MANI

THE BEST QUALITY IN THE WORLD, TO THE WORLD

中期経営計画2029
～　新たな成長に向けて　～

2025年10月8日

マニー株式会社 取締役 兼 代表執行役社長

渡部眞也

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

新たな経営陣のご紹介

執行役会長
技術フェロー
齊藤 雅彦

代表執行役社長
渡部 眞也

執行役専務
ビジネス部門長
栗田 秀一

執行役専務
モノづくり部門長
福本 英士

執行役常務
生産本部長
神阪 知己

執行役常務
CFO経営企画室長
山本 孝幸

業務役員
オペレーション本部長
大金 薫

業務役員
開発本部長
尾崎 宜生

業務役員
プロダクト本部長
小池 則智

業務役員
人財総務本部長
寺田 創

シニアメディカルオフィサー
(歯科医師)
山村 恵子

25中計の振返りと
主要施策への今後の取組み

記法
「25中計」4ヵ年中期経営計画　FY22～FY25
「29中計」4ヵ年中期経営計画　FY26～FY29

業績推移

凡例　FY25:2025年8月期
単位:億円

	25中計					
	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25	当初目標
	実績	実績	実績	実績	実績	FY26
売上高	172	204	245	285	300	300
営業利益	53	62	72	84	82	100
ROE	11.3%	12.5%	12.5%	12.3%	9.7%	12%
為替 ドル円	107.1円	121.7円	138.6円	150.8円	148.9円	

新製品開発

	JIZAI NiTiロータリーファイル	硝子体鑷子
優位性 事業目標	● 優れた根管追従性、柔軟性、対破折性 ● ハンドファイルと同等シェア獲得(20%)	● 優れた先端把持力 ● グローバルシェア20%以上
25中計 実績	● 2020年2月上市(日本) ● 2024年9月までに２品目追加 ● 主要市場に展開(中国は薬事申請中) ● KOLにより最適な治療プロトコルを確立	● 2023年４月上市(27G、日本) ● 欧州でのMDR取得 ● 25G追加、製品改良(術者の使用感向上など)
29中計	● 製品ラインナップ追加(JIZAI-2) ● スマートファクトリーで量産開始(2027年) ● 新材料による大幅性能向上(JIZAI-３)	● 日本、欧州、中国を中心に立上げ ● スマートファクトリーで生産技術を開発

(注)KOL ：Key Opinion Leader

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)

歯科修復材事業（MMG）

優位性 事業目標

- カスタマイズ対応(色調・形状)、小ロット生産
- 高い審美性
- デンタル事業のポートフォリオ強化に貢献

25中計 実績

- 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
- プライベート・ブランド向けのOEMビジネスが先行
- 自社ブランド展開:ベトナム、インド、欧州DACH
- FY25に減損を実施し、資産適正化

29中計

- FY26黒字化、収益性の改善
- 売上拡大(OEMビジネス、自社ブランド)
- 研究開発力を活かした強みの作り込み

MMG新本社・工場（ドイツ）

赤字からの脱却を図り、成長軌道へ回復
売上　19億円（FY25）→ 40億（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(花岡工場)

生産技術開発/新製品立上げ
マザー工場としてベトナム、中国へロールアウト

- 2025年１月竣工
- 2026年より量産開始
  順次、眼科ナイフ、JIZAI、硝子体鑷子などを立上げ

ベトナム工場

主力量産拠点
低コスト、高品質生産

従業員３,300名
(2025年8月時点)

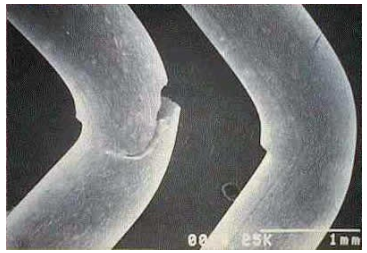
中国工場を新設(2028年稼働)

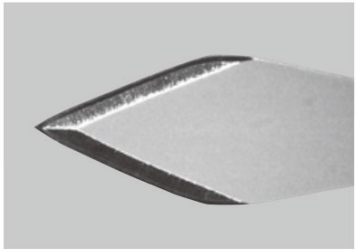
29中計の概要

成長の軌跡とマニーの強み

コア技術

独自材料/微細加工技術





グローバルな顧客基盤

- 120カ国に展開
- セールスパートナー:約500社
- B-Bビジネス顧客:約250社
- 歯科医療機関:アジアの約50%をカバー
- 眼科医療機関:約1万施設(グローバル)

2026年は創業70年、100年企業を目指して

目指す姿	**ダントツ製品の提供、医療現場の課題解決を通じて 信頼される企業**		
変えないこと	世界一へのこだわり グローバル・ニッチ・トップ戦略とトレードオフの経営 高収益体質の実現		
変えること	プロダクトアウト	⇨	医療現場の課題解決
	100%自前主義	⇨	戦略アライアンス、M&Aの活用 事業スピード向上
	日本中心のオペレーション	⇨	グローバル経営

これからの成長に対する考え方(1)

「開発型ニッチ企業の集合体」から「真のグローバル企業」へ

強みをより強く
マニーの成功モデルを
フルポテンシャル化

＋

新たな価値創出
医療現場の課題を
共に解決するパートナーへ

技術

顧客

- **プロダクトアウト**型アプローチ
- グローバルニッチトップ製品の拡大
- グローバル地域の拡大：
  日本・アジア中心→欧米へ

- **マーケットイン**型アプローチ
- クリニカル・プロトコルを支援
- 新たな組織能力の構築：
  臨床への理解、技術領域拡大

共創

戦略的な投資

これからの成長に対する考え方(2)

強みをより強く
マニーの成功モデルをフルポテンシャル化

＋

新たな価値提供
医療現場の課題を共に解決するパートナーへ

		現行製品	25→29中計立上げ	29中計より本格着手	
サージカル	眼科	眼科ナイフ 眼科スーチャー	硝子体鑷子	網膜硝子体手術デバイス	マニーならでは価値を提供するグローバルニッチトップ製品でポートフォリオを拡充
	外科	ステイプラー 血管ナイフ		新事業探索(研究段階)	強み技術を活かせる新事業を探索し、自社ブランド/OEMの両面で事業強化
アイレス針		アイレス針	マイクロ針	ロボット手術領域	スーチャーメーカーとのwin-win関係 低侵襲/ロボット手術領域への注力
デンタル		ダイヤバー ハンドファイル	JIZAI	根管治療(洗浄・充填)	根管治療のリーディングプレイヤー

