



**マニー株式会社**

2025年8月期第1四半期決算及び中期経営計画説明会

2025年1月9日

## イベント概要

---

[企業名]	マニー株式会社
[企業 ID]	7730
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2025 年 8 月期第 1 四半期決算及び中期経営計画説明会
[決算期]	2025 年度 第 1 四半期
[日程]	2025 年 1 月 9 日
[ページ数]	42
[時間]	10:00 – 11:03 (合計：63 分、登壇：37 分、質疑応答：26 分)
[開催場所]	来場者会場：〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-7-12 サピアタワー インターネット配信：Teams ウェビナー
[会場面積]	231 m <sup>2</sup>
[出席人数]	134 名（会場出席 50 名、オンライン参加 84 名）
[登壇者]	2 名 取締役兼代表執行役社長 渡部 眞也（以下、渡部） 取締役兼執行役副社長 高橋 一夫（以下、高橋）

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



[アナリスト名]*	SMBC 日興証券	徳本 進之介
	東海東京インテリジェンス・ラボ	吉田 正夫
	下野新聞社	東山 聡志

\*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

---

#### サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



## 登壇

---

**司会：** それでは、マニー株式会社様の決算説明会を開催いたします。今回の説明会は、会場での開催に加え、ライブ配信形式のオンラインと併せたハイブリッドの形式で開催させていただきます。

最初に、会社からお迎えしております2名の方をご紹介します。代表執行役社長、渡部眞也様です。執行役副社長、高橋一夫様です。

本日の進行ですけれども、副社長の高橋様から決算概要について、続きまして、社長の渡部様から中期経営計画の進捗と今後の経営方針についてご説明いただくことになっております。ご説明後、会場からの質疑応答の時間といたします。

なお、今回はオンラインでご参加されている方からのご質問はお受けしておりません。説明会終了後、ご質問があればIR担当者宛てまでメールでご連絡いただければと思います。

それでは、よろしくお願いいたします。

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





高橋：皆様、おはようございます。お忙しい中時間を取っていただき、ありがとうございます。最初に私から、この第1四半期の決算について説明して、後ほど渡部から中期経営計画の進捗と今後の経営方針について説明いたします。

**MANI** 2025年8月期 第1四半期決算説明資料

## 連結業績サマリー

### ・ 1Q連結業績は増収減益で推移。純利益は増益を確保

- サージカル・アイレス針セグメントの売上高が計画通りに推移した一方、デンタルの売上高が低調に推移主に中国市場におけるデンタル関連製品の売上高が減少
- 前期業績に伴う決算賞与の計上及び人件費等の増加により、営業利益・経常利益は減益

(単位：百万円)	FY24 1Q 実績 (A)	FY25 1Q 実績 (B)	増減額 (C=B-A)	増減率 (C/A)	FY25 通期計画 (D)	進捗率 (B/D)
売上高	7,114	7,655	+540	+7.6%	30,200	25.3%
売上原価 (%)	2,667 (37.5%)	2,653 (34.7%)	△13	△0.5%	10,500 (34.7%)	25.3%
販管費 (%)	2,224 (31.3%)	2,893 (37.8%)	+669	+30.1%	10,800 (35.8%)	26.8%
営業利益 (%)	2,223 (31.3%)	2,107 (27.5%)	△115	△5.2%	8,900 (29.5%)	23.7%
経常利益	2,349	2,298	△51	△2.2%	8,850	26.0%
純利益	1,573	1,598	+24	+1.6%	6,350	25.2%

4

こちらが今回既に開示されている業績サマリーになります。売上で7.6%の増収、営業利益で5.2%の減益、経常利益で2.2%の減益という形になっています。詳細については順次説明させていただきます。

## サポート

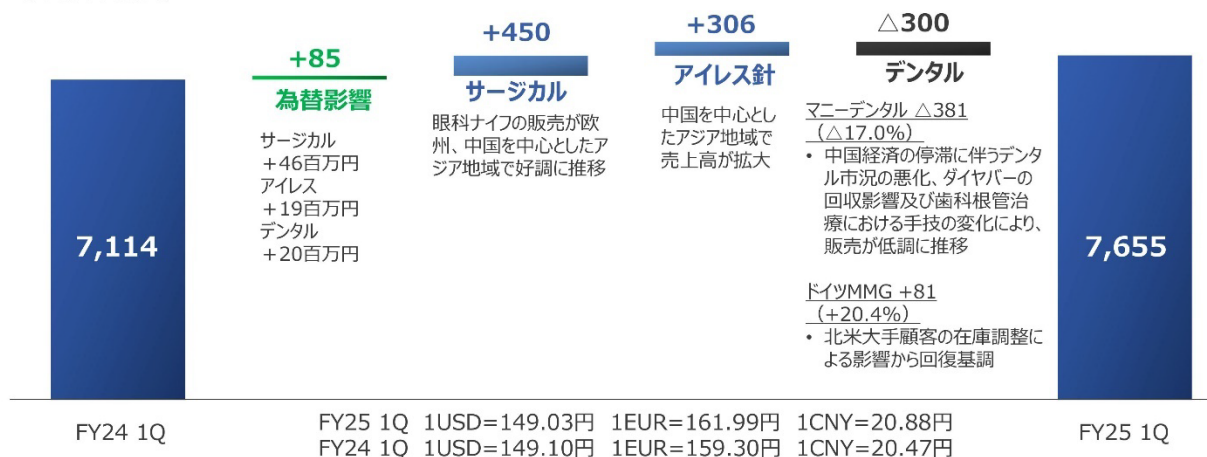
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 売上高の状況（セグメント別）

・ 売上高は前年同期比+540百万円（+7.6%）の増収

（単位：百万円）



5

これが売上状況になります。今回の為替影響は、前期と比べて大きく変わっておりませんので影響額は小さいです。サージカルにつきましては、従来どおり眼科ナイフが予定どおり成長しており、その中でも中国の売上が大きいです。アイレス針の売上高も中国を中心に、従来どおり成長してきています。今回、デンタルの売上高が3億円減収になっている点について、皆様からいろいろ質問いただいています。

まず、買収したドイツのグループ会社（現 MMG）は、悪いなりに8,000万円ぐらい増収しています。本社のマニー製品の販売は3億8,000万となっております。減収の一番の要因は、中国の影響になっています。中国のデンタルは、前年同期比と比べておよそ4億7,000万円減少しており、要因は3点ございます。1点目は中国経済であり、特にデンタル市場への影響は大きいです。これまで主に審美歯科関係が大きく影響を受けているという形で、説明させていただきましたが、やはりマニー製品にも影響してきているという認識になっています。

2点目が、ダイヤモンドの回収です。今回、2ロットを回収しており、その影響があります。

3点目が、根管治療における手技の変化になります。これは皆さん分からないというご質問もいただいておりますが、従来、根管治療をするときにファイルを使いますが、当社が今中国で主力として販売しているファイルは、中国でもクラシックファイルと言われていて、非常に古い製品になります。クラシックファイルは、先生が手で回して治療するものになります。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

今、中国で主力になってきているのが、ニッケルチタン製のロータリーファイルであります。このファイルはハンドモーターに付けて、先生が手で回すのではなく、モーターで回転するという形で、治療しております。このファイルは、いろんな意味で先生方にメリットがあるため、今後大きく成長します。当社もニッケルチタン製のファイルとして「JIZAI」を紹介しております。

従来当社は、中国市場で、クラシックファイルの部分では非常に高い市場シェアを持っていますが、市場全体が、手でやるハンドファイルからモーターのニッケルチタンロータリーファイルのところに大きく変わってきています。

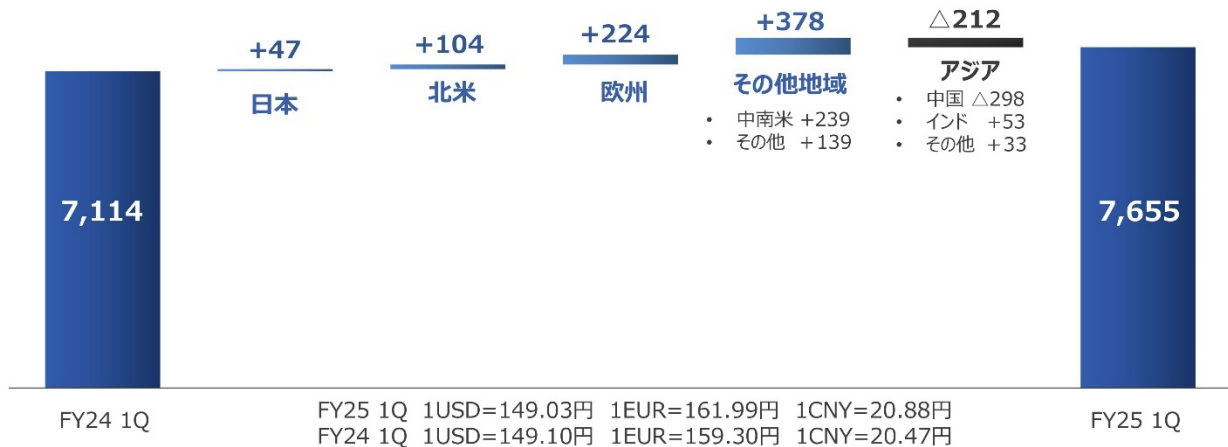
以上の3点の要因により、中国のデンタルの売上高が減収しました。

**MANI** 2025年8月期 第1四半期決算説明資料

## 売上高の状況（地域別）

- ・ 欧州・北米を中心に販売が堅調に推移  
 一方で、アジア地域では中国における販売が前年同期を下回る  
 - セグメント別の詳細については17ページ（補足資料）参照

