

# 中長期ビジョンならびに 中期経営計画2026-2028

**アルテック 株式会社**

## はじめに（中長期ビジョンならびに中期経営計画2026-2028策定の背景）

平素より格別なご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

前中期経営計画（2021-2025）では、国際情勢変動や円安といった急激な世界経済変動や  
予期せぬ災害が発生する中で、社会面や環境面の課題解決に貢献する付加価値の高い  
商品・サービスの提供をはじめとする施策を着実に実行してまいりました。

また、新規事業の育成にも果敢に挑戦しましたが、  
市場環境の変化および事業の将来的なリスクを鑑み、経営リソースの選択と集中による  
最適配分と競争力強化に向けて、中国における再生フレックビジネスから撤退いたしました。

今後、社会および事業環境がより急速に変化し、不確実性がますます高まる中で、  
今般までの振り返りを踏まえつつ、積み上げてきた価値創造の歩みを受け継ぎながら  
中長期にわたり更なる飛躍を遂げるため、当社は10年後のあるべき姿を定め、  
これを中長期ビジョンとして策定いたしました。

さらに、ビジョンの実現に向けて必要な戦略・施策をバックキャストすることで、  
中期経営計画2026-2028を策定いたしました。

半世紀で培った経験や知見を基に、未来をきりひらく共創企業として  
次の50年に向けて、お客様・社会・社員に新たな可能性という夢を届ける  
新生アルテックへの進化と企業価値の向上に邁進いたします。

# 目次

## ● 中長期ビジョン

中長期ビジョン策定の背景	5
アルテックの強み（価値創造ストーリーの抜粋）	6
中長期ビジョンおよび目標指標	7
中長期ビジョン実現に向けた中長期戦略	8

## ● 中期経営計画2026-2028

中期経営計画2021-2025の振り返り	11
中長期ビジョンにおける中期経営計画2026-2028の位置づけ	14
中期経営計画2026-2028の基本方針および経営数値目標	15
中期経営計画2026-2028の重点施策	16
財務戦略・株主還元方針	20

## ● 中長期ビジョン

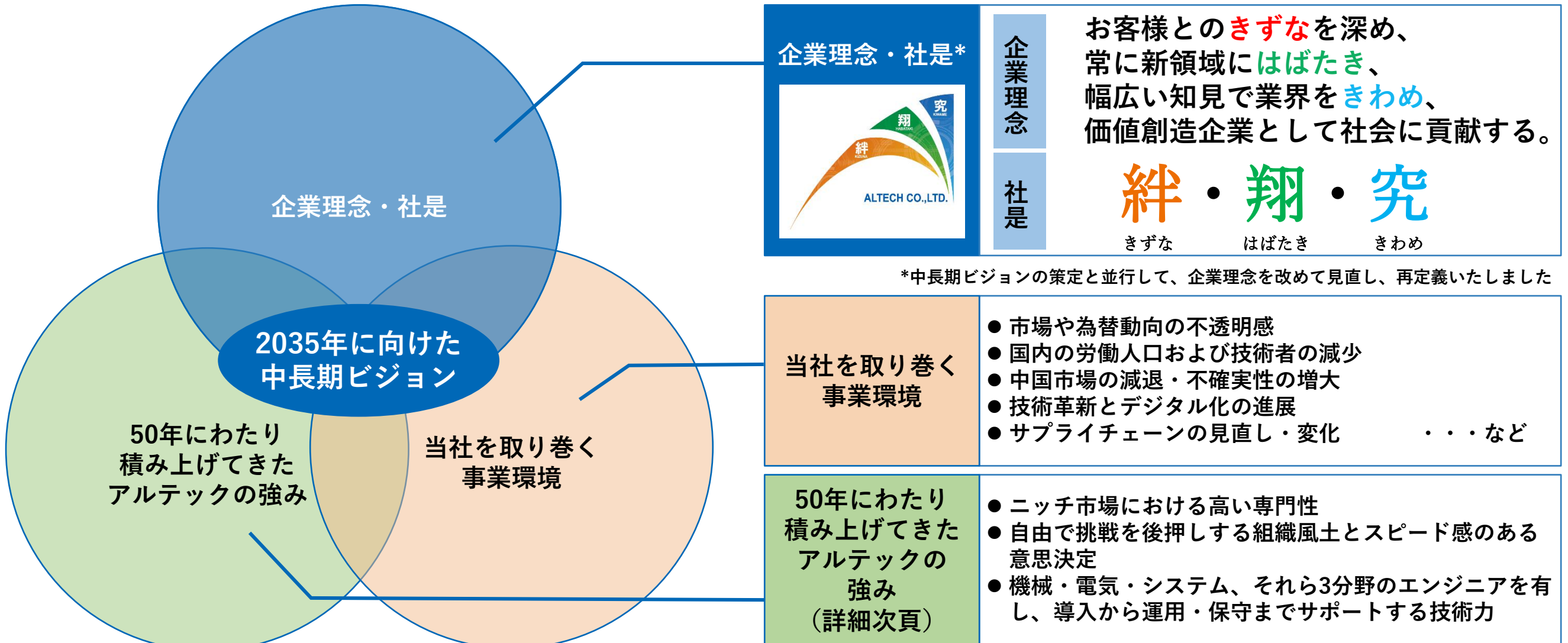
中長期ビジョン策定の背景	5
アルテックの強み（価値創造ストーリーの抜粋）	6
中長期ビジョンおよび目標指標	7
中長期ビジョン実現に向けた中長期戦略	8

## ● 中期経営計画2026-2028

中期経営計画2021-2025の振り返り	11
中長期ビジョンにおける中期経営計画2026-2028の位置づけ	14
中期経営計画2026-2028の基本方針および経営数値目標	15
中期経営計画2026-2028の重点施策	16
財務戦略・株主還元方針	20

## 中長期ビジョン策定の背景

当社の企業理念・社是、50年にわたって積み上げてきた強みを前提としつつ、不確実性がますます高まる外部環境も踏まえて、10年後の当社のあるべき姿を定め、これを2035年に向けた中長期ビジョンとして策定いたしました。