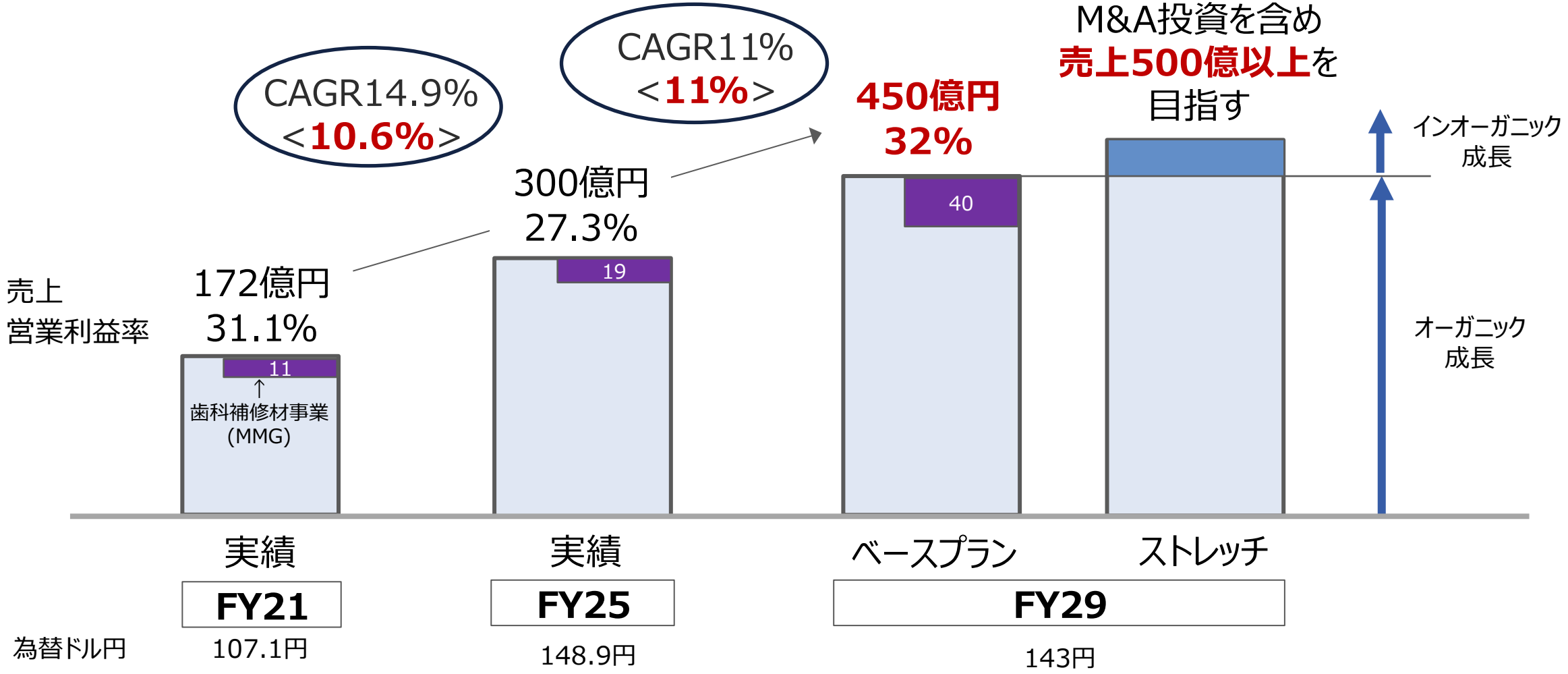
重点方針

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 研究開発型企業として「マニーならでは」のモノづくり力(開発、生産)強化
2	コア技術を活かし「医療現場の課題を解決する」事業への拡大 Beyond2029への種まき
3	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
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

FY29:売上450億円、営業利益率32%をベースプランとし、M&A投資枠200億円を活かし売上500億円以上を目指す

注：<xx%>は現地通貨ベース



業績目標

	FY25	FY29 ベースプラン
売上	300億円	**450億円**
営業利益 （率）	82億円 （27.3%）	**145億円 （32%）**
純利益	52億円	**105億円**
EBITDA	107億円	**180億円**
FCF	△1億円	**115億円**
営業CF	70億円	**135億円**
投資CF	△71億円	**△20億円**
ROE	9.7%	**16%**

事業戦略

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

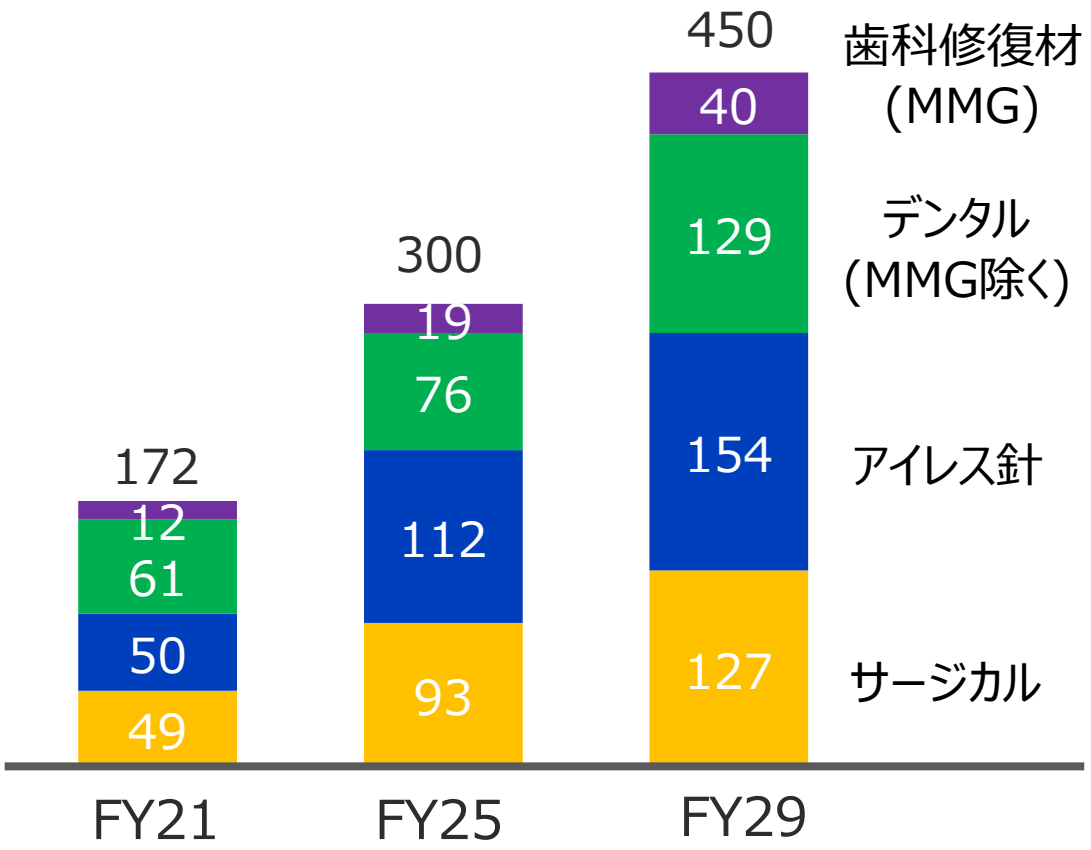
- 自国産優遇政策（中国、インド、インドネシア等）
- 新興国プレイヤーによるコスト競争の激化
- グローバルメジャーの囲い込み
- 規格、規制の強化

