

アマタホールディングス株式会社

(東証グロース：2195)

2024年 事業計画および

成長可能性に関する事項

2024年3月29日

# 会社情報

東証グロース市場  
証券コード：2195



## AMITA

### アマタホールディングス株式会社

本社 京都府京都市中京区  
代表者 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  
創業 1977年4月1日  
資本金 4億8356万300円  
従業員数 240名（連結）  
※役員および派遣社員除く（2024年1月時点）

100%子会社

## AMITA

アマタ株式会社

トランジションストラテジー事業

- ▶ 持続可能な企業経営への移行戦略支援
- ▶ 持続可能な地域運営への移行戦略支援
- ▶ 海外における社会デザイン事業の展開

100%子会社

## AMITA CIRCULAR

アマタサーキュラー株式会社

サーキュラーマテリアル事業

- ▶ 持続可能な調達・資源活用の総合ソリューション

100%子会社 ※4月1日商号変更予定

## AMITA CIRCULAR DESIGN SDN. BHD.

アマタ・サーキュラーデザイン株式会社

海外統括事業

- ▶ アジア・大洋州地域における持続可能な企業運営・地域運営の統合支援

合弁会社

ACDとマレーシア企業  
ベルジャヤグループの合弁会社  
**AMITA BERJAYA  
SDN. BHD.**

100%子会社

## AMIDAO

AMIDAO株式会社

エコシステム共創事業

- ▶ web 3 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

合弁会社

アマタホールディングスと  
MCPジャパン・ホールディングスの合弁会社

## codo advisory

Codo Advisory 株式会社

脱炭素経営への移行戦略支援

- ▶ 顧客企業の脱炭素経営の移行戦略の立案支援およびアセスメント

合弁会社 ※4月1日設立予定

三井住友ファイナンス&リースグループと  
アマタグループの合弁会社

## サーキュラーリンクス株式会社

サーキュラーマネジメント事業

- ▶ ICT・BPOによる、企業のサーキュラー支援

# AMITA's Mission

▶▶ 発展すればするほど  
自然資本と人間関係資本が増加する  
持続可能な社会を創る

2011.03

定款変更（事業目的）

「自然資本と人間関係資本の  
増加に資する事業のみ行う」

2022.03

「ステークホルダー経営」宣言

持続可能社会はアマター社では実現できないため  
「社会全体の利益の総和を追求する経営」の  
実践を宣言

01

ビジネスモデル

---

# アマタのビジネスモデルの特徴

## 先行投資型経営による潜在的な社会ニーズの市場化



顕在化した  
市場ニーズ  
||  
価格競争も激しい

レッドオーシャン

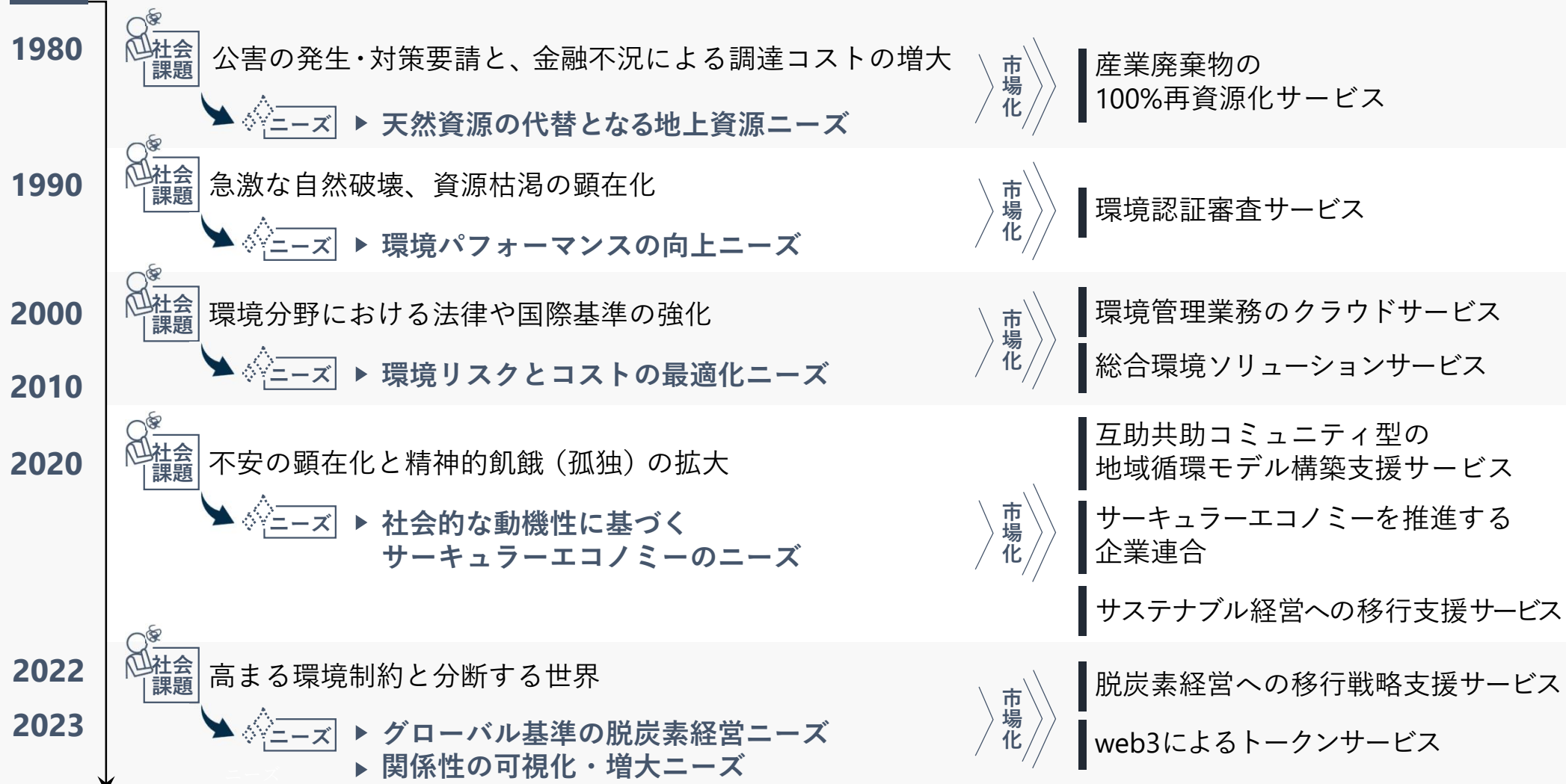


潜在的な  
社会ニーズ  
||  
価値を共創する

アマタのスタンス

先行投資による  
ブルーオーシャンの開拓

# 潜在的な社会ニーズの市場化の歴史



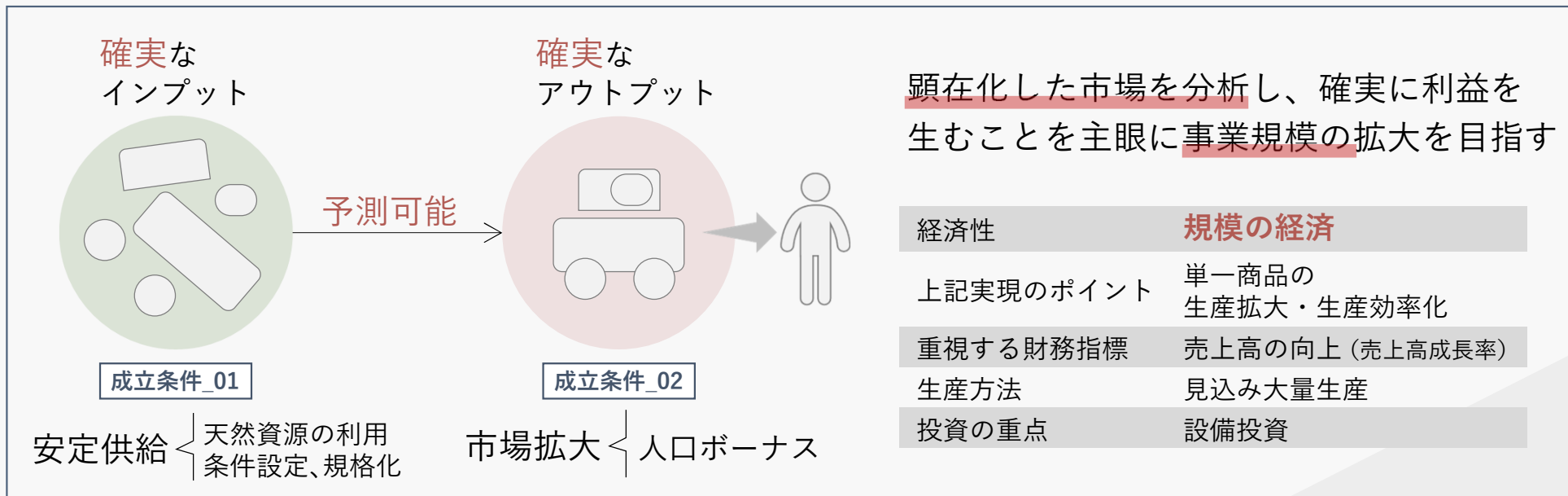
# 産業革命以降の工業的な「線形ビジネスモデル」

《産業革命期に成立》

## 線形ビジネスモデル

**工業的** 自動車産業・鉄鋼業等

確実なインプットから確実なアウトプットを生み続ける



### 成立条件

01. 天然資源の利用・規格化などによる「安定供給」

不確実性の時代

不安定化

02. 人口ボーナスを前提とした「市場拡大」

人口減少の時代

終焉期に突入

は限界

# 不確実・不安定供給を前提とする

エコシステムの的な「非線形モデル」が中心に ←←

《これからの経済の駆動力》

## 非線形ビジネスモデル

エコシステムの ECサイト、マッチングサービス等  
不確実、不安定、不規則 「曖昧でうたかた＝自然の連続性」



▶▶▶ どううまくマネジメントするのか？



# 非線形の線形化で全体最適を目指す

## 非線形の線形化ビジネスモデル

企業のポイント経済圏等

非線形の集合体でリスクをカバーしシナジー効果を生む

非線形の複数事業を同一プラットフォーム上で展開、**共通コストを削減しながら経済範囲を拡大する**

▶▶▶ リスク低減とシナジー創出を叶え、  
収益性向上を狙う

経済性

### 範囲の経済

- ▶ シナジーを有する製品の多品種生産によるリスク低減
- ▶ 多品種生産時の共通コストの効率化による利益率向上

上記実現のポイント

重視する財務指標

利益率・回転率の向上  
(営業利益率、総資産回転率等)

生産方法

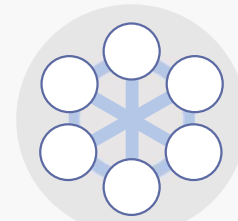
カスタマイズ生産/  
スマートファクトリー化

投資の重点

関係性投資

### 非線形の線形化ビジネスモデル例

■ プラットフォームモデル



プラットフォーム  
⇒ ネットワーク効果で  
サービス価値向上

■ フリーミアムモデル



■ サブスクリプションモデル



■ オープンソースとサポートモデル



■ クラウドサービスモデル



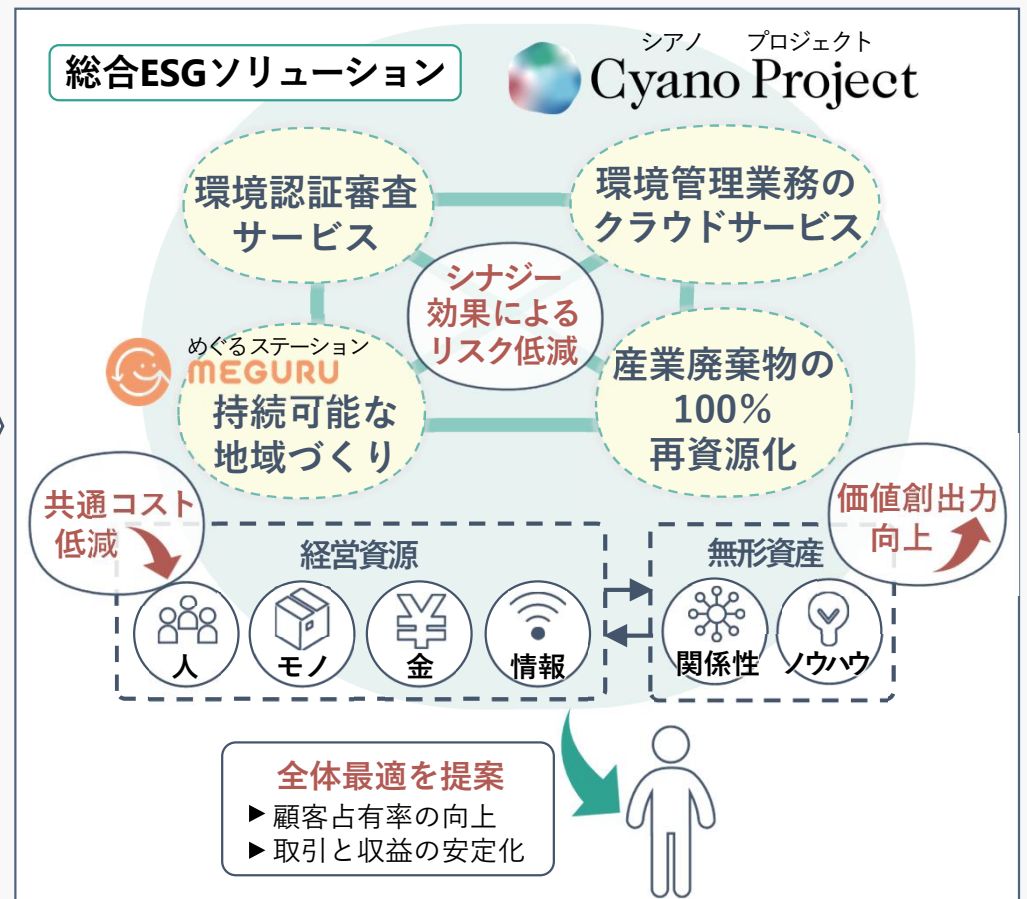
# アミタの戦略

# 2021年度、既存事業を統合し「社会デザイン事業」を始動

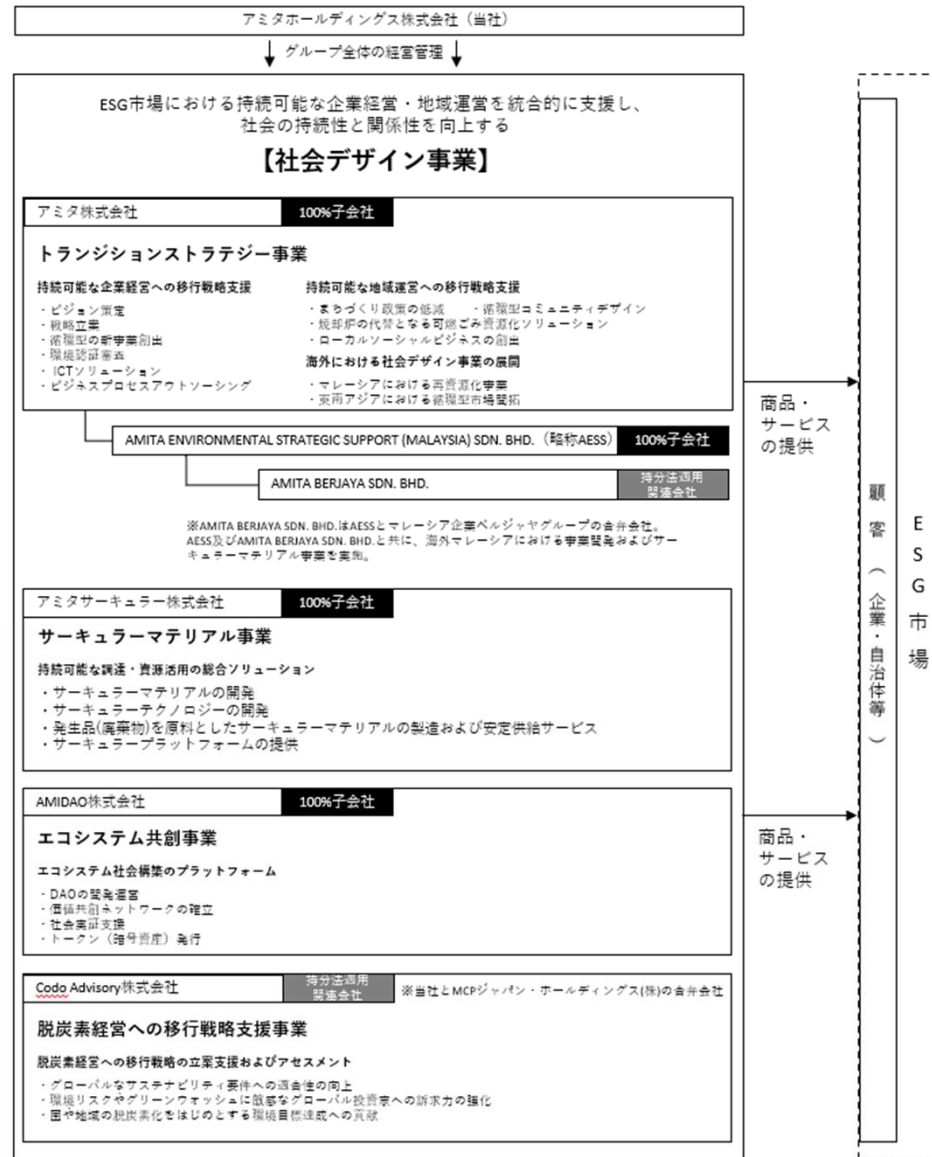
▶▶▶「非線形モデル」を重ね合わせ、**最小投資で最大効果**を生み出す「**線形化**」の業態改革に着手



