

# TOP Message

トップメッセージ

代表執行役社長

齊藤 雅彦

## 世界一の品質を 世界のすみずみに届け続ける

マニーは創業以来、特定領域における医療機器の製造で「世界一の品質」を追求し、開発・生産・営業の確かなプラットフォームを構築しました。これらをさらに進化させることで「真のグローバル企業」を目指します。

### 私たちの使命

マニーの原点は「平和で幸福な社会への思い」にあります。

創業家は戦時中に軍需産業に携わっていましたが、創業家の松谷正雄が平和な暮らし、人々の健康に対する思いを胸に、疎開先であった高根沢町（栃木）で医療機器の製造を開始したのがマニーのはじまりです。「患者のためになり、医師の役に立つ製品の開発・生産・提供を通して世界の人々の幸福に貢献する」という企業理念には、私たちが「患者の皆様のため」に良い治療をするための製品をつくる、また医師にとって使いやすい製品をつくり「医師の皆様役に立つ」というマニーの存在意義が示されています。良い治療を実現するには、機能の優れた製品をつくるだけでなく、医師にとって使い勝手の良いものにすべきというのが当社の基本的な考え方です。

また「開発・生産・提供を通して」というのは、これらの工程を私たちが一貫してやり切ることを意味しています。高品質の製品をつくり続けるために、まずは製品を使っていたいたうえで、医師ときめ細かいコミュニケーションをとりながら製品に対するフィードバックを受け、品質をさらに高めなければいけません。そのために、私たちは開発から営業に至る一連のプロセスを一貫して進める必要があるのです。品質とは「つくりこむ」ことで初めて実現できるものであり、愚直に改良を繰り返すことが肝要です。こうした姿勢で高品質な製

品をつくり、世界の人々の幸福に貢献したいという思いを、この短い言葉に込めています。企業理念は社員が携帯するIDカードにも明記し、日々の事業活動の拠り所としています。

私たちは営業基本方針として「世界一の品質を世界のすみずみへ」という言葉を掲げています。私たちが大切にする「世界一の品質」とは、まさに患者の皆様のためになり、医師の皆様役に立つ高品質な製品を指します。「世界一の品質」であると胸を張って言うのはとても難しいことです。そこには品質に対する開発者の強いこだわりとものづくりへの執念が不可欠だからです。とはいえ、「とにかく頑張れ」というだけでは社員の心には響きませんし成果にもつながりません。「科学する心で熱心に粘り強く」という社訓には、確かなデータをもって正しく現象を捉えてロジカルに思考し、熱心に粘り強く取り組むことの大切さが刻まれています。

当社の企業理念、社訓は、ともに創業家の方々の経験から生まれたものであり、それだけに意義深く、心に突き刺さるものがあります。

### これまでの努力と進化

当社は2021年4月、対外的には初めて中期経営計画（中計）を公表しました。今後5年間を見据えたこの中計の公表に踏み切った背景には、「世界一の品質を世界のすみずみへ」という思いを当社が本当に実現できるところにまで辿り着いたことが確信できたためです。ここでは、そこに至るまでの当社の努力と進化について

# TOP Message

お話しします。

## 1. 開発プラットフォームの確立

創業当初、当社の医療機器開発には「折れにくい針」「錆びにくい針」をつくりたいという強い思いがありました。当時は軟らかく加工しやすいステンレス素材は沢山あったのですが、硬くて折れにくいステンレス素材がありませんでした。そこで、世の中にないのであれば我々がつくりたいという考えに至り、線材メーカーとともに努力を重ね、硬くて折れにくいステンレス素材を開発。さらに加工の仕方についても開発しました。このような努力を積み、当社のものづくりの原点である独自のステンレス素材と微細加工技術によって生み出される「世界一の品質」という開発プラットフォームを手に入れました。

## 2. 生産プラットフォームの確立

創業当初は日本国内で生産をしていましたが、1996年から海外生産を本格化し、私たちは生産拠点としてベトナムを選びました。とにかく製品の品質を落とさないことを最優先で考えた私たちは、国内の技術者を現地に派遣し、数十年の歳月をかけて現地への生産技術の移管に注力しました。やがて現地では人件費の高騰もあり、原価の上昇が始まりましたが、徹底した生産性の改善と自動化への注力により、今日の高品質生産と徹底した原価低減という生産プラットフォームを確

