

1-3

新中期経営計画をめぐるアナリスト × 経営陣ディスカッション Part.1

“ものづくり”を原点に、未来の成長へ挑む

2025年8月に発表した当社の新中期経営計画は、既存事業による安定成長を着実に積み上げながら、新たな領域への挑戦も力強く織り込んだ、まさに“手堅さと挑戦が交差する”内容となっています。本ディスカッションでは、当社が目指す方向性や計画に込めた意図についてアナリストの皆様と率直な意見を交わし、当社への期待や評価、さらには現場で進む変化についても丁寧に議論しました。



撮影場所／朝日インテック株式会社 品川オフィス

シティグループ証券株式会社
株式調査部 アナリスト
マネジングディレクター
山口 秀丸 様

みずほ証券株式会社
エクイティ調査部
シニアアナリスト
甲谷 宗也 様

UBS証券株式会社
調査本部 アナリスト
エグゼクティブディレクター
葭原 友子 様

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
常務取締役
西内 誠

朝日インテック株式会社
取締役CFO
伊藤 瑞穂

1. 中期経営計画の印象

宮田 本日はお忙しい中お集まりいただき、ありがとうございます。こうして直接お話しできる機会は、私たちにとって非常に貴重です。今回の座談会では、私たちの中期経営計画について、率直なご意見やご感想を伺いながら、今後の方向性を皆様と一緒に考えていければと思っています。どうぞよろしくお願いいたします。

伊藤 僭越ながら、モデレーターについても、務めさせていただきます。最初に、8月に発表いたしました新中期経営計画につきまして、率直なご感想を頂戴できますでしょうか。

山口秀丸様 ありがとうございます。率直な感想としては、今回の中期経営計画は「非常に手堅い」と感じました。5年分と10年分の数字が並んでいて、最初の5年は既存品で安定的に利益を出し、その後に新製品が入ってくる流れ—安定成長という言葉がぴったりですね。ただ、外から見ると、以前のような「米国でシェアが一気に伸びる」とか「この製品が市場を席巻する」といったサプライズ感は控えめで、分かりやすい一方、爆発的な伸びを期待する投資家には物足りないかもしれません。社長のキャラクターとも通じる部分があると思いますが、グロースから安定成長へのシフトは投資家によって評価が分かれ

1-3 新中期経営計画をめぐるアナリスト × 経営陣ディスカッション Part.1

るところでしょう。個人的には、分かりやすさと安心感があり、良い中期経営計画だと思います。



宮田 山口様、ありがとうございます。機関投資家の方からも「地に足のついた中期経営計画だ」と評価をいただいております。また我々もそれを意識しております。安定成長を目指しつつ、次の成長の芽も着実に仕込んでいるつもりです。

私自身、会社の原点である「ものづくり」の精神を大切にしながら、現場の声を聞き、現実的な目標設定を心がけています。投資家の皆様には、安心して長期的に応援していただける会社でありたいと考えています。

甲谷宗也様 宮田社長、ありがとうございます。今回の中期経営計画では、売上総利益率の改善がしっかりと示されている点が、投資家として非常に安心できる材料だと感じました。これまで設



