

# 「世界一の品質」を支える基盤 — マニーのESG

## MANIサステナビリティの考え方

2021年4月に中期経営計画を策定し、「MANIサステナビリティ」としてサステナビリティにおける重要課題(マテリアリティ)を設定いたしました。当社は「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」という企業理念を掲げており、付加価値の高い世界一の品質を備えた製品を開発・提供することこそが、患者・医療従事者・その他消費者における医療課題を含む、様々な社会課題解決の貢献につながると考えています。

当社の事業成長と、それによる社会価値の創造を持続可能なものとするため、当社として取り組むべき目標をそれぞれ設定し、サステナビリティの実現に向けた取り組みを進めてきました。特に、本中期経営計画において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に関する事項を重点領域として推進しています。



## 環境

### 基本的な考え方

当社グループは環境負荷低減と事業成長の両立を基本的な取り組み姿勢としています。

創業期には田園地帯に工場が立地していたことから、地域社会との共存を図るために環境負荷低減に向けた投資を早期から実施してきました。高度経済成長期には工場排水の浄化設備を整備。1979年に栃木県知事より「公害防止優良企業賞」を受賞しました。

当社グループの製品はステンレスワイヤーを加工した微小なものが多く、加工に必要なエネルギー消費量を最小限に抑えることができるほか、製品は極めて軽量でもあるため、輸送においても環境負荷が軽微です。また、ドイツMMGではCO<sub>2</sub>排出量の削減に向けた施策や人体への影響を考慮した歯科用修復材の開発を進めるなど、グループ全体で「良い製品」による「良い治療」を世界の医療現場に普及するべく、取り組んでいます。

なお、国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）にて採択されたパリ協定など、気候変動に関する国際的な枠組みを踏まえながら、MANIサステナビリティの推進により、温室効果ガス排出量削減に取り組めます。

- |  |  |                                     |
|--|--|-------------------------------------|
| Point                                  | Point                                    | Point                               |
| <b>1</b> 創業当初より環境負荷低減施策に投資、地域社会との共存を実現 | <b>2</b> 製品自体が微小であり、加工に必要なエネルギーや材料廃棄は最小限 | <b>3</b> 微小・軽量の製品を取り扱うため、輸送の環境負荷も軽微 |

### 気候変動への対応(TCFD提言に沿った情報開示への考え方)

TCFD提言にて推奨される、①ガバナンス（気候関連リスク・機会についての組織のガバナンス）、②戦略（気候関連リスク・機会をもたらす事業への影響）、③リスク管理（気候関連リスクの識別・評価・管理方法）、④指標と目標（気候関連リスク・機会を評価・管理する際の指標とその目標）の4項目に沿った情報開示を継続的にを行います。

### ガバナンス

当社執行役員副社長を「MANIサステナビリティ推進責任者」として、気候変動をはじめとするサステナビリティに関する重要事項の報告、各会議体における議論を行っております。また、サステナビリティに関する報告内容については、取締役会にて報告され、監督される体制となっています。

### 戦略

気候変動に対応する戦略として策定した2つの将来シナリオに基づき、主要なリスク・機会・財務影響を下表のとおり整理しています。

- シナリオ概要
- 1** 1.5~2°Cシナリオ：政府による環境規制の強化がなされ、気候変動対応が進展する
  - 2** 4°Cシナリオ：気候変動対応が進捗せず、災害が激化、増加する

シナリオ		1 1.5~2°Cシナリオ	2 4°Cシナリオ
概要		政府による環境規制の強化がなされ、気候変動対応が進展する	気候変動対応が進捗せず、災害が激化、増加する
リスク	移行リスク	温室効果ガス排出抑制政策等で調達製品コスト上昇が想定されるが、当社製品のコスト構造における材料費比率は低く、財務への影響は限定的	温室効果ガス排出抑制政策等で調達製品コスト上昇が想定されるが、当社製品のコスト構造における材料費比率は低く、財務への影響は限定的
	物理リスク	・ 台風、大雨による拠点損害、物流網の混乱等が増加し、財務への影響は大きい ・ 海面上昇や浸水等のリスクに対しては、メイン製造拠点であるベトナム工場は内陸部に位置し、影響は限定的	・ 台風、大雨による拠点損害、物流網の混乱等がさらに増加し、財務への影響は非常に大きい ・ 海面上昇や浸水等のリスクに対しては、メイン製造拠点であるベトナム工場は内陸部に位置し、影響は限定的
機会	市場	当社グループの製品分野における医療市場の変化は当面想定されない	当社グループの製品分野における医療市場の変化は当面想定されない

### リスク管理

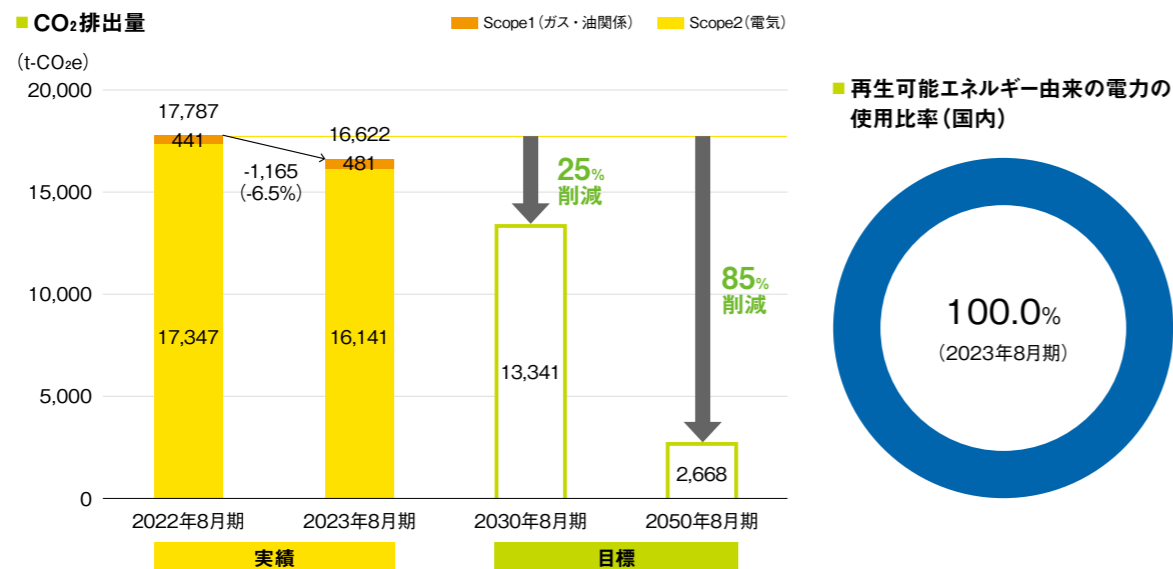
「MANIサステナビリティ」推進を全社活動目標として設定し、目標達成に向けた取り組みを月次でレビューし、その進捗を取締役にモニタリングする運用を2021年9月より実施しています。

## 指標と目標

以下の指標と目標を設定し、その達成に向けて一丸となって取り組んでいます。

当社グループ全体における組織内（Scope1・2）の温室効果ガス総排出量は下記のとおりです。 [P66 関連データ](#)

また、日本国内における電力使用については2022年より全て再生可能エネルギー由来の電力に切り替えており、CO<sub>2</sub>排出量のさらなる削減を進めています。現在、日本での環境への取り組みを中心に進めておりますが、グループ全体での事業活動の状況を踏まえつつ、順次海外拠点での環境施策を検討していきます。



(注) CO<sub>2</sub>排出量データは、2024年1月31日時点での集計値を記載しています。

## 2023年8月期のCO<sub>2</sub>排出量削減要因

- 国内のScope2について、購入電力を100%再生可能エネルギー由来に変更し、国内拠点の排出量0トン化を実現
- 国内のScope1について、Jクレジット制度によるカーボンオフセットにより、国内拠点の実質的な排出量0トン化を実現
- 二宮木材株式会社（本社：栃木県那須塩原市）の木質バイオマスボイラ新設によるクレジットを活用しており、エネルギーの地産地消を実現

## 省資源に向けた取り組み

詳細については、次ページの「環境負荷低減の取り組み」をご参照ください。

## 水セキュリティ

当社グループは、ベトナム・ラオス・ミャンマーに製造拠点を有しています。また、インドでは販売子会社が現地で営業活動を展開しています。このような水ストレス地域での操業についてのリスク評価が今後の課題と認識しています。CDP 水セキュリティ質問書回答ガイダンスにある水関連のグローバルな情報リソースや、WRIの「世界水リスク地図」(Aqueduct Water Risk Atlas)を参考に、中長期の気温上昇シナリオを加え、自社保有資産、操業地域別の水リスク（水ストレス）の評価に取り組んでいます。

## 特集

# 2

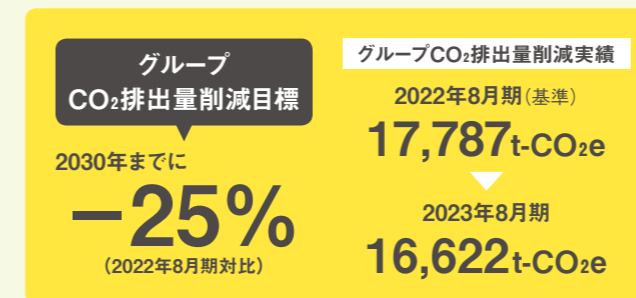
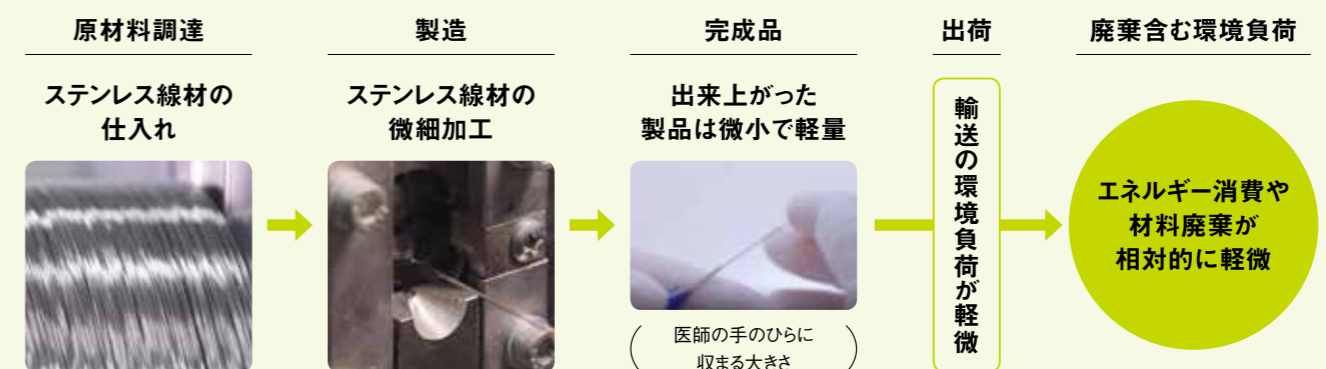
## 環境負荷低減の取り組み

# マニー独自の省資源・環境負荷の低いビジネスモデル

— 「良い製品」による「良い治療」を長期にわたって実現するために —

マニーの環境面での大きな特徴は、省資源・環境負荷の低いビジネスモデルであるという点が挙げられます。サプライチェーンとしては、日本で材料を一括して仕入れ、ベトナムを中心とした海外工場で製造後、完成品検査を日本と海外の双方で実施後に出荷していますが、完成品が非常に微小かつ軽量であるという特徴により、サプライチェーン全体での資源消費量を比較的軽微に抑えつつ、長期にわたり高品質なものづくりを実現することが可能なビジネスモデルを構築しています。

## サプライチェーン全体でのビジネスモデルの特徴



## 今後の取り組み

## 太陽光発電の積極的な活用

日本、ベトナム、ドイツそれぞれの拠点において、太陽光発電等の仕組みを導入し、環境に配慮した事業活動を推進します。

日本	マニー本社において、地元企業との間で電力購入契約(Power Purchase Agreement)の導入を検討し、2023年9月に締結しました。当社だけでなく、地域一丸となってCO <sub>2</sub> 排出量削減に取り組んでいます。また、建設に着手したスマートファクトリーにおいても太陽光発電の導入を予定しています。
ベトナム	ベトナム工場は、当社グループ内で最も多くのCO <sub>2</sub> を排出しています。ベトナム工場の太陽光発電パネルの設置により、グループ全体のCO <sub>2</sub> 排出量を大きく削減することを目指しています。
ドイツ	完成した新工場の屋根には太陽光発電パネルを設置しました。また、工場敷地内にEVチャージャーステーションを設置し、社用車のEV化を進める予定としています。 <a href="#">P41 「ドイツMMG新本社・工場竣工」</a>



ドイツMMG新本社・工場竣工



## ハイブランドマーケットで躍進するMMGの現状と展望

当社は2015年に欧州地域での開発強化や販路拡大を目的にドイツの歯科治療機器メーカーを買収しました。その後、日本のマニーと連携した製品開発やドイツ国内の歯科医への自社営業を強化するなどの取組みを実行してきました。2023年8月には約30億円を投じた新工場が竣工し、欧米やアジア市場向けの歯科用修復材拡販がこれから本格化していきます。

