

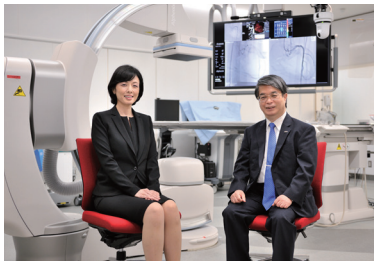
04 | Financial strategy

財務戦略

CFO・投資家対談 4-1

- ・ CFOの役割
- ・ M&A戦略・資本政策
- ・ サステナビリティ経営の推進

財務戦略 4-2



グローバル本社・R&Dセンター内



CFO・投資家対談

4-1

会社全体を俯瞰するバランスシートとして 数値に基づいた、客観的に意見することを 重要視しています。

CFOの役割

成長戦略の一環としての経営基盤の整備

渡辺 上場以来2020年まで、アナリストとして御社を見してきました。上場来の成長は目覚ましいものがあり、その過程で社内でも大きな変革を遂げられてきたと思います。

本日は、成長の背景やCFOとしてどのようなことをお考えになってきたのか、また今後の心構えなども、お伺いできればと考えております。よろしくお願いたします。

伊藤 ありがとうございます。この度はよろしくお願いたします。朝日インテックは上場してから様々な変化点がありながらも、段階的に成長してきました。

渡辺様には、紆余曲折時や転換期、市場から厳しい評価を受けている際においても変わりなく、適切かつ重要な情報を

株式市場にお届けいただいたことを、今でも本当に感謝しています。渡辺様とこのような機会をもつことができ、うれしく思います。

渡辺 朝日インテックの歴史を振り返ってみますと、いくつかのステージに分類できるかと思います。第1ステージは、アボット社との提携による最初の成長。第2ステージは、アボット社を中心に、各地域での販売体制の段階的な切り替えと並行して、製品ラインナップの強化によりグローバルシェアを拡大してきたこと、第3ステージは、M&Aなども含めて事業領域をさらに拡大し、新規分野を強化していくことだと思います。今は第3ステージです。この間には、必ずしも事業領域の拡大だけでなく、BCPの観点から守りを固めるためのM&Aも実行されていますし、単に成長から次のステップへというステレオタイプでは、測り切れない奥の深い事業戦略を

グローバル本社・R&Dセンター内



朝日インテック株式会社
取締役 管理本部長 経営戦略室長

伊藤 瑞穂

みずほ証券株式会社
エクイティ調査部長

渡辺 英克氏

I CFO・投資家対談

| 4-1

実行されており、長い期間を振り返ってみると、これまでの成長ステージへのアップはお見事としかいいようがないと思います。実際にはこの間にCFOとしての取り組みやご苦労もあったかと思うのですが、振り返って思うところをお聞かせいただければと思います。

伊藤 大変なご評価を、ありがとうございます。この20年間を振り返ってみると、そのようにステージが変化してきたように整理できますが、上場時に掲げていた戦略は今でも継続しており、我々としては、大きな戦略骨子は変わることなく、実行の過程で様々な想定外の出来事があり、それに対して都度対応してきたという感覚を持っています。

色々な出来事がありましたが、意外にも、社外の方が思うような苦労や社内での混乱は正直ありませんでした。前社長や現社長も含めて、朝日インテックのベースとなる技術力でドクターや顧客ニーズに着実に対応してきた実績に対して大きな自信があるので、その底力があれば、本質的に心配すべきところはないという信念を常に持っていたように思います。それが全社員にも伝わり、乗り越えられてきたのだと痛感しています。また、その背景には、上場前も含め下支えとなった時期が数十年とあり、それらが実を結んでいるのだとも思います。

現在の経営陣の責任は、それをいかに継続していくのか、さらに次のステージに結び付けていけるのかという点があります。

渡辺 なるほど、外から見ているいるあったのかと聞いていま

したが、経営陣の皆さんが技術力や顧客との強い関係性、揺るぎない強い信念をお持ちだったから、この20年変わることなく進んでこれたということですね。

もう一点伺ってみたいのですが、朝日インテックは上場からの20年間で会社規模も時価総額も比較にならないくらいに大きくなりましたが、社内体制はどのように強化されてきたのでしょうか。若い企業が急成長する過程では、コア人材の退職や商品・サービスの劣化、あるいはマネジメントの目が届かないことから生ずる課題の露見などの、組織や体制が追いつかない構造的要因などを背景に成長の壁に突き当たることがありますが、朝日インテックにはそういうイメージがないのですよね。CFOの役割も、成長ステージや会社の状況に応じて変わると考えています。伊藤さんのこれまでの役割や業務も含めて、教えていただけますでしょうか。

