



ASAHI PRINTING CO., LTD.

新たな  
パッケージングソリューション企業へ

# 長期ビジョン「ASAHI2035」 中期経営計画2030

朝日印刷株式会社  
証券コード：3951  
2026年5月11日

ASAHI2035

# INDEX

- 01. 長期ビジョン・中期経営計画の全体像 ----- p.03
- 02. 事業戦略 ----- p.10
- 03. 財務戦略 ----- p.17
- 04. 経営基盤 ----- p.24

長期ビジョン・  
中期経営計画の全体像

01.

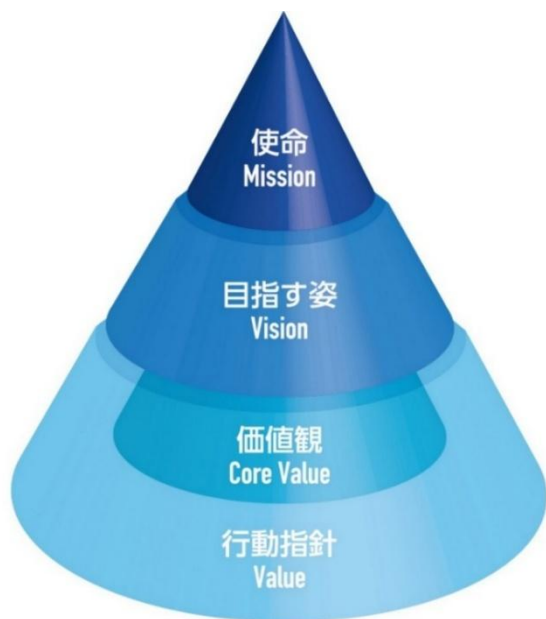


# 経営理念

## 朝日印刷グループの経営理念

お客様本位を基本とし、  
企業の永続成長と従業員の幸福とが一致する経営を目指します。

## 朝日印刷グループの使命と目指す姿



### Mission

包むところを大切にし、安心・安全と美を追求した商品・サービスを提供することで社会に貢献します。

### Vision

包装の価値創出企業として、日本と世界へ新しい包装文化を発信します。朝日印刷グループで働く世界中のだれもの子供や孫の世代が「入社したい」と思うような会社を目指します。

◀ アップデート ▶

### Core Value

易きにつかず、難しい道こそ朝日の生きる(活きる)道

◀ アップデート ▶

### Value

私たちは5つの行動指針の元に、社会・お客様へ対して価値創出とミッションを果たします。

1. 誇りを持って仕事をします
2. 常識にとらわれず挑戦します
3. 夢を持ち仲間と成長します
4. お互いに協力し感謝を伝えます
5. 確かな仕事で社会に貢献します

# 長期ビジョン『ASAHI2035』

10年後の2035年に向けた長期ビジョン「ASAHI2035」を策定。  
培ってきた事業・強みを土台とし、「新たなパッケージングソリューション企業」として成長を続ける。

## 包むところで 社会を豊かに 未来を明るく ～ 新たなパッケージングソリューション企業へ～



朝日印刷は、医薬品・化粧品の包材を通じて人々の安心・安全や幸せを包み込んできました。明治5年の創業以来、150年にわたり受け継いできたこの「包むところ」を原点に、すべてのステークホルダーの安心で快適な暮らしの実現に貢献し、笑顔のあふれる日常と安心に包まれた希望ある社会を、次世代へとつないでいきます。

長年培ってきた包材事業／包装システム事業を基盤に、「新たなパッケージングソリューション企業」への進化に挑戦します。環境対応・DX推進・ビジネスモデル革新を通じて社会ニーズに応え、新たな価値と事業機会を創出し、社会課題の解決と持続可能な成長を実現します。

そして、これは私たち自身の変革への挑戦でもあります。「易きにつかず、難しい道こそ朝日の生きる(活きる)道」という価値観を共有する仲間とともに、変化を恐れず挑戦を続け、長期ビジョンの実現を目指します。

# 中期経営計画2030(ASAHI2035 フェーズ1)の策定にあたって

前中期経営計画(AX2024)ではP/Lを重視していたが、本中期経営計画では方針を転換。KGIとしてROE、および営業利益率を設定し、収益性の向上を重要なテーマと位置付ける。

	前中期経営計画(AX2024)	中期経営計画2030
重要指標	● 売上額や利益額など、P/L重視の指標	● ROE(自己資本利益率)、営業利益率
開示スタイル	● 3年後の売上、利益を中計策定時に開示	● 売上額、利益額等は毎年ローリングをかけながら、年度毎に計画を開示
財務KGI	● 売上420億円、ROE6%、営業利益率7%	● ROE8%、営業利益率8%

## 方針変更の背景

昨今の事業環境などを踏まえ、当社はこれまで推進してきた売上規模を重視した経営から、資本効率・収益性を重視した経営へと軸足を転換します。あえて売上高をKGIとせず、変化の激しい環境下においても売上規模に過度にとらわれることなく、採算性を軸とした事業運営と経営資源配分により、収益性を伴う持続的な成長の実現を目指します。  
なお、売上高についても引き続き安定的な成長を追求し、収益性と成長の両立を図っていきます。