今回改めてMANI MEDICAL GERMANY GmbH（以下MMG）とはどのような会社かをご紹介します、これからの欧米地域での事業展望をお伝えします。

### ニッチ市場に狙いを絞った歯科用修復材が主力製品

MMGの主力製品は歯を修復する過程で使用する歯科用修復材で、この他に歯の漂白に使用するブリーチング材やその他歯科修復に関連する材料も扱っています。当社製品は、医療機関・医師・患者様・治療に対する要求事項など、様々な要望を設計や開発に反映して製品化するプライベート・レーベルブランドです。高価格帯のハイセグメントマーケットに注力しており、小ロット生産が多く、お客様のニーズに臨機応変に対応できることが強みです。新工場の完成に伴い生産キャパシティが拡充するため、欧米やアジア市場向けの拡販体制をより一層強化することができました。



屋上にはソーラーパネルを設置

### 安全や環境に配慮した新工場

新工場建設の意義は、生産キャパシティ不足への対応だけではありません。新しい工場に移転したことによって、化学薬品に対する安全性の確保、労働現場の安全性や防災リスク低減等、医療機器メーカーに要求される品質を実現することが出来ました。また環境面でも太陽光発電や雨水の再利用等、可能な限り環境に配慮した取組みを進めており、移転前に比べ工場のエネルギー効率は大きく改善しました。これまでより省資源化が進んだという点で、環境への貢献ができていると考えています。

### DE&Iや人権意識は広く社会に浸透。 社員のモチベーションと地域貢献に資するMMGへ

日本でもダイバーシティが重視されつつありますが、移民の多い欧州、なかでもドイツ社会では自明の概念です。従業員数115名のバックグラウンドは数十カ国におよび男女比率はほぼ同じです。また労働環境や人権については欧州の中でドイツが一番厳しいと言われており、毎年新しい規制が導入されます。最近では人権に配慮したサプライチェーンの構築が求められており、MMGもしっかりと対応を進めています。

新工場稼働で働く社員の満足度も高まっており、人材採用の面でもプラスに働いています。建屋は地域コミュニティになじむデザイン性ある工場で、事業拡大と共に地域の雇用活性化にも一層貢献していきます。

MMG紹介動画はこちら <https://www.mani-germany.com/en/company/>

## 社会(人的資本)

### 基本的な考え方

当社グループは、「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」という企業理念を掲げています。この企業理念は、栃木県高根沢町での創業時から今に至るまで、当社グループの全ての事業活動における判断の拠り所であり、全ての従業員が共有する価値観として浸透しています。

当社グループのさらなる成長を実現するため、中期経営計画で掲げる重要課題の達成に必要な人材戦略に基づいた施策を着実に実行していきます。組織や働き方の多様性を高めることや地域社会貢献の重要性についても認識しています。

また、グローバル企業として、人権に関するコンプライアンスを遵守します。当社グループはベトナム・ラオス・ミャンマーに製造拠点を有しており、人権や腐敗防止に細心の注意を払う必要があることを深く認識し、これまで事業活動を続けてきました。当社グループでの人権ポリシーの策定を現在進めており、2024年に完成を予定しています。

これからも、「世界一の品質を世界のすみずみへ」届けるべく、企業活動に誠実に取り組みます。

### 人材戦略

中期経営計画においては「高品質・低コストを実現するグローバル生産体制の構築」、「世界のKOLとの製品開発」、「地域密着型営業によるグローバル市場でのシェア拡大」等を重要課題として掲げています □P25~P26 中期経営計画。本中期経営計画で掲げた重要課題の達成及び「これからの進化」を実現するため、人材戦略として以下の3つのテーマを設定しています。

#### 「これからの進化」を実現する人材の確保

ビジネスモデルを変革し「真のグローバル企業」へ進化すべく、その進化を実現する人材の採用や育成に注力します。

#### 人材の多様性の確保

多様な人材の視点や経験によりお客様のニーズを捉え、スピード感をもってイノベーションを創出できる体制を目指します。

#### ワークエンゲージメントの向上

経営戦略を実行するためには、社員と経営が一体となり進めていくことが不可欠です。社員一人ひとりが力を発揮できる職場環境を目指します。

「これからの進化」に向けて、自らの意思で価値創造や成長を目指す、お互いの違いを活かして協力し合う、などの意識の醸成も重要であると考えます。このような背景から、すべての人材に求める要素として、「価値創造・自律・成長・多様性の尊重」を設定しました。今後はこの4つの要素を全社に浸透させ、一人ひとりが体現できるよう、コミュニケーションの場を設けるなどの環境整備を進めていきます。

### 「これからの進化」を実現する人材と育成に向けた取組み

#### 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」に必要な人材の確保と育成方針

2023年10月よりスマートファクトリーの建設を開始しました。デジタル技術を活用した生産プロセス改善のため、デジタルスキルを持ち合わせた設備保全、歩留り改善などの経験をもつ人材の採用・育成を進めています。

加えて、製品開発後の量産フェーズや、生産子会社への開発技術の速やかな移管を強化するため、「生産技術・製造技術のエキスパート」を育成しています。

#### 2 「世界のKOLとの製品開発」に必要な人材の確保と育成方針

「『世界一の品質』の追求」をキーワードに新製品の開発を加速するため、製品領域別と開発プロセス別のそれぞれの専門人材が必要であると認識しています。このような人材を育成するため、医科や歯科の専門知識および製品開発に必要な技術・スキルを養うとともに、それぞれのキャリアを見据えた業務配分を行っています。また、それぞれの専門性に基づく採用やKOL医師との連携強化も進めています。

#### 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」に必要な人材の確保と育成方針

市場特性やニーズが異なる国や地域に合わせたマーケティングの推進が必要だと考えます。世界中の顧客ニーズをいち早くキャッチし、問題・課題を解決するための製品を開発・提供していくために、より戦略的なマーケティング活動、能動的な営業スタイルへの変革、地域×製品セグメント毎のエキスパートが必要であると認識しています。このような専門人材の採用とともに、社内の専門教育やOJTの強化を図っています。

## 「これからの進化」を実現する人材と多様性の確保に向けた取組み

「これからの進化」を実現する人材と育成方針に沿った具体的な取組み事例は、下記のとおりです。

人材の多様性においては、経験者採用を積極的に進めることで、これまで自社になかった多様な視点を取り込んでいます。男女問わず活躍できる環境を目指して、女性管理職比率の向上に取り組んでいます。さらに、「多様性受容の文化」醸成のための情報発信や研修の場を設けます。

取組み事例	グローバル生産体制の構築	世界のKOLとの製品開発	グローバルマーケティングの推進
・コア技術/術式等勉強会 ・各本部での勉強会	●	●	●
海外工場における現場研修	●	●	
多様な背景を持つ経験者採用	●	●	●

### ■ 人材戦略を実現する社内環境整備方針

人事制度の改訂に伴い、組織全体として社員一人ひとりの役割認識の強化を目的として全社的な教育体系を整備し、その一環として社員の階層別研修を開始しています。加えて、業務効率化や生産性向上など、事業運営の高度化に必要な専門性を高めるための教育制度の整備を進めています。具体的には、全社横断的な取組として、業務のデジタル化を進めるとともに、社員のITリテラシー向上に向けた様々な施策に取り組んでいます。

#### ■ 指標と目標

人材戦略とそれぞれの重点領域に即した指標、目標及び実績は右表のとおりです。目標達成のため、定期的にその実績をモニタリングしています。

(注)当社では人材の多様性を図る取組みとして女性管理職比率の指標は重要と捉え、女性管理職比率のみ目標(2026年8月期)を設定し、それ以外の取組みは指標としてモニタリングしていきます。

#### 単体指標

重点領域の実現に向けた取組	指標 <sup>(注)</sup>	2023年8月期実績
成長を支える経験者採用	採用充足率	目標超過
経験者採用(管理職)	管理職の経験者採用比率	27%
女性リーダー育成	女性管理職比率15%以上	9%
人材開発への投資	人材開発投資額	年間約17万円/人
チャレンジを促す人事制度の運用	運用高度化施策の実行	計画に沿い進捗
ワークエンゲージメントの向上	コミュニケーション向上施策の実行	計画に沿い進捗

ご参考：連結指標(2023年8月期) 女性従業員比率 72.3% 女性管理職比率 28.6%

### ■ 新入社員の育成

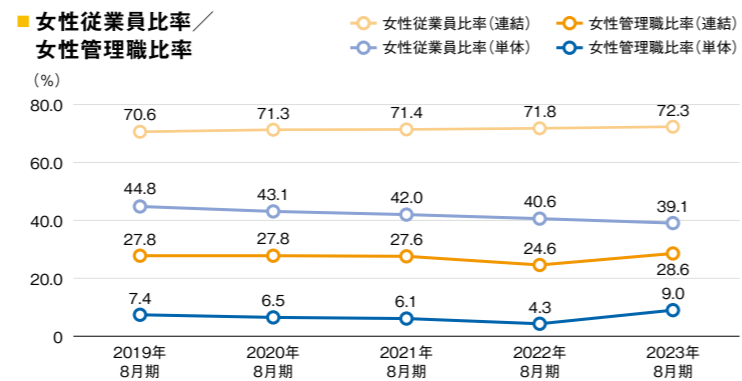
新入社員に対しては、1年間にわたって、ものづくりの現場研修を実施、そのうちの1ヵ月間はベトナムで行っています。基礎研修の後は、一人ひとりが与えられたテーマに沿って、開発から製造までの流れをすべて経験することになります。現在生産の拠点は海外工場が中心となっていますが、新製品の開発にあたっては、新しい視点での考えを取り入れることで革新性が生まれ、「世界一の品質」につながる当社は考えています。ものづくり現場研修を経ると、ものづくりの全体像を知ることによって各業務の背景を理解できるようになり、開発部門以外に配属される場合にも、より主体的な働き方が可能となります。

### ■ 報酬

当社では、各社員による経営参画の意識を高めるため、通常の賞与に加えて決算賞与を導入しています。業績と連動して賞与が決定されるため、各社員が会社の経営全体に対しても意識を向けることにつながると考えています。

## 人的資本活性化の基礎となるKPI

様々なキャリア観やバックグラウンドをもつ社員が安心してチャレンジングに働けるよう、制度整備や教育支援など多角的な施策を継続的・積極的に行っています。

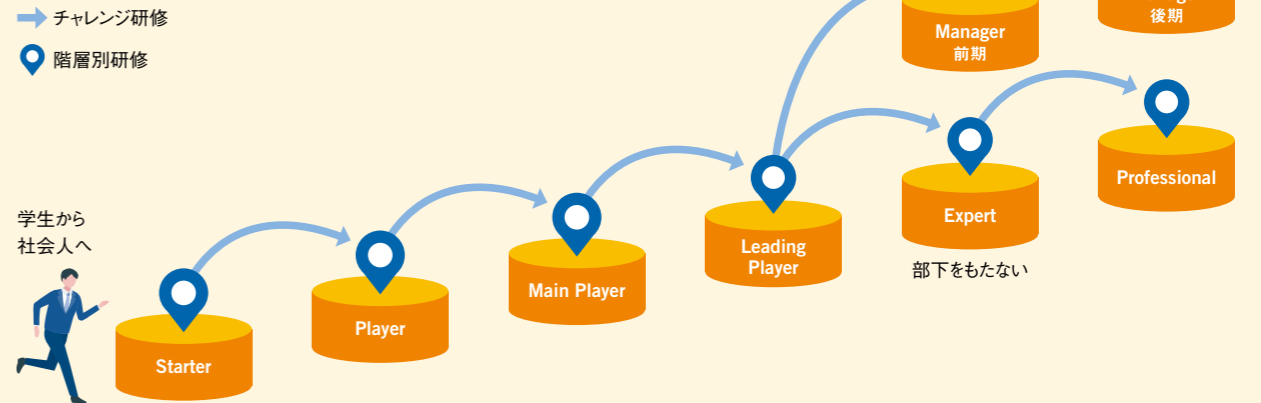


## Pick UP

### 階層別教育の導入

新人事制度では一人ひとりのチャレンジ・自己成長を実現し、将来の発展に資するための仕組みを目指しています。全社員面談の結果では、働きがい向上施策として「教育」を希望する声が多かったことから、個人の成長を後押しして、自律的に考え行動する人材を増やし、会社の成長につなげる新たな教育の仕組みを導入しました。

#### ■ 階層別教育(チャレンジ研修・階層別研修)の位置づけ

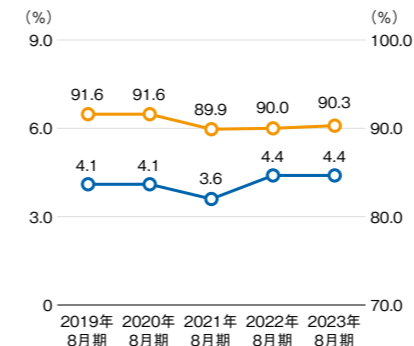


区分	チャレンジ研修	階層別研修
テーマ	マインドセット・役割認識	知識・スキル習得
目的	次のステージに向けたマインドセット(意識転換)を図る。	所属するステージの期待役割のリマインドを図るとともに、必要なスキルを身につける。
研修後の状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次のステージを見据えたマインドに切り替わっている。</li> <li>● 自分の課題を把握している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 所属するステージの役割を再認識している。</li> <li>● 自分の現状を把握している。</li> <li>● スキル習得に向けたアクションプランができ、行動にすぐ移せる状態になっている。</li> </ul>