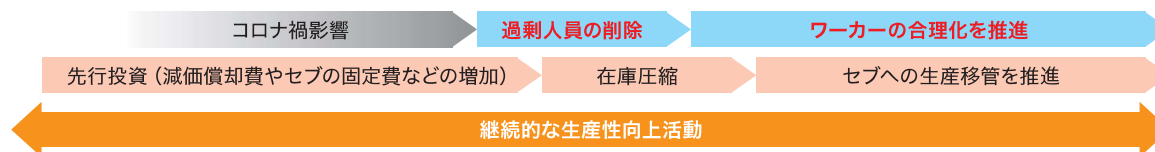
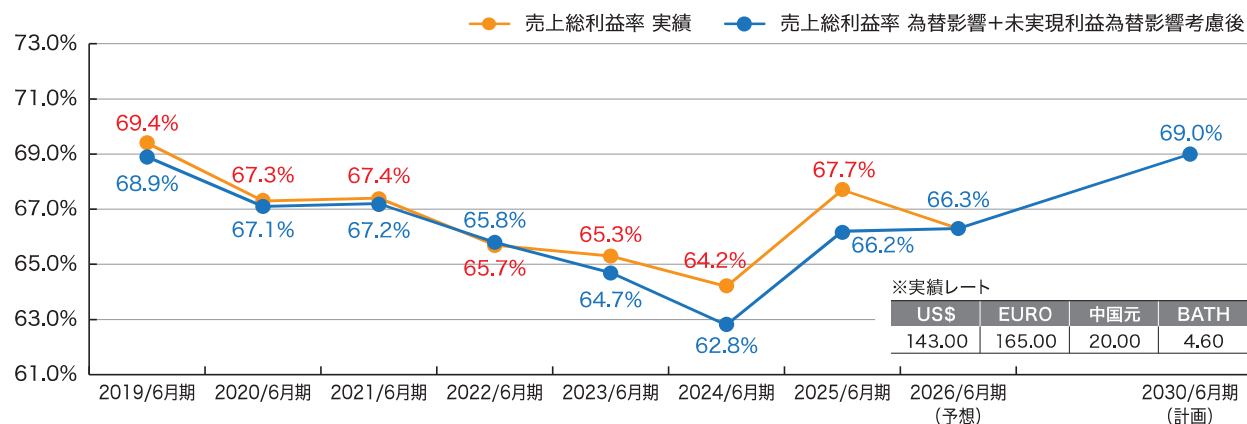
備投資が多かったり、一部の事業で損失（減損）が出たりと、短期的な課題もありましたが、そうした問題にもきちんと向き合っている印象です。

また、計画の後半では、循環器以外の分野一例えば末梢（ペリフェラル）や脳、さらには腹部などでの成長も期待できる内容になっています。特に、末梢領域で製品ラインナップが充実してきて、2030年6月期以降の成長ストーリーが具体的に見えてきたのは良いと思います。

さらに、新たな戦略として掲げている石灰化病変の治療デバイスへの進出ですが、世界で約6,000億円規模の市場があり、そのうち5%のシェアを目指すという、非常に大きな目標も掲げられています。これは正直プレッシャーも感じる部分だと思いますが、会社にとって大きなチャレンジであり、夢があると思います。楽しみでもありますね。ともあれ、御社が原点に立ち返って、地道にものづくりや技術開発に取り組む姿勢について高く評価しています。

宮田 ありがとうございます。今回の中期経営計画は、10年後のありたい姿を見据え、その第一歩として位置づけています。

売上総利益率の推移（新中期経営計画レート統一）（2025年8月時 計画）



1-3 新中期経営計画をめぐるアナリスト × 経営陣ディスカッション Part.1

医療機器市場そのものが長期目線でないと成り立たないこともありますし、また長期成長を実現していくことについての経営側の意思や、また社会貢献も含めた当社の存在意義についても意識しています。

葭原友子様 今回の中期経営計画で示されたKPI—会社が目標として掲げている売上高・売上総利益率、営業利益などの数値—は、私が事前に想定していたものと大きなズレはなく、安心感のある内容だと感じています。計画の数字や目標が現実的で、無理のない範囲で設定されているので、投資家としても「この会社は着実に進めていくんだな」という信頼感があります。

ただ一方で、投資家の中には「もう少し攻めの姿勢がほしい」「もっと大胆な成長戦略を見せてほしい」といった、アグレッシブさを求める声もあるのが事実です。特に計画の後半—新しい製品や技術へのチャレンジが本格化する時期—には、御社がどんな新しいことに挑戦していくのか、期待が高まっています。

また、御社は日本を代表する医療機器メーカーとして、世界の市場でさらに存在感を高めてほしいと強く思っています。今、米国や中国の医療機器メーカーは、ものすごいスピードで成長していて、世界の医療現場でのシェアや影響力をどんどん拡大しています。そうした中で、御社の持つ高い技術力や製品の品質の良さは、まさに「武器」になるはずです。ぜひ、これまでの実績に満足することなく、もう一段上のステージを目指して、積極的にチャレンジしていただきたいです。

