

03

Long-term vision and medium-term plan

長期経営ビジョンと 中期経営計画

長期経営ビジョン 3-1

中期経営計画
『ASAHI Going Beyond 1000』 3-2

- ・基本方針1
グローバル市場の戦略的な開拓と患部・治療領域の拡大
- ・基本方針2
グローバルニッチ市場における新規事業の創出
- ・基本方針3
グローバル展開に最適な研究開発・生産体制の構築
- ・基本方針4
持続的成長に向けた経営基盤の確立

「グローバル展開に最適な研究開発・
生産体制の構築」副社長・専務対談 3-3



中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

3-2

10年先を見据え、更なる中長期期間における将来成長イメージを明確化。

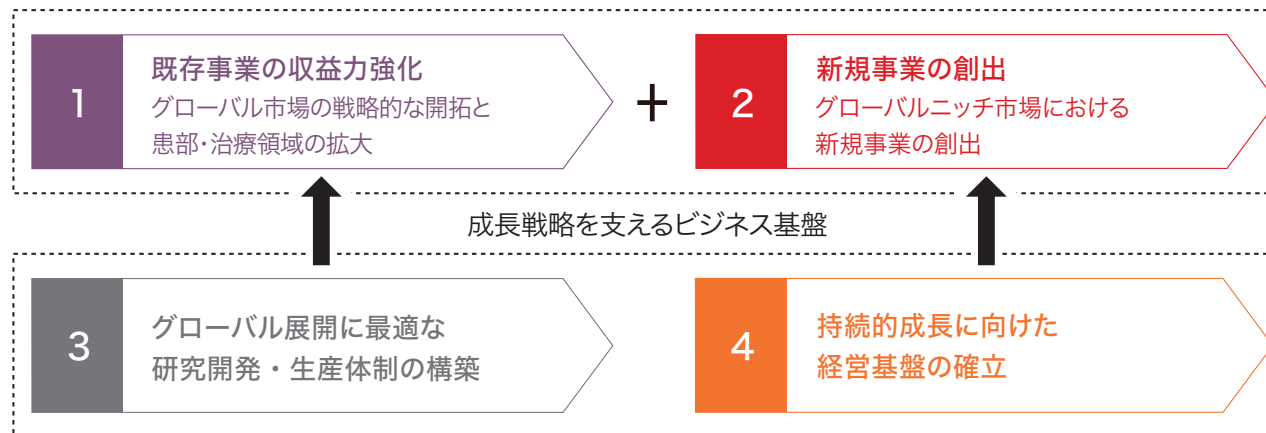
当社グループは、2026年6月期までの5カ年の中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』に基づき、連結売上高1,000億円を超えて、さらに成長するための事業ポートフォリオの構築として、「グローバル市場の戦略的な開拓と患部・治療領域の拡大」を推進しています。これまでの基本戦略の

集大成を図り、既存事業の収益基盤を強化、また将来に向けた成長への投資を継続することにより「グローバルニッチ市場における新規事業の創出」を実現し、グローバルニッチ市場における当社のプレゼンスの強化と企業価値の一層の向上を目指し、その成長戦略を支えるためのビジネス基盤とし

て「グローバル展開に最適な研究開発・生産体制の構築」を進めるとともに「持続的成長に向けた経営基盤の確立」を図ってまいりました。今後におきましても、中期経営計画に基づく成長戦略を着実に進めていくことにより、企業価値の拡大を目指してまいります。

ASAHI Going Beyond 1000

連結売上高1,000億円を超えて、さらに成長するための事業ポートフォリオの構築



中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

両利きの経営で成長戦略を着実に進めていくことにより、企業価値の拡大を目指してまいります。

当社グループは、中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』において、2026年6月期の売上高目標を1,100億円に掲げています。当中期経営計画期間において、売上高成長のけん引役となるのは、既存事業の非循環器領域です。非循環器領域は、末梢血管系・脳血管系・腹部血管系・消化器系など循環器以外の領域とODM・OEM事業にて構成されます。当領域は、グローバルに見て成長市場であり、また当社グループとして新製品の展開による市場シェア拡大余地が大きい市場でもあります。積極的な新製品展開とグローバルな販売活動の強化により、中期経営計画における目標達成に向けて活動を進めてまいります。

新規事業につきましては、当中期経営計画以降の継続的な成長をけん引する事業領域として重要視しており、そのための種蒔きとしてロボティクス分野をはじめとしてさまざまな事業に取り組んでいます。

当社グループは、10年後、20年後も成長し続ける企業であるため、今後も「既存事業の収益力強化」と「新規事業の創出」という両利きの経営に取り組んでまいります。

売上高(百万円)

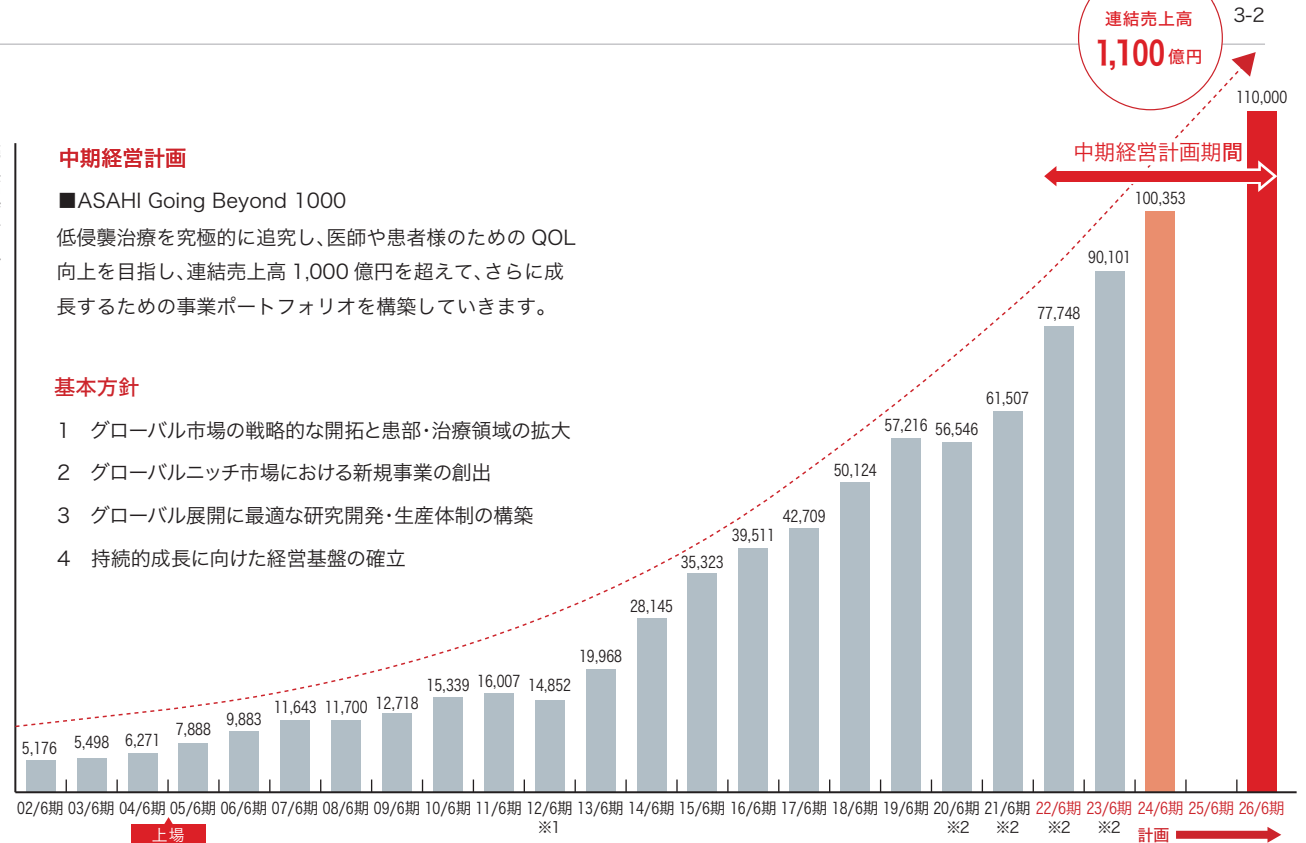
中期経営計画

■ASAHI Going Beyond 1000

低侵襲治療を究極的に追究し、医師や患者様のためのQOL向上を目指し、連結売上高1,000億円を超えて、さらに成長するための事業ポートフォリオを構築していきます。

基本方針

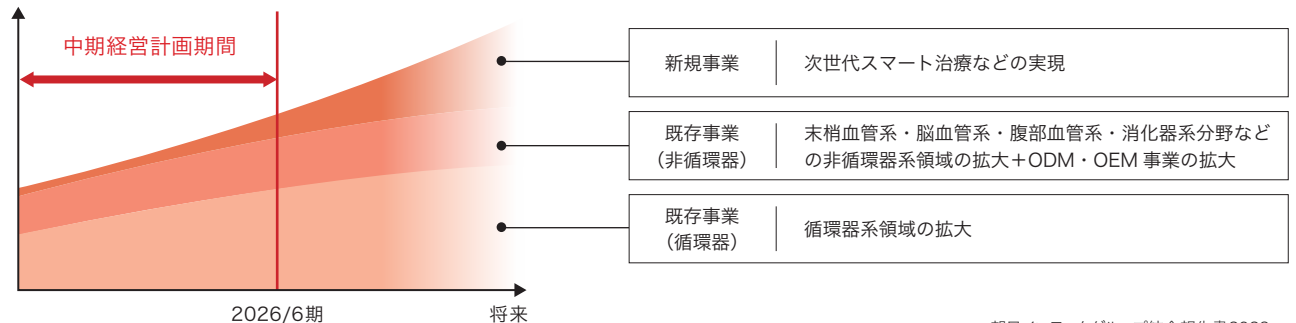
- 1 グローバル市場の戦略的な開拓と患部・治療領域の拡大
- 2 グローバルニッチ市場における新規事業の創出
- 3 グローバル展開に最適な研究開発・生産体制の構築
- 4 持続的成長に向けた経営基盤の確立



ASAHI Going Beyond 1000

2022年6月期～2026年6月期 5カ年計画

※1 2012年6月期においては、タイ洪水の影響を受け、当社グループの主力工場である連結子会社ASAHI INTECC THAILAND CO.,LTD.が一時的に稼働を停止し、減産を余儀なくされたために、一時的な減収となっております。
 ※2 新型コロナウイルスの影響により、症例数が通常より減少しております。

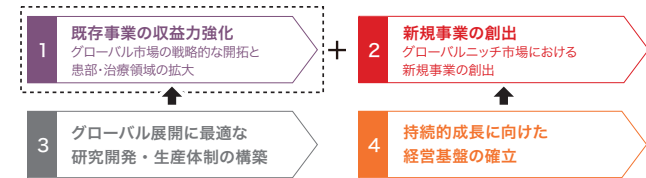


中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

基本方針

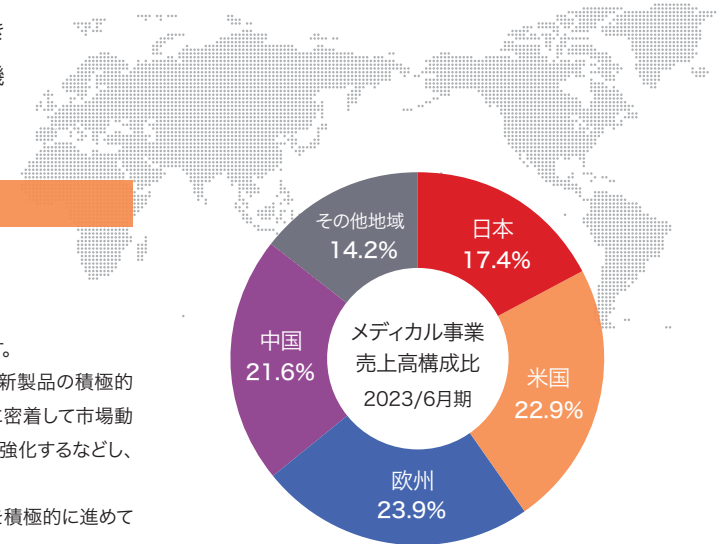
1

グローバル市場の戦略的な開拓と患部・治療領域の拡大



🌐 グローバル市場の戦略的な開拓

当社グループは現在、世界118の国と地域へ製品を供給しています。当社グループの製品が使用される血管内疾患の症例数は、引き続き新興国を中心にグローバル規模で拡大すると予測されています。こうした中、それぞれの地域において販売・マーケティングの機能をより一層充実させることにより、グローバル規模での収益基盤の強化を図ります。



日本

直接販売体制による収益構造の強化
医療償還価格下落による影響あるも新製品投入を積極的に実施

日本市場では、病院などに対して自社ブランド製品の直接販売を行っており、市場シェアの獲得に努めています。また、非循環器領域での新製品投入を積極的に進めており、直接販売体制を活かした他社製品の販売や、消化器分野における自社ブランド製品の強化などを行っています。また、新規事業の創出として、ロボティクス分野における製品の販売をスタートしており、収益・事業領域の拡大に努めてまいります。

米国

直接販売体制を活かし販売強化
末梢血管領域の製品群を強化し収益拡大へ

米国市場では、自社ブランド製品について直接販売を行っています。非循環器領域の末梢血管系と脳血管系を重点市場と位置付け、新製品の積極的な投入に加え、更なる販売促進のために、最終顧客である医師に密着して市場動向をより早く把握できるマーケティングや販売機能の体制をさらに強化するなど、シェア拡大に努めてまいります。また、自社ブランド品のみならず、ODM・OEMビジネスの拡大を積極的に進めており、更なる収益拡大に努めてまいります。