業態改革



# 事業系統図



※「2023年3月末時点」



02

## 市場環境

---

# 社会の激動による市場環境と社会ニーズの変化

## 外部環境 ▶ 気候変動、資源枯渇、人口減少等の深刻化

- ▶ 気候変動・紛争・資源枯渇等による **調達/流通の分断**
- ▶ 自国の利益を守るための **関税障壁/輸出入制限**
- ▶ 人口減少・少子高齢化に伴う **市場縮小**

さらに

- 2020年** ▶ コロナパンデミックが発生
- 2022年** ▶ ロシアによるウクライナ侵攻開始
- 2023年** ▶ イスラエル・パレスチナ衝突

- ▶ **自由を制限**される社会  
社会活動、経済活動、物流・交易等の停止/制限
- ▶ **リモート社会**への移行（ニューノーマル）

これまでの成長エンジン

グローバル  
サプライチェーンの  
不確実性が一層拡大

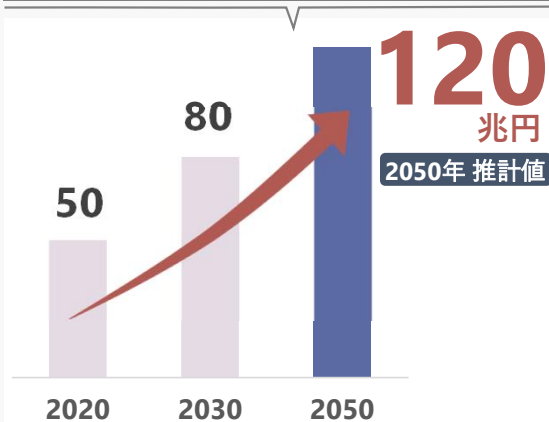
不確実・不安定な時代の潜在的な社会ニーズは → **安心・安定の獲得**

# 市場環境

## Back ground

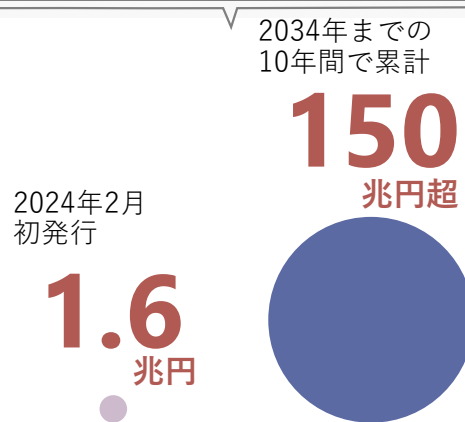
- ▶ 2023年、サーキュラーエコノミー（CE）、カーボンニュートラル（CN）に続き、ネイチャーポジティブ（NP）が企業の重要課題へ
- ▶ 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）等への開示対応支援ニーズが拡大

### 国内サーキュラーエコノミー関連市場



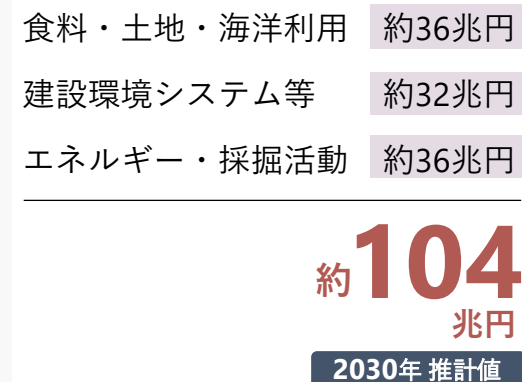
※出典：経済産業省  
「成長志向型の資源自律経済戦略について」

### 脱炭素社会に向けたGX経済移行債



※出典：日本経済新聞  
「GX経済移行債とは 10年間で20兆円規模に」

### ネイチャーポジティブ経済への移行による国内ビジネス機会



※出典：環境省  
「ネイチャーポジティブ移行による日本への影響について」

**AMITA**

CE・CN・NPの統合的視点から、

**サステナブル経営への移行支援を強化**

# 世界的なサステナブルニーズの拡大

## Back ground

- ▶ アジア諸国の主要課題は日本国内と共通（CE、CN、NP）  
また、全世界の製造業の中心地として産業部門の脱炭素化が急務

ASEANにおける廃棄物管理市場

約 **180** 億ドル  
2024年予測

- ▶ 人口増加、経済活動の活発化、都市化、工業化等による経済成長に伴い、ASEANの廃棄物管理市場は2029年に向けて年平均成長率(CAGR)7%で成長

※出典：Mordor Intelligence  
「ASEANの廃棄物管理 市場規模」

世界のエネルギー起源CO2排出に占めるアジアの割合



- ▶ アジアの新興国の排出量は経済およびエネルギー需要の急速な伸びにより増加  
今後の人口増加と経済成長
- ▶ における脱炭素化は急務

※出典：三菱総合研究所の図をもとに作成

GDPに占める製造業の割合



- ▶ ASEAN は日本と同様、GDPに占める製造業の割合が高い
- ▶ 脱炭素化が困難な産業部門の課題が顕在化

※出典：内閣官房 GX実行会議  
「我が国のグリーントランスフォーメーション 実現に向けて 令和5年12月15日」

# サーキュラーエコノミーによる内需市場の開拓

内需市場のポテンシャル

77兆円

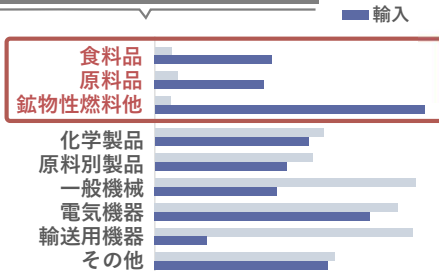
国内消費のうち国産原料によって創出した利益の総額\*

※国内家計最終消費支出、輸入浸透度、製造業売上総利益率を元にアミタ独自で算出

46兆円

国内産へ切り替える可能性の高い原料の輸入総額

2021年\_商品分類別貿易額



31兆円

特に輸入依存度の高い3品目の輸入総額

※出典：一般社団法人 日本貿易会「日本貿易の現状と課題」

Pioneering method

01

持続可能な国内調達を叶える

サーキュラープラットフォームの構築



国内で資源を循環させるにはハード・ソフト両面でのプラットフォームが必須

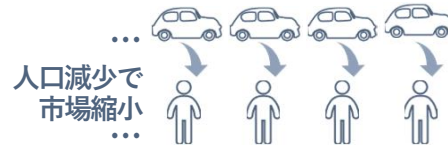
Pioneering method

02

投資に比べ創出価値の高い

サーキュラービジネスの拡大

× 作った分売るモデルの市場



○ サーキュラーモデルの市場



▶▶ ESG調達やエシカル購買がサーキュラーエコノミーの駆動力になる



# アマタが開拓するサステナビリティビジネス市場

## SDGs ビジネス市場

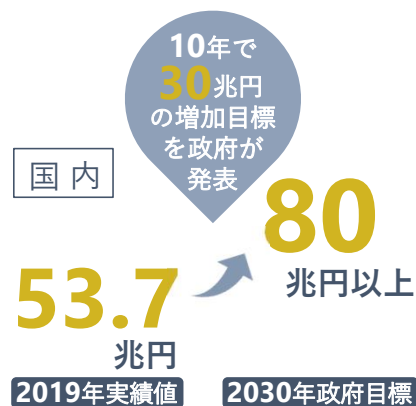


※出典：デロイトトーマツ社  
「SDGsビジネスの可能性とルール形成最終報告書」

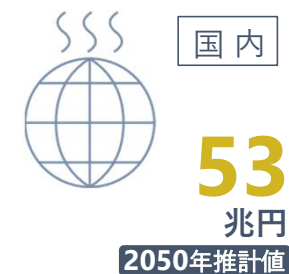
## サーキュラーエコノミー ビジネス市場



※出典：環境省「第四次循環基本計画の第2回点検及び循環経済工程表の策定について」



## 地球温暖化 対策市場



※出典：環境省  
「環境産業の市場規模・  
雇用規模等に関する報告書」

## 孤独対策の 国家予算



※出典：厚生労働省  
「令和4年度予算(案)の概要」

# 競合環境

service  
01

## トランジションストラテジー事業

サービス  
内容

持続可能な企業経営や地域運営への移行戦略支援

▶▶▶ ビジネスコンサルティング等

競合 | コンサルティングファーム等

▶▶▶ 海外への社会デザイン事業の展開

競合 | なし

▶▶▶ 環境管理業務効率化支援

競合 | 廃棄物管理業者、ソフトウェア関連会社 等

service  
02

## サーキュラーマテリアル事業


サービス  
内容

▶▶▶ 持続可能な調達・資源活用の総合ソリューション

競合 | なし

個々に上記のサービスを提供する会社は存在するものもあるが

▶▶▶ 当社グループの強みは**一貫して統合的に上記のサービスを提供できること**



03

## 競争力の源泉

---

# アマタの競争優位性 = 2つの模倣困難性

superiority

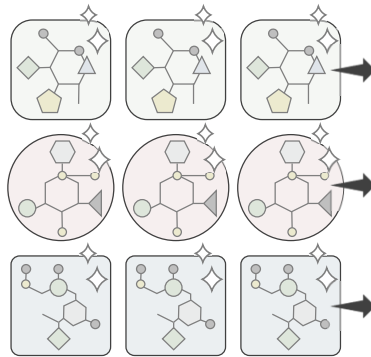
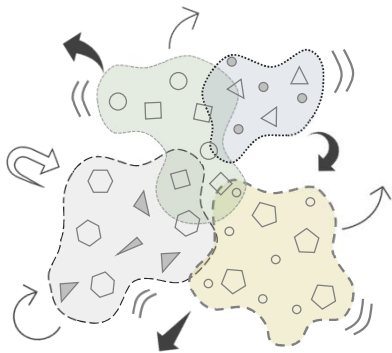
## 01

量も質も頻度も**不確実**な発生品(廃棄物)を、**安定供給可能**な再生資源に加工する独自技術  
**不確実性のコントロール**

量・質・頻度 不確実な  
発生品(廃棄物)

分析・  
独自加工

安定供給可能な  
再生資源



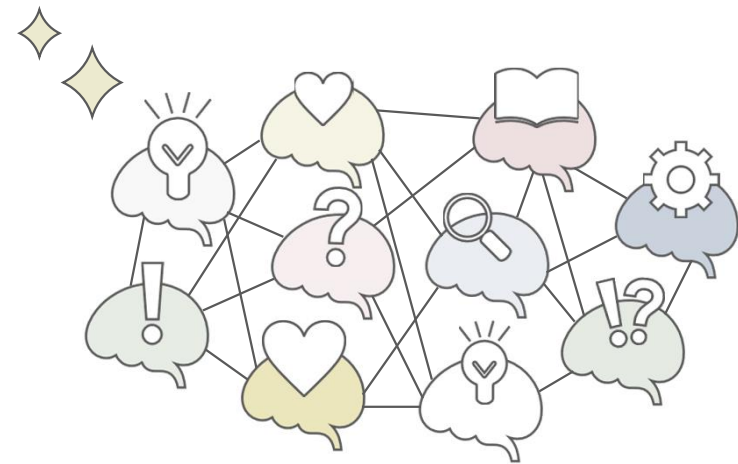
アマタの  
コアコンピタンス

**不確実を確実にする**

superiority

## 02

“凡人集まりて非凡を成す”組織  
**集合知による価値創出**



アマタの  
企業文化性

**関係性こそ最大の価値源泉**

# 関係性構築による無形資産の増加

2020年

サーキュラーエコノミー推進に取り組む企業連合を設立



Japan Circular Economy Partnership

ジャパン・サーキュラー・エコノミー・パートナーシップ (J-CEP)

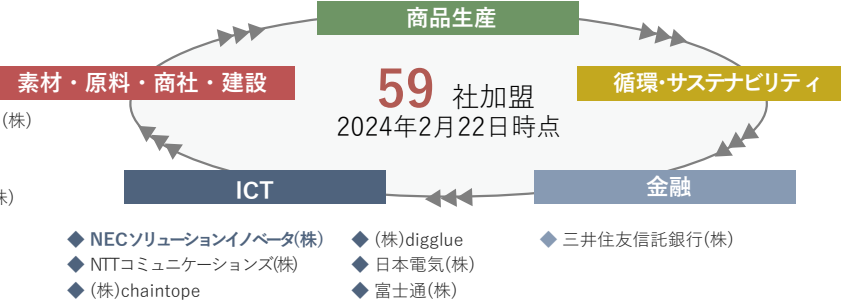
詳細はp41

## 加盟企業一覧

※アミタは代表幹事および事務局を担当  
※社名は50音順 ※色文字は幹事企業

- ◆ 旭化成(株)
- ◆ (株)大林組
- ◆ サカタインクス(株)
- ◆ 住友化学(株)
- ◆ 積水化学工業(株)
- ◆ 双日プラネット(株)
- ◆ 豊田通商(株)
- ◆ ナガセプラスチック(株)
- ◆ NISSHA (株)
- ◆ 日本山村硝子(株)
- ◆ 藤森工業(株)
- ◆ 丸紅(株)
- ◆ 丸紅フォレストリンクス(株)
- ◆ 三井化学(株)
- ◆ 三菱ケミカル(株)
- ◆ 三菱商事プラスチック(株)

