



世界一の品質を世界のすみずみへ

マニー株式会社 統合報告書2022

# THE BEST QUALITY IN THE WORLD, TO THE WORLD

**MANI**®  
<https://www.mani.co.jp/>

マニー株式会社 統合報告書

Integrated Report 2022

**MANI**®

# 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



世界一の品質を  
世界のすみずみへ

**THE BEST  
QUALITY  
IN THE WORLD,  
TO THE WORLD**



社訓

## 科学する心で熱心に粘り強く

科学的な分析が問題の本質を正確に浮き立たせ、解決の方法を正しく示すことから、科学する心と自ら進歩しようとする心を持って、熱心に粘り強く仕事にあたることを全社員の仕事に対する取り組み姿勢としています。

## 行動規範「I.P.C.」

### Integrity

業務の全ての局面で誠実さを持って行動すること。Integrityがあって初めて、コンプライアンスや内部統制といった不正や不祥事を未然に防ぐための仕組みが有効に機能します。このIntegrityが永続的なMANIグループの成長を支えます。

### Passion

仕事に情熱を持って取り組み、目標を達成するまで諦めないで粘り強く行動すること。このPassionが業績を向上させます。

### Communication

性別・年齢・宗教・国籍・人種・民族を問わず、相互に理解し信頼関係を築くために必要不可欠なこと。Communicationが意思疎通をスムーズにし会社業務を有効に機能させます。このCommunicationが組織を活性化させます。

MANIグループは変革を続け、医療機器の提供を通じて  
全てのステークホルダーの利益の共通化に努めます。

## CONTENTS

### 「世界一の品質」の根幹

私たちの原点	3
マニーのあゆみ	7
築いてきた強み	9
未来への進化	11
グローバルな事業展開	
—世界一の品質を世界のすみずみへ—	13
トップメッセージ	15

### マニーの価値創造

価値創造ストーリー	21
マニーの価値創造の本質	23
中期経営計画	25
バリューチェーン	27
特集1: 中期経営計画 重点開発製品	32

### 「世界一の品質」を支える基盤

MANIサステナビリティの考え方	33
環境	34
人的資本・地域社会への貢献	35
特集2: 新人事制度	37
コーポレート・ガバナンス	39

### データセクション

財務・非財務データ	51
株式の状況	53
ステークホルダーとのコミュニケーション —マニーのIR—	53
会社情報	54

MANI Our origin

# 私たちの 原点



農家の一角、「馬小屋」で創業



「世の中に  
無いものを創った  
のだから、  
これで世界一に成れるのではないか。」



松谷 正雄 (創業者・初代社長)



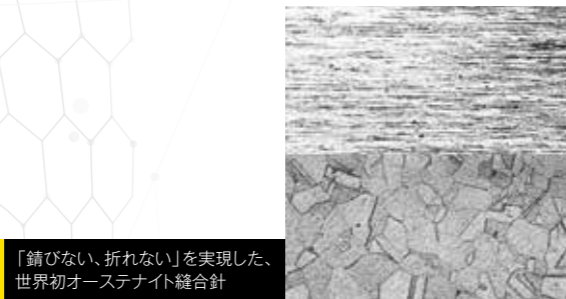
松谷 貴司 (二代目社長)

## “世界一” 品質は **世界一** であって はじめて、患者さんのためになる

創業者・松谷正雄が、マニーの原点となる縫合針の試作に取り掛かったのは、第二次世界大戦中の疎開先として住み移った栃木県塩谷郡高根沢町中阿久津の「馬小屋」でした。その後、1959年にマニーの前身となる松谷製作所を設立し、1961年には世界で初めて18-8ステンレスによる縫合針の製造に成功。当時主流であった「鉄製」縫合針が医療現場において錆による不便を伴っていたことに着目し、錆びないステンレス素材での縫合針を作ることによって世の中に貢献できると考えたことから生まれた発明でした。

まだこの世に存在しないけれど、実現したら社会がより良くなるものを創ること。松谷は「世界に無いものを創った時点で世界一なのだから、普及すれば世界一に成れるはずだ」という夢を抱くようになりました。

現在約1万種存在するマニーの製品は、どれも医師が使用することで患者の皆様の健康を改善するものです。二代目社長・松谷貴司は「自社製品より良い」製品が存在するのであれば、その普及が社会幸福につながると考え、「世界一」へのあくなき追求、真に患者の皆様のためになるものを追い求める姿勢を社訓・営業基本方針として定め、これを自ら体現することにより、経営基盤である「世界一を目指す志」と「独創技術」を磨き他社と差別化を図っていく姿勢をより強固なものへと昇華させました。世界一へのこだわりは、創業時から続くマニーの原点であり、現在の企業理念「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」へとつながっています。



「錆びない、折れない」を実現した、世界初オーステナイト縫合針



「錆びない」ステンレス針・アイト縫合針の開発に成功

MANI Our origin

# 私たちの 原点



新分野・外科用替刃メスへの挑戦と撤退



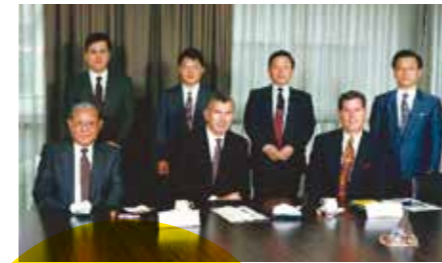
微細深穴が可能なレーザー加工技術に成功



リーマ・ファイルなど、  
歯科用根管治療器具の開発で躍進



主力製品となるアイド針・アイレス針を  
生んだ高根沢工場



つくば科学万博の開催を背景に、  
映像によるプレゼンテーションを積極導入

## 熱心に、粘り強く。 科学する心 が進化を生む

創業から現在に至るまでの当社のビジネスモデルの土壌は松谷貫司が築き上げました。

1960年代には「ステンレス製アイレス針」で世界市場へ進出し、その後、現在マニーの主力製品である「レーザードリルド・アイレス針」の独自開発に成功します。初期のアイレス針は、「溶接」の技術によりパイプを接着したアイレス針に糸を付けるため、「折れる」リスクがゼロではありませんでした。そこで、実現困難とされていた、針そのものに微小な穴を直接あける技術を追求め、当時アメリカにおいて最先端の技術だった「レーザー」に着目します。国内メーカーと共同で当社独自のレーザー技術を開発し、「レーザードリルド・アイレス針」を生み出しました。これは市場にもマニーにおいても画期的な製品となりましたが、初期の技術である「パイプ接着針」から始まった研究・開発の積み重ねにより実現したものと言えます。

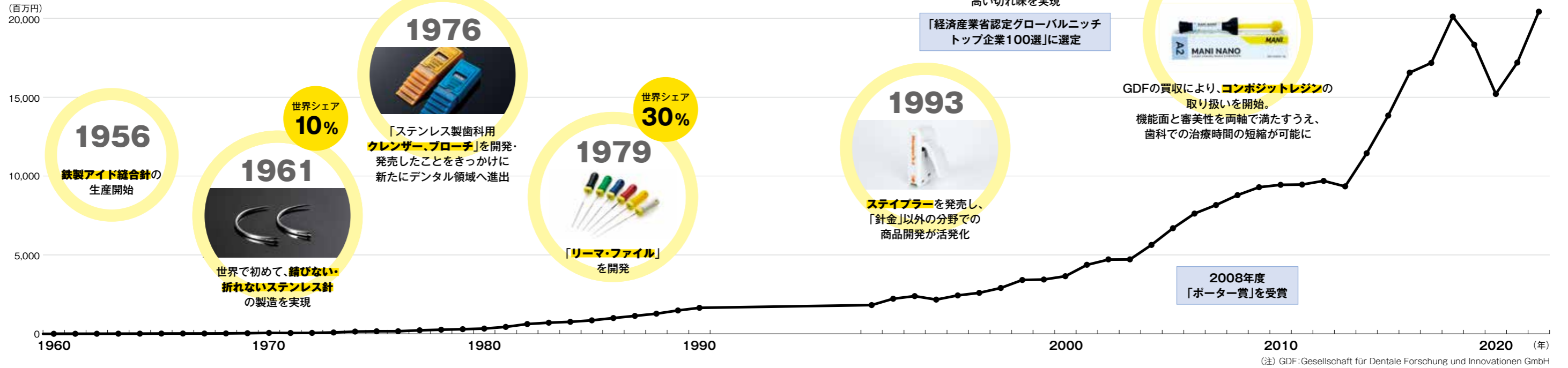
当社のマーケットである医療業界の技術革新は、ビジネスの機会であると同時にリスクにもなり得ます。新分野の開拓や既存製品の性能向上に取り組み、1970年代には、歯科、眼科へと事業領域を多角化しました。新分野への挑戦として取り組んだ、「外科用替刃メス」では得意分野である針金ではなく、板材の加工であったため既存の市場に食い込むことができず、撤退を決意することとなりました。他方、針の性能向上の研究・開発を積み重ねた結果、歯科用のクレンザー、ブローチ、リーマ・ファイル、眼科ナイフ等の新製品での成功につながりました。

当社の『科学する心で熱心に粘り強く』という社訓は、持続的な進化を生み出してきたマニーを体現する考え方であり、基礎技術の研究・開発が重要である、という歴史からの学びによって生まれました。

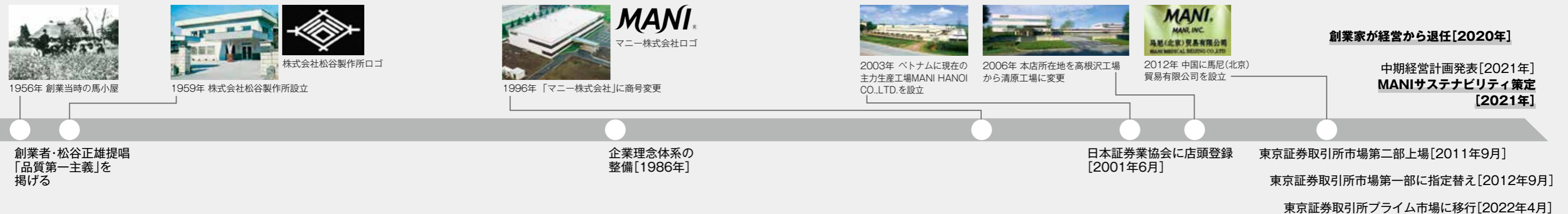
# マニーのあゆみ

マニーは創業以来、患者と医師の役に立つ製品を創り出すことを追求し、微細加工技術が必須とされる歯科・歯科治療機器の領域において、ビジネスモデルを進化させグローバル展開を進めることで成長してきました。これからも、社会の求めるニーズや事業環境の変化を細やかに捉えた事業展開により、持続的な成長を目指します。

## マニーの歴史と連結売上高の推移



## 事業拡大とガバナンスの進化



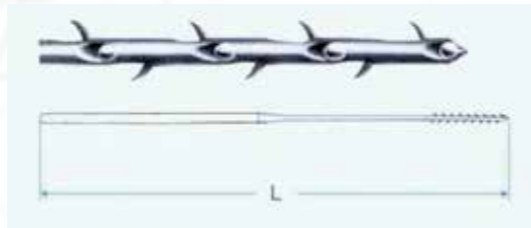
## 時代背景とKOL(キーオピニオンリーダー)ニーズ



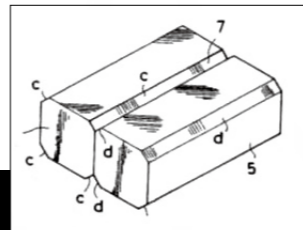
MANI Strengths we have built

# 築いてきた 強み

2003年ベトナム・ハノイに、現在の主力生産工場MANI HANOI CO.,LTDを設立



歯科医療分野参入の嚆矢となった「クレンザー」の製造技術



「プレス割型」のあくなき技術の追求が、後の特許裁判勝訴に繋がる

### 手術用針特許裁判

社外特許権の侵害に際し、一〇一八年度出願の特許「手術用針」は、同様の高い金銭的価値を有する特許権を侵害し、その侵害行為が継続して行われていたことが認められ、損害賠償額を算定した。特許侵害3億円の賠償額を算定した。

### マニー(株)全面勝訴

多くの特許取得を進めるなか、「アイド針の刃型製造の方法」において、後発の類似商品に対する特許裁判で全面勝訴



## 独創技術を磨く

当社は、微細加工技術等の他社が真似することが困難な「独創技術」に強みを持っています。世界的に競争が激しい医療機器市場においては、高い技術力の維持・向上こそが重要と考えています。

それを支えているのが半年に1度社内で開催している「世界一か否か会議」です。製品の要求特性ごとに競合製品との性能比較評価を行い、競合製品より劣っている項目があれば、その改善策について開発担当者および経営陣で協議し、その改善に経営資源を集中的に投入することで製品の性能および固有技術に磨きをかけ、より良い治療を可能とする高品質な製品の提供を追求してきました。

現在では日本以外にベトナム、ミャンマー、ラオス、ドイツの4つの海外生産拠点を有しており、海外での生産比率は9割を超える水準まで拡大しました。日本人以外の技術者も数多く育ち、現在では現地社員が生産機械の設計や改良にも携わる等、高品質・高利益率を実現する組織体制の礎となっています。

ただし、技術は日々進歩しています。当社はこれからも豊かな開発力により将来において利益を生む新技術、新製品を開発し、将来利益を確保するための特許制度も重視しつつ、医療機器を通して指先に伝わる感覚の領域まで性能を突き詰めることで医療現場での評価を高めていきます。

MANI Our evolution

# 未来への進化



創業の地高根沢に新本社・R&Dセンターの建設を予定(コンセプト図)



世界のすみずみまで、

# 世界一の品質 を届けるために

世界のKOLとの協働で、先進的な根管形成拡大器具の開発に取り組む



GDF新本社・工場の完成予想図(2023年8月竣工予定)



10年後、20年後の成長に向けて、今後は創業の地である高根沢町(栃木)に新本社・スマートファクトリー・R&Dセンターを建設する予定です。

スマートファクトリーの立ち上げにより高品質かつ低コストな生産を実現します。また、R&Dセンターを建設することで開発スピードの迅速化や開発力強化を図り、未来のマニーを支える新製品を上市していく予定です。

当社は今後も進化し続け、「世界一の品質」を「世界のすみずみ」までお届けすることで、「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」という企業理念の実現を目指します。

当社は、さらなる飛躍的な成長を実現するため、開発・生産・営業の各機能のプラットフォームを進化させ、「真のグローバル企業」へ成長することを目指します。具体的には海外での営業拠点の設置やグローバルマーケティングの強化、世界のKOL(キーオピニオンリーダー)との製品開発、ドイツ子会社における新本社・新工場の立ち上げ等を実施していきます。さらに