欧州

地域密着型代理店を通じて高シェアを獲得
段階的な直接販売化へのシフトで収益増を目指す

欧州市場では、直接販売や、現場に密着した複数の代理店を通じて、主に循環器領域において高いシェアを獲得しています。また、欧州市場の一部の地域におきましては、段階的に、直接販売化を進めており、2019年7月よりフランス、2021年1月よりドイツ、2021年7月よりイタリアにおいて直接販売化に移行しています。今後もこれらの活動を通じて、更なる市場シェア拡大や収益拡大を図ってまいります。

中国

PCI 治療の広がりによって、内陸部を中心に症例数が急増
成長著しい中国市場で拡大をねらう

中国市場では、現地代理店を通じた販売を行っています。内陸部を中心として、循環器・非循環器領域ともに、症例数の増加が堅調であり、グローバル市場の中でも中国は特に高い成長と発展が見込まれています。入札制度など事業を取り巻く環境変化が進むものの、今後におきましても、市場の状況を鑑みながら、新製品の投入、マーケティングや販売活動の充実、現地代理店に密着したバックアップ体制の強化などにより、更なる収益拡大に努めてまいります。

その他地域

潜在成長力のある新興国市場を中心に
営業体制の強化を継続

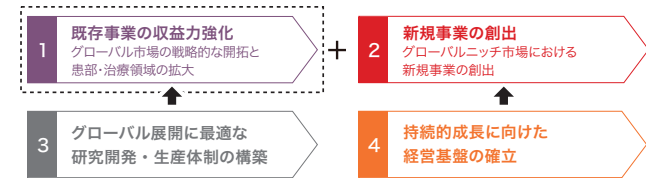
アジア・中近東・オセアニア・南米地域などにおいて、潜在成長力のある新興国を中心に、現地に密着した代理店とともに営業体制を強化しています。なお、一部の地域については、直接販売化に移行しています。これらの戦略を引き続き継続することにより、循環器・非循環器領域ともに、更なる収益拡大を目指してまいります。

中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

基本方針

1

グローバル市場の戦略的な開拓と患部・治療領域の拡大



患部・治療領域の拡大

「Number One」製品戦略

循環器分野の主力製品PCIガイドワイヤーにつきましては、当社が強みを持つ治療難度の高いCTO用の製品開発に注力するとともに、一般的な通常病変用の製品の拡充にも努めることにより、総合的な「Number One」のポジションを盤石化してまいります。

また、PCIガイドワイヤーに次ぐ第二第三の主力製品の確立に向け、カテーテル分野の製品群を一層強化・拡大してまいります。さらに、循環器領域のみならず、末梢血管系・脳血管系・腹部血管系・消化器系などの非循環器領域への製品展開を強化する施策を継続して進めてまいります。非循環器領域については、循環器領域で培った技術を応用した横展開を行い新製品の拡充に努めると同時に、特に海外地域における販売体制を強化し、グローバル規模での市場シェアの獲得に努めてまいります。

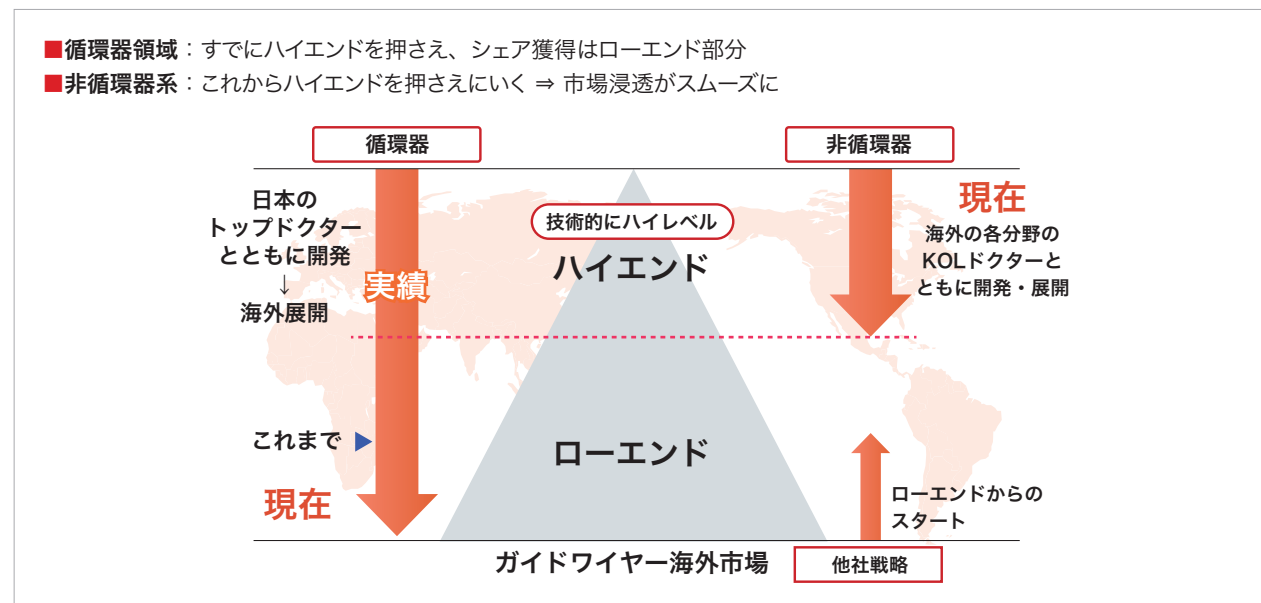
「Only One」製品戦略

現在、治療が困難とされているCTOに対するPCI治療は、PCI治療の先進国である日本においても完全というわけではなく、海外市場を中心にバイパス手術で対応するケースが残っています。

このような中、当社グループは、他社にはない高い製品優位性を持ち、CTO治療も可能なPCIガイドワイヤーや貫通カテーテルなどの低侵襲治療に必要な製品群を開発・販売し、CTO領域におけるPCI治療選択率の拡大に寄与してまいりました。

今後も、研究開発型企業として、プラズマ・ガイドワイヤー（循環器系・末梢血管系）やストローク・スマート・ガイドワイヤー（脳血管系）など、先端技術を使った新しい機能を保持した製品を開発し、低侵襲治療の普及や発展に寄与してまいります。

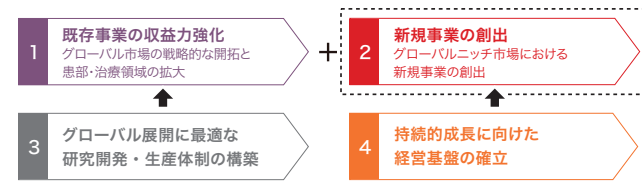
ガイドワイヤー戦略 非循環器系が循環器系と異なり、シェア拡大していける理由



中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

基本方針
2

グローバルニッチ市場における 新規事業の創出

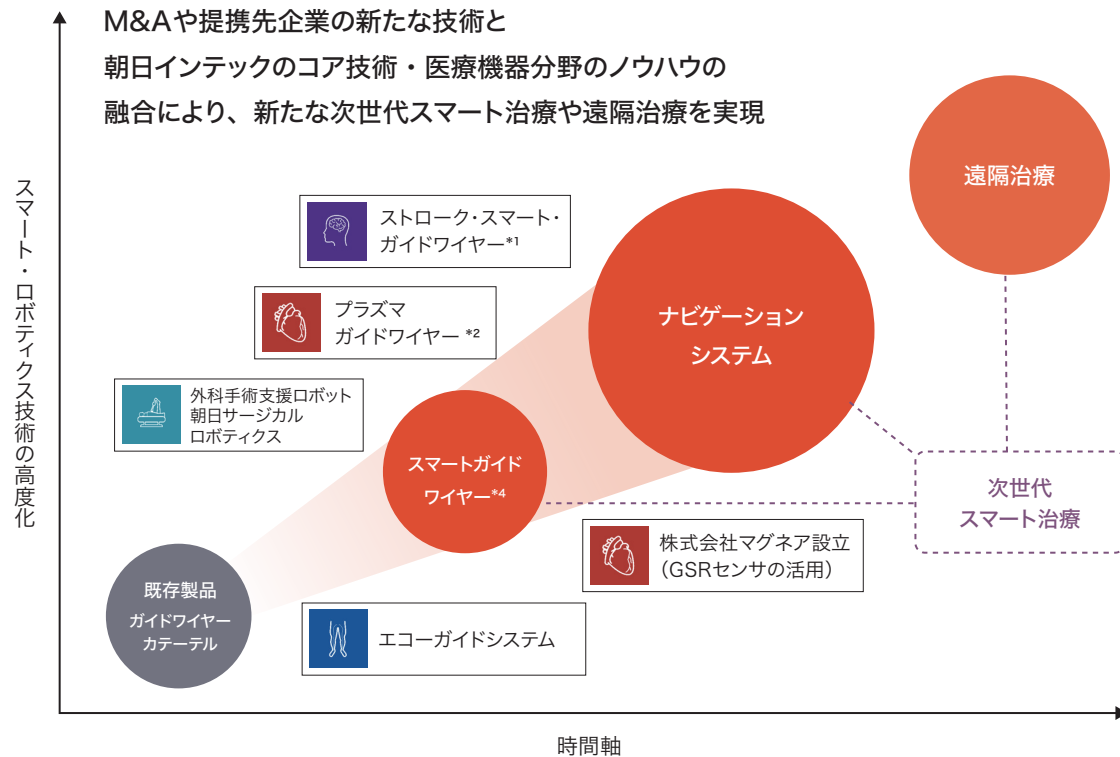


研究開発型企業である当社グループは、4つのコアテクノロジーを主体とした、高度で独自性の高い素材加工技術を備えています。また、これらの技術に加え、原材料から製品までの一貫生産体制を構築することにより、当社独自の素材および機能を有した製品の開発・製造が可能となっています。これは、医療機器分野以外に、産業機器分野を有する当社グループならではの強みであり、医療機器分野での競合先とのコスト面・技術面における差別化を図る大きな要因となっています。

今後もグローバル競争に勝ち、連結売上高1,000億円を超えて永続的に成長発展する企業であり続けるために、その礎となる施策に今から着手していくことが必要であると認識し、当社グループの高い技術力の強化により、消化器分野・脳血管系分野・ロボティクス分野などの新領域への進出を始めています。

また、新テクノロジーとの融合が必要な場合には、より積極的に技術提携、M&A、少数株主投資などを駆使し、外部からの新技術導入を含め、有力パートナーとの戦略的提携についても推進しています。

グローバルニッチ市場における新規事業の創出により、事業ポートフォリオの強化に努め、グローバルで持続的に成長する企業を目指してまいります。

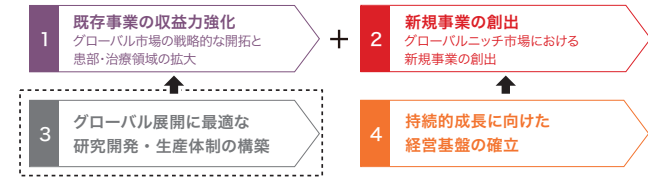


*1 当社のガイドワイヤーに、フランスのSensome社のセンサー技術を加えることによって、脳梗塞に起因する血栓の性状や構成の識別が可能になる革新的なガイドワイヤーのことをいいます。
 *2 ガイドワイヤーの先端からプラズマエネルギーを発生させることで固い血栓病変を通過させることを可能にし、また、技者の高度な技術力が必要とされていたCTO治療*3においても経験値が浅い術者でも治療を可能とする革新的なガイドワイヤーのことをいいます。
 *3 CTO(慢性完全閉塞)：血管内が完全に詰まったまま、長期にわたり放置された病変のことを指します。カテーテル治療のなかでも非常に難易度が高い病変です。
 *4 上記のスマート・ストローク・ガイドワイヤーやプラズマ・ガイドワイヤーのように、当社のガイドワイヤーに、新たな技術を加えることによって、機能的付加価値が上がる革新的なガイドワイヤーなどの総称をいいます。

中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

基本方針
3

**グローバル展開に最適な
研究開発・生産体制の構築**



当社グループでは、現在、日本においては研究開発・試作に特化し、量産品については原則として海外の連結子会社に生産移管をしています。

国内の研究開発体制については、当社グループの研究開発拠点の中心である瀬戸工場の敷地内に2018年に新社屋を建設し、臨床現場に近い研究開発環境整備を実現いたしました。更なる研究開発機能強化を目的に、2022年2月に東京R&Dセンターを開設し、また、2024年6月にはグローバル本社・R&Dセンター（愛知県瀬戸市）に新棟の竣工を予定しています。

研究開発体制のグローバル化としては、米国の直接販売の拠点である連結子会社ASAHI INTECC USA, INC.におい

て、最終顧客である医師からのニーズや評価をダイレクトに反映できる、試作レベルまでの対応を可能とした研究開発体制を構築しています。また、連結子会社ASAHI INTECC THAILAND CO., LTD. (タイ工場) の研究開発拠点をさらに拡充させ、製品仕様の検討を含めた既存製品の改良などをより積極的に進めています。さらに、ASAHI INTECC HANOI CO.,LTD. (ハノイ工場) においても、工場開発を中心とした研究開発機能の整備を進めてまいります。

生産体制については、当社グループの強みの一つである素材から完成品までの一貫生産が海外工場 (ASAHI INTECC THAILAND CO., LTD. (タイ工場)、ASAHI INTECC HANOI CO., LTD. (ハノイ工場)、及びTOYOFLEX CEBU

CORPORATION (セブ工場)) で実現できる体制が整っています。

その中で、リスク管理やBCP※(事業継続計画) の観点から、グループ全体での生産拠点の最適化を図っており、現地事情などにより、一部の工場が操業不能に陥った場合においても、別の工場にて代替生産の大部分を担えるよう、3工場と同じ製品が製造できる体制の構築を進めています。今後も、グローバル展開に最適な研究開発拠点や生産体制の構築・拡充により、当社の成長戦略を下支えしていく所存です。

※BCP (Business Continuity Planning、事業継続計画)：企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画。

■ グループ全体での生産能力の拡張・分散化

日本



- 研究開発の中心拠点
- 緊急時の生産バックアップ体制を保持
- グローバル本社・R&Dセンターに新棟を建設し、開発機能を拡充予定

カントリーリスクを踏まえて3工場と同じ製品が生産可能な状態に

タイ工場



ASAHI INTECC THAILAND CO.,LTD.