（単位：百万円）



6

地域別の売上高の状況についてですが、先程説明しましたアジアでは、今まで中国が牽引していましたが、FY25 1Q では反転しています。

### サポート

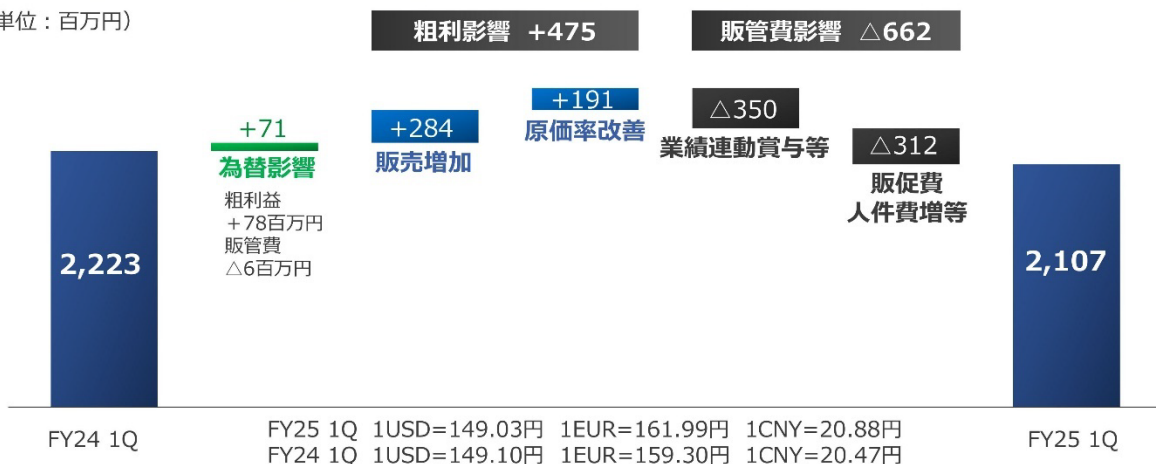
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 営業利益の状況

・ 営業利益は前年同期比△115百万円（△5.2%）の減益

- 為替影響+71百万円
- 粗利影響+475百万円：販売の増加及び原価率改善が粗利の増益に寄与
- 販管費影響△662百万円：業績連動賞与による一時的要因、販促費・人件費等が増加

(単位：百万円)



7

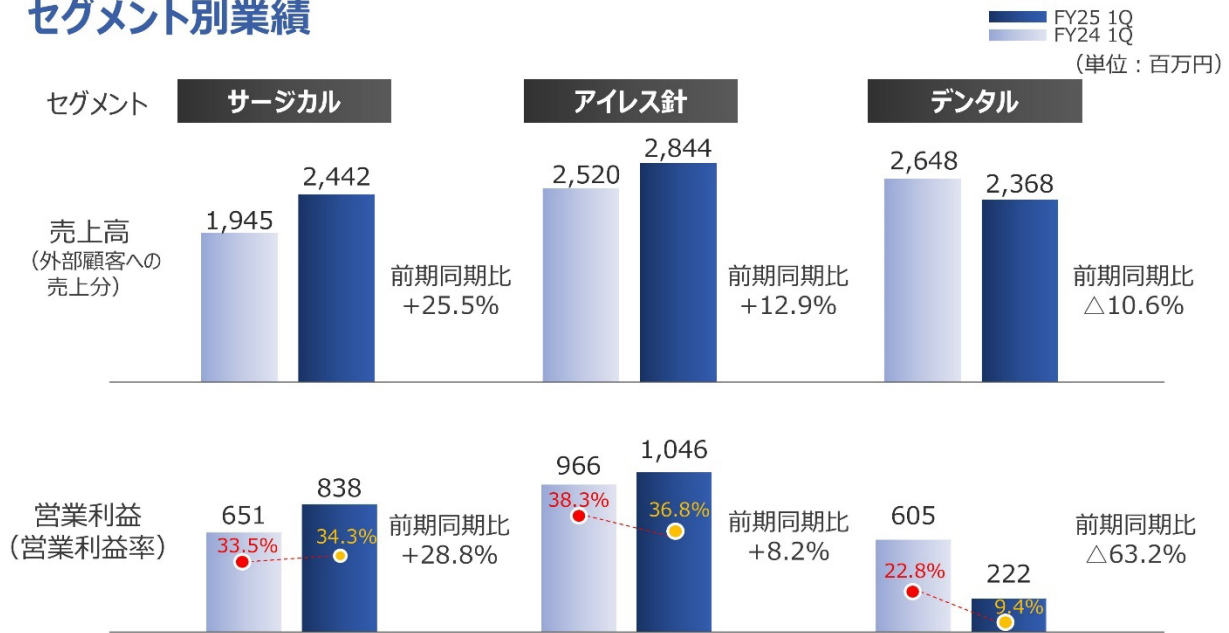
これが営業利益の状況です。営業利益も、やはり為替の影響は従来ほど大きくなく、粗利部分では販売の増加及び原価の改善により、プラス影響となっております。一方、マイナス部分として、今回、販管費は前年同期比よりおよそ6億6,000万円下がっていますが、大きな要因として業績連動賞与等が記載されております。これは前期の業績に関わる賞与を指しており、当社は賞与とパフォーマンスユニットの両方を出しています。これらの影響額は3億5,000万円となります。これも予算で見込んでいない部分と見込んでいない部分がありますが、販管費は想定よりもおよそ2億円多く出ております。

その他の販促費、人件費についてですが、これは予算どおりの進捗で、前年同期比よりおよそ3億1,000万円増加しています。全体で前年同期22億2,300万円に比べて営業利益は21億700万円と減益となりましたが、これにはFY25 1Qのみに発生する要因が含まれており、それは業績連動賞与等の3億5,000万円のうち2億円弱となります。前期に計上すべき費用が、FY25 1Qが含まれているため、その分を仮に足すと、営業利益の実力値はおよそ24億円と認識しています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## セグメント別業績

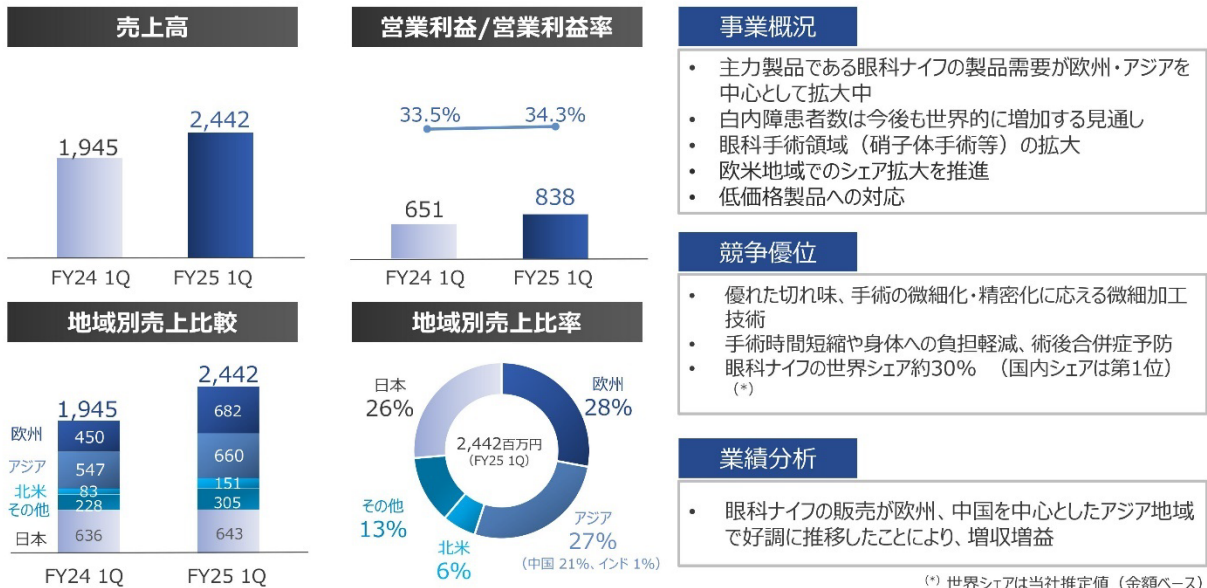


8

こちらが全体のセグメント別の業績になります。全体でサージカル、アイレス針は、ほぼ予定どおりで進捗しているところに対して、デンタルが少し下回っています。

## サージカル関連製品 セグメント業績分析

(単位：百万円)



(\*) 世界シェアは当社推定値（金額ベース） 9

サージカルの概況についてですが、従来通りで、眼科ナイフ中心に伸びており、現状でも伸びは継続します。後ほど渡部から説明がありますが、アメリカや欧州でもっとサージカルの売上を伸ばすように策を打っていきます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





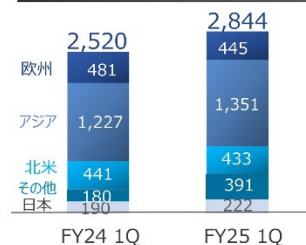
## アイレス針関連製品 セグメント業績分析

(単位：百万円)

### 売上高



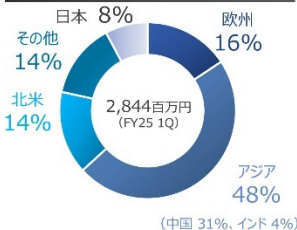
### 地域別売上比較



### 営業利益/営業利益率



### 地域別売上比率



### 事業概況

- コロナ禍の終息により手術件数が回復・緩やかな増加
- 北米・中国顧客からの需要拡大、OEM供給先の裾野の広がり（中国では国産優遇政策による追い風を受ける）
- ロボット手術など新たな領域への応用可能性

### 競争優位

- 微細加工技術の蓄積、独自の材料開発
- 刺通性の高さ、折れにくさ
- 顧客の要望に対応可能な豊富な製品種類（1万種類に及ぶ多様なラインナップ）

### 業績分析

- 中国を中心としたアジア地域での売上高が増加したことにより、増収増益
- 全セグメントの中で最も収益性の高いセグメント

10

アイレス針もほぼ順調に推移しているという状況は変わらず、当社の針の優位性はまだ強いと認識しています。

## デンタル関連製品 セグメント業績分析

(単位：百万円)

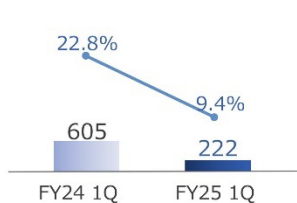
### 売上高



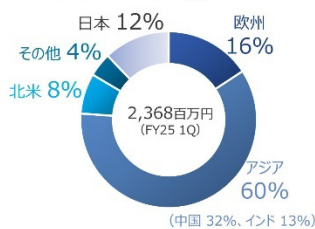
### 地域別売上比較



### 営業利益/営業利益率



### 地域別売上比率



### 事業概況

- 中国における売上の減少
  - 景気悪化に伴うデンタル市況の減速
  - ダイアバーの回収影響
  - 歯科根管治療における手技の変化
- 「JIZAI」の立ち上げに注力
- アジア中心から欧米地域でのシェア拡大・営業活動強化

