



第1章

社長・投資家対談

Dialogue with investors

- 1-1 ■ 社長メッセージ
- 1-2 ■ 社長・投資家対談
 - ・朝日インテックとは
 - ・長期展望と成長戦略
 - ・企業文化
 - ・サステナビリティ



1-1 | 社長メッセージ

医療機器分野・産業機器分野の
課題解決に継続的に取り組み、
サステナブル経営を実践し
成果を上げていきます。

朝日インテック株式会社
代表取締役社長
宮田 昌彦

グローバル本社・R&Dセンター内

1-1 | 社長メッセージ

この度は、「朝日インテックグループ 統合報告書2022」をご覧いただき、ありがとうございます。

朝日インテック株式会社 代表取締役社長の宮田昌彦でございます。

私は、産業機器分野を主たる事業としていた当社が、まさに医療機器分野へと進出するタイミングであった1994年に、当社に入社しました。

当時、未知の新領域であった医療機器分野ですが、『当社の技術力で、一人でも多くの患者様の命を救う製品を作り、世界に出していきたい』という強い思いで、私自身、メディカル事業の推進に取り組んでまいりました。現在では、110を超える国と地域へ製品をご提供するまでに至り、当社製品は日本のみならず世界各国で高い評価を頂戴しております。

2009年からは創業者の後を継ぎ、社長として経営の舵取りを担っております。2011年にはタイ国洪水により主力生産拠点のタイ工場が洪水被害を受け、また2020年からの新型コロナウイルス感染症により事業環境の大きな変化に直面するなど、事業運営においては決して平坦な道のりではありませんでしたが、全社一丸となって一つひとつの課題を乗り越えることで、企業としても成長することができました。

お陰様で今日では、東証プライム市場/名証プレミア市場に上場させていただくまでになり、企業の成長ステージにあわせて社会的責任も大きくなっていることを実感しております。

当社の果たすべき使命としては、数多くのお客様とのお取引を通じて培った技術力・対応力を活かして、医療機器分野・産業機器分野両方のお客様の課題を解決していくことにあります。そのために、私自身、医師のニーズを直接くみ取るために、自ら医療現場に足を運ぶことを率先するなどし、現場を大切に活動を行っております。

また、コロナ禍においても、将来を見据えた投資を止めることなく継続していくことなど、将来に渡って継続的に医療課題の解決を図っていくための歩みを止めることなく進めてまいります。

「企業は社会の公器」と言われるように、事業運営は企業だけで行っているものではありません。企業を取り巻くさまざまなステークホルダーに対する責任を果たし、期待に応えていくことが、企業の責務であると考えております。

そのために当社は、社会の一員として社会問題や環境問題に対しても正面から向き合っており取り組みを進め、一方で経済活動においても中長期に渡って確実に成果を上げていくことで、事業の持続可能性を高めるサステナブル経営を実践

してまいります。

当社の具体的な長期展望と成長戦略、企業文化、経営体制につきましては、本統合報告書の社長・投資家対談(13～19ページ)の中でお話しをさせていただきましたので、是非ともご一読くださいますよう、よろしくお願いいたします。

朝日インテック株式会社 代表取締役社長

宮田昌彦

1-2 | 社長・投資家対談



CEO

朝日インテック株式会社
代表取締役社長
宮田 昌彦

低侵襲治療製品を日本から世界へ積極的に発信し、全世界の患者様のQOL (Quality of Life)を高めると共に、全世界での「ASAHIブランド」の確立を図ります。

■朝日インテックとは

「研究開発型のもづくり」/「グローバル」「技術イノベーション」「現場力」でドクターが求める高度な要求にお応えする「尖った会社」であり続ける

兵庫 上場以来貴社と深く対話させていただいているため、貴社をよく存じ上げていると思っていましたが、この度ファウンダー（創業者）である宮田尚彦様の書籍『世界が認めた魂の技術』を拝読し、医療との出会い、そして創業時より技術・ものづくりにこだわってきたからこそ今の朝日インテックグループがあるのだ、と改めて感じました。創業者を継ぐ二代目社長として「これだけは譲れない」という受け継ぐべき創業者精神とは何でしょうか。一方で、「変えてきたこと」があるとすればどのようなところでしょうか。

