

中期経営計画の進捗と今後の経営方針 ～ 新たな成長に向けて ～

2025年1月9日

マニー株式会社 取締役兼代表執行役社長

渡部真也

マニーのアイデンティティ

マニーが
果たすべき
社会的使命

MISSION

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

マニーの
ありたい姿

VISION

世界一の品質を世界のすみずみへ

マニーが
大切にしてい
く価値観

VALUE

科学する心で熱心に粘り強く
「トレードオフ」へのこだわり
創造・進化へのたゆまぬ挑戦

← **NEW**

新たな経営陣のご紹介



執行役会長
齊藤 雅彦



代表執行役社長
渡部 眞也



執行役副社長
高橋 一夫



執行役専務
福本 英士



執行役専務
栗田 秀一



執行役常務
神阪 知己



執行役常務
橋本 尚久



業務役員
稲富 健太郎

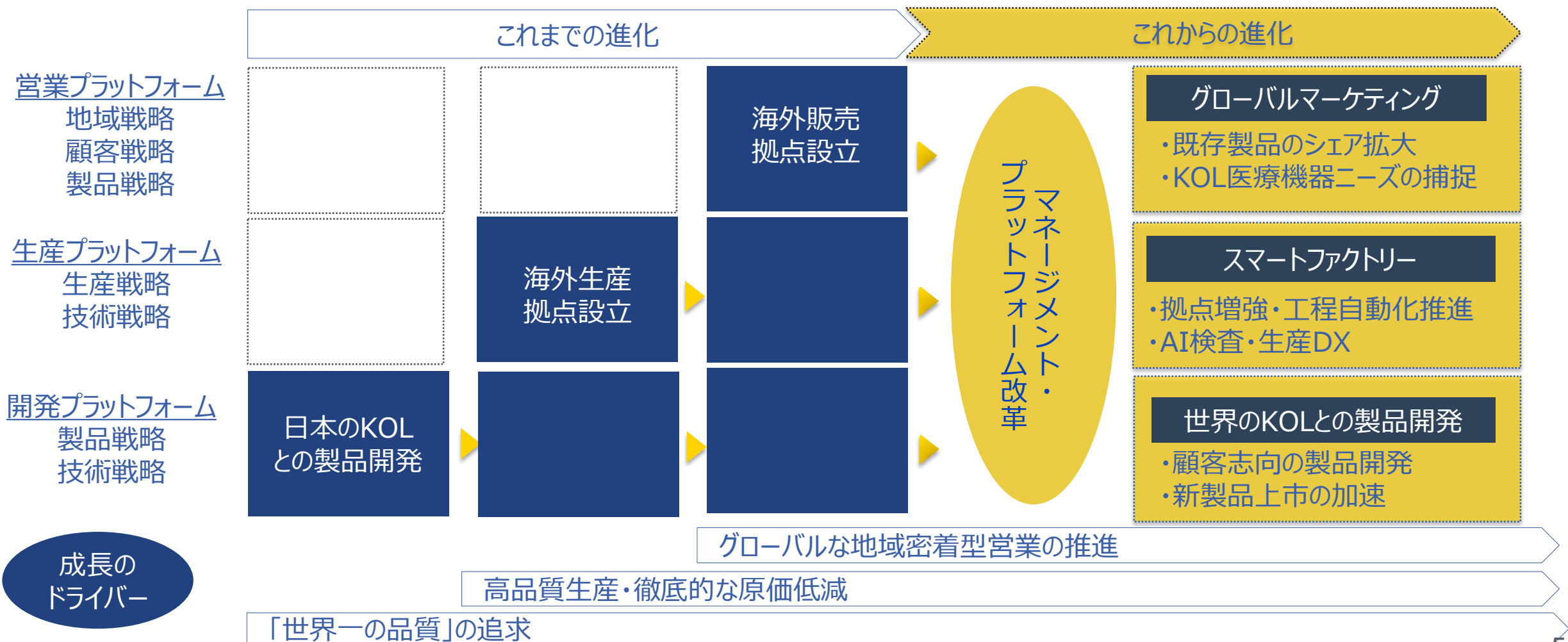


業務役員
大金 薫

中期経営計画の進捗

中期経営計画について

- 「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「真のグローバル企業」へ



業績推移

凡例 FY25:2025年8月期
単位:億円

	5力年中期経営計画					
	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26
	実績	実績	実績	実績	見通し	目標
売上高	171	204	244	285	302	300
営業利益	53	61	72	83	89	100
ROE	11.3%	12.5%	12.5%	12.3%	12.0%	12.0%
為替 (ドル円)	107.1円	121.7円	138.6円	150.8円	136.0円	

新製品開発

JIZAI NiTiローターファイル



- 2020年2月上市(日本)
- 2024年9月までに2品目追加
→ 治療シーケンスをMANI製品で完結
- 主要市場に展開(中国は薬事申請中)

- 優れた根管追従性、柔軟性、対破折性

- 中国への上市
- 製品改良: 切削性の向上など
- スマートファクトリーで量産開始(2026年)

硝子体鑷子



- 2023年4月上市(27G、日本)
- 欧州でのMDR取得
- KOL医師のフィードバックを収集中

- 優れた先端把持力

- 日本、欧州、中国を中心に立上げ
- 製品改良: 25G追加、術者の使用感向上など
- スマートファクトリーで生産技術を開発

進捗

優位性

今後の
展開

JIZAI・硝子体鑷子を主力製品へ育成する
FY29の新製品売上目標は30億円(その他の新製品を含む)

