

取締役兼
代表執行役社長
齊藤 雅彦



トップメッセージ

中期経営計画で掲げる売上高300億円、営業利益100億円は通過点

「世界一の品質」を強みに、 新たな成長ステージへ

本統合報告書のポイント

私たちの企業理念は「患者のためになり、医師の役に立つ製品の開発・生産・提供を通して世界の人々の幸福に貢献」することです。この理念を実現するため、「世界一の品質を世界のすみずみへ」という使命を掲げ、マニーの製品を世界中に提供し、世界の人々の幸福に貢献することを目指しています。

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

中期経営計画達成に向けて

2023年8月期は過去最高業績を更新

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

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

中期経営計画では、マニーの「これからの進化」を実現するため、営業・生産・開発の各機能のグローバル化を推進しています。この取組みには、①高品質・低コストを実現するグローバル生産体制の構築、②世界のKOL(キー・オピニオン・リーダー)との製品開発、③地域密着型営業によるグローバル市場でのシェア拡大、④新人事制度(人的資本経営)、⑤MANIサステナビリティの推進が含まれます。それぞれのテーマにおける進捗状況と今後の取組みについて説明いたします。

用語集

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

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

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

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

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

海外工場へも展開していく計画です。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

③地域密着型営業によるグローバル市場でのシェア拡大
アジア地域での成長を継続、
今後の課題は欧米市場

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

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

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

中期経営計画 ☐ P25~P26

■ 中期経営計画の骨子

企業理念

患者のためになり、
医師の役に立つ製品の開発・生産・提供を通して
世界の人々の幸福に貢献する

経営方針

- 1 ビジネスモデルの変革
- 2 世界のKOLとの製品開発
- 3 地域密着型営業によるグローバル市場でのシェア拡大
- 4 高品質・低コストを実現するグローバル生産体制の構築
- 5 新人事制度(人的資本経営)
- 6 MANIサステナビリティの推進

■ 売上高



■ 営業利益・営業利益率



■ ROE



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

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

④新人事制度(人的資本経営) 働きがいの向上を目指して

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

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

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

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

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

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

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

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

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

事業環境・リスクについて

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

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



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

ステークホルダーの皆様へ

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

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

2024年8月期の主要施策

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

Pick UP グローバル生産体制の構築

創業の地高根沢町花岡スマートファクトリーの建設

国内で次世代生産方式を確立し、
グローバル生産体制の構築を目指す

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



スマートファクトリーで取り組む
重要課題

ベトナム一極集中リスクの低減

地域社会貢献や環境への配慮

ものづくりの革新(自動化)

生産数量増加に伴うベトナム工場の増強

ベトナム工場のリニューアルにより、
生産能力増強とBCP強化を図る

新たに完成する工場棟の
完成イメージ図



ドイツMMG新本社・工場の完成

歯科用修復材の生産キャパシティが拡充、
欧米市場からの強い製品需要に対応

MMGの新本社・工場
2023年10月に落成式を開催



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。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、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。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こそが社会に貢献できる最良の方策であり、マニーが存在する意義でもあると考えています。

1 「やらない」経営 医療機器以外扱わない

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」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。

2 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)

競合である海外の大きな医療機器メーカーと比べると、当社は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、独自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を特許化することで、目の前の利益だけでなく、将来にわたる利益の確保を目指しています。

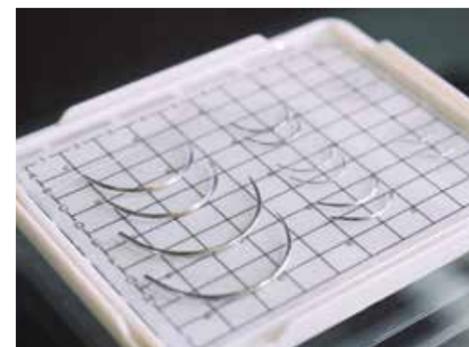
「ニッチ市場」の考え方

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

3 ものづくり戦略 製品寿命の短い製品は扱わない

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。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。