### 競争優位

- 根管治療器具の優れた耐久性・根管追従性
- 環境ホルモンを含まず、歯科医師にとってハンドリングしやすい歯科用修復材
- ダイアバー、リーマ・ファイルの高い市場シェア（アジア地域ではトップシェアを確立）

### 業績分析

- マニーデンタル及びMMGの売上に関する分析は、5ページをご参照ください。
- 本社人件費や販売子会社の費用増加に伴い、販管費は1,135百万円（対前年同期比15.3%増）に
- セグメント利益は大幅な減益に

11

デンタルにつきまして、先ほど中国の影響で、前期同期比で中国のデンタルの売上高はおよそ4億7,000万円の減収となっていますが、当社見込みよりも約2億円強下がっていることにより、全体

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiasia.com

に影響しています。継続的な要因としては、デンタル市況の全体の影響及び根管治療の変化はベースの部分で影響してくると見込んでおります。

従来、当社は早くそれを挽回するためにニッケルチタンロータリーファイル「JIZAI」を投入していますが、中国ではまだ薬事承認をいただいていないという状況があるので、この辺をいかに早く立ち上げていくかというところが、中国における課題になっています。「JIZAI」については、中国だけでなく、世界的な影響にあります。

MMG のコンジットレジンについては、製品的にはまだ優位性を保っているため、これを今後展開していくというところになっています。

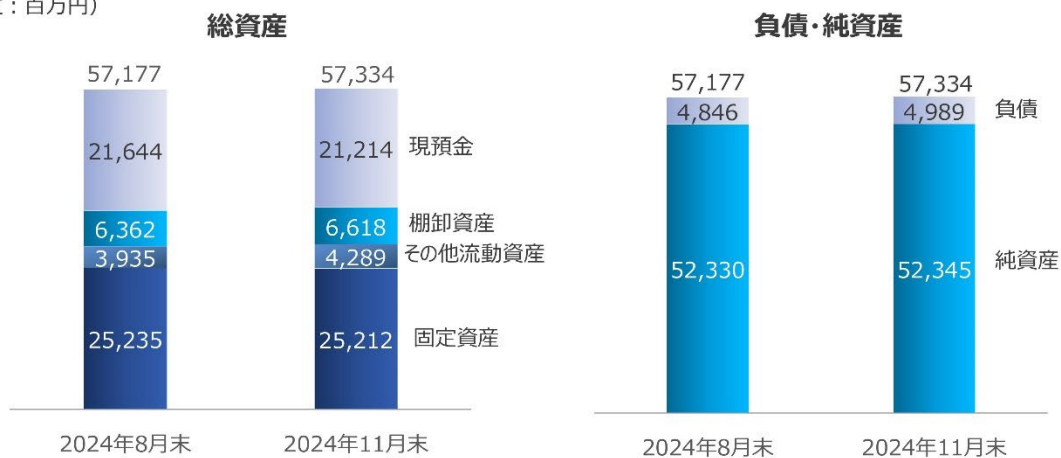
**MANI** 2025年8月期 第1四半期決算説明資料

## バランスシートの状況

### ・ 強固な自己資本を維持

- 総資産157百万円増加：棚卸資産が増加した一方で、投資活動や財務活動により現金が減少
- 負債142百万円増加：未払費用等の増加
- 純資産14百万円増加：為替換算調整勘定の増加

(単位：百万円)



12

純資産、負債は、ほぼ大きく変わっていないというところです。以上が決算概要の説明ですが、当社の認識としましては、この FY25 1Q だけの要因が非常に大きく、想定としては、ほぼほぼ範囲内で動いています。

課題としましては、従来からお話ししていただいていた課題と相違はございませんので、それを対応していくというところが今後の経営の大きな課題になっています。

今後の経営方針については、引き続き渡部から説明させていただきます。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

渡部：11月から社長を務めさせていただいております、渡部でございます。よろしくお願いいたします。

私からは中期経営計画の進捗、今後の経営方針、それから1Qの業績にも関わるところがございますので、ご説明させていただきたいと思います。

MANI

## マニーのアイデンティティ



2

最初に、株主総会において、皆さんからも、マニーの良さというのを引き継いで経営をするべしというご意見をいただいております、私もそのとおり、その方針でやっていきたいと思っております。ですから、マニーのアイデンティティというのは「世界一の品質を世界のすみずみへ」届けるというマニーらしい経営を続けていきたいと。

ただ1点、この2カ月ぐらいマネジャー層と議論したときに、もっと挑戦をするべしというご意見があったので、この一番下にあります「挑戦」という言葉をバリューの中に付け加えたというところが冒頭に申し上げたいところでございます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally



## 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



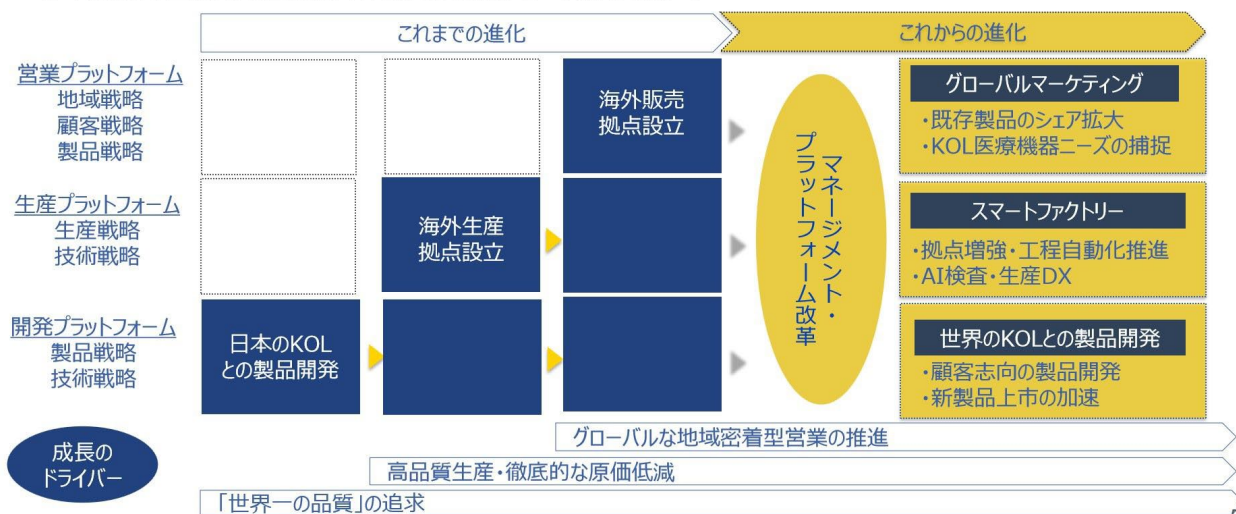
業務役員  
大金 薫

3

新しい経営陣はここに記載されている通りでございます。齊藤は執行役会長兼技術フェローとなります。やはりマニーの原点というのは研究開発型企业として、ニッチトップの製品をつくっていくというところであり、齊藤自身も非常に強い思いと見識を持っておりまして、もう既にそういう形でスタートしてもらっています。それについては後でご紹介いたします。

## 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



5

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

まず、中計の進捗についてですが、最初にございますのは、2021年にご説明を申し上げたフレームワークでございます。「真のグローバル企業」を目指していこうということで、営業、生産、開発、それぞれについて新しい挑戦をしているということでございます。



## 業績推移

凡例 FY25:2025年8月期  
単位:億円

	5か年中期経営計画					
	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	

6

業績の進捗についてですが、FY25の見通しとして売上高が302億円で、5年間かけて300億円を超えようという目標を立ててございますが、1年前倒しで達成をしていきたいです。利益については多少足りないところ、100億円に届いておりませんが、中計については5年間の計画をほぼ1年前倒しで達成していくという見通しのため、それで進めているということがまず基本的な認識でございます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 新製品開発

### JIZAI NiTiロータリーファイル



### 硝子体鑷子



進捗

- 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)

- 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

優位性

- 優れた根管追従性、柔軟性、対破折性

- 優れた先端把持力

今後の展開

- 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)

- 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

### 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)

7

その柱の中で新製品も開発していこうということで、ニッケルチタンロータリーファイルの「JIZAI」と、硝子体鑷子しょうしたいせつし、この2本を次の眼科ナイフに続く柱として育てていこうということで取り組みを進めてございます。

「JIZAI」については左側でございますけれども、2020年に上市をして、一つ大きな進捗として、2024年9月に2品目を追加したことで、歯科医師の方が使うシーケンスというのが、穿通、グラインディング、形成という3つのプロセスで、3種類のファイルを使うんですが、それがひととおり揃ったということで、非常に競争力が上がったと思っております。

高橋から説明いたしました中国の薬事は、2024年1月に申請しまして、承認にはもう1年掛かるということで、ここは如何に中国の需要の変化に対応していくかが大事なポイントだと思っております。

ただ、これまで様々なフィードバックを歯科医師からいただいて、ある意味、今の製品は評価いただいておりますが、もう少し切削力の強い製品が欲しいと、それが意味主戦場だということです。今、齊藤をリーダーに開発をしまして、それが2026年頃ということで、あと2年ぐらいすると、さらにもう一段ロケットが噴射できるという形になっています。

それから硝子体鑷子しょうしたいせつしは、2023年4月に上市いたしましたので、これも先生方のフィードバックをいただいております。硝子体鑷子しょうしたいせつしの先端の把持力については非常に薄い網膜の膜を扱えるということで

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

高く評価いただいておりますが、ハンドルの握り心地に改善が必要だということで、現在改善に取り組んでおります。こちらの生産工程は非常に難しく、それをスマートファクトリーで作っていただくということで、これも 2026 年頃に本格的に立ち上がっていくということでございます。

ですから、少し足が長いですが、しっかり育てていくということで、2029 年の新製品売上目標 30 億円で、これは他の新製品も少し含めて、この 2 つを中心に進めていこうということで、今進めています。

**MANI**

## 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



MMG新本社・工場（ドイツ）

(注) PB : プライベート・ブランド

**売上 19億円 (FY24) → 40億円 (FY29)**

8

それからデンタルのコンポジットレジンは、Schütz Dental を買収してから 10 年経ちますけれども、PMI をやって、新本社工場を作って、今ビジネスを立ち上げています。まだ売上規模は 19 億円で、工場の稼働率も 3 分の 1 ぐらいでございまして、受注を増やし、収益性を上げていくということに取り組んでまいりたいと思います。

