

副社長・専務対談

3-3

一貫生産体制と現場主義を貫き グローバル市場へ積極的に挑戦し続けます。

メディカルとデバイス、二つの事業から生まれる 「Only One」技術や「Number One」製品

——入社の経緯と、これまでに携わられてきた事業についてお聞かせください。

宮田 私は創業者の次男として、学生のころから当社でアルバイトとして働きながら、仕事を覚えてきました。正社員として正式に入社した後は、開発、生産、品質保証、クレーム処理も含め、バリューチェーンのすべてに関わってきたと思います。2000年前後に、医療機器の生産工場を立ち上げるためにタイ工場に赴任し、赴任者がまだ3～4名という状態で立ち上げを行い、量産体制の構築に取り組んできました。現在は、デバイス事業部の統括本部長としてデバイス事業の開発・生産・販売のすべてを管轄しており、また副社長の立場としては、社長が営業系、私自身が工場系という立ち位置

で役割分担をした上で、全社経営を進めています。

加藤 私は医療機器の開発担当として1992年に中途入社し、医療機器事業の立ち上げに携わってきました。2000年前後にタイ工場に赴任し、メディカル専用工場の立ち上げに関わりました。当時はデバイス工場の中に、医療機器の製造ラインがあり、私自身は医療機器のアセンブリ（組立）などを手がけていたのですが、メディカル専用工場の立ち上げに合わせて滅菌機も導入し、約2年半かけて完成品を製造できる体制を構築しました。

現在は、メディカル事業部の統括本部長として、生産と開発を中心に、メディカル事業全般の経営に関与しています。

宮田 タイ工場の立ち上げ当時は、前社長である創業者が自ら陣頭指揮を執り、日本からタイ工場に、デバイス事業の



専務取締役
メディカル事業統括本部長

加藤 忠和

代表取締役副社長
デバイス事業統括本部長

宮田 憲次

グローバル本社・R&Dセンター内

副社長・専務対談

3-3



工程をすべて移管していました。最初はロープ、次にアセンブリというように、段階的に追加移管しながら工場を建築していったため、タイ工場のレイアウトは「つぎはぎだらけ」の状態でした。装置産業のように大きな工場を建ててから中を埋めていくのではなく「移管については、ひとつずつ、丁寧に

やっていくことがよい」という創業者の方針に沿って取り組んでいたと思います。そのあり方に、現在にも通じる朝日インテックらしさがあると思っています。

—— お二人とも製造工場の経営管理をされていますが、これまでは共通するところがありました。現在では宮田副社長が素材から仕掛段階までを担うデバイス事業の工程を、加藤専務がそれを引き継ぎ、仕掛品から完成品まで仕上げる後工程を担うメディカル事業を担当されるという役割分担ですね。

加藤 メディカル製品を製造する際の前工程である素材／原材料から仕掛段階まで行う重要な工程を、近年、メディカル事業部からデバイス事業部の管轄にすべて移管したことで、二人の役割を明確に区分することが可能となり、機能と役割分担がはっきりしました。

メディカル工場では、デバイス事業部から受け取った部材／仕掛品を中心に、製品設計、加工、アセンブリ、そして滅菌まで行い、完成品に仕上げていきます。デバイス事業では、もう一歩手前の素材／原材料から部品加工までを一貫して引き受けています。

この両方がうまく融合することで、「Only One」性の高い、「Number One」の製品が実現するのです。

宮田 医療機器の一貫生産ができる点は、他社にない朝日インテックの魅力です。大手メーカーはさまざまなサプライ

ヤーから部材を調達しますが、朝日インテックはステンレスの塊と樹脂を入手して内製化します。それに見合う素材加工を施してメディカルに受け渡し、アセンブリにつなげていきます。当社の「Only One」製品を実現しているのは、ドクターからの情報を川上工程までさかのぼり、具現化していく技術力にあると思います。それこそが朝日インテック製品の優位性につながっているのではないのでしょうか。

経営層、従業員が共に取り組む企業文化が タイのマザー工場成功の秘訣 洪水時やコロナ禍での現場力

—— 当社の工場はタイとハノイとセブにあり、タイがマザー工場という位置づけになります。マザー工場が海外にあるという特殊な状況にもかかわらず、これまで品質問題もほとんどなく、またコロナ禍であっても順調に運営されているように思いますが、その秘訣は何でしょうか。

宮田 確かに現在、当社のマザー工場は、日本ではなくタイにあります。国内は開発に特化し、生産工程をタイで確立したことで、必然的にタイ工場において一定の品質を確立しなければならぬ状況となりました。それを実現できたのは、当社のフレンドリーで家族的な企業風土にあるのではないかと思います。

