

社長・投資家対談

1-2



みずほ証券株式会社
エクイティ調査部長
渡辺 英克氏

朝日インテック株式会社
代表取締役社長
宮田 昌彦

グローバル本社・R&Dセンター内

全世界の患者様のQOLを
高めることを目指し、
グローバルニッチ、
技術指向をキーワードとして
世界中のドクターから期待される
存在であり続けます。

テーマ1 朝日インテック入社の経緯と上場以降の歩み

技術・モノづくりを大切にするDNAを受け継ぎ 上場来、研究開発型企業として急成長

渡辺 朝日インテックといえば宮田社長というイメージがすっかり定着しました。同族経営には良い面・悪い面がありますが、朝日インテックはトップダウンがいい形で機能しているように感じられます。まず、改めて入社の経緯をお聞かせください。また、入社してから苦

労したこと、やりがいを感じたこと、経営学をどう学んできたかをお話いただけますか。

宮田 私が生まれたのは先代（創業者である父 尚彦氏）が独立したところで、すでに工業用ワイヤーの事業を手がけていました。商売人の息子として育ち、子供のころからいつかは家業を継ぐのだろうとぼんやり感じていた一方で、自分の夢を追っていきたい気持ちもあり、二つの思いのはざまで揺れていました。家業を継ぐためには、大学で金属工学の勉強をすべきだったのかもしれませんが、情報系の電子工学を専攻してNTTデータ通信（現・NTTデータ）に就職しました。当時、会社が工業用ワイヤーから医療領域に進出したこともあり、社内の状況

I 社長・投資家対談

| 1-2

が変わりつつあるなかでの選択でした。NTTデータに決めた理由は、いずれ会社を継ぐにしても日本を代表する巨大な組織に身を置き、プロジェクトを進めていくスタイルや組織をマネジメントする手法を学びたいと思ったためです。日本の情報通信分野の先駆けだったNTTデータでインテリジェントビルの設計に携わった、と言えば聞こえがいいですが、イメージとは違って工事現場で過ごす時間が多く、そこで学んだ仕事の厳しさや現場の大切さ、多くの業者を統括する建設業界のヒエラルキーは貴重な経験となりました。手塩にかけて完成したビルに愛着もわき、仕事の面白さを感じ始めていた矢先、先代から連絡がありました。朝日インテックが本格的に医療領域に事業を拡大する時期でした。入社する時に先代から言われたのは、いずれ社長になった時には工業用ワイヤー以外の事業をやってもいいということ、そして、ゆくゆくは上場企業にしたいが、そのためにベースになるのは医療であるということ。医療を自分で手がけることができるのであれば面白いと思い、朝日インテックへの入社を決意しました。



渡辺 入社への決意に、今の宮田社長の社長たるヒントがあるように思います。いろいろなことをしてもいい、上場企業にしたい、そのためには医療と言われても27～28歳の若さではピンとこないと思いますが、家業を継ぐかもしれないという問題意識を子供のころから感じていたからこそ、納得したのでしょうか。また、医療のどこに魅力を感じたのかをお聞かせください。

宮田 工業用ワイヤーは、主にメーカーであるお客様から具体的な製品仕様をいただいて、その部品を供給することとなりますが、医療機器の場合、ドクターと共に製品開発を行えることに非常に興味をもちました。未知の分野という面白さもありました。私が入社した当時の朝日インテックは、従業員が200～300人くらいの小さな会社でした。医療を始めるために産業機器で稼いだお金を医療につぎ込んでいたので、産業機器の社員から見れば医療は金食い虫という印象だったのですね。入社時に連帯保証人のサインをさせられました。売上と借金が同額程度もあるというような事情を後日知り、大変なことになったと思いましたが、そういった株式公開せざるを得ない状況が起爆剤となり、先代とともに株式公開に向けて必死に取り組みしました。

渡辺 医療事業は、宮田社長が入ってから立ち上げたのでしょうか。

宮田 私が入社したのは医療事業の立ち上げと重なる1994年、ようやく基礎が固まり、これから販売に乗り出すという段階で、朝日インテックの名がまだどこにも知られていない状況でした。当時の医療事業のトップだった常務からは、社内のエースが辞めてしまったから、その代わりにドクターへの対応を担当するように言われました。社長の息子であればドクターも無下にはせずに来てくれるでしょうし、何より営業は得意だと思われていたようです。