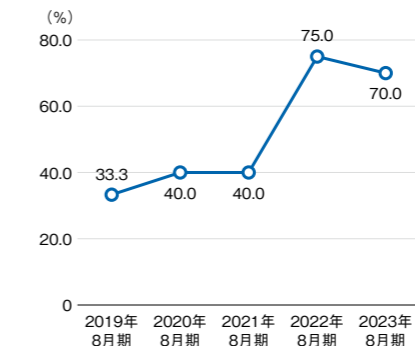
#### 教育体系の全体像

等級	区分	OJT	OFF-JT				自己啓発	
			階層別教育	テーマ別教育		専門教育		
Manager後期 Professional			チャレンジ研修	メンター研修	コンプライアンス・ハラスメント研修	キャリア研修	開発・生産・営業・管理・品質	定期社内勉強会
Manager前期 Expert			階層別研修	語学研修	ビジネススキル研修			コア技術・術式
Leading Player								
Main Player		目標設定(付与)						
Player		育成計画に基づく業務経験						
Starter		海外インター等(検討中)配属現場						

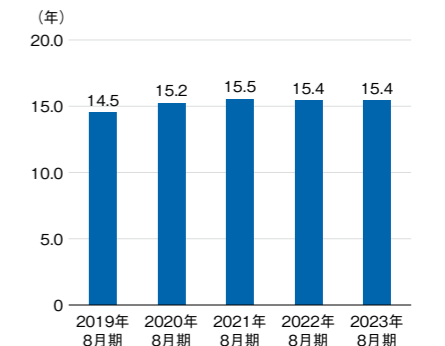
### ■ 外国人従業員比率



### ■ 経験者採用比率(単体)



### ■ 平均勤続年数(単体)



## 多様な働きやすさを促進する産休・育休制度

働き方の観点では、キャリアとの両立が可能となるよう、全社員の働きやすさの向上に繋がる施策を検討しています。また、既に管理職に就いている社員のみでなく、次世代リーダーとされる若手社員に対しても、ダイバーシティマネジメント研修を実施しています。近年では、男性従業員による長期的な育児休業取得や時短勤務の事例も拡大しています。

### 男性社員の育児休業取得者の声

【Case】育休期間 ▶ 本人：1年 妻：2年 子ども2歳

子どもの成長をそばで見守りたいという気持ちが強かったので、育児休業取得の制度があると知り、当初から取得を希望していました。実際に取得してみて、育児・家事に積極的に関わることで妻や子どもと信頼関係を構築し、家族の絆の土台ができたことを実感しています。

育休中の日々は寝かしつけと夜泣きで睡眠不足に苦勞するなど、赤ちゃんのお世話や育児への関わりはひとりでは大変だということに気がされました。また、育休やその後の育児時短勤務による収入減は、家計や働き方を見直す機会にもなりました。私は育休以降も引き続き家事分担を継続しています。

多くの気付きを得て、社内の他の男性社員にも育休の取得を勧めたいと感じています。

## 定着支援(福利厚生)

### 多様な働き方を支える制度・環境整備

状況に応じて働く場所をサテライトオフィスや自宅などから選択できる制度のほか、フレックス勤務制度および時差出勤制度を導入しています。サテライトオフィスは東京に加え、大阪にも開設しました。また、育児や介護との両立支援をはじめ、各種休暇制度の拡充を進めています。子育てと仕事の両立に対する理解は企業文化として浸透しており、女性の育休後の職場復帰率は当社単体ベースで2011年以降100%を継続しています。

### 奨学金代理返還制度

独立行政法人日本学生支援機構の「企業の奨学金返還支援(代理返還)制度」が2021年に開始されたことに伴い、当社においても2021年度より「社員奨学金代理返還規則」を新設、運用を開始しています。

#### 支給条件

- 奨学金の返済残額を有しかつ本人が返済を行っているもの
- 1年6カ月以上勤務している社員で、奨学金上限300万円以内

### 制度を利用する社員の声

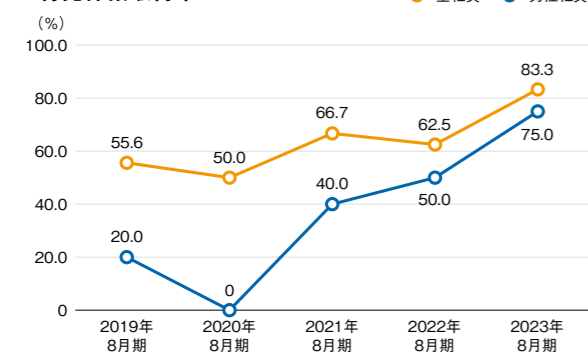
会社に恩返しをしたいという気持ちが生まれました。



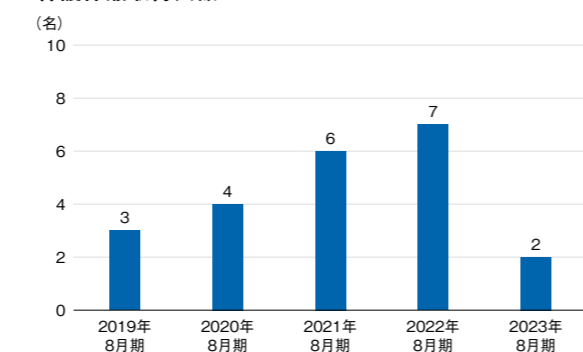
月約2万円を20年近く払う予定だったが、制度により半分以上が免除に。子どもの習い事などに使えるようになり、プライベートを充実させられるようになりました。



#### 育児休業取得率



#### 介護休暇取得人数



## 健康向上

当社グループの製品を通じた患者のQOL向上のみならず、社員の健康維持についても推進しています。気軽に相談できる社内保健師相談窓口の設置や、社員食堂では栄養バランスに配慮した食事メニューの提供、各メニューの栄養成分表示を行っています。2024年8月期より、将来的な介護による休職や離職を防止することを目的に、「配偶者人間ドック制度」を開始し、40歳以上の社員の配偶者が人間ドックを受診する際に、その費用を一部補助します。

### 従業員持株会

社員一人ひとりの経営参画意識向上のため、従業員持株会を設置し、従業員による当社株式の購入時には購入費用の20%を会社負担としています。2023年10月末時点においては68%の従業員が従業員持株会に加入しています。

## 地域・社会貢献

### 地域への教育機会の提供での還元

創業家である松谷家は、「マニー松谷医療奨学財団」(代表理事 松谷貴司氏)を2019年10月に設立しました。医療の進展のためには医療を支える人材が重要であること、および当社が栃木県で創業したことに鑑み、医療に貢献する有用な人材を育成し、もって世界の医療の発展と充実に寄与することを目的として、医学博士・医師・歯科医師・看護師・歯科衛生士を志す栃木県にゆかりのある学生を応援するために奨学援助を行っています。当社としてもこの活動に賛同し、活動資金等を寄付しております(2023年8月期寄付実績:2,000万円)。

また、ベトナムのMANI MEDICAL HANOI CO., LTD.においては、Thai Nguyen Medical Universityに通う経済困難な外科分野および歯科分野の学生に奨学金の教育支援を行っています。奨学金による支援を通じた医科大学とのネットワークが構築されることで、大学の実習におけるMANI製品導入にもつながっており、将来の営業活動に向けた好循環が生まれています。

#### マニー松谷医療奨学財団への寄付実績

時期	金額
2020年10月20日(第1回)	1,000万円
2021年11月30日	1,000万円
2022年 5月31日	1,000万円
2022年11月30日	1,000万円
2023年 5月31日	1,000万円

### 宇都宮ブレックススポンサー

バスケットボールBリーグ宇都宮ブレックスのオフィシャルスポンサー契約を2019-20年シーズンより締結しております。地域社会の活性化とスポーツ振興に当社としても積極的に参画してまいります。



©TOCHIGI BREX INC.

## 令和6年能登半島地震に対する支援を行いました

2024年1月1日(月)に発生した「令和6年能登半島地震」によりお亡くなりになった方々へ  
謹んでご冥福をお祈り申し上げます。  
また、被災されたすべての方に心よりお見舞い申し上げます。

マニーは、被災地での救援活動及び復興支援にお役立ていただきたいの思いから、災害義援金として1,000万円を拠出し、日本赤十字社を通じて寄付しました。今後も、被災地の状況に応じてさらなる支援策を検討していきます。



CHRO、人事担当者、経験者採用当事者が語る

## 「世界一の品質」を実現する原点は人づくり。 マニーの人材への取組みについて

管理本部 人事総務グループ  
エキスパート

富貴澤 友里

執行役CHRO  
管理本部長

村井 秀行

生産本部 製造技術グループ  
プロフェッショナル

奥窪 優文

### 人材戦略の取組み状況について お聞かせください

**村井** 中期経営計画では、営業・生産・開発の各機能のグローバル化を進めるビジネスモデルの変革を重要課題として掲げています。これを実現するためには、働く人の力を最大限に引き出すことが不可欠です。組織の戦略目標とフィットした人材戦略を強化するため、現在様々な人事施策に取り組んでいます。2023年8月期の取組みとしては、中期経営計画で目指す「これからの進化」の実現を目指し、すべての人材に求める要素として「価値創造・自律・成長・多様性の尊重」を設定し、右記の人材育成方針に沿った具体的な取組みを進めました。新たな人事施策の中で特色ある取組みをひとつご紹介いたします。新たに導入したチャレンジ制度により、本人の業績や上司推薦により自ら手を挙げた約30人がキャリアアップに向け1年間をかけ

て挑戦しました。そして昇格対象者は、最後にアウトプットの場として全社向けプレゼンを実施してもらいました。所属長はもちろん全社を巻き込むことで、挑戦する企業風土の醸成と職場活性化に新制度が寄与している手応えがあります。このチャレンジ制度の定着に引き続き注力したいと思います。



チャレンジ制度の社内発表会の様子

### 「これからの進化」を実現する人材育成方針

- 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」に必要な人材の確保と育成
- 2 「世界のKOLとの製品開発」に必要な人材の確保と育成
- 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」に必要な人材の確保と育成

**奥窪** 成長過程にあるマニーでは自分の業務担当範囲が必然的に広がります。現在建設中のスマートファクトリーのプロジェクトでは、新しいデジタル技術の導入や生産プロセスの改善に挑戦していますが、私のような経験者採用者にとってやる気があれば新しいことにどんどんチャレンジできる環境は魅力的です。自らの意思で挑戦する人を応援する土壌があるというのが率直な印象です。

**富貴澤** 人事総務グループでは、多様な人材の確保と定着、そしてすべての人材に活躍していただける働く環境づくりに取り組んでいます。奥窪さんのように他社で活躍された人材に安心して働いていただけるよう、オフィス環境整備や福利厚生充実の充実の力を入れています。2024年から育児時短勤務の期間を拡大し、仕事と育児の両立を継続できる環境を整備しています。男女問わず活躍できる職場環境づくりと、多様性を受容する企業文化醸成のための情報発信や研修を設定しています。

### 経験者として採用された立場から、 マニーの魅力はどういった点でしょうか？

**奥窪** 前職では長年にわたり製造現場での生産性向上活動を推進していましたが、まだ決まった形が無い生産現場で腕試しをしたいとの想いから入社を決めました。今はスマートファクトリーの物流動線やレイアウト設計を担当しています。スマートファクトリーのミッションは、ベトナム一極集中という生産リスクを回避すると同時に、生産プロセスの無駄を省き、新製品および新生産プロセスの量産化技術の確立とその後の海外展開を見据えた「パイロット工場」として高度な生産システムを確立することです。この無駄が省かれた新たな生産プロセスを世界に展開させることが私の目標です。

**村井** 奥窪さんのような生産プロセス改善の経験を持つ人材が入社され、これまでのマニーになかった知見やスキル、多様な視点を取り込めるようになったことは、「高品質・低コストを実現するグローバル生産体制の構築」という経営課題の達成の面において非常に効果が出ていると思います。経験者採用に加え若い世代でも優秀な人も入社しており、奥窪さんのようなシニアのプロフェッショナルにとっても、次の世代へ技術を伝承する機会も増えていると思います。今後の当社の持続的な成長を実現させるためにも「生産技術・製造技術のエキスパート」

の育成を支援していきます。

**奥窪** マニーは「世界一の品質」を追求する企業ですが、「人づくり」も重要だと考えています。最新の生産ライン導入だけでは差別化された製品は生み出されません。これらを設計し扱う人づくりが重要になります。金属材の微細加工技術の圧倒的な強みを武器に独創的な製品を世界に提供してきましたが、ニッチ企業として独自の進化を遂げたこともあり、金属加工以外の製造システムについては新たな技術を取り入れる必要もあります。うまくいかないことは外部の声を積極的に取り入れ、変えていくことも素直に行う風土があり、これからも「世界一の品質を世界のすみずみへ」届ける社会的責任を果たしていく強い意志を感じます。

少し話が変わりますが、私が入社して驚いたのは、新卒社員だけではなく経験者についてもベトナム工場の現場研修があることです。単に工場を見て帰ってくるだけでなく、レポート提出や気づいたことの発表もあります。これはすごいと思います。

**村井** ベトナム工場の現場研修は当社のものづくりを理解するために大切な研修であると捉えています。2023年8月期の一人当たり人材開発投資額は約17万円で、この中にはベトナム研修のほか、社員一人ひとりの役割認識強化を目的とした階層別研修、業務効率化や生産性向上など事業高度化に必要な専門性を高めるための教育も含まれています。加えて、医療に関する専門性を全社的に高めるため、医科や歯科の先生をお招きした勉強会も定期的に開催しています。人材開発投資は今後も強化していきたいと考えています。

