



Cyanobacteriaは、酸素を発生する光合成を行う原核生物です。
地球に酸素を生み出し、世界の在り方を根本から変えた生き物です。
既存の枠組みを変え、イノベーションをもたらす象徴的存在として
本プログラムの名称にCyanoと冠しました。
生態系に倣った「エコシステム経営」を実践する、その第一歩に相応しい
変化を、本プログラムを通じて貴社にもたらすことをお約束します。



エコシステム事業創出プログラム

Cyano Project

シアノ プロジェクト

AMITA

Cyano Project

Concept

「Cyano(シアノ) Project(プロジェクト)」は、企業が“イノベーションのジレンマ”に陥ることなく、社会変化に応じた新たな価値を創出することで、経営と社会の持続性を高めることを目的とした事業創出プログラムです。

約3年間で、持続可能な循環型のビジネス創出を目指します。



自社単独で事業変革や事業創出を目指す場合に課題となる、リソース不足・社内調整・外部パートナーの選定・専門知識や技術の不足・プロジェクト管理コスト等を、アマタおよびアマタが有する多様なネットワーク&プラットフォームによる「コ・マルチソーシング」を活用することで解決に導きます。循環型ビジネスモデルの具体構想から実証実験を含むプロトタイプ製作、社会実装時の組織体制案の構築まで、統合的に支援します。

Cyano Project 3つの特徴

ダイナミック・ケイパビリティ

本プログラムは「**dynamic capability**」（社会変化に応じて、企業が内外の経営資源を再構築・再統合することで新たな価値を生む組織能力）の経営論をベースにしています。

「**エコシステム経営**」（すべての生物や物質が相互依存し、関連し、変化し続けながら確実を作りあげる生態系の在り方に倣った経営スタイル）の実践を目指し、経営や事業運営における変化・矛盾を許容できるレジリエントなビジネスモデルの構築を目標としています。

約3年間で、持続可能な経営に必要なリテラシーインプット、**サーキュラーエコノミー**を実現する循環型ビジネスモデルの構想、プロトタイプ製作、外部パートナーを含めた組織体制案の構築等を行います。

Why?

企業が直面する経営課題

新たな価値・新たな事業が創出できない！

イノベーションを阻害する主要因

イノベーションのジレンマ

業界トップ企業が顧客ニーズに応じて製品改良を進めた結果、新興企業のイノベーションに遅れを取り、やがて需要を失う

サプライチェーンの分断・管理コストの増大

- 原材料・部品の調達リスク／販売・流通網の分断リスク
- 取引先の事業撤退・倒産等のリスク
- マネジメントコストの増大

強まる環境問題・環境制約

気候変動・資源枯渇・水資源の偏在・環境汚染・廃プラ問題等々

3つの不条理

- 個別合理性の優先による全体非合理
- 品質・納期・コスト削減を徹底した結果の不正の発生
- 短期的合理性の優先による長期的非合理

取引コストの増大

目に見えない人間関係上のコスト。既得権益者（株主、取引先、既存事業の従事者等）との調整コスト等

ミッション共感性・共有価値観の劣化

リモート勤務・副業等により、所属企業へのリスペクトやミッション共感性が薄れるリスクがある

大手企業や成功体験のある企業ほど

「変えないほうが合理的」

という判断に陥り、硬直化しやすい

既存のパラダイムを放棄？



これまでの投資が無駄になる
(埋没コストの発生)

&

既存パラダイムによる今後の利益を失う
(機会コストの発生)



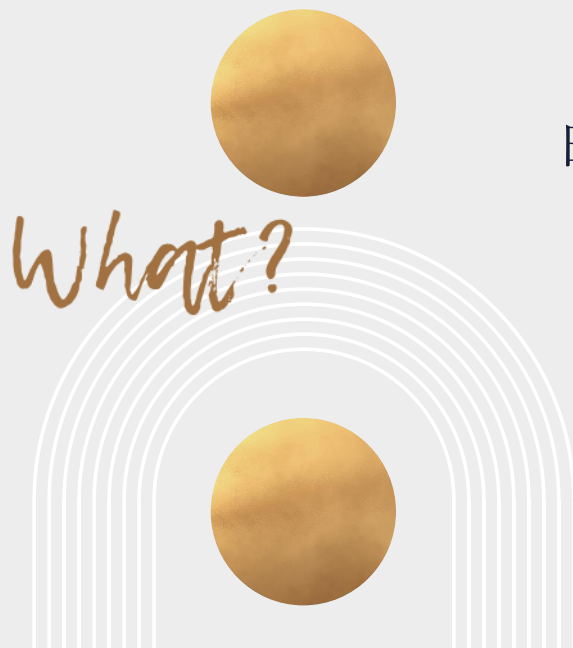
新たなパラダイムに挑戦？



成功する保証がない
(投資リスクが高い)