渡辺 ドクターとのパイプを築いてビジネスにするまでは、ご苦労されたのではないのでしょうか。どのような経緯でドクターに会いに行けるようになったのでしょうか。宮田社長の人となりによるものが大きいのでしょうか。

I 社長・投資家対談

| 1-2

宮田 ドクターのニーズを具現化できる技術力が企業になれば、相手にもしてもらえません。まずは圧倒的な技術力の確かさが重要でした。ドクターとのパイプをつくるために必要な医療関係の知識については一生懸命に勉強しましたが、それに加えて提案力や素養も必要です。幸いにもそれまでの社会人経験で培うことができていたので、心臓カテーテル治療分野のパイオニアである加藤修先生をはじめとするKOL（キーオピニオンリーダー）のドクターの方々とのコミュニケーションにおいて活かすことができました。心臓領域から始まった成功体験は、他治療領域のドクターへの提案にも横展開できました。その当時は基本的に販売代理店がドクターコントロールをして、当社のような医療機器メーカーはその下請けという文化でしたが、いずれはそれを打破して、自社で販売まで手がけたいと思っていました。ドクターたちと会話を重ねるうちに、彼らは実際にモノづくりを手がけるメーカーと話したがついてくることができました。そのため、朝日インテックが実力を蓄積することで直接販売が可能になり、さらにはモノづくりに必要な情報を直接得ることができるようになっていたのです。下請け時代から、直接販売へのこだわりを持ち続けていました。

渡辺 当時の精鋭部隊の様子が伺えますね。そうした技術オリエンテッドな企業文化は組織が大きくなるにつれて薄れていくと一般的には言われますが、朝日インテックはなぜ、今でも濃いままなのでしょう。

宮田 オーナー企業なので、技術・モノづくりを大切にする先代のDNAが深く根付いています。私自身も先代のそんな背中を見ながら育ってきました。朝日インテックの根底にあるのは、研究開発に一番お金をかけるということ。だからこそ研究開発がヒーローになりえることを、社員たちは意識し続けてきました。DNA、スピード、瞬発力、体力がなくなれば、朝日インテックは一気に衰えてしまうだろうということを、社員に伝えていきたいと思っています。

渡辺 今では組織が大きくなり、社員全員とコミュニケーションをとるのは大変難しいと思います。朝日インテックのDNAは、部門長や役員に繰り返し伝えることで定着しているのでしょうか。

宮田 それもあると思いますが、日ごろの現場の人たちとのコミュニケーションを通じて伝わる部分が大きいです。私は頻繁に現場を回るので、社員がその姿を目にする機会は多くあります。また、トップ営業に社員が同行する場合にも、肌感覚で得るものは何かしらあるでしょう。

渡辺 上場以来の出来事を振り返って、重要な転換期やターニングポイントはいつだったと思いますか。

宮田 一番のターニングポイントは、米国アボット社との独占販売代理店契約を締結した時です。欧米への足がかりとなり、朝日インテックのブランドを世界に発信するきっかけとなったのです。そこに至るまでは、日本のドクターの技術力を世界に発信し続けていたという経緯がありました。



I 社長・投資家対談

| 1-2



テーマ2 次の成長に向けた種まき、礎づくりについて

確かな技術力、ドクターとの信頼関係を基盤として
新たな領域に挑戦

渡辺 ペリフェラル（末梢血管系）やニューロ（脳血管系）、消化器官領域などのインターベンションが非常に順調に進んでいると感じられます。M&Aなどを通じて、従来のビジネスモデル以外の領域も加わりました。2020年代後半に向けて、現在の進捗状況をどう見ているのかをお聞かせください。

宮田 循環器の成功が当社にとっては非常に大きく、またそれを海外に発信できたことはさらに大きなトピックでした。この成功事例を通じて、日本の技術を横展開できると強く感じたの

です。投資家の方々にはワイヤー以外の余計な事業はしなくてもいいと言われることもありますが、社長就任後の2010～2015年ごろから、この先、循環器だけでは厳しくなるのではないかと考えていました。医療償還価格の下落に加え、すでにある程度市場シェアを獲得していたので、今後の成長ポテンシャルを考え、患部領域を広げる必要性を感じ始めていました。そのため、循環器のみならず非循環器領域であるペリフェラルやニューロ、腹部血管系領域に進出し、国内市場ではそれらの領域ですでに高いシェアを確立しています。循環器領域で確立した国内における成功事例を海外に展開する手法は、ペリフェラルではうまくいきましたが、ニューロに関しては苦戦しました。国内で7～8割のシェアを獲得した成功事例が海外でも通用すると予想していましたが、実際ふたを開けてみると、今までの手法が海外では通じなかったのです。患部領域によって日本と海外では普及方法が違ふと気づき、日本のドクターだけではなく、世界のKOLドクターとの対話を通じて開発を進める方向に転換しました。