MANIブランドの歯科用修復材販売で、補綴・審美領域へ浸透を図る



硝子体・緑内障手術領域での製品開発促進へ

# グローバルな事業展開

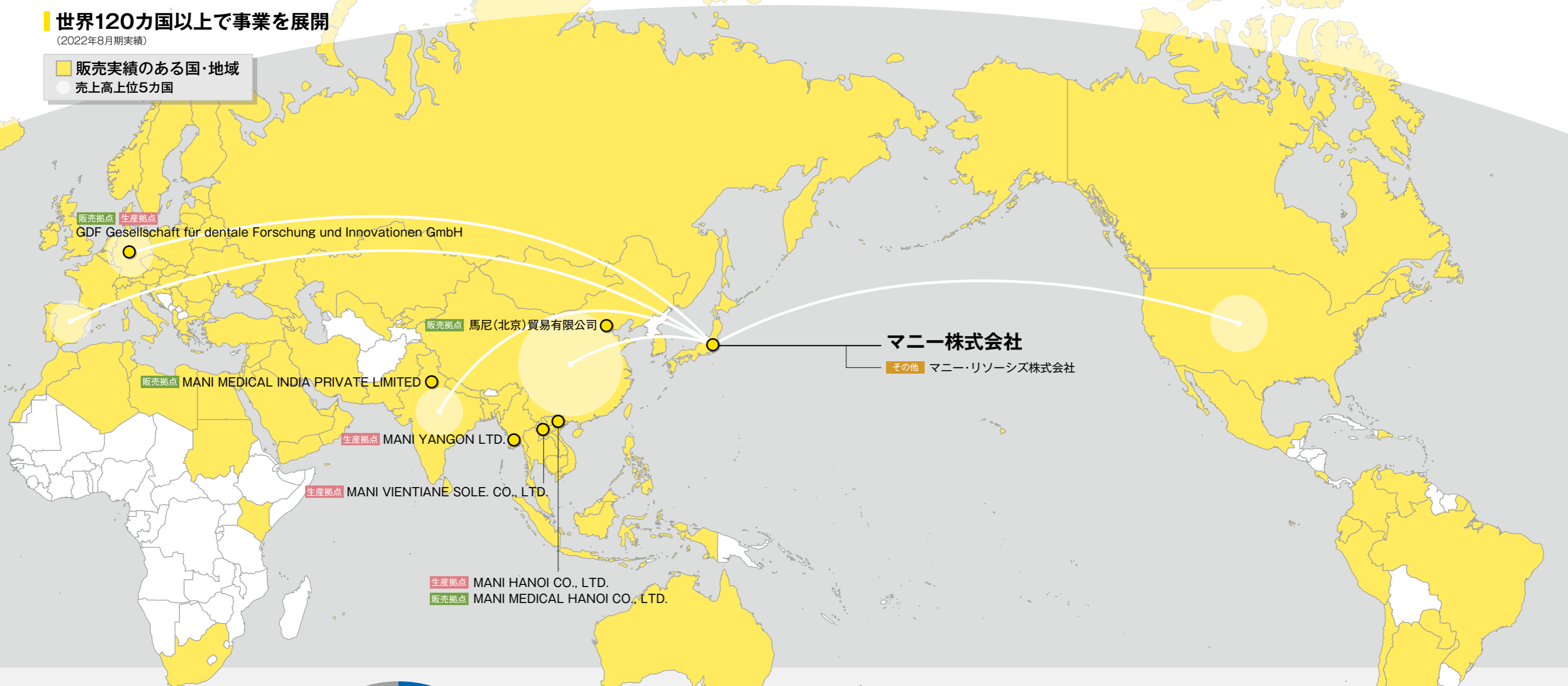
— 世界一の品質を世界のすみずみへ —

微細加工技術によって生み出された安全かつ高品質な医療機器を世界120カ国以上の医療現場に提供することで、世界の人々の幸福に貢献しています。特に白内障手術に使用される眼科ナイフについては日本国内のみならず、世界でも高い市場シェアを獲得しています。

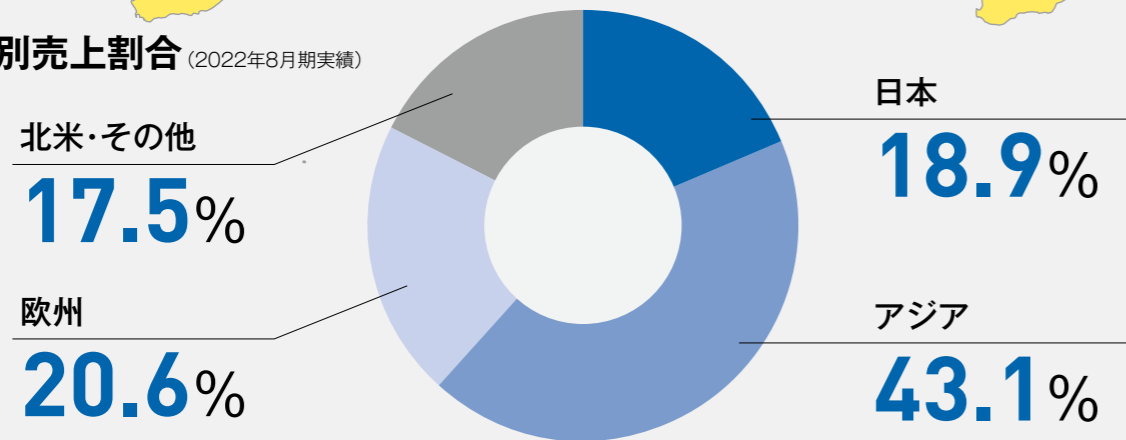
## 世界120カ国以上で事業を展開

(2022年8月期実績)

- 販売実績のある国・地域
- 売上高上位5カ国



## 地域別売上割合 (2022年8月期実績)



販売地域 **120**カ国以上

海外売上高比率 **81.1%**

眼科ナイフ 世界シェア **約30%**

国内シェア **No.1**



# 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伝えてきましたが、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

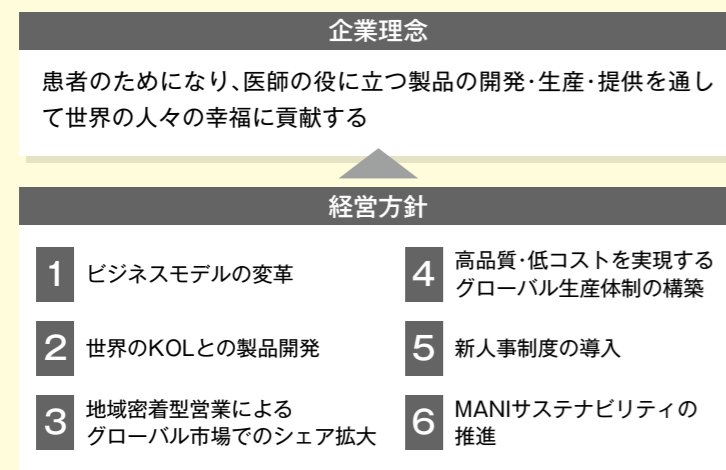
#### —グローバルマーケティング—

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。

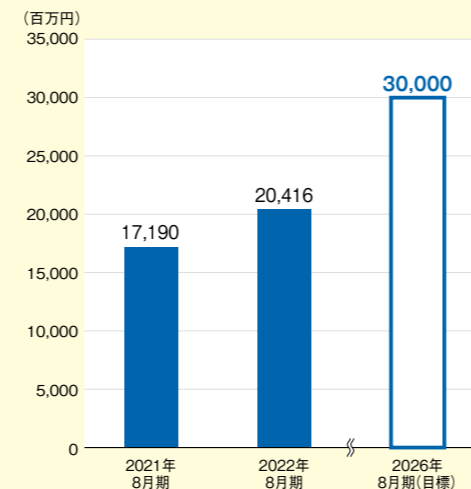
中計を確実に進捗させるには人の力を引き出すことが必要です。そのためには社員一人ひとりが、マニーグループがどこに向かい、何を現実しようとしているのかを腹落ちするまで理解し、それぞれ行動につなげなければなりません。そこで私自身が思いを直接社員に伝え、中計を自分ごととして捉えてもらうため、社員5人と対話をする「5人面談」も続けています。5人ずつ行う理由は、少人数で対話することで、相手の意見を聞きやすく、自分の意見も言いやすい雰囲気をつくるた

## 中期経営計画 □ P25~26

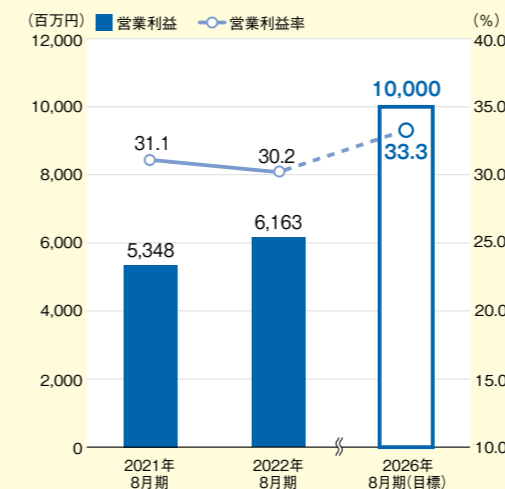
### ■中期経営計画の骨子



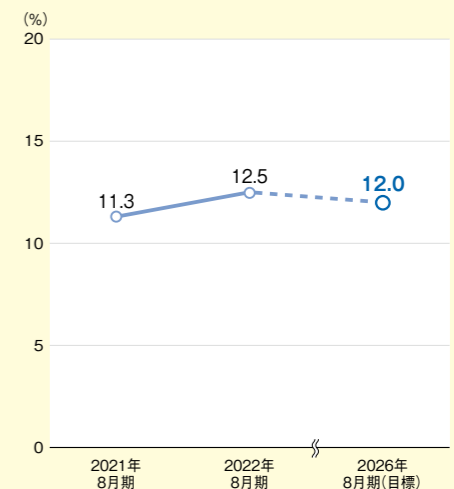
### ■売上高



### ■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

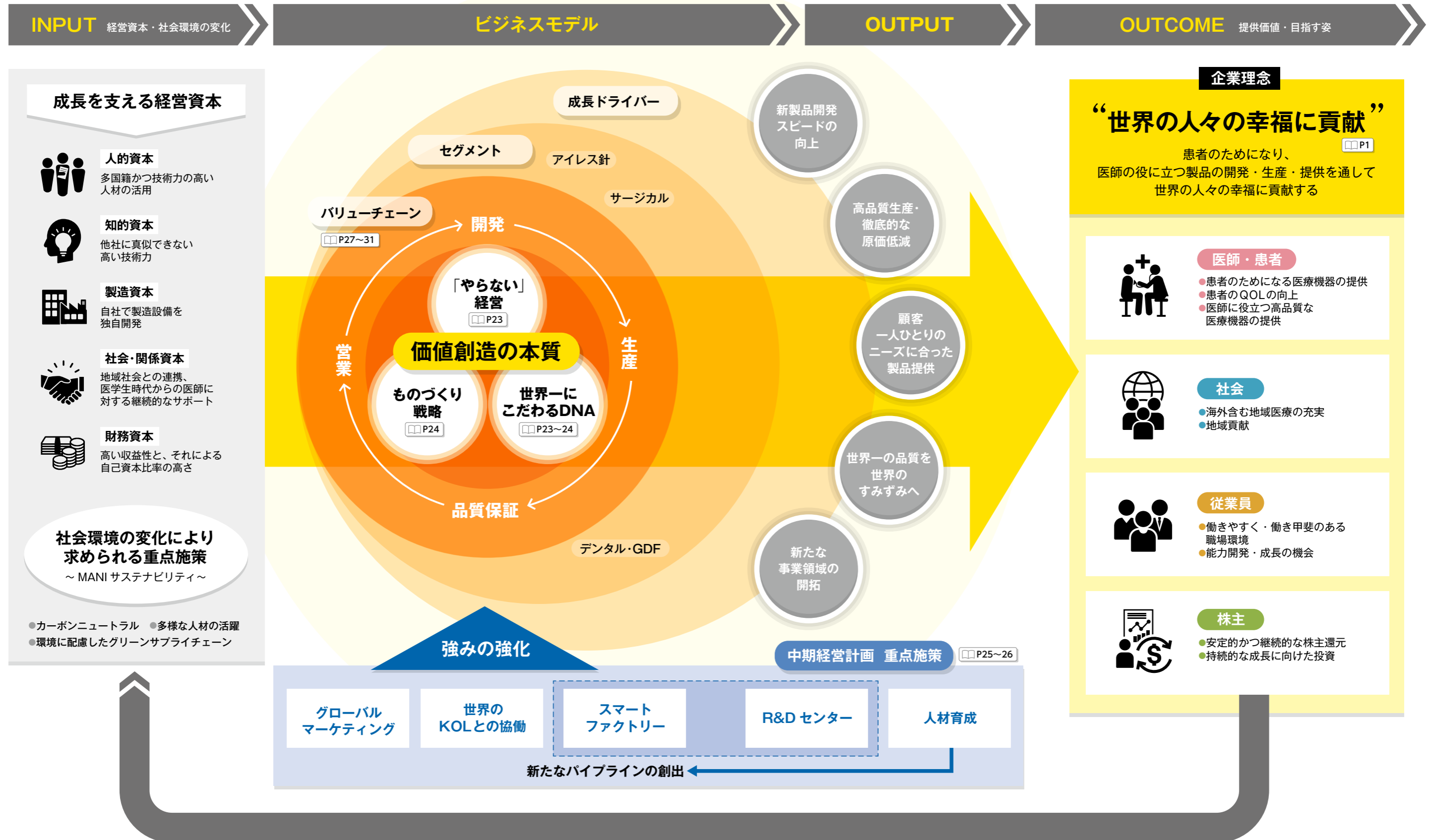
ドイツの子会社であるGDFではヘッセン州に新本社・工場用の土地を取得し、2023年8月竣工の予定で建設を開始しました。GDF製品の生産体制を強化していくとともに、欧州におけるマニー製品のマーケティング・販売推進拠点としての役割を担います。



# マネーの価値創造

当社は長年培ってきた経営資本を活用し、「やらない経営」「ものづくり戦略」「世界一にこだわるDNA」の3点を強みに高品質の製品を提供してきました。今後はこれらの強みを一層強化し、付加価値の高い当社の製品を世界中に提供することで、医師・患者、社会、従業員、株主などのステークホルダー、そして世界の人々の幸福に貢献することを目指します。

## 価値創造ストーリー



# マニーの価値創造の本質

～やらない経営、ものづくり戦略、世界一にこだわるDNA～

製品戦略においては、トレードオフすなわち「やらないこと」を明確化し、実行しています。この「やらない」経営が極めて高い営業利益率と自己資本比率という当社の際立った強みを導き出しています。技術の変化に合わせて戦略を変更していくことは重要なことですが、当社経営のコアとなる考え方については引き続き継承していくことで、持続的な成長を目指しています。当社が強みを持つ技術分野において、「世界一の品質」の製品を生み出し続けること、それこそが当社が社会に貢献できるただ一つの方法であり、当社が存在する意義でもあると考えています。

## 医療機器以外扱わない

当社は1961年、世界で初めてステンレス素材の手術用針の製造に成功し、当時の医療機器業界の命題であった「錆びない縫合針」を実現して以来、一貫した戦略をとっています。それは、小物かつ消耗品で製品寿命が長い医療機器を、線材に対する微細加工技術をコアとする独創技術で「世界一の品質」にして、世界のニッチ市場で販売することです。この戦略に至ったのは過去の失敗から学んだものです。1970年代に外科用メスを開発しましたが、品質で他社に劣り、参入に失敗しました。当社が得意とする線材ではなく、線材とは材料技術も加工技術も全く異なる板材を使用したことが原因でした。この経験から、自社の得意技術で勝負することの重要性を学び、線材からつくる微細治療機器の開発に特化しています。