# 中期経営計画2030の全体像

2027年3月期を初年度とする本中期経営計画は、長期ビジョン「ASAHI2035」のフェーズ1として位置づけ。フェーズ2に向けた変革への土台づくりの期間とし、2031年3月期にROE8%、営業利益率8%の達成を目指す。

## 経営理念

お客様本位を基本とし、  
企業の永続成長と従業員の幸福とが  
一致する経営を目指します

ありたい姿からバックキャストして策定



# 中期経営計画2030 成長戦略の骨子

本中期経営計画では、3つの事業戦略と財務戦略、経営基盤の強化を成長戦略として推進。  
ROE 8%・営業利益率8%の達成を通じて、次のフェーズへの確かな跳躍台を築く。

長期ビジョン ASAHI2035 「新たなパッケージングソリューション企業へ」

フェーズ1 中期経営計画2030 「更なる変革への土台づくり」 KGI:ROE8%、営業利益率8%

## 事業戦略

事業構造改革と成長領域の拡大

### ① 既存コア事業の構造改革

コア事業である印刷包材事業において、収益性を意識した取り組みにより粗利率の向上を推進。

収益性の追求

### ② 成長領域の拡大 (包装システム・ラベル・海外)

市場成長を見込める領域について、売上や受注の拡大に取り組む。

成長の加速

### ③ 新事業

各事業で培ったナレッジを活かした新事業に取り組み、新たな収益の柱の構築を目指す。

## 財務戦略

資本効率向上と  
戦略的資本配分

### BSマネジメント

2030年度に総資産回転率 0.75回転を目指す。

### キャッシュアロケーション

資金を積極的に成長投資(設備、開発、人材等)へと活用。

### 株主還元

DOE、累進配当の導入により還元方針を大幅に強化。

## 経営基盤(非財務戦略)

各種戦略を支える土台を構築

### 人的資本の強化

人的資本の強化を「経営における最重要テーマ」と位置づけ、各種取り組みを積極的に推進。

### DX推進

各現場のニーズに即した最適なシステム開発を行うとともに、将来的なデータの一元管理実現も見据える。

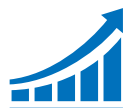
### 環境対応の強化

SBT認定の取得を目指し、「サステナビリティ方針」のもとGHG排出量削減に取り組む。

# 当社に関わる市場のトレンド

当社や顧客企業においては、インフレによる厳しいコスト環境や深刻な人手不足が継続。市場のトレンドを適切に捉え、顧客への提供価値を最大化するサービス展開を行う。

## 市場のトレンド



### 厳しいコスト環境

インフレや人件費高騰（賃上げ5%超）に加え、製薬企業においては8年連続の薬価改定となり、厳しいコスト環境下にある。



### 深刻な人手不足

労働人口の減少により、顧客の製造現場でも人手不足が深刻化。結果として省人化・自動化ニーズの高まりが加速している。



### 環境対応要件の厳格化

化粧品・医薬品領域ともに、サプライチェーンの見直しやScope3を含む環境要件への要求が高度化している。



### 海外市場の拡大

人口減少や需要の成熟化を背景に国内市場の成長は限定的な一方、ASEANを中心とした海外市場では需要の拡大が続き、顧客の海外展開も進展。

## 当社の対応

既存コア事業の構造改革により、価格の適正化やロスの削減につとめる

包装システム販売に注力することで顧客の課題を解決し、包装事業とのクロスセルを狙う

環境配慮型製品の開発や環境負荷を抑えた生産方法・技術の導入

海外事業の拡大を加速し、ASEANにおける供給体制・営業体制の強化により成長機会を取り込む

# 事業戦略

# 02.



# 各事業と戦略の関係性

事業戦略

1

既存コア事業の  
構造改革

2

成長領域の拡大

3

新事業開発

バックキャスト  
して戦略を策定

長期ビジョン  
ASAHI2035

## 理念

お客様本位を基本とし、  
企業の永続成長と  
従業員の幸福とが  
一致する経営を目指します

印刷包材  
事業

既存コア事業を  
核とした  
事業間シナジー

ラベル事業

海外事業

包装  
システム  
販売事業

販売網 設備

情報

人 知識 ノウハウ

新規事業

長期ビジョンに向け、各事業を推進

「新たなパッケージング  
ソリューション企業へ」

# 既存コア事業の構造改革

コア事業である印刷包材事業において、粗利率の向上とさらなるシェアの拡大を目指す。確固たる収益基盤を構築し、業界のリーディングカンパニーとしての地位を確立する。

2035年度に  
目指す姿

顧客ニーズに即応する効率的な供給体制を実現し、品質力・技術力で業界を圧倒的にリードする存在としての地位を確立

2030年度の  
KPI

粗利率 20%向上

## 競争力の強化

### 1 リードタイムの短縮

デジタル化等による受注から出荷までの一元管理に加え、生産管理と生産計画の見直し・自動化と設備・人員の最適配置により、全体リードタイムを抜本的に短縮

