

東証グロース：2195

アマタホールディングス株式会社

2025年12月期 決算説明会

2026年3月12日



01 基盤整備期の振り返り

代表取締役会長 兼 CVO 熊野 英介

2025年度 決算・事業報告

代表取締役社長 兼 CIOO 末次 貴英

2026年度 経営方針

代表取締役社長 兼 CIOO 末次 貴英

04 2030年に向けた中長期経営戦略

代表取締役会長 兼 CVO 熊野 英介

01 基盤整備期の振り返り

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

2024～2025年度「基盤整備期」

2024年 2月

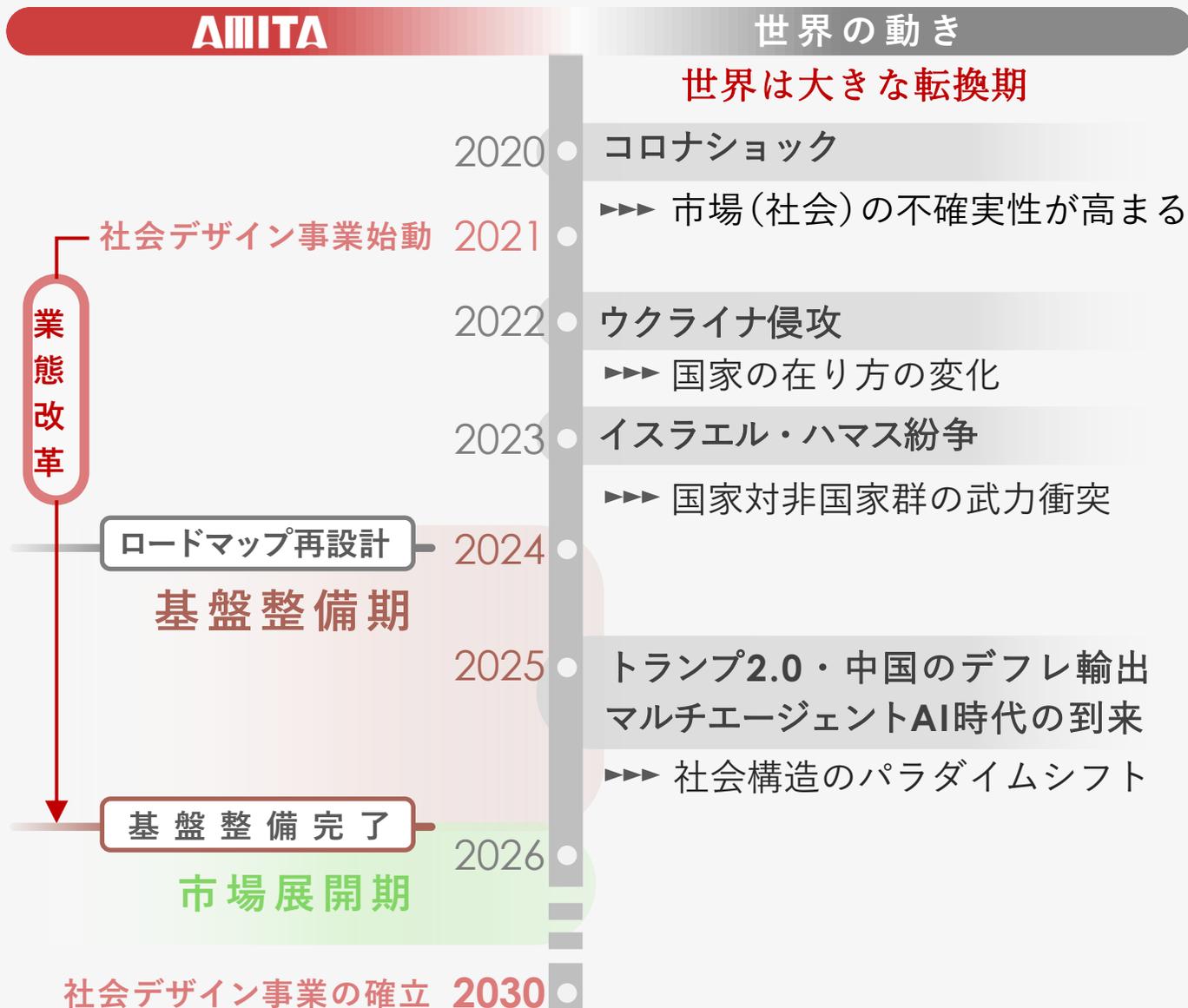
2030年の
社会デザイン事業確立に向けて、
ロードマップを再設計

▶▶ ネットワークと
組織の適応力の強化

基盤整備期の位置づけ

▶▶▶ 業態改革と業績回復に集中し、
市場展開期に向けた
基盤整備を完了させる

— 商品/営業/生産/関係性(仕入)/組織戦略の
変革速度の向上



基盤整備期の取り組み

商品戦略

Cyano Project 強化・MEGURU STYLE 開発

営業戦略

啓蒙・広報・営業・販売まで一貫したインバウンドマーケティングの実施

生産戦略

AIの活用による価値創出力の向上

関係性戦略 (仕入)

信頼を軸につながる取引コストの低いパートナーシップの創出

組織戦略

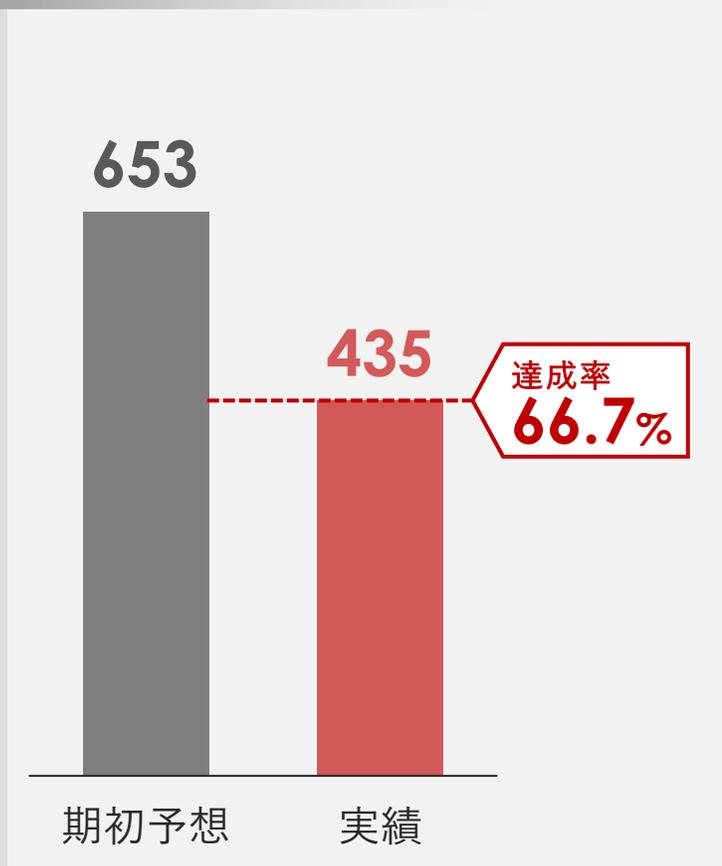
価値創出力と収益性を高める組織改革の推進

成長フェーズに向けた基盤整備を着実に進める

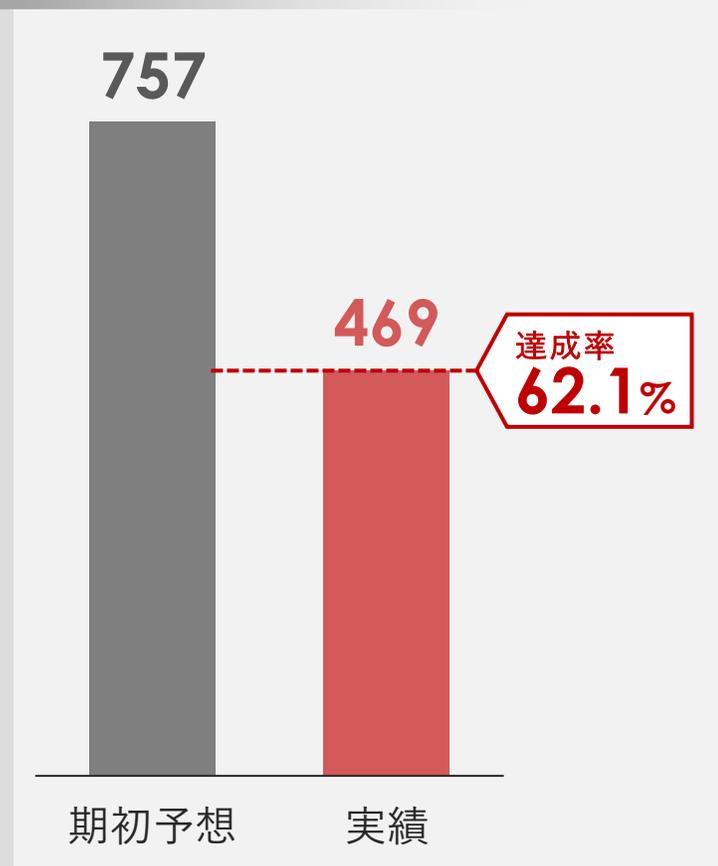
しかし、 2025年度業績は下方修正

(単位：百万円、百万円未満切捨て)

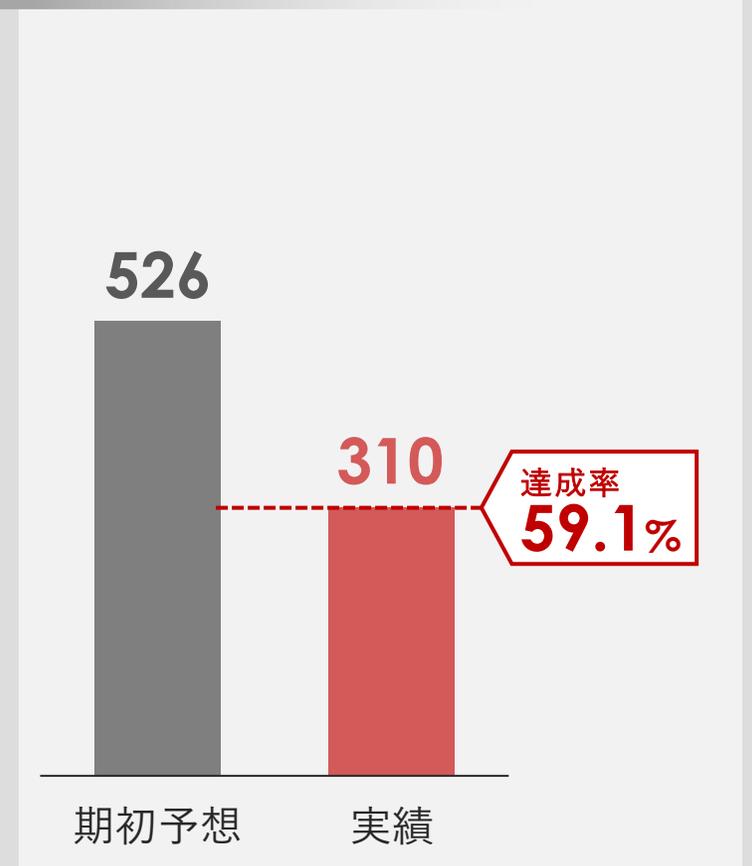
営業利益



経常利益



当期純利益



想定を超える市場環境の変化

- ✓ トランプ2.0によるアメリカ関税政策の転換
- ✓ 中国のデフレ輸出
- ✓ ESGのためのディスクロージャーニーズの鈍化

● 顧客企業の
ESGのためのディスクロージャーニーズが鈍化



Cyano Projectが計画未達
(コンサルティングサービス)

