

2030年に向けた中長期経営計画

アマタホールディングス株式会社

代表取締役会長 兼 CVO 熊野 英介

世界の動向からみる、更なる不確実性の時代の予兆



経済

アメリカが、一部輸入品に対する関税を引き上げ

カナダとメキシコ産の輸入品に25%の関税、中国産の輸入品に20%の追加関税を課す大統領令を発令、鉄鋼・アルミニウムの輸入品に対し25%の関税を課す措置を3月12日より発動

» 多国間協定による「世界標準規格のグローバル市場」から、
二国間協定による「相対的な交渉市場」へと経済観が大きく変化



環境

世界最大の資産運用会社ブラックロックおよび英資産運用会社のベイリー・ギフォード、その他複数の大手企業が気候変動対策グループ(NZAM)からの脱退を表明

» 自社のESG取り組みを見直す動きが拡大傾向

新しい“ブロック経済” &
ESG 取り組みの抜本的な見直しの時期が到来

この先、社会はどう進む...?

“サステナビリティ経営”が促進される！

(background) 資源枯渇や気候変動などの社会課題の顕在化が加速
▶▶▶ 健全な「環境・社会・経済」が、持続可能な企業成長・地域運営の必須条件であることは明白

守りのESG 対応 (効果測定ニーズ)

Scope 1,2,3

- 企業のバリューチェーン全体の排出量を把握する指標
- イニシアチブ対応や企業の気候変動リスクに対する備えが中心
 - ▶▶▶ 管理コストの増大
自社活動の抑制につながる可能性

AMITA
移行を予想



サステナビリティ経営の推進 (貢献評価ニーズ)

Scope 4※

- 製品・サービスがライフサイクルを通じて発揮する削減効果の指標
- 気候変動対策に向けた市場展開や製品開発、イノベーションを通じて
 - ▶▶▶ より本質的な企業成長と自社活動の拡大につながることを期待

※Scope4：温室効果ガス排出削減貢献量を示す指標

長期的には企業や投資家がScope 4を重視し、
本質的なサステナビリティ貢献にシフトする契機となる

2024年 「守りのESG対応からサステナビリティ経営への移行」に向けた 企業・地域の支援ニーズが具体化

2021 ● **AMITA** 社会デザイン事業始動 ▶▶ “サステナビリティ経営”への移行を先読みし、
“循環型の内需市場の開拓”を推進

2024 ●  企業の支援ニーズ
「サステナビリティ経営への移行・ビジネスモデルの変革に向けた実効力ある伴走支援」

AMITA ▶▶ 環境マネジメントサービスを超え、循環型ビジネスモデルへの移行を
戦略策定から実装まで一気通貫のサービスで支援する“Cyano Project”を提供

 地域の支援ニーズ
「災害時と平時の両方を見越した“安心”を提供する新たな地域モデルへの移行支援」

AMITA ▶▶ 循環と関係性を軸に“MEGURU STYLE”を開発

中長期戦略 サークュラービジネスのパイオニアとして
循環型の移行支援サービスの強化・開発を推進

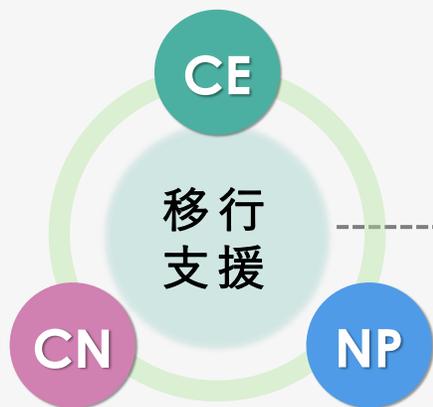
01. ^{シアノ}Cyano ^{プロ・プロジェクト}Projectの強化

アマタが有するサーキュラープラットフォームでの概念実証 (PoC) の伴走支援と、顧客のサーキュラーニーズを具現化する新事業創出に注力

AMITA =サーキュラーDoタンカー

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

移行戦略の3領域



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

● コンサルティング

持続可能な移行戦略支援プログラムによる、左記の3領域の統合的な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基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、ゼロエミッション対策の運営代行 (BPO) まで実行
⇒顧客は本業での価値創出に集中

