

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	
■ メディカル研究開発責任者 常務取締役インタビュー	3-3
■ メディカル国内営業責任者 執行役員インタビュー	3-4

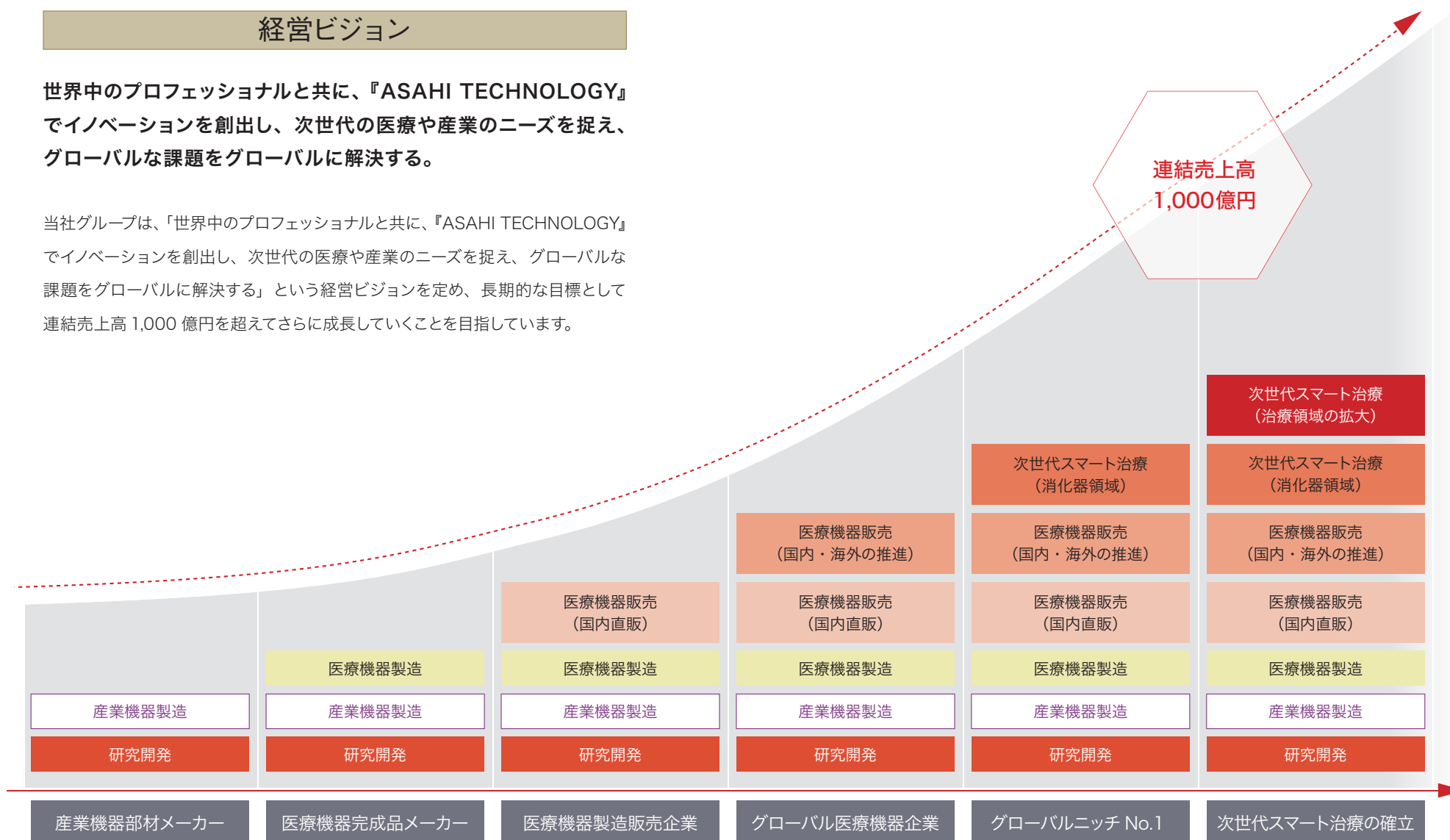


3-1 長期経営ビジョン

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。



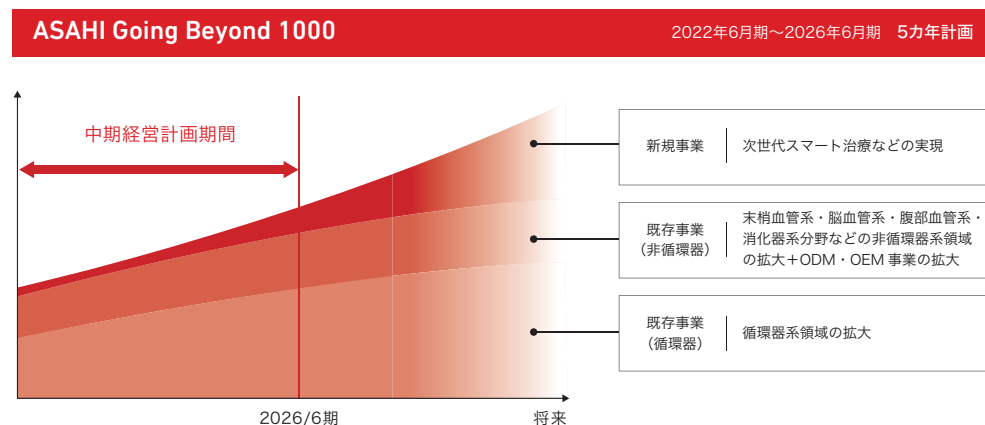
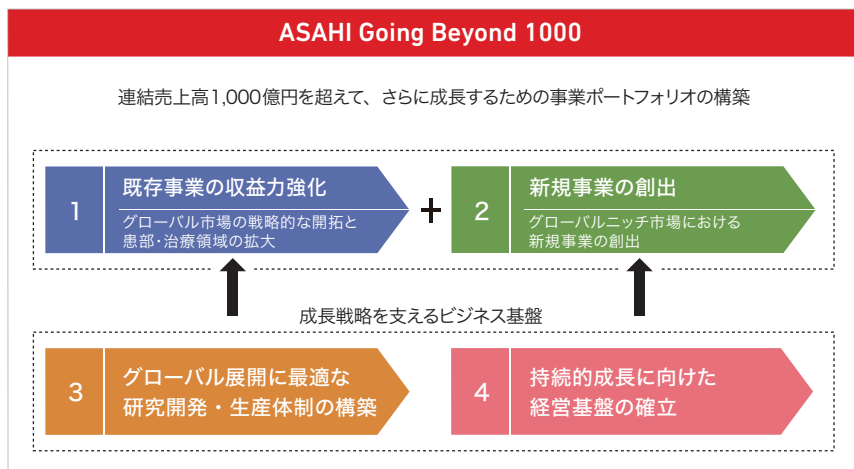
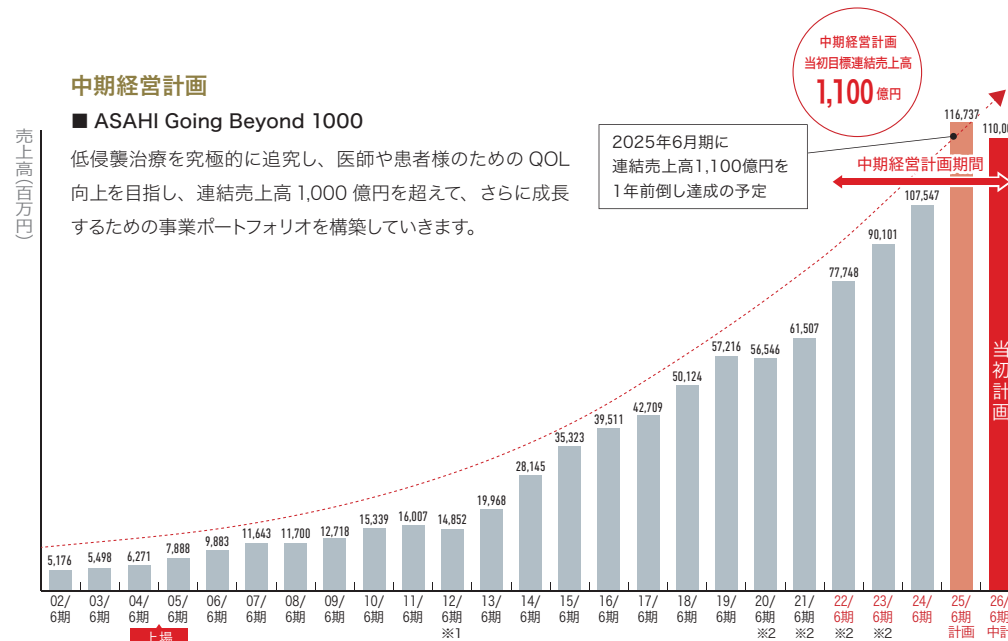
3-2 中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』

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、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」を図っています。今後におきましてもこれらの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。なお、現中期経営計画は2026年6月期に連結売上高1,100億円を達成することを目標としていましたが、現在（2024年11月）においては、2025年6月期に一年前倒しにて目標達成することを予定しています。

連結売上高1,100億円を超えて、さらに成長するための基本戦略については、現在の中期経営計画における方針と大きく変わりません。

なお、次期中期経営計画につきましては、前倒し達成が確実にになった段階で、改めて開示させていただきます。



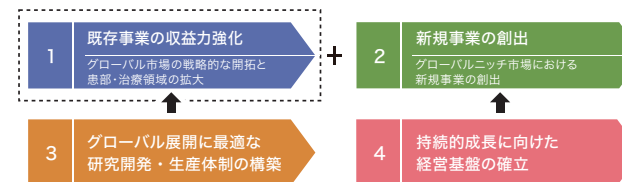
基本方針

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

》 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110を超える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

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 ロボティクス製品の販売を開始