● 製造業を取り巻く産業構造の急激な変化に伴い、
製造業が圧迫 (=生産活動の乱れ)



サーキュラーマテリアルの
製造・提供サービスが計画未達

+ α

● 急激に転換する社会に対しての人間・企業の心理の遅れ

急速な市場構造変化への対応に時間を要した

2025年度はサステナビリティ市場の開拓に注力

経営層と実務担当者の双方に向けたセミナーを連動実施

サステナビリティ経営の方向性を示す

経営層向けセミナー

－全4回－

参加企業

平均 **100** 社以上

啓蒙・広報 × 営業・販売

製造業向けサステナビリティ経営支援サービスの販促

実務担当者向けセミナー

－全3回－

参加企業

延べ **250** 社以上

サステナビリティ経営のニーズが顕在化し始めている

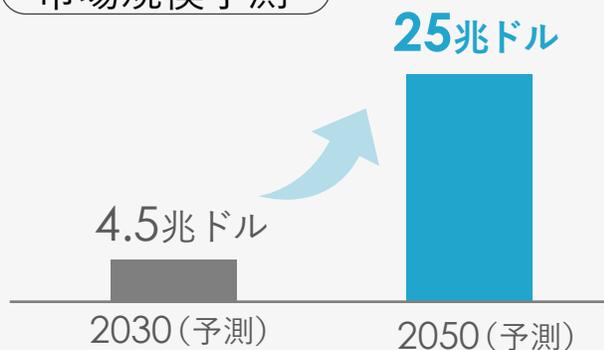
さらに、 引き続き時代はアミタに追い風

サステナビリティ市場

〈世界〉

サーキュラーエコノミー市場

市場規模予測

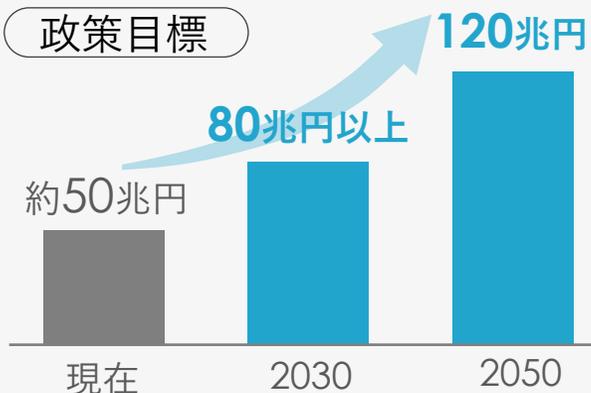


※出典：経済産業省
「資源循環経済政策の現状と課題について
(令和5年9月)」

〈日本〉

サーキュラーエコノミー関連
ビジネス市場

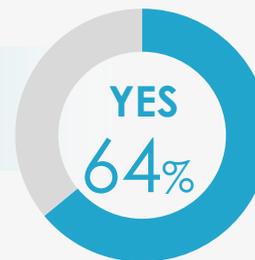
政策目標



※出典：環境省
「第五次循環型社会形成推進基本計画(概要)」

消費者意識の変化

環境負荷の少ない
商品を買いたい



環境配慮製品に
10%以上の
プレミアム価格を
支払う意向を持つ



※出典：Boston Consulting Group
第11回サステナブルな社会の実現に関する消費者
意識調査結果

「サステナビリティ2026年問題」

2027年3月期から、

東証プライム上場企業に国際基準に整合するサステナビリティ情報開示を順次義務化

社会課題解決市場の始まり、
本質的なサステナビリティ経営ニーズが
さらに高まる

これからのマルチエージェントAI時代、 労働生産性から価値生産性のビジネスモデルへ

工業社会
～モノづくり社会

工業型ビジネス

仕入 → 生産 → 売上

情報がモノをつくり、思念が価値を作る社会

価値生産性の3本柱

資源生産性

情報生産性

関係生産性

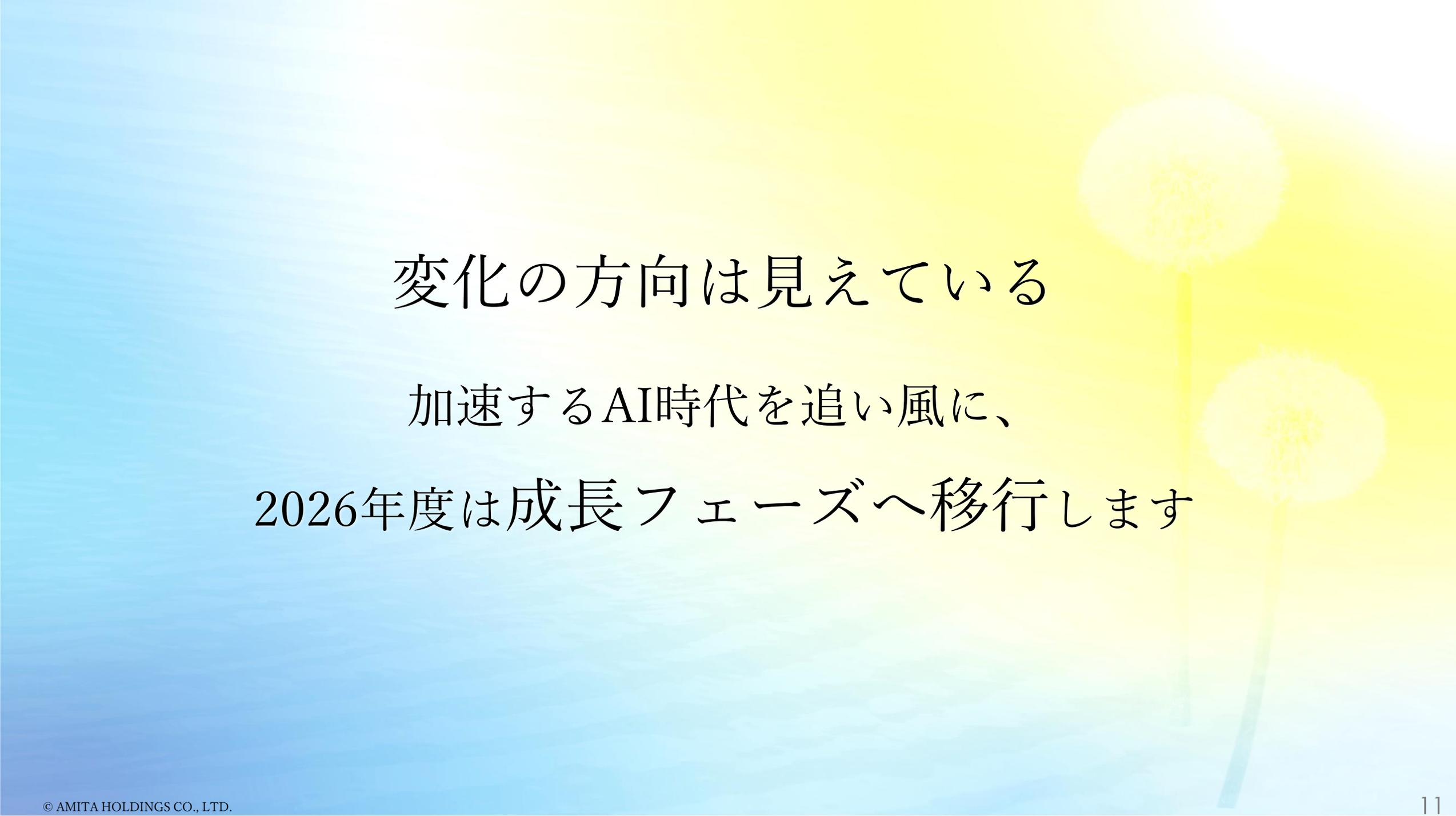
AMITA

サーキュラーエコノミーの強化

DXの強化

AIXの強化

AMITAはすでに舵を切り、そこに向けた基盤整備も完了



変化の方向は見えている

加速するAI時代を追い風に、

2026年度は成長フェーズへ移行します

02 2025年度 決算・事業報告

アマタホールディングス株式会社

代表取締役社長 兼 CIOO 末次 貴英

サービス全体像

〈サービス提供会社〉



〈サービス提供対象〉

企業向け 自治体向け 生活者向け



顧客企業のサステナビリティ経営への
移行を実効力をもって伴走

コンサルテーション/ソリューション

- 移行戦略支援
- 事業変革・開発のための
概念実証(PoC)の実行支援

オペレーション

- サステナブルBPO
 - 廃棄物を原材料にしたサーキュラー
マテリアルの製造・提供
 - 環境管理業務プロセスの業務代行
- サプライチェーンマネジメント
システムの開発・提供

▶ pp.24-28



環境認証審査サービス



自然資本の持続可能な利用を支えるトレーサビリティ

- 森林認証 FSC® / PEFC
- 水産認証 MSC / ASC

▶ p.23

めぐるスタイル
MEGURU STYLE



人口減少、少子高齢化、雇用縮小、社会保障費
増大の地域4大課題を統合的に解決

▶ pp.31-32

- 人と資源と情報が集まる拠点
「MEGURU STATION®」の
開発・提供
- 焼却・埋め立て、化石燃料に
依存しない資源循環システム
MEGURU COMPLEXの
開発・提供

海外事業



日本で培ったサーキュラー技術をアジアへ展開

- 廃棄物を原材料にしたサーキュラーマテリアルの製造・提供
- 循環型の企業経営・地域モデルへの移行支援

▶ pp.29-30

2025年度 決算報告

業績ハイライト | 期初予想比較

2025年12月期 通期業績予想について、営業利益以下で下方修正

- (factor) 売上高・営業利益 ■ 市場環境の変化により、企業のESGのためのディスクロージャーニーズの鈍化や、製造業の圧迫に伴う生産活動の乱れが生じる。結果、「Cyano Project」と「サーキュラーマテリアルの製造・提供サービス」が計画を下回り、減収・減益
- 経常利益 ■ 「海外事業(マレーシア)」において、サーキュラーマテリアルの出荷費用の増加等に伴い、持分法による投資利益が計画を下回り、減益

(単位：百万円、百万円未満切捨て)

	2025年度期初予想	2025年12月期実績	期初予想比増減額 (増減率%)
売上高	5,296	4,865	△430 (△8.1%)
営業利益	653	435	△217 (△33.3%)
経常利益	757	469	△287 (△37.9%)
親会社株主に帰属する当期純利益	526	310	△215 (△40.9%)

