

アマタグループの描く「未来」を  
ステークホルダーの皆様にお届けします

# 未来デザイン 通信

2023  
秋

**AMITA**

株主の皆様へ

## 激動の時代に“追い風”を捉え、 全社を挙げた組織改革で業績挽回を計画



代表取締役会長 兼 CVO

熊野英介

アマタグループの2023年度第3四半期連結累計期間の決算状況は、前期比で減収減益となりました。しかし、長期的な時代の流れは確実に、サステナビリティ市場の拡大を示唆しています。

これまで日本経済を支えてきた、世界規模の調達・供給ネットワークが不安定化し、海外からの安価で大量な原材料調達に依存したモノづくり中心のビジネスモデルは終焉を迎えつつあります。経営環境の不確実性が増す中、先進的な大企業を中心に、現状維持を目指す従来の守りの戦略ではなく、持続可能な循環型のビジネスモデルへの移行・変革が急務であるとの危機感が高まっています。

当社が提供する「シアノプロジェクト」は、顧客の持続可能な原材料調達や、モノ売りから機能売り（サービサイジング）へのビジネスモデルの移行等を、戦略立案から実行段階の業務代行まで統合的に支援するサービスです。現在、既存ビジネスの変革を目指す企業からの問い合わせが顕著に増加しています。また、2023年7月に内閣府の「戦略的イノベーション創造プログラム」を受託し、国家プロジェクトとして高度な資源循環モデルの構築・検証を開始しました。さらに、持続的な企業価値向上が期待される200社で構成される「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。これらは、45年以上にわたり「持続可能社会の実現」に取り組んできた当社に対する市場や社会からの期待の表れと捉えています。

サステナビリティへの機運が高まる一方で、コロナショックや長期化するウクライナショックなどによる政治不安、経営危機等により、潜在顧客の大半は予測不能な事態への緊急対応を優先し、ESG施策の意志決定に遅れが生じています。この状況に対応するため、当社では

「シアノプロジェクト」の営業・販売戦略や商品設計の再構築に取り組んでいますが、一部の商談スケジュールが後ろ倒しとなり、受注計画に影響が生じました。また、資源価格の高騰や人員不足等に起因する産業界全体の苦境、気候変動による豪雨の発生等により、当社が提供する代替資源の出荷にも影響が出ています。これらの理由から、積極的な先行投資や事業開発を補完する売上増加に至りませんでした。

この難局を乗り越え勝機を掴むべく、下期より抜本的な組織改革を断行しています。

具体的には、

■ 価値創出力向上と収益改善を目的とした、ホールディングス主導での全社的な業務分析およびAIツールやロボットを活用した業務の高度化（効率化・自動化）

■ 顧客に対するソリューション（課題解決）力の向上に資する商品開発

■ 「中長期的な経営資源の獲得・増幅」「サステナビリティ市場の開拓・占有」「提供サービスの展開速度の向上」等を目指し、グループの啓蒙から広報、営業、販売までを一気通貫で設計するバリューマーケティング機能の開発

