

3-3 メディカル研究開発責任者 常務取締役インタビュー

既存事業の更なる拡大を推進しつつ、ドクターとの対話を通じて
付加価値の高い製品開発を強化してまいります



朝日インテック株式会社
常務取締役

西内 誠

航空業界からの転職 身近な医療への貢献

— 西内常務は、2005年に他業種である航空機業界から、当社に転職され、長年、研究開発部門のトップとして、当社のメディカル事業を牽引していらっしゃいました。入社の経緯や、転職の背景について教えてください。

西内 前職では、航空機の開発に携わっていました。航空機業界は開発スパンが長く、新機種の開発機会も多くない状況でした。当時、担当していたプロジェクトが自分なりに一区切りついたと思えた段階で、もう少し社会貢献を身近で実感でき、かつ開発機会が多い職場で働きたいと考え、転職を決意しました。これらの希望に加えて、エンジニアリング活動の経験を活かせるものづくりの企業をキーワードとして転職活動を行っていた際に、朝日インテックを知りました。当時、最高技術顧問であった百田顧問（2022年まで在籍）からお話をうかがう機会をいただき、ドクターの感性に基づくニーズをものづくりにつなげる話をうかがうことができました。百田顧問は、国内大手医療機器会社から朝日インテックに転職した人で、前職で、世界を席卷した検査用カテーテルの開発者であり、ドクターとともに作り上げていく開発プロセスの経

3-3 メディカル研究開発責任者 常務取締役インタビュー

談話に、大変刺激を受けました。私自身も前職で、シミュレータ上で実施する模擬操縦テストにおいて、パイロットの感性による評価を数値化して開発に反映していたこともあり、親近感を覚えました。身近な医療への貢献という点でも興味を掻き立てられて転職を決め、今に至っています。

―当社は成長局面の中で、組織的な不足を中途入社のメンバーによって補ってきた側面があり、それは研究開発部門でも同じであるように思います。過去は西内常務と同様に他業種からの転職者が多かったように思いますが、近年では、同じ医療機器業界からの転職組も増えつつあります。総じて多様性がある組織体になっているように見えますが、それらが当社の一番の肝である研究開発機能に、どのように活かされているかについて教えてください。

西内 医療機器開発には、医療機器開発特有の部分があることは事実ではありますが、一方で業界に関係なく、思考プロセスやアプローチなどの共通点多々存在します。私自身も含めて、他業種経験者は、医療機器に限定しない幅広い視点から物事を捉えることができ、組織全体で課題解決における視点や思考の幅を広げることができるとも言えます。近年、当社の知名度が向上してきたこともあり、医療機器の開発経験者の方々も仲間に加わるが増えており、同じ医療機器でも、当社にはない新たな視点が開発プロセスにおいて加わるにつながっています。

結果として、さまざまな経験者が一緒に開発を行うことで、固定観念にとらわれることなく、開発現場の課題と向き合うこと



ができ、コア技術などの技術的強みを最大限に活かす上でも効果的に作用しているのではないかと考えています。

また、この15年ほどは、毎年一定数の新卒プロパーの社員を採用することができており、若いエンジニアの柔軟な思考力も大きな活力になっています。広い視点で開発を見ることができる環境は、若手エンジニアの人材育成の観点からも、有効に機能している側面が強いと考えています。

KOLドクターとの 直接対話から生まれる製品開発

―当社の強みは、自社一貫生産であり、また開発における

試作についても自社で対応が可能であること、またその素地があるからこそ、KOLドクターからのニーズに対して、自社対応がスピーディに可能であることが、挙げられると思います。ドクターからのニーズに対して、研究開発部門が直接答えていく仕組みがグローバルで構築されているのでしょうか。そのあたりについて、詳しく教えてください。

西内 日本に限らず、グローバル全地域において、製品開発に係るドクターとの対話は、営業・マーケティング部門を介するのではなく、開発部門のエンジニアが直接実施することを基本としています。

もちろん、マーケティング部門との連携についても必須ですが、一方でものづくりの過程においては、研究開発部門のエンジニア自身がドクターから直接ニーズを聞き取り、疑問をぶつけ、試作サンプルを用いながら議論することによって、医療現場のニーズをより正確に理解して具現化しているとも言えるため、直接の対話はとても重要です。

より具体的には、どの製品開発においても共通していることですが、ドクターの要望を試作により簡易的に具現化し、それをもとにより具体的な真のニーズを掘り下げ、目指すべき理想像を共有する作業を繰り返しながら、コンセプトの設定、さらには製品仕様の設定につなげています。また同時に、ドクターニーズへの適合性を検証するため、実臨床により近い検証環境の構築も進めており、常にドクターと相談しながら研究開発を進めています。これが当社にとっての大きな強みの一つになります。

3-3 メディカル研究開発責任者 常務取締役インタビュー

メディカル事業の研究開発 今後の強化ポイントとは

―デバイス事業が行っている素材加工開発との連携について、教えてください。当社の製品を具現化する上で、素材加工から製品開発までの連携が必要に思いますが、いかがでしょうか。

西内 医療機器開発を進める際は、必要な部材についてはその要求事項をとりまとめ、各開発拠点の素材加工担当と連携して開発を進め、当社グループ内に蓄積された要素技術を最大限活かしながら、高いレベルで医療現場のニーズを具現化することに取り組んでいます。

また、試作においては、新社屋内の試作設備を活用しつつ、試作の早い段階から、海外の生産拠点も巻き込んで、スピー

ド感を持った対応を強化しています。

ステンレスの素材開発は大阪、樹脂関係は静岡、金型や射出成形は東北、試作や量産技術についてはタイ、医療機器製品開発は瀬戸本社と、それぞれ機能を意図的に分散させていますが、常に連携を密に行いながら進めており、一体感があります。