- ハノイ・セブ工場への分散化
- ハノイ・セブ工場の立ち上げを支援

ハノイ工場



ASAHI INTECC HANOI CO.,LTD.

- タイ工場からの分散化
- 新工場を立ち上げし、拡充予定
- セブ工場への移管を実施中

セブ工場



TOYOFLEX CEBU CORPORATION

- BCP (事業継続計画) として買収
- 産業機器分野のみならず、医療機器分野の生産体制を構築
- 現在、医療機器の完成品の量産化を立ち上げ中

**全世界の
需要先へ直送**

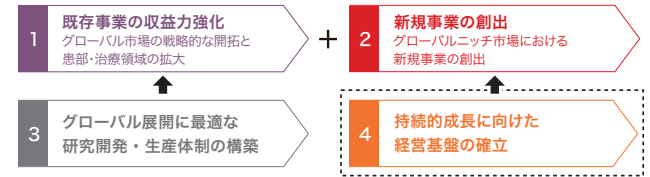
- 海外販売倉庫の拡充
- サプライチェーン全体の動きを最適化し、タイムリーな供給体制を構築

中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

基本方針

4

持続的成長に向けた経営基盤の確立

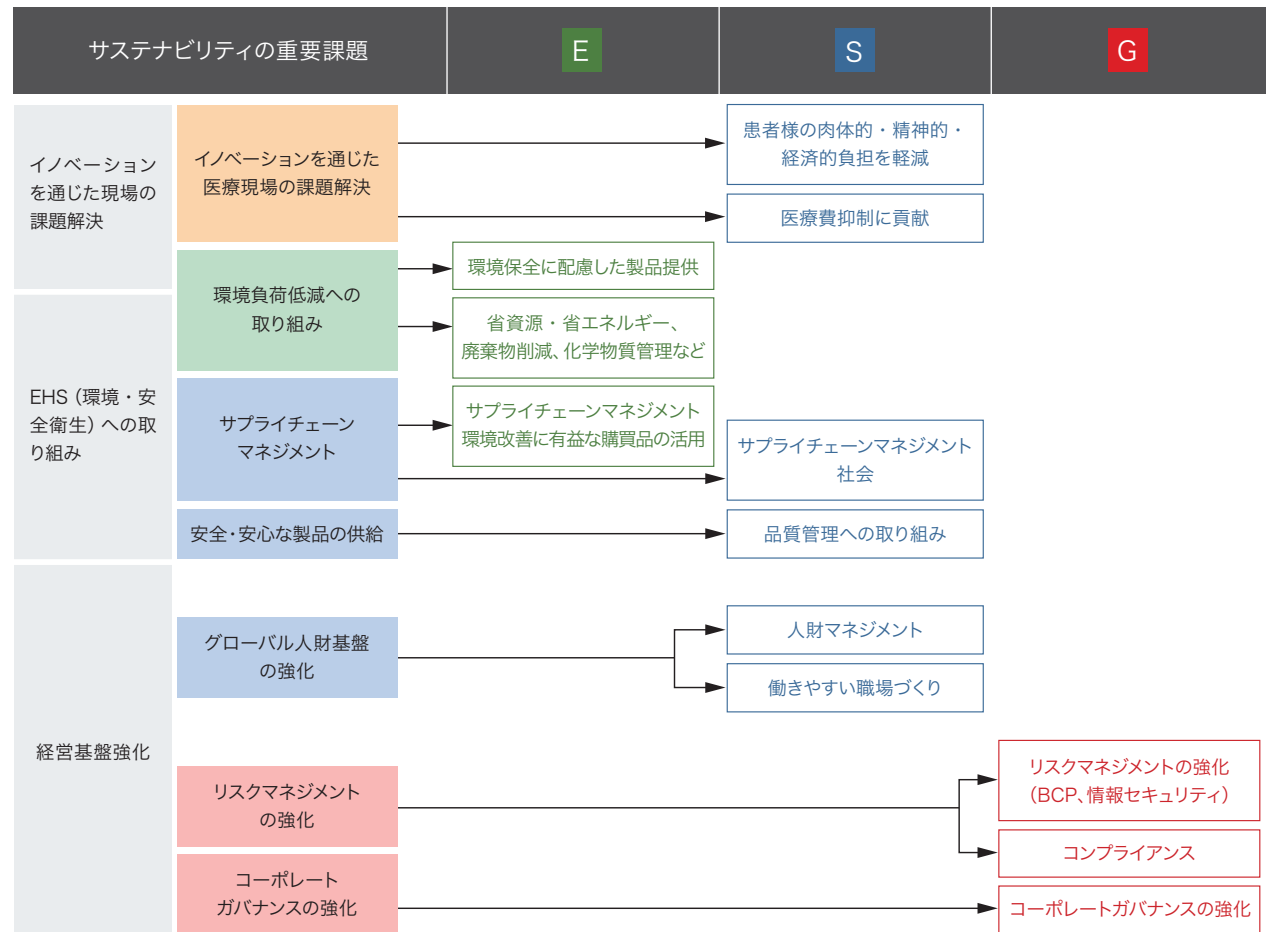


先進国を中心とした高齢化の進展、新興国の経済発展などにより、身体にも経済的にも負担の少ない低侵襲治療へのニーズがグローバル規模で増加しており、新興国を中心にカテーテル治療の症例数が増加しています。このような状況のもと、当社グループは、独自の技術力により革新的な医療機器を開発・製造・販売することで、現場の課題を解決し、事業を通して全世界の患者様のQOL (Quality of Life) を高めることを目指しています。

当社グループは、大規模な自然災害やパンデミック等のリスク事象が増大している中、世界中の医療現場に製品を供給するグローバル医療機器企業として、BCP (事業継続計画) をはじめ、リスクマネジメントの強化にも取り組んでいます。世界各国における環境・人権等の規制に対して、サプライチェーン全体を俯瞰しながら対応してまいります。

このように、事業環境の変化が当社グループに与える影響を鑑み、サステナビリティの重要課題を検討しました。この重要課題に対して、成長戦略、経営基盤強化の両面から取り組むことで、社会と当社グループのサステナビリティの実現を目指します。

なお、重要課題につきましては、世界的にサステナビリティの重要性が高まっていることに加え、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があるメガトレンドも刻々と変化していることから、適宜見直しを実施してまいります。



副社長・専務対談

| 3-3

一貫生産体制と現場主義を貫き グローバル市場へ積極的に挑戦し続けます。

メディカルとデバイス、二つの事業から生まれる 「Only One」技術や「Number One」製品

—入社の経緯と、これまでに携わられてきた事業についてお聞かせください。

宮田 私は創業者の次男として、学生のころから当社でアルバイトとして働きながら、仕事を覚えてきました。正社員として正式に入社した後は、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たと思います。2000年前後に、医療機器の生産工場を立ち上げるためにタイ工場に赴任し、赴任者がまだ3~4名という状態で立ち上げを行い、量産体制の構築に取り組んできました。

現在は、デバイス事業部の統括本部長としてデバイス事業の開発・生産・販売のすべてを管轄しており、また副社長の立場としては、社長が営業系、私自身が工場系という立ち位置

で役割分担をした上で、全社経営を進めています。

加藤 私は医療機器の開発担当として1992年に中途入社し、医療機器事業の立ち上げに携わってきました。2000年前後にタイ工場に赴任し、メディカル専用工場の立ち上げに関わりました。当時はデバイス工場の中に、医療機器の製造ラインがあり、私自身は医療機器のアセンブリ（組立）などを手がけていたのですが、メディカル専用工場の立ち上げに合わせて滅菌機も導入し、約2年半かけて完成品を製造できる体制を構築しました。

現在は、メディカル事業部の統括本部長として、生産と開発を中心に、メディカル事業全般の経営に関与しています。

宮田 タイ工場の立ち上げ当時は、前社長である創業者が自ら陣頭指揮を執り、日本からタイ工場に、デバイス事業の



専務取締役
メディカル事業統括本部長

加藤 忠和

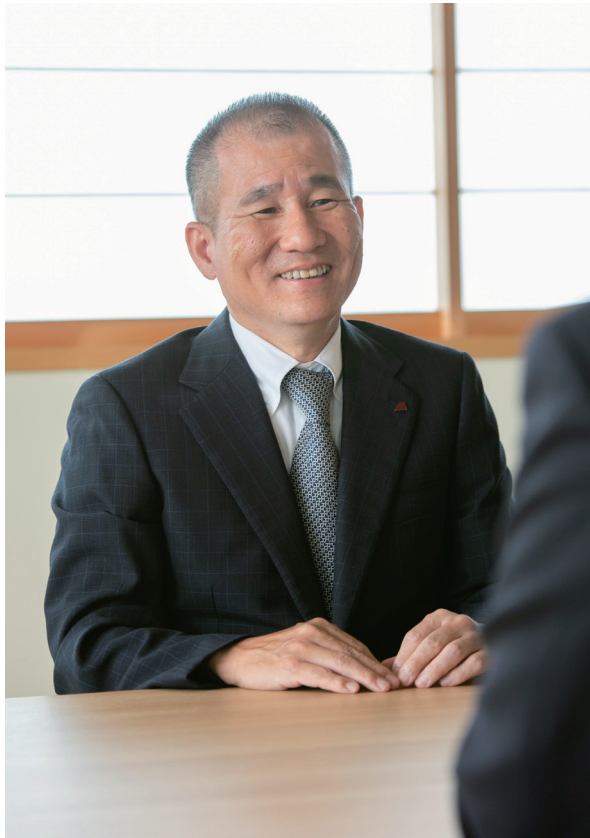
代表取締役副社長
デバイス事業統括本部長

宮田 憲次

グローバル本社・R&Dセンター内

副社長・専務対談

| 3-3



工程をすべて移管していました。最初はローブ、次にアセンブリというように、段階的に追加移管しながら工場を建築していったため、タイ工場のレイアウトは「つぎはぎだらけ」の状態でした。装置産業のように大きな工場を建ててから中を埋めていくのではなく「移管については、ひとつずつ、丁寧に

やっていくことがよい」という創業者の方針に沿って取り組んでいたと思います。そのあり方に、現在にも通じる朝日インテックらしさがあると思っています。

— お二人とも製造工場の経営管理をされていますが、これまでは共通するところがありました。現在では宮田副社長が素材から仕掛段階までを担うデバイス事業の工程を、加藤専務がそれを引き継ぎ、仕掛品から完成品まで仕上げる後工程を担うメディカル事業を担当されるという役割分担ですね。

加藤 メディカル製品を製造する際の前工程である素材／原材料から仕掛段階まで行う重要な工程を、近年、メディカル事業部からデバイス事業部の管轄にすべて移管したことで、二人の役割を明確に区分することが可能となり、機能と役割分担がはっきりしました。

メディカル工場では、デバイス事業部から受け取った部材／仕掛品を中心に、製品設計、加工、アセンブリ、そして滅菌まで行い、完成品に仕上げています。デバイス事業では、もう一歩手前の素材／原材料から部品加工までを一貫して引き受けています。

この両方がうまく融合することで、「Only One」性の高い、「Number One」の製品が実現するのです。

宮田 医療機器の一貫生産ができる点は、他社にない朝日インテックの魅力です。大手メーカーはさまざまなサプライ

ヤーから部材を調達しますが、朝日インテックはステンレスの塊と樹脂を入手して内製化します。それに見合う素材加工を施してメディカルに受け渡し、アセンブリにつなげていきます。当社の「Only One」製品を実現しているのは、ドクターからの情報を川上工程までさかのぼり、具現化していく技術力にあると思います。それこそが朝日インテック製品の優位性につながっているのではないのでしょうか。

経営層、従業員が共に取り組む企業文化が タイのマザー工場成功の秘訣 洪水時やコロナ禍での現場力

— 当社の工場はタイとハノイとセブにあり、タイがマザー工場という位置づけになります。マザー工場が海外にあるという特殊な状況にもかかわらず、これまで品質問題もほとんどなく、またコロナ禍であっても順調に運営されているように思いますが、その秘訣は何でしょうか。

宮田 確かに現在、当社のマザー工場は、日本ではなくタイにあります。国内は開発に特化し、生産工程をタイで確立したことで、必然的にタイ工場において一定の品質を確立しなければならぬ状況となりました。それを実現できたのは、当社のフレンドリーで家族的な企業風土にあるのではないかと思います。