「やらない」  
経営

### 「やらない」が生んだ製品

“メスの開発失敗から  
歯科治療機器領域での成功”へ

外科用メスの開発の失敗から、得意分野である線材からつくる微細治療機器に特化した結果、新たに生まれた事業が歯科治療機器です。1976年の歯科用クレンザー、ブローチの発売以降、技術の深化とともに、現在の主力製品となるリーマ・ファイル、ダイヤモンドの開発へとつながっています。

## 世界一の品質以外は目指さない

当社の営業基本方針は「世界一の品質を世界のすみずみへ THE BEST QUALITY IN THE WORLD, TO THE WORLD」であり、全てのグループ社員全員がこの方針を背にして、日々業務に臨んでいます。それを担保する取り組みとして「世界一か否か会議」を半年に1度開催し、品質の要求特性ごとに世界一を目指すプログラムを実行しています。1つの製品を細分化し、それぞれの特性ごとに世界一か否かを厳しい目で判断し、改善に活かしています。他社製品の方が優れているならば、その製品が売れた方が患者のため、世の中のためになります。だからこそ可能な限り高品質を追求し、可能な限り多数のユーザーの共感を得られる製品を、世界のすみずみへ供給することで関係者すべてに利益をもたらすことを目指しています。

世界一に  
こだわる  
DNA

## 製品寿命の短い製品は扱わない

当社は製品寿命が長いベーシックな医療機器のみを開発・生産しているため、長期にわたる品質改善とコスト低減活動の積み重ねが可能となります。これにより医療機器に特有の要求品質を満たす固有技術が生まれ、さらに効率的な生産技術を確立させることで、高品質と高利益率を実現する組織体制を維持しています。当社は生産機械及び製品の品質評価機械についても自社開発しており、この自社開発の仕組みを通して固有技術に磨きをかけています。



「やらない」が生んだ独自の体制

### “生産機械及び製品の品質評価機械”の自社開発

自社開発の線材とそれを加工及び評価するための機械を熟知している技術者が、より良い品質を提供するための改善を日々行っています。現在は日本国内のみならず、海外の生産拠点でも数多くの技術者が育ち、現在は海外拠点の社員がその中心的な役割を担っています。

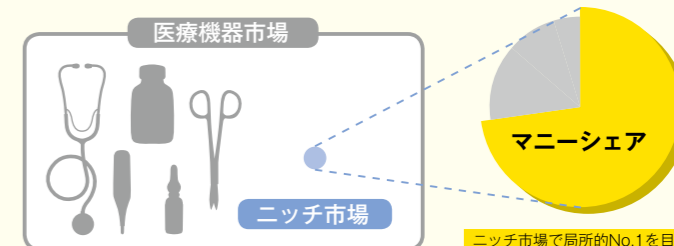
ものづくり  
戦略

## ニッチ市場以外に参入しない (年間世界市場 5,000億円程度以下)

微細治療機器メーカーである当社は、競合である海外の大企業と比べ特別な資源を有しているわけではありません。社内の限られたリソースを最大限活用するため、大企業とは真向勝負せず、当社のコア技術が活かせるニッチな市場で世界一になることを目指しています。付加価値が求められる製品に特化することで無用な価格競争を避け、技術の蓄積から生まれた独創技術の特許化することで、目の前の利益だけではなく、将来にわたる利益の確保を目指しています。

### 「ニッチ市場」の考え方

当社は、年間世界市場5,000億円程度以上の市場には参入しないこととしており、さらに当社製品または当社の所有する技術に関連しない装置物、サイズの大きい製品の開発は行わない方針としています。

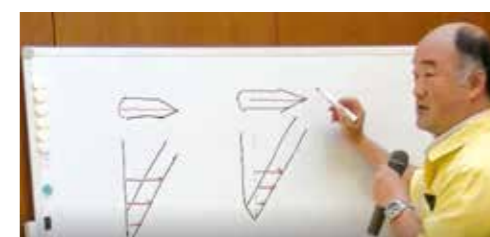


ニッチ市場で局所的No.1を目指す

## マニーの品質を支える 独自の検証システム

### 「世界一か否か会議」

その製品が世界一か否かを評価するために、製品の性能だけではなく、市場価格、入手のしやすさ等を点数化し、客観データを作成したうえで、競合他社製品との比較・データ検証を行っています。改善が必要な特性に対してはアクションプログラムを策定することで、よりよい治療を可能とする高品質な製品の提供を目指しています。過去に世界一であった製品も「本当に今でも世界一なのか」「なぜそう言えるのか」という厳しい問いを自ら立て、健全な危機感を持ちながら製品開発を熱心に粘り強く続けています。



「世界一か否か会議」開催の様子

# 中期経営計画 ～ビジネスモデルの変革～

グループの持続的な成長とそれを支える経営基盤の強化に向け、2021年4月に2026年8月期を最終年度とするグループ中期経営計画を公表しました。計画の骨子は、当社の企業理念「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」を達成することであり、六つの経営方針、①**ビジネスモデルの変革**、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**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**新人事制度の導入**、⑥**MANIサステナビリティの推進**を進めていきます。

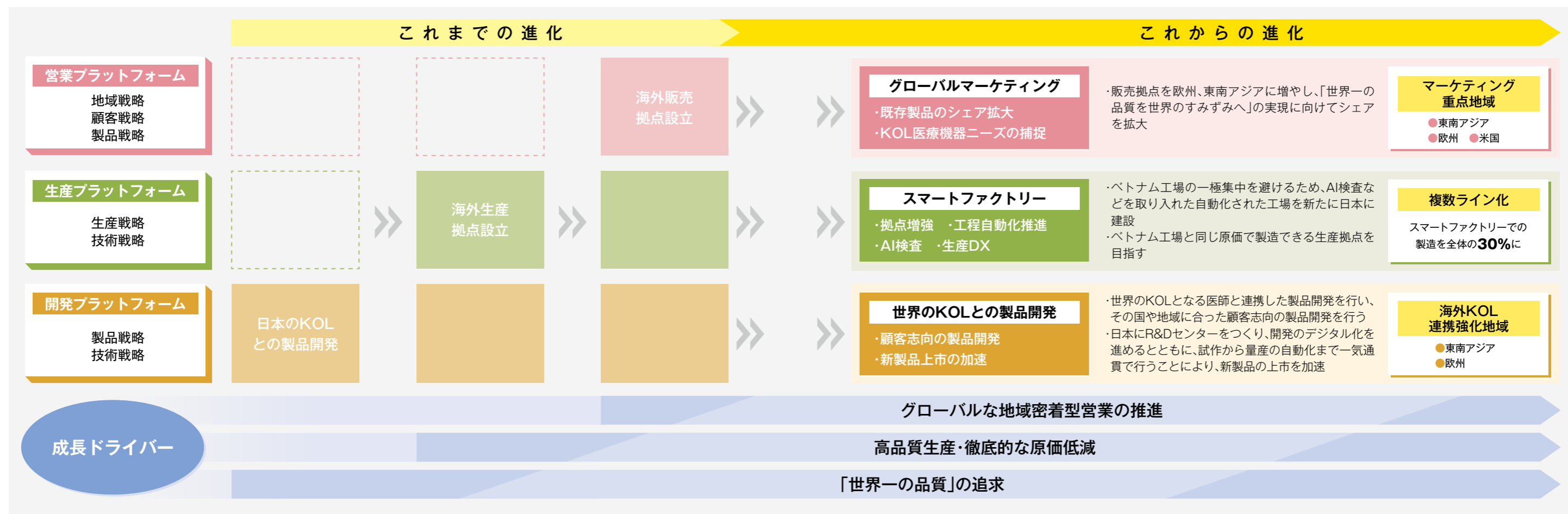
## 2022年8月期の進捗

COVID-19感染拡大の影響からの復調や円安影響により、売上高、営業利益、経常利益ともに過去最高を達成しました。さらに、各重点施策についても着実に進捗しています。

- インド市場でのデンタル製品の拡大(市場自体が広がったのと同時に、営業人員を増やして攻めの営業を行った結果、顧客開拓に成功し、シェアが拡大)
- GDF新本社・新工場の建設着工

●「**世界一の品質**」を文字通り「**世界のすみずみ**」へ ➡ 「**企業理念**」の実現  
 ●「**開発型ニッチ企業の集合体**」から、世界の顧客の需要に応える「**真のグローバル企業**」へ

		2022年8月期(実績)	2026年8月期	2031年8月期
数値目標	収益性	営業利益 ROE 61億円 12.5%	100億円 12%	150億円 16%
	成長性	売上高 204億円	300億円	500億円
	株主還元	1株当たり配当金 30.0円	安定的増配	安定的増配



## “これからの進化”における重点方針

**世界のKOLとの協働による顧客志向の追求** P31

従来の製品開発においては、道具へのこだわりが強い日本の医師に焦点をあわせた開発を行ってきました。日本の医師が納得する品質の製品ができれば、世界中の医師に使用してもらえると考えていたためです。しかし、世界中で地域密着型営業を強化したところ、製品の使

われ方やニーズが国や地域によって異なることが判明しました。そのため、本中計においては、世界のKOLとの協働により、世界各国の医師・術式に応じた製品開発をそれぞれ進めていく方針です。世界の販売拠点が構築したネットワークを通して寄せられた世界の医師の多様なニーズに応えることにより、今まで以上に世界のすみずみで当社の製品を使用していただく体制を目指します。

**R&Dセンターを拠点にスピーディーな新製品開発を目指す** P20

R&Dセンターにおいては、「『世界一の品質』の追求」をキーワードに各国の拠点の社員を集結させ、より革新的な価値創造を実現することを目的としています。各機能を集結す

ることで、従来の開発案件の更なる推進のみでなく、新たな低侵襲治療領域や新たな技術開発への挑戦を進め、製品開発から生産に至るものづくりの循環を加速させることに繋がると考えています。

**高品質・低コストを実現するグローバル生産体制の構築** P29

今後のさらなる成長を見据え、創業の地である高根沢に新本社・R&Dセンターと併せて、スマートファクトリーを建設する計画です。スマートファクトリーでは、労働コストに左右されず高い品質を維持したまま製造できるよう

にするため、各工程に自動化ラインを取り入れてまいります。また、ベトナム工場においてもさらなる原価低減を目指すべく「MANI Production System(MPS)」という生産効率改善活動に取り組んでいるほか、ドイツの子会社GDFでは、2023年に新本社・工場が完成予定であり、歯科用修復材料の増産体制を構築します。

# 世界一の品質を支える開発力

当社は世界で初めて錆びにくく、靱性と硬度と切れ味を両立させたオーステナイト系ステンレス(クローム18%・ニッケル8%を含む合金)「マネー・ハードファイバー・ステンレススチール」製の縫合針の開発に成功しました。この新素材を基にミクロン単位の超微細加工技術、ナノレベルの表面処理技術を開発し、歯科、眼科、外科領域で1万種類以上の医療機器を世界にお届けしています。さらに、形状記憶性を有し、高強度かつ柔軟性(しなやかさ)に優れたNiTi(ニッケルチタン)合金製の歯科治療製品、紫外線で重合硬化する(有機無機)複合材料のむし歯の修復製品など、ナノレベルの材料工学と超微細加工技術のイノベーションに基づく新技術と新製品開発を重点戦略としております。

一方で、近年の医療技術の進歩により、内視鏡や手術用ロボットによる、安全で有効性に優れた確実な手術ができる低侵襲治療が実現し、世界的なトレンドとなりました。

当社では次世代の革新的な金属材料や複合材料開発、超微細加工技術開発を通じて低侵襲治療を実現する治療機器の開発を進めていきます。

## 開発における当社の特徴

強み

1

### 独自の材料開発

当社は世界で初めてオーステナイト系ステンレスの医療用縫合針を開発しました。錆びない・折れない縫合針を実現するために新たな材料を開発し、加工に不向きな材料でも独自の最適な加工法を生み出して、製品を具現化しています。社内ではその材料を「マネー・ハードファイバー・ステンレススチール」と称しています。

現在ではステンレスだけでなく、タングステン・カーバイド(超鋼)・ニッケルチタン材など複数の金属材料で製品を有し、さらに複合樹脂材(コンポジットレジン)もあります。複数の材料・加工法を多様な製品群に展開しています。



高強度かつ柔軟性に優れた材料



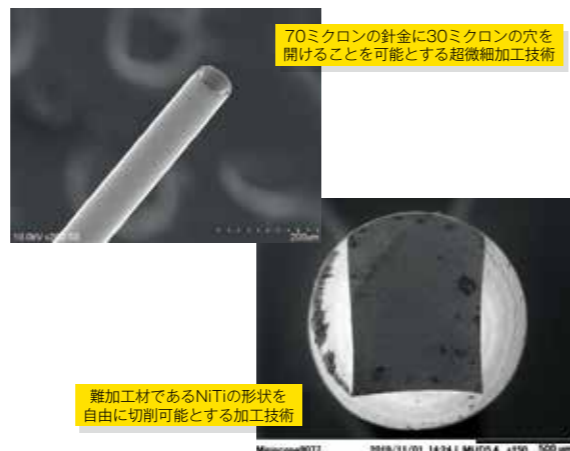
捻っても折れにくい材料

強み

2

### 金属の微細加工技術

低侵襲治療の拡大によってマネーが得意とする微細加工技術の活躍の場が広がっています。マネーでは製造・加工装置の核心部分を独自に開発し、設計しています。それにより製品の具現化、多品種の生産、安定した高品質、コスト競争力と大量生産を実現しています。またマネーの製品は製品寿命が長いという特長があり、持続的なカイゼンも大きな競争力となっています。一步先をいく先端技術を取り込む挑戦を続け、微細加工技術を進化させ続けています。



70ミクロンの針先に30ミクロンの穴を開けることを可能とする超微細加工技術

難加工材であるNiTiの形状を自由に切削可能とする加工技術

強み

3

### 顧客満足を大切にするカルチャー

当社では医師が使いやすい製品、そして患者さんへの体への負担を可能な限り減らすことができる医療機器の開発を通じて低侵襲治療の発展を進めていきたいと考えています。またハンドユースの医療機器は、医師や治療方法によって多様なニーズが存在しています。そのような製品の開発において、世界各国のKOL等から多様なニーズを細やかに吸い上げ、少量多品種の製品開発ができる体制を構築しています。