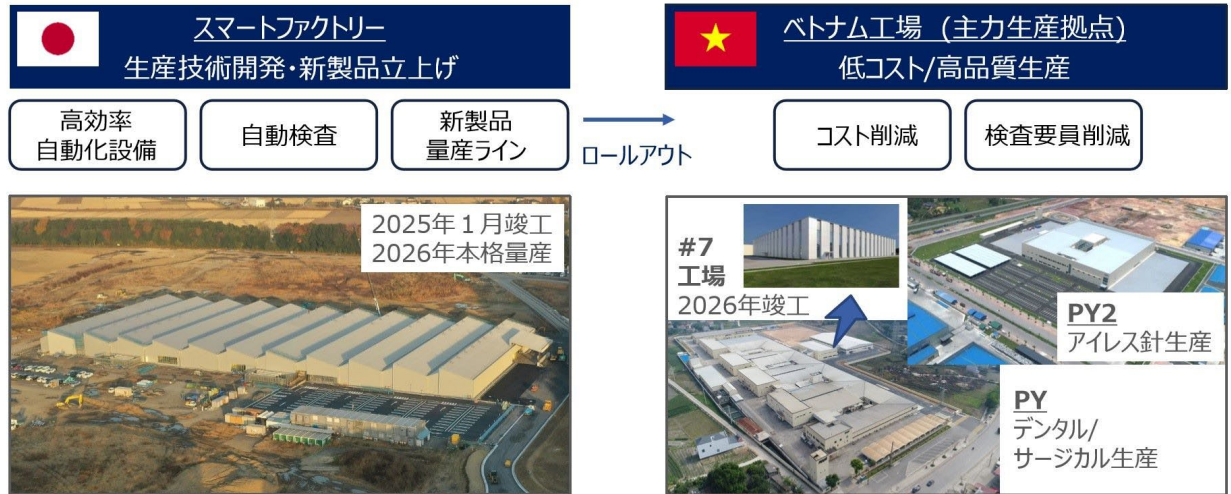
### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



# 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



9

それからグローバル生産体制は、これまでご案内をしていましたスマートファクトリーが2026年1月末に竣工するというので、2拠点体制がいよいよスタートいたします。日本をマザーファクトリーとして、先端的な技術を開発して、ベトナムにロールアウトしていく形で進めます。まず、眼科ナイフの自動化ラインを立ち上げようということ、2026年度の頭から量産をスタートできるように進めます。

# 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		
<b>当初計画</b> 21年4月発表	FY21実績 売上 171億円 営業利益 53億		<b>現行</b> 中期経営計画 (5カ年)			FY26目標 売上 300億円 営業利益 100億			<b>次期</b> 中期経営計画 (5カ年)			FY31目標 売上 500億円 営業利益 150億	
↓			<b>現行</b> 中期経営計画 (4カ年)			FY25見通し 売上 302億円 営業利益 89億			<b>次期</b> 中期経営計画 (4カ年)			FY29目標 売上 500億円 営業利益 150億	
<b>今回の見直し</b>													

11

**サポート**

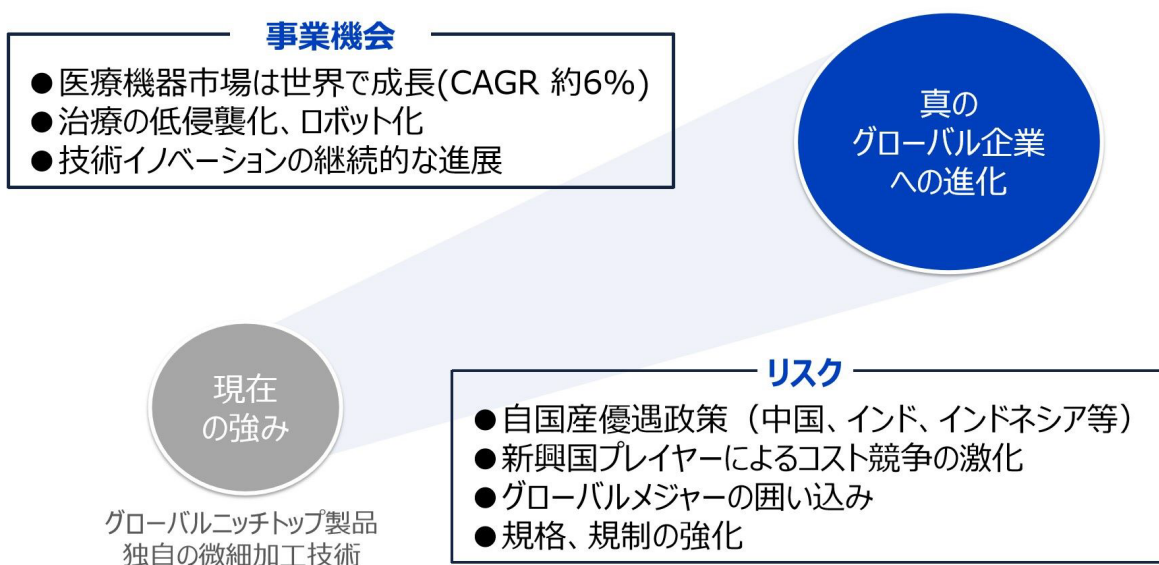
日本                      050-5212-7790      米国                      1-800-674-8375  
 フリーダイヤル      0120-966-744      メールアドレス      support@scriptsasiam.com



次に、今後の経営方針についてお話をしたいと思います。今、冒頭に申し上げたように、2026年8月期の5年間の中期経営計画を進めています。ほぼ1年前倒しで達成できる見込みでございます。それから、次の5年間で売上高500億円を目指していこうというのが21年当初の計画でございました。これはCAGRでいうと12%ぐらいで伸びていくということで、これを持続していきたいため、で少しアグレッシブな目標ですが、5年間の期間を4年にそれぞれ縮めて挑戦をしていきたいです。結果としては、FY29に2年前倒しで売上高500億円を目指していきたいということを大きな方向として考えています。

MANI

## マネーを取り巻く事業環境の認識



12

これは同じことをやっていたらいいわけではなくて、もちろん市場の環境が変わり、新しいオポチュニティ（機会）があるため、それらに対応すべしということで整理をしています。

リスクとしては右下にございますけれども、中国の問題、FY25 1Qに顕在化していますが、中国、インド、インドネシアの自国の優遇政策、あるいは新興国のプレイヤーとのコスト競争だとか、そういう新しい課題にも対処しつつ、左上にあるような新しいオポチュニティ（機会）を捉えていき、成長性を持続していきたいと考えています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 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

13

これを踏まえて四つの方針です。1つ目は、これまでマニーの成功をたらしめたモデルというのを、もっとポテンシャルがあると思っており、これを世界のお客様に届ける、あるいは新しい製品を作っていくということをしっかりやりたいというのが1番でございます。

2つ目が、マニーが規模的にも大きくなり、中堅企業から規模も大きくなっていくことで、それに見合ったような経営基盤あるいは人的資本を備えていくことが2つ目でございます。

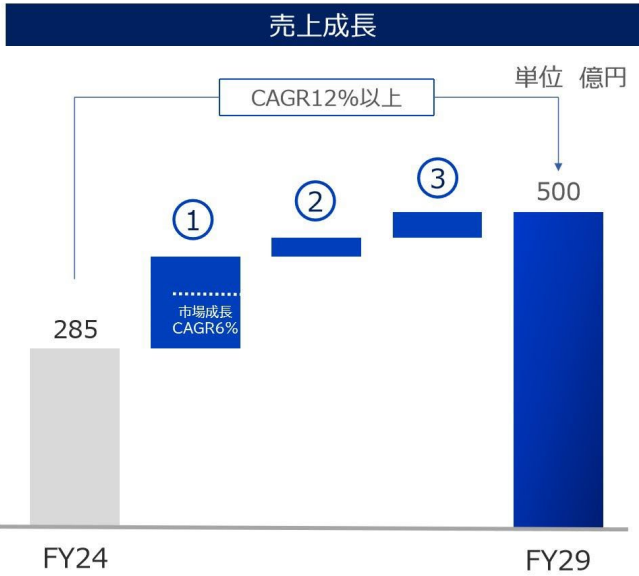
それから3つ目が、コア領域、技術を活かして、その周りの領域にも挑戦をしていきたいということで、これは少し足が長いわけですが、Beyond2029への仕込みというのも次の4年間、5年間でやっていきたいと思っております。

それから、4つ目がアライアンスやM&A、経営や戦略性を高めていきたいということであります。この4つを方針に進めていきたいと思っております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

# 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 **新規事業の立ち上げ**
  - 歯科修復材(MMG)の売上拡大
  - M&Aやベンチャー投資

売上高 500 億円を目指すときの売上成長のイメージをここでご紹介いたします。1 番が、コマーシャル、営業力で製品を世界に売っていくということであり、既存製品をベースに売上を拡大していけば、売上高目標の全体の 3 分の 2 ぐらいを達成できます。残りの 3 分の 1 が、②にある新製品の投入となります。これは「JIZAI」や硝子体鑷子<sup>しょうしたいせつし</sup>を指しております。それから③である新規事業の立ち上げも残りの 3 分の 1 に貢献できます。新規事業の立ち上げというのは、デンタルのコンポジットレジン、あるいはこれから検討する M&A が含まれています。

私の立場としては、なるべく新しいものでトップラインを伸ばしていきたいのですが、マニーの事業の特性ということで、非常にタイムスパンの長い取り組みをしています。こういった 3 分の 2 と 3 分の 1 というのが、現時点では当社に合った目標ということで、本日ご紹介をしている次第でございます。