工場立ち上げ当初、愛知県瀬戸市の本社には、タイから研修生が何人も、多い時には何十人も来てくれました。それ以

■ 副社長・専務対談

3-3

来、私自身もタイに出張するたびに、タイ人の従業員ときめ細かなコミュニケーションを図っています。また、製品の立ち上げからプロジェクトの完遂に至るまで、日本からの出張者、赴任者による支援もあり、チームが一体化していることも大きな理由です。

タイ工場では従業員たち自ら、さまざまな提案をしてくれます。日本人同士でも、より効率的な方法や品質の安定に向けた方法について話し合うことがあります。タイ工場ではさらにスピーディーに、良いアイデアがどんどん上がってきます。メンテナンスや治工具の製作、工程設計に関しても、日本よりむしろタイのほうが一気に進みます。

現在は、タイ工場からハノイ工場へ、そしてハノイ工場からセブ工場へと、その技術を伝承してくれています。日本からタイのマザー工場へ、そして次の工場へと技術の伝承が行われる文化が醸成されているように思います。

加藤 それには、宮田副社長や私などの経営のメンバーが海外工場に赴任した経験があり、彼らの国の文化や考え方をある程度理解していることも大きいと思います。また、一般的な技術の会社は、生産工場には生産技術者しか置きませんが、朝日インテックは設備チームや生産技術チームもあり、タイとハノイのメディカルだけでも約150名のメンバーがいます。これだけの人数をそろえて日ごろからさまざまな改善をしたり開発を手がけたりしている点が、うまくいく秘訣ではないでしょうか。

——コロナ禍でも順調に進捗した理由をどうお考えでしょうか。

宮田 医療機器を扱っている責任感と、それを着実にお客さまに届けなければいけないという使命感が強いのだと思います。コロナ禍ではなかなか往来ができませんでしたが、私たちの背中を見ていた従業員たちが今、現地で朝日インテックの文化を受け継いでくれています。現地の人のモチベーションも高く、使命感を持っています。文化が根付いている証ではないかと感じます。

加藤 宮田副社長も私も、日本から赴任している従業員たちも、現地の人が開くパーティーなどにも参加したりして、彼らとの距離はとても近いと感じます。

宮田 私は学生の時から、前社長である創業者の背中を見してきました。創業者とともに初めてタイに出張に行ったとき、タイはクーデターの最中でした。クーデターが起きて街に戦車が出てきたりしても、それにひるむことなく、創業者はタイに自ら出張し、前に前に事業を進めており、責任者というのはどのような状況下でも現地に行かなくてはならないのだと感じました。何かあればすぐに飛んでいく、何かあったら自分で確認しに行くという文化を受け継いできているのだと思います。

——役員と現場の距離が近い、現場に自ら赴くといったと

ころが朝日インテックらしさにつながり、それをベースとして価値創造ができているのではないかと思います。

宮田 それはあると思います。タイの洪水の時は、私も自分自身の目で確認しようと思い、現地に入りました。



■ 副社長・専務対談

| 3-3

その際にも、タイ人の従業員の方々が洪水によって自分たちの生活や家庭も大変な状況になっているはずなのに、工場の周りに一生懸命土嚢を積んでくれたり、大切な製品を2階に避難させたりしてくれていました。結局、工場はすべて水に浸かりましたが、工場を守りたいという思いで行動する姿勢が大事だと思いましたし、またそのみんなの気持ちがとても嬉しかった。タイの人たちが本当に一生懸命にあきらめずに対応してくれたおかげで、非常に早く工場を復旧することができました。また、タイ工場で生産できない間、タイの従業員の方々はハノイや日本に数百人単位で移動してくれて、代替生産にフル稼働で対応してくれました。とにかくメディカル製品や朝日インテックにしかできない部材製品を集中して製造し、本当にグローバル全体で、みんなで協力して対応しました。それにより、結束力がますます強まりました。またその恩恵として、タイ工場の高いスキルをハノイ工場に伝承することも可能になりました。

近年の2021年のセブ工場の台風被災の時も、現地の従業員の方々の結束と協力があり、乗り越えることができています。セブの台風被害も大変ではありましたが、タイの洪水の経験があったからこそ、我々は落ち着いて対応できたのだと思います。