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、循環器系・非循環器系ともに高いシェアを獲得しています。また、非循環器領域では、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、新規事業として、外科手術支援ロボットの「ANSUR（アンサー）」の販売を当年度より開始しました。引き続き、収益・事業領域の拡大に努めてまいります。

欧州

段階的な直接販売化へのシフトを実施 直接販売や地域密着型代理店を通じて高シェアを獲得

欧州市場では、自社ブランド製品について、直接販売や、現場に密着した複数の代理店を通じて販売を行っており、主に循環器系製品において高いシェアを獲得しています。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、シェア拡大に伴う更なる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 主に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。循環器領域の拡大に加えて、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し、シェア拡大に努めています。これらの戦略により、更なる収益拡大に努めてまいります。

中国

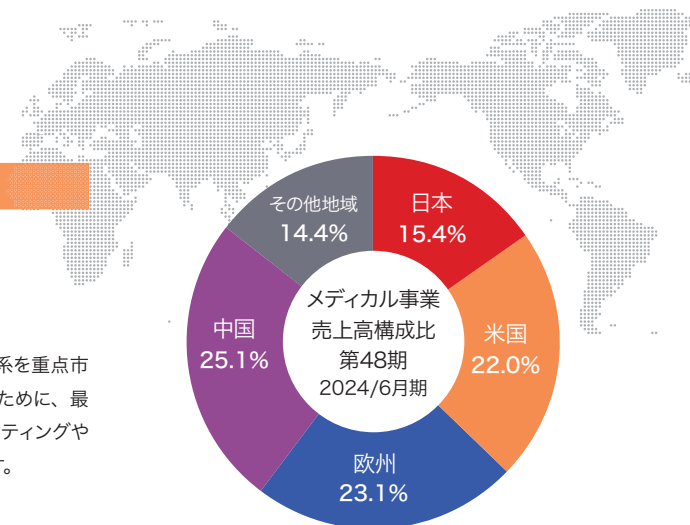
コロナ禍後において、症例数が増加傾向 成長著しい中国市場で拡大をねらう

中国市場では、主に自社ブランド製品について現地代理店を通じた販売を行っており、主に循環器系製品において高いシェアを獲得しています。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。入札制度などの事業を取り巻く環境変化が進むものの、今後におい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 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、主に現地に密着した代理店を通じて、自社ブランド製品の販売を行っており、循環器系製品において高いシェアを獲得しています。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。