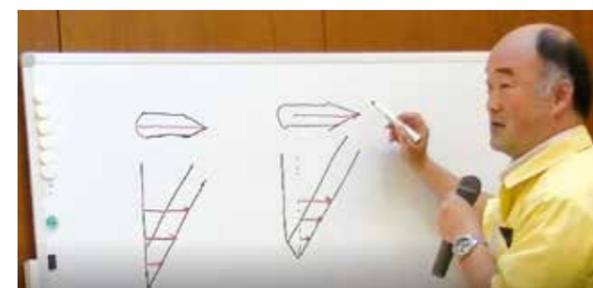
4 世界一にこだわるDNA 世界一の品質以外は目指さない

「世界一の品質を世界のすみずみへ THE BEST QUALITY IN THE WORLD, TO THE WORLD」を営業基本方針として、グループの全社員がこの方針の下、日々業務に臨んでいます。それを担保する取組みとして「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。

**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、6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（人的資本経営）**、⑥**MANIサステナビリティの推進**を進めていきます。

2023年8月期の進捗

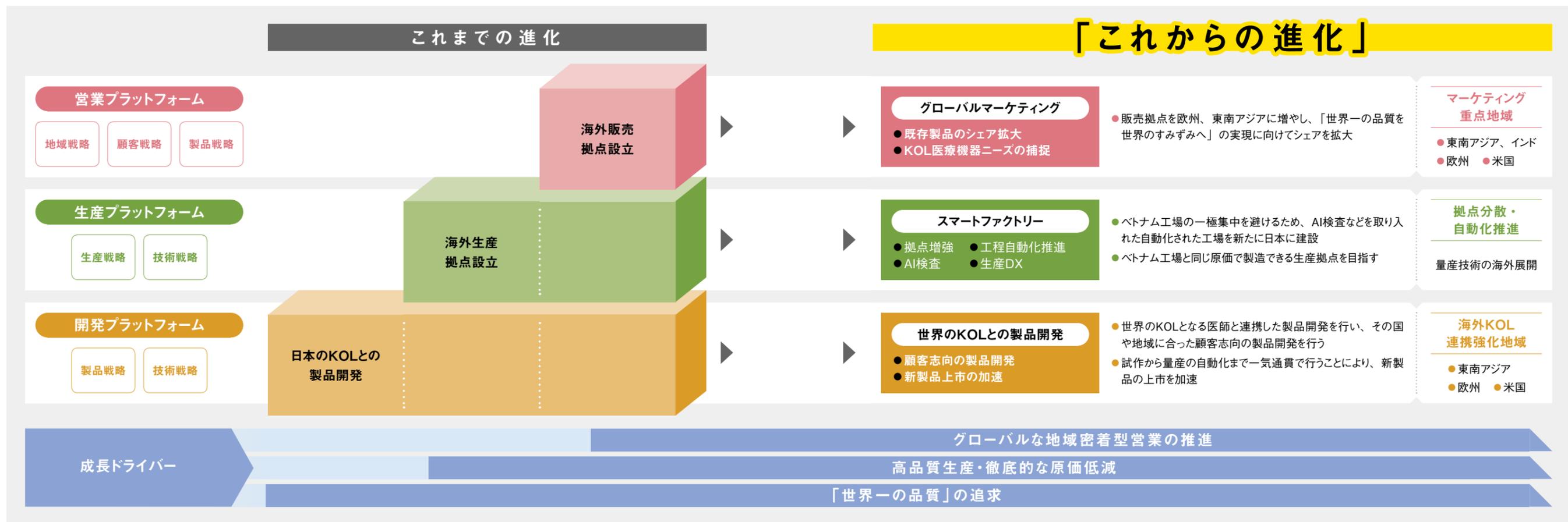
旺盛な製品需要を背景として、売上高、営業利益、経常利益ともに過去最高を更新し、中期経営計画に沿った着実な成長を実現しました。

< 主要施策の進捗 >

- 栃木県高根沢町花岡でスマートファクトリーの建設を開始。量産実証を強化
- 3つの開発重点製品全ての販売を開始。世界のKOL医師と連携したNiTiロータリーファイル「JIZAI」の拡販活動がインド等で進展
- マレーシアに販売子会社MMMを設立し、東南アジアへのマーケティング強化
- 新人事制度の運用が開始

「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



「これからの進化」を支える財務基盤

マニーはこれまで、開発・生産・営業それぞれの機能を強化しながら（ベストプラクティスの追求）、「やらない」経営を徹底したことで（トレードオフの徹底）、非常に強固で健全な財務基盤を作り上げています。

「トレードオフの徹底」の効果

効果 1

成長性と収益性の両立

ベトナムでの高品質・低コスト生産体制をベースに、売上高の成長と高水準の利益率を実現

売上高年平均成長率
(2013年8月期～2023年8月期)