等に取り組んでいます。

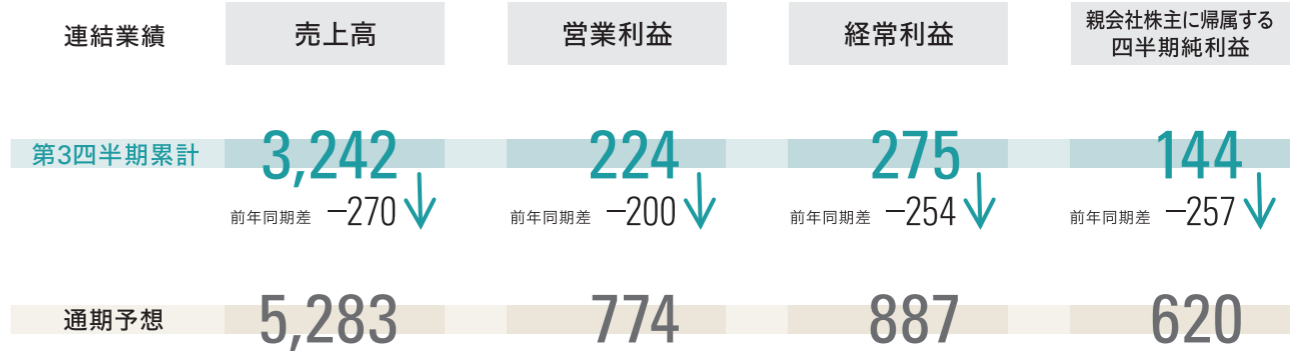
上記取り組みや既存サービスの伸長が通期業績に貢献すると予測し、現時点で業績予想の修正はいたしません。これまでの先行投資を意義あるものに結実させ、皆様のご期待に一日も早くお応えできるよう、経営一同、一層の覚悟で努力を重ねていく所存です。

引き続き、アマタグループへのご指導とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

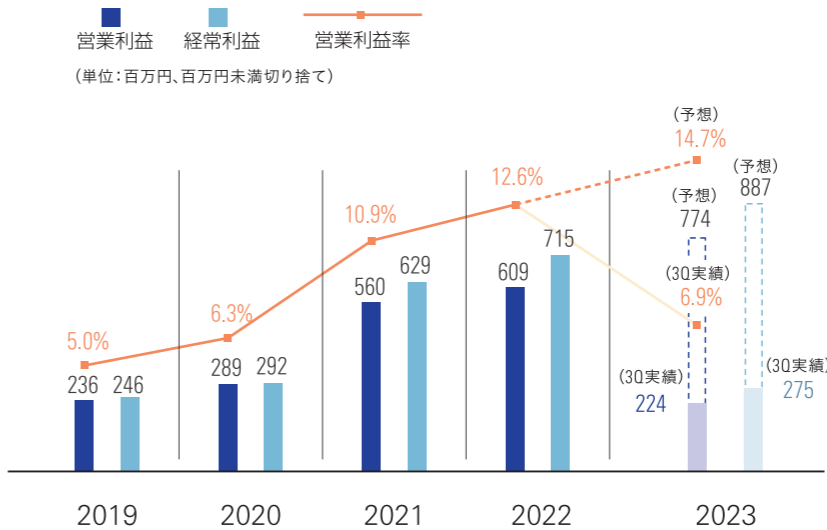
## 2023年度第3四半期 アミタグループ決算状況

積極的な先行投資や事業開発を補完する売上増加に至らず、前期比で減収減益  
期末配当（4.00円/株 配当性向11.3%）および通期業績予想は変更なし

（単位：百万円、百万円未満切り捨て）



### 営業利益・経常利益・営業利益率の推移



サステナブルニーズの高まりや既存サービスの利益率改善、高利益率サービスの伸張等により、営業利益・経常利益は経年で増加傾向です。しかし、2023年度においては、不安定な社会情勢による一時的な企業のESGニーズの停滞の影響を受け、第3四半期時点では減収減益となっています。

一方で、シアノプロジェクトをはじめ下期に売上計上されるサービスが多く、また、100%リサイクルサービスにおいても年末に廃棄物の出荷調整を行う排出元企業が多いことから、当社グループの業績トレンドは第4四半期に増加傾向となる下期偏重型です。2023年度の業績においても、このトレンドの通り、第4四半期に収益を見込む取り組みがあるため、通期業績予想の変更はありません。

### 第4四半期に 収益を見込む 取り組み

- 受注済のシアノプロジェクトの提供完了に伴う売上計上
- 好調な環境管理業務のICT・BPO※サービスと環境認証審査サービスの受注の上積み推進  
※BPO: ビジネス・プロセス・アウトソーシング
- 国内100%リサイクルサービスにおける リサイクル価格の適正化交渉  
リサイクル製品在庫の適正な出荷
- マレーシア100%リサイクルサービスにおける取扱量の回復