具体戦略

● 戦略的な他社連携の推進

● 強みである概念実証の実行支援・ネットワーク構築に集中

● サプライチェーンマネジメント領域のサステナブルBPOの強化

02. サーキュラー3.0~4.0の実現

2026年7月に次世代型工場の操業を開始、
2027年度中に「サーキュラー3.0」で完全自動化を目指す

サーキュラー1.0

創業時の相対モデル
▶▶▶ プラント化される前の状態

サーキュラー2.0

工業化モデル（現状）
▶▶▶ 製造作業が機械化された状態

（background）

細分化・高度化する循環資源ニーズへのカスタマイズ対応や
生産人口の減少に起因する自社製造所における労働力不足などへの対応が求められる

具体施策

姫路循環資源製造所への次世代型工場の新設

詳細は2/28発信
プレスリリース参照



2026年度中を目途に、デジタルシステムと連動した
ファクトリーオートメーション化を通じて、従来の
人が操縦する重機による現場作業を機械化・自動化。

2027年度には、製造業務の完全自動化と、
デジタルシステムを用いた運搬会社との配車調整
プロセスの効率化・最適化を推進する計画。

特徴

アミタのコアコンピタンス

“不確実を確実にする最適化プロセス”
の自動化

▶▶▶ 多種多様で不確実な発生品（廃棄物）を元素
レベルで分析・調合し、循環資源を製造する
プロセスにおいて、労働集約型の機械化モデルから、
データを用いたロボット化モデルへの
改革を目指す