**サポート**

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

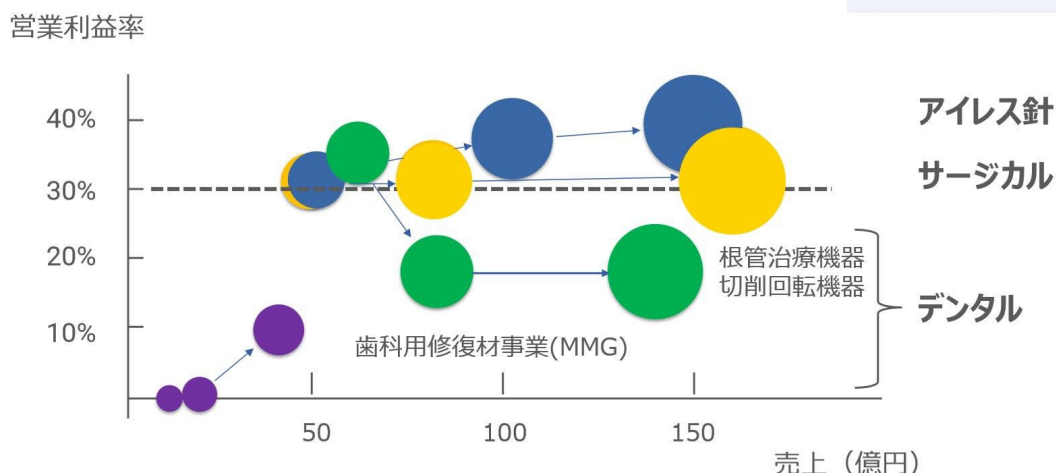




## 事業ポートフォリオ

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

凡例  
FY21 FY24 FY29



16

次に、セグメント別の事業戦略についてご紹介いたします。上記のグラフの横軸が売上、縦軸が営業利益率です。丸はそれぞれのセグメントに三つありますが、これらはFY21、FY24、FY29ということで示しています。

一番上の青色の丸がアイレス針でございますけれども、これはFY21からFY24に掛けて非常に大きく伸びたということでございますが、引き続き売上を伸ばしつつ、収益性も少しずつ高めていきたいということでございます。

黄色の丸がサージカルでございます。サージカル、特に眼科ナイフと新しい製品群で、これからFY29に向けて一番伸ばしたいところということで距離が離れています。

それから、緑色の丸はデンタルでございますが、残念ながら過去4年間で収益力が落ちています。これを細かく見ますと、2022年では、SG&Aが40%近く減って、1回上がって、また下がっています。これは主に「JIZAI」に掛かる先行投資により、SG&Aが増えて、現在利益率が20%弱となっております。当社は引き続き、新製品の開発をやりながら、デンタルの収益性を維持しつつ、売上を伸ばしていきたいと考えております。

それから、左下にある紫色の丸がMMGのデンタルコンポジットレジンでございます。今、ほぼ利益がゼロという状態ですが、スケールをアップして、収益力それから売上を伸ばしていきたいという、こんなポートフォリオで考えています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 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  
・硝子体鉗子、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



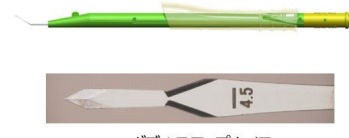
硝子体鉗子

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

17

まずサージカル事業についてですが、3つのポイントがございます。1つは眼科ナイフのシェアを50%に向けて上げていきたいということでございます。

それから2つ目がラインナップを広げていきたいということで、既に<sup>しょうしたいせっし</sup>硝子体鉗子とトロカールがございますが、緑内障あるいは硝子体手術のデバイスの研究開発を今進めております。それから、製薬会社との共創ということで、参天製薬様とはダブルステップナイフ（緑内障の治療のデバイス）を共同開発し、既に販売していますが、もう少し他の会社様とも今議論をさせていただいているということで進めたいと思っています。

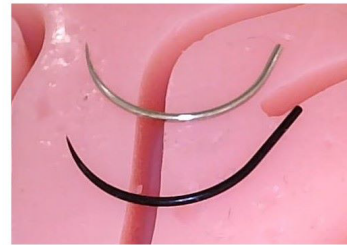
### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

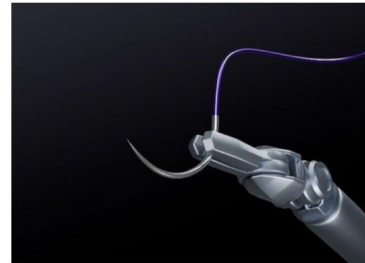
## アイレス針事業

### 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

18

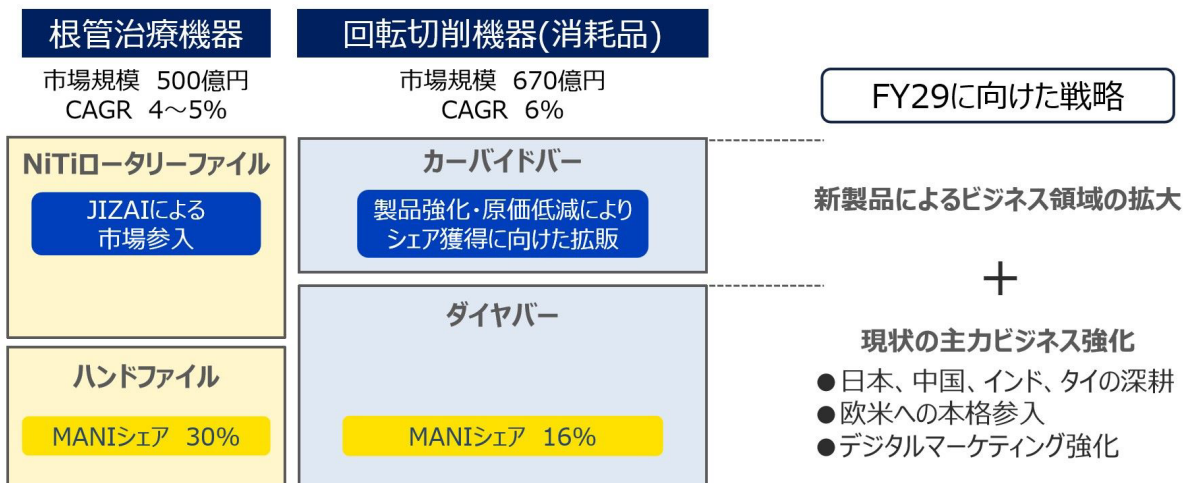
それからアイレス針事業についてですが、当社は今、グローバル No.2 のポジションでございまして、独立系としてはトップということでございます。しかし、既存のお客様との深耕、それから比較的シェアの低い地域（中東、アフリカ、中南米）でのシェア拡大を進めていきたいです。それから、ロボット手術はこれから伸びていく領域です。

一方で、新興国のプレイヤー、インドのメーカー等が、非常に力をつけてきていますので、当社がハイエンド向け、他社プレイヤーがローエンド向けというすみ分けになっていますが、そこに対してもきちんと対応をしていきたいと思っています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

# デンタル事業



(注) 市場規模、シェアは2023年時点、当社調べ

最後にデンタル事業につきましては、根管治療と回転切削器具の2つがマニーのやっているドメインでございます。左の絵の大きさが市場の大きさを記載していますが、先ほどの高橋が説明したように、根管治療というのはハンドファイルからニッケルチタンのロータリーファイルに市場が移ってきているということで、少しマニーも参入が遅いのですが、「JIZAI」というダントツの製品を作って、ロータリーファイルの領域を攻めていきたいと考えております。

それから、ダイヤモンドバーが今世界シェア16%でございますが、カーバイドバーは少し原価が高いということであまり売っていなかったのですが、やはりお客様のアクセス及び販売チャンネルを持っているため、ここも製品をブラッシュアップして伸ばしていきたいです。この2つの領域をまずはフォーカスをして、しっかり成長させていきたいと思っています。

**サポート**

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 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%	■	■	■		<b>グローバルONEマニー営業体制</b> ●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		

● 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

21

次に、成長に向けた主要施策をご紹介します。1つ目は、地域別の営業戦略でございます。

左側が現状の売上及び地域別の比率となります。それから売上が高い地域を濃いオレンジで示しております。これを見ていただくと、日本、中国、アジアの中の一部の地域で、マニーはポジションを築いています。当社は、まずそこを伸ばしていきますが、これはお客様というよりもむしろ製品をしっかり投入していかないといけないと思っています。

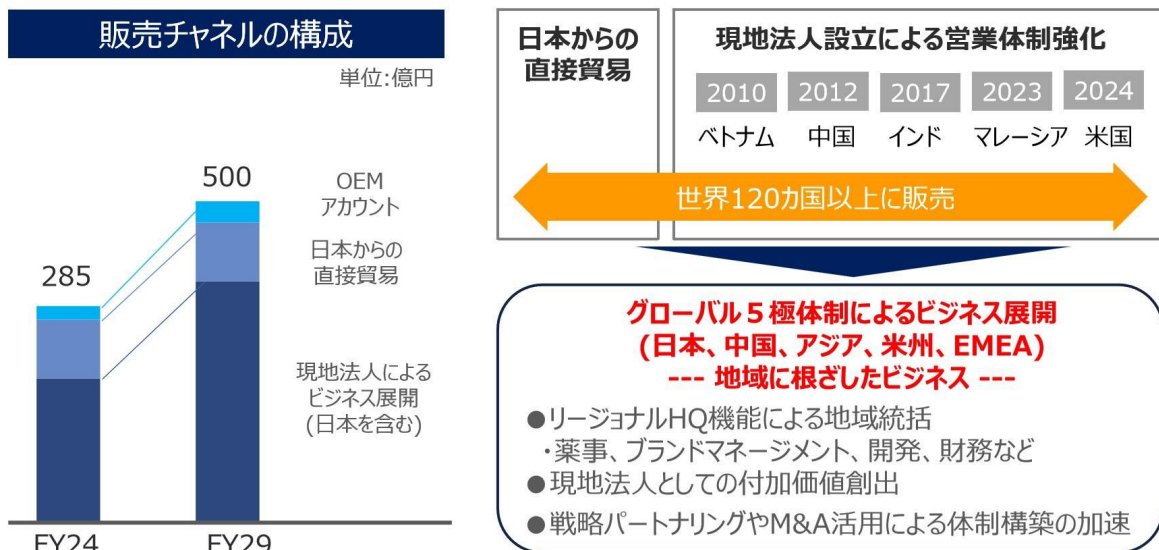
一方で、シェアの低い地域、米州それから EMEA についてはピンクの欄に記載してありますが、それぞれ営業的な施策の中で売上を伸ばしていきたいということが一つでございます。