歯科用修復材事業(MMG)

進捗

- 2015年 Schütz Dental買収
- 2018年 販売部門を売却、開発・製造に特化
- 2023年 MMGへ社名変更、新工場稼働
- PB向けのOEMビジネスが先行
- 自社ブランド開発中:日本、中国、ベトナム

優位性

- カスタマイズ対応、色調・形状づくりが容易
- 高い審美性
- 小ロット生産

今後の展開

- PB顧客の新規獲得
- 中国への上市
- 事業体制の強化、収益性の改善

(注) PB : プライベート・ブランド



MMG新本社・工場 (ドイツ)

売上 19億円 (FY24) → 40億円 (FY29)

グローバル生産体制

2025年から主力2拠点体制がスタート

 スマートファクトリー
生産技術開発・新製品立上げ

- 高効率
自動化設備
- 自動検査
- 新製品
量産ライン

→
ロールアウト

 ベトナム工場 (主力生産拠点)
低コスト/高品質生産

- コスト削減
- 検査要員削減



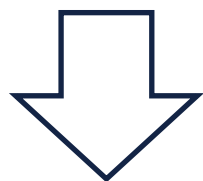
今後の経営方針

中期経営計画の見直し

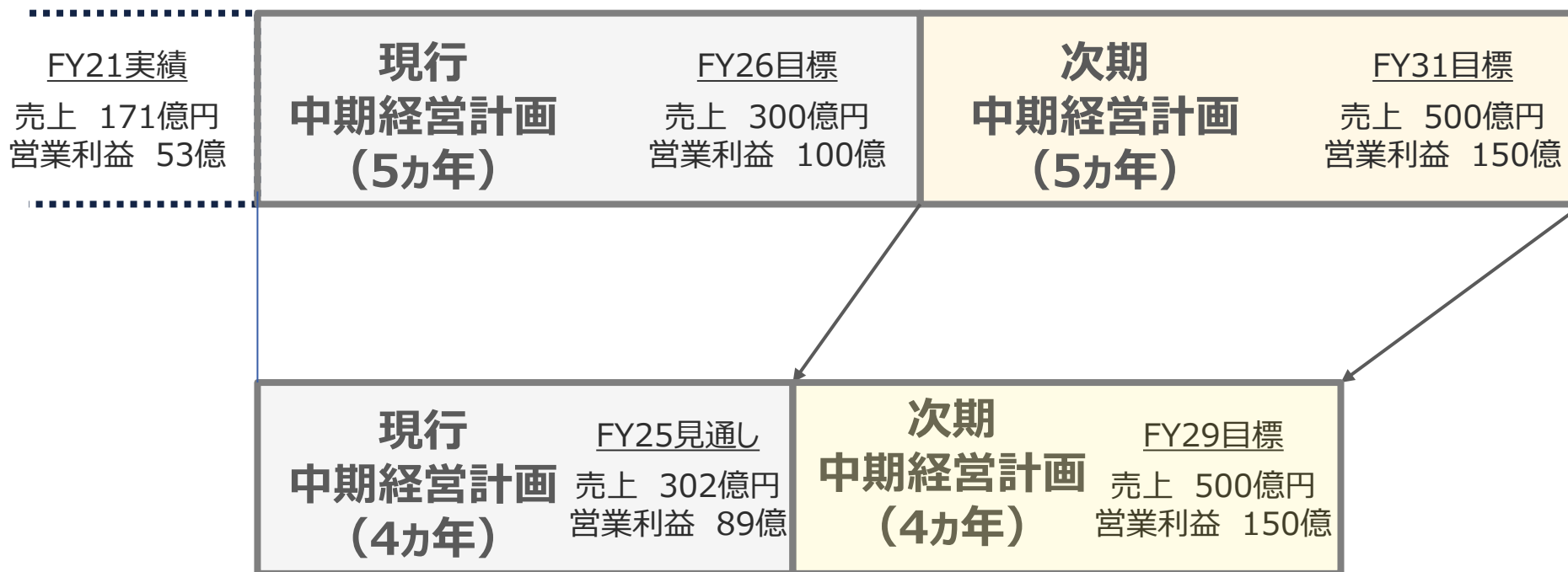
- CAGR12%で売上成長 → 中期経営計画目標を1年前倒しで達成見通し
- 中期経営計画を現行、次期ともに4年間とし、売上500億の達成目標を2年前倒し

FY21	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29	FY30	FY31
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