### 最後に、それぞれのお立場から 抱負をお話してください

**村井** 働く人それぞれのバックグラウンドや環境の違いを理解し、組織として一体感を持ちながら目標に向かって取り組むことが求められます。これまでの常識にとらわれず、社外から多様な人材を積極的に受け入れられる組織、環境整備に一層注力します。

**奥窪** 経験者として採用されてから1年半弱が経過しましたが、私は非常に働きやすい会社だと感じています。マニーは変革期にあることから、経験や知見を活かすチャレンジの機会が多くあります。会社も個人のチャレンジを後押しするようにいろいろと考えてくれていると思います。

**富貴澤** トップからのダイバーシティ推進メッセージの発信や、各種研修を実施していますが、まだまだ強化は必要だと考えています。特に経験者採用が増えることで、当社の価値観を理解し、様々な業務で活躍される新たなロールモデルがこれから誕生すると思います。このような人々に対して、メンターやサポートを通じて活躍を支えていきたいと考えています。多様な人材が活躍できる企業風土や土壌を作る取組みをより強化します。

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役 (2023年11月20日現在)

各取締役の選任理由は第64期定時株主総会招集ご通知をご参照ください。  
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/7730/announcement3/93139/00.pdf>

CEO : Chief Executive Officer CFO : Chief Financial Officer CQO : Chief Quality Officer CSO : Chief Sales Officer COO : Chief Operating Officer  
 CMO : Chief Manufacturing Officer CHRO : Chief Human Resources Officer CTO : Chief Technical Officer CRO : Chief Risk Management Officer

役職	取締役兼代表執行役社長 CEO, COO, CTO 戦略委員	取締役兼執行役副社長 CFO, CRO 戦略委員会副委員長	取締役 取締役会副議長 指名委員、報酬委員	社外取締役 取締役会議長 戦略委員会委員長、指名委員	社外取締役 指名委員会委員長 監査委員会委員長	社外取締役 報酬委員会委員長 監査委員	社外取締役 報酬委員、監査委員、戦略委員
氏名	齊藤 雅彦	高橋 一夫	高井 壽秀	渡部 眞也	矢野 達司	森山 裕紀子	光定 洋介
主な略歴	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1990年4月 当社入社</li> <li>●2010年9月 当社事業開発部長就任</li> <li>●2013年7月 MANI HANOI CO., LTD.取締役社長就任</li> <li>●2014年11月 当社執行役就任</li> <li>●2016年9月 当社執行役生産本部長就任</li> <li>●2019年10月 当社執行役専務企画本部長就任</li> <li>●2020年11月 当社取締役兼代表執行役社長CEO、COO就任(現任)</li> <li>●2021年9月 当社品質安全管理本部長就任</li> <li>●2023年9月 当社開発本部長CTO就任(現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1978年3月 株ホギ(現株ホギメディカル)入社</li> <li>●2009年6月 同社取締役経営企画部長兼製品管理部部長就任</li> <li>●2013年8月 当社顧問就任</li> <li>●2013年11月 MANI HANOI CO., LTD.副会長就任</li> <li>●2014年11月 当社執行役就任</li> <li>●2016年11月 当社CFO就任(現任)</li> <li>●2016年11月 当社執行役常務就任</li> <li>●2018年11月 当社取締役兼執行役副社長就任</li> <li>●2019年3月 当社企画本部長就任(現任)</li> <li>●2020年8月 当社営業本部長就任</li> <li>●2020年11月 当社取締役兼代表執行役副社長</li> <li>●2021年11月 当社取締役兼執行役副社長(現任)</li> <li>●2023年1月 当社CRO就任(現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1977年4月 株日本不動産銀行(元株日本債券信用銀行、現株あおぞら銀行)入行</li> <li>●2006年10月 当社顧問就任</li> <li>●2006年11月 当社執行役常務兼経営企画部長就任</li> <li>●2007年11月 当社執行役常務就任</li> <li>●2008年11月 当社執行役専務就任</li> <li>●2011年11月 当社執行役副社長就任</li> <li>●2013年11月 当社取締役兼代表執行役社長就任</li> <li>●2020年11月 当社取締役兼執行役会長就任</li> <li>●2021年11月 当社取締役兼取締役会副議長就任(現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1982年4月 株日立製作所入社</li> <li>●2014年4月 同社執行役常務</li> <li>●2015年4月 同社執行役常務ヘルスケア社長就任</li> <li>●2017年6月 一般社団法人医療機器産業連合会会長就任</li> <li>●2019年4月 株日立製作所執行役常務 CISO兼 Smart Transformation強化本部長就任</li> <li>●2020年6月 みらかホールディングス株(現H.U.グループ ホールディングス株)取締役兼代表執行役副社長COO&amp;CIO就任</li> <li>●2021年6月 H.U.グループホールディングス株最高顧問</li> <li>●2021年7月 株ビボタル・パートナーズ設立 代表取締役社長就任(現任)</li> <li>●2022年11月 当社社外取締役就任(現任)</li> <li>●2023年1月 株CROSS SYNC 社外取締役就任(現任)</li> <li>●2023年8月 内閣府日本医療開発機構審議会委員就任(現任)</li> <li>●2023年11月 当社取締役会議長就任(現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1974年4月 株トーメン入社</li> <li>●2003年6月 同社執行役員</li> <li>●2006年4月 北米総支配人兼米国トーメン社長就任</li> <li>●2006年6月 三洋化成工業株理事就任(転籍)</li> <li>●2006年6月 同社取締役兼執行役員就任</li> <li>●2010年6月 同社取締役兼常務執行役員就任</li> <li>●2012年6月 同社取締役兼専務執行役員就任</li> <li>●2016年6月 同社顧問就任</li> <li>●2019年6月 国際紙パルプ商事株(現KPPグループホールディングス株)社外取締役就任(現任)</li> <li>●2019年11月 当社社外取締役就任(現任)</li> <li>●2020年11月 当社取締役会議長就任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2008年12月 弁護士登録 東京都内法律事務所所属</li> <li>●2010年10月 内閣府 参事官補佐(情報公開法改正法案準備室)</li> <li>●2015年1月 早稲田リーガルcommons法律事務所参画 パートナー弁護士(現任)</li> <li>●2020年7月 和光市個人情報保護審査会(現 個人情報保護審議会)委員(現任)</li> <li>●2020年11月 当社社外取締役就任(現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1986年4月 株日本債券信用銀行(現株あおぞら銀行)入行</li> <li>●1999年10月 ユニゾン・キャピタル株入社</li> <li>●2002年5月 株東ハト監査役就任</li> <li>●2002年7月 有限会社ボルサ取締役就任(現任)</li> <li>●2005年3月 あすかアセットマネジメントリミテッド(現あいざわアセットマネジメント株)入社</li> <li>●2007年4月 産業能率大学経営学部准教授</li> <li>●2012年4月 産業能率大学経営学部教授(現任)</li> <li>●2013年7月 あすかアセットマネジメント株(現あいざわアセットマネジメント株)入社(現任)</li> <li>●2013年8月 あすかコーポレートアドバイザー株取締役 ファウンディングパートナー就任(現任)</li> <li>●2016年11月 夢の街創造委員会株(現株出前館)社外取締役就任</li> <li>●2019年6月 株ファイズ(現ファイズホールディングス株)社外取締役就任</li> <li>●2021年6月 共同印刷株社外取締役就任(現任)</li> <li>●2023年11月 当社社外取締役就任(現任)</li> </ul>
所有株式数	36,904	41,025	51,000	0	2,100	0	0
在籍年数	3年	5年	10年	1年	4年	3年	—
取締役会出席状況(2023年度)	100%(14回/14回)	100%(14回/14回)	100%(14回/14回)	100%(11回/11回)	100%(14回/14回)	100%(14回/14回)	—
所属委員会 (◆は委員長 ◇は副委員長 ■は委員)	指名委員会		■	■	◆	◆	■
	報酬委員会		■				■
	監査委員会					◆	■
	戦略委員会	■	◇		◆		■
[取締役] スキルマトリックス	企業経営	●	●	●	●	●	●
	製造・技術・研究開発	●	●	●	●	●	●
	グローバル	●	●	●	●	●	●
	営業・マーケティング		●	●	●	●	
	財務・会計		●	●	●		●
	人事・総務			●	●		●
	法務・リスク管理		●	●	●		●
ガバナンス	●	●	●	●	●	●	

### ■スキルの定義

企業経営	企業、団体などにおける代表者、業務執行取締役・役付執行役員等としての経営経験
製造・技術・研究開発	技術戦略、技術・商品開発、生産・調達・物流・品質などに関する実務・マネジメント・担当役員等としての経験、知見
グローバル	海外の法人においてマネジメントに携わった経験
営業・マーケティング	国内や海外の営業・マーケティング・技術サービスなどに関する実務・マネジメント・担当役員等としての経験、知見

財務・会計	経理・財務・会計・経営管理などに関する実務・マネジメント・担当役員等としての経験、知見
人事・総務	人事・労務・人材育成・ダイバーシティなどに関する実務・マネジメント・担当役員等としての経験、知見
法務・リスク管理	法務・コンプライアンス・リスク管理などに関する実務・マネジメント・担当役員等としての経験、知見
ガバナンス	取締役会等において、企業や組織を健全に運営するために管理または監視に携わった経験

▶ 執行役 (2023年11月20日現在)

CEO : Chief Executive Officer CFO : Chief Financial Officer CQO : Chief Quality Officer CSO : Chief Sales Officer COO : Chief Operating Officer  
 CMO : Chief Manufacturing Officer CHRO : Chief Human Resources Officer CTO : Chief Technical Officer CRO : Chief Risk Management Officer

役職	取締役兼代表執行役社長 CEO、COO、CTO 戦略委員 開発本部長	取締役兼執行役副社長 CFO、CRO 戦略委員会副委員長 企画本部長	執行役常務CMO 生産本部長		執行役CQO 品質安全管理本部長	執行役CHRO 管理本部長	執行役 デンタル事業本部長	執行役CSO 営業本部長
氏名	齊藤 雅彦	高橋 一夫	神阪 知己		松本 英夫	村井 秀行	前原 健太郎	稲富 健太郎
主な略歴	※P49参照	※P49参照	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1984年4月 本田技研工業株式会社入社</li> <li>●2014年4月 Honda of America Mfg. Inc. President&amp;CEO (本田技研工業株式会社執行役員) 就任</li> <li>●2017年4月 Fuel Cell System Manufacturing LLC. Vice President (本田技研工業株式会社執行役員) 就任</li> <li>●2019年4月 ホンダエンジニアリング株式会社代表取締役社長 (本田技研工業株式会社執行役員) 就任</li> <li>●2022年1月 当社入社</li> <li>●2022年3月 当社生産本部副本部長就任</li> <li>●2022年11月 当社執行役常務生産本部長CMO就任 (現任)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●1991年4月 当社入社</li> <li>●2010年9月 当社管理部長就任</li> <li>●2016年7月 MANI HANOI CO.,LTD.社長就任</li> <li>●2016年9月 当社生産企画部長就任</li> <li>●2018年11月 当社執行役兼生産企画部長就任</li> <li>●2019年10月 当社執行役生産本部長就任</li> <li>●2022年11月 当社執行役品質安全管理本部長CQO 就任 (現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1997年4月 当社入社</li> <li>●2005年1月 MANI YANGON LTD.社長就任</li> <li>●2016年7月 当社新規事業部長就任</li> <li>●2019年9月 当社開発企画部長就任</li> <li>●2020年5月 当社人事総務部長就任</li> <li>●2021年11月 当社執行役管理本部長CHRO就任 (現任)</li> <li>●2022年3月 当社品質安全管理本部長就任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1999年4月 (株式会社第一科学(現アークレイ株) 入社</li> <li>●2008年12月 愛科国際貿易(上海)有限公司営業総監 就任</li> <li>●2015年2月 当社入社</li> <li>●2015年9月 馬尼(北京)貿易有限公司総経理兼 執行董事就任</li> <li>●2018年1月 同社総経理兼董事兼法定代表人 就任 (現任)</li> <li>●2021年11月 当社執行役就任 (現任)</li> <li>●2022年9月 当社開発本部長就任</li> <li>●2023年9月 当社デンタル事業本部長就任 (現任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1991年4月 バイオニア株式会社入社</li> <li>●2011年5月 Pioneer Electronics(USA) INC. Vice President, Business Planning 就任</li> <li>●2015年4月 Pioneer Electronics Australia PTY LTD. Managing Director 就任</li> <li>●2017年8月 Pioneer Electronics Asiacentre PTE. LTD. Senior General Manager 就任</li> <li>●2019年11月 当社入社</li> <li>●2021年11月 当社執行役営業本部長CSO就任 (現任)</li> <li>●2023年6月 MANI MEDICAL DEVICE MALAYSIA SDN. BHD.代表就任 (現任)</li> </ul>
所有株式数	36,904	41,025	9,373		106,550	21,450	9,250	8,150
在籍年数	9年	9年	1年		5年	2年	2年	2年

(注) 2024年2月15日に開催した取締役会において、稲富 健太郎氏を2024年3月1日付で新たな執行役専務として選任することを決議しました。同氏の研究開発分野における豊富な経験や、その卓越した見識を活かし、当社の成長と発展に貢献していただくことを期待し、選任いたしました。