加藤 オーナー会社だからこそ決断が早かったのだと思います。

宮田 経営層が日本にいたら絶対に分からないことも、現場

にいるからこそ適切な判断ができるのだと思います。そういうことをできるのが、朝日インテックらしさかもしれません。

——コロナ禍においても、ロックダウンがある中で、生産を止めたり納期が遅れたりすることなく、生産対応が可能になっていたと思います。

宮田 海外工場では、ロックダウンになった際に、通常の会社の場合は操業を一時停止していました。海外工場でロックダウンが発生する時に、その報告とともに「会社に泊まって外出さえしなければ操業できるので、生産し続けたい」と電話があったのです。コロナ禍である上に、そのような大変な思いを従業員にさせたくなかったし、そこまでのリスクを取らせたくないという思いもあり、2回くらい反対しました。ただ、結果的に海外工場から数時間後に届いたのは「宿泊場所やベッドやシャワーなどの確保もすでに対応したので、やらせてほしい」という声でした。そこまでやってくれたら、もう反対できないですね。現場力なんだと思います。現場でしかできない適切な判断が、現場にある。日本にいる私には分からない。言っても通じなかったら自分分でやる、という思いが現場に浸透している、それが朝日インテックらしさだと思います。だからこそ生産供給を続けることができた。本当に現地のメンバーには感謝しています。

——臨場感があり、非常に当社らしいエピソードですね。長年の蓄積による文化・風土だと思います。少し話

は変わりますが、BCPなどのリスク対応には、ある程度、余力を持たせておくことが重要だとお考えですか。

宮田 重要だと思います。余裕を持つことが大切です。加藤専務も、今どれだけの開発テーマが並行して進んでいるかを認識されているので、常に先を見た製造ラインを意識されていると思います。認可が下り次第新たな製品ラインを立ち上



副社長・専務対談

3-3



げられるようにするには、やはり工場のスペースにも生産設備にも余力がないとできません。そうした備えがあることは、何か起きたときに効いてきます。

加藤 工場の設備が完成したらすぐに生産ができるわけではありません。例えば、当社の場合、医療機器の生産にはクリーンルームが必要です。クリーンルームを作るのに10カ

月くらいかかり、さらにそこに設備を入れて、品質面などの検証もしなければなりません。ラインが長ければ長いほど時間がかかります。その後で生産が始まりますが、当社の場合オートメーションの部分が少ないため、人を増やしトレーニングを行う必要があります。そのため、工場の立ち上げから稼働まで5年以上かかることも稀ではありません。かなり前から準備をしないと、せっかく受注してもキャパシティが不足することにもなりかねません。

たゆまぬ従業員のスキルアップと「自動化」により、一貫生産体制に磨きをかけ、付加価値の向上につなげていく

—— 宮田副社長は労働問題にも対応されています。賃金アップの圧力に対する苦労はありますか。

宮田 国の発展に伴い賃金が上昇することは、その市場の経済発展の視点からも当社の従業員にとっても良いことだと素直に思います。ただし、賃金の上昇を読みつつ当社がどのように利益率を維持するのかを考えて経営しないといけません。そのためには、加藤専務がいま手がけている「自動化」を一層推進していくなど、まずは各工場の責任で付加価値につなげていくことが重要です。

加藤 今では、設備開発に関してはタイの方が日本より先行しています。各工場が付加価値を上げるよう努力するなかで、

従業員のスキルアップを進めています。タイの従業員のスキルレベルは、日本と同等か、あるいはそれ以上であり、みんなが目標に向けて熱意をもって取り組んでいます。賃金は20年前に比べると上昇していますが、同時にスキルも上がっているため、付加価値も相当に上がっています。さらに「自動化」の推進により、生産に必要な従業員数も抑えることが可能になってくるため、結果的に付加価値の向上につながります。今後も「自動化」については、さらに推し進めていく予定です。

宮田 当社が進める「自動化」とは、すべての工程をオートメーション化するのではなく、あくまでも品質を均一化することが目的であり、コア技術に関しては熟練工の手作業によるものです。誰にでもできるところは自動化して、それを熟練工の手でつなげていく、というイメージです。開発テーマのテーマアップや付加価値向上のためには、オーダーメイドする必要があるから、設備を自分たちの手で作らないといけない。例えば、当社は2015年に明泉を買収していますが、明泉は高い技術力を保有しており、当社が取り扱う高機能な撚線機を製造することができる唯一の会社です。このように優れた設備製造企業にグループ傘下に加わっていただいたことで、タイでの内製化を実現しています。すべてが自前主義であることが、朝日インテックの経営のこだわりの一つでもあります。