&

取引コストが膨大にかかる
(株主・取引先・社内説得…)



時代が求める企業美・経営スタイル

いつの時代も、優れた経営者や社会に求められる企業には美学があり、イノベーティブな事業やサービスには人の心を惹きつける様式美があります。

今、時代はどのような企業美・様式美、経営スタイルを求めているのでしょうか？

近代工業社会における企業美



コロナ後の時代における企業美

人工美・機能美

効率性・経済的合理性

同質性・均質性

確実性の積み重ねによるビジネスデザイン

巨大市場・グローバル市場

大規模生産システム

価格・最新テクノロジーによる競争優位

市場ニーズの商品化

トップダウンの垂直統合組織

生命美・循環美

関係性・社会的合理性

個性・多様性

不確実を集めて安定性を生み出すビジネスデザイン

サプライチェーンはローカル、展開はグローバルに

小規模生産拠点のネットワーク化

価値・関係性による共創・共存

社会ニーズの市場化

価値でつながる垂直統合と水平分業の融合組織

アマタが提唱する
サステナブルな企業経営

ミッションベースド・ダイナミック・ケイパビリティ

『Mission-based dynamic capability』 によるエコシステム経営

外部状況に合わせ絶えず変化しながら
価値を創出し続ける、
持続的なビジネス・エコシステムを構築

- ✓ 取引コストを下げる統一ミッション/企業文化性
- ✓ ステークホルダー/サプライチェーンの巻き込み
- ✓ 業界内あるいは他業界との連携



エコシステム経営の実践によって企業はようになる？

ESG経営に求められるサーキュラーエコノミーや脱炭素化が推進され、
作れば作るほど、売れば売るほど、社会が良くなり、社会資本が増える企業へ

	As is（現在の姿）	To be（エコシステム経営）
✓ 競争力	市場における価格競争力 企業内における組織力	社会変化における価値競争力 社会環境における関係力
✓ 対象領域	競争力の発揮領域はサプライチェーンの一部 顧客・株主中心に営利を提供	競争力の発揮領域は社会全体 全ステークホルダーに価値を提供
✓ 差別化要素	市場の細分化 ブランド力	市場の持続性 価値創出力

- ・ 垂直統合（製品の開発から生産、販売にいたるまで上流から下流のプロセスをすべて一社で統合したビジネスモデル）と、
水平分業（上記を分社を含む別々の企業がそれぞれの得意分野で互いに協力しあうビジネスモデル）を組み合わせ、
ビジネスプロセス全体で競争力を獲得し続けることが必要。



社内

internal



社外

external



Outcome

イノベティブな事業創出による
ファンの増加・良質なフォロワーの獲得

企業求心力・
ミッション共感性の向上



Output

循環型の新規事業モデル

- 新市場の想定
- 循環型ビジネス構想
- プロトタイプ of 作製
- 具体エリアでの実証実験

持続的な循環調達のノウハウ

社内外の取引コストの削減



Output

幹部・経営者候補の
経営リテラシー

- ミッション共感性の醸成
- 最先端の経営学・物理理論
- 科学技術・ICT技術
- 社会課題・環境制約



Output

高品質の
外部ネットワークの獲得

- アミタが有する共創ネットワーク
- 各分野の専門家
- 全国の自治体・実証実験候補エリア
- 資源循環ネットワーク 等



Output

ミッションベースド・ダイナミック・ケイパビリティ

Mission-based dynamic capability
獲得

- 社内外を統合する価値観
- 変化に強いエコシステム型組織の構想・実証
(垂直統合×水平分業)