- ◆ エステー(株)
- ◆ 貝印(株)
- ◆ 花王(株)
- ◆ 川上産業(株)
- ◆ クラシエ(株)
- ◆ サンスター(株)
- ◆ シャボン玉石けん(株)
- ◆ (株)スリーハイ
- ◆ 大日本印刷(株)
- ◆ DIC(株)
- ◆ TOPPAN(株)
- ◆ ネスレ日本(株)
- ◆ (株)ポーラ・オルビスホールディングス
- ◆ (株)マダム
- ◆ UCC上島珈琲(株)
- ◆ ユニ・チャーム(株)
- ◆ ライオン(株)
- ◆ ロックペイント(株)



※J-CEPの前身「K-CEP」設立当初

11社加盟

2020年5月※

59社加盟

+オブザーバー 9団体

2024年2月22日時点

## オブザーバー 9団体

- ◆ 環境省
- ◆ 北九州市立大学
- ◆ 経済産業省
- ◆ 神戸市
- ◆ 神戸大学
- ◆ (人間発達環境学研究所)
- ◆ (国研)産業技術総合研究所
- ◆ (一社)スマートシティ・インスティテュート
- ◆ 東京大学(人工物工学研究センター)
- ◆ 北海道大学
- ◆ (株)JECC
- ◆ 株式会社中部日本プラスチック
- ◆ 株式会社TBM
- ◆ (一社) nanoxi×group
- ◆ ハリタ金属(株)
- ◆ (株)バンテック
- ◆ 芙蓉総合リース(株)
- ◆ 三井住友ファイナンス&リース(株)
- ◆ (株)ライズ・コンサルティング・グループ
- ◆ アビームコンサルティング(株)
- ◆ アミタホールディングス(株)
- ◆ (株)イージーエス
- ◆ 大本紙料(株)
- ◆ オムロンソーシアルソリューションズ(株)
- ◆ (株)環境システムズ
- ◆ 光和精鉱(株)
- ◆ (株)三友環境総合研究所
- ◆ J&T環境(株)

2023年

内閣府「戦略的イノベーション創造プログラム」に採択

▶▶産官学民連携で、サーキュラーモデルの構築&展開を推進

詳細はp42

▶▶サーキュラー市場のリーディングポジションを確立



04

2023年実績

---

# 決算サマリー | 期初予想比較

## 2023年12月期 通期業績予想について下方修正

factor

- ▶ 外部環境の影響を受け、顧客企業のESG経営計画等に遅れが生じた結果、中核商品「Cyano Project」の受注計画に遅延が発生。また、サーキュラーマテリアルの取扱量の減少により、減収
- ▶ 減収により、積極的な先行投資や事業開発の補完に至らず。また、マレーシア事業における取扱量の減少により、減益

(単位：百万円、百万円未満切捨て)

	2023年度 期初予想	2023年度 修正予想	期初予想比増減額 (増減率%)
売上高	5,283	4,536	△746 (△14.1%)
営業利益	774	472	△302 (△39.0%)
経常利益	887	530	△356 (△40.2%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	620	308	△311 (△50.3%)

# 決算サマリー | 前期比較

(単位：百万円、百万円未満切捨て)

	2022年12月期	2023年12月期	前期増減額 (対前期増減率)
売上高	4,824	<b>4,536</b>	△288 (△6.0%)
販売費及び一般管理費	1,527	<b>1,665</b>	137 (9.0%)
営業利益	609	<b>472</b>	△137 (△22.6%)
経常利益	715	<b>530</b>	△184 (△25.8%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	531	<b>308</b>	△222 (△42.0%)

## 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※  
※なお、売上総利益は前期並み(2,137百万円)。サーキュラーマテリアル事業における石炭代替商品の提供拡大やリサイクル価格の適正化等により。

## 営業利益

価値創出の源泉である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

## 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期はなかったため、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  
※マレーシア事業の取扱量(年間)は前年度を上回る

## 当期純利益

経常利益の減少などにより、308百万円



# 貸借対照表 | 前期比較

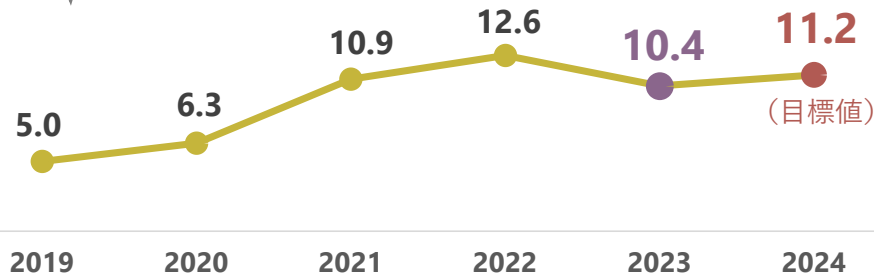
(単位：百万円、百万円未満切捨て)

		2022年12月31日	2023年12月31日	増減額
【資産】	流動資産	2,769	<b>3,838</b>	1,068
	固定資産	2,054	<b>2,337</b>	282
資産合計		4,824	<b>6,175</b>	1,351
【負債】	流動負債	1,269	<b>1,635</b>	366
	固定負債	1,554	<b>2,273</b>	719
	負債合計	2,823	<b>3,909</b>	1,086
【純資産】	資本金	480	<b>483</b>	2
	資本剰余金	250	<b>253</b>	2
	利益剰余金	1,225	<b>1,480</b>	255
	自己株式	△0	△0	-
	株主資本合計	1,955	<b>2,217</b>	261
	その他の包括利益累計額合計	39	<b>42</b>	3
	新株予約権	6	<b>6</b>	0
	純資産合計	2,001	<b>2,266</b>	265
負債純資産合計		4,824	<b>6,175</b>	1,351

# 経営指標

## 営業利益率 (%)

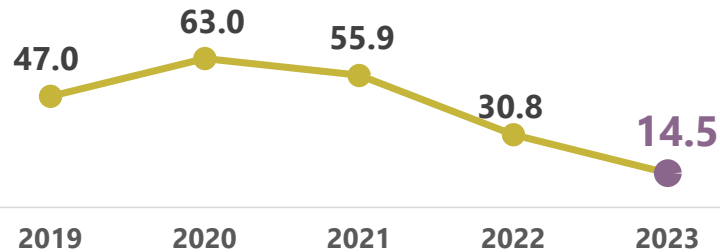
※2022年12月期より「収益認識に関する会計基準」等を適用



factor

- ▶ 売上高減少および販管費増加に伴う、営業利益の減少
- ▶ 売上総利益率の高いCyano Projectの提供遅延

## ROE\_自己資本利益率 (%)

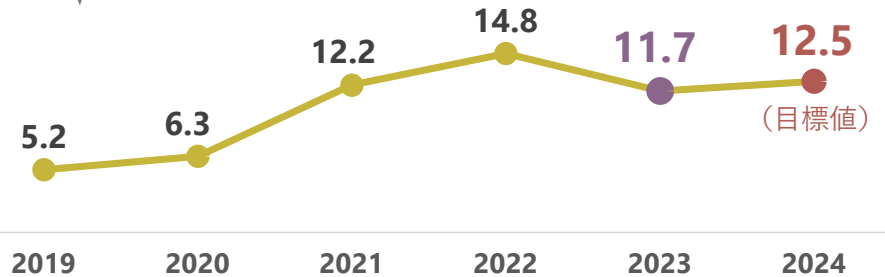


factor

- ▶ 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

## 経常利益率 (%)

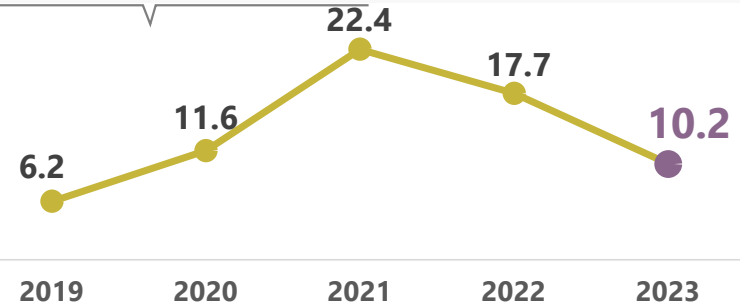
※2022年12月期より「収益認識に関する会計基準」等を適用



factor

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

## ROIC\_投下資本利益率 (%)



factor

- ▶ 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

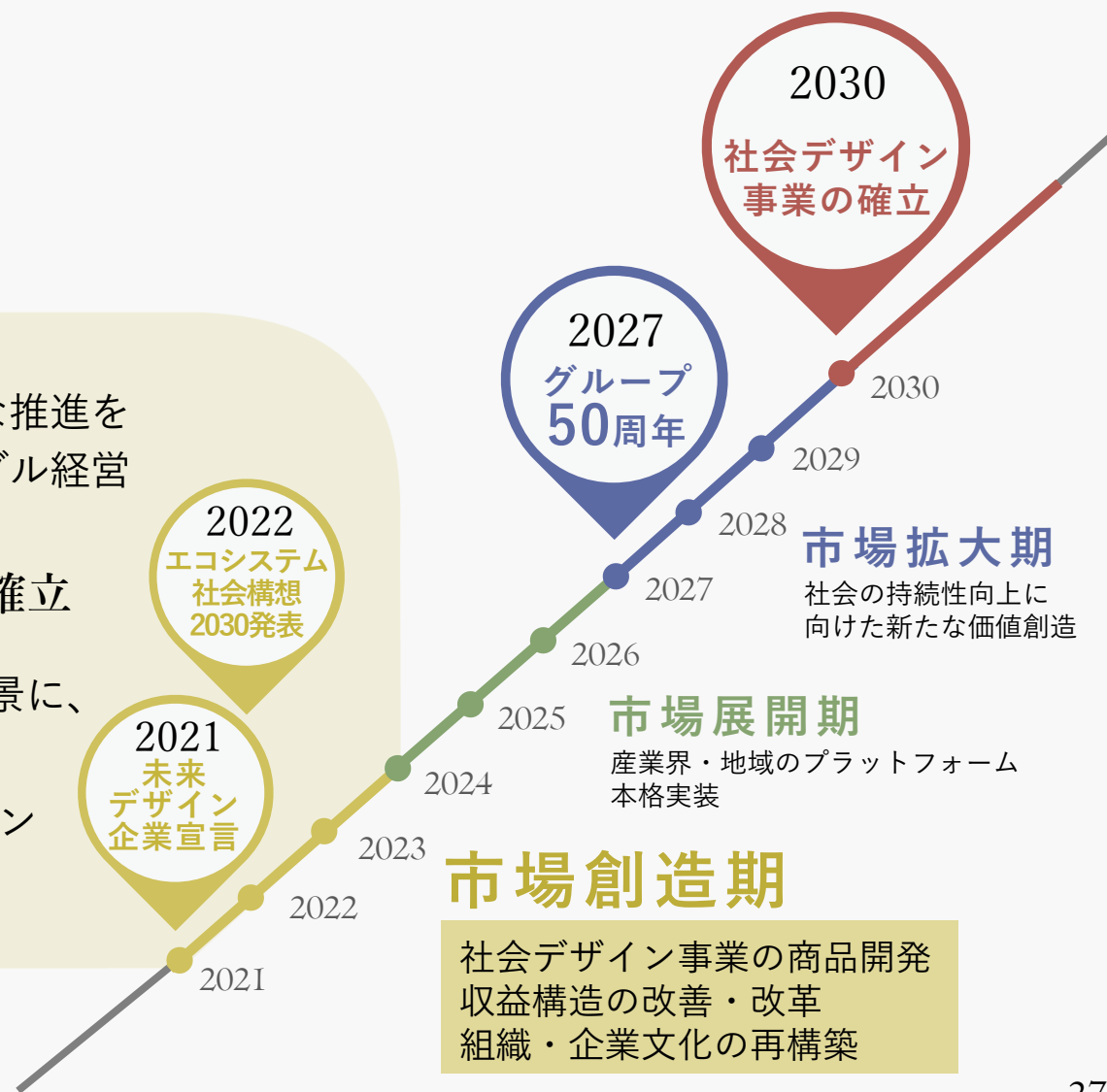
# 2021~2023年度 「市場創造期」

## 総括

新商品開発や戦略的パートナーシップなどの積極的な推進を軸に、循環型のビジネスモデル構築によるサステナブル経営への移行戦略支援ニーズを顕在化

▶▶ サークュラー市場のリーディングポジションを確立

一方で、2023年度は社会全体の不確実性の高まりを背景に、社会デザイン事業の中核商品「<sup>シアノ プロジェクト</sup>Cyano Project」の受注速度や<sup>めぐる</sup>互助共助コミュニティ型資源回収ステーション「<sup>ステーション</sup>MEGURU STATION®」の面的展開が遅延



# 2021～2023年度「市場創造期」の5つの重要戦略

strategy | **02** | 営業戦略

インバウンドマーケティングに資する  
インサイドセールスの強化

**取り組み** ▶ 積極的なセミナー開催、  
メルマガ配信等による  
認知度向上・興味の醸成

**2023年度**

サステナビリティ情報を  
発信する自社メディア **メルマガ  
配信者数 2万人超**

グループ  
Webサイト **年間  
ページビュー 約200万PV**

商品が最大限売れる状態づくり

strategy | **01** | サステナブルニーズを顕在化する  
市場づくり  
商品戦略

持続可能な企業経営・自治体運営に向けた、  
移行戦略支援のソリューション開発&提供

**取り組み** ▶ Cyano Projectの提供加速  
▶ MEGURU STATION®の面的展開

strategy | **03** | 組織戦略

組織的な価値創出力の向上

**取り組み** ▶ 目標管理手法「OKR※」の  
導入による野心的な挑戦  
目標の設定  
▶ 「役割等級」の導入、  
個人評価の廃止

※OKRとは「Objectives and Key Results」の略称。  
「達成目標（Objectives）」と、目標の達成度を測る「主要な成  
果（Key Results）」を設定することで企業やチーム、個人が、  
全力で同じ重要課題に取り組めるようになる目標管理手法

strategy | **04** | 会計戦略

管理会計の重視

**取り組み** ▶ 徹底した予算と  
原価管理による収益性  
(営業利益率)の向上

**営業利益率**

2023年 **10.4%**  
(2020年 **6.3%**)

strategy | **05** | 関係性戦略

関係性への先行投資

**取り組み** ▶ ESGに資する、積極的な  
産官学とのパートナーシップ  
の締結

**時価総額**

2020年から  
約 **2.7** 倍増!