伊藤 前CFOの時代は、上場前からも含めてアーリーステージにある中で、研究開発や営業に経営資源のすべてを投入しており、管理部門への資金投入は十分にできなかったと思います。私は、上場（2003年）の2年ほど前に入社しており、前CFOのもとで実務経験を積みながら、長年、その内情をよく見てきました。前CFOの退職後、2016年に引き継ぐ形で任命を受け、会社規模にあった体制構築を進めてきたと思います。保守も含めてシステム的にも待たなしの状態となっていた基幹系システムの完全入れ替えや、グローバル規模での共通の決裁権限システムの導入、特に海外ガバナンスを意識した仕組み改善、グローバルなM&Aが実現できる社内体

制の充実など、管理全般に関する経営資源の投入などを段階的に進めてきました。一般的に、利益を生み出さないコストセンターと言われる管理系ですが、これらの管理基盤の強化・実行は、今後の成長戦略のための必要事項でした。ただ、まだ道半ばであり、経営管理の土台を固めるための課題はまだ多くあると思っています。

渡辺 伊藤さんの場合は必ずしもCFOの立場にとどまらず、システム面や人的管理など、CIOやCHRO的な業務も兼ねていたということになるのでしょうか。大変だったかと思いますが、管理部門を一元的に管理できたから、朝日インテックの成長をサポートできたのでしょうか。もし権限が細かく分散さ



I CFO・投資家対談

| 4-1



れていて財務のみに業務が特化していたら、いろいろ課題が生じたのではないかという気がします。

伊藤 現在は組織規模も大きくなり、人事部門や広報部門は社長直轄下のマネジメントに変更していますが、これまでの数年間、特に基幹システムや会計などを一元的に一貫して管理できたことは、ありがたかったと思います。前CFOの時代にも、意見を取り入れていただき、また大きく任せていただいたこともありがたい経験でした。まだまだ課題はたくさんありますが、本質的な課題や問題を共通理解してくれて、優秀で信頼できる部下も着実に増えており、組織的な手厚さも増えています。昔のように個々ではなく、組織的に課題解決

することが可能になってきたという感覚があります。

渡辺 CFOが求められる別の役割としては、社内での意見の集約と社外とのコミュニケーション、社外と社内の意見の調整なども重要だと思っています。その役割を果たされる上で、気を付けていることや課題などはあるのでしょうか。

伊藤 当社の社内取締役の構成は、技術、開発、生産、営業などの経験値が高く、事業を執行し運営する側のメンバーが大半で、管理系は私一人です。事業側は当然のことながら、事業成長のために経営資源をたくさん投入していきたいと考えます。そのような中、機関投資家から株価に見合う成長を求められているCFOの身としては、毎年の予算立案はいつも悩ましいところです。事業運営の詳細なリソース配分は、事業部に意思決定や責任がありますが、全社としての大きな資源配分や資本効率については、全社マターにもなりますから、その配分が適切かどうか、またその延長線上にある利益改善に関して、執行側の取締役同士での議論は尽きません。宮田社長はIR活動を通じて資本市場の要求を直接聞いているので、両方の立場を理解して、最終的な判断を行います。他社のCFOともお話をすることがありますが、資本市場の声を社内に伝える役割の身としては、経営資源の配分、全社の資本効率のバランスを取ることに於いて、当社に限らずどの会社においても課題は生じているように思います。中長期はともあれ、特に短期的な場面では、株式市場の声と社内の要望との折衷案をどうするかが事業会社にとっては永遠の課