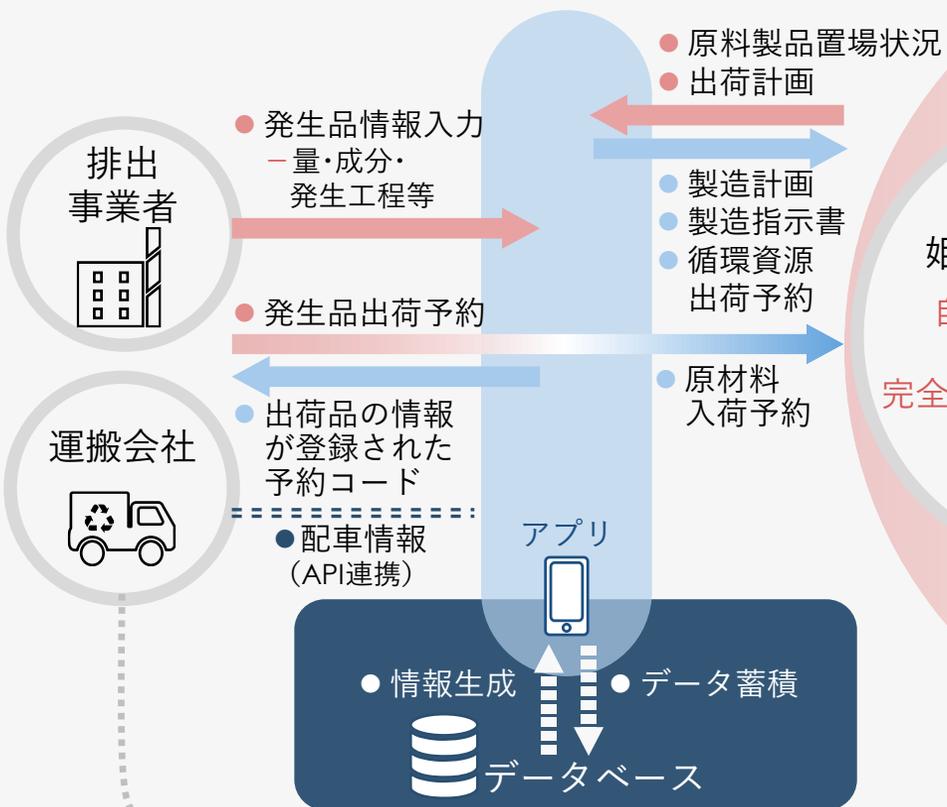
サーキュラー3.0

少量多品種の発生品の受入・再資源化や
カスタマイズニーズに応える製品製造を実現

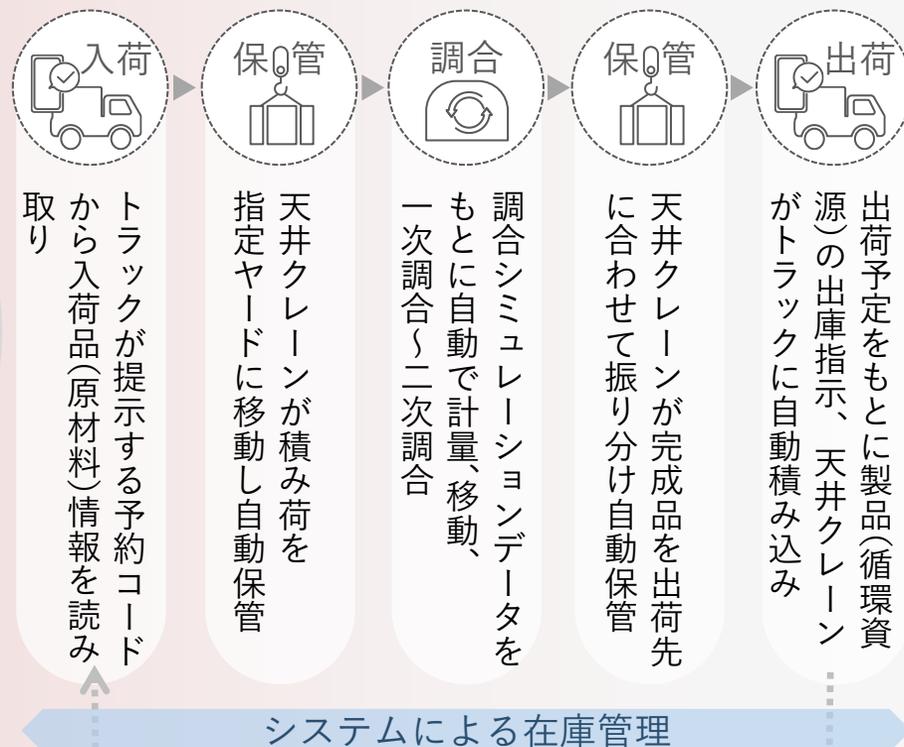
2027年 サーキュラー3.0領域

※発生品およびアマタにおける原材料は、産業廃棄物を指す

配車調整プロセスの効率化・最適化



入荷～調合～出荷まで完全自動化

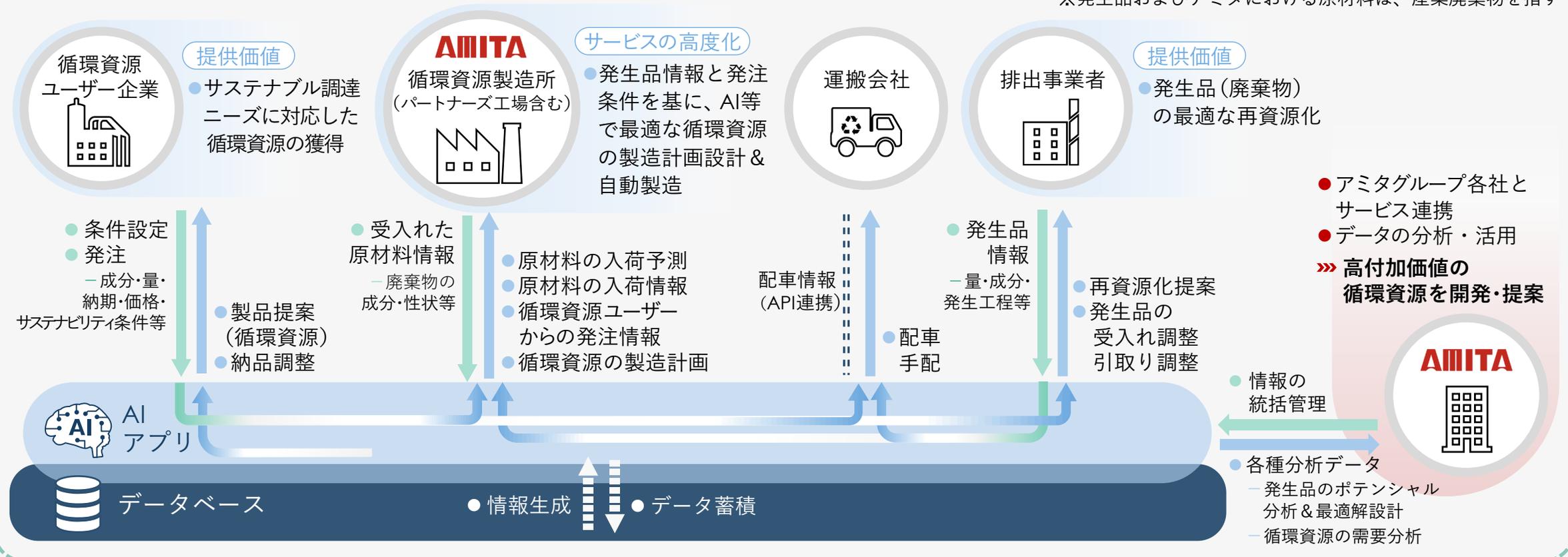


循環資源ユーザー企業へ

2030年に向けて、排出事業者の発生品（廃棄物）情報や、循環資源ユーザー企業が求める製品状況・物流情報等をデータベース化し、サプライチェーンの最適化を図る「サーキュラー4.0」を目指す

2030年 サークュラー4.0 領域 サプライチェーン上の資源情報をデータベース化し、生成AI技術等の活用で最適化を図る

※発生品およびアマタにおける原材料は、産業廃棄物を指す



▶▶▶ 本仕組みをパッケージ商品として、省力化ニーズの高い国内外企業への提供・展開も視野に

03. MEGURU STYLEの開発

※Co-Creation City 構想

CCC構想※の核となる持続可能社会のインフラとして「MEGURU STYLE」の開発に集中。
2028年度中に事業化し、2030年度にはアミタグループの中核事業としての成長を目指す。

MEGURU STYLEとは MEGURU BOX®、MEGURU STATION®、MEGURU COMPLEXなどのハードを用いた
互助共助型で無駄のない“社会的”な生活スタイルを促すサービス

MEGURU STATION®

互助共助コミュニティ型の
資源回収ステーション



チェックイン機能

資源に紐づく生活者の
行動データを蓄積

●ゼロ円ショップ (リユース市)