+10.1%

営業利益率
(2023年8月期)

29.6%

>

東京証券取引所上場企業の
営業利益率の実績*
(2022年4月期～2023年3月期)

約**6.3%**

効果 2

健全な財務の実現

強固な自己資本、フリー・キャッシュ・フロー^{※2} (FCF) の創出

自己資本比率
(2023年8月期)

90.6%

フリー・キャッシュ・フロー創出額累計
(2013年8月期～2023年8月期)

307億円

効果 3

高水準の研究開発投資の実現

限りあるリソースを特定分野に集中的に投入、「世界一の品質」の追求が可能に

売上高研究開発費比率
(2023年8月期)

8.9%

「これからの進化」を実現するための施策

施策 1

成長投資への資金配分

- 堅調なキャッシュ・フローを活用した設備投資、新製品開発投資を実行
- 新製品のマーケティング本格化

スマートファクトリー
総投資額
約**105**億円
(2024年1月時点の計画)

施策 2

株主還元

- 11期連続増配を継続中
(直近5期の株主総利回りは110%～160%台で推移)

施策 3

ESGの強化

- MANIサステナビリティの推進
(地域社会との共生、環境負荷の低いものづくり)
- 人的資本経営の推進
- 「守り」と「攻め」の両面でのコーポレート・ガバナンスの強化

中期経営計画の財務目標実現を目指す

売上高、営業利益、ROE目標を達成する

		2023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	72億円/12.5%	100億円/12%	
	成長性	売上高	244億円	300億円	
	株主還元	1株当たり配当金	35.0円	安定的増配	
			150億円/16%	500億円	安定的増配

※出所：東京証券取引所が作成している「決算短信集計結果」

※2 フリー・キャッシュ・フロー：営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計

「これからの進化」に向けた取組み

グローバル生産体制の構築

▶ スマートファクトリーによる次世代生産方式の確立 — 高品質・低コスト化の進化 —

マニーは1990年代後半から海外生産を本格化し、世界一の品質を実現する生産拠点としてベトナムを選びました。ベトナムにおいて品質を第一としたものづくりに注力した結果、今日までの高品質・低コスト生産体制を実現しました。

今後もマニーが中長期的な成長を続けるためには、これまでの高品質・低コスト生産体制をより進化させていくことが必要と認識しています。新たなスマートファクトリーの建設により、マニーが解決を目指す事業課題は下記のとおりです。

■ スマートファクトリーの概要

名称	マニー花岡工場
場所	栃木県塩谷郡高根沢町大字花岡(敷地面積: 約287,000㎡)
建屋面積	約16,300㎡(構内約15,600㎡) (生産・共用エリア: 11,150㎡ 構内機械室: 590㎡ 物流センター: 3,860㎡)
投資*	合計105億円(以下A~Cの合計) (A)工場建設: 84億円 (B)JIZAI生産ライン(一部): 11億円 (C)眼科ナイフ生産ライン: 10億円
日程	「JIZAI」生産ライン: 2025年9月~ 量産開始 建屋着工: 2023年10月 竣工: 2025年1月(予定)



新たに完成する工場のイメージ図

※将来的には生産ライン増強のための追加的な設備投資を検討しています。詳細につきましては、決定次第速やかに報告いたします。

1. 量産化技術や自動化技術の確立

課題	進化に向けた取組み
<ul style="list-style-type: none"> 人に依存した品質保証をベースとする現状の生産方式の延長では、将来的な製品需要拡大への対応が困難 海外生産拠点における人材の確保及び人件費の継続的な上昇 新製品の量産化スピードの向上 	<ul style="list-style-type: none"> スマートファクトリーで新製品及び新生産プロセスの量産化技術を蓄積し、グローバルに拡大する製品需要にスピーディーに対応する 先端生産技術、デジタル技術を活用し、高品質・低コスト化を自動化の観点で推進する NiTiロータリーファイル「JIZAI」および眼科ナイフの量産に向けた自動生産ラインの導入を決定済み。将来的には硝子体鋳造(しょうたいせつし)、ダイヤモンド等のデンタル/サージカル製品の量産も想定