2023年12月期  
第3四半期決算の詳細

決算短信



四半期報告書



補足資料



シアンプロジェクト  
**中核サービス「Cyano Project」の展開拡大に向けて**



持続的な企業経営への移行戦略とその実行を支援するプログラム

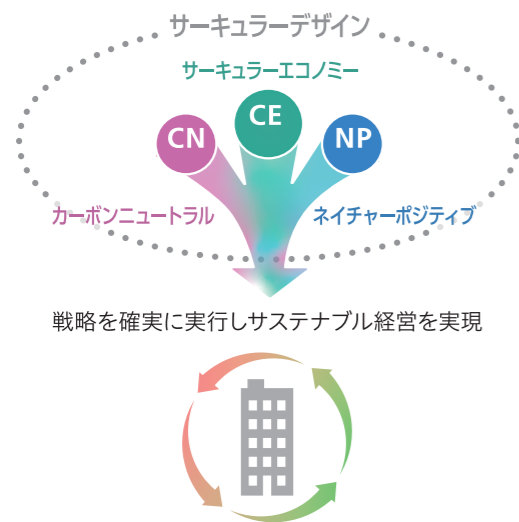
**提供価値** 「重要領域の横断」×「戦略から実行まで一気通貫」の統合支援

環境制約の高まりやグローバルサプライチェーンの不安定化等を受け、先進企業を中心にサステナブル経営への移行の動きが加速しています。この移行戦略を金融面から支援するトランジション・ファイナンスの市場は、2022年度末で約1兆円規模に達しています。コロナショックやウクライナショック等による社会の激変が、企業経営の混乱と意思決定の遅延を招いてはいるものの、中長期的には企業の移行ニーズは確実に高まっていくものと予想されます。

企業がサステナブル経営への移行を進める際の主な課題

- ① カーボンニュートラル [CN]、サーキュラーエコノミー [CE]、生物多様性保全 (ネイチャーポジティブ) [NP] という重要領域に対して個別に取り組んだ結果、人員不足やコスト増加、施策間の矛盾等が発生
- ② 実効性のあるビジョン・戦略が描けない、あるいは具現化する実行力の不足

移行成功の鍵は、部分最適からの脱却です。CN・CE・NPに個別対応すると、必ず無駄や矛盾が生じます。シアンプロジェクトは、3つの重要領域を統合した「サーキュラーデザイン」でサステナブル経営への移行を支援します。また、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タンクとしての実現力を評価いただいています。



▶ **サーキュラーデザインによる領域横断**

アマタはCN・CE・NPの全領域における豊富な支援実績とネットワークを有しています。3つの重要領域を横断した全体最適視点でのアプローチで、無駄や矛盾のないビジネスモデルへの変革・移行を提案します。

▶ **実効性を高める一気通貫での支援**

「再資源化による代替資源の製造・供給」「環境情報管理システム」「サステナビリティ関連業務の運営代行」等、ビジョンや戦略を実行・運営する具体的な支援サービスを提供。戦略を「絵に描いた餅」にしない、アマタだからこそ可能な支援体制に高い評価をいただいています。

**ポイント 1 シアンプロジェクトの収益モデル**

単発的な支援ではなく、実行から運営代行まで包括的にサポートすることで、顧客に持続的な価値を提供します。継続的な取引により、安定した収益を確保することが可能です。

シアンプロジェクトの売上年次推移 (イメージ)



**営業戦略** 「プル」と「プッシュ」を組み合わせたインバウンドマーケティング

「売り込まずとも売れる仕組みの構築」を目指し、下期よりインバウンドマーケティング (潜在顧客の興味醸成、信頼関係構築、満足度向上等を通じて口コミを喚起し、新たな潜在顧客の興味を誘発する手法) の取り組みを強化しています。