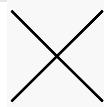
# サステナブル市場を開拓する中核商品

## 01



サステナブル経営への移行戦略とその実践を  
統合的に支援する事業創出プログラム

CE・CN・NPを  
領域横断



戦略策定から  
実行まで一気通貫

3つの重要領域を統合した  
「サーキュラーデザイン」で  
移行戦略を支援

CE：サーキュラーエコノミー  
CN：カーボンニュートラル  
NP：ネイチャーポジティブ

シンクタンクと異なり、  
実行・運営まで  
徹底的に伴走する  
Doタンク

提供価値 ▶ 「部分最適」ではなく「**全体最適**」で  
経費を投資に変える  
**イノベーティブな移行戦略を実現**

## 02



地域課題を包括的に解決する  
互助共助コミュニティ型の資源回収ステーション

世代を超えて  
住民同士が交流する  
「互助共助  
コミュニティ機能」



住民が家庭ごみを  
資源として持ち込み  
分別する  
「資源循環機能」

### 提供価値



社会保障・福祉費の  
削減



消費者動向・資源情報  
の活用



安心できる居場所  
の確保



環境コストの削減



調達コストの削減  
& リスクの低減



よりきれいな暮らし  
& 環境意識の向上

# 営業戦略・商品戦略の主な課題 | 受注計画の遅延

2023年度  
結果

5つの戦略を通じてサステナブル経営への移行戦略支援ニーズが徐々に顕在化

▶▶ 「Cyano Project」の継続的な問い合わせを獲得した一方、  
受注計画には遅延が発生

factor

▶▶ 外部

グローバルサプライチェーンの不安定化等により、短期的に足元の結果・評価を優先する企業が増加し、ESG 施策に関する意思決定が後ろ倒しに

▶▶ Cyano Projectの商談フェーズが長期化

▶▶ 内部

顧客がESG施策への先行投資を足踏みする中で

「市場創りをする啓蒙・広報」と「顧客の潜在ニーズに応える営業・販売」の連動が弱く、顧客の意思決定を後押しできなかった

対策

01. 2024年1月

「啓蒙・広報・営業・販売」まで一気通貫でマネジメントする  
バリューマーケティング部門を代表取締役直下に設置

▶▶ サステナブル経営への移行に関する意識醸成を起点に、  
”売り込まずとも売れる”バリューマーケティングの型作りに注力

02. 「Cyano Project」の提供価値を高める商品性強化

代表取締役

バリューマーケティング部門

啓蒙 ■ 広報 ■ 営業 ■ 販売

一気通貫でマネジメント

# 組織戦略の主な課題 | 収益性を高める組織改革の遅延

2023年度  
結果

急速な時代変化に対応するための5つの戦略に対し、  
社内のマインドシフトに遅延

▶▶ 組織的な目標達成・価値創出力の向上に至らず

factor

▶▶ イノベーションのジレンマに陥った結果、多くの従業員が戦略を頭で理解しつつも、長年の蓄積である個人評価意識を脱却できなかった

▶▶ 伸びやかな挑戦を推進するため個人評価制度を廃止するも、自身の理解範囲に収まる堅実な目標設定にとどまる

▶▶ 財務会計から管理会計への移行は「現状分析」にとどまる など

対策

01. 価値創出力の高いチームビルディングに向けた企業文化の醸成、従業員の育成

02. 全社の目標達成に資する個人の役割等級制度の設計と個人OKR制度の運用

03. 従業員の価値創出マインドを高める手当制度および業績連動性の報酬体系の構築

▶▶ 2024年～2025年度までを、これらの課題を解決する

**「基盤整備期間」と位置づけ、業績回復に集中**

# 2023年度 事業トピックス

01 | サステナブル経営支援サービス「Cyano Project」を含む  
**統合的な移行戦略支援の提供**

2024年2月、合併会社設立(4月予定)を発表

02 | 三井住友ファイナンス&リースとの基本合意書を締結  
**資源の最適循環に向けた協業推進**

03 | 産官学民連携による、もの・情報・ひとの気持ちの最適な循環モデル  
**MEGURU PLATFORM構築の推進**

04 | 既存事業の強化 & 社会デザイン事業の海外展開に向けた  
**海外における事業開発・外部連携の加速**



# 2023年度アミタグループ重要取り組み



Cyano Project ■ MEGURU PLATFORM開発 ■  
 パートナーシップ ■ 海外事業展開 ■

# 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、行使状況などを総合的に勘案し、資本政策を検討した結果、新株予約権による資金調達を中止

	状況
行使完了の調達資金額	17,235,000円
行使完了の新株予約権の数	150個（15,000株）
取得及び消却する新株予約権の数	19,850 個（1,985,000 株）
取得日及び消却日	2024 年 2 月 28 日
消却後に残存する新株予約権の数	0 個



当初想定 of 資金使途に対する充当状況および今後の資金調達方針	
「MEGURU STATION®」の展開	手元資金または借入金で充当予定
ブロックチェーン技術を基盤としたシステム開発	新株予約権の行使により調達した資金17,235,000円を充当 今後は、手元資金または借入金で充当予定
北九州循環資源製造所におけるシリコン再資源化設備の増設	金融機関からの借入にて充当済 2024年7月に完成・稼働見込み

# Topics 01

統合的な  
移行戦略支援の  
提供①

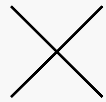
## サステナブル経営ニーズの拡大を追い風に、 顧客企業の移行戦略支援を推進



企業のサステナブル経営への移行戦略とその実践を統合的に支援  
(循環型ビジネスモデルの構想からプロトタイプ的设计、実証実験、事業化計画の立案など)

提供価値 「部分最適」ではなく『**全体最適**』

CE・CN・NPを  
領域横断



戦略策定から  
実行まで一気通貫

3つの重要領域を統合した  
「サーキュラーデザイン」で  
移行戦略を支援

CE: サークュラーエコノミー  
CN: カーボンニュートラル  
NP: ネイチャーポジティブ

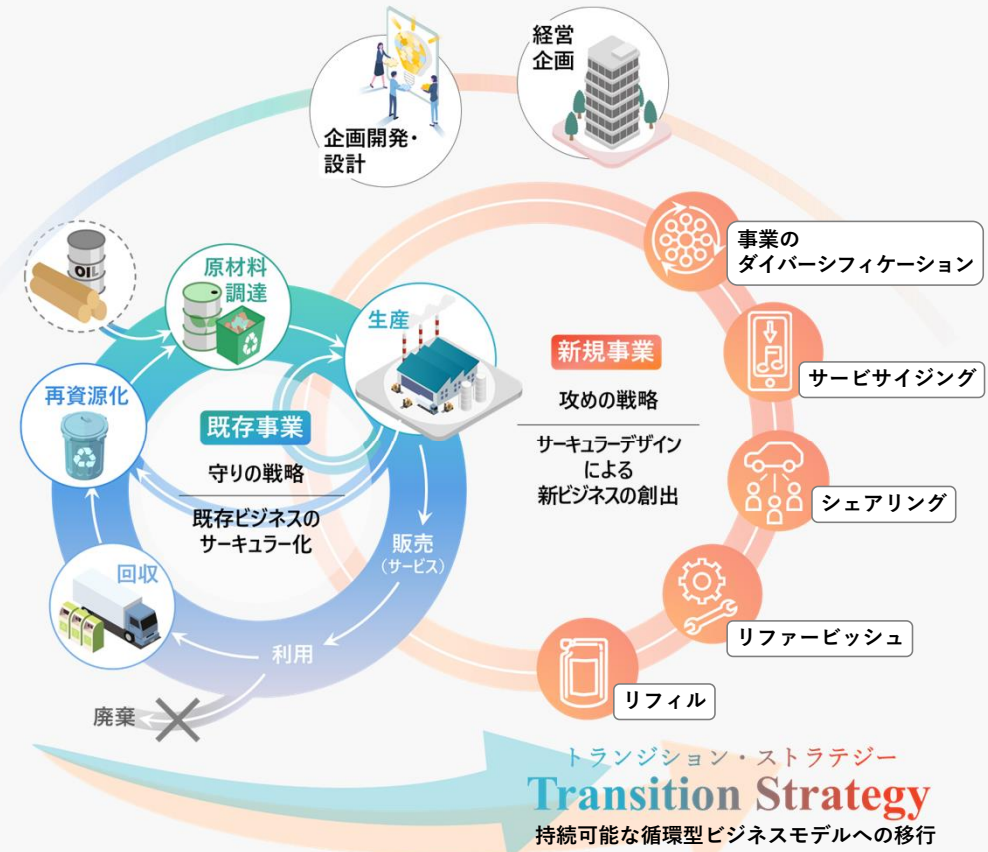
シンクタンクと異なり、  
実行・運営まで  
徹底的に伴走する  
Doタンク

▶▶▶ 統合支援に高い評価

目指す収益モデル

- ▶ 単発的な支援（コンサルティング）だけでなく、具体的な実行・運営までを包括サポート
- ▶ 包括的な長期支援で、お客様との信頼関係を深め継続的な取引を獲得

▶▶▶ 安定した収益基盤を構築



# Topics 01

統合的な  
移行戦略支援の  
提供②

## 受注速度に遅れが生じたものの、 仕掛案件は着実に積み上げる

data  
01

商談フェーズの長期化による  
受注獲得件数の前年度比減少

### 主な要因

#### 《外部》

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

#### 《内部》

- ▶ 顧客のESG施策への投資判断を可能にする市場づくり、意志決定への訴求力不足

2023年度 **24** 社受注（前年度：38社）

提供  
具体  
例

- ▶ 電気メーカー  
- 産業機械のCE設計に向けた調査、事業構想の提案
- ▶ 輸送機器メーカー  
- 資源の社内循環利用のスキーム設計のご支援

2024年1月末時点 **33** 件商談中

- ▶ TNFD開示枠組み公表に伴う支援ニーズや中長期でビジネス変革を目指す企業からの問い合わせが多数

2024  
年

- ▶ 営業・販売戦略や商品設計の再構築 & 受注率向上に向けたマーケティング機能の強化

## Cyano Project の提供拡大へ

# Topics 01

統合的な  
移行戦略支援の  
提供③

## 企業活動の中でも特に環境負荷が高い生産拠点を起点に、 サプライチェーン全体の持続性向上を推進

概要

2023年 11月

Cyano Project 「工場向け支援パッケージ」を提供開始

### 提供価値

- ▶ 生産に係るサプライチェーンの課題を可視化
- ▶ CE,CN,NPの統合的視点で、サステナブルな設計・原材料調達・製造・回収・再資源化を支援

### 市場性

出典：平成24年工業統計表 産業編 [平成26年4月11日公表]

- ▶ 国内には**約3,100の大工場**が存在 年間生産額は約150兆円
- ▶ 大手製造業各社は、  
**年間数千万円~数十億円**の予算を**環境対策**に投じている

AMITA

100%再資源化サービスにおいて

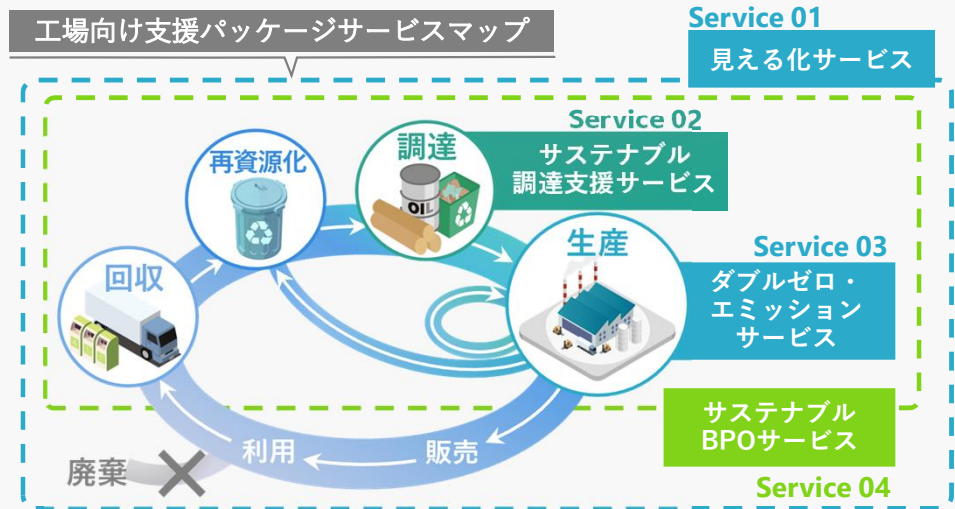
約813※の工場と取引実績あり ※2023年度実績

- ▶▶ 広範なネットワークを活用した販売活動を実施

2024年

既存のリサイクル顧客への積極展開による統合支援の強化

### 工場向け支援パッケージサービスマップ



支援例

- ▶ 半導体関連メーカー  
- 生産拠点における資源循環率の向上に向けた  
見える化支援（ポテンシャル診断）および資源の  
サーキュラー化開発支援

# Topics 01

統合的な  
移行戦略支援の  
提供④

## サステナブル調達ニーズ拡大を受けて、 天然資源の一部代替燃料の再資源化量が増加

Back  
ground

- ▶ 脱炭素の潮流の中、製造業において天然資源に代わる原燃料の利用ニーズが高い
- ▶ 国際情勢の不安定化や資源価格の高騰により、原料調達リスクが高い

data  
01

企業のCO<sub>2</sub>排出量削減に寄与する  
セメント代替燃料の提供は過去最大、  
計画比100%

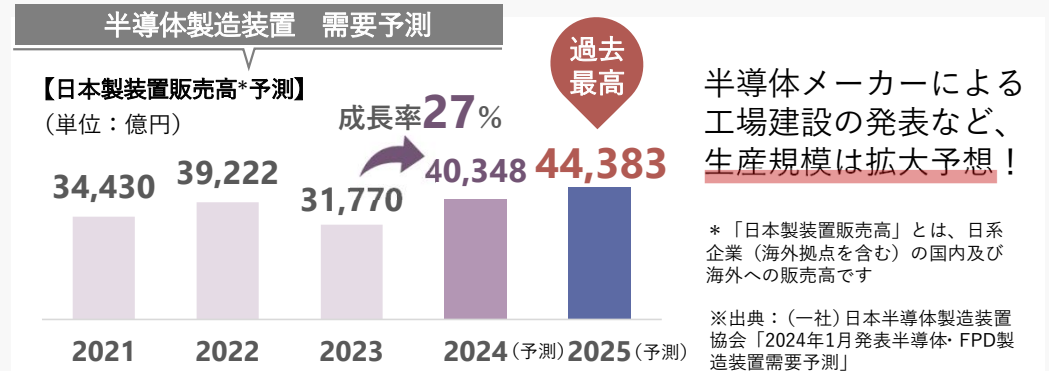
セメント燃料再資源化量  
**9.7**万トン  
(前年度比**115**%)

data  
02

一部代替燃料は好調なもの、製造業界  
全体の低調により、セメント原料および  
非鉄金属原料の取扱量は計画比90%

data  
03

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比97%



2024年


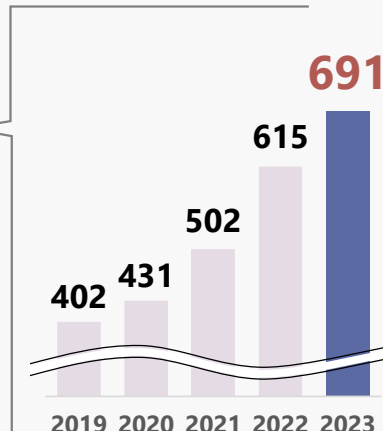

01. Cyano Projectの「工場向け支援パッケージ」の提供による調達支援の強化

02. シリコン再資源化の新設備、7月稼働開始。再資源化量、2023年度比120%を見込む

# Topics 01

統合的な  
移行戦略支援の  
提供⑤

持続可能な森林資源・水産資源の獲得の機運の高まりを受け、  
継続的に環境認証審査の新規案件を獲得

審査顧客数		2022	2023	国内シェア率	FSC®CoC受注件数推移 (件)
 森林認証	▶ FSC®FM	23	23	68%	
	▶ FSC®CoC	615	691	32%	
	▶ FSC®プロジェクト	47	53	80%	
 水産認証	▶ MSC/ASC CoC	166	149	約 50% (推計値)	
	▶ ASC養殖場	13	15	94%	
	▶ ASC-MSC海藻(藻類)	1	1	50%	

topics 01 WWFジャパンが、**FSC®とTNFDの「親和性」**に関する検証結果をまとめた報告書を発表。アミタは調査分析を一部支援

2024年  
以降

既存の環境認証審査のラインアップを拡充させ、企業の戦略・情報開示との関連性の強化に貢献

- ▶ 2023年度末に開始したアラスカの責任ある漁業管理認証プログラム **RFM-CoC** 審査等のサービス拡充にあわせた、QCDの向上と審査員の補強による提供価値向上