当初計画
21年4月発表



今回の見直し



マニーを取り巻く事業環境の認識

事業機会

- 医療機器市場は世界で成長(CAGR 約6%)
- 治療の低侵襲化、ロボット化
- 技術イノベーションの継続的な進展

真の
グローバル企業
への進化

現在
の強み

グローバルニッチトップ製品
独自の微細加工技術

リスク

- 自国産優遇政策（中国、インド、インドネシア等）
- 新興国プレイヤーによるコスト競争の激化
- グローバルメジャーの囲い込み
- 規格、規制の強化

重点方針

1

製品の優位性を活かし、グローバルシェアをさらに拡大
研究開発型企业として「マニーならではの」モノづくり力(開発、生産)強化

2

会社規模の拡大に見合った経営基盤の強化
成長戦略の実行に向けた人的資本の育成・確保

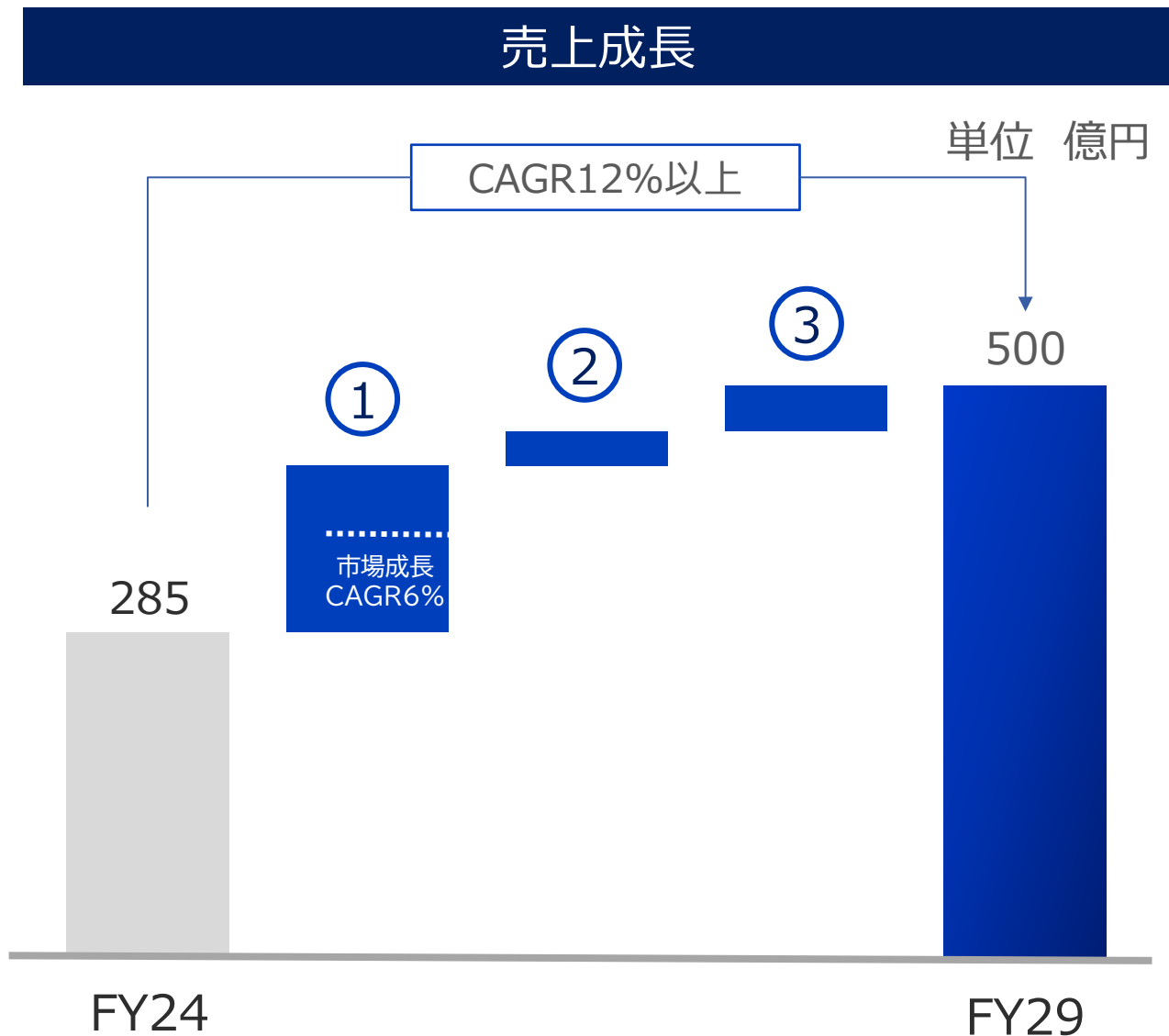
3

コア技術を活かし隣接領域への事業拡大
Beyond2029への種まき

4

アライアンス・M&Aの活用を含めた事業の戦略的展開

売上成長に対するアプローチ



マニーの事業特性を踏まえた考え方

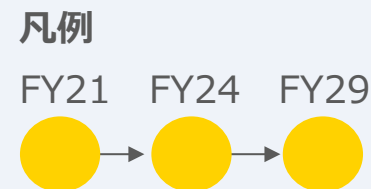
- ・ダントツ製品の市場ポテンシャル最大化
- ・製品開発サイクル
- ・手元資金を活用した戦略的な投資

- ① 既存製品を中心とした売上拡大**
 - 中国、インド、アジアでの成長持続
 - 欧米への参入・拡大
 - 顧客・パートナーとの共創
 - 継続的なエンハンス開発
- ② 新製品の投入**
 - 重点製品: JIZAI、硝子体鑷子
 - ロボット手術向けアイレス針
- ③ 新規事業の立上げ**
 - 歯科修復材(MMG)の売上拡大
 - M&Aやベンチャー投資