題なのだと思います。

渡辺 私がアナリストをしていたころの記憶では、伊藤さんはどちらかというと慎重に言葉を選びながらご説明される印象がありました。アナリストが考える業績予想と御社の考え方との違いを説明し、過大ないし過小な期待成長率をどうコントロールするかを気にされていたと思います。また、宮田社長が前向きな戦略やドライブを発信し、伊藤さんがそれに対して抑えめ、というバランスをとられたIR体制だったと思います。表向きの体制とはまた別に、今おっしゃった「株価に見合う成長を求められている身としては、毎年の予算立案はいつも悩ましいところ」というのは、社内に対しては「成長性を高めないと株式市場から信任を得られなくなりますよ」というような立ち位置でご説明をされることもあるということですね。ちなみに、資本コストについてはどれくらいで算出していますか。また現在のROEの水準はどれくらいですか。

伊藤 資本コストは、これまでは5%で設定しています。ROEの2022年6月期実績は10.2%です。(補足：2023年6月期の資本コストは5.5%、ROEは10.4%)

渡辺 資本コスト5%は少し低い気もしますが、いかがでしょうか。また、エクイティスプレッドは5%くらいあるということですね。取締役会では、M&Aなどの場面も含めて資本コストの考え方は根付いていますか。

I CFO・投資家対談

| 4-1

伊藤 当社が開示している資本コストはもっと高くてもよいのではと、機関投資家からご指摘を受けることもあります。なお、今の財務や市場動向などに基づく算定によると5%というところで、投資家からすると、もっと利益成長率は高くあるべきであろうというスタンスを含めて、資本コスト開示をしてほしいという要望なのだと思います。

また、資本コストの考え方が根付いているかどうかですが、主な新製品や事業案件については、各担当レベルでも、NPV：Net Present Value（正味現在価値）法やIRR：Internal Rate of Return（内部収益率）法などで検討がなされますが、その際には当然のことながら資本コストを適用した運用がなされています。

また、M&Aなどの大型投資案件についても、資本コストをもろろん加味した上で、DCFを基本に検討・判断をしています。そういった意味では、完全ではないものの根付いているとは思いますが。

なお、前回のファイナンスの際に、機関投資家の方からB/Sの議論が少なかったというご指摘がありました。P/Lが良ければB/Sも必然的に改善するというだけでは、この規模感ではもはや充分ではないというご意見だったと思います。その結果、取締役会での議論を経て、重要経営指標としてROICを導入しました。

渡辺 適切なB/Sのあり方というのは答えのない永遠のテーマの一つですが、大事なことは、常に投資家と対話ができているか、門戸がどれだけ開かれているかということだと思います。

昨年の統合報告書でも前回のファイナンスについて突っ込んだ議論がありましたが、ファイナンスを受けて、あるいは昨年の統合報告書などを受けて、投資家や資本市場のご意見や反響の大きさについては、社内ではご理解されていると感じでしょうか？

伊藤 前年の統合報告書においても、三菱UFJ信託銀行株式会社 機関投資家ファンドマネージャーの兵庫様と、それについて率直にご対談させていただいた内容を掲載させていただきました。

その後、対談へのご意見・反響をたくさんの方々からいただきましたが「よく、あの対談内容をそのまま掲載されましたね」と、投資家の方々や事業会社の方々からもご意見をいただきました。当社の透明性についても、理解していただけたかなと思います。話を元に戻しますと、通常の公募増資にするのか、M&A実行時の手元資金を重要視してあの手法にするのか、銀行借入にするのかなどさまざまな選択肢があり、結果的にあの手法により手元資金をM&A前に得ることが重要であると、社内検討の結果、判断されました。厳しいご意見をいただいたことは事実ですが、一方で、どのタイミングであれ、資金を得る重要性はありました。だからこそ将来成長することによってきちんと還元すべきと、保有比率の高い機関投資家の方々からもご意見もいただいています。

ファイナンスは将来の成長を前提に行っていることであり、取締役会としては中長期での将来成長の責任を持つことも重要だと思っています。

渡辺 ファイナンスについては、資本市場の側と違って、実行する側には言えないこともいろいろおありでしょう。見える風景が異なっているという面もあるのでしょうか？

伊藤 どの時間軸で考えているのか、上場しているからこそそのメリットをどう考えるのかなど、いろいろあると思います。



I CFO・投資家対談

| 4-1

ただ、ファイナンスについての資本市場側からの意見も重要だと理解しているからこそ、投資家の意見を社内に持ち帰り、改善していくことが重要だと思います。先般も、だからこそB/Sやキャピタルアロケーションについての方針を見直し、明確化いたしました。当社の財務諸表の規模に対して、時価総額がより高く評価されていることは良いことである一方、責任



