

07 Sustainability Governance

サステナビリティ ガバナンス



7-1	社外取締役対談	105
7-2	元社外取締役メッセージ.....	110
7-3	コーポレート・ガバナンス	111
	・社外取締役インタビュー	117
7-4	リスクマネジメント	124
7-5	コンプライアンス	128

7-1 社外取締役対談

長期成長に向けたガバナンスと投資のあり方

グローバルな経営環境が急速に変化する中で「現場のリアリティ」と「資本市場の視点」を兼ね備えたスピード感ある意思決定が求められています。医療機器業界で長年経営に携わってきた田口社外取締役と、投資家として多くの企業を見つめてきた草刈社外取締役に、それらを意識した朝日インテックの経営のあり方についてお話を伺いました。

〈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
社外取締役
草刈 貴弘

朝日インテック株式会社
社外取締役
田口 晶弘

取締役就任の経緯と、役割への思い

伊藤 お二人が社外取締役に就任された経緯や、今どのような役割を意識されているのか、改めてお聞かせいただけますか。

田口 私は2023年9月に社外取締役として加わりました。もともとオリンパス社に勤めていて、同じ医療機器業界ということでご縁があり、お声がけいただきました。

オリンパス時代は医療機器事業の開発から営業、M&Aまで幅広く経験しましたが、特に2011年の損失隠し事件の後は、経営再建やガバナンス改革の現場に立ち会いました。その当時は、開発本部長でしたが、前経営陣が退陣し、急転直下、経営側に立つことになりました。あの時は本当に会社の存続が危ぶまれる状況で、社内外の信頼回復や株主対応、組織の透明化など、本当に、いろんな課題に向き合いました。

そんな中、現場の医師の方々から「君たちの作った内視鏡が患者さんの命を救っているのだから、頑張りなさい」と励ましの声をいただいたことは、今でも忘れられません。そうした経験から、今は“現場と経営をつなぐ”ことを意識して、朝日インテックでも持続的な成長を支えたいと思っています。

7-1 社外取締役対談

伊藤 現場の声が経営の原動力になる一まさに田口社外取締役らしいエピソードですね。草刈社外取締役はいかがでしょう。

草刈 私は前職で機関投資家として朝日インテックに投資しており、投資家の立場から競争優位性や今後の成長戦略というビジネスの側面と、資本政策やガバナンスの考え方について会社側と率直な議論を重ねてきました。

特に2021年の新株予約権（サステナブルFITs）発行の際は、自己資本比率が高い中での資本調達意図や企業価値評価の変化について、活発な意見交換がありました。投資家が企業をどう見ているか、それにより企業評価がどう変わるかなど、IRの重要性を強く感じていました。

その後、一時的に機関投資家としての役割を離れていた時に、朝日インテックから直接お声がけをいただきました。その後、再度機関投資家として復職していますが、朝日インテックへの投資はもちろんしておらず、ウォールをしっかりとひいています。

今は、経営陣の思いと市場の見方をつなぐ“橋渡し役”として、資本市場の視点を取締役に持ち込むことを意識しています。

伊藤 新株予約権（サステナブルFITs）の件は、先の統合報告書でも機関投資家様との厳しめの対談内容を掲載させていただいて総括していますが、新株予約権（サステナブルFITs）の発行については社内でもいろいろな議論があった結果です。発行の後、機関投資家の方々から厳しいご意見をいただき、その対話を活かしながら、社外取締役に市場関係者を入れることや、キャピタルアロケーションの変更などを進めてまいりました。

私自身はCFOとして、どういう背景や根拠で発言しているのかを社外取締役の皆さんに理解していただき、後押ししていただけることは非常にありがたいと思っています。

資本コストを意識した経営と投資判断

伊藤 資本コストを意識した経営について求められていますが、取締役会ではその議論は十分に行われていると思われますか。

草刈 実際、取締役会では「この投資は資本コストに見合うか」「期待値ギャップはないか」といった議論が活発です。社外取締役から本質的な質問が投げかけられ、経営陣が根拠を持って説明する—そうしたやり取りがベースにあります。数字だけでなく、その裏にある“考え方”や“説明の姿勢”が大事だと感じています。

例えば、投資案件の説明では単なる収益予測だけでなく、なぜその投資が必要なのか、どんなリスクがあるのか、どう回収するのかまでしっかり議論しています。

田口 医療機器は開発から市場に定着するまで、本当に長い時間がかかります。製品開発だけでなく、認可や法規制の対応も必要ですし、商品化しても現場でデファクトスタンダードになるまでにはさらに時間がかかります。だからこそ、投資判断も短期的な成果だけでなく、長期的な資本効率を意識して進める必要があります。

資本コストという点では、特にこの数年ほどで現場の意識が大きく変わってきたと感じています。以前は、在庫管理や製造稼働率についての指摘があっても、なかなか理解をしていただけなかったところがあったと思います。しかし、社外取締役も含めた多面的な指摘と、その議論を継続させていただいたおかげもあり、資本コストなどの考え方が浸透してきたことで「なぜこの在庫が必要なのか」「どこまで減らせるのか」といった本質的な議論ができるようになりました。