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。

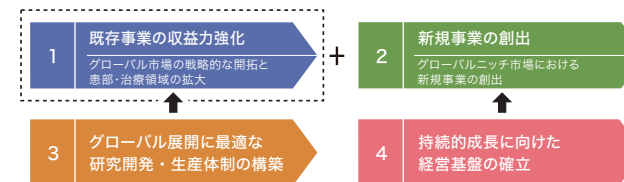
さらに、循環器領域のみならず、末梢血管系・脳血管系・腹部血管系・消化器系などの非循環器領域への製品展開を強化する施策を継続して進めてまいります。非循環器領域については、循環器領域で培った技術を応用した横展開を行い新製品の拡充に努めると同時に、特に海外地域における販売体制を強化し、グローバル規模での市場シェアの獲得に努めてまいります。

「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

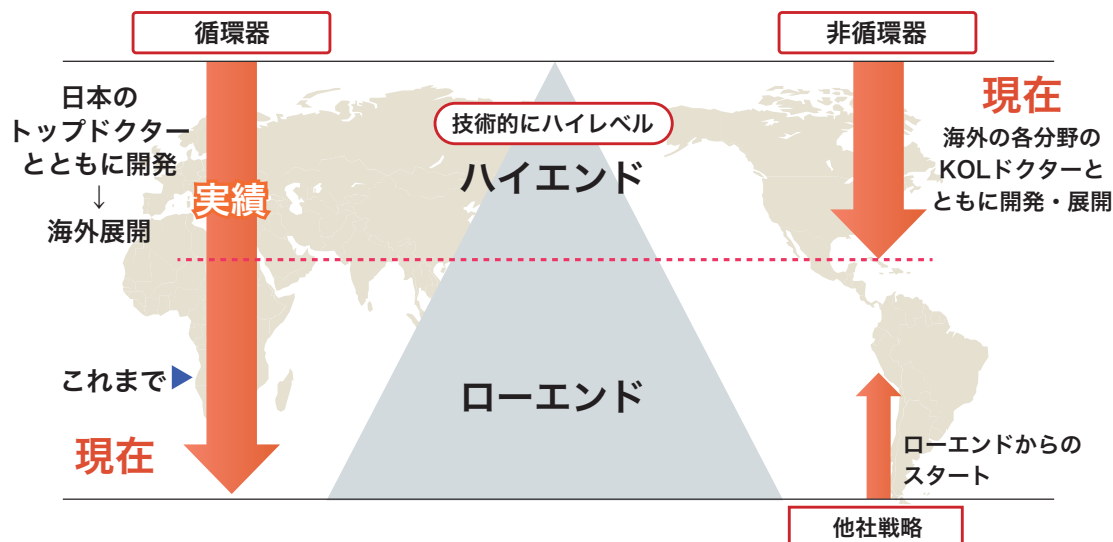
が残っています。

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



基本方針

2

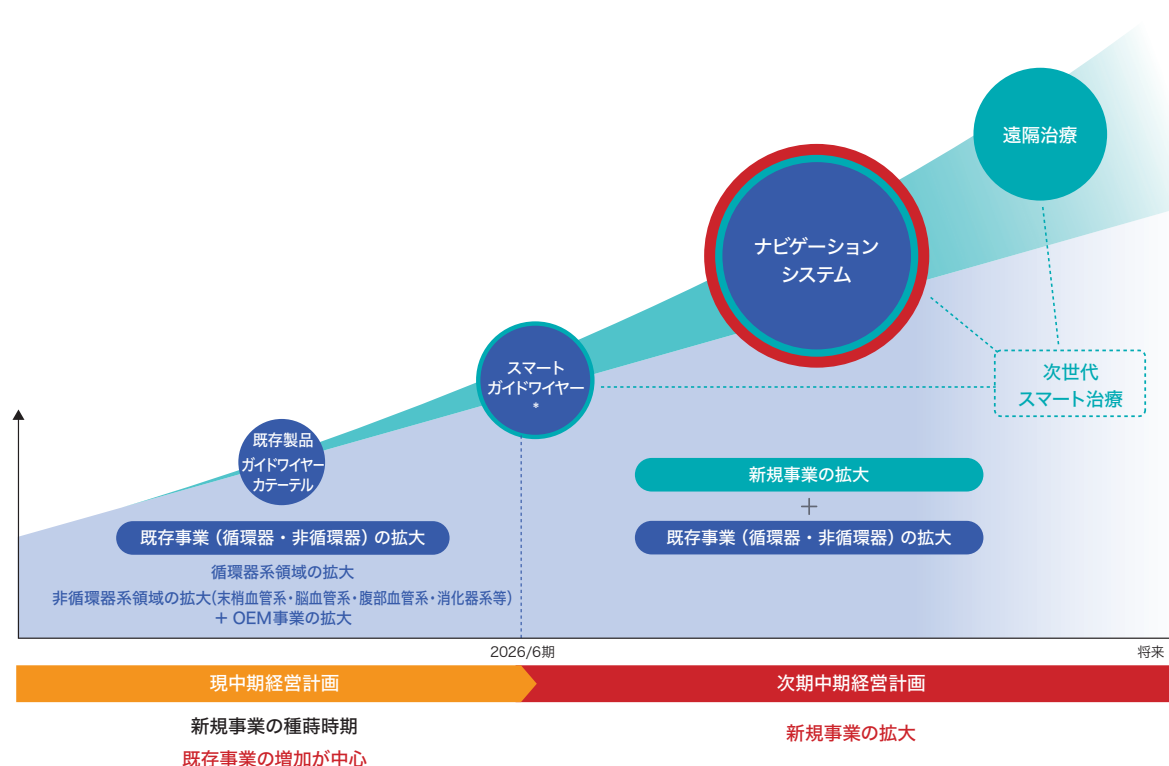
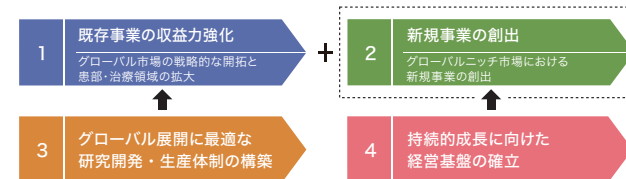
グローバルニッチ市場における 新規事業の創出