も伴うことですから、市場の声も真剣に受け取らないといけないと認識しています。

渡辺 P/Lの結果で答えを出し、説明責任を果たすことは重要だと思います。ファイナンスした後に業績成長や株価が下がることは、長い期間にわたって信頼性にも影響が生じると思います。

伊藤 投資家の方々は当社の成長性を信頼してくださったと思っていますし、感謝しています。その責任を果たしていくことが、重要だということです。短期ではなく、中長期的な目線で考えています。また、良い時ばかりがIRではないので、どんな時にも誠実に向き合い、応え続けていきたいと思っています。

渡辺 アナリスト時代から、誠実な対話姿勢に感心していました。単にディスクロージャーが良いということではなく、朝日インテックがどのようなことを多面的に考えていて、どこに強い思いと悩みがあるのかということ、対話を通して教えていただきました。また、良い時も悪い時もきちんと同じトーンでIRや情報開示をされていますよね。

成長性に関しては、社長が戦略をけん引しCFOがリスクコントロールをするなど、いろいろなコントロールを図るのもCFOの役割の一つなのだろうと思っているのですが、実際はどうですか。

伊藤 M&A戦略を含めて事業成長をしていきたいという、社長の強い思いに全面的に賛成しています。ただし、事業成長の裏にあるリスクについて意見することは、CFOの役割であると考えています。リスクがあることを分かった上で投資判断することが重要であると考えているからです。また、戦略面と数値が見合っていない場合なども、もちろん意見提言は必要です。なかなか難しいですが。

渡辺 伊藤さんのお話を伺っていると、CFOの役割は単に「ブレーキとアクセル」だけではなく、例えば資本市場と社長のお考えとの間、事業部門と管理部門との間、短期と長期、チャンスとリスクなどの間に立ち、どのようにバランスを取り、コントロールしていくかを判断する「バランサー」の役割も果たしている印象があります。

伊藤 なかなかうまくいかない側面もありますが、立場・役割として、その側面はあると思います。社内の事業部門から見ると、CFOは資本市場の声ばかりを聞いているということになりかねません。そのため、なぜ市場からそのような要望があるのかという背景の説明や、定性的な話だけではなく、なぜその数値になるのかといった定量的な議論を増やすことが重要です。またそこに社内課題もあると思っています。

渡辺 株式市場では、長期のリターンだけでなく短期のリターンの積み上げも年々求められてきているように思います。短期視点の弊害ととらえる方もいらっしゃいますが、現実的

I CFO・投資家対談

| 4-1

に株式市場はマクロ的なイベントも含めてボラティリティが大きくなっており、長期的に良ければ大丈夫というだけでは済まされず、短期の延長線上の長期という視点も重要になってきていて、その意味では株式市場から発行会社、特に対話の窓口となるCFOへの要求レベルが上がってきたように思います。

伊藤 重要なのは中長期的な成長であり、そこに主眼を置いています。四半期業績予想など短期視点の声ももちろん理解しており、丁寧に説明するようにしています。

朝日インテックは業績予想に対して保守的な会社だと思われるところはありますが、先ほどのような議論の上で業績予想が成り立っており、保守的過ぎるということでもないかなと思います。精度を上げていく必要性はあると思っています。

渡辺 これまでのお話からすると、市場の声にもしっかり耳を傾けつつ、拡大投資と成長とを両立させていくという感じですね。またそのように成長を目指されていて、その費用投下や投資に資金を充てていくということや、現在のキャピタルアロケーション、そして先般にファイナンスをして市場から資金を集めたという事実を考えると、昨今多く実施されている自社株買いやその消却などは逆の方向の印象がありますが、実際、どう考えていますか？

伊藤 現在のFCF（フリー・キャッシュフロー）を見ていただいてもお分かりのように、近年当社は、あまり余裕資金が生じていません。それは、成長のための戦略資金が必要だと