Output

事業コストを下げる
シェアプラットフォーム

- 循環調達プラットフォーム
- サーキュラーエコノミーパートナーシップ 等



Output

本プログラムで活用できるネットワーク/プラットフォーム



コ・マルチソーシング

自社単独で事業変革や事業創出を目指す場合に課題となる、
リソース不足・社内調整・外部パートナーの選定・専門知識や技術の不足・プロジェクト管理コスト等を、
アマタおよびアマタが有する多様なネットワーク&プラットフォームによる
「**コ・マルチソーシング**」を活用することで解決に導きます。



支援自治体 **70** 地域以上

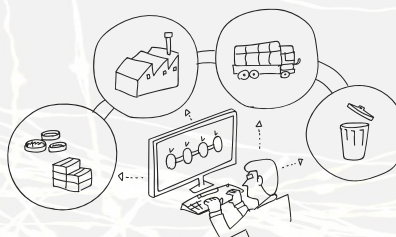


サステナビリティを中心に
専門家 **100** 名以上と連携



AMITA

人・情報・資源のプラットフォーム

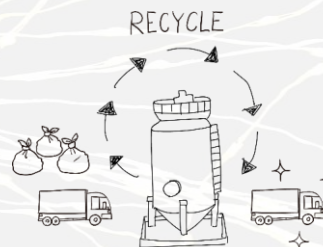


月間ユーザー **10** 万人強の
サステナビリティ情報発信
メディアの運営

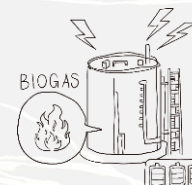


取引先企業約 **1,400** 社

国内外 **6** か所の再資源化工場



全国 **300** 社を超える
リサイクルネットワーク





Outcome

本プログラムによって期待される企業変化

ミッションベースド・ダイナミック・ケイパビリティによるエコシステム経営

SDGs
サステナブル施策の統合管理

企業文化性の醸成
ESGの統合管理

社会ニーズの市場化

DX推進

社会的な購買動機の喚起
ESGに資する情報開示

資源循環

SDGs調達
循環調達
脱炭素

サプライ/デマンドチェーンの
情報プラットフォーム

DX推進

脱炭素

広告宣伝費・採用コスト等の削減

※ ダイナミック・ケイパビリティを有する企業は
一般的に社会的な企業評価が高い

企業求心力の向上
ミッション共感性の向上

※ 自社のミッション、ケイパビリティ、コアコンピタンス等を
未来視点で再検証、再定義するワーク等を通じて、自社の存在
意義の浸透や企業文化性の醸成、企業求心力を向上

社内取引コストの削減

※ 主要部門のキーパーソンが「サステナビリティ」という
共通価値観とベールシラシーを有することで
社内取引コスト（調整費・合意形成費）が削減

学びと実験で終わらせない、 本気の事業創出プログラム

How?

講師陣・パートナー企業・協力自治体・外部専門家等は
アミタのコ・マルチソーシング機能で手配

- ・ オンライン動画講義



01 Input 事業創出に必要な経営リテラシー

時代観・メガトレンド/VUCAの時代の経営哲学・経営学/最新科学・技術情報/消費者の行動心理学 等

- ・ オフラインGW



02 Group discussion 事業構想・組織ケイパビリティ

自社分析/新市場想定・新規事業構想/変化に強い組織形態構想/新規事業モデル構想 等

- ・ オフラインGW
- ・ フィールド実験



03 Prototyping サービスプロトタイピングの製作・実証実験

プロトタイプ設計/実証エリア・要件定義/仮説設定/実証実験/必要な組織設計・トライアル 等

- ・ オフラインGW



04 Business creation 事業化に向けた具体検討

F/S・予算化/商品・営業・生産・仕入・組織戦略の具体化/外部パートナー選定 等

- ・ オフラインGW



05 Output 循環型新規事業モデル&エコシステム型組織案

新規事業提案書/組織案（垂直統合・水平分業の組合せによるエコシステム型組織）

チーム体制

本プログラムの最大のポイントは、
ビジョン・構想を“絵にかいた餅”で終わらず、
「プロトタイプの構築・実証」までやりきる点です。

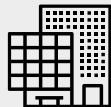
これを可能にするチーム編成が重要です。

Who?