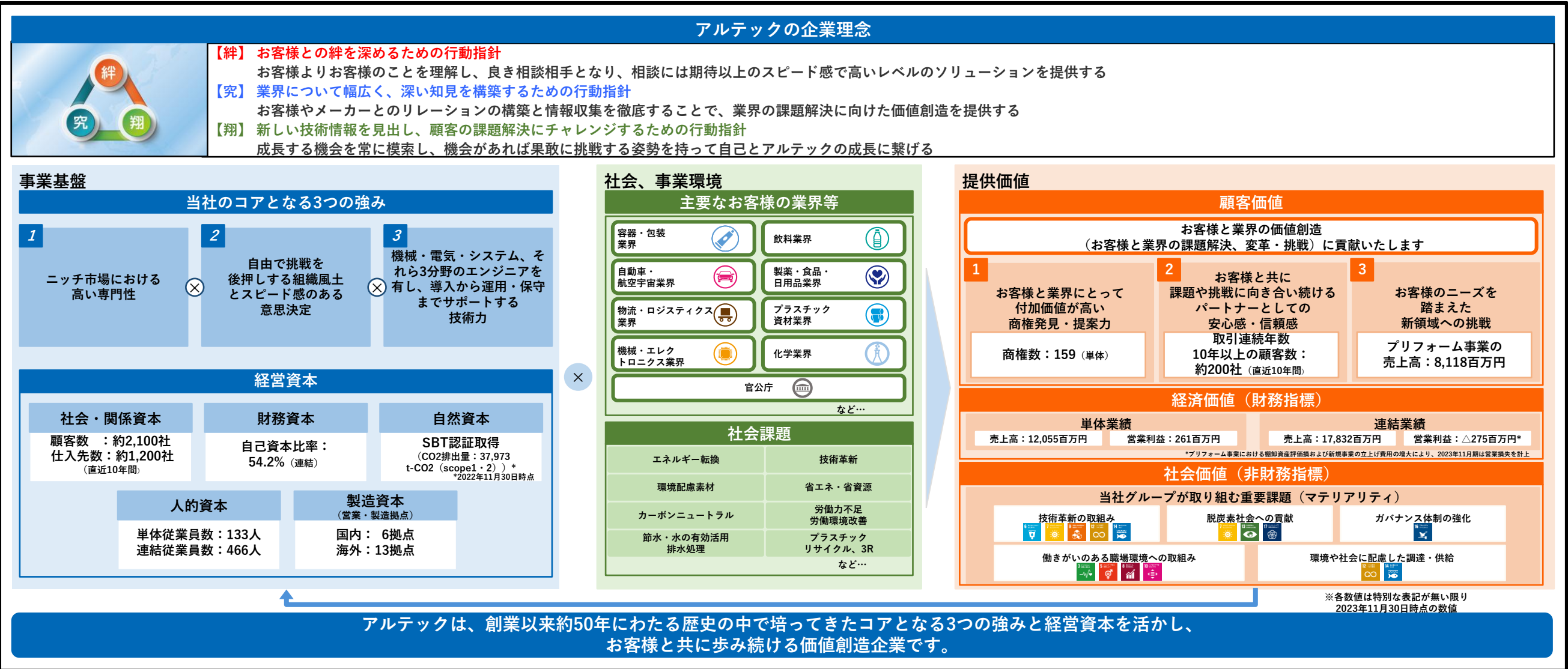




# アルテックの強み（価値創造ストーリーの抜粋）

当社がこれまでに培ってきた強みや特徴を整理し、取りまとめた内容を2024年1月に公開しております。＊下記に記載しているものは2024年1月の公開時点のものです

- 詳細は、当社WEBサイト掲載の「[価値創造ストーリー](#)」をご覧ください



## 中長期ビジョンおよび目標指標

今後10年間の未来を見据え、当社のあるべき姿を中長期ビジョンとして策定いたしました。  
加えて、中長期ビジョンの実現時における目標指標を設定いたしました。

### 中長期ビジョン

市場や社会の変化および未来を見据え、  
価値創造や課題解決に向けた変革・挑戦を導くパートナーとして  
お客さまと共に歩み続け、新たな可能性という夢を届けます。

#### 目標指標（2035年11月期）

売上高

300億円

営業利益率

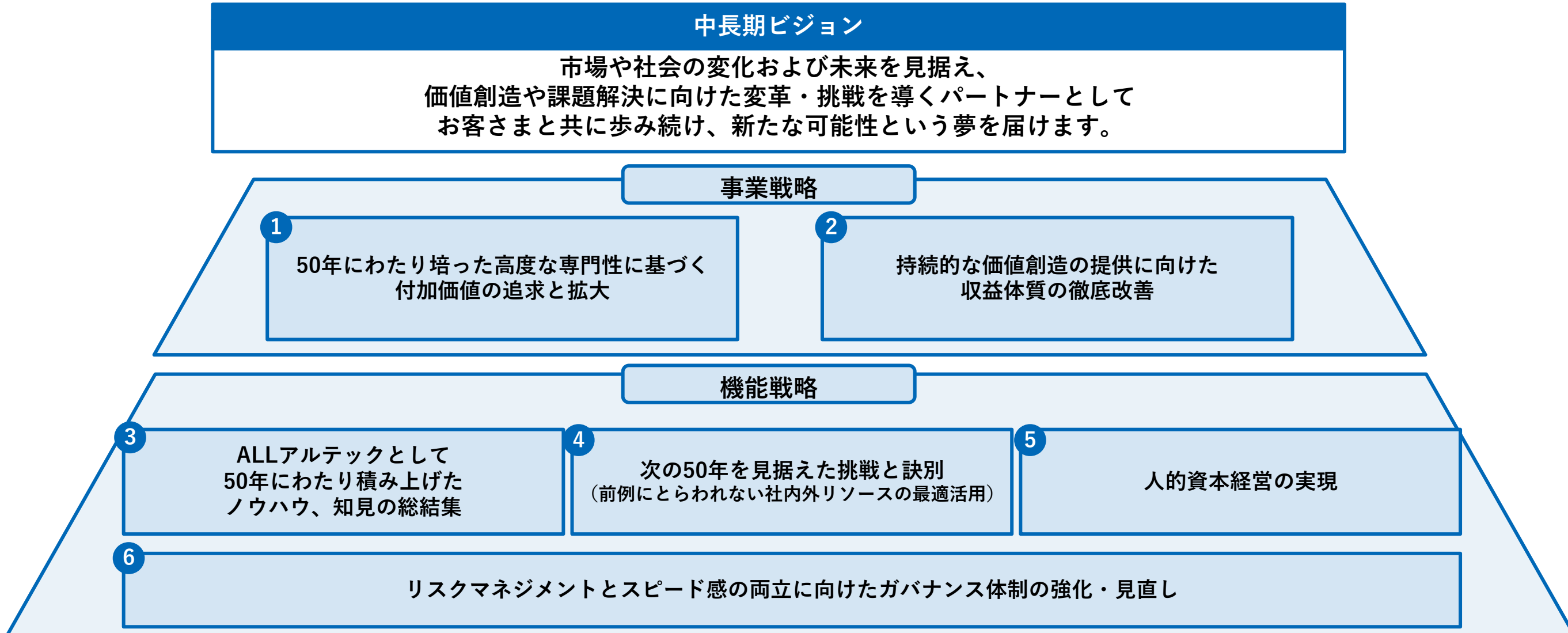
5%以上

ROE

8%以上

## 中長期ビジョン実現に向けた中長期戦略

中長期ビジョンの策定と同時に、その実現のために今後10年間に於いて実施が必要な6つの中長期戦略を策定いたしました。





# 中長期ビジョン実現に向けた中長期戦略の詳細

50年にわたり培った高度な専門性を活かして付加価値を深化させ、持続的な価値創造の提供に向けて収益体質の徹底的な改善を実施いたします。  
加えて、それらの実現に向けた機能戦略として、社内の体制・仕組みの整備と強化を進めてまいります。