工場立ち上げ当初、愛知県瀬戸市の本社には、タイから研修生が何人も、多い時には何十人も来てくれました。それ

副社長・専務対談

| 3-3

来、私自身もタイに出張するたびに、タイ人の従業員ときめ細かなコミュニケーションを図っています。また、製品の立ち上げからプロジェクトの完遂に至るまで、日本からの出張者、赴任者による支援もあり、チームが一体化していることも大きな理由です。

タイ工場では従業員たち自ら、さまざまな提案をしてくれま。日本人同士でも、より効率的な方法や品質の安定に向けた方法について話し合うことがあります。タイ工場ではさらにスピーディーに、良いアイデアがどんどん上がってきます。メンテナンスや治工具の製作、工程設計に関しても、日本よりむしろタイのほうが一気に進みます。

現在は、タイ工場からハノイ工場へ、そしてハノイ工場からセブ工場へと、その技術を伝承してくれています。日本からタイのマザー工場へ、そして次の工場へと技術の伝承が行われる文化が醸成されているように思います。

加藤 それには、宮田副社長や私などの経営のメンバーが海外工場に赴任した経験があり、彼らの国の文化や考え方をある程度理解していることも大きいと思います。また、一般的な技術の会社は、生産工場には生産技術者しか置きませんが、朝日インテックは設備チームや生産技術チームもあり、タイとハノイのメディカルだけでも約150名のメンバーがいます。これだけの人数をそろえて日ごろからさまざまな改善をしたり開発を手がけたりしている点が、うまくいく秘訣ではないでしょうか。

——コロナ禍でも順調に進捗した理由をどうお考えでしょうか。

宮田 医療機器を扱っている責任感と、それを着実にお客さまに届けなければいけないという使命感が強いのだと思います。コロナ禍ではなかなか往来ができませんでしたが、私たちの背中を見ていた従業員たちが今、現地で朝日インテックの文化を受け継いでくれています。現地の人のモチベーションも高く、使命感を持っています。文化が根付いている証ではないかと感じます。

加藤 宮田副社長も私も、日本から赴任している従業員たちも、現地の人が開くパーティーなどにも参加したりして、彼らとの距離はとて近いと感じます。

宮田 私は学生の時から、前社長である創業者の背中を見てきました。創業者とともに初めてタイに出張に行ったとき、タイはクーデターの最中でした。クーデターが起きて街に戦車が出てきたりしても、それにひるむことなく、創業者はタイに自ら出張し、前に前に事業を進めており、責任者というのはどのような状況下でも現地に行かなくては行けないのだと感じました。何かあればすぐに飛んでいく、何かあったら自分で確認しに行くという文化を受け継いできているのだと思います。

——役員と現場の距離が近い、現場に自ら赴くといったと

ころが朝日インテックらしさにつながり、それをベースとして価値創造ができているのではないかと思います。

宮田 それはあると思います。タイの洪水の時は、私も自分自身の目で確認しようと思い、現地に入りました。



副社長・専務対談

| 3-3

その際にも、タイ人の従業員の方々が洪水によって自分たちの生活や家庭も大変な状況になっているはずなのに、工場の周りに一生懸命土嚢を積んでくれたり、大切な製品を2階に避難させたりしてくれていました。結局、工場はすべて水に浸かりましたが、工場を守りたいという思いで行動する姿勢が大事だと思いましたし、またそのみんなの気持ちがとても嬉しかった。タイの人たちが本当に一生懸命にあきらめずに対応してくれたおかげで、非常に早く工場を復旧することができました。また、タイ工場で生産できない間、タイの従業員の方々はハノイや日本に数百人単位で移動してくれて、代替生産にフル稼働で対応してくれました。とにかくメディカル製品や朝日インテックにしかできない部材製品を集中して製造し、本当にグローバル全体で、みんなで協力して対応しました。それにより、結束力がますます強まりました。またその恩恵として、タイ工場の高いスキルをハノイ工場に伝承することも可能になりました。

近年の2021年のセブ工場の台風被災の時も、現地の従業員の方々の結束と協力があり、乗り越えることができています。セブの台風被害も大変ではありましたが、タイの洪水の経験があったからこそ、我々は落ち着いて対応できたのだと思います。

加藤 オーナー会社だからこそ決断が早かったのだと思います。

宮田 経営層が日本にいたら絶対に分からないことも、現場

にいるからこそ適切な判断ができるのだと思います。そういうことをできるのが、朝日インテックらしさかもしれません。

——コロナ禍においても、ロックダウンがある中で、生産を止めたり納期が遅れたりすることなく、生産対応が可能になっていたと思います。

宮田 海外工場では、ロックダウンになった際に、通常の会社の場合は操業を一時停止していました。海外工場でもロックダウンが発生する時に、その報告とともに「会社に泊まって外出さえしなければ操業できるので、生産し続けたい」と電話があったのです。コロナ禍である上に、そのような大変な思いを従業員にさせたくなかったし、そこまでのリスクを取らせたくないという思いもあり、2回くらい反対しました。ただ、結果的に海外工場から数時間後に届いたのは「宿泊場所やベッドやシャワーなどの確保もすでに対応したので、やらせてほしい」という声でした。そこまでやってくれたら、もう反対できないですね。現場力なんだと思います。現場でしかできない適切な判断が、現場にある。日本にいる私には分からない。言っても通じなかったら自分らでやる、という思いが現場に浸透している、それが朝日インテックらしさだと思います。だからこそ生産供給を続けることができた。本当に現地のメンバーには感謝しています。

——臨場感があり、非常に当社らしいエピソードですね。長年の蓄積による文化・風土だと思います。少し話

は変わりますが、BCPなどのリスク対応には、ある程度、余力を持たせておくことが重要だとお考えですか。

宮田 重要だと思います。余裕を持つことが大切です。加藤専務も、今どれだけの開発テーマが並行して進んでいるかを認識されているので、常に先を見た製造ラインを意識されていると思います。認可が下り次第新たな製品ラインを立ち上



副社長・専務対談

| 3-3



げられるようにするには、やはり工場のスペースにも生産設備にも余力がないとできません。そうした備えがあることは、何か起きたときに効いてきます。

加藤 工場の設備が完成したらすぐに生産ができるわけではありません。例えば、当社の場合、医療機器の生産にはクリーンルームが必要です。クリーンルームを作るのには10カ

月くらいかかり、さらにそこに設備を入れて、品質面などの検証もしなければなりません。ラインが長ければ長いほど時間がかかります。その後で生産が始まりますが、当社の場合オートメーションの部分が少ないため、人を増やしてトレーニングを行う必要があります。そのため、工場の立ち上げから稼働まで5年以上かかることも稀ではありません。かなり前から準備をしないと、せっかく受注してもキャパシティが不足することにもなりかねません。

たゆまぬ従業員のスキルアップと「自動化」により、一貫生産体制に磨きをかけ、付加価値の向上につなげていく

—— 宮田副社長は労働問題にも対応されています。賃金アップの圧力に対する苦労はありますか。

宮田 国の発展に伴い賃金が上昇することは、その市場の経済発展の視点からも当社の従業員にとっても良いことだと素直に思います。ただし、賃金の上昇を読みつつ当社がどのように利益率を維持するのかを考えて経営しないとダメです。そのためには、加藤専務がいま手がけている「自動化」を一層推進していくなど、まずは各工場の責任で付加価値につなげていくことが重要です。

加藤 今では、設備開発に関してはタイの方が日本より先行しています。各工場が付加価値を上げるよう努力するなかで、

従業員のスキルアップを進めています。タイの従業員のスキルレベルは、日本と同等か、あるいはそれ以上であり、みんなが目標に向けて熱意をもって取り組んでいます。賃金は20年前に比べると上昇していますが、同時にスキルも上がっているため、付加価値も相当に上がっています。さらに「自動化」の推進により、生産に必要な従業員数も抑えることが可能になってくるため、結果的に付加価値の向上につながります。今後も「自動化」については、さらに推し進めていく予定です。

宮田 当社が進める「自動化」とは、すべての工程をオートメーション化するのではなく、あくまでも品質を均一化することが目的であり、コア技術に関しては熟練工の手作業によるものです。誰にでもできるところは自動化して、それを熟練工の手でつなげていく、というイメージです。開発テーマのテーマアップや付加価値向上のためには、オーダーメイドする必要があるから、設備を自分たちの手で作らないといけない。例えば、当社は2015年に明泉を買収していますが、明泉は高い技術力を保有しており、当社が取り扱う高機能な擦線機を製造することができる唯一の会社です。このように優れた設備製造企業にグループ傘下に加わっていただいたことで、タイでの内製化を実現しています。すべてが自前主義であることが、朝日インテックの経営のこだわりの一つでもあります。

—— 内製化が基本方針であり、また生産能力には常に余力が必要だからこそ、設備投資が必要になっている。ま

副社長・専務対談

| 3-3

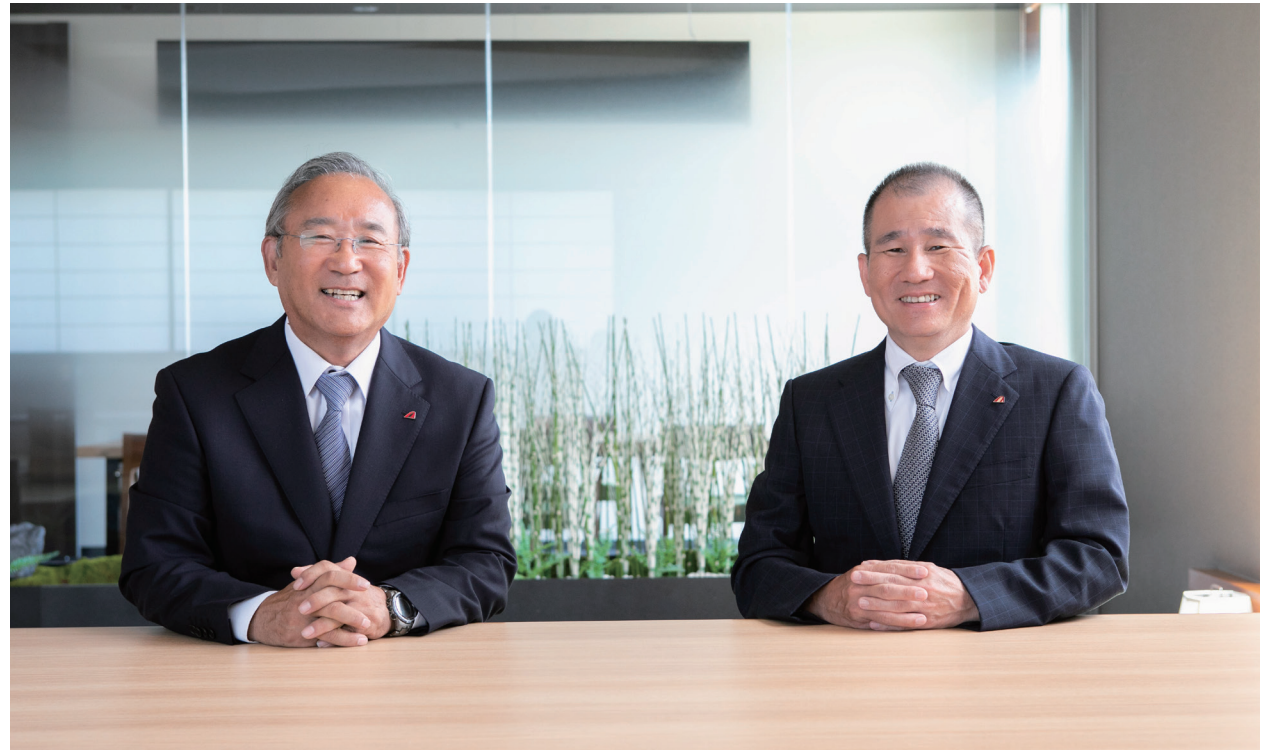
た、賃金が上がるとしても、設備の自動化により中長期的に見れば付加価値向上につながるというお考えですね。

加藤 はい。タイ工場では、これまで従業員の採用と教育に力を尽くしてきたことにより、製造現場にスキルの高い人財がそろい、現場の実力が付いてきたことで、設備の内製化を進めることができています。

宮田 準備してきた期間があるからこそ、BCPにも対応できます。災害等で被害を受けても、新たに立ち上げる時のスピードも早く、お客様企業に何か起きた時にも対応できる状態にあります。また、投資だけでなく原価率を下げる努力も日々行っています。当社とほかのモノづくり企業との大きな違いは、材料から一貫生産している点にあります。材料から作るということは、前工程の在庫量は増えますし、足の長さ、仕掛かりの管理が必要ですが、医療機器を扱うということは生命維持産業ということでもあるため、納期を必ず守るために在庫を切らさないことを使命だと考えています。また、内製しているからこそ、当社独自のノウハウや技術を注入することも可能となるのです。

——今後の展開については。

加藤 新興国での現産化は課題の一つだと考えています。また、コロナ禍も明け、需要も増加していることから、生産力、販売能力が一気に増えるため、内需拡大が必要になります。



グローバル本社・R&Dセンター内

す。時代の流れを見ながら、現産化も含めて、当社グループの生産体制をよりしっかり固めていきたいと考えています。朝日インテックは医療機器メーカーであり、生産と品質が安定していることが基礎として重要であり、企業価値の根幹だとも思っています。

宮田 「自動化」など、生産効率向上のための改善策を進めていきます。先行投資が必要なため一気に変えていくことは難しいのですが、中長期的には必ず改善し、今後も海外で増え続ける医療機器へのニーズに応え、当社独自の製品を積極的に提供していくことに挑戦していきます。