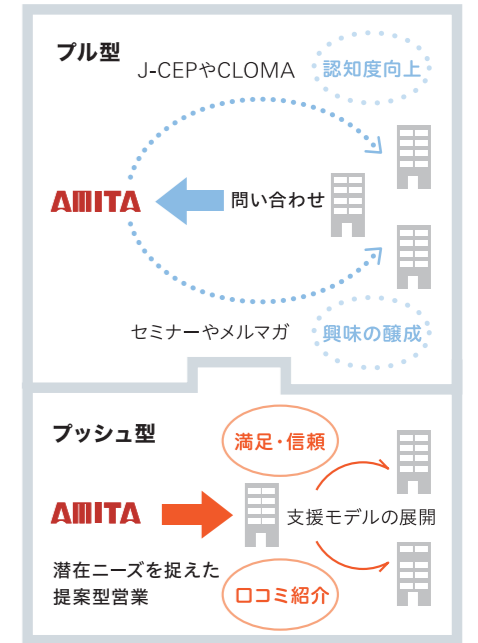
**プル型アプローチ** 売り込まずとも売れる環境づくり

循環型社会の構築を目指す企業連合 (J-CEP・CLOMAなど) の積極的な活用やセミナー開催、メルマガ配信等による認知度向上・興味醸成

- 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) サークュラーエコノミーに取り組む企業連合。59社加盟 (2023年10月時点)
- CLOMA (クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス) 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。507社・団体加盟 (2023年10月時点)
- 未来をおしえて! アミタさん 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 (うち9割が企業人)

**プッシュ型アプローチ** 潜在ニーズを捉えたサステナブル経営の提案

課題が顕在化したターゲット業界に対する本質的なサステナブル経営への移行提案および口コミ紹介等による他業界への展開

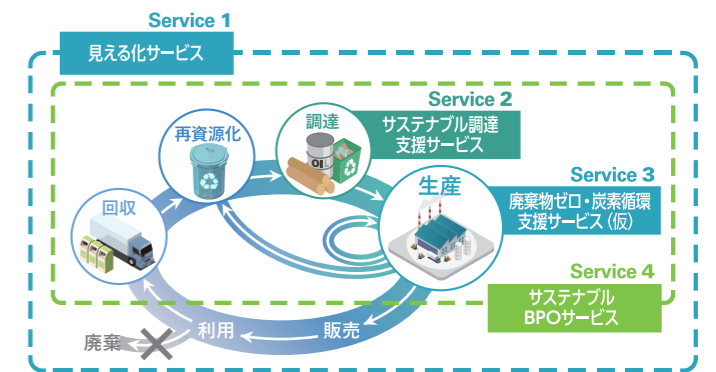


**商品戦略** サーキュラーデザインによって生産拠点の持続性を向上させるパッケージサービスの開発

企業活動の中で特に環境負荷の高い生産活動 (設計・調達・製造・廃棄等) の持続性向上を支援する「工場向け支援パッケージ」を開発し、多くの引き合いをいただいています。生産現場の深刻な人員不足等により、サステナビリティ取り組みの優先順位付けや運用実務の代行ニーズが顕在化した結果、CN・CE・NPの3視点を踏まえたサーキュラーデザインによる実効性の高い本サービスへの問い合わせが増加しています。

▶ **サービス内容**

- 1 課題を可視化し、取り組みの優先事項を明らかにする「見える化サービス」
- 2 環境負荷の低い代替原材料の調達手段を提示する「サステナブル調達支援サービス」
- 3 CO<sub>2</sub>と廃棄物の排出を同時に削減する「廃棄物ゼロ・炭素循環支援サービス (仮)」
- 4 環境・廃棄物管理業務の運営を代行する「サステナブルBPOサービス」



**ポイント 2 「工場向け支援パッケージ」の市場性**

日本には約3,100の大工場が存在し、その生産額合計は約150兆円です。大手製造業は1工場あたりの環境対策費に数千万~数億円/年の予算を投じており (アマタ調べ)、社会的意義も規模も非常に大きな市場といえます。