事業ポートフォリオ

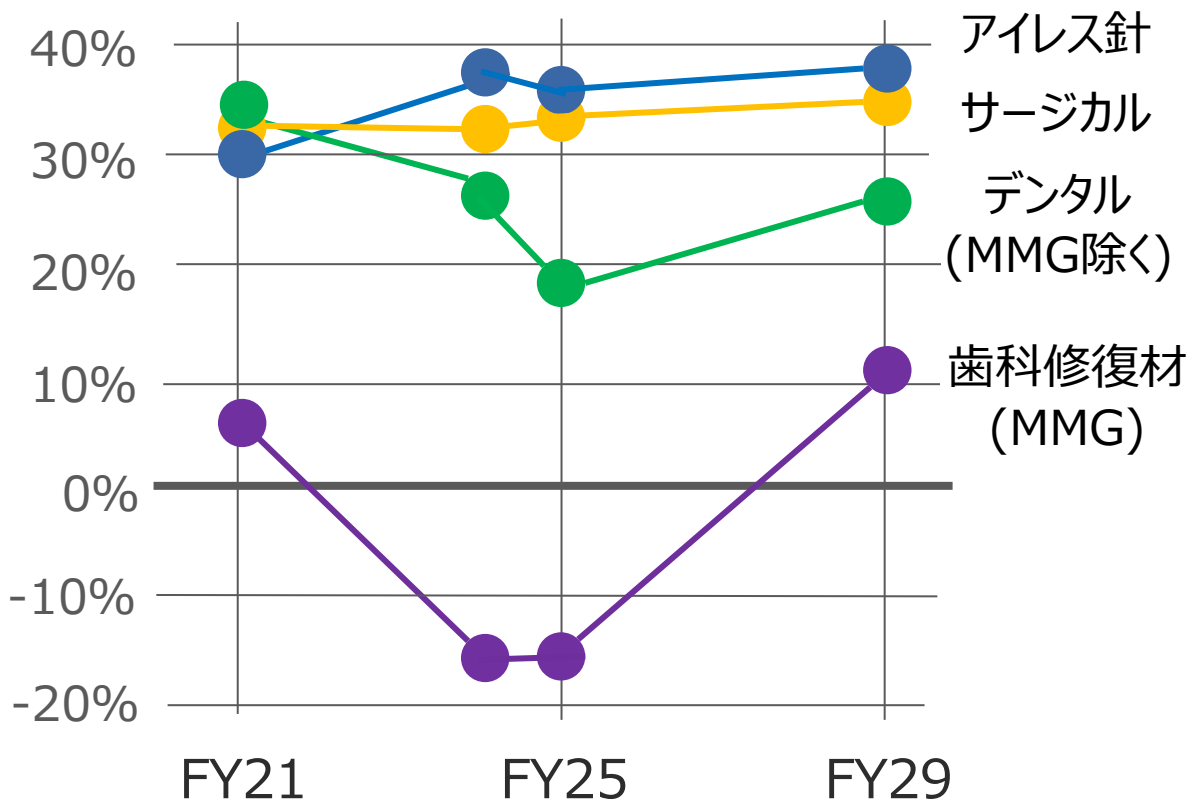
いずれの事業セグメントも収益性を伴った成長を目指す

売上

単位：億円



営業利益率



サージカル(1) 眼科

製品ポートフォリオを拡充し、戦略アライアンスで成長を加速
手術装置を中心とした市場構造を踏まえたビジネスモデルの進化

白内障　眼科ナイフのシェア拡大（グローバルシェア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

緑内障・硝子体手術向け製品ラインナップ拡充

●製品のダントツ化、シェア拡大

眼科スーチャー

硝子体鑷子

トロカール

緑内障用フック

＋

戦略アライアンスの強化

製薬会社との共創

●参天製薬との共同開発
●DDSへの先端デバイス提供
（注）DDS：ドラッグ・デリバリー・システム

ダブルステップナイフ（共同開発製品）

米国MST社

●米国での販売提携
●他テーマについても協議

⋮

サージカル(2) 外科

微細加工技術を活かせる成長セグメントとして再定義し、事業強化

現行の主要製品
FY25　売上16億円

ステープラー

心臓血管外科用
血管ナイフ

A社向け
胸部ステント骨格

29中計での取組み

- 現行製品をロードマップに基づき強化
- 新たな事業機会を探索
- 25中計では、研究開発段階
- 25年9月「新製品開発プロジェクト」設立

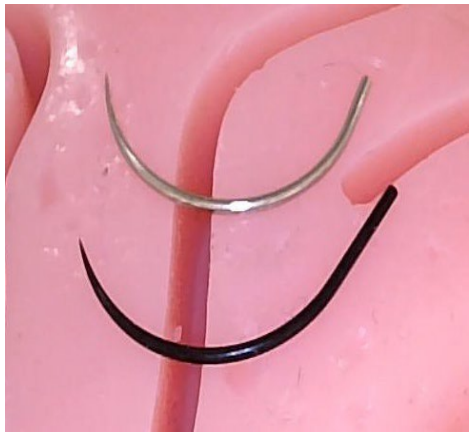
眼科ナイフの
他の診療科への応用

生体組織
診断用針

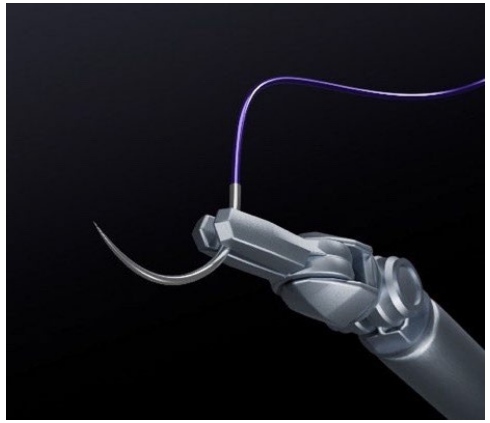
アイレス針

グローバルNo.2ポジション維持・強化

- 既存顧客とのwin-win関係
  - ・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の深耕
  - ・顧客の生産技術支援サービス
- 新規案件/顧客
  - ・中国GPO(政府集中購買)への対応
  - ・中東、中南米への展開
- 高付加価値製品の強化
  - ・マイクロ針(循環器、マイクロサージャリー)
  - ・低侵襲/ロボット手術領域
- 競合する新興国プレイヤーへの対抗
  - ・ベトナム工場での製造コスト20%低減

