



**マニー株式会社**

2025 年 8 月期決算説明会

2025 年 10 月 8 日

## イベント概要

---

[企業名]	マニー株式会社
[企業 ID]	7730
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2025 年 8 月期決算説明会
[決算期]	2025 年度 通期
[日程]	2025 年 10 月 8 日
[ページ数]	61
[時間]	16:30 – 17:36 (合計：66 分、登壇：51 分、質疑応答：15 分)
[開催場所]	来場者会場：〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-7-12 サピアタワー インターネット配信：Teams ウェビナー
[会場面積]	154 m <sup>2</sup>
[出席人数]	127 名（会場出席 29 名、オンライン参加 98 名）
[登壇者]	2 名 取締役兼代表執行役社長 執行役常務 CFO 渡部 眞也（以下、渡部） 山本 孝幸（以下、山本）

---

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

[アナリスト名]*	東海東京インテリジェンス・ラボ	吉田 正夫
	下野新聞社	東山 聡志
	UBS 証券	葭原 友子

\*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 登壇

---

**司会：**それでは定刻になりましたので、ただいまからマニー株式会社 2025 年 8 月期決算および中期経営計画説明会を開催いたします。

本日は会場での開催に加え、オンライン配信と併せたハイブリッド形式での開催とさせていただきます。

始めに、本日の登壇者をご紹介します。取締役兼代表執行役社長 渡部眞也、執行役常務 CFO 山本孝幸の 2 名です。

本日は社長の渡部よりご説明させていただきます。ご説明の後、会場の皆様よりご質問をお受けいたします。本日オンラインからご参加の皆様については、ご質問をお受けしておりませんので、ご了承ください。ご質問がある方につきましては、後ほど IR 担当までご連絡をお願いいたします。

それでは社長、お願いいたします。

**渡部：**本日は、皆様お忙しい中、マニー株式会社の決算説明会あるいは中期経営計画の説明会ということでお集まりいただきまして、ありがとうございます。

ただいま紹介ございましたように、この 9 月から CFO に山本が着任いたしました。これまで高橋が皆様との窓口を担ってまいりましたけれども、それを引き継いでまいります。よろしくお願いいたします。

それでは早速、決算説明から進めさせていただきたいと思います。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## 中国における「マニーダイヤバー」の自主回収

- 当社が製造販売するダイヤバーについて、中国規制当局に届け出ている製品登録情報の一部に記載不備があることが判明。**2025年3月より自主回収を実施し、同年8月に概ね完了。**
- 対策品の薬事変更申請を2025年3月に実施。認証取得は当初見通し(2026年3月)に対し前倒しで推移しており、**FY26 2Q(12-2月)より全製品の販売を再開できる見通し。**

### 回収による業績影響

(単位：百万円)

	FY25通期 見通し (FY25 3Q時点)	FY25通期 実績
回収数量（本数）	375万本	420万本
売上減(対前期比)	△1,520	△1,481
新規出荷減	△1,190	△1,100
回収品の処理	△330	△381
利益への影響	△1,200	△1,192

2

最初に、中国のマニーダイヤバーの自主回収の状況でございます。これまでご案内の通り、3月から自主回収を開始したということで、8月までにほぼ回収を完了しまして、累計420万本の回収を行いました。

これによる業績の影響が下の表にございますけれども、新規売上の減、それから回収品の赤伝票（売上戻り）の処理ということで、営業利益に累計11億9,200万円のマイナスというのが実績の影響でございます。

リカバリーとして、薬事申請を進めてございますけれども、薬事当局からの質問がほぼ終わったということで、国慶節が今中国でございますけれども、その後に認可は取れるのではないかとこの見通しを持ってございまして、FY26 2Q（12月～2月）からフルラインナップで事業を始められるのではないかとこの見通しを持ってございます。

### サポート

日本

050-5212-7790

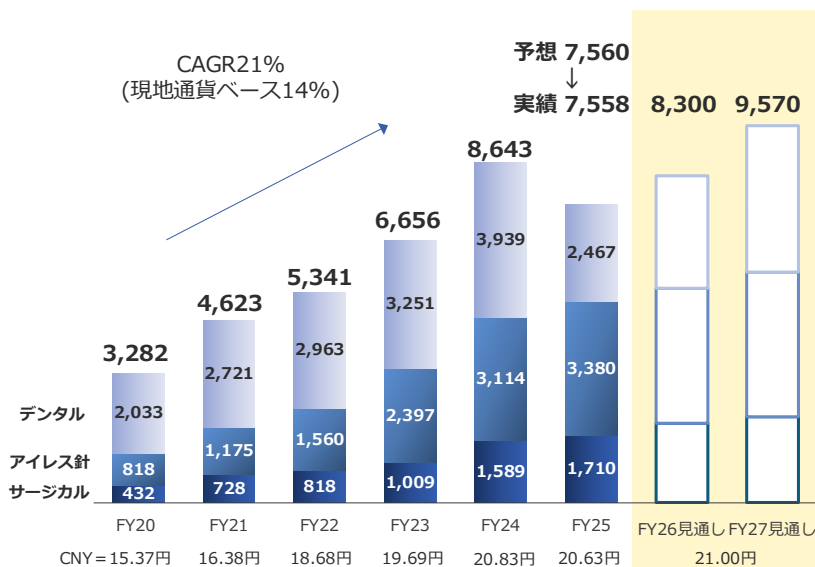
フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

## 中国ビジネス 今後の見通し

(単位：百万円)



## ●ダイヤバーの売上見通し

- FY25実績は回収前の約50%
- FY27までに回収前の90%以上にリカバリー目標

## ●FY25実績：

- サージカル、アイレス針については、順調に売上伸長
  - ・サージカル：YoY+7.6%
  - ・アイレス針：YoY+8.5%
- ダイヤバー以外のデンタル製品は、横ばい推移

## ●FY26以降の見通し：

- 再び成長トレンドを回復 (CAGR 8%以上)
- 中国国産化の動きへの対応
  - ・アイレス針のGPO：スーチャーメーカーとの連携による売上拡大
  - ・中国工場の立ち上げ (FY28量産)

3

これを前提に、中国のビジネスの見通しでございますけれども、FY25についてはこのグラフにございますように、ダイヤバーの回収によって落ち込みました。ダイヤバーについては回収前の売上水準の50%弱に落ち込んでおりますが、これからビジネスを始めて、2年後、FY27には回収前の90%以上にリカバリーしたいと思っております。

現にお客様の中で、90%のお客様はマニーのダイヤバーを使っていただいております。一部のお客様は中国製の国産のダイヤバーと組み合わせているということですが、しっかりお客様とコンタクトしてございますので、このリカバリーをしっかりと進めていきたいと思っております。

FY25については、サージカル、アイレス針については順調に推移いたしました。それからFY26以降については、再び成長の軌道に戻していくということで、これから国産化等の動きがありますので、そういったところをしっかりと捉えていきたいと思っております。

## サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

## 連結業績サマリー

- ・ 一時的な要因（中国ダイヤバー自主回収等）を受け、通期連結業績は増収減益
  - － サージカル・アイレス針は成長トレンドを持続し、増収増益
  - － 資産の見直し：①ドイツMMGの固定資産の減損を実施（特別損失に1,190百万円）  
②長期停滞品の在庫処分を実施（売上原価に98百万円）

	FY24 実績 (A)	FY25 実績 (B)	増減額 (C=B-A)	増減率 (C/A)	FY25 通期計画 (D)	(単位：百万円) 進捗率 (B/D)
売上高	28,513	29,968	+1,454	+5.1%	29,600	101.2%
売上原価	10,616 (37.2%)	10,650 (35.5%)	+33	+0.3%	10,800 (36.5%)	98.6%
販管費	9,505 (33.3%)	11,124 (37.1%)	+1,619	+17.0%	10,900 (36.8%)	102.1%
営業利益	8,392 (29.4%)	8,193 (27.3%)	△198	△2.4%	7,900 (26.7%)	103.7%
経常利益	8,464	8,271	△192	△2.3%	7,800	106.0%
純利益	6,286	4,643	△1,643	△26.1%	5,450	85.2%

5

次に、2025年8月期の決算でございます。ここにございますように、売上が299億6,800万円、営業利益が81億9,300万円、営業利益率が27.3%、純利益が46億4,300万円という形で決算してございます。

右から2列目に、3カ月前に通期計画を下方修正いたしましたけれども、そこからは売上でプラス3億円、営業利益についてもプラス3億円という形で着地してございます。

今回の決算につきましては、資産の見直しを2つ行いました。その1つが、ドイツのMMGの固定資産の減損でございます。これは2年連続赤字で減損のリスクがあるということで、ストレステストを実施いたしまして、11億9,000万円の減損を実施してございます。これは建屋、生産設備ということで、資産の32%を減損しているということでございます。

それから長期停滞品につきましては、毎年5,000万円弱ぐらいの償却を実施してはございますけれども、今回は9,800万円ということで、資産の見直しを実施したということでございます。

### サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## 営業利益から税引前当期純利益 詳細

(単位：百万円)

	FY24 実績	FY25 実績	YoY	備考
営業利益	8,392	8,193	△199	
営業外収益	309	402	+93	
為替差益	-	71	+71	
受取利息	206	240	+34	
営業外費用	237	324	+87	
為替差損	164	-	△164	
減価償却費	-	222	+222	花岡工場竣工に伴う減価償却費
経常利益	8,464	8,271	△193	
特別利益	31	28	△3	
特別損失	71	1,212	+1,141	MMG固定資産の減損（1,190百万円）
税引前当期純利益	8,424	7,087	△1,337	

6

営業利益から純利益までの詳細について、ここでお示ししてございます。この中で、花岡工場竣工に伴う減価償却ということで、これは1月以降の8カ月分を稼働していないので営業外ということで計上してございます。

それから、先ほどご説明したMMGの固定資産の減損ということで11億9,000万円が入ってございます。

## サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

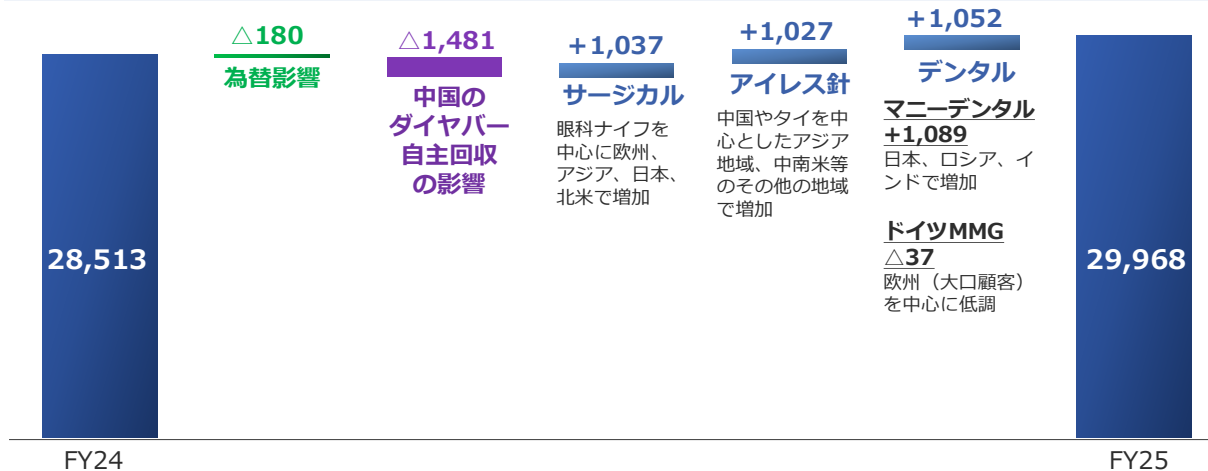
メールアドレス support@scriptsasia.com



## 売上高の状況（セグメント別）

（単位：百万円）

- 売上高は前年同期比+1,454百万円（+5.1%）の増収
  - 中国のダイヤモンド自主回収の影響、ドイツMMGを除き、各セグメントとも増収



7

売上のウォーターフォールでございます。ダイヤモンドの影響がございましたけれども、サージカル、アイレス、それからダイヤモンド以外のデンタルについては、それぞれ詳細を書いておりますが、プラスになってございます。

一方で MMG については、3,700 万円の減収ということで、これは欧州の大口顧客を中心に低調であったということでございます。

### サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

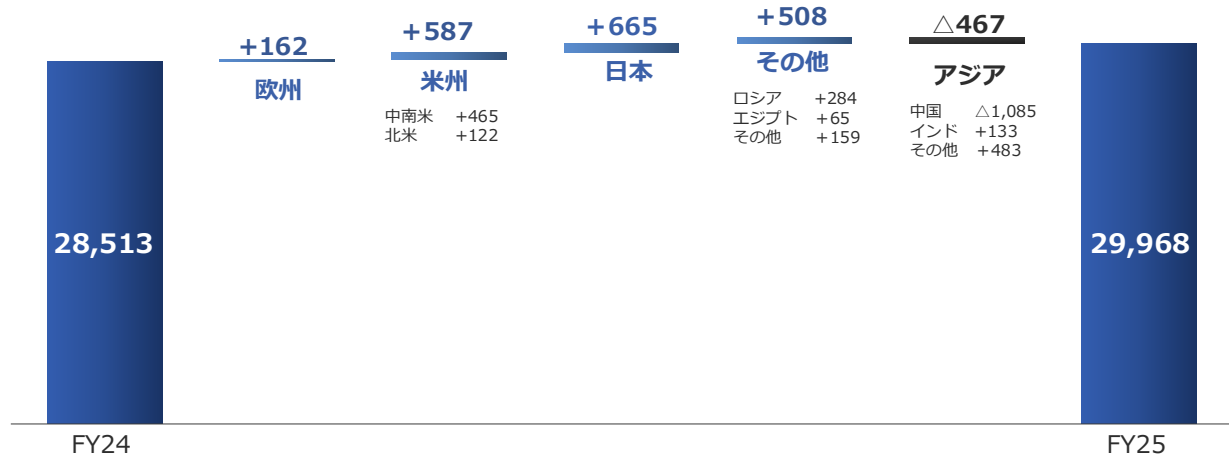
メールアドレス support@scriptsasias.com

## 売上高の状況（地域別）

（単位：百万円）

### ● 中国を除き、グローバル各地域で売上が伸長

- 国内では、デンタルの営業マーケティング強化により売上が伸長
- 中南米・ロシアはアイレス針及びデンタルを中心に伸長、北米はサージカルが伸長



8

これは地域別にしたものでございますけれども、これも各地域でおしなべて成長しているということをご理解いただけたと思います。

この中で国内については、デンタルの営業活動をかなり活発に実施いたしました。2次店に関する販促活動をやったということで、売上が1.4倍ということで非常に大きく伸長したというのが特徴でございます。