—— 内製化が基本方針であり、また生産能力には常に余力が必要だからこそ、設備投資が必要になっている。ま

■ 副社長・専務対談

3-3

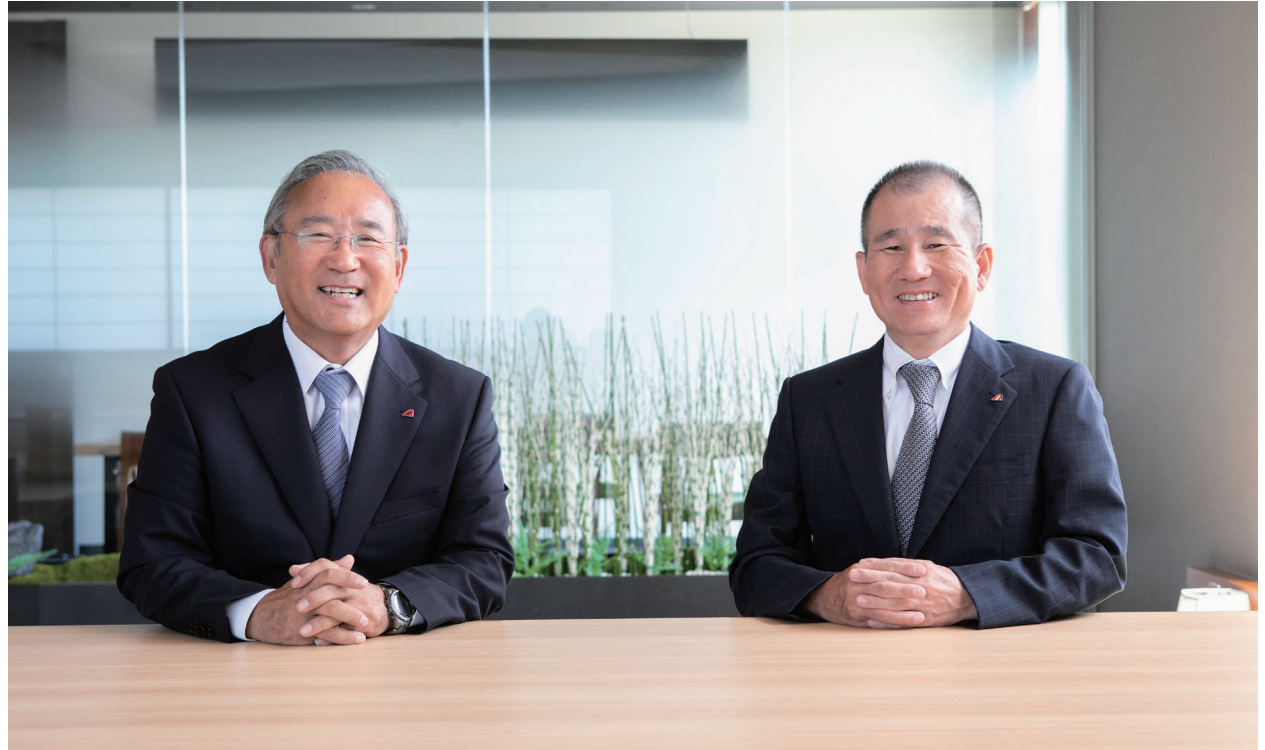
た、賃金が上がるとしても、設備の自動化により中長期的に見れば付加価値向上につながるというお考えですね。

加藤 はい。タイ工場では、これまで従業員の採用と教育に力を尽くしてきたことにより、製造現場にスキルの高い人材がそろい、現場の実力が付いてきたことで、設備の内製化を進めることができています。

宮田 準備してきた期間があるからこそ、BCPにも対応できます。災害等で被害を受けても、新たに立ち上げる時のスピードも早く、お客様企業に何か起きた時にも対応できる状態にあります。また、投資だけでなく原価率を下げる努力も日々行っています。当社とほかのモノづくり企業との大きな違いは、材料から一貫生産している点にあります。材料から作るということは、前工程の在庫量は増えますし、足の長さ、仕掛かりの管理が必要ですが、医療機器を扱うということは生命維持産業ということでもあるため、納期を必ず守るために在庫を切らさないことを使命だと考えています。また、内製しているからこそ、当社独自のノウハウや技術を注入することも可能となるのです。

——今後の展開については。

加藤 新興国での現産化は課題の一つだと考えています。また、コロナ禍も明け、需要も増加していることから、生産力、販売能力が一気に増えるため、内需拡大が必要になりま



グローバル本社・R&Dセンター内

す。時代の流れを見ながら、現産化も含めて、当社グループの生産体制をよりしっかり固めていきたいと考えています。朝日インテックは医療機器メーカーであり、生産と品質が安定していることが基礎として重要であり、企業価値の根幹だとも思っています。

宮田 「自動化」など、生産効率向上のための改善策を進めていきます。先行投資が必要なため一気に変えていくことは難しいのですが、中長期的には必ず改善し、今後も海外で増え続ける医療機器へのニーズに応え、当社独自の製品を積極的に提供していくことに挑戦していきます。

〈インタビュー：朝日インテック株式会社 取締役 管理本部長 伊藤 瑞穂〉