立しました。

## 3. 営業プラットフォームの確立

良いものをつくれれば必ず売れると信じて、営業は代理店任せにしていた時代もありました。しかし良いものをつくれれば自然に売れるというものではありません。当社はベトナム、中国、インドに販売会社を設立し、営業プラットフォームの確立に取りかかりました。製品の使い方について、社員が自らお客様に丁寧に説明することを地道に続けた結果、多くのお客様が当社に信頼を寄せてくださり、強固な営業プラットフォームを確立することができました。

こうした努力と進化を積み上げることで、当社は「世界一の品質を世界のすみずみへ」という思いを実現するための基盤を手に入れることができました。中期経営計画は、満を持してグローバルに打って出る当社の成長戦略を示す内容となっています。

### 世界一の品質を世界のすみずみに届ける

【中期経営計画の推進】

創業以来、今日まで整備を図ってきた開発・生産・営業の各プラットフォームをフルに活用し、「開発型ニッチ企業の集合体」としてのマニーを、「真のグローバル企業」とすべく、ビジネスモデルの変革を進めます。

## 1. 開発プラットフォームの進化

### —世界のKOL(キーオピニオンリーダー)との製品開発—

世界に販売拠点を つくることによって、世界のKOLとの関係を築くことができるようになってきています。 これまでは主に国内の医師とのコミュニケーションを通じて医師の医療ニーズに 応えてきましたが、今後はこれを世界に 広げ、世界中の医師とのコミュニケーションを通じて世界中の医療ニーズの把握に努めます。そして徹底した顧客志向のもと、世界の医師・術式に応じた製品開発に進みます。

また、海外グループ拠点の社員が集結し、より革新的な価値創造が行えるよう、創業の地である高根沢町(栃木)に新本社およびR&Dセンターを設立します。基礎研究から製品開発、量産研究を一貫して行うことで、開発の機動性とスピードを向上し、競争力の高い新製品を市場にタイムリーに供給していきます。

## 2. 生産プラットフォームの進化

### —スマートファクトリーの建設—

これまではベトナムに生産拠点を集中させてきましたが、今後の生産需要の増加に備え、日本に再び、ものづくりの拠点を つくります。具体的にはAI検査やDXを採り入れて生産工程の完全自動化を実現する「スマートファクトリー」を建設し、生産能力の増強とスピードアップを目指します。これによってベトナム工場一極集中というリスクを回避すると同時に、当社のもの

づくりをより高度なシステムに進化させていきます。

またグループ会社のGDF(ドイツ)の新本社工場の建設も進めており、ベトナム以外での生産拠点としての存在感をさらに高めます。

## 3. 営業プラットフォームの進化

### —グローバルマーケティング—

サージカル、デンタルの領域では、欧州、東南アジアに新たな販売拠点を設立し、ベトナム、中国、インドの販売拠点で成功した地域密着型営業を推進します。一気に「世界のすみずみへ」とはいきませんが、確実に販売地域やシェアを増やしていきます。同時に医療機器のニーズ捕捉を行い、製品の品質改良や新製品開発につなげていきます。またアイレス針については、OEM先へのきめ細やかな対応と信頼関係を活かし、ビジネスの拡大・強化を進めます。

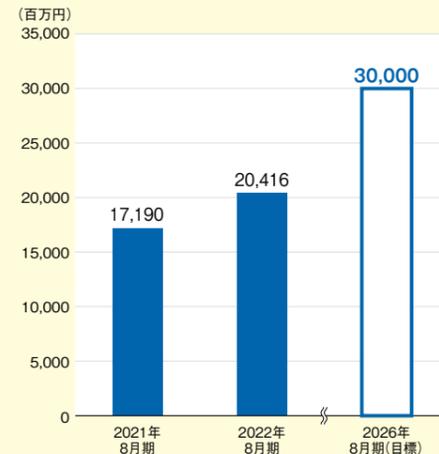
中計を確実に進捗させるには人の力を引き出すことが必要です。そのためには社員一人ひとりが、マニーグループがどこに向かい、何を 実現しようとしているのかを腹落ちするまで理解し、それぞれ行動につなげなければなりません。そこで私自身が思いを直接社員に伝え、中計を自分ごととして捉えてもらうため、社員5人と対話をする「5人面談」も続けています。5人ずつ行う理由は、少人数で対話することで、相手の意見を聞きやすく、自分の意見も言いやすい雰囲気をつくるた