### 2 品質の向上

市場別品質基準の明確化と規格のデータベース化に加え、不良を発生させない設計と流出防止の仕組みを強化し、出荷まで一貫した品質保証体制を高度化

### 3 販売戦略の明確化

市場別に顧客構成と製品構成の最適化を図り、マーケティング機能と連動した開発・営業体制により、収益性の高い領域の拡大と事業全体の収益性向上を図る

## 収益力の強化

### 1 高付加価値製品の拡充

環境配慮型製品や高機能製品の拡充を加速するとともに、企画・開発から量産までの一貫体制を構築し差別化を推進

### 2 製造原価の低減

基準原価の整備と見える化に加え、ロス削減・調達統合・海外子会社との連携を推進し、サプライチェーン全体でのコスト最適化を実現

### 3 販売価格の適正化

原価管理の高度化と採算管理の徹底により、不採算案件の是正と収益性を重視した受注拡大を通じて収益性を改善



基本戦略

# 成長領域の拡大：ラベル事業

ラベルに特化した生産体制の構築や販売戦略の強化を推進。  
付加価値の高いラベル領域の拡大により競合他社との差別化を強化。

2035年度に  
目指す姿

医薬・医療分野を中心に高付加価値ラベルを展開し、  
市場におけるトップクラスのシェアを確立

2030年度の  
KPI

売上高 40億円  
(2026年3月期 26億円)

## 事業拡大の加速

## 収益性の向上

### ① ラベルに特化した生産体制確立

ロット特性に応じた最適な生産ラインの構築と設備の導入・更新により、生産効率と収益性を両立する生産体制構築

### ② デリバリー

受注前工程から生産・出荷までのフローの再設計に加え、生産管理の仕組みの見直し、生産性の高い仕様設計の推進より短納期対応力を強化

### ③ クオリティ

工程内品質管理と流出防止体制の強化により、各市場から求められる高水準の品質安定性を実現

### ④ 販売戦略の明確化

各市場におけるマーケティング分析に基づき高機能・高意匠ラベルの競争優位性を確立するとともに、営業力強化により差別化と新規顧客開拓を推進

### ② 高付加価値製品の拡充

高機能ラベルの開発と外部パートナーとの協業拡大により、各市場における高付加価値領域の製品ラインナップを強化

### ③ 製造原価低減

生産性向上と調達管理の高度化により、ロス削減とコスト競争力の強化を同時に実現

### ④ 販売価格の適正化

原価管理の高度化と採算管理の徹底により、不採算案件の是正と収益性の高い受注構造へ転換



基本戦略

# 成長領域の拡大：包装システム販売事業

自社オリジナルの包装機械の開発・販売や、ラインエンジニアリング案件の受注拡大による成長を推進するとともに、更なる事業拡大を見据えた組織体制の整備や人材の育成を加速。

2035年度に  
目指す姿

包材と包装機械を融合したソリューション提供により、  
医薬品・化粧品包装システム分野でトップクラスのシェアを確立

2030年度の  
KPI

2028年度～2030年度の  
平均売上高 50億円  
(直近3年平均 33億円)



## 1 ラインエンジ機能案件の売上・受注拡大

一次包装工程を含む包装機械の一括提案を強化し、工程間をつなぐエンジニアリング機能を高度化することで、最適な包装工程設計を実現し、高付加価値案件を拡大

## 2 市場別販売戦略明確化

医薬・化粧品等の市場特性に応じた最適設備と包材提案により、顧客ニーズに即した高付加価値案件の獲得を推進

## 3 朝日印刷オリジナル包装機械の開発・販売

オリジナル包装機械や独自商材の開発を進めるとともに、独占販売商材の開拓により競争優位性を確立

## 4 組織体制整備

専門人材の育成と専用システムの導入により、提案力・案件遂行力と効率性を高め、事業拡大を支える体制を構築

# 成長領域の拡大：海外事業

ASEAN事業を統括する組織体制を確立することで既存事業を拡大するとともに、北米や欧州市場への展開も計画。ASEAN地域におけるトップ企業への成長と更なる海外領域の拡大を目指す。

2035年度に  
目指す姿

グループ連携を基盤とした事業運営を実現し、ASEANにおけるトップパッケージング企業としての地位を確立

2030年度の  
KPI

売上高 50億円  
(2026年3月期 27億円)

基本戦略

## 1 海外既存事業拡大(ASEAN)

国内外の営業・生産連携を強化し、国内で取引のある顧客のASEAN拠店も含めた一体的な対応を通じて受注拡大を図るとともに、シンニッポン社新工場の活用によりASEANでの事業規模を拡大

## 2 海外事業統括機能の強化によるグループシナジーの最大化

海外事業統括組織の整備と海外人材の育成を進め、営業・生産・財務等の機能を一体的に管理するとともに、意思決定の迅速化と経営資源の最適配分を通じて海外グループ全体の運営効率を向上

## 3 ASEAN以外への海外展開

新拠点の設立と新たな高付加価値領域への進出により、ASEAN以外の地域における持続的な成長機会を創出

# 新事業

自社の持つ既存の技術や資産を活かし、紙製袋などの新しい包装形態や電子タグ(RFID)事業を推進。  
新事業を創出する仕組みを整え、既存事業に次ぐ新たな収益の柱を確立する。