業績ハイライト | 前期比較

(単位：百万円、百万円未満切捨て)

	2024年12月期	2025年12月期	対前期増減額 (増減率%)
売上高	4,931	4,865	△65 (△1.3%)
営業利益	473	435	△37 (△7.9%)
経常利益	557	469	△88 (△15.8%)
親会社株主に帰属する当期純利益	423	310	△112 (△26.5%)

売上高

シリコン再資源化や環境認証審査サービスの伸長などがあった一方で、サーキュラーマテリアルの製造・提供サービスにおける姫路循環資源製造所での取扱量減少・高単価処理案件の減少・一部出荷の期ずれ等の影響が上回った

営業利益

売上高の減少に加えて、設備投資による減価償却等により、製造原価が増加した

経常利益

営業利益の減少に加えて、海外事業(マレーシア)に関わる持分法による投資利益の減少と為替差損の影響等があった

当期純利益

経常利益の減少に加えて、前期にあった繰延税金資産の増加に伴う法人税等調整額(益)が今期は発生しなかった

貸借対照表

(単位：百万円、百万円未満切捨て)

		2024年 12月期	2025年 12月期	前期比 増減額	
【資産】	流動資産	3,853	4,323	470	
	固定資産	2,741	3,358	616	
資産合計		6,594	7,681	1,087	資産 「サーキュラー3.0」における スマートファクトリー新設に 係る有形固定資産が増加
【負債】	流動負債	1,657	1,870	212	
	固定負債	2,203	2,807	604	
	負債合計	3,861	4,678	817	負債 「サーキュラー3.0」への投資 や事業推進資金の確保等を 目的とした長期借入を実施 したため、固定負債が増加
【純資産】	資本金	483	483	0	
	資本剰余金	253	253	0	
	利益剰余金	1,833	2,074	240	
	自己株式	△0	△0	0	
	株主資本合計	2,570	2,810	240	
	その他の包括利益累計額合計	97	129	31	
	新株予約権	－	－	－	
純資産合計		2,733	3,003	269	純資産 当期純利益の計上等により 純資産が増加
負債純資産合計		6,594	7,681	1,087	

キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円、百万円未満切捨て)

	2024年 12月期	2025年 12月期	前期比 増減額	
営業活動によるキャッシュ・フロー	474	584	110	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△514	△ 804	△ 289	「サーキュラー3.0」における スマートファクトリー新設に係る 投資により減少
財務活動によるキャッシュ・フロー	△108	601	710	「サーキュラー3.0」への投資や 事業推進資金の確保等を目的と した長期借入金により増加
現金および現金同等物の増減額	△100	389	490	
現金および現金同等物の期末残高	2,729	3,119	389	

期末配当

期末配当は、期初予想通り5円 / 株を予定

	前期実績（2024年12月期）	決定予定額
基準日	2024年12月31日	2025年12月31日
1株当たりの配当金	4円（配当性向：16.6%）	5円（配当性向：28.2%）
配当金総額	70,209,880円	87,762,350円
効力発生日	2025年3月27日	2026年3月27日
配当原資	利益剰余金	利益剰余金

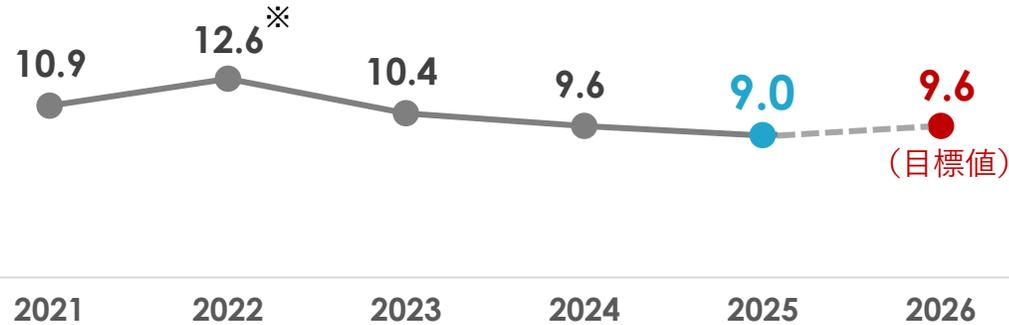
利益還元および 配当方針

2025年度期初予想通りの配当（1株当たり5円）を実施予定。2026年度配当は1株当たり5円の配当を予想。投資・開発期間中は当期純利益の10%相当額超の期末配当を目標とし、将来的に配当性向30%水準の還元を目指す。

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) ● 製造原価の増加により、前期比を下回る

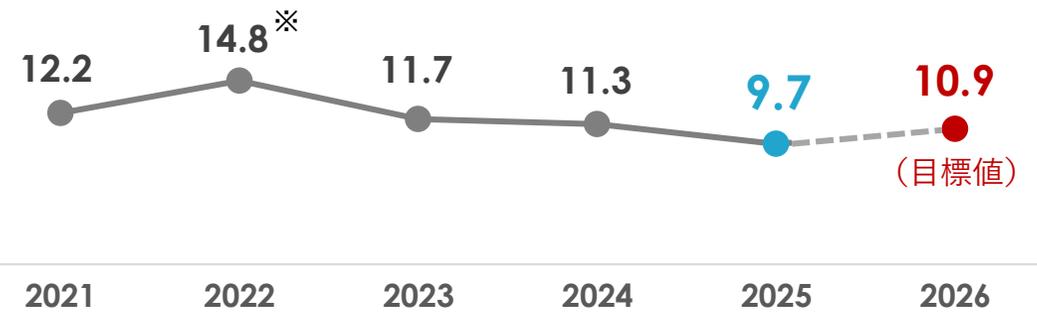
ROE_自己資本利益率(%)



(factor) ● 当期純利益の減少により、前期比を下回る

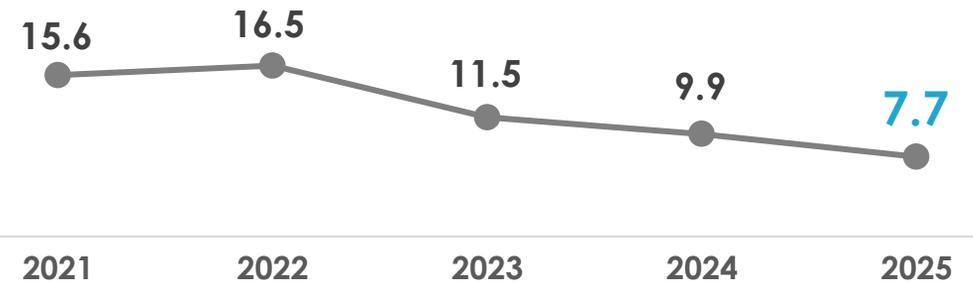
経常利益率(%)

※2022年12月期より「収益認識に関する会計基準」等を適用



(factor) ● 海外事業(マレーシア)に関わる持分法による投資利益の減少や為替差損があり、前期比を下回る

ROIC推移(%)



(factor) ● サーキュラー3.0への投下資本が増加した一方で、営業利益が減少したため、前期比を下回る

※ 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
※ ROIC算定における税率は、従来の税効果会計適用後の税負担率から、2025年度より法定実効税率(30.6%)へ変更しています
なお、比較可能性確保のため過年度数値も遡及修正しています

2025年度 事業報告

事業サマリー①

Cyano Project

「Cyano Project」の強化に向け、商品戦略および営業戦略に注力

コンサルテーション/ソリューション

- サステナビリティ経営への移行戦略支援
 - 顧客企業の市場変化に伴う経営環境の変化への対策が遅れ、**売上高は計画比では未達**
 - **商品戦略** AI時代に即した新サービスの開発に着手（2026年4月提供開始）

オペレーション

- サーキュラーマテリアルの製造・提供
 - 市場変化に伴う製造業の圧迫の影響で、**売上高・利益率は前期比・計画比で未達**
 - 資源生産性向上型モデル「サーキュラー3.0」の構築開始
- サプライチェーンマネジメントシステム
 - サーキュラーリンクス(株)において営業強化や新サービス開発を推進
 - 顧客企業の人材確保、持続的なサプライチェーンマネジメント等のニーズを背景に**堅調に推移**

事業サマリー②

環境認証審査サービス

- 環境認証の需要が拡大する中、審査体制を強化することで、FSC® CoC 認証およびASC/MSC CoC認証を中心に安定的なサービスを提供
- 特にASC/MSC CoC認証の審査顧客数が前期比で107%

海外事業

- マレーシア.....セメント産業向け再資源化事業は、入荷量は堅調に推移するも、サーキュラーマテリアルの出荷費用増加等により、
持分法による投資利益が期初予想を下回る
- インドネシア... 2027年度の100%再資源化事業開始に向けて計画通りの進捗

MEGURU STYLE

- 京都府亀岡市において「MEGURU STYLE」のプロトタイプ構築を開始
- 同市初拠点となる「MEGURU STATION®」を開設(2026年1月)



移行戦略支援

コンサルティング/ソリューション

2025年度 総括

（市場環境） ESGのためのディスクロージャーニーズが鈍化

- 顧客企業の市場変化に伴う経営環境の変化への対策が遅れ、売上高は計画比では未達
- 新サービス「Circular Co-Evolution (CCE)」の提供（2025年6月提供開始）
「Sustainable Executive Alliance (SEA)」の開発着手（2026年4月提供開始）
- 経営層と実務担当者の双方に向けたセミナー実施で、市場開拓を推進

受注件数 **22** 社（前期：26社）
»» 前期比・計画比で下回る

2025年度の注力事項①

潜在する顧客ニーズを捉える商品パッケージ開発

製造業向け
サステナビリティ経営支援サービス

2025年6月30日発信
プレスリリース参照

Circular Co-Evolution



- 6社の協業体制で、製造業のサステナビリティ経営を包括的に支援するサービスを2025年6月より提供中

AMITA

Circular LinX

SMFL

三井住友ファイナンス&リース

三井住友ファイナンス&リースグループ

ABeam Consulting®

GX CONCIERGE

SMFL

SMFLみらいパートナーズ

※「SMFLみらいパートナーズ(株)」は2026年より協業

販促セミナー参加企業数 延べ **250** 社以上

経営者コミュニティ

2026年3月5日発信
プレスリリース参照

SEA Sustainable Executive Alliance (略称: SEA)



- 経営幹部が現状認識を固め、計画を描き、実行へ踏み出すための支援サービス
- 経営の意志決定の質を高めるインプットフォーラム、経営判断を支援するAIチャットボット、6つの資本の循環構造を可視化・定量評価するフレームワーク等、サステナビリティ経営に必要な要素を統合提供

▶▶▶ 2026年4月より提供開始

▶ pp.54-57

2025年度の注力事項②

循環型ビジネスの構築支援事例

支援事例

提供先：大手重工業メーカー

サーキュラーエコノミー移行に向けた包括支援

- サークュラーエコノミーと自社事業の関連性（現在位置）の整理・可視化を支援
 - 各事業分野における設計・調達・生産・営業・管理部門の管理職を対象に、サーキュラーエコノミーを収益機会へ転換する戦略思考を高度化するワークショップを設計・実施
- » 現場と経営の双方にサーキュラーエコノミーの視点を組み込み、**全社的な実行基盤の構築を伴走支援**