〈インタビュー：朝日インテック株式会社 取締役 管理本部長 伊藤 瑞穂〉

長期経営ビジョン

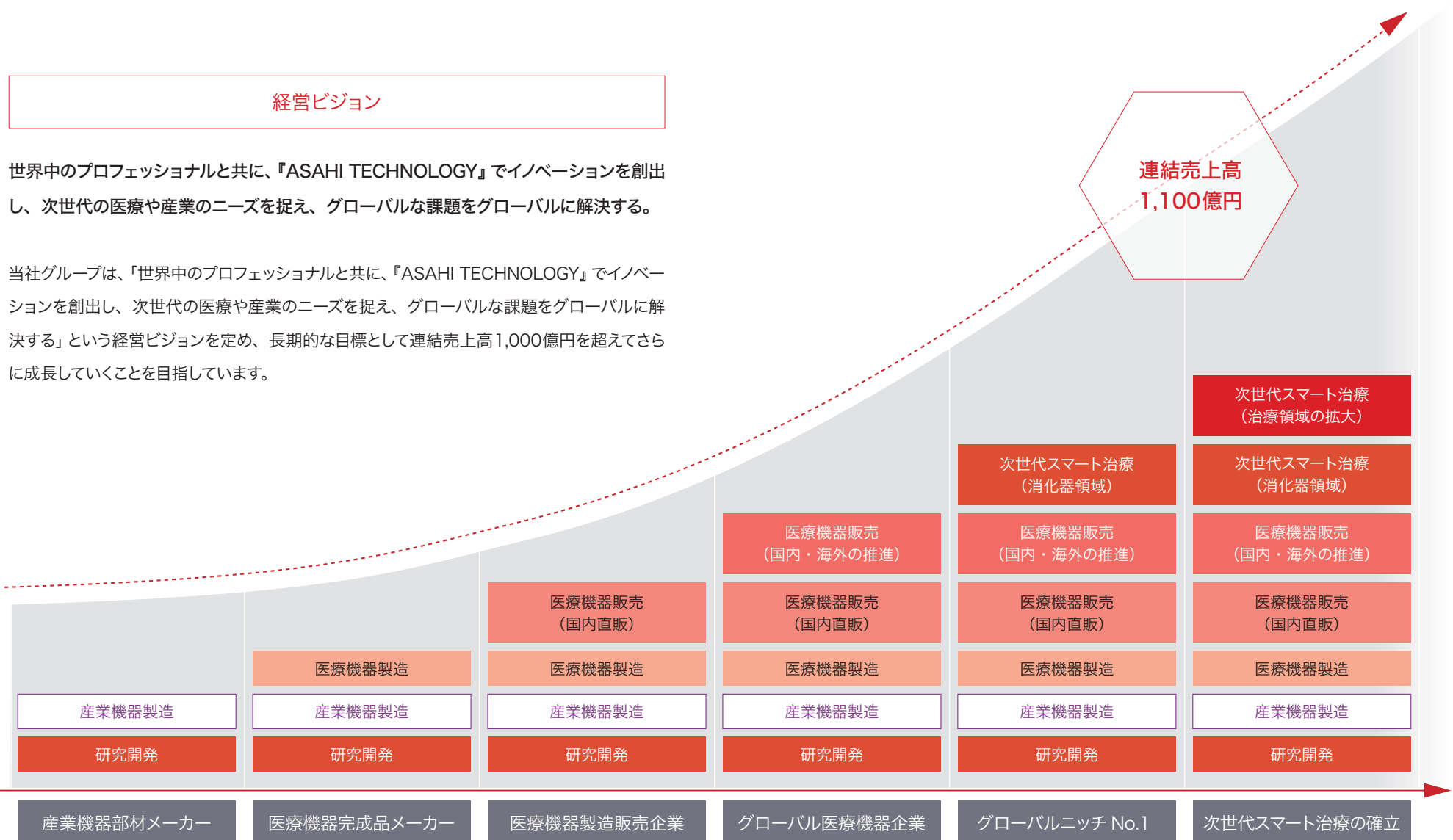
3-1

経営ビジョン

世界中のプロフェッショナルと共に、『ASAHI TECHNOLOGY』でイノベーションを創出し、次世代の医療や産業のニーズを捉え、グローバルな課題をグローバルに解決する。

当社グループは、「世界中のプロフェッショナルと共に、『ASAHI TECHNOLOGY』でイノベーションを創出し、次世代の医療や産業のニーズを捉え、グローバルな課題をグローバルに解決する」という経営ビジョンを定め、長期的な目標として連結売上高1,000億円を超えてさらに成長していくことを目指しています。

連結売上高
1,100億円



中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

3-2

10年先を見据え、更なる中長期期間における将来成長イメージを明確化。

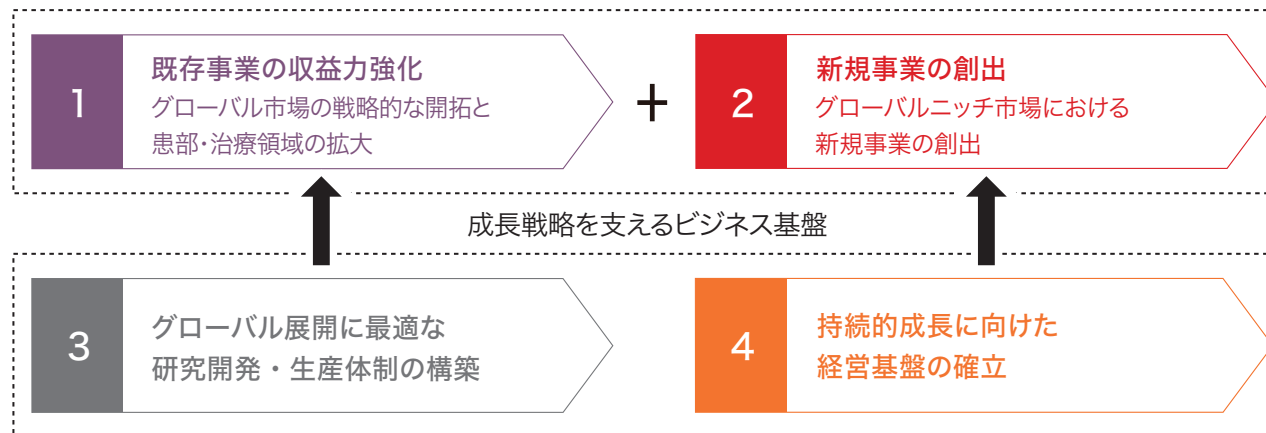
当社グループは、2026年6月期までの5カ年の中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』に基づき、連結売上高1,000億円を超えて、さらに成長するための事業ポートフォリオの構築として、「グローバル市場の戦略的な開拓と患部・治療領域の拡大」を推進しています。これまでの基本戦略の

集大成を図り、既存事業の収益基盤を強化、また将来に向けた成長への投資を継続することにより「グローバルニッチ市場における新規事業の創出」を実現し、グローバルニッチ市場における当社のプレゼンスの強化と企業価値の一層の向上を目指し、その成長戦略を支えるためのビジネス基盤とし

て「グローバル展開に最適な研究開発・生産体制の構築」を進めるとともに「持続的成長に向けた経営基盤の確立」を図ってまいりました。今後におきましても、中期経営計画に基づく成長戦略を着実に進めていくことにより、企業価値の拡大を目指してまいります。

ASAHI Going Beyond 1000

連結売上高1,000億円を超えて、さらに成長するための事業ポートフォリオの構築



中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

両利きの経営で成長戦略を着実に進めていくことにより、企業価値の拡大を目指してまいります。

当社グループは、中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』において、2026年6月期の売上高目標を1,100億円に掲げています。当中期経営計画期間において、売上高成長のけん引役となるのは、既存事業の非循環器領域です。非循環器領域は、末梢血管系・脳血管系・腹部血管系・消化器系など循環器以外の領域とODM・OEM事業にて構成されます。当領域は、グローバルに見て成長市場であり、また当社グループとして新製品の展開による市場シェア拡大余地が大きい市場でもあります。積極的な新製品展開とグローバルな販売活動の強化により、中期経営計画における目標達成に向けて活動を進めてまいります。

新規事業につきましては、当中期経営計画以降の継続的な成長をけん引する事業領域として重要視しており、そのための種蒔きとしてロボティクス分野をはじめとしてさまざまな事業に取り組んでいます。

当社グループは、10年後、20年後も成長し続ける企業であるため、今後も「既存事業の収益力強化」と「新規事業の創出」という両利きの経営に取り組んでまいります。

売上高(百万円)

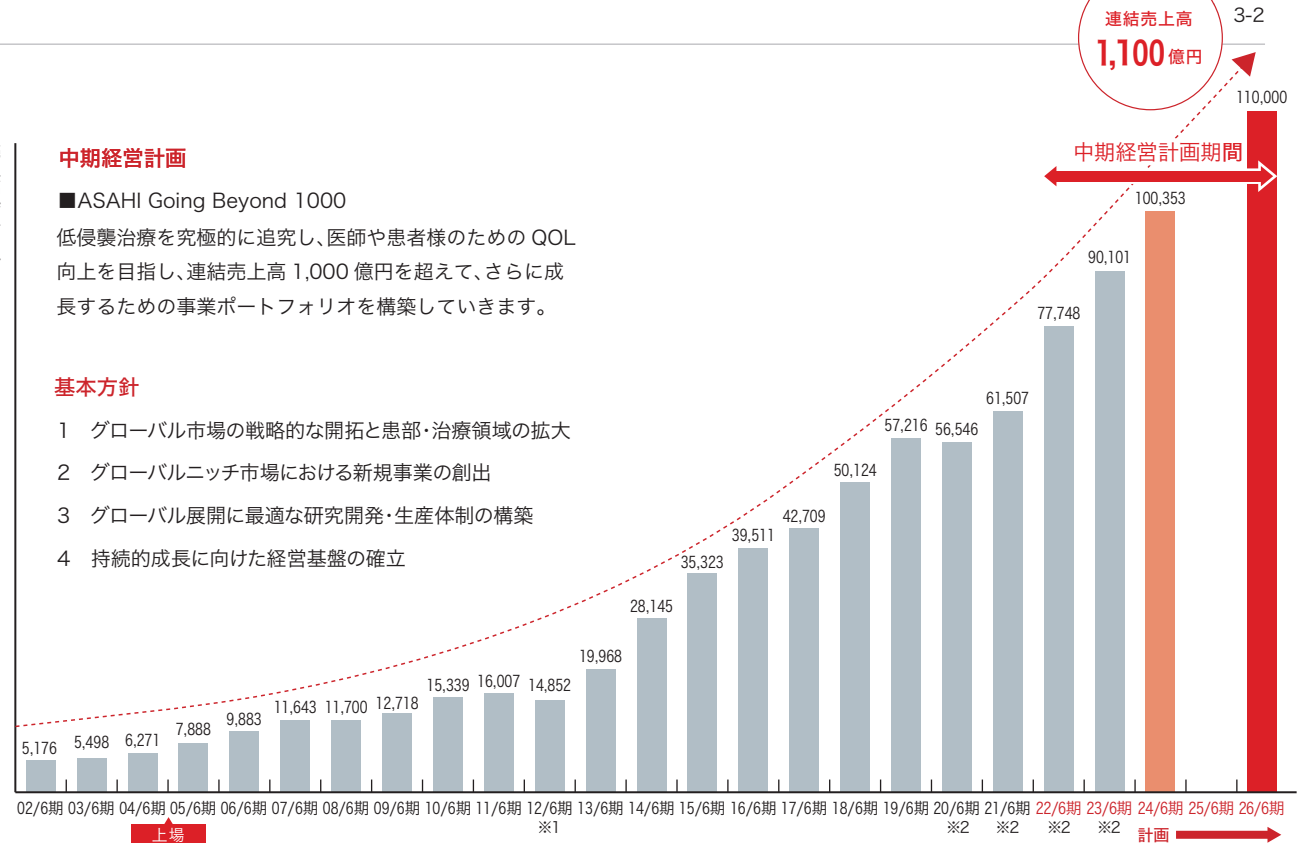
中期経営計画

■ASAHI Going Beyond 1000

低侵襲治療を究極的に追究し、医師や患者様のためのQOL向上を目指し、連結売上高1,000億円を超えて、さらに成長するための事業ポートフォリオを構築していきます。

基本方針

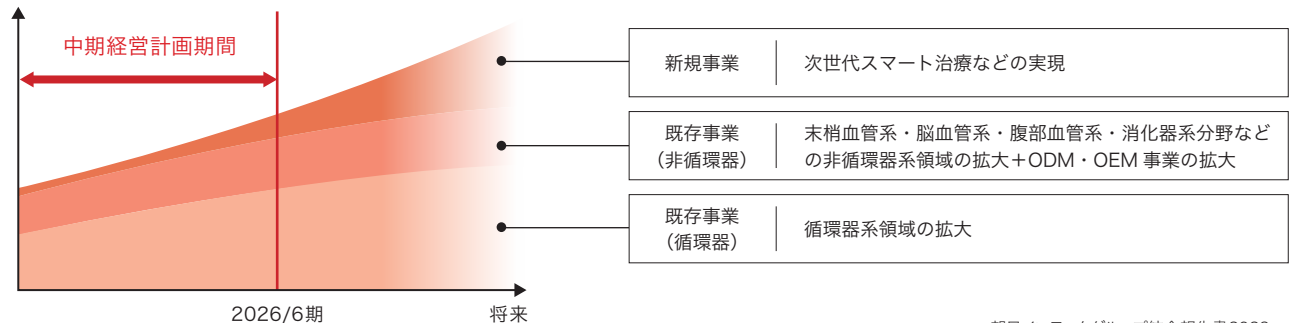
- 1 グローバル市場の戦略的な開拓と患部・治療領域の拡大
- 2 グローバルニッチ市場における新規事業の創出
- 3 グローバル展開に最適な研究開発・生産体制の構築
- 4 持続的成長に向けた経営基盤の確立