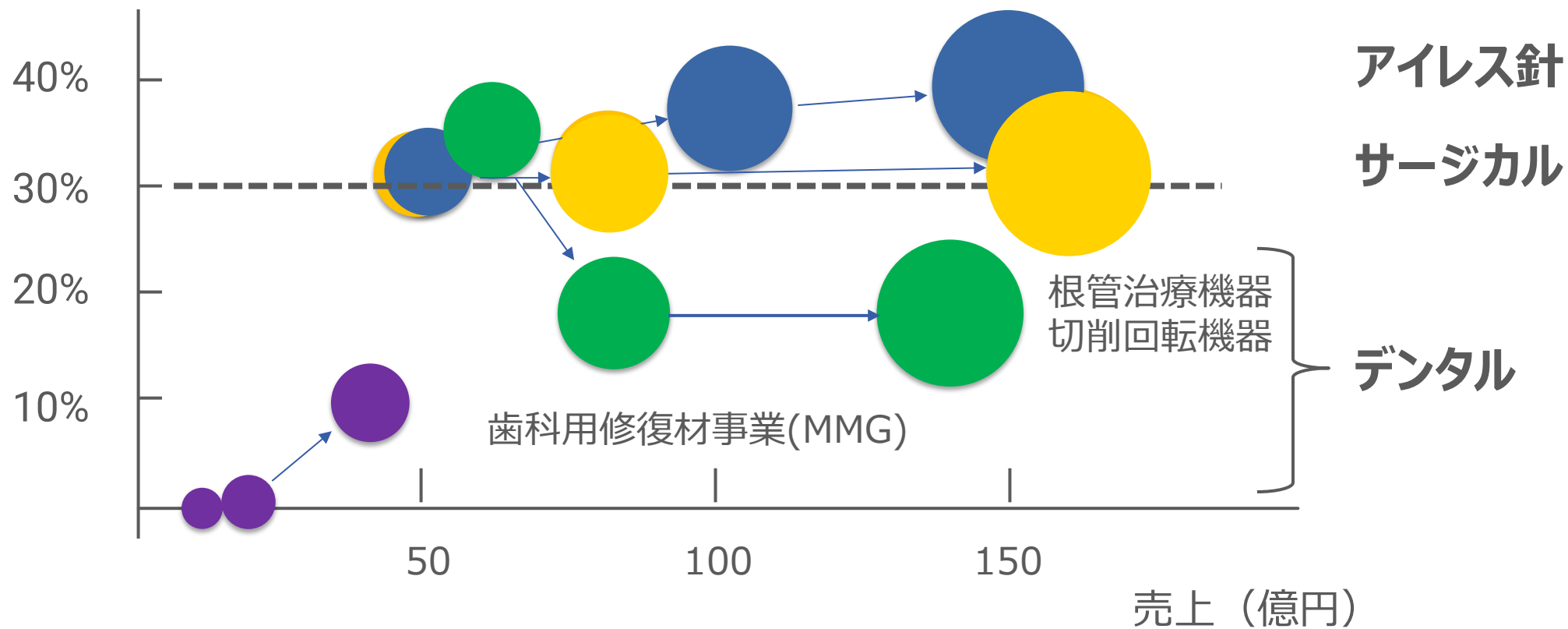
セグメント別事業戦略

事業ポートフォリオ

いずれの事業セグメントも収益性を伴った成長を目指す



営業利益率



サージカル事業

眼科ナイフのシェア拡大 (世界シェア30%→50%)

- シェア拡大の重点国/地域:
インド、アジア、米国、欧州等
- 屈折矯正手術(ICL)への適用



眼科ナイフ

緑内障・硝子体手術向け 製品ラインナップ拡充

- 緑内障・硝子体手術向け
 - ・硝子体鑷子、トロカール
 - ・緑内障用フック
- 開発パイプラインに基づく
将来に向けた研究開発



硝子体鑷子



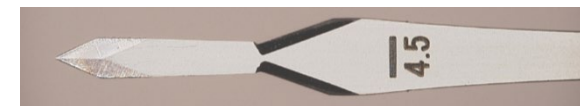
トロカール



緑内障用フック

製薬会社との共創

- 参天製薬との共同開発
- DDS (注) への先端デバイス提供



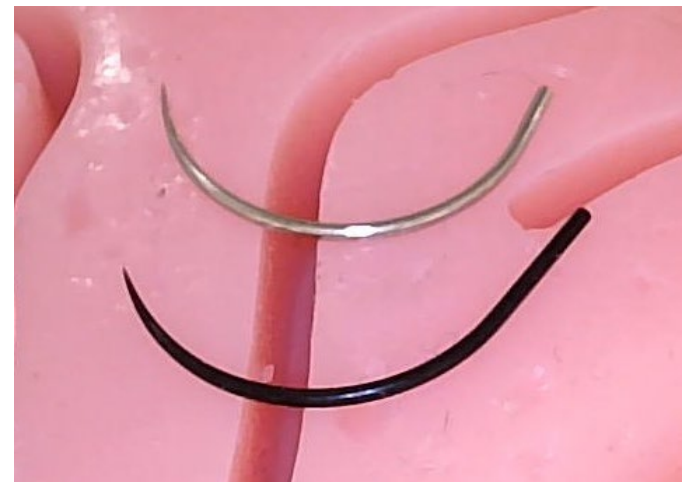
ダブルステップナイフ
(共同開発製品)

