 顧客ニーズや技術革新に対応したサービス開発。 ▶ 社内業務の効率化に資するシステム開発。
	循環資源研究所	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 天然資源代替となるリサイクル資源の開発。 ▶ 地域内資源循環モデルに必要な小型リサイクル施設の開発。
支援体制	営業部門	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 顧客ニーズの吸い上げおよび新商品の販売。 ▶ 発生品(廃棄物)の発生情報の収集。
	製造部門	<ul style="list-style-type: none"> ▶ リサイクル資源ユーザーのニーズの吸い上げ。 ▶ 実証試験の実施、現場情報の提供。
	機能部門	<ul style="list-style-type: none"> ▶ サービス提供フローの具体的設計支援。 ▶ サービス提供の実務支援。
	管理部門	<ul style="list-style-type: none"> ▶ コンプライアンス確認、ITインフラの導入支援。 ▶ 財務視点でのビジネスモデル設計支援。

製造部門の2018～2020年取り組み事項

企業から出る発生産品(廃棄物)を原料に、天然資源の代替となるリサイクル資源を製造する製造部門は、アマタグループの収益を支える基盤です。2020年までの3カ年は、収益性の向上に集中的に取り組めます。



3年間の取り組み予定

本書発行時点で予定している具体的な取り組み予定は下記の通りです。

2018年	<ul style="list-style-type: none"> ●新規リサイクルルートの開拓(鉄鋼メーカー向けのリサイクル資源の開発) ●北九州製造所における廃液処理設備の新設/稼働開始 ●商品開発に向けた廃棄物保管量の計測センサーのテスト導入 ●他企業との事業提携の検討
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ●自社工場におけるIT技術を用いた業務効率化の実践(3Dカメラ導入等) ●液体燃料を用いた新商品の開発(他企業との共同開発) ●廃棄物管理業務のIT化支援サービスの開発・自社工場における実装等
2020年	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客企業に対するIT技術を用いた業務効率化提案、導入支援 ●高次元の資源循環データベースの構築・運用開始

▶▶ 2018年の取り組み

▶ 新規リサイクルルートの開拓

現在、リサイクル製品の9割以上がセメントメーカーに納品されており、今後の市場拡大には、新規リサイクルルート(ユーザー企業)の開拓が重要となります。2016年から新たに鉄鋼メーカー向けの原料となるリサイクル製品の開発を進め、2018年3月より納入を開始しました。年間5,000tの出荷を予定しています。

▶ 北九州製造所における新設備導入

順調に製造量が伸びている北九州製造所に、新たに廃液処理設備(固定資産取得額123百万円)を導入します。2018年9月末に工事を完了し、同年内に稼働を開始、2019年から収益貢献(年間約20～30百万)する見込みです。

▶▶ 2019年以降の取り組み

▶ IT技術を用いた業務効率化施策

製造所内における、発生産品(廃棄物)保管量や出荷前のリサイクル資源の保管量を自動計測する3Dカメラの導入を検討しています。実用化できれば、棚卸業務が飛躍的に効率化するほか、パートナー工場などの保管庫の遠隔管理が可能となり、大幅な業務効率化が見込めます。

▶ 他企業との事業提携の本格化

全国的な資源循環を促進するには、多様なリサイクル技術、エリアにおける処分業の許可、港湾設備等の利用許可、運搬ネットワーク等が必要となります。2019年をめどに、相互の企業価値向上に資する他企業との提携事業の立上げを目指します。

▶ 入出荷情報の一元管理および高次元の資源循環データベースの構築

商品・技術開発部門と連携し、各製造所や営業所等が保持しているリサイクルサービスの入出荷情報を効率的に一元化する仕組みを構築していきます。Webのクラウドサービスを活用したもので、リサイクル検討や入出荷調整に関する業務の効率化が見込めます。さらに2020年には、廃棄物の発生情報とリサイクル資源のニーズ情報をマッチングし、地域内の適切な資源循環を設計・提案できる情報プラットフォームの構築を目指します。

海外ビジネスの2018～2020年取り組み事項

台湾、マレーシアにおけるリサイクル事業の展開および
パラオ共和国における資源循環モデル構築の取り組み計画です。



日本品質の循環技術

- 発生品(廃棄物)の100%リサイクル
- コンプライアンスの徹底、環境配慮 等

2020年に向けて

▶ 台湾循環資源製造所 — 安定操業に向けた事業の立て直し —

安定的な原料確保のため、これまでの太陽電池
業界から、成長著しい半導体業界等の廃棄物リ
サイクルへと舵を切ります。台湾は半導体の生
産量シェア21.3%と世界トップの市場です。