提供先：株式会社コーセー

[詳細はこちら](#)



ネイチャーポジティブ実現に向けたTNFD開示支援

- 水や植物由来成分など、自然資本との関わりが深い事業特性を背景に、TNFD対応を見据えた現状整理と課題抽出を支援
 - 評価手法の整理から社内ワークショップ設計、分析・整理、今後の対応方針検討までを一体で支援
- » サステナビリティ経営への移行に向けてTNFD開示支援にとどまらない、**自然資本経営への移行に向けた基盤構築を後押し**

サステナブルBPO

オペレーション

－廃棄物を原材料にした
サーキュラーマテリアル(循環資源)の製造・提供



2025年度 総括

(市場環境) アメリカの関税政策や中国デフレ輸出による製造業を取り巻く産業構造の急激な変化に伴い、製造業が圧迫

■ 売上・利益率が前期比・計画比ともに未達

セメント原燃料系 入荷量・製造量（出荷量）の減少に加えて、
高単価処理案件の減少が生じ、利益率が低下

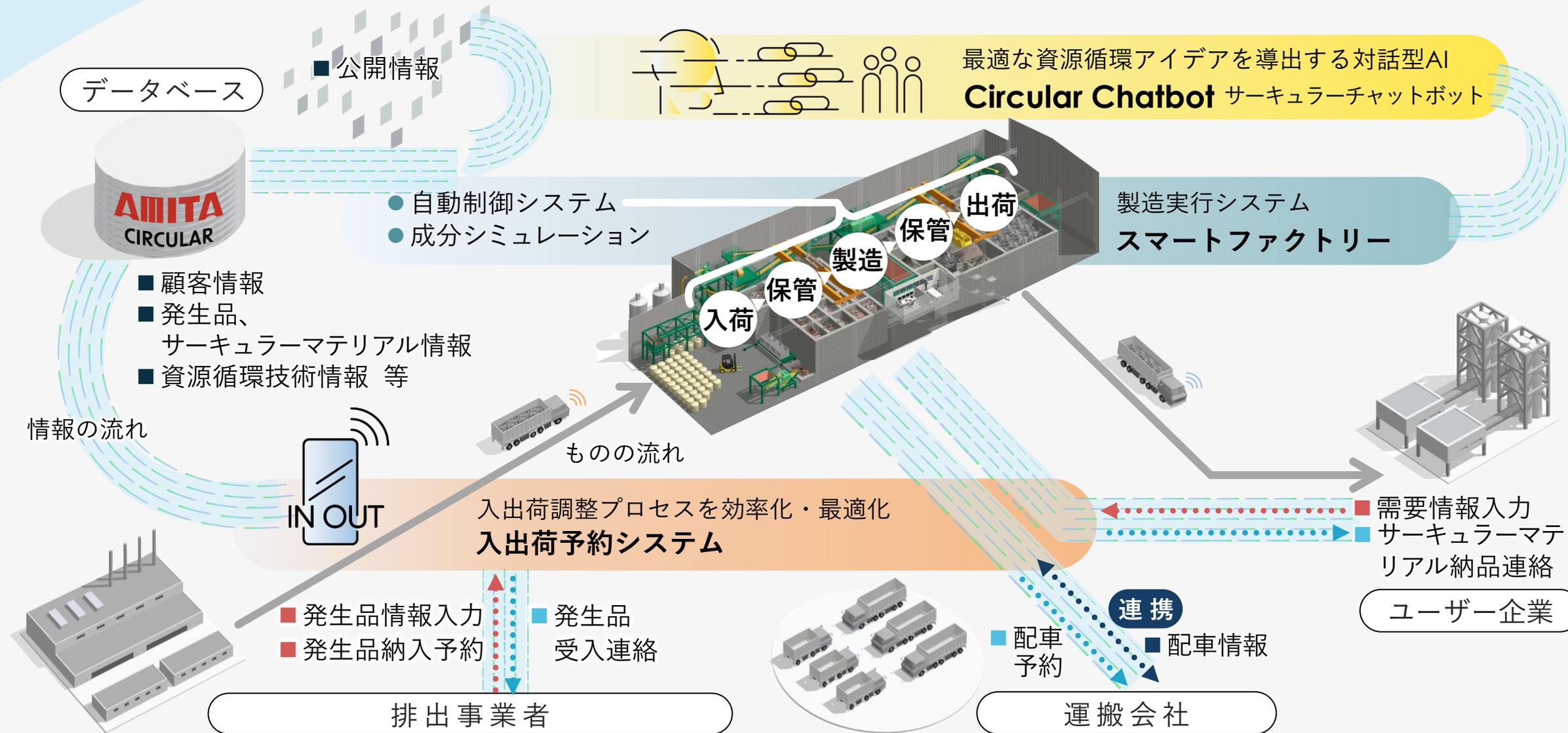
シリコン再資源化 取扱量は、前期比で増加するも、
低調な国内半導体産業の影響を受け、計画比を下回る

■ 資源生産性向上型モデル「サーキュラー3.0」の構築開始 ▶ p.28

量の拡大から資源生産性を重視した事業モデル

「サーキュラー3.0」

AI等を活用し、サーキュラーマテリアル製造の効率化・高度化を推進



海外事業



2025年度 総括

(市場環境)



マレーシア

資源化ニーズは堅調な一方で、市場競争が発生

単純な価格競争に陥らない差別化・模倣困難性の重要性が高まる



マレーシア

- セメント産業向け再資源化事業は、入荷量は堅調に推移するも、資源ユーザー企業との価格交渉等に伴い出荷が難航し、出荷費用が増加
持分法による投資利益が期初予想を下回る

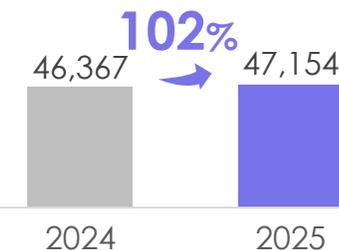
- 対策として、資源ユーザー企業の製造工程に対する診断・コンサルティングを通じて、アミタのサーキュラーマテリアル活用の価値を可視化。これにより採用拡大が進み、2025年度内には改善状態へ移行



インドネシア

- 2027年度中のセメント産業向け再資源化事業開始に向けた準備の推進
(現地排出事業者への営業活動/製造所建設に向けた基本設計、環境アセスメント・ライセンス取得手続き等)

入荷量推移 (t)



★ 事業進出済 既存事業の強化および新規事業開発フェーズ

★ 事業に向けた調査・開発フェーズ

各国での展開状況



インド



提携 ラムキーグループ

- 脱炭素社会・循環型経済に向けた包括的な事業可能性調査を共同実施中



パラオ



提携 パラオ コロール州

- 島嶼資源循環モデルのプロトタイプとして低炭素・循環型システムの構築・支援を実施中



マレーシア



提携 ナザグループ

- 2017年にセメント産業向け再資源化事業を開始し、資源化ニーズを追い風に概ね堅調。2025年度は資源ユーザー企業との価格交渉等に伴う出荷費用が増加



インドネシア



提携 タマリス・モヤグループ（サリムグループ傘下）
インドセメント

- 連携企業と合弁会社2社を設立し、2027年度中のセメント産業向け再資源化事業開始に向けた準備を推進

地域の4大課題を解決

MEGURU STYLE



2025年度 総括

- 京都府亀岡市で持続可能なコミュニティデザインサービス「MEGURU STYLE」のプロトタイプ開発を開始
- 国内外で互助共助コミュニティ型資源回収ステーション「MEGURU STATION®」の取り組み推進

2025年度の取り組み事例

京都府亀岡市での取り組み状況

- 「MEGURU STYLE」の戦略的開発案件として位置づけ、「MEGURU STATION®」の市内全域展開に向けた実証・基盤構築を推進



2025年3月12日 「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」を締結

7月30日 「人と自然の循環共生型まちづくりの推進を目的とした伴走支援業務」を受託

2026年1月25日 初拠点となる「MEGURU STATION®」を開所

MEGURU STATION®の展開状況

「資源出し(ごみ出し)」をきっかけに、
豊かな関係性と資源循環を同時実現する
互助共助コミュニティ型資源回収ステーション

7 地域 19 か所に展開
2026年3月末時点(予定)



兵庫県神戸市

市内 2 か所※
2021年 11月~

※神戸市が展開する「エコノバ(資源回収ステーション)」
(70か所)のうち、MEGURU STATION®のノウハウを活用し、
アミタが立ち上げ支援を行った拠点の数

福岡県大刀洗町

町内 5 か所
2022年 1月~

福岡県豊前市

市内 3 か所※
2024年 12月~

奈良県奈良市

市内 6 か所
2024年 4月~

京都府亀岡市

市内 1 か所
2026年 1月~

「MEGURU STYLE」の戦略的開発案件
「MEGURU STATION®」の市内全域展
開に向けた実証・基盤構築を推進



愛知県長久手市

市内 1 か所
2023年 6月~

マレーシア

現地大学内 1 か所
2024年 6月~

※2026年3月29日に3拠点目が開所予定

03

2026年度 経営方針

アマタホールディングス株式会社

代表取締役社長 兼 CIOO 末次 貴英

マルチエージェント AI時代、AMITA に勝機がある!

AIが導き出す画一的な戦略では差別化が困難となる中、
AIが代替できない領域が競争力の源泉に

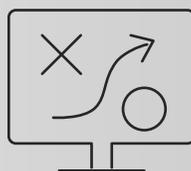
AIが代替する領域

(従来のコンサルティング領域)