マネー製品を用いた術式セミナーの様子

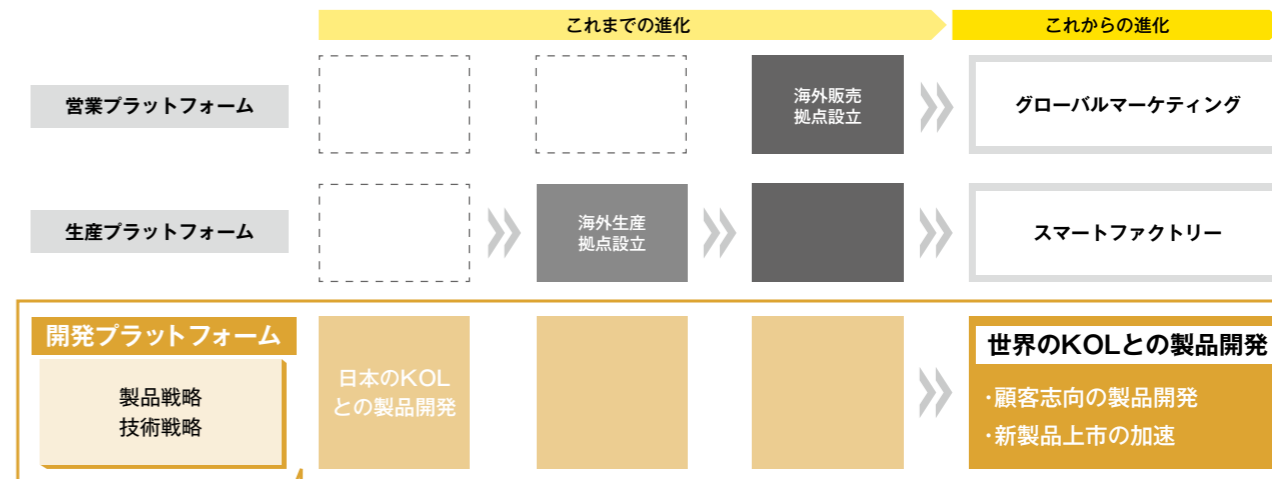
## 成長戦略

「世界一の品質の追求」をキーワードに、新たな低侵襲治療領域への挑戦を行っています。

世界のKOLと共同開発や産学・医工連携を深めることで、挑戦的な製品開発を通じて新たな事業領域の拡大を進めるほか、新たな材料や加工技術の研究など、それぞれの取り組みを共に強化していく方針です。

また、R&Dセンターへの投資を進めることで、日本国内での製品開発・生産のものづくりの循環を加速させます。それらを支える開発人材の育成についても強化してまいります。

### 中期経営計画における位置付け



### 重点施策

新たな開発テーマの創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客資源や技術・製品資源を保有するデンタル・眼科・医療用縫合針領域でKOLとの共同開発を拡大し、製品や事業を深化する</li> <li>産学連携(アカデミア)・医工連携(臨床)・他技術を保有する企業など外部リソースをより積極的に活用し、新たな領域・技術の開発を進め、新たな製品や事業を創出する</li> </ul>
開発のスピードアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会や医療の変化を踏まえた事業・製品・技術のロードマップ作成</li> <li>新たな要素技術の積極的導入、FEA(有限要素解析)技術などを製品設計に活用、独自の分析・評価システムの開発、試作品作成や加工技術の基盤強化</li> <li>製品開発プロセスのマネジメント強化</li> </ul>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒューマンスキル、専門スキル、事業化推進スキル、マネジメントスキルの強化</li> <li>体系化された教育システムの構築、計画的な成長機会の提供、科学で議論できる文化で成長を加速</li> <li>新本社ではR&amp;Dセンターとスマートファクトリーを有機的に連動させ、学びと実践の場を提供する</li> </ul>



## 世界一の品質をかなえるものづくり

当社の生産活動における一番の特徴は、長い製品寿命を活かして、当社で開発した独自設備を継続的に改良し、生産効率を長期間にわたり向上し続けることにあります。

通常の製造業であれば数年ごとに新製品に合わせて製造設備の改造／更新が必要であり、オリジナルの設備を継続して使用することは困難です。一方、当社の場合は10年以上にわたって同じ製品をつくり続けることができるため、自社オリジナル設備のアップデートを繰り返しながら長期にわたって使用することが可能となります。また、使用を継続することで改善の機会も多くなるため、生産効率の向上にもつながります。そのようにして効率化が進んでからのメリットを享受できる期間が長いことも、原価低減に大きく貢献しています。

さらに、ベトナムの工場を主要な製造拠点とし、労働集約型の側面も取り入れたことで、緻密な生産／品質保証体制の維持も可能となり、高品質の維持と低コスト生産の両立につながっています。

### ▶ 今後の方針

さらなる効率化と品質の向上、また、他の部署との連携を強化するため、今後は以下の3点を主要施策として進めていきます。

## 1 スマートファクトリーの建設

将来的なさらなる成長を見据え、労働力コストに左右されずに高品質を維持した効率生産を可能とするため、まずは日本国内にスマートファクトリーを建設する方針です。スマートファクトリーでは、労働コストに関わらず、どの国で製造したとしても同じクオリティの製品を製造できるよう、自動化ラインを取り入れます。将来的には、販売先の地域的な広がりにも対応するため、複数の地域にスマートファクトリーを建設することも視野に入れていきます。

R&Dセンターとスマートファクトリーの存在により、まずは日本国内で開発と生産を一体化し、開発から生産の循環をスピーディーに回せる体制とすることを目指しています。

## 2 MPS (MANI Production System) の推進

スマートファクトリーの構想が進む中でも、既存のベトナム工場は引き続き主力工場として機能するため、ベトナムの工場内における原価低減にも改めて注力していく方針です。

今までは生産プロセスにおける自動化を中心に原価低減を進めていましたが、全体的なロス削減活動として、間接費用や消耗品の購買などにかかるコスト、その他労働時間の管理においても効率化を進めています。

## 3 サプライチェーンマネジメントの強化

当社の製品は全て小さいサイズであるため、多くの在庫を保管していても、保管にかかる費用が抑えられるという特徴があります。そのため、保管在庫を多めに確保すれば、製造完了までのリードタイムを注視する必要がありません。

しかし、本中計において、新製品の開発スピードの向上や、さらなる生産性の向上を目指すにあたって、今後はERP(基幹システム)の更新を進め、製品化のリードタイムについても短縮していく方針です。そのためにも、営業本部と生産本部の連携を強化し、生産量と販売量のバランスの最適化を進めていきます。

さらに、将来的には、アジアや欧州などの主要な販売拠点に物流センターを導入し、最終的な商品化や配送に関しても販売エリアごとに最適化していく方針です。



## 世界一の品質を支える品質保証

当社では、第三者認証機関による審査を定期的に受け、ISO13485・MDSAPなどの各種認証を取得・維持しています。

品質保証体制としては、医療機器規制の三要素である、「製品の安全性および有効性」「品質マネジメントシステム」「市販後安全管理」について、これらを社内基準に反映させ、維持・向上を図っております。これらの仕組みを運用することにより、安全で有効な医療機器の上市を担保していきます。そのため、各本部と協力のうえ、各国医療機器規制の最新情報の入手を心掛けています。

品質安全管理本部では、設計・開発段階、製造段階、流通段階、市販後のそれぞれのプロセスにおいて、主管となる各本部の業務がスムーズに進められるようサポートをしています。

### ▶ 今後の方針

当社の品質方針の中にも、「全員参加のQA活動(責務)」として「全員が自分自身の持ち場の品質を確保する」、「法・規格基準の順守(手段)」として「法・規格基準等を順守することで、お客様から世界一信頼される品質の造りこみと提供を実現する」とあります。そのためにも、当社に適用される医療機器規制等について、それぞれの部署及び階層ごとに教育を行い、各本部間における品質保証業務の相互理解と深化を図ることで、開発・生産・営業も含め全社的な品質保証体制の強化をしていくことを目指しています。



### MANI HANOI CO., LTD.におけるMPS活動

当社の主要な生産拠点であるMANI HANOI CO., LTD.においては、一般的な生産拠点という立ち位置にとどまらず、製造設備のアップデートや自動化等による生産プロセスの見直しなど、自発的な改善活動が行われているのが特徴です。

2021年からはMPS(MANI Production System)という生産性改善活動に取り組んでおり、同社内の部長・リーダーが中心となって進めています。

各セグメントにおける課題の抽出と改善、成果の見える化を繰り返すことで、製品の品質を担保しながらも、継続的な原価低減を実現しております。





## 世界一の品質を広める営業力

当社は、金属材料の開発力や金属材料の微細加工技術を強みとしており、その技術により、より低侵襲となる医療器具の開発を実現しています。低侵襲治療とは、患者の体に対する侵襲(負担)を従来よりも軽くするものであり、治療の有効性や安全性を高めるうえで大きなトレンドとなっています。

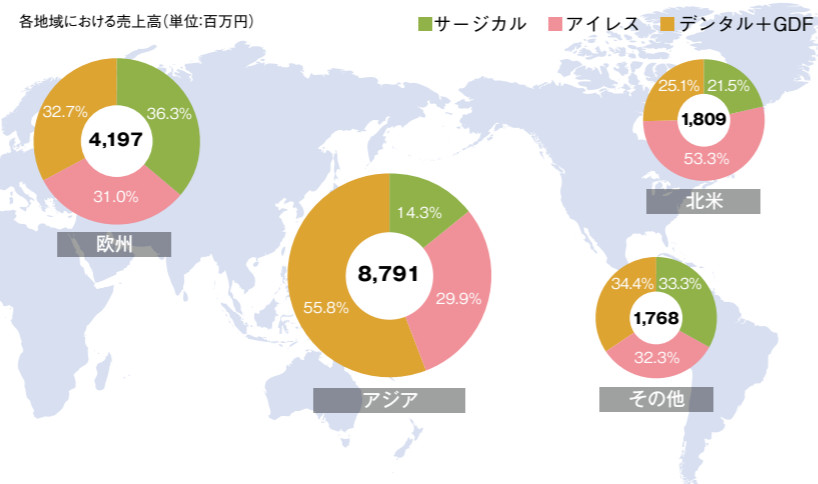
特に、顕微鏡や内視鏡下で行われる精緻な治療においては、マイクロサイズの医療器具が用いられます。マイクロサイズとなると、金属材料は強度が失われ、その本来の性能・特性を活かせなくなる傾向にありますが、このような課題を解決するため、当社では専用の金属材料の開発や、特殊な設計での製造を可能とする微細加工技術を用いて、製品として実現しています。

今後も医療機器業界の潮流を踏まえながら、国・地域ごとの医師や患者のニーズを的確かつ迅速に捉えられるように地域密着型営業を世界的に展開し、売上およびシェア拡大を目指します。

### 2022年における活動

COVID-19により減少していたセミナーや学会、展示会等でのマーケティング活動が再開し、既存の販売拠点においても体制の強化が進んだ1年となりました。また、海外出張も一部可能となったことから、海外においても直接販売の強化を積極的に進めており、東南アジアにおいては新たにマレーシア駐在員事務所を設立しました。欧州のGDFにおいても、GDF製品と併せてマネー製品の販売を進めるため欧州事業推進部を設置いたしました。

### グローバルな販売実績(2022年8月売上高)



### 今後の方針

#### 東南アジアおよび欧州の拠点をベースとした地域密着型営業の展開

「グローバルな地域密着型営業」をキーワードに、様々な地域の医師とのコミュニケーション機会を増やしなが、直接営業の範囲を拡大します。地域によって主流となる治療方法や使用しやすい製品等が異なることから、KOLとなる医師からのフィードバックをもとに、各地に合った製品の販売を進める方針です。その新たな一歩として、東南アジアと欧州に販売拠点を開設しました。

また、販売拠点の拡大に伴い、地域戦略と製品戦略の両輪で自律的な運営が可能となるよう、グローバル人材の育成も進めていきます。

#### 中期経営計画における位置付け



#### 重点施策

欧州	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国の営業体制をモデルとして、GDFの新社にマネー欧州事業推進部を設置</li> <li>● 既存製品を中心に売上を拡大</li> </ul>	アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国・インド拠点における現地医療ニーズ捕捉</li> <li>● 東南アジアに新たな販売拠点を設立し流通整備</li> <li>● 歯科根管治療機器、歯科用回転切削機器を拡販</li> </ul>
北米	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先進医療ニーズへの本格的な参入を探索</li> </ul>	国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新製品投入により眼科製品の売上拡大</li> <li>● 歯科領域においてNiTiファイルの販売シェア拡大</li> </ul>

## 特集1 中期経営計画

## 重点開発製品

デンタル・眼科など新たな低侵襲治療等をより進化させるため、各国のKOLとの共同開発を行い、現在は特に以下の3領域での製品の開発に注力しています。

### 事業領域の拡大による開発製品の展開

#### 1 デンタル・根管治療／根管形成拡大用NiTiロータリーファイル

製品名: JIZAI



虫歯で傷んだ歯髄を除去し感染した根管を洗浄し根管を形成・拡大するために使用される歯科治療器具です。複雑な形状や湾曲した根管でも感染した歯髄や象牙質の除去が可能となります。NiTi材を用いた製品設計により、象牙質の切削を最小限に抑えながら、曲がった根管に追従する柔軟性の高さを実現しました。



これまでの領域

今後の方針

手用の根管治療機器の取り扱いが中心でしたが、新たにモーターを用いたエンジン用の根管治療の製品へ進出しました。

日本を中心に大学病院などで採用が加速しており、治療症例の獲得によって、診療所や他国でのさらなる利用拡大につながると考えています。世界のKOLとの共同開発により、先進的な根管形成拡大器具の開発・拡充の取り組みを実施しています。

#### 2 眼科・網膜硝子体手術／硝子体鉗子

製品名: マネーマイクロ鉗子



網膜剥離や糖尿病網膜症の治療などといった、眼球内部の処置に用いられる手術器具です。眼球内部の疾患は視力に甚大な影響を及ぼす恐れがあるため、これらの治療は患者様のQOV(Quality of Vision)の向上に対して非常に重要なものとなっています。手術では細径手術器具を用いて眼球内部の組織に対して処置を行うため、極めて繊細な手技が要求されます。緻密な操作に則した製品設計及び微細加工技術を駆使することで、高い剛性・高精度の組み合わせを実現しました。

これまでの領域

今後の方針

白内障手術領域での製品が中心でしたが、硝子体・緑内障などの手術領域へ展開しています。

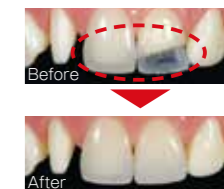
硝子体鉗子は薬事認証を取得し、臨床評価を実施しています。特に先進国で市場拡大が見込まれる硝子体・緑内障手術領域での製品開発を促進します。

#### 3 デンタル・修復治療／コンポジットレジン

製品名: MANI EG Composite



歯科用修復材料として最も多く利用されているのがコンポジットレジン材料を用いた修復・充填材です。環境ホルモンフリーの材料を用いて、色調や形状作りが容易なより審美性の高い製品を開発しました。治療時間の短縮だけでなく、長期的に口腔内に留まる材料に安心を付加しています。



これまでの領域

今後の方針

GDFにおけるコンポジットレジンOEM販売を主としていました。

新たなコンポジットレジンの開発を進めており、22年12月に欧州医療機器規則(MDR)を取得しました。欧州で先行販売する予定です。アジアではベトナム、インドで順次販売開始し、薬事承認を取得し次第、日本・中国においても導入する計画です。