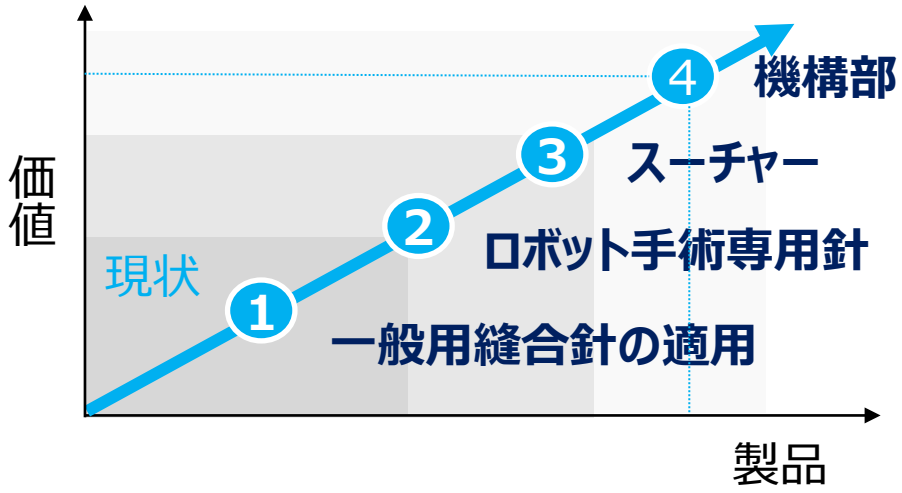


シルバー針・ブラック針



ロボット手術用アイレス針

低侵襲/ロボット手術領域での事業機会



デンタル(1) 製品ポートフォリオ

	一般歯科治療 審美治療	根管治療 MANI Endodontic Compass			修復治療
	切削	穿通・拡大	洗浄	充填	修復
市場	670億円 CAGR 6%	530億円 4～5%	560億円 5～6%	400億円 5～7%	1,500億円 6%
製品 <>は 市場シェア	 ダイヤバー <16%>	 ハンドファイル <30%>	 ロータリー ファイル	洗浄 デバイス	バイオセラミック シーラー	 歯科修復材 (コンポジットレジン)
29中計 アクション	● 中国リカバリー ● 新たな手技に対応した品番追加	● JIZAI立上げ ● ハンドファイル、ロータリーファイルを組合せた最適治療プロトコルを提供	● 25中計では研究段階 ● 今後、新規事業化		● 製品の強み強化 ● 売上拡大 ・OEMビジネス ・自社ブランドビジネス

デンタル(2) 根管治療のポートフォリオ拡大

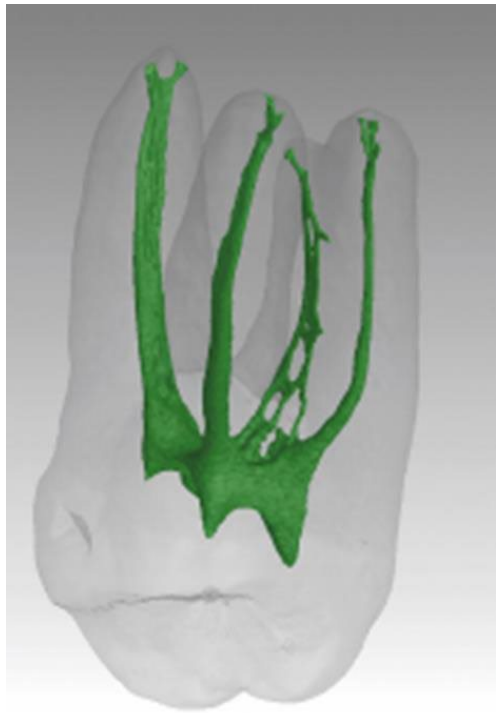
根管治療におけるアンメットニーズ

- 難症例における成功率の低さ
  (複雑な根管形態への対処、再感染リスク、再根管治療など)
- 現状のマイクロスコープによる精密な治療でも限界
- アンメットニーズの解決には、技術イノベーションが必要

MANI Endodontic Compassの狙い

- 「穿通・拡大」では、ハンドファイル、ロータリーファイルを組合せた最適な治療プロトコルを提供し、臨床成績の向上に貢献する
- 「洗浄」「充填」への事業参入により根管治療におけるトータルソリューションを提供し、アンメットニーズの解決に貢献する
- これまでのビジネスで構築した資産(顧客、販売チャネル)を活用し、信頼されるパートナーを目指す

根管治療とは
歯を抜かずに残すことを目的とする、歯の根の治療



出典
Endodontics Principles and Practice, 6th edition.
Mahmoud Torabinejad, DMD, MSD, PhD et. al.

売上拡大に向けた
グローバル戦略

グローバル戦略の重点方針

1

「世界一の品質を世界のすみずみへ」
29中計では、北米、欧州、アジアの売上拡大にフォーカス

すでにシェアの高い地域
- 日本、中国など
- 新製品による拡大
- 事業環境変化への対応

29中計フォーカス地域
- 北米、欧州
- アジア:RHQ設立で地域を面でカバー

NEXTフロンティア
- 中東、中南米、アフリカ
- 29中計前半で投資し、後半に刈取り

2

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
- RHQ(地域本社)による地域に根ざしたビジネス

3

価格競争から、臨床価値と高品質を提供するブランド価値を強化
- グローバルKOLネットワーク強化と臨床プロトコルへの組込み
- ブランド価値を重視したマーケティング活動(学会、オンラインなど)

(注)KOL ：Key Opinion Leader

地域別の主要施策

	売上構成 FY25	市場シェア（注） E	S	D	備考	FY29に向けた主要施策
日本	16%					●強固な顧客基盤、ブランドをベースに新製品開発を牽引
中国	25%	□		□		●ローカルパートナーとの戦略アライアンス ●国産化、GPO(Group Purchase Organization)への対応
アジア	20%		□	□	インド ベトナム その他	●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
米州	14%		□			●2024年９月にMMA設立 ●市場を踏まえたGo-To-Market戦略
EMEA	25%		□		重点国 その他	●サージカルの高シェアを地域全体に拡大 ●戦略的な投資により営業強化