(注) DDS : ドラッグ・デリバリー・システム

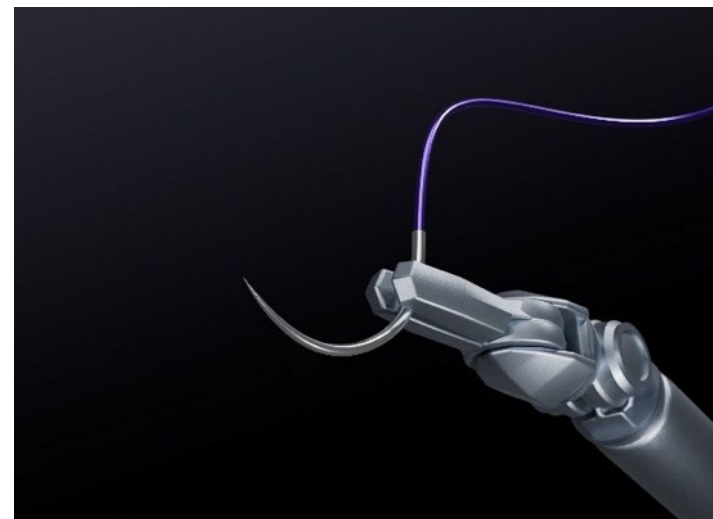
アイレス針事業

グローバルNo.2ポジション維持・強化

- 既存顧客の深耕
 - ・顧客の生産技術支援サービス
 - ・医療現場のニーズに対応した品番追加
 - ・グローバル大手顧客における2ndサプライヤとしてのポジション強化
- 新規顧客の開拓
 - ・中東、アフリカ、中南米での顧客開拓
- 低侵襲領域、ロボット領域への取組み
- 競合する新興国プレイヤーへの対抗



シルバー針・ブラック針



ロボット手術用アイレス針

デンタル事業

根管治療機器

市場規模 500億円
CAGR 4~5%

NiTiロータリーファイル

JIZAIによる
市場参入

ハンドファイル

MANIシェア 30%

回転切削機器(消耗品)

市場規模 670億円
CAGR 6%

カーバイドバー

製品強化・原価低減により
シェア獲得に向けた拡販

ダイヤバー

MANIシェア 16%

FY29に向けた戦略

新製品によるビジネス領域の拡大

+

現状の主力ビジネス強化

- 日本、中国、インド、タイの深耕
- 欧米への本格参入
- デジタルマーケティング強化

(注) 市場規模、シェアは2023年時点、当社調べ

成長に向けた主要施策

地域別の営業戦略

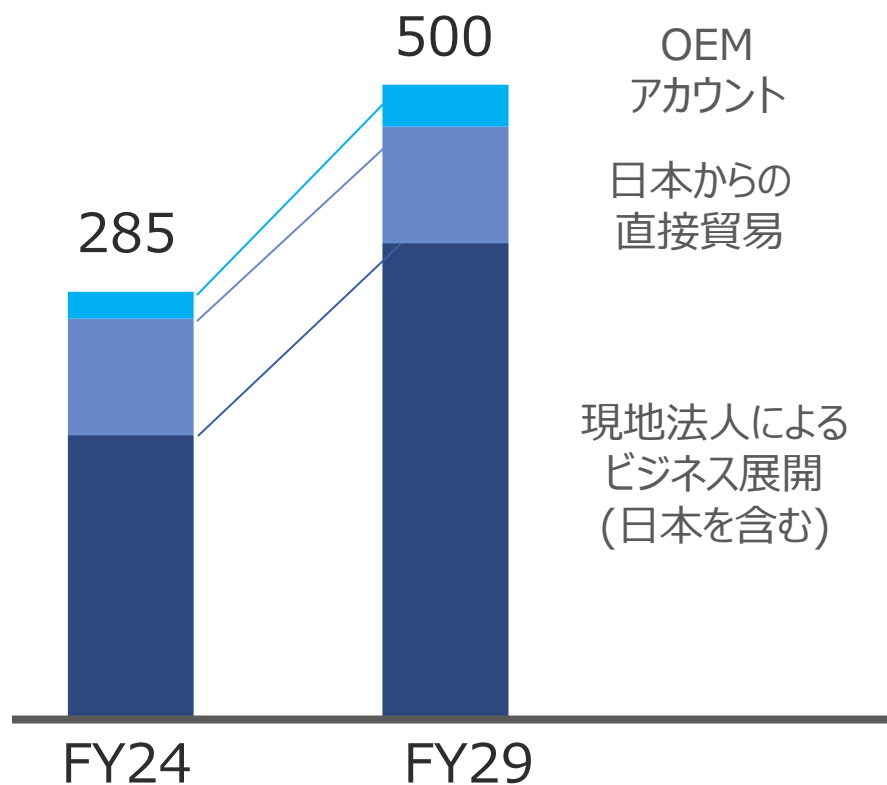
	売上構成 FY23	市場シェア (注)				FY29に向けた戦略
		E	S	D	備考	
日本	15%	■	■	■		<p>グローバルONEマニー 営業体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルマーケティング ● デジタルマーケティング ● ブランド向上 ● KOLネットワーク強化 ● 成功モデルの横展開 ● 人材交流
中国	30%	■	■	■		
アジア	22%	■	■	■	インド	
		■	■	■	ベトナム	
		■	■	■	その他	
米州	10%	■	■	■		
EMEA	23%	■	■	■	重点国	
		■	■	■	その他	
<p>FY29に向けた戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 強固な顧客基盤、ブランドをベースに新製品開発を牽引 ● ローカルパートナーとの戦略アライアンス ● 国産化対応 ● リージョナルHQ設立による地域展開 ● インドへの重点投資 ● インドネシア、タイ、フィリピンに注力 ● 2024年9月にMMA設立 ● 市場を踏まえたGo-To-Market戦略 ● リージョナルHQ設立による地域展開 ● フランス、スペインに注力 						