未来デザインPJチーム

貴社



部署横断の

「未来デザインチーム」

貴社内で、ビジネスモデル変革に取り組む
プロジェクトチームを立ち上げていただきます。
コアメンバーおよび関連部署から選出いただく
プロジェクトメンバー（10～15名）を想定。

- ・ 経営企画部門・新規事業開発部門
- ・ 調達部門・生産部門・営業部門
- ・ 広報・マーケティング部門
- ・ 経理財務部門 等

大企業の

- ・ 会社が大きすぎて動かせない
- ・ 小さい市場のトライアルに許可が出ない
- ・ リソースがない 等々

といったジレンマに陥りにくい、社外と連携した独立チームを編成

AMITA

サステナビリティ分野の専門スタッフ

+

「コ・マルチソーシング」

各業界の専門家・自治体関係者・他業種企業・各種業者・
省庁関係者等を必要に応じ紹介、アサイン

- ・ 人・情報・資源のプラットフォーム
- ・ 全国展開する再資源化ネットワーク
- ・ 多様な業種・業態の企業群
- ・ 全国各地の自治体
- ・ 幅広い分野の大学・研究所
- ・ トップクラスの専門家・有識者

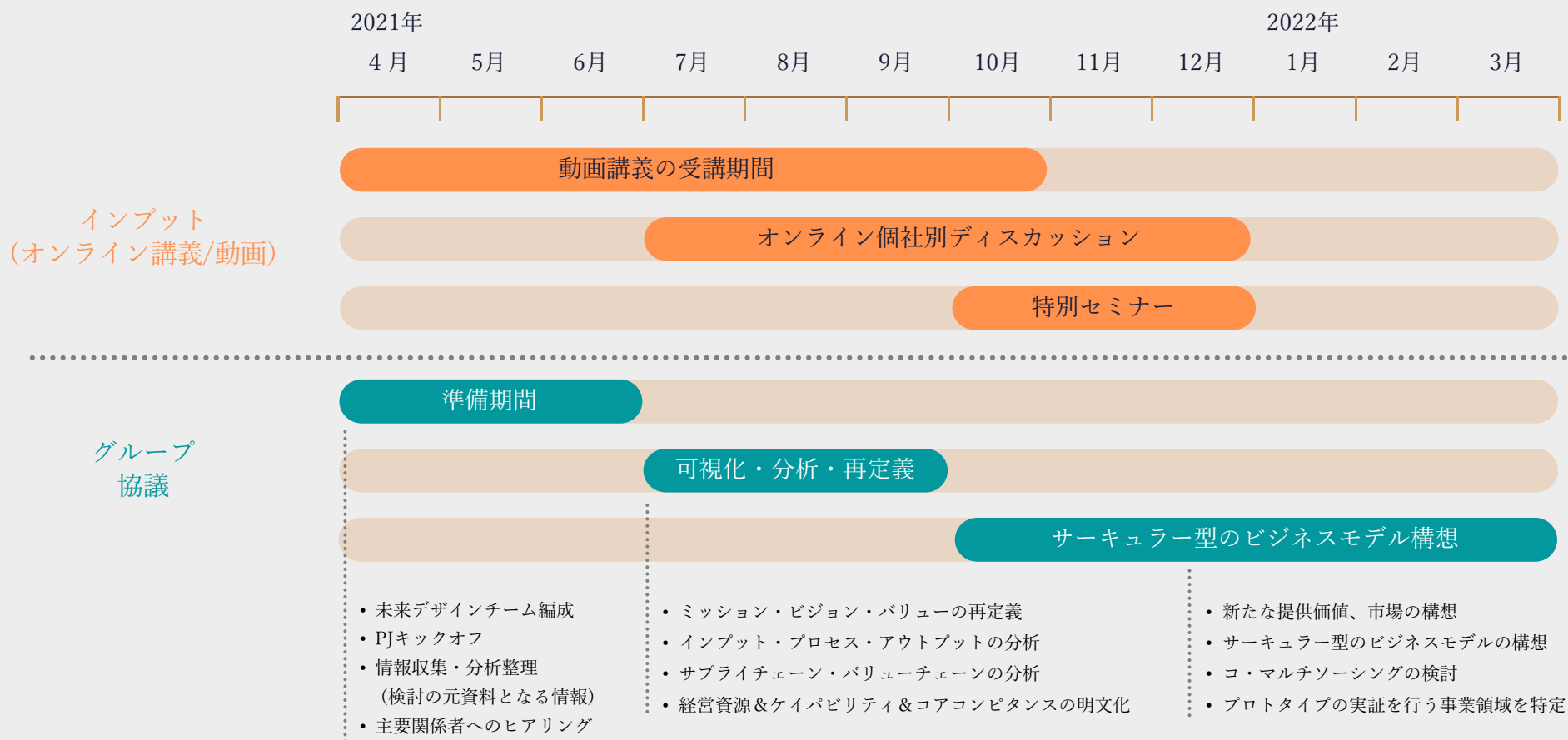
「サーキュラーエコノミーパートナーシップ」
MEGURU STATION

プログラムの流れ

実施概要	実施方法	詳細項目
1年目 導入・構想 ✓ 感知	インプット (オンライン講義/動画) グループ 協議	事業創出に必要な経営リテラシー ✓ 哲学思考/メガトレンド・環境制約/行動心理学 ダイナミック・ケイパビリティ/取引コスト理論/金融動向 SX/官業の民営化/最新物理学・科学・ICT技術 等 経営リテラシー・事業構想 ✓ ビジョン・ミッション・バリューの再定義/企業文化性の明文化 ケイパビリティ・コアコンピタンス・取引コスト分析 新市場想定・新規事業構想・組織形態構想 等
2年目 構築：前編 ✓ 捕捉	インプット (オンライン講義/動画) グループ 協議 プロトタイプ 実証	事業創出に必要な経営リテラシー ✓ 企業理念、バーパス、コアコンピタンス、ケイパビリティ ステークホルダー経営、中長期戦略 新規事業モデル構築・新組織設計 ✓ サーキュラーモデル・サービサイジング構想/収益モデル検討 新規事業に必要な組織検討（垂直統合・水平分業） プロトタイプ設計・実証実験 ✓ 要件定義・仮説設定/エリア設定/パートナー企業検討 社内体制構築/実証実施/仮説検証 等
3年目 構築：後編 ✓ 変革	グループ 協議 プロトタイプ 実証	事業モデルの構築 ✓ 商品/サービスの事業性評価とマネジメントモデル構築 ビジネスモデルデザイン、ビジネス・エコシステムの構築 実践フィールド・パートナー選定 ✓ プロトタイプの実証、運営