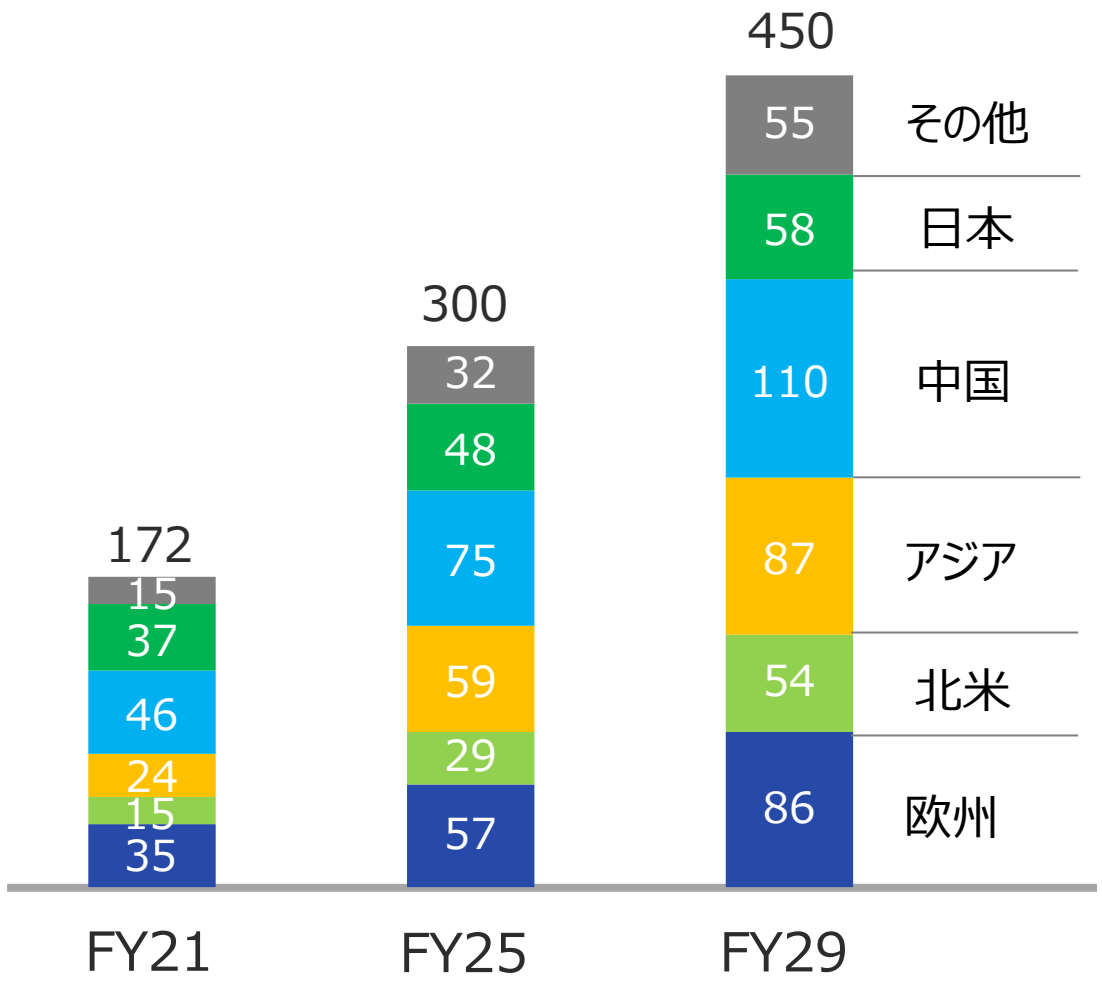
グローバルONEマニー営業体制

- ●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

(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、□は29中計で強化
KOL: Key Opinion Leader

地域ごとの売上計画

単位：億円



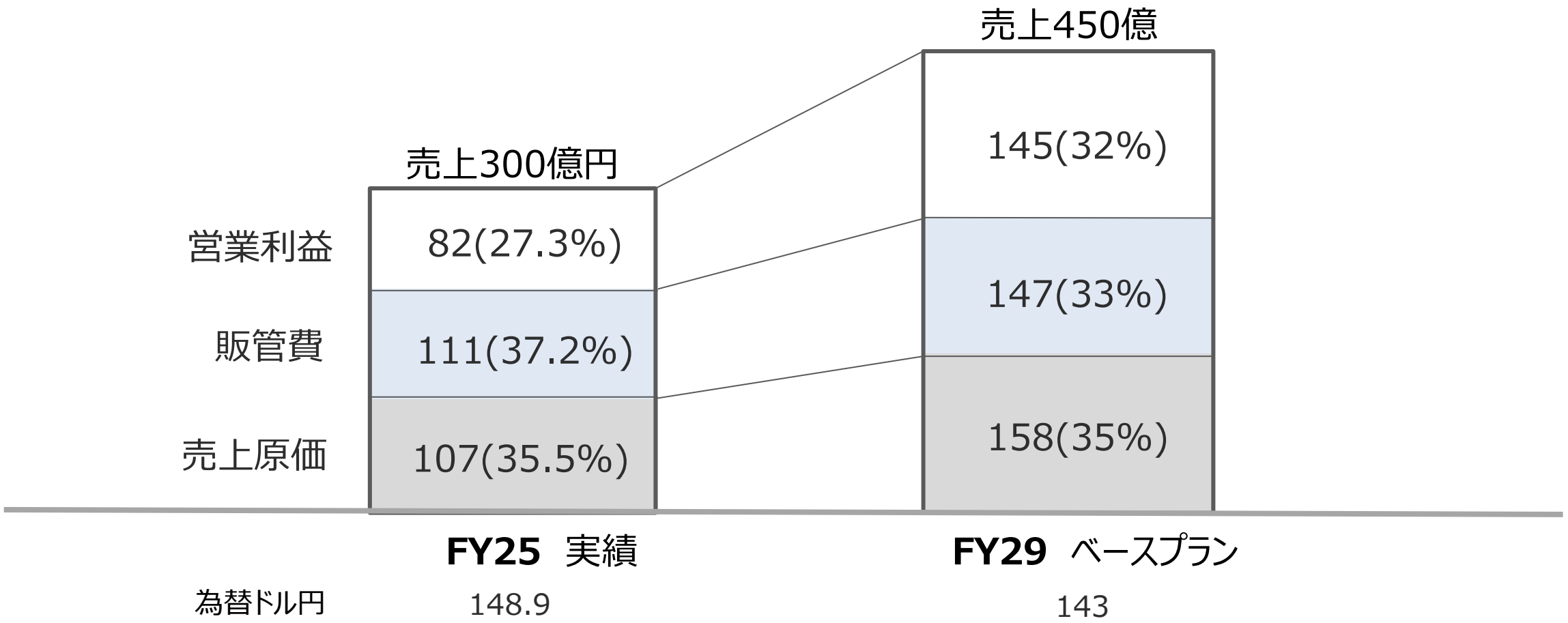
	CAGR		地域別売上比率	
	FY21 ↓ FY25	FY25 ↓ FY29	FY25	FY29
その他	21%	14%	10%	12%
日本	7%	5%	16%	13%
中国	13%	10%	25%	24%
アジア	25%	10%	20%	20%
北米	18%	17%	10%	12%
欧州	13%	11%	19%	19%