(注)E:アイレス針、S:サージカル、D:デンタル、■ はシェア20%以上

グローバル5極体制によるビジネス展開

販売チャネルの構成

単位:億円



日本からの
直接貿易

現地法人設立による営業体制強化

2010	2012	2017	2023	2024
ベトナム	中国	インド	マレーシア	米国

世界120カ国以上に販売

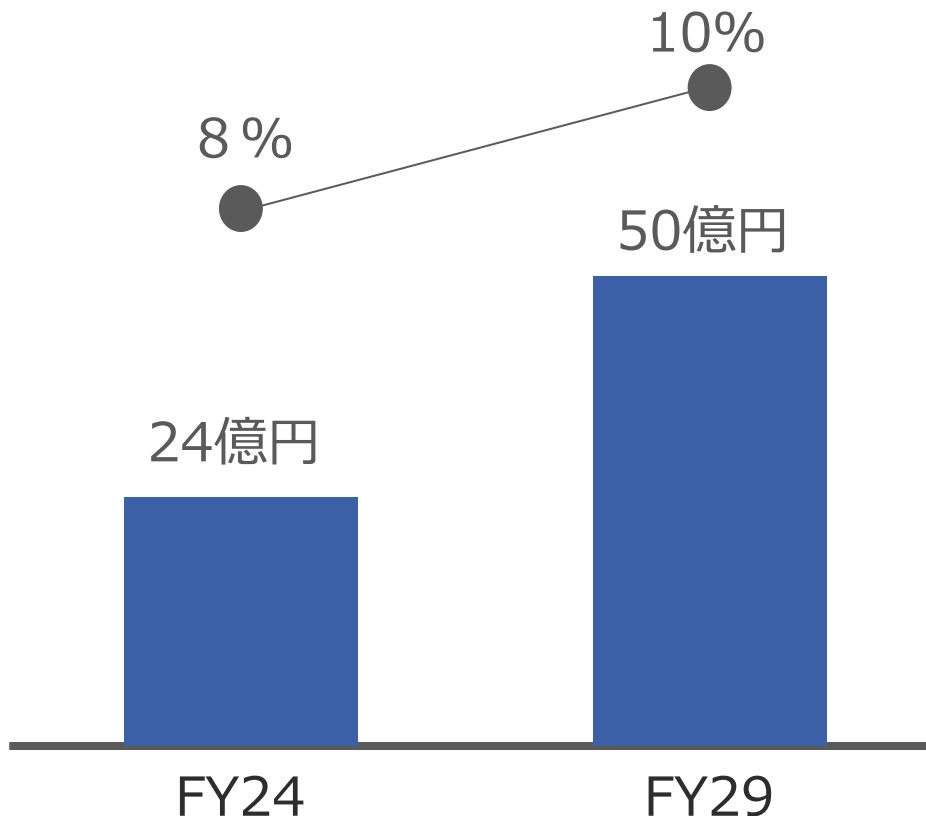
グローバル5極体制によるビジネス展開 (日本、中国、アジア、米州、EMEA) --- 地域に根ざしたビジネス ---

- リージョナルHQ機能による地域統括
 - ・薬事、ブランドマネージメント、開発、財務など
- 現地法人としての付加価値創出
- 戦略パートナーリングやM&A活用による体制構築の加速

製品開発力の抜本的な強化

研究開発費

売上高研究開発費比率



開発スピード向上(期間半減)

- まず、硝子体鑷子の開発にて実施

研究開発プロセスの革新

- グローバルKOL医師との製品開発
- プロダクト・チャンピオン型開発
→ チームによるコンカレント開発へ移行

オープンイノベーション

- CVCによる機会探索(2024年より)

中長期的な研究の強化

- 次世代材料、加工技術、AI・デジタル
- 国立研究開発法人と共同研究を実施(2023年より)

(注)KOL : Key Opinion Leader

CVC : Corporate Venture Capital

「マニーならではのモノづくり」への原点回帰



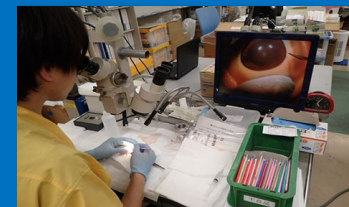
課題発見力

- 市場の未充足ニーズを分析し、具体的な開発コンセプトを設定
- 医師の使用感や操作性を重視し、数値化できる目標の明確化

世界一か
否か会議



機械的試験による検証



人間の感覚による検証

世界一の品質を支える技術力

- 材料、形状、加工、熱処理など多角的な検討とシミュレーション
- 試作と評価を繰り返し、技術データに基づき品質を追求
- 常識を打ち破る独創的な技術を創出し、世界一の品質を実現

あきらめずやり抜く力

- 医師からのフィードバックを基に改良を重ねる
- 試験データを基に目標値達成まで徹底的に改善
- 上市後も継続的な改善活動を推進

経営基盤の強化

オペレーショナル・エクセレンス

S&OP(Sales & Operation)改革

- 需要予測精度向上、リードタイム短縮
→ 販売パートナーの満足度向上
- CCCの改善

グローバル薬事プロセスの強化

DXへの取組み

- グローバルITガバナンスの確立
- 重点プロジェクト:7テーマ

継続的な原価低減活動

人的資本経営

成長戦略を実行する人材育成・獲得

全社運動「トランスフォームM」

- 新人事制度(2021年導入)の改善
- 挑戦するカルチャーの醸成
- 従業員サーベイ結果への対応

D & I(Diversity & Inclusion)