それからもう一つが、一番右に「グローバル ONE マニー営業体制」と書いています。これまで現地法人がそれぞれ独自で活動しておりましたが、この状態を非常にもったいないということで、ONE マニーとしてマーケティング、人材の交流、成功モデルの共有等を行っていききたいという考え方でございます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## グローバル5極体制によるビジネス展開



22

これを進めていくに当たって、右上にございますけれども、これまでは世界120カ国以上をカバーするのに、日本からの貿易取引というのがベースにあって、海外の現地法人をベトナム、中国、インド、マレーシア、アメリカと、一つずつ作ってきたわけであります。

左下のグラフにあるように、現地法人があるとお客様との接点が非常に強いわけで、ペネトレーションが高く、市場シェアを非常に高く取れるということで、当社はもっと現地に密着をした営業をやっていきたいということであります。これを一つ一つ現地法人を作っていくても非常にペースは遅く、時間が掛かるということで、グローバル5極体制で進めていきたいと思っております。

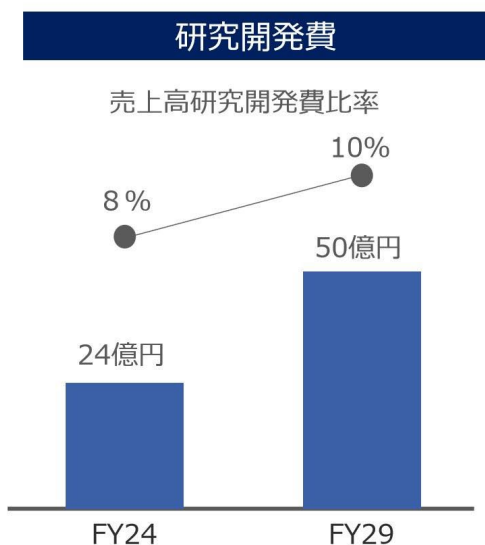
こういったことを構築していく上で、いろんなパートナーリング、M&Aといったところに投資していくのも必要なテーマだと認識をしています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 製品開発力の抜本的な強化



### 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

2つ目は、製品開発力の抜本的な強化でございます。研究開発型の企業として製品を生み出す力を圧倒的に強くするべしというのが大事なことだと思っております。まず、開発のスピードを速くしようということで、これは福本が新しく専務に来てくれて、彼はかなり腕を振るってくれています。まず、硝子体鑷子<sup>しょうしたいせつし</sup>から開発の期間を半分にしようということで、今既に取り組んでいるところでございます。

それから、研究開発プロセスで言うと、これまでのKOLとのリレーションをしっかり作っていくことを引き続きやってまいります。それからもう一つ、マニーはこれまでプロダクト・チャンピオン型の開発をやってきました、これは1人の技術者が最初から最後までの手順を全て一人でやるということであり、これはある意味、今までのマニーに合っていたわけですが、やはり属人的で、開発スピードが遅いということで、当社はそれをチームによるコンカレント開発、特に開発と製造のコンカレント開発という形に変えていこうと進めております。

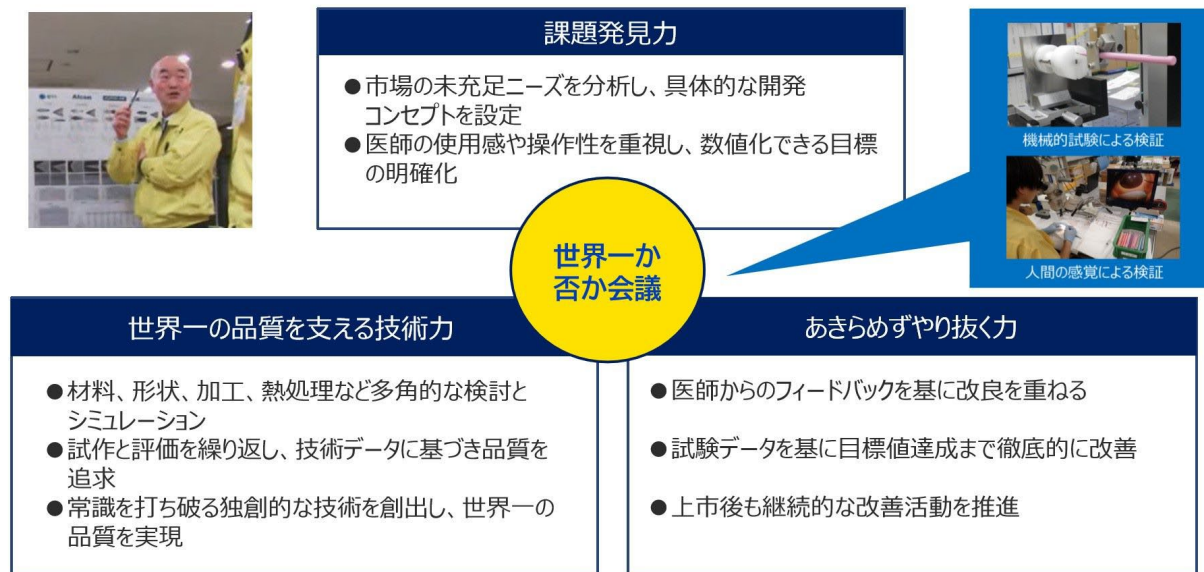
それから、オープンイノベーションで新しい探索で、VCに対してもLP出資をして、ベンチャーの探索というのも既に始めています。

それから、長期的な研究開発ということで、当社は材料、特にニッケルチタンの材料の研究開発を行っており、現在国立研究開発法人と共同研究を進めております。これらの研究を通して、「JIZAI」やそういった製品に次に取り入れていきたいと思っております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 「マニーならではのモノづくり」への原点回帰



24

3つ目が「マニーならではのモノづくり」への原点回帰でございます。これまで眼科ナイフで成功をもたらしてきたということで、マニーの研究開発の原点に戻っていかうということ、齊藤に今、リードをしていただいております。

これまでのマニーの市場の参入というのはレイトエントリーで、一時後出しじゃんけん形式という表現をしましたがけれども、既にある製品を圧倒的な品質の優位性で先生方のアンメットなニーズに对应していくというやり方でマニーの特徴を出しているわけでありまして。それを実現するプロセスとして、課題の発見力、特に手の感覚をサイエンスに乗せて、数値化することが非常に特徴的で、そういうことをしっかりやっています。それを実現するような技術力、あるいは諦めずにやり抜く力をもう1回マニーの中で原点に回帰して開発をやっていかうということ、今、取り組みを始めています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 経営基盤の強化

オペレーショナル・エクセレンス	人的資本経営
<b>S&amp;OP(Sales &amp; Operation)改革</b> ● 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	成長戦略を実行する人材育成・獲得
グローバル薬事プロセスの強化	<b>全社運動「トランスフォームM」</b> ● 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
<b>DXへの取組み</b> ● 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	<b>D&amp;I(Diversity &amp; Inclusion)</b> ● 女性管理職比率15%以上(単体) ● グローバル人財の育成
継続的な原価低減活動	

25

4つ目は、経営基盤の強化でございます。左側でございますオペレーショナル・エクセレンスですが、これはS&OP、グローバル薬事のプロセス、DX、全体的なコスト最適化等を進めてまいります。

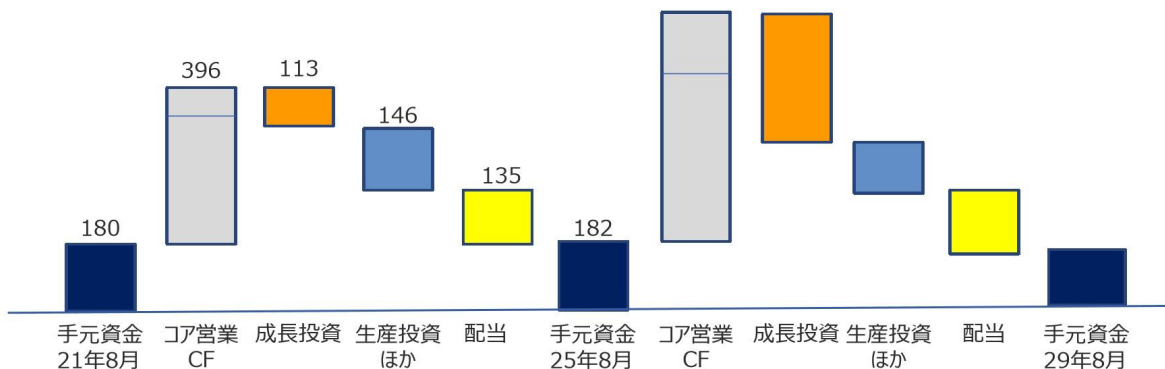
それから、もう一つが人的資本ということで、成長戦略を実行していくような人材をしっかりと育成し、確保していくということを進めてまいりたいと思います。

## 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か年 (FY22~FY25) → ← 次期中期経営計画4か年 (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)



26

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

5つ目はキャピタルアロケーションでございます。この図の左側がFY22からFY25までの4年間、それから右側がその次の4年間のもくろみでございます。

左側につきましては、コア営業キャッシュフローということで、当社独自の表記をさせていただいています。これは営業キャッシュフローにSG&Aの中で戦略性のある投資を付け加えているということで、左から2番目のコア営業キャッシュフローの真ん中に細い線が引いてありますが、その下側が営業キャッシュフローで、上側がSG&Aの部分に相当いたします。

これを見ていただきますと、過去4年間というのはかなり製造投資にお金を回してきました。これはスマートファクトリーを建設していくということで、146億円の投資がございました。これは今年で一段落をするということで、次の4年間は、もちろんコア営業キャッシュフローもおおよそ500億円から600億円の水準に増えていき、それからこれをより成長投資に振り向けていきたいと考えております。

これは研究開発、それから営業投資もございまして、それからストラテジックな事業投資についても進めていきたいということでございます。それから、もう一つが安定的な増配をして、株主の皆様への還元ということも引き続き進めていきたいということでございます。