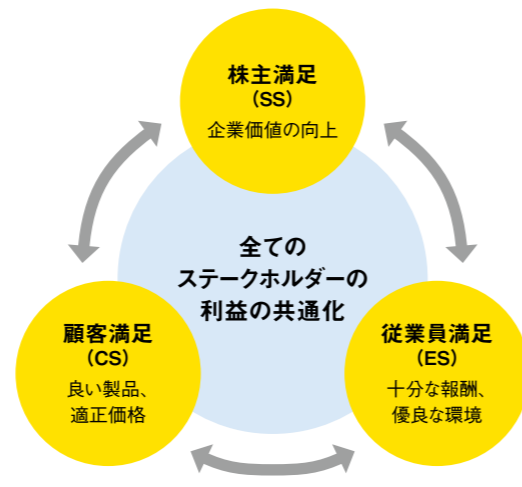
## コーポレート・ガバナンス基本方針

— 全てのステークホルダーの利益の共通化 —

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な方針は「全てのステークホルダーの利益の共通化」となります。顧客に対しては良い製品を適正な価格で提供することによる顧客満足（CS）の向上を追求し、売上・利益の増大を目指します。従業員に対しては十分な報酬及び成果の上げられる優良な環境・制度を提供し、従業員満足（ES）の向上により効率的な企業活動を目指します。

取締役会は執行の方向性に誤りがないかを監督し、執行役を評価します。このガバナンスを通して株主利益の増大を目指し株主満足（SS）を獲得します。

利益の共通化とは、顧客の利益は従業員・株主の利益であり、従業員の利益は顧客・株主の利益であり、株主の利益は顧客・従業員の利益となることです。コーポレート・ガバナンスの基本は執行役の独走を防止するとともに、一方のステークホルダーの利益が他のステークホルダーの損失となることを防止することにあると当社では考えております。



コーポレート・ガバナンス報告書

[https://www.mani.co.jp/pdf/ir\\_policy03\\_1.pdf](https://www.mani.co.jp/pdf/ir_policy03_1.pdf)

## 取締役会および4委員会の役割

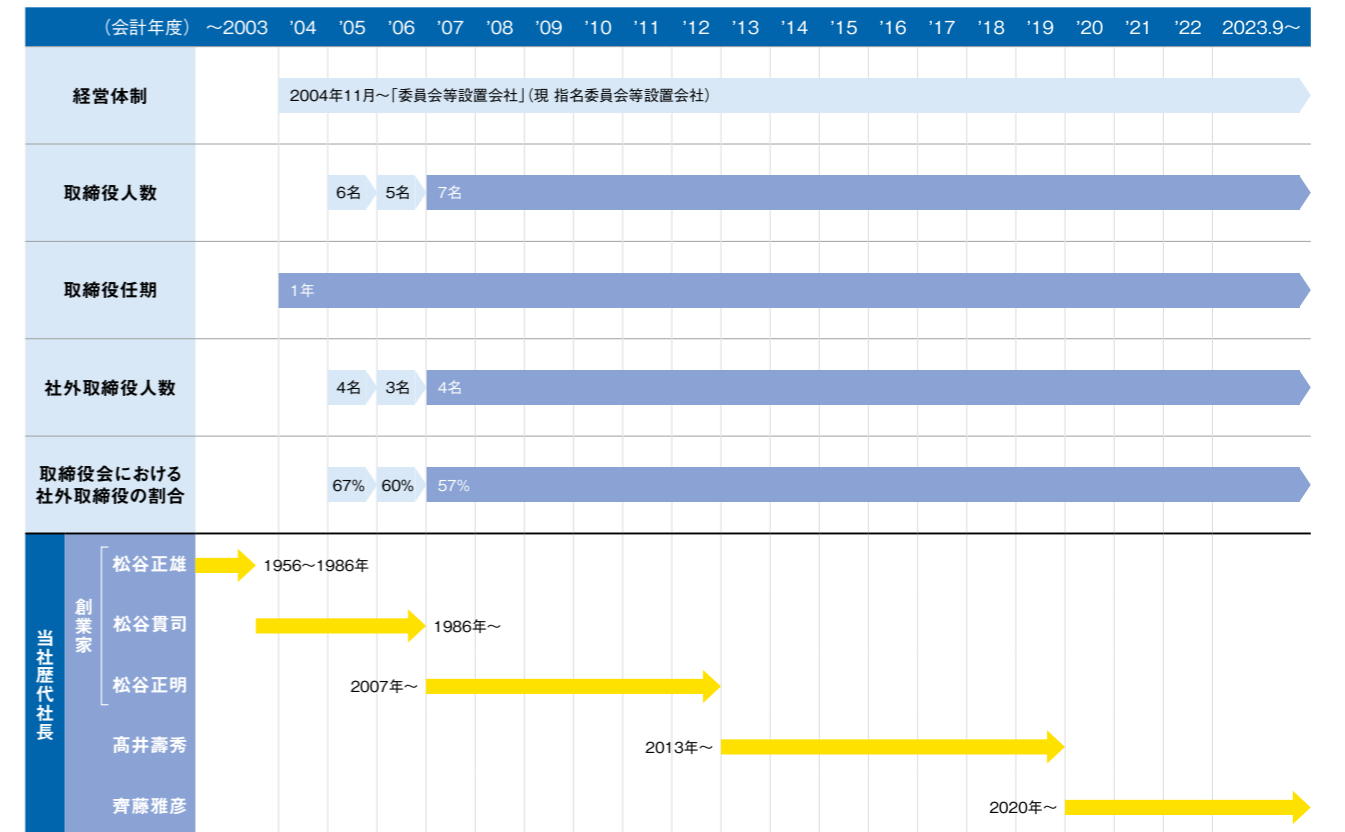
	役割	開催回数
取締役会	法令の範囲内で職務権限を執行役に委任し、中期経営計画、経営方針等の経営の基本方針に関わる重要事項の決定および業務執行状況の監督に注力しています。	14回
指名委員会	株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の決定ならびに取締役会に提出する執行役の選任および解任、代表執行役・役付執行役の選定および解職に関する議案を決定します。	14回
報酬委員会	取締役および執行役に対する個人別報酬の決定に関する方針および個人別報酬等を決定しています。	13回
監査委員会	取締役および執行役の職務の執行の監査ならびに監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定します。	14回
戦略委員会	取締役会の責務のひとつである企業戦略の大きな方向性を提示するための一助として、中長期的な企業戦略についての検討と取締役への意見具申を行います。	— (2023年11月設立)

## コーポレート・ガバナンス強化の取組み

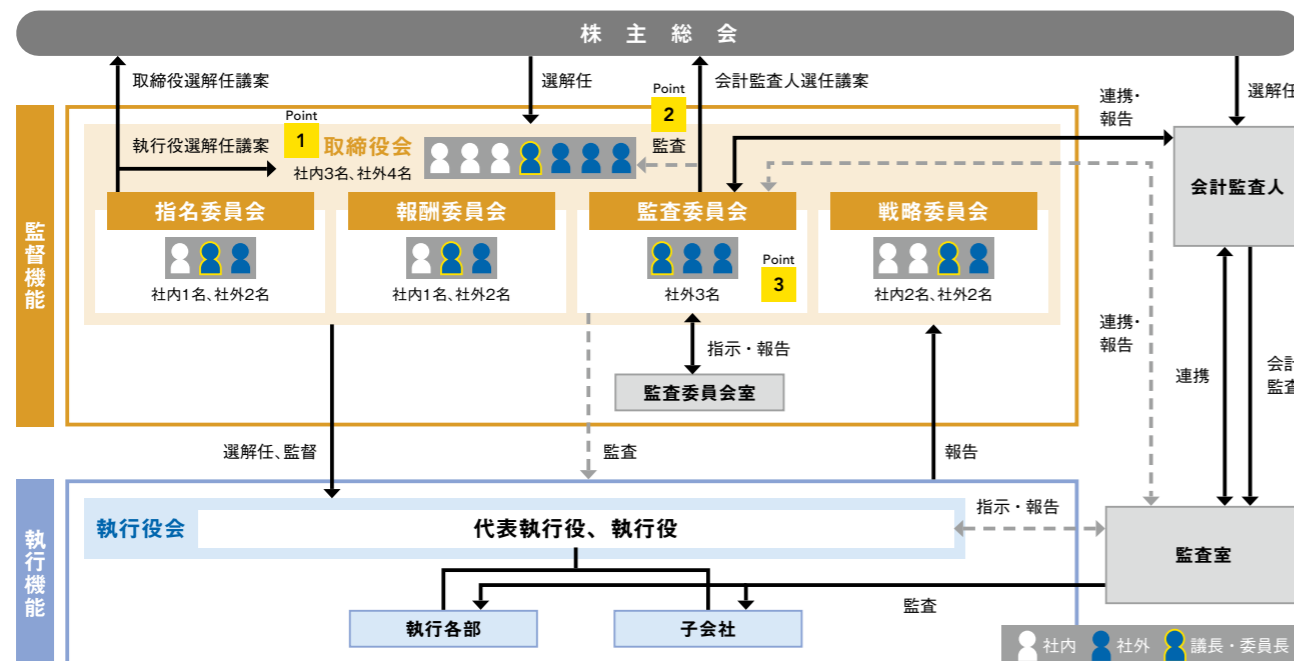
当社は創業家によるオーナー企業としてスタートしましたが、創業家自らが「手足を縛る」ことを強く意識したガバナンス体制構築に早期から着手してまいりました。2020年には創業家の全員が経営陣から退き、次世代の経営陣へとバトンタッチしております。

企業の継続的な発展には透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制が不可欠となります。当社は、指名委員会等設置会社制度を採用しています。指名委員会等の各委員である取締役が取締役会における議決権を持つことなどにより、取締役会の監査・監督機能を強化するとともに、経営の透明性・客観性を向上させています。さらに、社外取締役選任による取締役会の監督機能の強化・充実に努めています。また、業務執行の意思決定や事業環境の変化に迅速に対応するため、執行役に業務を委任しています。

現在の経営体制は、取締役7名（うち社外取締役4名）、取締役のうち指名委員会等の委員が7名（うち社外取締役4名）、執行役7名（うち取締役兼任2名）で構成しています。



## コーポレート・ガバナンス体制と特徴



## 指名委員会等設置会社として 取締役会と執行部門の分掌と連携

取締役会での決定事項をもとに、執行役員会で実際の執行に向けて議論しています。取締役会では、すべての報告事項・決議事項について十分な議論がなされています。例えば、報告事項の段階でも社外取締役の意見によって方向性が変更になることや、決議事項が否認されたりすることもあります。前期にリスクマネジメントに関する社外取締役からの指摘を受け、当期はリスクマネジメント体制の強化に取り組みました（詳細は59ページを参照）。

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>Point 1</b> 取締役会の独立性と経営の透明性</p> <p>2004年に委員会等設置会社（現：指名委員会等設置会社）に移行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 4委員会を設置</li> <li>● 各委員長は社外取締役</li> <li>● 取締役7名のうち、4名が社外取締役</li> <li>● 議長は執行役を兼務しない社外取締役</li> <li>● 監督と執行の分離</li> <li>● 重要な財産の処分および譲り受けについては取締役会で決議</li> </ul> | <p><b>Point 2</b> 監査の実効性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査室および各部門による定期報告を開催</li> <li>● 監査委員会は会計監査人と定期的なミーティングを実施し、会計監査人の監査の状況をレビュー</li> </ul> | <p><b>Point 3</b> ガバナンス体制のアップデート</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2018年より独立社外取締役が取締役会議長を務める</li> <li>● 2023年11月に戦略委員会を新たに設立</li> </ul> |
|---|---|--|

## 取締役会の実効性評価

### 基本的な考え方

当社は、企業価値の向上を目指した経営を推進するため、2015年度より年1回「取締役会・委員会評価」を行っています。当社の取締役会は、より客観的で深度ある実効性の検討を行うため、第三者による調査（取締役各個人に対するアンケート調査の実施・回収及び個別のインタビューの実施）を行い、この調査結果を元に取締役会において議論を行う方法を導入いたしました。

当社取締役会は、今後も定期的に評価を行い、取締役会および各委員会の実効性評価の結果およびそのプロセスの中で出た意見等を踏まえて、継続的に取締役会および各委員会の機能向上に取り組むことで、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

### 実効性評価の概要

#### 構成

取締役会の規模、独立社外取締役の割合はおおむね適切であり、知識・経験・能力・性別・年齢等のバランスに配慮した人員構成となっています。多様性の観点では会社経営者、弁護士、大学教授など様々な専門知識及び高度な経営判断能力を持つ社外取締役が、それぞれ専門的な見地から活発な意見交換を行い、経営の監督機能の強化が図られています。