宮田 皆様、貴重なご意見をありがとうございます。今回の中期経営計画は、利益成長をしながら、新たなチャレンジにも積極的

に取り組んでいくことの両立を目指しています。必要な開発投資をしながら、利益成長と利益率改善を進めていくことの両立が、大きなテーマです。

葭原様 これまでの中期経営計画との違いも感じますが、作り方についても何か変わったのでしょうか。

宮田 今回の中期経営計画は、私が社長に就任してから初めての本格的な計画策定ということもあり、従来のようなトップダウンだけではなく、組織全体で作り上げることを強く意識しました。社内の取締役全員が常に集まり、何度も膝を突き合わせてディスカッションを重ねてきました。その過程で、現場の課題や会社の強み、今後の方向性など、さまざまなことが改めて見えてきましたし、最終的には全員が「これならやれる」「納得できる」と思える計画に仕上がったと感じています。

もちろん、今日いただいたような課題やご意見があることも、私たち自身よく理解しています。経営計画は一度作って終わりではなく、皆様からのご意見や市場の変化を受け止めながら、常に改善を重ねていくものだと考えています。今後も、投資家の皆様や社内外の声をしっかりと聞きながら、より良い会社づくりに向けて努力してまいります。



2. 市場について

中国市場

伊藤 次に、売上高の成長、特に米国市場と中国市場の動向について、皆様や市場からどのように見られているかをお聞きたいと思います。

山口様 中国は確かに伸びてきましたが、リスクも感じます。国産化の動きや競争環境も気になります。御社は現地工場の立ち上げや国産化対応を進めていると伺っていますが、外部から見ると、他社が苦戦している中でどうやってリスクをコントロールしているのか、もう少し情報発信があると良いと思います。

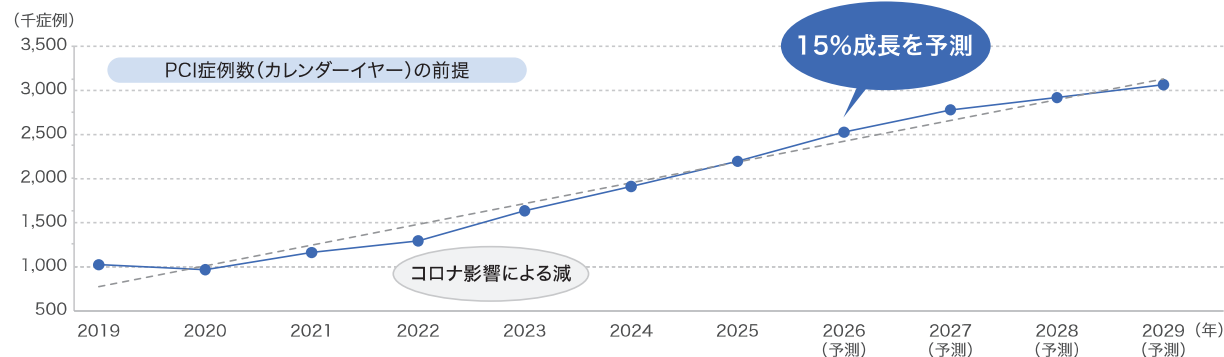
宮田 ご指摘ありがとうございます。中国市場は確かにリスクもありますが、現地工場の立ち上げによる国産化対応を進めています。中国では、皆様もご存じの通り、国産化（自国優遇政策）の動きがあります。中国市場は年間約190万症例があり、その成長率も約15%と大きな重要市場です。

現在の主力工場であるハノイ工場から近い中国/南寧に、2030年の操業を目指して工場設立準備を進めています。

西内 中国の医療現場は地域によって差があり、上海などの大都市と地方都市では医療環境が違います。我々は現地の医師や病院などとの関係構築を重視し、製品力で選ばれるよう努力しています。

1-3 新中期経営計画をめぐるアナリスト × 経営陣ディスカッション Part.1

中国市場での症例の数動向 (当社調べ)



宮田 国産化の動きにも対応しながら、我々としては品質や技術力で差別化を図っていきたいと考えています。

甲谷様 新興国については、人口動態や病態を考えると、今後も市場拡大が期待できると思います。中国やインドは規制や競争環境の変化もありますが、御社の技術力や現地対応力が強みになるはずです。