	中長期戦略	内容
事業戦略	1 50年にわたり培った高度な専門性に基づく付加価値の追求と拡大	● 為替変動等、不確実性が高い市場の環境も踏まえ、創業以来、半世紀で培った経験と知見を基に、新たな領域への挑戦、事業間のシナジー創出も含め、アルテックとしての付加価値を更に深化し、向上してまいります。
	2 持続的な価値創造の提供に向けた収益体質の徹底改善	● 中長期にわたる持続的な価値創造の提供を見据え、コスト構造の抜本的改革や、既存の枠組みにとられないビジネスモデルの展開によって収益体質を徹底的に改善してまいります。
	3 ALLアルテックとして50年にわたり積み上げたノウハウ、知見の総結集	● これまで創業以来、半世紀で培った経験と知見を結集させ、商社・プリフォーム各事業内に留まらず部門や立場を超えた共創を通じて知識・経験・アイデアをフル活用することで生まれる総合力によって、アルテック一丸となってお客様への付加価値提供を拡大・強化してまいります。
機能戦略	4 次の50年を見据えた挑戦と訣別 (前例にとられない社内外リソースの最適活用)	● 変化する顧客ニーズや社会動向を的確に捉えた上で、必要に応じて外部リソースも活用しながら、過去の成功体験や前例にとられないリソースの選択と集中・最適化によって、挑戦・訣別を進めてまいります。
	5 人的資本経営の実現	● 中長期的な顧客への付加価値提供における生命線である人的資本に関して、従業員の心理的安全性を高め、多様性のある人材育成を実現し、強固な組織づくりを推進することで、経営戦略と連動しながら量的拡大・質的向上の両面から強化・拡充してまいります。
	6 リスクマネジメントとスピード感の両立に向けたガバナンス体制の強化・見直し	● 当社の強みであるスピード感のある意思決定を活かしつつも、高度なガバナンス基準への適合およびリスクマネジメントが求められる昨今の情勢を踏まえ、グループ会社も含めたガバナンス体制を見直し・強化いたします。

## ● 中長期ビジョン

中長期ビジョン策定の背景	5
アルテックの強み（価値創造ストーリーの抜粋）	6
中長期ビジョンおよび目標指標	7
中長期ビジョン実現に向けた中長期戦略	8

## ● 中期経営計画2026-2028

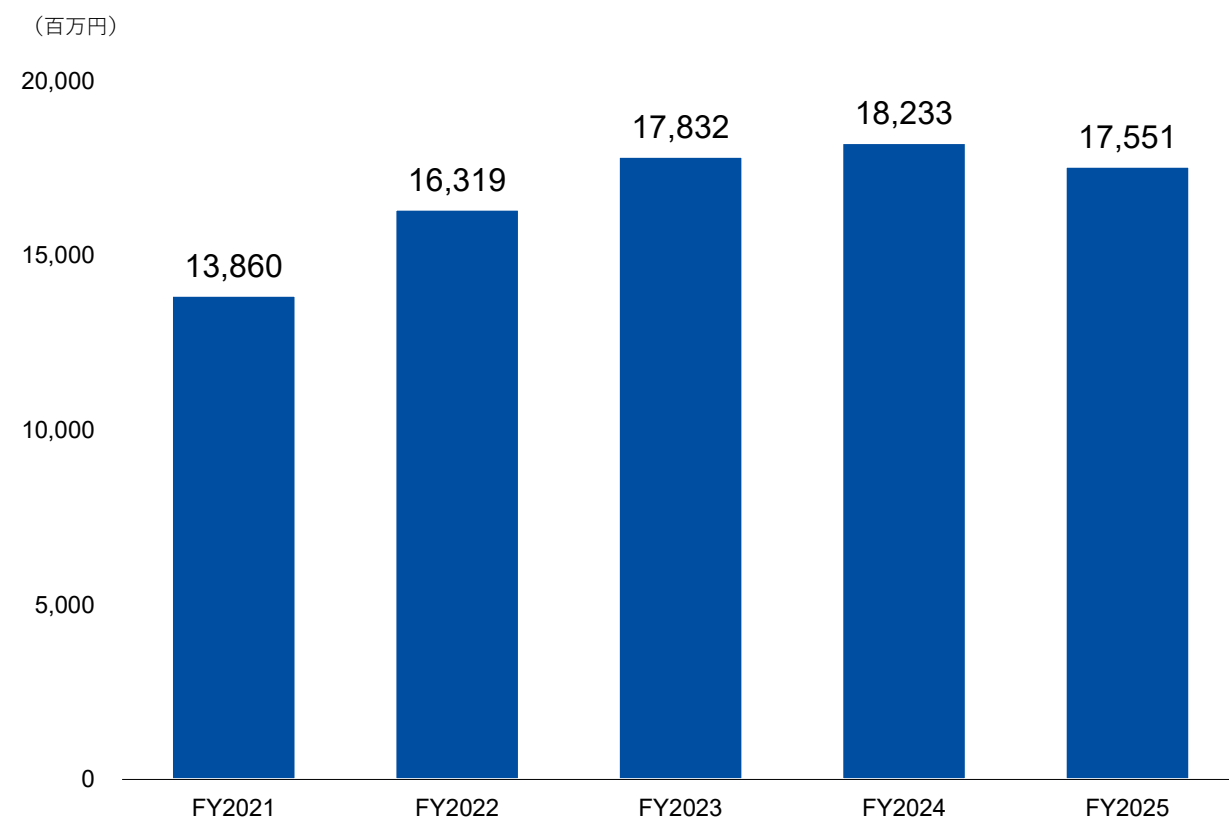
中期経営計画2021-2025の振り返り	11
中長期ビジョンにおける中期経営計画2026-2028の位置づけ	14
中期経営計画2026-2028の基本方針および経営数値目標	15
中期経営計画2026-2028の重点施策	16
財務戦略・株主還元方針	20