―メディカル事業の研究開発において、今後の強化ポイントは何になりますでしょうか。開示できる範囲内で、教えてください。

西内 やはり非循環器領域の強化でしょうか。末梢血管、脳血管、消化器などが、当面の注力領域であり、それぞれの臨床ニーズに対して、当社の強みを活かした製品開発を進めています。今後、非循環器領域の開発の比重を高めてまいります。循環器領域についても当社の屋台骨であり、研究開発の重要な軸の一つであることは変わりません。循環器および非循環器の両領域ともに、技術的なベースは同じであり、共通的な部分が多く、横展開が可能であると考えています。技術的相乗効果を活かして、各治療領域の製品開発を推進しています。

また、ガイドワイヤーなどに関する開発だけではなく、高付加価値な製品開発も視野に入れています。

中期経営計画でも、新規分野への進出を掲げていますが、あくまで飛び地ではなく、当社のコア技術を活かしながら可能な領域が対象であり、当社コア技術と新技術が融合して新たな価値創造が可能な製品の探索と開発を進めてまいります。

―代表取締役社長の交代によるメディカル事業の事業活動への変化はありますか。機関投資家の方々からも、今回のトップ交代により、特に海外ドクターへのトップ営業が少なくなるので、リスクではないかという指摘が多くなりました。

西内 会社としての基本方針は変化しておらず、事業活動としての変化はありません。これまでの初期的な成長段階においては、トップの営業に頼らざるを得ない側面もあったことも事実ですが、我々も企業として成長してきた中で、現在では組織体制の整備も進んでおり、組織として対応できる部分が大半となっています。日常的に、研究開発や営業・マーケティング部門がドクターと信頼関係を築いているからこそ、トップ外交も活きます。今でもトップ営業が必要な場面はもちろんありますが、その場合には、事業部長である私自身が対応しています。私自身も、国内だけでなく、欧米を中心に海外学会への参加も増加もスケジュールが可能な限り出向くようにしており、世界のドクターとのネットワークを堅持し、現場の生の声を体感することに努めています。前社長である会長が築いてきた現場への思いをしっかりと汲み取りながら、進めてまいりたいと思います。

―医療機器に関しては、常に医療機器が使われる現場で、現場ニーズがあり、それに応えていくことで新たなものが生まれてくるのではないかと思います。だからこそ、開発に終わりが無いとも言えます。今後、解決していきたいと思っている現場課題は何になりますでしょうか。



3-3 メディカル研究開発責任者 常務取締役インタビュー

西内 医療機器は臨床現場から生まれるという前提は、今後も変わりがないと思います。臨床現場にどのような課題が存在するのかが、重要なファクターになります。臨床現場における課題として、顕在化している課題、慢性的に存在している潜在的課題、更には新たな治療を実現するための課題などが考えられます。

こうした各側面での臨床課題が対象となりますが、その中でも、臨床現場の要望が強く、当社の強みが活かせる、治療の安全性・有効性向上につながり、競合大手が手を付けていないニッチではあるけどもグローバル規模で存在する課題などに、取り組んでいきたいと考えています。具体的な内容についてのご説明は控えさせていただきますが「治療の安全性を向上する」「治療の成功率を上げる」「できない治療を可能とする」など、さまざまなレベルで課題解決につながる開発活動を推進していきたいと考えております。

— 予算の在り方について、取締役会でもこれまで何回も採算議論がなされ、特に 2025 年 6 月期予算からは、ある意味、事業側というより会社全体での指針を強く持った中での予算化となりました。予算精度に関して、どのようにお考えでしょうか。

西内 予算精度については、ずいぶんと改善しつつも、まだ改善すべき点は多々あるため、継続的に精度向上に向けて取り組む必要性があります。各現場の市場環境・市場情報、中でもリスクを聞き過ぎることで、売上高は保守的、経費は多目ということになりがちですが、これまで以上に現

場目線だけでなく、全社指針をしっかり保った中で議論が進み、標準的な予算になってきており、良い方向に向かっていると思います。

なお、売上高については、当然のことながら、過去実績に基づくトレンドと足元の販売状況、今後の市場・市況の動向、競合他社の動向、学会や営業活動における販促波及効果などを踏まえ、着実に精度を高める方向に向かっていきます。

また、経費面については、当社の掲げるスピード感を反映したアグレッシブな行動計画に基づく予算となる傾向が強いと感じています。一方で、開発段階における課題項目や対策の変更、薬事申請段階における当局とのやり取り、突発的な問題への対応などの変動要因も多く、引き続きの課題です。行動計画の部署間の整合の強化を図るなどして、精度向上に努めてまいります。

メディカル事業部の新中期経営計画

— 現在、新中期経営計画を策定中ですが、メディカル事業部トップとして、新中期経営計画に関して、可能な範囲で教えてください。

西内 既存事業の更なる拡大を推進しつつ、付加価値の高い製品開発を軸とした次期新規事業の強化を推進していくことになると思います。まずは既存事業という土台が盤石な状況であることが必要であり、既存事業領域の強化についても、引き続き重要であることは言うまでもありません。



既存事業においても、新製品を適宜投入する事業活動が当面の軸となることに、変化はありません。

一方で、次期新規事業では、現在進行形で開発を進めているプラズマ・ガイドワイヤーや PCI 治療支援用ソフトウェアなどのように、新技術と既存技術の融合による新たな価値創出を目指しており、モノからコトへの転換を加速させることを考えています。

朝日インテックは、あくまでも開発型ものづくり企業であることには変化はありません。その土台の上に、コトづくりを加速させることになると考えております。

〈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〉