### サポート

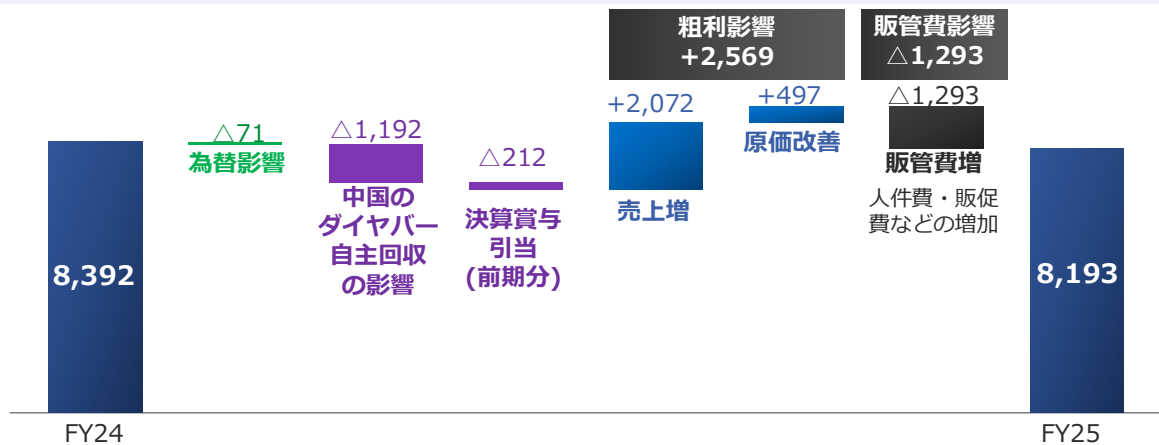
日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## 営業利益の状況

(単位：百万円)

・ 営業利益は減益：前年同期比△198百万円（△2.4%）

- － 一時的な要因により落ち込み：中国のダイヤバー自主回収、決算賞与引当(前期分)
- － 上記を除き、販管費はほぼ計画通り。国内人員増29名（FY25期末人員432名）に伴い人件費が増加
- － 原価率は、ベトナム工場の原価低減等により前年及び計画よりも改善



9

それから営業利益については、為替の影響、ダイヤバーの影響、決算賞与引当前期分のずれ込みということで、これは既にご説明していた一時的な要因でございますけれども、それ以外については、売上増による粗利、原価の改善、販管費につきましても人員増がございましたけれども、当社のコントロールの中で推移していると理解してございます。

### サポート

日本

050-5212-7790

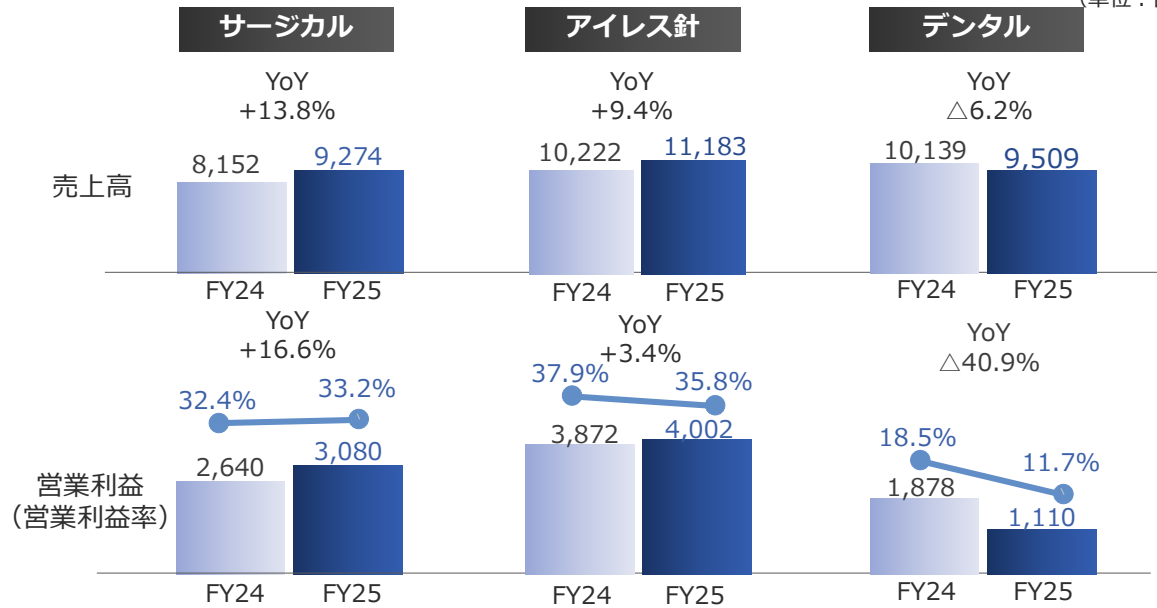
フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

## セグメント別業績

(単位：百万円)



10

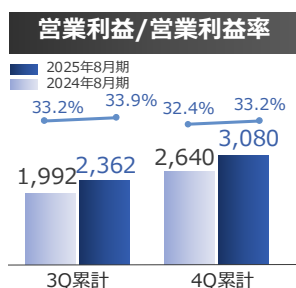
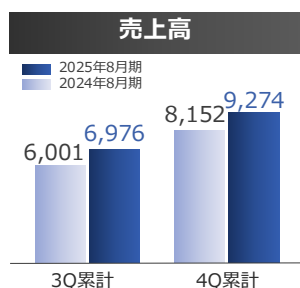
これがセグメント別の業績、上段が売上、下段が営業利益ということで、これは個別にご説明したいと思います。

### サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## サージカル関連製品 セグメント業績分析

(単位：百万円)

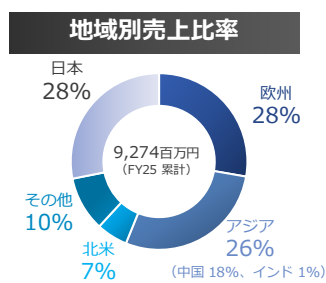
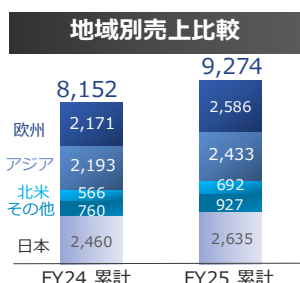


### 業績概要

- 4Q：北米が好調（MST社との取引開始）、中国の売上が減少（民間病院案件の影響）
- 通期売上は、YoY +13.8%
- 眼科ナイフを中心に売上高が増加。特に、欧州、アジア/中国、日本、北米
- 売価改善、原価低減により収益性が向上

### 今後の重点施策

- **アメリカ**：MST社とのアライアンスを今後の海外成長戦略の柱の一つとして強化
- **中国**：生産拠点を中国に設立（FY28）により、国産化への対応を強化
- **欧州**：シェアの高い地域（ドイツ、英国など）での実績を他地域へ展開
- **アジア**：東南アジア（インドネシア・マレーシア）のマーケティングに注力



11

まずはサージカルでございますけれども、4Q（四半期）は特に MST との取引が始まったということで、北米が好調でございました。これを受けて、通年では YoY +13.8% で成長しています。同時に、売価改善、それから原価低減ということで、収益性もプラスになっているということでございます。

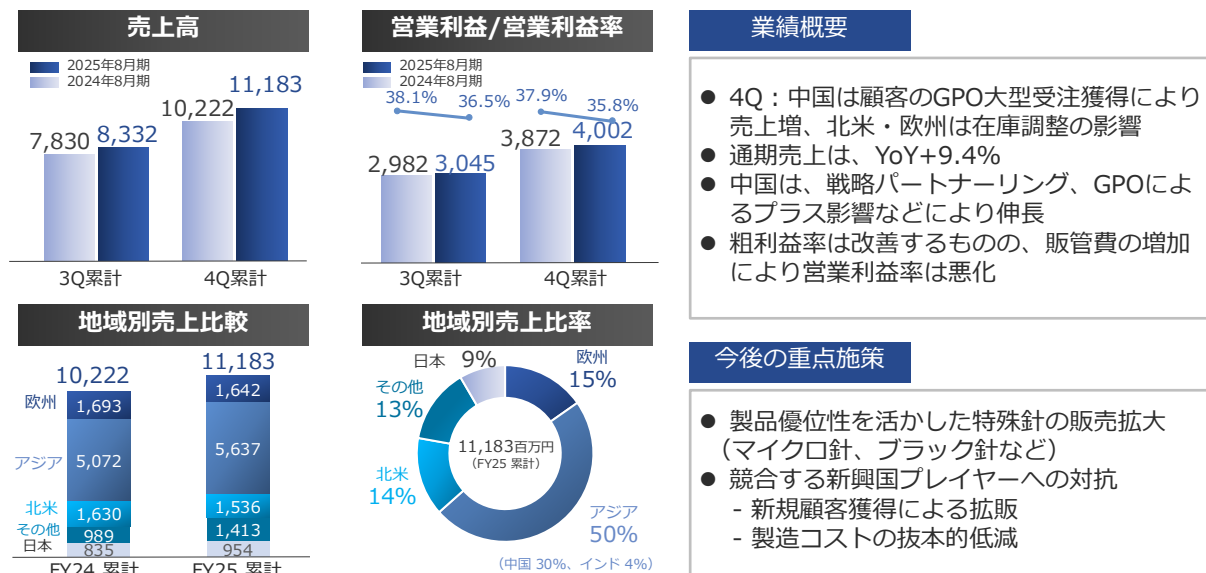
今後、アメリカ、中国、欧州、それからアジアということで、グローバルに事業を展開していきたいと思っております。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## アイレス針関連製品 セグメント業績分析

(単位：百万円)



12

アイレス針につきましては、4Q（四半期）は特に中国のスーパーメーカーであるお客様が「GPO（Group Purchasing Organization（グループ購買組織）」で入札を獲得したということで、売上の増加がございました。これを含めて、通期ではYoY +9.4%ということがございます。

利益につきましては、粗利が改善してございますけれども、販管費がそれ以上に増えたということで、多少マイナスになっているということがございます。

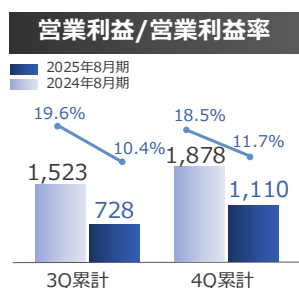
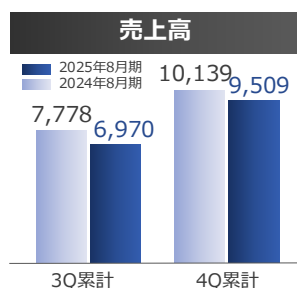
今後の重点施策としては、当社の強みでありますマイクロ針、あるいはブラック針という特殊針を伸ばしていくという、ハイエンドセグメントを伸ばしていくということと、新興国のプレイヤー、特にインドメーカーでございまして、そこの競争の中で製造コストの低減を含めて取り組んでいくことを進めてまいります。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

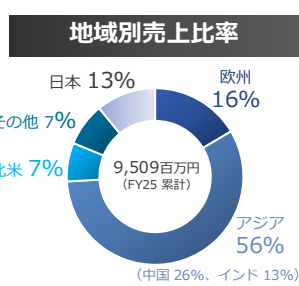
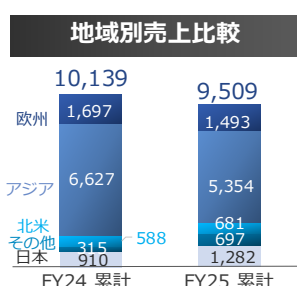
## デンタル関連製品 セグメント業績分析

(単位：百万円)



### 業績概要

- 4Q：日本が好調（マーケティング強化）
- 通期売上は、YoY△6.2%
  - 中国ダイヤバーの自主回収による影響
  - ロシアや日本等はYoY+20%で伸長
- MMGは黒字化に向けた改革を推進中
  - FY25累計：売上19.0億、利益△3.2億
  - 大口顧客の受注減 ⇒ Tier 2 顧客層の深耕
  - FY25に固定資産の減損を実施
- JIZAIはFY25累計で出荷34万(YoY+56%)



### 今後の重点施策

- 中国ダイヤバービジネス回復強化 (FY26 2Qよりダイヤバー再販売開始)
- MMGのターンアラウンド推進
- JIZAI-1の拡販、JIZAI-2の開発

13

デンタルにつきましては、先ほどご紹介したように、日本が好調でございましたけれども、通期では△6.2%ということでございます。

加えて、MMG、ドイツの現地法人の補修材事業でございますけれども、利益が△3億2,000万円ということで、固定資産の減損を実施いたしました。

JIZAIにつきましては、着実に売上が伸びてございまして、出荷が34万本ということで、売上としては2億円を超えたという水準になってございます。ただ、これはまだまだ通過点でございまして、この先も拡販していくということでございます。

FY26につきましては、ダイヤバーのリカバリーをしっかりと実行することを最重点課題として捉えてございます。

### サポート

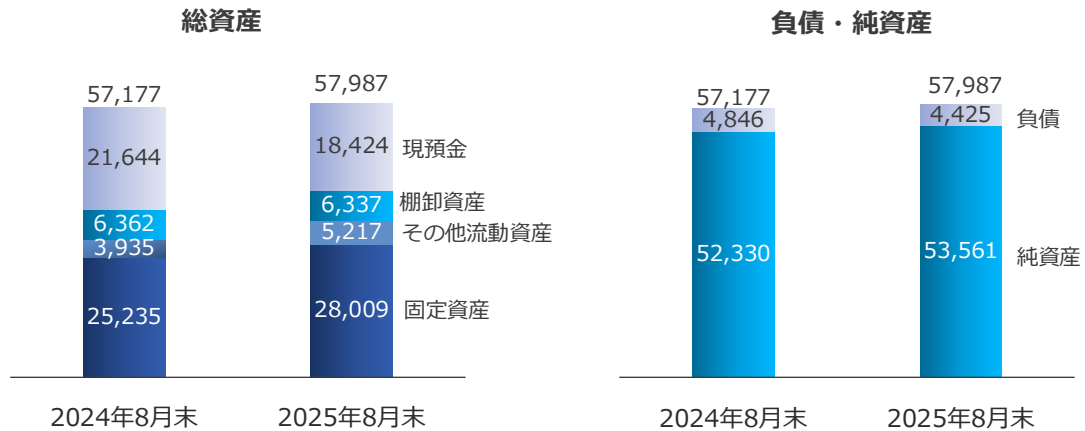
日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## バランスシートの状況

(単位：百万円)

### ・ 強固な自己資本を維持

- － 花岡工場に伴い現預金が減少
- － 固定資産2,774百万円増加：ドイツMMGの減損を実施した一方、花岡工場の建物・構築物等が増加
- － 純資産1,231百万円増加：利益剰余金及び為替換算調整勘定の増加