渡辺 ニューロの方がペリフェラルよりも、技術オリエンテッドだということでしょうか。

宮田 ワイヤーのクオリティに差があるわけではありません。ニューロについては最後の治療製品であるコイルなどが花形で、朝日インテックの製品は運ぶためのワイヤーです。ワイヤーは、どの治療にも確実に使用される必要デバイスです。いろいろな取り組みを進めているうちに、循環器についてはワイヤーが通るかどうかが重要で、ニューロは特に、海外市場では背景が異なることも分かりました。よって、米国市場では米国のKOLドクターのニーズを捉えた製品開発を行い、製品化を実現しています。米国市場はニューロの単価が高く、付加価値が高い魅力的な領域です。更なる市場拡大も見込まれるため、重点分野として今後強化していきます。

渡辺 今後新たに取り組むロボット領域についてはいかがですか。

宮田 将来的にはデバイスだけではなくソフトウェアやロボティクス、AIの時代が来ると予測し、この分野に何らかの形でいち早く参入したいと思っていました。一つは内科的なインターベン

I 社長・投資家対談

| 1-2

ションの領域で、スマートガイドワイヤーやブラズマ*が大きなテーマ。もう一つは腹腔鏡手術支援ロボットのANSUR（アンサー）。買収した2年前よりも今のほうが、自信があります。その理由は、ダヴィンチとコンセプトがまったく違うこと。ANSURは術者をサポートするアシスタントの機能に特化していることで、ダヴィンチを導入できない病院が人手不足解消、働き方改革のために関心を持っているケースが多いようです。コストの問題でダヴィンチは難しいという層がANSURを導入することから、一定のニーズが見込めます。間もなく1号機が完成しますが、当初の見込みより引き合いが強い状況です。今後はさまざまな展開をしていきたいと考えています。

渡辺 スマートガイドワイヤーやANSURは今、何合目くらいだと思いますか。10年、20年、30年のスパンで考えた時、違う風景が見えてくるのではないのでしょうか。

宮田 何合目というのは難しいですが、例えばAIを使った自動アシストなどはイメージしやすく、実現できると考えています。ファーストステージとして足場を固めるためにまず一つ製品を開発することで、いろいろな情報がアプリケーションとして見えてくると思います。

渡辺 シーズを見いだすためのリサーチは行っていますか。

宮田 術者の手の動きを伝える部分はワイヤーが必要なため、まずはそのシーズにおいて朝日インテックの強みが活かせると考えています。そういった考えに基づいて「探索」した結果、ANSURという案件がまとまりました。

渡辺 既存事業の「深掘り」と新しい事業の「探索」を両立させる「両利きの経営」において、「探索」に関しては、大企業でもうまくいかないことが多いです。M&Aにおける高い成功率の要因は何でしょうか。

宮田 例えば外科やロボットなどの新たな領域に進出する時には、私自身が勉強して、学会



や著名な先生とのパイプをつくりにいきます。ダヴィンチが一強だということを把握しているためその領域には参入せず、違うコンセプトのANSURの開発を目指しました。どの診療科やベンチャーについてもある程度把握できているので、M&A仲介業者から紹介を受けるときにはすでに自社の情報網を通じて情報を得ています。トップドクターからの口コミも少なくありません。新しい情報をどれだけキャッチできるかが重要だと思っています。

渡辺 トップダウンのメリットが表れているのだと思います。社員はどのように感じていると思いますか。

宮田 どちらかというと、突っ走っていると思われるのでは。なんとかついて行って追いつかなきゃという雰囲気を感じます。今日明日の飯のタネである既存事業は大事です。一方で、将来を見据えた新規事業の開拓も必要。自分の中では既存事業と新規事業のバランスをとってやっているつもりです。消化器など新たな領域のマップについても、理解を深めて判断することで偏らずにできているのだと思います。

*詳細についてはp.34をご参照ください。

I 社長・投資家対談

| 1-1

渡辺 2020年代に入ってから強固な礎を築き始めているのではないかと感じますが、宮田社長が思い描いていた通りに進んでいますか。次のフェーズに向けて羽ばたくのは、いつごろとお考えですか。

