

1-2 会長・社長対談

社長交代の挨拶に代えて



朝日インテック株式会社
代表取締役社長
宮田 憲次

朝日インテック株式会社
取締役会長
宮田 昌彦

2024年9月1日を以て、
宮田昌彦から、宮田憲次へ、
代表取締役社長のバトンが
引き継がれました。
この対談では、これまでの歩み
を振り返りつつ、社長交代に
至った背景、次世代に望む
こと、これからも引き継いで
守っていききたいこと、
そして新社長が描く今後の
展望などを、お伝えしてまいり
たいと存じます。

—最初に、宮田昌彦会長（前社長）が退任を決めた背景を、改めて教えてください。

会長 私の体調不良をきっかけに、8月上旬に会社に社長交代を申し入れました。朝日インテックは、成長局面にありスピード感が重要です。会社としての成長の歩みを止めないことを、最優先に考えました。私の体調が万全ではない中で、会社の歩みが遅くなってはいけないという断腸の思いで、社長交代を自ら申し出させていたのだ次第です。

社長 会長からの申し出を受けて、取締役会にはかり、決議させていただきました。

これまでも代表取締役社長、代表取締役副社長として二人三脚で経営してまいりましたので、今回の体制変更によって会社としての方針・軸がブレることはないと思っています。

—これまでのお二人の役割分担について、お聞かせください。

社長 特にメディカル事業全般やメディカル営業関係は宮田昌彦会長、会社全体の生産とサプライチェーン関係やデバイス事業は私（宮田憲次社長）が担うという大きな区分分割でした。お互いに足りないピースを埋め合う理想的な関係だったと思います。

会長 この役割分担に限らず重要な経営判断や大きな事柄については、いつも話し合っていて決めてきましたし、大きな意見相違もこれまでなかったと思います。今後新体制になってからもその良い関係性を継続し、新社長をしっ

1-2 会長・社長対談 社長交代の挨拶に代えて

かり支えていきたいと考えています。

―宮田昌彦会長は、2009年に創業者の宮田尚彦先代社長から、社長を引き継がれましたが、この15年間には、海外市場への本格的な進出や、直接販売への切替、新規領域への布石など、大きな決断事項がたくさんありました。その中で、特にリーダーシップを発揮され、力を入れられたものをしいてひとつあげるとすれば、何になりますでしょうか。

また、どのようなポリシーをもって経営されてこられましたか。

会長 当社が医療機器に参入してから現在に至るまで、本当に多くのターニングポイントがありましたが、1つに絞るとすれば「グローバル戦略」です。私が2009年に社長就任した際には、大きく3つの方針を掲げました。「①グローバル②技術イノベーション③現場力」の3つです。当時の売上高約120億のうち、医療事業の海外売上高は45%程度でしたが、当社が持続的な成長を実現していくためには、まずは何よりもグローバルで勝負できる会社にしていく必要があると考えていました。世界基準のバリューチェーン構築、ASAHIブランドの確立、現場ニーズを的確に汲み取る直接販売体制の構築、新たな技術イノベーションを実現するための投資や協業体制など、この15年間で就任当初より思い描いてきた形はおおよそ実現できたのではないかと考えています。

―社外の投資家の方々からは、特に海外市場を中心としたKOLドクターに対しての社長自らのトップ外交・営業力があったからこそ、今の海外売上高の実現ができているのではないかという意見とともに、今後はそれらが組織的ななされることが可能な体制になっているのかなどの、事業・経営リスクを問われることが多くあります。それについては、どのようにお考えでしょうか。

会長 自ら、最前線の現場に出向くことによって、肌感覚でニーズを汲み取ってきました。ただそのベースにあるのは、当社の営業や開発のメンバーが、日常的にKOLドクターと信頼感のある力強い関係性を築いてくれるからこそ成り立っています。既に会社として組織的な対応ができていると思いますし、現場を大切に私の思いそのものも、皆さんがきちんと引き継いでくれていると思い、信頼しています。また私自身も、医療の未来のために今後も現場感を忘れることなく取り組んでいきたいと思います。

社長 これまで現会長が先頭に立ってドクターとの関係性構築を牽引してきたことは事実ですが、近年では組織としてドクターとのコミュニケーションを図っているため、新たな体制においても継続して組織として対応を図っていくことになりますし、大きな変更や、危機やリスクはないと考えています。

具体的には、医療事業の責任者でもある常務取締役の西内（34ページ参照）が中心となってドクターとの関係性構築を担っています。

―併せて、新規事業については、強いリーダーシップにより、会長が力強く牽引してきたところがありますが、今後はどのようになりますでしょうか。

社長 確かに、これまで新規事業の確立については、会長が積極的に対応してこられました。現在では、新規事業開発部門があり、その責任者は取締役の寺井（121ページ参照）が担っています。個人ではなく、これまでも組織として対応してきましたし、今後もそう考えています。また、現会長がいなくなるわけではないので、引き続き関与していただきたいと思います。

会長 新規事業への展開は、経営トップ自らが、強い思



1-2 会長・社長対談 社長交代の挨拶に代えて

いをもって取り組まないと進まない側面があり、特に最初の初期ステージはそういうところが強かったと思います。とはいえ、決して一人で対応してきたわけではなく、組織として取り組んできました。新規事業案件については、IRで開示しているものも、そうでないものもさまざまありますが、新社長には今後の朝日インテックに必要なものを取捨選択しながら、将来につなげていってほしいと考えています。