2035年度に  
目指す姿

自社資産を活用した新事業創出基盤を確立し、  
持続的成長を支える新たな収益の柱を構築

2030年度の  
KPI

売上高 5億円



## 基本戦略

### 1 新包装形態(紙製袋)の開発・促進

紙製袋の開発・販売促進および給袋包装機との一体提案の強化により主力商材として拡販するとともに、その他の新包装形態の開発を推進

### 2 スマートパッケージ事業拡大

RFID等のタグを活用した包装ソリューションの開発・実装を進め、トレーサビリティや在庫管理の高度化ニーズに対応

### 3 新事業の創出サイクル・事業拡大を推進する部門の設立と拡充

専門組織の設置と人材育成・確保により、テーマ創出から事業化までを一貫して推進する新事業創出体制を構築

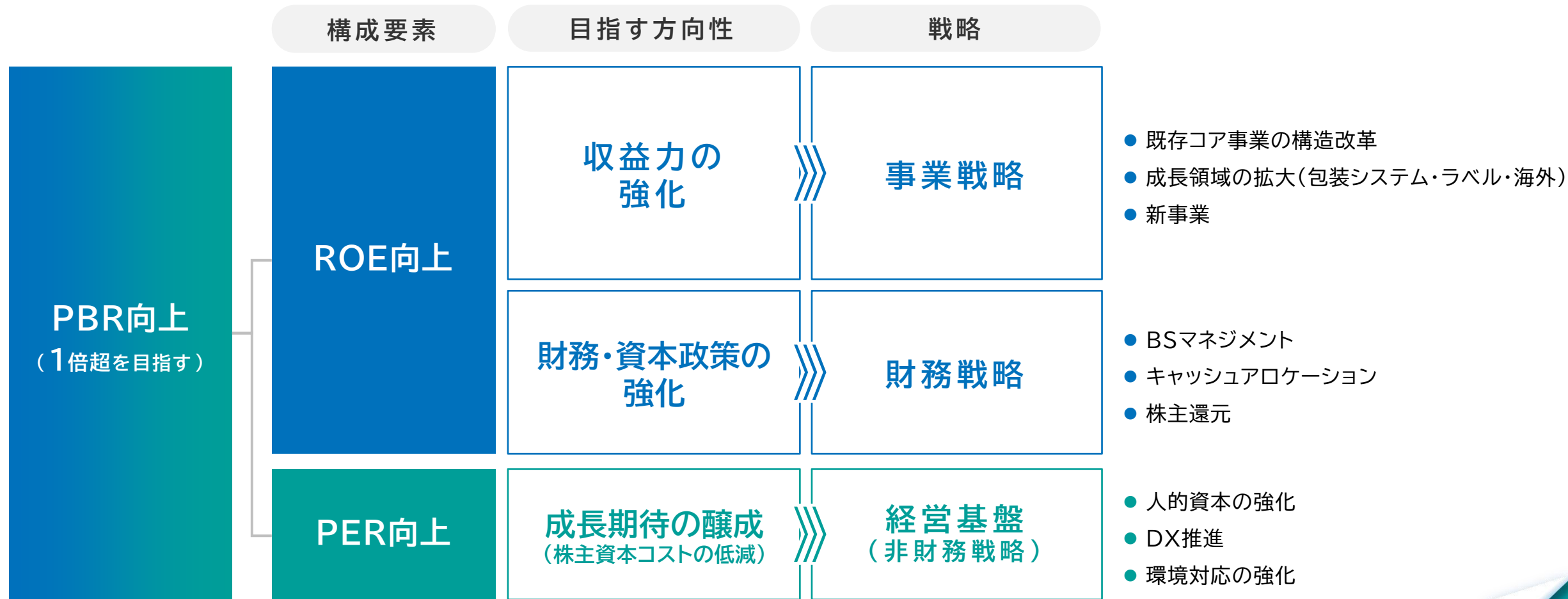
# 財務戦略

# 03



# PBR向上への取組み

PBRを分解し、事業戦略・財務戦略・経営基盤強化をそれぞれ推進。  
中期経営計画の着実な遂行により、PBR1倍超を目指す。

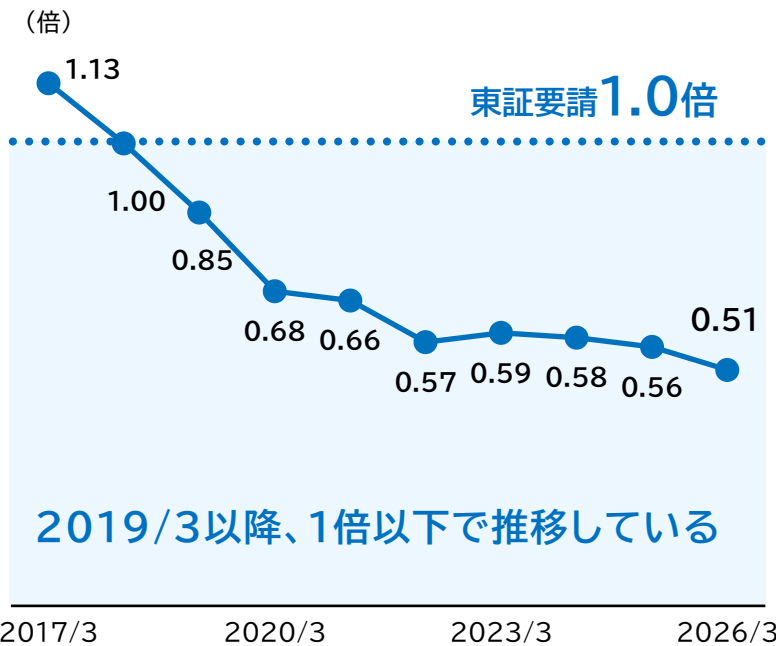