宮田 2020年代に入り、ようやく新規事業の販売ができるフェーズとなりました。実績を積み上げれば、1～2年の間に次の大きなアプリケーションに挑戦できます。究極的には、ロボットでの遠隔治療を可能にするためのナビゲーションの技術やソフトウェアの技術、そのためのセンサーや半導体などを自社で開発できるような体制を整えていきたいと考えています。遠隔治療も将来的には必要だと思いますが、なかなか進まないのが現状です。以前、北海道の名寄でロボット治療に関心のあるドクターがいらっしゃいました。椎内の患者さんがACS（急性冠症候群）で倒れた場合、カテーテル治療のできるドクターがいないため、現地で対応できません。ドクターヘリを飛ばさないと、患者さんは亡くなってしまいます。もし椎内にロボットがあれば、名寄のドクターが遠隔でワイヤーを操作してバルーンを膨らませて命を助けることができるのです。ロボットは、人口減少社会における医療の一つの解だと思っています。100%ロボットでできるとは思わない、そうあるべきではないと思いますが、ロボッ



トにある程度任せられるということは、大変に価値のあることだと思っています。

渡辺 宮田社長の遠隔治療への意気込みは、投資家にうまく伝わっていないのではないかと思うことがあります。朝日インテックにとっての遠隔治療の位置づけ、遠隔治療領域進出の理由や背景について改めてお話しいただけますか。

宮田 朝日インテックは最終的には全世界の患者様のQOLを高めることを目指していて、そのために遠隔治療があると認識しています。米国には、CorPathというインターベンションロボット（ガイドワイヤーやカテーテルを、ドクターがカテーテル室内にて患者さんから離れた場所でリモートコントロールで操作できるロボット）がありますが、それが作られた目的は、ドクターの放射線被ばくを減らすことであり、患者さんには何のメリットもありませんでした。しかし、椎内のような遠隔治療のケースであれば、その意義があります。インターベンションのロボットが完成すれば根本的に発想が変わり、専用のワイヤーなどのデバイスが必要になってきます。日本はレギュレーションが厳しく難しいため、最近はアフリカを検討しています。アフリカは患者数が多く、しかもレギュレーションがまったくないため、対応できていない状況です。今は実験段階ですが、まずはケニアでの展開に挑み、そこで当社の技術を磨いて日本に持ち帰りたいと思っています。

渡辺 遠隔医療というより、ロボティクスの活用によって今の朝日インテックの技術や治療の常識が根本的に違う次元に飛躍するかもしれない。朝日インテックから近い領域で活かせるということでしょうか。

宮田 そのためのセンサー技術も手がけようとしています。それがスマートガイドワイヤーになる可能性もあり、またガイドワイヤーの位置がX線以外でも分かるようになれば遠隔の操作が可能になるということで、非常に面白い領域として取り組んでいます。遠隔治療を手がけるのは診断系の企業が多いのですが、朝日インテックは治療のど真ん中です。治療系の企業の方が細

I 社長・投資家対談

| 1-2

かいニーズまで把握しているため、ロボット遠隔治療用のデバイスが順調にいけば、価値を創出できると思います。すべてをロボットに任せる必要はなく、急性期の簡単なストロークやACSへの対応は、血流を改善すれば命の危険を回避できます。それだけでも、ロボットの価値は十分あると考えています。過疎地の医療事情を視察した時に、絶対に商機があると確信しました。最終的なゴールに到達するためには、技術が必要です。プラズマワイヤーに関しては、プラズマハードウェアだけでなくナビゲーションのソフトウェアなども朝日インテックで開発できるようになり、認可が一つ下りました。従来の職人的な技術に加え、ナビゲーションのソフトウェアを活用することで、一般化・標準化された治療を目指す必要があると考えています。

渡辺 引き続きM&Aなども必要に応じて検討し、技術的な面での補充もしていくということでしょうか。今の取り組みは、いづろ実を結ぶとお考えですか。

宮田 技術オリエンテッドに進めていくため、遠隔治療であれば5年以上かかると見込んでいます。その布石となるスマートワイヤー、ロボットは今年から徐々に始めていて、成果が見えてきました。

テーマ3 持続的成長について。可能性と制約、強みと課題、夢と現実**グローバルニッチ、技術指向をキーワードに
持続的成長の実現を目指す**

渡辺 これから30年後、50年後、朝日インテックはどのようになっているとお考えですか。可能性と制約、強みと課題、夢と現実、あるいは社内と社外などの面からお聞かせください。