経営のバトンを受け継ぐにあたり

—宮田昌彦会長から、宮田憲次社長に、期待されることを教えていただけますか。

会長 ものづくりを中心に技術を中心にキャリアを歩んできていることから、今までの経営方針を踏襲することに加えて、新社長の強みを活かし、ものづくり企業としての立ち位置をさらに高めていくことを期待しています。

社長 私は学生時代からアルバイトとして当社に携わり、一から当社のものづくりを学んできました。正社員として入社した後は、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ています。これまでは主にデバイス事業の管掌をしてきましたが、当社のメディカル事業の部材は基本的にデバイス事業から引き渡しています。各事業として最終製品は異なりますが、当社の場合は両事業に密接なつながりがあるということです。海外量産工場の生産工程も同じ敷地内にあ

ります。そういった意味で、当社の競争力の源泉である「自社一貫生産」、また、それを支える「現場主義」、これらについては私が最も強みとしている部分になりますね。

新しい朝日インテック、新たなステージへ

—社長にお伺いいたします。2024年9月1日から代表取締役社長としてご就任され、まだ日は浅いですが、現在の事業環境と、それに向けてどのような戦略にて企業価値向上に取り組まれようとしていらっしゃるでしょうか。また、どのような会社になりたいかなど、理想はございますでしょうか。

社長 日本国内においては、医療費抑制に伴う償還価格の下落、また、日本に限らず世界的に材料費や人件費は高騰し、さらには極端な為替変動など、事業環境は一層厳しさを増し、変化のスピードや不確実性が増しています。

ただ、どのような環境下であっても、当社がすべきことは「高品質な製品を、世界中のお客様に、安定的に供給し続けること」突き詰めればこの1点に尽きると考えています。そのためには「当社にしかできない付加価値のある製品を開発し、高い生産性で高品質なものづくりを行い、適切な利益を確保させていただきながら将来へ向けた投資を怠らない」、このサイクルを止めることなく回し続けることこそが、企業価値の持続的な向上、さらには社会貢献にもつながると考えています。



社長に就任した際には、社内に対して『原点回帰』という方針を掲げました。改めて全社で当社の強みや事業活動の本質を共通認識するとともに、信念や基本行動をぶらすことなく実行していきます。

—2024年度より、経営執行会議が発足し、経営判断のスピードを保ったまま、より合議制のガバナンスが効いた体制に移行しつつあることを実感しています。取締役会の実効性や、経営執行会議での在り方など、課題はございますでしょうか。

社長 創業家だからこそ強いリーダーシップ、さらには短期ではなく中長期的に企業価値向上を考えられる、という点は当社の強みであると考えています。ただその一方で、オーナーシップによるトップダウンだけでは持続性や多様性は成し得ないということも認識しています。そのために常日頃から皆さんの意見をじっくりと聞くようにして、意見を言いやすい土壌づくりや仕組みづくりを意識しています。

経営執行会議の新設や、次世代の経営層である執行役

1-2 会長・社長対談 社長交代の挨拶に代えて

員の充実化もその一環です。当社の場合は、スピード感と現場感を重視しますので、現状は取締役も執行を担っていますが、執行と監督の分離も徐々に進めています。社外取締役との連携も密に行っており、共通認識を持つことができますので、取締役会と経営執行会議それぞれの会議体の棲み分けや論点が明確となり、これまでよりも活発で深い議論ができていていると感じています。

— お好きな言葉や、座右の銘があれば教えてください。

社長 私の座右の銘として、「人間力」をあげさせていただきます。「人間が土壇場に遭遇したときに、普段以上の力を発揮するその力こそが人間力」ではないでしょうか。人生においては必ずしも良い場面ばかりではありません。当然厳しい局面も巡ってきます。その際に本当の力が試される。一人の人間としての総合力、それが人間力であり、当然周囲としてもそれを見ていると思います。私自身、人間力を高めるべく精進したいと考え、日々過ごしています。

— 前期の統合報告書では、工場運営に関して対談を行っていただきました。社外の方からは、新社長の人となりが表されていて、今回の社長交代に際して安心感につながり、役立ったという声もいただいています。その対談でも表されている社員を大切にされる風土や思いは、どこからこられているのでしょうか。

社長 当社の企業風土（DNA）としての「現場力（三現

主義・現場志向）」が大きく影響していると思います。現会長も私も、現場を重要視するからこそ、臨床現場や学会、生産工場といった現場に自ら足を運び、最前線で新鮮な一次情報を得るようになってきました。当然現場には、リーダーやメンバーもいますから、当社では必然的に経営層と従業員の距離が近くなるわけです。当社は連結で約1万名規模の企業グループになりましたが、今後も従業員一人ひとりの活躍なくしては会社の成長は望めません。経営者としては、組織としての力を最大限発揮できる環境づくりを実行していきたいと思っています。

— 改めて、社長としての抱負・メッセージをお願いいたします。

社長 上場企業として当社に求められる業績の成長を実現するとともに、当社の製品で一人でも多くの患者様の命を救うことができるよう、医療機器メーカーとしての使命を果たしていきたいと思っています。

今後も、医師や顧客の方々のニーズを叶えるためにスピード志向で愚直に取り組む姿勢や、当社の根底に流れる技術・現場志向のDNAは今後も変わることはありません。これからも朝日インテックらしさを活かし、当社にしかない技術とものづくりの力で医療の安全と未来に貢献できる製品を提供し、当社ならではの価値をお届けし、新たな価値を生み出し続けることで、次の成長を実現するとともに、社会への貢献と持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

皆様におかれましては、今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



〈インタビュー〉朝日インテック株式会社 取締役 CFO 伊藤 瑞穂
朝日インテック株式会社 社長室 黒柳 優樹