# 中期経営計画2021-2025の振り返り | 業績（全社）

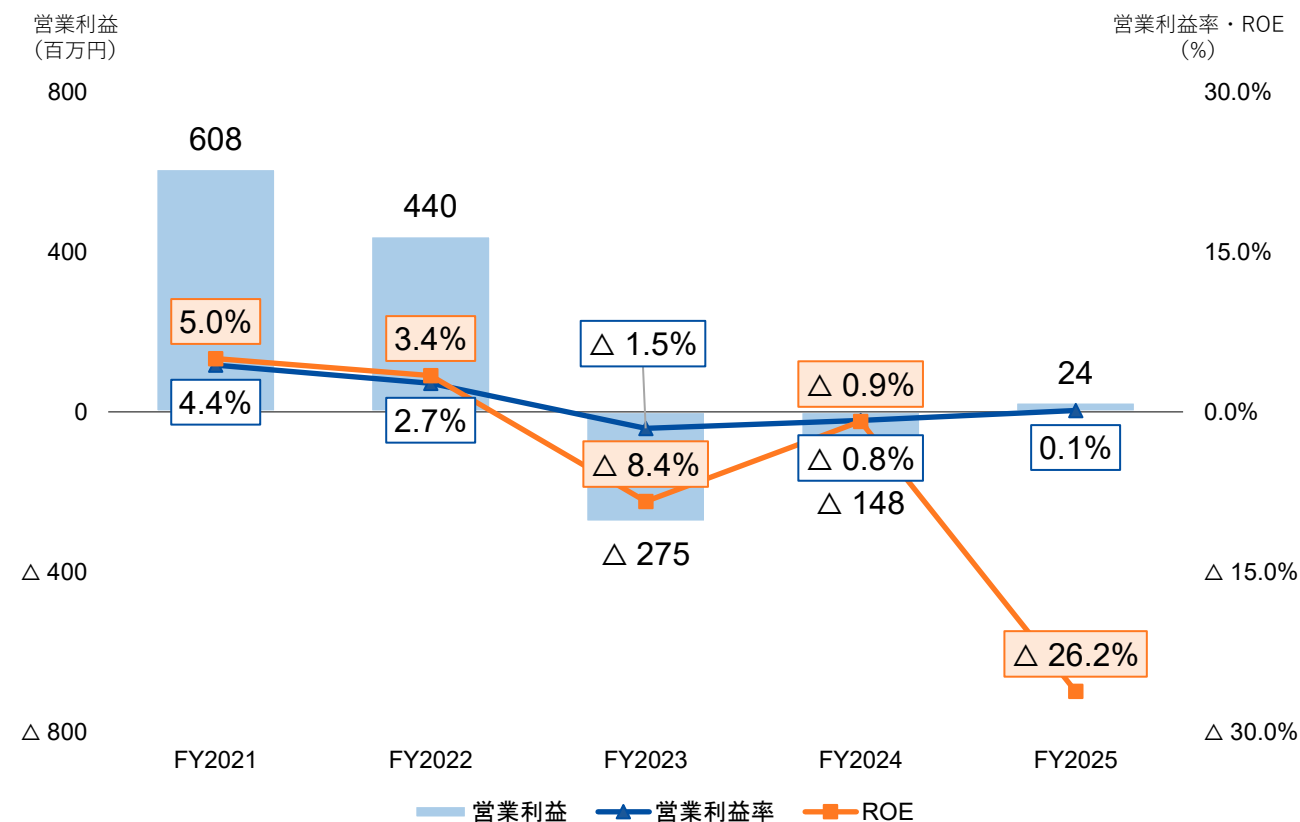
売上高、営業利益ともに中期経営計画2021-2025の目標数値対比では未達となりました。売上高は拡大傾向であり、最終年度の25年11月期は20年11月期（129億円）比36%増の176億円となりました。営業利益は再生フレークビジネス・再生ペレットビジネスの立ち上げ遅延等に伴い、23年および24年11月期で営業損失を計上するも、商社事業の利益率向上とプリフォーム事業での生産効率改善等を進め、25年11月期にはわずかながら営業黒字を確保することができました。

## 全社業績

### 売上高



### 営業利益・営業利益率・ROE

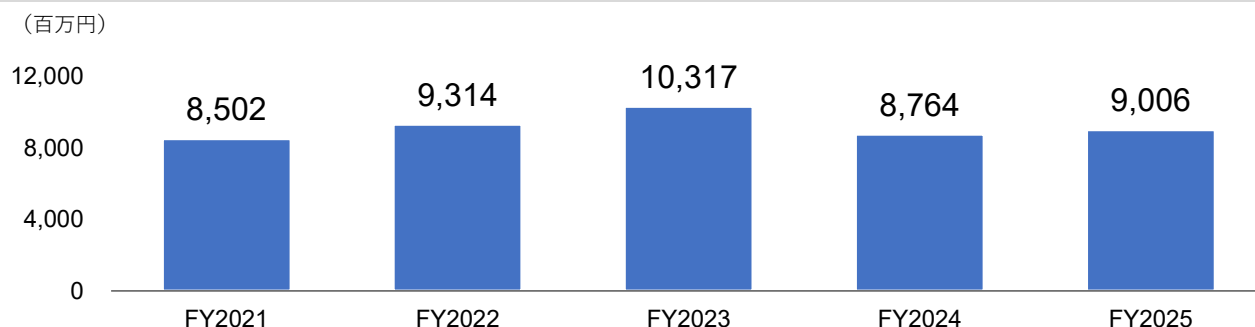


# 中期経営計画2021-2025の振り返り | 業績（事業別）

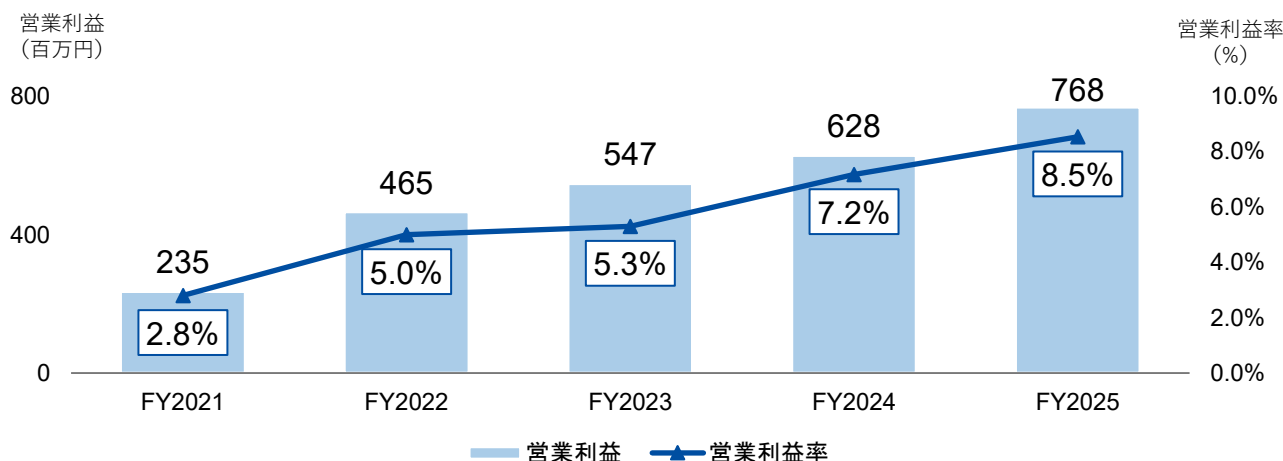
商社事業の売上高は横ばいで推移してきたものの、営業利益はコストコントロールの徹底等により大きく伸長いたしました。プリフォーム事業は再生フレックビジネス・再生ペレットビジネスの展開により売上高は拡大傾向にあったものの、新型コロナウイルス感染症の影響等による本格的な商業生産開始の遅延に伴う低稼働と固定費負担の影響が続き、生産効率の改善やコストの最適化を進めたことにより赤字幅は縮小したものの、23年11月期～25年11月期は営業損失を計上いたしました。