# 現状分析(市場評価)

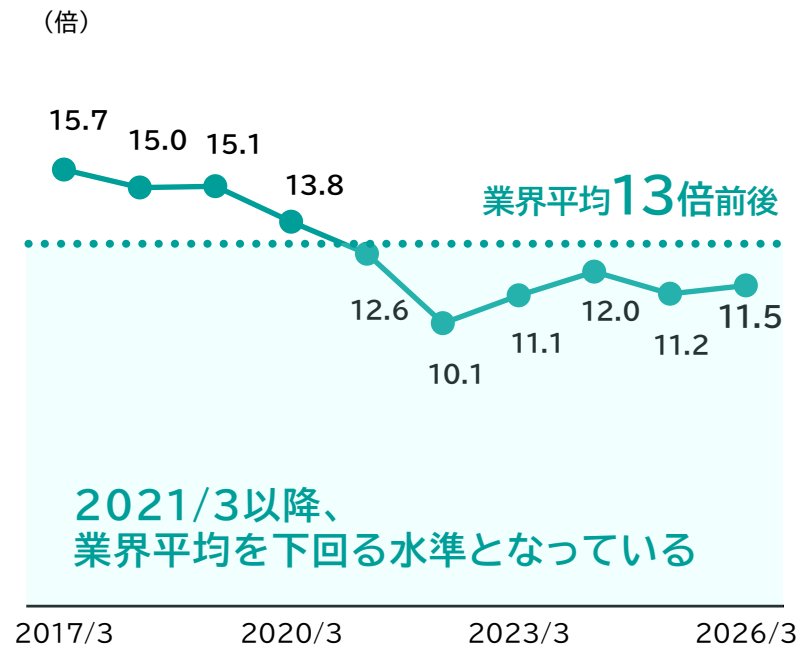
当社のPBRは年々低下し、2019年3月期以降、1倍割れを継続。  
PBRの構成要素であるPERも低下しており、当社の成長に対する期待度が低い状態であると推察。

$$\begin{matrix} \text{PBR} \\ \text{(株価純資産倍率)} \end{matrix} = \begin{matrix} \text{PER} \\ \text{(株価収益率)} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{ROE} \\ \text{(自己資本利益率)} \end{matrix}$$

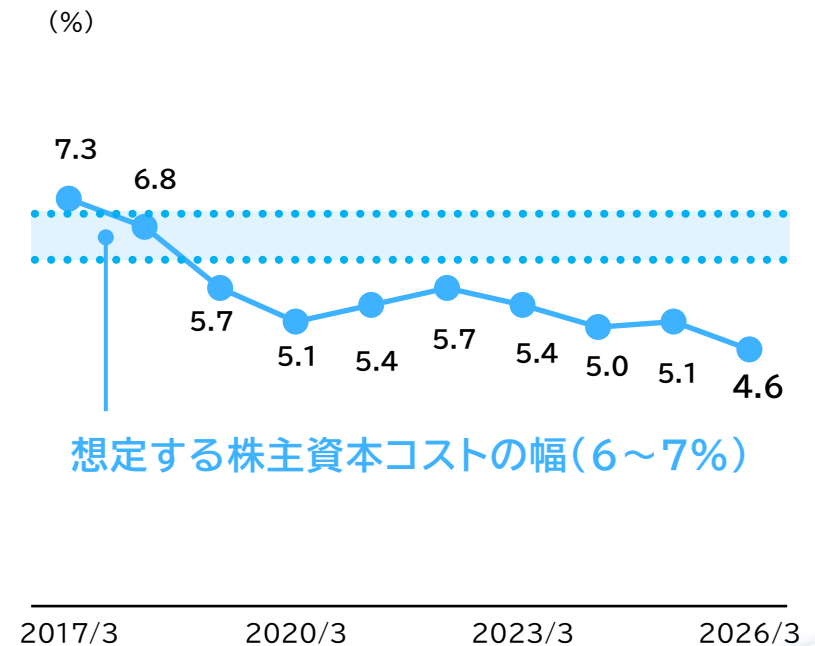
## PBRの推移



## PERの推移



## ROEの推移



# 現状分析 (ROE)

継続した増収傾向の中で、利益成長の停滞による利益率の低下と総資産の増加による回転率の低下が、ROEを押し下げる要因となっている。(財務レバレッジは2倍前後で安定的に推移し、適正な自己資本水準を維持)そのため、ROE向上に向けては収益性とバランスシート双方の改善が必要であると認識。