情報収集・分析



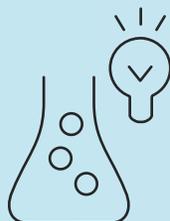
概念先行型の
戦略提案



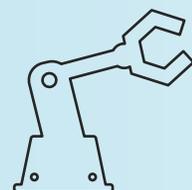
AIが代替できない領域

= AMITA の強み

実証実験



BPO・現場実装



サステナビリティ
の実務知見



価値観・哲学



2026年から、上記4つの強みを生かした

「統合サステナビリティ・ソリューション企業」へ

2026～2027年度「市場展開期」

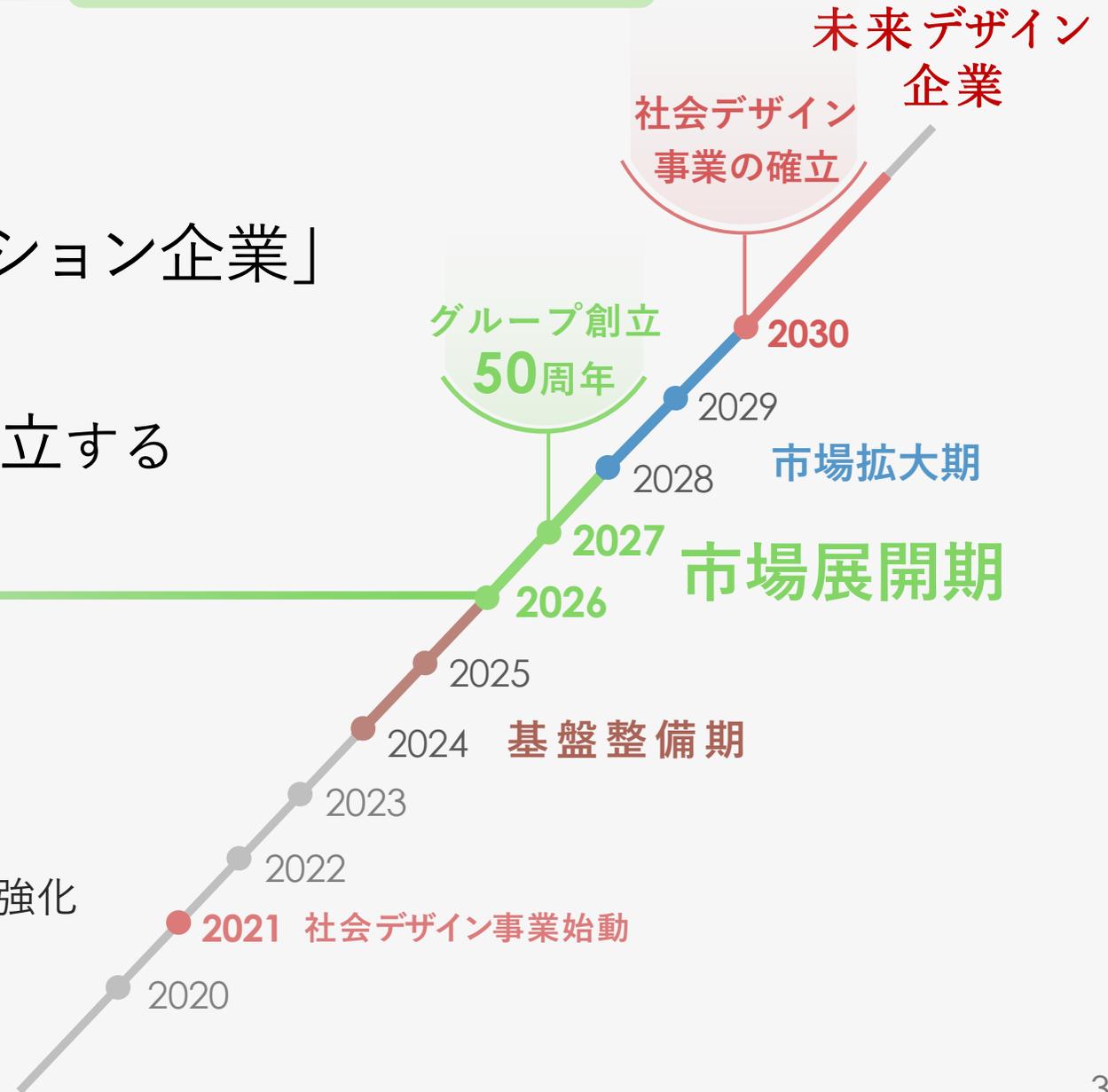
市場展開期の位置づけ

▶▶ 「統合サステナビリティ・ソリューション企業」

としての認知を高め、
市場における独自ポジションを確立する

2026年の注力領域

1. Cyano Projectの強化
2. 海外事業の推進
3. MEGURU STYLEの開発
4. 生成AIの活用推進による価値創出力（生産力）強化
5. 事業執行力の強化



1. Cyano Projectの強化

企業のサステナビリティ経営への移行支援

市場展開期の成長を支える中核サービスへ進化

2026年度目標値

SEAの入会企業数
50社

SEA経由での新規ソリューション提供社数
30社

取り組み内容① 商品戦略

顧客ニーズの高度化を踏まえた新サービスの提供 SEA

- Sustainable Executive Alliance (SEA) を中軸に提供拡大
- SEAを起点に顧客との関係性を深化させながら、各ソリューションへ展開するビジネスモデルにより、持続的な成長基盤を構築

取り組み内容② 営業戦略

AIを活用した「クライアントとの共創型商談」の設計・実行

- AIエージェントの活用により、商談のスピード・品質・受注率・再現性の同時向上を目指す
- 顧客との共通目標の形成・思考/アイデアの即時可視化等により、提案型から共創型の商談へ移行

1 商談前



事前準備の自動化・効率化

- 商談前にAIが顧客情報・業界情報等を自動で収集・分析

2 商談中



企画品質の向上 & クローキングの加速

- 商談中の対話を即時検証・ビジュアル化
- 商談期間の短縮と共に提案型から共創型(共同企画)のスタイルに移行

3 商談後



提供価値を直観的に伝える

- 顧客の課題解決取り組みや実施後のあるべき姿を「動くデモ」として提示

クライアントとの共通目標を形成

商談成約率
顧客期待値



2. 海外事業の推進

中期成長を牽引する **グローバル展開の加速**

2026年度目標 ▶▶▶ マレーシア・インドネシアでの事業基盤を拡大

取り組み内容



マレーシア

- セメント産業向け100%再資源化事業の強化
 - ▶▶ 資源ユーザー企業への出荷強化
 - ▶▶ セメント燃料系の製造拡大に向けた設備（破砕機）投資
- 海外初となる **バイオマスエネルギー事業**の実現に向けた準備を推進

パーム油製造工程から生じる
残渣由来のバイオマス資源を活用



インドネシア

- 2027年度中における、セメント産業向け100%再資源化事業の開始に向けた準備推進
 - ▶▶ 資金調達
 - ▶▶ 製造所建設の着工

3. MEGURU STYLEの開発

地域のサステナビリティ運営への移行支援

2030年エコシステム社会構想を具現化するサービス開発

2026年度目標 ▶▶▶ MEGURU STYLEの基盤構築

取り組み内容

京都府亀岡市におけるプロトタイプ開発の推進

- 地域における資金調達手法の検討 ▶p.60
- 初拠点吉川町MEGURU STATION®を起点に、市内全域23か所展開を推進
 - ▶▶ 亀岡市内に屋外MEGURU STATION®を併設したオフィスを開設
- サーキュラープラットフォーム構築の鍵となる、情報技術 (IoE) 領域開発
 - ▶▶ センシング技術を用いて資源回収とコミュニティへの参画に関わる情報収集を実施



吉川町のMEGURU STATION®
(2026年1月25日開所式の様子)

5. 事業執行力の強化

グループ戦略と事業執行を一体化し、意志決定の迅速化と実行精度の向上を図る

グループ戦略実行体制の強化

- アミタホールディングス(株)の取締役が各事業会社の代表取締役を兼務

アミタHD 代表取締役社長 兼 CIOO
末次 貴英

アミタサーキュラー(株)
代表取締役を兼務

» グループの最高統合執行責任者として、全体戦略との一体運営を推進し、サーキュラーマテリアル事業の革新的成長モデルへの転換を主導

アミタHD 取締役 兼 CGO
岡田 健一

アミタ・サーキュラーデザイン(株)
代表取締役を兼務

» グループの最高事業成長責任者として、成長領域であるアジアを中心とした海外事業の強化および展開を加速

アミタHD 取締役 兼 CBO※
宮原 伸朗

アミタ(株)
代表取締役を兼務

» グループの最高事業責任者として、市場・顧客起点で事業を推進してきた経験を生かし、Cyano Projectの新規サービス「SEA」の開発・提供を加速

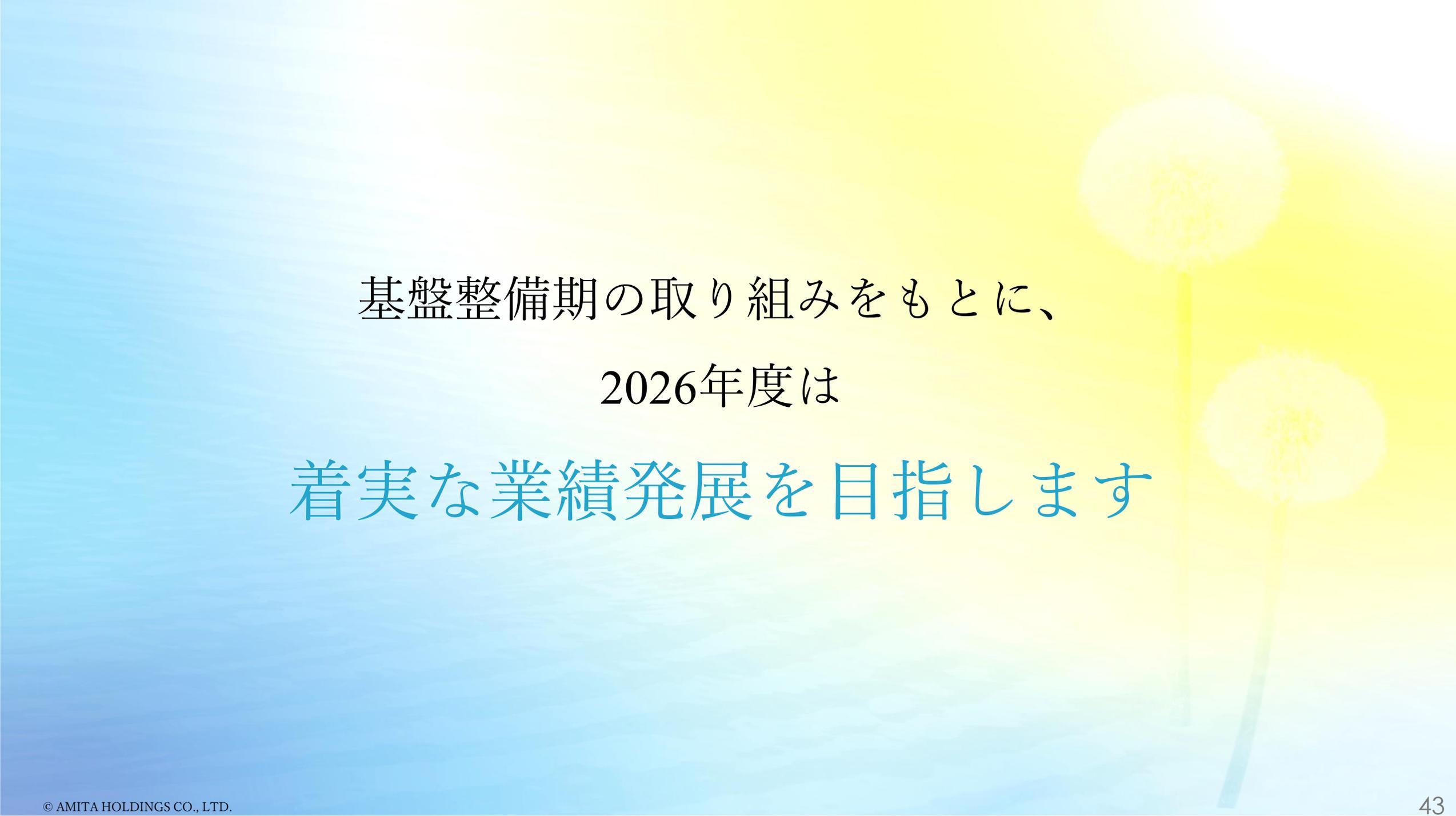
※アミタ(株)代表取締役 宮原伸朗は、2026年3月26日開催予定の定時株主総会に付議予定の取締役選任議案が承認された場合、当社取締役に就任予定です