## 商社事業

### 売上高

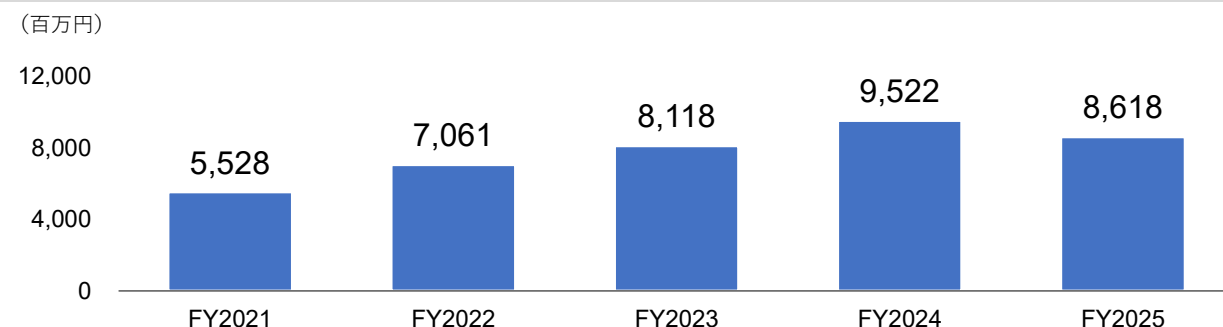


### 営業利益・営業利益率

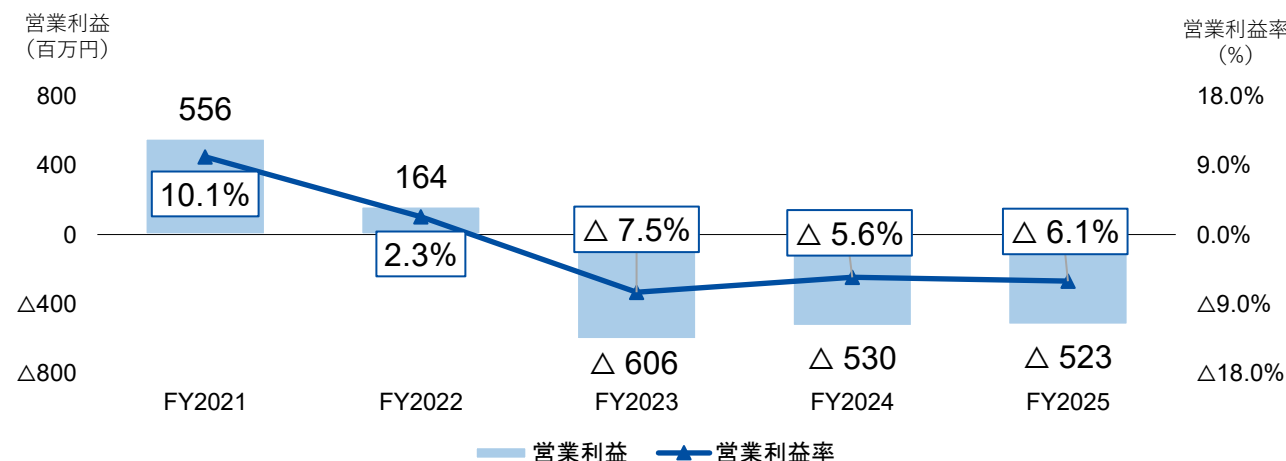


## プリフォーム事業

### 売上高



### 営業利益・営業利益率



# 中期経営計画2021-2025の振り返り | 主要施策の実行状況

凡例

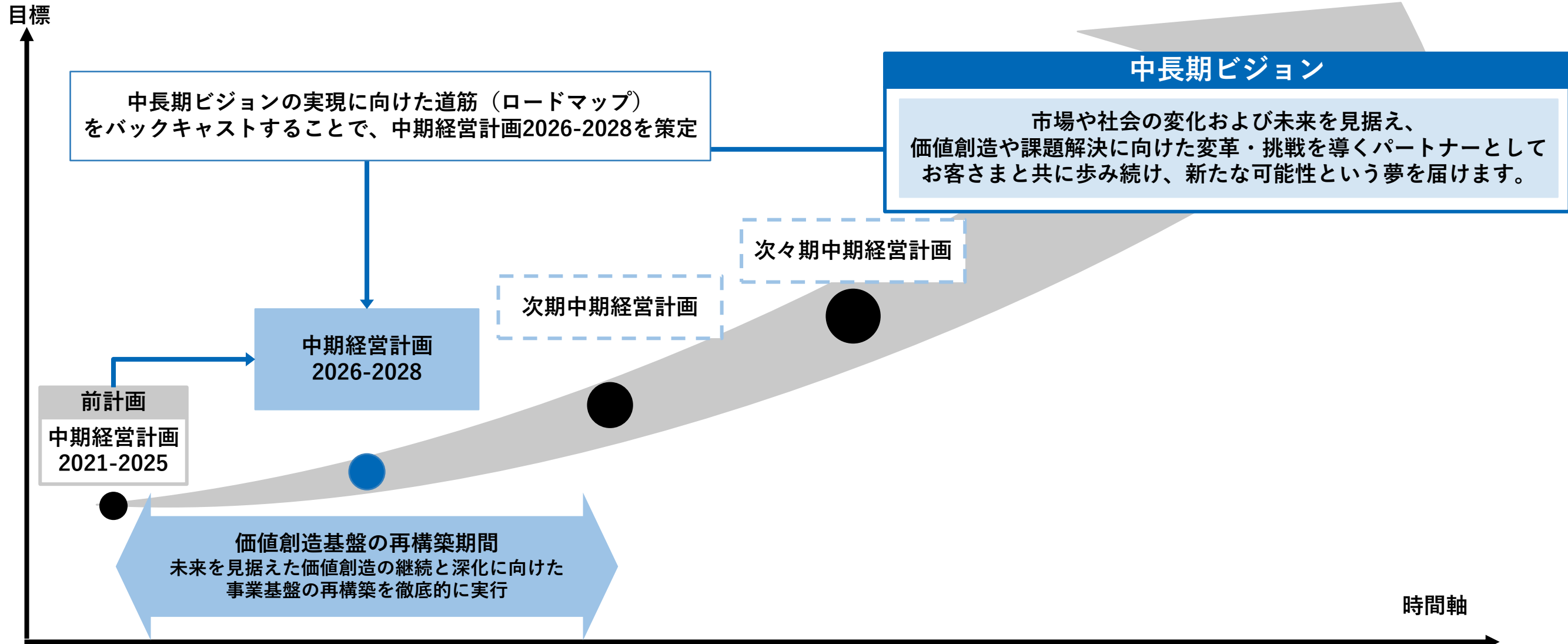
- 想定外の事象が多少発生するも、一定程度進捗している施策
- ▲ 当初の想定外の環境変化等により、苦戦/撤退を余儀なくされた施策  
(※主要施策以外の進捗も含め、方針全体として総合的に評価)