宮田 子供の頃から、技術にこだわり続けてきた創業者の生き様を見て育ちましたので、技術があればいろいろなことができることを自然と学んできました。その意味では、技術力を一番大切にする、という朝日インテックの根底



機関投資家

三菱UFJ信託銀行株式会社
資産運用部チーフアナリスト
兼 チーフファンドマネージャー（国内株式）
兵庫 真一郎氏



に流れているものづくり精神は、受け継いでいくべきDNAだと思います。

一方、私が社長就任後、変えてきたというよりはより明確化したことがあります。社長に就任した2009年に「グローバル」「技術イノベーション」「現場力」をキーワードとした社長方針を立てました。従業員に対して目指す会社の方向性をより明確に示すことで、ものづくり以外の特徴で定義づけ、朝日インテックのブランド向上を目指そうとしたのです。

私たちを取り巻くステークホルダーのうち、特に重視している株主、お客様、従業員すべてに満足していただくにはどうしたらよいかと考えたとき、コーポレートブランドを高めることがいわゆる三方よし、すべてのステークホルダーの満足度を高めるのではないかと考えたのです。

兵庫 もちろんその中に患者様や投資家も含まれていること

と思います。その意味でお客様をどう広げていくのかを含めて、宮田社長が描かれる朝日インテック像についてご説明いただけますか。

宮田 長期経営ビジョンにも掲げてある通り「Only One技術で強固なグローバルニッチNo.1」を目指しています。「研究開発型のものづくり企業」という点が当社の良さであり、それは今後も変わりません。私たちが医療分野に参入して以来、ドクターが求める高度な要求に技術力でお応えしてきたからこそ今があるわけですし、これからは技術的な専門性や臨牀的な知識を兼ね備えた「尖った会社」であり続けたいと思っています。

■長期展望と成長戦略

「既存事業の深化」と「新規事業の創出」の両利きの経営を軸に消化器分野への進出と次世代スマート治療の実現に貢献

兵庫 今後の成長に向けて、どのような戦略を推進されていますか。

宮田 中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』（2022年6月期～2026年6月期）では、既存事業と新規事業の「両利きの経営」を軸にしています。既存事業の収益力を強化しつつ、軸足を次の成長に置けるように新規事業にも注力します。成長のステージをワンステップ上げるようにしていきます。

兵庫 ワンステップ上の企業になるための具体策としてはいかがでしょうか。

宮田 治療領域に関しては、これまでは循環器をはじめとした血管系を中心としてきましたが、非血管系分野へも進出します。そのためにも消化器分野のカテーテル技術を次の治療領域の柱に育てていきます。

先端技術との融合分野においては、次世代スマート治療の実現を目指します。

新技術との融合によって、今までとは違う治療方法、診断方法を確立していきます。例えば、当社が従来から得意な操作性が高いワイヤー技術に、センサーやプラズマエネルギーを加えるなどして、血栓判別可能なスマートガイドワイヤーや、CTO治療が可能なプラズマガイドワイヤーなどの、次世代のワイヤーの開発を進めています。

さらにロボティクス技術を採用して次世代スマート治療に対応します。具体的には、下肢のカテーテル治療分野で技師さんに代わってロボットが操作するエコーガイドシステムや、外科領域における次世代手術支援ロボット、プラズマガイドワイヤーに使用するソフトウェア開発などに力を入れています。メカニカルなデバイスに、デジタルやソフトウェアが融合した進化に対応できるように、先端技術開発を進める東京R&Dセンターを2022年に設立しました。さらにナビゲーション技術ができれば遠隔医療も実現していけるのではないかと考えています。