アマタは、100%リサイクルサービスにおいて約850の工場と取引 (2022年度実績) があります。このネットワークを活用し、工場向け支援パッケージの提供を推進します。

## 価値創出力の向上に向けた組織改革

アマタグループは現在の業績および近年の事業開発の遅れを真摯に受け止め、抜本的な組織改革に全社を挙げて取り組んでいます。

### 組織改革骨子

#### 1 内骨格型の組織づくり

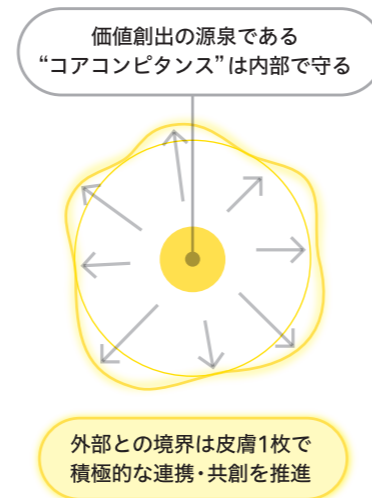
#### 2 収益を上げ続ける仕組みづくり

#### 3 人財育成

#### 1 内骨格型の組織づくり

内骨格型の組織とは、価値創出の源泉である独自の競争力(コアコンピタンス)は内部で守りつつ、外部との連携・共創を重視する自由度の高い組織であり、変化への対応力が特長です。

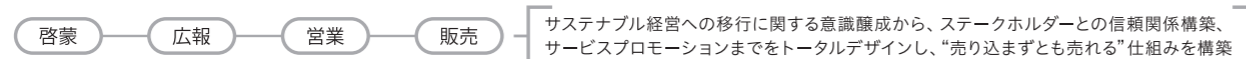
- 2023年7~9月に、全部署の業務を「コアコンピタンスに資する価値創出業務」「ロボティクスやAIツール等により効率化・自動化する業務」「外部連携する共創領域の業務」「外部委託する業務」「廃止・統合する業務」に分類し、経営リソースの最適配分を目指す業務仕分けを実施。
- 上記と連動し、ChatGPTなどのAIツールを積極的に活用する「高度化ワークプロジェクト」を立ち上げ。外部専門家とともに、AIツールに関する社内研修や有効性の検証、業務プロセスの自動化に向けたプログラム開発等を推進中。



#### 2 収益を上げ続ける仕組みづくり

厳しい外部環境にあっても収益を上げ続ける組織への移行を目指し、現在、段階的な体制変更を実施しています。2024年度は、機動力と実行力のある組織体制で、以下の3点に注力します。

- ポストSDGs社会のニーズを捉えた収益性の高いビジネスモデル・サービスの開発
- 市場開拓に資する啓蒙・広報から営業・販売戦略まで一貫通貫で設計するバリューマーケティングの型作り



- 企業・官公庁・大学(研究者)等が連携し、循環設計を基軸とした新規事業・コミュニティデザインを共同検証するプラットフォームの構築(2024年春に立ち上げ予定)

#### 3 価値創出力を高める人財育成

2023年7月に、中長期の人事戦略を立案・実行する新チームを発足し、採用から育成、評価制度に至るまでの抜本的な改革に着手しています。取り組みの一部をご紹介します。

#### そもそもダイアローグ

アマタグループの経営哲学や価値観、目指す社会への共感を広げる若者向けの対話イベントを定期開催。  
そもそも自由とは？大人とは？時代とは？など、本質的なテーマを思考することで、アマタグループへの理解を深めていただく採用施策です。



#### 社内副業制度

グループ内での副業を推奨する制度を7月より開始。同一ビジョンに基づき多角的なビジネス展開を図るアマタだからこそ、グループ会社間の副業により、幅広い知見・経験を得ることで、価値創出力を鍛えることが可能です。