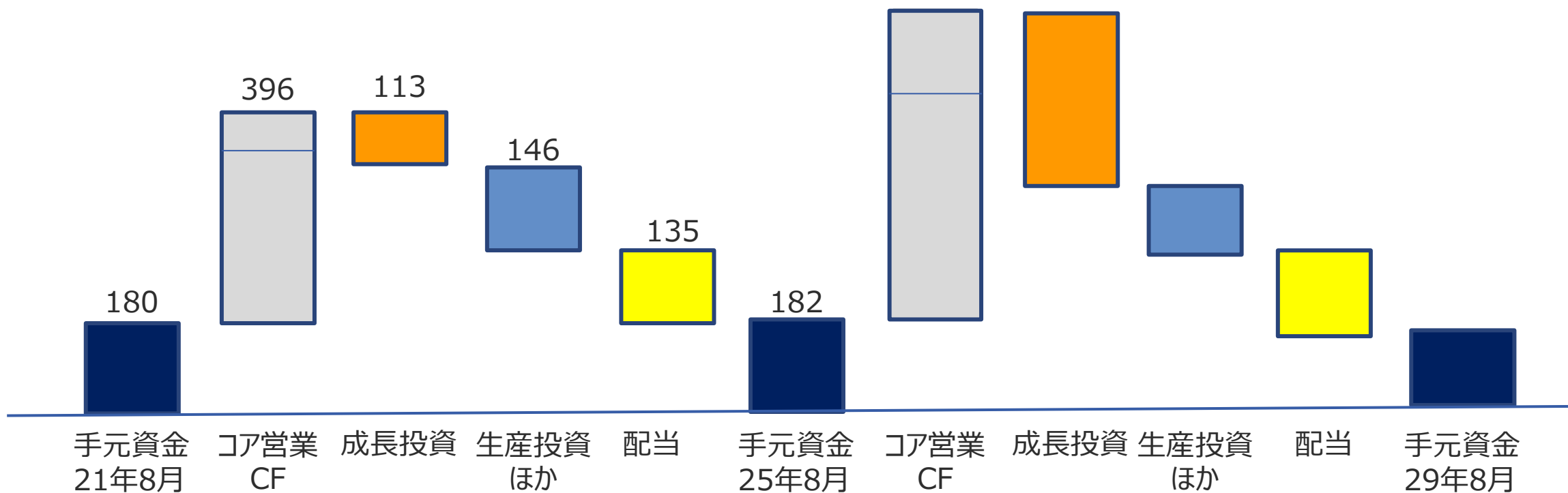
- 女性管理職比率15%以上(単体)
- グローバル人財の育成

キャピタルアロケーション

- 投資の重点を、生産投資(スマートファクトリーなど)から成長投資にシフト
- 安定的増配による株主還元

← 現行中期経営計画4カ年 (FY22~FY25) → ← 次期中期経営計画4カ年 (FY26~FY29) →

コア営業CF = 営業CF + SG&Aのうち戦略的支出
 成長投資 = 研究開発費 + 営業投資 + 事業投資(M&Aを含む)

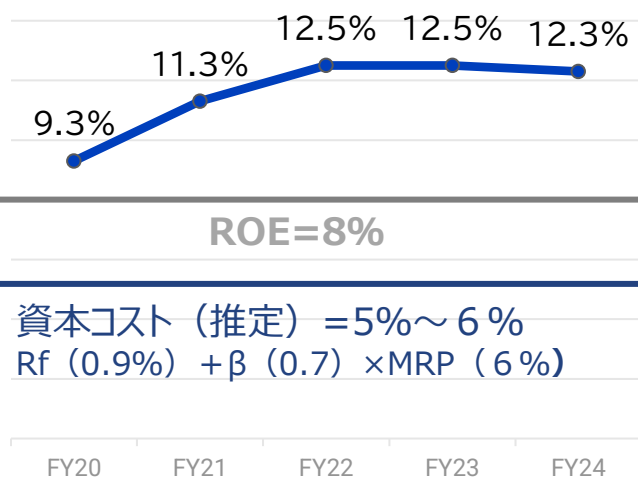


資本コストと株価を意識した経営

当社株式の評価について

ROE (%)

資本から利益への効率性

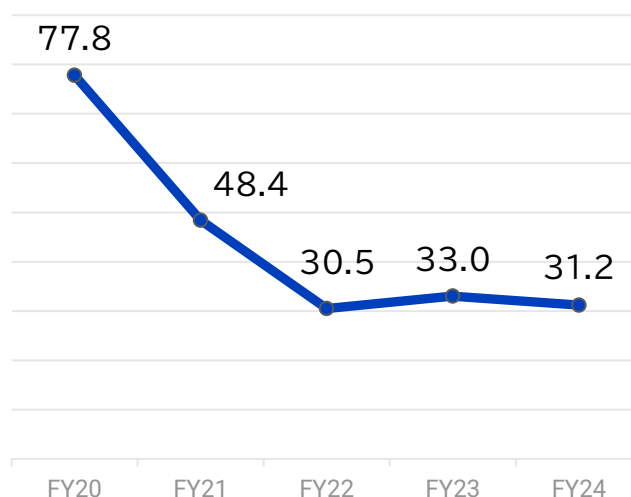


資本コスト (推定) = 5% ~ 6%
 $R_f (0.9\%) + \beta (0.7) \times MRP (6\%)$

×

PER (倍)