葭原様 中国市場は伸びると思いますが、競争環境や国産化の動きには注意が必要です。現地工場の立ち上げや品質管理がしっかりできているか、投資家としては気になるポイントです。

米国市場

山口様 米国もガイドワイヤーで一時期大きくシェアを伸ばしましたが、最近では少し停滞しているように感じます。それに、販売方

法も以前のような単品売りから、品揃えなども強化していると聞いています。米国の現地販売体制の強化の取り組みも進めているとのことですが、実際のところ、病院単位での提案などはどのように進めているのでしょうか。また、現場の医師の反応や、今後の戦略についてのお考えを伺いたいです。

西内 米国の医療市場には、難易度の高い病変などを高度な技術と経験によって治療することが可能な「トップドクター」と呼ばれる医師の方々と、一般的な治療を実施している特に地域の医師の方々の間に、考え方や使っている製品に大きな違いがあります。これまで、KOL(キー・オピニオン・リーダー)と呼ばれるトップドクターの意見を参考にして製品開発や販売戦略を考えてきましたが、実はそれだけでは十分ではないと考えております。例えば、我々の主力製品であるPCIガイドワイヤーについて、米国では30年前に作られた古いタイプのワイヤーが、今でも広く使われている現状があります。トップドクターは最新の技術や製

品を使っていることが多いですが、昔から使い慣れたものをそのまま使い続けている医師の方々もたくさんいらっしゃいます。そのため、トップドクターの意見だけを聞いて製品を改良して学会でプロモーション活動をして地域の医師の方々には十分に伝わっておらず、また、実際の市場全体のニーズをカバーできないこともあると考えています。そこで、私たちは、より多くの医師—特に地域の病院で働く医師の方々—にも直接アプローチすることが大切だと考えています。具体的には、病院ごとに製品の提案をしたり、現場の声を集めて製品改良に活かしたり、地道な活動を積み重ねています。こうした取り組みを通じて、米国市場全体でより多くの医師に当社の製品を使ってもらえるようにしていきたいと思っています。



甲谷様 今の山口様のご質問にも関連しますが、米国市場は心臓治療(循環器)とそれ以外の分野(非循環器)で戦略を分けて考える必要があると思います。特に、循環器ではバンドリングが進んでいる一方、ペリフェラル領域は製品ラインナップが限られているのでバンドリングが難しいのではないのでしょうか。

1-3 新中期経営計画をめぐるアナリスト × 経営陣ディスカッション Part.1

西内 確かに、循環器系はバンドリングがネックになりますが、ペリフェラル領域では、バンドリングというより、グループ購買組織（GPO）による一括購入が障壁になっているところがあると考えています。ペリフェラル領域は、全ての製品ラインナップを持っているメーカーが限られているため、循環器系ほどバンドリングの幅が広がりにくいところはあります。

ただし、米国ではGPOが製品をまとめて一括契約する仕組みが強く、個別の病院に提案して採用してもらうことは難しい側面があるという課題があります。このため、ペリフェラル領域では、まずは製品ラインナップの拡充を進めるとともに、GPOの仕組みを活用できるよう、現地のニーズに合わせた戦略を模索しています。現場の声をしっかり聞きながら、少しずつバンドリングや個別提案の可能性も広げていきたいと考えています。

現地スタッフの育成や、病院単位での提案活動も強化しており、現場の医師からは「使いやすい」といった声もいただいています。



甲谷様 非循環器の分野は競争が激しく、御社の製品の認知度をもっと高めたり、品揃えを充実させることが課題です。バンドリングや病院単位の提案など、現地のニーズに合わせた展開を期待しています。

葭原様 米国市場も地域によって状況が異なるので、現地の医療現場でなぜ御社が選ばれているのか、バンドリングや病院単位の提案など、もう少し具体的な事例や情報発信があると安心できます。



機関投資家向けの技術説明会（大阪R&Dセンター）にて

3. 生産体制・DX・AI活用

伊藤 先般、機関投資家様からのニーズにお応えし、大阪R&Dセンターにおいて、生産改善に関する説明会を行わせていただきました。売上総利益率の改善が中期経営計画の中でも重要なテーマになっていますが、その実現性について納得感を持っていたるために実施したのになります。