う理由があります。そこに資金を振り向けていないと、次の成長には結びつかないと思っています。

ご指摘いただいた自社株買いは、将来成長のための戦略資金に充てる資金が結果的に不足するので、優先順位としては増配議論も含めて、それらの次だと考えています。もちろん、余裕資金が生じた際や、成長ステージから成熟ステージに移行した際には、判断が変わるとは思いますが、今は成長投資の資金をどう手当てするかが最も重要だと考えています。また戦略資金はすべて資本市場から調達してよいという考えも、もちろん端的すぎるし、矛盾します。

対話を通じて、短期目線ではなく中長期的な成長に期待していただいている機関投資家の方々は、まず一番に戦略資金への配分が重要であるという考えの方が多という印象を持っています。

また、先般のファイナンスを行った動機と矛盾してしまうことにもなるので、目先のことだけではなく一貫したポリシーに則り、ただし環境の変化に対しては柔軟に対応していきたい、という気持ちです。

渡辺 CFOとして、資本の効率性については今の状態でよいと考えていますか。それとも、資本効率を更に高めていく必要があると考えていますか。

伊藤 ROICなどの資本効率面は、もっと意識しないといけないと考えています。資本効率のみを意識して経営していくわけではありませんが、投資に対するリターンへの追求は、適切

なバランスを取るべきだと考えています。短期で見えるのか、中長期的な視点で見えるのかの違いなど、さまざまな観点はあります。

渡辺 すべての投資に対して、資本効率を意識されているのでしょうか。

伊藤 例えばM&A案件については、リスクが伴うものから慎重な検討はするものの、すべての投資に対して確実に成功し、利益を出すことは難しいところもあります。トータルで結果を出していくことが必要という認識はもちろんあります。必要投資はするけれども、そのリターンや回収期も明確にしていかなくてはならないと思います。



Ⅰ CFO・投資家対談

| 4-1



🔴 M&A戦略・資本政策

リーダーシップや目利きがあるからこそできる 経営判断

渡辺 御社のこれまでの歩みを振り返ると、重要なM&Aがいろいろあったかと思います。

M&Aの中心は将来成長のためのものが主体ではありますが、一方で、他の企業では思いつかないような成長目的ではなく、BCPを目的としたM&Aもありますね。こうしたいろいろな経営判断や事業運営や戦略構築などの面での社長と他の役員との役割分担、またCFOの役割をどうお感じになっていらっしゃいますか。

伊藤 創業者である前社長や宮田現社長のリーダーシップの強さのおかげもあり、これまでも、それぞれのM&Aの戦略は明確でした。私自身は、デューデリジェンスの実行や将来収益も含めた買収価格の妥当性などについて、客観的視点から意見を言う立場ではありますが、本質であるビジネス側でのリーダーシップや適切な目利きがあったからこそその価値だと思っています。

渡辺 CFOとして、取締役のKPIをどう考えていますか。

伊藤 各事業部の担当取締役は、それぞれの事業部に対して責任を持っています。その上で、会社全体の連結数値については、役員全員が責任を持つという認識です。ROICからのKPIツリー展開がありますが、現状ではその各項目について、取締役に紐づいているわけではありません。一方、取締役会の監督機能はKPIを設定するだけでは成り立ちませんので、KPIの背景など、目に見えないところも含めて、どのように共通認識を高め、議論に持って進めていくかが重要です。取締役会全員が同じ方向を見て、それを前提に全員でフェアな議論ができているかが課題です。

もう一つは、社外取締役の人数が増えてきており、また、監督と執行の分離へ向かう過渡期にある中で、社外取締役の役割や取締役会の位置づけをどう変えていくのが課題です。

渡辺 取締役会の実効性を高めるということは以前から言われておりますが、実情では会社ごとにかかなりの開きがあるよう

に思います。御社の場合、宮田社長の存在感が大きいのですが、一方で将来的には宮田社長への依存度を下げていくことも大きなテーマだと思います。取締役会の雰囲気も含めて、CFOから見て、どのようにお感じになっていらっしゃいますでしょうか？ また、社外取締役の重要性も昨今特に言われておりますが、御社の場合、どのような感じなのか、お聞かせいただけますでしょうか？