2. ベトナム一極集中リスクの低減、海外拠点へのロールアウト

課題	進化に向けた取組み
<ul style="list-style-type: none"> 生産工程の大部分は海外拠点(ベトナム)に移管しているため、ベトナム工場一極集中に伴う様々な事業リスクを認識 	<ul style="list-style-type: none"> 日本(創業の地である栃木県高根沢町花岡)に新たな工場を建設し、生産拠点の分散を図る 日本のスマートファクトリーを「パイロット工場」と位置づけ、日本で確立した量産化技術を海外拠点にも展開する

3. 環境への配慮、地域連携、人的資本の拡充

課題	進化に向けた取組み
<ul style="list-style-type: none"> 地域社会や環境に配慮した事業活動を展開する必要性 従業員にとって安全で魅力的な職場環境を提供する必要性 	<ul style="list-style-type: none"> スマートファクトリーには太陽光発電パネルを設置し、自然エネルギーを積極的に活用。省エネルギー、生産性向上、廃棄物削減等により環境に優しいものづくりを実現する 電力購入契約(Power Purchase Agreement)を地元企業と締結し、地域連携を進める 栃木県高根沢町の豊かな自然を活かした施策の検討(自然環境に調和した外観、環境資源の保全など) 従業員の生産性や職場安全性の強化、日本での新たな技術者育成

▶ ドイツMMG 新本社・工場の稼働

ドイツの連結子会社MANI MEDICAL GERMANY GmbH (MMG)では、かねてより建設を進めていた新本社・工場(投資額約30億円)が完成し、2023年9月より新たな拠点での生産・販売活動を開始しました。



MMGの新本社・工場

目的
<ul style="list-style-type: none"> 歯科用修復材の生産能力の増強を図り、欧米及びアジアにおける販売を拡大する ドイツにおける様々な環境規制に対応し、環境にやさしいものづくりを実現する 従業員のモチベーション向上、魅力的な職場環境を提供する

MMGについてはP41「ハイブランドマーケットで躍進するMMGの現状と展望」を合わせてご参照ください。

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

所在地:ドイツ連邦共和国ヘッセン州
敷地面積: 20,968㎡
延床面積: 9,338㎡
生産品目: 歯科用材料の開発・製造・販売

▶ ベトナム工場の増強・BCP強化/現場での生産性改善

ベトナムの連結子会社 MANI HANOI CO., LTD. (MHC) のリニューアルにより、生産能力増強とBCP強化を図っています。

目的
<ul style="list-style-type: none"> 旺盛な製品需要に対応するため、ベトナム工場を増設しサージカル製品およびデンタル製品の製造キャパシティを増強する 火災リスク等のBCP対策も強化
<p>STEP1 投資額21億円</p> <p>工場を増設し生産能力を増強</p>
<p>STEP2 投資額3億円</p> <p>老朽化した工場設備は撤去し、既存工場は法対応・火災リスク低減のための改修を実施</p>



新たに完成する工場のイメージ図

Pick UP

生産リードタイム削減に向けて

ベトナムMHCでは、現場での自発的な生産プロセスの改革(MPS)を通じた原価低減にも積極的に取り組んでいます。

各セグメントで「モノと情報の流れ図」を作成し、各自が工程全体を俯瞰する形で生産性を向上するための議論を行っています。日本とベトナムで強力なチームワークも醸成されており、現場力も日々高まっています。このような地道な活動の結果、生産リードタイム削減にもつながっています。

「モノと情報の流れ図」[※]をMHCに導入(2022年11月)
※モノ(現物)と情報の流れを付箋などを用いながら図解し、現状・あるべき姿から改善点を探していく改善手法

● 2021年からMPS(MANI Production System)を開始。同社内の部長・リーダーが中心となり生産性改善に取り組んでいます。

「これからの進化」に向けた取組み

世界のKOLとの製品開発

▶ 中期経営計画の開発重点製品全ての販売を開始。成長に向けた準備が整う

これからの進化を支える開発重点製品として、NiTiロータリーファイル「JIZAI」、硝子体鑷子(しょうたいせっし)「マニーマイクロ鑷子(せつし)」、コンポジットレジン「MANI EG Composite」の3つの製品を新たに開発し、2023年8月期までに上市を完了しました。今後のグローバル展開を意識し、日本のみならず世界のKOL医師と協働して開発を進めてきた点が特徴です。

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

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。



製品名：JIZAI

これまでの領域 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。

今後の方針 根管治療で用いられる症例やニーズは地域によりさまざまありますが、世界のKOL医師との共同開発を進め、より多くの治療に対応できる製品やシステムを開発中です。