# 中期経営計画 P25~26

## ■中期経営計画の骨子

企業理念	
患者のためになり、医師の役に立つ製品の開発・生産・提供を通して世界の人々の幸福に貢献する	
経営方針	
1 ビジネスモデルの変革	4 高品質・低コストを実現するグローバル生産体制の構築
2 世界のKOLとの製品開発	5 新人事制度の導入
3 地域密着型営業によるグローバル市場でのシェア拡大	6 MANIサステナビリティの推進

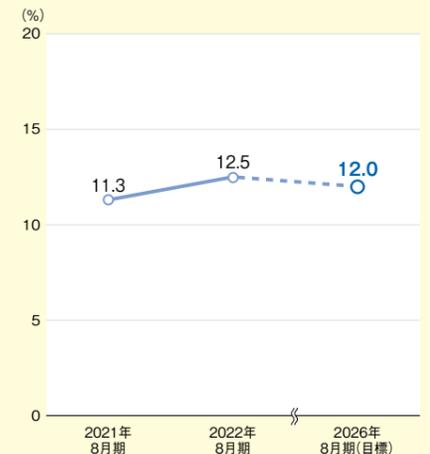
## ■売上高



## ■営業利益・営業利益率



## ■ROE



# TOP Message



齊藤社長が社員へ直接行う「5人面談」

めです。「5人面談」では中計への質問や、それぞれの業務の課題、経営への要望など自由闊達な議論ができています。

## 4. 2022年8月期の振り返り

ここからは、中計初年度に当たる2022年8月期の業績および中計初年度の進捗・取り組みについて振り返りたいと思います。2022年8月期における当社の業績は円安による恩恵を大きく受けた側面もありましたが、製品需要の回復を背景に、売上・営業利益・経常利益ともに過去最高を更新することができ、順調なスタートを切れたと考えています。

私が社長に就任した2020年以降、新型コロナウイルスが世界中で猛威を振りました。この影響により、世界の多くの医療機関では緊急性の低い白内障手術や歯の治療等を中止・延期する動きが相次ぎました。当社の業績はこのようなトレンドに大きく影響を受けたといえますが、本格的なアフターコロナを見据え、2022年

から市場が回復してきた印象です。インド等の新興市場は前期より大きな成長を見せており、当社としてはこれから一層市場シェアを伸ばすべく攻勢をかけていくつもりです。

中計の主要施策である「グローバルマーケティングの推進」については、先進国および新興国のそれぞれで積極的に活動を展開することができました。前者については、マニー製品の欧州における市場シェアを伸ばすことを目的として、子会社であるGDF(ドイツ)の拠点を活用したマーケティング活動を開始しました。競合ひしめく欧州市場ですが、当社製品の品質をアピールし、特にデンタルセグメントを伸ばしていきたいと考えています。後者については、マレーシアに駐在員事務所を立ち上げており、今後は同国において販売会社の設立を進め、インドネシア等の将来有望な東南アジア圏の国々への販売を増やしていきます。

「グローバル生産体制の構築」については、スマートファクトリー建設に向けたプロジェクトチームを組成し、概ね構想が固まりました。GDFの新本社・工場も建設が順調に進んでおり、2023年8月に予定している本格稼働後には生産能力が大幅に拡大します。

「世界のKOLとの製品開発」については、新製品である「JIZAI」を世界中で販売するため、日本のみならず海外のKOLと連携しながら開発に取り組んでいます。また、新規事業開発グループを設置し、リサーチやマーケティング機能を強化して新たな開発テーマの検討を進