社会面や環境面の課題解決に貢献する付加価値の高い商品・サービスの提供や、事業環境を踏まえた既存事業の見直しを着実に実行してまいりました。新規事業にも果敢に挑戦しましたが、今後の市場環境およびリスクも考慮したうえで、経営リソースの選択と集中による最適配分と競争力強化の一環として抜本的な事業構造改革の実施と中国における再生フレックビジネスから撤退いたしました。加えて、若手・中堅層の定着、部門間連携、ガバナンス強化など、組織力や組織体制の強化も依然として課題であると認識しています。

基本方針・主要施策	詳細	総評
既存事業の付加価値の創出・最適化	<ul style="list-style-type: none"><li>顧客ニーズの先にある社会面や環境面の課題も踏まえ、既存事業における付加価値の創出・拡大を目指します。同時に当社を取り巻く事業環境を踏まえ、注力すべき商権や商品・サービスの最適化も目指します。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>商社事業においては、電気バスやPET樹脂再生装置等の商権獲得を通じて、社会面や環境面の課題解決に貢献する新商品・サービスを継続的に発掘・提供するとともに、事業環境を踏まえ、注力すべき既存商権の見直し等も実施しました。</li><li>プリフォーム事業においては、リサイクルPET樹脂を材料としたプリフォームの製造・販売を実現し、お客様へサステナビリティ面で付加価値が高い商品を提供するとともに、循環型社会の実現にも貢献しています。</li></ul>
新規事業の育成	<ul style="list-style-type: none"><li>顧客を含む業界の動向を見据え、新たなビジネス機会に対して果敢に挑戦し、将来の事業の種となるビジネスの育成を目指します。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>越境ECビジネス、太陽光発電システム販売・PPAモデルによる売電ビジネスは、自社の勝ちパターンおよび事業の将来的なリスクを鑑み、早期の戦略的撤退や新規案件の営業活動の停止をいたしました。</li><li>既存事業とのシナジーも期待でき、社会や環境課題の解決にも大きく寄与しうるペットボトルリサイクル循環ビジネスの事業化を進めてまいりましたが、今後の市場環境およびリスクも考慮したうえで、経営リソースの選択と集中による最適配分と競争力強化の一環として抜本的な事業構造改革の実施と中国における再生フレックビジネスから撤退いたしました。</li></ul>
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"><li>部門間連携の強化や間接業務の最適化等を通じ、中長期の成長実現に向けた組織力と組織体制の向上・強化を目指します。また、同時にガバナンス強化やCSR・SDGs経営への取り組みも実施し、持続性の向上を目指します。これらにより、企業としての経営基盤の強化を目指します。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>商社事業、プリフォーム事業両者を通じて顧客のESGニーズや、社会面や環境面の課題解決に貢献しました。</li><li>CSR・SDGs経営実現に向け、自社のコーポレートガバナンス強化にも取り組みました。一方、採用難および若手層、中堅層の定着率の伸び悩みや部門間での連携の伸び悩みが生じています。加えて、強みであるスピード感のある意思決定と両立するガバナンス体制をはじめ、組織力や組織体制強化は継続的な課題と認識しています。</li><li>前中期経営計画期間では、組織体制強化の一環として人材育成方針・社内環境整備方針の策定、社員が中長期的に活躍できる環境整備に向けた取り組みを実施しました。</li></ul>

## 中長期ビジョンにおける中期経営計画2026-2028の位置づけ

中長期ビジョンの実現に向けた道筋（ロードマップ）をバックキャストすることで、中期経営計画2026-2028を策定いたしました。  
中期経営計画2026-2028は、中長期ビジョンと当社の現状を踏まえ、価値創造基盤の再構築を徹底的に実行してまいります。





## 中期経営計画2026-2028の基本方針および経営数値目標

中期経営計画2026-2028は、中長期ビジョンと当社の現状を踏まえ、価値創造基盤の再構築に向けた、事業構造改革の貫徹を基本方針とします。  
基本方針を踏まえ、経営数値目標として2028年11月期時点で売上高200億円、営業利益率3%以上、ROE5%以上を目指します。

### 中期経営計画2026-2028の基本方針

#### “事業構造改革の貫徹”

～中長期的な価値創造の基盤としての事業改革、磨き上げおよび組織力強化の完遂～

### 経営数値目標（2028年11月期）

売上高

200億円

営業利益率

3%以上

ROE

5%以上

\*各経営数値目標は、進捗状況および市場動向を考慮の上、必要に応じて上方修正等のローリングを実施いたします

# 中期経営計画2026-2028の重点施策1/2

中期経営計画2026-2028では、付加価値の追求と拡大、収益体質の徹底改善と、それらの実現に向けたノウハウ、知見の総結集、人的資本経営をはじめとする社内の体制づくりを推し進めるために、各種取組みを実施してまいります。