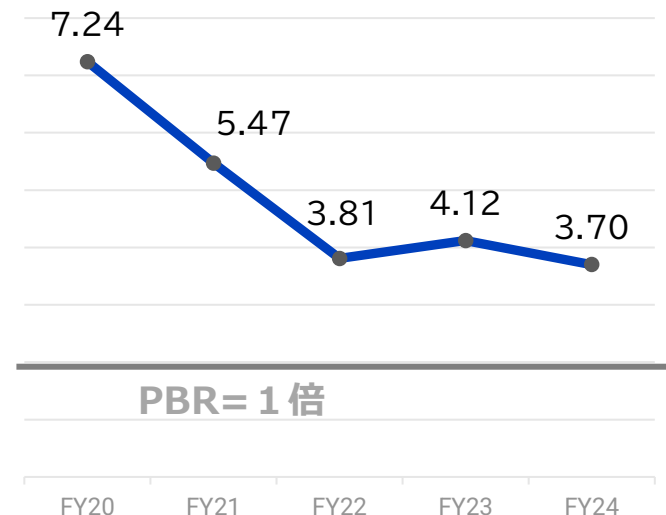
将来の成長期待・リスク



=

PBR (倍)

会社の価値尺度



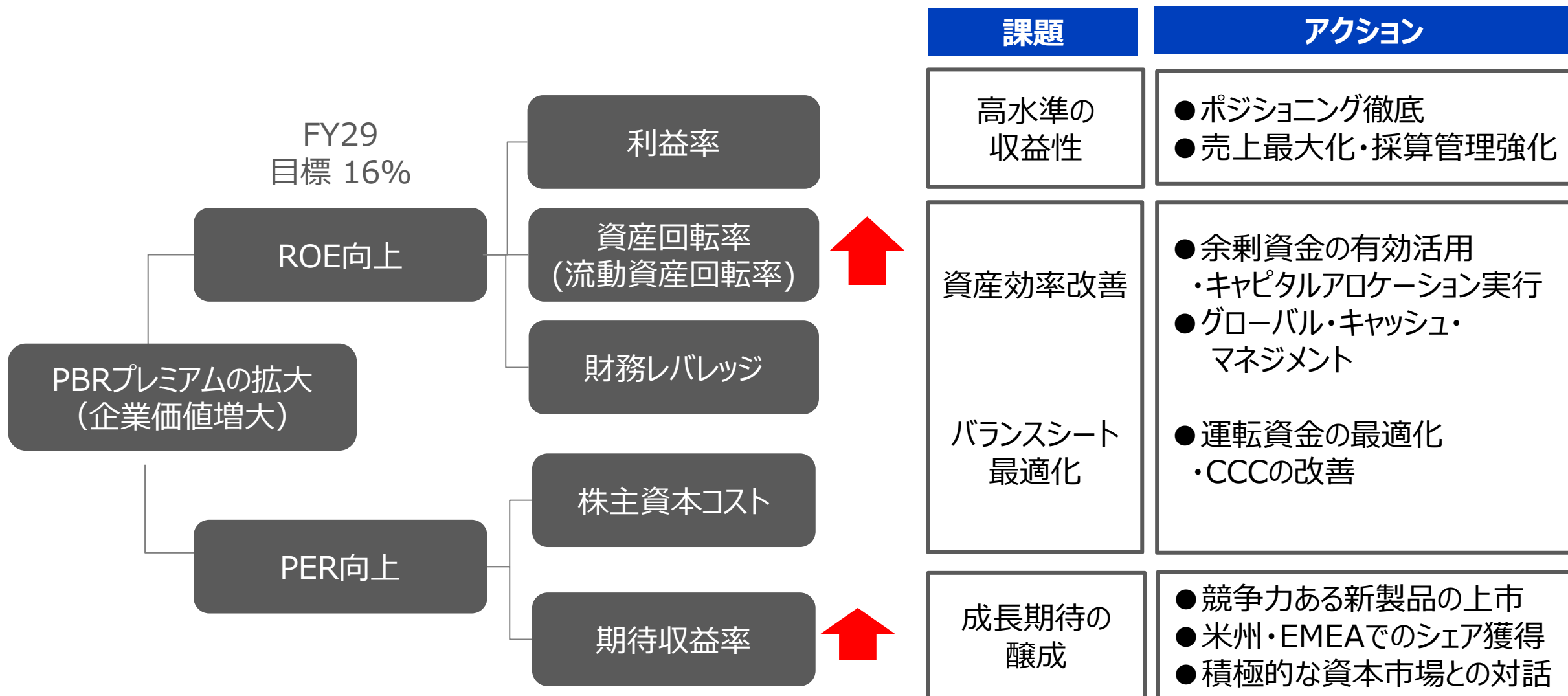
FY24データ

売上高純利益率	22.0%
×	
総資産回転率	0.51
×	
財務レバレッジ	1.10

時価総額	1,936億円
÷	
純利益	62億円

時価総額	1,936億円
÷	
純資産	523億円

企業価値向上に向けた課題とアクション



財務目標

	FY25見通し	FY29目標
業績	売上高 302億円 営業利益 89億円	売上高 500億円 営業利益 150億円
ROE	12%	16%
配当	安定的増配	安定的増配

まとめ

- 中期経営計画を現行、次期ともに4ヵ年計画とし、成長を加速する。これにより、売上500億の目標を2年前倒し、FY29の達成を目指す。
- これまでマニーの強みを築いてきた価値観を大切にし、製品、開発、生産、営業のポテンシャルを最大限発揮するとともに、経営基盤の強化、新事業の立上げ、手元資金を活かした戦略投資などの成長戦略を実行する。
- 次の10年間は、マニーが500億企業、さらに1000億企業を目指していく大きな飛躍の時期と捉え、今後、骨太の成長戦略を議論していく。
- 次期中期経営計画を2025年7-9月に発表する。(予定)



THE BEST QUALITY IN THE WORLD, TO THE WORLD

世界一の品質を世界のすみずみへ