MEGURU BOX®

使用済み資源の
回収ボックス



地域内に良関係のコモンズを実現
社会的行動動機の最大化



バイオガス施設



おむつリサイクル施設



熱分解施設

MEGURU COMPLEX

地域内で資源を無駄なく
循環させる
新たなサーキュラーモデル

持続可能社会の
インフラとなる

アマタが考える

持続可能な価値創出を実現するメカニズム

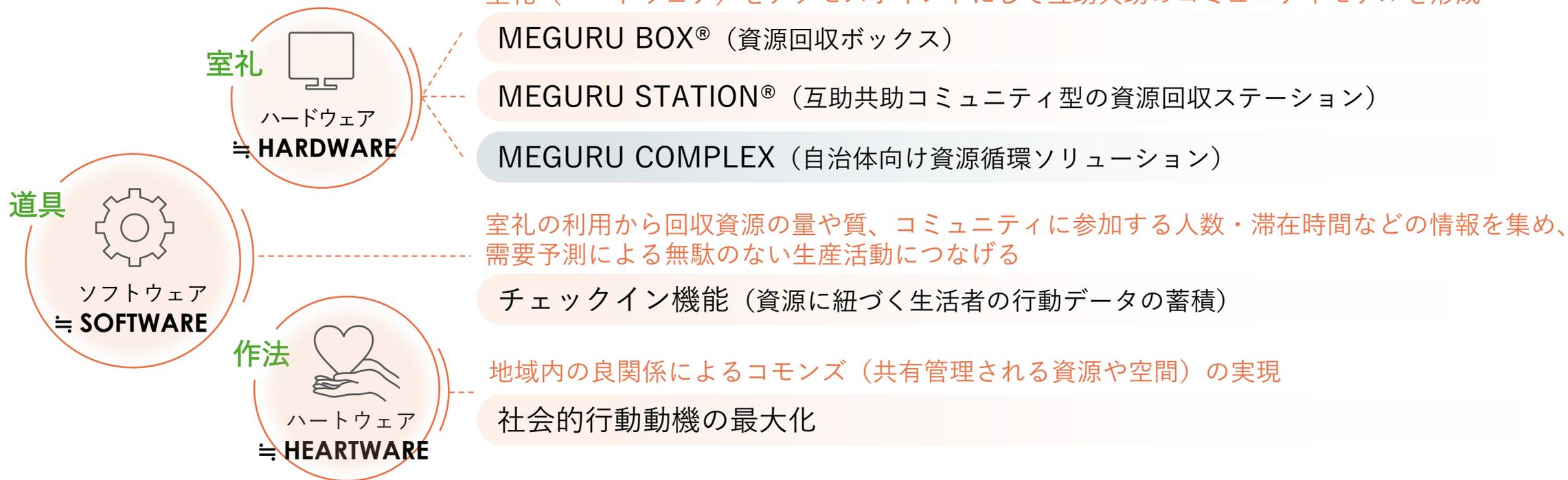
日本の
道
からヒント

更に不確実性が増す時代における持続可能な事業モデルを考える上で、400年以上続く日本の「道」を参考にする。

道の三要素である「室礼・道具・作法」の三位一体の仕組みにより、人とモノが作り出す価値が持続する。

▶▶▶ 持続可能な価値創出には、この三要素が必要

MEGURU STYLEに当てはめると...



京都府亀岡市とMEGURU STATION®の市内全域展開および持続可能社会への移行に向けた取り組みを本格開始

2025年3月12日

- 2024年9月締結の「かめおか未来づくりパートナーシップ協定」の更なる具体化、発展化を目指し「かめおか未来・エコロジックミュージアムプロジェクト事業連携協定」の締結に合意
- MEGURU STYLEの戦略的開発案件として、持続可能な地域モデルへの移行戦略の策定および伴走支援の提供を計画

協定に基づく主な取り組み内容

- 1 市内全域にMEGURU STATION®を導入
- 2 地域持続可能社会への移行戦略の策定
- 3 本プロジェクト推進のための体制の構築・研修・教育
- 4 農業・食・教育・資源循環などに関する拠点・組織体の設置

3月27日

締結式を実施予定

詳細は3/13発信
プレスリリース参照



アマタが2012年以降に培った地域づくりのノウハウを結集し、
亀岡市において持続可能な社会インフラの整備を推進

04. サーキュラープラットフォーム構築

事業ビジョン「エコシステム社会構想2030」の実現に向けて、サーキュラー型のサプライチェーンとローカルネットワーク経済を推進するサーキュラープラットフォームの構築に注力

サーキュラープラットフォーム
IoE: Everything (すべて)の情報

互助共助型で無駄を生まない新たな地域モデル「**MEGURU STYLE**」と、良質な資源・情報が集まるサーキュラーマテリアル製造所「**MEGURU FACTORIES**」などから構成される