合計	15%	11%

収益性向上と
キャッシュ創出力強化

収益構造の計画

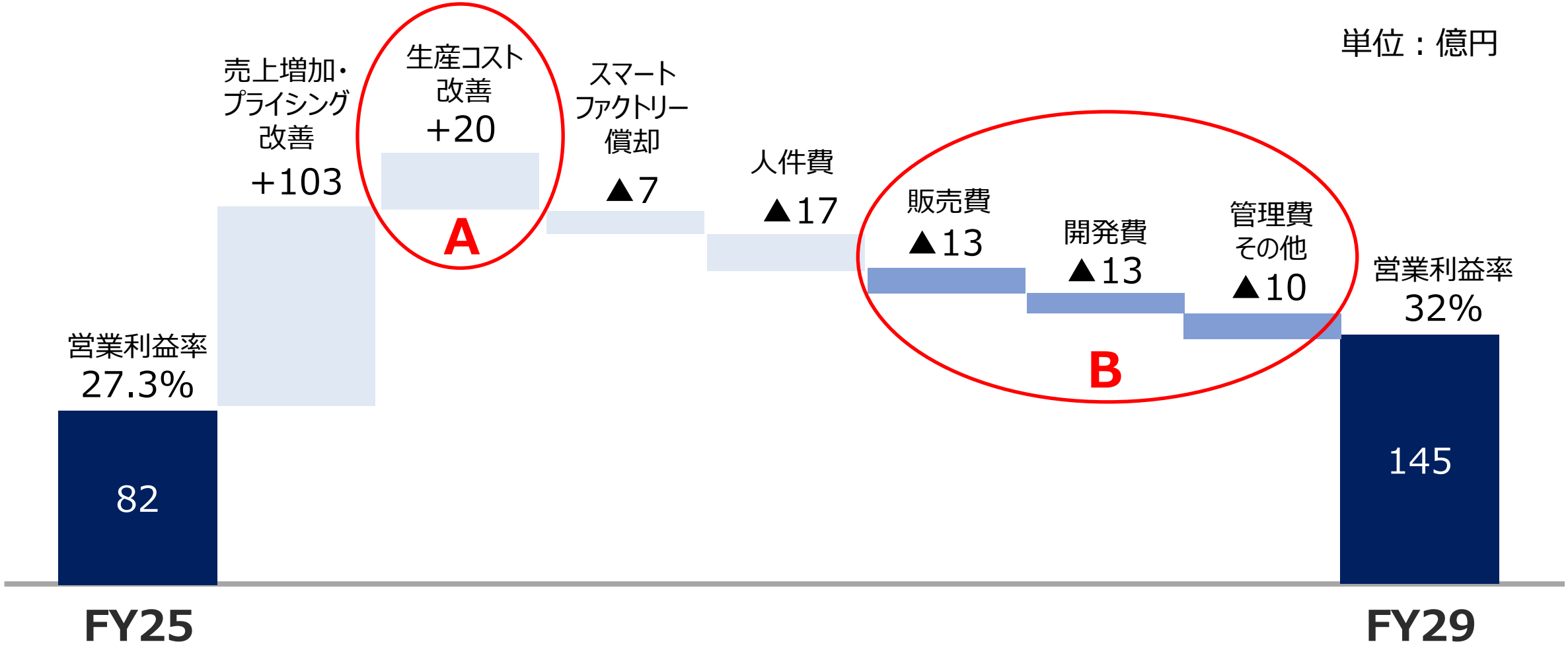
営業利益率32%に向けた主要施策
- 粗利率、販管費比率の改善
- トップダウンのコスト設計＋現場の継続的コスト低減＋進捗見える化/PDCAサイクル



収益性の向上(1)

粗利　+99
(粗利率 64.5→65%)

SGA　▲36
(販管費比率 37.2→33%)



収益性の向上(2)

A

生産コスト改善

主要施策

●アイレス針の原価20%削減(ベトナム工場)
●グローバル生産体制の最適化
・高根沢工場閉鎖、ミャンマー・ラオス工場の役割見直し
・清原工場に残る生産・検査のベトナム工場への完全移管
●継続的な原価低減
・ベトナム工場KAIZEN活動、包装費、ロジコスト　など

B

販管費改善

主要施策

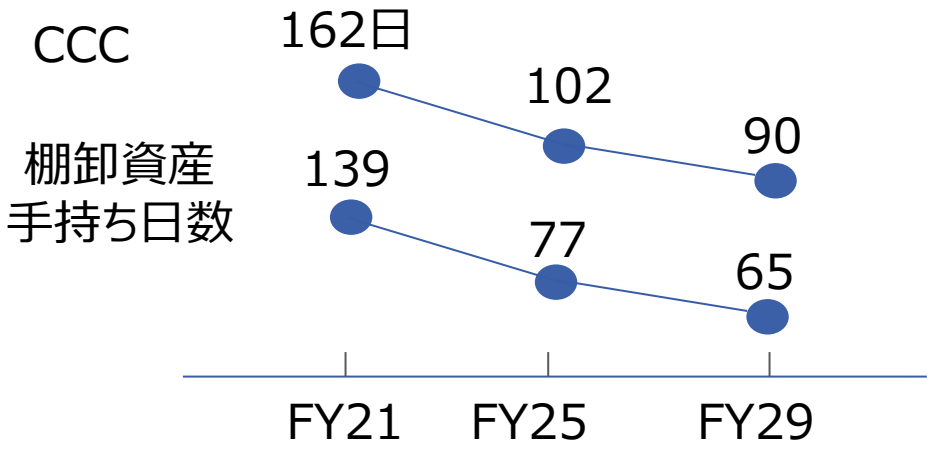
●BPR/DX:主要業務プロセスの刷新
・5テーマに重点投資：10億円/4年間
- 経理業務/システム
- 受発注業務/システム
- 人事DX
- 顧客情報(CRM/SFA)
- 製品情報のライフサイクルマネージメント

●子会社(マニーリソーシーズ株式会社など)、外注の有効活用

キャッシュマネジメント：資金効率改善と資金創出

SCM改革

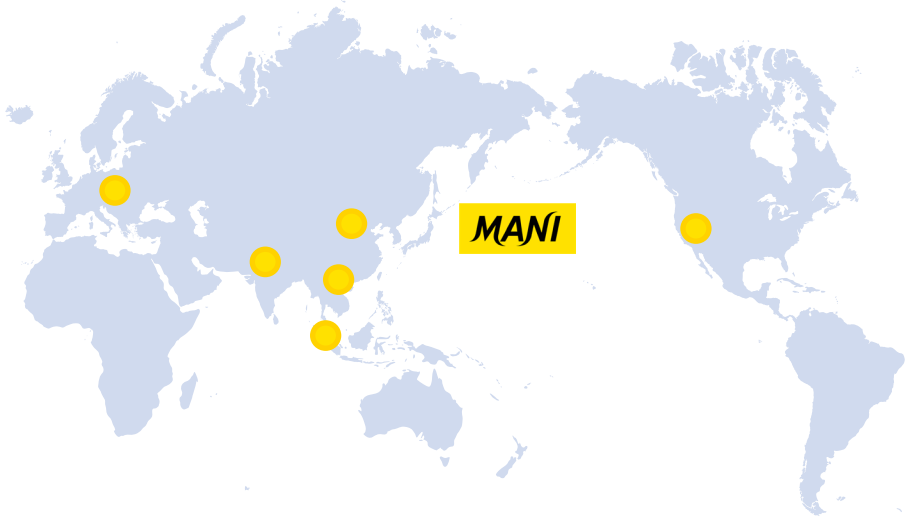
- 25中計でCCCが大きく改善
  - ・25年に眼科ナイフのSCMプロセス構築
- 29中計でもSCM改革を継続
  - ・他製品への展開
  - ・KAIZEN活動による生産リードタイム短縮