伊藤 冒頭にコメントいただきましたように、当社は現在、新規市場への進出を模索している第3ステージにあります。そのような転換期においては、社長自らが戦略を信じ、リーダーシップを強く取っていくことが重要で、本当に必要だと身近で見ていて思います。ただその過程で、必要十分なインプットが経営陣に上げられ議論は尽くされているのかなど、補佐する周りが実施しなければならない事項はたくさんあるはずですので、まだまだ課題はあると思います。ただ、課題そのものについては、社内外を含めて取締役全員の共通認識になっています。また、現在は社内取締役全員が執行役でもあります。経営と執行の分離を将来的に目指していくべきで、その過渡期にあるという考えも共通認識になっていると思います。

渡辺 事業部門の担当取締役が事業部視点となっていた場合に、CFOは本社視点で俯瞰して対話する役割を担いますよね。その時に、注意していることなどありますか。

I CFO・投資家対談

| 4-1

伊藤 数値に基づき、客観的な意見をすることは重要視しています。定性的議論だけで定量的議論がないと、事実誤認をしたり客観性が乏しくなることはあり得ますよね。ただ、まだまだ課題はたくさんあります。

また、全社のかつ長期視点で俯瞰すると同時に、資本市場の声も取締役会にきちんとつなげて議論していくことが重要で、その前提には「中長期的な企業価値の向上」という共通目的があるはずで、さまざまな場面で対立軸になっている、必要な議論もできません。課題や問題を直視すること、自らの問題として落とし込み、フェアかつオープンな議論ができるところが当たり前ながら必要と考えています。

渡辺 役員の方に、耳が痛いことも言わなくてはいけない役回りですね。CFOは難しい役割を求められますよね。

伊藤 意見が言える理由としては、もちろんすぐに受け入れられるわけではありませんが、トップである社長が部下の意見をきちんと聞く風土があることや、私自身が女性だからこそその強みもあるかもしれませんね。女性は細かくなりすぎと言われますが、大きな視点で捉えるように努めています。数値となると細かいというイメージは付きまといますが、数値管理は経営の重要な要素ですから、戦略と数値の両方が噛み合っているところが重要で、すし、「細かい議論」だと本質的な議論がすり替えられて、正しく議論できないことの方が問題ですよね。

また、私もそのような役割を一人で担い、仕事をしているわ

けではありません。管理系の組織も徐々にですが盤石になってきており、リスクコントロールにつながっていると日々感じています。

渡辺 CFOが求められていることの一つは、会社全体を横串で通すコントローラー、 balanサーとしての役割です。それがCFOとしての本質的な役割なのではないでしょうか。また、独立したIR部署のヘッドだと表面的な話になりがちですが、実務を知る伊藤さんはリアリティがあり、十分なコミュニケーションができるという認識です。

伊藤 ありがとうございます。経営戦略については、ビジネスを本質的にリードしている宮田社長がIRを行うことが何よりも説得力がありますので、私では役割不十分と認識しています。ただ、社長の近くで仕事をしているので、事業の実態の理解も深めさせていただいています。また、事業説明と数値説明は一体だと思っており、その数値説明について、果たしていく責任があると思います。

🔴 サステナビリティ経営の推進

定量的な目標と実質的な取り組みを両立させる

渡辺 医療機器の会社の場合、そもそも存在意義そのものがソーシャルであることから、他の産業の企業よりESGへの踏み込みが弱い印象です。一方、サステナビリティは昨今ビ

ジネスにおいて重要な選定要因になりますが、CFOの立場からはどのように取り組んでいこうと思っていますか。

伊藤 環境については、今年度からCDPへの対応を実施し、またGHG排出量スコープ1,2,3への対応など、積極的に取り組んでいます。人的資本のうち多様性については、当社はグローバルでみると女性管理職比率は30%以上であり、女性が管理職になることを疎外する風土や仕組みはありません。非財務情報に関する期待数値を明確化することが求められていますが、段階的に対応していきたいと思います。見せ方も重要ですが、本質的な課題があるか否か、もしあるのであればそれを解決していくという実態目線を重要視することが朝日インテックらしいかなと思っています。