例えば、北海道の稚内で心筋梗塞になった患者さんは、そこから200キロ以内に診てくれる病院がなく、名寄までドク

ターヘリを飛ばすしか方法はないのですが、天候が悪ければヘリを飛ばすことができず、そこで命を落としてしまう可能性もあります。そういう医療現場を間近で見て、遠隔で診断・治療ができるとよいのではないかと考えました。ナビゲーションの技術ができれば実現することが可能です。遠隔医療の実現を手助けできる技術を提供していくことこそ当社の社会的意義に合致することだと思いました。

スマート治療に対応する技術を備えるためにはコストはかかりますが、そこに踏み込まないと次の成長は考えられません。この将来有望な分野の一つに投資を行っていく必要を感じており、複数のM&Aやさまざまな会社と共同開発を進めているのも、今やっておかないと手遅れになるという危機感があるためです。

兵庫 直近のM&A案件は10年15年先を考えたうえで重要なパーツを埋めるために不可避だったという認識でよろしいでしょうか。

宮田 そうですね。ガイドワイヤーだけでもある程度成長を見込めますが、次の大きなイノベーションの波には乗り遅れるわけにはいきません。

兵庫 さらに長期的に見て貴社が今のようなフェーズにあるのかお聞かせください。

宮田 私たちは1995年頃から日本のトップドクターとともに良

い製品を作り、世界に発信してきました。その実績から、アメリカ、ヨーロッパのドクターの意見を聞いてものづくりをやってほしいというご要望を日本のドクターからいただくようになりましたので、当社の製品を世界から発信できるフェーズに入ったと思います。当社がさらなる成長を目指すためには、世界中のキーオピニオンリーダーとなる、その分野で長けた技術を持つ、アイデアのあるドクターとのタイアップを図りながら新たな領域に向かっていくことも中長期的には重要でしょう。

兵庫 先端技術を活用した長期的な構想について理解できました。その中で貴社のコアコンピタンスを取り上げるとすればどこになるのでしょうか。

宮田 内科でも外科でも、可能な限り正確に、ドクターの操作を患部に接する末端まで伝える技術が当社のコアコンピタンスになります。例えば、スマートガイドワイヤーは、いいセンサーがあっても体内に運べなかったら実臨床では使えません。さらに検査が終わればすぐに処置をするためのガイドワイヤーとしても使えないといけません。実臨床で使うためにはその実現が極めて重要であり、当社のコアコンピタンスの技術がそこにあります。それに付加価値をつけていくことが、今求められていることと考えています。

兵庫 貴社はこれまで代理店を通した販売や、OEMを主体としたビジネスをされてきましたが、現状のまま、もしくはよりお客様に近い事業体に移行するなどいろいろな選択肢が

あると思います。今後10年から15年先を考えたときにどうあるべきだとお考えですか。

宮田 当社は産業機器用のワイヤーを製造する部材メーカーとして創業し、その後医療分野へと領域を拡大してきました。参入当初は医療分野に関する知識があまりなく、代理店による販売が大半だったため、お客様から情報が直接タイムリーに入っていない状況については、ものづくり企業として歯がゆく感じていました。そこで、お客様に近い環境にあることが重要という判断から、日本や米国などで直接販売に切り替えてきています。ニーズを組み込んだ良い製品を生み出すためにもその方が良いですから。ただし私たちの知識が不足している分野に関しては代理店を通して情報を蓄積していけるので、ODM・OEMなどのビジネス展開もしていきます。双方の良さを生かしながら進めていきます。