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。



* スマートガイドワイヤー：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。

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

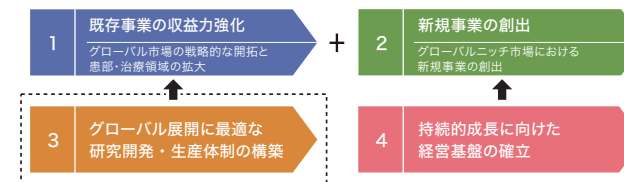
研究開発体制のグローバル化として、米国の直接販売の拠点である連結子会社 ASAHI INTECC USA, INC. において、最終顧客である医師からのニーズや評価をダイレクトに反映でき、試作レベルまでの対応を可能とした研究開発体制を構築しています。また、連結子会社 ASAHI INTECC THAILAND CO., LTD. の研究開発拠点をさらに拡充させ、製品仕様の検討を含めた既存製品の改良などをより積極的に進めてまいります。

国内においては、当社グループの研究開発拠点の中心であるグローバル本社・R & D センター（愛知県瀬戸市）において臨床現場に近い製品開発を行っています。また、基盤技術開発強化を目的とした大阪 R & D センターや、次

世代医療機器技術の研究開発を目的とした東京 R & D センターなどの拡充に加え、本社敷地内に、新たな製品開発を中心とする研究開発拠点として「ANNEX棟」を増設し、国内の研究開発体制をより充実させてまいります。

また、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しており、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）、および 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、リスク管理や事業継続計画（BCP*）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工場で同じ製品が製造できる体制の構築を進めています。これらの目的に加えて、更なる増産体制を構築するために、現在、ハノイ工場の増設を行っています。

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、当社グループの成長戦略を下支えしていきます。

*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
グローバル本社・R&Dセンター



グローバル本社・R&Dセンター
研究開発新棟「ANNEX棟」

- ・ 研究開発の中心拠点
- ・ 瀬戸/大阪/静岡/東北/東京などにおいて役割を分散化
- ・ 本社敷地内に新たに研究開発新棟「ANNEX棟」を増設し稼働開始

カントリーリスクを踏まえて3工場で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
- ・ セブ工場への移管を実施中
- ・ 増産のための新工場を拡充中



セブ工場
TOYOFLEX CEBU CORPORATION

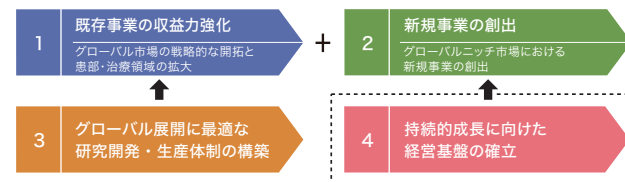
- ・ ハノイ工場からの分散化
- ・ 産業機器分野のみならず、医療機器分野の完成品の量産化を立ち上げ中

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

基本方針

4 持続的成長に向けた経営基盤の確立

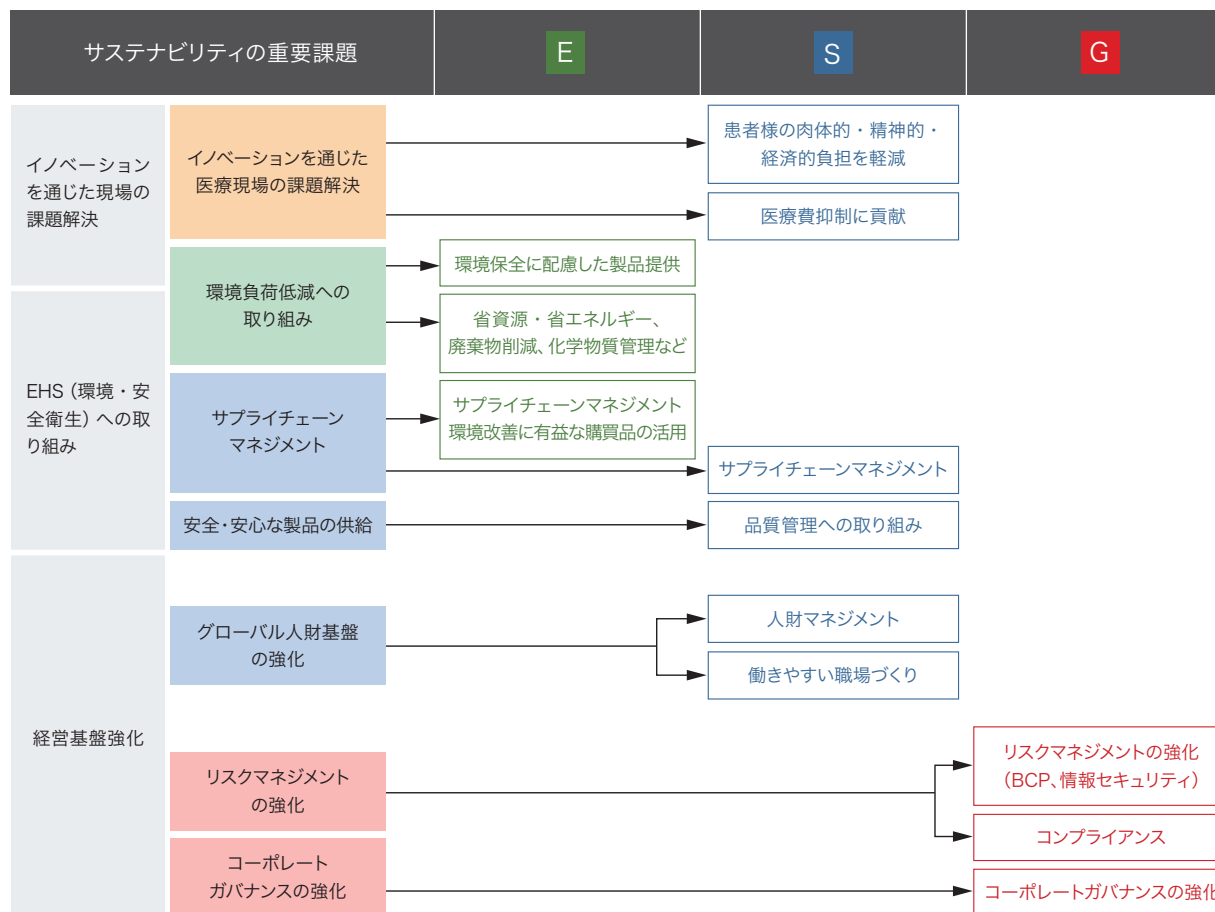


先進国を中心とした高齢化の進展、新興国の経済発展などにより、身体にも経済的にも負担の少ない低侵襲治療へのニーズがグローバル規模で増加しており、新興国を中心にカテーテル治療の症例数が増加しています。このような状況のもと、当社グループは、独自の技術力により革新的な医療機器を開発・製造・販売することで、現場の課題を解決し、事業を通して全世界の患者様の QOL(Quality of Life) を高めることを目指しています。