2 サージカル・網膜硝子体手術／硝子体鑷子(しょうたいせっし)

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。緻密な操作に即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。



製品名：マニーマイクロ鑷子

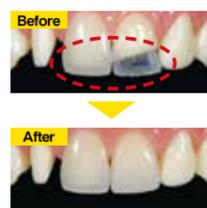
これまでの領域 白内障手術領域での製品が中心でしたが、硝子体・緑内障などの手術領域へ展開しています。

今後の方針 予定通り27Gの上市を行うことができました。今後は23G・25Gのラインナップを行う予定です。また、日本以外の先進国市場に展開すべく、各国の薬事登録の対応を行います。

(注)Gとはゲージの頭文字で、手術を行う際に眼球に開ける穴や針の大きさを表しています。Gの数字が大きくなるほど細くなります。

3 デンタル・修復治療／コンポジットレジン

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。



製品名：MANI EG Composite

これまでの領域 ドイツMMGにおけるコンポジットレジンにはOEM販売を主としていました。

今後の方針 マニーブランドとして販売を進めることで、市場からのニーズをより収集しやすくなりました。ドイツMMG新工場の稼働と合わせて、開発と生産強化を進め、販売国を広げるための薬事承認申請も計画的に進めています。

▶ 今後の製品開発の方向性

海外販売拠点が構築したネットワークを通じ、世界の医師の多様なニーズに応える製品開発体制を強化します。中国、東南アジアやインド市場、および医療先進国である欧米市場からの情報を製品開発プロセスに反映する仕組みを構築していきます。

\ Pick UP /

開発・技術面での強み

強み 1 独自の材料開発

マニー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「MANI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ニ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。マニーでは製造・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。またマニーの製品は製品寿命が長いという特長があり、持続的な品質の作りこみ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。



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

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

Micrograph007 2018-11-01 14:24 M1023.4 x100 500µm

知的資本(特許戦略)

「順法精神と独創技術を持ち将来利益を確保する」との経営基本方針に則り、当社が開発した製品・加工・製造技術については特許を取得し、権利確保に努めております。特に量より質の特許を重視し、アジアなどを中心に戦略的かつ積極的な特許取得を目指しています。

■ 特許権保有件数



国内外 特許件数
(2023年8月末現在)
486
(内、国外の件数：403)

国内外 出願中件数
(2023年8月末現在)
95
(内、国外の件数：75)