市場展開期の計画

(単位：百万円、百万円未満切捨て)

	2025年度(実績)	2026年度	2027年度
売上高	4,865	5,200	5,500
営業利益	435	500	600
経常利益	469	566	680
親会社株主に帰属する 当期純利益	310	363	400
(営業利益率)	9.0%	9.6%	10.9%
(経常利益率)	9.7%	10.9%	12.4%

※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業績計画を策定しています
上記計画は前回計画に対して、2025年度の実績や、最新の経営環境および事業計画等を反映したものに修正しています



基盤整備期の取り組みをもとに、
2026年度は
着実な業績発展を目指します

04 2030年に向けた中長期経営戦略

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

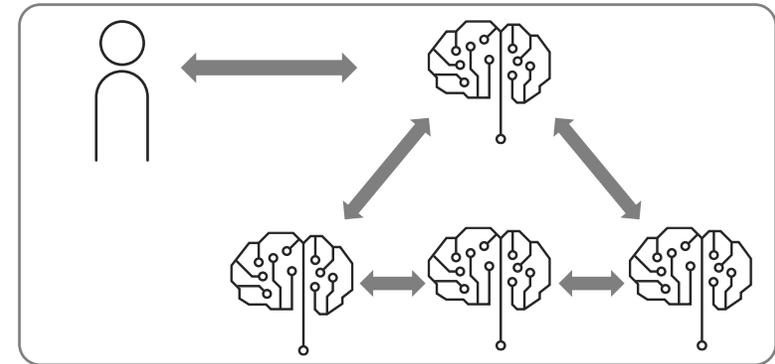
2030年、複雑性と不確実性の“混沌の時代”へ

複数の構造的変化が同時進行



▶▶▶ 社会・産業の不確実性が常態化

マルチエージェントAIの登場



社会変革の**駆動力**が変化

産業革命以降

工業(大量生産・大量消費)社会

駆動力



プロダクトセントリック
(モノを中心に動く社会)

GAFAsが席巻

情報(インターネット)社会



データセントリック
(データを中心に動く社会)

これからどうなる？

価値(マルチエージェントAI)社会



マインドセントリック
(意志を中心に動く社会)

効率化重視の工業・情報社会における
モノを作って売る「労働生産性」の時代は終わり、
企業は「価値生産性」の時代へ

価値生産モデルの確立に向けたアミタの取り組み

価値生産性の3本柱

資源生産性(サーキュラー)

- 物質的な資源循環力
- 回収 ▶ 再編集 ▶ 再価値化

- 不確実・不安定な発生品から安定的な資源を製造&供給
 - » 年間約1,600種類の発生品を受入《データベース》
 - » 国内外5か所の自社製造所
 - » 300事業所以上のネットワーク
- 互助共助コミュニティ型資源回収ステーション
「MEGURU STATION®」を通じた循環型コミュニティの社会実装

情報生産性(DX)

- 情報を使える形に編集する力
- 速く、正確に、効果的に

- 環境認証審査サービスを軸としたサプライチェーンの透明化
- IT・クラウドにより顧客のサプライチェーンマネジメントを支援する「サーキュラーリンクス(株)」の設立
- 「MEGURU STATION®」における利用者情報、活動情報、資源情報などの獲得

関係生産性(AIX)

- 問いと意味の設計力
- 関係性の範囲内における近未来の見立て、仮説の生成

- AI時代のサステナビリティ経営戦略支援サービスの開発・提供(Cyano Project)
- フィジカルAIによって、瞬時に最適なサーキュラーマテリアル製造プロセスを設計し、その実行も完全自動化するスマートファクトリーの建設
 - » 2026年7月操業開始予定(サーキュラー3.0)

3本柱を統合した価値生産、新たな収益モデルの構築へ

課題先進国の成熟社会における新たな収益モデルのカギ①

高次元化するステークホルダー経営の中で「生活者が価値を作る」こと

工業型モデル

人間 = コスト

社会課題が累積

- ✓ 環境負荷
 - ✓ 人口減少
 - ✓ 地域衰退
 - ✓ 資源枯渇
- など...

価値生産モデル

ステークホルダー経営 人間 = 価値を生む主体

課題先進国である日本の最大の成長市場

= 「社会課題解決市場」

制約条件が深刻化した成熟社会

「無駄のない循環」が社会の構造的前提に

= 生活者起点で、必要とされるものを必要なだけ生産する社会

価値創造の源泉

社会的動機に基づく生活者の行動・選択

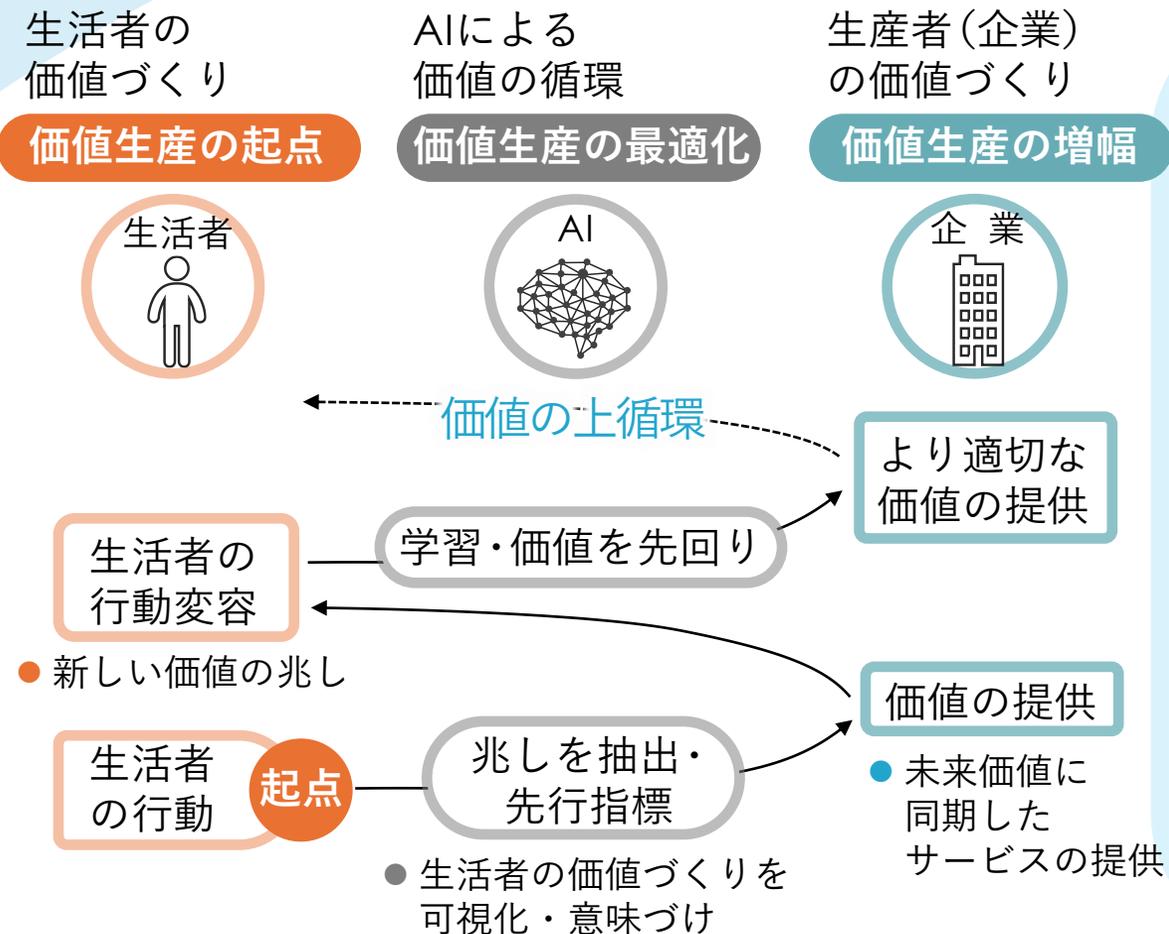
- ✓ 社会をよくしたい
- ✓ 環境に配慮したい

価値の先行指標

生活者の行動データ

課題先進国の成熟社会における新たな収益モデルのカギ②

「生活者と生産者の価値づくりが相互作用し持続する」こと



社会課題解決市場における企業の「価値生産の増幅」の在り方

課題は1社では解決できない

- 企業評価が投資家中心のESG評価から、全ステークホルダーによる「社会的インパクト評価」へ移行
 - ▶ 「社会全体の価値循環」の中で評価される存在へ
- 社会の多様な関係性を源泉に、価値を共創する能力「ステークホルダー・ケイパビリティ」が価値づくりの基盤に
 - ▶ 「共存戦略」の中で価値を生む時代に
- 「編集知」が競争優位性に
 - ▶ 行動データを読み解き、価値が生まれる関係性を編集し、適正な”範囲”で価値循環を設計する
 - ▶ 価値循環の編集者へ

生活者と生産者の価値循環をAIが最適化し「価値を最大化」する仕組み

社会課題解決市場の基盤となる 「サーキュラープラットフォーム」を構築

▶▶▶ 「資源×情報×関係」で、
無関心を生まない産業と暮らしを設計

機能

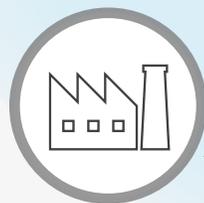
1. 暮らしを起点に資源を集め、再資源化する
2. 地域の人やモノのデータを蓄積・編集する
3. データから未来を予測し、
企業活動・暮らしに生かす