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。



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。入社の際や、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、世界を席巻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、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〉

3-4 メディカル国内営業責任者 執行役員インタビュー

独自の販売体制を基盤に、ガイドワイヤーのリーディングカンパニーとして
グローバル市場の戦略的な開拓を推進



朝日インテック株式会社
上席執行役員
飯塚 裕一

直接販売への切り替えを機に グローバルシェアを拡大

—当社グループは、従来、全地域で代理店販売を手がけていましたが、段階的にグローバルベースで直接販売割合が高まり、現在はメディカル事業の50%が直販です。代理店販売から直接販売に切り替えたのは、日本が最初でした。飯塚役員は日本の直接販売立ち上げのために入社され、当社初の直接販売を立ち上げていただきました。改めて、入社のご経緯や背景などについて詳しく教えていただけますでしょうか。

飯塚 前職は外資系の国内の医療機器販売商社で、循環器疾患全般の医療機器を扱っていました。外資系企業は合併・吸収などが多く、その都度取扱製品や企業方針が変化するため、臨床的な側面でドクターとしっかり話をしながら仕事をしていくということが非常に難しく、医療現場に根差した活動のしづらさを感じていました。そんな時に朝日インテックが直接販売を始めるということで、声をかけていただきました。前職から30年近く朝日インテックの製品を取り扱っていたため、なじみがあり、メーカー側の立場で仕事をしたいと考えて転職を即決しました。

3-4 メディカル国内営業責任者 執行役員インタビュー

— 直接販売への切り替え当初のシェアは 55%程度でしたが、現在は 80%を超えています。当社はメーカーであるため直接販売は難しいのではと言われましたが、切り替えた後、一度もシェアを下げることなく、むしろ上げ続けることができました。その過程において、現場では、さまざまな苦労があったと思います。印象に残るエピソードや意識してきたことなどがあれば、教えていただけますか。

飯塚 立ち上げ直後においては、取扱品目が限られていて、営業担当が 6 名ほどで、立ち上げ前の 1 年間の売上高は、約 1 億円からのスタートでした。その後、貫通カテーテルなどの第二の主力製品を取り扱うようになり、CTO*1 の手技に必要な製品の取り扱いによって、直接販売への認知度が上がっていききました。販売会社の設立から 5 年目に、当時の宮田昌彦社長が PCI ガイドワイヤーの直接販売を決断し、その準備をするようにと言われました。そこでまず行ったのは、社名の変更で、基幹製品の販売をするのであれば朝日インテックを名乗る方が良いのではないかとということで、社名を「朝日インテック」セールスに変更しました。全社の売上高が 150 億円程度だった当時、ガイドワイヤーの日本の売上高が約 30 億円だったので、非常に大きな緊張感がありました。その後は、メーカー直系の販売会社というところから、しっかりと製品に対する知識、製品の特徴について話ができるようにしていくために、本社のプロダクトマーケティング部門から 2 年間かけてトレーニングを実施するということになりました。最初は、CTO 用の PCI ガイドワイヤーについて詳しくトレーニングをした後、製品ラインナップごとに材質や構造、特徴につい

での説明を受けて知識を深めていきました。私は元々循環器領域の営業を担当していたため、臨床や解剖などに対する知識はありましたが、この機会に製品に対する理解を、より進めることができたと思います。

*1 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を指します。カテーテル治療のなかでも特に難易度が高いとされてきました。

— 全国で 1,000 を超える施設に対して製品を供給するためには非常に大きな負担があり、それが当時の最大の課題だったのではないかと思います。それに対してはどのように対応されたのでしょうか。

飯塚 サプライチェーンやロジスティクスの整備、倉庫の移転、受発注業務の改善を通じて、お客様に安定的にスピーディに、製品が届けられるように準備を進めました。当時、営業担当者は 10 名程度でしたが、全国をカバーするためには最低でも約 30 名以上の営業担当者が必要であり、また全国を網羅する拠点の設置、バックオフィスの充実などのオペレーションが必要だということが分かり、協議をしながら進めました。メーカー直系の販売会社になってシェアが下がるようでは、立ち上げた目的を達成できないと思っていました。当時から、CTO 用の PCI ガイドワイヤーで圧倒的なシェアを獲得していましたので、ワークホース*2 のガイドワイヤーでいかにシェアを伸ばしていくかが、大きなポイントでした。技術メーカーとしての販売活動、作り手の思いを伝える営業活動をスローガンに掲げ、当社の技術を搭載することによる性能の向上をドク



ターにしっかりと訴求することで、シェアを上げられたのではないかと考えています。

*2 ワークホース: 一般的な症例で使用されるもの

当社の強みを最大化する マルチセールス化を実現

— ドクターは営業担当者よりむしろ技術者と話をしたいという声を聞きますが、今のお話からすれば、当社の営業担当者の強みは技術について話せる点ではないかと思えます。営業担当者は中途入社割合が高く、同業他社からの転職が多いのですが、他社では技術を語る機会はなかなかないのではないかと思います。どのようにトレーニングをしてきたのか、教えてください。

3-4 メディカル国内営業責任者 執行役員インタビュー

飯塚 市場で認知されている製品の性能が、臨床的なメリットにつながることは、ドクターにとっても新しい気づきだったのではないのでしょうか。朝日インテックが PCI ガイドワイヤーに参入した当時は、米国の製品が非常に高く、最初はなかなかシェアを上げることができなかったと聞いています。1995 年の CTO 用 PCI ガイドワイヤー「ミラクル」発売以降、シェアを高めることができた理由は、それまで PCI ガイドワイヤーに対するドクターの妥協と諦めがあった中で、治療に必要な製品があると理解されたということが大きかったのではないかと思います。