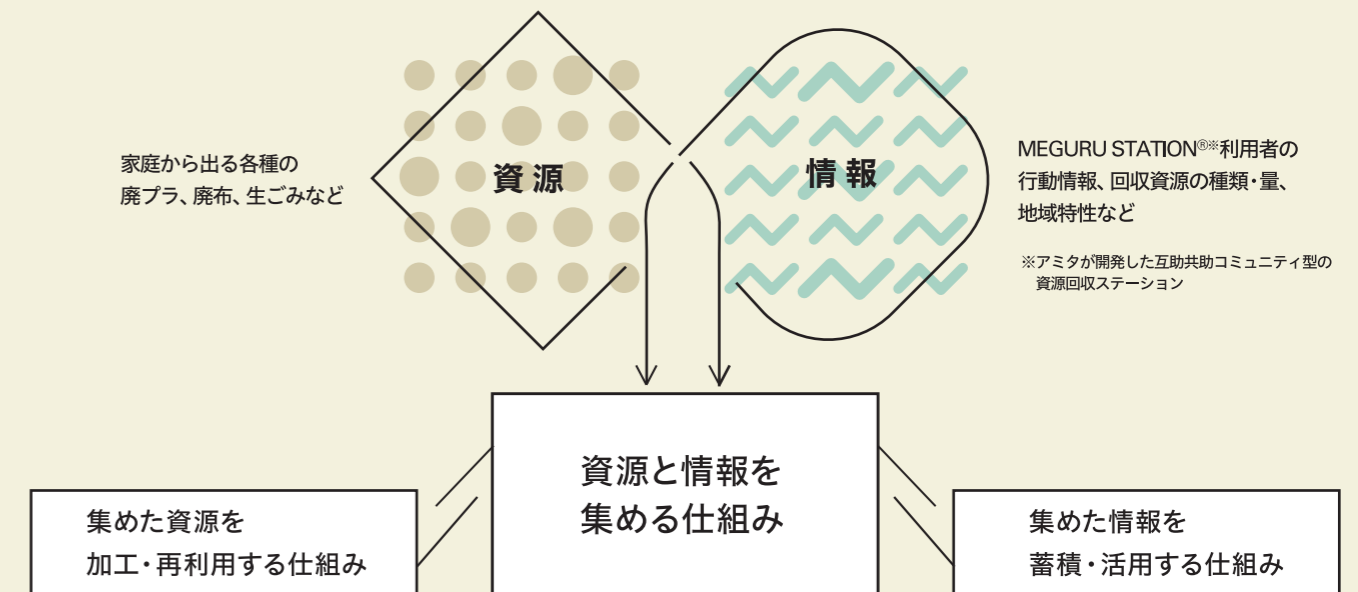
#### 目標達成に向けた人財マネジメントの仕組み化

組織の目標管理と個人の育成プランを結びつける管理手法の再設計により、成果につながるプロセス設計と仮説検証力を強化します(2024年1月より本格運用予定)。さらに人財マネジメントシステムの導入により、人的資本を最大化する社員の育成・組織編成に取り組みます。

めぐるプラットフォーム

## MEGURU PLATFORMの取り組み

グループビジョン「エコシステム社会構想2030」(2022年11月発表)の実現に向け、もの・情報・人の気持ちの最適な循環を生み出す「MEGURU PLATFORM」の構築に取り組んでいます。



大規模な資源循環の仕組みを1社単独で構築することは非常に困難です。

2023年8月に発表したCLOMAにおける神戸市との乳酸菌飲料容器の回収・再資源化プロジェクトや、J-CEPでの再資源化共同実証など、目的を同じくする企業団体等との連携を推進。同時に、そこで得られた知見を活用し、MEGURU STATION®で回収する資源を加工・再利用する仕組みの構築を進めています。