14

バランスシートにつきましては、花岡工場が竣工したということで、現預金が減少し固定資産が増加してございます。

その他につきましては、ここにご覧いただける通りでございます。

### サポート

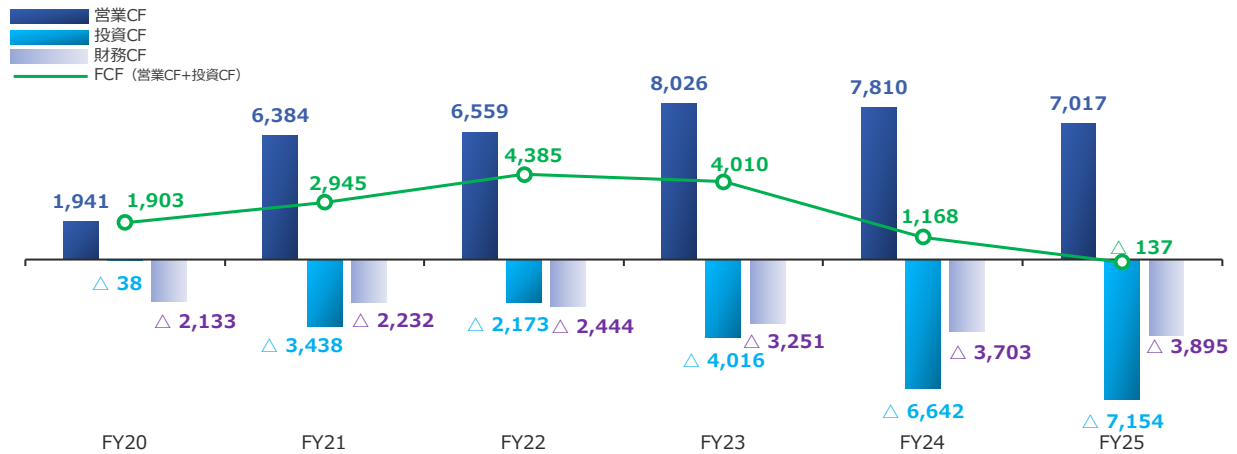
日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



## キャッシュ・フローの状況

(単位：百万円)

- ・ スマートファクトリー関連投資は、花岡工場完成により2025年8月期で概ね完了



15

それからキャッシュフローにつきましては、営業キャッシュフローが+70 億 1,700 万円、投資キャッシュフローが△71 億 5,400 万円ということで、フリーキャッシュフローが若干のマイナスになってございます。

営業キャッシュフローが前年から減少していますが、これは主に花岡工場の仮払消費税の支払いに伴うものです。来年度には還付される予定ですので、これを考慮すると前年度とほぼ同水準の営業キャッシュフローという形になってございます。

### サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

## 連結業績予想（2026年8月期）

- ・ 中国ダイバー自主回収からのリカバリー、FY26 2Q(12-2月)より全製品の販売を再開できる見通し
- ・ 新中計の1年目として、FY29目標売上高450億円、営業利益率32%に向け、成長戦略と事業強化を推進
- ・ 事業投資（米国事業、新製品開発等）、経営基盤の強化（薬事、SCM、BPR/DX等）を戦略的に実施

(単位：百万円)	FY25 実績	FY26 計画	増減額	増減率
売上高	29,968	32,800	2,832	+9.4%
売上原価 (%)	10,650 (35.5%)	11,400 (34.8%)	750	+7.0% (△0.7%)
販管費 (%)	11,124 (37.1%)	12,200 (37.2%)	1,076	+9.7% (+0.1%)
営業利益 (%)	8,193 (27.3%)	9,200 (28.0%)	1,007	+12.3% (+0.7%)
経常利益	8,271	8,950	679	+8.2%
純利益	4,643	6,450	1,807	+38.9%

FY26 計画 1USD=143.00円 1EUR=161.00円 1CNY=20.00円 1INR=1.70円  
 FY25 実績 1USD=148.91円 1EUR=163.62円 1CNY=20.63円 1INR=1.74円

17

それでは次に、2026年8月期の業績予想について、ご説明したいと思います。

売上が328億円ということで、伸び率が+9.4%、営業利益率が28%ということで営業利益が92億円、純利益が64億5,000万円ということで、ダイバーからのリカバリーの初年度、あるいはこれから説明いたします、4年中計の最初の年ということで、しっかりと成長、それから事業の強化を進めてまいりたいと思っております。

後でご説明いたしますけれども、中期経営計画の中で、FY29の目標がオーガニックに売上450億円、営業利益率が32%ということで、そこに向かっていこうというのが、まず1年目の経営の意識でありますけれども、そこに向けては、やや先行投資、いろいろな投資が利益を押し下げているという形になってございます。

これは特に、事業開発、あるいは経営基盤の強化を戦略的に実施するというので、その辺の費用2ポイントぐらいございますけれども、それを含めて4年間の中の前半でしっかりと基盤を作って、成長に向かっていくということで、この予想でございます。

### サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

## セグメント業績 詳細

(単位：百万円)

	科目	FY25 実績	FY26 計画	増減額	増減率
サージカル 関連製品	売上高	9,274	10,150	+876	+9.4%
	営業利益	3,080	3,350	+270	+8.8%
	営業利益率	33.2%	33.0%	-	△0.2%
アイレス針 関連製品	売上高	11,183	11,600	+417	+3.7%
	営業利益	4,002	4,150	+148	+3.7%
	営業利益率	35.8%	35.8%	-	0.0%
デンタル 関連製品	売上高	9,509	11,050	+1,541	+16.2%
	営業利益	1,110	1,700	+590	+53.1%
	営業利益率	11.7%	15.4%	-	+3.7%

18

セグメント業績としては、ここにございますように、各事業とも増収増益を目指してまいります。

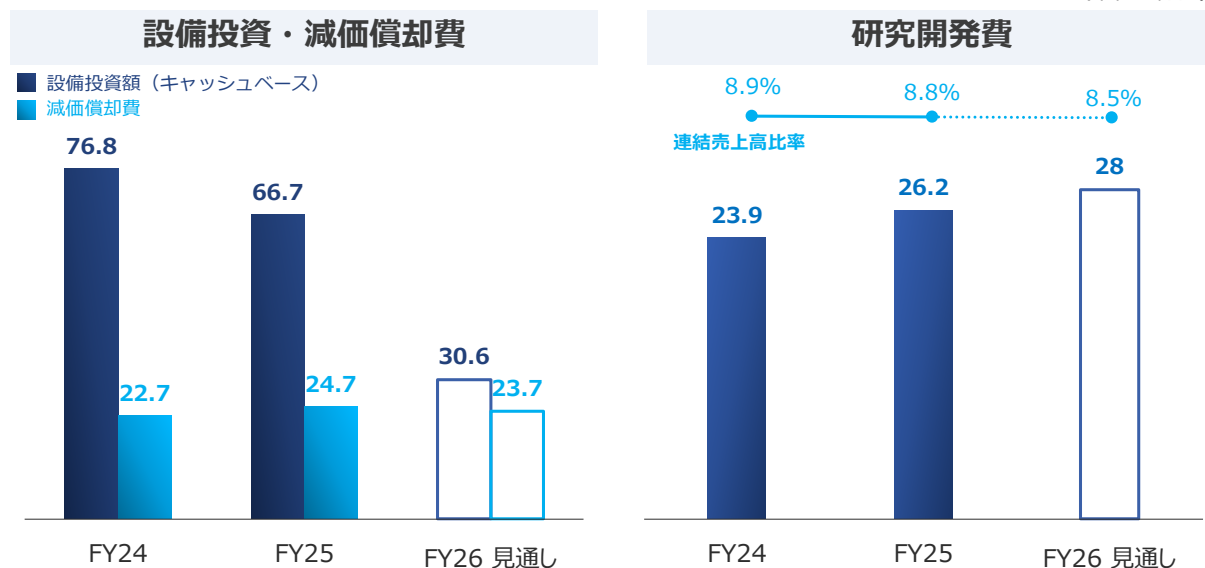
ただ、サージカル、アイレスについてはやや成長が鈍化するという数字になってございますけれども、一方では、デンタルでカバーするということで、これはダイヤモンドのリカバリー、あるいはJIZAIの立ち上げ、もう少し日本なんかを市場開拓ができるとみてございますので、こういったポートフォリオの中で、全体で約10%弱の成長ということを達成したいと思っております。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 設備投資・研究開発費（2026年8月期）

（単位：億円）



19

それから設備投資につきましては、スマートファクトリーの建設が一段落するという事で、キャッシュベースの設備投資が 30 億円という、巡航速度の水準になってございます。

研究開発につきましては、引き続き 8.5% ということで、この水準の投資をしてまいりたいと思っています。

## サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

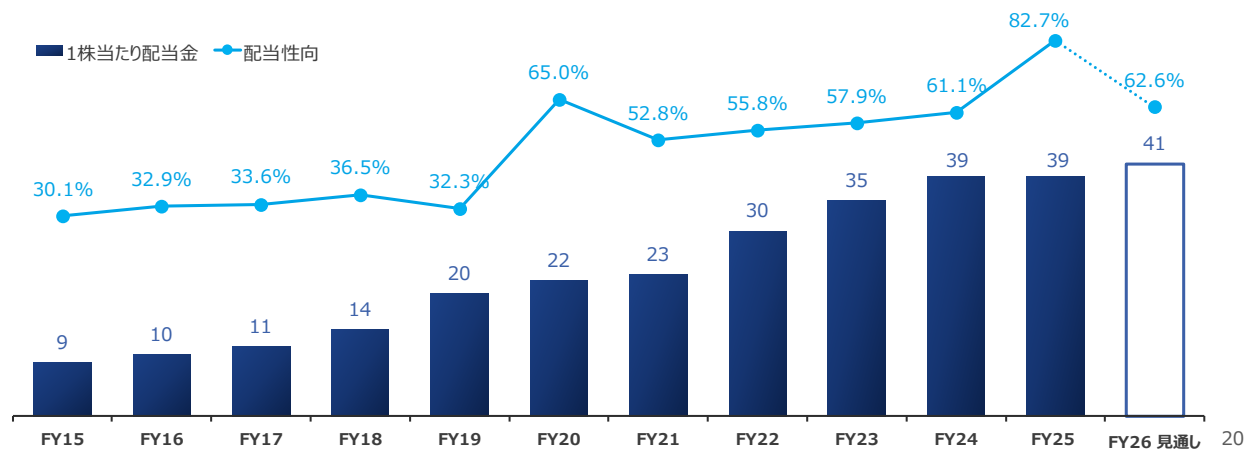
メールアドレス support@scriptsasia.com

## 配当予想（2026年8月期）

（単位：円）

### ・ FY25配当予想から変更なし。FY29中計で定めた財務運営による安定的増配を実行

- － FY25：期末配当1株当たり23円を決定（年間配当39円）
- － FY26：年間配当41円を予定（中間配当17円、期末配当24円）



配当予測につきましては、2026年8月期の年間配当は41円、2円の増配ということで予想してございます。

以上が、2025年8月期の決算についてのご説明でございます。

それでは続きまして、中期経営計画について、ご説明したいと思います。

## サポート

日本

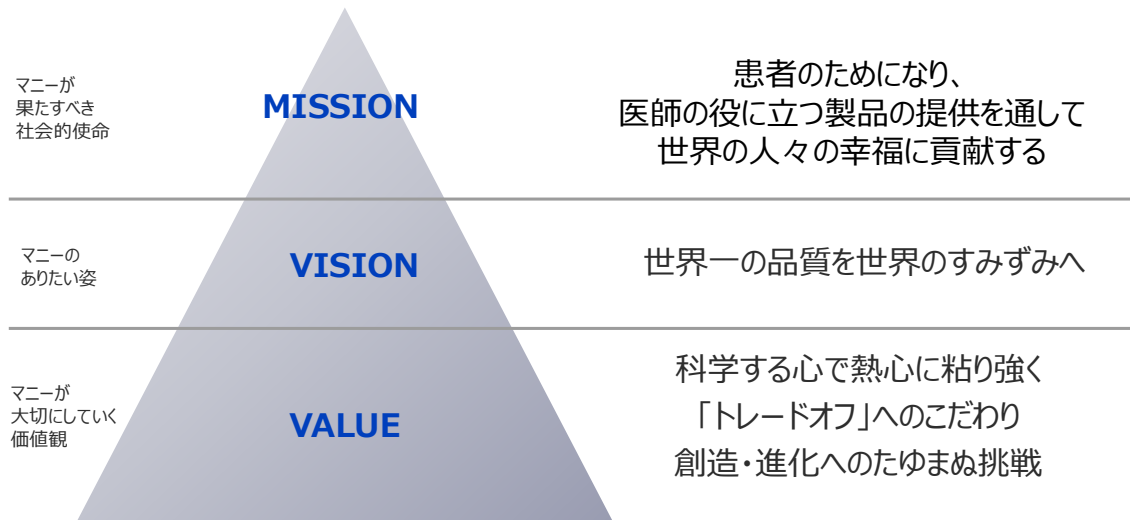
050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

## マニーのアイデンティティ



2

最初に、マニーのアイデンティティという事で、これは、これまでご説明している通り、ここにあるようなミッション、あるいはビジョンとして「世界一の品質を世界のすみずみへ」届けるといふことで進めてまいりたいと思います。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## 新たな経営陣のご紹介



執行役会長  
技術フェロー  
齊藤 雅彦



代表執行役社長  
渡部 真也



執行役専務  
ビジネス部門長  
栗田 秀一



執行役専務  
モノづくり部門長  
福本 英士



執行役常務  
生産本部長  
神阪 知己



執行役常務  
CFO経営企画室長  
山本 孝幸



業務役員  
オペレーション本部長  
大金 薫



業務役員  
開発本部長  
尾崎 宜生



業務役員  
プロダクト本部長  
小池 則智



業務役員  
人財総務本部長  
寺田 創



シニアメディカルオフィサー  
(歯科医師)  
山村 恵子

3

新たな経営陣のご紹介です。上段が執行役でございまして、ただいまご紹介した通り、山本が新たに執行役常務 CFO 経営企画室長に着任いたしました。

下段が業務役員ということで、シニアメディカルオフィサー山村（歯科医）も加えた経営陣で進めてまいりたいと思っています。

### サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

	25中計					当初目標 FY26
	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25	
	実績	実績	実績	実績	実績	
売上高	172	204	245	285	300	300
営業利益	53	62	72	84	82	100
ROE	11.3%	12.5%	12.5%	12.3%	8.8%	12%
為替 ドル円	107.1円	121.7円	138.6円	150.8円	148.9円	

5

それではまず、2025 年中計の振り返りについて、ご説明したいと思います。ここにございますように 4 年間の振り返りということで、売上が 4 年前の 172 億円から 300 億円、これは CAGR で 15% でございますけれども、利益を伴って伸長したということが大きな成果であると捉えています。

これは前回 1 月にもご説明した通り、売上目標 300 億円というのを 1 年前倒しで達成したということで、前中計を 4 年中計で卒業いたしまして、新たに今回 4 年中計を策定したということでございます。