# 「世界一の品質」を支える基盤

## MANIサステナビリティの考え方

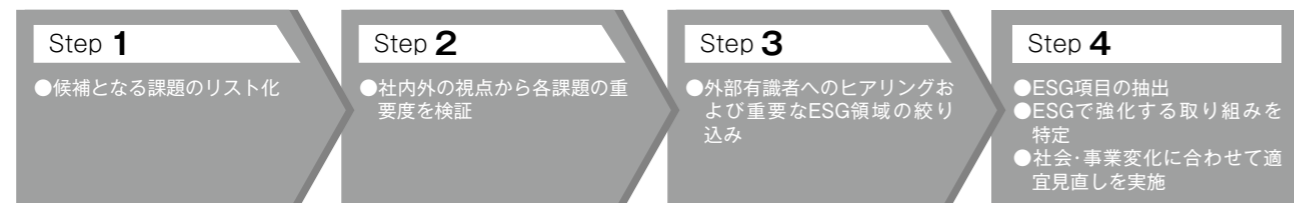
2021年4月に中期経営計画を策定し、「MANIサステナビリティ」としてサステナビリティにおける重要課題（マテリアリティ）を設定いたしました。当社は「患者のためになり、医師の役に立つ製品の開発・生産・提供を通して世界の人々の幸福に貢献する」という企業理念を掲げており、付加価値の高い世界一の品質を備えた製品を開発・提供することこそが、患者・医療従事者・その他消費者における医療課題を含む、様々な社会課題解決の貢献につながると考えています。

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。

### MANIサステナビリティ 持続的な成長と持続可能な社会の実現の両立



## MANIサステナビリティの設定プロセス



## 環境

### 方針

当社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いました。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。当社製品はステンレスワイヤー（針金）を加工した微小なものが多く、それらを加工する加工機自体も小さいものが多いため、電力消費・切削油使用・材料廃棄も最小限に抑えることができます。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。このような企業文化・事業構造を背景に、製品ライフサイクルのマネジメントを通じた環境配慮を進めるとともに、各拠点でのCO<sub>2</sub>排出量の見える化と削減の取り組みを加速し、持続可能な社会の実現を目指します。

**Point 1** 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

**Point 2** 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

**Point 3** 微小・軽量の製品を取り扱うため、輸送の環境負荷も軽微

## 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] ①1.5~2℃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  
②4℃シナリオ: 気候変動対応が進捗せず、災害が激化、増加する

		①1.5~2℃シナリオ 当社におけるリスク・機会の概要	②4℃シナリオ 当社におけるリスク・機会の概要
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、その進捗を取締役会にてモニタリングする運用を2021年9月より実施しています。



## ▶ 人的資本・地域社会への貢献

### 方針

当社は、海外売上高比率の高いグローバルな事業を運営していくうえで、高度な知識・経験をもつ人材や次世代リーダーの採用と育成に向けて、魅力ある職場を提供し続けることが重要な課題であると考えています。2022年3月には東京にサテライトオフィスを新設し、より幅広い人材の採用を推進してきました。引き続き人材力の強化を重視し、外部競争力と企業価値の向上を目指します。

また、地域社会に対する貢献活動も近年拡充しており、当社を取り巻く全てのステークホルダーにご満足いただけるように事業活動を推進していきます。

## D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)

人材の多様性(Diversity)、相互承認・理解・参画(Inclusion)こそが持続的イノベーションの源泉であることから、当社では、多様性の推進を重要な経営施策として位置づけております。働き方の観点では、育児・介護・治療など、様々な面での両立を試みている従業員からのヒアリングを行った上で、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、管理職の価値観についてもD&Iの考え方に即したものとするため、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暇取得や時短勤務の事例も拡大しています。

### ■ 多様な働きやすさを促進する産休・育休制度 利用者の声

マネジャーを務める傍ら、男性社員として3か月間の育児休暇を取得しました。周囲のメンバーには、休暇中のフォローアップなども快く受け入れてもらい、とても助かりました。

制度の活用と周りの理解で、仕事と育児の両立それぞれに対して当事者意識を持ち、オンオフのメリハリもつけながら、ポジティブなモチベーションを維持できていると感じています。



開発本部  
アイレス開発グループ  
マネジャー  
辻新

出産の際、産前産後休暇と育児休暇を合わせて12か月間取得しました。復帰後は、業務内容に配慮いただきながら時短勤務を利用し、育児との両立を図りました。

さらに昇格にも挑戦し、積極的にキャリアプランを実行することもできました。今はマネジャーとして職責を果たしながら小学生の子どもを育てていますが、フレックス勤務、在宅勤務制度を活用し、学校行事にも積極的に参加しています。



営業本部  
貿易業務グループ  
マネジャー  
Inye Choi

現在、小学生の子どもを育てており、日々、時間をやり繰りしながら仕事と育児に奮闘中です。出産時には、1年間の出産・育児休暇を取得後、時短勤務で復帰しました。

復帰当初は慣れない育児との両立に不安だらけでしたが、職場の理解もあり仕事を続けることができました。今はフルタイムで勤務し、マネジャーを務めていますが、フレックス勤務制度や在宅勤務制度などを活用しながら、より効率的な職場環境の構築に努めています。



企画本部  
経理グループ  
マネジャー  
小黒里美

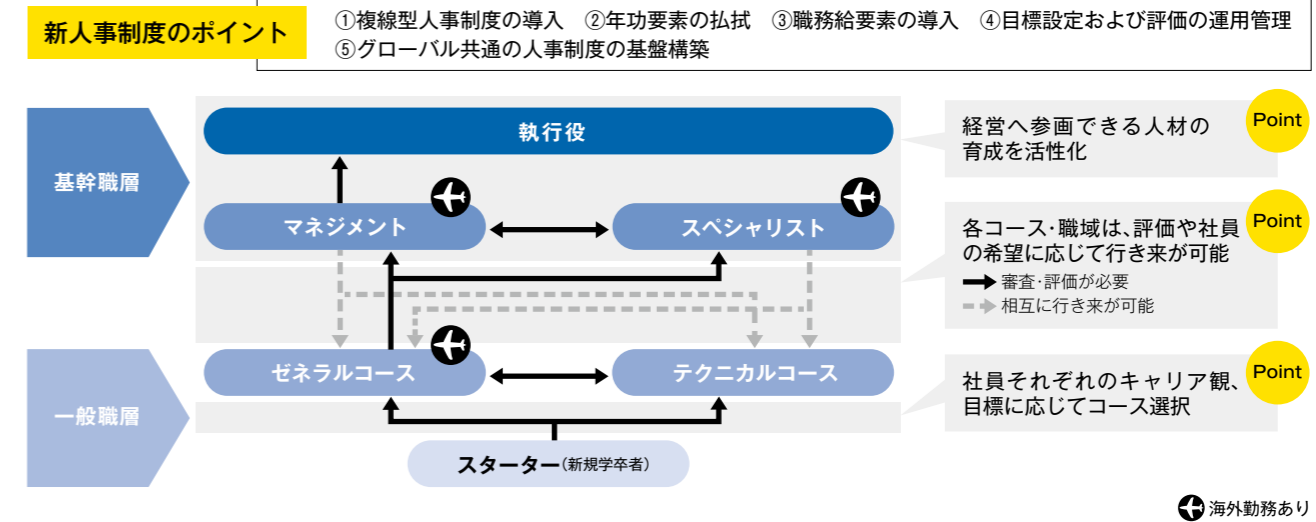
## 採用・育成

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か月間はベトナムで行っています。基礎研修の後は、1人につき1つのテーマを与えられ、その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」につながると当社では考えています。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。

## 新人事制度

ビジネスモデル変革を目指す中期経営計画(⇒P25)における重要方針の1つが新人事制度の実施です。グループ社員の自己成長を促進し、マニグループの持続的成長の実現を目指します。

これまでの人事制度においては、定年までの長期的な勤務を前提としたゼネラリスト育成を行っていましたが、次世代リーダーとなる優秀な社員の採用および育成に向けて、2021年より人事制度を大きく改定しました。新人事制度においては、全社員一律での人事管理を行うのではなく、各社員の意欲やスキルに応じて希望のコースを選択し、年齢にかかわらずチャレンジできる機会を提供しています。また、チャレンジにあたって、目標管理や評価を適切に行い、成果を出した社員に対しては高い報酬で報い、積極的に登用する方針です。



## 報酬／教育

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。

また、自己研鑽を推奨しており、マネジメントや経営戦略などビジネススキルの各種講座については、会社補助で受講可能となっています。

## 公募制度の活用

当社においては、これまでの経験を生かして新たな領域で活躍したいと考える社員に向けて、公募制度を導入しています。社内で新たに必要なポジションが生じる際、社外からの新規採用を試みる前に、まずは社内において希望者を募り、面接などの選考を進めるという制度です。当社では、担当者としての異動のみでなく、海外子会社の社長などの経営層についても公募制度にて応募を受け付けています。この制度の存在により、意欲のある社員による積極的なチャレンジが可能となっています。

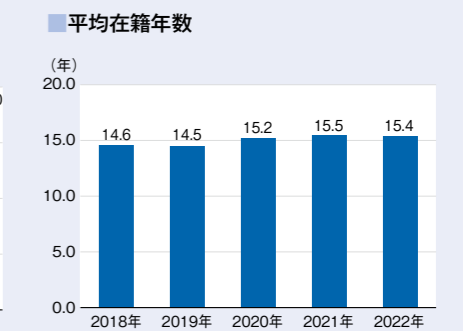
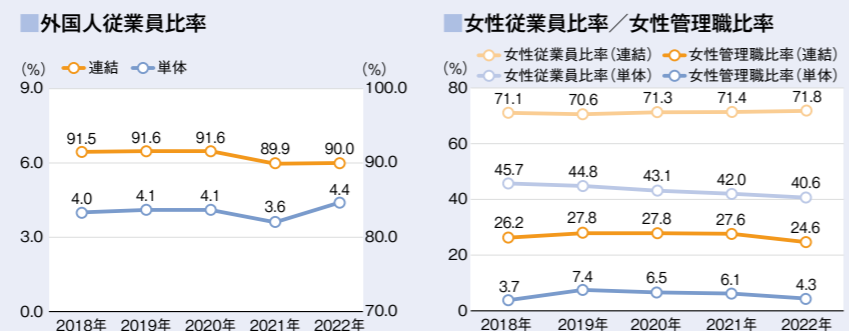
**Pick UP**

### 公募制度とは

社員の自主性と積極性を促す仕組みとして社長を含む管理職の公募制度を実施してきました。マネジャー職をはじめ海外子会社社長への登用の実績があります。新人事制度では、公募の範囲を管理職以外へも広げ、後進のロールモデルとなるリーダーの育成を目指します。

## 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。



## それぞれの社員が 自分らしい働き方を選ぶことで、 社員の幸福と パフォーマンスの向上を 実現する

CHRO  
執行役／管理本部長  
村井 秀行



### 新人事制度導入の背景

#### ー 従来の人事制度に対する危機意識の高まり ー

医療機器、とりわけ医療現場の消耗品を提供するマニーがこれまで重視してきたのは安全で高品質な製品の安定供給です。すべての社員がそのことにこだわりを持ち、時間をかけてスキルを高め、世界一の品質を追求してきました。こうしたなかで、当社の人事制度は、これまでは平等を旨として年功を重んじる制度を採用してきました。

当社は2021年に中期経営計画を公表し、世界一の品質を世界のすみずみに届けることに、スピード感を持って取り組んでいく方針を打ち出しましたが、この計画を実行に移すためには、これまでの人事制度を大きく変えることが必要であると判断しました。高い志を持ち、大きな成果をあげる社員に対して、その成果にふさわしい評価や処遇を行う制度となっていなかったこと、またワーク・ライフ・バランスを重視する働き方を選ぶことが難しい制度となっていたことが、その大きな理由です。既存の人事制度のままでは、多様な価値観を持つ全ての社員が、幸せに働くことができないと考えたのです。

### 新人事制度の導入によって実現したいこと

#### ー 働きやすさとモチベーションの向上 ー

2021年に導入した新人事制度のねらいは3つあります。1つ目はグローバル企業として、性別・年齢・宗教・国籍・人種・民族にかかわらず、意欲と能力のある社員が、より大きな役割にチャレンジできる制度を導入すること。2つ目は、

社員の生き方や就業観、ライフステージに応じてキャリアを選択できる仕組みを導入すること。そして3つ目は、グローバルな働き方を見据えた人事制度の基盤を構築することです。

チャレンジ制度に関しては、その下地となる「公募制」という制度が以前からありました。基幹職と呼ぶ幹部候補が就きたいポストに自ら立候補をすることができたのです。もちろん全ての立候補者が望み通りのポストに就けるとは限りませんが、私自身も20年前にこの制度を利用し海外法人の副社長に就かせていただき、振り返れば、そこでの経験が自分自身のキャリア形成の大きな礎になったとも感じています。今回この制度を、全ての社員がチャレンジできる制度につくり替えました。

2つ目のキャリア選択制度は、高い目標を掲げ、その達成を目指す「ゼネラルコース」と、ワーク・ライフ・バランスを重視したいライフステージにある方など、限られた時間で能力を発揮していただく「テクニカルコース」の2つを用意しました。ゼネラルコースを選択した社員が全体の3分の1を占めますが、高い目標に向けて、みな生き生きと自分の仕事に向き合うようになり、テクニカルコースを選択する社員も、育児や介護等と働き方のより良いあり方を試すなど、社員それぞれがより良い働き方を模索しています。またこの2コースは、審査・評価を経たうえで双方行き来が可能な点も特徴です。さらに今後は、グループ共通の基盤として、グローバルな人事制度の構築にも取り組んでいきます。

新人事制度の導入から1年が経過しましたが、目標を掲げた社員に対するきめ細かいフォローアップなど、解決すべき課題はまだあります。今後はこうした課題を一つずつクリアし、中期経営計画の実現を支える人事制度として進化させていきたいと考えています。

### 定着支援(福利厚生)

#### 多様な働き方支える制度・環境整備

働く場所を状況に応じて東京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。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、女性の育児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(勤続年数および返済額の上限有)

#### 健康向上

当社製品を通じた患者のQOL向上のみならず、当社従業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。

#### 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。2022年8月期末においては69%の従業員が従業員持株会に加入しています。

### 地域貢献

#### 地域への教育機会の提供での還元

当社の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。医療の進歩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おります。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(2022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

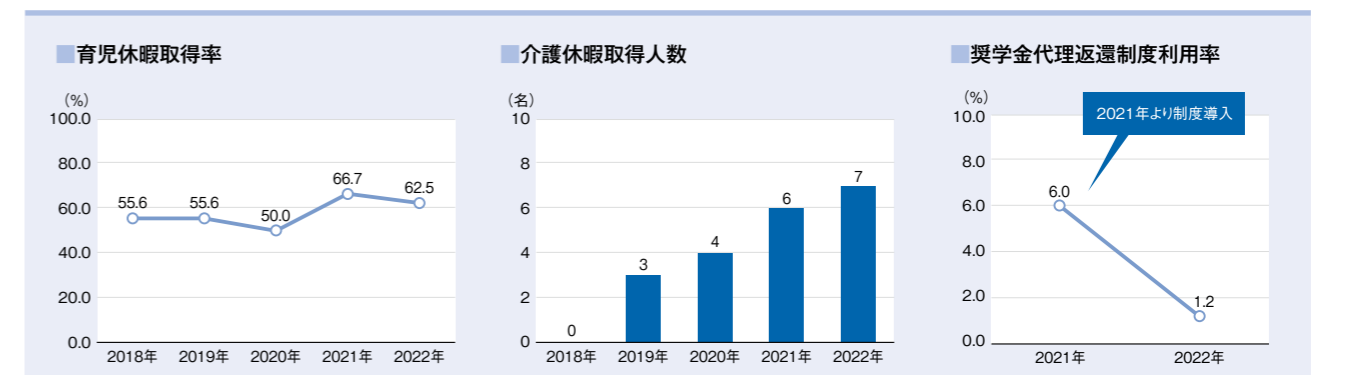
寄付日	金額(万円)
2020年10月30日(第1回)	1,000
2021年11月30日	1,000
2022年5月30日	1,000
2022年11月30日	1,000