1年目のプログラム（スケジュール）

- ・事業創出に必要なインプットを通じて、サーキュラー型のビジネスモデルを構想
- ・「循環型」という視点に加えて「企業文化性（ミッション・美学）」・「ダイナミック・ケイパビリティ」という観点で、分析や構想を実施



1年目のプログラムーインプット編ー

事業創出に必要な知識や考え方を習得。

社内全体の意識改革や共通理解のため、PJメンバー以外も受講可能とする。

動画講義

11講義
(60分/講義)

課題図書や受講後の課題検討を通じて、アウトプットの解像度を上げる役目。

メガトレンド

- | | | |
|---|--|------------------------|
| 1 | コロナで世界はどう変わったか
・ SDGs取組み
・ 脱炭素（パリ協定、TCFD等） | 講師調整中 |
| 2 | 資源とエネルギー
・ 調達リスク
／サーキュラーエコノミー | 末次 貴英
アマタ株式会社 代表取締役 |
| 3 | ESG投資／10年後の金融 | 講師調整中 |
| 4 | コロナ後の消費者心理の変化 | 講師調整中 |

経済思想

- | | | |
|---|---|-------|
| 1 | SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）
・ SXの基本と必要性
・ 実現に必要な要素、戦略 | 講師調整中 |
|---|---|-------|

未来から今を考える

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------------|
| 1 | 持続可能な社会デザインに必要なバックキャスト思考 | 石田 秀輝氏
地球村研究室 代表 / 東北大学名誉教授 |
|---|--------------------------|--------------------------------|

経営論

- | | | |
|------|--|-------------------------------------|
| 1 | エコシステム経営
・ エコシステム経営とは
・ なぜ今エコシステム経営なのか | 熊野 英介
アマタホールディングス株式会社
代表取締役会長 |
| 2. 3 | ダイナミック・ケイパビリティ
・ 企業の陥る不条理／取引コスト
・ ダイナミック・ケイパビリティ | 菊澤 研宗氏
慶応義塾大学
商学部・大学院商学研究科 教授 |

