

取締役兼
代表執行役社長
齊藤 雅彦



トップメッセージ

中期経営計画で掲げる売上高300億円、営業利益100億円は通過点

「世界一の品質」を強みに、 新たな成長ステージへ

本統合報告書のポイント

私たちの企業理念は「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」することです。この理念を実現するため、「世界一の品質を世界のすみずみへ」という使命を掲げ、マニーの製品を世界中に提供し、世界の人々の幸福に貢献することを目指しています。

本誌では、中期経営計画の進捗をご報告し、今後の成長戦略を理解していただけるように配慮しました。特に重点方針の取組みを理解していただくために、デンタルセグメントの特色ある取組み、環境負荷低減の取組み、ドイツ連結子会社MMGの現状と展望、そして人的資本に関する座談会企画を特集として掲載しています。

中期経営計画達成に向けて

2023年8月期は過去最高業績を更新

2023年8月期の連結業績は売上高、営業利益、経常利益の全てにおいて過去最高業績を更新しました。円安がもたらす増収効果に加え、手術時の縫合に使用されるアイレス針の需要がアジア地域を中心に世界的に拡大し、業績の牽引役となりました。2026年8月期の目標である売上高300億円、営業利益100

億円、ROE12%を達成することを目指し、着実な成長を続けていると自負しています。

中期経営計画では、マニーの「これからの進化」を実現するため、営業・生産・開発の各機能のグローバル化を推進しています。この取組みには、①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(キー・オピニオン・リーダー)との製品開発、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、④新人事制度(人的資本経営)、⑤MANIサステナビリティの推進が含まれます。それぞれのテーマにおける進捗状況と今後の取組みについて説明いたします。

用語集

KOL(キー・オピニオン・リーダー): キー・オピニオン・リーダーとして、医科や歯科の分野で影響力を持つ医師
低侵襲治療: 治療時の痛み、発熱、出血など身体への負担(侵襲)をできるだけ少なくする治療

①高品質・低コストを実現するグローバル生産体制の構築
スマートファクトリーを中心とした
新たな生産方式への転換

1996年にベトナムへ進出して以来、我々は高品質な生産体制と徹底した低コストでの生産体制を築き上げることに成功しました。しかし、今後のリスク要因として、現在の人材に依存した品質保証の生産方式に限界が見られること、海外での労働力確保の困難さと人件費の継続的な上昇、海外生産拠点への過度な依存（主力製品の90%以上をベトナム工場で生産）などが挙げられます。さらに、新製品の量産がまだ十分ではなく、販売スピードの向上が課題となっています。

これらに対処するため、2023年10月から、創業の地である栃木県高根沢町花岡にて、次世代生産方式を実現するための革新的なスマートファクトリーの建設に着手しました。このスマートファクトリーは、量産技術に精通する生産技術部隊が開発部門と協力して、新製品および新生産プロセスの量産化技術を確立し、その後の海外展開を見据えた「パイロット工場」となる予定です。日本での生産・加工技術の強化と、KOL医師からのファーストコールに日本で即応できる体制の構築を目指しています。

さらに、検品作業の自動化など、最新技術を日本のスマートファクトリーに取り入れることで、労働力に依存しない新たな方向性の高品質・低コスト生産体制を実現します。このスマートファクトリーの仕組みは、他の

海外工場へも展開していく計画です。

日本以外でも、生産体制の強化を進めています。直近の製品需要増に対応するため、ベトナムに新工場を建設し、増産体制を強化するとともに、工程改善や在庫管理の強化により生産効率の向上を図っています。ドイツでは、2023年9月に新本社・工場の建設が完了し、歯科用修復材の生産キャパシティ増強を背景に、欧米やアジア地域での販売拡大を推進しています。

②世界のKOL(キー・オピニオン・リーダー)との製品開発
「低侵襲治療の実現」が競争優位

これまでは要求レベルが高い日本のKOL医師との連携が中心でしたが、コア技術の進化と市場への上市スピードの向上を目指し、世界のKOL医師との連携を強化することで、グローバルに競争優位を持つ新製品開発体制を強化しています。

世界のKOL医師との連携強化については、海外販売子会社のネットワークを活用し、特にアジア地域の中国やインドなどのKOL医師と製品開発での協力を強化し、進捗を遂げています。しかし、新製品の開発体制にはまだ多くの課題があり、特に医療先進国である北米や欧州地域のKOL医師との連携が遅れていることが課題です。医師や顧客からの情報を営業活動とも連携しながら収集し、地域ごとに異なる医療ニーズに迅速に対応できる製品開発体制の構築を目指しています。