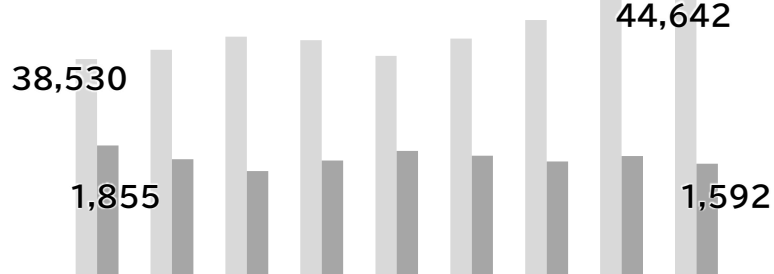
$$\text{ROE (自己資本利益率)} = \text{売上高純利益率} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$$

## 売上高純利益率

(単位:%)



(単位:百万円)



2018/3 2019/3 2020/3 2021/3 2022/3 2023/3 2024/3 2025/3 2026/3

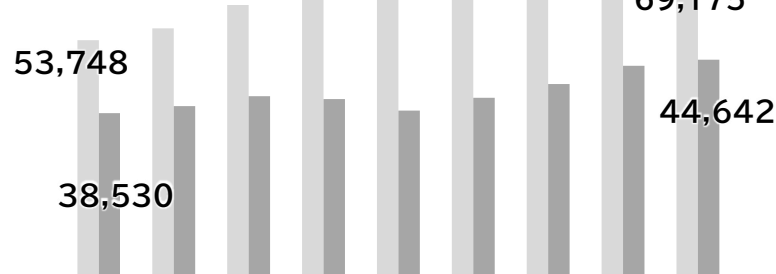
● 売上高純利益率 ■ 売上高 ■ 当期純利益

## 総資産回転率\*1

(単位:回転)



(単位:百万円)



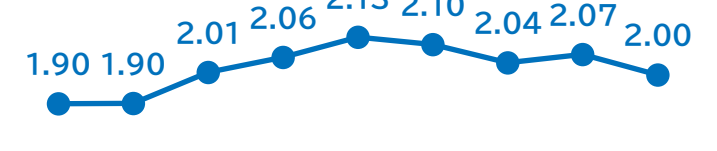
2018/3 2019/3 2020/3 2021/3 2022/3 2023/3 2024/3 2025/3 2026/3

● 総資産回転率 ■ 総資産 ■ 売上高

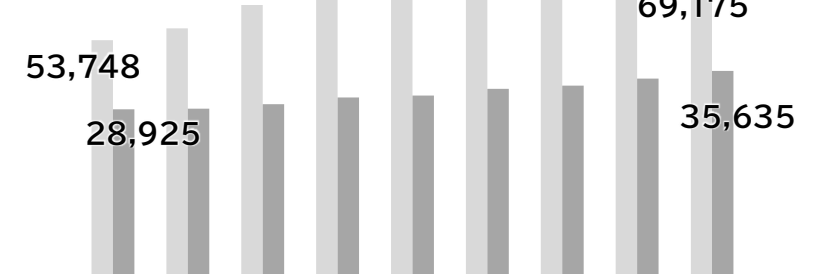
\*1 総資産は期中平均で計算

## 財務レバレッジ\*2

(単位:倍)



(単位:百万円)



2018/3 2019/3 2020/3 2021/3 2022/3 2023/3 2024/3 2025/3 2026/3

● 財務レバレッジ ■ 総資産 ■ 自己資本

\*2 自己資本、総資産は期中平均で計算

# BSマネジメント

流動資産・固定資産の適正化に加え、安定配当と機動的な自己株買いにより財務レバレッジを維持することで、企業価値の向上を目指す。

2030年度の  
KPI

総資産回転率 0.75回転  
(2026年3月期 0.64回転)

## 流動資産の適正化

- 現預金水準を適正化
- 売上債権回転日数の短縮  
・20%圧縮(30億円程度)
- 棚卸資産回転日数の短縮  
・20%圧縮(7億円程度)

## 固定資産の適正化

- 投資有価証券の圧縮  
・2024年3月末時価ベースで50%縮減  
・2024年度～2026年度 30%(13億円程度)  
・2027年度～2030年度 20%(9億円程度)
- 投資判断の厳格化



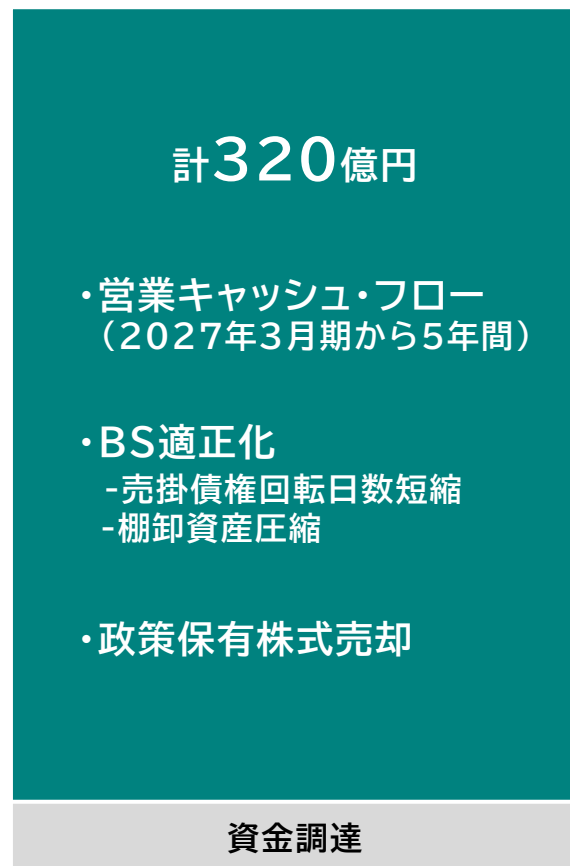
## 財務レバレッジの維持

- 安定した配当と機動的な自己株買いの実施

# キャッシュアロケーション(2026年度～2030年度)

営業キャッシュ・フローに加え、BS適正化や政策保有株式売却などにより中計期間で320億円程度のキャッシュインを見込む。180億円超の成長投資の他、株主還元強化も図り手元資金を効果的に活用する。