また、少量多品種の廃棄物に対応できる仕組み
づくりとリサイクル資源の販売先の開拓を進め
ます。
※同製造所は、2019年度から収益貢献を予定しています。

▶ AKBK循環資源製造所(マレーシア) — ビジネスモデルの拡大期 —

マレーシアは、2020年の廃棄物リサイクル率22%
を目標とするなど、市場が活発化しています。
これに対応し、ユーザーのニーズにあったリサ
イクル資源の開発や新規事業の検討を進めま
す。2017年の発生品(廃棄物)の受け入れ実績は
3,800tです。2020年末には2017年の約6倍の受入
量を目指し、引き続きベルジャヤグループと連
携していきます。

[2018年下期]

- セメント用の代替燃料等を製造する新施設
を導入

[2019年～2020年]

- 廃棄物の取り扱い許可品目の拡大
- 更なる設備投資
- リサイクル領域の競合に備えた
環境コンサルティング事業展開の検討

▶ パラオ共和国 — 域内資源循環モデルの構築 —

パラオ共和国最大の州であるコロール州に対
し、域内資源循環モデルの構築を提案していま
す(2016年にパートナーシップ協定締結)。宮城県南

三陸町で確立を目指す「BIOシステム」の海外展
開先として、2019～2020年に小型バイオガス施
設の導入および稼働開始を目指しています。

地域デザイン事業の2018～2020年取り組み事項

地域の持続性を高める統合サービスとして、
2016年に提供を開始した「BIOシステム」の開発・展開の計画です。



域内資源循環・ エネルギー利用の最適化

- 廃棄物リサイクルを含む資源と経済の域内
循環システムの構築
- エネルギーの域内生産システム
- 地域ポテンシャルの最大活用 等

地域コミュニティ プラットフォームの提供

- 相互扶助による自立型自治システムの構築
- 全住民参加型の地域インフラの導入・運営 等

2020年に向けて

▶ BIOシステムの確立に集中 — 2021年から収益貢献予定 —

BIOシステムの提供にあたっては、宮城県南
三陸町での事業開発・実運用と、その他地域
への横展開を同時に推進してきました。し
かし、他地域展開の確度と受注スピードを
向上させるには、競争力のあるビジネスモ
デルの確立が必須と考え、2020年まではビ
ジネスモデルの確立に集中していきます。

[2019年]

- 生ごみ以外の廃棄物の域内リサイクル手法の確立
- 収益性の高い小型バイオガス施設の開発完了

[2020年]

- 地域コミュニティを活性化させる仕組みの完成

▶▶ 横展開に向けて克服すべき課題

▶ 行政リスクへの対応

リサイクルシステムやコミュニティの運営に
は、官民連携型の事業構築に向けた自治体か
らの理解・協力・支援が重要となります。首長を
はじめ、人員変更の激しい地域行政に対応す
るには、圧倒的な提案力、すなわち住民が誇
りを持てる長期ビジョンと、持続的な事業採
算性の設計が必須であり、南三陸町でのモデ
ル設計が鍵となります。

▶ 本質的な域内合意形成

全住民参加型を基本とするアマタの地域デザ
イン事業では、地元関係者の「自分たちがや
るんだ」という当事者としての意志が必要と
なります。このため、地域の学校に対する環
境授業や住民・事業者等との意見交換会・ワー
クショップ、地域活動への参画等、相互の共
感醸成の型づくりを進めています。

国連グローバル・コンパクトの活動報告

「国連グローバル・コンパクト（以下、UNGC）」は、コフィー・アナン国連事務総長（当時）の提唱によって2000年に発足した国連中心のイニシアチブです。UNGCの「人権・労働・環境・腐敗防止」における10原則に共感したアマタグループは、2002年6月、日本で4番目に加入し、他の日本企業とともに、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）の立ち上げ（2003年12月）に尽力しました。アマタグループはUNGC原則を経営に反映し、またその実行状況をステークホルダーに対してコミュニケーション・オン・プロGRESS（COPs）としてUNGC本部へ提出しています。

アマタグループは1977年の創業以来「社会課題を事業で解決し続けることで持続可能社会を実現する」ことをミッションとして、事業を展開しています。アマタグループが掲げるミッションはUNGC10原則やSDGsの考えとも合致したものであり、我々は本業においてUNGCの理念を推進できる数少ない企業と自負しています。今後も、顧客である企業や自治体の課題解決を通じて、社会全体の持続可能性向上に貢献してまいります。

アマタホールディングス(株)代表取締役会長 熊野英介



国連グローバル・コンパクトの詳細は
国連のホームページよりご参照ください。
<http://www.unglobalcompact.org/>

COPs (Communication on Progress)