注　CCC:　Cash Conversion Cycle

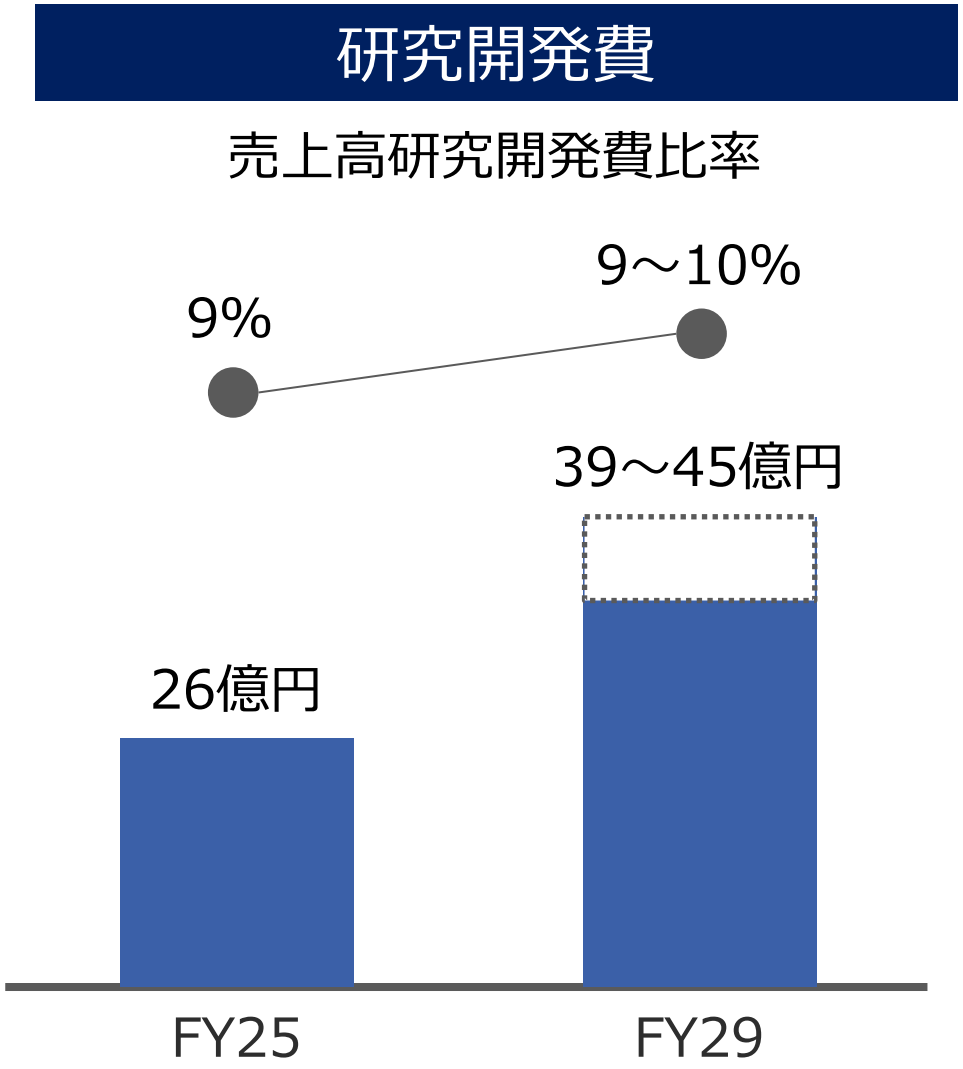
グローバル・キャッシュ・マネジメント

- 為替変動リスクへの対応
- 海外子会社の財務管理を強化
  - ・グループ配当方針の運用



長期的な成長に向けた
経営基盤の強化

製品開発力の抜本的な強化



開発スピード向上(期間半減)

- 硝子体鑷子の開発を2年前倒し

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

- VC出資による機会探索(2024年より)

中長期的な研究の強化

- 次世代製品、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
VC : Venture Capital

人的資本経営

成長戦略を実行する 人財育成・獲得	● 経営チーム、マネージメント層の強化(外部人材採用を含む) ● 「**求める人財像**」を策定 ・ コンピテンシー ： 開拓者精神、ラストパーソン、共創、プロフェッショナル、世界一の品質 ・ 10のプロフェッショナル人財像 ● 「**マニー研修所**」(24年設立)による体系的な人財教育 ・ 経営者研修、マネージメント研修、専門教育、マニー塾
企業風土改革 挑戦するカルチャーの醸成	● 全社運動「**トランスフォームM**」 ● 人事制度の刷新 ● 従業員サーベイの継続実施
DE＆I	● 女性管理職比率15%以上(単体) ● グローバル経営人財

注 DE＆I: Diversity, Equity & Inclusion

サステナビリティ経営

持続的な成長と持続可能な社会の実現の両立

グループ人権方針の順守

- 米国、欧州など人権保護の規制強化

環境負荷低減に向けた取組み

- グリーンエネルギー調達
- 排水処理
- ディスポーザブル(欧州PFAS規制など)