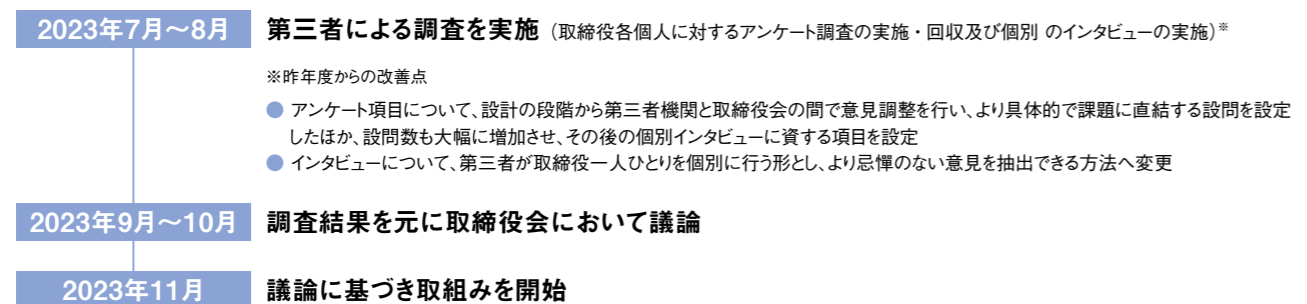
#### 運営

取締役会の議題を十分に議論するために事前の資料提供がなされていますが、さらなる実効性の向上を図るべく、資料提供時期の早期化や取締役会の会議資料の要点を整理し、議案を絞り込み、重要な議題に十分な審議時間がかけられるような運用面での改善にも取り組んでいます。また、社外取締役のみをメンバーとする独立社外取締役会議などを通じて、議論の活性化に向けた取組みがなされています。

#### 議題・審議の状況

取締役会で取り扱われている議題や審議時間は十分な時間を割いており、各取締役は議題の事前理解や情報提供に自ら努めるとともに、その知識・経験を活かし、議論は適正に行われています。また、独立社外取締役が議長を務めており、自由闊達で建設的な議論を尊ぶ気風が醸成されています。経営上の重要な事項について、社外取締役による客観性・合理性のある意見も取り入れながら、透明性・公平性が担保された意思決定がなされています。

### 評価プロセス



#### ■ アンケートの主な評価項目

- |                            |                  |
|----------------------------|------------------|
| (1) 取締役会の構成、運営や議論、モニタリング体制 | (4) 各委員会の運営・支援体制 |
| (2) 取締役に対する支援（含むトレーニング）    | (5) 株主との対話       |
| (3) 取締役・執行役のパフォーマンス        |                  |

#### ■ 2023年8月期評価結果

高い評価を得た項目	改善が必要と評価された項目	今後の取組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自由闊達で建設的な議論を尊ぶ気風が醸成されている。</li> <li>● 取締役会・委員会は多様性が考慮され、各専門の見地より互いに積極的に意見し、意思決定がなされている。</li> <li>● 株主に対する受託者責任を認識し、各ステークホルダー（従業員・顧客・株主）共通の利益のために透明性・公正性を担保した意思決定を行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監督・統制機能の強化という「守りのガバナンス」に加え、企業価値向上のための意思決定への積極的働きかけという「攻めのガバナンス」の両側面において、これらをさらに高めていくことが必要。</li> <li>● 取締役会の運営について、重要議題についてのなお一層の時間確保と議論の深度を深めていくと同時に、なお一層の効率化を図ることが必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「守りのガバナンス」の強化として、グループガバナンスやリスクマネジメント体制の充実を図る。</li> <li>● 「攻めのガバナンス」の強化として、戦略委員会において中長期の重要課題等について議論を行う。</li> <li>● 取締役会の効率化に向けた取組みを継続。</li> <li>● 「取締役会審議の枠組み」について可視化・共有化を行う。</li> </ul>

## 取締役会の活動

### 取締役会の主な議題（2023年8月期）

- 中長期的な成長に向け、主に以下の議論を実施しました。
- スマートファクトリーを中心とした今後のグローバル生産体制のあり方
- 開発重点製品の今後の営業戦略と組織体制
- 戦略委員会の設置決定

### 各委員会の活動内容

		開催回数(出席率)
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「取締役候補者選考に関する基準」「取締役解任議案付議基準」を作成し、これを毎期見直し、運用しています。</li> <li>● 社外取締役の選任に関しては、会社からの独立性を選考基準として定め、原則就任6期を超える者を次期社外取締役候補者に選任しないこととしています。</li> </ul>	14回(100%)
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「取締役及び執行役の個人別の報酬の内容の決定に関する方針」を作成し、これを毎期見直し、運用しています。</li> <li>● 当該方針及び他社の報酬水準等を踏まえ、取締役及び執行役の基本報酬及び業績連動報酬等の報酬制度の構築ならびに個人別の報酬額につき審議・決定しています。なお、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的に、2022年10月26日開催の報酬委員会にて、これまで執行役に支給していたパフォーマンスユニット及び役員退職慰労金制度を廃止し、新たに譲渡制限付株式報酬の導入を決定しました。</li> </ul>	13回(100%)
監査委員会	下記の監査委員会の実効性をご参照ください。	14回(100%)

### 監査委員会の実効性

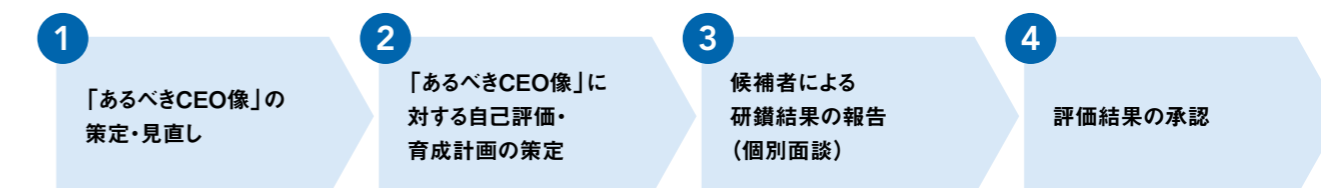
監査委員会は、取締役会によって選定された社外取締役3名から構成されています。また、監査の組織として監査委員会室(人員1名)を設置し、監査委員会の独立性を確保するため、監査委員会の職務を補助すべき事務局の業務を執行役から独立して担当させています。監査委員会は、取締役及び執行役並びに使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明し、かつ、監査委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の監査室その他内部統制所管部門と連携の上、重要な会議等における意思決定の過程及び内容、主要な決裁書類その他業務執行に関する重要な書類等の内容、執行役及び主要な使用人の職務執行の状況、並びに会社の業務及び財産の状況を調査しております。また、子会社については、子会社の取締役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を求め、その業務及び財産の状況を調査しております。また、会計監査人と監査の方針・方法について打合せを行うとともに、実施状況、監査結果につき、説明・報告を受け意見交換を実施するとともに、連結計算書類、計算書類及び附属明細書、事業報告につき検証しています。さらに、監査室より随時監査状況について報告を受け、監査情報の共有に努めております。

## サクセッションプラン（後継者育成計画）

### 基本的な考え方

当社は取締役会が定める「執行役等選任解任基準」において代表執行役社長の資質および選解任等に関する要件を定めて客観性・透明性を確保するとともに、代表執行役社長が退任する際には、社外取締役が過半数となる指名委員会が、かかる選任基準を基に選任議案の内容を決定し、その議案に基づき次の代表執行役社長を選任しています。さらに当社が持続的に企業価値を高め、企業としての社会的責任を果たすため、取締役会にて「次期CEO育成プラン」を策定し、後継者となるべき候補者の育成を計画的に行っています。

### 「次期CEO育成プラン」における評価プロセス



## 役員報酬

### 基本的な考え方

当社は役員報酬等の額又はその算出方法の決定に関する方針を下記のとおり定めており、当該方針の決定権限を有する者は社外取締役が過半数となる報酬委員会です。報酬委員会は、当該方針に基づき、取締役および執行役の基本報酬および業績連動報酬などの報酬等の制度の構築と見直し並びに個人別の報酬額につき、審議・決定しており、当事業年度に係る取締役および執行役の個人別報酬等についても当該決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的に、2022年10月26日開催の報酬委員会にて、これまで執行役に支給していたパフォーマンスユニットおよび役員退職慰労金制度を廃止し、新たに譲渡制限付株式報酬の導入を決定しました。これに伴い、2022年度からの役員報酬等の決定方針および決定方法を下記のとおり変更しております。

### 取締役報酬に関する方針

取締役報酬は、基本報酬（固定報酬）により構成しています。基本報酬は委任する仕事量相当額とし、退職慰労金制度は設けておりません。また、執行役を兼務する場合は取締役としての報酬は支給しておりません。

### 執行役報酬に関する方針

執行役報酬は、基本報酬（固定報酬）と変動報酬により構成し、その割合は概ね65%：35%（標準業績時）としています。基本報酬（固定報酬）は、当社経営環境・他社水準などを考慮して仕事に打ち込むのに必要且つ十分な額とし、変動報酬は、業績連動報酬（短期インセンティブ）と譲渡制限付株式報酬（長期インセンティブ、国内非居住者の場合は別の取扱いをする）により構成しています。

#### ■業績連動報酬の算定方法

業績連動報酬は、月額基本報酬の額に「直近過去2期平均比達成度係数」と「過去最高期比達成度係数」の2つの係数の合計を乗じて算定されます。

$$\text{月額基本報酬} \times \left( \text{1 直近過去2期平均比達成度係数}^{(注1)} + \text{2 過去最高期比達成度係数}^{(注2)} \right)$$

(注1)「直近過去2期平均比達成度係数」：執行役就任期の前期および前々期の連結営業利益平均額に対する当該事業年度の連結営業利益の達成率(伸び率)から右表より算定します。

(注2)「過去最高期比達成度係数」：直近の過去4期最高期連結営業利益に対する当該事業年度の連結営業利益の達成率(伸び率)から右表より算定します。

(注3)上記達成率(%)が100%未満の場合は、達成度はゼロとします。

達成率(%)	達成度係数
130≦	3.70
125	3.08
120	2.47
115	1.85
110	1.23
105	0.62
100	0.00

#### ■譲渡制限付株式報酬(RS)の算定方法

##### ①中期経営計画達成要件RS

中期経営計画の初年度に、固定報酬を65%とした報酬総額(100%)の15%の額のRS株式を中期経営計画期間(5年を想定)に応じて一括して付与します。中期経営計画の最終年度に、3指標(連結売上高、連結営業利益、株価)のすべての目標を達成し、かつ、中期経営計画の最終年度に在籍要件を満たした場合、付与済み株式(RS)の譲渡制限を解除します。それ以外の場合、当社が付与済み株式(RS)の全部を無償で取得します。

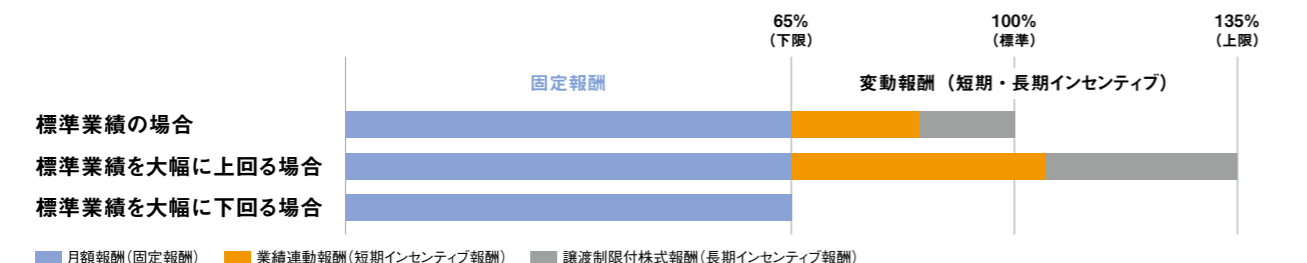
##### ②中期経営計画ラップ目標達成要件RS

中期経営計画期間の各年度において、3指標(連結売上高、連結営業利益、株価)の目標達成率の加重平均が100%を超えた部分について、200%を上限として算出された達成率に応じて、固定報酬を65%とした報酬総額(100%)の0~15%の額のRS株式を付与します。中期経営計画の最終年度に在籍要件を満たした場合、付与済み株式(RS)の譲渡制限を解除します。それ以外の場合、当社が付与済み株式(RS)の全部を無償で取得します。

役員報酬制度に関する詳細は、コーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

[https://www.mani.co.jp/pdf/ir\\_policy03\\_1.pdf](https://www.mani.co.jp/pdf/ir_policy03_1.pdf)

### 執行役報酬の構成比



## コンプライアンスとリスクマネジメント

取締役及び執行役の経営幹部が有効な内部統制を構築し充実していくことが、経営の健全性を高めコーポレート・ガバナンスの体制維持と企業価値の向上につながることを認識しています。その実行のため、リスク管理を重視した体制を作り、社内規程の整備及び法令等の順守(コンプライアンス)体制と有効性を確認する内部監査などを重要視しています。

内部統制システムについては、「財務報告に係る内部統制システム」を構築し、日本版SOX法対応のための組織体制の整備、運用、評価のためのシステムを構築しています。海外拠点についてもその機能、重要性に応じて展開しています。

コンプライアンス体制については、当社グループの経営基本方針に「順法精神」、行動規範に「Integrity(誠実さ)」を定め、法令順守を社員全員の行動の前提としております。またコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス体制の整備及び社内の意識向上を継続するとともに、業務運営における法令順守を徹底するため、コンプライアンス・マニュアルを制定し、定期的な研修を行うことにより、社員の意識を向上させております。

リスク管理体制については、当社は取締役会および執行役会等の会議体における慎重な審議及び決裁手続を経て、当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理しています。また、リスクマネジメントを所管する執行役として、CRO(Chief Risk Management Officer:最高リスク管理執行責任者)を設置し、CROの下、子会社含めた当社グループ全体のリスクマネジメント体制を整備・運用しております。さらに当社グループの品質管理、労働安全衛生を所管する執行役として、CQO(Chief Quality Officer:最高品質責任者)を設置し、ISO準拠の品質管理、労働安全衛生体制を整備・運用しております。