山口様 技術説明会は本当に説得力がありました。普段は経営層やIR担当の方から話を聞くことが多いのですが、今回は実際に現場で働いている方々が直接説明してくださったことで、普段は見えにくい現場の工夫や改善活動がとてもよく伝わってきました。最近はどうしてもコスト削減や売上総利益率の話が中心になりがちで、「本当に現場で改善できるのか？」と半信半疑な

部分もあったのですが、現場の方々が自分たちの言葉で「こうやって工夫しています」「こういう改善を積み重ねています」と説明してくれることで「ああ、これは本当に現場で実行されているんだな」と実感できました。

特に印象的だったのは、海外の現場スタッフの方も参加して説明してくれたことです。グローバルに展開している会社で、現場のスタッフが自分たちの取り組みを直接語る機会はなかなかありません。その新鮮さもあり、会社のイメージが大きく変わりましたし「現場力」が御社の強みだと改めて感じました。こうした説明会をもっと頻繁に開催していただけると、投資家としても会社の実態をより深く理解できますし、外部から見たイメージも大きく変わると思います。現場の声を直接聞くことで、数字だけでは分からない会社の本当の強みや、改善への本気度が伝わってくるので、今後もぜひ続けていただきたいと思います。

1-3 新中期経営計画をめぐるアナリスト × 経営陣ディスカッション Part.1

宮田 ありがとうございます。我々は町工場からスタートし、ものづくりの原点を大切にしています。生産性の倍増活動や現場主導の改善が根付いており、また最近ではAIやDXを活用した工程の効率化も進めています。2011年のタイ国大洪水をきっかけに、生産性の倍増活動を始め、今では4倍以上の効率化を実現しています。現場の提案力や改善活動が会社の強みであり、品質会議や生産性改善会議も取締役が参加して熱心に議論しています。毎回、熱量高く進めています。AIは検査工程や事務作業の効率化に活用し、人間が特にやらなくてもいい部分についてはAIを活用しています。ただ、最終的な品質や製品の“魂”は人の手による部分が大きいのと考えています。今後も、人とAIの役割分担を意識しながら、原価低減や品質向上に取り組んでいきます。

西内 AIの活用は2つの領域で進めています。一つは事務作業や情報整理などの効率化、もう一つは生産現場での活用です。学習データの蓄積が重要で、今後も拡張を進めています。さらに、開発領域でもAIやDXの活用を模索しており、特に材料開発では量子コンピューティングなど新しい技術が必要になるかもしれません。

AIはあくまで補助的な役割であり、人間の判断が最終的な品質を左右します。今後も人とAIの役割分担を意識しながら、原価低減や品質向上に取り組んでいきます。

甲谷様 AIやDXは万能ではなく、まとめるだけでは新しい価値を生み出せません。最終的には人間の経験や勘所が重要だと思います。開発領域では、材料開発や新技術の導入が課題ですが、御社の現場力や改善活動がそれを支える強みになるはずです。



葭原様 技術説明会は非常に印象的でした。これまで御社の強みは「現場力」や「ものづくりへのこだわり」だと聞いてはいましたが、実際に現場の方々が自分たちの言葉で、どんな技術や工夫があるのかを具体的に説明してくださったことで「この会社は本当に技術に裏打ちされた強みがある」と改めて実感しました。特に印象的だったのは、訪問するたびに現場が確実に進化していると感じる点です。以前訪れた際よりも作業工程や設備、説明内容が明確にアップデートされており、その変化が現場の皆さんのモチベーションにもつながっていると感じました。現場の方々が自信を持って自分たちの取り組みを語る姿に、御社の文化として改善が根付いていることが伝わってきました。単なる現場改善にとどまらず、AIやDXといった先端技術の活用が着実に進んでいることも印象的でした。生産現場での効率化や品質管理だけでなく、今後は開発領域一例えば新しい医療機器の設計や、これまでにない技術の導入一にもAIやDXを活かしていくというお話があり、投資家としても非常に期待が高まりました。現場の知恵と最先端のデジタル技術を組み合わせることで、御社はさらに競争力