中期経営計画では、歯の根管治療に用いるNiTiロータリーファイル「JIZAI」、歯の修復治療に用いる

コンポジットレジン「MANI EG Composite」、眼の網膜硝子体手術に用いる硝子体鑷子(しょうしたいせつし)「マニーマイクロ鑷子(せつし)」を開発の重点製品として掲げています。2023年8月期に「マニーマイクロ鑷子」の発売を開始し、開発重点3製品の上市を完了しましたが、売上実績は目標に対して数年遅れています。2020年以降のコロナ禍の影響で、医療機関の治療機器需要が落ち込み、活動が停滞したのも要因の一つではありますが、現在の結果を真摯に受け止め、原因分析と目標達成に向けた取組みを進めてまいります。☐治療や製品の特徴についてはP31に詳細

2024年8月期は「JIZAI」を中心に、マニーのデンタル製品の競争力を全体的に強化するため、2023年9月に新たな組織としてデンタル事業本部を設置しました。新組織では、開発、マーケティング、営業の機能を統合し、展示会やセミナーで得られたKOL医師の意見や市場ニーズを迅速に反映し、一体的な製品開発を推進しています。☐P34に詳細

「JIZAI」は、治療中および治療後の患者様への負担を最小限に抑えるために、「不必要な削りを避ける」という方針を製品設計の中心に置いています。根管を保存しつつ、可能な限り菌を除去して元の状態に近づけることを目指す製品です。これにより、再治療の必要性を極力減らすように配慮して設計しています。他社の製品が歯の切削性能や価格を重視するなど、歯科医師の多様なニーズは認識しています。しかし、マニーは低侵襲治療のさらなる進化が、質の高い治療の

普及につながると信じています。マニーの製品を使用することで、付加価値の高い優れた治療を提供できるというメッセージを明確に伝えることが重要だと考えています。

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
アジア地域での成長を継続、
今後の課題は欧米市場

地域密着型営業を通じたグローバル市場でのシェア拡大は、今後のマニーの発展にとって重要になります。白内障手術用眼科ナイフなどの既存製品に加え、最近の開発重点製品の売上と市場シェアを拡大するため、顧客中心の営業活動を強化しています。

顧客中心の営業戦略として、中国の販売子会社MMBは、現地医師からのフィードバックを収集し、その医療ニーズを理解しながら、得られた情報を製品開発に役立てる地域密着型の営業を推進してきました。この積極的な取組みが、近年の業績向上の一因となっています。中国以外では、インド、インドネシア、マレーシアなどの市場に大きな成長の機会があると見ています。

そのため、東南アジアにおける医療ニーズの捕捉と売上拡大を目指し、2023年6月にはマレーシアに新たな販売子会社MMMを設立しました。ここでは、サージカル製品とデンタル製品を中心に営業活動を行います。食生活の変化や、これまで歯科治療が不十分だった国々が存在する東南アジアでは、歯科医師の数も増加

中期経営計画 ☐ P25~P26

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
- 2 世界のKOLとの製品開発
- 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
- 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
- 5 新人事制度(人的資本経営)
- 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



しています。この地域でのマーケティング活動を強化し、現地のユーザーニーズの把握と販売網の拡大に注力します。中国での成功経験を東南アジアでも展開する予定です。また、ドイツの連結子会社MMGは、欧米やアジア地域で歯科用修復材の販売を強化します。

一方、欧州・北米地域ではサージカル製品とデンタル製品の市場シェア拡大が中期経営計画の予想を下回っていることが課題となっています。今後、新たな販売チャネルの開拓を進め、製品の拡販に努めます。欧州・北米地域での主要な競合はグローバル大手企業であり、これらの企業が既に確立している販売網に対抗するため、マニーは品質の高さをアピールするだけでなく、ビジネスモデルそのものをさらに工夫する必要があります。

④新人事制度(人的資本経営) 働きがいの向上を目指して

中期経営計画で設定した挑戦的な目標に向けて、社員の皆さんが非常に熱心に取り組んでくれており、経営トップとして深く感謝しています。

社員一人ひとりが、マニーグループの中期経営計画を通じて目指していること、および個々の仕事かどのように中期経営計画に貢献しているのかを深く理解し、それを行動に移してもらうことを目的として、社員5人ずつと私が対話をする「5人面談」を2024年8月期も継続します(2023年8月期には累計294人の社員と面談を実施)。私たちの製品が白内障治療にどのように貢

献しているかなど、具体的な話題が参加者に分かりやすく好評であるため、この取組みを続けていきます。

また、中期経営計画の主要施策の一つである新人事制度(人的資本経営)については、2022年8月期に取組みを開始し、これまでの成果と今後の課題があります。2023年8月期の経験者採用では、計画を上回る21名を採用することができました。奨学金返済支援制度や育児休暇制度の充実による、働きやすい職場環境の構築に向けた取組みは着実に進展しています。しかし、働きがいの向上は会社全体の課題となっています。新たに導入したチャレンジ制度により、意欲的な社員の挑戦を支援する体制を整えるなど、働きがいの向上に向けた取組みを進めてまいります。 [P44に詳細](#)