MEGURU FACTORIES



AMITA

サーキュラー3.0

● 原料



● そのままでは原料にならないもの

● 原料

MEGURU STYLE

IoH: Human (人)の動きの情報

- MEGURU STATION®
- MEGURU BOX®
- MEGURU COMPLEX



地域A
域内資源循環

地域B

地域C

地域D

企業A



企業B



● 商品

サーキュラー4.0

IoT: Things (モノ)の動きの情報

販売情報管理を超える、消費情報管理のデータベース 「Remixモデル」を確立

Remixモデル MEGURU STYLEで収集・編纂された予測情報に基づき、無駄のない企業活動を実現

MEGURU STYLE

利用者
情報

活動情報

資源情報

など

›› 集まった情報を
ビッグデータとして蓄積

集まった情報を編纂

01

調達予測

02

地域カスタマイズ
需要予測

03

行動予測

04

滞在予測

編纂した予測情報を
MES（製造実行システム）に投入

- ››  Cyano Project の情報サービスとして
無駄なく最適な資源調達・生産活動・
消費予測情報を顧客企業に提供する
- ›› 顧客企業は「生産プロセスの効率化と自動化」
を実現

2030年以降、サーキュラープラットフォームの運用 &
Remixモデルを活用した持続可能社会ニーズの市場化を目指す

GDPから読み解く、ASEAN市場の未来

ASEAN地域の現状と展望

参考

1人当たり名目GDP



アジア・大洋州地域の著しい成長は、かつての日本の経済成長期と相似形、かつ日本よりも急速に進展する見込み。

公害問題が急速に進行
» “環境整備の時代”に突入

1977年創立以来のノウハウと実績を最大の武器に、
外需のサーキュラー市場開拓を推進する

現地企業とのパートナーシップを軸に事業基盤を構築



インド



2024年5月1日

- インド環境大手ラムキーグループと基本合意書を締結
- » 新興市場で脱炭素社会・循環型経済に向けた包括的な事業性調査を推進



インドネシア



2024年8月9日

- 東南アジア最大級の複合企業サリムグループおよびインドネシア大手セメント会社インドセメントの子会社と合弁会社設立を基本合意
- » 2027年、循環型事業の展開を予定