— 当社は現在、ガイドワイヤーについて、循環器領域だけではなく末梢、脳、腹部領域、さらには消化器領域にも広げていく戦略を進めています。国内では、すでにそうした新領域でも高いシェアを獲得しつつあると思います。循環器領域では、日本の KOL (Key Opinion Leader) ドクターの現場ニーズを把握し、共同開発により製品化を実現してきたこと、製品性能を重要視し、ワイヤーの使用についての現場教育も含めてドクターと共に循環器治療の質の向上に努めてきたことが、結果として高いシェア確保につながってきたと思います。これから拡大を進める領域においても同じような傾向があるのでしょうか。これまでは領域別に専属の営業担当者があることが業界の常識でしたが、現在、領域を拡大する過程で領域を超えて、それらを包括するような営業員のマルチセールス化を進めてきています。どのように変革されてきたのか教えてください。

飯塚 当社は、ガイドワイヤーの性能向上への熱い思い、より良いものを作ろうとする熱意がいずれの製品にも根付いていると思います。例えば循環器や末梢血管領域において、必要な性能を理解した上で製品開発をするため、高性能を実現しているということを私たちが理解して信じ、そしてドクターへ説明をすることで、ガイドワイヤーの特徴を理解していただくと感じています。競合他社は事業部制を導入する傾向があると思いますが、当社は技術を売る会社であるため、病変や病態に合った特徴、性能を発揮できるガイドワイヤーをどの診療科においても適切に説明するスキルを各営業担当者が身につけています。知識習得のハードルは高いかもしれませんが、製品の理解を促すという点では、当社の強みを最大化するためにはマルチセールスが最適だと思います。例えばアクセスデバイスについても、どの診療科でも同じ製品群を販売するためには、営業担当者が当社の技術を訴求することで信頼感を醸成できると考えています。一人ひとりがさまざまな診療科の知識を身につけることが、今後の製品開発にも生きてきます。ガイドワイヤーに関しては、どの領域にも共通すると思っています。現在のトップシェアが、当社の製品性能の確かさを証明しているのではないのでしょうか。

— 現在、海外でも直接販売への切り替えが段階的に進み、営業人員の拡充も進んでいますが、「我々の技術を理解してものを売ってもらう」ことは、まさに、全世界共通だと感じています。例えば国内では、営業担当者が一人前になるには、どれくらいの期間が必要なのでしょう。



飯塚 独り立ちするまで、それなりに時間はかかります。新しい診療科に参入する場合は、専門性の高い人間を採用し、各エリアに一人ずつ配置して先行営業活動を実施しています。当社がその領域に参入したという足跡を残しながら、座学やロールプレイ、OJTを通じて徐々にマルチ化を進めていくため、1年から2年ぐらいはかかるだろうと思います。例えばニューロのように初めて参入する診療科に関しては、取り組みを強化する必要があるため、3年から5年ぐらいはかかるのではないのでしょうか。

— 当社にとって最重要な人財を育成し、価値を高める体制が構築できていることは、会社の資産価値そのものだと思います。医療機器の営業担当者は比較的高報酬で流動性が

3-4 メディカル国内営業責任者 執行役員インタビュー



高いという業界の特徴がありますが、当社の営業担当者は比較的長く勤めている人が多く、また従業員サーベイでも満足度が高いという結果が出ています。業界動向とは異なる体制・運営を実現できている秘訣は何でしょうか。

飯塚 研究開発型企業である朝日インテックであるからこそ、製品を主役にして医療に貢献することに重きを置きたいと思います。売れる営業担当者が高評価を得るのではなく、役に立てたことに対する評価が高く、定性的な部分が大きな評価につながることを大切にしたいと思っています。売上高で評価されたい方は、違う業界でも営業として成功するでしょう。医療に貢献することで充実感や達成感が得られ、誰かのためになる仕事、利他的な意識を持っている人

財を確保することが非常に重要だと考えています。その結果として、当社の製品力に対する絶大な安心感と信頼感を持ってドクターとお話ができるのです。そうした満足感が、勤続年数の長さにつながるのではないのでしょうか。業界の利益構造が変化し、償還価格の改定によって利益をどのように投資していくのかを考えれば、人に対する投資の質を変えていく必要があります。そのために、満足感と報酬のバランスを取りながら進めています。最近では、新卒や未経験の若手の採用にも着手しています。業界の慣習、産業構造も社会

の変化に応じて変える必要があり、当社でも取り組み始めているところです。

— 組織のパーパスが、グループ会社全体に、徐々に浸透して理解されているということですね。

飯塚 何のために仕事をするのかを明確に提示することが重要です。経営トップが、この会社は何のためにあるのか、どんな会社になりたいのかを常に発信し続けていくことで、従業員の仕事に対する目標のブレを少しずつでも揃え、修正していくことが求められているのだと思います。

業界の慣習を変える サプライチェーンマネジメント

— 国内販売は「置き在庫方式」といって、富山の薬売りのように当社の製品の在庫が病院に置いてあり、ドクターが使用した分が当社の売上になるという独特のスキームです。在庫管理や流通についても管理は複雑で、また滅菌有効期限がある製品なので、評価減を出さないためにも運用管理が重要です。より合理的で適切に進めるために、これまでどのような改善をされてきたのでしょうか。

飯塚 私は営業・マーケティング畑を歩んできたため、在庫管理に重きを置かず、滅菌切れは必要なプロモーションコストという認識が少なからずありました。しかしある会議中に多額の滅菌切れを報告したところ、創業者である宮田ファウンダーから烈火のごとく叱られました。「俺たちが汗水たらして作った製品を封も開けずに捨てたのか!!!」。その時の衝撃は今も忘れていません。ものづくり企業の神髄を、身をもって知った出来事でした。その後、社内で現場力向上プロジェクトを立ち上げ、滅菌切れの削減に取り組み始めました。10年以上重点課題として取り組みを続け、滅菌切れ・評価減は当時より少ない金額に留まっています。預託在庫数量の定期的な見直し、在庫の施設配置転換などオペレーショングループと営業部門の連携によって構築した仕組みが功を奏しています。当社がものづくり企業の販売会社として一翼を担えるようになった証ではないかと思っています。医療機器業界