を高めていけるポテンシャルがあると感じています。今後、AIやDXを活用した新しい製品やサービスがどのように生まれ、グローバル市場でどんなインパクトを持つのか、非常に楽しみにしています。



1-3 新中期経営計画をめぐるアナリスト × 経営陣ディスカッション Part.1

4. 開発・新領域(石灰化・ニューロ)

宮田 今回の中期経営計画では、これまでの主力分野に加えて、新たな領域への挑戦も大きな柱に据えています。特に石灰化病変や脳血管領域に対して、これまでにない高付加価値の治療デバイスを開発・投入していくことが、当社の次の成長戦略の一つです。これまでのガイドワイヤーで培った技術や現場力を活かしつつ、全く新しいソリューションを世界に届けたいという思いがあります。

アクセスデバイスから治療デバイスへ(循環器・末梢・脳)

血管内治療を軸とした方向性

臨床課題解決を通した新たな価値の創造
⇒高付加価値製品への挑戦

将来／未来医療(Digital-Twin医療)
生体情報を積極的に活用して、
治療の標準化を支援するスマートデバイス

次世代医療機器
(スマートデバイス+ナビゲーション)
デバイス操作をデジタル技術で支援する
SaMD(ソフトウェア医療機器)

治療用デバイスSaMD

患部を直接的に処置し、
症状改善につなげる治療デバイス

アクセスデバイス

●ガイドワイヤー ●貫通カテーテル
●ガイドワイヤーカテーテル
患部への治療デバイス誘導を
目的としたアクセスデバイス

2025年 → 2030年 → 2035年 →

本中期計画の基盤事業 次期中期経営計画での成長基盤
と本中期経営計画期間の開発

本中期計画期間の活動

西内 石灰化病変は、従来のCTO(慢性完全閉塞)治療だけでなく、バイファケーション(血管の分岐部)や再狭窄など、実は幅広い臨床課題に関わる非常に奥深いテーマです。今、世界中の医療現場で「石灰化が治療を難しくしている」という声が多く、単なる他社の後追いではなく、病理的な理解一つまり、石灰化がどうして起こるのか、どうすれば本質的に治療できるのか一から多角的なソリューションを開発していきます。

CTO領域だけでなく、CTO以外の石灰化病変もターゲットにして、複数のデバイスを組み合わせたパッケージソリューションを目指しています。治験が必要なデバイスにも対応できる体制をこれまで以上に強化していきます。グローバルでの知見や現地医師の声を活かしながら、5年以内には治験不要の製品から順次投入を開始していきたいと考えています。新しいことにチャレンジする以上、治験にも前向きに取り組み、世界の競争力を高めていきます。

伊藤 なお、これらの治験費用や開発費も、しっかりと中期経営計画の中に織り込んでいます。前向きな成長投資は積極的に行いますが、利益成長を損なわないよう、バランスを取った計画にしています。投資家の皆様にも「攻め」と「守り」の両面を納得いただける内容にしたつもりです。

甲谷様 ニューロ領域は、心臓治療のようにガイドワイヤーだけで勝負できる世界ではなく、カテーテルやその他のデバイスを組み合わせたパッケージでの展開が必要だと思います。米国の医師の方々との連携も、これまで以上に重要になってくるでしょうし、グローバルな開発体制を築いていくことが、今後の競争力の源泉

になるはずです。ストローク(脳梗塞治療)や動脈瘤、希少疾患など、幅広い領域で貢献できるよう、社内開発だけでなく社外との協業も積極的に進めていただきたいと思います。現場の医師の声をもっと拾い上げて、スピード感を持って新しい製品を出していくことに期待しています。

葭原様 新しい領域へのチャレンジは、投資家としても非常にワクワクしています。特に、グローバル市場での競争力を高めるためには、現地の医師や病院との連携がますます重要になると思います。御社の技術力や品質の高さは、世界でも十分に通用する「武器」だと思いますので、計画されているようなさらに上のステージを目指して、積極的にチャレンジしていただきたいと思います。現場の声を活かした製品開発や、スピード感のある市場投入にも期待しています。



続きは49ページへ