ASAHI Going Beyond 1000

2022年6月期～2026年6月期 5カ年計画

※1 2012年6月期においては、タイ洪水の影響を受け、当社グループの主力工場である連結子会社ASAHI INTECC THAILAND CO.,LTD.が一時的に稼働を停止し、減産を余儀なくされたために、一時的な減収となっております。
 ※2 新型コロナウイルスの影響により、症例数が通常より減少しております。

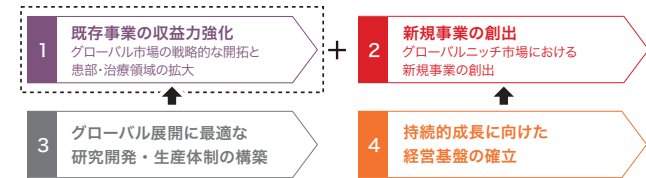


中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

基本方針

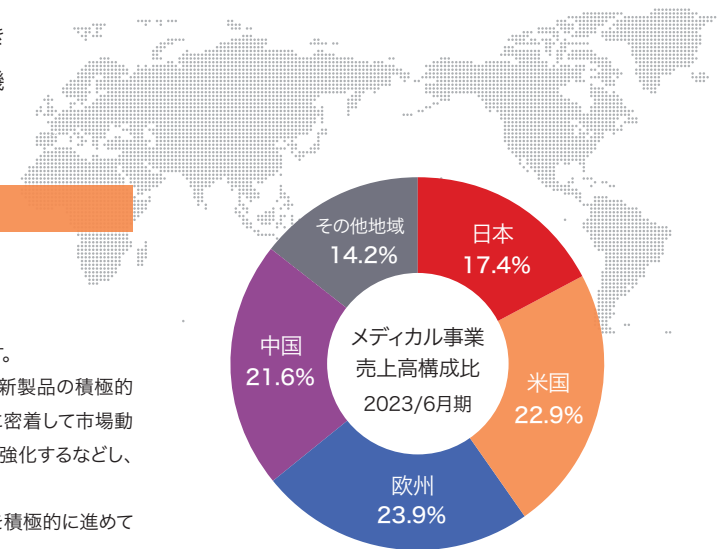
1

グローバル市場の戦略的な開拓と患部・治療領域の拡大



🌐 グローバル市場の戦略的な開拓

当社グループは現在、世界118の国と地域へ製品を供給しています。当社グループの製品が使用される血管内疾患の症例数は、引き続き新興国を中心にグローバル規模で拡大すると予測されています。こうした中、それぞれの地域において販売・マーケティングの機能をより一層充実させることにより、グローバル規模での収益基盤の強化を図ります。



日本

直接販売体制による収益構造の強化
医療償還価格下落による影響あるも新製品投入を積極的に実施

日本市場では、病院などに対して自社ブランド製品の直接販売を行っており、市場シェアの獲得に努めています。また、非循環器領域での新製品投入を積極的に進めており、直接販売体制を活かした他社製品の販売や、消化器分野における自社ブランド製品の強化などを行っています。
 また、新規事業の創出として、ロボティクス分野における製品の販売をスタートしており、収益・事業領域の拡大に努めてまいります。

欧州

地域密着型代理店を通じて高シェアを獲得
段階的な直接販売化へのシフトで収益増を目指す

欧州市場では、直接販売や、現場に密着した複数の代理店を通じて、主に循環器領域において高いシェアを獲得しています。また、欧州市場の一部の地域におきましては、段階的に、直接販売化を進めており、2019年7月よりフランス、2021年1月よりドイツ、2021年7月よりイタリアにおいて直接販売化に移行しています。今後もこれらの活動を通じて、更なる市場シェア拡大や収益拡大を図ってまいります。

米国

直接販売体制を活かし販売強化
末梢血管領域の製品群を強化し収益拡大へ

米国市場では、自社ブランド製品について直接販売を行っています。非循環器領域の末梢血管系と脳血管系を重点市場と位置付け、新製品の積極的な投入に加え、更なる販売促進のために、最終顧客である医師に密着して市場動向をより早く把握できるマーケティングや販売機能の体制をさらに強化するなど、シェア拡大に努めてまいります。
 また、自社ブランド品のみならず、ODM・OEMビジネスの拡大を積極的に進めており、更なる収益拡大に努めてまいります。

中国

PCI 治療の広がりによって、内陸部を中心に症例数が急増
成長著しい中国市場で拡大をねらう

中国市場では、現地代理店を通じた販売を行っています。内陸部を中心として、循環器・非循環器領域ともに、症例数の増加が堅調であり、グローバル市場の中でも中国は特に高い成長と発展が見込まれています。入札制度など事業を取り巻く環境変化が進むものの、今後におきましても、市場の状況を鑑みながら、新製品の投入、マーケティングや販売活動の充実、現地代理店に密着したバックアップ体制の強化などにより、更なる収益拡大に努めてまいります。

その他地域

潜在成長力のある新興国市場を中心に
営業体制の強化を継続

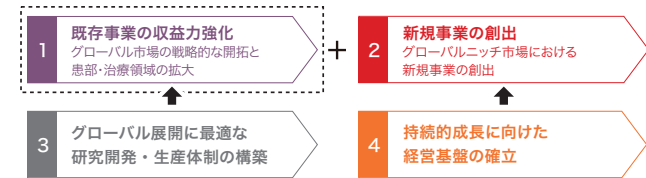
アジア・中近東・オセアニア・南米地域などにおいて、潜在成長力のある新興国を中心に、現地に密着した代理店とともに営業体制を強化しています。なお、一部の地域については、直接販売化に移行しています。これらの戦略を引き続き継続することにより、循環器・非循環器領域ともに、更なる収益拡大を目指してまいります。

中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

基本方針

1

グローバル市場の戦略的な開拓と患部・治療領域の拡大



患部・治療領域の拡大

「Number One」製品戦略

循環器分野の主力製品PCIガイドワイヤーにつきましては、当社が強みを持つ治療難度の高いCTO用の製品開発に注力するとともに、一般的な通常病変用の製品の拡充にも努めることにより、総合的な「Number One」のポジションを盤石化してまいります。

また、PCIガイドワイヤーに次ぐ第二第三の主力製品の確立に向け、カテーテル分野の製品群を一層強化・拡大してまいります。さらに、循環器領域のみならず、末梢血管系・脳血管系・腹部血管系・消化器系などの非循環器領域への製品展開を強化する施策を継続して進めてまいります。非循環器領域については、循環器領域で培った技術を応用した横展開を行い新製品の拡充に努めると同時に、特に海外地域における販売体制を強化し、グローバル規模での市場シェアの獲得に努めてまいります。

「Only One」製品戦略

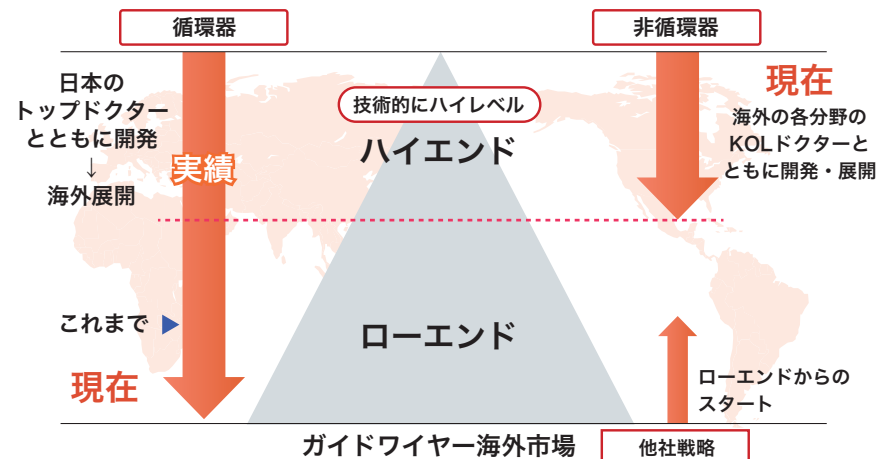
現在、治療が困難とされているCTOに対するPCI治療は、PCI治療の先進国である日本においても完全というわけではなく、海外市場を中心にバイパス手術で対応するケースが残っています。

このような中、当社グループは、他社にはない高い製品優位性を持ち、CTO治療も可能なPCIガイドワイヤーや貫通カテーテルなどの低侵襲治療に必要な製品群を開発・販売し、CTO領域におけるPCI治療選択率の拡大に寄与してまいりました。

今後も、研究開発型企業として、プラズマ・ガイドワイヤー（循環器系・末梢血管系）やストローク・スマート・ガイドワイヤー（脳血管系）など、先端技術を使った新しい機能を保持した製品を開発し、低侵襲治療の普及や発展に寄与してまいります。

ガイドワイヤー戦略 非循環器系が循環器系と異なり、シェア拡大していける理由

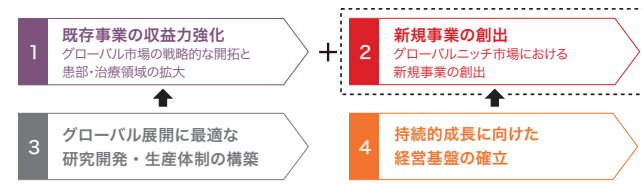
- 循環器領域：すでにハイエンドを押さえ、シェア獲得はローエンド部分
- 非循環器系：これからハイエンドを押さえに行く ⇒ 市場浸透がスムーズに



中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

基本方針
2

グローバルニッチ市場における 新規事業の創出

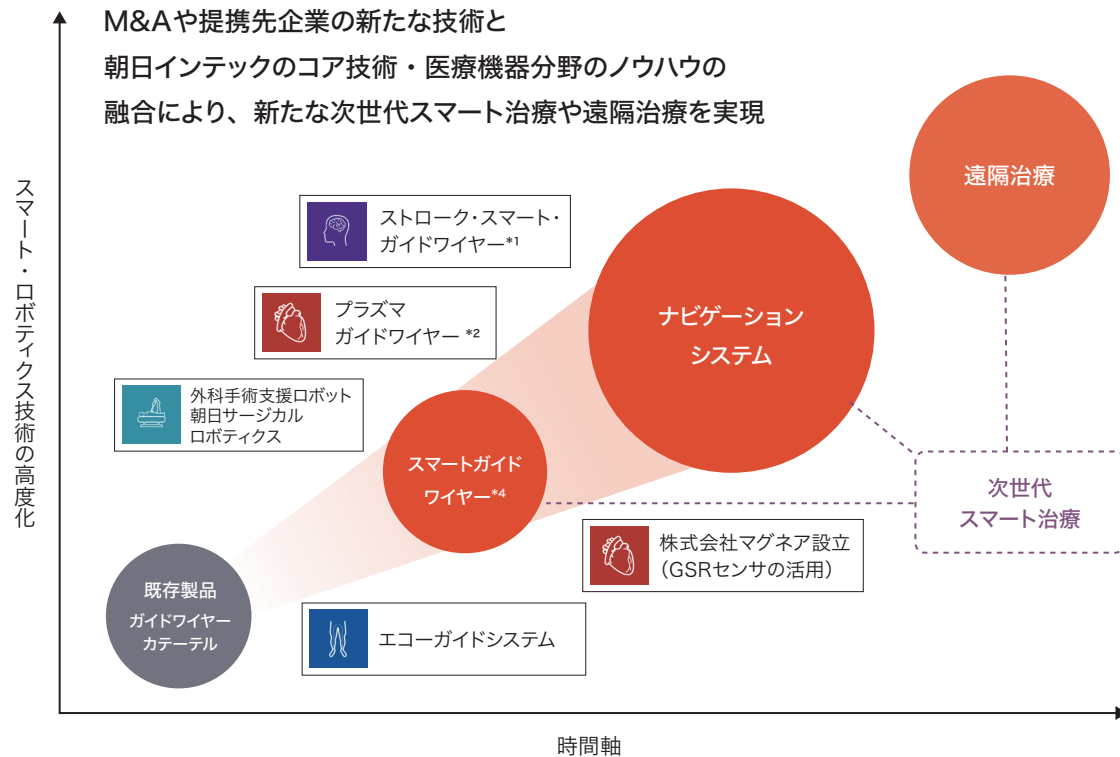


研究開発型企業である当社グループは、4つのコアテクノロジーを主体とした、高度で独自性の高い素材加工技術を備えています。また、これらの技術に加え、原材料から製品までの一貫生産体制を構築することにより、当社独自の素材および機能を有した製品の開発・製造が可能となっています。これは、医療機器分野以外に、産業機器分野を有する当社グループならではの強みであり、医療機器分野での競合先とのコスト面・技術面における差別化を図る大きな要因となっています。

今後もグローバル競争に勝ち、連結売上高1,000億円を超えて永続的に成長発展する企業であり続けるために、その礎となる施策に今から着手していくことが必要であると認識し、当社グループの高い技術力の強化により、消化器分野・脳血管系分野・ロボティクス分野などの新領域への進出を始めています。