サーキュラーマテリアル
加工拠点
**MEGURU
FACTORIES**



● 域内で
再資源化
しにくいもの

● そのままでは
原料にならないもの



AMITA
循環資源製造所



地域の4大課題を統合解決する社会インフラ
MEGURU STYLE

● サークュラー
マテリアル

● サークュラー
マテリアル

域内
資源循環拠点



ローカル
データ
センター



企業A



企業B

● サークュラーな
商品・サービス

● 回収した
使用済資源

■ 地域の人&モノ
の動きの情報

● サークュラー
マテリアル

互助共助コミュニティ
× 資源循環を促進
MEGURU STATION®

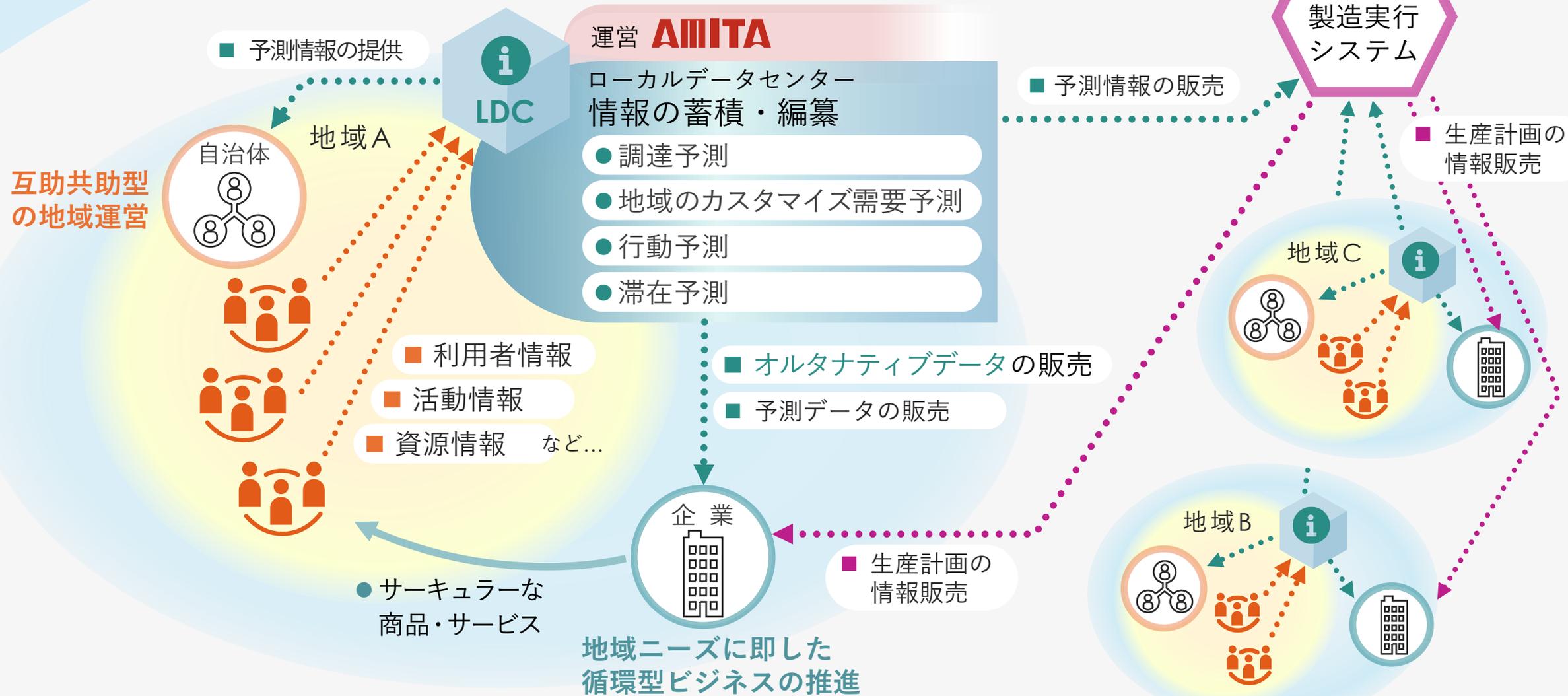
MES

製造実行
システム

■ 予測情報

情報提供
サービス

予測で無駄をなくし、企業活動・地域運営を最適化する Remixモデル



AMITAは

「サーキュラープラットフォームプロバイダー」

を目指す

2030年、“社会課題解決市場”創出を支える アミタの2大事業柱

地域の
統合サステナビリティ
ソリューション

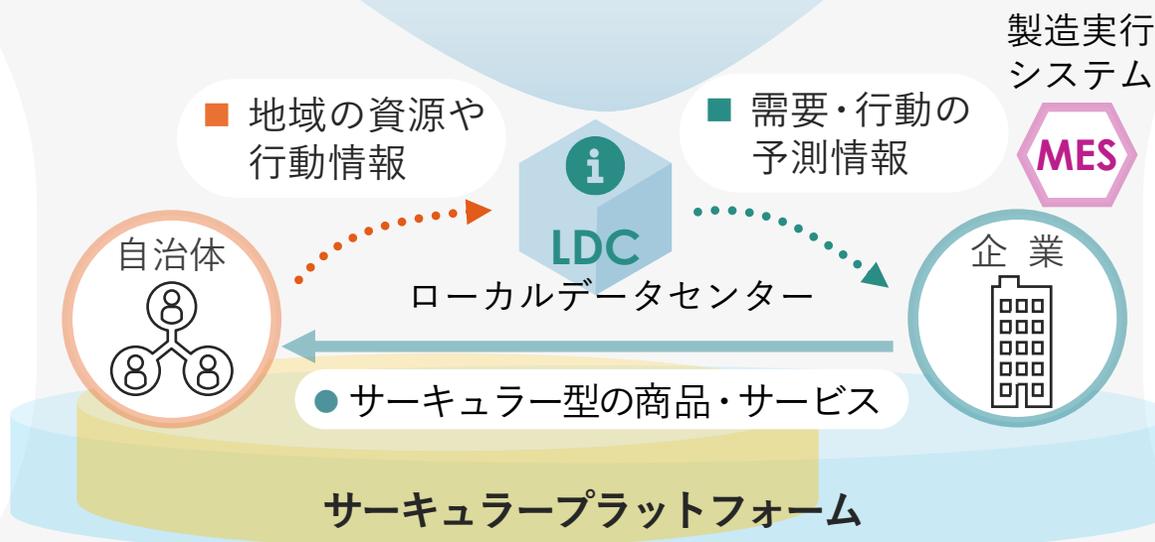


▶▶▶ 予測情報を活用し、
市民の生活を起点に
地域課題の統合解決を支援

- 各地に展開し、地域循環経済と豊かな関係性を醸成
- ▶▶▶ 環境・福祉対策費等の効率化を実現

IoE

Everything(すべて)の情報がつながる
データベース&プラットフォームの構築・運用



企業の
統合サステナビリティ
ソリューション



▶▶▶ 予測情報を活用し、
企業のサステナビリティ
経営を一気通貫で支援

- 経営者コミュニティ「SEA」を通じて、サステナビリティ経営の意志決定から構想を支援
- ハンズオン型で事業モデル・現場オペレーション構築・運用まで伴走

新サービスの開発

経営幹部限定コミュニティ

Sustainable Executive Alliance

SEA

なぜ、今、SEAなのか

「経営の質」が問われる今、 経営者の「意志ある決断」を支える新サービス=SEA

サステナビリティ経営を高度化、
競争優位性を生む

経営の意志を、
未来の価値に応答する
”判断軸”として言語化

▶▶ SEAのAICに該当
AI Inner Compass

AI 未来の兆しの抽出
判断軸と範囲・構造を更新し
未来の仮説を
現在の意志決定に接続

価値が生まれる範囲と
構造を定義し、
社会に適応し続けるための経営設計

▶▶ SEAのMEGURU Capital Modelに該当

社会課題の解決は1社では難しい

企業の共存戦略

各社がステークホルダー・ケイパビリティを持ち寄り、
共通の課題解決に取り組む

社会課題解決市場を生み出す価値循環の創出

経営幹部が現状認識を固め、計画を描き、実行へ踏み出すための一連を支援

2026年3月5日発信
プレスリリース参照



SEA

サステナビリティ経営に必要な要素を統合提供

経営幹部に求められるのは「判断」より「決断」



経営哲学の深化

- 意志決定の質を高めるインプット
羅針盤フォーラム



意志決定の高度化

- サステナビリティに特化した
経営幹部専用の
壁打ちAIチャットボット
AI Inner Compass



戦略の実効性向上

- 6つの資本の循環構造を可視化・
定量評価するフレームワーク
MEGURU Capital Model※
- エコシステム思考をインストール
する宿泊体験型研修
サステナブル・イノベーション
研修

※「初期診断」を会員企業に無料実施
本格提供は別途有料サービス

人的コンサルからAI・データ活用型の自律支援へ

AI時代に適合したサステナビリティ経営支援へと変革

企業のサステナビリティ経営への移行を 「構想・構築・実践」の各フェーズで支援



● Phase1 ● サステナビリティ経営戦略の構想

SEA 経営幹部限定コミュニティ
Sustainable Executive Alliance

- 羅針盤フォーラム
 - 意志決定の質を高めるインプット
- AI Inner Compass
 - サステナビリティに特化した経営幹部専用壁打ちAIチャットボット
- MEGURU Capital Model (初期診断)
 - 6つの資本の循環構造を可視化・定量評価するフレームワーク
- サステナブル・イノベーション研修 (体験版)
 - エコシステム思考をインストールする宿泊体験型研修
- コンサルタントアドバイザーサービス
 - PoC～PoB～社会実装支援



● Phase2 ● ブルーオーシャン型事業の構築・実践

サステナビリティ・ビジネスモデルのハンズオン型支援

SEAの伴走支援メニュー

- サプライチェーン問題解決AIハッカソン
- MEGURU Capital Model (実行段階)
- サステナブル・イノベーション研修 (正式版)
- サーキュラーサービサイジング事業設計/実行支援
 - 資源回収&再生スキーム構築
 - 100%再資源化によるサーキュラーマテリアルの製造&供給 等
- サステナビリティ市場開発
 - 新市場（機会）創出のプロセス設計・実行支援
- 業界コンソーシアム・サーキュラーモデル
 - 共創・共通領域におけるコスト削減
 - 回収・再生支援領域の連携共創 等

国家戦略「地域循環共生圏」※を実装する
社会インフラサービスの深化と推進

MEGURU STYLE

※2018年に第5次環境基本計画で掲げられた概念

地域資源を活用して環境・経済・社会を良くしていく事業を生み出し続けることで地域課題を解決し続け、自立した地域をつくとともに地域の個性を活かして地域同士が支え合うネットワークを形成する「自立・分散型社会」を示す考え方

地域内に良関係のcommonsを実現し 社会的行動動機を最大化する

MEGURU STYLE

MEGURU BOX®、MEGURU STATION®、MEGURU COMPLEXなどのハードを用いて
互助共助型で無駄のない“社会的”な生活スタイルを促す機能を持つ