めています。

また、2022年8月期はESG経営の強化をテーマとして、「MANIサステナビリティ」を推進し、国内で再生可能エネルギーを導入しました。優秀な人材の採用・登用を進めながら、働き方の多様性を高めるため、東京にサテライトオフィスを設置するなどの取り組みを進めました。

## 社会から高く評価される「善い会社」を目指す

当社がターゲットとする市場は、アジア圏を中心に、まだまだ拡大を続けるものと見ています。長期的に見ると世界は高齢化社会に向かっており、治療ニーズ自体は中国・東南アジアなどの新興国を中心に増加していくものと見ています。一方、長期的なリスクとしては、予防医療の進化によって疾病自体が減り、治療ニーズも減少していくことも想定していますが、そこに向けて世界の医療機器市場の拡大が急速に減速することはないと見ています。

また、今後の当社の持続的な成長を実現させていくうえでは、持続可能な社会の実現に当社が積極的に貢献していくことが重要です。私たちが扱う製品は微細であるがゆえに環境負荷も小さい点が特徴と言えますが、今後は環境負荷低減型の事業活動を進めるなど、自らが深く関わる環境・社会課題の解決に積極的に尽力します。また人的資本については、多様な人材が活躍す

る職場環境整備に加え、新人事制度を通じて、グループ社員の自己成長も支援します。

「世界一の品質」を「世界のすみずみ」に届ける当社の社会的責任を考えると、当社の経営もまたサステナブルでなければなりません。創業家が経営から退く際、ワンマン経営に陥ることを強く戒めたことが基礎となり、当社は先進的なガバナンス制度である「指名委員会等設置会社」を選択し、ガバナンスの高度化に努めています。社外取締役が過半数を占める取締役会のメンバーはそれぞれが頼もしく、高い意識を持って高度な議論を戦わせています。

当社は「技術のマニー」として、株主・投資家の皆様からは既に高い評価をいただいておりますが、我々の製品を世界中に普及させることで世界の医療に貢献すること、またそのことを広く知っていただくためにステークホルダーへの情報開示と真摯な対話に努める「善い会社」となることを目指します。

世界一の品質を世界のすみずみに届け続けるマニーの未来に、どうぞご期待ください。



2022年12月  
マニー株式会社  
代表執行役社長  
齊藤 雅彦

# 中期経営計画

## ■2022年8月期の振り返り

主要施策	2022年8月期の進捗	評価
グローバルマーケティング推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>インド市場でのデンタル製品の拡大</li> <li>マレーシアに駐在員事務所立ち上げ⇒販売会社は23年設立予定</li> <li>GDF拠点を活用したマニー製品のマーケティングを開始</li> </ul>	○
グローバル生産体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>GDF新本社・新工場の建設着工</li> <li>スマートファクトリー構想の策定完了、今後は具現化設計に着手</li> </ul>	○
世界のKOLとの製品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>眼科領域で新製品(硝子体鉈子)の上市</li> <li>R(リサーチ)機能を強化すべき新規事業開発グループを設置</li> <li>R&amp;Dセンター構想の継続検討</li> </ul>	△
新人事制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方の多様性を高めるべく東京にサテライトオフィスを設置</li> <li>自主的なキャリアの選択を後押しする幅広い公募制の導入</li> <li>新たな資格等級に求められる役割を後押しする教育体系の構築</li> </ul>	△
MANIサステナビリティの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>22年1月に「とちぎSDGs 推進企業登録制度」に登録</li> <li>国内での再生可能エネルギー導入</li> </ul>	○

## Pick UP

### 新本社・R&Dセンター・スマートファクトリー構想

創業の地である高根沢町(栃木)にR&Dセンターを設立すべく、現在建築コンセプト等の検討を進めています。  
革新的な新製品開発を実現するため、技術者をはじめ海外グループ拠点の社員が集結し、蓄積された技術やノウハウに最新技術を融合させる研究開発の拠点とすること、さらに世界のKOLとの共同開発の場となることを目指します。



### GDF新本社・工場の始動

ドイツの子会社であるGDFではヘッセン州に新本社・工場用の土地を取得し、2023年8月竣工の予定で建設を開始しました。GDF製品の生産体制を強化していくとともに、欧州におけるマニー製品のマーケティング・販売推進拠点としての役割を担います。