## 当社株式の評価について



28

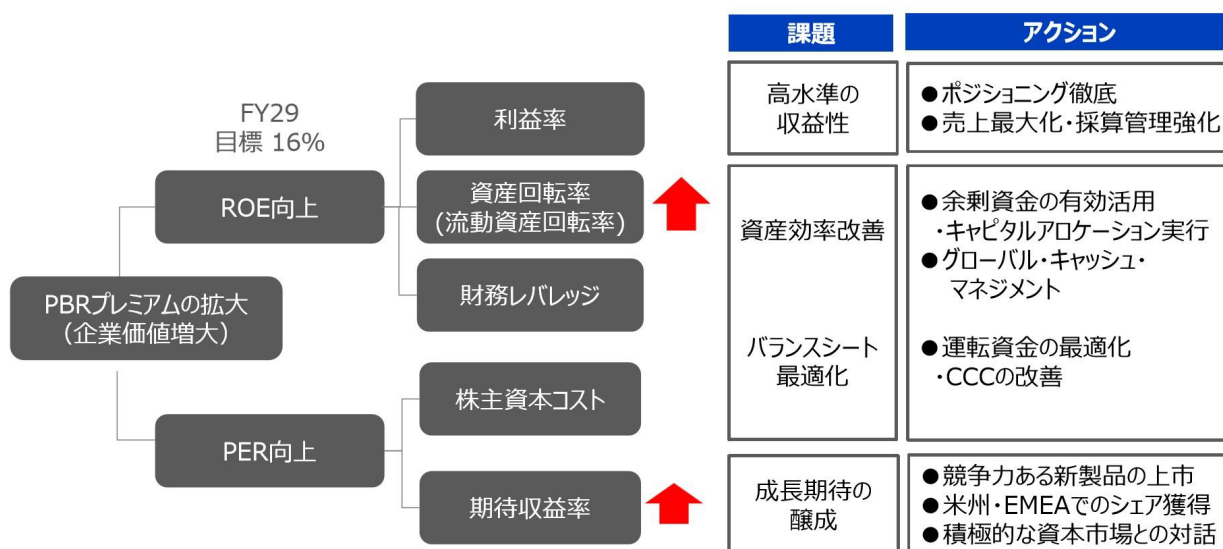
最後に、資本コストと株価を意識した経営ということでございます。ここにある数字は、65期8月末の数字が下側でございますけれども、この3年間、ROEであれ、PERであれ、PBRであり、少し低迷をしていると当社は認識をしています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 企業価値向上に向けた課題とアクション



29

これを改善していくというときに、ブレイクダウン、因数分解をしたときに、マニーにとって大事なことは2つございます。1つが資産回転率を上げていくこと。もう1つが期待収益率を上げていくこと。この2つが大事な課題だと思っています。

資産回転率の問題は、皆さんからもいろんなご指摘をいただいているように、手元資金があって、それをもっと有効に使うべしということで、これはキャピタルアロケーションでご説明したとおり、戦略性を高めて成長投資に向けていきたいと思っています。

それから、グローバル・キャッシュ・マネジメントということで、海外現地法人にかなりお金が散らばっているところがありまして、そのオプティマイゼーションをもっとやっていきたいと思っています。それから、バランスシートの最適化ということでいうと、CCCの改善ということも取り組んでいくということで考えています。

それから、成長期待の醸成ということで、実行すべきことは実行し、それから皆様との対話というものも積極的に進めていきたいと思っています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 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

30

最後に、改めまして FY29 に売上高が 500 億円、営業利益 150 億円、ROE16%ということで、FY31 に置いてあった目標を 2 年前倒しで進めたいということで、少しアグレッシブな目標ですけれども、ぜひ皆様のご支援をお願いしたいと思っています。

## まとめ

- 中期経営計画を現行、次期ともに4か年計画とし、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、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)

31

最後にまとめでございます。1つ目は今申し上げたとおり、中計の期間を4年にして、目標を前倒しで達成し、成長していきます。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

2つ目がマニーの強みというのはしっかりと維持しながら、もっとポテンシャルが発揮できるという認識のもとで施策を進めていく、経営基盤を強化していく、新たな挑戦をしていく、戦略的な投資をしていくということでございます。

それから3つ目は、次の5年間というのは、マニーがこれから売上高500億円、さらには1,000億円の会社になっていくという基盤を作るような、かなり大きな転換点にあるという認識をしまして、少し骨太の成長戦略というのも議論していきたいと思っております。

ということで、次期中期経営計画を、7-9月を目標に策定をして、皆様にもお話をしたいと思っていますので、よろしくお願いいたします。

私からは以上でございます。

**司会**：ご説明ありがとうございました。

---

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 質疑応答

---

**司会 [M]**：それでは、ご案内のとおり、会場にお集まりの皆様からの質疑応答に入りたいと思います。ご質問のある方は挙手していただければ係の者がマイクを持ってまいります。

なお、この IR ミーティングですけれども、質疑応答部分を含めまして全文を書き起こして公開する予定です。匿名を希望される場合は、質問する際に氏名を名乗らないようにしていただければと思います。

早速ありがとうございます。お願いいたします。

**徳本 [Q]**：SMBC 日興証券、徳本です。よろしく願いいたします。2 点質問があります。

まず 1 点目ですが、新社長になられて、投資家向けには今回初だと思えますけれども、リリースの中だと、「真のグローバル企業」への転換を加速させるという中でマネジメントの変更があったと思います。今、社長に実際就任されて、あと社外取締役の時代から含めて、このマニーが「真のグローバル企業」への転換を加速するために、結局一番何が足りなかったのか。そして、この中計の中でいろんな取り組みはあると思うんですけれども、特に重点を置かれてマネジメントリーダーシップを取りたいと思っていられるのはどこなのか、この辺りをまず教えていただけますでしょうか。

**渡部 [A]**：ご質問ありがとうございます。「真のグローバル企業」というときに、「世界一の品質を世界のすみずみへ」ということをミッションに掲げていまして、非常にいいフレーズかと思っています。

基本的には、そのことをしっかりと実行していく必要があります、そのために 3 つの施策が重要でございます。1 つ目は、モノづくりのマニーならではの製品を開発していくということでありまして。当社は、まず研究開発企業としては根底にあって、これまで過去 69 年間の歴史の中でいろんな挑戦をして、今、4 つの主要製品が当社の業績を支えているわけです。新たな主要製品をしっかりと生み出していくことが根幹にあります。

眼科ナイフ以降、マニーらしい主力の製品が出ていないというのは課題だと思っています。そのため、齊藤に技術フェローとなっていただき、もう一度マニーらしい技術開発、医療現場で役に立つマニーらしい製品をつくって、それをお届けするというのをしっかりやっていきたいと考えております。

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





2つ目が、非常に戦線が広がっていて、世界のすみずみへということで、海外の営業体制は広がってきているわけですが、これまでの様な輸出型のモデルからスタートして、一つ一つ現地拠点を作っていくというアプローチでは届かない部分もあります。中国やインドの現地法人では、非常に強いお客様との接点を持ってきており、そういう現地法人ならもっと付加価値をお客様に届けられるのではないかと考えております。だから、グローバルな営業体制、ビジネス体制というのを、もう一段上のレベルに持っていくということが大事だと思います。

それから、3つ目がそういうことをやっていくための経営基盤の強化であり、経営のプロセス、オペレーション等が少し弱いようなところもあります。例えば S&OP (Sales and Operation) で見る場合、販売計画を作って、生産計画に落として、短いリードタイムで生産して、販売パートナーに届けるというプロセスも少し弱いところがあり、過去は欠品が結構発生し、パートナーにご迷惑をお掛けしたことがございます。

だから、そういうその中のプロセスというのも、もっとインプルーブ（改善）できるのではないかと考えております。因数分解すると、そういう形でマネーはもっと進化できると思っております。それを当然トータルに見たときには、医療の現場、ドクターにとって価値のある会社、なくてはならない会社であり続けるということが、その根底にあると思っております。

**徳本 [Q]**：ありがとうございます。2点目の質問ですが、今回、中計の方向性をお示しいただいたと思いますが、拝見しますと、経営基盤の強化、戦略投資、あと新規事業の立ち上げで結構お金を使う部分がありつつ、かつ売上が増収するのは通常のビジネスでプラスアルファの、新規事業や MMG はどうしても最初、収益性は低いところから始まると思います。そういうのを踏まえて 150 億円の営業利益の計画は、かなりハードルがチャレンジングな部分があるのではないかとと思います。

あえて中計の目標期間を 2 年前倒しにして、社内に対してのメッセージもあるかと思いますが、ぱっと見たところ、目標期間を別に 2 年後でもよかったのではないかと、前倒しを 1 年でも良かったのではないかとと思います。中計が出てきていない中で、2 年前倒しで踏み込んだのは意外だったのですが、その点で何かお考えがあれば教えていただけますでしょうか。

**渡部 [A]**：今まで CAGR 10%以上、12%ぐらいで成長してきました。これから先についてですが、ご説明したように同じことをやっていけばそれは続くわけではなくて、新しい環境に対応する、新しい戦略の中でやっていかないといけないのですが、そういう成長性って維持したいというところがまず根本にあります。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



それで、おっしゃるとおり戦略投資をしていく、あるいは新しいことにチャレンジしていくというときに、収益性ってマイナスに働く部分というのはあります。例えばスマートファクトリーも、これから償却が始まっていきますのでマイナスのエLEMENTというのはあります。

それから、一方でいろんなコスト最適化やプライスマネジメントについてですが、例えばマニーの眼科ナイフなんて非常にいい評価をいただいています。競争相手からするとマニーの眼科ナイフは1割、2割安くエンドで売られております。眼科ナイフの価値をもっと認めてほしいと考えており、価値向上のためにコスト最適化やプライスマネジメントを通して、改善を行う余地があります。

だから、そういうことをプラスとマイナスでまだしっかり評価はできていないのですが、合わせて営業利益率30%というのを、ある4年間のゴールには目標にしたいと思っています。ただ、おっしゃるように途中で言うと投資先行になるのが途中で起きるかもしれませんが、長い目で見ると営業利益率30%ぐらいを維持したいというのは一つのガイドラインとして考えていきたいと思っています。

**司会 [M]**：ご質問ありがとうございました。他にご質問いかがでしょうか。ありがとうございます。

**吉田 [Q]**：東海東京インテリジェンス・ラボの吉田と申します。私も2点お願いします。

まず、業績のところ、最初にご説明がありましたとおり、ちょっと予期せぬ第1四半期だけの要因でマイナス要因があったのですが、これから取り返せるような要因でしょうか。いわゆる自主回収が発生したところもあって、中国のデンタルで売上高が予想よりも2億円未達というお話もありましたし、販管費も予想よりも2億円超過していくと、営業利益ベースでおよそ3億円は未達ではないかと思えます。これが2Q以降でどう取り返せるのかというところでのコメントをもう少し教えていただければと思います。