また、新テクノロジーとの融合が必要な場合には、より積極的に技術提携、M&A、少数株主投資などを駆使し、外部からの新技術導入を含め、有力パートナーとの戦略的提携についても推進しています。

グローバルニッチ市場における新規事業の創出により、事業ポートフォリオの強化に努め、グローバルで持続的に成長する企業を目指してまいります。



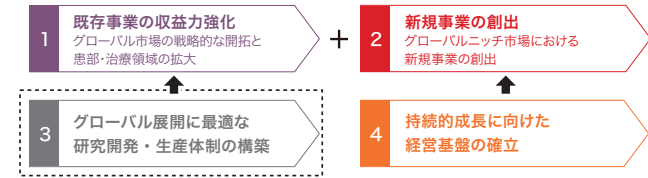
*1 当社のガイドワイヤーに、フランスのSensome社のセンサー技術を加えることによって、脳梗塞に起因する血栓の性状や構成の識別が可能になる革新的なガイドワイヤーのことをいいます。
 *2 ガイドワイヤーの先端からプラズマエネルギーを発生させることで固い血栓病変を通過させることを可能にし、また、技者の高度な技術力が必要とされていたCTO治療*3においても経験値が浅い術者でも治療を可能とする革新的なガイドワイヤーのことをいいます。
 *3 CTO(慢性完全閉塞)：血管内が完全に詰まったまま、長期にわたり放置された病変のことを指します。カテーテル治療のなかでも非常に難易度が高い病変です。
 *4 上記のスマート・ストローク・ガイドワイヤーやプラズマ・ガイドワイヤーのように、当社のガイドワイヤーに、新たな技術を加えることによって、機能的付加価値が上がる革新的なガイドワイヤーなどの総称をいいます。

中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

基本方針

3

グローバル展開に最適な
研究開発・生産体制の構築



当社グループでは、現在、日本においては研究開発・試作に特化し、量産品については原則として海外の連結子会社に生産移管をしています。

国内の研究開発体制については、当社グループの研究開発拠点の中心である瀬戸工場の敷地内に2018年に新社屋を建設し、臨床現場に近い研究開発環境整備を実現いたしました。更なる研究開発機能強化を目的に、2022年2月に東京R&Dセンターを開設し、また、2024年6月にはグローバル本社・R&Dセンター（愛知県瀬戸市）に新棟の竣工を予定しています。

研究開発体制のグローバル化としては、米国の直接販売の拠点である連結子会社ASAHI INTECC USA, INC.におい

て、最終顧客である医師からのニーズや評価をダイレクトに反映できる、試作レベルまでの対応を可能とした研究開発体制を構築しています。また、連結子会社ASAHI INTECC THAILAND CO., LTD. (タイ工場) の研究開発拠点をさらに拡充させ、製品仕様の検討を含めた既存製品の改良などをより積極的に進めています。さらに、ASAHI INTECC HANOI CO.,LTD. (ハノイ工場) においても、工場開発を中心とした研究開発機能の整備を進めてまいります。

生産体制については、当社グループの強みの一つである素材から完成品までの一貫生産が海外工場 (ASAHI INTECC THAILAND CO., LTD. (タイ工場)、ASAHI INTECC HANOI CO., LTD. (ハノイ工場)、及びTOYOFLEX CEBU

CORPORATION (セブ工場)) で実現できる体制が整っています。

その中で、リスク管理やBCP※(事業継続計画) の観点から、グループ全体での生産拠点の最適化を図っており、現地事情などにより、一部の工場が操業不能に陥った場合においても、別の工場にて代替生産の大部分を担えるよう、3工場と同じ製品が製造できる体制の構築を進めています。今後も、グローバル展開に最適な研究開発拠点や生産体制の構築・拡充により、当社の成長戦略を下支えしていく所存です。

※BCP (Business Continuity Planning、事業継続計画)：企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画。

■ グループ全体での生産能力の拡張・分散化

日本



- 研究開発の中心拠点
- 緊急時の生産バックアップ体制を保持
- グローバル本社・R&Dセンターに新棟を建設し、開発機能を拡充予定

カントリーリスクを踏まえて3工場と同じ製品が生産可能な状態に

タイ工場



ASAHI INTECC THAILAND CO.,LTD.

- ハノイ・セブ工場への分散化
- ハノイ・セブ工場の立ち上げを支援

ハノイ工場



ASAHI INTECC HANOI CO.,LTD.

- タイ工場からの分散化
- 新工場を立ち上げし、拡充予定
- セブ工場への移管を実施中

セブ工場



TOYOFLEX CEBU CORPORATION

- BCP (事業継続計画) として買収
- 産業機器分野のみならず、医療機器分野の生産体制を構築
- 現在、医療機器の完成品の量産化を立ち上げ中

全世界の
需要先へ直送

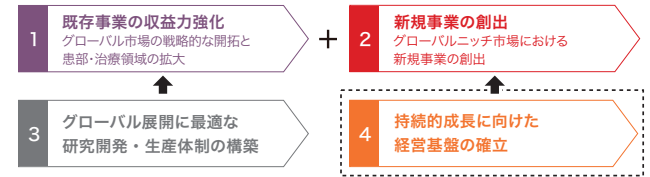
- 海外販売倉庫の拡充
- サプライチェーン全体の動きを最適化し、タイムリーな供給体制を構築

中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

基本方針

4

持続的成長に向けた経営基盤の確立

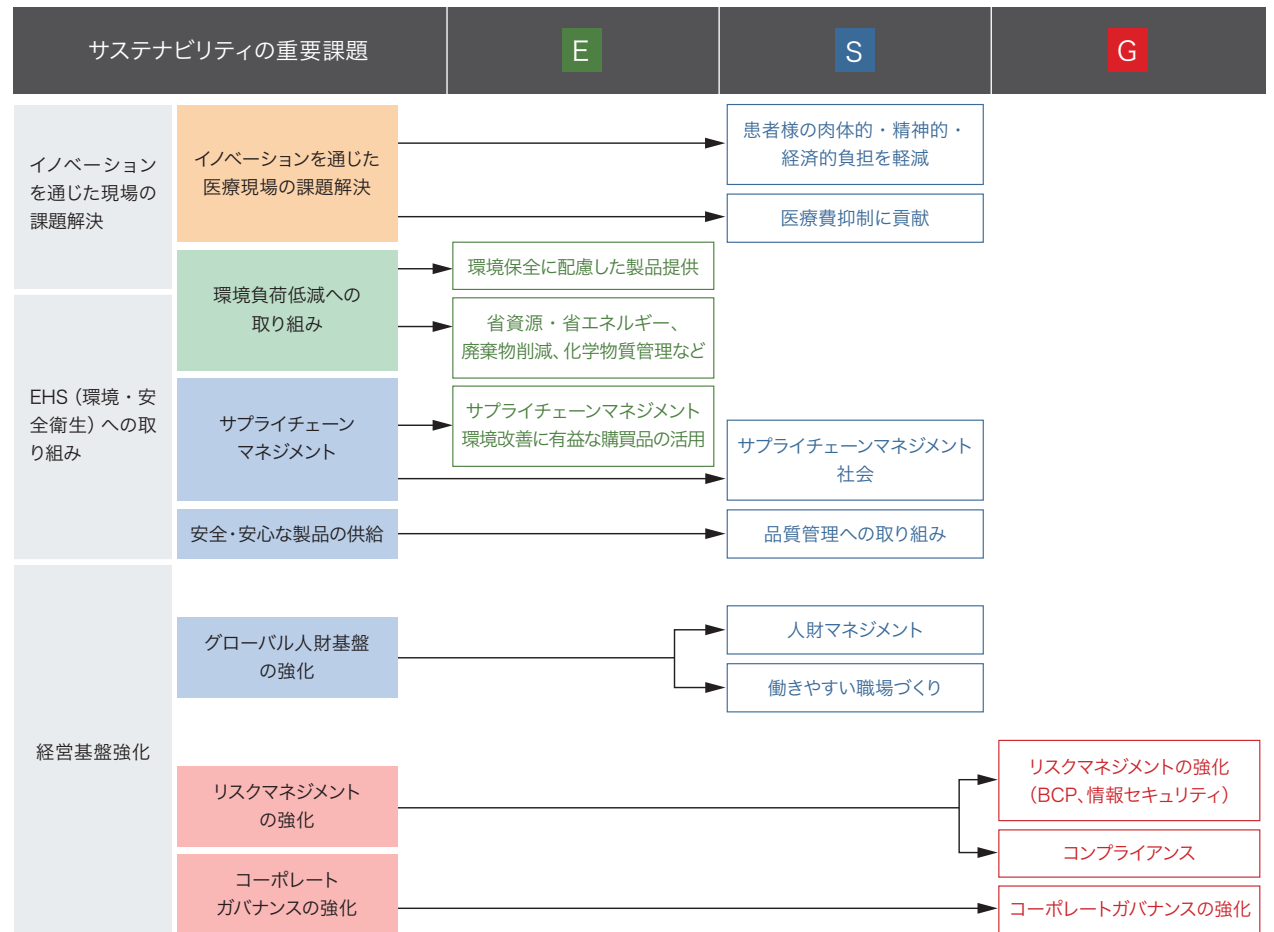


先進国を中心とした高齢化の進展、新興国の経済発展などにより、身体にも経済的にも負担の少ない低侵襲治療へのニーズがグローバル規模で増加しており、新興国を中心にカテーテル治療の症例数が増加しています。このような状況のもと、当社グループは、独自の技術力により革新的な医療機器を開発・製造・販売することで、現場の課題を解決し、事業を通して全世界の患者様のQOL (Quality of Life) を高めることを目指しています。

当社グループは、大規模な自然災害やパンデミック等のリスク事象が増大している中、世界中の医療現場に製品を供給するグローバル医療機器企業として、BCP (事業継続計画) をはじめ、リスクマネジメントの強化にも取り組んでいます。世界各国における環境・人権等の規制に対して、サプライチェーン全体を俯瞰しながら対応してまいります。

このように、事業環境の変化が当社グループに与える影響を鑑み、サステナビリティの重要課題を検討しました。この重要課題に対して、成長戦略、経営基盤強化の両面から取り組むことで、社会と当社グループのサステナビリティの実現を目指します。

なお、重要課題につきましては、世界的にサステナビリティの重要性が高まっていることに加え、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があるメガトレンドも刻々と変化していることから、適宜見直しを実施してまいります。



副社長・専務対談

| 3-3

一貫生産体制と現場主義を貫き グローバル市場へ積極的に挑戦し続けます。

メディカルとデバイス、二つの事業から生まれる 「Only One」技術や「Number One」製品

—入社の経緯と、これまでに携わられてきた事業についてお聞かせください。

宮田 私は創業者の次男として、学生のころから当社でアルバイトとして働きながら、仕事を覚えてきました。正社員として正式に入社した後は、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たと思います。2000年前後に、医療機器の生産工場を立ち上げるためにタイ工場に赴任し、赴任者がまだ3~4名という状態で立ち上げを行い、量産体制の構築に取り組んできました。現在は、デバイス事業部の統括本部長としてデバイス事業の開発・生産・販売のすべてを管轄しており、また副社長の立場としては、社長が営業系、私自身が工場系という立ち位置

で役割分担をした上で、全社経営を進めています。

加藤 私は医療機器の開発担当として1992年に中途入社し、医療機器事業の立ち上げに携わってきました。2000年前後にタイ工場に赴任し、メディカル専用工場の立ち上げに関わりました。当時はデバイス工場の中に、医療機器の製造ラインがあり、私自身は医療機器のアセンブリ（組立）などを手がけていたのですが、メディカル専用工場の立ち上げに合わせて滅菌機も導入し、約2年半かけて完成品を製造できる体制を構築しました。

現在は、メディカル事業部の統括本部長として、生産と開発を中心に、メディカル事業全般の経営に関与しています。

宮田 タイ工場の立ち上げ当時は、前社長である創業者が自ら陣頭指揮を執り、日本からタイ工場に、デバイス事業の



専務取締役
メディカル事業統括本部長

加藤 忠和

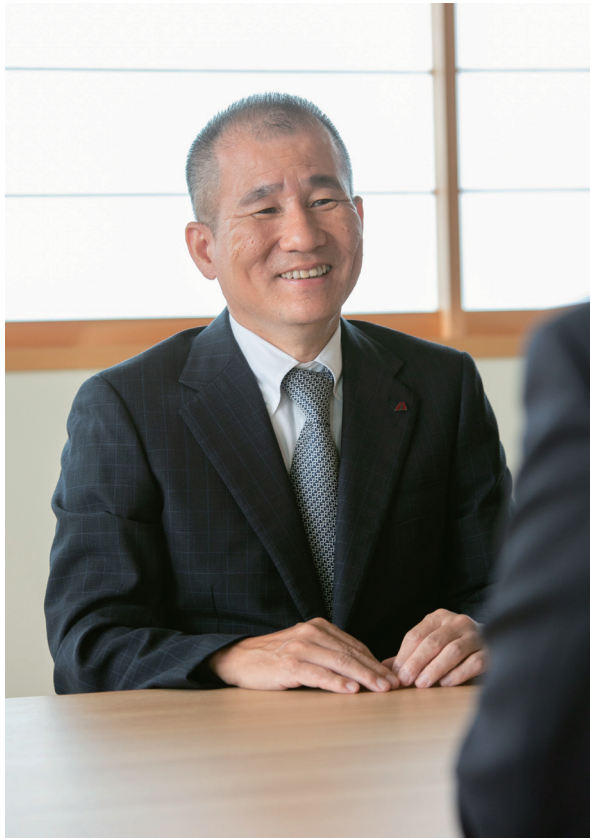
代表取締役副社長
デバイス事業統括本部長

宮田 憲次

グローバル本社・R&Dセンター内

副社長・専務対談

| 3-3



工程をすべて移管していました。最初はローブ、次にアセンブリというように、段階的に追加移管しながら工場を建築していったため、タイ工場のレイアウトは「つぎはぎだらけ」の状態でした。装置産業のように大きな工場を建ててから中を埋めていくのではなく「移管については、ひとつずつ、丁寧に