国連グローバル・コンパクト10原則		2017年度活動目標・内容	評価	2017年度関連パフォーマンス	詳細頁
人権	1 国際的に宣言されている人権の保護を支持・尊重	■ 従業員の健康の確保 健康診断の再検査が必要な社員に対して、会社からの費用負担制度の積極的なアナウンス及び費用負担を引き続き実施する	○	再検査費用の会社負担申請24件に対して、24件(100%)の会社負担を実施した	—
	2 人権侵害に加担しないように確保すること	■ 人権を含む社会課題についての啓蒙活動の実施	◎	<ul style="list-style-type: none"> SDGsの17目標のうち、特に環境と親和性のある12項目に着目し、企業がその本質を理解してサステナブル経営に落とし込むことを目的とした『SDGs戦略研究会』を発足(企業15社が参加) コミュニケーションスペース風伝館を通じて、社会課題・持続可能社会に関する啓蒙活動を実施(年間利用者1,892名) 地球未来シンポジウム2017「希望の探求」を開催。多くの社会課題を抱える現代におけるこれからの持続可能な未来創造について、時代背景や歴史、新たな時代を創る哲学・テクノロジー等をキーワードに、専門家を交えて議論した(参加者261名) 	P15
労働	3 組合結成の自由と団体交渉の権利の実効的な承認を支持	■ 労働交渉 従業員と経営者が共に労働環境について考えるコミュニケーションの機会を設ける	○	<ul style="list-style-type: none"> 経営者と労働者による労働環境の改善についての会議(カンパニーミーティング)を開催した 	—
	4 あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持	■ 労働環境の向上(動き続けられる会社づくり) ① 育児・介護等のために休暇・短時間勤務を行う従業員を支援する制度(AMITIME制度)を改善する ② 就業体制の多様化を構築する ③ 定年者の再雇用について検討する	◎	<ul style="list-style-type: none"> ① 消滅する有給休暇を、病気や育児などで有給休暇が不足する社員に融通できる「AMITIME制度」の利用者8名(2016年度は6名) ② 短時間等勤務制度の利用者9名(2016年度は6名) ③ 定年者の再雇用制度を利用し3名を再雇用した(2016年度は2名) ※1年毎の契約更新で2017年に1名増加 	—
	5 児童労働の実効的な廃止を支持	■ 海外拠点労働者の労働環境の差別的取り扱いの禁止・防止 国内と同レベルの労働環境を維持する	◎	<ul style="list-style-type: none"> 海外拠点(台湾)の地元採用者3名を正社員化 人事関連規定および関連書類について、現地言語版を作成した 海外生産拠点での従事者に対し、国内での実地研修を実施した 北九州循環資源製造所において、マレーシア政府関係者の視察・研修の受け入れを行った 	—
6 雇用と職業における差別的撤廃を支持					
環境	7 環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持	■ 環境技術による地域の活性化 環境共生の促進やバイオマスエネルギー技術を用いた地域内資源循環モデルの推進および国内外への水平展開	◎	<ul style="list-style-type: none"> 宮城県南三陸町におけるバイオガス事業の安定運用および地域の資源循環モデルのさらなる推進を実施した 宮城県加美町におけるバイオガス事業化検討に向けて、加美町内関係者に対して液肥の利用促進と普及啓発を図った 大分県竹田市においてバイオガス関連基礎調査と実現可能性調査、実証試験実施支援などの業務を実施した 海外(パラオ)における小型メタン発酵技術を活用した包括的有機資源循環システム導入の案件化調査を実施した 国内4カ所の循環資源製造所において環境マネジメントシステムの国際規格「ISO14001:2015年版」の認証へ移行した 	P12 P13
	8 環境に関するより大きな責任の率先				
	9 環境に優しい技術の開発と普及の奨励	■ 技術普及 ① 環境制約下における持続可能経営実行支援サービスの提供 ② リサイクル事業の海外進出を実施する	△	<ul style="list-style-type: none"> ① 環境制約下における企業環境戦略立案から実行までをサポートし、企業と社会の持続可能性を創出するサービス「The Sustainable Stage(サステナブルステージ)」を実施(受注6件) ※ビジョン策定・戦略立案に関する支援 ② 台湾循環資源製造所における廃棄物の受け入れ、およびマレーシア(AKBK循環資源製造所)における廃棄物の受け入れを開始 	P12 P13
腐敗防止	10 強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止	■ 防止策 ① 各種法改正に対応したコンプライアンス体制の維持・改善に努める ② 海外拠点でのガバナンスを強化し、統制のとれた企業統治を実現する	○	<ul style="list-style-type: none"> ① 継続的にコンプライアンスチェックを実施している(受検率74%・正答率71%) ② 事業責任者の現地駐在および現地スタッフへの社内ルール・コンプライアンス教育等を実施した 	—

業績回復と財務基盤強化を至上命題に

アミタホールディングスの2018年度役員体制 取締役7名(内 社外取締役2名) 監査役3名(内 社外監査役2名)