官業の民営化：PPP

- | | | |
|---|--|--|
| 1 | 地域循環共生圏
自立分散型の統合的デザイン
・ MEGURU STATION
／BIOシステム | 宮原 伸朗
アマタホールディングス株式会社
未来デザイングループ
グループマネージャー |
| 2 | スマートシティ
・ 日本のスマートシティ構想
・ 全国の事例と課題 | 講師調整中 |

1年目のプログラムーインプット編ー

事業創出に必要な知識や考え方を習得。

社内全体の意識改革や共通理解のため、PJメンバー以外も受講可能とする。

オンライン 個社別ディスカッション

2回
(60分/回)

各講師とのオンラインでの対話を通じて理解・検討を深める。

経営論

エコシステム経営

熊野 英介

アマタホールディングス株式会社
代表取締役会長

ダイナミック・ケイパビリティ

菊澤 研宗氏

慶応義塾大学
商学部・大学院商学研究科 教授

特別セミナー 対面 & オンライン同時開催

旬のゲストによる最新動向。1社あたり3～4名は会場での参加を想定。

その他の参加者は、オンラインで参加。※2021年秋頃に開催予定

経済思想

2 人新世の資本論

講師調整中

- 資本主義の本質
- 脱成長経済の未来デザイン

未来を変えるテクノロジー

1 量子コンピューター

講師調整中

- 思想としての量子力学
- 0/1世界からの脱却
- 量子コンピューターが変える世界

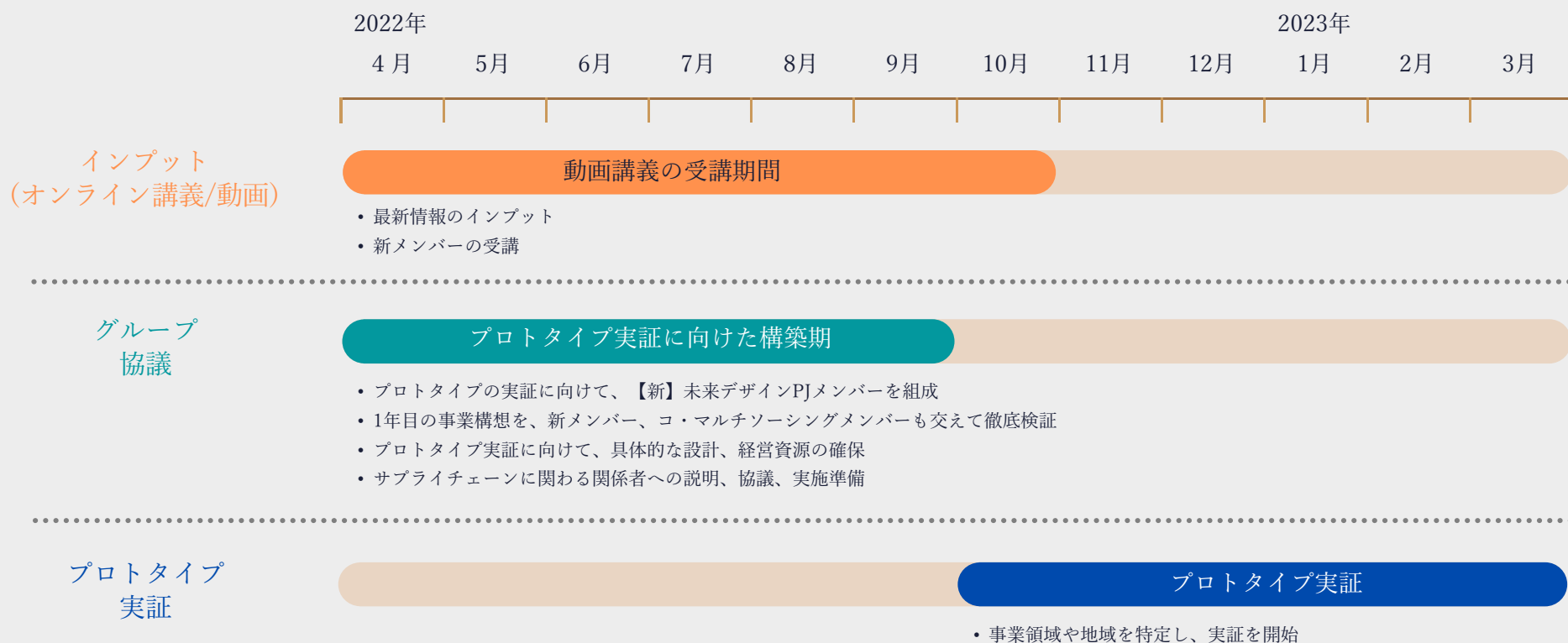
2 ブロックチェーン

講師調整中

- デジタルエコシステム
- 情報の非対称性解消と
ビジネスチャンス