やっていくことがよい」という創業者の方針に沿って取り組んでいたと思います。そのあり方に、現在にも通じる朝日インテックらしさがあると思っています。

— お二人とも製造工場の経営管理をされていますが、これまでは共通するところがありました。現在では宮田副社長が素材から仕掛段階までを担うデバイス事業の工程を、加藤専務がそれを引き継ぎ、仕掛品から完成品まで仕上げる後工程を担うメディカル事業を担当されるという役割分担ですね。

加藤 メディカル製品を製造する際の前工程である素材／原材料から仕掛段階まで行う重要な工程を、近年、メディカル事業部からデバイス事業部の管轄にすべて移管したことで、二人の役割を明確に区分することが可能となり、機能と役割分担がはっきりしました。

メディカル工場では、デバイス事業部から受け取った部材／仕掛品を中心に、製品設計、加工、アセンブリ、そして滅菌まで行い、完成品に仕上げていきます。デバイス事業では、もう一歩手前の素材／原材料から部品加工までを一貫して引き受けています。

この両方がうまく融合することで、「Only One」性の高い、「Number One」の製品が実現するのです。

宮田 医療機器の一貫生産ができる点は、他社にない朝日インテックの魅力です。大手メーカーはさまざまなサプライ

ヤーから部材を調達しますが、朝日インテックはステンレスの塊と樹脂を入手して内製化します。それに見合う素材加工を施してメディカルに受け渡し、アセンブリにつなげていきます。当社の「Only One」製品を実現しているのは、ドクターからの情報を川上工程までさかのぼり、具現化していく技術力にあると思います。それこそが朝日インテック製品の優位性につながっているのではないのでしょうか。

経営層、従業員が共に取り組む企業文化が タイのマザー工場成功の秘訣 洪水時やコロナ禍での現場力

— 当社の工場はタイとハノイとセブにあり、タイがマザー工場という位置づけになります。マザー工場が海外にあるという特殊な状況にもかかわらず、これまで品質問題もほとんどなく、またコロナ禍であっても順調に運営されているように思いますが、その秘訣は何でしょうか。

宮田 確かに現在、当社のマザー工場は、日本ではなくタイにあります。国内は開発に特化し、生産工程をタイで確立したことで、必然的にタイ工場において一定の品質を確立しなければならぬ状況となりました。それを実現できたのは、当社のフレンドリーで家族的な企業風土にあるのではないかと思います。

工場立ち上げ当初、愛知県瀬戸市の本社には、タイから研修生が何人も、多い時には何十人も来てくれました。それ

副社長・専務対談

| 3-3

来、私自身もタイに出張するたびに、タイ人の従業員ときめ細かなコミュニケーションを図っています。また、製品の立ち上げからプロジェクトの完遂に至るまで、日本からの出張者、赴任者による支援もあり、チームが一体化していることも大きな理由です。

タイ工場では従業員たち自ら、さまざまな提案をしてくれま。日本人同士でも、より効率的な方法や品質の安定に向けた方法について話し合うことがあります。タイ工場ではさらにスピーディーに、良いアイデアがどんどん上がってきます。メンテナンスや治工具の製作、工程設計に関しても、日本よりむしろタイのほうが一気に進みます。

現在は、タイ工場からハノイ工場へ、そしてハノイ工場からセブ工場へと、その技術を伝承してくれています。日本からタイのマザー工場へ、そして次の工場へと技術の伝承が行われる文化が醸成されているように思います。

加藤 それには、宮田副社長や私などの経営のメンバーが海外工場に赴任した経験があり、彼らの国の文化や考え方をある程度理解していることも大きいと思います。また、一般的な技術の会社は、生産工場には生産技術者しか置きませんが、朝日インテックは設備チームや生産技術チームもあり、タイとハノイのメディカルだけでも約150名のメンバーがいます。これだけの人数をそろえて日ごろからさまざまな改善をしたり開発を手がけたりしている点が、うまくいく秘訣ではないでしょうか。

——コロナ禍でも順調に進捗した理由をどうお考えでしょうか。

宮田 医療機器を扱っている責任感と、それを着実にお客さまに届けなければいけないという使命感が強いのだと思います。コロナ禍ではなかなか往来ができませんでしたが、私たちの背中を見ていた従業員たちが今、現地で朝日インテックの文化を受け継いでくれています。現地の人のモチベーションも高く、使命感を持っています。文化が根付いている証ではないかと感じます。

加藤 宮田副社長も私も、日本から赴任している従業員たちも、現地の人が開くパーティーなどにも参加したりして、彼らとの距離はとて近いです。

宮田 私は学生の時から、前社長である創業者の背中を見てきました。創業者とともに初めてタイに出張に行ったとき、タイはクーデターの最中でした。クーデターが起きて街に戦車が出てきたりしても、それにひるむことなく、創業者はタイに自ら出張し、前に前に事業を進めており、責任者というのはどのような状況下でも現地に行かなくてはいけないのだと感じました。何かあればすぐに飛んでいく、何かあったら自分で確認しに行くという文化を受け継いできているのだと思います。

——役員と現場の距離が近い、現場に自ら赴くといったと

ころが朝日インテックらしさにつながり、それをベースとして価値創造ができているのではないかと思います。

宮田 それはあると思います。タイの洪水の時は、私も自分自身の目で確認しようと思い、現地に入りました。



副社長・専務対談

| 3-3

その際にも、タイ人の従業員の方々が洪水によって自分たちの生活や家庭も大変な状況になっているはずなのに、工場の周りに一生懸命土嚢を積んでくれたり、大切な製品を2階に避難させたりしてくれていました。結局、工場はすべて水に浸かりましたが、工場を守りたいという思いで行動する姿勢が大事だと思いましたし、またそのみんなの気持ちがとても嬉しかった。タイの人たちが本当に一生懸命にあきらめずに対応してくれたおかげで、非常に早く工場を復旧することができました。また、タイ工場で生産できない間、タイの従業員の方々はハノイや日本に数百人単位で移動してくれて、代替生産にフル稼働で対応してくれました。とにかくメディカル製品や朝日インテックにしかできない部材製品を集中して製造し、本当にグローバル全体で、みんなで協力して対応しました。それにより、結束力がますます強まりました。またその恩恵として、タイ工場の高いスキルをハノイ工場に伝承することも可能になりました。

近年の2021年のセブ工場の台風被災の時も、現地の従業員の方々の結束と協力があり、乗り越えることができています。セブの台風被害も大変ではありましたが、タイの洪水の経験があったからこそ、我々は落ち着いて対応できたのだと思います。

加藤 オーナー会社だからこそ決断が早かったのだと思います。

宮田 経営層が日本にいたら絶対に分からないことも、現場

にいるからこそ適切な判断ができるのだと思います。そういうことをできるのが、朝日インテックらしさかもしれません。

——コロナ禍においても、ロックダウンがある中で、生産を止めたり納期が遅れたりすることなく、生産対応が可能になっていたと思います。

宮田 海外工場では、ロックダウンになった際に、通常の会社の場合は操業を一時停止していました。海外工場でもロックダウンが発生する時に、その報告とともに「会社に泊まって外出さえしなければ操業できるので、生産し続けたい」と電話があったのです。コロナ禍である上に、そのような大変な思いを従業員にさせたくなかったし、そこまでのリスクを取らせたくないという思いもあり、2回くらい反対しました。ただ、結果的に海外工場から数時間後に届いたのは「宿泊場所やベッドやシャワーなどの確保もすでに対応したので、やらせてほしい」という声でした。そこまでやってくれたら、もう反対できないですね。現場力なんだと思います。現場でできない適切な判断が、現場にある。日本にいる私には分からない。言っても通じなかったら自分らでやる、という思いが現場に浸透している、それが朝日インテックらしさだと思います。だからこそ生産供給を続けることができた。本当に現地のメンバーには感謝しています。

——臨場感があり、非常に当社らしいエピソードですね。長年の蓄積による文化・風土だと思います。少し話

は変わりますが、BCPなどのリスク対応には、ある程度、余力を持たせておくことが重要だとお考えですか。

宮田 重要だと思います。余裕を持つことが大切です。加藤専務も、今どれだけの開発テーマが並行して進んでいるかを認識されているので、常に先を見た製造ラインを意識されていると思います。認可が下り次第新たな製品ラインを立ち上



副社長・専務対談

| 3-3



げられるようにするには、やはり工場のスペースにも生産設備にも余力がないとできません。そうした備えがあることは、何か起きたときに効いてきます。

加藤 工場の設備が完成したらすぐに生産ができるわけではありません。例えば、当社の場合、医療機器の生産にはクリーンルームが必要です。クリーンルームを作るのに10カ

月くらいかかり、さらにそこに設備を入れて、品質面などの検証もしなければなりません。ラインが長ければ長いほど時間がかかります。その後で生産が始まりますが、当社の場合オートメーションの部分が少ないため、人を増やしてトレーニングを行う必要があります。そのため、工場の立ち上げから稼働まで5年以上かかることも稀ではありません。かなり前から準備をしないと、せっかく受注してもキャパシティが不足することにもなりかねません。

たゆまぬ従業員のスキルアップと「自動化」により、一貫生産体制に磨きをかけ、付加価値の向上につなげていく

—— 宮田副社長は労働問題にも対応されています。賃金アップの圧力に対する苦労はありますか。

宮田 国の発展に伴い賃金が上昇することは、その市場の経済発展の視点からも当社の従業員にとっても良いことだと素直に思います。ただし、賃金の上昇を読みつつ当社がどのように利益率を維持するのかを考えて経営しないとダメです。そのためには、加藤専務がいま手がけている「自動化」を一層推進していくなど、まずは各工場の責任で付加価値につなげていくことが重要です。

加藤 今では、設備開発に関してはタイの方が日本より先行しています。各工場が付加価値を上げるよう努力するなかで、

従業員のスキルアップを進めています。タイの従業員のスキルレベルは、日本と同等か、あるいはそれ以上であり、みんなが目標に向けて熱意をもって取り組んでいます。賃金は20年前に比べると上昇していますが、同時にスキルも上がっているため、付加価値も相当に上がっています。さらに「自動化」の推進により、生産に必要な従業員数も抑えることが可能になってくるため、結果的に付加価値の向上につながります。今後も「自動化」については、さらに推し進めていく予定です。

宮田 当社が進める「自動化」とは、すべての工程をオートメーション化するのではなく、あくまでも品質を均一化することが目的であり、コア技術に関しては熟練工の手作業によるものです。誰にでもできるところは自動化して、それを熟練工の手でつなげていく、というイメージです。開発テーマのテーマアップや付加価値向上のためには、オーダーメイドする必要があるから、設備を自分たちの手で作らないといけない。例えば、当社は2015年に明泉を買収していますが、明泉は高い技術力を保有しており、当社が取り扱う高機能な擦線機を製造することができる唯一の会社です。このように優れた設備製造企業にグループ傘下に加わっていただいたことで、タイでの内製化を実現しています。すべてが自前主義であることが、朝日インテックの経営のこだわりの一つでもあります。

—— 内製化が基本方針であり、また生産能力には常に余力が必要だからこそ、設備投資が必要になっている。ま

副社長・専務対談

| 3-3

た、賃金が上がるとしても、設備の自動化により中長期的に見れば付加価値向上につながるというお考えですね。

加藤 はい。タイ工場では、これまで従業員の採用と教育に力を尽くしてきたことにより、製造現場にスキルの高い人財がそろい、現場の実力が付いてきたことで、設備の内製化を進めることができています。

宮田 準備してきた期間があるからこそ、BCPにも対応できます。災害等で被害を受けても、新たに立ち上げる時のスピードも早く、お客様企業に何か起きた時にも対応できる状態にあります。また、投資だけでなく原価率を下げる努力も日々行っています。当社とほかのモノづくり企業との大きな違いは、材料から一貫生産している点にあります。材料から作るということは、前工程の在庫量は増えますし、足の長さ、仕掛かりの管理が必要ですが、医療機器を扱うということは生命維持産業ということでもあるため、納期を必ず守るために在庫を切らさないことを使命だと考えています。また、内製しているからこそ、当社独自のノウハウや技術を注入することも可能となるのです。

——今後の展開については。

加藤 新興国での現産化は課題の一つだと考えています。また、コロナ禍も明け、需要も増加していることから、生産力、販売能力が一気に増えるため、内需拡大が必要になります。



グローバル本社・R&Dセンター内

す。時代の流れを見ながら、現産化も含めて、当社グループの生産体制をよりしっかり固めていきたいと考えています。朝日インテックは医療機器メーカーであり、生産と品質が安定していることが基礎として重要であり、企業価値の根幹だとも思っています。

宮田 「自動化」など、生産効率向上のための改善策を進めていきます。先行投資が必要なため一気に変えていくことは難しいのですが、中長期的には必ず改善し、今後も海外で増え続ける医療機器へのニーズに応え、当社独自の製品を積極的に提供していくことに挑戦していきます。

〈インタビュー：朝日インテック株式会社 取締役 管理本部長 伊藤 瑞穂〉