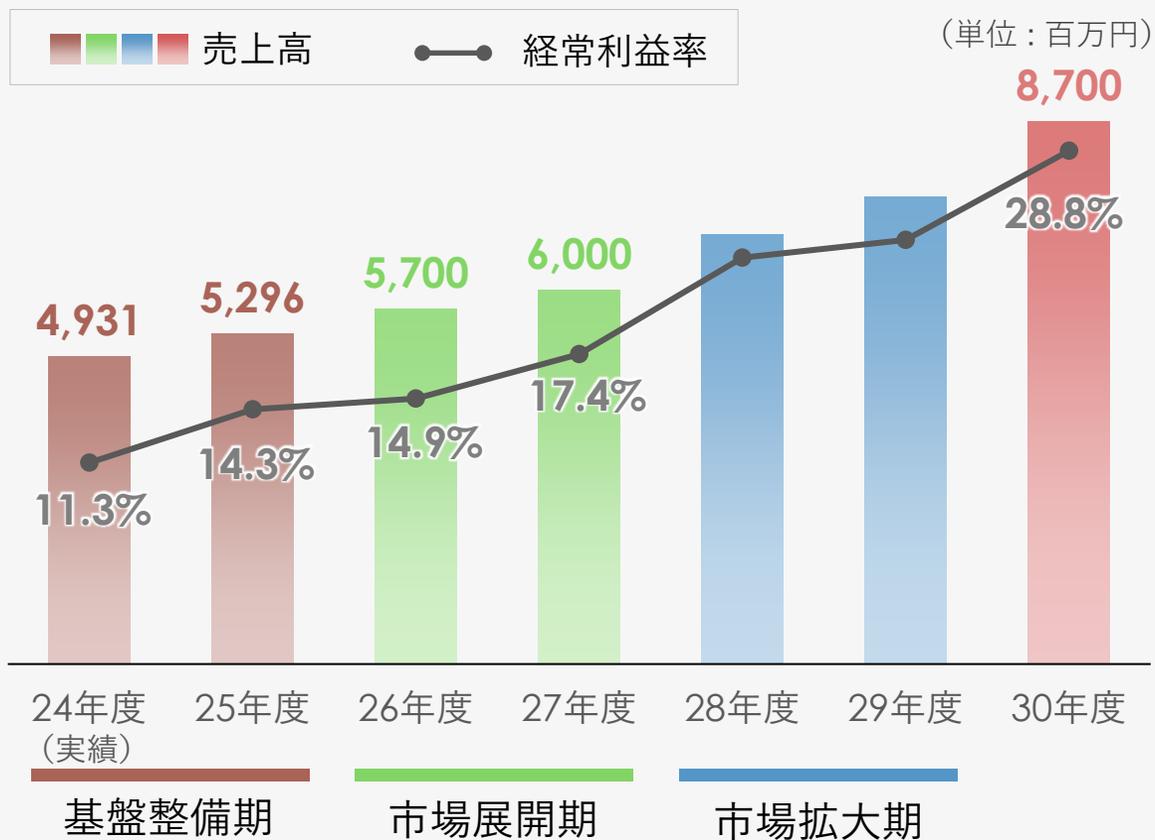
マレーシア



2024年12月2日

- 現地大手のナザグループがマレーシアにおける合弁相手会社の株式を取得したことに伴い社名を変更
- » 連携強化による資源循環・脱炭素化支援の事業拡大を目指す

2030年までの中長期経営計画（6か年）



25~27年度

国内

- Cyano Projectの商品力強化・提供拡大、インバウンドマーケティングを駆動力とした案件獲得
- サーキュラーマテリアルの新商材開発
- サーキュラーリンクス(株)における新商品開発
- MEGURU STYLEのサービス開発

海外

- マレーシアにおける社会デザイン事業の展開

28年度以降

国内

- MEGURU STYLEの事業化・展開
- サーキュラープラットフォームの構築
 » サーキュラー4.0の開発

海外

- インドネシアにおける再資源化事業の収益化

※当社では経営環境の変化に柔軟に対応するため、毎期改定を行うローリング方式にて3か年計画を策定しております。上記計画は前回計画に対して、2024年度の実績や最新の経営環境及び事業計画等を反映したものに修正しております。

2030年までに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、
 未来を創る「未来デザイン企業」へ

基盤整備期 最終年度における計画

(単位：百万円、百万円未満切捨て)

	2024年(実績)	2025年	2026年	2027年
売上高	4,931	5,296 (5,070)	5,700	6,000
営業利益	473	653 (651)	700	845
経常利益	557	757 (731)	850	1,045
当期純利益	423	526 (489)	570	700
(営業利益率)	9.6%	12.3% (12.8%)	12.3%	14.1%
(経常利益率)	11.3%	14.3% (14.4%)	14.9%	17.4%

※当社では経営環境の変化に柔軟に対応するため、每期改定を行うローリング方式にて3か年計画を策定しております。
上記計画は前回計画に対して、2024年度の実績や、最新の経営環境及び事業計画等を反映したものに修正しております。
※ () は前回計画による計画値を記載しております。

基盤整備期の改革を完遂するため、

2025年度は基盤整備に徹し **着実な業績回復を目指す**

アマタグループは、1985年のプラザ合意による円高ショックを契機に、
内需の「サーキュラーモデル」を思考しました。

1997年のアジア通貨危機、2008年のリーマンショックでは
社会全体が揺れ動くことを予測し、内需開拓のノウハウを着実に蓄積。

そして2020年以降のパンデミック、ウクライナ侵攻、イスラエル・ハマス紛争、
更には「トランプ2.0」時代の到来により急速に内需への移行が求められる時代が迫っています。

今こそサーキュラーモデルのノウハウを活用する時。

国内では持続可能社会の構築を加速させ、

海外では日本の経験を活かした循環市場の獲得を目指します。