中計の重点施策について、その進捗、新しい中計での取り組みについて、いくつかご説明したいと思います。

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



## 新製品開発

JIZAI  
NiTiロータリーファイル

## 硝子体鑷子

優位性  
事業目標

- 優れた根管追従性、柔軟性、対破折性
- ハンドファイルと同等シェア獲得(20%)

25中計  
実績

- 2020年2月上市(日本)
- 2024年9月までに2品目追加
- 主要市場に展開(中国は薬事申請中)
- KOLにより最適な治療プロトコルを確立

## 29中計

- 製品ラインナップ追加(JIZAI-2)
- スマートファクトリーで量産開始(2027年)
- 新材料による大幅性能向上(JIZAI-3)

- 優れた先端把持力
- グローバルシェア20%以上

- 2023年4月上市(27G、日本)
- 欧州でのMDR取得
- 25G追加、製品改良(術者の使用感向上など)

- 日本、欧州、中国を中心に立上げ
- スマートファクトリーで生産技術を開発

(注)KOL : Key Opinion Leader

**JIZAI・硝子体鑷子を主力製品へ育成する  
FY29の新製品売上目標は30億円(その他の新製品を含む)**

6

次の基幹製品として、デンタルの NiTi ロータリーファイル「JIZAI」、「硝子体鑷子」、この2つに注力していくということで進めてまいりました。

JIZAI につきましては、先ほどご説明した通り、出荷が 34 万本ということで、まだグローバルシェアで言うと 1%と非常に低いので、まだまだ製品の拡販、あるいは製品の競争力を強化していく、あるいはスマートファクトリーの量産を立ち上げていくということを進めてまいりたいと思います。

それから、硝子体鑷子につきましても、2023 年 4 月に上市し、いろんな先生方からフィードバックをいただいて、その改良を進めているところでございます。この改良品を 2026 年 2 月から出荷するというので、そこからいよいよ本格的に事業を加速していくということでございます。

ですから、この2つは引き続き基幹製品として育成していくということで、2029 年の売上目標 30 億円ということで設定してございます。

## サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

## 歯科修復材事業（MMG）

### 優位性 事業目標

- カスタマイズ対応(色調・形状)、小ロット生産
- 高い審美性
- デンタル事業のポートフォリオ強化に貢献

### 25中計 実績

- 2015年 Schütz Dental買収
- 2018年 販売部門を売却、開発・製造に特化
- 2023年 MMGへ社名変更、新工場稼働
- プライベート・ブランド向けのOEMビジネスが先行
- 自社ブランド展開:ベトナム、インド、欧州DACH
- FY25に減損を実施し、資産適正化

### 29中計

- FY26黒字化、収益性の改善
- 売上拡大(OEMビジネス、自社ブランド)
- 研究開発力を活かした強みの作り込み



MMG新本社・工場（ドイツ）

### 赤字からの脱却を図り、成長軌道へ回復 売上 19億円（FY25）→ 40億（FY29）

7

それから、歯科修復材（MMG ビジネス）につきましては、マニーの強み=柔軟にカスタマイズできる点、あるいは高い審美性を持つ点など、デンタルポートフォリオの中につけ加えて業を進めてまいります。

残念ながら、2年連続の赤字ということで、これは早期に黒字化していくということと、売上を拡大していくという中で、OEM ビジネス、それから自社ブランドビジネスということで、ベトナム、インドに加えて、地場の欧州、DACH 地域（ドイツ、オーストリア、スイス）で事業を立ち上げていきます。

それから研究開発力の強みをさらに生かしていきたいということで、2029年には40億円を目標に進めていきたいと思っています。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## グローバル生産体制

### 2025年から主力2拠点体制がスタート

<div data-bbox="188 360 276 421"></div> <p><b>スマートファクトリー(花岡工場)</b> 生産技術開発/新製品立上げ マザー工場としてベトナム、中国へロールアウト</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2025年1月竣工</li> <li>● 2026年より量産開始 順次、眼科ナイフ、JIZAI、硝子体鑷子などを立上げ</li> </ul>	<div data-bbox="818 360 906 421"></div> <p><b>ベトナム工場</b> 主力量産拠点 低コスト、高品質生産</p>  <p>従業員 3,300名 (2025年8月時点)</p>
--	--

### 中国工場を新設(2028年稼働)

8

それから生産体制につきましては、スマートファクトリーが1月に竣工したということで、スマートファクトリーがマザー工場、それからベトナムが量産工場ということで、2拠点体制がスタートいたしました。

このあと、眼科ナイフが来年2026年からの量産、その次の年にJIZAI、あるいは硝子体鑷子ということで、製品を順次立ち上げていきたいと思っています。

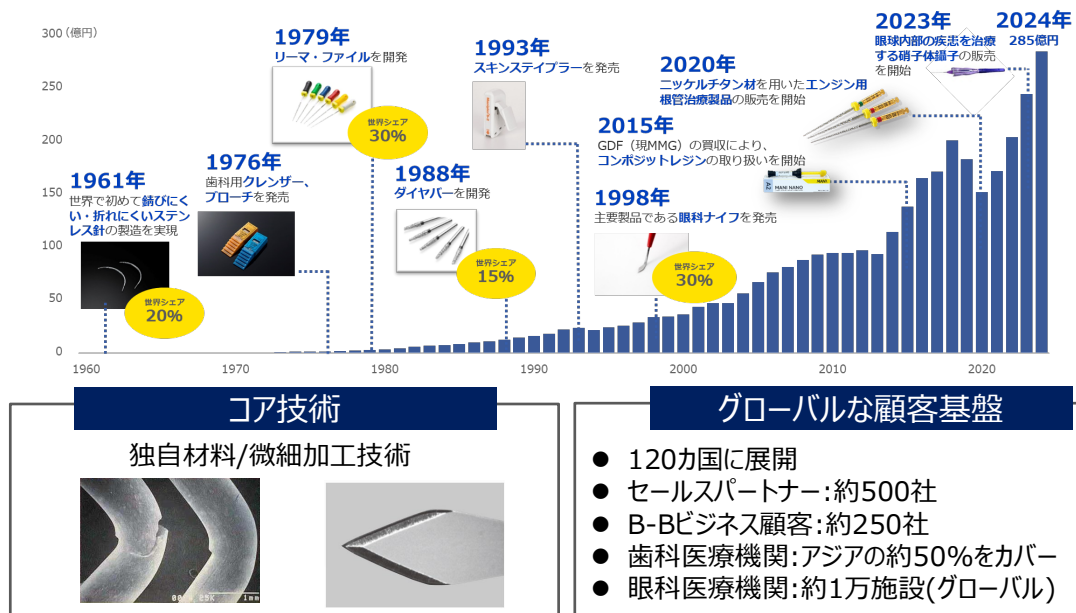
これに加えて、新しく中国工場を新設するというので、特にこれは国産化への対応ということで、2028年の稼働を目指して進めたいと思っています。

中国国務院からも国産化の要件が発表されたりして、いよいよ中国での国産化の要件というのが厳しくなってくるということで、まずは眼科ナイフから、中国市場でそういった要求に応えていきたいというところが、その狙いでございます。

#### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 成長の軌跡とマニーの強み



10

それでは、29 中計の概要について、ご紹介したいと思います。これは上段にございますのが、創業以来のマニーの売上推移でございますけれども、マニーの強み、研究開発型の企業でございますので、独自の材料、あるいは微細加工技術ということで、コア技術、あるいはその生産能力というのがマニーの強みの一つでございます。

それともう一つが、長きにわたり製品を売ってきたということで、グローバルに非常に強いお客様の基盤を持っています。セールスパートナー、BtoB のお客様、デンタルの医療機関、それから眼科の医療機関とグローバルに広がっています。これら 2 つの強みをこれからさらに生かしていく、それによって、成長にも取り組んでいくということが狙いでございます。

### サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

目指す姿	ダントツ製品の提供、医療現場の課題解決を通じて 信頼される企業	
変えないこと	世界一へのこだわり グローバル・ニッチ・トップ戦略とトレードオフの経営 高収益体質の実現	
変えること	プロダクトアウト	医療現場の課題解決
	100%自前主義	戦略アライアンス、M&Aの活用 事業スピード向上
	日本中心のオペレーション	グローバル経営

11

来年はマニー創業 70 周年を迎えますけれども、中計を作るにあたって、100 年企業として、どう  
当社の成長の姿を描くかというところから議論いたしました。

それは、ダントツ製品を提供する、あるいは医療現場の課題解決を通じて、信頼される会社になり  
たいということが、目指す姿でございます。

これに向かって、マニーの強みとして、変えないことが 3 つございます。

それは世界一へのこだわり、あるいはグローバル・ニッチ・トップ戦略、トレードオフの経営、高  
収益体質というところは、ぶれないでいくということでございます。

一方で、マニーが変えるべきことというのを 3 つお示ししてございます。一つが、プロダクトアウ  
ト。良いものを作れば売れるというところだけではなくて、やはり医療現場の課題を一緒に解決し  
ていくということ。

それから 100%自前主義というところから、戦略アライアンス、M&A というのも活用して、事業  
のスピードを上げていく。

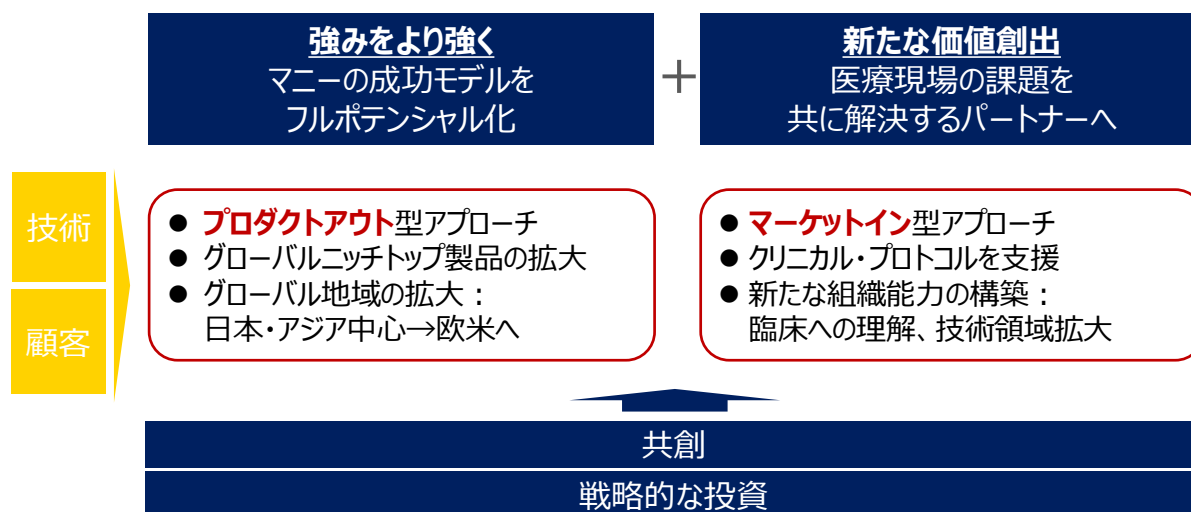
それからグローバル経営をもう一步進めていこうというところで、こういうふうに変えないとこ  
ろ、変えるところというのを整理して、進めていきたいと思ってございます。

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## これからの成長に対する考え方(1)

「開発型ニッチ企業の集合体」から「真のグローバル企業」へ



12

これをもう少し具体的にご説明したいと思います。これまで、開発型ニッチ企業の集合体から真のグローバル企業に向かっていくんだということでお話ししてございましたけれども、このことをもう少し解きほぐしていきますと、1つが、やっぱり当社の強みをより強くしていくということで、これはマニーのこれまでの成功モデルのポテンシャルを最大限引き出していくということでございます。これを製品軸、あるいは地域の軸でというのが下にございます。

それからもう1つが、新しい価値提供＝医療現場の課題解決をしていくということです。より臨床への理解を深めていく、お客様の医療現場の課題を解決していくことを目指します。技術領域についても、これまでは針金の加工技術というところにかなり特化していましたが、少し幅を広げていくべしと捉えてございます。

ですから、こういった意味で、両利きの経営という言葉がございますけれども、そういったことを目指しているということで、そのためには共創（お客様あるいはパートナーとの共創）、あるいは戦略的な投資を生かしていくということで、取り組んでまいりたいと考えています。



## これからの成長に対する考え方(2)

強みをより強く マニーの成功モデルをフルポテンシャル化				+	新たな価値提供 医療現場の課題を共に解決するパートナーへ	
サージカル	眼科	眼科ナイフ 眼科スーチャー	硝子体鑷子	網膜硝子体手術デバイス	マニーならではの価値を提供する グローバルニッチトップ製品で ポートフォリオを拡充	
	外科	ステイプラー 血管ナイフ		新事業探索 (研究段階)	強み技術を活かせる新事業を探索し、 自社ブランド/OEMの両面で事業強化	
アイレス針		アイレス針	マイクロ針	ロボット手術 領域	スーチャーメーカーとのwin-win関係 低侵襲/ロボット手術領域への注力	
デンタル		ダイヤモンド ハンドファイル	JIZAI	根管治療 (洗浄・充填)	根管治療のリーディングプレイヤー	
		現行製品	25→29中計 立上げ	29中計より 本格着手		

13

このことを、私どもの事業ドメインごとに書き下したのが、このページでございます。製品軸で申し上げますと、左の3つ、これまでマニーを支えてきた製品群ということで、特に黄色の眼科ナイフ、アイレス針、ダイヤモンド、ハンドファイルというのがブロックバスター製品ということでマニーを支えてきてございます。

これに、25中計、あるいは29中計で引き続きラインナップとして付け加える製品群が真ん中、それから右側でございますように、29中計からさらに本格的に着手、研究開発、事業の立ち上げをしていきたい製品群ということで、マニーの提供する製品というのを、もう少し拡充していきたいということが、左側にあることでございます。

右側でございますのが、それぞれの領域で医療現場の課題解決をしていこうということでありまして、眼科で言うと、グローバル・ニッチ・トップ製品で、マニーならではの価値を提供していきたい。

それから外科の領域というのは、もう少し技術を中心に展開できるだろうということ。

それからアイレス針で言うと、スーチャーメーカーとのWin-Winの関係、あるいはこれから伸びていくロボティクスサージャリーとか、そういったところに注力していく。

それからデンタルについては、根管治療のリーディングプレイヤーを目指していく。新たな価値提供ということで、両輪で取り組んでいくということでございます。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## 重点方針

1	製品の優位性を活かし、グローバルシェアをさらに拡大 研究開発型企业として「マニーならではの」モノづくり力(開発、生産)強化
2	コア技術を活かし「医療現場の課題を解決する」事業への拡大 Beyond2029への種まき
3	会社規模の拡大に見合った経営基盤の強化 成長戦略の実行に向けた人的資本の育成・確保
4	アライアンス・M&Aの活用を含めた事業の戦略的展開