情報管理体制については、執行役の職務遂行に係る情報を、法令及び書類管理規程等の社内規程に基づき、文書(電磁的媒体・電子メールを含む。)で保存し、取締役は常時これらの文書を閲覧できるようになっております。

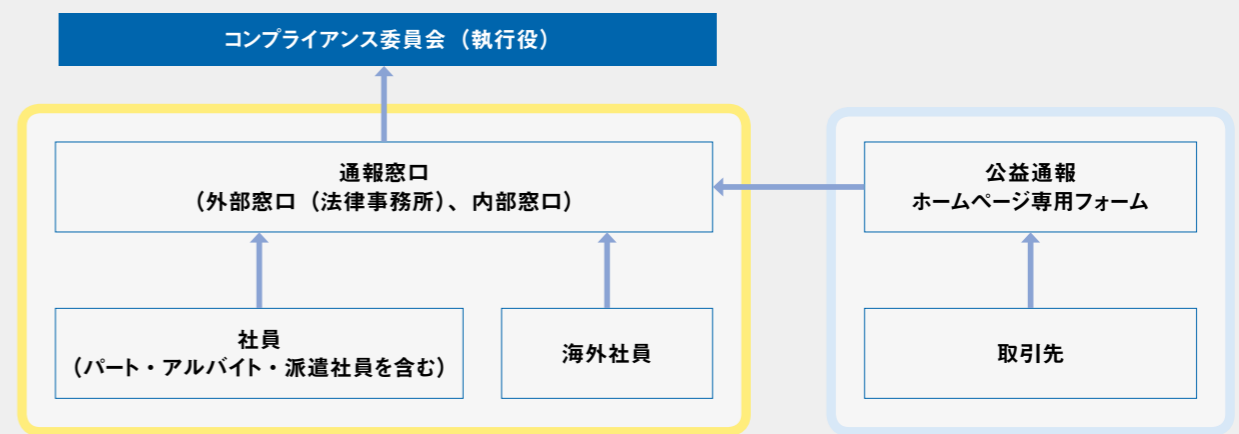
当社グループにおける業務の適正を確保するための体制については、当社はグループ会社に関する所管部署、所管部署の役割、当社グループ会社から当社に対して承認を求める事項及び報告事項ならびに連結決算作成に必要な会計報告事項等を規定し、当社グループとして適切な業務運営を行っております。また、当社グループの機能または業務区分毎に、それぞれの責任を負う執行役を任命し、当該執行役は、所管するグループ会社の経営管理を行うとともに、当該グループ会社の法令順守体制、リスク管理体制の整備を監督しています。さらに、当社グループ会社に対する管理・運営状況については、監査室による内部監査を実施し、監査委員会は執行側の内部監査の状況も含めたグループ経営を監査しております。また、監査委員会は会計監査人と会計監査の確認の会合を設定するとともに、監視機能として監査委員会の下位組織である実行機関として、監査委員会室を設置しております。

### TOPICS

## 公益通報窓口(ホットライン)の整備

組織内で法令等違反行為またはそのおそれのある行為を発見した場合に、通報者が不利益なく通報できる仕組みを整備しています。具体的には、窓口へ寄せられた情報が執行役で構成されるコンプライアンス委員会に集約されるような仕組みや、公益通報者に対する解雇や不利益扱いの禁止を明記した「公益通報に関する規程」を新設しています。さらに、マニーの役員だけでなく、取引先や委託先からも専用窓口を通じて通報を受け入れる仕組みを構築しています。

#### ■体制図



# リスクマネジメント体制

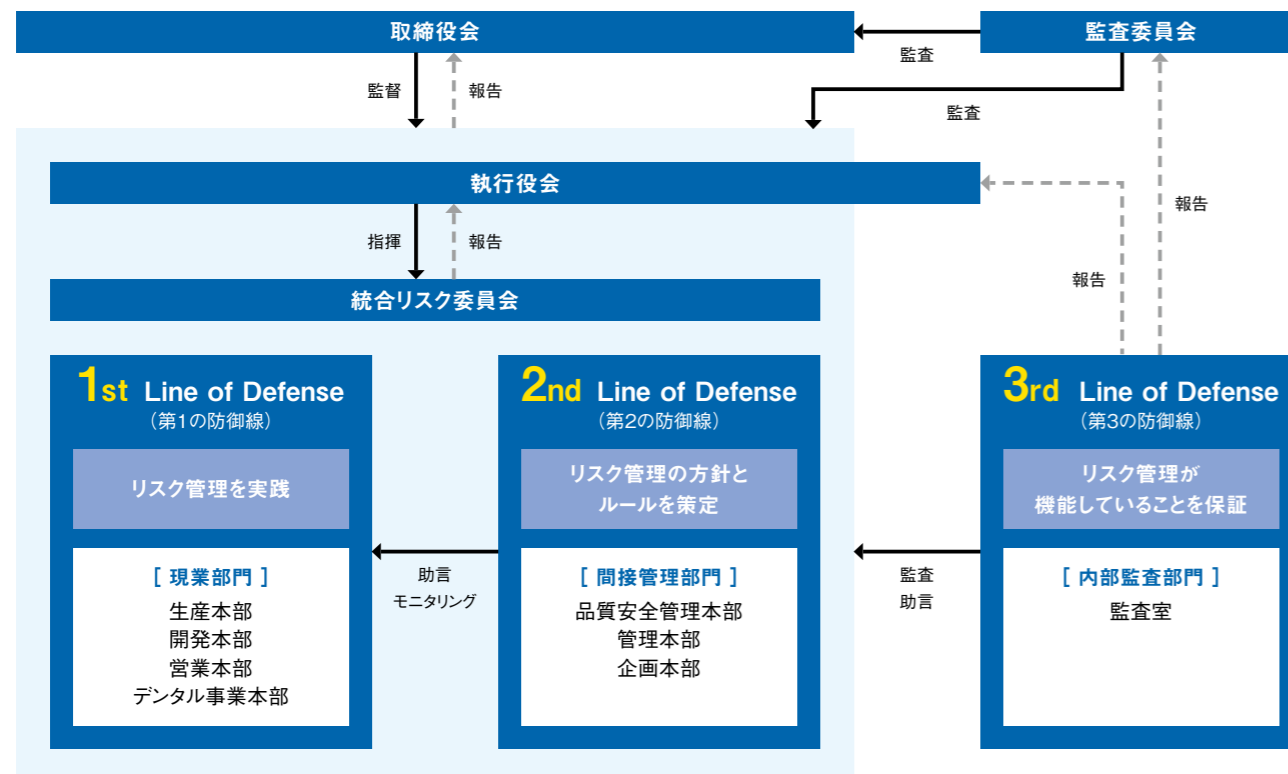
## 2023年8月期に実施したリスクマネジメントの取組み

	具体的な取組み
マニー本社のリスクマネジメント体制の整備	2022年6月に外部弁護士事務所を利用し、リスクの洗い出しを実施、トップリスクを特定
グループガバナンスの枠組み	各本部が海外子会社との関係で果たすべき役割(あるべき姿)案を整理
ベトナム製造子会社に対するガバナンス	現地でのヒアリングを通じ、同社のリスクの洗い出しを実施
中国販売子会社に対するガバナンス	現地でのヒアリングを通じ、同社のリスクの洗い出しを実施

## 基本的な枠組み

### スリーライン・ディフェンスモデルの構築

- スリーライン・ディフェンスモデル: 現業部門 (1線部署)、間接管理部門 (2線部署)、内部監査部門 (3線部署) それぞれが役割分担し、牽制関係でリスクマネジメントを遂行する組織モデル
- 1線部署: 生産本部、開発本部、営業本部、デンタル事業本部
- 2線部署: 品質安全管理本部、管理本部、企画本部
- 3線部署: 監査室



## 統合リスク委員会の設立

### 統合リスク委員会

- 執行役会の審議機関として統合リスク委員会を設置
- 当社グループ全体のガバナンス、リスクマネジメントの体制整備、運用方針を審議
- 審議結果を執行役員・取締役会に報告

名称	統合リスク委員会
目的	マニーグループが抱えるリスクを包括的に把握・評価し、リスクマネジメントの方針、アクションプラン等について審議する
位置づけ	執行役会の審議機関として、審議結果は執行役員へ報告 (規程の制改定等は個別付議)
開催頻度	半年に1回 (上期・下期各1回)
委員長	CRO
委員	全執行役員
審議事項	リスクマネジメント方針、リスクモニタリング、子会社リスクマネジメント、各種規程等

## 事業リスクの識別

### リスクカテゴリー

- 統合リスク委員会では、当社グループが抱えるリスクをカテゴリー分けし、モニタリングを行っています。

	概要	リスクの顕在化例
経営に係るリスク	経営戦略、ビジネス戦略を誤ることによるリスク	戦略分野の市場拡大が不十分 過大な設備投資 カントリーリスク 気候変動リスク 子会社経営リスク
製品に係るリスク	製品の品質が十分でない、あるいは提供できる数量が十分でないことによるリスク	欠品・過剰在庫 急激な価格変動 新製品開発の遅れ 品質不十分による回収
財務に係るリスク	購買や販売による金銭的債権・債務に係るリスク	取引先破綻による回収不能 為替変動等による資産価値下落
人材に係るリスク	人材に起因するリスク、労務・労災に係るリスク	労災、労務問題・感染症 人材の質低下・採用困難
設備に係るリスク	工場建物や製造機械が棄損することによるリスク	自然災害等による施設の棄損 工場周辺の環境問題
情報システムに係るリスク	システムインフラ、情報管理に起因するリスク	システムトラブル サイバー攻撃・情報漏洩
法令・法務に係るリスク	法令遵守できていないことによるリスク	業機法関連の届出等の不備 法令対応の遅れ・不備 訴訟・紛争

# リスクへの対応

当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクは、以下のとおりです。なお、文中の将来に関する事項は、2023年11月22日現在において判断したものです。

区分	項目	リスクシナリオ	対応策
経営に係るリスク	医療政策の見直しによる販売価格の異常な変動	当社グループの属する医療機器事業は、診療報酬、薬価基準及び特定保険医療材料の公定価格見直し（引き下げとなるケースが大半となっています。）が、概ね2年に1度実施されております。また、わが国にとどまらず、医療費抑制政策は世界的な傾向となっております。これに伴い、販売価格が想定を超えて下落し、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	主力であるベトナム工場において、工程の自動化推進による継続的な製造コストの低減に加え、当社の微細加工技術を活かした高付加価値製品の販売により、これらの影響を最小化するよう努めております。
	設備投資リスク	当社グループは、日本国内にスマートファクトリーを建設しており、ベトナム等では生産工場の増設を進めております。これらの設備投資に伴う投資資金を全て自己資本で調達する予定ですが、設備の建設、設置の過程で材料価格や人件費の高騰など投資資金が大幅に増加する可能性があります。また、当社グループの業績の伸びが想定を下回るあるいは業績が悪化することに伴い、余剰設備が発生する可能性があります。これらの事態が発生した場合、当社グループの財政状態に著しい影響を及ぼす可能性があります。また、スマートファクトリーによる原価低減効果が期待以上に発現しなかった場合など、その結果によっては将来の経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	スマートファクトリー建設の意思決定にあつては、事前に採算性評価（Net Present Value：正味現在価値を基準とした投資判断）を行っております。また、想定されるリスクに対するモニタリングを実施しております。
	カントリーリスク	当社グループは、ベトナム、ミャンマー、ラオス、中国、ドイツ、インド、マレーシアに子会社を保有しており、医療機器またはその部品の生産及び販売等を行っております。当社売上原価に占める各生産子会社への外注費の割合は3社合計で8割程度となっております。また、それらの国において、予期しない法律又は規制の変更や、政情不安・戦争・テロ・暴動及び天変地異などの不可抗力等による事故などが発生した場合は、製品供給が一時滞るといった可能性があり、取引の継続性が不安定になることを含め、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。また、中国では景気減速、国産優遇政策及び反腐敗キャンペーン等が発生しており、現時点で当社の製品販売に影響を及ぼしてはおりませんが、中長期的には影響を及ぼす可能性があります。	各国の法律又は規制の変更や政情等を定期的に確認し、有事の際には人命の安全確保を最優先し、適切な対策の実行に努めております。また、製品の安定供給を実現するため、日本にスマートファクトリーを建設する計画を推進しております。
製品に係るリスク	気候変動関連リスク	当社製品は微細なものも多く、それらを加工する加工機自体も小さいことから、電力消費及び輸送等において環境負荷は軽微となりますが、中長期的気候変動や異常気象による社会インフラ、気候変動関連政策変更、気候変動に対する金融市場の嗜好や社会通念の変化、技術革新等による低炭素社会への急速な移行等への対応を失敗することにより、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	想定されるリスクについて、取締役会及び執行役員等に定期的に状況を報告するとともに、対応方針について意思決定を行い、リスク顕在化の影響の極小化を図っております。
	新製品及び新技術に係る長い事業化及び製品化期間	当社グループは、縫合針等の医科・歯科医療機器の製品化研究を行うとともに、それら全域にわたる研究開発を行っております。当社グループの研究開発は応用研究が中心となりますが、医療機器として、「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保に関する法律」（以下、「医薬品医療機器等法」という。）に基づく製造販売に係る許認可が必要となります。これらの過程で、有効性及び安全性に関して予測されなかった問題が判明あるいは発生し、期待する時期に新製品を発売できない場合や、当社グループの実施した臨床試験で良い結果が得られ、承認等申請した場合であっても、安全性、製造設備の適格性等の様々な理由による承認の遅れや、承認が得られない、又は自主的に申請を取り下げる等の場合があります。さらに、海外においても当社製品の販売の前提として各国固有の品質基準や検査基準を個々に満たす必要があり、その対応には予想を上回る長期間を費やす場合があります。これらの場合に、当初想定した経営成績の達成時期が遅れる可能性、また、当社グループの研究開発費が、売上高の増加に比べ継続的に不相応な増加をすれば、収益性に影響を及ぼす可能性があります。	積極的な研究開発活動のもと、新製品及び新技術の開発を進めるとともに、設計開発部門にも専任の薬事業務担当者を設置し、薬事及び品質管理体制の拡充を図っております。また、開発マーケティングを強化し、開発テーマの選択と集中を図ることで、開発リソースの有効活用を努めております。
	品質リスク	当社グループは、医療機器の設計、開発、製造段階で、製品の安全性の確保について全力を挙げて取り組んでおりますが、製造時に偶発的に不具合等が発生する可能性があります。予期せぬ不具合やその疑いなどにより、万一大量に製品を回収することになった場合、回収費用等の発生や薬事規制上の対応、売上高の減少等の影響のみならず、当社グループに対する信用が低下し、企業価値が棄損する可能性があります。	医療機器QMS省令、体制省令、GVP省令や品質マネジメントシステムのISO規格などに基づき、厳しい品質管理・品質保証体制を整備し、製造段階のみならず販売後も品質のモニタリングを行っております。万一、不具合等が発生した際は、迅速に対応できる体制としております。