⑤MANIサステナビリティの推進 特徴的なビジネスモデルを基盤に、 ESGを強化

サステナビリティへの取組みとして、「MANIサステナビリティ」では、6つの重要な課題(マテリアリティ)を特定しています。この中期経営計画では、カーボンニュートラル、多様な人材の活躍、サプライチェーン評価を重点領域として推進しています。

ビジネスモデルの特徴として、マニーの製品は主にステンレスワイヤーを加工して作られる微小なものであり、加工に必要なエネルギー消費量を最小化することが可能です。また、製品が非常に軽量であるため、環境への負荷も軽微です。今後の取組みとして、日本の清

原工場や高根沢町花岡のスマートファクトリー、海外ではベトナム工場やドイツMMGの新本社・工場に太陽光発電などの環境に優しい仕組みを導入し、2030年までにCO₂排出量を2022年8月期対比で25%削減する計画を進めています。 [P40に詳細](#)

アジア地域での生産・販売強化に際しては、人権や腐敗防止にも配慮しています。法令遵守とグループ会社全体でのコンプライアンスポリシーの徹底を引き続き重視していきます。

事業環境・リスクについて

高齢化の進行による白内障患者数の世界的な増加、新興国の経済成長に伴う歯科治療需要の多様化および手術や治療の精緻化など、医療界の主要なトレンドを踏まえると、微細加工技術に基づく高品質な製品群を提供するマニーにとって、中長期的なビジネスチャンスが増えていくと見込んでいます。

しかし、事業リスクとしては、競争環境の激化やグローバルリスクの顕在化が挙げられます。前者の競争環境の激化に関しては、特にアジア地域での現地メーカーの動向に注目しています。一部の医師は、品質よりも低価格な製品を選ぶことがありますが、価格競争を避けるためには、治療の効果や価値を明確に伝えることの重要性を認識しています。後者のグローバルリスクの顕在化に関しては、中国の経済全体の状況や規制(反腐敗運動や国産製品優遇政策など)の動向に警戒



しています。現在、マニーは主に基本的な治療機器や消耗品を取り扱っているため、大きな影響は受けていませんが、今後の入札状況や現地クリニックの受診率の変化については引き続きモニタリングしていきます。

ステークホルダーの皆様へ

私たちの目標は、世界一の品質の医療機器を世界のおすみへ提供しつづけることです。これには持続可能な製造プロセスの実現と、製品の安全性および効率性のさらなる向上が含まれます。また、透明性と倫理的なビジネスの実践にも重きを置き、皆様の期待に応えます。

引き続き、私たちの製品とサービスが医療従事者と患者様双方にとって最適な選択であるように努力します。皆様からの貴重なフィードバックと支援が私たちの成長とイノベーションの鍵となります。今後とも変わらぬご支援とご協力を心よりお願い申し上げます。

2024年8月期の主要施策

- | | | |
|---|--|---------------------------|
| 1 | ● スマートファクトリー建設
● ベトナム工場への投資・BCP強化
● ドイツMMGの新本社・工場の稼働 | グローバル
生産体制の構築 |
| 2 | ● NiTiロータリーファイル「JIZAI」など
デンタル製品競争力強化 | 世界のKOLとの
製品開発 |
| 3 | ● グローバルでの販売活動
● マレーシア販売子会社(MMM)
による東南アジア市場の開拓 | 地域密着型
グローバル
マーケティング |
| 4 | ● グループでの環境への取組み
● 人的資本経営の推進 | MANI
サステナビリティ |
| 5 | ● 中長期的な企業価値向上に向けた
戦略委員会の設置 | 中長期戦略の
策定 |

Pick UP グローバル生産体制の構築

創業の地高根沢町花岡スマートファクトリーの建設

国内で次世代生産方式を確立し、
グローバル生産体制の構築を目指す

- デジタル技術を用いた生産性改善を取り入れることで、より難易度が高い製品開発が実現可能
- 国内の量産化技術を海外工場へ展開する「パイロット工場」



スマートファクトリーで取り組む
重要課題

ベトナム一極集中リスクの低減

地域社会貢献や環境への配慮

ものづくりの革新(自動化)

生産数量増加に伴うベトナム工場の増強

ベトナム工場のリニューアルにより、
生産能力増強とBCP強化を図る

新たに完成する工場棟の
完成イメージ図



ドイツMMG新本社・工場の完成

歯科用修復材の生産キャパシティが拡充、
欧米市場からの強い製品需要に対応

MMGの新本社・工場
2023年10月に落成式を開催