14

こういったことを踏まえて、重点方針として、これは1月にお示しした内容でございます。

1番がコア事業をしっかりと、フルポテンシャルにしていきたいということ。2番目が、新しい価値提供に取り組んでいきたいということでございます。

そのためにはまず3番にございますように、やっぱり経営基盤が、これまでの中小企業から売上500億円、1,000億円という会社に進化していくということで、それに見合った経営基盤、あるいは人的資本をしっかりと備えた会社になっていこうというのが、3番でございます。

それから4番が、アライアンス、M&Aというのをしっかりと活用していこうということで、これを方針として取り組んでまいりたいと思っております。

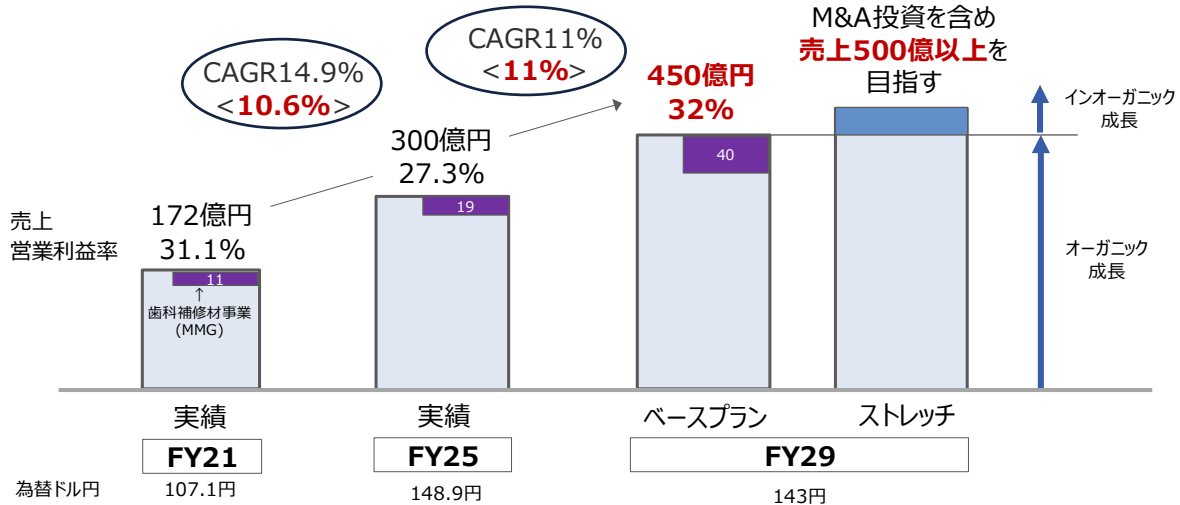
### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



FY29:売上450億円、営業利益率32%をベースプランとし、  
M&A投資枠200億円を活かし売上500億円以上を目指す

注：<xx%>は現地通貨ベース



15

売上の目標といたしまして、FY29、中計の最終年として、まずベースプランを売上 450 億円、営業利益率 32%という目標を設定してございます。過去 4 年間が CAGR14.9%で伸びてきましたが、これには円安のメリットがかなりございまして、現地通貨ベースで言うと 10.6%となり、この成長率を持続していこう、というのが今回の数字の意味になります。

後でご説明しますけれども、ただ同じことをやっていてこの成長が達成できるとは思っていないので、新しい環境に対応して、このベースプランを目標にしていきたいと思います。

それからもう 1 つが、M&A の投資枠ということで、200 億円を設定して、それによってプラスのインオーガニックな売上成長を取り込んでいくということで、前回 500 億円を目指しますとご説明しましたけれども、それをもう少し噛み砕いて、ベースの部分とインオーガニックに取り組んでいく部分という形で、これを目標としてまいりたいと思っております。

## 業績目標

	FY25	FY29 ベースプラン
売上	300億円	<b>450億円</b>
営業利益 (率)	82億円 (27.3%)	<b>145億円 (32%)</b>
純利益	46億円	<b>105億円</b>
EBITDA	107億円	<b>180億円</b>
FCF	△1億円	<b>115億円</b>
営業CF	70億円	<b>135億円</b>
投資CF	△71億円	△ <b>20億円</b>
ROE	8.8%	<b>16%</b>

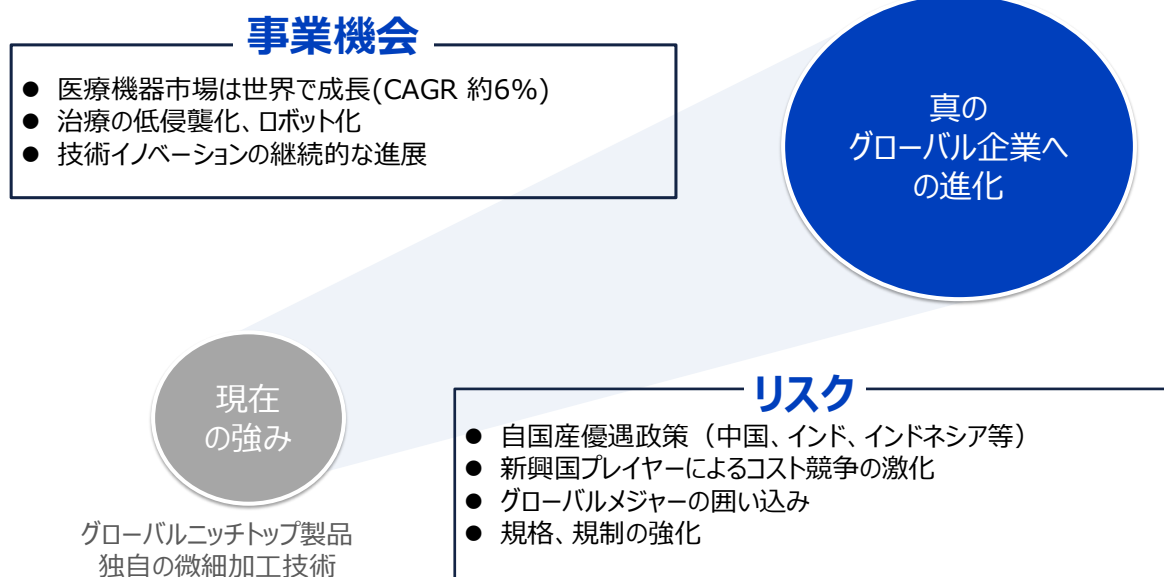
16

このベースの業績目標が一番右にございますけれども、改めて 450 億円の売上、営業利益率 32%、EBITDA が 180 億円、ROE16%を目標としてまいりたいと思います。

## サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## マニーを取り巻く事業環境の認識

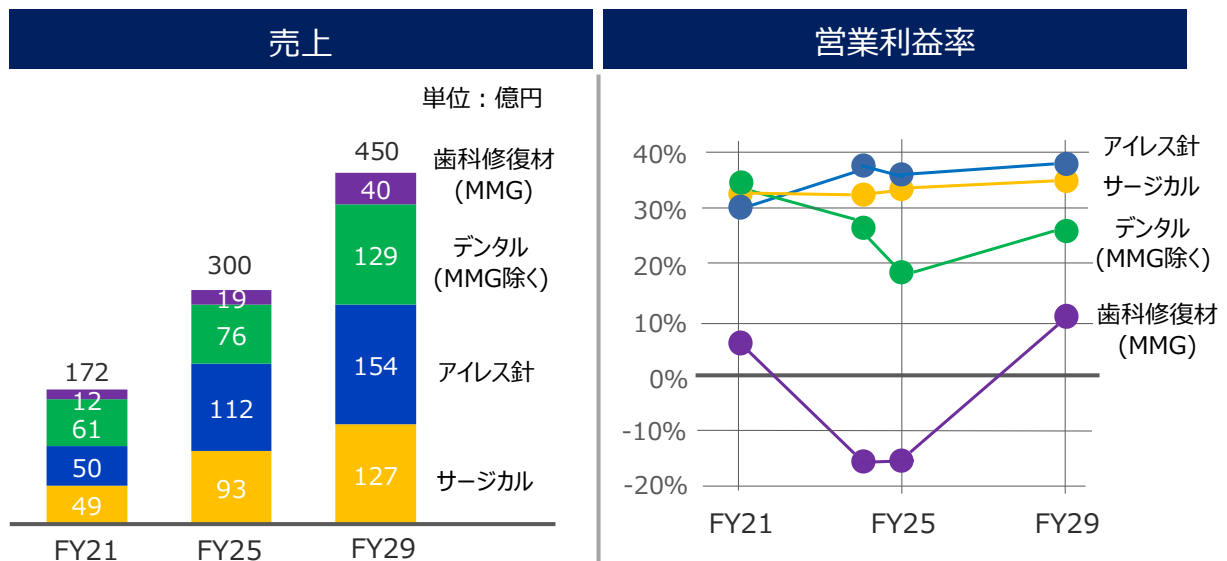


18

それでは、個別の事業戦略について、ご説明いたします。これは事業環境がやっぱり非常に大きく変わっているということで、オポチュニティー、それからリスクということで、特にリスクについては、自国産優遇政策（中国、インド、インドネシア）、それから新興国プレイヤーと、そういったところに対応していく必要があると認識してございます。

## 事業ポートフォリオ

いずれの事業セグメントも収益性を伴った成長を目指す



19

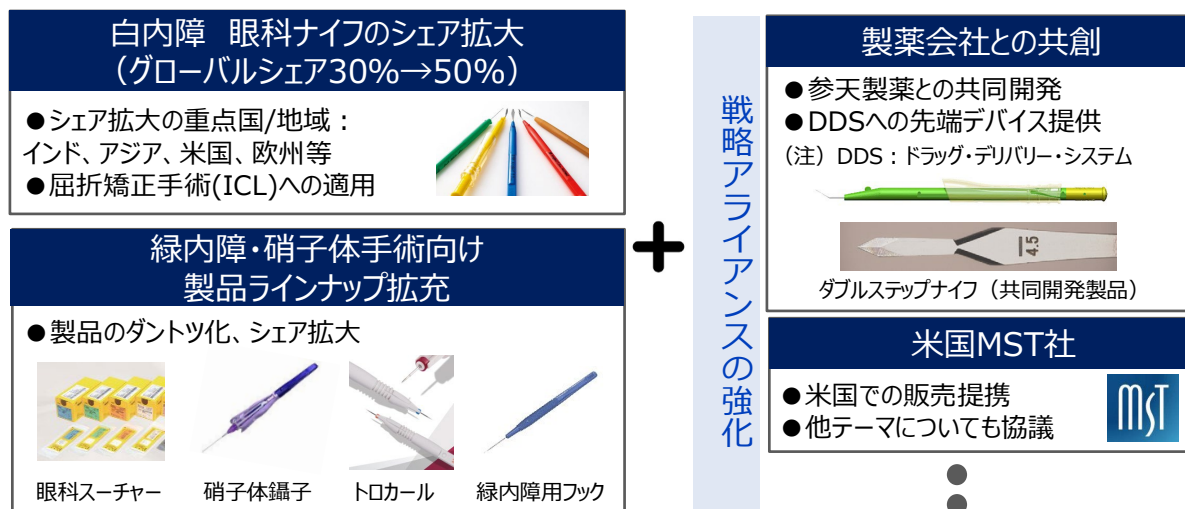
事業のポートフォリオとして4つ、あるいは、歯科修復材料を入れて3+1という形の事業の構成になっていきますけれども、この4つの事業それぞれ収益性を伴って成長を目指していきたいということでございます。

右側に、営業利益率がございますけれども、アイレス、サージカルは若干のプラス、デンタルは、ダイヤバーの回収前の水準までは回復させたい。歯科修復材はターンアラウンドをして、利益率10%を目指していきたいということでございます。

個別に、この先説明をしたいと思います。

## サージカル(1) 眼科

製品ポートフォリオを拡充し、戦略アライアンスで成長を加速  
手術装置を中心とした市場構造を踏まえたビジネスモデルの進化



20

まずサージカルにつきましては、眼科ですが、これは製品ポートフォリオを拡充していくことに加えて、戦略アライアンス、または共創ということで、成長を加速していきたいということが1つ。

もう1つが、眼科の Tier1 プレーヤーは手術装置を中心に、いろんな疾患に対して事業を展開してございますので、それを踏まえたようなビジネスモデルを構築し（例えばキットパック販売への対応）、ビジネスモデルを進化させていきたいと思っています。

この中で、何と云っても、やっぱり眼科ナイフが主力製品ということで、シェアが 30%から 50%を目指しますということでございますけれども、直近の自社の調べでいくと、シェアが 35%程度ではあるのではないかと認識してございますけれども、いずれにせよ、もう少し地域の拡大、適用領域の拡大ということで、この事業を伸ばしていきたいと思っています。

これに加えて、いろんな製品ラインナップは、既に下段にあるような形で出荷してございますけれども、これに例えば緑内障のフックを追加して、製品ラインナップ、マネーの強みが生かせる製品を加えていくということで考えてございます。

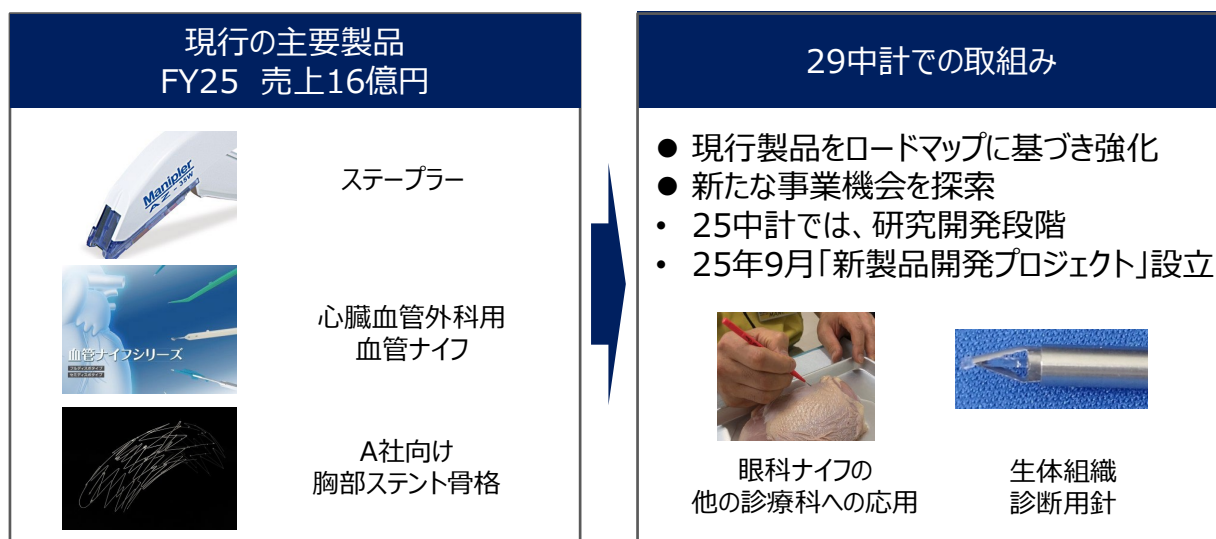
これに加えて、戦略アライアンスとして、既に参天製薬のインフォーカス向けのダブルステップナイフというのは既にご提供していますし、もう少し他の製薬会社ともドラッグ・デリバリーについてもお話をさせていただいております。MST とともに米国での販売提携を既に始めていますけれども、さらに他のテーマについても議論しているところでございまして、こういった形で、アライアンスというのを上手に使っていききたいと思っています。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## サージカル(2) 外科