## Topics 02

資源の  
最適循環に向けた  
協業推進

# 好調な環境管理業務の支援サービスを基盤に、 パートナーシップにより「企業のサーキュラー化支援」を推進

Back  
ground

- ▶ 顧客企業の人材不足やサステナビリティの専門知識不足の深刻化
- ▶ 事業環境の不安定化による循環型ビジネスモデルへの移行ニーズの高まり

data  
01

環境管理業務のクラウドサービス(システム)の  
提供事業所数

2023年度 **5,634** 事業所 (前年度比112%)

data  
02

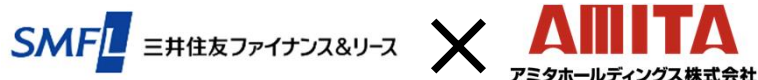
環境管理業務アウトソーシング(BPO)の  
提供企業数

2023年度 **28** 社 (前年度比140%)

他社連携

Back  
ground

2023年11月



- ▶ 「廃棄物マネジメントサービス領域での  
連携に関する基本合意書」を締結

概 要

2024年4月

合併会社「**サーキュラーリンクス株式会社**」設立(予定)

- ▶▶ 三井住友ファイナンス&リースグループが持つ金融・サステナビリティ領域の  
知見や顧客基盤とアマタの強みを重ね、資源循環の情報基盤強化を促進。  
企業のサーキュラー化を支援。

2024年  
以降

- ▶ 企業のサーキュラー化を支援する新サービスの共同開発を目指す

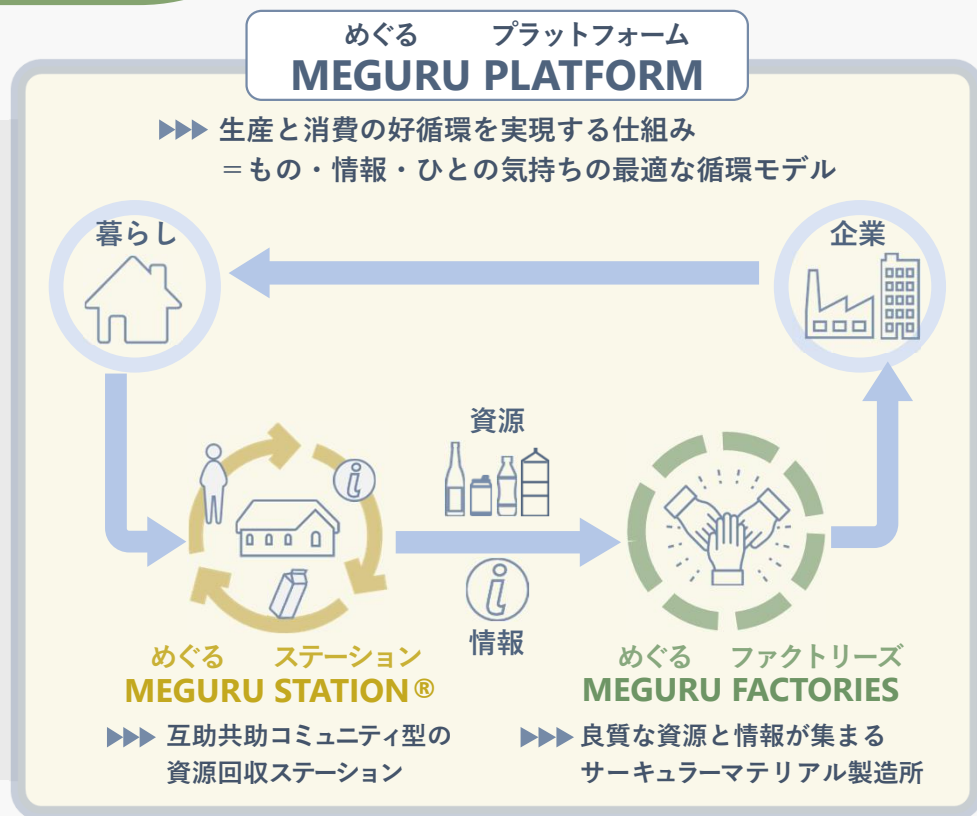
売上目標:10億円以上(2028年度)



# Topics 03

2030年に向けた事業開発  
MEGURU  
PLATFORM①

## 2030年に向けた事業開発 産官学民連携によるサーキュラーモデルの構築



2023年度  
重要  
取り組み

01. 資源と情報を集める仕組みづくり  
MEGURU STATION®の展開
02. 集めた資源を加工・再利用する仕組みづくり  
サーキュラーエコノミーを推進する  
J-CEPのプロジェクト推進
03. 集めた情報を蓄積・活用する仕組みづくり  
内閣府  
「戦略的イノベーション創造プログラム (SIP)」  
の枠組みでサーキュラーモデルを構築

# Topics 03

2030年に向けた事業開発  
MEGURU  
PLATFORM②

めぐる

ステーション

## 2023年度、MEGURU STATION®を 3自治体で稼働 & 1自治体で全市展開の協議開始

case

### 福岡県大刀洗町

町内 **4** 箇所

2023年 2 月

同町の全小学校区にMEGURU STATION®  
が設置され、全町民が利用可能に



▶▶▶ 4箇所のMEGURU STATION®の機能の  
最大化に向けた施策を検討中  
段階的に自治運営へ

case

### 福岡県豊前市

2023年 8 月

アマタHD・  
福岡県豊前市・つながる地域づくり  
研究所と包括連携協定を締結

▶▶▶ MEGURU STATION®全市展開  
に向け協議を推進中



case

### 兵庫県神戸市

市内 **2** 箇所\*

※神戸市が展開する「資源回収ステーション  
(18箇所)」のうち、MEGURU STATION®  
のノウハウを活用し、アマタが立ち上げ支援  
を行った拠点の数(2月時点)

2023年 3 月

持続可能なエコシステム社会の構築に向けた  
連携協力に関する協定を締結

▶▶▶ 神戸市協力のもと、企業連携や  
戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)  
におけるプロジェクトが多数進行中。

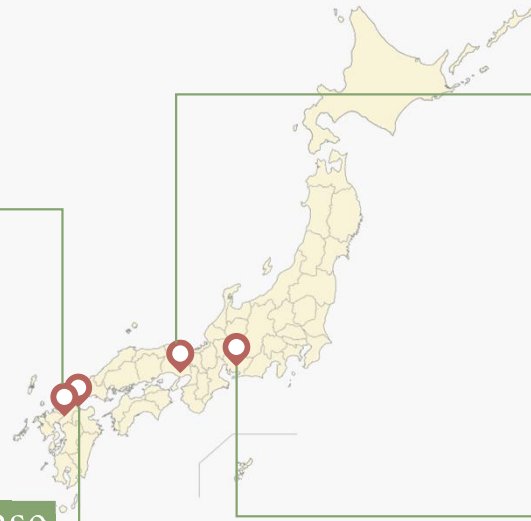
case

### 愛知県長久手市

2023年 6 月

生ごみを資源化する小型バイオ  
装置「MEGURU-BIO」を長久手小学校内に設置。  
地域内資源循環とコミュニティの活性化を促進

▶▶▶ 地域住民への利用開放に向けた運営整備や、  
利用促進に向けた施策実行中



# Topics 03

2030年に向けた事業開発  
MEGURU  
PLATFORM③

## 業界業種を越えた産官学民連携による、 プラスチック資源循環モデルの取り組みが加速



Japan  
Circular  
Economy  
Partnership

持続可能な社会の実現を目指す企業等が、住民・行政・大学等と連携して、サーキュラーエコノミーの推進に取り組む新事業共創パートナーシップ

trial  
01

### ペットボトルキャップ分別・回収～製品化実証

参画：神戸市/三井化学/日本山村硝子/川上産業/貝印/アミタ

- ▶▶▶ 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



回収済キャップ×ヴィッセル神戸のコラボ製品を神戸市内の全小学校および養護学校に1個ずつ贈呈



- ▶▶▶ 日本版デジタル製品パスポート(DPP)の仕様検討に向けたトレーサビリティに関するPoC※を実施

※概念実証(PoC)は、新たなアイデアやコンセプトの実現可能性などを検証すること



Clean Ocean Material Alliance

511の企業・団体が加盟する「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)」

海洋プラスチックごみをはじめとするプラ関連の課題解決に向け、業種を超えた連携を加速するためのプラットフォーム

trial  
01

### 「CLOMA\_DX/SIPプラットフォーム開発ワーキンググループ」に参画

参画：旭化成/三菱総合研究所/京都大学大学院地球環境学堂/アミタ等 29社・団体

- ▶▶▶ プラスチックライフサイクル全体のDX推進を目的とするワーキンググループ(WG)に参画。  
2023年より、本WGの座長にアミタ(株)の代表田部井が就任。サーキュラーエコノミーシステム構築に向けて、連携を加速

# Topics 03

2030年に向けた事業開発  
MEGURU  
PLATFORM④

## 国家プロジェクトへの参画で、 サーキュラーモデルの構築 & 展開を推進

**概要**

2023年7月 内閣府「**戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)**」に採択

**AMITA** サーキュラーエコノミーシステム構築に向け、  
パートナー（企業・団体・自治体）との協力体制を構築し、  
**研究課題の基盤**となるデータ、循環資源サンプル、フィールドを提供

### サーキュラーエコノミーシステムの構築

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

研究代表機関 → アミタホールディングス

技術研究 ↔ プラスチック資源供給

共同実施機関 → 東レ  
リサイクル・アップサイクルに寄与する高付加価値化技術の構築

協力パートナー：神戸市、J-CEP/CLOMA（ブランドオーナー、流通・小売メーカー、  
素材メーカー、リサイクラー）、システム開発会社等

#### その他の研究開発事例

- 日本版DPPの研究開発（代表：日本電気）
- 日本版DPPのルール形成（代表：野村総合研究所）
- 低環境負荷プラスチック資源循環システム構築のための環境影響評価手法の開発（代表：産業技術総合研究所）  
…etc

相互  
連携

## Topics 03

2030年に向けた事業開発  
MEGURU  
PLATFORM⑤

サーキュラーモデル構築に向けて、  
パートナー企業・団体、自治体との連携を加速

2024  
年

国家プロジェクトの研究機関としてのポジションを活かし、  
戦略的イノベーション創造プログラム (SIP) と J-CEP、CLOMA、パート  
ナー企業・自治体を連動

### サーキュラーモデル構築を加速

具体  
取り組み

- ▶ 業界業種を越えたプロジェクトへの積極的な参画を継続
- ▶ SIPとJ-CEP、CLOMAの連動により、実証実験のさらなる加速と規模拡大
- ▶ サーキュラープラットフォームプロバイダー事業のビジネスモデルの仮説検証

## Topics 04

海外事業開発・  
外部連携の  
加速②

# 社会デザイン事業の海外展開を加速

2024  
年

2024年4月

マレーシアの子会社を

アマタ・サーキュラーデザイン

**「AMITA CIRCULAR DESIGN SDN. BHD.」**

へ社名変更し、海外統括会社として事業開始

### 目的

- ▶ アジア・大洋州地域における社会デザイン事業展開の加速
- ▶ 意思決定を迅速化し、現地市場のニーズに即した経営を行う
- ▶ 事業展開に不可欠なアジアワイドなビジネスパートナーシップ構築
- ▶ アジアワイドの人財登用、事業構想・構築

### 会社概要

- ▶ 開始予定日：2024年4月1日（アマタ株式会社からアマタHDへの吸収分割による全株式移転）
- ▶ 役員：取締役会長 佐藤 博之（Chairman）  
代表取締役社長 大和 英一（Managing Director）
- ▶ 本社住所：マレーシア クアラルンプール

# Topics 04

海外事業開発・  
外部連携の  
加速③

## 既存海外事業の強化 & 新たな事業化計画を推進

### マレーシア



2017年～ 産業廃棄物の100%再資源化事業を展開

data 01 発生品（廃棄物）入荷量が増加するものの顧客企業の減産等により、取扱量計画比15%減

**4.1**万トン（昨年比**110**%）

#### 主な要因

▶ 営業パートナーとの連携強化による新規顧客（排出元）の開拓

2024年以降

- ▶ バイオマスを含めた新たな代替資源の開発を計画
- ▶ 現地大学と連携し、**互助共助コミュニティ型の資源回収ステーション**の導入を検討

### インドネシア



2023年5月 インドネシア大手セメント会社 PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk.社と基本合意書を締結

2023年5月 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

▶▶▶インドネシアとマレーシアで脱炭素・循環型事業モデルを推進

- ▶ 2025年度以降に本格的な再資源化事業の開始を目指す
- ▶ CLOMAのインドネシアWGへの参画を通じて、他社連携によるサーキュラーエコノミーの仕組みを構築

### パラオ




2023年10月 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（2次公募）」を受託

※新型コロナの影響で一時的に停止していた同国における資源循環構築支援を再開

▶▶▶域内資源を活用した脱炭素・循環型モデルの構築を提案

- ▶ 化石燃料の輸入依存など、同国と同様の課題を抱えるその他島嶼地域への水平展開を視野に、サーキュラーモデルの構築を目指す



05

# 事業計画

---



# ダボス会議※の テーマから見る時代観

※世界経済フォーラム(WEF)が開催する年次総会



2020年

ステークホルダーがつくる、  
**持続可能で結束した世界**

ステークホルダー資本主義の確立に重きを置く

2021年

**グレート・リセット**

これまで当たり前であったシステムを白紙に戻し、  
まったく新しい仕組みを一から作り出す

2022年

歴史的転換点における、  
**政策とビジネス戦略のゆくえ**

キーワード パーマクライシス (長期不安定化)

2023年

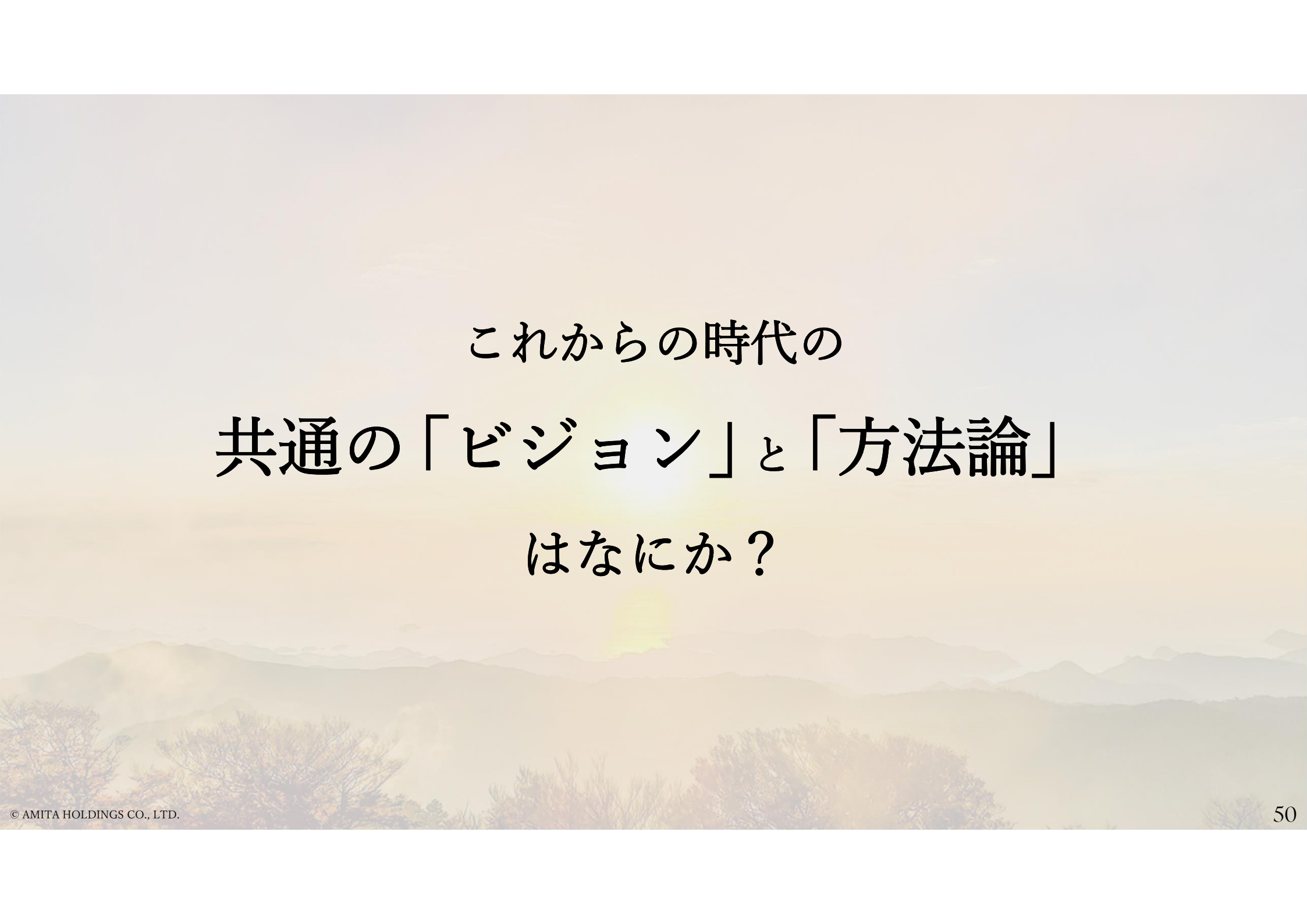
**分断された世界における協力の姿**

キーワード ポリクライシス (複合危機)