■企業文化

「現場志向」による「スピードと対応力」を持続 従業員モチベーションを向上させる

兵庫 貴社の成長ドライバーの一つに「ファミリービジネス」があるのではないかと考えていますが、その良い点、課題をそれぞれどのように認識されていますか。

宮田 ファミリービジネスだからできる良い点は「DNAの継承」「スピードと対応力」「社長方針の浸透力」だと思います。創業者の時代はいわゆる「文鎮型」組織でした。オーナー会社ですから、情報が一通貫で通りやすく、それが「スピードと対応力」につながります。トップダウンだからできたその体制を、組織が大きくなってどこまで維持できるか、が課題です。

また、組織が大きくなることによる課題として決裁権の渡し方が挙げられます。私の代になってから徐々に決裁権を渡していますが、従業員が上司の顔だけ見て仕事をするようにならないようにしないとけません。自分たちの思いをトップがわかってくれている、というレイヤーを残したいですね。

兵庫 貴社の企業文化についてもお聞かせください。

宮田 当社が一番大切にしているのは、先ほど申し上げた「スピードと対応力」です。早く行動し、しっかり対応する、それが当社の良さだと思います。例えばドクターの高度な手技という微細な感覚を実現する、といった対応を、可能な限り自前の技術力でやり切ることが、他の製品にすぐに応用できる、といった対応力の速さにつながります。「スピードと対応力」はこれからも持ち続けなければいけないと思っています。

兵庫 貴社の歴史を拝見する限り、ドクターの知見やニーズに耳を傾けながら製品開発に活かしてきたことがグローバルで成長してきた秘訣のように思えますが、それがメインの成長シナリオと考えてよいでしょうか。

宮田 当社が医療分野で成長していくためには、キーオピニオンリーダーの存在が必要です。一方ドクターもアイデアを具現化するためには、メーカーとのタイアップが不可欠と考えておられます。そういう意味で当社とドクターは対等なパートナーです。循環器、特に血管系の低侵襲治療が一つ

の成功事例です。かつて日本の医療現場で使用される医療機器は、その多くを欧米からの輸入に依存していましたが、当社が日本のドクターとタッグを組んで作った製品による手技方法が世界で認められるようになり、これまでとは逆に、日本から世界へと輸出できるようになりました。

兵庫 グループ従業員1万人を抱えるなかで、創業時と全く同じ企業風土を醸成したり、企業理念を浸透させるのは難しいと思いますが、宮田社長はどのような取り組みをされていますか。

宮田 朝日インテックのDNAの中では特に「現場志向」を浸透させていくことが大切です。現場志向で上層部自らが動けば従業員も動きます。私自身もできるだけ医療の現場や工場に足を運ぶようにしています。また、全従業員に向けて年頭あいさつを動画配信したり、海外の各拠点には英語によるメッセージを配信するなど、あらゆる場を活用して私の考えを直接伝えています。また、現場では、各セクションにおける現場力向上のための活動をコンテスト形式で発表するなど取り組みも進んでいます。これらを通じて現場志向の重要性を従業員の一人ひとりに伝えていこうとしています。

兵庫 社長に就任されてから、現場の動き方はどのように変わってきましたか。

宮田 2011年にタイで大きな洪水被害が起きた時は、現場の一人ひとりの働き方が試されました。洪水の翌日にタイに

向かいましたが、洪水のため工場へは渡し舟で渡るしかない状態であり、水が引いたとしても衛生管理上医療機器の製造を再開できるのか不安に思うほどでした。工場の停止期間は6カ月にわたりました。

そこで私が陣頭指揮を執り、タイ工場の状況を写真に収めてベトナムの工場に行き、生産を倍増させることと、働く場を失ったタイの従業員の受け入れを依頼しました。300人ほどをベトナム工場へ、日本にも200人を呼び寄せて代替生産をしました。その時タイやベトナムのスタッフにやるべきことを明確に伝えたことが一体感を生んだように思います。ベトナムでの6カ月間、経験を積んだ優秀なタイの従業員たちがその後指導をしてくれたことで、それまで差のあった工場の技術力がほぼ同レベルになるきっかけとなりました。災い転じて、強い団結力のもと、良い結果に結びつけられたことが大きな成果でした。