CFO・投資家対談

| 4-1



グローバル本社・R&Dセンター内

渡辺 医療機器セクターの技術は、金属や樹脂の加工技術はもちろんですが、薬学、化学、ソフトウェア、ロボット、人間工学などいろいろな要素技術が組み合わされていますよね。研究室での基礎開発だけでなく、医師や看護師の方とのコミュニケーションから生まれることも多くあります。パイプラインやアンメットニーズである程度先がイメージしやすい医薬品と異なり、いろいろな技術の組み合わせによる新商品の開発が医療機器セクターの魅力とあってよいのですが、近年ではグローバルで見ても新しい大型商品の開発が進んでいない印象があります。これを打破する取り組みの一つが、朝日イン

テックも強化しているロボットとの融合だと思っています。

伊藤 医療機器については、ドクターニーズや患者ニーズが尽きることがないはずであり、そのニーズに応えていくということが、当社の本質的な存在意義なのだと思います。これまでの業績成長は、その結果なのだと思います。

渡辺 患者視点で見ますと、医療機器は診断分野、治療分野ともに劇的な進化を遂げたメリットがあり、単なる治療の成果だけでなく、医療経済的にみてもメリットが大きいよう

に思います。それでいて日本は米国などに比べて、医療機器市場の規模が医薬品市場に対して小さいという指摘があります。医療機器産業は企業視点、患者視点、医療経済的視点いずれからみても非常に重要で、発展が望まれる分野だと思います。

最後の質問になりますが、投資家に対して、朝日インテックのどういう点を特に理解していただきたいとお考えですか？
もしくは「ここが朝日インテックの魅力だ」という点をどのようにお考えでしょうか？

伊藤 朝日インテックは、常に変化を厭わない会社であると思っています。これまでも産業機器企業から医療機器企業へ、日本からグローバルへ、代理店ビジネスから直接販売ビジネスへ、そして循環器から非循環器へ、さらにはロボティクス化など、常に変化を恐れずに積極的に対応してきたことで、成長を遂げてきました。今後も、朝日インテックのベースとなる研究開発型企業であることや企業文化の良いところを残し、生かしながら、常に変革していくと思います。その背景には、ドクターや患者様や顧客の皆様方のニーズを我々の技術力で解決して、社会課題に対して貢献したいという意識が常にあります。

今後も、成長過程においてさまざまな紆余曲折があると思いますが、当社は資本市場との対話を大切に、どんな時も継続して、しっかりと対話をしていきたいと思っています。
よろしくお願いたします。

財務戦略

4-2

財務戦略の基本的な考え方

当社グループは、資本効率の向上等を通じて財務基盤をさらに強化した上で、資金を積極的な成長投資と安定的に継続した株主還元最適に配分することで、持続的な成長と安定的な収益の確保を実現し、企業価値の向上を目指してまいります。

また、「資本コストを意識した経営」を実践し、企業価値を最大化することで、すべてのステークホルダーに貢献することを目指してまいります。「資本コストを上回るリターンの実現」のため、ROICツリーによる資本収益性 (ROE・ROIC) の改善や、資本コストに基づく投資意思決定の強化などを進めてまいります。



キャピタル・アロケーション

当社グループでは、2026年6月までの5カ年の中期経営計画『ASAHI Going Beyond 1000』を策定しています。当計画の戦略に基づき、既存事業 (循環器・非循環器) の成長に加え、新規事業の立ち上げ推進を進めており、当中期経営計画の最終年度の目標値である売上高1,100億円を超えて、さらに成長するための布石を積極的に打ちつつあります。

特に、戦略的事業領域である医療機器分野に対して、M&Aを含む株式保有や提携への投資、設備投資、研究開発投資などの先行投資を積極的に進めています。そのような中、成長戦略と財務戦略のバランスを重要視しながら、成長に向けたキャッシュ・フローに対する規律や資金配分を示したキャピタル・アロケーションは、下記と考えています。なお、当キャピタル・アロケーションは、2022年度に機関投資家の方々との対話を通じて、柔軟な見直しを図っています。

資金の源泉は手元資金と営業キャッシュ・フローがベースとなるため、資金創出力と資金効率の向上に努めています。

資金創出力の向上については主な投資や新製品・新事業の案件をNPV：Net Present Value (正味現在価値) 法やIRR：Internal Rate of Return (内部収益率) 法などの資本コストおよびキャッシュ・フローを用いた手法で評価しており、資金効率向上についてはグローバルでキャッシュマネジメントシステムを活用し、日本・米国・欧州地域のグループ会社の余剰資金を親会社である朝日インテックに集約しています。また、キャッシュマネジメントシステムの活用により外貨建ての資産および負債の一元管理が可能となり、為替リスクの軽減にもつなげています。