2024年

**信頼の再構築**

根本的見直しの時代



これからの時代の  
共通の「ビジョン」と「方法論」  
はなにか？

# 世界で、企業のビジネス領域の再編が進行する

不安定なグローバルサプライチェーンが常態化する時代に突入

これまで ▶ 資源の安定供給が需要拡大（市場拡大）を支えてきた

今後 ▶ 市場縮小が始まり、従来の「規模の経済」からのシフトが必要

主な要因

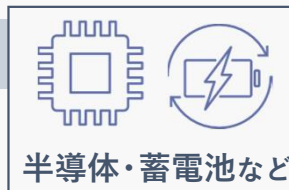
- ▶ 気候変動や資源枯渇、人口減少等の深刻化
- ▶ 国際情勢の不安定化や地政学リスクの高まり

領域再編

スーパーグローバル企業

仕入や市場の獲得競争が激化する中で「コモディティ化（一般化）」した商品

▶▶ 世界の超大手数社が生産・販売を寡占するようになる



グローバル企業

ローカル企業

## ▶▶ グローカル企業



調達

- ▶ ESGに配慮した多種多様な素材・原材料・部品をローカル調達



生産

- ▶ スマートファクトリー化が進行
- ▶ 多種多様な素材・原材料・部品を顧客ニーズに合わせてカスタマイズ生産



販売・顧客

- ▶ グローバル市場

▶▶ 供給不安定化の継続により  
「工業のサービス化」が進行

## ローカル企業 ◀◀



調達

- ▶ 関係性の見える素材・原材料をローカル調達（地域文化性を帯びた調達）



生産

- ▶ ESGに配慮した品質で地場商品を生産



販売・顧客

- ▶ ローカル企業& ESG調達を望むグローバル企業

▶▶ グローカル企業の「ローカル調達」加速により新たな地場産業が誕生・発展（地域密着型のソーシャルビジネスなど）

ESGに配慮した「ローカル調達」が拡大することで、サプライチェーンの持続性が向上  
同時に、関係性や文化など

**「無形成の価値」を提供する持続的なビジネスの展開が加速**

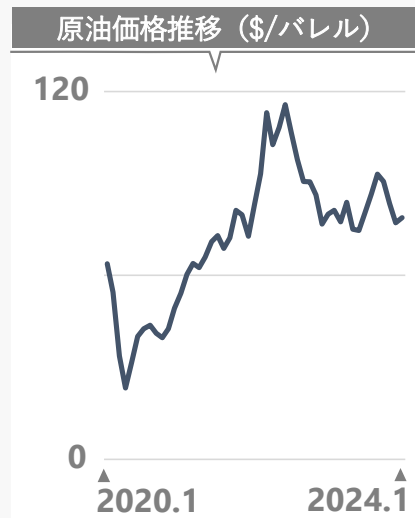
# 企業に突き付けられた課題

problem

01

## 変動費の増加

資源価格の高騰・  
調達リスクの増大



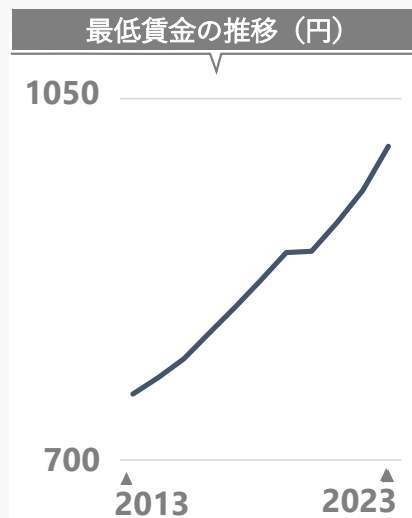
※出典：Organization of the Petroleum  
Exporting Countries (OPEC)  
「Opec Basket Price」

problem

02

## 固定費の増加

人件費の高騰



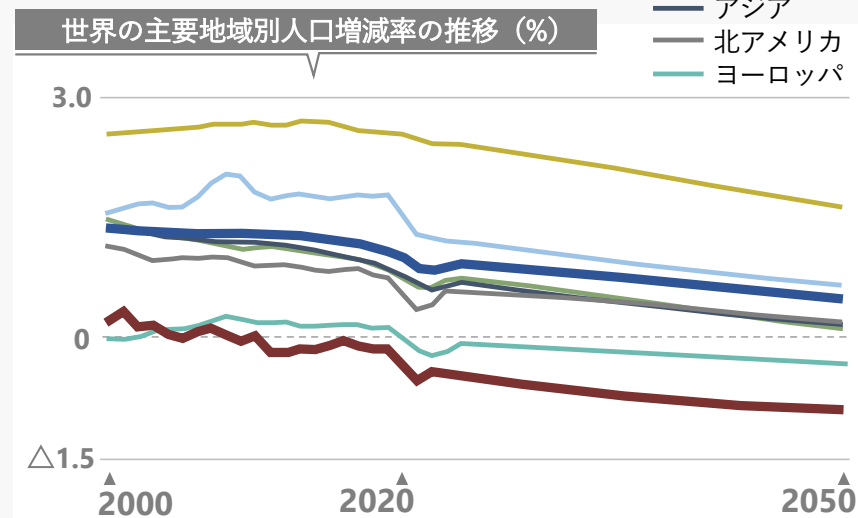
※出典：厚労省  
「2023年度の最低賃金決定額について」

problem

03

## 市場の縮小

人口の減少



※出典：総務省統計局  
「世界の統計2023」

→→ 変動費と固定費が上がり市場が縮小する時代に、  
持続可能なビジネスとは？

回転数を向上させる

「サーキュラーデザイン（循環設計）」



これからの企業ニーズ

循環型ビジネスモデルへの  
イノベーティブな移行戦略

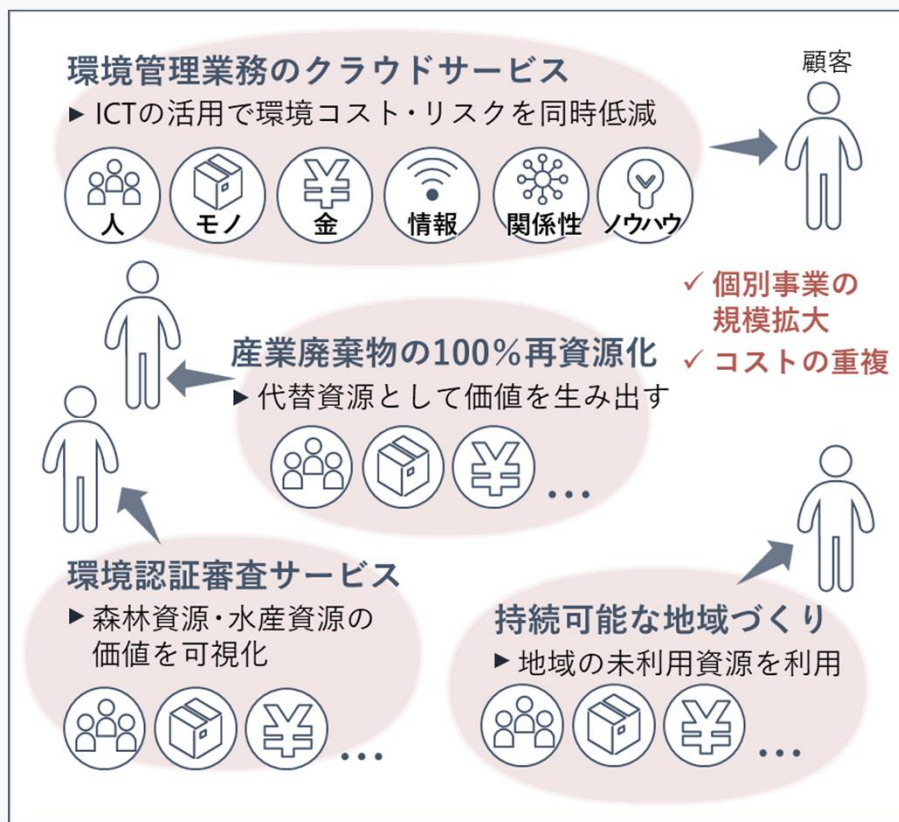
アミタは

国土の狭い日本において**最大のフロンティア**となる

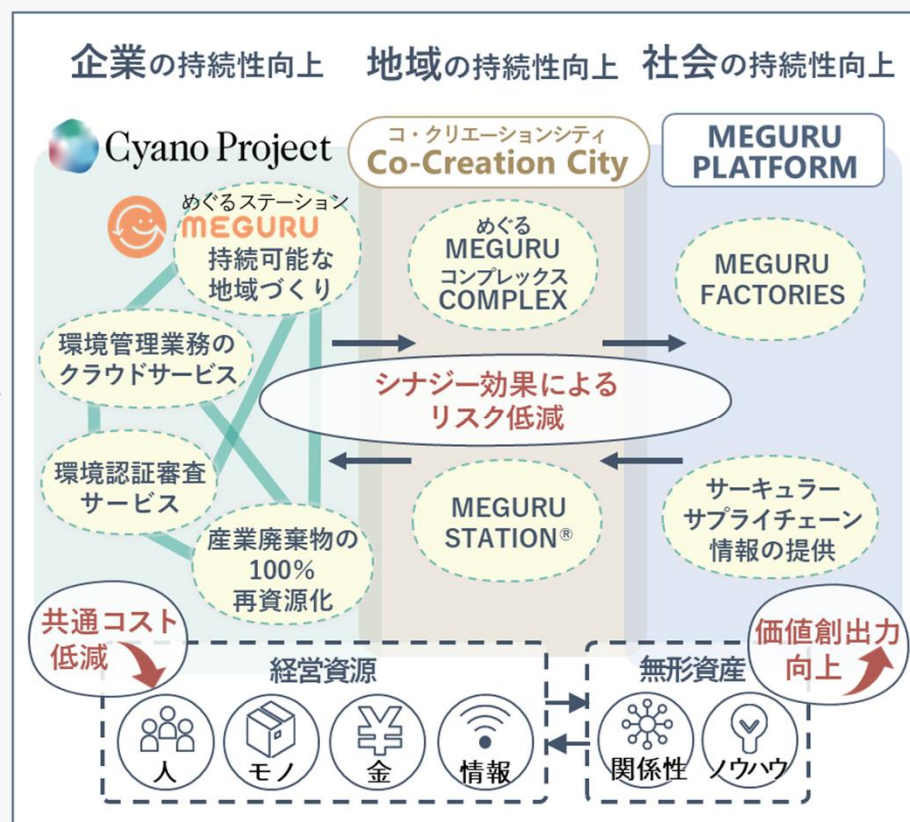
**「サーキュラー市場」**を開拓する

# アマタの2024~2025年度 中期経営戦略

「非線形の線形化による業態改革の貫徹」で、**収益安定化**を目指す



業態改革



▶▶ 市場創造期の改革完遂のため、2024~2025年度は**基盤整備**に徹する

# 2024~2025年度「基盤整備期」の重要戦略

strategy

## 02 営業戦略

マーケティングの進化

取り組み

- ▶ 啓蒙・広報・営業・販売を一気通貫でマネジメントする新部署設置
- ▶ 「**売り込まずとも売れるバリューマーケティングの型**」を構築

商品が最大限売れる状態づくり

strategy

## 01 商品戦略

サステナブルニーズを顕在化する市場づくり

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ソリューション強化

取り組み

- ▶ 企業向けソリューション
  - ・ Cyano Projectの商品性向上
- ▶ 自治体向けソリューション
  - ・ **Co-Creation City & MEGURU COMPLEX** 開発

strategy

## 03 組織戦略

イノベーションのジレンマからの脱却・社員のマインドシフトを推進する組織改革

取り組み

- ▶ 業績連動を強化した報酬制度
- ▶ 属人化した中間管理職のマネジメントを廃止。社員の自己組織化<sup>※1</sup>を促し、リーダーシップによる**エコシステム型マネジメントへ移行**
- ▶ 業績と各従業員の業務の関連性を可視化する**価値創出ツリーシステム<sup>※2</sup>確立**

strategy

## 04 会計戦略 管理会計の仕組み完成

営業利益率

取り組み

- ▶ 徹底した予算と原価管理による収益性(営業利益率)の向上
- 2025年度 **12.8%**  
(2023年度 **10.4%**)

strategy

## 05 関係性戦略 パートナーシップの更なる強化

取り組み

- ▶ **三井住友ファイナンス&リースグループとの合併会社設立**
  - ▶ インドセメント社等との連携によるインドネシア市場開拓
- 近日発表予定 ▶ 自治体・企業・官公庁の**共通プラットフォームの発起参画**

※1：自己組織化とは、物質や個体が、系全体を俯瞰する能力を持たないのに関わらず、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作り出す現象。従業員一人一人が当事者意識を持ちリーダーシップを発揮し自律的に行動し、チームとしての価値を生み出していく仕事のあり方を指す