兵庫 先ほどグローバル本社最上階のカフェテリアを見学させていただきましたが、とても素敵でしたね。従業員の皆さんの満足度は向上されているのでしょうか。

宮田 従業員満足度は上がってほしいですね。本社を名古屋市内から瀬戸に移転するうえでは、働く環境を整え、従業員が来て良かったと思える施設にしたいと思ってきました。そこでグローバル本社の新しい社屋の最上階には、カフェテリアのほか、フィットネスを入れたり、フリースペースを設けたりしています。また、従業員の生涯の資産形成のために、当社の成長が個人の豊かさにつながればいいと考え、持株会の制度に会社の補助を出しています。

医療機器を手がけて良かったことは、私たちの事業が人の命を救うという社会的意義につながるところです。トップのドクターと仕事をするエンジニアにとっても、それがモチベーションになっていると思います。

また私たちの世代と違って今の若い世代は環境問題にとっても敏感です。会社としてもしっかりとESGに軸足を置き、若い従業員のモチベーションにつなげていきます。

■サステナビリティ

社会的意義とESGへの取り組みを対話につなげ

明日の社会につながるサステナブルな経営を実現する

兵庫 ESGの推進に取り組まれています。ESGをなぜ重

要だと思われているのか、どういう取り組みをされていかれるのかについてお聞かせください。

宮田 正直に申しますと、少し前まではESGが本業とどう結びつくのかわかりませんでした。議論を深めていくなかで改めて感じることは、ESGへの配慮が根付いている企業は、結果的に持続的に成長し、業績も良くなるという点です。サステナビリティのためには環境・社会の課題への理解は不可欠です。

環境課題に対しては、そもそも地球が立ち行かなくなったら企業活動ができない、という高い意識を持ち、環境への負荷低減を推進しています。社会的課題については、当社の事業そのものが大きく関連していますので、本業をしっかり手がけていくことで社会に貢献します。ガバナンスに関しては、それ自体が世間から注目されているという点を踏まえ、社会から求められることに一つ一つ向き合いながら会社を強くしていきます。

兵庫 先ほどタイのBCPの取り組みの話がありましたが、リスクという点で捉えると、気候変動、サイバーセキュリティの問題や地政学的なリスクなど枚挙にいとまがありません。リスク管理の考え方を教えていただけますか。

宮田 タイ工場が被災した時には、ものづくり会社としてモノを作れない歯がゆさを感じました。直近ではセブ工場の台風被害も経験していますので、気候変動に対しては強い危機

感を持っています。アジアのどの工場が被災しても生産を続けられるように、日本でバックアップできる環境整備が必要だと痛感しています。

タイには当社が医療分野に携わる前から進出しています。当時の最大のメリットは人件費であり、働き手が多くいることも魅力でした。時代が変わり、バンコクは工業地域へと成長しました。どの地域においても生産性を上げるためには自動化などに投資していくというプロセスに変わってきました。

同時に日本での生産を見直す時期が来ています。製造に関するノウハウはすべて海外にあることを踏まえると、当社が持つコア技術の伝承という点で重要なプロセスは日本で進めるようにしていきます。

兵庫 2030年、2050年には、現在の若い世代が会社の中核になっていると思います。人材育成を行いつつ、中途採用の方、新卒採用の方と組織風土を醸成しつつ、専門性を高めるためにどのような取り組みをされていますか。

宮田 株式公開前は知名度が低く、新卒採用は厳しかったので、中途の方を採用して対応していました。株式公開後からは新卒入社の学生が徐々に増えてきており、そうした新卒入社の従業員がDNAを受け継ぎながら現在研究開発の主力になるほど成長しています。OJT、研修など会社の中でも育てる風土が出てきたと思います。今後の課題としてはジョブローテーションです。さまざまな部署での業務を経験していただくことで、強い組織にしていかなければならないと感