サプライチェーン

- サプライヤー(約140社)との
  コードオブコンダクト締結

第3者評価の獲得とスコア改善

COMMITTED ecovadis Sustainability Rating AUG 2024

MSCI ESG RATINGS A
CCC B BB BBB A AA AAA

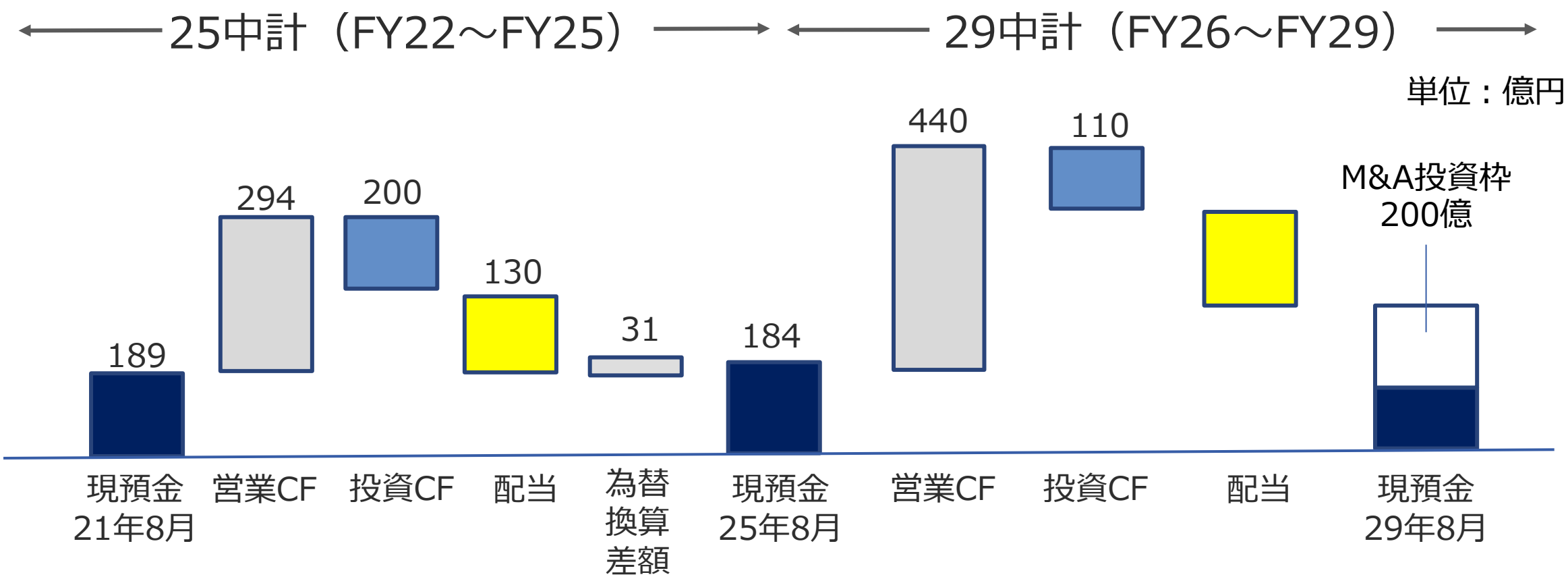
FTSE Russell ESGスコア

CDP Discloser 2024

企業価値向上と
成長投資の考え方

キャピタルアロケーション

- キャッシュ創出力の向上：営業CFを１.5倍に
- 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
- M&A投資枠200億円を設定
- 安定的増配による株主還元



ROE向上に向けて

ROE	11.3%	9.7% (11.2%)	16%

注（）はMMG減損を除く

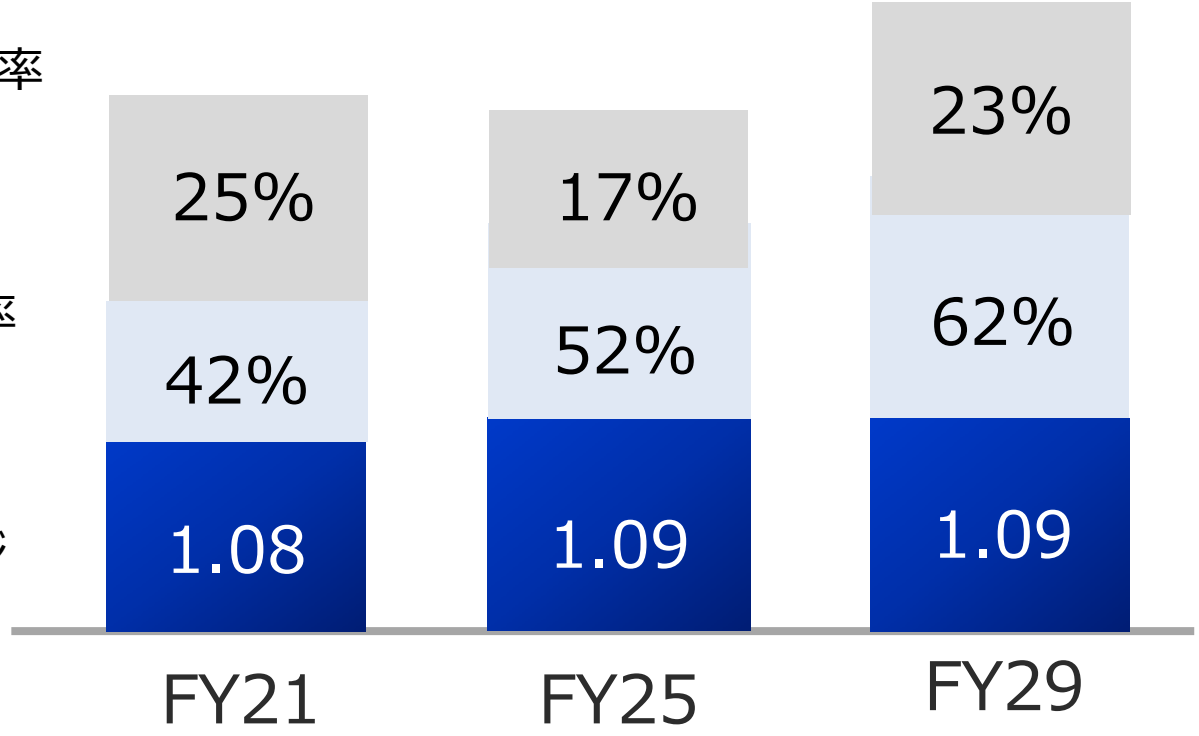
【収益性】
売上高純利益率

×

【効率性】
総資産回転率

×

【資本構造】
財務レバレッジ



FY25→29 改善目標

【収益性】
- 営業利益率改善
  - 生産性/コスト改善
  - 売上規模拡大に伴うSG&A比率低減

【効率性】
- CCCの改善(102日→90日)
- グローバルキャッシュマネジメントによる手許現預金の適正化

【資本構造】
- DOE8%を目安
- レバレッジはM&A投資を踏まえ検討

まとめ

- マニーは2026年に創業70年を迎え、今後は100年企業に向けて、世界一へのこだわりやトレードオフの経営などマニーらしさに拘り、骨太の成長戦略を進めていく。
- これまでマニーを成功に導いてきたニッチトップ戦略のポテンシャルを最大化するとともに、医療現場の課題を共に解決するパートナーとして新たな価値を創出する。この「両利きの経営」により、「開発型ニッチ企業の集合体」から「真のグローバル企業」へと進化をしていく。
- 29中計では、開発、生産、営業とともに経営基盤を強化、CAGR10%以上のオーガニック成長によりFY29売上450億、営業利益32%を目標とする。さらに、M&A投資枠200億円を確保し、戦略的に成長を加速する。

THE BEST QUALITY IN THE WORLD, TO THE WORLD

世界一の品質を世界のすみずみへ

本資料に記載された業績見通し等の将来に関する記述は、資料作成時点で入手可能な情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。様々な要因により、実際の業績等が変動する可能性があることをご承知おきください。
また、この資料に記載された情報は、あくまで当社をより理解して頂くためのものであり、必ずしも投資をお勧めするためのものではありません。