#### 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.



# コーポレート・ガバナンス

取締役 (2022年11月24日現在)

役職	齊藤 雅彦	高橋 一夫	高井 壽秀		松田 道春	矢野 達司	森山 裕紀子	渡部 眞也
氏名	齊藤 雅彦	高橋 一夫	高井 壽秀		松田 道春	矢野 達司	森山 裕紀子	渡部 眞也
主な略歴	1990年4月 当社入社 2010年9月 当社事業開発部長就任 2013年7月 MANI HANOI CO., LTD.取締役社長 就任 2014年11月 当社執行役就任 2016年9月 当社執行役生産本部長就任 2019年10月 当社執行役専務企画本部長就任 2020年11月 当社取締役兼代表執行役社長開発本 部長就任 2021年9月 当社取締役兼代表執行役社長開発本 部長兼品質安全管理本部長就任 2022年3月 当社取締役兼代表執行役社長開発本 部長就任 2022年9月 当社取締役兼代表執行役社長就任(現 任)	1978年3月 (株)ホギ(現(株)ホギメディカル)入 社 2009年6月 当社取締役経営企画部長兼製品管理 部長就任 2013年8月 当社顧問就任 2013年11月 MANI HANOI CO., LTD.副会長就任 2014年11月 当社執行役就任 2016年11月 当社執行役常務就任 2018年11月 当社取締役兼執行役副社長就任 2020年11月 当社取締役兼代表執行役副社長企画 本部長兼営業本部長就任 2021年11月 当社取締役兼執行役副社長企画本 部長就任(現任)	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 2006年10月 当社顧問就任 2006年11月 当社執行役常務兼経営企画部長就任 2007年11月 当社執行役常務就任 2008年11月 当社執行役専務就任 2011年11月 当社執行役副社長就任 2013年11月 当社取締役兼代表執行役社長就任 2020年11月 当社取締役兼執行役会長就任 2021年11月 当社取締役兼取締役会副議長就任(現 任)		1983年4月 中小企業金融庫(現(株)日本政策金 融公庫)入庫 1992年4月 青山監査法人入所 1998年4月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法 人トーマツ)入所 2006年6月 同法人パートナー就任 2017年9月 松田公認会計士事務所開設(現任) 2017年11月 当社社外取締役就任(現任) 2018年11月 (株)サイゼリヤ 社外取締役監査等委 員就任(現任) 2019年6月 (株)オーブントア 社外監査役就任(現 任) 2022年11月 当社取締役会議長就任(現任)	1974年4月 (株)トーマン入社 2003年6月 同社執行役員 北米総支配人兼米国 トーマン社長就任 2006年4月 三洋化成工業(株)理事就任(転籍) 2006年6月 同社取締役兼執行役員就任 2010年6月 同社取締役兼常務執行役員就任 2012年6月 同社取締役兼専務執行役員就任 2016年6月 同社顧問就任 2019年6月 国際紙ハルブ商事(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) 2019年11月 当社社外取締役就任(現任) 2020年11月 当社取締役会議長就任	2008年12月 弁護士登録 東京都内法律事務所所属 2010年10月 内閣府 参事官補佐(情報公開法改正法 案準備室) 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) 2020年7月 和光市個人情報保護審査会委員(現任) 2020年11月 当社社外取締役就任(現任)	1982年4月 (株)日立製作所入社 2009年3月 日立グローバルストレージテクノ ロジーズ社(米国)取締役チーフストラテ ジスト就任 2012年4月 (株)日立製作所執行役常務 情報・通信 システム社CSO兼CIO就任 2014年4月 同社執行役常務 日立アメリカ社(米国) 取締役社長兼日立コンサルティング (米国)会長就任 2015年4月 同社執行役常務 ヘルスケア社社長就任 2017年6月 一般社団法人医療機器産業連合会会長 就任 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&CIO就任 2021年6月 H.U.グループホールディングス(株)最 高顧問(現任) 2021年7月 (株)ピボタル・パートナーズ設立 代表 取締役社長就任(現任) 2022年11月 当社社外取締役就任(現任)
所有株式数	19,600	28,400	51,000		300	1,400	0	0
在籍年数	2年	4年	9年		5年	3年	2年	-
取締役会出席状況(2022年度)	100%(15回/15回)	100%(15回/15回)	100%(15回/15回)		100%(15回/15回)	100%(15回/15回)	100%(15回/15回)	-
所属委員会 (◆は委員長 ■は委員)	指名委員会		■			◆		■
	報酬委員会		■				◆	■
	監査委員会				■	◆	■	■
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	●	●	●		●	●	●	

CEO:Chief Executive Officer CFO:Chief Financial Officer COO:Chief Operating Officer CRO:Chief Risk Management Officer

■各取締役の選任理由は第63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/ir\\_material/193945/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/7730/ir_material/193945/00.pdf)

## ■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 (2022年11月24日現在)

								
役職	取締役兼代表執行役社長 CEO、COO、CRO	取締役兼執行役員副社長CFO 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CNBO、CTO 開発本部長	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	※P39参照	※P39参照	1984年4月 本田技研工業(株)入社 2014年4月 Honda of America Mfg. Inc. President&CEO(本田技研工業(株) 執行役員)就任 2017年4月 Fuel Cell System Manufacturing LLC. Vice President(本田技研工業 (株)執行役員)就任 2019年4月 ホンダエンジニアリング(株)代表取締 役社長(本田技研工業(株)執行役員)就 任 2022年1月 当社入社 2022年3月 当社生産本部副本部長就任 2022年11月 当社執行役常務生産本部長就任(現任)		1991年4月 当社入社 2010年9月 当社管理部長就任 2016年7月 MANI HANOI CO.,LTD.社長就任 2016年9月 当社生産企画部長就任 2018年11月 当社執行役兼生産企画部長就任 2019年10月 当社執行役生産本部長就任 2022年11月 当社執行役品質安全管理本部長就任 (現任)	1997年4月 当社入社 2005年1月 MANI YANGON LTD.社長就任 2016年7月 当社新規事業部長就任 2019年9月 当社開発企画部長就任 2020年5月 当社人事総務部長就任 2021年11月 当社執行役管理本部長就任 2022年3月 当社執行役管理本部長兼品質安全管 理本部長就任 2022年11月 当社執行役管理本部長就任(現任)	1999年4月 (株)京都第一科学(現アークレイ(株)) 入社 2008年12月 愛科国際貿易(上海)有限公司営業総 監就任 2015年2月 当社入社 2015年9月 馬尼(北京)貿易有限公司総経理兼執 行董事就任 2018年1月 同社総経理兼董事兼法定代表人 就任(現任) 2021年11月 当社執行役就任 2022年9月 当社執行役開発本部長就任(現任)	1991年4月 ハイオニア(株)入社 2011年5月 Pioneer Electronics(USA) INC. Vice President, Business Planning 就任 2015年4月 Pioneer Electronics Australia PTY LTD. Managing Director就任 2017年8月 Pioneer Electronics Asia centre PTE.LTD. Senior General Manager 就任 2019年11月 当社入社 2021年11月 当社執行役営業本部長就任(現任)
所有株式数	19,600	28,400	0		97,800	13,300	1,100	0
在籍年数	8年	8年	—		4年	1年	1年	1年

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

## 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にかを監督し、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(2022年11月25日)  
[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3委員会の役割

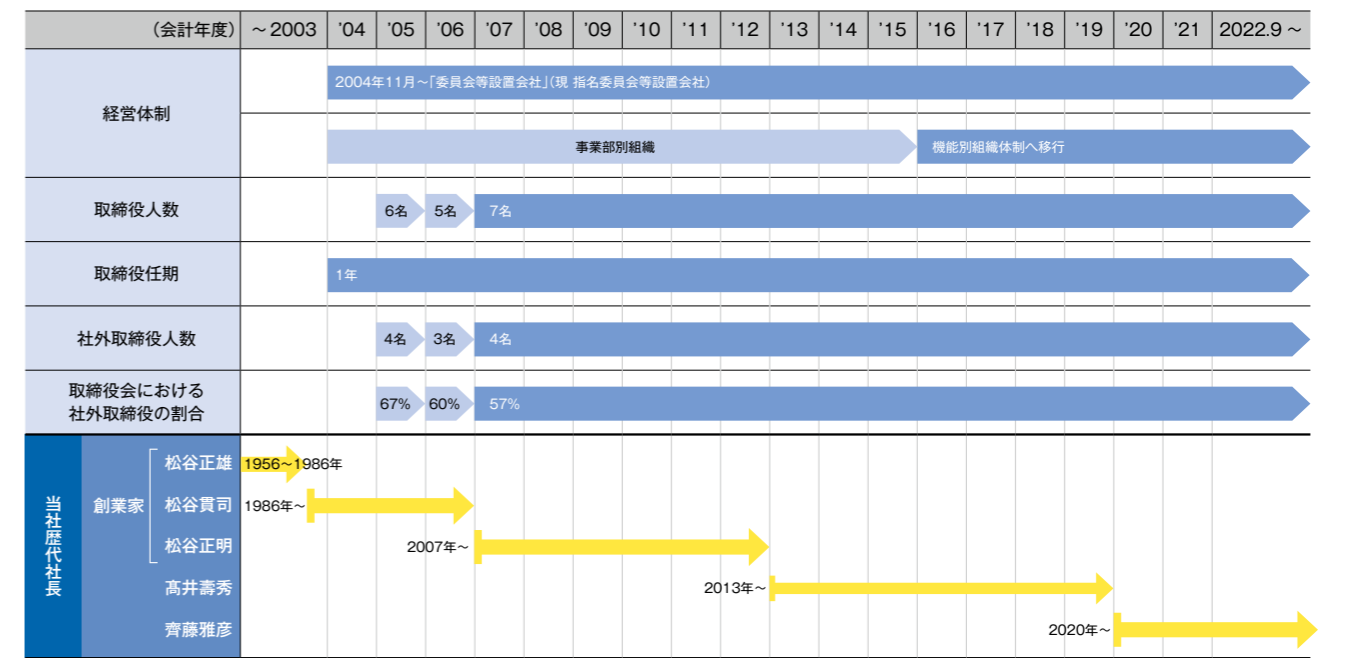
	役割	開催回数
取締役会	法令の範囲内で職務権限を執行役に委任し、中期経営計画、経営方針等の経営の基本方針に関わる重要事項の決定および業務執行状況の監督に注力しております。	15回
指名委員会	株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の決定ならびに取締役会に提出する執行役の選任および解任、代表執行役・役付執行役の選定および解職に関する議案を決定します。	14回
報酬委員会	取締役および執行役に対する個人別報酬の決定に関する方針および個人別報酬等を決定しております。	16回
監査委員会	取締役および執行役の職務の執行の監査ならびに監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任およ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

## コーポレート・ガバナンス強化の取組み

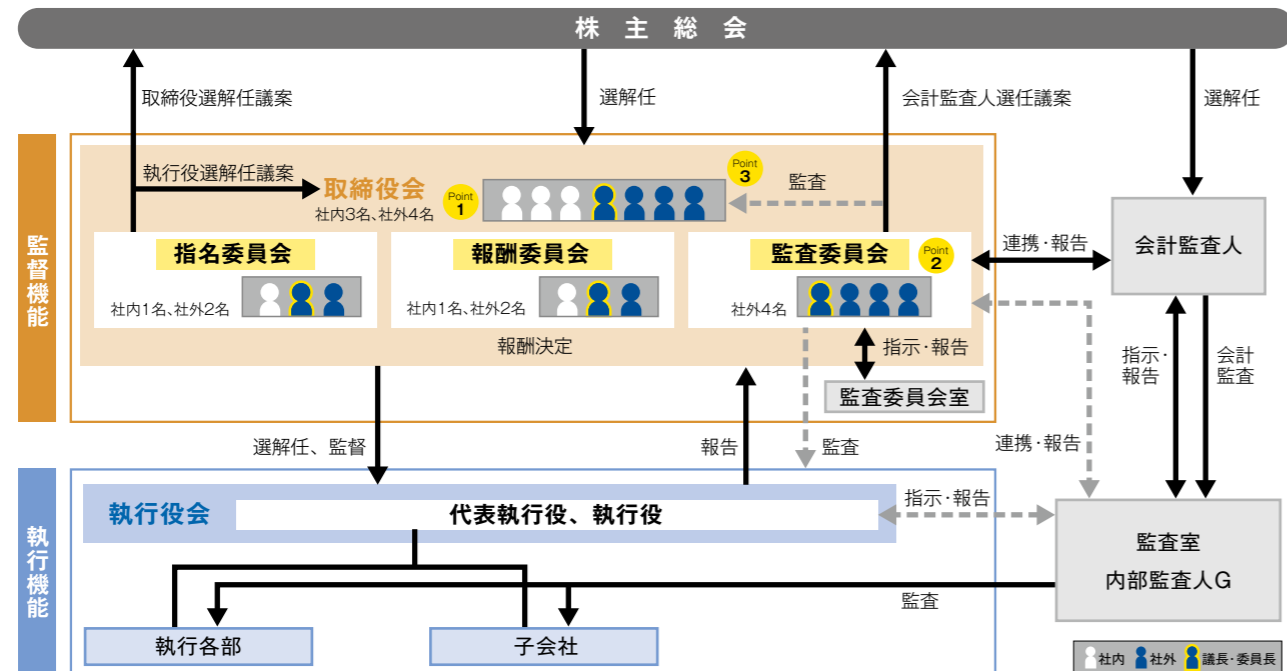
当社は創業家によるオーナー企業としてスタートしましたが、創業家自らが「手足を縛る」ことを強く意識したガバナンス体制構築に早期から着手しておりました。2020年には創業家の全員が経営陣から退き、次世代の経営陣へと Batonタッチしております。

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・充実を図っています。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5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M&Aの案件については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得ます。社外取締役からは「リスクマネジメントが弱い」などの指摘があり、それによってリスクマネジメント対策の推進につながっています。

- Point 1 取締役会の独立性と経営の透明性**
  - 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
  - 3委員会を設置
  - 各委員長は社外取締役
  - 取締役7名のうち、4名が社外取締役
  - 議長は執行役を兼務しない社外取締役
  - 監督と執行の分離
  - 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審議
- Point 2 監査の実効性**
  - 監査室(内部監査人Gを含む)および各部門による定例報告を開催
  - 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
- Point 3 ガバナンス体制のアップデート**
  - 2018年より独立社外取締役が取締役会議長を務める

## ▶ 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、客観的な立場から執行役の業務執行に対して、適切な監督を行うことを主眼に取締役会の実効性を確認するため、当社の全ての取締役を対象にアンケートへの回答をもって自己評価を行い、さらに第三者の外部機関より参考意見を聴取し、その結果について、取締役会にて全取締役が活発に意見を述べ、議論を行っています。