※2：価値創出ツリーシステムとは、個社・部署単位の戦略目標および業績と、各従業員の個人目標のつながりをロジックツリー形式で可視化したアマタ独自の仕組みを指す



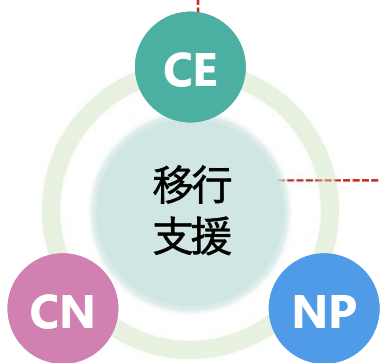
# シアノプロジェクト Cyano Projectの優位性と拡大戦略



啓蒙・広報活動により、  
共感を軸とした顧客との長期的パートナーシップを構築

**AMITA** = サーキュラーDOタンカー

移行戦略の3領域



CE : サーキュラーエコノミー  
CN : カーボンニュートラル  
NP : ネイチャーポジティブ

## コンサルテーション

TCFD対応、TNFD対応、工場向けパッケージ等のプログラムにより、左記の移行戦略3領域を総合的にコンサルテーション

## ソリューション

コンサルテーション結果にもとづき事業開発のための概念実証(PoC)の実行を支援

## オペレーション

仕組みのメンテナンスからシステム提供、運営代行 (BPO) まで実行  
⇒顧客は価値創出に集中

クライアント × **AMITA**

## 部署横断型の タスクフォース設置

経営・調達・製造・営業・広報・IR等が  
共通戦略にもとづき連動して  
ビジネスモデルの移行を実行

- ✓ ESG情報へのアクセスニーズ
- ✓ 事業実証フィールドの選定・確定
- ✓ ニーズの顕在化

▶▶▶ **情報へのアクセスポイント・  
実証フィールドとしての  
MEGURUの活用**



▶▶▶ **アミタが構築するサーキュラープラットフォームで概念実証を実施し、  
顧客のサーキュラーニーズを具現化する新事業創出を推進**

# 「関係性の増幅」と「循環の促進」による新たな地域モデル

コクリエーションシティ

## Co-Creation City 構想

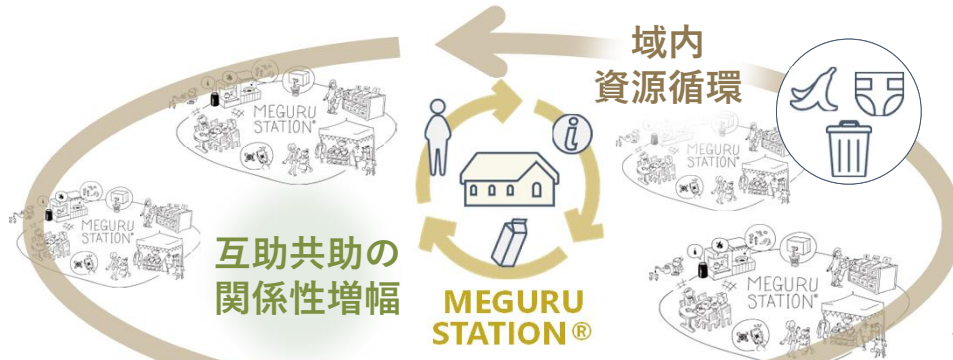
詳細はお手元のリリース文章  
(2/22配信)をご覧ください

▶▶▶ 地域の関係性・多様性・文化性を豊かにし、  
循環型の持続可能なまちづくりの実現を目指す

### Co-Creation City

ターゲットとなる自治体

▶▶▶ 人口**15**万人以下の自治体で面的に展開



### めぐる コМПЛЕКС MEGURU COMPLEX



ポイント ▶ 企業・住民・自治体の  
三位一体によるまちづくり



▶▶▶ 「デジタル田園都市国家構想」と融合した  
新たなコンセプトとして政策提言

▶▶▶ 域内で再資源化しにくいもの  
MEGURU PLATFORMを通じ  
域外の企業と連携して再資源化



MEGURU  
FACTORIES

MEGURU PLATFORM

# 自治体のニーズに応える新たなソリューション

詳細はお手元のリリース文章  
(2/22配信)をご覧ください

## めぐる コンプレックス MEGURU COMPLEX の開発

problem

### 自治体が直面する課題

#### 焼却に頼ったごみ処理

- ごみに含まれる水分量が極めて多く  
(生ごみ：約80%、使用済紙おむつ：約70%)  
焼却に係るエネルギー投入量が多大
- 焼却炉稼働によりCO<sub>2</sub>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

#### 焼却炉の現状

通常、20~30年程度で更新・改良問題が顕在化

#### 稼働開始から20年以上経過の施設

一般廃棄物焼却施設 936 施設のうち **650** 施設以上  
(未稼働含む)

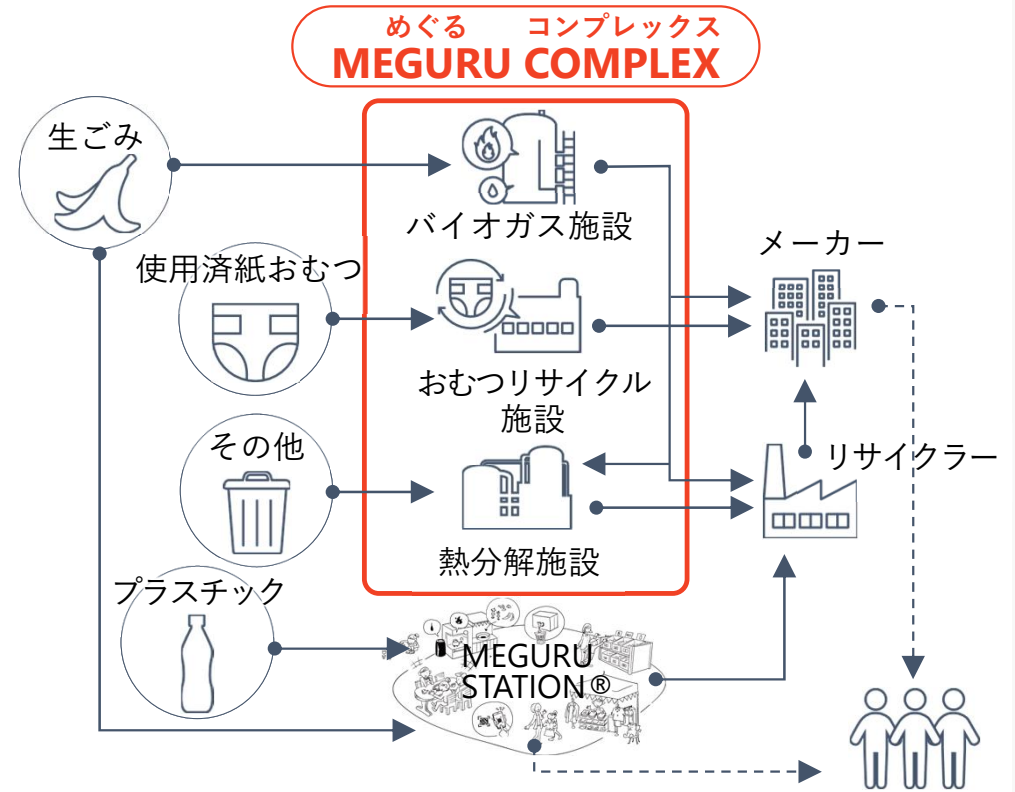
#### 一般的な可燃ごみの内訳

うち、使用済紙おむつ約 5%

生ごみ 約 <b>28%</b>	紙・布類 約 <b>37%</b>	プラ類 約 <b>15%</b>	草木 約 <b>6%</b>	その他 約 <b>15%</b>
---------------------	----------------------	---------------------	-------------------	---------------------

※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」

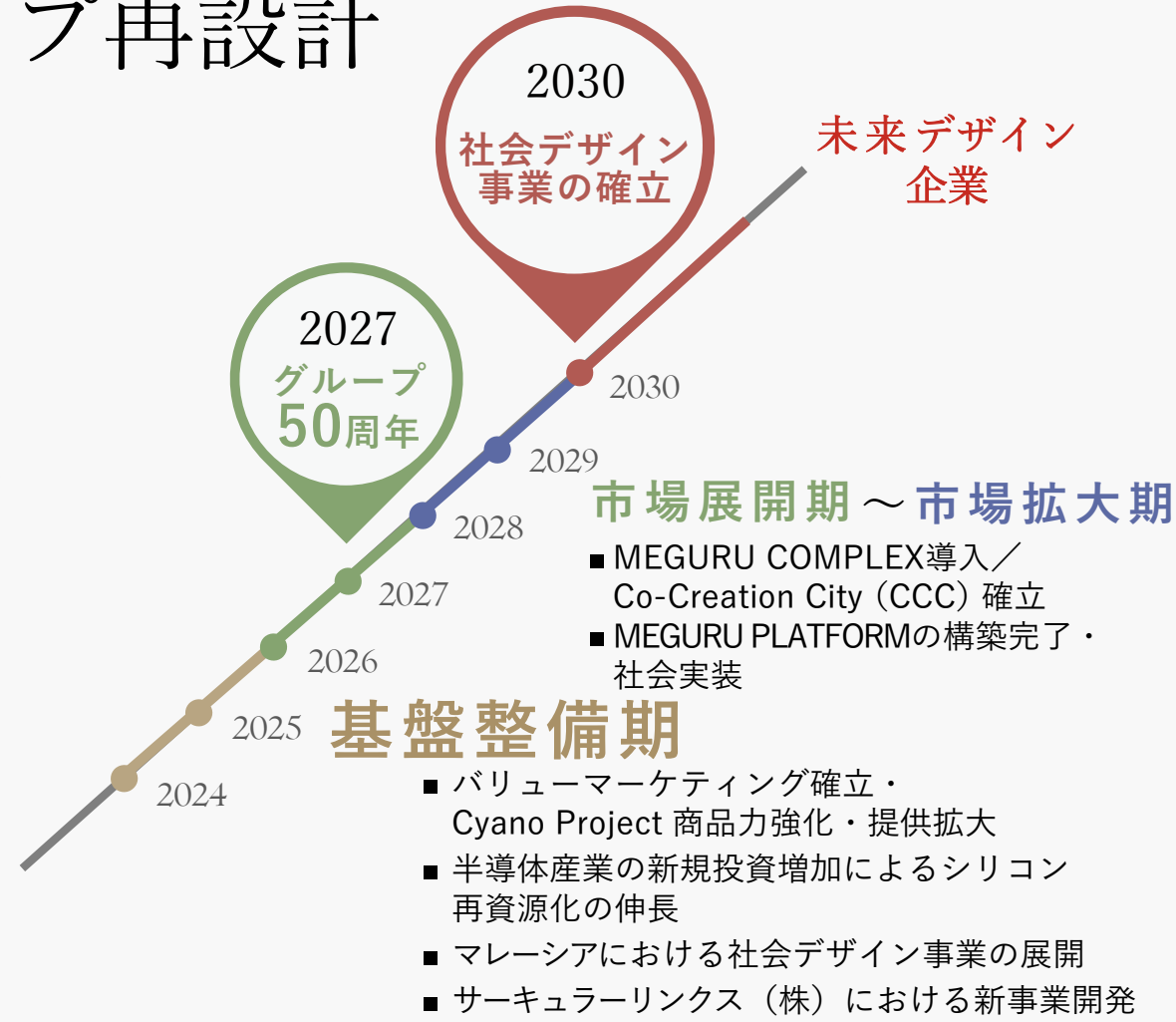
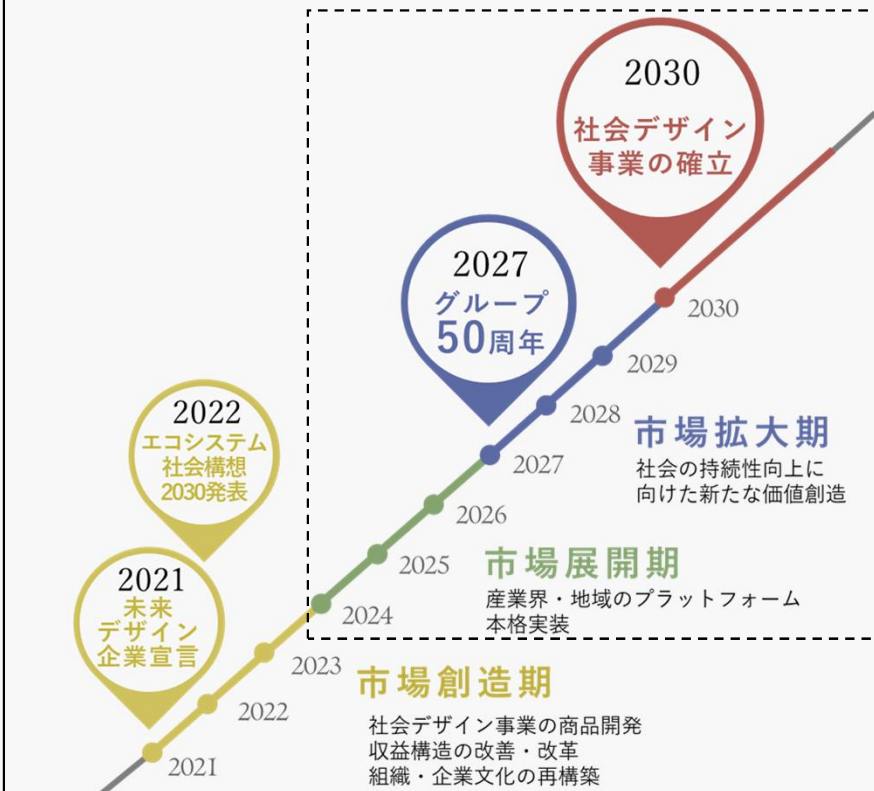
可燃ごみを資源化し、焼却炉と埋立地のゼロ化を実現



MEGURU STATION®を加えた統合的なソリューションによって  
一般廃棄物の100%再資源化 & 自治体のごみ処理問題の解決を実現

# 2030年までのロードマップ再設計

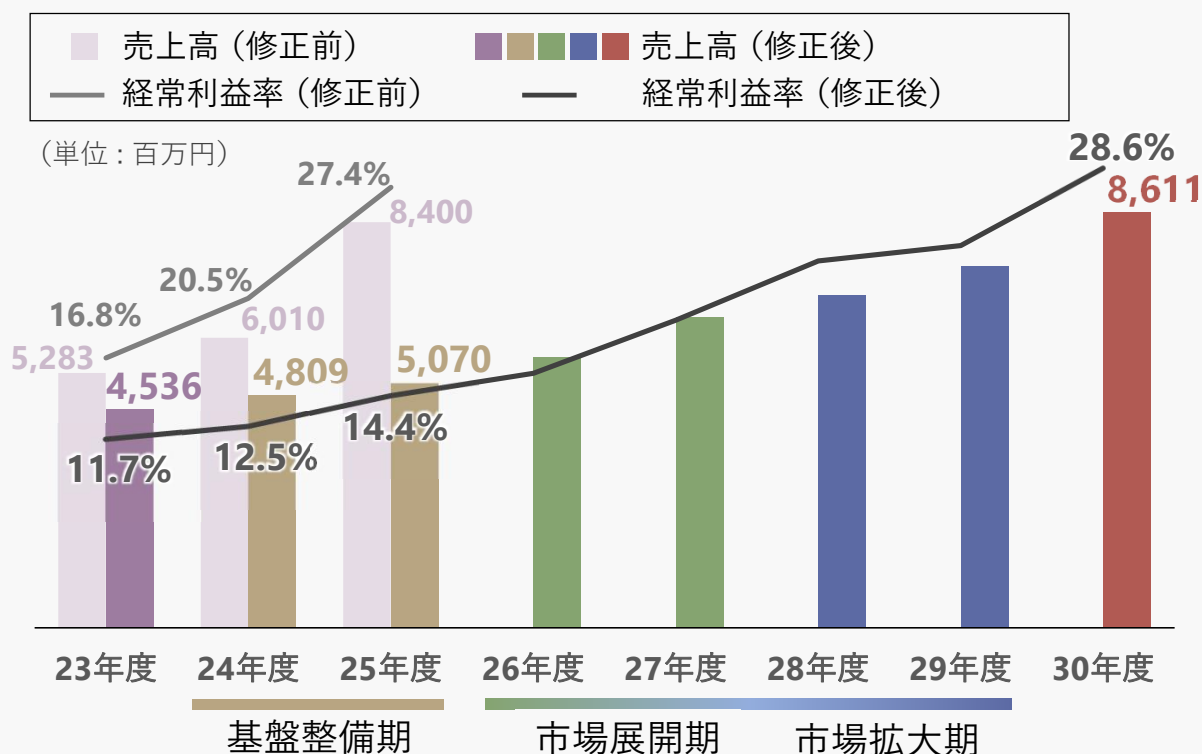
2020年度策定のロードマップ



基盤整備期の2年間で組織改革・業績回復・展開期に向けた準備を完了させ、2026年度からの市場展開期突入、2030年のエコシステム社会構想実現を目指す

# 2030年までの中長期経営計画（6カ年）

▶▶▶ 長期化するロシアによるウクライナ侵攻、イスラエル・パレスチナの衝突等による環境変化も考慮し、計画修正



26年度以降

- 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導入
- MEGURU PLATFORM稼働開始

経済産業省は経済目標としてサーキュラーエコノミー関連ビジネスの市場規模を2020年50兆円から2030年に80兆円以上、社会的目標としてGXへの貢献、生物多様性への貢献、最終処分場逼迫の緩和への貢献を掲げており、当社グループの事業環境にとって追い風となっている。当社グループはこのような事業環境において持続可能な企業、地域経営を支援するCyanoProjectの受注数を増加し、また海外展開やサーキュラーリンクス(株)による利益の拡充を図ります。