3-4 メディカル国内営業責任者 執行役員インタビュー

はアナログな部分も多いため、サプライチェーンマネジメントには課題が多いと思います。今後はデジタル化をさらに進め、医療機器産業のDXをリードできる企業を目指して業界標準モデルの構築を実現したいと思っています。

新たな市場開拓に向けて 「技術を売る販売組織」の強化を推進

— 今後は、「ANSUR」などの医療ロボットについても販売を行っていきます。ロボット販売の進め方などについて教えてください。

飯塚 私たちにとって初めての外科領域への参入であり、消耗品ではない病院内での予算による承認が必要ということもあって、まったく新しい試みでした。過去の販売移管の時と同様、その領域での経験と人脈がある水先案内人となる社員の採用が必要でした。さらに、安全に使用・普及させるためには、医療従事者に対する事前のトレーニングやルールに基づく手術の立会いを実施するなど導入に伴う手続きが必要であり、営業部門とは別にクリニカルスペシャリストチームを編成しました。また、外科領域は臓器別に学会が組織されているため、ロボット手術の資格認定に関するレギュレーションも各学会と調整することになります。そのため、学会で理事など要職についているドクターと連携するための能力が求められ、外科のビジネスをリードすることはハードルが非常に高かったのです。現在では大腸・胆嚢・



虫垂の手術に使用されていますが、今後は婦人科やヘルニアなどの領域で使用していただけるようドクターと相談して事業を推進していきます。手術支援ロボットは2024年に導入された「ドクターに対する働き方改革」にも寄与できるとして注目されていることもあり、当社の次の柱となるよう丁寧に進めていきたいと思っています。

— これまでのお話からすると、必要性があれば担当領域や役割に固執することなく、範囲を超えてカバーするという文化が当社に根付いているように思います。そうした強みを活かして、現在は国内からアジア、特に韓国での直接販売の推進に注力されていますが、国や地域によってビジネスの進め方に違いはありますか。

飯塚 「医療に貢献する」という活動理念は、国や地域を選びません。「技術を売る販売組織」の強化を進めるという

点では違いはありませんが、理解してもらうには時間がかかるという印象があります。国内の場合は、当社のあるべき姿や目指す理想像を採用当初から一貫して社員に伝えていきます。考え方や行動スタイルなどは、ミーティングや販売活動への同行を通して継承しています。このような風土は、一朝一夕にできるわけではありません。そのため、動機付けや当社の価値観などを伝えることを重要視しています。また、商慣習や価値観の違いもあるので、必要性を理解してもらえるように、定量化して説明するなど工夫しています。まずは私の話を聞いてもらえる環境や信頼関係を構築するため、国や地域の文化、習慣を積極的に受け入れるよう心がけています。韓国の場合は特に、食事をしながら意思の疎通を図る機会が多いように思います。料理もおいしく、気さくに接してくれる人が多いので助かっています。韓国では、ソウルに関しては、当社の営業担当者が病院に直接販売をしています。地方圏に関しては、代理店を活用して一緒に営業活動をしなが、全国をカバーするハイブリッドな組織を構築しています。とはいえ販売スタイルは朝日イズムを継承し、製品を主役として技術を訴求する活動を行います。ようやく一定の理解が得られる状況になってきました。営業担当者育成に対しては、ドクターや治療の背景を設定したロールプレイングを通して製品が役に立つ状況、使用方法を伝え、共通の知識として得られる取り組みを進めてきました。その結果、臨床の役に立つ製品、必要とされる製品を販売するノウハウが根付いてきたと感じています。地方圏に関しては、代理店中心の販売のため、在庫管理や流通について意見交換

3-4 メディカル国内営業責任者 執行役員インタビュー



が必要です。在庫管理は、直接販売のみならず代理店、業務代理店を活用した販売においても非常に重要だということが韓国支店で共通の認識になりつつあります。

— 当社は現在、海外市場においても非循環系領域の強化を大きな戦略の一つと位置付けていますが、中でも特に米国の末梢と脳領域について強化を進めています。直接販売化・治療領域の拡大は、国内での従来の流れを海外でも実現していくということになりますが、それに対してどうお考えでしょうか。

飯塚 国土や病院の数によってどういうカバレッジをするか検討する必要があります。韓国のようなハイブリッドもあるかもしれませんが、診療科によっては代理店の活用も考え

られます。製品を主役にしてカバレッジを上げるための販売組織の構築が求められます。また、代理店に対しても、直接販売であっても製品を主役にして技術を売る会社だという意識を浸透させる必要があります。例えば循環器でハイシェアが獲得できれば末梢領域でも高いシェアが見込めるでしょうし、脳領域以外の領域でも同様ではないかと思います。販売体制と当社の強みを活かす組織の構築が鍵になってくると考えています。

— そういう意味では、ラインナップの拡充がまだ必要ということですね。

飯塚 当社は、独自の技術の転用、あるいは当社にない技術の取り込み、既存製品の性能向上によって新たな製品群の開発を実現しています。プロダクトポートフォリオの充実にあっても、他社より良い製品開発、あるいは当初は性能が劣っていた製品の改善、ドクターが望む製品開発が可能であること、さらには、そのために現場で聞いた意見を本社に提供していくというサイクルを回し続けていけると信じています。そうして当社の価値が証明されることで、私たち現場にいる人間も、当社の技術に対して信頼感を持って取り組むことができます。長く勤務する国内の営業担当者がドクターの期待に応え、医療に貢献していることは、私たちにとっての誇りになっていると感じています。

— マーケティングや営業の部門と開発の部門では、役

割や目的、求められるものが違うため、意見の対立も起こりうると思います。当社における部門間のリレーションはいかがでしょうか。

飯塚 現状ではまだ改善の余地があり、開発担当者がより医療現場に接することのできる環境作りを進めていきたいと思えます。開発の業務は多岐にわたるため、医療現場で直接手技を見たり、製品に対するドクターの意見を聞いたりする機会を増やす必要があります。当社がより良い製品を開発するためには、ドクターに要望を聞いてもらいたいと思ってもらう必要があります。そのための下地を作るのは営業担当の役目です。そして開発の方々が持ち帰った意見を取り入れてより良い製品を作るサイクルを、各診療科で構築していきたいと考えています。販売側では、新しく参入した診療科に対して信頼感を今後醸成するにあたり、開発担当者が同行する診療科を増やし、頻度を高めていこうとしています。今後より良い製品を作るためのリソースの拡大を図りたいと考えています。