じています。

兵庫 経営者としてご自身のモチベーションについてはいかがですか。

宮田 会社はトップの器以上にならないとよく言われていますが、その通りで、自身の器を広げること、高みを目指して研鑽することが大事だと思っています。それがモチベーションですね。やりがいを感じなくなり目指せなくなったら経営者を辞めます。私はまだ経営者として未熟だと思っていますので、やり切った感覚は全くありません。やらないといけないことはまだまだたくさんあります。

兵庫 従業員の方にはそうしたお姿が見えているのだと思います。企業の活力として、社長が率先してそういう意識を持っていることで、従業員も自らが成長して次のステージに行かなければいけないという意識を持てるようになっていくと思います。ただ急速に事業を拡大してきたので、宮田社長おひとりで回すのは限界もあるのではないかと思います。次の経営陣の候補になるレイヤーの育成も重要だと思いますが、順調に進んでいるのでしょうか。

宮田 次代の会社を背負っていく30代から40代の人たちのモチベーション向上のためにも、将来の幹部候補生を選抜して育てる研修制度をスタートさせました。今後は制度を広げながら育成の機会を増やしていきます。

朝日インテックグループ
統合報告書2022

社長・投資家対談

兵庫 貴社の取締役会のスキルセットについてはどう評価されていますか。

宮田 社内取締役に関してはそれぞれ営業、開発などある程度のスキルセットが揃っています。そこに法律家、学者、経営者など多面的に意見を言ってもらえる社外取締役が加わります。

社外取締役が入ってからここ数年で役員会の進め方が随分と変わりました。当社の社内取締役は、事業部や本部の責任者を兼務しており、取締役でありながらプレイヤーでもあるという側面が強くあります。経営会議を始めると実務会議のような話になることもしばしばありましたが、今は社外の方の意見で経営全般の議題が話し合われるようになってきました。朝日インテックでは常識だったことが実は非常識といったことに気

づけることが重要だと思います。

あるビジネスの契約をするときに、どういうプロセスでそうなったかを知りたいと社外取締役から尋ねられます。あらためて問われると、確かにプロセスを踏んでいることの重要性に気づきます。もちろん耳が痛いこともありますが、自分の中で意見を咀嚼して大事にしています。

兵庫 CEOとCFOのそれぞれの役割についてはどのような認識をお持ちでしょうか。

宮田 CEOとしての私の役割はどちらかといえばアクセルで、CFOはブレーキだと思います。次代の成長のためには短期的にはここまでというリミッターを設けて投資を実行していく必要があります。そのためにはCFOと話し合いながら進めていきます。

兵庫 今回の買収案件をどのように投資回収していくのでしょうか。また、産業用製品事業についてはどのように考え、事業展開を行っていくのでしょうか。

宮田 今回の買収案件については、今後の10年15年を考える上で、重要なパーツを埋めるために不可避でした。我々にとって大きなチャレンジではありますが、次のフェーズに行くためには必要案件だったと思っています。中長期的なシナジーなので、短期間で効率性・収益性が見えにくい側面はありますが、PMIをしっかり行い、進めてまいります。

思います。

また、産業機器事業については、これまでは完全なB to Bでしたが、もう少し消費者の近くで展開することが重要と考え、事業の転換を図っているところです。朝日インテックとして続ける意義がない事業はスパッと切り替えていきます。ロボット事業は産業機器のエンジニアが対応していますが、先端技術は元々産業用の技術を応用したものが根強く残っています。QOLを高めるためにも当社のワイヤー技術を「歩く」という医療に生かすことができれば、一つの社会的意義として重要だと思います。

この2年間は新型コロナウイルス感染症の影響で会話はリモート主体でしたから、投資家の皆様に生の声が伝わりにくい状況になっていると感じています。今後は当社のDNAの一つである「現場志向」をより大切に、それぞれのステークホルダーの皆様より近くで事業活動をしていきたいと考えています。