2年目のプログラム（スケジュール）

- 1年目の構想を具現化するためにプロトタイプ実証に向けた構築
- 社内外を巻き込みながら、ダイナミック・ケイパビリティの実行に向けた組織体制を検討



3年目のプログラム（スケジュール）

- ・実証実験・仮説検証ならびにその結果をもとに事業化に向けた本格検討を行う
- ・商品・営業・生産・仕入・組織戦略の具体化、外部パートナーの選定からベータ版リリースまで実行準備を行う



インプット
(オンライン講義/動画)

動画講義の受講期間

- ・最新情報のインプット

プロトタイプ
実証

プロトタイプ実証

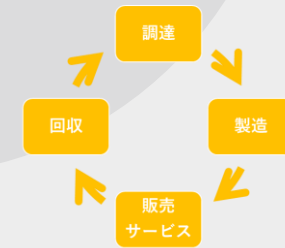
- ・適宜、仮説検証、調整を継続しながら実証を継続

グループ
協議

事業創出の準備

- ・事業の模倣不能性を獲得するための商品、営業、生産、仕入、組織の戦略構築
- ・コ・マルチソーシングを用いて、新規事業のサプライチェーンを構築
- ・事業創出に必要な経営資源の確保（組織としての最終承認）、実行準備

2・3年目のプログラム 具体例イメージ



日用品メーカー

- ・ ライフサイクルの短い使い捨ての日用品を対象に素材、デザインの再設計
- ・ 宿泊施設や美容室など、利用事業者と連携してモデル実証を検討
- ・ 売り切り商品ではなく、循環型のサービスモデルとして変革を目指す

石油精製・化学メーカー

- ・ 未利用資源の新たな再生技術を導入し、事業者や一般家庭等から回収モデルの構築
- ・ 自社で所有している資産や技術と他社の強みを重ねながら、再生品の製造、テスト販売を実証し、新規事業としての立上げを目指す