また、回収資源を高品質の循環資源に加工・流通させる「MEGURU FACTORIES」の開発にも取り組んでいます。

2023年5月に静岡県掛川市、8月に福岡県豊前市と連携協定を締結。地域内の関係性の増幅や資源循環を促進する「MEGURU STATION®」の設置・展開に向けた協議を進めています。

#### 福岡県豊前市との協定締結



豊前市および(一社)つながる地域づくり研究所と「持続可能なエコシステム社会の構築実践に関する包括連携協定」を締結。MEGURU STATION®の全市展開を軸とした地域共生社会の構築を目指します。

MEGURU STATION®が多数展開したのちには、匿名性を担保した利用者情報や持込資源情報等から、設置地域における行動予測・需要予測等が可能となり、企業の生産計画や公共サービス運営の最適化などに活用できます。

NTTコミュニケーションズ(株)との連携(2022年10月発表)等、ビッグデータの蓄積・活用を目指した取り組みを進めています。

#### 国家プロジェクトへの参画

2023年7月に内閣府の「戦略的イノベーション創造プログラム」を受託し、神戸市の資源回収ステーションを実証地とした高度な資源循環モデルの検証を進めています。



詳しくはこちら▶

#### MEGURU STATION®の展開における課題と対策

課題	展開に時間を要する	要因
1) 自治体の導入検討および意思決定に時間がかかる		
2) 自治体の意思決定から導入までに時間がかかる		
対策	要因1の対策) 三井住友信託銀行(株)等と連携した社会影響評価による同ステーションの導入効果の可視化	要因2の対策) 同ステーションの構成要素と運営体制等のパッケージ化

## IR・広報資料のご案内

当社では、年次報告書「アミタの価値のつくりかた」をはじめ、グループの理念・経営戦略・事業ビジョン等をお伝えする各種資料を公開しています。今後もよりよいIRを目指し、情報発信の強化に取り組めます。

引き続き、当社の未来デザインにご協力を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

## アミタのビジョンを知る 「エコシステム社会構想2030」

“豊かな関係性が価値となる持続可能社会の実現”をミッションに掲げるアミタグループの2030年ビジョン。ひと・自然・もの・情報すべてがつながる「エコシステム社会」の未来像をぜひご覧ください。



2030年ビジョン  
紹介動画



2030年ビジョン  
Webページ

## アミタの現状とこれからを知る 「2022年度 年次報告書 アミタの価値のつくりかた」

2022年度の決算報告・事業報告・非財務情報に加えて、アミタ独自の価値創造を紐解くコンテンツをご紹介。「エコシステム社会構想2030」に関する戦略および実行計画等も紹介しています。

※同封のアンケートにご回答いただいた方には  
本冊子をお送りします。



2022年度  
年次報告書PDF

## 経営哲学・事業の歴史を知る 「AMITA Books」

アミタの書籍を一部無料でダウンロードできます。代表熊野の思考と哲学を探求した『思考するカンパニー』や、廃棄物の資源化への挑戦、震災後の宮城県南三陸町における地域デザインの記録など、アミタの理念と歴史をぜひ読んでください。



AMITA Books  
Webページ

## IR情報を知る 「Webサイト IR情報」

決算短信、決算説明会資料、有価証券報告書、IRニュース等の最新情報は当社WebサイトのIR情報をご参照ください。



IR情報  
Webページ

### 会社概要 2023年10月31日時点

会社名	アミタホールディングス株式会社		
本社	〒604-0847 京都府京都市中京区烏丸通押小路1ル秋野々町535番地		
上場市場	東証グロース	証券コード	2195
資本金	483,560,300円	従業員数	247名(パートナー社員・派遣社員等を含む)
URL	https://www.amita-hd.co.jp/		

## 未来デザイン通信 2023 秋

本誌は2023年10月31日時点のデータに基づき作成しています。  
なお、決算報告については2023年9月30日時点のデータに基づき作成しています。

お問い合わせ先 **アミタホールディングス株式会社 IR担当**  
E-mail : ir@amita-net.co.jp