在庫や稼働率の管理についても、単なるコスト削減ではなく、資本効率や長期的な成長のためにどう最適化するかという視点で議論できるようになったのは大きな変化です。

在庫・売上総利益率の改善エピソード

伊藤 経営側と執行側が同じ目線で議論できるようになってきた—大きな変化だったと思います。こうしたリアルなやり取りが、経営の質を高めていると私も感じています。議論の深まりが、成長投資やリスクテイクのあり方にもつながっている気がします。

草刈 まさにその通りです。実は、社外取締役として参画してから、在庫の持ち方や売上総利益率について何度か指摘させていただきました。

医療機器のビジネスは少量多品種で、供給が止まると現場や患者さんに影響が出るため、在庫を持つこと自体は悪いことではありません。ただ、資本効率や粗利率の観点から、どこまで最適化できるかは常に議論すべきだと考えています。

実際、取締役会で「この在庫は本当に必要か」「売上総利益率をど

7-1 社外取締役対談

う改善できるか」といった質問を投げかけることで、現場の皆さんも改めて自分たちの業務を見直すきっかけになったと思います。

田口 私も同じように感じています。社外取締役からの指摘が繰り返されることで、本質的な議論ができるようになりました。その結果、在庫の最適化や売上総利益率の改善に向けて、現場と経営が一体となって取り組む文化が根付いてきたと感じています。

草刈 社外取締役として、現場のリアリティと資本市場の視点を両方持ち込むことで、会社全体の意思決定の質が高まっていると実感しています。

健全なリスクテイクと成長への挑戦

伊藤 成長に向けたリスクテイクについて、どのような考え方をお持ちですか。

草刈 健全なリスクテイクって「未来に向けた準備を怠らないこと」だと思うんです。既存事業の強みを磨きつつ、新しい技術や市



場にも挑戦する。その際、自社だけで足りない部分はM&Aや外部提携も積極的に活用する。

実際、取締役会では「このM&Aは中期計画のどの部分に貢献するか」「開発投資のリスクはどこまで許容できるか」といった議論が行われています。過去の減損も攻めの一手として評価し、失敗を次につなげる姿勢が根付いてきました。

伊藤 田口社外取締役は医療機器事業ならではのリスクテイクについて、どんなことを大切にされていますか。

田口 医療機器事業は「確実に育てる」ビジネスです。投資判断は、中期計画や長期ビジョンとの整合性が一番大事です。朝日インテックは10年後のビジョンを描き、その中で5年間の具体的な

道筋を示しています。計画を運用しながら、マイルストーンで進捗をチェックし、必要なら軌道修正する—このサイクルが健全なリスクテイクの基盤です。

また、開発投資だけでなく、人財やグローバル展開への投資も今後ますます重要になると考えています。

伊藤 “走りながら考える”ことも必要ですが、長期の道筋の中で進めていく—まさに今の朝日インテックの姿勢ですね。

こうした投資やリスクテイクの議論は、取締役会の雰囲気や関係性にも影響していると思いますが、実際の議論の様子についても教えていただけますか。

7-1 社外取締役対談



取締役会の議論と多様な視点・雰囲気

草刈 取締役会は、率直な意見交換と信頼関係がベースになっています。私と田口社外取締役はバックグラウンドが違う分、議論の角度も異なりますが、ゴールや問題意識は近いと思います。例えば在庫の議論では、私は資本効率や粗利の観点から、田口さんは現場の動線や品質管理の観点から意見を出します。社内取締役も、違う角度からの質問に真摯に向き合い「なぜその判断なのか」を説明することで議論が深まります。取締役会後も、田口社外取締役とは帰り道にも議論が続くこともあり、率直さと信頼関係が議論の質を高めていると感じます。

田口 社外取締役同士だけでなく、社内取締役ともオープンなコミュニケーションができています。現場目線や市場目線など、異なる視点がぶつかることで、議論が豊かになり、意思決定の納得感が高まっています。

伊藤 会議が終わっても話が尽きない—それだけ本音で話し合える関係性でいらっしやるんですね。

今の話は、取締役会の実効性評価にもつながると思いますが、そもそも実効性についてどうお考えでしょうか。我々としてはアン

ケートではなく、実際に取締役間で、取締役会の中でもその外でも、取締役会のあり方をディスカッションして、その意見を反映していくことで、実効性改善につながっていると考えていますが、いかがでしょうか。また、実効性という観点で、議論の追加が必要な課題項目はありますか。

取締役会の実効性評価と今後の課題

田口 取締役会の実効性は高いと思います。その評価については、単なるアンケートだけではあまり意味がないと思っていますし、今の取締役同士のディスカッションのように、実際の成果や変化を重視する文化が根付いてきていることが重要です。違う視点があるからこそ議論が深まり、意思決定の質が高まる—これが今の朝日インテックの強みだと思います。