※産業技術環境局「2022年12月16日 成長志向型の資源自立経済の確立」より

サーキュラープラットフォームプロバイダーとしてのポジションを確立し、  
予測によって未来を創る「未来デザイン企業」へ

# 基盤整備期における計画

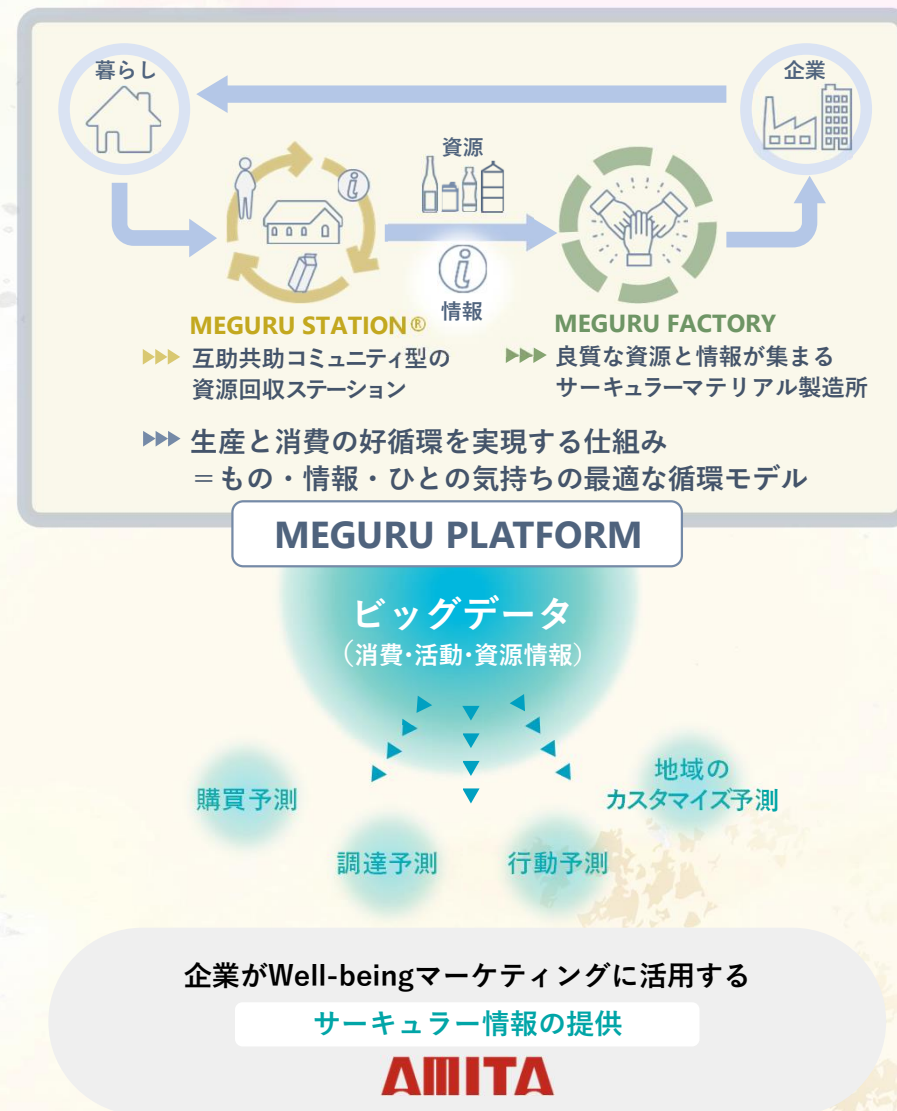
(単位：百万円、百万円未満切捨て)

	2023年 (予想)	2023年 (実績)	2024年	2025年
売上高	5,283	4,536	4,809	5,070
営業利益	774	472	540	651
経常利益	887	530	599	731
当期純利益	620	308	371	489
(営業利益率)	(14.7%)	(10.4%)	(11.2%)	(12.8%)
(経常利益率)	(16.8%)	(11.7%)	(12.5%)	(14.4%)

※2023年12月期は2024年2月6日付「業績予想の修正に関するお知らせ」により業績を下方修正しております。

市場創造期の改革を完遂するため、  
2024~2025年度は基盤整備に徹し着実な業績回復を目指す

2030年、市民・企業・自治体からの  
サーキュラー情報を集約する  
サーキュラープラットフォームプロバイダーの  
ポジションを確立します

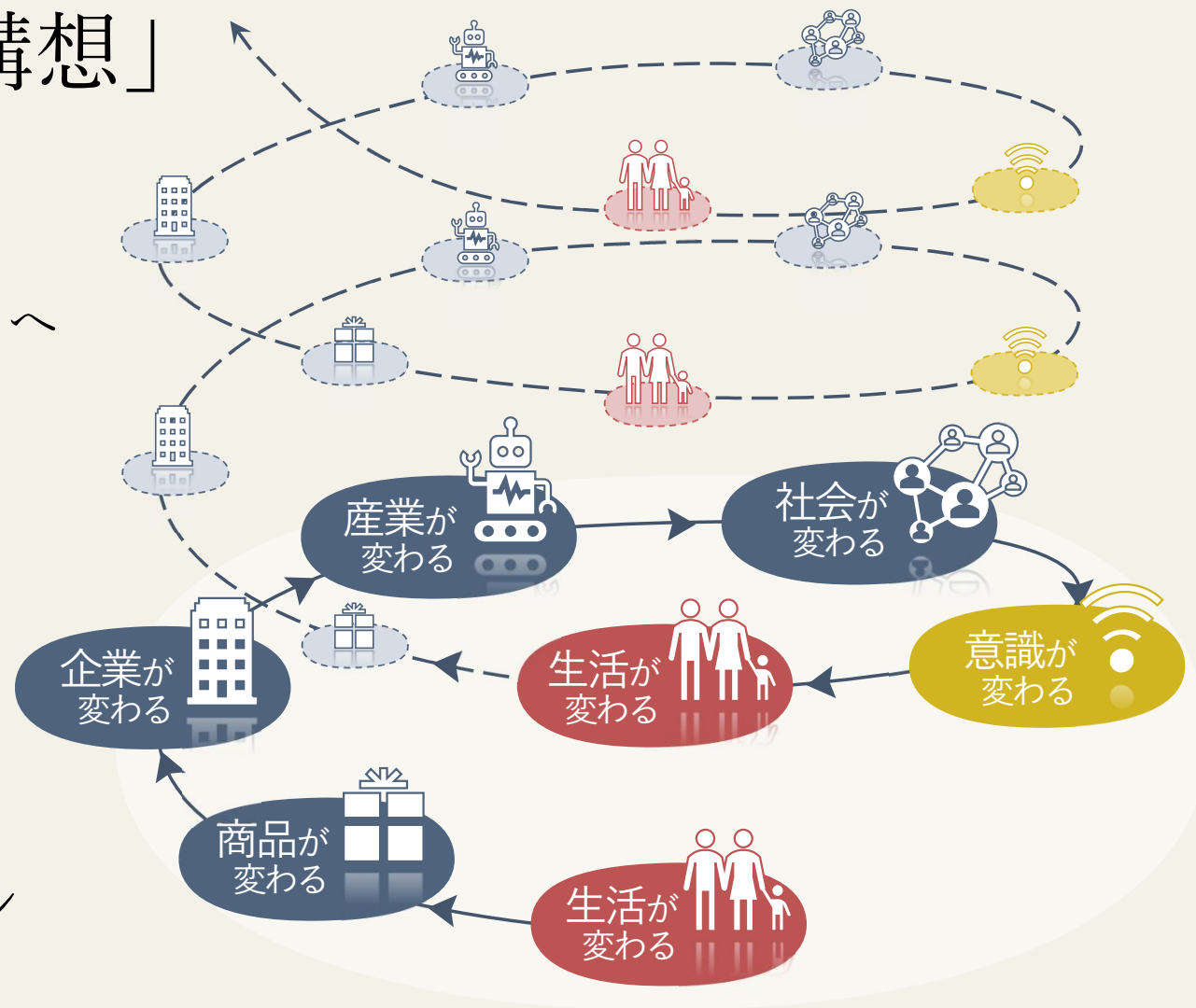


# アマタの2030年ビジョン 「エコシステム社会構想」

場所や資源を繰り返し利用し、  
価値を最大化する「循環型社会」へ

発展すればするほど、  
自然資本や人間関係資本が  
豊かになる「関係性社会」へ

**最小消費**による  
**最大幸福**に向けた  
アマタの社会イノベーション





## アマタの信頼5原則

- 1. AMITAは、Our Missionを守る
- 2. AMITAは、いかなる時も独立性を保持する
- 3. AMITAは、社会にとって良き市民の集合体になり「カラーズ精神」を具現化する
- 4. AMITAは、「みんな主役でみんな脇役」のエコシステム社会の構築を推進する
- 5. AMITAは、生命の尊厳を守るため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



06

リスク情報

# リスク情報：認識するリスク及び対応策\_01

経営者が認識している主要なリスクは、以下のとおりです。  
その他のリスクは有価証券報告書記載「事業等のリスク」をご参照ください。

項目	主要なリスク	顕在化の可能性/時期	顕在化した場合の影響度	リスク対応策
法的規制	地上資源製造(100%リサイクル)は、廃棄物処理法上の許可を得ている。万一、事業停止要件、許可取消し要件に該当した場合、事業停止命令、許可取消し処分がなされ、地上資源製造業務が稼働不可となる。	低/不明	大	ISO14001でのPDCAや内部監査等を通じて定期的に業務における法令遵守の確認を行っている。
不法投棄	取引先である産業廃棄物の収集・運搬業者や中間処理業者が不法投棄等を行った場合、当社グループが廃棄物処理法等に基づく罰則を受けることはないが、当社グループの信用が低下する。	低/不明	中	取引先の選定過程で許認可の取得状況や財務状況等を訪問調査や外部の信用調査機関等による調査で確認し、信用できると判断した事業者に限定して取引を行う。
認証資格	環境認証審査サービスでは、業務執行に当たり、FSC®は審査会社としての資格、MSC・ASCは認証機関としての資格を維持するため、それぞれ認証機関の監査を受ける。当該監査において不適合が継続した場合、環境認証審査サービスが停止する。	中/短中期	中	サービスのQMS（Quality Management System、品質管理）を維持・向上するための仕組構築や教育等に取り組んでいる。
為替影響	台湾・韓国・マレーシア等の海外の会社とも取引を行っており、主に米ドル建てのため、為替レートの変動リスクが存在する。	大/短期	小	為替変動のリスクは完全に排除することは困難である。為替動向の適時適確な把握に努めている。
財務制限条項	当社は、シンジケートローン契約を締結しているが、当該契約には各年度の決算期の末日における連結貸借対照表の純資産の部の金額や、各年度の決算期における連結損益計算書の当期損益を基準として財務制限条項が付されており、これに抵触した場合には借入金の返済を求められ、当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。	小/短中期	中	経営戦略・戦術及び事業計画の立案とその進捗と対策に関するマネジメント、並びにリスクコントロールをしっかりと実行し、当期純利益を確実に確保していく。

# リスク情報：認識するリスク及び対応策\_02

経営者が認識している主要なリスクは、以下のとおりです。  
その他のリスクは有価証券報告書記載「事業等のリスク」をご参照ください。

項目	主要なリスク	顕在化の可能性/時期	顕在化した場合の影響度	リスク対応策
自然災害等	国内外の製造拠点や事務所等において、大規模地震や台風等の自然災害、その他テロ等、当社グループの制御不能な事態が発生し、事業活動に支障が生じた場合やそれに伴う環境汚染が生じた場合には、当社グループの事業に悪影響を及ぼす可能性がある。	小/不明	小～大	中核拠点である循環資源製造所においては、当該拠点に影響を及ぼす自然災害等の緊急事態の発生に対して、平時の事前の対策、緊急事態発生時の初動対応、緊急対応及び復旧対応等の事業継続計画（BCP）を策定している。
人材確保	労働人口が恒常的に減少し、働き方の多様性が加速していく中で、新たな人材確保の難易度が上がる、又、既存人材が流出する等により、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性がある。	中/中長期	中	付加価値を生み出す多様な働き方としてリモートワーク推進や社会活動に対する有給休暇制度等を実施。また挑戦を促進する目標管理制度の導入や教育訓練施策の強化等をはかっている。
新型コロナ	当該感染症の影響については、連結業績に大きな影響を与えるものではないと判断しておりますが、当該感染症が再拡大した際のリスクとして、顧客企業や取引先において大幅な生産調整や計画変更等が行われた場合や、当社グループ社員に感染者が発生し製造拠点や事業所等における事業活動に支障が生じた場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	小/短中期	中	当社グループとしては、当該感染症拡大防止に努めるとともに、顧客企業や取引先を含むステークホルダーの皆様への影響を最小限に抑えるべく、非対面による商談等の推進、遠隔でのサービス提供（オンライン研修サービス、リモート現地確認、リモート審査等）、状況変化に応じた社内方針の設定・周知、社内リモートワークの推進等の対応策の実施に努めている。
情報セキュリティ	不測の事態（コンピュータウイルス、ソフトウェア又はハードウェアの障害、災害、テロ等）により、情報システムが機能しなくなる可能性や、情報が流出し、第三者がこれを不正に取得、使用する可能性があり、このような事態が生じた場合、当社グループの事業や、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性がある。	小/不明	小～大	閉域網の利用によるデータ暗号化、全PC/サーバにウイルス対策ソフト導入、サーバデータの遠隔地バックアップ、情報セキュリティに関する勉強会を開催することにより対策に努めている。
ウクライナ情勢	ロシア企業との有価物取引の一部又は全部が停止することで、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。	中/不明	小	当該取引の売上全体に占める割合は1%以下であり、当社グループ全体の業績に与える影響は軽微であります。

# エコシステム社会の実現へ

## 今後もアミタグループにぜひご期待ください

アミタホールディングス株式会社 IR担当窓口  
E-mail : [ir@amita-net.co.jp](mailto:ir@amita-net.co.jp)

※1 本計画書の次回更新は2025年3月を予定しております。

※2 本資料は、事業計画及び成長可能性に関する事項に関する情報の提供を目的としたものであり、弊社が発行する有価証券の投資を勧誘することを目的としたものではありません。また、本資料は主に2024年2月22日現在のデータに基づいて作成されております。