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、会計士、弁護士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まいります。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り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) 総括的質問(企業価値向上への貢献、実効性の確保など)
- (2) 取締役会および指名・報酬・監査委員会の運営・議論(議題における議論・監督の質)
- (3) 各ステークホルダー(株主・顧客・従業員)への透明性
- (4) 取締役会・委員会の環境および支援体制

#### ■ 2022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
<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>● 議論が活発なことから、会議が長時間にわたって行われているが、議案を絞り込み効率化することで、重要な議案により集中できるようにすべきである。</li> <li>● 内部統制等のリスク管理体制については、継続して整備を強化すべきである。</li> </ul>

### 監査委員会の実効性

当社の監査委員会は、取締役会によって選定された社外取締役4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、重要な会議の議事録の閲覧のほか、取締役および執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を聴取し、重要な決裁書類等の閲覧や業務および財産の状況を調査しています。さらに監査委員会において代表執行役に対してヒアリングを行い、業務の監査を行っています。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、計算書類および附属明細書、事業報告につき検証しています。さらに、監査室及び内部監査人グループ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います。

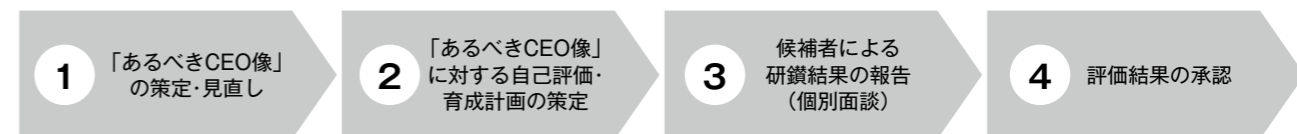
2022年度の監査委員会における主な検討事項は、監査方針・監査実施計画の策定、取締役及び執行役の職務執行の状況や内部統制システムの整備・運用状況の確認、会計監査人の監査の方法及び結果の相当性の確認、会計監査人の評価及び再任・不再任の決定、会計監査人の監査報酬等の決定に関する同意等となります。

## ▶ 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



#### ■ 候補者の育成

「あるべきCEO像」は当社の企業理念、経営戦略および後継時期等を踏まえ取締役会にて審議・決定します。また、将来のCEO候補者の育成計画は、代表執行役および指名委員会での報告・助言を踏まえて、取締役会にて決定しています。それぞれの課題に応じた本人の成長に必要なチャレンジの場を付与し、実績を積み重ねるとともに、CEO候補者のアセスメントを踏まえ、候補者の成長に必要な助言等を行っています。

#### ■ 候補者の評価

CEO候補者の評価は毎年実施し、候補者の育成期間における実績および成長状況については、候補者による研鑽結果報告に加え、代表執行役による評価コメントを付したうえで、指名委員会へ提出しています。取締役会は、指名委員会からの報告および候補者との個別面談(中間・期末の2回)を通じて、候補者の評価結果を承認しています。



## ▶ 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あります。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。

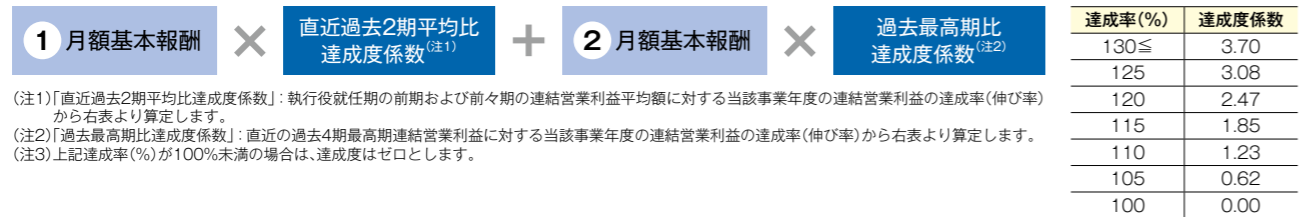
### 取締役報酬に関する方針

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%の割合(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



#### 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(2022年11月25日)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)

### 当事業年度の役員報酬等の額の決定過程における報酬委員会の活動内容

当事業年度内に報酬委員会を16回開催し、当事業年度に在籍した報酬委員会に属する取締役は、在任期間中に開催された報酬委員会全てに出席しています。

当該事業年度における基本報酬については、他社の報酬水準等を勘案し、定時株主総会後開催される報酬委員会において、取締役及び執行役の個人別の報酬額を決定しています。業績連動報酬については、每期10月の報酬委員会において、当該事業年度の業績及び業績連動報酬算定基準に照らして支給の有無を判定し、執行役の個人別の支給金額を決定しています。

## ▶ 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ものと認識しています。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。コンプライアンス体制については、「コンプライアンス委員会」を設置し、「コンプライアンス・マニュアル」を制定し、そのマニュアルについて研修を実施しています。

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。

コンプライアンス体制については、代表執行役社長はじめ執行役が、当社の経営基本方針にある「順法精神」及び行動規範にある「Integrity(誠実さ)」を全社会議等で繰り返し伝えることにより、法令順守をあらゆる企業活動の前提とすることを全グループ社員に徹底しています。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・マニュアル」を制定し、そのマニュアルについて研修を実施しています。さらに、子会社の規模及び業態等に応じて「内部通報制度運用規程」、「内部監査規程」、「職務権限規程」を整備し、運用管理しています。

さらに、ISO13485(品質)、ISO14001(環境)、ISO45001(労働安全衛生)の各マネジメントシステムを構築するとともに、各外部認証機関により認証を受け、毎年外部認証機関による監査を受けるとともに、特に品質マネジメントシステムについては、各要求得意先からの外部監査を受けています。また、年1回以上の品質保証部門による内部監査を実施しています。

リスク管理体制については、危機管理担当執行役を選任し、当社全体のリスクを網羅的・総合的に管理するため、適切な情報伝達と緊急体制を整備しています。各部門所管業務に付随するリスク管理は担当部門が行います。また、「内部通報制度運用規程」、「海外子会社内部通報制度運用規程」、「内部監査規程」、ISO13485(品質)、ISO14001(環境)、ISO45001(労働安全衛生)における危機管理関係規程等により運用管理しています。

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文書(電磁的媒体・電子メールを含む)で保存しています。取締役は常時これらの文書を閲覧できます。また、「執行役規程」、「書類管理規程」により運用管理しています。

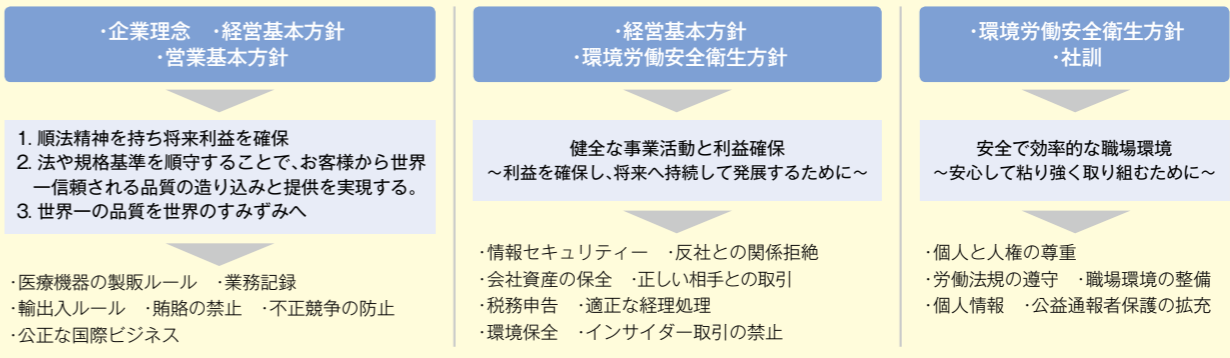
当社における業務の適正を確保するための体制については、本社の監査委員会、監査室及び内部監査人グループでの監査を適時実施し、内部統制の改善策の指導、支援を行っております。また、当社間での情報の共有化・指示・伝達等は常時電子メールにより行い、子会社の財務状況その他の重要な情報については、当社へ定期的な報告を義務付けています。

内部統制の一環として、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部組織である実行機関として、監査委員会室を設置しています。

### TOPICS ▶ コンプライアンス・マニュアルの改訂

当社は経営基本方針で定める「順法精神」を確保するため、2007年よりマニーグループの全役員・社員が日常の業務を遂行する過程で順守すべき行動基準を定めたコンプライアンス・マニュアルを制定し、運用しています。

企業活動には、社員、顧客、取引先、株主など様々なステークホルダーが存在しており、これらのステークホルダーの要望に応えるには、まず、当社を永續させていかなければなりません。収益の追求はもちろん重要なことではありますが、それが健全な企業活動を通じて生み出されたものでなければ、当社の永續は望めません。そのための前提として、当社では全役員・社員が自社に求められるコンプライアンスを正しく理解することが重要であると考え、コンプライアンス・マニュアルを適時に見直ししていくとともに、社内研修を実施しています。2022年11月には企業理念・各種方針との紐づけを明確にすることで、マニーグループ社員への更なる浸透を図れるよう内容・構成の刷新を行いました。今後も法・規格基準を順守することを基礎とし、社会からの信頼を強固なものにしてまいります。





社外取締役インタビュー

## 創業家が残した強固なガバナンスシステムに磨きをかける

社外取締役  
取締役会議長  
監査委員会委員

松田 道春

### 既存のビジネスモデルを「脱皮」させることに挑戦するマニー

マニーの社外取締役に就任し、5年が経過しました。自分自身は監査法人の出身で、専門分野は会計・税務・監査といった領域となりますが、政府系金融機関の職員やコンサルタントとしての経験があることもあり、これまで取締役会では専門分野にとどまらず、様々な視点から、自分が気づいたことを臆せず何でも発言するようにしてきました。

創業家の方々のたゆまぬ努力により、マニーはこれまで製品の品質向上に粘り強く取り組み、世界一の品質を誇る製品を数多く生み出してきました。二代目社長の松谷貴司氏の言葉である「科学する心で熱心に粘り強く」が当社の社訓となっていますが、同氏はガバナンス強化の面でも、この言葉を実践してきたのではないかと私自身は解釈しています。同氏は自身が去った後の当社の未来を思い、敢えて自らの手足を縛るような高度なガバナンスの仕組みを後世のために残しました。当社が選択している指名委員会等設置会社というガバナンスシステムは先進的で、これを選択する日本企業は今でも決して多いわけではなく、選択に踏み切った創業家の強い思いを窺い知ることができます。

高度なガバナンス体制のもと、当社は今、これまで築いてきた自らのビジネスモデルからの脱皮を図ろうとしています。2021年に当社が初めて公表した中期経営計画には、これまでの開発主導のビジネスモデルから、グローバルマーケティングを駆使して真のグローバル企業になるためのビジネスモデルに変えていこうとしています。当社は足元の成長に甘んじることなく、未来を見据えた成長戦略を打ち出し、ビジネスモデルの大転換に踏み切っています。

### 取締役会議長としての私の役割

こうした大きな転換期を迎え、当社のガバナンスもさらなる進化に向けて動き出す必要があります。創業家の方々がつくりあげた強固なガバナンスシステムは高く評価されるべきですが、同時に課題も感じています。転換期である今は、従来にも増して会社の中長期的な成長にかかわる重要な課題について、社外取締役が取締役会でしっかり意見を言う機会を増やしていく必要があります。

私は2022年11月より取締役会議長を務めていますが、議長就任に際し、会社にとっての重要課題・中長期的課題についての議論を優先させていくことを取締役会で宣言しました。時間を効率的に使うことを念頭に置き、執行役からこうした課題の執行状況の報告を受け、それに対し、社外取締役からの多様な意見を伝えることにより、執行役に気づきを与えるような機会を増やしていきたいと考えています。

こうした重要課題の議論にあたっては、ただ時間を長くとるだけではなく、より深い議論となることが重要です。このための具体的な工夫として、例えば、こうした課題の発表資料については取締役会の前に他の議案とは別に早めに配布し、あらかじめその内容に対する質問を集めて発表者である執行役の方に事前に伝え、取締役会ではその質問に対してスムーズかつ的確に答えていただいた上で、さらなる議論に繋がるような工夫をしています。

当社の社外取締役は、6年任期(9年間で6年を超える就任を認めない)となっており、私自身にとってはマニーの社外取締役として最後の1年ということになります。取締役会議長として、先達に残していただいたガバナンスシステムの進化(深化)のための端緒をつけ、中長期的な成長に向けた確かな礎としたと考えています。

社外取締役インタビュー

## ガバナンスシステムを機能させること、ダイバーシティを進めることが必要

社外取締役  
報酬委員会委員長  
監査委員会委員

森山 裕紀子

### ガバナンスシステムの本質を理解し、「血を巡らせる」ことが重要

マニーの社外取締役に就任し、2年が経過しました。私自身は法律の専門家として、これまで企業の法務に深くかかわってきた経験・知見を生かし、取締役会では社外取締役として必要な意見を述べ、監視・監督の責任を果たしていけるよう努力を続けてきています。

当社は2004年にかつての委員会等設置会社、今でいう指名委員会等設置会社に移行しました。委員会等設置会社が制度として新設され間もなくのことで、当時の当社のガバナンスに対する決意が感じられます。またかかる機関設計の採用に加え、取締役会議長に社外取締役が就任している点、取締役の過半数が社外取締役である点、また私で2代目となる女性の社外取締役に起用している点などでもしっかり対応しており、その意味でも先進的です。

もちろん、形式を整えれば、それだけでガバナンス強化が実現するわけではありません。言うまでもなく、そこに「血を巡らせる」ことができてはじめてガバナンスをしっかりと機能させることができます。そのためには地道な努力が必要です。特に指名委員会等設置会社は、法律上は常勤の監査委員設置が必須ではないので、当社にふさわしい内部統制システムを常に考えてアップデートを繰り返したり、取締役会の実効性を高めていく努力をし続けることで、しっかりと「血を巡らせる」ガバナンス体制を確立できると思います。

当社には当社の高い品質の製品を世界のすみずみに届け、世界中の患者様に「手術して本当に良かった」と思っていただきたいの思いがあります。当社の質の高い製品を世界のすみずみに供給し続けるために、私自身は監視・監督を行う社外取締役の立場から、当社のガバナンス、コンプライアンスの仕組みづくりをしっかりと支援し、持続的な成長を実現させていきたいと考えています。



### ダイバーシティの推進を、マニーの基盤に

現代社会においてダイバーシティの重要性が叫ばれる背景には、多様な属性の者の活躍がないと社会全体が機能しなくなることに、多くの人々が気づき始めたことがあります。企業内においても、様々な気づきを得、さらなる発展をするために、多様性が不可欠です。当社においても、MANIサステナビリティにおいて、多様な人材が活躍する職場環境の実現を掲げています。具体的には、まず、育児・介護における離職を回避することを目指しました。現在マニーは、女性においては育休・復職率が概ね100%、男性も育児休業取得率が65%強です。男性の育児休業取得率も80%を目指しています。また、東京サテライトオフィスを構えるなどして従業員の多様性確保のインフラを整備しています。