## Cash IN



## Cash OUT



- ・工場再編
- ・設備更新(省人化設備、戦略機含む)
- ・DX投資(システム投資)
- ・海外推進
- ・研究開発
- ・人的資本投資
- ・アライアンス、M & A  
など

- ・配当金
- ・自社株買い

- ・有利子負債の圧縮  
など

# 株主還元

中期経営計画2030においては、さらなる株主還元強化を目的として配当方針を変更。  
「連結配当性向40%以上」としていた方針を「累進配当を基本とし、DOE2.4%を目途」とするとともに、  
機動的な自社株買いも継続的に実施する計画。

## 配当方針の変更

### 従来

- 安定的な配当の継続と業績に応じた成果の配分
- 「連結配当性向40%以上」の配当を実施



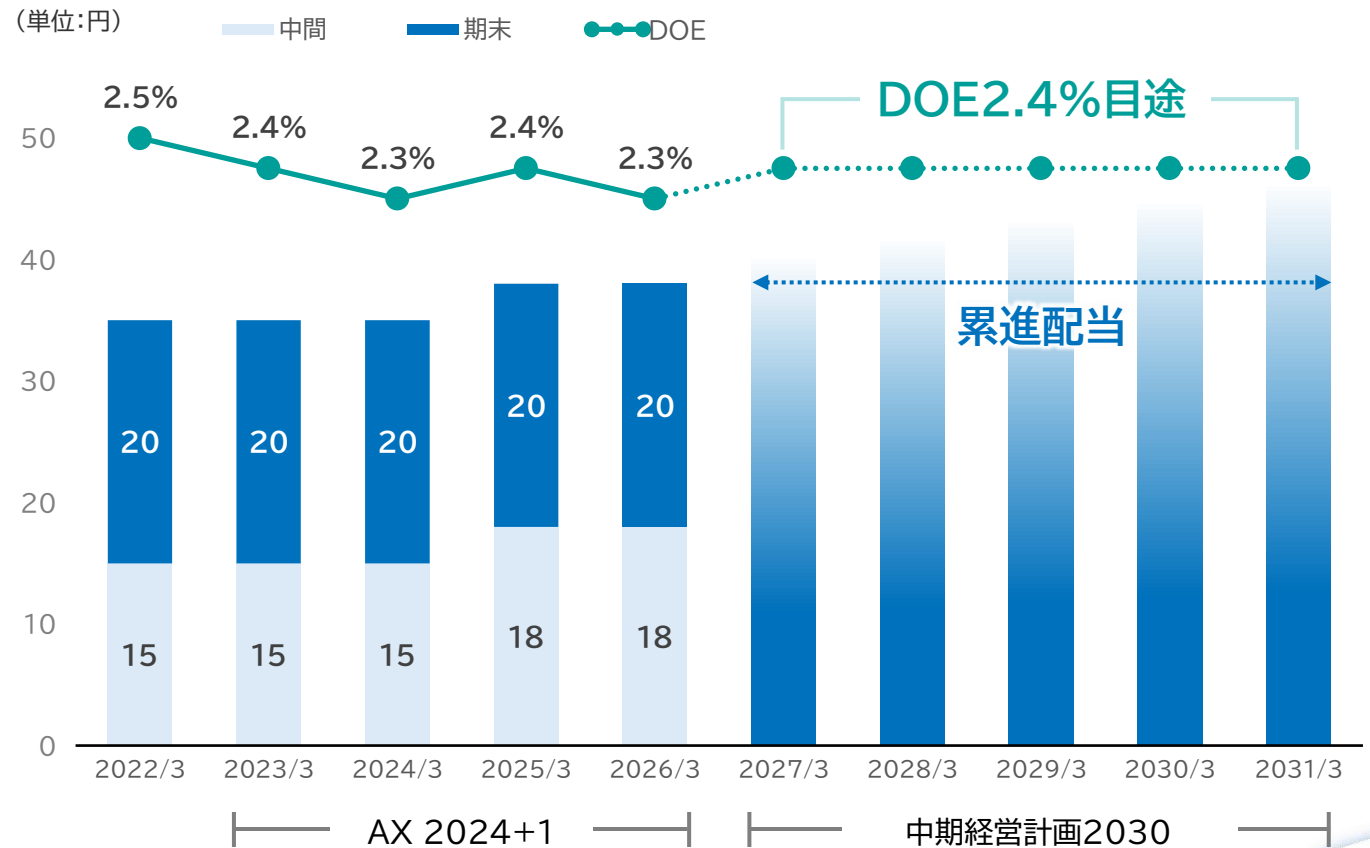
### 2027年3月期以降

「累進配当」と「DOE(連結純資産配当率)」に基づく配当

- 原則として減配せず、配当の維持もしくは増配
- DOE2.4%を目途に配当

+機動的な自社株買いも継続的に実施

## 1株あたり配当金とDOEの推移



# 經營基盤

# 04.



# 人的資本に関する考え方

当社は人的資本を経営における最重要テーマとして位置付け。

挑戦と成長を担う人材により「経営理念のサイクル」を回すことで、「企業の永続成長」と「従業員の幸福」の同時実現を目指す。

## 経営理念のサイクル

1. 事業の収益拡大

2. 積極的な投資

4. 社員の成長

3. 「挑戦の場」の増加



経営理念のサイクルを回す「挑戦と成長を担う人材」の育成のための取組みとして  
「易きにつかない」挑戦人材の育成と人材ポートフォリオの変革を推進

# 人的資本経営の取り組み

イノベーションを生む組織風土や、従業員にとって魅力ある職場づくりを積極的に推進。  
また、事業戦略に連動した組織構成の最適化と、能力・教育基盤の強化を柔軟に行う。

## 取り組み1

### 「易きにつかない」挑戦人材の育成

#### ■ イノベーションサイクルの創出

- 全体最適・多様性を軸とした組織風土づくり
- 挑戦意欲を刺激し、持続的な成長を生み出す  
マネジメント基盤の構築

#### ■ エンゲージメント向上(魅力ある会社づくり)

- 「ここにいたい」「事業への貢献が実感できる」  
「安心して働ける」と感じられる職場環境への投資

## 取り組み2

### 人材ポートフォリオの変革

#### ■ 人材/組織構成の最適化

- 成長戦略に基づく人材要件とポートフォリオの定義
- 適所適材を実現する人材の流動化(内部異動の活性化)

#### ■ 能力・教育基盤強化

- 自律的成長を促す学習基盤の構築
- 包装システム事業・海外事業などの成長戦略を支える重点スキルの開発

# DX推進

DXを通じて事業戦略の実行を支えるとともに、業務効率化を図り、各現場のニーズに即した最適なシステム開発を推進。あわせて部門間連携を強化することで、将来的なデータの一元管理実現を見据えた基盤構築にも取り組む。