「これからの進化」に向けた取組み

地域密着型グローバルマーケティングの拡大

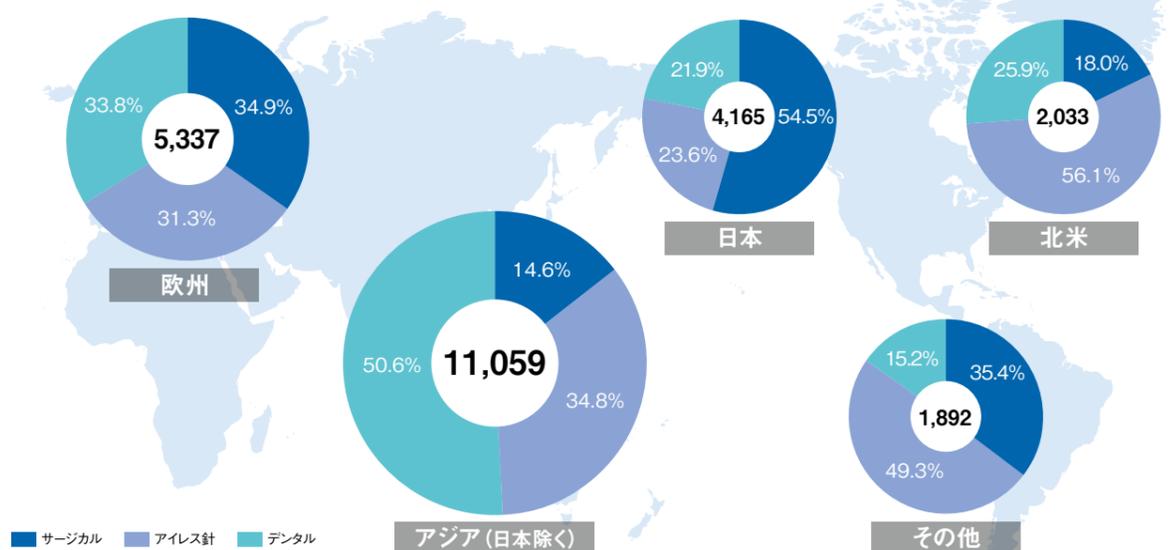
営業活動の振り返り

世界全体が「アフターコロナ」に移行し、対面でのセミナーや学会、展示会等でのマーケティング活動などが活発に開催され、日本や海外の販売拠点において積極的な営業活動を展開することが可能となり、より多くの方にマニーを知っていただく機会も増えました。また、医療機関での手術件数の回復も治療機器の製品需要を高める大きな要因となりました。

このような市場環境を背景に、2023年8月期の業績は、主にアジアや欧州を中心とした地域での販売増加が寄与し、連結売上高は244億円（前期比+19.9%）となり、過去最高の売上を更新しました。

グローバルな販売実績（2023年8月期）

各地域における売上高（単位：百万円）



セグメント別 販売状況



マニーが参加した主な展示会、セミナー

- 日本**
- 日本眼科学会
 - 日本臨床眼科学会
 - World Dental Show2023



World Dental Show2023の当社ブース

- 海外**
- AAO2023 (米国眼科学会)
 - ESCRS2023 (欧州白内障屈折矯正手術学会)
 - EURETINA (第23回欧州網膜・黄斑・硝子体会議)
 - Saudi Ophthalmology 2023 Meeting (サウジアラビア)
 - IDS2023 (国際デンタルショー)
 - AAE (アメリカ歯内療法学会)



ドイツで開催されたIDS2023の当社ブース



オーストリアで開催されたESCRS2023の当社ブース

ドイツの医療機器WebサイトZWP ONLINEにてIDS2023の様子が取り上げられました。
(KOL医師のインタビュー映像もご覧いただけます)

<https://www.zwp-online.info/mediacenter/video/mani-prasentiert-feilensystem-jizai-auf-der-ids-2023>

今後の重点施策

デンタル製品の競争力強化

- デンタル製品のさらなる市場シェア及び売上拡大のため、2023年9月より新たな組織として「デンタル事業本部」を設置
- 特に重点開発製品であるNiTiロータリーファイル「JIZAI」の営業・マーケティングをグローバルで強化

東南アジア市場の開拓

- 新たな拠点としてマレーシアに設立した販売子会社MANI MEDICAL DEVICE MALAYSIA SDN. BHD. (MMM) が2023年11月に本格稼働に向けた準備を完了
- 今後東南アジア地域の新興国をターゲットに、デンタル/サージカル製品の積極的な販売・マーケティング活動を展開

地域別の施策

欧州	<ul style="list-style-type: none"> ● ドイツMMGの新工場稼働により、歯科用修復材の販売を欧米及びアジア市場で拡大 ● 眼科ナイフやデンタル製品を中心に欧州市場を開拓
北米	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米市場への本格的な参入開始 ● 流通チャネルの強化
アジアパシフィック	<ul style="list-style-type: none"> ● MMMによる東南アジア4カ国（インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール）での本格活動開始 ● MANI MEDICAL INDIA PRIVATE LIMITED (MMI) によるインド市場の開拓 ● NiTiファイルのマーケティング強化（デンタル）
国内	<ul style="list-style-type: none"> ● 硝子体鑷子（しょうたいせっし）の発売による市場開拓（サージカル） ● NiTiファイルのマーケティング強化（デンタル）

Pick UP

重点課題 デンタル

NiTiロータリーファイル「JIZAI」のマーケティング

中期経営計画の開発重点製品であるNiTiロータリーファイル「JIZAI」について、コロナ禍の影響もあり、販売目標達成が数年ほど遅延しています。以下のとおり課題を認識し、今後に向けた対応を進めています。

課題の分析

「JIZAI」を实际使っていただいている一部のKOL医師からは品質の優位性、特に根管追従性の高さについて非常に高い評価を受けている一方で、まだ十分にその強みが製品市場に浸透していない可能性が高い。

今後の対応

デンタル製品のマーケティング・ブランディングの強化

より多くの歯科医師に実際に使っていただくとともに、品質の高さも実感いただく。「JIZAI」の拡販につなげるため、以下の施策を展開する。

- KOL医師と連携したハンズオンセミナーの実施
- 販売代理店やパートナー企業との協業によるプロモーションの強化
- NiTiファイルの品番追加によるラインナップの充実化