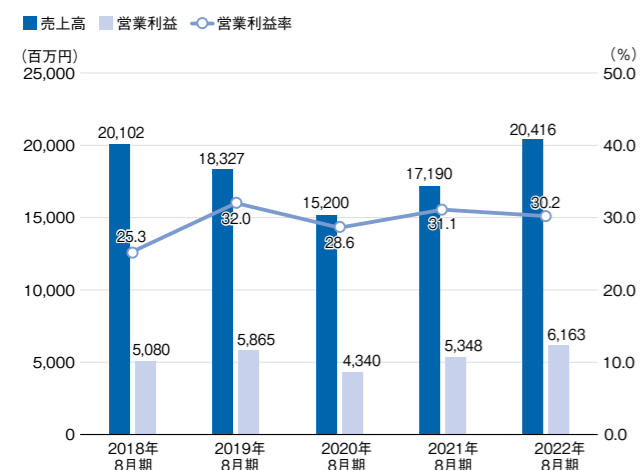
製造業ですと、女性の製造部門・開発部門での採用は伸び悩んでいます。しかし、管理職における女性比率10%(2022年12月現在・単体)は、管理職候補者の中に女性も多くなってきていますので、今後あがっていくのではないかと考えています。また、当社にはいくつかの海外子会社がありますが、海外子会社からの本社登用も進んできています。

現在、当社は、スマートファクトリープロジェクトを進めておりますが、ベトナム人やキャリア採用など様々なバックグラウンドを持った多様な人材によるチームで、その実現を目指しています。今後も多様な人材の活躍を実現させることで、より社会に貢献できる企業に成長していけると考えています。

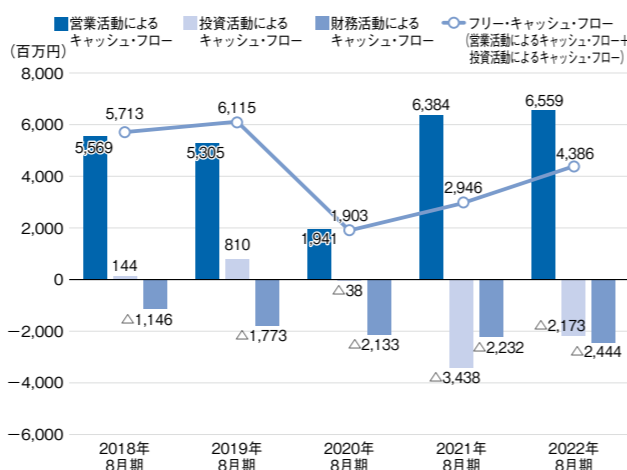
# 財務・非財務データ

## 財務・非財務ハイライト

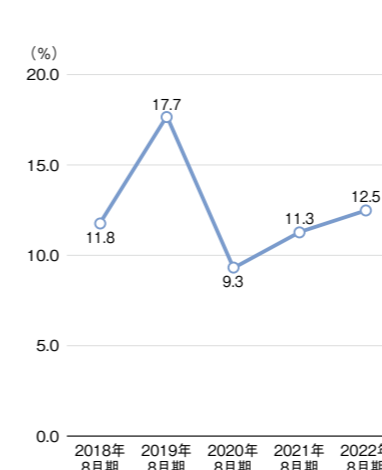
### 売上高／営業利益／営業利益率



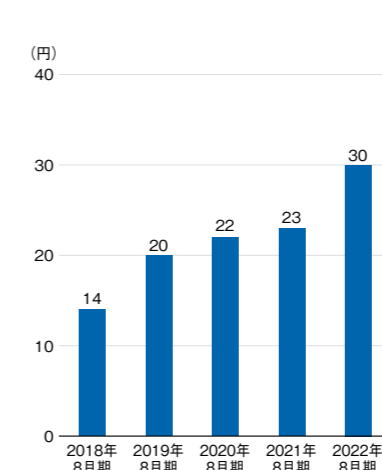
### キャッシュ・フロー



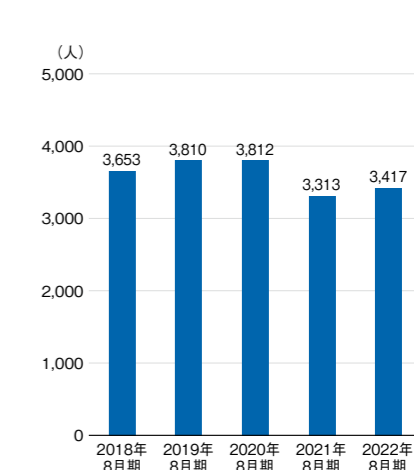
### ROE



### 1株当たり配当金



### 従業員数(連結)



## 財務・非財務の変遷(11年分)

11カ年データ	第53期 2012年8月期	第54期 2013年8月期	第55期 2014年8月期	第56期 2015年8月期	第57期 2016年8月期	第58期 2017年8月期	第59期 2018年8月期	第60期 2019年8月期	第61期 2020年8月期	第62期 2021年8月期	第63期 2022年8月期
(単位:百万円)											
売上高	9,693	9,342	11,440	13,833	16,555	17,167	20,102	18,327	15,200	17,190	20,416
営業利益	3,480	3,017	3,900	4,178	4,245	4,261	5,080	5,865	4,340	5,348	6,163
営業利益率	35.9%	32.3%	34.1%	30.2%	25.6%	24.8%	25.3%	32.0%	28.6%	31.1%	30.2%
経常利益	3,518	3,271	4,040	4,346	4,055	4,624	5,221	5,688	4,424	5,679	7,544
親会社株主に帰属する当期純利益	2,179	2,180	2,606	2,932	3,005	3,315	3,770	6,101	3,329	4,291	5,290
ROE	11.7%	10.9%	11.8%	11.6%	11.1%	11.6%	11.8%	17.7%	9.3%	11.3%	12.5%
(単位:百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,895	2,077	3,417	2,923	3,567	4,793	5,569	5,305	1,941	6,384	6,559
投資活動によるキャッシュ・フロー	△288	△614	△1,677	△3,974	△2,605	△2,230	144	810	△38	△3,438	△2,173
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,150	△1,666	△707	△860	△1,488	△1,052	△1,146	△1,773	△2,133	△2,232	△2,444
(単位:円)											
1株当たり当期純利益	21.3	21.7	26.2	29.5	30.4	33.7	38.3	62.0	33.8	43.6	53.8
1株当たり配当金	6.9	6.9	8.0	8.9	10.0	11.3	14.0	20.0	22.0	23.0	30.0
配当性向	32.4%	31.8%	30.5%	30.1%	32.9%	33.6%	36.5%	32.3%	65.0%	52.8%	55.8%
(単位:百万円)											
総資産	21,242	23,019	26,285	30,940	29,922	34,542	37,683	39,813	39,289	42,693	50,113
負債	2,094	2,156	2,915	3,605	3,140	4,063	4,136	4,486	2,723	3,490	4,698
純資産	19,148	20,862	23,370	27,334	26,781	30,478	33,546	35,327	36,566	39,202	45,414
自己資本比率	90.1%	90.6%	88.9%	88.3%	89.5%	89.0%	89.0%	88.7%	93.1%	91.8%	90.6%
(単位:名)											
従業員数(連結)	2,581	2,621	2,919	3,229	3,266	3,230	3,653	3,810	3,812	3,313	3,417
従業員数(単体)	324	326	326	334	325	315	302	315	320	333	350
従業員における女性比率(単体)	56.7%	55.2%	53.1%	52.4%	50.5%	48.9%	45.7%	44.8%	43.1%	42.0%	40.6%
管理職における女性比率(単体)	0.0%	0.0%	0.0%	4.0%	4.0%	4.0%	3.7%	7.4%	6.5%	6.1%	4.3%
従業員における開発員比率(単体)	16.0%	18.9%	24.2%	23.1%	23.6%	24.6%	27.7%	34.0%	32.9%	33.1%	30.1%
(単位:件)											
売上高に対する研究開発費比率	9.1%	8.6%	9.3%	8.8%	7.7%	7.1%	8.0%	9.3%	10.7%	8.7%	7.6%
特許件数合計	239	291	310	333	359	400	429	443	480	468	464
国内特許件数	67	82	89	87	89	90	90	90	84	78	82
国外特許件数	172	209	221	246	270	310	339	353	396	390	382

(注)当社は2015年9月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行い、さらに2019年9月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。そのため本ページにおける1株当たり当期純利益、1株当たり配当金の推移はそれぞれ2012年8月期期初(2011年9月)に当該株式分割が行われたと仮定し算定しています。

# 株式の状況

## 基本情報 (2022年8月31日現在)

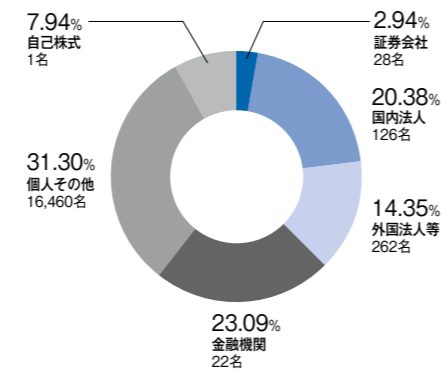
発行可能株式総数	356,400,000株
発行済株式総数	106,911,000株
株主数 (単元未満株主は除く)	14,794名

(注1)2022年12月23日付で、当社は譲渡制限付株式報酬として普通株式62千株の発行を行いました。本報告書発行日現在における発行済株式総数は106,973,000株です。

## 大株主 (2022年8月31日現在)

自社除く	株主名	持株数(千株)	持株比率
1位	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,367	13.58%
2位	マニックス株式会社	11,100	11.28%
3位	松谷技研株式会社	5,084	5.17%
4位	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,334	4.40%
5位	公益財団法人マニー松谷医療奨学財団	2,700	2.74%
6位	松谷貴司	2,269	2.31%
7位	松谷正光	2,264	2.30%
8位	CEPLUX THREADNEEDLE (LUX)	2,048	2.08%
9位	株式会社正光	2,048	2.08%
10位	松谷正明	2,011	2.04%

## 株式分布状況 (2022年8月31日現在)



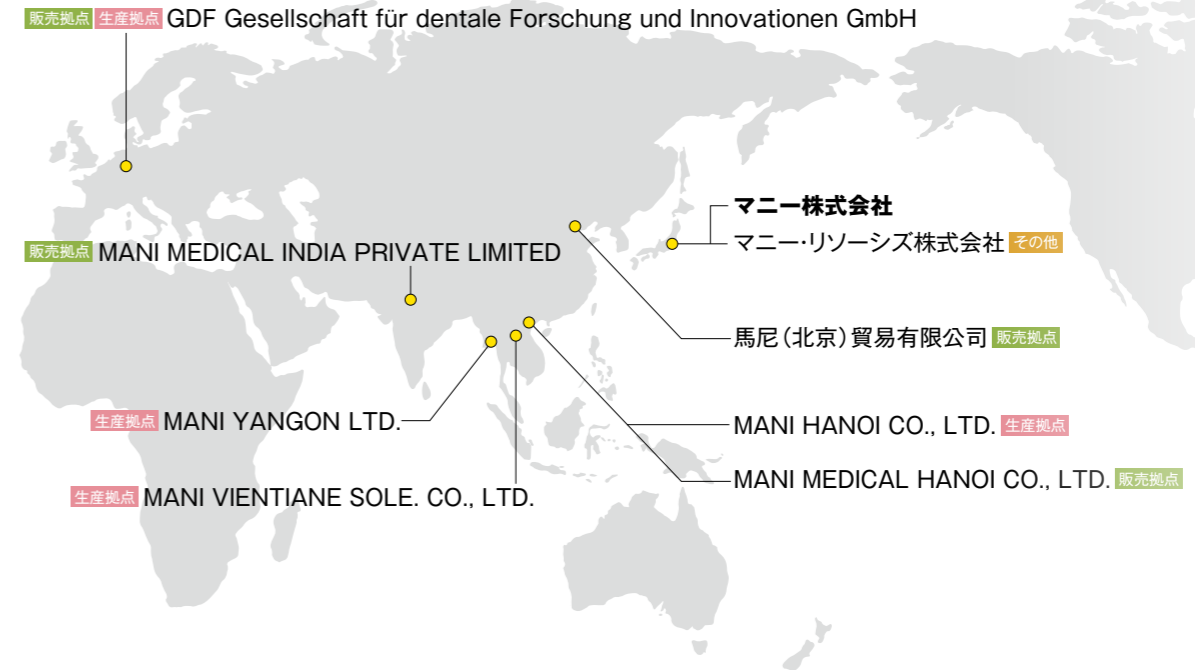
## 株価 (2011年9月を100として指数化)



(注2)当社は2015年9月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行い、さらに2019年9月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。そのため本ページにおける株価の推移はそれぞれ2012年8月期期初(2011年9月)に当該株式分割が行われたと仮定し算定しています。

# 会社情報

## 連結子会社



## 会社概要

商号	マニー株式会社(英語名:MANI,INC.)
設立	1959年12月24日
代表者	代表執行役社長 齊藤 雅彦
資本金	988百万円(2022年8月末現在)
従業員数	350名(2022年8月末現在)
URL	https://www.mani.co.jp
上場取引所	東京証券取引所(プライム市場) 証券コード7730
事業年度	9月1日から翌年8月31日まで
事業内容	・医療機器の製造販売 ・医療機器の輸入販売 ・その他これに付帯する事業



## ステークホルダーとのコミュニケーション —マニーのIR—

### IR活動 基本方針

当社は、株主・投資家を含めた全てのステークホルダーの皆様の投資判断に必要かつ十分な情報を適時、適切、公平に開示することで長期的な信頼関係を構築することを経営の重要事項のひとつと位置づけております。会社法、金融商品取引法、東京証券取引所が定める適時開示規則等に準拠した情報開示のほか、これらに該当しない情報についても、当社の理解を深めていただくために積極的な開示に努め、株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じて適切な企業評価の獲得、中長期的な企業価値の向上につなげてまいります。

### 各投資家向けの施策

国内投資家向け施策	海外機関投資家向け施策
<ul style="list-style-type: none"> <li>・適時適切な開示、開示資料の充実化</li> <li>・代表執行役社長によるアナリスト向け決算説明会開催</li> <li>・決算説明動画のオンデマンド配信</li> <li>・個別/スモールミーティング開催</li> <li>・IRサイトの充実化とタイムリーな更新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・英文開示資料の充実化</li> <li>・決算説明動画オンデマンド配信(英語)</li> <li>・個別/スモールミーティング開催</li> <li>・IRサイトの充実化とタイムリーな更新(英語)</li> </ul>

### IR活動実績

	2020年8月期	2021年8月期	2022年8月期
機関投資家との面談	206回	172回	203回
アナリスト向け決算説明会	0回 <sup>(注)</sup>	1回 <sup>(注)</sup>	2回
個人投資家向け説明会	0回 <sup>(注)</sup>	0回 <sup>(注)</sup>	2回

(注)2020年8月期および2021年8月期におきましては、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、動画での配信に変更いたしました。

### 個人投資家向け施策

- ・適時適切な開示、開示資料の充実化
- ・IRサイトの充実化
- ・個人投資家向けイベントの参加
- ・日々の質問対応



展示会の様子

## 本統合報告書の編集方針

### ●基本的な考え方

2022年8月期(2021年9月1日~2022年8月31日)における当社とグループ各社(連結子会社 8社)の実績を主な報告対象としています。一部、当該期間以前、もしくは以後直近の内容も含まれています。

### ●将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、マニー株式会社の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の予測とは異なる可能性があります。

●発行年月:2023年2月