## 営業活動の高度化と顧客対応力強化

業務フローの最適化により、場所・時間の制約を超えた柔軟な営業体制を構築し、対応スピードと提案力を向上

具体施策 営業支援システムの開発 など

## 生産・原価の最適化による収益力強化

生産計画の精度向上と原価管理の高度化により、現場改善を通じた継続的なコスト削減を実現

具体施策 生産管理システム、  
原価管理システムの開発 など



## 開発進捗の見える化と提案力強化

開発進捗の可視化・共有と業務改善により、提案の質とスピードを高め、付加価値創出を加速

具体施策 コスト管理システム、  
デザイン管理システムの開発 など

## データと人材による経営基盤の高度化

分散していたデータの統合とDX人材の育成により、データ活用と持続的な変革を推進

具体施策 基幹システムの刷新、  
データ基盤の整備、DX人材の育成 など



リードタイム短縮

早期納期回答

業務効率化

生産性向上

在庫削減

製造原価低減

スマートファクトリー

# 環境対応の強化

2035年度に  
目指す姿

脱炭素・循環型社会への移行に貢献する企業として、当社事業ドメインにおいて確固たる地位を確立



サプライチェーン全体での温室効果ガス(GHG)排出量削減を推進するため、SBTiへコミットメントレターを提出。「サステナビリティ方針」のもと各種取り組みを推進し、SBT認定の取得とGHG削減を目指す。

2025年度

“SBT認定取得に向けた  
コミットメントレター”を提出

~2027年度

SBT認定の取得

2030年度(目標)

SCOPE 1,2 42%削減  
SCOPE 3 25%削減

※いずれも2023年度対比

## サステナビリティ方針

私達は、美と健康の包装に関する事業を環境と調和させ、未来に向けて継続することで社会的使命を果たし、お客様と社会に貢献していくことを目指します

## 具体的な取り組み

1. 自社エネルギー使用量の削減推進と再生可能エネルギーの導入・拡大
2. サプライチェーンとの戦略的協働
3. 環境価値の創出（価値の見える化）

サステナビリティ方針の  
詳細はこちら



## 免責事項

- この資料に記載されている業績予想および見通しは、当社グループが現時点で入手可能な情報を基にした予想値であり、これらは経済環境等の不確実な要因の影響を受けます。従って、実際の業績は、この資料に記載されている予想とは大きく異なる場合がありますことをご承知おき下さい。
- 投資者一般への情報伝達を目的としており、当社の株式その他有価証券等の売買等を勧誘または推奨するものではありません。

### お問い合わせ先

朝日印刷株式会社  
経営管理部コーポレート課

TEL: 076-491-6137  
MAIL: home@asahi-pp.co.jp  
HP URL: <https://www.asahi-pp.co.jp/>

最新情報・取り組みは  
note・Xでもご紹介しています

note



X