EU歯内療法学会によるKOL医師のハンズオンセミナーの様子

重点課題 デンタル

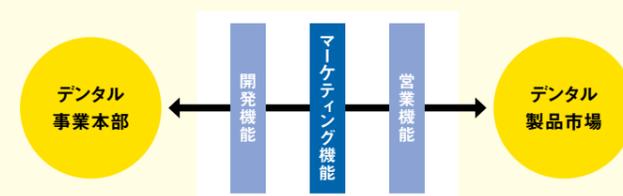
デンタル事業本部の設置

■ P35～P36 デンタル事業本部の取組み詳細

事業本部の構築・整備により、グローバルマーケティングによるさらなる市場シェア・売上拡大を目指しながら、市場ニーズを速やかに捉える製品開発を一体的に進め、デンタル分野における競争優位性を高めます。

体制変更の狙い

- 製品開発、マーケティング、営業の機能を1つの事業本部に集約し、価値の最大化を目指す
- マーケティング機能を強化（サージカルも同様の機能を強化中）

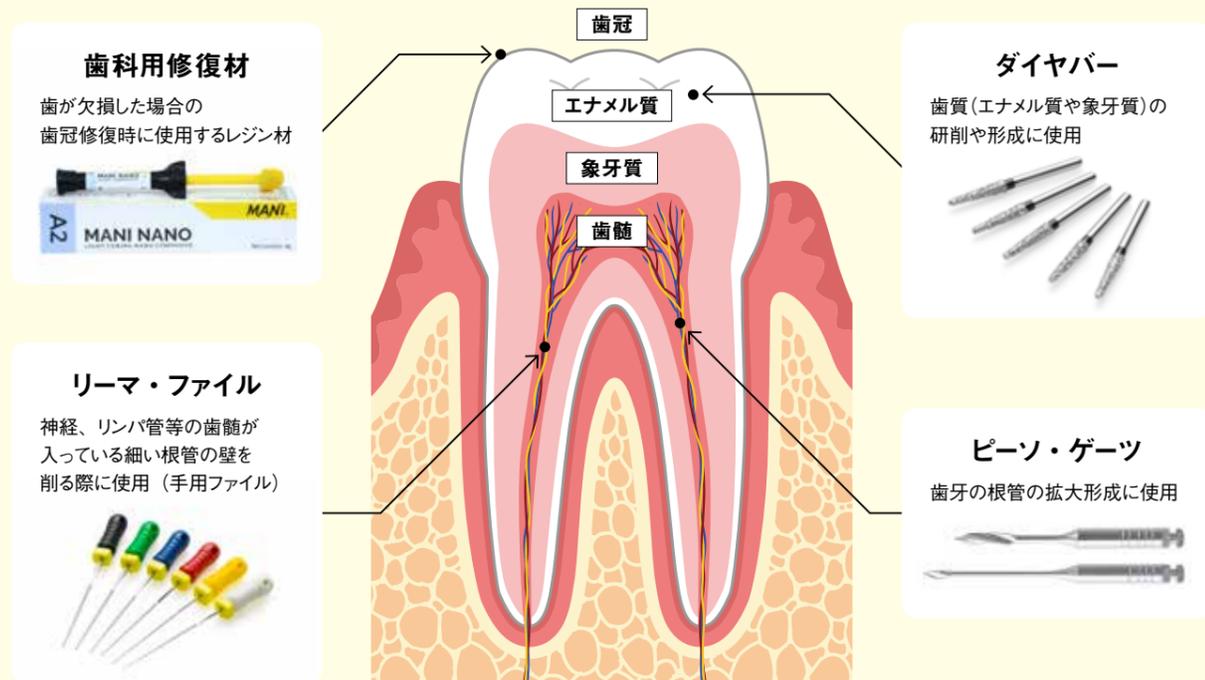


世界のKOLと協働し、成長市場であるデンタル分野を強化。高品質な製品で社会へ貢献

日本の超高齢化社会において、医療の目標が単なる長生きから健康長寿へシフトし久しくなります。歯科医療では、80歳になっても歯が20本以上ある状態を目指す「8020運動」が推進され、歯科の2大疾患である虫歯や歯周病に対し早期発見・早期治療による低侵襲治療が求められています。