草刈 私もそう思っています。また、今の取締役会はちょうど移行期にあると感じています。アドバイザリーボードからモニタリングボードへと変わっていく途中で、どちらが絶対に良いということではありませんが、できるならばモニタリングボードに移行した方が良いと考えています。

現状、委員会は指名・報酬諮問委員会のみですが、リスク管理や経営者の後継者プランなど、今後さらに議論すべきテーマがあると思います。中期経営計画で大きな目標を掲げている以上、執行体制も変化が求められるはずですし、その準備を進めていく必要があると感じています。

田口 一番感じるのは、いわゆるサクセッションプラン（後継者育成計画）ですね。取締役会なのか、指名・報酬諮問委員会なのか、どこで議論すべきかはありますが、サクセッションプランは取

締役会でも重要なテーマだと思います。それに関連する人財戦略も、もう少し議論があっても良いのではないかと感じています。

伊藤 組織の透明性や、将来に向けた人財育成の議論が、今後ますます重要になっていきそうですね。

今後の課題と展望

(人財育成・グローバル化・後継者育成)

田口 今後の大きなテーマの一つは人財育成です。海外拠点の拡大に伴い、現地で自立的に経営できる人財の層を厚くしていく必要があります。若手のうちからキャリアアッププランを設け、体系的にグローバル人財を育成することが重要です。人財戦略は足が長いテーマですが、持続的な成長のために不可欠です。社内でも既に取り組まれていると思いますが、さらに議論を活発化させる余地があると感じています。



伊藤 実際、執行側もそれに対しては大きな課題認識はありますし、既にそれぞれの組織で試行錯誤しながらも、取り組んでいる部分もありますが、外から見ると「何をどう進めているのか」が見えにくいということもあります。表に出しながら議論できる透明性は重要だと思います。

7-1 社外取締役対談

田口 サクセッションプランについては、指名・報酬諮問委員会ですっかり議論してもらうのが良いと思いますが、いわゆる人財戦略—どんな会社になりたいのか、どんな人財を育てていくのか—については、事業戦略と同じくらい重要だと思います。

今回の中期経営計画でも事業戦略が中心ですが、会社の将来像や人財に関する議論も、もっと表に出していくべきだと思います。人財教育は非常に足が長いテーマです。例えば今後3,000億円規模まで成長するためには、海外拠点の拡大が不可欠です。そうした時に現地で任せられる人財を育てていかなければなりません。若い時期からキャリアアッププランを設けて、体系的にグローバル人財を育成することが重要です。

ただ、こうした人財戦略は会社の経営にとって非常に大事なテーマですが、取締役会の中ではまだ議論が少ないのかなと感じています。

草刈 後継者育成については、指名・報酬諮問委員会だけでなく、取締役会全体で議論を深め、将来の経営体制を見据えた準備を進めることが重要だと考えています。また、人財の件に関しては、先日、取締役メンバーとの食事会の中で「中期経営計画を現場にどう落とし込んだか」というエピソードを聞き、今まで頭で号令を出していたものが、現場に少しずつ浸透してきているのだなと感じました。

ただ、そうした取り組みがなかなか外からは見えにくい部分もあるので、もっと説明や情報発信があっても良いのではと思います。それから、海外の医師、オピニオンリーダーとの関係構築について、機関投資家からも「会長頼みではないか」と指摘されることがあったと思います。実際は組織的にドクター・リレーションを築いて、もっと多様な取り組みがあるはずだと説明を受けていますが、実際はどうなのでしょう。

伊藤 ドクターとのリレーションのことだけではなく、IR活動そのものにおいても、そのような誤解は生じがちです。経営は組織ですから、組織的に運営は成り立っています。その下支えがあるからこそ、IRも成り立つわけです。これだけの規模・内容になり、個人が全てを負うということはありません。説明している人が全てを担っているように認識され、イメージ先行の表面的な見方になってしまっていると思います。一方、社長も、そのあたりの誤解は意識されていて、IRの場面でも現場の声や組織的な取り組みをもっと出していくことで、会社の本当の姿が伝わるように進めています。

ともあれ、人財戦略やサクセッションプラン、グローバル人財育成についても、今後さらに議論を深めていきたいですね。

草刈 まさにその通りです。経営の質を高めるためにも、戦略・組織・人財の三位一体で議論を深めていくことが、これからの成長に不可欠だと思います。

伊藤 最後に、これをお読みになっている方々に、メッセージはございますか。

草刈 株主の皆様には、中期経営計画の着実な実行を通じて、企業価値を高めていく姿をお見せしたいです。従業員の皆さんには、朝日インテックが「世界の医療を支えている」という誇りを持ち、グローバル化の中で自分の役割を広げていくことに挑戦してほしいと思います。

田口 朝日インテックは、医療機器メーカーとしてこの20年で大きな成長を遂げてきました。今や日本では数少ないグローバルに通用する医療機器メーカーだと思いますし、今後も持続的な成長を実現できるポテンシャルを有していると思います。10年先の長期ビジョンを見据えた新しい中期経営計画を確実に実行できるよう、社外取締役の一人として貢献していきたいと思っています。