個の力を組織の力につなげる

— 人的資本の重要性が高まる中、権限移譲をより進め、組織としての体制強化を図ることが当社グループの足元の必須課題です。次世代育成や組織強化についてのお考えをお聞かせください。

飯塚 次世代育成という課題は、時代背景や環境変化によって求められるものが変化していることもあり、長い間議論されています。若い人たちが働きやすく活躍できる環境作りの

3-4 メディカル国内営業責任者 執行役員インタビュー

ためには、柔軟な組織変更や方向性の修正も場合によっては必要になってきます。私が意識してきたのは、後任となる人に必要な知識やノウハウを理解してもらうために参考になる本を渡したり経験を伝えたり、実際に経験してもらったりすることでした。会社の核になりえる社員には、役割やポストを目指してもらおう期待値を表明しています。期待値を理解し、現状とのギャップを認識することが努力のきっかけになると考えています。一定の経験を積むと日常業務で困らなくなり、仕事が定型化して成長速度が鈍化してしまうことがあります。目標や期待値を提示することで成長速度を加速できるという経験を私は何度もしてきました。期待に応えるという意識づけが、組織力の強化にもつながると感じています。個々の能力を高めると同時に、能力の掛け算による相乗効果が業績を最大化させるために重要だと考え、昨年の統合報告書にも記載がある「自考する人財の育成と協業する組織の強化」の具体化に取り組み始め、社員のエンゲージメントを高めるために組織のコミュニケーションのあり方を検討しました。会社は勝手に良くなるものではありません。自分が何をすべきなのかを主体的に考え、発言し、あきらめずに行動し続ければ少しずつ組織を強くしていくことができると実感しています。そういう意味では、会社のパーパス、存在意義をマネジメントが指示するのではなく、常に意識してもらえるように社員や部下と接する機会を増やすことが、人財育成にも組織強化にもつながるのかもしれない。

企業価値のさらなる向上に向けて

—先日、急な事項ですが、社長交代がありました。外部の方々からは、前社長である宮田会長のトップドクターとのリレーション、そしてトップセールスだったからこそその価値・効果が今回の異動によってどうなるのか、その役割を今後誰が担うのか、またリスクや損失についてもよく聞かれます。それらの側面について状況を教えてください。

飯塚 まだ日が浅く、整理すべき項目は少ないと思います。現会長のトップ外交により、当社の企業価値は順調に拡大してきました。世界に股にかけ、時間を惜しんで販売活動に取り組み、当社を牽引する姿を私たちは長年傍らで見て、多くのことを学びました。会長の想いや取り組みは、国内のみならず海外拠点の社員もよく知っています。教えていただいたことを私たちが実行する時が来ました。一方、社長はこれまで、当社の原点であるものづくり企業としての強みを支えてきました。これからは、より良いものを作るための安定した土台と会長がグローバルの販売現場で培った信頼を礎に、さらなる飛躍ができると確信しています。私たち役員が新しい企業スタイルを構築することで、今まさにそれぞれの現場で活躍している中堅社員がより一層成長し、企業価値を高めてくれると思います。今まさに、当社が永続していくために技術の進歩と継承、人財・組織の成長が高い次元で行われる変化点にいると実感しています。



—当社のさらなる成長に向けた経営課題、事業リスクは何だと思われますか。

飯塚 現在は、少数精鋭で成り立っている強さの部分がありますが、当社は成長スピードが速く、会社規模が大きくなりつつある中で、人員配置や組織構築が後追いになるリスクや、組織がより複雑化するなどの側面は生じると思います。今以上に、組織として夫々の専門性を高めていくことが重要になってきますし、今後どのような組織体制が必要か、どのようなスキルセットを持つ社員が組織を牽引するかを具体的にイメージして、管轄下の組織構築についても、進めていきたいと思っています。

また、新しい診療科に参入する際の製品性能や品質を検証においても、これまでになく対応が求められます。私たち

3-4 メディカル国内営業責任者 執行役員インタビュー

の成功モデルは、KOL ドクターとの連携による臨床ニーズの収集と製品性能に対する具体的な要望の実現です。新規分野においても、それらのフィードバックのパイプを太くしていくことが、ますます必要になってきます。既存のビジネスモデルではないサプライチェーン構築や複雑な業務プロセスの構築も必要です。これまでの知識と経験に基づきながら、新たな医療貢献に向けた体制整備を進めていくことになると思います。

— 組織的に、中間層を強化していくことが、重要な課題ですね。

飯塚 すべてを網羅できる規模感ではなくなってきました。国内においても、100人の組織で150億円の売上を上げている状況から1,000億を目指す過程で、最初から最後まで全てを見渡すことはどんな人でも不可能です。何をするかを表明し、各部門の役割を決めて業務に落とし込んでいけば、その相乗効果が会社の価値になると思います。各部門のレベルの成長や進化、連携について、これまで以上に重要になってくると思います。

今後について

— 最後に、ご自身の経験や当社の強みをふまえて、今後の抱負をお聞かせください。

飯塚 臨床現場に近い販売体制が当社の強みの一つだと考えています。アクセスデバイスは使い分けや組み合わせによ

り結果に影響を及ぼすので、一つひとつの製品の特長をしっかりとご理解いただく必要があります。ドクターと症例ごとに具体的な意見交換を行う機会を通じて、強固な信頼関係を構築できていることが当社の販売体制における強みになっていると考えています。今までに築き上げてきた当社の販売体制における強みを基盤として、国内の販売会社を運営してきた私の知識と経験を活かしてグローバルでの販売力の強化を進めたいと考えています。ガイドワイヤーのリーディングカンパニーとして、いかなる領域のガイドワイヤーに

おいても世界のトップシェアを獲得したいと考えています。さらには、当社の技術を積み重ねて革新的な治療デバイスを提供できればうれしく思います。より良い製品を作ること諦めずに取り組む開発やマーケティング部門と、その良さをしっかり伝えられる販売部門の相乗効果により、当社の価値をさらに高めていきたいと考えております。

〈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〉