なお、外部からの資金調達が必要な場合は、金額・時期・期間等さまざまな条件を踏まえて、金融機関からの借入など最も適切と考える方法により調達します。

手元資金	株主還元 配当性向 30%基準を維持
営業C/F 事業成長の継続と高利益率の維持	投資C/F 事業成長するための設備投資・株式投資は積極的に行う フェーズにあるものの、規律を持った投資判断を実施
必要に応じた資金調達 市場環境を鑑みながら、金額規模が著しく大きい場合等を除き、原則デットにて対応	<ul style="list-style-type: none"> 生産キャパシティの増強 研究開発設備の充実 その他の戦略投資

財務戦略

4-2

当グループの重要経営管理指標および資本コスト等

当社グループの重要な経営管理指標としては、売上高、営業利益、営業利益率としています。営業利益率については20%を目安とし、経営の主要パフォーマンスであるEBITDA（営業利益+のれん償却額+減価償却額）率については30%を目安にすることを指標としています。

また、財務指標としては、ROE（自己資本利益率：Return On Equity）とROIC（投下資本利益率：Return on Invested Capital）を注目すべき指標として定めています。ROEおよびROIC（「運転資本+固定資産」を投下資本として算定）については、共に10%を超えることを基本水準としており、改善を目指してまいります。なお当社グループは、為替ヘッジを目的に外貨建て借入を行っているため有利子負債が大きくなっていることから、「有利子負債+株主資本」を投下資本とした場合には、当社実態を正しく反映することができないものと考え、ROICについては「運転資本+固定資産」を投下資本として算出しています。

WACC（加重平均資本コスト）につきましては、2023年6月期時点にて、5.5%と考えています。WACC（加重平均資本コスト）はリスクフリーレートや株式市場の動向を勘案した上で、定期的に見直しを実施しています。

主な投資や新製品・新事業の案件については、資本コストを適用したNPV：Net Present Value（正味現在価値）法やIRR：Internal Rate of Return（内部収益率）法などを適用した検討の運用をしています。



当社のROIC = NOPAT ÷ (運転資本+固定資産)

NOPAT = 営業利益 × (1 - 法廷実効税率 (現状30.6%))

運転資本 = 流動資産 - 流動負債

= 売上債権 + 棚卸資産 + 未収入金 - 仕入債務 - 未払金 - 前受金

固定資産 = 貸借対照表上の固定資産

	基本水準	2022/6期実績	2023/6期実績
EBITDA率	30%	29.2%	29.7%
ROE	10%	10.2%	10.4%
ROIC	10%	10.9%	10.7%
WACC	-	5.0%	5.5%

財務戦略

4-2

国際税務

グローバル展開が進むにあたり、国際税務の重要性は増えています。

税務上の課題に対しては、税理士法人などの外部専門家のサポートを受けながら、誠意を持って取り組み、事業展開国の税務当局に対して透明性と信頼性を確保するよう努めています。なお、移転価格については、各国・地域の税法およびOECD（経済協力開発機構）ガイドラインを遵守するなどし、独立企業間価格となるように適切な管理に努めています。

移転価格課税リスクの高い取引については、APA（事前確認制度）を活用することで税務リスクを低減しています。



株主還元

当社グループは、グローバル規模での事業展開を実施しており、常に企業価値の向上を目指しています。事業活動から得られる成果の一部は、株主の皆様に対して利益還元することが重要課題の一つとして認識しており、長期的な視野に立ち連結業績などを考慮しながら、配当を安定的に継続して実施することを基本方針としています。

配当金額につきましては、連結配当性向30%を目処にしつつ、長期的な視野のもと当期の連結業績、今後の業績見通し、内部留保の水準などを総合的に勘案しながら算出しています。内部留保資金につきましては、将来の成長に不可欠な研究開発や設備投資資金、事業投資資金などに充当することにより、業績の向上に努め、財務体質の強化を図ってまいります。

1株当たり配当金・連結配当性向 推移