MEGURU STATION®

互助共助コミュニティ型の
資源回収ステーション

- 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

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



バイオガス施設



おむつリサイクル
施設

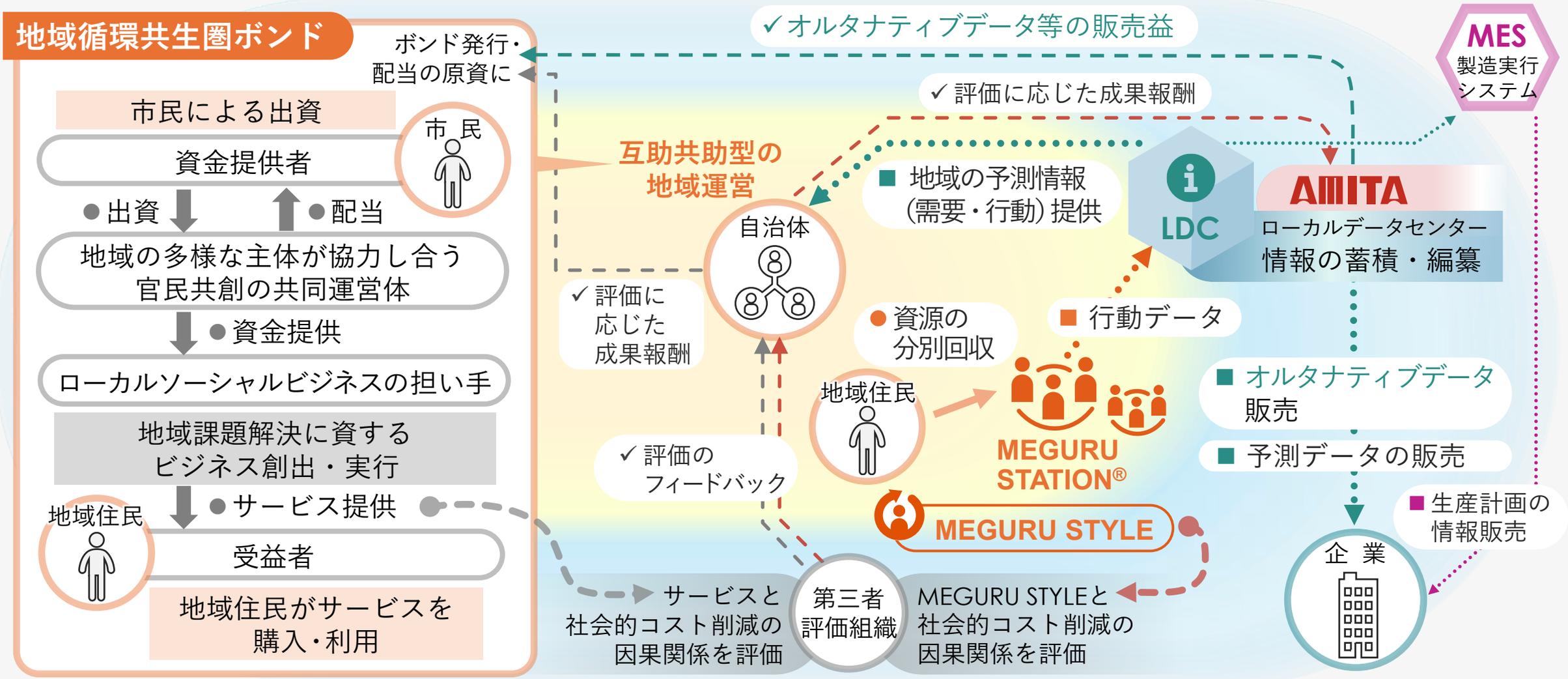


熱分解施設

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

2029年に目指す新しい地域運営モデル



税金で支える地域から「みんなが希望に投資する」地域へ

国内事業の中長期事業取り組み

認知拡大から事業モデル確立を経て、2030年に向けて
「サーキュラープラットフォームプロバイダー」として成長を加速する

Cyano Project

- サステナビリティ経営ニーズの顧客占有率を向上
提供価値の「拡張」
 - » 顧客ニーズの高度化に応じた商品開発 (SEA)
 - » サーキュラーマテリアルの新商材開発
 - » パートナーとの事業連携
- 提供価値の「深耕」
 - » SEAからハンズオン・伴走支援への移行展開
⇒ 一社当たりの占有率拡大
 - » AIを活用した「クライアントとの共創型商談」の構築

2026
↓
2027



- 商品開発と提供拡大をさらに推進し
企業のビジネス領域を社会課題解決市場に
シフト

2028
↓
2029

- ● MEGURU STYLEで集めたデータを基盤に、企業と地域の移行戦略を統合・実装するプラットフォームの構築

MEGURU STYLE

- MEGURU STYLEのプロトタイプ構築・展開準備
京都府亀岡市 MEGURU STATION®
 - » 情報取得のセンサー導入と実証の推進
- 情報収集のスマート化と情報活用の仕組みづくり
福岡県大刀洗町 MEGURU STATION®
 - » NTTドコモビジネス株式会社と協働で、ICTを活用した
トレーサビリティ実証の実施
- 資金調達スキームの設計

2026年3月10日発信
プレスリリース参照



- 資金調達・情報活用・地域運営のスキーム完成
- 社会実装の開始・実績づくり
- 全国展開の本格化

2030年 エコシステム社会の実現へ

ASEAN中心の海外事業を拡張

日本で培った循環技術を基盤に、各国で現地パートナーと共創型の事業を展開



マレーシア

- ナザグループと連携し、
- 再資源化事業の拡大
 » セメント産業向け原料系の
 拡大&燃料系の本格化
- 新たなサーキュラーマテリアルの
開発を実施
- 環境認証審査サービスの事業性調
査を実施
 » 水産認証を中心に
 2027年度以降の展開を目指す



インドネシア

- タマリス・モヤグルー
プ、インドセメントと
連携し、セメント産業
向け再資源化事業の
開始準備を推進
- 2027年度、再資源化
事業開始



インド

- ラムキーグループと
連携し、再資源化等の
事業性調査を実施



パラオ

- 官民連携で低炭素・
循環型システムの
構築を支援

2026
~
2027

2028
~
2030

- 資源循環のプラットフォーム構築
支援事業の展開

» 環境・廃棄物管理のDX化やBPOなど

※マレーシア以外も状況に合わせて展開検討

- 再資源化事業の拡大

- 2028年度以降の事業
化を目指す

- 島嶼資源循環モデル
の構築を目指す

日本が歩んできた50年が5年に圧縮、同時進行していく

事業構造の中長期的な戦略的変化と拡張の見通し

先行投資型経営による事業の創出・統合と基盤構築事業の強化を進め、2030年に向けて、構造の組み換えと事業領域の拡張を段階的に進める



市場

国内

海外

● MEGRU STYLE

2030年以降の社会デザイン事業の基盤となるシステムの構築

● Cyano Project

● サステナビリティ経営移行戦略支援

● Cyano Project

● サークュラーマテリアルサービス

市場展開期の成長を支える
中核サービス

統合

2030年の収益基盤となる主力事業

社会デザイン事業

—《社会OS》—

サーキュラー
プラットフォーム
プロバイダー

インド・パラオ
インドネシア
マレーシア

グローバル展開の加速し、
中期成長を牽引

2026

2027

2028

2029

2030~

市場展開期

市場拡大期

エコシステム社会

（ 先行投資型経営を加速する攻めのガバナンス強化 ）

取締役任期を1年から2年へ見直し

背景と目的

- 経営環境の不確実性が高まり、潜在ニーズへの先行投資型経営のため、事業立ち上げから価値創出までに時間を要する
- 中長期視点での戦略遂行を可能にする体制が必要
- »» 中長期戦略の一貫した遂行体制の確立と経営責任の明確化を図る

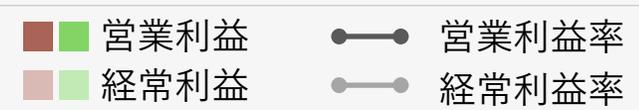
併せて、適時・適切な情報開示の充実

- 経営状況や戦略の進捗等についての情報開示を、従来以上に積極化
- 中長期戦略の実行状況を継続的に共有
- »» 透明性と説明責任を一層強化

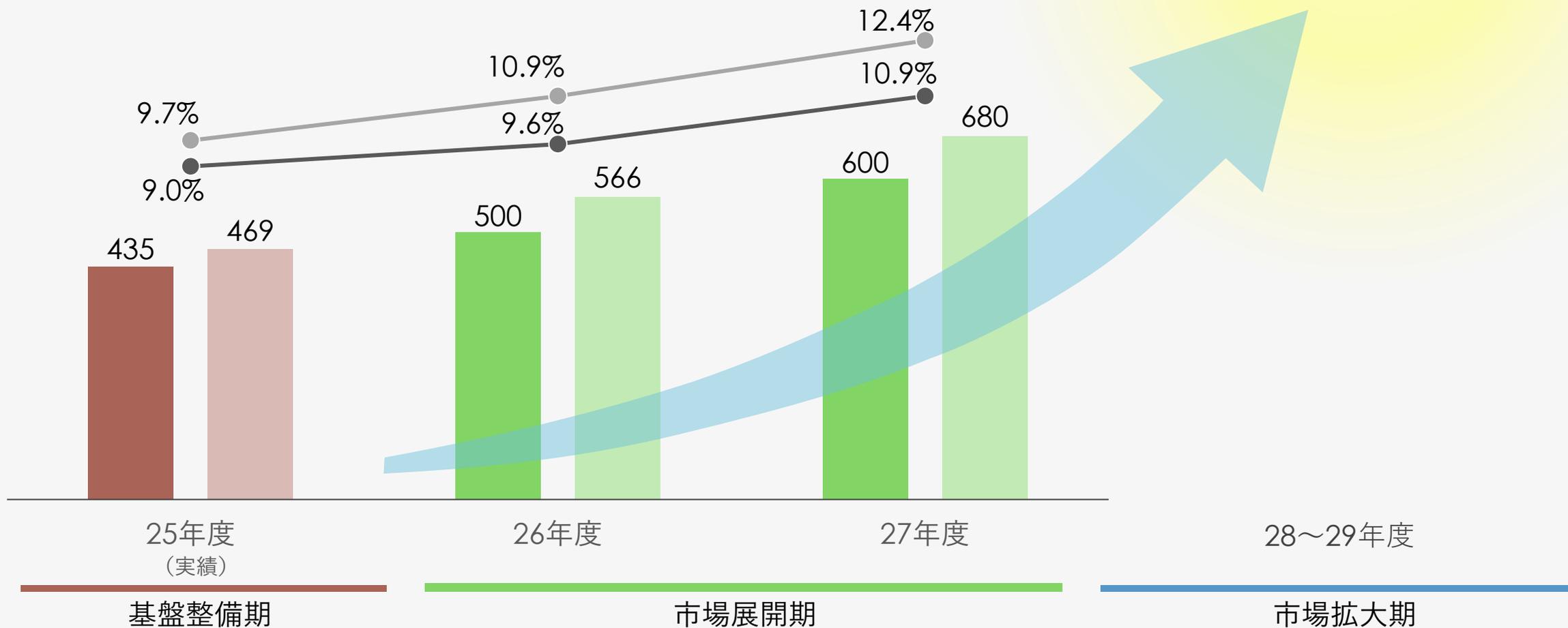
中長期戦略の実効性と説明責任を高める体制へ

※取締役任期を2年とする定款変更は、2026年3月26日開催予定の定時株主総会に付議予定であり、当該議案が承認された場合に適用となります

2030年に向けた経営アーキテクチャ



(単位：百万円)



「社会課題解決市場」こそが
課題先進国・日本に残された最大の成長市場

アミタは「社会イノベーション」によって、

作るほど 売るほど 働くほど 生きるほど

社会課題が解決され

自然資本と人間関係資本が増幅する

価値創造プラットフォームの実装

で市場を開拓します

アマ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

本資料は、弊社の企業説明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2026年3月12日時点のデータに基づいて作成しています。

本資料に記載された意見や予測等は資料作成時点の判断であり、その情報の正確性、完全性を保証し、また約束するものではなく、今後予告なしに変更されることがあります。