宮田 30年もの長期スパンは明確にイメージできませんが、朝日インテックは変わらず尖っていて、世界中のドクターから期待される存在でいたいと思っています。現在は、大企業が



手を出せないニッチでグローバルな市場に対して真摯に向き合うことで、ドクターの方々から評価されています。当社の立ち位置は今後もそうありたいし、存在意義だと思っています。大企業と同じスタンスであれば当社の良さは発揮できない。グローバルニッチ、技術指向をキーワードとして、社内に対しても発信していきます。

今後の課題は事業承継です。次の代に向けていかにつないでいくかを課題として、2年前から将来の幹部候補育成のためのトップガン研修を始めました。マネジメントはもちろんのこと、技術者集団も次の代へとつなぐ必要があるため、人事コースをマネジメントとスキルに分けて制度化しました。トップダウンで進めながらも、必要なメンバーを交えて人事制度や福利厚生などの見直しを進めています。これまで研究開発に資金を投入してきたため、こうした企業内部のインフラ整備に課題があることは認識しています。

渡辺 宮田社長にとって、社長の座に就かれるモチベーションは何でしょうか。

宮田 社員が常に私のことを見ていると思うと、手を抜けません。何よりも新しい領域に挑

I 社長・投資家対談

| 1-2

戦したり、ドクターに会ったり話したりすることが面白いです。多くのことを期待されるなか、朝日インテックに何ができるのかを考えることが楽しい。また、KOLのドクターが日夜寝の間も惜しんで患者さんを診たり、新しいテクノロジーを研究する姿は本当に素晴らしいと感じると同時に、その場で同じ空気を吸う身として、私も頑張らなければいけない、負けたくないと思います。そのための努力は惜しみません。

渡辺 社長のその姿勢は、企業文化として受け継がれているように思います。

宮田 そうかもしれませんね。技術に対して常に正直でなければいけない、モノづくりに嘘があってはいけない、と考えています。できる・できないをきちんと分けているからか、ドクターたちにはよく「朝日インテックのエンジニアはまじめ」だと言われます。また、他社の場合はエンジニアがドクターと直接会って話をするのはほとんどないようですが、当社はエンジニアとドクターが頻繁に話します。その点がイノベーションのもととなっているのではないかなと言われることもあります。そこが朝日インテックと他社の違いであり、強みにつながっているのかもしれない。

渡辺 ガバナンスに関してはいかがでしょう。役員会に対して期待していることについて伺いたいと思います。

宮田 同族経営と株式公開は、一見矛盾するように感じられるかもしれませんが。同族経営であるがゆえのパワーは良い面とも言えると思いますが、一方、権限の集中に対して周りがガバナンスを利かせることが重要になってきます。社外取締役制度の導入以降、社内のメンバーだけでは気付かなかったことを気付かせてくれる社外取締役の声に常に耳を傾けています。また、ドクターの方々からご意見をいただくこともあります。経営にはアクセルとブレーキのバランスが重要で、バランスが取れていれば全体のガバナンスが利いていると言えます。当社の場合、社外取締役や伊藤CFOがブレーキの役割を担ってくれています。

渡辺 サステナビリティについては、多様なステークホルダーに対してどのように取り組んでいくかが課題ではないかと思います。サステナビリティについてのお考えをお聞かせください。

宮田 2年ほど前にある会で会ったヨーロッパの人たちが「地球がなくなると事業ができない」という話をしていて、その時初めてなるほどと腹落ちをしました。まず地球があって事業の継続が可能だということ。そこに企業がコミットしていくことの大切さに気付きました。だから、社会に関しても環境に関しても、本腰を入れてトップダウンとボトムアップの両方から取り組んでいこうとしています。ESGにきちんと取り組める企業こそが底力を持ち、伸びていけると資本市場から認識されるのだと思います。まだ本腰を入れ始めたばかりですが、サステナビリティの取り組みを継続して進めていきます。

渡辺 セルサイドアナリストとしては、業績を追いかけるばかりではなく、経営者や企業の思想を判断材料としています。非財務情報を見れば、定性的に価値のある企業だということが感覚的に分かり、結果的にそういった企業が投資家から継続的に高い評価を得ています。ESGの考え方がすべての要素を分解しているわけではありませんが、因数分解として分かりやすいと認識しています。サステナビリティについて宮田社長自らお話しいただき、アナリストとして励みになりました。