中長期戦略	中期経営計画2026-2028の重点施策		重点施策に紐づく取組み
1  50年にわたり培った 高度な専門性に基づく 付加価値の追求と拡大	既存領域に留まらない 新規商権開拓の推進		● これまで各営業部が取り扱ってきた商品の周辺領域に留まらない、新たな領域での価値創造の提供も見据えて、専門商社として半世紀で培った経験と知見を結集させるとともに、国内外の展示会等での情報収集・探索を継続することで、新規商権開拓を推進いたします。
	事業内および事業間の連携強化による 既存顧客の深耕		● 事業内に加え、商社・プリフォーム両事業間での顧客が有するニーズ・ペインに関する情報の連携・協働と共創を通じ、アルテック全社として価値創造を導く提案を推進することでクロスセルを促進してまいります。
2  持続的な価値創造の提供に向けた 収益体質の徹底改善	生産コストの抜本的な見直し		● 全社での黒字化を目指す上で急務となるプリフォームの生産コスト削減に向け、調達先・調達方法の根本的な見直しによる仕入コストの削減、その他費用の圧縮を通じ、収益基盤を再構築いたします。
	販売先の拡大を含めた ビジネスモデルの模索		● 各拠点の稼働率向上と連動する形での顧客深耕・販路開拓を推進するとともに、必要に応じて新たなビジネスモデルの活用も検討してまいります。 ● 加えて、商社・プリフォームという既存事業の枠にとらわれない、将来に繋がる新たなビジネスの可能性を模索いたします。
3  ALLアルテックとして 50年にわたり積み上げた ノウハウ、知見の総結集	ノウハウ、知見の総結集とフル活用に向けた 最適な組織体制・仕組みづくり		● データ活用の強化、システム見直しによるDXの推進や、子会社も含めた会議体の見直しを通じて、商社・プリフォーム両事業がこれまで積み上げてきたノウハウ、知見をアルテック全体として集約・蓄積の上、組織全体で推進するための価値創造基盤を構築いたします。
	アルテック一丸となって価値提供に 邁進する組織風土の醸成		● アルテック一丸となってお客様への付加価値提供を拡大・強化していくために、商社・プリフォーム各事業の部門間の情報連携に加え、両事業を跨いだ協働・共創を後押しする仕組み・制度の見直し・強化を実施し、全社的な推進力を加速化してまいります。

# 中期経営計画2026-2028の重点施策2/2

中長期戦略	中期経営計画2026-2028の重点施策	重点施策に紐づく取組み
4 次の50年を見据えた挑戦と訣別 (前例にとらわれない社内外リソースの最適活用)	経営資源の有効活用に向けた 選択と集中	● 持続的な価値創造の実現のために、プリフォーム事業における生産体制の最適化をはじめ、アルテック全体として注力していくべき領域を幅広い観点から見極め、限りある経営資源の優先的な投下を推進いたします。
5 人的資本経営の実現	人材がより活躍できる 適材適所の配置と キャリアプランの醸成	● 経営戦略と連動する形で人材戦略を策定し、人材戦略に基づいた制度・仕組みの見直しや新設を推進いたします。若手・中堅社員が中長期にわたって活躍できる環境を整備し、価値創造を下支えする組織基盤を強化してまいります。
	アルテック企業文化の変革と 企業価値向上	● 顧客への提供価値の深化に向け、エンゲージメント向上と異なる経験を持つ多様な人材の育成を通じて、アルテックの企業文化の更なる浸透を図ります。 ● 人的資本の可視化にも取り組むことで、透明性のある人的資本経営を実現します。
6 リスクマネジメントと スピード感の両立に向けた ガバナンス体制の強化・見直し	子会社を含めたグループ全体の 組織構造の見直し	● プリフォーム事業の中国における各拠点を中心に、本社および子会社からなる組織構造の見直しと、事業推進・モニタリング体制の強化を進めてまいります。
	子会社モニタリングの強化 (決裁権限の見直し含む)	● 子会社の決裁権限の見直し・本社-子会社間の人材交流促進を実施し、本社と子会社の双方による十分な協議を踏まえて経営資源の投下を判断する体制を強化いたします。 ● また、人材交流促進によってアルテック本社の企業文化・風土を子会社にも更に浸透させることで、本社と子会社が一体となる事業推進を目指してまいります。

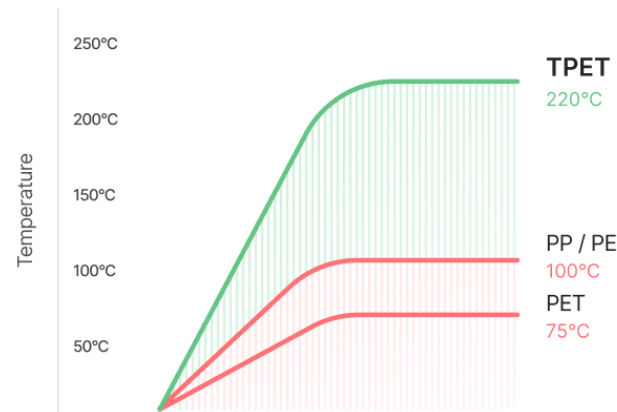
## 直近の取組み事例① | 画期的な強化プラスチックの成形技術に関する商権獲得

幅広い分野での活用を可能とする高い耐熱性能と従来技術に比べた際の低コスト性・リサイクル容易性を兼ね備えた、画期的な強化プラスチック (TPET) の成形技術を保有するシンガポールThemapet社の商権を獲得しました。品質・コスト・サステナビリティの観点で付加価値性の高い技術をお客様に提供するとともに、それらを通じて社会全体の課題である廃棄物削減・環境負荷低減にも貢献してまいります。

### シンガポールThemapet社が保有するTPET成形技術の特色



強化プラスチック (TPET)  
の循環可能性



強化プラスチック (TPET)の耐熱性

- **TPET成形技術により、高い耐熱性能を有する強化プラスチックを生成可能**
  - 同社は従来より耐熱PET容器製造のノウハウおよび特許を保有
  - TPET成形技術により、A-PET（飲料容器等の素材）を、成形機上で容器成形を行う際に結晶化させることで、最大220°Cの耐熱性能を持つ強化プラスチック（結晶性樹脂）を成形することが可能
  - これにより、電子レンジやオーブンでの調理をはじめ、幅広い用途で活用できるプラスチックを製造可能に
- **従来の強化プラスチックの成形技術に比べ製造コストを大幅に抑制可能。加えて、結晶化時に添加物を必要としないうえ、白濁化せず使用後のリサイクルも容易なため、環境負荷低減にも寄与**
  - 従来の結晶性樹脂の1/3程度のコストで製造が可能
  - 結晶化を促進する薬剤のような添加物を必要としないうえ、従来のように結晶化後にPETが白濁化しないため、リサイクルが容易