一方、世界の歯科医療を俯瞰すると、インドのような新興国では経済成長等に伴い歯科医療の普及が急務で、より多くの患者が医療にアクセスができるように、治療法や医療機器の適切な使用の啓蒙・教育が社会的なニーズになっています。

歯科治療とデンタル製品



KOLとの教育支援・普及活動による「JIZAI」のグローバル展開



NiTiロータリーファイル「JIZAI」

- ・急な引き込まれを大幅軽減
- ・本来の根管から逸脱しづらい刃部構造と柔軟性
- ・簡単な手順、使用方法

虫歯治療を行った歯を生残させるかは初期治療の成功が重要になります。日本を含め多くの国では、治療ができないならば抜歯もやむを得ないという考えがあります。そんな歯科医療において、治療の成功率を高め可能な限り自分の歯を残す治療法を推進するため、マニーはNiTiロータリーファイル「JIZAI」を開発しました。

マニーが2021年に上市した「JIZAI」は、独自の断面形状によりなるべく歯に無駄なダメージを与えない設計がされており、治療後も歯の強度を落とさない工夫をしています。世界のKOL医師と協働しながら、使い方を普及するための教育ワークショップを積極的に行っています。

Voice of Customer

「JIZAI」を使用することで正確かつ低侵襲な治療が提供できています

使用手順にも治療を効率化できる工夫がされており、処置時間の短縮ができることが負担軽減につながり、患者様からも喜ばれています。繊細な処置が求められる根管治療において、品質差の少ないマニー製品を使うことで安心して治療が行えています。



歯科医師 伊澤 真人
鳩ヶ谷いざわ歯科 (埼玉県)



歯科医師 佐貫 直通
佐貫歯科医院 (栃木県)

マニーと協力した活動が国際奉仕活動の一助に

国際奉仕活動としてベトナムのデンタルIQを上げ、自立して口腔衛生管理をできるようにするため、現地小学校で歯科健診や歯磨き指導を行っています。海外での活動は準備や言葉の問題などがありますが、マニーの協力によりスムーズに活動することができ、感謝しています。地域医療への貢献が一緒にできることをうれしく思っています。

中国の販売子会社MMB（馬尼（北京）貿易有限公司）では、研修医に対してマニー製品を使用した長期教育プログラムを提供しており、MANIブランドは医学教育界へ広く浸透しています。

支台歯形成について多くのことを学び、ダイヤモンドの設計におけるマニーの努力を理解しました。



歯科医師 金 默然
北京大学口腔医院

マニー教育プログラムでダイヤモンドのことをよく理解でき、臨床での仕事を余裕を持って対応できるようになりました。マニーに感謝します。



歯科医師 王 晨旭
孔朗鎮佳美歯科

MMI (MANI MEDICAL INDIA PRIVATE LIMITED) の取組み

マニー製品がインド市場に進出して30年、リーマ・ファイルやダイヤモンドなどを主力に、市場では高品質のマニーと愛されています。「JIZAI」の販売活動においては、お客様のニーズに合わせて、展示会や学会、ハンズオンセミナー、勉強会、アフターフォロー説明会などを現地のKOLの先生方と一緒に実施しています。2023年8月期連結業績では、インドのデンタルセグメント売上高は前期比で約17%増加と高い成長を示しており、MMIの現地マーケティング活動の効果が表れています。今後もMMIはインドの歯科医療に貢献していきます。



MESSAGE

デンタル事業本部長からのメッセージ



執行役 デンタル事業本部長
前原 健太郎

マニーでは保存修復・歯内療法領域でステンレス・NiTi（ニッケルチタン）・レジン材料を基軸とした製品開発・製造により、治療の低侵襲化や医療経済性への貢献を進めています。強みは「低侵襲治療と金属微細加工技術」「他品種少量生産とコスト競争力」「サプライチェーンと啓蒙・教育チェーン」で、さらに技術開発や市場開発を進めながら、事業の拡大を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。

組織を事業本部制とした狙いは、開発、マーケティング、営業機能をひとつに集約し、成長・発展する領域に資源を集中させ競争力を高め、事業のさらなる拡大と進化を目指すことにあります。営業基本方針でもある「世界一の品質を世界のすみずみへ」を基軸に、歯科治療に最も適する性能・品質をもった製品の開発と製造を進め、それを世界へ啓蒙し教育を通じて普及を図っていくことで、社会・医療の課題解決に少しでもお役に立てればと思っています。