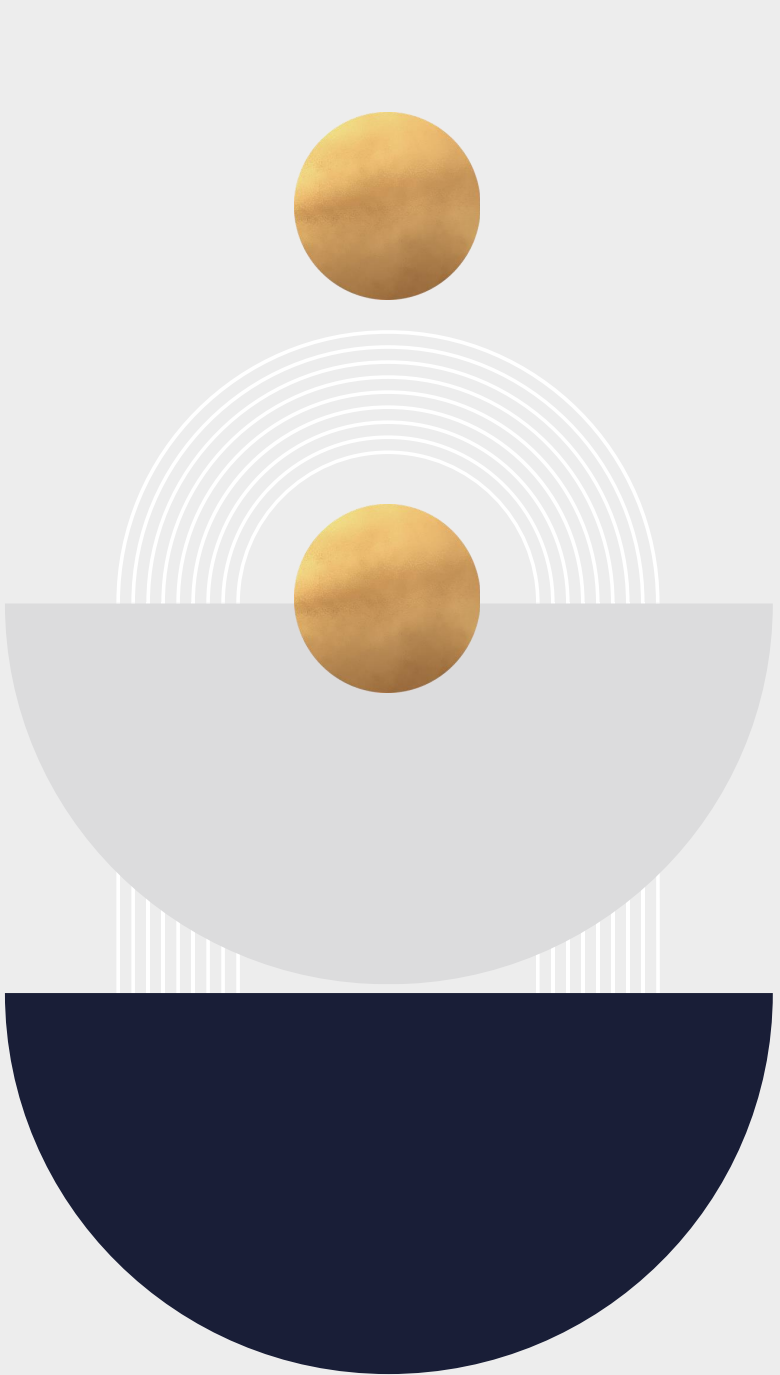
ショッピングセンター・小売流通

- ・ ショッピングセンター内での脱プラ、循環型のサービスを検討
- ・ テナントの小売流通とも共同し、包装材の再使用や、製品の回収及び再生、サブスクのサービスモデルを共同企画・実行を目指す

印刷メーカー・情報サービス

- ・ これまでワンウェイだったカップや容器といった素材をリターナブルに変更するサービストランスフォーメーション





価格

ベーシック価格：4,500万円

ベーシックプラン

1 年目	900万円
2 年目	1,500万円
3 年目	2,100万円

※PJ参加者が10～15名の場合の価格です。

※2年目、3年目はご提供内容、実証実験規模、期間、内容等によって変動いたします。

Performance ※2019年実績

取引先顧客数

1,383 社

※企業・自治体など（国内のみ）

ビジョン策定・戦略立案支援

10 社

サステナビリティに関するコンサルティング

33 社

100%リサイクルサービス

約 853 事業所から発生した廃棄物

約 162,500 t

※自社製造所（国内のみ）とパートナーズ工場における実績値

代替資源の納品ユーザー事業所数

22 事業所に安定供給

環境管理業務のアウトソーシング

23 社提供

廃棄物管理システム「Smart マネジメント」

361 事業者 2,583 事業所提供

環境認証審査 取扱件数

森林認証

FSC® FM 23件

FSC® CoC 402件

FSC® プロジェクト 30社※累積実績

水産認証

MSC/ASC CoC 135社

ASC養殖場9社

グループWeb サイトユーザー数

約 1,459,000 ユーザー

環境情報メルマガ配信数

約 39,300 人

Company Info

※2020年12月末日現在

AMITA

アマタホールディングス(株)

本社	創業	代表者	資本金	社員数	上場市場
京都府 京都市中京区	1977年4月1日	熊野 英介	4億7,492万円	221名（連結）	東証JASDAQ市場 証券コード：2195

アマタ(株)

本社	代表者	資本金
東京都千代田区	末次 貴英	4億7,323万9,890円

(株)アマタ持続可能経済研究所

AMITA ENVIRONMENTAL STRATEGIC SUPPORT (MALAYSIA) SDN.BHD.

(AESS)

AMITA BERJAYA SDN. BHD.

(AESSとマレーシア企業ベルジャヤグループの合併会社)



Global Compact

TCFD

エコシステム事業創出プログラム

Cyano Project

AMITA