2018年3月27日の株主総会で、既存6名の取締役の再任と1名の取締役の新任が決議されました。喫緊の課題である財務状況の悪化に対し、2018年度は「業績の回復」と「財務基盤の強化」を経営の最重要事項と位置付け、特に以下の4点に注力していきます。

- ① アミタの無形資産が活きるような他企業との資本提携・事業提携の検討
- ② 投資判断時の判断基軸の明確化、判断材料の見極めの徹底
- ③ 営業利益率向上に向けた商品開発・営業手法の確立
- ④ 保守的な企業体質からの脱却

役職	氏名	新/再任	担当
代表取締役	熊野 英介	再任	統括
専務取締役	佐藤 博之	再任	経営戦略全般
取締役	長谷川 孝文	再任	技術開発・海外戦略
取締役	清水 太郎	再任	財務戦略・経理
取締役	唐鎌 真一	再任	事業戦略・事業開発
社外取締役	石田 秀輝	再任	—
社外取締役	真野 毅	新任	—

新任取締役略歴

真野 毅

国内外の企業経営、ならびに自治体行政の経験から得た知見と専門知識をアミタグループの健全な企業経営に活かしてまいります。

1978年3月	京都セラミック(株)入社 ※現在の京セラ(株)
2001年2月	米国Kyosera Wireless Corp. 副社長
2003年7月	同社社長
2008年4月	Qualcomm Inc. 副社長
2008年6月	クアルコムジャパン(株)代表取締役社長
2009年9月	兵庫県豊岡市副市長
2016年6月	一般社団法人豊岡観光イノベーション副理事長(現任)
2018年3月	当社取締役(現任)
2018年4月	長野県立大学グローバルマネジメント学部教授(現任)

監査役を含む役員のご紹介、経歴はアミタホールディングス(株)のホームページをご覧ください。
<http://www.amita-hd.co.jp/ir/management.html>

より良い組織づくりを目指して

アミタグループは、全国に5カ所の製造所(BIO含む)と10を超える事業拠点(本社含む)を展開しています。これらの拠点において、

- ① 健全かつ適正な事業運営を推進し、重大事故やコンプライアンス違反につながる可能性のあるリスクを経営が正しく察知する
- ② 現場の課題を経営が把握し、適切な経営リソースの配分や従業員教育等の組織的な対策を講じる

件数項目/年度	2015年	2016年	2017年
滞留前年度繰越件数	7	20	14
当年度指摘件数	20	4	7
改善件数	7	7	5
過年度指摘分	3	6	4
当年度指摘分	4	1	1
他案件への吸収件数	0	3	0
当年度改善未了件数	20	14	16
重要度小	13	8	9
重要度中	7	6	7
重要度大	0	0	0

等の目的のため、アミタホールディングスでは毎年内部監査を実施し、その結果を弊社の取締役会にて報告しています。

弊社は、事業部門をリスクの度合いに応じて3段階に分類し、「リスク高:年1回、リスク中:隔年、リスク小:3年に1回」を基本に内部監査の頻度を決定し、さらに個別業務のリスクに応じて監査対象を絞り込む「リスクアプローチ」の手法を採用しています。

- 2017年度は製造・営業・管理部門に属する6グループに内部監査を実施。新たな指摘事項は7件。
- 前年度から繰り越している改善未了案件(14件)については改善計画の進捗状況を確認し、遅延している案件は計画見直し等を勧告。
- 2017年度に改善した指摘事項は営業3件、製造1件、管理1件の計5件。2018年度に持ち越した改善未了件数は営業2件、製造7件、管理5件、開発2件の計16件。
- 重要度大の指摘事項はありません。

内部監査では、課題点の指摘にとどまらず、監査役と連携してその本質的原因を追究し、根本解決に向けた議論を行うとともに、被監査部門に対し、指摘事項に関する助言・勧告・改善策の実行支援等を行っています。近年、組織改編や異動に伴う引継ぎ不足に起因する課題が見られるほか、組織全体の改善実行力が低下しつつあるとの懸念が内

部監査部門から指摘されています。そのため、現在、指摘事項への改善力の向上に向けた議論を、取締役会、監査役会等で実施しているほか、部長級社員による「失敗の共有・対策会議」を定期開催しています。また2018年度は、リーダー層を対象にした研修に、内部統制に関するプログラムを盛り込むなどの対策を実施しています。

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。

AMITA アミタホールディングス株式会社

〒604-0847

京都府京都市中京区烏丸通押小路上ル秋野々町535番地 日土地京都ビル2階

TEL:075-277-0378(代表) FAX:075-255-4527

http://www.amita-hd.co.jp/ e-mail:press@amita-net.co.jp

ジャスダック(証券コード:2195)

発行元/アミタホールディングス株式会社

発行人/熊野英介 編集責任者/藤本阿可理 取材・編集/共感資本チーム

Copyright©2018 AMITA HOLDINGS CO.,LTD. (無断転載禁止)