区分	項目	リスクシナリオ	対応策
財務に係るリスク	為替相場の異常な変動	当社グループが為替リスクを負っている一部の外貨建て取引における影響のほか、円建て取引においても価格引き下げ要求等、間接的な影響を受ける可能性があります。また、海外子会社への生産移管により、外貨建てによる製品仕入等を行っているため、予想外の為替変動が生じた場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。さらに、海外子会社の現地通貨建て財務諸表を連結財務諸表作成等のために円換算しております。従って、為替レートの変動により換算に適用するレートが変動し、円換算後の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループの海外売上比率は高く、また、売上の多通貨化を推進する意図から外貨取引を増加させておりますが、海外取引においても一部円建てで販売することで為替変動の影響を回避しております。さらに為替感応度分析を行うことで業績に与える影響を把握するとともに、リスクヘッジの基本方針及び手続等を定めることで、リスクが顕在化した際に迅速に意思決定できる体制を整えております。
人材に係るリスク	感染症等リスク	感染症等の流行、またその感染症等の流行による政府等当局からの出勤禁止令及び病院での手術件数の減少等によっては、当社グループの事業活動及び収益等に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの生産の約9割はベトナムの生産子会社となっており、ベトナムの生産子会社にて感染症が発生し、従業員が出勤停止となる場合、子会社の操業が停止するリスクがあります。このような状況になった場合、製品供給が一時滞る可能性があり、取引の継続性が不安定になることを含め、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	交替制在宅勤務（リモートワーク）及びフレックステルワークの導入を継続しております。今後感染症が流行した場合、WEB会議の推奨、毎日の検温やマスク着用等の徹底等、従業員及びその家族の健康維持・安全確保を最優先とし、感染予防対策の徹底に努めてまいります。生産子会社で発生するリスクを回避するため、海外の生産拠点を分散し、生産能力が1カ所に集中しない様に国内にスマートファクトリーの建設等を進めております。
設備に係るリスク	災害の発生リスク及び供給遅延リスク	当社は、2011年3月に東日本大震災が発生した際、建物や製品在庫が破損するなどの被害を受けました。また、ベトナム工場では設備老朽化による火災の発生等のリスクがあります。このような災害が発生した場合には、製品供給が一時滞る可能性があり、取引の継続性が不安定になることを含め、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。また、災害時のみならず、予想以上の受注があった場合などにも製品供給が一時的に遅延する可能性があります。	災害の発生を防ぎ、万が一災害が生じた場合の被害を最小限に抑えるために、地震や火災を想定した防災訓練や定期的な設備点検等を実施しております。また、国内拠点ではBCPを作成し、被災時でも早期に事業復旧できるよう準備を行っております。ベトナム工場では専門家による漏電・火災リスクの調査や対策の実施、老朽化した施設の改修を進めております。
情報システムに係るリスク	サイバー攻撃によるリスク	サイバー攻撃、具体的には、マルウェア（不正かつ有害な動作を行う意図で作成された悪意あるソフトウェア）の感染、DDos攻撃（分散型サービス妨害攻撃）及びビジネスメール詐欺等は、国内でも増加が見られ、金融業界全体でますます大きな脅威となっております。外部からの不正アクセス、コンピューターウイルスの侵入等により事業活動に影響が生じた場合、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。また、サイバー攻撃により、当社グループのサービスの停止や情報漏洩（顧客情報、当社グループの経営・業務運営上の情報等）、データの破壊・改ざん等が発生し、当社グループの業務運営及び業績、財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	情報セキュリティリスク管理に関する規則・ルールの制定に加え、不審なプログラムの挙動を判定し実行防止するEDR(Endpoint Detection and Response)システムを導入しております。並行して従業員のリテラシー向上に向けた対策として情報セキュリティ教育等を定期的実施してまいります。
法令・法務に係るリスク	特定の法的規制	当社は、国内において「医薬品医療機器等法」及び関連法規の規制を受けており、各事業活動の遂行に際して以下のとおり許認可を受けております。これらの許認可を受けるための関連法規及び諸条件の遵守に努めており、現時点では、当該許認可が取り消しとなる事由は発生していません。しかし、法令違反等によりその許認可が取り消された場合には、規制の対象となる製品の回収、または製造並びに販売を中止することを求められる可能性があり、これらにより当社の事業活動に重大な影響を及ぼす可能性があります。また、当社は、「医薬品医療機器等法」及び関連法規等に基づく許可を受けて医療機器の製造・販売を行っております。今後の関連法規改正等により当社の財政状態や経営成績に影響を及ぼす可能性があります。一方、海外においても欧米諸国の法規制だけでなく、中国、東南アジア諸国の法規制も近年厳しくなっており、当社グループの財政状態や経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	グローバルに事業を展開するため、製造及び販売先国の関連法規の順守、規格への適合を図るとともに、品質マネジメントシステム構築と継続的改善を図っております。また、内部監査等を通じて、関連法規制への対応及び品質管理の状況等について、定期的な確認を実施しております。

社外取締役  
インタビュー

# 将来の マニーを見据えた ビジネスモデルの 変革に向けて

社外取締役  
取締役会議長  
戦略委員会委員長

渡部 真也



## マニーの社外取締役としての思い

私はこれまで、さまざまな業種、規模の企業の経営に対峙してきました。総合電機メーカーの執行役としての8年間は、取締役会と向き合う立場で経営執行に携わりました。その後、臨床検査を行う企業や大学発の医療ベンチャー企業に取締役として参画しました。また、シニアアドバイザーを務めるグローバルコンサルティングファームでは、取締役会のあり方について先進的なグローバル企業とも意見交換も重ねています。こうした経験を通じて強く感じるのは、コーポレート・ガバナンスというものは、形式要件を整えるだけでは決して意味がないということです。

社外取締役が果たすべき役割は企業にとって極めて重要です。しかも、企業のステージ、事業環境、目標などに応じて求められる役割も異なります。例えば、スタートアップ企業では、取締役会がうまく機能すれば、社内に無い経験と知識を利用し、長期的な視点に立った大局観に基づく効果的な意思決定を行うことができます。社外取締役には、様々なアドバイザー機能を発揮することが求められます。その企業が成長し株式上場が近づいてくれば、組織の統制も重視されてきます。こうしたダイナミズムがあるからこそ、実効性に富んだガバナンス運営が重要であると言えます。私はマニーの社外取締役として、実効性の高いガバナンスを常に意識しながら取り組んでいます。

## ガバナンスに対する評価と課題

100年、200年と続く会社になりたい。そのためには創業家が企業に及ぼす影響を排除すること、経営者が独断で好き勝手なことが出来ないよう、経営のプロの目でチェックする仕組みを作るべきであるという思いを、創業家の方々が自ら持ち続け、高い志を持って改革を主導してきたことが、マニーの先進的なガバナンス体制の構築につながっています。2004年には委員会等設置会社に移行し、高度な統制機能が備わったことで、さらなるガバナンス強化に向けた意志を鮮明に打ち出しました。マニーは一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2023」において、特別賞・経済産業大臣賞を受賞しました。高い評価を頂くことができた背景には、ガバナンスの強化に向けた長年の努力の積み重ねがあると考えています。

もちろん、より実効性の高いガバナンス体制の構築に向けて、対処すべき課題は数多くあります。ガバナンスに関するルールや手続きの見直しはその一つです。長年、ガバナンスの高度化に向けた工夫を凝らしてきたことで、非常に細かい規則や手続きが多く存在し、そのことが取締役会の長時間化の一つの要因となっており、こうした規則や手続きの適正化に取り組んでいます。また、事業のグローバル化の進展に対して、ガバナンス面でのキャッチアップが遅れていることも課題であり、経営陣に各グローバル

地域のガバナンス強化、さらに自律経営の実現をお願いしています。さらに、事業成長に合わせて人的資本や組織の強化が重要ですが、後追いになっている印象があります。こうした点も課題と捉えています。

これからもマニーが成長を続けるためには、経営陣と社外取締役が議論を深め、戦略と課題を共有することにより「ありたい会社」のビジョンを共有し、改革や進化を長期的視点で進めていくことが重要です。先ほどの例で言えば、現在のマニーはまだまだスタートアップ企業に近い成長ポテンシャルを秘めており、経営者がさらなる挑戦をしていくことを支える取締役会でありたいと考えています。その意味で、社外取締役にはそれぞれの強みや経験を活かしたアドバイザー機能の発揮をお願いしている次第です。

## 取締役会議長としての役割

私は2023年11月から取締役会議長を務めています。マニーの取締役会には、自由闊達に意見を戦わせやすい雰囲気があり、多様なバックグラウンドやスキルを持つ社外取締役をまじえて、オープンな議論をしていくことはこれからも大切にしていきます。一方で、中長期の企業価値の向上に関する議論が体系的になされてこなかったことを振り返りの課題として捉え、新たな取組みを始めました。具体的には、企業価値を大きく左右する重要な経営事項として、資本政策、意思決定プロセス、事業リスクマネジメント、人的資本経営、次世代リーダーの育成など8テーマを設定し、年間を通じて議論を行うことを通じて、大きな方向性を示し取締役会と経営陣の共通認識をつくっていくことを目指しています。また、海外拠点のリーダーに取締役会に出席してもらう機会も増やしています。

取締役会が果たすべき機能としては、統制機能を発揮して株主に対する説明責任を果たしていくこと、中長期的な企業価値を高めていくこと、そして適切なサクセッションを実現させることが重要です。この3点を常に念頭に置き、取締役会議長としての職務を全うしたい考えです。

## ビジネスモデル変革への決意

マニーは今、大きな転換期を迎えています。もちろん、これまでの取組みを通じて築き上げてきたビジネスモデルは非常にユニークで優れています。自らの技術力を発揮しながら、かつ自分たちの身の丈も踏まえてニッチ市場に特化し、安定的にビジネスを成長させてきました。一方で、2021年にスタートした中期経営計画では「開発型ニッチ企業の集合体」から「真のグローバル企業」への進化を目標に掲げ、営業、生産、開発のそれぞれの変革に取り組んでいます。また、これまで培ってきた挑戦する企業風土をさらに強固なものにしつつ、人的資本や組織能力の強化も進めています。こうした挑戦をサポートするために、2023年11月には「戦略委員会」を設置し、私はその委員長に就任しました。まずは、現在の中期経営計画を2026年に完遂することが重要ですが、それに続く中長期戦略について骨太の議論をしっかりと行うべき時期を迎えています。マニーが今後、どのような会社になるべきか、転換期である今、どのような方向性を示すべきかをしっかりとまとめあげ、取締役会での質の高い議論につなげたいと、決意を新たにしています。

### Winning Prize

## 「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2023」 特別賞・経済産業大臣賞受賞

2024年1月、当社は一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2023」において、特別賞・経済産業大臣賞を受賞しました。売上高500億円未満の中堅上場企業としての受賞は、当社が史上初となります。



「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」は、政府による成長戦略のひとつとして、日本企業の稼ぐ力を推進するため、コーポレートガバナンスを用いて、中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で、2015年度より実施されています。

経済産業大臣賞は、特にガバナンスの根幹である社長・CEOの選任、後継者計画（サクセッションプラン）について、独立した指名委員会を中心とした実効的な監督を行い、成果を上げていると認められる企業を選定し、その優れた取組みを広く発信することにより、コーポレートガバナンス改革の推進を図ることを目的として創設されています。当社の財務パフォーマンスが向上している点が考慮されたほか、後継者育成に関して先進的な取組みを行い実効的に運営されていることが評価されました。



受賞の詳細は以下をご覧ください。

経済産業省  
<https://www.meti.go.jp/press/2023/01/20240111001/20240110001.html>

日本取締役協会  
<https://www.jacd.jp/>