微細加工技術を活かせる成長セグメントとして再定義し、事業強化



21

それから、サージカル二つ目の分野でございますけれども、これは一般外科で、これまで左にあるようなデバイスを提供してございます。

これは、とにかくやっぱり当社の微細加工を生かせるデバイスを医療現場にお届けしたいということでございまして、再度この領域の事業機会についてフォーカスして、強化していきたいということで、これまで研究段階にあったいくつかのプロジェクトがございまして、新製品の開発プロジェクトということで、一歩進めて事業化への検討を進めていきたいと思っております。

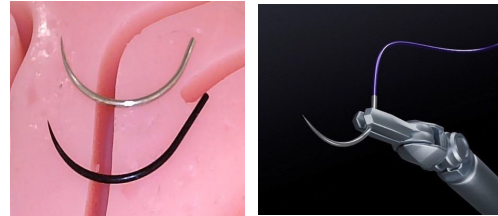
具体例としては、眼科ナイフを他の診療科に適用していく。あるいは、生体組織診断用の針だとか、アンメットニーズがあるようなところに応えていきたいと考えてございます。

### サポート

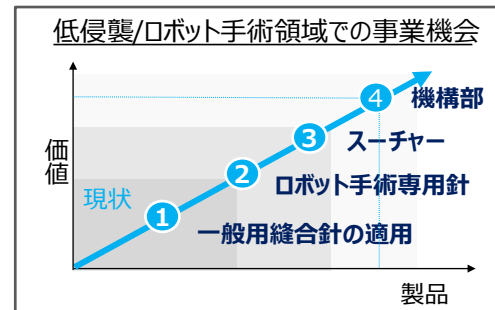
日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## グローバルNo.2ポジション維持・強化

- 既存顧客とのwin-win関係
  - ・医療現場のニーズに対応した品番追加
  - ・グローバル大手顧客の深耕
  - ・顧客の生産技術支援サービス
- 新規案件/顧客
  - ・中国GPO(政府集中購買)への対応
  - ・中東、中南米への展開
- 高付加価値製品の強化
  - ・マイクロ針(循環器、マイクロサージャリー)
  - ・低侵襲/ロボット手術領域
- 競合する新興国プレイヤーへの対抗
  - ・ベトナム工場での製造コスト20%低減



シルバー針・ブラック針 ロボット手術用アイレス針



22

それからアイレス針につきましては、今グローバルナンバー2のポジションにあると認識してございまして、ここを維持、強化していきます。ともかくお客様、スーチャーメーカーとのWin-Winの関係を深耕していきたいということでございます。品番追加、グローバル大手、垂直統合型のお客様との関係強化を推進します。

それから新規の案件として、中国の「GPO（Group Purchasing Organization（グループ購買組織）」による集中購買が進んでございます。当社は国産メーカー、スーチャーメーカーとの取引の中で事業を展開してございますので、国産化がフォローウィンドになるということでございます。




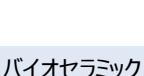

それから、高付加価値の領域ということで、マイクロ針、ロボティクスサージャリーと、右下に絵がございすけれども、今ロボット手術で提供しているのは、一般用の縫合針をロボットに使っていただくということでございまして、これをもう少し専用針を作っていく、スーチャーを作っていく、機構部を作っていくということで、もう少し発展のチャンスがあると捉えてございます。

それから、ベトナムでの製造コストを20%低減していこうということで、これは既にプロジェクトをスタートしてございます。

## サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## デンタル(1) 製品ポートフォリオ

	一般歯科治療 審美治療	根管治療 MANI Endodontic Compass				修復治療
	切削	穿通・拡大	洗浄	充填	修復	
市場	670億円 CAGR 6%	530億円 4～5%	560億円 5～6%	400億円 5～7%	1,500億円 6%	
製品 <>は 市場シェア	 ダイヤモンド <16%>	 ハンドファイル <30%>    ロータリー ファイル	 洗浄 デバイス	 バイオセラミック シーラー	 歯科修復材 (コンポジットレジン)	
29中計 アクション	<ul style="list-style-type: none"><li>● 中国リカバリー</li><li>● 新たな手技に対応した品番追加</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● JIZAI立上げ</li><li>● ハンドファイル、ロータリーファイルを組合せた最適治療プロトコルを提供</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 25中計では研究段階</li><li>● 今後、<b>新規事業化</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 製品の強み強化</li><li>● 売上拡大</li><li>● OEMビジネス</li><li>● 自社ブランドビジネス</li></ul>		

23

次に、デンタルでございますけれども、サブセグメントとして、3つの領域で事業に取り組んでございます。

1つがダイヤモンドということで、これはデンタルで言うと、非常に共通的な基盤のデバイスだということで、一般の歯科治療、あるいは審美であったり、根管治療であったり、非常にいろんな領域で使っていただいておりますので、新しい手技に合わせた品番を追加していくということで、さらに伸ばしていきたいと思っております。

それから、ハンドファイルにつきましては、これは根管治療の4つのプロセスを担っていく1つのデバイスでございます、ここにロータリーファイルを加えていくということでございます。

これまで、ハンドファイルがロータリーファイルにシフトしているということで、皆様にご説明してきましたけれども、少し言葉足らずのところがございます、先生方が今使われているのは、ハンドファイルとロータリーファイルを組み合わせて根管治療に取り組まれているということで、特に穴の最初の治療ではハンドファイルを使って、細い穴を開けると。特にDファインダーというマニーならではのデバイスがございますので、それを最初に使って、その後にロータリーファイルを使っていくという手技で、先生はおやりになってございまして、そういった意味で、この2つを組み合わせるというところをマニーの強みにしていきたいと思っております。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



それに加えて、根管治療というのは、洗浄・充填というその後のプロセスがございまして、そこに新規に参入して、根管治療全体、MANI Endodontic Compass ということで、オフアリングを広げていきたいと思っております。

それから3つ目のサブドメインが、MMG でやってございます歯科修復材ということでございます。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

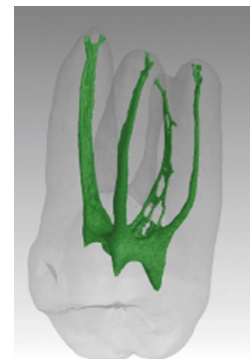
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス [support@scriptsasia.com](mailto:support@scriptsasia.com)

## デンタル(2) 根管治療のポートフォリオ拡大

### 根管治療におけるアンメットニーズ

- 難症例における成功率の低さ  
(複雑な根管形態への対処、再感染リスク、再根管治療など)
- 現状のマイクロスコープによる精密な治療でも限界
- アンメットニーズの解決には、技術イノベーションが必要

根管治療とは  
歯を抜かずに残すことを目的と  
する、歯の根の治療



出典  
Endodontics Principles and Practice, 6th edition.  
Mahmoud Torabinejad, DMD, MSD, PhD et. al.

### MANI Endodontic Compassの狙い

- 「穿通・拡大」では、ハンドファイル、ロータリーファイルを組合せた最適な治療プロトコルを提供し、臨床成績の向上に貢献する
- 「洗浄」「充填」への事業参入により根管治療におけるトータルソリューションを提供し、アンメットニーズの解決に貢献する
- これまでのビジネスで構築した資産(顧客、販売チャネル)を活用し、信頼されるパートナーを目指す

24

根管治療について、少し補足させていただきたいと思います。右に絵がございませうけれども、根管というのは非常に複雑な形状をしているということで、ここを治療していくというのは、再感染リスクを抑えていくというのは非常に難しい、難症例で、やっぱり成績が低いというところが、医療現場のアンメットニーズであると理解をしております。

ですから、そういったところに新たな技術イノベーションを提供していきたいということがスタートポイントで、ここに少しフォーカスしていこうということでございます。

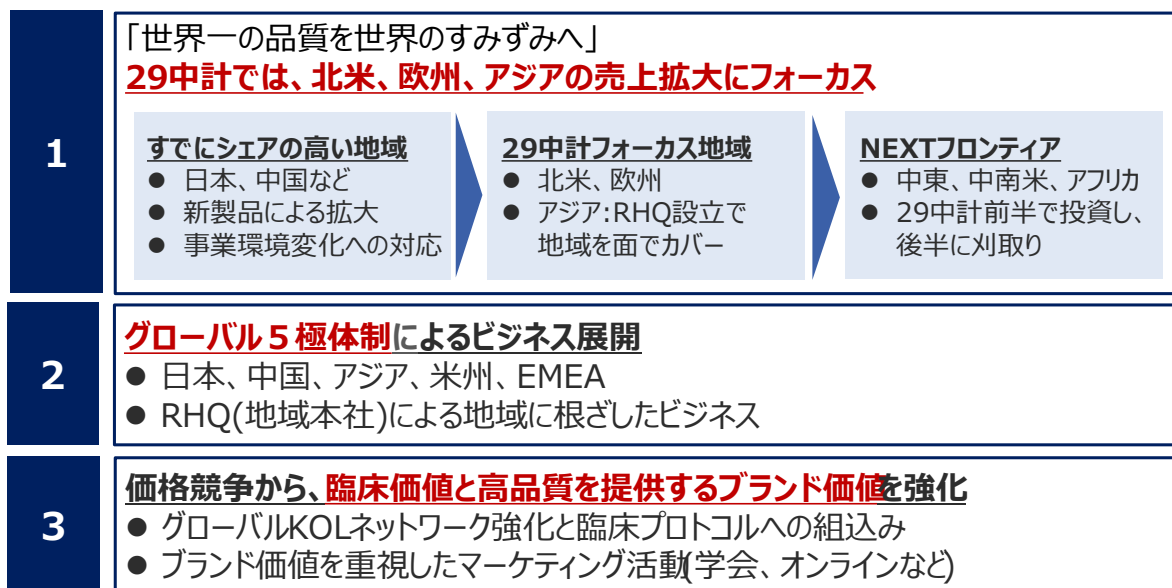
具体的には、先ほどご説明した通り、穿通・拡大のところでは、マニーのハンドファイル、ロータリーファイルを組み合わせて、最適な治療プロトコルを作っていただくということ。

それから洗浄・充填については、トータルな治療成績を決めていくということで、そこへの課題解決をしていきたいということで、これまで持っているチャネル、それからお客様を生かしたビジネス展開をしてまいりたいと思っております。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## グローバル戦略の重点方針



(注)KOL : Key Opinion Leader

26

それでは、グローバル戦略ということで、営業を中心にお話をしたいと思います。これは3つの重点方針でございます。1番目が、世界一の品質を世界の隅々へということで、順次当社の領域を拡大していますが、29中計では、北米、欧州、アジアにフォーカスしていきます。

もちろん、既にシェアの高い地域として、中国、日本がございます。既存製品の伸びしろが小さくなってきているということで、新しい製品を投入していきます。

それからもう一方で、NEXTフロンティアということで、中東、中南米、その辺を前半で投資をして、後半に刈り取っていききたいということで、グローバルなカバレッジを広げていきたいです。

それから2番目が、グローバル5極体制ということで、リージョナルヘッドクォーター、もう既にアジアでは設置したということをご案内してございますけれども、よりお客様に近い立ち位置で事業経営を推進するというのが狙いでございます。

それから3つ目が、やっぱり価格競争にどうしてもこれまで巻き込まれてきたということで、マニの製品の良さ、臨床価値、高品質をご理解いただけるような、ブランド価値をしっかり作っていききたいと思ってございます。

これは、KOLネットワークとか臨床プロトコルというのがございますけれども、やっぱり特に最近、デジタルマーケティング、オンラインだとか、その辺が非常に大きな要素になってございまして、中国なんかはかなりそれができているんですけれども、それを世界に広げていって、しっかりとブランド価値を作っていきたいと思ってございます。

### サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 地域別の主要施策

	売上構成 FY25	市場シェア (注)				FY29に向けた主要施策
		E	S	D	備考	
日本	16%					<b>グローバルONEマニー 営業体制</b> ●グローバルマーケティング ・デジタルマーケティング ・ブランド向上 ●KOLネットワーク強化 ●成功モデルの横展開 ●人材交流
中国	25%					
アジア	20%				インド ベトナム その他	
米州	14%					
EMEA	25%				重点国 その他	
						●強固な顧客基盤、ブランドをベースに 新製品開発を牽引 ●ローカルパートナーとの戦略アライアンス ●国産化、GPO(Group Purchase Organization)への対応 ●リージョナルHQ設立による地域展開 ●インドへの重点投資 ●インドネシア、タイ、フィリピンに注力 ●2024年9月にMMA設立 ●市場を踏まえたGo-To-Market戦略 ●サージカルの高シェアを地域全体に拡大 ●戦略的な投資により営業強化

(注)E:アイレス針、S:サージカル、D:デンタル、■ はシェア20%以上、■ は29中計で強化  
 KOL: Key Opinion Leader

27

これが地域別の主要施策でございますけれども、1月にお示しをした絵でございますけれども、オレンジ色がシェアの高い地域でございます。これに加えて赤枠で囲ったところを重点で取り組んでいきたいということで、各地域の施策を右側書いてございます。

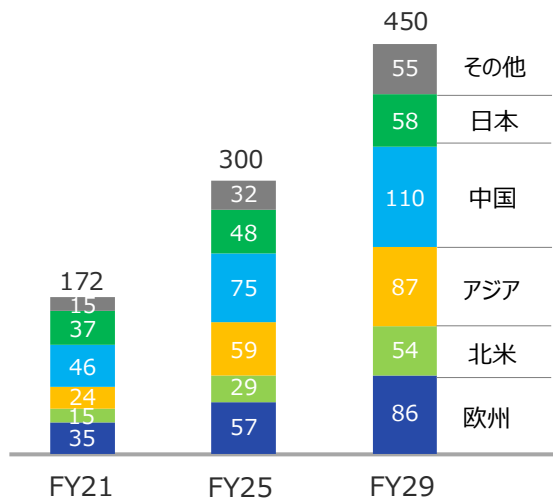
さらに、グローバル ONE マニーを進めていきたいと考えています。これまでどうしても地域で最適化してオペレーションしていくということでやってきたわけですが、事業の規模がある程度の大きさになってきたということで、グローバルマーケティングの共通化とか、ブランド、人材、成功モデルの横展開に注力してまいりたいと思っております。

## サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## 地域ごとの売上計画

単位：億円



	CAGR		地域別売上比率	
	FY21 ↓ FY25	FY25 ↓ FY29	FY25	FY29
その他	21%	14%	10%	12%
日本	7%	5%	16%	13%
中国	13%	10%	25%	24%
アジア	25%	10%	20%	20%
北米	18%	17%	10%	12%
欧州	13%	11%	19%	19%
合計	15%	11%		

28

その次のページが、地域別の売上でございます、グラフの通りでございます。CAGR、北米、欧州、あるいは中国がやや鈍化します。地域別には中国に依存していましたが、それがもう少しバランスのとれたような形になっていくと考えてございます。

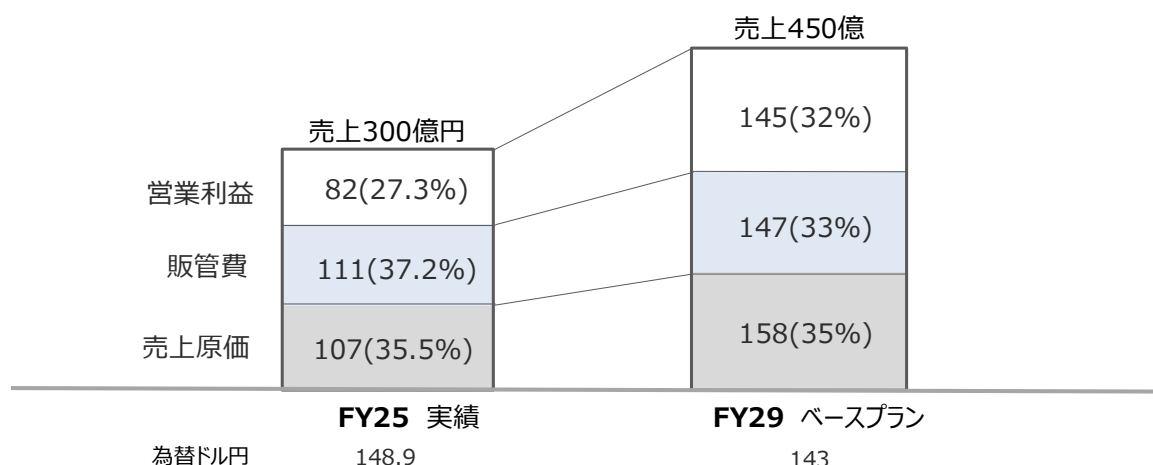
## サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## 収益構造の計画

### 営業利益率32%に向けた主要施策

- 粗利率、販管費比率の改善
- トップダウンのコスト設計＋現場の継続的コスト低減＋進捗見える化/PDCAサイクル



30

その次に、収益性の向上、キャッシュ創出力の強化ということで、ご説明したいと思います。営業利益率が32%という目標でお話しいたしましたけれども、29年ベースプランでの収益構造は、右側にお示しするような形で計画してございます。

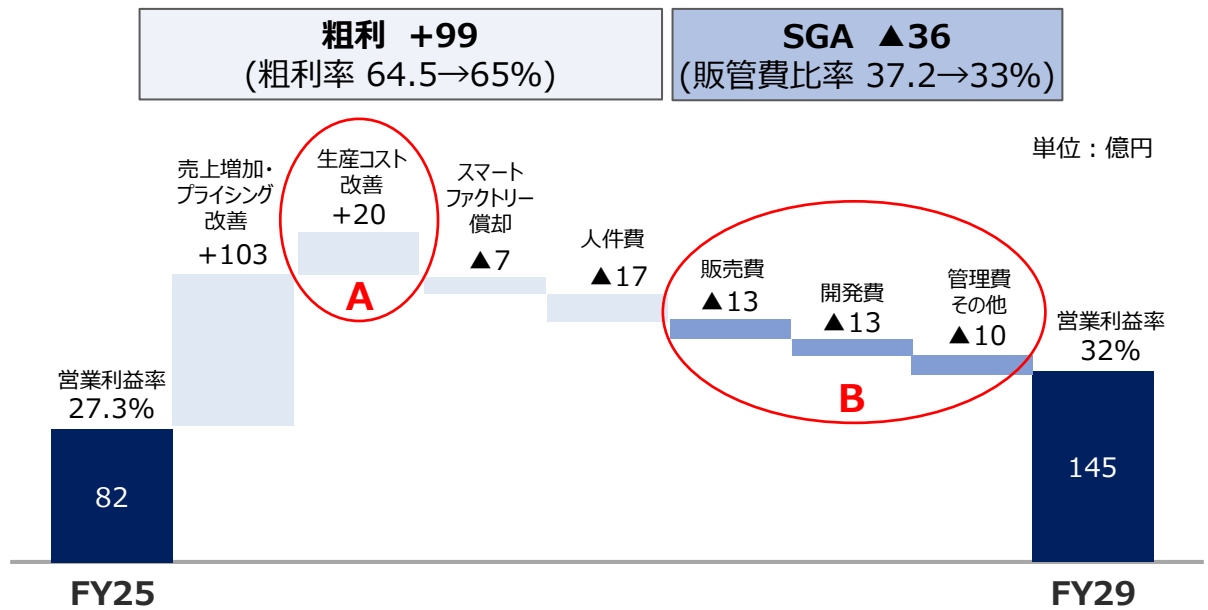
売上原価については35%ということで、大きく変わっておりません。販管費をコントロール、規律という点でしっかり管理していくということでございます。

これはトップダウンのコスト設計をしていくことに加えて、現場でのいろんな改善、進捗の見える化・PDCAをしっかりと回していくというエグゼキューションの問題も含めて、これに向かって進めていきたいと思っています。

### サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## 収益性の向上(1)



31

内訳として、粗利の改善、SGA の増加をコントロールしていくことをやって、このウォーターフォールにお示ししてございます。

この中で、粗利の改善、スマートファクトリーの償却が約 7 億円ということで、それ以上の生産コストの改善約 20 億円というのが、A の部分。

それから販管費については、販売、開発、コーポレートと、それぞれ 3 分の 1 ずつぐらいでございますけれども、コントロールしていこうというところが B の部分でございまして、この 2 つについて、具体策を次にご説明したいと思います。

## 収益性の向上(2)

A

生産コスト  
改善  
主要施策

- アイレス針の原価20%削減(ベトナム工場)
- グローバル生産体制の最適化
  - ・高根沢工場閉鎖、ミャンマー・ラオス工場の役割見直し
  - ・清原工場に残る生産・検査のベトナム工場への完全移管
- 継続的な原価低減
- ・ベトナム工場KAIZEN活動、包装費、ロジコスト など

B

販管費  
改善  
主要施策

- BPR/DX:主要業務プロセスの刷新
- ・5テーマに重点投資：10億円/4年間
  - 経理業務/システム
  - 受発注業務/システム
  - 人事DX
  - 顧客情報(CRM/SFA)
  - 製品情報のライフサイクルマネジメント
- 子会社(マニーリソーシーズ株式会社など)、外注の有効活用

32

まずは、生産コストの改善につきましては、アイレス針、これはベトナム、フーエン第2工場で生産してございますけれども、ここは全プロセスを見直していくということで、原価20%に向けたプロジェクトを既に開始してございます。

それから、生産体制の最適化ということで、スマートファクトリーが稼働に伴い高根沢工場は閉鎖します。ミャンマー、ラオスについては役割の見直しをしていきます。

それから清原に今生産約11品目残ってございますけれども、それをベトナムに移管し、最適化を進めます。その他継続的な原価低減を進めていくというのがAの具体策でございます。

販管費の改善につきましては、業務プロセスを5つ抜き出していますけれども、そこについてビジネスプロセス、リエンジニアリング、それからDXを使って、業務プロセスの刷新を実行したいと思っています。

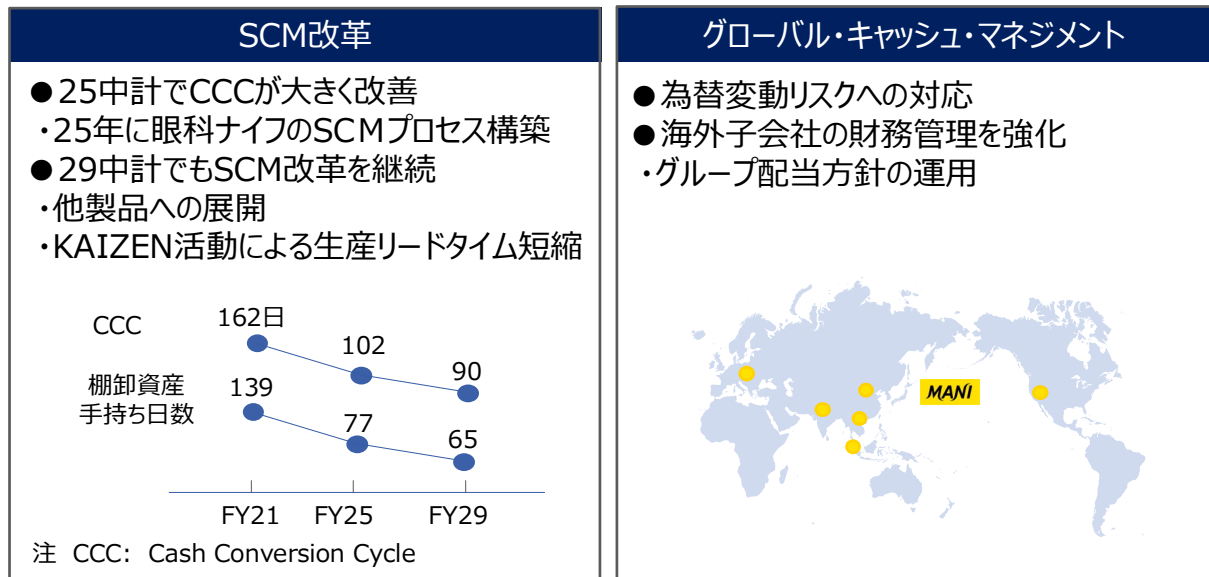
これは、経理の業務システム、海外現地法人からいろんな数字を集計してまとめる作業をかなり人力で行っておりまして、それらを改善していく。また、受発注業務、人事のシステム、お客様の情報、製品のライフサイクルマネジメントということで、今回のダイヤバーの薬事問題がございましたけれども、やはり製品情報の管理というのは非常に重要だと認識してございまして、こういった主要プロセスの刷新を進めていきたいと思っております。

これらの活動に4年間で10億円の投資を予定しております。なるべく前半で実行して、後半には刈り取るということで取り組んでいきたいと思っています。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





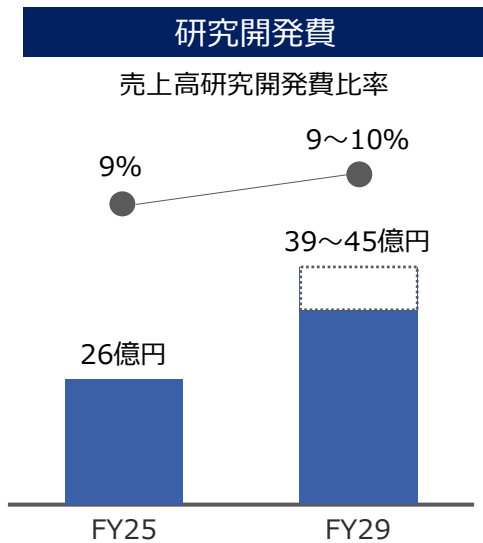
33

キャッシュマネジメントにつきましては、CCC を下にお示ししてございますけれども、過去 4 年間についてもかなり改善してございます。ここから先は本当に改善が難しくなるんですけれども、90 日を目指すということで、既に昨年、サプライチェーン改革プロジェクトをやってございまして、眼科ナイフについては仕組みを作って回り始めた。これを他製品にも展開していこうということでございます。

それから、グローバルキャッシュマネジメントということで、今海外現地法人にキャッシュが相当残っていますので、そこの最適化を進めていくということでございます。

その次に、長期的な成長に向けた経営基盤の強化ということで、ご説明したいと思います。

## 製品開発力の抜本的な強化



### 開発スピード向上(期間半減)

- 硝子体鐳子の開発を2年前倒し

### 研究開発プロセスの革新

- グローバルKOL医師との製品開発
- プロダクト・チャンピオン型開発  
→ チームによるコンカレント開発へ移行

### オープンイノベーション

- VC出資による機会探索(2024年より)

### 中長期的な研究の強化

- 次世代製品、加工技術、AI・デジタル
- 国立研究開発法人と共同研究を実施(2023年より)

(注) KOL: Key Opinion Leader  
VC: Venture Capital

35

最初は、製品開発力の抜本的な強化ということで、研究開発費の売上高比率を 9~10%に伸ばしていくということ。

それから右にあるように、スピード、プロセスの刷新、オープンイノベーション、長期的な研究を進めていくということでございます。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## 人的資本経営

成長戦略を実行する  
人財育成・獲得

- 経営チーム、マネージメント層の強化(外部人材採用を含む)
- 「**求める人財像**」を策定
  - ・ コンピテンシー：開拓者精神、ラストパーソン、共創、プロフェッショナル、世界一の品質
  - ・ 10のプロフェッショナル人財像
- 「**マニー研修所**」(24年設立)による体系的な人財教育
  - ・ 経営者研修、マネージメント研修、専門教育、マニー塾

企業風土改革  
挑戦するカルチャーの醸成

- 全社運動「**トランスフォームM**」
- 人事制度の刷新
- 従業員サーベイの継続実施

DE&I

- 女性管理職比率15%以上(単体)
- グローバル経営人財

注 DE&I: Diversity, Equity & Inclusion

36

それから人的資本の経営ということで、まず1番に来るのが、成長戦略を策定でございます。やっぱりそれを実行する人材を育成する、獲得するというのが1番にまいります。これは、既に経営チーム、マネジメント層を強化するというのでやってまいっておりますし、今回新たに求める人財像を策定しました。それからマニー研修所ということで、人財育成を進めております。

2つ目の大きな項目が、挑戦するカルチャーというのを作っていただくということ。

3つ目が、DE&I ということでございます。

## 持続的な成長と持続可能な社会の実現の両立

グループ人権方針の順守

- 米国、欧州など人権保護の規制強化

環境負荷低減に向けた取り組み

- グリーンエネルギー調達
- 排水処理
- ディスポーザブル(欧州PFAS規制など)

サプライチェーン

- サプライヤー(約140社)とのコードオブコンダクト締結

第三者評価の獲得とスコア改善

FTSE  
Russell  
ESGスコア



37

それからその次は、サステナビリティ経営ということで、左側にお示ししているのがマニーのフレームワークということで、これは4年前からこのフレームワークで取り組みを進めてございます。