**渡部 [A]**：まず、FY25 1Qの営業利益ですけれども、一時的な要因が2つございます。1つは決算賞与関係の費用、もう1つが中国のダイヤバーの回収に伴う出荷のコントロールであり、この2つが一時的な要因でございます。

この2つの要因は、1Qのみに発生するため、2Q以降には通常通りに戻ります。ダイヤバーについては、2024年10月31日に2ロット回収をしたということでご案内していますが、年末に報告書を中国当局に提出したという段階です。細かいことは当局とのやり取りがございますので、ここでは控えさせていただきます。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





この2つの要因をまず一時的な要因だと見た場合、残りの3クォーターで予算以上にサージカルとアイレス針がプラスに推移することがプラスであります、中国のデンタル、特にファイル系が苦戦することがマイナスであります。プラスとマイナスがございますけれども、今までずっと成長してきました中国に今後大きな成長を期待するのは難しいのですが、横ばいぐらいで推移したいと思っています。そういうことをトータルに考えて、現時点で通期見通しを変えていません。

**吉田[Q]**：分かりました。南米等で結構売上が増えているじゃないですか。小さいながらも倍ぐらいになっていますが、そこそこ影響があるように見えます。これは66期に入って何か変わったこととか、何かありますか。

**渡部 [A]**：南米は、アイレス針のお客様で、コスタリカに工場を持っていて、最終消費地はアメリカです。今回は、お客様が非常に大量に購入いただいたという特殊要因があります。ただ、これからアメリカの企業も工場を南米に持っている会社もたくさんありますから、少し統計的にはそういう見え方をすることはご理解をいただければと思います。

**吉田 [Q]**：1Qだけではなく、今後2Qと3Qにもあるのですか。それとも一過性ですか。

**渡部 [A]**：そのお客様については一過性だと思っています。ただ、もちろんトレンドとしては右肩上がりになっていて、お客様がその在庫を増やすサイクルというのがあって、ちょっと上振れしています。マクロトレンドは右肩上がりになっていますが、少し1Qは出来過ぎなところがあります。

**吉田 [Q]**：分かりました。2点目です。ご説明いただいた中計に関する資料の11ページ目に関して、先ほどの徳本さんと同じような質問になってしまうかもしれませんが、現行の中計だと、コロナもあって単純にいかないかもしれませんが、営業利益が53億円だったのが今期89億円ということで、36億円増加に対して、次の中計だと60億円ぐらい増えるというのは、かなりチャレンジングなイメージを持っています。ここの確からしさを教えてください。

あと、そのリスクとして考えなければいけないことはありますか。例えばトランプ政権による関税という話もありますし、御社がベトナムで生産している製品を輸出するに当たって何か支障がありますか。また、中国に関しても、中国産というものの定義付けがあるようでございまして、これから3年から5年の間に中国で生産された部品のコスト比率が何パーセントというようなこともありますし、こういったことが御社のビジネスに何か影響を与えるかどうかなど、リスクについてどうお考えなのかということも教えていただけますか。以上です。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



**渡部 [A]**：営業利益が、数字だけを見ると、次期中計の目標は、非常にアグレッシブに伸ばすという風に見えるというのはご指摘のとおりです。利益率 30%というのは、当社も事業をやっていく上での一つのガイドラインにしていきたいと思っております。

おっしゃるとおりいろんな変化がこれから起きていくため、それに対応しなければいけません。一つは、製品の良さというのはしっかりと認めてもらって、差別化されたハイエンドの製品として購入いただくということであります。製造コストの努力もやっていきますので、粗利益というのはしっかりと維持していけると思います。

販管費がこれまで大きく増えてきていて、例えば昨年でいうと 33%だったのが、今年は 36%に増えてきましたが、これは経営基盤を強化する等にお金が掛かっています。会社規模が大きくなるため、販管費の絶対額は増えていきますが、販管費のレシオ（割合）というのはもう少し下がっていきけるのではないかとこの見通しを持っています。

それからグローバル企業になっていくときに今、従業員が国内に 400 人いて、その中で 100 人ぐらいが大体工場の直接費ですが、300 人とそれから海外に 100 人ぐらいの販売会社にいます。だからグローバル企業になっていくときに海外の比率ってもっと増えると思います。海外の現地法人の人たちが ONE マニーで活躍できるようにしていくというような構図にしていきたいと思っております。

そのときにアメリカの人件費が高く、アジアの人件費はそれほど高くないというミックスの中で全体を見ないといけません。そういうコスト構造がどう変わっていくかということも、少しお時間いただいて 7-9 月までに見ていきたいと思っております。

リスクの話をしていいですか。リスクは、先ほどご説明した 12 ページにございまして、大きいリスクは 2 点ございます。1 つ目は、中国、インドやインドネシアの国産化であり、国産品優遇の流れというのは非常に進んでいます。中国での製品の国産化の認定の基準も厳しくなっていて、製品の組み立てだけでは駄目ということがこれからなっていくと思います。やはりここをどう対応していくかというのは非常に大きな課題です。特に当社の中国での全体の売上高比率が 30%ございますので、それを対応していかないといけないのが一つの課題となります。

もう一つが、新興国でのアイレス針、眼科ナイフやその他の製品のプレイヤーとの価格競争であり、今後そこをどう対応していくかを検討する必要があり、当社のコスト力を付けていくか、あるいは価値を認めてもらうかになります。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



それからアイレス針もただ針を売るだけでなく、お客様をサポートいたします。例えば、当社のかしめ機で、いろんなお客様をサポートしていくという面の取引関係というのを作っていきたい等、いろんな手はあると思います。そういうことをトータルに合わせて30%ぐらいの収益性というのは維持していきたいという考えであります。

**吉田 [Q]**：フォローアップで一つだけよろしいですか。次期中計ですけど、これは最初の段階で、例えば、先ほど社長がおっしゃられた、スマートファクトリーの償却がというのもありましたが、それは収益の足かせ要因になるのではありませんか。それともそこまで考えなくていいですか。

自動化のところもありますので、トータルではそんなに収益性は変わらないと思っていいですか。初年度から最終年度に向けての収益性の動きについて、もう少し教えていただければと思います。

**渡部 [A]**：スマートファクトリーは、生産量の少ない時期に償却が始まるため、少しの償却によってマイナスが出ます。このマイナスは、2~3年出ます。そこから生産ボリュームが増えていけば、ビジネスとして取り返していけます。ロングランではプラスに移行していきたいと思います。

スマートファクトリーも、少し考えないといけないところがあります。自動化ラインということで、日本である程度生産するのですが、基本的には、その機械をベトナムにロールアウトしていき、ベトナムの生産性を上げていきたいです。自動化については、まだ技術的にも難しいところがあり、例えば、検査工程を自動化にするのは結構難しいです。画像認識をしていく人間のノウハウにディペンドしているようなところというのを自動化していこうって、結構チャレンジングなことをやろうとしています。ベトナムに今4,000人いますが、これから会社規模が大きくなると働く人数がすごいことになるため、検査工程等の自動化ができるようになりますと、人員のコントロールもできるようになります。

グローバル最適化に向けた戦略はもう少し考えていきたいと思っています。でも、マクロにはスマートファクトリーをやっていくということで、マシーンの全体の生産の能力、それからコスト優位性というのは維持、強化していけるとと思っています。

**吉田 [M]**：ありがとうございました。

**司会 [M]**：ご質問ありがとうございました。他にご質問いかがでしょうか。お時間の関係がありますので簡潔でお願いできればと思います。

**東山 [Q]**：下野新聞の東山です。本日はありがとうございました。

技術開発のところで、製品開発力の強化というところで、開発費を2倍ぐらいにするということで、開発プロセスも新しくして、齊藤フェローを中心にやってもらうということだと思っています。こ

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



の辺の強化の内容、どういう風になるのかというのを、もうちょっと具体的に教えていただいてもいいですか。

**渡部 [A]**：当社としては、新製品がきちんと世の中に届けられるということをもっと広げていきたいというのが、究極のゴールであります。そのためには開発スピードを2倍以上にしていこうというところがあり、齊藤さんにリードしていただき、マニーらしいダントツ製品を作っていくプロセスをもう1回組織の中にしっかり埋め込みます。

それからもう一つが、新しい技術のオポチュニティ（機会）をしっかりと探索していこうということで、CVC、ベンチャー投資等を行っています。

それで、もう一つが、研究開発費を10%以上に引き上げていくと、今の2倍ぐらい開発投資ができるわけで、ここをどういう風に製品戦略とリンクして取り組んでいくかというのは、非常に大事なテーマだと思っています。少しそこは中計の中でご議論をしていきたいと思っています。

**司会 [M]**：ありがとうございました。お時間の関係がありますが、もう1問だけ。

**質問者 [Q]**：ありがとうございます。500億円の中のアライアンスとか、M&Aの話がさっき出てきましたけど、どのぐらい見込まれているのかということと、アライアンスやM&Aの方向性として、製品・技術の方面なのか、エリアなのか、その方向性を教えてください。

**渡部 [A]**：今、手元にキャッシュが200億円強あって、この先を見たときに、それなりにM&Aに回せるお金というのはあると思っています。金額的にはまだはっきり、これぐらいの枠と申し上げるところまでまだ詰まっています。M&Aをやりたいテーマというのは、今、ロングリストを作っています。一つがGo-to-Marketの能力を上げていくということで、特に先ほど申し上げた欧米に入っていき、あるいはインドはもう少し成長を加速したいと思っているため、Go-to-Marketへの投資が一つの領域です。

それから、もう一つが新たな製品・技術を獲得するというのも一つのテーマです。研究開発期間が非常に長く、10年もしくは15年というサイクルしか出てこないのも、そこがマニーの成長を律速しているところがあります。隣接領域でマニーのようなメンタリティを持った製品・技術、眼科・デンタルの領域があり、少し超えたところもありますけど、そういうところを獲得するようなところも非常に強い候補かと思っています。

**司会 [M]**：ありがとうございました。申し訳ございません。まだまだご質問はあるかと思いますが、終了予定時間を過ぎておりますので、これをもちまして決算説明会を終了させていただければと思います。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



渡部様、高橋様、ご説明ありがとうございました。ご参加の皆様、本日はご参加いただきましてありがとうございました。

[了]

---

#### 脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

---

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