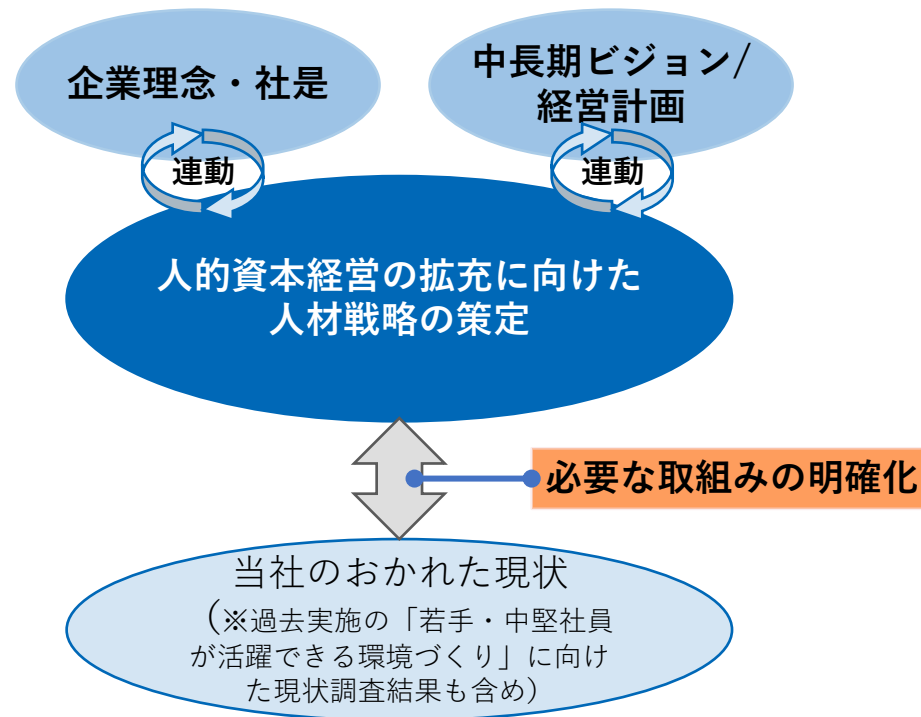
## 直近の取組み事例② | 人的資本経営の実現に向けた取組みの推進

アルテックの価値提供の生命線である人的資本の拡充に向けて、企業理念・社是や中長期ビジョン、経営計画と連動する形で人材戦略を策定いたしました。当社のおかれた現状に加え、中長期の目線も踏まえ、策定した戦略の実現に向けて必要な取組みを明確化の上、中長期ビジョンおよび中期経営計画を通じ、着実に実行してまいります。

### 背景・目的

- 価値提供の生命線である人的資本の量的・質的な充実と、それらを通じた中長期的な事業成長と企業価値向上の実現に向けて、企業理念・中長期ビジョンと連動した人材戦略を策定いたしました。
- 過去に実施した「若手・中堅社員が活躍できる環境づくり」に向けた現状調査結果も踏まえながら、人的資本経営の実現に向けて必要な取組みを明確化した上で、着実に実行してまいります。

### 人的資本経営 実現に向けた 取組み



### 取組みの方針と内容

中長期にわたり社員が活躍できる制度・仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現行人事制度に係る意見聴取および現状分析の実施</li> <li>● 人事制度の見直し・改定</li> <li>● 新たな人事制度の社内浸透</li> </ul>
社内のエンゲージメント向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本の可視化推進</li> <li>● 企業の歩み・文化の浸透</li> <li>● 社内の対話向上策の実施</li> <li>● 働き方改革の実現</li> </ul>
価値提供の深化に向けたリスキル・学び直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スキルマトリクスの活用を通じた育成体系の見直し・強化</li> <li>● キャリア形成支援の拡充</li> <li>● DX人材の育成強化</li> </ul>



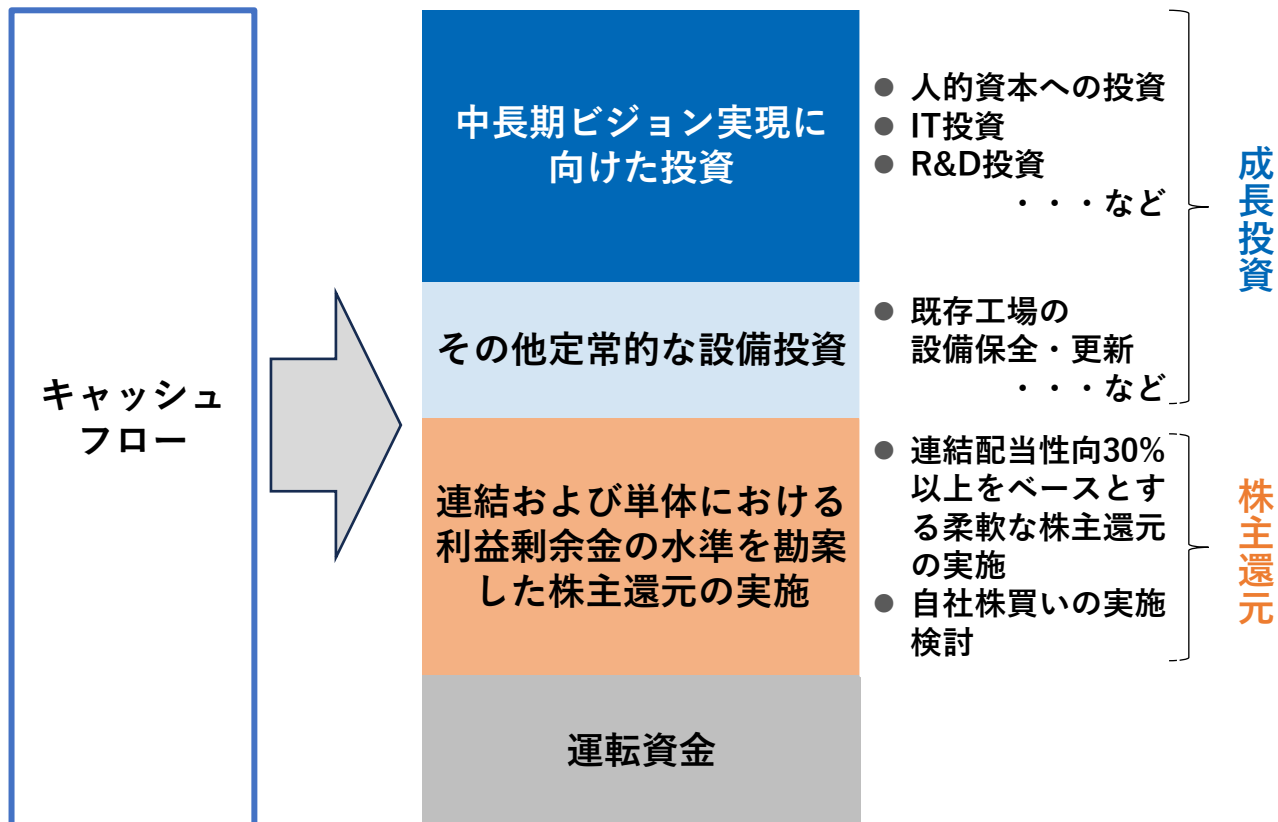
## 財務戦略・株主還元方針

中長期ビジョンの実現に向けた成長投資と、株主への利益還元を両輪として取組んでまいります。

株主還元に関しては、業績、当社を取り巻く事業環境の変化と、連結および単体における利益剰余金の水準を勘案の上、実施してまいります。

### 当社の資本戦略

中長期ビジョンの実現に向けた成長投資（既存設備の保全・更新等に向けた投資も含む）と、株主への安定的な利益還元の両輪で取組む方針



### 株主還元の方針

2022年11月期より目標値に設定してきた連結配当性向30%以上をベースとしつつも、業績、当社を取り巻く事業環境の変化等に応じて柔軟に検討・実施