特に、人権、環境負荷低減、サプライチェーン、第3者評価の獲得ということで進めてまいります。

## サポート

日本

050-5212-7790

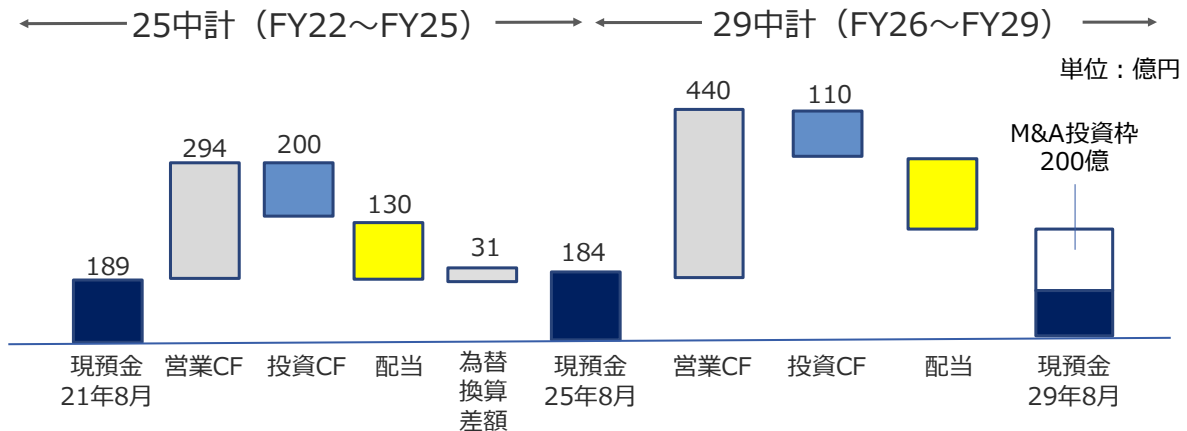
フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

## キャピタルアロケーション

- キャッシュ創出力の向上：営業CFを1.5倍に
- 投資の重点を、生産投資(スマートファクトリーなど)から成長投資にシフト
- M&A投資枠200億円を設定
- 安定的増配による株主還元



39

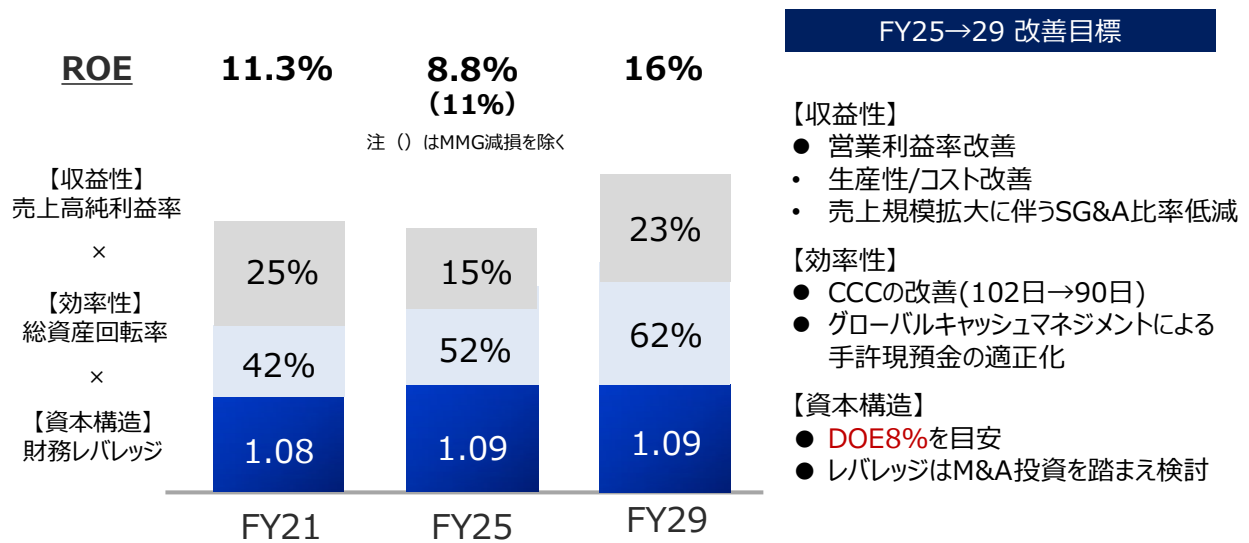
最後になりますけれども、企業価値向上と成長投資の考え方ということで、ご説明したいと思います。

まずキャピタルアロケーションでございます。左側が実績で右側が計画になってございます。まずキャッシュ創出力を向上するというので、営業キャッシュフローで1.5倍のキャッシュ創出力を強化するというのでございます。

それから投資については、スマートファクトリーが一段落しましたので、生産投資から成長投資へとシフトしていくということ。その中でM&Aの投資枠で200億円を設定するというのでございます。

この中で、安定的な増配を進めて、株主還元についてはしっかりと進めていくというのでございます。

## ROE向上に向けて



40

ROE の向上につきましては、2025 年 MMG の減損がございましたので、それを除くと 11%という水準でございますけれども、これを 16%にもっていきます。収益性、利益率の向上、資産回転率の向上、財務レバレッジについては、今借入は想定してない前提でございますけれども、DOE 8%を目安に取り組んでまいりたいと思います。

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

- マニーは2026年に創業70年を迎え、今後は100年企業に向けて、世界一へのこだわりやトレードオフの経営などマニーらしさに拘り、骨太の成長戦略を進めていく。
- これまでマニーを成功に導いてきたニッチトップ戦略のポテンシャルを最大化するとともに、医療現場の課題を共に解決するパートナーとして新たな価値を創出する。この「両利きの経営」により、「開発型ニッチ企業の集合体」から「真のグローバル企業」へと進化をしていく。
- 29中計では、開発、生産、営業とともに経営基盤を強化、CAGR10%以上のオーガニック成長によりFY29売上450億、営業利益32%を目標とする。さらに、M&A投資枠200億円を確保し、戦略的に成長を加速する。

41

最後にまとめでございますけれども、100年企業ということを視野に入れて、骨太の成長戦略を進めていくということ。それから両利きの経営ということで、マニーの強みを生かしていく部分と、新たな価値創造に取り組んでまいります。

それから2029年のオーガニックな目標ということで、売上450億円、営業利益32%を目標にして、さらにM&A投資を活用して、500億円以上を目指していきたいということでございます。

以上でございます。どうもありがとうございました。

## 質疑応答

---

**司会 [M]**：それでは、冒頭ご案内の通り、会場にお集まりの皆様からご質問をお受けいたします。なお、本説明会は質疑応答部分を含めまして、後日全文を書き起こし、公開を予定しております。匿名を希望される方につきましては、ご質問の際に氏名を名乗らずにご質問いただきますようお願いいたします。

それではご質問ある方は挙手をお願いいたします。

**吉田 [Q]**：東海東京インテリジェンス・ラボの吉田と申します。ご説明ありがとうございました。あまり時間がないと思いますので手短に質問させていただきます。

では、成長投資のところで、1月にお示ししていただいたウォーターフォールとキャッシュアロケーションのところでですね。今回のキャピタルアロケーションの図との差でいくと、前回は何か成長投資が結構大きかったようなイメージもありますが、何か変化、例えば、M&A 投資枠 200 億円と投資キャッシュフローの 110 億円を足せば、実質あんまり変わってないのか、この辺も含めてご解説、前回との変化のところをよろしくをお願いします。

**渡部 [A]**：前回と今回の開示で定義を変えてございまして、そこをしっかりご説明しておらず申し訳ありません。

前は、フリーキャッシュフローにプラスして、SG&A の中で戦略性のある投資、費用というのを足し戻した形でお示ししています。そのため、研究開発費や営業投資は SG&A で賄ってきていますので、それを入れてお示ししたのが前回です。

今回は、フリーキャッシュフローをどう使うかというところの説明になってございます。ですから、SG&A の中に含まれている研究開発費や営業投資は、営業キャッシュフローに含まれてないというのが、まず定義として違ってございます。

前提は変わりましたが、中身は基本的なところは変わってないという、もちろん数字の 2025 年の仕上がりでお示ししてございますし、それから 29 中計の考え方、営業キャッシュフローが 440 億円、これは前回よりはちょっと増えているかと思います。投資キャッシュフロー、これは主に生産投資ですが、そこは大きくは変わっておりません。

**吉田 [Q]**：成長投資をできるだけ前倒しにというお話がありました。前半に投資して後半に刈り取るというお話もあったので、今回初年度となる今期のガイダンス、営業利益はちょっと渋いかもし

---

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



れないと思っていたところが、割としっかりした利益率で出されてきたので、何かここをベースに増えていくような考え方で良いのか、それとも途中で何か成長投資、M&A はどうなるかというところはありますけれど、何か成長投資で利益率が押下げるところが来期あってそこから伸びるのか等、どういうカーブを描いていくかについて、教えていただけますか。

**渡部 [A] :** 営業利益率で言うと、27.3%というのが FY25 の着地です。それで FY29、中計の最終で 32%を目指していくということで、そこにずっと線を引いていくところよりも、この 2026 年の計画というのは下になってございます。

それは、成長投資というか事業投資や経営基盤の強化などを前半で実行し、後半にその刈り取りをやりたいということの反映でございます。

**吉田 [Q] :** 営業利益率 28%から来期、再来期と上がっていくイメージでよろしいですか。

**渡部 [A] :** はい。ですから、2026 年についても 28%という形になってはいますが、事業開発投資だとか、あるいはリスクバッファードとか、その辺を 2 ポイントぐらいは織り込んだ形になっていますので、体質的にはかなり改善して 32%に向かっていると理解しています。

**吉田 [M] :** わかりました。ありがとうございます。

**司会 [M] :** ありがとうございます。他にご質問いかがでしょうか。

**東山 [Q] :** 下野新聞の東山と申します。本日はありがとうございました。中計資料 32 ページ、グローバル生産体制の最適化について、高根沢工場の閉鎖や清原工場に残る検査工程のベトナム工場への完全移管とあるのですが、高根沢工場は花岡のスマートファクトリーの新設に伴って閉鎖するという理解でよろしいですか。

**渡部 [A] :** その通りです。

**東山 [Q] :** 何かスケジュール感とか、決まっているものがあれば、もう少し詳しく伺えますでしょうか。

**渡部 [A] :** 今、高根沢では JIZAI の生産をしております。それは花岡工場の自動化ラインに移していくということで、もう 1 つは、やっぱり高根沢は非常に老朽化しているということで閉鎖をするということでございます。

それで、来年 2026 年にはラインとしては移管するというので、その次の年、薬事の関係がございまして、2028 年まではオーバーラップするのかなとイメージしています。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**東山 [Q]**：清原工場に残る生産検査体制の完全移管ですけれども、そうすると清原工場の今後のあり方というのはどういう風にみていらっしゃいますか。

**渡部 [A]**：ベトナム工場を作ったときに、1996 年に作って 2003 年から今の拠点で生産していますが、そのときに国内生産は 100%ベトナムに移管するというのがフィロソフィーだったんですが、まだ少し細かい製品が残ってしまっていて、全部合わせると 11 製品残っています。

それからベトナムで検査したものを日本でもう 1 回検査（サンプリング等）、もう必要ないところがあるので、そこを完全にベトナムに移管したいと考えています。そこで従事している方は、新しいスマートファクトリーで仕事をさせていただきます。

清原は、開発拠点、あるいは本社機能、コーポレート機能として活用していくと捉えています。

**東山 [Q]**：ちなみに、高根沢工場で今働いている方も基本的にはスマートファクトリーであるとか、もしくは本社に移るという感じですか。

**渡部 [A]**：はい。心配ないように書いてください。

**東山 [M]**：承知しました。ありがとうございます。

**司会 [M]**：ありがとうございます。すみません、時間がきましたので、最後おひと方という形でご質問をお受けさせていただきたいと思います。最前列の方、お願いいたします。

**葭原 [Q]**：UBS 証券の葭原です。よろしくお願いいたします。

中計資料の 28 ページを拝見しております。中国につきましては、次の 4 カ年も 10%ということで、ここをどう考えるかというのが、個人的には中計のポイントかなと思っています。

ローカルに、よりシフトしていくような動きがあって、保守的な動きがある中で、この成長率を達成しようとする、市場平均よりは高い伸びをしなきゃいけないのかなとも思っておりまして、その中国での事業リスクというのを現状どう考えているのでしょうか。

もちろん国産対応されているということも理解はしているんですけれども、やっぱり中国政府としてはローカルの企業をより育成させたいというような意向がより強くなっているのかなと思いますので、そのところ、仮に何らか想定外の中国での国産化とかがあった場合、トップラインが未達になった場合の利益率の考え方も、もしコンティンジェンシープランとしてあれば、併せて教えてください。

**渡部 [A]：**中国、今医療経済が厳しいということで、デバイスの環境としてはあまり良くないということですが、それはいずれ長い目ではリカバーしていくと思います。

国産化の動きに対しては、マニーは追い風と向かい風の両面を持っています。

アイレス針については追い風の環境にございます。当社は中国国産スーチャーメーカー160社の中のほぼ大部分に対して、針を提供しています。

もう既に、いくつかの省で GPO が始まり、アメリカの大手メーカーがシェア 50%を持っており、国産スーチャーメーカーが 30%ぐらいしか今持っていない状況です。その 30%の中にマニーが針を提供していますが、おそらくそのシェアが広がっていくだろうということで、そこは追い風だと思っています。

他方、眼科ナイフが国産化、GPO にいつなるかということですが、それに備えて中国工場を作っていくということで準備をしているということもございます。

それから、中国の事業として、もう少し品揃えを広げていきたいということで、JIZAI はその 1 つでありますけれども、サージカルデバイスだとか、やっぱりもう少し品揃えを広げていって、リスクに対応していくというようなことを考えています。

**葭原 [Q]：**補足で、もし売上がいかなかった場合の販管費の考え方、現状の中計上、もうかなり販管費を削る前提になってはいますが、さらに追加で削減できる余地があるのかというところと、あと念のため確認ですが、アイレスは、針そのものを現地で作るみたいな、そういうことはリスクとして考えなくていいのでしょうか。

というのも、今、新しい国産優遇施策ですと、現地での部材調達比率が 80%とか 60%とか、そういう設定をするということなので、今現状ですと、多分輸出になっているのかなと思いますので、そのリスクについて確認させてください。

**渡部 [A]：**まず、中国は販管費、全体に抑制しているというつもりはあんまりなくて、必要な販管費を通していくというのが、29 中計の考え方です。ただし、中国は営業組織なので、人員的にも 44 名でそんなに販管費のウエイトが大きくなく、製品の粗利のほうが大きいわけですが、そこは管理可能だと考えています。

それから、国産の要求の中で材料までいくというのは、いずれ来るのかもしれないんですが、今スーチャーメーカーの中で当社の針の割合というのは 10%程度であり、残念ながら非常に低いので、それが国産化の中では返って良いのかもしれない。どういうルールになるのかというのを注意して見ていきたいと思っています。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

司会 [M]：ありがとうございます。これもちまして説明会を終了とさせていただきます。

本日はお忙しい中ご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

[了]

---

### 脚注

1. 音声が不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

---

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com